

Unit-1 Organizational Behaviour (संघटनात्मक वर्तन)

आधुनिक भारतीय युवक हा व्यावसायिक आणि कौटुंबिक क्षेत्रात सिकतवयाकरता नेहमीच सुरक्षित असा मार्ग निघोखाळता लवकर आणि आर्थिकतात्मक मान्यता चोखाळत आहे. त्याला आज स्वतःची अशी एक रूढता आणि प्रचंड महत्कांक्षा आहे. त्यांच्या पातळ आणि नातेनाशिकांनी आनंदी व्हावे आणि त्यांना आपला भविष्यवादी अशी त्यांची रूढता आहे. त्यांच्या नात्यातील रेषांच्या हजारो संधी त्यांना आजमगून पहायच्या आहेत.

कॅरीव फ्युचरचे मुख्य कार्यकारी अधिकारी आणि संस्थापक मॅट्यू लिंडलेन म्हणतात, " भारतीय युवक हा त्याच्या स्वतःच्या आणि समाजाच्या भविष्याकरता अतिशय आशावादी आहे. उत्तर देशातील तरुण स्वतःच्या भविष्याबाबत आशावादी आहे परंतु समाजाच्या भविष्याबाबत मात्र निश्चिन्नावादी आहे. " भारतीय युवक हा जपान आणि अमेरिकेतील युवकांपेक्षाही अधिक आशावादी आहे. आज जागतिक लोकसंख्येचे सरासरी तथ्यमान 25% इतके आहे. परंतु भारतीय युवकांनी जेव्हा या औद्योगिक क्षेत्रातचे पाय ठेवून त्यांच्या वटित रेषांच्या हजारो संधी आजमगून पाळण्यास सुरुवात केली तेव्हापासून मात्र हा कल बदलत चालतो आहे.

प्रचंड वेगाने बदलणाऱ्या या चिन्तागुळे संघटनात्मक वर्तन संशोधकांची प्रेरणा, भावना व्यक्तिमत्त्व आणि संप्रेषण व. जालतची कृती वाढल्याचे दिसून येते. संघटनात्मक अशा वाढीचा सतिस्तर आणि सुव्यवस्थित अभ्यास करते.

1.1 Importance of Interpersonal Skills

(आंतरवैयक्तिक कौशल्यांचे महत्त्व)

1980 च्या दशकापर्यंत व्यवसाय प्रशासन अभ्यासकांचा भर व्यवस्थापनासंबंधीचे अर्थशास्त्र लेखांकन आणि वित्त अशा तांत्रिक बाबी अभ्यासण्यावर होता. मानववर्तन व लोक कौशल्ये अशा बाबीकडे अवधान कमी होते. तथापी मागिले तीन दशकापासून मात्र मानव वर्तनाचा धाटकाची व्यवस्थापकांच्या परिणामकारकतेसहस्रित योगदान / महत्त्व या क्षेत्रातील अभ्यासकांच्या लक्षात येऊ लागले आहे.

व्यवस्थापकांचे आंतरवैयक्तिक कौशल्य विकसित केल्यामुळे संघटनेतील इतर कामगारांचे निर्वर्तन चांगले राहू शकते. MCL टेक्नीलॉजी, हिंदुस्थान लिंक, तान हॉटेल्स, सिस्को सिस्टम, युरिका फोर्बस, LG, एलेक्ट्रॉनिक्स, उमीनीज पिइझा, गीदरेन इ. कंपन्यांमध्ये ही बाब सादरून आली. एनारी कार्यक्षेत्रातील जवळपास दोन लाख कामगारांवर झालेल्या सर्वेक्षणात असे आढळून आले की, कामगार आणि पर्यवेक्षकांमधील सामाजिक संबंध हे उच्चरित्या कार्य समाधानाशी संबंधित असतात.

याशिवाय हेच सकारात्मक सामाजिक संबंध कामगारांमधील अल्प ताग आणि काम सोडून जाण्याच्या अल्प इच्छेरी संबंधित असतात. अशा रितीने व्यवस्थापकांमध्ये आंतरवैयक्तिक कौशल्य विकसित केल्यामुळे कार्यक्षेत्रातील परिस्थिती आनंदी राहण्यास मदत होते की ज्यामुळे कंपनीच्या प्रकृत अर्थिक उत्पन्नात वाढ होवू शकते. परंतु सध्याच्या दशकाच्या आणि स्वयंच्या युगात प्रकृत व्यवस्थापकांचे कौशल्य विकसित करणे पुरेसे नाही. तर व्यवस्थापकांच्या बरोबरीने कामगारांचे देखील सामाजिक कौशल्य विकसित करणे क्रमप्राप्त आहे.

संघटनात्मक वर्तन - संघटनेमध्ये लोक काय करतात आणि त्यांच्या वर्तनाचे संघटनेच्या कार्यानिर्वर्तनावर कसा परिणाम होतो याचा अभ्यास म्हणजे संघटनात्मक वर्तन होय. कामाशी गैरहजेरी, व्यवसाय उभाबल, उत्पादकता, मानवी, कार्यक्षमता, व्यवस्थापन इ. संघटनात्मक वर्तनाशी संबंधित घटक आहेत.

1.2 What Manager do? (व्यवस्थापक काय करू शकतो?)

व्यवस्थापक म्हणजे अशी व्यक्ती की जी इतर व्यक्तींच्या मदतीने संघटनेची द्येय साध्य करते. कोणत्याही व्यवस्थापकास संघटनेची द्येय साध्य करूयासाठी निर्णय घेणे, संसाधनांचे वाटप करणे आणि इतरांच्या कार्यक्षमतेला देण्याचे काम करावे लागते. व्यवस्थापक संघटनेत राहून हे सर्व करतात असतात.

संघटनामूळाने दोन किंवा अधिक व्यक्तींचे असे सामाजिक एकक होय की ज्यामधील सदस्य समूहाची समान ह्येचे नियमितपणे साध्य करण्यासाठी जाणीवपूर्वक आणि समन्वयाने प्रयत्न करतात. या व्याख्येच्या आधारे उत्पादन आणि सेवा पुरवणाऱ्या संस्था, शाळा, दवाखाने, मंदिरे, लष्करी विभाग, पोलिस विभाग, स्थानिक शक्य आणि सेवा पुरवणाऱ्या संस्था, शाळा, दवाखाने, मंदिरे, लष्करी विभाग, केंद्रीय शासन संस्था इ. चा संघटनेमध्ये समाविष्ट होऊ शकते. व्यवस्थापक म्हणजे इतरांच्या कार्येवर लक्ष ठेवणारा आणि संघटनेतील ह्येचे साध्य करण्याची जबाबदारी स्वीकारणारी व्यक्ती होय ना नफा ना तोटा संघटनेत या व्यक्तीस प्रशासक असेही संबोधले जाते.

A) Management Functions and Role: व्यवस्थापकाची कार्ये व भूमिका

व्यवस्थापकाची कार्ये - विलाव्या शतकाच्या सुरुवातीला फ्रेंच उद्योगपती हेन्री फायोल यांनी असे प्रतिपादन केले आहे की व्यवस्थापकास नियोजन, संघटन, आदेश देणे, समन्वय साधणे, आणि नियंत्रण करणे अशी पाच कामे पहावी लागतात. तथापी स्टीफन रॉबिन्स, टिमीथी जज आणि निहारीका लोअरा यांनी या कामांचे चार वाटात समाविष्ट केले आहे ते म्हणजे नियोजन, संघटन, पुढाकार आणि नियंत्रण होय.

- i) ह्येचे - संघटना या समान ह्येचे साध्य करण्यासाठी अस्तित्वात आलेल्या असतात. आणि कोणतीही ह्येचे स्पष्ट करणे ती कशी साध्य करावची, आहेत याची मार्गदर्शने करणे वारजेची असते. संघटनेत सहज व्यवस्थापक ते करत असते.
- ii) नियोजन - नियोजन या कार्येद्वारे व्यवस्थापक संघटनेची ह्येचे स्पष्ट करणे संघटनेची ह्येचे साध्य करण्यासाठी सर्वकरा मार्ग तयार करणे. कामगारांच्यामध्ये समन्वय प्रस्थापित करणे इ. कामे करत असतो.
- iii) संघटन - संघटनेची रचना साखण्यासाठी देखील व्यवस्थापक जबाबदार असतो. त्याला संघटन असे म्हणतात. याद्वारे कोणती कार्ये केली जावीत ती कोणी करावीत ती कशी करावीत कोणी कुठे निवेदन करावे कुणी कोणता सांगावे आणि कुठे निधीचाची अंमलबजावणी केली जावी इ.चा समाविष्ट संघटन या कार्यामध्ये होतो.

iv) पुढाकार - व्याक्तिंनी मिळून संघटना बनते आणि त्यांना सांगितलेले करणे व त्यांच्यामध्ये समन्वय निर्माण करणे हे व्यवस्थापकाचे काम असते. याला पुढाकार असे म्हणतात. व्यवस्थापक जेव्हा कामगारांना प्रेरित करित असतो त्याच्या कार्यसिद्धिसाठी देतो, चांगल्या संप्रेषण तंत्राची निवड करतो. किंवा सदस्यांमधील संघर्षाची निराकरण करतो इ. कार्यसिद्धि पुढाकार असे म्हणतात.

v) नियंत्रण - संघटनेची कार्ये जशी व्हावयास हवीत तशी होतात की नाही याची खात्री करण्यासाठी संघटनेतील कार्ये निर्वर्तनाची पाहणी करणे आणि त्याची पुर्वप्रस्थापित मानकांशी तुलना करणे आणि त्याची पुर्वप्रस्थापित पाहणी करणेचे कार्य संघटनेला करावे लागते. जर या कार्यपाकन जर कोणी विचलित होत असेल तर त्याला पुढाकाराची आगवधाने कार्ये व्यवस्थापकाला करावे लागते. अशा प्रकारे पाहणी करणे, तुलना करणे, सुधारणा करणे यातून नियंत्रण कार्य असे म्हणतात.

व्यवस्थापकाच्या भूमिका -

1960 च्या उत्तरार्धात हेन्री मिट्सबर्ग यांनी पाच कार्यकाळांचा ते कामाच्या ठिकाणी कोणती कामे करतात याचा अभ्यास करून व्यवस्थापकांच्या दहा प्रकारच्या आणि अतिशय धनिष्ठश्रित्या संबंधित असलेल्या भूमिका विधद केल्या आहेत. त्यांचे म्हणून तीन गटात वर्गीकरण केले जाऊ शकते.

1. आंतरव्यक्तिक भूमिका (Interpersonal Roles) -

सर्व व्यवस्थापकांना सौपचारिक आणि प्रतिनात्मक स्वकपाची कार्ये पार पाडावी लागतात. उदा. काही कायदेशीर आणि सामाजिक स्वकपाची नियमित कामे पूर्ण करण्यासाठी व्यवस्थापकाल नामधारी पुढारीची भूमिका पार पाडावी लागते. सर्व व्यवस्थापकांना

2) नेतृत्वाभिमुख भूमिका देखील पार पाडावी लागतात की ज्यामध्ये कामगारांना प्रेरित करणे, त्यांना प्रशिक्षण देणे, व शिस्त लावणे इ. कार्ये करावी लागतात. आंतरव्यक्तिक या प्रकारासचे व्यवस्थापकास तिहरी भूमिका देखील पार पाडावी लागते ती म्हणजे संपर्काधिकारी होय.

जेव्हा प्रख्यात व्यापकांच्या व्यवस्थापकांना त्यांच्या स्वतःच्या कंपनीतील गुणावत्ता - नियंत्रण व्यवस्थापकाकडून माहिती प्राप्त होते. तेव्हा त्यास अंतर्गत संपर्काधिकारी संबंध असे म्हणतात. तर त्या व्यतिरिक्त व्यापकांचे जेव्हा इतर व्यापार संघटनेच्या माध्यमातून इतर व्यतिरिक्त आधिगन्त्याकडून काही माहिती प्राप्त होते तेव्हा त्यास बाह्य संपर्काधिकारी संबंध असे म्हणतात.

2. Informational Roles (माहितीसंपादन / माहितीपर भूमिका) -

काही व्यवस्थापकांना काही इतर प्रपथक संघटनांकडून काय करत आहेत याबद्दल वृत्तपत्रांच्या माध्यमातून किंवा इतर संघटनेतील व्यवस्थापकांशी चर्चा करून माहिती मिळवावी लागते. मित्तसखर्गी यांनी या भूमिकेला निरीक्षकाची भूमिका असे संबोधले आहे. इतर संघटनेमधील प्राप्त केलेली माहिती ही स्वतःच्या संघटनेतील दृष्ट्या पर्यंत पोहचवण्याची भूमिका व्यवस्थापकांना पार पाडावी लागते त्यास प्रदातकाची भूमिका असे म्हणतात. याशिवाय व्यवस्थापकांना प्रवृत्ती म्हणून देखील भूमिका वढवावी लागते की ज्यामध्ये त्यांना कंपनीची योग्य धोरणे आणि निष्पत्तीक इतरांपर्यंत पोहचवावी लागतात.

3. Decisional Roles (निर्णयन भूमिका)

या प्रकारामध्ये मित्तसखर्गी यांनी चार भूमिका सांगितल्या आहेत. उच्चोच्चक भूमिका यामध्ये व्यवस्थापक संघटनात्मक निर्णय घेण्यासाठी काही प्रकल्प बांधणीचे कार्य करत असतो. व्यत्यय नियामकांची भूमिका करताना व्यवस्थापकांना संघटनेत निर्माण झालेला व्यत्यय / अडथळा दूर करण्यासाठी काही सुध्दात्मक उपाययोजना करावी लागते. याशिवाय सर्व व्यवस्थापकांना संसाधन वाटप केल्याची देखील भूमिका वढवावी लागते. व्यवस्थापक ही मानवी, भौतिक आणि आर्थिक संसाधनांची वाटणी करण्यासाठी जबाबदार असते. वाताघाटीची भूमिका निर्वातना व्यवस्थापकांना स्वतःच्या संघटनेत जास्तीत जास्त कायदा छेडित या नात्याने विविध विषयांवर चर्चा करावी लागते.

B) व्यवस्थापकाची कौशल्ये (Management Skills) -

अध्यासकांनी परिभाषित केलेले

व्यवस्थापकाची खालीलप्रमाणे तीन कौशल्ये सांगितली आहेत:

1. तांत्रिक कौशल्य (Technical Skills) -

तांत्रिक कौशल्य म्हणजे

विशिष्ट ज्ञान किंवा तरतूद वापरता येण्याची क्षमता होय.

उदा. जेव्हा प्रजावद्या अभियंत्याचा किंवा सज्जनाचा आपण विचार

कळ लागतो तेव्हा औपचारिक शिक्षणातून त्यांनी आत्मसात

केलेल्या ज्ञानाची आणि कौशल्याची आपणाला आठवण होते.

तथापि अशा प्रकारचे व्यवसायिक कौशल्य हे केवळ औपचारिक

व्यवस्थेमध्ये मिळते असे नाही. असे सर्व प्रकारच्या व्यवसायांमध्ये

विशिष्ट प्रकारच्या तरतूदीच्या आवश्यकता असते. कामगार

कामाच्या ठिकाणी तांत्रिक कौशल्ये विकसित करत असतात.

2. मानवी कौशल्य (Human Skills) -

मानवी कौशल्य म्हणजे

व्याक्तिने एकटे किंवा समूहात राहून समजून घेण्याची, संप्रेषण

कठण्याची प्रेरणा किंवा इतरांना आघाट देण्याची क्षमता होय.

बहुतेक लोक तांत्रिक दृष्ट्या सक्षम असू शकतात. परंतु ते त्यांमध्ये

अनेक अक्षमता असतात. इतरांच्या गरजा त्यांना ओळखता येत नाहीत.

किंवा संघर्ष सोडवण्यास ते असमर्थ असतात. नोकरी

व्यवस्थापक इतरांच्या मदतीने किंवा इतरांच्या साहाय्यातून

कामे करत असतो. त्यामुळे त्यांच्या जवळ मानवी कौशल्य असणे

नितांत गरजेचे असते.

3. संकल्पनात्मक कौशल्ये (Conceptual Skills) -

किंवा त्याची व्यवस्थापका-

कडे संकीर्ण परिस्थितीचे निदान आणि विश्लेषण कठण्याची

मानसिक क्षमता असावीच लागते. यालाही संकल्पनात्मक

कौशल्ये म्हणजेच असतात. उदा. निधीय घेणे या प्रक्रियेसाठी

समस्या ओळखता येणे त्या समस्या सोडवण्यासाठी पर्यायी

मार्ग विकसित करणे. त्या मार्गाची मुख्यमापन कळी व सर्वोत्तम

मार्ग निवडणे. इ. गोष्टींची आवश्यकता असते. हा मार्ग

निवडल्यानंतर कृती कार्ये करत तयार करून त्याची क्षमता

कठण्याची क्षमता व्यवस्थापकाजवळ असावी लागते.

C) Effective Versus Successful Managerial Activities (परिणामकारक विरुद्ध यशस्वी व्यवस्थापकीय कृती)

फ्रेड लुथान्स आणि त्यांच्या सहकाऱ्यांनी 400 व्यवस्थापकांचा अभ्यास करून खालील चार व्यवस्थापकीय कृती सांगितल्या आहेत.

- i) पारंपरिक व्यवस्थापन: निर्णय घेणे, नियोजन करणे व नियंत्रण करणे
- ii) संप्रेषण नियमितपणे माहितीची देवाणघेवाण करणे.
- iii) मानव संसाधन व्यवस्थापन: प्रेरणा देणे शिस्त लावणे, संघर्षी सोडवणे, कामगारानिवृत्त, प्रशिक्षण देणे इ.
- iv) नेतृत्विका: सामाजिकीकरण करणे, इतर संघटनेमधील स्त्रोटांशी आंतरक्रिया करणे.

वरील कृतींचा विचार करता जसे सातकले आहे की यशस्वी दज्जिया व्यवस्थापकांचा 82% नेक पारंपरिक व्यवस्थापन कायति, 29% संप्रेषण कायति 20% मानव संसाधन व्यवस्थापन कायति 1.9% नेक हा नेतृत्विका कायति खर्च होतो तथापी नेक अग्रेसर प्रयत्नांचा विचार करता यशस्वी आणि परिणामकारक व्यवस्थापकांच्या बाबतीत ही बाब भिन्न असल्याचे दिसून येते. एका यशस्वी व्यवस्थापकाचा जास्तीत जास्त नेक हा मानव संसाधन व्यवस्थापन कृतीपेक्षा नेतृत्विका कृतीमध्ये खर्च होतो. तर परिणामकारक व्यवस्थापकांचा जास्तीत जास्त नेक हा नेतृत्विका कृतीपेक्षा संप्रेषण कृतीमध्ये खर्च होतो. मॉस्कोव्हिया आणि इटली जपान आणि अमेरिकेतील अभ्यासांमधून हे निष्पन्न आले की नेतृत्विका कृती, सामाजिक संबंध आणि संघटनेचे यश या तिन्ही बाबींमध्ये उच्च संबंध आले. त्याचबरोबर या अभ्यासातून संप्रेषण कृती आणि परिणामकारक व्यवस्थापक या दोन्हीतील संबंधात देखील पूर्णपणे निष्कामी आहे. या अमेरिकी व्यवस्थापकांचा अभ्यास असे दर्शवतो की जे व्यवस्थापक त्यांच्या सहकाऱ्यांकडून आणि कामगारांकडून माहिती मिळवतात. (जरी नकारात्मक असली तरीही) आणि त्यांचे निर्णय स्पष्ट करण्याचा / घेण्याचा प्रयत्न करतात ते अधिक परिणामकारक ठरतात.

हा अभ्यास या विषयावरील महत्वाची हल्ली प्राप्त करून देतो. यशस्वी व्यवस्थापक हे नेहमी पारंपरिक व्यवस्थापन, संप्रेषण, मानव संसाधन व्यवस्थापन आणि नेतृत्विका कृती या बाबींना फ्री महत्त्व देतात.

परंतु परिणामकारक व्यवस्थापक या बाबीस अधिक महत्त्व देतात वरील उद्येसातील निष्कृती हे कामावर आधारित वढती मिळते. या ऐतिहासिक मूळीतकालीन आकषण देतात. आणी संघटनेत पुढे प्रणव्यालाठी नेटवर्किंग हुती आणी राजकीय कोराव्ये मळणे ठाकीचे कालल्याचे विषद करतात.

1.3 challenges and opportunities for OB

(संघटनात्मक वर्तमानातील आव्हाने आणि संधी) - विश्लेषिकेत बंद

पढत चाललेले उद्योग, कामगारकांत, मीठ्या प्रमाणावरील रंभामी किंवा लालपुरत्या कामगारांचा व्यावार, जागतिक स्पर्धा, अशा विविध, हीप्टीमुळे कामगारांना आधिकाधिक लवचिक बनवे लागते. लक्ष्य त्यांना या जलद बदलाच्या सामाना करावी लागते.

अशा प्रकारच्या संघटकात्मिक आव्हानांमुळे व्यवस्थापकांना संघटनात्मक वर्तमानातील संकल्पनाचा वापर करण्याची संधी मिळ्या प्रमाणावर उपलब्ध झाली आहे.

अ) जागतिकीकरणाला तोंड देणे (Responding to Globalization)

सध्या कोणत्याही संघटनेला मकाच राष्ट्रापर्यंत श्मिति ठेवणे हे खूप अशक्य आहे. जगावर लंड शिखर आणि टेटली की ने मूक (ब्रिटीश ब्रॅंड हेतः ते आता भारतातील टाटा समूहाने विकत घेतले आहेत. जीकीया कंपनीनी सध्या भारत, चीन अशा विकसनशील देशातून कामगार भरती चालू केली आहे. सर्व प्रमुख ऑरिक्मी बाईल कंपन्यानी त्यांच्या कार बनवण्याचे प्रकल्प त्यांच्या देशाच्या बाहेर सुरु केले आहेत. उदा. हीडा ने ओटिक्मी सध्या, फोर्डने ब्राझीलमध्या, फोक्सलॅंगनने मॅक्सिकोमध्ये आणि, मर्सिडिझ ने व बी.एम, जल्लूने साऊथ आफ्रिकामध्ये प्रकल्प चालू केले आहेत. शोडक्यात जग हे एक खेड बनलेल आहे. त्यामुळे व्यवस्थापकांचे कार्य देखील बदलले आहे.

1) परदेशातील कामांमध्ये वाढ (Increased Foreign Assignment)

विश्लेषिकेत आता कनेक व्यवस्थापकांना त्यांच्या संघटनेची राख्या इतर देशांमध्ये सुरु करून कामगारांना परदेशी पाठवावे लागत आहे. परदेशातील परिस्थिती आणि गरजापडून त्याप्रमाणे कामाची रचना व्यवस्थापकांना बहलाकी लागत आहे.

2) विभिन्न संस्कृतीतील लोकांसो वत काम करणे -

जरी मखावा व्यवस्थापक स्वतःच्याच देशातील कंपनीमध्ये

काम करत असला तरी त्याला इतर संस्कृतीमध्ये जमलेल्या अधिकारी मंडळी, सरकारी आणि इतर कामगारांशी वत काम करणे लागते. व्यवस्थापकास जी गोष्ट प्रेरणा देते तीच गोष्ट कदाचित इतर संस्कृतीमधील लोकांना प्रेरणा देईच असे नाही. तसेच त्या व्यक्त्यापणाची संप्रेषण शैली जशी सरक आणि मुक्त असली तरी अशा लोकांना कदाचित ती आशानदायी वाटणार नाही.

इतर संस्कृतीमधील लोकांबरोबर परिणामकारक काम करता येण्यासाठी त्या लोकांची संस्कृती, भौगोलिक ठिकाण, आणि धर्म समजून घ्यावा लागतो, की ज्याचा परिणाम देशील लोकांच्या जडवाडणीवर झालेला असतो.

मॅकडोनाल्ड, डिस्ने आणि नेकाकीला यासारख्या जागतिक कंपण्यांमधील व्यवस्थापकांना आर्थिक मुल्ये ही हस्तांतरित करता येत नाहीत हे पटलेले आहे. संघटना ज्या देशांत कार्यरत असतात त्या देशातील लोकांची मुल्ये जोडालता येण्यासाठी व्यवस्थापन कामकाजामध्ये सुधारणा करणे गरजेचे आहे.

उ) अव्यवितनाधारित कामगार मिळान्या देशात उद्योगाचे स्थलांतर - प्रगत देशातील एका तालात्या किमान ७७०/- रु (७६४) घटक काम करतो. तीथे चीन किंवा इतर विकसनशील देशातील कामगार एका तालात्या फक्त १७ ते २० रु. (३० cent) घटक काम करतात. अशा परिस्थितीमुळे प्रगत देशातील व्यवस्थापकांना विकसनशील देशातील उद्योगाशी स्पर्धा करणे कठीण होते, आहे. अमेरिकेतील बहुतांश कंपन्यांमध्ये निमण स्थाने आहेत. संघटनेच्या जागतिक अर्थव्यवस्थेमध्ये उद्योग एका देशातून दुसऱ्या देशात अशा स्थितीने स्थलांतरित होत आहेत. की जिथे कमीत कमी उत्पादन खर्चित जास्तीत जास्त नफा मिळू शकिल. कामगार संघटना, राजकीय नेते, स्थानिक नेते. इत्यादी त्यांच्या देशातील वाजारपेठ यामुळे होत पडत आहेत हे माहित असून देखील अशा उद्योग स्थलांतरे घडत आहेत. अशा परिस्थिती व्यवस्थापकांना त्यांच्या कंपनीचे मालक आणि जिये उद्योग लुकू आहे तेथील समुदाय या दोघीत समतोल साधणे कठीण होते आहे.

व) लोकाभिमुखी कौशल्यामध्ये वाढ करणे (Empowering people globally) - संघटनात्मक वर्तमान शास्त्रातील अनेक संकल्पना आणि तंत्रांच्या माधारे व्यवस्थापकांना

त्यांची व कामगारांची लोकाभिमुख कौशल्ये वाढवण्यास मदत होते. उदा. सनन कौशल्ये सुधार तंत्रे, परिणामकारक संघटना कशा रितीने तयार करता येईल याचे ज्ञान व.

क) नवीन उपक्रम मागील बदलास उत्तेजन

(Stimulating innovation and change) -

सध्याच्या जगसठी संघटनांना नाविन्यपूर्ण उपक्रम सुरु करणे गरजेची बनले आहे. ज्या संघटनांमध्ये तात्त्विकता साधलेली आहेत, गिरेतरपणे गुणवत्तीमध्ये वाढ घडवून आणली जाते. तसेच अनेकप्रकारच्या नाविन्यपूर्ण उत्पादन आणि सेवा कळत. इतर स्पर्धक संघटनांवर मात केली जाते. अशा संघटनांच्याच यश मिळत आहेत. शिस्तबद्ध आणि आकर्षक अशा मॉडेल संस्कृतीस सुरुवात झाल्यामुळे भारतीय बाजारपेठेतील विक्रीक व्यवस्थिना / विक्रीत्यांना मोठा फटका बसला आहे. उमेझॉन, फ्लिपकार्ट इ. सारख्या कंपनीने वेबसाईडच्या आधारे कोणीही फुलके इ. ची यशस्वीपणे विक्री करू शकतो. हे दाखवून दिखी आहे. छिल्लेक वधच्या अग्रवावी नामगोरीनंतर वीरिंग कंपनीला त्यांच्या उत्पादन तंत्रामध्ये बदल करणे गरजेचे आहे हे लक्षात आले त्यानंतर त्यांनी केलेल्या बदलाचा परिणाम घडवून आण वीरिंग कंपनी विमान कंपनीच्या निर्मिती क्षेत्रातील प्रथम क्रमांकाची कंपनी आहे.

कोणत्याही संघटनेतील कामगार हा नवीन उपक्रम मागील बदलास उत्तेजनही देऊ शकतो. तसेच त्यामध्ये ती मदत देखील ठरू शकते. याबाबत संघटनेतील व्यवस्थापकाने कामगारांना नेहमी सज्जित केल्या आणि बदलाच्या अनुषंगाने प्रेरणा देणे गरजेचे आहेत. संघटनात्मक वर्तन शास्त्रातील संकल्पना हे घेवून साध्य करण्यासाठी अत्यंत उपरोधी ठरू शकतात.

उ) कार्यत्रिघन संघर्षाचा झमतील साधण्यासाठी कामगारांना मदत करणे. (Helping employees balance work-life conflicts)

1960 ते 1970 च्या दशकातील कामगारांनी सोमवार ते शुक्रवार सतत 8 ते 9 तास काम करणाऱ्या प्रथा सुरु झाली. तशापी सध्याच्या कामगार वर्गाचा परंपरेवर खूश नाहीत. सध्या कामाचे तास मागील काम नसलेले तास

चांगडील सिमारेवा अत्यंत स्पष्ट झाली आहे. कार्यजीवन संघर्ष कला अस्तित्वात आला ?

① पहिली बाब म्हणजे जागतिक संघटनांची निर्मिती की ज्यामध्ये जग कधीही कोणी जात नाही. जगाच्या कोणत्याना कोणत्या कोपऱ्यात सतत जग चालू असते. ② दुसरी बाब म्हणजे दक्षिणवर्तन तंत्रज्ञानामुळे अनेक तांत्रिक आणि व्यवसायिक कामगारांना त्यांची त्यांचे काम घरात बसून, काळामध्ये बदल किंवा कोठेही करता येणे शक्य झाले आहे. ③ तिसरी बाब म्हणजे आजच्या संघटना कामगारांनी अनेक ताल काम करणाऱ्या आग्रह घरतात. तीस देसात केलेल्या अलीकडील गात्पाप सर्वेक्षणातून

(Gallup poll) कामगारांना त्यांच्या कामाबद्दल नाच वातते. ती शोधगारी संशोधने कंपनी) असे आढळले आहे. की भारतीय कामगार हा आठवड्यातील जवळपास ६० तास काम करतो. त्यामुळे अशा प्रकारच्या प्रचंड कामामुळे भारतीय कामगारांच्या जगासमवेत कामाच्या बाबतीत प्रथम क्रमांक आहे. ग्राहकवाद हा जगण्याचा मार्ग आल्यामुळे भारतीय हे भौतिकवादी बनले आहेत. (शिवतरे कारण म्हणजे आज भारतीय

समाजात पती पत्नी दोघीही काम करणाऱ्यांचे प्रमाण वाढत चालले आहे. अशा जोडप्यांना एकमेकांना वेळ देणे, मुलांचे दंगीपन नवणे, अर्ध वडीलांकी लक्ष देणे, अशा गोष्टींचा समतोल साधणे कठीण होत चालले आहे.

वाढत्या कामामुळे अद्युद्यवलय होत असलेले व्याक्तिगत आयुष्य कामगारांना अलमाधानी बनवत आहे. अलिकडील अभ्यास असेही दर्शवितो की कामगारांना त्यांच्या कामाच्या वेळापत्रकात लवचिकता हवी आहे. ज्यामुळे त्यांना त्यांचा कार्य-जीवन संघर्ष सोडवण्यास मदत होवू शकते परंतु या बाबीमुळे कामगारांची व्यवसाय सुरक्षितता कमी होत चालली आहे. महाविद्यालये आणि विद्यापीठातील विद्यार्थ्यांनी एका पाठणीत असे मत नोंदवले आहे की, त्यांना काम आणि जीवन या दोघीत समतोल साधणे हे त्यांचे प्रमुख उद्दिष्ट आहे. आज बहुतेक संघटना चांगल्या आणि लायक कामगारांना स्वतःच्याच संघटनेत बांधून ठेवण्यासाठी त्यांच्या आयुष्यातील कार्यजीवन संघर्ष सोडवण्यास मदत करत आहेत. उदा. आज गुगल सारखी कंपनी त्यांच्या कामगारांना मुले दत्तक घेण्यासाठी आर्थिक सहाय्य करते आहे. त्याचबरोबर त्यांना पालकत्व रजा व इतर फायदे देत आहेत.

३) सकारात्मक कार्यवातावरणाची निर्मिती (Creating a Positive Work Environment)

पूर्वी कधीही नव्हता अतः स्वर्घेचा

प्राण आनंदाचा संघटनां तर झालला तरी काही संघटनांनी या प्रकारच्या स्वर्घेचा फायदा घेऊन त्यांच्या संघटनेत सकारात्मक कार्य वातावरणाची निर्मिती केल्याचा प्रयत्न केला आहे. काही संघटनांनी तर त्यांच्या कामगारांना ते यासाठी जे कळवायला उरले ते कळवायलाही त्यांना सीकळीक दिलेली आहे. सत्यम कम्प्युटर सर्व्हिसेस मधील कामगारांनी स्वतःचा १०० भागिदारी देवाचा नावांचे सॉफ्टवेअर विक्रीत केले आहे. ज्याद्वारे त्यांच्या कामगारांना घेवांच्या अडचणी सोडवण्याचा प्रयत्न करतात. अशा प्रकारे कामगारांनी केलेल्या योगदानामुळे कामगारांचा कंपनीमधील सहभाग मोठ्या प्रमाणावर वाढला.

Short Note - (5 Marks)

i) Management Functions and Role.

ii) Management Skills.

iii) Responding to globalization as a challenge and Opportunity for OB.

iv) Helping Employees balance work-life conflicts as a challenge and Opportunity for OB.

Broad Questions (10 Marks)

i) Explain what Manager do?

ii) Describe the challenges and opportunities for OB.