

१०८-अ



**तृतीय वर्ष कला**  
**समाजशास्त्र अभ्यासपत्रिका क्र.८**  
**मानवी संसाधन विकासाचे समाजशास्त्र**

**डॉ. देवानंद शिंदे**

प्रभारी कुलगुरु,  
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

**डॉ. धनेश्वर हरिचंदन**

प्रभारी संचालक  
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था,  
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

**प्रा. अनिल आर. बनकर,**

सहयोगी प्राध्यापक इतिहास आणि सहाय्यक संचालक व  
प्रभारी अध्ययन साहित्य विभाग,  
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

**कार्यक्रम समन्वयक**

**: डॉ. शशी ए. मिश्रा**

आर. जे. महाविद्यालय,  
घाटकोपर (प), मुंबई

**संपादक**

**: श्री. अशोक आर शेळके, व्याख्याता,**

कला, वाणिज्य व विज्ञान महाविद्यालय,  
शिवळे, ता. मुरबाड, जि. ठाणे.

**लेखक**

**: श्री. सर्जेराव एन बोराडे, व्याख्याता,**

सम्यक संकल्प महाविद्यालय,  
कल्याण, जि. ठाणे.

**: श्रीमती. छाया भा. शिंदे, व्याख्याता,**

सम्यक संकल्प महाविद्यालय,  
कल्याण, जि. ठाणे.

**: श्री. भगवान त्र्य. लिहीणार, व्याख्याता,**

कला, वाणिज्य व विज्ञान महाविद्यालय, गोवेली,  
कल्याण, जि. ठाणे.

**: श्रीमती. प्रतिभा वि. भालेराव**

पुनर्मुद्रण : डिसेंबर २०१७, तृतीय वर्ष कला - समाजशास्त्र अभ्यासपत्रिका क्र. ८

मानवी संसाधन विकासाचे समाजशास्त्र

**प्रकाशक :**

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

**अक्षर जुळणी :**

अश्विनी आर्टस्,  
गुरुकृपा चाळ, एम्. सी. छगला मार्ग, बामणवाडा,  
विलेपार्ले (पूर्व), मुंबई - ४०० ०९९.

**मुद्रण :**

**ACME PACKS AND PRINTS (INDIA) PRIVATE LIMITED**  
A Wing, Gala No. 28, Ground Floor, Virwani Industrial Estate,  
Vishweshwar Nagar Road, Goregaon (East), Mumbai 400 063.  
Tel. : 91 - 22 - 4099 7676

## अनुक्रमणिका

क्रमांक	अध्याय	पृष्ठ क्रमांक
१)	मानवी संसाधन विकासाची ओळख	०१
२)	मानवी संसाधन व्यवस्थापकाची कार्ये, ध्येय, भूमिका	२७
३)	मानवी संबंधाचा परिचय/ ओळख मानवी संबंधाचे तत्वज्ञान आणि स्वरूप, उत्क्रांती, शास्त्रीय व्यवस्थापन	३८
४)	हॅथॉर्नचा अभ्यास आणि महत्त्व	५९
५)	समूह गट आणि नेतृत्व	७३
६)	नेतृत्व	१०५
७)	संघटनात्मक संरचना	११८
८)	अनौपचारिक संघटन अर्थ औपचारिक संघटनेवरील परिणाम	१४६
९)	संघटनात्मक संस्कृतीचा अर्थ आणि महत्त्व	१५८
१०)	संघटनात्मक संस्कृती	१७४
११)	संघटनात्मक विकास	१८७
१२)	संघटनात्मक विकास तंत्रज्ञान, प्रशिक्षण, शिक्षण आणि विकास	२०५
१३)	मानवी संसाधन नियोजनाचा अर्थ, महत्त्व आणि भविष्यकाळातील मागणी व पुरवठ्याचे स्वरूप	२२१
१४)	मानवी संसाधन विकास आणि संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन यांच्यात शिक्षणाची भूमिका	२३४
१५)	जागतिक बुद्धिमत्ता आणि आरोग्य	२६२



## **Syllabus**

**T.Y.B.A - PAPER – VII / VIII**

### **SOCIOLOGY OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT**

#### **Objectives :**

- a) To familiarize the student with the meaning, importance and scope of human resource development at the micro and macro levels.
- b) To create an understanding of the diverse strategies useful in developing human resources and the place of human resources planning to social development.
- c) To create an awareness of the various issues involved in the development of human resources with particular emphasis on social and cultural factors.

#### **1. Overview of HRD**

**15 Lectures**

- Meaning
- Need
- Scope – Individual, Organizational, Social and National
- Functions, Goals, Role of Human, Resource Manager

#### **2. Introduction to Human Relations**

**10 Lectures**

- Nature and Philosophy
- Evolution – Scientific Management and Hawthorne
- Consequences of Hawthorne Studies

#### **3. Groups, Teams and Leadership**

**10 Lectures**

- Group dynamics : types of groups, why people join groups, group development, usefulness of groups in organization, determinants of group behaviour and group structuring.
- Team dynamics : teams vs groups, impact, types of teams, team building organizations, contemporary issues in managing teams.
- Leadership : meaning, effectiveness, qualities and skills of leaders, functions.

#### **4. Organizational Structure**

**10 Lectures**

- Formal organizations : meaning and relevance, types of structures, line and staff organization and functional organization.
- Informal organization – meaning, significance and impact on formal organization.

## II

### **5. Organizational Culture** **10 Lectures**

- Meaning and Role of Organization Culture and Climate
- Different Types of Organizational Culture
- Managing Multiculturalism

### **6. Organizational Development** **10 Lectures**

- Meaning and characteristics
- Managing organizational change : types of change, reasons for change, response and resistance to change, planning and implementing change
- Organization Development intervention techniques
- Training, learning and development.

### **7. Human Resources Planning** **10 Lectures**

- Meaning and Importance
- Demand Forecasting
- Supply Forecasting

### **8. Current Issues in HRD** **10 Lectures**

- Education : Role of Education in HRD
- TQM
- Global Mindset
- Health

#### **Reading List :**

- Ashwatthapa K. 2007 Organizational Behaviour, Himalaya Publishing House, Mumbai.
- Ashwatthapa, K. 2005, Human Resource and Personnel Management, Text and cases, The Mcgraw Hill Companies, New Delhi.
- Chaturvedi, Abha and Anil, (ed.) 1995 The Sociology of Formal Organizations, Oxford University Press, New Dlehi.
- Ghanekar A. 2000, Human Resource Management Managing Personnel the HRD Way, Everest Publishing House Mumbai
- Lane, H. (Ed.) 2005. The Blackwell handbook of Global Management : A guide to managing complexity, Blackwell Publishing, United Kingdom
- Luthans Fred 2005 (10<sup>th</sup> ed) Organizational Behaviour Publication, McGraw Hill Company, Boston.
- Mamoria C, Gankar, S. V. 2007, Personnel Management, Himalaya Publishing House, Mumbai.

### III

- Michael V. P. 2001, Human Resources Management and Human Relations, Himalaya Publishing House, Mumbai.
- Miller and Form, 1979, Industrial Sociology, "Harper Publishers, New York.
- Misra and Puri 2007, Indian economy, Himalaya Publishing House, Mumbai.
- Moore, W. Impact of Industry, Prentice Hall, New Delhi.
- Nair, N. Latha Nair 2004 Personal Management and Industrial Relations, S. Chand 2 Company Ltd. New Delhi.
- P. Subba Rao 2005, Human Resource Management and Industrial Relations, Himalaya Publishing House, Mumbai.
- Robbins, S. 2001, Organizational Behaviour, Prentice Hall, New Delhi.
- Rao, T. V. 1999, Reading in Human Resource Development, Oxford and IBH Publishing Co., Pvt. Ltd., New Delhi.
- Rao, V.S.P. 2007, Personnel and Human Resource Management – Text and Cases, Himalaya Publishing House, Mumbai.
- Rao T.V. 1996, Human Resource Development : Experiences, Interventions, Strategies, Sage Publications, New Delhi.
- Sarma A. M. 2005, Personnel and Human Resource Management, Himalaya Publishing House, Mumbai.
- Silvera D. M. 1990, Human Resource Development, New India Publications, New Delhi.
- V.P. Michael, 2002, Human Resource Management and Human Relations, Himalaya Publishing House, Mumbai.



## संदर्भ ग्रंथ सूची

- |  |  |
|--|--|
| १) मानवी साधन संपत्तीचा विकास :                          | सौ. स्मिता जोशी<br>सौ. विद्या म्हस्के    |
| २) भारतीय समाज संरचना व समस्या :                         | डॉ. प्रदीप आगलावे                        |
| ३) मानवी संसाधन संपदा :                                  | डॉ. अगरवाल                               |
| ४) समाजशास्त्रीय संकल्पना व व्याप्ती :                   | प्रा. डॉ. ज्योती डोईफोडे                 |
| ५) Management and production Planning :                  | Prof. Michael vaz &<br>Vinayak Paralikar |
| ६) श्रम आणि व्यवसायाचे समाजशास्त्र :                     | प्रा. सुहास निर्गुण                      |
| ७) औद्योगिक समाजशास्त्र :                                | प्रा. सुधा काळदाते                       |
| ८) औद्योगिक समाजशास्त्र :                                | प्रा. देसाई व लिमये                      |
| ९) विज्ञान व शैक्षणिक तंत्रज्ञान :                       | डॉ. शरद कुलकर्णी<br>डॉ. वंसुधा कामत      |
| १०) शिक्षणाची तात्वीक आणि समाजशास्त्रीय भूमिका :         | डॉ. न. रा. पारसनीस                       |
| ११) शैक्षणिक अर्थशास्त्र :                               | प्रा. डॉ. कै. मु. बोदार्डे               |
| १२) भारताचा आर्थिक विकास आणि नियोजन :                    | प्रा. विजय कवि मंडन                      |
| १३) वैद्यकीय समाजशास्त्र :                               | डॉ. सुरेश वाघमारे                        |
| १४) आधुनिक उत्तर, आधुनिक एवं नव-समाजशास्त्रीय सिद्धांत : | एस. एल दोषी                              |
| १५) व्यवस्थापन व मानवी संपदेचा शोध :                     | प्र. घो. भालेराव                         |
| १६) समाज शास्त्रीय विश्वकोश :                            | हरिकृष्ण रावत                            |
| १७) Human Resource Development :                         | Prof. Kulkarni                           |
| १८) राज्यशास्त्र :                                       | प्रा. गव्हाणे महादेव                     |







## मानवी संसाधन विकासाची ओळख (An Introduction of Human Resource Development)

**Topic :-** मानवी संसाधन विकासाचा अर्थ, गरज व्याप्ती वैयक्तिक, संघटनात्मक सामाजिक, आणि राष्ट्रीय

**अभ्यासाचे मुद्दे :-**

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रास्तावना
- १.२ मानवी संसाधन विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या
- १.३ मानवी संसाधन विकासाची वैशिष्ट्ये
- १.४ मानवी संसाधन विकासाची तत्त्वे
- १.५ मानवी संसाधन विकासाची व्याप्ती
- १.६ मानवी संसाधन विकासाची गरज
- १.७ भारतीय मानवी संसाधन विकासाची मूल्यमापन
- १.८ मानवी संसाधन विकासाचे ठळक स्तर
- १.९ भारतीय संघटनामधील मानवी संसाधन विकास
- १.१० मानवी संसाधन विकासाचे उद्देश / ध्येय
- १.११ मानवी संसाधन विकासाची भूमिका / कार्ये
- १.१२ भारतीय मानवी संसाधन विकासाच्या समस्या
- १.१३ जागतिकीकरणाचा मानवी संसाधन विकासावर होणारा परिणाम
- १.१४ मानवी संसाधन विकासाच्या नवीन दिशा
- १.१५ सारांश
- १.१६ शब्दार्थ
- १.१७ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

**१.० उद्दिष्टे :-**

---

- १) मानवी संसाधन विकासाचा अभ्यास करता येईल.
- २) मानवी संसाधन विकासाचे स्वरूप, व्याप्ती लक्षात घेता येईल.
- ३) मानवी संसाधन विकासाचे समाजशास्त्रीय आकलन होईल.

---

## १.१ प्रास्तावना :-

---

मानवी संसाधन विकास हे आधुनिक काळात अतिशय महत्त्वाची प्रक्रिया मानली जाते. समाजशास्त्र अभ्यास अंतर्गत मानवी श्रम - संपदा विकास ही प्रक्रिया संपूर्ण जगाने स्वीकार केली आहे. औद्योगिक क्रांती नंतर नवनवीन यंत्र आणि तंत्राचे शोध लागल्यामुळे उद्योग प्रक्रिया गतीमान कामगार यंत्रा बरोबर राबत असतो. यंत्राना तहान, भूक, झोप, विश्रांती याची गरज नसते. परंतु श्रम करणाऱ्या कामगाराला मानवतेच्या दृष्टिकोनातून आवश्यक असणाऱ्या सर्व घटकांची आवश्यकता असते या मुळे उत्पादन प्रक्रिया गतीमान होते त्या उद्योगाचा विकास होतो. श्रमिकांना मोबदला मिळतो आणि राष्ट्रीय उत्पादनात वाढ होते. म्हणून त्यामुळे प्रत्येक उद्योगात श्रम करणाऱ्या कामगार मानवी संसाधन विकास अंतर्गत विकास करणे आवश्यक असते. म्हणून श्रमिकांना सेवा, सुविधा, शिक्षण, प्रशिक्षण, मार्गदर्शन, मानवतेचा दर्जा प्रधान करणे आवश्यक असते. तसेच श्रमाची बचत करण्याकरता कामाची नियोजबद्ध वाटणी करून श्रम विभाजने तंत्र ही अवलंब करणे महत्त्वाचे असते. मानवी कल्याणाच्या दृष्टिकोनातून श्रमाला प्रतिष्ठा प्राप्त करून देण्या करिता मानवी संसाधन विकास ही संकल्पना अभ्यास करणे समाजशास्त्राच्या दृष्टिकोनातून अतिशय महत्त्वाचे आहे.

---

## १.२ मानवी संसाधन विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या :-

---

### १.२.१ मानवी संसाधन विकासाचा अर्थ :-

मानवी संसाधन विकास ही संकल्पना ज्या ठिकाणी लोक श्रम करता त्या ठिकाणी कामगारांना मानवता दृष्टिकोनाचा दर्जा मिळवून देण्याकरता महत्त्वाची आहे बदलता परिस्थिती नुसार कामगारांना प्रशिक्षित करून उत्पादन करणारे कामगार निर्माण करणे हे महत्त्वाचे आहे तशी ही संकल्पना पाश्चमवत्य देशात औद्योगिक क्रांती नंतर निर्माण झाली.

### मनुष्यबळ :-

मनुष्यबळ ही आधुनिक संकल्पना निर्माण झालेले आहे कारण प्रथम या संकल्पनेचा वापर अमेरिका या राष्ट्राने केला होता. त्यानंतर भारतासह संपूर्ण जगाने मानवी संसाधन विकास या तंत्राचा स्वीकार केला आहे. औद्योगिकमध्ये श्रमशक्तीचे नियोजन या ऐवजी 'मनुष्य बळाचा विकास' असा शब्द प्रयोग केला आहे. उद्योगामध्ये भांडवल, जमीन, मजूर आणि व्यवस्थापक हे घटक आवश्यक असतात. त्याचबरोबर मुलभूत सोयी सुविधा, वीज, पाणी वाहतूक कच्च्यामाल आणि बाजारपेठ हे घटक ही महत्त्वाचे आहे या सर्वांमध्ये महत्त्वाचे घटक कामगारांचा आहे. संपूर्ण उद्योग व्यवसाय श्रमिकांच्या ज्ञानकौशल्याचा शिक्षण आणि प्रशिक्षणामार्फत विकास करून वापर केला जातो. परंतु याशिवाय मानवीय भावने अंतर्गत अनेक संबंधाची गरज असते याचाच अभ्यास H. R. D. मध्ये केला जातो.

### १.२.२ मानवी संसाधन विकासाच्या व्याख्या :-

१) "मानवी साधन संपत्तीचे मूल्यमापन अर्थातच संघटनेमधील श्रमिकांच्या सार्वजनिक हितांचे मूल्यमापन होय." - स्टिफन आणि निमकॉक.

२) "मा. सं. वि. म्हणजे उमेद्वाराचा स्वभाव, वैशिष्ट्ये, ज्ञान, गूण, अनूभव, आरोग्य व त्यांच्या संरचनेची उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी घेण्यात आलेली मदत होते."

३) "मा. सं. वि. म्हणजे उद्योग क्षेत्रामध्ये काम करणाऱ्या मानवीय घटकांच्या श्रमाच्या मोबदल्यात जास्तीत जास्त फायदा करून घेणे आणि त्यावेळी मानवीय घटकांना मानवतेची वागणूक देणे म्हणजेच मनुष्यबळाचा विकास होय." - जागतिक संघटना

४) "H. R. D. म्हणजे कामगार आणि संघटनेला सतत मदत करणारी योजना पुढील प्रमाणे सांगितले आहे." - टी. व्ही. राव

- i) कामगारांना भविष्यकाळ आणि वर्तमानकाळामध्ये ज्या भूमिका पार पाडावायाच्या आहेत त्या साठी मार्गदर्शन करणे.
- ii) सर्व सामान्य विकास साध्य करण्यासाठी वैयक्तिक आणि वैश्विक (जागतिक) बदल्यानुसार पात्र करणे म्हणजे संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया होय.
- iii) संघटनात्मक संस्कृतीतील परिवेक्षक व सहपरीवेक्षक यांच्यातील संबंधाचे जाळे, गट आणि उपगटांना एकत्रित करून त्यांच्या प्रतिभांचे योगदान करण्याकरी.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संसाधन विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### १.३ मानवी संसाधन विकासाची वैशिष्ट्ये :-

१) निरंतर प्रक्रिया :-

मानवी संसाधनाचा विकास ही प्रक्रिया सतत चालणार आहे. संघटनात्मक बदल आणि वातावरणातील घडत असल्यामुळे ही प्रक्रिया सतत चालत असते बदल्या परिस्थितीवर मानवी संसाधनाचा विकास करणे गरजेचे असते या करीता कामगारांना प्रशिक्षण देणे, प्रोत्साहित करणे आवश्यक असते. यामुळे श्रमशक्ती विकसीत होत असते. कोणत्याही परिस्थितीला मानवी संसाधन विकासाची प्रक्रिया निरंतर चालू असते.

२) मानवी कल्याण :-

मानवी संसाधन विकासामार्फत फक्त उद्योग किंवा उद्योगात काम करणारा कामगार यांचा विचार होतो. परंतु या शिवाय संपूर्ण मानव जातीच्या कल्याणकरीता लक्ष पुरवले जाते.

मानवाच्या श्रम शक्ती संवर्धना बरोबर मानवाच्या चांगल्या वाईट परिस्थितीचा ही विचार केला जातो. सामाजिक धार्मिक, राष्ट्रीय, जागतिक दृष्टिकोनातून विचार करून मानवी संसाधन प्रक्रिया राबवली जाते.

### ३) बहुउद्देशीय दृष्टिकोन :-

मानवी संसाधन विकास ही संकल्पना विविध सुव्यवस्थापनशास्त्र मानसशास्त्र संपर्क देवाण घेवाण आर्थिक, संघटनात्मक व्यावहार तत्त्वज्ञान आणि समाजशास्त्र अशा विविध दृष्टिकोनातून विचार केला जात असतो.

मानवी संसाधन विकासामार्फत वैयक्तिक गट आणि संघटनात्मक सुधार घडवून विचार केला जातो. सामाजिक शास्त्रानुसार मानवी संसाधन विकासाचा उपयोग महत्त्वाचा आहे.

### ४) उपव्यवस्था अंतर्गत श्रेणी :-

मानवी संसाधन विकास व्यवस्थेत प्रशिक्षण आणि विकास याच्या उपव्यवस्था करिअर विकास संघटनात्मक विकास, उत्स्फूर्तता विविध उपव्यवस्थांची अंतर्गत श्रेणी व्यवस्थे ने होत असते. हे प्रत्येक उद्योग क्षेत्रात अस्तित्वात असते वैयक्तिक गट आणि संघटनात्मक क्षेत्राचे परिणाम कारक तत्त्वे आहे.

### ५) दिर्घकालीन फायद्याचे :-

मानवी संसाधन विकासाचे दिर्घकाळा पर्यंत फायदे वैयक्तिक कामगारांना आणि संघटनेला मिळत असते. ज्ञान आणि माहिती, तंत्र, उच्चलाभ, कामाविषय समाधान इत्यादी फायदे दिर्घकाळापर्यंत मिळू शकतात. संघटनेला उत्पादन वाढ मालाचा दर्जा उंचावणे आधिक.

### ६) जागतिक संघटना संबंध :-

मानवी संसाधन विकास ही योजना जागती स्तरावर मानवी कल्याण आणि कामगार कल्याण संबंधी कार्य करणाऱ्या संस्था संबंधित आहे जगामध्ये निर्माण होणाऱ्या परिस्थितीचा सामना करण्यासाठी कामगारांना शिक्षण, प्रशिक्षण, मार्गदर्शन देऊन कौशल्य पूर्ण बनवले जाते असते. जागतिक कामगार संघटना जागतिक मानवी हक्क संघटना, आरोग्य संघटना यांच्याशी संबंधित कार्ये मानवी श्रमशक्ती संवर्धनाकडून केले जाते.

### ७) प्रशिक्षण कार्यक्रम :-

मानवी संसाधन विकास अंतर्गत कामगारांना नवीन तंत्राचे प्रशिक्षण दिले जाते यामुळे कामगारांना नवीन तंत्रज्ञानाचे कार्य करून उद्योग विकासाला मदत करणाऱ्या उत्पादन प्रक्रिया गतीमान करण्यास मदत होते संघटनात्मक विकास करण्यासाठी कामगारांना प्रशिक्षण दिले जाते. उदा. हात मागावर कापड उत्पादन करणाऱ्या कामगारांना नवीन मिल उत्पादनाचे प्रशिक्षण दिले जाते.

### ८) नोकरीची कमी :-

मानवी संसाधन विकासाच्या कार्यक्रमांमुळे जगातील बदल परिस्थिती बाजार पेठेतील चढउतार बदलती धोरणे ग्रहकांच्या वाढत्या मागण्या यामुळे नवीन तंत्रज्ञान आमलात आणून

उत्पादन केले जाते. यामुळे पारंपारिक पद्धतीने काम करणाऱ्या कामगारांना बेकार होण्याची वेळ येऊ शकते. परंतु मानवी संसाधन विकासांतर्गत नवीन यंत्राचे प्रशिक्षण देऊन नोकरीची हमी दिली जाते.

### ९) मध्यवर्ती संघटन :-

मानवी संसाधन विकास ही संकल्पना मध्यवर्ती स्वरूपाची आहे. कामगार, संघटना, व्यवस्थापन, व्यवस्थापक, समाज, राष्ट्र आणि जग या सर्व घटकांचा विचार या प्रक्रियेत केला जातो. उत्पादन प्रक्रियेत सुधारणा करण्यासाठी कामगारांना मानवतेच्या दृष्टिकोनातून दर्जा प्रधान केला जातो या करता सामाजिक, आर्थिक, मानसिक, मानवतावादी, दृष्टिकोनातून मदत केली जात असते. यामुळे व्यवस्थापनाचा विकास होतो. यामुळे राष्ट्रीय उत्पादनात वाढ होते. यामुळे मानवी संसाधन विकास ही संकल्पना मध्यवर्ती स्वरूपाची वाटते.

### १०) ही व्यवस्थापकाची जबाबदारी :-

मानवी श्रमशक्तीचा विकास ही जबाबदारी संघटनेच्या व्यावस्थापकाची असते संघटनेच्या दैनंदिन कार्ये स्वरूप तोच ठरवत असतो यामुळे उत्पादन तंत्राचे अंमलबजावणी करणे हे व्यवस्थापकावर अवलंबून असते. संघटनेमध्ये नवचैतन्य निर्माण करण्याकरीता मानवी श्रमशक्ती विकासांतर्गत, कामगारांना मार्गदर्शन, प्रशिक्षण आणि सेवा सुविधा अंतर्गत कार्यक्रम राबवून उत्पादन प्रक्रिया गतीमान करण्यासाठी महत्त्वपूर्ण जबाबदारी व्यवस्थापकाची असते.

मानवी संसाधन विकासाच्या वैशिष्ट्यांच्या सविस्तर स्पष्टीकरणावरून ही संकल्पना लक्षात येण्यास मदत होते. संघटना कोणतेही असो तिचा विकास करण्याकरीता मानवी विकास फायदेशीर आहे. अशा या महत्त्व पूर्ण संकल्पना अधिक स्पष्ट करण्याकरीत मानवी संसाधन विकासाची तत्त्वे (Principles) अभ्यासणे आवश्यक आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संसाधन विकासाची वैशिष्ट्ये सांगा.

---



---



---



---



---



---



---

## १.४ मानवी संसाधन विकासाची तत्त्वे:-

### १) मानवी कल्याण :-

मनुष्य बळाच्या विकासाचे पहिले तत्त्वे म्हणजे मानव जातीचे संपूर्ण कल्याण साधने होय. कामगार हा मानवीय घटक असतो. त्यामुळे मानवी कल्याणाच्या दृष्टिकोनातून कामगारांच्या कल्याण करता विविध कार्यक्रम शक्तीचे असतात जीवनाआवश्यक वस्तूचा पूरवठा, प्रशिक्षण, पगार वाढ, वैयक्तिक सेवा-सुविधा, मानवतेचा दर्जा, श्रमाचा योग्य आणि निश्चित कालावधी सर्व बाबींचा विचार केला नंतर उत्पादन प्रक्रिया गतिमान करण्याकडे लक्ष दिले जाते आणि संघटनेमधून निर्माण होणारे उत्पादन मानवी समाज व्यवस्थेवर वाईट परिणाम करणार नाही याचा ही विचार केला जातो.

### २) करिअर विकास :-

संघटनेचे कार्य करणाऱ्या प्रत्येक कामगारांना आपल्या वैयक्तिक करिअर विकासाची अपेक्षा असते यामुळे आपल्या दैनंदिन कार्यातील सर्व तंत्रज्ञान आत्मसाथ करण्याचा प्रयत्न करतो. यामुळे मानवी संसाधन विकासावरच्या माध्यमातून प्रत्येक कामगारांना आपल्या सेवेचे करिअर विकसित करण्याची संधी उपलब्ध करून देणे गरजेचे असते. हे प्रमुख तत्त्वे मानवी संसाधन विकासाचे मानले जाते. यामुळे आपल्या कामाचा कमीपणा न वाटता ते प्रतिष्ठेचे आहे अशी भावना निर्माण करण्याची गरज असते. थोडक्यात श्रम प्रतिष्ठा प्राप्त करून देणे हे तत्त्व मानवी संसाधन विकासाचे आहे.

### ३) संघटनात्मक विकास :-

कामगारांच्या दृष्टिने संघटना अतिशय महत्त्वाची असते. संघटनात्मक विकास करण्याकरीता संघटनेला आवश्यक विश्वास हवा असतो. म्हणून संघटनेला आवश्यक असणाऱ्या सोयी सुविधांचा विचार होणे गरजेचे असते. संघटना विकासाकरीता कामगारांना नवीन तंत्रज्ञानाचे प्रशिक्षण नवीन यंत्र सामग्रीची उत्पादन पद्धती उत्पादनाची गुणवत्ता आणि संख्यात्मक वाढ करणे आवश्यक असते. यामुळे संघटनात्मक विकास साध्य होत असते.

### ४) संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास :-

संघटनात्मक संस्कृती म्हणजे औद्योगिक संघटनेमध्ये उत्पादन करण्याची पद्धत म्हणजे संघटनात्मक संस्कृती होय. थोडक्यात संघटनेतील सदस्याद्वारे आपल्या जबाबदारीचा स्वीकार करण्याचा करार म्हणजे संघटनात्मक संस्कृती होय. ही जबाबदारी घेताना सहकार्य, मानवता वाद, कार्यपूर्ती, विश्वासाचा दृष्टिकोन असणे आवश्यक असते. जबाबदारी स्वीकार बरोबर परिस्थितीनुसार मदत करणे हे आवश्यक असते थोडक्यात सामाजिक संस्कृतीवरून समाजाची ओळख होते. त्या प्रमाणे संघटनात्मक संस्कृतीमुळे संघटनेच्या आपेक्षित ध्येयेची पूर्ती होण्यास मदत होते.

### ५) संघटनात्मक संरचनेचा विकास :-

संघटनेमध्ये मानवी संसाधन विकासानुसार विशिष्ट प्रकारची संरचना असते. प्रत्येक कामगारांना श्रमाविभाजन तत्त्वनुसार आणि पात्रतेनुसार कामाची वाटणी केलेले असते.

याशिवाय उत्पादन व्यवस्थेनुसार विशिष्ट प्रकारची संरचना निर्माण केलेली असते. प्रत्येक कामगारांना आपल्याला मिळालेल्या जबाबदारीनुसार कार्य करावे लागते. यामध्ये अनुभवी व्यक्तीची मदत घेतली जात असते.

#### ६) मानवी संबंधाचा विकास :-

संघटनेमध्ये जोपर्यंत मानवी संबंध रुजवले जात नाहीत. तो पर्यंत संघटनेच्या अपेक्षित ध्येये धोरणानुसार संघटना विकसित होत नाही या करीता संघटनेमध्ये मानवता, समता, बंधुता, सहकार्य, प्रेम या सारख्या मानवी संबंध निर्माण करणाऱ्या गुणांचा विकास कामगार- कामगार आणि व्यवस्थापक कामगार यांच्यात होते आवश्यक असते.

#### ७) कामगार कल्याण तत्त्व :-

संघटनेचा सर्वात महत्त्वाचा आधार म्हणजे संघटनेकरीता श्रम करणारा कामगार होय. या कामगारांना सर्व गरजांची पूर्तता करणे ही जबाबदारी संघटनेची असते. पगारवाढ प्रशिक्षण, वर्ग, मार्गदर्शन शिबीरे, प्रवास सहली, भविष्य निर्वाहनिधी, निवास व्यवस्था कामगारांच्या मुलांनकरीता शैक्षणिक मदती, वैद्यकीय सेवा सुविधा आणि मानवतेचा दर्जा या सर्व बाबी कामगारांना प्रधान करण्याची तत्त्वे मानवी संसाधन विकासाची आहे. यामुळे कामगार समाधानी राहून उत्पादन कार्य करण्यास स्वयंस्फूर्तीने सहभागी होऊ शकतो.

#### ८) श्रम विभाजनाचा अवलंब :-

संघटनेमध्ये कार्य असतात त्यांचे श्रमिकांच्या पात्रतेनुसार विभाजन करणे आवश्यक असते यामुळे प्रत्येकांची जबाबदारी गतीमान होण्यास मदत होते. यामुळे संघटनेची कार्य प्रणालीतील सेवा किंवा वस्तूचा दर्जा उंचावण्यास मदत होते. याचा फायदा संघटनेला नफा स्वरूपात मिळत असतो. म्हणून मानवी संसाधन विकासाने श्रम विभाजनाला एक तत्त्व म्हणून स्वीकार केला आहे.

#### ९) सामाजिक, राष्ट्रीय विकासाचे तत्त्वे :-

मानवी संसाधन विकासाला कामगार कल्याणनंतर सामाजिक परिवर्तन आणि राष्ट्रीय विकास या भर दिलेला आहे कामगार हा समाजाचा आणि राष्ट्राचा सदस्य आहे त्यामुळे कामगारांचा विकास झाल्यास राष्ट्रीय आणि सामाजिक बदलाची प्रक्रिया सुरू होते. तर संघटनेचा यामुळे मानवी संसाधन विकासाने सामाजिक राष्ट्रीय विकासाचे तत्त्व गृहीत धरले आहे.

#### १०) भविष्यकालीन विचार :-

मानवी संसाधन विकासाला फक्त मर्यादित काळाचा विचार अपेक्षित नसून भविष्यात पिढ्यान् पिढ्यांचा विचार केला आहे. शिक्षण, प्रशिक्षण, अनुभव, यामुळे आज केलेली कार्ये संघटना विकासाकरीता करण्यात येत असले तरी ही संशोधन, सिद्धांत, तत्त्व, यांच्या निर्मिती करित केलेले कार्ये भविष्यात ही फायदेशीर करू शकतात. ज्ञान, तंत्रज्ञान यांचा उपयोग भविष्यात चांगल्या पद्धतीने करता येऊ शकतो. मर्यादित काळाचा विचार न करता दिर्घकालीन विचार मानवी संसाधन विकासाला करावा लागतो.

## आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संसाधन विकासाची तत्त्वे सांगा.

---



---



---



---

## १.५ मानवी संसाधन विकासाची व्याप्ती :-

### १) कर्तृत्वाची छाप दाखणे :-

मानवी संसाधन विकासांमुळे संघटनेतील प्रत्येक कामगाराला आपल्या वैयक्तिक कार्याची छाप निर्माण करण्याची संधी असते. प्रत्येक कामगारांना स्वातंत्र्य जबाबदाऱ्या दिल्या गेल्यामुळे आपल्या कार्यक्षेत्रात प्रभावी कार्य करून आपल्या गुणांचा विकास करून प्रभावीपणे कार्य करता येते. मानवी संसाधन विकासाच्या मदतीने संघटनेसमोर येणाऱ्या समस्या सोडण्याचे कौशल्य वापरात आणून आपल्या कार्य शैलीने इतरांना प्रभावीत करण्याची संधी प्रत्येक कामगारांना असते.

### २) संघटनात्मक विकास :-

मानवी संसाधन विकास प्रक्रियेमुळे संघटना आणि संघटनेच्या कार्य प्रणाली परिणाम होऊन संघटनात्मक वाढ सतत होत राहते. तंत्रज्ञानातील बदल, उत्पादन प्रक्रियेतील बदल नवीन ग्रहक आणि बाजार पेट शोध लावणे तसेच स्पर्धेचा सामना करण्यास सज्ज होणे महत्त्वपूर्ण कार्य मानवी संसाधन विकासामार्फत पूर्ण केले जाते. यामुळे संपूर्ण संघटनेचा विकास घडून येण्यास मदत होत असते.

### ३) कर्तृत्वाला योग्य मार्गदर्शन :-

प्रत्येक कामगार आपल्या व्यवसाय किंवा कामातच परिपूर्ण करिअर करण्याची अपेक्षा करत असतो त्या विषय शिक्षण, प्रशिक्षण आणि अनुभवी व्यक्ती मार्गदर्शन कामगारांना मिळणे आवश्यक असते यामुळे श्रमाची बचत होऊन सर्वगुण संपन्न कामगारांची निर्मिती होण्यास मदत होत असते. यामुळे याच ठिकाणी आपले करिअर घडू शकते. अशी भावना कामगारांची निर्माण होऊन अतीउत्साह आपल्या दैनंदिन कामात सहभाग घेत असतो.

### ४) संपादन व्यवस्था :-

मानवी संसाधन विकास ही संकल्पना कामगारांना विविध गुण कौशल्य, ज्ञान, मार्गदर्शन, प्रशिक्षण अनुभव यांची संपादन व्यवस्था असते. सर्वांचे संच करून उत्पादन प्रक्रिया गतीमान करण्यासाठी विविध शैलीचे संचयन करून संघटनेला पोषक कार्य करणे आवश्यक असते या संघटनेची सर्व सेवा सुव्यवस्थीत पार पाडण्यास मदत होते. विविध घटकांचे संपादन व्यवस्था मा. सं. विकासाच्या माध्यमातून केली जात असते.



#### ५) दर्जा निर्माण करणे :-

मानवी संसाधन विकास हा कामगारांना उत्तम दर्जा प्राप्त करून होत असते. जागतिक घडामोडी बाजार पेठेतील चढ उतार आणि ग्रहकांच्या अपेक्षानुसार संघटनेला उत्पादन व्यवस्थेबद्दल अपेक्षित असतात म्हणून व्यवस्थेतील यंत्र व तंत्र बदल करून उत्पादन प्रणाली बदली जाते. अशा वेळी जुन्या पद्धतीने श्रम करणाऱ्या कामगारांना नवीन तंत्राचे शिक्षण, प्रशिक्षण आणि मार्गदर्शन आवश्यक आहे. हे कार्य मानवी संसाधनास आवश्यक आहे. हे कार्य मानवी संसाधन विकासा मार्फत कामगारांना नवीन दर्जाचे शिक्षण देऊन दर्जा मिळवून देणारी एक व्यवस्था मानवी संसाधन विकास आहे.

#### ६) बदल करणे :-

मानवी संसाधन विकास हा संघटनेला वातावरणानुसार बदल करण्यास मदत करतो. समाज परिवर्तनानुसार सेवा संघटना आणि उत्पादन संघटनाना परिवर्तन करावे लागते. संघटनेत बदल न केल्यास संघटना बंद होऊ शकते किंवा संघटना बदलत असेल तो श्रमिकांना ही परिवर्तन करावे लागते. त्याकरिता नवीन यंत्र हाताळायचे योग्य शिक्षण, प्रशिक्षण मिळणे आवश्यक असते. अन्यथा कामगाराला बेकार राहावे लागते असे होऊ नये म्हणून मानवी संसाधनानुसार कामगारांना मार्गदर्शन करून बदल घडवून आणला जातो.

#### ७) उत्तेजन / बक्षिस देणे :-

कामगारांना आपण केलेल्या कार्ये बद्दल शब्बासकी मिळाल्यास प्रेरित होवून आपले काम व्यवस्थित करत अंतर्गत कामात उत्तेजन करण्यासाठी पारितोषिक वेतनवाढ बढती या सारख्या बक्षिसाची प्रलोभन देण्यात येणाऱ्या या शिवाय उत्तम कार्य करणाऱ्या सामाजिक समस्यावर सभांचे आयोजन केले जाते उत्तम कार्य करणाऱ्या कामगारांचा सत्कार केला जातो.

#### ८) मानवी संसाधनाची माहिती :-

मानवी संसाधन म्हणजे काय? याची माहिती समजावणे यामध्ये फक्त कामगार हिताचाच केवळ विचार नाही तर संपूर्ण संघटन विकासाचा विचार मानवी संसाधन विकासात केला जातो. यामध्ये संघटनेशिवाय समान आणि राष्ट्रहिताचा विचार केला जातो, तसेच सर्व मानव जातीच्या कल्याणाचा समावेश मानवी संसाधन विकासात केला जातो. सामाजिक परिवर्तनानुसार गरजा पूर्ण करण्याकरीता संघटनात्मक परिवर्तन घडवून आणणे गरजेचे असते हे करण्याकरता कामगारांना परिवर्तन करणे गरजेचे असते त्या करता बदलत्या परिस्थितीनुसार शिक्षण आणि प्रशिक्षणामार्फत कामगारांना परिवर्तन केले जाते अशी व्यापक संकल्पनेची माहिती समजावून दिली जाते.

मानवी संसाधन विकास माहिती करून घेण्याकरीत वरील मानवी संसाधन विकासाची व्याप्ती उपयुक्त ठरू शकते.

## आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संसाधन विकासाची व्याप्ती स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

## १.६ मानवी संसाधन विकासाची गरज, महत्त्व फायदे :-

१) जागतिक बाजार परिस्थितीचा सामना करणे :-

मानवी संसाधन विकासाची प्रथम गरज म्हणजे जगातील बदलत्या घडामोडीनुसार बाजार पेठेतील बदलानुसार संघटनात्मक विकास करून उत्पादन प्रक्रिया प्रभावित करणे आवश्यक असते त्यानुसार नवीन तंत्र, यंत्र उत्पादन प्रक्रियेत वापरली जातात परंतु त्यांना हाताळण्याचे प्रशिक्षण कामगारांना देणे गरजेचे असते. ही गरज मानवी संसाधन विकासामार्फत पूर्ण केली जाते.

२) करिअर विकास आणि नियोजन :-

प्रत्येक कामगारांना आपण करत असलेल्या कामाला व्यापक आणि समृद्ध करण्याची तीव्र इच्छा असते. त्याला करिअर विकास असे म्हणतात. हे करिअर घडवण्याकरीता स्वतः कामगारा स्वयं प्रेरणा देण्याची जबाबदारी मानवी संसाधन विकासाची असते प्रत्येक कामगारांना त्यांच्या पद पात्रता आणि संघटनेनुसार आवश्यक ते प्रशिक्षण दिले जाते हे कार्य करण्याकरिता नियोजनाची विचार करून कामगारांचे करिअर घडवले जाते ही सर्व जबाबदारी मानवी संसाधन विकासाची असते.

३) कामगारांना आवश्यक गरजांचा पुरवठा :-

मानवी संसाधन विकासामार्फत संघटनेत श्रम करणाऱ्या कामगारांना आवश्यक त्या गरजांची पूर्तता करणे आवश्यक असते कामाच्या ठिकाणी शुद्ध पिण्याचे पाणी प्रदुषण विरहीत वातावरण आरोग्य सुविधा योग्य वेतन, वेतन वाढ, मानवतेची वागणूक श्रमप्रतिष्ठ त्या आणि इतर गरजांची पूर्तता करणे हे कार्य मानवी संसाधन विकासाचे असते. तसे बदलत्या तंत्रज्ञानानुसार प्रशिक्षणाची आवश्यक असते. मानवी संसाधन विकास या सर्व सुविधांच्या पुरवठा करण्यास व्यवस्थापकाला मार्गदर्शन करते.

४) नेतृत्व विकास :-

मानवी संसाधन संपत्ती विकासांतर्गत संघटना विकासाकरीता नेतृत्व निर्माण केले जाते. यासाठी पोषक वातावरण निर्माण करून कामगारांमधून कर्तृत्वाच्या जोरावर नेता निर्माण

केला जात असतो. सर्वांना बरोबर घेऊन संघटना विकास करणे संघटनेच्या संकट समय धैर्यने पूढे येऊन खंबीर आधार कामगारांना देणारा नेता मानवी संसाधनामार्फत निर्माण केला जातो. श्रमविभाजनामुळे प्रत्येक कामगारांना विविध जबाबदाऱ्या विभागून दिल्यामुळे बहुतेकांना नेतृत्व गुण दाखवण्याची संधी मानवी संसाधन विकासांमुळे मिळते. उदा. विभाग शाखा गट, क्षेत्र असे विभाग पाडून नेतृत्व विकसीत केले जाते.

#### ५) शिक्षण, प्रशिक्षण आणि विकास :-

मानवी संसाधन विकासात कामगारांना शिक्षण, प्रशिक्षण दिले जात असते यामुळे कामगारांना नवीन उत्पादन तंत्राचे ज्ञान मिळण्यास मदत होते. संघटना विकास होऊन उत्पादन प्रक्रिया गतीमान होते सामाजिक वातावरणाप्रमाणे उत्पादन व्यवस्थेत परिवर्तन होणे गरजेचे असते. परंतु त्या अगोदर कामगारांना नवीन यंत्र तंत्राचे शिक्षण आणि प्रशिक्षण देणे आवश्यक असते. हे कार्य मानवी संसाधन विकासात करावे लागतो यामुळे विकास घडून येऊ शकतो.

#### ६) मानवी संबंध आणि संघटना बांधणी :-

संघटनेमध्ये व्यक्ती तशा प्रकृती असतात परंतु प्रत्येक संघटना सदस्यामध्ये मानवी आणि मानसिक संबंध निर्माण होणे आवश्यक असते म्हणून प्रेम आपूलकी जिद्दाळा सहकार्य या गुणांचा विकास करणे गरजेचे असते या करीता प्रत्येक कामगारांच्या सुख आणि दुःखामध्ये सहभागी होणे आवश्यक असते तसेच राष्ट्रीयसण, धार्मिक - सांस्कृतिक उत्सव साजरे करणे उदा. स्वातंत्र्यदिन, गांधी जयंती, गणेश उत्सव, ईद, नाताळ बुद्ध पौणिमा अशा कार्यक्रमाचे आयोजन संघटन विकास महत्त्वाचा सहभाग असतो यामुळे मानवी संबंध विकासाबरोबरच संघटनात्मक बांधणी पण उत्तम दर्जाची होते.

#### ७) रोजगार समतोल :-

आधुनिक काळामध्ये अनेक आर्थिक उलाढाली होत आहेत यामुळे अनेक उद्योग धोक्यात येतात काही उद्योग तंत्रज्ञान आभावी बंद होतात अशा वेळ श्रम करणाऱ्या कामगारांचे रोजगार बंद होण्याची भीती निर्माण होते. म्हणून अनेक कामगार स्थतांतर करता उपासमारीची वेळ येते गुन्हेगारी मार्गाचे अवलंबन केला जाऊ शकतो कामगार काही आत्महत्या करत हे सर्व टाळण्या करीता बदलत्या परिस्थिती नुसार संघटनेत बदल करण्याकरीता कामगारांना प्रशिक्षण देऊन बदले जाते रोजगार स्थिरता निर्माण केली जाते.

#### ८) संघटनात्मक विकास :-

संघटनेमध्ये ज्या वस्तू किंवा सेवा निर्माण केल्या जातात ज्या मध्ये परिस्थिती नुसार बदल करणे आवश्यक असते हे बदल करण्यासाठी संघटनेच्या उत्पादन प्रणालीत नवीन तंत्रज्ञान आणि यंत्र सामूग्रीचा अवलंब करणे आवश्यक असते.

उदा. कार्यलयातील कारखुनी कामासाठी टाईप यंत्राच्या साहाय्याने करण्याकरीता संगणकाचा वापर करावा लागला परंतु संगणक वापरा अगोदर कर्मचाऱ्यांना त्याचे प्रशिक्षण देणे आवश्यक असते अशा पद्धतीने संघटनात्मक विकास घडवून आणला जातो.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संसाधन विकासाची गरज, महत्त्व, फायदे कोणते ते सांगा.

---



---



---



---



---

### १.७ भारतीय मानवी संसाधन विकासाचे मुल्यमापन :-

भारतीय मानवी संसाधन विकासात स्वातंत्र्यानंतर प्रगती केली जात आहे. भारतीय मानवी संसाधन विकासातील महत्त्वाचे घटक म्हणजे शिक्षण, आरोग्य होय. या संबंधी पुढीलप्रमाणे माहिती पाहता येईल.

#### अ) शिक्षण विकास :-

जागतिक स्तरावर मानवी संसाधन शैक्षणिक प्रगतीचा तिसरा क्रमांक आहे. भारतीय शैक्षणिक संख्या, विद्यार्थी संख्या, पदवीधर प्रमाण, मुलीची शैक्षणिक प्रगती होत आहे.

उदा. भारतीय शैक्षणिक संख्यांची संख्या २००९ मध्ये १० लाखामध्ये होती तर विद्यार्थी प्रमाणे २० कोटीपर्यंत आहे. भारतात १९५१ ला साक्षरता प्रमाण केवळ १८.३% होते ते आज ६७% पेक्षा अधिक झालेले आहे.

#### मर्यादा / दोष / तोटे:-

##### १) प्राथमिक शिक्षणाबाबत अपुरी व्यवस्था :-

भारतीय ग्रामीण भागात आज ही योग्य प्रमाणात प्राथमिक शिक्षण पोहचले नाही शिक्षण वर्ग खोल्या, शिक्षण साधने, विद्यार्थी, उपस्थिती या बाबत अनेक समस्या आहेत.

##### २) अपुरे व्यावसायिक व तंत्रशिक्षण :-

भारतीय शिक्षण पद्धती विविध माहिती विषयावर आधारलेले आहे परंतु पुढे कोणता व्यवसाय निवडावा असे शिक्षण नसते विद्यार्थ्यांना तंत्र शिक्षण आणि व्यावसायिक शिक्षण देणाऱ्या संख्या अल्प प्रमाणात आहेत यामुळे शिक्षण घेऊन ही अनेक पदवीधर भारतात बेकार आहेत हा भारतीय शिक्षण पद्धतीचा मोठा दोष आहे.

##### ३) गुणवत्तेचा प्रश्न :-

भारतीय शिक्षणाची संख्यात्मक प्रगती दिसत असेल तरी ही गुणात्मक प्रगतीचा अभाव आहे. ग्रामीण शिक्षणात गुणात्मकतेचा अभाव आहे. देशात उच्च शिक्षणावर होणाऱ्या खर्चाच्या

प्रमाणात संशोधन आणि उत्तम दर्जा ढासळलेल्या दिसून येतो. याला प्रसारा अभावबरोबर वाढता दैववाद व अंधश्रद्धा पण जबाबदार आहेत.

#### ४) शिक्षणक्षेत्रातील असंतूलन :-

शिक्षणासाठी होणाऱ्या खर्चाचे प्रमाण कमी आहे प्राथमिक स्तरावर खर्च अधिक होतो. उच्च स्तरावर खर्च कमी शैक्षणिक खर्चातील वेतनावर खर्च अधिक होतो. गरीब घटकापेक्षा श्रीमंत घटकांकडे अधिक लक्ष दिले जाते.

#### ब) आरोग्य :-

भारतीय स्वातंत्र्यानंतर आरोग्य सुविधेत सुधारणा घडून येते. शासनाने वैद्यकीय सुविधांच्याद्वारे सायीच्या रोजगारांवर आळा घालण्यात यश आले आहे सरासरी आर्युमानात वाढ झाली आहे. शुद्ध पिण्याच्या पाणी पुरवठ्यात वाढ वैद्यकीय शिक्षणाचा प्रसार डॉक्टर आणि नर्सच्या संख्यात वाढ मृत्युदराचे प्रमाण आटोक्यात आणण्यात यश आले आहे.

#### मर्यादा / दोष / तोटे :-

##### १) अपुऱ्या वैद्यकीय सोई :-

वैद्यकीय सेवा सुविधांचा अभाव आहे. लोकसंख्येच्या प्रमाणात दवाखाना आणि खाजगी प्रशिक्षण, वैद्यकीय कर्मचाऱ्यांचा अभावामुळे अनेक रोग्यांना खाजगी दवाखान्यांची मदत घ्यावी लागते परंतु हा खर्च सामान्य वर्गना अवघड होतो.

##### २) नागरी भागातच सुविधांचे केंद्रीकरण :-

शहरी लोकसंख्येच्या तुलनेत ग्रामीण लोकसंख्याचे प्रमाण जरी अधिक असले तरी ही नागरी भागात वैद्यकीय सेवा सुविधांचे केंद्रीकरण झाल्याचे दिसते खाजगी दवाखाने शहरी भागात अधिक सुसज्ज असतात यामुळे वैद्यकीय सेवेपासून ग्रामीण भागात दुर्लक्षित केल्यासारखे वाटते.

##### ३) खर्चीक उपचार पद्धती :-

देशातील बालरोग आणि स्त्री रोगांच्या प्रमाणात वाढ आहे अनेक नवनवीन रोग आणि आजाराची लागण होत आहे. त्या करीता नवनवीन उपचार पद्धती शोधल्या जात आहेत परंतु या सर्व उपचार पद्धती अधिक खर्चीक आहेत. उदा. बायपास सर्जरी.

#### मानवी संसाधन धोरणातील बदल :-

##### १) अर्थिक निधीची तरतूद :-

शिक्षण आणि समाज कल्याणाकरीता राष्ट्रीय उत्पन्नातील अर्थिक निधी खर्च करणे आवश्यक आर्थिक गुंतवणूकीपेक्षा मानवी भांडवलाचा विकासाला महत्त्व देणे यामुळे राष्ट्रीय विकासाला मदत होते.

##### २) निधीचा योग्य वापर :-

मानवी संसाधन विकासासाठी उपलब्ध निधीतून सामाजिक फायद्याला प्राधान्य देऊन खर्च करणे आवश्यक आहे. प्रत्येक भारतीय नागरिकांना प्राथमिक आरोग्य प्राथमिक शिक्षण उपलब्ध करून देणे गरजेचे आहे. या करीता निधीचा खर्च करण्यावर भर देणे.

### ३) ग्रामीण भागामध्ये धोरणांची अंमलबजावणी :-

ग्रामीण भागाचे शिक्षण आरोग्य आणि रोजगार उपलब्ध करण्यावर भर देणे अशा धोरणांची अंमलबजावणी करणे.

### ४) रोजगार निर्मिती :-

देशातील वाढत्या लोकसंख्येचा विचार करता नवीन रोजगार निर्माण करणे गरजेचे आहे. पण उत्पादन करणारे रोजगार निर्माण करणे आवश्यक आहे.

### ५) जनतेचा सहभाग :-

मानवी संसाधन विकास हा केवळ संघटना किंवा शासकीय कार्यक्रम नाही तर जनतेने मोठ्या प्रमाणात सहभाग घेणे आवश्यक आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) भारतीय मानवी संसाधन विकासाचे मूल्यमापन करा.

---



---



---



---



---



---

### १.८ मानवी संसाधन विकासाचे ठळक स्तर :

#### १) वैयक्तिक पातळी :-

मानवी संसाधन विकासाचा अभ्यास करताना उत्पादन क्षेत्रात श्रम करणाऱ्या प्रत्येक मानवीय घटकांचा वैयक्तिक स्तरावर विचार केला जातो. त्यांच्या आवडी निवडी क्षमता, कौशल्य सप्त गुणांचा विकास मानवी संसाधन विकासाच्या माध्यमातून केला जातो. यामुळे प्रत्येक कामगारांच्या समस्या लक्षात घेऊन त्यांच्या गुण विशेषानुसार कामाची विभागणी केली जाते. संघटना विकासा करीता श्रम शक्तीचा उपयोग होतो.

#### २) संघटनात्मक पातळी :-

मानवी संसाधन विकासाचा दुसरा स्तर म्हणजे संघटनात्मक पातळी होय. उत्पादन कार्यसाठी वापरले जातात संघटना विकासाकरीता संघटनेतील प्रत्येक घटकांचा विचार केला जातो. यामध्ये यंत्र तंत्र सोईसुविधा बरोबरच मानवतावादी विचार आंमलात आणणे आवश्यक असते या विचार मानवी संसाधने विकासात केला जातो.

### ३) सामाजिक पातळी :-

मानवी संसाधन विकासामध्ये कामगार संघटनेबरोबर समाजाच्या आचार विचार संस्कृती परिवर्तन, विकास यांचा विचार सामाजिक स्तरावर केला जातो. संघटनेमध्ये निर्माण केल्या जाणाऱ्या उत्पादन आणि सेवा समाजाच्या अपेक्षा पूर्ती योग्य प्रमाणात करता का नाही यांचा विचार मानवी संसाधन विकास अंतर्गत केला जातो. कामगार हा समाजाचा घटक आहे. त्यामध्ये त्यामुळे कामगारांना मिळणाऱ्या सोईसुविधांचा फायदा सामाजिक परिवर्तनाकरीता होऊ शकतो म्हणून संघटनेच्या प्रत्येक योजने सामाजिक स्तर विचारात घेतला जात असतो.

### ४) राष्ट्रीय पातळी :-

प्रत्येक व्यक्ती संख्या व संघटना यांचा समावेश राष्ट्रात होत असतो. यामुळे राष्ट्रीय विकास किंवा परिवर्तनाचा विचार करताना देशातील आर्थिक, सामाजिक, संस्कृतिक घटकांचा विचार होणे आवश्यक असते देशा प्रति काही कर्तव्य ही पार पाडणे आवश्यक असते. संघटना विकास आणि कामगार विकासाचा समावेश राष्ट्रीय विकासात होते होत असतो म्हणून मानवी संसाधन विकासाची योजना राष्ट्रीय पातळीवर विचार करून राबवली जात असते.

### ५) जागतिक पातळी :-

औद्योगिक क्रांती नंतर सर्व जग एकमेकांशी जोडले गेले आहे उद्योग व्यापार शिक्षण, तंत्रज्ञान आणि सांस्कृतिक देवाणघेवाण यांचे जागतिक पातळीवर आधान प्रधान होत असते. संघटनात्मक विकास करीत जागतिक विविध घटकांची मदत घेतली जाऊ शकते त्याचा प्रमाणे संघटनेमध्ये मानवी संसाधन विकास राबवत असतात. जागतिक वातावरणाचा विचार केले जातो. उद्योगातील यंत्र, तंत्र, ज्ञान नियम यांचा अवलंब केले जाते. कामगार जागतिक पातळीवर पात्र ठरवण्यासाठी सुसज्ज करणे आवश्यक असते.

---

## १.९ भारतीय संघटनातील मानवी संसाधन विकास :-

---

१) भारतीय स्वतंत्र्यानंतर संसदीय लोकशाही शासन व्यवस्थेचा स्वीकार केला आहे यामध्ये केंद्रीय सरकार राज्यसरकार स्थानिक स्वराज्य संख्या अशी सत्ता विभाजन झाले आहे. भारतात मनुष्यबळ विकासाचे स्वतंत्र्य मंत्रालय आहे तर प्रशासनात राज्य, जिल्हा आणि तालुका पातळीपर्यंत मानवी संसाधन अधिकारी नियुक्त केले जात असतात.

२) औद्योगिक संघटनात्मकमध्ये कामगारांना मानवी संसाधन विकास अंतर्गत लाभ मिळावा म्हणून विविध कामगार कल्याण कायदे करून ते औद्योगिक संघटनेमध्ये आमलात आणणे बंधनकारक केले जात असते. यामुळे भारताचे औद्योगिक कामगारांना पगार, पगार वाढ, वैद्यकीय सुविधा, भविष्य निर्वाह निधी, अपघात व्यवस्था, रजा नियुक्ती, निवृत्ती, निवृत्ती वेतन व इतर सुविधा मिळतात.

३) भारतीय असंघटीत क्षेत्रावर मानवी संसाधन मंत्रालय याचे नियंत्रण नाही रोजगारांची हमी नसते वेतन निश्चित नसते वैद्यकीय निवृत्ती वेतन याचा कोणताच लाभ मिळत नाही.

४) भारतीय स्त्री कामगारांना कार्यालयात कामागारात कमी महत्त्व दिले जात असते तर वरिष्ठाकडून लैंगिक शोषण होण्याची भिती असते रात्रपाळीच्या कामावर असणाऱ्या स्त्रीयांना अनेक समस्या असतात तर असंघटीत क्षेत्रात काम करणाऱ्या स्त्रीला कमी वेतन दिले जाते.

५) भारतीय शिक्षण व्यवस्था अनेक दोष असल्यामुळे कुशल कामगारांना निर्मितीचा अभाव आहे विद्यार्थी प्रमाणात व्यवसाय आणि तांत्रिक शिक्षण देणाऱ्या संख्याचा अभाव आहे स्त्रीच्या अनुसूचीत जाती जमाती व इतर मागास जाती शिक्षणाच्या समस्या आहेत.

६) भारतीय लोकसंख्या दैनंदिन वाढत असल्यामुळे भारतीय कामगारांना पूरवठा भरपूर आहे. परंतु या अधिक मानवी श्रमशक्ती सुनियोजन करून उत्पादन कार्य करण्यात यश आहे नाही परंतु योग्य तांत्रिक शिक्षणाचा अभाव आहे म्हणून भारतीय मानव संसाधन विभागला मोठे आव्हान आहे. यामुळे बेकारी कमी करून उत्पादन कार्य करून उत्पादन कार्य करून उत्पादन कार्य करून राष्ट्रीय विकासाला मदत करता येईल.

७) भारतीय समाजात विविधता खूप आहे धर्मवाद, जातीवाद, भाषावाद, प्रातवाद, स्त्री-पुरुष असमानता यामुळे कामगार विभाजन झाला आहे. यामुळे संघटनात्मक विविधता करीत मानवी संबंध निर्माण करणे मोठे करीत काम आहे.

वरील स्पष्टीकरण वरून भारतीय संघटनामध्ये मानवी संसाधन विकासाची स्थिती कशी आहे. हे सविस्तर लक्षात घेण्यास मदत होईल.

### आपली प्रगती तपासा

१) भारतीय संघटनातील मानवी संसाधन विकास स्पष्ट करून सांगा.

---



---



---



---



---



---



---

### १.१० मानवी संसाधन विकासाचे उद्देश / ध्येय :-

१) प्रशिक्षित आणि उत्साही कामगारांचा पूरवठा :-

मनुष्यबळ विकासाचा प्रमुख उद्देश म्हणजे कामगारांमध्ये उत्साह निर्माण करणे कामगारांना जून्या पद्धतीत उत्पादन करण्याचा कंटाळा येत असतो. तेव्हा कामगारांना प्रोत्साहित करण्यासाठी नवीन तंत्राचे प्रशिक्षण देऊन कामगार कौशल्य घडवले जातात.



२) **ज्ञान आणि कौशल्यात वाढ करणे :-**

कामगारांना शिक्षण, प्रशिक्षण देण्याकरीता चर्चासत्र, वर्कशाप, व्यास्थेने प्रत्यक्ष मार्गदर्शन वर्गाचे आयोजन केले जात असतात. यामुळे संघटनेत काम करणाऱ्या कामगारांना नवीन तंत्रज्ञानाची माहिती मिळते. यामुळे संघटनेच्या परिवर्तनास मदत होते कामगार आणि कौशल्यात वाढ होते.

३) **श्रमाबद्दल समाधान वाटणे :-**

कामगार जेव्हा श्रम करतो तेव्हा त्याला अपेक्षा असते आपण केलेले उत्पादन बाजारपेठेत उत्तम दर्जाचे असावे त्याला मागणी असावी असे झाल्यास कामगार प्रशिक्षण मानवी संसाधन विकासात कामगाराला प्रशिक्षण देऊन विशिष्ट जबाबदारी ही दिली जाते. यामुळे कामगाराला आपल्या श्रमाचे सोने झाले असे वाटते.

४) **मानवी संबंधाचा विकास करणे :-**

व्यक्ती व्यक्तीच्या देवाणघेवाणीतून मानवी संबंध निर्माण होत असतात पण त्यांना विकसीत करण्याकरीता संघटनेत विविध सामाजिक, धार्मिक, सांस्कृतिक आणि राष्ट्रीय तसेच जागतिक कार्यक्रमाचे आयोजन केले जाते. तसेच सर्व कामगारांना मानवतेचा दर्जा दिला जातो. त्यामुळे समता, बंधुत्व, प्रेम, सहकार्य यामुळे कामगारात संबंधवृद्धी होवून मानवी संबंधाची वाढ होत असते.

५) **वैयक्तिक विकासाला संधी :-**

संघटनेतील प्रत्येक कामगाराचा वैयक्तिक विकास साधण्याची संधी मानवी संसाधनात असते. शिक्षण, प्रशिक्षण आणि अनुभवामुळे ज्ञान साठ्यात वाढ होते तर वेतन वेतनवाढ बक्षीस यामुळे वैयक्तिक आर्थिक विकास होतो. आरोग्य आणि मानवी संंधामुळे व्यक्तीचा वैयक्तिक सर्वांगीण विकास होतो.

६) **समुहहित जोपासने :-**

कामगार संघटनेत श्रम करीत असतात स्वहितापेक्षा समूहहितकडे लक्ष देणारा असावा सहकारी, संघटना समाज राष्ट्रीय आणि संपूर्ण मानवजातीचा विचार होणे आवश्यक असते हे शिक्षण मानवी संसाधनामार्फत कामगारांना दिले जाते.

७) **श्रमप्रतिष्ठा निर्माण करणे :-**

आधुनिक काळात वैज्ञानिक शोधामुळे यंत्रतंत्राचे शोध लावून अनेक उत्पादन प्रणालीचा शोध लावला आहे. परंतु पारंपारिक काळापासून आज पर्यंत श्रम करणारा मानवीय घटक कायम आहे. कोणतेही काम कमी अधिक महत्त्वाचे नसते. समाज आणि राष्ट्राच्या हिताचे आणि सर्वांच्या श्रमात समान महत्त्व आहे हे पटवून देणे गरजेचे असते.

८) **मानवतावादी विचार जोपासना :-**

संघटनेत मानवी आणि अमानवीय घटक असतात अमानवीय घटकात यंत्र, फर्निचर, इमारत इत्यादी असतात. त्यांना मन, तहान, भूक आळस असे काहीत नसते पण श्रम करणारा कामगार हा मानवी प्राणी असल्यामुळे तहान, भूक, आळस, आराम प्रेम सहकार्य या सर्व मानवी घटकांची गरज असते. अशा मानवतावादी विचारांची जोपासना संघटनेत होणे आवश्यक असते.

९) **नेतृत्व विकास :-**

प्रत्येक व्यक्तीच्या अंगी नेतृत्व गुण असते पण मानवी संसाधनेत विकासांतर्गत प्रत्येक कामगारांना विशिष्ट जबाबदारी नेतृत्व विकास केले जात नेतृत्व दिलेल्यामुळे प्रत्येक व्यक्ती उत्तम दर्जाचे काम करू शकतो म्हणून अशा नेतृत्व विकास करण्यासाठी महत्वाचे प्रयत्न केले जातात.

१०) **परिस्थितीनुसार बदल :-**

परिवर्तन हा निसर्गाचा नियम आहे. प्रत्येक घटकाला परिस्थितीनुसार बदल असतो. म्हणून संघटना ही त्याला अपवाद नाही सामाजिक परिवर्तनानुसार संघटनेनुसार संघटनेतील सर्व कामगारांना मानवी संसाधन विकासामार्फत शिक्षण, प्रशिक्षण, वेतन, वेतनवाढ परिवर्तन केले नाही तर संघटनेला धोका निर्माण करावा लागतो. म्हणून संघटना परिस्थितीनुसार परिवर्तन करण्याची जबाबदारी मानवी संसाधने विकासाची असते.

या काही प्रमुख मानवी संसाधन विकासाच्या ध्येयांचा आढावा घेतल्या नंतर मानवी संसाधन विकास संघटना विकासात महत्वाच्या स्थानी आहे हे समजण्यास मदत होईल.

**आपली प्रगती तपासा**

१) मानवी संसाधन विकासाचे उद्देश /ध्येय कोणते ते सांगा.

---



---



---



---



---

**१.११ मानवी संसाधन विकासाची भूमिका किंवा कार्ये :-**

१) **नियोजन करणे :-**

मानवी संसाधन विकासाची प्रथम भूमिका म्हणजे संघटने संदर्भात नियोजन करणे आहे भविष्याच्या बाजार परिस्थितीचा अंदाज बांधून कामगारांना बदल तंत्रज्ञानाचे प्रशिक्षण दिले जाते. भविष्यात येणाऱ्या संकटाचा सामना कसा करावा या करीता नियोजन करून केले जाते.

२) **संघटन करणे :-**

श्रम करणाऱ्या कामगारमध्ये संघटन करण्याची जबाबदारी मानवी संसाधन विकासाची असते. सहकार्य मानवी संसाधन विकासाची असते. सहकार्य, मानवी संबंध निर्माण केले जात असतात. प्रत्येक सदस्याचे संबंध निर्माण करून संघटन मजबूत करणे हे महत्त्व हे महत्त्व पूर्ण कार्य मानवी संसाधन विकासाचे असते.

३) **योग्य मार्गदर्शन :-**

संघटनेतील कामगारांना येणाऱ्या अडचणी कशा सोडवण्यात याची योग्य दिशा देण्याचे काम मानवी संसाधन विकासाचे असते. संघर्ष, समस्या उत्पादन दर्जा या सारख्या घटकांना योग्य मार्गदर्शन करून संघटनेतील श्रमिकांना उत्पादन प्रक्रिया पोषक असे घडवले हे कार्य मानवी संसाधन विकासाचे असते.

४) **नियंत्रण निर्माण करणे :-**

संघटनेमध्ये विविध विभाग कार्यस्थ असतात प्रत्येक विभागाला विभाग प्रमुख असतो तसेच प्रत्येकाला जबाबदारी सोपविली जाते. यामुळे कामगार स्वयं नियंत्रण होत असतो सर्व कामे विशिष्ट तंत्र व विशिष्ट नियमाप्रमाणे केली जातात यामुळे संघटनेत नियंत्रण निर्माण होत असते.

५) **रोजगार संवर्धन :-**

आधुनिक काळात जग अतिशय प्रगतीमान झाले आहे. जगात दैनंदिन जीवनात अनेक बदल होतात. सतत त्याच प्रत्यक्ष-अप्रत्यक्ष परिणाम संघटनेवर घडत असते. संघटनेमध्ये श्रम करणाऱ्या कामगारांना जागतिक स्पर्धेत सक्रीय राहण्यासाठी नवीन उत्पादन तंत्राचे शिक्षण आणि मार्गदर्शन मिळणे आवश्यक असते ज्यामुळे रोजगार कायम ठेवण्यास मदत होते हे कामगारांच्या रोजगारांचे संरक्षण करण्याची जबाबदारी मानवी संसाधनविकासाची आहे.

६) **प्रशिक्षण देणे :-**

विशिष्ट संघटनेनुसार आवश्यकते प्रशिक्षण आणि मार्गदर्शन देण्याची जबाबदारी मानवी संसाधन विकासाची असते ज्यामुळे कामगारांच्या गुण कौशल्यांचा विकास होऊन उत्पादन किंवा सेवा प्रक्रिया गतीमान होण्यास मदत होते.

७) **सुधारणा करणे :-**

संघटनेच्या कामकाजात ज्या आणि अडचणी निर्माण होता त्या शोधून नवीन उपाय योजना सुचवल्या जातात व त्यांची अंमलबजावणी केली जाते. यामुळे संघटनेतील दोष दुर होतात उत्पादन प्रक्रिया गतीमान केली जात असते.

८) **नेतृत्व निर्मिती करणे :-**

मानवी संसाधन विकासाचे हे महत्त्वाचे कार्य आहे. संघटनेतील कामगारात विविध विभागानुसार जबाबदाऱ्या दिल्या जात असतात मिळाली जबाबदारी पूर्ण करण्याकरीता नेतृत्व गुणाची आवश्यक असते त्या गुणविशेषाचा भरणा मानवी संसाधन विकास कार्य आहे.

९) **मानवी संबंधाची जोडणे :-**

मानवी संसाधन विकास ही संकल्पना मानवतावादी दृष्टिकोनातून आहे श्रम करणाऱ्या श्रमिकामध्ये सहकार्य प्रेम आपूलकी जिव्हाळा, या सारख्या संबंधाची जोडणी करावी लागते ज्यामुळे प्रत्येक कामगार संबंध व्यवस्थपक असते हे कार्य मानवी संसाधन विकासाचे असते.

१०) **कामगारांच्या गरजापूर्ण करणे :-**

संघटनेत काम करणाऱ्या कामगारांना श्रमाच्या बदल्यात काही अपेक्षा असतात. वेतनवाढ, वैद्यकीय सेवा सुविधा, निवृत्ती, वेतन रजा, मानवतेची वागणूक या इतर महत्त्वाच्या अपेक्षा असतात. त्या पूर्ण करून घेण्याची भूमिका मानवी संसाधन विकासाची असते.

**आपली प्रगती तपासा**

- १) मानवी संसाधन विकासाची भूमिका स्पष्ट करा.
- २) मानवी संसाधन विकासाची कार्ये कोणती ते सांगा.

---



---



---



---



---



---

**१.१२ भारतीय मानवी संसाधन विकासाच्या समस्या :-**१) **लोकसंख्या वाढ :-**

भारतीय लोकसंख्या १०० कोटीच्या पूढे केव्हाच गेली आहे. वाढत्या लोकसंख्यामुळे भारतात मानवी संसाधन विकासात समस्या निर्माण होतात शिक्षण, प्रशिक्षण संख्यांची कमतरता वैद्यकीय सुविधांचा अभाव देशातील अकूशल कामगारांच्या पूरवठा भरमसाठ आहे. परंतु प्रशिक्षण व्यवस्थेचा अभाव आहे. यामुळे बेकारी वाढत आहे वैद्यकीय सुविधांचा अभावामुळे श्रमशक्ती आजारी राहते यामुळे मानवी संसाधन विकासाला समस्या निर्माण होतात.

२) **व्यवस्थापनातील उणीवा :-**

भारतीय संघटनेच्या व्यवस्थापनामध्ये अनेक समस्या आहेत यामुळे मानवी संसाधन विकास करता येत नाही. व्यवस्थानाच्या भागेदारीतील कलह पांरपारिक विचार, नियमाचा भिती अशा अनेक समस्या भारतीय व्यवस्थापनात असतात या कामगारांच्या कल्याणाकरीता संघटनेत समस्या निर्माण होऊन या महत्त्व पूर्ण कामाकडे दुर्लक्ष असते.

### ३) कामगार आणि व्यापारी संघटनेतील अडथळे :-

भारतात अनेक कामगार संघटना आहेत राजकीय संघटनेचे आचार विचार भिन्न आहेत. राजकीय प्रभावाखाली कार्य करत असतात यामुळे कामगार कल्याणाकडे लक्ष न देता राजकीय स्वार्थापोटी संघटना विकासाचे दुर्लक्ष केले जाते. व्यापारी संघटनेला राजकीय गटात समावेश सत्य बाजार स्वरूप समज नाही. यामुळे भारतीय संघटनेत मानवी संसाधन विकासाकरिता येत नाही.

### ४) प्रशिक्षण समस्या :-

भारतीय लोकसंख्या अधिक असल्यामुळे देशातील मूलभूत सोई सुविधांचा अभाव आहे. प्रशिक्षण संख्या लोकसंख्येच्या प्रमाणात कमी आहेत. शिक्षण संख्येत व्यवसाय शिक्षणाचा अभाव असतो. प्रशिक्षण संख्या सुसज्ज नसल्यामुळे पूर्ण ज्ञान मिळत नाही. अनेक व्यावसायिक शिक्षण घेतले व्यक्ती प्रशासकीय सेवेत जात आहेत. तंत्रज्ञान क्षेत्रात संशोधनाचा अभाव आहे. म्हणून मानवी संसाधन विकास करणे अवघड होते.

### ५) जागृत ग्रहकांचा अभाव :-

सेवाचा लाभ घेणारा ग्राहक हा महत्त्वाचा असतो. ग्रहकांना सेवा व वस्तू कोणते बदल हवे आहेत हे सांगत नाहीत यामुळे उत्पादनातील समस्या लक्षात येत नाही. म्हणून मानवी संसाधन विकासात काय बदल करावा हे माहिती होत नाही.

### ६) शासकीय मदतीचा अभाव :-

कामगार कल्याण करिता मानवी संसाधन विकास करण्याकरीता फायदे आणि आर्थिक मदतीची आवश्यकता असते परंतु भारतात लोकशाही शासन हे मूठभर उद्योगपतीचे हातचे बाहूले असते. यामुळे शासन कोठर कायदे करत नाही. शिवाय योजने करिता आवश्यक असणारा निधी उपलब्ध करत नाही. म्हणून भारतात मानवी संसाधन विकास करणे अवघड होते.

### ७) नियंत्रणाचा अभाव :-

मानवी संसाधन विकास ही प्रक्रिया कामगाराशिवाय संघटना, समाज आणि राष्ट्रहिताची आहे. मानवी संसाधन राबवणे ही सर्व जबाबदारी संघटना व्यावस्थापकांची असते. ही जबाबदारी योग्य रितीने पूर्ण होते की नाही या करिता शासनाची नियंत्रण व्यवस्था नसते म्हणून व्यवस्थापक हा या कामाकडे दुर्लक्ष करतो म्हणून नियंत्रण ठेवणे गरजेचे असते.

### ८) विशिष्ट परिवर्तनाचा अभाव :-

शास्त्रज्ञ आणि नियोजन कारांच्या मतानुसार समाजव्यवस्थेत बदल घडलेच यावी शाश्वती देता येत नाही. म्हणून मानवी संसाधन विकास करत असतांना योग्य अनुमान लावणे अवघड जाते. कारण करावयाचे बदल निश्चित करता येत नाही. भारतीय समान व्यवस्थेत ही समस्या सतत जाणवत असते.

९) वेळ खर्ची होते :-

सुधारणेचे जे उद्दिष्ट अपेक्षित धरले जाते. त्यापेक्षा खूप कमी फायदे होतात. यामुळे मानवी संसाधन विकास वेळ विनाकारण खर्च झाला असे वाटते. ही प्रक्रिया राबवणे खूपच वेळ खारू आहे यामुळे श्रम शक्ती अपव्यय झाली असे ही कधी कधी वाटे असते.

भारतीय उद्योगात वरीलप्रमाणे समस्या असल्यामुळे मानवी संसाधन विकास ही संकल्पना राबवता येत नाही. तरी काही अपवाद सोडल्यास स्वातंत्र्य नंतर कामगारांची अवस्था काही प्रमाणात सुधारली आहे हे मान्य करावे लागते.

**आपली प्रगती तपासा**

१) भारतीय मानवी संसाधन विकासाच्या समस्या कोणत्या ते स्पष्ट करा.

---



---



---



---

**१.१३ जागतिकीकरणाचा मानवी संसाधन विकासावर होणारा परिणाम :-**

जागतिकीकरण म्हणजे जगातील देशादेशातील देवाण घेवाण होय. आधुनिक काळात जगातील सर्व देश एकमेकाशी व्यापार शिक्षण, सांस्कृतिक, व्यावसायिक आदि घटकांचे देवाण घेवाण करत असतात. यामुळे जगातील ग्रहकांना संपूर्ण विश्व बाजार पेठे म्हणून खूले झाले आहे. यामुळे ग्राहक चौकंदल झाला आहे. ग्राहकांच्या इच्छा पूर्ण करण्यासाठी संघटनेत बदल करून जागतिक दर्जाची वस्तू किंवा सेवा निर्माण करावी लागते. ही जबाबदारी मानवी संसाधन विकासाला स्वीकारावी लागते. जागतिकीकरणामुळे मानवी संसाधन विकास पुढीलप्रमाणे परिणाम झाला आहे.

१) प्रशिक्षण शिक्षण :-

कामगारांना नवीन तंत्राचे प्रशिक्षण देताना जागती दर्जाचा विचार करावा लागतो. जगामध्ये जे नवनवीन शोध निर्माण होत आहेत. त्यांच्या अंतर्गत प्रशिक्षण देणे गरजेचे असते. कामगार हा जागतिक दर्जाचे निर्माण करणे गरजेचे असते कारण जागतिकीकरणामुळे कामगारांचे स्थलांतर होवू लागले आहे. म्हणजे उत्तम दर्जाचे कामगार निर्माण करण्याचे आव्हान मानवी संसाधन विकासासमोर आहे.

२) कामगारांचे कौशल्य वृद्धी :-

कामगारांना गुणात्मक विकास करणे गरजेचे आहे. बहुआयामी कामगार निर्माण करणे गरजेचे आहे निर्माण होणारी वस्तू किंवा सेवा जागतिक दर्जाची असणे आवश्यक आहे. कामगाराबरोबर स्पर्धा करण सहज शक्य होईल असा कामगार निर्माण करण्याचे मोठे आव्हान मानवी संसाधन विकासासमोर आहे.

## ३) बाजारपेठांचा अभ्यास :-

विशिष्ट बाजार पेटेपेक्षा जगातील प्रमुख बाजार पेटेंचा अभ्यास करणे आवश्यक आहे कारण कोणत्या वस्तू किंवा सेवांना मागणी आहे. त्याचा दर्जाची वस्तू किंवा सेवा आपल्या संघटनेत निर्माण करण्यासाठी कामगारांना निर्माण करणे मानवी संसाधन विकासाला करावे लागते.

## ४) ग्राहकांचा अभ्यास :-

सर्वात महत्त्वाचा घटक म्हणजे ग्राहक होय. बाजार पेटेत वस्तू आणि सेवा ठेवण्याअगोदर ग्राहकांचा अभ्यास करणे आवश्यक असते. ग्राहकांच्या मागण्यानुसार वस्तू व सेवांचे उत्पादन करणे आवश्यक असते. जागतिकीकरणामुळे संपूर्ण जगातील ग्राहकांचा अभ्यास मानवी संसाधनला करावा लाग आहे.

## ५) आरोग्य परिणाम :-

जागतिकीकरणामुळे उद्योग संघटन ही आरोग्य परिणाम घडतात. स्वाईन फ्लू, बर्ड फ्लू, एच. आय. व्ही. सारखे अनेक रोग्य जागतिकीकरणामुळे पसरतात. त्याचा दुरगामी परिणाम होतो. कामगारांना निरोगी ठेवण्याचे मोठे आव्हान मानवी संसाधन विकास समोर आहे.

## ६) माहिती आणि तंत्रज्ञान :-

माहिती आणि तंत्रज्ञानाने प्रत्येक क्षेत्र व्यापले आहे. संघटनेतील प्रत्येक कामगारांना माहिती तंत्रज्ञानाचे प्रशिक्षण मिळणे आवश्यक आहे. यासाठी कामगार साक्षर असणे आवश्यक आहे. भारतासारख्या निरक्षरतेचे प्रमाण अधिक असणाऱ्या देशासमोर ही एक समस्या आहे.

## ७) आर्थिक चढ- उतार :-

जगातील आर्थिक परिस्थितीचा उद्योगावर परिणाम होत असतो. आणि उद्योगावर परिणाम झाला की तो कामगारांना सहन करावा लागतो. २००९ मध्ये अमेरिकेतील आर्थिक मंदीचा परिणाम जगातील व्यापार आणि उद्योगावर झाला होता. अनेक उद्योगामधील कामगारांना बेकारीचे वेळ आली होती अशा परिस्थिती कामगारा सक्षम बनवण्याची जबाबदारी मानवी संसाधन विकासाची समस्या आहे.

औद्योगिक क्रांतीनंतर जगात विकास घडून मोठे मोठे उद्योग निर्माण झाले या उद्योगांना चालवण्यासाठी कामगारांची गरज भासू लागले. परंतु भांडवलदाराकडून कामगारांचे शोषण होऊ लागले यंत्रप्रमाणे राबवले जाऊ लागले पण कामगार हा सजीव प्राणी आहे. याचा विचार होणे गरजेचे होते. म्हणून मानवी संसाधन विकास ही संकल्पनाचा उदय आला परंतु जागतिकीकरणामुळे तर उद्योग आणि कामगारासमोर अनेक समस्या निर्माण आल्या आहेत.

### आपली प्रगती तपासा

१) जागतिकीकरणाचा मानवी संसाधन विकासावर होणारा परिणाम विशद करा.

---



---



---



---



---

### १.१४ मानवी संसाधन विकासाच्या नवीन दिशा :-

आधुनिक काळामध्ये मानवी संसाधन विकासाला अतिशय महत्त्व प्राप्त होत आहे. मानवी संसाधन विकास ही एक संकल्पना राहिली नाही. उद्योगातील एक जीवन पद्धती बनली आहे. जगातील बदलत्या घडामोडींचा प्रत्यक्ष अप्रत्यक्ष उद्योग संघटनेत होत असतो. संघटनेवर झालेला बदल किंवा परिणाम हा कामगारावर होत असते कामगारा संरक्षण म्हणजे रोजगारांनी हमी देण्याकरीता मानवी संसाधन विकासाचा उपयोग होतो. बदलत्या परिस्थिती प्रमाणे कामगारात बदल घडवले जात. मानवी श्रमशक्ती क्रियाशील करून उत्पादन विकासात वापरली जाते. अशा या महत्त्वपूर्ण मानवी संसाधन विकास नवीन दिशा निर्माण होऊ लागल्या आहेत.

#### १) सिद्धांतिक स्वरूप :-

आधुनिक काळात मानवी संसाधन विकास हा केवळ एक विचार न राहता सिद्धांत स्वरूप म्हणून स्वीकारला जाऊ लागला आहे. संघटना विकास, कामगार कल्याण, करिअर विकास मानवी संबंध यांचा सिद्धांत म्हणून मानवी श्रमशक्ती संवर्धनाला मान्यता मिळू लागली आहे. विचार प्रत्येकाला पडताळा घेता येत असेल तर तो विचार सिद्धांत ठरतो. हे मानवी श्रमशक्ती विकासाच्या बाबत खरे होत आहे.

#### २) नवीन तंत्रज्ञान :-

आधुनिक काळात प्रत्येक क्षेत्रात माहिती तंत्रज्ञान प्रवेश करत आहे. मानवी संसाधन विकास ही त्यास अपवाद नाही. मानवी संसाधनाची सर्व माहिती तंत्रज्ञान स्वरूपात निर्माण केली जाते. जगातील प्रत्येक उद्योग समुहाला ती हवी असल्यास ती उपलब्ध होऊ शकते. नवनवीन मानवी संसाधन विकासाची शैली किंवा तंत्र हस्तांतरण झाले आहे.

#### ३) मानवी संसाधन विकास एक अभ्यास पद्धती :-

मानवी संसाधन विकासाचा अभ्यास हा विविध अभ्यासकात समावेश जात आहे. समाजशास्त्र, अर्थशास्त्र, अभियंत्रकीय, व्यावस्थापकीय विविध स्तरावर हा अभ्यासक्रम अभ्यासाला जाऊ लागला आहे.



४) **एक व्यवसाय निर्मितीचे साधन :-**

मानवी संसाधन विकासाच अभ्यास केवळ ज्ञान साठा म्हणून किंवा विचार म्हणून मर्यादित न राहात. यामुळे विविध पदावर नोकऱ्याही मिळू लागल्या आहेत. अनेक विद्यार्थी मानवी संसाधन विकास या अभ्यासक्रमांना पदवी पदवीत्तर आणि डॉक्टरेस सारखे शिक्षण घेऊन रोजगार मिळू लागले आहेत.

५) **शासनाचा स्वातंत्र्य विभाग :-**

विविध देशांत मानवी संसाधन विकास एक स्वातंत्र्य विभाग निर्माण केला जात आहे. राष्ट्रीय नियोजनामध्ये विशिष्ट निधीची तरतूद केली जाते. शिक्षण, आरोग्य, प्रशिक्षण, रोजगार निर्मिती अशा विविध योजना या विभागांतर्गत राबवल्या जात.

६) **शास्त्र की कला :-**

मानवी संसाधन विकास ही पद्धती विज्ञानाच्या सर्व अटी पूर्ण करते असे काही विचारवंतांचे मत आहे. प्रयोग अनुभव पडतात या सर्व घटकांचा समावेश होतो. परंतु काही विचारवंतांचे मते हे एक एखाद्या व्यक्तीच्या अंगी असणाऱ्या गुणांचा भरणा असतो ही एक कला होऊ शकते.

७) **जागतिकीकरण :-**

मानवी संसाधन विकास हा केवळ एक संघटना किंवा एक देशाचा विषय राहिला नाही याला जागतिक स्वरूप प्राप्त झाले आहे. जगातील घडामोडींचा विचार करून कामगारांना कौशल्यपूर्ण घडवण्याची ही एक कला आहे. जागतिक व्यापार, आर्थिक स्वरूप आणि मागण्या यांचा विचार यामध्ये केला जातो. यामध्ये संपूर्ण विश्व कल्याणातच विचार केला जातो.

**आपली प्रगती तपासा**

१) मानवी संसाधन विकासाच्या नवीन दिशा कोणत्या ते सांगा.

---



---



---



---



---

**१.१५ सारांश :-**

मानवी संसाधन विकास ही संकल्पना अतिशय व्यापक आणि महत्त्वाची आहे. कारण औद्योगिक क्रांतीनंतर आणि पूर्वी कामगारांना गुलामाचा दर्जा होता. मालक आणि भांडवलदारच्या दयेवर जगणारा घटक मानला जात होता हे लोक कामावर ठेवून उपकार करतात असे गैर समज होते. कामगारांना उपासपोटी श्रम करण्याची वेळ ही येत होती परंतु कोणती परिस्थिती बदलत असते याप्रमाणे कामगार कल्याणाकरीता मानवी संसाधन विकास हा विचार जन्माला आला संघटनेचे स्वरूप बदलू लागले.

मानवी संसाधन विकासाच्या तंत्रानुसार संघटनेचे स्वरूप बदलून संघटनेच्या विकासाकरीता कामगारांना परिवर्तन करणे आवश्यक असते. याकरीता कामगारांना शिक्षण, प्रशिक्षण मार्गदर्शन देऊन कौशल्यपूर्ण कामगार निर्माण केला जातो. परंतु त्याला समाधानी होणे आवश्यक असते. या करीता भरपूर पगार निवास व्यवस्था, भत्ते, आरोग्य सुविधा मुलांना शिक्षण, अदि सुविधा आणि सेवा देऊन समाधानी केले जाते. तर कामगारांना उत्साही ठेवण्यासाठी विविध श्रेणी बदल, पगार वाढ, बक्षीस सत्कार, सांस्कृतिक कार्यक्रम यामुळे आनंदी आणि उत्साही ठेवले जाते. या सर्व कार्यक्रमांनुसार उत्तम दर्जाच्या उत्पादनाची पूर्ती कामगारांकडून होऊ शकते. यामुळे संघटना विकासाला मदत होते. राष्ट्रीय उत्पादनाज वाढ होणे या सर्वांच्या मुळाशी कामगार महत्त्वाचा आहे.

आधुनिक काळात मानवी संसाधन ही एक संघटनेचे जिवपद्धती बनली आहे.

---

### १.१६ शब्दार्थ :-

---

- १) मानवी संसाधन विकास :- मनुष्य बळाचा विकास, मानवी श्रम शक्ती संवर्धन, मानवी बळांचा योग्य वापर
- २) करिअर :- आपल्या आवडीच्या क्षेत्रात श्रम करून कतृत्वाची छाप दाखणे आणि विकास करणे.
- ३) पदवी :- शालेय अभ्यासक्रमानंतर उच्चशिक्षण अभ्यासक्रमाला पदवी असे म्हणतात. उदा. (B.A; B.G.M. B.A.M.S.)
- ४) प्रशिक्षण :- व्यावसायिक शिक्षणात प्रत्यक्ष अनुभवाद्वारे शिक्षण दिलेले जाते त्यास प्रशिक्षण म्हणतात.
- ५) मध्यवर्ती संघटन :- विविध घटकांशी समन्वय निर्माण करून केंद्रस्थानी राहून कार्य करून घेणे.

---

### १.१७ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न :-

---

- १) मानवी संसाधन विकासाची व्याख्या द्या. मानवी संसाधन विकासाची, गरज, व्याप्ती, आणि दिशा लिहा.
- २) भारतीय मानवी संसाधन विकासाचे मूल्यमापन करा.
- ३) मानवी संसाधन विकासाचे उद्देश स्पष्ट करा.
- ४) मानवी संसाधन विकासाचे कार्ये कोणती ते सांगा.
- ५) जागतिकीकरणाचा मानवी संसाधन विकासावर होणारा परिणाम स्पष्ट करा.
- ६) टीपा लिहा
  १. मानवी संसाधन विकासाची उद्दिष्टे / वैशिष्ट्ये
  २. मानवी संसाधन विकासाची तत्त्वे
  ३. मानवी संसाधन विकासाचे ठळक स्तर
  ४. भारतीय मानवी संसाधन विकासावर होणारा परिणाम
  ५. मानवी संसाधन विकासाच्या नवीन दिशा



## मानवी संसाधन व्यवस्थापकाची कार्य, ध्येय, भूमिका (Functions, Goals, Role of Human Resource Development manager)

अभ्यासाचे मुद्दे :-

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ प्रस्तावना / ओळख
- २.२ मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाची कार्ये
- २.३ मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाची ध्येय
- २.४ मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाची भूमिका
- २.५ मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाच्या अंगी असणारे गुण
- २.६ सारांश
- २.७ शब्दार्थ
- २.८ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

### २.० उद्दिष्टे (Objectives) :-

---

१. मानवी संसाधन विकासाच्या व्यावस्थापकाचा सविस्तर अभ्यास करणे.
२. मानवी संसाधन विकासाच्या व्यवस्थापकाचे कार्ये, भूमिका लक्षात घेता येतील.
३. मानवी संसाधन विकासाच्या व्यावस्थापकाचे समाजशास्त्रीय दृष्टिकोनातून आकलन करता येईल.
४. संघटना विकासाच्या मदती करिता व्यावस्थापकाचे महत्त्व अभ्यासता येईल.

---

### २.१ प्रस्तावना (Introduction) :-

---

मानवी संसाधन विकास योजनेतील महत्त्वाचा घटक म्हणून व्यावस्थापकाकडे पाहिले जाते. व्यवस्थापक हा उद्योग प्रक्रियेतील महत्त्वाची भूमिका पार पाडतो. उच्चस्थरिय व्यवस्थापक व कामगार यांच्यामध्ये सुव्यवस्थित मानवी संबंध प्रस्तपित करण्याचे कार्य व्यवस्थापकाकडून केले जाते. व्यवस्थापकाकडून उद्योगाची व्यवस्था चालवली जाते. जहाजावरील कॅप्टन जी भूमिका पार पाडतो त्याचप्रमाणे उद्योगातील व्यवस्थापकाला शुद्धा अतिशय काळजीपूर्वक भूमिका पार पाडावी लागते. उद्योगाला व्यवस्थापक नसल्यास उद्योग हा एखाद्या नावेला नावाड्या नसल्या सारख्या नावे सारखी उद्योगाची अवस्था होईल. उद्योग हा दिशाहीन होईल.

उदा. विमानातील बसवलेले होकायंत्र जसे विमान चालकाला दिशा सुचवते त्याच प्रमाणे उद्योगातील व्यवस्थापक हा उद्योगाला नियोजित करून नियोजित दिशेला नेत असतो. म्हणून उद्योगात व्यवस्थापकाच्या भूमिकेला महत्त्वाचे स्थान आहे.

आदर्श व्यवस्थापक हा संघटनात्मक कौशल्य असलेला, दूरदृष्टी असलेला सर्वसामान्य / अभिमत असलेला नेता असतो. उद्योगामधील कामगारबद्दल व एकूण व्यवस्थेबद्दल तो सकारात्मक दृष्टिने विचार करतो. मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापक हा व्यवस्थापनात निष्ठावंत असावा. संबंधीत कायद्याचे ज्ञान असावे. तो निर्माता असावा. त्याला तंत्रज्ञानाचे आणि विकासाचे ज्ञान असावे. मानवी संसाधन व्यवस्थापकाला आर्थिक व्यवहाराचे ज्ञान असावे. त्याला मानवी संबंध व्यवस्थापनाचे संशोधनात्मक ज्ञान असावे. त्याने वैयक्तिक व समुपदेशनाचे कार्य करावे. व्यवस्थापक हा सामाजिक जाणीव असलेला असावा. मानवी संसाधन व्यवस्थापकाने उत्पादन विकासाबरोबर कामगारांच्या विकासाच्या दृष्टिने विचार करणारा असावा.

## २.२ मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाची कार्य :-

व्यवस्थापक हा मानवी संसाधन विकास उद्योगातील प्रमुख असतो. त्यामुळे हाताखालील सर्व अधिकाऱ्यांना आणि व्यक्तींना सांभाळून घेऊन काम करावे लागते. तसेच इतर अधिकाऱ्यांप्रमाणे केवळ आपल्यावर सोपविलेले काम केले की, आपली जबाबदारी पार पडली असा दृष्टिकोन त्याला स्वीकारता येत नाही. संपूर्ण उद्योगाचे हितसंबंध सांभाळण्याच्या उद्देशाने त्याला कार्य करावयाचे असते. त्यामुळे अनेक क्षेत्राशी त्याचा संबंध येणे स्वाभाविक असते. बदलती परिस्थिती विचारात घेऊन त्याला आपल्या योजना आखाव्या लागतात किंवा त्यामध्ये बदल करावे लागतात या सर्व गोष्टींमुळे प्रमुख कार्यकारी व्यवस्थापकाचे कार्यक्षेत्र अतिशय व्यापक स्वरूपाचे असते. उद्योगातील व्यवस्थापक करीत असलेली महत्त्वाची कार्य पुढीलप्रमाणे आहेत.

### २.२.१ उद्योगाविषयी धोरण ठरविणे :-

उद्योगासंबंधीचे धोरण ठरविणे हे मानवी संसाधन विकास उद्योगातील व्यवस्थापकचे एक महत्त्वाचे कार्य आहे. व्यवस्थापकाला दोन प्रकारची धोरणे ठरवावी लागतात. एक म्हणजे त्याला संपूर्ण उद्योगाचा उद्देश विचारात घेऊन उद्योगाविषयीचे धोरण ठरवावे लागते. आणि दुसरे म्हणजे आपण निश्चित केलेले ध्येय गाठण्यासाठी कोणत्या मार्गाचा अवलंब करावा हे सुद्धा त्याला ठरवावे लागते. संपूर्ण उद्योगाविषयीचे धोरण ठरविताना उद्योगाचे ध्येय त्याला निश्चित करावे लागते. हे ध्येय म्हणजे उत्पादन वाढवून बाजारपेठेत उत्पादित वस्तूंची मोठ्या प्रमाणात विक्री करणे आणि भरपूर नफा मिळविणे होय. पण कार्यकारी व्यवस्थापकाला कोणत्या वस्तूंचे उत्पादन करावयाचे किती प्रमाणावर उत्पादन करावयाचे आणि कधी उत्पादन करावयाचे याचा निर्णय घ्यावा लागतो. हे ध्येय गाठण्यासाठी कोणत्या मार्गाचा अवलंब करावयाचा याचा निर्णय घेताना उत्पादन करण्यासाठी कोणत्या प्रकारची उत्पादन करावयाचे आणि संघटनेतील निरनिराळ्या व्यक्तीमध्ये हे काम कसे विभागून द्यावयाचे हे त्याला ठरवावे लागते.

व्यवस्थापक दोन प्रकारची धोरणे ठरवितो. अ) मूलभूत धोरणे (Basic Policies) आणि ब) सर्व साधारण धोरणे (General Policies) मूलभूत धोरणे ही दिर्घ मुदतीची धोरणे

असतात आणि ती भांडवल गुंतवणूक उत्पादनातील बदल, वितरण यासारख्या प्रश्नांची निगडीत असतात. याउलट सर्वसाधारण धोरणे तत्कालीन स्वरूपाची असतात आणि प्रत्यक्ष कार्याशी ती निगडीत असतात.

### २.२.२ बाह्य शक्तिशी संबंध प्रस्थापित करणे :-

उद्योगातील व्यवस्थापकाचे दुसरे महत्त्वाचे कार्य असे की, त्याला आपल्या संघटनेचे बाह्य जगाशी संबंध निर्माण करावे लागतात. प्रथम त्याला आपल्या उद्योगाचे अथवा कारखान्याचे इतर उद्योगाचे संबंध प्रस्थापित करावे लागतात. आपल्या स्वतःच्या कारखान्यात ज्या वस्तूचे उत्पादन केले जाते. त्याच वस्तूचे उत्पादन करणाऱ्या इतर कारखान्यांशी त्याला संपर्क ठेवावा लागतो. उत्पादनाच्या बाबतीत इतर उद्योगाशी पूर्णपणे स्पर्धा करणे शक्य असेल तर त्या दृष्टिने प्रयत्न करण्याची त्याची जबाबदारी असते. पण स्पर्धा करणे त्याच्या कारखान्याच्या दृष्टिने हिताचे नसेल तर इतर कारखान्याशी सहकार्याचे संबंध प्रस्थापित करून आपले हित संबंधी सुरक्षित राखण्याची त्याची जबाबदारी असते.

### २.२.३ शासनसंस्थेशी संबंध प्रस्थापित करणे :-

बाह्य संघटनांशी संबंध प्रस्थापित करताना मानवी संसाधन विकास उद्योगातील व्यवस्थापकाला शासनसंस्थेशीही संबंध प्रस्थापित करावा लागतो. आधुनिक काळात उद्योगाचा शासनसंस्थेशी अनेक प्रकारे संबंध येत असतो. कोणत्याही उद्योगावर शासनसंस्थेच्या धोरणाचा आणि निर्णयाचा बरा वाईट परिणाम अपरिहार्यपणे होत असतो. तसेच शासनसंस्थेशी औद्योगिक धोरणे परिस्थितीनुसार नेहमीच बदलत असतात. अशा परिस्थितीत शासनसंस्थेच्या बदलत्या धोरणानुसार आपल्या उद्योगाविषयीचे धोरण सहानुभुतीचे असेल तर त्या धोरणाचा योग्य आणि पुरेपुर लाभ उठविणे व शासनसंस्थेचे धोरण काहीसे विरोधाचे असेल तर अशा बिकट परिस्थितीतून उद्योगाला सावरून नेणे ही काम त्याला करावी लागतात. शक्य असेल तर शासनसंस्थेच्या निर्णयावर आपला प्रभाव पाडून आपणास अनुकूल असा निर्णय शासनसंस्थेला घेणे भाग पाडण्याचे कार्यही करू शकतो.

### २.२.४ कामगार संघटनांशी संबंध प्रस्थापित करणे :-

मानवी संसाधन विकासातील व्यवस्थापकाला कामगार संघटनेशी संबंध प्रस्थापित करावा लागतो. आधुनिक काळात बहुतेक सर्व लोकशाही राष्ट्रात कामगार संघटनांचे अस्तित्व आढळून येते. आज सर्व ठिकाणचा कामगार वर्ग जागृत झालेला असल्याने आपल्या हितसंबंधाचे संरक्षण करण्यासाठी तो संघटीत झालेला आहे. त्यामुळे बहुतेक सर्व उद्योगात कामगार संघटना अपरिहार्यपणे दिसून येतात. अशा परिस्थितीत प्रत्येक व्यवस्थापकाला कामगार संघटनांशी संबंध येणे स्वाभाविकच आहे. तेव्हा या कामगार संघटनाच्या बाबतीत कोणते धोरण स्वीकारावयाचे याचा निर्णय त्याला घ्यावा लागतो. कामगार संघटनांशी संघर्ष करावयाचा की त्यांच्याशी सहकार्य करावयाचे हे ठरविण्याचे काम त्याला करावे लागते. कामगार संघटनाशी संघर्ष करावयाचा म्हटल्यावर औद्योगिक शिस्त बिघडण्याचा नेहमीच धोका असतो. तेव्हा कारखान्यातील शिस्त बिघडू नये व उत्पादनात खंड पडू नये म्हणून कामगार संघटनाशी सहकार्याचे संबंध प्रस्थापित करण्याची जबाबदारी मानवी संसाधन व्यवस्थापकावर पडते. या संदर्भात असे सांगता येईल की कामगार संघटनांशी वाटाघाटी करून त्यांच्याशी करार घडवून आणणे हे सुद्धा व्यवस्थापकाचे महत्त्वाचे काम आहे.

### २.२.५ कारखान्याच्या प्रशासन व्यवस्थेकडे लक्ष देणे :-

कारखान्याच्या अंतर्गत बाबीचे प्रशासन राखणे हे प्रमुख व्यवस्थापकाला आणखी एक महत्त्वाचे काम आहे. कारखान्याच्या प्रशासन व्यवस्थेची महत्त्वाची जबाबदारी त्याच्यावरच असते. व्यवस्थापक हा कारखान्यातील सर्वोच्च प्रशासकीय अधिकारी असतो. कारखान्याचे दैनंदिन कामकाज सुरळीत चालविण्याची सर्वस्वी त्याची एकट्याची जबाबदारी असते. कारखान्यातील सर्व कामे योग्यप्रकारे केली जातात ही पहाण्याची त्याची जबाबदारी असते. (To get thing done or to run thing) त्याचे निर्णय कारखान्यातील सर्व व्यक्ती पाळीत असल्या तरी व्यवस्थापक म्हणून तो निष्क्रिय (Passiv) राहून चालणार नाही. आपल्या निर्णयाची किंवा धोरणाची योग्य अमलबजावणी होते की नाही हे पाहताना इतराकडून काम करून घेण्याचे कौशल्य त्याच्या ठिकाणी असणे आवश्यक असते. थोडक्यात कारखाना चांगल्या तऱ्हेने आणि यशस्वीपणे कसा चालेल आणि आपली उद्दिष्टे कशी साध्य करता येतील हे पाहण्याची जबाबदारी मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाची असते.

### २.२.६ लायक आणि योग्य नोकरवर्गाची निवड करणे :-

मानवी संसाधन व्यवस्थापकाची कारखान्याच्या प्रशासन व्यवस्थेची जबाबदारी असते. त्यासाठी त्याला केवळ धोरण ठरवून आणि निर्णय योग्यरितीने अमलबजावणी होते की नाही हे पहावे लागते. त्याला इतराकडून कामे करून घ्यावी लागतात. सहाजिकच गरज भासू लागते. म्हणूनच अशा नोकरवर्गाची निवड करण्याचे कामही त्याला करावे लागते. लायक नोकरवर्ग निवडण्यासाठी भरतीच्या जून्या पद्धतीवर अवलंबून न राहता नव्या कसोट्यांचा अवलंब त्याला करावा लागतो.

### २.२.७ नोकरवर्गाचे प्रशिक्षण :-

नोकरवर्गाची निवड करण्याबरोबरच नोकर वर्गाला योग्य ते प्रशिक्षण देण्याचे कार्यही मानवी संसाधन व्यवस्थापकाला करावे लागते. जबाबदारीचे काम करण्यासाठी प्रत्येक वेळी योग्य व्यक्ती मिळतीलच असे नाही. तसेच उद्योगासाठी आवश्यक असणारा कुशल कामगार वर्गही प्रत्येक वेळी मिळेलच असे नाही. तेव्हा आपल्याकडे असलेल्या नोकरवर्गामधून काही जणांची निवड करून त्यांना आवश्यक ते प्रशिक्षण देऊन कामासाठी तयार करण्याची जबाबदारी मानवी संसाधन व्यवस्थापकाची असते. त्याचबरोबर आधुनिक काळातील उद्योगाचे वाढते स्वरूप लक्षात घेऊन मानवी संसाधन व्यवस्थापकाला आपली सर्व कामे स्वतःच करणे केवळ अशक्य आहे. तेव्हा आपल्या कामापैकी काही कामे हाताखालील इतर व्यक्तीवर सोपविणे शक्य व्हावे यासाठी त्यांना प्रशिक्षण देऊन तयार करण्याचे कार्यही त्याला करावे लागते.

### २.२.८ नियोजन :-

मानवी संसाधन व्यवस्थापकाला नियोजनाकडे लक्ष द्यावे लागते. हा काळ नियोजनाचा काळ आहे. आज प्रत्येक क्षेत्रात नियोजनाची आवश्यकता आहे. उद्योगामध्ये तर नियोजनाची आवश्यकता फारच मोठी आहे. कोणत्याही कारखान्यामध्ये फायद्याच्या उद्देशानेच उत्पादन केले जाते. तेव्हा उत्पादन करताना ते कमीतकमी खर्चात कसे करता येईल हे पाहणे आवश्यक असते आणि त्यानुतनच नियोजनाची गरज निर्माण होते. कारखान्यामध्ये कोणत्या पद्धतीने उत्पादन करावयाचे, त्यासाठी कच्चा माल व इतर साधनसामुग्री कशी जमवायची आणि तयार

मालाचे वितरण कशा प्रकारे करावयाचे इत्यादी गोष्टीसंबंधीच्या योजना त्याला आखाव्या लागतात. म्हणजेच उत्पादन करताना मानवी संसाधन व्यवस्थापकाला नियोजनाच्या मार्गाचा अवलंब करावाच लागतो.

### २.२.९ बाजारपेठेवर लक्ष ठेवणे :-

कारखान्यामध्ये उद्देशाने उत्पादन केले जाते. त्यामुळे आपल्या कारखान्यास जास्तीत जास्त नफा मिळवून देणे हे मानवी संसाधन व्यावस्थापकाचे बाजारपेठावर लक्ष ठेवणे आवश्यक असते. कारखान्यातून तयार होणारा माल खपविण्यासाठी बाजारपेठा मिळविणे, मालाला बाजारात असलेली मागणी विचारात घेऊन मालाचा पूरवठा करणे, बाजारपेठामधील स्पर्धेत आपला माल टिकावा याची दक्षता घेणे, देशांतर्गत आणि देशाबाहेरील बाजारपेठात स्पर्धा करून आपला माल जास्तीत जास्त खपविणे, बाजारपेठामधील तेजीमंदीचा विचार करून उत्पादन करणे इ. गोष्टी मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाला कराव्या लागतात. त्यासाठी बाजारपेठाचे संपूर्ण ज्ञान असणे त्याच्या दृष्टिने आवश्यक ठरते.

### २.२.१० जनतेशी संबंध प्रस्थापित करणे :-

उद्योगातील मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाला आपल्या उद्योगाचा सर्वसामान्य जनतेशी संबंध प्रस्थापित करण्यासाठीही प्रयत्न करावा लागतो. उद्योगाच्या प्रगतीसाठी आणि भरभराटीसाठी सर्वसामान्य जनतेची सदिच्छा मिळविणे आवश्यक असते. कारण उद्योगातून तयार होणाऱ्या मालाची ग्राहक ही अखेरीच सर्वसामान्य जनताच असते. यासाठी व्यवस्थापक जाहिरातीसारख्या माध्यमाचा अथवा इतर माध्यमाचा उपयोग करून सर्वसामान्य जनतेशी संबंध प्रस्थापित करण्याचा प्रयत्न करित असतो.

वरील प्रमुख कार्याशिवाय इतरही अनेक कार्ये मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाला करावी लागतात. उद्योगातील कामगारांना निरनिराळ्या सुविधा उपलब्ध करून देणे, कारखान्यातील यंत्रसामुग्रीकडे लक्ष पुरविणे, मालाचा दर्जा सुधारण्याकडे लक्ष देणे यासारखी कामेही त्याला करावी लागतात. म्हणूनच कोणत्याही उद्योगाचे किंवा कारखान्याचे यश हे बऱ्याच अशी मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाच्या कार्यक्षमतेवर अवलंबून असते.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाची कार्ये सांगा.

---



---



---



---

### २.३ मानवी संसाधन विकास व्यावस्थापकांचे उद्देश :-

#### २.३.१ संघटनात्मक विकास :-

मानवी संसाधन विकासामध्ये संघटनात्मक विकास केला जातो. कर्मचारी आणि व्यवस्थापक यांच्यामध्ये चांगले संबंध निर्माण करण्यासाठी व्यवस्थापकामध्ये चांगले संबंध निर्माण

करणे हा सुद्धा महत्त्वाचा उद्देश व्यवस्थापकाचा असतो. संघटनात्मक विकास होण्यासाठी काही तज्ञ माणसाची सुद्धा मदत घेतली जाते. किंवा तज्ञ व्यक्तीची नियुक्ती करून कर्मचारी किंवा व्यवस्थापकाला मार्गदर्शन करण्यासाठी तज्ञ व्यक्तीची नियुक्ती करतो आणि कर्मचाऱ्यांना चांगले मार्गदर्शन मिळवून देणे हा उद्देश पूर्ण करणे हा उद्देश असतो.

### २.३.२ मानवी संबंधाची जोडणी :-

उद्योगातील मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाला आपल्या उद्योगाचा सर्वसामान्य जनतेशी संबंध प्रस्थापित करण्यासाठी प्रयत्न करावा लागतो. उद्योगाच्या प्रगतीसाठी आणि भरभराटीसाठी प्रयत्न करावा लागतो. ह्यासाठी सर्वसामान्य जनतेची सदिच्छा मिळविणे आवश्यक असते. उद्योगातून तयार होणाऱ्या मालाची ग्राहक ही अखेरीस सर्वसामान्य जनताच असते. यासाठी व्यवस्थापक जाहिरातीसारख्या माध्यमाचा उपयोग करून सर्व सामान्य जनतेशी संबंध प्रस्थापित करण्याचा प्रयत्न करित असतो.

वरील मुख्य उद्देशाशिवाय इतरही अनेक उद्देश ही मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाचे असतात. उद्योगातील यंत्रसामुग्रीकडे लक्ष देणे हा सुद्धा मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाचा उद्देश असतो.

### २.३.३ जागतिक दर्जाची उत्पादने निर्माण करणे :-

मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाला जागतिक पातळीवर विचार करून आपल्या उद्योगातून तयार केल्या जात असलेल्या मालाचा किंवा वस्तूचा दर्जा बघावा लागतो. आपल्या उद्योगात तयार होणारी वस्तू ही जागतिक बाजारपेठेत टिकेल की नाही हे सुद्धा बघावे लागते कारण संपूर्ण जग हे बाजारपेठ बनलेले आहे. म्हणून सध्याच्या आधुनिक युगात उद्योगात निर्माण झालेली स्पर्धा आणि नवीन - नवीन उद्योगाची निर्मिती इत्यादी गोष्टीचा विचार करून आपली वस्तू किंवा माल जागतिक स्पर्धेमध्ये टिकविणे हा मुख्य उद्देश असतो. म्हणून मानवी संसाधन व्यवस्थापकाचा उद्देश हा आपल्या कारखान्यातील / उद्योगातील वस्तू जागतिक दर्जाची निर्माण करणे हा मुख्य उद्देश असतो.

### २.३.४ संघटने, समन्वय निर्माण करणे :-

मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाचा महत्त्वाचा उद्देश हा उद्योगामध्ये संघटना व समन्वय साधणे हा महत्त्वाचा उद्देश असतो. उद्योगामध्ये काम करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीशी सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करणे किंवा चांगले संबंध ठेवणे. कारण उद्योगातून अधिका - अधिक उत्पादन निर्माण करण्यासाठी प्रत्येक व्यक्ती - व्यक्तीमध्ये संबंध हे अतिशय चांगल्या प्रकारचे असावे लागते आणि हे संबंध सलोख्याचे ठेवणे हा मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाचा उद्देश असतो. कारण उद्योगातील काम हे एक दुसऱ्या व्यक्तीवर अवलंबून असते. उदा. व्हिडीओकॉन टी. व्ही. चे प्रत्येक भाग हा वेगवेगळा व्यक्ती बनवत असतो म्हणजे एक टी. व्ही. तयार करण्यासाठी कमीत कमी शंभर लोकांच्या हातून एक टी. व्ही. पूर्ण होत असतो. हे सर्व एक दुसऱ्यावर अवलंबून असतात. म्हणून उद्योगात वस्तूच्या उत्पादनासाठी समन्वयता असणे अतिशय महत्त्वाचे असते आणि हेच संघटन व समन्वय ठेवणे, मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाचा उद्देश असतो.



### २.३.५ ग्राहकांच्या मागणीची पूर्तता :-

मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाचा मुख्य उद्देश हा आपल्या उद्योगातील उत्पादित झालेला माल किंवा वस्तू ही ग्राहकांपर्यंत पोहोचवणे हा मुख्य उद्देश असतो. परंतु त्यासाठी त्याला ग्राहकांच्या आवडी निवडी, इच्छा इत्यादी गोष्टी सुद्धा लक्षात घ्याव्या लागतात. म्हणजेच ग्राहकांची मागणी जर एखादा साबण जर शंभर रूपयाला असेल तर तोच साबण वीस रूपये किमतीपर्यंतचा बनवावा अशी जर मागणी असेल तर सर्व गोष्टीचा विचार करून व्यवस्थापकाने इत्यादी गोष्टींचा विचार करणे आवश्यक आहे आणि इत्यादी बाबींचा विचार करून ग्राहकांच्या समस्या विचारात घेऊन ग्राहकांच्या मागणीची पूर्तता करणे आवश्यक आहे.

### २.३.६ कामगारांना मार्गदर्शन करणे :-

मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाचा मुख्य उद्देश हा कारखान्यातील उत्पादित माल हा जास्तीत जास्त कसा उत्पादित होईल याचा विचार करावा लागतो. आणि ह्यासाठी कुशल कामगाराची आवश्यकता असते. उद्योगाचा विकास किंवा वस्तूचे उत्पादन हे कुशल कारागीरावर अवलंबून असते. म्हणून कामगारांना मार्गदर्शन करणे हा सुद्धा मुख्य उद्देश असतो.

सध्याच्या आधुनिक तंत्रज्ञानाच्या युगात नवीन नवीन शोध लागत आहे. नवीन - नवीन यंत्राच्या साहाय्याने उद्योगातील माल हा यंत्राच्या साहाय्याने निर्माण केला जात आहे. त्यासाठी कामगारांना तंत्रज्ञानाची माहिती असणे आवश्यक आहे म्हणून कामगारांना नवीन - नवीन यंत्राची माहिती देण्यासाठी कामगारांना मार्गदर्शन करणे हा उद्देश आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकांचे उद्देश स्पष्ट करा.

---



---



---



---



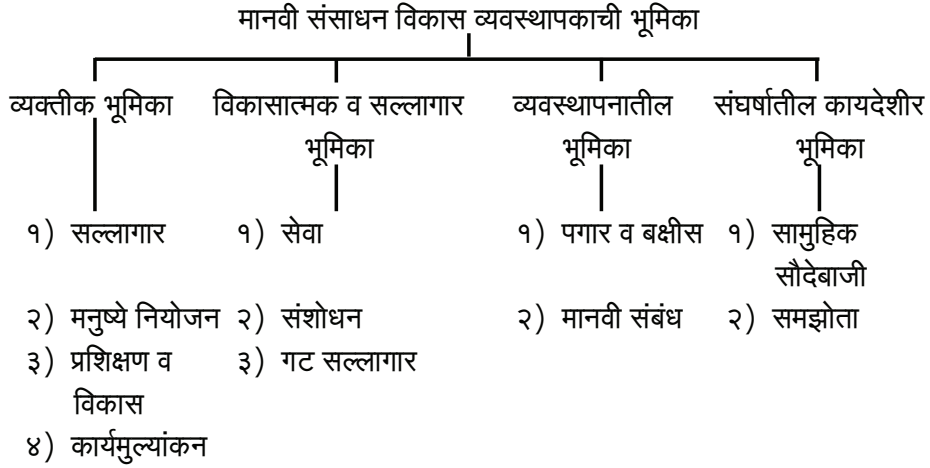
---



---

### २.४ मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकांची भूमिका :-

आजच्या आधुनिक तंत्रज्ञानाच्या युगात उद्योग व्यवस्था ही अत्यंत गुंतागुंतीची आणि क्लिष्ट अशी बनलेली आहे. त्यामुळे या उद्योग व्यवस्थेला दिशा दर्शन करणाऱ्या मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाला अनेक भूमिका पार पाडाव्या लागत आहेत. माणूसकीची जाणीव असणारा, सल्लागार, मध्यस्त, उद्योग व्यवस्थेचा प्रवक्ता उद्योग व्यवस्थेतील समस्या सोडवून सौंदर्य पूर्ण, मानवी संबंध प्रस्थापित करणारा, बदलाची जाणीव असणारा, उद्योग व्यवस्थेचा सद्विच्छक अशा अनेक भूमिका पार पाडाव्या लागतात. मानवी संसाधन व्यवस्थापक उद्योगातील परिस्थिती पाहून गरजेनुसार भूमिका पार पाडतात.



#### २.४.अ वैयक्तिक भूमिका :-

- १) उद्योग व्यवस्थापनात मानवी संसाधन हा अत्यंत महत्त्वाचा घटक आहे. कामगारांचा विकास हा अत्यंत महत्त्वाचा घटक आहे. कामगारांचा विकास हा उद्योग व्यवस्थेच्या विकासावर परिणाम करत असतो. त्यामुळे कामगारांच्या समस्या जाणून घेऊन त्यांना योग्य तो सल्ला देण्याचे कार्य व्यवस्थापकाला करावे लागते.
- २) मानवी संसाधन व्यावस्थापक उद्योगातील मनुष्यबळाचे नियोजन करत असतो. उद्योगाला आवश्यक कामगाराची भरती करणे. उद्योगातील तंत्रज्ञान अवगत असलेल्या कौशल्यपूर्ण व्यक्तीची कामगार म्हणून निवड करणे हे काम मनुष्यबळ व्यवस्थापकाला करावे लागते.
- ३) कामगारांना आवश्यक असलेल्या कौशल्यामध्ये वाढ करण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम लावणे विकास घडवून आणणे.
- ४) मानवी संसाधन व्यावस्थापक उद्योग व्यवस्थेला बळकटी आणण्यासाठी कामगारांना व्यक्तिक तर काही वेळा गटाना सल्ला देतो.

#### २.४.ब विकासात्मक सल्लागाराची भूमिका :-

- १) मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापक कामगारांच्या मूलभूत गरजा / सुविधेसंदर्भात जागृत असतो. योग्य कामासाठी योग्य पगार मिळणे, उपहार व्यवस्था, प्रवास व्यवस्था मनोरंजन व्यवस्था, कामाच्या ठिकाणी योग्य वातावरण निर्मिती यासाठी तो प्रयत्न करत असतो.
- २) उद्योग व्यवस्थेत संघटना निर्माण करून संघटनेच्या माध्यमातून कामगार विकास व उद्योग विकास घडवून आणण्यासाठी तो सल्लागाराची भूमिका पार पाडतो. कामगारांना कामासाठी प्रवृत्त करणे त्यांच्यात नेतृत्व गुण विकसित करणे यासाठी तो प्रयत्न करत असतो.

#### २.४.क व्यवस्थापनातील भूमिका :-

- १) कामगारांचा पगार वाढ, बढती व बक्षीसे या संदर्भात मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाची भूमिका महत्त्वाची असते.

- २) उद्योग व्यवस्थेतील मानवी संबंध मजबूत करण्याचे कार्य व्यवस्थापकाकडून होते. मानवी संसाधनाला म्हणजेच उद्योग व्यवस्थेतील कामगारांना त्याच्या कौशल्यानुसार उद्योगात विभागले जातात.

#### २.४.ड संघर्षात्मक व कायदेशीर भूमिका :-

- १) कामगाराच्या वैयक्तिक व सामुहिक तक्रारीचे निवारण करण्यासाठी आवश्यक कारवाई करणे.
- २) कायद्याचा आधार घेऊन उच्चस्तरीय व्यवस्थापक व कामगार यांच्यातील संघर्ष मिटविणे.
- ३) कामगार प्रतिनिधीच्याबरोबर त्यांच्या प्रश्नाबाबत चर्चा करून त्यांची मते वरिष्ठांना समजावून सांगणे.

#### आपली प्रगती तपासा

- १) मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकांची भूमिका स्पष्ट करा.

---



---



---



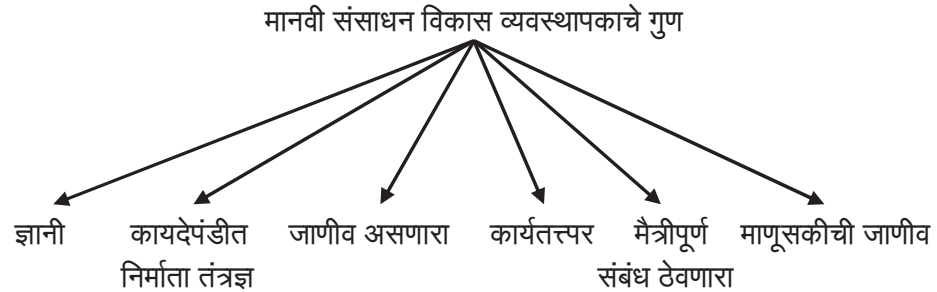
---



---

#### २.५ मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाचे गुण :-

मानवी संसाधन विकास योजनेतील व्यवस्थापक हा अतिशय महत्त्वाचा घटक असतो. म्हणून व्यवस्थापन गूण व्यवस्थापकाकडे असणे आवश्यक आहे. त्या गुणाच्या आधारे तो आदर्श व्यवस्थापक ठरू शकतो. व्यवस्थापकाच्या अंगी आवश्यक असलेले गुण खालील प्रमाणे



थोडक्यात मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापक हा मानवी संबंध सुव्यवस्थित ठेवण्याचे कौशल्य असणारा, माणूसकीची जाणीव असणारा, ज्ञानी, कायदेपंडीत, तंत्रज्ञ असतो. तो व्यवस्थापनात मैत्रीपूर्ण संबंध प्रस्थापित करतो. त्याचबरोबर स्वतः कार्य तत्पर राहून उद्योग व्यवस्थेतील इतर घटकांनाही कार्यतत्पर बनवतो.

## आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकांचे गुण कोणते ते सांगा.

---



---



---



---

## २.६ सारांश :-

मानवी संसाधन विकास योजनेतील महत्त्वाचा घटक म्हणून व्यवस्थापकाकडे पाहिले जाते. व्यवस्थापक हा उद्योग प्रक्रियेतील महत्त्वाची भूमिका पार पाडत असतो. व्यवस्थापक व कामगार यांच्यामध्ये सुव्यवस्थित मानवी संबंध प्रस्थापित करण्याचे कार्य व्यवस्थापकाकडून केले जाते. कारखान्यातील / उद्योगातील वस्तूचे उत्पादन अधिकात - अधित कसे होईल किंवा उत्पादन कसे वाढेल याचा व्यवस्थापक सारखा विचार करत असतो. ह्यासाठी कुशल कामगारांची आवश्यकता असते. उद्योगातील कामगाराला मार्गदर्शन करणे आणि आपल्या उद्योगाच्या भविष्याविषयी माहिती सांगणे इत्यादी महत्त्वाची कामे हा व्यवस्थापक करत असतो. व्यवस्थापक हा आपल्या उद्योगाच्या भविष्यासाठी म्हणजेच विकासासाठी नेहमी धडपडत असतो. आपला उद्योग कसा भरभराटीस येईल याचाच विचार सारखा तो करत असतो.

मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापक हा उद्योगातील प्रमुख व्यक्ती असल्यामुळे त्यालाच आपल्या उद्योगाच्या विकासाची दिशा ठरवावी लागते. त्याचबरोबर त्याला आपल्या उद्योगातील मालाचा / वस्तुचा दर्जा हा जागतिक बाजारपेठेमध्ये सिद्ध करावा लागतो. आपल्या उत्पादित मालाचा दर्जा जगाच्या बाजारपेठे निर्माण करून आपल्या वस्तूचे अस्तित्त्व टिकवावे लागते त्याचबरोबर आधुनिक उद्योगामध्ये चालू असलेली जीव घेणे स्पर्धा, ह्या स्पर्धला सुद्धा सामोरे जाण्यासाठी उद्योगाचे नियोजन ठरवावे लागते. आणि त्यानुसार मालाचे उत्पादन करावे लागते. त्याचबरोबर कामगारांच्या समस्या जाणून घेऊन त्यावर व्यवस्थित पर्याय काढणे व समस्या सोडविणे इत्यादी महत्त्वाचे काम करण्याची जबाबदारी ही व्यवस्थापकाकडे आहे. म्हणून मानवी संसाधन व्यवस्थापक हा उद्योगातील अतिशय महत्त्वाचा घटक असून त्याच उद्योगातील स्थान हे महत्त्वपूर्ण आहे.

## २.७ शब्दार्थ (Glossary) :-

- १) संपूर्णतः = जवळ जवळ सर्वच
- २) संघटनात्मक = एकत्रितपणे
- ३) प्रस्थापित = निर्माण करणे
- ४) होकायंत्र = दिशादर्शक

- ५) सकारात्मक = योग्य
- ६) अभिमत = सर्वाना मान्य असणे
- ७) समुपदेशन = समजावून सांगणे
- ८) निष्ठावंत = एका मताशी ठाम असणे
- ९) प्रवक्ता = प्रमुख
- १०) सदिच्छक = चांगला
- ११) सौंदर्य = योग्य रितीने विचार करणे

---

### २.८ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न :-

---

- १) मानवी संसाधन विकास उद्योगातील व्यवस्थापकाची कार्ये, भूमिका व उद्देश स्पष्ट करा.
- २) मानवी संसाधन विकास योजनेतील व्यवस्थापकाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
- ३) मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाची ध्येय सांगा.
- ४) मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकाच्या अंगी असणारे गुण स्पष्ट करा.
- ५) टीपा लिहा.
  - १) मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकांची कार्ये
  - २) मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकांची ध्येय
  - ३) मानवी संसाधन विकास व्यवस्थापकांच्या अंगी असणारे गुण



## मानवी संबधाचा परिचय/ओळख मानवी संबधाचे तत्वज्ञान आणि स्वरूप, उत्क्रांती, शास्त्रीय व्यवस्थापन (HUMAN RELATION)

अभ्यासाचे मुद्दे :-

- ३.० उद्दिष्टे
- ३.१ प्रस्तावना
- ३.२ मानवी संबधाचा अर्थ आणि व्याख्या
- ३.३ मानवी संबधाचे स्वरूप व महत्त्व
- ३.४ मानवी संबधाचा आधार
- ३.५ मानवी संबधाचे तत्वज्ञान
- ३.६ मानवी संबधाची व्याप्ती
- ३.७ मानवी संबधाची उद्दिष्टे
- ३.८ मानवी संबधाचा संक्षिप्त इतिहास
- ३.९ मानवी संबध विकासावर परिणाम करणारे घटक
- ३.१० व्यवस्थापनाचे मूल्यामापन, शास्त्रीय व्यवस्थापन
- ३.११ भारतातील मानवी संबध व्यवस्थापनाची स्थिती.
- ३.१२ सारांश
- ३.१३ शब्दार्थ
- ३.१४ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

### ३.० उद्दिष्टे:

---

- १) मानवी संबधाचा सविस्तर अभ्यास करणे.
- २) व्यवस्थापनात मानवी संबध विकासाचे महत्त्व आकलन करण्यास मदत करणे.
- ३) कामगारांना मानवतेचा दर्जा प्राप्त होण्यास आवश्यक घटकांची माहिती मिळवणे.

### ३.१ प्रस्तावना:

उत्पादन व्यवस्थेतील कामगार हा महत्त्वपूर्ण घटक आहे. कर्मचारी व व्यवस्थापक यांच्यातील जे विविध संबंध आहेत ते मानवतावादी दृष्टिकोनातून असायला हवेत. कारण कामगार हा मानव आहे. त्याला भावभावना, अपेक्षा व स्वतःचा असा उद्देश असतो. व्यवस्थापनात कामगाराचे महत्त्व ओळखून त्याचा उत्पादन प्रक्रिये वरील होणारा परिणाम पाहून मानवी संबंध अभ्यासाला महत्त्व प्राप्त झाले आहे.

कामगारांना मानवतावादी दृष्टिकोनातून वागणूक दिल्याने त्याचा फायदा कामगार व व्यवसाय संस्था या दोघांनाही होतो. कामगार समाधानी होतात परिणामतः उत्पादन वाढते. अधिक उत्पादनामुळे व्यवसायाला फायदा होतो. उद्योगात प्रस्थापित झालेले मानवी संबंध हे सुयोग्य असतील तर उद्योग विकासाबरोबर कामगार विकासही घडून येतो. आजच्या आधुनिक उत्पादन प्रक्रियेत यंत्राचा वापर वाढला असला तरी कामगारांचे महत्त्व जराही कमी झालेले नाही. त्यामुळे आजच्या व्यवस्थापन प्रक्रियेत मानवी संबंधाला अनन्य साधारण महत्त्व प्राप्त झाले आहे.

### ३.२ मानवी संबंधाची व्याख्या आणि अर्थ

**मानवी संबंधाची व्याख्या:-**

#### १) कीथ डेव्हिस

“मानवी संबंध ही व्यवस्थापनाची अशी कार्यपध्दती आहे की ज्यामूळे कामगारांचे कार्य-परिस्थितीत एकात्मिकरण होते व कामगार मानसीक आर्थिक व सामाजिक दृष्ट्या समाधानी राहून सहकार्याने उत्पादन वाढ करण्यास प्रेरित होते.”

#### २) मानवी संबंधाचा अर्थ :

डेव्हिसने मानवी संबंधाचे वर्णन करताना ती एकात्मिकरणाची प्रक्रिया आहे असे म्हटले आहे. व्यवसाय कार्याकरिता एकत्रीत झालेल्या कामगारांच्या दृष्टिकोनात एकात्मिकरण किंवा एकता असणे आवश्यक आहे. कारण व्यवसायाला आवश्यक असणारा कर्मचारी विविध ठिकाणाहून एकत्रीत आलेले असतात. त्याची पात्रता, पगार, प्रशिक्षण भिन्न स्वरूपाचे असते व ते विविध विभागातून वेगवेगळ्या प्रकारचे कार्य करित असतात. सर्वांच्या कार्याच्या उद्देशात एकवाक्यता असणे आवश्यक आहे. व्यवसायातील विविध कर्मचाऱ्यांच्या कार्यात एकात्मिकरण प्रस्थापित करणे हा मानवी संबंधाचा उद्देश आहे.

#### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संबंधाची व्याख्या आणि अर्थ स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### ३.३ मानवी संबंधाचे स्वरूप आणि महत्व :

#### मानवी संबंधाचे स्वरूप:

डेव्हिस यांनी केलेल्या व्याख्येवरून मानवी संबंधाचे स्वरूप लक्षात येते. मानवी संबंध प्रस्थापित करण्यास जे घटक जबाबदार आहेत त्या घटकाचे विश्लेषण पुढील प्रमाणे आहे.

#### १) एकात्मीकरण करण्याची प्रक्रिया :

मानवी संबंधात एकात्मीकरणाला महत्वाचे स्थान आहे. व्यवसाय कार्याकरिता एकत्रीत असलेल्या कामगारांमध्ये एकता असणे आवश्यक आहे. कारण उद्योगाला आवश्यक असलेला कामगार विविध ठिकाणहून आलेला असतो. कार्यक्षमता पात्रता, प्रशिक्षण व पगार यांच्यामध्येही भिन्नता असते. त्यालाच बरोबर उद्योग व्यवस्थापनात त्यांचा दर्जाही भिन्न असतो. त्यामुळे त्यांच्यात एकवाक्यात राहत नाही. ही परिस्थिती उद्योगाला घातक आहे. सर्वांचे कार्य भिन्न असले तरी त्यांच्या उद्देशात एकवाक्यात राहिल अशी व्यवस्था व्यवस्थापनाला मानवी संबंध प्रस्थापित करतांना करावी लागते.

#### २) सहकार्य

मानवी संबंध प्रस्थापित करण्याचा मुख्य उद्देश म्हणजे कामगारांमार्फत व्यवसाय कार्यासाठी कराव्या लागणाऱ्या कार्यात स्वेच्छेने सहकार्य मिळवणे. उद्योगातील कार्य करण्यासाठी कामगार स्वयंप्रेरणेने पुढे आला पाहिजे यासाठी मानवी संबंध सुयोग्य असले पाहिजे.

#### ३) समाधान :

कर्मचाऱ्यांच्या सर्व प्रकारच्या गरजांचे समाधान करणे हा मानवी संबंधाचा मुख्य उद्देश आहे. कामगारांच्या आर्थिक, मानसिक व सामाजिक गरजांची पूर्तता व्यवस्थापनाकडून करणे आवश्यक असते यामुळे कामगार स्वयंप्रेरणेने उत्पादन प्रक्रियेत सहभागी होईल.

#### ४) वातावरण निर्मिती :

कर्मचारी व व्यवस्थापक यांच्यामध्ये मानवी संबंध प्रस्थापित झाल्यामुळे व्यवसायातील कर्मचाऱ्यात सहकार्याची भावना निर्माण होईल. कर्मचारी समाधानी राहून उत्पादन प्रक्रियेत स्वच्छेने सहभागी होईल. परिणामता उद्योगाचा विकास घडून येईल.

आधुनिक व्यवस्थापकाच्या दृष्टिने व्यवस्थापक व कर्मचारी यांच्यामध्ये मानवी पातळीवर संबंध प्रस्थापित होणे व्यवसायाच्या प्रगती करता आवश्यक मानले गेले आहे. चांगल्या मानवी संबंधामुळे कामगारांच्या विकासाला व व्यवसायाच्या विकासाला गती प्राप्त होत असते.

#### मानवी संबंधाचे महत्व:

##### १. उत्पादन वाढ

व्यवस्थापक व कामगार यांच्यामधील मानवी पातळीवर संबंध प्रस्थापित झाले तर त्याचा परिणाम कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर होऊन उत्पादनात वाढ होते.

उदा. कारखान्यातील कामगारांना मानवतेच्या दर्जाची वर्तणूक दिल्यास उत्पादन प्रक्रियेत सहभागी होऊन उत्पन्न वाढवण्यास मदत होते.



## २. मानवी शक्तिचा योग्य प्रकारे वापर :

उत्पादनात मानवाला महत्वाचे स्थान आहे. कामगार हा उत्पादनाशी प्रत्यक्ष संबंधीत असलेला घटक आहे. एकूण उत्पादन प्रक्रियेत कामगारांची मध्यवर्ती भूमिका असते. उत्पादन कार्यात भाग घेणाऱ्या कामगाराशी मानवी पातळीवर संबंध प्रस्थापित केले असतील तर कामगार पूर्ण सक्षमते उत्पादन प्रक्रियेत सहभागी होतो. त्यामूळे मानवी श्रमशक्तिचा पूरेपूर वापर करता येतो.

## ३. समाधानी कामगार वर्ग:

व्यवस्थापक व कर्मचारी यांच्यामध्ये मानवी पातळीवर संबंध प्रस्थापित झाले तर कामगार समाधानी बनतात आणि उत्पादाने उत्पादन प्रक्रियेत सहभागी होतात. व्यवस्थापक व कामगार यांच्या प्रस्थापित झालेल्या मानवी संबधामुळे कामगारांना त्यांच्या गरजेनुसार सुविधा प्राप्त होतात. पर्यायाने कामगार समाधानी बनतो व एकूण उत्पादन प्रक्रियेत विकासात्मक वातावरणाची निर्मिती होते.

## ४. गुंतवणूक:

ज्यावेळी कारखानदार हा मोठ्या भांडवलाची गुंतवणूक करून कारखाना उभारतो व कारखान्यात झालेली बिघाड ताबडतोब दुरुस्तही करतो त्या प्रमाणे मालकाकडून कामगारांच्या बाबतीतही गुंतवणूक केली जाते. कामगारांचा पगार देणे प्रशिक्षण देणे त्यांची निवड करणे या गोष्टीसाठी पैसा खर्च करावा लागतो. कामगारांशी संबंध बिघडले तर उत्पादनात खंड पडतो. म्हणून भांडवलदारांनी किंवा कारखानदारांनी कामगारांशी चांगले संबंध प्रस्थापित करावेत. चांगल्या मानवी संबधामुळे उत्पादन वाढीस चालना मिळते.

## ५. कामगार संघटनांच्या विरोधाला पर्याय :

कामगार व मालक यांच्यामध्ये चांगले संबंध नसतील तर कामगार वर्ग एकत्र येतो व संघटना निर्माण करतो ही संघटना मालकांच्या धोरणांना विरोध करते. त्यामुळे कामगार व मालक वर्ग यांच्यामध्ये तणाव निर्माण होतो. परिणामतः कामगार विकास व उद्योगाचा विकास थांबतो. कामगार व मालक यांच्यामध्ये मानवी पातळीवर संबंध निर्माण झाले तर संघटनात्मक विरोधाला पर्याय मिळू शकतो.

## आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संबधाचे स्वरूप आणि महत्त्व स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

### ३.४ मानवी संबंधाचा आधार :

मानवी प्राण्याला किंवा मानवाला फक्त भौतिक गरजांचीच आवश्यकता नसते तर त्याला अभौतिक गोष्टींची सुध्दा आवश्यकता असते. जसे कारखान्यात काम करणाऱ्या कामगाराला त्याच्या कामाचा मोबदला म्हणून मिळालेला पैसाच ही काही महत्त्वपूर्ण गरज नाही तर त्याच बरोबर त्याला मानसीक गरजेची सुध्दा आवश्यकता आहे. त्याच्या भौतिक सुखा एवढीच मानसीक सुख सुध्दा महत्त्वाची गरज आहे. म्हणजेच कामगार सुध्दा एक मानव आहे. त्याला सुध्दा इच्छा आकांशा आहेत. त्याच्या मनाची इच्छा आकांशाचा विचार करणे आवश्यक आहे. हा मानवी संबंधाचा महत्त्वाचा आधार आहे.

#### १. मानवतेचा दर्जा :

कारखान्यात काम करणारा कामगार एक मनुष्य आहे मानव प्राणी आहे ह्याकडे लक्ष देणे सुध्दा मानवी दृष्टिकोनातून अतिशय आवश्यक आहे. त्याच्या मानवी गरजाकडे लक्ष देणे जसा इतर मानवाच्या गरजा असतात तशाच त्याच्या सुध्दा गरजा आहेत ह्याकडे लक्ष दिले तर कामगाराला त्यातून समाधान मिळेल. मानवाला भौतिक गरजेपेक्षा मानसिक गरजांची मोठ्या प्रमाणात आवश्यकता असते. त्याला कामाच्या मोबदल्यात दिला जाणारा पगार आणि काम करताना लागणाऱ्या भौतिक वस्तु म्हणजेच कपडे, बूट, डोक्याची सुरक्षितता म्हणून दिले जाणारे 'हेलमेट' ह्या सर्व भौतिक गरजा परंतु ह्याच बरोबर मानसीक गरज म्हणजे कामगाराच्या कामाची प्रशंसा ही त्याची मानसीक गरज आहे. त्यांनी केलेल्या कामाचा हा मोठा मोबदला आहे. त्यांच्या कामाची केलेली प्रशंसा हे त्याचे आंतरिक सुख आहे. त्याच्या कामाची प्रशंसा केल्याने त्याला त्यातून आनंद भेटतो आणि तो उत्साहाने काम करायला लागतो. म्हणून ह्या गोष्टीकडे लक्ष देणे आवश्यक आहे.

#### २. भावनीक आधार :

मानवी संबंध ह्या नात्याने कारखान्यात कामकरणाऱ्या कामगारांच्या भावनेचा विचार करणे आवश्यक आहे. कारखान्यात काम करणाऱ्या कामगारांची मानसीकता आणि एखाद्या कार्यालयात काम करणाऱ्या व्यक्तीची मानसीकता यामध्ये फरक असतो हा फरक लक्षात घेणे मानवी संबंधाच्या दृष्टिकोनातून आवश्यक ठरेल. कारखान्यात काम करणाऱ्या कामगाराला शारीरिक कष्टाची कामे करावी लागतात. ही कामे शारीरिक कष्टांची असल्यामुळे त्याचा थकवा दूर व्हावा यासाठी त्याला भावनीक आधार देणे आवश्यक आहे. म्हणजेच त्याच्या भावनेचा विचार करणे आवश्यक आहे. त्यांच्या परिस्थिती जाणून घेणे त्यांच्या बरोबर संवाद साधणे हे भावनीकतेचा दृष्टिकोनातून महत्त्वाचे ठरेल. कामगारांना बरोबर संवाद साधणे गरजेचे आहे. कारण त्यातून कामगारांना वाटते की आपली काळजी घेणारा कोणीतरी आहे आपल्या संदर्भात कोणीतरी काळजी करतो ह्याचा त्याला आनंद वाटत असतो. आणि याचा त्याला भावनीक आधार वाटत असतो. भावनीक आधार हा कामगाराला उत्साहीत करीत असतो. कामगार हा उत्साहीत असेल तर त्याच्या उत्साहीतेचा परिणाम त्याच्या कामावर होत असतो. म्हणजेच कारखान्यातील उत्पादित मालात वाढ होऊन कारखाना विकासाच्या मार्गावर असतो. कारखान्याचा विकास म्हणजेच कामगारांचा विकास ही गोष्ट सत्य आहे. म्हणून कामगारांच्या भावनेचा विचार हे सुध्दा मानवी संबंधाच्या दृष्टिकोनातून महत्त्वाचे ठरेल.

### ३. कामाची प्रशंसा :

कारखान्यात काम करणाऱ्या कामगारांच्या कामाची प्रशंसा ही मानवी संबधाच्या दृष्टिकोनातून महत्त्वपूर्ण ठरते. आणि मानवी संबधाचा हा महत्त्वपूर्ण आधार ठरेल. कामगाराला त्याच्या कामाची किंमत ही पैशाच्या किंमतीपेक्षा मोठी आहे. त्याला त्याच्या कामाचा मोबदला पैशाच्या स्वरूपात दिला जातो. पैशाच्या स्वरूपात दिलेल्या जाणाऱ्या मोबदल्यापेक्षा कामाची किंमत करणे कामाची प्रशंसा ही सर्वात मोठी किंमत आहे. उद्योगातून उत्पादित वस्तुपासुन कामगाराला तेव्हाच कामाचा मोबदला मिळेल जेव्हा त्याच्या कामाची प्रशंसा केली जाईल.

समाजशास्त्रीय विचारवंत कार्ल मार्क्स ने जो अस्तित्वतवादी सिध्दांत मांडला त्यानुसार मार्क्स सांगतो कारखान्यात काम करणारा कामगार हा वस्तूचे उत्पादन करतो पण त्यातून त्याला उत्पादित मालापासून आनंद मिळत नाही म्हणून तो अलिप्त होतो. त्याच्या मनात दुरात्वाची भावना निर्माण होते. म्हणून कामगार हा आपल्या कार्यापासून दूर जाऊ नये त्याला आपले काम कंटाळवाने वाटू नये. यासाठी त्याच्या कामाची प्रशंसा करणे ही मानवी संबधाच्या दृष्टिकोनातून आधार ठरेल.

### ४. नविन तंत्रज्ञानाची माहिती:

उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराला बदलते तंत्रज्ञान आणि नविन-नविन शोध याबद्दल कामगाराला माहिती द्यावी. नविन-नविन यंत्राच्या साहाय्याने मालाचे उत्पादन केले जाते. ते यंत्र हाताळण्याची माहिती कामगाराला देणे आवश्यक आहे हा सुध्दा मानवी संबधाच्या दृष्टिकोनातून आधार ठरेल.

**उदा.:** तंत्रज्ञानाचा शोध लागण्याच्या अगोदर जीनव आवश्यक असणाऱ्या गरजा हाताने बनवलेल्या वस्तु भागवत असत. जसे की वस्त्र हे पूर्वी हाताने तयार करून वापरले जाई. महात्मा गांधी यांचा चरखा म्हणून उदाहरण सांगता येईल. साडीच्या संदर्भात सुध्दा पैठणी साडी म्हणून सांगता येईल. परंतु आधुनिक तंत्रज्ञानाच्या युगात नविन-नविन लागत असणारे शोध आणि नविन-नविन यंत्र हाताळणी याची माहिती देणे. हे मानवी संबधाच्या दृष्टिकोनातून आधार समजला जातो. आधुनिक तंत्रज्ञानाची माहिती ही कामगाराला वैयक्तिक स्वरूपात किंवा संघटनात्मक स्वरूपात दिली जावी. यंत्र हाताळण्याचे ज्ञान कामगाराला असणे आवश्यक आहे. हा मानवी संबधाचा महत्त्वाचा आधार आहे.

### ५. प्रतिष्ठा :

कारखान्यात काम करणाऱ्या कामगाराला प्रतिष्ठा आहे याची त्याला जाणिव करून द्यावी त्याच्या कामाला प्रतिष्ठा आहे याची त्याला जेव्हा जाणिव होईल तेव्हा त्याला भावनीक आधार मिळेल मानव म्हणून प्रत्येक व्यक्ती हा प्रतिष्ठेसाठी धडपड करत असतो. प्रतिष्ठा असावी ही मानवी प्रवृत्तीच आहे. म्हणून कामगाराला आणि त्यानी उत्पादित केलेल्या मालाला प्रतिष्ठा आहे याची त्याला जाणिव करून द्यावी ह्याची त्याला जाणिव करून दिली तर त्याला आनंद वाटेल तो आपल्या कामाबद्दल खुश आणि आनंदी राहील आणि ह्याचा नक्कीच त्याच्या कार्यावर त्याचा परिणाम होईल. कामगार आनंदी असेलतर तो आपल्या कामाकडे काम म्हणून न बघता त्याच्या मनात आपूलकीची भावना निर्माण होईल. जर व्यक्तीला आपल्या कामाबद्दल आपूलकी असेल आणि तो आपले काम मनापासून करेल म्हणून प्रतिष्ठा हा घटक सुध्दा मानवी संबधाचा आधार आहे.

#### ६. आदर :

कामगारांचा आदर करणे मानवी संबधातुन महत्वाचे आहे. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांचा आदर करणे. त्याला आदर देणे हा सुध्दा महत्वाचा आधार आहे. कामगाराने स्वतःने किंवा अनेकानी मिळून म्हणजेच संघटनात्मकतेतून तयार केलेल्या वस्तुचा आदर करणे हे कारखानाच्या हिताचे ठरेल आणि कामगार सुध्दा आपल्या कार्याचा आदर होतो म्हणून तो सुध्दा आनंदी राहिल. जर आपल्या कामाचा कोणी आदर करत नसेल तरी व्यक्ती त्याच्या कार्यावर त्याचा परिणाम होई. कारखान्यातील प्रत्येक कामगारांच्या कामाचा आदर करणे आणि उत्पादीत केलेल्या मालाचा आदर करणे हे कारखान्यातील प्रत्येक कामगारांच्या कामाचा आदर करणे आणि उत्पादीत केलेल्या मालाचा आदर करणे हे कारखान्याच्या दृष्टिने महत्वाचे ठरेल आणि कारखान्या उत्पादीत मालात भर पडेल त्याच बरोबर कामगार आनंदी राहिल हा पण मानवी संबधाचा आधार महत्वाचा आहे.

#### ७. स्वातंत्र्य :

कामगारावर अतिशय कडक अशा स्वरुपाशी बंधने नसावीत. त्यामध्ये लवचीकता असावी. हे मानवी संबधाच्या दृष्टिकोनातुन महत्वाचे आहे.

उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारावर अतिशय कडक स्वरुपाची बंधने असतील तर ते कारखान्याच्या दृष्टिने कायद्याचे नियम दाखवणे या सर्व गोष्टी कामगारांच्या मनावर ताण आणणाऱ्या आहेत. कामगाराला जर काही कामानिमित्ताने रजा हवी असेल तर त्याला रजा घेण्याचा अधिकार असावा. कामाच्या वेळेत त्याच्या सोईनुसार विचार करणे मानवी संबधाचा आधार ठरेल. वेळेवर आले पाहिजे आणि वेळेवरच गेले पाहिजे एवढे कडक नियम त्याच्या मनावर परिणाम करणारे ठरतात. त्याला एकदम फाडफाड बोलणे नियम दाखवणे त्याएवजी त्याला समजावून सांगणे किंवा एकट्यामुळे कामावर परिणाम होतो हे समजावून सांगणे फायद्याचे ठरेल.

शिवाय त्याला त्याचे मत मांडण्याचे सुध्दा स्वातंत्र्य दिले जावे. उद्योगात असणाऱ्या अडचणी याबद्दल त्याचे मत मांडण्याचे स्वातंत्र्य असेल तर तो मन मोकळेपणाचे आपले मत मांडू शकेल आणि उद्योग आणि उद्योगाचा व्यवस्थापक यांच्याकडून त्यावरती पर्याय काढता येईल किंवा अडचण दूर करता येईल. याकरीता उद्योगातील कामगाराला स्वातंत्र्य असावे. कामगाराचे स्वातंत्र्य उद्योगासाठी फायद्याचे ठरुन ते मानवी संबधासाठी आधार ठरू शकेल.

प्रो. स्कॉट यांनी मानवी संबधाचे आधार सांगितलेले आहेत ते खालील प्रमाणे सांगता येतील.

उद्योगातील एखादी व्यक्ती उच्च दर्जाच्या उत्पादनामध्ये सहभागी होऊ शकतो. एखाद्या कामगाराला कामाच्या संदर्भात चांगली माहिती असते किंवा तो उच्च दर्जाचे काम करू शकतो. परंतु त्याला ठरवून दिलेले कामच करावे लागत असेल तर त्याच्याकडे असलेल्या कौशल्याचा उद्योगाला फायदा होत नाही. म्हणून उद्योगाला व्यक्तीत्व सहभागी होण्याचा अधिकार किंवा संधी देणे मानवी संबधाचा आधार ठरेल.

#### ८. संभाषण कौशल्य :

उद्योगाला संभाषण कौशल्याची गरज आहे. आपण आपल्या उत्पादीत मालाचा दर्जा हा संभाषण कौशल्याच्या जोरावर इतरांना कितीही दर्जदार असेल तर तिचे महत्त्व व गुणवत्ता लोकांना समजावून सांगू शकत नाही. सध्याचे युग हे स्पर्धेचे युग आहे. अनेक उद्योग आहेत सर्व

एकमेकांची स्पर्धा करण्यासाठी जूंपलेली आहेत. म्हणून आपणाला ह्या स्पर्धेत टिकावयाचे असेल तर संभाषण कौशल्य असणे गरजेचे आहे.

**उदा.:** साबणाचे उदाहरण म्हणून आपण सांगू शकतो. सध्या बाजारात अनेक उद्योगाने वेगवेगळ्या साबण तयार केलेल्या आहे. परंतु आपला साबण इतरापेक्षा किती दर्जेदार आहे हे सांगण्यासाठी संभाषण कौशल्याची गरज असते. म्हणून मानवी संबंधाचा संभाषण कौशल्य महत्त्वाचा आधार आहे.

### ९. वैयक्तिक संबंध महत्त्वाचे :

उद्योगातील कामगारामध्ये वैयक्तिक संबंध असणे गरजेचे आहे. वैयक्तिक संबंध असणे सुध्दा मानवी संबंधाचा आधार आहे. कामगारामध्ये वैयक्तिक संबंध असतील तर एकमेकांबद्दलच्या भावना, सुख-दुखःच्या गोष्टी समजावून घेऊ शकतात किंवा आपल्या कामाबद्दल काही समस्या असतील तर दुसऱ्याला सांगू शकतात. यातून उद्योगाला असलेल्या अडचणी दूर करण्यास मदत होऊ शकते. उद्योगात खुप कामगार असतात सर्वजण आपण आपल्या वेळेत येतो आणि आपणाला ठरवून दिलेले काम करतो. तर त्यामुळे कामगारामध्ये आंतरक्रिया होणार नाही आणि कार्याला गती येणार नाही यासाठी प्रत्येकामध्ये आंतरक्रिया किंवा आंतर संबंध महत्त्वाचे आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संबंधाचे अधार सांगा.

---



---



---



---



---



---

### ३.५ मानवी संबंधाचे तत्वज्ञान :

कामगारांशी चांगले संबंध निर्माण करणे हे कारखानदारांचे कर्तव्य आहे. कामगाराच्या संभवावर कारखान्याचे उत्पादन अवलंबून आहे. कामगाराने आपल्या कामाकडे काम म्हणून बघू नये तर ते काम मनातून आणि आनंदाने करावे यासाठी कारखान्यातील कामगारांकडे अपूलकीने बघावे. कामगार सुध्दा एक मानव आहे त्याला भावना, इच्छा, आकांशा आहेत याचा विचार करून कारखानदारांने त्यांच्याशी संबंध ठेवावा. कामगार वर्गामध्ये आपल्या कारखान्याविषयी आवड, आपुलकी निर्माण होईल याचा विचार करावा. कामगार हा यंत्र नाही, एक मानव आहे. या दृष्टिकोनातून त्यांच्याकडे पाहिले जावे. त्यांच्या आर्थिक, सामाजिक व कार्याविषयक गोष्टी जाणून घ्याव्यात. त्यांच्या आर्थिक, सामाजिक व कार्याविषयक अडचणी विचारात न घेता त्याला दूर्यम प्रतिची वागणूक देणे हे समानतेच्या चौकटीत बसत नाही. म्हणून नैतिक भूमिकेतून

कामगारांना चांगली वागणूक देता यावी यासाठी कामगार व कारखानदार यांच्यामध्ये सुयोग्य मानवी संबंध प्रस्तापित झाले पाहिजेत. कारण कामाचा संबंध किंवा कार्याचा संबंध मनाशी किंवा मानवतेशी असतो.

**उदा.** एखादा वाहन चालवणारा चालक असेल आणि तो वाहन चालवताना त्याची मानसीकता जर चांगली नसेल तर त्याचा नक्कीर परिणाम होतो. त्याचप्रमाणे कारखान्यात काम करणारा कामगार काम करताना त्याची मानसिकता चांगली नसेल तर त्याचा नक्कीच त्याच्या कार्यावर परिणाम होतो. कार्यावर परिणाम होतो म्हणजेच उत्पादनावर परिणाम होतो. म्हणजेच कारखान्याचे उत्पादन न वाढता कमी होते. याचाच परिणाम संबंध उत्पादीत मालावर होतो. यासाठी कामगारांशी असणारे संबंध हे सलोख्यांचे असावे.

कारखानदाराने कारखान्यात काम करणाऱ्या कामगारांची मानसिकता समजून घेऊन त्यांच्याशी संबंध ठेवावेत.

कारखानदाराने कायदा व नियम याकडे लक्ष न देता किंवा कायदा किंवा नियमाकडेच लक्ष देऊन कामगारांशी संबंध प्रस्तापित करू नयेत. या विचारसरणीमुळे कामगारांना गुलामाची वागणूक दिली जाते आणि कामगारांना गुलामाची वागणूक दिली तर त्याचा परिणाम हा त्याच्या कार्यावर होतो. परिणामतः उद्योग प्रक्रियेत वर्ग संघर्ष दिसून येईल. त्यामुळे कामगारांचे मनोबल खचेल आणि याचा परिणाम उत्पादनावर होईल. कामगारांचे मनोबल उंचावलेले असेल तर एकूण उद्योग प्रक्रियेचा विकास होतो. म्हणून मानवी संबंध प्रस्तापित करत असताना मानवी संबंध प्रस्तापित केले जावेत. कामगारांची कामाविषयी अस्मिता किंवा नितिमत्ता वाढावी यासाठी त्याच्या वेतनावर लक्ष दिले जावे. त्याचे वेतन त्याच्या कार्याच्या प्रमाणात आहे कि नाही हे जाणून घ्यावे त्याच बरोबर त्यांना नौकरीची हमी व बढती इत्यादी गोष्टीची माहिती द्यावी. त्याच्या कामाची प्रशंसा करावी व त्यांना विश्वासात घ्यावे आणि न्यायीक वागणूक द्यावी. इत्यादी सर्व गोष्टी या कारखान्याच्या फायद्यासाठी उपयोगी पडतील. वरील सर्व गोष्टींचा फायदा दिसून येईल. म्हणजेच कामगाराची मानसिकता चांगली राहिल व याचा परिणाम उत्पादीत मालावर दिसून येईल. आणि याचबरोबर कामगार सुध्दा एक मानव आहे ही भावना कारखानदाराच्या मनात निर्माण होईल.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संबंधाचे तत्त्वज्ञान विशद करा.

---



---



---



---



---

### ३.६ मानवी संबंधाची व्याप्ती :

उत्पादन व्यवस्थेतील कामगार हा महत्त्वपूर्ण घटक आहे. उद्योगातील व्यवस्थापक व कामगार यांच्यातील जे विविध स्वरूपाचे संबंध आहे या सर्वांचा अभ्यास मानवी संबंधाच्या व्याप्तीमध्ये येतात. कामगार आणि व्यवस्थापक यांच्यातील संबंध मानवी दृष्टिकोनातून असावेत. याचा अभ्यास मानवी संबंधाच्या व्याप्तीमध्ये येतो.

#### १. उत्पादन वाढ:

व्यवस्थापक आणि कामगार यांच्यातील संबंध कशा स्वरूपाचे आहेत यावरून उद्योगाचे उत्पादन या गोष्टीचा विचार केला जातो. कामगार व व्यवस्थापक यांच्यातील संबंध सलोख्याचे असतील तर त्यांच्या संबंधाचा परिणाम उद्योगाच्या उत्पादनावर होतो. व्यवस्थापक जर कामगारांशी संपर्क साधत असेल आणि त्यांच्याशी संवाद साधत असतील. त्यांच्यात मानवी संबंध निर्माण होतील आणि या सर्व गोष्टीचा परिणाम कामगारांच्या मानसीकतेवर होऊन कामगार आनंदी राहिल. यामुळे उत्पादनात वाढ होईल.

#### २. सहकार्यात्मक भावना :-

मानवी संबंध प्रस्तापित करण्यामागचा मुख्य उद्देश म्हणजे कामगाराकडून व्यवसाय कार्यासाठी कराव्या लागणाऱ्या कार्यात स्वेच्छेने सहकार्य मिळविण्यासाठी केला जातो. उद्योगामध्ये कार्य करण्यासाठी कामगार स्वयंप्रेरणेने पुढे आला यासाठी प्रयत्न केले जातात. मानवी संबंध चांगले निर्माण व्हावे यासंदर्भात वातावरण केले जाते. उद्योगातील कामगारामध्ये आपूलकी निर्माण होण्यास मदत होते व कामगारामध्ये आपूलकीची भावना निर्माण होते व मानवी संबंध यामधून जोपासले जातात. म्हणून मानवी संबंधाचा अभ्यास यामध्ये केला जातो. मानवी संबंध सुधारण्यासाठी प्रयत्न केले जातात.

#### ३. वातावरण निर्मिती :-

उद्योगातील वातावरणासंबंधी सुधारणा करण्यात येते. उद्योगात वेगवेगळ्या प्रकारचे रसायने असतात. अनेक प्रकारचे विभाग असतात. मनुष्यबळ जास्त प्रमाण असते म्हणजेच माणसाची संख्या मोठ्या प्रमाणात असते. उद्योगात मोठ्या प्रमाणात उत्पादन केले जाते. आजच्या काळात म्हणजे आधुनिक युगात अनेक प्रकारचे शोध लागत आहेत. त्यातून मोठे-मोठे उद्योग निर्माण केले जात आहे. आणि त्यासाठी लागणारे मनुष्यबळ यांचे व्यवस्थापन योग्य प्रमाणात होणे आहे. म्हणून मानवी संबंधात व्यवस्थापनाला महत्वाचं स्थान आहे. उद्योगात मोठ्या प्रमाणात उत्पादन केले जाते व त्याच बरोबर मानवी बळ मोठ्या प्रमाणात असते व वेगवेगळे विभाग असतात म्हणून यासाठी व्यवस्थापन मानवी संबंधामध्ये महत्वाचे आहे.

उद्योगात पुरेशा प्रमाणात प्रकाश आहे की नाही व तेथे हवा शुध्द आहे की नाही या सर्व गोष्टीचा अभ्यास मानवी संबंधामध्ये केला जातो.

#### ४. भांडवल :-

उद्योग उभा करण्यासाठी भांडवलाची गरज असते. उद्योगात मनुष्य बळाची मोठ्या प्रमाणात गरज असते. त्यासाठी मोठ्या प्रमाणात पैसा गुंतवावा लागतो. ज्यावेळी कारखानदार हा

भांडवलाची गुंतवणूक करून कारखाना उभारतो व कारखान्यात झालेला बिघाड ताबडतोब दुरुस्तही करतो त्या प्रमाणे मालकाकाडून कामगाराच्या बाबतीतही गुंतवणूक केली जाते. कामगारांना पगार देणे, प्रशिक्षण देणे त्यांची निवड करणे या गोष्टीसाठी पैसा खर्च करावा लागतो. कामगारांशी संबंध बिघडले तर उत्पादनात खंड पडतो. म्हणून भांडवलदारांनी किंवा कारखानदारांनी कामगारांशी चांगले संबंध प्रस्तापित करावेत. चांगल्या मानवी संबधामुळे उत्पादन वाढीस चालना मिळते. वरील इत्यादी बाबींचा अभ्यास मानवी संबधामध्ये केला जातो. भांडवलाची गुंतवणूक ही उद्योगासाठी आवश्यक असते.

#### ५. कामगाराच्या स्थितीचे तत्त्वज्ञान :-

कामगारांशी कारखानदाराने चांगले संबंध प्रस्तापित करणे हे कामगारांचे नैतिक कर्तव्य आहे. कारखानदाराने आपल्या हाताखाली काम करणाऱ्या कामगारांना चांगली वागणूक दिली पाहिजे. कामगारांना मन, भावना असते हे लक्षात घेऊन त्यांचा आदर राखला पाहिजे. कामगारांना माणसाप्रमाणे वागणूक द्यावी. कामगार हा यंत्र नाही तो एक मनुष्य आहे. या दृष्टिकोनातून त्याच्याकडे पाहिले जावे. त्याच्या आर्थिक सामाजिक व कार्यविषयक अडचणी विचारात न घेता त्याला दुय्यमप्रतिची वागणूक देणे हे समानतेच्या चौकटीत बसत नाही. म्हणून नैतिक भुमिकेतून कामगारांना चांगली वागणूक देता यावी यासाठी मानवी संबध प्रस्तापित झाले पाहिजेत.

कारखानदाराने कायदा या गोष्टीकडेच लक्ष देऊन कामगारांशी संबध प्रस्तापित करून घेत या विचारसरणीमुळे कामगारांना गुलामाप्रमाणे किंवा अमानवी वागणूक मिळेल. परिणामता उद्योग प्रक्रियेत वर्ग संघर्ष दिसून येईल. त्यामुळे कामगारांचे मनोबल खचेल. कामगारांचे मनोबल उंचावलेले असेल तर एकूण उद्योग प्रक्रियेत विकास होतो. म्हणून मानवी संबध प्रस्तापित करत असताना मानवी संबध प्रस्तापित केले जावेत.

#### ६. आधुनिक व्यवस्थापन

विसाव्या शतकाच्या पूर्वाधात आधुनिक व्यवस्थापन विचारांचा कालखंड सुरू झाला. उत्पादन साधना मधील श्रम/कामगार/मनुष्यबळ हा घटक विशेष महत्वाचा मानला जातो. हा विचार पुढे आला कारण व्यवस्थापनातील हा घटक महत्वाचा असल्याने व्यवस्थापन कार्य मानवी दृष्टिकोनातून केले पाहिजे. डालटन मेयो हे या विचारांचे प्रणेते आहेत आधुनिक व्यवस्थापन विचारांचे प्रणेते आहेत. आधुनिक व्यवस्थापन विचारानुसार व्यवस्थापनात मानव या घटकावर लक्ष केंद्रीत केले पाहिजे. तसेच त्यांच्या भावभावना, विचार यांचा व्यवस्थापनात विचार केला गेला पाहिजे. त्याला एक मानव म्हणून योग्य ती वागणूक दिली गेली पाहिजे. असे विचार प्रामुख्याने आधुनिक व्यवस्थापनाचा आधार आहेत. विसाव्या शतकात कर्मचारी आपल्या अधिकाराबाबत अधिक जागृत आहेत. त्यामुळे व्यवसायकर्ता व कर्मचारी यांच्यात संघर्ष उद्भवू शकतो. त्यामुळे हा संघर्ष सोडवण्यासाठी आजच्या आधुनिक व्यवस्थापनात मानवी संसाधन विकास अत्यंत महत्वाचा मानला गेलेला आहे. दिवसेंदिवस लागत असलेले शोध आणि मोठ-मोठ्या उद्योगाची निर्माती आणि या उद्योगाला लागत असलेले मोठ्या प्रमाणातील मनुष्य बळ, व वेगवेगळे विभाग या सर्व गोष्टींसाठी मानवी संसाधनाची आवश्यकता मोठ्या प्रमाणात गरज भासत आहे. वाढते तंत्रज्ञान मोठ-मोठे यंत्र आणि ते यंत्र हाताळण्याचे ज्ञान याची माहिती कामगारांना देणे गरजेचे आहे. आजच्या वैज्ञानिक युगात दररोज नवीन यंत्र कारखान्यात काम करण्यासाठी वैज्ञानिक तयार करत आहेत आणि या यंत्राच्या सहाय्याने कारखान्यातून उत्पादन



केले जात आहे. परंतु हे यंत्र हाताळण्याचे ज्ञान उद्योगातील व्यवस्थापानाकडून वैयक्तीक स्वरूपात किंवा संघटनात्मक स्वरूपात देणे आवश्यक आहे. या सर्व बाबींचा अभ्यास सुध्दा मानवी संबंधामध्ये केला जातो. म्हणून मानवी संबंधामध्ये मानवी संबंधाचा अभ्यास केला जातो.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संबंधाची व्याप्ती स्पष्ट करा .

---



---



---



---



---

### ३.७ मानवी संबंधाची उद्दिष्टे :

- ३.७.१ व्यवस्थापकाची पात्रता आणि कल सुधारण्यास चांगल्या संबंधाची मदत होते.
- ३.७.२ व्यवस्थापक कामगारांच्या बाबतीत संवेदनशील बनतो.
- ३.७.३ व्यवस्थापक कामगारांच्या समस्येची अधिक जाणिव असलेला बनतो आणि संघटनेच्या गरजा आणि ध्येय यातून स्वतःच्या आवडी निवडी यावर आवर घालतो.
- ३.७.४ व्यवस्थापक संघर्षामध्ये चांगला मार्ग काढण्याचे शिकतो.
- ३.७.५ मानसिक दबावापासून मोकळे राहण्याचे शिकतो.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संबंधाची उद्दिष्टे सांगा.

---



---



---



---

### ३.८ मानवी संबंधाचा संक्षिप्त इतिहास :-

मानवी संबंधाची चळवळ १९४० मध्ये लोकप्रिय झाली आणि अलीकडे कामगारांच्या गरजावर लक्ष देण्यास प्रारंभ झाला. तेव्हा कामगारांच्या गरजा आणि संबंध याचे महत्त्व लक्षात आले. उत्पादीत मालाचे महत्त्व लक्षात आल्यानंतर मानवी संबंधावर लक्ष केंद्रीत करण्यात आले. हा वैज्ञानिक व्यवस्थापनाचा दृष्टिकोन टायलर यांच्याकडून आला. टायलर यांनी मानवी

संबंधाचा अभ्यास करून मानवी संबंधाचे महत्त्व आणि गरज लक्षात घेऊन मानवी संबंधाचा वैज्ञानिक दृष्टिकोनातून अभ्यास केला. एफ.डब्ल्यू. टायलर आणि त्यांच्या सहकाऱ्यांनी मानवी संबंधाचा वैज्ञानिक दृष्टिकोनातून अभ्यास करण्यास सुरुवात केली. १८५८ ते १९१५ मध्ये सुरुवात करून मानवी संबंधाला महत्त्वाचे स्थान दिले होते. अनुभवातून मोठ-मोठ्या कारखान्यातून अभियंता निर्माण होतात. त्यांच्या अनुभवाचा कायदा हा कारखान्याला होऊन सर्व गोष्टी या कारखान्याच्या हिताच्या ठरतात. मानवी संबंधाचा इतिहास अठराव्या शतकाच्या सुरुवातीचा इतिहास आहे.

टायलर यांनी स्पष्ट केले की काम करणाऱ्या कामगारांच्या पारिस्थितीवरून त्यांच्या लक्षात आले की त्यांना कामासाठी लागणाऱ्या वस्तुची आवश्यकता आहे. आणि त्याचबरोबर वस्तुच्या उत्पादनासाठी जबाबदारी असणे सुध्दा गरजेचे आहे. या सर्व गोष्टी असेल तर कामगार हा वस्तुचे अधिकात अधीक वस्तुचे उत्पादन करू शकतो. इत्यादी गोष्टी टायलर यांच्या अभ्यासातून निर्देशनात आल्या. कामगार हा आपल्या सामर्थ्यावर आपल्या कामाला गती देऊ शकतो. आणि ताबडतोब आपल्या कामाला आपलेसे करून तो योग्य कामाला प्राधान्य देऊन कामाची तयारी करू शकतो. वरील गूण कामगारांच्या मनावरील भौतिक ताण कमी करू शकतो. कामगाराला जर दिशा दाखवणारा व्यक्ती असेल तर त्याच्या मनावरील ताण कमी होऊ शकतो. त्याच बरोबर शारीरिक ताण सुध्दा कमी होऊ शकतो. त्यासाठी मानवी संबंधाची आवश्यकता आहे. मानवी संबंधाच्या अभ्यासासाठी गरज असते.

टायलर आणि त्यांच्या सहकाऱ्यांनी चांगले नियम आणि तत्त्वे वैज्ञानिक अभ्यासातून मोडले.

टायलर यांचा कामगारांच्या वाईट कार्यावर नियंत्रण ठेवणे हा मानवी संबंधाचा भाग आहे. कामगारांच्या वाईट किंवा उत्पादनहीन कार्यावर नियंत्रण ठेवून कामगारांची शक्ती आणि भक्ती कमी करू शकतो असा विचार टायलर यांनी मोडला. यासाठी त्यांनी कामगारांचा थकवा कमी करण्यासाठी मध्यतराची कल्पना सुचवली. टायलर यांनी उद्योगातील मालाचे उत्पादन वाढविण्यासाठी वेगवेगळ्या प्रकारच्या सुचना केलेल्या आहे. उत्पादनावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी विविध प्रकारच्या सुचना केलेल्या आहे. कोणत्या गोष्टीला महत्त्व द्यायचे आणि कोणत्या गोष्टी महत्त्वपूर्ण आहे यासाठी त्यांनी वेगवेगळ्या सुचना दिलेल्या आहेत. उत्पादनासाठी वेळेचे महत्त्व आहे. वेळेचा अभ्यास करून वेळेच्या संदर्भात सूचना केलेल्या आहेत. कार्यावर नियंत्रण वेगवेगळे विभाग आणि नियोजन पत्रिका संघटनात्मक योजना इत्यादी गोष्टी उत्पादनावर नियंत्रण ठेवू शकतात उद्योगातील वेगवेगळे विभाग उत्पादीत माव वाढवू शकतात. उत्पादन वाढवू शकते. कारखान्यामध्ये मोठ्या प्रमाणात कामगार असतात. वस्तू उत्पादीत करण्यासाठी वेगवेगळे विभाग असतात. वेगवेगळे विभाग असतील उद्योगावर नियंत्रण ठेवणे सोपे जाते. नियोजनाला सुध्दा मदत होते. वेगवेगळे विभाग असतील तर त्यानुसार आप-आपली जबाबदारी पार पाडण्यास मदत होते. आप-आपली जबाबदारी कोणती याची सर्वांना जाणिव होते आणि प्रत्येकांचा वैयक्तिक संबंध येतो. हेच व्यक्तीगत संबंध मानवी संबंधाच्या दृष्टिकोनातून महत्त्वाचे आहे.

टायलर यांनी कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती सुधारण्यासाठी कामाच्या ठिकाणी प्रकाशाची व्यवस्था असली पाहिजे, हवा सुध्दा खेळती असली पाहिजे व शुध्द वातावरण असले पाहिजे. त्याचबरोबर तेथील जागा मोकळ्या स्वरूपाची असली पाहिजे, कामगाराला कामाच्या ठिकाणी मोकळेपणाने फिरता येईल आणि यातूनच कामगार उत्तम प्रकारचे काम करू शकेल.

इत्यादी सर्व गोष्टींची उत्तम कामासाठी व दर्जेदार उत्पादनासाठी वरील गोष्टीची आवश्यकता आहे आणि शिवाय त्याच्या कामाचा मोबदला म्हणून त्याला अधिकात-अधिक वेतन दिले जावे ज्यामुळे त्याचे आपल्या कामात मन लागेल आणि तो आपले काम मनापासून करेल. वैज्ञानिक व्यवस्थापन उद्देश यशस्वी ठरलेला आहे. अलीकडील काळात वैज्ञानिक पध्दतीने केलेले व्यवस्थापन हे उद्योगासाठी अतिशय उपयुक्त ठरलेले आहे. वैज्ञानिक उद्देशाने किंवा व वैज्ञानिक पध्दतीने मोठ्या प्रमाणात उत्पादन मिळविले आहे. त्यातून उत्पादीत वस्तूत मोठ्या प्रमाणात वाढ झालेली आहे. परंतु संपूर्ण दृष्टिकोन हा वैज्ञानिक पध्दतीने होता म्हणून त्यामध्ये मोठ्या प्रमाणात वाढ करण्यात आली. उद्योग हा केवळ माणसावर चालवला जात नाही तर तो यंत्राच्या सहाय्याने चालवला जातो. यंत्राकडून पाहिजे तेवळे उत्पादन केले जाते. यंत्र हे न थांबता चालू राहते आणि त्याकडून किती प्रमाणात उत्पादन निर्माण करावयाचे हे व्यक्ती किंवा कामगार उत्पादीत करू शकत असल्यामुळे उत्पादनात मोठ्या प्रमाणात वाढ झाली आहे.

उद्योगामध्ये कामगार हा स्वतःच्या भावना, स्वतःच्या इच्छा आकांशाचा विचार न करता ते आप-आपल्या कामात गुंतलेले असतात. आपल्या कुठल्याच इच्छेचा विचार न करता ते कारखान्यात सारखे काम करण्यात गुंतलेले असतात. आपण पण मानव आहोत आपणाला इच्छा भावना आहेत याची जाणीव न ठेवता ते आपल्या कामत गुंतलेले असतात. अशा प्रकारची परिस्थिती ही कामगार आपल्या कामापासून परावृत्त करण्याची किंवा कामगारांच्या मनात आपल्या कामाबद्दल अलिप्तत्वाची भावना निर्माण करण्याची कृती होती अशा वृत्तीमुळे कामगारांच्या मनात संघर्षाची भावना निर्माण होऊ शकते याचा अभ्यास करून टायलर यांनी सूचना केलेल्या आहेत. त्या सर्व वरील प्रमाणे आहेत. अशा प्रकारचा दृष्टिकोन कामगार हा मानव प्राणी आहे हे विसरून तो फक्त तो फक्त पैसा मिळविण्यासाठी काम करतो. परंतु मानवी संबधावर लक्ष केंद्रीत केले तर ते मानवी संबधाचे जाळे निर्माण करू शकतो. आणि मानवी संबधाचे वातावरण निर्माण करू शकतो. जेव्हा कामगाराकडे बघण्याचा दृष्टिकोन बदलला किंवा त्यांच्या प्रतिमेत बदल झाला तेव्हा कामगार हा एक आदर्श बनला आणि कामगारांच्या परिस्थितीमध्ये सुधारणा होऊ लागली. तेव्हा कामाकडे प्रत्येक कामगार आपुलकीने बघू लागला. आणि त्याच बरोबर हे आपले प्रत्येकांचे कौशल्य हो याची त्याला जाणिव होऊ लागली.

पाश्चिमात्य विद्यापीठात गटानुसंशोधन करण्यासाठी निमंत्रित केले जाऊ लागले तेव्हा मानवी संबधाची संकल्पना पुढे येऊ लागली. पाश्चिमात्य देशामधून जेव्हा जेव्हा मानवी संबधाला सुरुवात झाली तेव्हापासून कामगारांच्या परिस्थितीमध्ये सुधारणा घडवून आणण्यासाठी वेगवेगळ्या प्रकारच्या सूचना केल्या जाऊ लागल्या व त्याची आमलबजावणी केली जाऊ लागली म्हणून कारखान्यातील काम करणाऱ्या कामगारांच्या परिस्थितीमध्ये सुधारणा घडवून येण्यास सुरुवात झाली.

ऑर्थॉर्नचा सिद्धांतात असे सांगितले आहे की कामगारांची आंतरक्रिया मानवी संबधाचे जाळे बनविते. म्हणजे त्यांच्यामध्ये अनौपचारिक संबंध निर्माण करता. यामधून त्यांच्या वर्तनात आणि त्यांच्या मानवेतची भावना निर्माण करते. अनौपचारिक संघटन आपल्या नियमित कामाचा वेळ ठरवते आणि व्यवस्थापनाच्या विरोधात आपला आवाज उठवू शकतो. १९३० मध्ये मानवी संबधाचा अभ्यास करून मानवी संबधाला महत्व प्राप्त झाले आहे.

## आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संबंधाचा संक्षिप्त इतिहास स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### ३.९ मानवी संबंध विकासावर परिणाम करणारे घटक :

#### १. योग्य वेतन:-

योग्य वेतन हा घटक मानवी संबंध विकासावर परिणाम करणारा प्रमुख आहे. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराला त्याच्या कामाचा मोबदला म्हणून त्याला योग्य वेतन देणे हे मानवी संबंधाच्या दृष्टिकोनातून महत्वाचे ठरते. त्याला योग्य वेतन दिले तर तो आपल्या गरजा पूर्ण करू शकतो आणि त्याच्या गरजा पूर्ण झाल्या तर तो त्यातून समाधानी राहू शकतो. कामगाराला जर सारखे काम आणि कामच करून मिळणाऱ्या वेतनातून तो त्याच्या गरजा पूर्ण करू शकत नसेल तर त्याच्या मनामध्ये आपल्याबद्दल घृणा निर्माण होऊ शकते आणि तो आपल्या कामापासून अलिप्त होऊ शकतो. किंवा त्याचे कामामध्ये आणि कामाच्या ठिकाणी त्याचे मन रमत नाही. तो कामाकडे फक्त काम म्हणूनच बघतो. त्याला कामाबद्दल आपुलकी वाटत नाही. याचा परिणाम त्याच्या कार्यावर होतो. म्हणून मानवी संबंध सुरक्षित ठेवण्यासाठी त्याला योग्य वेतन देणे गरजेचे आहे.

#### २. नोकरीची शाश्वती:-

कामगाराला नोकरीची हमी देणे आवश्यक आहे. काम जर हंगामी स्वरूपाचे असेल तर त्याला येथे कामाची कुठलीच शाश्वती नाही. आपले काम कायमस्वरूपी नाही याचा त्याला सारखा ताण येत असतो. म्हणून त्याचे आपल्या कामात लक्ष लागत नाही. तो सारखा आपल्या कामाच्या संदर्भात विचार करत असतो. आणि नविन काम शोधण्याच्या तयारीत असतो. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराला आपल्या कामाची शाश्वती असेल आणि आपले काम कायमस्वरूपी असेल तर कामाची त्याला काळजी वाटणार नाही आणि तो आपल्या कामात मग्न राहील आपले काम मनातून करेल. म्हणून कामगाराला कामाची शाश्वती देणे हे उद्योगाच्या दृष्टिने महत्वाचे ठरते आणि मानवी संबंधावर त्याचा सकारात्मक परिणाम होईल म्हणजेच नोकरीची शाश्वती असणे याचा परिणाम मानवी संबंधावर विकास करण्यासाठी होईल.

#### ३. बढती:-

कामगारांना उच्च श्रेणीपदावर बढती किंवा उन्नतीची अपेक्षा असते, तो आपला वेळ निभावून नेत असतो. कामगाराला ठरवून दिलेले काम सारखे -सारखे करावे लागत असेल तर त्या कामाने त्याचे मन लागत नाही. म्हणून मानवी संबंधाच्या विकासावर परिणाम घडवून आणण्यासाठी बढती हा घटक सुध्दा महत्त्वपूर्ण घटक आहे. उद्योगात कामाचे विशेषीकरण

झालेले असते. प्रत्येकाला ठरवून दिलेले आपण आपले काम करावे लागत असते. उत्तम दर्जाची सेवा केल्या बद्दल वाढीव वेतन श्रेणी किंवा उच्च पद देवून बढती दिली जात असते.

#### ४. श्रम प्रतिष्ठा :-

कोणतेही काम कमी अधिक महत्त्वाचे नसते उत्पादनाच्या दृष्टीने सारखेच महत्त्वाचे असते. कामगाराला कामाची किंमत केली तर त्याला त्याच्यापासून आत्मिक समाधान मिळते. उत्पादीतच केलेल्या वस्तुची व्यवस्थापकाकडून किंमत केली गेली तर कामगार समाधान होऊन मानवी संबंध सुधारण्यास मदत होईल. मानवी संबंधात सुधारणा घडून येईल. जर उद्योगात कामगार मेहनतीने वस्तुचे उत्पादन करत असेल आणि त्याच्या मेहनतीची कोणी प्रशंसा नसेल तर त्याला ते काम नकोसे वाटते. यातून मानवी संबंध बिघडते. यातून उद्योगाच्या उत्पादनावर परिणाम होतो. उद्योग तोट्यात जातो. उद्योग तोट्यात गेला तर कामगाराचे नुकसान होते. पुरेसे वेतन नसेल तर कामगार आपल्या गरजा पूर्ण करू शकत नाही. त्याच्या प्राथमिक गरजा पूर्ण झाल्या नाहीत तर कामगार सामाजिक संबंध रहात नाही. म्हणजेच मानवी संबंधावर चांगले परिणाम होण्याच्या ऐवजी वाईट परिणाम होतात. मानवी संबंध विस्कळीत होतात. म्हणून उद्योगातील कामगारांचे मानवी संबंध सुधारण्यासाठी कामगारांच्या कामाची प्रशंसा करणे आवश्यक आहे. यातून मानवी संबंधावर विकास घडवून आणण्यासाठी मदत होईल. म्हणून श्रमाला प्रतिष्ठा प्राप्त होते.

#### ५. कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती:-

औद्योगिक परिसरात सहकार्य, आपूलकी, जिह्वाला आणि संस्कारमय वातावरण असणे आवश्यक असते. उद्योग परिसरात, सर्घष, कलह, वाद, मोर्चे, बंद असे वादग्रस्त वातावरण असल्यास कामगारांच्या जीवनावर याचा वाईट परिणाम होऊ शकतो. म्हणून उद्योगास पोषक वातावरण असणे आवश्यक असते.

#### ६. कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेणे:-

कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेणे हा घटक सुध्दा मानवी संबंध विकासाचा एक घटक म्हणून महत्त्वाचा मानला जातो. यातून उद्योगातील व्यवस्थापकाच्या विचाराची देवाण-घेवाण होते आणि यातून व्यवस्थापक आणि कामगार यांच्यात आंतरक्रिया होते. समाजशास्त्रीय विचारवंत मॅक्स वेबर समाजशास्त्राचा अभ्यास करताना क्रियेला महत्त्व देतो. दोन किंवा अधिक व्यक्तीत होणारी आंतरक्रिया म्हणजे क्रिया होय. जोपर्यंत व्यक्ती व्यक्तीमध्ये आंतरक्रिया होणार नाही. त्याला समाज म्हणता येणार नाही. समाजाचे अस्तित्व राहणार नाही. समाजाचे अस्तित्व टिकवून ठेवावयाचे असेल व्यक्ती-व्यक्तीमध्ये आंतरक्रिया होणे आवश्यक आहे त्याच प्रमाणे कामगार आणि व्यवस्थापक यांचा संवाद होणे आवश्यक आहे. ज्या वेळेस व्यवस्थापक कामगाराला विश्वासात घेईल तेव्हाच त्यांच्यात संवाद साधला जाईल, मानवतेची भावना निर्माण होईल. कामगारांच्या समस्या आडीअडची समजावून घेतल्या जातील. म्हणून मानवी संबंधाच्या विकासावर परिणाम करणारा किंवा मानवी संबंधात विकास घटवून आणणारा हा महत्त्वपूर्ण घटक मानला जातो.

#### ७. कामाचे योग्य वेतन देणे :-

कामगारांना कामाचे वेतन योग्य वेतन आवश्यक आहे. उद्योगातील कामगाराला त्याच्या श्रमाच्या प्रमाण वेतन मिळणे आवश्यक आहे. कामगार जर कारखान्यात ठरवून देलेले काम करत असेल, श्रमाच्या प्रमाणत वेतन दिले गेले नाही तर तो आपल्या कामाशी किंवा कार्याशी

एकनिष्ठ राहणार नाही. त्याच बरोबर त्याच्या मिळणाऱ्या वेतनातुन त्याच्या कामाबद्दल आनंदी राहणार नाही आणि कामगार जर आनंदी नसेल तर त्याचा परिणाम त्याच्या एकंदरीत कार्यावर होईल. म्हणून किमान त्याच्या गरजा पूर्ण होईल तेवढ्या प्रमाणात तरी त्याला वेतन मिळणे आवश्यक आहे. म्हणून कामगार योग्य प्रमाण वेतन मिळणे हा घटक सुध्दा मानवी संबंधाच्या विकासासाठी आवश्यक ठरतो. वरील सर्व घटक मानवी संबंधाच्या विकासावर परिणाम करणारे महत्त्वाचे घटक आहेत.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संबंध विकासावर परिणाम करणारे घटक सांगा.

---



---



---



---



---

### ३.१० व्यवस्थापनाचे मूल्यामापन :-

व्यवस्थापन उत्क्रांतीच्या संदर्भात वस्तुचे मूल्यमापन हे वस्तुच्या गुणवत्तेवरून ठरू लागेल. परंतु वैज्ञानिक युगाच्या पूर्वी वस्तुचे विनिमय केले जाई. एक वस्तु बदल्यात दुसरी वस्तु देणे हा प्रकार वैज्ञानिक युगाच्या पूर्वी चालत होता. वस्तुची किंमत म्हणून दुसरी वस्तु त्याच्या बदल्यात घेणे याला वस्तु विनिमय असे म्हणतात. परंतु एकोणीसाव्या शतकाच्या प्रारंभी जसा जसा नवीन प्रकारचा शोध लागू लागला त्याच प्रमाण विनिमयाचे स्वरूपसुध्दा बदलत गेले. त्यावेळी व्यवसाय चालविण्यासाठी व्यवस्थापन तंत्राचा विकास झालेला दिसून येतो. जसे जसे नविन उद्योग निर्माण होऊ लागले. उद्योग म्हणजे उद्योगासाठी लागणारे अधिक मनुष्य बळ वेगवेगळे विभाग यासाठी व्यवस्थापनाची गरज भासू लागली. शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा विकास घडून आलेला दिसून येतो. उदरनिर्वाहापूरता नफा मिळावा या हेतुने व्यवसायाचे व्यवस्थापन कार्यक्षमतेने करण्यात येऊ लागले. त्यामुळे एकूण अर्थ व्यवस्थेत बऱ्याच नविन कल्पना रुढ झाल्या. तसेच औद्योगिक क्रांतीमुळे व्यवस्थापनाची गरज भासू लागली. दिवसे-दिवसे नविन-नविन लागत असलेले शोध आणि त्यातुन निर्माण होणारे कारखाने आणि कारखान्यातुन तयार केल्या जाऊ लागलेला माल यासाठी व्यवस्थापनाची गरज भासू लागली. व्यवस्थापनात वेगवेगळ्या स्वरूपात बदल घडवून आणले गेले. म्हणजेच औद्योगिक क्रांतीमुळे व्यवस्थापनात क्रांतीकारक बदल झालेले दिसून येतात.

व्यवस्थापनाचे मूल्यमापन करताना आपणाला व्यवस्थापचे काही टप्पे बघाले लागतील.

### १. टेलर पूर्वीचा व्यवस्थापन विचाराचा कालखंड:-

या कालखंडात औद्योगिक पूर्वीचा कालखंड येतो. औद्योगिक क्रांती किंवा विज्ञान युगाच्या पूर्वीचा कालखंड या कालखंडात वस्तुचे उत्पादन हे हाताच्या सहाय्याने केले जात होते.

परंतु एकोणीसाव्या शतकाच्या सुरुवातीला वैज्ञानिक युगाला प्रारंभ झाला आणि यातुन नविन-नविन शोध लागत गेले. यातूनच मोठमोठ्या उद्योगाची निर्मिती होत गेली. औद्योगिक क्रांती पूर्वी परंपरागत पध्दतीने व्यवस्थापन केले जात असे. त्यापैकी शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा अवलंब केला जात नसे किंवा तसे व्यवस्थापन अस्तित्वातही नव्हते. त्याकाळात कुठलेच शोध नव्हते. कुठलीच मांडणी ही शास्त्रीय पध्दतीने केली जात नव्हती. व्यवस्थापनात रुढ, संकेत व परंपरा यांच्या आधारे करता येईल. शहरी भागात थोड्याफार प्रमाणात व्यवस्थापन आढळून येत होते. व्यवस्थापन कार्य, तत्वे, सिध्दांत व तत्वे आणि तंत्रे इत्यादीबाबत खास कोणतेही विचार पुढे आले नव्हते म्हणून या कालखंडाला परंपरागत व्यवस्थापन असे म्हणतात.

## २. शास्त्रीय व्यवस्थापन विचारांचा कालखंड:-

अठराव्या शतकाच्या उत्तरार्धात औद्योगिक क्रांती झाली या क्रांतीने जगामध्ये अनेक बदल घडवून आणले. उद्योग व्यवसायाला नविन संजीवनी मिळाली. उद्योगाचा विकास व्हावा यासाठी काही तत्वे व विचार प्रणाली पुढे आली. यातून शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा पाया घातला गेला. १९व्या शतकाच्या सुरुवातीला एफ डब्ल्यु टेलर या शास्त्रज्ञाने शास्त्रीय व्यवस्थापन ही संकल्पना पुढे आणली. म्हणून त्यांना शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा प्रणेता असे म्हणतात. उत्पादन साधनाचा कार्यक्षम व महत्तम उपयोग करण्यासाठी शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या तत्वाने व्यवस्थापन करण्याची गरज टेलर यांनी केली. व्यवस्थापनाच्या प्रत्येक कार्यास शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा आधार असावा असे मत त्यांनी मांडले. टेलर यांच्या शास्त्रीय दृष्टिकोनामुळे व्यवस्थापन विचारात मोठी क्रांती घडून या कालखंडात अनेक महत्वाचे व्यवस्थापन विचारवंत झाले आणि व्यवस्थापन शास्त्रात अत्यंत मौलीक विचार मांडले गेले.

## ३. आधुनिक व्यवस्थापन विचारांचा कालखंड:-

विसाव्या शतकाच्या पूर्वाधात आधुनिक व्यवस्थापन विचारांचा कालखंड सुरु झाला. उत्पादन साधनामधील श्रम/कामगार/मनुष्यबल हा घटक विशेष महत्वाचा आहे. हा विचार पुढे आला. कारण व्यवस्थापनातील हा घटक सजीव व सक्रिय आहे. व्यवस्थापनात मानव हा घटक महत्वाचा असल्याने व्यवस्थापन कार्य मानवी दृष्टिकोन केले पाहिजे. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांचे कामाचे व्यवस्थापन कामगार सुध्दा एक माणुस आहे हा दृष्टिकोन समोर ठेवून त्याच्या कामाचे तास किंवा कामाच्या वेळेस तास यांचे व्यवस्थापन मानवी दृष्टिकोन समोर ठेवून केले पाहिजे.

डाल्टन मेयो हेया विचाराचे प्रणेते आहेत. आधुनिक व्यवस्थापन विचारानुसार व्यवस्थापनात मानव या घटकावर अधीक लक्ष केंद्रीत केले पाहिजे. तसेच त्यांच्या भावभावना, इच्छा, आकांशा आणि समस्या यांचा व्यवस्थापनात विचार केला गेला पाहिजे. उद्योगात काम करणारा कामगार एक मानव आहे या गोष्टीचा विचार केला गेला पाहिजे. यंत्र जसे एक सारखे काम करत राहते, यंत्राला ज्याप्रमाणे उत्पादन करण्यास किंवा काम करण्यास सांगितले जाते तसे माणसाचे नाही, त्याला जीव आहे तो सजीव आहे. त्याला मन, इच्छा आकांशा आणि भावना आहेत याचा विचार करुन त्याच्या श्रमाचे व्यवस्थापन करावे हा विचार डाल्टन मेयो या विचारवंतानी मांडला. हा विचार प्रामुख्याने आधुनिक व्यवस्थापनाचा आधार आहेत. विसाव्या शतकात कर्मचारी आपल्या अधीकाराबाबत अधीक जागृत आहेत त्यामुळे व्यवसाय कर्ता व कर्मचारी यांच्यात संघर्ष उद्भवू शकतो. त्यामुळे हा संघर्ष सोडवण्यासाठी आजच्या आधुनिक व्यवसायात मानवी संसाधन विकास अत्यंत महत्वाचा मानला गेला आहे.

## आपली प्रगती तपासा

१) व्यवस्थापनाचे मूल्यमापन करा.

---



---



---



---



---

### ३.११ भारतातील मानवी संबंध व्यवस्थापनाची स्थिती:-

भारताचे औद्योगिकरण होऊ लागल्याने युरोपीयन देशातील अनुभवाचा फायदा जरी आपोआप मिळाला असला तरी त्यातील कामगारांना बराच काळ हाल व छळ सोसावा लागलाच. पहिल्या महायुद्धापर्यंत कामगार चळवळीने भारतामध्ये आपले मुळ खोलवर रोवले नव्हते. याला प्रमुख कारणे अशी की भारतातील बहुसंख्य कामगार अशिक्षित होता. जीवनाकडे तो निष्क्रीय दृष्टिकोनातून पाहत असे. योग्य नेतृत्व याचा अभाव होता. परंतु पहिल्या महायुद्धाच्या व त्यानंतरच्या काळात समता, बंधूत्व, स्वातंत्र्य यासारख्या लोकशाही तत्वाचा प्रसार झाला. औद्योगिक क्रांती, वाढती महागाई व आंतरराष्ट्रीय कामगार संघटनांची स्थापना या अनेक कारणामुळे कामगारांना आपल्या परिस्थितीची जाणिव होऊ लागली. प्रथम अवस्थेत कामगारांनी याबाबत ज्या प्रतिक्रिया व्यक्त केल्या विध्वंसक स्वरूपाच्या होत्या. त्यामुळे कामगार मालकद्वोही पर्यायाने भांडवलदाराविरुद्ध झगडून आपला हक्क प्रस्थापित करू लागला.

औद्योगिक क्रांतीमुळे उत्पादन पध्दतीत अमुलाग्र बदल झाला आणि बदलत्या उत्पादन पध्दतीचा परिणाम औद्योगिक संबंधावर म्हणजे मालक व कामगार संबंधावर होऊन औद्योगिक कलह हे आधुनिक उद्योगधंद्याचे वादाचे लक्षण बनले. लहान-लहान उद्योगाची जागा मोठ्या उद्योगाने घेतल. कारखान्याचा आकार व त्यातील कामगार यामध्ये मोठ्या प्रमाणात वाढ होऊन मालक व कामगार यांच्यातील संबंध दूरावत गेले. शिवाय मालक वर्गांनी जे कायदे केले ते एकतर्फी होते. कामगारांची कार्यक्षमता वाढविण्याचा व कामगार कल्याणाचा त्या कायद्यामध्ये विचार केलेला नव्हता. त्यांना स्वतःचे अधिकार नव्हते व स्वतंत्रपणे वागू दिले जात नव्हते. वास्तविक पाहता उत्पादन वाढवणे हा कामगार व मालक या दोघांचाही समान हेतु आहे. परंतु त्यांचे हितसंबंध मात्रपरस्पर विरोधी असल्याने कामगार व मालक यांच्यात मतभेद निर्माण होतात.

विसाव्या शतकाच्या मध्यंतरात स्वातंत्र्य समान बंधूत्व ही मुल्ये जशी रुजू लागली तेव्हा उद्योगाती दोन्ही वर्गाला वरील मुल्याची जाणीव होऊ लागली आणि कामगार वर्ग आपले हक्क व अधिकार मागू लागले. नविन - नविन शोध आणि त्यातून निर्माण होत असलेले मोठे - मोठे उद्योगात असणारे अवजड नविन - नविन यंत्र-तंत्र हातावण्याचे ज्ञान कामगाराना देण्यासाठी उद्योगातील व्यवस्थापकाचा कारखाण्यातील कामगार वर्गासी यांचा संबंधयेऊ लागला व यातून व्यवस्थापक व कामगार यांच्यात सलोख्याने संबंध निर्माण होऊ लागले दोघानमध्ये विचाराची देवान घेवान होऊ लागल्याचे कामगार वर्ग आपल्या समस्या मांडू लागला व त्या



समस्यावर उपाय शोधन्याचे काम व्यवस्थापकाकडून केले जाऊ लागले स्वातंत्र्य समता आणि बंधूत्व या मुल्यामधून कामगार हा मानव आहे त्याला इच्छा, आकांक्षा आहेत हे विचार रुजू लागले म्हणून उद्योगातील व्यवस्थापक व कामगार यांच्या जवळचे संबंध निर्माण होऊ लागले. कामगार श्रमाच्या बदलत्या वेतन दिले जात होते परंतु त्याच बरोबर त्याला मानसिक आधार दिला जाऊ लागला व त्यातून कामगार आपल्या कामाशी एकनिष्ठ राहू लागला. व त्याच्या मनामध्ये उद्योगाविषयी आपूलकीची भावना निर्माण होऊ लागली त्याची कामाविषयी असलेली आपूलकी यांचा त्याच्या कार्यावर परिणाम होऊन उद्योगाचे उत्पादन वाढू लागते त्याच बरोबर कामगारां विषयी असलेले नियम यामध्ये लवचीकता येऊन मानवतेच्या दृष्टिकोणातून कामगाराकडे बघीतले जाऊ लागले. कामगारांना कामाचे आणि श्रमाच्यामोबदल्यात मिळत असणारे वेतन यावर लक्ष केंद्रित करून व्यवस्थापक त्यावर व्यवस्थापक उपाय सुचवितो या सर्व गोष्टींचा भारतीय मानवी व्यवस्थापनाचे संबंध सुधारण्यास मदत झाली आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) भारतातील मानवी संबंध व्यवस्थापनाची स्थिती विशद करा.

---



---



---



---



---



---

### ३.१२ सारांश

प्राध्यापक तेयो यांनी व्यवस्थापनात व्यवस्थापनशस्त्रात मानवी संबंधाचा एक पुरस्कार करून एकक्रांतीच घडून आणली उद्योगात काम करणारा कामगार शुध्दा एक मानव प्राणी आहे हा विचार करून प्राध्यापक मेयो यांनी मानवी संबंधाचे विचार मांडलेले आहेत मानव म्हणून कामगाराला शुध्दा भावना, इच्छा आहेत. त्याच्या भावनेच्या इच्छेचा विचार करणे आवश्यक आहे हा विचार औद्योगिक क्रांतीच्या नंतर आस्तित्वात आला. उद्योगामध्ये यंत्राच्या साहाय्याने उत्पादन केले जाते यंत्र न थांबता सतत चालू असते न थांबता काम करते परंतु यंत्रावर काम करणारा हा मनुष्य आहे. याचा विचार करून ते एक सजीव शरीर आहे त्याला थकवा येतो याचा विचार करून कामाचे स्वरूप ठरवयचे कामाचे तास ठरवावेत हा विचार प्राध्यापक मेयो यांनी मांडला त्याच बरोबर त्याच्या कामाचे स्वरूप कामाचे तास आणि त्यांना कामाच्या स्वरूपात मिळत असलेला मोबदला योग्य आहे कि नाही या गोष्टींचा शुध्दा विचार करण्यात यावा याचबरोबर त्यांना मिळत असलेल्या सोयी - सुविधा योग्य आहेत कि नाहीत याची खात्री करून घ्यावी कामाच्या ठिकानची परिस्थिती म्हणजे उद्योगात कामगार जेथे काम करतो तेथे पाहिजे तेवढ्या प्रमाणात प्रकाश आहे की नाही याच बरोबर तेथे शुध्द हवा खेळती हवा ह्या गोष्टी आहेत कि नाही, सर्व गोष्टी कडे व्यवस्थापकाने लक्ष द्यावे हे विचार औद्योगिक क्रांतीच्या दरम्यान मांडले कामगाराना अभिप्रेरणा देण्यासाठी आर्थिक घटका बरोबरच सामाजिक व मानसीक घटकांना ही महत्त्व दिले पाहिजे. कामाचा मोबदला म्हणून जर पैसाच मिळत असेल तर कामगार समाधानी

राहणारे नाही व त्यातून त्याला आपण केलेल्या कामाचा आनंद सुध्दा मिळणार नाही त्यासाठी त्यांना मानसीक आधाराची सुध्दा आवश्यकता आहे म्हणून उदयोगत काम करणाऱ्या कामगारांना कुठल्या गोष्टीपासून मानसीक आधार मिळू शकतो त्या गोष्टीचा विचार करणे आवश्यक आहे. आणि या सर्व गोष्टी मानवी संबंधाच्या दृष्टीकोनातून उपयोगी ठरतील त्यातून मानवी संबंध निर्माण होतील.

---

### ३.१३ शब्दार्थ (Glossary)

---

- (१) सक्रिय - चांगले कार्य करणारा, कार्यात सहभागी असणारा
- (२) लवचीकता - बदल करता येण्याजोगा
- (३) क्रांति - बदल, जलदगतीने होणारा बदल
- (४) प्रारंभी - सुरुवातीला
- (५) आंतरक्रिया - एकमेकांशी संवाद होणे
- (६) शास्वती - हमी
- (७) विशेषीकरण - जुन्या विचारांचा त्याग करून नविन स्विकार करणे
- (८) अलिप्त - वेगळेपणा
- (९) कौशल्य - कला, विशेष गुण
- (१०) एकात्मिकरण - सामिल एकत्रीत राहणे, मिळून मिसळून वागणे.

---

### ३.१४ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

- १) मानवी संबंध विकासावर परिणाम करणारे घटक लिहा.
- २) मानवी संबंधाचे स्वरूप व महत्त्व स्पष्ट करा.
- ३) मानवी संबंधाचे उद्दिष्ट्ये सांगा.
- ४) टिपा लिहा:
  - १) मानवी संबंधाचा इतिहास
  - २) भारतीय मानवी संबंध व्यवस्थापनाची स्थिती
  - ३) मानवी संबंधाचे तत्त्वज्ञान
  - ४) मानवी संबंधाचे स्वरूप व महत्त्व



## हॅथॉर्नचा अभ्यास आणि महत्व (Hawthorne studies and Important)

### अभ्यासाचे मुद्दे :-

- ४.०. उद्दिष्टे
- ४.१. प्रस्तावना
- ४.२. हॅथॉर्नचा अभ्यास
- ४.३. स्पष्टीकरणात्मक प्रयोग
- ४.४. रॉबीन ने केलेली अभ्यास
- ४.५. रिले अॅसेबली टेस्ट
- ४.६. मुलाखतीचा कार्यक्रम
- ४.७. हॅथॉर्नच्या अभ्यासाचे महत्व
- ४.८. मानवी संबंधा बाबतचा टीकात्मक दृष्टीकोन
- ४.९. सारांश
- ४.१०. शब्दार्थ
- ४.११. विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

### ४.०. उद्दिष्टे :-

---

- १) व्यवस्थापन विषयक तत्वांचा अभ्यास करणे.
- २) डालटन मेयो यांच्या विचारांचा अभ्यास करणे.
- ३) उत्पादनातील मानव हा प्रमुख घटक आहे. याचा अभ्यास करणे.
- ४) मानवी संबंधाचा अभ्यास करणे.
- ५) हॅथॉर्न संशोधनाचा अभ्यास करणे.

---

### ४.१ प्रस्तावना :-

---

व्यवस्थापकीय शास्त्राचा विचार करत असताना एस.डब्ल्यू टेलर, हेन्‍री फेयॉल यांच्या नंतर मेयो यांच्या विचारांचा अभ्यास करावा लागतो टेलर यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापन विषयक तत्वे सांगितली तर मेयो यांनी व्यवस्थापनातील मानवी संबंधावर प्रकाश टाकला उत्पादनात चार

घटकांमध्ये श्रम एकमेव उत्पादनाचा सक्रिय घटक आहे. उत्पादन प्रक्रियेत यंत्रासोबत उद्योगातील कामगाराला काम करावे लागते. परंतु यंत्र आणि मानव यामध्ये फरक आहे. यंत्र हे निर्जीव आहे तर मानव हा सजीव आहे. यंत्र ज्याप्रमाणे आज्ञा दिली जाते त्याप्रमाणे न थांबता सतत काम करते. यंत्रा सोबत काम करणारा मानव आहे त्याला मन, इच्छा भावना आणि थकवा आहे म्हणून मानवी घटकांचा अभ्यास करणे अतिशय आवश्यक आहे. मानवाला मानसीक गरजांची आवश्यकता आहे. मानव हा यंत्राप्रमाणे भावनाहिन आणि निर्जीव वस्तु नाही तर त्याला इच्छा, आकांशा आणि जाणिव आहेत. म्हणून उत्पादन प्रक्रियेतील मानव हा प्रमुख समजून त्यांच्या संबंधाचा अभ्यास करणे आवश्यक आहे. असा अभ्यास डालटन मेयो यांनी केलेला असल्याने त्यांना व्यवस्थापनातील किंवा व्यवस्थापन शास्त्रातील मानवी संबंधाचा पूरस्कर्ता असे ही म्हणतात.

वैज्ञानिक युगात लागत असलेल्या नविन नविन शोधामुळे दररोज मोठ-मोठ्या उद्योगाची निर्मिती होत आहे आणि त्या उद्योगात उत्पादन हे यंत्राच्या साहाय्याने केले जात आहे नविन नविन तंत्रज्ञानामुळे उद्योगात मोठे-मोठे यंत्र वस्तुचे उत्पादन करण्यासाठी यंत्राचा उपयोग केला जात आहे, उद्योगातील यंत्र हे न थांबता एक सारखे काम करते परंतु त्यावर कामकरणारा कामगार आहे त्याला असणाऱ्या भावनेचा विचार एक मानव प्राणि म्हणून करणे आवश्यक आहे. या इत्यादी गोष्टीचा विचार व्यवस्थापकीय विचारवंत डालटन मेयो यांनी आपल्या संशोधनातून मानवी संबंधाचा अभ्यास होते आवश्यक आहे हा विचार व्यवस्थापकीय विचारवंत डायलन मेयो यांनी मांडलेला आहे.

---

## ४.२ हॅथॉर्नचा अभ्यास :-

---

डालटन मेयो यांनी मानवतेचा दृष्टीकोन डोव्यासमोर ठेवून उद्योगातील कामगारांच्या मानवीय संबंधाचा अभ्यास केलेला आहे. या मध्ये मानवाची प्रवृत्ती मानव म्हटला म्हणजे प्रत्येक मानसांची प्रवृत्ती स्वभाव व वर्तन वेगवेगळे असते या सर्व गोष्टीचा अभ्यास मेयो यांनी केलेला आहे. कामगार आणि उद्योगाचा व्यवस्थापक यांच्यातील संबंध किंवा यांचा दृष्टीकोन याचा अभ्यास मेयो यांनी केला. कामगार हा एक मानव आहे, हा दृष्टीकोन डोव्यासमोर ठेवून त्यांनी अभ्यास केलेला आहे. त्याच बरोबर कामगारांचे संघटन इत्यादीबाबतचा शुध्दा अभ्यास केला त्यातून निर्माण झालेले सिध्दांत पुढील प्रमाणे आहेत.

### १. सामूहिक कार्य :

मेयो यांनी उद्योगात उत्पादन केला जाणारा माल हा कुठल्या एका व्यक्तीच्या सहयोगाने किंवा एका व्यक्तीमुळे उत्पादित माल हा उत्पादीत केला जात नाही. तर त्या मालासाठी म्हणजे मालाच्या उत्पादनासाठी अनेकांचे सहकार्य लागते तेव्हाच वस्तुचे उत्पादन केले जाते. हे कार्य सामूहिक कार्यातून होते. म्हणजेच मानवीच संभधातून हे काम होत असते. उद्योगात अनेक विभाग असतात आणि वेगवेगळ्या विभागात वेगवेगळे अनेक कामगार असतात. एखादी वस्तु जर एखाद्या उद्योगात तयार होत असेल तर त्या वस्तुसाठी किंवा ती वस्तु उत्पादीत करण्यासाठी उद्योगातील सर्व कामगारांचा थोड्या प्रमाणात हातभार लागलेला असतो. कारण एक वस्तु तयार होण्यासाठी तीला अनेक विभागातून यावे लागते. यामुळे सहकार्यवृत्ती वाढत असते.

## २. सामाजिक जगाची निर्मिती :

कामगाराचे सामाजिक जीवन हे कामगार जेथे काम करत असतात तेथून सुरु होते. उद्योग ही संकल्पना जागतिक पातळीवरची असल्यामुळे जगामध्ये कुठल्याही देशात उद्योग आहे. त्या उद्योगात काम करणारा कामगार आहे. म्हणून तो कामगार कोणत्याही देशातील असू शकतो कामगार हा कोणताही असो तो आपल्या कामाच्या ठिकाणी आपले सामाजिक संबंध निर्माण करत असतो. म्हणून कामगारांचे सामाजिक जीवन हे कामगार जेथे काम करतो तेथे त्यांचे जीवन सुरु होते, कामगाराचे जीवन हे सर्वव्यापी स्वरूपाचे असल्यामुळे त्यांच्यातील मानवीय संबंध हे विश्वव्यापी स्वरूपाचे असतात. म्हणून कामाच्या ठिकाणाचे कामगार व त्यांचा संबंध यातून कामगारांचे सामाजिक विश्व तयार होते.

## ३. सुप्त भावना:

उद्योग कोणता आहे ? उद्योगात कोणते उत्पादन केले जाते ? हे महत्वाचे नाही तर उद्योग म्हटले तर त्यामध्ये कामगार असतो. कामगाराला भाव-भावना इच्छा आकांशा असतात. किंवा मानव म्हटले म्हणजे सजीव आणि सजीवाला भावना इच्छा आकांशा असतात. उद्योगात कामकरणारा असो किवा एखाद्या कार्यालयात काम करणारा कामगार असो त्याला भावना असतातच, त्याला मन असते, इच्छा आकांक्षा असतात. उद्योग कोणताही असो उद्योगातील प्रत्येक कामगारांच्या मनात प्रेम, जिद्दळा, अपूलकी, सहजिवन, सहकार्य आणि समान अनुभवाची भावना सुप्त स्वरूपात असते, मानव म्हटले कि त्याच्या मनात आपण दुसऱ्याला सहकार्य करावे दुसऱ्या व्यक्ती सोबत रहावे म्हणजे समूहीक भावना ही प्रत्येक व्यक्ती मध्ये असते. मेयो यांनी याचा अभ्यास केलेला आहे काहीच्या मनात वरील भावना कमी अधीक स्वरूपात असतात. परंतु त्या भावना असतातच यांचा सुद्धा अभ्यास मेयो यांनी केला आहे.

## ४. भावनाची जोपासना

उद्योगामध्ये समुहाने काम करणारे कामगार असतात. कामगारांचा समूह ज्या वेळेस व्यक्ती समुहाने कार्य करतो. कामगार हा जेव्हा समुहाने काम करतो तेव्हा त्यांच्या कार्यास वेग येतो. उत्पादनात वाढ होते. उद्योगातील व्यवस्थापकाकडून जर कामगारांच्या भावनांची जोपासना केली गेली तर त्यांच्यात समूहाची भावना निर्माण होईल व त्यातून समूह कार्यप्रवृत्त होण्यास मदत होते. कामगारांच्या भावनाची जोपासना केली तर त्यांच्या परिणाम नक्कीच उत्पादनावर होतो. उत्पादनात वाढ होते उद्योगाच्या व्यवस्थापकाचे जर कामगारांच्या भावनेचा विचार केला. भावना लक्षात घेऊन त्यांच्यांसी भावनीक संबंध ठेवले तर त्याचा भावनीक संबंध व सहकार्याची भावना याने नक्कीच उत्पादनात वाढ होते.

## ५. अनौपचारिक संघटनेचा परिणाम

कामगारांच्या संभधाचा कामगारांच्या कार्यावर परिणाम होतो. कामगारांच्या उद्योगातील कामगारा सोबत संबंध कशा प्रकारांचे आहेत या संभधावर उद्योगाचे उत्पादन किवा कामगाराचे कार्य अवलंबून असते कामगाराचे संबंध एकमेकाशी औपचारिक स्वरूपाचे संबंध असतील तर त्याचा परिणाम हा त्यांच्या कार्यावर होईल. कामगारांचे संबंध हे अनौपचारिक असतील तर त्यांच्यामध्ये सहकार्याच्या भावनेने केले तर कामात गती येते अनौपचारिक संभधातून काम केले तर कामगारांच्या कार्य श्रमतेवर परिणाम होऊन उत्पादनात वाढ होईल. डोलटन मेयो यांनी यांचा भर हा कामगारांच्या मानवी संभधावर आहे. कामगाराने एकमेकांशी कसे संबंध ठेवावेत किवा त्यांचे संबंध अनौपचीक जर असतील तर त्यांच्या कार्याचा परिणाम त्याच्या उत्पादनावर होतो. हे सिद्धांतात स्पष्ट केले आहे.

### ६. भिती आणि काळजी

औद्योगिक संघटनेतील स्थाना बदल कामगार साशंक असेल तर मनामध्ये भिती निर्माण होते. त्यामूळे त्याच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम होते कामगारांच्या मनामध्ये जर त्याच्या नोकरी संदर्भात काही भिती असेल म्हणजे त्याची नोकरी कायम स्वरूपी नसेल तर त्याच्या मनामध्ये नोकरीची सुरक्षितता याची भिती कायम स्वरूपी मनामध्ये राहते व तो सारखा त्याचाच विचार करत असतो. त्याच्या विचाराचा परिणाम त्याच्या कार्यावर होतो. या भितीचा परिणाम त्याच्या कार्यावर होतो म्हणजेच त्याचे काम फक्त कायम राहते तो कामाकडे आपले कृतव्य म्हणून पाहत नाही तर फक्त काम म्हणून औपचारीकता म्हणून काम करतो त्याचा एकंदरीत परिणाम पूर्ण कार्यक्षमतेवर होतो.

### ७. तक्रारी

उद्योग म्हणजे तंत्रज्ञान मोठ्या प्रमाणात उत्पादन मोठे-मोठे यंत्र आधुनिक तंत्रज्ञान, मानवी बळ अतिशय मोठ्या प्रमाणात इत्यादी स्वरूपाच्या मोठ्या प्रमाणात कामगारांच्या समस्य असतात. त्यात जर कामगारांच्या समस्य असतात कामगारांना मिळणारे वेतन तुटपुंजे असेल आणि कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती मोठ्या स्वरूपाची नसेल म्हणजे कामाच्या ठिकाणी साफसफाई योग्य प्रकाश, यंत्राच्या भोवताली फिरवण्यासाठी योग्य जागा इत्यादी जर कामगारांच्या समस्य असतील, तक्रारीकडे लक्ष दिले पाहिजे, समस्या सोडविण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे म्हणजेच कामगार व व्यवस्थाकरकांचे मनात उद्योगाच्या बाबतीत आत्मीयता निर्माण होईल आणि कार्यात गती येईल.

### आपली प्रगती तपासा

१) हॅथॉर्नचा अभ्यास समजून सांगा.

---



---



---



---



---



---

### ४.३ स्पष्टीकरणात्मक प्रयोग :-

व्यवस्थापकीय शास्त्राचा विचार करत असताना एस.डब्ल्यू टेलर हेन्री फेयॉल यांच्या नंतर मेयो यांच्या फेयॉल यांच्या नंतर मेयो यांच्या विचारांचा अभ्यास करावा लागतो. टेलर यांनी विचारांचा अभ्यास करावा लागतो. टेलर यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापना बाबत विचार मांडले फेयॉल यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापना बाबत विचार मांडले. फेयॉल यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापन विषयक तत्वे सांगितली. मेयो यांनी व्यवस्थापनातील मानवी संबधावर प्रकाश टाकला उत्पादनात चार घटकांमध्ये श्रम हा एकमेव उत्पादनाचा सक्रीय घटक आहे. उत्पादन प्रक्रियेत यंत्रासोबत श्रमिकांना काम करावे लागते. परंतु यंत्र आणि मानव यामध्ये फरक आहे. यंत्र ही निर्जीव असतात. तर श्रमिक हा सजीव घटक आहे त्यामूळे मानवी घटकांच्या संबधाचा अभ्यास करणे

आवश्यक आहे. असा अभ्यास मेयो यांनी केलेले असल्याने त्यांना व्यवस्थापन शास्त्रातील मानवीय संबंधाचा पुनरचना असे ही म्हणतात.

मेयो यांनी मानवीय व्यवस्थापनाच्या बाबतीत काही प्रयोग सांगितले ते पुढील प्रमाणे आहेत. अमेरिकेतील वेस्टन इलेक्ट्रीक कंपनीमध्ये निर्माण झालेल्या कामगारांच्या अंसतोषाचा अभ्यास करण्याच्या अनुषंगाने मेयो यांच्या नेतृत्वाखाली हॅथॉने संशोधन झाले त्यांचे हे संशोधन एकूण सहा भागा मध्ये आहे.

#### भाग १. प्रकाशा संबंधाचे प्रयोग

उत्पादक प्रक्रियेमध्ये उत्पादनाच्या सर्व घटकांना प्रामुख्याने विचार केला जातो. मेयो यांनी प्रकाशाचा उत्पादन प्रक्रियेवरील प्रभाव तपासण्यासाठी अडीज वर्षे केला त्यासाठी त्याने कामगारांचे दोन गटात विभाजन केले, एका गटाला गरजेनुसार प्रकाश देण्यात आला तर दुसऱ्या गटाला प्रकाश देण्याच्या संदर्भात कोणताही बदल करण्यात आला नाही या प्रयोगातून पुढील निष्कर्ष निघाले

- १) कामगारांच्या कार्यसमतेवर प्रकाशाचा विशेष परिणाम होत नाही.
- २) पण प्रकाश कमी अधिक पुरवल्यास म्हणजेच गरजेनुसार पुरवल्यास उत्पादकतेत वाढ होते.

#### भाग २. प्रथम रिले असेब्ली टेस्ट रुम

या प्रयोगात सहा कामगारांचा गट कामगारांपासून वेगळा करण्यात आला या कामगारांना वेगळी रुम देवून उत्पादनाची सामूहिक जबाबदारी सोपवण्यात आली या प्रयोगातून मानवी प्रवृत्ती दृष्टीकोन व जाणण्याचा प्रयत्न करण्यात आला या प्रयोगाच्या दुसऱ्या भागात सहा कामगारांच्या गटास देण्यात आलेल्या सर्व सुविधा काढून घेण्यात आल्या त्यामूळे उत्पादनात घट न होता ३०% वाढ झाली.

#### प्रयोगाचे निष्कर्ष

- १) उत्पादनाच्या वाढीचे मुख्य कारण भावनीक प्रेरणा आहे.
- २) उत्पादन वाढीसाठी फक्त भावनीक प्रेरणाच कारणीभूत नसतात हे सिध्द झाले.

#### भाग ३ द्वितीय रिले असेब्ली टेस्ट:

कामगारांना आर्थिक अनार्थिक प्रेरणा दिल्यानंतर उत्पादनात वाढ होते असे या प्रयोगाने दाखवून दिले या प्रयोगाला सामाजिक संघटना विषयक प्रयोग असे म्हणतात.

#### भाग ४ मायका स्प्लिटिंग गूप: (Splitting)

या प्रयोगात एकूण पाच कामगार मुलींची निवड करण्यात आली उत्पादन प्रक्रियेत काम करत असतांनाची परिस्थिती आणि प्रयोगासाठीची काम करण्याची परिस्थिती यात बदल करण्यात आला उत्पादनात वाढ झाली.

#### प्रयोगाचे निष्कर्ष :

परिस्थितीतील बदलामूळे उत्पादनात वाढ होते हे सिध्द झाले.

## आपली प्रगती तपासा

१) स्पष्टीकरणात्मक प्रयोग म्हणजे काय ?

---



---



---



---



---

## ४.४ प्रथम रिले असेब्ली टेस्ट रूम :-

या प्रयोगात सहा कामगारांचा एक गट कामगारांपासून वेगळा करण्यात आला या कामगारांना वेगळी रूम देऊन उत्पादनाची सामूहिक जबाबदारी सोपवण्यात आली या प्रयोगातुन मानवी प्रवृत्ती दृष्टीकोन व भावना जाणण्याचा प्रयत्न करण्यात आला. या प्रयोगाच्या दुसऱ्या भागात सहा कामगारांच्या गटास देण्यात आलेल्या सर्व सुविधा काढून घेण्यात आल्या त्यामूळे उत्पादनात घट न होता ३०% वाढ झाली. मेयो यांनी प्रथम रिले असेब्ली टेस्ट रूम या प्रयोगात मानवाच्या भावनिकतेचा विचार केला आहे. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराला फक्त आर्थिकतेचीच गरज नाही. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराला फक्त पैसाचीच गरज आहे असे नाही. तर या मध्ये मेयो यांनी वेगवेगळे प्रयोग करुन उत्पादनात झालेली वाढायाची काही प्रयोग दिले आहेत. या प्रयोगाच्या आधारावर त्यांनी सिध्द केले आहे कि, उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारासाठी फक्त पैसा हाच घटक महत्त्वपूर्ण आहे असे नसुन त्यासाठी भावनीक संबंध मानविय संबंध इत्यादी गोष्टी बरोबर सहकार्याची शुध्दा आवश्यकता असते.

जर एखादा व्यक्ती काम करत असेल तर आणि त्याला काम करण्यासाठी कोणीच सहकारी नाही शिवाय कामाचे कोणतेच नियोजन नाही तो एकटाच काम करतो तर त्या कामाला गती नसेल परंतु तेच काम जर अनेकानी मिळून केले तर त्या कामाला गती असेल त्या कामामध्ये जबाबदारी असते सहकार्याची भावना असते.

### प्रयोगांचे निष्कर्ष :

- १) उत्पादनाच्या वाढीचे मुख्य कारण भावनीक प्रेरणा आहे.
- २) उत्पादन वाढीसाठी फक्त आर्थिक प्रेरणाच कारणीभूत नसतात हे सिध्द झाले.

### द्वितीय रिले असेब्ली टेस्ट:

मेयो यानी तीन नंबरचा प्रयोग रिले असेब्ली टेस्ट या नावाने केला आहे. कामगाराना आर्थिक व अनार्थिक प्रेरणा दिल्यानंतर उत्पादनात वाढ होते असे या प्रयोगाने दाखवून दिले आहे या प्रयोगाला सामाजिक संघटना विषयक प्रयोग असे म्हणतात.

उद्योगातील उत्पादनात वाढ करण्यासाठी फक्त अर्थ किंवा पैसाच्या स्वरूपात दिले जाणारे वेतनच महत्त्वपूर्ण नसुन त्यात अनौपचारिक संघटना महत्वाची आहे. कामगार जर अनौपचारिकतेने वर्तन करत असेल तर त्यांच्यातील संबंध हे अनौपचारिक असतील, त्यांच्यात



सहकार्याची भावना निर्माण होईल. यातून त्यांच्यात जबाबदारी वाढेल व्यक्तीला आपले काम गतीने करण्यासाठी फक्त पैसाच महत्त्वपूर्ण नाही या गोष्टीची जाणीव मेयो यांनी त्यांच्या विविध प्रयोगातून करून दिली आहे. उत्पादनात वाढ करण्यासाठी किंवा उद्योगातील उत्पादन वाढवण्यासाठी संघटन सहकार्य, अनौपचारिक संबंध मानवीय संबंध इत्यादीची गोष्टीची आवश्यकता आहे, त्याची जाणीव मेयो यांनी करून दिली आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) प्रथम रिले असेब्ली टेस्ट रूम म्हणजे काय ?

---



---



---



---



---

### ४.५ बँक वायरिंग ऑब्जरवेशन रूम :-

बँक वायरिंग ऑब्जरवेशन रूम हा मेयो यांनी मानवनीय संबंधाच्या बाबतीत केलेला पाचवा प्रयोग आहे.

या प्रयोगासाठी मेयो यांनी एकूण चौदा कुशल कामगारांची निवड केली या मध्ये एकूण नऊवायरमन कारागीर, शोल्डरमॅन तीन कारागीर आणि दोन निरीक्षक होते या चौदा कारागिरांच्या भूमिका वेगवेगळ्या असल्या तरी त्यांची कार्ये एकमेकांशी परस्पर निगडीत होती. या चौदा कुशल कामगारांमधील औपचारिक संघटना परस्परांशी निगडीत कार्ये परस्परांवर अवलंबून असताना केलेले कार्ये या सर्वांचे निरीक्षण करण्यात आले. मेयो यांच्या दृष्टीकोनानुसार त्यांनी परस्पर सहकार्य किंवा निगडीत कार्ये किती महत्त्वाचे आहे. या दृष्टीकोनातून विचार केला. या प्रयोगासाठी एकूण चौदा कारागीरांची निवड करण्यात आली असली तरी आणि प्रत्येक कारागीर हा आपल्या आपल्या कार्यत तरबेज असला तर त्यात केलेल्या कामाची विभागणी यावरून एकमेकांचे काम हे एकमेकांच्या कामावर अवलंबून असल्याचा अभ्यास निष्कर्ष निघाला. या कारागीरांमध्ये असलेले औपचारिक संघटना परस्परांशी निगडीत कार्ये, परस्परांवर अवलंबून असलेले कार्ये आणि अवलंबून असताना केलेले कार्ये यांचा सविस्तर अभ्यास हा मेयो यांनी आपल्या पाचव्या क्रमांकाच्या बँक वायरिंग ऑब्जरवेशन रूम मध्ये केला. या मध्ये कामामध्ये एकमेकांना - एकमेकांशी म्हणजे एका कारागीरांची दुसऱ्या कारागीराला लागणारी मदत किंवा सहकार्य किंवा औपचारिक संघटना यांचा कार्यावर होणारा परिणाम याचा अभ्यास हा या प्रयोगातून करण्यात आला आहे.

## आपली प्रगती तपासा

१) बँक वायरिंग ऑब्जरवेशन रुम म्हणजे काय ?

---



---



---



---



---

## ४.६ मुलाखतीचा कार्यक्रम :-

मेयो यांच्या हॅथॉने प्रयोगातील हा शेवटचा प्रयोग होता. मेयो यांनी कामगार आणि व्यवस्थापक यांच्या संबंध अभ्यास विस्तारीत स्वरूपात करून त्यांनी कामगारांचे आणि व्यवस्थापकांचे संबंध हे मानवी संबंधाचे असावेत. या अभ्यासाठी सहा प्रयोग केले त्यातील मुलाखतीचा कार्यक्रम हा शेवटचा प्रयोग आहे.

मेयो यांच्या हॅथॉर्न प्रयोगातील हा शेवटचा प्रयोग होता. या प्रयोगासाठी त्यांनी जवळपास तीस हजार कामगारांच्या मुलाखती घेतल्या. या मुलाखती कार्यक्रमांमध्ये विविध स्वरूपाचे विविध उद्योग होते. विविध उद्योगातील विविध विभागात काम करणारे कामगार यांच्या मुलाखती प्रयोग त्यांनी उद्योगातील मानवी संबंध तपासण्यासाठी केला. या मुलाखती द्वारे त्यांनी व्यवस्थापक व कामगार यांचे मानवीय संबंध कशा स्वरूपाचे आहेत. याचा अभ्यास मेयो यांनी मुलाखती कार्यक्रमाच्या माध्यामातून केला. मेयो यांच्या संशोधनात असे आढळून आले की, उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराला भौतिक सुखामध्ये कामगार हा आपल्या श्रमाचा मोबदला म्हणून मिळणारे वेतन या वेतनातून तो आपल्या भौतिक गरजा पूर्ण करू शकतो. सर्व गोष्टी तो पैसांच्या स्वरूपात मिळून शकतो विकत घेऊ शकतो परंतु त्याला सर्वात आवश्यक असलेली महत्त्वाची गरज तो बाजारातून विकत घेऊ शकत नाही आणि ती गरज म्हणजे कामगारांचे सामूहिक मानवीय संबंध व्यक्तीला भौतिक सुखापेक्षा भावनीक सुखाची अतिशय मोठ्या प्रमाणात महत्त्व आहे.

कामगारांना मिळणारे भौतिक सुख या भौतिक सुखा बरोबर मानवीय संबंध, अनौपचारिक संघटना, सामूहिक क्रिया आणि कामगारांचे मनोबल या सर्वांचा विचार महत्त्वाचा आहे. कामगार हा एक मानव आहे. या दृष्टीकोनातून विचार केला तर त्याला मन भावना, इच्छा आणि आकांशा आहेत. या संपूर्ण गोष्टी पूर्ण होण्यासाठी त्याला मानवीय सहवासाची गरज असते. हा सहवास अनौपचारिक संघटनेतून मिळतो. कामगारामध्ये अनौपचारिक संबंध असतील तर त्यांच्यामध्ये सहकार्याची भावना निर्माण होते. त्यांच्या मध्ये आंतर क्रिया वाढते आणि होत असलेल्या आंतर क्रिया मुळे कामगारांच्या वैचारीक देवाण-घेवाण होते. एकमेकांच्या समस्या जाणून घेतल्या जातात. एकमेकांच्या इच्छा, आकांशाचा विचार हा अनौपचारिक संबंधामध्ये केला जातो. या बरोबर कामगारांच्या मनोबलाचा परिणाम हा त्यांच्या कार्यावर होतो. याचा निष्कर्ष मेयो यांनी

आपल्या व्यवस्थापणाच्या सिध्दांतामध्ये मांडला आहे. कामगारांच्या संबंधाचा परिणाम हा संबंध उद्योगावर व उद्योगाच्या उत्पादनावर होतो. हा विचार यांनी कामगारांच्या मुलाखती या प्रयोगात मांडला आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) मुलाखतीचा कार्यक्रम म्हणजे काय ?

---



---



---



---



---



---

### ४.७ हॅथॉर्नच्या अभ्यासाचे महत्त्व :-

व्यवस्थापन शास्त्राने विचारवंत यांनी मांडलेल्या व्यवस्थापन सिध्दांताचे महत्त्व पुढील प्रमाणे सांगता येईल. डालटन मेयो यांनी आपल्या अभ्यासाचा किंवा संशोधनामध्ये मानवी संबंधाला अतिशय महत्त्वाचे स्थान दिलेले आहे. मानव हा उद्योगाचा केंद्रबिंदू मानून मानवाच्या सजीवतेचा विचार त्यांनी आपल्या संशोधनातून केलेला आहे. मेयो यांच्या प्रयोगशील विचारातून निर्माण झालेल्या सिध्दांताचे महत्त्व पुढील प्रमाणे सांगता येईल.

#### १. परस्परातील संबंधाची जोपासना:

उद्योगात काम करणारा कामगार हा जरी उद्योगातील एक कामगार असला तरी तो समाजातील एक सदस्य असतो. समाजातील सामाजिक संबंध हे अनौपचारिक स्वरूपाचे असतात. व्यक्ती ही अनौपचारिक संबंधामध्ये वाढलेली असते. त्यामूळे उद्योगातील कामगारांच्या मध्ये अनौपचारिक स्वरूपाचे संबंध निर्माण झालेले असतात. कामगारा मध्ये फक्त औपचारिकता नसते तर त्यांच्यातील संबंध हे अगदी समोरा-समोरचे असतात. म्हणजेच त्यांच्यातील अनौपचारिक संबंध जोपासण्याचे काम किंवा प्रयत्न उद्योगाने किंवा व्यवस्थापकाने कामगारांचे अनौपचारिक संबंध जोपासण्याचे काम केले पाहिजे. असे सिद्धांतातून सांगण्यात आले आहे.

#### २. सामाजिक आणि संघटीत समता:

उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांमध्ये काम करत असताना सतत आंतरिक संबंध येत असतात किंवा आंतरक्रिया घडत असल्यामुळे त्यांच्यातील औपचारिक संबंधातून त्याचे रुपांतर अनौपचारिक संबंधात होते. उद्योगातील वेगवेगळ्या विभागातील कामगार यांच्यात सतत संबंध आल्याने त्यांच्यात भावनीकता निर्माण होते. त्यातून त्यांच्यात अनौपचारिक संबंधातून अनौपचारिक संघटना निर्माण होते. या अनौपचारिक संघटनेतून सामाजिक आणि संघटीत क्षमतेला बळ प्राप्त होते. व्यवस्थापकाने सामाजिक आणि संघटीत क्षमता जोडण्याचा प्रयत्न करू नये असे या सिद्धांतातून सांगण्यात आले आहे.

### ३. संघटनेचा प्रभाव

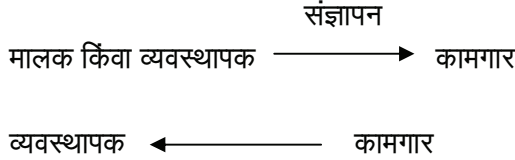
सामाजिक संघटनेचा उद्योगातील उत्पादीत मालावर सकारात्मक प्रभाव पडतो कारण सामाजिक संघटनेमधील संबंध हे अनौपचारिक स्वरूपाचे असतात. ते संबंध प्राथमिक स्वरूपाचे असतात, म्हणून कामगारांमध्ये सलोख्याचे वातावरण निर्माण होते. याच सलोख्याच्या वातावरणाचा परिणाम उद्योगाच्या उत्पादनावर होतो ही संघटना उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांच्या अनौपचारिक संघातुन तयार झालेली संघटना असते.

### ४. सहसंबंध

उद्योगात कामगारांचे काम करण्याची समता आणि गती ही त्याच्या मनोबलावर अवलंबून असते. कामगार उद्योगात एखाद्या यंत्रा सोबत किंवा यांत्रिक काम करत असेल तर त्याची मानसिकता बरोबर नसेल. तो कामगार मानसीक तनावात काम करत असेल तर त्याच्या तनावाचा परिणाम हा उत्पादनावर होतो. त्याचा विपरीत परिणाम होण्याची सुद्धा शक्यता असते. याचे कारण असे कि उद्योगात उत्पादन हे सर्व यंत्राचा साह्याने तयार केले जाते आणि यंत्र हाताळताने जर थोडीही चूक झाली तर त्याचा परिणाम संबंध उद्योगावर होतो किंवा संबंधीत यंत्रावर काम करणाऱ्या कामगारांवर परिणाम होतो. म्हणून कार्यक्षमता आणि मनोबल यांचा फार जवळचा सहसंबंध आहे. कामगारांच्या तणवरहीत वातावरणाचा परिणाम हा उत्पादनात वाढ घडवून आनण्यासाठी होतो.

### ५. दूहेरी संज्ञापन व्यवस्था :

उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांचे आणि उद्योगांच्या व्यवस्थापकांचे किंवा उद्योगाच्या मालकाच्या सहसंबंध असतात. उद्योगाच्या मालकाकडून किंवा व्यवस्थापकाकडून कामगारांकडे आणि कामगारांकडून मालक किंवा व्यवस्थापकाकडे अशी दूहेरी संज्ञापनाची व्यवस्था असते.



ही संज्ञापन व्यवस्था उद्योगात कार्यरत असणे अत्यंत महत्वाचे आहे उद्योगात औद्योगिक वातावरण निर्माण करण्यासाठी व शांत ठेवण्यासाठी ही व्यवस्था उपयुक्त ठरते.

### ६. कामगारांच्या समस्या जाणून घेणे.

उद्योगात काम करणाऱ्या वेगवेगळ्या विभागातील कामगारांच्या समस्या अडचणी सूचना या व्यवस्थापकाने विचारात घेणे आवश्यक आहे. मग त्या समस्या आर्थिक समस्या असो किंवा उद्योगातील साफसफाई किंवा प्रकाश जागे संबंधी, यंत्राच्या बाजूने फिरवण्यासाठी पुरेशी जागा इत्यादी स्वरूपाच्या सर्व समस्या उद्योगाचा प्रमुख म्हणून व्यवस्थापकाने कामगारांच्या समस्येकडे स्वतः जातीने लक्ष द्यायला हावे. इत्यादी गोष्टी व्यवस्थापकाने केल्या तर कामगाराला आपल्या व्यवसायाबद्दल आणि उद्योगाबद्दल मनात आनंद असेल. त्याचा परिणाम त्याच्या कार्यावर होतो. त्याच बरोबर उद्योगाच्या उत्पादनावर शुध्दा त्याचा परिणाम होतो. म्हणजेच उद्योग विकासाच्या मार्गावर चालतो. उद्योगाच्या विकास म्हणजेच सर्व कामगारांचा विकास होय.

### ७. सामाजिक प्रेरणा:

उद्योगाची उदिष्टे साध्य करण्यासाठी म्हणजे उद्योगाला विकासाच्या उच्च शिखरावर नेण्यासाठी, विकास घडवून आणण्यासाठी उद्योगातील कामगारांना उद्योगाचा प्रमुख या नात्याने व्यवस्थापकाने कामगारांना आर्थिक प्रेरणे बरोबर मानसिक व सामाजिक प्रेरणा देणे आवश्यक आहे. कारण मानवाचे कार्य हे प्रेरणेवर अवलंबून असते. व्यक्ती कोणतेही काम करण्यासाठी प्रेरणेने उद्दिष्ट झालेले असते. व्यक्ती कोणाकडून तरी किंवा कोणत्याही प्रेरणा होऊन त्या प्रेरणेने काम करत असतो. त्यामूळे त्याच्या कार्याला गती शुध्दा येत असते. म्हणून व्यवस्थापकाने कामगारांना सामाजिक व मानसिक प्रेरणेने उत्साहीत केले पाहिजे. या उत्साहीतपणाचा फायदा त्यांच्या कार्यवर होऊन उत्पादनावर होतो.

### ८. नविन विचार :

औद्योगिक व्यवस्थापनामध्ये डालटन मेयो यांच्या प्रयोगामुळे मानवी संबधावर आधारलेला नविन विचार समाविष्ट झाला. मेयो यांनी उद्योगातील काम करणाऱ्या कामगारांच्या संदर्भात अभ्यास करून कामगारांमध्ये मानवीय संबध असावेत असे विचार त्याने संशोधनाने मांडले. कामगाराला वेतन देऊन त्यांच्या कडून काम करून घेणे किंवा त्यांना यंत्रासोबत मानवतावादाच्या दृष्टीकोन ठेवून गरजेचे आहे. त्यांच्याकडे एक मानव म्हणून पाहणे, मानव म्हणून त्यांच्या भाव-भावनेचा इच्छा, आकांक्षाचा विचार करणे आवश्यक आहे. मेयो यांच्या मानवीय संबधाचा विचार मांडण्यापूर्वी उद्योगातील कामगार यंत्राप्रमाणे यंत्रा सोबत काम करत असत. परंतु मेयो यांनी मानविय संबधाचा नविन विचार मांडून उद्योगाला एक संजीवनी दिली असे म्हणता येईल.

### ९. सामाजिक कौशल्यांची आवश्यकता:

उद्योगातील कामगारांकडून केले जाणारे काम आणि मानवीय संबध यांचा अभ्यास करत असताना मानवीय वर्तनुकीचा अभ्यास महत्त्वाचा आहे. मानव प्राण्यामध्ये किंवा मानव मध्ये व्यक्ती तितक्या प्रवृत्ती असतात म्हणून प्रत्येक व्यक्तीचा स्वभाव व त्याचे वर्तन याचा अभ्यास व्यवस्थापकाला करणे आवश्यक आहे. या गोष्टीचा अभ्यास करण्यासाठी व्यवस्थापकाकडे सामाजिक कौशल्याची कला असणे आवश्यक आहे. जर व्यवस्थापकाकडे संभाषण कौशल्य असेल तर कोणत्या व्यक्तीशी कसे बोलावयाचे किंवा कोणत्या व्यक्तीशी कसे वर्तन करावे याचे ज्ञान कामगारात राहून किंवा मिसळून वागणूक मिळवता येईल म्हणून व्यवस्थापकाकडे सामाजिक कौशल्याची कला असणे आवश्यक आहे. प्रत्येक व्यक्ती वेगवेगळ्या स्वभावाच्या असतात आपण प्रत्येक व्यक्तीला एकसारखे वर्तन ठेवावे तर त्याचा परिणाम होऊ शकतो किंवा व्यवस्थापकांच्या बोलण्यातून कामगार असंतुष्ट होऊन त्याचा परिणाम उद्योगावर होऊ शकतो. म्हणून मानविय वतणुकिचा अभ्यास महत्त्वाचा आहे. कामगारांच्या वैयक्तिक संबधातून अनौपचारिक संघटनेची निर्मिती होत असते. या संदर्भात व्यवस्थापकाला ज्ञान असणे आवश्यक ठरते व्यवस्थापकाकडे सामाजिक कौशल्य असण्याची गरज आहे.

## आपली प्रगती तपासा

१) हॅथॉर्नच्या अभ्यासाचे महत्त्व सांगा.

---



---



---



---



---

### ४.८ मानवी संबधा बाबतचा टीकात्मक दृष्टीकोन :-

मेयो यांच्या हॅथॉर्न प्रयोगाला व्यवस्थापनात अनन्यसाधारण महत्त्व आहे. तरी या सिध्दांतावर अनेकांनी टीका केली आहे. हॅथॉर्न प्रयोगाचे निष्कर्ष जागासमोर आल्या नंतर अनेक व्यवस्थापकीय विचारवंतानी यावर हल्ले चढवले. व्यवस्थापनाच्या विचारांच्या क्षेत्रात यावेळी एक अघोषित युद्ध चालू झाले त्यांच्या सिध्दांनावर करण्यात आलेल्या टीका पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

#### १. संबधाची जोपासना:

उद्योगामध्ये उत्पादन आणि उत्पादक म्हणजे उद्योगात काम करणारे कामगार आणि उद्योगातून उत्पादित माल यांचा मानवीय संबधातून विचार केला आहे. परंतु हे संबंध कसे जोपासावे याची पुरेपूर माहिती दिली नाही म्हणजेच उत्पादकांनी किती प्रमाणात उत्पादन करावयाचे किंवा किती काम करावयाची याचा सविस्तर माहिती ह्या अभ्यासामध्ये दिलेली आढळून येत नाही अशा प्रकारची टीका डायलन मेयो यांच्या सिध्दांतात केलेली दिसून येते.

#### २. फक्त कामगारांचा विचार

मेयो यांनी मांडलेले विचार हे एकतर्फी विचार आहे. मेयो यांनी फक्त उद्योगातील कामगारांचाच विचार केलेला आहे. मेयो यांनी फक्त उद्योगातील कामगारांचाच विचार केलेला आहे. कामगारांच्या व्यवस्थापनाबाबत विचार मांडला आहे. त्या वेतीरिक्त कोणताही विचार मेयो यांनी मांडलेला नाही उद्योगाच्या विकासासाठी किंवा उत्पादनावर कोणताही विचार न मांडता फक्त कामगारांच्या बाबतीत विचार मांडले. मेयो यांनी केलेला प्रयोग हा कामगारांच्या विचारांच्या ऐवजी दुसऱ्या कोणताच विचार त्यामध्ये असलेला दिसत नाही उद्योगाला मेयो यांनी सुचना केल्या तर त्या विचाराच्या बाबतीत एक तर्फी विचार म्हणून टीका करता आली नसती.

#### ३. ग्राहकांची उपेक्षा

कारखान्यात उत्पादित माल हा व्यक्ती किंवा ग्राहक डोळ्या समोर ठेवूनच मालाचे उत्पादन केले जाते. उत्पादित माल हा उद्योगातच पडून राहिल त्याचा उद्योगाला कोणताही फायदा होणार नाही. म्हणून उद्योगातून उत्पादित केलेला माल हा ग्राहका पर्यंत कसा पोचवावा याचा कोणताही विचार मेयो यांनी आपल्या संशोधनातून मांडला नाही. कारखान्याचा उद्देश किंवा ध्येय हा आपण उत्पादित माल जास्तीत जास्त प्रमाणात विकला कसा जाईल किंवा ग्राहका पर्यंत कसा पोचला जाईल हाच उद्देश उद्योगाचा असतो. उद्योगातील व्यवस्थापकाचा असतो परंतु

ग्राहक हा अतिशय महत्वाचा घटक असून मेयो यांनी ग्राहकांच्या बाबतीत कुठलाच विचार मांडला नाही ही टीका मेयो यांच्या सिद्धांतावर होत आहे.

#### ४. बाह्य घटकांचा प्रभाव दूर्लक्षित :

मेयो यांनी उद्योगावर बाह्य घटकांचा प्रभाव पडत असतो या बाह्य घटकांचा विचार मेयो यांनी केला नाही अशी टीका मेयो यांच्या विचारावर केली जाते. उद्योगावर त्या देशातील राज्यघटना, सामाजिक परिस्थिती, सांस्कृती परिस्थिती, शैक्षणिक परिस्थिती, इत्यादी गोष्टींचा प्रभाव उद्योगावर पडत असतो. याचा मेयो यानी थोडाही विचार केला नाही. जर त्या देशाची राज्यघटना लोकशाही स्वरूपाची असेल तर उद्योगात किंवा उद्योग सुरु करताना त्यामध्ये जनतेचा विचार केला जातो. जनतेला कमीत कमी गोष्टींचा त्रास जाणवले या गोष्टींचा विचार केला जातो किंवा त्या संदर्भात मते मतांतर मांडण्याचा सर्वांना अधिकार असल्यामूळे फायद्याचाच विचार केला जातो म्हणून त्या देशातील राजकीय सामाजिक, शैक्षणिक, सांस्कृतीक घटकांचा परिणाम मेयो यानी कोणताच विचार मांडला नाही अशी शुध्दा टीका केली जाते.

#### ५. मर्यादित कामगारावर प्रयोग :

मेयो यांनी केलेला हॅथॉर्न प्रयोग हा विश्वव्यापी स्वरूपाचा नसून त्यांनी हा प्रयोग खूप कमी लोकांच्यावर केलेला आहे अशी टीका त्यांच्यावर केली जाते. कारण उद्योग ही संकल्पना जगभर असल्यामूळे अनेक उद्योग आहेत. अनेक उद्योगातील अनेक विभाग आहेत प्रत्येक विभागातील वेगवेगळ्या कामगार असतात. तर प्रत्येक कामगारांच्या बाबतीत निष्कर्ष वेगवेगळे असू शकतात. परंतु देश पातळीवर आपण जर विचार केला तर प्रत्येक देशाची आर्थिक स्थिती, राजकीय स्थिती, शैक्षणिक स्थिती, औद्योगिक स्थिती वेगवेगळ्या असतात म्हणून प्रत्येक घटकांचा विचार होणे आवश्यक आहे. परंतु मेयो यांच्या संशोधनामध्ये खूप कमी कामगारांवर संशोधन केले अशी टीका मेयो यांच्या विचारावर केली जाते.

#### समारोप:

प्राध्यापक मेयो यांनी व्यवस्थापनशास्त्रात मानवी संबंधाचा पुरस्कार करून एक क्रांती घडवून आणली कामगारांचे समाधान फक्त आर्थिक हितात नसून मानवाची काही सामाजिक व मानसिक उद्दिष्टे असतात ही उद्दिष्टे गाठण्यासाठीही तो प्रयत्न करत असतो. त्यामूळे कामगारांना प्रेरणा देण्यासाठी आर्थिक घटकाबरोबर सामाजिक व मानसिक घटकांनाही महत्त्व दिले पाहिजे असे या सिध्दांतातून दाखवून दिले. मेयो यांच्या सिध्दांतात काही उणिवा असण्याची शक्यता आहे. तरीही आज या सिध्दांताचे महत्त्व कायम आहे. त्यांच्या या संशोधनातून औद्योगिक समाजशास्त्राचा उदय झाला म्हणून त्यांना औद्योगिक समाजशास्त्राचे जनक असे म्हणतात.

#### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संबंधाबाबचा टीकात्मक दृष्टीकोन स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### ४.९ सारांश :-

विसाव्या शतकाच्या पूर्वाधात आधुनिक व्यवस्थापन विचारांचा कालखंड सुरु झाला उत्पादन साधना मधील श्रम/कामगार मनुष्य बळ हा घटक विशेष महत्वाचा आहे हा विचार पुढे आला कारण व्यवस्थापनातील हा घटक सजीव व सक्रिय आहे. व्यवस्थापनात मानव हा घटक महत्वाचा असल्याने व्यवस्थापन कार्य मानवी दृष्टीकोनातून केले पाहिजे. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांच्या आकांक्षा आहेत. हा दृष्टीकोन डोळ्यासमोर ठेवून त्यांच्या उद्योगातील व्यवस्थापकाने संबंध ठेवले पाहिजेत. डालटन मेयो हे या विचाराचे प्रणेते आहेत. आधुनिक व्यवस्थापन विचारा नुसार व्यवस्थापनात मानव या घटकात अधिक केंद्रीन केले पाहिजे. कारण कोणताही उद्योग असो उद्योगातील प्रमुख म्हणून कामगार हाच आहे. असे मत मेयो यांनी मांडले. कारण उद्योगातील प्रमुख घटक हा मानवच आहे. म्हणून त्याच्यावर लक्ष केंद्रीत केले पाहिजे कारण त्याला मन आहे इच्छा आहे, आकांक्षा आहेत. या सर्व गोष्टींचा विचार केल्या जावा. तसेच त्यांच्या भावभावना विचार यांचा व्यवस्थापना विचार केला गेला पाहिजे. त्याला एक मानव म्हणून योग्य ती वागणूक दिली गेली पाहिजे. असे विचार प्रामुख्याने आधुनिक व्यवस्थापनाचा आधार आहेत. विसाव्या शतकात कर्मचारी आपल्या अधिकाराबाबत अधिक जागृत आहेत. त्यामूळे व्यवसाय कर्ता व कर्मचारी यांच्यात संघर्ष निर्माण होऊ शकतो. त्यामूळे हा संघर्ष सोडविण्यासाठी आजच्या आधुनिक व्यवस्थापनात मानवी संशोधन विकास अत्यंत महत्वाचा मानला गेलेला आहे.

### ४.१० शब्दार्थ :-

- १) सक्रिय - चांगले काम, नियमित काम करणे, कार्यरत.
- २) निर्जीव - जीव नसलेला
- ३) पूर्वाधात - आगोदर / सुरुवातीला
- ४) केंद्रीत - एका जागेवर, एकत्रीत
- ५) प्रवृत्ती - वागणूक, सवयी
- ६) सहवास - एकमेकांच्या सोबत राहणे
- ७) सहकार्य - सहकार्य / मदत
- ८) आत्मीयता - जवळचे वाटणे, आनंद वाटणे, आपलेपणा
- ९) सूप्त भावना - वैश्वीक
- १०) सर्वव्यापी - जगभर

### ४.११ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न :-

- १) मानवी संबंधा बाबतचा टीकात्मक दृष्टीकोन स्पष्ट करा.
- २) हॅथॉर्नच्या अभ्यास पद्धतीचे महत्त्व लिहा.
- ३) टीपा लिहा
  - १) रॉबिनने केलेला अभ्यास
  - २) रिले असेंब्ली टेस्ट
  - ३) मुलाखतीचा कार्यक्रम





## समूह गट आणि नेतृत्व (Groups, Team and Leadership)

समूह शक्ती, समूहाचे प्रकार, समूह प्रवेशाची कारणे, समूह विकास, संघटनामधील समूहाचे महत्त्व, सामूहिक रचना आणि सामूहिक वर्तनाबाबत निर्णायक गोष्टी

### अभ्यासाचे मुद्दे :-

- ५.० उद्दिष्ट्ये
- ५.१ प्रस्तावना
- ५.२ समूहाचा अर्थ आणि व्याख्या
- ५.३ समूह शक्तीचा अर्थ
- ५.४ समूहाची वैशिष्ट्ये
- ५.५ समूहाचे महत्त्व
- ५.६ समूहाचे प्रकार
- ५.७ समूहात सामिल होण्याची कारणे
- ५.८ समूह विकासाचे टप्पे
- ५.९ संघटनेतील समूहाचे महत्त्व
- ५.१० समूह वर्तन व शक्तीवर परिणाम करणारे घटक
- ५.११ समूह संरचना किंवा बांधणी
- ५.१२ गटाचा अर्थ व व्याख्या
- ५.१३ गटाची वैशिष्ट्ये
- ५.१४ समूह व गटातील फरक
- ५.१५ गटाचे परिणाम व फायदे
- ५.१६ गटाचे प्रकार
- ५.१७ गटाच्या समस्या
- ५.१८ सारांश
- ५.१९ शब्दार्थ
- ५.२० विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

## ५.० उद्दिष्टे

१. समूहाचा अर्थ व व्याख्या अभ्यासता येईल.
२. समूहाचे महत्त्व आणि वैशिष्ट्ये लक्षात घेता येईल.
३. गटाचे महत्त्व व स्वरूप यांचा अभ्यास करता येईल.
४. समूह व गट यांच्यातील संबंधाचा अभ्यास करता येईल.
५. समूहाचे वैशिष्ट्ये व समूहाचे प्रकार अभ्यास करता येईल.
६. समूह, गट आणि नेतृत्व या तीन्ही संकल्पनांचा सविस्तर अभ्यास करता येईल.

## ५.१ प्रस्तावना

समूह म्हणजे आपल्या मनात कोणत्याही व्यक्ती ज्या एकत्रीत आहेत परस्परांच्या निकट आहेत त्यांचा समुच्च सर्वसाधारणपणे नजरेसमोर येतो. उदा. कपाटातील पुस्तके, घरांच्या कामासाठी आणलेल्या विटा, फुलांचा गूच्छ वगैरे यांना आपण सामुहिक समूह म्हणू शकत नाहीत. कारण या वस्तू जरी एकत्र आल्या तरी त्यांच्यात कोणत्याही प्रकारची परस्पराबद्दलची आस्तीत्वाची जाणिव नाही. म्हणजे त्यांच्यात आंतर क्रिया (Introction) होत नाही म्हणून त्यांना सामुहिक गट म्हणता येत नाही. एकमेकांच्या भौतिक सान्ध्यातील भौतिक वस्तू वा मानवेतितर प्राण्याच्या संकल्पानाला सामाजिक समूह म्हणता येणार नाही. मानवा मानवांनी मिळून बनलेला समूह म्हणजे समूह म्हणता येणार नाही कारण समूहामध्ये आंतरक्रिया महत्त्वाची असते.

मराठी भाषा बोलनाऱ्यांचा समूह, धार्मिक दंगलीत धार्मिक सलोखा निर्माण करण्यासाठी धडपडणाऱ्या तरुणांचा समूह, क्रिकेटचा सामना खेळणारा समूह, अनाथ मुलांच्या भवितव्याची काळजी घेणारे अनाथश्रम, व्यक्तीचे कुटुंब, योगासनाचा वर्ग, सुरपारंब्याचा खेळ खेळखेळणारे सवंगळी हे सारे मुलतः समूहच आहेत पण त्यांचे स्वरूप वेगळे आहे. समूहाचा आकार लहान मोठा सदस्यत्वाचा प्रकार एच्छिक - अनिप्रार्य असतो. हितसंबंधांच्या स्वरूपावरून, विशेष हितसंबंधीत - सर्व समावेशक; काल मर्यादेवरून स्थायी - अस्थायी, संघटनेच्या स्वरूपावरून विशेष संघटीत असंघटीत व बहुतांशी असंघटीत व्यक्तीच्या दृष्टिकोणावरून आपला किंवा अंतः समूह - दूसऱ्यांचा किंवा बहिःसमूह असे त्याचे विविध निकषावरून वर्गीकरणे केले जाते व्यक्तीजन्मापासून मृत्यू पर्यंत तो समूहातच आपले जीवन जगत असतो. सामाजिक गटामध्ये माणसाच्या आर्थिक गरजा बरोबर शारीरिक व मानसिक आणि सामाजिक गरजाही पूर्ण होतात. म्हणूनच मनुष्य हा गटात राहतो गटात राहणे हे त्याच्या त्याच्या भविष्याचा अविभाज्य भाग आहे. मनुष्य समाजात राहतो याचा अर्थ तो विविध गटांचे सदस्यत्व स्विकारत असते. मानवाचे संपूर्ण वर्तन समजून घेण्यासाठी सामाजिक समूहाचा अभ्यास महत्त्वपूर्ण ठरतो.

## ५.२ समूहाचा अर्थ आणि व्याख्या :-

समूहाचा अर्थ :- एकमेकांच्या सानिध्यातील भौतिक वस्तू वा मानवेत्तर प्राण्याच्या संकल्पनाला सामाजिक समूह म्हणता येणार नाही. माणसामानसानी मिळून बनलेला समुदाय म्हणजेच गट असेही म्हणता येणार नाही. कारण गटामध्ये आंतरक्रिया म्हत्वाची असते. सामाजिक गटाची संकल्पना स्पष्टपणे समजावून घेण्यासाठी काही विचारवंतानी केलेली व्याख्या पाहणे गरजेचे आहे.

### समूहाच्या व्याख्या:-

- (१) **हॉर्टन व हंट** :- यांच्या मते “समूह म्हणजे अशा लोकांचा समूच्च्य कि ज्यांना आपले सदस्यत्व व आंतरक्रिया यांची जाणिव असते.”
- (२) **मेरिल व एलड्रेज** :- यांच्या मते “दोन अगर अधिक व्यक्ती ज्या बऱ्याच काळापर्यंत एकमेकांशी संपर्क ठेवत असतात व समान उद्दिष्टानुसार कार्य करीत असतात त्यांना सामाजिक समूह म्हणता येईल.”
- (३) **ब्रूम व सेलक्षनिक म्हणतात.** “जेव्हा व्यक्ती विशिष्ट जेव्हा व्यक्ती विशिष्ट सामाजिक संबंधांनी एकत्र बांधल्या जातात आणि अशा संबंधामुळे इतरापासून वेगळ्या समजल्या जातात तेव्हा त्या व्यक्तीच्या संचायला सामाजिक समूह म्हटले जाते.”

## ५.३ समूह शक्तीचा अर्थ :-

समूह म्हणजे एका व्यक्ती पेक्षा अनेक व्यक्ती एकत्र येऊन राहणे याला समूह असे म्हणतात. परंतु समूह शक्ती म्हणजे एक समूह दुसऱ्या समूहावर आक्रमण करत असेल तर दुसऱ्या समूहाहाने एकत्रीत येवून दुसऱ्या समूहावर आक्रमण करणे होय.

या मध्ये आपणाला उद्योगाच्या बाबतीत विचार करावा लागतो. उद्योग म्हणजे समूह, उद्योगात जरी अनेक माणसे काम करीत असतील किंवा उद्योगात वेगवेगळे विभाग असतील आणि वेगवेगळ्या विभागाचे वेगवेगळे काम असले तरी हा उद्योग एक समूहच आहे. कारणे समूह ही व्यापक अशा स्वरूपाची संकल्पना आहे. समूहातील व्यवस्थापक आणि व्यवस्थापकांच्या हाताखाली श्रम करणारे अधिकारी हे लोक शुध्दा उद्योगाचे घटकच आहेत या सर्वांचा मिळून समूह बनत असतो हे सर्व जण एकमेकांच्या सहकार्याने काम करत असतात. समूह शक्ती उद्योगातील समूह शक्ती म्हणजे जेव्हा उद्योग डबघाईला येतो किंवा तोट्यात जाण्याची शक्यता असते किंवा दूसरा एखादा नविन उद्योग येऊन आपल्या उद्योगाशी स्पर्धा करतो तेव्हा उद्योगातील सर्व अधिकारी व कामगार वर्ग एकत्रीत येऊन दुसऱ्या उद्योगाला तोंड देतात म्हणजे सर्व जन मिळून त्या उद्योगाचा सामना करतात याला समूह शक्ती असे म्हणतात जर नविन उद्योग येऊन आपल्या उद्योगाला स्पर्धेत मागे टाकण्याचा प्रयत्न करत असेल तर आणि हे उद्योगाच्या व्यवस्थापकांच्या लक्षात आले तर तो आपल्या उद्योगातील सर्व कामगाराला सर्व अधिकाऱ्यांना या बदल माहिती देतो व आपला उद्योग कुठल्या स्थितीत आहे आणि आपणाला

काय गेले पाहिजे याची सूचना सर्व कर्मचारी व कामगारांना व अधिकारी वर्गांना माहिती दिली जाते व सर्वजण एकत्रीत येऊन किंवा सर्वजण एकमताने काम करून आपल्या उद्योगाचा विकास करण्याचा प्रयत्न करतात यालाच समूह शक्ती असे म्हणतात.

### आपली प्रगती तपासा

१) समूहाचा अर्थ आणि व्याख्या सांगा.

---



---



---



---



---

### ५.४ समूहाची वैशिष्ट्ये :-

#### १. कमीत कमी दोन व्यक्तींची आवश्यकता :-

समूह निर्मातीसाठी कमीत कमी दोन किंवा अधिकात-अधिक कितीही लोकांची गरज असते जर एकच व्यक्ती असेल तर आपणाला समूह म्हणता येणार नाही कारण त्यामध्ये आंतरक्रिया होणे आवश्यक असते म्हणून आंतरक्रिया घडून येण्या साठी दोन किंवा अधिक लोकांची गरज असते जेव्हा एका पेक्षा अधिक लोक किंवा व्यक्ती एकत्र येतात आणि त्यांच्यात आंतरक्रिया घडून येते तेव्हा त्याला आपणाला समूह असे म्हणतात येईल.

#### २. समान उद्दिष्ट्ये

एक समान उद्दिष्ट्यांची पूर्तता करण्यासाठीच समूह निर्माण होतात. समूहातील लोक आपल्या गरजा पूर्ण करण्याच्याहेतूने एकत्र आलेले असतात त्यामध्ये विविध प्रकारच्या गरजा असू शकतात. त्यामध्ये राजकिय स्वरुपाची किंवा शैक्षणिक, आर्थिक किंवा सामाजिक स्वरुपाची गरज पूर्ण करण्याच्याहेतूने एकत्र आलेले असतात. यामध्ये प्रत्येकाचे उद्दिष्ट्ये सारख्या स्वरुपाचे असतात. आपले उद्दिष्ट्ये पूर्ण झाल्यावर सर्व लोक वेगवेगळे होतात. कोणताही समान हेतु वा उद्दिष्ट, समोर नसता समूह निर्माण होऊ शकत नाही. मग ही उद्दिष्टे दिर्घकाळ टिकणारी असतील वा अल्प काळात पूर्ण होणारी असतील . त्यानुसार समूहाचे अस्तित्व दिर्घकाळ वा अल्पकाळात असते.

**उदा:-** एकाच बसमधून तिर्थयात्रेला जाणाऱ्या प्रवाशांचा एक हेतु समान आहे. तो म्हणजे तीर्थयात्रेला जाणे तीर्थयात्रेला जाऊन आल्यावर त्या समूहाचे विसर्जन होते. पण कुंटुबासारख्या समूह या समूहातील प्रत्येकांचे उद्दिष्ट्ये समान असतात. परंतु हा समूह दिर्घकाळ टिकणारा असतो त्यामुळे कुंटुबासारख्या समूह निरंतर राहतो.

### ३. सामाजिक आंतरक्रिया :-

समान उद्दिष्टांची प्राप्ती करून घेण्यासाठी व्यक्ती एकत्रीत आल्या तरी त्यांच्यात सामाजिक आंतरक्रिया होणे अत्यावश्यक आहे. त्यांच्यात प्रत्यक्ष अप्रत्यक्ष स्वरूपाचे संबंध निर्माण होणे अत्यावश्यक आहे. क्रिकेट संघा मध्ये एकत्र आलेले खेळांडू यांच्यात आंतरक्रिया घडली तरच सामना खेळला जाईल म्हणजे दोन समूह आपआपसात आंतरक्रिया करून सामना खेळतात एका संघातील खेळांडू एकमेकांशी संवाद साधून एकमेकांना सामन्याचे नियम सांगतात व ते एकमेकांचे ऐकतात शुध्दा या सर्व घटनेला सामाजिक आंतरक्रिया म्हणतात जर दोन समूहामधील खेळांडू मध्ये आंतरक्रिया घडली नाही तर क्रिकेट चा सामना खेळणे शक्यच नाही म्हणजेच कुठल्याही समूहात सामाजिक आंतरक्रिया घडणे अत्यावश्यक आहे.

### ४. मानसिकदृष्ट्या एकात्मता :-

समूहातील सदस्यात समान उद्दिष्टांची पूर्तता होण्यासाठी एकतेची जाणिव निर्माण झालेली असते. अशा एकतेच्या जाणिवेशिवाय सामाजिक समूह निर्माण होणे शक्य नसते. या जाणिवेमुळेच आपला समूह हा दूसऱ्या समूहापेक्षा वेगळा आहे. याची जाणिव निर्माण होते ऐवढेच नव्हे तर ही एकता अभिमानाने जपणे व स्वतःस इतरांपासून वेगळे मानने समूह सदस्याला योग्यच वाटत असते अर्थात ही एकतेची भावना समान उद्दिष्टांच्या स्वरूपावर अवलंबून असते एखादा मुलगा क्रिकेट क्लबचा सदस्य असेल तर केवळ क्रिकेटसंबंधीत बाबीपूरता त्या समूहातील सदस्याशी मानसिकदृष्ट्या एकात्मतचा अनुभव येऊ शकेल. पण त्याच्या कुटूंबाशी तो पूर्णपणे एकरूप झालेला असतो तेव्हा कुटूंबातील त्याची एकात्मतेची जाणिव अधिक दाट असते या दृष्ट्या एकात्मतेच्या जाणिवमुळेच समूह सदस्यात आपूलकीची भावना दिसून येते समूहामध्ये आपूलकीची भावना नसेल त्या समूहाला समूह असे म्हणता येणार नाही म्हणून समूहामध्ये आपूलकीची भावना असते. यामुळे मानसिकदृष्ट्या एकात्मता असते.

### ५. कायम स्वरूपाचे संबंध :-

समूह निर्माण होण्यासाठी जशी वरील गोष्टीची आवश्यक असते तशीच कायम संपर्क असणे सुध्दा आवश्यक आहे किंवा समूह सदस्यातील संपर्क हा जास्तीत जास्त टिकाऊ स्वरूपाचा हवा त्यामुळे समूहातील सदस्यातील संबंध कायम स्वरूपाचे व स्थिर असले पाहिजेत त्यामुळे दिर्घकाळ आंतरक्रिया चालू राहते. आंतरक्रियेचे जेवढे जास्त प्रमाण तेवढे समूह सदस्यात घनिष्ट संबंध निर्माण होतात.

**उदा :** अमेरीका ते भारत विमान प्रवासातील प्रवाशाच्या गप्पा गोष्टी होतात ह्या गप्पा गोष्टी ओळखी प्रवास संपेपर्यंतच असतात. आणि प्रवास संपला की, त्यांच्यातील संबंध शुध्दा संपतात म्हणजे यांच्यातील संबंध दिर्घस्वरूपाचे असत नाही म्हणून त्यांना समूह असे म्हणता येणार नाही कारण समूह तयार होण्यासाठी किंवा समूहासाठी सामाजिक संबंध हे दिर्घ स्वरूपाचे असावे लागतात. म्हणून आपणाला समूहाचे वैशिष्ट्ये म्हणून टिकाऊ स्वरूपाचे संबंध हे वैशिष्ट्ये सांगता येईल दुसरे टिकाऊ स्वरूपाचे संबंधाचे उदाहरण ग्रामीण भागातील खेडे गावाचे टिकाऊ स्वरूपाचे संबंधाचे उदाहरण म्हणून गावातील भजनी मंडळीचे सांगता येईल भजनी मंडळीचा संपर्क दररोज येतो जेव्हा - जेव्हा ते भजन एकत्र येतात तेव्हा त्यांच्यात संपर्क घडून येतो म्हणून आपणाला या मंडळाला समूह असे म्हणता येईल.

### ६. परस्परावलंबन सहकार्य :-

समान उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी सदस्य परस्परांवर अवलंबून असतात समूहातील सर्वच सदस्य एकाच प्रकारची कार्ये पार पाडीत नाहीत परंतु त्यांच्याकडून पार पाडली जाणारी कार्ये परस्परपुरक असतात यालाच आपण समुदायातील सदस्य परस्परपुरक विविध भूमिका पार पाडतात असे म्हणता मग या भूमिका कमी जबाबदारीच्या असतील वा जास्त परंतु समूहातील प्रत्येक सदस्य आप-आपली भूमिका पार पाडत असतो. शिवाय ती परस्परांच्या सहकार्यानेच पार पाडली जाते

**उदा :-** कुटुंबा करिता वडिल आर्थिक कमाई करतात तर आई घरातील इतर जबाबदाऱ्या पूर्ण करते. यामुळे समूह सदस्यात सहकार्य होत असते.

### ७. रचना किंवा संघटन

समान उद्दिष्टांचे पार पाडण्यासाठी समूहाचे दिर्घकाळ अस्तित्त्व असणे आवश्यक आहे त्यासाठी समूहातील सदस्यांची भूमिका व दर्जे निश्चित करणे आवश्यक असते त्याच प्रमाणे विशिष्ट मुल्यांची जोपासना सदस्यांकडून होणे आवश्यक असते. यासाठी समूहाला रचना किंवा संघटन असेने आवश्यक असते कोणत्याही समूहात असे संघटन किंवा रचना दिसून येते अर्थात समान उद्दिष्टांच्या स्वरूपानुसार समूहातील रचना किंवा संघटनाचे स्वरूप असते केवळ सकाळी ऐखाद्या मैदानात फिरण्यासाठी म्हणजेच व्यायामासाठी एकत्र आलेल्या लोकांचा समूह याला समूह म्हणता येणार नाही कारण त्याच्यात रचना किंवा संघटन नसते उलट आपणाला एखाद्या बँकेमध्ये काम करण्यासाठी एकत्र आलेले कमचारी यांच्यात रचना असते बँकेचा मॅनेजर कॅशियर क्लार्क इत्यादी लोकांची रचना असते. म्हणून आपणाला त्यांना समूह असे म्हणता येईल म्हणून समूहाचे वैशिष्ट्ये म्हणून रचना किंवा संघटन हे देखील समूहाचे वैशिष्ट्ये आहे.

### ८. गतिशीलता

गतिशीलता हे समूहाचे प्रमुख वैशिष्ट्ये आहे. कारण समूह गतिशिल असतात ते केव्हाच स्थिर असत नाहीत. समूहाच्या कार्यात बदल झाला की समूहाच्या रचनेतदेखील बदल होतो काही बदल झपाट्याने होतात त्यामुळे ते लक्षात येतातपण काही वेळेला मंदगतीने का असेना पण समूहाच्या कार्यात व रचनेत बदल होतात घरांचे

**उदा.** घराचे वेगवेगळे भाग असतात जसे कि दरवाजा, खिडकी, भिंती, पत्रे इत्यादी सर्व गोष्टी मिळून घर बनते परंतु यामध्ये गतिशीलता असत नाही म्हणून आपणाला याला समूह म्हणता येणार नाही तर गतिशीलतेचे उदाहरण म्हणून आपणाला शेतात काम करणाऱ्या कुटुंबातील सर्व समस्यांना गतिशिल आहेत असे म्हणता येईल म्हणून गतिशीलता हे समूहाचे प्रमुख वैशिष्ट्ये आहे.

### ९. सदस्यांच्या वर्तणूकीचे नियंत्रण

विशिष्ट उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी समूहातील सदस्यांना विशिष्ट भूमिका व दर्जे मिळतात.त्यानुसार त्यांनी आपापल्या जबाबदाऱ्या पार पाडावयाच्या असतात. समूहाची काही विशिष्ट मुल्ये असतात समूहाचे इतरांपासून वेगळेपण असते तेव्हा ही मुल्यांची जोपासना होणे

समूहाचे वेगळेपण टिकून राहणे यासाठी समूह सदस्याकडून विशिष्ट वर्तन व्हावे यावर समूहाचा अट असतो. शिवाय समूह सदस्याने सामाजिक नियमांचे उल्लंघन करू नये ही समूहा मार्फत काळजी घेतली जाते त्यामुळे समूह सदस्याच्या वर्तनाचे प्रभावी नियंत्रण समूहाकडून होत असते, अर्थात सामाजिक समूहाच्या स्वरूपावरच या नियंत्रणाच्या स्वरूप अवलंबून असते. कुटुंबाने आपल्या समूहातील सदस्याचे सर्वच जीवन प्रारंभापासून ते आतापर्यंत नियंत्रीत केलेले दिसून येईल एवढेच नव्हे तर समूहात राहूनच समूह सदस्याच्या काही उद्दिष्टांची पूर्तता होत असते. एवढेच नव्हे तर समूहात राहूनच समूह सदस्यांच्या काही उद्दिष्टांची पूर्तता होत असते त्यामुळे त्याला समूहा बद्दल आत्मियता वाटत असते या आत्मियतेपोटी अशा नियंत्रणाचे बंधन सदस्याला वाटत नाही.

### आपली प्रगती तपासा

१) समूहाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

### ५.५ समूहाचे महत्त्व

व्यक्ती व समाज या दोहोंसाठी देखील समूहाची इतकी आवश्यकता असते. जगाच्या पाठीवरील सर्वच समाजातून समूहाचे अस्तित्व दिसून येते. चार्लस यांनी समूहाचे दोन प्रकार सांगितले आहेत त्यात एक प्राथमिक समूह दुसरा दुय्यम समूह असे समूहाचे कुले या विचारवंताचे समूहाचे दोन प्रकार सांगितले आहे या दोन्ही समूहाचे दोन प्रकार सांगितले आहे. या दोन्ही समूहाचे महत्त्व मोठ्या प्रमाणात आहे. संवगडी, शेजारी, कुटुंब हे इतके महत्त्वाचे समूह आहेत कि त्यातच व्यक्तीच्या आयुष्याचा जास्त भाग व्यतीत होतो.

व्यक्तीचा जन्म कुटुंबासारखा प्राथमिक समूहात होतो. या कुटुंबातून मुलांचे संरक्षण, संवर्धन होते त्याला समाजात चालावे कसे, बोलावे कसे, सामाजातील मुल्ये कोणती धर्म कोणता समाजाच्या रुढी-परंपरा कोणत्या याचे ज्ञान प्राथमिक समूहाकडूनच होते म्हणजेच त्याचे समाजिकरण कुटुंबासारख्या प्राथमिक समूहाकडूनच होते. व्यक्तीला समाजाच्या संस्कृतीची ओळख करून देणे. संस्कृतीचा वारसा सोपविण्यात प्राथमिक समूह महत्त्वाचे साधन आहे. व्यक्तीचे व्यक्तीमत्त्व घडविण्यासाठी प्राथमिक समूहाचा भाग अत्यंत मोठा आहे. व्यक्तीला तीचे समाजातील स्थान महत्त्वाकांक्षा त्यासाठी लागणारे कष्ट, पार पाडाव्या लागणाऱ्या सामाजिक भूमिका याबद्दल मौलिक ज्ञान व साहाय्य समूहाकडूनच होते. प्रेमाची व आपुलकीची सावली ही देखील मानसाची मोठी भूख आहे ती काही विकत घेता येत नाही या गोष्टी आपल्या कुटुंबातील

व्यक्ती मित्र यांचेकडून मिळवतात. त्याला जसे मार्गदर्शन हवे असते त्याच्या वर्तनावर नियंत्रण हवे असते तसेच त्याच्या कर्तृत्वाचे कौतुकही होत असते त्याही दृष्टीने मानसीक सुरक्षितता देण्याचे कार्य समूहाकडून एकमेकांच्या गरजा अडचणी सजावून घेतल्या जातात व त्या सोडविण्याचा प्रयत्न केला जातो. म्हणून समूहाला महत्वाचे स्थान आहे.

पूर्वी म्हणजे मानव प्राण्याच्या बुद्धीचा विकास होण्या आगोदर मानव भटकंती करून राहत होता. समूहातील प्रत्येकाला प्रत्येकाची गरज भासत होती कोणी परकीय टोळीने आपल्यावर येऊन हल्ला करु नये किंवा जंगली प्राण्यांची आपल्यावर हल्ला करु नये त्याच्यांपासून आपण बचाव व्हावा यासाठी मानसाने प्रत्येकाची गरज हल्ल्यापासून बचाव करण्यासाठी समूहाची गरज भासत नाही म्हणून पूर्वी माणूस टोळी करून राहत होता म्हणजेच समूहाने जीवन जगत होता. पूर्वी पासून तर आज पर्यंत मानवाला समूह करून राहण्याची आवश्यकता आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) समूहाचे महत्त्व सांगा.

---



---



---



---



---

### ५.६ समूहाचे प्रकार :-

अमेरिकन समाजशास्त्रज्ञ चार्ल्स कूले यांनी समूहाचे मुख्य दोन प्रकार पाडलेले आहेत त्यामध्ये प्राथमिक समूह आणि दुय्यम समूह मराठी भाषा बोलण्याचा समूह, धार्मिक दंगलीत सलोख निर्माण करण्यासाठी धडपणाऱ्या तरुणांचा समूह क्रिकेट सामना खेळणारा समूह अनाथश्रम, एखाद्या व्यक्तीचे कुटूंब योगासनाचा वर्ग, सुरपारण्याचा खेळ खेळणारे सवंगडी हे सारे मुलतः समूहाच आहेत पण समूहातील सदस्यात संघर्ष व निकटचे प्रमाण कितपत आहे यावरून प्राथमिक समूह व दुय्यम समूह असे केले जाणारे वर्गीकरण समूहाचे मूलभूत वर्गीकरण मानले जाते.

### १. प्राथमिक समूह

अमेरिका समाजशास्त्रज्ञ चार्ल्स कुले यांनी १९०९ मध्ये social organization या समाजशास्त्रीय ग्रथांत प्राथमिक समूहाची संकल्पना मांडली प्राथमिक समूह म्हणजे काय हे सांगतात, चार्ल्स कुले म्हणतात ज्या समूहामध्ये अतिशय निकटचे समोरासमोरचे संबंध व संयोग ही वैशिष्ट्ये दिसून येतात त्या समूहाचे मी प्राथमिक समूह मानते ते अधिक अर्थाने प्राथमिक समूह असतात. पण प्रामुख्याने हे समूह या दृष्टीने प्राथमिक आहेत की, ते व्यक्तीचे सामाजिक स्वरूप व ध्येय यांना आकार देण्यात आधारातून असतात म्हणजे प्राथमिक समूहातील सदस्यात



परस्परांशी, समोरासमोरचे संपर्क असल्याने त्यांच्यात घनिष्ट संबंध निर्माण झालेले असतात सर्व सदस्यांमध्ये आपलेपणाची भावना व एकता तीव्रतेने दिसून येते.

प्राथमिक समूह अधिक स्पष्ट होण्यासाठी प्राथमिक समूहाची वैशिष्ट्ये पाहणे महत्त्वाचे ठरतील. प्राथमिक समूहाची संकल्पना अधिक स्पष्ट होईल.

### प्राथमिक समूहाची वैशिष्ट्ये :

वर विवेचन केलेल्या बाबींनी जो प्राथमिक समूह निर्माण होतो त्या समूहात पुढील वैशिष्ट्ये आढळतात.

#### १. प्राथमिक समूहातील सदस्यात समान उद्दिष्टे असतात.

प्राथमिक समूहातील सदस्यातील उद्दिष्टांमध्ये एकसारखेपणा आढळून येतो सर्वच सदस्यांच्या आशा-आकांक्षा आवडी-निवडी व जागाकडे बघण्याचा दृष्टीकोन हा एकच असतो. त्यामूळे त्यांचे उद्दिष्ट समान असते व त्यांची पूर्तता करण्यासाठी सर्वजण प्रयत्नशील राहतात कुटूंबात दोन जीवलग मित्रांत या गोष्टी दिसून येतात या समूहातील सदस्यामध्ये इतकी एकात्मता निर्माण झालेली असते की प्रत्येकजण एक दुसऱ्याच्या हिताची काळजी वाहतो. आपल्या मित्राने वाईट वर्तणूक केली तर त्याला त्याबद्दल आपण रागावतो पण त्यांची वाच्यता महाविद्यालयाच्या प्राचार्यासमोर करीत नाही. मुलांच्या यशाने आईला अतिशय आनंद वाटतो याचे कारण म्हणजे त्या समूहातील सदस्यात असलेली उद्दिष्टाची अनन्यता हीच होय.

#### २. प्राथमिक समूहातील सदस्य एकमेकांसाठी जगणे हेच साध्य मानतात.

प्राथमिक समूहातील सदस्यातील जे संबंध असतात ते साधनमात्र means नसतात. एकमेकांसाठी जगणे हेच त्यांचे साध्य Ends असतात. म्हणजे एखादा वैयक्तिक स्वार्थ अगर उद्दिष्ट साधण्यासाठी हे संबंध असत नाहीत कुटूंबातील सदस्य अगर दोन जीवलग मित्र अशा व्यवहारीक स्वार्थासाठी एकत्रीत आलेले नसतात. म्हणजेच प्राथमिक समूहामध्ये एकत्रीत आलेल्या सदस्यामध्ये कुठलाच स्वार्थ नसतो. आई-बाप मुलासाठी राबतात ते मुलाचे सुखी व्हावे म्हणून बहिणीसाठी तो ही कुठलाही स्वार्थ नसतो म्हणून या संबंधाला किंवा समूहाला प्राथमिक समूह असे म्हणतात. ते वैयक्तिक स्वार्थासाठी नाही तर त्याच्या नात्याचे संबंध असतो नात्याचा सार्थक म्हणून वरील वैशिष्ट्यावरून प्राथमिक समूहाचे स्वरूप लक्षात येते, प्राथमिक समूह संकल्पना स्पष्ट होते.

#### ३. समूहातील सदस्यांचे स्थान व्यक्तिगत स्वरूपाचे असते.

प्राथमिक समूहातील प्रत्येक सदस्याचे स्थान विशिष्ट व्यक्ती म्हणून असते. त्यामूळे प्रत्येक सदस्यात व्यक्तीगत स्वरूप प्राप्त झालेले असते. ही स्थाने संबंध संक्रमणीय असत नाहीत, म्हणते एका मित्राची जागा दुसरा मित्र घेऊ शकत नाही. अडाणी, भोळसट असेल तरी ते वडील ते वडीलच असतात. आपले मुल आईला राजबिंडा वाटत असत. त्याची जागा कोणीच घेऊ शकत नाही. कारण हे संबंधच वैयक्तिक (Personal) स्वरूपाचे असतात. या उलट समाजशास्त्राचे प्राध्यापक व विद्यार्थी, कारखान्याच्या मालक व कामगार वगैरे संबंध व्यक्तिनिरपेक्ष असतात. एक समाजशास्त्राचे प्राध्यापक गेले तर दुसरे प्राध्यापक येऊन शिकविण्याचे काम सुरु होते. परंतु एक मानव म्हणून जागा रिक्तच असते.

#### ४. प्राथमिक समूहाचे स्वरूप समावेशक असते.

प्राथमिक समूहातील सदस्याचे एकमेकांशी भावनीक संबंध निर्माण झालेले असतात. एकमेकांच्या संपूर्ण व्यक्तिमत्त्वाशी हे संबंध निगडीत असतात साहजीकच केवळ एकदूसऱ्या बाबीपूरताच यांचा एकमेकांशी संबंध राहत नाही तर परस्परांच्या संपूर्ण जीवनाशी एकमेव समस्त झालेले असतात. त्यामुळे प्राथमिक समूह समावेशक स्वरूपाचे असतात. वडीलांनी आपणास पॉकेट मनी दिला की नाही किंवा मुलगा महाविद्यालयात जातो कि नाही एवढ्या पुरतेच वडील - मुलाचे संबंध निगडीत असत नाहीत वडीलांचा सामाजिक दर्जा, त्याचे आजारपण, ते आपणासाठी घेत असलेले कष्ट त्यांचे आपल्यावरचे प्रेम याचीही मुलाला जाणिव असते. त्याच प्रमाणे मुलाचे शैक्षणिक यश त्याचे भवितव्य त्याची इतरांबरोबरची संगत त्याची घरातील व बाहेरची वर्तणूक त्याच्या गरजा यांची वडीलास काळजी असते. इतर सामाजिक संबंध केवळ व्यक्तिमत्त्वाच्या पुरतेच असतात. त्यामुळे टाइपिंग क्लासचे चालक व टाइपिंग शिकणार विद्यार्थी यांच्यातील संबंध प्राथमिक नाहीत म्हणून प्राथमिक समूहाचे प्राथमिक समूहाचे स्वरूप समावेशक असते.

#### ५. प्राथमिक समूहातील सदस्याचे वर्तन स्वयंप्रेरीत असते.

प्राथमिक समूहातील प्रत्येक सदस्यांचे वर्तन स्वयंप्रेरीत असते. सर्वजण आपण - आपले कर्तव्य पार पाडीत असतात. यामध्ये कोणी -कोणाशी कसे संबंध ठेवावेत. मुंलानी वडीलांशी संबंध ते मुंलाना सांगावयाचे काम पडत नाही किंवा मुलीनी आईशी कसे वर्तन करावे हे तीला सांगायची गरज पडत नाही. या गोष्टी सर्व सदस्य स्वयंप्रेरणेने करीत असतात किंवा वडील घरातील कर्ता पुरुष आपण काय केले पाहिजे हे सांगण्याची गरज पडत नाही. वडील घरातील किंवा कुटूंबातील प्रमुख या नात्यांनी न सांगता आपली जबाबदारी काय हे समजून तो काम करत करत असतो.

वरील प्राथमिक समूहाच्या वैशिष्ट्या वरून प्राथमिक समूह ही संकल्पना स्पष्ट होते.

#### आपली प्रगती तपासा

१) प्राथमिक समूहाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

#### २. दूय्यम समूह

अमेरिकन समाजशास्त्रज्ञ चार्लस कुले यांनी जो प्राथमिक समूहाची जी संकल्पना मांडली त्याच्या आगदी उलट स्थिती ज्या समूहात दिसते त्यांना दूय्यम समूह (Secondary group) असे म्हणतात. जे समूह प्राथमिक स्वरूपाचे नाहीत त्यांना दूय्यम स्वरूपाचे समूह म्हणतात येईल. हर्टन व हंट म्हणतातकि "दूय्यम समूह म्हणजे ज्या समूहातील सामाजिक संपर्क हे व्यक्तिनिरपेक्ष

तूटक व उपयुक्ततावादी असून लहान निकटवर्ती व अंत्यत व्याक्तीगत अशा प्राथमिक समूहापेक्षा अत्यंत वेगळे असतात.” म्हणजे दूर्यम समूहातील सदस्यात संपर्क व निकटतेचे प्रमाण अत्यंत कमी असते. अशा समूहाचा आकार मोठा असून सदस्यामधील संबधात जिद्दाला व आपलेपणाचा अभाव असतो, केवळ कामापुरते व्यक्ती निरपेक्ष असे हे संबध असतात उदा. कामगार संघटना, राजकीय पक्ष, शहर, राष्ट्र वगैरे.

### दूर्यम समूहाची वैशिष्ट्ये:

प्राथमिक समूह दूर्यम समूहापेक्षा किती वेगळा आहे. हे दूर्यम समूहाच्या पूढील वैशिष्ट्यावरून स्पष्ट होईल.

#### १. संबध अप्रत्यक्ष व व्यक्तनिरपेक्ष असतात

प्राथमिक समूहातील सदस्यांमध्ये संबध समोरासमोरचे प्रत्यक्ष व सातत्याने येत असतात. त्यामूळे त्याच्यात घनिष्ट निकटता व व्यक्तगत संबध दिसून येतात पण कामगार संघटना शहर कारखाना यासारख्या दूर्यम समूहातील सदस्यातील संबध मात्र प्रत्यक्ष असून त्यांच्यात निकटता फारच कमी असते. दूर्यम समूहातील सहकार्य असते पण ते अप्रत्यक्ष व कामापुरते नोकर-मालक संबधात नोकराला कोणताही मालक चालतो तर मालकाला कोणताही नोकर समान असतो. म्हणजे हे संबध व्यक्तनिरपेक्ष असतात. व्यक्त कोण आहे यापेक्षा व्यक्ती काय आहे. याला दूर्यम समूहात महत्व दिले जाते.

#### २. आकाराचे बंधन नाही

प्राथमिक समूहातील सदस्य संख्या लहान व मर्यादित असते त्यामूळेच त्यांच्यात मोठ्या प्रमाणात निकटता दिसून येते. पण दूर्यम समूहांना सदस्य संख्येचे बंधन असत नाही त्यांचा आकार कितीही विशाल असू शकतो. कामगार संघटना व राष्ट्र हे दोन्हीही दूर्यम समूहच आहेत.

#### ३. भौतिक सान्निध्याची गरज नाही.

प्राथमिक समूहातील संबधात निकटता व आपलेपणाची भावना निर्माण होण्यासाठी सदस्यांनी एकत्र राहणे, जेवणे, फिरणे, खेळणे, विचारविनिमय करणे आवश्यक असते. त्यासाठी भौतिक सान्निध्याची गरज असते. पण दूर्यम समूहात मूळातच निकतेची आपलेपणाची गरज महत्त्वाची बाब नसते. त्यामूळे व्यक्तीगत संबध निर्माण होण्याची अजीबात गरज नसते. शिवाय समूहातील सदस्यांची संख्या इतकी विशाल असते कि, हे सर्व दूर दूर राहत असताना. गरज लागली तर वृत्तपत्र, पोस्ट, टेलिफोन, टी.व्ही, टेपरेकॉर्डर यासारख्या साधनांनी संपर्क साधला जातो. तेव्हा दूर्यम समूहाना भौतिक सान्निध्याची गरज नाही.

#### ४. दृष्टीकोण साधनप्राप्त असतो

प्राथमिक समूहातील सदस्य प्राथमिक संबध जगणे हेच सार्थक मानत असतात हे संबध साधन मानले जात नाहीत तर साध्यच मानले जातात. पण दूर्यम समूहातील सदस्यांचा दृष्टीकोन साधनप्रधान असतो. म्हणजे अशा संबधातून आपला काही फायदा होतो कि नाही. यालाच महत्व दिले जाते. मालक - कामगार, टायपिंग क्लासचे चालक व विद्यार्थी खानावळवाला व खानावळीत जेवणारे यांच्यातील संबध हे साधनाप्रधान असतात विशिष्ट हेतुपुरतेच ते मर्यादित असतात खानावळीत जेवण चांगले नसले की, आपण खानावळवाल्याला धारेवर धरतो तर वेळेत पैसे दिले

नाहीत म्हणून जेवण मिळणार नाही अशी ताकिद आपणास खानवळ्याला देतो याचे कारण हे संबध साधन प्रधान असतात

प्राथमिक समूहात सदस्यांचे प्रतिनिवशन होऊ शकत नाहीत म्हणजे ते बदलले जाऊ शकत नाहीत आईची जागा वडीलांची जागा कोणी घेऊ शकत नाही पण दूय्यम समूहात हे सदस्य सहज बदलले जाऊ शकतात. आज ही खानावळ पसंत पडली नाही तर उद्या दूसरा खानावळाला जाता येते आज हा नोकर नाही तर उद्या दूसरा नोकर ठेवता येतो.

#### ५. करार प्राधान्यता असते

प्राथमिक समूहातील सदस्यात म्हणजे कुटूंबात अगर मित्रमंडळीत कोणी कसे वागायचे कोणाचे हक्क किती कर्तव्य कोणती याबाबत काही करार-मदार असत नाही प्राथमिक समूहातील सदस्यांच्या एकमेका विषयीच्या जबाबदाऱ्या अमर्यादित असतात. पण दूय्यम समूह विशाल असतो व विशिष्ट हेतुसाठीच निर्माण झालेला असतो. त्यामुळे दूय्यम समूहातील सदस्यांना त्यांच्या हक्काच्या व कर्तव्याच्या जाणिव स्पष्ट करून देणे आवश्यक असते त्यामुळेच दूय्यम समूहातील सदस्यात करार प्राधान्यता दिसते.

#### ३. आंतरसमूह :

आंतर समूहा बदल व्यक्तीच्या मनात आपूलकीची भावना असते. समूहाची व्यक्ती त्या समूहाची सभासद असते. म्हणजेच व्यक्ती ज्या समूहात असते तो समूह त्या व्यक्तीच्या दृष्टिने आंतर समूह ठरतो.

(१) उदा. कुटूंबाच्या सदस्यांच्या दृष्टीने कुटूंब हा आंतर समूह आहे.

(२) महाविद्यालयात प्रवेश घेतल्यानंतर विध्याथ्यांचा महाविद्यालय आंतर समूह आहे.

#### ४. बाह्य समूह

व्यक्ती ज्या समूहाचा सदस्य नसतो तो समूह व्यक्तिसाठी बहिरसमूह ठरतो. अशा समूहाबद्दल व्यक्तीला आपलेपणा वाटत नाही. व्यक्ती त्या समूहाला परका समजतो विशेषतः दोनन समूहाची तुलना होते तेव्हा त्या समूहातील सदस्य द्वेषने आपली बाजू मोडून दूसऱ्या समूहाला कमी लेखण्याचा प्रयत्न करतात. उदा. धेन धर्म, दोन जाती, दोन देश.

आंतर समूह व बाहिरसम हे वर्गीकरण सुप्रसिध्द अमेरिकन शास्त्रज्ञ यांनी लिहिलेल्या फलॉकवेज या ग्रंथात दिले आहे.

#### ५. संदर्भ समूह

व्यक्ति समाजातील आपले हे विविध समूहाचे सभासद या नात्याने जगते समूहाची नियमने आणि मुख्य व्यक्तीने आत्मसात केलेली असतात त्यामुळे व्यक्ती समूहात असो किंवा नसो व्यक्ती समूहाच्या नियमा प्रमाणे सहजरित्या वावरत असतो समूहाचा आपल्या वर्तनावर सवयी, अभिवृत्ती जीवनशैली यावर जबरदस्त प्रभाव पडलेला असतो त्यामुळे व्यक्ती ज्या समूहाचा सदस्य असतो त्या समूहाशी तादात्म्य एकरूप झालेला असतो. समूहाच्या अपेक्षे प्रमाणे वर्तनामुळे व्यक्तीच्या शारीरिक, मानसीक व आर्थीक गरजा पूर्ण होतात. व्यक्ती ज्या समूहाचा

सहभाग असतो केवळ त्याच समूहाकडून तीचे वर्तन प्रभावित होते असे नाही प्रत्यक्षात व्यक्ती ज्या समूहाचे सभासद नाही पण तो समूह व्यक्तीच्या दृष्टीने आदर्श असतो. अशा समूहाकडूनही व्यक्तीचे वर्तन प्रभावीत होते त्या समूहाला संदर्भ समूह असे म्हणतात.

### आपली प्रगती तपासा

१) दुय्यम समूहाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

### संदर्भ समूहाची व्याख्या व अर्थ :

- (१) **हंटर** :- “वर्तनाचे मुल्यमापण करण्यासाठी ज्या समूहाच्या नियमांचा मानदंडम्हणून वापर केला जातो त्याला संदर्भ समूह असे म्हणतात.”
- (२) **वॉलेस व वॉलेस** :- “एखादी व्यक्ती स्वतःचे मुल्यमापण करण्यासाठी ज्या समूहाचा संदर्भ घेतो त्यास संदर्भ समूह असे म्हणतात.”
- (३) **विल्यम पी स्कॉट** :- (समाजशास्त्राचा शदरकोश)

“व्यक्ती आपल्या श्रध्दा अभिवृत्ती मुल्य यांची व्याख्या करण्यासाठी आणि आपल्या वर्तनाला दिशा देण्यासाठी ज्या समूहाचा किंवा सामाजिक प्रवर्गाचा वापर करते त्याला संदर्भ समूह असे म्हणतात.”

संदर्भ समूह ही अमूर्त संकल्पना असून खालील मुद्यावरून संदर्भ समूहाची संकल्पना समजावून घेता येईल.

- (१) प्रत्यक्षात अस्तित्वात असलेल्या किंवा कल्पित समूहा विषयीची कल्पना म्हणजे संदर्भ समूह होय.
- (२) एखाद्या मूर्त सामाजिक समूहा प्रमाणेच एखादा प्रवर्ग देखील संदर्भ समूह होऊ शकतो.

**उदा:** शिक्षक, डॉक्टर, इंजिनियर

- (३) एक समूह हा दूसऱ्या समूहा करतो संदर्भ समूह असू शकतो
- (४) संदर्भ समूहाचा वा त्याच्या नियमने व मुल्याचा व्यक्ती स्वतःच्या वर्तनाच्या श्रध्दाच्या व मुल्यांच्या मुल्यमापणासाठी वापर करत असते.
- (५) संदर्भ समूह हे सकारात्मक किंवा नकारात्मक ही असू शकतात.

(६) प्रत्येक व्यक्तीचे किवा समूहांचे संदर्भ समूह वेगळे असतात.

(७) एखाद्या समूह नकारात्मक संदर्भ समूह असेल तर त्या समूहातील व्यक्तीच्या वर्तनाच्या उलट वर्तन केले जाते किवा त्या समूहाच्या मुल्यांच्या उलट मुल्य स्विकारली जातात.

व्यक्तीचे वर्तन समजावून घेण्यासाठी व्यक्तीचे वर्तन उपयुक्त ठरत आहे. कारण समाजातील व्यक्तीचे वर्तन उपयुक्त ठरत आहे. कारण समाजातील व्यक्तीचे वर्तन हे तिच्या स्वतःच्या समूहा बरोबर संदर्भ समूहा कडून ही प्रभावित होत असते. एखाद्यावेळी व्यक्तीचे वर्तन समजावून घेण्यासाठी व्यक्तीच्या संदर्भ समूहाचा अभ्यास करणे आवश्यक ठरते आजच्या औद्योगिक व्यवस्थापनामध्ये कामगारांच्या वर्तनाचा अभ्यास करण्यासाठी त्यांच्या दृष्टिने संदर्भ समूह असणाऱ्या गटाचा अभ्यास करणे आवश्यक आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) संदर्भ समूहाची व्याख्या व अर्थ स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

### १.७ समूहात सामिल होण्याची कारणे :

विचारवंत अँरिस्टॉटल यांनी म्हणल्या प्रमाणे 'मानव हा समाजशिल प्राणी आहे तो समाजाशिवाय वेगळा राहू शकत नाही जर तो समाजातून एकटा राहत असेल तर ती व्यक्ती दैव किंवा दानव असू शकतो'. व्यक्तीच्या प्रत्येक गरजा समाजामध्येच पूर्ण होतात आणि समाज हा अनेक व्यक्ती पासून बनतो जन्मापासून मृत्यू पर्यंत तो समूहातच आपले जीवन जगत असतो समूहामध्ये मानवाच्या आर्थिक गरजा बरोबर शारिरीक व सामाजिक गरजा ही पूर्ण होतात.

### १. उद्दिष्टांची पूर्तता

एक वा अनेक समान उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठीच समूहाची निर्मिती होते. व्यक्तीला जीवन जगण्यासाठी अनेक गरजांची पूर्तता करावी लागते. व्यक्तीच्या अनेक गरजांची पूर्तता ती समूहाकडून पूर्ण होते. म्हणून व्यक्ती हा समूह करून जीवन जगते असतो मानवला आपल्या आर्थिक सामाजिक आणि शैक्षणिक त्याच बरोबर सांस्कृतिक व राजकीय गरजांची पूर्तता ही समूहाकडूनच होते. व्यक्ती समूहाशिवाय वरील कोणत्याच गरजा पूर्ण करू शकत नाही व्यक्ती हा जेव्हा जन्माला येतो तेव्हा तो आपले कोणतेच कर्तृत्व घेऊन जन्माला येत नाही ह्या सर्व गोष्टी त्याला समाजाकडून शिकाव्या लागतात समाज म्हणजे अनेक व्यक्तींचा मिळून बनलेला असतो म्हणून व्यक्तीला समूहात सामिल होण्याची आवश्यकता असते म्हणून व्यक्तीच्या उद्दिष्टांच्या पूर्ती करीता समूह निर्मिती होते.

## २. मानसिक गरजांची पूर्तता

उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराला आपली उदरनिवाहाची गरज पूर्ण करण्याबरोबरच त्याला मानसिक गरजेची शुध्दा आवश्यकता असते कामगारांची फक्त आर्थिक गरजच महत्वाची नाही तर त्याच बरोबर त्याची मानसीक गरज पूर्ण होते ही गरजेचे आहे कारण मानव हा समाजशिल प्राणी आहे म्हणून त्याला मानसिक समाधानाची शुध्दा आवश्यकता आहे आम्ही ही मानसिक गरज त्याची समूहाकडूनच पूर्ण केली जावू शकतो म्हणून व्यक्तीला समूहातशामील होण्याची आवश्यकता असते उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराला दिवसभर काम करून थकवा जाणवतो किंवा त्याच बरोबर दिवस भर कामात आलेला तान कोणासमोर किंवा कोणासोबत तरी व्यक्त करता यावा यासाठी त्याला इतरांची गरज असते. कामात आलेला मानसिक ताण व्यक्त केला म्हणजे व्यक्तीला समाधान मिळत असते म्हणून कामगाराला समूहाची गरज भासत असते म्हणून समूहात सामिल होण्याचे हे महत्वाचे आहे.

## ३. आर्थिक विकास

मानवाच्या मूलभूत गरजा पूर्ण करण्यासाठी पैसाची गरज असते. मानवाच्या मुलभूत गरजा म्हणजे अन्न, वस्त्र, निवारा, शिक्षण आणि आरोग्य ह्या मानवाच्या मुलभूत गरजा आहेत. या गरजा पूर्ण करण्यासाठीच मानव धडपडत करत असते. उद्योगात काम करून आपल्या कामाचा मोबदला पुरेसा मिळत मिळत नसेल तर ही जाणिव उद्योगातील एक व्यक्ती किंवा कामगार करून देऊ शकत नाही त्यासाठी अनेकांची गरज असते म्हणजे वेतनाच्या बाबतीत असो किवा इतर सोयी-सुविधेच्या बाबतीत असो त्याला अनेकांची आवश्यकता असते. एक व्यक्ती कुठलेच काम करू शकत नाही तर त्याला अनेकांची गरज असते. आपल्या मागण्या मांडण्यासाठी किवा मंजूर करून घेण्यासाठी समूहाची गरज असते म्हणून उद्योगातील कामगार एकत्र येणे किंवा समूह करून राहते महत्वाचे असते. कामगार हा आपल्या श्रमाच्या मोबदल्यात मिळणारे वेतन कमी आहे याची जाणिव करून देतो. आणि हे सर्व काम हे समूहा मार्फतच होऊ शकते म्हणून व्यक्तीला समूहात राहणे आवश्यक आहे.

## ४. सहज प्रवृत्ती:

मानवाला तहान, भूक, काम, इतर सहज प्रवृत्ती पूर्ण होणे आवश्यक असते म्हणून मानवाला या करीता समूहात सहभागी होणे आवश्यक आहे. व्यक्तीला दुसऱ्याच्या म्हणजे इतर मानवाच्या सहवासाची गरज भासते ज्यावेळी त्याला सहवासाची जाणिव होते. तेव्हा तो समूहात सामिल होण्याचा प्रयत्न करत असतो आपल्या एकटेपणाची त्याला जाणीव होऊन तो समूहात सामिल होतो समूह करून राहणे मानवाची सहज प्रवृत्ती आहे उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराला जर कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती चांगली नाही याची जाणीव झाली तर समस्या सोडविण्यासाठी समाजाची मदत म्हणून मानवाला समूहाची गरज भासते किंवा मानव समूहांमध्ये होतो.

## ५. परावलंबवाचा कालावधी अधिक:

जन्माला आलेले मुल जसे परावलंबी असते. लहान मुल जेव्हा जन्माला येते तेव्हा ते पूर्णतः आपल्या आईवर अवलंबून असते ते आपल्या कुठल्याच गरजा पूर्ण करू शकत नाही त्याच्या भुक्त भागवण्या पासून तर स्नाना पर्यंत त्याला आपल्या आईवर अवलंबून राहावे लागते म्हणजे त्याला दुसऱ्याच्या सहवासाची किंवा मदतीची गरज असते आणि ते मुल जसे जसे मोठे

मोठे होऊ लागते तसे तसे ते सर्व गोष्टी शिकू लागते. सर्व गोष्टी इतरामध्ये सामिल होऊन त्यांच्यात मिसळून वागून कामा विषयीची माहिती समजावून घेत असतो शिकत असतो म्हणून त्याला काम शिकण्यासाठी बराच काळ दुसऱ्यावर अवलंबून राहावे लागते. सर्व गोष्टी तो हळूहळू शिकत असतो आणि या शिक्षणाची गरज तो समूहात सामील पूर्ण करू शकतो. इतर पशू प्राण्यापेक्षा मानवी प्राण्याचा परावलंबनाचा कालाधी अधिक असतो म्हणून समूहाची गरज असते.

### आपली प्रगती तपासा

१) समूहात सामिल होण्याची कारणे सांगा.

---



---



---



---



---

### ५.८ समूह विकासाची टप्पे :-

मानव समाजातल्या समाजशीलतेस इतराबरोबर जगणे मानवी स्वभाव आहे ऐकमेकांच्या सान्निध्यात राहून मानव आपला विकास जसा साध्य करतो त्याच प्रमाणे तो स्वतःचे संरक्षणही करित असतो एकच पध्दतीचे जीवन जगणे हे मानवाला कधीच आवडत नसते व तश पध्दतीने जीवन जगण्याचा एखादा मानव प्रयत्न करित असेल तर ती त्याची विकृती मानली जाते मानवा-मानवामधील संबधाचा सहयोग उत्स्फूर्त स्वरूपाचा असणे आवश्यक असते म्हणून मानव हा त्याच्या सामाजिक संबधानी मिळून बनलेला एक आकृती बंध आहे मानवाचे परावलंबी जीवन लक्षात घेतल्यास प्रत्येक मानवासला अन्य मानवाच्या सहकार्याची व सहयोगाची नितांत आवश्यकता भासत असते परंतु हा सहयोग दोन किंवा अधिक लोकांच्या सहयोगातून घडत असते म्हणजेच मानवाला जीवन जगण्यासाठी सहयोगाची आवश्यकता असते यातुनच समूहाची निर्मिती होच असते म्हणून समूह विकासाचे टप्पे पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

#### १. आदिम अवस्थेचा टप्पा:

मानव आदिम अवस्थेमध्ये आपले जीवन जंगलातील कंद, मुळ व फळे गोळा करून जीवन जगत आसे. यासाठी त्याला जंगलात जावे लागत असे. तो जंगलातून कंद, मुळे आणि फळे आणण्यासाठी जात असे तेव्हा जंगलातील सिंह, वाघ इत्यादी हिंस्त्र प्राणी मानवावर झडप घालून मानसाला खारून टाकत असे म्हणून या हिंस्त्र प्राण्यापासुन बचाव करण्यासाठी मानव समूह करून राहू लागला हिंस्त्र प्राणी हे मानवाला धोक्याचे असे किंवा एकटा-दुसरा मानवाला मारून आपली भूक भागवत असे आदिम काळातील मानुष्य हा दुसऱ्या मानवावर आक्रमण करून त्याला गुलाम करत असे याचे उदाहरण म्हणून सांगावयाचे झाले तर आदिम अवस्थेतील मनुष्य टोळ्या-टोळ्या करून जीवन जगत असे ही अवस्था म्हणजे सुरुवातीची अवस्था परंतु या अवस्थेत समूहाची भावना दीसून येते. मानव समूह करून राहिला मानवाने समूहाला महत्त्व दिले समूहामुळे त्याचे फायदे लक्षात येऊ लागले म्हणून मानव समूह करून जीवन जगू लागला.



## २. शेती विकास टप्पा :

मानवी भटकती अवस्था ही शेतीचाशोध लागण्यापूर्वीची अवस्था परंतु कलांतराने मानव स्थिर झाला तो शेतीचा शोध लागल्या नंतर पुरुष वर्ग आपले अन्न गोळा करण्यासाठी भटकती करत असे तर स्त्रीया पुरुषाने आनलेले अन्न शिजवून असत म्हणजे स्त्रीया ह्या घरकाम करत असत आणि घरकाम करून मिळालेल्या वेळेत त्या फाळाच्या बिया जमिनीत गाडून त्या रोपट्याची जोपासना करत व त्यातून स्त्रीयांनी करत व त्यातून आपले अन्न तयार करत यातून स्त्रीयांनी शेतीचा शोध लावला म्हणजेच शेतीचा शोध हा स्त्रीयांनी लावलेला आहे म्हणून शेती हा स्त्रीलिंगी शब्द वापरला जातो. शेतीचा शोध लागलेला आपल्या लक्षात येते शेतीचा शोध लागल्यानंतर मानवाला स्थैर्य प्राप्त झाले व त्यातून मानव स्थिर झाला. पुढे शेतीसाठी लागणारे अवजारे यांची निर्मिती मानव करू लागला ती एकमेकांच्या सहकार्याने होऊ लागली म्हणजेच इथे समूहाची भावना निर्माण झाली शेतीसाठी लागणारे अवजारे ही वेगवेगळ्या लोकांकडून पुरविली जाऊ लागले म्हणून जेव्हा एका पेक्षा अधिक लोक एकत्रीत येऊन कुठलेही काम करतात तेव्हा ते काम सामुदायीक स्वरूपाचे काम होय.

## ३. औद्योगिकविकास टप्पा:

औद्योगिक विकास टप्पा हा समूह विकासाच्या शेवटचा टप्पा आहे. विसाव्या शतकाच्या सुरुवातीला औद्योगिकीकरणाची सुरुवात झाली. या टप्प्यामध्ये विज्ञानाचा शोध लागला विज्ञानाचा शोध लागल्या मूळे उद्योग सुरु झाले जीवन आवश्यक वस्तुची निर्मिती ही उद्योगातून केली जाऊ लागली मोठ-मोठ्या उद्योगाची निर्मिती होऊ लागल्यामूळे उद्योगाला मानवी बळाची गरज भासू लागली म्हणजेच उद्योग सुरु करावयाचा असेल तर त्यासाठी जमिनीची आवश्यकता असते त्याच बरोबर भांडवलाची आवश्यकता आणि कच्चा मालाची शुध्दा आवश्यकता असते त्याच बरोबर सर्वात महत्वाची गरज म्हणजे मानवी श्रमाची गरज होय. मानव श्रम हे अधिक स्वरूपाचे लागत असल्यामूळे अनेक मानसे एकत्र येऊन वस्तुचे उत्पादन करतात एकापेक्षा अधिक मानसे एकत्र येणे आणि त्यांच्यात आंतरक्रिया होणे म्हणजेच समूह होय. आणि कुठलेही काम करावयाचे असेल तर समूहाची आवश्यकता असते एखाद्या उद्योग उभा करावयाचा म्हणजे त्यासाठी अधिक भांडवलाची गरज लागते मग एवढे भांडवल एकट्या व्यक्तीने उभे करणे शक्य नाही तर त्यासाठी अनेक लोक एकत्र येऊन भांडवल जमा करतात व उद्योग सुरु करतात म्हणजेच येथे समूहाची संकल्पना सुरु होते. कुठल्या घटनेसाठी समूहाची आवश्यकता असते व त्यातून समूहाचा विकास झाल्याचे स्पष्ट होते.

## आपली प्रगती तपासा

१) समूह विकासाची टप्पे सांगा.

---



---



---



---



---

## ५.९ संघटनेतील समूहाचे महत्त्व :

औद्योगिक संघटन एक अस्तित्व आहे म्हणजेच संघटना ही व्यक्तीनी म्हणजे कामगांराने मिळून बनलेली असते. कामगाराची संघटना एखाद्या उद्योगात काम करण्यांची संघटना या मध्ये एका पेक्षा अधिक लोक एकत्रीत आलेले असतात परंतु समूहाच्या संदर्भात जर आपण बघीतले तर समूहामध्ये आंतरक्रियाची जाणिव होते परंतु संघटना मध्ये अधिका अधिका लोक एकत्र आलेले असल्यामुळे प्रत्येकाशी संवाद साधू शकत नाही किंवा प्रत्येक जन प्रत्येकाशी आंतरक्रिया करू शकत नाही. एकादा उद्योग जर आपण बघीतला तर त्या उद्योगात काम करणारे हजारो कामगार असतात. शेकडो विभाग असतात एवढ्या मोठ्या कामगाराचा प्रत्येकांचा संबंध येऊ शकत नाही, परंतु आपल्या मागण्या मंजूर करून घेण्यासाठी सर्व कामगार मोठ्या प्रमाणात एकत्र आलेले दिसून येतात

संघटना या वेगवेगळ्या स्वरूपाच्या असतात. संघटना या उद्योगात कामकरणाऱ्या कामगारांच्या असतील किंवा मोजता येणार एवढ्या मोठ्या प्रमाणात संघटनांची संख्या दिसून येते कामगार संघटनांच्या ऐवजी आज तर शिक्षकांच्या कर्मचारी संघटना प्राध्यपकांची संघटना शिक्षा चालकांची संघटना मॉटरमन टेन चालवणाऱ्यांची संघटना एक पेक्षा अधिकात अधिक लोक एकत्र येण्याच्या प्रक्रियेला संघटना असे म्हणतात. संघटना या स्थायी स्वरूपाच्या म्हणजे कायमस्वरूपी नसतात परंतु समूदाय हे स्थाई स्वरूपाचे असू शकतात कारणे समूहांमध्ये एकत्र आलेल्या सर्व सदस्यांचे एकच समूहामध्ये एकत्र आलेल्या सर्व सदस्यांचे एकच उद्दिष्ट असते. ते उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी एकत्र आलेले असतात म्हणून समूह हे स्थायी स्वरूपाचे असू शकतात. समूहात एका अधीक लोकांची संख्या असते.

समूहामध्ये सामिल झालेल्या लोकांची संख्या ही संघटनामधील लोकांपेक्षा कमी असते संघटने पेक्षा समूह महत्त्वपूर्ण असण्याचे कारण म्हणजे समूहात सामिल झालेले लोक हे सर्व आपले उद्दिष्टे किंवा गरजा पूर्ण करण्यासाठी सामिल झालेले असतात या मध्ये व्यक्तीच्या गरजा मध्ये आधिक गरज शैक्षणिक, मानसिक, सामाजिक इत्यादी गरजा या व्यक्तीकडूनच व्यक्तीच्या पूर्ण होऊ शकतात. त्या कुठल्याच किंमतीत पूर्ण होऊ शकत नाहीत उदा. एखाद्या व्यक्ती मानसिक तानात आहे त्याच्या समोर आपण लाखो रुपये ठेवले तरी त्या व्यक्तीचा मानसिक ताण कमी होणार नाही त्याच मानसिक ताण हा समूहातील व्यक्तीच करू शकतो. समूहामध्ये आंतरक्रिया होतात. समूहा मध्ये सामिल झालेले सर्व सदस्य हे समान उद्दिष्टांचा पूर्ततेसाठी सामिल झालेले असतात आणि संख्या ही संघटने पेक्षा कमी असते संघटने मधील लोक हे आपल्या मागण्या मंजूर करून घेण्यासाठी एकत्रीत आलेल्या असतात. समूदायातील लोक हे आपल्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी एकत्र असण्याच कारण असे कि एका पेक्षा अधिक लोक एकत्र येऊन समूह बनतो तर अनेक समूहा पासून संघटना बनते. जसे की एखादा उद्योग अनेक विभागापासून उद्योग बनतो. उद्योगातुन विभाग बनत नाही. त्याच प्रमाणे अनेक समूहापासून संघटना बनते संघटने पासून समूह नाही. उद्योगात अनेक विभाग असतात. अनेक विभागात काम करणारे अनेक कामगार असतात. एका विभागात काम करणाऱ्या लोकांच्या विचारांची देवाण-घेवाण होते आणि त्यातुन एकत्र येतात व त्यांच्यात समूहाविषयीची भावना निर्माण होते. असे उद्योगातील अनेक समूह बनतात आणि आपल्या समस्या असतील तर त्या संघटनेच्या मार्फत सोडवितात.

## आपली प्रगती तपासा

१) संघटनेतील समूहाचे महत्त्व सांगा.

---



---



---



---



---

## ५.१० समूह वर्तनावर परिणाम करणारे घटक :-

सर्व सामाजिक शास्त्र वर्तनवादी शास्त्रे म्हणून संबोधली जात असल्याने सामाजिक शास्त्रांतर्गत सर्व अभ्यासविषयांच्या वर्तनवादाचे अध्ययन करणाऱ्या मानस शास्त्राशी निकटचा संबंध येत असतो. मानवी वर्तन, स्वभाव, सवयी सहजप्रवृत्ती भावना इ.चा सुक्ष्म अभ्यास मानसशास्त्र करते टार्ले, लिबोन फ्राईट इ अनेक मानसशास्त्रज्ञानी मानवी मनोव्यापाराचे ज्या - ज्या पध्दतीने वैयक्तिक व सामाजिक पातळीवर, विविचन, केले त्या सर्वांचा वर्तनवादाची निकटचा संबंध आहे.

त्याच प्रमाणे उद्योगात काम करणारा कामगार प्रत्येक कामगाराचे वर्तन स्वभाव हा वेगवेगळ्या प्रकारची असतो. त्याच्या स्वभावाचा परिणाम एकंदरीत त्यांच्या वर्तनावर होत असतो. एखाद्या कामगाराचा स्वभाव जर मनमोकळेपणाने वर्तन असले तर त्याचा परिणाम त्याच्या संबंधावर होतो. त्याचे संबंध इतरा बरोबर अगदी लवकर जवळच होतात व दुसऱ्या समूहामध्ये किंवा लोकांमध्ये मिसळू शकतो उद्योगात असलेले विविध विभाग व विविध विभागातील विविध कामगार लोक प्रत्येकांच्या सवयी वेगवेगळ्या असतात. परंतु त्यांना एकत्र अनन्याच काम हे समान उद्दिष्टे करत असते. सर्वांच्या गरजा व उद्दिष्टे समान असतात म्हणून त्यांना एकत्र यावे लागते. वर्तनवादी समाजशास्त्रनुसार प्रत्येक व्यक्तीचा स्वभाव वेगवेगळ्या असतो. आणि त्याच्या स्वभावाचा परिणाम त्याच्या कार्यावर होत असतो.

मानवात काही गुण अनूवंशिकातेने येतात. त्याप्रमाणे काही गुण परिस्थितीजन्य स्वरूपाचे असतात. कांही विशिष्ट ध्येय अथवा महत्वाकांशा डोळ्यासमोर ठेवून विशिष्ट प्रकारची कृती वैयक्तिक पातळीवर प्रारंभीक काळात करण्याचा प्रयत्न करते. परंतु तीच कृती नेहमी व नियमित करण्याचा व्यक्ती जसजसा प्रयत्न करते. तसेतसे त्या कृतीचे रूपांतर सवयीत होत. असते व अशा सवयी त्या व्यक्तीच्या जीवनाच्या अविभाज्य घटक बनतात. एवढेच नव्हे तर अशा एखाद दुसऱ्या व्यक्तीच्या सवयीचे अथवा कृतीचे अनुकरण कुटूंबातील अथवा समाजातील लोक हळूवारपणे करण्याचा जसाजसा प्रयत्न करतात तसेतसे तो कृती व्यक्तीपूरती मर्यादित न राहता उद्योगातील सामूहिक सवयी होऊ बसते उदा. दर रोज देवाचे नामस्करण करणे उद्योगात आल्या - आल्या यंत्राची पूजा करणे अगरबत्ती इत्यादी गोष्टीची व्यक्तीला सवय लागून जाते. त्या गोष्टी न विसरता करतो किंवा विशिष्ट वेळेला चहासाठी जाणे. त्या त्या वेळेला बरोबर जांभळ्या येणार किंवा थकवा वाटून इत्यादी गोष्टी घडतात या सर्व सवईच्या गोष्टी आहेत.

समुदाय वर्तन व शक्तीवर परिणाम करणारे घटक पूढील प्रमाणे सांगता येईल. मानवी शक्तीवर परिणाम करणारे घटक हे दोन प्रकारचे आहेत ते अनुक्रमे सृजनशिलता संस्कृतिशीलता हे मानव प्राण्याचे प्रमुख दोन वैशिष्ट्ये आहेत.

### १. सृजन शिलता

सृजन शिलतेची जीणिव ही सर्व सजीव प्राण्यात आढळत असल्याने सजीव हाच समूह स्थापन करणारा अत्यंत आवश्यक घटक आहे मानवप्राण्यात सृजनशिलता ही वृत्ती जन्मताच असल्यामुळे नविन गोष्टीची निर्मिती ही त्याची सहजप्रवृत्ती आहे. मानव काहीतरी निर्माण करण्याच्या उद्देशाने तो आपल्या आवडी, निवड,सवयी बाजूला ठेवून नविन काही निर्माण करण्याच्या ध्यायाने प्रेरीत होते. नविन गोष्टी निर्माण करण्याच्या शोधात असतो. म्हणून सृजनशिलता हा मानवी वृत्तीनावर नियंत्रण ठेवणारा प्रमुख घटक आहे.

### २. संस्कृतिशीलता

हे मानवी जीवनाचे वैशिष्ट्ये मानले जाते. जन्मापासुन ते मृत्यूपर्यंत मानवी जीवन हे संस्काराच्यामाध्यमातुन सुंस्कृत करण्याचा समूहात प्रयत्न केला जातो. म्हणून उद्योगात काम करण्याच वर्तन कशा प्रकारचे आहे ते जर घातक स्वरूपाचे असल तर समूहाकडून त्याला संस्कृतिशीलतेची जाणिव करुण दिली जाते. त्याला त्याच्या सवयी स्वभावावर नियंत्रण ठेवायला शिकवले जाते.

### आपली प्रगती तपासा

१) समूह वर्तनावर परिणाम करणारे घटक सांगा.

---



---



---



---



---



---

### ५.११ समूह संरचना किंवा बांधणी :-

संरचनात्मक - प्रकार्यवादी दृष्टिकोनाच्या माध्यमातुन हर्बर्ट स्पेन्सरनी जीव व समाज यांचा तुलनात्मकदृष्ट्या अभ्यास करुन सामाजिक उत्क्रांतीचा सिध्दांत विशद केल्यामुळे या दृष्टिकोनाचा आधुनिक काळात उदय झाला. ज्याप्रमाणे समाजव्यवस्थेतील प्रत्येक घटक अन्य घटनाशी निकटचा संबध प्रस्थापीत करीत असल्याने सदृढ व्यवस्थेचा उदय होत असतो. त्याच प्रमाणे उद्योगाची एक संरचना असते. उद्योगामध्ये संरचना दिसून येते. समाज ही एक एकात्म व सवयी अशी सुक्ष्म व व्यापक स्वरूपी व्यवस्था असल्यामुळे समाजाच्या गरजा परिपूर्ण करण्यासाठी त्या समाजातील विविध घटक नेहमीच कार्यशील असतात. सामाजिक सरचनेच्या संदर्भात स्पेन्सरने मानवी शरीराशी तुलना केली तशीच उद्योगाची करता येते मानवी शरीरात जसे

मानवाच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी शरीराच्या प्रत्येक अवयवाला कुठलेना कुठले कार्यकरावे लागते. शरीराचे अस्तित्व राहिल शरीरातील प्रमुख घटक जसा मेंदू तसाच उद्योगातील प्रमुख घटक उद्योगातील व्यवस्थापक हा प्रमुख घटक आहे. शरीराचे अस्तित्व ठेवण्यासाठी जसे मेंदूचे पूर्ण शरीरीवर जसे नियंत्रण असते त्याच प्रमाणे उद्योगाचे अस्तित्व टिकून ठेवण्यासाठी किंवा उद्योगाचे अस्तित्व आबादीत ठेवण्यासाठी व्यवस्थापक कार्य करत असतो.

उद्योग हा अनेक घटक एकत्र करून बनलेला असतो जसे शरीराला संरचना असते तशीच उद्योगाला शुद्धा संरचना असतो. उद्योग हा अनेक घटकांनी मिळून बनलेला असतो. त्यामध्ये प्रमुख घटक म्हणजे भांडवल व त्यानंतर मानवी बळ, जागा, पाणी, कच्चा माल, बाजार पेट, रस्ते इत्यादी सर्व घटकानी मिळून उद्योग निर्माण होत असतो. हे सर्व घटक वेगवेगळे आहेत. परंतु प्रत्येक घटकाला सारख्या प्रमाणात महत्त्व आहे. प्रत्येक घटक त्या त्या कार्यासाठी महत्त्वपूर्ण आहे. उद्योगातील प्रत्येक घटकाला आपले-आपले काम करावे लागते. म्हणजेच याची एक संरचना निर्माण होत असते. जर वरील घटकांपैकी एखादा घटक नसेल तर उद्योगाला चालवण्यासाठी पाणी हा घटक नसेल तर उद्योग चालणार नाही कारण उद्योगासाठी पाण्याची गरज असते. पैसा जागा बाजारपेट कुठलाही घटक उद्योगासाठी महत्त्वपूर्णच असतो. कारण त्या शिवाय उद्योग चालू शकत नाही. उद्योगातील प्रत्येक घटकांची एक रचना बनत असते आणि त्यातून प्रत्येक घटकाला आपले-आपले काम करावे लागते. म्हणून त्याला संरचना असे म्हटले जाते.

उद्योगात वरील घटका प्रमाणेच एक दूसरी संरचना असते. मानवी श्रमाची एक संरचना असते. उद्योगात वेगवेगळे विभाग असतात. वेगवेगळ्या विभागाचे वेगवेगळे काम असते. जसे की, सर्वप्रथम व्यवस्थापक असतो. त्याच्या जवळ म्हणजेच त्याच्या हाताखाली काम करणारे काही अधिकारी असतात. त्याच्या हाताखाली काम करणारे शुद्धा दूसरे काही कर्मचारी असतात. त्यानंतर काम करणारा कामगार असतो हे सर्व एकमेकांवर अवलंबून असतात. म्हणजे व्यवस्थापक ज्या वेळेस त्याच्या जवळपासच्या अधिकाऱ्याला कामाची सूचना देईल. त्या वेळेसच ते आपल्या कामाला सुरुवात करून ते त्यांच्या जवळ असलेल्या अधिकाऱ्याला आणि ते अधिकारी नंतर कामगाराला कामाची सूचना देतात. म्हणजेच उद्योगाची एक संरचना बनलेली असते. उद्योगातील विभागाच्या संदर्भात बघितले तर ते शुद्धा एकमेकावर अवलंबून असतात. एखादी वस्तु पूर्णपणे तयार होईपर्यंत जवळपास म्हणजे प्रत्येक व्यक्ती हा एकमेकावर अवलंबून असतो म्हणजेच याला एक संरचना असते. म्हणून उद्योगात समूहाची संरचना दिसून येते.

---

### ५.१२ संघ / गट अर्थ व व्याख्या :

---

मनुष्य हा सामाजिक प्राणी आहे. त्याचे सामाजिकरणान्या प्रक्रियेतून सामाजिकरण होत असते. मनुष्य जन्मापासून तर मृत्यूपर्यंत गटातून जीवन जगत असतो. सामाजिक गटामध्ये माणसाच्या आर्थिक गरजाबरोबर मानसिक सामाजिक गरजाही पूर्ण होतात. म्हणूनच मनुष्य हा गटात राहतो. गटात राहणे हा त्याच्या भविष्याचा अविभाज्य भाग आहे. याचा अर्थ तो विविध गटांचे सदस्यत्व स्विकारत असतो. मानवाचे संपूर्ण वर्तन समजून घेण्यासाठी सामाजिक गटांचा अभ्यास महत्त्वाचा ठरतो आजच्या व्यवस्थापन शास्त्रात व्यक्तीच्या गट करून राहण्याच्या प्रवृत्तीचा अभ्यास करण्यात आलेला आहे. त्या आधारे व्यवस्थापनाची काही तत्त्वे निर्माण केलेली आहेत.

### गटाचा अर्थ

एकमेकांच्या भौतिक सानिध्यातील भौतिक वस्तु वा मानवत्तेर प्राण्याच्या संकल्पानाला सामाजिक गट म्हणतात येणार नाही मानवा-मानवानी मिळून बनलेला समुदाय म्हणजेच गट असेही म्हणता येत नाही. कारण गटा मध्ये आंतरक्रिया आवश्यक असते. त्याच बरोबर समान उद्दिष्ट व समान गरजांची पूर्तता करण्याची जाणिव असावी लागते. ह्या सर्व गोष्टी असेल. तर गटाची निर्मिती होत असते गटाची संकल्पना स्पष्टपणे समजावून घेण्यासाठी काही समाज शास्त्रज्ञानी केलेल्या व्याख्या पाहाने गरजेचे आहे.

#### (१) ऑगबर्न व निमकॉफ :

“जेव्हा दोन किंवा अधिक व्यक्ती एकत्र येतात आणि एकमेकावर प्रभाव पाडतात. तेव्हा सामाजिक गटाची निर्मिती होते असते.”

#### (२) हॉर्टन व हंट :

“सदस्यत्वाची व आंतरक्रियेची जाणिव असणारे कितीही लोक म्हणजे गट होय.”

#### (३) एल यिनॉय :

“परस्पर संबंधीत भुमिका आणि दर्जावर ज्यांच्यामधील संबंध अवलंबून असतात अशा व्यक्तीचा समावेश सामाजिक गटात होतो.”

वरिल व्याख्यावरून गट या संकल्पनेचा काही वैशिष्ट स्पष्ट होतात ती पुढील प्रमाणे.

### आपली प्रगती तपासा

१) संघ किंवा गट यांचा अर्थ व व्याख्या सांगा.

---



---



---



---

### ५.१३ गटाची वैशिष्ट्ये :-

उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांचा एक गट असतो. तो गट समान उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी एकत्रीत आलेला असतो. गट ही संकल्पना विश्वव्यापी संकल्पना आहे. जेथे मानवाचे अस्तित्व असेल तेथे गट ही संकल्पना अस्तित्वात असलेली दिसून येईल. मग तो एखादा उद्योग असो वा विद्यापीठ असो वा महाविद्यालय किंवा शासकीय कार्यालय येथे काम करणाऱ्या व्यक्तीचा गट असतोच मग त्या गटाचे सरूप लहान - मोठ्या प्रमाणात असेल त्याच प्रमाणे उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराचा शुद्धा एक गट असतो. परंतु गटांचे स्वरूप हे कायम स्वरूपाच नसते. गट हा कधीच स्थायी नसतो किंवा चिरस्थायी स्वरूपाचा नसतो काही विशिष्ट काळासाठी गट एकत्र

येत असतो. त्यामध्ये उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांच्या काही समस्या असतील तर त्या सोडवण्याच्या उद्देश्य संख्या अमर्यादित स्वरूपाची असते. गटातील सर्व सदस्य किंवा व्यक्ती ही काही कामासाठी एकत्रीत आलेले असतात. आणि आपले -आपले ध्येय किंवा उद्दिष्ट पूर्ण झाल्या नंतर पुन्हा गटातील सदस्य हे आपल्या - आपल्या जागेवर जातात. गट ही संकल्पना अधिक स्पष्ट होण्यासाठी आपणाला गटाची काही वैशिष्ट्ये बघावी लागतील.

### १. गट बनवण्यासाठी दोन किंवा दोन पेक्षा अधिक व्यक्तीची आवश्यकता असते

गट बनवण्यासाठी एका पेक्षा अधिक व्यक्तीची आवश्यकता असते हे आपणाला गटाचे प्रमुख वैशिष्ट्ये म्हणून सांगता येईल. गटामध्ये समिल होणाऱ्यांचीसंख्या अधिक अधिक असते शिवाय सर्वांच्या गरजा किंवा गटात सामिल होण्याची उद्दिष्टे ही समान असतात. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांच्या समस्या या जवळपासच्या सारख्या स्वरूपात असतात किंवा उद्दिष्ट हे सर्व समावेशक असते म्हणून सर्व सदस्य हे गटात सामिल झालेले असतात. गटात सामिल होण्याच्या उद्देशाने प्रत्येक व्यक्ती गटात आलेल्या सदस्यापैकी असतो. उद्योगातील प्रत्येक विभागात कामगारांचा गट असतो. प्रत्येक विभागात कामगारांचा समूह असतो. अनेक समूहामधून गट निर्माण होत असतात. अनेक समूह एकत्र येऊन समूहाचा गट बनत असतो. व गटातील सदस्य हे आपल्या मागण्या पूर्ण करून घेण्यासाठी प्रयत्न करत असतो म्हणून गट बनण्यासाठी दोन किंवा दोन पेक्षा अधिक व्यक्तीची आवश्यकता असते.

### २. वारंवार आंतरक्रिया होते

गटाचे हे दूसरे म्हत्वाचे वैशिष्ट्ये म्हणून सांगता येईल. सजीवातमध्ये आंतरक्रिया ही होणारच मग ती चांगल्या स्वरूपाची असा वा वाईट. उद्योगात काम करणाऱ्यामध्ये कामगारांमध्ये गट असतो गट म्हणजे त्यांच्यात आंतरक्रिया होणे गरजेचे असते. म्हणजे उद्योगात अनेक प्रकारचे विभाग असतात. प्रत्येक विभागात काम करणारे कामगार असतात. म्हणजेच एका विभागातील कामगाराची आंतरक्रिया ही दूसऱ्या विभागात काम करणाऱ्या कामगारांशी होणे गरजेचे आहे. जर त्यांच्यातच आंतरक्रियाच घडली नाही तर त्यांच्या विचाराची देवाण घेवाण होणार नाही म्हणजेच ते एकत्र येणार नाही व त्यांच्यात आंतरक्रिया होणार नाही. आंतरक्रिया झाली नाही तर गटाचे अस्तित्व राहणार नाही.

### ३. उद्दिष्टे समान असतात

गटात सामिल झालेल्या प्रत्येकांचे किंवा ध्येय हे एकसमान असतात. गटात झालेला प्रत्येक सदस्य हा काहीना काही उद्दिष्टे किंवा गरजा पूर्ण करून घेण्यासाठी गटामध्ये सामिल झालेला असतो. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांच्या काही समस्या असतात किंवा उद्योगात हव्या असणाऱ्या सोई सुविधेच्या पूर्ततेसाठी व्यक्ती गटामध्ये सामिल होतो व आपल्या मागण्या किंवा गरजा पूर्ण करून घेतो. सर्वांचे उद्दिष्ट व गरजा समान असल्यामुळे त्यांच्यात आंतरक्रिया होते गरजेचे असते त्यांच्यात आंतरक्रिया झाली तरच त्यांना एकमेकाबद्दल माहिती होईल व कुठली गोष्ट महत्वाची यावर लक्ष केंद्रित करता येईल.

### ४. गट स्थायी स्वरूपाचे नसतात

भारतीय देशा मध्ये मोजता येणार नाहीत ऐवढ्या मोठ्या प्रमाणात गटाची संख्या आहेत. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांपासून तर महाविद्यालयात प्राध्यापक म्हणून काम करणाऱ्या प्राध्यापकाचा गट शिवाय विद्यार्थी गट म्हणजे विद्यार्थांचा गट, मोटर मॅन ट्रेन चालविणाऱ्यांचा गट

असे शेकडो गट आपणाला दिसून येतील परंतु या गटात स्वरूप हे स्थायी नसते. ते काही कालावधीसाठी एकत्रीत येतात आणि पुन्हा आपल्या आपल्या जागेवर जातात.

ज्या काही मागण्या होत्या त्या पूर्ण करण्यासाठी सर्व मोटरमन ने एकत्र येऊन म्हणजे गट तयार करून संप केला व आपल्या मागण्या पूर्ण करून घेतल्या व पुन्हा आपल्या आपल्या जागेवर गेले. म्हणजेच गटाचे स्वरूप हे स्थाई स्वरूप नसते.

#### ५. दबाव टाकण्याचा प्रयत्न

समान उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी एकत्र आलेले लोक हे आपल्या मागण्या मंजूर करण्यासाठी किंवा करून घेण्यासाठी एकत्र आलेले असतात. आंदोलन वेळोवेळी संप शुद्ध पुकारतात मग त्यामध्ये उद्योगातील काम करणारे कामगार एकत्र येऊन गट बनवतात व उद्योगातील व्यवस्थापकांच्या संदर्भात काही घोषणा देतात व मागणी पूर्ण करण्यास सांगतात किंवा उद्योगाच्या मालकांच्या विरोधात आंदोलन किंवा संप करून त्यावर दबाव आनण्याचा प्रयत्न करतात आणि मालकावर दबाव आणून आपल्या मागण्या पूर्ण करून घेतल्या जातात म्हणून कधी-कधी दबाव टाकण्याचा प्रयत्न करतात व आपल्या मागण्या पूर्ण करून घेतल्या जातात.

#### ६. गटाचा आकार

गटाचा आकार हा ठरावीक स्वरूपात नसतो गटामध्ये कितीही व्यक्ती सामील होऊ शकतात. एखाद्या उद्योगात काम करण्याच्या कामगारांचा गट असेल तर त्या गटामध्ये ऐवढेच लोक पाहिजेत ऐवढेच सदस्य पाहिजेत. अशी काही ठरावीक संख्या ठरलेली नसते. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांची संख्या अतिशय जास्त प्रमाणात असते. उद्योगात वेगवेगळे विभाग असतात. आणि प्रत्येक विभागात एक समूह असतो आणि समूहाचा मिळून एक गट बनत असतो म्हणजेच गटाचा आकार हा ठरावीक स्वरूपाचा नाही गटात किती लोक आहेत याला गटाचे अधिकारी महत्त्व न देता आपल्या मागण्या मंजूर करून घेण्यासाठी प्रयत्नशिल आहेत या कडे लक्ष देतात म्हणून गटाचा आकार हा ठरावीक नसतो.

#### आपली प्रगती तपासा

१) गटाची वैशिष्ट्ये सांगा.

---



---



---



---

#### ५.१४ समूह व गटातील फरक :-

सुप्रसिद्ध ग्रीक तत्ववेत्ता अॅरिस्टॉटलने म्हटल्याप्रमाणे मनुष्याला ऐकटे राहणे आवडत नसते. समूह करून राहणे ही त्याची सहजप्रमृत्ती आहे. गटातील सदस्याचे उद्दिष्ट समान स्वरूपाचे असते.



(१) समूहामध्येसामील होणाऱ्या लोकांची उद्दिष्टे एकाच स्वरूपाच्या असतात

गटामध्ये उद्दिष्टे किंवा मागण्या विस्तारीत स्वरूपाच्या असतात.

(२) समूह हे कायम स्वरूपी असतात त्याचे स्वरूप हे स्थाई स्वरूपाचे असते. म्हणजे समूह हे स्थाई स्वरूपाचे असतात.

गटाचे स्वरूप स्थाई स्वरूपाचे नसते गट हे अस्थायी स्वरूपाचे असतात म्हणजे गटाचे स्वरूप हे फक्त आपल्या मागण्या पूर्ण होई पर्यंतच गट एकत्र राहतात. किंवा गटातील सदस्य एकत्र येतात आणि त्याच्या मागण्या पूर्ण करण्यासाठी एकत्र आलेले असतात.

(३) समूहामध्ये प्रत्येक व्यक्तीमध्ये आंतरक्रिया घडून येत असतात. सदस्य संख्या अधिक असल्या प्रत्येक व्यक्ती-व्यक्ती मध्ये आंतरक्रिया घडून येते म्हणजे प्रत्येकात विचाराची देवाण घेवाण होते त्यातून एकमेकांना मानसिक समाधान व सामाजिक आधार हा समूहा मधील सदस्याला मिळत असतो.

गटामध्ये सदस्य संख्या अधिक प्रमाणात असते म्हणजे गटामध्ये सदस्य संख्या ही कमी प्रमाणात असल्यामुळे त्याच्यात प्रत्येक सदस्यामध्ये विशिष्ट आपेक्षा असते. सदस्य हे आपल्या विविध मागण्या मंजूर करण्यासाठी एकत्र आलेले असतात त्यांचा उद्देश हा फक्त आपल्या मागण्या मंजूर करून घेणे आपला आपल्या गटातील प्रत्येक सदस्यांची संवाद होणे आवश्यकच आहे असे मानत नाही. त्याचा उद्देश फक्त मागण्या पूर्ण करून घेणे हाच असतो.

(४) समूहामध्ये भावनिक आधार असतो समूह हा भावनिक आधारावर निर्माण झालेला. समूहामधील सदस्य हे मानसिक समाधानासाठी एकत्र आलेले असतात. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराला आपल्या कामाचा मोबदला म्हणून वेतन मिळत असते. परंतु मानवाच्या गरजा फक्त भौतिक मानसिक व सामाजिक स्वरूपाच्या शुध्दा गरजा असतात आणि या गरजा समूहा मधून पूर्ण केल्या जात असतात.

गटा मध्ये भावनीक अधीकाराची कमतरता असते. म्हणजेच गट हे भावनीकतेवर आधारीत एकत्र आलेले नसतात तर ते फक्त आपले उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी किंवा आपल्या गरजा पूर्ण करून घेण्यासाठी एकत्र आलेले असतात. गटाला वेगवेगळे नाव असते अमूक गट म्हणजे उदा. रिक्षा वाल्याचा गट कर्मचाऱ्याचा गट असे गटाचे नामकरण झालेले असते.

(५) समूहाची निर्मात्री ही उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारापासून झालेली असते. समूहाची निर्मात्री ही सामाजिक मानसिक गरजातून होत असते. समूहामध्ये सामिल होणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीची समान उद्दिष्टे असतात. समूहाचा आकार लहान असतो समूहामध्ये सदस्य संख्या कमी असते गटाची सदस्य जास्त प्रमाणात असते याचे कारण गटाची निर्मात्री ही अनेक प्रकारच्या समूहामधून होत असते.

गटामध्ये सदस्य संख्या कमी असते तरी ही गटाची निर्मात्री ही अनेक समूहातून झालेली असते. गटामध्ये अनेक समूह सामिल झालेले असतात. म्हणून गटाची सदस्य संख्या ही अधिक प्रमाणात असलेली दिसून येते. समूह हे प्राथमिक समूहातील घटक आहे. म्हणून समूहामध्ये सदस्य संख्या कमी असते तर गटाची निर्मात्री ही अनेक समूहापासून होते म्हणून गटाचा संख्या ही मोठ्या प्रमाणात असते.

## आपली प्रगती तपासा

१) समूह व गटातील फरक स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

## ५.१५ गटाचे परिणाम व फायदे

गट ही अशी संकल्पना आहे की, जिच्या मध्ये किंवा गटामध्ये लोक सामिल होण्याची प्रक्रिया चालू असते गट ही विश्वव्यापी संकल्पना आहे.जेथे मानव समाज आहे तेथे गटाचे आस्तीत्व असणारच मानव हा समाजिक प्राणी आहे तो समाजाशिवाय जगू शकत नाही मानवामध्ये गट करून राहणे ही त्यांच्या मध्ये ही प्रवृत्ती जन्मतःच व्यक्ती मध्ये असते. आणि या प्रवृत्ती मधून मानव हा एकमेकांच्या सानिध्यान येऊन तो गटा-गटाने जीवन जगण्यास सुरुवात करतो. गटाचे परिणाम आपणाला खालील प्रमाणे, उद्योगात जेव्हा कामगार काम करताना एकत्र येऊन गट करू लागला तेव्हा तो आपले काम वेगाने करू लागला गटा-गटातराहने हे उद्योगातील कामगारांच्या हिताचे ठरले. म्हणजेच गटाचे काय परिणाम झाले ते आपणाला खालील मुद्यावर स्पष्ट करता येईल गटाचे काही परिणाम आहेत ते आपणाला पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

### १. कामाचे स्वरूप ठरवता आले

उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांच्या कामाचे स्वरूप ठरवता आले म्हणजे कामगारानी कुठल्या प्रकारचे काम करवयाचे हे गटामुळे शक्य झाले. कोणत्या गटानी कोणती कामे करावयाची, उद्योग म्हणल्यावर अनेक प्रकारची विभाग असतात. विभागाने कोणती कामे करावयाचे हे कामाचे स्वरूप ठरवता आले उद्योगात कामाचे विशेषीकरण झालेले असते. प्रत्येक कामामध्ये प्रत्येक कामगार हा वेगवेगळ्या प्रकारचे काम करत असतो. कोणी कुठल्या प्रकारचे काम करावयाचे याचे स्वरूप ठरवण्याचा परिणाम हा गट मूळे ठरवण्यात आला गटामुळे कारखान्यात काम करणाऱ्या कामगारांच्या समस्या सोडविण्याची मदत ही गटा मूळे झाली गटामध्ये मोठ्या प्रमाणात सदस्य संख्या असल्यामुळे ते उद्योगातील व्यवस्थापकावर दबाव निर्माण करून आपल्या मागण्या मंजूर करून घेतात.

### २. काम निश्चित

उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारा मध्ये एक गट तयार झालेला असतो उद्योगामध्ये कामाचे विशेषीकरण झाल्यामुळे प्रत्येक गटाला वेगवेगळे काम दिलेले असते. म्हणजे गटा-गटाने काम केले जाते उद्योगात अनेक प्रकारची विभाग असतात प्रत्येक विभागात वेगवेगळ्या वस्तु निर्माण होतात. उद्योगात वेगवेगळ्या कामगाराचे गट तयार केलेले असतात परंतु हे सर्व गट हे एकमेकावर अवलंबून असतात याचे कारण असे की, कामाचे विशेषीकरण असल्यामुळे एक गट

हा दुसऱ्या गटावर अवलंबून असता. उदा. एका गटाने त्या वस्तुला रंगरगोटी केली असेल तर दुसरा गट त्या वस्तुची बांधणी करण्याचे काम करतात परंतु तो गट हा पहिल्या गटावर अवलंबून असतो म्हणजेच कामाची विभागणी ही गटामुळे करण्यात आली म्हणजेच कामाची विभागणी हा गटामुळे झालेला फायदा होय.

### **गटाचे फायदे**

गटाची निर्मिती ही अनेक समूहामधून झालेली असते गट हा अनेक समूहामधून निर्माण झालेला असतो म्हणून गटाची सदस्य संख्या मोठ्या प्रमाणात असते उद्योगत वेगवेगळ्या विभागातील समूह गटातीमध्ये सामिल होतात गटामध्ये सामिल होणाऱ्या पाठीमागे गटाचे सदस्यत्व मिळविणे हा त्यांचा उद्देश असतो. समूह मधील प्रत्येक सदस्यांच्या समान मागण्या असतात व समान गरजा असतात. यासाठी ते गटामध्ये सामिल झालेले दिसून येतात. उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांचे गटात सामिल झाले आहेत.

### **१. उत्पादनात वाढ**

उद्योगातील कामगार हा काम करताने जर ते काम गटा-गटाने करू लागला तर उत्पादनात नक्कीच वाढ होते. उत्पादनात वाढ म्हणजे उद्योगाचा विकास उद्योगाचा विकास म्हणजे कामगारांचा विकास हा सर्वात मोठा फायदा हा गटा-गटाने काम करण्याचा होतो.

### **२. आंतरक्रिया मध्ये वाढ**

समूहा-समूहा मधील सदस्य हे जेव्हा गटाचे सदस्यत्व स्विकारतात तेव्हा त्यांच्यात आंतरक्रिया घडून येणे. जेव्हा गटा मध्ये आंतरक्रिया घडून येते तेव्हा त्यांच्यात सलोखाचे संबंध निर्माण होत असतात. एकमेका बद्दल भावनीक प्रेम निर्माण होत असते. कामगाराला दिवसभर केलेल्या श्रमाचा मोबदला म्हणून जे वेतन मिळते त्याच बरोबर त्याला भावनीक आधार किंवा सामाजिक व मानसिक आधार मिळणे गरजेचे असते आणि या गोष्टी व्यक्तीला समूहा मधून किंवा गटामधून मिळत असतात. म्हणजेच समूह मधून किंवा गटामधून मिळत असतात. म्हणजेच समूहा मधूनच गटाची निर्मिती होत असते.

### **३. कामाची सुरक्षितता**

संघटनेमुळे हा सर्वात मोठा झालेला फायदा किंवा गटामुळे उद्योगातील कामगाराला सर्वात मोठा झालेला फायदा आहे. कामगारांमध्ये जेव्हा गट निर्माण होऊ लागले तेव्हा कामगार एकत्रीत येऊन म्हणजे गट करून उद्योगाच्या मालकाच्या मनमानीवर आळा घालू लागले. उद्योगाचा मालक हा आपल्या मर्जीप्रमाणे वागू नये व मनमानी करू नये यावर गटाने म्हणजे कामगारांच्या गटाने नियंत्रण घडवून आणले उद्योगातील कामगार हे गटाने काम करू लागल्यामुळे एकत्र येण्यास त्यांना वेळ लागत नाही जरा थोडी उद्योगाच्या मालकाने मनमानी केली तर त्याच्यावर गटाच्या साहाय्याने त्याच्या मनमानीवर नियंत्रण आणता येते व आपली नौकरी कायम स्वरुपी टिकवून ठेवता येते उद्योगाच्या मालकाची मनमानी असती तर कोणाला कामाला ठेवायच आणि कोणाला कामावरून कमी करायचे यांची मनमानी थांबवली हा सर्वात मोठा फायदा गटाचा झालेला दिसतो.

## आपली प्रगती तपासा

१) गटाचे परिणाम व फायदे सांगा.

---



---



---



---



---

### ५.१६ गटाचे प्रकार :-

उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांचे दोन गट पडतात त्यात एक कामगारांचा गट तर दुसरा उद्योगातील व्यवस्थापकांच्या जवळ काम करणारे अधिकारी आणि व्यवस्थापकांच्या जवळ काम करणारे अधिकारी आणि व्यवस्थापकांसहीत सर्व सत्ताधारी लोकांचा गट असतो या गटाला अनुक्रम प्राथमिक गट व दुय्यम गट असे म्हणता येईल.

#### १. प्राथमिक गट

या मध्ये उद्योगातील व्यवस्थापक व व्यवस्थापकांच्या जवळ काम करणारे अधिकारी व या अधिकाऱ्यांच्या जवळ काम करणारे अधिकारी यांचा एक गट म्हणजे या गटाला प्राथमिक गट म्हणतात. या गटामध्ये सदस्या संख्या कमी प्रमाणात असते याचे संबंध हे प्राथमिक स्वरूपाचे असतात उद्योगात काम करणारा उद्योगाचा प्रमुख म्हणून उद्योगाचा व्यवस्थापक असतो आणि व्यवस्थापकांच्या सभोवताली काम करणारे अधिकारी या सर्व अधिकाऱ्यांचा समावेश हा प्राथमिक गटामध्ये होतो. प्राथमिक गटातील आंतरक्रिया ही नेहमी घडून येते हे सर्व लोक एकमेकांच्या साह्याने काम करत असल्यामुळे या सर्व लोकांचा संबंध नेहमी-नेहमी येत असतो म्हणून यांच्यातील संबंध हे प्राथमिक स्वरूपाचे आहेत. आपण प्राथमिक समूहात समोरासमोरचे असणाऱ्या संबंधाला आपण प्राथमिक स्वरूपाचे संबंध असे म्हणत ज्यात विचारांची देवान-घेवान होते त्याच्यात आंतर क्रिया घडून येते त्यांना प्राथमिक समूह असे म्हणतात. कुले यांनी सांगितलेली समूहाची संकल्पना कुटूंबातील सदस्यांना शेजारी संवगडी यांना प्राथमिक स्वरूपाचे संबंध मानत किंवा प्राथमिक गट मानतो त्याच प्रमाणे उद्योगात काम करणाऱ्या कामगारांच्या वितीरिक्त म्हणजे अधीकारी वर्गाचा गट हा प्राथमिक स्वरूपाचा गट असतो. यामध्ये संबंध हे नेहमी-नेहमी येत असतात आणि हे लोक उद्योगाच्या अगदी जवळचे असतात म्हणून त्यांना प्राथमिक गट असे म्हणतात.

#### २. दुय्यम गट

दुय्यम गट हा गटातील दुसरा प्रकार आहे. या गटामधील सदस्याचे संबंध हे दुय्यम स्वरूपाचे असतात. या मध्ये सदस्य संख्या मोठ्या प्रमाणात असते दुय्यम गटातील सदस्याचे संबंध हे दुय्यम स्वरूपाचे असतात. उद्योगातील कामगार हे दुय्यम स्वरूपाचे असतात. जसे उद्योगातील कामगार हे कामगारमोठ्या प्रमाणात असतात. उद्योग म्हटले म्हणजे अनेक प्रकारचे

विविध विभाग आणि विविध विभागातील मोठ्या प्रमाणातील कामगार हे दुय्यम गटाचे सभासद असतात. या मध्ये कामगाराचे संबंध हे दुय्यम स्वरूपाचे असतात एकाच उद्योगात काम करून शुध्दा कामगार एकमेकांश भेटत नाहीत किंवा त्यांचा संबंध येत नाहीत जसा प्राथमिक गटातील लोकांचे संबंध हे प्राथमी स्वरूपाचे असतात तसे दुय्यम गटाचे संबंध नसतात.

### ३. दबाव गट

दबाव गट हा शुध्दा एक गटाचा प्रकार आहे. हा गट प्राथमिक व दुय्यम गटापेक्षा भिन्न असतो. या मध्ये असणारे संबंध हे दोन्ही स्वरूपाचे संबंध दिसून येतात म्हणजे या गटाचे उद्दिष्टे व ध्येय हे प्राथमिक गटापेक्षा व दुय्यम गटापेक्षा वेगळे असते आणि त्याच बरोबर दबाव गटाचा कालावधी शुध्दा कमी असतो या मध्ये विशिष्ट प्रकारचे उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी लोक एकत्र आलेले असतात. दबाव गट हा संबंधीत माणसावर दबाव आनुन आपल्या मागण्या पूर्ण करण्यासाठी भाग पडतात दबाव गट हा आपल्या मागण्या पूर्ण झाल्यावर आपण आपल्या जागेवर जातात जेव्हा-जेव्हा गरज भासते तेव्हा-तेव्हा एकत्र येतात. प्रा. बोराडे “दबाव तंत्राचा वापर करून आपल्या मागण्या किंवा गरजा पूर्तीसाठी एकत्रीत गटास दबाव गट असे म्हणतात.”

### आपली प्रगती तपासा

१) गटाचे प्रकार सांगा.

---



---



---



---



---



---



---

### ५.१७ गटांच्या समस्या :-

उद्योगामध्ये काम करणारे विविध प्रकारचे कामगार आणि उद्योगातील विविध प्रकारचे विभाग यांच्या मध्ये प्राथमिक गट, दुय्यम गट व दबाव गट अशा प्रकारचे गट आहेत.

### १. सभासदत्व

प्राथमिक गट किंवा दुय्यम गट आणि दबाव गट इत्यादी गटामध्ये सदस्यांना आपआपले सदस्यात्व बदलता येत नाही एखाद्या उद्योगात काम करणार कामगार हा दुय्यम स्वरूपाचे गटामध्ये त्याचे सदस्यत्व असते तो आपले सदस्यत्व बदलू शकत नाही तो ज्या गटांचा सदस्य असेल किंवा सभासद असेल त्या गटाचाच तो सदस्य राहिला म्हणजे त्याला आपले सदस्यत्व बदलता येत नाही किंवा प्राथमिक गटा मध्ये येणारे उद्योगातील जवळचे व्यक्ति त्यामध्ये येणारे उद्योगांचा व्यवस्थापक आणि व्यवस्थापकाच्या जवळ काम करणारे कामगार हे सर्व लोक प्राथमिक समूहात येतात या कामगारांचे सदस्यत्व हे प्राथमिक गटामध्ये असते व ते प्राथमिक राहते त्यांना आपले सदस्यत्व बदलता येत नाही.

## २. आंतरक्रियाचा अभाव

गटामध्ये व्यक्ती-व्यक्ती मध्ये आंतरक्रिया घडून येत नाहीत जसे कि समूहामध्ये प्रत्येक व्यक्ती-व्यक्ती मध्ये आंतरक्रिया घडून येते. एकमेकांच्या विचाराचा देवाण-घेवाण केली जाते व त्याच बरोबर भावनिक आधार व मानसिक व सामाजिक इत्यादी स्वरूपांच्या गोष्टी या समूहामध्ये घडून येतात परंतु ज्या गोष्टी प्राथमिक समूहा मध्ये घडतात इतर गटामध्ये घडत नाही म्हणजेच गटामध्ये व्यक्ती व्यक्ती मध्ये आंतरक्रिया घडून येत नाही तो पर्यंत मानसीक समाधान सुख मिळत नाही म्हणून आंतरक्रिया या आभाव गटाची समस्या आहे.

## ३. यंत्रिक संबंध

आजच्या वैज्ञानिक युगात दररोज नविन नविन शोध लागत आहेत दररोज नविन नविन उद्योगाची निर्मिती केली जात आहे. परंतु ज्या प्रामात उद्योगाची निर्मिती केल्या जात आहे. मानवी संबंध ही यंत्रिक स्वरूपाची निर्माण होऊ लागले आहेत. मानवी संबंधाचा गटात अभाव दिसतो.

## ४. सामाजिक व मानसिक भूक भागविता येत नाही.

उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराला आपल्या श्रमाचा मोबदला म्हणून श्रमाच्या बदल्यात वेतन मिळत असते व तो त्यातुन आपल्या आर्थिक गरजा पूर्ण करत असतो त्याला दैनंदिन जीवनात आवश्यक गरजा पूर्ण केल्या जातात त्या पैशाच्या स्वरूपात परंतु मानसाला सर्वात महत्वाची गरज आहे ती मानसिकतेचा आणि समाधानाची व्यक्तीला कामाच्या बदल्यात वेतन मिळत असेल आणि तेथे प्रतिष्ठा, मान, पान इत्यादी गोष्टीचा संबंध हा मानसिकतेशी येतो जर प्रेम, आपूलकी, जिद्दाळा या गोष्टी व्यक्तिला मिळाल्या नाही तर त्यात केलेल्या श्रमाला काहीही किमंत राहणार नाही. म्हणून गटाच्या समस्यांमध्ये सामाजिक व मानसिक भूक भागविण्याची ही प्रमुख समस्या आहे गटामध्ये सदस्या संख्या मोठ्या प्रमाणात असल्यामुळे त्यांच्यात आंतरक्रिया घडत नाही म्हणून मानवी संबंधा पासून दूरावून सामाजिक व मानसिक गरजांचा भुकेलाच राहतो.

## आपली प्रगती तपासा

१) गटांच्या समस्या सांगा.

---



---



---



---



---

## ५.१८ सारांश :-

मनुष्य हा केवळ प्राणी आहे त्याचे सामाजिकिकरणाच्या प्रक्रियेतुन मनुष्य प्राण्यात रुपांतर होत असते हे सामाजिकिकरण प्रामुख्याने सामाजिकिकरणाच्या माध्यमातुन होत असते त्याच प्रमाणे उद्योगात काम करणाऱ्या कामगाराला उद्योगात काम करण्यासाठी जेव्हा सुरुवातीला येतो तेव्हा तो एक साधारण कामगार असतो परंतु तो जस-जसा उद्योगातील कामगारांच्या सहवासात

येऊ लागतो. तस-तसा तो उद्योगातील कामे शिकू लागतो समूहाचे वर्गीकरण करत असताना अनेक गोष्टीचा आधार घेतला जातो. कामगारांचा वर्ग अधिकारी लोकांचा वर्ग व्यवस्थापकांचा वर्ग इत्यादी बाबत विचार केला जातो. त्यामध्ये समूहाचा आकार हितसंबंधांचे व्याप्ती समूहाचा कालावधी संघटनाचे प्रभाव, सदस्यावर आधारीत दृष्टीकोन संपर्काची पध्दती इत्यादी घटकांच्या आधारे करण्यात आली.

प्राथमिक समूहामध्ये उद्योगातील व्यवस्थापक व व्यवस्थापकांच्या सहाय्यक अधिकाऱ्यांचा समावेश हा प्रथमिक समूहामध्ये प्रथमिक समूहात असणारे कामगार हे उद्योगाच्या व्यवस्थापकांच्या जवळचे म्हणजे त्यांच्या नियंत्रणाखाली काम करणारे लोक म्हणजे अधिकारी व त्या अधिकाऱ्यांच्या नियंत्रणाखाली काम करणारे अधिकारी इत्यादी अधिकाऱ्यांचा समावेश प्राथमिक समूहामध्ये होतो. (थोडक्यात प्राथमिक संबंध असणारे सर्व कामगारांचा प्राथमिक समूह असतो) वरील कामगारांचा किंवा अधिकाऱ्यांचा संबंध हा जवळचा संबंध असतो त्यांच्यातील आंतरक्रिया घडून येतात त्यातून त्यांचे संबंध हे प्राथमिक स्वरूपाचे बनतात तर उद्योगात काम करणाऱ्या किंवा विभागातील वेगवेगळ्या भागातील कामगारांचा समावेश हा दुय्यम गटा मध्ये किंवा दुय्यम समूहामध्ये होतो. कारण उद्योगातील व्यवस्थापक किंवा अधिकारी यांच्यातील संबंध हे दुय्यम स्वरूपाचे असतात. त्यांच्यातील संपर्क घडून येत नाही म्हणून कामगारांचा समावेश हा दुय्यम समूहामध्ये होतो. समूहामध्ये प्राथमिक स्वरूपाचे संबंध विकसीत होणे उद्योग आणि कामगारांच्या हिताचे असतात.

---

#### ५.१९ शब्दार्थ

---

- १) अविभाज्य - अतीआवश्यक / आवश्यक
- २) विशाल गट - मोठा गट
- ३) गतीशिलता- एक सारखे चालू राहणे, परिवर्तन शिलता
- ४) घनिष्ठत्व - जवळीकता निर्माण होते
- ५) मूल्य - किंमत
- ६) अभिवृत्त - लोकांना मान्य असलेले वर्तन
- ७) कल्पित - काल्पनीक
- ८) सकारात्मक - योग्य
- ९) नकारात्मक - अयोग्य
- १०) कठीण परिश्रम - अतिशय जास्त काम करणे

---

#### ५.२० विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न :-

---

- १) समूहाचा अर्थ आणि व्याख्या सांगून समूहाचे प्रकार विशद करा.
- २) समूहाची वैशिष्ट्ये कोणती ते सांगा.
- ३) समूहाचे महत्त्व विशद करा.
- ४) समूहात सामिल होण्याची कारणे कोणती ते लिहा.

- ५) समूह वर्तन व शक्तीवर परिणाम करणारे घटक स्पष्ट करा.
- ६) गटाच्या समस्या सांगा.
- ७) गटाचे प्रकार नमूद करा.
- ८) गटाचे परिणाम व फायदे विशद करा.
- ९) टीपा लिहा:
  १. समूह विकासाचे टप्पे
  २. संघटनेतील समूहाचे महत्त्व
  ३. समूह संरचना
  ४. गटाची उद्दिष्टे





## नेतृत्व

### (Leadership)

अर्थ, परिणामकता, नेत्याच्या अंगी असणारे गुण व कौशल्य, कार्ये

अभ्यासाचे मुद्दे :-

- ६.० उद्दिष्ट
- ६.१ प्रस्तावना
- ६.२ नेतृत्वाचा अर्थ व व्याख्या
- ६.३ नेतृत्वाचे महत्त्व व स्वरूप
- ६.४ नेतृत्वशैलीचा अर्थ
- ६.५ नेतृत्वशैलीचे प्रकार
- ६.६ नेत्याचे गुण व कौशल्य
- ६.७ नेत्याची महत्त्वाची कार्ये
- ६.८ सारांश
- ६.९ शब्दार्थ
- ६.१० विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

### ६.० उद्दिष्ट :-

---

- १) नेतृत्व शब्दाचा अर्थ समजावून घेणे.
- २) नेत्यांच्या अंगी असणारे गुण समजावून घेणे.
- ३) नेत्यांचे कार्ये समजावून घेणे.

---

### ६.१ प्रस्तावना :-

---

प्रत्येक काळात नेतृत्वाची गरज असते. नेतृत्वाशिवाय समाज संघटित होऊ शकत नाही, तसेच समाजाला योग्य दिशा ही मिळत नाही. पूर्वीच्या काळात समाजाला संघटित करण्याचे येशू ख्रिस्त, गौतम बुद्ध, महावीर, महम्मद पैगंबर यासारख्या व्यक्तींनी समुदायातील व्यक्तींना वेगवेगळ्या धर्म तत्त्वाखाली संघटित केले. अलेक्झांडर सारख्या ग्रीक योद्धाने समाज संघटित करून युद्धाद्वारे जगाला जिंकले. कोलंबसने आपल्या सहकार्यांच्या मदतीने नवीन जगाचा शोध लावला. एवढेच नव्हे तर दुसऱ्या महायुद्ध काळात वेगवेगळ्या व्यक्तींनी आपापल्या देशाचे नेतृत्व केले. उदा. विटन चर्चिल- इंग्लंड, हिटलर - जर्मनी, मुसोलिनी - इटली

स्टॅलिन - रशिया त्याचप्रमाणे भारताला ब्रिटिशांच्या सजेतून मुक्त करण्यासाठी लोकमान्य टिळक, सुभाषचंद्र बोस, मोहनदास गांधी, अरूणा असफल्ली यासारखे नेते पुढे सरसावले व भारतीयांना त्यांनी योग्य मार्गदर्शन केले.

अशा विविध क्षेत्रांप्रमाणेच मानवी संसाधनाचा विकास करण्यासाठी नेतृत्वाला विशेष महत्त्व असते. नेता आपल्या आदर्श व्यक्तिमत्त्वाद्वारा अनुयायांवर प्रभाव पाडतो आणि प्रभावशक्तीच्या आधारे आपली इच्छित उद्दिष्टे साध्य करतो. सामाजिक संघटनेत नेत्याला महत्त्व असते त्याचप्रमाणे औद्योगिक संघटनेत ही नेत्याची भूमिका व्यवस्थापकाला पार पाडावी लागते, जी अत्यंत महत्त्वपूर्ण असते. मानवी संसाधनाचा विकास करण्यासाठी संघटनेचा प्रमुख या नात्याने व्यवस्थापकाला नेतृत्व करावे लागते.

## ६.२ नेतृत्वाचा अर्थ आणि व्याख्या :-

प्रत्येक शासन, राजकीय पुढारी, समाज सेवक, शिक्षण तज्ञ आणि उद्योजक आपापल्या सोयीनुसार नेतृत्वाचा अर्थ लावतात. प्रत्येकाच्या दृष्टिने नेतृत्व महत्त्वाचे असते. पण कोणीही त्याची परिपूर्ण संकल्पना देऊ शकत नाही.

नेतृत्व ह्या शब्दाला इंग्रजीत Leadership असे म्हटले जाते. हा To Lead शब्द ह्या शब्दापासून तयार झालेला आहे. Lead ह्या शब्दाचे दोन अर्थ सांगितले जातात.

- १) सर्वोत्कृष्ट किंवा पुढारलेला
- २) मार्गदर्शन करणारा, इतरांना आज्ञा देणारा वा ताब्यात ठेवणारा, संघटनेचा प्रमुख

पहिल्या अर्थातून आपणास नेत्याच्या अंगी असणाऱ्या गुणांची माहिती मिळते. तर दुसऱ्या अर्थाद्वारा उद्योगात आवश्यक असणाऱ्या गोष्टींशी वा गुणांची माहिती मिळते.

व्यक्तिव्यक्तिमधील संबंधीत वाढ करून त्याद्वारा आपली ध्येये साध्य करून घेण्याची क्षमता अंगी बाळगणे म्हणजे नेतृत्व.

नेतृत्व ही संकल्पना पुढील व्याख्यांद्वारा अधिक स्पष्ट होण्यास मदत होईल :-

- १) **स्केलव हडसन** :- "समान उद्दिष्टांच्या पूर्तीसाठी व्यक्तींना एकत्रित सहकार्य करण्यास प्रेरित करणे म्हणजे नेतृत्व होय."
- २) **चार्लर बर्नाल्ड** :- "नेतृत्वात तीन घटक महत्त्वाचे आहेत. नेता, अनुयायी आणि परिस्थिती. नेता अनुयायांवर परिस्थितीनुसार आंतरक्रिया करून त्यांना प्रभावित करण्याचा प्रयत्न करतो. त्या व्यक्तीस प्रभावी नेतृत्व असे म्हणतात."
- ३) **ऑर्डवे टीड** :- "नेतृत्व म्हणजे असा घटक की जो अनेक व्यक्तींवर प्रभाव पाडून त्यांना उत्स्फूर्तपणे समुदायाची ध्येये साध्य करण्यासाठी प्रेरित करतो."

४) "सामाजिक परिस्थितीनुसार समान उद्दिष्ट पूर्तीसाठी एकत्रित आलेल्या मानवी संघटनेला अथवा समूहाला विशिष्ट दिशा देऊन प्रभावित करणाऱ्या व्यक्तिस नेता असे म्हणतात."

### आपली प्रगती तपासा

१) नेतृत्वाचा अर्थ आणि व्याख्या सांगा.

---



---



---



---



---

### ६.३ नेतृत्वाचे स्वरूप आणि महत्त्व :-

नेतृत्व म्हणजे अशी क्षमता की एकाच उद्दिष्ट पूर्तीसाठी अनेक व्यक्तींना संघटित करून प्रेरित करणे त्यांना उद्दिष्ट पूर्तीसाठी चालना देणे होय. लोकांमध्ये आपल्याबद्दल विश्वास निर्माण करून त्या आधारे त्याच्याकडून योग्य काम करून घेणे. कोणत्या परिस्थितीत व्यक्ती विशिष्ट प्रकारचे कार्य करण्यास तयार होईल हे जाणून घेऊन त्यानुसार त्यांना काम करण्यास प्रेरित करणे. आपले स्वतःचे व्यक्तिमत्त्व आदर्श बनविणे कारण अनुयायी नेत्याच्या गुणांचा अंगीकार करतात. नेतृत्व हे धाडसी व योग्य निर्णय घेणारे असावे. ज्यामुळे संघटनेचा विकास होऊ शकेल. संघटनेची उद्दिष्टे साध्य होऊ शकतील.

### नेतृत्वाचे महत्त्व स्पष्ट करणारे काही मुद्दे खालीलप्रमाणे :-

१) समुदायास मार्गदर्शन करणे :-

नेतृत्व हा घटक संघटनेशी संबंधित असतो. ज्याठिकाणी अनेक व्यक्ती एकत्र येतात त्याठिकाणी व्यक्तींना योग्य प्रकारचे मार्गदर्शन करण्यासाठी योग्य नेतृत्वाची आवश्यकता असते. योग्य नेतृत्व लाभल्यास संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यास मदत होते. नेता संघटनेतील व्यक्तींशी व्यक्तिगत संबंध प्रमाणित करून त्यांना कामात गुंतवून लक्ष ठेवण्यास प्रेरित करतो.

२) मनुष्यबळाचा योग्य वापर करणे :-

नेतृत्व व नेता उपलब्ध असणाऱ्या मनुष्यबळाचा योग्य प्रकारे वापर करून त्याद्वारा जास्तीत जास्त उत्पादन मिळविण्याचा प्रयत्न करतो. तसेच आपापसात त्यांचे चांगले संबंध निर्माण होण्याची काळजी घेतो, की जेणेकरून कमीत कमी मनुष्यबळाचा वापर करून अधिकाधिक उत्पादन मिळू शकेल. संघटनेला उत्तम नेतृत्व लाभणे ही एक आवश्यक बाब असते. यशस्वी संघटनेसाठी उत्तम नेतृत्व ही एक गुरुकिल्ली मानली जाते.

### ३) समुदायास चालना देणे :-

संघटनेला उत्तम नेतृत्व लाभल्यास सदस्यांना ध्येयपूर्तीसाठी चालना मिळण्यास मदत होते. नेतृत्व म्हणजे केवळ अंगी नेतृत्वाचे गुण असणे नव्हे तर अंगी असणाऱ्या गुणांचा उपयोग करून संघटनेतील व्यक्तींना इच्छित ध्येय साध्य करण्यासाठी चालना देणे.

### ४) मानवी संबंधात वाढ करणे :-

मानवी संबंधात वाढ करणे म्हणजे नेता (व्यवस्थापक) आणि इतर सहकारी (कामगार) यांच्यातील संबंध सुधारणे. उत्तम नेतृत्व गुण अंगी असणारी व्यक्ती प्रत्येक व्यक्तीतील कौशल्य ओळखून त्याचा उपयोग संघटनेचे ध्येय साध्य करण्यासाठी करते. व्यक्तीमध्ये आत्मविश्वासाची भावना निर्माण करते. त्याचप्रमाणे व्यक्तीमधील उत्पादकतेचा आणि कुवतीचा वापर करून संघटनेचा विकास घडवून आणते.

### ५) सहकार्य भावना वाढीस लावणे :-

संघटनेत अस्तित्वात असणाऱ्या विविध विभागात एकोपा निर्माण करणे, विविध विभागातील व्यक्तींना संघटित करून त्यांच्यात परस्परांना सहकार्य करण्याची प्रवृत्ती वाढीस लावण्याचे काम नेत्याद्वारा किंवा उत्तम नेतृत्वाद्वारा केले जाते. त्याचा उपयोग संघटनेचे ध्येय साध्य करण्यास होते.

### ६) सामाजिक जबाबदारी पार पाडणे :-

उत्तम नेतृत्वामुळे काम उत्तमप्रकारे पार पडू शकते. जो कामगार हा कर्मचारी पूर्णपणे संतुष्ट असतो तो कर्मचारी संघटनेचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी मनोभावे प्रयत्न करतो. उत्तम नेतृत्व गुण अंगी असणारी व्यक्ती कर्मचाऱ्यांच्या कल्याणासाठी सतत प्रयत्न करते की ज्यामुळे संघटनेच्या विकासाच्या कार्यात कर्मचाऱ्यांचा उत्तम सहभाग एकूण उत्पादन वाढते. राष्ट्रीय उत्पादनात वाढ होऊन देशाचा विकास होण्यास मदत होते. देशाचे राष्ट्रीय उत्पन्न वाढल्यामुळे गुंतवणूकदारांना चालना मिळते. ज्या योगे कामगारांचे राहणीमान सुधारण्यास मदत होते.

अशा प्रकारे संघटना कळत-नकळतपणे आपल्या सामाजिक जबाबदाऱ्या पार पाडते.

### आपली प्रगती तपासा

१) नेतृत्वाचे स्वरूप आणि महत्त्व विशद करा.

---



---



---



---



---

## ६.४ नेतृत्वशैलीचा अर्थ :-

संघटनेचा नेता संघटनेच्या संदर्भातील सर्व निर्णय स्वतः घेतो. निर्णय घेण्यापूर्वी त्याचा संघटनेवर काय परिणाम होईल? त्याचा विचार नेत्याने करणे अत्यावश्यक असते. तसेच संघटनेच्या हिताच्या दृष्टिकोनातून धाडसी निर्णय घेण्याची क्षमता नेत्यात असणे आवश्यक असते.

संघटनेचे कार्य करताना नेता हा अनुयायांचा आदर्श असावा. त्यासाठी नेतृत्व करणारी व्यक्ती स्वच्छ, निर्भिड व नैतिकतेस महत्त्व देणारी असावी कारण अनुयायी नेत्यांच्या गुणांचे अनुकरण करण्याचा प्रयत्न करतात.

नेत्यास संघटनेच्या संदर्भातील प्रत्येक घडामोडीची जाणीव असावी. भविष्यात संघटनेची परिस्थिती कशी असेल याचा नेत्याने अभ्यास करावा. भविष्यकाळात येणाऱ्या संकटांचा सामना कसा करता येईल? याबाबत विचार करावा.

नेतृत्व संपादन होण्यासाठी जनतेचा पाठिंबा मिळणे आवश्यक असतो. त्यासाठी जनतेशी संपर्क साधून त्यांच्या अडीअडचणी समजावून घेतल्या पाहिजेत. त्यांचे निराकरणही करावे.

विशिष्ट गटाचे नेतृत्व करणाऱ्या व्यक्तीस गटातील व्यक्तींची सामाजिक, आर्थिक, सांस्कृतिक, धार्मिक आणि राजकीय परिस्थिती अवगत असणे आवश्यक असते. नेता विशाल व कुशाग्र बुद्धिमत्तेबरोबरच गाढा अभ्यासक असावा.

नेतृत्व करणाऱ्या व्यक्तीस विविध स्वभावाच्या व्यक्तींशी संपर्क ठेवावा लागत असल्याने तिचा स्वभाव मनमिळाऊ व मोकळा असावा. ज्यायोगे अनुयायांच्या समस्या त्यांना समजू शकतील. तसेच त्यांच्या अंगी सहनशीलता ही असणे आवश्यक असते. संघटनेला अपयश आल्यास नेत्याने खचून न जाता पुन्हा नव्या प्रेरणेने संघटनेला उद्दिष्टांकडे घेऊन जावे. तसेच मिळालेल्या यशामुळे गर्विष्ठ न होता पुन्हा पुढचा टप्पा गाठण्यासाठी कार्य करित राहणे आवश्यक असते.

### आपली प्रगती तपासा

१) नेतृत्वशैलीचा अर्थ सांगा.

---



---



---



---

## ६.५ नेतृत्वशैलीचे प्रकार :-

### १) बुद्धीमान नेतृत्व :-

आपल्या बुद्धिमत्तेच्या आणि ज्ञानाच्या जोरावर काही व्यक्ती आपल्या सहकार्यांचा विश्वास आत्मसात करतात व त्या गटाचे नेतृत्व करतात. प्रत्येक क्षेत्रात त्या - त्या विषयात निष्णात असणाऱ्या व्यक्तींचा सल्ला घेऊन निर्णय घेतले जातात. उदा. उद्योजक, शिक्षणतज्ञ, उत्पादक तज्ञ, जाहिरात तज्ञ, ग्राहक तज्ञ वगैरे. यालाच बुद्धीमान नेतृत्व असे म्हणतात.

### २) संस्थात्मक नेतृत्व :-

संघटनेत प्रत्येक व्यक्ती विशिष्ट पद भूषवित असते. व्यक्तीच्या पदानुसार तिला मान-सन्मान मिळतो. पदानुसार तिला कामे करावी लागतात. मिळालेल्या पदामुळे किंवा व्यक्ती करत असलेल्या कामामुळे इतर व्यक्तींवर तिचा प्रभाव पडतो. यामुळे त्या व्यक्तीचे सहकारी आणि तिच्या हाताखाली काम करणाऱ्या व्यक्ती अशा व्यक्तीचे नेतृत्व स्वीकारतात. यालाच संस्थात्मक किंवा संस्थेने बहाल केलेले नेतृत्व असे म्हणतात.

### ३) लोकसत्ताक किंवा लोकशाहीवादी नेतृत्व :-

काही व्यक्ती लोक कल्याणासाठी कामे करतात. लोकांच्या समस्या जाणून घेऊन त्यांचे निराकरण करतात. ते संघटनेतील बहुसंख्य व्यक्तींच्या मतानुसार वागतात. त्यांच्याशी एकनिष्ठ राहतात यामुळे त्यांना नेतृत्व बहाल केले जाते. उदा. लोकशाहीत निवडून आलेले नेते वा कामगार नेते.

### ४) निरंकुश किंवा अनियंत्रित नेतृत्व :-

समुदायातील व्यक्तींमध्ये दहशत निर्माण करून व जबरदस्तीने नेतृत्व संपादन करतात. त्यांच्या वागणुकीमुळे समुदायात सतत भितीचे व दहशतीचे वातावरण असते. अशा व्यक्ती सत्ताप्रेमी असतात आणि त्या वैयक्तिक ध्येय साध्य करण्यासाठी समुदायावर अत्याचार करतात. आपल्या प्रतिनिधी वा सहकाऱ्यांच्या हाती ते कधीही सत्ता सोपवत नाही कारण सत्ता गमावण्याची त्यांना सतत भिती वाटत असते. अशा प्रकारचे नेतृत्व करणारी व्यक्ती जुलमी असते. उदा. गुंड.

### ५) मन वळविणारे नेतृत्व :-

संघटनेच्या विकासासाठी काही व्यक्ती सतत प्रयत्न करतात. सतत चांगली कामे करतात. स्वतःच्या कामाद्वारा इतरांपुढे आदर्श निर्माण करतात. त्यांच्या अशा आदर्श वर्तणुकीमुळे इतर व्यक्ती वा सहकारी त्यांच्यावर प्रेम करतात व आपोआप त्यांचे अनुयायी बनतात.

### ६) सकारात्मक नेतृत्व :-

संघटनेतील ज्या व्यक्ती वा अधिकारी कर्मचाऱ्यांमधील कुवत, कौशल्य व गुण पारखून त्यांच्यावर विविध जबाबदाऱ्या टाकतात. दिलेली कामे इतर व्यक्ती योग्यप्रकारे कशा पार पाडू

शकतील पार पाडण्यासाठी त्यांना चालना देतात. अशा प्रकारच्या नेतृत्वास सकारात्मक नेतृत्व संबोधले जाते. अशा प्रकारच्या नेतृत्वामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये जास्तीत जास्त सहकार्य करण्याची वृत्ती वाढीस लागते.

### ७) नकारात्मक नेतृत्व :-

कर्मचाऱ्यांच्या मनात भिती आणि असुरक्षिततेची भावना निर्माण करून स्वतःकडे नेतृत्व राखते. अशी व्यक्ती सतत कर्मचाऱ्यांना नोकरीवरून काढून टाकणे, पदोन्नती न देणे, पगारवाढ न करणे अशा प्रकारच्या विविध धमक्या देऊन कर्मचाऱ्यांकडून कामे करून घेते. अशा प्रकारच्या नेतृत्वालाच जुलमी नेतृत्व असेही संबोधतात. अशा स्वरूपाचे नेतृत्व करणाऱ्या व्यक्तीस खऱ्या अर्थाने मान सन्मान मिळत नाही.

### आपली प्रगती तपासा

१) नेतृत्वशैलीचे प्रकार सांगा.

---



---



---



---



---



---

### ६.६ नेत्याचे गुण व कौशल्ये :-

नेतृत्वाचे गुण अंगी असणाऱ्या व्यक्तीस नेता संबोधले जाते. औपचारिक संघटनेतील व्यवस्थापक नेत्याची भूमिका पार पाडतो तर अनौपचारिक संघटनेतील प्रमुख नेत्याची भूमिका पार पाडतो. उदा. कुटुंबप्रमुख नेत्याच्या अंगी असणाऱ्या गुणांची चर्चा करू :-

### १) बुद्धिमत्ता :-

स्वतःच्या विषयात सखोल ज्ञान असणारी आणि बुद्धीमान असणाऱ्या व्यक्तीस यशस्वी नेता असे संबोधले जाते. त्यांच्या अंगी अचूक विचार, विश्लेषण क्षमता असणे आवश्यक असते. तसेच नेत्याला सामाजिक, आर्थिक, धार्मिक, सांस्कृतिक आणि राजकीय परिस्थिती माहित असावी. त्याचबरोबर दैनंदिन जीवनात घडणाऱ्या प्रत्येक घटनेची माहिती असावी. तसेच नेता एक गाढा अभ्यासक असावा. अनुयायांच्या प्रत्येक समस्येचे निराकरण करण्याची क्षमता नेत्यात असावी. त्याने स्वतःच्या बुद्धीमत्तेचा उपयोग संघटनेच्या विकासासाठी करावा.

### २) आत्मविश्वास :-

नेत्यांत आत्मविश्वास असणे आवश्यक असते. त्यासाठी त्याचे शारीरिक व मानसिक आरोग्य सुदृढ असणे आवश्यक असते. कोणत्याही प्रकारचा दबाव सहन करण्याची क्षमता त्यांच्या अंगी असावी.

संघटनेचा नेता संघटनेच्या संदर्भातील सर्व निर्णय स्वतः घेतो. निर्णय घेण्यापूर्वी त्याचा परिणाम संघटनेवर कशा प्रकारे होऊ शकेल याचा अभ्यास त्याने केलेला असणे आवश्यक असते. कोणताही धाडसी निर्णय घेण्याची क्षमता नेत्याच्या अंगी असावी.

### ३) जबाबदारी पेलण्याचे सामर्थ्य :-

कोणत्याही काळात कोणत्याही प्रकारची जबाबदारी पेलण्याचे सामर्थ्य नेत्यात असावे. संकटाच्या वेळी खंबीरपणे नेतृत्व करून संकटाचा सामना धैर्याने करता आला पाहिजे. संकटातून यशस्वीपणे मार्ग काढण्याची संपूर्ण जबाबदारी नेत्याची असते. जबाबदारी पेलण्याचे सामर्थ्य नेत्यात असल्यास संघटनेच्या विकासास हातभार लागतो.

### ४) सहनशीलता :-

संघटनेच्या अपयशाच्या काळात खचून न जाता प्रयत्नाद्वारा संघटनेला उद्दिष्टांकडे घेऊन जाणे आणि लाभलेल्या यशामुळे गर्विष्ठ न होता पुन्हा पुढचा टप्पा गाठण्यासाठी कार्य करणे महत्त्वाचे असते. नेत्यात अपयश पचविण्याची क्षमता असावी लागते.

### ५) स्वच्छ व स्पष्ट दृष्टिकोन :-

संघटनेचे कार्य करताना नेता अनुयायांचा आदर्श असावा त्यासाठी त्याची ओळख स्वच्छ निर्मळ व नैतिक व्यवहार करणारी सामाजिक व्यक्ती अशी असावी कारण त्याचे अनुयायी त्याच्या गुणांचा अंगीकार करण्याची शक्यता असते. अर्थातच संघटनेत स्वच्छ प्रतिमा असणारी व्यक्ती नेता असावी.

### ६) दूरदृष्टी :-

नेत्यास संघटनेच्या संदर्भातील प्रत्येक घडामोडीची जाणीव असावी. भविष्यात संघटनेची परिस्थिती कशी असेल? भविष्यात कोणत्या समस्यांचा सामना करावा लागेल? त्यासाठी कोणते उपाय करण्याची आवश्यकता आहे? या सर्व गोष्टींची जाणीव नेत्यास असावी. त्यादृष्टीने नेत्याने तरतूदही करावी.

### ७) सहकार्याची प्रवृत्ती निर्माण करणे :-

अनुयायांमध्ये सहकार्याची भावना वाढीस लावण्यासाठी नेत्याने कृतीद्वारा अनुयायांना सहकार्याचे महत्त्व पटवून द्यावे. त्यासाठी त्याने स्वतः मानवतेच्या दृष्टीकोनातून सदस्यांना मदत करावी.

### ८) जनसंपर्क वाढविणे :-

जनतेच्या पाठिंब्याशिवाय कोणतीही व्यक्ती नेता होऊ शकत नाही. जनतेशी संपर्क वाढवून, त्यांच्या अडीअडचणी समजावून घेऊन, त्यांचे निराकरण, त्यांना न्याय देण्याचा प्रयत्न नेत्याने केला पाहिजे. यामुळे जनतेतील नेत्याचे महत्त्व तर वाढतेच पण त्याचबरोबर तो लोकप्रिय ही बनतो.



### १) सदस्यांना उत्तेजित वा प्रोत्साहित करणे :-

अनुयायांना ध्येयप्राप्तीसाठी मार्गदर्शन देऊन वेळोवेळी प्रोत्साहित करण्याची गरज असते. त्यासाठी अनुयायांना इतिहासातील घटनांची आठवण करून द्यावी की ज्यामुळे अनुयायी उत्तेजित होऊ शकतात. अनुयायांनी वा कामगारांनी केलेल्या कार्याचा गौरव करून निरूत्साही झालेल्या कामगारांमध्ये वा अनुयायांमध्ये उत्साह निर्माण करणे.

### १०) मनमिळाऊपणा :-

नेत्याचा स्वभाव मनमिळाऊ असणे महत्त्वाचे असते कारण त्याचा वेगवेगळ्या स्वभावाच्या व्यक्तींशी संपर्क येतो. नेत्याचा स्वभाव मनमिळाऊ असल्यास सदस्यांच्या मनात त्याच्याबद्दल आपुलकीची भावना निर्माण होते. यासाठी प्रत्येक सदस्याशी भावनिक व मानसिक संपर्क साधून त्यांच्या अडीअडचणी समजावून घेण्याचे कौशल्य नेत्यात असावे लागते.

### नेत्याचे कौशल्य :-

नेतृत्व ही सध्याच्या काळात अत्यंत महत्त्वाची मानली जाणारी संकल्पना आहे. ह्या संकल्पनेवर अनेक प्रकारचे संशोधन संशोधक आणि मानसशास्त्रज्ञांमार्फत केले जाते. व्यवस्थापनातही ह्या संकल्पनेला महत्त्वाचे स्थान आहे. नेता फक्त विशिष्ट समुदाय किंवा गटाचे नेतृत्व करीत नाही तर तो संघटनेचे नेतृत्व करतो. तो संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यास सतत प्रयत्नशील असतो. पुढील तीन कौशल्ये नेत्याच्या अंगी असणे आवश्यक असते.

### १) तांत्रिक कौशल्य :-

नेत्याच्या अंगी काही विशेष गुण वा ज्ञान असावेत की ज्याचा उपयोग त्याला आपल्या कामात करता येऊ शकतो. हे ज्ञान नेता विशिष्ट प्रकारचे शिक्षण घेऊन वा सरावाने संपादन करू शकतो. दंत चिकित्सक, शल्य चिकित्सक, वाहन कलाभिज्ञ वगैरे व्यक्ती आपल्या ज्ञानाच्या आधारे कौशल्य संपादन करतात. काही नोकऱ्यांमध्ये विशिष्ट प्रकारच्या कौशल्याची आवश्यकता असते. उदा. हिशेबनीस वा फडणवीस, वास्तु विद्या विशारद, यंत्र तयार करणारा कामगार शल्य चिकित्सक वा कायदेतज्ञ.

व्यक्ती यांत्रिक कौशल्य औपचारिक शिक्षणद्वारे संपादन करू शकते. काही व्यक्ती कामाच्या ठिकाणी येणाऱ्या विविध अनुभवाद्वारा आपले तांत्रिक कौशल्य सुधारतात. तांत्रिक कौशल्यात पुढील गोष्टींच्या आधारे करता येते.

- अ) कामाच्या ठिकाणी मिळणारे ज्ञान.
- ब) कार्यप्रणाली आणि साहित्य
- क) बाजार
- ड) ग्राहक आणि स्पर्धक

विविध क्षेत्रात काम करण्यासाठी त्याबाबतचे कौशल्य व्यक्तीत असणे गरजेचे असते. जी व्यक्ती नेता किंवा अधिकारी बनते ती व्यक्ती तांत्रिक कौशल्य गुण असणारी असतेच असे नाही. त्यासाठी तो व्यक्ती आपल्या सहकाऱ्यांवर किंवा अनुयायांवर अवलंबून असते.

## २) मानवतावादी किंवा मानवी कौशल्य (Human Skills) :-

आजच्या स्पर्धात्मक युगात नेता किंवा अधिकाऱ्याच्या अंगी हे कौशल्य असणे गरजेचे असते. अधिकारी इतर सहकाऱ्यांबरोबर प्रगल्भतेने काम करतो आणि त्यांना विशिष्ट चौकटीत बांधून ठेवतो. तो आपल्या अनुयायी व सहकाऱ्यांबरोबर स्वतः काम करून त्यांना उद्दिष्ट पूर्तीसाठी सतत चालना देतो. तो कधी एका व्यक्तीला प्रेरित करतो तर कधी संपूर्ण गटाला प्रेरित करतो. असे कौशल्य प्रत्येक स्तरातील अधिकारी वा नेता यांच्या अंगी असावे लागते.

सर्वच अधिकारी वा नेत्यांमध्ये हे कौशल्य असतेच असे नाही तर काही अधिकारी तांत्रिक कौशल्य अवगत असणारे असतात. काही व्यक्ती व्यक्तीत संबंध प्रस्थापित करणारे असतात, काहींना व्यक्तींमधील वाद मिटवता येतात तर काही सहकाऱ्यांना ध्येयपूर्तीसाठी प्रेरित करतात.

मानवतावादी कौशल्यात पुढील गोष्टींचा समावेश होतो.

- अ) अनुयायांमध्ये व्यक्तिगत संबंध प्रस्थापित करणे.
- ब) अनुयायांमध्ये सहकार्य भावना रुजविणे.
- क) अनुयायी आणि सहकाऱ्यांचे मन वळविण्याची क्षमता असते.

## ३) संकल्पनात्मक कौशल्य (Conceptual Skill) :-

कोणत्याही गोष्टीचा विचार विशिष्ट पद्धती किंवा प्रतिमेच्या आधारे करण्याची पात्रता बाळगणे म्हणजे संकल्पनात्मक कौशल्य होय. हे कौशल्य व्यवस्थापकाच्या अंगी असावे लागते. त्यासाठी विशिष्ट मानसिक क्षमतेची आवश्यकता असते. ज्यात कठीण आणि गुंतागुंतीच्या परिस्थितीचे विश्लेषण आणि उपाययोजना करण्याचे सामर्थ्य अधिकाऱ्यात असते. तसेच असा अधिकारी एकाच वेळेस विविध गोष्टींचा विचार करू शकतो. कोणताही निर्णय ताबडतोब होतो. या कौशल्यात पुढील गोष्टींचा समावेश होतो.

- अ) विविध कल्पना
- ब) समस्या समजून घेण्याची क्षमता
- क) क्लिष्ट व गुंतागुंतीच्या परिस्थितीचे विश्लेषण करण्याची क्षमता
- ड) बदललेल्या परिस्थितीचे आकलन करण्याची क्षमता

## आपली प्रगती तपासा

१) नेत्याचे गुण व कौशल्ये सांगा.

---



---



---



---

## ६.७ नेत्याची महत्त्वाची कार्ये :-

### १) मार्गदर्शन करणे :-

नेता संघटनेचा मार्गदर्शक असतो. संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी योग्य ते मार्गदर्शन करण्याची जबाबदारी नेत्याची असते. नेत्याने अनुयायांना योग्य मार्गदर्शन करण्याची जबाबदारी नेत्याची असते. नेत्याने अनुयायांना योग्य मार्गदर्शन न केल्यास अनुयायी चुकीचा मार्ग अवलंबू शकतात. त्यामुळे संघटनेला अपेक्षित असणारे ध्येय साध्य होत नाही. योग्य स्वरूपाचे मार्गदर्शन करण्याची जबाबदारी नेत्याची असते.

### २) नियंत्रण ठेवणे :-

संघटनेच्या अनुयायांनी संघटनेच्या नीतीनियमांनुसार कार्य केले आहे की नाही? यावर नियंत्रण ठेवण्याची जबाबदारी नेत्याची असते. यामुळे संघटनेला बाधक कार्य न करता संघटनेला पोषक कार्य सदस्यांकडून करून घेण्यासाठी अनुयायांवर नियंत्रण ठेवणे महत्त्वाचे असते. हे कार्य संघटनेचा नेता करतो.

### ३) संयोजन करणे :-

संघटनेतील ऐक्यभावना रूजविण्याचे काम संघटनेच्या नेत्याला करावे लागते. तसेच संघटनेतील सदस्यांमध्ये परस्परसंबंध प्रस्थापित करून त्यात वाढ करण्याची जबाबदारी नेत्यास पार पाडावी लागते. सदस्यांमध्ये परस्परसंबंध निर्माण करण्याचे काम संयोजक ह्या नात्याने संघटनेच्या नेत्याला पार पाडावी लागते. याकरिता संघटनेत नेत्याची असते.

### ४) आज्ञा देणे :-

संघटना चालविण्यासाठी ज्या विविध नियमांची अंमलबजावणी केली जाते. त्यांचे योग्यारितीने पालन करण्याकरिता सदस्यांना आज्ञा देण्याचे महत्त्वाचे कार्य नेत्याला करावे लागते. नेत्याची सूचना अनुयायांसाठी आज्ञा असते.

### ५) नियोजन करणे :-

संघटनेच्या हिताकरिता विविध कार्यक्रम आणि योजना आखल्या जातात. अशा प्रकारच्या योजना आखण्यासाठी नियोजनाची आवश्यकता असते. योजना आखताना भविष्यकालीन वातावरणाचा अंदाज घ्यावा लागतो. ज्यामुळे संघटना विकासास पोषक वातावरण निर्माण होऊ शकते. अशा प्रकारचे नियोजन करण्याची संपूर्ण जबाबदारी नेत्याची असते.

### ६) मनोधैर्य उंचावणे :-

संघटनेचे कार्य करित असताना यशाबरोबर अपयशाचाही सामना करावा लागतो. अपयश कालावधीत अनुयायांचे मनोबल खचण्याची शक्यता असते. अशा वेळेस कोणत्या ही

संकटाला न घाबरता अनुयायांना खंबीरपणे आधार देऊन संकटांचा सामना करण्याचे धैर्य नेता अनुयायांना देतो.

### ७) ऐक्य निर्माण करणे :-

संघटनेच्या सदस्य अनेक व्यक्ती असतात. सदस्यांमध्ये विविधता असते. अशा विविधतापूर्ण सदस्यांमध्ये संघटनेच्या समान उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी त्यांच्यात ऐक्य निर्माण करण्याची जबाबदारी नेत्याची असते. संघटितपणे कार्य केल्याने संघटनेच्या विकासाचे लक्ष्य साध्य करणे सोपे होते. म्हणून संघटनेत एकता निर्माण करण्याचे कार्य नेत्याला करावे लागते.

### ८) मानवी संबंध निर्माण करणे :-

नेता मानवतावादी विचारांचा असणे गरजेचे असते कारण संघटना ही मानवाने मानवासाठी निर्माण केलेली असते. मानवतेचा विचार करून मानवी कल्याणाच्या दृष्टिकोनातून संघटनेत दया, प्रेम, करुणा, सहकार्य व समानता अशा विविध मानवी भावनांचा विकास करण्याची जबाबदारी नेत्याची असते.

### आपली प्रगती तपासा

१) नेत्याची महत्त्वाची कार्ये सांगा.

---



---



---



---



---



---



---

### ६.८ सारांश :-

संघटनेच्या यशाअपयशाची जबाबदारी मानवावर असते. संघटनेच्या कार्याला योग्यरितीने विकासाकडे घेऊन जाण्याची जबाबदारी नेत्यावर असते. तो संघटनेचा अविभाज्य घटक असतो. उद्योगात व्यवस्थापक, शाळेत-मुख्याध्यापक, महाविद्यालय-प्राचार्य, बँकेत-व्यवस्थापक ही प्रत्येक संस्थेत नेतृत्व करणारी पदनामे आहेत. श्रम करणाऱ्या कामगारांच्या दृष्टिकोनातून व सेवा देणाऱ्या संघटनेच्या हितातून ही नेतृत्वपद निर्माण झाली आहेत. यामुळे संघटनेत एक वाक्यता आणण्यासाठी आणि तिचा सरळ दिशेने विकास होण्यासाठी नेतृत्व प्रमुख भूमिका बजावते हे आपणांस वरील स्पष्टीकरणावरून लक्षात येते.

---

**६.९ शब्दार्थ :-**


---

- अ) उद्योजक - विविध वस्तु व सेवांचे उत्पादन करणारा व्यक्ती.  
 ब) अनुयायी - एखाद्या विशिष्ट विचाराचे अनुकरण करणारा.  
 क) व्यक्तिमत्त्व - व्यक्तीच्या अंगी असणारे मूर्त - अमूर्त गुण - उंचा, बांधा, स्वभाव.  
 ड) लोकसत्ता - लोकांनी चालविलेले राज्य वा सत्ता.  
 इ) निरंकुश - निर्बंध मुक्तता, स्वैराचार.

**महत्त्वाचे मुद्दे :**

नेतृत्वाचा अर्थ आणि व्याख्या, नेतृत्वाचे स्वरूप व महत्त्व, नेतृत्व शैलीचा अर्थ व प्रकार, नेत्याच्या अंगी असणारे गुण, कौशल्य आणि कार्ये.

---

**६.१० विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न :-**


---

- १) 'नेतृत्व' संकल्पनेचा अर्थ व व्याख्या सांगून त्याचे महत्त्व स्पष्ट करा.  
 २) नेतृत्वशैलीचा अर्थ सांगून त्याचे प्रकार सौदाहरण विश्लेषण करा.  
 ३) नेत्यांच्या अंगी असणाऱ्या कौशल्याची चर्चा करून त्यांची कार्ये विशद करा.  
 ४) टीपा लिहा  
 १) नेतृत्व  
 २) नेतृत्वाचे स्वरूप व महत्त्व  
 ३) नेत्याचे गुण व कौशल्ये  
 ४) नेत्याची महत्त्वाची कार्ये





## संघटनात्मक संरचना (Organisational Structure)

### अभ्यासाचे मुद्दे :-

- ७.० उद्दिष्ट्ये
- ७.१ प्रस्तावना
- ७.२ संघटनांचा अर्थ आणि व्याख्या
  - ७.२.१ स्वरूप
  - ७.२.२ गरज आणि महत्त्व
  - ७.२.३ आधार
  - ७.२.४ मुलतत्त्वे/नियम
  - ७.२.५ कार्ये
- ७.३ संघटनात्मक संरचनेचा अर्थ
- ७.४ औपचारिक संघटना
  - ७.४.१ अर्थ व व्याख्या
  - ७.४.२ वैशिष्ट्ये
  - ७.४.३ गुण
  - ७.४.४ मर्यादा
- ७.५ संरचनेचे प्रकार
  - ७.५.१ रेषीय संघटन
  - ७.५.२ कर्मचारी संघटन
  - ७.५.३ कार्यात्मक संघटन
  - ७.५.४ लंबाकृती संघटन
  - ७.५.५ समस्तरीय संघटन
- ७.६ सारांश
- ७.७ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

## ७.० उद्दिष्टे :-

- अ - संघटनेची संरचना जाणून घेणे.  
 ब - औपचारिक संघटनेचा अभ्यास करणे.  
 क - औपचारिक संघटनेचे प्रकार सखोल अभ्यासणे.

## ७.१ प्रस्तावना :-

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

## ७.२ संघटनांचा अर्थ आणि व्याख्या :-

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

संघटनांच्या विविध व्याख्या खालीलप्रमाणे सांगता येतील -

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

- २) **स्पेगिल व लान्सबर्ग**, “एखाद्या उपक्रमातील अनेकविध घटकांमधील रचनात्मक संबंध म्हणजे संघटना होय.”
- ३) **स्नायडर**, “संघटनांच्या ध्येयाशी सुसंगत किंवा संघटनाभिमुख असे परस्पर संबंधित व निगडीत निर्णय घेणाऱ्या लोकांचा समूह म्हणजे संघटना होय.”
- ४) **टॉलकॉट पार्सन्स**, “विशिष्ट ध्येयाच्या पुर्ततेसाठी जे मानवी समूह किंवा सामाजिक एकाके मुद्दाम रचली जातात आणि गरजेनुसार ज्यांची पुनर्रचना होत राहते त्यांना संघटना म्हणतात.”
- ५) प्रा. एस बोराडे “उत्पादन व्यवस्थेत समान उद्दिष्ट साध्य करण्याकरिता एकत्रितरित्या कार्य करणाऱ्या मानवी संरचनेस संघटना असे म्हणतात.”

### ७.२.१. स्वरूप

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

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

### ७.२.२. गरज आणि महत्त्व

(१) आधुनिक उद्योगधंदा सुरळीत चालविण्याकरिता संघटन अत्यंत महत्त्वाचे असते, आधुनिक उत्पादनपद्धती सर्वच बाजूंनी व्यापक आहे. त्यासाठी उत्पादनांच्या विविध साधनांचा वापर करून उत्पादन कार्यास वेग देण्यासाठी, निश्चित व योजनाबद्धरीत्या सर्व कार्ये घडवून आणण्यासाठी समर्थ व प्रभावी यंत्रणेची आवश्यकता असते.

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



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

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

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

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

### आपली प्रगती तपासा

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

---



---



---



---

### ७.२.३. आधार किंवा घटक

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

- १) **सुसूत्रता** - संघटनेची कार्यप्रणाली सुसूत्रित म्हणजेच विशिष्ट संरचनेवर आधारित असावी. संघटनेत विविध पदे व स्थाने असावीत. त्यानुसार भूमिका व दर्जा यांचे वाटप केले जावे. प्रत्येकास आपापल्या भूमिकांवर जबाबदारी व कार्याचे विभाजन करावे लागते. कोणत्याही कार्याच्या संदर्भात समस्या निर्माण होऊ नयेत यासाठी प्रत्येक कामगारांना श्रमविभाजनामार्फत कामे ठरवून देऊन सुसूत्रता निर्माण केली जाते.
- २) **समूह भावना** - संघटनेतील प्रत्येक सदस्यात समूहभावना असणे आवश्यक असते. संघटनेच्या सामुहिक उद्दिष्ट पूर्तीकरिता सर्व कामगार एकत्रित आलेले असतात. प्रत्येकाची कार्यप्रणाली भिन्न असते परंतु संघटनेसाठी पोषक कार्य करण्याचे ध्येय मात्र समान असते. त्यासाठी सर्व सदस्यांमध्ये एकतेची भावना असणे गरजेचे असते.
- ३) **श्रमविभाजनाचे तत्त्व** - संघटनेतील सदस्यांमध्ये विविध गुण व कौशल्ये असतात. त्याच्या गुण व कौशल्याचा विचार करून कार्याची विभागणी केली जाते. तसेच एकाच व्यक्तीला अनेक कामे दिल्यास दोष निर्माण होऊ शकतो. परंतु प्रत्येकाला एक स्वतंत्र जबाबदारी दिल्यास तो ती कौशल्यपूर्ण रितीने पार पाडू शकतो. यासाठी संघटनेत श्रमविभाजनाचे तत्त्व राबविले जाते.
- ४) **एकवाक्यता** - संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीकरिता आणि सर्व कामगारांच्या हिताकरिता सर्व कामगार वा कर्मचारी समूह एकात्मतेच्या भावनेतून एकत्रित येऊन संघटनेत कार्य करतात. जर संघटनेत एकवाक्यता नसेल तर संघटनेचे अस्तित्त्व धोक्यात येऊ शकते. म्हणून संघटनेच्या कार्यप्रणाली संदर्भात प्रत्येक संघटना सदस्यात एकवाक्यता म्हणजेच 'एकता' असणे गरजेचे असते. यामुळे संघटनेची उद्दिष्टपूर्ती सहजरित्या साध्य होऊ शकते.

### आपली प्रगती तपासा

- १) संघटनेचा आधार किंवा घटक विशद करा.

---



---



---



---



---

### ७.२.४. मुलतत्त्वे किंवा नियम

आधुनिक उद्योगधंद्यांचे यश समर्थ संघटनेवर अवलंबून असते. उद्योगधंद्यांची ध्येयधोरणे उदात्त असली किंवा कर्मचारी कर्तबगार असला तरी, जर त्यांच्या नेत्यामध्ये संघटनकौशल्य नसेल तर आणि त्यांचे संघटन निर्दोष आणि सुव्यवस्थित नसेल तर उद्योगधंद्यातील ध्येयधोरणांची कार्यवाही कुशलतेने होऊ शकत नाही. म्हणून कार्यकारिणीला

अचूक, प्रभावी आणि शास्त्रशुद्ध संघटन उभारता येणे अत्यावश्यक बनते. संघटन कौशल्य अधिक वैज्ञानिक व वस्तुनिष्ठ करण्यासाठी काही तत्त्वे सांगितली आहेत. त्या मूलतत्त्वांचे विश्लेषण पुढीलप्रमाणे -

- १) **उद्दिष्ट तत्त्व** - प्रत्येक संघटनेचे ध्येय निश्चित असले पाहिजे. तसेच संघटनेतील प्रत्येक विभाग याच उद्दिष्टपूर्तीसाठी प्रयत्नशील असावा.
- २) **विशिष्टीकरणाचे तत्त्व** - विशिष्टीकरण श्रमविभाजनातून निर्माण होते. योग्य जागेसाठी योग्य व्यक्ती नेमणे श्रमविभाजनातून शक्य होते. म्हणजेच व्यक्तीच्या अंगी असणारे गुण व कौशल्य यांचा अभ्यास करून तिला विशिष्ट पदाचा कार्यभार सांभाळण्यास सांगावे. तसेच तिच्यावर विशिष्ट प्रकारची जबाबदारी सोपवताना तिने अवगत केलेले ज्ञान वा शिक्षण याचा विचार केल्यास सोपविलेली जबाबदारी व्यक्ती वा कर्मचारी योग्य रितीने पार पाडू शकतो.
- ३) **समन्वयाचे तत्त्व** - संघटना ही एक मोठी कार्यप्रणाली असते. तिचे स्वरूप अवाढव्य असते. त्यामुळे तिचा कार्यभार करणे व्यापक बाब होऊ शकते. त्यामुळे अशा मोठ्या संघटनेचे वा उद्योगधंद्याचे विविध विभाग पाडले जातात. अशा विविध विभागाचे विभाजन विविध उपविभागातही केले जाते. वेगवेगळ्या जबाबदाऱ्या आणि कार्ये त्या विभागाला सोपविल्या जातात. परंतु सर्व विभाग व उपविभागाचे ध्येय समान असते. तसेच सर्व विभागात उद्दिष्टे, साधने व कार्ये यांमध्ये समन्वय साधलेला असतो.
- ४) **जबाबदारीचे तत्त्व** - संघटनेचे विविध विभाग व उपविभागात विभाजन झालेले असले तरी प्रत्येक विभागास व उपविभागास विशिष्ट जबाबदारी सोपविलेली असते. कामाचे वाटप केलेले असते. यामुळे प्रत्येक कर्मचार्यास आपल्या जबाबदारीची जाणीव असते. ही जबाबदारी त्यांनी कशी पार पाडावी यासाठी त्यांना वेळोवेळी मार्गदर्शनही केले जाते.
- ५) **अधिकाराचे तत्त्व** - संघटनेचे जे विविध विभागात आणि उपविभागात वाटप झालेले असते त्या प्रत्येक विभागात एक विशिष्ट श्रेणीरचना तयार केलेली असते. त्यात अधिकारी आणि कर्मचारी यांचा समावेश असतो. त्यांना विविध कामे वाटून दिलेली असतात. तसेच काही अधिकारही दिलेले असतात. प्रत्येकास कोणते अधिकार व कामे दिलेली आहेत याची माहिती त्या विभागात काम करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीस असते. त्यामुळे प्रशासनाच्या कामात गोंधळ होत नाही.
- ६) **निश्चितीचे तत्त्व** - संघटनेतील प्रत्येक विभाग आणि उपविभागात काम करणाऱ्या असंख्य कर्मचार्यांना आपले अधिकार, कार्य आणि जबाबदाऱ्या व हक्क यांची निश्चित व निःसंदिग्ध कल्पना असणे गरजेचे असते. त्यामुळे ते त्या विशिष्ट कक्षेत राहून आपली कामे करू शकतात. तसेच त्यांना आपले अधिकार व मर्यादा यांची माहिती मिळते.
- ७) **लवचिकतेचे तत्त्व** - परिवर्तन वा बदल हा निसर्गाचा नियम आहे. त्याला औद्योगिक संघटना वा उद्योगधंदे अपवाद नाहीत. बदलत्या परिस्थितीनुसार संघटनेची ध्येयधोरणेही बदलावी लागतात. ज्या योगे बदललेल्या परिस्थितीशी समन्वय साधणे शक्य होते. यासाठी संघटना लवचिक असावी लागते. संघटनेत लवचिकतेचे धोरण असल्यास संघटन

सातत्याने टिकून राहते. धोरण ताठर असल्यास संघटनेवर त्याचा परिणाम होऊन बदललेल्या परिस्थितीशी संघटना मेळ साधू शकत नाही.

- ८) **आदेशांच्या एकतेचे तत्त्व** - उद्योगधंद्यातील असंख्य कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय व मेळ असणे आवश्यक असते. प्रत्येक कर्मचाऱ्यास आपण कोणाशी बांधिल आहोत, आपली जबाबदारी व काम काय आहे याची स्पष्ट जाणीव असावी लागते. कर्मचाऱ्यास कोणी आदेश द्यायचे, कशा स्वरूपाचे द्यायचे हे ठरलेले असते. हे प्रभावी प्रशासनाचे द्योतक असते.
- ९) **अधिकाऱ्यांतील संबंधाचे तत्त्व** - उद्योगधंद्यातील सर्व विभाग व उपविभागातील अधिकाऱ्यांमध्ये परस्पर समन्वय असणे अत्यावश्यक असते. उद्योगधंद्याच्या प्रशासनातील सर्व थरातील अधिकाऱ्यांच्या परस्परसंबंधात एकसूत्रता असणे हे यशस्वी उद्योगाचे लक्षण आहे.
- १०) **नियंत्रण क्षेत्राचे तत्त्व** - उद्योगधंद्यातील अधिकाऱ्यांचे प्रशासनावर नियंत्रण असणे आवश्यक असते. त्यांच्या हाताखालील कर्मचाऱ्यांची संख्या, अधिकार, जबाबदारी, हक्क आणि कार्यक्षमता यांची स्पष्ट जाणीव संबंधित अधिकाऱ्यांना व त्या-त्या कर्मचाऱ्यांना असावी. यामुळे प्रशासन व कार्यक्षम व प्रभावी बनते.

### आपली प्रगती तपासा

- १) संघटनेचे मुलतत्त्वे सांगा किंवा
- २) संघटनेचे नियम विशद करा.

---



---



---



---



---

### ७.२.५. कार्ये

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

## १) श्रमविभागणी

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

## २) कामगारांचे एकीकरण

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

## ३) समन्वय साधणे

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

## आपली प्रगती तपासा

१) संघटनेचे कार्य सांगा.

---



---



---



---



---

### ७.३ संघटनात्मक संरचनेचा अर्थ :-

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

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

संघटनात्मक संरचनेत खालील बाबींचा समावेश होतो.

- १) संघटनेतील विविध व्यवस्था, उपव्यवस्था आणि स्तरांचा समावेश संरचनेत होतो.
- २) संघटनात्मक संरचनेद्वारा व्यक्तींच्या ध्येयाची आणि गरजांची पूर्तता केली जाते.
- ३) व्यक्तींच्या ध्येयात व गरजात परिवर्तन झाल्यास संघटनात्मक संरचनेतही पुनर्रचना केली जाते.
- ४) संघटनात्मक संरचना हेतूपूर्वक तयार केली जाते. त्यासाठी कमीत कमी दोन किंवा त्यापेक्षा अधिक व्यक्तींची गरज असते.
- ५) समाजाचा कार्यात्मक घटक म्हणून संघटनात्मक संरचनेकडे पाहिजे जाते.

### आपली प्रगती तपासा

- १) संघटनात्मक संरचनेचा अर्थ सांगा.

---



---



---



---



---



---

### ७.४ औपचारिक संघटना :-

#### ७.४.१. अर्थ व व्याख्या :

आजच्या आधुनिक युगात आपल्याला औपचारिक संघटनांची गरज असते. कर्मचाऱ्यांना दिले जाणारे अधिकार व केलेली कामाची वाटणी या आधारे कर्मचाऱ्यांचे विविध स्तर निर्माण केले जातात. म्हणजेच उद्दिष्ट पूर्ततेसाठी उद्योगातील मानवी घटकांची मुद्दाम व

पद्धतशीरपणे जी संघटना तयार केली जाते तिला औपचारिक संघटना असे म्हणतात. यात विविध स्तरावर काम करणाऱ्या व्यक्तींचा समावेश असतो. उदा. अध्यक्ष, संचालक, कार्यकारी, तंत्रज्ञ, पर्यवेक्षक, फोरमन व कामगार इ.

अशा प्रकारच्या अधिकार तंत्राचा वापर उद्योगक्षेत्रातच केला जात नाही तर जीवनातील सर्व क्षेत्रात त्याचा वापर केला जातो. उदा. इजिपतमधील कालवे व इतर बांधकाम क्षेत्रात काम करणाऱ्या लोकांनी औपचारिक श्रेणीरचनेचे तंत्र वापरल्याचा प्राचीन काळातील पुरावा सापडला आहे.

उद्योगधंद्यांचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी जरूरी असलेल्या कार्यक्षम संघटनकौशल्याची निर्मिती जाणीवपूर्वक केली जाते. उपलब्ध असणारी मनुष्यशक्ती व नैसर्गिक साधनसामुग्री यांच्यात समन्वय साधला जातो. त्यासाठी जेव्हा उद्योगधंद्याच्या ध्येय-धोरणांशी सुसंगत अशी यंत्रणा हेतुपूर्वक उभी केली जाते. तेव्हा त्या यंत्रणेला औपचारिक संघटन असे म्हणतात.

चेस्टर आय. बनल्लिड यांच्या मते “दोन किंवा अधिक व्यक्तींच्या क्रिया किंवा शक्ती यांचा जाणीवपूर्वक समन्वय घडवून आणणारी पद्धती म्हणजे औपचारिक संघटन होय.”

प्रा. बोराडे सर्जेराव “उद्योगधंद्याची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी उद्योगधंद्यातील कर्मचाऱ्यांचे रचनात्मक संबंध जाणीवपूर्वक निर्माण केले जातात. यालाच औपचारिक संघटन असे म्हणतात.”

### ७.४.२. वैशिष्ट्ये

औपचारिक संघटनेच्या वैशिष्ट्यांवर चेस्टर बनल्लिड यांनी विवेचन केले असून त्यातील काही मुद्दे खालीलप्रमाणे -

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

ब) **नियोजनबद्ध संबंध** – औपचारिक संघटनेतील असंख्य कर्मचाऱ्यांचे संबंध परस्परांशी कसे असावेत याबाबत आराखडा तयार केला जातो. औपचारिक संघटनेत व्यक्ती-व्यक्तीतील सामाजिक संबंधातही एक प्रकारची औपचारिकता असते. म्हणजेच व्यक्ती ज्या पदावर काम करते त्या पदाद्वारा व्यक्तीला काही हक्क आणि कर्तव्ये पार पाडावी लागतात. तिची कार्यक्षमता निर्धारित केली जाते. दिलेल्या कार्यक्षेत्र राहून व्यक्तीला कार्ये पार पाडावी लागतात. व्यक्तीने तिला निर्धारित केलेल्या आपल्या कार्यक्षेत्रे उल्लंघन करू नये याची जाणीव त्या पदावर काम

करणाच्या व्यक्तीला दिली जाते. व्यक्तीने आपल्या पदाच्या कार्यक्षेत्रे उल्लंघन केले तर त्या व्यक्तीला योग्य शिक्षा करण्याची तरतूदही उद्योग वा अन्य क्षेत्रातील औपचारिक संघटनेत आढळते. उदा. विधानसभा वा लोकसभेतील मंत्र्यांना विशिष्ट प्रकारची कामे खातेवाटपाद्वारा सोपविली जातात. दिलेल्या पदानुसार जबाबदाऱ्या पार पाडल्या नाहीत तर त्यांना पदाचा त्याग करावा लागतो. बोफोर्स प्रकरणात मंत्रीपदाच्या कार्यक्षेत्रे उल्लंघन केल्याने परराष्ट्रमंत्री श्री.माधवराव सोलंकी यांना पदाचा राजीनामा द्यावा लागला.

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

### आपली प्रगती तपासा

१) औपचारिक संघटनेचा अर्थ व व्याख्या सांगून वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

### ७.४.३. औपचारिक संघटनेचे गुण

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

#### अ) साधनसामुग्रीचा योग्य वापर -

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

#### ब) उद्दिष्टांच्या स्पष्टतेमुळे गोंधळाचा अभाव -

औपचारिक संघटनेत काम करणाऱ्या प्रत्येक कर्मचार्याने कोणते काम करावे, कोणते कार्य करू नये, त्याचे अधिकार व कर्तव्ये यांची निश्चितता केलेली असते. तसेच कर्मचार्याने



कोणाशी कसे संबंध प्रस्थापित करावेत, कोणत्या व्यक्तीच्या हाताखाली काम करावे याबाबतची माहिती कर्मचाऱ्यास दिलेली असते. उद्दिष्टाची ही निश्चितता असते. त्याची स्पष्ट जाणीव कर्मचाऱ्यास दिलेली असल्याने कर्मचाऱ्याच्या मनात उद्दिष्टाबाबत कोणताही संभ्रम राहत नाही. कर्मचारी आपले कार्य अधिक कार्यक्षमतेने करतो.

### क) योग्य श्रमविभाजनामुळे उद्दिष्टपूर्तीस मदत -

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

### ड) योग्य श्रेणीरचनेमुळे परस्पर सहकार्यात वाढ -

औपचारिक संघटनेत कामगारांपासून ते सर्वोच्च दर्जाच्या कार्यकारीपर्यंत विविध पदे किंवा दर्जे निर्माण केलेले असतात. संघटनेत विविध स्तर निर्माण करून विविध कामाची वाटणी ही विविध स्तरांवर, विभागात आणि उपविभागात केलेली असते. व्यक्तींना वाटलेले अधिकार आणि दिलेल्या जबाबदाऱ्याही त्यांच्या पदानुसार निश्चित केलेल्या असतात. त्यांचे कार्यक्षेत्र निश्चित केलेले असल्यामुळे आणि प्रत्येक पदावर काम करणारी व्यक्ती श्रेणीरचनेतील इतर पदांवर अवलंबून असल्याने त्यांना परस्परांना सहकार्य करणे अत्यावश्यक असते. परस्पर सहकार्याविना संघटनेत कोणतेही काम होऊ शकत नाही. म्हणूनच औपचारिक संघटनेत असणाऱ्या श्रेणीरचनेमुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर सहकार्य करण्याची वृत्ती वाढीस लागते.

### इ) लोकशाहीवादी तत्त्वांच्या अंगीकारामुळे कर्मचाऱ्यांचे हित साधणे शक्य -

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

### ई) कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यानुसार वर्गीकरण करणे सुलभ -

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

## आपली प्रगती तपासा

१) औपचारिक संघटनेचे गुण सांगा.

### ७.४.४. औपचारिक संघटनेचे दोष वा मर्यादा :

#### अ) परिवर्तनानुसार परस्परसंबंधात किंवा कार्यात बदल करणे अशक्य -

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

#### ब) कर्तव्य व दिलेल्या जबाबदाऱ्यानुसारच कौशल्य गुण दाखविण्यास वाव -

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

#### क) व्यक्तिगत संबंधात अडथळे -

औपचारिक संघटनेतील प्रत्येक स्तरावर व विभागात काम करणाऱ्या कर्मचार्यांना त्यांच्या जबाबदाऱ्या सांगितलेल्या असतात. त्यांचे कर्तव्ये व कार्यक्षेत्र ही ठरलेले असते. कर्मचार्यांनी संघटनेतील कोणत्या व्यक्तींशी व्यक्तीगत संबंध ठेवावेत. ह्याबाबतही काही लिखित नियम असतात. त्याचे व्यक्ती उल्लंघन करू शकत नाही. उल्लंघन करणाऱ्या व्यक्तीस विशिष्ट प्रकारची शिक्षा केली जाते. व्यक्तिगत संबंधाबाबतचे नियम लिखित स्वरूपात व कठोर स्वरूपाचे असल्याने व्यक्ती संघटनेतील नियमानुसारच इतर व्यक्तींशी संबंध ठेवते.

#### ड) इतर कामे करण्यास कर्मचारी नाखुश -

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

### इ) कर्मचाऱ्याकडे मानवतावादी दृष्टिकोनातून पाहिले जात नाही -

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

### ई) कुशल कर्मचारी उपलब्ध होत नाहीत -

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

### आपली प्रगती तपासा

१) औपचारिक संघटनेचे दोष/मर्यादा/तोटे सांगा.

---



---



---



---



---



---

### ७.५ संघटन संरचनेचे प्रकार :-

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

### ७.५.१ रेषीय संघटन

#### अ) अर्थ :

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

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

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

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

#### आपली प्रगती तपासा

१) संघटन संरचनेचे प्रकार स्पष्ट करा.

---



---



---



---

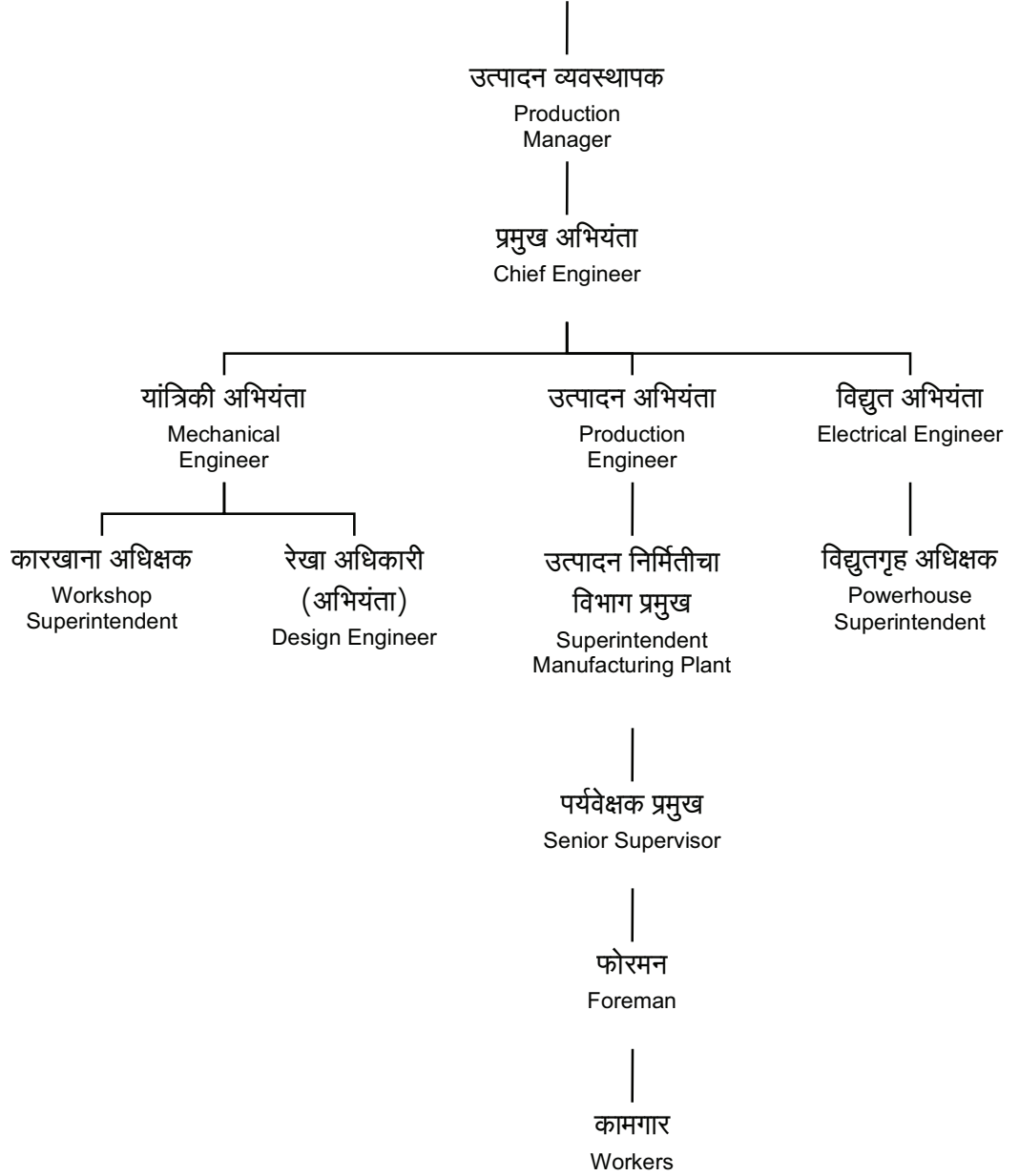


---

पुढील आकृतीद्वारा रेषीय संघटन स्पष्ट होण्यास मदत होईल.

### आकृती क्र.१

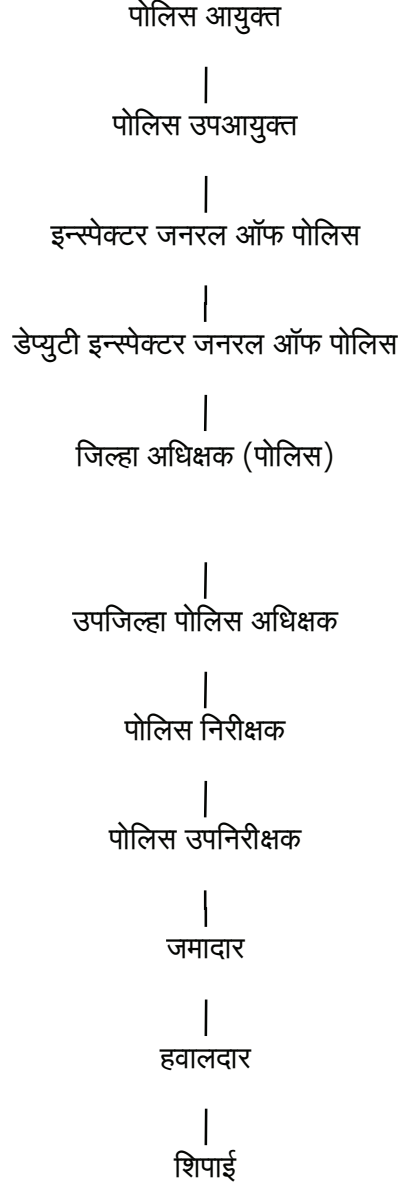
रेषीय संघटन  
Line Organisation



## ब) वैशिष्ट्ये

१) रेषीय संघटन प्रकारात अधिकाराचे वितरण वरुन खाली (वरिष्ठांकडून कनिष्ठांकडे) या क्रमाने एका रेषेत होते.

## आकृती क्र.२



वरील आकृती क्र.२ वरुन असे स्पष्ट होते की, पोलिस आयुक्त यांचे पद सर्वोच्च स्वरूपाचे असते. त्यांना विविध अधिकार मिळालेले असतात. त्यांनी घेतलेल्या निर्णयाची कार्यवाही पोलीस उपआयुक्त करतात. पोलीस उपआयुक्तांना पोलीस आयुक्तांपेक्षा कमी अधिकार प्राप्त झालेले असतात पण त्यांना इन्स्पेक्टर जनरल ऑफ पोलिसांपेक्षा अधिक अधिकार प्राप्त झालेले असतात. या संरचनेत शिपायांस कोणतेही अधिकार नसतात. तो त्यांच्या वरील सर्व अधिकाऱ्यांच्या निर्णयांची अंमलबजावणी करताना आढळतो.

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

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

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

अशा प्रकारची विविध वैशिष्ट्ये रेषीय संघटनेत आढळतात.

### क) गुण किंवा फायदे

रेषीय संघटनेचे पुढील फायदे आढळतात.

- १) रेषीय संरचना हा संघटनेचा प्रकार जुना आणि साधा आहे. या प्रकारात प्रत्येक स्तरावरील अधिकाऱ्यास मिळालेले अधिकार, जबाबदाऱ्या आणि त्याने बजावायची कर्तव्ये याबाबतची माहिती त्यांना दिलेली असते. त्याची स्पष्ट जाणीव अधिकाऱ्यास असल्याने त्यांच्या मनात अधिकार व जबाबदारीबाबत कोणताही संभ्रम निर्माण होऊ शकत नाही. प्रत्येकास आपला दर्जा कळालेला असतो. मिळालेल्या दर्जानुसार प्रत्येकजण आपले कार्य पार पाडतो.
- २) रेषीय संरचनेत काम करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीस वेगवेगळे अधिकार प्राप्त झालेले असतात. प्रत्येकावर वेगवेगळ्या प्रकारची जबाबदारी सोपविलेली असते. अर्पित दर्जानुसार जबाबदारी पेलण्याचे काम प्रत्येक अधिकारी व कर्मचारी करतो. प्रत्येकाच्या जबाबदारीची आणि अधिकाराची निश्चिती झालेली असते.
- ३) या संरचनेत वरिष्ठ अधिकारी संघटनेच्या विकासासाठी वेगवेगळ्या प्रकारचे निर्णय घेऊ शकतो. तसेच त्याने घेतलेल्या निर्णयाची कार्यवाही केली जात आहे की नाही याची पाहणीसुद्धा वरिष्ठ अधिकारी करतो. वरिष्ठ अधिकाऱ्यावर टाकलेल्या जबाबदाऱ्या पूर्ण करण्यासाठी आणि संघटनेची उद्दिष्ट्ये पूर्ण करण्यासाठी अधिकारी निर्णय घेऊ शकतो. त्याच्यावर कोणत्याही प्रकारचे बंधन नसते.
- ४) रेषीय संरचनेत अधिकारांची आणि जबाबदारींची निश्चिती झालेली असते. प्रत्येकाची कामे वाटलेली असतात. निर्णय कोणी घ्यायचा व त्याची कार्यवाही कोणी करायची याबाबत

निश्चितता असल्याने अधिकाऱ्यामार्फत योग्य वेळी तत्परतेने निर्णय घेतले जातात व त्यांची कार्यवाही ही लवकरात लवकर केली जाते.

- ५) अधिकार व जबाबदारीची वाटणी झालेली असल्याने निर्णय तत्परतेने घेतले जातातच. पण त्याचबरोबर अधिकाऱ्यांच्या हाताखाली किती कर्मचारी काम करतात, प्रत्येकास कोणते काम द्यायचे याबाबत निश्चितता असल्याने अधिकाऱ्यांना आपल्या कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवणे सुलभ जाते. तसेच परस्परसंबंधाबाबतही नियम असतात. त्याप्रमाणे कर्मचाऱ्यांना वर्तन करावे लागते.
- ६) प्रत्येक अधिकारी व कनिष्ठ कर्मचारी यांच्यामध्ये काही संबंध प्रस्थापित झालेले असतात. वरिष्ठ अधिकारी कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांवर जसा अवलंबून असतो तसाच वरिष्ठ अधिकाऱ्यांवर कनिष्ठ कर्मचारी अवलंबून असतो. परस्परावलंबन तत्त्वामुळे संघटनेचा विकास घडवून आणण्यास सर्वजण एकत्रितपणे प्रयत्न करतात. परिणामतः संघटनेचा विकास लवकर घडून येतो.

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

## ड) तोटे/दोष

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

### १) वरिष्ठ अधिकाऱ्यांवर कामाचा अतिरिक्त बोझ -

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

### २) निरंकुश नेतृत्व -

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

### ३) कनिष्ठ पातळीवरील पुढाकाराचा अभाव -

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



#### ४) विशेषीकरणाचा अभाव -

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

#### ५) वरिष्ठ अधिकाऱ्यांवर अवास्तव परावलंबन -

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

#### ६) ताठरता -

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

#### ७) सांघिक व सहकार्यवृत्तीचा अभाव -

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

अशा प्रकारचे दोष रेषीय संघटनेत आढळतात.

संघटना किंवा उद्योगाचे स्वरूप लहान असल्यास त्यातील कर्मचाऱ्यांची संख्या मर्यादित असल्यास आणि कामाचे स्वरूप साधे असल्यास रेषीय संघटना उपयुक्त ठरते.

#### आपली प्रगती तपासा

१) रेषीय संघटनेचे गुण दोष सांगा.

---



---



---



---



---



---

## इ) रेषीय संघटनेचे उपप्रकार :-

रेषीय संघटनेचे दोन उपप्रकार पडतात. त्यांची माहिती आपण पाहू -

### १) साधे रेषीय संघटन

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

### २) संमिश्र रेषीय संघटन (विभागीय)

संघटनेच्या या प्रकारात संघटनेचे वा उद्योगाचे विविध विभागात विभाजन केले जाते. तसेच कामाची व अधिकाराची वाटणी केलेली असते. प्रत्येक विभागाचा एक प्रमुख व्यवस्थापक असतो आणि त्या सर्वांवर नियंत्रण ठेवणारा एक सर्वोच्च व्यवस्थापक असतो. सर्वोच्च व्यवस्थापकाला मिळालेले अधिकार आणि त्याने पार पाडायची जबाबदारी फार मोठी असते. त्या मानाने प्रत्येक विभागाच्या प्रमुख व्यवस्थापकास मिळालेले अधिकार कमी असतात. सर्वोच्च पदावरील व्यवस्थापकाने दिलेले आदेश, सूचना आणि इतर बाबी कामगारांपर्यंत पोहोचविण्याचे काम त्या त्या विभागाचा व्यवस्थापक करतो. सर्वोच्च व्यवस्थापक आणि कामगार यांच्यात कधीही प्रत्यक्ष संबंध येत नाही. त्यामुळे त्यांच्यात कोणत्याही स्वरूपाचे व्यक्तिगत संबंध प्रस्थापित होत नाहीत. संघटना किंवा उद्योगाचे स्वरूप विशाल असल्यास अशा प्रकारची संरचना परिणामकारक आणि उपयुक्त पडते. तसेच अशा प्रकारच्या विभाजनाने उद्योग यशस्वी होण्यास मदत होते.

## आपली प्रगती तपासा

१) रेषीय संघटनेचे उपप्रकार सांगा.

---



---



---



---



---

### ७.५.२ कर्मचारी संघटन

आधुनिक उद्योगात तांत्रिक बदल झपाट्याने होतात. आजचे तंत्रज्ञान भविष्यात उपयोगी पडेलच असे नाही. तंत्रशास्त्र, अर्थशास्त्र, कायदे आणि सामाजिकशास्त्रे यात नवीन

ज्ञान, साधनसामुग्री यांची भर पडते. नवीन शोध आणि तंत्राचा परिणाम प्रत्यक्ष-अप्रत्यक्ष रितीने उद्योगावर होतो. उदा. व्यापार व्यवस्थापन, उत्पादन व बाजार इ.

उद्योग क्षेत्रात नवीन शोधामुळे निर्माण होणाऱ्या बदलत्या परिस्थितीस सामोरे जाण्यासाठी आणि उद्योगाची प्रगती टिकवून ठेवण्यासाठी विशेषज्ञांची गरज असते. यात तंत्रज्ञ, सामाजिक संशोधक व शास्त्रज्ञ, कायदेतज्ञ, व्यापार तज्ञ, अभियांत्रिकी तज्ञ इ. चा समावेश होतो. प्रत्येक उद्योगातील वरील प्रकारच्या विशेषज्ञांची नेमणूक व त्यांचे संघटन करणे म्हणजेच कर्मचारी संघटन होय.

### अ) कर्मचारी संघटनेची कार्ये

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

### ब) रेषीय व कर्मचारी संघटनेतील संघर्ष

(१) रेषीय आणि कर्मचारी संघटनेत काम करणाऱ्या अधिकाऱ्यांच्या कामाची विभागणी अशाप्रकारे केलेली असते की, त्यात कर्मचारी संघटनेतील अधिकारी इतरांना सल्ला देण्याचे काम करतात. संशोधन, लेखा कामाबाबत अधिकाधिक अभ्यास करून सल्ला देतात तर रेषीय कर्मचाऱ्यांस फक्त सामान्यपणे आदेश पाळणे, उत्पादन आणि वितरणाचे काम शिल्लक राहते.

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

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

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

अशा प्रकारची मत दोन्ही प्रकारच्या संघटनेतील कामगारांमध्ये असल्याने त्यांच्यात संघर्ष निर्माण होतो.

## आपली प्रगती तपासा

१) कर्मचारी संघटनेची कार्ये सांगा.

---



---



---



---



---

## क) रेषीय व कर्मचारी संघटनेतील संघर्षावरील उपाय

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

## ७.५.३ कार्यात्मक संघटन

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

## अ) कार्यात्मक संघटनाचा अर्थ

कोणताही उद्योग किंवा संघटना निर्माण झाली की तिची कार्यवाही योग्यरितीने पार पाडण्यासाठी वेगवेगळ्या संरचनांचा अभ्यास करून संघटनेच्या स्वरूपानुसार विशिष्ट संरचनेची निवड केली जाते. संघटना किंवा उद्योग मोठा असल्यास कार्यात्मक संघटनेची स्थापना केली जाते.

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

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

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

## ब) कार्यात्मक संघटनेचे फायदे

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

- १) संघटनेतील प्रत्येक अधिकारी व कामगार आपापल्या कामात कुशल असल्याने संघटनेचा विकास घडून येण्यास मदत होते. तसेच त्यांनी कामाबाबतचे विशेष शिक्षण घेतले असते वा ते विशेषज्ञ असतात यामुळे त्यांच्या ज्ञान आणि अनुभवाचा फायदा होतो.
- २) संघटनेची विभागणी वेगवेगळ्या स्तरावर व विभागात केलेली असते, प्रत्येकास विशिष्ट काम नेमून दिलेले असल्याने व त्यात कोणत्याही प्रकारची क्लिष्टता व संदिग्धता नसल्याने मोठ्या प्रमाणात उत्पादन निर्मिती होते.
- ३) या प्रकारच्या संरचनेत संशोधन आणि विकास अशी दोन्ही कामे एकाच वेळी पार पाडली जातात. म्हणजेच वेगवेगळे संशोधन करून त्याचा अवलंब केला जातो की ज्यायोगे संघटनेच्या विकासास हातभार लागतो.
- ४) वेगवेगळ्या विभागाची स्थापना करून विविध पदांची निर्मिती केली जाते. व्यक्तीच्या पात्रतेनुसार आणि क्षमतेनुसार त्या त्या पदावर कामगारांची नियुक्ती केली जाते.
- ५) कामगार ज्या प्रकारचे काम करते त्यानुसार त्याचा मोबदला दिला जातो. प्रत्येक पदावर काम करणाऱ्या कामगाराला किती मोबदला द्यायचा याबाबत लिखित नियम असल्याने कोणत्याही प्रकारचा भेदभाव केला जात नाही.

- ६) या संघटनेतील प्रत्येक अधिकारी आपल्या विभागातील कर्मचाऱ्यांशी प्रत्यक्ष संबंध ठेवतात. त्यांना कर्मचाऱ्यांच्या समस्यांची जाणीव असते व त्यामुळे ते समस्यांचे निराकरणही करतात. तसेच कर्मचाऱ्यांकडून अधिक तत्परतेने काम करून घेतात. त्यांना प्रोत्साहित करतात.
- ७) श्रमविभागणीच्या तत्त्वामुळे होणारे फायदे या प्रकारच्या संघटनेलाही प्राप्त होतात.

### क) कार्यात्मक संघटनेचे तोटे/मर्यादा

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

- १) दोन वेगवेगळ्या पातळ्यांवर काम करणाऱ्या कामगारांत कामाबाबत वाद होण्याची संभावना असते. तसेच कामाबाबत गोंधळ व मतभेद असतात. यामुळे निर्णयाची कार्यवाही होण्यास उशीर लागू शकतो.
- २) काही वेळेस कामगारांना कामाबाबत निर्माण झालेल्या समस्या कोणाला सांगायच्या तसेच सल्ला कोणाचा घ्यायचा याबाबत शंका निर्माण होते.
- ३) कामाची विभागणी केलेली असल्याने निर्णय घेण्यास उशीर लागतो.
- ४) संघटनेच्या विकासाच्या दृष्टीने कामगारांना व अधिकाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले जात नाही. त्यामुळे भावी काळात संघटनेला योग्य नेतृत्व मिळू शकत नाही.

### आपली प्रगती तपासा

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

---



---



---



---



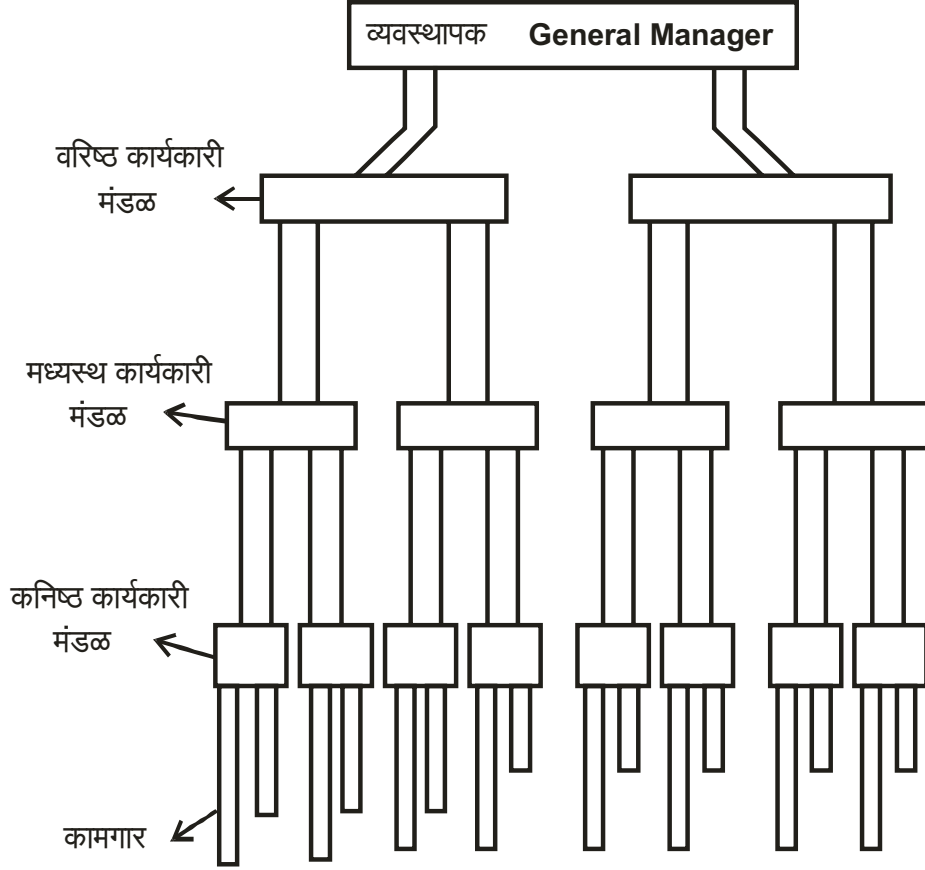
---

### ७.५.४ लंबाकृती संघटन

या प्रकारच्या संघटनेत विविध स्तर तयार करून त्यांच्याकडे विविध विभाग सोपविले जातात. प्रत्येक विभागाचा एक व्यवस्थापक असतो. त्याच्या नियंत्रणाखाली पर्यवेक्षक काम करतात. हे पर्यवेक्षक संघटनेतील अधिकारी व्यवस्थापकाने दिलेले आदेश पाळतात. ते आदेश आपल्या नियंत्रणाखाली काम करणाऱ्या कामगारांपर्यंत पोहोचवतात. त्या कामगारांची संख्या मर्यादित व कमी असते. पर्यवेक्षक प्रत्येकाशी व्यक्तिगत संबंध प्रस्थापित करून त्यांना उद्दिष्टपूर्तीसाठी प्रोत्साहित करत असतो. पर्यवेक्षकाचे कर्मचाऱ्यांवर सतत लक्ष असल्याने काही

वेळेस कामगारांकडून चांगले काम होते तर काही वेळेस त्यांच्यावर दडपण येऊ शकते. (आकृती क्र.३)

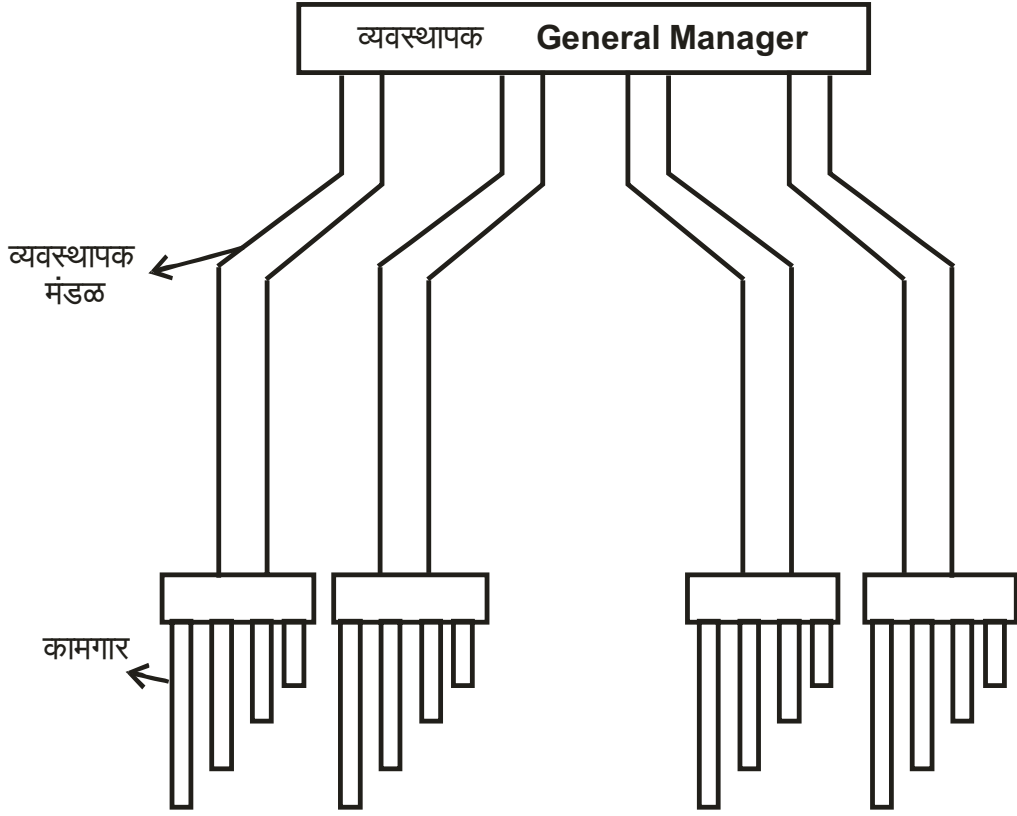
खालील आकृतीद्वारा हा संघटनप्रकार अधिक समजू शकतो.



(आकृती क्र.३)

#### ७.५.५ समस्तरीय संघटन

या प्रकारात विविध विभागात काम करणाऱ्या अधिकाऱ्यांच्या नियंत्रणाखाली काम करणाऱ्या कामगारांची संख्या जास्त असते. उदा. चाळीस ते पन्नास. हे अधिकारी कामगारांवर नियंत्रण ठेवतात. तसेच या संघटन प्रकाराचे विभाजन दोन ते तीन पातळ्यांपर्यंतच केलेले असते. त्यामुळे वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी कनिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांशी संपर्क साधून शकतात. आपले निर्णय व आज्ञा कामगारांनाही देऊ शकतात. उद्दिष्टपूर्तीसाठी ते कामगारांना प्रोत्साहित करतात व कामगारांच्या समस्या व प्रश्न जाणून घेऊन त्याचे निराकरण करतात. या संघटन प्रकाराची माहिती पुढील आकृतीद्वारे स्पष्ट होऊ शकेल. (आकृती क्र.४)



(आकृती क्र.४)

## ७.६ सारांश

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



---

**७.७ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न :-**

---

- १) औपचारिक संघटनांचे महत्त्व, वैशिष्ट्ये आणि मर्यादांची चर्चा करा.
- २) रेषीय संघटन आणि कर्मचारी संघटनातील साम्य व फरकाची चर्चा करा.
- ३) कार्यात्मक संघटन सौदाहरण स्पष्ट करा.
- ४) संघटनेची गरज व महत्त्व विशद करा.
- ५) संघटनांची कार्ये कोणती ते सांगा.
- ६) संघटनांची मूलतत्त्वे स्पष्ट करा.
- ७) टीपा लिहा:
  - १) संघटना
  - २) संघटनाचे कार्ये
  - ३) औपचारिक संघटना
  - ४) औपचारिक संघटनेचे वैशिष्ट्ये
  - ५) लंबाकृती संघटन
  - ६) समस्तरीय संघटन





## अनौपचारिक संघटन अर्थ औपचारिक संघटनेवरील परिणाम (Informal Organization)

अभ्यासाचे मुद्दे :-

- ८.० उद्दिष्टे
- ८.१ प्रस्तावना
- ८.२ अनौपचारिक संघटनेचा अर्थ व व्याख्या
- ८.३ अनौपचारिक संघटनेची वैशिष्ट्ये
- ८.४ अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येणारी कारणे
- ८.५ अनौपचारिक संघटनेची कार्ये
- ८.६ अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्व व फायदे
- ८.७ अनौपचारिक संघटनेचे तोटे
- ८.८ औपचारिक संघटना व अनौपचारिक संघटना यातील संबंध व परिणाम
- ८.९ सारांश
- ८.१० शब्दार्थ
- ८.११ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

**८.० उद्दिष्टे :-**

---

- १) उद्योगधंद्याचे उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी आभ्यास करता येईल.
- २) कामगारांच्या हितांचे जतन करण्याचे आकलन होईल.
- ३) कार्यक्षम संघटन कौशल्याचे ज्ञान मिळवण्यास मदत होईल.
- ४) मनुष्यशक्ती व नैसर्गिक साधनसंपत्ती यांचा योग्य समन्वय साधण्याचे कौशल्य आत्मसात करण्याची माहिती मिळेल.

## ८.१ प्रस्तावना :-

उद्योग ही समाजाची एक महत्त्वाची व्यवस्था आहे. उद्योग क्षेत्रातील कामे यशस्वीरितीने पार पाडली जावीत म्हणून या संघटनेची स्थापन करण्यात आल्या आहेत. औद्योगिक क्रांतीनंतर औद्योगिक उत्पादन वाढले. या नव्या उत्पादन पद्धतीमुळे उत्पादनाचा वेग वाढला व मोठ्या प्रमाणात उत्पादन होऊ लागले. या उत्पादन पद्धतीचा मालक व कामगार यांच्या संबंधावरही दूरगामी स्वरूपाचे परिणाम झाले. पूर्वीच्या काळात मालक व कामगार यांच्यात समोरासमोरचे व प्रत्यक्ष संबंध होते. त्यामुळे त्यांच्यातील संघर्षाचे स्वरूप तीव्र स्वरूपाचे नव्हते. उलट सौहादीचेच संबंध असत. परंतू औद्योगिक उत्पादन पद्धतीमुळे उत्पादनाच्या साधनावर पूर्णतः मालक वर्गाची मालकी प्रस्थापित झाली. मालक व कामगार यांच्यात अप्रत्यक्ष स्वरूपाचे संबंध निर्माण झाले. कामगारांना आपल्या उपजीवेकेच्या साधनांसाठी पूर्णतः मालक वर्गावर अवलंबून रहावे लागते. या परिस्थितीची मालक वर्गाने गैर फायदा घेऊन कामगारांची मोठ्या प्रमाणावर पिळवणूक सुरू केली. मालक व कामगार यांच्यातील संबंध संघर्षाचे, परस्पर विरोधाचे बनले. मालक व कामगार यांच्यातील संघर्षात व्यक्तीगत कामगार हा नेहमीच दुबळा ठरतो. अशा या कामगारांना जर न्याय द्यायचा असेल आणि मालक वर्गाच्या दडपशाहीला तोंड द्यायचा असेल तर संघटित होण्याची गरज आहे. यातूनच मुद्दामहून जाणीवपूर्वक व उत्स्फूर्तपणे एकत्रित आलेली म्हणजेच औपचारिक आणि अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात आल्या. त्या संघटनेमार्फत कामगार आपले हितसंबंध जोपासण्याचे कार्य करू लागले.

## ८.२ अनौपचारिक संघटनेचा अर्थ व व्याख्या :-

आधुनिक उद्योग व्यवसायात अनौपचारिक संबंध हे अत्यंत महत्त्वाचे आहेत. हे संबंध उत्स्फूर्त म्हणजेच स्वयंप्रेरित असतात. औपचारिक संघटना ही विशिष्ट उद्दिष्ट्य प्राप्त करण्यासाठी मुद्दामहून स्थापन केल्या जातात तर अनौपचारिक संघटना कोणत्याही स्थळी कोणत्याही वेळेला कामगारांच्या आंतरक्रियातून निर्माण होतात. औपचारिक संघटनेप्रमाणेच अनौपचारिक संघटनाही अत्यंत महत्त्वाच्या असतात. औपचारिक संघटनेपेक्षाही अनौपचारिक संघटना महत्त्वपूर्ण व संघर्षा विरहीत चांगले काम करू शकतात. म्हणून आधुनिक काळात औपचारिक संघटनेप्रमाणेच अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्वही वाढत चालले आहे.

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

### अनौपचारिक संघटनेच्या व्याख्या :-

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

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

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

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

### आपली प्रगती तपासा

१) अनौपचारिक संघटनेचा अर्थ व व्याख्या सांगा.

---



---



---



---



---



---

### ८.३ अनौपचारिक संघटनेची वैशिष्ट्ये :-

१) अनौपचारिक संघटना स्वयंपूर्ण असतात :-

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

२) **अनौपचारिक संघटनेची निर्मिती समान उद्देशातून झालेली असते :-**

उद्योगधंद्यात असणारे कर्मचारी समान छंद, रूची व अभिरूची असणारे असतात. ते सर्वजण एकत्र येऊन अनौपचारिक संघटना निर्माण होते. समान अभिरूची आणि उद्देश यांच्या पूर्ततेसाठी एकत्र येऊन स्थापन केलेल्या संघटना या अर्थनुसार निर्माण होतात. विविध उद्योगात निर्माण झालेली कामगारांची क्रीडा मंडळे, नाट्य मंडळे किंवा सांस्कृतिक मंडळे इ.चा अनौपचारिक संघटना होत.

३) **अनौपचारिक संघटनेचे स्वरूप प्राथमिक असते :-**

समान छंद अभिरूची असणारे एकत्रित येऊन अनौपचारिक संघटना स्थापन करतात. त्यांचा विस्तार कमी असल्यामुळे त्यांच्यामध्ये इतर औपचारीक संघटनेसारखे दुय्यम संबंध नसतात तर प्राथमिक स्वरूपाचे समोरासमोरचे संबंध निर्माण झालेले असतात. म्हणूनच अनौपचारिक संघटनेत आपलेपणा, जिद्दाळा, आत्मीयता असते. परस्पराशी वैयक्तिक संबंधानी जोडलेले असतात.

४) **नियंत्रकांचा / नितीनियमांचा अभाव :-**

औपचारीक संघटना जाणीवपूर्वक निर्माण केल्या जातात. म्हणून या संघटनेसाठी काही नितीनियम, कायदे असतात. ते सर्व कायदे त्यांना पाळावेच लागतात. परंतू अनौपचारिक संघटना उत्स्फूर्तपणे निर्माण झालेल्या असल्याने त्यातील कामगारांमध्ये आपलेपणाचे बंध निर्माण झालेले असते. याच्यासाठी कोणतेही कायदे किंवा नितीनियमांचे बंधन नसते. कोणाचेही वर्चस्व नसते. म्हणजेच अनौपचारिक संघटनेत नियंत्रणाचा प्रभाव विशेष जाणवत नाही.

५) **अनौपचारिक संघटना व्यक्तीसापेक्ष असतात :-**

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

**आपली प्रगती तपासा**

१) अनौपचारिक संघटनेची वैशिष्ट्ये सांगा.

---



---



---



---



---

---

### ८.४ अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येणाची कारणे :-

---

- १) अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येण्यासाठी कामगारांमध्ये एक समान गुण, छंद अभिरूची असणे आवश्यक आहे.
- २) समान ध्येय उद्दिष्ट्य असते. ते ध्येय, उद्दिष्ट्यपूर्ण करण्यासाठी अनौपचारिक संघटनेची निर्मिती झालेली असते.
- ३) संप, टाळेबंदी सारखे विघातक कृत्य टाळण्यासाठी अनौपचारिक संघटना निर्माण झालेली असते.
- ४) कामगार व उद्योग यांच्यात सहकार्य निर्माण करण्यासाठी अनौपचारिक संघटना निर्माण करण्यात आल्या आहेत.
- ५) एकत्रित काम करित असताना कामगारांमध्ये जवळीकता निर्माण झाल्याने उत्स्फूर्तपणे अनौपचारिक संघटनाची निर्मिती झाली.
- ६) कामगाराला एक प्रकारची सुरक्षितता प्राप्त व्हावी म्हणूनही अनौपचारिक संघटना निर्माण झाल्या आहेत.

### आपली प्रगती तपासा

- १) अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येण्याची कारणे सांगा.

---



---



---



---



---



---



---

### ८.५ अनौपचारिक संघटनेचे कार्ये :-

---

- १) अनिश्चित अधिकार आणि जबाबदारी :-

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

२) **गरजाची पूर्तता करणे :-**

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

३) **कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी :-**

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

४) **कामगारांमध्ये एक वाक्यता / सहकार्य निर्माण करण्यासाठी :-**

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

५) **सामाजिक दृष्टिकोन :-**

अनौपचारिक संघटनेत तत्त्वप्रणालीचा अभाव असल्याने या संघटनेत मानवाच्या गरजांचा प्रथम विचार केला जातो. कामगारांच्या मूलभूत गरजा प्रथमतः लक्षात निर्माण होतो. स्वतःपेक्षा इतरांचा विचार करण्याची प्रवृत्ती वाढण्यास मदत होते.

**आपली प्रगती तपासा**

१) अनौपचारिक संघटनेचे कार्य सांगा.

---



---



---



---



---

## ८.६ अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्व व फायदे :-

### १) प्रशासकीय कार्यास मदत :-

अनौपचारिक संघटनेमध्ये स्वयंप्रेरणेने कार्य करीत असतात. कामगार स्वतःहुन जबाबदारी पार पाडतात. उत्स्फूर्तपणे काम करतात. कामगारांवर कोणाचेही नियंत्रण नसते. त्यामुळे कामगारांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते. पर्यायाने प्रशासकीय कार्यास मदत होते.

### २) श्रमाचा सदुपयोग :-

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

### ३) निश्चित जबाबदारी :-

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

### ४) व्यवसायाचा आकार वाढविणे :-

उद्योगक्षेत्राचा दिवसेदिवस विस्तार होत आहे. अशा वेळी अनौपचारिक संघटना महत्त्वाची ठरत आहे. कारण अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांवर कोणतेही नियंत्रण नसल्याने तसेच कोणाच्याही आदेशाची वाट न पहाता निर्णय घेण्याची क्षमता निर्माण झालेली असते. वाढत्या उद्योगधंद्याच्या दृष्टिकोनातून अनौपचारिक संघटनेचे व्यवस्थापन फायद्याचे ठरते. त्यामुळे व्यवसायाचा आकार वाढविणे शक्य होते.

### ५) अधिकार प्रधान :-

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

### ६) कार्यपूर्तता करणे :-

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



## ७) एक वाक्यता :-

अनौपचारिक संघटना स्वयंप्रेरणेने निर्माण झालेली असते. त्यामुळे संघटनेच्या ध्येय आणि उद्देश्याच्या एक वाक्यतेबद्दल मतभेद राहत नाही. यामुळे उत्पादनाच्या प्रक्रियेने सर्व कामगारात समानता आठवून येते. इतर औपचारीक संघटनेत श्रमविभागीनुसार कामाची वाटणी केली गेलेली असते. कामगारांमध्येही मतभेद असतात. परंतू अनौपचारिक संघटनेत सहकार्याची भावना आढळते. त्यांच्यात समानता निर्माण झालेली दिसते. अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांची आवड निवड सारखीच असल्याने हे कामगार उत्स्फूर्तपणे एकत्रित येतात. त्यांच्यात आपलेपणा निर्माण झालेला असतो. त्यामुळेच अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांमध्ये एक वाक्यता निर्माण होते.

## अनौपचारिक संघटनेचे फायदे :-

- १) अनौपचारिक संघटना ही उत्स्फूर्त असल्याने या संघटनेतील कामगारांवर कोणतेही नियंत्रण नसते. त्यामुळे कामगार स्वतंत्रपणे आनंदाने आपले काम करतो.
- २) अनौपचारिक संघटनेतील कामगारावर कोणत्याही व्यक्तीचा दबाव नसतो. त्यामुळे काम करताना त्यांना दडपण नसते. त्याचा परिणाम उत्पादनावर होतो. त्याची कार्यक्षमता वाढते. परिणामी उत्पादन मोठ्या प्रमाणात वाढते. त्यामुळे आर्थिक विकास वाढतो.
- ३) अनौपचारिक संघटना ही कामगार व मालक यांच्यात समन्वय घालण्याचा प्रयत्न करते. त्यामुळे संप, टाळेबंदी सारखे विघातक प्रकार टाळू शकतात. समन्वयामुळे मालक व कामगारातील संबंध टाळण्यास मदत होते.
- ४) अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांमध्ये एकता दिसून येते. त्यांच्यात आपलेपणा जवळीक निर्माण झालेली असते. सर्व कामगारांचे प्रश्न समस्या सोडविण्यासाठी सर्वजण एकत्रितरित्या प्रयत्न करतात.
- ५) अनौपचारिक संघटनेमध्ये विशिष्ट अशी संरचना नसल्याने तेथे श्रेणीरचना नसल्याने अनौपचारिक संघटनेतील सर्वांना समान दर्जा, प्रतिष्ठा दिली जाते. अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांमध्ये श्रेष्ठ कनिष्ठत्वाची भावना नसते.
- ६) अनौपचारिक संघटनेमध्ये कामगारावर कोणत्याही व्यक्तीचे आदेश पाळण्याचे बंधन नसते. कामगार स्वतः निर्णय घेऊ शकतो. कामगारांमध्ये निर्णय घेण्याची क्षमता असते तो निर्णय तत्परता दाखवू शकतो.
- ७) अनौपचारिक संघटनेतील कामगार आपला फुरसतीचा /रिकामा वेळ सत्कारणी लावतात. त्या रिकाम्या वेळेचा योग्य तो उपयोग करून घेतात. "रिकामे डोके सैतानाचे घर" म्हणून कामगार सतत कार्यरत राहण्याचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे कामगारांमध्ये विध्वंसक वृत्ती कमी होऊन सामाजिक वृत्ती वाढण्यास मदत होते.
- ८) औपचारीक संघटनेत सतत कामावरून कमी करण्याची भिती कामगारांना असते याउलट अनौपचारिक संघटनेतील मानसिक व भावनिक सुरक्षितता मिळते.

**आपली प्रगती तपासा**

१) अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्व व फायदे सांगा.

---



---



---



---

**८.७ अनौपचारिक संघटनेतील तोटे :-**

- १) अनौपचारिक संघटनेमध्ये विशिष्ट अशी संरचना नसते म्हणून या संघटनेतील व्यवस्थापक चतुरस्त्र असला पाहिजे. नाही तर संघटनेचे विघटन होण्याची शक्यता असते.
- २) संघटना अनौपचारिक असल्याने या संघटनेतील कामगारांसाठी कोणतेही नितीनियम नसतात. स्वयंशिस्त बाळगावी लागते. शिस्तचा अवलंब न केल्यास सावळा गोंधळ निर्माण होण्याची शक्यता असते.
- ३) अनौपचारिक संघटनेमध्ये जास्तीत जास्त मानवी बाजूचांच विचार केल्यामुळे तांत्रिक बाजूकडे पूर्णपणे दुर्लक्ष केले जाते. परिणाम उद्योगधंद्यावर होतो.
- ४) अनौपचारिक संघटनेमध्ये श्रेणीरचना नसल्याने कामगारांवर कोणत्याही व्यक्तीचे नियंत्रण नसते. कोणाचेही आदेश पाळण्याचे बंधन नसते. अशा वेळेस कामगार मन मानेल तसे वागण्याचा धोका असतो.

**८.८ औपचारीक व अनौपचारिक संघटना यातील संबंध :-**

औपचारीक संघटना (Formal organization)	अनौपचारिक संघटना (Informal organization)
<p>१) दोन किंवा अधिक व्यक्तीची क्रिया किंवा शक्ती यांचा जाणीवपूर्वक घडवून आणणारी प्रक्रिया</p> <p>२) औपचारीक संघटन व्यक्तीनिरपेक्ष असते. उदा. एखादा अधिकारी किंवा कामगार निवृत्त झाला की त्याची जागा दुसरा अधिकारी किंवा कामगार होतो. कोणवरही कसलाही परिणाम होत नाही.</p>	<p>१) अनौपचारिक संघटनाची निर्मिती ही उत्स्फूर्त सामाजिक संबंधातून झालेली असते.</p> <p>२) अनौपचारिक संघटन व्यक्तीसापेक्ष असते. कामगार यामध्ये वैयक्तिक संबंधाने जोडले गेलेले असतात. त्यामुळे संघटनेवर त्याचा परिणाम होते. त्या कामगाराची जागा कोणीही भरून काढू शकत नाही.</p>

<p>३) व्यक्ती व्यक्तीचे संबंध जाणीवपूर्वक निर्माण केलेले असतात. कशा प्रकारचे कामगारांचे संबंध असावेत. याविषयी विशिष्ट असा आराखडा तयार केलेला असतो.</p> <p>४) औपचारिक संघटनेतील कामगारांवर नियंत्रण असते. वरिष्ठाने आदेश पाळावे लागतात. या संघटनेतील कामगारांना निर्णय घेण्याचा अधिकार नसतो. आदेश पाळावे लागतात.</p> <p>५) औपचारिक संघटनेमध्ये विविध स्तर, पातळ्या असतात. उदा. अध्यक्ष, संचालक, कार्यकारी तंत्रज्ञ, पर्यवेक्षक, फोरमन, कामगार या सर्वांची वेगवेगळी स्तररचना असते. त्या स्तर रचनेवरून त्यांना आपली जबाबदारी पार पाडावी लागते.</p> <p>६) औपचारिक संघटनेतील कामगारांचे जीवन चाकोरीबद्ध असते. या संघटनेतील कामगारांना शिस्त अत्यंत आवश्यक असते.</p> <p>७) औपचारिक संघटनेतील कामगारांना कामावरून कमी करण्याची भिती असते. भावनिक सुरक्षितता नसते.</p> <p>८) व्यवस्थापक व्यवस्थेसाठी चांगल्याप्रकारे नियोजनात्मक वापर आवश्यक</p>	<p>३) कामगारांच्या उत्स्फूर्त संबंधातून ही संघटना निर्माण झालेली आहे. या संघटनेतील कामगारांचे संबंध प्राथमिक समूहासारखे असते. या संबंधाबाबत कोणताही आराखडा नसतो.</p> <p>४) अनौपचारिक संघटनेत विशिष्ट अशी श्रेणीरचना नसल्याने या संघटनेतील कामगारांना कोणाचेही आदेश पाळावे लागत नाही तर निर्णय घेण्याचा अधिकार असतो.</p> <p>५) अनौपचारिक संघटनेत कोणतीही श्रेणी किंवा स्तर नसतात. मर्यादीन व्यक्तीचाच यात समावेश असतो. या संघटनेतील व्यक्ती एका विशिष्ट धाग्याने जोडले गेलेले असतात. उदा. एखाद्या कारखान्यातील कवी एकत्र येऊन 'कवि क्लब' स्थापन करतात. अशा प्रकारे नाट्य मंडळ, सांस्कृतिक मंडळ स्थापन केले जाते.</p> <p>६) अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांचे जीवन चाकोरीबद्ध नसते. शिस्तीचे नियंत्रण नसते. स्वयंस्फूर्तीने शिस्तीचे पालन केले जाते.</p> <p>७) अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांना कामावरून कमी करण्याची भिती नसते.</p> <p>८) आधुनिक काळात अनौपचारिक संघटना अत्यंत आवश्यक</p>
--	---

### आपली प्रगती तपासा

१) औपचारिक व अनौपचारिक संघटना यातील फरक स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

## ८.८ अनौपचारिक संघटनेचा औपचारिक संघटनेवरील परिणाम :-

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

अनौपचारिक संघटनेप्रमाणेच औपचारिक संघटनेमध्ये बदल होत आहे. ज्या प्रमाणे अनौपचारिक संघटनेवर कोणाचेही नियंत्रण दबाव नसतो. त्याचप्रमाणे औपचारिक संघटनेवरही नियंत्रणविरहित रचना राबविण्याचा प्रयत्न केला जात आहे. जेणेकरून संघटनेमध्ये आनंदी सहकार्याचे संबंध निर्माण करण्याचा प्रयत्न केला जात आहे. मोकळेपणा निर्णय घेण्याचा अधिकार इ. गोष्टींचा वापर करण्याचा प्रयत्न केला जात आहे. मालक व कामगार यांच्यात समन्वय साधून आपआपसातील मतभेद कमी करून उत्पादनात वाढविण्यावर भर देण्यात येत आहे. व्यवस्थापन टिकविण्यासाठी संघटना सुदृढ असणे गरजेचे असते. त्यामुळे मालक व कामगार या दोन्ही वर्गाला त्याचा फायदा होतो. आर्थिक उत्पादन वाढते राष्ट्रीय उत्पादनात वाढ होण्यास मदत होते. जेवढी मनमोकळे वातावरण तेवढी कामगारांची कार्यक्षमता वाढते.

### आपली प्रगती तपासा

१) अनौपचारिक संघटनेचा औपचारिक संघटनेवरील परिणाम सांगा.

---



---



---



---



---

## ८.९ सारांश :-

औद्योगिक क्रांतीनंतर जगभर अनेक यंत्रावर आधारित उद्योगधंदे निर्माण झाले. या उद्योगधंद्यांमध्ये कष्ट करणारा श्रम करणाऱ्या वर्ग ही वाढला. कामगार वर्गाच्या श्रमाची पिळवणूक केली जाऊ लागली. ही पिळवणूक किंवा कामगारांच्या समस्या सोडविण्यासाठी

कामगार संघटीत होऊन आपल्या समस्या सोडवू लागले. त्या संघटनेतूनच औपचारिक व अनौपचारिक संघटना निर्माण झाल्या. मुद्दामहून जाणीवपूर्वक निर्माण केलेली संघटना म्हणजे अनौपचारिक संघटना होय. आणि स्वयंस्फूर्तीने उत्स्फूर्तपणे निर्माण झालेली संघटना म्हणजे अनौपचारिक संघटना होय. अनौपचारिक संघटनेतील कामगारांचे उद्देश, ध्येय एक असते. समान ध्येय, आवड रूची असणाऱ्या व्यक्ती एकत्र येऊन अनौपचारिक संघटना निर्माण होते. समान ध्येय असल्यामुळे त्या संघटनेतील कामगारांमध्ये आपलेपणा, जिद्दाळा निर्माण झालेला असतो. त्यामुळे कामगारांत एक प्रकारचा मनमोकळेपणा निर्माण झालेला असतो. त्या सर्व गोष्टींचा कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर चांगला परिणाम होता. कामगारांची कार्यक्षमता वाढविण्यास अनौपचारिक संघटनेचे वातावरण, व्यवस्थापन कारणीभूत ठरते. अनौपचारिक संघटनेवरील कामगारांवर कोणाचेही नियंत्रण नसते. त्यामुळे कामगारांवर दडपण नसल्याने ते कोणत्याही व्यक्तीच्या आदेशाची वाट न पाहता स्वनिर्णय होतो. त्याच्या निर्णयतत्परता असते. आपल्या गुण कौशल्याचा वापर करून या संघटनेतील कामगार उत्पादन वाढविण्यावर तसेच कामगारांच्या समस्या, प्रश्न सोडविण्याचा प्रयत्न करतात.

---

### ८.१० शब्दार्थ :-

---

अनौपचारिक – सहज संबंदातून निर्माण झालेले.

औपचारिक - मुद्दामहून जाणीवपूर्वक निर्माण केलेले.

---

### ८.११ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न :-

---

- १) अनौपचारिक संघटनेची व्याख्या सांगून वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
- २) अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येण्याची कारणे सविस्तर सांगा.
- ३) अनौपचारिक संघटना व औपचारिक संघटना यातील फरक स्पष्ट करा.
- ४) अनौपचारिक संघटनेचे विविध कार्ये स्पष्ट करा.
- ५) अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्व व फायदे सांगा.
- ६) औपचारिक संघटना व अनौपचारिक संघटना यातील संबंध व परिणाम स्पष्ट करा.
- ७) टीपा लिहा:
  - १) औपचारिक व अनौपचारिक संघटन
  - २) अनौपचारिक संघटनेची वैशिष्ट्ये
  - ३) अनौपचारिक संघटना अस्तित्वात येणारी कारणे
  - ४) अनौपचारिक संघटनेची कार्ये
  - ५) अनौपचारिक संघटनेचे तोटे



## संघटनात्मक संस्कृतीचा अर्थ आणि महत्त्व

### अभ्यासाचे मुद्दे :-

- १.० महत्त्वाचे मुद्दे
- १.१ उद्दिष्ट्ये
- १.२ प्रस्तावना
- १.३ संघटनात्मक संस्कृतीची अर्थ व व्याख्या
- १.४ संघटनात्मक संस्कृतीची वैशिष्ट्ये
- १.५ संघटनात्मक संस्कृतीचे कार्य
- १.६ संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास कसा होतो ?
- १.७ संघटनात्मक संस्कृतीचा कामावर होणारा परिणाम
- १.८ संघटनात्मक संस्कृतीचे महत्त्व
- १.९ संघटनात्मक परिस्थितीचा अर्थ आणि व्याख्या
- १.१० संघटनात्मक परिस्थितीवर परिणाम करणारे घटक
- १.११ सारांश
- १.१२ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

### १.१ उद्दिष्ट्ये :-

---

- १) संघटनात्मक संस्कृतीची ओळख करून देणे.
- २) संघटनात्मक संस्कृतीची गरज स्पष्ट करून देणे.
- ३) संघटनात्मक संस्कृतीचा कामगारावर होणारा परिणाम स्पष्ट करणे.
- ४) संघटनात्मक परिस्थितीवर परिणाम करणारे घटकांची माहिती देणे.

---

### १.२ प्रस्तावना :-

---

ज्याप्रमाणे समाजामध्ये व्यक्तीला आपल्या गरजा आदर्श मार्गाने पूर्ण करण्यासाठी एक विशिष्ट संस्कृती असते. त्या संस्कृतीचे विशिष्ट असे नितीनियम आणि कार्यप्रणाली असते. प्रत्येकाची विशिष्ट अशी संस्कृती असते. त्या संस्कृतीवरून व्यक्तीची एक विशेष ओळख निर्माण होते. अशाच प्रकारे उद्योग व्यवसायात काम करणाऱ्या कामगाराला यंत्राच्या होणाऱ्या मोठ्या आवाजात काम करावे लागते. कामगाराला सतत काम करावे लागते. त्याचा परिणाम

कामगाराच्या शरीरावर तसेच मनावर होत असतो. काम करीत असताना थकवा, कंटाळा दुर व्हावा यासाठी तसेच इतर कामगारांचे सहकार्य मिळावे म्हणून कामगार एकत्रित येऊन संघटना स्थापन करतात. या उद्योग व्यवसायाला काम करणारे कामगार वेगवेगळ्या प्रदेशातून आलेले त्यांचे मूल्य रीतीरिवाज, परंपरा वेगवेगळे असतात. तरीही या कामगारांमध्ये एका ठिकाणी एकाच प्रकारचे काम करताना त्यांच्यात एक प्रकारची आत्मीयता आपलेपणा निर्माण झालेला असतो. त्यांच्यात परस्परात सहकार्याची भावना निर्माण झालेली असते. त्यातूनच संघटना निर्माण होते. या संघटनेतील कामगारांमध्ये अनौपचारिक संबंध निर्माण होतात. अशा ठिकाणी एकत्र काम करणाऱ्या कामगारांमध्ये कुटुंबासारखे प्राथमिक संबंध निर्माण झालेले असतात. त्यातूनच त्यांच्यामध्ये एक संघटनात्मक संस्कृती निर्माण होते. छोट्या छोट्या गोष्टीही सर्व कामगार एकत्रित येऊन साजरे करतात. सर्वजण मिळून सर्व सण, उत्सव, राष्ट्रीय सण आनंदाने साजरे करतात. त्यातून आनंद मिळविण्याचा प्रयत्न करतात. अशा ठिकाणी काम करणाऱ्या कामगारांची एक वेगळी संस्कृती निर्माण झालेली असते. ते सर्व कामगार नितीमूल्ये, कायदा जोपासण्यावर भर देतात.

औद्योगिक संघटनेमध्ये श्रम करणाऱ्या कामगारांना आपले काम पूर्ण करण्यासाठी विशिष्ट प्रकारची व्यवस्था असते. दैनंदिन श्रम प्रक्रियेत कामगार तिचा अवलंब करतात. तिच कार्यप्रणाली म्हणजे संघटनात्मक संस्कृती होय. ही संस्कृती औद्योगिक गटाच्या गरज पूर्तीकरीता निर्माण केलेली असते. यामुळे कामगारांच्या कार्यप्रणाली पूर्ण करण्यास मदत होते.

उद्योगधंद्यातील अतिशय महत्त्वपूर्ण घटक म्हणजे कामगार होय. उद्योगधंद्यामध्ये कामगार वर्गाला महत्त्वाचे स्थान प्राप्त झालेले असते. हा कामगार वर्ग ज्या ठिकाणी कार्यरत असतो. त्या परिस्थितीचा त्याच्या कार्यक्षमतेवर, कामगारावर त्याचा परिणाम होतो. कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी कंटाळा, थकवा घालवण्यासाठी विरंगुळ्यासाठी सर्व कामगार एकत्रीत येतात. त्यातूनच संस्कृती निर्माण होते. कामगारांमध्ये सहकार्याची भावना निर्माण होते.

आधुनिक उत्पादन प्रक्रियेमध्ये सामाजिक सहकार्याची अत्यंत आवश्यकता असते. अनेक कामगार एका ठिकाणी काम संबंध येत असणे. जेव्हा हा कामगार कारखान्यात काम करीत असतात. साहजिकच एका कामगाराचा अनेक कामगारांशी संबंध येत असतो. तेव्हा तो समूहातील एक घटक म्हणून वावरत असतो. अशा वेळेस इतर कामगारांशी त्याचे सामाजिक संबंध निर्माण होणे आवश्यक असते. त्या सामाजिक संबंधातूनच संघटना निर्माण होते. त्या संघटनेमधून एक विशिष्ट प्रकारची संस्कृती निर्माण होते.

### १.३ संघटनात्मक संस्कृतीचा अर्थ आणि व्याख्या :-

- १) "संघटनेतील सदस्य ज्याद्वारे कार्य पद्धतीचा वाटा उचलण्यास करारबद्ध होतात. त्याला संघटनात्मक संस्कृती असे म्हणतात."
- २) "संघटनेत श्रम करीत असताना सदस्यांना पाळावयाचे नियम, अर्थ आणि कायदे म्हणजे संघटनात्मक संस्कृती होय."
- ३) "सामाजिक नितीनियमाप्रमाणे पालन करून सामाजिक गरजापूर्ण करण्याचे संघटनात्मक नियम म्हणजे संस्कृती होय."

वरील संघटनात्मक संस्कृतीच्या व्याख्येवरून असे लक्षात येते की, प्रत्येक उद्योग व्यवसायाचे विशिष्ट अशी नितीमूल्ये, नियम कायदे असतात. त्याचे पालन कामगार स्वेच्छेने करीत असतात. कार्यपद्धती पार पाडण्यास कारखान्याशी त्यातील संघटनेशी करारबद्ध झालेले असतात. व त्याद्वारे आपल्या गरजा पूर्ण करतात त्यालाच संघटनात्मक संस्कृती असे म्हणतात.

प्रत्येक औद्योगिक क्षेत्रात श्रम करणाऱ्या कामगारांमध्ये एक संघटनात्मक सहकार्य निर्माण झालेले असते. त्या संघटनात्मक सहकार्यातून संघटनात्मक संस्कृतीची निर्मिती झालेली असते. त्यातील कामगार स्वेच्छेने आपली जबाबदारी उचलतात. कार्य पूर्ण करतात. मानवतावादी दृष्टीकोण ठेवून आपले विस्तृत संबंध टिकविण्यावर भर देतात.

आधुनिक काळात यंत्रोत्पादन पद्धतीत औपचारीक संघटनेपेक्षा अनौपचारीक संघटनेची अत्यंत आवश्यकता असते. त्या ठिकाणची परिस्थिती मनमोकळेपणाची असते. कोणाचेही बंधन नसते. त्यामूळे कामगारही स्वतंत्रपणे आपली जबाबदारी योग्य प्रकारे पार पाडतात.

## १.४ संघटनात्मक संस्कृतीची वैशिष्ट्ये :-

### १) जबाबदारी उचलणे :-

संघटनेचे सभासदत्व स्विकारत असताना कामगाराला विशिष्ट कार्याची जबाबदारी स्विकारावी लागते. त्यानुसार आपले कार्य करावे लागते. जी जबाबदारी कामगाराने स्विकारली असेल त्या जबाबदारीतून त्याला वेगळे होता येत नाही. कारण सामाजिक संस्कृतीप्रमाणे संघटनात्मक संस्कृतीन कामगारांना जबाबदारी दिलेले असते.

### २) विस्तृत संबंधावर भर :-

संघटनेने ठरवून दिलेल्या जबाबदारीशिवाय संघटनेच्या विकासाकरीता जास्तीत जास्त योगदान कसे करता येईल ? यांच्यावर भर दिलेला असतो. संघटनेत निर्माण होणाऱ्या समस्या त्या दूर कशा करता येतील या करिता संघटनेतील सदस्य भर देत असतो. मर्यादीत कालखंडाचा विचार न करता विस्तारित कालखंडाचा विचार करण्यावर सदस्यांना भर असतो.

### ३) कार्यपूर्तीवर भर देणे :-

कामगाराला दिलेली कामे पूर्ण करणे जर काही अडचण निर्माण झाली तर अशा वेळेस पर्यायी व्यवस्था शोधून काढणे आणि संघटनेचे उद्देश, कार्य पूर्ण करण्यासाठी सदस्यांना श्रम करावे लागते. ही संघटनात्मक संस्कृतीची महत्त्वपूर्ण ओळख आहे.

### ४) मानवतावादी दृष्टिकोन :-

संघटनेत श्रम करणारे कामगार हे मानव / सजीव घटक असतात. त्यामुळे त्या सजीवांच्या भावना गरजा लक्षात घेणे गरजेचे असते. संघटनेमध्ये कोणताही निर्णय घेण्याअगोदर कार्यप्रणालीची अंमलबजावणी करण्याअगोदर कामगाराला मानवतावादी



दृष्टिकोनातून विचार संघटनात्मक संस्कृतीमध्ये करावा लागतो. कारण मानव हा सजीव घटक असल्याने त्याच्याशी यंत्रवत व्यवहार करणे इष्ट नसते.

#### ५) संघ भावना :-

संघटनेमध्ये कार्य करणारे सर्व कामगार संघटनेच्या उद्देशपूर्तीकरता एकत्र आलेले असतात. त्यामुळे अर्थव्यवस्थेतील आणि इतर औद्योगिक संकटाचा सामना करण्यासाठी उदा. मंदी, कामगार कपात, वेतन कपात इ. संकटाचा सामना करण्यासाठी सर्व संघटना संघ भावनेने एकत्रित येत असतात. याशिवाय श्रमिकांच्या वैयक्तिक जीवनात काही समस्या काही अडचणी असतील तर अशावेळेस एका परिवाराचे सदस्य या नात्याने सर्व कामगार सामिल होतात. संकटप्रसंगी मदत करतात. तसेच एकमेकांच्या सुखदुःखात सामील होतात. हे एक संघटनात्मक संस्कृतीचे लक्षण आहे.

#### ६) स्थिर स्वरूप :-

औद्योगिक संघटना कायमस्वरूपी असते. औद्योगिक संघटनेमध्ये काम करणारा कामगार भरतीपासून निवृत्तीपर्यंत कायमस्वरूपी संघटनेमध्ये असतो. त्यामुळे त्याला स्थिरता प्राप्त झालेली असते. तर काही संघटनेतून निवृत्त होऊनही त्याला निवृत्ती वेतन दिले जाते. त्यामुळे कामगार संघटनेचे कार्य आत्मीयतेने करताना आढळतात.

#### ७) विशिष्ट निती मूल्ये आणि नियम :-

ज्या ठिकाणी श्रम करतात त्याठिकाणची काही विशिष्ट अशी नितीमूल्ये नियम असतात. ती मूल्ये, नियम, कायदे पाळणे, कामगारांना बंधन कारक असते. त्यातूनच कामगारांमध्ये सहकार्याची भावना निर्माण होऊन एक विशिष्ट अशी संस्कृती निर्माण होते. छोटे-मोठे सण, उत्सव, राष्ट्रीय सण, एखादा प्रसंग अशा गोष्टी आनंदाने एकत्रितरित्या साजेरे केले जातात. त्यातून एक वेगळीच संघटनात्मक संस्कृती उदयास येते.

अशा प्रकारे संघटनात्मक संस्कृतीचे वरील विविध वैशिष्ट्ये आहेत. यावरून आधुनिक काळात आधुनिक नवनवीन उद्योग व्यवसायात कामगारांच्या औपचारीक तसेच अनौपचारीक संघटना निर्माण झालेल्या दिसून येतात. त्यातूनच ही संघटनात्मक संस्कृती निर्माण झालेली आढळते.

#### आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक संस्कृतीचा अर्थ आणि व्याख्या सांगून तिचे वैशिष्ट्ये सांगा.

---



---



---



---

## १.५ संघटनात्मक संस्कृतीचे कार्य :-

संघटनात्मक संस्कृतीचे दिवसेदिवस महत्त्व वाढत चालले आहे. त्यामुळे संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास ही होऊ लागला आहे. तरी आपण संघटनात्मक संस्कृतीच्या कार्याचा सविस्तर आढावा घेऊया.

### १) संघटनात्मक विकास :-

संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रमुख कार्य म्हणजे उद्योगधंद्यातील म्हणजेच औद्योगिक क्षेत्रातील संघटनेचा विकास करणे होय. संघटनेत सहकार्य वाढविणे व संघटना जास्तीत जास्त मजबूत करणे. कामगार एकत्रित येऊन एकमेकांच्या हितसंबंधाचे रक्षण करण्याचा प्रयत्न करीत असतात. एकमेकांना मदत करणे, कामगारांच्या समस्या सोडविणे, व्यवस्थापनातील संबंध सुधारणे इ. सारखे अनेक कार्य संघटनात्मक संस्कृती करते. या अर्थामुळेच संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास झाला आहे.

### २) मानवी संबंध जोपासणे :-

संघटनात्मक संस्कृतीचे हे एक कार्य आहे. औद्योगिक क्षेत्रात यंत्रसोबत काम करीत असताना कामगार हा सुद्धा एक यंत्र आहे असे समजून त्याच्याशी वागणूक केली जात असे. कामगार-कामगाराशी संबंध ठेवण्यासही कामगाराला वेळ नसतो. अशा वेळेस मानव हा एक सजीव घटक आहे. म्हणून त्याच्या भावनिक, शारिरीक, मानसिक भावना समजून होऊन मानवी संबंध अधिक मजबूत करण्याचे महत्त्वाचे कार्य संघटनात्मक संस्कृती करते. एका ठिकाणी श्रम करीत असताना जातीभेद, भाषाभेद, प्रांतभेद विसरून फक्त आपण श्रमिक आहोत ही भावना कामगारात रुजविली जाते. त्यामुळे कामगारांमध्ये मानवतावादी दृष्टीकोन निर्माण होतो.

### ३) व्यापारी मूल्यांची जोपासना करणे :-

प्रत्येक औद्योगिक क्षेत्रांचे विशिष्ट अशी नितीमूल्ये, कायदे नियम असतात. त्याचे पालन सर्व कामगारांना पाळावेच लागतात. त्या व्यापारी मूल्यांच्या आधारे उत्पादन करावे लागते. सर्व उद्योगधंद्यासाठी व्यवसायासाठी काही विशिष्ट नियम केलेले असतात. त्याचा वापर कामगार, व्यवस्थापक इ. सर्वांनाच करावा लागतो. त्या मूल्याधारे मालक नफा मिळविणे, उत्पादनात वाढ करणे इ. गोष्टीवर भर देतात. तर कामगार प्रामाणिकपणे श्रम करून संघटनेतील सहकार्यांच्या साह्याने उत्पादन वाढविण्यावर भर देतात व व्यापारी मूल्यांचे तंतोतंत पालन करतात.

### ४) ग्राहकांचे समाधान :-

ग्राहकांच्या मागणीनुसार चांगला, दर्जेदार योग्य उत्पादन करून त्यांची मागणी पूर्ण करण्याचे कार्य संघटनात्मक संस्कृती करते. बदलत्या परिस्थितीनुसार ग्राहकांची मागणी बदलत असते. ग्राहकांची आवड, मागणी लक्षात घेऊन त्या पद्धतीचा मालचा पूरवठा करण्याचे काम संघटनात्मक संस्कृती करते. बदलत्या परिस्थितीनुसार ग्राहकांची पसंती, आवड निवड, रुची बदलत असतात. त्यानुसार ग्राहक मागणी करतात. मागणीनुसार पुरवठा करण्याचे कार्य संघटनात्मक संस्कृती करीत असते.

#### ५) जागतिक स्पर्धेचा सामना :-

उद्योग व्यवसायातील उत्पादनाला जागतिक स्पर्धेचा सामना करावा लागतो. आधुनिक युग हे स्पर्धेचे युग आहे. या स्पर्धेच्या युगात वस्तू टिकवून त्याची मागणी वाढविणे हे प्रत्येक उद्योगधंद्याचे संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रमुख उद्देश आहे. त्यासाठी व्यवस्थापक, कामगार प्रयत्न करीत असतात. संघटनात्मक संस्कृती आधारे जास्तीत जास्त दर्जेदार उत्पादन तयार करून जागतिक बाजारपेठ काबीज करणे हे महत्त्वाचे कार्य संघटनात्मक संस्कृती करते.

#### ६) कामगारांचा वैयक्तिक विकास :-

संघटनेमध्ये कामगारांमध्ये अनौपचारिक संबंध प्रस्थापित झालेले असतात. त्याच्यात प्राथमिक स्वरूपाचे संबंध असतात. कामगारांवर कोणाचेही नियंत्रण किंवा बंधने नसतात. म्हणून कामगार आपल्या सुप्त गुणांचा विकास करून गुण कौशल्याआधारे उत्पादन करण्यावर भर देतो. स्वतः कोणताही निर्णय घेतो. उत्पादनातील धोका पत्करतो. त्यातील अडीअडचणी समजून घेऊन उपाययोजना सुचवितो. नवनवीन यंत्राद्वारे वेगवेगळ्या पद्धतीचा अवलंब करून जास्तीत जास्त उत्पादन वाढविण्यासाठी प्रयत्न करणे. म्हणजेच संघटनात्मक संस्कृतीमुळे कामगारांचा वैयक्तिक विकास मोठ्या प्रमाणावर होतो.

अशा प्रकारे संघटनात्मक संस्कृतीची विविध कार्ये आहेत.

#### आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक संस्कृतीचे कार्ये सांगा.

---



---



---



---



---

#### ९.६ संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास कसा झाला? :-

उद्योगधंद्यातील अतिशय महत्त्वपूर्ण घटक म्हणजे कामगार होय. उद्योगधंद्यामध्ये कामगार वर्गाला महत्त्वाचे स्थान प्राप्त झालेले आहे. आधुनिक उद्योगधंद्यात मोठ्या प्रमाणात परिवर्तन झालेले आहे. नवनवीन उत्पादन पद्धती अस्तित्वात आली आहे. अनेक यंत्रांची निर्मिती होत आहे. त्यासाठी काम करणारा कामगार वर्ग ही मोठ्या प्रमाणात उपलब्ध आहे. या सर्व कामगारांचा दर्जा, अधिकार व पद, जबाबदारी कार्य हे वेगवेगळे असतात. कामगारांचा दर्जा व अधिकारही वेगवेगळे असतो. जसा दर्जा व अधिकार तशी जबाबदारी त्याला पार पाडावी लागते. या श्रमामधूनच जबाबदारीच्या कर्तव्यामधून सर्व कामगार एकत्रित येऊन कामगारांच्या कल्याणासाठी संघटना स्थापन केलेली असते. त्या ठिकाणी एकत्र विशिष्ट संघटनात्मक संस्कृती उदयास येते.

वेगवेगळ्या भाषेचे, जातीचे, पंथाचे, धर्माचे कामगार एकत्रितरित्या काम करीत असतात. त्यावेळेस सर्व जातीभेद, धर्मभेद, भाषा प्रांत भेद विसरून फक्त आपण श्रमिक आहोत, कामगार आहोत हीच जाणीव त्यांच्यात निर्माण झालेली असते. या जाणीवेतूनच संघटनात्मक संस्कृतीचा उदय होतो व हळूहळू तिचा विकास होतो.

### १) संघटनात्मक निर्मित मूल्य :-

प्रत्येक संघटनाची विशिष्ट अशी मूल्य असतात. प्रत्येक कामगारावर त्या नितीमूल्यांचा नियमांचा पालन करण्याची स्व जबाबदारी असते. या निती मूल्यांमधूनच संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास होतो. कामगारांमध्ये आत्मीयता, आपलेपणा, एकी निर्माण होते. कामगार छोट्या-छोट्या गोष्टीही आनंदाने उत्साहाने साजरे करीत असतात. त्यातून आनंद उपभोगण्याचा प्रयत्न करीत असतात. त्यातूनच संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास होतो.

### २) उत्पादन परिस्थिती :-

उत्पादन परिस्थिती जर चांगली असेल तर कामगार संघटनेवर त्याचा अनुकूल परिणाम होतो. संघटना मजबूत होते. कामगारांमधील सहकार्य वाढते. त्यांच्यातील कार्यक्षमता वाढून उत्पादनात वाढ होते. मालक कामगार किंवा मालक व्यवस्थापक यांच्यातील संबंध जर चांगले असतील तर संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास होण्यास मदत होते. पूर्वी मालक कामगार हे संबंध फक्त कामापुरते होते. परंतू बदलत्या परिस्थितीनुसार कामगारांकडे बघण्याचा दृष्टिकोन बदलला आहे.

३) कामगारांतील अनौपचारिक संबंध संघटनात्मक संस्कृतीच्या विकासासाठी कारणीभूत ठरले आहेत. तसेच मालक वर्गाचा कामगाराकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन ही बदलला आहे. त्याचाही परिणाम संस्कृतीचा विकास होण्यास झालेला आहे. कामगारांचे हित, कल्याण, सामाजिक, कौटुंबिक, आरोग्यविषयक, मानसिक, आर्थिक सुरक्षितता प्राप्त झालेली आहे. त्यातूनच संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास झाला आहे.

४) मुळातच मानव हा समाजशील प्राणी आहे. त्याच्या या समाजशील राहण्याच्या सवयीमुळेच समाजीकरणाची प्रक्रियेतूनच संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास झाला आहे. मानवाला एकटे राहणे किंवा एकटेच कोणतेही काम करणे आवडत नाही. त्यातूनच संघटनेची संकल्पना निर्माण झाली व उद्योगधंद्यात किंवा इतर कोणत्याही क्षेत्रात काम करणाऱ्या कामगारांची एक विशिष्ट संघटनात्मक संस्कृती अस्तित्वात आली आहे. ती कोणत्याही बोलीभाषेची, विशिष्ट धर्माची किंवा विशिष्ट पंथीयाची संस्कृती नाही तर ती फक्त श्रम करणाऱ्या कामगारांची संस्कृती आहे.

५) संस्कृतीच्या विकासासाठी कामगारांतील अनौपचारिक संबंध मोठ्या प्रमाणात कारणीभूत ठरले आहेत. आधुनिक काळात मानव यंत्राबरोबर काम करून यंत्रवत भावनाशून्य बनत चालला आहे. स्वार्थी, स्वतः पुरताच बघणारा बनत चालला आहे. त्यासाठी मानवता दृष्टिकोन मानवी कल्याण मानवी हितासाठी संघटनात्मक संस्कृती महत्त्वाचे काम करीत आहे. आणि तिचे महत्त्व दिवसेदिवस वाढत चालले आहे. या महत्त्वाबरोबरच संघटनात्मक संस्कृतीचा विकासही होत आहे.

६) सर्व धर्मांचे सण, उत्सव, राष्ट्रीय सण कामगार एकत्रित येऊन साजरे करतात. छोट्या मोठ्या गोष्टी साजऱ्या करतात. उदा. दसरा, दिवाळी, ईद, नाताळ, १५ ऑगस्ट, २६ जानेवारी, पतेती इ. सारखे सण होळी, नवरात्र, गणेश उत्सव, दहीहंडी सारखे सण उत्सव आनंदाने सर्वांच्या सहकार्याने साजरे करतात. त्यातूनच एक संघटनात्मक मिश्र संस्कृती निर्माण झाली आहे. फक्त आपण कामगार आहोत सर्व कामगारांचे हित, कल्याण एकच आहे. या भावनेतूनच संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास झाला आहे.

उदरनिर्वाह करणे, रोजगार उपलब्ध करणे, आर्थिक, मानसिक, शारीरिक आरोग्याविषयी सुरक्षितता प्राप्त होणे. यातूनच संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास झाला आहे.

वरील विविध घटकांमुळे संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास झाला आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक संस्कृतीचा विकास कसा झाला ? तो स्पष्ट करून सांगा.

---



---



---



---



---

### १.७ संघटनात्मक संस्कृतीचा कामावर होणारा परिणाम :-

१) वैयक्तिक मूल्यांचा विकास :-

संघटनात्मक संस्कृतीद्वारे कामगारांच्या सर्व दृष्टिकोनातून विचार केला जातो. आपल्या गटाच्या सदस्यांना सामाजिक नितीनियमानुसार वर्तन करून समाजाचा एक आदर्श नागरिक घडविण्याची जबाबदारी या गटामार्फत पूर्ण केली जाते. औद्योगिक संघटनेच्या कामगाराला संघटनेमार्फत उत्पादन प्रक्रियेच्या सर्व नितीनियमांची माहिती देऊन उत्पादनाच्या दृष्टिकोनातून त्यांचा सर्वांगीण विकास केला जातो. मानवी मूल्यांची जपवणूक करून मानवी कल्याण साधण्यावर भर दिला जातो. मानवी मूल्यांचे संवर्धन करण्यावर भर दिला जातो.

२) धोकादायक परिस्थितीचा सामना :-

कोणत्याही संकटाला सामोरे जाण्यासाठी कामगार तयार झालेले असतात. निर्णय घेण्याची क्षमता संघटनात्मक संस्कृतीमुळे कामगारात निर्माण होते. कोणत्याही अनौपचारिक संघटनेची सदस्यत्व स्विकारताना कामगाराला स्वेच्छेने जबाबदारी स्विकारावी लागते. आणि ती जबाबदारी योग्य प्रकारे पार पाडावी लागते. कामगारांवर कोणत्याही वरिष्ठांचे बंधन नसते. कोणत्याही व्यक्तीचे आदेशाचे पालन करणे अत्यावश्यक नसते. कामगार स्वतः योग्य निर्णय

घेतात. त्यामूळे त्याच्यात मनोधैर्य वाढते. कोणत्याही उद्योगधंद्यामध्ये कामगाराला स्वतःहून जोखीम पत्करावी लागते. धोका पत्करावा लागतो. धोका पत्करण्याशिवाय यश प्राप्त होत नाही याची जाणीव संघटनात्मक संस्कृतीमूळे कामगारांमध्ये निर्माण झालेली असते. उदा. मंदीचा कालखंड, कामगार कपात, अपुरे वेतन इ. साठी कामगार तयार झालेले असतात. त्यामूळे कोणत्याही धोकादायक परिस्थितीतील कामगार सामोरे जाऊ शकतो.

### ३) व्यवस्थापनाला मदत :-

संघटनात्मक संस्कृतीमूळे व्यवस्थापनेला मदत होते. मालक व कामगार संबंध सुधारण्यास मदत होते. विघातक कृत्य टाळले जाते. व्यवस्थापन सतत बदलत असते. त्या बदलत्या व्यवस्थापनाशी जुळवून घेण्याचे कार्य संघटनात्मक संस्कृतीमूळे कामगार करतात. त्यांचे सहकार्य मिळून मालक व कामगार संबंध अधिक दृढ केले जातात. उत्पादन कसे वाढले. फायदा कसा होईल? कामगारांना त्यांचा फायदा किती होईल याचा विचार केला जातो. मालक व कामगार (संघटनात्मक संस्कृतीमूळे) व्यवस्थापन मजबूत करण्यासाठी प्रयत्नशील असतात.

### ४) स्वयं नियंत्रण :-

कोणत्याही अनौपचारिक संघटनेवर व किंवा संघटनेतील कामगारावर कोणतही औपचारिक गोष्टीचे बंधने किंवा वर्चस्व नसते. त्यामूळे संघटनात्मक संस्कृतीतील कामगारांच्या वर्तनावर किंवा त्यांच्या कार्यावर नियंत्रण नसते तर कामगारांचे स्वतःवरच स्वनियंत्रण असते. त्यातूनच कामगार आपली जबाबदारी कार्यक्षमपणे पार पाडतात. स्वयं नियंत्रण असल्याने कोणतेही कार्य जबाबदारीने पूर्ण करतात. त्यामूळे कामगारांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होऊन उत्पादनशीलता वाढते. परिणामी उद्योगधंद्यातील उत्पादन वाढते. जबाबदारीने कार्य पार पाडण्याचे कौशल्या कामगारात निर्माण होते.

### ५) निर्णय क्षमता :-

कोणत्याही औद्योगिक संघटनेमध्ये विशिष्ट अशी नितीमूल्ये, कायदा, नियम असतात. त्यानुसार कामगारांचे वर्तन असते. कोणत्याही औपचारिक संघटनेचे त्यांच्यावर नियंत्रण नसते. कोणत्याही औपचारिक संघटनेचे त्यांच्यावर नियंत्रण नसते. कोणाचेही आदेश पाळण्याचे बंधन नसते. कोणत्याही तत्वात, नियमात अडकून न पडता कामगार स्वतः निर्णय घेतात. संघटनात्मक संस्कृतीमूळे कामगारांच्या गुण कौशल्याचा निर्णय क्षमतेचा विकास होतो.

### ६) वैयक्तिक ओळख :-

संघटनात्मक संस्कृतीमूळे कामगाराची स्वतःची एक विशिष्ट अशी ओळख निर्माण झालेली असते. प्रत्येक व्यक्तीची स्वतःच्या मनामध्ये एक स्वतःची वेगळी ओळख तयार झालेली असते. ती अमूर्त स्वरूपात असते. परंतू संघटनात्मक संस्कृती कामगाराच्या या अमूर्त इच्छेला मूर्त स्वरूप देण्याचा प्रयत्न करते. संघटनात्मक संस्कृती कामगारात स्वतःची ओळख देते. त्यांच्या आस्तित्वाची जाणीव करून देते. संघटनात्मक संस्कृतीमध्ये संघटनात्मक संरचना नसल्याने श्रमविभाजन नसते. श्रेष्ठ कनिष्ठ, वरिष्ठ काभगार असे विभाजन नसते. त्यामूळेच कामगारांची स्वतःची ओळख तयार होते.

### ७) बक्षिस किंवा पुरस्कार :-

चांगले काम करणाऱ्या कामगारांना बक्षिस किंवा पुरस्कार देऊन त्यांना गौरविले जाते. त्यामुळे कामगारांनाही काम करण्यासाठी उत्साह निर्माण होतो. कामगार जास्त जोमाने आपले कार्य पार पाडण्याचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे उत्पादनात वाढ होते. उद्योगधंद्यात फायदा होतो.

### ८) संपर्क कौशल्य :-

संघटनात्मक संस्कृतीही अनौपचारिक संघटना असल्याने जास्तीत जास्त कामगारांशी संपर्क साधण्याचा प्रयत्न केला जातो. नवनवीन उद्योगाशी तेथील व्यवस्थापनाशी तसेच तेथील कामगारांशी संपर्क साधण्याचा प्रयत्न केला जातो. आणि जास्तीत जास्त कौशल्य संपादण्याचा प्रयत्न केला जातो. राष्ट्रीय, आंतरराष्ट्रीय कामगारांशी संपर्क वाढून वैचारीक देवघेव वाढते. संपर्क कौशल्यामुळे जागतिक पातळीवर कामगारांचे संबंध निर्माण होतात.

वरील प्रमाणे संघटनात्मक संस्कृतीचा श्रमावर परिणाम होतो.

### आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक संस्कृतीचा कामावर होणारा परिणाम स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### १.८ संघटनात्मक संस्कृतीचे महत्त्व :-

आधुनिक यंत्रयुगात औपचारिक संघटनेपेक्षा अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्व वाढत चालले आहे. कारण मानवमानवातील आत्मीयता आपुलकी कमी होत आहे. फक्त कामापुरते संबंध निर्माण झालेले दिसून येतात. त्यामुळे मालक कामगार, कामगार व्यवस्थापन, यातील संबंध तात्पुरते कामापुरते निर्माण झालेले दिसून येतात. त्याचा परिणाम कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर होऊन उत्पादन घडते. म्हणून अनौपचारिक संघटना असणे आवश्यक वाटत आहे. त्यामुळे खालील घटकात वाढ होते.

### १) कामगार कल्याण :-

संघटनात्मक संस्कृती पूर्णतः कामगार कल्याणाकडे लक्ष देते. कामगारांना ताण तणाव, कंटाळा, थकवा कमी करून सुरक्षितता देण्यासाठी प्रयत्न करते. कामगारांच्या वैयक्तिक, कामाच्या स्वरूपातील समस्या समजावून घेणे, त्या समस्यांचे निराकरण करणे, त्यावर उपाय योजना सुचविणे इ. प्रकारची विविध कामे संघटनात्मक संस्कृती करते. कामगारांच्या सर्वांगीण विकासाकडे लक्ष देते. आजच्या या स्पर्धेच्या युगात कामगारांचे भवितव्य अंधारात आहे. त्यांना प्रकाश देण्यासाठी संघटनात्मक संस्कृती मदत करते. मंदीच्या काळात,

वेतन कपात, कामगार सुरक्षितता मिळावी म्हणून संघटनात्मक संस्कृतीची अत्यंत गरज आहे. म्हणूनच आज संघटनात्मक संस्कृतीचे दिवसेंदिवस महत्त्व वाढत चालले आहे. कामगारांना सर्व प्रकारची सुरक्षितता मिळण्यासाठी संघटनात्मक संस्कृतीची नितांत गरज आहे.

## २) व्यक्ती संबंधात वाढ :-

कोणत्याही औपचारी संघटनेतील सभासदांमध्ये व्यक्तीनिरपेक्ष संबंध असतात. परंतु अनौपचारिक संघटनेतील सभासदांमध्ये व्यक्ती सापेक्ष संबंध असतात. कौटुंबिक वातावरण तयार झालेले असते. कामगारांच्या छोट्या छोट्या समस्यांकडे लक्ष पुरविले जाते. कामगारांच्या लहानात लहान गोष्टींची दखल घेतली जाते. त्यामुळे कामगारांतील संबंध हे फक्त कामापुरते न रहाता वैयक्तिक, सामाजिक संबंध निर्माण झालेले असतात. कामगारामध्ये सहकार्याची भावना निर्माण होते. कामगारांमध्ये प्राथमिक स्वरूपाचे संबंध निर्माण झालेले असतात. त्यामुळे राष्ट्रीय-आंतरराष्ट्रीय पातळीवर संबंध वाढण्यास मदत होते. संघटनात्मक संस्कृतीमुळे व्यक्ती संबंध वाढण्यास मदत होते.

## ३) उत्पादनात वाढ :-

संघटनात्मक संस्कृतीमुळे कामगारांमध्ये एक वेगळी संस्कृती निर्माण झालेली असते. तेथील कामगारांमध्ये मनमोकळेपणा, स्वातंत्र्य असते. प्राथमिक स्वरूपाचे संबंध निर्माण झालेले असतात. त्यामुळे कामगारांतील थकवा, ताण तणाव, कंटाळा दुर होऊन कामगारांतील कार्यक्षमता वाढीस लागते. त्यामुळे उत्पादनात वाढ होते. संघटनात्मक संस्कृतीमुळे कामगारांच्या लहान लहान गोष्टींची, समस्यांची दखल घेतली जाते. त्यामुळे कामगार त्याचा परिणाम उत्पादन वाढते.

## ४) राष्ट्रीय विकासाला मदत :-

उद्योगधंद्यात कामगार संघटनेमध्ये संघटनात्मक संस्कृती निर्माण झाल्याने कामगारांमध्ये अनौपचारिक संबंध कामगार संबंध निर्माण झालेले असतात. हे अनौपचारिक संबंध प्राथमिक स्वरूपाचे असतात. त्यामुळे कामगारांमध्ये सहकार्याची भावना वाढीस लागते. त्यामुळे कामगारांची कार्यक्षमता वाढून उत्पादन वाढते. उद्योगधंद्याचा विकास होतो. कामगारांचे उत्पन्न वाढल्याने विकास मोठ्या प्रमाणात झाल्याने राष्ट्रीय विकास मोठ्या प्रमाणात होतो. आर्थिक विकास होण्यास मदत होते.

## ५) ग्राहकांना गरजांची पूर्तता :-

कामगार संघटना प्रथम प्राधान्य मानव कल्याणाला देते. मानवाच्या अशा गरजा तसा पुरवठा करण्यासाठी संघटनात्मक संस्कृती प्रयत्न करते. ग्राहकांच्या गरजा काळानुसार परिस्थितीनुसार बदलत चालल्या आहेत. त्या बदलत्या गरजेनुसार पुरवठा केला जातो. ग्राहकांच्या पसंतीनुसार, दर्जेदार, उच्च दर्जाचा माल पुरवण्याचा प्रयत्न केला जातो.



## आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक संस्कृतीचे महत्त्व सांगा.

---



---



---



---



---

### १.१ संघटनात्मक परिस्थितीचा अर्थ आणि व्याख्या :-

कामगार ज्या ठिकाणी काम करतो. त्या ठिकाणची परिस्थिती म्हणजे संघटनात्मक परिस्थिती होय.

संघटनात्मक परिस्थितीविषयी दोन विचार प्रवाह आढळतात. एक प्रवाह असा की कामाच्या ठिकाणीशी चांगली परिस्थिती म्हणजे कामगारांना चांगले वेतन व रोख रकमेच्या स्वरूपातील इतर फायदे होय. तर काही विचारवंतांच्या मते कामगारांच्या दृष्टिने केवळ वेतनच महत्त्वाचे नसतात तर काम करण्याच्या ठिकाणची भौतिक परिस्थितीही महत्त्वाची असते. म्हणजेच काम करण्याचे ठिकाण, आजूबाजूची परिस्थिती, सर्व सोयी सुविधा असणे. पिण्याच्या पाण्याची सोय, विज, यंत्र सामुग्री, कामाची वेळ, व्यवस्थपनाशी असणारे संबंध इ. सर्व गोष्टींचा समावेश भौतिक परिस्थितीत होतो.

या भौतिक परिस्थितीचा कामगारावर त्याच्या श्रमावर मोठ्या प्रमाणात परिणाम होतो. कामाच्या ठिकाणची दोन्ही परिस्थितीचा कामगाराच्या कामावर परिणाम होतो. कामगाराच्या मुलांच्या राहण्याची सोय, शाळेची सोय, कामगारांचे वेतन, बोनस, जास्तीच्या कामाचे वेतन, कारखान्यातील वातावरण, या सर्वांचा परिणाम होतो. हे वातावरण चांगले असेल तर कामगार ही आनंदी असतो. त्याची कार्यक्षमता वाढते. अंतर्गत संघर्ष कमी होतात. इ. अनुकूल परिणाम होतात.

कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती जर चांगली असेल तर कामगारांमध्ये एकोपा निर्माण होतो. त्यातूनच संघटना तयार होते. तिच संघटनात्मक परिस्थिती कामगाराच्या कार्यक्षमतेवर अनुकूल किंवा प्रतिकूल परिणाम करते.

चांगल्या कामाच्या परिस्थितीमध्ये अनेक घटकांचा समावेश होत असतो. आणि या सर्वच घटकांना समान महत्त्व दिले पाहिजे. अर्थात कामगारांचे वय, लिंग, वैयक्तिक इतिहास तसेच कामगार करीत असलेले कामाचे स्वरूप यानुसार निरनिराळ्या घटकांना कमी अधिक महत्त्व दिले जाते.

## १.१० संघटनात्मक परिस्थितीवर परिणाम करणारे घटक :-

संघटनात्मक परिस्थितीवर अनेक घटकांचा परिणाम होत असतो. भौतिक परिस्थिती, सामाजिक परिस्थिती, आर्थिक परिस्थिती इ. अनेक परिस्थितींचा परिणाम कामगारांवर त्यांच्या संघटनावर होत असतो. त्यातील घटकांचा आपण विचार पाहू.

### १) नियंत्रित काम :-

कामगारांना नोकरीची हमी किंवा शाश्वती मिळावी. मालकांच्या मर्जीनुसार कामगारांना कामावरून काढून टाकू नये. नोकरीस मुकण्यास येऊ नये. कामगारांसाठी आर्थिक सुरक्षितता अतिशय महत्त्वाची असते. मंदीचा काळ असो की तंत्रज्ञानातील प्रगती असो अशा वेळेस नोकरी टिकविणे म्हणजेच नोकरीची हमी महत्त्वाची असते. ज्या ठिकाणी नोकरीची हमी त्या ठिकाणची संघटनाही चांगली राहते. अन्यथा संघटना कमकुवत होऊन कामगारांवर त्याचा विपरित परिणाम होतो.

### २) चांगले वेतन :-

आर्थिक सुरक्षिततेच्या दृष्टिने महत्त्वाची बाब म्हणजे पुरेसे वेतन होय. प्रत्येक कामगाराला असे वाटत की आपल्या कुटुंबीयंच्या पुरेश्या गरजा भागविण्यासाठी पुरेसे वेतन हवे. त्यावरच संघटनात्मक परिस्थिती अवलंबून असते. हे वेतन नियमित असावे. वेतन चांगले असेल नियमित असेल तर कोणत्याही काळातील परिस्थितीला त्याला तोंड देता येते. वेतन जर चांगले असेल तर परिस्थितीही चांगली असते. अन्यथा संघटनात्मक परिस्थिती पूर्णपणे बिघड होतो.

### ३) संघटना स्वातंत्र्य :-

संघटनेतील सभासदांना जर स्वातंत्र्य दिले तर त्या स्वातंत्र्याचा अनुकूल परिणाम संघटनात्मक परिस्थितीवर होतो. वातावरण बदलते. ताणतणाव कमी होऊन मनमोकळेपणा निर्माण होतो. संघर्ष सारख्या विघातक गोष्टी कमी होऊन संघटना जास्तीत जास्त मजबूत होतात.

### ४) आपल्या कामगारांबरोबर वैयक्तिक व स्नेहपूर्ण असे मोकळेपणाचे संबंध :-

संघटनेतील कामगारांमध्ये वैयक्तिक तसेच स्नेहपूर्ण संबंध असणे आवश्यक असते. त्याचा कामगारावर कामगार संघटनेवर परिणाम होतो. जर हे संबंध मैत्रीपूर्ण, सहकार्याचे असेल तर आजूबाजूची परिस्थितीही चांगली राहते. कामाच्या ठिकाणचे वातावरण बदलते. ताणतणाव विरहीत वातावरण तयार होते. त्याचा परिणाम कामगारांच्या शरीरावर व मनावर परिणाम होतो.

### ५) वरिष्ठांशी चांगले संबंध :-

उद्योग व्यवसायात विशिष्ट अशी संरचना असते. श्रेणीरचना असते. श्रेणीनुसार पदरचना असते. विशिष्ट अशी व्यवस्थापन व्यवस्था असते. उद्योग व्यवसायात मालक

असतात. अनेक वरिष्ठ असतात. जर वरिष्ठांशी कामगारांचे संबंध जर चांगले असतील तर संघटनात्मक परिस्थितीही बदलते. जर वरिष्ठांशी चांगले संबंध नसतील तर कामाच्या ठिकाणी सतत ताणतणावाचे वातावरण असते. सतत दबाव असतो. अशा वातावरणाचा कामगारावर प्रतिकूल परिणाम होतो. आणि जर वरिष्ठांशी चांगले रहाते. आनंदी राहते. कोणत्याही गोष्टीचे दडपण नसते. संघटना मजबूत होण्यास मदत होते.

#### ६) वायुवीजन आणि प्रकाशाची व्यवस्था :-

कामाच्या ठिकाणी चांगला सुर्यप्रकाश तसेच विजेची योग्य सोय तर त्याचा चांगला परिणाम कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर होतो. जर आजूबाजूचा परिसर चांगले असेल तर कामगारांचे मनही प्रसन्न राहाते. तसेच उद्योगातील आतील परिसरही चांगले असावे लागते. भरपूर प्रकाशाची व्यवस्था वीजेची सोय पिण्याच्या पाण्याची सुविधा तसेच इतर अत्यावश्यक सुविधा आवश्यक असतात. या सुविधांचा कामगारांवर चांगला परिणाम होतो. आरोग्यावरही वातावरणाचाही परिणाम होतो. वातावरण चांगले असेल तर कामगारांचे आरोग्य चांगले अन्यथा आरोग्यविषयक समस्या निर्माण होतात.

#### ७) व्यवस्थापकांशी प्रत्यक्ष संबंध ठेवण्याची संधी :-

जर संघटनेतील कामगारांना व्यवस्थापकांशी प्रत्यक्ष संबंध ठेवण्याची संधी मिळाली तर मालक / व्यवस्थापक आणि कामगार यांच्यातील संबंध अधिकच घनिष्ट होतात. अनौपचारिक संबंधाने दुरावा कमी होतो. विघातक गोष्टी टाळल्या जातात. मालक व कामगार यांच्यामुळे संघटना मजबूत होते.

#### ८) आरोग्य व सुरक्षिततेच्या सोयी :-

उद्योग व्यवसायात कामगारांच्या आरोग्यविषयक व इतर सुविधा असणे अत्यंत आवश्यक असते. आरोग्य विषयक सुविधा व कामगारांना सुरक्षितता असेल तर कामगार मनमोकळेपणाने काम करतात. कोणतेही मानसिक व आर्थिक सुरक्षितता असेल तर कामगारांवरचे दडपण कमी होते. कामगारांची कार्यक्षमता वाढते. आपआपसातील संबंध म्हणजेच मालक व्यवस्थापन, कामगार व मालक यांच्यातील संबंध जर सहकार्याचे असेल मैत्रीपूर्ण असेल तर कामगारांच्या मानसिक, सामाजिक व आर्थिक सुरक्षितता वाढते. त्याचा परिणाम उत्पादनावर होतो.

#### ९) यंत्र सामुग्रीच्या चांगल्या सुविधा :-

कामगार सतत यंत्रासोबत असतात. यंत्राचा खडखडाट, यंत्राची घरघर यांच्याशी सतत कामगारांचा संबंध येत असतो. यंत्रे व इतर साधन सामुग्री चांगली, अद्यावत असेल तर कामगारही खुश राहतात. काम करताना त्यांना उत्साह येतो. त्याची कार्यक्षमता वाढते. कामगारातील संबंध वाढतात. संघटना जास्त मजबूत होण्यास मदत होते.

#### १०) मनोरंजनात्मक कार्यक्रम :-

सर्व कामगार सतत कार्यरत असतात. कामगार एकत्रित येऊन संघटीतरित्या मनोरंजनाचा कार्यक्रम आखून आपला फुरसतीचा वेळ घालवितात. आणि खराखुरा आनंद लुटतात. कामातून वेळ काढून आनंद मिळवितात. त्यामूळे कामगार आपल्या समस्या, ताण-

तणाव, थकवा, कंटाळा विसरतात. त्याचा परिणाम कामगारांच्या मनावर, शरीरावर आणि आरोग्यावर होतो. कामगारांची कार्यक्षमता वाढते. परिणामी उत्पादन वाढते.

वरील विविध घटकांचा संघटनात्मक परिस्थितीवर अनुकूल किंवा प्रतिकूल परिणाम होतो. कामगार आणि कामगारांच्या संघटना यावर भौतिक, सामाजिक परिस्थितीचा परिणाम होतो. आधुनिक काळातही परिस्थिती बदलणे अत्यंत गरजेचे आहे. आजू बाजूचे वातावरण बदलणे किंवा आनंदी वातावरण तयार करणे आवश्यक आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक परिस्थितीचा अर्थ आणि व्याख्या सांगून संघटनात्मक परिस्थितीवर परिणाम करणारे घटक स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

### ९.११ सारांश :-

यंत्रोत्पादन प्रक्रियेमध्ये कामगाराला यंत्रामध्ये होणाऱ्या मोठ्या आवाजात व खडखडात काम करावे लागते. त्याचा परिणाम कामगारांच्या शरीरावर मनावर होत असतो. अशा वेळी सर्व कामगार एकत्रित येऊन संघटना स्थापन करतात. त्यातूनच कामगारांमध्ये एक नवीन संस्कृती तयार होते. प्रत्येकाची संस्कृती वेगवेगळी असते. त्या संस्कृतीवरून व्यक्ती ओळखली जाते. त्या प्रमाणे कामगारांची संस्कृती निर्माण झालेली असते. त्या संघटनात्मक संस्कृतीचा तसेच संघटनात्मक परिस्थितीचा कामगारांवर, उत्पादनावर तसेच व्यवस्थापनावर अनुकूल असा परिणाम होतो.

संघटनात्मक संस्कृतीची आधुनिक काळात अत्यंत गरज आहे. आजच्या अशाश्वत काळात गुंतागुंतीच्या जगात स्पर्धेच्या काळात संघटनात्मक संस्कृती अत्यंत आवश्यक आहे. आजच्या मंदीच्या काळात उत्पादन प्रक्रिया बंद पडत चालल्या आहेत. विघातक प्रवृत्ती बळावत चालल्या आहेत. कामगारांमधील संबंध औपचारिक बनत आहेत. त्यासाठी संघटनात्मक परिस्थितीही कारणीभूत ठरते.

---

**९.१२ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न :-**

---

- १) संघटनात्मक संस्कृतीचे वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
- २) संघटनात्मक संस्कृतीच्या विकासासाठी कोणते घटक कारणीभूत ठरतात ते सांगा.
- ३) संघटनात्मक संस्कृतीचा कामगाराच्या श्रमावर होणारा परिणाम स्पष्ट करा.
- ४) संघटनात्मक संस्कृतीचे महत्त्व स्पष्ट करा.
- ५) संघटनात्मक परिस्थितीचा अर्थ स्पष्ट करून संघटनात्मक परिस्थितीवर परिणाम करणारे घटक स्पष्ट करा.
- ६) टीपा लिहा:
  - १) संघटनात्मक संस्कृतीची वैशिष्ट्ये
  - २) संघटनात्मक संस्कृतीचे कार्ये
  - ३) संघटनात्मक संस्कृतीचा कामावर होणारा परिणाम
  - ४) संघटनात्मक संस्कृतीचे महत्त्व



## संघटनात्मक संस्कृती Organizational Culture

### संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार Types of Organizational Culture

अभ्यासाचे मुद्दे :-

- १०.० उद्दिष्टे
- १०.१ प्रस्तावना
- १०.२ संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार
  - १०.२.१ वर्णनात्मक संस्कृती
  - १०.२.२ कार्यात्मक संस्कृती
  - १०.२.३ प्रमुख / प्राथमिक संस्कृती
  - १०.२.४ दुय्यम संस्कृती
  - १०.२.५ प्रभावी संस्कृती
  - १०.२.६ अप्रभावी संस्कृती
  - १०.२.७ राष्ट्रीय आणि संघटनात्मक संस्कृती
- १०.३ भारतीय प्रकार
- १०.४ अमेरिकन प्रकार
- १०.५ जपानी प्रकार
- १०.६ सारांश
- १०.७ शब्दार्थ
- १०.८ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

#### १०.० उद्दिष्टे :-

---

- अ - संघटनात्मक संस्कृतीची माहिती मिळविणे.
- ब - संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार जाणून घेणे.
- क- संघटनात्मक संस्कृतीचे ज्ञान मिळवता येईल.

## १०.१ प्रस्तावना :-

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

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

## १०.२ संघटनात्मक संस्कृतीचे विविध प्रकार :-

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

### १०.२.१ वर्णनात्मक संस्कृती :-

संघटनेत अस्तित्वात असणाऱ्या वर्तन पद्धतीची विस्तृत माहिती या संस्कृती प्रकारात येते. संघटनेत अस्तित्वात असणारे विविध नियम, प्रथा यांची माहिती कामगारांना दिली जाते. कामगार त्यानुसार आपले वर्तन करतात. नियमांच्या चौकटीत राहून व्यक्ती आपल्या संघटनेच्या उद्दिष्ट पूर्तीसाठी प्रयत्नशील राहतात. संघटनेतील कामगार आपल्या संघटनेबाबत सतत जागरूक असतात. ते संघटनेकडे टिकात्मक दृष्टीकोनातून पाहतात. कामगारांच्या काम करण्याच्या पद्धतीत कशी सुधारणा करता येईल, जास्तीत जास्त उत्पादन कमी वेळात कसे मिळू शकेल याकडे व्यवस्थापन मंडळ लक्ष देते. कामगारांना विविध प्रलोभने देऊन त्यांच्याकरून चांगले काम करून घेण्याचा त्यांचा प्रयत्न असतो. परिस्थितीनुसार संघटनेच्या ध्येयधोरणात आणि कार्यप्रणालीत बदल घडवून आणले जातात. याबाबत कामगार आणि व्यवस्थापन मंडळ सतत जागरूक असल्याने संघटनेच्या विकास घडून येतो पण त्याच बरोबर संघटनात्मक संस्कृती ही दृढ होत जाते. उदा. कामाच्या ठिकाणी कामगार व इतर कर्मचारी आगमन आणि निगमन करताना नोंद पुस्तिकेत नोंद करतात. यामुळे कामगार कामावर वेळेत येतो की नाही, कधी बाहेर जातो याची माहिती व्यवस्थापन मंडळास प्राप्त होते.

सूचना पेटीद्वारा कामगार आणि इतर कर्मचारी यांच्याकडून संघटनेच्या उद्दिष्ट पूर्ती संदर्भात सूचना घेतल्या जातात. संघटनेला त्याचा फायदा होतो.

अशा प्रकारची वर्णनात्मक संस्कृती संघटनेत रुजविली जाते.

### १०.२.२ कार्यात्मक संस्कृती :-

वर्णनात्मक संस्कृती ज्याप्रमाणे काही संघटनांमध्ये किंवा उद्योगामध्ये आढळते, त्याचप्रमाणे कार्यात्मक संस्कृती ही काही उद्योगामध्ये आढळते.

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

#### अ - संस्थात्मक संस्कृती :-

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

#### ब - संघ संस्कृती :-

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

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

#### क - गट संस्कृती :-

संघटनेत काम करणारे विविध सभासद असतात. ते विविध स्तरावर आणि विभागात काम करतात. हुशार आणि अनुभवी लोकांकडून गट संस्कृती निर्माण केली जाते. विविध विभागात आणि स्तरावर काम करणाऱ्या अनेक लोकांपैकी अनुभवी, हुशार तल्लख बुद्धीमत्ता असणारे आणि तज्ञ लोक परस्परांना जास्तीत जास्त काम करण्यास प्रेरित करतात. पण



त्याचबरोबर ते संघटनेचे उद्दिष्ट कमी वेळात साध्य करण्यासाठी परस्परांना मदत करतात. ते सर्वजण हुशार, तज्ञ आणि अनुभवी असल्याने त्यांना एकमेकांच्या बुद्धीचा आणि अनुभवाचा उपयोग होतो. स्वतःला अवगत असलेले ज्ञान आणि विद्या गटातील व्यक्तींना देतात. त्याचा उपयोग त्यांना उद्दिष्ट पूर्तीसाठी होतो. ते परस्परांना मदत करत असल्याने त्यांच्यात सहकार्याची भावना तयार होण्यास मदत होते. तसेच ते एकमेकांच्या समस्यांची उकल काढण्याचा प्रयत्न करतात. यामधून संघ संस्कृतीचा विकास घडून येतो.

### ड - संरक्षणात्मक संस्कृती :-

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

वरील सर्व संस्कृती प्रकार संघटनेच्या उद्दिष्ट पूर्तीसाठी प्रभावी ठरतात.

### १०.२.३ प्रमुख / प्राथमिक संस्कृती :-

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

ज्या वेळेस संघटनेतील बहुसंख्य व्यक्तीकडून एकाच प्रकारच्या नियमाचे वा मूल्यांचे पालन केले जाते तेव्हा त्या संस्कृती प्रकारास प्रमुख संस्कृती संबोधले जाते. काही महत्त्वाच्या मूल्यांमूळे संघटनेला विशिष्ट स्वरूप प्राप्त होऊन तिला ओळखणे सुलभ होते. त्यामुळे संघटनेतील सभासदाच्या वर्तणुकीत सारखेपणा येतो आणि संघटनेतील सदस्यांमध्ये एकोपा निर्माण होण्यास मदत होते. संघटनेचे सभासद संघटनेची उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी एकत्रितपणे प्रयत्न करतात. लहान उद्योगात ही संस्कृती आढळते.

### १०.२.४ दुय्यम संस्कृती :-

सर्वसाधारणतः मोठ्या स्वरूपाच्या संघटनेत प्रकारात दुय्यम संस्कृती प्रकार आढळतो. त्या ठिकाणी छोट्या किंवा दुय्यम संस्कृती प्रकाराचा विकास होतो. हा विकास विभागानुसार, पदानुसार, स्तरानुसार किंवा भौगोलिक वातावरणानुसार घडून आलेला आढळतो. सामान्यतः वेगवेगळ्या विभागात काम करणाऱ्या लोकांमध्ये विभागानुसार दुय्यम संस्कृती बदल जाते. प्रत्येक विभागातील व्यक्ती आपल्या विभागानुसार संघटनेची मूल्ये आणि नियम आत्मसात करतात. विभागानुसार जरी दुय्यम संस्कृतीची निर्मिती होत असली तरी सर्व सभासदांचे प्रमुख धोरण संघटनेचे ध्येयपूर्ती करणे हेच असते. तसेच विभागानुसार ही संस्कृती तयार होत

असल्याने त्यात दृढता अधिक असते. प्रत्येक विभागातील व्यक्ती स्वतः आणि इतर व्यक्ती मूल्ये आणि नियमांचे पालन करतात की नाही याकडे अधिक लक्ष देतो. त्यामुळे या संस्कृती प्रकारात बारीक-सारीक गोष्टींचे पालन केले जाते. मोजक्या लोकांकडून या संस्कृतीचे पालन होत असल्याने त्यांच्या समस्या, अनुभव आणि वर्तन पद्धती समान असते.

### १०.२.५ प्रभावी संस्कृती :-

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

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

- अ - व्यवस्थापन मंडळाचे आपल्या कामगारांच्या किंवा कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर प्रभावी नियंत्रण असते.
- ब - संघटना सोडून जाणाऱ्या व्यक्तींची संख्या घटते. किंवा कमी असते.
- क - यामुळे कर्मचारी आपल्या संघटनेशी एकनिष्ठ राहून दिलेली जबाबदारी पार पाडतात.
- ड - व्यक्तीच्या वर्तनाला विशिष्ट दिशा मिळते व त्याचबरोबर व्यक्तीचे वर्तन स्वनियंत्रित बनते.
- इ - सभासदांचे मानसिक धैर्य वाढण्यास मदत होते आणि वर्तनास चालना मिळते.
- ई - सभासदांचे सामर्थ्य वाढण्यास मदत होते.

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

### १०.२.६ अप्रभावी संस्कृती :-

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

तसेच यातील कामगार निष्काळजी, बेजबाबदार असतात. त्यांच्या कामाबाबत ते एकनिष्ठ नसतात. नियमांचे उल्लंघन करतात. कामगार कोणत्या परिस्थितीत कशा प्रकारचे वर्तन करेल याची भविष्यवाणी कोणी ही करू शकत नाही कारण कामगार प्रत्येक वेळेस वेगवेगळे वर्तन करत असतो त्यांच्या वर्तनात एकसंघता नसते. त्यांच्या आपापसात प्रेमाचे व आपुलकीचे वातावरण ही तयार झालेले नसते.

### १०.२.७ राष्ट्रीय संस्कृती आणि संघटनात्मक संस्कृती :-

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

राष्ट्रीय संस्कृती ही संघटनात्मक संस्कृतीपेक्षा विशाल आढळते. कामगारांना आपल्या देशाचा अभिमान असतो. राष्ट्रीय मूल्यांशी ते एकनिष्ठ असतात. सर्वधर्मसमभावाचे तत्त्व कामगारांमध्ये रूजलेले असले तर राष्ट्रीय संस्कृतीच्या निर्मितीस चालना मिळते. कामगार स्वतःच्या धार्मिक उत्सवाना महत्त्व देतात. ते आपल्या देशाचा विचार अधिक करतात, देशासाठी काम करण्याची भावना, त्यांच्यात रुजलेली असते. विविध भाषा बोलणारे किंवा विविध धर्मांचा अवलंब करणारे व्यक्ती एकत्रितपणे, एकजुटीने राष्ट्रीय विकासासाठी प्रयत्न करतात. राष्ट्रीय सुट्ट्यांचाही उपभोग घेतात. उदा. भारतातील कामगार १५ ऑगस्ट, २६ जानेवारी, १ मे कामगार दिन सारखे सण एकत्रितपणे साजरे करतात.

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

#### १) कामगार संस्कृती :-

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

#### २) अभियांत्रिकी संस्कृती :-

अभियांत्रिकी संस्कृती सर्वसाधारणपणे तज्ञ किंवा विशेषज्ञामध्ये जोपासली जाते. ते आपल्या उद्योगाचा अधिकाधिक विकास होण्याच्या दृष्टीने सतत नवीन शोध लावतात, प्रयोग

करतात, वेगवेगळ्या स्वरूपातील विषयाशी पुरक अशी माहिती गोळा करतात, तिचा विश्लेषणात्मक दृष्टीने अभ्यास करून आपणास पुरक अशा माहितीचा वापर आपल्या कामात करून घेतात. यांत्रिकतेवर ते अधिक भर देतात. मानवी बळाचा कमीत कमी वापर करून अधिकाधिक उत्पन्न व उत्पादन कसे काढता येईल यासाठी ते प्रयत्नशील असतात. तसेच कामगारांच्या सुरक्षिततेच्या दृष्टीने कोणते उपाय करता येतील याबाबत प्रयत्नशील असतात. तसेच कामगारांचे काम अधिकाधिक सोपे व सुलभ करण्याकडे त्यांचा प्रयत्न असतो. ते आपापल्या कामात निष्णात असतात. अशा प्रकारची संस्कृती जोपासण्याचा ते सतत प्रयत्न करतात.

### ३) कार्यकारी संस्कृती :-

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

संघटनेमार्फत तयार झालेल्या संस्कृतीचे पालन करणे व ती टिकवून ठेवण्याचे काम कार्यकारी मंडळामार्फत केले जाते. उच्च स्तरीय मंडळामार्फत मुलाखतीद्वारा योग्य व्यक्तींची नियुक्ती केली जाते, शिक्षण व प्रशिक्षणाद्वारा त्यांचा विकास घडवून आणला जातो, त्यांच्या कामाचे मूल्यमापन केले जाते, बक्षीसाद्वारा त्यांच्या कामात सुधारणा करण्याचा प्रयत्न केला जातो. जर एकाच जागेसाठी अनेक व्यक्तींचे अर्ज आल्यास व्यक्तीगत मुलाखती व्यक्तिरिक्त, वेगवेगळ्या स्तरावर त्यांची पात्रता अजमावली जाते. त्यातून सुयोग्य व्यक्तीचीच निवड केली जाते. परंतु निवड करताना चांगले काम करणाऱ्या व्यक्तीपेक्षा संघटनेच्या संस्कृतीशी तादाम्य पावणाऱ्या व्यक्तीची निवड केली जाते.

अशा प्रकाचची संस्कृती व्यवस्थापन मंडळामार्फत संघटनेत रुजविली जाते.

### आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक संस्कृतीचे विविध प्रकार सांगा.

---



---



---



---

### १०.३ भारतीय संघटनात्मक संस्कृती :-

देशानुसार, राज्यानुसार आणि प्रदेशानुसार संस्कृतीत बदल होतो. प्रत्येकाच्या चालीरिती, पद्धती, रूढी, धर्म, विश्वास, श्रद्धा यात बदल होतो. हा बदल फक्त समाजानुसार

होतो असे नाही तर तो प्रांतानुसार आणि काळानुसार ही होतो. काळानुसार संस्कृती बदलते. विशिष्ट प्रकारची संस्कृती फक्त विशिष्ट समाजातच आढळत नाही तर संघटनेनुसार ही त्यात बदल झालेला आढळतो.

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

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

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

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

(५) संघटनेच्या काही स्वयंभू उपक्रमामध्ये संस्कृती टिकविणे शक्य होते. त्या संघटनावर कोणाचेही नियंत्रण नसते. कोणत्याही ठिकाणी त्या विषयात अनुभव व शिक्षण असणाऱ्या व्यक्तींची निवड केली जाते. ज्या व्यक्तीमध्ये नियम पाळण्याची क्षमता नसते किंवा जे जाणून बुजून संघटनेच्या उद्दिष्टांकडे दुर्लक्ष करतात अशा व्यक्तींना संघटनेतून दुर केले जाते. यामुळे संघटनेच्या विकासास हातभार लावणाऱ्या व्यक्तीच संघटनेत टिकून राहतात. संघटनात्मक

मूल्ये टिकून राहण्यास मदत होते. उदा. इंडियन आईल, ऑईल अॅण्ड नॅचरल गॅस कमिशन, भारतीय जीवन विमा आयोग वगैरे.

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

- १) भारतीय संघटना प्रकारात (उद्योगात) कामगार संघटनांना विशेष महत्त्व असते. प्रत्येक उद्योगसमूह किमान एक प्रकारची कामगार संघटना अस्तित्वात असते. ही संघटना कामगारांचे हित आणि कल्याणासाठी सतत तत्पर असते. कामगार संघटना कामगारांच्या हिताबरोबरच उद्योगाचे हित अबाधित ठेवण्याचा प्रयत्न कसे कामगार संघटकही असतो. तो अनुभवाच्या आधारे कामगारांना उद्योगात विशेष महत्त्वपूर्ण स्थान निर्माण करून देण्यासाठी सतत प्रयत्नशील असतो.
- २) व्यवस्थापन मंडळ आणि कामगार संघटना यांचा दुवा साधण्याचे काम कामगार नेता किंवा पुढारी करतो. कामगारांच्या हिताच्या दृष्टीने विविध सूचना व्यवस्थापन मंडळास करतो. उदा. पगारवाढ, बोनस, रजा किंवा सुट्या, भविष्य निर्वाह निधी संदर्भात सूचना, आरोग्य सेवा, कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती सुधारणे वगैरे.
- ३) व्यवस्थापन मंडळामार्फत कामगारांचे कल्याण करण्याबाबत दिरंगाई होत असल्यास कामगार संघटना संप हडताळ, या सारख्या गोष्टींचा वापर करून मालक किंवा उद्योजकांवर आपले नियंत्रण प्रस्थापित करतात. कामगार संघटनांमुळे कामगारांच्या हिताचे रक्षण योग्य पद्धतीने होते. मालक वर्ग कामगार संघटनांच्या दबावामुळे कामगारांची पिळवणूक करू शकत नाही. कामाचे तास, वेतन व इतर सुखसोयी आणि सोई-सुविधा करारात निश्चित केलेल्या असतात. कामगार आपल्या संघटनेकडे किंवा न्यायालयात धाव घेऊ शकतो. कामगारांच्या हिताच्या दृष्टीने विविध कामगारविषयक कायदे अस्तित्वात आले आणि वेळोवेळी त्यात सुधारणा ही होत गेलेल्या आढळतात.

### आपली प्रगती तपासा

- १) भारतीय संघटनात्मक संस्कृती विशद करा.

---



---



---



---



---



---

### १०.४ अमेरिकन संघटनात्मक संस्कृती :-

अमेरिकेत उद्योगांचा विकास साधारणतः सतरा ते अठराव्या शतकात झाला. उद्योग विकासाबरोबरच व्यवस्थापन मंडळ आणि कामगार असे दोन वर्ग अस्तित्वात येऊ लागले.

मालक किंवा उद्योजक कामगाराची पिळवणूक करू लागल्याने कामगार जागरूक बनत गेला. आपले हित साधण्यासाठी आणि आपल्यावर होणारा अन्याय दुर करण्यासाठी कामगार संघटित झाले व त्यांनी कामगार संघटनांची निर्मिती केली. सहकारीतेचा तत्त्वावर कामगार संघटना तयार झाल्या. संप सारखे हत्यार तयार करून कामगार संघटना व्यवस्थापन मंडळ आणि कामगार संघटना असे दोन महत्त्वपूर्ण घटक उद्योगात अस्तित्वात आले. हे दोन्ही घटक आपापले हित साधण्याच्या दृष्टीने प्रयत्नशील राहतात. त्याच प्रकारची संघटनात्मक संस्कृती आपल्या उद्योगात निर्माण करतात.

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

- १) अमेरिकेत संघटनात्मक संस्कृतीत काही गोष्टींना विशेष महत्त्व दिले जाते. नवीन पद्धतीचा अवलंब करणे, कामात स्थिरता व सातत्य आणणे, इतरांना मान देणे, उद्भवणाऱ्या परिस्थितीचे ज्ञान मिळविणे, संघटनेच्या स्थितीची संपूर्ण माहिती मिळविणे, संघटनेत अस्तित्वात असणाऱ्या विविध गटांची व समूहाची माहिती मिळविणे, कोणत्याही कामात पुढाकार घेऊन हिरीरीने काम पूर्ण करणे.
- २) अमेरिकेत उद्योगाचा विकास होण्याच्या दृष्टीने आणि कामे सुलभ होण्यासाठी नवनवीन तंत्रांचा शोध लावून, ती तंत्रे आणि यंत्रांचा अवलंब करून कामात बदल करण्याच्या दृष्टीने संशोधक, तज्ञ आणि विशेषज्ञ सतत प्रयत्नशील असतात. ते त्या दृष्टीने सतत सूचना देण्याचे काम करतात. व्यवस्थापक मंडळ आणि कार्यकारी मंडळामार्फत त्या सूचनाची कार्यवाही होण्यासाठी अट्टहास धरत असतात. कामगारांना स्थिरता मिळवून देण्यासाठी कामगार संघटना प्रयत्न करतात कारण कामगारांना नोकरी गमावण्याची भीती वाटत असल्यास ते योग्यरितीने आणि चांगल्याप्रकारे आपले काम करू शकत नाहीत. कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती सतत बदल असते. परिस्थितीत कोणता, कसा व का बदल हो आहे त्याची सर्व माहिती उच्च व्यवस्थापन मंडळ ठेवत असते. त्या माहितीच्या आधारे विविध बदल घडवून आणले जातात. संघटनेच्या हेतूपूर्तीच्या दृष्टीने होणारे पूरक बदल वाढवण्याचा प्रयत्न केला जातो, तर हेतूपूर्त अडचणी निर्माण करणाऱ्या बदलांना बहिष्कृत करण्याचा प्रयत्न केला जातो.
- ३) अमेरिकन संस्कृतीतील मूळ आधार किंवा मूलतत्त्वे महत्त्वाची आहेत. त्यात आत्मविश्वास, निर्णय घेण्याची क्षमता, बदलास महत्त्व, धोका पत्करण्याची क्षमता याबरोबरच व्यक्तींच्या व्यक्तीगत क्षमतेस वा पात्रतेस विशेष महत्त्व असते. असे १९८१ व १९९० साली गुडमॅन, हॉल व हाल यांनी केलेल्या, अभ्यासात स्पष्ट झालेले आहे. तसेच अमेरिकन संस्कृती कायदांना विशेष महत्त्व देते. तसेच ती ताठर ही आहे. संघटनेत बदल करण्यास अमेरिकन उद्योजक किंवा व्यवस्थापन मंडळ लवकर तयार होत नाहीत. अस्तित्वात असणाऱ्या संस्कृतीस किंवा कार्य पद्धतीस ते प्राधान्य देतात, आवश्यक गोष्टीमध्ये बदल घडवून आणण्याच्या दृष्टीने ते प्रयत्नशील असतात. हे बदल करताना ते ग्राहकांचे हित लक्षात घेतात.

अशा प्रकारची संघटनात्मक संस्कृती अमेरिकेत आढळते असे मिसिसिपी स्टेट युनिव्हर्सिटी आणि इंडियाना युनिव्हर्सिटीतील वेबसटर आणि सुंदराम यांनी केलेल्या संशोधनात आढळते.

तर मायक्रोसॉफ्ट संस्कृतीवर त्याच्या संस्थापकाचा प्रभाव पडलेला आढळतो. या संस्थेतील व्यक्ती स्पर्धात्मक वृत्तीचे, नियमबद्ध वर्तन करणारे आणि कामात पुढाकार घेणारे आहेत, कारण त्याचे संस्थापक बिल गेट्स स्वतः तशा वृत्तीचे आहेत. म्हणजेच संस्थापकाच्या वर्तनाचा पगडा संघटनेतील व्यक्तींवर पडतो.

### आपली प्रगती तपासा

१) अमेरिकन संघटनात्मक संस्कृती विशद करा.

---



---



---



---



---

### १०.५ जपानी संघटनात्मक संस्कृती :-

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

- १) जपानी संस्कृतीवर बुद्धीस्त आणि शिन्तो मूल्यांचा प्रभाव पडलेला आढळतो. जपानी कामगार किंवा कर्मचारी कष्ट करणारे आणि प्रत्येक गोष्टींचा सारासार विचार करणारे आढळतात. तसेच त्यांच्या जिज्ञासावृत्तीमुळे संघटनेचा विकास साधणे सहज शक्य होते.
- २) जपानी येथील कर्मचारी संघर्ष यळण्याचा प्रयत्न करतात. इतरांना मदत व सहकार्य करतात, इतरांना मान देतात, त्यांच्यात मतैक्य असल्यामुळे त्यांचे आपापसातील संबंध दृढ बनण्यास मदत होते. प्रस्थापित झालेले संबंध जास्त काळ टिकवून ठेवण्याचा ते प्रयत्न करतात. या संस्कृतीत स्वतःच्या विकासाबरोबरच संघटना व राष्ट्राचा विकास साधण्याच्या दृष्टीने प्रयत्न केले जातात. संघटनेच्या तत्त्वांशी समरस होण्याचा प्रयत्न येथील कर्मचारी करतात. त्यासाठी ते 'फिट एन' हे तत्त्व अंगिकारतात. आपल्या संघटनेची उत्तम ओळख जगाला आणि देशातील इतर व्यक्तींना पटवून देण्याचा ते प्रयत्न करतात.
- ३) जपानी संस्कृती ही जनतेचा विचार करणारी, मानवी संबंध व्यवस्थापनाचा संघटनेत जास्तीत जास्त वापर करून घेणारी, निष्ठावंत कामगार तयार करणारी, कामगारांमध्ये स्पर्धा न करणारी, आजीवन व्यक्तीला नोकरी देणारी, कामगाराच्या उन्नतीचा विचार करणारी असते असे १९८९ साली बुरटॉन यांनी केलेल्या संशोधनात आढळले.
- ४) अमेरिकन संस्कृतीपेक्षा जपानी संस्कृतीत लवचिकतेचे प्रमाण अधिक आढळते. कामगारांच्या आणि राष्ट्राच्या विकासाच्या दृष्टीने पूरक असे निर्णय व्यवस्थापन मंडळामार्फत घेतले जातात व त्यांची कार्यवाही ही केली जाते. कामगार आणि राष्ट्राव्यतिरिक्त ग्राहकांच्या सुखाचा ही विचार केला जातो. ग्राहकांना उपयोगी पडतील



अशी विविध उत्पादने तयार केली जातात व ती वाजवी दराने बाजारात विकली जातात. त्या दृष्टीने आवश्यक असणारे बदल संघटनेच्या नियमात केले जातात. नवनवीन यंत्र-तंत्राचा वापर करून, कामगारांना विविध प्रकारचे प्रशिक्षण देऊन (कामाशी संबंधित), विविध व्याख्याने चर्चासत्र आयोजित केली जातात. यामुळे संघटनेबरोबरच त्यात काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचाही विकास घडून येण्यास मदत होते.

### आपली प्रगती तपासा

१) जपानी संघटनात्मक संस्कृती विशद करा.

---



---



---



---

### १०.६ सारांश :-

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

### १०.७ शब्दार्थ :-

प्रलोभन - बक्षिस  
 आगमन - येणे  
 निर्गमन - जाणे  
 बहिष्कृत - त्याग करणे, दूर करणे  
 दिरंगाई - उशीर  
 मतैक्य - एकमताने विचार करणे, एकमत

---

**१०.८ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न :-**

---

- १) संघटनात्मक संस्कृतीच्या विविध प्रकारांची चर्चा करा.
- २) अमेरिकन संस्कृती व जपानी संस्कृतीवर निबंध लिहा.
- ३) भारती संघटनात्मक संस्कृतीवर टिप लिहा.
- ४) टीपा लिहा:
  - १) संघटनात्मक संस्कृतीचे प्रकार
  - २) अमेरिकन प्रकार
  - ३) जपानी प्रकार
  - ४) राष्ट्रीय आणि संघटनात्मक संस्कृती
  - ५) भारतीय प्रकार



## संघटनात्मक विकास (Organisational Development)

### अभ्यासाचे मुद्दे :-

- ११.० उद्दिष्टे
- ११.१ प्रस्तावना
- ११.२ संघटनात्मक विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या
- ११.३ संघटनात्मक विकासाची वैशिष्ट्ये
- ११.४ संघटनात्मक विकासाची ध्येये वा उद्दिष्ट्ये
- ११.५ संघटनात्मक विकासाचे आधार
- ११.६ संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया
- ११.७ संघटनात्मक परिवर्तनाचा अर्थ व व्याख्या
- ११.८ संघटनात्मक परिवर्तनाची गरज
- ११.९ संघटनात्मक परिवर्तनाची कारणे
- ११.१० संघटनात्मक परिवर्तनातील अडथळे
- ११.११ संघटनात्मक परिवर्तनाचे नियोजन व अंमलबजावणी
- ११.१२ सारांश
- ११.१३ शब्दार्थ
- ११.१४ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

### ११.० उद्दिष्ट्ये :

---

- अ - संघटनात्मक विकासाचा अर्थ समजावून घेणे.
- ब - संघटनात्मक परिवर्तनास जबाबदार घटकांची माहिती मिळविणे.
- क - संघटनात्मक परिवर्तनाचे प्रकार व कारणे जाणून घेणे.

### ११.१ प्रस्तावना :

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

### ११.२ संघटनात्मक विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या :

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

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

२. फ्रेंच आणि बेल ह्यांचे मते “संघटनात्मक विकास म्हणजे अशी प्रक्रिया की ज्यात कामाच्या परिस्थितीत चांगले व योग्य परिवर्तन घडवून आणले जाते.”

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

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

अ - संघटनात्मक विकासात नियोजित परिवर्तन घडवून आणले जाते.

ब - संघटना विशाल करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

- क - संघटनेत दिर्घकालीन व अल्पकालीन योजना आखल्या जातात.
- ड - तंत्रज्ञानात वा तांत्रिक बदल घडवले जातात.
- इ - संघटनेतील सर्व समस्यांचे निराकरण करण्याचा प्रयत्न केला जातो.
- फ - संघटनात्मक विकास मानवी आणि सामाजिक संबंधाशी निगडीत असतो.

संघटनात्मक विकास घडवून आणण्यासाठी पुढील दृष्टीकोन अवलंबिला जातो -

- क - प्रथम व्यवस्थापनात वा व्यवस्थेत बदल घडवून आणला जातो. त्यामुळे आपोआप वर्तनातही बदल घडून येतो.
- ख - काही वेळेस कामगार तांत्रिक बदलास तयार नसतात उदा. यांत्रिकीकरण. परंतु कालांतराने कामगार तयार होतात.
- ग - सनातनी व्यक्ती सामाजिक परिवर्तनास लवकर तयार होत नाही तेव्हा त्यांच्या दृष्टिकोनात प्रथम बदल घडवून आणावा लागतो.

---

### ११.३ संघटनात्मक विकासाची वैशिष्ट्ये :

---

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

- १) **मानवतावादी मूल्ये** - संघटनात्मक विकास प्रक्रियेत या घटकाला विशेष महत्त्व दिले जाते. मानव संसाधन अधिकारी संघटनेचा विकास घडवून आणताना इतर अधिकारी आणि कर्मचारी यांना समान वागणूक देतो. कोणत्याही एका घटकावर अन्याय होणार नाही याची काळजी घेतो. प्रत्येकाच्या अंगी असलेले गुण व कौशल्य पाहून कामाची विभागणी करतो. अधिकारी आणि कामगार वा कर्मचारी यांच्यातील संबंध चांगले राहण्यासाठी प्रयत्न करतो. कामगारांना जास्तीत जास्त काम करण्यासाठी व चांगले काम करण्यासाठी प्रेरित करतो. त्यासाठी अधिकारी कामगारांशी चांगले संबंध ठेवतात.
- २) **समस्यांचे निराकरण** - संघटनात्मक विकासाद्वारा समस्यांचे निराकरण केले जाते. संघटनेशी निगडीत असणाऱ्या सर्व समस्यांचा अभ्यास करून त्यांचे निराकरण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. समस्या कोणत्याही प्रकारच्या असतात. उदा. कामगारांच्या कामाशी संबंधित, कामगार-कामगारांमधील संबंधाबाबत अधिकारी-कामगार संबंधाबाबत. यासाठी कामगारास केंद्रस्थानी ठेवून त्याची सर्व माहिती गोळा करून त्यातील काही समस्यांचा अभ्यास करून त्यावर उपाय योजना केली जाते. ज्यामुळे कामगार संतुष्ट होऊन उत्पादन कार्यात उत्साहाने हातभार लावतो.
- ३) **प्रशिक्षणाचा अंगिकार** - कार्यास उपयुक्त असणारे प्रशिक्षण कामगारास संघटनेमार्फत दिले जातेच पण त्याबरोबर प्रत्येक कामगार काम करताना त्यामध्ये होणाऱ्या चूकांतून

अधिक शिक्षण घेत असतो. काम करताना कामगारांकडून प्रथम ज्या चूका होतात त्या चूका कामगार नंतरच्या कामात टाळतो. त्यामुळे कामगाराचे कार्य अधिक दोषमुक्त तर होतेच पण त्याच बरोबर कामगार अधिक कुशल बनतो. यासाठी बदलत्या उत्पादन परिस्थितीनुसार प्रशिक्षण दिले जाते.

- ४) **कोणत्याही स्तरावर मध्यस्थी करणे किंवा अनेक स्तरांवर मध्यस्थी करणे** - संघटना अधिकाधिक प्रभावशाली आणि प्रगल्भ बनविणे हे संघटनात्मक विकासाचे प्रमुख ध्येय असते. त्यासाठी संघटनेच्या कोणत्याही स्तरावर, विभागात वा उप विभागात कोणतीही समस्या निर्माण झाली तरी त्याचे निराकरण ताबोडतोब केले जाते. त्यासाठी मानव संसाधन अधिकारी सतत प्रयत्नशील असतो. उदा. कामगारांचा संप वा विभाग अधिकाऱ्याची मनमानी या सारख्या समस्या सोडवणे.
- ५) **निर्णयाची तत्परता** - संघटनेत कोणतीही चांगली वा वाईट घटना घडल्यानंतर त्याबाबतची संपूर्ण माहिती गोळा करून, तिचा सखोल अभ्यास करून त्या संदर्भात योग्य असणारा निर्णय तत्परतेने घेणे आवश्यक असते. निर्णय घेण्यास उशीर झाल्यास संघटनेचा विकासही खोळंबतो आणि कामगारांची वा अधिकाऱ्यांची कामेही उशीरा होतात.
- ६) **परिवर्तन घडवून आणणाऱ्या व्यक्तीस महत्त्व** - संघटनात्मक विकास होताना संघटनेत काही बदल होत असतात. हे बदल घडवून आणण्यासाठी संघटनांतर्गत कामगार वा घटक कारणीभूत असतात. किंवा संघटनेबाहेरील घटक ही त्यास कारणीभूत असतात. संघटनेतील व्यक्ती संघटनेच्या भविष्याचा संपूर्ण अभ्यास करून विकासास पूरक घटकांना चालना देते. त्यासाठी ती अधिकारी आणि कर्मचारी यांच्यात सहकार्याची भावना निर्माण करते. उदा. मानव संसाधन अधिकारी काही वेळेस संघटनात्मक विकास घडवून आणण्यासाठी विशिष्ट व्यक्तीची नियुक्ती केली जाते. त्या व्यक्तीला ही संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांनी सहकार्य करणे आवश्यक असते. कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्याशिवाय संघटनात्मक विकासाचे काम होऊ शकत नाही.
- ७) **सांघिक कार्यास उत्तेजन** - संघटना ही विविध स्तरावर विभागात आणि उपविभागात विभागलेली असते. प्रत्येक विभागास निश्चित काम नेमून दिलेले असले तरी प्रत्येक विभागाचे काम दुसऱ्या विभागाशी निगडित व परस्पर संबंधित असते. त्यामुळे प्रत्येक विभागाने इतर विभागाशी संबंध ठेवून उत्तम काम करणे आवश्यक असते. संघटनेतील विभाग वेगवेगळे असले तरी प्रत्येक विभागातील व्यक्तीने सांघिक ऐक्याची भावना जोपासणे आवश्यक असते. हे ऐक्य जोपासण्याचे काम संघटनात्मक विकासात घडून येते.
- ८) **आवश्यकतेनुसार परिवर्तन** - संघटनेत निर्माण झालेल्या समस्या वा बाह्य कारणांमुळे संघटनेत काही परिवर्तन घडून येते. काही वेळेस हे बदल संघटनात्मक विकासास कारणीभूत ठरतात.
- ९) **निरंतर चालणारी प्रक्रिया** - संघटनेत सतत कोणत्या ना कोणत्या स्वरूपात बदल घडत असतात. काही वेळेस हे बदल सामान्य लोकांच्या लक्षात येण्याइतपत असतात तर काही वेळेस ते सहजासहजी लक्षात येत नाहीत. पण बदल होत असतोच. त्यातून संघटनात्मक विकास घडून येतो.

## आपली प्रगती तपासा

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

---



---



---



---



---

### ११.४ संघटनात्मक विकासाची ध्येये :

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

- १) **व्यवहार्य पद्धतीचा विकास करणे** - संघटनात्मक विकास अधिक प्रगल्भतेने घडून येण्यासाठी व्यवहार्य पद्धतीचा अवलंब करणे गरजेचे असते. म्हणजेच अधिकारी आणि कामगारांना त्यांची कामे नेमून देणे. ती कामे चांगल्या रितीने पार पाडण्यासाठी त्यांना प्रेरित करणे. त्यासाठी कामगारांना वेळोवेळी प्रशिक्षण देणे. स्वतःच्या कामाचे मूल्यमापन करण्याची सवय लावणे व केलेले काम निर्दोषपूर्ण करण्याची सवय लावणे.
- २) **विश्वास आणि सहकार्यवृत्ती वाढविणे** - संघटनेत काम करणाऱ्या प्रत्येक सदस्यांमध्ये विश्वास आणि सहकार्याची भावना रुजविल्यामुळे ते अधिक प्रगल्भतेने काम करतात. एका विभागात काम करणाऱ्या व्यक्तीने दुसऱ्या विभागात काम करणाऱ्या व्यक्तीस सहकार्य करणे अत्यावश्यक असते. ही सहकार्याची वृत्ती संघटनात्मक विकासात कामगारांमध्ये रुजविली जाते.
- ३) **ज्ञान आणि कौशल्यास महत्त्व देणे** - संघटनात्मक विकास योग्य रितीने घडून येण्यासाठी ज्ञान आणि कौशल्य या गोष्टींना अधिक महत्त्व असते. संघटनेचे ध्येये साध्य करण्यासाठी त्यानुरूप कौशल्य व ज्ञान कर्मचाऱ्याकडे असणे गरजेचे असते. म्हणजेच विशिष्ट कौशल्य गुण आणि ज्ञान असणाऱ्या व्यक्तीलाच प्राधान्य देणे, अधिकार, जबाबदारी व कामाची वाटणी करताना कर्मचाऱ्याच्या कौशल्य गुणांचा अभ्यास करणे. तसे केल्यास संघटनात्मक विकास घडून येण्यास मदत होते.

- ४) **परस्परसंबंधात वाढ करणे** - संघटनेत काम करणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांचे परस्परंशी असणाऱ्या संबंधात सुधारणा करण्याचे ध्येय संघटनात्मक विकासात साधले जाते. संघटनेत काम करणाऱ्या सर्व स्तरावरील व विभागातील व्यक्तींमधील संबंध चांगले असल्यास ते आपल्या अधिकाऱ्यांशी मनमोकळ्यापणाने वार्तालाप करू शकतात. आपल्या समस्या त्यांना सांगू शकतात. तसेच त्यामुळे व्यवस्थापकाला सहकार्य करण्याचे काम कामगारांमार्फत केले जाते. व्यवस्थापकांनी घेतलेल्या निर्णयाची अंमलबजावणी केली जाते. यामुळे संघटनेचा विकास घडून येण्यास मदत होते.
- ५) **व्यक्तीगत व सामुदायिक जबाबदारीत वाढ करणे** - संघटनात्मक विकासात व्यक्तीगत व सामुदायिक जबाबदारीत वाढ केली जाते. संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यक्तीवर, समुदायावर किंवा गटावर वेगवेगळ्या स्वरूपाच्या जबाबदाऱ्या टाकल्या जातात. जबाबदाऱ्यांचे वाटप योग्य रितीने व नियोजनपूर्ण केल्यामुळे त्याची कार्यवाही ही प्रगल्भतेने होण्यास मदत होते.
- ६) **उच्चतम सहकार्य आणि निम्नतम स्पर्धेस वाव देणे** - संघटनेत किंवा उद्योगात विविध स्तर, विभाग आणि उपविभागांची निर्मिती केलेली असते. या विभागांमध्ये परस्पर सहकार्याची भावना निर्माण होऊन त्याद्वारा संघटनेचे उद्दिष्ट साध्य करण्याचा प्रयत्न केला जातो. यामुळे प्रत्येक विभागाचे काम सुरळीतपणे चालण्यास मदत होते. तसेच वेगवेगळ्या विभागात कामाबाबत आणि इतर गोष्टींबाबत स्पर्धा बंदीचा प्रयत्न केले जातात. प्रत्येक विभागात कमी स्पर्धा आणि जास्तीत जास्त सहकार्य निर्माण करण्याचे ध्येय संघटनात्मक विकासाद्वारा साधले जाते.
- ७) **योग्यरितीने संघर्ष परिस्थिती हाताळणे** - संघटनेतील विविध विभागात किंवा व्यक्ती-व्यक्तीत संघर्ष निर्माण झालाच तर ती परिस्थिती ही संघटनात्मक विकासात योग्यरितीने हाताळली जाते. अधिकारी व कामगार यांच्यात मतभेद होऊन कलहजन्य परिस्थिती उद्भवणार नाही याची काळजी संघटनात्मक विकासात घेतली जाते. उदा. अधिकार व जबाबदारी याबाबत लिखित नियम तयार केले जातात. त्यामुळे कोणी कोणते काम करावे? कसे करावे? याबाबतची माहिती प्रत्येकास दिलेली असते. त्यामुळे संघर्षपूर्ण परिस्थिती निर्माण होत नाही.
- ८) **आव्हानात्मक ध्येये तयार करणे** - व्यवस्थापक संघटनेची ध्येये ठरवताना ती अधिक वास्तववादी आणि तत्त्ववादी करण्याचा प्रयत्न करतात. ध्येये वास्तववादी असल्यामुळे ती साध्य करणे सुलभ जाते. याची निर्मिती संघटनात्मक विकासात केली जाते.

### आपली प्रगती तपासा

- १) संघटनात्मक विकासाची ध्येये सांगा.

---



---



---



---



## ११.५ संघटनात्मक विकासाचे आधार :

आधुनिक समाज हा अधिक परिवर्तनशील असतो. यास संघटना ही अपवाद नाही. समाजात झालेल्या बदलानुसार संघटनेतही बदल घडवून आणले जातात. संघटनेत काम करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीच्या प्रश्नांचे निराकरण करण्याचे काम संघटनेमार्फत केले जाते. त्यासाठी संघटनेत जे बदल आवश्यक असतात ते बदल घडवून आणले जातात. पण जेव्हा संघटना किंवा उद्योगाचे स्वरूप विशाल बनते तेव्हा त्यातील विविध विभागात संवाद साधणे अवघड होते. अशा वेळेस संघटनात्मक विकासाचा दृष्टिकोनाद्वारा विविध विभागात परस्परसंबंध निर्माण करून त्यांच्यात परस्परावलंबनाची वृत्ती तयार केली जाते. विविध विभागात परस्परावलंबन वाढविण्यासाठी संरचना, तंत्रज्ञान आणि कर्मचारी वा कमगारांचा विचार करावा लागतो. विविध गट, विभाग आणि परिस्थितीनुसार कामगारांच्या वर्तनात बदल होण्याची गरज असते. त्यात बदल घडून आल्यास संघटनात्मक विकासास मदत होते.

संघटनात्मक विकासातील मुलभूत आधार.

- अ) **शिक्षण व प्रशिक्षण** - संघटनेच्या उद्दिष्टानुसार कामगारांना, कर्मचाऱ्यांना आणि अधिकाऱ्यांना शिक्षण व प्रशिक्षण देण्यात त्याच उपयोग उद्दिष्टपूर्तीसाठी करता येतो. उदा. संघटनेत एखादे नवीन यंत्र आल्यास ते कसे चालवावे याचे प्रशिक्षण संबंधित कामगारास दिले जाते.
- ब) **मानवी संबंध निर्मिती** - संघटनेतील विविध स्तरावर व विभागात संबंध निर्माण करण्यासाठी त्यांच्यात परस्परपूरक संबंध निर्माण केले जातात. प्रत्येक विभाग इतर विभागावर अवलंबून असतो. त्यामुळे त्यांना परस्परपूरक कामे करावी लागतात. त्यामुळे मानवी संबंधाची निर्मिती होण्यास मदत होते.
- क) **शासकीय सहकार्य** - संघटनात्मक विकास घडून येण्यासाठी संघटनेला कामगारांचे व व्यवस्थापकाचे सहकार्य तर आवश्यक असतेच पण त्याचबरोबर शासकीय सहकार्याची ही गरज असते. उदा. शासकीय अनुदान, परवाना वगैरे.
- ड) **तंत्रज्ञान** - संघटनात्मक विकास योग्यरितीने होण्यासाठी संघटनेच्या तंत्रज्ञानात बदल करणे गरजेचे असते. काळानुसार यंत्रसामुग्रीत बदल करावा. पारंपरिक यंत्रपद्धती वापरून नये. यंत्रसामुग्रीत बदल केल्यामुळे उत्पादनात वाढ होऊन संघटना किंवा उद्योगास नफा होतो. तसेच आधुनिक स्पर्धात्मक युगात उद्योग टिकून राहतो.
- ई) **व्यवस्थापकीय कार्य** - प्रत्येक संघटनेत किंवा उद्योगात एक व्यवस्थापक असतो. हा व्यवस्थापक संघटनेची उद्दिष्टे ठरविण्याचे काम करतो. तसेच ते उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी कोणत्या मार्गाचा अवलंब करायचा हे ही ठरवतो. तसेच त्या सर्व गोष्टी ठरवताना तो कामगार आणि इतर कर्मचारी यांच्या कल्याणाचाही विचार करतो. कर्मचाऱ्यांमधील कलह मिटवतो व कलहाची परिस्थिती निर्माण होणार नाही याची काळजी घेतो. विविध विभाग आणि उपविभागात परस्परसंबंध निर्माण करतो. ज्यामुळे विविध विभागात स्पर्धा होत नाही. तसेच संघटनेचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी विविध विभाग संघटितपणे प्रयत्न करतात.

## आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक विकासाचे आधार सांगा.

---



---



---



---

### ११.६ संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया :

जगातील कोणतीही संस्था ही पूर्णपणे दोषविरहीत नसते. प्रत्येक संस्थेत वा मंडळात कोणत्या ना कोणत्या स्वरूपाचे दोष असतात. या दोषाचे प्रमाण कमी जास्त असते. या गोष्टीला एखादा उद्योग वा संघटना अपवाद नसतो.

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

#### अ) समस्यांचे अवलोकन

संघटनेत असणाऱ्या समस्या जाणून घेणे हा संघटनात्मक विकास प्रक्रियेतील अत्यंत महत्त्वाचा आणि पहिला टप्पा आहे. ज्यात संघटनेत वा उद्योगात असणाऱ्या सर्व गोष्टींचा सखोल अभ्यास केला जातो. संघटनेत कोणकोणत्या समस्या आहेत ? त्यांचे स्वरूप काय आहे ? याचा अभ्यास केला जातो. यात संघटनेच्या विकासातील अडथळे, कामगारांच्या समस्या, मानवी

संसाधनाचा वापर कसा केला जातो आणि संघटना प्रभावी किंवा परिणामकारक बनविण्यातील अडथळे कोणते? या सर्व गोष्टी प्रथम जाणून घेतल्या जातात. उदा. कारखान्यात होणारे उत्पादन दर्जा चांगला आहे कि नाही, उत्पादन वा माल तयार करताना कामगारांना कोणकोणत्या अडचणी येतात, त्याचे स्वरूप कसे आहे, कारखान्यात काम करणारे कामगार समाधानी आहेत की नाही, कारखान्यातील अंतर्गत परिस्थिती कशी आहे, कारखान्यातील व्यवस्थापन मंडळाचा कामगारांकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन कसा आहे, ते कामगारांच्या कौशल्यगुणांना वाव देते की नाही, तसेच उत्पादित झालेल्या मालाला बाजारपेठेत मागणी आहे की नाही, ती मागणी कशा स्वरूपाची आहे, स्पर्धा कोणाशी करावी लागते अशा अनेक गोष्टींचा विचार संघटनात्मक विकास घडवून आणताना केला जातो.

### ब) माहिती गोळा करणे

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

### क) निदान करणे किंवा निष्कर्ष काढणे

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

### ड) विचारपूर्वक निर्णय घेणे

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

### इ) निर्णयाची कार्यवाही करणे

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

### ई) मूल्यमापन

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

अशा प्रकारे संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया विविध टप्प्यातून पुढे जाताना आढळते.

### आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

### ११.७ संघटनात्मक परिवर्तनाचा अर्थ व व्याख्या :-

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

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

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

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

---

### ११.८ संघटनात्मक परिवर्तनाची गरज/महत्त्व/भूमिका :

---

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

#### १) वातावरणातील बदल

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

#### २) बदलती शासकीय ध्येयधोरणे

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

### ३) नवीन व्यवस्थापकाची नियुक्ती

संघटनेत ज्या उत्पादनप्रणालीचा वापर केला जातो, त्यामध्ये व्यवस्थापकाची भूमिका महत्त्वाची असते. व्यवस्थापक संघटनेला वा उद्योगाला अनुसरून वेगवेगळी ध्येय धोरणांचा अवलंब करतो. परंतु काही कारणास्तव व्यवस्थापक नोकरी सोडून गेल्यास वा नवीन व्यवस्थापकाची नेमणूक झाल्यास तो पूर्वीच्या व्यवस्थापकाने अवलंब केलेली उत्पादन प्रमाणातील सुधारणा करतो किंवा नवीनच उत्पादन प्रणालीचा अवलंब करतो. त्यामुळे संघटनात्मक परिवर्तन घडते.

### ४) प्रस्थापित संघटनेतील दोष

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

### ५) परिवर्तन हा निसर्गाचा नियम

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

### ६) मानवी प्रवृत्ती

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

### आपली प्रगती तपासा

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

---



---



---



---



---

## ११.९ संघटनात्मक परिवर्तनाची कारणे :

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

### १) संघटनात्मक समस्या सोडविणे

कोणत्याही संघटनेत विविध कर्मचारी, विविध परिस्थितीत आणि स्तरावर काम करतात. कामाच्या ठिकाणी काही समस्यांचा सामना त्यांना करावा लागतो. समस्यांचे प्रमाण वाढ गेल्यास कामगारांचा कामाबाबतचा उत्साह कमी होतो. त्यांचा उत्साह टिकवून ठेवण्यासाठी त्यांच्या समस्यांचे निराकरण करण्याचे काम संघटनेचा व्यवस्थापक किंवा अधिकारी करतात. त्यासाठी त्यांना संघटनेतील काही योजना वा कार्यपद्धतीत बदल घडवून आणावा लागतो. त्यामुळे संघटनेत परिवर्तन घडून येते. बदललेल्या परिस्थितीचा फायदा संघटनेला होतो.

### २) कामगारांना आधुनिक बनविणे

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

### ३) दर्जेदार उत्पादन निर्मिती

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

### ४) बहुराष्ट्रीय कंपन्यांशी स्पर्धा करणे

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

#### ५) उत्पादनाचे जागतिकीकरण करणे

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

#### ६) श्रम प्रतिष्ठा वाढविणे

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

अशा विविध कारणामुळे संघटनात्मक परिवर्तन घडून येते.

#### आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक परिवर्तनाची कारणे सांगा.

---



---



---



---



---

#### ११.१० संघटनात्मक परिवर्तनातील अडचणी :-

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

#### १) नवीन शोध लावण्याची पात्रता नसणे

संघटनेत किंवा उद्योगात काम करणाऱ्या व्यक्ती कुशल असतात. परंतु त्यांच्यात नवनवीन प्रयोग वा शोध लावण्याची पात्रता असणे आवश्यक असते. विशिष्ट काम अधिक



चांगल्या पद्धतीने व कमी वेळात कसे होऊ शकेल त्यासाठी त्यांनी प्रयोग करणे गरजेचे असते. अशा स्वरूपाची पात्रता असणाऱ्या लोकांचा अभाव असल्यास परिवर्तनाची प्रक्रिया घडून येणे अशक्य असते.

## २) नवीन विचारांना व योजनांना विरोध

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

## ३) परंपरावादी (सनातनीवृत्ती)

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

## ४) स्वार्थी प्रवृत्ती

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

## ५) अकार्यक्षम प्रशासन

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

## आपली प्रगती तपासा

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

---



---



---



---



---

## ११.११ संघटनात्मक परिवर्तनाचे नियोजन आणि अंमलबजावणी :

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

वरील सर्व गोष्टींचा सखोल अभ्यास झाल्यानंतर त्याबाबतचे नियोजन करावे लागते. योजना आखून त्यावर विशेषज्ञ आणि विभागातील उच्च अधिकारी यांच्याशी सल्लामसलत करावी लागते. योजनेचे मनन करावे लागते. योजनेतील उपयुक्तता अभ्यासावी लागते. आखलेली योजना कितपत यशस्वी होईल याचा अंदाज घेऊन त्या योजनेची अंमलबजावणी करावी लागते.

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

## आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक परिवर्तनाचे नियोजन आणि अंमलबजावणी स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

### ११.१२ सारांश :

औद्योगिक संघटनेत संघटनात्मक विकासाची संकल्पना अतिशय महत्त्वाची आहे. कारण समाजव्यवस्थेत झालेल्या बदलानुसार कारखान्याच्या कार्यप्रणालीत बदल घडवून आणणे जरूरीचे असते. सामाजिक परिवर्तनानुसार समाज आधुनिक बनतो, आधुनिक वस्तू व सेवांचा समाज अंगीकार करतो, परंतु संघटना पारंपरिक पद्धतीने उत्पादन करू लागली तर उत्पादित वस्तूंची विक्री न झाल्यास संघटनेला तोटा सहन करावा लागतो. त्यामुळे समाजातील परिवर्तनानुसार संघटनेच्या संरचनेत बदल करून यंत्र-तंत्राची नवीन पद्धती अनुसरणे गरजेचे असते. कामगारांना नवीन यंत्रसामुग्री हाताळण्याचे शिक्षण देणे, कार्यशाळा घेणे, अंतर्गत मार्गदर्शन करणे याद्वारा सामान्य व्यवस्थेबरोबर औद्योगिक संघटनेत ही परिवर्तन घडून येते. याकरिता संघटनात्मक विकासाची भूमिका महत्त्वाची असते.

औद्योगिक संघटनेला संघटनात्मक विकासाची प्रणाली अंमलात आणण्यासाठी उत्पादना व्यतिरिक्त अतिरिक्त खर्च करावा लागतो. नवीन तंत्रे व यंत्रे विकत घ्यावी लागतात, कामगारांना प्रशिक्षण द्यावे लागते. त्यामुळे व्यवस्थापन मंडळ आणि व्यवस्थापकाला संघटनात्मक विकासाची संकल्पना अवजड वाटते. तरीही परिस्थितीनुसार उत्पादन व्यवस्थेत बदल करण्यासाठी संघटनात्मक विकासाचा अवलंब केला जातो.

### ११.१३ शब्दार्थ :

अ)	वार्तालाप	-	विचार विनिमय, संवाद साधणे
ब)	कौशल्य	-	अंगी असणारे गुण
क)	नियोजन	-	आखणी, भविष्याचे अंदाज / अनुमान
ड)	नियुक्ती	-	नेमणूक
इ)	प्रत्यक्षीकरण	-	प्रत्यक्षात एखादी गोष्ट दाखविणे, प्रस्तूतीकरण

---

**११.१४ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न**

---

- १) संघटनात्मक विकासाचा अर्थ व व्याख्या स्पष्ट करा. संघटनात्मक विकासाच्या उद्दिष्टाची चर्चा करा.
- २) संघटनात्मक विकासाचे आधार आणि प्रक्रियेचे विवेचन करा.
- ३) संघटनात्मक परिवर्तनातील अडथळे स्पष्ट करा.
- ४) टीपा लिहा:
  - १) संघटनात्मक विकासाची वैशिष्ट्ये
  - २) संघटनात्मक विकासाची प्रक्रिया
  - ३) संघटनात्मक परिवर्तनाचे नियोजन व अंमलबजावणी



## संघटनात्मक विकास तंत्रज्ञान, प्रशिक्षण, शिक्षण आणि विकास (Training, Education and Development)

### अभ्यासाचे मुद्दे :-

- १२.० उद्दिष्टे
- १२.१ प्रस्तावना
- १२.२ प्रशिक्षण, शिक्षण आणि विकासाची संकल्पना
- १२.३ प्रशिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या
- १२.४ प्रशिक्षणाचे महत्त्व
- १२.५ प्रशिक्षणाचे प्रकार
- १२.६ शिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या
- १२.७ विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या
- १२.८ शिक्षणाची तत्त्वे
- १२.९ यांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षण
- १२.१० विकास आणि प्रशिक्षण यातील संबंध
- १२.११ संघटनात्मक विकासातील प्रशिक्षण आणि विकासाचा संबंध
- १२.१२ सारांश
- १२.१३ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

### १२.० उद्दिष्टे :

---

- १) कामगारांना स्वतःच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी सक्षम बनविणे यासाठी तंत्रज्ञानाचे ज्ञान मिळवणे.
- २) उद्योगक्षेत्रात होत असलेल्या संशोधनाची व विकसीत झालेल्या पद्धतीची व तंत्राची ओळख करून देणे.
- ३) कोणत्या तंत्राचा परिणामकारक वापर कसा व कोठे करावयाचा याची जाणिव व माहिती करून देणे.
- ४) प्रशिक्षणामुळे आपल्या कामाला उजाळा देता येईल.

---

## १२.१ प्रस्तावना :

---

मानवी जीवनाचा व समाज जीवनाचा महत्त्वाचा भाग म्हणजे 'शिक्षण' होय. व्यक्तीची जन्मल्यापासून ते मृत्यूपर्यंत सतत चालणारी महत्त्वपूर्ण प्रक्रिया म्हणजे शिक्षण होय. आधुनिक काळात शिक्षणाचे विविध क्षेत्र निर्माण झाले आहेत. त्याचबरोबर शिक्षणास मोठ्या प्रमाणात स्पर्धाही निर्माण झाल्या आहेत. शिक्षण घेऊन मानवी जीवनाची प्रगती करून सामाजिक विकास करणे हाच शिक्षणाचा प्रमुख उद्देश आहे.

आधुनिक काळात नवनवीन उद्योगधंदे निर्माण होत आहेत. त्या उद्योगधंद्यात काम करण्यासाठी अनेक कर्मचारी व कामगारांची गरज असते. त्या सर्व कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाची गरज असते. लेखनिकापासून ते कार्यालयीन व्यवस्थापकापर्यंत सर्वांना प्रशिक्षणाची गरज असते. उदा. नवीन कर्मचाऱ्याची जेव्हा नियुक्ती होते तेव्हा त्या कर्मचाऱ्यांना व्यवसाय, संस्था, तिचे विभाग, उत्पादने, कार्यालये, त्याची धोरणे, नियम, पद्धती, कामाचे स्वरूप इ. बाबतीत काहीच माहित नसते. म्हणून कामगारांना प्राथमिक शिक्षण देणे आवश्यक असते.

शिक्षण व प्रशिक्षणाने सामाजिक, आर्थिक व राष्ट्रीय विकास मोठ्या प्रमाणात होतो. पूर्वी 'चूका' आणि 'शिक्षा' ही पद्धत होती. परंतु आधुनिक काळात ही पद्धत मोडीत निघाली असून आज प्रशिक्षणाला महत्त्व प्राप्त झाले आहे. प्रशिक्षणामुळे कामगाराची कार्यक्षमता वाढते. कार्यक्षमता वाढल्याने उत्पादन वाढते. पर्यायी राष्ट्रीय विकास होण्यास मदत होते.

---

## १२.२ प्रशिक्षण, शिक्षण आणि विकासाची संकल्पना :

---

### प्रशिक्षणाची संकल्पना :

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

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

## शिक्षणाची संकल्पना

शिक्षण हे मानवी जीवनाचे प्रमुख अंग आहे. मानवी जीवनाचे प्रमुख वैशिष्ट्य आहे. शिक्षणानेच मानवातील पशुत्वावर मात करता येते. मानवास अंधारातून प्रकाशाकडे शिक्षणच नेते. प्रत्येक मानवाच्या अनेक गरजांपैकी प्रमुख गरज म्हणजे शिक्षण होय. शिक्षण ही अखंड चालणारी प्रक्रिया आहे. शिक्षण घेण्याची उर्मी प्रत्येक व्यक्तीत उपजतच असते. या उर्मीला योग्य वातावरण लाभले की व्यक्ती शिक्षित होते. व्यक्तीचे शिक्षण शाळा, महाविद्यालयात संपत नाही तर ते जीवनभर चालू असते. सभोवतालच्या सामाजिक, भौतिक परिसर आणि व्यक्ती यांच्यात सतत आंतरक्रिया चालू असते. या आंतरक्रियांमधून व्यक्तीला अनुभव मिळतो. या अनुभवातून व्यक्ती सतत आपल्या वर्तनात बदल करतो. ते म्हणजे शिक्षण होय.

व्यक्तीविकास आणि पर्यायाने समाजविकास म्हणजे शिक्षण होय. यात व्यक्तीच्या व्यक्तिमत्त्वातील सर्व अंगांचा सर्वांगीण व समतोल विकास समाविष्ट आहे. हा विकास व्यक्तीच्या जन्मापासून तिच्या मृत्यूपर्यंत चालूच असतो. व्यक्तीचा विकास ज्ञानात्मक, भावनात्मक व क्रियात्मक पातळीवर घडून येतो. “शिक्षण म्हणजे व्यक्तीचा हेतूपूर्वक घडवून आणलेला सर्वांगीण विकास होय.”

## विकासाची संकल्पना

विकास ही संकल्पना उन्नतशील परिवर्तनाशी संबंधित आहे. समाजाच्या विविध क्षेत्रात इच्छित, अपेक्षित बदल घडवून आणण्यासाठी हेतुपुरस्सर प्रयत्न व त्यातून समाजाची उन्नती म्हणजे विकास होय. विशेषतः आर्थिक क्षेत्रात विकास ही संकल्पना सातत्याने वापरली जाते. उत्पादनाच्या क्षेत्रात होणारी गुणात्मक वाढ म्हणजेच आर्थिक विकास होय. तर समाजातील त्रुटी दूर होऊन समाजाची होणारी गुणात्मक वाढ म्हणजे सामाजिक विकास होय. समाजाची धार्मिक, सामाजिक, शैक्षणिक व राजकीय क्षेत्रातील गुणात्मक वाढ म्हणजे त्या समाजाचा सर्वांगीण विकास होय. शिक्षण, प्रशिक्षणाने होणारी समाजाची नाविन्यपूर्ण जबरदस्त वाढ म्हणजे विकास होय.

शिक्षण व प्रशिक्षणाने समाजातील संरचनेत असे परिवर्तन की ज्याला विकास असे म्हणता येईल. विकासाची संकल्पना ही व्यापक आहे.

वरील शिक्षण, प्रशिक्षण आणि विकासाची संकल्पना आपण पाहिली. यावरून असे म्हणता येईल की, शिक्षण, प्रशिक्षण आणि विकास यांचा घनिष्ट संबंध आहे. शिक्षण प्रशिक्षणावर समाजाचा, पर्यायी राष्ट्राचा विकास अवलंबून आहे.

## आपली प्रगती तपासा

१) प्रशिक्षण, शिक्षण आणि विकासाची संकल्पना स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### १२.३ प्रशिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या :

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

२) प्रा. बोरडे एस. एन “विशिष्ट असे कौशल्य प्राप्त करून घेण्यासाठी अनुभव मिळविणे म्हणजेच प्रशिक्षण होय.”

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

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

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

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

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

प्रशिक्षणाने व्यक्ती विकास होतो. पर्यायाने उत्पादनात वाढ होते. आर्थिक विकास होऊन राष्ट्रीय विकास होण्यास मदत होते.

प्रशिक्षणामुळे काम करण्याची सुयोग्य पद्धत कर्मचाऱ्यांना समजते.

#### आपली प्रगती तपासा

१) प्रशिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या सांगा.

---



---



---



---



---



## १२.४ प्रशिक्षणाचे महत्त्व :

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

आधुनिक काळात शैक्षणिक, सामाजिक संस्थांत, सरकारी खात्यात व व्यवसाय संस्थात सगळीकडेच प्रशिक्षणाचे महत्त्व दिवसेंदिवस वाढू लागले आहे. कर्मचाऱ्यांची निवड होऊन त्याला थेट कामावर पाठविले जायचे. कर्मचाऱ्यांना थोड्याफार सूचना देऊन अनुभवाने काम शिकायला लावले जायचे. या प्रकारामुळे वेळेचा व सामुग्रीचा अपव्यय होत असे. उपकरणांची नासधूस होत असे. काम परिणामकारक व कार्यक्षमपणे होत नसे. अलिकडील काळात कार्यालयातील कामामध्ये विविधता, नाविन्य, त्यांचे गुंतागुंतीचे स्वरूप, त्यात सतत होणारे बदल यामुळे प्रशिक्षणाची तरतुद करणे अपरिहार्य बनले आहे. व्यवसाय संस्थांच्या चालकांना कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण द्यायचेच फक्त कोणत्या पद्धतीची निवड करावयाची व प्रशिक्षणाचा कार्यक्रम कसा राबवायचा याबद्दल निर्णय घ्यावा लागतो. आधुनिक उत्पादन पद्धतीमध्ये प्रशिक्षण अत्यंत महत्त्वाचे ठरते. प्रशिक्षणामुळे कामगारांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते. कामगारांचे मनोधैर्य वाढते. कर्मचाऱ्यांच्या गैरहजेरीत घट होते. सामुग्रीच्या उपकरणांची नासधूस कमी होते. हे फायदे ही प्रशिक्षणामुळे होतात.

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

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

### आपली प्रगती तपासा

१) प्रशिक्षणाचे महत्त्व स्पष्ट करा.

---



---



---

## १२.५ प्रशिक्षणाचे प्रकार :

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

- १) **व्याख्यान पद्धती** :- सर्वसाधारण मुद्यांवर एकाच वेळी अनेक व्यक्तींना माहिती देण्यासाठी व्याख्यान पद्धतीचा उपयोग केला जातो. परंतु तज्ञांच्या मते प्रौढ व्यक्तींना प्रशिक्षण देताना या पद्धतीचा क्वचितच वापर करावा असे सांगितले आहे आणि जर या व्याख्यान पद्धतीचा वापर करणे आवश्यक असल्यास ही व्याख्याने संक्षिप्त व मनोरंजक ठरतील असा प्रयत्न केला पाहिजे. नाही तर ही पद्धती निरस, कंटाळवाणी वाटते.
- २) **कथन पद्धती** :- या पद्धतीत व्याख्यान पद्धतीचा जास्तीत जास्त वापर या कथन पद्धतीच्या प्रशिक्षणात प्रश्नोत्तराचा केला जातो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना प्रत्यक्ष सहभागी झाल्याची जाणिव होते. परंतु प्रश्नोत्तरांचा या प्रशिक्षण पद्धतीत वापर केल्यास त्याला शाळेचे स्वरूप प्राप्त होते. जर प्रशिक्षण घेणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची संख्या मर्यादित असेल तर या पद्धतीचा चांगल्याप्रकारे उपयोग करणे शक्य होते.
- ३) **प्रात्यक्षिक पद्धती** :- प्रयोगशाळेत अशा पद्धतीचा नेहमीच वापर केला जातो. या पद्धती प्रकारात प्रशिक्षण देणाऱ्या प्रशिक्षकाने केलेले प्रात्यक्षिक नुसतेच पाहण्यापेक्षा प्रशिक्षार्थींना प्रात्यक्षिक करून दाखविण्याचीही संधी दिली जाते किंवा प्रात्यक्षिकात त्यांना सहभागी करून घेतले जाते.
- ४) **परिषद पद्धती** :- या पद्धतीत प्रशिक्षणार्थींना गटवार चर्चा करण्यास सांगितले जाते. ही चर्चा चालू असताना प्रशिक्षक मार्गदर्शन करतात. या चर्चासत्राचा फायदा म्हणजे नविन माहिती व नविन कल्पनांच्या देवाणघेवाणीस मदत होते. आचार विचारांची देवाणघेवाण होते. त्यामुळे प्रशिक्षणार्थींना सहभागित्वाची जाणिव घेऊन ते जागृतही राहतात.
- ५) **तांत्रिक प्रशिक्षण** :- उद्योगसंस्थेतील एका विशिष्ट परिस्थितीत कर्मचाऱ्यास अपेक्षित पद्धतीने प्रतिसाद देणे शक्य व्हावे हा या प्रशिक्षणाचा उद्देश असतो. परिस्थिती बदलल्यावर कर्मचारी उपयुक्त ठरतो. म्हणजे तांत्रिक कौशल्यासंबंधीच्या प्रशिक्षणाद्वारे वर्तमानकाळातील गरज भागविली जाते. परंतु भविष्यकालीन गरज भागवणे शक्य होत नाही. कारण परिस्थितीत बदल झाल्यास कामगारांना विशिष्ट तांत्रिक कौशल्याचे प्रशिक्षण दिलेले असल्याने तो अपयुक्त ठरतो. हा दोष दूर करण्यासाठी परिस्थितीत होणाऱ्या बदलानुसार प्रशिक्षण कार्यक्रमात आवश्यक ते बदल करणे जरूरीचे ठरते. या पद्धतीचा दुसरा दोष म्हणजे प्रशिक्षणात विशिष्ट प्रकारचे काम विशिष्ट पद्धतीनेच करण्यावर भर दिला जातो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना आपल्या गुण कौशल्याचा, कल्पनाशक्तीचा वापर करता

येत नाही. नविन पद्धतीचा शोध लावून प्रगती करण्यावर बंधने येतात. हा दोष टाळण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमात काम करण्याच्या नविन अधिक चांगल्या पद्धतीचा वापर करण्यावर भर दिला पाहिजे.

- ६) **कंपनीची धोरणे, नियम, कार्यपद्धती व कार्यक्रमासंबंधी प्रशिक्षण :-** हा प्रशिक्षणाचा प्रकार नसून कर्मचाऱ्यांना संस्थेच्या ध्येय धोरणाविषयी तिने हाती घेतलेल्या कार्यक्रमाविषयी माहिती देऊन त्यांना संस्थेच्या बाजूला वळविण्यासाठी हा एक प्रयत्न करण्यात येतो. अशा प्रकारची माहिती संस्थेतील सर्व कर्मचाऱ्यांना देण्याची गरज असते. परंतु अशी माहिती कर्मचाऱ्यांना दिल्याने कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होत नाही व संस्थेची कार्यक्षमता प्रत्यक्षपणे वाढविणे शक्य होत नाही. परंतु अशा प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये आपुलकीची, आत्मीयतेची भावना वाढीस लागणे शक्य होते. त्यामुळे एकूणच संस्थेची कार्यक्षमता सुधारण्यास मदत होते.

आधुनिक उत्पादन पद्धती गुंतागुंतीची बनत चालली आहे. म्हणून व्यवस्थापकीय प्रशिक्षण घेणे आज अत्यावश्यक बनले आहे. म्हणून व्यवस्थापन प्रशिक्षणासाठी खालील घटक लक्षात घ्यावे लागतात.

- १) **व्यवस्थापकीय व पर्यवेक्षण कौशल्याचे प्रशिक्षण :-** कार्यालयातील कर्मचाऱ्यांना अशा प्रकारचे प्रशिक्षण देऊन कार्यक्षमता वाढविण्यास मदत केली जाते. उद्योगधंद्यातील सर्व कर्मचाऱ्यांना म्हणजेच व्यवस्थापक, पर्यवेक्षक यांना मानवी संबंधाची गुंतागुंत, आधुनिक व्यवस्थापनाचे स्वरूप किंवा उद्योगधंद्यातील वातावरणाची निटशी माहिती दिल्यास हे व्यवस्थापक पर्यवेक्षक बदलत्या परिस्थितीला यशस्वीपणे तोंड देण्यास समर्थ होतात. त्याची कार्यक्षमता वाढविण्यास मदत होते. त्यामुळे संपूर्ण संस्थेची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.
- २) **प्रारंभिक प्रशिक्षण :-** नव्यानेच निवड केलेल्या कर्मचाऱ्यांना प्राथमिक स्वरूपाची माहिती देण्यासाठी असे प्रशिक्षण आयोजित केले जाते. अशा प्रारंभिक प्रशिक्षणात व्यवसाय, संस्था, संघटन, तिची उद्दिष्टे व धोरणे, उत्पादन, उत्पादन प्रक्रिया, कर्मचाऱ्याने करावयाच्या कामाचे स्वरूप, संस्थेतील महत्त्वाचे नियम इत्यादी बदल माहिती दिली जाते. अशा प्रकारच्या प्रशिक्षण कार्यक्रमांमुळे कर्मचारी संस्थेच्या उद्दिष्टांशी व कार्याशी परिचित होतात. त्यांना आपआपल्या कार्यक्षेत्राची माहिती मिळणे व जबाबदारीची जाणिव होते. अशा प्रशिक्षणाचा कार्यक्रम कर्मचाऱ्यांची निवड झाल्यावर आयोजित केला जातो.
- ३) **कार्यक्षमता वाढीसाठी प्रशिक्षण :-** व्यवसायात कर्मचाऱ्यांना बढती देण्यापूर्वी किंवा त्यांच्यावर जबाबदारीचे काम सोपविण्यापूर्वी आवश्यक ते प्रशिक्षण देण्याची सोय केली जाते. अशा प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविण्याचा प्रयत्न केला जातो. बढती देणे म्हणजे कर्मचाऱ्यांना अधिक जबाबदारीच्या व अधिकाराच्या जागेवर नेमणूक करणे. अशा जागेवरील कामाची परिपूर्ण माहिती होण्यासाठी व त्या स्थानाची जबाबदारी पेलण्याची क्षमता निर्माण करण्याच्या दृष्टीने या प्रशिक्षणाचा बराच उपयोग होतो.
- ४) **उजळणी प्रशिक्षण :-** कर्मचाऱ्यांना सतत कार्यक्षम ठेवण्याच्या दृष्टीने एकदाच प्रशिक्षण देऊन भागत नाही. कालांतराने त्या कामाचे शिक्षण देण्याची गरज त्यांना भासते. तसेच त्यांना कार्यरत व कार्याभिमुख करण्यासाठी पुन्हा पुन्हा मार्गदर्शन करण्याची आवश्यकता

असते. कामाच्या बदललेल्या पद्धती, सुधारलेले नियम इ. प्रकारची माहिती देण्यासाठी अशा प्रकारच्या प्रशिक्षणाची निश्चितच गरज भासते.

अशा प्रकारे बदलत्या काळानुसार नवनविन उदयास आलेल्या उद्योग व्यवसायामुळे प्रशिक्षणातही मोठ्या प्रमाणात बदल होत आहे. आज प्रशिक्षण देणे व घेणे ही काळाची गरज बनली आहे. पूर्वी व्यक्तीला कोणताही अनुभव नसताना कामावर घेतले जायचे. परंतू आधुनिक काळात ही परिस्थिती बदलल्याचे दिसून येते. जर एखाद्या व्यक्तीने प्रशिक्षण घेतले असेल तर नोकरीसाठी त्याला प्रथम प्राधान्य देण्यात येते. आज कोणत्याही क्षेत्रात, विभागात नोकरी, कार्यक्षमता, गुणवत्ता, कौशल्य वाढविण्याची संधी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाने उपलब्ध झालेली आहे. म्हणून प्रशिक्षण देणाऱ्या अनेक संस्था निर्माण झाल्या आहेत. जे कर्मचारी कार्यरत आहेत त्यांनाही कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी प्रशिक्षणाची गरज असते. त्या प्रकारे प्रशिक्षण घेण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना पाठविले जाते.

### आपली प्रगती तपासा

१) प्रशिक्षणाचे प्रकार कोणते ते सांगा.

---



---



---



---

### १२.६ शिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या :

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

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

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

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

शिक्षणाचा शाब्दिक अर्थ :- इंग्रजी शब्द ‘एज्युकेशन’ हा लॅटिन भाषेतील ‘एड्केटम’ या शब्दापासून घेतलेला आहे. शिक्षण म्हणजे व्यक्तीचा सुप्त गुणांचा विकास होय.

**शिक्षणाची व्याख्या :**

- १) स्वामी विवेकानंद यांच्या मते, “व्यक्तीच्या पूर्णतेला अभिव्यक्त करणे म्हणजे शिक्षण होय.”
- २) प्रसिद्ध तत्त्वज्ञान जॉन ड्युई यांच्या मते, “शिक्षण म्हणजे भावी जीवनाची तयारी नव्हे तर शिक्षण म्हणजे भोवतालच्या नैसर्गिक व सामाजिक वातावरणाशी समरस होण्याची पात्रता व सामाजिक कार्यक्षमता मनुष्याच्या अंगी आणून देणे होय.”
- ३) डॉ.राधाकृष्णन यांच्या मते, “लोकशाहीनिष्ठ शिक्षण म्हणजे लोकांना केवळ साक्षर करणे नव्हे किंवा त्यांना एखाद्या व्यवसायात तरबेज करणे नव्हे तर त्यापेक्षा काही अधिक आहे. ते म्हणजे मनाचे सौंदर्य, मानव प्राण्याविषयी आदर व एकसंध राहण्याचे कौशल्य होय. यातून मानवी हृदयाला सौंदर्य प्राप्त व्हावे.”
- ४) “अर्थाजनासाठी व्यक्तीला सक्षम बनविण्याची प्रक्रिया म्हणजे शिक्षण होय.”
- ५) सर पर्सीनन यांच्या मते, “ज्या शिक्षणामुळे व्यक्तीची सर्वांगीण वाढ होईल तेच खरे शिक्षण होय.”

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

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

**आपली प्रगती तपासा**

- १) शिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या सांगा.

---



---



---



---



---

## १२.७ विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या :

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

- १) **यु.एन.ओ.** :- “अशा देशास विकसनशील देश म्हणता येईल की, ज्यामध्ये प्रतिव्यक्ती वास्तविक उत्पन्न हे संयुक्त राज्य अमेरिका, कॅनडा, ऑस्ट्रेलिया आणि युरोपच्या प्रतिव्यक्ती वास्तविक उत्पन्नाच्या तुलनेत कमी आहे.”
- २) **भारतीय नियोजन आयोग** :- भारतीय नियोजन आयोगाने विकसनशील देशाची व्याख्या करताना म्हटले आहे की, “एका बाजूला अनुपयोग किंवा उपयोगाखाली असलेल्या मानवी शक्तीच्या भागाचे कमी किंवा जास्त प्रमाण आणि दुसऱ्या बाजूला नैसर्गिक संसाधनांचा उपयोग करण्यात आला नाही. याचे सहअस्तित्त्व असणारे वैशिष्ट्य असलेला देश होय.”
- ३) **डब्ल्यू.डब्ल्यू.रोस्टा** :- यांच्या मते “आधुनिक तंत्रज्ञान, उच्च औद्योगिकरण, साधनांची आणि सेवांची जास्त उपलब्धता ज्या देशात असेल तो देश विकसीत आहे असे म्हणता येईल.”
- ४) **गुन्नार मिडील** :- यांच्या मते “तांत्रिक मुल्यांचा विकास आणि प्रामुख्याने आर्थिक, सामाजिक व राजकीय स्तरावर त्याचा उपयोग करणे होय.”

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

### आपली प्रगती तपासा

- १) विकासाचा अर्थ आणि व्याख्या स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

## १२.८ शिक्षणाची तत्त्वे :

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

- १) **ज्ञानासाठी अध्ययन** :- जीवनास उपयुक्त ज्ञानाचा माहितीचा संचय करण्यासाठी शिक्षण महत्त्वाचे ठरते. शिक्षणामुळे व्यक्तीची आकलन, संशोधन, ज्ञानपिपासू वृत्तीचा विकास होतो. ज्ञानक्षेत्राच्या विस्तारामुळे व्यक्तीमधील बौद्धिक जिज्ञासा जागृत होतो. शिक्षणामुळे व्यक्तीमध्ये स्वतःचे निर्णय घेण्याची क्षमता निर्माण होते. तसेच व्यक्तीमध्ये जीवन शिस्त विषयक वृत्तीचा विकास करण्यास सहाय्यभूत ठरते. ज्ञानासाठी अध्ययन म्हणजे अध्ययनासाठी अध्ययन याचाच अर्थ एकाग्रता, स्मरण, विचार या आवश्यक शक्तीचा विकास होतो. सामाजिक विकासासाठी परस्पर समन्वय व सुसंगततेची सांगड घालण्यासाठी महत्त्वाचे कार्य शिक्षण करते.
- २) **कृतीसाठी अध्ययन** :- नोकरी व्यवसायाने व्यापलेल्या औद्योगिक अर्थव्यवस्थेचा तसेच स्वतंत्र व अनौपचारिक कार्याने पादाक्रांत केलेल्या इतर अर्थव्यवस्थांचा प्रामुख्याने विचार केला जातो. २१ व्या शतकात यांत्रिकीकरणामुळे नोकरपेशा वर्गात अमूर्तता निर्माण झाली. ज्ञानाधारीत किंवा कौशल्यधारीत कार्याला औद्योगिक तसेच नोकरी पेशात महत्त्व प्राप्त झाले. नविन उद्योग, व्यवसाय, नोकरी निर्माण करण्यावरच भविष्यकाळातील औद्योगिक अर्थव्यवस्था अवलंबून असते. त्यामुळे उत्पादकता वाढविण्यासाठी दिले जाणारे कार्यानुभवी शिक्षण देणे गरजेचे ठरते. हेच महत्त्वाचे शिक्षणाचे तत्त्व आहे.
- ३) **कौशल्याकडून क्षमतेकडे** :- औद्योगिक क्षेत्रात विशेषतः तंत्रज्ञ, यंत्र चालकांना विशेष कौशल्य व ज्ञान आत्मसात करावे लागेल. कारण उत्पादकतेच्या दृष्टीने याच गोष्टीला विशेष महत्त्व असते. कारण वैयक्तिक क्षमता व कसबावरच राष्ट्रीय प्रगती अवलंबून असते. तांत्रिक प्रगतीमुळे उत्पादन, नविन ज्ञान, यंत्रे यांची भर पडलेली आहे. पूर्णपणे शारिरीक कार्याची जागा आता संचलन, व्यवस्थापन, यंत्रांची देखभाल, कामकाजाचे आरेखन, अभ्यास व शासकीय कार्ये यासारख्या बौद्धिक व मानसिक कार्याने घेतले आहे. मानसिक व बौद्धिक शिक्षण घेणे आज जरूरीचे समजले जाते. हे शिक्षणाचे महत्त्वाचे तत्त्व समजले जाते. कामगारांच्या कौशल्यासाठी त्याच्या कार्यक्षमतेत वाढ करण्यासाठी शिक्षण अत्यंत उपयुक्त ठरते. व्यक्तीतील कलागुण जन्मजात कौशल्य लक्षात घेऊन त्याला

योग्यप्रकारे शिक्षणाचे मार्गदर्शन करून व्यक्तीमध्ये व्यावसायिक कौशल्य विकसित करून व्यक्तीला अत्याधुनिक ज्ञानाने परिपूर्ण करणे हे महत्त्वाचे कार्य शिक्षणाला पार पाडावे लागते. विचारांचे आदान प्रदान, परस्पर संघर्ष यांचे निराकरण करण्याचे कौशल्य निर्माण करण्याचे कार्य शिक्षण करते.

- ४) **सर्वसामान्य ध्येयाकडे वाटचाल** :- उद्योग व्यवसायात एकत्र काम करत असताना लोक दैनंदिन व्यवहारापासून दूर जाऊन त्यांच्यात सांघिक भावना, सामंजस्य व ऐक्यभावना निर्माण होते. त्यातील द्वेष कमी होतो. त्यांच्यातील सर्व प्रकारचे ताणतणाव, भेदभाव विसरला जाऊन त्यांच्यात एकात्मता, समानता रुजली जाते हे सर्व अनौपचारिक शिक्षणामुळे शक्य होते.
- ५) **व्यक्तीविकास करणे** :- व्यक्तीच्या बौद्धिक, संवेदनात्मक, सौंदर्यशास्त्रविषयक, अध्यात्मिक मूल्यविषयक, कर्तव्यबुद्धीविषयक असा सर्वांगीण शारिरीक व मानसिक विकास शिक्षणातून घडविला जातो. जीवनातील विविध परिस्थितीला सामोरे जाताना व्यक्तीला स्वतःचे निर्णय स्वतः घेता येण्याची क्षमता त्यांच्यात निर्माण होते. सध्याच्या विज्ञान व तंत्रज्ञानाच्या युगात व्यक्तीला स्वतःच्या समस्यांचे निराकरण स्वतः करता आले पाहिजे. निर्णयक्षमता, जबाबदारीची जाणिव, धोके पत्करण्याची क्षमता व विकास त्याने आत्मनिर्भरपणे करावा. उपयुक्त ज्ञानाच्या फायद्याबरोबरच काही समस्या ही मानवासमोर निर्माण होत आहेत. त्यांना सामोरे जाण्याचे व त्यावर मात करण्याचे धैर्य व्यक्तीमध्ये निर्माण करण्याचे काम शिक्षण करते. शिक्षण म्हणजे स्व-अस्तित्वासाठी अध्ययन होय. नैतिक जबाबदारीची जाणिव सांस्कृतिक, अध्यात्मिक, शारिरीक असा व्यक्तीमत्त्वाचा सर्वांगीण विकास साध्य करण्यासाठी अस्तित्वासाठी शिक्षण हा महत्त्वाचा घटक आहे.
- ६) **मानवी संस्कृतीचा विकास**:- मानवातील समानता, परस्परावलंबित्व याचबरोबर यांच्यातील स्पर्धा व भेदभाव याविषयी जागृती निर्माण करण्याचे कार्य शिक्षणाला करावे लागते. शिक्षणामुळे संस्कार रुजविणे शक्य होते. इतरांविषयी जाणून घेण्यासाठी व्यक्तीला प्रथम स्वतःला जाणून घेणे गरजेचे आहे. व्यक्तीमध्ये जातीधर्माविषयक आदरभावना, अहिंसात्मक वृत्ती निर्माण केल्यामुळे जातीभेद, द्वेषभावना कमी होण्यास मदत होते. विविध धर्मांचे, चालीरितीचे योग्य शिक्षण भविष्यकालीन पिढीसाठी उपयुक्त ठरते. इतरांच्या जाणिवेपासून दूर न जाण्याची जाणिव त्यांच्यात निर्माण होते.
- ७) **सहजीवनासाठी अध्ययन** :- विसाव्या शतकातील संघर्ष, हिंसक घटना अशा घटना कमी करण्यास शिक्षणाचे सहकार्य मिळते. हे संघर्ष टाळता यावेत, यातून शांततापूर्ण मार्ग निघावेत, लोकांमध्ये परस्परांबद्दल, त्यांच्या संस्कृतीबद्दल, अध्यात्मिक मूल्यांबद्दल आदर भावना वाढीस लावण्यासाठी शिक्षण मार्गदर्शन करते. पूर्वग्रहदूषित वातावरण व संघर्षांचे निराकरण हे शिक्षणामुळे शक्य होते.

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



## आपली प्रगती तपासा

१) शिक्षणाची तत्त्वे कोणती ते लिहा.

---



---



---



---



---

## १२.९ यांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षण :

आधुनिक युग हे यंत्रांचे व शक्तीचे मानले जाते. आज आपण विज्ञानाच्या जोरावर प्रगती केली आहे. तरीही भारतासारख्या देशातील कर्मचाऱ्यांना अधिकाधिक यांत्रिक प्रशिक्षणाची अत्यंत आवश्यकता आहे. यांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षणाची देशाला नितांत गरज आहे. त्याचे महत्त्व खालीलप्रमाणे सांगता येईल.

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

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

### आपली प्रगती तपासा

१) यांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षण यांचा संबंध सांगा.

---



---



---



---



---

### १२.१० विकास आणि प्रशिक्षण यातील संबंध :

- १) जगातील विविध देशात जो तांत्रिक विकास होत आहे त्याच्याशी मानवाला मिळते जुळते घेता यावे व त्याला वैज्ञानिक व तांत्रिक क्षेत्रातील प्रगतीच्या या काळात राहता यावे यासाठी यांत्रिक प्रशिक्षणाची गरज आहे.
- २) औद्योगिक व तांत्रिक विकासामुळे समाजाच्या गरजा वाढलेल्या आहेत. परंपरागत अवजारे जाऊन अत्याधुनिक अवजारे आली आहेत. त्यामुळे उत्पादन वाढले. अशा अत्याधुनिक साधनांच्या वापरासाठी प्रशिक्षण आवश्यक असते. त्यावरच विकास अवलंबून असतो.
- ३) यांत्रिक व औद्योगिक क्षेत्रातील ज्ञानाच्या कक्षा रुंदावल्या आहेत. त्यामध्ये काम करणाऱ्यांना तज्ञाची गरज निर्माण झाली आहे. अशा विविध स्तरावर अनेक तज्ञ पुरविणे ही आजची गरज आहे. ही गरज तांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षणाने पूर्ण होऊ शकते.
- ४) देशाच्या सर्वांगीण विकासासाठी उपलब्ध खनिज संपत्ती, पाणी, वीज, जमीन यांचा उपयोग करून घेणे आवश्यक असते. या विविध साधनसंपत्तीचा पुरेपुर वापर करून राष्ट्रीय विकास साधता येतो.
- ५) तांत्रिक शिक्षण प्रशिक्षणामुळे उद्योगधंद्यासाठी लागणाऱ्या विविध स्तरावरील कर्मचारी उपलब्ध होऊ शकतात. तांत्रिक शिक्षणाच्या सोयीमुळे विविध स्तरावरील कुशल कारागीर व तंत्रज्ञ देशाला मिळू शकतात. त्यामुळे विकास करणे शक्य होते.
- ६) तांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षणामुळे देशातील उपलब्ध साधन संपत्ती व मनुष्यबळाचा योग्य असा समन्वय साधून राष्ट्रीय विकास करण्यावर भर दिला जातो.

## आपली प्रगती तपासा

१) विकास आणि प्रशिक्षण यातील संबंध सांगा.

---



---



---



---



---

## १२.११ संघटनात्मक विकासातील प्रशिक्षण आणि विकासाचा संबंध :

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

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

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

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

## आपली प्रगती तपासा

१) संघटनात्मक विकासातील प्रशिक्षण आणि विकासाचा संबंध स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### १२.१२ सारांश :

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

### १२.१३ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

- १) मानवी संसाधन प्रक्रियेत शिक्षणाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
- २) मानवी संसाधन विकासात प्रशिक्षणाची भूमिका स्पष्ट करा.
- ३) विकास आणि प्रशिक्षण यातील संबंध सांगा.
- ४) टीपा लिहा:
  - १) शिक्षणाची तत्त्वे
  - २) प्रशिक्षणाचे महत्त्व
  - ३) प्रशिक्षणाचे प्रकार
  - ४) यांत्रिक प्रशिक्षण व शिक्षण



## मानवी संसाधन नियोजनाचा अर्थ, महत्त्व आणि भविष्यकाळातील मागणी व पुरवठ्याचे स्वरूप (Human Resource Planning)

अभ्यासाचे मुद्दे :-

- १३.० उद्दिष्टे
- १३.१ प्रस्तावना
- १३.२ मानवी संसाधन नियोजनाचा अर्थ आणि व्याख्या
- १३.३ मानवी संसाधन नियोजनाची गरज
- १३.४ मानवी संसाधन नियोजनाचा उद्देश
- १३.५ मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे
- १३.६ मानवी संसाधन नियोजनावर परिणाम करणारे घटक
- १३.७ मानवी संसाधन नियोजनाचे फायदे
- १३.८ मानवी संसाधन नियोजनाच्या मर्यादा
- १३.९ मानवी संसाधनाची मागणी आणि पुरवठा
- १३.१० सारांश
- १३.११ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

### १३.० उद्दिष्टे :

---

- १) कामगार कल्याण साधण्यासाठी नियोजनाच्या ज्ञानाचा उपयोग करणे.
- २) आर्थिक विकासासाठी मनुष्यबळाचा पुरवठा करण्याबाबत नियोजन आखणे.
- ३) भविष्यातील समस्यांचा वेध-नियोजनाने घेणे.
- ४) बदलत्या परिस्थितीनुसार नियोजन करून कामगार सुधारणा घडविणे.

---

### १३.१ प्रस्तावना :

---

आधुनिक काळामध्ये नियोजन प्रक्रियेला संपूर्ण जगाने स्विकारले आहे. मानवी संसाधनेचा विकास करताना भविष्याचा विचार करून मानवी संसाधनाची प्रक्रिया राबविणे

महत्त्वाचे ठरले आहे. औपचारिक संघटनेचा विकास होऊन उत्पादन प्रक्रिया प्रगत झाली आहे. परंतु श्रम करणारा मानव हा पूर्वीपासून जसाच्या तसाच आहे. ज्या मानवाच्या श्रमशक्तीचा विकास करण्याकरिता नियोजन प्रक्रिया अंमलात आणणे मानवी संसाधनाच्या विकासाच्या दृष्टीकोनातून महत्त्वाचे आहे. म्हणून श्रमशक्तीचा पुरेपुर वापर करण्याकरिता आधुनिक काळात नियोजन तंत्राचा अवलंब करून मानवी संसाधनाच्या विकासाचे श्रमशक्तीचे नियोजन केले जाते. देशातील कार्यशील जनसंख्या जर धडधाकट, प्रशिक्षित आणि कुशल असेल तरच देशातील उद्योगाचा विकास होऊ शकतो. एक व्यवस्थित गतिशील आणि उपयुक्त समाजाची निर्मिती करावयाची असेल तर नैसर्गिक शक्तीशी सामना करण्यासाठी शिक्षित प्रशिक्षित व कार्यक्षम असणारी मानवी शक्ती असावयास हवी.

व्यवहारात प्रत्येक व्यक्ती स्वतःपुरते आर्थिक नियोजन करित असते. प्रत्येकाला मर्यादीत साधनसंपत्तीच्या आधारे सर्व उद्दिष्टे साध्य करावयाची असतात. सर्व उद्दिष्टे साध्य करणे कठीण असल्याने प्रथम अत्यंत महत्त्वाची उद्दिष्टे साध्य केली जातात. थोडक्यात प्रत्येक व्यक्तीला नियोजन फारसे नविन नाही. आपणही एखादी उद्दिष्टे साध्य करतानाही ती योजनापूर्वक आखतो. त्याच प्रमाणे मानवी संसाधन व नैसर्गिक साधनसंपत्ती याचा नियोजनातून समन्वय साधण्याचा प्रयत्न केला जातो.

मानवी संसाधनेचे अनेक फायदेही आहेत. तसे तोटेही आहेत. ते तोटे दूर करून श्रमव्यवस्थेमध्ये जास्तीत जास्त मनुष्यबळाचा वापर कसा करता येईल यासाठी नियोजन आवश्यक असते. नैसर्गिक साधनसंपत्ती व मानवी संसाधन यांचा योग्य समन्वय नियोजनाच्याद्वारे घातला गेला तर वर्तमानकालीन संकटे कमी होऊन व्यक्ती विकास, समाज विकास तसेच राष्ट्रीय विकास मोठ्या प्रमाणावर साधता येतो.

---

### १३.२ मानवी संसाधन नियोजनाचा अर्थ आणि व्याख्या :

---

#### मानवी संसाधन नियोजनाचा अर्थ :

- १) व्यवस्थापनामध्ये वापरण्यात येणाऱ्या श्रमशक्तीचा बौद्धिक दृष्टीकोनातून मांडलेला अंदाज म्हणजे मानवी साधनांचे नियोजन होय.
- २) औद्योगिक संघटनेतील श्रमशक्तीचा भविष्यकालीन उत्पादनप्रक्रियेसाठी कशा पद्धतीने वापर करता येईल आणि त्या मोबदल्यामध्ये कामगारांचे समाधान होईल अशा योजना राबवता येतील त्याकरिता मांडलेले पूर्वनियोजित अनुमान म्हणजे मानवी साधनसंपत्तीचे नियोजन होय.

नियोजनाची कल्पना स्पष्ट करताना त्याचा अत्यंत व्यापक अर्थापासून अत्यंत संकुचित अर्थापर्यंत अनेक अर्थ सांगितले जातात. परंतु नियोजन ही कल्पना निश्चित व सामान्य शब्दात सांगणे कठीण झाले आहे.

संकोचीत अर्थाने सर्व प्रकारचा सरकारी हस्तक्षेप म्हणजे नियोजन असे म्हटले जात आहे. प्रत्येक क्षेत्रातील सरकारी हस्तक्षेप असतीलच असे नाही. परंतु भांडवलशाही देशातसुद्धा काही महत्त्वाच्या क्षेत्रामध्ये सरकारी हस्तक्षेप करावाच लागतो.

नियोजनाची कल्पना पूर्ण वेगळी मानून इतर शास्त्रज्ञांनी नियोजनाची व्याख्या खालीलप्रमाणे केली आहे.

प्रो.एच लेव्ही “मागणी व पुरवठ्यातील संतुलन स्वप्रेरित अदृश्य व नियंत्रणाबाहेरील अशा घटकांद्वारे साध्य होऊ देण्याऐवजी उत्पादन किंवा विभाजन अथवा दोन्हीचे जाणीव व विचारपूर्वक नियंत्रण साध्य होऊ देणे म्हणजे नियोजन होय.”

अशा प्रकारे नियोजनाच्या व्याख्येमध्ये मतभेद आढळतात तरीही सर्वसाधारणपणे नियोजन म्हणजे विशिष्ट काळात अपेक्षित ध्येय साध्य करण्याच्या दृष्टीने उपलब्ध व आवश्यक साधनसामुग्री आणि मनुष्यबळाच्या सहाय्याने कृतीची कार्यवाही निश्चित करण्याची प्रक्रिया म्हणजे नियोजन होय.

आर्थिक, सामाजिक, औद्योगिक व इतर अन्य क्षेत्रातील नियोजनात याच सूत्राचा विचार केला जातो. याच भूमिकेतून मानवी संसाधन नियोजनाची व्याख्या पुढीलप्रमाणे करता येईल.

“मानवी संसाधनाची विशिष्ट उद्दिष्टे ठराविक काळात साध्य करण्यासाठी उपलब्ध साधनसामुग्री आणि मनुष्यबळाच्या सहाय्याने कृतीची कार्यवाही निश्चित करण्याची प्रक्रिया म्हणजे मानवी संसाधनाचे नियोजन” असे म्हणतात.

आर्थिक विकासाशी ज्या प्रमाणे तंत्रज्ञ, शास्त्रज्ञ, कुशल कारागीर, डॉक्टर्स या सर्वांमध्ये वाढ होणे म्हणजेच ‘कुशल’ मनुष्यबळाचा पुरवठा करणे म्हणजेच नियोजन होय.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संसाधन नियोजनाचा अर्थ आणि व्याख्या सांगा

---



---



---



---

### १३. ३ मानवी संसाधन नियोजनाची गरज :

मानवी संसाधन नियोजनाचे महत्त्वाचे कार्य म्हणजे देशाच्या आर्थिक विकासासाठी आवश्यक अशा विविध मनुष्यबळाचा पुरवठा करणे होय. असे म्हणता येईल की, कोणत्याही देशातील शैक्षणिक विकास हा त्या देशाच्या आर्थिक विकासासाठी मनुष्यबळाच्या माध्यमाने निगडित असतो. कारण आर्थिक विकासासाठी ज्या प्रमाणे तंत्रज्ञ, शास्त्रज्ञ, कुशल कारागीर, डॉक्टर्स या सर्वांतही वाढ होणे आवश्यक आहे अशा कुशल मनुष्यबळाचा पुरवठा नियोजन केल्यानेच शक्य आहे. राष्ट्रीय विकास प्रक्रियेला आवश्यक अशा मनुष्यबळाचा पुरवठा हे प्रमुख प्राथमिक उद्दिष्ट ठरते.

अर्थशास्त्रीय सिद्धांतानुसार कोणत्याही वस्तूच्या उत्पादनासाठी नैसर्गिक घटक, भांडवल संघटन या उत्पादन घटकांप्रमाणेच कुशल श्रमाची (मनुष्यबळाची) देखील आवश्यकता असते. इतर घटकांप्रमाणेच मनुष्यबळाचा योग्य प्रमाणात पुरवठा होऊ शकला नाही तर उत्पादनात वाढ घडवून आणणे केवळ अशक्य ठरते. तेव्हा उत्पादनात विशिष्ट प्रमाणात वाढ होण्यासाठी विशिष्ट अशा मनुष्यबळाची ज्या प्रमाणात आवश्यकता असते. त्यास मनुष्यबळाची गरज म्हणता येईल. राष्ट्रीय उत्पन्नात विशिष्ट काळखंडात किती वाढ व्हावी त्याचे शेती, उद्योगधंदे, सेवा यासारख्या क्षेत्रात कसे विभाजन व्हावे या संबंधीचे निर्णय राज्यकर्ते किंवा नियोजनकार घेतात. राष्ट्रीय उत्पन्नातील वाढीचा दर निश्चित झाल्यावर त्याचे विविध उद्योगधंद्यात आणि आर्थिक क्षेत्रात कोणते प्रमाण असेल याविषयी अनुमान व्यक्ती केली जातात. प्रत्येक उद्योगधंद्यात आणि प्रमुख उत्पादन संस्थात उत्पन्नवाढीचे लक्ष ठरविण्यासाठी पात्र अशा मनुष्यबळाची किती प्रमाणात आवश्यकता असेल या विषयीचे मत मांडता येते. त्यानुसार एकंदर अर्थव्यवस्थेत विशिष्ट आर्थिक विकास साधण्यासाठी तंत्रज्ञ, अतिकुशल कारागीर, कुशल कारागीर, सेवक वर्ग यासारख्या व्यावसायिकांची किती प्रमाणात आवश्यकता असेल याविषयीचे अंदाज व्यक्त केले जातात.

नियोजनाची प्रमुख जबाबदारी म्हणजे कुशल श्रमिकांची (मनुष्यबळाची) अर्थव्यवस्थेत आवश्यकता असेल तितक्याच प्रमाणात पुरवठा व्हावा अशा प्रकारे मानवी संघासन नियोजनाची गरज असते.

आजचे युग हे नियोजनाचे युग आहे. समाजातील कोणत्याही क्षेत्रातील कार्य व्यवस्थित पार पाडण्यासाठी नियोजनाची गरज असते. राष्ट्रीय उत्पन्न व त्यापैकी आपण किती व कोणत्या स्तरावर/घटकावर खर्च करणार याची स्पष्ट जाणीव होण्यासाठी नियोजनाची गरज असते.

शिक्षणाचा वाढता प्रसार, उपलब्ध साधनसामुग्री, उपलब्ध मनुष्यबळ, उपलब्ध आर्थिक निधी यांची सांगड घालण्यास नियोजनाची आवश्यकता असते.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संसाधन नियोजनाची गरज सांगा

---



---



---



---



---

### १३.४ मानवी संसाधन नियोजनाचा उद्देश :

१) **श्रमशक्तीची बचत** :- मानवाची श्रमशक्ती ही कृत्रिम नसून एक सजीव मानवाची क्षमता असते. या श्रमक्षमतेचा अखंडपणे वापर करणे शक्य नसते. संसाधनेचा कार्यपद्धतीमध्ये



वापरात असणारी श्रमशक्ती वाया जाऊ नये म्हणून नियोजनापूर्वक संसाधनेकरिता जास्तीत जास्त कशी उपयोगात आणता येईल ? याचा विचार घेणे हा विचार मानवतावादी दृष्टिकोनामधून करावा लागतो.

- २) **संघटनेच्या खर्चात बचत** :- संघटनेमध्ये श्रम करणाऱ्या मानवी संसाधनाच्या नियोजनांतर्गत उत्पादन पद्धतीसाठी होणाऱ्या खर्चाचे नियोजन होणे महत्त्वाचे असते. कारण उत्पादनातून मिळणाऱ्या फायद्यापेक्षा उत्पादनावर अधिक खर्च झाल्यास ते संघटनेच्या फायद्याचे नसते म्हणून काटकसर करून खर्च केला जाणे आवश्यक असते.
- ३) **स्पर्धेचा सामना करणे** :- जगामधील वाढत्या लोकसंख्येमुळे कामगाराचा पुरवठा मोठ्या प्रमाणात होत आहे. म्हणजेच आधुनिक काळात पर्याय निर्माण होऊ लागले आहेत. या स्पर्धेचा सामना करण्यासाठी असते. जागतिक वातावरण असेल त्या प्रमाणात आपल्या संघटनेतील कामगारांना प्रशिक्षित करणे गरजेचे असते. याशिवाय जगातील बाजारपेठेनुसार आपल्या उत्पादनामध्ये परिवर्तन करणे महत्त्वाचे ठरते. त्यानुसार श्रमशक्तीचे नियोजन करणे क्रमप्राप्त असते.
- ४) **कामगारांना स्थैर्य प्राप्त करून देणे** :- आधुनिक काळातील अर्थव्यवस्थेतील चढउताराने उद्योग व्यवसाय धोक्यात येतात. संघटना धोक्यात आल्याचा दुष्परिणाम श्रमिकांना सहन करावा लागतो. परंतु आर्थिक मंदीचे कारण शोधून आपल्याकडे उपलब्ध असणाऱ्या श्रमशक्तीचा नियोजनपूर्वक विचार करून मंदीवर मात करण्याचा उद्देश मानवी संसाधन नियोजनाचा असतो.
- ५) **विकास साध्य करणे** :- प्रत्येक व्यवस्थापनात आपल्या व्यवसायाचा विकास व्हावा अशी इच्छा असते त्या दृष्टीकोनातून व्यवसायाला गती मिळवून देण्याकरिता व्यवसायामध्ये कार्यरत असणाऱ्या कामगारांच्या श्रमशक्तीचे नियोजनपूर्वक वापर केल्यास व्यावसायिकांचा विकासाचा उद्देश सफल होतो.
- ६) **समस्या नियंत्रण** :- संघटनेमध्ये समस्या निर्माण झाल्यास सोडविण्यासाठी नियोजन करावे लागते. नियोजन करताना संघटनेची समस्या सोडविण्याकरिता मानवी संसाधनाच्या विकासावर भर देणे आवश्यक असते. त्यामधून भविष्यकाळातील निर्माण होणाऱ्या समस्यांचे अंदाज बांधले जातात आणि त्यानुसार संघटनेतील श्रमशक्तीला प्रशिक्षित करण्याचे नियोजन केल्याने भविष्यकाळातील समस्याला नियंत्रित करण्याचा उद्देश साध्य होतो.

### आपली प्रगती तपासा

- १) मानवी संसाधन नियोजनाचा उद्देश स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### १३.५ मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे :

मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रियेत पुढील ठळक पायऱ्यांचा अवलंब केला जातो.

- १) अर्थव्यवस्थेत रोजगाराविषयक अद्ययावत माहितीचे सखोल विश्लेषण करणे. देशातील विविध आर्थिक क्षेत्रात तसेच प्रशासकीय विभागात असलेल्या रोजगाराची संरचना त्यांची शैक्षणिक गुणवत्ता, कौशल्य पातळी व तत्सम विविध घटकांना विश्लेषणाकडे आढावा घेतला जातो.
- २) रोजगार विषयक माहितीचे सांख्यिकी विश्लेषण आवश्यक असते. त्यात प्रशिक्षित कामगार, कुशल, अकुशल, निम्नकुशल यांची संख्या किती आहे. त्यांच्या संख्येत होणारी वाढ, यशस्वीतेचे प्रमाण लोकसंख्येत होणारी वाढ तिच्या संरचनेत होणारे बदल या संबंधीच्या माहितीचे विश्लेषण अभिप्रेत असते.
- ३) आर्थिक विकासाच्या गतीविषयी काही उद्दिष्ट्ये निश्चित केले जातात. यात अर्थव्यवस्थेतील शेती, उद्योगधंदे, व्यापार, बँकींग यासारख्या विविध क्षेत्रांचा विकास दर किती असावा हे नियोजनकार आणि तज्ज्ञांमार्फत निश्चित केले जाते. विकासदराविषयी अशी उद्दिष्ट्ये जितक्या सखोलपणे लहानात लहान क्षेत्राविषयी निश्चित करता येतील तितके मनुष्यबळाचे नियोजन करणे सोपे जाते.
- ४) अर्थव्यवस्थेतील विविध क्षेत्रासंबंधी अपेक्षित उत्पादनवाढीचा दर साध्य करण्यासाठी मनुष्यबळाच्या विविध घटकांची म्हणजेच व्यवसायांची किती प्रमाणात आवश्यकता असेल या विषयीचे अंदाज व्यक्त केले जातात. उत्पादनवाढीच्या संदर्भात अशा प्रकारचे मनुष्यबळाविषयक अंदाज व्यक्त करण्यासाठी विविध पद्धतींचा अवलंब करण्यात येतो. उदा. नियोजकाचे मत, पद्धती, आंतरराष्ट्रीय लौकिक पद्धती, उत्पादन फल पद्धती, स्थिर उत्पादन गुणक पद्धती इ. योग्य पद्धतीची निवड करून विविध क्षेत्रातील उत्पादनवाढीचा वेग साध्य करण्यासाठी निरनिराळ्या व्यवसायकाराची किती प्रमाणात वाढ होते, आवश्यक आहे या विषयीचे तंतोतंत अंदाज व्यक्त करणे मनुष्यबळाविषयक नियोजनात फार महत्त्वाचे असते.
- ५) सुयोग्य पद्धतीचा वापर करून विविध आर्थिक क्षेत्राच्या विकासासाठी आवश्यक अशा व्यवसाय गटासंबंधीचे अंदाज झाल्यानंतर ते वस्तुस्थितीशी पडताळून पाहणे क्रमप्राप्त ठरते. म्हणजे प्रचलित शिक्षण पद्धतीद्वारे नियोजनाच्या विविध कालावधीत विविध प्रकारच्या व्यवसाय गटाची किती प्रमाणात पुरवठा होणे शक्य आहे या विषयीचे वस्तुनिष्ठ अंदाज व्यक्त करता येतात. मग मनुष्यबळाचा संभाव्य पुरवठा हा मनुष्यबळाच्या भावी गरजेशी/मागणीशी पडताळून पाहिले जाते.
- ६) विशिष्ट प्रकारच्या मनुष्यबळाची भावी काळात कमतरता भासणे शक्य असेल तर शिक्षण पद्धतीत सुयोग्य बदल घडवून आवश्यक अशा कुशल श्रमाचा योग्य प्रमाणात पुरवठा होईल याची दक्षता घेतली जाते. याउलट प्रचलित शिक्षण पद्धतीद्वारे काही विशिष्ट कौशल्याचा गरजेपेक्षा अधिक पुरवठा होणार असेल तर यातून उद्भवणाऱ्या बेरोजगारीची समस्या सोडवण्यासाठी शिक्षण पद्धतीत सुयोग्य बदल वेळीच घडवून आणता येतील.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संसाधन नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे कोणती ते सांगा.

---



---



---



---

### १३.६ मानवी संसाधन नियोजनावर परिणाम करणारे घटक :

- १) **आर्थिक घटक** :- मानवी संसाधन नियोजनासाठी सर्वात महत्त्वाचा घटक म्हणजे अर्थव्यवस्था होय. जर या नियोजनासाठी आर्थिक धोरणाची जोड असायला हवी आणि हे आर्थिक धोरण कमी पडले तर मानवी संसाधन विकास हा आर्थिक विकासावर अवलंबून असतो. राष्ट्राचा आर्थिक विकास वेगाने होण्यासाठी भांडवलाची आवश्यकता असते. एवढी मोठी गुंतवणूक केवळ सरकार किंवा खाजगी व्यक्तींना करणे शक्य नसते. म्हणून मानवी संसाधन नियोजनावर त्याचा विपरीत परिणाम होऊन मानवी संसाधन विकासाला मर्यादा पडतात. परंतू जोपर्यंत या गुंतवणूकीचे मुल्य वाढत नाही तोपर्यंत त्यापासून मिळणारा लाभही फारसे लाभकारक ठरत नाही.
- २) **योग्य नेतृत्वाचा अभाव** :- मानवी संसाधनेसाठी खंबीर नेतृत्वाची गरज असते. बहुतेक संघटनेत योग्य नेतृत्वाचा अभाव हा एक प्रमुख दोष आढळतो. काही नेते हे त्याचा उपयोग स्वतःसाठी करून घेतात. त्यामुळे इतरांमध्ये नाराजी पसरते व संघटना दुबळ्या बनतात. नियोजनाची योग्य अंमलबजावणी करण्याकडे दुर्लक्ष केले जाते. मानवी संसाधनसाठी योग्य नियोजनाची आवश्यकता असते. खंबीर नेतृत्व नसेल त्याच्यात नियोजनासाठी निर्णय घेणे, त्याची आखणी करण्याचे नेतृत्व असणे आवश्यक असते. परंतू अशा नेतृत्वाचा अभाव जाणवतो. त्यामुळे आर्थिक विकास मंदावतो. त्याचा परिणाम राष्ट्रीय उत्पन्नावर होतो.
- ३) **संघटनेत राजकीय हस्तक्षेप** :- मानवी संसाधन संघटनेतील कामगार संघटनाचे नेतृत्व जरी कामगारांकडे असले तरी हे कामगार नेते कोणत्या ना कोणत्या राजकीय पक्षाशी बांधिलकी मानणारे असतात. भारतात काँग्रेस, भारतीय जनता पार्टी, कम्युनिस्ट, जनता दल आदी पक्षांची बांधिलकी असणारे नेते मंडळी खूप आहेत. हे राजकीय पक्ष स्वतःचा राजकीय स्वार्थ साधण्यासाठी या कामगारांना कामगार आंदोलनाचा एखाद्या हत्यारासारखा वापर करतात. औद्योगिक बंद, हरताळ, मोर्चे हे राजकीय हेतूंनी प्रेरित असतील तर कामगारांचे काय हित साधले जाणार या राजकीय हस्तक्षेपाचा नियोजनावर विपरीत परिणाम झालेला दिसून येतो.
- ४) **अप्रशिक्षित कामगार** :- भारतीय समाजातील प्रत्येक व्यक्तीला शिक्षण मिळणे कठीण आहे. तर उद्योगाकरिता आवश्यक असणारे तांत्रिक प्रशिक्षण मिळणे दुरची गोष्ट आहे.

बहुसंख्य भारतीय कामगार अप्रशिक्षित आहेत. त्यामुळे संघटनेमध्ये काम करताना त्यात अकुशल कामगार म्हणून काम करावे लागते. भारतीय श्रमशक्ती पुरेशा प्रमाणात वापरता येत नाही. मनुष्यबळ कमी म्हणजे उत्पादन कमी म्हणजे राष्ट्रीय विकासाला अडथळ.

- ५) **नियोजनाबद्दल अज्ञात** :- मानवी संसाधने संघटनेतील कामगारांसाठी नियोजन आखले जातात. ते नियोजन कामगारांच्या कल्याणासाठी असतात या गोष्टीची जाणीवही कामगारांना नसते. कोणत्याही नियोजनाची योग्य माहिती कामगारांना नसते त्यामुळे नियोजनाच्या अंमलबजावणीसाठी अनेक अडचणी निर्माण होतात. अनेक कल्याणकारी नियोजन सरकार, निमसरकारी, खाजगी संस्थांमधून राबविली जातात. परंतु कामगारांच्याबद्दल अनभिज्ञ असतात म्हणून त्या नियोजनाचा पाहिजे तसा फायदा होऊ शकत नाही.
- ६) **आंतरराष्ट्रीय घडामोडी** :- आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेच्या होणाऱ्या घडामोडीचा परिणाम मानवी संसाधन नियोजनावर होतो. जागतिकीकरण, मंदीची लाट तसेच नैसर्गिक आपत्ती इत्यादी आंतरराष्ट्रीय कारणांचा परिणाम मानवी संसाधन नियोजनावर होतो. उत्पादन घडते, राष्ट्रीय विकास मंदावतो, नियोजनाला अपयश मिळते.

अशाप्रकारे मानवी संसाधन नियोजनावर परिणाम करणारे घटक आहेत.

### आपली प्रगती तपासा

- १) मानवी संसाधन नियोजनावर परिणाम करणारे घट कोणते ते लिहा.

---



---



---



---



---

### १३.७ मानवी संसाधन नियोजनाचे फायदे :

- १) **अनिश्चिततेस निश्चित करणे** :- भविष्यकाळात काय घडेल हे कोणलाही निश्चित सांगता येत नाही. परंतु नियोजनामार्फत भुतकाळात घडणाऱ्या घडामोडींचा वेध घेऊन भविष्यकाळामध्ये काय घडू शकेल याचे अनुमान काढले जाते आणि त्यानुसार नियोजन करून मानवी कल्याण करण्यासाठी योजना अंमलात आणण्याकरिता मानवी संसाधनाच्या नियोजनाचा फायदा होतो.
- २) **संघटनेचे उद्देश साध्य करणे** :- संघटनेच्या निर्मितीबरोबरच काही ध्येय धोरणे आणि उद्दिष्टांची अपेक्षा केली जाते. त्याकरिता संघटनेला त्या दिशेने घेऊन जाण्याकरिता मानवी संसाधन संघटनाच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी महत्त्वाचे ठरले तरी संघटनेची काही विशिष्ट

अशी ध्येय असतात. ती ध्येय पूर्ण करण्यासाठी संघटना नियोजनाद्वारे पूर्ण करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

- ३) **बचत होते** :- मानवी संसाधनाच्या नियोजनाच्या माध्यमातून श्रमशक्तीची बचत होते. जेवढी कामगाराची गरज तेवढे कामगार वापरले जातात. त्यामुळे कामगाराच्या श्रमशक्तीची बचत होते. कामगार कमी म्हणजे खर्च कमी अशाप्रकारे वेळ, खर्च याची बचत होण्यास मानवी संसाधन नियोजन फायद्याचे ठरते. तसेच संघटनेमध्ये काटकसरीची संकल्पना अंमलात आणण्यास मदत होते. श्रमाची बचत करणे नियोजनामुळे शक्य होते.
- ४) **नियंत्रणातील सुलभता** :- संघटनेमध्ये नियंत्रणाची आवश्यकता असते. नियंत्रणाद्वारेच कामगारांमध्ये सुसूत्रता आणणे शक्य होते तसेच संघटनेच्या कार्यप्रणालीत सुसूत्रता निर्माण करण्यास मदत होते. संघटनेच्या कामामध्ये नियंत्रण करण्याकरिता मानवी संसाधनांतर्गत नियोजनाची प्रक्रिया राबवून संघटनेची कार्ये सुलभरितीने पार पाडणे शक्य होते.
- ५) **एकसूत्रीकरणस मदत** :- प्रत्येकाची आचार विचार भिन्न असतात. याशिवाय संघटनेमध्ये पदभिन्नतेनुसारही गट पडलेले असतात. तरीही संघटनेतील उद्दिष्टांमध्ये आणि कार्यप्रणालीमध्ये एकसूत्रता असणे हे संघटनेच्या हिताचे असते. म्हणून संघटनेच्या कार्यात एकवाक्यता निर्माण करण्यासाठी संघटनेच्या कार्यप्रणालीचे मानवी संसाधनांतर्गत नियोजन करणे फायद्याचे ठरले.

मानवी संसाधन नियोजनाचे विविध फायदे आपण पाहिले. यावरून असे लक्षात येईल की आधुनिक काळात नियोजन ही काळाची गरज आहे. कोणत्याही गोष्टीचे उदा.दैनंदिन जीवनातही छोट्या छोट्या गोष्टीचे नियोजन केल्यास त्याचा फायदा आपणास मोठ्या प्रमाणात होतो. त्याच बरोबरच मानवी संसाधनेतील नियोजन करणे गरजेचे आहे.

### आपली प्रगती तपासा

- १) मानवी संसाधन नियोजनाचे फायदे सांगा.

---



---



---

### १३.८ मानवी संसाधन नियोजनातील मर्यादा :

- १) नियोजनाचे बरेचसे स्वरूप अलवचिक असते. त्यामुळे परिस्थितीनुसार आवश्यक ते बदल करणे शक्य नसते. भविष्यकालीन विशिष्ट असा अंदाज करणे नियोजनालाही शक्य नसते. त्यावेळी बदललेल्या परिस्थितीत समायोजनाचा प्रश्न उभा राहतो. तेव्हा ही अलवचिकता एक अडथळा बनते.

- २) विकास जलद व्हावा म्हणून सरकारचे जास्त लक्ष भांडवल व वस्तूच्या निर्मितीकडे असते. साहजिकच उपयोग्य वस्तूच्या उत्पादनांवर याचा प्रतिकूल परिणाम होतो. विकासाबरोबर लोकांच्या अपेक्षा वाढतात. या अपेक्षावरील धोरणापूर्वक अन्य काळात पूर्ण होत असल्याने लोकांना आनंद होतो. सवलतीमुळे लोक त्रास जरी सहन करीत असले तरी त्यांची काम करण्याची प्रेरणा व विकास प्रक्रियेतील सहकार्य यावर प्रतिकूल परिणाम होतो.
- ३) या पद्धतीत सरकारची भूमिका प्रमुख असते. हे अधिकारी काहीसे उदासीन असतात. त्या उदासिन दृष्टिकोनाचा प्रतिकूल परिणाम विकासावर होतो. जेथे संघटीत जबाबदारीचे तत्त्व अंमलात येते. प्रमुख जबाबदारी कोणीच घेत नाही. सरकारी कारभाराबरोबर येणारे लालफीतीत दिरंगाई हे दोषही विविध उद्योगांच्या प्रशासनात शिरतात. त्यामुळे निश्चित उद्देश साध्य होण्यास वेळ लागतो.
- ४) या पद्धतीतील सवलतीचे तत्त्व लोकशाही विसंगत आहे. या राष्ट्रानी या पद्धतीचा स्विकार केला आहे. तेथे लोकांच्या गुणांना व धडाडीला वाव मिळायला हवा. परंतू या पद्धतीस उत्पादनातील सरकारच्या प्रमुख भूमिकेमुळे लोक यापासून वंचित राहतात.
- ५) सर्व कारभार सरकारच्या हाती नसल्यामुळे बरेचदा लोकांची फसवणूक होते. विविध अपयश लपविण्यासाठी खोटे आकडे प्रसिद्ध केले जातात. त्यामुळे लोकांच्या अपेक्षा वाढत जातात पण त्या पूर्ण मात्र लवकर होत नाही.
- ६) मनुष्यबळाच्या गरजेनुसार नियोजन करताना अनेक व्यावहारिक अडचणी तसेच संकल्पात अडचणी निर्माण होतात. त्यामुळे मनुष्यबळाच्या गरजेवर आधारीत नियोजन करणे अनेकदा अशक्य होते.
- ७) मनुष्यबळाच्या गरजेसंबंधी अंदाज व्यक्त करण्यासाठी कोणतीही निर्दोष पद्धती अद्याप विकसित झालेली नाही. त्यामुळे अंदाज वर्तवणे शक्य नसते.
- ८) महत्त्वाचा दोष म्हणजे विशिष्ट प्रकारचे मनुष्यबळ आणि त्यांच्या विकासासाठी आवश्यक असे शिक्षण यांचा निश्चित स्वरूपाचा संबंध ठरविता येत नाही.
- ९) आर्थिक विकासाचा वेग हा अर्थव्यवस्थेच्या विविध अंगांचा इष्ट प्रमाणात विकास घडवून आणण्यासाठी निरनिराळ्या कुशल कामगारांची किती प्रमाणात आवश्यकता असेल हे ठरविणे फार कठीण जाते.

मानवी संसाधन नियोजनाचे वरील तोटे आहेत. तरीही ज्या काही उणिवा मानवी संसाधनेत आहेत त्या उणिवा किंवा त्रुटी दूर करून मानवी संसाधनेचा योग्य उपयोग किंवा वापर करण्यासाठी अनेक उपाययोजना किंवा त्यातील दुरुस्ती करणे गरजेचे आहे.

आजच्या स्पर्धात्मक युगात इतर व्यवसायाशी स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी मानवी संसाधनेतील ज्या काही उणिवा आहेत त्या दूर करून त्यात सुधारणा करणे आवश्यक आहे.

मानवी संसाधन नियोजनाचे स्वरूप अलवचिक स्वरूपाचे असते. एकदा का नियोजन तयार झाले की त्यामध्ये बदल करणे शक्य नसते. तर आजच्या परिस्थितीत नियोजन हे परिस्थितीनुसार करण्यावर जर भर दिल्यास वर्तमानकालीन तसेच भविष्यकालीन येणाऱ्या संकटावर आपणास मात करता येईल.

### आपली प्रगती तपासा

१) मानवी संसाधन नियोजनातील मर्यादा सांगा.

---



---



---



---



---

### १३.९ मानवी संसाधन नियोजनाची मागणी आणि पुरवठा :

मानवी संसाधन नियोजन योग्य प्रकारे करावे लागते. भविष्यकाळाचा विचार करून हे नियोजन आखावे लागते. मनुष्यबळाचा पुरवठा करण्याची जबाबदारी शिक्षणपद्धतीची असते. जेवढे कुशल श्रमिकांची (मनुष्यबळाची) अर्थव्यवस्थेत आवश्यकता असेल तेवढे प्रमाणात पुरवठा व्हावा असे केल्याने अर्थव्यवस्थेवर दुहेरी लाभ संभवतो.

१) आवश्यक मनुष्यबळाचा हवा तितका पुरवठा झाल्याने उत्पादन वृद्धीस खिळ बसत नाही. तसेच मनुष्यबळाचा आवश्यक तितकाच पुरवठा झाल्याने शिक्षणावरील संभाव्य अतिरिक्त खर्चात कपात होऊन सुशिक्षित बेरोजगारीची समस्या उद्भवत नाही. मनुष्यबळाच्या गरजेचे उद्दिष्ट समोर ठेवून केलेल्या शैक्षणिक नियोजनात मनुष्यबळाची मागणी आणि पुरवठा यांचा समतोल साधण्याची गरज असते. भविष्यात किती कुशल मनुष्यबळाची आवश्यकता आहे तशा पद्धतीचे नियोजन आखणे गरजेचे असते. उदा. किती डॉक्टर्स पाहिजेत ? किती कुशल कारागीर पाहिजेत ? किती शिक्षक हवे ? याचे नियोजन करून तशाप्रकारे शिक्षणाची व्यवस्था करणे आवश्यक आहे. सध्या कित्येक इंजिनियर झालेल्या व्यक्ती बेकार आहेत त्यामुळे त्या इंजिनियर्सचे वैयक्तिरित्या नुकसान तर आहेच पण त्याशिवाय समाजाचे देखील फार मोठे नुकसान आहे. तसेच व्यक्तीला जे शिक्षण मिळाले आहे त्या शिक्षणाचा क्षेत्राला उपयोग नाही अशा क्षेत्रात कामाला जुंपून घेणे हा देखील मनुष्यबळाचा अपव्यय आहे. उदा. बँकेमध्ये केवळ कारकूनी स्वरूपाचे काम करण्यासाठी बी.एससी. एम.एससी. व्यक्तीची नेमणूक करणे म्हणजे दहावी किंवा बारावीनंतर त्या व्यक्तीच्या शिक्षणावर झालेला खर्च व त्या व्यक्तीचा त्यासाठी गेलेला वेळ. असे दुहेरी नुकसान राष्ट्राचे होत आहे. तसेच एका बाजूस शहरामध्ये बेकार डॉक्टर्सची फौज उभी राहात आहे तर ग्रामीण भागातील लोकांना किमान आरोग्य सेवा उपलब्ध होऊ शकत नाही. त्यासाठी लोकसंख्येच्या नियोजनावरच मनुष्यबळाचा विकास अवलंबून आहे. मनुष्यबळाचे विषम नियोजन म्हणजे मनुष्यबळाचा न्हास होय. मनुष्यबळाची जशी मागणी तसा पुरवठा करण्यासाठी चांगल्या प्रकारे नियोजन करणे अत्यंत आवश्यक आहे. या दृष्टीकोनातून शिक्षण पद्धतीचे सर्वात महत्त्वाचे कार्य म्हणजे देशाच्या आर्थिक विकासासाठी आवश्यक अशा विविध मनुष्यबळाचा पुरवठा करणे होय. कोणत्याही देशातील शैक्षणिक विकास हा त्या देशाच्या आर्थिक विकासाशी मनुष्यबळाच्या माध्यमाने निगडित असतो. कारण आर्थिक विकासासाठी ज्याप्रमाणे तंत्रज्ञ, शास्त्रज्ञ, कुशल

कारागीर, डॉक्टर्स या सर्वातही वाढ होणे आवश्यक आहे. पण अशा 'कुशल' मनुष्यबळाचा पुरवठा शिक्षणाचे मनुष्यबळाचे योग्य नियोजन केल्यानेच शक्य आहे. नाहीतर तंत्रज्ञाऐवजी कवी किंवा शहीर आणि यंत्रज्ञाऐवजी चित्रकार व मूर्तीकार यांचाच पुरवठा होण्याची अधिक शक्यता असते. या दृष्टीकोनानुसार राष्ट्रीय विकास प्रक्रियेत 'आवश्यक' अशा मनुष्यबळाचा पुरवठा हेच नियोजन प्रक्रियेचे प्राथमिक उद्दिष्ट आहे.

- २) अर्थशास्त्रीय सिद्धांताप्रमाणे कोणत्याही वस्तूच्या उत्पादनासाठी नैसर्गिक भांडवल व संघटन या उत्पादन घटकांप्रमाणेच कुशल श्रमाची (मनुष्यबळाची) देखील आवश्यकता असते. इतर घटकांप्रमाणेच मनुष्यबळाचा योग्य प्रमाणात पुरवठा होऊ शकला नाही तर उत्पादनात वाढ घडवून आणणे केवळ अशक्य ठरते. तेव्हा उत्पादनात विशिष्ट प्रमाणात वाढ होण्यासाठी विशिष्ट मनुष्यबळाची ज्या प्रमाणात आवश्यकता असते त्यास मनुष्यबळाची गरज म्हणता येईल. ही गरज जणू एक तांत्रिक आवश्यकता मानता येईल आणि प्रत्यक्ष श्रम बाजारात विविध कुशल श्रमिकांची किंमत कोणतीही असेल तरी उत्पादनवाढीसाठी अशा 'आवश्यक' मनुष्यबळाचा योग्य प्रमाणात पुरवठा होणे क्रमप्राप्त ठरते. प्रत्येक उद्योगधंद्यात आणि प्रमुख उत्पादनसंस्थांत उत्पन्नवाढीचे लक्ष ठरविण्यासाठी विविध अशा मनुष्यबळाची किती प्रमाणात 'आवश्यकता' असेल या विषयीचे गणित मांडता येते. त्यानुसार एकंदर अर्थव्यवस्थेत विशिष्ट आर्थिक विकास साधण्यासाठी तंत्रज्ञ, अतिकुशल कारागीर, कुशल कारागीर, सेवक वर्ग या सारख्या व्यावसायिकांची किती प्रमाणात आवश्यकता भासेल या विषयीचे अंदाज व्यक्त केले जातात व अशाप्रकारे भविष्यकाळाचा वेध घेऊन मनुष्यबळाची जशी मागणी तसा पुरवठा करण्यावर नियोजन आवश्यक असते.

भविष्यकालीन संकट तसेच वर्तमानकालीन समाजाची गरज त्यानुसार पुरवठा करणे हे उत्पादकतेचे प्रमुख कार्य समजले जाते. तर भविष्यकालीन तरतुदीसाठी नियोजन केले जाते.

### आपली प्रगती तपासा

- १) मानवी संसाधन नियोजनाची मागणी आणि पुरवठा स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---



---

### १३.१० सारांश :

आधुनिक काळात संपूर्ण जगाने प्रत्येक क्षेत्रामध्ये नियोजनाची कल्पना स्विकारली आहे आणि नियोजन प्रक्रियेअंतर्गत श्रम करणाऱ्या कामगारांच्या कल्याणाकरिता मानवी संसाधनाची योजना राबविली जाते. त्या अंतर्गत श्रमशक्तीचे कल्याण करून संघटनेचा उद्देश साध्य करण्याकरिता मानवी संसाधनाचेही नियोजन केले जाते. यामध्ये जगातील बदलत्या



घडामोडींचा सामना उपलब्ध श्रमशक्तीने कसा केला जाईल? याकरिता भविष्यकाळातील जागतिक वातावरणाचा अंदाज बांधून श्रमशक्तीचे नियोजन केले जाते. यामुळे कामगार जागतिक स्पर्धा आणि संकटाचा सामना करण्याकरिता सुसज्ज करण्यात नियोजनाची संकल्पना फायदेशीर ठरते. यामुळे कामगाराला बेकार होण्याची वेळ न येता संघटनेच्या विकासाकरिता नविन तंत्रज्ञानानुसार आधुनिक कामगार निर्माण करण्यास फायद्याचे ठरते.

मानवी संसाधनाने श्रमशक्तीचा उपयोग बदलत्या परिस्थितीनुसार करता येतो. परंतु आजच्या परिस्थितीत उद्योगधंद्यावर आर्थिक मंदीचे सावट असल्यास कामगारांना कमी करून बेकार होण्याची परिस्थिती आज जगामध्ये आहे. परंतु भविष्यामध्ये असे होऊ नये म्हणून मानवी संसाधनाचे नियोजन महत्त्वाचे असते.

आधुनिक काळात मानवी संसाधनेत श्रमशक्ती आणि बौद्धिक विकास याची तडजोड करण्यासाठी नियोजनाची आवश्यकता असते. सध्याच्या परिस्थितीत व्यक्तीच्या दैनंदिन जीवनातही नियोजन अत्यंत आवश्यक असते. तर राष्ट्रीय विकास, समाज विकास व वैयक्तिक विकासासाठी नियोजनाची गरज असते. नियोजनावरच देशाचे भवितव्य अवलंबून असते. तर भविष्यातील संकटाची चाहूल तसेच येणाऱ्या संकटावर मात करण्यासाठी नियोजन आवश्यक आहे. भारतासारख्या देशामध्ये संपूर्ण मानवी संसाधनेच्या उपयोगासाठी नियोजन केले जाते.

---

### १३.११ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

- १) मानवी संसाधनाचे नियोजन म्हणजे काय ?
- २) मानवी संसाधन नियोजनाची गरज स्पष्ट करा.
- ३) आधुनिक काळात मानवी संसाधनाचे महत्त्व सांगा.
- ४) टीपा लिहा:
  - १) मानवी संसाधन नियोजनाचा उद्देश
  - २) मानवी संसाधन नियोजनावर परिणाम करणारे घटक
  - ३) मानवी संसाधन नियोजनाचे फायदे / तोटे



**मानवी संसाधन विकास आणि संपूर्ण गुणवत्ता  
व्यवस्थापन यांच्यात शिक्षणाची भूमिका  
(Education:-  
Role of education in HRD & TQM)**

**अभ्यासाचे मुद्दे :-**

- १४.० उद्दिष्टे
- १४.१ प्रस्तावना
- १४.२ शिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या
- १४.३ शिक्षणाची मानवी संसाधन विकासातील भूमिका
- १४.४ शिक्षण आणि भारतीय मानवी संसाधन विकास
- १४.५ आर्थिक व सामाजिक संदर्भात शिक्षणाची भूमिका
- १४.६ व्यावसायिक शिक्षण व मानवी संसाधन विकास
- १४.७ तांत्रिक आणि व्यवस्थापकीय शिक्षणाची गरज
- १४.८ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची व्याख्या
- १४.९ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनेचे महत्त्व
- १४.१० संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये
- १४.११ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे फायदे
- १४.१२ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची तत्त्वे
- १४.१३ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या मर्यादा
- १४.१४ भारतीय संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची स्थिती
- १४.१५ सारांश
- १४.१६ शब्दार्थ
- १४.१७ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

**१४.० उद्दिष्टे**

---

- १) शिक्षण प्रशिक्षण अध्ययन आणि गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे आकलन होण्यास मदत होईल.
- २) शिक्षण, प्रशिक्षण, अध्ययन आणि संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन यांच्या सविस्तर अभ्यासामुळे ज्ञान साठ्यात वाढ होईल.

- ३) भारतीय औद्योगिक परिस्थितीची माहिती मिळवून समस्यांचा शोध घेऊन उपाययोजना सुचवता येतील.
- ४) औद्योगिक क्षेत्रात श्रम करणाऱ्या कामगारांना आवश्यक असणाऱ्या सोई सुविधांचा आढावा घेण्यास मदत होईल.

---

## १४.१ प्रस्तावना

---

आजपर्यंत शिक्षणाच्या संदर्भात विविध विचार पुढे आले आहेत. भारतात ब्रिटीशांच्या शिक्षण पद्धतीचा अवलंब केला जातो. पूर्वी गुरुकूल शिक्षण पद्धती होती. आज कुलगुरु शिक्षण प्रणालीचा पगडा दिसून येतो. एकेकाळी शिक्षणावर विशिष्ट जातीची मक्तेदारी होती. यामध्ये परिवर्तन घडून सर्व जातीधर्मियांसाठी मुक्त झाले आहे. सन २०१० मध्ये तर प्राथमिक शिक्षण मुलभूत अधिकार मान्य केला आहे. दिवसेंदिवस शिक्षणाचा प्रचार आणि प्रसार जलद गतीने होत आहे. यामुळे दलित स्त्रीया यांचेही शिक्षणाचे प्रमाण वाढत आहे. विविध क्षेत्रात उत्तम दर्जाचे काम हे लोक करतांना दिसतात.

मानवी संसाधन विकासाच्या दृष्टिकोनातून विचार केल्यास शिक्षण हे साधन अतिशय महत्त्वाचे आहे. शिक्षणाच्या माध्यमातून विविध संघटनांकरिता आवश्यक असणारे कामगार पुरवठा केला जातो. तर श्रमशक्ती शिक्षणामार्फत क्रियाशील बनवली जाते. रुढी परंपरा यांचा विचार न करता आधुनिक पद्धती, आवडीनिवडीनुसार व्यवसाय निवडून शिक्षण घेऊन व्यवसाय विकास केला जात असतो. यामुळे मानवी कल्याणाचा मार्ग विश्वाला मिळाला आहे. अशा शिक्षणाची संकल्पना पुढीलप्रमाणे समजून घेता येईल.

---

## १४.२ शिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या

---

### शिक्षणाचा अर्थ (Meaning of Education)

शिक्षण या मराठी शब्दाचा इंग्रजी अर्थ Education आहे. हा शब्द E = out of आणि duco = Lead या लॅटीन धातूपासून बनला आहे. Educare = to rear to nourish to bring up पालनपोषण करणे, वाढविणे, संवर्धन करणे होय. Educare = to lead out, to draw out व्यक्तीच्या जन्मजात गुणांना जागृत करणे, विकास करणे, नवीन अविष्कार करणे होय. शिक्षण ही प्रक्रिया व्यक्तीच्या अंगी असणारे उपजात गुण विकसित केले जाते. यामुळे मानवाच्या ज्ञान आणि कौशल्यात वाढ होते. शिक्षण शब्द संस्कृत भाषेमधून मराठी आला. याचा अर्थ 'उपदेशाने बदल करणे' हा होय.

मानवी कल्याण करिता ही प्रक्रिया अतिशय उपकारक आहे. ही समजावून घेण्यासाठी काही शास्त्रज्ञांनी दिलेल्या व्याख्या पाहणे आवश्यक आहे.

### शिक्षणाची व्याख्या (Definitions of Education)

- १) **महात्मा गांधी** :- “माणसाच्या शारिरीक, मानसिक व अध्यात्मिक अंगांमधील उत्कृष्टतेचा अविष्कार म्हणजे शिक्षण.”
- २) **स्वामी विवेकानंद** :- “केवळ डोक्यात माहिती भरणे म्हणजे शिक्षण नव्हे तर शिक्षणाने व अध्यापनाने शीलसंपन्न असा नवा मानव निर्माण झाला पाहिजे.”

- ३) **जॉन ड्युई** :- “शिक्षण म्हणजे भावी जीवनाची तयारी नव्हे तर मुलांचे प्रत्यक्ष जीवनच होय.”
- ४) **हर्बर्ट स्पेन्सर** :- “जीवन जगण्याची तयारी म्हणजे शिक्षण होय.”
- ५) **प्रा. एस. एन. बोराडे** – “व्यक्तीच्या सुप्त गुणांचा विकास करण्यासाठी केलेली कृती म्हणजे शिक्षण होय.”

मानवी संसाधन विकासाच्या दृष्टिने शिक्षण अतिशय महत्त्वपूर्ण आहे.

### आपली प्रगती तपासा

- १) शिक्षणाचा अर्थ आणि व्याख्या सांगा.

---



---



---



---



---

### शिक्षण प्रशिक्षण आणि अध्ययन यांच्यातील फरक

मानवी संसाधन विकास प्रक्रियांच्या शिक्षण, प्रशिक्षण आणि अध्ययन हे मुलभूत आधार आहेत. मानवी संसाधन विकास करता व्यक्तीच्या ज्ञान कौशल्यात वाढ करणे आवश्यक असते. प्रत्येक व्यक्तीच्या क्षमतेवर आवश्यक असते. मानवी संसाधनमध्ये या संकल्पनेत अतिशय महत्त्व आहे. राष्ट्राचा विकास त्यांच्या नागरिकांच्या विकासावर अवलंबून असतो. आरोग्य शिक्षण, आहार, प्रशिक्षण, अध्ययन यांच्यामार्फत विकास साध्ये करता येतो. कामगार प्रशिक्षण आणि कायदे यांची अंमलबजावणी हे मानवी संसाधन विकासाची क्षेत्र आहेत.

### शिक्षण :-

शिक्षण शिकण्याची प्रक्रिया आहे. मानवाच्या उत्तमत्त्वा सुधारणे हे महत्त्वपूर्ण वैशिष्ट्य आहे. व्यक्तीच्या कौशल्याचा आणि सुप्त गुणांचा विकास करणे मानवी विकासाच्या उद्देशांचे विश्लेषण केले जाते. समाजाने मान्य केलेल्या मूल्यव्यवस्था, व्यवहार, परिपक्वता, विकास केला जातो. उद्योगनिर्मिती बाह्यस्वरूप आहे. परंतु शिक्षण हे औद्योगिक विकासाला पूरक असे कामगार व व्यवस्थापक निर्माण करण्याची जबाबदारी शिक्षणाची आहे.

### प्रशिक्षण :-

प्रशिक्षण म्हणजे थोडक्यात प्रत्यक्ष शिक्षण देणारी प्रक्रिया आहे. यामध्ये विशिष्ट घटकांची कौशल्ये आणि ज्ञान वृद्धी करण्याची प्रभावी प्रणाली आहे. शिक्षणाचा तत्पर आणि प्रत्यक्ष उमेदवाराला म्हणजे औद्योगिक संघटनेला होत असतो. थोडक्यात प्रशिक्षणामुळे विशिष्ट व्यवसाय किंवा सेवांचे प्रत्यक्ष मार्गदर्शन केले जाते.

प्रत्यक्ष कार्य करत असलेल्या कामगारांना प्रशिक्षणामार्फत त्या विषयीचे ज्ञान आणि कौशल्ये शिकवली जातात. संघटनेचे उत्पादन विकसित करण्यासाठी संघटना कामगार प्रशिक्षण दिले जाते. प्रत्यक्ष कार्य करीत असताना उत्पादन व्यवस्थेत उद्भवणाऱ्या समस्या संदर्भात प्रशिक्षण दिले जाते. व्यक्तीमध्ये कार्यवृद्धी करण्यासाठी आणि व्यवहार विकसित करण्याच्या उद्देशाने प्रशिक्षण दिले जाते. ही प्रक्रिया सतत चालू असते. प्रशिक्षण ही शिक्षण आणि विकासाचा जवळचा संबंध असतो. परंतू गरज मात्र भिन्न परिस्थितीनुसार बदलत असते. शिक्षक, डॉक्टर, वाहन चालक वगैरे प्रशिक्षण दिले जाते.

### अध्ययन :-

अध्ययनमुळे कायमस्वरूपी बदल घडवून वर्तन परिणाम होत असतो.

अध्ययन करण्याचे विशिष्ट ठिकाण असते. वैयक्तिक व्यक्तीला प्रतिसाद देणे आवश्यक असते. व्यक्ती आचरण हे अनुभवानुसार अवलंबून असते. अनुभवी व्यक्ती आचरणापेक्षा तर त्या आचरणात फरक असतो. अध्ययन हे पुढील परिस्थितीवर आधारीत असते.

- अ) अध्ययन अंतिम परिवर्तन क्रिया आहे.
- ब) कायमस्वरूपी बदल घडतात.
- क) वर्तन, प्रतिक्रिया, प्रतिसाद यावर अवलंबून असते.
- ड) अनुभव हा अध्ययन स्वरूपावर अवलंबून असते.

अध्ययन हा परिणामकारक सुधारक करणारा प्रकार आहे. पुन्हा प्रयत्न केल्याने अध्ययन प्रक्रिया परिपक्व होते. व्यक्ती त्या क्षेत्रात पारंगत बनते. अध्ययन प्रक्रियेचे प्रत्यक्ष प्रशिक्षण ही औद्योगिक संघटनेची मागणी असते.

प्रशिक्षणामुळे परिस्थिती, कौशल्य, पात्रता, वृद्धी होऊन कामगारांच्या प्रत्यक्ष सेवा आणि संघटना विकास प्रक्रियेवर परिणाम होतो. शिक्षणामुळे व्यक्ती सामान्य ज्ञान आणि समाजीकरणात वाढ होते. शिक्षणामध्ये अनेक उद्देश असतात. प्रशिक्षणात फक्त त्या उद्योग व्यवसायांच्या संदर्भात उद्देश असतो. तरी शिक्षण, प्रशिक्षण, अध्ययन या प्रक्रिया मानवी संसाधन विकासात महत्त्वाची भूमिका बनवतात.

### आपली प्रगती तपासा

- १) शिक्षण प्रशिक्षण आणि अध्ययन यांच्यातील फरक स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

### १४.३ शिक्षणाची मानवी संसाधन विकासातील भूमिका :

जगातील विकसित आणि विकसनशील देशात मानवी श्रमशक्ती विकासासाठी शिक्षणाला महत्त्वपूर्ण भूमिका बनवावी लागते आहे.

#### १) कौशल्यात वाढ करणे :-

शिक्षणामुळे व्यक्तीच्या कौशल्य क्षमतेत वृद्धी होते. म्हणजे व्यक्तीला दिलेले काम कमीत कमी वेळात अधिक चांगल्या प्रकारे करू शकते. विविध आदेशांचे पालन करून गतीने काम करू शकते. शिक्षण असलेल्या व्यक्तीची ज्ञानाच्या अस्तित्त्वामुळे कारक कौशल्य, वैचारिक कौशल्य ही शिक्षणाबरोबर विकसित होत असतात. तसेच औद्योगिकीकरणास आवश्यक असलेल्या कुशल कामगारांचा पुरवठा निर्माण केला जातो.

#### २) गतिशीलतेचा विकास :-

गतिशीलता म्हणजे एका स्थानावरून दुसऱ्या स्थानावर जाणे होय. थोडक्यात प्रगती करणे होय. औद्योगिक प्रगती होण्याकरिता गतिशील श्रमशक्ती निर्माण होणे आवश्यक असते. शिक्षणामुळे विविध क्षेत्रांचे ज्ञान मिळवून रोजगार संपादन केला जातो. अशा गतिशीलतेचा विकास केवळ शिक्षणामुळेच होतो.

#### ३) संशोधन करणे :-

शिक्षणाच्या प्रसारामुळे वैज्ञानिक संशोधनप्रक्रिया वाढीस लागते. यामुळे व्यक्तीमध्ये वस्तूनिष्ठता, तर्कनिष्ठा, जिज्ञासा वृत्तीने विचार करण्याची प्रवृत्ती जागृत होते. निर्माण होणाऱ्या समस्यांचा सविस्तर वेध घेऊन अभ्यास करून नवीन संशोधन निर्माण केले जाते. ज्यांचा उपयोग संघटना विकास करीत होत असतो.

#### ४) तांत्रिक विकास :-

शिक्षण आणि प्रशिक्षणामुळे प्रशिक्षित आणि कुशल मानवी संसाधन निर्माण केले जाते. तांत्रिक विकासाचा वापर करून उत्पादन खर्च कमी केला जाऊन वस्तूची गुणवत्ता विकसित केली जाते. आजच्या काळात भ्रमणध्वनी (मोबाईल), टेलिव्हिजन, संगणक सारख्या वस्तू अधिक दर्जेदार निर्माण केल्या जातात. कारण तांत्रिक सुधारणांमुळे हे शक्य होत आहे.

#### ५) विकास सातत्य :-

मानवी भांडवल ही एक देशाची साधनसंपत्ती आहे. चिरकाळ विकास होण्यासाठी नवनवीन साधने उपलब्ध करून देणे गरजेचे असते. अशा साधनांचा वापर काटकसरीने केला पाहिजे. यामुळे विकास सातत्य राखण्यासाठी शिक्षणाला महत्त्वाची भूमिका पूर्ण करावी लागते.

#### ६) उद्योजक निर्मिती :-

नवनवीन तंत्र कल्पनांचा वापर करून नवीन वस्तू व पद्धतीचा शोध घेऊन त्याचा व्यावहारिक वापर करणारे उद्योगामुळे देशातील साधनसामुग्री वापरली जाते. उद्योजकांच्या

प्रयत्नातून उद्योगप्रक्रिया गतिमान केली जाते. उद्योग प्रगतीचे शिल्पकार्य यातून निर्माण होण्यास मदत होते.

वरील विवेचनावरून शिक्षण प्रक्रिया मानवी श्रमसंपदेचा विकास करण्यासाठी किती महत्त्वाची आहे हे लक्षात येण्यास मदत होते.

### आपली प्रगती तपासा

१) शिक्षणाची मानवी संसाधन विकासातील भूमिका स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

## १४.४ शिक्षण आणि भारतीय मानवी संसाधन विकास :

भारतामध्ये रुढी आणि परंपरेच्या प्रभावापासून शिक्षण व्यवस्था मुक्त झाल्यानंतर अनेक समस्या भारतीय शिक्षण व्यवस्थेच्या समोर आहेत. मानवी कल्याण आणि राष्ट्र निर्माण करित मानवी श्रमशक्ती विकसित करणे आवश्यक आहे. म्हणून भारतीय शिक्षण प्रणालीमध्ये ज्या विविध योजना अंमलात आणून श्रमशक्ती विकासाचा प्रयत्न केला आहे तो पुढीलप्रमाणे.

### १) सर्व शिक्षा अभियान :-

हे भारतीय केंद्र शासनाच्या मानव संसाधन विभागा अंतर्गत राबविले जाते. या शैक्षणिक अभियानाचा मुख्य उद्देश म्हणजे शिक्षणापासून वंचितांना शिक्षण देणे. २०१० पर्यंत ६ ते १० वयोगटातील सर्व विद्यार्थ्यांना शिक्षण देणे, महिला अनुसूचित जाती, जमाती व इतर मागास वर्गातील मुलांचा प्राधान्याने विचार करणे हे होय.

### २) निरंतर शिक्षण योजना :-

विविध वयोगटातील इच्छूकांना शिक्षण देण्याच्या उद्देशाने प्राथमिक शिक्षण केंद्राच्या जोडीला व्यवसाय शिक्षण संस्थेची स्थापना करण्यात आली. प्राथमिक शिक्षण, संबंधित गावात संपूर्ण साक्षरता साधणे, पर्यायी शिक्षण योजना तयार करून त्यांची अंमलबजावणी करणे, व्यवसाय शिक्षण देणे ही वैशिष्ट्य आहेत.

### ३) व्यावसायिक शिक्षण योजना :-

व्यावसायिक शिक्षण योजना १९८८ पासून कार्यान्वित करण्यात आली. या योजनेची उद्दिष्ट्ये रोजगारक्षमता वाढविणे, कुशल मनुष्यबळाबाबत मागणी व पुरवठा यातील असमतोल कमी करणे ही आहे.

**४) उपचार प्रशिक्षण योजना :-**

विविध क्षेत्रातील विद्यार्थ्यांच्या शैक्षणिक निपुणतेस व भाषिक कौशल्यात सुधारणा करणे मुलभूत विषयात समोर येण्याचा स्तर वाढविणे की जेणेकरून उच्च शिक्षण घेताना सुदृढ आधार मिळेल.

**५) अपंगांच्या शिक्षणाची उद्दिष्टे :-**

अपंगांचे पुनर्वसन करणे, योग्य प्रशिक्षण देऊन त्यांच्या कारक कौशल्याला वृद्धिंगत करणे, अपंगांना समाजात सर्वसामान्य व्यक्तीप्रमाणे जगण्यास मदत करणे, जीवनोपयोगी विशेष शिक्षण देणे.

**६) प्रौढ शिक्षण :-**

जीवनभराच्या जबाबदाऱ्या पार पाडण्यासाठी स्त्री-पुरुषानी आपल्या क्षमतेनुसार व गरजेनुसार घेतलेले शैक्षणिक अनुभव म्हणजे प्रौढ शिक्षण. हे प्रौढ वयामध्ये घेतले जाते. अनौपचारिक शिक्षण शासकीय योजना, कृषी शिक्षण, आरोग्य, उद्योग, स्वयंरोजगार आदी विषयांचे शिक्षण दिले जाते.

**७) ई-अध्ययन तंत्र :-**

या यंत्रामार्फत विविध अभ्यास संगणकाच्या सहाय्याने दिले जाते. दुरस्थ शिक्षणासाठी याचा वापर केला जातो.

**८) शिक्षण मुलभूत हक्क :-**

शिक्षणाचा प्रसार होण्यासाठी प्रत्येक व्यक्तीला प्राथमिक शिक्षण मिळणे मुलभूत हक्क मानला आहे. यामुळे गरीब विद्यार्थ्यांना शिक्षण घेण्याचा अधिकार मिळणार आहे. या गळतीचे प्रमाण कमी करण्यास मदत होईल.

**९) राष्ट्रीय साक्षरता मिशन :-**

या योजनेची स्थापना १९८८ मध्ये केली. ७५% लोक साक्षर करण्याचे उद्दिष्ट ठेवले होते. १७ ते ३७ वर्षांदरम्यानच्या निरीक्षणावर साक्षर बनवले गेले. यामध्ये महिला वर्गाचा अधिक लाभ झाला आहे.

**१०) मागासवर्गीय समाजाच्या योजना :-**

शिष्यवृत्ती योजना, फी माफी, विद्यावेतन पद्धती, शाळेचे साहित्य मोफत पुरवठा, गणवेश मोफत, दुपारचे भोजन मोफत वगैरे योजना दिल्या जात.

**११) अल्पसंख्याकांच्या शैक्षणिक योजना :-**

१९८६ च्या शैक्षणिक धोरणानुसार अल्पसंख्याकांना संधी प्राप्त करून दिल्या. शाळा, महाविद्यालय निर्मिती, भाषा अध्ययन स्वातंत्र्य, शिष्यवृत्ती योजना आहेत.

**१२) महिलांच्या शैक्षणिक योजना :-**

स्त्रीयांसाठी ३३% शैक्षणिक आरक्षण दिले आहे. सावित्रीबाई फुले यांच्या आदर्शप्रमाणे शिष्यवृत्ती, मोफत प्रवास सवलत या विविध योजना दिल्या आहेत.



वरील विविध घटकांना शिक्षण मिळण्यासाठी योजना भारतात राबविल्या जातात. यामुळे भारतीय मानवी संसाधन विकास होईल. परंतु सर्व योजना काही अपवाद वगळता कागदावर राहिल्या. यामुळे स्वातंत्र्याची ६० वर्षे पूर्ण झाली तरी शिक्षण, रोजगार आदी जीवन आवश्यक.

### आपली प्रगती तपासा

१) शिक्षण आणि भारतीय मानवी संसाधन विकास स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### १४.५ आर्थिक-सामाजिक संदर्भात शिक्षणाची भूमिका :

शिक्षणामुळे मानवी शक्तीचा विकास होतो. शिक्षण मानवाच्या सुप्त गुणांचा विकास करते. आधुनिक काळात शिक्षणाचे महत्त्व वाढत आहे. शिक्षण हे समाजाच्या सर्वांगीण विकासाचे मुलभूत साधन जगाने मान्य केले आहे. भारतीय समाज विविधतेत विभागला गेला आहे. यामुळे राष्ट्रीय एकता अखंडता निर्माण करण्यासाठी शिक्षणाची खूप मदत होते. भारताने मानव संसाधन विकासात गेली सहा दशके मोठी प्रगती केली आहे. मानवी संसाधनातील परिणाम होणारे सामाजिक व आर्थिक परिस्थिती पुढीलप्रमाणे अभ्यासता येईल.

#### १४.५.१ आर्थिक विकास आणि शिक्षणाची भूमिका :

##### १) उद्योजकता विकास :-

नविन यंत्र कल्पनांचा वापर करून नवीन वस्तू व पद्धतीचा शोध घेऊन त्याचा व्यावहारिक वापर करणारे उद्योजक शिक्षणामुळे उपलब्ध होतात.

अशा उद्योगांमुळे देशाची आर्थिक प्रगती होण्यास मदत होते. देशाचा औद्योगिक विकास व आर्थिक प्रगतीस मदत होत असते.

##### २) रोजगार निर्मिती :-

शिक्षणामुळे रोजगार निर्माण होत असतात. विविध रोजगारांना पात्रता असणारे श्रमिक निर्माण करण्याची जबाबदारी शिक्षणाची असते. विविध पात्रता आणि कौशल्य निर्माण करून कामगारांना रोजगार मिळवून देण्याची पात्रता शिक्षणाची असते. शिक्षणामुळे व्यक्तींना नोकरी/रोजगार मिळविण्यासाठी मदत होते.

##### ३) उत्पादन वाढ :-

उत्पादनातील वाढ ही साधनसंपत्तीचा योग्य रितीन वापर केल्यास होते. शिक्षण, आरोग्य तंत्रज्ञान यांच्या सहाय्याने कमी खर्चात उत्कृष्ट दर्जा असलेले उत्पादन निर्माण केले जाते. उत्पादनातील अपव्यय टाळणे हे शिक्षण व प्रशिक्षणामुळेच शक्य होते. प्रशिक्षित

कामगारांच्या सहाय्याने उत्पादन वेग वाढवतात. साधनांचा वापरही योग्य रितीने केला जातो. उत्पादनात खंड पडू शकत नाही. कामगारांच्या कौशल्य विकासाचा फायदा घेऊन उत्पादन वाढविणे ही भूमिका शिक्षणाची आहे.

#### ४) उत्पादकतेचा विकास :-

शैक्षणिक विकासामुळे उत्पादकतेत लक्षणीय वाढ होते. प्रशिक्षित तसेच निरोगी कामगारांच्या अनुभवातून तसेच कौशल्यातून नाविन्यपूर्ण उत्पादकतेचा विकास होतो. कामगारांच्या अनुभव व कौशल्याबरोबरच आयात तंत्रज्ञानाचा वापर केला जातो. ते आत्मसात करून नवीन सुधारणा स्विकारल्या जातात. भारतीय उत्पादकता विकास करण्याची जबाबदारी शिक्षण व्यवस्थेची आहे.

#### ५) भांडवल गुंतवणूक आणि बचत :-

उत्पादन विकास करताना भांडवल गुंतवणूक होणे गरजेचे असते. त्यासाठी बचतीची गरज असते. गुंतवणूक आणि बचतीचे महत्त्व शिक्षणाच्या मदतीने पटवून दिले जाते. यामुळे उद्योग विकासासाठी गुंतवणूकीची गरज पूर्ण होण्यास मदत होते. बचत करण्याची प्रवृत्ती साक्षरतेच्या स्तरावर अवलंबून असते. कारण जेव्हा साक्षरतेचा स्तर अधिक असेल तेवढ्या प्रमाणात बचत करण्याची किंवा उपभोगासाठी न करता गुंतवणूकीसाठी होतो. तसेच शिक्षणामुळे उपभोगावरील खर्च नियंत्रणासाठी कुटुंबातील संख्या मर्यादित करून बचतीला अनुकूल वातावरण निर्माण केले जाते.

#### ६) दरडोई उत्पन्न वाढ :-

शिक्षण स्तर आणि आरोग्य विषय सुधारणांचा परिणाम उत्पादकता व उत्पादन वाढीवर होतो. तसेच जनता दराचे प्रमाण कमी होण्यासाठीही होतो व एकत्रित परिणाम म्हणजे दरडोई उत्पन्नात वाढ होते. उत्पादन कार्यात स्त्रीयांचा सहभाग वाढू लागल्याने दरडोई उत्पन्नात वाढ होत आहे.

#### ७) राष्ट्रीय उत्पन्नात वाढ :-

शिक्षणामुळे वैयक्तिक विकासाबरोबर सामाजिक आणि राष्ट्रीय विकासही घडत असतो. देशातील नागरिकांनी निर्माण केलेले सर्व उत्पन्न राष्ट्रीय उत्पन्नात गणले जाते. व्यक्ती व संघटनांचा विकास हा राष्ट्रीय विकास होत असतो. शिक्षणाच्या माध्यमातून देशाची प्रगती करण्यासाठी देशातील सर्व नागरिक साक्षर असणे आवश्यक असते. यामुळे मानवी संसाधन विकास होऊन राष्ट्रीय प्रगती होत असते.

#### १४.५.२ सामाजिक विकास आणि शिक्षणाची भूमिका :

#### १) मानवी मूल्यांची वाढ :-

शिक्षणाच्या माध्यमातून समता, स्वातंत्र्य आणि बंधूता या मानवी मूल्यांचा विकास होऊन समानता वाढीस लागते. भेदभाव कमी होऊन सामाजिक प्रगतीला मदत होते. तसेच व्यक्तिस्वातंत्र्याबाबत जनजागृती केली जाते.

## २) अंधश्रद्धा निर्मूलन करणे :-

रुढी परंपरेच्या प्रभावामुळे अंधश्रद्धा निर्माण होत असते. उदा. साथीचा रोग म्हणजे दैवी कोप आहे अशी अंध समजूत होते. परंतू शिक्षणाच्या माध्यमातून वैचारिकता वाढ केली, विज्ञान वाढीचा विचार अंगीकारून प्रत्येक घटनेचा कार्यकारणसंबंध जाणून घेणे वैज्ञानिक अभ्यासातून सत्य गोष्टी समजावर शिक्षणाने मांडल्या आहेत. समाजातील अंधश्रद्धा दूर करणे ही महत्त्वपूर्ण जबाबदारी शिक्षणाची आहे.

## ३) वैज्ञानिक दृष्टिकोन :-

वैज्ञानिक दृष्टिकोन विकसित होण्यासाठी शिक्षण हा घटक अत्यंत महत्त्वाची भूमिका बजावतो. हे पाश्चिमात्य देशातील विविध वैज्ञानिक शोध व प्रगतीवरून लक्षात येते. वैज्ञानिक दृष्टिकोनाचा वापर मानवी कल्याणासाठी केला जातो. उदा. वाफेचे इंजिन, विमान असे विविध शोध लागले आहेत.

## ४) जन जागृती :-

शिक्षणामुळे लोकशिक्षण घडून येण्यास मदत होते. राजकीय, वैद्यकीय, धार्मिक, आंतरराष्ट्रीय अशा विविध क्षेत्राबद्दल लोकजागृती होते. सर्व जाणीवा शिक्षणामुळे समाजाला माहिती होत असतात.

## ५) अनिष्ट प्रथांना निर्बंध :-

शिक्षणाच्या प्रसारातून समाजातील अनिष्ट रुढी, परंपरा, प्रथा यांना निर्बंध घालणे गरजेचे असते. सती प्रथा, बाल विवाह, अस्पृश्यता, जाती संरचना, स्त्रीयांना हिन दर्जा यांचे निर्मूलन होणे गरजेचे आहे. भारतीय कायद्याद्वारे या वाईट प्रथांना प्रतिबंध घालण्यात आले आहेत. शिक्षणामुळे या रुढी, प्रथा, परंपरांमधील अनिष्टतेची जाणीव समाजमान्य झाली आहे. त्यामधील सामाजिक भेदभाव आणि संघर्ष घडतात हे वाईट प्रकार बंद करण्याचे शिक्षण देणे आवश्यक आहे.

## ६) सामाजिक सहकार्य :-

शिक्षणामुळे सामाजिक समस्येची जाणीव निर्माण होण्यास मदत होते. नैसर्गिक आपत्ती किंवा आंतकवादी हल्ला, दुष्काळ, महापूर, भूकंप, मुंबई-पुणे बाँबस्फोट अशा वेळी समाजात परस्पर मदत करण्याची भावना जागृत करणे शिक्षण क्षेत्राच्या कार्यामुळे आज समाजातील घटकांमध्ये सामाजिक सहकार्य भावना निर्माण झाली आहे.

## ७) संस्कृती रक्षण :-

शैक्षणिक प्रगतीतून आपल्या वैभवशाली संस्कृतीची ओळख समाजाला होते. अनमोल सांस्कृतिक ठेवा जतन करण्याची जबाबदारी असते. किल्ले, राजवाडे, मंदिरे, नृत्य, संगीत, व्यवसाय, जीवनशैली असे अनेक घटक संस्कृतीचे असतात, त्यांना जोपासणे.

## ८) आरोग्याची जोपासना :-

शिक्षणाच्या माध्यमातून राखण्याची प्रवृत्ती मानवता वाढीस लावणे स्वच्छता आणि निरोगी जीवन जतन करणे हे व्यक्तीला शिकवणे महत्त्वाचे आहे. उदा. स्वच्छता, आहार, वैद्यकीय उपचार या सर्व गोष्टी आरोग्याच्या दृष्टीने महत्त्वाच्या आहेत.

### ९) दूर्बल घटकाकडे लक्ष :-

आपल्याच समाजातील काही दूर्लक्षित घटक जो समाज प्रवाहापासून दूर आहे याकडे लक्ष देणे आवश्यक आहे. उदा. स्त्रीया, मागासवर्गीय, अपंग, आदिवासी, आजारी इत्यादी घटकांकडे सामाजिक भावनेतून लक्ष देऊन सामाजिक प्रवाहात सामिल करणे. वरील सविस्तर अभ्यासातून मानवी संसाधन विकासात महत्त्वाची भूमिका पार पाडत असताना दिसते. देशाच्या प्रगतीसाठी आर्थिक व सामाजिक दोन्ही घटक महत्त्वाचे आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) आर्थिक-सामाजिक संदर्भातील शिक्षणाची भूमिका स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### १४.६ व्यावसायिक शिक्षण आणि मानवी संसाधन विकास :

व्यावसायिक शिक्षण हे समाज विकासासाठी अत्यंत महत्त्वाचे साधन आहे. मनुष्यबळाची गुणवत्ता ही व्यावसायिक कौशल्यावर आधारीत असते व व्यावसायिक शिक्षणाचा प्रसार विकास होण्यासाठी शब्दबद्ध प्रयत्न आवश्यक असतात. पुढील घटकांच्या आधारे व्यावसायिक शिक्षण हे मानवी संसाधन विकासाचा घटक महत्त्वाचा ठरतो.

- १) “व्यावसायिक शिक्षण म्हणजे कौशल्य केंद्रित शिक्षण किंवा सामाजिकदृष्ट्या उत्पादक ठरणारे शिक्षण होय.”
- २) “व्यावसायिक शिक्षण म्हणजे व्यवसाय कौशल्य प्राप्त करून घेण्याच्या हेतूने घेतलेले विशिष्ट शिक्षण होय.”

### व्यावसायिक शिक्षणाची तत्त्वे :

- १) व्यावसायिक शिक्षणासाठी वातावरण सदृश्यता किंवा सामर्थ्य असणे आवश्यक असते.
- २) प्रशिक्षणाच्या ठिकाणी वापरात येणारी साधने व यंत्रे ही अत्याधुनिक असावीत.
- ३) प्रशिक्षण हे प्रत्येकांच्या इच्छा, कला व क्षमतेनुसार दिले जावे.
- ४) प्रशिक्षित शिक्षक आवश्यक असतो. तसेच त्यास त्या उद्योगातील बदलांचे पूर्ण ज्ञान प्रशिक्षणाच्या दृष्टिने महत्त्वाचे ठरते.
- ५) अभ्यासक्रमात श्रमबाजारातले बदल, गरजा पूर्ण करण्याची क्षमता असावी.
- ६) व्यावसायिक शिक्षणातून प्रत्येक कार्यासाठी आवश्यक असलेल्या किमान कौशल्याची गरज असणे.

- ७) व्यावसायिक शिक्षण हे लवचिक असावे की त्यातून बदलत्या कौशल्याची मागणी पूर्ण होऊ शकेल.
- ८) व्यावसायिक शिक्षण फार खर्चिक असू नये. ज्यास प्रशिक्षण घेण्याची इच्छा असेल त्यात ते उपलब्ध होऊ शकेल असे असावे.

### व्यावसायिक शिक्षणाचे महत्त्व :

- १) **विशेषीकरण** :- विशिष्ट कौशल्ये व ती असणाऱ्यांची आवश्यकता यात वाढ होत असते. कारण या विशेष ज्ञानाचा विशिष्ट उद्योगांसाठी अत्यंत उपयोग होत असतो. नविन तंत्र यंत्रे उत्पादन पद्धती यांचा कार्यक्षमतेने वापर करून जे कौशल्य संपादन करता येते त्याचा मानवी संसाधन विकसित होण्यासाठी अत्यंत उपयोग होतो. व्यावसायिक शिक्षणाद्वारे असे विशेषीकरण साध्य करता येते. उदा. अभियांत्रिकी, वैद्यकीय, शैक्षणिक क्षेत्र.
- २) **व्यावसायिक मूल्य विकास** :- व्यावसायिक शिक्षणातून वक्तशीरपणा, कामातील शिस्त नव्या बदलांचे स्वागत नव्या संधीचा वापर, वस्तूंचा उत्तम दर्जा व त्यातील सातत्याने केल्या जाणाऱ्या सुधारणा ही व्यावसायिक मूल्य विकसित होत असतात म्हणून व्यावसायिक शिक्षण हे मानवी संसाधनाचे आधारभूत साधन ठरते.
- ३) **वाढत्या गरजा व मागणीचा पुरवठा** :- समाजाच्या वाढत्या प्रगतीसोबत व्यावसायिक शिक्षणाची आवश्यकता वाढते. सेवा, सुविधा व वस्तूंचा पुरवठा व्यावसायिक शिक्षणामुळे करता येतो व व्यावसायिक शिक्षणाचा स्विकार कामगारांनी कमी प्रमाणात केला यावर मुनष्यबळाची गुणवत्ता अवलंबून असते. नव्या कौशल्याची गरज असते. आज संगणकाचे ज्ञान आवश्यक झाले आहे.
- ४) **निरंतर प्रशिक्षण** :- शिक्षण ही निरंतर प्रक्रिया आहे. व्यावसायिक शिक्षणात बदलत्या परिस्थितीनुसार पूर्वीचे तंत्रज्ञान व कौशल्य कालबाह्य ठरत असल्याने नवीन बदल घडतात. त्यामुळे नव्या कौशल्याचे प्रशिक्षण घेतलेले मनुष्यबळ हे बदलत्या उत्पादन प्रक्रियेत आणि जीवन शैलीसाठी आवश्यक ठरत असते. वस्तूचा उत्पादनासाठी, त्याची देखभाल व दुरुस्ती करण्यासाठी प्रशिक्षित मनुष्यबळाची आवश्यकता असते.
- ५) **दारिद्र्य निर्मूलन** :- समाज दारिद्र्यामुळे कुपोषण अज्ञान अनारोग्यात वाढ होत आहे. परिणामी मानवी शक्तीचा दर्जा स्वावलंबन असतो. यासाठी दारिद्र्याचे निर्मूलन करणे आवश्यक असते. अशा वेळेस महत्त्वपूर्ण उपाय म्हणजे अधिकाधिक श्रमबळ ही व्यावसायिक शिक्षणाच्या व्याप्तीत आणणे. त्यातून ज्या कौशल्यांची प्राप्ती होत असते तरी रोजगार प्राप्ती उत्पादन वाढीसाठी आवश्यक असते. त्यातूनच दारिद्र्य निर्मूलन होऊ शकते.
- ६) **श्रमव्यवस्थेत लवचिकता** :- व्यावसायिक कौशल्य व प्रशिक्षण हे कामगारामधील जुने कौशल्य काढून नवीन कौशल्य आणण्यासाठी उपयुक्त ठरत असते. कारण बदलत्या गरजानुसार कौशल्यही वृद्धिंगत करणे आवश्यक असते. नव्या कौशल्यासाठी अधिक वेतन दिले जाते. व त्याचा फायदा कामगार वर्गास होऊ शकतो. नवीन कौशल्य प्राप्त केलेली कामगार हे मानवी संसाधन गुणवत्ता वाढविण्यासाठी उपयुक्त असतात.

व्यावसायिक शिक्षण हे आर्थिक विकासाची गती प्राप्ती करून देते उद्योग व्यवसाय, व्यापार क्षेत्रात व्यावसायिक शिक्षणाचा अत्यंत उपयोग होते. त्यामुळे व्यावसायिक शिक्षणाचा दृष्टिकोन अभ्यासाने आवश्यक ठरते. भारतीय शिक्षण व्यवस्थाही कौशल्य शिक्षणाऐवजी सर्वसाधारण प्रश्न, रोजगाराच्या तूटवड्याचा प्रश्न, संपादन न केल्याचा परिणाम असते. भविष्यकालीन रोजगारासाठी आजची शिक्षणपद्धती व्यावसायिक तांत्रिक शिक्षणात योग्य प्राधान्य देणारी असणे गरजेचे आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) व्यावसायिक शिक्षण आणि मानवी संसाधन विकास यांच्यातील संबंध स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### १४.७ तांत्रिक आणि व्यवस्थापकीय शिक्षणाची गरज / महत्त्व :

#### १४.७.१ तांत्रिक शिक्षणाची गरज :

राष्ट्रीय स्तरावर तसेच प्रादेशिक व स्थानिक स्तरावर व्यावसायिक तांत्रिक आणि व्यवस्थापकीय शिक्षण देण्यासाठी त्यांचा प्रसार करण्यासाठी विविध संस्थानाची स्थापना करण्यात आली. वर्तमान स्थितीत १८४ मान्यता प्राप्त तांत्रिक संस्था व ४७० पेक्षा अधिक पॉलिटेक्निक संख्यामधून चालते. १९४५ ऑलइंडिया कौन्सिल फॉर टेक्निकल एज्युकेशनची स्थापना झाली. प्रत्येक राज्यात तंत्राशिक्षण मंडळ, भारतीय व्यवस्थापना संस्था कार्यरत आहेत. अशा तांत्रिक आणि व्यवस्थापकीय शिक्षणाचे महत्त्व पुढीलप्रमाणे आहेत :

#### १) तांत्रिक शिक्षणाची मूल्य वाढ :-

तांत्रिक शिक्षणातून उद्योगासाठी आवश्यक असणारे कौशल्य वाढ करणे. व्यावसायिक वाढीसाठी कामाची शिस्त, नव्या बदलांचे स्वागत, नव्या संधीचा वापर, वस्तूंचा उत्तम दर्जा व त्यातील सातत्याने केल्या जाणाऱ्या सुधारणाही व्यावसायिक मूल्य बळकट होत असतात. म्हणून तांत्रिक शिक्षण हे मानवी संसाधन विकासाचे मूलभूत साधन ठरतो.

#### २) विशेषीकरणात वाढ :-

विशिष्ट तांत्रिक कौशल्यवती असणाऱ्यांनी आवश्यकता यात वाढ होत असते. कारण या विशेष ज्ञानाचा विशिष्ट उद्योगांसाठी अत्यंत उपयोग होत असतो. नवीन तंत्र यंत्रे उत्पादन पद्धती यांचा कार्यक्षमतेने वापर करून ते कौशल्य संपादन करता येते. त्याचा मानवी संसाधन विकसीत होण्यास उपयुक्त

३) **तंत्राचा पूरवठा करणे :-**

उद्योग व्यवसायासाठी तांत्रिक ज्ञान असणाऱ्या व्यक्तीची गरज असते असे तंत्र व्यक्ती निर्माण करण्यासाठी तांत्रिक शिक्षणाचा प्रचार प्रसार होणे गरजेचे असते. तांत्रिक निर्माण होऊ उद्योगाचा विकास करण्यास मदत होते.

४) **बदलत्या मागणीचा पूरवठा करणे :-**

आधुनिक काळात समाजाच्या मागण्या बदलत आहेत. बदलत्या मागणीनुसार उत्पादन निर्माण करणे गरजेचे असते. म्हणून तांत्रिक शिक्षणाच्या माध्यमातून बदलत्या उत्पादन पद्धतीशी विद्यार्थ्यांना शिकविली जाते. तिचा वापर उत्पादन पद्धतीत करून समाजाच्या मागण्या पूर्ण केल्या जातात.

५) **श्रम विकास करणे :-**

तांत्रिक शिक्षणामुळे अतिशय कमी वेळेत, कमी खर्चात आणि कमी श्रमात वस्तू उत्पादन केले जाते. व्यक्तींना श्रम बचत करून दर्जेदार उत्पादन निर्माण करण्यासाठी तांत्रिक शिक्षण मिळते.

६) **राष्ट्रीय प्रगतीस मदत :-**

देशाच्या प्रगती त्या देशातील औद्योगिक आणि कृषी विकासावर अवलंबून असते. हा विकास साध्य करण्यासाठी पारंपारिक उत्पादन पद्धतीमधील दोषामुळे उत्पादनात घट होते. त्यामध्ये तांत्रिक सुधारणा घडवून आणणे ही जबाबदारी तांत्रिक शिक्षणाची असते. यंत्र तंत्र साधने नवनवीन आमलात आणली जातात.

१४.७.२ **व्यवस्थापकीय शिक्षणाची गरज / महत्त्व :**

आधुनिक काळामध्ये व्यवस्थापकीय (M. B. A.) शिक्षणास महत्त्व प्राप्त झाले आहे. व्यवस्थापनमध्ये प्रशासकीय व्यवस्थापन, पर्यटन व्यवस्थापन, उपहारगृह व्यवस्थापन, अशा विविध क्षेत्रांच्या व्यवसायाचे नियोजन नियंत्रण आणि संचलन यावर भर दिला जातो. यामुळे संघटनात्मक विकास प्रक्रिया गतीमान होते. अशा आधुनिक अभ्यासक्रमाचे मानवी संसाधन विकासाच्या दृष्टिकोनातून व्यावस्थापकीय शिक्षणाला पुढीलप्रमाणे महत्त्व प्राप्त होत आहे.

९) **संघटना विकास :-**

उद्योग व्यवसाय करणाऱ्या संघटनेचे उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी प्रशिक्षित व्यवस्थापकीय नियुक्त करणे गरजेचे असते. व्यवस्थापकीय शिक्षणाचा संघटनेच्या समस्या कशा सोडवण्यात याचे शिक्षण प्रशिक्षण दिले असते. यामुळे संघटना विकासाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी त्यांच्या व्यवस्थापकीय ज्ञानाचा उपयोग संघटना विकासासाठी होते.

२) **नियोजन आणि नियंत्रण :-**

व्यवस्थापकीय शिक्षणामुळे संघटनेच्या प्रत्येक कामाचे नियोजन करणे शक्य होते. श्रमाची बचत खर्चात काटकसर करणे शक्य होते. आणि संघटनेच्या उत्पादन प्रणालीतील दोष लक्षात घेऊन दूर केले जात यामुळे संपूर्ण उत्पादन प्रक्रिया नियंत्रित होऊन उत्पादन प्रणाली गतीमान होण्यास मदत होते.

३) **कामगार कल्याण :-**

व्यवस्थापकीय शिक्षणात उत्पादन विकासाबरोबरच श्रमिकांचा विकास ही अपेक्षित असते. संघटनेत श्रमिकांना येणाऱ्या अडीअडचणी लक्ष घेऊन त्यांचा अभ्यास करून त्या कशा सोडव्यात या शिक्षण व्यवस्थापकीय शिक्षणात दिले जाते. यामुळे कामगारांच्या मूलभूत गरजा लक्षात घेऊन त्यांच्या कल्याणाचे कार्य केले जाते.

४) **श्रमप्रतिष्ठा निर्माण करणे :-**

कामगारांचं श्रमाला प्रतिष्ठा मिळवून देणे संघटनेतील प्रत्येक काम तेवढेच महत्त्वाचे आहे हे समाजावणे अभियंत्रात व्यवस्थापक श्रमिक हे सर्व संघटनेच्या दृष्टिकोनातून सारख्याच महत्त्वाची आहेत. ज्यामुळे कामगारामधील भेदभाव कमी होण्यास मदत होते. यामुळे प्रत्येक कामगार स्वयं प्रेरणेनी श्रम प्रक्रियेत सहभागी होतो. प्रत्येकाची मेहनत उत्पादनामध्ये समाविष्ट असते व प्रत्येक कामगारांना अभिमान निर्माण करणे.

५) **नाविन्यकरण करणे :-**

संघटनेतील जुन्या उत्पादन प्रणाली बाजूला सारून नवीन बदलत्या परिस्थितीनुसार तंत्रयंत्राचा अवलंब करणे, संघटनेत नवा चैतन्य निर्माण करणे यामुळे प्रत्येक कामगार आनंदित होऊ पूर्ण शक्तीने उत्पादन प्रक्रिया गतीमान करण्यास मदत करते. कामगार नवीन तंत्र-यंत्रज्ञानाचा अवलंब करून उत्पादन करणे अतिशय आवडत असते. यामुळे कामगारांचा आळस जाऊन नव चैतन्य निर्माण होते.

६) **समाजाच्या मागण्यापूर्ण करणे :-**

बदलत्या जागतिक वातावरणानुसार समाजाच्या मागण्यापूर्ण करणे गरजेचे असते. या करीता व्यवस्थापकीय शिक्षणामार्फत नवीन बदलानुसार संघटनेत बदल करणे आवश्यक असते.

७) **जागतिक स्पर्धा :-**

जागतिकीकरणामुळे प्रत्येक क्षेत्रात स्पर्धा निर्माण झाली आहे. व्यवस्थापकीय शिक्षणामार्फत जागतिक स्पर्धेचा सामना कसा करावा याचे तंत्र शिकवले जाते. आपले संघटन जागतिक दर्जाचे निर्माण होते. आपल्या ग्राहकांना जगातील इतर उत्पादनाप्रमाणे सेवा देणे शक्य होते. म्हणून व्यवस्थापकीय शिक्षणाचे महत्त्व दैनंदिन स्वरूपात वाढत आहे.



जागतिकीकरणामुळे संपूर्ण जग जवळ आले आहे. प्रसार माध्यमे वाहतूक साधने यामुळे जगातील घडामोडी अगदी काही वेळात समजणे शक्य झाले आहे. या परिणाम उद्योग व सेवा देणाऱ्या संस्थांवर होते. अशा व्यवस्था विकसित करण्यासाठी शिक्षण पद्धती प्रगल्भ होत होऊ. पूर्वीप्रमाणे आध्यात्मिक सुखाकरीता शिक्षण ऐवढ्या मर्यादी राहिले नाही तर जीवनाच्या सुखा शोध घेणारे शिक्षण आसी त्याची व्याप्ती झाली आहे. म्हणून मानवी संसाधन विकासाच्या दृष्टिने शिक्षणप्रणाली अतिशय महत्त्वाचे साधन आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) तांत्रिक आणि व्यावस्थापकीय शिक्षणाची गरज / महत्त्व स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### १४.८ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची व्याख्या :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापना (T. Q. M.) चे विविध विचार आहेत. मार्गदर्शन तत्त्व हे मूलभूत आधार आहे. संघटनेचे निरंतर विकास करणे ग्राहकांच्या मागणीनुसार उत्पादन प्रक्रिया सुधारण्यावर लक्ष केंद्रीत करत असते. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा महत्त्वपूर्ण दृष्टिकोन म्हणजे उत्तम दर्जाचे उत्पादन आणि सेवा समाजास देणे होय. उत्पादन खर्च, वेळ आणि श्रमाची बचत करून नफा आणि तोटा याचा मेळ घालणे. तसेच श्रमाची योग्य मोबदला श्रमिकांना देणे. संघटनात्मक व्यवस्थेचे उद्देश साध्य करण्यासाठी ही प्रणाली फायदेशीर आहे.

१) **जॉन गिल्बर्ट यांच्या मते :-**

“संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन म्हणजे ग्राहकांच्या अपेक्षा. उत्पादन समस्या प्रतिबंध, गुणवत्तानिर्मितीचे निर्बंध, कामाच्या ठिकाणी परिस्थिती यांच्या लक्ष केंद्रीत करून केलेली व्यवस्थापना. “

२) **प्रा. एस. एन. बोराडे यांच्या मते :-**

“संघटनेच्या उत्पादन प्रक्रियेला गतीमान करताना मानवी संसाधन विकासाचा विचार करून वापरले गेलेले आधुनिक उत्पादन व्यवस्थापन म्हणजे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन होय. “

३) **प्रोफेसर के. के. चौधरी यांच्या मते :-**

“संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन म्हणजे ग्राहकांच्या मागण्या पूर्णकरणाच्या गुणवत्ता केंद्रीत व्यवस्थापनाचे तत्त्वज्ञान होय. “

थोडक्यात संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन म्हणजे व्यवस्थापन तत्त्वज्ञान उत्पादन परिस्थिती, सतत गुणवत्ता सुधारणेची संघटनात्मक आवड आणि ग्राहकांची अपेक्षापूर्तीचे व्यवस्थापन होय.

## १४.९ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनेचे महत्त्व :

### १) ग्राहकांचे समाधान :-

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनेची प्रथम गरज म्हणजे ग्राहकांचे समाधान करणे होय. संघटनेच्या उत्पादनाच्या उपभोगता वर्ग म्हणजे ग्राहक होय. ग्राहकांने ज्या वस्तू व सेवा हाव्य असतात. त्यांची पूर्ती करणे ही जबाबदारी व्यवस्थापनाची असते. ग्राहकांच्या वस्तू खरेदीवर संघटना विकास अवलंबून असते. म्हणून खरेदीदारची इच्छा पूर्ण करणारी वस्तू निर्माण करण्यासाठी संघटनेत संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन करणे महत्त्वाचे ठरते.

### २) स्पर्धेचे सामना करणे :-

जगातील विविध वस्तू व सेवांचा पुरवठा करणाऱ्या अनेक संघटना आहेत. परंतु बाजारपेठ आपले उत्पादन इतरांच्या तूलनेत दर्जेदार असणे आवश्यक असते. असे दर्जेदार उत्पादन निर्माण करण्यासाठी संघटनेमध्ये संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची प्रणाली आंमलात आणणे गरजेचे आहे. या करीता संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन महत्त्वाचे आहे.

### ३) सर्वोश्रम उत्पादन :-

आपल्या संघटनेचे उत्पादन इतर समान उत्पादन करणाऱ्या उद्योगापेक्षा दर्जेदार निर्माण करण्यासाठी संघटनेत संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन राबवणे आवश्यक असते. उत्पादनाचा आकर्षक आकार, प्रकार, रंग, किंमत, उपयोगिता सर्व घटकांचा विचार उत्पादन निर्माण होणे गरजेचे असते.

### ४) स्वयं उच्च प्रेरणा :-

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनांतर्गत उत्पादन केले जात असल्यास उत्पादन दर्जा उत्तम असतो. बाजारपेठे मागणी वाढते व नफा मिळतो. त्याचा फायदा संघटना आणि कामगारांना होते. यामुळे प्रत्येक कामगार स्वयं प्रेरणा उत्तेजीस होऊ उत्पादन कार्या सहभागी होत असतो. यामध्ये शिक्षण प्रशिक्षणामार्फत कामगारात सुधारणा घडवून आणल्या जातात. यामुळे कामगार समाधानी असतो. यामुळे स्वयंप्रेरणेने कार्य करत असतो.

### ५) नकाराचा कमी दर :-

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन प्रणाली अवलंब केल्यास उत्पादनाला बाजारपेठे नकारले जात नाही. जरी नकारले तरी ही कमी प्रमाण असते. जास्तीत जास्त आशाधा उत्पादन / सेवा खरेदी करण्यावर ग्राहकांचा भर असतो. याच उद्देशाने संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची कार्य विभागी करून दर्जेदार उत्पादन निर्माण केले जाते.

६) **प्रसिद्धी मिळविणे :-**

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या जोरावर अनेक कंपन्या प्रसिद्धी मिळवताना दिसतात. उदा. कोलगेट, गोदरेज, रिलाइन्स, टाटा अशा विविध उत्पादन करणाऱ्या बाजारपेठे प्रसिद्धीस आल्या आहेत. त्याचे मुख्य कारणे गुणवत्ता व्यवस्थापन प्रणाली अवलंब केली आहे.

७) **उत्तम कर्मचारी संघटन :-**

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामुळे संघटनेतील कर्मचारी वर्गाचे म्हणजे कामगारांचे समन्वयी संबंध निर्माण झालेले असतात. प्रत्येकाला संघटनेच्या हितासाठी आपली जबाबदारी ठरवून दिली जाते. यामुळे कामगार वर्ग आपल्या उच्च दर्जाचे काम करताना दिसतात. म्हणून संघटनेच्या प्रत्येक जबाबदाऱ्या व्यवस्थापित वापरल्या जातात. उत्पादन प्रक्रिया सुरुळीत चालते.

८) **काटकसरीची व्यवस्था :-**

उत्पादन खर्च कमी केल्यामुळे कमी किंमती वस्तू उपलब्ध करून देणे शक्य होते. म्हणून कमी खर्चात कमी श्रमात, कमी वेळेत, वस्तू उत्पादन करण्यासाठी नवीन उत्पादन प्रणाली वापरात आणली जाते. यामुळे संघटनेत काटकसरीची प्रणाली अवलंब करून संघटना विकास करणे शक्य होते. म्हणून संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची आवश्यकता असते.

वरील प्रणालीचा सविस्तर अभ्यास केल्यानंतर संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन हे संघटनेच्या दृष्टिने किती आवश्यक आहे हे लक्षात येण्यास मदत होते.

**आपली प्रगती तपासा**

१) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची व्याख्या सांगून तिचे महत्त्व स्पष्ट करा.

---



---



---



---

**१४.१० संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये :**१) **ग्राहक केंद्रीत व्यवस्थापन :-**

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे प्रमुख वैशिष्ट्ये म्हणजे ग्राहकाचे समाधान होय. ग्राहकांना जे आवडेल त्याच उत्पादनाची निर्मिती करणे आवश्यक असते. ग्राहकांच्या वस्तू किंवा सेवा निर्माण करण्यासाठी तत्त्व अवलंब केले जाते.

## २) गुणवत्ता केंद्रीत व्यवस्थापन :-

व्यापारी तत्त्वानुसार दर्जेदार गुणवत्तापूर्ण वस्तू / सेवा निर्माण करण्यावर लक्ष केंद्रीत केली जाते. कारण संघटनेत निर्माण होणाऱ्या उत्पादनाला बाजारपेठेत ग्राहकांने स्विकार करून खरेदी केले पाहिजे त्या करीता गुणवत्ता दर्जा सुधार करण्यासाठी मानवी संसाधन विकासांतर्गत बदल करून गुणवत्ता उच्चावण्यावर भर दिली जाते.

## ३) निरंतर प्रक्रिया :-

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही प्रक्रिया अखंड चालणारी आहे. मर्यादीत काळाचा विचार न करता समनव्यवस्थेबरोबर बदलत्या गरजेनुसार संघटनेची गुणवत्ता ठेवण्यासाठी संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन सतत चालू असते. परिवर्तन हा निसर्गाचा नियम आहे. यामुळे एकदा निर्माण केली गुणवत्ता कायम राहत नसते. परिवर्तनानुसार संघटनेत गुणवत्ता विकास करणे आवश्यक असते.

## ४) दिर्घकालीन नियोजन :-

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही प्रक्रिया दिर्घ कालीन स्वरूपाची आहे. मर्यादी किंवा संकोचीत विचार न करता भविष्यात निर्माण होणाऱ्या परिस्थितीचा सामना करण्यासाठी संघटनेत गुणवत्ता व्यवस्थापन प्रक्रिया राबवली जाते. सामाजिक वातावरण भविष्य घडवणाऱ्या बदलांचा अंदाज बांधून नियोजन करून योजना राबवल्या जात असतात.

## ५) कामगारात स्वयं सुधारणा :-

संघटनेचा प्रमुख घटक म्हणजे संघटनेतील श्रम करणारा कामगार होय. मानवी संसाधन विकासांतर्गत कामगाराच्या कल्याणासाठी संघटनेत अनेक योजना आखल्या जातात. त्यानुसार संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन प्रक्रियेत कामगारांना स्वयं बदल घडवून वैयक्तिक सुधारणा घडत असतात. कामगारात सुधारणा घडल्या तर संघटनेची गुणवत्ता सुधारणा होत असते.

## ६) कामगारांचा सहभाग :-

गुणवत्ता विकास करण्यासाठी कामगाराचा वर्गाचा सहभाग महत्त्वाचा आहे. कामगार क्रियाशीलतेवर उत्पादन अवलंबून असते. कामगार संपूर्ण क्षमतेने उत्पादन प्रक्रियेत सहभागी होणे आवश्यक असते. त्याशिवाय संघटनेचे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन योजना परिपूर्ण राबवली जाऊ शकत नाही. म्हणून कामगाराचा सहभाग महत्त्वाचा असतो.

## ७) संरक्षणात्मक दृष्टिकोन :-

संघटना सुधार करताना कामगाराना संपूर्ण संरक्षण देणे गरजेचे असते. म्हणजे रोजगार संरक्षण मिळणे आवश्यक असते. मानवी संसाधनानुसार संघटनेतील सर्व कामगारांना संरक्षण मिळणे आवश्यक असते. व्यवस्था बदल झाल्यास शिक्षण प्रशिक्षणांतर्गत बदल करून रोजगार संरक्षण देणे आवश्यक असते.

८) आधुनिक बदलानुसार नवीन तंत्रज्ञान अवलंब करून उत्पादन करणे आवश्यक असते. जुन्या पद्धतीतील उत्पादन केल्यास बाजारपेठेत मागणी राहणार नाही. म्हणून उत्पादन दर्जा निर्माण करण्यासाठी आधुनिक तंत्रज्ञान अवलंब करून सुधारणा घडवणे आवश्यक असते. उत्पादन व्यवस्थेत निर्माण होणाऱ्या समस्या दूर करून दर्जा उच्चावला जातो.

वरील विविध गरजांचा अभ्यास केल्यानंतर संघटनेच्या दृष्टिकोनातून किती महत्त्वाचे आहे हे लक्षात येते.

### आपली प्रगती तपासा

१) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये सांगा.

---



---



---



---

### १४.११ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे फायदे :

१) गुणात्मक सुधारणा :-

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची प्रक्रिया संघटनेत अवलंब केला. संघटनेच्या प्रत्येक घटकात गुणात्मक सुधार घडून येतात. संघटना, कामगार, उत्पादन प्रणाली, उत्पादन या सर्वात गुणात्मक बदल घडत असतात. त्यामुळे संघटनेच्या प्रत्येक क्षेत्राच्या घटकांच्या गुणात्मक विकास घडण्यास मदत होते.

२) ग्राहकांचे समाधान :-

ग्राहक हा औद्योगिक संघटनेचा केंद्रबिंदू असतो. त्याला समाधानी करण्यासाठी संघटनेला संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनांतर्गत सुधारणा करून ग्राहक समाधानी करण्याचा वस्तू किंवा सेवाचा पूरवठा केला जातो. यामध्ये बाजारपेठेत उत्तम दर्जाचे उत्पादन निर्माण करून वाढवले जाते. ग्राहक हा उपभोगता म्हणजेच खरेदीदार असल्यामुळे तो समाधानी होत असतो.

३) अतिरिक्त गुणवत्ताची गरज नाही :-

उद्योग व्यवसायासाठी जास्तीत जास्त आर्थिक भांडवल गुंतवण्याची गरज असते. परंतु संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे तत्त्व अवलंब केल्यास अतिरिक्त गुंतवणूक करण्यासाठी गरज भासत नाही. कमी आर्थिक गुंतवणूकीमध्ये अधिक नफा कमाई करणारे हे तंत्र आहे.

## ४) कामगारांचे फायदे :-

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन प्रणालीमुळे संघटनात्मक विकास घडतात उत्तम दर्जाचे उत्पादन निर्माण होते. ते उत्पादन बाजार पेठेतून अधिक नफा देते. त्यांचा फायदा कामगारांना पगार, पगारवाढ, बक्षीस व इतर सोई सुविधामार्फत होत असतो.

## ५) प्रसिद्धी मिळणे :-

संघटनेत संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन प्रणाली राबल्यामुळे उत्पादन दर्जेदार निर्माण होऊन अशा उत्पादनास उत्तम दर्जाची प्रसिद्धी मिळत असते. राष्ट्रीय आणि जागतिक पातळीवर मागणी बदलल्यास अधिक नफा मिळत असतो.

## ६) इतर फायदे :-

जागतिक बाजारपेठेत निर्यात करणे, जागतिक स्पर्धाचा सामना करणे दिर्घकालापर्यंत ग्राहकांची मदत होते. संघटनेला प्रतिष्ठा मिळते. किंमत नियंत्रणाला मदत, राष्ट्रीय उत्पादनात वाढ करणे अशा विविध फायदे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामुळे होत असते.

वरील स्पष्टीकरणावरून हे लक्षात येते, संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन औद्योगिक विकासाच्या दृष्टिकोनातून महत्त्वाचे आहे. त्याचबरोबर मानवी कल्याणही साधले जाते.

## आपली प्रगती तपासा

१) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे फायदे कोणते ते सांगा.

---



---



---



---

## १४.१२ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची तत्त्वे / मूलभूत घटक :

## १) कार्यकारी अधिकाऱ्याचे नेतृत्व आणि त्याग :-

संपूर्ण गुणवत्ता नेतृत्वानी स्वीकारून हा कार्यकारी अधिकारी असणाऱ्या नेतृत्वानी स्वीकारून तो आत्मसात आणणे गरजेचे असते. नेतृत्व करत असतात. संघटनेतील इतर अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांच्या मदतीने सामूहिक हित जोपासणे स्वार्थ त्याग करणे गरजेचे असते.

## २) व्यवस्थापन संस्कृतीत बदल :-

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये कामगारावरील नियंत्रण कमी करून मुक्त वातावरणात विशिष्ट जबाबदाऱ्या जोपासल्या जात असतात. प्रत्येक व्यक्तीला आपले गुण कौशल्यक्षमता दाखवण्याची संधी दिली जाते. अशी बदलती व्यवस्थापकीय संस्कृतीत वापरली जात असते.

३) **नियोजन आणि संघटनीकरण :-**

संघटना बांधणी करताना संघटनेस भविष्यात येणाऱ्या समस्यांचा विचार करून त्या कशा सोडवाव्यात यांचे नियोजन संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनात केले जाते. सुधारणा, दर्जा उच्चावणे, सामन्यीकरण करणे या सर्व घटकांचा समावेश नियोजन करताना केला जाणे आवश्यक असतो. या प्रक्रिया संघटनेतील प्रत्येक सदस्यांचा विचारांचा समावेश होऊ शकतो. यामुळे संघटनीकरण प्रक्रिया मजबूत होण्यास मदत होते.

४) **शिक्षण आणि प्रशिक्षण :-**

संपूर्ण गुणवत्ता विकासाकरीता संघटनेतील कामगारांना आधुनिक प्रणाली यंत्र यांचे शिक्षण आणि प्रशिक्षण देणे महत्त्वाचे असते. जर प्रशिक्षणाअभावी नवीन तंत्रज्ञान आंमलात आणले जात नसेल तर समस्या निर्माण होतील म्हणून संघटनेतील कामगारांत नवीन तंत्राचे शिक्षण आणि प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे.

५) **कामगारांचा सहभाग :-**

संघटनेमध्ये बदल करण्याअगोदर कामगारांना विचारात घेऊन त्यांचा सहभाग करून घेणे महत्त्वाचे असते. संघटनात्मक संस्कृतीनुसार संघटनेतील प्रत्येक घटक महत्त्वाचा आहे. कामगाराशिवाय संघटनेत संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन करणे अशक्य आहे.

६) **प्रतिबंधक क्रिया :-**

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनही संघटनेत निर्माण होणाऱ्या समस्यांचा प्रतिबंधात्मक व्यवस्थापकीय आधार कामगारांच्या शिक्षण प्रशिक्षणाचा अभाव या सर्वांचे उपाय म्हणजे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन होय. या प्रणालीमुळे संघटनेत असे दोष निर्माण होत नाहीत.

७) **इतर तत्त्वे :-**

संघटनेतील प्रत्येकांच्या कार्याचे मुल्य करणे, बक्षीस देणे, मान्य प्राप्त म्हणजे प्रतिष्ठा मिळणे, कामगारांच्या दृष्टीने महत्त्वाचे असणे म्हणजे सर्व घटकांचा समावेश संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनात होतो.

**आपली प्रगती तपासा**

- १) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची तत्त्वे सांगा किंवा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची मूलभूत घटक सांगा.

---



---



---



---

---

**१४.१३ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनातील मर्यादा :**


---

**१) उपक्रमातील उणीव :-**

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची मर्यादा म्हणजे उपक्रमातील दोष होय. व्यवस्थापकाची शैली उत्पादनाची मागणी बाजार परिस्थितीच्या अभ्यासाचा अभाव कामगारांच्या समस्या अनेक दोष उद्योगात असल्यामुळे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन राबवणे कठीण जाते. म्हणून सर्व व्यवस्थापन विकासाकडे मार्ग क्रम करू शकत नाही.

**२) भांडवलाची कमतरता :-**

उद्योग उभारणी आणि विकास करण्यासाठी भांडवल पुरवठा महत्त्वाचा असतो. याशिवाय यंत्र इमारत कामगारांचे वेतन यांच्या गरजा पूर्ण होणार नाही. म्हणून भांडवल पुरवठा आवश्यक असते. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन अंतर्गत नवीन उत्पादन प्रणाली करता यंत्र आणि तंत्र मिळवण्याचा अधिक खर्च असतो म्हणून भांडवलाअभावी संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन करता येत नाही.

**३) प्रक्रियेतील अडथळे :-**

उत्पादन प्रक्रिया पूर्ण होण्याकरता संपूर्ण कामगाराने संघकार्य करणे आवश्यक असते. व्यवस्थापनात सहभाग व्यवस्थापकाची गुणवत्ता निर्मिती संपूर्ण जबाबदारी असते. यामुळे प्रत्यक्ष उत्पादन प्रक्रियेत समस्या निर्माण होत असतात. सर्वांना समजावून घेऊन असर्मथ ठरल्यास अडचणी निर्माण होत असतात.

**४) बदलाची मंदी प्रक्रिया :-**

जागतिक आणि वातावरणात जलद गतीने बदलाची प्रक्रिया मंद गतीने होत असते. तर अशी संघटना ग्राहकांच्या मागण्या पूर्ण करू शकत नाही. तसे भविष्याचा विचार करून सुधारणा करणे गरजेचे असते. यामुळे संपूर्ण निर्माण होतात.

**५) इतर मर्यादा :-**

संघटनेच्या व्यवस्थापनाचे कार्य प्रणाली दोष व्यवस्थापक कामगार यांच्या परिस्थितीनुसार शिक्षण प्रशिक्षणांतर्गत बदल घडवणे गरजेचे असते. संघटनात्मक विकास संघटनात्मक संस्कृती आणि तंत्रज्ञान यांच्या बदलाचा अभाव असल्यामुळे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन निर्माण करणे कठीण जाते.

मानवी संसाधन विकास प्रक्रियेमध्ये संघटनेचा सर्वांगीण विकास करणे आवश्यक असते. त्यानुसार संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन राबवल्यास संघटनेच्या विकास करणे शक्य आहे.



## आपली प्रगती तपासा

१) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनातील मर्यादा सांगा.

---



---



---



---



---

## १४.१४ भारतीय संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची स्थिती :

१४.१४.१ भारतीय संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या समस्या :

१) भारतीय व्यवस्थापनाचा पुराणमतवादी विचार :-

भारतीय औद्योगिक संघटनेचे व्यवस्थापक पुराणमतवादी विचाराचे आहे. त्यांना आजची परिस्थिती ठिक वाटते. ठेविल अनंत तसेच राहावे या विचाराचे असल्यामुळे नवीन विचार धारेनुसार नवीन तंत्रज्ञान वापरून संघटनेची गुणवत्ता सुधारणेस समस्या निर्माण होते. पारंपारिक विचारानुसार आपल्या परिवर्तन करण्यास तयार होत नाही. ही भारती औद्योगिक संस्थांची मोठी समस्या आहे.

२) वैयक्तिक प्रशिक्षणातील समस्या :-

प्रशिक्षणामुळे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन परिपूर्ण होऊ शकते. परंतु भारतीय व्यवस्थापक प्रशिक्षण ही जबाबदारी वैयक्तिक कामगारांची आहे. यामुळे ज्ञान कौशल्याचा परंतु कामगार प्रशिक्षण खर्च करावा असा समस्या आहे. परंतु कामगार प्रशिक्षणाअभावी अकुलश कामगार मदत श्रम करतात.

३) नियम आणि योजना यांचे विभाजन समस्या :-

भारतीय कामगारांच्या संघटनात्मक समस्या आहेत. कारण भारतीय कामगारांना औद्योगिक संघटनेत कायदेशीर अधिकार नाहीत व्यवस्थापन करणे शक्य नाही. योजना संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन सार्थक करण्यासाठी कमी पडत असते.

४) कामगार कायद्यातील उणीवा :-

भारतीय कामगारांना औद्योगिक संघटनेच्या निर्णय प्रक्रियेत समावेश केला नाही तो संघटनेसाठी जे श्रम करतो त्या बदल्यात त्याला पगार दिला जातो. संघटना त्याचा विकास गुंतवणूकीशी संबंध नसतो. संघटनेच्या श्रमाशिवाय इतर कोणत्या प्रक्रियेत समावेश केला जात नाही.

५) **तंत्र आणि कामगार यांच्या संबंधाच्या समस्या :-**

भारतीय संघटनेमध्ये तंत्र आणि सामान्य कामगार यांच्या संबंधात अंतर जाणवत या औद्योगिक प्रक्रियेत समन्वय निर्माण होत नाही.

अभियंता, हिशोबनीस, व्यवस्थापक इत्यादी तंत्र पदाप्रक्रियेत कार्य करणाऱ्या दर्जा असतो तर समन्वय मजूर वर्ग समाजाला जातो. यामुळे संपूर्ण कर्मचाऱ्यांतील समन्वय निर्माण होत नाही.

६) **बक्षीस आणि दर्जा प्रधानाला अपयश :-**

भारतीय कामगारात प्रोत्साहित करण्यासाठी बक्षीस आणि पदव्या दिल्या जातात. व्यवस्थापकांच्या निकटवर्तींना दिले जातात. खऱ्या मेहनती कामगारांना दूर केले जाते. पूर्वग्रह दूषित दृष्टिकोनातून बक्षीस किंवा पुरस्कार दिले जातात. म्हणून भारतीय कामगार अशा पुरस्काराची अपेक्षा करत नाही.

७) **व्यापारी संघटनेतील समस्या :-**

संघटनेत निर्माण झालेले उत्पादन बाजारात पाठवलेले जाते. परंतु भारतीय बाजारपेठे कार्यरत असणाऱ्या व्यापारी संघटना राजकीय संघटनेपूरस्कृतीत केलेल्या असतात. व्यापारी संघटना राजकीय पक्षाच्या इशारावर चालत असतात. यामुळे बाजारपेठे मदी तेजे कृत्रिम निर्माण करतात. यामुळे बाजारपेठेचा अंदाज बक्षने. औद्योगिक संघटनेला कठीण जाते. यावरून संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन योजना ठरते.

८) **भारतीय सामाजिक दृष्टिकोन :-**

संघटनेच्या गुणवत्ता विकासात शासन, ग्राहक, शिक्षण संख्या आणि समाजव्यवस्था हे घटक जबाबदार असतात. परंतु भारतीय समाज हा मागास आणि ग्रामीण भागात असल्यामुळे आधुनिक वस्तू आणि साधनापासून खरेदी करणे शक्य नाही. समाज दारिद्र्य रेषेखाली जीवन जगतो आहे. यामुळे बाजार परिस्थिती यापासून दूर राहतो. म्हणजे भारतीय संघटनेत संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन निर्माण करणे कठीण जाते.

वरील समस्यांचा सविस्तर अभ्यास करून भारतीय औद्योगिक संघटनेत सुधारणा करून संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन प्रक्रिया राबवल्यास गुणवत्ता सुधारण्यास मदत होईल.

**आपली प्रगती तपासा**

९) भारतीय संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची स्थिती स्पष्ट करा.

---



---



---



---

## १४.१४.२ भारतीय उद्योगात संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनासाठी परिणामकारक मार्गदर्शन (Suggestions for TQM effective in India)

### १) मत परिवर्तन :-

भारतीय समाजात मत परिवर्तन घडवून आणणे आवश्यक आहे. व्यावस्थापक, कामगार, व्यापारी ग्राहक शासन या सर्व घटकांच्या दृष्टिकोनातून मनपरिवर्तन घडवणे आवश्यक आहे. तर भारतीय उद्योगाचा दर्जा आणि गुणवत्ता सुधारणा होईल राष्ट्रीय हिताचा विचार करून औद्योगिक विकास करणे आवश्यक आहे. भारतीय उत्पादन आंतरराष्ट्रीय दर्जाचे निर्माण करण्यासाठी तंत्र व्यक्तीचा सहभाग महत्त्वाचा आहे.

### २) व्यवस्थापन तंत्रातील सुधारणा :-

आज उपयोगात आणल्या जाणाऱ्या उत्पादन प्रणालीत बदल करणे आवश्यक आहे. व्यवस्थापकीय पद्धतीमध्ये पूर्ण पारदर्शकता असणे आवश्यक आहे. व्यवस्थापन पद्धतीत सतत बदलात ठेवणे गरजेचे आहे. नैसर्गिक परिवर्तनाप्रमाणे व्यवस्थापनात बदल करणे आवश्यक आहे.

### ३) सहभागी व्यवस्थापन :-

सहभागी व्यवस्थापनामुळे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनात परिणामकारक होऊ शकते. संघटनेत निर्माण होणाऱ्या सर्व समस्या सहजरितीने सोडविणे शक्य होते. समोरासमोर चर्चा करून समस्या सोडवता येतात. प्रत्येक कामगारात सहभागी केल्यामुळे पण प्रत्येक समस्या अनुभवानुसार सोडवली जाते.

### ४) सकारात्मक शिक्षण आणि प्रशिक्षण :-

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची पूढील परिणामकारक स्तर म्हणजे शिक्षण आणि प्रशिक्षण होय व्यवसाय शिक्षणाचा विकास करून विशिष्ट शिक्षण आणि प्रशिक्षण देणे गरजेचे असते. ज्यामुळे कामगारांच्या ज्ञान, कला आणि कौशल्य गुणांचा विकास होईल असे शिक्षण देणे गरजेचे आहे.

### ५) बक्षीस आणि पुरस्कार :-

कामगारांना प्रेरित करण्यासाठी बक्षीस पुरस्कार, बढती, वेतनवाढ असे यंत्र वापरणे आवश्यक असते. यामुळे कामगारांना प्रेरणा मिळणे. ते अति उत्साहाने उत्पादन प्रक्रियेत सहभागी होतात. तसेच त्यांच्या संघटना विकासाकरीता सल्ला घेतात. ते आनंदी होतात. आधुनिक तंत्रज्ञानासाठी प्रशिक्षण होण्यासाठी देश विदेशी संस्था पाठवले पाहिजे. म्हणजे त्या तंत्रज्ञानाचा उपयोग संघटनेच्या गुणवत्ता विकासाकरीता होईल.

### ६) संघटना आणि कामगारांचा सकारात्मकतेत :-

दृष्टिकोन संघटना विकासाकरीता कामगार आणि कामगार संघटना यांच्या सहभागाची गरज असते. कामगार संघटनेचे उद्देश हे औद्योगिक संघटनेच्या उद्देशाला सहयोगी असावे म्हणजे संघटनेत संघटनेत संघर्ष कलह निर्माण होणार नाहीत.

७) **कनिष्ठ श्रेणी कामगारांना महत्त्व :-**

संघटनेच्या विविध विभागातील कर्मचाऱ्यांच्या समस्यांकडे लक्ष देणे गरजेचे असते. निसर्गानुसार परिवर्तन होत असते. त्याचप्रमाणे विविध क्षेत्राचा कनिष्ठ स्तर कर्मचारी वर्गाकडे लक्ष देणे महत्त्वाचे असते.

८) **समूह दृष्टिकोन :-**

एखाद्या क्रिडा संघाच्या सदस्याप्रमाणे संघटनेतील सर्व सदस्यांचा दृष्टिकोन सामूहिक असणे गरजेचे आहे. प्रत्येकाने केलेले काम आणि घेतलेला निर्णय ही संघटनात्मक विकासाला पोषक असले पाहिजे. संघटनेच्या सामूहिक हिताच्या दृष्टिने ते नियम बनवले जातात. त्यांचे प्रत्येकाने पालन करणे आवश्यक असते.

**आपली प्रगती तपासा**

१) भारतीय उद्योगात संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनासाठी परिणामकारक मार्गदर्शन कसे ठरते ते विशद करा.

---



---



---



---



---



---

**१४.१५ सारांश :**

मानवी संसाधन विकास प्रक्रियेला परिपूर्ण करणारे महत्त्वपूर्ण साधन म्हणजे शिक्षण, प्रशिक्षण आणि अध्ययन होय. तसे पाहाता या तिन्ही संकल्पना मिळत्या जुळत्या आहेत. शिक्षणाची भूमिका मानवी संसाधन विकास करण्यासाठी पोषक असते. कामगारांच्या ज्ञान आणि कौशल्याचा विकास करणे, संघटनात्मक गतीशीलतेचा विकास करणे, नवीन संशोधन करणे, तांत्रिक विकास करणे, नवीन उद्योजकाचे निर्माण करणे, विकास सातत्य ठेवणे अशा विविध भूमिका मानवी संसाधन विकास करण्यासाठी महत्त्वाच्या ठरतात.

भारतीय शिक्षण व्यवस्थेने श्रमशक्ती संवर्धनासाठी अनेक शैक्षणिक योजना राबवल्या आहेत. सर्व शिक्षा अभियान निरंतर शिक्षण योजना, व्यावसायिक शिक्षण योजना, प्रौढ शिक्षण, स्त्री शिक्षण, अपंग योजना शिक्षण हा प्रत्येक नागरिकांचा मूलभूत हक्क मानला आहे. शालेय साधनाचा पूरवठा, शिष्यवृत्ती योजनामोफत प्रवास सवलत खाजगी सेवा भावी संस्थाना शिक्षण संस्था चालवण्यास परवानगी राष्ट्रीय नियोजनात शिक्षणासाठी स्वातंत्र्य निधीची तरतूद अभियांत्रिकी शिक्षण, व्यवसाय शिक्षण, शिक्षणाचे शिक्षण वैद्यकीय शिक्षण अशा विविध शाखांचा विकास केला आहे.

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनांतर्गत औद्योगिक संघटनेमध्ये बदलल्या परिस्थितीनुसार बदल करणे ग्राहकांच्या मागण्यांचा विचार करणे. जागतिक बाजारपेठेवर लक्षकेंद्रीत करणे सर्व कामगारांना निर्णय प्रक्रियेत सहभागी करून देणे.

---

### १४.१६ शब्दार्थ :

---

निरंतर - सतत; अखंड, कायम चालू असणे.

मंद प्रक्रिया - अतिशय कमी गतीने चालणारी प्रक्रिया.

केंद्रीत - एकत्रित जोडणे; जमा होणे.

नाविन्याकरण - जूने सोडून नवीन स्वीकार करणे.

व्यवस्थापकीय - संघटनेचा कार्यकारी संचालक.

प्रगल्भ - व्यापक, अति उच्च, समजदार.

---

### १४.१७ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

१) प्रशिक्षण, शिक्षण आणि अध्ययन या संकल्पना व भूमिका लिहा.

२) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन संकल्पना स्पष्ट करा. महत्त्व आणि भारतीय समस्या स्पष्ट करा.

३) व्यवसाय शिक्षणाचा अर्थ सांगा. त्याची तत्त्वे आणि महत्त्व लिहा.

४) टीपा लिहा:

१) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनेचे महत्त्व

२) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनेचे वैशिष्ट्ये

३) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनेचे फायदे

४) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनेचे तत्त्वे



## जागतिक बुद्धिमत्ता आणि आरोग्य Global Mindset and Health

### अभ्यासाचे मुद्दे :-

- १५.० उद्दिष्ट्ये
- १५.१ प्रास्तावना
- १५.२ जागतिक बुद्धिमत्तेचा अर्थ
- १५.३ जागतिक बुद्धिमत्ता विकासाची गरज
- १५.४ जागतिक बुद्धिमत्तेचे व्यक्तीमत्त्व विकासातील योगदान
- १५.५ जागतिक बुद्धिमत्ता संवर्धन
- १५.६ जागतिक बुद्धिमत्ता विकासाचे फायदे
- १५.७ आरोग्य
  - १५.७.१ आरोग्याचा अर्थ
- १५.८ आरोग्य विषयक जागृकता
- १५.९ औद्योगिक / कामगारांचे आरोग्य
- १५.१० औद्योगिक / कामगारांचे महत्त्व
- १५.११ व्यावसायिक समस्या
  - १५.११.१ व्यावसायिक आजार / रोग समस्या
- १५.१२ व्यावसायिक आरोग्य समस्यांचे संरक्षण
- १५.१३ औद्योगिक आरोग्य कार्यक्रम
- १५.१४ सारांश
- १५.१५ शब्दार्थ
- १५.१६ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न

---

### १५.० उद्दिष्ट्ये :

---

- १) जागतिक बुद्धिमत्ता आणि कामगार आरोग्य यांचे सविस्तृत ज्ञान मिळवण्यास मदत होईल.
- २) जागतिक बुद्धिमत्ता आणि औद्योगिक आरोग्य यांचे संघटनेच्या दृष्टिकोनातून गरज महत्त्व आणि परिणाम यांचे आकलन होईल.

- ३) संघटनात्मक उद्दिष्टांच्या पूर्ती करीता जागतिक बुद्धिमत्ता आणि आरोग्य यांचे महत्त्व अभ्यास करता येईल.
- ४) मानवतेच्या दृष्टिकोनातून कामगारांच हित जपण्यासाठी महत्त्वाचे घटक अभ्यास करणे.

---

### १५.१ प्रस्तावना :

---

जागतिकीकरण ही प्रक्रिया जागतिक ग्राहकांच्या मागण्यापूर्ण करण्यासाठी बाजारपेठेचा विकास करतो. उद्योगाचा विविध स्तरातून वृद्धी करण्यासाठी जागतीकीकरणाला विकसित करण्यासाठी संयुक्त राष्ट्र संघ विकास कार्यक्रमा अंतर्गत मानवी संसाधन विकास अवहालात असे म्हणटले आहे की आधुनिक काळ वैश्वीकरणचे युग आहे. वैश्वीकरण प्रक्रिया जगाला नवीन नाही याची सुरुवात १६व्या शतकात झाली आहे. पण आज जागतीकीकरणाचा संदर्भ विविध स्वरूप आहेत. या अवहालात चार विशेष सांगितले आहेत.

#### १) नवीन बाजार :-

विदेशीय गुंतवणूक आणि भांडवल बाजार जागतिक स्तरावर जोडले आहेत. हे बाजार चौवीस घंटे काम करतात. यांच्यासाठी भौतिक अंतर मानत नाहीत.

#### २) नवीन उपकरणे :-

आज जगामध्ये समाजाच्या सोई करता विविध उपकरणे आहेत. माहिती तंत्रज्ञान दुरध्वनी (मोबाईल्स) आणि प्रसारण तंत्र इत्यादी घटकांचा समावेश आहे.

#### ३) नवीन कर्ते :-

जागतीकीकरण प्रक्रियेसाठी कार्य करणारे नवीन कर्ते निर्माण झाले आहेत. जागतिक व्यापक संघटना, गैर सरकारी संघटना, रेडक्रॉस इत्यादी विविध संघटनांचा समावेश होतो.

#### ४) नवीन नियम :-

सारी कामे कॉन्ट्राक्समध्ये मदतीने केली जातात. बहुराष्ट्रीय कंपन्या जगभर महाराष्ट्र किंवा राज्याबरोबर करार बद्ध आहे.

वरीलप्रमाणे जागतिक व्यापारी स्वरूप बदल आहे. त्याला अधिक विकसित करण्यासाठी जगातील तत्त्वज्ञान आणि तंत्राचा उपयोग करून घेतला जातो. अशा जागतिक बुद्धिमत्ताचा (Global Mindset) उपयोग करून जागतिक उद्योग व्यवस्थापन आणि सेवा क्षेत्राचा विकास केला जातो यामुळे आधुनिक ग्राहकांच्या मागण्या करणे शक्य होत आहे. म्हणजे या जागती बुद्धिमत्तेचा सविस्तर अभ्यास करणे महत्त्वाचे ठरते.

## १५.२ जागतिक बुद्धिमत्तेचा अर्थ :

आधुनिक काळात शिक्षणाचे महत्त्व दैनंदिन जीवनात वाढत आहे. शैक्षणिक विकासामुळे वैज्ञानिक वैचारिकता, शास्त्रीय शोध यांचा उपयोग होत आहे. अशा या बौद्धिक विचारांचा विकास होऊन आधुनिक नवीन विचार जन्माला घातले जातात. जुन्या व्यवस्थेतील समस्या किंवा दोष करण्यासाठी यांचा उपयोग होतो. औद्योगिक क्षेत्रात केल्या जाणाऱ्या उत्पादनात अनेक दोष असतात. यांचे दोष दुर करण्यासाठी वैचारिक बुद्धिवंतांची आवश्यकता असते. शास्त्रज्ञ नवीन शास्त्रीय विचार निर्माण करत असतात. त्यांचा फायदा कामगार, व्यवस्थापन उत्पादन प्रणाली ग्राहक यांना होत असतो. थोडक्यात मानवी कल्याणासाठी बुद्धिवंतांची मदत होते. अशा बौद्धिक विचारांचा उपयोग जागतिक स्तरावर केला जाऊ शकतो. बुद्धिजीवी वर्गाचा जगाच्या कल्याणासाठी आपल्या बुद्धिचा कसा उपयोग करता येईल. या प्रयत्नात असते. औद्योगिक व्यवस्थेसाठी, व्यावसायिक व्यापारी, आर्थिक तज्ञाची जागतिक मागणी आहे.

## १५.३ जागतिक बुद्धिमत्तेच्या विकासाची गरज :

जागतिक बुद्धिमत्तेच्या विकासाची गरज जगातील ग्राहकांच्या इच्छा पूर्ण केल्या जाऊ शकतात. यामध्ये यांत्रिक शोध, तांत्रिक शोध, मानवी संसाधन विकास मानसिक संसोधन अशा विविध क्षेत्रात जागतिक बुद्धिमत्तेच्या जोरावर मानवी कल्याणासाठी सेवा निर्माण केल्या जातात. जग हे संपूर्ण एक गाव आहे. हे पूर्ण करण्यासाठी जागतिक बुद्धिमत्ता विकास करणे आवश्यक आहे.

### १) सुधारणात्मक बदल :-

उद्योग वातावरणात झालेले बदल हे जगातील परिस्थितीवर अवलंबून असतात. जगामध्ये ज्या नवीन सूख सोई निर्माण होतात त्या नुसार औद्योगिक संख्येत सुधारणा करणे आवश्यक असते त्या करीता जागतिक परिस्थितीचा अभ्यास करणाऱ्या जागतिक तंत्राचा उपयोग असतो. जगातील बदलाची माहिती केवळ अशाच तज्ञाना असते. अमेरिका, जपान, इटली आणि चीन यांच्या बाजार पेटेत होणाऱ्या बदलानुसार आपल्याही औद्योगिक आणि बाजार प्रणालीमध्ये सुधारणा करण्यासाठी जागतिक पातळीत बुद्धिमत्ता विकसित करणे गरजेचे असते.

### २) लोकसंख्येचा परिणाम :-

वाढती लोकसंख्या आणि वाढत्या लोकसंख्यांच्या वाढत्या मागण्या पूर्ण करण्याचे जगासमोर आव्हान आहे. सामाजिक, आर्थिक, राजकीय अशा विविध मागण्या आहेत. गरीब देशासमोर आन्न-धान्य यांचा पूरवठा करण्याची समस्या आहे, ही सोडवण्यासाठी कृषी विकास घडवण्याची जबाबदारी जागतिक कृषीतज्ञाची असते. परंतू असे तज्ञ घडवणे ही जबाबदारी राष्ट्रीय व्यवस्थेची असते. लोकसंख्यांच्या अन्न धान्य, निवारा, रोजगार, शिक्षण, वैद्यकीय व्यवस्था अपूरी आहे. म्हणून तांत्रिक प्रगतीनुसार जागतिक प्रगती साधन शक्य होते. म्हणजे जागतिकी बुद्धिमत्ता जीवन उपयोगी गरजा पूर्ण करण्यासाठी महत्त्वाची असते.



### ३) जागतिक, आर्थिक चढ-उतार :-

जगातील आर्थिक परिस्थिती प्रात्यक्ष अप्रत्यक्ष संपूर्ण विश्वासावर परिणाम होतो. २००९ मध्ये अमेरिकेत निर्माण झालेल्या आर्थिक मंदीचा परिणाम जगातील आर्थिक बाजार पेटेवर झाला, कामगार कमी करण्यात आले होते. अशा जागतिक परिस्थिती अभ्यास करण्यासाठी अर्थतंत्राचा विकास होणे आवश्यक आहे. भारतीय अर्थतंत्रज्ञ पि. चितंमबर आणि पंतप्रधान डॉ. मनमोहन सिंग यांच्या योगदाने जागतिक आर्थिक मंदीतून भारताला बाहेर काढले आहे असे अर्थतंत्र निर्माण होण्याची गरज असते.

### ४) ग्राहकांच्या मागण्या :-

ग्राहक हा संपूर्ण उद्योग क्षेत्राचा मूलभूत केंद्र मानला जातो. जगामध्ये निर्माण होणाऱ्या वस्तू आणि सेवा ग्राहकांना आकृषित करण्यासाठी दर्जेदार बनवण्याचा प्रयत्न केला जातो. जागतिकीकरणामुळे संपूर्ण विश्वाची बाजार पेटे ग्राहकांना खुली झालेली म्हणून जागतिक स्पर्धेत आपली वस्तू किंवा सेवा घेऊन जाण्याअगोदर ती दर्जेदार आकर्षक आणि इतर उत्पादनाच्या तुलना ग्राहकांना पाठवणारी असावी असे उत्पादन निर्माण करण्यासाठी जागतिक दर्जाच्या अर्थतंत्र, सामाजिक तंत्र, व्यावसायिक तंत्र, व्यापारी तंत्र यांची मदत घ्यावी लागते. प्रत्येक तंत्र आपल्या क्षेत्राचा अभ्यास करून वस्तू निर्मितीसाठी मार्गदर्शन करतील. यातून निर्माण होणारे उत्पादन जागतिक मार्गदर्शन मागणी पूर्ण करू शकले परंतु अशा जागतिक दर्जेचे तंत्र व्यक्तीने पूरक वातावरण निर्माण करणे गरजेचे आहे.

### ५) आजारांची भिती :-

जागतिकीकरणामुळे विविध जागतिक आजार निर्माण झाले आहेत. एड्स (AIDS), स्वाईन फ्लू, बर्ड फ्लू या सारखे अनेक आजार उद्योग आणि व्यापारावर परिणाम करत असतात. अशा रोगापासून मुक्ती मिळवण्यासाठी वैद्यकीय क्षेत्राचा विकास होणे गरजेचे आहे. दवाखाने, शास्त्रक्रिया, औषधे आणि डॉक्टर आणि कर्मचारी वर्ग निर्माण करणे गरजेचे आहे. याशिवाय अनेक लहानमोठे रोग व्यक्तीच्या श्रमावर परिणाम करतात.

### ६) आर्थिक सहकार्य :-

व्यापार आणि उद्योग विकासासाठी आर्थिक सहकार्याची गरज असते शिवाय असे कार्य करण्यास तंत्र व्यक्तींना आर्थिक मदत होणे गरजेचे असते. या करीता EEC, EFTA, ASEAN, SAARC अशा संघटनांची मदत होत असते. जागतिक व्यापार आणि उद्योग विकास मदत करणे गरजेचे आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) जागतिक बुद्धिमत्तेचा अर्थ सांगून जागतिक बुद्धिमत्तेच्या विकासाची गरज स्पष्ट करा.

---



---



---



---

---

## १५.४ जागतिक बुद्धिमत्ता व्यक्तिमत्त्व विकास योगदान / महत्त्व :

---

### १) कर्तबगारी चंचल आणि परिवर्तन :-

जागतिक बुद्धिमत्ता विकासांमुळे व्यक्तीच्या वैयक्तिक गुणाचा विकास होण्यास मदत होते. जागतिक व्यापार वृद्धीसाठी व्यक्तीमत्त्व विकास होणे गरजेचे असते. संघटना विकासासाठी विविध तज्ञांच्या मार्गदर्शन व्यक्त वर्तनाची छाप सामान्य व्यक्तीवर होते कर्तबगारी चंचलता आणि परिवर्तन गती साध्य करणे शक्य होते भारतातील धीरूभाई अंबानी यांच्या कर्तबगारीमुळे अनेक लोक प्रेरित होऊन उद्योग विकास प्रक्रिया सहभागी झाले आहेत.

### २) जागतिक विचार स्थानिक फायदा :-

स्थानिक विकास करण्यासाठी जागतिक विचार केला तत्त्व सिद्धांत आणि तंत्र यांचा अवलंब केला जातो. यामुळे स्थानिक लोकांना अशा गुणात वृद्धी होत असते. एक स्थानिक उद्योग विकसित करत असताना जागतिक तत्त्वज्ञानाचा अवलंब करणे गरजेचे असतात यामुळे जगातील आचार विचार स्थानिक लोकांना कडून स्विकारले जात असतात. भारतात कमी पावसाची गरज पूर्ण करण्यासाठी अमेरिकेतील पाऊस पाडणारे तंत्रज्ञान अवलंब केल्यामुळे भारतीय पारंपारिक आचार विचारावर परिणाम घडून आला वैज्ञानिक विचार स्विकारला गेला.

### ३) नवीन अनुभव :-

जागतिक तज्ञांच्या बुद्धिमत्तेचा वापर केल्यामुळे नवीन अनुभव येत असतात. सर्व वस्तू एकाच ठिकाणी मिळविण्यासाठी मॉल संस्कृती भारतीय समाजाला अनुभवयास मिळू लागली आहे. अनेक सेवा सुविधा मॉल मध्ये मिळत असतात. या सारख्या अनेक विविध उद्योग क्षेत्रातील नवीन नवीन अनुभव मिळाल्याने व्यक्तीमत्त्व विकास होत असतो.

### ४) योग्यता सूक्ष्मता आणि इतर गुण :-

व्यक्तीला आधुनिक काळात प्रगती करून घेण्यासाठी परिस्थितीनुसार योग्यत्या पात्रता निर्माण करून आवश्यक असते. जागतिक स्पर्धेनुरूप व्यक्तीमध्ये योग्यता निर्माण होणे आवश्यक असते. त्या पात्रता आत्मसात करण्यासाठी जागतिक तज्ञांचा विचाराची मदत होत असते. व्यक्तीमध्ये सूक्ष्मता हा गुण विकसीत होणे गरजेचे आहे. यामुळे उद्योग व्यवसायातील लहान लहान घटक दुर्लक्षित होणार नाही. यामुळे उद्योगात काटेकोरपणे निर्माण होण्यास मदत होते. क्रियाशीलता वेळेचा सदोपयोग, कठीण श्रम करण्याची तयारी अशा विविध गुणांचा विकास जागतिक बेलगेस्ट लक्ष्मामतल या सारख्या व्यक्तीचा अनुकरण करणे गरजेचे असते.

### ५) धोक्यातून फायदा :-

अर्थशास्त्रीय नियमानुसार ज्या ठिकाणी धोका अधिक असतो तेथे नफा अधिक असतो. तर ज्या ठिकाणी धोका कमी त्या ठिकाणी नफा कमी असतो. अशा धोका दर्शक परिस्थितीचा सामना करण्याचे धैर्य मिळणे आवश्यक असते. जगातील विविध तज्ञाना प्रतिपाद केल्याल्या विचारांमुळे भांडवल बाजार उद्योग व्यवसाय यांच्या गुंतवणूकीतील धारण करणे आवश्यक असते हे धाडस जागतिक विचारवंतांच्या मदत मिळत असते.

६) **दक्षता, सभ्यता नियोजन :-**

प्रत्येक व्यक्तीला दक्षता गूण गरज असते प्रत्येक घटना घडामोडीची दक्षता घेणे आवश्यक असते जागतिक बुद्धिमत्तेचा विचार व्यक्तीला दक्षता सहकार्य शीलसंवर्धन अशाची गरज असते. समाजाच्या नितीनियम पालन करणे गरजेचे असते. आधुनिक काळात नियोजनाला खूपच महत्त्व प्राप्त झाले आहे. भविष्यात येणाऱ्या अडचणी अंदाज बांधून नियोजन करणे आवश्यक असते. या नियोजन तत्वाचे गुण प्रत्येक व्यक्तीत आत्मसात होणे आवश्यक असते.

७) **विज्ञान, उत्साह आणि मर्यादा :-**

जिज्ञावृत्तीमुळे व्यक्तीला जीवन जगण्याचा मार्ग मिळते. यश आज मिळाले नाही तरी नंतर मिळेल या वृत्तीमुळे व्यक्ती सतत क्रियाशील राहू शकते. इतर तज्ञाचा प्रसिद्धीमुळे व्यक्तीत उत्साह निर्माण होऊ शकते. त्याने केलेल्या कार्याने त्यांना प्रसिद्धी मिळाली आहे. अशी प्रसिद्ध मर्यादांचे पालन करणे आवश्यक आहे. उद्योग मानवता, राष्ट्र यांच्या नियमांच्या पालन करणे आवश्यक आहे.

**आपली प्रगती तपासा**

१) जागतिक बुद्धिमत्ता व्यक्तिमत्त्व विकासाचे योगदान स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---



---

**१५.५ जागतिक बुद्धिमत्ता संवर्धन :**

१) **नवीन दिशांचा स्विकार :-**

जागतिक विचार धारे मध्ये जे नवनवीन विचार निर्माण होत आहेत त्यांचा स्विकार होणे गरजेचे आहे. माहिती तंत्रज्ञान, प्रसार माध्यमे, जागतिक शांतता, जागतिक व्यापार, सामाजिक न्याय, स्त्री शिक्षण, आधुनिक शिक्षण प्रणाली या सारख्या विविध विचारांचा स्विकार संपूर्ण जगाने करणे गरजेचे आहे. यामुळे बैद्धीक कसोटीवर घेतलेले विचार विश्व कल्याणाच्या कामी येईल.

२) **सांस्कृतिक आवड आणि सभ्यताचा आदर :-**

जगात विविध देशांची विभिन्न संस्कृती आणि सभ्यता यांचा आदर होणे गरजेचे आहे. परंतू चूकीच्या विचारावर आधारलेली संस्कृती त्याग होणे गरजेचे आहे. जीवन जगण्याच्या साधनासाठी वैचारीक संस्कृती निर्माण झाली. हिचा वारसा पुढे कायम ठेवणे गरजेचे असते. मानवी कल्याणाकरीता निर्माण केलेल्या संस्कृती आणि सभ्यता चे संवर्धन करणे.

### ३) **संमीश्र परिस्थिती आणि परिवर्तन :-**

जागतिकीकरणामुळे देशादेशातील देवाण-घेवाण वाढली आहे. या बरोबर विचार, आचार आणि सांस्कृतिक अदलाबदल झालेली आहे. म्हणून परिवर्तन हा निसर्गाचा नियम आहे. जून्या विचारात परिवर्तन होऊन नवविचार जन्माला येतात. नवीन विचाराने जागतिक परिस्थितीवर परिणाम होत असतात. थोडक्यात बदल्या परिस्थितीनुसार आर्थिक सामाजिक औद्योगिक परिवर्तन घडत आहे. यामुळे नवीन विचार होत आहे.

### ४) **उपभोगवृत्ती आणि साधने :-**

आधुनिक काळामध्ये उपभोग संस्कृतीचा विकास झाला आहे. मानवी सेवा चैनेच्या वस्तू यावर भर दिला जातात. उदा. दुरदर्शन संच, हॉटेल, दुरध्वनी (मोबाईल), पर्यटन सोई साधनाची आवश्यकता असते. म्हणून यांचा विकास करण्याकरीता तंत्रयंत्राची आवश्यकता असते. या करीता तज्ञ व्यक्ती महत्त्वाच्या असतात.

### ५) **प्रामाणिकपणा आणि विचार मूल्ये :-**

व्यक्तीच्या अंगी प्रमाणीपणाचा विकास होणे गरजेचे आहे. त्यासाठी वैचारीक मूल्ये व्यक्तीला गरजेचे आहे. त्यासाठी निर्माण करून परिवर्तीत विचारानुसार जीवन क्रम करण्याची दिशा देत असतात. प्रत्येक व्यक्तीने आपले कार्य प्रामाणिकपणे केले पाहिजे. तर जागतिक विचार मूल्ये निर्माण होण्यास मदत होईल. स्वार्थीवृत्तीमुळे नवीन विचार आदर्श निर्माण होणार नाहीत म्हणून प्रामाणिकपणा हा प्रत्येक व्यक्तीच्या अंगी विकसित होणे आवश्यक आहे.

### **आपली प्रगती तपासा**

१) जागतिक बुद्धिमत्ता संवर्धन म्हणजे काय ?

---



---



---



---



---

### **१५.६ जागतिक बुद्धिमत्ता विकासाचे फायदे :**

#### १) **आधुनिक तंत्रज्ञानाची देवाण-घेवाण :-**

जागतिक बुद्धिमत्ता विकासामुळे आधुनिक माहिती तंत्रज्ञान, कौशल्य यांची देवाण-घेवाण होण्यास मदत होईल वाढत्या मागण्या लक्षात घेतात उद्योग, विज्ञान, वैद्यकीय शास्त्र, सामाजिक समस्या, कृषी क्षेत्र अशा विविध घटकांच्या विकासासाठी आधुनिक तंत्राची देवाण-

घेवाण होणे महत्त्वाचे असते. जागतिक संघटनेने संपूर्ण जगातील मानव जातीच्या कल्याणाची योजना ध्येय स्विकारले आहे या कामी मदत होईल.

## २) आर्थिक, सामाजिक आणि संसाधने यांचे संबंध जोडणे :-

जगातील आर्थिक सामाजिक समस्या सोडवण्यासाठी संसाधनाचे संबंध जोडणे आवश्यक आहे. मानवी गरजा पूर्ण करणे सहज शक्य करणे विकसीत क्षेत्रात आवश्यक असते. यासाठी जागतिक बुद्धिमत्तेचा वापर करणे गरजेचे असते म्हणून मानवाच्या आर्थिक सामाजिक प्रश्नाचा संबंध मानवी संसाधन विकासाशी जोडण्यासाठी जागतिक तज्ञाची मदत घ्यावी लागत असते.

## ३) संसाधन विकासाचे उत्तम साधन :-

मानवी संसाधन विकास करणे ही संपूर्ण विश्वासाचा ध्यास आहे. या करीता जागतिक बुद्धीवानाची मदत महत्त्वाची आहे. संसाधन विकास करण्याची तंत्र आणि मार्ग या बुद्धिवंताच्या विचारात समाविष्ट असतात. यामुळे जगाच्या संसाधन विकासाला सर्वात उत्तमदर्जाचे साधन म्हणून जागतिक बुद्धिमत्तेकडे पाहिले जाते.

## ४) जलद आर्थिक विकास :-

आर्थिक प्रगतीला अडथळा निर्माण करणाऱ्या घटकांचा सखोल अभ्यास करून त्यावर उपाय तज्ञ व्यक्ती सांगत असतात. त्यांच्या अभ्यास पूर्ण उपाय योजना आंमलात आणण्यास देशाची आणि जगाची आर्थिक प्रगती जलगती होण्यास मदत होते. उद्योग विकास, संघटना विकास, संसाधन विकास, सामाजिक समस्या ग्राहकांच्या मागण्या, जागतिक परिस्थिती तंत्रज्ञान अशा विविध तंत्र व्यक्तीच्या विचाराचा अंतरभाव करून औद्योगिक समस्या सोडवल्या जातात. उत्पादन जलद गतीने करून जलद विकास साध्य करता येतो.

## ५) रोजगार संधी निर्माण करणे :-

परिस्थिती, मागण्या, लोकसंख्या यांचा विचार करून रोजगार संधी निर्माण करण्यासाठी तज्ञ अभ्यासकांची मदत महत्त्वाची असते तर नवीन यंत्र तंत्र निर्माण झाल्यामुळे कामगारांना बेकारी येऊ नये म्हणून शिक्षण, प्रशिक्षण देऊन रोजगार पार केले जाते. या कामी तज्ञाच्या मदतीची गरज असते.

## ६) मूलभूत घटकांचा विकास :-

औद्योगिक विकास पूरक ठरणारे मूलभूत घटक जमीन, पाणी, भांडवल, कामगार व्यवस्थापक घटकांचा विकास करणे म्हणजे विस्तार करणे आवश्यक आहे. यासाठी सामाजिक आर्थिक शैक्षणिक, व्यावसायिक दृष्टिकोन असणाऱ्या तज्ञांनाची मदत घेणे फायदेशीर ठरते.

## ७) निर्यात वाढ :-

कोणत्याही देशाच्या प्रगतीची ओळख त्या देशाने निर्यात करणाऱ्या वस्तूवर अवलंबून असते. आपल्या गरजा पूर्ण करून अतिरिक्त झालेले उत्पादन निर्यात केले जाते. परंतु निर्यात केली जाणारी वस्तू जागतिक बाजारात दर्जेदार आणि रक्त असणे आवश्यक असते. या कामी फक्त जागतिक दर्जाच्या तज्ञ व्यक्तीचे योगदान महत्त्व ठरते.

८) **दर्जा निर्माण करणे :-**

जगातील इतर वस्तू व सेवा देणाऱ्या कंपन्याप्रमाणे आपल्याही संघटनेचा उत्तम दर्जा निर्माण करणे महत्त्वाचे असते. तसा दर्जा निर्माण करण्यासाठी जागतिक बाजार पेठे आणि ग्राहकांचा अभ्यास करणाऱ्या तज्ञांची मदत होते. तर उद्योगात तांत्रिक सुधारणा करण्यासाठी तांत्रिक तज्ञानाची मदत होते या सर्व प्रक्रियेमधून दर्जेदार वस्तू किंवा सेवांचे उत्पादन करून जगात एक वेगळी प्रसिद्धी निर्माण केली जाऊ शकते.

९) **मानवी कल्याण :-**

ग्राहक, कामगार, व्यवस्थापक, विशिष्ट तज्ञ या सर्व व्यक्ती मानव आहेत. सर्वांच्या कल्याणासाठी संघटनेत मानवी संसाधन विकास राबवले जाते. या करीता विविध क्षेत्रातील जागतिक बुद्धिवंतांची मदत घेते फायद्याचे पडते. परंतू या तंत्राना औद्योगिक संघटना, राष्ट्र आणि जागतिक संघटना यांनी मदत करून तज्ञांचा विकास करणे गरजेचे ठरते.

**आपली प्रगती तपासा**

१) जागतिक बुद्धिमत्ता विकासाचे फायदे सांगा.

---



---



---



---



---

**सारांश :-**

जागतिक प्रगतीचे महत्त्वपूर्ण साधन म्हणजे जागतिक बुद्धिमत्ता होय. जगात विविध क्षेत्रात तज्ञ (बुद्धिवान) व्यक्ती आहे. औद्योगिक क्षेत्र, आर्थिक क्षेत्र, वैद्यकीय क्षेत्र, तांत्रिक क्षेत्र, शैक्षणिक तज्ञ अशा विविध क्षेत्रात नवीन विचार किंवा सिद्धांत निर्माण करणारे तज्ञ असतात. त्यांच्या योगदानामुळे व्यवस्थेत निर्माण होणाऱ्या समस्या कमी करून मानवी कल्याण साधता येते.

परंतू सर्वांच्या कल्याणासाठी प्रयत्नशील असणाऱ्या बुद्धिवंतांच्याकडे ही लक्ष देणे आवश्यक आहे. त्यांना आवश्यक सोई सुविधांची पूर्तता करणे आवश्यक असते. वेतन, मानधन, भत्ते, विद्यावेतन, संशोधन केंद्र उच्चशिक्षण संख्या जागतिक भ्रमण सवलत देणे, निवास व्यवस्था म्हणजे संशोधन कार्य करण्यास पोषक वातावरण निर्माण होऊन जगाच्या कल्याणासाठी त्यांच्या बुद्धीचा वापर होईल.

## १५.७ आरोग्याचा अर्थ; आरोग्याविषयी जागृती

आरोग्य हा जीवनाचा अविभाज्य घटक आहे. अरोग्य संपन्न समाजातील जनता कार्यक्षम आढळते. आरोग्य आणि शिक्षण या दोन बाबींवर शासनाचा खर्च सर्वाधिक होतो. सार्वजनिक आरोग्याच्या बाबतीत नवीन औषधांचा शोध लावणे, आरोग्य विषयक सेवा सर्व सामान्यापर्यंत पोहचविणे, इतर राष्ट्रांच्या बरोबर संबंध ठेवून तेथील आरोग्य बाबतच्या नवीन गोष्टी जाणून घेणे, आज अतिदुर्गम भागामध्ये देखील आरोग्य यंत्रणेमार्फत सार्वजनिक तसेच वैयक्तिक स्वास्थाच्या संदर्भात वेगवेगळे कार्यक्रम राबवले जातात. आरोग्य उपकेंद्रे, प्राथमिक आरोग्य केंद्र, ग्रामीण आरोग्य केंद्र, आरोग्य केंद्राच्या इतर शाखा इत्यादींचे जणू कांही जाळेच पसरले आहे.

आरोग्याचा संबंध हा व्यक्तिजीवनाशी येतो असे नाहीतर आरोग्याचा संबंध व्यक्तीजीवनाबरोबर सामाजिक जीवनाशी संबंधीत आहे. राष्ट्राची प्रगती ही फक्त त्या देशातील उद्योग यंत्र-तंत्रावर अवलंबून असते. लोकांचे आरोग्य संपदेवर अवलंबून असते. लोकांचे आरोग्य चांगले असेल तर त्यांच्यात उत्साह कार्यक्षमता असते यामुळे राष्ट्राच्या विकासाच्या दृष्टिकोनातून महत्त्वाचे असते.

जीवनातील विविध व्यसने, वेश्यागमन, तेलकट आहार, अपूरा आहार आणि व्यावसायिक समस्येमुळे ही आरोग्य धोक्यात येते. देशातील आरोग्य त्या देशातील आर्थिक संस्कृतीक सामाजिक व शैक्षणिक प्रगतीवर आधारित असते आरोग्य ही संकल्पना पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

### १५.७.१ आरोग्याचा अर्थ :-

सर्वसामान्यपणे आरोग्य म्हणजे रोग नसणारी व्यक्ती किंवा निरोगी व्यक्ती ही आरोग्य संकल्पना जोडली आहे. परंतू शास्त्रीय दृष्ट्या आरोग्य या शब्दाची एवढी मर्यादीत व्याख्या नाही तर आरोग्य या शब्दाची व्याख्या पुढीलप्रमाणे करता येते. "आरोग्य म्हणजे केवळ रोग नसणे किंवा दुबळे नसणे असे नव्हे तर आरोग्य ही शरीराची आणि मनाची सामाजिक प्राणी या नात्याने एक परिपूर्ण अवस्था होय."

मानवी शरीराला निसर्गता वात, कफ, पित्त, या तीन व्याधी असतात. वातावरणातील कमी अधिक प्रमाण आहार, विहार यामुळे आरोग्याला बाधा निर्माण होते. शरीर आजारी पडत असते परंतू शरीराला नियमता सवयी लागल्यामुळे शरीर आजारी पडत असते.

शरीर क्षमतेपेक्षा अधिक श्रम केल्यामुळे शरीर बांधीत होऊ शकते. विश्रांती पाणी अन्न कामाच्या ठिकाणी ठिकाणचे वातावरण यामुळे शरीर बांधीत होऊ शकते, यासाठी शुद्ध वातावरण असणेही आवश्यक असते. औद्योगिक संघटनेत काम करणाऱ्या व्यक्तींना अनेक आजाराची लागण होत असते. मानवी शरीर हे विविध सामाजिक मानसिक भौगोलिक व्यवसायी परिस्थितीवर आधारित असते त्यामुळे विविध रोग आणि आजार मानवी श्रमावर परिणाम करणारे घटक अभ्यासणे महत्त्वाचे आहे. म्हणून आरोग्य सविस्तरपणे पुढीलप्रमाणे अभ्यासता येईल.

---

## १५.८ आरोग्याविषयीची जागरूकता :

---

### आरोग्यात निर्णायक घटक :-

#### १) नैसर्गिक व शारीरिक घटक :-

या मध्ये हवा, पाणी, प्रकाश, हवामान, ऋतू, जमीन ह्या घटकांचा समावेश होतो. त्याचप्रमाणे मानवनिर्मित घटक ही जबाबदार असतात. दूषित पाणी, दूषित हवा, निकृष्ट आहार, सांडपाण्याची दूरव्यवस्था हे घटक आरोग्यात घातक ठरतात. व्यक्तीच्या आरोग्याकरीता, सूर्य प्रकाश, हवा, पाणी, आहार, विश्रांती, व्यायाम, मानसिक शांतता या गोष्टी महत्त्वाच्या आहे. ज्या प्रमाणे हिंदू धर्मात पुत्र प्राप्त झाल्याशिवाय विवाह पूर्ण होत नाही. त्या प्रमाणे आरोग्याच्या पूर्णत्वाला वरील घटक महत्त्वाचे आहेत.

#### २) सामाजिक परिस्थिती :-

सामाजिक परिस्थितीचा परिणाम व्यक्ती आरोग्यावर होतो. सामाजिक परिस्थितीच्या निर्मितीस सभोवतालचे लोक, त्यांचे व्यवसाय, त्यांच्या रुढी, परंपरा, मूल्ये, बंधने, वय, लिंग, भाषा, शिक्षण क्षेत्र इत्यादी घटकांचा समावेश होतो. भोवतालच्या परिसरातील लोकांत दारूचे व्यसन वेश्या व्यवसाय अनेक अर्वेध धंदे अतील तर व्यक्ती जीवनावर वाईट परिणाम होतो. धर्माच्या नावाखाली दंगली निर्माण करणे. सामाजिक रुढी, परंपरा, प्रथा, या ही सामाजिक जीवनावर विपरित परिणाम करतात.

#### ३) जैविक घटक :-

जीवनशास्त्रीय घटक मानवी आरोग्यावर परिणाम करत असतात. जैविक घटकांत पाणी, कीटक, वनस्पती, जीवाणू, आहारातील वनस्पती, अंडी, मासे, मांस, दुध या गोष्टी महत्त्वाच्या आहेत. हे सर्व घटक जीवनशास्त्रीय परिसरातून प्राप्त होतात.

तरी उपद्रव्ये करणारे घटक आहेत यामुळे व्यक्ती रोग किंवा आजाराची लागण होऊ शकते. बर्ड फ्लू, चिकनगुनिया, मलेरिया, स्वाईन फ्लू या सारख्या अनेक रोग होत असतात.

### आपली प्रगती तपासा

१) आरोग्याचा अर्थ सांगून आरोग्यविषयी जागृती स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---



**आरोग्यावर परिणाम करणारे घटक :-****१) वाढती लोकसंख्या :-**

भारतासारख्या देशात समोर लोकसंख्या वाढीची मोठी समस्या आहे. लोकसंख्या वाढ ही सर्व समस्येचे मूळ कारण आहे. म्हणून आरोग्य समस्यात ही जबाबदार आहे.

निरक्षरता, अंधश्रद्धा, दैववाद अधिक निर्माण होऊन आरोग्यावर वाईट परिणाम घडत असतात. दारिद्र्य निर्माण होऊन जीवन आवश्यक गरजाच पूर्ण करू शकत नाही तर आरोग्य सुधारणा ही दूरची गोष्ट असते.

**२) उच्च जन्म-मृत्यू दर :-**

जन्म आणि मृत्यू दराचे प्रमाण योग्य असणे गरजेचे असते. मृत्यूदर अधिक असल्यामुळे आयुष्यमान दर कमी होतो. भारतात बालमृत्यूचे प्रमाण अधिक आहे. कारण आरोग्य चांगले नसल्यामुळे अनेक रोगांची लागण लागते आणि रोग निर्माण होत असतात. देशाच्या प्रगतीच्या दृष्टित जन्म-मृत्यू दर समप्रमाणात असणे गरजेचे असते.

**३) प्रदूषण :-**

औद्योगिकीकरणामुळे मोठे मोठे उद्योग निर्माण झाले, कारखान्यामुळे उत्पादन वाढले, रोजगार वाढले, परंतु आरोग्याला दूषरिणाम करणारे प्रदूषण वाढले आहे. धूर दूषित वायू, दूषित रसायनयुक्त सांडपाणी या सारखे विषारी पदार्थ वातावरणात सोडले जातात व त्यांचा आरोग्यावर वाईट परिणाम होतो. हवा प्रदूषण, जल प्रदूषण, जमीन प्रदूषण, प्लॅस्टिकचा गैर वापर या सारख्या प्रदूषणामुळे सामाजिक आरोग्य धोक्यात येत आहे.

**४) कुपोषण :-**

सर्वसाधारणपणे व्यक्तीला दररोज २४०० कॅलरी उष्णता निर्माण करणारे अन्न मिळण्याची आवश्यकता असते. परंतु भारतात दारिद्र्य रेषेखाली जीवन जगणाऱ्या लोकांना २००० कॅलरीज एवढे ही अन्न मिळत नाही. म्हणून कुपोषण समस्या निर्माण होते. डॉ. स्वयंवत्से यांच्यामध्ये २५ कोटीपेक्षा अधिक लोक अर्थपोट राहून जीवन जगतात. भारतातील मुलांचे जन्मताच ३% वजन कमी असते. कारण मातापिताना कमी आहार असतात. अशी कुपोषित मुले आजारी जन्माला येतात.

**५) अपून्या वैद्यकीय / सेवा :-**

भारतीय लोकसंख्येच्या प्रमाणात उपलब्ध वैद्यकीय सेवा सोई अपून्या आहेत. दवाखाने, प्रशिक्षित डॉक्टर, नर्स, इतर प्रशिक्षित कर्मचारी वर्गाचा अभाव असतो. विकसित तंत्रज्ञानाचा अभाव यामुळे आजारी व्यक्तींना अनेक समस्यांना सामोरे जावे लागते.

अशा विविध घटकांच्या आरोग्यावर वाईट परिणाम होत असतो. या शिवाय कामगार आरोग्याचा प्रश्न निर्माण होतो. कामगार निरोग्य असल्याशिवाय तो उत्पादन प्रक्रिया सहभागी होऊ शकणार नाही. पूर्ण क्षमतेत उत्पादन प्रक्रियेत राबण्यासाठी विविध आरोग्य सोई सुविधा देणे गरजेचे असते.

### आपली प्रगती तपासा

१) आरोग्यावर परिणाम करणारे घटक सांगा.

---



---



---



---

### १५.९ औद्योगिक किंवा कामगारांचे आरोग्य :

उत्पादन प्रक्रियेतील सर्वात महत्त्वाचा घटक म्हणजे कामगार होय. कामगार हा यंत्रा बरोबर श्रम करतो. यंत्र मानव निर्मित असतात. त्यांना भूक-झोप, आराम, आळस, थकवा, आजार अशा जैविक मानवशास्त्रीय समस्या नसतात. परंतू कामगार मानवी प्राप्ती असल्यामुळे त्या आरोग्याच्या दृष्टिकोनातून पुढील घटक महत्त्वाचे आहे.

१) शुद्ध वातावरण :-

औद्योगिक परिसर हा स्वच्छ आणि निरोगी असणे महत्त्वाचे असते. साफसफाई सांडपाण्याची व्यवस्था धूप दूषित वायू यांचे सूव्यवस्था करणे आवश्यक असतात. ज्या मुळे कामगारांच्य आरोग्यावर परिणाम होणार नाही. असे स्वच्छ व सुंदर वातावरण औद्योगिक परिसरातील निर्माण करणे आवश्यक असते.

२) शुद्ध पाणी आणि पोषक आहार :-

कामागाराला शुद्ध पिण्याचे पाणी आणि जेवणाची उत्तम सोय होणे आवश्यक आहे. ज्यामुळे कामगारांना आजाराला बळी पडणार नाही याची काळजी व्यवस्थापनाने घेणे गरजेचे आहे.

३) विश्रांती :-

मानवी आरोग्याचा दृष्टिकोनातून विश्रांती मिळणे गरजेचे असते. मधली सुट्टी कामाचे निश्चितच रजा अशा विविध आणि आराम देण्याची व्यवस्था कामगारकरीता असणे गरजेचे असतात. ज्या मुळे कामगारांना आराम घेऊन पुन्हा नव्या क्षमतेने उत्पादन प्रक्रिया सहभागी होण्यास आनंद होईल.

४) मानवी संबंध :-

मानवी आरोग्यासाठी मानवी संबंध निर्माण होणे आवश्यक असते. सर्वाने मिळून मिसळून काम केल्यास कठीण काम ही सोपे वाटते. ताण तणाव मुक्त होण्यासाठी कामगार आणि कामगार व्यवस्थापक संबंध निर्माण होऊन प्रेम आपूलकी सहकार्य मानवता या सारखे संबंध निर्माण होण्यासाठी मानवी संसाधन अंतर्गत कार्य करणे गरजेचे आहे.

५) **आर्थिक समाधान :-**

मानवी गरजा पूर्ण करण्यासाठी पैशाची गरज महत्त्वाची आहे. व्यक्तीला कौटुंबिक गरजा महत्त्वाच्या असतात. यामुळे व्यक्ती समाधान होऊन शक्ती निश्चित वेतन, पगारवाढ, वेतन, भत्ते, निवृत्ती वेतन, भविष्य निर्वाह निधी असा आर्थिक व्यवस्था निर्माण करणे गरजेचे असते.

६) **वैद्यकीय सेवा सुविधा :-**

कामगारांना आरोग्य सुविधा देण्यासाठी औद्योगिक क्षेत्रात सुसज्ज दवाखाना निर्माण होणे गरजेचे असते. कौटुंबिक आरोग्यास ही मदत करणे गरजेचे असते. वैद्यकीय मदतीसाठी आर्थिक विधी उपलब्ध करून देणे गरजेचे असते.

७) **मानवी संसाधन विकास :-**

कामगार कल्याणासाठी मानवी संसाधन विकास प्रणाली राबवणे आवश्यक आहे. शिक्षण प्रशिक्षण कामगार आरोग्य व्यवस्थापक समस्या या सर्व घटकांचा सविस्तर अभ्यास करून पुरवठा करण्यासाठी प्रयत्न केला जातो.

**आपली प्रगती तपासा**

१) औद्योगिक किंवा कामगारांचे आरोग्य स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

**१५.१० औद्योगिक / कामगार आरोग्याचे महत्त्व :**१) **उत्पादनाचा वेग वाढतो :-**

उद्योग क्षेत्रातील सर्व कामगार निरोगी असल्यास श्रम शक्तीचा पुरेपुर वापर केला जातो. उत्पादन वेग वाढवला जातो. उत्पादन उत्तम दर्जाचे निर्माण करण्यासाठी औद्योगिक क्षेत्रात कामगारांना आरोग्य सोई सुविधा देणे फायद्याचे ठरते.

२) **वैयक्तिक विकास :-**

मानव सर्वोत्तम संपत्ती म्हणजे सुदृढ आणि निरोगी आरोग्य होय. व्यक्तीचा सर्वात विकास करण्यासाठी शिक्षण, प्रशिक्षण, शिवाय निरोगी आरोग्य असले ही आवश्यक असते. म्हणजे व्यक्तीचे आपल्यातील सर्वोत्तम कलागुणांचा विकास करू शकते. याचा फायदा पर्यायपणे संघटनेला होत असतो म्हणजे वैयक्तिक आरोग्य विकास उद्योगाच्या दृष्टिने महत्त्वाचा आहे.

## ३) सामाजिक आरोग्यात वाढ :-

कामगार हा समाजाचा एक घटक असतो. कामगाराला दिलेल्या आरोग्य सोई सुविधा कामगाराबरोबर त्याच्या कुटुंबांना मिळतात. यामुळे सामाजिक आरोग्य विकास करण्यासाठी महत्त्वाचे असते. कोणत्याही दिशाची आर्थिकप्रगती त्या देशाच्या आरोग्यावर अवलंबून असते असे म्हंटले जाते.

## ४) राष्ट्रीय उत्पादनात वाढ :-

देशातील प्रत्येक व्यक्तीने मिळालेले उत्पादन राष्ट्रीय उत्पन्नात जमा होते. निरोगी श्रमशक्तीकडून आर्थिक उत्पादनात कार्य होऊ शकते. राष्ट्रीय विकास करण्यास मदत होत असते.

## ५) मानवी संसाधन कार्य :-

मानवी संसाधन विकास प्रणाली अंतर्गतकाम मानवाच्या कल्याणाचे कार्य केले जाते. रोग किंवा आज मुक्त करणे ही जबाबदारी महत्त्वाची असते.

## ६) स्पर्धेचे सामना करणे :-

औद्योगिक क्षेत्रात जीवघेण्यास्पर्धा निर्माण झालेल्या आहे. यासाठी कामगार हा उत्तम क्रियाशील असणे आवश्यक असते. असा स्पर्धासाठी निरोगी कामगारच पूर्ण क्षमतेने श्रम करून उत्पादन वेग वाढवणे उत्तम दर्जाचे उत्पादन निर्माण करता येऊ शकते.

**आपली प्रगती तपासा**

१) औद्योगिक कामगारांच्या आरोग्याचे महत्त्व सांगा.

---



---



---



---

**१५.११ व्यावसायिक समस्या**

व्यावसायात विविध समस्या असतात. त्याचा परिणाम कामगार समाज राष्ट्र यांना होत असतो. परिस्थितीनुसार विविध दोष उद्योगामध्ये परिणाम कामगार जीवनावर आणि आरोग्यावर होत असतो.

## १) संघर्ष :-

औद्योगिक क्षेत्रात संघर्ष निर्माण झाल्यामुळे काम करणाऱ्या कामगार आणि त्या कुटुंबांवर वाईट परिणाम होत असतात. त्या कुटुंबांवर वाईट परिणाम होत असतात.

व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यातील संघर्षामुळे अनेक उद्योग बंद पडलेले आहे. त्यामुळे कामगारांना बेरोजगारी स्थलांतर आत्मसात अशा समस्यांना सामोरे जावे लागत असते. बंद, मोर्चे यामुळे विध्वंस स्वरूप धारण करून मारजोड, जाळपोळ असे प्रकार पडत असतात.

## २) प्रदुषण :-

नवीन निर्मिती बरोबर काही टिकारू पदार्थ निर्माण होत असतात. उद्योगात विषारी धूर, वायू, पाणी आणि जोराचा आवाज यांचा परिणाम कामगार आणि समाजाला होत असते. त्याचा दुष्परिणाम म्हणजे मानवी आरोग्यावर होत असतो. यामुळे अनेक रोग किंवा आजाराचे लागण होते.

## ३) अपघात :-

आधुनिक यंत्र तंत्रावर कामगार असतात. अनेक अपघात होत असतात. या अपघातामध्ये कामगारांच्या शारीरिक इजा होते. कधी शारीरिक आपण निकाची होत तर कधी कधी प्राणालाही मुकावे लागते. अशा अपघातात प्रत्यक्ष कामगारावर जरी होत असेल तरी ही अप्रत्यक्ष परिणाम त्यांच्या कुटुंबांवर होत असतो.

## ४) दिवाळखोरी :-

शक्यतो उद्योग हा विविध भागीदाराने एकत्रित येऊन निर्माण केले असतो परंतु भ्रष्टाचार, चोरी, तांत्रिक, मंदी विविध कारणामुळे संघटन दिवाळखोरी निघाल्यामुळे विविध भागेदारी आले. भागाकडून घेतात, संघटन बंद होते अशा वेळी कामगार आर्थिक तोटा सहन करावा लागतो. बेरोजगारी वेळ येता यामुळे हृदयविकार मानसिक स्वरूपाचे आजार ही होऊ शकतात.

## ५) आर्थिक मंदी :-

जागतिक व राष्ट्रीय स्वरूपाची मंदी निर्माण होऊ शकते. उत्पादनाच्या कामी आधी परिणाम राजकीय आंतरराष्ट्रीय घडामोडी आर्थिक दिवाळ-खोरी अशा विविध कारणामुळे आर्थिक मंदी निर्माण होऊ शकते. त्या दुष्परिणाम कामगार कटोतीच्या मार्गात केला जातो. जागतिक विविध कामगारांच्या विविध समस्या निर्माण होत असतात.

## ६) जागतिक व्यापारी स्पर्धा :-

आंतरराष्ट्रीय स्तरावर व्यापार सुरु झाल्यामुळे समाजाच्या मागणीनुसार बदल करणे आवश्यक आहे. आंतरराष्ट्रीय बहुउद्देशीय आल्यामुळे औद्योगिक संघटनेला मोठी समस्या निर्माण झाली आहे. ग्राहकांना बाजारात पर्यायी खुले असल्यामुळे व्यापारी स्पर्धा निर्माण झाली आहे. याचे सर्व ताणतणाव कामगारांनाच सहन करावे लागतात.

## ७) नैसर्गिक आपत्ती :-

कृत्रिम समस्येशिवाय नैसर्गिक आपत्तीचा परिणाम उद्योग व्यवसायावरही असतो. महापूर, भूकंप, ज्वालामुखी, वादळीवारे, थंडी, अतिवृद्धी, दुष्काळ या सारखे नैसर्गिक कोप औद्योगिक संघटनेवर परिणाम होतो. यात मानवी आणि आर्थिक साधन संपत्तीची हानी होते.

यामुळे कामगार आणि समाजावर दुरगामी परिणाम होत असतात. या सर्वांचे परिणाम मानवी समाजात सहन करावा लागतो. मानवी आरोग्य धोक्यात येत असते.

### आपली प्रगती तपासा

१) व्यावसायिक समस्या म्हणजे काय ?

---



---



---



---



---

### १५.११.१ व्यावसायिक आजार / रोग :-

आजार कोणत्याही परिस्थितीतील मानवाला होऊ शकतो. श्रमकरणात कामगारांना त्या ठिकाणी वातावरणानुसार आज निर्माण होत असतात.

१) कापड गिरण्यात काम करणाऱ्या बहुतांशी कामगारांना त्वचारोग झालेले दिसतात. थर गिरणीच्या धूर दमट हवा कर्कश आवाज यामुळे प्रकृतीवर परिणाम घडत बहिरेपण फुफसाचे आजार या सारखे आजार गिरणी कामगारांना होत असतात.

२) धूळीच्या ठिकाणी काम करणाऱ्यांना टी. बी. आणि श्वासोच्छ्वास आजार होतात. धुळीत कण नाका, तोडत, कानात आणि डोळ्यात जाऊन विविध यास होत असतात.

३) कार्यलयनी कामकाज करणाऱ्यांना मुळव्याद, लड्डुपण, रक्तदाब, असे आजार होत असतात. एका जागेवर बसून बसून मुळव्याद होते. शरीराला श्रमाचे काम नसल्यामुळे लड्डुपणा रक्तदाब होऊ शकतो.

४) वाहन चालकांना अपघाताचा धोका असतो. प्रवासी संबंध व्यवसायांना अपघाताचा इतर प्रवासी संबंध व्यवसायांना अपघाताचा धोका असल्यामध्ये त्यांचे शारीरिक अवयव निकामी होऊ शकतात. तर कधी जीवही जाऊ शकतो.

५) सैनिक पोलिस संरक्षण अंगरक्षक विविध संरक्षण क्षेत्रात काम करणाऱ्यांना आपले प्राण धोक्यात घालून काम करावे लागते.

६) शिक्षण, वकील, न्यायाधीश आणि विविध पदाधिकारी यांना मानसिक आजार रक्तदाब मुळव्याध इतर संसर्गजन्य रोगाची लागण होऊ शकते.

७) व्यापारी पर्यटन, हॉटेल व्यवसाय अशा संपर्क दर्शक व्यवसायिकांना संसर्गजन्य रोग होऊ शकतात.

८) विविध व्यवसाय परिस्थितीनुसार आजार होतात. अतिशय श्रम करणाऱ्या व्यक्तीस आजार होतात. बौद्धिक कामे करणाऱ्यांना आजार होत असतात.

थोडक्यात व्यवसाय कोणताही असो आजार किंवा रोगाचा धोका असतो म्हणून कामगारांना आजार होत असतात. औद्योगिक संघटनेत श्रम करणाऱ्या कामगारांच्या व्यवस्थापिक समस्या, आरोग्य समस्या इतर गोष्टीचा विचार करून कामगारांना आरोग्य सुधारण्यासाठी व्यवस्था निर्माण करणे गरजेचे असतात. विविध उपाय योजना असते. आरोग्य केंद्रे, तज्ञ, डॉक्टर, नर्स, वैद्यकीय सोई, औषध, उपचार तत्पर ठेवणे आवश्यक असते कारण कामगार हा देशाचा पोशींदा आहे. त्या श्रमावर देश चालते. म्हणून कामगारांचे आरोग्य निरोगी ठेवण्यासाठी व्यवस्थापन, समाज, शासन, विविध स्तरावरून मदत होणे गरजेचे असते. कामगार निरोगी होऊ शकतो. म्हणून प्रत्येक क्षेत्रातील कामगारांना वैद्यकीय सोपे मिळणे, काळाची गरज आहे.

### आपली प्रगती तपासा

१) व्यावसायिक आजार / रोग कोणते ते सांगा.

---



---



---



---



---



---

### १५.१२ व्यावसायिक आरोग्य समस्यांचे संरक्षण

औद्योगिक क्षेत्रात श्रम करणाऱ्या कामगारीत विविध समस्या आणि आजारांना सामोरे जावे लागते. अशा व्यावसायिक आरोग्य समस्येपासून कामगारांना संरक्षण देणे गरजेचे आहे. कारण कामगार आजारी पडला तर व्यवसाय बंद होतील म्हणून कामगारांना आरोग्य संरक्षण देणे महत्त्वाचे आहे.

#### १५.१२.१ १९४८ च्या कारखाना कायद्यातील तरतूदी :-

- १) कारखान्यात काम करणाऱ्या कामगारांना विमा भविष्य निर्वाह निधी बोनस व इतर तरतूदी.
- २) कारखाना क्षेत्रातील परिसर स्वच्छ करावा. ज्यामुळे कामगारांच्या आरोग्यावर परिणाम होणार नाही.
- ३) कारखान्याचा परिसर स्वच्छ केल्यानंतर निर्माण झालेला कचरा विल्हेवाट व्यवस्थित करावे ज्यामुळे प्रदुषण निर्माण होणार नाही, याची काळजी घेणे.
- ४) कारखाना परिसरात हिरवेगार झाडे लावून नैसर्गिक वातावरणात निर्माण करावा ज्यामुळे प्रदुषण कमी होऊन कामगारांना प्रसन्नता निर्माण होईल.
- ५) औद्योगिक परिसरातील गर्दी टाळणे कारण गर्दीमधून अनेक रोग फैलावत असतात याची काळजी घ्यावी.

६) धूळ, धूर कारखान्यात निर्माण होत असेल तर आरोग्याचे त्यापासून संरक्षण देण्याची व्यवस्था निर्माण करावी.

७) औद्योगिक क्षेत्रात काम करणाऱ्या कामगारांसाठी शुद्ध पिण्याच्या पाण्याची व्यवस्था करावी.

या काही प्रमुख तरतूदी शिवाय अनेक शिफारसी १९४८ च्या कारखाना कायद्यात केल्या आहे. ज्या मुळे कारखान्यात काम करणाऱ्या कामगारांचे आरोग्य सुधारण्यास मदत होऊ शकते.

### आपली प्रगती तपासा

१) व्यावसायिक आरोग्य समस्यांचे संरक्षण स्पष्ट करा.

---



---



---



---

### १५.१३ औद्योगिक आरोग्य विभाग :-

औद्योगिक कारखान्यात स्वतंत्र्य आरोग्य विभाग असते. कारखान्यात काम करताना कामगारांना इजा किंवा लहान-मोठे आजार यांचा त्रास होऊ शकतो. या करीता सुसज्ज आरोग्य विभाग असणे महत्त्वाचे असते. तंत्र डॉक्टर, नर्स, कर्मचारी वर्ग, वैद्यकीय उपचार व्यवस्था, रुग्णवाहीका अशा महत्त्वपूर्ण व्यवस्था असणे महत्त्वाचे असते. कामगार विविध धोक्याच्या ठिकाणी श्रम करीत परिस्थितीचा त्रास कामगारांना होत असतो. कारखान्यातील यंत्राला कर्कश आवाज कामाच्या ठिकाणाची परिस्थिती, कामाचे स्वरूप यांचा कर्मचाऱ्यांवर परिणाम होऊ शकते. कारखान्यातून यांचा परिणाम ही कामगारांच्या आरोग्यावर होत असतो. कारखान्यातील कामगारांना नेहमी फुफ्फुसाचे रोग मोठ्या प्रमाणात होतात. अशा आरोग्याला घातक परिस्थितीवर मात करण्यासाठी औद्योगिक परिसरात स्वातंत्र्य आरोग्य विभाग असणे आवश्यक असते.

- १) कामगारांना आरोग्यविषय उच्च दर्जा प्राप्त करून देणे.
- २) विविध आजाराविषयी तज्ञ डॉक्टरांचा मार्गदर्शन शिबीरे आयोजित करणे.
- ३) आरोग्याविषयी कार्य समस्या सोडवण्यासाठी स्वावलंबी यंत्रणा निर्माण करणे.
- ४) आरोग्य विषय समस्या सोडवण्यासाठी स्वावलंबी यंत्रणा निर्माण करणे.
- ५) कामगारात सांसर्गिक रोगावर नियंत्रण मिळवण्याचे प्रयत्न करणे.
- ६) सार्वजनिक आरोग्य राखण्यासाठी स्वच्छ आणि सुंदर परिसर ठेवणे.

वरील उद्देश समोर ठेऊन कारखान्यात सुसज्ज आरोग्य विभाग असणे कामगारांच्या आरोग्याच्या दृष्टिकोनातून महत्त्वाचे असते.



औद्योगिक आरोग्य कार्यक्रम कारखान्यात काम करणाऱ्या कामगारांच्या आरोग्यविषयक समस्या सोडवण्यासाठी विविध आरोग्य विषय कार्यक्रम राबले जातात.

१) **वैयक्तिक आरोग्य :-**

कामगारांचे आरोग्य सुदृढ असते हे संघटीत आणि वैयक्तिक जीवनासाठी महत्त्वाचे असते. यामुळे व्यक्तीला स्वच्छता सतत आरोग्य तपासणी, औषध उपचार इत्यादी मार्फत कामगारांना काळजी घेणे महत्त्वाचे असते.

२) **सार्वजनिक आरोग्य :-**

संघटना परिसरात प्रदूषण गर्दी सांडपाणी, घाण इत्यादीमुळे वातावरण निकृष्ट बनलेले असते. म्हणजे स्वच्छता, वृक्षरोपण, औषध फवारणी, लसीकरण, विविध उपचार पद्धतीचा आमंलात करून सार्वजनिक आरोग्य निर्माण करण्याचा प्रयत्न संघटनेत करणे आवश्यक असते.

३) **आरोग्याविषयी जागृती :-**

कामगारांना आरोग्य शिक्षणाची गरज असते. विविध आजार आणि रोग या बदलाची माहिती, आहाराचे महत्त्व, वैयक्तिक स्वच्छता, गुप्त आजाराबद्दल जागृती, औषध उपचाराची माहिती, डॉक्टरांचा विविध पद्धतीचा अवलंब करून कामगारामध्ये आरोग्य विषय जागृती करणे आवश्यक असते.

४) **पिण्याचे शुद्ध पाणी :-**

मानवी आरोग्यावर सर्वात लवकर पाण्याचा परिणाम होतो. पाणी हे मानवी जीवन आहे. पण अशुद्ध पाणी पिल्यामुळे याच पाण्याचे जीव जाण्याची वेळ येते. म्हणून कामगारांना शुद्ध पिण्याची पाणी व्यवस्थित असणे आवश्यक आहे.

५) **स्वच्छालय व्यवस्था :-**

उद्योग परिसरात स्त्रिया आणि पुरुष यांच्या करीता स्वातंत्र्य स्वच्छता व्यवस्थापन असणे गरजेचे असते. योग्य वेळेचा नैसर्गिक प्रवृत्तीला केले नाही. तर त्याचा मानवी आरोग्यावर घातक परिणाम होऊ शकतात. पोट दुखणे, किडणी या सारख्या आजारांची लागण होऊ शकते. म्हणून आरोग्याच्या दृष्टिने स्वच्छालय व्यवस्था अतिशय महत्त्वाचा घटक आहे.

६) **आरोग्य अधिकार्यांची नियुक्ती :-**

कारखाना कायद्याप्रमाणे प्रत्येक संघटनेत तज्ञ आरोग्य अधिकारी नियुक्त करणे गरजेचे असते. त्याकडून वेळोवेळी कामगारांच्या आरोग्याची तपासणी करणे. लहान-मोठे अनावर औषध उपचार करणे. ज्या कामगार निरोग्योगी राहून पूर्ण क्षमतेने उत्पादन प्रक्रियेत श्रमशक्ती वापरात आणतील.

७) **मानवी संसाधन अधिकारी नियुक्ती :-**

मानवी संसाधन विकास अधिकारी कामगारांच्या सर्व घटकांवर लक्ष पुरवत असते. आरोग्यधिकारी नियुक्ती नियुक्त केल्या. कामगार नियुक्त करून आरोग्य सुधारण्याचे सल्ले देऊ शकतो.

### ८) निधीची तरतूद :-

कोणतेही कार्य करण्यासाठी अधिक निधीची गरज असते. यासाठी व्यवस्थापन आणि संघटन यांच्या उत्पादनात विशिष्ट प्रकारच्या निधी निर्माण करणे गरजेचे आहे. ज्यामुळे वैद्यकीय सेवा आणि सुविधा निर्माण करणे शक्य होऊ शकते.

### आपली प्रगती तपासा

१) औद्योगिक आरोग्य विभाग स्पष्ट करा.

---



---



---



---



---

### १५. १४ सारांश

निसर्गता प्रत्येक व्यक्तीला नैसर्गिक बदल शारीरिक क्षमता, आहारातील दोष आणि विहारातील बदल यामुळे आजारी परिस्थितीतील सामोरे जावे लागते. याला श्रम करणारा कामगार किंवा वातावरणाकुलीत रूममध्ये बसणारा अधिकारी, उत्पादनही गरीब असो की श्रीमंतांना रोग सर्वांच होत असतात. यावर नियंत्रण करण्यासाठी दोन पद्धती आहेत. एक आजार होण्याअगोदर आजार होऊ नये म्हणून प्रतिबंधक आणि दुसरी आजार झाल्या नंतर आजार बरा करणे या उपचाराला निदनात्मक पद्धती परंतु आजार होऊ नये यासाठी घ्यावयाची काळजी अतिशय उत्तम प्रकारची आहे. वैद्यकीय सल्यानुसार प्रतिबंधात्मक उपचार पद्धती चांगली आहे.

भारतीय समाज हा रुढी, परंपरा, अंधश्रद्धा, निरक्षरता, दारिद्र्य, धार्मिक श्रद्धा यांच्यामुळे ही अनेक रोग लागण होताना दिसतात. आरोग्य विषय कार्यक्रम केवळ आदर्शात्मक स्वरूपात मांडून भागणार नाही. तर प्रत्यक्षात गरज आहे. व्यक्तीला चांगल्या आहाराचे महत्त्व माहिती असते पण गरीबीमुळे ती घेऊ शकत नाही. आरोग्य शिक्षण म्हणजे केवळ एकत्र येऊन काहीतरी शिकणे असे नाही तर सर्वसाधारण सर्वात आरोग्य शिक्षण आरोग्य संबंधाच्या प्रश्नांची सोडवणूक करून लोकांना आरोग्याची जाणीव करून देणे म्हणजे आरोग्य शिक्षण होय. आरोग्यसंबंधी कार्यक्रमातून सर्वांना सहभागी कामगार आणि समाज यांना आरोग्य सुधारणा करणे होतात.

---

**१५.१५ शब्दार्थ**


---

- १) प्रतिबंधक - निर्बंध करणे, विरोध करणे, उपाय
- २) बुद्धिमत्ता - ज्ञानसाठा, माहितीचा संचय
- ३) संवर्धन - संरक्षण, काळजी घेणे
- ४) आरोग्य - निरोगी; रोगमुक्त परिस्थिती

---

**१५.१६ विद्यपीठीय दिर्घोत्तरी प्रश्न**


---

- १) संघटनात्मक बदल आणि कामगार कल्याणासाठी जागतिक बुद्धिमत्ता कशी उपयुक्त ठरू शकते.
- २) व्यावसायिक आजारांचा आढावा घेऊन औद्योगिक आरोग्य कार्यक्रम माहिती लिहा.
- ३) टीपा लिहा:
  - १) आरोग्य विषयक जागृकता
  - २) कामगारांचे आरोग्य
  - ३) व्यावसायिक आजार
  - ४) औद्योगिक आरोग्य कार्यक्रम
  - ५) जागतिक बुद्धिमत्तेचा अर्थ
  - ६) जागतिक बुद्धिमत्ता संवर्धन
  - ७) जागतिक बुद्धिमत्ता विकासाची गरज



**QUESTION PAPER**

- N.B. :** 1) Attempt any Five Questions.  
2) All questions carry equal marks (20 marks each)
- Q.1 Define the term 'Human Resource Development'. Discuss the scope significance and functions of Human Resource Development.
- Q.2 Explain the various qualities and functions of Human Resource Development Manager.
- Q.3 Examine the contributions of Scientific Management and Hawthorne studies towards the development of Human Relations Approach.
- Q.4 Discuss the qualities, skills and functions of an effective leader.
- Q.5 Discuss the basic structural features and functional significance of a formal organization.
- Q.6 Explain the concept of 'Organizational Culture'. Discuss the importance of different dimensions of organizational culture.
- Q.7 What is Organizational Development? Discuss the characteristics and objectives of organizational development.
- Q.8 Explain the need for Human Resource Planning. Discuss the technical aspects of demand and supply forecasting.
- Q.9 What do you mean by Total Quality Management (TQM)? Discuss its basic features and significance in today's context.
- Q.10 Write short notes on any two of the following.
- Team work
  - Significance of Training
  - Role of Education in HRD
  - Health awareness



**सूचना :** १) कोणतेही पाच प्रश्न सोडवा.

२) सर्व प्रश्नांना समान गुण आहेत. (प्रत्येकी २० गुण)

- प्र. १ 'मानव संसाधन विकास' संज्ञेची व्याख्या द्या. मानव संस्थान विकासाची व्याप्ती, महत्त्व आणि कार्याची चर्चा करा.
- प्र. २ मानव संसाधन विकास व्यवस्थापकाची विविध पात्रता (गुण) आणि कार्ये स्पष्ट करा. सविस्तर टीप लिहा.
- प्र. ३ मानवी संबंध दृष्टिकोनाच्या विकासात वैज्ञानिक व्यवस्थापन आणि हॉथार्न स्टडीजच्या योगदानाचे परीक्षण करा.
- प्र. ४ प्रभावी नेतृत्वाचे गुण, पात्रता आणि कार्यावर चर्चा करा.
- प्र. ५ औपचारिक संघटनेच्या मूलभूत संरचनात्मक वैशिष्ट्ये आणि कार्यात्मक महत्त्व याबाबत चर्चा करा.
- प्र. ६ संघटनात्मक संस्कृती ही संकल्पना स्पष्ट करा. संघटनात्मक संस्कृतीच्या विविध दिशा / मार्गांच्या महत्त्वांवर चर्चा करा.
- प्र. ७ संघटनात्मक विकास म्हणजे काय? संघटनात्मक विकासाची वैशिष्ट्ये आणि उद्दिष्टांची चर्चा करा.
- प्र. ८ मानवी संसाधन नियोजनाची गरज स्पष्ट करा. मागणी आणि पुरवठा ह्यांच्या तांत्रिक प्रक्रियांविषयी चर्चा करा.
- प्र. ९ सर्वांगीण गुणवत्ता व्यवस्थापन म्हणजे काय? आजच्या संदर्भात त्यांच्या महत्त्वांबाबत चर्चा करा.
- प्र. १० खालीलपैकी कोणत्याही दोहोंवर टिपा लिहा.  
 अ) संघटीत कार्ये  
 ब) प्रशिक्षणाचे महत्त्व  
 क) शिक्षणाची मानव संसाधन विकासातील भूमिका  
 ड) आरोग्याची जाणीव



- N.B. :** 1) Attempt any Five Questions.  
2) All questions carry equal marks (20 marks each)
- Q.1 Define the term 'Human Resource Development'. Discuss its need, and functions.
- Q.2 Explain the various qualities and functions of Human Resource Development Manager.
- Q.3 Bring out the significance, basic assumptions and objectives of Human Relations Approach.
- Q.4 Define Leadership. Explain the qualities, skills and functions of an effective leader.
- Q.5 Define Organization. Discuss the characteristics of formal and informal organization.
- Q.6 Elaborate on the significance, characteristics and various dimensions of Organizational Culture.
- Q.7 Bring out the importance of training and learning in the context of Organizational development.
- Q.8 Why do we need Human Resource Planning? examine the technical aspects of demand and supply forecasting.
- Q.9 What are the basic features of Total Quality Management? Give its significance and need.
- Q.10 Write short notes on any two of the following.
- a) Team work
  - b) Resistances to change in organizations
  - c) Health awareness
  - d) Role of education in HRD



**सूचना :** १) कोणतेही पाच प्रश्न सोडवा.

२) सर्व प्रश्नांना समान गुण आहेत. (प्रत्येकी २० गुण)

- प्र. १ 'मानव संसाधन विकास' संज्ञेची व्याख्या द्या. त्याची गरज आणि कार्ये यांची चर्चा करा.
- प्र. २ मानव संसाधन विकास व्यवस्थापकाची विविध पात्रता (गुण) आणि कार्ये स्पष्ट करा.
- प्र. ३ मानवी संबंध दृष्टिकोनाचा महत्त्व, आधार स्पष्ट करा.
- प्र. ४ नेतृत्वाची व्याख्या द्या. प्रभावी नेतृत्वाचे गुण, पात्रता आणि कार्ये स्पष्ट करा.
- प्र. ५ संघटनेची व्याख्या द्या. औपचारिक व अनौपचारिक संघटनांच्या वैशिष्ट्यांची चर्चा करा.
- प्र. ६ संघटनात्मक संस्कृतीच्या महत्त्व, वैशिष्ट्ये आणि विभिन्न बाजू स्पष्ट करा.
- प्र. ७ संघटनात्मक विकासाच्या संदर्भात शिक्षण आणि प्रशिक्षणाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
- प्र. ८ मानवी संसाधन नियोजनाची आपणास का गरज असते? मागणी आणि पुरवठा ह्यांच्या तांत्रिक प्रक्रियांचे परीक्षण करा.
- प्र. ९ सर्वांगीण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे मूलभूत वैशिष्ट्ये काय आहे? त्यांची महत्त्व आणि गरज काय ते सांगा ?
- प्र. १० खालीलपैकी कोणत्याही दोहोंवर टिपा लिहा.
- अ) संघटीत कार्ये  
 ब) संघटनांच्या परिवर्तनातील अडथळे  
 क) आरोग्याची जाणीव  
 ड) शिक्षणाची मानव संसाधन विकासातील भूमिका

