

संघटनात्मक वर्तन म्हणजे काय?

पाठाची रचना:

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ परिचय
- १.२ आंतरवैयक्तिक कौशल्यांचे महत्त्व आणि व्यवस्थापक काय करतात?
- १.३ संघटनात्मक वर्तनाची व्याख्या
- १.४ पद्धतशीर अंतर्ज्ञान पूरक अभ्यास
- १.५ संस्थात्मक वर्तन क्षेत्रात योगदान देणाऱ्या शिस्त
- १.६ संघटनात्मक वर्तनामध्ये काही निरपेक्षता आहेत
- १.७ संस्थात्मक वर्तनासाठी आव्हाने आणि संधी
- १.८ संघटनात्मक वर्तणूक मॉडेल विकसित करणे
- १.९ सारांश
- १.१० शब्दकोष
- १.११ सुचविलेले वाचन
- १.१२ प्रश्न

१.० उद्दिष्टे

या युनिटचा अभ्यास केल्यानंतर तुम्ही खालील गोष्टींकरिता सक्षम व्हाल:

- परस्पर कौशल्याच्या महत्त्वाची प्रशंसा करणे;
- व्यवस्थापक काय करतात हे समजून घेणे,
- संघटनात्मक वर्तन परिभाषित करण्यास सक्षम होणे.
- पद्धतशीर अभ्यासासह अंतर्ज्ञान पूरक होणे.
- कार्यक्षेत्रातील वर्तन (Organisational Behaviour ओबी) क्षेत्रांमध्ये योगदान देणाऱ्या शिस्त समजून घेणे.
- ओबीमध्ये काही वर्तने निरपेक्ष आहेत हे समजणे.
- ओबीसाठी आव्हाने आणि संधी जाणून घेणे.
- ओबी मॉडेल विकसित करणे.

१.१ परिचय

संघटनात्मक वर्तनाच्या अभ्यासातील हा परिचयात्मक आणि सर्वात महत्वाचा पाठ आहे. या पाठामध्ये आपण विशेषतः मिंटझबर्गच्या व्यवस्थापकीय भूमिकांच्या संदर्भात आंतरवैयक्तिक कौशल्यांच्या अभ्यासाच्या महत्त्वावर चर्चा करू आणि व्यवस्थापक काय करतातयाचा अभ्यास करण्यासोबत, आपण मुळात व्यवस्थापन कार्याचे परीक्षण करणार आहोत. आपण विविध व्यवस्थापन कौशल्ये व प्रभावी आणि यशस्वी व्यवस्थापकीय क्रियाकलापांमधील फरक यावर देखील चर्चा करणार आहोत.

संघटनात्मक वर्तनाचा अभ्यास करताना प्रथम संघटनात्मक वर्तन परिभाषित करणे महत्वाचे आहे. संस्थात्मक वर्तन परिभाषित केल्यानंतर पद्धतशीर अभ्यासासह अंतर्ज्ञानपूरक या विषयावर चर्चा केली जाईल. यानंतर आपण संघटनात्मकवर्तन क्षेत्रात योगदान देणाऱ्या विविध विषयांवर चर्चा करूयात. हे लक्षात ठेवले पाहिजे की संघटनात्मक वर्तनात काही निरपेक्षता आहेत, त्यांची चर्चा केली जाईल. आज संघटनात्मक वर्तनासाठी अनेक आव्हाने आणि संधी आहेत, या प्रत्येकावर तपशीलवार चर्चा केली जाईल. या पाठाच्या शेवटी आपण संघटनात्मक वर्तन मॉडेल विकसित करण्याच्या विषयावर चर्चा करूयात.

व्यवस्थापकाची परिणामकारकता ठरवण्यासाठी मानवीवर्तन समजून घेणे खूप महत्वाचे आहे. यश मिळवण्यासाठी इतरांमध्ये मिसळण्याची क्षमता खूप महत्वाची असते. व्यवस्थापक म्हणून चांगले आंतर-वैयक्तिक कौशल्ये अंगी असणे खूप महत्वाचे आहे. आंतरवैयक्तिक कौशल्ये इतर लोकांसह चांगले काम करण्याची क्षमता दर्शवतात. ज्या व्यक्तीकडे हे कौशल्य आहे ते इतरांशी चांगले संवाद साधू शकतात, नेतृत्व कौशल्य दाखवू शकतात आणि संस्थेतील संघर्षांना यशस्वीपणे सामोरे जाऊ शकतात. चांगले आंतरवैयक्तिक कौशल्य असलेले व्यवस्थापक कामाची जागा अधिक आनंददायी बनवण्याची शक्यता असते आणि यामुळे उच्च कामगिरी करणाऱ्या पात्र लोकांना नियुक्त करणे आणि कामावर ठेवणे सोपे होते.

१.२ आंतरवैयक्तिक कौशल्यांचे महत्त्व आणि व्यवस्थापक काय करतात?

१.२.१ व्यवस्थापक कोण आहेत? व्यवस्थापक काय करतात?

व्यवस्थापक अशा व्यक्ती असतात जे इतर लोकांद्वारे कामे करून घेतात. ते निर्णय घेतात, संसाधने वाटप करतात आणि ध्येय साध्य करण्यासाठी इतरांच्या क्रियाकलापांना निर्देशित करतात. व्यवस्थापकत्वाचे कार्य एका अशा संस्थेमध्ये करतात जे जाणीवपूर्वक समन्वित सामाजिकएकक असते जे दोन किंवा अधिक लोकांचे बनलेले असते जे एक सामान्यध्येय किंवा उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी तुलनेने निरंतर आधारावर कार्य करते. संस्थांची उदाहरणे म्हणजे शाळा, रुग्णालये, चर्च, रिटेलस्टोअर्स, पोलिस विभाग, स्थानिक, राज्य आणि केंद्र सरकार, एजन्सी इ.जे इतरांच्या क्रियाकलापांवर देखरेख करतात आणि या संस्थांमध्ये व्यवस्थापक किंवा प्रशासकच असतात जे त्या संस्थांचे उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी जबाबदार असतात.

१.२.२ व्यवस्थापन कार्ये.

विसाव्या शतकाच्या पूर्वार्धात, हेन्रीफेयोल या फ्रेंच उद्योगपतीने सांगितले की व्यवस्थापक पाच व्यवस्थापन कार्ये करतात; नियोजन, आयोजन, कमांडिंग, समन्वय आणि नियंत्रण. आज, आपण त्यातील चार संक्षिप्त केली आहेत. ती म्हणजे नियोजन, आयोजन, नेतृत्व आणि नियंत्रण.

नियोजन

नियोजनामध्ये संस्थेची उद्दिष्टे निश्चित करणे, आणि ही उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी धोरणे व समाकलित करण्यासाठी योजना विकसित करणे तसेच क्रियाकलाप समन्वयित करणे इ. चा समावेश होतो.

आयोजन

कोणती कामे करायची आहेत, ती कोणी करायची आहेत, कार्ये कशी गटबद्ध करायची आहेत, कोणाला अहवाल द्यायचा आहे आणि कोणते निर्णय घ्यायचे आहेत हे आयोजन ठरवते.

नेतृत्व करणे

इतरांच्या क्रियाकलाप निर्देशित केले जायला हवे, तसेच यात सर्वात प्रभावी संप्रेषण माध्यम निवडून सदस्यांचे आपसातील संघर्ष सोडवणे समाविष्ट आहे.

नियंत्रण

नियंत्रित करणे यात हे सुनिश्चित करणे आवश्यक आहे की गोष्टी जसे पाहिजेतसे चालू आहेतना. त्यासाठी व्यवस्थापनाने संस्थेच्या कामगिरीवर लक्ष ठेवले पाहिजे.

१.२.३ व्यवस्थापन भूमिका

१९६० च्या उत्तरार्धात हेन्री मिंट्झबर्ग यांनी त्यांच्या निरीक्षणाच्या आधारे असा निष्कर्ष काढला की व्यवस्थापक १० अत्यंत संबंधित भूमिका पार पाडतात ज्यांना खालील तक्त्यामध्ये दर्शविल्याप्रमाणे तीन मोठ्या श्रेणींमध्ये गटबद्ध केले जाऊ शकते.

प्रदर्शन १-१	मिंट्झबर्गच्या व्यवस्थापकीय भूमिका
भूमिका	वर्णन
आंतरवैयक्तिक	
नामधारी पुढारी (फिगरहेड)	प्रतीकात्मक पुढारी; ज्याने कायदेशीर किंवा सामाजिक स्वरूपाची अनेक नियमित कर्तव्ये पार पाडणे अपेक्षित असते
नेता	कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा व दिशा दर्शविण्यासाठी जबाबदार
संपर्क	अनुकूलता आणि माहिती प्रदान करणाऱ्याबाहेरील संपर्कांचे नेटवर्क राखते

माहितीपूर्ण	
मॉनिटर	विविध प्रकारची माहिती प्राप्त करते आणि संस्थेची अंतर्गत आणि बाह्य मज्जातंतू केंद्र म्हणून काम करते
प्रसारक	बाहेरून किंवा इतर कर्मचाऱ्यांकडून मिळालेली माहिती संस्थेच्या सदस्यांपर्यंत पोहोचवते
प्रवक्ता	संस्थेच्या योजना, धोरणे, कृती आणि परिणामांची माहिती बाहेरील लोकांपर्यंत पोहोचवते, संस्थेच्या उद्योगातील तज्ञ म्हणून काम करते
निर्णयक्षम	
उद्योजक	संस्था आणि त्याचे वातावरण यातीलसंधी शोधून आणि त्यासाठी बदल घडवून आणण्यासाठी प्रकल्प सुरू करते.
व्यत्ययहाताळणारा	जेव्हा संस्थेला महत्त्वपूर्ण, अनपेक्षित अडथळे येतात तेव्हा सुधारात्मक कारवाईसाठी जबाबदार असते.
संसाधन वाटप करणारे	लक्षणीय संस्थात्मक निर्णय घेते किंवा मंजूर करते
वाटाघाटी करणारे (निगोशिएटर)	प्रमुख वाटाघाटीमध्ये संस्थेचे प्रतिनिधित्व करण्यासाठी जबाबदार

१. आंतरवैयक्तिक भूमिका.

सर्व व्यवस्थापकांना औपचारिक आणि प्रतीकात्मक स्वरूपाची कर्तव्ये पार पाडणे आवश्यक आहे. जेव्हा व्यवस्थापक कायदेशीर किंवा सामाजिक स्वरूपाची अनेक नित्य कर्तव्ये पार पाडतात, तेव्हा ते व्यक्तिमत्त्वाच्या भूमिकेत वागत असतात. सर्व व्यवस्थापकांची नेतृत्वाची भूमिका देखील असते ज्यामध्ये कर्मचारी नियुक्त करणे, प्रशिक्षण देणे, प्रेरणा देणे आणि त्यांना शिस्तबद्ध करणे या कार्यांचा समावेश होतो. व्यवस्थापक देखील संपर्काची भूमिका बजावतात, बाहेरील जे लोक त्यांना माहिती देतात त्यालोकांशी संपर्क साधतात.

२. माहितीपूर्ण भूमिका.

सर्व व्यवस्थापक मॅगझिन वाचून, इतर लोकांशी बोलून तसेच इतर बाहेरील संस्था आणि संस्थांकडून माहिती गोळा करतात. मिंटझबर्ग याला मॉनिटर रोल म्हणतात. व्यवस्थापक संस्थात्मक सदस्यांना देखील माहिती प्रसारित करू शकतात. ही प्रसारकाची भूमिका आहे. जेव्हा ते बाहेरील लोकांसमोर संस्थेचे प्रतिनिधित्व करतात तेव्हा व्यवस्थापक प्रवक्त्याची भूमिका पार पाडतात.

३. निर्णायक भूमिका.

उद्योजकाच्या भूमिकेत, व्यवस्थापक नवीन प्रकल्प सुरू करतात आणि त्यांची देखरेख करतात. व्यत्यय हाताळणारे (डिस्टर्बन्स हँडलर) म्हणून, त्यांना काही समस्यांवर सुधारात्मक कारवाई करावी लागेल. संसाधन वाटप करणारे व्यवस्थापक म्हणून मानवी,

भौतिक आणि आर्थिक संसाधनांचे वाटप करण्यासाठी ते जबाबदार असतात. वार्ताकाराच्या भूमिकेत, ते समस्यांवर चर्चा करतात आणि त्यांच्या स्वतःच्या युनिटसाठी फायदे मिळविण्यासाठी इतर युनिट्सशी सौदेबाजी देखील करतात.

१.२.४ व्यवस्थापन कौशल्ये

व्यवस्थापकांना त्यांचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी कौशल्ये किंवा क्षमता आवश्यक असते. रॉबर्ट कॅट्झ यांनी ३ आवश्यक व्यवस्थापन कौशल्ये ओळखली आहेत: तांत्रिक, मानवी आणि वैचारिक.

I. तांत्रिक कौशल्ये.

औपचारिक शिक्षणाद्वारे, त्यांनी त्यांच्या क्षेत्रातील विशेषज्ञान आणि पद्धती शिकल्या आहेत. सर्व नोकऱ्यांना काही विशेष कौशल्याची आवश्यकता असते आणि बरेच लोक नोकरीवर त्यांची तांत्रिक कौशल्ये विकसित करतात.

II. मानवी कौशल्ये.

वैयक्तिक इतर लोकांसोबत आणि गटात काम करण्याची, त्यांना समजून घेण्याची आणि त्यांना प्रेरित करण्याची क्षमता आहे. लोक तांत्रिकदृष्ट्या निपुण असू शकतात, परंतु ते कमीप्रमाणात श्रोते असू शकतात किंवा इतरांच्या गरजा समजू शकत नाहीत किंवा त्यांना संघर्ष व्यवस्थापित करण्यात अडचण येऊ शकते. कारण व्यवस्थापक इतर लोकांद्वारे कामे करून घेतात, त्यांच्याकडे संवाद साधण्यासाठी, प्रवृत्त करण्यासाठी आणि नियुक्त करण्यासाठी चांगली मानवी कौशल्ये असणे आवश्यक आहे.

III. संकल्पनात्मक कौशल्ये

व्यवस्थापकांकडे जटिल परिस्थितींचे विश्लेषण आणि निदान करण्याची मानसिक क्षमता असणे आवश्यक आहे. या कामासाठी वैचारिक कौशल्ये आवश्यक असतात.

१.२.५ प्रभावी विरुद्ध यशस्वी व्यवस्थापकीय क्रियाशिलता.

संशोधन अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की जे व्यवस्थापक त्यांच्या नोकऱ्यांमध्ये सर्वात प्रभावी आहेत त्यांना सर्वात जलद पदोन्नती दिली जाते. ल्युथान्स एट. अल. ने ४५० पेक्षा जास्त व्यवस्थापकांचा अभ्यास केला आणि असे आढळले की प्रभावी व्यवस्थापक ते होते ज्यांनी कार्याच्या संख्यात्मक आणि गुणवत्तात्मक प्रमाण या दोन्ही बाबतीत चांगली कामगिरी केली होती. तसेच त्यांच्या कर्मचाऱ्यांनी समाधान आणि वचनबद्धता नोंदवली होती.

हे सर्व व्यवस्थापक ४ व्यवस्थापकीय कामांमध्ये गुंतलेले असल्याचे त्यांना आढळून आले.

१. पारंपारिक व्यवस्थापन.

यामध्ये निर्णय घेणे, नियोजन करणे आणि नियंत्रण करणे समाविष्ट आहे.

२. संप्रेषण.

यामध्ये माहितीची देवाणघेवाण आणि कागदपत्रांवर प्रक्रिया करणे समाविष्ट आहे.

३. मानव संसाधन व्यवस्थापन.

यामध्ये प्रवृत्त करणे, शिस्त लावणे, संघर्षाचे व्यवस्थापन करणे, कर्मचारी निवडणे आणि प्रशिक्षण यांचा समावेश होतो.

४. नेटवर्किंग.

यामध्ये संस्थेच्या आत आणि बाहेर समाजीकरण करणे आणि लोकांशी संपर्क करणे समाविष्ट आहे.

ल्युथान्स एट. अल. यांना सरासरी, प्रभावी आणि यशस्वी व्यवस्थापकांनेचार व्यवस्थापकीय क्रियाकलापांवर घालवलेल्या वेळेच्या संदर्भात प्रचंड फरक आढळला. त्यांना आढळले की:

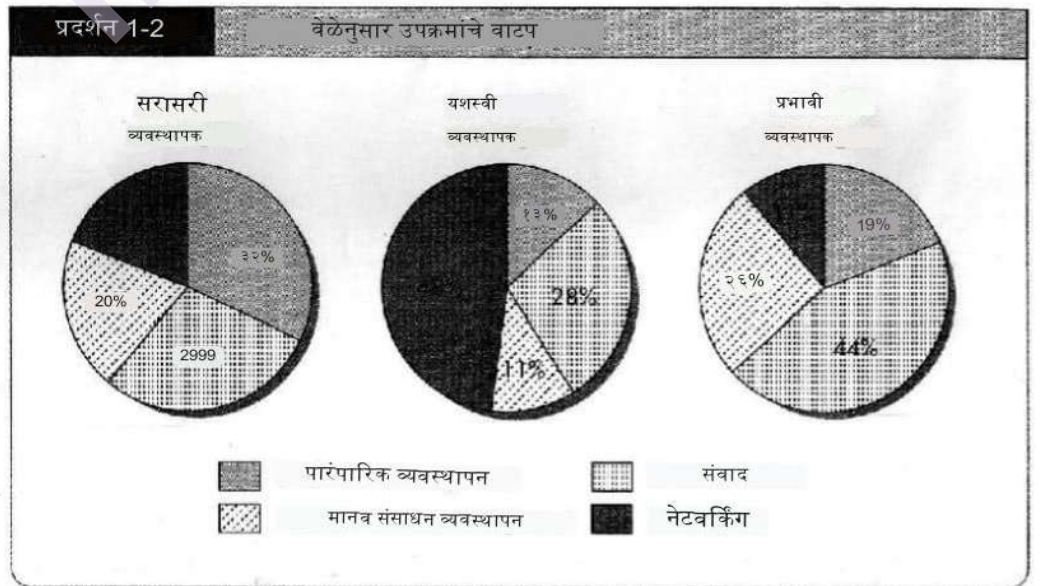
अ) सरासरी व्यवस्थापकांनी पारंपारिक व्यवस्थापनावर जास्तीतजास्त वेळ आणि नेटवर्किंगवर कमीत कमी वेळ घालवला.

ब) प्रभावी व्यवस्थापकांनी संवादासाठी जास्तीत जास्त वेळ आणि पारंपारिक व्यवस्थापनावर कमीत कमी वेळ घालवला.

क) यशस्वी व्यवस्थापकांनी जास्तीत जास्त वेळ नेटवर्किंगवर आणि कमीत

कमी वेळ मानव संसाधन व्यवस्थापनावर घालवला.

हे परिणाम दर्शवतात की पदोन्नती कामगिरीवर आधारित नसून व्यवस्थापकाच्या नेटवर्क आणि राजकारण खेळण्याच्या क्षमतेवर आधारित आहेत.



१.३ संस्थात्मक वर्तनाची व्याख्या

रॉबिन्स अँड जज (२००९) संस्थात्मक वर्तनाची व्याख्या अभ्यासाचे एक क्षेत्र म्हणून करतात जी व्यक्ती, गट आणि संरचनेचा संस्थांमधील वर्तनावर होणाऱ्या प्रभावाची तपासणी करते, अशाज्ञानाचा उपयोग संस्थेची परिणामकारकता सुधारण्यासाठी करण्याच्या उद्देशाने करते. संस्थात्मक वर्तन हे अभ्यासाचे एकक्षेत्र आहे, याचाच अर्थ ते ज्ञानाच्या सामान्य कार्यकारिणी सहतज्ञांचे एक वेगळे असे क्षेत्र आहे. हे तीन घटकांचा अभ्यास करते जे संस्थेतील व्यक्ती, गट आणि संरचनेतील वर्तन निर्धारित करतात. संघटना अधिक प्रभावीपणे कार्य करण्यासाठी उद्योग, गट आणि वर्तनावरील संरचनेचा प्रभाव याबद्दल मिळवलेल्या ज्ञानावर आधारीत राहून संस्थात्मक वर्तन लागू करते. हे संस्थेमध्ये लोक काय करतात आणि त्यांच्या वर्तनाचा संस्थेच्या कार्यक्षमतेवर कसा परिणाम होतो याच्याशी संबंधित आहे.

१.४ पद्धतशीर अंतर्ज्ञानपूरक अभ्यास

लोक सहसा अंतर्ज्ञानावर आधारित इतरांच्या वर्तनाचा अंदाज लावण्याचा प्रयत्न करतात. पण आपली अंतर्ज्ञान चुकीचे असू शकते. संस्थात्मक वर्तन अतिशय पद्धतशीर पद्धतीने वर्तनाचा अभ्यास करते. संस्थात्मक वर्तनूकीस असा विश्वास आहे की वर्तनयादृच्छिक नाही परंतु सर्व व्यक्तींच्या वर्तनामध्ये काही मूलभूत सुसंगतता आहेत आणि जर आपण या सुसंगतता ओळखू शकलो तर ते आपल्याला वर्तनाबद्दल वाजवीपणे अचूक अंदाज लावण्यास मदत करेल.

जेव्हा आपण पद्धतशीर अभ्यास हा वाक्यांश वापरतो तेव्हा आपल्याला पुढील अर्थ अभिप्रेत असतो;

अ) नातेसंबंधांकडे पाहणे, ब) कारण आणि परिणामांचे श्रेय देण्याचा प्रयत्न करणे क) वैज्ञानिक पुराव्यांवर आधारित आपले निष्कर्ष. वर्तनाच्या पद्धतशीर अभ्यासासोबत, संस्थात्मक वर्तन देखील पुरावा-आधारित व्यवस्थापन (EBM) वापरते. यामध्ये सर्वोत्तम उपलब्ध वैज्ञानिक पुराव्यांवर व्यवस्थापकीय निर्णयांचा समावेश असतो. लोक व्यवस्थापनाच्या समस्यांना तोंड देत असताना व्यवस्थापकांनी वैज्ञानिक दृष्टिकोन बाळगावा अशी संस्थात्मक वर्तनाची इच्छा असते.

संस्थात्मक वर्तनाचे ज्ञान (पद्धतशीर अभ्यासावर आधारित) आणि EBM अंतर्ज्ञान वाढवते आणि वर्तनाचा अधिक अचूकपणे अंदाज लावण्याची शक्यता वाढवते.

१.५ संस्थात्मक वर्तन क्षेत्रांमध्ये योगदान देणाऱ्या शिस्ती

संस्थात्मक वर्तन हे एक उपयोजित वर्तनूक विज्ञान आहे जे अनेक वर्तनूकीशी संबंधित विषयांच्या योगदानावर आधारित आहे. मानसशास्त्र, सामाजिक मानसशास्त्र, समाजशास्त्र आणि मानववंशशास्त्र ही प्रमुख शास्त्रे आहेत. मानसशास्त्राचे योगदान वैयक्तिक किंवा सूक्ष्म स्तरावर अधिक आहे तर इतर शाखा सूक्ष्म किंवा गट स्तरावर आहेत.

१. मानसशास्त्र हे असे विज्ञान आहे जे मानव आणि इतर प्राण्यांच्या वर्तनाचे मोजमाप, स्पष्टीकरण आणि काहीवेळा त्यांत बदल करण्याचा प्रयत्न करते. मानवी वर्तन समजून घेणे आणि स्पष्ट करणे हा येथे मुख्य संबंध आहे. प्रारंभिक औद्योगिक संघटनात्मक मानसशास्त्रज्ञ थकवा, कंटाळवाणेपणा आणि कार्यक्षम कार्यप्रदर्शनात अडथळा आणू शकणाऱ्या इतर घटकांच्या समस्यांशी संबंधित होते. अलीकडेच्या शिकणे, धारणा, व्यक्तिमत्व, भावना, प्रशिक्षण, नेतृत्व, परिणामकारकता, नोकरीचे समाधान, निर्णय घेण्याची प्रक्रिया, कार्यप्रदर्शन मूल्यांकन, वृत्ती मापन, नोकरीचा ताण इ. मोलाचे योगदान दिले आहे.

२. सामाजिक मानसशास्त्र. हे मानसशास्त्राचे ते क्षेत्र आहे जेमानसशास्त्र आणि समाजशास्त्रातील संकल्पनांचे मिश्रण करते आणि लोकांच्या एकमेकांवरील प्रभावावर लक्ष केंद्रित करते. सामाजिक मानसशास्त्रज्ञांनी वर्तणूक आणि वृत्ती बदल, संप्रेषण, गट प्रक्रिया आणि निर्णय घेणे, बदल- ते कसे अंमलात आणायचे आणि त्याच्या स्वीकृतीतील अडथळे कसे कमी करायचे इत्यादींमध्ये महत्त्वपूर्ण योगदान दिले आहे.

३. समाजशास्त्र लोकांचा त्यांच्या सामाजिक वातावरण आणि संस्कृतीच्या संबंधात अभ्यास करते. समाजशास्त्रज्ञांनी संघटनांमधील गट वर्तन, संघटनात्मक सिद्धांत, संप्रेषण, संघटनात्मक तंत्रज्ञान, शक्ती आणि संघर्ष यांच्या अभ्यासाद्वारे संस्थात्मक वर्तनात योगदान दिले आहे.

४. मानववंशशास्त्र म्हणजे मानव आणि त्यांच्या क्रियाकलापांबद्दल जाणून घेण्यासाठी समाजांचा अभ्यास होय. मानववंश शास्त्रज्ञांच्या कार्यामुळे OB ला विविध देशांतील आणि विविध संस्थांच्या लोकांची मूल्ये, दृष्टीकोन आणि वर्तनातील फरक समजण्यास मदत झाली आहे. संघटनात्मक संस्कृती आणि संघटनात्मक वातावरणा विषयीच्या आपल्या सध्याच्या समजामध्ये देखील हे योगदान दिले आहे.

१.६ संघटनात्मक वर्तनामध्ये काही निरपेक्षता आहेत

माणसं गुंतागुंतीची असतात. दोन व्यक्ती एकाच परिस्थितीत खूप वेगळ्या पद्धतीने वागतात आणि एकाच व्यक्तीचे वागणे वेगवेगळ्या परिस्थितीत बदलते.

म्हणूनच, मानवी वर्तनाचा अंदाज लावणे सोपे काम नाही. तेथे कारण आणि परिणाम संबंध स्पष्ट करण्यासाठी कोणतीही साधी आणि सार्वत्रिक तत्त्वे नाहीत.

दुसरे म्हणजे, मानव हा अतिशय गुंतागुंतीचा प्राणी आहे कारण कोणतीही दोन व्यक्ती एकसारखी नसतात, कोणतीही दोन परिस्थिती एकसारखी नसते. आणि दोन लोक नेहमी एकाच परिस्थितीत एकाच पद्धतीने वागू शकत नाहीत आणि त्याच परिस्थितीत एकच व्यक्ती त्याच पद्धतीने वागणार नाही. परंतु याचा अर्थ असा नाही की आपण मानवी वर्तनाचे वाजवीपणे अचूक स्पष्टीकरण देऊ शकत नाही. आपण असे म्हणू शकतो की X ने Y चे नेतृत्व केले, परंतु हे केवळ Z मध्ये निर्दिष्ट केलेल्या वैशिष्ट्यपूर्ण परिस्थितीत - आकस्मिक चल (व्हेरिअबल्स). आकस्मिक व्हेरिअबल्स हे परिस्थितीजन्य घटक आहेत जे दोन किंवा अधिक चलांमधील संबंधांवर परिणाम करतात.

व्यवस्थापक लोकांच्या अशा समस्यांना सामोरे जातात ज्यांना त्यांनी यापूर्वी कधीही तोंड दिले नाही. संस्थांमधील लोकांचे वर्तन समजून घेण्याची गरज पूर्वीपेक्षा अधिक महत्वाची झाली आहे. सध्या संघटनांमध्ये नाट्यमय बदल होत आहेत. म्हणूनच, आज व्यवस्थापकांसमोर संस्थात्मक वर्तन संकल्पना वापरण्यासाठी अनेक आव्हाने आणि संधी आहेत.

१.७.१ जागतिकीकरणाला प्रतिसाद:

संघटना यापुढे राष्ट्रीय सीमांद्वारे मर्यादित नाहीत. उदा., बर्गर किंग ही ब्रिटीश फर्मच्या मालकीची आहे आणि मॅक डोनाल्ड चे फक्त USA मध्येच नव्हे तर जगाच्या अनेक भागात हॅम्बर्गर विकले जात आहे. जगहे ग्लोबल व्हिलेज बनले आहे. लोकांचे व्यवस्थापन आणि व्यवसाय चालवण्याच्या पद्धतीवर जागतिकीकरणाचा प्रचंड प्रभाव पडतो. या प्रक्रियेत, व्यवस्थापकाची कार्ये बदलत आहेत.

i) वाढलेली परदेशी कामगिरी.

जागतिकीकरणामुळे, बरेच कर्मचारी नियमितपणे परदेशी कामगिरीवर पाठवले जातात. अंतर्गत बदल्या सामान्य आहेत. व्यवस्थापक वेगवेगळ्या देशांमध्ये कार्यालये आणि विभाग व्यवस्थापित करतात आणि म्हणून ज्या कर्मचाऱ्यांच्या गरजा, वृत्ती आणि आकांक्षा घरी परतलेल्यांपेक्षा खूप वेगळ्या असतात अशा कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन करावे लागते.

ii) विविध संस्कृतीतील लोकांसोबत काम करणे.

वेगवेगळ्या संस्कृतीतील लोकांसोबत प्रभावीपणे काम करण्यासाठी, व्यवस्थापकांना त्यांची संस्कृती, भूगोल आणि धर्म यांनी त्यांना कसे आकार दिले हे समजून घेणे आवश्यक आहे. म्हणून, व्यवस्थापक म्हणून प्रभावी होण्यासाठी, व्यवस्थापकांनी त्यानुसार त्यांची व्यवस्थापन शैली बदलणे आवश्यक आहे.

iii) भांडवलशाही विरोधी प्रतिक्रियांचा सामनाकरणे.

यूएसए, ऑस्ट्रेलिया इत्यादी भांडवलशाही देश कार्यक्षमता, वाढ आणि नफा यावर लक्ष केंद्रित करतात परंतु ही मूल्ये जगाच्या इतर भागांमध्ये जसे की फ्रान्स, मध्य पूर्व इत्यादींमध्ये फारशी लोकप्रिय नाहीत, त्यामुळे व्यवस्थापकांसमोर त्यांच्या कर्मचाऱ्यांच्या विविध मूल्यांबद्दल संवेदनशील राहण्याचे आव्हान आहे.

iv) कमी किमतीत मजूर असलेल्या देशांमध्ये नोकऱ्यांच्या हालचालींवर लक्ष ठेवणे.

जागतिक अर्थव्यवस्थेत, नोकऱ्या अशा ठिकाणी प्रवाहित होतात जेथे व्यावसायिक कंपन्यांना कमी खर्च तुलनात्मक फायदा देतात. त्यामुळे नोकऱ्या विकसनशील देशांमध्ये जास्त उपलब्ध होत असून विकसित देशांमध्ये बेरोजगारीची समस्या निर्माण होत आहे. नोकऱ्यांच्या आउटसोर्सिंगमुळे कामगार गट तसेच राजकारण्यांकडून तीव्र टीका झाली आहे. त्यामुळे व्यवस्थापकांनी प्रत्येक निर्णय काळजीपूर्वक घेणे आवश्यक असते. संस्थेची

उद्दिष्टे आणि ते कामकरत असलेल्या समाजाप्रती त्यांची जबाबदारी यांच्यात समतोल असणे आवश्यक आहे.

v) दहशतवादाविरुद्धच्या युद्धादरम्यान लोकांचे व्यवस्थापन करणे.

व्यापार जगतावर दहशतवादाचा मोठा परिणाम झाला आहे. दहशतवादी हल्ल्यांच्या भीतीमुळे व्यवस्थापकांनी त्यांच्या व्यावसायिक प्रवासात कपात केल्याचे अभ्यासात आढळून आले आहे. पण प्रवास ही एकचिंता नाही. कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षेला सामोरे जाण्यासाठी संस्थांनीही मार्ग शोधणे आवश्यक आहे. भावना, प्रेरणा, संप्रेषण आणि नेतृत्व यासारख्या संस्थात्मक वर्तनविषयांची समज व्यवस्थापकांना त्यांच्या कर्मचाऱ्यांच्या दहशतवादाबद्दलच्या भीतीला अधिक प्रभावीपणे सामोरे जाण्यास मदत करू शकते.

१.७.२ कार्यबल विविधता व्यवस्थापित करणे:

सध्या संस्थांसमोरील सर्वात महत्वाचे आव्हान म्हणजे भिन्न असलेल्या लोकांशी जुळवून घेणे हे आहे. कामगारांची विविधता. म्हणजे संघटना बनत चालल्या आहेत. लिंग, वय, वंश, वांशिकता आणि लैंगिक अभिमुखतेच्या बाबतीत लोकांचे अधिक विषम मिश्रण. वैविध्यपूर्ण कार्यबल, उदाहरणार्थ, महिला, वर्णाचे लोक, शारीरिकदृष्ट्या अक्षम, ज्येष्ठ नागरिक आणि समलिंगी आणि समलैंगिकांचा समावेश होतो.

भारतात, संस्थांना त्यांच्या सामाजिक-आर्थिक, वांशिक आणि भाषिक रचनेच्या दृष्टीने खूप वैविध्यपूर्ण कार्यबल सामावून घ्यावे लागते.

कामगारांच्या विविधतेच्या विविध श्रेणी आहेत:

- अ) भारत सरकारच्या अधिसूचनेनुसार अनुसूचित जाती आणि अनुसूचित जमाती.
- आ) इतर मागास जाती.
- इ) राज्यातील बोनाफाईड सदस्य. हे लोकांच्या एका राज्यातून दुसऱ्या राज्यात आणि विशेषतः ग्रामीण भागातून शहरी केंद्रांकडे स्थलांतर करण्याच्या समस्येवर नियंत्रण ठेवण्यास मदत करेल.
- ई) माजी संरक्षण कर्मचारी आणि निमलष्करी कर्मचारी. या मध्ये सर्व श्रेणीतील निवृत्त संरक्षण कर्मचाऱ्यांचे पुनर्वसन करण्याचे आदेश आहेत.
- उ) अपंग व्यक्ती - ज्यांची काम करण्याची क्षमता त्यांच्या मानसिक किंवा शारीरिक क्षमतेमुळे मर्यादित आहे आणि ज्यांना सार्वजनिक क्षेत्रांत नोकरीचा लाभ घेता येतो.
- ऊ) विस्थापित व्यक्ती- सरकार आपल्या रोजगार निर्मिती योजनेचा एक भाग म्हणून, सार्वजनिक क्षेत्रातील उपक्रमांच्या विकासामुळे विस्थापित झालेल्या प्रत्येक कुटुंबातील एका सदस्याला कारखान्यात नोकरी देण्याचे वचन देते. यापैकी बहुतेक लोकांची पार्श्वभूमी कृषी आहे आणि ते तितकेसे शिक्षित नाहीत आणि म्हणून त्यांना त्यांच्या साक्षरतेच्या आणि कौशल्यांच्या पातळीला अनुकूल असा रोजगार उपलब्ध करून द्यावा लागेल.

ए) लिंग- भारतात महिलांची संख्या अधिक आहे. यामुळे प्रसूतीरजा, मुलांची काळजी, लैंगिक छळ इत्यादी महत्वाच्या मुद्द्यांवर चिंता निर्माण झाली आहे.

ऐ) वय- वृद्ध आणि तरुण कामगारांमध्ये वयावर आधारित भेदभाव केला जाऊ शकतो. वृद्ध कामगारांना सामावून घेण्यासाठी संघटनांनी धोरणे आखण्याची गरज आहे.

ओ) तात्पुरते/आकस्मिक करार. तात्पुरत्या किंवा कंत्राटी पद्धतीने काम करणाऱ्या कामगारांना सरकारने ठरवल्याप्रमाणे किमान निश्चित वेतन दिले जाते. ते एखाद्या संस्थेचे कायमस्वरूपी कर्मचारी नसल्यामुळे, नोकरीच्या अटी व शर्तीसंस्थेच्या नियमित कर्मचाऱ्यांपेक्षा खूपच कमी आहेत.

कर्मचाऱ्यांमध्ये विविधता अतिशय स्पष्ट आहे आणि पूर्वीचे व्यवस्थापक संस्थांमधील फरकांकडे वितळण्याचा दृष्टिकोन घेत असत ज्याचा अर्थ असा होता की जे कर्मचारी भिन्न आहेत ते शेवटी त्यांच्याशी जुळवून घेतील. लोकांना त्यांची सांस्कृतिक मूल्ये आणि मतभेद विसरून जायचे नाही आणि म्हणूनच हे एक कठीण काम आहे. विविध जीवनशैली आणि कौटुंबिक गरजा इत्यादी विचारात घेऊन लोकांच्या विविध गटांना अधिक सामावून घेणारी संस्था. तसंच तांत्रिक व्यवसाय आणि व्यवस्थापकीय नोकऱ्यांमध्येही महिलांच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये सामील होण्याची टक्केवारी वाढली आहे.

भारत लवकरच श्रमिकांचा सर्वात मोठा स्रोत असेल. असा अंदाज आहे की भारताकडे ४७ दशलक्ष लोकसंख्येसह पुरेशी संसाधने असतील. व्यवस्थापन सरावासाठी कामगारांच्या विविधतेचा महत्त्वपूर्ण परिणाम होतो. व्यवस्थापकांनी त्या फरकांना प्रतिसाद दिला पाहिजे जेणेकरून अधिक उत्पादकता आणि कर्मचारी टिकवून ठेवता येईल. ते कर्मचाऱ्यांना वैविध्यपूर्ण प्रशिक्षण देऊन आणि विविध कर्मचाऱ्यांच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी कल्याण आणि लाभ कार्यक्रमांमध्ये बदल करून असे करू शकतात.

१.७.३ गुणवत्ता आणि उत्पादकता सुधारणे:

१९०० च्या दशकात, कंपन्यांना ग्राहकांच्या मागणीत वाढ होण्याची अपेक्षा होती. त्यामुळे ही मागणी पूर्ण करण्यासाठी नवीन कारखाने, नवीन सुविधा, अधिक सेवा आणि वाढीव कर्मचारी जोडण्यात आले. पण आज जवळपास प्रत्येक उद्योगाला अतिरिक्त पुरवठ्याचा फटका बसतो आहे. खूप जास्त मॉल्स आणि शॉपिंग सेंटर्स आहेत. भारतात, यामुळे स्पर्धा वाढली आहे आणि यामुळे व्यवस्थापकांना खर्च कमी करण्यास तसेच उत्पादने आणि सेवांची उत्पादकता-गुणवत्ता सुधारण्यास भाग पाडले जात आहे. म्हणून व्यवस्थापकांनी काम करणे आणि गुणवत्ता व्यवस्थापन प्रक्रिया अभियांत्रिकी कार्यक्रम सादर करणे आवश्यक आहे. कार्यक्रमात कर्मचाऱ्यांचा समावेश असणे आवश्यक आहे.

१.७.४ ग्राहक सेवा सुधारणे:

विकसित देशांतील बहुसंख्य कर्मचारी आज सेवा नोकऱ्यांमध्ये काम करतात. ग्राहकांना खूश करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांनी काय करावे हे व्यवस्थापनाने सुनिश्चित करणे आवश्यक आहे. अनुकूल आणि कार्यक्षम ग्राहक सेवा ग्राहक किंवा ग्राहक टिकवून ठेवण्यास मदत करू शकते. संस्थात्मक वर्तणूक व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांची वृत्ती आणि ग्राहकांच्या

समाधानाशी संबंधित वर्तन सुधारण्यास मदत करू शकते. हे व्यवस्थापकांना अशी संस्कृती निर्माण करण्यासाठी मार्गदर्शन करू शकते ज्यामध्ये कर्मचारी मैत्रीपूर्ण आणि सभ्य, प्रवेशयोग्य, ज्ञानी, तत्पर सेवा प्रदान करतात आणि ग्राहकांना खूश करण्यासाठी आवश्यक ते सर्व करण्यास तयार असतात.

१.७.५ लोकांची कौशल्ये सुधारणे:

व्यवस्थापकीय परिणामकारकतेसाठी लोक कौशल्ये महत्त्वपूर्ण आहेत. ऐकण्याचे कौशल्य सुधारणे, आपुलकी आणि संघभावना निर्माण करणे, प्रेरक नोकऱ्या डिझाइन करण्याचे मार्ग शिकणे, व्यवस्थापकासाठी आव्हानात्मक कार्य आहे.

१.७.६ उत्तेजक नवकल्पना आणि बदल:

कोणतीही यशस्वी संस्था बदलाची कला पारंगत करण्यास सक्षम असणे आवश्यक आहे अन्यथा ती नामशेष होईल. संस्था लवचिक आणि नाविन्यपूर्ण असाव्यात आणि त्यांची गुणवत्ता सतत सुधारत राहिली पाहिजे. महाकाय संस्था बंद पडल्या आहेत किंवा ते बदलाशी जुळवून घेऊ शकले नाहीत म्हणून जगण्यासाठी संघर्ष करत आहेत. उदाहरणे, TWA, मफतलाल इ.तथापि, कर्मचाऱ्यांच्या पाठिंब्याशिवाय, नाविन्य आणि बदल करणे खूप कठीण आहे. हे कार्य कर्मचाऱ्यांचा सहभाग वाढवून, कर्मचाऱ्यांची सर्जनशीलता वाढवून आणि बदलासाठी कर्मचाऱ्यांची सहनशीलता वाढवून केले जाऊ शकते.

१.७.७ "तात्पुरतेपणा" चा सामना करणे:

बदलाबरोबरच तात्पुरतेपणाही येतो. जागतिकीकरण व प्रगत तंत्रज्ञान हे संस्था जलद आणि जगण्यासाठी लवचिक बनण्या मागचे कारण आहे.

संस्थांमध्ये तात्पुरतेपणा वेगवेगळ्या प्रकारे अनुभवता येतो. नोकऱ्यांची सतत पुनर्रचना केली जात असते. नोकरी करणारे संघ लवचिक आहेत आणि कंपन्या तात्पुरत्या कामगारांवर अधिक अवलंबून आहेत. तसेच नोकऱ्या इतर कंपन्यांना उपकॉन्ट्रॅक्ट केल्या जातात आणि लोक नोकरी बदलतात तेव्हा त्यांच्याबरोबर जाण्यासाठी पेन्शनची पुनर्रचना केली जाते. तात्पुरतेपणाचा सामना करण्यासाठी:

अ) कर्मचाऱ्यांना त्यांची नवीन कामे करण्यासाठी त्यांचे ज्ञान आणि कौशल्ये सतत अपडेट करावी लागतात.

ब) ते लवचिक असले पाहिजे कारण ते एका कार्य गटातून दुसऱ्या कार्य गटात आणि एका प्रकल्पातून दुसऱ्या प्रकल्पात हलवले जातात.

क) त्यांना अनपेक्षितता आणि असुरक्षिततेसह जगणे शिकावे लागेल.

रोजगार संघटनांची आज दुरवस्था झाली आहे. ते सतत त्यांच्या विभागांची पुनर्रचना करत आहेत, चांगले काम करत नसलेल्या व्यवसायांची विक्री करत आहेत, ऑपरेशन्स कमी करत आहेत, उपकंत्राट सेवा आणि ऑपरेशन्स इतर संस्थांना देत आहेत आणि कायम कर्मचाऱ्यांच्या जागी तात्पुरत्या कामगारांची नियुक्ती करत आहेत.

१.७.८ नेटवर्कसंघटनांमध्ये काम करणे:

संगणकीकरण, इंटरनेट, पोर्टेबल कम्युनिकेशन टूल्स जसेकी थिंक पॅड, लॅपटॉप कॉम्प्युटर, व्हिडिओ कॉन्फरन्सिंग, सेल्युलरफोन इत्यादींनी "नेटवर्क" संस्था तयार केली आहे. अशा तंत्रज्ञानामुळे मैलो दूर असूनही लोक संवाद साधू शकतात आणि एकत्र काम करू शकतात. सॉफ्टवेअर प्रोग्रामर, ग्राफिकडिझायनर, सिस्टमविश्लेषक, तांत्रिक लेखक, फोटो संशोधक, पुस्तक संपादक यासारखे लोक घरून किंवा इतर कार्यालय नसलेल्या ठिकाणी काम करू शकतात. येथे व्यवस्थापकाने लोकांना "ऑनलाइन" सहयोगी निर्णय घेण्यासाठी प्रेरित करणे आणि नेतृत्व करणे आवश्यक आहे. संस्थात्मक वर्तन व्यवस्थापकास नवीन कौशल्ये विकसित करण्यास मदत करू शकते.

१.७.९ कर्मचाऱ्यांना कार्य-जीवन संघर्ष संतुलित करण्यास मदत करणे:

यापूर्वी १९६० आणि १९७० च्या दशकात कामाचे ठिकाण आणि तास स्पष्टपणे नमूद केले होते. पण आज, काम आणि काम नसलेली वेळ यातील रेषा पुसट झाली आहे आणि त्यामुळे खूप संघर्ष आणि तणाव निर्माण झाला आहे. कर्मचाऱ्यांचे कामाचे जीवन आणि वैयक्तिक जीवन या दरम्यानच्या रेषा अस्पष्ट करण्यासाठी अनेक घटकांनी योगदान दिले आहे.

अ) जागतिक संस्थांची निर्मिती. कोणत्याही दिवशी कोणत्याही वेळी कर्मचारी कुठेतरी काम करत असतात आणि याचा अर्थ असा की अनेक जागतिक कंपन्यांचे कर्मचारी २४ तास "कॉलवर" असतात.

ब) दळणवळण तंत्रज्ञानातील प्रगती कर्मचाऱ्यांना जगातील कोठूनही कार्य करण्यास अनुमती देते.

क) संस्था अधिक मागणी करत आहेत आणि त्यांच्या कर्मचाऱ्यांनी जास्त वेळ काम करावे अशी अपेक्षा आहे.

ड) दुहेरी-करिअर जोडप्यांची संख्या वाढली आहे आणि आहेघर, जोडीदार, मुले, पालक आणि मित्र यांना वेळ देणे कठीण.

कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्य-जीवन असमतोल असमाधानी वाढत आहे. हा असमतोल दुरुस्त करण्यासाठी, कर्मचारी त्यांच्या नोकरी आणि कामाच्या वेळापत्रकात अधिक लवचिकतेची मागणी करत आहेत. कामगारांना कार्य-जीवन संतुलन साधायचे आहे आणि व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांना त्यांचे काम आणि वैयक्तिकजीवन यांच्यातील संतुलन साधण्यास मदत केली पाहिजे जर त्यांना प्रतिभावान आणि प्रेरित कर्मचाऱ्यांना आकर्षित करायचे असेल आणि त्यांना कायम ठेवायचे असेल.

१.७.१० सकारात्मक कामाचे वातावरण तयार करणे:

विशेषतः जेव्हा बहुतेक संस्थांवर स्पर्धात्मक दबाव असतो तेव्हा व्यवस्थापकासाठी हे आणखी एक आव्हान असते मिस्टरजेफ इम्पेट यांनी अलीकडेच त्यांच्या शीर्ष व्यवस्थापकांना सांगितले की, "व्यवसायाबद्दल अशांतता आणि निंदकतेच्या काळात

तुम्हाला उत्कट, सकारात्मक नेते असणे आवश्यक आहे."सकारात्मक संस्थात्मक शिष्यवृत्ती (यास सकारात्मक संघटनात्मक वर्तन देखील म्हटले जाते) हे संस्थात्मक वर्तन संशोधनाचे एक क्षेत्र आहे ज्यामध्ये संस्था मानवी शक्ती कशी विकसित करतात, चैतन्य आणि लवचिकताकशा वाढवतात आणि संभाव्यता कशा अनलॉक करतात. हे "स्फ्लेक्टेड बेस्ट-सेल्फ" नावाच्या संकल्पनेद्वारे केले जाते. या तंत्रानुसार, नियोकृत्यांनी कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या "वैयक्तिक सर्वोत्तम" किंवा अपवादात्मकरीत्या चांगल्या स्थितीचे वर्णन करण्यास सांगितले पाहिजे. त्यांनी त्यांच्या कर्मचाऱ्यांची ताकद समजून घेण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे आणि नंतर कर्मचाऱ्यांच्या कमकुवततेवर लक्ष केंद्रित करण्याऐवजी त्याचा फायदा घेण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे.

१.७.११ नैतिक वर्तन सुधारणे:

व्यवस्थापकांना सतत नैतिक दुविधांचा सामना करावा लागतो, ज्यापरिस्थितीत त्यांना योग्य आणि चुकीचे आचरण परिभाषित करणे आवश्यक असते. बेकायदेशीर कृत्ये उघडकीस आणल्यास त्यांनी "शिष्टी वाजवावी" की नाही याबद्दल कर्मचाऱ्यांना अनेकदा शंका येते. त्यांनी वैयक्तिकरित्या सहमत नसलेल्या आदेशांचे पालन करावे का? त्यांनी विविध प्रकारच्या अनैतिक व्यवहारांमध्ये गुंतले पाहिजे का. व्यवस्थापक म्हणून त्यांच्याकडे आचारसंहिता असते जी ते त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करण्यासाठी वितरित करतात. ते नैतिक वर्तन सुधारण्यासाठी सेमिनार, कार्यशाळा आणि इतर प्रशिक्षण कार्यक्रम देतात. नैतिकसमस्या हाताळण्यासाठी इन-हाउस सल्लागार दिले जातात. कर्मचाऱ्यांसाठी नैतिकदृष्ट्या निरोगी वातावरण निर्माण करणे हे व्यवस्थापकासाठी मोठे आव्हान आहे.

१.८ एक संस्थात्मक वर्तन मॉडेल विकसितकरणे

मॉडेल म्हणजे वास्तविकतेचे अमूर्त, एक सरलीकृत आणि काही वास्तविक जगाच्या अपूर्व घटनेचे प्रतिनिधित्व असते (रॉबिन्स आणि जज २००९). या मॉडेलनुसार विश्लेषणाचे ३ स्तर आहेत.

अ) पहिली पातळी वैयक्तिक पातळीवर आहे.

ब) दुसरे विश्लेषण गट स्तरावर आहे.

क) तिसरे विश्लेषण संस्थात्मक प्रणाली स्तरावर आहे.

प्रत्येक स्तर पुढील स्तरासाठी बिल्डिंग ब्लॉक म्हणून कार्य करते म्हणजेच, प्रत्येक स्तर मागील स्तरावर बांधला जातो. हे मॉडेलसमजून घेण्यासाठी आपल्याला दोन संज्ञा समजून घेणे आवश्यक आहे: स्वतंत्र व्हेरिएबल आणि डिपेंडेंट व्हेरिएबल.

स्वतंत्र व्हेरिएबल हा घटक आहे जो अवलंबून व्हेरिएबलमध्ये बदल घडवून आणतो. "आश्रित व्हेरिएबलमधील काही बदलांचे हेगृहित कारण आहे (रॉबिन्स आणि जज, २००९).

अवलंबितव्हेरिएबल हा एक महत्वाचा घटक आहे ज्याचा तुम्हाला स्पष्टीकरण किंवा अंदाज द्यायचा आहे आणि तो इतर काही घटकांमुळे प्रभावित होतो. हा प्रतिसाद किंवा वर्तन आहे जो स्वतंत्र व्हेरिएबलचा परिणाम आहे.

उदा., अनुपस्थिती, उलाढाल, नोकरीतील समाधान, उत्पादकता. अलीकडे विचलित कार्यस्थळ वर्तन आणि संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तन यासूचीमध्ये जोडले गेले आहे. चला हे व्हेरिएबल्स अधिक तपशीलवार समजून घेण्याचा प्रयत्न करूया.

अवलंबित व्हेरिएबल: अवलंबित व्हेरिएबलचे अनेक प्रकार आहेत. कामाच्या वर्तनाशी संबंधित सहा सर्वात सामान्य अवलंबित व्हेरिएबलबाबत खाली चर्चा केल्या आहेत:

१) **उत्पादकता** हे कार्यप्रदर्शन मोजमाप आहे ज्यामध्ये परिणामकारकता आणि कार्यक्षमता समाविष्ट आहे. एखाद्या संस्थेने आपले उद्दिष्ट साध्य केले तर ती उत्पादक असल्याचे म्हटले जाते आणि ती कमीत कमी खर्चात आउटपुटमध्ये इनपुट हस्तांतरित करून हे साध्य करते.

उदा., एखादी संस्था आपल्या ग्राहकांच्या गरजा यशस्वीपणे पूर्ण करते तेव्हा प्रभावी ठरते, परंतु जेव्हा ती कमी खर्चात करू शकते तेव्हा ती कार्यक्षम मानली जाते. आपण वैयक्तिक कर्मचाऱ्याच्या दृष्टीकोनातून उत्पादकतेकडे देखील पाहू शकतो. येथे जेव्हा आपण उत्पादकतेचे मोजमाप करतो तेव्हा आपण ध्येय गाठण्यासाठी लागणारा खर्च विचारात घेतला पाहिजे. सेवा संस्थांमध्ये कर्मचाऱ्यांची वृत्ती आणि वागणूक उत्पादकतेशी जोडलेली असते. जर कर्मचाऱ्यांच्या वृत्तीमध्ये सुधारणा झाली, तर यामुळे आपोआप ग्राहकांच्या समाधानात वाढ होईल ज्यामुळे संस्थेच्या महसुलात वाढ होईल.

२) **गैरहजेरीची** व्याख्या कामावर तक्रार करण्यात अपयश म्हणून केली जाते.

अनुपस्थितीचा प्रभाव

अ) हे खूप खर्चिक तसेच संस्थेसाठी व्यत्यय आणणारे असू शकते.

ब) कर्मचाऱ्यांनी कामाचा अहवाल न दिल्यास संस्थेला सुरळीतपणे कार्य करणे आणि तिचे उद्दिष्ट साध्य करणे खूप कठीण होईल.

क) कामाचा प्रवाह विस्कळीत होतो आणि अनेकदा जे निर्णय घ्यावे लागतात ते घेण्यास विलंब होऊ शकतो.

ड) उत्पादनाच्या गुणवत्तेत मोठी घट होऊ शकते तसेच काही विभाग बंद करण्यास सुद्धा कारणीभूत ठरतात.

इ) जे कामाचा अहवाल देतात त्या कर्मचाऱ्यांवर अतिरिक्त दबाव येऊ शकतो.

परंतु अनुपस्थिती नेहमीच वाईट नसते. काहीवेळा, व्यक्ती आजारी असेल किंवा मानसिक किंवा शारीरिकदृष्ट्या थकलेला असेल तर कामापासून दूर राहणे चांगले. याचे कारण असे की काही नोकऱ्यांमध्ये अधिकसतर्कता आवश्यक असू शकते (उदा., पायलट आणि सर्जन) आणि अगदी लहान अपघातदेखील विनाशकारी असू शकतो.

३) **उलाढाल** म्हणजे एखाद्या संस्थेतून ऐच्छिक आणि अनैच्छिक कायमस्वरूपी काढणे. (रॉबिन्स अँड जज, २००९) हे लोक ज्या दराने संस्था सोडतात.

उच्च उलाढालीचे परिणाम:

अ) यामुळे भरती, निवड आणि प्रशिक्षण खर्च वाढतो. त्यामुळे संस्थेला ते खूप महागात पडते.

ब) विशेषतः अनुभवी कर्मचारी निघून गेल्यावर संस्थेच्या कार्यक्षम कारभारात व्यत्यय येतो. कारण अनुभवी कर्मचाऱ्यांना कामाची सखोल माहिती असते आणि अशा कर्मचाऱ्यांची बदली करायची झाल्यास नवीन कर्मचाऱ्यांना काम शिकायला वेळ लागतो. अशाप्रमुख कर्मचाऱ्यांची बदली करणे अनेकदा कठीण असते.

क) तसेच अशा उच्च उलाढालीचे साक्षीदार असलेले कर्मचारी मूल्यवान सहकर्मचाऱ्यांच्या नुकसानीमुळे निराश होऊ शकतात आणि इष्टतमस्तरावर कार्य करू शकत नाहीत.

ड) अशा उच्च उलाढालीचे परिणामस्वरूप संस्थेची प्रतिष्ठा कमी होऊ शकते.

दुसरीकडे उलाढाल देखील संस्थेसाठी सकारात्मक आणि फायदेशीर असू शकते.

अ) जेव्हा "योग्य" लोक सोडून जातात, म्हणजे, खराब कामगिरी करणाऱ्या

व्यक्ती सोडतात तेव्हा ते संस्थेसाठी फायदेशीर असते. हे अशा व्यक्तींची निवड करण्याची संधी निर्माण करू शकते ज्याच्याकडे नोकरीसाठी चांगली कौशल्ये आणि प्रेरणा दोन्ही आहेत.

आ) यामुळे संस्थेमध्ये पदोन्नतीसाठी अधिक संधीनिर्माण होतात.

इ) संस्थेला त्यापासून तज्ञ आणि नवीन कल्पनांचा फायदा होऊ शकतो ज्या नवीन कर्मचारी त्यांच्या सोबत कामावर घेऊन येऊ शकतात.

परंतु जेव्हा उलाढाल जास्त असते किंवा जेव्हा त्यात प्रमुख कर्मचारी गमावणे समाविष्ट असते तेव्हा ते संस्थेच्या परिणामकारकतेमध्ये अडथळा ठरू शकते.

४) **कामाच्या ठिकाणी विचलित वर्तनाला** असामाजिक वर्तन किंवा कामाच्या ठिकाणी असभ्यता असेही म्हणतात. हे ऐच्छिक वर्तन आहे जे महत्वाच्या संस्थात्मक नियमांचे उल्लंघन करते आणि त्यामुळे इतर कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्यास धोका निर्माण करते. चोरी करणे, तोडफोड करणे, गप्पा मारणे, मोठ्याने संगीत वाजवणे, सहकारी किंवा ग्राहकांचा अपमान करणे किंवा अपमान करणे, सहकर्मी किंवा ग्राहकांना चिडवणे ही अशा विचलित वागणुकीची काही उदाहरणे आहेत. या सर्व वर्तनामुळे संस्थेचे मोठे आर्थिक नुकसान होऊ शकते.

एक असमाधानी कर्मचारी स्वतःला अनेक विचलित मार्गांनी व्यक्त करू शकतो आणि जोपर्यंत व्यवस्थापक त्याच्या असंतोषाचे मूळ कारण समजून घेण्याचा प्रयत्न करत नाही आणि त्यास सामोरे जात नाही तोपर्यंत कोणताही उपाय होऊ शकत नाही.

5) **संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तन** हे "विवेकात्मक वर्तन आहे जे कर्मचाऱ्यांच्या औपचारिक नोकरीच्या आवश्यकतांचा भाग नसते,परंतु तरीही ते संस्थेच्या प्रभावी कार्यास प्रोत्साहन देते." (रॉबिन्स अँड जज, २००९) संस्थांना अशा कर्मचाऱ्यांची गरज असते जे "चांगल्या" नागरिकत्वाच्या वर्तनात गुंततील जसे की इतरांना मदत करणे आणि गटातील इतरांना सहकार्य करणे, अतिरिक्त काम करणे, संघर्ष टाळणे, कामाच्या ठिकाणी किरकोळ उपद्रव आणि चिडचिड सहन करणे, उत्साह दाखवणे आणि कार्य पूर्ण करण्यासाठी अतिरिक्त प्रयत्न करणे. व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांना संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तनात गुंतण्यासाठी प्रेरित आणि प्रोत्साहित करण्याचे मार्ग शोधले पाहिजेत.

6) **नोकरीतील समाधान** ही एखाद्याच्या नोकरीबद्दलची सकारात्मक भावना आहे जी नोकरीच्या विविध वैशिष्ट्यांचे वैयक्तिक मूल्यमापन करते. ती वर्तणुकीपेक्षा एक वृत्ती आहे. असंतुष्ट कर्मचाऱ्यांपेक्षा समाधानी कर्मचारी अधिक उत्पादनक्षम असतात, असा समज होता. सहसा असंतुष्ट कर्मचारी गैरहजर राहण्याची आणि त्यांची नोकरी सोडण्याची शक्यता असते. मजबूत मानवतावादी मूल्ये असलेले संशोधक असा युक्तिवाद करतात की समाधान हे संस्थेचे वैध उद्दिष्ट आहे. प्रगत समाजांनी केवळ जीवनाच्या प्रमाणाशीच नव्हे तर त्याच्या गुणवत्तेशीही संबंधित असले पाहिजे. आणि म्हणून, येथील व्यवस्थापकाने पुन्हा पाहावे की कर्मचाऱ्यांना मनोरंजक, आव्हानात्मक आणि आंतरिक दृष्ट्या फायदेशीर अशा नोकऱ्या दिल्या जातात.

स्वतंत्र चल.(इंडिपेंडेंटव्हेरिएबल)

आधी सांगितल्याप्रमाणे स्वतंत्र व्हेरिएबल हे आश्रित व्हेरिएबलमध्ये बदल घडवून आणण्यासाठी जबाबदार घटक आहेत. स्वतंत्र व्हेरिएबल वैयक्तिक किंवा गट किंवा संस्थात्मक प्रणाली स्तरावर असू शकते.

अ) **वैयक्तिक स्तरावरील चल.** संस्थेतील प्रत्येक व्यक्ती वेगळी असते आणि विशिष्ट अखंड वैशिष्ट्यांसह संस्थेमध्ये येत असतात, ज्यामुळे त्यांच्या कामाच्या वर्तनावर परिणाम होऊ शकतो. वय, लिंग आणि वैवाहिक स्थिती, व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्ये जसे की विविध भावना, मूल्ये आणि दृष्टीकोन आणि मूलभूत क्षमता पातळी यासारखी वैयक्तिक किंवा चरित्रात्मक वैशिष्ट्ये याची उदाहरणे आहेत. व्यवस्थापन त्यांना बदलण्यासाठी फारसे काही करू शकत नाही. तरीही त्यांचा कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर, धारणा, वैयक्तिक निर्णय घेणे, शिकणे आणि प्रेरणायावर प्रत्यक्ष प्रभाव पडतो.

ब) **गट स्तरावरील चल.** समूहातील लोकांचे वर्तन त्यांच्या एकटे असताना त्यांच्या वागण्यापेक्षा वेगळे असते. त्यामुळे समूह व्यवहाराचा अभ्यास महत्वाचा आहे. गटातील व्यक्ती गटाद्वारे प्रभावित होतात आणि समूहाने स्वीकारलेल्या वर्तनाचे नमुने अनुरूप असतात आणि त्यांचे प्रदर्शन करतात. गटाचे कार्य कसे चालते याचे ज्ञान महत्वाचे आहे. गट नियम, गटाची एकसंधता, गट आकार, संप्रेषणपद्धती, नेतृत्व, शक्ती आणि राजकारण आणि संघर्षाचे स्तर हेकाही घटक आहेत जे संस्थांमधील कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर परिणाम करतात.

क) **संस्थात्मक प्रणाली स्तरावरील चल.** या स्तरावरील अनेक घटक, जसे की, संस्थेची धोरणे आणि पद्धती, कर्मचारी निवड, प्रशिक्षण आणि विकास कार्यक्रम, कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन पद्धती यांचा स्वतंत्र चलावर प्रभाव पडतो.

१.९ सारांश

या पाठामध्ये आपण आंतरवैयक्तिक कौशल्यांच्या अभ्यासाच्या महत्त्वावर चर्चा केली आहे आणि व्यवस्थापक काय करतात याचे परीक्षण केले आहे, आपण नियोजन, आयोजन, नेतृत्व आणि नियंत्रण या व्यवस्थापन कार्यांचा देखील अभ्यास केला आहे. मिंग्झर्गने दिलेल्या वेगवेगळ्या व्यवस्थापन भूमिकांवरही आपण चर्चा केली आहे. तांत्रिक कौशल्ये, मानवी कौशल्ये आणि संकल्पनात्मक कौशल्ये अशा विविध व्यवस्थापन कौशल्यांवरही चर्चा करण्यात आली. प्रभावी आणि यशस्वी व्यवस्थापकीय क्रियाकलापांमधील फरकांवर देखील चर्चा करण्यात आली. यानंतर आपण संघटनात्मक वर्तनाची संकल्पना परिभाषित केली होती. संस्थात्मक वर्तन परिभाषित केल्यानंतर पद्धतशीर अभ्यासासह अंतर्ज्ञानपूरक या विषयावरही चर्चा करण्यात आली. संघटनात्मक वर्तन क्षेत्रात योगदान देणाऱ्या विविध विषयांवरही चर्चा करण्यात आली. हे लक्षात ठेवले पाहिजे की संघटनात्मक वर्तनात काही निरपेक्षता आहेत या प्रत्येक निरपेक्षतेवर देखील चर्चा केली गेली. संघटनात्मक वर्तनासाठी काही महत्त्वाची आव्हाने आणि संधी, यावर सविस्तर चर्चा करण्यात आली. या पाठाच्या शेवटी आपण संघटनात्मक वर्तनूक मॉडेल विकसित करण्याच्या विषयावर चर्चा केली.

१.१० शब्दकोष

संघटना: हे एक जाणीवपूर्वक समन्वित सामाजिक एकक म्हणून परिभाषित केले जाऊ शकते, ज्यामध्ये दोन किंवा अधिक लोक असतात जे एक सामान्य ध्येय किंवा उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी तुलनेने सतत आधार म्हणून कार्य करतात.

संस्थात्मक वर्तन: ऑर्गनायझेशनल बिहेवियर (OB) थेट संस्थांमधील मानवी वर्तनाची समज, अंदाज आणि नियंत्रणाशी संबंधित आहे"

एव्हिडन्स-बेस्ड मॅनेजमेंट (EBM): ही मॅनेजमेंट प्रॅक्टिसच्या क्षेत्रातील अलीकडील संकल्पना आहे, जी सर्वोत्तम उपलब्ध वैज्ञानिक पुराव्यांवर आधारित व्यवस्थापकीय निर्णयाचा संदर्भ देते. EBM व्यवस्थापन समस्यांसाठी वैज्ञानिक दृष्टीकोन घेण्यावर भर देते.

कार्यबल विविधता: याचा संदर्भ भिन्न असलेल्या लोकांशी जुळवून घेणे होय.

नेटवर्क ऑर्गनायझेशन: ही एक संस्था आहे जी पारंपारिक संस्था संरचनाशिवाय शक्य तितक्या दूर कार्य करते. त्याऐवजी, ते विशिष्ट प्रकल्प हाताळण्यासाठी संघ तयार करते आणि जेव्हा ते प्रकल्पपूर्ण होतात, तेव्हा संघ खंडित करतात आणि नवीन तयार करतात.

द डिपेंडेंट व्हेरिएबल: हे विषयाच्या वर्तनाचे मोजमाप किंवा एखाद्या उत्तेजकतेला विषयाच्या प्रतिसादाचा अहवाल, औषध घेतल्यानंतर वर्तनातील बदल, चाचणीवरील गुण इ. आश्रित व्हेरिएबल जवळजवळ नेहमीच सहभागीच्या वर्तनाचे काही मोजमाप असते.

उलाढाल: याचा संदर्भ एखाद्या संस्थेतून ऐच्छिक तसेच अनैच्छिक कायमस्वरूपी काढणे होय.

संघटनात्मक वर्तन म्हणजे काय?

संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तन: हे विवेकाधीन वर्तनाचा संदर्भदेते जे कर्मचाऱ्यांच्या औपचारिक नोकरीच्या आवश्यकतांचा भाग नाही परंतु तरीही ते संस्थेच्या प्रभावी कार्यास प्रोत्साहन देते.

स्वतंत्र व्हेरिफेबल: संशोधक ज्याचा प्रभाव शोधू इच्छितो तो घटक म्हणून त्याची व्याख्या केली जाऊ शकते. दुसऱ्या शब्दांत ती संशोधकाने निवडलेली अट आहे.

१.११ सुचविलेले वाचन

१. रॉबिन्स, एस. पी., जज, टी. ए., आणि संधी, एस.(२००९). संघटनात्मक वर्तन. (१३वी आवृत्ती), पिअर्सन एज्युकेशन,डोर्लिंग किंडर्सली, नवी दिल्ली.
२. कुमार व्ही. बी. (२०११) कामावर मानवी वर्तनाचे मानसशास्त्र,हिमालय पब्लिशिंग हाऊस, मुंबई, पृष्ठ ३-३२.

१.१२ प्रश्न

- प्र. १- संस्थात्मक वर्तनाच्या अभ्यासात परस्पर कौशल्यांचे महत्त्व चर्चा करा.
- प्र.२- विविध व्यवस्थापन कार्ये स्पष्ट करा.
- प्र.३- व्यवस्थापक कोणती भूमिका पार पाडतो?

किंवा

हेन्री मिंट्झबर्गने शोधलेल्या व्यवस्थापकाकडून केल्या जाणाऱ्या विविध भूमिकांची चर्चा करा.

- प्र. ४- व्यवस्थापकांकडे असलेल्या विविध प्रकारच्या कौशल्यांची चर्चा करा.
- प्र.५- संघटनात्मक वर्तनात योगदान देणाऱ्या विविध विषयांवर चर्चा करा.
- प्र.६- संघटनात्मक वर्तनातील विविध आव्हाने आणि संधींची चर्चा करा.
- प्र. ७- डिपेंडंट व्हेरिफेबलची व्याख्या करा आणि ऑर्गनायझेशनल बिहेवियरमध्ये असणाऱ्या वेगवेगळ्या प्रकारच्या डिपेंडंट व्हेरिफेबलची चर्चा करा.
- प्र. ८- स्वतंत्र चल म्हणजे काय? संस्थात्मक वर्तनाच्या अभ्यासात स्वतंत्र चलच्या विविध स्तरांवर चर्चा करा.
- प्र.९- खालील गोष्टींवर थोडक्यात टिपा लिहा:

- प्रभावी विरुद्ध यशस्वी व्यवस्थापक
- संघटनात्मक वर्तनाची व्याख्या
- पुरावा आधारित व्यवस्थापन

कामावरील मानवी वर्तनाचे
मानसशास्त्र

- "तात्पुरतेपणा"शी सामना
- नैतिक वर्तन सुधारणे

प्र. १०- खालील संज्ञा परिभाषित करा किंवा स्पष्ट करा:

- संघटना
- संघटनात्मक वर्तन.
- Evidence-आधारित व्यवस्थापन (EBM)
- कार्यबल विविधता
- नेटवर्क संघटना
- आश्रित व्हेरिएबल
- उलाढाल
- संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तन
- स्वतंत्र व्हेरिएबल

††††

अभिवृत्ती आणि नोकरीतील समाधान - I

पाठाची रचना:

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ परिचय
- २.२ वृत्ती आणि त्याचे मुख्य घटक
- २.३ मॉडरेटिंग व्हेरिएबल्स
- २.४ मुख्य जॉब ॲटिट्यूड
- २.५ सारांश
- २.६ शब्दकोष
- २.७ सुचविलेले वाचन
- २.८ प्रश्न

२.० उद्दिष्टे:

या युनिटची प्रमुख उद्दिष्टे आहेत:

- वृत्तीचे स्वरूप आणि व्याख्या यावर चर्चा करणे.
- वृत्तीचे मुख्य घटक समजून घेणे.
- वागणूक नेहमी वृत्तीचे अनुसरण करते की नाही हे जाणून घेण्यासाठी?
- मॉडरेटिंग व्हेरिएबल्सवर चर्चा करण्यासाठी आणि नियंत्रकांना समजून घेण्यासाठी
- वृत्ती वर्तन संबंध. मुख्य नोकरी
- वृत्ती चर्चा करण्यासाठी.

२.१ परिचय:

अभिवृत्ती हे सामाजिक वर्तन आणि विचारांचे महत्वाचे घटक आहेत. अभिवृत्ती ही मानसशास्त्रातील सर्वात मध्यवर्ती संकल्पनांपैकी एक आहे. संस्थेच्या सुरळीत कामकाजात कर्मचाऱ्यांची अभिवृत्ती महत्वाची भूमिका बजावते. संघटनात्मक कामकाजाच्या अनेकपैलूंवर त्याचा प्रभाव पडतो. कर्मचाऱ्यांची नकारात्मक अभिवृत्ती हेमूळ समस्यांचे लक्षण आहे आणि संस्थेतील आगामी अडचणींचे कारण आहे. अभिवृत्ती हा मानवी वर्तनाचा

सर्वात महत्वाचा पैलू आहे. हे संस्थात्मक वर्तनाच्या अनेक पैलूंवर प्रभाव टाकते जसे की नोकरीचवरील कामगिरी, अनुपस्थिती आणि नोकरीची उलाढाल. इ.. या युनिटमध्ये आपण अभिवृत्तीचे स्वरूप आणि व्याख्या तसेच अभिवृत्तीचे मुख्यघटक यावर चर्चा करू. आपण मॉडरेटिंग व्हेरिएबल्स आणि मुख्यनोकरीच्या दृष्टिकोनावर देखील चर्चा करणार आहोत. नोकरीतील काही प्रमुख अभिवृत्तीज्यांची थोडक्यात चर्चा केली जाईल त्यात नोकरीतील समाधान, नोकरीतील सहभाग, संस्थात्मक बांधिलकी, जाणलेले संस्थात्मक समर्थन आणि कर्मचाऱ्यांची प्रतिबद्धता आणि नोकरीतील व्यस्तता यांचा समावेश होतो.

२.२ अभिवृत्ती आणि त्याचे मुख्य घटक:

बाह्य जगाच्या विशिष्ट पैलूंबद्दल भावना, विश्वास आणि वर्तनात्मकहेतू यांचे स्थिर समूह म्हणून अभिवृत्तीची व्याख्या केली जाऊ शकते. अभिवृत्तीची व्याख्या सामाजिक किंवा भौतिक जगाच्या विविध वैशिष्ट्यांचे मानसिक प्रतिनिधित्व म्हणून देखील केली जाऊ शकते. ते अनुभवाद्वारे प्राप्त केले जातात आणि त्यानंतरच्या वर्तनावर थेट प्रभाव पाडतात.

अभिवृत्ती ही लोकांबद्दल किंवा घटनांबद्दल अनुकूल किंवा प्रतिकूल अशी मूल्यमापनात्मक विधाने आहेत. ज्यात एखाद्या गोष्टीबद्दल आपल्याला कसे वाटते ते ते प्रतिबिंबित करतात. उदा., जेव्हा एखादी व्यक्ती "मला माझे काम आवडते" असे म्हणते तेव्हा तो कामाबद्दलचा त्याचा दृष्टिकोन व्यक्त करतो. अभिवृत्ती वस्तू, कल्पना किंवा लोकांबद्दलच्या श्रद्धा, भावना आणि कृती प्रवृत्ती दर्शवतात. वृत्ती म्हणजे विशिष्ट लोक, वस्तू किंवा परिस्थितींना सकारात्मक (अनुकूल) किंवा नकारात्मक (प्रतिकूल) प्रतिसाद देण्याची प्रवृत्ती. दुसऱ्या शब्दांत, एका दिशेने किंवा दुसऱ्या दिशेने भावनिक प्रतिक्रिया देण्याची प्रवृत्ती आहे.

अभिवृत्ती मर्यादित असतात. त्या काल्पनिक रचना आहेत. त्यांचे प्रत्यक्ष निरीक्षण करता येत नाही. ते केवळ निरीक्षण किंवा निरीक्षणीय प्रतिसादांच्या आधारे अनुमानित केले जाऊ शकतात. अभिवृत्ती जटिल आहेत. ते शब्दात व्यक्त करणे कठीण आहे. तुम्ही लोकांना त्यांच्या धर्म, संस्कृती किंवा ते ज्या संस्थेसाठी काम करतात त्याबद्दल त्यांच्या वृत्तीबद्दल विचारल्यास, तुम्हाला एक साधा प्रतिसाद मिळेल, परंतु प्रतिसादाची मूळ कारणे कदाचित गुंतागुंतीची असू शकतात.

मानसशास्त्रज्ञांना कामाशी संबंधित दृष्टिकोन समजून घेण्यात, त्याविषयी अंदाज लावण्यात आणि ते बदलण्यात रस असतो. मानसशास्त्रज्ञ दोन कारणांसाठी कामाशी संबंधित वृत्ती बदलू इच्छितात:

- वृत्ती आणि नोकरीच्या कामगिरीच्या विविध पैलूंमध्ये (उलाढाल आणि अनुपस्थिती) एक घनिष्ठ संबंध आहे. नोकरीवरील कामगिरीच्या काही पैलूंमध्ये बदल करण्यासाठी, दृष्टिकोन बदलणे आवश्यक आहे.
- आपण अभिवृत्ती बदलू इच्छित असण्याचे दुसरे कारण म्हणजे त्या अभिवृत्तींमध्ये सुधारणा करणे.

अभिवृत्ती पूर्णपणे समजून घेण्यासाठी, आपल्याला त्यांचे मूलभूत गुणधर्म किंवा घटक विचारात घेणे आवश्यक आहे.

अभिवृत्ती आणि नोकरीतील
समाधान - I

अभिवृत्ती तीन प्रकारे दर्शविली जाऊ शकते:

- अ) प्रथम, त्यांच्यात नवीन बदल घडण्यासाठी काहीतरी केले जात नाही तोपर्यंत त्या तशाच टिकून राहतात
- आ) दुसरे, अभिवृत्ती अत्यंत अनुकूल ते अत्यंत प्रतिकूल अशा सातत्यपूर्ण एका बाजूने कुठेही रुजू शकते.
- इ) तिसरे, अभिवृत्ती एखाद्या वस्तूकडे निर्देशित केली जाते ज्याबद्दल एखाद्या व्यक्तीला भावना (कधीकधी "प्रभाव" म्हटले जाते) आणि विश्वास असतात.

अभिवृत्तीचे मुख्य घटक: सर्वसाधारणपणे, वृत्तीमध्ये तीन प्रमुख घटक असतात

१. **प्रभावी घटक:** एखाद्या घटनेबद्दल किंवा वस्तूबद्दलच्या संवेदना, मतं, मनःस्थिती आणि भावना हे अभिवृत्तीचे भावनिक घटक बनतात.
२. **वर्तणूक घटक:** वृत्तीचा वर्तणूक घटक एखाद्या व्यक्तीशी किंवा कशाशीही विशिष्ट प्रकारे वागण्याचा हेतू दर्शवितो.
३. **बोधनात्मक घटक:** हे विश्वास, मत, ज्ञान, किंवा व्यक्तीकडे असलेली माहिती यासंदर्भात आहे.

वरील तीन घटक एकमेकांशी संबंधित असून, ते एकत्रितरीत्या कार्य करतात. हे घटक आपल्याला वृत्ती आणि वर्तन यांच्यातील संबंध अधिक चांगल्या प्रकारे समजून घेण्यास मदत करतात. उदा. समजा की एखादी व्यक्ती विशिष्ट प्रकारच्या सॉफ्टवेअर (बोधनात्मक) बद्दल तीव्र, नकारात्मक वृत्ती बाळगत असेल. तर कर्मचाऱ्यांच्या भरती दरम्यान, ही व्यक्ती हे सॉफ्टवेअर (वर्तन) वापरणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना नाकारेल. अनुभूती आणि प्रभाव अनेक प्रकारांनी हे अविभाज्य आहेत. ते एकमेकांत गुंफलेले असतात. संस्थांमध्ये, त्यांच्या वर्तणुकीच्या घटकासाठी दृष्टिकोन महत्वाचा असतो.

वर्तणूक नेहमी अभिवृत्तीचे अनुसरण करते का?

अभिवृत्तीवरील संशोधनाशी संबंधित सर्वात महत्वाचा मुद्दा म्हणजे वर्तन आणि वृत्ती यांच्यात काही संबंध आहे का. विशिष्ट मनोवृत्ती एखाद्या व्यक्तीच्या पुढील वर्तनावर प्रभाव पाडतात का? अभिवृत्ती आणि वर्तन यांचा परस्परसंबंध काय आहे. या मुद्द्यांवर थोडक्यात चर्चा करूयात.

अभिवृत्तींवरील सुरुवातीच्या संशोधनात जे गृहीत धरले आहे की ते असे कार्यकारणभावाने वर्तनाशी संबंधित आहेत, म्हणजे, लोक काय करतात ते अभिवृत्ती ठरवतात. फेस्टिंगरने असा युक्तिवाद केला की वर्तनानंतरची अभिवृत्ती बोधनात्मक विसंगतीचा प्रभाव स्पष्ट करते.

बोधनात्मक विसंगती दोन किंवा अधिक अभिवृत्तींमधील किंवा वर्तन आणि अभिवृत्तींमधील कोणत्याही विसंगतीचा संदर्भ देते. **बोधनात्मक** विसंगती ही एक अप्रिय अंतर्गत स्थिती म्हणून परिभाषित केली जाऊ शकते ज्याचा परिणाम जेव्हा व्यक्तींना त्यांच्या दोन किंवा अधिक वृत्तींमध्ये किंवा त्यांच्या वृत्ती आणि त्यांच्या वर्तनामध्ये विसंगती दिसून येते तेव्हा आढळून येतो. त्याच्या सोप्या स्वरूपात, **बोधनात्मक** विसंगतीचा सिद्धांत सांगतो की मानवी वर्तन हे एकाग्रता (सुसंगतता) प्राप्त करण्याच्या प्रवृत्तीने प्रेरित होते आणि एखाद्या व्यक्तीचे पुढे येणारे विश्वास, दृष्टीकोन, मूल्ये, ज्ञान, माहिती संज्ञानात्मक अनुभवाच्या संस्थेमध्ये विसंगती (विसंगतता) टाळण्याचे कार्य करते.

फेस्टिंगरच्या मते, एखाद्या व्यक्तीच्या एकूण अनुभवातील संज्ञानात्मक घटक हे वेगळे आणि असंबंधित नसून एकमेकांशी जोडलेले असतात. एखाद्या व्यक्तीच्या दृष्टीकोन, विश्वास, मूल्ये एकमेकांशी संबंधित नसतात परंतु त्याच्या संस्थेचा भाग असतात, ते एकमेकांवर अवलंबून असतात आणि परस्परसंवादी असतात. ब्राउनच्या मते, संज्ञानात्मक विसंगतीची स्थिती ही मानसिक अस्वस्थता किंवा तणावाची स्थिती आहे जी एकसंधता प्राप्त करण्यासाठी प्रयत्नांना प्रेरित करते.

- (i) स्थिरता आणि सुसंगततेपर्यंत पोहोचण्यासाठी व्यक्ती हे असह्य अंतर किंवा विसंगती कमी करण्याचा प्रयत्न करतात.
- (ii) सुसंगतता ही वृत्ती बदलून, वर्तनात बदल करून किंवा तर्कशुद्धीकरणाद्वारे प्राप्त होते.
- (iii) विसंगती कमी करण्याची इच्छा या पुढील घटकांवर अवलंबून असते:
 - इच्छा तयार करणाऱ्या घटकांचे महत्त्व.
 - व्यक्तीला वाटत असणाऱ्या त्याचा त्या घटकांवरील प्रभावाचा अंश.
 - जेव्हा मनोवृत्ती किंवा वागणूक महत्त्वाची असते किंवा जेव्हा त्यांना असे वाटते की विसंगती ते नियंत्रित करू शकतील अशा एखाद्या गोष्टीमुळे आहे, तेव्हा व्यक्ति असंतोष कमी करण्यासाठी अधिक प्रवृत्त होते.
 - विसंगतीत पुरस्काराचा देखील सहभाग असतो. उच्च बक्षिसे विसंगतीमध्ये अंतर्निहित तणाव कमी करतात.

संशोधनाने साधारणपणे असा निष्कर्ष काढला गेला आहे की लोकत्यांच्या वृत्तीच्या मध्यभागी आणि त्यांच्या दोन वृत्तींमध्ये व त्यांच्या वागणुकीत सुसंगतता शोधतात. अधिक अलीकडील संशोधन असे दर्शविते की, बऱ्याच प्रकरणांमध्ये दृष्टीकोन भविष्यातील वर्तनाचा अंदाज लावतात आणि फेस्टिंगरच्या 'काही "नियंत्रित व्हेरिएबल्स" दुवा मजबूत करू शकतात' या मूळ विश्वासाची पुष्टी करते.

त्याला मॉडरेटर व्हेरिएबल असेही म्हणतात. मॉडरेटिंगव्हेरिएबल म्हणजे ज्याचा स्वतंत्र आणि अवलंबीत या दोन्ही व्हेरिएबल संबंधांवर मजबूत आकस्मिक प्रभाव असतो. म्हणजे तिसऱ्या व्हेरिएबलची उपस्थिती स्वतंत्र आणि अवलंबीत व्हेरिएबल्समधील मूळ संबंध सुधारते. उदाहरणार्थ, असे आढळून आले आहे की उत्पादन करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना असलेल्या संदर्भ सूचीचा वापर करण्याची मुभा उपलब्ध असणे आणि केले गेलेले उत्पादन नाकारले जाणे यात संबंध आहे. कामगार जेव्हा सूचीमध्ये नमूद केलेल्या प्रक्रियेचे पालन करतात; तेव्हा ते निर्दोषपणे उत्पादने तयार करण्यास सक्षम असतात. जरी हे संबंध सर्वसाधारणपणे सर्वकामगारांसाठी खरे आहेत असे म्हटले जाऊ शकते, तरीही प्रत्येक वेळी नवीन कार्यपद्धतीचा अवलंब करताना नियमावलीकडे लक्ष देण्याची कर्मचाऱ्यांची इच्छा किंवा आग्रह यावर अवलंबून असते.

अभिवृत्ती वर्तनाच्या नातेसंबंधांचे सर्वात शक्तिशाली नियंत्रक हे पुढीलप्रमाणे आहेत:

- (i) **अभिवृत्तीचे महत्त्व:** व्यक्ती ज्या वृत्तींना महत्त्वाच्या मानतात त्या वर्तणुकीशी एक मजबूत संबंध दर्शवतात. महत्त्वाच्या वृत्तींचा वर्तनाशी मजबूत संबंध असतो.
- (ii) **वर्तनातील पत्रव्यवहार:** वृत्ती आणि वर्तन जितके अधिक जवळून जुळले किंवा अनुरूप असेल तितके नाते अधिक मजबूत होईल. विशिष्ट वृत्ती विशिष्ट वर्तनाचा अंदाज लावते तर सामान्यवृत्ती सामान्य वर्तनाचा अंदाज लावते.
- (iii) **सुलभता:** आपण सहजपणे लक्षात ठेवलेल्या वृत्तींमुळे आपल्या वर्तनाचा अंदाज येण्याची शक्यता जास्त असते
- (iv) **सामाजिक दबावांचे अस्तित्व:** इतर महत्त्वाच्या व्यक्तींकडून सामाजिक दबाव, विशेषतः ज्यांच्याशी आपण भावनिक दृष्ट्या जोडलेले आहोत अशा लोकांचा आपल्या मनोवृत्तीवर बराच प्रभाव पडतो.
- (v) **वृत्तीचा वैयक्तिक आणि थेट अनुभव:** वैयक्तिक अनुभवावर आधारित वृत्ती अधिक मजबूत भविष्यसूचक असतात.
- (vi) **वृत्ती आणि वर्तन यांच्यातील जुळणी जितकी जवळ असेल तितके नाते अधिक मजबूत होईल:**
विशिष्ट वृत्ती विशिष्ट वर्तनाचा अंदाज लावतात
सामान्य वृत्ती सामान्य वर्तनाचा अंदाज लावते
- (vii) एखादी वृत्ती जितकी वारंवार व्यक्त केली जाते तितका चांगला अंदाज लावणारा असतो: एक वृत्ती जी अधिक वारंवार व्यक्त केली जाते तितकीच ती दिलेल्या वर्तनाचा अंदाज लावते.
- (viii) उच्च सामाजिक दबाव: नातेसंबंध कमी करा आणि विसंगती होऊ शकते.

२.४ नोकरीच्या मुख्य अभिवृत्ती:

व्यक्तींमध्ये नोकरी-संबंधित वृत्तीचे अनेक प्रकार असतात, संस्थात्मक वर्तन केवळ मर्यादित संख्येच्या नोकरी-संबंधित मनोवृत्तींवर लक्ष केंद्रित करते, बहुतेक संशोधनांनी खालील महत्वाच्या प्रकारच्या नोकरी-संबंधित मनोवृत्तींचा तपशीलवार अभ्यास केला आहे.

१. नोकरीचे समाधान
 २. नोकरीतील सहभाग
 ३. संघटनात्मक बांधिलकी
 ४. संस्थात्मक समर्थनाबाबतचा दृष्टिकोन
 ५. कर्मचारी प्रतिबद्धता किंवा नोकरी प्रतिबद्धता
- आपण या प्रत्येकाची थोडक्यात चर्चा करू.

१. **नोकरीचे समाधान:** हे एखाद्याच्या कामाबद्दलच्या सकारात्मक भावनांना सूचित करते जे त्याच्या वैशिष्ट्यांचे मूल्यांकन करते. ज्या व्यक्तीला नोकरीत उच्च पातळीचे समाधान आहे त्याच्या/तिच्या नोकरीबद्दल सकारात्मक भावना असतील. बऱ्याचदा, नोकरीतील समाधान हे कर्मचार्यांच्या वृत्तीशी समतुल्य असते. ओबी संशोधकांमध्ये याकडे मोठ्या प्रमाणावर संशोधनाचे लक्ष वेधले गेले आहे. नोकरीतील समाधान या विषयावर पुढील घटकामध्येत पशीलवार चर्चा केली आहे.
२. **नोकरीतील सहभाग:** हे नोकरीच्या समाधानाशी संबंधित आहे. नोकरीतील सहभाग म्हणजे एखाद्या व्यक्तीची त्याच्या कामावरून ओळखला जाणे, त्यानेत्यात सक्रियपणेभाग घेणे आणि स्वतःच्या कामगिरीला स्वतःच्या मूल्यासाठी महत्वाची मानणे. अशी व्याख्या केली जाऊ शकते की कर्मचारी त्यांच्या नोकऱ्यांमध्ये स्वतःला मग्नकरतात, त्यांच्यामध्ये वेळ आणि ऊर्जा गुंतवतात. आणि त्यांच्या एकूण जीवनाचा मध्यवर्ती भाग म्हणून कार्यकडे पाहतात. दुस-या शब्दात, एखादा व्यक्तीमानसशास्त्रीयदृष्ट्या त्याच्या/तिच्या कामाला स्वतःची ओळख बनविण्यासाठी त्या कामाला किती महत्वाचे मानतो याचा कल असा संदर्भ आहे. ज्याकर्मचार्यांमध्ये उच्च पातळीवरील कामाचा सहभाग आहे ते ठामपणे अशी ओळख निर्माण करतील आणि ते कोणत्या प्रकारचे काम करतात याची खरोखर काळजी घेतील. कमी गैरहजेरी आणि राजीनाम्याचे कमी दर यांच्याशी संबंधित नोकरीतील उच्चपातळीचा सहभाग आढळला आहे. असेही सुचवण्यात आले आहे की नोकरीतील सहभाग हा लोक त्यांचे काम आणि त्याकडे पाहण्याचा त्यांचा दृष्टीकोन याच्याशी संबंधित आहे आणि ते त्यांचे काम किती चांगले करतात याच्याशी कमीसंबंधित आहे. नोकरीच्या सहभागाशी जवळून संबंधित असलेली एक महत्वाची संकल्पना म्हणजे **मानसशास्त्रीय सक्षमीकरण**. हे कर्मचार्यांच्या त्यांच्या कामाच्या वातावरणावर, त्यांच्या कार्यक्षमतेवर, त्यांच्या नोकऱ्यांची अर्थपूर्णता आणि त्यांच्या कामातील स्वायत्ततेवर किती प्रमाणात प्रभाव टाकतात यावर त्यांच्या विश्वासाचा संदर्भ देते. संशोधन अभ्यासात असे आढळून आले आहे की चांगले नेते त्यांच्या कर्मचार्यांना निर्णयांमध्ये सामील करून त्यांना सक्षम

बनवतात, त्यांना त्यांचे काम “आपण स्वतः होऊन आपले काम पूर्ण करायचे आहे.” या वृत्तीकडे घेऊन जाते. असेही नोंदविले गेले आहे की उच्च पातळीवरील नोकरीतील सहभाग आणि मानसशास्त्रीय सक्षमीकरण हे सकारात्मकरित्या खालील गोष्टींशी संबंधित आहे:

- (a) संस्थात्मक नागरिकत्व
- (b) वर्धित कार्य कामगिरी
- (c) अनुपस्थितींची संख्याकमी
- (d) राजीनामा दरकमी

3. संघटनात्मक बांधिलकी: ही एका अशा स्थितीचा संदर्भ देते ज्यामध्ये कर्मचारी एखाद्या विशिष्ट संस्थेत ओळखनिर्माण करतो आणि तिचे उद्दिष्ट आणि संस्थेमध्ये सदस्यत्व राखण्याची इच्छा बाळगतो. संस्थात्मक बांधिलकी एखाद्या व्यक्तीची त्याच्या/तिच्या संस्थेशी किती प्रमाणात निर्माण झालेली ओळख आणि त्यात गुंतलेली असणे आणि ती संस्थेस सोडण्यास तयार नसणे हे प्रतिबिंबित करते.

नोकरीतील उच्च सहभाग म्हणजे तुमची नोकरीतील विशिष्ट ओळख. दुसरीकडे उच्च संघटनात्मक बांधिलकी म्हणजे तुमच्या रोजगार देणाऱ्या संस्थेची ओळख. संस्थात्मक वचनबद्धतेला कर्मचारी निष्ठा असेही म्हणतात. संस्थात्मक बांधिलकीची व्याख्या पुढीलप्रमाणे केली जाऊ शकते, कर्मचारी संघटनेशी किती प्रमाणात ओळख निर्माण करतो आणि त्यात सक्रियपणे सहभागी होऊ इच्छितो. संस्थात्मक बांधिलकी हे भविष्यात कंपनीसोबत राहण्याच्या कर्मचाऱ्याच्या इच्छेचे मोजमाप आहे. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, एखाद्या कर्मचाऱ्याला त्याच्या/तिच्या नियुक्त्याप्रती निष्ठेची भावना किती प्रमाणात जाणवते या संदर्भात आहे.

संघटनात्मक बांधिलकीमध्ये खालील गोष्टींचा समावेश होतो:

- हे कर्मचाऱ्यांच्या उद्दिष्टांवर विश्वास ठेवण्याचे एक माप आहे आणि संस्थेचे ध्येय.
- हे संस्थेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करण्याकरिता खर्ची पडणारे प्रयत्न आणि इच्छाशक्ति दर्शवते.
- हे कर्मचाऱ्याच्या संस्थेसोबत काम करत राहण्याच्या पुढील नियमिततेच्या इच्छेला देखील सूचित करते.

असे दिसून आले आहे की खालील वैशिष्ट्ये असलेल्या कर्मचाऱ्यांमध्ये संघटनात्मक बांधिलकी अधिक आणि प्रबळ असते.

- जे प्रदीर्घ काळापासून संघटनेत आहेत असे कर्मचारी.
- ज्यांनी संस्थेमध्ये वैयक्तिक यश अनुभवले आहे.
- जे वचनबद्धता असलेल्या कर्मचारी गटात काम करतात.

संघटनात्मक बांधिलकीच्या श्रेणीवर उच्च गुण मिळवणारे कर्मचारी साधारणपणे खालील वैशिष्ट्ये दर्शवतात.

- त्यांची उपस्थिती चांगली असते. त्यांची उपस्थिती जास्त असते आणि कर्मचारी उलाढाल कमी असते.
- ते कंपनीच्या धोरणांचे पालन करण्याची इच्छा दर्शवतात.
- ते अनेक लोकांना, म्हणजे सहकारी, ग्राहक, क्लायंट, डीलर्स, इत्यादींना एकत्र धारण करणारी आणि समन्वय साधणारी शक्ती म्हणून काम करतात.

संघटनात्मक बांधिलकीचे तीन वेगळे आयाम आहेत:

(अ) प्रभावी वचनबद्धता

(ब) सातत्यपूर्ण वचनबद्धता

(क) मानक वचनबद्धता

आपण या प्रत्येकाची थोडक्यात चर्चा करूयात.

(अ) प्रभावी वचनबद्धता: याचा संदर्भ हा भावनिक संलग्नता संघटना आणि त्याच्या मूल्यांवर असलेला विश्वास यांच्याशी आहे.

(ब) सातत्यपूर्ण वचनबद्धता: हे कर्मचारी संघटना सोडण्याशी संबंधित असलेल्या खर्चावर आधारित वचनबद्धतेचा संदर्भ देते. संस्था सोडण्याच्या तुलनेत संस्थेमध्ये राहणे हे समजले गेलेले आर्थिक मूल्य आहे. नोकरी चांगला पगार देणारी आहे असे समजणारा कर्मचारी अधिक वचनबद्ध असेल कारण ती सोडल्यास त्याच्या/तिच्यासाठी आर्थिक अडचणी निर्माण होतील.

(क) सामान्य वचनबद्धता: नैतिक किंवा नैतिक कारणांसाठी संस्थेसोबत राहणे हे बंधन आहे. संस्थात्मक बांधिलकी नोकरीच्या उत्पादकतेची सकारात्मकपणे सहसंबंधित असते. नवीन कर्मचाऱ्यांसाठी वचनबद्धता आणि नोकरीची कामगिरी यांच्यातील संबंध सर्वात मजबूत असतो आणि अधिक अनुभवी कर्मचाऱ्यांसाठी कमी परतीचा असतो. संघटनात्मक बांधिलकी आणि अनुपस्थिती तसेच उलाढाल यांच्यात नकारात्मक संबंध असतो.

संशोधन अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की विविध कर्मचारीसंस्कृती वेगवेगळ्या प्रकारे त्यांच्या संघटनांसाठी वचनबद्ध आहेत.

- कॅनेडियन आणि दक्षिण कोरियाच्या नमुन्यांऐवजी चिनी नमुन्यात सामान्य वचनबद्धता जास्त होती.
- कॅनडा आणि दक्षिण कोरियाच्या तुलनेत चीनमध्ये प्रभावी वचनबद्धता अधिक असल्याचे दिसून आले.
- अलीकडील संशोधनात असेही दाखवून दिले आहे की संघटनात्मक बांधिलकी कदाचित पूर्वीपेक्षा कामाशी संबंधित वृत्ती म्हणून कमी महत्त्वाची आहे.

4. संस्थात्मक समर्थनाबाबतचा दृष्टिकोन (POS): संस्था कर्मचाऱ्यांच्या योगदानाची किती कदर करते आणि त्यांच्या कल्याणाची कशी काळजी घेते याप्रमाणे कर्मचाऱ्यांना असलेला विश्वास अशी त्याची व्याख्या करता येईल. लोक त्यांच्या संस्थेला सहाय्यक समजतात जेव्हा:

- बक्षिसे वाजवी मानली जातात.
- जेव्हा निर्णयांमध्ये कर्मचाऱ्यांचा सहभाग असतो.
- जेव्हा त्यांच्या पर्यवेक्षकांना एक आधार म्हणून पाहिले जाते.

हे देखील निदर्शनास आले आहे की मजबूत POS धारणा असलेल्या कर्मचाऱ्यांमध्ये संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तणूक (OCB) आणि नोकरीची कामगिरी उच्च पातळीवर असण्याची शक्यता असते. संस्थात्मक नागरिकत्वाचे वर्तन (OCB) हे वर्तनाचे एक अनौपचारिक स्वरूप आहे ज्यामध्ये लोकांच्या संस्थेच्या आणि त्यामधील लोकांच्या कल्याणासाठी योगदान देण्यासाठी औपचारिकपणे अपेक्षित असलेल्या मर्यादेच्या पलीकडे जातात.

5. कर्मचाऱ्यांची प्रतिबद्धता आणि नोकरीची प्रतिबद्धता: कर्मचाऱ्यांच्या सहभागाची व्याख्या तो/ती करत असलेल्या कामात व्यक्तीचा सहभाग, समाधान आणि उत्साह अशी केली जाऊ शकते. उच्च पातळीवर गुंतलेल्या कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाची आवड असते आणि त्यांना त्यांच्या कंपनीशी खोल सहासंबंध वाटते. विस्कळीत कर्मचारी त्यांची संपूर्ण शक्ती किंवा पुरेसे प्रयत्न करत नाहीत, ते फक्त त्यांचा वेळ घालवतात. असे निदर्शनास आले आहे की जे कर्मचारी सरासरी तळीपेक्षा जास्त व्यस्ततेचे प्रदर्शन करतात त्यांनी पुढील वैशिष्टे दर्शवले:

- (a) ग्राहकांच्या समाधानाची पातळी उच्च
- (b) अधिक उत्पादकक्षम असलेले
- (c) उच्च पातळीचा नफा असलेले आणि
- (d) उलाढाल आणि अपघातांची पातळी कमी असलेले

वॉटसन आणि वायटच्या सर्वेक्षण अहवालात असे दिसून आले आहे की आशिया-पॅसिफिक प्रदेशात, सहभागास कारणीभूत ठरणार्या प्रमुख घटकांमध्ये पुढील घटक समाविष्ट आहे:

- ग्राहकांवर लक्षकेंद्रित असणे
- भरपाई आणि फायदे
- संवाद

भारतात, व्यस्ततेचा मुख्य चालक हासंवादापेक्षा कार्यप्रदर्शन व्यवस्थापन हा आहे. पुढीलपैकी हे देखील लक्षात आले आहे की:

- अत्यंत व्यस्त कर्मचारी वचनबद्ध आणि लक्ष्यकेंद्रित आहेत.
- ते सर्वाधिक कामगिरी करणारे असण्याची देखील अधिक शक्यता असते.
- त्यांच्या कंपन्यांमध्ये जास्त काळवधिपर्यंत राहण्याचा त्यांचा कल असतो. गुंतलेल्या कर्मचाऱ्यांना अपघात होण्याची शक्यतापाच पट कमी होती आणि जेव्हा ते घडले तेव्हा ते कमी गंभीर आणि कमी खर्चिक होते.

व्यस्ततेत वाढ झाल्यामुळे तक्रारी कमी होतात आणि अत्यंतसमाधानी ग्राहक वाढतात. नोकरीची व्यस्तता तेव्हा होते जेव्हा:

- नोकरी मार्गदर्शक तत्वे स्पष्ट असतात.
- नोकरीच्या कामगिरीवर वैयक्तिक नियंत्रण/स्वायत्तता असणे.
- एखाद्याच्या स्व-ओळखीशी सुसंगत काम करणे.

संस्थात्मक बांधिलकी, नोकरीतील सहभाग, जाणलेले संस्थात्मक समर्थन इ. यासारख्या विविध नोकरीच्या दृष्टीकोनांचा एकमेकांशी अत्यंत जवळचा संबंध आहे.

२.५ सारांश:

या पाठाध्ये आपण अभिवृत्तीचे स्वरूप, व्याख्या आणि अभिवृत्तीचे मुख्य घटक यावर चर्चा केली आहे. मनोवृत्तीचे तीन मुख्यघटक ज्यांची आपण चर्चा केली ते म्हणजे प्रभावी घटक, वर्तणूक घटक आणि संज्ञानात्मक घटक. वर्तन नेहमी अभिवृत्तीचे अनुसरण करते का यावर देखील आपण चर्चा केली आहे. आपण संज्ञानात्मक विसंगतीची संकल्पना आणि वृत्तीच्या संदर्भात चल नियंत्रित करण्याच्या संकल्पनेवर चर्चा केली आहे. आपण वृत्ती वर्तनसंबंधातील काही सर्वात शक्तिशाली नियंत्रकांवर देखील चर्चा केली होती. यानंतर आपण मुख्य नोकरीशी संबंधित वृत्तींवर चर्चा केली. नोकरीशी संबंधित पाच प्रमुख मनोवृत्तींमध्ये नोकरीचे समाधान, नोकरीतील सहभाग, संघटनात्मक बांधिलकी, संस्थात्मक समर्थनाबाबतचा दृष्टिकोन, कर्मचारी प्रतिबद्धता किंवा नोकरी प्रतिबद्धता यांचा समावेश होतो.

२.६ शब्दकोष:

अभिवृत्ती: अभिवृत्ती वस्तू, कल्पना किंवा लोकांच्या प्रति असणारे विश्वास, भावना आणि कृती यांचा कल दर्शवतात.

बोधनात्मक विसंगती: दोन किंवा अधिक अभिवृत्तींमधील किंवा वर्तन आणि अभिवृत्तींमधील कोणत्याही विसंगतीचा संदर्भ देते. बोधनात्मक विसंगती ही एक अप्रिय अंतर्गत स्थिती म्हणून परिभाषित केली जाऊ शकते ज्याचा परिणाम जेव्हा व्यक्तींना त्यांच्या दोन किंवा अधिक वृत्तींमध्ये किंवा त्यांच्या वृत्ती आणि त्यांच्या वर्तनामध्ये विसंगती दिसून येते तेव्हा आढळून येतो.

मॉडरेटिंग व्हेरिएबल: मॉडरेटिंग व्हेरिएबल हा ज्याव्हेरिएबलचा स्वतंत्र व्हेरिएबल आणि अवलंबीत व्हेरिएबल संबंधावर मजबूत आकस्मिक प्रभाव असतो.

अभिवृत्ती आणि नोकरीतील
समाधान - I

नोकरीतील सहभाग: एखाद्या व्यक्तीला नोकरीची ओळख, त्यात सक्रीयपणे सहभागी होणे आणि स्वतःच्या मूल्यासाठी

कामगिरी महत्वाची मानते. हे कर्मचारी त्यांच्या नोकऱ्यांमध्ये स्वतःला मग्न करतात, त्यांच्यामध्ये वेळ आणि शक्ती गुंतवतात आणि कामाला त्यांच्या एकूण जीवनाचा मध्यवर्ती भाग म्हणून पाहतात.

संस्थात्मक बांधिलकी: हे अशा राज्याचा संदर्भ देते ज्यामध्ये कर्मचारी एखाद्या विशिष्ट संस्थेशी ओळख निर्माण करतो व तिचे उद्दिष्ट आणि संस्थेमध्ये सदस्यत्व राखण्याची इच्छा बाळगतो.

कर्मचारी व्यस्तता: कर्मचाऱ्यांच्या व्यस्ततेला जॉब एंगेजमेंट असेही म्हणतात. एखाद्या व्यक्तीचा तो/ती करत असलेल्या कामात त्याचा सहभाग, समाधान आणि उत्साह अशी व्याख्या केली जाऊ शकते.

संस्थात्मक समर्थनाबाबतचा दृष्टिकोन (POS): ज्या प्रमाणात कर्मचाऱ्यांना विश्वास आहे की संस्था त्यांच्या योगदानाची कदर करते आणि त्यांच्या कल्याणाची काळजी घेते अशी त्याची व्याख्या केली जाते.



अभिवृत्ती आणि नोकरीतील समाधान - II

पाठाची रचना:

- ३.० उद्दिष्टे
- ३.१ परिचय
- ३.२ नोकरी-समाधानाचे मापन
- ३.३ नोकरीच्या समाधानाची कारणे
- ३.४ नोकरीतील समाधान/नोकरी-असंतोषाचे परिणाम
- ३.५ जागतिक परिणाम
- ३.६ सारांश
- ३.७ शब्दकोष
- ३.८ सुचवलेले वाचन
- ३.९ प्रश्न

३.० उद्दिष्टे

या पाठाचीपुढील उद्दिष्टे आहेत.

- नोकरी-समाधानाची संकल्पना आणि स्वरूप समजून घेणे.
- नोकरीच्या समाधानाचे विविध उपाय जाणून घेणे.
- नोकरी-समाधानाच्या विविध कारणांवर चर्चा करणे.
- नोकरीतील समाधान/नोकरी-असंतोषाचे विविध परिणाम स्पष्टकरण्यासाठी क्रॉस कल्चरल डेटावर चर्चा करून नोकरी-समाधानाचे जागतिक परिणाम समजून घेणे.

३.१ परिचय:

या पाठामध्ये आपण नोकरीच्या समाधानाच्या संकल्पनेवर चर्चा करूयात, जी एक प्रकारची नोकरीची अभिवृत्ती आहे. नोकरीतील समाधानहे नोकरीबद्दलच्या सकारात्मक भावनेचे वर्णन करते जे त्याच्या वैशिष्ट्यांच्या मूल्यांकनामुळे होते, मानसशास्त्रज्ञ नोकरीच्या समाधानाचे मोजमाप, नोकरीचे समाधान कशामुळे होते आणि कामाच्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर समाधानआणि असंतोष यांचा प्रभाव पडतो यावरून

करतात.पाठाच्या शेवटी, आपण नोकरीच्या समाधानाच्या जागतिक परिणामांबद्दल चर्चा करूयात.

अभिवृत्ती आणि नोकरीतील
समाधान - II

नोकरीतील समाधान हा कामाशी संबंधित अभिवृत्तीचा एक महत्वाचा घटक आहे, त्याला अनुकूल किंवा प्रतिकूल भावना आणि भावनांचा संच म्हणून परिभाषित केले जाऊ शकते ज्याद्वारे कर्मचारी त्यांच्या कामाकडे पाहतात. नोकरीतील समाधानाची व्याख्या एखाद्या कर्मचाऱ्याची कंपनी, नोकरीची सामग्री, पर्यवेक्षण, पगार आणि बक्षिसे, कामाचे वातावरण, सहकारी आणि इतर कामाशी संबंधित घटकांप्रती असलेल्या एकूण वृत्तीची बेरीज म्हणून देखील केली जाते. नोकरीतील समाधान हा शब्द एकाच कर्मचाऱ्याच्या वृत्तीचा संदर्भ देण्यासाठी वापरला जातो. ही संज्ञा सर्व गटांच्या मनोबलातील समाधानासाठी वापरला जातो.

३.२ नोकरी-समाधानाचे मापन:

एखाद्या कर्मचाऱ्याने केलेल्या कामात तो/ती किती समाधानी आहे याचे मूल्यांकन हे नोकरीतील अनेक वेगळ्या घटकांचा एक जटिल सारांश आहे, कारण एखाद्या व्यक्तीच्या नोकरीमध्ये अनेक गोष्टींचा समावेश होतो, त्यातील काही खालीलप्रमाणे आहेत.

- कागदपत्रांची हाताळणी
- प्रोग्राम कोड लिहिणे
- ग्राहकांची वाट पाहत असणे
- ट्रक चालवत असणे
- सहकर्मचारी, मालक, ग्राहक, आशील इ. यांच्याशी संवाद साधणे,
- संघटनात्मक नियम आणि धोरणांचे पालन करणे
- कामगिरी मानकांची पूर्तता करणे
- नेहमी आदर्शपेक्षा कमी असलेल्या कामाच्या परिस्थितीसह जगणे, इ.

नोकरीच्या समाधानाचे मूल्यांकन करण्यासाठी मोठ्या प्रमाणात वापरल्या जाणाऱ्या पद्धतींत पुढील दोन महत्वाच्या पद्धतींचा समावेश होतो:

- एकल जागतिक मानक (Single Global Rating): सिंगल ग्लोबल रेटिंग पद्धत ही एकाप्रश्नाचे उत्तर आहे, जसे की "एकंदरीत तुम्ही पाच पॉइंट स्केलवर तुमच्या नोकरीबद्दल किती समाधानी आहात."
- अनेक पैलूंनी बनलेला गुणांच्या संख्येच्या सारांशाची बेरीज: दुसरा दृष्टिकोन ज्यामध्ये नोकरीच्या अनेक पैलूंनी बनलेल्या गुणांच्या संख्येच्या सारांशाच्या बेरीजचा समावेश असतो, तो अधिक अत्याधुनिक आहे, तो नोकरीमधील मुख्य घटक ओळखतो आणि प्रत्येकाबद्दल कर्मचाऱ्याच्या भावना विचारतो.

त्या ठराविक घटकांमध्ये हे समाविष्ट आहे:

- कामाचे स्वरूप
- पर्यवेक्षण
- सध्याचे वेतन

- पदोन्नतीच्या संधी
- सहकाऱ्यांशी असलेले संबंध

प्रतिसादकर्ते या घटकांना प्रमाणित श्रेणीवर गुणांकीत करतात आणि संशोधक एकूण नोकरी समाधानी स्कोअर तयार करण्यासाठी हे गुणांकन जोडतात. काही संशोधकांचा असा विश्वास आहे की बेरीज स्कोअर

वापरण्याचा दृष्टिकोन नोकरीच्या समाधानाचे अधिक अचूक मूल्यांकन देतो.

लोक त्यांच्या नोकरीत किती समाधानी आहेत? यूएसए आणि बहुतेक विकसित देशांमध्ये गेल्या काही वर्षांत केलेल्या संशोधन अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की बहुतेक लोक त्यांच्या नोकऱ्यांबद्दल समाधानी आहेत.

नोकरीच्या समाधानाच्या कोणत्या पैलूंवर एक उपायकेला जातो त्यानुसार समाधानाची पातळी लक्षणीयरीत्या बदललेली आढळली आहे. लोक, सरासरीरित्या, पुढील तीन गोष्टींचे पालन करून समाधानी असल्याचे आढळले आहे:

- त्यांचे एकूण असलेले काम
- त्यांची स्वतःची असलेली कार्ये
- त्यांच्या पर्यवेक्षक आणि सहकाऱ्यांसह संबंध

सर्वसाधारणपणे लोक त्यांच्या पगारावर आणि पदोन्नतीच्या संधींबद्दल कमी समाधानी असल्याचे दिसून येते. आशिया-पॅसिफिक प्रदेशात केलेल्या अभ्यासात भरपाई आणि फायदे देखील कर्मचार्यांमध्ये तक्रारीचे प्रमुख स्रोत असल्याचे आढळले आहे. डझनभर आशियाई देशांमध्ये ५०० हून अधिक कंपन्यांचा समावेश असलेल्या एका अभ्यासात असे आढळून आले आहे की केवळ ३० टक्के कर्मचारी नुकसान भरपाईच्या फायद्यांवर समाधानी आहेत.

३.३ नोकरी-समाधानाची कारणे:

संशोधन अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की खालील घटक नोकरीच्या समाधानासाठी योगदान देण्यात योगदान देतात. (ते क्रमशःच असणे गरजेचे नाही)

- i. आव्हानात्मक आणि उत्तेजक कामाचे वातावरण.
- ii. कामाचे स्वरूप
- iii. पगार
- iv. प्रगतीची संधी
- v. पर्यवेक्षण
- vi. सहकारी
- vii. प्रशिक्षणाच्या संधी, विविधता, स्वातंत्र्य आणि नियंत्रणप्रदान करणाऱ्या नोकऱ्या

संशोधन अभ्यासात असेही आढळून आले आहे की पगार आणि नोकरीतील समाधान हे अत्यंत परस्परसंबंधित आहेत, विशेषतः गरीब देशांतील लोकांमध्ये. तथापि, एकदा एखादी व्यक्ती आरामदायी जीवनाच्या पातळीवर पोहोचली की, नातेसंबंध अक्षरशः नाहीसे होतात. नोकरीतील समाधानाच्या अनुभवावर वैयक्तिकरित्या बदल देखील प्रभाव पाडतात. हे नोंदवले गेले आहे की जे लोक स्वतःबद्दल कमी सकारात्मक असतात त्यांच्या नोकऱ्यांची आवडीची शक्यता कमी असते. ज्या लोकांकडे सकारात्मक कोर मूल्यमापन आहे, म्हणजे, ज्यांना त्यांच्या आंतरिक मूल्यावर आणि मूलभूत क्षमतेवर विश्वास आहे ते नकारात्मक मुख्य मूल्यमापन असलेल्या लोकांपेक्षा त्यांच्या नोकऱ्यांबद्दल अधिक समाधानी आहेत. त्यांनी केवळ त्यांचे कार्य अधिक आव्हानात्मक आणि परिपूर्ण म्हणून पाहिले नाही तर ते आव्हानात्मकनोकऱ्यांकडे आकर्षित होण्याचीही अधिक शक्यता आहे. ज्यांचे मुख्य स्व-मूल्यांकन नकारात्मक आहे ते सामान्यतः कमी महत्वाकांक्षी ध्येय निश्चित करतात आणि जेव्हा त्यांना अडचणी येतात तेव्हा ते काम सोडून देण्याची अधिक शक्यता असते. ज्यांचे आत्म-मूल्यांकन नकारात्मक आहे ते कंटाळवाणे होण्याची शक्यता असते. नोकरीतील होणाऱ्या पुनरावृत्तीमुळे नोकरीतील असंतोषाचा अनुभव येऊ शकतो.

३.४ नोकरी-समाधान / नोकरी-असंतोषाचे परिणाम:

कर्मचाऱ्यांच्या असंतोषाचे परिणाम स्पष्ट करण्यात मदत करणाऱ्या प्रारूपामध्ये चार प्रकारचे वर्तन समाविष्ट आहे. "बाहेर पडणे, आवाज, निष्ठा आणि दुर्लक्ष."

बाहेर पडणे: जेव्हा कर्मचारी संस्था सोडण्याची तयारी करतात तेव्हा हाप्रतिसाद येतो, असे कर्मचारी नवीन नोकऱ्या, पदे, संस्था इत्यादी शोधतात, ते स्वेच्छानिवृत्ती घेतात, पुढे जातात. अनिश्चित काळासाठी नोकरी सोडवणे किंवा राजीनामा देणे,

आवाज: या प्रतिसादामध्ये परिस्थिती/स्थिती सुधारण्या करिता विधायक प्रयत्न करणे समाविष्ट आहे. ते सुधारणा सुचवतात: पर्यवेक्षक, मालक, व्यवस्थापनाशी समस्यांवर चर्चा करणे, काही प्रकारचे संघटन क्रियाकलाप करणे, आंदोलनात भाग घेणे, इ. देखील करतात.

निष्ठा: या प्रतिसादामध्ये निष्क्रीयपणे परंतु आशावादीपणे परिस्थिती सुधारण्याची प्रतीक्षा करणे समाविष्ट आहे. ते व्यवस्थापन/मालक यांच्यावर टीका करत नाहीत. ते अनेकदा बाहेरील टीकेला तोंड देत संस्थेच्या पाठीशी उभे राहतात आणि त्यांचा व्यवस्थापनावर विश्वास असतो ते त्यांच्यावर आणि संस्थेवर योग्य गोष्टींवर विश्वास ठेवतात."

दुर्लक्ष: या प्रतिसादात परिस्थितीला बिघडण्याकरिता निष्क्रीयपणे परवानगी देणे समाविष्ट आहे. त्यामुळे गैरहजर राहणे, उशिरा येणे यासारखे वर्तन होते. निकृष्ट काम करणे, प्रयत्न कमी करणे, त्रुटी दर वाढणे, आउटपुटची खराब गुणवत्ता.

बाहेर पडणे आणि दुर्लक्ष प्रतिसाद तीन प्रकारांचे कामाच्या ठिकाणी वर्तन अनुसरण करतात

1. उत्पादकता कमी करणे
2. वाढलेली अनुपस्थिती
3. उलाढाल वाढली

आवाज आणि निष्ठा हे असंतोषाला रचनात्मकप्रतिसाद देतात. हे कर्मचाऱ्यांची सहिष्णुता दर्शवते. संघटित सदस्य खालील मार्गांनी असंतोष व्यक्त करतात

- तक्रार प्रक्रिया
- करार वाटाघाटी

कर्मचाऱ्यांचे समाधान आणि/किंवा कामाच्या ठिकाणी असमाधानाचे खालील परिणाम लक्षात घेण्यासारखे आहेत आणि त्यावर संक्षिप्तपणे चर्चा केली जाईल

१. नोकरीतील समाधान आणि नोकरीवरील कामगिरी
२. नोकरीचे समाधान आणि OCB
३. नोकरीचे समाधान आणि ग्राहकांचे समाधान
४. नोकरीतील समाधान आणि अनुपस्थिती
५. नोकरीचे समाधान आणि उलाढाल
६. नोकरीतील समाधान आणि कामाच्या ठिकाणी विचलन
७. कर्मचाऱ्यांच्या समाधानाबद्दल व्यवस्थापकांची समज/असंतोष

आपण यावर प्रत्येकी सविस्तर चर्चा करूयात.

१. नोकरीतील समाधान आणि नोकरीवरील कामगिरी: नोकरीतील समाधान आणि नोकरीच्या कामगिरीमध्ये उच्च सकारात्मक संबंध दिसून आला आहे. आनंदी कामगार हे सर्वात उत्पादक कामगार असल्याचे आढळले आहे. जजएट अल यांनी केलेल्या 300 हून अधिक अभ्यासांचे अलीकडील पुनरावलोकनानुसार (2001) असे आढळले आहे की नोकरीतील समाधान आणि नोकरीची कामगिरी यांच्यातील सामंजस्य खूप मजबूत आहे. असेही आढळून आले आहे की कमी समाधानी कर्मचारी असलेल्या संस्थांपेक्षा अधिक समाधानी कर्मचारी असलेल्या संस्था अधिक प्रभावी असतात.

२. नोकरीतील समाधान आणि संस्थेचे नागरिकत्व वर्तन (OCB): नोकरीतील समाधान हे कर्मचाऱ्यांच्या OCB चे प्रमुख निर्धारक असल्याचे आढळून आले आहे. समाधानी कर्मचारी संस्थेबद्दल सकारात्मक बोलण्याची, इतरांना मदत करण्याची आणि त्यांच्या नोकरीमध्ये सामान्य अपेक्षांपेक्षा पुढे जाण्याची अधिक शक्यता असते. समाधानी कर्मचारी अनेकदा त्यांच्या कर्तव्याच्या पलीकडे जातात कारण त्यांना त्यांच्या सकारात्मक अनुभवांची प्रतिपूर्ती करायची असते. काही संशोधन अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की नोकरीतील समाधान हे OCB शी माफक प्रमाणात संबंधित आहे. जे लोक त्यांच्या नोकऱ्यांबद्दल अधिक समाधानी आहेत ते OCB मध्ये सहभागी होऊ शकतात. जे समाधानी आहेत त्यांना परिणाम, कार्यपद्धती आणि उपचारांच्या संदर्भात त्यांच्या नोकऱ्यांमध्येही कमीपणा जाणवतो.

३. नोकरीचे समाधान आणि ग्राहकांचे समाधान: अनेकदा विचारला गेलेला एक महत्वाचा प्रश्न म्हणजे कर्मचारी समाधान हे सकारात्मक ग्राहक परिणामांशी संबंधित आहे का. मोठ्या संख्येने संशोधन अभ्यासांद्वारे प्रदान केलेले उत्तर "होय" आहे. असे

आढळून आलेआहे की समाधानी कर्मचारी ग्राहकांचे समाधान आणि निष्ठा वाढवते. सेवा संस्थेतील कर्मचाऱ्यांचे समाधान हे खूप महत्वाचे असते कारण अशा संस्थेमध्ये ग्राहक टिकवून ठेवणे आणि पक्षांतर करणे हे आघाडीचे कर्मचारी ग्राहकांशी कसे वागतात यावर अवलंबून असतात. समाधानी कर्मचारी हे ग्राहकांना अनुकूल, उत्साही आणि प्रतिसाद देणारे असण्याची अधिक शक्यता असते ज्याचे ग्राहकांकडून कौतुक केले जाते. समाधानी कर्मचारी ग्राहकांशी चांगले सख्य आणि संबंध प्रस्थापित करतात. असेही निदर्शनास आले आहे की, असंतुष्ट ग्राहकांमुळे कर्मचाऱ्यांचा असंतोष वाढू शकतो. अशा ग्राहकांशी नियमित संपर्क असलेले कर्मचारी अनेकदा तक्रार करतात की असभ्य, अविचारी किंवा अवास्तव मागणी करणारे ग्राहक कर्मचाऱ्यांच्या नोकरीच्या समाधानावर विपरित परिणाम करतात. अनेक सेवा संस्थांना त्यांच्या ग्राहकांना खूश करण्याचे वेड असते. यात पुढील काही संस्थांचा समावेश आहे

- फेडेक्स
- साउथवेस्ट एअरलाइन्स
- फोर सीझन
- अमेरिकन एक्सप्रेस
- ऑफिस डेपो, इ.

या संस्था प्रामुख्याने त्यांच्या ग्राहकांना खूश करण्यासाठी प्राथमिकता देत असल्याने, त्यांचे कर्मचारी समाधानी राहतील याकडेही त्यांचा कल असतो. ते त्यांच्या कर्मचाऱ्यांच्या समाधानाची पातळी उच्च ठेवण्यासाठी सक्रियतेने प्रयत्न करतात. कर्मचाऱ्यांचे समाधान आणि ग्राहकांचे समाधान मिळविण्यासाठी, या संस्था माहिती देण्यास भाग पाडतात

- उत्साही आणि मैत्रीपूर्ण कर्मचारी नियुक्तकरणे.
- कर्मचाऱ्यांना ग्राहक सेवेचे महत्त्व प्रशिक्षित करणे.
- ते ग्राहक सेवेला बक्षीस देतात.
- ते कर्मचाऱ्यांना कामाचे वातावरण प्रदान करतात
- ते नियमितपणे एका उंचीवरून कर्मचारी समाधानाचा सर्वेक्षणद्वारे मागोवा घेतात.

४. **नोकरीतील समाधान आणि अनुपस्थिती:** समाधान आणि गैरहजेरी यांच्यात मध्यम ते कमी नकारात्मक संबंध आहे. असंतुष्ट कर्मचारी काम चुकण्याची, रजेवर जाण्याची शक्यता जास्त असते, जसे की- वैद्यकीय किंवा दीर्घ विना वेतन रजा इ. उच्च अनुपस्थिती संस्थेच्या कार्यक्षम कार्यासाठी हानिकारक आहे. अधिक लोक अनुपस्थित राहिले तर कंपनीची संसाधने पूर्णपणे वापरली जाऊ शकत नाहीत. वाढलेली अनुपस्थिती हे असंतुष्टीचे चिन्ह आहे. वाढत्या अनुपस्थिती मुळे संस्थेच्या संसाधनांचा देखील निचरा करतो कारण बदललेल्या कर्मचाऱ्यांना ओव्हरटाइम किंवा दुप्पट पगार द्यावा लागू शकतो. गैरहजर असलेल्यांच्या जागी बदली झालेले कर्मचारी, नियमित कर्मचाऱ्यांप्रमाणे कार्यक्षम नसतील.

५. नोकरीचे समाधान आणि उलाढाल: उलाढालीची व्याख्या हीदिलेला कालावधी (सामान्यतः एक वर्ष) आणि कर्मचार्यांचे संस्था सोडण्याचे प्रमाण यावरून केली जाते. नोकरीतील समाधानाचा उलाढालीशी नकारात्मक संबंध आहे. गैरहजेरीत आढळलेल्या पेक्षातो अधिक प्रबळ आहे. कर्मचार्यांवर उलाढालीचा प्रभाव पडतो

- आकर्षक नोकरीच्या संधींची उपलब्धता.
- संस्थेच्या कार्यकाळाचा कालावधी.
- कामगिरीची पातळी, म्हणजेतुम्ही सुमार किंवा उच्च कामगिरीकरणारे असोत.

उत्तम कामगिरी करणारे कर्मचारी टिकवून ठेवण्यापेक्षा खराब कामगिरी करणाऱ्यांवर प्रभाव टाकण्यासाठी नोकरीतील समाधान अधिक महत्त्वाचे आहे.

समाधानी कर्मचारी सहसा संस्था सोडण्याचा विचार करत नाहीत. ज्यांना नोकरीतील समाधान कमी आहे सामान्यतः अशा कर्मचार्यांमध्ये उलाढालीचा दर उच्च आढळतो. पुढे असे काही नोकरीतील उच्च उलाढालीशी संबंधित महत्त्वाचे घटक आहेत:

- स्वयं पूर्णतेचा अभाव
- एखाद्याच्या कामाची योग्य दखल न घेतली जाणे.
- पर्यवेक्षक किंवा सहकाऱ्यांशी सतत संघर्ष अनुभवणे.
- एखाद्याच्या वैयक्तिक कारकिर्दीचा आलेख पठारावर पोहोचणे.

उच्च कर्मचारी उलाढालीचे अनेक नकारात्मक परिणाम आहेत:

त्यापैकी काही खालीलप्रमाणे आहेत:

- सामान्य कर्मचार्यांच्या तुलनेत विशेषतः अनुभवी कर्मचार्यांच्या बदलीची किंमत, खूपजास्त असते.
- उलाढालीमुळे सहकर्मचार्यांचे नुकसान होत असल्यास, उर्वरित कामगारांवर त्याचा निराशाजनक प्रभाव होऊ शकतो.
- जोपर्यंत योग्य बदली कर्मचारी मिळत नाही तोपर्यंत काम आणि सामाजिक पद्धतीमध्ये अनेकदा व्यत्यय निर्माण होतो आणि तो योग्य नसतो.

उच्च उलाढालीमुळे व्यवसाय, ग्राहक संबंध आणि स्थैर्य प्राप्त झालेल्या कामकाजावर परिणाम होऊ शकतो. ज्या व्यवस्थापकाच्या विभागात उच्च उलाढाल आहे ती त्या व्यवस्थापकावर वाईट परिणाम करते, असे सूचित केले जाते की त्या व्यवस्थापकात एकतर आवश्यक मानवी संबंधांसाठी आवश्यक कौशल्याचा अभाव आहे किंवा त्याच्या रणनीतीमध्ये काहीतरी अयोग्य आहे जे त्याच्या/तिच्या विभागातील उच्च उलाढालीचे कारण ठरते आहे.

जरी उच्च कर्मचारी उलाढालीचे नकारात्मक परिणाम असले, तरी तीचे अनेक कार्यात्मक प्रभाव देखील आहेत. ती अंतर्गत बढतीसाठी संधी प्रदान करते. कमी कर्मचारी उलाढाल असणाऱ्या नियोक्त्यांची काही महत्त्वाची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे आहेत:-

- ते नोकरीची अभिव्यक्ती स्पष्ट करतात.
- कर्मचाऱ्यांना उत्कृष्टतेची संधी प्रदान करतात.
- ते त्यांच्याकर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यांचा इष्टतम पद्धतीने वापर करतात.
- ते नियमितपणे कामाची दखल घेतात आणि प्रशंसा करतात.
- ते त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना दाखवून देतात व त्यांना असे वाटू देतात कीनियोक्ता त्यांची काळजी घेतो आहे आणि त्यांच्याशी संबंधित आहेत.

६. नोकरीतील समाधान आणि कामाच्या ठिकाणचे विचलन: नोकरीतील समाधान देखील खालील गोष्टींशी अत्यंत संबंधित असल्याचे आढळून आले आहे:

- संधीकरणाचे प्रयत्न
- पदार्थ दुरुपयोग
- कामाच्या ठिकाणी चोरी करणे
- अवाजवी समाजिकरण
- मंदपणा

संशोधकांचे मत आहे की ही “कामाच्या ठिकाणची विचलित व वर्तणूक” म्हणून ओळखल्या जाणाऱ्या समस्येचा एक भाग आहे, ज्याला कर्मचारी काढून घेणे देखील म्हणतात.

७. कर्मचाऱ्यांच्या समाधाना/असंतोषाबद्दल व्यवस्थापकांचीधारणा: कर्मचारी त्यांच्या नोकरीत किती प्रमाणात समाधानी आहेत हे व्यवस्थापक जास्त प्रमाणात मूल्यांकन करतात, व्यवस्थापकाची धारणा कर्मचाऱ्यांची स्थिती कशी असते यापेक्षा वेगळी असते, एका अभ्यासात, हॉलंड (२००७) असे आढळले की ८५ टक्के वरिष्ठ व्यवस्थापकांना त्यांच्या संस्थेने आपल्या कर्मचाऱ्यांना चांगले वागवले असा विश्वासहोता परंतु केवळ ५५ टक्के कर्मचाऱ्यांनी सहमती दर्शविली, त्याचप्रमाणे, ५५% व्यवस्थापकांना केवळ ३८ टक्के कर्मचाऱ्यांच्या तुलनेत वाटते की त्यांच्या संस्थेतील मनोबल चांगले होते.

३.५ जागतिक परिणाम

लोक वेगवेगळ्या देशांमध्ये नोकरीच्या समाधानावर कसेप्रकट होतात आणि प्रतिक्रिया देतात. नोकरीच्या समाधानाच्या संदर्भातफारसा सांस्कृतिक फरक नाही. जागतिक परिणाम आणि नोकरीच्या समाधानासंबंधी दोन महत्त्वाचे प्रश्न खालीलप्रमाणे आहेत:

अ) पाश्चिमात्य संस्कृतींमधील कर्मचारी त्यांच्या नोकऱ्यांबाबत अधिक समाधानी आहेत का?

आ) आशियाई कर्मचारी समाधानाच्या आणि प्रतिबद्धता यांबाबतीत कसे वागतात?

आपण या बदल चर्चा करूयात

अ) पाश्चिमात्य संस्कृतींमधील कर्मचारी त्यांच्या नोकऱ्यांबाबत अधिक समाधानी आहेत का? जरी सांस्कृतिक चौकटींच्या पलीकडील फरक कमी असले तरी विविध संस्कृतींमध्ये नोकरीचे समाधान महत्वाचे आहे. एक महत्वाचा सांस्कृतिक चौकटींच्या पलीकडील फरक हा नोकरीच्या समाधानाच्या पातळीच्या संदर्भात आहे. असे दिसूनआले आहे की कर्मचारी पूर्वेकडील देशांपेक्षा पाश्चात्य संस्कृतींमध्येनोकरीतील समाधानाचे प्रमाण जास्त आहे. बेंझ आणि फ्रे (२००३) यांनाअसे आढळून आले की डेन्मार्क, स्वित्झर्लंड आणि यूएसए मधील कर्मचाऱ्यांना रशियाच्या तुलनेत नोकरीतील समाधानाची पातळी उच्च आहे.

आ) आशियाई कर्मचारी समाधानाच्या आणि प्रतिबद्धता यांबाबतीत कसे वागतात? भारतीय कामगार त्यांच्या नुकसान भरपाईच्या लाभांबाबत कमीतकमी समाधानी असल्याचेआढळून आलेआहे. इतर आशियाई देशांतील कर्मचाऱ्यांच्या तुलनेत भारतीय कामगार पुढील गोष्टीमध्ये अधिक आनंदी असल्याचेही आढळून आले आहे

- त्यांच्या कामाचे वातावरण
- संघाकार्य
- पर्यवेक्षण
- कामाच्या ठिकाणचे प्रशिक्षण

कर्मचाऱ्यांच्या व्यस्ततेच्या संदर्भात, असे आढळून आले आहे कीयुरोपियन कामगार प्रतिबद्धतेच्या पातळीवर सर्वाधिक गुण मिळवतात आणि त्यानंतरच्या क्रमवारीत आशिया-पॅसिफिक प्रदेशातील कामगार आहेत. यूएसए कामगारकमीत कमी गुंतलेले असल्याचे आढळून आले. युरोपमध्ये व्यस्तता खालील कारणांमुळे जास्त होती:

- कामाचे छोटे आठवडे
- काम आणि जीवन संतुलन
- सुट्टीचा कालावधी

आशिया मध्ये, खालील घटकांमुळे कामगार व्यस्त असलेले दिसून आले

- अर्थव्यवस्थेत भरभराट
- नोकरीतील आशावादी दृष्टिकोन

आशिया-पॅसिफिक प्रदेशात भारत ७८% प्रतिबद्धता पातळीमध्ये आघाडीवर आहे, त्यानंतर फिलिपाईन्स आणि जपान आहेत. प्रतिबद्धता पातळीवर चीनला कमी गुण मिळाले

३.५ सारांश:

या युनिटमध्ये आपण नोकरीच्या समाधानाची संकल्पना, स्वरूप आणि नोकरीच्या समाधानाचे मोजमाप यावर चर्चा केली आहे. नोकरीतील समाधान मोजण्यासाठी मोठ्या प्रमाणावर वापरल्या जाणाऱ्या दोन पद्धतींवर चर्चा करण्यात आली. यामध्ये सिंगल ग्लोबल रेटिंग आणि चेहऱ्यांच्या संख्येने बनलेला समेशन स्कोअर समाविष्ट आहे.

लोकांचे नोकरीतील समाधान त्यांच्या कामाच्या तीन पैलूंच्या संदर्भात बदलते जे त्यांच्या ओव्हरचे काम, त्यांचे कार्य आणि त्यांचे पर्यवेक्षक आणि सहकर्मी यांच्या संदर्भात कृती करतात. असे आढळून आले आहे की, सर्वसाधारणपणे, लोक त्यांच्या पदावर आणि पदोन्नतीच्या संधीबद्दल कमी समाधानी असल्याचे आढळले आहे,

नोकरीतील समाधान आणि असमाधान यांचे परिणाम पुढील चार प्रकारच्या वर्तनाच्या संदर्भात चर्चा करण्यात आली ज्यामध्ये "एक्झिट, व्हॉइस, लॉयल्टी आणि दुर्लक्ष यांचा समावेश आहे, नोकरीच्या समाधानाचे परिणाम, नोकरीची कामगिरी, OCB, ग्राहकांचे समाधान यांसारख्या विविध प्रकारच्या वर्तनाच्या संदर्भात तसेच, अनुपस्थिती, उलाढाल, कामाच्या ठिकाणी विचलन आणि कर्मचाऱ्यांचे समाधान आणि असंतोष यांच्या संदर्भात व्यवस्थापकांची समज, यांवर देखील चर्चा करण्यात आली.

या पाठाच्या शेवटी आपण नोकरीच्या समाधानाच्या जागतिक परिणामांवर विशेषतः लोक वेगवेगळ्या देशांमध्ये नोकरीच्या समाधानावर कसे प्रकट होतात आणि प्रतिक्रिया देतात या संदर्भात चर्चा केली.

३.७ शब्दावली:

ऑर्गनायझेशनल सिझनशिप बिहेव्हियर (OCB): ऑर्गन (1988) द्वारे परिभाषित केल्याप्रमाणे "वैयक्तिक वर्तन जे विवेकाधीन आहे, औपचारिक बक्षीस प्रणालीद्वारे प्रत्यक्षपणे किंवा स्पष्टपणे ओळखले जात नाही आणि एकूणच संस्थेच्या कार्यक्षम आणि प्रभावी कार्यास प्रोत्साहन देते (p. 4).

उलाढाल: दिलेल्या कालावधीत (सामान्यतः एक वर्ष) कर्मचाऱ्यांनी संस्था सोडण्याचे प्रमाण म्हणून परिभाषित केले आहे.

३.८ सुचविलेले वाचन:

रॉबिन्स, एस. पी., न्यायाधीश, टी. ए., आणि सांघी, एस. (2008). संस्थात्मकवर्तन (१३ संस्करण), पिअर्सन एज्युकेशन, डोर्लिंग किंडर्सली, न्यू देल्ही.

मुचिन्स्की, पी.एम. (2008). पॅशॉलॉजी अप्लाईड टू वर्क (७ वे एडिशन). वॅड्सवर्थ थॉमसन लर्निंग

लँडी, एफ. जे., आणि कॉन्टे, जे. एम. (2004). वर्क इन द 21सॅच्युरी, (इंटरनॅशनल एड.), McGraw Hill.co.

३.९ प्रश्न:

१. नोकरीचे समाधान म्हणजे काय? मापन आणि कारणे चर्चा करा.
 २. कामाच्या ठिकाणी कर्मचारी समाधान आणि असंतोष यांच्या प्रभावावर चर्चा करा.
 ३. "निर्गमन, आवाज, निष्ठा आणि दुर्लक्ष यावर कर्मचारी असंतोष परिणाम संदर्भासह एक टीप लिहा.
 ४. जागतिक परिणाम आणि नोकरीचे समाधान यावर एक टीप लिहा.
 ५. वर एक टीप लिहा
- अ) नोकरीतील समाधान आणि उलाढाल.
- ब) नोकरीचे समाधान आणि ग्राहकांचे समाधान.

††††

प्रेरणा संकल्पना

पाठाची रचना:

- ४.० उद्दिष्ट
- ४.१ परिचय
- ४.२ प्रेरणेची व्याख्या
- ४.३ प्रेरणेचे प्रारंभिक सिद्धांत –गराजांचा पदानुक्रम सिद्धांत
- ४.४ द्विघटक सिद्धांत
- ४.५ सिद्धांत X आणि सिद्धांत Y
- ४.६ सारांश
- ४.७ शब्दकोष
- ४.८ सुचविलेले वाचन
- ४.९ प्रश्न

४.० उद्दिष्टे

- प्रेरणेची व्याख्या आणि वैशिष्ट्य समजून घेणे.
- प्रेरणेचे मॉडेल समजून घेणे.
- गराजांचा पदानुक्रम सिद्धांत समजून घेणे.
- द्विघटक सिद्धांत संकल्पित करणे.
- सिद्धांत X आणि सिद्धांत Y समजून घेणे.

४.१ परिचय

प्रेरणा हा संस्थात्मक वर्तना (OB) मधील सर्वाधिक चर्चेत असलेल्या विषयांपैकी एक आहे. बरेच लोक प्रेरणेला एक व्यक्तिमत्त्व गुणधर्म म्हणून पाहतात जे सत्य नाही. प्रेरणा ही व्यक्ती आणि परिस्थिती यांच्या परस्पर संवादाचा परिणाम आहे. प्रेरणा ही एक जटिल प्रक्रिया आहे. मनुष्याला शक्ती, पैसा, गर्वइत्यादी विविध कारणांमुळे काम करण्यास प्रवृत्त केले जाते. मनुष्याला काम करण्याचे अनेक हेतू असतात आणि व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांना प्रवृत्त करणे कठीण होते. जर त्याला यात यश मिळवायचे असेल, तर त्याला विविध प्रक्रिया आणि

प्रेरणांच्या विविध सिद्धांतांची पूर्ण माहिती असली पाहिजे. या पाठामध्ये आपण प्रेरणेची प्रक्रिया आणि प्रारूप जाणून घेण्याचा प्रयत्न करूयात. आपण प्रेरणेच्या विविध प्रारंभिक सिद्धांतांवर देखील चर्चा करूयात जे गरजा आणि इच्छा यांवर आधारित आहेत.

४.२ प्रेरणेची व्याख्या

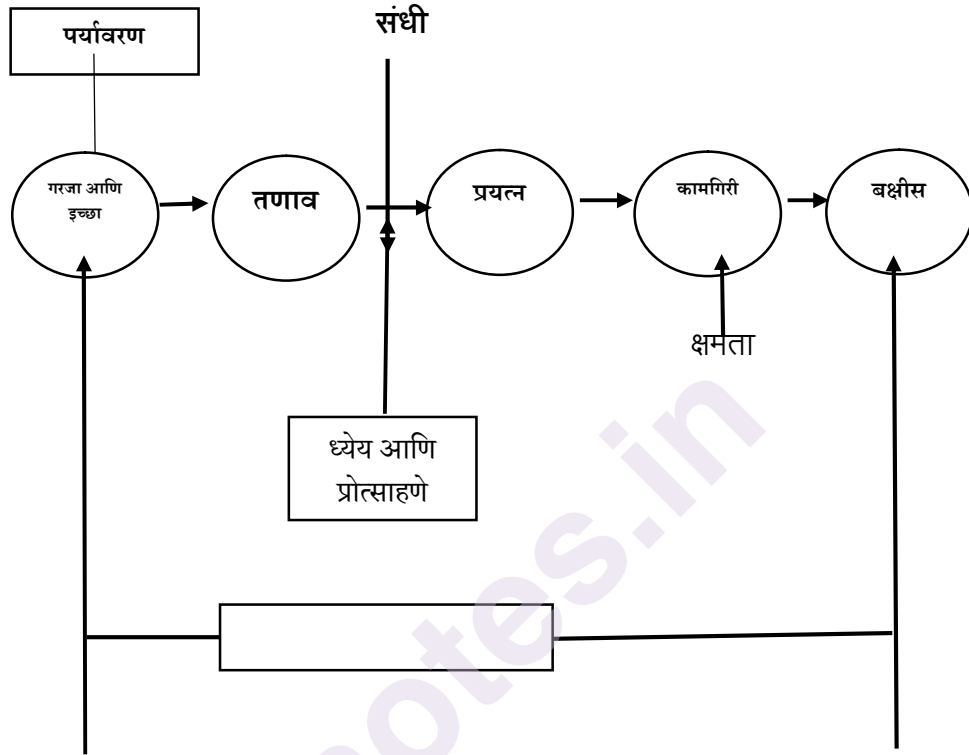
माणसं विविध कारणांसाठी काम करतात. कुणी पैशासाठी काम करतात, कुणी पद आणि सत्तेसाठी काम करतात, कुणी आपली सर्जनशील इच्छा व्यक्त करण्यासाठी काम करतात, कुणी कामातून मिळणाऱ्या निखळ आनंदासाठी वगैरे. आपली सर्व जाणीवपूर्वक वागणूक प्रेरित असते. 'मोटीवेशन' (प्रेरणा) हा शब्द 'मोटिव्ह' या शब्दापासून बनला आहे. हेतू एखाद्या व्यक्तीला काहीतरी करण्यास किंवा विशिष्ट मार्गाने वागण्यास प्रवृत्त करणारा अंतर्गत इच्छा किंवा हेतू दर्शवितो. ही अशी प्रक्रिया आहे जी एखाद्या व्यक्तीची तीव्रता, दिशा आणि ध्येय गाठण्यासाठी प्रयत्नांची चिकाटी दर्शवते.

बर्डसन आणि स्टाइन यांच्या मते. "हेतू ही एक आंतरिक स्थिती आहे जी उर्जा देते, सक्रिय करते किंवा हालचाल करते आणि जी वर्तन लक्ष्याकडे निर्देशित करते किंवा वर्तनाचे माध्यम बनते".

प्रेरणेची खालील वैशिष्ट्ये आहेत:

- १) **प्रेरणा ही व्यवस्थापकांची कृती आहे:** व्यवस्थापक त्यांच्या अधीनस्थांना आर्थिक आणि/किंवा गैर- आर्थिक प्रोत्साहन देऊन प्रेरित करतात.
- २) **प्रेरणा सकारात्मक किंवा नकारात्मक असू शकते:** उच्च शक्ती, पद इत्यादींसारख्या सकारात्मक प्रोत्साहन देऊन सकारात्मक प्रेरणा उत्तेजित केली जाऊ शकते. नकारात्मक प्रेरणा म्हणजे शिक्षा, दंड इत्यादींचा वापर होय.
- ३) **प्रेरणा ही ध्येयाभिमुख असते:** योग्यरित्या प्रेरित असल्यास, कर्मचारी निश्चित केलेले उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी शक्य तितके प्रयत्न करतात.
- ४) **प्रेरणा निसर्गतः जटिल आहे:** वेगवेगळ्या व्यक्ती प्रोत्साहनांच्या दिलेल्या संचापेक्षा वेगळ्या पद्धतीने वागतात. म्हणून, योग्य प्रोत्साहन प्रदान करण्यासाठी व्यवस्थापकांनी कामाच्या ठिकाणी मानवी वर्तनाचा सतत अभ्यास केला पाहिजे.
- ५) **प्रेरणा ही प्रणाली केंद्रित आहे:** हा घटकांच्या तीन गटांचा एकत्रित परिणाम आहे; (अ) एखाद्या व्यक्तीमध्ये कार्यरत असलेल्या शक्ती, म्हणजे, त्याच्या गरजा, मूल्ये इ. (ब) संस्थेमध्ये कार्यरत असलेल्या शक्ती, म्हणजे, नोकरीचे स्वरूप, कामाची परिस्थिती, नातेसंबंध इ. बाह्य वातावरणात कार्यरत असलेल्या शक्ती, म्हणजे, संस्कृती, रूढी, धर्म इ.

जॉन न्यूस्ट्रॉम आणि कीथ डेव्हिस यांनी प्रेरणेचे एक प्रारूप विकसित केले आहे जे प्रेरणेचे स्वरूप स्पष्ट करण्याचा प्रयत्न करते.



या मॉडेलनुसार; प्रेरणेत खालील पायऱ्या समाविष्टीत आहे:-

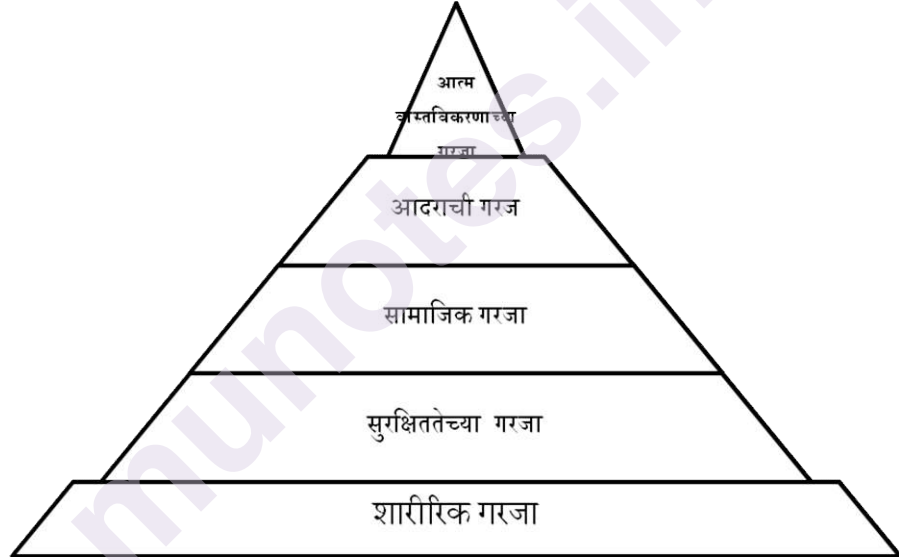
- १) प्रेरणेची प्रक्रिया अपूर्ण इच्छा किंवा गरजेपासून सुरू होते. उदाहरणार्थ, पदोन्नतीची गरज.
- २) अपूर्ण गरजेमुळे व्यक्तीमध्ये तणाव निर्माण होतो.
- ३) तणाव कमी करण्यासाठी व्यक्ती काही क्रियाकलाप (प्रयत्न) करतात.
- ४) प्रयत्नामुळे कामगिरी पूर्ण होते. कामगिरीवर व्यक्तीच्या क्षमतेनुसार परिणाम होतो.
- ५) कामगिरीमुळे व्यक्तीला अपेक्षित बक्षीस (प्रमोशन) मिळेल. अशा प्रकारे, पदोन्नतीची आवश्यकता पूर्ण होते आणि तणाव कमी होतो.
- ६) कालांतराने, नवीन गरजा निर्माण होतील आणि संपूर्ण प्रक्रिया पुन्हा पुन्हा केली जाईल.

४.३ प्रेरणेचे सुरुवातीचे सिद्धांत:- गरजांचा पदानुक्रम सिद्धांत

गरजांचा पदानुक्रम सिद्धांत:

अब्राहम मॅस्लो (१९४३) यांनी प्रस्तावित केले की सर्व मानवांच्या गरजांचा मूलभूत संच असतो आणि या गरजा व्यक्तीच्या जीवन कालावधीवर अंतर्गत इच्छा म्हणून व्यक्त होतात. गरजावंचितता आणि सक्रियतेच्या प्रक्रियेद्वारे वर्तनाशी जोडल्या जातात. वंचिततेमुळे वर्चस्व निर्माण होते, वर्चस्व सक्रियते कडे घेऊन जाते, सक्रियतेमुळे सापेक्ष समाधान मिळते, तृप्तीमुळेही गरज बुडते आणि दुसरी गरज वर्चस्व मिळवते. हे चक्र आपल्या आयुष्यभर चालू असते. जशी एखादी गरज पूर्ण होते आणि तिची जागा घेण्यासाठी दुसरी गरज उठते आणि ही कधीही न संपणारी प्रक्रिया असते.

मॅस्लोने सुचवले की प्रत्येक व्यक्तीकडे पाच मूलभूत गरजा असतात. या गरजा पदानुक्रमाने मांडल्या जातात. हे गरजेचेसंच सर्वात कमी किंवा सर्वात मूलभूत ते सर्वोच्च किंवा सर्वातप्रगत असे आहेत.



मॅस्लोचा गरजांचा पदानुक्रम

४.३.१ शारीरिक गरजा: या मानवी वर्तनाच्या मूलभूत गरजा आहेत. त्यात अन्न, हवा, पाणी, लिंग, झोप इ. चा समावेश होतो.

४.३.२ सुरक्षितता गरजा: या गरजांच्या क्रमवारीत दुसऱ्या क्रमांकावर आहेत. यात धोकादायक कामाच्या वातावरणापासून स्वातंत्र्य आणि आर्थिक सुरक्षा जसे की नोकरीची सुरक्षा, सेवानिवृत्ती योजना इ.

४.३.३ सामाजिक गरजा: गरजांच्या पदानुक्रमात या तिसऱ्या आहेत. हे आपुलकी, प्रेम, कामात सामाजिक सहभाग इत्यादींच्या गरजेचा संदर्भ देते. कोणतीही व्यक्ति उर्वरित समाज किंवा समूहापासून एकटे राहणे पसंत करणार नाही. ते इतरांद्वारे जसे की, कुटुंब, सहकर्मी, मित्र, वरिष्ठ आणि इतरांद्वारे प्रेम केले जाणे पसंत करतात.

४.३.४ आदराच्या गरजा: गरजांच्या क्रमवारीत या चौथ्या आहेत आणि अहंकाराच्या गरजा सूचित करतात. लोकांना असे वाटते की इतरांनी त्यांचा आदर करावा, ते सरावाचे व्हावे आणि त्यांना ओळखावे. त्यासाठी कर्तृत्व, योग्यता, प्रतिष्ठा, प्रशंसा इत्यादींची गरज असते.

४.३.५ आत्म-वास्तविकीकरणाच्या गरजा: या गरजांच्या सर्वोच्च पातळी आहेत. या गरजा एखाद्या व्यक्तीच्या त्याच्या क्षमतांचा पूर्ण विकास करण्याच्या इच्छेचा संदर्भ देतात. मॅस्लोच्या मते केवळ काहीलोक हीगरज पूर्णपणे पूर्ण करू शकतील. अशा गरजा एखाद्या व्यक्तीला काहीतरी विशेष साध्य करण्यासाठी प्रेरित करतात जे इतरांनी केले नाही.

४.३.६ गरज पदानुक्रम सिद्धांताचे महत्त्व:

- १) सिद्धांत व्यवस्थापकांना वेगवेगळ्या परिस्थितीत आणि वेगवेगळ्या वेळी मानवी वर्तनाचा अभ्यास करण्यास सक्षम करतो. हे कर्मचाऱ्यांच्या शारीरिक गरजा पूर्ण करण्यासाठी योग्य वेतन धोरणे तयार करण्यास मदत करते.
- २) सुरक्षेच्या गरजांचा अभ्यास व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या सुरक्षिततेची (नोकरीची सुरक्षा, सुरक्षितता आणि आरोग्य उपाय) गरज पूर्ण करण्यासाठी कायमस्वरूपी मदत करतो.
- ३) आधुनिक व्यवस्थापकांचे महत्त्व पूर्णपणे जागरूक आहे कर्मचाऱ्यांची संलग्नता आवश्यकता. ही गरज भागवण्यासाठी, संस्था सामाजिक कार्यक्रमांमध्ये सहभागी होण्यास प्रोत्साहित करतात जसे की सहली, खेळ, कामाच्या जोडीदारांसह मेजवाण्या इ.
- ४) पदोन्नती अधिक चांगले पद, नेतृत्व इत्यादी देऊन व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांच्या सन्मानाच्या गरजा पूर्ण करू शकतात.
- ५) हा सिद्धांत व्यवस्थापकांना गतिमान आणि नाविन्यपूर्ण कर्मचाऱ्यांना आव्हानात्मक नोकऱ्या प्रदान करण्यास आणि स्वयं वास्तविकतेच्या गरजापूर्ण करण्यास सक्षम करतो.

४.३.७ गंभीर मूल्यांकन:

- १) सर्व व्यक्तींच्या गरजा समान नसतात.
- २) गरजांना पदानुक्रमाच्या पद्धतीचे अनुसरण करण्याची आवश्यकता नाही. उदाहरणार्थ, धार्मिक नेते त्यांच्या आत्म-वास्तविकतेची गरज ओळखण्यासाठी दिवसभर उपवास करू शकतात.
- ३) केवळ गरजाच वर्तनाचे निर्धारक नसावेत. इतर घटक जसेकी अनुभव, खर्च, समज इ. देखील वर्तनाला निर्देशित करतात आणि प्रभावित करतात.
- ४) गरजांचे जास्त सरलीकरण. मास्लोने मानवी गरजा अधिक सरलीकृत केल्या आहेत.

त्याचा हा सिद्धांत महत्वाचा आहे कारण कामाच्या ठिकाणी वेगवेगळ्या लोकांच्या वेगवेगळ्या गरजा असू शकतात हे मान्य करणारा हापहिला सिद्धांत होता. या सिद्धांताने प्रेरणेच्या इतर अनेक सिद्धांतांना जन्म दिला जसे की द्विघटक सिद्धांत, ERG सिद्धांत इ.

तुमची प्रगती तपासा

१. विविध प्रकारच्या गरजा काय आहेत?
२. गरजांच्या पदानुक्रम सिद्धांताचे मूल्यांकन करा.
३. शारीरिक गरजा स्पष्ट करा.

४.४ द्वि घटक सिद्धांत

फ्रेडरिक हर्जबर्ग आणि त्यांच्या सहकाऱ्यांनी १९५०मध्ये २०० लेखापाल आणि अभियंत्यांवर एक सर्वेक्षण केले. प्रतिसाद कर्त्यांना नोकरीच्या अनुकूल आणि प्रतिकूल अनुभवांची तक्रार करण्यास सांगण्यात आले. जेव्हा त्यांना त्यांच्या नोकऱ्यांबद्दल अपवादात्मक आनंद वाटत असेल आणि जेव्हा त्यांना त्यांच्या नोकरीबद्दल अपवादात्मकरित्या नाखूष वाटेल तेव्हा त्यांना तक्रार करण्यास सांगितले गेले. त्याअटींमुळे कोणकोणत्या परिस्थिती निर्माण झाल्या, याचेही वर्णन करण्यास सांगितले होते.

हर्जबर्गला असे आढळून आले की प्रेरणा निर्माण करणारे घटक प्रेरणांच्या अभावासाठी जबाबदार असलेल्या घटकांपेक्षा पूर्णपणे विलग आणि वेगळे आहेत. उदाहरणार्थ, जरी अप्रिय कामकाजाच्या परिस्थितीमुळे प्रेरणा मिळू शकते, परंतु कामाच्या सुखद परिस्थितीमुळे कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळत नाही. या अभ्यासाच्या निकालाच्या आधारे, दोन वेगळ्या घटकांनी प्रेरणा प्रभावित केल्याचा निष्कर्ष काढण्यात आला.

ते हे दोन घटक होते -

- १) स्वच्छता घटक
- २) प्रेरक घटक

४.४.१ स्वच्छता घटक:

एखाद्या व्यक्तीला असंतोषातून तटस्थ स्थितीत आणण्यासाठी स्वच्छता घटकांची आवश्यकता असते. त्यांना "मेन्टेनन्सफॅक्टर्स" असेही म्हणतात. स्वच्छता घटकांमध्ये पगाराचा समावेश होतो आणि वेतन, बोनस आणि इतर प्रोत्साहने, कामाच्या परिस्थिती, नोकरीची सुरक्षितता, इ. हे घटक प्रामुख्याने नोकरीच्या संदर्भाशी संबंधित आहेत. या घटकांना "बाह्य घटक" असेही म्हणतात. जेव्हा हे घटक समाधानाच्या पातळीवर असतात, तेव्हा ते असंतोष दूर करतात, परंतु ते चांगल्या कामगिरीसाठी एखाद्या व्यक्तीला प्रेरित करण्यासाठी फारसे काही करत नाहीत. दुसऱ्या शब्दांत, स्वच्छतेचे घटक सुधारल्याने नोकरीतील असंतोष कमी होतो परंतु त्यामुळे नोकरीतील समाधान वाढू शकत नाही.

४.४.२ प्रेरक घटक:

एखाद्या व्यक्तीला चांगल्या कामगिरीसाठी प्रेरित करण्याकरिता प्रेरक घटक आवश्यक असतात. त्यांना "प्रेरक" असेही म्हणतात. त्यामध्ये उपलब्धी, जबाबदारी, स्वतःचे काम, ओळख, प्रतिनिधीत्व इ. हे घटक "नोकरीतील सामग्री" शी संबंधित आहेत. या घटकांना "अंगभूत घटक" असेही म्हणतात. जेव्हा हे घटक समाधानी असतात, तेव्हा ते एखाद्या व्यक्तीला वाढण्यास आणि विकसित करण्यास प्रवृत्त करतात, परिणामी उच्च कार्यक्षमता प्राप्त होते.

द्वि-घटक सिद्धांताने नोकरीच्या सामग्रीच्या महत्त्वावर नवीन प्रकाश टाकला. तोपर्यंत, जेव्हा जेव्हा कोणत्याही व्यवस्थापनाला कर्मचार्यांचे मनोबल कमी होण्याच्या समस्येचा सामना करावा लागला तेव्हा व्यवस्थापनाचे उत्तर नेहमीच उच्च वेतन, चांगली कामाची परिस्थिती आणि अधिक फायदे असे होते. त्यानंतरही कर्मचारी प्रेरित झाले नाहीत आणि व्यवस्थापनाला कारण समजले नाही.

हर्झबर्गच्या मते, कंपनीच्या मानवी संसाधनांची देखभाल करण्यासाठी स्वच्छता घटक आवश्यक आहेत, परंतु ते कर्मचार्यांना प्रेरित करण्यासाठी पुरेसे नाहीत. हे ते प्रेरक महत्त्वाचे आहेत.

४.४.३ टीका:

या मॉडेलचे निष्कर्ष सर्वत्र लागू होत नाहीत कारण हा अभ्यासवरच्या स्तरावरील व्हाईट कॉलर कर्मचार्यांवर होता.

यात एकूणच समाधानाचे कोणतेही उपाय वापरले गेले नाहीत. एखादी व्यक्ती त्याच्यानोकरीचा काही भाग नापसंत करू शकते, तरीही ती नोकरी स्वीकाराई आहे असे वाटते. हा सिद्धांत परिस्थितीजन्य चलांकडे दुर्लक्ष करतो.

दोन प्रमुख घटकांमध्ये पूर्ण भेद नाही. देखभाल घटक काही लोकांसाठी प्रेरक असू शकतात आणि इतरांसाठी प्रेरक देखभाल घटक असू शकतात.

४.४.४ वरील टीका असूनही, हर्झबर्गचा सिद्धांत खालील कारणांमुळे प्रशंसनीय आणि सर्वत्र प्रसिद्ध आहे.-

- १) नोकरी समृद्ध करण्याची पद्धत या सिद्धांताचे योगदान आहे.
 - २) हे व्यवस्थापकांना प्रेरक पातळी सुधारण्याकरिता शिफारस केलेल्या विशिष्ट कृतीची ऑफर देते
 - ३) हा सिद्धांत नोकरीच्या सामग्रीवर कर्मचारी प्रेरणेचा प्रबळ स्रोत म्हणून प्रकाश टाकतो.
- टीका असूनही, हा सिद्धांत संघटनात्मक प्रेरणा क्षेत्रात एक महान योगदान आहे.

तुमची प्रगती तपासा

१. प्रेरणाच्या दोन घटक सिद्धांताचे मूल्यांकन करा.
२. या सिद्धांतातील स्वच्छता घटक स्पष्ट करा.
३. प्रेरणा बद्दल ५० शब्द लिहा.

४.५ सिद्धांत X आणि सिद्धांत Y

डग्लस मॅकग्रेगरने मनुष्याविषयी २ भिन्न विचार मांडले: एक मुळात नकारात्मक, सिद्धांत X लेबल केलेले आणि दुसरे मूलतः सकारात्मक असे लेबल केलेले सिद्धांत Y. व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांशी ज्या पद्धतीने वागतो ते पाहिल्यानंतर मॅकग्रेगरने असा निष्कर्ष काढला की मनुष्याच्या स्वभावाविषयी व्यवस्थापकाचा दृष्टिकोन आहे. गृहितकांच्या विशिष्ट गटावर आधारित आणि त्या गृहितकांनुसार कर्मचाऱ्यांकडे त्याचे किंवा तिचे वर्तन तयार करण्याचाकल आहे.

सिद्धांत X अंतर्गत, व्यवस्थापकांद्वारे चार गृहितके आहेत:

- १) कर्मचाऱ्यांना मूळतः काम आवडत नाही आणि जेव्हा शक्य असेल तेव्हा ते टाळण्याचा प्रयत्न करतील.
- २) कर्मचाऱ्यांना काम आवडत नसल्यामुळे, ध्येय साध्य करण्यासाठी त्यांना जबरदस्ती, नियंत्रित किंवा शिक्षेची धमकी दिली गेली पाहिजे.
- ३) कर्मचारी जबाबदार्या टाळतील आणि शक्य असेल तेव्हा औपचारिक दिशा शोधतील.
- ४) बहुतेक कामगार कामाशी निगडित इतर सर्व घटकांपेक्षा उत्सुकतेलास्थान देतात आणि कमी महत्वाकांक्षा दाखवतात.

मानवी स्वरूपाबद्दलच्या या नकारात्मक मतांच्या उलट, मॅकग्रेगर यांनी चार सकारात्मक गृहितकांची यादी केली आहे त्याने त्यास सिद्धांत वाय म्हटले.

- १) कर्मचारी कामाला विश्रांती किंवा खेळासारखे नैसर्गिक म्हणून पाहू शकतात.
- २) जर ते उद्दिष्टांसाठी वचनबद्ध असतील तर लोक स्वतःची दिशा आणि आत्म-नियंत्रण वापरतील.
- ३) सरासरी व्यक्ती जबाबदारी स्वीकारण्यास शिकू शकते, किंबहुना जबाबदारी शोधू शकते.
- ४) नाविन्यपूर्ण निर्णय घेण्याची क्षमता संपूर्ण लोकसंख्येमध्ये विखुरलेली आहे आणि व्यवस्थापन पदांवर असणाऱ्यांचा हा एकमेव प्रांत आहे असे नाही.

सिद्धांत एक्स असे गृहीत धरते की खालच्या क्रमवारीतील व्यक्तींवर प्रभुत्व असणे आवश्यक आहे. सिद्धांत Y गृहीत धरते की उच्च-क्रमवारीतील व्यक्तींवर गरजा वर्चस्व ठेवतात. सिद्धांत X पेक्षा सिद्धांत Y ची गृहीतके अधिक वैध आहेत यावर मॅकग्रेगर स्वतः विश्वास ठेवत होते. म्हणून, त्यांनी सहभागी निर्णय घेणे, जबाबदार आणि आव्हानात्मक नोकऱ्या आणि चांगले गट संबंध यासारख्या कल्पना मांडल्या ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांची नोकरी प्रेरणा वाढेल.

दुर्दैवाने, एकतर गृहितकांचा संच वैध आहे किंवा सिद्धांत Y गृहितक स्वीकारणे आणि त्यानुसार एखाद्याच्या कृतीत बदल केल्याने अधिक प्रवृत्त कामगार मिळतील याची पुष्टी करणारा कोणताही पुरावा उपलब्ध नाही.

४.६ सारांश

या पाठामध्ये आपण वैयक्तिक हेतू आणि गरजांबद्दल अनेक दृष्टिकोनांवर चर्चा केली. त्यांच्यातील फरक असूनही, सिद्धांत अनेक बिंदूवर छेदतात हे पाहिले. एल्डरफर आणि मॅस्लो यांनी गरजांची पदानुक्रमे निश्चित केली, तर हर्झबर्गने गरजांच्या दोन श्रेणी प्रस्तावित केल्या.

मॅस्लोच्या मते, मानवी गरजा शारीरिक ते आत्म-वास्तविकतेपर्यंत महत्त्वाच्या श्रेणीनुसार मांडल्या जातात. एल्डरफरचा ईआरजी सिद्धांत हा मॅस्लोच्या गरजांच्या मूळ पदानुक्रमाचे परिष्करण आहे. हर्झबर्गच्या दोन घटक सिद्धांतामध्ये, समाधान आणि असमाधान हे प्रेरणाचे दोन आयाम आहेत.

४.७ शब्दावली

- शारीरिक गरजा : बाह्यरित्या पूर्ण झालेल्या गरजा, ज्यात शारीरिक आणि सुरक्षितता यांचा समावेश होतो.
- सिद्धांत X:- नियोकृत्यांना काम आवडत नाही ही धारणा आळशी आणि बेजबाबदार आहे.
- सिद्धांत Y :- कर्मचार्यांना काम आवडते, ते सर्जनशील आणि जबाबदार असतात हे गृहितक.

४.८ सुचवलेले वाचन

१. लुल्टन्स, एफ., (2005). संघटनात्मक वर्तन (10वी एड), मॅकग्राँ हिल.
२. ग्रीनबर्ग जे, आणि Bqrn R.A. (1997) संस्थांमधील वर्तन, 6वी एड. प्रेंटिस-हॉल इंटरनॅशनल इंक.

४.९ प्रश्न

१. प्रेरणा परिभाषित करा आणि मॅस्लोचा प्रेरणा सिद्धांत स्पष्ट करा.
२. दोन घटक सिद्धांत तपशीलवार स्पष्ट करा.
३. यावर थोडक्यात टिप लिहा:
 - अ) सिद्धांत X आणि सिद्धांत Y
 - ब) स्व-वास्तविक गरजा
 - क) प्रेरणा प्रक्रिया



प्रेरणा संकल्पना - II

पाठाची रचना:

- ५.० उद्दिष्ट
- ५.१ परिचय
- ५.२ अपेक्षा सिद्धांत
- ५.३ इक्विटी सिद्धांत
- ५.४ ध्येय सेटिंग सिद्धांत
- ५.५ ERG सिद्धांत
- ५.६ प्रेरणाचे समकालीन सिद्धांत एकत्रित करणे
- ५.७ जागतिक परिणाम
- ५.८ सारांश
- ५.९ शब्दकोष
- ५.१० सुचविलेले वाचन
- ५.११ प्रश्न

५.० उद्दिष्टे

- प्रेरणेच्या अपेक्षा सिद्धांताची संकल्पना करणे.
- प्रेरणेचा इक्विटी सिद्धांत समजून घेण्यासाठी.
- उद्दिष्ट ठरवण्याच्या सिद्धांताविषयी जाणून घेणे.
- प्रेरणेचा ERG सिद्धांत समजून घेण्यासाठी.
- प्रेरणेचे सर्व सिद्धांत एकत्र करणे.
- त्याचे जागतिक परिणाम समजून घेणे.

५.१ परिचय

आपण अनेक मूलभूत प्रेरक संकल्पना आणि सिद्धांतांवर चर्चा केली. परंतु हे सिद्धांत मानवी वर्तनाची जटिलता पकडण्यात अक्षम आहेत. प्रेरणेचे आधुनिक सिद्धांत हे प्रेरणेचे अत्याधुनिक संकल्पना आहेत. हे सिद्धांत स्पष्ट करतात की लोक त्यांच्या गरजा कशा पूर्ण करतात आणि लोक वर्तन पर्यायांपैकी कसे निवडतात. प्रथम, आपण सर्वप्रेरक अपेक्षेच्या सिद्धांतांच्या सर्वात परिपूर्ण कार्य चौकटीवर चर्चा करूयात. पुढे, आपण निःपक्षपाती (इक्विटी) सिद्धांतावर चर्चा करूयात ज्यात असे म्हटले आहे की लोकांना न्याय्य वागणूक मिळावी. ध्येय निश्चिती सिद्धांतप्रेरक प्रक्रियेत संयम, साधन आणि अपेक्षा यांना महत्त्व देते. ईआरजीसिद्धांत मॅस्लोच्या गराजांचा पदानुक्रम सिद्धांत प्रेरणेच्या कमकुवततेवर मात करण्याचा प्रयत्न करतो.

५.२ अपेक्षा सिद्धांत

हा सिद्धांत व्हिक्टर व्रूम यांनी १९६४ मध्ये मांडला होता आणि नंतर "पोर्टर आणि लॉलर" यांनी परिष्कृत केला होता. व्रूमने तीन संकल्पना मांडल्या ज्या लोकांच्या प्रेरणेवर परिणाम करतात.

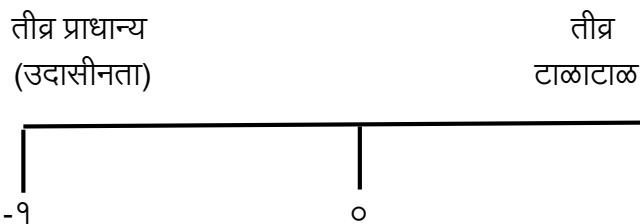
- विनियोग क्षमता (Valence)
- साधनसामग्री (इंस्ट्रुमेंटॅलिटी)
- अपेक्षा

५.२.१ विनियोग क्षमता (व्हॅलेन्स):

व्हॅलेन्स हे एखाद्या विशिष्ट परिणामासाठी किंवा पुरस्कारासाठी एखाद्या व्यक्तीच्या पसंतीची ताकद असते. हे "परिणामांचे आकर्षण" आहे. हे एका कामगाराला ध्येय किती प्रमाणात हवे आहे याचा संदर्भ देते. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या कामगाराला पगारवाढ हवी असेल, तर त्या कर्मचाऱ्यासाठी पगारवाढीचा उच्च मूल्य असतो.

बक्षीसासाठी व्हॅलेन्स प्रत्येक कार्यकर्त्यासाठी अद्वितीय आहे आणि अशा प्रकारे ते वैयक्तिक फरकांचे महत्त्व प्रतिबिंबित करते. बक्षीसासाठी कामगाराची व्हॅलेन्स अनुभवानुसार अट असते, ती कालांतराने बदलू शकते, कारण जुन्या गरजा पूर्ण होतात आणि नवीन उदयास येतात.

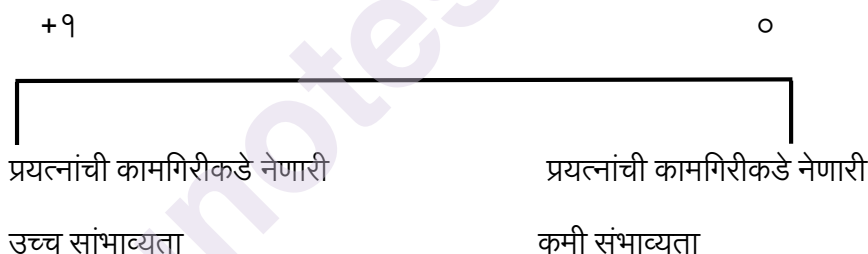
व्हॅलेन्स सकारात्मक, नकारात्मक किंवा शून्य असू शकते. व्हॅलेन्स सकारात्मक असतो जेव्हा कार्यकर्ता परिणाम प्राप्त न करण्याच्या तुलनेत परिणाम प्राप्त करण्यास प्राधान्य देतो. व्हॅलेन्स हे नकारात्मक असते जेव्हा कार्यकर्ता परिणाम प्राप्त करण्याच्या तुलनेत परिणाम प्राप्त न करणे पसंत करतो. जेव्हा कार्यकर्ता परिणामाबद्दल उदासीन असतो तेव्हा व्हॅलेन्स शून्य असते.



काही प्रकरणांमध्ये कामगारांना स्वतःच्या कामात आंतरिक संयम आढळतो. एखादे कार्य योग्य प्रकारे पूर्ण केल्याची किंवा एखादी गोष्टनिर्माण करण्याच्या भावनेतून त्यांना त्यांच्या कामातून थेट समाधान मिळते. असे कर्मचारी स्वयंप्रेरित असतात. त्यांचे परिणाम व्यवस्थापनाद्वारे कमी नियंत्रित असतात.

५.२.२ अपेक्षा:

अपेक्षा सिद्धांताचा दुसरा घटक, कर्मचाऱ्याच्या विश्वासाशी संबंधित होता, जसे की त्याचे विशिष्ट वर्तन (उदा. कठोर परिश्रम) विशिष्ट परिणामाकडे नेईल (उदा. पदोन्नती). अपेक्षेची व्याख्या शून्य ते एक अशी संभाव्यता म्हणून केली जाते जी विशिष्ट प्रयत्नांमुळे विशिष्ट परिणाम मिळवून देते. जर कर्मचाऱ्याला असे वाटत असेल की त्याला लक्ष्य पूर्ण करण्याची कोणतीही संधी नाही तर त्याची अपेक्षा शून्य आहे. दुसरीकडे, जर कर्मचाऱ्याला लक्ष्य साध्य करण्याचा विश्वास असेल तर त्याची अपेक्षा दोन टोकांच्या दरम्यान असते.



अपेक्षेची ताकद प्रेरणा प्रभावित करते. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या विक्रेत्याला त्याच्या विक्रीचे लक्ष्य गाठू शकेल असे वाटत असेल तरच तो कठोर परिश्रम करेल. तथापि, जर त्याला वाटत असेल की त्याने कितीही प्रयत्न केले तरी तो विक्रीचे लक्ष्य गाठू शकणार नाही तर तो कोणतेही प्रयत्न करणार नाही.

प्रयत्न - कामगिरी संबंध = अपेक्षा

स्वयं-कार्यक्षमता:

अपेक्षा कामगिरीच्या प्रयत्नांमध्ये योगदान देणारी एकशक्ती म्हणजे कर्मचाऱ्यांची स्वयं-कार्यक्षमता. स्वयं-कार्यक्षमता हा कर्मचाऱ्याचा विश्वास आहे की तो/ती एखादे कार्य करण्यास सक्षम आहे. उच्च पातळीची स्वयं-कार्यक्षमता असलेल्या कर्मचाऱ्यांना विश्वास आहे की त्यांच्या प्रयत्नांमुळे समाधानकारक कामगिरी होईल. उच्च स्व-कार्यक्षमता उच्च अपेक्षेचे मूल्यांकन तयार करते.

कमी आत्म-कार्यक्षमता असलेले लोक खोटेपणाने ग्रस्त असतात. त्यांचा स्वतःच्या क्षमतेवर आणि क्षमतेवर विश्वास नाही. त्यांची अपेक्षा कमी आहे. ते आत्म-शंकेने भरलेले आहेत, जोखीम घेण्यास घाबरतात आणि क्वचितच मदतीसाठी विचारणा करतात.

५.२.३ साधनक्षमता (इंस्ट्रुमेंटॅलिटी):

ब्रूमच्या सिद्धांतातील तिसरा घटक, साधनक्षमता, कर्मचाऱ्याने केलेला व्यक्तिनिष्ठ निर्णय आहे. काम पूर्ण झाल्यावर बक्षीस मिळेल, असा कर्मचाऱ्यांचा विश्वास आहे. हे कार्यप्रदर्शन आणि विशिष्ट परिणामाची प्राप्ती यांच्यातील संबंधांशी संबंधित आहे. उदाहरणार्थ, विक्रेत्याला पदोन्नतीची इच्छा आहे. तथापि, त्याने विक्रीचे लक्ष्य गाठले तरच त्याची पदोन्नती शक्य आहे. विक्रेत्याला तेव्हा काम करण्यास प्रवृत्त केले जाईल जेव्हा त्याला अपेक्षा असेल की त्याच्या प्रयत्नांमुळे विक्रीचे लक्ष्य साध्य होईल आणि यामुळे त्याला पदोन्नती मिळेल.



साधनक्षमताचे मूल्य 0 ते 1 पर्यंत असते. जर कर्मचाऱ्याचा ठाम विश्वास असेल की कामगिरीमुळे पदोन्नती होते तर साधनक्षमता उच्च आहे. दुसरीकडे, पदोन्नती काय ठरवते हे कर्मचाऱ्याला स्पष्ट नसल्यास, साधनक्षमता कमी असते.



बक्षिसांकडे नेणाऱ्या कामगिरीची

बक्षिसांकडे नेणाऱ्या कामगिरीची

कमी संभाव्यता

उच्च संभाव्यता

कामगिरी - बक्षीस = साधनक्षमता

(अ) हा सिद्धांत म्हणतो की प्रेरणा ही अपेक्षा - साधनक्षमता - व्हॅलेन्स या तीनही घटकांचे उत्पादन आहे. हे तीन घटक अनेक संयोगाने एकत्र येऊ शकतात. प्रत्येक कर्मचाऱ्यामध्ये या तीन घटकांचा एक अद्वितीय संयोजन असतो. असे घडते कारण आपले अनुभव आपल्याला वेगवेगळ्या पुरस्कारांचे वेगळ्या प्रकारे मूल्य देण्यास शिकवतात. जेव्हा हे तीनही घटक जास्त असतात तेव्हा प्रेरणा सर्वात मजबूत असते.

(ब) तीनपैकी कोणतेही घटक कमी असल्यास प्रेरणा कमी असेल. या तीन घटकांपैकी कोणतेही शून्य असल्यास प्रेरणा शून्य असेल. जर बक्षीसासाठी त्याची व्हॅलेन्स नकारात्मक असेल तर प्रेरणा नकारात्मक असेल. खाली दिलेली सारणी वेगवेगळ्या संयोजनांचे प्रेरकप रिणाम स्पष्ट करते.

व्हॅलेन्स	अपेक्षा	साधनक्षमता	प्रेरणा
+१	+१	+१	तीव्र प्रेरणा
+१	+१	०	मध्यम प्रेरणा
+१	०	+१	मध्यम प्रेरणा
+१	०	०	दुर्बल प्रेरणा
-१	०	०	दुर्बल प्रेरणा
-१	+१	०	मध्यम प्रेरणा
-१	०	+१	मध्यम प्रेरणा
-१	+१	+१	दुर्बल प्रेरणा

५.२.४ अनिश्चिततेचा प्रभाव:

अपेक्षा प्रारूप हे कर्मचार्यांच्या प्रयत्न, कामगिरी आणि बक्षिसे यांच्यातील संबंधांच्या धारणेवर अवलंबून असते. तथापि, या संबंधातील अनेक पैलू अनिश्चित आहेत.

अनिश्चितताखालील कारणांमुळे आहे:

- १) परिस्थितीमध्ये इतर विविध घटक असतात आणि त्यामुळे कर्मचार्यांना खात्री असू शकत नाही की एखाद्या विशिष्ट कृतीचा परिणाम इच्छित बक्षीस म्हणून होईल काय. उदाहरणार्थ, एखादा कर्मचारी पदोन्नती इच्छितो परंतु ते मिळण्याची शक्यता केवळ त्याच्या कामगिरी अवलंबून नसून इतरांच्या कामगिरीवर ही अवलंबून असते.
- २) कर्मचार्यांच्या कृतीं प्राथमिक आणि दुय्यम परिणामांकडे घेऊन जातात. प्राथमिक परिणाम थेट कृतीतून होतात. दुय्यम परिणाम प्राथमिकतेचे अनुसरण करतात. उदाहरणार्थ, उच्च वेतनासह पदोन्नतीचा प्राथमिक परिणाम असू शकतो परंतु पदोन्नतीनंतर उच्च दर्जा हादुय्यम परिणाम आहे. एखादी व्यक्ती कठोर परिश्रम करून पदोन्नती (प्राथमिक परिणाम) मिळवू शकते परंतु तरीही त्याला अपेक्षितदर्जा (दुय्यम) मिळू शकत नाही. यामुळे परिस्थिती गुंतागुंतीची होते आणि अनिश्चिततेत भर पडते.
- ३) बरेच परिणाम इतरांद्वारे नियंत्रित केले जातात आणि इतर कर्मचारी कसे प्रतिक्रिया देतील याची कधीही खात्री नसते. उदाहरणार्थ, पदोन्नतीची मागणी करणारा कर्मचारी हे निश्चित करू शकत नाही की व्यवस्थापन त्याची कामगिरी ओळखेल आणि त्याला बढती देईल. यामुळे अनिश्चितता निर्माण होते.

५.२.५ अपेक्षा प्रारूपाचे फायदे आणि मर्यादा:

१) मानसिक प्रक्रियांचा प्रभाव: हे मॉडेल व्यवस्थापकांना मानसिक प्रक्रियांबद्दल विचार करण्यास मदत करते ज्याद्वारे प्रेरणामिलते. विचार, तर्क आणि धारणा यांचा प्रेरणेवर जोरदार प्रभाव पडतो.

२) वैयक्तिक फरकांचे महत्त्व: हे मॉडेल प्रेरणेमधील वैयक्तिक फरकांचे महत्त्व स्पष्ट करते. हे व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक गरजा लक्षात घेऊन प्रेरक रचना विकसित करण्यास मदत करते.

३) प्रेरक वातावरण तयार करणे: हे मॉडेल व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांशी प्रभावी संवाद साधून प्रेरक वातावरण निर्माण करण्यास प्रोत्साहित करते. हे शोधून काढले जाऊ शकते:

- कर्मचाऱ्यांद्वारे कोणते पुरस्कार सर्वात जास्त मानले जातात.
- कर्मचाऱ्याला असे वाटते की त्याच्या प्रयत्नाचा परिणाम कामगिरीवर होईल.
- त्याला असे वाटते की त्याच्या कामगिरीमुळे बक्षीस मिळेल.

५.२.६ मर्यादा:

१) संज्ञानात्मक घटक दुर्लक्षित: VIE सिद्धांतात व्यक्तिमत्त्व आणि भावनांसारख्या निवडीतील अनेक गैर-संज्ञानात्मक घटकांकडे दुर्लक्ष केले गेले आहे.

२) पुढील चाचणी आवश्यक: या सिद्धांतामध्ये ठोस संशोधन पुरावेनाहीत आणि त्यामुळे पुढील चाचणी आवश्यक आहे. आंतरिक आणि बाह्यपुरस्कारांची भूमिका, एकल प्रयत्नांचे अनेक परिणाम, संधीची भूमिका, इत्यादींसाठी पुढील चाचणी आणि संशोधन आवश्यक आहे.

३) आवश्यक उपाय: व्हॅलेन्स अपेक्षेचे विश्वसनीय उपाय आणि उपकरणे विकसित करणे आवश्यक आहे.

४) वेळ आणि संसाधनांच्या मर्यादा: अनेक व्यवस्थापकांकडे या मॉडेलवर आधारित जटिल प्रेरक प्रणाली वापरण्यासाठी वेळ किंवा संसाधने नसतात.

तुमची प्रगती तपासा

1. या सिद्धांताचे साधनक्षमता आणि अपेक्षा घटक स्पष्ट करा.
2. या सिद्धांताच्या टीकेची चर्चा करा.

५.३ समानता सिद्धांत

समानता प्रारूप सामाजिक तुलनांवर आधारित आहे. हे मॉडेलची कर्मचारी अशा सामाजिक प्रणालीमध्ये काम करतात ज्यामध्ये प्रत्येकजण काही प्रमाणात इतरांवर अवलंबून असतो हे ओळखते. ते एकमेकांचे निरीक्षण करतात, एकमेकांचा न्याय करतात आणि तुलना करतात. या मॉडेलनुसार कर्मचारी केवळ त्यांच्या गरजा पूर्ण करण्याशी

संबंधित नसतात, तरत्यांना त्यांचे बक्षीसही न्याय्य असावे अशी त्यांची इच्छा असते. बक्षिसे मानसिक, सामाजिक आणि आर्थिक असू शकतात परंतु ते न्याय्य असले पाहिजेत.

कर्मचाऱ्यांचे शिक्षण, ज्येष्ठता, पूर्वीचा कामाचा अनुभव, निष्ठा आणि वचनबद्धता, वेळ आणि मेहनत, सर्जनशीलता आणि नोकरीची कामगिरी या सर्व घटकांचा समावेश इनपुटमध्ये होतो.

पगार, बोनस, फ्रिज, फायदे, नोकरीची सुरक्षा, सामाजिक बक्षिसे आणि मानसशास्त्रीय बक्षिसे यांसारख्या नोकऱ्यांमधून त्यांना मिळालेले बक्षिसे हे परिणाम आहेत. जेव्हा व्यक्ती अशी तुलना करतात, तेव्हा तीनपैकी एक परिस्थिती उद्भवू शकते, निष्पक्षता, अटी पुरस्कार समानता किंवा फसवणूकपूर्ण पुरस्कार असमानता.

- 1) समानता: जेव्हा एखादा कर्मचारी त्याच्या परिणामांच्या गुणोत्तराची दुसऱ्या कर्मचाऱ्याशी तुलना करतो आणि त्याला वाटते की ते न्याय्य आहे, तेव्हा त्याला समानतेचा अनुभव येतो. कर्मचाऱ्यांना असे वाटते की त्याच्या इनपुटसह त्याच्या बक्षिसे किंवा परिणामांचे गुणोत्तर इतर कर्मचाऱ्यांच्या बरोबरीचे आहे ज्याच्याशी तो स्वतःची तुलना करतो. जर कर्मचाऱ्यांना समानता समजली, तर ते समान पातळीवर योगदान देत राहतील. तुलना इतर कोणत्याही व्यक्तीशी केली जाऊ शकते. दुसरी व्यक्ती एकाच संस्थेची किंवा दुसऱ्या संस्थेशी संबंधित असू शकते, त्याच पदावर काम करत असू शकते किंवा त्याच वयोगटातील असू शकते. समनतेची ही भावना खालीलप्रमाणे व्यक्त केली जाऊ शकते:

$$\frac{\text{एखाद्याचे स्वतःचे परिणाम}}{\text{एखाद्याचे स्वतःचे इनपुट}} = \frac{\text{इतरांचे परिणाम}}{\text{इतरांचे इनपुट}}$$

- 2) अति-पुरस्कार असमानता: जेव्हा एखादा कर्मचारी त्याच्या परिणामांच्या गुणोत्तराची तुलना दुसऱ्या कर्मचाऱ्याशी करतो आणि त्याला असे वाटते की त्याला दुसऱ्यापेक्षा जास्त मिळत आहे, तेव्हा त्याला बक्षीस असमानतेचा अनुभव येतो. हे खालीलप्रमाणे दर्शविले जाऊ शकते:

$$\frac{\text{एखाद्याचे स्वतःचे परिणाम}}{\text{एखाद्याचे स्वतःचे इनपुट}} > \frac{\text{इतरांचे परिणाम}}{\text{इतरांचे इनपुट}}$$

कर्मचाऱ्याला असे वाटते की त्याला जे हवे आहे त्या ऐवजी इतरच काही त्याला वारंवार मिळते आहे. त्यानंतर त्याला असंतुलन आणि तणावाची स्थिती येते आणि तो संतुलन पुनर्संचयित करण्याचा प्रयत्न करेल.

त्याच्या असमानतेचा सामना करण्यासाठी तो अनेक वर्तन प्रतिक्रिया वापरू शकतो. हे अंतर्गत किंवा बाह्य असू शकतात. शारीरिक किंवा मानसिक. या प्रतिक्रियांमुळे चार संयोग होऊ शकतात.

अ) अंतर्गत, शारीरिक: तो अधिक मेहनत करतो.

ब) अंतर्गत, मानसशास्त्रीय: तो पुरस्कारावर सूट देतो.

क) बाह्य, शारीरिक: तो समोरच्या व्यक्तीला अधिक बक्षिसे मागण्यासाठी प्रोत्साहित करतो.

ड) बाह्य, मानसशास्त्रीय: तो व्यक्ती (संदर्भित व्यक्ती) बदलतो आणि ज्याच्याशी तो स्वतःची तुलना

करत आहे अशा व्यक्तीची निवड करतो.

- ३) **फसवणूकपूर्ण पुरस्कार असमानता:** जेव्हा एखादा कर्मचारी त्याच्या परिणामांच्या गुणोत्तराची तुलना दुसऱ्या कर्मचार्याच्या इनपुटशी करतो आणि त्याला वाटते की त्याला इतरांपेक्षा कमी मिळत आहे, तेव्हा त्याला पुरस्कार असमानतेचा अनुभव येतो. कर्मचार्याला असे वाटते की तो त्याच्यामुळे जे आहे त्यापेक्षा कमीपुनरावृत्ती होत आहे. हे खालीलप्रमाणे व्यक्त केले आहे:

एखाद्याचे स्वतःचे परिणाम

इतरांचे परिणाम

<

एखाद्याचे स्वतःचे इनपुट

इतरांचे इनपुट

त्यानंतर त्याला तणाव आणि असंतुलनाची स्थिती येते आणि तो असंतुलन पुनर्संचयित करण्याचा प्रयत्न करू शकतो. तो संतुलन पुनर्संचयित करण्यासाठी अंतर्गत, बाह्य, शारीरिक किंवा मानसिक प्रतिक्रिया वापरू शकतो. या प्रतिक्रियांचे परिणाम चार संयोग होऊ शकतात.

अ) अंतर्गत, शारीरिक: तो उत्पादकता कमी करू शकतो.

ब) अंतर्गत, मानसिक: तो पुरस्काराचे मूल्य वाढवू शकतो.

क) बाह्य, शारीरिक: तो अधिकसाठी सौदा करू शकतो किंवा सोडू शकतो.

ड) बाह्य, मानसशास्त्रीय: तो स्वतःची तुलना इतर कोणाशी तरीकरू शकतो (संदर्भ बदला).

समानता मॉडेलने सामाजिक तुलनेचा प्रभाव ओळखून प्रेरणा क्षेत्रावर नवीन प्रकाश टाकला. व्यक्ती केवळ त्यांच्या प्रयत्नांबद्दल त्यांना मिळणाऱ्या पूर्ण रकमेशी संबंधित नसून या रकमेचा इतरांना मिळणाऱ्या संबंधाशीदेखील संबंधित आहे.

समानता मॉडेलवरील संशोधनाने अनुकूल परिणाम दिले आहेत. परिणाम कमी पुरस्कृत असमानतेसाठी अधिक समर्थन करणारे आहेत परंतु जास्त पुरस्कृत असमानतेसाठी तसे कमी आहेत.

इक्विटी मॉडेल मर्यादांपासून मुक्त नाही. हे मॉडेल वापरताना व्यवस्थापकांना ज्या काही अडचणी येतात त्या पुढीलप्रमाणे आहेत:-

- १) असमानतेचा अंदाज लावण्यात अडचण: असमानतेचा अंदाज लावणे अनेकदा कठीण असते कारण कर्मचारी अनेक संदर्भ गट निवडतात. संस्थेच्या आत आणि बाहेर दोन्ही. कर्मचारी देखील तुलना करतात त्यांना सर्वात अनुकूल असलेल्या मानकांनुसार. उदाहरणार्थ, सुशिक्षित कर्मचारी पात्रतेवर भर देतात, तर दीर्घसेवा असलेले कर्मचारी प्रबळ निकष म्हणून ज्येष्ठतेवर भर देतात.
- २) समानता संवेदनशीलता: वेगवेगळ्या व्यक्तींची समनतेसाठी वेगवेगळी प्राधान्ये असतात. काही लोक जास्त पुरस्कृत होणे पसंत करतात तर काही लोक कमी बक्षीस मिळणे पसंत करतात. कर्मचारी कोणत्या श्रेणीतील आहे हे ओळखणे व्यवस्थापकांसाठी सोपे काम नाही.

तुमची प्रगती तपासा

१) समानता मॉडेलचे घटक म्हणून इनपुट आणि आउटपुट स्पष्ट करा.

२) या सिद्धांताच्या अति-पुरस्कार असमानतेची चर्चा करा.

५.४ ध्येय-निर्धारण सिद्धांत

हा सिद्धांत लॉके यांनी मांडला होता ज्याने प्रेरणाचा आधार म्हणून ध्येय साध्य करण्यावर भर दिला होता. १९६० च्या दशकाच्या उत्तरार्धात, एडविन लॉकने प्रस्तावित केले की ध्येयाकडे कार्य करण्याचा हेतू हा कामाच्या प्रेरणाचा एक प्रमुख स्रोत आहे. म्हणजेच, उद्दिष्टे कर्मचार्याला सांगतात की काय करावे लागेल आणि किती प्रयत्न करावे लागतील. पुरावे ध्येयाच्या मूल्याचे जोरदार समर्थन करतात. अधिक मुद्द्यापर्यंत, आपण असे म्हणू शकतो की विशिष्ट उद्दिष्टे कामगिरी वाढवतात, कठीण उद्दिष्टे, जेव्हा स्वीकारली जातात, तेव्हा सोप्या उद्दिष्टांपेक्षा उच्च कार्यप्रदर्शन होते आणि अभिप्राय अ- प्रतिसादापेक्षा उच्च कार्यप्रदर्शनाकडे नेतो.

कर्मचार्यांना प्रेरित करणे हे उद्दिष्ट असल्यास खालील चारघटक महत्वाचे आहेत.

१) विशिष्ट उद्दिष्टे:

सामान्य उद्दिष्टांपेक्षा विशिष्ट उद्दिष्टे श्रेयस्कर असतात. एक विशिष्ट ध्येय हे स्पष्टपणे परिभाषित मोजण्यायोग्य लक्ष्य आहे. याबद्दल कोणतीही संदिग्धता नाही. संशोधनाने कर्मचार्यांना विशिष्ट उद्दिष्टे देण्यापेक्षा त्यांना त्यांचे सर्वोत्तम कार्य करण्यास सांगणे खूप चांगले आहे हे स्थापित केले आहे. जेव्हा कोणत्याही व्यक्तीला विशिष्ट उत्पादन लक्ष्य दिले जाते, तेव्हा तो ते गाठण्याचा प्रयत्न करतो. ध्येय वस्तुनिष्ठ, परिमाणात्मक अटींमध्ये निर्दिष्ट केली पाहिजेत. त्यांना ठोस कृती योजना आणि उद्दिष्टांची साथ हवी.

२) आव्हानात्मक उद्दिष्टे:

प्रेरणा संकल्पना-ii

सोप्या सांसारिक उद्दिष्टांपेक्षा अवघड, आव्हानात्मक उद्दिष्टे अधिक श्रेयस्कर असतात. कठीण पण साध्य करण्यायोग्य ध्येय नोकरीचे आव्हान वाढवते. संशोधनाने हे सिद्ध केले आहे की केवळ आव्हानात्मक नोकरी सामग्री कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करते. जेव्हा एखादे आव्हान गुंतलेले असते तेव्हाच प्रत्येक व्यक्ती स्वतःमधील सर्वोत्तम गोष्टी बाहेर आणते, ते आव्हान म्हणजे व्यक्तीच्या आत्मसन्मानाच्या गरजांना आवाहन असते. प्रत्येकजण तो किंवा ती सक्षम आहे हे सिद्ध करण्यासाठी उत्सुक आहे. त्यामुळेच आव्हानात्मक उद्दिष्टे लोकांना प्रेरित करतात. तथापि, जर एखाद्याने त्यांना खूप कठीण अशी उद्दिष्टे दिली तर ते कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करणार नाहीत.

३) स्वतःची उद्दिष्टे:

स्वीकार्य उद्दिष्टे लादलेल्या उद्दिष्टांपेक्षा श्रेयस्कर असतात. उद्दिष्टे केवळ विशिष्ट आणि आव्हानात्मक असली पाहिजेत असे नाही तर ते कर्मचाऱ्यांना मान्य असले पाहिजेत, काही विशिष्ट आवश्यकता पूर्ण केल्या पाहिजेत.

अ) सहभाग: पहिली आवश्यकता म्हणजे कर्मचाऱ्यांना ध्येय ठरवण्याच्या आणि निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत भाग घेण्यास परवानगी देणे.

ब) मानसशास्त्रीय करार: मानसशास्त्रीय करार म्हणजे कर्मचाऱ्यांना उद्दिष्टांसाठी सार्वजनिक वचनबद्धता मिळवून देणे.

क) पर्यवेक्षी समर्थन: एकदा उद्दिष्टे दिल्यानंतर, पर्यवेक्षकांनी याची खात्री करणे आवश्यक आहे की कर्मचाऱ्यांना यंत्रसामग्री, साहित्य, कार्य परिस्थिती कार्यपद्धती नियम आणि नियम आणि मार्गदर्शन यांच्या बाबतीत आवश्यक समर्थन मिळेल.

ड) विवेक: त्यांना ध्येयांमागील तर्क आणि विवेक समजावून सांगणे आवश्यक आहे.

४) कार्यप्रदर्शन निरीक्षण आणि अभिप्राय:

याचा अर्थ कर्मचाऱ्यांना ध्येयप्राप्तीबाबत अभिप्राय प्रदान करणे. अभिप्राय कर्मचाऱ्यांना अधिक सहभागासह काम करण्यास मदत करतो आणि समाधानाची भावना निर्माण करतो. अभिप्राय कामात यशाची प्रेरणा निर्माण करतो.

कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे निरीक्षण करणे आणि त्यांचे निरीक्षण करणे हे त्यांना सूचित करते की त्यांचे कार्य महत्त्वाचे आहे, त्यांचे प्रयत्न आवश्यक आहेत आणि संस्था त्यांच्या योगदानाची कदर करते.

स्वयं-कार्यक्षमता एखाद्या व्यक्तीच्या विश्वासाचा संदर्भ देते की तो किंवा ती एखादे कार्य करण्यास सक्षम आहे. तुमची आत्म-कार्यक्षमता जितकी जास्त असेल तितका एखाद्या कामात आत्मविश्वास वाढेल. म्हणूनच, कठीण परिस्थितीत, आम्हाला आढळते की कमी आत्म-कार्यक्षमता असलेले लोक त्यांचे प्रयत्न कमी करतात किंवा पूर्णपणे सोडून देतात, तर उच्च आत्म-कार्यक्षमता असलेले लोक आव्हानावर प्रभुत्व मिळविण्यासाठी अधिक प्रयत्न

करतात. याव्यतिरिक्त, उच्च स्व-कार्यक्षमता असलेल्या व्यक्तीवाढीव प्रयत्न आणि प्रेरणांसह नकारात्मक अभिप्रायाला प्रतिसाद देतात असे दिसते, तर ज्यांची आत्म-कार्यक्षमता कमी आहे त्यांना नकारात्मक प्रतिक्रिया दिल्यास त्यांचे प्रयत्न कमी होण्याची शक्यता आहे.

५.४.१ टीका:

१. संशोधन असे दर्शविते की वैयक्तिक ध्येय सेटिंग सर्व कार्यावरतितकेच चांगले कार्य करत नाही.
२. परस्परावलंबी कार्यावर, गट उद्दिष्टे श्रेयस्कर आहेत.
३. ध्येय-निर्धारण सिद्धांत संस्कृतीशी बांधील आहे, तो युनायटेडस्टेट्स आणि कॅनडा सारख्या देशांमध्ये चांगल्या प्रकारे अनुकूल आहे कारण त्याचे मुख्य घटक उत्तर अमेरिकन संस्कृतीशी वाजवीपणे संरेखित करतात. एकंदरीत निष्कर्ष असा आहे की योग्य परिस्थितीत उच्च कार्यप्रदर्शन करू शकतात. मात्र, याचा कोणताही पुरावा नाही अशी उद्दिष्टे नोकरीतील वाढीव समाधानाशी संबंधित आहेत.

तुमची प्रगती तपासा

१. एखाद्या व्यक्तीला प्रेरित करण्यासाठी विशिष्ट ध्येयांची भूमिका स्पष्ट करा.
२. ध्येय-निश्चिती सिद्धांताच्या टीकेची चर्चा करा.

५.५ ERG सिद्धांत

क्लेटन अल्डरफरने मॅस्लोच्या गरजांच्या पदानुक्रम सिद्धांताच्या कमकुवतपणावर मात करण्यासाठी ERG मॉडेल (1969, 1972) विकसित केले. अल्डरफरचा उच्च आणि खालच्या स्तरांच्या गरजा वर्गीकरणावर देखील विश्वास होता. त्यांनी सुचवले की मॅस्लोच्या पाचघटकांच्या रचनेऐवजी, मानवी गरजांचा विचार तीन स्तरांमध्ये केला जातो. त्यांनी या स्तरांना "अस्तित्व" Existence (मॅस्लोचे शारीरिक आणि सुरक्षिततेचे स्तर), "संबंध" Relatedness (मॅस्लो प्रेम आणि सन्मानाच्या गरजा) आणि "वाढ" Growth (स्वयं-वास्तविक गरजा) असे लेबल दिले. म्हणून, त्याला ERG सिद्धांत म्हणतात).

- १) अस्तित्वाच्या गरजा: या गरजा मॅस्लोच्या शारीरिक आणि सुरक्षिततेच्या गरजा पूर्ण आहेत. त्यात अन्न, वस्त्र, निवारा, उत्तमपगार, चांगली कामाची परिस्थिती, नोकरीची सुरक्षा इ.
- २) नातेसंबंधाच्या गरजा: या गरजा व्यक्तीच्या आंतर-वैयक्तिक आणि सामाजिक संबंधांशी जोडलेल्या असतात. यामध्ये इतरांद्वारे प्रेम करणे आणि त्यांची काळजी घेणे, इतर लोकांशी संवाद साधणे, सार्वजनिक ओळख प्राप्त करणे आणि लोकांभोवती सुरक्षित वाटणे समाविष्ट आहे.

३) वाढीच्या गरजा: हे मास्लोच्या सन्मान आणि आत्म-वास्तविक गरजा यांच्याशी जुळते. यात इतरांकडून प्रशंसा आणि मान्यता समाविष्ट आहे आणि एखाद्याच्या क्षमतेची पूर्ण जाणीव करून देणे.

ERG सिद्धांत यावर जोर देते की एकाच वेळी एकापेक्षा जास्त गरजा कार्यरत असू शकतात. नियोक्त्याचे वर्तन मास्लोच्या सिद्धांताच्या विपरीत एकापेक्षा जास्त गरजांद्वारे एकाच वेळी प्रेरित होते, ERG सिद्धांतामध्ये "निराशा-रिग्रेशन प्रक्रिया" समाविष्ट असते ज्याद्वारे, जे उच्च पातळीची गरज पूर्ण करू शकत नाहीत, ते खालच्या स्तरावरील गरजांवर लक्ष केंद्रित करण्यासाठी परत येऊ शकतात आणि नंतर पुन्हा प्रगती करू शकतात. उदाहरणार्थ, जर अस्तित्व आणि संबंधिततेच्या गरजा पूर्ण केल्या गेल्या असतील परंतु वाढीच्या गरजांची पूर्तता अवरोधित केली गेली असेल, तर व्यक्ती निराश होईल आणि नातेसंबंधाच्या गरजा पुन्हा प्रेरणेचा प्रमुख स्रोत म्हणून उदयास येतील.

ERG सिद्धांताची योग्यता अशी आहे की ते पूर्वीच्या सिद्धांतांचे मजबूत मुद्दे घेते आणि कमी मर्यादित आणि कमी प्रतिबंधित आहे. मास्लोच्या पदानुक्रमातील पाच श्रेणीपेक्षा अल्डरफरने प्रस्तावित केलेल्या तीन श्रेणींमध्ये मानवी गरजा अधिक सुबकपणे एकत्रित आणल्या. एकूणच, ERG सिद्धांत गरज पदानुक्रम सिद्धांताची अधिक वैध आवृत्ती दर्शवते.

तुमची प्रगती तपासा

1. ERG सिद्धांताचे गुण स्पष्ट करा.
2. या सिद्धांताच्या संबंधित गरजांची चर्चा करा.
3. या सिद्धांताच्या अस्तित्वाच्या गरजा स्पष्ट करा.

५.६ प्रेरणेचे समकालीन सिद्धांत एकत्र करणे

आपण या विषयातील अनेक प्रेरणा सिद्धांत पाहिले आहेत. यापैकी अनेक सिद्धांतांना जरी समर्थन दिले गेले आहे तरी त्यातील गुंतागुंत अडचणीची ठरते. परंतु हे सर्व सिद्धांत एकमेकांशी स्पर्धा करत नाहीत. एक वैध असल्यामुळे इतरांना आपोआप अवैध बनवत नाही. किंबहुना या प्रकरणात मांडलेले अनेक सिद्धांतपूरक आहेत. त्यांचे परस्परसंबंध समजून घेण्यासाठी या सिद्धांतांना एकत्र बांधण्याचे आव्हान आता आहे. त्याचामुळे पाया अपेक्षा मॉडेल आहे. संधी वैयक्तिक प्रयत्नांना मदत करू शकतात किंवा अडथळा आणू शकतात हे संधी एखाद्या व्यक्तीच्या प्रयत्नांना मदत किंवा अडथळा निर्माण करू शकतात हे ओळखून आपण सुरुवात करतो. हे व्यक्तीच्या उद्दिष्टांमधून बाहेर पडते. ध्येय-निर्धारण सिद्धांताशी सुसंगत, लक्ष्य-प्रयत्न ही पळवाट आपल्याला लक्ष्य थेट वर्तनाला दिशा दर्शक असते हे लक्षात आणून देते.

अपेक्षेचा सिद्धांत असा अंदाज लावतो की जर एखाद्या कर्मचार्याला प्रयत्न आणि कामगिरी, कामगिरी आणि बक्षिसे आणि वैयक्तिक उद्दिष्टांचे समाधान यांच्यात मजबूत संबंध असल्याचे लक्षात आले तर तो उच्च स्तरावर प्रयत्न करेल. यातील प्रत्येक नातेसंबंध काही घटकांनी प्रभावित होतात. चांगल्या कामगिरीसाठी प्रयत्न करण्यासाठी व्यक्तीकडे कामगिरी

करण्याची आवश्यक क्षमता असणे आवश्यक आहे आणि कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन प्रणालीजी एखाद्या व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेचे मोजमाप करते ती निष्पक्ष आणि वस्तुनिष्ठ असल्याचे समजले पाहिजे. कार्यप्रदर्शन पुरस्कार संबंध मजबूत होईल जर एखाद्या व्यक्तीला असे समजले की ही कामगिरी (ज्येष्ठता, वैयक्तिक आवडी किंवा इतर निकषांपेवजी) पुरस्कृत आहे. वास्तविक कामाच्या ठिकाणी संज्ञानात्मक मूल्यमापन सिद्धांत पूर्णपणे वैध असल्यास, आम्ही येथे भाकीत करू की कामगिरीवर आधारित बक्षिसे व्यक्तीची आंतरिक प्रेरणा कमी करतात. अपेक्षा सिद्धांतातील अंतिम दुवा म्हणजे बक्षिसे- ध्येय संबंध. या टप्प्यावर ERG सिद्धांत प्रत्यक्षात येईल. एखाद्या व्यक्तीला त्याच्या किंवा तिच्या उच्च कार्यक्षमतेसाठी मिळालेल्या पुरस्कारांनी त्याच्या वैयक्तिक उद्दिष्टांशी सुसंगत प्रबळ गरजा पूर्ण केल्याच्या प्रमाणात प्रेरणा उच्च असेल.

यशाची गरज, आंतरिक प्रेरणा आणि मजबुतीकरण आणि इक्विटी सिद्धांतांवर बारकाईने नजर टाकल्यास असे दिसून येते की उच्च प्राप्तकर्ता त्याच्या किंवा तिच्या कार्यक्षमतेचे किंवा संस्थात्मक बक्षीसाचे संस्थेच्या मूल्यांकनाने प्रेरित होत नाही, जोपर्यंत ते करत असलेल्या नोकऱ्या प्रदान करत आहेत तोपर्यंत उच्च ध्येय साध्य करणारे कर्मचारी वैयक्तिक जबाबदारी, अभिप्राय आणि मध्यमजोखीम यांकरिता आंतरिकरित्या प्रेरित असतात. ते प्रयत्न कामगिरी पुरस्कार किंवा पुरस्कार- ध्येय या सहसंबंधाशी संबंधित नसतात. त्याचप्रमाणे, पीएफ कार्ये, निवड, क्षमता, अर्थपूर्णता आणि प्रगती प्रदान करण्याच्या परिणामी आंतरिक प्रेरणा निर्माण करतात नंतर वैयक्तिक प्रयत्नांना उद्दिष्टांच्या दिशेने चालविले पाहिजे.

मजबुतीकरण सिद्धांत हे ओळखते की संस्थांचे पुरस्कार व्यक्तीच्या कामगिरीला बळकटी देतात. जर व्यवस्थापनाने बक्षीस प्रणालीची रचना केली असेल, तर ज्याला कर्मचाऱ्यांनी चांगल्या कामगिरीसाठी "पेमेंट ऑफ" म्हणून पाहिले असेल तर बक्षिसे अधिक मजबूत होतील आणि चांगल्या कामगिरीला प्रोत्साहन देतील. इक्विटी सिद्धांतामध्ये बक्षिसे देखील महत्वाची भूमिका बजावतात. व्यक्ती त्यांना मिळालेल्या इनपुटमधून मिळालेल्या पुरस्कारांची (परिणाम) तुलना परिणामाशी करतील - इनपुट गुणोत्तर आणि असमानता खर्च केलेल्या प्रयत्नांवर परिणाम करू शकतात.

५.७ जागतिक परिणाम

संस्कृतींमध्ये प्रेरणा देण्याबाबत काही विशिष्ट परिणाम देखील काढले जाऊ शकतात. मॅस्लोची गरजांची पदानुक्रम. उदाहरणार्थ, काही संस्कृतींमध्ये भिन्नता आणि इतरांमध्ये स्थिरता असल्याचे दर्शविले गेले आहे. काही देशांमध्ये अशा जपान आणि ग्रीससुरक्षा गरजा सर्वात महत्वाच्या आहेत तर सामाजिक गरजा स्वीडन आणि नॉर्वे मध्ये वर्चस्व राखातात. दुसरीकडे पेरू, भारत, मेक्सिको, मध्यपूर्व आणि कॅनडाच्या काही भागांमध्ये पदानुक्रम बऱ्यापैकी स्थिर असल्याचे दिसते.

संशोधनात असेही आढळून आले आहे की कर्तृत्वाची गरज, हर्झबर्गचा दोन घटक सिद्धांत आणि प्रेरणाची अपेक्षा सिद्धांत सर्व संस्कृतींमध्ये भिन्न आहेत. उदाहरणार्थ, अनेक यूएस व्यवस्थापकांना त्यांच्या कठोर परिश्रमामुळे उच्च कार्यक्षमतेची अपेक्षा असते. याउलट,

मुस्लिम व्यवस्थापकांचा असा विश्वास आहे की त्यांचेयश केवळ ईश्वराने निश्चित केले आहे. हा सिद्धांत लागू करताना ध्येय सेटिंग घेणे आवश्यक आहे कारण ते सार्वत्रिक नसलेली सांस्कृतिक वैशिष्ट्ये गृहीत धरते. याविषयात मांडलेल्या अनेक सिद्धांतांसाठी हे खरे आहे. बहुतेक वर्तमान प्रेरणा सिद्धांत अमेरिकन लोकांद्वारे युनायटेड स्टेट्समध्ये विकसित केले गेले आहेत आणि सिद्धांतांबद्दल व्यक्तिवाद आणि जीवनाचे प्रमाण यावर जोरदार जोर देण्यात आला आहे. उदाहरणार्थ, दोन्ही ध्येय निश्चिती आणि अपेक्षा सिद्धांत ध्येय सिद्धी तसेच तर्कशुद्ध आणि वैयक्तिक विचारांवर जोर देतात.

मॅसलोच्या गरजा पदानुक्रमाचा असा युक्तिवाद आहे कीलोक शारीरिक स्तरावर प्रारंभ करतात आणि नंतर या क्रमाने क्रमवारीत प्रगती करतात. शारीरिक, सुरक्षितता, सामाजिक, सन्मान आणि आत्म-वास्तविकता. हे पदानुक्रम, अमेरिकन संस्कृतीशी संरेखित केलेले कोणतेही अनुप्रयोग असल्यास. डेन्मार्क, स्वीडन, नॉर्वे, नेदरलँड आणि फिनलंडयांच्या जीवनाच्या गुणवत्तेच्या गुणवत्तेवर उच्च गुण मिळवणाऱ्या देशांच्या सामाजिक गरजा सर्वात वरच्या असतील. जेव्हा देशाची संस्कृती समानतेच्या निकषावर उच्च गुण मिळवते तेव्हा समूह कार्य कर्मचाऱ्यांना अधिक प्रेरित करेल असे आपण भाकीत करू शकतो.

आणखी एक प्रेरणा संकल्पना ज्यामध्ये स्पष्टपणे अमेरिकन पूर्वाग्रह आहे ती म्हणजे संपादन गरज. उच्च संपादन गरज असणे हा दृष्टिकोन अंतर्गत प्रेरक म्हणून कार्य करतो. दोनसांस्कृतिक वैशिष्ट्ये - मध्यम प्रमाणात जोखीम स्वीकारण्याची इच्छा आणि कार्य प्रदर्शनाची चिंता. हे संयोजन युनायटेड स्टेट्स, कॅनडा आणि ग्रेट ब्रिटन यांसारख्या अँग्लो अमेरिकन देशांमध्ये आढळते. दुसरीकडे ही वैशिष्ट्ये चिली आणि पोर्तुगालसारख्या देशांमध्ये तुलनेने अनुपस्थित आहेत. इक्विटी सिद्धांताला युनायटेड स्टेट्समध्ये तुलनेने मजबूत अनुयाई मिळाले आहे. यू.एस. शैली पुरस्कार प्रणाली या गृहीतकावर आधारित असल्याने कामगार बक्षीस वाटपातील इक्विटीसाठी अत्यंत संवेदनशील असतात.आणि युनायटेड स्टेट्समध्ये इक्विटी म्हणजे पगाराला कामगिरीशी जवळून जोडणे. तथापि, अलीकडील पुरावे असे सूचित करतात की सामूहिक संस्कृतींमध्ये विशेषतः मध्य आणि पूर्व युरोपमधील पूर्वीच्या समाजवादी देशांमध्ये कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या वैयक्तिक गरजा तसेच त्यांचे कार्यप्रदर्शन प्रतिबिंबित करण्यासाठी पुरस्कारांची अपेक्षा आहे. हे निष्कर्ष सूचित करतात की यूएस शैलीतील वेतन पद्धतींमध्ये सुधारणा आवश्यक असू शकते, विशेषतः रशिया आणि माजी कम्युनिस्ट देशांमध्ये कर्मचाऱ्यांना न्याय्य म्हणून समजले जावे.

त्यात कोणतीही संस्कृतींपलीकडची सुसंगतता नाही. उदाहरणार्थ, स्वारस्यपूर्ण कामाची इच्छा त्यांच्या राष्ट्रीय संस्कृतीकडे दुर्लक्षकरून जवळजवळ सर्व कामगारांना महत्त्वाची वाटते. सात देशांच्या अभ्यासात, बेल्जियम, ब्रिटन, इस्रायल आणि युनायटेड स्टेट्समधील कर्मचाऱ्यांनी कामाच्या उद्दिष्टांमध्ये "रंजक काम" प्रथम क्रमांकावर आहे. आणि हा घटक जपान, नेदरलँड्स आणि जर्मनीमध्ये दुसरा किंवा तिसरा क्रमांकावर होता. त्याचप्रमाणे, युनायटेड स्टेट्स, कॅनडा, ऑस्ट्रेलिया आणि सिंगापूरमधील पदवीधर विद्यार्थ्यांमध्ये नोकरी-प्राधान्ययांची तुलना करणाऱ्या अभ्यासात, कर्तृत्व आणि जबाबदारी यांनाशीर्ष तीन रेट केले गेले आणि समान क्रमवारी होती. हे दोन्ही अभ्यासदोन घटक सिद्धांतातील आंतरिक घटकांच्या महत्त्वासाठी काही सार्वत्रिकता सूचित करतात.

५.८ सारांश

या पाठामध्ये आपण प्रेरणेच्या विविध सिद्धांतांवर चर्चा केली आहे. अपेक्षा सिद्धांत हे गृहीत धरून चालते की लोकांना ध्येय हवे असल्यास त्या दिशेने कार्य करण्यास प्रवृत्त केले जाते आणि त्यांना ते साध्य करण्याची वाजवी संधी आहे असे वाटते. अपेक्षा हा विश्वास आहे की प्रयत्नांमुळे कामगिरी होईल, कामगिरीचा परिणाम निश्चित परिणाम आहे. व्हॅलेन्स म्हणजे कामगिरीच्या विविध संभाव्य परिणामांची व्यक्तीची इष्टता. इक्विटी सिद्धांत असे गृहीत धरते की लोकांना न्याय्य वागणूक मिळावी. त्यात असे म्हटले आहे की लोक त्यांच्या संस्थेतील स्वतःच्या इनपुट-टू-आउटकम गुणोत्तराची तुलना इतर तुलना केलेल्या गुणोत्तराशी करतात. त्यांची वागणूक तुलनेने असमान आहे असे त्यांना वाटत असल्यास ते असमानता कमी करण्यासाठी पावले उचलतात. द्विघटक सिद्धांत, समाधान आणि असमाधान हे समान परिमाणांच्या विरुद्ध टोकांऐवजी दोन भिन्न परिमाणे आहेत. प्रेरणा घटक समाधानावर परिणाम करतात आणि असंतोष प्रभावित करण्यासाठी स्वच्छता घटकांवर परिणाम करतात असे मानले जाते. परंतु प्रेरणा देखील भिन्न भिन्न सांस्कृतिक घटकांमुळे प्रभावित होते.

५.९ शब्दावली

- स्व-कार्यक्षमता - विशिष्ट कार्य करण्यासाठी किंवा विशिष्ट ध्येय गाठण्याच्या क्षमतेवर विश्वास.
- इनपुट- प्रशिक्षण, प्रयत्न, कौशल्ये आणि क्षमता जे कर्मचारी – त्यांच्या कामात आणतात किंवा गुंतवणूक करतात.
- आउटपुट- नुकसान भरपाई, समाधान आणि इतर फायदे कर्मचारी त्यांच्या कामातून मिळवतात.

५.१० सुचविलेले वाचन

कॅम्पबेल, जेपी (1990a). औद्योगिक आणि संस्थात्मक मानसशास्त्रातील सिद्धांताची भूमिका, मानसशास्त्रज्ञ प्रेस कन्सल्टिंग.

फ्रँक जे. लँडी आणि जेफ्री एम. कॉन्टे., 21 व्या शतकातील कार्य. (2005). टाटा मॅकग्रॉ हिल.

५.११ प्रश्न

- प्रेरणेच्या अपेक्षा सिद्धांतावर विस्तृतपणे सांगा.
- प्रेरणेचा ERG सिद्धांत स्पष्ट करा.
- प्रेरणेचे ध्येय ठरवण्याच्या सिद्धांतावर चर्चा करा.



नेतृत्व - I

पाठाची रचना

- ६.० उद्दिष्टे
- ६.१ परिचय: नेतृत्व
 - ६.१.१ नेतृत्व म्हणजे काय
 - ६.१.२ नामंजूर नेतृत्व
- ६.२ वैशिष्ट्य सिद्धांत
- ६.३ वर्तणूक सिद्धांत
 - ६.३.१ आरंभ रचना
 - ६.३.२ विचार
- ६.४ आकस्मिक सिद्धांत
 - ६.४.१ फिडलर मॉडेल
 - ६.४.२ परिस्थिती सिद्धांत
 - ६.४.३ पथ- ध्येय सिद्धांत
 - ६.४.४ नेता- सहभागाचे मॉडेल
- ६.५ सारांश
- ६.६ प्रश्न
- ६.७ संदर्भ

६.० उद्दिष्टे

या पाठाचा अभ्यास केल्यानंतर तुम्ही पुढील बाबींकरिता सक्षम व्हाल:

- विविध नेतृत्व शैली समजून घेणे
- नेतृत्वाचे स्वरूप जाणून घेणे
- नेते आणि संघटना यांच्यातील संबंधांचा अभ्यास करणे.

- नेतृत्व आणि संबंधित विषयांचा अभ्यास करण
- नेतृत्व शैली कामाच्या वातावरणावर कसा प्रभाव टाकू शकते हे जाणून घेणे
- नेतृत्वाशी संबंधित विविध सिद्धांत समजून घेणे.

६.१ परिचय: नेतृत्व

Google चे उदाहरण दर्शविते की, नेतृत्व शैली लक्षणीयरीत्या भिन्न असतात. तर कोणत्या शैली आणि कोणते लोक सर्वात प्रभावी आहेत? असे काही प्रश्न आहेत जे आपण या प्रकरणात हाताळणार आहोत. या प्रकरणात, आपण प्रभावी नेता कशांमुळे बनतो आणि नेतृत्व गुण नसलेल्या नेत्यांपेक्षा काय वेगळे करतो ते पाहूयात. प्रथम, आपण वैशिष्ट्य सिद्धांताचा अभ्यास करूयात, ज्याने 1940 च्या दशकाच्या उत्तरार्धापर्यंत नेतृत्वाच्या अभ्यासावर प्रभुत्व मिळवले. त्यानंतर आपण 1960 च्या दशकाच्या उत्तरार्धापर्यंत लोकप्रिय असलेल्या वर्तनात्मक सिद्धांतांवर चर्चा करणार आहोत. शेवटी, आपण सादर केलेले आकस्मिकता आणि परस्परसंवादी सिद्धांत पाहूयात. या प्रकरणात चर्चा केलेले बहुतेक संशोधन इंग्रजी भाषिक देशांमध्ये आयोजित केले गेले होते. विशेषतः पूर्वेकडील संस्कृतींमध्ये, सिद्धांतांच्या वैधतेवर संस्कृतीचा कसा प्रभाव पडतो याबद्दल आम्हाला फारच कमी माहिती आहे. तथापि, जागतिक नेतृत्व आणि संस्थात्मक वर्तनातील प्रभाविपणा [Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)] संशोधन प्रकल्पाच्या विश्लेषणाने काही उपयुक्त प्राथमिक अंतर्दृष्टी निर्माण केल्या आहेत ज्यांची आपण संपूर्ण चर्चा करतो आहोत. परंतु प्रथम, नेतृत्व म्हणजे काय ते स्पष्ट करूयात.

६.१.१ नेतृत्व म्हणजे काय?

एखादी दृष्टी किंवा ध्येये पूर्ण करण्यासाठी लोकांच्या समूहावर प्रभाव टाकण्याची क्षमता अशी आपण नेतृत्वाची व्याख्या करतो. या प्रभावाचा स्रोत औपचारिक असू शकतो, जसे की एखाद्या संस्थेमध्ये व्यवस्थापकीय श्रेणीद्वारे प्रदान केला गेलेला असतो. परंतु सर्व नेते व्यवस्थापक नसतात, किंवा त्या बाबतीत, सर्व व्यवस्थापक नेते नसतात. केवळ एखादी संस्था तिच्या व्यवस्थापकांना काही औपचारिक अधिकार प्रदान करते म्हणून ते प्रभावीपणे नेतृत्व करतील याची खात्री देता येत नाही.

६.१.२ नामंजूर नेतृत्व

नामंजूर नेतृत्व म्हणजे इतरांवर प्रभाव टाकण्याची ती क्षमता जी संस्थेच्या औपचारिक रचनेच्या बाहेर उद्भवते, हे सहसा औपचारिक प्रभावापेक्षा महत्वाचे किंवा अधिक महत्वाचे असते. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, नेते समूहातून तसेच औपचारिक नियुक्तीद्वारे उदयास येऊ शकतात. चांगल्या परिणामकारकतेसाठी संस्थांना मजबूत नेतृत्व आणि मजबूत व्यवस्थापन आवश्यक आहे. यथास्थितीला आव्हान देण्यासाठी, ध्येय साध्य करण्यासाठी, भविष्याची दृष्टी निर्माण करण्यासाठी आणि संस्थात्मक सदस्यांना दृष्टान्त साध्य करण्यासाठी, त्यांना प्रेरित करण्यासाठी आज आपल्याला नेत्यांची आवश्यकता आहे.

तपशीलवार योजना तयार करण्यासाठी, कार्यक्षम संस्थात्मक संरचना तयार करण्यासाठी आणि दैनंदिन कामकाजावर देखरेख करण्यासाठी आपल्याला व्यवस्थापकांची देखील आवश्यकता असते.

६.२ वैशिष्ट्य सिद्धांत

वैशिष्ट्य सिद्धांत हे असे सिद्धांत आहेत जे वैयक्तिक गुण आणि वैशिष्ट्ये विचारात घेतात जे नेते नसलेल्यांना नेत्यांपासून वेगळे करतात.

संपूर्ण इतिहासात, आपण बुद्ध, नेपोलियन, माओ, चर्चिल, रुझवेल्ट, रेगन या बलवान नेत्यांचे त्यांच्या वैशिष्ट्यांनुसार वर्णन केलेले पाहिले आहे. नेतृत्वाचे वैशिष्ट्य सिद्धांत हे अशा प्रकारे एखाद्या व्यक्तीच्या वैयक्तिक गुणांवर आणि वैशिष्ट्यांवर लक्ष केंद्रित करतात. आपण दक्षिण आफ्रिकेचे नेल्सन मंडेला, व्हर्जिन ग्रुपचे सीईओ रिचर्ड ब्रॅन्सन, Apple चे सह-संस्थापक स्टीव्ह जॉब्स आणि अमेरिकन एक्सप्रेसचे चेअरमन केन चेनॉल्ट यांसारख्या नेत्यांना करिष्माई, तापट, उत्साही आणि धैर्यवान म्हणून ओळखतो. नेतृत्व संशोधनाच्या सुरुवातीच्या टप्प्यावर नेत्यांना जे लोक नेते नव्हते त्यांच्या पासून वेगळे करण्याकरिता व्यक्तिमत्व, सामाजिक, शारीरिक किंवा बौद्धिक गुणधर्मांचा शोध घेतला गेला. नेतृत्व गुण वेगळे करण्याच्या सुरुवातीच्या संशोधनाच्या प्रयत्नांमध्ये अनेक वाटा पूर्णपणे बंद झालेल्या आढळून आल्या. 1960 च्या दशकाच्या उत्तरार्धात 20 वेगवेगळ्या अभ्यासांच्या पुनरावलोकनात जवळपास 80 नेतृत्व गुण ओळखले गेले, परंतु 4 किंवा अधिक तपासांमध्ये फक्त 5 नेतृत्व गुण सामान्य होते. 1990 च्या दशकापर्यंत, असंख्य अभ्यास आणि विश्लेषणांनंतर, आपण अधिक उत्तम प्रकारे म्हणू शकतो की बहुतेक नेते "इतर लोकांसारखे नसतात" परंतु त्यांचे वैशिष्ट्य दर्शविणारी विशिष्ट वैशिष्ट्ये विविध पुनरावलोकनांमध्ये खूप भिन्न आहेत. संशोधकांनी बिग फाइव्ह व्यक्तिमत्व फ्रेमवर्कच्या आसपास वैशिष्ट्ये आयोजित करण्यास सुरुवात केली तेव्हा एक प्रकारची प्रगती चा मार्ग मिळाला. नेतृत्वाच्या विविध समीक्ष्यांमधील डझनभर गुणधर्मांपैकी बहुतेक गुण बिग फाइव्ह (उदाहरणार्थ, महत्वाकांक्षा आणि उर्जा हे बहिर्मुखतेचा भाग आहेत) पैकी एकाच्या खाली बसतात, जे नेतृत्वाचे भविष्यकथन करणारे गुणधर्मांना मजबूत समर्थन देतात.

नेतृत्व साहित्याचा संपूर्ण आढावा, जेव्हा बिग फाइव्हच्या आसपास आयोजित केला जातो तेव्हा असे आढळले आहे की बहिर्मुखता हे प्रभावी नेत्यांचे सर्वात लक्षणीय वैशिष्ट्य आहे, परंतु ते त्यांच्या परिणामकारकतेपेक्षा त्यांच्या उदय होण्याच्या मार्गाशी अधिक दृढपणे संबंधित आहे. मनमिळाऊ आणि वर्चस्व असलेले लोक समुह परिस्थितींमध्ये स्वतःला ठामपणे व्यक्त करण्याची अधिक शक्यता असते, परंतु नेत्यांनी हे सुनिश्चित करणे आवश्यक आहे की ते खूप ठाम नाहीत - एका अभ्यासात असे दिसून आले आहे की ज्या नेत्यांनी प्रामाणिकपणावर खूप उच्च गुण मिळवले आहेत ते मध्यम उच्च असलेल्या लोकांपेक्षा कमी प्रभावी आहेत. सहमती आणि भावनिक स्थिरतेच्या विपरीत, प्रामाणिकपणा आणि मोकळेपणा जरी अनुभवासाठी बहिर्मुखतेसारखे मजबूत नसले तरी देखील नेतृत्वाशी मजबूत संबंध दर्शविते. एकूणच, वैशिष्ट्यपूर्ण दृष्टीकोनातदेऊ करण्यासाठी काहीतरी आहे. ज्या नेत्यांना लोकांभोवती आणि सामाजिक वातावरणात राहणे आवडते आणि जे स्वतःला ठामपणे सांगण्यास सक्षम आहेत (बाह्य), जे शिस्तबद्ध आहेत आणि त्यांनी केलेल्या

वचनबद्धतेचे पालन करण्यास सक्षम आहेत (विवेकशील), आणि जे सर्जनशील आणि लवचिक (खुले) आहेत त्यांना स्पष्ट फायदा होतो. नेतृत्वाकडे येतांना, हे सुचवले जाते की चांगल्या नेत्यांमध्ये मुख्य वैशिष्ट्ये समान असतात. एक कारण म्हणजे प्रामाणिकपणा आणि बहिर्मुखता हे सकारात्मकपणे नेत्यांच्या आत्म-कार्यक्षमतेशी संबंधित आहेत, ज्याने नेतृत्वाच्या कामगिरीच्या अधीनस्थांच्या श्रेणीमधील बहुतेक फरक स्पष्ट केले आहेत. लोक आत्मविश्वास असलेल्या आणि योग्य दिशेने जात असलेल्या व्यक्तीचे अनुसरण करण्याची अधिक शक्यता असते. आणखी एक वैशिष्ट्य जे प्रभावी नेतृत्व दर्शवू शकते ते म्हणजे भावनिक बुद्धिमत्ता (EI).

भावनिक बुद्धिमत्ता (EI) म्हणजे इतरांशी संवाद साधण्यासाठी आणि त्यांच्याशी प्रभावीपणे आणि रचनात्मकपणे संबंध ठेवण्यासाठी भावनांना जाणण्याची, त्यांचा अर्थ लावण्याची, त्या प्रदर्शित करण्याची, त्यांना नियंत्रित करण्याची, त्यांचे मूल्यमापन करण्याची आणि त्या वापरण्याची क्षमता होय. भावनिक बुद्धिमत्तेच्या अनुयायांचा असा युक्तिवाद आहे की, एखाद्या व्यक्तीला उत्कृष्ट प्रशिक्षण, एक अत्यंत विश्लेषणात्मक मन, एक आकर्षक दृष्टी आणि उत्कृष्ट कल्पनांचा अंतहीन पुरवठा असू शकला तरीही भावनिक बुद्धिमत्तेशिवाय तो एक महान नेता बनू शकत नाही. त्यामुळे प्रभावी नेता होण्यासाठी भावनिक बुद्धिमत्ता उच्च असणे अत्यंत आवश्यक आहे. व्यक्ती एखाद्या संस्थेत पुढे जात असताना हे विशेषतः खरे असू शकते. प्रभावी नेतृत्वासाठी भावनिक बुद्धिमत्ता इतकी महत्वाची का आहे? भावनिक बुद्धिमत्तेचा मुख्य घटक म्हणजे सहानुभूती. सहानुभूतीशील नेते इतरांच्या गरजा जाणू शकतात, अनुयायी काय म्हणतात ते (आणि जे बोलत नाहीत ते ही) ऐकू शकतात आणि इतरांच्या प्रतिक्रिया वाचू शकतात. ते इतर लोकांना त्यांच्या दृष्टिकोनातून समजून घेतात. ते स्वतःला इतर व्यक्तींच्या परिस्थितीमध्ये ठेवू शकतात आणि त्यांना समजू शकतात. एक नेता जो प्रभावीपणे भावना प्रदर्शित करतो आणि व्यवस्थापित करतो त्याला अनुयायांच्या भावनांवर चांगल्या कामगिरीबद्दल खरी सहानुभूती आणि उत्साह व्यक्त करून आणि कामगिरी करण्यात यशस्वी झालेल्यांसाठी चिडचिड किंवा राग या दोन्हीद्वारे प्रभाव टाकणे सोपे होते. भावनिक बुद्धिमत्ता आणि नेतृत्व परिणामकारकता यांच्यातील दुवा अधिक तपशीलवार तपासण्यासारखा असू शकतो. काही अलीकडील संशोधनांनी हे दाखवून दिले आहे की भावनिक बुद्धिमत्तेने उच्च असलेले लोक नेते म्हणून उदयास येण्याची अधिक शक्यता असते, जरी बोधनात्मक क्षमता आणि व्यक्तिमत्व लक्षात घेऊन, जे या संशोधनातील काही सर्वात महत्त्वपूर्ण टीकेला उत्तर देण्यास मदत करते. नवीनतम निष्कर्षांवर आधारित, दोन निष्कर्ष देऊ केले जातात. प्रथम, आपण 20 वर्षांपूर्वी ज्या गोष्टींवर विश्वास ठेवत होतो आणि बिग फाइव्हचे आभार मानतो त्याच्या विरुद्ध, आपण असे म्हणू शकतो की वैशिष्ट्ये नेतृत्वाचा अंदाज लावू शकतात. दुसरे, प्रभावी आणि कुचकामी नेत्यांमध्ये फरक करण्यापेक्षा नेत्यांच्या उदयाचा आणि नेतृत्वाच्या देखाव्याचा अंदाज लावण्याचे गुण अधिक चांगले काम करतात. एखादी व्यक्ती गुण दर्शवत असेल आणि इतर त्याला किंवा तिला नेता मानत असतील तर याचा अर्थ असा होत नाही की नेता समूहाला त्याचे ध्येय साध्य करण्यात यशस्वी झाला आहे.

इंद्रा नूई यांचे वैयक्तिक गुण आणि वैशिष्ट्ये तिला एक महान नेता बनवतात. नूईच्या Pepsi Co च्या सीईओ आणि बोर्ड चेअरमन आहेत, ही जगातील दुसरी सर्वात मोठी फूड आणि बेव्हेरेज फर्म आहे. तिचे वर्णन करतांना मजेदार, मिलनसार, सहमत असणारी, प्रामाणिक, भावनिकदृष्ट्या स्थिर आणि अनुभवांसाठी खुली असणारी असे केले जाते. नूईच्या व्यक्तिमत्त्वाच्या वैशिष्ट्यांनी तिच्या नोकरीच्या कामगिरीमध्ये आणि करिअरच्या यशात योगदान दिले आहे. तिने 1994 मध्ये कॉर्पोरेट रणनीती प्रमुख म्हणून PepsiCo मध्ये प्रवेश केला आणि फर्मच्या उच्च व्यवस्थापन पदावर जाण्यापूर्वी अध्यक्ष आणि मुख्य आर्थिक अधिकारी म्हणून पदोन्नती झाली. नूई यांना व्यवसायातील सर्वात शक्तिशाली महिला आणि जगातील सर्वात शक्तिशाली महिलांपैकी एक म्हणून घोषित करण्यात आले आहे.

६.४ वर्तणूक सिद्धांत

वर्तणूक सिद्धांत हेविशिष्ट वर्तणूक नेत्यांना जे नेते नाहीत त्यांच्यापासून वेगळे करण्यासाठी प्रस्तावित करणारे सिद्धांत आहेत.

नेतृत्वाचा वर्तणूक सिद्धांत या वस्तुस्थितीवर भर देतो की नेतृत्व हे वर्तनाच्या प्रभावी भूमिकेचे परिणाम आहेत. हे मुख्यतः एखाद्या व्यक्तीच्या वैशिष्ट्यांऐवजी त्याच्या कृतींवर अवलंबून असते. या दृष्टिकोनाखाली नेतृत्वाचे वर्णन नेते स्वतः काय आहेत याऐवजी नेते काय करतात असे केले जाते. हा सिद्धांत सांगतो की नेत्याने प्रभावी होण्यासाठी त्याचे कार्य अशा प्रकारे केले पाहिजे की ज्यामुळे गटाला त्याचे ध्येय साध्य करता येईल.

सुरुवातीच्या वैशिष्ट्यांच्या अभ्यासातील अपयशामुळे १९४० च्या दशकाच्या उत्तरार्धात व १९६० च्या दशकात संशोधकांना आश्चर्य वाटू लागले की प्रभावी नेत्यांच्या वागण्यात काहीतरी वेगळे असे काही आहे का. नेतृत्वासाठी योग्य लोकांची निवड करण्यासाठी वैशिष्ट्य संशोधन एक आधार प्रदान करते. याउलट, नेतृत्वाच्या वर्तणुकीशी संबंधित सिद्धांत सूचित करतात की आपण लोकांना नेते होण्यासाठी प्रशिक्षित करू शकतो.

१९४० च्या उत्तरार्धात ओहायो स्टेट संशोधनामधून सर्वात व्यापक सिद्धांत प्राप्त झाले, ज्याने नेत्याच्या वर्तनाचे स्वतंत्र परिमाण ओळखण्याचा प्रयत्न केला. एक हजारहून अधिक परिमाणांसह सुरुवात करून, हे संशोधन अशा दोन यद्यांमध्ये समाविष्ट केले गेले ज्यामध्ये कर्मचाऱ्यांनी वर्णन केलेल्या नेतृत्वाच्या वर्तनाचा मोठ्या प्रमाणात समावेश होतो: त्या म्हणजे आरंभिक संरचना आणि विचारार्ह गोष्टी.

६.३.१ आरंभिक संरचना

आरंभिक रचना म्हणजे ध्येयप्राप्तीच्या शोधात नेता त्याच्या किंवा तिच्या आणि कर्मचाऱ्यांच्या भूमिकेची व्याख्या आणि रचना करण्याची शक्यता असते. कंपनीच्या कल्याणासाठी सर्व काही योग्य क्रमाने आणि व्यवस्थित असायला हवे. त्यामध्ये कार्य, कार्य- संबंध आणि उद्दिष्टे आयोजित करण्याचा प्रयत्न करणारे वर्तन समाविष्ट आहे. सुरुवातीच्या संरचनेत उच्च स्तरावर नेता अशी व्यक्ती आहे जी "गटातील सदस्यांना विशिष्ट कार्यासाठी नियुक्त करते," "कामगारांकडून कामगिरीचे निश्चित मानक राखले

जाण्याची अपेक्षा करते," आणि "दिलेल्या मुदतीच्या आत काम पूर्ण करण्यावर जोर देते." तर, संस्थात्मक उद्दिष्टे निश्चित केली जातात आणि सर्व कार्ये कर्मचाऱ्यांना चांगल्या प्रकारे समजावून सांगितली जातात. कामासाठी आवश्यक कौशल्यानुसार कामाची विभागणी केली जाते. कर्मचाऱ्यांनी दिलेली कामे वेळेवर आणि अंतिम मुदतीपूर्वी पूर्ण करावी लागतात. कामाचे निरीक्षण आणि मूल्यमापन गट सदस्य आणि नेते करतात.

६.३.२ विचारार्ह गोष्ट:

विचारार्ह गोष्टींची व्याप्ती एखाद्या व्यक्तीचे नोकरीतील नातेसंबंध परस्पर विश्वास, कर्मचाऱ्यांच्या कल्पनांचा आदर आणि त्यांच्या भावनांचा आदर याद्वारे वैशिष्ट्यीकृत केली जाते. विचारात असलेला नेता कर्मचाऱ्यांना वैयक्तिक समस्यांसह मदत करतो, मैत्रीपूर्ण आणि संपर्क साधणारा असतो, सर्व कर्मचाऱ्यांना समान वागणूक देतो तसेच कौतुक आणि समर्थन व्यक्त करतो. असे नेते आपल्या कर्मचाऱ्यांचे मतही विचारात घेतात. नुकत्याच झालेल्या सर्वेक्षणात, करांचार्यांना कामावर सर्वात जास्त कशामुळे प्रेरित केले हे सूचित करण्यास सांगितले असता, 66 टक्के कर्मचाऱ्यांनी कौतुकाचा उल्लेख केला. मिशिगन विद्यापीठाच्या सर्वेक्षण संशोधन केंद्रामध्ये झालेल्या नेतृत्व अभ्यासाची समान उद्दिष्टे पुढीलप्रमाणे होती: नेत्यांची कार्यक्षमतेची संबंधित वर्तणूक वैशिष्ट्ये शोधणे. मिशिगनसमूहाने दोन वर्तनात्मक परिमाणे देखील समोर आणली: कर्मचारी-केंद्रित नेत्याने कर्मचाऱ्यांच्या गरजांमध्ये वैयक्तिक स्वारस्य घेऊन आणि त्यांच्यातील वैयक्तिक फरक स्वीकारून परस्पर संबंधांवर जोर दिला आणि उत्पादन देणाऱ्या नेत्याने नोकरीच्या तांत्रिक किंवा कार्य पैलूंवर जोर दिला. गटाची कार्ये पूर्ण करण्यावर लक्ष केंद्रित करणे. हे परिमाण ओहायो राज्याच्या परिमाणांशी जवळून संबंधित आहेत. कर्मचारी-केंद्रित नेतृत्व विचारासारखेच असते आणि उत्पादन-केंद्रित नेतृत्व संरचना आरंभ करण्यासारखे असते. खरं पाहता, बहुतेक नेतृत्व-संशोधक समानार्थी शब्द वापरतात. एकेकाळी, वर्तणूक सिद्धांतांच्या चाचणीचे परिणाम निराशाजनक असल्याचे मानले जात होते. तथापि, १९६० अभ्यासांच्या अलीकडील पुनरावलोकनात असे आढळले आहे की विचारात घेतलेल्या नेत्यांचे अनुयायी त्यांच्या नोकऱ्यांबद्दल अधिक समाधानी होते, अधिक प्रेरित होते आणि त्यांच्या नेत्याबद्दल अधिक आदरयुक्त होते. सुरुवातीची रचना उच्च पातळीच्या गट आणि संस्थेच्या उत्पादकतेची आणि अधिक सकारात्मक कामगिरी मूल्यमापनाशी संबंधित होती. GLOBE अभ्यासातील काही संशोधन असे सूचित करतात की रचना आणि विचार सुरू करण्याच्या प्राधान्यामध्ये आंतरराष्ट्रीय फरक आहेत. ब्राझिलियन कर्मचाऱ्यांच्या मूल्यांवर आधारित, ब्राझीलमधील संघाचे नेतृत्व करणाऱ्या यू.एस. व्यवस्थापकाला संघाभिमुख, सहभागी आणि मानवीय असणे आवश्यक आहे. विचारात असलेले नेते या संस्कृतीत उत्तम प्रकारे यशस्वी होतील. एका ब्राझिलियन व्यवस्थापकाने GLOBE अभ्यासात म्हटल्याप्रमाणे, "आम्ही स्वशासित निर्णय घेणाऱ्या आणि गटाला न जुमानता एकटे काम करणाऱ्या नेत्यांना प्राधान्य देत नाही. आपण कोण आहोत याचा हा एक भाग आहे." यूएस कर्मचाऱ्यांच्या तुलनेत, फ्रेंच लोकांचा नेत्यांबद्दल अधिक नोकरशाही दृष्टीकोन आहे आणि त्यांच्याकडून मानवीय आणि विचारशील असण्याची अपेक्षा करण्याची शक्यता कमी आहे. आरंभिक रचना (तुलनेने कार्याभिमुख) एक नेता सर्वोत्तम कार्य करेल आणि तुलनेने निरंकुश पद्धतीने निर्णय घेऊ शकेल. एक व्यवस्थापक जो विचारात उच्च गुण मिळवतो (लोकाभिमुख) त्याला फ्रान्समध्ये ही शैली उलटसुलट वाटू शकते. GLOBE अभ्यासानुसार, चिनी संस्कृती नम्र, विचारशील

आणि निस्वार्थी असण्यावर जोर देते, परंतु त्यात उच्च कार्यप्रदर्शन अभिमुखता देखील आहे. अशाप्रकारे, विचार करणे आणि रचना सुरू करणे दोन्ही महत्वाचे असू शकतात.

ज्या नेत्यांमध्ये काही विशिष्ट वैशिष्ट्ये आहेत आणि जे विचार आणि संरचनात्मक वर्तन प्रदर्शित करतात ते अधिक प्रभावी दिसतात. कदाचित तुम्ही विचार करत असाल की कर्तव्यनिष्ठ (वैशिष्ट्य)नेते हे रचनात्मक (वर्तणूक) आणि बहिर्मुख नेते (वैशिष्ट्य) विचारशील (वर्तणूक) असण्याची अधिक शक्यता असते. दुर्दैवाने, आपण खात्री करू शकत नाही की त्यांच्यात काही संबंध आहेत. या पद्धती एकत्रित करण्यासाठी भविष्यातील संशोधन आवश्यक आहे. काही नेत्यांमध्ये योग्य गुण असू शकतात किंवा योग्य आचरण प्रदर्शित करतात आणि तरीही ते अपयशी ठरतात. प्रभावी तसेच कुचकामी नेते ओळखण्यासाठी गुण आणि वर्तन दोन्हीही महत्वाचे आहेत, ते यशाची हमी देत नाहीत. त्याकरिता संदर्भ देखील महत्वाचे आहेत.

६.४ आकस्मिक सिद्धांत

काही कणखर वृत्तीचे नेते जेव्हा संघर्ष करणाऱ्या कंपन्यांचा ताबा घेतात आणि त्यांना स्तब्धतेतून बाहेर काढण्यास मदत करतात तेव्हा त्यांना भरपूर प्रशंसक मिळतात. होम डेपो आणि क्रिस्लरने त्यांच्या विजयी व्यक्तिमत्त्वामुळे माजी सीईओ बॉब नार्डेली यांना नियुक्त केले नाही. मात्र, परिस्थिती स्थिर झाल्यावर असे नेतेही झटपट बाद झालेले दिसतात. बॉब नार्डेली सारख्या नेत्यांचा उदय आणि पतन हे स्पष्ट करते की नेतृत्व यशाचा अंदाज लावणे हे काही गुण किंवा वर्तन वेगळे करण्यापेक्षा अधिक जटिल आहे. त्यांच्या बाबतीत, जे खूप वाईट काळात आणि खूप चांगल्या काळात काम केले ते दीर्घकालीन यशात रूपांतरित होताना दिसत नाही. जेव्हा संशोधकांनी परिस्थितीजन्य प्रभावांकडे पाहिले तेव्हा असे दिसून आले की अ स्थितीत नेतृत्व शैली x योग्य असेल, तर शैली y स्थिती b साठी आणि शैली z स्थिती c साठी अधिक योग्य होती. पण अ, ब, क अटी काय होत्या? आपण पुढे परिस्थितीजन्य चल वेगळे करण्याच्या तीन पद्धतींचा विचार करतो: फिडलर मॉडेल, परिस्थितीजन्य सिद्धांत, मार्ग-ध्येय सिद्धांत आणि नेता-सहभागी मॉडेल.

६.४.१ फिडलर मॉडेल

फ्रेड फिडलरने नेतृत्वासाठी पहिले सर्वसमावेशक आकस्मिक मॉडेल विकसित केले. फिडलर आकस्मिकता मॉडेल असे सुचवते की प्रभावी गट कार्यप्रदर्शन ही नेत्याची शैली आणि परिस्थिती नेत्याला कोणत्या प्रमाणात नियंत्रण देते यामधील योग्य जुळणीवर अवलंबून असते. प्रभावीपणे कार्य करण्यासाठी व्यक्ती-वातावरण तंदुरुस्त असणे फार महत्वाचे आहे.

नेतृत्व शैली ओळखणे

फिडलरचा असा विश्वास आहे की नेतृत्वाच्या यशामध्ये व्यक्तीची मूलभूत नेतृत्व शैली हा एक महत्वाचा घटक आहे. एखादी व्यक्ती कार्य किंवा नातेसंबंधाभिमुख आहे की नाही हे मोजून ती शैली ओळखण्यासाठी त्याने सर्वात कमी पसंतीची सहकारी (LPC) प्रश्नावली तयार केली. LPC प्रश्नावली उत्तरदात्यांना त्यांच्याकडे असलेल्या सर्व सहकर्मचाऱ्यांचा

विचार करण्यास सांगते आणि विरोधाभासी विशेषणांच्या प्रत्येक 16 संचासाठी (जसे की सुखद- अप्रिय, कार्यक्षम-अकार्यक्षम, मुक्त-सुरक्षित, समर्थन-प्रतिकूल). तुम्ही ज्या व्यक्तीसोबत काम करण्यास कमीत कमी सक्षम आहात त्या अनुकूल अटींमध्ये (उच्च LPC स्कोअर) तुम्ही वर्णन केल्यास, फिडलरतुम्हाला नातेसंबंधाभिमुख असे लेबल देईल. तुम्हाला तुमचा सर्वात कमी-प्राधान्य असलेला सहकारी प्रतिकूल अटींमध्ये (कमी LPC स्कोअर) दिसल्यास, तुम्हाला प्रामुख्याने उत्पादकतेमध्ये स्वारस्य आहे आणि तुम्ही कार्याभिमुख आहात. सुमारे 16 टक्के उत्तरदात्यांनी मध्यम श्रेणी 18 मध्ये स्कोअर केला आहे आणि त्यामुळे ते सिद्धांताच्या अंदाजांच्या बाहेर पडतात. आपली उर्वरित चर्चा ८४ % लोकांशी संबंधित आहे जे LPC प्रश्नावलीच्या उच्च किंवा निम्न श्रेणीत गुण मिळवतात. फिडलर गृहीत धरतो की एखाद्या व्यक्तीची नेतृत्व शैली निश्चित आहे. याचा अर्थ जर एखाद्या परिस्थितीसाठी नातेसंबंध-केंद्रित नेता आवश्यक असेल आणि नेतृत्व स्थानावरील व्यक्ती कार्याभिमुख असेल, त्यामुळे एकतर परिस्थिती सुधारावी लागेल किंवा इष्टतम परिणामकारकता प्राप्त करण्यासाठी नेत्याला बदलावे लागेल.

परिस्थिती परिभाषित करणे

LPC प्रश्नावलीद्वारे एखाद्या व्यक्तीच्या मूलभूत नेतृत्व शैलीचे मूल्यांकन केल्यानंतर, आपण नेत्याला परिस्थितीशी जुळवून पाहतो. फिडलरने तीन आकस्मिकता किंवा परिस्थितीजन्य परिमाणे ओळखले आहेत:

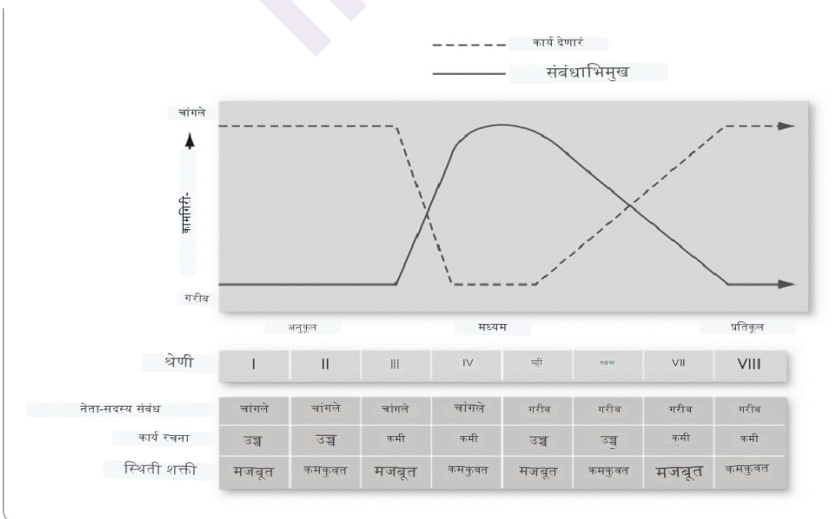
1. **नेता-सदस्य संबंध** म्हणजे सदस्यांना त्यांच्या नेत्यामध्ये असलेला आत्मविश्वास, विश्वास आणि आदर.
2. **नेमून दिलेल्या कामाची रचना** म्हणजे नोकरीतील कामाची प्रक्रिया ज्या प्रमाणात केली जाते (म्हणजे, संरचित किंवा असंरचित).
3. **पदाचे अधिकार** म्हणजे नेमणूक, नियुक्ती, शिस्त, पदोन्नती आणि पगार वाढ यासारख्या अधिकार चलावर नेत्याच्या प्रभावाचा कल.

या तीन चलांच्या संदर्भात परिस्थितीचे मूल्यांकन करणे ही पुढील पायरी आहे. फिडलर म्हणतो की नेता-सदस्य संबंध जितके चांगले असतील तितके काम अधिक संरचित असेल आणि स्थान शक्ती जितकी मजबूत असेल तितके नेत्याचे नियंत्रण अधिक असेल. अतिशय अनुकूल परिस्थिती (ज्यामध्ये नेत्याचे बरेच नियंत्रण असते) मध्ये एक वेतन व्यवस्थापक समाविष्ट असू शकतो ज्याचा आदर केला जातो आणि कर्मचाऱ्यांना तिच्यावर विश्वास असतो (चांगले नेता-सदस्य संबंध); उपक्रम जे स्पष्ट आणि विशिष्ट आहेत—जसे की वेतन गणना, चेक लेखन आणि अहवाल दाखल करणे (उच्च कार्य संरचना); आणि कर्मचाऱ्यांना बक्षीस आणि शिक्षा देण्याच्या लक्षणीय स्वातंत्र्याची तरतूद (मजबूत स्थिती शक्ती). स्वयंसेवक म्हणून नापसंत असलेल्या युनायटेड वे निधी उभारणी गटाच्या अध्यक्षाची प्रतिकूल परिस्थिती असू शकते. या नोकरीत नेत्याचे नियंत्रण फार कमी असते.

तीन आकस्मिक परिमाणे एकत्र करणारे नेते आणि परिस्थिती जुळवल्याने आठ संभाव्य परिस्थिती उद्भवतात ज्यामध्ये नेते स्वतःचा शोध घेऊ शकतात (प्रदर्शन 6-1). फिडलर मॉडेल व्यक्तीचा LPC स्कोअर आणि या आठ परिस्थितींशी जुळवून जास्तीत जास्त नेतृत्व परिणामकारकता प्राप्त करण्याचा प्रस्ताव देतो. फिडलरने असा निष्कर्ष काढला की

कार्याभिमुख नेते त्यांच्यासाठी अतिशय अनुकूल आणि प्रतिकूल परिस्थितीत चांगली कामगिरी करतात. म्हणून, जेव्हा श्रेणी I, II, III, VII, किंवा VIII परिस्थितीचा सामना करावा लागतो तेव्हा कार्याभिमुख नेते अधिक चांगली कामगिरी करतात. सहासंबंधाभिमुख नेते, तथापि, माफक प्रमाणात अनुकूल परिस्थितीत चांगली कामगिरी करतात- IV, V, आणि VI श्रेणी. अलिकडच्या वर्षात, फिडलरने या आठ परिस्थिती तीनपर्यंत कमी केल्या आहेत. ते आता म्हणतात की कार्य-देणारे नेते उच्च आणि कमी नियंत्रणाच्या परिस्थितीत सर्वोत्तम कामगिरी करतात, तर संबंध-देणारे नेते मध्यम नियंत्रण परिस्थितीत सर्वोत्तम कामगिरी करतात. तुम्ही फिडलरचे निष्कर्ष कसे लागू कराल? तुम्ही नेत्यांशी-त्यांच्या LPC स्कोअरच्या संदर्भात-परिस्थितीच्या प्रकाराशी-नेते-सदस्य संबंध, कार्य रचना आणि स्थिती सामर्थ्याच्या संदर्भात-ज्यासाठी ते सर्वोत्तम अनुकूल होते त्यांच्याशी जुळतात का ते पहाल. परंतु लक्षात ठेवा की फिडलर व्यक्तीची नेतृत्व शैली निश्चित म्हणून पाहतो. म्हणून, नेत्याची प्रभावीता सुधारण्याचे दोनच मार्ग आहेत. प्रथम, तुम्ही परिस्थितीशी जुळवून घेण्यासाठी नेता बदलू शकता-जसा बेसबॉल व्यवस्थापक हिटरवर अवलंबून उजव्या किंवा डाव्या हाताचा पिचर गेममध्ये ठेवतो. जर एखाद्या गटाची परिस्थिती अत्यंत प्रतिकूल असेल परंतु सध्या संबंध-केंद्रित व्यवस्थापकाच्या नेतृत्वाखाली असेल, तर कार्य-केंद्रित व्यवस्थापकाच्या अंतर्गत गटाची कामगिरी सुधारली जाऊ शकते. दुसरा पर्याय म्हणजे कार्याची पुनर्रचना करून किंवा पगार वाढ, पदोन्नती आणि अनुशासनात्मक कृती यासारख्या घटकांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी नेत्याची शक्ती वाढवून किंवा कमी करून नेत्याला बसण्यासाठी परिस्थिती बदलणे. फिडलर मॉडेलच्या एकूण वैधतेची चाचणी करणाऱ्या मूल्यमापन अभ्यासांना त्यातील महत्त्वपूर्ण भागांचे समर्थन करण्यासाठी महत्त्वपूर्ण पुरावे सापडतात. आपण मूळ आठ ऐवजी फक्त तीन श्रेणी वापरल्यास, भरपूर पुरावे फिडलरच्या निष्कर्षांना समर्थन देतात. परंतु LPC प्रश्नावलीचे तर्कशास्त्र नीट समजलेले नाही आणि त्यातील प्रतिसादकर्त्यांचे गुण स्थिर नाहीत. आकस्मिक चल देखील जटिल आहेत आणि अभ्यासकांसाठी मूल्यांकन करणे कठीण आहे.

फिडलर मॉडेलमधील निष्कर्ष:



प्रदर्शन 6.1

इतर आकस्मिक सिद्धांत

जरी LPC सिद्धांत हा सर्वात मोठ्या प्रमाणावर संशोधन केलेला आकस्मिक सिद्धांत असला, तरीही इतर तीन सिद्धांतांचा उल्लेख करणे आवश्यक आहे.

६.४.२ परिस्थितीजन्य नेतृत्व सिद्धांत

परिस्थितीजन्य नेतृत्व सिद्धांत (SLT) अनुयायांवर लक्ष केंद्रित करते. त्यात असे म्हटले आहे की यशस्वी नेतृत्व हे अनुयायांच्या तयारीवर किंवा विशिष्ट कार्य पूर्ण करण्यास इच्छुक आणि सक्षम असलेल्या मर्यादेवर योग्य नेतृत्व शैली निवडण्यावर अवलंबून असते. नेत्याने अनुयायांच्या तयारीवर अवलंबून चार वर्तनांपैकी एक निवडायला हवा. अनुयायी एखादे कार्य करण्यास असमर्थ आणि इच्छुक नसल्यास, नेत्याने स्पष्ट आणि विशिष्ट दिशानिर्देश देणे आवश्यक आहे; ते असमर्थ आणि इच्छुक असल्यास, नेत्याला नेत्याच्या इच्छा "खरेदी" करण्यासाठी अनुयायांच्या क्षमतेच्या अभावाची भरपाई करण्यासाठी आणि उच्च संबंध अभिमुखता भरून काढण्यासाठी उच्च कार्य अभिमुखता प्रदर्शित करणे आवश्यक आहे. जर अनुयायी सक्षम आणि इच्छुक नसतील, तर नेत्याने आश्वासक आणि सहभागी शैली वापरणे आवश्यक आहे; जर ते दोन्ही सक्षम आणि इच्छुक असतील तर नेत्याला जास्त काही करण्याची गरज नाही. परिस्थितीजन्य नेतृत्व सिद्धांता मध्ये अंतर्ज्ञानाचे आवाहन आहे. हे अनुयायांचे महत्त्व मान्य करते आणि नेते त्यांच्या मर्यादित क्षमतेची आणि प्रेरणांची भरपाई करू शकतात या तर्कावर आधारित आहे. त्यामुळे नेत्याने संघटनेच्या मागण्या, परिस्थिती आणि कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनानुसार कार्य करणे महत्त्वाचे आहे.

परिस्थितीचा दृष्टीकोन नेतृत्वातील वैयक्तिक वैशिष्ट्यांचे महत्त्व नाकारत नाही परंतु ते नेतृत्व . वेगवेगळ्या परिस्थितीत भिन्न असू शकते बाबेलास आणि बॅरेट यांनी केलेल्या .संशोधन अभ्यासात असे आढळून आले आहे की सर्व सहभागींना माहिती हाताळण्यास समान अनुमति असेल तेव्हा कोणीही नेता म्हणून उदयास येत नाही आणि जास्तीत जास्त माहिती देणारी व्यक्ती लवकरच किंवा नंतर नेता म्हणून उदयास येऊ शकते.

६.४.३ पथ-ध्येय सिद्धांत(Path-Goal Theory)

रॉबर्ट हाऊसने विकसित केलेला, पथ-ध्येय सिद्धांत हा ओहायो राज्य नेतृत्व संशोधनातून संरचना आणि विचार व प्रेरणेचा अपेक्षा सिद्धांतावरील घटक स्पष्ट करतो. अनुयायांना त्यांचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी आवश्यक असलेली माहिती, समर्थन किंवा इतर संसाधने प्रदान करणे हे नेत्याचे काम आहे असे त्यात म्हटले आहे. (पथ-ध्येय या शब्दाचा अर्थ प्रभावी नेते त्यांच्या अनुयायांचे मार्ग स्पष्ट करतात आणि कार्य ध्येये साध्य करतात आणि अडथळे कमी करून प्रवास सुलभ करतात.) पथ-ध्येय सिद्धांतानुसार, नेता दिशादर्शक किंवा आश्वासक असला पाहिजे किंवा इतर काही परिस्थितीच्या जटिल विश्लेषणावर अवलंबून वर्तन प्रदर्शित केले पाहिजे. यातून पुढील गोष्टींचा अंदाज लावला जाऊ शकतो:

- **निर्देशक नेतृत्वामुळे** जेव्हा कार्ये अत्यंत संरचित आणि चांगल्या प्रकारे मांडलेली असतात त्यापेक्षा जेव्हा कार्ये संदिग्ध किंवा तणावपूर्ण असतात तेव्हा जास्त समाधान मिळते.
- **सहाय्यक नेतृत्वामुळे** कर्मचारी संरचित कार्ये करत असताना उच्च कामगिरी आणि समाधान मिळते.
- उच्च क्षमता किंवा लक्षणीय अनुभव असलेल्या कर्मचाऱ्यांमध्ये **निर्देशक नेतृत्व** अनावश्यक मानले जाण्याची शक्यता आहे.

पथ-ध्येय सिद्धांतांची चाचणी घेणे सोपे नव्हते. पुराव्याच्या पुनरावलोकनात अडथळे दूर करणे हा प्रभावी नेतृत्वाचा घटक आहे या प्रस्तावाला संमिश्र समर्थन मिळाले. दुसऱ्या पुनरावलोकनात समर्थनाचा अभाव "धक्कादायक आणि निराशाजनक" आढळला. इतरांचा असा युक्तिवाद आहे की सिद्धांताच्या पुरेशा चाचण्या अद्याप झालेल्या नाहीत. अशा प्रकारे, न्याय प्रक्रियेतील पंच अद्याप बाहेर आहेत. कारण पथ-ध्येय सिद्धांत चाचणीसाठी खूप गुंतागुंतीचा आहे, तो काही काळापर्यंत टिकून राहू शकतो.

दस्तऐवज-प्रक्रिया करणाऱ्या संस्थेतील १६२ कामगारांच्या अभ्यासात, संशोधकांना असे आढळून आले की कामगारांची कर्तव्यनिष्ठा ही कामगिरीच्या उच्च पातळीशी संबंधित होती. जेव्हा पर्यवेक्षकांकडून लक्ष्ये आणि परिभाषित भूमिका, जबाबदाऱ्या आणि प्राधान्यक्रम निश्चित केली गेली होती. इतर संशोधनात असे आढळून आले आहे की ध्येय-केंद्रित नेतृत्वामुळे कर्तव्यदक्षता आणि भावनिक स्थिरता कमी असलेल्या अधीनस्थाना उच्च पातळीवरील भावनिक थकवा येऊ शकतो. या अभ्यासातून असे दिसून येते की जे नेते ध्येये ठेवतात ते प्रामाणिक अनुयायांना उच्च कार्यप्रदर्शन साध्य करण्यास सक्षम करतात आणि ज्या कामगारांमध्ये प्रामाणिकपणा कमी आहे त्यांच्यासाठी तणाव निर्माण होऊ शकतो.

६.४.४ नेता-सहभागाचे प्रारूप (Leader-Participation Model)

आपण पाहिलेला अंतिम आकस्मिक सिद्धांत असा युक्तिवाद करतो की नेता ज्या पद्धतीने निर्णय घेतो तेव्हा त्यात एवढेच महत्वाचे आहे की ती किंवा तो काय निर्णय घेतो.

व्हिक्टर ब्रूम आणि फिलिप येटन यांचे लीडर-पार्टिसिपेशन मॉडेल नेतृत्वाची वागणूक आणि निर्णय घेण्यामधील सहभागाशी संबंधित आहे. पथ-ध्येय सिद्धांताप्रमाणे, कार्य रचना प्रतिबिंबित करण्यासाठी नेत्याचे वर्तन समायोजित करणे आवश्यक आहे. हे प्रारूप मूल नमूना घालून देणारे आहे - निर्णय घेण्यामधील सहभागाचे स्वरूप आणि प्रमाण निर्धारित करण्यासाठी ते सात आकस्मिकता आणि पाच नेतृत्व शैलींचे निर्णय वृक्ष प्रदान करते. ब्रूम आणि जागो ने सुधारित मॉडेलमधील सर्व निर्णय शाखांद्वारे व्यवस्थापकांना मार्गदर्शन करण्यासाठी संगणक प्रोग्राम विकसित केला असला तरी, सराव करणाऱ्या व्यवस्थापकांनी एका समस्येवर निर्णय प्रक्रिया निवडण्यासाठी १२ आकस्मिक चल, आठ समस्या प्रकार आणि पाच नेतृत्व शैली विचारात घेण्याची अपेक्षा करणे फारसे वास्तववादी नाही. एका नेतृत्व अभ्यासकाने नमूद केल्याप्रमाणे, "नेते शून्यात अस्तित्वात नसतात"; नेतृत्व हे नेते

आणि अनुयायी यांच्यातील सहजीवन संबंध आहे. परंतु आपण या मुद्यापर्यंत ज्या सिद्धांतांचा समावेश केला आहे ते असे गृहीत धरतात की नेते त्यांच्या कार्य गटामधील प्रत्येकासह बऱ्यापैकी एकसंध शैली वापरतात. गटांमध्ये तुमच्या अनुभवांचा विचार करतात. नेते अनेकदा वेगवेगळ्या लोकांबद्दल खूप वेगळ्या पद्धतीने वागतात का? आपला पुढील सिद्धांत वेगवेगळ्या अनुयायांसह नेत्यांच्या संबंधांमधील फरकांचा विचार करतो.

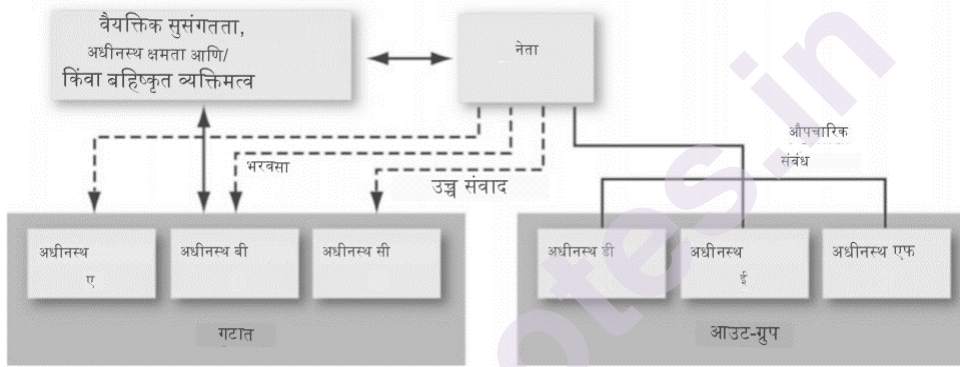
नेता-सदस्य विनिमय सिद्धांत(Leader-member exchange (LMX) theory)

तुम्हाला माहीत असलेल्या नेत्याचा विचार करा. या नेत्याचे आवडते लोक आहेत का ज्यांनी त्याचा समूह बनवला आहे ? तुम्ही "होय" असे उत्तर दिल्यास, तुम्ही नेता-सदस्य विनिमय सिद्धांताचा पाया मान्य करत आहात. नेता-सदस्य विनिमय (LMX) सिद्धांत असा तर्क करतो की, वेळेच्या दबावामुळे, नेते त्यांच्या अनुयायांच्या एका लहान गटाशी विशेष संबंध प्रस्थापित करतात. या व्यक्ती समूह बनवतात- ते विश्वासू असतात, नेत्याचे लक्ष वेधून घेतात आणि त्यांना खास विशेषाधिकार मिळण्याची अधिक शक्यता असते. इतर अनुयायी बाह्य समूहामध्ये मोडतात. सिद्धांत असे सुचवितो की नेता आणि अनुयायी यांच्यातील परस्परसंवादाच्या इतिहासाच्या सुरुवातीस, नेता स्पष्टपणे अनुयायाचे "आत" किंवा "बाहेर" असे वर्गीकरण करतो आणि ते नाते कालांतराने तुलनेने स्थिर असते. ज्या कर्मचाऱ्यांशी त्यांना जवळचे संबंध हवे आहेत त्यांना बक्षीस देऊन आणि ज्यांच्याशी तसे संबंध नाहीत त्यांना शिक्षा करून नेते नेता-सदस्य विनिमय प्रवृत्त करतात. परंतु नेता-सदस्य विनिमयाचे नाते अबाधित राहण्यासाठी, नेता आणि अनुयायाने नातेसंबंधात गुंतवणूक केली पाहिजे. नेता प्रत्येक श्रेणीमध्ये कोण येणार हे कसे निवडतो ही प्रक्रिया अस्पष्ट आहे, परंतु असे पुरावे आहेत की समूह सदस्यांमध्ये लोकसंख्याशास्त्र, वृत्ती आणि व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्ये त्यांच्या नेत्यासारखीच असतात किंवा बाह्य समूह सदस्यांपेक्षा त्यांच्यात उच्च पातळीची क्षमता असते.

समान लिंगाचे नेते आणि अनुयायी वेगवेगळ्या लिंगांच्या तुलनेत जवळचे (उच्च LMX) नातेसंबंध ठेवतात. नेता निवड करत असला तरी, अनुयायांची वैशिष्ट्ये वर्गीकरणाचा निर्णय घेतात. LMX सिद्धांताची चाचणी घेण्यासाठीचे संशोधन सामान्यतः समर्थनीय आहे, ज्याचे काही पुरावे उपलब्ध आहेत, जसे की नेते अनुयायांमध्ये फरक करतात; या असलेल्या असमानता यादृच्छिकते पासून दूर आहेत; ज्यामुळे समूहातस्थित असलेल्या अनुयायांना उच्च कार्यप्रदर्शन गुणांकन श्रेणीमिळू शकतात, कार्यात अधिक मदत किंवा "नागरिकत्व" दर्शविणाऱ्या वर्तनात व्यस्त राहतील आणि त्यांच्या वरिष्ठांबद्दल अधिक समाधान नोंदवतील. पोर्तुगाल आणि युनायटेड स्टेट्स या दोन्ही देशांमध्ये आयोजित केलेल्या एका अभ्यासात असे आढळून आले आहे की विशेषतः जेव्हा नेते संस्थेची मूल्ये आणि ओळख मूर्त स्वरूप धारण करतात तेव्हा नेता-सदस्य यांच्यातील विनिमय अनुयायांच्या संघटनेच्या बांधिलकीशी संबंधित आहे. समूह सदस्यांसाठी हे सकारात्मक निष्कर्ष आश्चर्यकारक नसावेत, आपल्या आत्म-पूर्ण भविष्यवाणीबद्दलचे ज्ञान पाहता. नेते ज्यांच्याकडून ते सर्वोत्तम कामगिरीची अपेक्षा करतात त्या अनुयायांमध्ये त्यांच्या संसाधनांची गुंतवणूक करतातव समूहातील सदस्य सर्वात सक्षम आहेत असे मानून नेते त्यांना असे मानतात आणि नकळत त्यांची भविष्यवाणी पूर्ण करतात. याउलट, तुर्कीमधील एका अभ्यासात असे दिसून आले आहे की जेव्हा नेत्यांनी त्यांच्या अनुयायांमध्ये त्यांच्या नातेसंबंधांच्या बाबतीत

जोरदार फरक केला होता (काही अनुयायांमध्ये खूप सकारात्मक नेता-सदस्य विनिमय होते, तर इतर खूप सुमार दर्जाचे होते), कर्मचाऱ्यांनी अधिक नकारात्मक कामाची वृत्ती आणि उच्च पातळीच्या पैसे काढण्याच्या वर्तनाने प्रतिसाद दिला. नेता-अनुयायी संबंध अधिक मजबूत होऊ शकतात जेव्हा अनुयायांची त्यांच्या स्वतःच्या नोकरीच्या कामगिरीला आकार देण्यात अधिक सक्रिय भूमिका असते. २८७ सॉफ्टवेअर विकसित करणाऱ्या आणि १६४ पर्यवेक्षकांवरील संशोधनात असे दिसून आले आहे की जेव्हा कर्मचाऱ्यांना स्वायत्ततेचे उच्च स्तर आणि नियंत्रणाचे अधिक अंतर्गत स्थान असते तेव्हा नेता-सदस्य संबंधांचा कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीवर आणि वृत्तीवर अधिक मजबूत प्रभाव पडतो.

नेते व सदस्य यांतील देवाणघेवाण सिद्धांत(Leader – Member exchange Theory)



प्रदर्शन 6.2

(स्रोत - Based on Robbins, S.P. Judge , T.A. & Vohra,, N.(2013) Organizational Behavior (15th Edition)Pearson Education.)

सांस्कृतिक मर्यादा ओलांडून जाणारी नेतृत्व शैली(Cross- Cultural Leadership Style):-

नेतृत्व शैली आणि त्यांच्या परिणामकारकतेमधील आंतरराष्ट्रीय फरकांबद्दल बरेच काही सांगितले गेले असले तरी, बहुतेक संस्थांसाठी आणखी एक मुद्दा अधिक महत्वाचा आहे: तो म्हणजे, आपण सांस्कृतिक सीमा ओलांडून प्रभावी ठरणारे नेते कसे विकसित करू शकतो? खरोखर जे सर्व संस्कृतींमध्ये विस्तारेल अशी जागतिक नेतृत्व शैली तयार करणे शक्य आहे का? **सांस्कृतिक मर्यादा ओलांडून जाणाऱ्या नेतृत्व शैलीच्या** क्षेत्रात अलीकडील काही प्रयत्न जागतिक संस्था कशा पुढे जातील याची शक्यता ठळक करतात. आपण या प्रकरणात वर्णन केलेल्या काही नेतृत्व शैली संपूर्ण संस्कृतींमध्ये सामान्यीकृत केल्यासारख्या वाटतात. उदाहरणार्थ, संशोधन असे सूचित करते की करिष्माई नेतृत्व विविध राष्ट्रीय संदर्भांमध्ये प्रभावी आहे. बऱ्याच संस्कृतींमध्ये, द्रष्टा, प्रतीकात्मक आणि आत्मत्यागी यासारख्या संज्ञा प्रभावी नेत्यांचे वर्णन करणारे म्हणून दिसतात आणि सकारात्मक नेता व सदस्य यांतील देवाणघेवाण देखील विविध संस्कृतींमध्ये उच्च

कार्यक्षमतेशी संबंधित आहेत. सांस्कृतिकदृष्ट्या हुशार नेते लवचिक आणि जुळवून घेणारे असतात, ते त्यांच्या नेतृत्व शैलीला जागतिक कामगार दलाच्या विशिष्ट आणि बदलत्या गरजांनुसार तयार करतात. संशोधक सहमत आहेत की जागतिक नेता होण्यासाठी शिकण्यासाठी एकाच वेळी अनेक संस्कृतींशी व्यवहार करण्याचा सक्रिय अनुभव मिळवणे आवश्यक आहे.

हे अनुभव नेत्यांना विविध नेतृत्व शैली लोकांच्या वेगवेगळ्या गटांसोबत कसे कार्य करतात आणि सांस्कृतिक सीमा ओलांडून काम करण्याचा आत्मविश्वास निर्माण करतात हे पाहण्याची संधी देतात. नेतृत्व विकास कार्यक्रम पर्यवेक्षक, सहकारी आणि अधीनस्थ यांच्याकडून 360 अंशांतीलप्रतिसाद देखील वापरू शकतात जेणेकरून नेतृत्व कर्मचाऱ्यांच्या विशिष्ट लोकसंख्येमध्ये त्यांचे वर्तन प्रभावी नसते हे ओळखण्यात मदत होते. PepsiCo आणि Ford सारख्या कंपन्यांकडे त्यांचे सर्वात प्रभावी जागतिक नेते उद्योगमुख नेत्यांना सेमिनार देतात जेणेकरून ते विशेषतः प्रभावी ठरलेल्या पद्धतींचे वर्णन करू शकतील.

६.५ सारांश

वैशिष्ट्य सिद्धांत आणि वर्तणूक सिद्धांतांचा सारांश

ज्या नेत्यांमध्ये काही विशिष्ट वैशिष्ट्ये आहेत आणि जे विचार आणि संरचनात्मक वर्तन प्रदर्शित करतात ते अधिक प्रभावी दिसतात. कदाचित तुम्ही विचार करत असाल की कर्तव्यनिष्ठ नेते (गुणवैशिष्ट्य असलेले) हे रचनात्मकते (वर्तणूक)मध्ये बहिर्मुख (गुणवैशिष्ट्य असलेल्या) नेते विचारशील (वर्तणूक) यांच्या तुलनेत अधिक चांगले असण्याची शक्यता असते. दुर्दैवाने, आपण खात्री करू शकत नाही की यात सहसंबंध आहे. या पद्धती एकत्रित करण्यासाठी भविष्यात अधिक संशोधन आवश्यक आहे. काही नेत्यांमध्ये योग्य गुण असू शकतात किंवा योग्य आचरण प्रदर्शित करतात आणि तरीही ते अपयशी ठरतात. प्रभावी किंवा कुचकामी नेते ओळखण्यासाठी गुण आणि वर्तन जितके महत्वाचे आहेत, ते यशाची हमी देत नाहीत. यासाठीचे संदर्भ देखील महत्वाचे आहेत.

नेतृत्व हे समूहाचे वर्तन समजून घेण्यात मध्यवर्ती भूमिका बजावते, कारण हा नेताच असतो जो आपल्याला आपल्या ध्येयांकडे निर्देशित करत असतो. एक चांगला नेता कशामुळे बनतो हे जाणून घेणे हे समूह कार्यप्रदर्शन सुधारण्यासाठी मौल्यवान ठरत असते.

● सार्वत्रिक नेतृत्व गुणांच्या संचाचा प्रारंभिक शोध अयशस्वी झाला. तथापि, बिग फाइव्ह व्यक्तिमत्त्वाची फ्रेमवर्क वापरून अलीकडील नेत्यांचे केले जाणारे प्रयत्न नेतृत्व आणि बहिर्मुखता, प्रामाणिकपणा आणि अनुभवासाठी मोकळेपणा यांच्यातील मजबूत आणि सातत्यपूर्ण संबंध दर्शवतात.

● वर्तनात्मक दृष्टिकोनाचे प्रमुख योगदान नेतृत्वाला कार्याभिमुख (प्रारंभिक रचना) आणि लोकाभिमुख (विचार) शैलींमध्ये मर्यादित ठेवण्याचे होते.

नेता ज्या परिस्थितीत कार्य करतो त्या परिस्थितीचा विचार करून, आकस्मिक सिद्धांतांनी वर्तणुकीच्या दृष्टिकोनात सुधारणा करण्याचे आश्वासन दिले, परंतु केवळ LPC सिद्धांत नेतृत्व संशोधनात चांगले काम करू शकला आहे.

६.६ प्रश्न

अ) दिर्घ उत्तरे लिहा:

a) वैशिष्ट्य सिद्धांतांबद्दल तपशीलवार चर्चा करा.

b) वर्तणूक सिद्धांतांबद्दल चर्चा करा.

c) नेतृत्वशैलीचा संस्थेच्या कामगिरीवर कसा परिणाम होतो ते स्पष्ट करा.

ब) थोडक्यात टिपा लिहा:

अ) नेतृत्व म्हणजे काय?

ब) नेता- सदस्य विनिमय सिद्धांत

क) पथ- ध्येय सिद्धांत.

ड) फिडलर मॉडेलचे स्पष्टीकरण द्या.

६.७ संदर्भ

Robbins, S. P. Judge, T. A. & Vohra, N. (2013). Organizational Behavior. (15th ed.), Indian subcontinent adaptation, New Delhi: Pearson Education, Dorling Kindersley India pvt Ltd.

Top 3 Leadership Theories: Trait, Situation and Behaviour Theories (yourarticlelibrary.com)



नेतृत्व – II

पाठाची रचना

- ७.० उद्दिष्टे
- ७.१ परिचय: समकालीन नेतृत्व सिद्धांत
 - ७.१.१ करिष्माई नेतृत्व
 - ७.१.२ करिष्माई नेत्याची प्रमुख वैशिष्ट्ये
 - ७.१.३ करिष्माई नेते अनुयायांवर कसा प्रभाव पाडतात
 - ७.१.४ करिष्माई नेतृत्वावर संशोधन
 - ७.१.५ करिष्माई नेतृत्व सिद्धांताच्या मर्यादा
- ७.२ परिवर्तनवादी नेतृत्व
 - ७.२.१ व्यवहारीक नेतृत्व
 - ७.२.२ व्यवहारीक आणि परिवर्तनवादी नेत्यांची वैशिष्ट्ये
 - ७.२.३ परिवर्तनात्मक नेतृत्वाचे मूल्यमापन
- ७.३ प्रामाणिक नेतृत्व म्हणजे काय?
- ७.४ भविष्यासाठी अग्रगण्य: मार्गदर्शन
 - ७.४.१ मार्गदर्शन नातेसंबंधाचे करिअर आणि मानसिक कार्ये
- ७.५ प्रभावी नेते शोधणे आणि तयार करणे
- ७.६ सारांश
- ७.७ प्रश्न
- ७.८ संदर्भ

७.० उद्दिष्टे

या युनिटचा अभ्यास केल्यानंतर तुम्ही पुढील गोष्टींसाठी सक्षम व्हाल:

- भाषेची रचना समजून घेणे
- भाषा विकासाचे स्वरूप जाणून घेणे
- विचार आणि भाषा यांच्यातील संबंधांचा अभ्यास करणे.
- भाषा आणि संबंधित विषयांचा अभ्यास करणे.
- भाषेचा विचारांवर कसा प्रभाव पडतो हे जाणून घेणे.
- भावनिक बुद्धिमत्तेच्या संकल्पना समजून घेणे.

७.१ परिचय: समकालीन नेतृत्व सिद्धांत

या विभागात, आपण दोन समकालीन नेतृत्व सिद्धांत सादर करतो आहोत -करिष्माई नेतृत्व आणि परिवर्तनशील नेतृत्व—एका सामान्य उद्देशाच्या विषयासह: ते नेत्यांना त्यांच्या शब्द, कल्पना आणि वर्तनाद्वारे अनुयायांना प्रेरित करणारे व्यक्ती म्हणून दर्शवतात.

७.१.१ करिष्माई नेतृत्व

जॉन एफ. केनेडी, मार्टिन ल्यूथर किंग जूनियर, रोनाल्ड रेगन, बिल क्लिंटन, मेरी के ऍश (संस्थापक करिष्माई नेते.) त्यांच्यात काय साम्य आहे?

करिष्माई नेतृत्व म्हणजे काय?

मॅक्स वेबर या समाजशास्त्रज्ञाने शतकाहून अधिक वर्षांपूर्वी करिष्माईची व्याख्या (ग्रीक भाषेतून "भेट") अशी केली होती, "वैयक्तिक व्यक्तिमत्त्वाची विशिष्ट गुणवत्ता, ज्याच्या आधारे त्याला किंवा तिला संपन्न मानले जाते. अद्भुत, अलौकिक, किंवा किमान विशेषतः अपवादात्मक शक्ती किंवा गुण या बाबत त्याला सामान्य लोकांपासून वेगळे केले जाते. या सर्वांमध्ये सामान्य व्यक्तीसाठी प्रवेश करणे सहजशक्य नसते, तसेच ते दैवी उत्पत्ती किंवा अनुकरणीय मानले जातात आणि त्यांच्या आधारावर संबंधित व्यक्तीला नेता मानले जाते." वेबरने असा युक्तिवाद केला की करिष्माई नेतृत्व हे अधिकाराच्या अनेक आदर्श प्रकारांपैकी एक आहे. OB च्या दृष्टीने करिष्माई नेतृत्वाचा विचार करणारे पहिले संशोधक रॉबर्ट हाऊस होते. हाऊसच्या करिष्माई नेतृत्व सिद्धांतानुसार, अनुयायी विशिष्ट वर्तनांचे निरीक्षण करतात तेव्हा वीर किंवा विलक्षण नेतृत्व क्षमता दर्शवतात. अनेक अभ्यासांनी करिष्माई नेत्यांची वैशिष्ट्ये ओळखण्याचा प्रयत्न केला आहे: त्यांच्याकडे एक दृष्टी आहे, ती दृष्टी साध्य करण्यासाठी ते वैयक्तिक जोखीम घेण्यास तयार आहेत, ते अनुयायांच्या गरजाप्रति संवेदनशील आहेत आणि त्याबाबत ते असाधारण वर्तन प्रदर्शित करतात.

करिष्माई नेतृत्व हा तुलनेने नवीन आणि वेगळा असा नमुना आहे. 1970 पासून, संशोधकांनी व्यवस्थापन, शैक्षणिक, सैन्य आणि सरकार यासारख्या क्षेत्रांमध्ये करिष्माई नेतृत्वावर अभ्यास केला आहे. जरी संशोधकांनी करिष्माई नेतृत्वाचा अभ्यास करण्यासाठी वेगवेगळ्या पद्धतींचा वापर केला असला तरी, त्यांचे निष्कर्ष बऱ्यापैकी सुसंगत आहेत. प्रायोगिक तपासणीद्वारे, संशोधकांनी करिष्माई नेतृत्वाची प्रमुख वैशिष्ट्ये उघड केली आहेत.

करिष्माई नेतृत्व सिद्धांत असाधारण वैशिष्ट्ये दर्शवतो जे अनुयायांमध्ये भक्ती आणि प्रेरणा निर्माण करतात आणि करिष्माई नेते आणि त्यांचे अनुयायी यांच्यातील संबंध ठळक करतात. झालेले अभ्यास करिष्माई नेत्यांचे अत्यंत प्रभावशाली आणि विश्वासू व्यक्ती म्हणून वर्णन करतात ज्यांना दृढ विश्वास आहे, ते बदल करणारे एजंट आहेत जे त्यांची दृष्टी इतरांपर्यंत पोहोचवतात, उच्च अपेक्षा ठेवतात, त्यांच्या अनुयायांच्या गरजा पूर्ण करतात आणि अपारंपरिक पद्धतीने वागतात. संशोधकांनी असे प्रतिपादन केले की करिष्माई नेतृत्व हे संकटाच्या परिस्थितीत, जेव्हा नेता उच्च अधिकारावर असतो, जेव्हा अस्पष्ट आणि क्लिष्ट कार्ये नेमून दिले जातात आणि जेव्हा बाह्य बक्षिसे दिली जात नाहीत तेव्हा स्वतःला प्रकट करते. ही परिस्थिती करिष्माई नेत्यांना बदलाची अंमलबजावणी करण्यासाठी आणि त्यांच्या दृष्टीला प्रोत्साहन देण्यासाठी संधी प्रदान करते.

करिष्माई नेते मूलतः प्रेरित आणि त्यांचे ध्येय निश्चित करण्यासाठी आणि पूर्ण करण्यासाठी वचनबद्ध असतात. ते नैसर्गिकरित्या मुत्सद्दी आहेत आणि संघटनात्मक समस्या ओळखण्यासाठी आणि आव्हाने व जोखीम स्वीकारण्यासाठी त्यांच्या अनुयायांसह भागीदारीने कार्य करतात. अनुयायांना संघटनात्मक आणि वैयक्तिक दोन्ही उद्दिष्टे साध्य करण्यास मदत करणारे दिशानिर्देश प्रदान करताना ते सामूहिक ओळखीचे पोषण करत असतात.

७.१.२ करिष्माई नेत्याची प्रमुख वैशिष्ट्ये

1. दूर दृष्टी आणि स्पष्ट अभिव्यक्ति. दूरदृष्टी असणाऱ्या नेत्यांना —एक आदर्श उद्दिष्ट म्हणून व्यक्त केले जाते —जे यथास्थितीपेक्षा चांगले भविष्य सुचवतात; आणि इतरांना समजेल अशा पद्धतीने दूरदृष्टीचे महत्त्व स्पष्ट करण्यास सक्षम असतात.
2. वैयक्तिक जोखीम. उच्च पातळीची वैयक्तिक जोखीम पत्करण्याची तयारी असलेले, उच्च मोल चुकवण्याची तयारी असलेले आणि दूरदृष्टी प्राप्त करण्यासाठी स्वतःच्या बळावर व्यस्त असतात.
3. अनुयायांच्या गराजांविषयी संवेदनशीलता. इतरांच्या क्षमतांची जाणीव आणि त्यांच्या गरजा आणि भावनांना प्रतिसाद देणारे असतात.
4. अपारंपरिक वर्तन. एखाद्या कादंबरी प्रमाणे समजल्या जाणाऱ्या आणि नियमांच्या विरुद्ध असलेल्या वर्तनांमध्ये गुंतलेले असतात.

करिष्माई नेते त्यांच्या गुणांसह जन्माला येतात का? किंवा लोक खरोखर करिष्माई नेते बनणे शिकू शकतात? होय, व्यक्ती अशा वैशिष्ट्यांसह जन्माला येतात जे त्यांना करिष्माई बनवतात. किंबहुना, समान जुळ्या मुलांच्या अभ्यासात असे आढळून आले आहे की ते करिष्माई नेतृत्व उपायांवर समान गुण मिळवतात, जरी ते वेगवेगळ्या घरांमध्ये वाढलेले असले आणि कधीही भेटले नसले तरीही. व्यक्तिमत्त्वाचा संबंधही करिष्माई नेतृत्वाशी असतो; करिष्माई नेते बहिर्मुख, आत्मविश्वास आणि यशाभिमुख आणि नवीन अनुभवांसाठी खुले असण्याची शक्यता असते. बराक ओबामा आणि रोनाल्ड रेगन या राष्ट्राध्यक्षांचा विचार करा: त्यांच्यासारखे असो किंवा नसोत, त्यांची तुलना अनेकदा केली जाते कारण दोघांमध्ये करिष्माई नेत्यांचे गुण आहेत. बऱ्याच तज्ञांचा असा विश्वास आहे की व्यक्तींना करिष्माई वर्तन प्रदर्शित करण्यासाठी प्रशिक्षित केले जाऊ शकते. शेवटी, आपल्याला विशिष्ट प्रवृत्ती वारशाने मिळतात याचा अर्थ असा नाही की आपण बदलायला शिकू शकत नाही. लेखकांचा एक गट तीन-चरण प्रक्रिया प्रस्तावित करतो.

प्रथम, आशावादी दृष्टिकोन राखून करिष्माची आभा विकसित करणे, स्वतःच्या ध्येयांबद्दल आशावादी असणे; उत्साह निर्माण करण्यासाठी उत्प्रेरक म्हणून उत्कटतेचा वापर करणे; आणि संपूर्ण शरीराशी संवाद साधणे, आणि केवळ शब्दांद्वारे नाही तर गैर-मौखिक देहबोली वापरणे.

दुसरे, इतरांना अनुसरण करण्यास प्रेरणा देणारे दृढ नाते तयार करून त्यात त्यांचा समावेश करणे.

तिसरे, अनुयायांच्या भावनांना स्पर्श करून त्यांच्यातील क्षमता बाहेर आणणे. नेत्यांनी त्यांच्या अनुयायांबद्दल सहानुभूतीशील असावे.

पदवीपूर्व व्यवसाय शिक्षण घेणाऱ्या विद्यार्थ्यांना करिष्माई "भूमिका (Play)" वाटविण्यास सांगणाऱ्या संशोधकांच्या मते, हा दृष्टिकोन कार्य करत असल्याचे दिसते. विद्यार्थ्यांना एक व्यापक उद्दिष्ट स्पष्ट करणे, उच्च कार्यक्षमतेच्या अपेक्षांवर संवाद साधणे, या अपेक्षा पूर्ण करण्याच्या अनुयायांच्या क्षमतेवर आत्मविश्वास प्रदर्शित करणे आणि त्यांच्या अनुयायांच्या गरजांबद्दल सहानुभूती दाखवणे शिकवले गेले; ते एक शक्तिशाली, आत्मविश्वासपूर्ण आणि गतिशील उपस्थिती प्रक्षेपित करण्यास शिकले; आणि त्यांनी मनमोहक आणि आकर्षक आवाज वापरून सराव केला. त्यांना करिष्माई अशाब्दिक वैशिष्ट्ये जागृत करण्यासाठी देखील प्रशिक्षित केले गेले: त्यांच्यात डेस्कच्या काठावर बसतांना आणि डेस्क मध्ये अंतर ठेवतांना बदल दिसून आला, प्रयुक्तांच्या दिशेने पुढे झुकले, त्यांनी थेट नेत्र संपर्क राखला आणि आरामशीर मुद्रा आणि चेहर्यावरील हावभाव आनंदी होते. त्यांच्या अनुयायांमध्ये करिष्माई नसलेल्या नेत्यांच्या अनुयायांपेक्षा उच्च कार्यप्रदर्शन, कार्य समायोजन आणि नेता व गट यामध्ये समायोजन होते.

७.१.३ करिष्माई नेते अनुयायांवर कसा प्रभाव पाडतात

करिष्माई नेते प्रत्यक्षात अनुयायांवर कसा प्रभाव पाडतात? या बाबत चा पुरावा चार-चरण प्रक्रिया सूचित करतो. याची सुरुवात एक आकर्षक दूरदृष्टी, संस्थेच्या चांगल्या भविष्याशी

वर्तमानाशी संबंध जोडून, ध्येय गाठण्यासाठी दीर्घकालीन धोरण मांडण्यापासून होते. इष्ट दृष्टीकोन वेळ आणि परिस्थितीशी जुळतात आणि संस्थेचे वेगळेपण प्रतिबिंबित करतात.

दुसरे, एखाद्या संस्थेच्या दूर दृष्टी अभिव्यक्त करणाऱ्या घोषवाक्या शिवाय त्या संस्थेची दूरदृष्टी अपूर्ण वाटते. करिश्माई नेते अनुयायांवर एक व्यापक ध्येय आणि उद्देशांची छाप टाण्यासाठी दूरदृष्टी दर्शविणारी विधाने वापरू शकतात. ते अनुयायांचा आत्मसन्मान आणि आत्मविश्वास वाढवतात, उच्च कामगिरीच्या अपेक्षा आणि अनुयायी ते मिळवू शकतात या विश्वासाने. पुढे, शब्द आणि कृतींद्वारे नेता मूल्यांचा एक नवीन संच व्यक्त करतो आणि अनुयायांसाठी अनुकरण करण्याकरिता एक उदाहरण निश्चित करतो. इस्रायली बँक कर्मचाऱ्यांच्या एका अभ्यासात असे दिसून आले आहे की करिश्माई नेते अधिक प्रभावी होते कारण त्यांचे कर्मचारी त्यांच्याशी वैयक्तिकरित्या ओळखले जातात. करिश्माई नेते देखील सहकार्य करतात आणि परस्पर समर्थन प्रदर्शित करतात.

१९५ सरकारी कर्मचाऱ्यांच्या अभ्यासात असे आढळून आले की जेव्हा त्यांच्याकडे करिश्माई नेते असतात तेव्हा त्यांच्याकडे कामाच्या ठिकाणी वैयक्तिक संबंधाची तीव्र भावना असते, ज्यामुळे त्यांची मदत आणि अनुपालन-केंद्रित वर्तन करण्यात गुंतण्याची त्यांची इच्छा वाढते. अखेरीस, करिश्माई नेता भावना प्रेरक आणि बऱ्याचदा अपारंपरिक वर्तनात गुंततो आणि दूर दृष्टीबद्दल धैर्य आणि खात्री दाखवतो. अनुयायी त्यांचा नेता व्यक्त करत असलेल्या भावना "पकडतात".

प्रभावी करिश्माई नेतृत्व परिस्थितीवर अवलंबून असते का?

संशोधन करिश्माई नेतृत्व आणि उच्च कार्यप्रदर्शन आणि अनुयायांमध्ये समाधान यांच्यातील प्रभावी सहसंबंध दर्शविते. करिश्माई नेत्यांसाठी काम करणारे लोक अतिरिक्त प्रयत्न करण्यास प्रवृत्त होतात, कारण त्यांना ते आवडते आणि ते त्याचा आदर करतात, व त्याबाबत अधिक समाधान व्यक्त करतात. करिश्माई सीईओ असलेल्या संस्था देखील अधिक फायदेशीर आहेत आणि करिश्माई महाविद्यालयातील प्राध्यापक उच्च अभ्यासक्रम मूल्यमापनाचा आनंद घेतात. तथापि, जेव्हा अनुयायांच्या कार्यात वैचारिक घटक असतो किंवा वातावरणात उच्च प्रमाणात तणाव आणि अनिश्चितता असते तेव्हा करिश्माई नेता सर्वात यशस्वी दिसून येतो. प्रयोगशाळेच्या अभ्यासातही, जेव्हा लोक मानसिकदृष्ट्या जागृत असतात, तेव्हा ते करिश्माई नेत्यांना प्रतिसाद देण्याची अधिक शक्यता असते. जेव्हा करिश्माई नेते समोर येतात तेव्हा ते राजकारणात किंवा धर्मात किंवा युद्धकाळात किंवा एखादा व्यवसाय बाल्यावस्थेत असताना किंवा जीवघेण्या संकटाला तोंड देत असताना ते का असण्याची शक्यता असते हे यावरून स्पष्ट होऊ शकते. फ्रँकलिन डी. रूझवेल्ट यांनी १९३० च्या दशकात युनायटेड स्टेट्सला महामंदीतून बाहेर काढण्यासाठी एक दृष्टी दिली. १९९७ मध्ये, जेव्हा ऍपल कॉम्प्युटर धडपडत होता आणि दिशाहीन होत होती, तेव्हा बोर्डाने करिश्माई सह-संस्थापक स्टीव्ह जॉब्स यांना अंतरिम सीईओ म्हणून परत येण्यास आणि कंपनीला तिच्या नाविन्यपूर्ण मुळांकडे परत येण्यास राजी केले.

करिश्मा मर्यादित करणारा आणखी एक परिस्थितीजन्य घटक म्हणजे संस्थेतील पातळी. उच्च अधिकारी दृष्टी निर्माण करतात; खालच्या-स्तरीय व्यवस्थापन नोकऱ्यांमध्ये एखाद्या व्यक्तीच्या करिश्माई नेतृत्व गुणांचा वापर करणे किंवा संस्थेच्या मोठ्या उद्दिष्टांशी त्याची

दृष्टी संरेखित करणे अधिक कठीण आहे. शेवटी, जेव्हा त्यांना संकट जाणवते, जेव्हा ते तणावाखाली असतात किंवा जेव्हा त्यांना त्यांच्या जीवाची भीती असते तेव्हा लोक विशेषतः करिष्माई नेतृत्वास स्वीकारतात. करिष्माई नेते त्यांच्या कर्मचाऱ्यांचा ताण कमी करण्यास सक्षम असतात, कदाचित ते काम अधिक अर्थपूर्ण आणि मनोरंजक बनविण्यात मदत करतात. आणि काही लोकांची व्यक्तिमत्त्वे विशेषतः करिष्माई नेतृत्वासाठी संवेदनाक्षम असतात. आत्मसन्मानाचा विचार करा. ज्या व्यक्तीमध्ये आत्मसन्मानाचा अभाव असतो आणि स्वतःच्या मूल्यावर प्रश्नचिन्ह निर्माण होते, तो नेत्याचा मार्ग किंवा विचार करण्याची स्वतःची पद्धत प्रस्थापित करण्याऐवजी नेत्याची दिशा आत्मसात करण्याची अधिक शक्यता असते.

७.१.४ करिष्माई नेतृत्वावर संशोधन

संशोधकांनी करिष्माई नेतृत्वाच्या सकारात्मक परिणामांचे दस्तऐवजीकरण केले आहे. उदाहरणार्थ, त्यांना आढळले आहे की करिष्माई नेत्यांचे अनुयायी केवळ त्यांच्या नेत्याचे समर्थन आणि विश्वास ठेवत नाहीत तर त्यांच्या व्यवस्थापकाचे ध्येय पूर्ण करण्याचा प्रयत्न देखील करतात. ते सहसा त्यांच्या नेत्याकडून शिकतात आणि त्यांच्या वागणुकीचे अनुकरण करतात. अभ्यास सुचवितो की अनुयायी नेत्याचा आत्मविश्वास, अपवादात्मक व्यक्तिमत्त्व, विलक्षण दृष्टी, विचारधारा आणि त्यांच्या किंवा तिच्या अधीनस्थांची क्षमता वाढवण्याची प्रेरणा या कारणांमुळे करिष्माई नेता आणि त्यांच्या किंवा तिच्या ध्येयाचा स्वीकार करतात. सामान्यतः, करिष्माई नेत्यांशिवाय अनुयायी समकक्षापेक्षा जास्त समाधान अनुभवतात. तथापि, मागील अभ्यासातील निष्कर्ष दर्शवितात की करिष्माई नेते ते नेतृत्व करत असलेल्या गटांमध्ये विभागणी देखील करू शकतात, अधिकृत व्यवस्थापन शैली प्रदर्शित करू शकतात आणि शुल्लक गोष्टींवर लक्ष केंद्रित करू शकतात.

करिष्माई नेतृत्वाची गडद बाजू

एआयजीचे हॅक ग्रीनबर्ग, जीईचे जॅक वेल्च, टायकोचे डेनिस कोझलोव्स्की, साउथवेस्ट एअरलाइन्सचे हर्ब केलहेर, डिस्नेचे मायकेल आयसनर आणि एचपीचे कार्ली फिओरिना यासारखे करिष्माई व्यवसाय नेते डेव्हिड बेकहॅम आणि मॅडोना यांच्या आदेशानुसार सेलिब्रिटी बनले. प्रत्येक कंपनीला एक करिष्माई सीईओ हवा होता, आणि त्यांना आकर्षित करण्यासाठी संचालक मंडळाने त्यांना विलक्षण स्वातंत्र्य आणि संसाधने दिली—खाजगी जेट आणि कोट्यवधी-डॉलर्स, पेंटहाऊसचा वापर, समुद्रकिनारी घरे आणि कलाकृती खरेदी करण्यासाठी व्याजमुक्त कर्ज, सुरक्षा कर्मचारी आणि तत्सम रॉयल्टी व फायदे इ.. एका अभ्यासात असे दिसून आले आहे की करिष्माई सीईओ त्यांची कामगिरी मध्यम असतानाही उच्च पगाराचा लाभ घेऊ शकतात. दुर्दैवाने, आयुष्यापेक्षा मोठे असलेले करिष्माई नेते त्यांच्या संस्थांच्या हितासाठी कार्य करत नाहीत. अनेकांनी त्यांच्या वैयक्तिक उद्दिष्टांना संस्थेच्या उद्दिष्टांना मागे टाकू दिले आहे. एनरॉन, टायको, वर्ल्डकॉम आणि हेल्थसाउथ सारख्या कंपन्यांचे निकाल असे नेते होते ज्यांनी संघटनात्मक संसाधनांचा बेपर्वाईने त्यांच्या वैयक्तिक फायद्यासाठी वापर केला आणि अधिकारी ज्यांनी स्टॉकच्या किमती वाढवण्यासाठी कायदे आणि नैतिक सीमांचे उल्लंघन केले आणि नेत्यांना स्टॉक पर्यायांमध्ये लाखो डॉलर्सची रोख रक्कम दिली. संशोधनात असे दिसून आले आहे की ज्या

व्यक्ती मादक असतात ते करिष्माई नेतृत्वाशी संबंधित काही वर्तनांमध्ये देखील अधिक असतात. असे नाही की करिष्माई नेतृत्व प्रभावी नाही; एकूणच, ते आहे, परंतु करिष्माई नेता नेहमीच उपाय नसतो. यश हे काही प्रमाणात परिस्थिती आणि नेत्याच्या दृष्टीवर अवलंबून असते. काही करिष्माई नेते-उदाहरणार्थ हिटलर-आपल्या अनुयायांना विनाशकारी ठरू शकणाऱ्या दृष्टीचा पाठपुरावा करण्यास पटवून देण्यात खूप यशस्वी झालेले आहेत.

७.१.५ करिष्माई नेतृत्व सिद्धांताच्या मर्यादा

करिष्माई नेतृत्व सिद्धांतावर कितीही संशोधन केले गेले असले तरी, करिष्माई नेतृत्वाची नेमकी व्याख्या अनिश्चित राहिली आहे. काही संशोधकांनी असे प्रतिपादन केले की जेव्हा अनुयायी त्यांच्या नेत्याला असाधारण गुणधर्म असलेले समजतात आणि जेव्हा अनुयायी त्यांच्या नेत्याशी मजबूत संबंध निर्माण करतात तेव्हा ते करिष्माई मानले जातात; तथापि, असे गुणधर्म अनेक गृहितकांवर आधारित आहेत: जसे की, नेत्याच्या वर्तनात दर्शविलेल्या घटकांचे प्रमाण, घटकांचे महत्त्व आणि घटकांच्या प्रभावाचे प्रमाण. यातील काही घटकांमध्ये नेत्याचे संघटनात्मक वातावरण, भविष्यातील उद्दिष्टे आणि पसंती यावर लक्ष केंद्रित केले जाते. काही संशोधकांनी पुष्टी केली की जरी अनुयायी नेत्याला अपवादात्मक किंवा करिष्माई म्हणून ओळखत नसला तरीही जेव्हा एखादा नेता अनुयायांच्या वृत्तीवर आणि मोहिमेवर परिणाम करतो तेव्हा करिष्माई नेतृत्व अस्तित्वात असते. वैकल्पिकरित्या, इतरांचा असा युक्तिवाद आहे की नेत्याचे गुण, अनुयायी आणि परिस्थिती एकत्रितपणे करिष्माई गुण आहेत की नाही हे ठरवतात.

संशोधक सुचवतात की करिष्माई नेतृत्व महत्वपूर्ण किंवा आवश्यक नाही. काही लोक असा तर्क करतात की संघटनेची दृष्टी नेते आणि अधीनस्थांच्या सहयोगी प्रयत्नांद्वारे तयार केली जाते आणि काहीजण असा आग्रह करतात की परिवर्तनवादी नेत्यांच्या परिणामी संघटनांमध्ये मोठे परिवर्तन घडतात. तरीही इतर लोक असा युक्तिवाद करतात की अशांत किंवा तणावपूर्ण काळात करिष्माई नेतृत्वाची आवश्यकता असते - उदाहरणार्थ, जेव्हा एखाद्या कंपनीला तिच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये घट येते किंवा जेव्हा संस्थात्मक विलीनीकरण होते.

करिष्माई नेतृत्व सिद्धांत अंतर्निहित प्रभाव प्रक्रियांच्या महत्त्वाचे स्पष्टीकरण प्रदान करण्यात अयशस्वी ठरतो. काही सिद्धांतकारांनी असे मांडले आहे की वैयक्तिक ओळख ही प्राथमिक प्रभावाची प्रक्रिया आहे, तर इतरांचे म्हणणे आहे की सामूहिक ओळख आणि आंतरिकीकरण या प्रभावशाली प्रक्रिया आहेत. ते दावा करतात की अनुयायी त्यांच्या नेत्याशी एकनिष्ठ होतात आणि नेत्याची कार्ये आणि उद्दिष्टे उत्सुकतेने पार पाडतात. हे समर्पित अनुयायी त्यांच्या करिष्माई नेत्याची मान्यता मिळविण्यासाठी परिश्रमपूर्वक कार्य करतात आणि त्यांच्या नेत्याच्या वर्तनाचे अनुकरण करतात.

दुसरीकडे, इतरांचा असा दावा आहे की सामूहिक ओळख आणि अंतर्गतीकरण या प्रभावशाली प्रक्रिया आहेत. त्यांचा असा दावा आहे की जर आंतरिकीकरण ही प्रबळ प्रभावाची प्रक्रिया असेल आणि अनुयायी ध्येयाभिमुख असतील, तर ध्येयांची प्राप्ती हा त्यांच्या आत्मविश्वासाचा अविभाज्य भाग असेल. परिणामी, अनुयायी त्यांचे ध्येय पूर्ण

करण्यासाठी परिश्रमपूर्वक कार्य करतील आणि करिश्माई नेत्यापेक्षा त्यांच्या कार्यावर अधिक निष्ठा दाखवतील. अनुयायी कदाचित नेत्याची अवास्तव उद्दिष्टे पूर्ण करण्यापासून परावृत्त होतील आणि त्यांच्या तत्वांचे उल्लंघन करणारी उद्दिष्टे नाकारतील.

दुर्दैवाने, करिष्माई नेतृत्वाच्या मूलभूत वर्तनांची सामायिक समज नाही. जरी करिष्माई नेतृत्वावरील बहुतेक अभ्यासांनी नेत्याच्या वर्तणुकीला संबोधित केले असले तरी, करिश्माई नेतृत्वाच्या आवश्यक वर्तनांबद्दल सिद्धांतवाद्यांमध्ये सध्या कोणतीही सहमती नाही किंवा नेत्याचे वर्तन आणि त्या वर्तनामागील तर्क यांच्यातील संबंधांची स्पष्ट समज नाही. बहुतेक वर्तणूक त्यांच्या करिश्माच्या गुणांशी जोडण्याऐवजी सामाजिक नेतृत्वाच्या प्रभावीतेशी संबंधित असल्याचे दिसते.

याव्यतिरिक्त, हाताळणीच्या वर्तणुकीपेक्षा सामाजिकरित्या स्वीकारल्या जाणाऱ्या वर्तनांवर जास्त लक्ष केंद्रित केलेले दिसते. काही करिष्माई नेते संकटाचे चित्रण करण्यासाठी, त्यांच्या अपघातांबद्दल इतरांना फटकारणे आणि त्यांच्या कर्तृत्वाचा अतिरेक करून परिस्थिती वाढवून हेराफेरी करण्याच्या वर्तनात गुंतलेले असतात. हे फेरफार करणारे वर्तन अनेकदा आश्रित अनुयायी आणि नेत्यांना तज्ञ म्हणून पाहण्याची प्रवृत्ती निर्माण करतात.

७.२ परिवर्तनवादी नेतृत्व

परिवर्तनात्मक नेतृत्व हा विकासात्मक संबंधांवर आधारित प्रभावाचा एक प्रकार आहे जो इतरांना नैतिक आणि व्यावसायिक विकासाच्या उच्च स्तरावर पोहोचवतो, अनुकूलता आणि बदलांना प्रोत्साहन देतो आणि अपेक्षेपेक्षा जास्त कार्यप्रदर्शन घडवून आणतो.

व्यवहारात्मक नेतृत्व

व्यवहारात्मक नेतृत्व हा विनिमय संबंधांवर आधारित प्रभावाचा एक प्रकार आहे ज्यामध्ये नेता अनुयायांकडून मान्य केलेल्या कामगिरीच्या वितरणाच्या बदल्यात दिशा आणि पुरस्कार प्रदान करतो. एकत्रितपणे, या नेतृत्व शैली बाजारपेठेतील बदलांसाठी अनुकूलता आणि प्रतिसादक्षमता वाढवू शकतात, समस्यांवर अधिक सर्जनशील निराकरणे निर्माण करण्यासाठी सामूहिक कौशल्य संच विस्तृत करू शकतात आणि लोकांना आव्हान देऊ शकतात आणि त्यांचा अधिक पूर्ण विकास करू शकतात. संस्थांमध्ये उत्पादकता आणि नफा मिळवण्यासाठी अशा प्रक्रिया आवश्यक असतात.

संशोधनाच्या एका प्रवाहाने व्यवहारातील नेत्यांपासून परिवर्तनाला वेगळे करण्यावर लक्ष केंद्रित केले आहे. ओहायो स्टेट स्टडीज, फिडलरचे मॉडेल आणि पथ-ध्येय सिद्धांत व्यवहारातील नेत्यांचे वर्णन करतात, जे त्यांच्या अनुयायांना भूमिका आणि कार्य आवश्यकता स्पष्ट करून स्थापित उद्दिष्टांकडे पोहोचण्याकरिता मार्गदर्शन करतात.

परिवर्तनवादी नेते अनुयायांना संस्थेच्या भल्यासाठी त्यांच्या स्वार्थाच्या पलीकडे जाण्यासाठी प्रेरित करतात आणि त्यांच्या अनुयायांवर विलक्षण प्रभाव टाकू शकतात. एव्हॉन येथील अँड्रिया जंग, व्हर्जिन ग्रुपचे रिचर्ड ब्रॅन्सन आणि बोईंगचे जिम मॅकनर्नी हे सर्वपरिवर्तनवादी नेते आहेत. ते वैयक्तिक अनुयायांच्या चिंता आणि गरजांकडे लक्ष देतात; जुन्या समस्यांकडे नवीन मार्गांनी पाहण्यास मदत करून ते अनुयायांची समस्यांबद्दल

जागरूकता बदलतात; आणि ते अनुयायांना उत्तेजित करतात आणि समूह उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी अतिरिक्त प्रयत्न करण्यास प्रेरित करतात.

व्यवहारात्मक आणि परिवर्तनवादी नेतृत्व एकमेकांना पूरक आहेत; ते गोष्टी पूर्ण करण्याच्या दृष्टिकोनाला विरोध करत नाहीत. परिवर्तनवादी नेतृत्व व्यवहाराच्या नेतृत्वावर तयार होते आणि अनुयायी प्रयत्न आणि कार्यक्षमतेचे स्तर निर्माण करते जे केवळ व्यवहारी नेतृत्व करू शकते. पण उलट सत्य नाही म्हणून जर तुम्ही चांगले व्यवहार करणारे नेते असाल परंतु तुमच्यात परिवर्तनाचे गुण नसतील तर तुम्ही फक्त एक मध्यम नेता असाल. सर्वोत्तम नेते व्यवहार आणि परिवर्तनवादी असतात.

७.२२ व्यवहारात्मक आणि परिवर्तनवादी नेत्यांची वैशिष्ट्ये

व्यवहारात्मक नेता

आकस्मिक पुरस्कार: प्रयत्नांसाठी पुरस्कारांची देवाणघेवाण करार, चांगल्या कामगिरीसाठी पुरस्कारदेण्याचे वचन देते, सिद्धी ओळखतात.

अपवादानुसार व्यवस्थापन (सक्रिय): नियम आणि मानकांमधील विचलन पाहते आणि शोधते, योग्य कारवाई करते.

अपवादानुसार व्यवस्थापन (निष्क्रिय): मानकांची पूर्तता होत नसल्यासच हस्तक्षेप करते.

व्यक्तीच्या स्वातंत्र्यावर सरकारी नियंत्रण न ठेवण्याचे धोरण (Laissez-Faire): जबाबदाऱ्या सोडतो, निर्णय घेणे टाळतो.

परिवर्तनवादी नेता

आदर्श प्रभाव: दृष्टी आणि ध्येयाची भावना प्रदान करते, अभिमान जागृत करते, आदर आणि विश्वास प्राप्त करते.

प्रेरणादायी प्रेरणा: उच्च अपेक्षा संप्रेषण करते, प्रयत्नांवर लक्ष केंद्रित करण्यासाठी प्रतीकांचा वापर करते, सोप्या मार्गांनी महत्त्वपूर्ण हेतू व्यक्त करते.

बौद्धिक उत्तेजना: बुद्धिमत्ता, तर्कशुद्धता आणि काळजीपूर्वक समस्या सोडवण्यास प्रोत्साहन देते.

वैयक्तिक विचार: वैयक्तिक लक्ष देते, प्रत्येक कर्मचार्याशी वैयक्तिकरित्या वागते, प्रशिक्षक, सल्ला देते.

व्यवहार/परिवर्तनात्मक नेतृत्वाचे परिणाम

परिवर्तनशील आणि व्यवहारात्मक CR नेतृत्वाचे विविध प्रकारचे सकारात्मक परिणाम होऊ शकतात. अशा नेतृत्वामुळे अनुयायांना त्यांच्या नेत्याबद्दल समाधानी, सशक्त आणि स्वयंप्रेरित वाटते आणि त्यांच्या नोकरीच्या वर्णनात जे समाविष्ट आहे त्यापेक्षा अधिक कार्य करण्यास प्रवृत्त करते. परिणामी, अनुयायी अनेकदा कमाईच्या जाहिराती नोंदवतात. असे नेतृत्व अनुयायांना अतिरिक्त प्रयत्न करण्यास आणि त्यांच्या नोकऱ्यांमध्ये अधिक

सर्जनशील आणि प्रभावीहोण्यासाठी प्रेरित करते. हे अनुयायांचा ताण आणि बर्नआउट कमी करण्यास देखील मदत करते.

गटांसाठी, परिवर्तनवादी नेतृत्व अधिक सामूहिक आत्मविश्वास, मनोबल आणि एकसंधता निर्माण करते.

याचा परिणाम गट उत्पादकता, परिणामकारकता आणि सर्जनशीलता आणि नेता आणि कार्याबद्दल समाधान मिळते. हे सामायिक नेतृत्व देखील तयार करू शकते, ज्याची व्याख्या "संघाचे नेतृत्व" म्हणून केली जाते, ज्यामध्ये नेतृत्व कार्ये सदस्यांमध्ये वितरीत केली जातात.

परिवर्तनात्मक नेतृत्वामुळे निर्माण होणाऱ्या संस्थात्मक परिणामांमध्ये नावीन्य, धारणा, संस्थात्मक बांधिलकी, व्यवसाय युनिटचे ध्येय गाठणे, युनिटची आर्थिक कामगिरी, बाजारातील वाटा आणि ग्राहकांचे समाधान आणि व्यावसायिक सुरक्षा यांचा समावेश होतो.

नेतृत्वाची संपूर्ण श्रेणी

Laissez-faire हे सर्वात निष्क्रिय आणि म्हणून नेता वर्तन कमी प्रभावी आहे. अपवादाने व्यवस्थापन—सक्रिय किंवा निष्क्रिय—किंचित चांगले आहे, परंतु तरीही ते कुचकामी मानले जाते. व्यवस्थापन-द्वारा-अपवाद नेते केवळ समस्या असतानाच उपलब्ध असतात, ज्यात अनेकदा उशीर झालेला असतो. आकस्मिक बक्षीस नेतृत्व ही नेतृत्वाची प्रभावी शैली असू शकते परंतु कर्मचाऱ्यांना कर्तव्याच्या पलीकडे जाण्याची संधी मिळत नाही.

केवळ चार उर्वरित शैलींसह-परिवर्तनात्मक नेतृत्वाच्या सर्व पैलूसह-नेते अनुयायांना अपेक्षेपेक्षा जास्त कार्य करण्यास आणि संस्थेच्या फायद्यासाठी त्यांच्या स्वार्थाच्या पलीकडे जाण्यास प्रवृत्त करण्यास सक्षम आहेत. वैयक्तिक विचार, बौद्धिक उत्तेजना, प्रेरणादायी प्रेरणा आणि आदर्श प्रभाव या सर्वांचा परिणाम कामगारांकडून अतिरिक्त प्रयत्न, उच्च उत्पादकता, उच्च मनोबल आणि समाधान, उच्च संस्थात्मक परिणामकारकता, कमी उलाढाल, कमी अनुपस्थिती आणि अधिक संघटनात्मक अनुकूलता यात होतो. या मॉडेलच्या आधारे, नेते सामान्यतः जेव्हा ते नियमितपणे चार परिवर्तनीय वर्तनांचा वापर करतात तेव्हा सर्वात प्रभावी असतात.

परिवर्तनवादी नेतृत्व कसे कार्य करते

परिवर्तनवादी नेते अधिक प्रभावी असतात कारण ते अधिक सर्जनशील असतात, परंतु ते त्यांचे अनुसरण करणाऱ्यांना देखील सर्जनशील होण्यासाठी प्रोत्साहित करतात. परिवर्तनवादी नेते असलेल्या कंपन्यांमध्ये जबाबदारीचे अधिक विकेंद्रीकरण असते, व्यवस्थापकांना जोखीम घेण्याची अधिक प्रवृत्ती असते आणि नुकसानभरपाई योजना दीर्घकालीन परिणामांसाठी तयार केल्या जातात - या सर्व कॉर्पोरेट उद्योजकता सुलभ करतात. चीनमधील माहिती तंत्रज्ञान कर्मचाऱ्यांच्या एका अभ्यासात असे आढळून आले की नेतृत्वाच्या वर्तनाला सशक्त बनवण्यामुळे कामगारांमध्ये सकारात्मक वैयक्तिक नियंत्रणाची भावना निर्माण झाली, ज्यामुळे कामावर त्यांची सर्जनशीलता वाढली. परिवर्तनवादी नेते असलेल्या कंपन्या संस्थेच्या उद्दिष्टांबद्दल शीर्ष व्यवस्थापकांमध्ये अधिक

सहमती दर्शवतात, ज्यामुळे उत्कृष्ट संस्थात्मक कामगिरी मिळते. इस्त्रायली सैन्याने समान परिणाम पाहिले आहेत, हे दर्शविते की परिवर्तनवादी नेते गट सदस्यांमध्ये एकमत निर्माण करून कामगिरी सुधारतात.

परिवर्तनवादी नेते अनुयायांची आत्म-कार्यक्षमता वाढवण्यास सक्षम आहेत, ज्यामुळे गटाला "करू शकतो" चेतना मिळते. अनुयायी महत्वाकांक्षी उद्दिष्टांचा पाठपुरावा करतील, संस्थेच्या धोरणात्मक उद्दिष्टांशी सहमत असतील आणि ते ज्या ध्येयांचा पाठपुरावा करत आहेत ते वैयक्तिकरित्या महत्वाचे आहेत असा विश्वास ठेवण्याची शक्यता असते. ज्याप्रमाणे दूरदृष्टी करिष्माई नेतृत्व कसे कार्य करते हे स्पष्ट करण्यात मदत करते, तसेच ते परिवर्तनात्मक नेतृत्वाच्या प्रभावाचा भाग देखील स्पष्ट करते. एका अभ्यासात असे दिसून आले आहे की उद्योजक कंपन्यांच्या यशाचे स्पष्टीकरण देण्यासाठी करिष्माई (प्रभावी, गतिमान, चैतन्यशील) संवाद शैलीपेक्षा दृष्टी अधिक महत्वाची आहे. शेवटी, परिवर्तनवादी नेतृत्व अनुयायांच्या बाजूने वचनबद्धता निर्माण करते आणि नेत्यावर अधिक विश्वास निर्माण करते.

७.२.३ परिवर्तनवादी नेतृत्वाचे मूल्यांकन

परिवर्तनवादी नेतृत्व सर्व परिस्थितींमध्ये तितकेच प्रभावी नसते. अधिक जटिल संस्थांपेक्षा लहान, खाजगीरित्या आयोजित केलेल्या कंपन्यांमध्ये तळाच्या श्रेणीवर त्याचा अधिक प्रभाव पडतो. जेव्हा नेते बाह्य संचालक मंडळाला अहवाल देतात किंवा जटिल नोकरशाही संरचनेशी व्यवहार करतात त्यापेक्षा जेव्हा नेते थेट कर्मचाऱ्यांशी संवाद साधू शकतात आणि निर्णय घेऊ शकतात तेव्हा परिवर्तनात्मक नेतृत्वाचे वैयक्तिक स्वरूप सर्वात प्रभावी असू शकते. दुसऱ्या अभ्यासात असे दिसून आले आहे की परिवर्तनवादी नेते शक्ती, अंतर आणि सामूहिकतेमध्ये उच्च संघामध्ये गट सामर्थ्य सुधारण्यासाठी अधिक प्रभावी होते. चीन आणि युनायटेड स्टेट्स या दोन्ही देशांतील कर्मचाऱ्यांच्या नमुन्याचा वापर करून इतर अलीकडील संशोधनात असे आढळून आले आहे की परिवर्तनवादी नेतृत्वाचा शक्ती-अंतर अभिमुखतेमध्ये कमी असलेल्या व्यक्तींमधील कथित प्रक्रियात्मक न्यायाशी अधिक सकारात्मक संबंध आहे, जो अधिक मजबूत परिवर्तनशील नेतृत्व-नागरिकत्वाशी आणि जे पॉवर डिस्टन्समध्ये जास्त असलेल्यांमधील वर्तन संबंधाशी संबंधित आहे. परिवर्तनवादी नेत्यांना उच्च स्तरावरील विश्वास देखील प्राप्त होतो, ज्यामुळे अनुयायांसाठी तणाव कमी होतो. थोडक्यात, परिवर्तनवादी नेतृत्व विविध प्रक्रियांद्वारे कार्य करते.

७.३ अस्सल नेतृत्व म्हणजे काय?

माईक उल्मन, जे सी पेन्नी CEO, असा युक्तिवाद करतात की नेत्यांनी निःस्वार्थ, चांगले ऐकणे आणि प्रामाणिक असणे आवश्यक आहे. कॅम्पबेल सूपचे सीईओ डग्लस आर. कोनंट हे निश्चितपणे कमी केले गेले आहेत. कॅम्पबेल सूपच्या भक्कम कामगिरीवर विचार करायला सांगितल्यावर, तो म्हणतो, "आम्ही आमची प्रगती थोडी जास्त करत आहोत (आमच्या समयस्कापेक्षा)." तो नियमितपणे चुका कबूल करतो आणि अनेकदा म्हणतो, "मी अधिक चांगले करू शकतो." उल्मन आणि कोनंट हे अस्सल नेतृत्वाचे उत्तम उदाहरण आहेत. अस्सल नेत्यांना ते कोण आहेत हे माहीत असते, ते काय विश्वास ठेवतात आणि त्यांना

महत्त्व असते आणि त्या मूल्यांवर आणि विश्वासांवर उघडपणे आणि स्पष्टपणे कृती करतात. त्यांचे अनुयायी त्यांना नैतिकता असलेला व्यक्ति मानतात. अस्सल नेतृत्वाने निर्माण केलेली प्राथमिक गुणवत्ता म्हणजे विश्वास. अस्सल नेते माहिती सामायिक करतात, मुक्त संप्रेषणास प्रोत्साहन देतात आणि त्यांच्या आदर्शांना चिकटून राहतात. परिणाम: लोक त्यांच्यावर विश्वास ठेवतात. ही संकल्पना नवीन असल्यामुळे, अस्सल नेतृत्वावर फारसे संशोधन झालेले नाही. तथापि, नैतिकता आणि नेतृत्वावर विश्वास ठेवण्याचा हा एक आश्वासक मार्ग आहे कारण तो नेता होण्याच्या नैतिक पैलूंवर लक्ष केंद्रित करतो. परिवर्तनवादी किंवा करिष्माई नेत्यांची दृष्टी असू शकते आणि ते मनापासून संवाद साधू शकतात, परंतु कधीकधी दृष्टी चुकीची असते (जसे की हिटलरच्या बाबतीत), किंवा नेता त्याच्या स्वतः च्या गरजा किंवा आनंदाबद्दल अधिक चिंतित असतो, जसे की डेनिस कोझलोव्स्की (माजी- टायकोचे सीईओ) जेफ स्किलिंग (एनरॉनचे माजी सीईओ), आणि राज राजरत्नम (गॅलियन ग्रुपचे संस्थापक).

७.४ भविष्यासाठी अग्रगण्य: मार्गदर्शन

नेते अनेकदा भविष्यातील नेतृत्व घडवण्याची जबाबदारी घेतात. मार्गदर्शन कशामुळे मौल्यवान बनवते तसेच त्याच्या संभाव्य तोट्यांचा विचार करूयात. मार्गदर्शन एक मार्गदर्शक हा एक वरिष्ठ कर्मचारी असतो जो कमी-अनुभवी कर्मचाऱ्याला प्रायोजित करतो आणि त्याला एक आश्रित म्हणून पाठिंबा देतो. यशस्वी मार्गदर्शक चांगले शिक्षक असतात. ते कल्पना स्पष्टपणे मांडतात, नीट ऐकतात आणि आश्रितच्या समस्यांबद्दल सहानुभूती दाखवतात. मार्गदर्शन संबंध करीअर फंक्शन्स आणि मनो सामाजिक कार्यप्रणाली दोन्ही प्रदान करतात. पारंपारिक अनौपचारिक मार्गदर्शन संबंध तेव्हा विकसित होतात जेव्हा नेते कमी अनुभवी, खालच्या स्तरावरील अशा कर्मचाऱ्याची ओळख करतात ज्याच्यात भविष्यातील विकासाची क्षमता आहे असे दिसते. व्यक्तीची अनेकदा विशेषतः आव्हानात्मक कार्ये देऊन चाचणी केली जाते. जर तो किंवा तिने स्वीकारार्ह कामगिरी केली तर, गुरू नातेसंबंध विकसित केले जाते. तो अनौपचारिकपणे व्यक्तीला दर्शवेल की संस्था खरोखर त्याच्या औपचारिक संरचना आणि प्रक्रियांच्या बाहेर कशी कार्य करते आहे.

एखाद्या नेत्याला मार्गदर्शक का व्हायचे असते?

अनेकांना असे वाटते की त्यांच्याकडे तरुण पिढीसोबत काहीतरी वाटून द्यायचे आहे आणि त्यांना वारसा प्रदान करायचा आहे. मार्गदर्शनामुळे खालच्या दर्जाच्या कर्मचाऱ्यांच्या वृत्तीवर अप्रत्यक्ष ताबा मिळतो आणि व्यक्ती संभाव्य संस्थात्मक समस्यापूर्व शीघ्र चेतावणी संकेतां ओळखणारा उत्कृष्ट स्रोत बनू शकते. एखाद्या संस्थेतील सर्व कर्मचारी मार्गदर्शन संबंधात सहभागी होण्याची समान शक्यता आहे का? दुर्दैवाने, युनायटेड स्टेट्समध्ये, बहुतेक संस्थांमधील वरचे व्यवस्थापक हे पारंपारिकपणे गोरे पुरुष निवडले आहेत कारण पार्श्वभूमी, शिक्षण, लिंग, वंश, वांशिकता आणि धर्म, अल्पसंख्याक आणि स्त्रिया यांच्यात सारख्याच व्यक्तीची निवड करण्याचा सल्लागारांचा कल असतो. "लोक नैसर्गिकरित्या मार्गदर्शकाकडे जातात आणि ज्यांना ते जवळून ओळखतात त्यांच्याशी ते अधिक सहजपणे संवाद साधू शकतात." लैंगिक आकर्षण किंवा गप्पाटप्पा यासारख्या समस्या कमी करण्यासाठी वरिष्ठ पुरुष व्यवस्थापक देखील पुरुष आश्रित निवडू शकतात. अनेक संस्थांनी अल्पसंख्याक

आणि महिलांना मार्गदर्शन करणारे संबंध तितकेच उपलब्ध आहेत का हे सुनिश्चित करण्यासाठी औपचारिक कार्यक्रम तयार केले आहेत. जरी चांगल्या हेतूने सुरुवात केली असली तरी, हे औपचारिक संबंध अनौपचारिक संबंधांइतके प्रभावी ठरत नाहीत.

सुमार दर्जाचे नियोजन आणि संरचना हे अनेकदा कारण असू शकते. कार्यक्रमाच्या प्रभावीतेसाठी मार्गदर्शक वचनबद्धता महत्त्वपूर्ण आहे; मार्गदर्शकांनी नातेसंबंध स्वतःसाठी आणि आश्रितांसाठी फायदेशीर म्हणून पाहिले पाहिजे. आश्रित व्यक्तीला देखील असे वाटले पाहिजे की त्याने नातेसंबंधात काही देऊ शकते आहे; ज्याला असे वाटते की ते त्याच्यावर किंवा तिच्यावर लादले गेले आहे तो फक्त हालचालींमधून पुढे जाईल. औपचारिक मार्गदर्शन कार्यक्रम देखील तेव्हा यशस्वी होण्याची शक्यता असते जेव्हा ते कार्यशैली, गरजा आणि शिक्षक आणि मार्गदर्शक यांच्या कौशल्यांशी योग्यरित्या जुळले जातात. नुकसान भरपाई आणि नोकरीच्या कामगिरीसारख्या वस्तुनिष्ठ परिणामांसाठी मार्गदर्शन हे मौल्यवान आहे असे तुम्ही गृहीत धरू शकता, परंतु संशोधन असे सूचित करते की नफा प्रामुख्याने मानसिक प्रकारचा आहे.

एका पुनरावलोकनाने निष्कर्ष काढला की, "मार्गदर्शक हे करिअरसाठी पूर्णपणे निरुपयोगी संकल्पना योग्यरित्या लेबल केले जात नसले तरी, क्षमता आणि व्यक्तिमत्व यासारख्या करिअरच्या यशावरील इतर प्रभावांच्या मुख्य प्रभावांइतके ते महत्त्वाचे आहे असा युक्तिवाद केला जाऊ शकत नाही." एखादा गुरू मिळणे छान वाटू शकते, परंतु असे दिसून येत नाही की एक चांगला मार्गदर्शक किंवा कोणताही गुरू असणे तुमच्या करिअरसाठी महत्त्वाचे आहे. मार्गदर्शक ते प्रदान केलेल्या कार्या मुळे नाही तर ते मिळवू शकत असलेल्या संसाधनांमुळे प्रभावी असू शकतात: एक शक्तिशाली प्रणालीशी जोडलेला मार्गदर्शक संबंध निर्माण करू शकतो ज्यामुळे आश्रित व्यक्तीला पुढे जाण्यास मदत होते. बहुतेक पुरावे असे सूचित करतात की नेटवर्क संबंध, मार्गदर्शकाद्वारे तयार केले गेले असले किंवा नसले तरी, करिअरच्या यशाचे ते महत्त्वपूर्ण भविष्यसूचक आहेत. जर एखादा गुरू चांगला जोडलेला नसेल किंवा खूप प्रबळ कामगिरी करणारा नसेल, तर जगातील सर्वोत्तम मार्गदर्शक ठरणारा सल्ला देखील फारसा फायदेशीर ठरत नाही.

७.४.१ मार्गदर्शक संबंधाची रिलेशनशिपचे करिअर आणि मानसशास्त्रीय कार्ये

करिअरची कार्ये

- आश्रित व्यक्तीला आव्हानात्मक आणि दृश्यमान कार्य मिळवण्यासाठी दबाव आणणे
- आश्रित व्यक्तीला त्याचे कौशल्य विकसित करण्यासाठी आणि कामाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी प्रशिक्षण देणे
- संस्थेतील प्रभावशाली व्यक्तींना कौशल्य दाखविण्यासाठी वाव देणे.
- तीच्या किंवा त्याच्या प्रतिष्ठेचे संभाव्य जोखमींपासून संरक्षण करणे
- संभाव्य प्रगती किंवा पदोन्नतीसाठी त्याला किंवा तिला नामनिर्देशित करून प्रायोजित करणे

- आश्रित व्यक्तीथेट पर्यवेक्षकासह सामायिक करण्यास कचरत असेलेल्या कल्पना मांडण्यासाठी एक मजबूत सूचकाचे कार्य करणे.

मनोसामाजिक कार्ये

- आश्रितांना त्याचा आत्मविश्वास वाढवण्यासाठी समुपदेशन करणे
- आश्रितांसोबत वैयक्तिक अनुभव वाटणे
- मैत्री आणि स्वीकृती प्रदान करणे
- आदर्श म्हणून काम करणे

७.५ प्रभावी नेते शोधणे आणि तयार करणे

संस्था प्रभावी नेते कसे शोधू शकतात किंवा तयार करू शकतात? या प्रश्नाचे उत्तर देण्याचा प्रयत्न करूयात.

नेते निवडणे

व्यवस्थापनाची पदे भरण्यासाठी संस्थांसंपूर्ण प्रक्रियामधून जातात ही मूलतः प्रभावी नेते ओळखण्याचा प्रयत्न करण्याचा सराव आहे. कार्य प्रभावीपणे करण्यासाठी आवश्यक ज्ञान, कौशल्ये आणि क्षमतांचे पुनरावलोकन करून तुम्ही सुरुवात करू शकता. व्यक्तिमत्व चाचण्या नेतृत्वाशी संबंधित गुणधर्म ओळखू शकतात- बहिर्मुखता, विवेकशीलता आणि अनुभवासाठी मोकळेपणा. उच्च स्व-निरीक्षक परिस्थिती वाचण्यात आणि त्यानुसार त्यांचे वर्तन समायोजित करण्यात चांगले असतात. विशेषतः परिवर्तनात्मक नेतृत्वाची आवश्यकता असलेल्या परिस्थितीत उच्च भावनिक बुद्धिमत्ता असलेल्या उमेदवारांना फायदा असायला हवा. अनुभव हा नेत्याच्या परिणामकारकतेचा सुमार अंदाज आहे, परंतु परिस्थितीनुरूप अनुभव हा साजेसा असू शकतो. कारण कोणतीही गोष्ट कायमस्वरूपी टिकत नाही, सर्वात महत्वाची घटना ज्यासाठी संस्थेने योजना आखणे आवश्यक आहे ते म्हणजे नेतृत्वातील बदल. अलीकडे, ऍपलचे संचालक मंडळ स्टीव्ह जॉब्सचा उत्तराधिकारी ओळखण्यासाठी खूप चिंतित आहे. इतर संस्था नेतृत्वाच्या उत्तराधिकारावर वेळ घालवत नाहीत असे दिसते आणि जेव्हा त्यांची निवड चुकते तेव्हा त्याचे आश्चर्य वाटू लागते.

नेत्यांना प्रशिक्षण देणे

नेतृत्व प्रशिक्षण आणि विकासासाठी संस्था अब्जावधी डॉलर्स खर्च करतात. हे प्रयत्न अनेक रूपे घेतात—हार्वर्डसारख्या विद्यापीठांनी ऑफर केलेल्या \$५०,००० कार्यकारी नेतृत्व कार्यक्रमांपासून ते आउटवर्ड बाउंड प्रोग्रामद्वारे ऑफर केलेल्या नौकानयन अनुभवांपर्यंत. डार्टमाउथ, एमआयटी आणि स्टॅनफोर्ड सारख्या काही उच्चभ्रू कार्यक्रमांसह बिझनेस स्कूल, नेतृत्व विकासावर नव्याने भर देत आहेत. काही कंपन्या देखील नेतृत्व विकासावर खूप भर देतात. गोलडमन सॅक्स विकसनशील नेत्यांसाठी प्रसिद्ध आहे;

बिझनेसवीकने याला "लीडरशिप फॅक्टरी" म्हटले आहे. व्यवस्थापक त्यांच्या नेतृत्व-प्रशिक्षण बजेटमधून जास्तीत जास्त प्रभाव कसा मिळवू शकतात?

प्रथम, स्पष्टपणे हे लक्षात घेऊयात. उच्च स्व-निरीक्षकांसह कोणत्याही प्रकारचे नेतृत्व प्रशिक्षण अधिक यशस्वी होण्याची शक्यता आहे. अशा व्यक्तींमध्ये वर्तन बदलण्याची लवचिकता असते.

दुसरे, उच्च नेत्यांच्या प्रभावीतेची संबंधित संस्था काय शिकवू शकतात?

७.६ सारांश

सारांश मध्ये , परिवर्तनवादी नेतृत्व हे व्यवहारात्मकतेच्या नेतृत्वापेक्षा अधिक दृढपणे संबंधित आहे. कमी उलाढाल दर, उच्च उत्पादकता, कमी कर्मचारी ताण आणि बर्नआउट, आणि उच्च कर्मचारी समाधान. करिष्माई प्रमाणे, हे शिकता येते. कॅनेडियन बँक व्यवस्थापकांच्या एका अभ्यासात असे आढळून आले की ज्यांनी परिवर्तनात्मक नेतृत्व प्रशिक्षण घेतले त्यांच्याद्वारे व्यवस्थापित केलेल्या अशा शाखा, ज्या शाखांच्या व्यवस्थापकांना प्रशिक्षण मिळाले नाही त्या शाखांपेक्षा लक्षणीय कामगिरी केली. इतर अभ्यास समान परिणाम दर्शवतात.

कदाचित "दृष्टी निर्माण" ऐवजी बहुधा, अंमलबजावणी कौशल्ये हे जास्त अपेक्षित असावेत. आपण लोकांना "प्रभावी दृष्टींमध्ये महत्त्वपूर्ण सामग्री विषयाबद्दल समज" विकसित करण्यासाठी प्रशिक्षित करू शकतो. आपण विश्वास निर्माण करणे आणि मार्गदर्शन करणे यासारखी कौशल्ये देखील शिकवू शकतो. आणि नेत्यांना परिस्थितीजन्य-विश्लेषण कौशल्ये शिकवली जाऊ शकतात. ते परिस्थितीचे मूल्यमापन कसे करायचे ते शिकू शकतात, त्यांच्या शैलीमध्ये अधिक चांगल्या प्रकारे सपखल बसण्यासाठी त्या सुधारणा करू शकतात आणि दिलेल्या परिस्थितीत नेत्यांचे कोणते वर्तन सर्वात प्रभावी असू शकते याचे मूल्यांकन करू शकतात. BHP Billiton, Best Buy, Nokia आणि Adobe ने उच्च अधिकाऱ्यांना त्यांची परस्पर कौशल्ये सुधारण्यासाठी आणि कमी निरंकुशपणे वागण्यासाठी मदत करण्यासाठी प्रशिक्षक नियुक्त केले आहेत. मॉडेलिंग सरावांद्वारे वर्तणूक प्रशिक्षण एखाद्या व्यक्तीची करिष्माई नेतृत्व गुण प्रदर्शित करण्याची क्षमता वाढवू शकते. त्या संशोधकांना आठवावे ज्यांनी पदवीपूर्व व्यवसायातील विद्यार्थ्यांना करिष्माई "भूमिका" करण्यासाठी स्क्रिप्ट केले. शेवटी, कॅनेडियन बँकांची आर्थिक कामगिरी असो किंवा इस्रायली संरक्षण दलातील सैनिकांची परिणामकारकता असो, तळागाळातील परिणाम देणाऱ्या परिवर्तनशील नेतृत्व कौशल्यांमध्ये नेत्यांना प्रशिक्षित केले जाऊ शकते.

व्यवस्थापकासाठी सारांश आणि परिणाम

- करिष्माई आणि परिवर्तनवादी नेतृत्वावरील संशोधनाने नेतृत्व प्रभावीपणा समजून घेण्यात मोठे योगदान दिले आहे. संस्थांना असे व्यवस्थापक हवे असतात जे परिवर्तनवादी नेतृत्व गुण प्रदर्शित करू शकतील आणि ज्यांच्याकडे ते पार पाडण्याची दृष्टी आणि करिष्मा असेल.

- प्रभावी व्यवस्थापकांनी अनुयायांसह विश्वासाह संबंध विकसित केले पाहिजेत कारण, संस्था कमी स्थिर आणि अंदाज करण्यायोग्य झाल्या आहेत, विश्वासाचे मजबूत बंधने अपेक्षा आणि संबंध परिभाषित करण्यासाठी नोकरशाही नियमांची जागा घेत आहेत.
- चाचण्या आणि मुलाखती नेतृत्वगुण असलेल्या लोकांना ओळखण्यात मदत करतात. व्यवस्थापकांनी औपचारिक अभ्यासक्रम, कार्यशाळा, फिरत्या नोकरीच्या जबाबदाऱ्या, कोचिंग आणि मार्गदर्शन यासारख्या नेतृत्व प्रशिक्षणामध्ये गुंतवणूक करण्याचा विचार केला पाहिजे.

७.७ प्रश्न

१) दिर्घ उत्तरे लिहा:

- अ) करिश्माई नेत्याच्या वैशिष्ट्यांवर चर्चा करा.
- ब) व्यवहार करणाऱ्या नेत्याच्या वैशिष्ट्यांबद्दल चर्चा करा.
- क) परिवर्तनवादी नेत्याची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
- ड) नेतृत्वासाठी मार्गदर्शन कसे मौल्यवान आहे? प्रभावी मार्गदर्शनाच्या किल्ल्या काय आहेत?
- इ) संस्था प्रभावी नेते कसे निवडू शकतात आणि विकसित करू शकतात?

२) थोडक्यात टिपा लिहा:

- अ) करिश्माई नेते अनुयायांवर कसा प्रभाव पाडतात
- ब) नेते निवडणे
- क) नेत्यांचे प्रशिक्षण
- ड) मेंटॉरिंग रिलेशनशिपची करिअर आणि मानसशास्त्रीय कार्ये

७.८ संदर्भ

1. Robbins, S. P. Judge, T. A. & Vohra, N. (2013). Organizational Behavior. (15th ed.), Indian subcontinent adaptation, New Delhi: Pearson Education, Dorling Kindersley India pvt ltd.
2. Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
3. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
4. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

