शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

दूरशिक्षण व ऑनलाईन शिक्षण केंद्र

बी. कॉम. भाग १

सत्र १

व्यवस्थापकीय कौशल्ये पेपर-१

(Managerial Skills Paper-1)

सत्र २

व्यवस्थापकीय कौशल्ये पेपर-२

(Managerial Skills Paper-2)

नवीन राष्ट्रीय शैक्षणिक धोरण २०२० नुसार सुधारित अभ्यासक्रम
शैक्षणिक वर्ष २०२४-२५ पासून

© **कुलसचिव,** शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर (महाराष्ट्र)
प्रथमावृत्ती : २०२४
बी. कॉम. भाग-१, सत्र १ व २ करिता
सर्व हक्क स्वाधीन. शिवाजी विद्यापीठाच्या परवानगीशिवाय कोणत्याही प्रकाराने नक्कल करता येणार नाही.

प्रती : २००

■

प्रकाशक
डॉ. व्ही. एन. शिंदे
कुलसचिव,
शिवाजी विद्यापीठ,
कोल्हापूर : ४१६ ००४

■

मुद्रक
श्री. बी. पी. पाटील
अधीक्षक,
शिवाजी विद्यापीठ मुद्रणालय,
कोल्हापूर : ४१६ ००४

■

ISBN- 978-93-48427-30-4

★ दूरशिक्षण व ऑनलाईन शिक्षण केंद्र आणि शिवाजी विद्यापीठ याबद्दलची माहिती पुढील पत्त्यावर मिळू शकेल.
शिवाजी विद्यापीठ, विद्यानगर, कोल्हापूर-४१६ ००४ (भारत)

दूरशिक्षण व ऑनलाईन शिक्षण केंद्र
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

■ सल्लागार समिती ■

प्रा. (डॉ.) डी. टी. शिर्के
कुलगुरू,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) पी. एस. पाटील
प्र-कुलगुरू,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) प्रकाश पवार
राज्यशास्त्र अधिविभाग,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) एस. विद्याशंकर
कुलगुरू, केएसओयू,
मुक्तगंगोत्री, म्हैसूर, कर्नाटक-५७० ००६

डॉ. राजेंद्र कांकरिया
जी-२/१२१, इंदिरा पार्क,
चिंचवडगांव, पुणे-४११ ०३३

प्रा. (डॉ.) सीमा येवले
गीत-गोविंद, फ्लॅट नं. २,
११३९ साईक्स एक्स्टेंशन,
कोल्हापूर-४१६००१

डॉ. संजय रत्नपारखी
डी-१६, शिक्षक वसाहत, विद्यानगरी, मुंबई विद्यापीठ,
सांताक्रुझ (पु.) मुंबई-४०० ०९८

प्रा. (डॉ.) कविता ओझा
संगणकशास्त्र अधिविभाग,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) चेतन आवटी
तंत्रज्ञान अधिविभाग,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) एस. एस. महाजन
अधिष्ठाता, वाणिज्य व व्यवस्थापन विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) एम. एस. देशमुख
अधिष्ठाता, मानव्य विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) श्रीमती एस. एच. ठकार
प्रभारी अधिष्ठाता, विज्ञान व तंत्रज्ञान विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्राचार्या (डॉ.) श्रीमती एम. व्ही. गुळवणी
प्रभारी अधिष्ठाता, आंतर-विद्याशाखीय अभ्यास विद्याशाखा
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

डॉ. व्ही. एन. शिंदे
कुलसचिव,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

डॉ. ए. एन. जाधव
संचालक, परीक्षा व मूल्यमापन मंडळ,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

श्रीमती सुहासिनी सरदार पाटील
वित्त व लेखा अधिकारी,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

डॉ. के. बी. पाटील (सदस्य सचिव)
प्र.संचालक, दूरशिक्षण व ऑनलाईन शिक्षण केंद्र,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

दूर शिक्षण व ऑनलाईन शिक्षण केंद्र, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

■ अभ्यासमंडळ : व्यवस्थापन ■

अध्यक्ष - **डॉ. शर्वरी शरद कुलकर्णी**
कन्या महाविद्यालय, मिरज, छत्रपती शिवाजी नगर, मिरज, जि. सांगली

- **प्रा. डॉ. ए. एम. गुरव**
  वाणिज्य व व्यवस्थापन अधिविभाग,
  शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

- **डॉ. श्रीमती दिपा आर. इंगवले**
  एम. बी. ए. अधिविभाग,
  शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

- **डॉ. विनोद महादेव बाबर**
  जयवंत इन्टिट्यूट ऑफ मॅनेजमेंट, वाठार-कराड,
  ता. कराड, जि. सातारा

- **डॉ. राजेंद्र डी. कुंभार**
  कर्मवीर भाऊराव पाटील इन्स्टिट्यूट ऑन मॅनेजमेंट स्टडिज
  ॲण्ड रिसर्च, सातारा

- **डॉ. सोनाप्पा दाजीबा गोरल**
  आर. बी. माडखोलकर महाविद्यालय, चंदगड,
  जि. कोल्हापूर

- **डॉ. श्रीमती प्रतिभा अजितराव जगताप**
  राजारामबापू इन्स्टिट्यू ऑफ टेक्नॉलॉजी, राजारामनगर,
  साखराळे, ता. वाळवा, जि. सांगली

- **डॉ. श्रीमती शोभा अरुण पौडमल**
  नाईट कॉलेज ऑफ आर्टस ॲण्ड कॉमर्स, इचलकरंजी,
  ता. हातकणंगले, जि. कोल्हापूर

- **डॉ. सारंग शंकर भोला**
  कर्मवीर भाऊराव पाटील इन्स्टिटट्यूट ऑन मॅनेजमेंट स्टडिज
  ॲण्ड रिसर्च, सातारा

- **डॉ. बाजीराव नामदेव कांबळे**
  श्री व्यंकटेश महाविद्यालय, इचलकरंज,
  ता. हातकणंगले, जि. कोल्हापूर

- **प्रा. डॉ. एस. ए. बोरगावे**
  फ्लॅट नं. २०४, भालचंद्र पूराम राजमाता जिजाऊ नगर,
  शिंदे वस्ती चौक जवळ रावेत, पुणे

- **डॉ. शैलेश कासांडे**
  सीईओ ॲण्ड ग्रुप डायरेक्टर,
  सुर्यदत्ता ग्रुप ऑप इन्स्टिटट्यूट, पुणे

- **डॉ. राजू आर. श्रीवास्ती**
  सहयोगी प्राध्यापक, सिंहगड कॉलेज ऑफ कॉमर्स,
  नऱ्हे, पुणे

- **मि. प्रसाद डी. कुलकर्णी**
  डायरेक्टर, ट्रीनिटास इंजिनिअर्स ॲण्ड फाऊंडर्स प्रा. लि.,
  ता. करवीर, जि. कोल्हापूर

- **श्रीमती एस. डी. कोलवानकर**
  ग्लोबल फॉरचून मिशन इंडिया प्रा. लि., पुणे

प्रस्तावना

शिवाजी विद्यापीठाच्या दूर शिक्षण व ऑनलाईन शिक्षण केंद्रामार्फत बी. कॉम. भाग-१ सेमिस्टर १ व २ च्या विद्यार्थ्यांसाठी सत्र-१ साठी ''व्यवस्थापकीय कौशल्ये पेपर-१'' व सत्र-२ साठी ''व्यवस्थापकीय कौशल्ये पेपर-२'' या विषयासाठी स्वयं अध्ययन साहित्य (SIM) म्हणून हे पुस्तक वाचकांना उपलब्ध करून देताना आम्हास मनोमन आनंद होत आहे. राष्ट्रीय शैक्षणिक धोरणाच्या अनुषंगाने सुधारित केलेल्या अभ्यासक्रमानुसार हे साहित्य तयार करण्यात आले आहे.

या पुस्तकात व्यवस्थापकीय कौशल्ये, इतर प्रकारचे व्यवस्थापन कौशल्य, नियोजन आणि धोरण कौशल्य, संघटन कौशल्य या घटकांचा सविस्तर अभ्यास केलेला आहे.

संकल्पनांचा स्पष्ट व सोप्या पद्धतीने अर्थ, व्यावहारिकता, आवश्यक त्या ठिकाणी पूरक स्पष्टीकरण साधने यांचा पर्याप्त स्वरूपात वापर केलेला आहे. सर्वच घटक लेखकांनी लेखनाचा अपेक्षित दर्जा ठेवण्याचा प्रयत्न केला आहे. प्रत्येक घटकाच्या शेवटी स्वाध्यायासाठी प्रश्न दिलेले आहेत. पारिभाषिक शब्द व क्षेत्रीय कार्य सूचित केले आहे. लेखनासाठी वापरलेल्या व अधिकच्या वाचनासाठी संदर्भ पुस्तकाची यादी दिलेली आहे.

पुस्तक स्वयं अध्ययनासाठी निश्चितच वाचकांना उपयुक्त ठरेल असे वाटते. आवश्यक त्या सुधारणासाठी वाचकांनी पुस्तकाचा नेमका संदर्भ देऊन विद्यापीठाच्या ''संचालक दूर शिक्षण व ऑनलाईन शिक्षण केंद्र'' यांच्या कार्यालयाशी संपर्क साधावा.

या साहित्याच्या प्रकाशनात सहभागी झालेल्या सर्व लेखकांचे, दूर शिक्षण व ऑनलाईन शिक्षण केंद्रातील सर्व अधिकारी व प्रशासकीय सेवक वर्ग तसेच विद्यापीठ मुद्रणालयातील सर्व कर्मचाऱ्यांचे मनःपूर्वक आभार.

■ संपादक ■

डॉ. श्रीमती एस. एस. कुलकर्णी
अध्यक्ष, व्यवस्थापन अभ्यासमंडळ,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर
कन्या महाविद्यालय, मिरज,
छत्रपती शिवाजी नगर, जि. सांगली

अभ्यास घटकांचे लेखक

लेखन सहभाग	सत्र-१ घटक क्रमांक	सत्र-२ घटक क्रमांक
डॉ. प्रमोद कांबळे सहकारभूषण एस. के. पाटील महाविद्यालय, कुरुंदवाड	१	-
डॉ. श्रीमती धनश्री देशपांडे श्रीमती मथुबाई गरवारे कन्या महाविद्यालय, सांगली, गावभाग सांगली मिरज कुपवाड.	२	-
डॉ. सविता राऊत शिक्षणमहर्षी डॉ. बापूजी साळुंखे महाविद्यालय, मिरज, जि. सांगली	-	१
डॉ. श्रीमती एस. एस. कुलकर्णी कन्या महाविद्यालय, मिरज	-	२
श्री. सिद्धिविनायक शिंदे कन्या महाविद्यालय, मिरज	-	२

■ **संपादक** ■

डॉ. श्रीमती एस. एस. कुलकर्णी
अध्यक्ष, व्यवस्थापन अभ्यासमंडळ,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर
कन्या महाविद्यालय, मिरज,
छत्रपती शिवाजी नगर, जि. सांगली

अनुक्रमणिका

घटक क्रमांक	घटकाचे शीर्षक	पान क्रमांक
	विभाग पहिला : सत्र–१	
घटक १	व्यवस्थापकीय कौशल्ये	१
घटक २	इतर प्रकारचे व्यवस्थापन कौशल्य	२०
	विभाग दुसरा : सत्र–२	
घटक १	नियोजन आणि धोरण कौशल्य	४७
घटक २	संघटन कौशल्य	११२

■ विद्यार्थ्यांना सूचना

प्रत्येक घटकाची सुरुवात उद्दिष्टांनी होईल. उद्दिष्टे दिशादर्शक आणि पुढील बाबी स्पष्ट करणारी असतील.

१. घटकामध्ये काय दिलेले आहे.

२. तुमच्याकडून काय अपेक्षित आहे.

३. विशिष्ट घटकावरील कार्य पूर्ण केल्यानंतर तुम्हाला काय माहीत होण्याची अपेक्षा आहे.

स्वयं मूल्यमापनासाठी प्रश्न दिलेले असून त्यांची अपेक्षित उत्तरेही देण्यात आलेली आहेत. त्यामुळे घटकाचा अभ्यास योग्य दिशेने होईल. तुमची उत्तरे लिहून झाल्यानंतरच स्वयं अध्ययन साहित्यामध्ये दिलेली उत्तरे पाहा. ही तुमची उत्तरे (किंवा स्वाध्याय) आमच्याकडे मूल्यमापनासाठी पाठवायची नाहीत. तुम्ही योग्य दिशेने अभ्यास करावा, यासाठी ही उत्तरे 'अभ्यास साधन' (Study Tool) म्हणून उपयुक्त ठरतील.

प्रिय विद्यार्थी,

हे स्वयंअध्ययन साहित्य या पेपरसाठी एक पूरक अभ्याससाहित्य म्हणून आहे. असे सूचित करण्यात येते की, विद्यार्थ्यांनी २०२४-२५ पासून तयार केलेला नवीन अभ्यासक्रम पाहून त्याप्रमाणे या पेपरच्या सखोल अभ्यासासाठी संदर्भपुस्तके व इतर साहित्याचा अभ्यास करावा.

घटक–१

व्यवस्थापकीय कौशल्य

(Managerial Skills)

अनुक्रमणिका

१.० उद्दिष्टे

१.१ प्रस्तावना

१.२ विषय विवेचन

- १.२.१ संकल्पना
    - १.२.१.१ व्यवस्थापन : उद्दीष्ट साध्याची व्यवस्था
    - १.२.१.२ व्यवस्थापकीय वर्ग: एक अमुल्य साधनसंपत्ती
    - १.२.१.३ प्रभावी व्यवस्थापक कसा असतो?
    - १.२.१.४ व्यवस्थापन कौशल्य : अर्थ व व्याख्या
- १.२.२ व्यवस्थापन कौशल्याचे महत्व
- १.२.३ रॉबर्ट कॅट्झ : व्यवस्थापन कौशल्य
    - १.२.३.१. तांत्रिक कौशल्य
    - १.२.३.२. मानवी कौशल्य
    - १.२.३.३. संकल्पनात्मक कौशल्य

१.३ सारांश

१.४ पारिभाषिक शब्द

१.५ स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे

१.६ स्वाध्याय

१.७ संदर्भ ग्रंथ

१.० उद्दिष्टे (Objectives)

विद्यार्थांना व्यवस्थापन कौशल्याची ओळख करून त्यांच्यात ती कौशल्य विकसित करणे हा मुख्य उद्देशाने व्यवस्थापन कौशल्य हा विषयाचा अभ्यासक्रमात समावेश केलेला आहे. सदर घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर–

- ❖ व्यवस्थापन, व्यवस्थापक, व्यवस्थापन कौशल्य या संकल्पना समजतील.
- ❖ व्यवस्थापन कौशल्यांचे महत्व समजेल.
- ❖ व्यवस्थापनाची तांत्रिक, मानवी आणि संकल्पनात्मक कौशल्य लक्षात येतील.
- ❖ व्यवस्थापन कौशल्य कशाप्रकारे प्राप्त केली जाऊ शकतात हे समजेल.

व्यवस्थापन कौशल्य

१.१ प्रस्तावना (Introduction)

आधुनिक काळात उद्योग व व्यापार क्षेत्रामध्ये व्यवस्थापनाला अनन्य साधारण महत्व प्राप्त झाले आहे. व्यवसाय संघटनेमध्ये उत्पादन आणि सेवा कार्यासाठी आवश्यक असणारे भांडवल, श्रम, यंत्र, जमीन, कच्चा माल आणि अन्य घटकांचा कार्यक्षम आणि किफायतशीरपणे वापर करून संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यात व्यवस्थापनाचा मोठा सहभाग असतो. व्यवसायचे यशस्वी व्यवस्थापन करण्यासाठी ज्या कौशल्यांची आवश्यकता असते त्यांना व्यवस्थापन कौशल्य असे म्हणतात. व्यवस्थापणाच्या आणि पर्यायाने व्यवसायाच्या तसेच देशाच्या विकासामध्ये व्यवस्थापन कौशल्यांचा मोठा वाटा असतो. व्यवस्थापन कौशल्य समजण्यासाठी सर्वप्रथम व्यवस्थापन म्हणजे काय? व्यवस्थापाकची व्यवसायमधील भूमिका, प्रभावी व्यवस्थापक कसा असतो या संकल्पना समाजाने अवश्यक आहे त्यामुळे सदर प्रकरणामध्ये प्रथम या घटकांवर थोडक्यात चर्चा करून व व्यवस्थापन कौशल्य ही संकल्पना आपण समजावून घेणार आहोत. त्यानंतर व्यवस्थापन कौशल्याचे महत्व, व्यवस्थापनाची तांत्रिक, मानवी आणि संकल्पणात्मक कौशल्य, त्यांची उदाहरणे आणि महत्त्व तसेच तो प्राप्त करण्याचे मार्ग यावर विचार करणार आहोत.

१.२ विषय विवेचन

१.२.१ संकल्पना (Concept)

१.२.१.१ व्यवस्थापन : एक उद्दीष्ट साध्याची व्यवस्था

Case Study: What is management?

उत्कृष्ट व्यवस्थापक कोण?

''व्यवस्थापन म्हणजे इतरांच्याबरोबर आणि इतरांकडून काम काम करून घेण्याची कला होय.''

मित्रांनो एक उदाहरण पाहूया. दोन बँक व्यवस्थापक आहेत. दोघांची व्यवस्थापन करण्याची पद्धत वेगवेगळी आहे. तुम्हाला ओळखायचे आहे त्यांच्यापैकी उत्कृष्ट व्यवस्थापक कोण? तुमच्या उत्तराचे समर्थन करा.

Case I : स्टेट बँकेच्या कोल्हापूर शाखेमधील एक व्यवस्थापकाकडे मानवी संबंध व्यवस्थापनाचे विशेष कौशल्य आहे. ते मनमिळाऊ स्वभावाचे आहेत. परंतु त्यांना आपल्या कर्मचार्यां ना दुखावायला आवडत नाही. आपल्या शाखेमधील कर्मचाऱ्यांशी त्यांचे खूप चांगले संबंध आहेत. ते भरपूर काम करतात. बऱ्याच वेळेला कर्मचाऱ्यांना मदत म्हणून त्यांचे काम देखील स्वत: करतात. ते नेहमी कामात असतात.

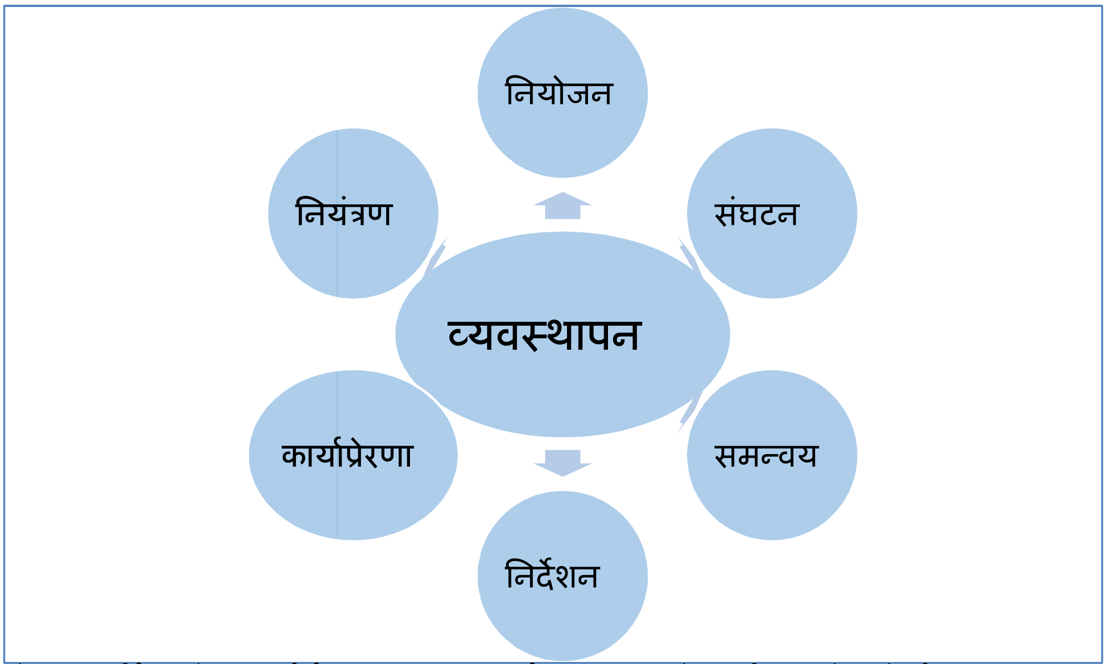
Case II : स्टेट बँकेच्या सांगली शाखेमधील एक व्यवस्थाकाकडे कार्य वाटप आणि अधिकार प्रदान करण्याचे कौशल्य आहे. ते शाखेमधील बहुतेक सर्व कार्ये स्वत: करण्याऐवजी आपल्या कर्मच्यार्या ना त्यांची क्षमता आणि आवडीनुसार विभागून देतात. ते पर्यवेक्षन करतात तसेच शिल्लक राहिलेल्या वेळेमध्ये व्यवसाय कसा वाढेल, अधिक ठेवी आणि कर्जे कसे वाढतील याकडे लक्ष देतात.

मित्रांनो तुमच्या मते दोघांपैकी कोण उत्कृष्ट व्यवस्थापक आहे? कोणाची कामगिरी सर्वोत्कृष्ट असेल?

मित्रांनो व्यवस्थापन म्हणजे कर्मचाऱ्यांचे काम स्वत: करणे नव्हे तर इतारांकडून काम करून घेणे होय. त्यामुळे अर्थातच स्टेट बँकेच्या सांगली शाखेमधील व्यवस्थापाकाची कामगिरी अधिक असेल कारण त्याकडे मानवी कौशल्याबरोबरच कार्य वाटप आणि अधिकार प्रदान करण्याचे कौशल्य आहे. तो नेहमीचे काम कर्मचाऱ्यांना वाटून देईल. त्यांच्यावर पर्यवेक्षण करेल. मार्गदर्शन करेल. यामुळे त्याच्याकडे व्यवसाय वाढ करण्यासाठी वेळ शिल्लक राहील. त्यामुळे व्यवसाय वाढ करण्यासाठी तो नियोजन करेल व्यूहरचना आखेल. पहिल्या उदाहरणमधील व्यवस्थापकाकडे यासाठी वेळ नसेल कारण त्याचा बराचसा वेळ नेहमीचे रुटीन काम करण्यामध्ये जाईल. त्यामुळे दोघांची तुलना करता दुसऱ्या उदाहरणमधील म्हणजेच स्टेट बँकेच्या सांगली शाखेमधील व्यवस्थाकाची कामगिरी अधिक असेल.

कोणतीही संघटना विशिष्ट उद्देशाने स्थापन झालेली असते. व्यावसायिक संघटनेचे मुख्य उद्दीष्ट नफा मिळवणे असते. त्याच बरोबर सभासदांना चांगल्या सेवा देणे, विक्री वाढवणे, बाजारपेठ हिस्सा वाढवणे तसेच सामाजिक क्षेत्रात काम करणाऱ्या संस्थांची उद्दिष्टे त्या संस्था ज्या क्षेत्रात काम करतात त्यानुसार वेगवेगळी असू शकतात उदाहरणार्थ शैक्षणिक संस्थांचे उद्दीष्ट शैक्षणिक सेवा देणे हा असतो. संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी जी यंत्रणा कार्यरत असते त्यास व्यवस्थापन असे म्हणतात. संघटनेचे उद्दीष्ट साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापनाकडून नियोजन, संघटन, समन्वय, नियंत्रण अशी कार्ये केली जातात. संघटनेतील लोकांना कार्ये आणि जबाबदारी सोपवणे त्यांच्याकडून कार्ये करून घेण्याचे कार्य व्यवस्थापनाला करावे लागते. म्हणूनच व्यवस्थापन म्हणजे इतरांकडून कार्ये करून घेण्याची कला असे म्हंटले जाते.

व्यवस्थापन हे व्यवसायचे कार्यकारी नेतृत्व असते. व्यवस्थापनाची आवश्यकता सर्व प्रकारच्या संघटनेमध्ये असते. नफा मिळवणाऱ्या संस्था, ना-नफा-ना तोटा या तत्वावर चालणाऱ्या. संस्था, शैक्षणिक



संस्था, धार्मिक संस्था, स्पोर्ट क्लब, अश्या सर्व प्रकारच्या संस्था किंवा संघटनांमध्ये व्यवस्थापनाची आवश्यकता असते. थोडक्यात ज्या ठिकाणी व्यक्तिसमूह असतो त्या त्या ठिकाणी व्यवस्थापनाची आवश्यकता असते. व्यवस्थापनाला कला असेही म्हटले जाते कारण व्यवस्थापन करत असताना व्यवस्थापकाला आपल्या ज्ञान आणि कौशल्याचा वापर करावा लागतो. व्यवस्थापन सामाजिक शास्त्र देखील आहे कारण त्यामध्ये तर्कसंगत ज्ञान, तत्वे आणि सिद्धांत आहेत.

व्यवस्थापन ही कोणत्याही संघटनेची शक्ति असते. केवळ व्यावसायिक संघटनाच नाही तर देश्याच्या विकासामध्ये व्यवस्थापनाची अत्यंत महत्वाची भूमिका असते. पिटर ड्रकर हा जगविख्यात व्यवस्थापन विचारवंत एका ठिकाणी म्हणतो कोणताही देश अविकसित नसतो तर त्या देशाचे व्यवस्थापन अविकसित असते.

१.२.१.२ व्यवस्थापकीय वर्ग: एक अमुल्य साधनसंपत्ती

व्यवस्थापक हा जहाजाच्या कप्ताना सारखा असतो. तो व्यवसायाचा कार्यकारी नेता असतो. व्यवस्थापकीय वर्ग म्हणजे व्यवसायाची अमुल्य साधनसंपत्ती होय. संघटनेला यशाच्या उंच शिखरावर नेण्यासाठी, व्यवसायला तीव्र स्पर्धेमध्ये यश मिळविण्यासाठी आणि विकासाच्या दिशेने वेगाने वाटचाल करण्यासाठी व्यवस्थापकीय वर्ग अत्यंत महत्वाची भूमिका बजावत असते. व्यवस्थापक कल्पना मांडतात, ध्येय ठरवतात, साधनसंपत्ती जमवतात आणि ध्येय पूर्ण करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देतात. व्यवस्थापक व्यवसायाच्या सर्व कार्यामध्ये समन्वय प्रस्थापित करतात. नियोजन आणि नियंत्रण करतात.

१.२.१.३ प्रभावी व्यवस्थापक कसा असतो?

प्रभावी व्यवस्थापक स्वयंप्रेरीत आणि उर्जावान असतात. ते संघटनेतील कर्मचाऱ्यांना प्रभावीपणे प्रेरणा देतात. त्यांच्या प्रभावाखाली संघटनेतील इतर लोक काम करत असतात. प्रभावी व्यवस्थापक आपल्या भोवती सकारात्मक वातावरण निर्मिती करतात. प्रभावी व्यवस्थापकांचे व्यक्तिमत्व पुढील प्रकारचे असते.

> 'यशस्वी व्यवस्थापक भविष्याची वाट बघत नाहीत तर भविष्याचा अंदाज बांधतात, होणाऱ्या बदलांना सामोरे जाण्यासाठी योग्य नियोजन करतात, व्यूहरचना आखतात आणि त्याद्वारे संघटनेचे भविष्य बनवतात.'

- नेतृत्वगुण संपन्न असतात. उत्तम नेते असतात.
- त्यांच्याकडे उच्च ध्येय, व्हीजन आणि मिशन असते.
- उत्तम संवादक असतात. उत्कृष्ट संवाद कौशल्य त्यांच्याकडे असते.
- स्वयंप्रेरक आणि आत्मविश्वासपूर्ण असतात.
- निर्णय घेणारे असतात.
- सहानभूतीशील असतात.
- येऊ घातलेल्या बदलांना सकारात्मक प्रतिसाद देतात.
- वास्तववादी असतात.
- अधिकार प्रदान करतात.
- जबाबदारी स्वीकारतात. पुढाकार घेतात.
- आपल्या कर्मचार्यांतच्या चांगल्या कामाबद्दल प्रशंसा करतात.
- सतत शिकणारे असतात.

१.२.१.४ व्यवस्थापन कौशल्य : अर्थ व व्याख्या

विद्यार्थी मित्रांनो व्यवस्थापन म्हणजे काय? व्यवस्थापक कोण असतो? प्रभावी व्यवस्थापक कोणाला म्हणायचे या गोष्टी आपण समजाऊन घेतल्यानंतर आपण व्यवस्थापन कौशल्य म्हणजे काय हे समजाऊन घेऊ.

व्यवस्थापकला आपली कार्ये करणायसाठी, जबाबदाऱ्या यशस्वीपणे पार पाडण्यासाठी जे गुण किंवा क्षमता आवश्यक असतात त्यांना व्यवस्थापन कौशल्य असे म्हणतात. व्यवस्थापन हे एक आव्हानात्मक कार्य आहे. व्यवसायमध्ये बदलत्या वातावरनानुसार अनेक समस्या निर्माण होत असतात. या समस्या सोडवण्यासाठी व्यवस्थापकाला धोरणात्मक निर्णय घ्यावे लागतात. त्यासाठी विश्लेषण कौशल्य, निर्णय कौशल्य, कल्पकता आवश्यक असते. तसेच नियोजन, संघटन, समन्वय, निर्देशन आणि नियंत्रण करावे लागते. व्यवस्थापकाचा संबंध कर्मचाऱ्यांशी येत असतो. कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापकाला कर्मचाऱ्यांना कामाचे

वाटप करून कार्य करण्यासाठी प्रेरणा द्यावी लागते. त्यासाठी व्यवस्थापनाकडे मानवी संबंध कौशल्य असावे लागतात. तसेच संपूर्ण व्यवसायचे नेतृत्व करण्यासाठी व्यवस्थापनाकडे नेतृत्व गुण असावे लागतात. या सर्व कौशल्यांचा समावेश व्यवस्थापन कौशल्यामध्ये होतो.

व्याख्या

१. व्यवस्थापकीय कार्ये आणि जबाबदारी प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या क्षमता आणि गुण म्हणजेच व्यवस्थापन कौशल्य होय.

२. यशस्वी व्यवस्थापन करण्यासाठी व्यवस्थापकाकडे असणाऱ्या क्षमता आणि कौशल्यांचा संच म्हणजेच व्यवस्थापन कौशल्य होय.

१.२.२ व्यवस्थापन कौशल्याचे महत्व

व्यवस्थापकाकडे जितके व्यवस्थापन कौशल्य अधिक तितक्या प्रभावीपणे तो व्यवस्थापन करू शकतो. व्यवस्थापन कौशल्याच महत्व आपल खालील मुद्यांच्या आधारे समजावून घेऊ

१) परिणामकारक निर्णय

व्यवसाय संघटनेत व्यवस्थापक हा निर्णयकर्ता असतो. निर्णय घेणे हा व्यवस्थापनाचा एक अविभाज्य घटक आहे. व्यवस्थापकाला अनेक निर्णय घ्यावे लागतात. व्यवस्थापनाचे आणि पर्यायाने व्यवसायाचे यश किंवा अपयश हे व्यवस्थापकाने घेतलेल्या निर्णयाचा परिणाम असतो. एखादा निर्णय चुकला तर त्याचे दूरगामी परिणाम व्यवसायाला सोसावे लागतात. म्हणून निर्णय घेणे हे अत्यंत महत्वाचे कार्य आहे. व्यवस्थापन कौशल्य व्यवस्थापकाला परिणामकारक निर्णय घेण्यास मदत करतात. व्यवस्थापकीय कौशल्याच्या आधारे व्यवस्थापक विश्वासपूर्ण योग्य वेळी योग्य निर्णय घेऊ शकतो त्यामुळे संघटनेचा विकास होण्यास मदत होते.

२) प्रेरित कर्मचारी वर्ग

प्रेरणा ही व्यक्तीच्या जीवनामध्ये चमत्कारासारखी कार्य करते. असाध्य ते साध्य करण्याची क्षमता प्रेरणेमध्ये असते. प्रेरित कर्मचारी वर्ग व्यवसाय संस्थेला प्रचंड यशस्वी बनवू शकतात. व्यवस्थापन हा व्यवसायाला प्रेरणा देणारा घटक आहे. कोणत्याही व्यवसायात कार्याची आखणी किंवा पाहणी करून भागत नाही. तर त्या कार्याच्या पूर्ततेसाठी कार्य करण्याऱ्या घटकांना प्रेरणा देण्याची आवश्यकता असते. व्यवस्थापकाचा त्यांच्या कर्मचारी वर्गावर सर्वात जास्त प्रभाव असतो. कौशल्यपूर्ण आणि निपुण व्यवस्थापक कर्मचाऱ्याना प्रभावीपणे प्रेरणा देऊ शकतो.

३) कार्यक्षमता आणि उत्पादकतेमध्ये वाढ

व्यवस्थापकीय कौशल्याच्या आधारे व्यवस्थापकाची स्वत:ची, तसेच त्यांच्या बरोबर असणाऱ्या संघाची कार्यक्षमता आणि संघटनेची उत्पादकता वाढण्यास मदत होते. व्यवस्थापकीय कौशल्य

व्यवस्थापकाला त्यांचे काम अधिक हुश्यारीने करण्यासाठी सामर्थ्यवान बनवते. तसेच व्यवस्थापक हा त्याच्या सर्व कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करत असल्यामुळे सर्व कर्मचाऱ्याच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ होण्यास मदत होते. कमीतकमी श्रमात जास्तीत जास्त आणि प्रभावी कार्य करण्याची क्षमता व्यवस्थापकीय कौशल्याच्या आधारे प्राप्त होते. परिणामी संघटनेची एकूण उत्पादकता आणि उत्पादन वाढण्यास मदत होते.

४) चांगले परस्पर सबंध

संघटना ही अनेक लोकांपासून बनते, व्यवसाय संघटनेमध्ये अनेक लोक विविध प्रकारची कार्ये करत असतात. या सर्वांना बरोबर घेऊन संघटनेची उद्धिष्टे साध्य करण्यसाठी व्यवस्थापक कार्य करित असतात. व्यवस्थापकाला सर्वांच्या बरोबर आणि सर्वांच्या सहाय्याने कार्य करावे लागते. ज्या पद्धतीने एखाद्या हारामध्ये धागा सर्व फुलांना बांधून ठेवतो आणि सर्वांची एकत्र माल बनवतो त्याच पद्धतीने व्यवस्थापक सर्व घटकामध्ये समन्वयाचा धागा निर्माण करत असतो. व्यवस्थापकीय कौशल्य व्यवस्थापकाला सर्व घटकाशी चांगले संवाद प्रस्तापित करण्यासाठी मदत करतात. प्रभावी व्यवस्थापकीय कौशल्यामुळे व्यवस्थापक व्यवसायमधील सर्व घटकांशी चांगले संभाषण करणे, संस्थेची उद्दिष्टे एकूण कर्मचाऱ्यापर्यंत पोहचविणे. कर्मचाऱ्याची बाजू ऐकणे इ.गोष्ट शक्य होतात परिणामी व्यवस्थापकाचे सर्वांची आणि सर्वांचे एकमेकांशी चांगले सबंध प्रस्तापित होतात.

५) साधनसंपत्तीचा महत्तम वापर

व्यवसायात उपलब्ध साधनसंपत्तीचा महत्तम वापर करण्यासाठी व्यवस्थापकीय कौशल्य महत्वाचे असतात. साधनसंपत्तीमध्ये मानवी साधनसंपत्ती व भौतिक साधनसंपत्तीचा समावेश होतो. मानवी साधनसंपत्तीमध्ये कर्मचारी वर्ग त्यांच्याकडे असलेले कौशल्य विचार दृष्टीकोन यांचा समावेश होतो. तर भौतिक साधनसंपत्तीमध्ये जमीन, इमारत, यंत्रसामग्री, कच्चामाल इ. चा सामावेश होतो. व्यवस्थापक, व्यवस्थापकीय कौशल्याच्या सहाय्याने कर्मचारी वर्गास कार्यप्रेरणा, मार्गदर्शन, प्रशिक्षण, देऊन त्यांच्याकडून भौतिक साधनसंपत्तीचा किफायतशीरपणे वापर करण्यासाठी प्रोत्साहित करते परिणामी साधनसंपत्तीचा अपव्यय कमी होतो.

६) वेळ, श्रम आणि खर्चात बचत

व्यवस्थापकीय कौशल्य व्यवस्थापकांना वेळेचे योग्य व्यवस्थापन करण्यास शिकवते. एखादे कार्य सर्वोत्तमपद्धतीने कसे करायचे हे शिकवते. व्यवस्थापकांची कार्यक्षमता वाढवते. सध्याच्या स्पर्धात्मक युगात वेळ ही व्यवसाय संस्थासाठी सर्वात महत्वाची साधनसंपत्ती आहे. वेळेचा आणि श्रमाचा सर्वोत्तम वापर केल्यामुळे साधनसंपत्तीचा अपव्यय देखील कमी होतो त्यामुळे खर्चात बचत होते.

७) गतिमान नेतृत्व

व्यवस्थापन हा नेतृत्व देणारा घटक आहे. व्यवस्थापक हा व्यवसायाचा कार्यकारी नेता असतो. व्यवस्थापन कौशल्याने परिपूर्ण व्यवस्थापक संघटनेला गतिमान नेतृत्व प्रधान करतो. नेतृत्व कौशल्य हा

व्यवस्थापन कौशल्यामधील एक महत्वाचा घटक किवा कौशल्य आहे. त्यामध्ये संभाषण कौशल्य निर्णय घेण्याचे कौशल्य, अधिकार प्रधान कौशल्य, प्रेरणा देण्याचे कौशल्य, समस्या सोडवणूक कौशल्य, अनुकुलता इ. चा समावेश होतो. या सर्व कौशल्याच्या आधारे व्यवस्थापक संघटनेचे यशस्वी नेतृत्व करण्यासाठी समर्थ बनतो. यामुळे व्यवस्थापकाला संघटनेचे उद्दिष्ठ साध्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्याकडून इच्छित कार्य करून घेणे. मार्गदर्शन करणे प्रोत्साहन देणे शक्य होते.

८) बदलांना सामोरे जाण्यासाठी

व्यवसाय ज्या परिस्थितीमध्ये किंवा पर्यावरणामध्ये चालतो त्यामध्ये सातत्त्याने बदल होत असतात उदा. लोकसंख्या, लोकांच्या आवडी निवडी, राजकीय परिस्थिती, विज्ञान व तंत्रज्ञान, कायदे, आंतरराष्ट्रीय संबध आर्थिक धोरणे इ. यातील प्रत्येक बदलामुळे व्यवसायिक संस्थेसमोर समस्या निर्माण होतात. तसेच संधीही निर्माण होत असतात. व्यवस्थापकीय कौशल्यामुळे व्यवस्थापक येणाऱ्या बदलाविषयी अचूक अंदाज लावू शकतो आणि त्या बदलांना यशस्वीपणे सामोरे जाऊ शकतो. बदलामुळे निर्माण होणाऱ्या समस्या सोडविण्यासाठी आणि निर्माण होणाऱ्या संधीचा फायदा घेण्यासाठी व्यवस्थापकीय कौशल्याची आवश्यकता असते.

९) स्पर्धात्मक शक्ती–

मागील काही वर्षापासून जागतिकीकरणाचा वेग वाढत आहे. आणि तो या पुढे अधिक तीव्र स्वरुपात वाढण्याची शक्यता आहे. जागतिकीकरणामुळे आज प्रत्येक व्यवसायकर्त्यास स्थानिक, प्रादेशिक, राष्ट्रीय व अंतरराष्ट्रीय स्पर्धेला सामोरे जावे लागते. स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्यासाठी स्पर्धात्मक शक्ती लागते. स्पर्धक व्यवसायिकापेक्षा दर्जेदार वस्तू, स्पर्धकापेक्षा कमीत कमी किमतीत ग्राहकांना उपलब्ध करून देण्याची क्षमता म्हणजेच स्पर्धात्मक शक्ती/क्षमता होय. कौशल्यपूर्ण व्यवस्थापनामुळे संघटनेला स्पर्धात्मक शक्ती वाढविण्यास मदत होते.

१०) आर्थिक स्थिरता

व्यवसायला आर्थिकदृष्ट्या सक्षम बनवून अधिक स्थैर्य प्राप्त करून देणे हि मुख्यत्वे व्यवस्थापनाची जबाबदारी असते. कौशल्यपूर्ण व्यवस्थापणामुळे व्यवसायाची उत्पादकता व नफा वाढतो. व्यवसाय आर्थिकदृष्ट्या सक्षम बनतो. तसेच व्यवसायचा नावलौकिक वाढण्यास मदत होते. त्यामुळे व्यवसायाला आर्थिक स्थैर्य प्राप्त होते.

११) संघभावना

सध्या जागतिकीकरणाच्या युगात व्यवसायामध्ये विविध भागातून आलेले, वेगवेगळी विचारशैली आणि संस्कृती असणारे कर्मचारी एकत्र काय करतात. या सर्व कर्मचाऱ्यांमध्ये संघभावना निर्माण करण्यासाठी व्यवस्थापकीय कौशल्य महत्वाचे असते. संघ भावनेमुळे कर्मचाऱ्यात सहकार्याचे, उत्साहाचे आणि उच्च कार्य प्रेरणेचे वातावरण निर्मिती होते. त्यामुळे उत्पादकता वाढण्यास मदत होते.

१२) मानवी संसाधनाचा विकास –

व्यवसाय संघटनेतील कर्मचारी म्हणजेच मानवी घटक हा अत्यंत महत्वाचा असतो हाच घटक इतर घटकांचा वापर उद्दिष्ठपूर्ती साठी करत असतो. मानवी घटक म्हणजेच कर्मचारी वर्ग होय. कर्मचाऱ्याच्या कार्याला योग्य दिशा देणे आणि निर्देशन करण्याचे कार्य व्यवस्थापनाला करावे लागते. व्यवस्थापन कर्मचाऱ्याना प्रशिक्षण देते. त्यामुळे कर्मचाऱ्याच्या ज्ञान व कौशल्यात वाढ होते, कर्मचाऱ्याच्या दृष्टीकोन सकारत्मक होतो. व्यवस्थापन कौशल्यामुळे कर्मचाऱ्याना चांगल्याप्रकारे प्रशिक्षण आणि मार्गदर्शन देता येते. परिणामी मानवी संसाधनाचा विकास होण्यासाठी मदत होते.

१३) प्रभावी व्यवस्थापन

व्यवस्थापकाला व्यवस्थापकीय कार्ये करण्यासाठी आणि जबाबदारी यशस्वीपणे पूर्ण करण्यासाठी व्यवस्थापकीय कौशल्याची गरज असते. व्यवसायामध्ये व्यवस्थापकाची भूमिका अत्यंत महत्वाची आणि अवघड असते. व्यवस्थापकाला अनेक प्रकारची कार्ये करावी लागतात. त्यामध्ये नियोजन करणे, संघटन करणे, समन्वयक साधने, नियंत्रण करणे, कार्यप्रेरणा देणे. इ. महत्वाच्या कार्यांचा समावेश होतो. ही सर्व कार्ये प्रभावीपणे करण्यासाठी विविध व्यवस्थापकीय कौशल्यांची जसे कि विश्लेषण कौशल्य, संभाषण कौशल्य, व्यवस्थापन कौशल्य इत्यादी ची अत्यंत गरज असते. व्यवस्थापकीय कौशल्य व्यवस्थापकाला सामर्थ्यवान बनवतात. त्यामुळे व्यवस्थापकाला प्रभावी व्यवस्थापन करता येते.

१४) देशाचा विकास

कोणत्याही देशाच्या विकासामध्ये व्यवस्थापनाचा मोठा सहभाग असतो. पीटर ड्रकर या व्यवस्थापन विचारवंताच्या मते देश अविकसित नसून देशाचे व्यवस्थापन अविकसित असते. उदा.जपानी व्यवस्थापन जगात सर्वात प्रगत व चांगले मानले जाते जपानचा जलद आर्थिक विकासामध्ये जपानी व्यवस्थापनाचा मोठा सहभाग असल्याचे मानले जाते. कौशल्यपूर्ण व कार्यक्षम व्यवस्थापणामुळे देशातील उपलब्ध साधनसंपत्तीचा वापर देशाच्या समस्या सोडविण्यासाठी आणि विकासासाठी करणे शक्य होते. तसेच व्यवस्थापकीय कौशल्यामुळे औद्योगीक विकास, शेतीचा विकास, निर्यात वाढ, आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेमध्ये राष्ट्रीय सन्मान व प्रतिष्ठा मिळवणे शक्य होते.

स्वतःची प्रगती तपासा –१

अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द लिहा

१. .... म्हणजे इतरांच्याकडून काम करून घेण्याचे कार्य होय.

अ) संघटन ब) व्यवस्थापन क) संदेशवहन ड) व्यूहरचना

२. व्यवस्थापनाची आवश्यकता .... प्रकारच्या संघटनेमध्ये असते.

अ) सर्व ब) व्यवसायिक क) संस्कृतीक ड) धार्मिक

३. व्यवस्थापकीय कार्ये आणि जबाबदारी प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्याव .... म्हणजेच व्यवस्थापन कौशल्य होय.

अ) क्षमता आणि गुण ब) भांडवली स्त्रोत

क) साधनसंपत्ती ड) कामगार वर्ग

४. .... ही व्यवस्थापनाची कार्ये आहेत.

अ) नियोजन ब) संघटन क) नियंत्रण ड) वरील सर्व पर्याय

५. .... म्हणजे भविष्यात करावयाच्या कार्याचा आराखडा होय.

अ) निर्देशन ब) नियंत्रण क) नियोजन ड) समन्वय

६. .... कौशल्य व्यवस्थापकाला सर्व घटकाशी चांगले संवाद प्रस्तापित करण्यासाठी मदत करतात.

अ) संभाषण ब) विश्लेषण क) निर्णय ड) टंकलेखन

७. .... साधनसंपत्तीमध्ये कर्मचारी वर्ग त्यांच्याकडे असलेले कौशल्य, विचार, दृष्टीकोन यांचा समावेश होतो.

अ) मानवी ब) भौतिक क) भांडवली ड) वित्तीय

ब) खालील वाक्ये चूक की बरोबर ते सांगा आणि चूकीचे वाक्य बरोबर करून लिहा.

१. व्यवस्थापक व्यवसायाचा कार्यकारी नेता असतो.

२. व्यवसाय ज्या परिस्थितीमध्ये किंवा पर्यावरणामध्ये चालतो त्यामध्ये सातत्याने बदल होत असतात.

३. व्यवस्थापकीय कौशल्यांमुळे वेळ, श्रम आणि खर्चात बचत होत नाही.

४. व्यवस्थापकाला सर्वांच्या बरोबर आणि सर्वांच्या सहाय्याने कार्य करावे लागते.

५. व्यवस्थापकीय कौशल्याच्या आधारे व्यवस्थापकाची स्वत:ची तेसेच त्यांच्या बरोबर असणाऱ्या संघाची कार्यक्षमता आणि संघटनेची उत्पादकता वाढण्यास मदत होते.

६. व्यवसाय संघटनेत व्यवस्थापक हा निर्णयकर्ता नसतो.

७. व्यवसायासाठी आवश्यक असणारे सर्व भांडवल व्यवस्थापक देत असतो.

८. व्यवस्थापक हा संघटनेचा कर्मचारी नसतो तर मालक असतो.

९. शैक्षणिक संस्था, धार्मिक संस्था, स्पोर्ट क्लब, अशा प्रकारच्या संस्था किंवा संघटनांमध्ये व्यवस्थापनाची आवश्यकता नसते.

१०. प्रभावी व्यवस्थापक अधिकार प्रदान करत नाहीत.

१.२.३ रॉबर्ट कॅट्झ : व्यवस्थापन कौशल्य

प्रभावी व्यवस्थापन करण्यासाठी व्यवस्थापकाकडे व्यवस्थापकीय कौशल्य असणे महत्वाचे आहेत. तसेच त्याने ते विकसित करण्यासाठी सातत्याने प्रयत्न केले पाहेजेत. रोबर्ट कॅट्झ याने पुढील तीन प्रकारची व्यवस्थापकीय कौशल्य सांगितली आहेत.

१.२.३.१ तांत्रिक कौशल्य (Technical skill)

तांत्रिक कौशल्य हे कार्याशी संबधीत आहे. एखादे कार्य करण्यासंबंधी जे ज्ञान आणि क्षमता आवश्यक असते त्यांना तांत्रिक कौशल्य असे म्हणतात.

उदा. वित्त विभागात कार्यरत असणाऱ्या लेखापाल (Accountant) कडे Tally विषयाचे तसेच अकौंटचे ज्ञान असणे म्हणजेच तांत्रिक कौशल्य होय किंवा सॉफ्टवेअर इंजिनीअर कडे प्रोग्रामिंग लेन्वेज जसे c,c++,Java इ.चे ज्ञान असणे होय.

कार्य सर्वोत्तम पद्धतीने करण्यासाठी तांत्रिक कौशल्य महत्वाचे आहे. तांत्रिक कौशल्य म्हणजेच कार्य करण्यासंदर्भातील क्षमता होय. तांत्रिक कौशल्य कनिष्ठ व्यवस्थापकांसाठी अधिक महत्वाची असतात. कारण कनिष्ठ व्यवस्थापकांचा संपर्क प्रत्यक्ष काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्याशी येतो. कनिष्ठ कर्मचाऱ्याना कामगारांना कामासंदर्भात सूचना आणि मार्गदर्शन करावे लागते.

तांत्रिक कौशल्य प्रत्यक्ष कार्याशी संबधित असले तरी ज्याप्रकारचे कार्य असेल त्या अनुरूप तांत्रिक कौशल्य असतात त्यासाठी काही उदाहरणे दिली आहेत. एखाद्या व्यवस्थापकाकडे यापैकी सर्वच्या सर्व कौशल्य असणे आवश्यक नाही. परंतु त्याच्याकडे असणाऱ्या कार्यानुरूप तांत्रिक कौशल्य असणे आवश्यक आहे. उदा. वित्तीय अधिकाऱ्याचे तांत्रिक कौशल्य आणि उत्पादन इंजिनीअरचे तांत्रिक कौशल्य वेगवेगळे असतात पुढे तांत्रिक कौशल्याची काही उदाहरणे दिली आहेत.

- वेगाने व अचूक गणना (Calculation) करण्याचे कौशल्य
- Computer हाताळण्याचे Skill
- Powerpoint Presentation Skill
- Financial Analysis Skill
- वाचन कौशल्य
- उत्पादन प्रक्रियेतील यंत्रे हाताळण्याचे कौशल्य
- उत्पादन प्रक्रियेतील तांत्रिक समस्या सोडवण्याचे कौशल्य
- ड्रॉविंग किवा विविध रचना (डिझाईन) बनवण्याचे कौशल्य
- कौशल्य जसे कारचे मोडेल तयार करण्याचे कौशल्य
- सिव्हील इंजिनिअरिंग म्हणजे घरांचे विविध मॉडेल किंवा डिझाईन

- बनविण्याचे कौशल्य
- शिकवण्याची कला/ कौशल्य (Teaching Skill)
- पर्यवेक्षण कौशल्य
- निरीक्षण कौशल्य
- विक्री कौशल्य
- सोफ्टवेअर प्रोग्राम करण्याचे कौशल्य

तांत्रिक कौशल्याचे महत्व

व्यवस्थापकाकडे तांत्रिक कौशल्य असल्यामुळे त्याला आणि संघटनेला पुढील विशेष फायदे होतात.

१. प्रत्यक्ष काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्याना योग्य मार्गदर्शन करता येते.

२. उत्पादनाची गुणवत्ता सुधारते

३. उत्पादन आणि विक्री करण्यासाठी मदत

४. वेळ व खर्चात बचत

५. अपव्ययाची प्रमाण कमी होते.

६. कामाचा ताण कमी होते.

७. दररोजच्या समस्या सोडविण्यास उपयुक्त

८. कार्यवातावरणाच्या दर्जामध्ये सुधारणा

९. कामगारांना चांगल्याप्रकारे प्रशिक्षण देता येते.

१०. व्यवस्थापकांचा आत्मविश्वास वाढविण्यास मदत

१.२.३.२ मानवी कौशल्य (Human Skills)

मानवी कौशल्य म्हणजे व्यवस्थापकांची लोकांबरोबर काम करण्याची क्षमता होय. यामध्ये लोकांना कार्यप्रेरणा देणे, कर्मचाऱ्यांना समजावून घेणे, मार्गदर्शन करणे, त्याच्याबरोबर सहकार्याचे आणि सलोख्याचे सबंध प्रस्तापित करण्याच्या कौशल्याचा समावेश होतो. मानवी कौशल्य व्यवस्थापकासाठी अत्यंत महत्वाचे असतात कारण व्यवस्थापन म्हणजेच लोकांच्याबरोबर आणि लोकांच्याकडून काम करून घेणे होय. संघटनेचे अनेक कर्मचारी काम करत असतात. कर्मचाऱ्याबरोबर चांगले संबंध प्रस्थापित करून त्यांच्याकडून आवश्यक काम करवून घेण्यासाठी मानवी कौशल्य महत्वाची असतात . मानवी कौशल्यानां लोक कौशल्य किंवा अंतर वैयक्तिक कौशल्य असे देखील म्हणतात. मानवी कौशल्य विकसित करण्यासाठी संभाषण कौशल्य, भावनिक बुद्धिमत्ता, मानसशास्त्रीय ज्ञान संपादन केले पाहिजे. मानवी कौशल्य मध्यम व्यवस्थापकाना अधिक महत्वाची असतात.

मानवी कौशल्याची उदाहरणे

- संभाषण कौशल्य
- इतरांना प्रेरित करण्याचे कौशल्य
- संघभावना विकसित करण्याचे कौशल्य
- सकारात्मक दृष्टीकोन
- इतरासोबत काम करण्याचे कौशल्य
- इतरांना केलेल्या चांगल्या कामाचे कौतुक करण्याचे कौशल्य
- सहकार्य करण्याचे कौशल्य
- श्रवण कौशल्य

मानवी कौशल्याचे महत्व

१. व्यवस्थापकांचे सर्वांशी चांगले संबंध प्रस्थापित होतात.

२. संघटनेमध्ये सहकार्याचे वातावरण तयार होते.

३. कार्यप्रेरीत, उत्साही कर्मचारी तयार होतात.

४. संघटनेमध्ये संघभावना तयार होते.

५. कर्मचाऱ्यात एकोपा तयार होतो.

६. संप किवा काम बंद आंदोलन होत नाहीत.

७. कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेऊन योग्य ते बदल करता येतात बदलास होणारा विरोध कमी होतो.

८. कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

९. कर्मचाऱ्यांमध्ये पुढाकार घेण्याची वृत्ती वाढते.

१०. कर्मचाऱ्यांकडून वेळचेवेळी योग्य असा अभिप्राय मिळतो.

११. कर्मचाऱ्याच्या समस्या तसेच त्यांची बाजू अधिक चांगल्याप्रकारे समजावून घेता येते व ती वरिष्ठांना सांगता येते.

१२. नवनिर्मिती आणि सृजनात्मकता याला प्रोत्साहन मिळते.

१.२.३.३. संकल्पनात्मक कौशल्ये (Conceptual Skill)

व्यवसायांचा समग्र किवा व्यापक दृष्टीने विचार करण्याची क्षमता म्हणजेच संकल्पनात्मक कौशल्य होय. व्यवसाय संघटने मध्ये अनेक विभाग उपविभाग शाखा कार्यरत असतात. यामध्ये अनेक कर्मचारी काम करत असतात या सर्वामध्ये समन्वय प्रस्तापित करून संपूर्ण व्यवसायासाठी ध्येय, धोरण, व्यवसायरचना आखण्यासाठी एक व्यापक दृष्टीकोन असावा लागतो त्यालाच संकल्पनात्मक कौशल्य असे म्हणतात. संकल्पनात्मक कौशल्याची गरज व्यवसायच्या उच्च पातळीवर काम करणाऱ्या उच्च व्यवस्थापकाना अधिक महत्वाचे असते. संकल्पनात्मक कौशाल्यामध्ये विचार आणि कल्पनेवर काम केले जाते.

संकल्पनात्मक कौशल्याची उदाहरणे

- योग्य निर्णय घेण्याचे कौशल्य
- समन्वय कौशल्य
- समस्या सोडवणूक कौशल्य
- रचना आणण्याचे कौशल्य
- विश्लेषण करण्याचे कौशल्य
- नवनिर्मिती कौशल्य
- संशोधनात्मक कौशल्य
- नेतृत्व गुण

संकल्पनात्मक कौशल्याचे महत्व

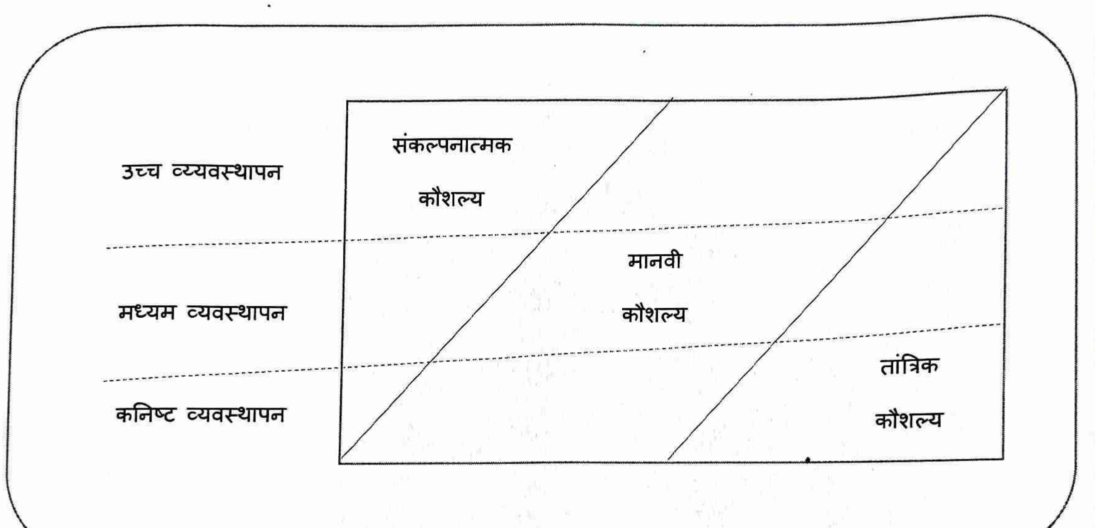
१. व्यवसाय संस्थेला स्पर्धेमध्ये यश मिळविण्यासाठी आवश्यक असते.

२. संघटनेचे धोरणात्मक निर्णय घेण्यासाठी उच्च व्यवस्थापकाकडे संकल्पनात्मक कौशल्य असणे गरजेचे असते.

३. व्यवसायामध्ये समन्वय प्रस्थापित करण्यासाठी संकल्पनात्मक कौशल्य महत्वाचे असते.

४. नाविन्यता, नवनिर्मितीसाठी संकल्पनात्मक कौशल्य महत्त्वाचे असते.

५. व्यवसायाची ध्येय धोरणे आखणे व पूर्ण करण्यासाठी संकल्पनात्मक कौशल्य महत्त्वाची असतात.



वरील आकृतीमध्ये रॉबर्ट कॅट्झ ने संगीतलेली संकल्पनात्मक कौशल्य, मानवी कौशल्य आणि तांत्रिक कौशल्य दाखवली आहेत. आपण बघू शकता की उच्च व्यवस्थापनाला संकल्पनात्मक कौशल्य

अधिक महत्वाचे आहेत कारण उच्च व्यवस्थापनाला संपूर्ण संघटनेचा समग्र किंवा व्यापक दृष्टीने विचार करावा लागतो. उच्च व्यवस्थापनाला संघटनेची ध्येय-धोरणे ठरवावी लागतात तसेच व्युहरचना आखाव्या लागतात. उच्च व्यवस्थापनाला तुलनात्मक दृष्ट्या तांत्रिक कौशल्य कमी महत्वाची असतात. माध्यम व्यवस्थापनामध्ये विविध विभागप्रमुखांचा समावेश होतो त्यांना मानवी कौशल्य असणे अधिक महत्वाचे आहे. कनिष्ठ व्यवस्थापनामध्ये पर्यवेक्षकांचा समावेश होतो त्यांना तांत्रिक कौशल्य अधिक महत्वाची आहेत.

स्वतःची प्रगती तपासा –२

अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द लिहा

१. .... कौशल्य प्रत्यक्ष कार्य उत्तम पद्धतीने करण्याशी संबंधित आहे.

अ) मानवी ब) तांत्रिक क) संकल्पनात्मक ड) नियोजन

२. लोकांबरोबर चांगले संबंध प्रस्थापित करण्यासाठी आवश्यक असणारे कौशल्य म्हणजेच .... कौशल्य होय.

अ) मानवी ब) नियंत्रण क) तांत्रिक ड) संघटनात्मक

३. व्यवसायाचा समग्र आणि व्यापक दृष्टीने विचार करण्याची क्षमता म्हणजेच .... कौशल्य होय.

अ) तांत्रिक ब) संकल्पनात्मक क) साधनसंपत्ती ड) कामगार वर्ग

४. संभाषण कौशल्य हे .... याचे उदाहरण आहे.

अ) मानवी कौशल्य ब) संकल्पनात्मक कौशल्य

क) तांत्रिक कौशल्य ड) संघटनात्मक कौशल्य

५. कम्प्युटर सॉफ्टवेअर बनवण्याच्या कौशल्याचा समावेश .... मध्ये होतो.

अ) संकल्पनात्मक कौशल्य ब) मानवी कौशल्य

क) नियोजन कौशल्य ड) तांत्रिक कौशल्य

६. .... याचा समावेश संकल्पनात्मक कौशल्य मध्ये होतो.

अ) संभाषण कौशल्य ब) वाचन कौशल्य

क) निर्णय कौशल्य ड) टंकलेखन कौशल्य

७. संघटनेचे धोरणात्मक निर्णय घेण्यासाठी उच्च व्यवस्थापकाकडे .... कौशल्य असणे गरजेचे आहे.

अ) मानवी ब) संकल्पनात्मक क) वाचन ड) भाषा

१.३ सारांश

व्यवस्थापन हे व्यवसायाचे कार्यकारी नेतृत्व असते. व्यवसाय संघटनेमध्ये उत्पादन आणि सेवा कार्यासाठी आवश्यक असणारे भांडवल, श्रम, यंत्र, जमीन, कच्चा माल आणि अन्य घटकांचा कार्यक्षम आणि किफायतशीरपणे वापर करून संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यात व्यवस्थापनाचा मोठा सहभाग असतो. व्यवस्थापनाची आवश्यकता सर्व प्रकारच्या संघटनेमध्ये असते. व्यवस्थापकीय वर्ग म्हणजे व्यवसायाची अमुल्य साधनसंपत्ती होय. संघटनेला यशाच्या उंच शिखरावर नेण्यासाठी, व्यवसायाला तीव्र स्पर्धेमध्ये यश मिळविण्यासाठी आणि विकासाच्या दिशेने वेगाने वाटचाल करण्यासाठी व्यवस्थापकीय वर्ग अत्यंत महत्त्वाची भूमिका बजावत असतो. व्यवस्थापकाला आपली कार्ये करण्यासाठी, जबाबदाऱ्या यशस्वीपणे पार पाडण्यासाठी जे गुण किंवा क्षमता आवश्यक असतात त्यांना व्यवस्थापन कौशल्ये असे म्हणतात. व्यवस्थापकाकडे जितके व्यवस्थापन कौशल्य अधिक तितक्या प्रभावीपणे तो व्यवस्थापन करू शकतो.

व्यवस्थापन कौशल्ये व्यवस्थापकाला परिणामकारक निर्णय घेण्यास मदत करतात. व्यवस्थापकीय कौशल्ये व्यवस्थापकाला सर्व घटकाशी चांगले संवाद प्रस्थापित करण्यासाठी मदत करतात. प्रभावी व्यवस्थापकीय कौशल्यामुळे व्यवस्थापक व्यवसायामधील सर्व घटकांशी चांगले संभाषण करणे, संस्थेची उद्दिष्टे एकूण कर्मचाऱ्यापर्यंत पोहचविणे, कर्मचाऱ्याची बाजू ऐकणे इ. गोष्ट शक्य होतात परिणामी व्यवस्थापकीय कौशल्याच्या आधारे व्यवस्थापकाची स्वतःची, तसेच त्यांच्या बरोबर असणाऱ्या संघाची कार्यक्षमता आणि संघटनेची उत्पादकता वाढण्यास मदत होते. व्यवसाय उपलब्ध साधनसंपत्तीचा महत्तम वापर करण्यासाठी, वेळेचे योग्य व्यवस्थापन करण्यासाठी, बदलामुळे निर्माण होणाऱ्या समस्या सोडविण्यासाठी आणि निर्माण होणाऱ्या संधीचा फायदा घेण्यासाठी व्यवस्थापकीय कौशल्याची आवश्यकता असते. कौशल्यपूर्ण व्यवस्थापनामुळे संघटनेला स्पर्धात्मक शक्ती वाढविण्यास मदत होते. अशाप्रकारे प्रभावी व्यवस्थापन करण्यासाठी व्यवस्थापकाकडे व्यवस्थापकीय कौशल्ये असणे महत्त्वाचे आहेत. तसेच त्याने ते विकसित करण्यासाठी सातत्याने प्रयत्न केले पाहिजेत.

रोबर्ट कार्टरस या व्यवस्थापक विचारवंताने विविध व्यवस्थापकीय कौशल्यांचे तांत्रिक कौशल्ये, मानवी कौशल्ये, संकल्पनात्मक कौशल्ये अशा तीन प्रकारात वर्गीकरण केलेले आहे. तांत्रिक कौशल्ये हे कार्याशी संबंधीत आहे. एखादे कार्य करण्यासंबंधी जे ज्ञान आणि क्षमता आवश्यक असते त्यांना तांत्रिक कौशल्ये असे म्हणतात. तांत्रिक कौशल्ये म्हणजेच कार्य करण्यासंदर्भातील क्षमता होय. उदा. संगणक हाताळण्याचे कौशल्य, आर्थिक विश्लेषणाचे कौशल्य, वेगाने व अचूक गणना (Calculation) करण्याचे कौशल्य इत्यादि. तांत्रिक कौशल्ये कनिष्ठ व्यवस्थापकांसाठी अधिक महत्त्वाची असतात. कारण कनिष्ठ व्यवस्थापकांचा संपर्क प्रत्यक्ष काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांशी येतो. कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांना (कामगारांना) कामासंदर्भात सूचना आणि मार्गदर्शन करावे लागते. मानवी कौशल्ये म्हणजे व्यवस्थापकांची लोकांबरोबर काम करण्याची क्षमता होय. यामध्ये लोकांना कार्यप्रेरणा देणे, कर्मचाऱ्यांना समजावून घेणे, मार्गदर्शन करणे, त्याच्याबरोबर सहकार्याचे आणि सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करण्याच्या कौशल्याचा समावेश होतो. मानवी

कौशल्ये विकसित करण्यासाठी संभाषण कौशल्य, भावनिक बुद्धिमत्ता, मानसशास्त्रीय ज्ञान संपादन केले पाहिजे. मानवी कौशल्ये मध्यम व्यवस्थापकाना अधिक महत्त्वाची असतात. व्यवसायांचा समग्र किंवा व्यापक दृष्टीने विचार करण्याची क्षमता म्हणजेच संकल्पनात्मक कौशल्ये होय. संकल्पनात्मक कौशल्याची गरज व्यवसायाच्या उच्च पातळीवर काम करणाऱ्या उच्च व्यवस्थापकाना अधिक महत्त्वाचे असते. संकल्पनात्मक कौशल्यामध्ये विचार आणि कल्पनेवर काम केले जाते.

१.४ पारिभाषिक शब्द

१. **व्यवस्थापन** – व्यवस्थापन म्हणजे इतरांच्याबरोबर आणि इतरांकडून काम करून घेण्याची कला होय.

२. **व्यवस्थापन कौशल्य** – व्यवस्थापकीय कार्ये आणि जबाबदारी प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या क्षमता आणि गुण म्हणजेच व्यवस्थापन कौशल्य होय.

३. **तांत्रिक कौशल्य** – एखादे कार्य उत्कृष्ट पद्धतीने करण्यासाठी जे ज्ञान आणि कौशल्य आवश्यक असतात त्याला तांत्रिक कौशल्य असे म्हणतात. तांत्रिक कौशल्य प्रत्यक्ष कार्याशी संबंधित आहे.

४. **मानवी कौशल्य** – लोकांबरोबर चांगले संबंध प्रस्थापित करण्यासाठी आवश्यक असणारे कौशल्य म्हणजेच मानवी कौशल्य होय.

५. **संकल्पनात्मक कौशल्य** – व्यवसायाचा समग्र आणि व्यापक दृष्टीने विचार करण्याची क्षमता म्हणजेच संकल्पनात्मक कौशल्य होय.

१.५ स्वतःची प्रगती तपासची उत्तरे

१.५.१ स्वतःची प्रगती तपासची –१ उत्तरे

अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द लिहा

१. व्यवस्थापन   २. सर्व   ३. क्षमता आणि गुण

४. वरील सर्व पर्याय   ५. नियोजन   ६. संभाषण   ७. मानवी

ब) खालील वाक्ये चूक किंवा बरोबर हे ओळखा आणि चुकीचे वाक्य बरोबर करून लिहा.

१. बरोबर   २. बरोबर

३. चूक, बरोबर वाक्य: व्यवस्थापकीय कौशल्यामुळे वेळ, श्रम आणि खर्चात बचत होत नाही.

४. बरोबर   ५. बरोबर

६. चूक, बरोबर वाक्य: व्यवसाय संघटनेत व्यवस्थापक हा निर्णयकर्ता असतो.

७. चूक, बरोबर वाक्य: व्यवसायासाठी आवश्यक असणारे सर्व भांडवल व्यवस्थापक देत नसतो. व्यवसायासाठी लागणारे भांडवत मालक तसेच इतर गुंतवणूकदारांकडून घेतले जाते.

८. चूक, बरोबर वाक्य: व्यवस्थापक हा संघटनेचा कर्मचारी असतो.

९. चूक, बरोबर वाक्य: शैक्षणिक संस्था, धार्मिक संस्था, स्पोर्ट क्लब, अश्या सर्व प्रकारच्या संस्था किंवा संघटनांमध्ये व्यवस्थापनाची आवश्यकता असते.

१०. चूक, बरोबर वाक्य: प्रभावी व्यवस्थापक अधिकार प्रदान करतात.

१.५.२ स्वतःची प्रगती तपासची –२ उत्तरे

१. तांत्रिक   २. मानवी   ३. संकल्पनात्मक

४. मानवी कौशल्य   ५. तांत्रिक कौशल्य   ६. निर्णय कौशल्य

७. संकल्पनात्मक

१.६ स्वाध्याय

अ) टिपा लिहा.

१. व्यवस्थापन कौशल्य

२. प्रभावी व्यवस्थापक

३. व्यवस्थापन कौशल्याचे महत्व

४. तांत्रिक कौशल्य

५. मानवी कौशल्य

६. संकल्पनात्मक कौशल्य

ब) Case Study / प्रात्यक्षिक

१. मेसर्स अतुल लिमिटेड कंपनी मध्ये कामगार अस्वस्थ आहेत. त्यांना पगार वाढ हवी आहे. कंपनी ची आर्थिक स्थिति चांगली नसल्यामुळे प्रशासन पगार वाढ करण्यास तयार नाही. अश्या परिस्थितीमध्ये व्यवस्थापक म्हणून तुमची नेमणूक करण्यात आली आहे. तुम्हाला कामगार आणि प्रशासन दोघांच्यामध्ये संवाद साधून हा प्रश्न सोडवायचा आहे. यासाठी तुमच्याकडे तांत्रिक कौशल्य, मानवी कौशल्य, संकल्पनात्मक कौशल्य यापैकी कोणते व्यवस्थापकीय कौशल्य असले पाहिजे? तसेच त्याचे महत्व काय स्पष्ट करा.

२. सॉफ्टवेअर कंपनी मध्ये काम करणाऱ्या टीम लीडर व्यवस्थापकला आपल्या टीम मधील अभियांतांकडून सॉफ्टवेअर डेवलपमेंट चे काम करून घ्यावयाचे आहे. यासाठी या व्यवस्थापकला आपल्या टीम मधील अभियांतांना कामाचे वाटप करणे, कामे समजाऊन देणे, कार्यप्रेरणा देणे अशी

कामे करून घ्यावयाची आहे तर त्यांच्याकडे कोणते व्यवस्थापकीय कौशल्य असले पाहिजे? तसेच त्याचे महत्व काय स्पष्ट करा.

३. तुमची उच्च व्यवस्थापक म्हणून नेमणूक करण्यात आली आहे. तुम्हाला संपूर्ण व्यवसायचे दीर्घकालीन नियोजन तयार करायचे आहे तसेच विक्री वाढवण्यासाठी व्यूहरचना आखायची आहे. तुमच्याकडे कोणते व्यवस्थापकीय कौशल्य असले पाहिजे? चर्चा करा.

१.७ संदर्भ ग्रंथ

1. V.S.P. Rao, V Hari Krishna (2009), Management Text and Cases, Excel Books, SBN:9788174463173, 8174463178 .
2. Alex (2009) Soft Skills Know yourself and know the world S. Chand & Co. Publishing House, New Delhi
3. Durai, P. (2015). Principles of Management, Text and Cases. New Delhi: Pearson Education.
4. Koontz, H. (2010). Essentials of Management. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
5. Indeed Editorial Team, (September 2023), 'Technical Skills: Definitions and Examples' retrieved from https://in.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/technical-skills on 10.08.2024
6. CFI Team, 'Management Skills' retrieved from https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/management-skills/

❑❑❑

घटक–२
इतर प्रकारचे व्यवस्थापन कौशल्य

२.० उद्दिष्टे

१. या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांना वाटाघाटी, आंतरवैयक्तिक, निर्णय घेण्याचे आणि विश्लेषनात्मक कौशल्य यासारख्या कौशल्यांचे ज्ञान मिळेल.

२. केस स्टडीच्या सहाय्याने प्रत्येक कौशल्याचे तपशीलवार वर्णन केले आहे ज्याने विद्यार्थ्यांना कौशल्यांचे विस्तृतपणे माहिती मिळेल.

३. संस्थेतील विविध परिस्थिती आणि लोकांशी सामना करताना प्रत्येक कौशल्याचा एकमेकांशी संबंध असतो.

२.१ प्रस्तावना

व्यवस्थापकीय कौशल्ये यामध्ये सॉफ्ट स्किल आणि व्यवस्थापन कौशल्ये वाढवण्याशी संबंधित आहेत जे तरुणांची प्रशासन क्षमता आणि रोजगारक्षमता विकसित करण्यासाठी आवश्यक आहेत. मागील प्रकरणामध्ये व्यवस्थापन कौशल्ये संकल्पना आणि महत्त्व शिकलो. तसेच तांत्रिक कौशल्ये, संकल्पनात्मक कौशल्ये आणि मानवी कौशल्ये या संकल्पना देखील शिकलो. या प्रकरणामध्ये इतर व्यवस्थापन कौशल्ये शिकणार आहोत आणि त्यावर लक्ष केंद्रित करणार आहोत जसे की वाटाघाटी कौशल्य, आंतरवैयक्तिक कौशल्ये, निर्णय घेण्याची कौशल्ये आणि विश्लेषणात्मक कौशल्ये. सतत बदलणाऱ्या तंत्रज्ञानाचा प्रभाव आणि व्यवस्थापनाच्या शैलीमुळे सॉफ्ट स्किल्सकडे जास्त लक्ष दिले जाते. अलीकडील सर्वेक्षण असे सूचित करते की अधिक मौल्यवान कर्मचारी तो आहे जो व्यवसायात बदल आणि वाढ होत असताना स्वतः वाढू शकतो आणि शिकू शकतो आणि सॉफ्ट स्किल्स एखाद्या व्यक्तीला विविध प्रशासकीय परिस्थिती हाताळण्यास मदत करतात.

२.२. विषयाचे सादरीकरण

२.२.१ वाटाघाटी कौशल्ये

वाटाघाटी ही करारावर येण्यासाठी इतरांशी सहकार्य करण्याची प्रक्रिया आहे. याचा अर्थ मुत्सद्देगिरी आणि परस्पर समंजसपणाने इतरांकडून आपल्याला पाहिजे ते मिळवणे देखील आहे. जवळजवळ सर्वच क्षेत्रातील व्यावसायिक मंडळे, व्यवसायिक कंपनी, व्यापार मंडळे, इत्यादींच्या ग्राहकांबरोबर वाटाघाटीचा सराव मोठ्या प्रमाणावर केला जातो. मानवाची विशिष्ट वैशिष्ट्ये आहेत ज्याची खात्री आहे की त्यांची विचारसरणी इतरांपेक्षा अधिक मजबूत आहे. अशा वेळी संघर्ष आणि पूर्वग्रह सोडवण्यात वाटाघाटी महत्त्वाची भूमिका बजावतात. वाटाघाटी परस्पर समंजसपणाने संघर्ष सोडवतात.

जेव्हा कामगार संघटना नेते अतिरिक्त मोबदला आणि वेतनाची मागणी करतात. तेव्हा वकिलाच्या साहाय्याने वाटाघाटी कौशल्याच्या वापर करून समंजसपणाने हे करार केले जाते.

वाटाघाटी ही एक कला आहे जी तुम्ही आयुष्याच्या प्रत्येक टप्प्यावर शिकता. आपण दररोज विविध वैयक्तिक आणि व्यावसायिक समस्यांवर लोकांशी वाटाघाटी करतो. व्यावसायिक दृष्ट्या वाटाघाटीचा लक्ष कर्मचाऱ्यांच्या समस्या सोडवणे, संघकार्य, व्यावसायिक संबंध सुधारणे इत्यादी असू शकतात. मुलंही त्यांच्या आवडीच्या गोष्टी मिळवण्यासाठी त्यांच्या पालकांशी बोलणी किंवा वाटाघाटी करतात. वाटाघाटी हा एक मार्ग आहे ज्याद्वारे कामाच्या ठिकाणी लोकांशी किंवा कुटुंबासोबत कोणत्याही वादविना निरसन करू शकता. प्रभावी वाटाघाटी करण्यासाठी चांगले संवाद आणि परस्पर समजून घेण्याचे कौशल्य आवश्यक आहे. वाटाघाटी यशस्वी होतात जेव्हा दोन पक्ष टेबलावर बसतात आणि काही समस्येचे निराकरण करण्यासाठी किंवा व्यवसाय करार अंतिम करण्यासाठी सर्व संभाव्य मार्गांवर चर्चा करतात. ते दोन्ही पक्षांसाठी सर्वात योग्य मार्ग स्वीकारतात.

२.२.२ वाटाघाटी स्वाध्याय आणि उपक्रम –

वाटाघाटी करताना खालील स्वाध्याय आणि क्रियांचे अनुसरण करू शकतो.

१. **रोल प्लेइंग** – भूमिका बजावणे रोल प्लेइंग स्वाध्याय ग्राहकांशी वाटाघाटी करण्यात आणि आक्षेपांना प्रतिसाद देण्यास मदत करू शकतात. भूमिका बजावणे, दबावाच्या परिस्थितीत काही युक्ती किती प्रभावी असू शकतात हे दर्शविण्यास मदत करते.

२. **वाटाघाटी सिम्युलेशन** – वाटाघाटी सिम्युलेशन आणि रोल प्ले स्वाध्याय नवीन वाटाघाटी तंत्रे, रणनीती आणि साधनांचा परिचय करून देऊ शकतात. बहुपक्षीय सिम्युलेशन स्वाध्याय एकाधिक पक्षांमधील वाटाघाटी कसे व्यवस्थापित करावे हे शिकण्यास मदत करू शकतात.

३. **संघ उभारणी स्वाध्याय** – संघ उभारणी स्वाध्याय वाटाघाटी कौशल्ये, संवाद आणि सामूहिक समस्या सोडवणे शिकण्यात मदत करू शकतात.

४. **दोन्ही जिंकण्याचे धोरण शिकणे** – जेव्हा ग्राहक एखादी वस्तू घेण्यासाठी दुकानात जातो तेव्हा त्यावर किंमत असते असे ग्राहकाला वाटते की ही किंमत वाटाघाटी करण्यायोग्य नाही परंतु जर ग्राहकाला तीच वस्तू कमी किमतीत सापडली तर ग्राहकाला वाटते की ही विजयाची परिस्थिती आहे आणि ग्राहक खरेदी करतो. तसेच विक्रेत्यासाठी वस्तू विकली जाण ही विजयाची परिस्थिती आहे. ही परिस्थिती दर्शवते की खरेदीदार आणि विक्रेत्याच्या विचारांना खरेदीदार म्हणून मर्यादा आहेत पण दोघेही चौकटीच्या बाहेर जाऊन विचार करू शकतात आणी दोघांनाही त्यांना हवे ते मिळवण्याची संधी निर्माण करू शकतात, हा दोघांचा विजयाचा निकाल आहे. दोन्ही जिंकणे शक्य आहे जेव्हा त्यांनी नवीन मूल्य तयार करू शकतात.

५. **देहबोली वाचनाचा सराव** – वाटाघाटी करताना अनेकदा मनुष्याऐवजी माहितीवर लक्ष केंद्रित केले जाते. वाटाघाटी करताना ज्या व्यक्तीशी बोलणी करत आहात त्या व्यक्तीची देहबोली समजून घेणे फार महत्वाचे आहे कारण शब्द काहीतरी वेगळे बोलतात तर देहबोली काहीतरी बोलतात. ज्या पक्षाशी वाटाघाटी करणार आहात त्या पक्षाची देहबोली वाचणे फार महत्वाचे आहे.

६. **सर्वात वाईट स्थितीतून वाटाघाटी करण्याचा सराव करणे** – ग्राहकाला अनेकदा अशी परिस्थिती असते कि त्याला दिर्घकाळापासून एखादी वस्तू खरेदी करायची असते परंतु ग्राहकाकडे मर्यादित निधी असतो अश्या परिस्थितीमध्ये ग्राहकाला अशक्य स्थितीमधून एक चांगला सौदा मिळवणेपर्यंत वाटाघाटी कौशल्य मदत करते. अश्या प्रकारची परिस्थितीमध्ये काही भिन्न युक्त्या वापरून वैयक्तिक तसेच सांघिक स्तरावर ग्राहकाची वाटाघाटी कौशल्ये सुधारण्यास मदत करते.

७. **नाही ची ताकद** – वाटाघाटी करताना होय–होय परिस्थितीसाठी प्रशिक्षित केले जाते, परंतु ठामपणे 'नाही' म्हणणे आणि विशिष्ट परिस्थितींमध्ये त्याच्या पाठीशी उभे राहणे फार महत्वाचे आहे. ही परिस्थिती सहसा उद्भवते जेव्हा एकाच कंपनीशी दीर्घकाळ वाटाघाटी करत असतो. परिस्थितीनुसार कधी हो म्हणायचे आणि कधी नाही म्हणायचे यावर बोलणी करावी लागतात. 'नाही' म्हणण्याची ही रणनीती वाटाघाटी दरम्यान इतर पक्षांपेक्षा सवलती शोधण्यात मदत करेल आणि एक चांगला सौदा मिळवण्यास मदत करेल.

८. **गृहीतके समजून घेणे आणि मार्गदर्शक तत्त्वाचे निराकरण करणे** – काहीवेळा असे गृहीत धरतो की वाटाघाटी करताना प्रत्येकाकडे समान गृहितके आहेत. हे धोकादायक असू शकते कारण गृहितकांसाठी वेगवेगळे अर्थ लावले जातात आणि म्हणूनच वाटाघाटीपूर्वी मार्गदर्शक तत्त्व निश्चित करणे आणि वाटाघाटीदरम्यान नकारात्मकता टाळणे आवश्यक आहे.

९. **बदलत्या परिस्थितींशी जुळवून घेणे** – प्रत्येक वाटाघाटीमध्ये वेगवेगळ्या मागण्या किंवा शक्यतांची तयारी करणे आणि समोर येणाऱ्या अनपेक्षित समस्यांसाठी तयारी करणे गरजेचे आहे. वाटाघाटी करताना संशोधन कार्य करणे फार महत्वाचे आहे कारण नवीन तंत्रज्ञान पक्षाच्या बदलांवर लक्ष केंद्रित करते आणि म्हणूनच बदलत्या परिस्थितीशी जुळवून घेणे खूप महत्वाचे आहे. या नियमावर विचार केल्याने अनपेक्षित पर्यायांना प्रतिकारदेण्याचा सराव करण्यास मदत होऊ शकते.

१०. **कौशल्ये श्रेणी सुधारित करणे** – प्रभावी वाटाघाटीसाठी व्यावसायिक प्रशिक्षण घेऊन कौशल्ये श्रेणीसुधारित करणे अत्यंत महत्त्वाचे आहे.

अशा प्रकारे प्रभावी वाटाघाटी कौशल्यांसाठी वर काही स्वाध्याय आणि क्रियाकलाप आहेत.

२.२.३ वाटाघाटी शैली

तीन मूलभूत वाटाघाटी शैली आहेत जो वार्ताकार स्वीकारू शकतो. या शैली खाली स्पष्ट केल्या आहेत.

लाल शैली – लाल शैली वाटाघाटी अत्यंत स्पर्धात्मक असतात आणि म्हणून ते तीव्रपणे स्पर्धात्मक/वितरक सौदेबाजी करणारे मानले जातात. ते स्वकेंद्रित, कठोर वाटाघाटी करणारे आहेत जे इतर पक्षावर विश्वास ठेवत नाहीत आणि म्हणून पाईचा जास्तीत जास्त हिस्सा मिळविण्यावर लक्ष केंद्रित करतात.

निळी शैली – निळी शैली वार्ताकार सहकारी शैलीचा अवलंब करतात आणि संबोधित करण्यासाठी आणि सेवा देण्यासाठी रूचींची विस्तृत श्रेणी शोधण्यात विश्वास ठेवतात. ते वाटाघाटींमध्ये सामील असलेल्या पक्षांच्या परस्पर फायद्यासाठी दीर्घकालीन संबंध निर्माण करण्यावर लक्ष केंद्रित करतात आणि त्यांच्यासाठी मूल्य निर्माण करतात (ज्याला शून्य नसलेली रक्कम किंवा मूल्य निर्मिती देखील म्हणतात).

जांभळ्या शैली – जांभळ्या शैलीतील वार्ताकार हे लाल आणि निळ्या शैलीतील वार्ताकारांचे मिश्रण दर्शवतात. ते देणे घेणे या तत्त्वावर विश्वास ठेवतात ज्यामध्ये व्यापारी वर्तन असते जेथे ते त्यांच्या आवडीचे काहीतरी मिळवतात आणि इतरांच्या आवडीचे काहीतरी देतात. त्यांना तत्त्वनिष्ठ वाटाघाटी म्हणतात कारण ते जशास तसे धोरण वापरतात. ते खुले, शिकण्यायोग्य, सावध आणि सभ्य असतात.

२.२.४ वाटाघाटीसाठी टिपा

१. **तयारी** – वाटाघाटींच्या टेबलावर बसण्यापूर्वी, कुशल वार्ताकार योग्य तयारी करतात, जसे की वाटाघाटीचे उद्दिष्ट ठरवणे आणि ध्येय गाठण्यासाठी चर्चा करण्याचे संभाव्य पर्याय. वाटाघाटी करणाऱ्यांनी पूर्वीचे सौदे पाहणे आवश्यक आहे जिथे त्यांनी किंवा त्यांच्या सहकाऱ्यांनी संघटनात्मक उद्दिष्टे गाठण्यासाठी करार केले होते. भूतकाळातील सौदे वाटाघाटींमध्ये कसे सुरू करायचे आणि पुढे कसे जायचे याबद्दल संकेत देऊ शकतात.

२. **समस्यांचे विश्लेषण** – वाटाघाटीचा केंद्रबिंदू असलेल्या समस्यांचे विश्लेषण करावं आणि समस्यांच्या निराकरणातून वाटाघाटी करणाऱ्या पक्षांना होणारे फायदे पहावे. सर्व समस्या – समस्यांशी संबंधित मुख्य आणि परिघ ओळखले पाहिजे आणि संभाव्य परिणाम सूचीबद्ध केले पाहिजेत. सर्व अत्यावश्यक घटकांची कसून तयारी केल्याने एक परिपूर्ण वार्ताकार बनेल. चांगल्या परिभाषित समस्येसाठी एक चांगला करार एखाद्या चुकीच्या संकल्पनेच्या समस्येवर उत्तम समाधानापेक्षा एक मैत्रीपूर्ण आशादायक समाधानाकडे नेतो.

जर एखादा कर्मचारी रजेवर जाण्यास अट्टल असेल आणि प्रचलित कार्यालयीन परिस्थितीत, रजेला परवानगी दिली जाऊ शकत नाही. पण मालक भावनिक विचारांमुळे कर्मचाऱ्याला रजा घेऊ देतात आणि कार्यालयीन कामांना फटका बसतो. एखाद्याचा विश्वास आणि स्वभाव गमावण्यापेक्षा वाटाघाटी न करणे आणि आपल्या कागदपत्रांसह करारापासून दूर जाणे चांगले.

३. **भावनिक संतुलन** – योग्य निर्णय घेण्यासाठी वाटाघाटी दरम्यान शांतता राखणे फार महत्वाचे आहे. भावनांना वाटाघाटींमध्ये जागा नसते ते भावनिक असंतुलनामुळे उद्भवलेल्या निराशेतून चुकीचे निर्णय घेऊ शकतात.

कर्मचाऱ्यांना आनंदी ठेवण्यासाठी, मालक त्यांना पगारवाढ देण्याचा तर्कहीन निर्णय घेतो, जरी ही वाढ सहन करण्यासाठी कंपनीकडे पुरेसे संसाधने नसली तरी, परिस्थिती हाताळण्यासाठी हा पुन्हा योग्य दृष्टीकोन ठरणार नाही

४. **प्रभावी ऐकणे** – वाटाघाटी दरम्यान दोन्ही पक्षांनी जास्त बोलू नये हे खूप महत्वाचे आहे. त्यांनी एकमेकांचे ऐकून घेण्याइतपत संयम बाळगला पाहिजे. त्यांनी गैर-मौखिक संकेतांकडे पूर्ण लक्ष दिले पाहिजे आणि त्यांचा योग्य अर्थ लावला पाहिजे. गैर-मौखिक संकेत वाटाघाटी करणाऱ्यांच्या वास्तविक हेतूबद्दल कमी बोलतात. चांगले श्रोते असतील तर हे तडजोडीचे ते मुद्दे ओळखण्यास सक्षम असतील जिथे फारसे नुकसान होणार नाही. त्यामुळे अनावश्यक बोलण्यात गुंतून शक्ती वाया घालवू नये.

५. **संघकार्य** – वाटाघाटी नेहमीच एकाच्याबाजूने होत नाहीत. हे अनेक-ते-अनेक किंवा एक-ते-अनेक असू शकते. जर गट चांगले संबंध आणि समजूतदारपणाने सांघिक योजनेनुसार कार्य करत असेल तर त्याचा परिणाम अनुकूल होऊ शकतो. विजय परिस्थितीपर्यंत पोहोचण्यासाठी दोन्ही बाजूंनी एकत्र काम करण्याचा विचार केला पाहिजे.

६. **शब्दांसह संप्रेषण** – स्पष्ट वार्ताकारांना इतरांपेक्षा एक फायदा देतो कारण ते स्पष्टता आणि परिणामकारकतेने संवाद साधू शकतात. चांगले संभाषण करणारे गैरसमज निर्माण करण्यास कमी वाव देतात, आणि म्हणून ते अनेक क्रमपरिवर्तन आणि समस्येचे संयोजन करून बाहेर येऊ शकतात. वाटाघाटी करताना निष्क्रिय, आक्रमक किंवा ठाम शैली निवडू शकता परंतु वाटाघाटीतून परस्पर फायदेशीर परिणाम मिळविण्यासाठी ठाम शैली हा सर्वोत्तम पर्याय असेल.

७. **आंतरवैयक्तिक कौशल्ये** – वाटाघाटींमध्ये सामील असलेल्या लोकांशी चांगले संबंध राखण्यासाठी आंतरवैयक्तिक कौशल्ये हा एक महत्त्वाचा घटक आहे. वार्ताकाराने संयम राखला पाहिजे आणि हाताळणी न करता त्याच्या/तिच्या समकक्षाचे मन वळवण्यास सक्षम असावे. हे वाटाघाटींमधील सौहार्दपूर्ण संबंध राखण्यास मदत करते.

८. **निर्णय घेण्याची क्षमता** – नेत्यांनी वाटाघाटी दरम्यान योग्य निर्णय घेण्यास तत्पर असले पाहिजे. त्यांच्यामधील अनिर्णयशीलतेमुळे हातातून सौदेबाजी किंवा फायदेशीर संधी निघून जाऊ शकते. जर निर्णय झाले नाहीत तर वाटाघाटी सुरू होण्यापूर्वीचा गतिरोध कायम राहील.

९. **नैतिकता** – वाटाघाटीमध्ये सामील असलेल्या पक्षांमधील विश्वास तेव्हाच निर्माण केला जाऊ शकतो जेव्हा दोन्ही पक्ष स्वतःला नैतिक मार्गाने वागतात. वाटाघाटी दरम्यान काही निर्णय घेतल्यानंतर त्यांनी एकमेकांना दिलेली आश्वासने पूर्ण करणे आवश्यक आहे. निर्णय कोणताही असो, दोन्ही पक्षांनी मान्य केलेल्या गोष्टींचा आदर केला पाहिजे.

२.२.५ वाटाघाटी कौशाल्यावरील वरील प्रकरणे / केस स्टडीस

१. अमित या महाविद्यालयीन विद्यार्थ्याला दोन वेगवेगळ्या इंटर्नशिपची ऑफर देण्यात आली होती. एक X Ltd. या खूप मोठा पगार परंतु कमी कामाचे तास आणि दुसरी ऑफर 'Y' या छोट्या कंपनीकडून कमी पगार परंतु अधिक लवचिक तास आणि अधिक अनुभव.

पगार आणि लवचिक कामाचे तास आणि फायदे यांच्यात समतोल राखणे हे विद्यार्थ्याचे वाटाघाटी कौशल्य आहे. विद्यार्थ्याने पगार आणि चांगले प्रोत्साहन यावर वाटाघाटीची तयारी करावी.

वरील पद्धतींचा अवलंब करून अमित कंपन्यांशी उच्च पगारासाठी वाटाघाटी करू शकतो.

२. लताला नोकरीची ऑफर मिळते पण अपेक्षेपेक्षा कमी पगार. तिला वाटते की तिची कौशल्ये आणि अनुभव तिला उच्च पगारासाठी पात्र बनवतात आणि मालकाशी वाटाघाटी करणे आवश्यक आहे. लताने तिच्या पात्रता आणि तत्सम उद्योगातील अनुभवासाठी पगाराच्या बेंचमार्कची माहिती गोळा करावी. मेलवर ऑफरवर चर्चा करण्यासाठी तिने मालकाला मीटिंगसाठी विनंती करावी.

तेव्हा लताच्या कौशल्याची आणि अनुभवाची कंपनीने कदर केली पाहिजे. चर्चेनंतर उद्भवणाऱ्या सर्व पर्यायांसाठी तिने देखील तयारी दाखवली पाहिजे.

वरील वाटाघाटीनंतर लताला अधिक चांगला पगार आणि इतर फायदे मिळू शकतात.

२.२.६ तुमची प्रगती तपासा –

१. राहुल एक असिस्टंट मॅनेजर आहे आणि तो आपल्या सध्याच्या कंपनीत वरिष्ठ पदासाठी अर्ज करत आहे. या पदासाठी आणखी दोन समान पात्र उमेदवार आहेत. मात्र पदोन्नती एकाच व्यक्तीला दिली जाऊ शकते. पदोन्नतीसाठी उमेदवारांना वरिष्ठांशी बोलणी करावी लागतात.

   १. राहुलने इतर उमेदवारांना कमी न लेखता पदोन्नतीसाठी आपली बाजू प्रभावीपणे कशी मांडावी?

   २. पर्यवेक्षकाने योग्य निर्णय घेण्यासाठी कोणते निकष वापरावे आणि निर्णय पारदर्शकपणे कसा सांगता येईल?

२) N कंपनी कच्च्या मालाच्या पुरवठ्यासाठी विक्रेत्याशी दोन कराराची वाटाघाटी करत आहे. N कंपनीला कमी किंमत आणि अधिक चांगल्या पेमेंट अटी हव्या आहेत, तर विक्रेता त्यांच्या किंमतीवर ठाम आहे परंतु अतिरिक्त सेवा किंवा अधिक देयक अटी ऑफर करण्यास तयार आहे. दोन्ही पक्षांना त्यांच्या मूळ हिताशी तडजोड करून फायदा होईल अशा करारावर पोहोचणे आवश्यक आहे.

१. परस्पर करारावर पोहोचण्यासाठी प्रत्येक पक्ष कोणती सवलत देण्यास तयार असेल?

२. दोन्ही पक्ष त्यांच्या मुख्य समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी आणि वाजवी कराराची खात्री करण्यासाठी वाटाघाटीची रचना कशी करू शकतात?

२.३.१ आंतरवैयक्तिक कौशल्य

आंतरवैयक्तिक कौशल्ये ज्यांना सामाजिक कौशल्ये किंवा मानवी कौशल्ये असेही संबोधले जाते. ते एखाद्या व्यक्तीच्या गटातील इतर सदस्यांशी चांगले वागण्याची क्षमता असते. लोकांमधील संबंध समजून घेण्यात गुंतलेली कौशल्ये म्हणून देखील त्याची व्याख्या केली जाऊ शकते. सर्व संस्थात्मक स्तरांवर आवश्यक असलेल्या कामाच्या ठिकाणी आंतरवैयक्तिक कौशल्ये अत्यंत आवश्यक आहेत. रॉबर्ट के. कॅट्झ यांच्या मते व्यवस्थापकांसाठी तीन कौशल्ये आवश्यक आहेत ती तांत्रिक कौशल्ये आहेत जी व्यवस्थापनाच्या कनिष्ठ स्तरावर अधिक आहेत. वैचारिक कौशल्ये जी उच्च स्तरावरील व्यवस्थापनासाठी आवश्यक आहेत कारण ती व्यवस्थापकाला मोठे चित्र पाहण्यास सक्षम करते आणि तिसरे म्हणजे व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांवर म्हणजे कनिष्ठ स्तरावर, मध्यम स्तरावर आणि उच्च स्तरावर समान प्रमाणात आवश्यक असलेली मानवी कौशल्ये.

सहकारी आणि ग्राहक यांच्याशी चांगले व्यावसायिक संबंध निर्माण करण्यासाठी आंतरवैयक्तिक कौशल्ये महत्त्वाची आहेत म्हणूनच अनेक उद्योजक ही कौशल्ये असलेल्या उमेदवारांचा शोध घेतात.

> ग्राहक सेवा सहाय्यक हा दररोज अनेक लोकांशी संवाद साधतो आणि ग्राहकांना समाधानात ठेवण्यासाठी आणि त्यांना सकारात्मक अनुभव देण्यासाठी त्वरीत त्यांच्याशी संपर्क विकसित करत असतो.

आंतरवैयक्तिक कौशल्ये ही अशी वैशिष्ट्ये आहेत जी व्यक्तींना इतर लोकांशी संवाद साधण्यास, आणि सहकार्य करण्यास मदत करतात. त्यामध्ये सक्रिय ऐकणे, सहानुभूती, संयम, विश्वासार्हता आणि लवचिकता यासोबतच संघात सामील होण्याची आणि काम करण्याची क्षमता यांचा समावेश होतो. जेव्हा मजबूत आंतरवैयक्तिक कौशल्ये असतात, तेव्हा इतरांना समजून घेऊ शकता, इतरांना समजून घेण्यात मदत करू शकता आणि इतर लोकांना शक्य तितक्या कार्यक्षमतेने आणि सहजतेने समाविष्ट करणारी कार्ये आणि जबाबदाऱ्या देऊ करू शकता. काही जबाबदाऱ्या इतरांपेक्षा मजबूत परस्पर कौशल्यांवर अवलंबून असतात.

२.३.२ प्रश्नोत्तरे सत्र

१. तुम्ही नवीन नोकरी सुरू करत असता तेव्हा संबंध कसे निर्माण करता?

उत्तर – नवीन नोकरीत सुरुवातीला सकारात्मक दृष्टिकोन ठेवून सर्वांशी संवाद साधता येतो. प्रश्न विचारताना विनम्र असतो. प्रत्येकाला त्याचा वेळ आणि स्वातंत्र्य समजून घेऊन त्यांना भेटतो आणि त्या प्रत्येकाशी मी खरा राहतो. मी माझ्या सहकाऱ्यांशी नेहमी विनम्र असतो आणि जेव्हा आम्ही काम एकत्र करतो तेव्हा त्यांना चांगले वाटावे असे राहतो.

२. कामावर असलेल्या कोणत्याही विवादाबद्दल आणि तुम्ही त्याचे निराकरण कसे केले याबद्दल आम्हाला सांगा.

उत्तर – सहकारी कर्मचाऱ्यांशी व्यवहार करणे कधीही सोपे नसते परंतु आम्ही नेहमी परिस्थितीचे स्पष्टीकरण देऊ शकतो आणि परिस्थितीचे निराकरण करण्याचा प्रयत्न करू शकतो. कार्यसंघातील सदस्यांची विभागणी करून आम्ही कामातील परिस्थिती पूर्ण करू शकतो.

३. तुमच्या पर्यवेक्षकाकडून तुम्हाला काय अपेक्षा आहेत?

उत्तर – जेव्हा पर्यवेक्षक त्याच्या सभोवतालच्या लोकांशी बोलण्यासाठी पुढाकार घेतात तेव्हा आम्हाला नेहमीच आदर वाटतो. जेव्हा आम्हाला काही शंका असतील तेव्हा आम्ही त्याच्याशी संपर्क साधण्यास सहज शक्य असले पाहिजे. त्यांची पक्षपाती वागणूक नसावी.

४. ग्राहक सेवा म्हणजे काय?

उत्तर – ग्राहक सेवा ही गरज असलेल्या ग्राहकांना मदत करण्यापेक्षा कितीतरी जास्त आहे. सेवा म्हणजे आक्रमक न होता ग्राहकांच्या सर्व शंका आणि प्रश्न हाताळणे. बोलणे नेहमी सौहार्दपूर्ण आणि मैत्रीपूर्ण असावे.

५. जेव्हा लोक तुमच्यावर टीका करतात तेव्हा ते सर्वात जास्त कशाचा उल्लेख करतात?

उत्तर – माझ्यावर नेहमीच परिपूर्ण असल्याचा आरोप केला जातो. माझ्या सहकाऱ्यांकडून मला खूप अपेक्षा आहेत आणि ते बहुतेक ते हाताळू शकतात.

२.३.३ तुमची प्रगती तपासा –

१. इतरांसोबत वावरताना तुम्हाला काही समस्या येतात का, ते काय आहे?

२. तुम्हाला कोणत्या प्रकारच्या व्यक्तीसाठी काम करायला आवडते?

३. तुम्ही ज्यांच्यासोबत काम केले आहे त्या तुमच्या सर्वोत्तम वरिष्ठ व्यक्तीबद्दल सांगा?

४. तुमच्या मित्रामध्ये तुम्हाला कोणते मूलभूत गुण हवे आहेत?

५. यश मिळविण्यासाठी अनिवार्य असलेल्या काही वैयक्तिक वैशिष्ट्यांची नावे सांगा?

२.३.४ आंतरवैयक्तिक कौशल्यांची क्षमता

नीता एक सॉफ्टवेअर अभियंता आहे. ती बरेचदा अनेक प्रकल्पांमध्ये स्वतंत्रपणे काम करू शकते. पण जेव्हा एखादी वस्तू बाजारात आणायची असते त्यासाठी तिला इतर प्रोग्राम अधिकारी सहयोग करण्याची आवश्यकता असू शकते.

कामाच्या वातावरणात, कौशल्ये ही एक संपत्ती आहे जी तुम्हाला जटिलता, बदल आणि दैनंदिन कामांमध्ये मार्ग दाखवण्यास मदत करू शकतात. हि कौशल्ये तुम्हाला इतर लोकांना समजून घेण्यास मदत करतात आणि प्रभावीपणे एकत्र काम करण्याचा तुमचा दृष्टिकोन समायोजित करून जवळजवळ कोणत्याही कामात यशस्वी होण्यास मदत करतात.

आंतरवैयक्तिक कौशल्यांची क्षमता खालीलप्रमाणे आहेत –

१. **सक्रिय ऐकणे** – सक्रिय ऐकणे म्हणजे माहिती गोळा करणे आणि वक्त्यांशी संलग्न होण्याच्या उद्देशाने इतरांचे ऐकणे. सक्रिय श्रोते इतरांशी संभाषण करताना विचलित करणारे वर्तन टाळतात. याचा अर्थ ऐकत असताना लॅपटॉप किंवा मोबाईल डिव्हाइसेस दूर ठेवणे किंवा बंद करणे आणि केल्यावर प्रश्न विचारणे आणि उत्तरे देणे असा होऊ शकतो.

२. **अवलंबित्व** – कोणत्याही परिस्थितीत कार्यनिष्ठ असलेल्या लोकांवर अवलंबून राहता येते. यामध्ये वक्तशीर असण्यापासून ते आश्वासने पाळण्यापर्यंत काहीही समाविष्ट असू शकते. उद्योजक विश्वासार्ह कामगारांना खूप महत्त्व देतात आणि महत्त्वाची कामे आणि कर्तव्ये यांच्यावर सोपवतात.

३. **सहानुभूती** – कामगाराची 'भावनिक बुद्धिमत्ता' म्हणजे त्यांना इतरांच्या गरजा आणि भावना किती चांगल्या प्रकारे समजतात. सकारात्मक, उच्च-कार्यक्षम कार्यस्थळ तयार करण्यासाठी नियोक्ते सहानुभूतीशील किंवा दयाळू कर्मचारी नियुक्त करू शकतात.

४. **नेतृत्व** – नेतृत्व हे एक महत्त्वाचे आंतरवैयक्तिक कौशल्य आहे ज्यामध्ये प्रभावी निर्णय घेणे समाविष्ट असते. प्रभावी नेते निर्णय घेण्यासाठी सहानुभूती आणि संयम यासारख्या इतर अनेक आंतरवैयक्तिक कौशल्यांचा समावेश करतात. नेतृत्व कौशल्ये व्यवस्थापक आणि वैयक्तिक योगदानकर्त्यांद्वारे वापरली जाऊ शकतात. कोणत्याही भूमिकेत, उद्योजक अशा लोकांना महत्त्व देतात जे सामान्य उद्दिष्टे गाठण्यासाठी जबाबदारी घेतात.

५. **संघकार्य** – प्रत्येक कामाच्या ठिकाणी संघ म्हणून एकत्र काम करण्याची क्षमता अत्यंत मौल्यवान आहे. संघकार्यामध्ये संवाद, सक्रिय ऐकणे, लवचिकता आणि जबाबदारी यासारख्या इतर अनेक आंतरवैयक्तिक कौशल्यांचा समावेश होतो. जे चांगले 'सांघिक खेळाडू' आहेत त्यांना अनेकदा कामाच्या ठिकाणी महत्त्वाची कामे दिली जातात आणि त्यांना पदोन्नतीसाठी चांगले उमेदवार म्हणून पाहिले जाऊ शकते.

२.३.५. आंतरवैयक्तिक कौशल्य– करा आणि करू नका.

करा	करू नका
१. **सक्रियपणे ऐकणे** – पूर्ण लक्ष देणे, मुख्य मुद्दे स्पष्ट करणे आणि समज दाखवण्यासाठी प्रश्न विचारणे. २. **डोळा संपर्क ठेवणे** – हे इतर व्यक्तीमध्ये प्रतिबद्धता आणि स्वारस्य दर्शवते. ३. **आदर बाळगणे** – विनम्र भाषेचा वापर करणे, वैयक्तिक हल्ले टाळणे आणि इतरांच्या दृष्टीकोनांना मान्यता देणे. ४. **स्पष्ट करणारे प्रश्न विचारणे** – समोरच्या व्यक्तीचा अर्थ पूर्णपणे समजून घेण्यासाठी अधिक माहिती मिळवावे. ५. **सहानुभूती दाखवणे** – समोरच्या व्यक्तीच्या भावना समजून घेण्याचा आणि शेअर करण्याचा प्रयत्न करणे. ६. **अभिप्रायासाठी साठी मोकळे राहणे** – रचनात्मक टीका ऐकण्यास व संवाद शैलीशी जुळवून घेण्यास तयारी दाखवणे. ७. **सकारात्मक देहबोली वापरणे** – स्मितहास ठेवणे, होकार देणे आणि मोकळा पवित्रा ठेवणे. ८. **सांस्कृतिक फरक लक्षात ठेवणे** – विविध पार्श्वभूमींचा आदर करण्यासाठी संवाद शैली अनुकूल करणे.	१. **व्यत्यय** – बोलण्यापूर्वी इतरांना त्यांचे विचार पूर्ण करू देणे. २. **गृहीतके तयार करणे** – सर्व तथ्ये गोळा केल्याशिवाय निष्कर्षावर जाऊ नये ३. **इतरांसोबत न्याय करणे** – दिसणे किंवा मर्यादित माहितीवर आधारित नकारात्मक निर्णय घेणे टाळणे. ४. **आक्षेपार्ह भाषा वापरु नये** – शिव्या देणे, अपमान करणे किंवा भेदभाव करणारी टिप्पणी टाळणे. ५. **संभाषणावर प्रभुत्व मिळवा** – इतरांना त्यांचे विचार आणि मते सामायिक करण्याची संधी द्यावे. ६. **संरक्षणात्मक होणे** – अती प्रतिक्रियाशील न होता चिंताशील होणे ७. **गप्पाटप्पा किंवा अफवा पसरवू नये** – गोपनीयता राखणे आणि इतरांबद्दल नकारात्मक बोलणे टाळणे. ८. **गैर–मौखिक संकेतांकडे दुर्लक्ष करणे** – संपूर्ण संदेश समजून घेण्यासाठी देहबोली आणि चेहऱ्यावरील हावभावांची जाणीव ठेवणे.

आंतरवैयक्तिक कौशल्यांसाठीचे महत्त्वाचे मुद्दे–

* मजबूत नातेसंबंध निर्माण करण्यासाठी, संघर्षांचे निराकरण करण्यासाठी आणि वैयक्तिक आणि व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी प्रभावी आंतरवैयक्तिक कौशल्ये महत्त्वपूर्ण आहेत.

* एक चांगला संभाषणकर्ता असण्यामध्ये फक्त काय बोलतो असे नाही तर ते कसे बोलतो याचाही समावेश होतो, त्यात आवाज आणि देहबोली यांचा समावेश होतो.

* सतत आत्म–जागरूकता आणि शिकण्याची इच्छा ही आंतरवैयक्तिक कौशल्ये सुधारण्यासाठी महत्त्वपूर्ण आहेत.

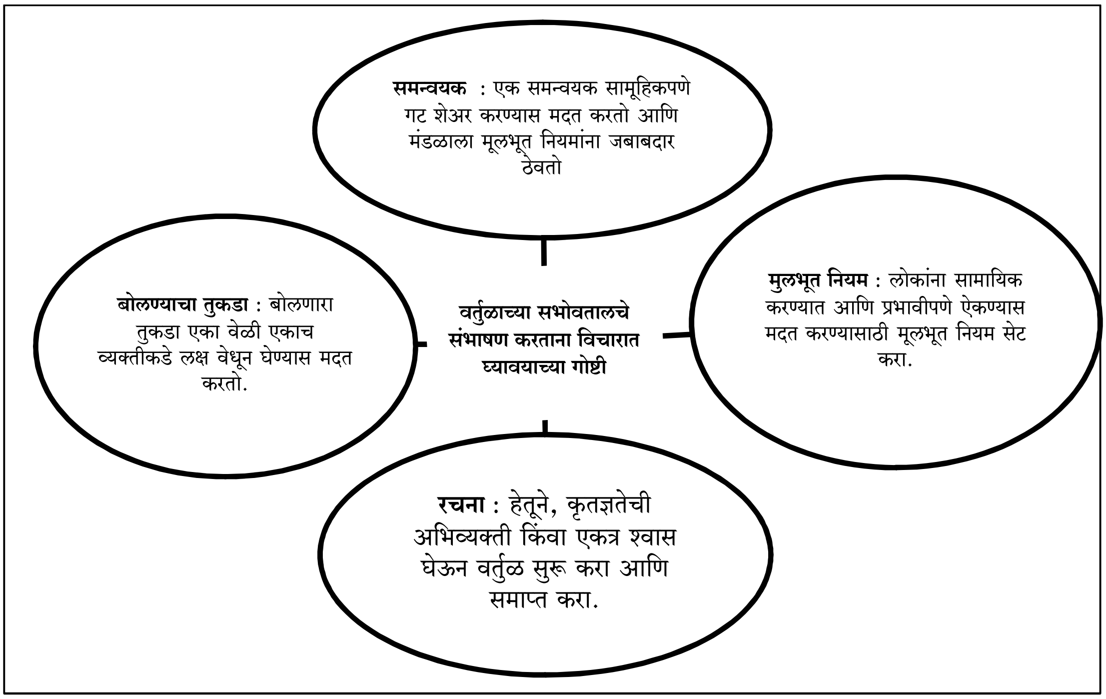
२.३.६ वर्तुळाच्या सभोवतालचे संभाषण –

वर्तुळाच्या सभोवतालचे संभाषण, ज्याला बोलत मंडळ म्हणूनही ओळखले जाते, ही एक गट चर्चा आहे जी एका वर्तुळात होते जिथे सहभागी त्यांचे विचार आणि भावना सामायिक करतात. हे विविध उद्देशांसाठी उपयुक्त साधन असू शकते, यासह–

१. **शिक्षण** – फॅसिलिटेटर एखाद्या विषयावर विचार गोळा करण्यासाठी चर्चा मंडळे वापरू शकतात, विशेषत– जेव्हा कोणतेही योग्य किंवा चुकीचे उत्तर नसते.

२. **भावना सामायिक करणे** – विद्यार्थ्यांसाठी त्यांचे विचार आणि भावना सामायिक करण्यासाठी बोलणे मंडळे हा एक चांगला मार्ग असू शकतो.

३. **समस्या सोडवणे** – स्थानिक लोक संवाद साधण्यासाठी आणि समस्या सोडवण्यासाठी अनादी काळापासून बोलतात.



२.३.७. थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१) अंतरवैयक्तिक कौशल्याची संकल्पना.

२) अंतरवैयक्तिक कौशल्याची क्षमता.

२.४.१ निर्णय घेण्याची क्षमता

निर्णय घेण्याची कौशल्ये ही अशी कौशल्ये आहेत जी माहितीपूर्ण तर्कशुद्ध निर्णय घेण्यासाठी आवश्यक आहेत. कामावर चांगले निर्णय घेण्याचे कौशल्य असलेले कोणीतरी सर्व तथ्यांचे मूल्यांकन करू शकते, कंपनीची वर्तमान स्थिती आणि ध्येय स्थिती समजून घेऊ शकते आणि सर्वोत्तम कृती निवडू शकते. निर्णय घेण्याची कौशल्ये ही सॉफ्ट स्किल्स आहेत जी तुम्ही प्रत्येक समस्येचे निराकरण करण्यात मदत करू शकते.

निर्णय घेण्याचे कौशल्य हे दोन किंवा अधिक पर्यायांपैकी एक चांगला पर्याय निवडण्याची क्षमता आहे. वर्तमान आणि भविष्यकाळासाठी योग्य अशा निवडी लवकर आणि हुशारीने करण्यास सक्षम होण्यासाठी हे कौशल्ये मदत करतात. निर्णय घेण्याच्या कौशल्याच्या तीन मुख्य श्रेणी आहेत जे अंतर्ज्ञान, तर्क किंवा दोन्हीचे संयोजन वापरून निर्णय घेण्याच्या तीन वेगवेगळ्या मार्गांशी संबंधित आहेत.

२.४.२ वेगवेगळ्या संदर्भांमध्ये निर्णय घेण्याची काही परिस्थितीजन्य उदाहरणे येथे आहेत–

१. **वैयक्तिक वित्त निर्णय**

परिस्थिती – तुम्हाला नवीन कार विकत घ्यायची आहे, परंतु तुम्ही सुट्टीसाठीही योजना करत आहात.

निर्णय – तुम्ही तुमच्या सध्याच्या बचतीचे, अंदाजित उत्पन्नाचे आणि नवीन कारची आवश्यकता यांचे मूल्यांकन करता. तुम्ही अधिक बचत करण्यासाठी सुट्टीला उशीर करण्याचे ठरवू शकता किंवा दोन्ही उद्दिष्टे संतुलित करण्यासाठी अधिक परवडणारी कार निवडू शकता.

२. **कार्यस्थळ व्यवस्थापन निर्णय**

परिस्थिती – व्यवस्थापकाला संघातील एका सदस्याची पदोन्नती देणे आवश्यक आहे, परंतु दोन व्यक्ती समान पात्र आहेत.

निर्णय – व्यवस्थापक कामगिरी, नेतृत्व क्षमता आणि संघाची गतिशीलता यांचा विचार करतो. निर्णय कोणी अधिक पुढाकार दाखवला आहे किंवा विभागाच्या धोरणात्मक गरजांशी अधिक योग्य आहे यावर आधारित असू शकतो.

३. **आरोग्य सेवा निर्णय**

परिस्थिती – रुग्णाला दोन उपचार पर्याय सादर केले जातात– एक अधिक आक्रमक आहे परंतु जोखीम जास्त आहे आणि दुसरा कमी आक्रमक आहे परंतु परिणाम दिसण्यासाठी जास्त वेळ लागू शकतो.

निर्णय – रुग्णाचे सध्याचे आरोग्य, जोखीम सहन करण्याची क्षमता आणि सर्वोत्तम मार्ग निवडण्यासाठी त्यांच्या डॉक्टरांचा सल्ला लक्षात घेऊन प्रत्येक उपचाराच्या साधक आणि बाधकांचे वजन करतो.

४. **शैक्षणिक निर्णय**

परिस्थिती – विद्यार्थ्याने दोन विद्यापीठ कार्यक्रमांमधून निवड करणे आवश्यक आहे– एक पूर्ण शिष्यवृत्ती देते, तर दुसरा प्रतिष्ठित संस्थेत आहे परंतु आर्थिक मदतीशिवाय.

निर्णय – विद्यार्थी सर्वात योग्य निवड करण्यासाठी दीर्घकालीन करिअर संधी, आर्थिक ओझे आणि वैयक्तिक मूल्ये यासारख्या घटकांचा विचार करतो.

५. **उत्पादन बाजारपेठेत आणण्याचे निर्णय (व्यवसाय)**

परिस्थिती – एक कंपनी नवीन उत्पादन बाजारपेठेत आणण्याचे की नाही हे ठरवत आहे ज्याने आशादायक चाचणी दर्शविली आहे परंतु उच्च उत्पादन खर्च आहे.

निर्णय – कंपनीचे नेतृत्व बाजारातील मागणी, आर्थिक जोखीम आणि प्रतिस्पर्ध्यांच्या कृतींचा विचार करून उत्पादन आत्ताच लाँच करायचे की आणखी शुद्धीकरणासाठी उशीर करायचे हे ठरवते.

६. **संकट व्यवस्थापन निर्णय**

परिस्थिती – नैसर्गिक आपत्तीच्या वेळी, आपत्कालीन प्रतिसाद कार्यसंघाने मर्यादित संसाधनांचे वाटप कुठे करायचे हे ठरवावे.

निर्णय – संघ सर्वाधिक लोकसंख्येची घनता असलेल्या क्षेत्रांना किंवा सर्वात असुरक्षित समुदायांना त्यांच्या प्रतिसादाच्या प्रयत्नांचा जास्तीत जास्त प्रभाव पाडण्यासाठी प्राधान्य देतो.

७. **नैतिक दुविधा निर्णय**

परिस्थिती – एखाद्या कर्मचाऱ्याला कळते की त्यांची कंपनी टिकाऊ नसलेल्या पद्धती वापरत आहे आणि त्यांनी उच्च अधिकाऱ्यांना याची तक्रार करायची की नाही हे त्यांनी ठरवले पाहिजे.

निर्णय – कर्मचारी सहकाराचे विश्वासघाती परिणाम, वैयक्तिक अखंडता आणि पर्यावरणावर आणि कंपनीच्या भविष्यावर होणारा संभाव्य परिणाम विचारात घेतो.

ही उदाहरणे दर्शवतात की निर्णय घेण्यामध्ये विविध घटकांचे विश्लेषण करणे आणि जोखीम, फायदे आणि मूल्यांचे वजन कसे समाविष्ट आहे.

२.४.३ तुमची प्रगती तपासा.

१. **करिअर बदलाची कोंडी**

परिस्थिती – विजय वेगळ्या शहरात जास्त पगाराची नोकरी ऑफर केली गेली आहे, परंतु त्यासाठी त्याच्या कुटुंब आणि मित्रांपासून दूर जाणे आवश्यक आहे. त्याची सध्याची नोकरी स्थिरता प्रदान करते, परंतु नवीन संधी त्याला करिअरमध्ये लक्षणीय वाढ करू शकते.

त्यांनी नोकरी स्वीकारता आणि हलविण्याच्या वैयक्तिक खर्चाची जोखीम घेता, किंवा संभाव्यत-हळुवार कारकीर्द मार्गासह त्याच्या सध्याच्या भूमिकेत राहता त्यांनी काय निर्णय घ्यावा?

२. **कार्य–जीवन संतुलन संघर्ष**

परिस्थिती – उत्कृष्ट कामगिरी करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना पदोन्नतीची ऑफर दिली जाते ज्यासाठी जास्त कामाचे तास आवश्यक असतात, परंतु त्यांना त्यांच्या कुटुंबासह अधिक वेळ घालवायचा असतो.

त्यांनी करिअरच्या प्रगतीला प्राधान्य द्यायला हवे की एक उत्तम कार्य–जीवन संतुलन निवडावे, संभाव्यत– मौल्यवान संधी पार पाडावी?

३. **गुंतवणूक विरुद्ध बचत कोंडी**

परिस्थिती – अजयने मोठ्या प्रमाणात पैशांची बचत केली आहे आणि जोखमीच्या परंतु उच्च संभाव्य स्टॉकमध्ये गुंतवणूक करणे किंवा कमी व्याज असलेल्या बचत खात्यात त्याचे पैसे ठेवणे यांमध्ये वाद होत आहेत.

त्याने त्याची बचत संभाव्यत–जास्त परताव्यासाठी धोक्यात घालता किंवा सुरक्षित, पण कमी किफायतशीर मार्ग निवडेल?

४. **व्यवसायातील भागीदारी**

परिस्थिती – रवीचा एक छोटासा व्यवसाय आहे आणि एक मोठा स्पर्धक त्याच्यासोबत भागीदारीसाठी ऑफर करतो, ज्यामुळे त्याचा व्यवसाय जलद वाढण्यास मदत होऊ शकते. तथापि, या भागीदारीमुळे प्रमुख निर्णयांवरील नियंत्रण गमावले जाऊ शकते.

त्याने ही भागीदारी जलद वाढण्यासाठी स्वीकारली पाहिजे की पूर्ण नियंत्रण ठेवण्यासाठी आणि हळूहळू विस्तार करण्यासाठी?

५. **नैतिक व्यवसाय निर्णय**

परिस्थिती – कंपनीला कळले की तिचा एक प्रमुख पुरवठादार अनैतिक श्रम पद्धतींमध्ये गुंतलेला आहे. पुरवठादार बदलल्याने उत्पादन खर्च वाढेल, ज्यामुळे कंपनीच्या स्पर्धात्मक किंमती आणि नफ्यावर परिणाम होईल.

कंपनीने नैतिक कारणांसाठी पुरवठादार बदलले पाहिजेत, जास्त किंमतींचा धोका पत्करावा किंवा स्पर्धात्मक राहण्यासाठी सध्याचा पुरवठादार कायम ठेवला पाहिजे?

२.४.४ सिक्स थिंकिंग हॅट्सची प्रकरणे –

एडवर्ड डी. बोनो यांनी विकसित केलेली सिक्स थिंकिंग हॅट्स तंत्र ही समूह चर्चा आणि वैयक्तिक विचारांची एक पद्धत आहे ज्यामध्ये वेगवेगळ्या दृष्टिकोनातून समस्येकडे पाहणे समाविष्ट आहे. ही पद्धत विविध परिस्थितींमध्ये कशी लागू केली जाऊ शकते हे स्पष्ट करणारे केस स्टडी येथे आहेत–

१. प्रकरण – तंत्रज्ञान कंपनीमध्ये उत्पादन विकास

परिस्थिती – एक तंत्रज्ञान कंपनी नवीन स्मार्टफोन मॉडेलसाठी विचारमंथन करत आहे. कार्यसंघ स्मार्टफोनची वैशिष्ट्ये आणि किंमत गुणांवर सहमत होण्यासाठी धडपडत आहे.

– सिक्स थिंकिंग हॅट्सचा वापर–

१. **पांढरी हॅट** – टीम वस्तुनिष्ठ डेटा गोळा करते जसे की वर्तमान बाजारातील ट्रेंड, ग्राहक प्राधान्ये आणि स्पर्धक वैशिष्ट्ये.

२. **लाल हॅट** – प्रत्येक कार्यसंघ सदस्य त्यांच्या वैयक्तिक भावना आणि अंतर्ज्ञान व्यक्त करतो जे त्यांना वाटते की ग्राहकांना कोणती वैशिष्ट्ये आवडतील (उदा. काहींना वाटते की ग्राहक अधिक चांगला कॅमेरा पसंत करतील).

३. **काळी हॅट** – संघ संभाव्य जोखीम आणि आव्हाने ओळखतो, जसे की उच्च उत्पादन खर्च किंवा बाजारपेठेत अपयशी ठरू शकणारी वैशिष्ट्ये.

४. **पिवळी हॅट** – ते त्यांच्या कल्पनांच्या संभाव्य फायद्यांवर चर्चा करतात, जसे की वाढलेली विक्री किंवा अद्वितीय वैशिष्ट्यांद्वारे ब्रँड भिन्नता.

५. **हिरवी हॅट** – टीम सदस्य सर्जनशील आणि नाविन्यपूर्ण उपाय शोधतात, नवीन तंत्रज्ञान किंवा भागीदारी सुचवतात ज्यामुळे ग्राहकांना उत्तेजित होईल अशी वैशिष्ट्ये विकसित करतात.

६. **निळी हॅट** – सूत्रधार चर्चेचा सारांश देतो आणि सर्व दृष्टीकोनांचा विचार केला गेला आहे याची खात्री करून पुढे जाण्यासाठी योजना तयार करतो.

परिणाम – संघ एक संतुलित उत्पादन विकसित करते जे बाजारातील मागणी पूर्ण करते आणि जास्त जोखीम आणि खर्च टाळते.

२. प्रकरण– नवीन प्रणाली लागू करणारी आरोग्य सेवा संस्था

परिस्थिती – रुग्णालय नवीन इलेक्ट्रॉनिक प्रणालीचा अवलंब करण्याचा विचार करत आहे, परंतु तिची व्यवहार्यता आणि परिणाम याबद्दल कर्मचाऱ्यांमध्ये वाद आहे.

– सिक्स थिंकिंग हॅट्सचा वापर–

१. **पांढरी हॅट** – व्यवस्थापन कार्यसंघ वास्तविक माहितीचे पुनरावलोकन करते, जसे की सिस्टमची किंमत, विक्रेता देकार आणि इतर रुग्णालयांना तत्सम प्रणालींचा कसा फायदा झाला आहे.

२. **लाल हॅट** – नवीन सिस्टीम त्यांच्या वर्कफ्लोवर कसा परिणाम करू शकते याविषयी परिचारिका आणि डॉक्टर त्यांच्या चिंता सामायिक करतात, ज्यात तीव्र शिक्षण वक्र बद्दल चिंता समाविष्ट आहे.

३. **काळी हॅट** - IT व्यावसायिक डेटा सुरक्षा, विद्यमान प्रणालींसह एकत्रीकरण आणि अंमलबजावणी दरम्यान संभाव्य डाउनटाइम या संभाव्य समस्यांवर प्रकाश टाकतात.

४. **पिवळी हॅट** - प्रकल्पाचे नेते दीर्घकालीन कार्यक्षमतेवर आणि रुग्ण सेवेतील सुधारणांवर भर देतात जी प्रणाली आणू शकते.

५. **हिरवी हॅट** - मंथन पर्याय, जसे की टप्प्याटप्प्याने रोलआउट्स किंवा अतिरिक्त प्रशिक्षण कार्यक्रम, संक्रमणादरम्यान व्यत्यय कमी करण्यासाठी.

६. **निळी हॅट** - फॅसिलिटेटर इनपुटचा सारांश देतो आणि एक धोरण सेट करतो ज्यामध्ये कर्मचारी प्रशिक्षण आणि अंमलबजावणीसाठी पायलट टप्प्याद्वारे समस्यांचे निराकरण करणे समाविष्ट आहे.

कर्मचारी योग्यरित्या प्रशिक्षित आहेत आणि संभाव्य समस्या कमी केल्या आहेत याची खात्री करून हॉस्पिटल टप्प्याटप्प्याने नवीन प्रणालीचा अवलंब करत.

३. प्रकरण– फॅशन ब्रँडसाठी विपणन मोहीम

परिस्थिती - एक फॅशन ब्रँड त्याच्या पुढील प्रमुख विपणन मोहिमेची योजना करत आहे परंतु वापरण्यासाठी संदेश आणि चॅनेलबद्दल अनिश्चित आहे.

- सिक्स थिंकिंग हॅट्सचा वापर-

१. **पांढरी हॅट** - मार्केटिंग टीम मागील मोहिमा, ग्राहक लोकसंख्याशास्त्र आणि सध्याच्या फॅशन ट्रेंडमधील माहितीचे विश्लेषण करते.

२. **लाल हॅट** - क्रिएटिव्ह टीम ब्रँडच्या सध्याच्या सार्वजनिक प्रतिमेला त्यांचे भावनिक प्रतिसाद चर्चा करते, त्यांना वाटते की ते खूप पारंपारिक आहे आणि त्यांना अद्यतनाची आवश्यकता आहे.

३. **काळी हॅट** - फायनान्स संघ संभाव्य बजेट मर्यादा आणि खूप जास्त मार्केटिंग चॅनेलमध्ये वाढवण्याच्या जोखमी दर्शवते.

४. **पिवळी हॅट** - विपणन संचालक संभाव्य फायद्यांवर लक्ष केंद्रित करतात, जसे की तरुण प्रेक्षकांपर्यंत पोहोचणे आणि ब्रँडची प्रतिमा पुनरुज्जीवित करणे.

५. **हिरवी हॅट** - सोशल मीडिया प्रभावीपणे वापरणे, परस्परसंवादी ऑनलाइन सामग्री तयार करणे आणि इको-फ्रेंडली कपडे लाइन लाँच करणे यासह कार्यसंघ नवीन कल्पनांवर विचार करतो.

६. **निळी हॅट** - फॅसिलिटेटर हे सुनिश्चित करतो की सर्व दृष्टीकोन विचारात घेतले जातात आणि व्यावहारिक अडथळ्यांसह सर्जनशीलता संतुलित करणारे धोरण विकसित करते.

परिणाम - ब्रँडने टिकाऊपणा आणि तरुणांच्या सहभागावर लक्ष केंद्रित करणारी एक यशस्वी मोहीम सुरू केली, ज्यामुळे विक्री वाढली आणि सकारात्मक प्रतिक्रिया.

४. **प्रकरण – नवीन अभ्यासक्रमाची अंमलबजावणी करणारी शाळा**

परिस्थिती – एक हायस्कूल नवीन अभ्यासक्रम सुरू करण्याची योजना आखत आहे परंतु काही कर्मचाऱ्यांच्या विरोधाचा सामना करावा लागतो ज्यांना अध्यापन पद्धतीतील बदलांची चिंता आहे.

– सिक्स थिंकिंग हॅट्सचा वापर–

१. **व्हाइट हॅट** – प्रशासन शिक्षणाचे फायदे आणि तत्सम कार्यक्रम राबविलेल्या इतर शाळांमधील विद्यार्थ्यांच्या यशाच्या दरावर संशोधन सादर करते.

२. **लाल हॅट –** शिक्षक त्यांच्या शिकवण्याच्या पद्धती बदलल्याचा भावनिक परिणाम आणि विद्यार्थ्यांवर होणाऱ्या संभाव्य ताणाबद्दल त्यांच्या चिंता व्यक्त करतात.

३. **काळी हॅट** – विद्याशाखेतील संशयवादी बजेटची मर्यादा, संसाधनांची उपलब्धता आणि पालकांकडून संभाव्य प्रतिकार याबद्दल चिंता व्यक्त करतात.

४. **पिवळी हॅट** – अभ्यासक्रमाचे समर्थक भविष्यातील करिअरसाठी चांगली तयारी आणि सुधारित गंभीर विचार कौशल्यांसह विद्यार्थ्यांसाठी सकारात्मक परिणामांवर प्रकाश टाकतात.

५. **हिरवी हॅट** – नवीनअभ्यासक्रमाची ओळख करून देण्यासाठी नाविन्यपूर्ण मार्गांवर विचारमंथन करते, जसे की नवीनअभ्यासक्रमाची तत्त्वे विद्यमान अभ्यासक्रमांमध्ये समाकलित करणे, कार्यशाळा ऑफर करणे आणि अतिरिक्त शिक्षक प्रशिक्षण देणे.

६. **निळी हॅट** – मुख्याध्यापक हे सुनिश्चित करतात की संतुलित दृष्टीकोन घेतला गेला आहे आणि अभ्यासक्रमाची पूर्ण अंमलबजावणी करण्यापूर्वी माहिती गोळा करण्यासाठी एक पायलट प्रोग्राम प्रस्तावित करतो.

परिणाम– शाळेने संक्रमण सुरळीत करण्यासाठी शिक्षक प्रशिक्षण आणि पालक सहभाग सत्रामध्ये नवीन अभ्यासक्रम सादर करणे.

५. **प्रकरण – नवीन सार्वजनिक वाहतूक व्यवस्थेसाठी शहर नियोजन**

परिस्थिती – नवीन सार्वजनिक वाहतूक व्यवस्थेत गुंतवणूक करायची की नाही यावर नगर परिषद वादविवाद करत आहे. याबाबत नागरिक आणि परिषद सदस्यांची संमिश्र मते आहेत.

– सिक्स थिंकिंग हॅट्सचा वापर–

१. **पांढरी हॅट** – कौन्सिल रहदारी माहिती, लोकसंख्या वाढीचा अंदाज आणि सार्वजनिक वाहतुकीचा विस्तार करण्याच्या संभाव्य पर्यावरणीय परिणामांचे पुनरावलोकन करते.

२. **लाल हॅट** – रहिवासी त्यांच्या चिंता आणि भावना व्यक्त करतात, काहींना सुलभ प्रवासाबद्दल उत्साह वाटतो, तर काहींना बांधकामातील अडथळ्यांबद्दल चिंता वाटते.

३. **काळी हॅट** – आर्थिक सल्लागार प्रकल्पाची उच्च किंमत आणि विलंब किंवा बजेट ओव्हररन्सचे धोके दर्शवतात.

४. **पिवळी हॅट** – शहरी नियोजक कमी वाहतूक कोंडी, सुधारित हवेची गुणवत्ता आणि वर्धित आर्थिक विकासाच्या दीर्घकालीन फायद्यांवर भर देतात.

५. **हिरवी हॅट** – कार्यसंघ सर्जनशील उपाय शोधतो, जसे की प्रणालीला समर्थन देण्यासाठी व्यवसायांसाठी कर सवलती देणे किंवा प्रकल्पामध्ये हरित तंत्रज्ञान समाकलित करणे.

६. **निळी हॅट** – महापौर चर्चेचे नेतृत्व करतात आणि चिंता कमी करण्यासाठी सार्वजनिक सल्लामसलत आणि टप्प्याटप्प्याने विकासाचा प्रस्ताव देतात.

परिणाम – शहराने सुधारित आराखड्याला मंजुरी दिली ज्यामध्ये टप्प्याटप्प्याने बांधकाम आणि अतिरिक्त निधी स्रोतांचा समावेश आहे, प्रकल्प व्यवहार्य असल्याची खात्री करून आणि सार्वजनिक समर्थन मिळवते.

हे केस स्टडी हे स्पष्ट करतात की सिक्स थिंकिंग हॅट्स पद्धत संघांना अनेक दृष्टीकोनांचा विचार करण्यास कशी मदत करते, परिणामी अधिक गोलाकार आणि प्रभावी निर्णय घेता येतो.

२.४.५ तुमची प्रगती तपासा –

खालील प्रकरणे सोडवा.

१. प्रकरण – स्टार्टअप विस्ताराचा विचार करून

परिस्थिती – एक लहान तंत्रज्ञान स्टार्टअप त्याच्या स्थानिक बाजारपेठेत चांगली कामगिरी करत आहे आणि आंतरराष्ट्रीय स्तरावर विस्तार करण्याचा विचार करत आहे. अशी जोखीम घेण्याची हीच योग्य वेळ आहे का यावर संस्थापकांमध्ये फूट पडली आहे.

– सहा थिंकिंग हॅट्स लागू करणे–

१. **पांढरी हॅट** – संघ आंतरराष्ट्रीय बाजारातील मागणी, आर्थिक आणि लक्ष्यित देशांमधील स्पर्धकांची उपस्थिती यावर डेटा गोळा करा.

२. **लाल हॅट** – काही कार्यसंघ सदस्यांना संभाव्यतेबद्दल उत्साही आणि आत्मविश्वास वाटतो, तर इतर स्केलिंगच्या जोखीम आणि आव्हानांबद्दल चिंताग्रस्त असतात.

३. **काळी हॅट** – पायाभूत सुविधांचा अभाव, सांस्कृतिक फरक आणि कंपनीच्या सध्याच्या संसाधनांवर संभाव्य आर्थिक ताण याविषयी चिंता निर्माण होते.

४. **पिवळी हॅट** – संभाव्य फायद्यांवर जोर देण्यात आला आहे, जसे की नवीन ग्राहक आधार मिळवणे, ब्रँड जागरूकता वाढवणे आणि उच्च महसूल निर्माण करणे.

५. **हिरवी हॅट** – सर्जनशील कल्पनांवर विचारमंथन केले जाते, जसे की स्थानिक वितरकांसोबत भागीदारी करणे किंवा पूर्ण वचनबद्धतेपूर्वी मर्यादित उत्पादन बाजारपेठेत आणून बाजारपेठेची चाचणी करणे.

६. **निळी हॅट** – जोखीम आणि संधी यांचा समतोल राखणाऱ्या निर्णयक्षमतेच्या चौकटीसह पुढे कसे जायचे याचा संस्थापक विचार करतात.

प्रश्न– स्टार्टअपचा विस्तार आता वाढवावा, की आंतरराष्ट्रीय वाढीचा विचार करण्यापूर्वी स्थानिक बाजारपेठेतील स्थान मजबूत करण्यावर लक्ष केंद्रित करावे?

२. प्रकरण– कॉर्पोरेट सोशल रिस्पॉन्सिबिलिटी दुविधा

परिस्थिती – एक मोठी कॉर्पोरेशन सामुदायिक कार्यक्रमाचे प्रायोजकत्व सुरू ठेवायचे की नाही हे ठरवत आहे. इव्हेंट पर्यावरणासंबंधी जागरूकता वाढवते, परंतु अलीकडील आर्थिक दबावांमुळे प्रायोजकत्व पूर्णपणे आर्थिक दृष्टीकोनातून समर्थन करणे कठीण होते.

– सहा थिंकिंग हॅट्स लागू करणे–

१. **पांढरी हॅट** – मार्केटिंग आणि फायनान्स टीम प्रायोजकत्वाची किंमत, समुदाय प्रभाव डेटा आणि टिकाऊपणासह ब्रॅंड असोसिएशनचे संभाव्य फायदे यावर तथ्ये सादर करतात.

२. **लाल हॅट** – काही अधिकाऱ्यांना असे ठामपणे वाटते की प्रायोजकत्व मागे घेतल्याने कंपनीच्या सार्वजनिक प्रतिमेला धक्का बसेल, तर काहींना वाटते की आर्थिक ताण खूप मोठा आहे.

३. **काळी हॅट** – इव्हेंटमधून बाहेर काढण्यासाठी नकारात्मक दाबा, तसेच पर्यावरणाबद्दल जागरूक ग्राहकांवरील विश्वासाची संभाव्य हानी यांचा समावेश होतो.

४. **पिवळी हॅट** – प्रायोजकत्व कायम ठेवल्याने कंपनीची प्रतिष्ठा वाढू शकते, ग्राहकांची निष्ठा सुधारू शकते आणि दीर्घकालीन टिकावाच्या उद्दिष्टांशी संरेखित होऊ शकते.

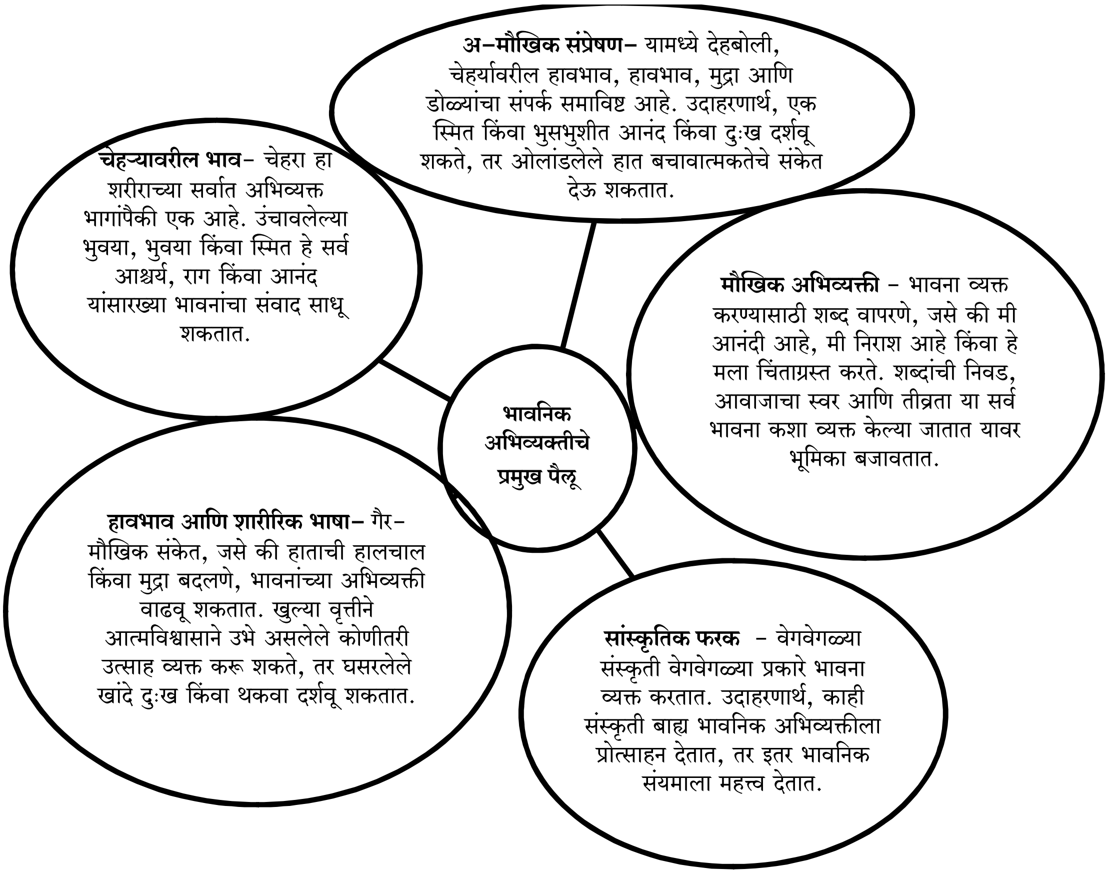
५. **हिरवी हॅट** – कार्यसंघ इव्हेंटला समर्थन देण्यासाठी पर्यायी मार्ग शोधतो, जसे की कमी प्रायोजकत्व ऑफर करणे, कोणत्याही प्रकारची देणगी देणे किंवा खर्च सामायिक करण्यासाठी इतर व्यवसायांशी सहयोग करणे.

६. **निळी हॅट** – प्रायोजकत्वातून मिळणारा दीर्घकालीन नफा अल्पकालीन आर्थिक भारापेक्षा जास्त आहे की नाही यावर नेतृत्व संघाने चर्चा करणे आवश्यक आहे.

– कॉर्पोरेशनने सामुदायिक सद्भावनेसाठी आपले प्रायोजकत्व कायम ठेवावे की आर्थिक ताणाच्या काळात खर्च कमी करण्यावर लक्ष केंद्रित करावे?

२.४.६. भावनिक अभिव्यक्ती

भावनिक अभिव्यक्ती म्हणजे शाब्दिक आणि गैर-मौखिक संवादाद्वारे एखाद्याच्या भावना प्रभावीपणे व्यक्त करण्याची क्षमता. हा मानवी परस्परसंवादाचा एक मूलभूत पैलू आहे आणि इतरांद्वारे भावना कशा समजल्या आणि समजल्या जातात यावर परिणाम होतो.



भावनिक अभिव्यक्तीचे महत्त्व-

१. **सामाजिक संबंध** - भावनिकरित्या व्यक्त होण्यामुळे संबंध आणि नातेसंबंधांमध्ये विश्वास निर्माण होण्यास मदत होते. हे इतरांना तुम्हाला कसे वाटते हे समजून घेण्यास आणि योग्य प्रतिसाद देण्यास अनुमती देते.

२. **मानसिक आरोग्य** - भावना दडपल्याने अंतर्गत तणाव आणि भावनिक बिघडलेले कार्य होऊ शकते. निरोगी मार्गाने भावना व्यक्त केल्याने भावनिक कल्याण सुधारू शकते.

३. **संघर्ष निराकरण** - स्पष्ट भावनिक अभिव्यक्ती थेट भावना व्यक्त करून संघर्ष व्यवस्थापित करण्यात मदत करते, ज्यामुळे रचनात्मक संवाद आणि समजूतदारपणा होऊ शकतो.

४. **नेतृत्व आणि प्रभाव** - भावनिकरित्या व्यक्त करणारे नेते इतरांना प्रेरणा आणि प्रेरणा देऊ शकतात. ते उत्कटता, सहानुभूती आणि उत्साह व्यक्त करतात, जे संघाच्या गतिशीलतेवर सकारात्मक प्रभाव टाकू शकतात.

२.४.७. संतुलित भावनिक अभिव्यक्ती-

भावना व्यक्त करणे महत्त्वाचे असले तरी, ते नियंत्रित आणि विचारपूर्वक करणे देखील आवश्यक आहे. अति-अभिव्यक्ती (अति नाट्यमय असणे) किंवा कमी-अभिव्यक्ती (खूप राखीव असणे) गैरसमज किंवा तणावपूर्ण संबंधांना कारणीभूत ठरू शकते. मुख्य म्हणजे एक समतोल शोधणे ज्यामुळे एखाद्याला इतरांना दडपल्याशिवाय प्रामाणिकपणे भावना व्यक्त करता येतात.

शेवटी, भावनिक अभिव्यक्ती हा परस्पर संवादाचा एक महत्त्वाचा पैलू आहे, लोकांना कनेक्ट होण्यास, एकमेकांना समजून घेण्यास आणि विविध संदर्भांमध्ये भावनिक लँडस्केप नेव्हिगेट करण्यात मदत करते.

२.४.८ तुमची प्रगती तपासा.

१) भावनिक अभिव्यक्तीचे महत्व

२) भावनिक अभिव्यक्तीचे पैलू.

२.५ विश्लेषणात्मक कौशल्य

विश्लेषणात्मक कौशल्ये माहितीचे पद्धतशीरपणे मूल्यांकन करणे, नमुने ओळखणे, निष्कर्ष काढणे आणि समस्या सोडविण्याच्या क्षमतेचा संदर्भ देते. ही कौशल्ये माहितीपूर्ण निर्णय घेण्यासाठी आणि व्यवसायापासून विज्ञानापर्यंत दैनंदिन परिस्थितीपर्यंत विविध क्षेत्रांमध्ये प्रभावी उपाय विकसित करण्यासाठी महत्त्वपूर्ण आहेत.

२.५.१ विश्लेषणात्मक कौशल्यांचे प्रमुख घटक -

१. **चिकित्सक विचार** - माहितीचे वस्तुनिष्ठपणे मूल्यांकन करण्याची क्षमता, गृहीतके प्रश्न आणि निष्कर्ष काढण्यापूर्वी अनेक दृष्टीकोनांचा विचार करणे. यात मतानुसार तथ्य ओळखणे, पक्षपात ओळखणे आणि पुराव्याच्या आधारे निर्णय घेणे यांचा समावेश होतो.

२. **समस्या-निराकरण** - समस्या परिभाषित करण्याची क्षमता, त्यांचे लहान भागांमध्ये विभाजन करणे आणि त्यांचे निराकरण करण्यासाठी तार्किक पावले किंवा धोरणे विकसित करणे. समस्या सोडवण्यामध्ये क्रियांच्या परिणामांचे मूल्यांकन करणे आणि आवश्यकतेनुसार दृष्टिकोन समायोजित करणे देखील समाविष्ट आहे.

३. **माहिती विश्लेषण** - ट्रेंड, सहसंबंध आणि नमुने ओळखण्यासाठी माहितीचाचा अर्थ लावणे आणि समजून घेणे, संख्यात्मक किंवा गुणात्मक असो. यामध्ये सांख्यिकीय विश्लेषण, नमुना ओळख आणि दिलेय माहितीमधून परिणाम काढणे समाविष्ट असू शकते.

४. **तार्किक तर्क** – माहितीचा अर्थ काढण्यासाठी आणि तार्किक निष्कर्षापर्यंत पोहोचण्यासाठी संरचित विचारसरणीचा वापर. यात कारण आणि परिणाम समजून घेणे, कल्पनांमधील संबंध आणि नवीन परिस्थितींमध्ये नियम लागू करणे समाविष्ट आहे.

५. **संशोधन** – विविध स्त्रोतांकडून संबंधित माहिती गोळा करणे आणि त्याची वैधता आणि विश्वासार्हतेचे मूल्यांकन करणे. चांगली संशोधन कौशल्ये व्यक्तींना भिन्न दृष्टीकोन तपासणी करण्यास, तथ्ये सत्यापित करण्यास आणि एखाद्या विषयाची त्यांची समज वाढविण्यास सक्षम करतात.

६. **तपशीलाकडे लक्ष** – माहितीचे छोटे परंतु महत्त्वपूर्ण तुकडे लक्षात घेण्याची क्षमता जी परिस्थितीच्या एकूण समजावर परिणाम करू शकते. माहिती किंवा वितर्कांमधील त्रुटी, विसंगती किंवा विसंगती शोधण्यासाठी हे महत्त्वपूर्ण आहे.

७. **विश्लेषणातील सर्जनशीलता** – विश्लेषणात्मक कौशल्ये बहुतेकदा तर्कशास्त्र आणि संरचनेशी संबंधित असली तरी, सर्जनशीलता देखील एक भूमिका बजावते. विश्लेषणात्मक विचारवंत उपाय विकसित करण्यासाठी, नवीन प्रश्न विचारण्यासाठी किंवा डेटा पाहण्यासाठी नवीन मार्ग शोधण्यासाठी सर्जनशील दृष्टिकोन वापरू शकतात.

२.५.२ विश्लेषणात्मक कौशल्यांचे महत्त्व –

१. **निर्णय घेणे** – विश्लेषणात्मक कौशल्ये व्यक्ती आणि संस्थांना पर्यायांचे मूल्यांकन करून आणि पुरावे आणि तार्किक मूल्यमापनाच्या आधारे संभाव्य परिणामांचा अंदाज घेऊन चांगले निर्णय घेण्यास मदत करतात.

२. **समस्या प्रतिबंध** – ट्रेंडचे विश्लेषण करणे किंवा महत्त्वाच्या समस्या होण्यापूर्वी कमकुवतपणा ओळखणे व्यक्तींना प्रतिबंधात्मक कारवाई करण्यास अनुमती देते, वेळ आणि संसाधने वाचवतात.

३. **नवनिर्मिती** – विश्लेषणात्मक कौशल्ये नवीन कल्पनांचा शोध आणि विद्यमान प्रक्रिया किंवा उत्पादनांमध्ये संभाव्य सुधारणांना प्रोत्साहन देऊन सर्जनशीलतेचे समर्थन करतात.

४. **प्रभावी संप्रेषण** – मजबूत विश्लेषणात्मक कौशल्ये असलेले लोक त्यांच्या मुद्द्यांचे समर्थन करण्यासाठी तार्किक स्पष्टीकरणे, पुरावे आणि संरचित युक्तिवाद वापरून जटिल माहिती स्पष्टपणे सादर करू शकतात.

५. **अनुकूलता** – विश्लेषणात्मक विचारवंत अनेकदा बदल हाताळण्यासाठी अधिक सुसज्ज असतात कारण ते नवीन परिस्थितींचे मूल्यमापन करू शकतात आणि त्यानुसार त्यांच्या समस्या सोडवण्याच्या धोरणांना अनुकूल करू शकतात.

२.५.३. वापरात असलेल्या विश्लेषणात्मक कौशल्यांची उदाहरणे–

१. **व्यवसाय** – नवीन उत्पादन किंवा सेवा बाजारपेठेमध्ये आणण्यासाठी सर्वोत्तम वेळ निश्चित करणे, बाजारातील ट्रेंडचे विश्लेषण करणे.

२. **औषध** – लक्षणे, चाचणी परिणाम आणि वैद्यकीय इतिहासाचे विश्लेषण करून रुग्णाच्या स्थितीचे निदान करणे.

३. **विज्ञान आणि संशोधन** – प्रायोगिक माहिती संकलित करून आणि विश्लेषित करून गृहीतके तपासणे, नंतर निष्कर्षांवर आधारित निष्कर्ष काढणे.

४. **वित्त** – भविष्यातील ट्रेंडचा अंदाज घेण्यासाठी आणि माहितीपूर्ण गुंतवणूक निर्णय घेण्यासाठी आर्थिक माहितीचे मूल्यांकन करणे.

५. **दैनंदिन जीवन** – खरेदीचा निर्णय घेताना किंवा वैयक्तिक नातेसंबंधातील समस्येचे विश्लेषण करताना किमती, गुणवत्ता आणि वैशिष्ट्यांची तुलना करून सर्वोत्तम कृती शोधणे.

२.५.४ विश्लेषणात्मक कौशल्ये विकसित करणे–

चिकित्सक विचारांचा सराव करणे – गृहीतकांवर नियमितपणे प्रश्न करणे, स्वतःच्या विचारांना आव्हान देणे आणि अनेक दृष्टिकोन शोधणे.

↓

समस्या सोडवण्यात व्यस्त रहाणे – कोडी सोडवणे, रणनीती खेळ किंवा तार्किक विचार आवश्यक असलेल्या वास्तविक–जगातील समस्या हताळणे.

↓

माहितचे विश्लेषण करणे – माहिती विश्लेषणाचे अभ्यासक्रम घेणे व माहितीचे मूल्यमापन करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या साधने आणि पद्धतींशी परिचित होणे.

↓

निर्णयांवर चिंतन करणे – निर्णय घेतल्यानंतर, प्रक्रियेचे पुनरावलोकन करणे आणि विश्लेषणामुळे इच्छित परिणाम झाला की नाही याचे मूल्यांकन करणे आणि त्यानुसार त्या पद्धती समायोजित करणे.

सारांश, विश्लेषणात्मक कौशल्ये ही गंभीर विचार, समस्या सोडवणे आणि तार्किक तर्क यांचे मिश्रण आहे, जी व्यक्तींना जटिल माहिती समजण्यास आणि प्रभावी उपाय विकसित करण्यात मदत करते. ही कौशल्ये जीवन आणि कार्याच्या जवळजवळ सर्व पैलूंमध्ये आवश्यक आहेत.

२.५.५ वर्तमान कौशल्यांचे दस्तऐवज तयार करा

१. **विश्लेषण** – निबंध किंवा प्रकरणे वाचताना विद्यार्थ्यांनी सामग्रीमध्ये काय लिहिले आहे याचे विश्लेषण केले पाहिजे.

२. **प्रश्न विचारण्याचे कौशल्य** – विद्यार्थ्यांनी वर्गात केलेल्या कोणत्याही चर्चेसाठी तर्कशुद्ध प्रश्न विचारले पाहिजेत.

३. **समस्या सोडवण्याचे कौशल्य** – विद्यार्थ्याकडे वेगवेगळ्या प्रभावी तर्क आणि रणनीतीद्वारे कठीण समस्या सोडवण्याचे कौशल्य असले पाहिजे.

४. **माहिती विश्लेषण कौशल्ये** – विद्यार्थ्याने नमुने ओळखून, ट्रेंड स्थापित करून आणि निष्कर्ष काढून माहिती विश्लेषण कौशल्य विकसित केले पाहिजे.विश्लेषण करून निर्णय घेण्याची क्षमता आणि निष्कर्ष काढणे.

५. **सर्जनशीलविचार करण्याचे कौशल्य** – विद्यार्थ्यांकडे सर्जनशील विचार कौशल्ये असणे आवश्यक आहे जसे की नाविन्यपूर्ण संशोधन पद्धती वापरून प्रकल्पांकडे मूळ दृष्टिकोन असणे किंवा क्रॉस शिस्तबद्ध विचार करणे.

६. **माहितीमधील** – लहान तपशीलांचा अचूक अर्थ लावण्याची क्षमता असली पाहिजे.

७. **निर्णय घेण्याचे कौशल्य** – विद्यार्थ्यामध्ये तथ्ये आणि आकडेवारीवर वाजवी निर्णय घेण्याची क्षमता असली पाहिजे. त्यांना त्यांच्या कामांना प्राधान्य देताना निर्णय घेता आला पाहिजे.

८. **वाचन आकलन आणि विश्लेषण** – विद्यार्थ्याने माहिती बारकाईने कशी सादर करावी, गृहप्रकल्पवेळेत पूर्ण करण्याचे नियोजन करणे आणि अभ्यासाच्या नोट्स तयार कराव्यात याचे आयोजन कौशल्य विकसित केले पाहिजे.

अशाप्रकारे वरील कौशल्ये विद्यार्थ्यांना त्यांच्या शैक्षणिक क्षेत्रात चांगली कामगिरी करण्यास आणि वास्तविक जीवनातील समस्या सोडविण्यास मदत करतील.

२.५.६ तुमची प्रगती तपासा

१) .... ही करारावर येण्यासाठी इतरांशी सहकार्य करण्याची प्रक्रिया आहे.

अ) वाटाघाटी कौशल्य ब) विश्लेषणात्मक कौशल्य

क) निर्णय घेण्याची क्षमता ड) आंतर वैयक्तिक कौशल्य

२) वाटाघाटी करताना .... स्वाध्याय आणि क्रियाकल्पांचे अनुसरण करू शकतो.

अ) रोल प्लेइंग ब) वाटाघाटी सिम्युलेशन

क) संघ उभारणी स्वाध्याय ड) वरील सर्व

३) सहकारी आणि ग्राहक यांच्याशी निरोगी व्यावसायिक संबंध निर्माण करण्यासाठी .... कौशल्य महत्त्वाची आहेत.

अ) निर्णय घेण्याची क्षमता ब) आंतरवैयक्तिक कौशल्य

क) विश्लेषणात्मक कौशल्य ड) वाटाघाटी कौशल्य

४) .... संवाद, सक्रिय ऐकणे, लवचिकता आणि जबाबदारी यासारख्या इतर अनेक अंतर वैयक्तिक कौशल्यांचा समावेश होतो.

अ) नेतृत्व ब) सहानुभूती क) संघकार्य ड) सक्रिय ऐकणे

५) .... हे दोन किंवा अधिक पर्यायांपैकी एक चांगला पर्याय निवडण्याची क्षमता आहे.

अ) वाटाघाटी कौशल्य ब) निर्णय घेण्याची क्षमता

क) विश्लेषणात्मक कौशल्य ड) अंतरवैयक्तिक कौशल्य

६) .... समूह चर्चा आणि वैयक्तिक विचारांची एक पद्धत आहे ज्यामध्ये वेगवेगळ्या दृष्टिकोनातून समस्याकडे पाहणे समाविष्ट आहे.

अ) तांत्रिक कौशल्य ब) मानवी कौशल्य

क) सिक्स थिंकिंग हॅट्स ड) संकल्पनात्मक कौशल्य

७) .... हे विश्वेषणात्मक कौशल्यांचे प्रमुख घटक आहेत.

अ) चिकित्सक विचार ब) माहिती विश्लेषण

क) संशोधन ड) वरील सर्व

उत्तरे : १. वाटाघाटी कौशल्य २. वरील सर्व ३. आंतरवैयक्तिक कौशल्य ४. नेतृत्व

५. निर्णय घेण्याची क्षमता ६. सिक्स थिंकिंग हॅट्स ७. वरील सर्व

२.६ सारांश

आजच्या तरुणांसमोर अनेक आव्हाने आहेत. त्यांच्यात सहसा सॉफ्ट कौशल्ये आणि उद्योजकीय कौशल्ये नसतात. सॉफ्ट स्किल्सच्या अभावामुळे आणि वाढत्या बेरोजगारीमुळे तरुण त्यांच्या नोकऱ्यांमध्ये कमी पडतात. वरील कौशल्ये जसे की वाटाघाटी कौशल्ये, आंतरवैयक्तिक कौशल्य, निर्णय घेण्याची कौशल्ये आणि विश्लेषणात्मक कौशल्ये यांना रोजगारक्षमता कौशल्य देखील म्हणतात. वरील कौशल्ये उत्तम सादरीकरण, ज्ञान आणि तांत्रिक ज्ञानासाठी मदत करतात. या प्रकरणाचा उद्देश ही रोजगारक्षमता कौशल्ये स्पष्ट करणे, कंपनीचे मालक किंवा उद्योजक यांच्या अपेक्षांची जाणीव निर्माण करणे हा आहे. हे तरुणांना विविध कौशल्यांनी सुसज्ज करते आणि त्यांचा आत्मविश्वास वाढवते आणि त्यांना अपेक्षित असलेली नोकरी मिळवून देते.

2.7 Reference books for further study

1) Hariharan's Sundararajan N Shanmugapriya S.P., (2010), Soft Skills, MJP Publishers, Chennai.

2) Dr. Alex K. (2011) 'Soft Stills know Yourself Krow the world, New Delhi, S. Chand

3) Rao M.S. (2019) 'Soft Skills. Enhancing Employability Connecting Campus with Corporate New Delhi Dreamtech press.

4) Chauhan G.S., Sharma .S. C. (2016) Soft skills An Integrated Approach to Maximise Personality, New Delhi, Wiley India Pvt. Ltd.

5) Butterfield- J. (2018) Soft Skills for Everyone Delhi, Cengage Learning Pvt. Ltd.

6) Lakshminarayanan K.R., Marugavel -T. (2010), Managing Soft skills, New Delhi, SCITECH Publications (India) Pvt. Ltd.

7) Bagwari D., (2024) Communication skills Body Language, confidence, Social skills and Soft skills for effective leadership Kanpur, Shubham Publications.

❑❑❑

घटक १
नियोजन आणि धोरण कौशल्य

अनुक्रमणिका

१.० उद्दिष्टे

१.१ प्रस्तावना

१.२ विषय विवेचन

१.३ विचारमंथन

१.३.१ विचारमंथन म्हणजे काय?

१.३.२ विचारमंथन सत्राचे आयोजन

१.३.३ विचारमंथनाच्या प्रभावी तंत्रे

१.३.४ आपल्या करीअरची ध्येये ठरविणे

१.४ क्रिटिकल थिंकिंग :

१.४.१ क्रिटिकल थिंकिंग सुधारण्यासाठी टप्पे

१.४.२ क्रिटिकल थिंकिंग करणाऱ्या विचारवंतांची उदाहरणे

१.५ तार्किक विचार : (लॉजीकल थिंकिंग)

१.५.१ तार्किकदृष्ट्या विचार करण्याचे पांच टप्पे

१.५.२ तार्किकदृष्ट्या विचार करणाऱ्या प्रसिद्ध विचारवंतांची उदाहरणे (मोहम्मद युनूस सूक्ष्म वित्तपूरवठा)

१.६ धोरणात्मक विचार:

१.६.१ धोरणात्मक विचार करण्याची प्रक्रिया

१.६.२ प्रमंडळिय धोरणाची उदाहरणे

१.७ सारांश

१.८ स्वाध्याय

१.९ संदर्भ

१.० उद्दिष्टे :

१) या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला विचारमंथनच्या संकल्पनेची माहिती मिळेल

२) विचारमंथन सत्राच्या आयोजनाचे टप्पे व प्रभावी तंत्रे समजतील.

३) क्रिटिकल थिंकिंग सुधारण्यासाठी कोणत्या प्रक्रिया कराव्या लागतील हे समजेल.

४) क्रिटिकल थिंकिंग करणाऱ्या विचारवंतांची ओळख होईल.

५) तार्किकदृष्ट्या विचार करण्याचे टप्पे लक्षात येतील.

६) तार्किकदृष्ट्या विचार करणारे प्रसिद्ध विचारवंत मोहम्मद युनूस: सूक्ष्म वित्तपूरवठा यांची ओळख होईल.

७) तार्किकदृष्ट्या विचार करण्याचे पांच टप्पे समजतील.

८) धोरणात्मक विचार करण्याची पद्धत समजेल.

१.१ प्रस्तावना :

मानवी बुद्धिमत्तेचे खरे सामर्थ्य त्याच्या विचारशक्तीत आणि सृजनशीलतेत दडलेले आहे. एखाद्या समस्येचे निराकरण शोधणे, नवीन कल्पना निर्माण करणे किंवा भविष्यातील योजना आखणे यासाठी आपल्याला स्वतंत्र आणि नाविन्यपूर्ण विचारांची आवश्यकता असते.

विचार म्हणजे एक मानसिक प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये आपल्याला एखाद्या गोष्टीबद्दल किंवा परिस्थितीबद्दल मनात येणाऱ्या संकल्पना, भावना, किंवा प्रतिमा येतात. विचार हे आपल्या मेंदूत होणाऱ्या बौद्धिक (cognitive) आणि भावनिक क्रियांचा भाग आहेत. विचार म्हणजे एखाद्या गोष्टीचा अभ्यास करणे, त्यावर चिंतन करणे, किंवा तिच्या संदर्भातील संभाव्य परिणामांचे आकलन करणे होय.

''विचारप्रक्रिया म्हणजे विचार करण्याची आणि समस्यांचे निराकरण करण्याची एक प्रक्रिया आहे. यामध्ये व्यक्ती आपले अनुभव, ज्ञान, संकल्पना आणि सूचना यांचा वापर करून तर्कसंगत निर्णय घेते किंवा कोणत्याही विषयावर आपले मत तयार करते. विचारप्रक्रियेमध्ये विश्लेषण, निरीक्षण, आणि तार्किक निर्णय घेतले जातात''.

विचार आणि विचारप्रक्रिया ह्या व्यक्ति नुसार भिन्न असु शकतात. परंतु विविध प्रकारे विचार करणाऱ्या वेगवेगळ्या व्यक्तीच्या विचारांची, मतांची, कल्पनांची देवाणघेवाण घडवून आणल्यास एखादी नवीन कल्पना निर्माण होऊ शकते किंवा एखाद्या मोठ्या समस्येचे निराकरण सहज करता येऊ शकते. जर हीच विचारांची देवाणघेवाण शास्त्रशुद्ध पद्धतीने घडवून आणली तर त्या विषयाला योग्य दिशा मिळते आणि त्याचे अधिक चांगले परिणाम मिळ शकतात.

अशा प्रकारच्या शास्त्रशुद्ध वैचारिक व भिन्न व्यक्तींमध्ये चर्चा घडवून आणल्यास त्यातून एखाद्या समस्येवर योग्य ते निर्णय किंवा उपाय शोधल जाऊ शकतात, याच संकल्पनेला ढोबळ मानाने विचारमंथन (Brainstorming) संबोधले जाते.

१.२ विषय विवेचन :

विचारमंथन ही एक सांघिक प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये अनेक लोक एकत्र येऊन विशिष्ट समस्यांवर किंवा संकल्पनावर शक्य तितक्या अधिकाधीक पैलूंचा विचार करून त्यावर आपल्या कल्पना किंवा मते मांडतात. सदर प्रक्रियेत कोणत्याही कल्पनेवर तात्काळ निर्णय न घेता सर्व कल्पना प्रथम एकत्र केल्या जातात व यानंतर सर्वात शेवटी सर्व उपायांचे मूल्यांकन करून त्यातून सर्वोत्तम उपाय निवडले जातात. अशा प्रकारे एखाद्या समस्येवर विविध पर्यायी उपाय सापडू शकतात. विचारमंथन प्रक्रिये चा वापर हा दैनंदिन व्यावसायिक समस्यांवर योग्य उपाय निवडण्यासाठी देखील केला जाऊ शकतो. जसे की, जाहिरात, विपणन, संशोधन, सेवा, अभियांत्रिकी, सरकारी धोरणे, संस्थात्मक व्यवस्थापन, गुंतवणूक, विमा, शिक्षण इत्यादि.

भारतातील हिंदू शिक्षकांनी १५०० च्या दशकात धार्मिक गटांसोबत काही प्रकारचे विचारमंथन केल्याचे मानले जाते. 'ऑस्बॉर्न' यांनी या प्रक्रियेच्या उत्पत्तीचे श्रेय भारतातील शिक्षकांना दिले आहे. १९४० च्या दशकात जाहिरात कंपनीत प्रमुख अधिकारी म्हणून असलेले ॲलेक्स एफ. ऑस्बॉर्न हे विचारमंथन पद्धतीचे जनक मानले जातात. त्यांनी सर्व प्रथम सर्जनशीलता वाढविण्याचे औपचारिक तंत्र म्हणून विचारमंथन पद्धतीचा वापर केला. त्यांनी विद्यार्थ्यांसोबत कल्पना सत्रे आयोजित केली, त्यात विद्यार्थ्यांनी एकत्रितपणे समस्येचा सामना करण्यासाठी उपाययोजना यावर विचारमंथन केले अशा सत्राना विचारमंथन सत्रे असे म्हटले गेले. त्यानंतर त्यांनी विचारमंथनाशी निगडीत 'अप्लाइड इमॅजी-नेशन' या त्यांच्या पुस्तकाच्या अनेक आवृत्त्या प्रकाशित केल्या.

१.३ विचारमंथन : (Brainstorming)

विचार सगळेच करतात पण ते सकारात्मक आणि कार्यप्रवण करणारे आहेत का हे सगळ्यात जास्त महत्वाचे असते. विचार सकारात्मक किंवा नकारात्मक नसतात तर विचार हे दिशादर्शक असतात. कोणत्याही कृतीचा पाया हा विचारांवर अवलंबून असतो. नकारात्मक विचार असले तरी ते संभाव्य धोकयांची सूचना देत असतात, त्या सूचना शक्यतेच्या वास्तविक व अवास्तविक निकषावर तपासल्या की, सकारात्मक विचारांना चालना मिळते. विचार करताना आपण आपल्या आत्मबलाच्या आधाराने पुढे जायचे असते, डोळसपणे ते विचार आजमावून पाहायचे असतात आणि त्यातूनच आत्मविश्वास जोपासला जातो.

समस्या सोडवण्यासाठी विचारमंथन हे एक आवश्यक साधन आहे, परंतु मार्गदर्शनाशिवाय ते प्रभावीपणे करणे कठीण होऊ शकते. प्रत्येक विचारमंथनातील एक महत्त्वाचा घटक म्हणजे मन मोकळेपणाने कल्पना मांडणे होय. यासाठी मुक्तपणे कल्पना मांडू शकतील आणि सहभागी लोक चौकटीबाहेर विचार करू

शकतील असे वातावरण तयार करण्याबाबत हेतुपुरस्सर राहावे लागते. विचारमंथनाच्या वेळी टीका करणे टाळावे आणि सत्रामध्ये विविध कल्पना निर्माण होतील यावरती जास्त भर दिल गेला पाहिजे.

१.३.१ विचारमंथन म्हणजे काय?

विचारमंथन हे समस्या किंवा आव्हान सोडवण्यासाठी जास्तीत जास्त नाविन्यपूर्ण कल्पना निर्माण करण्याच्या ध्येयासह एक सर्जनशील समस्या सोडवण्याचे तंत्र आहे. विचारमंथन सहसा अनौपचारिक, आरामशीर वातावरणात होते, जेथे सहभागींना त्यांचे विचार मुक्तपणे मांडण्यासाठी, इतरांच्या कल्पनांवर आधारित आणि विस्तृत शक्यतांचा शोध घेण्यासाठी प्रोत्साहित केले जाते.

विचारमंथन वैयक्तिकरित्या किंवा समूहाने केले जाऊ शकते, परंतु जेव्हा ते समूहाने केले जाते तेव्हा ते अधिक प्रभावी होते. सांघिक विचारमंथनात अनेक प्रकारच्या प्रभावी कल्पनांची उत्पत्ति होण्यास प्रेरणा मिळते आणि विचार एकाच कल्पनेमध्ये अडकण्यापासून रोखण्यास मदत होते. प्रभावीपणे विचारमंथन करण्यासाठी, मानसिक सुरक्षिततेचे वातावरण तयार करणे महत्वाचे आहे, जेथे सर्व कल्पनांचे स्वागत केले जाईल, ज्यामुळे कोणीही आपले विचार मांडताना घाबरणार नाही. सर्वोत्कृष्ट विचारमंथन सत्रामध्ये सहभागी सदस्याना कोणत्याही सर्व कल्पना एकमेकांसमोर मांडण्यास मोकळे वाटते. अशा प्रकारे मुक्तपणे विचारमंथन करूनच उत्तम उपाय शोधता येतात.

विचारमंथन सत्र ही एक बैठक आहे जिथे लोकांचा समूह नवीन कल्पना किंवा विशिष्ट समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी एकत्र येतो. सर्जनशील विचारांना शक्य तितक्या अधिक कल्पना प्रत्यक्षात आणण्यासाठी प्रोत्साहित करणे हे विचारमंथनाचे ध्येय असले पाहिजे. विचारमंथनाच्या सर्व कल्पना संघटित केल्या जातात आणि समस्येच्या सर्वोत्तम उपायांना प्राधान्य देण्यासाठी त्यांचे मूल्यांकन केले जाते व सर्वानुमते अधिक मूल्यांकन असलेल्या उपायांना प्राधान्य दिले जाते. तुम्ही एका विशिष्ट संघासाठी विचारमंथन सत्राची योजना करू शकता किंवा कंपनी-व्यापी विचारमंथन बैठकीची व्यवस्था देखील करू शकता की, जिथे विविध विभागातील लोक मोठ्या समस्येचे निराकरण करण्यात मदत करू शकतात.

व्यावसायिक समस्येचे निराकरण करण्यासाठी व विचारमंथणाच्या सत्रामध्ये समन्वय साधण्यासाठी विचारमंथनाच्या सत्रामध्ये खूप जास्त लोकांना आमंत्रित न करता तीन ते आठ लोकांना सहभागी करून घेणे योग्य ठरते.अशा प्रकारच्या विचारमंथन सत्रात आदर्शपणे, प्रत्येकाकडे त्यांचे विचार मांडण्यासाठी वेळ आणि योग्य वातावरण तयार होते.

विचारमंथन प्रश्न/समस्या

खालील नमूद केलेल्या विषयांसारख्या कोणत्याही समस्येवर विचारमंथन संत्रे आयोजित केली जाऊ शकतात?

१. काही कर्मचाऱ्यांना दररोज वेळेवर ऑफिसला येण्यास अडचण येत आहे. त्यांना दररोज वेळेवर येण्यासाठी त्याला कोणत्या प्रकारची मदत करू शकतो?

२. गेल्या काही वर्षापासून उत्पादन विक्री मध्ये घट दिसत आहे. उत्पादन विक्री वाढविण्यासाठी कोणत्या उपाययोजना अवलंबता येतील?

३. शाळेच्या किंवा महविद्यालयाच्या कँटिनमध्ये वाया जाणाऱ्या अन्नाचे प्रमाण कमी करण्यासाठी कोण कोणत्या मार्गांचा अवलंब करू शकता?

४. जिम खान्यामध्ये येणाऱ्या लोकांची संख्या वाढविण्यासाठी कोणकोणत्या उपाय योजना प्रभावी ठरू शकतात?

५. एखाद्या रेस्टॉरंट किंवा कॉफी शॉपला दुपारच्या वेळेत ग्राहकांची संख्या वाढविण्यासाठी कोणकोणते मार्ग अवलंबले जाऊ शकतात?

६. विद्यार्थी एखाद्या उपक्रमाला लागणारा पैसा उभारण्यासाठी कोणकोणत्या कल्पना सुचवू शकतात?

७. किशोरवयीन विद्यार्थी मोबाइल च्या अधिक वापरापासून कसे परावृत्त होतील?

१.३.२ विचारमंथन सत्राचे आयोजन : (To Conduct Brainstorming Session)

विचारमंथन सत्रापूर्वी त्याची उद्दिष्टे किंवा समस्या स्पष्टपणे समजतील असे विधान करावे लागते. विचारमंथन करण्याआधी ज्या उद्दिष्टाची किंवा समस्येचे निराकरण करण्याचा प्रयत्न करत आहात त्याबद्दल सहभागी झालेल्या सर्वांना अचूक समज असणे आवश्यक आहे. समस्येचे विधान जितके स्पष्ट असेल तितके विचारमंथन सत्र अधिक निर्देशित आणि प्रभावी होते. यामध्ये सहभागी सदस्य टीका न करता कल्पनांची देवाणघेवाण करतात आणि त्यांचे मूल्यांकन करतात. एक फलदायी आणि परिणामकारक विचारमंथन सत्र सुनिश्चित होण्यासाठी व कार्यसंघाला विचारमंथनाचे प्रारंभिक ध्येय साध्य होण्यासाठी, काही संरचित पायऱ्यांचे अनुसरण करणे योग्य ठरते. विचारमंथनाच्या क्रमाने योग्य पायऱ्या खालील प्रमाणे आहेत.

विचारमंथन सुरू करण्याआधी पूर्व तयारी निश्चित करावी लागते. ती खलीलप्रमाणे केल्यास कोणताही अडथळा न येता विचारमंथन अधिक प्रभावी व फलदायी ठरते.

विचारमंथन सत्राची पूर्व तयारी

१. योग्य सहभागी निवडणे.

एखाद्या समस्येचे निराकरण करण्यासाठी वैविध्यपूर्ण पार्श्वभूमी आणि कौशल्य असलेल्या व्यक्तींना आमंत्रित करावे लागते. त्यामुळे समस्ये बद्दल उपाय सुचविताना अनेक दृष्टीकोनांची पडताळणी होते. वैविध्यपूर्ण पार्श्वभूमी असलेल्या व्यक्तींमुळ अधिक समृद्ध कल्पना आणि उपाय मिळू शकतात.

२. तारीख, वेळ आणि ठिकाण ठरविणे

सर्व सहभागींसाठी सोयीस्कर वेळ व ठिकाण निवडावे लागते. जर विचारमंथन आभासी बैठकीद्वारे घेणार असल्यास त्यासाठी लागणाऱ्या सर्व साधनांची पूर्व चाचणी करावी.

३. पूर्वसत्राची तयारी अगोदर कळविणे

सर्व सहभागींना विचारमंथनामध्ये चर्चा करणाऱ्या विषयांची माहिती आधीच दिली असता त्यांच्याकडून विविध कल्पना, उपायांची मांडणी अधिक प्रभावीपणे होते. त्यासाठी एखादे पूर्व सत्र आयोजित केल्यास विचारमंथन सत्र अधिक प्रभावीपणे होऊ शकते.

विचारमंथनाचे टप्पे (Steps of Brainstorming)

वरीलप्रमाणे पूर्व तयारी केल्यानंतर विचारमंथनाच्या प्रक्रियेला सुरुवात होते. यात येणारे टप्पे खालीलप्रमाणे-

१. समस्या स्पष्ट करणे:

विचारमंथनाची पहिली पायरी म्हणजे समस्या ओळखणे आणि स्पष्ट ध्येय ठरविणे होय. विचारमंथनाची सुरुवात करण्यापूर्वी, समस्येचे किंवा उद्दिष्टाचे स्पष्ट आणि संक्षिप्त वर्णन केले जाते. उदाहरणार्थ, ''नवीन उत्पादकतेसाठी उपाय शोधायचे आहेत'' किंवा ''ग्राहक सेवा सुधारण्यासाठी कल्पना सुचवायच्या आहेत.'' विचारमंथनाचा विषय मूर्त आणि समजण्यास सोपा असावा आणि तो एका लहान वाक्यात परिभाषित केलेला असावा. प्रत्येकाला विचारमंथनाच्या तयारीसाठी आवश्यक असलेल्या सर्व विषयाची माहिती असणे आवश्यक आहे. यामुळे सहभागींना समस्यांशी परिचित होणे आणि आपले योगदान देणे सोपे होते.

विचारमंथन सत्र स्वतःच मुक्त प्रवाही आणि अन्वेषणात्मक असणे आवश्यक असते आणि त्यासाठी विचारमंथनाचा विषय शक्य तितक्या स्पष्टपणे परिभाषित करणे आवश्यक असते. विचारमंथन सत्रासाठी एक विषय पत्रिका तयार करावी लागते, ज्यामध्ये संभाषणासाठी सारांशरूपाने एक लवचिक वेळापत्रक समाविष्ट करावे लागते. विचारमंथन सत्र कशाबद्दल आहे हे प्रत्येकाला समजणे गरजेचे असते की, जेणेकरून ते आपली मते व कल्पना मांडण्यासाठी तयार होऊ शकतील. विषयपत्रिका हा सत्राचा एक पूर्वावलोकन असतो, जो प्रत्येकाला काय अपेक्षित आहे हे जाणून घेण्यास मदत करतो. विषयपत्रिका प्रत्येकाला विचारमंथन सत्रासाठी केवळ तयारच करत नाही तर विचार प्रक्रियेदरम्यान ध्येयावर लक्ष केंद्रित करण्यासाठी मदत करते.

२. योग्य लोकांना आमंत्रित करणे.

बऱ्याच यशस्वी विचारमंथन बैठकांमध्ये भिन्न कार्यक्षेत्रातील आणि ज्येष्ठतेच्या स्तरावरील लोकांचा समावेश होतो. अशा बैठकीमुळे चौकटीबाहेर विचार केला जातो आणि विविध प्रकारच्या नवीन सर्जनशील कल्पनांची उत्पत्ति होते. त्यासाठी आमंत्रित केलेल्या प्रत्येकाला विषयाशी संबंधित योगदान देण्यासाठी अनुभव किंवा पार्श्वभूमी असली पाहिजे. विचारमंथन सत्रामध्ये आठपेक्षा अधिक लोक आमंत्रित करू नये, कारण अधिक लोकांचा विचारमंथनमध्ये सहभाग असल्यास ध्येयावर लक्ष केंद्रित करणे अधिक आव्हानात्मक होते. सत्र संरचित ठेवण्यासाठी आणि संघाला व्यस्त राहण्यास मदत करण्यासाठी एकाची नेमणूक मीटिंग फॅसिलिटेटर/संघप्रमुख म्हणून करावी व सर्व कल्पना आणि पर्याय नमूद करून घेण्यासाठी एक व्यक्तीची निवड करावी लागते.

३. आवश्यक असलेल्या साधनाची निवड व व्यवस्था करणे.

विचारमंथन प्रक्रिया सुलभ करण्यासाठी आणि वेळेची बचत करण्यासाठी तुम्हाला विविध प्रकारची साधने उपलब्ध आहेत. आधुनिक तंत्रज्ञानाच्या काळात अशा विचारमंथनासाठी अनेक डिजिटल पर्याय उपलब्ध झाले आहेत. गूगल डॉक्स, रिअल टाइम बोर्ड, Bubbl.us अशी विचारमंथनासाठी वापरली जाणारी ऑनलाइन तंत्रे देखील आहेत.

यामध्ये आभासी बैठकीसाठी ऑनलाइन बैठक किंवा माइंड मॅपिंग साधने उपलब्ध आहेत, तसेच सर्व कल्पनांचे दस्तऐवजीकरण आणि ती व्यवस्थापित करण्यासाठी स्टिकी नोट्स आणि व्हाइटबोर्ड यासारख्या आधुनिक साधनांचा वापर करता येतो.

४. आवश्यक वेळेचा अंदाज घ्या.

विचारमंथन सत्र सुरळीत चालू ठेवण्यासाठी वेळ ठरविणे देखील आवश्यक असते. नियोजनाचा भाग म्हणून अशा सत्राला किती वेळ लागेल याचा अंदाज असणे आवश्यक असते. यावरून किती क्रियाकलाप करावा लागेल हे ठरविण्यात मदत होते.

५. एका वेळी एकाच विषयावर लक्ष केंद्रित करा.

विचारमंथन सत्र सुरळीत चालू ठेवण्यासाठी एकाच ध्येयावर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे आणि ते विशिष्ट असल्याचे सुनिश्चित असावे. तुम्ही एका सत्रात अनेक समस्या सोडवू शकत नाही. त्यामध्ये सदस्यांना गोंधळात टाकणाऱ्या वेगवेगळ्या विषयांवर चर्चा होणार नाही याची काळजी घेतली पाहिजे.

६. नियमांची अंमलबजावणी

विचारमंथन योग्य दिशेने व परिणामकारकपणे पार पाडण्यासाठी काही नियम घालून दिलेले असले पाहिजेत. जसे की,

- सर्वांच्या कल्पना नीट ऐकून घेणे – सर्व सदस्यांना त्यांच्या कल्पना मांडण्यासाठी प्रोत्साहित केले जाते, कारण शक्य तितक्या अधिक कल्पना निर्माण करणे हा विचारमंथन करण्याचा मुख्य उद्देश असतो. प्रत्येकजण त्यांच्या कल्पना मांडू शकतील असे खुले वातावरण राखणे हे सूत्रधारावर / फॅसिलिटेटरवर अवलंबून आहे.
- निर्णय आणि टीका न करणे – तुमच्या कार्यसंघाला हे माहित असले पाहिजे की कोणत्याही अयोग्य आणि चुकीच्या कल्पना मांडल्या जात नाहीत आणि जेव्हा इतरांनी एखादी कल्पना मांडली तेव्हा कधीही असहमती दर्शवू नये.
- सर्वोत्कृष्ट कल्पनासंदर्भात तुलना न करणे – इतर बोलत असताना कोणताही व्यत्यय आणू नये. यशस्वी विचारमंथन बैठक कोणत्याही वेळी प्रभावी संवादावर अवलंबून असते. इतरांच्या

व्यत्ययाशिवाय सर्व सहभागींना त्यांचे विचार व्यक्त करण्यासाठी मोकळीक देण्याची जबाबदारी सूत्रधाराची / फॅसिलिटेटरची असते.

या सर्व नियमांची माहिती सर्व सहभागी सदस्यांना असली पाहिजे आणि सर्व कल्पना जशा मांडल्या जातात तशा एका सदस्याने लिहून काढल्या पाहिजेत.

७. मूल्यमापन करणे

मूल्यांकनाची प्रक्रिया विचारमंथनाच्या शेवटच्या टप्प्यात केली जाते, जेव्हा सर्जनशील विचार पूर्ण झालेले असतात.

विचार मंथन प्रक्रियेमध्ये मूल्यांकनाचे महत्त्वाचे स्थान आहे, कारण हे विचार मंथनाच्या दरम्यान तयार झालेल्या कल्पनांचे विश्लेषण करण्यास मदत करते. यामध्ये विविध दृष्टिकोन, कल्पना आणि प्रस्तावांची गुणवत्ता तपासली जाते आणि त्यांचा उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी किती उपयुक्तता आहे याचा विचार केला जातो.

त्यामध्ये दिलेली कल्पना किंवा प्रस्ताव ध्येय किंवा समस्येच्या अनुषंगाने किती योग्य आहे, याचे परीक्षण केले जाते तसेच कल्पना प्रत्यक्षात आणणे शक्य आहे का? तिच्या अंमलबजावणीसाठी आवश्यक संसाधने, वेळ आणि कौशल्य तपासली जातात. कल्पना किती नवोन्मेषक आहे आणि ती सर्जनशील दृष्टिकोनातून इतरांपेक्षा कशी वेगळी आहे, हे देखील पहिले जाते.

८. स्पष्टीकरण आणि निष्कर्ष काढणे

विचारमंथन बैठक संपण्यापूर्वी, सत्राचा सारांश तयार करणे आणि पुढील अंमलबाजवणीचे नियोजन करणे आवश्यक आहे. त्यासाठी ठळक मुद्दे व विचारात घेतलेल्या योग्य कल्पनांचा सारांश आणि कल्पनांना प्रेरणा देण्यासाठी वापरलेल्या विचारमंथन पद्धतींचा सारांश लिहणे गरजेचे असते. चर्चेवर आधारित व्यावहारिक आणि वास्तववादी असा कृती आराखडा तयार करण्यासाठी आपण एकत्र काम केले पाहिजे. जर या कल्पना प्रत्यक्षात आणल्या नाहीत तर विचारमंथन प्रक्रियेचे ध्येय झाले आहे असे म्हणत येणार नाही.

१.३.३ विचारमंथनाची प्रभावी तंत्रे (Techniques of Brainstorming)

विचारमंथन अधिक प्रभावी व्हावे यासाठी खालील तंत्राचा वापर केला जातो.

१) ब्रेन रायटींग (Brain writing)

२) स्टारबर्स्टिंग (Starbursting)

३) ५ ''का?'' विश्लेषण (5 'Why' Analysis)

४) माइंड मॅपिंग (Mind Mapping)

५) रोलस्टोर्मिंग (Role-storming)

६) अंतर भरणे: (Gap Filling)

७) ब्रेननेटिंग (Brain-netting)

८) राउंड रॉबिन विचारमंथन (Round Robin Brainstorming)

९) उलट विचारमंथन (Reverse Brainstorming)

१०) स्टेप्लाडर विचारमंथन : (Stepladder Brainstorming)

१. ब्रेन रायटींग (Brain writing)

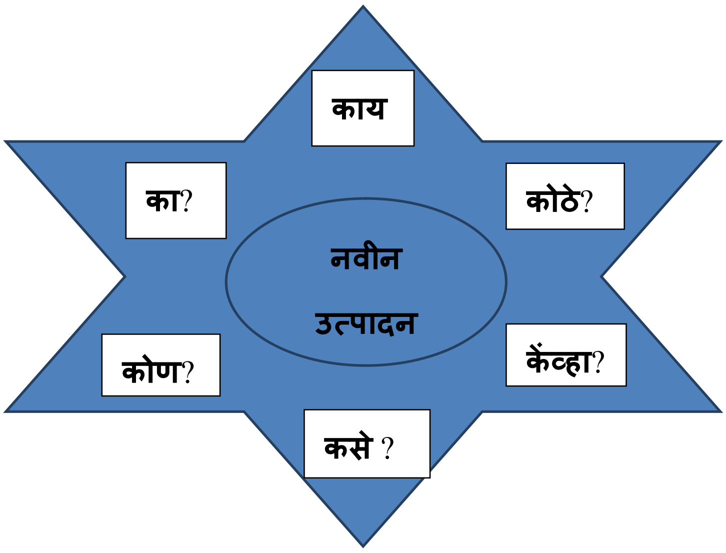
ब्रेन रायटींग वैयक्तिक विचारमंथन तंत्र आहे. त्यासाठी प्रत्येक विचारमंथनकर्त्याचा सहभाग आणि समूहाने काम करणे आवश्यक आहे. ब्रेन रायटींग करताना, प्रत्येक गट सदस्याला नोंदवही किंवा इंडेक्स कार्डवर अनेक कल्पना निनावी व अज्ञातपणे लिहून ठेवण्यास सांगितले जाते. कल्पना निनावी ठेवण्याने दोन महत्त्वाचे उद्दिष्ट पूर्ण होतात: प्रथम, ते कल्पना सुचवणारे व्यक्तीबद्दल पूर्वाग्रह दृष्टिकोन निर्माण करण्यापासून प्रतिबंधित करते. विचारमंथन सत्राचा संघ प्रमुख (फॅसिलिटेटर) सर्व कल्पना एकत्र करतो व सर्व सदस्य प्रत्येक कल्पनेवर मोठ्याने चर्चा करू शकतात.

२. स्टारबर्स्टिंग (Starbursting)

स्टारबर्स्टिंग हा विचारमंथनाचा एक प्रकार आहे ज्यामध्ये एकाच समस्येला विविध प्रकारे प्रश्न विचारले जातात. स्टारबर्स्टिंग हे एक साधे विचारमंथन तंत्र आहे, ज्यामध्ये सहभागी सदस्य समस्येचे समाधान किंवा उत्तरे देण्याऐवजी चर्चेच्या विषयावर प्रश्नांची मालिका घेऊन येतात व मध्यवर्ती विषय किंवा कल्पनाशी संबंधित प्रश्नांची सूची तयार करतात.

या पद्धतीमध्ये तुमच्या कल्पनेशी संबंधित असलेलेल्या प्रत्येक प्रश्नाचा विचार केला जातो. उदा, एक सहकारी 'कम्प्युटर माऊस ची नवीन रचना सुचवतो. तेंव्हा कम्प्युटर माऊस च्या नवीन डिझाईन बद्दल स्टारबर्स्टिंग मधील सदस्य काही प्रश्न विचारतील जसे की, कम्प्युटर माऊस चे डिझाईन का बदलायचे आहे? माऊस कोणासाठी आहेत? त्यांचा आकार कसं असावा? त्यांची किंमत काय असावी? त्याचा रंग कोणता असावा?

स्टारबर्स्टिंग तंत्र वापरण्यासाठी, एका बोर्डच्या मध्यभागी एक कल्पना लिहा आणि त्याभोवती सहा-बिंदू तारा काढा.त्यामध्ये प्रत्येक बिंदुला कोण, काय, कसे, कुठे, कधी आणि का असे सहा वेगवेगळ्या प्रकारचे प्रश्न लिहून काढा, प्रत्येक बिंदू प्रश्नाचे प्रतिनिधित्व करेल. पुढे, प्रत्येक बिंदूसाठी तुमच्या कल्पनेबद्दल प्रश्नांची मालिका विकसित करा. स्टारबर्स्टिंग तंत्र त्याच्या शोधात्मक स्वरूपामुळे ब्रेनस्टॉर्मिंग पद्धतींमध्ये लोकप्रिय आहे कारण एक प्रश्न दुसऱ्या प्रश्नाला चालना देतो, आणि तुम्हाला ते कळण्यापूर्वी, तुमच्याकडे त्या प्रश्नांच्या उत्तरांमध्ये ठोस धोरणाची सुरुवात असते.

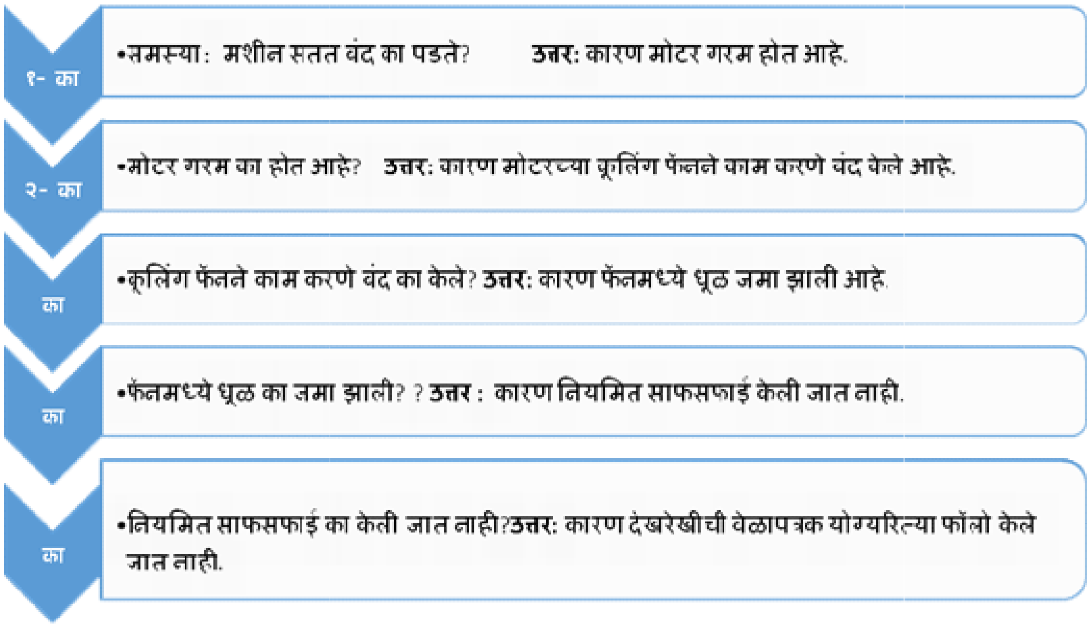


३. 5 **‘‘का?’’ विश्लेषण** (5 "Why' Analysis)

स्टारबर्स्टिंग प्रमाणेच, पाच ‘का?’ (5 'Why') हे विचारमंथन तंत्र एखाद्या कल्पनेच्या ताकदीचे मूल्यांकन करण्यास मदत करते. एखाद्या विषयाबद्दल किंवा कल्पनेबद्दल किमान पाच वेळा ‘‘का’’ हा प्रश्न विचारण्याचे स्वतःला आव्हान दिले जाते आणि त्यामधून कोणत्या नवीन समस्या येत आहेत याचा विचार केला जातो. आणि त्या कशा सोडवता येतील याचा विचार केला जातो. या विचारमंथन तंत्रामध्ये फ्लोचार्ट किंवा फिशबोन डायग्राम इत्यादि तंत्राचा वापर केला जातो. ‘ताईची ओहनो’ यांच्याद्वारे तयार केलेले, ‘५ का’ तंत्र हे ‘टोयोटा’ कंपनीमध्ये एखाद्या समस्येचे मूळ कारण शोधण्यासाठी वापरले गेले होते. ज्यामुळे समस्येच्या मुळापर्यंत पोहोचणे शक्य झाले. इतर पारंपारिक समस्या सोडवण्याच्या पद्धतींपेक्षा, अडथळ्याच्या मुळाशी जाण्यासाठी वारंवार ‘का’ हा प्रश्न विचारणे अधिक परिणामकारक ठरते. हे तंत्र वैयक्तिकरित्या किंवा समूहाने आयोजित केलेल्या एका खुल्या संवादाला प्रोत्साहन देते व एखाद्या समस्येबद्दल नवीन कल्पनांना चालना देऊ शकते.

यासाठी खालील केस स्टडीचा अभ्यास करता येईल

उदाहरण: मशीन सतत बंद पडत आहे



समस्येचे मुळ कारण म्हणजे देखरेखीच्या वेळापत्रका प्रमाणे नियमित साफसफाई होत नाही आणि त्यामुळे मशीन सतत बंद पडते. ही पद्धत विचार प्रक्रियेत सखोलता आणून समस्यांच्या मुळ कारणांचा शोध घेण्यास मदत करते.

४. **माइंड मॅपिंग** (Mind Mapping)

माइंड मॅपिंग ही एक सर्जनशील आणि दृश्य तंत्र आहे,ज्याचा वापर विचारांचे व्यवस्थापन आणि सुसंगती साधण्यासाठी केला जातो. विशेषत: विचारमंथनामध्ये जेव्हा विविध कल्पनांचा ओघ येतो, तेव्हा माइंड मॅपिंगचा वापर करून विचारांना दृश्यात्मक स्वरूप दिले जाते,ज्यामुळे गटातील प्रत्येकाला आपले विचार स्पष्टपणे समजतात

माइंड मॅपिंग ही विचारांची योजना आणि समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी प्रभावी तंत्र आहे. यामध्ये मुख्य कल्पना किंवा संकल्पना घेऊन त्याभोवती उपविचारांची मांडणी केली जाते. खालील प्रक्रियेमध्ये विविध क्षेत्रांमध्ये माइंड मॅपिंगचा वापर कसा करता येतो, हे उदहरणांसाह स्पष्ट केले आहे.

माइंड मॅपिंगची प्रक्रिया:

१. **मुख्य संकल्पना/विषय निवडणे:**

माइंड मॅपिंग सुरू करण्यासाठी सर्वप्रथम आपण मुख्य संकल्पना किंवा समस्या निवडतो. ही संकल्पना त्या विशिष्ट विषयाभोवती तयार होणाऱ्या विचारांचा केंद्रबिंदू असते. उदाहरणार्थ,जर एखादी कंपनी नवीन उत्पादनाची जाहिरात करण्याचे विचार करत असेल, तर मुख्य संकल्पना ''उत्पादनाची जाहिरात.'' अशी असू शकते.,

उदाहरण: मुख्य संकल्पना: नवीन उत्पादनाची जाहिरात

२. मुख्य संकल्पना मध्यभागी ठेवणे:

मुख्य संकल्पना कागदाच्या किंवा बोर्डाच्या मध्यभागी लिहली जाते आणि तिला एक गोल किंवा चौकट काढून ठळक करा. यामुळे मुख्य संकल्पना स्पष्टपणे दिसते, आणि त्याभोवती अन्य विचार जोडण्यासाठी जागा मिळते.

उदाहरण: नवीन उत्पादनाची जाहिरात

३. उपविचार तयार करणे:

मुख्य संकल्पनेशी संबंधित विविध उपविचार मांडले जातात. प्रत्येक उपविचार मुख्य संकल्पनेशी जोडला जातो. हे विचार त्या समस्येचे विविध पैलू समजून घेण्यासाठी असतात. उदाहरणार्थ,उत्पादनाच्या जाहिरातीसाठी उपविचार असू शकतात: जाहिरात माध्यमे,लक्षित प्रेक्षक, बजेट, आणि जाहिरातीचे उद्दिष्ट हे उत्पादनाचे उपविचार असतील

उदाहरण: लक्ष्य ग्राहक : किशोरवयीन, प्रौढ, वृद्ध

जाहिरात माध्यमे: सोशल मीडिया, टीव्ही, प्रिंट मीडिया

बजेट: छोट्या बजेटसाठी योजना, मोठ्या बजेटसाठी योजना

उद्दिष्ट: ब्रँड ओळख, विक्री वाढवणे

४. उप–उपविचार काढणे:

प्रत्येक उपविचारावरून आणखी उप–उपविचार (sub-branches) तयार करावेत. हे विचार उपविचारांच्या पुढील तपशीलात जातात, ज्यामुळे आणखी सखोल विचारमंथन होते. उदाहरणार्थ, जर ''जाहिरात माध्यमे'' हा उपविचार असेल, तर त्याखाली सोशल मीडिया, टीव्ही, प्रिंट मीडिया, इत्यादी यांचे तपशीलवार विचार जोडले जाऊ शकतात.

उदाहरण:

सोशल मीडिया: फेसबुक, इंस्टाग्राम, यूट्यूब

टीव्ही: स्थानिक चॅनेल्स, राष्ट्रीय चॅनेल्स

प्रिंट मीडिया: वर्तमानपत्र, मासिक

५. विचारांचे परस्परसंबंध दाखवणे:

प्रत्येक उपविचार आणि उप–उपविचार मुख्य संकल्पनेशी आणि एकमेकांशी कसे जोडलेले आहेत, हे दाखवण्यासाठी रेषांचा वापर केला जातो. यामुळे प्रत्येक कल्पनेचे संबंध समजायला सोपे होते. यामुळे कल्पनांचा क्रम आणि त्यातील संदर्भ स्पष्ट होतो.

उदाहरण:

लक्ष्य.... प्रेक्षक.... किशोरवयीन....हिरात.... माध्यमे.... सोशल मीडिया.... फेसबुक

६. ब्रेनस्टॉर्मिंगमध्ये सहभाग:

माइंड मॅप (आराखडा) तयार करताना गटातील सर्व सदस्य सहभागी होतात. प्रत्येकजण आपापले विचार मांडतो, जे नंतर मुख्य मॅपमध्ये? (आरखड्यामध्ये) जोडले जातात. या प्रक्रियेत कोणत्याही विचाराची तात्काळ टीका किंवा नकार होऊ नये, कारण अधिकाधिक विचार मांडले गेले की, त्यातून उपयुक्त कल्पना निघू शकतात.

७. विचारांचे पुनरावलोकन आणि सुधारणा:

माइंड मॅप (आराखडा) तयार झाल्यानंतर, गट त्याचे पुनरावलोकन करतो. जर काही विचार सुधारण्याजोगे असतील, तर ते बदलले जाऊ शकतात किंवा आणखी कल्पना जोडल्या जाऊ शकतात. यामुळे अंतिम निर्णय घेण्यासाठी सर्व बाजू समजून घेता येतात.

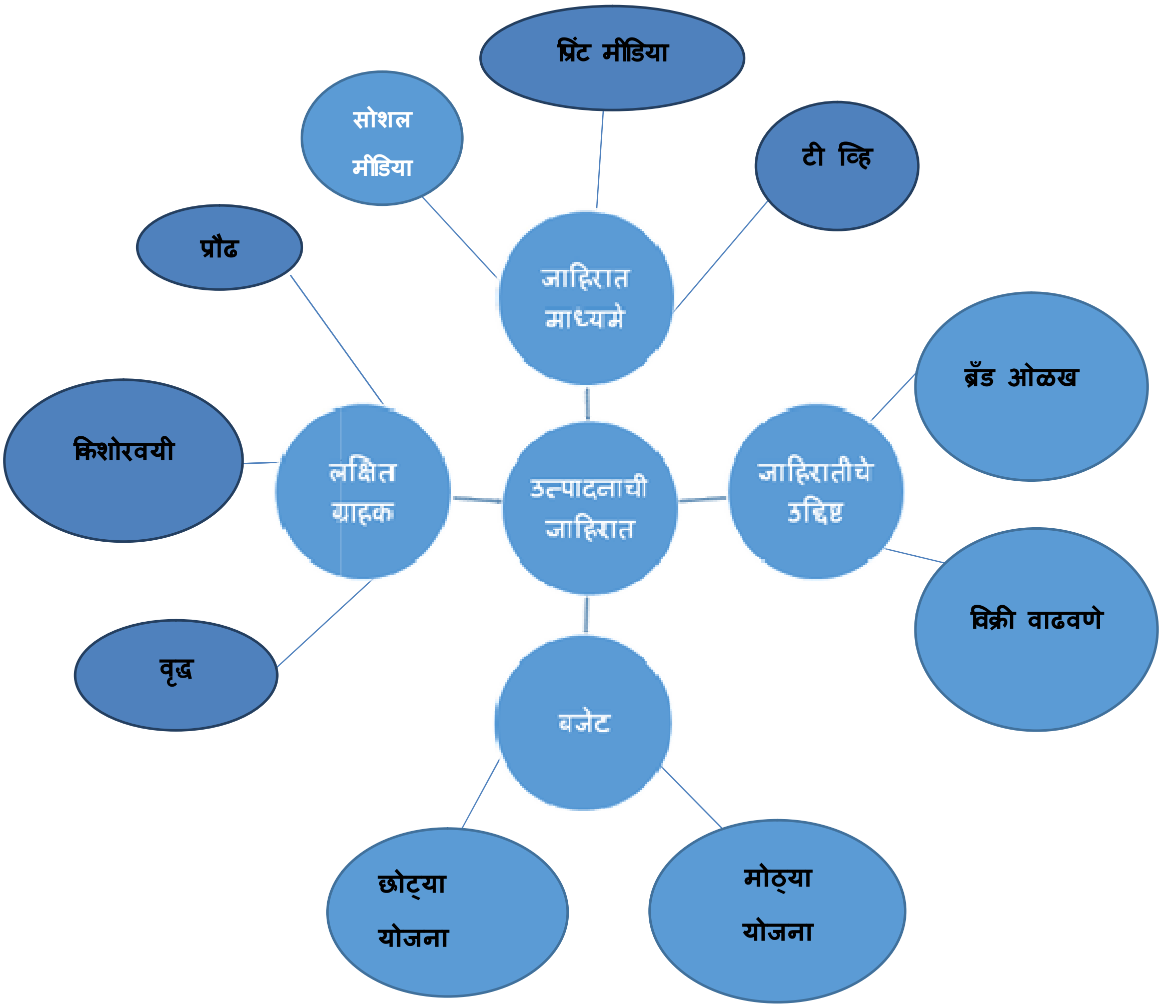
लक्षित ग्राहक   किशोरवयीन, प्रौढ, वृद्ध

जाहिरात माध्यमे: सोशल मीडिया, टीव्ही, प्रिंट मीडिया

बजेट: छोट्या बजेटसाठी योजना, मोठ्या बजेटसाठी योजना

उद्दिष्ट: ब्रँड ओळख, विक्री वाढवणे

ब्रेनस्टॉर्मिंगसाठी माइंड मॅपिंग प्रक्रिया वापरणे म्हणजे विचारांचा सुसंगत आणि परिणामकारक मार्ग शोधणे होय. हे तंत्र विचारांमध्ये स्पष्टता आणते, सर्जनशीलता वाढवते, आणि गटातील सहभागाने कल्पनांच्या नवीन दृष्टीकोनांची मांडणी करते.



५. **रोलस्टोर्मिंग** (Role-storming)

रोल स्टॉर्मिंग म्हणजे ब्रेनस्टॉर्मिंग चा एक प्रकार आहे ज्यामध्ये सहभागी सदस्य विशिष्ट भूमिका स्वीकारून त्या भूमिकेतून समस्येवर विचार करतात आणि उपाय सुचवतात. पारंपारिक ब्रेनस्टॉर्मिंगमध्ये प्रत्येकजण स्वतःच्या दृष्टीकोनातून विचार करतो, परंतु रोल स्टॉर्मिंगमध्ये प्रत्येकजण एखादी काल्पनिक किंवा प्रत्यक्ष भूमिका घेऊन त्या भूमिकेचा विचार करून कल्पना मांडतो. यामुळे सर्जनशीलतेला चालना मिळते, कारण वेगवेगळ्या दृष्टिकोनातून विचार करण्याची संधी मिळते.

रोल स्टॉर्मिंगची प्रक्रिया:

समस्या किंवा उद्दिष्ट निश्चित करणे:

सर्वप्रथम, समूहाने विशिष्ट समस्या किंवा उद्दिष्ट ठरवावे लागते. ही समस्या स्पष्ट असावी, ज्यावर भूमिका स्वीकारून विचार करणे सोपे जाईल.

भिन्न भूमिका निवडणे:

सहभागी सदस्यांना वेगवेगळ्या भूमिका दिल्या जातात. या भूमिका प्रत्यक्ष व्यक्तींच्या, काल्पनिक पात्रांच्या किंवा विशिष्ट प्रकारच्या ग्राहकांच्या असू शकतात. उदाहरणार्थ, एखाद्या कंपनीच्या जाहिरात योजनेवर विचार करताना एक सदस्य ''ग्राहक'' होऊ शकतो, दुसरा सदस्य "CEO" तर तिसरा सदस्य ''जाहिरात एजन्सीचा प्रतिनिधी.''

भूमिकेप्रमाणे विचार करणे:

प्रत्येक सदस्य आपली भूमिका समजून घेऊन त्या दृष्टिकोनातून विचार मांडतो. हे करताना, सदस्य स्वतःच्या मर्यादा बाजूला ठेवून कल्पकतेने आणि स्वातंत्र्याने विचार करतात. प्रत्येकजण त्यांच्या भूमिकेचा विचार करून त्या भूमिकेतून समस्येचे निराकरण सुचवतो.

कल्पनांची नोंद करणे:

प्रत्येकजण आपापले विचार मांडत असताना, त्या विचारांची नोंद केली जाते. या कल्पना नंतर एकत्र करून त्यांचे विश्लेषण केले जाते. वेगवेगळ्या भूमिकांमधून येणारे विचार समूहाला सखोल माहिती देतात.

विचारांचे पुनरावलोकन:

शेवटी, सर्व कल्पनांचे पुनरावलोकन करून, उपयुक्त, नाविन्यपूर्ण, आणि क्रियान्वित विचार निवडले जातात.

रोल स्टॉर्मिंगच्या उदाहरणांसह स्पष्टीकरण:

उदाहरण १: नवीन उत्पादनाचा बाजारात प्रवेश

कल्पना करा की, एक कंपनी नवीन स्मार्टफोन लाँच करणार आहे आणि त्यासाठी नियोजन व धोरण ठरविण्यासाठी त्यांनी ''रोल स्टॉर्मिंग'' वापरण्याचे ठरवले आहे. यात सहभागी सदस्य वेगवेगळ्या भूमिकांमध्ये विचार करतील.

- CEO :

  CEO म्हणून, सदस्य असे विचार करू शकतो:

  - उत्पादन कसे बाजारात आणायचे?
  - कोणत्या ग्राहक वर्गाला लक्ष्य करायचे?
  - बजेट आणि किंमत कशी ठरवायची?

- ग्राहक:

  ग्राहकाच्या भूमिकेतून सदस्य विचार करू शकतो:

  - मी कोणत्या वैशिष्ट्यांसाठी पैसे मोजायला तयार आहे?
  - या फोनच्या किमतीत आणखी काय मिळायला हवे?

- हा फोन मला का आवडेल किंवा आवडणार नाही?

- विक्रेता:

  विक्रेता म्हणून सदस्य विचार करू शकतो:

  - ग्राहकांपर्यंत कसा पोहोचावे?
  - विक्रीच्या योजना कशा तयार करायच्या?
  - कोणत्या प्लॅटफॉर्मवर विक्री करणे फायदेशीर ठरेल?

उदाहरण २: कर्मचारी प्रेरणा वाढवण्यासाठी रोल स्टॉर्मिंग

एक HR टीम, कर्मचारी प्रेरणा कशी वाढवावी यावर चर्चा करण्यासाठी रोल स्टॉर्मिंगचा वापर करते.

- कर्मचारी:

कर्मचारी म्हणून, सदस्य विचार करू शकतो:

  - माझ्या प्रेरणेसाठी कंपनीने कोणत्या सुविधा द्याव्यात?
  - कामाचा ताण माझ्यावर कमीत कमी कसा येऊ शकतो?
  - पगार किंवा बोनस मला किती महत्त्वाचा आहे?

- HR मॅनेजर:

  HR मॅनेजरच्या भूमिकेतून सदस्य विचार करू शकतो:

  - कंपनीला कसे फायदेशीर उपाय सुचवता येतील?
  - कामाचे वातावरण कसे सुधारता येईल?
  - प्रशिक्षणे आणि कौशल्यविकास कार्यक्रम कसे राबवता येतील?

- CEO:

  CEO म्हणून, सदस्य विचार करू शकतो:

  - कर्मचारी प्रेरित होण्यासाठी कोणते दीर्घकालीन उद्दिष्ट ठरवावे?
  - आर्थिकदृष्ट्या कंपनीला याचा कसा फायदा होईल?

उदाहरण ३ : शैक्षणिक संस्थेची सुधारणा

एक शाळा आपल्या विद्यार्थ्यांचा शैक्षणिक दर्जा कसा वाढवावा यावर चर्चा करत आहे.

- विद्यार्थी:

  विद्यार्थी म्हणून, सदस्य विचार करू शकतो:

  - मला शिक्षणात काय आवडते?
  - कोणत्या प्रकारचे अभ्यासक्रम मला सोपे पडतील?

- ○ मी अधिक आकर्षक अभ्यासक्रम कसा निवडू शकतो?

- **शिक्षक:**

  शिक्षकाच्या भूमिकेतून विचार करताना सदस्य विचार करू शकतो:

  - ○ विद्यार्थ्यांचे लक्ष कसे आकर्षित करायचे?
  - ○ नवीन अध्यापन तंत्रज्ञान वापरता येईल का?
  - ○ अभ्यासक्रमाची मांडणी कशी करावी?

- **पालक :**

  पालक म्हणून, सदस्य विचार करू शकतो:

  - ○ माझ्या मुलाला कशामुळे अधिक प्रोत्साहन मिळेल?
  - ○ शाळेत कोणत्या सुधारणा पाहू इच्छितो?
  - ○ अभ्यासक्रम आणि मूल्यमापन कसे असावे?

रोल स्टॉर्मिंग हे ब्रेनस्टॉर्मिंगचे प्रभावी तंत्र आहे, ज्यात वेगवेगळ्या भूमिकांच्या माध्यमातून समस्या सोडवण्याचा प्रयत्न केला जातो. हे तंत्र गटातील सदस्यांना सर्जनशीलतेने विचार मांडायला मदत करते, यात विचारांचा दृष्टीकोन वेगळ्या भूमिकेतून असतो. यामुळे निर्णयप्रक्रिया अधिक प्रभावी आणि सर्वसमावेशक होते.

६. गॅप फिलिंग : (Gap Filling)

ब्रेनस्टॉर्मिंगमध्ये ''गॅप फिलिंग'' म्हणजे विचारांच्या प्रक्रियेत ज्या स्थानांवर किंवा मुद्द्यावर विचारांचा अभाव असतो किंवा ते लक्षात येत नाहीत, त्या ''गॅप्स'' किंवा रिकाम्या जागा भरणे होय. हे विचारसरणीत किंवा समस्येच्या निराकरणात आवश्यक असलेले घटक किंवा अंगे पुरविण्याचे काम करते, ज्यामुळे पूर्ण आणि प्रभावी निराकरण करता येते.

गॅप फिलिंगची प्रक्रिया:

१. समस्या किंवा उद्दिष्ट निश्चित करणे:

सर्वप्रथम, ज्या समस्येवर किंवा उद्दिष्टावर विचार करावा लागतो, ती स्पष्टपणे ठरवावी लागते. यामुळे गॅप्सची ओळख पटवण्यासाठी एक ठोस संदर्भ तयार होतो.

२. विचारांचे संकलन:

ब्रेनस्टॉर्मिंग सत्रात, विविध विचार मांडले जातात. यातून एक विचारांची यादी तयार केली जाते, जी समस्येचे निराकरण करायला किंवा उद्दिष्ट साधायला मदत करते.

३. विचारांची तपासणी:

संकलित विचारांची तपासणी केली जाते आणि काही विचार किंवा मुद्दे सुटले आहेत की नाही हे पाहिले जाते. काही विचारांमध्ये पूर्णता नसलेली किंवा गॅप असलेली ठिकाणे शोधली जातात.

४. गॅप्सची ओळख:

काही विचार अपुरे किंवा अधुरे असल्यास, ते लक्षात घेऊन त्याचे गॅप्स शोधले जातात. यासाठी विचारांची सुसंगती तपासणे, अपूर्णता शोधणे आणि जोडले जाऊ शकणारे घटक ओळखणे आवश्यक आहे.

५. गॅप्स भरणे:

गॅप्स भरून काढण्यासाठी नवीन विचार, उपाय, किंवा तत्त्वे सुचवली जातात. हे पूर्ण केले की, विचारांचे पूर्ण स्वरूप आणि प्रभावीपणा वाढते.

६. समीक्षा आणि सुधारणा:

गॅप्स भरल्यानंतर, संपूर्ण विचार प्रक्रिया आणि उपायांचा पुनरावलोकन करणे आवश्यक आहे. यामुळे संपूर्ण प्रणालीमध्ये पूर्णता येते आणि अंतिम निर्णय प्रभावीपणे घेतला जातो.

उदाहरण १: डिजिटल विपणन योजना (मार्केटिंग प्लॅन) तयार करणे

समस्या: एका कंपनीला नवीन उत्पादनासाठी प्रभावी डिजिटल मार्केटिंग प्लॅन तयार करायचा आहे.

१. विचारांचे संकलन:

- सोशल मीडिया वापर: फेसबुक, इंस्टाग्राम, ट्विटर
- ई-मेल विपणन (मार्केटिंग)
- ब्लॉग पोस्ट्स आणि लेख
- ऑनलाइन जाहिराती

२. विचारांची तपासणी: विचारांचे संकलन झाल्यानंतर त्यांची खालीलप्रमाणे तपासणी केली जाते.

- मार्केटिंग प्लॅनमध्ये विचारलेल्या सर्व तत्त्वांचा समावेश आहे का?
- लक्षित ग्राहकांची अचूक माहिती आहे का?

३. गॅप्सची ओळख: तपसणी झालेल्या विचारांमध्ये काही अंतर (गॅप) आहेत का हे ओळखले जाते.

- ग्राहकांच्या अद्ययावत माहितीचा अभाव आहे.
- सोशल मीडिया व्यतिरिक्त इतर चॅनेल्सवर किती प्रभावीपणे काम केले जाऊ शकते याबद्दल अज्ञात आहे.

४. **गॅप्स भरणे:**

- ग्राहक संशोधन: ग्राहकांच्या आवडी, वर्तन, आणि आव्हानांवर आधारित माहिती संकलित करून त्यानुसार डिजिटल मार्केटिंग प्लान करता येईल.
- अधिक चॅनेल्स: विक्री वाढवण्यासाठी इन्फ्लूएंसर मार्केटिंग, व्हिडिओ कंटेंट, आणि वेबिनार्सचा वापर करता येईल.

५. **समीक्षा आणि सुधारणा:**

- प्रत्येक चॅनेलचा प्रभाव आणि परिणाम याचे मोजमाप करणे.
- आवश्यक असल्यास, विविध चॅनेल्समध्ये सुधारणा करणे.

उदाहरण २: नवा शैक्षणिक कार्यक्रम तयार करणे

समस्या: एक शाळा नवीन शैक्षणिक कार्यक्रम तयार करणार आहे ज्यामुळे विद्यार्थ्यांचा समावेश आणि प्रेरणा वाढेल.

प्रक्रिया

१. **विचारांचे संकलन:**

- नवीन अभ्यासक्रम: सृजनशीलता, समन्वय कार्यशाळा आयोजित करण्याची गरज आहे.
- विविध शिकवण्याचे तंत्र: प्रकल्प आधारित शिक्षण, गेम-आधारित शिक्षण
- विशेष कार्यशाळा आणि सत्रे आयोजित करण्याची गरज

२. **विचारांची तपासणी:**

- शिक्षणाच्या विविध पद्धतींचा समावेश आहे का?
- विद्यार्थ्यांच्या विविध गरजा आणि आवडी निवडी लक्षात घेतल्या आहेत का?

३. **गॅप्सची ओळख:**

- शिकवण्याचे तंत्रज्ञान: नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर.
- शिक्षक प्रशिक्षण: शिक्षकांना नवीन पद्धती शिकवण्यासाठी सत्रांची आवश्यकता.

४. **गॅप्स भरणे:**

तंत्रज्ञानाचा समावेश: ऑनलाईन साधनांचा वापर, आंतरसंबंधित मंच.

शिक्षक प्रशिक्षण: शिक्षकांसाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम, कार्यशाळा आयोजित

५. **समीक्षा आणि सुधारणा:**

विद्यार्थ्यांचा प्रतिसाद आणि कामगिरी मोजणे.

- शिक्षकांच्या व विद्यार्थ्यांच्या अभिप्रायवर आधारित सुधारणा करणे.

ब्रेनस्टॉर्मिंगमध्ये गॅप फिलिंग ही प्रक्रिया विचाराच्या प्रक्रियेत रिकाम्या ठिकाणांची भरपाई करून, पूर्ण आणि प्रभावी सोल्यूशन प्राप्त करण्यास मदत करते. यामुळे विचारांची स्पष्टता आणि समस्यांचे निराकरण अधिक सुसंगत आणि प्रभावी होते.

७. **ब्रेननेटिंग** (Brain-netting)

ब्रेननेटिंग म्हणजे ब्रेनस्टॉर्मिंग चा एक प्रगत प्रकार आहे, ज्यामध्ये एक समूह ऑनलाइन किंवा डिजिटल प्लॅटफॉर्मवर विचारांची देवाणघेवाण करतो. ही पद्धत पारंपारिक ब्रेनस्टॉर्मिंगची डिजिटल आवृत्ती आहे, ज्यामध्ये विविध लोक वेगवेगळ्या ठिकाणी असले तरी विचारांची सुरळीत आणि प्रभावी देवाणघेवाण करता येते.

ब्रेननेटिंगची प्रक्रिया:

१. **ऑनलाइन प्लॅटफॉर्मचा पर्याय :** सर्वप्रथम, विचारांची देवाणघेवाण करण्यासाठी योग्य ऑनलाइन प्लॅटफॉर्म निवडावा लागतो. यामध्ये Slack, Microsoft Teams, Google Docs, Trello, Miro, किंवा अन्य सहयोगात्मक साधने समाविष्ट होऊ शकतात.

२. **समस्या किंवा उद्दिष्ट स्पष्ट करणे:** ब्रेननेटिंगच्या सुरुवातीस, समस्या किंवा उद्दिष्ट स्पष्ट करणे आवश्यक आहे.

३. **विचारांची मांडणी आणि एकत्रीकरण:** सदस्य प्रत्येकाचे विचार ऑनलाइन प्लॅटफॉर्मवर मांडतात. यामध्ये संदेश, दस्तऐवज, फाईल्स, किंवा विशिष्ट टास्क बोर्डवर विचार पोस्ट केले जातात.

४. **विचारांचे वर्गीकरण आणि मूल्यांकन:** सर्व विचार जमा झाल्यानंतर विचारांचे वर्गीकरण आणि मूल्यांकन केले जाते.

ब्रेननेटिंग म्हणजे ऑनलाइन किंवा डिजिटल प्लॅटफॉर्मवर विचारांची देवाणघेवाण करणे. हे विशेषतः दूरस्थ गटांसाठी उपयोगी असते जिथे सदस्य भौगोलिकदृष्ट्या वेगवेगळ्या स्थानी असतात. येथे काही उदाहरणे दिली आहेत ज्यात ब्रेननेटिंगचा प्रभावीपणे वापर केला जातो:

उदाहरण १: नवे उत्पादन सादर करण्यासाठीची योजना

समस्या: एक स्टार्टअप कंपनी नवीन स्मार्टवॉच लाँच करण्याची योजना तयार करण्याचे नियोजन करत आहे.

प्रक्रिया:

१. ऑनलाइन प्लॅटफॉर्म: Trello

२. उद्दिष्ट: नवीन स्मार्टवॉचसाठी प्रभावी विपणन योजनेचे विचार मांडणे.

३. विचारांची मांडणी:

   ○ प्रत्येक सदस्य Trello बोर्डवर त्यांच्या कल्पना पोस्ट करतो.

   ○ विचार: ''सोशल मीडिया मोहिमेचा वापर'', ''प्रभावशाली विपणन'', ''प्रोमोशनल इव्हेंट्स''.

४. विचारांचे वर्गीकरण:

   ○ बोर्डवर विविध लेबल्स (सोशल मीडिया, इव्हेंट्स, जाहिराती) वापरून विचारांची वर्गवारी.

५. सारांश आणि निर्णय:

   ○ प्रभावी उपाय निवडले जातात, जसे की इन्फ्लूएंसर मार्केटिंग आणि विशेष इव्हेंट्स.

अंमलबजावणी: निवडक योजनांची कार्यान्वयनाची रणनीती तयार केली जाते.

उदाहरण २: शाळेतील सुधारणा प्रकल्प

समस्या: शाळा किंवा शैक्षणिक संस्थेतील शिक्षकांची टीम शाळेतील विद्यार्थ्यांच्या इंग्रजी अभ्यासक्रमात सुधारणा करणे.

प्रक्रिया:

१. ऑनलाइन प्लॅटफॉर्म: Google Docs

२. उद्दिष्ट: इंग्रजी अभ्यासक्रम सुधारण्यासाठी नवीन कल्पना आणि सृजनशील पद्धती शोधणे.

३. विचारांची मांडणी:

   ○ शिक्षक Google Docs मध्ये नवीन विचार मांडतात.

   ○ विचार: ''सामूहिक वाचन कार्यशाळा'', ''डिजिटल साहित्याचा समावेश'', ''परियोजना आधारित शिकवण''.

४. विचारांचे वर्गीकरण:

   ○ विचारांची वर्गवारी: अभ्यासक्रम बदल, शिक्षक प्रशिक्षण, विद्यार्थी सहभाग.

५. सारांश आणि निर्णय:

   ○ प्रमुख सुधारणा काय करायच्या ते ठरवले जाते, जसे की डिजिटल साधनांचा वापर आणि कार्यशाळा.

अंमलबजावणी: सुधारणा कार्यान्वित करण्यासाठी एक योजना तयार केली जाते.

उदाहरण ३: ग्राहक सेवा सुधारणा

समस्या: एक ग्राहक सेवा टीम ग्राहक सेवेतील तक्रारी कमी करण्यासाठी उपाय शोधत आहे.

प्रक्रिया:

१. ऑनलाइन प्लॅटफॉर्म: Slack

२. उद्दिष्ट: ग्राहक सेवेतील समस्यांचा सर्जनशील उपाय शोधणे.

३. विचारांची मांडणी:

- टीम Slack च्या चैनलवर विचारांची देवाणघेवाण करते.
- विचार: ''नवीन प्रशिक्षण मॉड्यूल्स'', ''चाटबॉट वापरणे'', ''फीडबॅक तंत्र सुधारणा''.

४. विचारांचे वर्गीकरण:

- विचारांची वर्गवारी: प्रशिक्षण, तंत्रज्ञान, प्रक्रियात्मक सुधारणा.

५. सारांश आणि निर्णय:

- प्राथमिक सुधारणा निवडली जातात, जसे की चाटबॉट कार्यान्वित करणे आणि ग्राहक तक्रारींचे सादरीकरण.

अंमलबजावणी: निवडक उपायांची कार्यान्वयन योजना तयार केली जाते.

उदाहरण ४: टीम बिल्डिंग आणि कार्यशाळा

संघटन: एक आंतरराष्ट्रीय संघ

समस्या: टीम बिल्डिंगसाठी प्रभावी कार्यशाळा योजना तयार करणे.

प्रक्रिया:

१. ऑनलाइन प्लॅटफॉर्म: Miro

२. उद्दिष्ट: टीम बिल्डिंग कार्यशाळेसाठी नवीन कल्पना शोधणे.

३. विचारांची मांडणी:

- टीम Miro बोर्डवर विचार मांडते.
- विचार: ''टीम आव्हाने'', ''संगठकीय खेळ'', ''व्यावसायिक विकास सत्र''.

४. विचारांचे वर्गीकरण:

- विचारांची वर्गवारी: खेळ, विकास सत्र, कार्यशाळा प्रकार.

५. सारांश आणि निर्णय:

- कार्यशाळेची मुख्य घटक निवडली जातात, जसे की संगठकीय खेळ आणि सत्रे.

अंमलबजावणी: कार्यशाळेची योजना तयार करणे आणि अंमलबजावणीचे पाऊल उचलणे.

ब्रेननेटिंग एक शक्तिशाली तंत्र आहे ज्याद्वारे डिजिटल प्लॅटफॉर्मवर विचारांची देवाणघेवाण केली जाते. याचे फायदे म्हणजे भौगोलिक अडथळ्यांचा अभाव, सर्जनशील विचारांचा समावेश, आणि कार्यक्षम विचार

व्यवस्थापन. विविध उद्योग आणि कार्यक्षेत्रांमध्ये याचा वापर करून सृजनशीलता वाढवता येते आणि समस्यांचे प्रभावी निराकरण करता येते.

८. **राउंड रॉबिन विचारमंथन** (Round Robin Brainstorming)

राउंड रोबिन ब्रेनस्टॉर्मिंग एक पद्धत आहे जिचा वापर विचारांची निर्माण प्रक्रिया आणि सक्रिय भागीदारी प्रोत्साहित करण्यासाठी केला जातो. या पद्धतीत, सर्व सहभागी सदस्य एकामागोमाग विचार मांडतात, ज्यामुळे प्रत्येक सदस्याला समान संधी मिळते आणि गटातील प्रत्येकाने विचारांचे योगदान दिले जाते. या पद्धतीचा वापर विचारांचा सर्वसमावेशक विचार करण्यासाठी आणि गटातील प्रत्येक व्यक्तीला विचार मांडण्यासाठी प्रोत्साहित करण्यासाठी केला जातो.

राउंड रोबिन ब्रेनस्टॉर्मिंगची प्रक्रिया:

१. समूहाचा आकार ठरवा:
   - ब्रेनस्टॉर्मिंग सत्रात सहभागी असलेले सदस्य निश्चित करा.

२. विचारांची समस्या किंवा उद्दिष्ट स्पष्ट करा:
   - ज्यावर विचार करायचे आहे, अशा समस्येचे किंवा उद्दिष्टाचे स्पष्ट वर्णन करा.

३. विचार मांडण्यासाठी प्रक्रिया ठरवा:
   - प्रत्येक सदस्याला एक-एक करून विचार मांडण्याची प्रक्रिया ठरवा. सामान्यतः, प्रत्येक व्यक्ती एका विशिष्ट कालावधीत विचार मांडते, नंतर पुढच्या व्यक्तीकडे जाते.

४. विचारांची नोंद घ्या:
   - पेपरवर किंवा डिजिटल प्लॅटफॉर्मवर प्रत्येक सदस्याचे विचार नोंदवले जातात.

५. विचारांची पुनरावलोकन करा:
   - सर्व विचार एकत्र करून, त्याचे वर्गीकरण आणि मूल्यांकन केले जाते.

६. आवश्यक सुधारणा करा:
   - विचारांचे सुसंगत विश्लेषण करून त्यात सुधारणा करा आणि निर्णय घ्या.

उदाहरण १: नवीन प्रोजेक्टसाठी नावाचा विचार

समस्या: एका कंपनीला नवीन प्रोजेक्टसाठी नाव निवडायचे आहे.

प्रक्रिया:

१. समूह: ६ सदस्यांचा गट

२. विचारांची समस्या: नवीन प्रोजेक्टसाठी नाव शोधणे.

३. विचार मांडण्याची प्रक्रिया:

- प्रत्येक सदस्य एक-एक करून नाव सुचवतो, उदाहरणार्थ, एक सदस्य ''इनोवेट'', दुसरा ''फ्यूजन'', इत्यादी.

१. विचारांची नोंद: सर्व सुचवलेले नाव एका बोर्डावर नोंदवले जातात.

२. पुनरावलोकन: सर्व नावांचे पुनरावलोकन करून त्यातले प्रभावशाली आणि आकर्षक नाव निवडले जाते.

३. निर्णय: प्रोजेक्टसाठी सर्वात योग्य नाव ठरवले जाते.

उदाहरण २: ग्राहक अनुभव सुधारणा

समस्या: ग्राहक अनुभव सुधारण्यासाठी उपाय शोधणे.

प्रक्रिया:

१. समूह: ८ सदस्यांचा गट

२. विचारांची समस्या: ग्राहक अनुभव सुधारण्यासाठी नव्या कल्पना.

३. विचार मांडण्याची प्रक्रिया:

   - प्रत्येक सदस्य ग्राहक अनुभव सुधारण्यासाठी एक उपाय सुचवतो, उदाहरणार्थ, एक सदस्य ''२४/७ ग्राहक सेवा'', दुसरा ''वैयक्तिकृत ऑफर'', इत्यादी.

४. विचारांची नोंद: विचार डिजिटल साधनावर किंवा बोर्डावर नोंदवले जातात.

५. पुनरावलोकन: सर्व विचारांचे मूल्यांकन करून, योग्य उपाय निवडले जातात.

६. निर्णय: ग्राहक अनुभव सुधारण्यासाठी मुख्य उपायांचा निर्धारण केला जातो.

उदाहरण ३:

समस्या: एक कार्यगट कार्यशाळा आयोजित करण्याचे विचार मांडतो.

प्रक्रिया:

१. समूह: ५ सदस्यांचा गट

२. विचारांची समस्या: कार्यशाळेचे विविध घटक ठरवणे.

३. विचार मांडण्याची प्रक्रिया:

   - प्रत्येक सदस्य कार्यशाळेसाठी विचार सुचवतो, जसे की एक सदस्य ''गट क्रियाकलाप'', दुसरा ''प्रेरणादायक भाषणे'', इत्यादी.

४. विचारांची नोंद: सर्व विचार एका बोर्डवर किंवा डिजिटल दस्तऐवजात नोंदवले जातात.

५. पुनरावलोकन: कार्यशाळेचे घटक आणि त्यांचे महत्व तपासले जाते.

६. निर्णय: कार्यशाळेचे अंतिम स्वरूप निश्चित केले जाते.

राउंड रोबिन ब्रेनस्टॉर्मिंग एक प्रभावी तंत्र आहे ज्याद्वारे प्रत्येक सदस्याच्या सक्रिय सहभागाने आणि एकमेकांच्या विचारांचा आदानप्रदान करून विचारांची विविधता वाढवता येते. या पद्धतीने विचारांची पूर्णता आणि सर्वसमावेशकता सुनिश्चित केली जाते, ज्यामुळे समस्या समाधानाच्या प्रक्रियेत अधिक चांगले परिणाम मिळवता येतात.

९. उलट विचारमंथन (Reverse Brainstorming)

उलट विचारमंथन (Reverse Brainstorming) म्हणजे पारंपारिक ब्रेनस्टॉर्मिंगच्या उलट, जिथे समस्या किंवा अडथळे दूर करण्याऐवजी, आपण त्या समस्येचा किंवा अडथळ्याची कारणे कशी वाढवू शकतो यावर विचार करतो. याचा उद्दिष्ट असा असतो की समस्या किंवा अडथळे वाढवून ते समजून घेता येईल, आणि त्यानंतर त्यावर प्रभावी उपाय शोधता येतील.

उलट विचारमंथन ची प्रक्रिया:

१. समस्या किंवा उद्दिष्ट स्पष्ट करा:
   - आपण कोणत्या समस्येचा किंवा अडथळ्याचा विचार करत आहात ते ठरवा.

२. उलट विचार मांडण्याची पद्धत ठरवा:
   - समस्या कशी वाढवता येईल किंवा कशी वाईट होईल यावर विचार करा.

३. विचारांची मांडणी:
   - गट किंवा व्यक्ती उलट विचारांची यादी तयार करतात.

४. विचारांचे मूल्यांकन:
   - संकलित विचारांचे विश्लेषण करून ते कसे समस्येची वृद्धी करतात हे पाहा.

५. उपाय तयार करणे:
   - उलट विचारांच्या आधारे, समस्या कमी करण्यासाठी किंवा निराकरण करण्यासाठी उपाय शोधा.

६. अंमलबजावणी:
   - निवडक उपायांची कार्यान्वयनाची योजना तयार करा.

उदाहरण १:

समस्या: ग्राहक तक्रारी वाढत आहेत.

१. समस्या: ग्राहक तक्रारी कमी करणे.

२. उलट विचार मांडणे:
   - ग्राहक सेवा गुणवत्ता कमी करा.
   - ग्राहक तक्रारींवर लक्ष देणे बंद करा.
   - देयकाच्या समस्यांना अधिक महत्व द्या.

- उत्पादनाच्या दोषांची माहिती ग्राहकांना देऊ नका.

३. विचारांचे मूल्यांकन:

- ग्राहक तक्रारींच्या वाढीचे संभाव्य कारणे ओळखली जातात.

४. उपाय तयार करणे:

- ग्राहक सेवा गुणवत्ता सुधारण्यासाठी योजना.
- तक्रारींवर लक्ष देण्यासाठी प्रक्रिया सुधारणा.

५. अंमलबजावणी:

- सुधारणा लागू करणे आणि ग्राहक तक्रारी कमी होण्याची अपेक्षा करणे.

उदाहरण २:

समस्या: कार्य गटाची कार्यक्षमता वाढवणे.

१. समस्या: कार्यक्षमता वाढवणे.

२. उलट विचार मांडणे:

- गटातील सदस्यांना थोडे प्रशिक्षण द्या.
- नियमित बैठका आयोजित करा.
- कार्यसूचीची अद्ययावत माहिती देऊ नका.
- लक्ष्ये आणि उद्दिष्टांची स्पष्टता कमी करा.

३. विचारांचे मूल्यांकन:

- कार्यक्षमता कमी करण्याच्या कारणांचा अभ्यास करा.

४. उपाय तयार करणे:

- टीम सदस्यांना अधिक प्रशिक्षण प्रदान करणे.
- नियमित अद्ययावत माहिती आणि उद्दिष्टे स्पष्ट करणे.

५. अंमलबजावणी:

- कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी योजना लागू करणे.

उदाहरण ३:

समस्या: नवीन उत्पादनाच्या विक्रीत वाढ करणे.

१. समस्या: विक्री वाढवणे.

२. उलट विचार मांडणे:

- उत्पादनाच्या गुणवत्तेत कमी करणे.

- जाहिरातींचा खर्च कमी करणे.
- विक्री टीमचे प्रशिक्षण कमी करणे.
- ग्राहक सेवेला कमी महत्त्व देणे.

३. विचारांचे मूल्यांकन:

- विक्री कमी होण्याचे संभाव्य कारणे शोधा.

४. उपाय तयार करणे:

- उत्पादन गुणवत्ता सुधारण्यासाठी योजना.
- जाहिरात बजेट वाढवणे.
- विक्री टीमच्या प्रशिक्षणाची व्यवस्था करणे.
- ग्राहक सेवेला प्राधान्य देणे.

५. अंमलबजावणी:

- विक्रीत वाढीसाठी उपयोजना कार्यान्वित करणे.

उदाहरण ४:

समस्या: ऑफिस वातावरण सुधारणे.

प्रक्रिया:

१. समस्या: ऑफिस वातावरण सुधारणे.

२. उलट विचार मांडणे:

- ऑफिसातील कार्यक्षेत्र अधिक गोंधळलेले करणे.
- आरामदायक जागांची कमी करणे.
- टीम सदस्यांमध्ये संवाद कमी करणे.
- नियमित मधल्या सुट्टीची वेळ कमी कमी करणे.

३. विचारांचे मूल्यांकन:

- कार्यालयीन वातावरणाच्या कमीकरणाचे संभाव्य परिणाम तपासा.

४. उपाय तयार करणे:

- ऑफिसच्या कार्यक्षेत्राची व्यवस्थापन सुधारणे.
- आरामदायक जागांची निर्मिती करणे.
- संवाद सुधारण्यासाठी योजना.
- नियमित ब्रेक्सची सुविधा पुरवणे.

५. अंमलबजावणी:

- ऑफिस वातावरण सुधारण्यासाठी उपाय कार्यान्वित करणे.

१०. स्टेप्लाडर विचारमंथन : (Stepladder Brainstorming))

स्टेप्लाडर विचारमंथन एक प्रभावी ब्रेनस्टॉर्मिंग पद्धत आहे ज्यात एकाच वेळी संपूर्ण गट विचारात न घेता, पद्धतशीरपणे विचारांचे आदानप्रदान केले जाते. या पद्धतीमध्ये, एक एक सदस्य गटात सामील होतो आणि त्यांच्या विचारांनुसार चर्चा आणि नव्या विचारांचा समावेश केला जातो.

स्टेप्लाडर विचारमंथनची प्रक्रिया:

१. गटाचा प्रारंभ: सर्वप्रथम, एक लहान गट (उदा. दोन सदस्य) विचारांना प्रारंभ करतो.

२. विचारांची मांडणी: प्राथमिक दोन सदस्य आपसात विचारांची चर्चा करतात आणि नवीन विचार मांडतात.

३. नवीन सदस्यांचा समावेश: दुसऱ्या सदस्याला गटात सामील केले जाते. नवीन सदस्याने आधीच चर्चेतले विचार ऐकले नाहीत, त्यामुळे त्याचे स्वतःचे विचार मांडण्याची संधी असते.

४. विचारांची विस्तार: नवीन सदस्याची चर्चेत सामील होऊन, विचारांची वाढ आणि अधिक विस्तार होत असतो.

५. सर्व सदस्यांचा समावेश: प्रत्येक नवीन सदस्याची विचारमांडणी एकेक करून केली जाते.

६. विचारांचे संकलन आणि मूल्यांकन: सर्व सदस्यांचे विचार संकलित करून त्याचे मूल्यांकन केले जाते.

७. समाधानाचे उपाय: संकलित विचारांवर आधारित उपाय तयार केले जातात.

उदाहरण १:

समस्या: ऑफिस कार्यक्षमता वाढवणे.

१. प्रारंभ:

दोन सदस्य चर्चा करतात: ''प्रशिक्षण वाढवणे'' आणि ''कार्यसूची व्यवस्थापनात सुधारणा करणे.''

२. नवीन सदस्याचा समावेश:

नवीन सदस्याने विचार मांडले: ''संपर्क साधण्याचे साधन सुधारणे.''

३. विचारांचा विस्तार:

नवीन सदस्याच्या विचारांनंतर, सर्व सदस्यांनी कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी नवीन उपायांची चर्चा केली.

४. सर्व सदस्यांचा समावेश:

प्रत्येक सदस्याने त्यांच्या विचारांचे योगदान दिले, जसे की ''रोजच्या स्थितीचा आढावा घेणे'' आणि ''प्रेरणादायक कार्यशाळा आयोजित करणे.''

५. विचारांचे संकलन:

संकलित विचार: प्रशिक्षण, कार्यसूची, संपर्क साधने, आणि प्रेरणादायक कार्यशाळा असे विचार संकलित झाले.

उदाहरण २:

समस्या: नवीन उत्पादनासाठी प्रभावी जाहिरात योजना तयार करणे.

१. प्रारंभ:

दोन सदस्य चर्चा करतात: ''सोशल मीडिया वापरणे'' आणि ''प्रेरणादायक पोस्टर.''

२. नवीन सदस्याचा समावेश:

नवीन सदस्याने विचार मांडले: ''प्रभावशाली विपणन (इन्फ्लूएंसर मार्केटिंग).''

३. विचारांची विस्तार:

नवीन सदस्याच्या विचारांनंतर, इतर सदस्यांनी प्रभावशाली विपणन (इन्फ्लूएंसर मार्केटिंग) साठी नवनवीन कल्पना सुचवल्या.

४. सर्व सदस्यांचा समावेश:

प्रत्येक सदस्याने त्याच्या दृष्टीकोनातून विचारांची भर घातली, जसे की ''टीव्ही जाहिरात'' आणि ''विक्रय वृद्धी साठी आयोजित समारंभ (प्रोमोशनल इव्हेंट्स).''

५. विचारांचे संकलन: संकलित विचार: सोशल मीडिया, प्रभावशाली विपणन, टीव्ही जाहिरात, आणि विक्रय वृद्धी साठी आयोजित समारंभ (प्रमोशनल इव्हेंट्स).

उदाहरण ३: ग्राहक सेवेतील सुधारणा

समस्या: ग्राहक सेवा सुधारण्यासाठी उपाय शोधणे.

प्रक्रिया:

प्रारंभ: दोन सदस्य चर्चा करतात: ''ग्राहक तक्रारींवर जलद उत्तर देणे'' आणि ''सेवा सुधारणा सत्रे.''

नवीन सदस्याचा समावेश: नवीन सदस्याने विचार मांडले: ''ऑनलाइन चॅट सुविधा'' उपलब्ध करण्याबद्दल सुचविले.

विचारांची विस्तार: ऑनलाइन चॅट सुविधेबद्दल विचार करून, इतर सदस्यांनी या सुविधेचे उपयोग वाढवण्यासाठी नव्या कल्पनांची चर्चा केली.

सर्व सदस्यांचा समावेश: प्रत्येक सदस्याने त्यांच्या विचारांचे योगदान दिले, जसे की ''सेवा गुणवत्ता मापन'' आणि ''ग्राहक अभिप्राय प्रणाली.''

विचारांचे संकलन: संकलित विचार: चॅट सुविधा, सेवा गुणवत्ता मापन, आणि ग्राहक अभिप्राय.

स्टेप्लाडर विचारमंथन एक प्रभावी पद्धत आहे जी पद्धतशीरपणे विचारांची मांडणी करून, प्रत्येक सदस्याच्या योगदानातून विचारांची विस्तृत श्रेणी तयार करते. या पद्धतीने सृजनशील विचारांची निर्मिती केली जाते आणि विचार प्रक्रियेला अधिक सुवोध व सुसंगत बनवता येते.

११. SWOT विश्लेषण

SWOT Analysis म्हणजे Strengths(शक्ती), Weaknesses (कमकुवत बाजू), Opportunities (संधी), आणि Threats (धोके) या चार घटकांवर आधारित एक रणनीतिक तंत्र आहे, ज्याचा वापर समस्या किंवा उद्दिष्टांवर विचारमंथन करताना केला जातो. SWOT विश्लेषण ब्रेनस्टॉर्मिग प्रक्रियेत वापरले जाते जेणेकरून गट किंवा व्यक्ती त्यांच्या स्थितीचा, प्रकल्पाचा किंवा व्यवसायाचा अधिक सखोल अभ्यास करू शकतात. याचा उपयोग त्यांच्या सध्याच्या परिस्थितीचे मूल्यांकन करून त्यांच्यासाठी सर्वात चांगले निर्णय घेण्यासाठी होतो.

SWOT विश्लेषणामध्ये ब्रेनस्टॉर्मिगची प्रक्रिया:

१. SWOT चार्ट तयार करा:

ब्रेनस्टॉर्मिग प्रक्रियेचे नेतृत्व करणारे व्यक्ती किंवा गट SWOT च्या चार मुख्य घटकांसाठी चार विभाग तयार करतात:

Strengths (शक्ती): काय गोष्टी आपण चांगल्या प्रकारे करतो किंवा आपले कोणते फायदे आहेत?

Weaknesses (कमकुवत बाजू): कोणत्या क्षेत्रात आपण कमकुवत आहोत किंवा सुधारणा करण्याची गरज आहे?

Opportunities (संधी): कोणत्या बाह्य घटकांमुळे आपल्या प्रगतीची संधी मिळू शकते?

Threats (धोक्ये): कोणते बाह्य घटक आपल्यासाठी धोकादायक असू शकतात?

२. विचारांची मांडणी:

प्रत्येक घटकावर स्वतंत्रपणे ब्रेनस्टॉर्मिग सत्र आयोजित केले जाते. गटातील सदस्य त्यांच्या विचारांची मांडणी करतात.

शक्ती (Strengths): ब्रेनस्टॉर्मिग सत्रात, गटाने त्यांच्या फायदे आणि कौशल्ये ओळखून त्यांचा विस्तार करण्यावर चर्चा करावी.

उदाहरण १ : ''आपल्याकडे अनुभवी टीम आहे'', ''आपले उत्पादन उच्च दर्जाचे आहे.''

कमकुवत बाजू (Weaknesses):

सदस्यांनी आपल्या गटातील किंवा प्रकल्पातील कमकुवत बाजू ओळखून त्यांचा निराकरण कसा करता येईल यावर चर्चा करावी.

उदाहरण २ : ''प्रशिक्षणाची कमतरता आहे'', ''विपणन रणनीती मजबूत नाही.''

संधी (Opportunities):

गटाने बाह्य घटकांवर चर्चा करून कोणत्या संधींचा फायदा घेतला जाऊ शकतो याचे विश्लेषण करावे.

उदाहरण ३ : ''बाजारात नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर करून वाढीच्या संधी आहेत.''

धोके (Threats):

बाह्य वातावरणातील धोके ओळखून त्यावर विचारमंथन करावे, जेणेकरून त्यांच्यापासून संरक्षण किंवा त्यावर उपाय शोधले जाऊ शकतील.

उदाहरण ४ : ''स्पर्धा वाढत आहे'', ''बाजारातील बदलामुळे विक्री कमी होऊ शकते.''

३. विचारांचे विश्लेषण आणि क्रियान्वयन:

सर्व विचारांची चर्चा करून त्यांचे विश्लेषण केले जाते आणि गट किंवा प्रकल्पासाठी योग्य धोरणांची निवड करावी लागते.

उदाहरण १: नवीन उत्पादन लाँच करणे

Strengths: उच्च दर्जाचे उत्पादन., अनुभवी टीम., नाविन्यपूर्ण तंत्रज्ञानाचा वापर.

Weaknesses: विपणन बजेट कमी आहे, ग्राहकांची गरज पूर्ण करण्यासाठी अजून संशोधन आवश्यक आहे.

Opportunities: वाढत असलेला बाजार, नवीन ग्राहक सेगमेंटमध्ये प्रवेश.

Threats: मोठ्या स्पर्धकांचे उत्पादन बाजारात आहे., कच्च्या मालाच्या किंमती वाढत आहेत.

उदाहरण २: कंपनीची कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी SWOT Analysis

Strengths: मजबूत ब्रँड प्रतिमा, कुशल व अनुभवी कर्मचारी.

Weaknesses: अंतर्गत संवाद कमी आहे, कार्यप्रणालीत समन्वयाची कमतरता आहे.

Opportunities: नवीन बाजारपेठेत विस्तार, आधुनिक तंत्रज्ञानाच्या वापरामुळे उत्पादनक्षमता वाढवता येईल.

Threats: नवीन स्पर्धक बाजारात प्रवेश करत आहेत, आर्थिक अस्थिरता किंवा संकट.

प्रत्येक घटकाचा विचार करून उपायांचे स्पष्ट मार्ग मिळतात, ज्यामुळे समस्या सोडवणे सुलभ होते.

SWOT विश्लेषण हे ब्रेनस्टॉर्मिंगच्या प्रक्रियेत एक महत्वपूर्ण तंत्र आहे, ज्यामुळे गट किंवा व्यक्तीला त्यांच्या समस्या, फायदे, संधी आणि धोके समजून घेण्यासाठी मदत मिळते. या पद्धतीने रणनीतिक विचारांची निर्मिती होते आणि योग्य धोरणांची अंमलबजावणी करण्यासाठी आवश्यक दिशा दिली जाते.

१.३.४ करिअरचे ध्येय ठरवणे

करिअर ध्येय ठरवणे म्हणजे आपल्या आयुष्यात काय साध्य करायचे आहे याचा स्पष्ट विचार करून त्यानुसार कृती करणे. योग्य दिशा आणि प्रयत्नांच्या मदतीने हे साध्य करता येते. ध्येय साध्य करण्यासाठी सातत्य आवश्यक आहे. ध्येयांच्या दिशेने नेहमी प्रगती करत राहिले पाहिजे. करिअर ध्येय ठरवताना, धैर्य आणि संयमाची आवश्यकता असते, कारण हे ध्येय एकाच रात्रीत पूर्ण होणार नाहीत. करिअर ध्येय ठरवणे हे एक महत्त्वपूर्ण पाऊल आहे, कारण हे आपल्याला दीर्घकालीन यश आणि समाधान मिळवण्यासाठी योग्य दिशा प्रदान करतात. हे ध्येय ठरवताना विचारपूर्वक आणि नियोजनबद्ध पद्धतीने काम केल्यास आपले उद्दिष्ट साध्य करणे सोपे होते. खाली दिलेली माहिती करिअर ध्येय ठरवताना कशी मदत होऊ शकते हे स्पष्ट करते:

१. **स्वतःला जाणून घ्या:**

करिअर ध्येय ठरवण्याच्या पहिल्या टप्प्यात, स्वतःला ओळखणे आणि आपल्या क्षमता समजून घेणे महत्त्वाचे आहे. आपल्या आवडीनिवडी, रुची, व्यक्तिमत्व, आणि कौशल्यांचा विचार केला पाहिजे.

- **ताकद व कमकुवत बाजू:** कोणत्या गोष्टींमध्ये तुम्ही चांगले आहात आणि कोणत्या गोष्टींमध्ये तुम्हाला सुधारणा करायला हवी, हे जाणून घ्या.
- **रुची व प्रेरणा:** कोणत्या क्षेत्रात काम करताना तुम्हाला खरोखर आनंद मिळतो, हे शोधा.

२. **स्पष्ट आणि साध्य करता येण्यासारखे ध्येय ठरवा** (SMART Goals):

ध्येय स्पष्ट आणि साध्य करण्यायोग्य असावेत. SMART हे एक तत्त्व आहे, जे करिअर ध्येय ठरवताना मदत करू शकते:

- S (Specific): तुमचे ध्येय ठराविक आणि स्पष्ट असावेत. उदा. ''मी तीन वर्षांच्या आत एका आंतरराष्ट्रीय कंपनीत डेटा सायंटिस्ट म्हणून काम करायचं आहे.''
- M (Measurable) : आपल्या ध्येयाची प्रगती मोजता येणे आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ, तुम्ही कोणती कौशल्ये शिकणार आहात आणि त्यासाठी काय प्रमाणपत्रे मिळवावी लागतील याचा विचार करावा लागेल.
- A (Achievable): ध्येय साध्य करण्याजोगे असावेत. आपल्या कौशल्ये आणि उपलब्ध संसाधनांनुसार ध्येय साध्य करता येणार आहेत का हे तपासा.
- R (Relevant) : आपले ध्येय आपल्या करिअरच्या दृष्टीने महत्त्वाचे आणि उपयुक्त असावेत.
- T (Time-bound): ध्येय साध्य करण्यासाठी एक निश्चित कालावधी द्या. उदाहरणार्थ, ''मी एका वर्षात दोन नवीन कौशल्यांमध्ये प्रवीण होईन.''

३. **दीर्घकालीन आणि अल्पकालीन ध्येय ठरवा:**

- **अल्पकालीन ध्येय:** हे तुम्हाला लगेच साध्य करता येतील असे ध्येय आहे, जसे की नवीन कौशल्य शिकणे, एखाद्या कामात प्रावीण्य मिळवणे, किंवा प्रमाणपत्र मिळवणे.
- **दीर्घकालीन ध्येय:** दीर्घकालीन ध्येय साध्य करण्यासाठी जास्त वेळ आणि प्रयत्नांची आवश्यकता असते. उदा., व्यवस्थापक होणे किंवा विशिष्ट कंपनीत उच्च पदावर जाणे.

४. **कारवाई योजना तयार करा:**

ध्येय ठरवल्यानंतर त्यांच्याकडे कसे जावे याची एक योजना बनवा.

- **शिक्षण आणि कौशल्ये:** तुम्हाला कोणते नवीन कौशल्य शिकायची गरज आहे? त्यासाठी तुम्हाला कोणत्या कोर्समध्ये प्रवेश घ्यावा लागेल किंवा कोणत्या संसाधनांचा वापर करावा लागेल?
- **नेटवर्किंग:** तुमच्या क्षेत्रातील तज्ज्ञांसोबत संपर्क साधा. व्यावसायिक नेटवर्क वाढवणे तुम्हाला योग्य संधी मिळवण्यासाठी मदत करू शकते.
- **नवीन अनुभव मिळवणे:** विविध प्रकारच्या प्रोजेक्ट्समध्ये काम करा, इंटर्नशिप किंवा फ्रीलान्स काम करा ज्यामुळे तुमच्या कौशल्यांमध्ये सुधारणा होईल.

५. **प्रगतीची पुनरावलोकने करा:**

आपले ध्येय साध्य होत आहेत का याचे नियमितपणे पुनरावलोकन करा. प्रगती होत नसेल तर कोणते बदल करणे आवश्यक आहे हे तपासा.

- **फीडबॅक घ्या:** तुमच्या सहकाऱ्यांशी किंवा मार्गदर्शकांशी चर्चा करा. त्यांच्याकडून मिळणारा फीडबॅक तुमची प्रगती सुधारण्यासाठी मदत करू शकतो.
- **गोल्स अद्ययावत करा:** आपल्या परिस्थितीनुसार किंवा नवीन संधींनुसार, आपल्या ध्येयामध्ये काही बदल करण्याची आवश्यकता असेल. त्यानुसार त्यांना अद्ययावत करा.

६. **सातत्याने प्रयत्न करा:**

ध्येय साध्य करण्यासाठी सातत्य आणि धैर्य महत्त्वाचे आहे. काही वेळा तुम्हाला अडचणींना सामोरे जावे लागू शकते, पण हार न मानता प्रयत्न करत राहणे आवश्यक आहे.

करिअर ध्येय ठरवणे म्हणजे एक नकाशा तयार करण्यासारखे आहे, ज्यामुळे तुम्हाला तुमच्या इच्छित स्थानी पोहोचण्याचा मार्ग समजतो. हा मार्ग साध्य करण्यासाठी योग्य दिशा, नियोजन, आणि प्रयत्नांची गरज असते.

- **तुमची प्रगती तपासा.**

१. विचारमंथन ही एक ……… प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये अनेक लोक एकत्र येऊन विशिष्ट समस्यांवर किंवा संकल्पनावर शक्य तितक्या अधिकाधीक पैलूंचा विचार करून त्यावर आपल्या कल्पना किंवा मते मांडतात.

२. विचारमंथन सत्र स्वतःच मुक्त प्रवाही आणि .... असणे आवश्यक असते.

३. विचारमंथनच्या .... या तंत्रामध्ये एकाच समस्येला विविध प्रकारे प्रश्न विचारले जातात.

४. माइंड मॅपिंग ही एक सर्जनशील आणि .... तंत्र आहे

५. विचारमंथनच्या .... या तंत्रामध्ये एक समूह ऑनलाइन किंवा डिजिटल प्लॅटफॉर्मवर विचारांची देवाणघेवाण करतो.

६. विचारमंथनच्या .... या तंत्रामध्ये यामध्ये मुख्य कल्पना किंवा संकल्पना घेऊन त्याभोवती उपविचारांची मांडणी केली जाते.

७. ब्रेनस्टॉर्मिगमध्ये .... म्हणजे विचारांच्या प्रक्रियेत ज्या स्थानांवर किंवा मुद्द्यावर विचारांचा अभाव असतो किंवा ते लक्षात येत नाहीत.

८. जिथे समस्या किंवा अडथळे दूर करण्याऐवजी, आपण त्या समस्येचा किंवा अडथळ्याची कारणे वाढवतो याला .... विचारमंथन म्हणतात.

९. .... मध्ये प्रत्येकजण एखादी काल्पनिक किंवा प्रत्यक्ष भूमिका घेऊन त्या भूमिकेचा विचार करून कल्पना मांडतो.

१०. .... या विचारमंथन प्रक्रियेत एकाच वेळी संपूर्ण गट विचारात न घेता, एक एक सदस्य गटात सामील होतो

११. आपले करीअर ठरविण्यासाठी सर्व प्रथम......... ला ओळखले पाहिजे.

१२. SWOT विश्लेषणामध्ये s म्हणजे ....

१.४ क्रिटिकल थिंकिंग (Critical Thinking)

क्रिटिकल थिंकिंग म्हणजे तर्कसंगत, सखोल, आणि सुव्यवस्थित विचार प्रक्रिया जी माहिती, विचार, आणि तर्कांच्या आधारावर ठोस निर्णय घेण्यासाठी वापरली जाते. या प्रक्रियेत विविध दृष्टिकोनांचा विचार करून, सत्यता, विश्वासार्हता, आणि समस्यांचे तर्कसंगत निराकरण यावर भर दिला जातो. यामध्ये वस्तुनिष्ठ मूल्यांकन आणि स्वायत्त विचारसरणीचा वापर केला जातो, ज्यामुळे व्यक्ती अधिक परिणामकारक निर्णय घेऊ शकते.

क्रिटिकल थिंकिंग ची वैशिष्ट्ये:

वस्तुनिष्ठता (Objectivity):

क्रिटिकल थिंकिंग विचार किंवा निर्णय घेण्यासाठी कोणत्याही पूर्वग्रहाशिवाय वस्तुस्थिती आणि पुराव्यांवर आधारित विचार केला जातो. आपल्या भावना, विश्वास किंवा इच्छांना बाजूला ठेवून तर्कशुद्ध विचार करणे आवश्यक असते.

तर्कसंगतता (Rationality):

क्रिटिकल थिंकिंग करताना प्रत्येक मुद्द्याचा तार्किक विश्लेषण करणे आणि विचारांमध्ये तर्कशुद्धता आणणे महत्वाचे असते. यामध्ये विश्लेषण, विवेचन आणि सिद्धांतांचा वापर करून निर्णय घेतले जातात.

विश्लेषण (Analysis):

एखाद्या समस्येच्या सर्व पैलूंचे सूक्ष्म विश्लेषण करणे आणि विविध घटकांचा विचार करून योग्य निर्णय घेणे क्रिटिकल थिंकिंग मध्ये अपेक्षित असते.

विविध दृष्टिकोनांचा विचार (Considering Multiple Perspectives):

एखाद्या समस्येवर किंवा मुद्द्यावर अनेक बाजूंनी विचार केला जातो आणि हा दृष्टिकोन अधिक व्यापक विचारसरणीला प्रोत्साहित करतो.

चौकशीची वृत्ती (Curiosity and Questioning) :

सतत विचारणा करणे आणि माहितीची सखोल चौकशी केली जाते. एखादी गोष्ट का घडते, ती कशी कार्य करते याचा शोध घेतला जातो.

सत्यता आणि विश्वासार्हता तपासणे (Evaluating Evidence):

कोणत्याही माहितीचे प्रमाण, प्रमाणिकता आणि सत्यता तपासणे आवश्यक आहे. कारण कोणत्याही माहितीचा विश्वासार्ह पुरावा तपासून निर्णय घ्यावा लागतो.

समस्या सोडवण्याचे कौशल्य (Problem Solving):

जटिल समस्या सोडवण्यासाठी तर्कशुद्ध आणि सर्जनशील पद्धतीचा वापर करून निराकरण शोधावे लागते. क्रिटिकल थिंकिंग ही एक तर्कशुद्ध विचार प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये व्यक्ती अनेक दृष्टिकोनांमधून माहितीचे विश्लेषण करते, विविध संभाव्य पर्यायांचा विचार करते, आणि नंतर ठोस, तर्कशुद्ध निष्कर्षांवर येते. क्रिटिकल थिंकिंग ही प्रक्रिया काही ठराविक टप्प्यांमध्ये विभागलेली असते, ज्यामुळे व्यक्तीला योग्य आणि वैध निर्णय घेण्यासाठी मार्गदर्शन मिळते.

क्रिटिकल थिंकिंगची प्रक्रिया:

१. समस्येची ओळख (Identification of the Problem)

२. माहिती संकलन (Gathering Information)

३. विश्लेषण (Analyzing Information)

४. पर्यायांचे मूल्यांकन (Evaluating the Alternatives)

५. निष्कर्ष काढणे (Drawing Conclusions)

६. अंमलबजावणी (Implementing and Reflecting)

१. **समस्येची ओळख** (Identification of the Problem):

कोणती समस्या आहे किंवा कोणता निर्णय घ्यायचा आहे याची स्पष्टपणे ओळख करणे. यामध्ये समस्येची व्याप्ती, तिचे घटक, आणि तिच्या परिणामांची सखोल चर्चा केली जाते. ही प्रक्रिया स्पष्टता आणते आणि संपूर्ण विचारसरणीच्या मार्गदर्शनाचे प्राथमिक स्वरूप ठरवते.

उदा, समजा, एका कंपनीला तिच्या विक्रीत घट होत असल्याचे दिसून येते. त्यांना हे समजून घ्यायचे आहे की ही विक्री का कमी होत आहे, त्यामुळे समस्या ''विक्रीतील घट'' ही आहे.

प्रक्रिया: समस्येची किंवा निर्णयाची व्याप्ती ओळखणे.

समस्या सोडवण्यासाठी कोणते प्रश्न विचारायचे आहेत ते निश्चित करणे.

२. **माहिती संकलन** (Gathering Information):

समस्येवर उपलब्ध असलेली सर्व माहिती गोळा करणे यामध्ये अनुभव, तर्क, पुरावे, आणि इतर माहितीचे विश्लेषण करणे समाविष्ट आहे. समस्या सोडवण्यासाठी, आपण उपलब्ध माहितीचे संकलन करतो. सर्व प्रकारच्या स्रोतांमधून माहिती गोळा केली जाते जसे की – वस्तुस्थिती, आकडेवारी, आणि आधीच्या अनुभवांवर आधारित माहिती. गोळा केलेली माहिती जितकी वस्तुनिष्ठ आणि विश्वासार्ह असेल तितके चांगले निर्णय घेता येतात.

उदा. समस्या सोडवण्यासाठी कंपनी विक्रीची आकडेवारी, ग्राहकांचे फीडबॅक, प्रतिस्पर्ध्यांची माहिती आणि बाजारातील बदलांची माहिती गोळा करते.

प्रक्रिया: अधिकाधिक संबंधित माहिती गोळा करणे.

विविध स्रोतांचा वापर करून तर्कसंगत माहिती मिळवणे.

३. **विश्लेषण** (Analyzing Information) :

तिसऱ्या टप्प्यात, संकलित माहितीचे सखोल विश्लेषण केले जाते. यामध्ये प्रत्येक मुद्द्याचा तर्कशुद्ध अभ्यास केला जातो, माहितीमधील संबंध ओळखले जातात, आणि विविध घटकांमधील संभाव्य कारण आणि परिणाम स्पष्ट केले जातात.

उदा. कंपनी विक्रीच्या आकडेवारीचा अभ्यास करून हे समजून घेते की विक्रीतील घट प्रामुख्याने एका विशिष्ट बाजारातच होत आहे. ग्राहकांच्या फीडबॅकवरून असेही कळते की काही उत्पादनांची गुणवत्ता कमी झाली आहे.

प्रक्रिया: माहितीचे तर्कशुद्ध विश्लेषण करणे.

समस्येशी संबंधित घटकांचा अभ्यास करणे.

विविध पर्यायांचा अभ्यास करून त्यांचे परिणाम ओळखणे.

४. **पर्यायांचे मूल्यांकन** (Evaluating the Alternatives):

या टप्प्यात, विविध पर्याय तपासले जातात. संकलित केलेल्या माहितीच्या आधारावर, प्रत्येक पर्यायाच्या फायदे, तोटे आणि संभाव्य परिणामांचा विचार करणे आवश्यक आहे. कोणते पर्याय अधिक उपयुक्त आहेत आणि कोणते अयशस्वी ठरू शकतात याचा विचार केला जातो.

उदा. कंपनीच्या निर्णयकर्त्यांना दोन पर्याय मिळतात:

एक म्हणजे उत्पादन गुणवत्ता सुधारणे तर दूसरा विपणन धोरण बदलणे.

यातील प्रत्येक पर्यायाच्या खर्च, वेळ, आणि परिणामांचा विचार केला जातो.

प्रक्रिया: प्रत्येक पर्यायाचे तर्कशुद्ध विश्लेषण करणे.

पर्यायांच्या फायद्यांचा आणि तोट्यांचा तौलनिक विचार करणे.

दीर्घकालीन आणि तात्कालिक परिणामांचा अंदाज घेणे.

५. **निष्कर्ष काढणे** (Conclusions):

या टप्प्यात, आपण सर्व पर्यायांचा विचार करून ठोस निष्कर्षावर येतो. कोणता पर्याय अधिक फायदेशीर आहे, कोणते पाऊल सर्वात योग्य आहे हे ठरवले जाते. यामुळे आपण विचारसरणीच्या निष्कर्षावर येऊ शकतो.

उदा. कंपनी निर्णय घेते की उत्पादन गुणवत्ता सुधारणे हा सर्वोत्तम पर्याय आहे कारण ते ग्राहकांचे समाधान वाढवेल आणि विक्रीत सुधारणा होईल.

प्रक्रिया: विश्लेषण आणि मूल्यांकनाच्या आधारावर निर्णय घेणे.

निवडलेल्या निर्णयावर ठोस परिणामांची कल्पना करणे.

६. **अंमलबजावणी आणि पुनर्विलोकन** (Implementing and Reflecting):

हा शेवटचा टप्पा आहे, जिथे आपण निर्णयाची अंमलबजावणी करतो आणि त्याचा परिणाम काय होतो याचा अभ्यास केला जातो. यामध्ये आपल्याला निर्णयाच्या यशस्वितेचे किंवा अयशस्वितेचे विश्लेषण करावे लागते, आणि आवश्यकतेनुसार रणनीतीत बदल करावे लागतात.

उदा. कंपनी उत्पादन गुणवत्ता सुधारते, आणि काही काळानंतर विक्रीत सुधारणा होते की नाही हे पाहते. त्यानंतर निर्णयाचे पुनरावलोकन करून, अंमलबजावणीची उपयुक्तता तपासली जाते.

प्रक्रिया: निर्णयाची अंमलबजावणी करणे.

त्याचे परिणाम काळजीपूर्वक तपासणे.

भविष्याच्या निर्णयांसाठी पुनर्विलोकन करणे आणि त्यानुसार बदल करणे.

क्रिटिकल थिंकिंग ही एक तर्कसंगत प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये समस्या किंवा निर्णयाचा सखोल विचार, तर्कशुद्ध विश्लेषण, आणि वस्तुनिष्ठ मूल्यांकन केले जाते. या प्रक्रियेच्या प्रत्येक टप्प्याद्वारे, व्यक्तीला अधिक तर्कशुद्ध, सुज्ञ, आणि परिणामकारक निर्णय घेता येतात.

क्रिटिकल थिंकिंग म्हणजे तर्कशुद्ध विचार करण्याची क्षमता जी कोणत्याही समस्येचे किंवा मुद्द्याचे सखोल विश्लेषण आणि वस्तुनिष्ठ मूल्यांकन करून ठोस निर्णय घेण्यास मदत करते. क्रिटिकल थिंकिंग सुधारण्यासाठी काही विशिष्ट पद्धती आणि टप्पे आहेत, ज्यामुळे आपली विचारशक्ती वाढवता येते. खालील टप्प्यांद्वारे आपण आपली क्रिटिकल थिंकिंग क्षमता सुधारू शकता.

१.४.१ क्रिटिकल थिंकिंग सुधारण्यासाठी टप्पे:

१. **स्पष्ट विचार करा** (Clarify Your Thinking):

आपले विचार स्पष्टपणे व्यक्त करण्यासाठी नेहमी विचार करा की, आपण काय विचारत आहात किंवा कोणती समस्या सोडवू इच्छित आहात. कोणतीही गोष्ट सखोल समजून घेण्यासाठी तर्कशुद्धता आणि वस्तुस्थितीवर आधारित विचार करा. स्पष्ट विचार करण्यासाठी समस्या किंवा प्रश्न समजणे आवश्यक आहे. त्यासाठी – कोणती समस्या सोडवायची आहे हे स्पष्ट करा.

समस्या सोडवण्यासाठी कोणते प्रश्न विचारले पाहिजेत ते निश्चित करा.

आपल्या विचारांमध्ये कोणताही गोंधळ किंवा अस्पष्टता टाळा.

उदा. समजा, तुम्हाला एखाद्या प्रोजेक्टमध्ये काही समस्या येत आहेत. तुम्ही प्रश्न विचारू शकता, ''या प्रोजेक्टमध्ये कोणती आव्हाने आहेत?'' किंवा ''माझ्या प्रगतीसाठी काय अडथळे येत आहेत?''

२. **माहिती गोळा करा** (Gather Relevant Information):

आपल्या निर्णयांची आणि विचारांची वैधता वाढवण्यासाठी आपण जितकी शक्य असेल तितकी माहिती गोळा केली पाहिजे. तर्कशुद्ध निर्णय घेण्यासाठी पुरेसा डेटा, आकडेवारी, किंवा इतर स्रोतांचा अभ्यास आवश्यक आहे. या टप्प्यात आपल्याला सत्य, आकडेवारी आणि इतर प्रमाणित माहितीची गरज असते. त्यासाठी – समस्या सोडवण्यासाठी सर्व शक्य माहिती गोळा करा.

वेगवेगळ्या स्रोतांमधून तथ्यांचा शोध घ्या.

ऐकलेल्या किंवा पाहिलेल्या कोणत्याही माहितीची सत्यता तपासा.

उदा. समजा, तुम्हाला एका नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करायचा आहे. तर त्या बाजारातील ग्राहकांची माहिती, प्रतिस्पर्ध्यांची माहिती आणि आर्थिक आकडेवारी गोळा करा.

३. **प्रश्न विचारा** (Ask Questions):

चौकशी करणे ही क्रिटिकल थिंकिंग ची महत्वाची पायरी आहे. कोणत्याही समस्येला किंवा विचाराला संपूर्ण समजून घेण्यासाठी संबंधित प्रश्न विचारणे आवश्यक आहे. यामुळे आपण आपल्या विचारांच्या पलीकडे जाऊन वेगवेगळ्या दृष्टिकोनातून गोष्टी पाहू शकता.

समस्या किंवा विचारांशी संबंधित प्रश्न विचारणे सुरू करा.

''का?'', ''कसे?'', आणि ''काय परिणाम?'' यासारखे प्रश्न विचारून माहितीचे तर्कशुद्ध विश्लेषण करा.

कोणत्याही निर्णयाचा संभाव्य परिणाम किंवा जोखीम समजून घ्या.

उदा. एखाद्या उत्पादनाच्या गुणवत्तेवर विचार करत असाल, तर प्रश्न विचारा, ''ग्राहकांनी उत्पादना विषयी तक्रार का केली?'' किंवा ''या बदलामुळे कंपनीला काय फायदा होईल?''

४. **पूर्वग्रह टाळा** (Avoid Bias):

क्रिटिकल थिंकिंग करताना आपल्याला आपल्या वैयक्तिक मतांमध्ये पूर्वग्रह येऊ शकतात. त्यामुळे वस्तुनिष्ठ आणि तर्कशुद्ध विचार करण्यासाठी पूर्वग्रह टाळणे आवश्यक आहे. प्रत्येक गोष्ट तटस्थपणे आणि वस्तुनिष्ठ दृष्टिकोनातून पाहणे आवश्यक आहे.

त्यासाठी : तुमचे मत आणि तथ्य यांच्यात फरक करा.

कोणत्याही गोष्टीवर विश्वास ठेवण्याआधी त्याची सत्यता तपासा.

आपल्या विचारांमध्ये निष्पक्षता ठेवा.

उदा. कोणत्याही व्यक्तीच्या किंवा परिस्थितीच्या संदर्भात स्वतःच्या भावनांच्या आधारे निर्णय घेण्याऐवजी, उपलब्ध पुराव्यांचा विचार करा.

५. **पर्यायांचा विचार करा** (Consider Multiple Perspectives):

प्रत्येक समस्येला किंवा निर्णयाला अनेक दृष्टिकोन असतात. विविध दृष्टिकोनातून विचार केल्यास आपण वेगळ्या पर्यायांचा शोध घेऊ शकतो आणि अधिक सखोल निर्णय घेऊ शकतो. प्रत्येक मुद्द्याचा विचार विविध दृष्टिकोनातून केला गेला पाहिजे.

त्यासाठी: समस्येच्या विविध बाजू तपासा.

विरोधी विचारांवर तर्कसंगत चर्चा करा.

वेगवेगळ्या दृष्टिकोनांचा विचार करून त्यांच्या फायद्यांवर आणि तोट्यांवर चर्चा करा.

उदा. समजा, तुम्हाला एखादी कंपनी विकत घ्यायची आहे. तुम्ही व्यवस्थापन, वित्त, आणि मार्केटिंगच्या दृष्टिकोनातून त्या निर्णयाचा विचार करू शकता.

६. **परिणामांचा अंदाज घ्या** (Think About Consequences):

आपल्या निर्णयाचा किंवा कृतीचा भविष्यात काय परिणाम होईल याचा अंदाज घेणे महत्त्वाचे आहे. प्रत्येक पर्यायाचे दीर्घकालीन आणि तात्कालिक परिणाम काय असू शकतात याचा सखोल विचार करा. यामुळे आपल्याला निर्णय घेताना जोखीम आणि फायद्यांचे मूल्यांकन करता येईल.

निवडलेल्या निर्णयाचे संभाव्य परिणाम ओळखा.

त्या परिणामांचा आपल्यावर किंवा इतरांवर काय परिणाम होईल याचा विचार करा.

जोखीम कमी करण्यासाठी योग्य पर्याय निवडा.

उदा. एखाद्या व्यवसायिक धोरणावर निर्णय घेताना त्याचा ५-१० वर्षांनंतरचा परिणाम काय असेल याचा विचार करा.

७. **आत्मपरीक्षण करा** (Reflect on Your Decision):

क्रिटिकल थिंकिंग चा शेवटचा टप्पा म्हणजे घेतलेल्या निर्णयावर पुनर्विचार करणे. या टप्प्यात, आपण आपल्या निर्णयाच्या योग्यतेचे विश्लेषण करतो आणि त्यातून शिकतो. आत्मपरीक्षण केल्यामुळे आपण पुढील वेळेस अधिक चांगले निर्णय घेऊ शकता.

आपला निर्णय योग्य होता का यावर विचार करा.

निर्णय घेतल्यावर काय शिकले हे ओळखा.

भविष्यातील निर्णय सुधारण्यासाठी आत्मपरीक्षण करा.

उदा. तुम्ही एखादा मोठा प्रकल्प पूर्ण केल्यानंतर त्याच्या परिणामांचे परीक्षण करा आणि पुढील वेळेस कोणत्या गोष्टी सुधारता येतील हे ठरवा.

क्रिटिकल थिंकिंग सुधारण्यासाठी इतर काही तंत्र:

- वाचन सवय लावा (Develop a Reading Habit): विविध प्रकारचे साहित्य वाचा, विशेषतः तर्कशुद्ध विश्लेषण करणारे लेख, संशोधन साहित्य, किंवा शास्त्रीय विषयांवरील पुस्तके.
- चर्चेत सहभागी व्हा (Engage in Debates): वेगवेगळ्या मुद्द्यांवर चर्चा करा, ज्यामुळे आपल्याला विविध दृष्टिकोन समजतील.
- चुकांमधून शिका (Learn from Mistakes): घेतलेल्या निर्णयांमधील चुका ओळखा आणि त्यातून शिकण्याचा प्रयत्न करा.
- नवीन कौशल्ये शिका (Learn New Skills): नवीन कौशल्ये शिकल्यामुळे आपल्या विचारशक्तीचा विस्तार होतो आणि समस्यांना सर्जनशीलतेने सामोरे जाता येते.

निष्कर्ष:

क्रिटिकल थिंकिंग सुधारण्यासाठी सतत सराव करणे आणि विचार प्रक्रियेला सुव्यवस्थित करणे आवश्यक आहे. वरील टप्प्यांद्वारे आपण आपल्या विचारांना अधिक तर्कसंगत, वस्तुनिष्ठ, आणि परिणामकारक बनवू शकता. या कौशल्याचा वापर केल्यास आपण समस्यांचे अधिक प्रभावी समाधान करू शकता आणि निर्णय प्रक्रिया सुधारू शकता.

१.४.२ प्रसिद्ध क्रिटिकल विचारवंत (थिंकर्स)

इतिहासात अनेक विचारवंत आणि तत्त्वज्ञांनी क्रिटिकल थिंकिंग किंवा तर्कशुद्ध विचारसरणीच्या माध्यमातून समाजावर आणि जगावर प्रभाव टाकला आहे. त्यांनी आपल्याला जग, समाज, आणि

तत्त्वज्ञानाची अधिक सखोल समज दिली आहे. खालील काही प्रसिद्ध क्रिटिकल थिंकर्स आहेत ज्यांनी तर्कशुद्ध विचारांच्या माध्यमातून आपले योगदान दिले:

प्रसिद्ध क्रिटिकल थिंकर्स:

- डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर
- महात्मा गांधी
- सोक्रेटिस
- चार्ल्स डार्विन
- अल्बर्ट आइनस्टाईन
- मार्टिन लयूथर किंग
- एलॉन मस्क

क्रिटिकल थिंकर्स: (Critical Thinkers)

१. **डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर** (Dr. Babasaheb Ambedkar):

डॉ. आंबेडकर हे भारताच्या संविधानाचे शिल्पकार होते आणि ते अत्यंत तर्कशुद्ध विचारवंत होते. त्यांनी समाजातील जातीभेद, आर्थिक विषमता, आणि सामाजिक अन्यायांविरुद्ध आपली भूमिका घेतली. आंबेडकरांनी भारतीय समाजातील असमानता आणि शोषणाला विरोध केला. डॉ बाबासाहेब आंबेडकर हे विश्वस्तरावरील प्रकांड पंडित होते. त्यांनी शिक्षणात मिळविलेल्या पदव्या म्हणजे अचंबित करणारे विश्व विक्रम आहेत. बाबासाहेब परदेशातून अर्थ शास्त्रात डॉक्टरेट (पीएचडी) मिळविणारे पहिले भारतीय आहेत. तसेच ते दक्षिण आशियातून दोनदा डॉक्टरेट (पीएचडी व डीएससी) पदव्या मिळवीणारे पहिले दक्षिण आशियायी आहेत. त्यांनी मुंबई विद्यापीठ, कोलंबीया विद्यापीठ, लंडन स्कूल ऑफ ईकोनॉमिक्स या विश्वातील नामांकित संस्थातून शिक्षण घेतले आहे. हे भारतीय न्यायशास्त्रज्ञ, अर्थशास्त्रज्ञ, राजकारणी, तत्त्वज्ञ आणि समाजसुधारक होते. त्यांनी दलित बौद्ध चळवळीला प्रेरणा दिली आणि अस्पृश्य (दलित) लोकांविरुद्ध होणारा सामाजिक भेदभाव नष्ट करण्यासाठी चळवळ उभारली, तसेच महिलांच्या आणि कामगारांच्या हक्कांचे समर्थन केले. ते ब्रिटिश भारताचे मजूरमंत्री, स्वतंत्र भारताचे पहिले कायदेमंत्री, भारतीय संविधानाचे शिल्पकार, भारतीय बौद्ध धर्माचे पुनरुज्जीवक होते. देशाच्या विविध क्षेत्रांत दिलेल्या योगदानामुळे त्यांना 'आधुनिक भारताचे शिल्पकार' किंवा 'आधुनिक भारताचे निर्माते' असेही म्हणतात.

डॉ. बाबासाहेब आंबेडकरांनी समाजवादाचा पुरस्कार केला होता. परंतु त्यांना रशिया, चीन व इतर साम्यवादी देशातील एकपक्ष पद्धतीचा समाजवाद मान्य नव्हता. देशातील समाजवादी व्यवस्था, राजकीय तसेच आर्थिक क्षेत्रात लोकशाहीचा स्वीकार करून आणि उद्योगधंद्यावर सरकारची मालकी प्रस्थापित करून समाजवादी व्यवस्था प्रस्थापित होऊ शकते. असे त्यांना वाटत होते.

● साम्यवादासंबंधी विचार

डॉ. बाबासाहेब आंबेडकरांनी लोकशाही समाजवादाचा पुरस्कार केला होता. त्यामुळे त्यांना मार्क्सवाद किंवा साम्यवादाचा विचार अपूर्ण आणि सदोष वाटत होता. डॉ. आंबेडकरांनी साम्यवादावर आणि रशियातील साम्यवाद पद्धतीवर जोरदार टीका केली होती. साम्यवादातील दोष दाखविताना त्यांनी म्हणले होते की, १) साम्यवादात केवळ आर्थिक किंवा भौतिक जीवनाला महत्त्व दिले जाते. २) साम्यवाद धर्मविरोधी आहे. ३) साम्यवाद स्वातंत्र्यविरोधी आहे. साम्यवाद लोकशाहीच्या विरोधात आहे. ४)साम्यवादी राष्ट्रांनीसुद्धा साम्राज्यवादी धोरण स्वीकारून अनेक लहान-लहान राष्ट्रांना आपल्या नियंत्रणाखाली ठेवले आहे.

अल्पसंख्याकाच्या हिताचे रक्षण करणे हा डॉ. बाबासाहेब आंबेडकरांच्या विचारांचा व कार्याचा केंद्रबिंदू होता. भारतीय समाजजीवनात अल्पसंख्याक लोकांवर होणारे अन्याय लक्षात घेऊन डॉ. आंबेडकरांनी सुरुवातीपासून अल्पसंख्याकाच्या हिताचे रक्षण झाले पाहिजे असा विचार मांडला व त्यासाठीच सतत प्रयत्न केले.

इ.स. १९३१-३२ मध्ये झालेल्या गोलमेज परिषदांमध्येही डॉ. आंबेडकरांनी अल्पसंख्याकाच्या रक्षणाचीच भूमिका घेतली होती आणि मुसलमानांप्रमाणेच अस्पृश्यांनाही स्वतंत्र्य मतदारसंघ असावेत अशी मागणी केली होती. भारताची राज्यघटना तयार करणाऱ्या राज्यघटना समितीत आणि राज्यघटना मसुदा समितीतसुद्धा स्पृश्य हिंदूचे बहुमत होते हे लक्षात घेऊन त्यांनी अल्पसंख्याकांच्या हिताचे रक्षण करण्यासाठी मागण्या केल्या होत्या.

● समाजसुधारणाविषयक विचार

डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर यांचा समाजसुधारणाविषयक दृष्टिकोण एकोणिसाव्या शतकातील नेमस्त सुधारकांपेक्षा गुणात्मकदुष्ट्या भिन्न होता. नेमस्त सुधारकांनी सुचविलेल्या सुधारणा विधवा विवाह, केशवपन, विवाहाची वयोमर्यादा इत्यादी कौटुंबिक सुधारणासंबंधी होत्या. त्यामुळे त्या सुधारणांमधून मूलभूत अशा सामाजिक सुधारणा झालेल्या नाहीत. मूलभूत प्रश्न सुटलेला नाही असे मत डॉ. आंबेडकरांनी या संदर्भात व्यक्त केले आहे. इतर लहान लहान सामाजिक सुधारणा होण्यासाठी मुळात सामाजिक विषमतेचा प्रश्न सुटला पाहिजे असे त्यांना वाटत होते. नेमस्त सुधारक आणि डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर यांचात आणखी एक मुख्यतः फरक म्हणजे नेमस्त सुधारकांनी सुधारणांसाठी प्राचीन धर्मग्रंथांचा आधार घेतला आहे. यावर मात्र डॉक्टर आंबेडकरांना विश्वास नव्हता. अस्पृश्यता मान्य करणाऱ्या 'मनुस्मृती' या ग्रंथाची त्यांनी होळी केली होती. त्या काळातील नेमस्त सुधारक आणि डॉक्टर आंबेडकर यांच्या समाज सुधारणा दृष्टिकोणाबाबतचा आणखी एक फरक म्हणजे नेमस्तक सुधारकांचा हृदय परिवर्तनावर विश्वास होता. मात्र हृदय परिवर्तनावर मर्यादा असतात असे मत डॉ. आंबेडकरांचे होते.

- **धार्मिक विचार**

डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर यांच्या धार्मिक विचारांमध्ये समाजातील शोषित आणि वंचित घटकांच्या उद्धारासाठी धर्माचे महत्त्वपूर्ण स्थान होते. त्यांच्या मते, धर्म हा मानवाला मानसिक आणि नैतिक आधार देणारा एक महत्त्वाचा घटक आहे, परंतु धर्म मानवाची प्रगती आणि स्वातंत्र्य रोखणारा नसेल तरच त्याचे पालन केले पाहिजे.

बाबासाहेब आंबेडकर यांनी हिंदू धर्मातील जातिव्यवस्थेचा तीव्र विरोध केला आणि ते मानत होते की, जातिव्यवस्था हे सामाजिक आणि धार्मिक शोषणाचे मूळ कारण आहे. त्यांनी बौद्ध धर्माचा स्वीकार केला कारण बौद्ध धर्मात जात-पात, शोषण, आणि विषमता यांना जागा नव्हती. त्यांच्या मते, बौद्ध धर्म हा एक असा धर्म आहे जो मानवाला स्वातंत्र्य, समानता आणि बंधुता शिकवतो.

त्यांनी सांगितले की, धर्म हा मानवाच्या नैतिक आणि सामाजिक जीवनाचा मार्गदर्शक असावा, आणि धर्माने मानवाच्या प्रगतीला मदत करावी. धार्मिक विचारांमध्ये त्यांनी न्याय, मानवता, आणि समतावादाला सर्वोच्च स्थान दिले. माणूस धर्मासाठी नाही तर धर्म हा माणसांसाठी आहे. देव दगडा मध्ये नाही तर माणसा मध्ये पहा अशी शिकवण बाबासाहेबांनी दिली होती.

- **आर्थिक विचार**

डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर हे अर्थशास्त्रज्ञ म्हणून ओळखले जातात. त्यांचा मुख्य विषय अर्थशास्त्र होता. या विषयावर त्यांनी विपुल लेखन केले आहे. आदर्श चलन पद्धती, कृषी उद्योग, खासगी सावकार प्रतिबंधक विधेयक, जातीचे अर्थशास्त्र, आर्थिक पायाभरणी इत्यादी विषयावर डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर यांनी विचार मांडले आहेत. भारताची केंद्रिय बँक - भारतीय रिझर्व बँकेच्या स्थापनेत बाबासाहेबांचे मोठे योगदान आहे.

भारताच्या कीर्तिवंत सुपुत्रांमध्ये डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर यांचे नाव अग्रस्थानी आहे. भारत देशाच्या इतिहासातील पहिले सर्वश्रेष्ठ अर्थशास्त्रज्ञ हे डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर होते. देशाच्या सामाजिक-राजकीय क्षितिजावर त्यांचा उदय इ.स. १९२० च्या दशकात झाला. समाजाच्या, अस्पृश्य म्हणून हिणविल्या गेलेल्या अगदी तळातील वर्गाच्या पुनरुत्थानासाठी सामाजिक, राजकीय, आर्थिक आणि धार्मिक पातळीवर तेव्हापासूनच त्यांचा संघर्ष सुरू होता. बाबासाहेब एक थोर विचारवंत होते आणि त्यांनी अर्थशास्त्रज्ञ, समाजशास्त्रज्ञ, विधिज्ञ, शिक्षणतज्ज्ञ, पत्रकार, संसद सदस्य आणि या सर्वांच्या पलीकडे जाऊन समाजसुधारक आणि मानवाधिकारांचा रक्षक या नात्याने केलेले कार्य अतुलनीय आहे. देशभरातील अस्पृश्य समाजाला एकवटून, संघटित करून सामाजिक समतेच्या ध्येयाप्रत जाण्याच्या दृष्टीने राजकीय मार्ग कसा अवलंबायचा, याविषयी त्यांनी दिशादर्शन केले.

- **शैक्षणिक विचार**

शिक्षण हे समाज परिवर्तनाचे प्रभावी शस्त्र आहे. शिक्षणाने माणसाला आपले कर्तव्य व हक्कांची जाणीव होते. समाजातील अस्पृश्य समाजाला स्वत्वाची जाणीव व्हावी यासाठी आंबेडकरांनी शिक्षणाचे

महत्त्व समाजात विशद केले. शिक्षण हे वाघिणीचे दूध आहे, ते पील्यावर माणूस गुरगुरल्या शिवाय राहणार नाही, असे ते समाज बांधवांना सांगत. प्राथमिक शिक्षण हे सर्व शिक्षणाचा पाया आहे, म्हणून हे शिक्षण अतिशय दर्जेदार व गुणवत्तेचे असावे असे सांगत. प्राथमिक शिक्षणाचे ध्येय असे असले पाहिजे की, मुलगा किंवा मुलगी एकदा शाळेत दाखल झाली की, तो किंवा ती पूर्णपणे सुशिक्षित, माहितीपूर्ण व गुणवत्ता प्राप्त करूनच बाहेर पडावी. शासनाने यासाठी लक्ष द्यायला हवे त्यांचे म्हणणे हाते की, समाजाच्या सर्व थरापर्यंत शिक्षण गेले पाहिजे. शिक्षण प्राप्त झाल्याने व्यक्ती बौद्धिकदृष्ट्या सशक्त होते. व्यक्तीला चांगले आणि वाईट यातील फरक समजायला लागतो. प्रज्ञा, शील आणि करुणा हे गुण प्रत्येकाच्या अंगी आणण्यासाठी शिक्षणाची गरज त्यांनी प्रतिपादन केलेली आहे. शाळेत मुलांना केवळ बाराखडी शिकवू नये तर मुलांची मने सुसंस्कृत व गुणवत्तामय बनवावी. समाजहितार्थ या ज्ञानप्राप्त मुलांनी आपली सामाजिक बांधिलकीची कर्तव्ये योग्य व समर्थपणे पार पाडावीत असे शिक्षण असावे. शाळा म्हणजे उत्तम नागरिक व कर्तव्यदक्ष नागरिक बनविणारे कारखाने आहेत. याचे भान या प्रक्रियेत भाग घेणाऱ्यांनी ध्यानी घ्यावे. पीपल्स एज्युकेशन सोसायटीची स्थापन १९४६ साली करून त्यांनी मुंबईला सिद्धार्थ कॉलेज व औरंगाबादला मिलिंद महाविद्यालय सुरू केले. राष्ट्रहित व समाजहिताचे भान ठेवणारेच खरे शिक्षण होय असे ते मानीत.

डॉ. आंबेडकर यांनी अस्पृश्यतेविरुद्ध आपला संघर्ष केला आणि समानतेचा अधिकार देण्यासाठी तर्कशुद्ध विचारांचा वापर केला. त्यांच्या संविधान लेखन प्रक्रियेतही त्यांनी तर्कशुद्धता आणि विज्ञानाची नीती वापरून प्रत्येकाला न्याय मिळवून दिला.

२. **सोक्रेटिस** (Socrates) :

सोक्रेटिस हे ग्रीक तत्त्वज्ञ होते ज्यांनी आपल्या सोक्रेटिस मेथड च्या माध्यमातून विचारसरणीला प्रोत्साहन दिले. त्यांच्या विचारसरणीमुळे लोकांनी जगातील सत्य, नैतिकता, आणि न्याय याबद्दल विचार करण्यास सुरुवात केली. सोक्रेटिसने लोकांमध्ये प्रश्न विचारण्याची आणि सत्याचा शोध घेण्याची क्षमता वाढवली.

तत्त्वज्ञानाचा मूलशोध घेण्यास प्रवृत्त करणारे प्रश्न सॉक्रेटिसने विचारले. ती पद्धत आजही महत्त्वाची मानली जाते आणि सॉक्रेटिस त्यासाठी ओळखला जातो. तत्त्वज्ञानाचा मूलशोध घेण्यास प्रवृत्त करणारे प्रश्न सॉक्रेटिसने विचारले. ती पद्धत आजही महत्त्वाची मानली जाते आणि सॉक्रेटिस त्यासाठी ओळखला जातो. त्याच्या पद्धतीचा प्रभाव केवळ तत्त्वज्ञानाच्या नव्हे, तर साहित्याच्या क्षेत्रातही दिसत राहिला.

'तत्त्वज्ञानाचा संत' मानला गेलेला सॉक्रेटिस (इ.स.पू. ४६९ ते ३९९) हा प्राचीन ग्रीक तत्त्ववेत्ता ग्रीक–पाश्चात्त्य तात्त्विक परंपरेचा मुकुटमणी मानला जातो. त्याची माहिती त्याचा सर्वोत्तम शिष्य प्लेटो आणि झेनोफोन, ॲरिस्टोफोनिस, ॲरिस्टॉटल यांच्या लेखनातून मिळते. सॉक्रेटिस या ग्रीक नावाचा अर्थ 'सुरक्षित एकात्म सामर्थ्य' असा होतो.

सॉक्रेटिसच्या काळात अथेन्समध्ये लोकशाहीवादी व महाजनवादी यांच्यात सत्तासंघर्ष सुरू होता. चर्चा–संवादांच्या माध्यमातून सॉक्रेटिसने मांडलेले तत्त्वज्ञान ही या नैतिकतेच्या ऱ्हासावरची एक प्रतिक्रिया होती. जिथे काही माणसे जमलेली असतील, गप्पाटप्पा चाललेल्या असतील, अशा बाजारपेठेसारख्या

सार्वजनिक ठिकाणी, विशेषत: जिथे तरुणवर्ग असेल ठिकाणी जाऊन सॉक्रेटिस प्रश्नोत्तरे करीत असे. आपल्याला ज्ञान नाही, पण ज्यांच्यापाशी ते आहे, त्यांच्याकडून आपल्याला ते शिकायचे आहे, अशी भूमिका घेऊन तो लोकांशी संवाद साधे. त्याची पद्धती अशी– 'न्याय म्हणजे काय?', 'धैर्य म्हणजे काय?' असे नतिक मूल्यांच्या किंवा संकल्पनांच्या स्वरूपाविषयीचे प्रश्न तो उपस्थित करी. समजा, 'न्याय म्हणजे काय?' या प्रश्नाचे उत्तर म्हणून एखाद्याने न्याय्य असलेल्या एका विशिष्ट कृत्याचा उल्लेख करून 'असे कृत्य करणे म्हणजे न्यायाने वागणे,' अशा स्वरूपाचे उत्तर दिले तर त्या उत्तरावर सॉक्रेटिस एक लहानशी शंका काढी, तिचे उत्तर त्याला मिळे. त्याच्यावर तो आणखी एक लहानशी शंका घेई. जसे की– 'एखाद्याची उसनी घेतलेली वस्तू परत करण्यात न्याय असतो.' पण या प्रकारच्या उत्तराने सॉक्रेटिसचे समाधान होत नसे. एखादे विशिष्ट कृत्य जर न्याय्य असेल, तर ते न्याय्य का आहे, याचे उत्तर त्याला पाहिजे असे. म्हणजे कोणते विशिष्ट गुण अंगी असले तर आणि तरच कोणतेही कृत्य न्याय्य असते, हा त्याचा प्रश्न होता. त्याला 'न्याय', 'धैर्य', 'श्रद्धा' इ. नैतिक संकल्पनांच्या सामान्य आणि सुस्पष्ट व्याख्या पाहिजे होत्या. उदा., 'धैर्य म्हणजे नेमके काय,' असा प्रश्न तो विचारी. त्यावर ज्यांना निश्चितपणे धर्याची म्हणता येतील अशी कृत्ये सांगून त्यांच्या आधारे उत्तर देणारा श्रोता धैर्याची ची एक व्याख्या करी; पण त्यावर ज्यांना धर्याची कृत्ये असे निश्चितपणे म्हणता येणार नाही, अशी काही कृत्येही त्या व्याख्येत बसतात, असे सॉक्रेटिस दाखवून देई. साहजिकच तो श्रोता आपल्या व्याख्येला योग्य ती मुरड घाली; पण ही सुधारित व्याख्याही अडचणी निर्माण करते, असे जेव्हा सॉक्रेटिस दाखवून देई, तेव्हा त्याही व्याख्येला मुरड घालावी लागे किंवा नवीन व्याख्या करावी लागे. अखेर 'धैर्य' या संकल्पनेबाबत आपल्या मनात गोंधळ आहे, हे श्रोत्याच्या लक्षात येई.

मानवी जीवन सफल करणारी काही वस्तुनिष्ठ मूल्ये आहेत. त्यांचे ज्ञान होऊ शकते, अशी त्याची धारणा होती; पण त्यासाठी मन पूर्वग्रहदूषित असता कामा नये आणि स्वत:च्या मताची व इतरांच्या मतांची आपण चिकित्सक दृष्टिकोनातून परीक्षा केली पाहिजे, असा चिकित्सक विचार करावयाला लोकांना प्रवृत्त करणे, हे सॉक्रेटिसचे जीवितकार्य होते. यासाठी हे ज्ञान आपल्याला अगोदरच अवगत आहे, हा लोकांच्या मनात घर करून राहिलेला भ्रम दूर करणे आवश्यक होते. हे साध्य करण्यासाठी त्याने उपरोधाचा म्हणजे श्रोत्यांच्या उलटतपासणीचा प्रयोग केला. ज्या लोकांना एखाद्या मुद्द्यावर चर्चा करायची आहे त्या मुद्द्याची त्यांच्यापाशीच कितपत एकवाक्यता आहे हे सॉक्रेटिस पाहत असे. त्यांना त्या मुद्यावर अधिक विचार करायला प्रवृत्त करण्यासाठी तो प्रश्न विचारी. ते साधारणत: असे मांडता येतील:

१) हे तुम्ही का म्हणताय? २) म्हणजे नक्की काय? ३) हे जे तुम्ही आत्ता म्हणालाय ते आधीच्या मुद्द्याशी कसे लागू पडते? ४) या मुद्याचे स्वरूप नेमके स्पष्ट कराल काय? ५) तुम्हाला आधीच काय काय माहीत आहे? ६) एखादे उदाहरण देऊ शकाल का? ७) आता, तुम्ही हे .. म्हणताय की दुसरेच काही म्हणावयाचे आहे?

पवित्रता, शहाणपण, दूरदर्शीपणा, धर्य आणि न्याय या नैतिक संकल्पना म्हणजे निखळ तात्त्विक आणि दुस्तर कोडी बनतात, पण चांगल्या जीवनासाठी ही कोडी सोडविणे भाग असते, असे तो म्हणतो.

सॉक्रेटिस स्वत:कडे अज्ञानी माणसाची भूमिका घेऊन जे प्रश्नोत्तराचे तंत्र अवलंबित होता, त्यालाच 'सॉक्रेटिसचा उपरोध'- (सॉक्रेटिक आयरनी)- असे म्हटले जाते. सॉक्रेटिसच्या मते, लोकसंवाद हा सामाजिक परीक्षणासाठी असतो तर आत्मसंवाद हा आंतरिक परीक्षणासाठी असतो. योग्य, नतिक दिशेने विचार करणे हा आत्मसंवाद असून आत्म्याचे आरोग्य राखण्याचे ते एकमेव औषध आहे, यावर तो भर देतो. सॉक्रेटिसच्या संवाद पद्धतीतूनच 'सॉक्रेटिसची प्रश्नपद्धती' हा शब्दप्रयोग उपयोगात आला. प्राचीन उपनिषदात अशीच प्रश्नोत्तर पद्धती आढळते. सॉक्रेटिसच्या काळातील लोकशाहीवादी व महाजनवादी यांच्यातील सत्तासंघर्ष आज भारतात आढळतो.

सॉक्रेटिसच्या संवाद पद्धतीवर प्राचीन काळापासून नाटके, कथा, चरित्रलेखन, चित्रपट, असे बरेच साहित्य निर्माण झाले. १९७३ मध्ये 'द पेपर चेस' नावाचा चित्रपट आणि १९७८ ते १९८६ दरम्यान दूरदर्शन मालिकाही प्रदशत झाली. या चित्रपटानंतरच्या काळात (आणि त्याच्या प्रभावानेसुद्धा) 'युनिव्हर्सिटी ऑफ शिकागो लॉ स्कूल' या संस्थेने सॉक्रेटिसच्या संवादपद्धतीला कायद्याच्या अभ्यासक्रमात अतिशय महत्त्वाचे स्थान दिले आहे. अमेरिकेतील अनेक शिक्षणसंस्थांमध्ये 'सॉक्रेटिसची संवाद पद्धती' हा स्वतंत्र अभ्यासक्रम तयार करण्यात आला. शिक्षण क्षेत्रात अनेक देशांत सॉक्रेटिस मंडळे (सॉक्रेटिक सर्कल्स) सुरू झाली.

उदा. सोक्रेटिसने लोकांना स्वतःला प्रश्न विचारण्यास आणि त्यांच्या आचरणाविषयी आत्मपरीक्षण करण्यास प्रवृत्त केले. त्यांनी ''मला काहीही माहित नाही'' हे मान्य करून तर्कसंगततेच्या माध्यमातून ज्ञानाचा शोध घेतला.

३. अॅल्बर्ट आईनस्टाईन (Albert Einstein):

अल्बर्ट आईनस्टाईन हे प्रसिद्ध शास्त्रज्ञ होते ज्यांनी ''रिलेटीविटी थिअरी'' (Relativity Theory) च्या माध्यमातून जगाला नवा दृष्टिकोन दिला. त्यांनी आपल्या विचारसरणीमध्ये कल्पकता आणि तर्कशुद्धतेचा वापर करून विज्ञान क्षेत्रात महत्त्वपूर्ण शोध लावले. अल्बर्ट आईन्स्टाईन यांचा जन्म १४ मार्च १८७९ साली झाला. एकदा आइन्स्टाइन यांना त्यांच्या वडिलांनी एक होकायंत्र दिले; आइन्स्टाइन यांना जाणवले की 'रिक्त अवकाश' आणि होकायंत्रातील बाणाची हालचाल यांमागे नक्कीच काहीतरी रहस्य आहे. ते जसजसे मोठे होत गेले तसतसे, आइन्स्टाइन यांनी मजेसाठी अनेक रचनाकृती आणि यांत्रिक उपकरणे बनवली व आपली गणितातले कसब दाखवले. जेव्हा आइन्स्टाइन दहा वर्षाचे होते, तेव्हा त्यांच्या भावाने मॅक्स टॅलमड (नंतर मॅक्स टॅल्मी) या पोलंडमधील अतिशय गरीब वैद्यकीय विद्यार्थ्याची ओळख त्यांच्या कुटुंबाशी करून दिली. पाच वर्षाच्या सहवासात मॅक्स टॅलमड हा दर आठवडा लहानग्या अल्बर्टला अनेक विज्ञानविषयक पुस्तके, गणिती कोडी आणि तत्त्वज्ञानविषयक लिखाणे देत असे. या पुस्तकात इमॅन्युएल कॅन्ट्स यांचे सुयोग्य तर्कसंगतीचे समालोचन हे पुस्तक तसेच युक्लिडचे घटक या पुस्तकांचा समावेश होता. (आइन्स्टाइन त्या पुस्तकाला एक पवित्र भूमिती पुस्तक असे म्हणत.)

अल्बर्टच्या कल्पनाशक्तीची वाढ ही त्याच्या घरातून सुरू झाली. त्यांची आई एक उत्कृष्ट पियानोवादक होती. ही कला त्यांनी अल्बर्टला शिकवली. त्यांचे मामा जेकब यांनी अल्बर्टशी गणिते सोडवून दाखवण्याची पैज लावली होती. ही गणिते अल्बर्टने अतिशय आनंदाने सोडवली. मॅक्स टॅलमडच्या

इ.स.१८८९ ते इ.स.१८९४ या कालखंडात दर आठवड्यात होणाऱ्या त्यांच्या भेटीत टॅलमड यांनी अनेक अर्धधार्मिक संकल्पना मांडून 'बायबल'मधील अनेक गोष्टी असत्य असू शकतात या विचाराकडे अल्बर्टचे लक्ष वेधले. अल्बर्टचे स्वयंअध्ययन इतके प्रभावी होते की, ते त्यांच्या अभ्यासक्रमात नसलेली भूमितीची अवघड गणिते चुटकीसरशी सोडवत असत. हे जर्मनीत जन्मलेले एक सैद्धान्तिक भौतिकशास्त्रज्ञ होते. सार्वकालिक सर्वश्रेष्ठ वैज्ञानिकांपैकी एक म्हणून ते गणले जातात.

आइन्स्टाईन हे सापेक्षतेचा सिद्धांत विकसित करण्यासाठी प्रसिद्ध आहेत. १९२१ चा नोबेल पुरस्कार त्यांना प्रकाशीय विद्युत परिणाम या सिद्धान्तासाठी आणि ''त्यांच्या सैद्धान्तिक भौतिकशास्त्राच्या सेवेसाठी'' देऊन त्यांचा सन्मान केला गेला. त्यांच्या अनेक महान बौद्धिक कामगिऱ्या आणि त्यांची विलक्षण कल्पनाशक्ती यामुळे ''अलौकिक बुद्धिमत्ता'' या अर्थाने आइन्स्टाइन हा शब्द वापरला जाऊ लागला. आईनस्टाईनने वैज्ञानिक तत्त्वांना तपासून पाहिले आणि पूर्वानुमानांवर विश्वास न ठेवता त्यांचा विचार केला. त्यांच्या विचारसरणीमुळे विज्ञानाच्या जगात क्रांती झाली. अल्बर्ट आइनस्टाईनची माहिती त्यांच्या वैज्ञानिक कामगिरीपुरती मर्यादित नाही. भौतिकशास्त्राच्या पलीकडे, आईनस्टाईन एक दयाळू मानवतावादी आणि बोलका शांततावादी होता. सामाजिक न्याय, नागरी हक्क, शिक्षण आणि शांततावाद यांच्या समर्थनासाठी त्यांनी त्यांच्या जागतिक कीर्तीचा वापर केला.

आइन्स्टाईन हे जागतिक नि:शस्त्रीकरण आणि शांततेचे पुरस्कर्ते होते. पहिल्या महायुद्धातील अत्याचारांचे साक्षीदार झाल्यानंतर, त्यांनी युद्ध आणि सैन्यीकरणाच्या विरोधात बोलून शांततावादी कारणांचे समर्थन केले. आइन्स्टाईनने अनेक मानवतावादी कारणांचे समर्थन केले. ते आंतरराष्ट्रीय बचाव समितीचे सह-संस्थापक होते.

निष्कर्ष:

हे सर्व विचारवंत आपल्या तर्कशुद्ध विचारसरणीच्या माध्यमातून जगावर आणि समाजावर प्रभाव टाकणारे महान विचारवंत होते. त्यांनी आपल्या विचारांमध्ये तर्कशुद्धता, प्रश्न विचारणे, आणि वस्तुनिष्ठ मूल्यांकन यांचा वापर करून महत्त्वपूर्ण निर्णय घेतले, जे आजही आपण शिकतो आणि अनुसरतो.

- **आपली प्रगती तपासा:**

  १. क्रिटिकल थिंकिंग सुधारण्यासाठी .... आणि विचार प्रक्रियेला सुव्यवस्थित करणे आवश्यक आहे.

  २. डॉ. आंबेडकर हे भारताच्या .... चे शिल्पकार होते.

  ३. अल्पसंख्याकाच्या हिताचे रक्षण करणे हा .... च्या विचारांचा व कार्याचा केंद्रबिंदू होता.

  ४. सोक्रेटिस हे .... तत्त्वज्ञ होते.

५. .... यांनी लोकांना स्वतःला प्रश्न विचारण्यास आणि त्यांच्या आचरणाविषयी आत्मपरीक्षण करण्यास प्रवृत्त केले

६. आइन्स्टाईन हे .... सिद्धांत विकसित करण्यासाठी प्रसिद्ध आहेत.

७. .... हे जागतिक नि:शस्त्रीकरण आणि शांततेचे पुरस्कर्ते होते.

१.५ तार्किक विचार: (Logical Thinking)

तार्किक विचार (लॉजिकल थिंकिंग) म्हणजेच तर्कशक्तीने विचार करणे किंवा विचारांच्या प्रक्रियेत तर्कशुद्धपणा आणणे. यामध्ये वस्तुस्थितीचा, मुद्देसुद्दा विचार करणे आणि योग्य निर्णय घेण्यासाठी योग्य सूचना आणि तर्कशुद्ध पद्धती वापरणे समाविष्ट असते. तार्किक विचाराचा उपयोग विविध परिस्थितींमध्ये निर्णय घेण्यासाठी आणि समस्यांचे समाधान करण्यासाठी केला जातो.

तार्किक विचार कौशल्य दैनंदिन आयुष्यातील अडथळ्यांवर मात करण्यासाठी गरजेचे आहे. आपण जेव्हा एखाद्या समस्येला तोंड देत असतो तेव्हा तार्किक आणि सृजनात्मक पद्धतीने विचार करायला हे कौशल्य आपल्याला प्रेरित करते. तार्किक विचाराकडे विद्यार्थ्यांच्या आत्मनिर्भरतेवर आणि विज्ञानातील यशस्वितेवर प्रभाव टाकणारा एक प्राथमिक घटक म्हणूनही पाहिले जाते.

तर्क, विचार करण्याची एक विशिष्ट पद्धत, विशेषत: जी योग्य आणि चांगल्या आकलनावर आधारित असते. अपरिचित परिस्थिती किंवा समस्याग्रस्त परिस्थिती यांचे चांगल्या रीतीने आकलन करण्यासाठी तर्काचा वापर करण्याची क्षमता म्हणजे तार्किक विचार होय. तर्क ही कारणमीमांसेवर आधारीत, रचनात्मक आणि क्रमबद्ध उपाययोजनेची एक पद्धती आहे. यात एका माहितीच्या भागाचे सूक्ष्म घटकांमध्ये विभाजन करून त्याचे आकलन करण्याचे उद्दिष्ट असते. तार्किक विचार यात अंकांचा प्रभावीपणे वापर करण्याच्या, समस्येवर शास्त्रशुद्ध उपाययोजनेची निर्मिती करण्याच्या, भिन्नता ओळखण्याच्या, वर्गीकरणाच्या, सामान्यीकरण करण्याच्या, गृहीतके मांडण्याच्या आणि माहितीचे एकत्रिकरण करण्याच्या क्षमतांचा समावेश असतो. तार्किक क्षमता ही जटील समस्या सोडविण्याची गुरुकिल्ली आहे.

१.५.१ तार्किक विचार करण्याचे पाच टप्पे :

१. समस्या किंवा प्रश्न ओळखणे

तार्किक विचाराची सुरुवात समस्येची किंवा प्रश्नाची योग्य ओळख करून होते. कोणती समस्या सोडवायची आहे किंवा कोणत्या प्रश्नाचे उत्तर शोधायचे आहे, हे स्पष्टपणे समजून घेणे महत्त्वाचे आहे. वर्णन: तर्कशुद्ध विचारशक्ती म्हणजे विचारांचे विश्लेषण करून योग्य निष्कर्षावर पोहोचणे. यामध्ये सुसंगत आणि स्पष्ट विचार प्रक्रिया महत्त्वाची असते.

उदा. ''जर सर्व लोकांना काम करण्याची गरज आहे आणि मी एक व्यक्ती आहे, तर मला काम करणे आवश्यक आहे.''

२. माहिती गोळा करणे

प्रश्न किंवा समस्येवर विचार करण्यासाठी आवश्यक असलेली सर्व माहिती जमा करून यामध्ये सत्य घटना, आकडेवारी, किंवा संबंधित तज्ञांच्या मतांचा समावेश असू शकतो. ते विश्वसनीय आणि निःपक्षपाती असल्याची खात्री करावी लागते.

३. पर्यायांचा विचार करणे

समस्येचे निराकरण करण्यासाठी विविध शक्यता किंवा पर्यायांचा विचार करणे. प्रत्येक पर्यायाचे फायदे, तोटे आणि संभाव्य परिणाम समजून घेणे आवश्यक आहे.

४. विचारांची विश्लेषण आणि मूल्यांकन करणे

विश्लेषण म्हणजे माहिती, डेटा, किंवा परिस्थितीच्या घटकांचा तपशीलवार अभ्यास करणे. यामध्ये माहितीचे विविध पैलू समजून घेणे आणि त्यांचे परिणाम काय असू शकतात हे तपासणे समाविष्ट आहे. पर्यायांवर विचार करून त्याचे तर्कशुद्ध विश्लेषण करावे लागते. कोणता पर्याय सर्वात योग्य आणि तर्कशुद्ध आहे, हे समजून घेण्यासाठी प्रत्येक पर्यायाचे मूल्यांकन करणे.

उदा., बाजार संशोधनाद्वारे ग्राहकांची पसंती आणि उत्पादकांची प्रतिक्रीया तपासून, व्यवसायाच्या धोरणात बदल करणे.

५. तार्किक निष्कर्ष काढणे

तर्कशुद्ध मांडणी म्हणजे विचारांची स्पष्ट आणि सुबोधरित्या मांडणी करणे. यामध्ये विचारांची योग्य क्रमाने मांडणी करून तर्कशुद्ध निष्कर्षावर पोहोचणे समाविष्ट आहे. सर्व पर्याय आणि विश्लेषणाचा विचार करून योग्य आणि तर्कसंगत निर्णय घेणे. हा निर्णय योग्य माहितीवर आधारित असावा आणि संभाव्य परिणामांचा विचार करून घेतलेला असावा.

उदा., लेखनात मुद्देसुद विचार करून, प्रस्तावना, मुख्य मुद्दे, आणि निष्कर्ष यांचा उचित क्रमाने समावेश करणे.

हे पाच टप्पे विचार प्रक्रियेत आपल्याला अधिक तर्कशुद्ध आणि परिणामकारक निर्णय घेण्यास मदत करतात.

तार्किक विचाराच्या (लॉजिकल थिंकिंगच्या) वापरातील उदाहरणे:

१. दैनंदिन जीवनातील निर्णय घेताना – उदा: घरात नवीन उपकरण खरेदी करताना, तुम्ही विविध उत्पादनांची तुलना करता, त्यांच्या गुणधर्मांचे विश्लेषण करता, आणि त्यानुसार सर्वोत्तम निवड करता.

२. शिक्षण आणि करियर मधील निर्णय घेताना उदा: तुम्ही शिक्षणाच्या क्षेत्रात किंवा करियरच्या निवडीसाठी विविध पर्यायांचा अभ्यास करता, त्यांचे फायदे आणि तोटे तपासता, आणि तुमच्या आवडीनुसार सर्वोत्तम पर्याय निवडता.

३. सामाजिक आणि व्यावसायिक समस्यांचे समाधान शोधताना उदा: एका गटामध्ये वाद निर्माण झाला असताना, तुम्ही वादाच्या कारणांचा अभ्यास करता, सर्व पक्षांचे विचार ऐकता, आणि एक तर्कशुद्ध आणि सर्वांसाठी स्वीकारार्ह समाधान शोधता.

तार्किक विचार (लॉजिकल थिंकिंग) हे तुमच्या विचार प्रक्रियेतील महत्वपूर्ण अंग आहे. यामुळे तुम्ही अधिक प्रभावीपणे विचार करू शकता, समस्यांचे चांगले समाधान करू शकता, आणि योग्य निर्णय घेण्यास सक्षम असता.

१.५.२ तार्किक दृष्ट्या विचार करणारे विचारवंत: मोहम्मद युनूस– सूक्ष्म वित्तपुरवठा

डॉ. महंमद युनूस यांचा जन्म २८ जून साली इ.स. १९४०: चट्टग्राम, बांगलादेश येथे झाला. हे बांगलादेशातील ग्रामीण बँकेचे संस्थापक आहेत. सन २००६ मध्ये त्यांना नोबेल पारितोषिकाने सन्मानित करण्यात आले. महंमद युनूस हे बँकर टू द पुअर या ग्रंथाचे लेखक आहेत.

डॉ. महंमद युनुस ह्यांनी अर्थशास्त्र ह्या विषयात ढाका विद्यापीठातून बी.ए.आणि एम.ए.केले.काही वर्षे ढाका विद्यापीठात अध्यापन केले. फुलब्राईट शिष्यवृत्तीद्वारे व्हंडरबिल्ट युनिव्हर्सिटीतून पीएच.डी.केली. काही काळ तिथे अद्यापन केले. सन १९७२ मध्ये ते चितगाव विद्यापीठाच्या अर्थशास्त्र विभागाचे प्रमुख झाले. ऑगस्ट २०२४ मध्ये बांगलादेशमध्ये झालेल्या आंदोलनामुळे पंतप्रधान शेख हसीना यांनी भारतात पळ काढल्यावर युनूस यांनी मुख्य सल्लागार या नात्याने देशाचा कारभार पाहिला.

सामाजिक व आर्थिक विचार

महंमद युनूस यांनी ग्रामीण बँकेबाबत केलेले कार्य फार महत्त्वपूर्ण आहे. त्यांच्या मते, गरिबांना छोट्या छोट्या रकमेची कर्जे देणे आवश्यक आहे. बँकेकडे पुरेशा प्रमाणात तारण न देऊ शकणाऱ्या गरिबांना मदत केली पाहिजे. गरीब व छोटे कर्जदारही वेळेत कर्जाची परतफेड करू शकतात. पण त्यांना योग्य संधी दिली गेली पाहिजे असे मत त्यांनी मांडले. अल्प उत्पन्न गटातील व्यक्तींना वित्तपुरवठा करण्यासाठी सूक्ष्म वित्त व्यवस्था विकसित केली पाहिजे. उपभोक्ते, स्वयंरोजगारातील व्यक्ती, छोटे व्यावसायिक इत्यादींना बँकिंग क्षेत्राकडून पुरेशा सेवा उपलब्ध होत नाहीत. त्यांना कर्जपुरवठ्यासोबत बचत, विमा आणि निधीत्चे हस्तांतरण इत्यादी सुविधाही उपलब्ध होणे आवश्यक आहे. यासाठी त्यांनी गरीब व सामान्य व्यक्तींना सुलभतेने सुक्ष्म वित्तपुरवठा उपलब्ध करण्याची सूचना केली.

सर्वसमवेशकतेचा विचार:

त्यांनी त्यांच्या यशस्वी मॉडेलद्वारे सिद्ध केले की, आर्थिक विकास आणि सामाजिक न्याय हे एकमेकांशी संबंधित आहेत. त्यांनी गरीब लोकांच्या सशक्तीकरणावर लक्ष केंद्रित करून, सामाजिक असमानता कमी करण्यासाठी प्रयत्न केले.

खुल्या बाजारव्यवस्थेबाबतही विचार

खुल्या बाजारव्यवस्थेबाबतही त्यांनी आपले विचार मांडले. महंमद युनूस यांच्या मते, प्रचलित खुली बाजारव्यवस्था समाजातील सर्व समस्यांवर तोडगा काढू शकत नाही. विद्यमान स्थितीत गरिबांना आर्थिक विकास साधण्याची संधी, आरोग्याच्या सेवा, शैक्षणिक सेवा, निराधार व दिव्यांगांची सोय इत्यादीची कमतरता आहे. म्हणून त्यांनी न्याय, शांतता व सुव्यवस्था, देशाचे संरक्षण कार्य आणि विदेशी धोरण या बाबींवर सरकारने आपले अधिक लक्ष केंद्रित करण्याविषयी आपले मत मांडले. तसेच इतर सर्व जबाबदाऱ्या ग्रामीण बँकेसारख्या सामाजिक जाणीवेने कार्य करणाऱ्या खाजगी क्षेत्रावर सोपविले पाहिजे.

आर्थिक वृद्धीला प्रोत्साहन:

देशाचा आर्थिक विकास होताना त्याचा लाभ सर्व घटकांना समानतेने होईलच असे नाही. करण सर्व आर्थिक स्तरातील घटक समान वेगाने वाटचाल करीत नाहीत. आर्थिक वृद्धीशिवाय गती नसल्याचेही ते मान्य करतात. आर्थिक वृद्धीला प्रोत्साहन देण्यासाठी रस्तेबांधणी, ऊर्जानिर्मिती प्रकल्प, विमानतळ इत्यादीमध्ये पुरेश्या प्रमाणात गुंतवणूक करणे आवश्यक आहे. अल्प पतपुरवठ्याच्या सहाय्याने आधारभूत संरचना निर्माण करता येईल. वंचित समाजाचे आर्थिक इंजिन याद्वारे सुरू करता येईल. अशी छोटी छोटी इंजिने सुरू करून आर्थिक विकास गतिमान करता येईल.

समाजातील गरजा समजून घेणे

मोहम्मद युनुस यांनी समाजातील गरजांचे अचूक विश्लेषण केले. त्यांच्या लक्षात आले की गरीब लोकांना बँकिंग सेवांची कमी आहे आणि त्यामुळे ते आर्थिक परिस्थिती सुधारू शकत नाहीत. त्यांनी हे लक्षात घेतले की, पारंपारिक बँकिंग प्रणाली गरीब लोकांच्या गरजा पूर्ण करण्यात अपयशी ठरते.

ग्रामीण बँकांची स्थापना

गरीबी, अनारोग्य, संपत्तीचे असमान वितरण, निरक्षरता अशा विविध समस्या जगात सर्वच भागात आहेत. सध्या अस्तित्वात असलेली बँकींग व्यवस्था ही विशेष करुन श्रीमंतांसाठी कार्य करते. गरिबी निर्मुलनाचे उद्दिष्ट साध्य करायचे असल्यास गरीबांसाठी स्वतंत्र बँका स्थापन करण्याची गरज आहे, असे स्पष्ट मत बांगलादेशातील ग्रामीण बँकेचे प्रणेते महम्मद युनुस यांनी केले.

सर्वसमावेशकता

गरिबी निर्मुलनासाठी बांगलादेशात राबविण्यात आलेल्या विविध प्रयोगांची यावेळी महम्मद युनुस यांनी माहिती दिली. यात विशेष करुन त्यांनी राबविलेला ग्रामीण बँकेचा प्रयोग, सुक्ष्म पतपुरवठा, बचतगटांची चळवळ, सामाजिक उद्योग अशा विविध उपक्रमांबाबत विवेचन केले. जगभरातील बहुतांश गरीब समाज आजही बँकिंग क्षेत्रापासून लांब आहे हे त्यांनी ओळखले होते म्हणून, त्यांचे सक्षमीकरण करण्यासाठी त्यांना बँकांच्या लाभक्षेत्रात आणले. कर्जाची परतफेड ही गरिबांकडून जास्त प्रमाणात होते असा आमचा अनुभव आहे. त्यामुळे त्यांच्यावर विश्वास ठेवून त्यांना अधिकाधिक पतपुरवठा केला पाहिजे. यासाठी प्रस्थापित व्यावसायीक बँकांऐवजी गरीबांसाठी स्वतंत्र बँका स्थापन करण्याची गरज आहे.

'बँकर ऑफ द पुअर' म्हणून ओळखल्या जाणाऱ्या युनूस आणि त्यांनी स्थापन केलेल्या ग्रामीण बँकेला २००६ मध्ये शांततेचा नोबेल पुरस्कार मिळाला. त्यांच्या कर्ज देण्याच्या मॉडेलने जगभरात अशा अनेक योजनांना प्रेरणा दिली. यामध्ये अमेरिकेसारख्या विकसित देशांचाही समावेश आहे.

आर्थिक सक्षमता:

त्यांनी गरीब लोकांना आर्थिक सक्षमता मिळवून देण्यासाठी त्यांना कर्ज दिले, जे त्यांच्या स्वतःच्या व्यवसायाला चालना देईल. हे कर्ज सामान्यतः अशा लोकांना दिले जाते, जे पारंपारिक बँकिंग सिस्टमद्वारे कर्ज मिळवू शकत नाहीत. ग्रामीण भागातील गरीबांना १०० डॉलरपेक्षा कमी कर्ज देऊन लाखो लोकांना गरिबीतून बाहेर काढण्यास मदत केली. या गरीब लोकांना बड्या बँकांकडून कोणतीही मदत मिळू शकली नाही. अमेरिकेत युनुस यांनी ग्रामीण अमेरिका ही स्वतंत्र ना-नफा तत्वावर एक संस्था सुरू केली. त्यांच्या कर्ज देण्याच्या मॉडेलने जगभरात अशा अनेक योजनांना प्रेरणा दिली. यामध्ये अमेरिकेसारख्या विकसित देशांचाही समावेश आहे.

मोहम्मद युनुस एक मोठे तर्कशास्त्रीय विचार करणारे व्यक्तिमत्त्व आहेत. त्यांचे विचार आणि कार्य यामुळेच त्यांनी जागतिक पातळीवर खूप मोठा प्रभाव टाकला आहे.

- **तुमची प्रगती तपासा.**

  १. .... म्हणजेच तर्कशक्तीने विचार करणे

  २. डॉ. महंमद युनुस यांना .... म्हणून ओळखले जाते.

  ३. बांगलादेशात गरीबांसाठी स्वतंत्र ग्रामीण बँका ....यांनी स्थापन केल्या.

  ४. तार्किक विचार करण्याचा पहिला टप्पा म्हणजे ....

१.६ धोरणात्मक विचार (Strategic Thinking)

धोरण (स्ट्रॅटेजी) म्हणजेच एक व्यवस्थित विचारात घेतलेली योजना, जी विशिष्ट उद्दिष्ट साधण्यासाठी आणि विविध अडथळ्यांचा सामना करण्यासाठी तयार केली जाते. स्ट्रॅटेजी म्हणजेच दीर्घकालीन दृष्टिकोन आणि योजनेचे व्यवस्थापन, ज्याद्वारे उद्दिष्टे साधता येतात. धोरणाची तत्वे समजून घेणे आणि ते अंमलात आणणे आवश्यक आहे.

धोरणात्मक विचार (स्ट्रॅटेजिक थिंकिंग) म्हणजेच 'आयोजित विचार' हे एक महत्वाचे विचारशास्त्र आहे, जो दीर्घकालीन उद्दिष्टे साधण्यासाठी आणि समस्यांचे समाधान करण्यासाठी योजना तयार करण्यावर आधारित आहे. यामध्ये विशिष्ट ध्येय प्राप्त करण्यासाठी आणि अडचणींवर मात करण्यासाठी विचारपूर्वक योजना बनवली जाते.

१.६.१ धोरणात्मक विचार करण्याची प्रक्रिया / पद्धत

धोरणात्मक विचार करताना खालील खालील बाबींचा समावेश करावा लागतो

१. वर्तमान परिस्थितीचे विश्लेषण (वर्तमान परिस्थितीचा अभ्यास)

धोरणात्मक विचार करण्यासाठी पहिला टप्पा म्हणजे सध्याच्या परिस्थितीचा सखोल अभ्यास करणे. यात कंपनीच्या, संघटनेच्या किंवा स्वतःच्या सध्याच्या स्थानाचे योग्य मूल्यांकन करणे, बाजारातील स्थिती समजणे, स्पर्धकांचे अभ्यास करणे, आणि सध्याच्या आव्हानांचा शोध घेणे यांचा समावेश होतो.

- कोणती साधने आणि संसाधने उपलब्ध आहेत?
- सध्याच्या धोरणांचा परिणाम काय आहे?
- कोणते बाह्य घटक (सामाजिक, आर्थिक, तांत्रिक इ.) प्रभावीत करत आहेत?

२. उद्दिष्टे निश्चित करणे

धोरणे ठरविण्यापूर्वी उद्दिष्टे स्पष्ट असावी लागतात. दीर्घकालीन आणि अल्पकालीन ध्येयांची यादी तयार करणे आवश्यक आहे. उद्दिष्टे स्मार्ट (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) असावीत, म्हणजेच स्पष्ट, मोजण्यासारखी, साधता येण्यासारखी, महत्वाची आणि कालमर्यादित असावी लागतात. दीर्घकालीन आणि लघुकालीन लक्ष्ये ठरवावी. यामध्ये व्यवसायाचे उद्दिष्टे, वैयक्तिक ध्येय आणि संघटनात्मक ध्येय यांचा समावेश असतो.

- उद्दिष्टे काय आहेत?
- कोणत्या साध्यांवर भर दिला जाईल?
- ध्येय साध्य करण्यासाठी काय करावे लागेल?

३. विकल्पांचा विचार (पर्यायी योजना तयार करणे)

प्रत्येक स्थितीसाठी विविध उपायांचा विचार करा. प्रत्येक पर्यायाचे फायदे आणि तोटे ओळखा, आणि त्यावर आधारित कृतिशील योजनांची आखणी करा. आखणी करताना

- कोणते पर्याय उपलब्ध आहेत?
- प्रत्येक पर्यायाचे जोखीम काय आहेत?
- कोणता पर्याय सर्वोत्तम असू शकतो? या प्रश्नाच्या उत्तराचा विचार करावा लागतो.

४. (SWOT) **विश्लेषण**

सद्यस्थितीचे आणि भविष्याच्या परिस्थितीचे विश्लेषण करून, विविध पर्यायांचा विचार करून सर्वोत्तम निर्णय घेणे महत्वाचे असते. यात SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) विश्लेषणाचा उपयोग केला जातो. SWOT विश्लेषण करून तुम्हाला तुमच्या योजना सुधारता येतात. बाजारातील अलीकडील बदल, ग्राहकांची आवडीनिवड, आणि प्रतिस्पर्ध्यांचे विश्लेषण करणे महत्वाचे आहे.

प्रत्येक पर्यायाचे विश्लेषण करताना त्यात असलेल्या जोखमींचे आणि संधींचे मूल्यांकन करणे आवश्यक असते. धोरण आखताना, भविष्यातील धोके आणि अनिश्चिततांचा विचार करणे महत्त्वाचे आहे. त्यासाठी

- कोणत्या समस्या उद्भवू शकतात?
- कोणत्या संधी वापरल्या जाऊ शकतात?
- कोणती आकडेवारी किंवा डेटा वापरला जाऊ शकतो? इत्यादि गोष्टींचा अभ्यास केला जाईल.

५. आधारित योजना तयार करणे (योजना आखणे)

अभ्यास आणि मूल्यांकनानंतर, निश्चित धोरणाची आखणी करा. यात कामांचे वाटप, साधनसंपत्तीचा वापर, आणि अंमलबजावणीचे वेळापत्रक यांचा समावेश असतो.

- कोणते टप्पे ठरवले आहेत?
- योजना कशी कार्यान्वित केली जाईल?
- कोणते साधन वापरले जातील?

६. अंमलबजावणी (क्रियांवर कृती करणे)

योजना लागू करण्यासाठी कार्यवाहीचे टप्पे तयार करणे आणि त्यास अनुसरून काम करणे गरजेचे असते. आवश्यक संसाधने (मनुष्यबळ, आर्थिक संसाधने, उपकरणे) उपलब्ध करून त्यांचा योग्य वापर

करावा लागतो. प्रत्येक टप्प्यावर अंमलबजावणी करताना वेळोवेळी पुनरावलोकन करणे आवश्यक आहे. अंबलबाजवणी करताना

- कार्ये वेळेत पूर्ण होत आहेत का?
- कामगिरीचे मोजमाप कसे केले जाईल?
- कोणती सुधारणा आवश्यक आहे? या गोष्टींवर लक्ष ठेवले गेले पाहिजे.

७. परिणामांचे मापन आणि सुधारणा (परिणामांचे परीक्षण)

कार्यप्रणालीच्या कार्यक्षमतेचे मूल्यांकन करणे, आणि जर आवश्यक असेल तर योजनांमध्ये सुधारणा करून परिणामांचा अभिप्राय मिळवावा लागतो मिळवणे आणि त्यावर आधारित निर्णय घेतला जातो. बदलत्या परिस्थितीशी जुळवून घेताना लवचिकता ठेवणे आवश्यक असते. त्यामुळे अडथळ्यांचा सामना करता येतो. योजनांमध्ये आवश्यकतेनुसार सुधारणा करणे आणि नवीन आव्हानांशी जुळवून घेतले जाते. धोरण लागू झाल्यानंतर त्याचे परिणाम मोजले पाहिजेत. आपण ठरवलेले उद्दिष्ट साध्य होत आहे का, याचे मापन करणे महत्त्वाचे आहे. योग्य ते बदल करण्यासाठी सतत पुनरावलोकन करणे आवश्यक आहे.

- काय यशस्वी ठरले?
- कोणते बदल करण्याची आवश्यकता आहे?
- पुढे कशी प्रगती केली जाऊ शकते? अशा धोरणात्मक गोष्टी विचारात घेतल्या पाहिजेत.

धोरणात्मक विचार म्हणजे दीर्घकालीन यशासाठी योग्य निर्णय घेणे आणि ते योग्य वेळी अंमलात आणणे होय.

१.६.२ प्रमंडळिय धोरणाची उदाहरणे:

व्यवसाय धोरणाबद्दल जाणून घेण्याचा एक उत्तम मार्ग म्हणजे वास्तविक-जगातील उदाहरणे. येथे तीन कंपन्याची उदाहरणे आहेत ज्यांनी असंख्य आव्हानांचा सामना केला परंतु मूल्य-आधारित व्यवसाय धोरणांद्वारे त्यावर मात केली.

- **बेस्ट बाय कंपनी**

बेस्ट बाय (Best Buy) ही अमेरिकेतील एक अग्रगण्य इलेक्ट्रॉनिक्स रिटेल कंपनी आहे, जी तंत्रज्ञानाशी संबंधित उत्पादने आणि सेवा विकण्याचे काम करते. १९६६ साली रिचर्ड शुल्झे यांनी स्थापन केलेली ही कंपनी सुरुवातीला ''साउंड ऑफ म्युझिक'' या नावाने ओळखली जात होती आणि ऑडिओ उपकरणे विकण्याचे काम करत होती. मात्र, १९८३ साली कंपनीचे नाव बदलून बेस्ट बाय ठेवले गेले आणि कंपनीने विविध इलेक्ट्रॉनिक्स उत्पादनांची विक्री सुरू केली.

बेस्ट बायची वैशिष्ट्ये:

- **उत्पादन श्रेणी:**

बेस्ट बाय विविध प्रकारची इलेक्ट्रॉनिक उत्पादने विकते, जसे की मोबाईल फोन, लॅपटॉप्स, टेलिव्हिजन, गेमिंग कन्सोल्स, होम अप्लायन्सेस, स्मार्ट होम उपकरणे, आणि इतर उत्पादने. तंत्रज्ञानातील नवीनता आणि अत्याधुनिक उत्पादने उपलब्ध करून देणे ही त्यांची प्रमुख विशेषता आहे.

- **ऑनलाइन आणि ऑफलाइन विक्री:**

बेस्ट बायने आपले व्यवसाय मॉडेल ऑनलाइन आणि ऑफलाइन या दोन्ही पद्धतींनी विकसित केले आहे. ग्राहक बेस्ट बायच्या वेबसाइटवरून ऑनलाइन खरेदी करू शकतात तसेच त्यांच्या स्थानिक स्टोअरमधूनही उत्पादने खरेदी करू शकतात. यामुळे त्यांनी ई-कॉमर्स आणि रिटेल या दोन्ही क्षेत्रात आपले स्थान मजबूत केले आहे.

- **ग्राहक सेवा आणि तांत्रिक सहाय्य** (Geek Squad):

बेस्ट बायची एक महत्त्वाची सेवा म्हणजे (Geek Squad), जी ग्राहकांना तांत्रिक सहाय्य प्रदान करते. यात ग्राहकांच्या उपकरणांची दुरुस्ती, तांत्रिक सेटअप, आणि इतर तांत्रिक समस्यांचे निराकरण केले जाते. यामुळे ग्राहकांना विक्रीनंतरही सेवा आणि मदत मिळते.

- **आंतरराष्ट्रीय उपस्थिती:**

बेस्ट बायचा व्यवसाय फक्त अमेरिकेतच नव्हे, तर कॅनडा आणि मेक्सिकोमध्येही विस्तारलेला आहे. पूर्वी त्यांनी चीन आणि युरोपमध्येही व्यवसाय केला होता, परंतु काही कारणांमुळे ते बाजारातून बाहेर पडले.

- **सतत नावीन्य आणि पर्यावरणपूरक धोरणे:**

बेस्ट बायने पर्यावरणपूरक धोरणे स्वीकारली आहेत. त्यांनी ग्राहकांच्या जुन्या इलेक्ट्रॉनिक्स उत्पादने पुनर्वापर आणि रिसायकल करण्यासाठी कार्यक्रम चालवला आहे. तंत्रज्ञानातील नवीनतेवर भर देत, बेस्ट बायने स्मार्ट होम आणि पर्यावरण पूरक उत्पादने विक्रीला प्रोत्साहन दिले आहे.

- **बेस्ट बाय कंपनीचे धोरणात्मक विचार** :

बेस्ट बाय ही कंपनी तंत्रज्ञान क्षेत्रातील नवीनतम ट्रेंड्स आणि नावीन्यपूर्णतेचे प्रदर्शन करणारी आहे. त्यांनी ग्राहकांच्या गरजांचा विचार करून त्यांची व्यवसाय रणनीती आखली आहे, ज्यामुळे ते मोठ्या प्रमाणावर लोकप्रिय ठरले आहेत. बेस्ट बाय (Best Buy) कंपनीने त्याच्या धोरणात्मक विचारांच्या माध्यमातून टेक्नॉलॉजी आणि ग्राहक सेवेमध्ये आपली एक विशिष्ट ओळख निर्माण केली आहे. खालीलप्रमाणे त्यांच्या काही प्रमुख धोरणात्मक विचारांचा (strategic thinking) आढावा घेतला आहे:

१. **ग्राहक–केंद्रित धोरण**

बेस्ट बायने ग्राहकांना केंद्रस्थानी ठेवून आपली व्यावसायिक रणनीती आखली आहे. त्यांनी "Customer First" हा दृष्टिकोन अवलंबला आहे, ज्यामध्ये ग्राहकांची अपेक्षा आणि त्यांची मागणी यांना सर्वोच्च महत्त्व दिले जाते. उदाहरणार्थ, त्यांनी ग्राहकांना उत्तम तांत्रिक सहाय्य आणि विक्रीपश्चात सेवा प्रदान करण्यावर लक्ष केंद्रित केले आहे.

२. **ऑनलाइन आणि ऑफलाइन ताळमेळ**

बेस्ट बायने ऑनलाइन आणि ऑफलाइन विक्रीचा ताळमेळ साधला आहे. त्यांनी ई–कॉमर्स क्षेत्रात आपली उपस्थिती वाढवून त्यांच्या रिटेल स्टोअर्सच्या संख्येवर अवलंबित्व कमी केले. ''ऑम्निचॅनेल'' धोरणाद्वारे त्यांनी ग्राहकांना विविध माध्यमांतून खरेदी करण्याची सोय उपलब्ध करून दिली आहे, जसे की ऑनलाइन ऑर्डर करून स्टोअरमधून वस्तु पुरविल्या जातात.

३. **तंत्रज्ञानातील अद्ययावतता**

बेस्ट बायने तंत्रज्ञान क्षेत्रातील नावीन्यपूर्णतेवर भर दिला आहे. त्यांनी स्मार्ट होम, वर्च्युअल रिॲलिटी, आणि इतर अत्याधुनिक तंत्रज्ञानातील उत्पादने विक्रीमध्ये आणली, ज्यामुळे त्यांना तांत्रिक विकासाच्या आघाडीवर राहता आले.

४. **ग्राहकांसाठी तांत्रिक मदत आणि सेवा**

त्यांच्या "Geek Squad" सेवेद्वारे बेस्ट बाय ग्राहकांना तांत्रिक सहाय्य, उपकरणे दुरुस्ती आणि इतर संबंधित सेवा पुरवते. यामुळे ग्राहकांचा विश्वास वाढतो आणि कंपनीचे नाते अधिक मजबूत होते.

५. **स्पर्धात्मक किंमत धोरण**

बेस्ट बायने प्रतिस्पर्ध्यांशी स्पर्धा करण्यासाठी किंमतींची स्पर्धात्मक धोरणे अवलंबली आहेत. त्यांनी अनेकदा आरेप सारख्या ई–कॉमर्स जायंट्सशी स्पर्धा करताना ''प्राईस मॅचिंग'' धोरण वापरले आहे, ज्यामुळे ग्राहकांना कमी किमतीत दर्जेदार उत्पादने मिळतात.

६. **सतत बदलणाऱ्या बाजाराच्या गरजांना प्रतिसाद**

बेस्ट बायने बाजारातील बदलत्या गरजांनुसार त्यांची धोरणे लवचिक ठेवली आहेत. त्यांनी उत्पादने आणि सेवांच्या पोर्टफोलिओमध्ये आवश्यकतेनुसार बदल करून ग्राहकांच्या अपेक्षा पूर्ण करण्यावर भर दिला आहे.

हे धोरणात्मक विचार बेस्ट बायला तंत्रज्ञान आणि ग्राहक सेवा क्षेत्रात एक आघाडीची कंपनी म्हणून स्थापित करण्यास मदत करतात.

३. स्टारबक्स

स्टारबक्स (Starbucks) ही अमेरिकेतील आघाडीची कॉफी हाऊस आणि कॅफे साखळी आहे, जी संपूर्ण जगभरात प्रचलित आहे. १९७१ साली सिएटल, वॉशिंग्टन येथे जेरी बाल्डविन, झेव सीगल, आणि गॉर्डन बॉकर यांनी स्टारबक्सची स्थापना केली होती. सध्या स्टारबक्स जगभरातील कॉफी प्रेमींमध्ये अत्यंत लोकप्रिय आहे. २००८ मध्ये, स्टारबक्सला फास्ट-फूड साखळी स्पर्धा, अन्न आणि पुरवठ्यातील वाढत्या किमती आणि कॉफी व्यापारावरील जागतिक ताण यांमुळे प्रचंड आर्थिक दबावाचा सामना करावा लागला. खरेतर, ३० मार्च २००८ पर्यंत, त्याचा नफा मागील वर्षाच्या तुलनेत जवळपास २८ टक्क्यांनी घसरला होता, ज्यामुळे ३०० दुकाने बंद झाली होती आणि ६,७०० कर्मचारी काढून टाकले होते. स्टारबक्स (Starbucks) कंपनीची रणनीती म्हणजे जगभरात उच्च दर्जाचे कॉफी पेय आणि ग्राहक अनुभव देण्यावर लक्ष केंद्रित करणे. त्यांच्या व्यवसायाचे धोरण (Strategy) विविध घटकांवर आधारित आहे, ज्यामुळे त्यांनी कॉफी उद्योगात जागतिक आघाडीचे स्थान निर्माण केले आहे. खाली स्टारबक्सच्या काही प्रमुख धोरणांची माहिती दिली आहे:

स्टारबक्सची वैशिष्ट्ये:

- **नाविन्यपूर्ण उत्पादनांचा समावेश**

स्टारबक्स नेहमी नवीन पेय आणि खाद्यपदार्थांची निर्मिती करून त्यांच्या उत्पादनांमध्ये नाविन्य आणतो. त्यांनी ग्राहकांच्या बदलत्या आवडी आणि जीवनशैलीला अनुसरून अनेक प्रकारची पेये लाँच केली आहेत स्टारबक्स प्रामुख्याने उच्च दर्जाच्या कॉफी आणि विविध प्रकारच्या कॉफी पेयांसाठी प्रसिद्ध आहे. यात एस्प्रेसो, कॅपेचीनो, लाटे, फ्रॅप्पे, आणि कोल्ड ब्रू यांसारख्या पेयांचा समावेश आहे. तसेच, त्यांनी चहा, स्नॅक्स, सॅलड्स, सँडविचेस आणि पेस्ट्रीसारखी विविध खाद्यपदार्थ देखील विक्रीसाठी उपलब्ध करून दिली आहेत.

- **ग्राहक अनुभवावर लक्ष:**

स्टारबक्स नेहमीच ग्राहकांना खास अनुभव देण्यासाठी ओळखला जातो. त्यांच्या कॅफेमध्ये आरामदायी आणि आनंददायक वातावरण असते, जेथे ग्राहक शांततेने कॉफीचा आनंद घेऊ शकतात. त्यांचे ग्राहकसेवा धोरण नेहमीच उत्कृष्ट राहिले आहे, आणि प्रत्येक पेयाच्या गुणवत्तेकडे विशेष लक्ष दिले जाते.

- **वैश्विक विस्तार धोरण**

स्टारबक्सने जगभरात आपले स्टोअर्स विस्तारले आहेत. सुरुवातीला त्यांनी अमेरिकेवर लक्ष केंद्रित केले होते, पण आता चीन, जपान, कॅनडा आणि युरोपमध्येही मोठ्या प्रमाणात विस्तार केला आहे. जागतिक पातळीवर त्यांच्या स्टोअर्सचे जाळे ८० पेक्षा अधिक देशांमध्ये पसरले आहे. विशेषत: चीन हा त्यांचा मोठा बाजारपेठ बनला आहे.

४. **पर्यावरणपूरक आणि सामाजिक जबाबदारी:**

स्टारबक्सने पर्यावरणपूरक धोरणे स्वीकारली आहेत. त्यांनी कॉफी उत्पादकांसोबत दीर्घकालीन संबंध प्रस्थापित करून शाश्वत आणि नैतिकरित्या उत्पादित कॉफीवर भर दिला आहे. याशिवाय, त्यांनी पर्यावरणास हानी पोहोचणार नाही अशी पॅकेजिंग आणि उत्पादन पद्धती अवलंबल्या आहेत, जसे की पुनर्वापर करण्यायोग्य कप, स्ट्रॉ न वापरणे आणि हरित ऊर्जा उपक्रम. तसेच, त्यांनी शाश्वत कृषी धोरणे स्वीकारली आहेत, जेणेकरून कॉफी उत्पादकांना योग्य मोबदला मिळावा आणि पर्यावरणाची हानी कमी व्हावी.

५. **ऑम्निचॅनेल मार्केटिंग आणि विक्री धोरण**

स्टारबक्सने डिजिटल आणि पारंपारिक विक्री चॅनेल्सचा उत्कृष्ट समन्वय साधला आहे. त्यांनी ऑनलाइन ऑर्डर, मोबाइल ॲप्स, आणि ग्राहक लॉयल्टी प्रोग्राम्सच्या माध्यमातून विक्रीचे मॉडेल विस्तारित केले आहे. स्टारबक्स रिवॉर्ड्स नावाच्या लॉयल्टी प्रोग्रामने ग्राहकांना नियमित खरेदीवर बक्षिसे आणि सवलती मिळतात, ज्यामुळे ग्राहकांना त्यांच्याकडे परत येण्याचे प्रोत्साहन मिळते.

६. **नाविन्यपूर्ण मार्केटिंग आणि ब्रँड ओळख:**

स्टारबक्सने त्यांच्या लोगो आणि उत्पादनांच्या गुणवत्तेच्या आधारे जगभरातील ब्रँड ओळख निर्माण केली आहे. त्यांनी सोशल मीडियाचा प्रभावी वापर करून ग्राहकांशी संवाद साधला आहे आणि त्यांच्या मार्केटिंग धोरणाने जगभरात त्यांची लोकप्रियता वाढवली आहे.

निष्कर्ष:

स्टारबक्सची धोरणे ग्राहक अनुभवावर, नाविन्यपूर्णतेवर, आणि उच्च दर्जाच्या उत्पादनांवर आधारित आहेत. त्यांनी व्यवसायातील वाढ आणि नफा सुनिश्चित करण्यासाठी सतत नावीन्य आणण्यावर भर दिला आहे. जागतिक विस्तार, पर्यावरणपूरकता, आणि डिजिटल तंत्रज्ञानाचा प्रभावी वापर यांमुळे स्टारबक्सने जागतिक कॉफी बाजारपेठेत आपले आघाडीचे स्थान मजबूत केले आहे.

१.७ सारांश:

समस्या सोडवण्यासाठी विचारमंथन हे एक आवश्यक साधन आहे. विचारमंथन सत्र ही एक बैठक आहे जिथे लोकांचा समूह नवीन कल्पना किंवा विशिष्ट समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी एकत्र येतो. विचारमंथन अधिक प्रभावी व्हावे यासाठी अनेक तंत्राचा वापर केला जातो. क्रिटिकल थिंकिंग विचार किंवा निर्णय घेण्यासाठी कोणत्याही पूर्वग्रहाशिवाय वस्तुस्थिती आणि पुराव्यांवर आधारित विचार केला जातो त्यामध्ये आपल्या भावना, विश्वास किंवा इच्छांना बाजूला ठेवून तर्कशुद्ध विचार करणे आवश्यक असते. इतिहासात अनेक विचारवंत आणि तत्त्वज्ञांनी क्रिटिकल थिंकिंग किंवा तर्कशुद्ध विचारसरणीच्या माध्यमातून समाजावर आणि जगावर प्रभाव टाकला आहे. त्यांनी आपल्याला जग, समाज, आणि तत्त्वज्ञानाची अधिक सखोल समज दिली आहे. तार्किक विचार कौशल्य दैनंदिन आयुष्यातील अडथळ्यांवर मात करण्यासाठी

गरजेचे आहे. आपण जेव्हा एखाद्या समस्येला तोंड देत असतो तेव्हा तार्किक आणि सृजनात्मक पद्धतीने विचार करायला हे कौशल्य आपल्याला प्रेरित करते. तार्किक विचाराकडे विद्यार्थ्यांच्या आत्मनिर्भरतेवर आणि विज्ञानातील यशस्वितेवर प्रभाव टाकणारा एक प्राथमिक घटक म्हणूनही पाहिले जाते.

- **तुमची प्रगती तपासा**
    - स्टारबक्स ही कंपनी .... उत्पादनशी निगडीत आहे.
    - .... या कंपनीने ''ऑम्निचॅनेल'' धोरणाद्वारे त्यांनी ग्राहकांना विविध माध्यमांतून खरेदी करण्याची सोय उपलब्ध करून दिली आहे.

तुमची प्रगती तपासा

१. विचारमंथन ही एक .... प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये अनेक लोक एकत्र येऊन विशिष्ट समस्यांवर किंवा संकल्पनावर शक्य तितक्या अधिकाधीक पैलूंचा विचार करून त्यावर आपल्या कल्पना किंवा मते मांडतात.

अ) सांघिक ब) गुंतागुंतीची क) दृश्य ड) विचारशील

२. विचारमंथन सत्र स्वतःच मुक्त प्रवाही आणि .... असणे आवश्यक असते.

अ) गुणात्मक ब) अन्वेषणात्मक क) नियंत्रणात्मक ड) सर्वेक्षणात्मक

३. विचारमंथनाच्या .... या तंत्रामध्ये एकाच समस्येला विविध प्रकारे प्रश्न विचारले जातात.

अ) स्टारबर्स्टिंग ब) माइंड मॅपिंग क) रोलस्टोर्मिंग ड) सर्वेक्षणात्मक

४. माइंड मॅपिंग ही एक सर्जनशील आणि .... तंत्र आहे.

अ) दृश्य ब) अदृश्य क) विचारशील ड) गोपनीय

५. विचारमंथनच्या .... या तंत्रामध्ये एक समूह ऑनलाईन किंवा डिजिटल प्लॅटमॉर्मवर विचारांची देवाणघेवाण करतो.

अ) गॅप फिलिंग ब) माइंड मॅपिंग क) ब्रेननेटिंग ड) टारबर्स्टिंग

६. विचारमंथनच्या .... या तंत्रामध्ये यामध्ये मुख्य कल्पना किंवा संकल्पना घेऊन त्याभोवती उपविचारांची मांडणी केली जाते.

अ) स्टारबर्स्टिंग ब) माइंड मॅपिंग क) ब्रेननेटिंग ड) गॅप फिलिंग

७. .... मध्ये प्रत्येकजण एखादी काल्पनिक किंवा प्रत्यक्ष भूमिका घेऊन त्या भूमिकेचा विचार करून कल्पना मांडतो.

अ) उलट विचारमंथन ब) स्टारबर्स्टिंग क) रोल स्टॉर्मिंग ड) गॅप फिलिंग

८. आपले करीअर ठरविण्यासाठी सर्व प्रथम .... ला ओळखले पाहिजे.

अ) लोकांना ब) स्वतःला क) करीअर ड) कुटुंबाला

९. एखाद्या समस्येचे निराकरण करताना त्यातील संधी आणि धोके ओळखण्यासाठी ....हे तंत्र वापरले जाते.

अ) स्वॉट ब) ब्रेननेटिंग क) गॅप फिलिंग ड) रोल स्टॉर्मिंग

१०. जिथे समस्या किंवा अडथळे दूर करण्याऐवजी आपण त्या समस्येचा किंवा अडथळ्याची कारण वाढवतो याला .... विचारमंथन म्हणतात.

अ) उलट विचारमंथन ब) स्टारबर्स्टिंग क) माइंड मॅपिंग ड) ब्रेननेटिंग

११. .... या विचारमंथन प्रक्रियेत एकाच वेळी संपूर्ण गट विचारात न घेता एक एक सदस्य गटात सामील होतो.

अ) उलट विचारमंथन ब) स्टारबर्स्टिंग क) माइंड मॅपिंग ड) स्टेप्लाडर विचारमंथन

१२. SWOT विश्लेषणामध्ये s म्हणजे ....

अ) SWOT ब) स्टारबर्स्टिंग क) Strength ड) Strong

१३. डॉ. आंबेडकर हे भारताच्या .... चे शिल्पकार होते.

अ) बँकर ऑन द् पूअर ब) शांततेचे पुरस्कर्ते क) राज्यघटनेचे शिल्पकार ड) यापैकी नाही

१४. अल्पसंख्यांकाच्या हिताचे रक्षण करणे हा .... च्या विचारांचा व कार्याचा केंद्रबिंदू होता.

अ) डॉ. आंबेडकर ब) आइन्स्टाईन क) सॉक्रेटिस ड) रिचर्ड शुल्झे

१५. सोक्रेटिस हे .... तत्त्वज्ञ होते.

अ) ग्रीक ब) जर्मन क) ब्रिटिश ड) यापैकी नाही

१६. .... यांनी लोकांना स्वतःला प्रश्न विचारण्यास आणि त्यांच्या आचरणाविषयी आत्मपरीक्षण करण्यास प्रवृत्त केले.

अ) आइन्स्टाईन ब) डॉ. आंबेडकर क) सॉक्रेटिस ड) रिचर्ड शुल्झे

१७. आइन्स्टाईन हे .... सिद्धांत विकसित करण्यासाठी प्रसिद्ध आहेत.

अ) सापेक्षतेचा सिद्धांत ब) शांततेचे पुरस्कर्ते

क) राज्यघटनेचे शिल्पकार ड) बँकर ऑफ द् पूअर

१८. .... हे जागतिक निःशस्त्रीकरण आणि शांततेचे पुरस्कर्ते होते.

अ) आइन्स्टाईन ब) डॉ. आंबेडकर क) सोक्रेटिस ड) रिचर्ड शुल्झे

१९. .... म्हणजेच तर्कशक्तीने विचार करणे.

अ) गूढ ब) गंभीर क) तार्किक ड) धोरणात्मक

२०. डॉ. महंमद युनुस यांना .... म्हणून ओळखले जाते.

अ) बँकर ऑन द् पूअर ब) शांततेचे पुरस्कर्ते

क) राज्यघटनेचे शिल्पकार ड) यापैकी नाही

२१. बांगलादेशात गरीबांसाठी स्वतंत्र ग्रामीण बँका .... यांनी स्थापन केल्या.

अ) डॉ. महंमद युनुस ब) डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर

क) आइनस्टाईन ड) यापैकी नाही

२२. तार्किक विचार करण्याचा पहिला टप्पा म्हणजे ....

अ) समस्या किंवा प्रश्न ओळखणे ब) माहिती गोळा करणे

क) पर्यायांचा विचार करणे ड) तार्किक निष्कर्ष काढणे

२३. स्टारबक्स ही कंपनी .... उत्पादनाशी निगडीत आहे.

अ) कॉफी हाऊस ब) चहा क) इटेक्ट्रॉनिक ड) गार्मेंट्स

२४. .... या कंपनीने ''ऑम्निचॅनेल' धोरणाद्वारे त्यांनी ग्राहकांना विविध माध्यमांतून खरेदी करण्याची सोय उपलब्ध करून दिली आहे.

अ) स्टारबक्स ब) बेस्ट बाय क) कॉफी हाऊस ड) यापैकी नाही

२५. .... ही कंपनी मोबाईल फोन, लॅपटॉप, टेलिव्हिजन, होम अप्लायन्सेस, स्मार्ट होम उपकरणे अशी विविध प्रकारची इलेक्ट्रॉनिक उत्पादने विकते.

अ) बेस्ट बाय ब) स्टारबक्स क) रिलायन्स ड) टाटा

उत्तरे : १. अ) सांघिक २. ब) अन्वेषणात्मक

३. अ) स्टारबर्स्टिंग ४. अ. दृश्य

५. क) ब्रेननेटिंग ६. ब) माइंड मॅपिंग

७. क) रोल स्टॉर्मिंग ८. ब) स्वतःला

९. अ) स्वॉट १०. अ) उलट विचारमंथन

११. ड) स्टेप्लाडर विचारमंथन १२. अ) Strength

१३. क) राज्यघटनेचे शिल्पकार १४. अ) डॉ. आंबेडकर

१५. अ) ग्रीक १६. क) सॉक्रेटिस

१७. अ) सापेक्षतेचा सिद्धांत १८. अ) आइन्स्टाईन

१९. क) तार्किक २०. अ) बँकर ऑन द् पूअर

२१. अ) डॉ. महंमद युनुस २२. अ) समस्या किंवा प्रश्न ओळखणे

२३. अ) कॉफी हाऊस २४. अ) स्टारबक्स

२५. अ) बेस्ट बाय

१.८ स्वाध्याय

अ) थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१. विचारमंथनाची संकल्पना स्पष्ट करा.

२. विचारमंथनाची तंत्रे स्पष्ट करा

३. विचारमंथन सत्राचे आयोजन कसे कराल?

४. विचारमंथनाचे टप्पे स्पष्ट करा.

५. तार्किक विचाराचे टप्पे स्पष्ट करा.

६. डॉ. मोहम्मद युनूस यांचे योगदान स्पष्ट करा.

७. धोरणात्मक विचार करण्यासाठी विचारात घ्यावायचे घटक स्पष्ट करा.

८. बेस्ट बाय कंपनीने अवलंबलेली धोरणे स्पष्ट करा.

९. स्टार बक्स कंपनीने व्यवसाय वाढीसाठी अवलंबलेली धोरणे स्पष्ट करा.

कौशल्य आधारित प्रश्न

१. विचारमंथनाची माइंड मयपिंग (Mind Mapping) या तंत्राची प्रक्रिया उदहरणासह स्पष्ट करा.

२. विचारमंथनाची रोल स्तोरमिनग (Role Storming) या तंत्राची प्रक्रिया उदहरणासह स्पष्ट करा.

३. विचारमंथनाची उलट विचारमंथन (Reverse Brainstorming) या तंत्राची प्रक्रिया उदहरणासह स्पष्ट करा.

४. विचारमंथनाची राऊंड रॉबिन विचारमंथन (Round Robin) या तंत्राची प्रक्रिया उदहरणासह स्पष्ट करा.

५. विचारमंथनाची SWOT विश्लेषण या तंत्राची प्रक्रिया उदहरणासह स्पष्ट करा.

६. स्टार बक्स कंपनीने व्यवसाय वाढीसाठी अवलंबलेली धोरणे स्पष्ट करा.

७. बेस्ट बाय कंपनीने अवलंबलेली धोरणे स्पष्ट करा.

८. क्रिटिकल थिंकिंग सुधारण्यासाठी वापरले जाणारे टप्पे स्पष्ट करा.

केस स्टडी :

केस स्टडी १ : 'स्टार' कंपनीत विक्री कमी होत आहे आणि ग्राहकांच्या प्रतिक्रिया नकारात्मक आहेत. विक्री वाढवण्यासाठी आणि ग्राहकांचे समाधान सुधारण्यासाठी उपाययोजना शोधण्यासाठी मंथन सत्र आयोजित करण्याचे ठरले आहे. या सत्राचे आयोजन कसे कराल? कोणते मुद्दे मांडले जाऊ शकतात? मंथन प्रक्रिया यशस्वी होण्यासाठी विचारमंथनाच्या कोणत्या पद्धती वापराव्यात?

केस स्टडी २ : समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी विचारसरणीचा वापर (Critical Thinking Case Study)

समस्या: एका शैक्षणिक संस्थेत नवीन शैक्षणिक वर्ष सुरू झाले आहे. परंतु, विद्यार्थ्यांचा निकाल अपेक्षेप्रमाणे सुधारत नाही आणि शिक्षकांना विद्यार्थ्यांचे लक्ष वेधणे कठीण जात आहे. व्यवस्थापनाने यावर विचार करण्यासाठी आणि उपाय शोधण्यासाठी एक टीम तयार केली आहे, ज्यात तुमचाही समावेश आहे. आता, समस्या सोडवण्यासाठी कोणत्या पद्धतीचा वापर कराल? तुमची विचारसरणी (Critical Thinking) कशी वापराल?

केस स्टडी ३ : व्यवसायातील मानव संसाधन व्यवस्थापन आणि तर्कशुद्ध विचार (Logical Thinking)

परिस्थिती: एक मध्यम आकाराची उत्पादन कंपनी आहे, जिथे मागील काही महिन्यांपासून कर्मचारी वर्गात असंतोष निर्माण झाला आहे. कामाचा ताण वाढला आहे, आणि कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत घट झाली आहे. परिणामी, कर्मचारी सतत रजा घेत आहेत आणि काही कर्मचारी राजीनामा देण्याच्या तयारीत आहेत. कंपनीचे व्यवस्थापन ही समस्या सोडवण्यासाठी तुमच्या मानव संसाधन (HR) विभागावर जबाबदारी सोपवते. तुम्हाला या समस्येचे मूळ कारण शोधून, व्यवस्थापनासमोर उपाययोजना मांडण्याची जबाबदारी आहे.

तुम्ही या समस्येवर तर्कशुद्ध विचार कसा वापराल? कोणत्या टप्प्यांमध्ये तुम्ही काम कराल, आणि कोणत्या गोष्टींचा विचार करून निर्णय घ्याल?

१.९ संदर्भ:

1. Alex (2009) : Soft Skills Know your and Know the world S. Chand & Publishing House, New Delhi.
2. Beverly Amar (2009) Soft Skills at Work for Career Success Cenagage Learning USA.
3. Paul B. Paulus and Jared B. Kenworthy (2018): Effective Brainstorming, University of Texas at Arlington, July 2018
4. Josef Marfy: The Power of Your Subconscious Mind, Manjul ,Publishing House

5. BRAINSTORMING: The Pfeiffer Library Volume 26, 2nd Edition. Copyright © 1998 Jossey-Bass/Pfeiffe
6. Ms. Agnes Monica .V(2017): Brainstorming: Thinking - Problem Solving Strategy, Er. Manoj Kumar. Int. Journal of Engineering Research and Application www.ijera.com ISSN : 2248-9622, Vol. 7, Issue 3, (Part -3) March 2017, pp.33-37
7. The Art of Logical Thinking : The Laws of Reasoning 1909 William Walker Atkinson 1862–1932 信 YOGe Books: Hollister, MO, https://www.yogebooks.com/
8. Logic & Critical Reasoning Book-Final.docx https://www.sjsu.edu/people/anand.vaidya/courses/c4/s2/Logic-and-Critical-Reasoning-Book.pdf
9. Brainstorming Workbook: https://cdn2.hubspot.net/hub/309297/file-509362536-pdf/Ebooks/8.
10. https://en.wikipedia.org/wiki/
11. https://www.britannica.com/money/Muhammad-Yunus

❑❑❑

घटक २

संघटन कौशल्य

(Organizational Skills)

अनुक्रमणिका

२.० घटक उद्दिष्ट्ये

२.१ प्रस्तावना

२.२ संघटन कौशल्ये

२.३ संघटन कौशल्यांचे महत्व व व्याप्ती

२.४ संघ बांधणी

२.४.१ कोणत्याही गतिविधींसाठी एक प्रभावी संघ तयार करणे

- प्रभावी संघ तयार करण्यासाठी आवश्यक बाबी
- प्रभावी संघ तयार करतेवेळी विचारात घेतले जाणारे काही सिद्धांत

२.४.२ संघ विकासाचे टप्पे

२.४.३ सांघिक कार्याची संस्कृती निर्माण करणे

२.५ कार्यक्रम समन्वय

२.५.१ कोणत्याही कार्यक्रमाचे आयोजन करणे

२.५.२ प्रभावी कार्यक्रम व्यवस्थापनासाठी आवश्यक बाबींची यादी तयार करणे

२.६ अंतिम मुदत व्यवस्थापन

२.६.१ अंतिम मुदत व्यवस्थापनासाठी पायऱ्या तयार करा

२.६.२ अंतिम मुदत व्यवस्थापनासाठी सर्वोत्तम टिप्स/संकेत

२.७ वेळेचे व्यवस्थापन

२.७.१ वेळ व्यवस्थापनासाठी आवश्यक गोष्टी तयार करा

- वेळ व्यवस्थापनाची पध्दत / टप्पे
- वेळ व्यवस्थापनाची तंत्रे

२.७.२ ग्राफिकल प्रतिनिधित्वाच्या साहाय्याने वेळेचे व्यवस्थापन आणि कार्य सूची विकसित करणे

२.८ संदर्भसूची

२.० घटक उद्दिष्टे:

- या घटकाचा अभ्यास केल्याने संघटन कौशल्यांची मूलभूत संकल्पना तसेच त्यांच्या उपयोगाचे तत्त्वज्ञान समजेल.
- संघटन कौशल्यांचे वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जीवनातील महत्त्व समजेल.
- कार्ये कशी प्राधान्याने हाताळावीत आणि कोणत्या कार्यांना आधी करणे आवश्यक आहे, याबद्दलचा दृष्टिकोन विकसित करण्यास मदत होईल.
- संघ बांधणी का महत्वाची आहे हे समजेल तसेच संघामध्ये कार्य कसे विभाजित करावे आणि जबाबदाऱ्या कशा नियोजित कराव्यात हे समजेल.
- प्रकल्प किंवा कार्यक्रमांच्या यशस्वी व्यवस्थापनासाठी संघटन कौशल्यांचा प्रभावी वापर कसा करावा हे शिकण्यास भेटेल.
- कार्यक्षमता वाढवण्यासाठी वेळेचे प्रभावी व्यवस्थापन कसे करावे, हे शिकण्यास मिळेल.

२.१ प्रस्तावना

मागील काही प्रकरणांमध्ये आपण अभ्यासले कि नियोजन करतेवेळी तसेच संस्थागत धोरणे किंवा उद्दिष्ट्ये ठरवितेवेळी अनेक कौशल्ये किती उपयुक्त ठरतात. ह्या घटकामध्ये आपण पाहणार आहोत कि संघटन या कार्यामध्ये कोणकोणती कौशल्ये प्रभावी ठरतात. या घटकामध्ये आपण संघ बांधणी, कार्यक्रम समन्वय, अंतिम मुदतीचे व्यवस्थापन तसेच वेळेचे व्यवस्थापन या कौशल्यांची उपयुक्तता तसेच पाहणार आहोत. तसेच या कौशल्यांचा व्यक्तिगत जीवनात किंवा व्यावसायिक क्षेत्रात वापर करून कसे यश संपादन केले जाऊ शकते हेदेखील समजून घेणार आहोत.

संघटन कौशल्ये म्हणजे व्यक्तीच्या वेळेचे, कार्यांचे आणि संसाधनांचे योग्य नियोजन करून उद्दिष्टे प्रभावीपणे साध्य करण्याचे कौशल्य. या कौशल्यांच्या मदतीने कामांची प्राधान्ये ठरवून ते सुलभतेने पूर्ण करता येतात. स. हरिहरन (२००९) यांच्या मते, ''संघटन कौशल्ये ही कामे कार्यक्षमतेने आणि परिणामकारकतेने पार पाडण्यासाठी आवश्यक असतात.'' ही कौशल्ये प्रत्येक क्षेत्रात उपयोगी ठरतात, मग ती वैयक्तिक पातळीवरची असो किंवा व्यावसायिक.

या कौशल्यांचा वापर करून व्यक्ती आपल्या दैनंदिन कामांपासून मोठ्या प्रकल्पांपर्यंत सर्व गोष्टींचे व्यवस्थापन करू शकतात. योग्य प्रकारे कामाचे नियोजन केल्याने कामाच्या गोंधळात पडण्याची शक्यता कमी होते, तसेच वेळेचा अपव्यय टाळला जातो. यामुळे कार्यक्षमता वाढते आणि परिणामांमध्येही सुधारणा होते. या कौशल्यांचा वापर करून केवळ कामाचे नियोजनच नव्हे, तर वेळेचे व्यवस्थापन, संसाधनांची बचत, आणि तणावमुक्त वातावरण तयार करण्यास मदत होते. यामुळे व्यक्तीला वेळेचा अधिकाधिक वापर करून त्यांच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते. परिणामस्वरूप, संघटन कौशल्ये असलेली व्यक्ती यशस्वी ठरते.

२.२ संघटन कौशल्ये

संघटन कौशल्ये म्हणजे वेळ, संसाधने, लोक आणि कार्य यांचा योग्य प्रकारे समन्वय साधून उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी केलेली प्रभावी योजना. संघटन कौशल्ये ही कोणत्याही व्यक्तीच्या यशासाठी आवश्यक असतात, कारण त्यातून कार्यक्षमता वाढते आणि उद्दिष्टे गाठण्यास मदत होते. कोणत्याही प्रकारचे कार्य किंवा प्रकल्प हाती घेतल्यावर, एक व्यवस्थित योजना, कार्यांची योग्य वाटणी आणि प्राधान्यक्रम यांची योजना तयार करण्याची गरज असते. या कौशल्यांचा उपयोग केवळ वैयक्तिक जीवनातच नव्हे, तर व्यवसाय, शैक्षणिक आणि सामाजिक स्तरावरही केला जातो. सर्वेश गोलाटी (२००६) म्हणतात की, ''संघटन कौशल्ये यशाचे खरे गुपित आहे, कारण ती व्यक्तीला चांगले नियोजन, अंमलबजावणी आणि परिणाम साध्य करण्यासाठी सक्षम करतात.''

या कौशल्यांच्या मदतीने व्यक्तीला मोठ्या, गुंतागुंतीच्या कामांमध्ये देखील सुटसुटीत पद्धतीने काम करता येते. कामाच्या विभाजनामुळे प्रत्येक टप्पा सोप्या व व्यवस्थापनीय स्वरूपात येतो, ज्यामुळे ताण कमी होतो आणि उत्पादकता वाढते. संघटन कौशल्ये असलेल्या व्यक्तींना वेळेचे व्यवस्थापन, कार्यांना प्राधान्य देणे, संसाधनांचा योग्य वापर करणे, आणि यशस्वीपणे उद्दिष्ट साध्य करणे हे सुलभ होते. सुधारणा करणे आणि योजना आखणे हे संघटन कौशल्यांचा एक महत्त्वाचा भाग आहे. जेव्हा योजना आधी तयार केली जाते, तेव्हा कोणतेही आव्हान आले तरी ती सहज हाताळता येते. संघटन कौशल्ये तुम्हाला प्रत्येक टप्प्याच्या जवळ नेऊन परिणामकारकता सुनिश्चित करतात.

शिक्षण, व्यवसाय, किंवा सामाजिक उपक्रमांमध्ये संघटन कौशल्यांचा उपयोग करून यशस्वीपणे प्रकल्प आणि उपक्रम हाती घेता येतात. हे कौशल्य आत्मसात करणे म्हणजे अधिक कार्यक्षम, प्रगत आणि यशस्वी होण्यासाठी एक पाऊल पुढे टाकणे होय. संघटन कौशल्ये चांगली असल्यास तुमची प्रतिमा अधिक व्यवस्थापकीय आणि विश्वासार्ह बनते. यासाठी योग्य नियोजन, वेळेचा वापर आणि अंमलबजावणी महत्त्वाची असते. जे लोक संघटन कौशल्ये विकसित करतात, ते त्यांच्या कामात अधिक लक्ष केंद्रित करू शकतात आणि कोणत्याही प्रकारच्या विचलनांपासून दूर राहू शकतात. परिणामस्वरूप, त्यांचे उद्दिष्टे गाठण्याचे प्रमाण वाढते आणि ते इतरांपेक्षा वेगळे ठरतात.

व्याख्या:

मॅकफरलँड यांच्या मते, 'विशिष्ट उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी सामूहिकरीत्या विशिष्ट धोरणाने काम करणारा व्यक्तिसमूह म्हणजे संघटन होय'. ('An identifiable group of people contributing their efforts towards the attainment of goals is called organisation.'- McFarland)

उर्विक यांच्या मते, 'कोणतेही कार्य करण्यापूर्वी कोणत्या क्रिया आवश्यक आहेत हे ठरवून त्या क्रियांची जबाबदारी विशिष्ट व्यक्तींवर सोपवणे म्हणजे संघटन'. ('Organising is the determination of the activities necessary for action, arranging them in groups which may be assigned to particular individuals.'- Urwick)

वरील व्याख्यांच्या आधारे हे स्पष्ट होते कि संघटन हे एक असे कार्य आहे कि ज्यामध्ये कार्यांचे विभाजन केले जाते आणि ती कार्ये विशेष व्यक्तींच्या समूहाच्या साहाय्याने पूर्ण केली जातात. अश्या कार्यात आवश्यक असणाऱ्या कौशल्यांना 'संघटन कौशल्ये' म्हणून संबोधली जातात.

२.३ संघटन कौशल्यांचे महत्व व व्याप्ती

संघटन कौशल्ये कोणत्याही व्यक्तीच्या यशाचा पाया असतात. योग्य नियोजन, कार्यांचे वाटप आणि संसाधनांचे व्यवस्थापन करून कार्यक्षमता वाढविण्यात संघटन कौशल्ये महत्त्वाची भूमिका बजावतात. व्यावसायिक आणि व्यक्तिगत जीवनात यशस्वी होण्यासाठी या कौशल्यांचा वापर करून व्यक्ती आपली उद्दिष्टे सुलभतेने साध्य करू शकते. योग्य संघटन कौशल्यांमुळे वेळेचा अपव्यय कमी होतो, ताणतणाव कमी होतो, आणि कार्ये अधिक शिस्तबद्ध पद्धतीने पूर्ण केली जातात.

या कौशल्यांचा महत्त्वपूर्ण फायदा म्हणजे कार्यांमध्ये स्पष्टता येते, कारण यांमध्ये कामाचे नियोजन, प्राधान्यक्रम ठरविणे, आणि संसाधनांचा योग्य वापर करण्याची सवय विकसित होते. ही कौशल्ये वेळेच्या व्यवस्थापनासह तणाव कमी करण्यास मदत करतात आणि उत्पादनक्षमतेत भर घालतात. योग्य नियोजनामुळे आपली उद्दिष्टे वेळेत पूर्ण करणे सोपे होते आणि यशाचे प्रमाण वाढते.

- **कार्यक्षमता वाढवते:** संघटित नियोजनामुळे वेळेचा अपव्यय कमी होतो, ज्यामुळे कार्य अधिक प्रभावीपणे पूर्ण करता येतात.
- **उत्पादकता वाढवते:** प्राधान्यक्रम ठरवून योग्य कामे योग्य वेळी पूर्ण केल्यामुळे उत्पादनक्षमता वाढते.
- **तणाव कमी करते:** कामांचे नियोजन आणि वेळेचे व्यवस्थापन केल्यामुळे तणाव कमी होतो, ज्यामुळे कामात अधिक लक्ष केंद्रित करता येते.
- **उद्दिष्ट साध्य करणे सोपे होते:** संघटन कौशल्यांमुळे उद्दिष्टे स्पष्ट होतात आणि त्यांची पूर्तता करण्यासाठी योग्य वाटचाल करता येते.
- **संसाधनांचा योग्य वापर:** संघटित नियोजनामुळे संसाधनांचा योग्य वापर होतो आणि त्यांचा अपव्यय टाळता येतो.

संघटन कौशल्यांची व्याप्ती अत्यंत विस्तृत असून, ती केवळ व्यावसायिक किंवा व्यक्तिगत जीवनापुरती मर्यादित नसून सर्वच क्षेत्रांमध्ये महत्त्वाची भूमिका बजावते. वैयक्तिक जीवनात या कौशल्यांचा वापर करून व्यक्ती आपले दैनंदिन कामे नियोजित पद्धतीने पूर्ण करू शकते. यामध्ये आर्थिक व्यवस्थापन, गृह व्यवस्था, आणि व्यक्तिगत उद्दिष्टांच्या पूर्ततेचा समावेश होतो. यामुळे व्यक्ती आपल्या दैनंदिन क्रिया कार्यक्षमतेने आणि परिणामकारकतेने पार पाडू शकते, ज्यामुळे वेळेचा आणि संसाधनांचा योग्य वापर होतो.

व्यावसायिक जीवनात संघटन कौशल्यांचा वापर करून कर्मचारी प्रकल्प व्यवस्थापन, संसाधनांचे योग्य वाटप, आणि वेळेच्या नियोजनासोबतच इतर महत्त्वाच्या कामांमध्ये प्रभावीपणे काम करतात. प्रकल्प

व्यवस्थापनात संघटन कौशल्ये महत्त्वाची असतात, कारण त्याद्वारे मोठ्या प्रमाणातील कामे लहान उपप्रकल्पांमध्ये विभागली जातात, ज्यामुळे कार्याचे नियोजन सोपे होते आणि प्रत्येक घटक वेळेत पूर्ण होतो. याशिवाय, कामाच्या प्राधान्यक्रमाचे व्यवस्थापन, कार्यांचे वाटप, आणि कार्यसाधकता वाढविणे हे देखील संघटन कौशल्यांद्वारे साध्य होते.

तसेच, कार्यक्रम व्यवस्थापन (Event Management) किंवा गटात कार्य करणे यासारख्या इतर क्षेत्रांतही संघटन कौशल्ये महत्त्वाची ठरतात. उदाहरणार्थ, एखादा मोठा कार्यक्रम आयोजित करताना वेगवेगळ्या घटकांचे नियोजन करणे, त्या संबंधित लोकांना जबाबदाऱ्या वाटप करणे, आणि संपूर्ण कार्याची काळजी घेणे यासाठी संघटन कौशल्यांची आवश्यकता असते. गटात कार्य करताना या कौशल्यांद्वारे गटातील सदस्यांमध्ये समन्वय साधता येतो, ज्यामुळे गट कार्य अधिक कार्यक्षमतेने आणि सामूहिकपणे पूर्ण होते. तंत्रज्ञान, आरोग्य सेवा, शिक्षण, किंवा इतर कोणत्याही क्षेत्रातही संघटन कौशल्यांची व्याप्ती खूप मोठी आहे.

२.४ संघ बांधणी (Team Building)

संघ बांधणी हा एक महत्त्वपूर्ण प्रक्रियात्मक घटक आहे ज्याद्वारे व्यक्तींना एकत्र आणून कार्यक्षम संघ तयार केला जातो. संघ बांधणीचा मुख्य उद्देश हा असा एक गट तयार करणे आहे, ज्यामध्ये सर्व सदस्य एकमेकांशी समन्वय साधून, विश्वासाने व सहकार्याने काम करतील. यामुळे संघाचे एकत्रित कार्यक्षमता वाढते आणि प्रत्येक व्यक्तीचे कौशल्य सामूहिक यशाकडे वळवले जाते. संघ बांधणी हा केवळ तांत्रिक कौशल्यांचा विकास नसून, सामूहिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मानवी संबंधांची, संवादाची आणि विश्वासाची वाढ करतो.

संघ बांधणी प्रक्रियेत, विविध प्रकारच्या व्यक्ती ज्यांच्याकडे वेगवेगळी कौशल्ये, विचारसरणी आणि अनुभव असतात, त्यांना एकत्र आणून एकसंध, परिणामकारक संघ तयार केला जातो. प्रत्येक व्यक्तीचे अद्वितीय गुणधर्म आणि योगदान संघाच्या यशात महत्त्वाची भूमिका बजावतात. त्यामुळे संघ बांधणी केवळ कामाचे व्यवस्थापन नाही तर विविध दृष्टीकोन आणि संसाधने एकत्र आणणे हे देखील आहे.

व्यावसायिक आणि व्यक्तिगत जीवनात संघ बांधणी अत्यंत महत्त्वाची आहे कारण ती केवळ कार्यक्षमतेचा विकास करत नाही, तर गटातील व्यक्तींच्या भावनात्मक आणि मानसिक विकासालाही चालना देते. एकत्रित कामाच्या वातावरणात व्यक्तींचे संवाद कौशल्य, समस्या सोडविण्याची क्षमता, आणि परस्पर विश्वास वाढतो. यामुळे संघ अधिक आत्मविश्वासाने कार्य करू शकतो, आणि त्यांचे उद्दिष्ट अधिक परिणामकारकपणे साध्य करू शकतो.

संघ बांधणी म्हणजे वैयक्तिक योगदानकर्त्यांना एकत्र करून एकजूट संघ तयार करणे जे सामायिक उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी काम करते. अलेक्स (२००९) यांच्या मते, ''संघ बांधणी ही व्यक्तींच्या विविध कौशल्यांचा आणि अनुभवांचा एकत्रित वापर करून एक परिणामकारक कार्यसंघ तयार करण्याची कला आहे.''

२.४.१ कोणत्याही गतिविधींसाठी एक प्रभावी संघ तयार करणे

प्रभावी संघ तयार करणे ही कोणत्याही यशस्वी प्रकल्पाची किंवा कार्यक्रमाची प्राथमिक गरज असते. एकत्रित काम करण्याची क्षमता, कौशल्यांची पूरकता, स्पष्ट उद्दिष्टे, योग्य नेतृत्व आणि परस्पर सहकार्य या घटकांच्या सहाय्याने कोणत्याही संघाचा कार्यक्षमता वाढवता येते. यशस्वी संघ म्हणजे वेगवेगळ्या पार्श्वभूमी, अनुभव, कौशल्य आणि व्यक्तिमत्व असलेल्या लोकांचे एकत्रित ध्येय साध्य करण्यासाठी ठरवलेल्या उद्दिष्टांचा प्रवास.

कुठलीही गतिविधी, प्रकल्प किंवा उद्दिष्ट गाठण्यासाठी प्रभावी संघ तयार करणे अत्यंत महत्त्वाचे आहे. एका संघात विविध कौशल्ये, व्यक्तिमत्वे, आणि क्षमता असलेल्या व्यक्तींचा समावेश असतो, ज्यांचं सहकार्य आणि योग्य नेतृत्व आवश्यक असतं. संघ बांधणी म्हणजे वैयक्तिक योगदान करणार्या व्यक्तींना एकत्र आणून त्यांच्यामधून अधिकतम कार्यक्षमता साध्य करणे. संघ तयार करताना, संघातील प्रत्येक सदस्याच्या विशेष कौशल्यांचा विचार करून त्यांना योग्य जबाबदाऱ्या दिल्या जातात. हे केवळ कार्यक्षमतेसाठीच नाही, तर संघाच्या यशासाठीही आवश्यक असते.

एक प्रभावी संघ तयार करण्याची आवश्यकता पुढील मुद्द्यांच्या आधाराने स्पष्ट केली जाऊ शकते:

- **उत्पादकता वाढवणे:** संघातील प्रत्येक सदस्याचे कौशल्य एकत्रित करून कामाची गती वाढवता येते.
- **सुसंवाद आणि सहकार्य:** संघातील सदस्यांमध्ये प्रभावी संवादामुळे कार्यक्षमता आणि सहकार्य सुधारते.
- **समस्यांचे जलद निराकरण:** विविध विचारसरणी असलेले सदस्य एकत्र येऊन समस्यांचे समाधान जलद शोधतात.
- **यथायोग्य कामाचे विभाजन:** संघातील सदस्यांच्या कौशल्यानुसार कामाचे समर्पक विभाजन करता येते.

- **निर्णय घेण्याची प्रक्रिया सुलभ होते:** विविध दृष्टिकोनांमुळे निर्णय अधिक विवेकी आणि सर्वसमावेशक बनतात.
- **संघटनेतील सकारात्मक वातावरण:** प्रभावी संघामुळे कर्मचारी समाधानी राहतात, ज्यामुळे संघटनेतील वातावरण सकारात्मक राहते.

★ **प्रभावी संघ तयार करण्यासाठी आवश्यक बाबी**

प्रभावी संघ तयार करणे ही एक गुंतागुंतीची प्रक्रिया आहे ज्यासाठी विविध घटकांची एकत्रितपणे कार्यप्रणाली आवश्यक असते. संघाच्या यशस्वितेसाठी विविध बाबी महत्त्वाच्या असतात जसे की संघाचे उद्दिष्ट, नेतृत्व, सदस्यांची भूमिका, परस्पर नाते आणि कार्यप्रणाली. आता या बाबींचे सविस्तर विश्लेषण करू या:

स्पष्ट उद्दिष्टे (Clear Objectives): संघाच्या यशस्वी होण्यासाठी त्याचे उद्दिष्ट ठरवणे सर्वात महत्त्वाचे असते. उद्दिष्टे नेमकी, मोजता येण्याजोगी आणि वेळेत साध्य करण्याजोगी असावीत. संघातील प्रत्येक सदस्याला या उद्दिष्टांची स्पष्ट जाणीव असावी, कारण उद्दिष्टांमुळे त्यांना काय साध्य करायचे आहे हे समजते आणि त्या दिशेने प्रत्येकजण आपली जबाबदारी पार पाडू शकतो. जेव्हा उद्दिष्टे सुस्पष्ट असतात, तेव्हा संघाचा प्रत्येक सदस्य एकाच दिशेने वाटचाल करतो, ज्यामुळे कार्य अधिक सुसंवादित होते.

संघाच्या उद्दिष्टांची निश्चिती करताना "SMART" तत्त्व वापरले जाते, ज्याचा अर्थ आहे:

S: Specific (विशिष्ट)

M: Measurable (मोजता येण्याजोगी)

A: Achievable (साध्य करण्याजोगी)

R: Relevant (संबंधित)

T: Time-bound (वेळेत पूर्ण करण्यायोगी)

उदाहरणार्थ, एखाद्या संघाचे उद्दिष्ट उत्पादनाची गुणवत्ता सुधारण्याचे असेल, तर त्याचे विशिष्ट परिमाण आणि कालमर्यादा ठरवली पाहिजे. यामुळे प्रत्येक सदस्याला उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी कोणत्या गोष्टींवर लक्ष केंद्रित करावे लागेल हे समजते.

योग्य नेतृत्व (Effective Leadership): प्रभावी संघ तयार करण्यासाठी नेतृत्वाचे महत्त्व खूप मोठे आहे. एक नेता संघाच्या सर्व सदस्यांना मार्गदर्शन करतो, त्यांना प्रेरणा देतो, आणि कार्यप्रणालीत कोणताही गोंधळ टाळण्याचे काम करतो. नेतृत्वाची भूमिका संघातली ऊर्जा वाढवण्याचे आणि सदस्यांना त्यांची क्षमता ओळखून देण्याचे काम करते. चांगले नेतृत्व म्हणजे संघाला योग्य मार्गावर ठेवणे आणि त्यांच्या यशाचे

दिशादर्शन करणे. परंतु याचबरोबर नेता केवळ आदेश देणारा नसावा; त्याने संघाच्या विचारांना समजून घेऊन त्यांना योग्य पद्धतीने मार्गदर्शन करावे.

एक नेता संघाच्या अडचणींवर मात करून सदस्यांना एकत्र आणतो, त्यांच्यामधील संघर्ष सोडवतो आणि त्यांना अधिक चांगल्या पद्धतीने काम करण्यासाठी प्रेरित करतो. उत्तम नेतृत्वामुळे संघाच्या कार्यप्रदर्शनात मोठी वाढ होते. उदाहरणार्थ, "Transformational Leadership" पद्धत प्रभावी ठरू शकते ज्यात नेता संघाला नवी ऊर्जा आणि प्रेरणा देतो, संघाच्या उद्दिष्टांसाठी जाणीवपूर्वक योगदान देण्यासाठी प्रेरित करतो.

सदस्यांची भूमिका आणि कौशल्ये (Clear Roles and Appropriate Skills): संघातील प्रत्येक सदस्याने आपली भूमिका स्पष्टपणे जाणून घेतलेली असावी. यामुळे जबाबदारीचे स्पष्ट विभाजन होते आणि कोणत्याही प्रकारचा गोंधळ निर्माण होत नाही. प्रत्येक सदस्याने त्याच्या भूमिकेची पूर्तता करण्यासाठी आवश्यक कौशल्ये असणे अत्यावश्यक आहे. संघाने आपापल्या भूमिकांनुसार काम केले की, कार्याचे नियोजन आणि वाटप सुलभ होते.

संघाचे कार्यप्रणाली व्यवस्थापित करताना "Belbin's Team Roles" सारख्या मॉडेल्सचा वापर होऊ शकतो. बेलबिनने संघातील विविध प्रकारच्या भूमिकांचे वर्णन केले आहे जसे की "Coordinator", "Implementer", "Monitor Evaluator", इत्यादी. या भूमिकांनुसार सदस्यांची निवड केल्यास संघ अधिक संतुलित होतो आणि कार्यप्रणाली अधिक प्रभावी ठरते.

सुसंवाद आणि सहयोग (Communication and Collaboration): संघातील यशस्वी कामकाजासाठी खुला आणि स्पष्ट सुसंवाद आवश्यक आहे. सुसंवादामुळे समस्या निर्माण होण्यापूर्वीच त्यावर उपाय शोधणे सोपे होते. प्रत्येक सदस्याने एकमेकांशी विचारांची देवाणघेवाण करणे, सूचना आणि अभिप्राय देणे अत्यंत महत्त्वाचे आहे. संघातील सुसंवादामुळे सामूहिक निर्णय घेण्याची प्रक्रिया सुकर होते आणि कोणताही अडथळा निर्माण न होता काम अधिक जलद होते.

सुसंवादाच्या प्रभावी पद्धतींमध्ये नियमित बैठकांचे आयोजन, तंत्रज्ञानाचा वापर (जसे की ईमेल, चॅट्स), आणि इतर संवाद माध्यमांचा वापर असू शकतो. यामुळे सदस्यांना नेहमी संघाच्या चालू स्थितीची माहिती मिळते आणि त्यांना कोणत्या दिशेने काम करायचे आहे याबद्दल स्पष्टता मिळते.

परस्पर नाते आणि विश्वास (Interpersonal Relationships and Trust): संघाच्या प्रत्येक सदस्यांमध्ये परस्पर आदर, सन्मान आणि विश्वास असणे अत्यंत महत्त्वाचे आहे. परस्पर नातेसंबंध चांगले असतील तर सदस्यांमध्ये आत्मविश्वास वाढतो आणि ते अधिक चांगले कार्य करतात. समस्या निर्माण झाल्यास त्याचे निराकरण एकमेकांशी संवाद साधून करता येते. यासाठी संघातील सदस्यांनी एकमेकांच्या मतांचा आदर करणे आणि निर्णय प्रक्रियेत सामील होणे महत्त्वाचे असते.

''मानसशास्त्रीय सुरक्षितता'' (Psychological Safety) ही संकल्पना या बाबतीत अत्यंत महत्त्वाची आहे, जिथे प्रत्येक सदस्याला आपले मत मांडण्याचे स्वातंत्र्य असते. विश्वास आणि सुरक्षिततेचे वातावरण असल्यास संघातील समस्या लवकर सुटतात आणि कार्यप्रदर्शन सुधारते.

समस्यांचे निराकरण (Problem Solving) संघाने समस्यांचा सामना करण्याची आणि त्यांचे निराकरण करण्याची क्षमता असणे आवश्यक आहे. कोणत्याही संघाला अडथळ्यांचा सामना करावा लागतो. त्यासाठी समस्या ओळखणे, त्यांचे विश्लेषण करणे, आणि योग्य उपाय शोधणे हे महत्त्वाचे आहे. संघ एकत्रितपणे निर्णय घेतो तेव्हा समस्यांचा प्रभावीपणे निराकरण होतो.

संघाने समस्या निराकरणासाठी विविध तंत्रांचा अवलंब केला पाहिजे, जसे की "Brainstorming", "Fishbone Diagram" किंवा "Root Cause Analysis" वापरले पाहिजेत. यामुळे समस्या सोडवण्याची क्षमता वाढते आणि अडचणींवर सहज मात करता येते.

संघटन कौशल्ये आणि कार्यप्रणाली (Organizational Skills and Processes): संघाची कार्यप्रणाली सुव्यवस्थित असावी. कामाचे नियोजन, कार्यविभागणी, संसाधनांचा योग्य वापर आणि वेळेचे व्यवस्थापन यामुळे संघ अधिक कार्यक्षम बनतो. कार्याचे स्पष्ट नियोजन असल्यास कोणतेही काम अर्धवट राहणार नाही, आणि कार्याचे वितरण योग्य प्रकारे होईल.

संघाने प्रक्रियेच्या प्रत्येक टप्प्याची स्पष्टता असावी. कोणते निर्णय कसे घ्यायचे, कोणती कामे कोणत्या वेळेत पूर्ण करायची, आणि संसाधनांचे नियोजन कसे करायचे हे सर्व सदस्यांनी समजून घ्यावे.

सतत सुधारणा (**उेपींळपीेी खार्ीिशाशपीं**): संघाला सतत सुधारणा करण्याची आणि नवीन तंत्रज्ञान तसेच पद्धतींचा अवलंब करण्याची तयारी असावी. संघाच्या कार्यक्षमतेत सुधारणा घडवून आणण्यासाठी वेळोवेळी कामाचे परीक्षण आणि त्यावर उपाय शोधणे आवश्यक असते. यामुळे संघाची काम करण्याची क्षमता वाढते.

★ प्रभावी संघ तयार करतेवेळी विचारात घेतले जाणारे काही सिद्धांत

प्रभावी संघ तयार करण्यासाठी उद्दिष्टांची स्पष्टता, उत्तम नेतृत्व, कार्याचे योग्य विभाजन, सुसंवाद, विश्वास, आणि कार्यप्रणालींचे उत्तम व्यवस्थापन महत्त्वाचे आहे. या घटकांमध्ये संतुलन साधल्यास संघाचे उद्दिष्ट साध्य होण्याची शक्यता जास्त असते. संघ तयार करताना अनेक पद्धती, सिद्धांत आणि तंत्रांचा अवलंब केला जातो. त्याद्वारे संघातील सदस्यांचा योग्य वापर, कामाचे नियोजन, प्रभावी संवाद, आणि त्यातून मिळणारे निकाल साध्य करता येतात. यामुळे संघ बांधणी ही एक कला आणि विज्ञान आहे, ज्याचे योग्य नियोजन केल्यास अधिकाधिक यश मिळू शकते. एक प्रभावी संघ तयार करण्याचे काही सिद्धांत पुढीलप्रमाणे,

A. कॅट्सनबॅच आणि स्मिथ मॉडेल (संघांचे विवेकी ज्ञान):

कॅट्सनबॅच आणि डग्लस स्मिथ यांनी त्यांच्या प्रसिद्ध पुस्तकात The Wisdom of Teams (संघांचे विवेकी ज्ञान) या मॉडेलची मांडणी केली आहे. या मॉडेलमध्ये त्यांनी प्रभावी संघ तयार करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या घटकांचा अभ्यास केला आहे. कॅट्सनबॅच आणि स्मिथ यांनी त्यांच्या संशोधनात असे दर्शवले आहे की उच्च कार्यक्षम संघ काही विशिष्ट घटकांमुळे इतरांपेक्षा वेगळ्या ठरतात, आणि यामुळेच त्या जास्त कार्यक्षम, सहकार्यशील आणि यशस्वी ठरतात.

हे मॉडेल मुख्यतः पाच महत्त्वाच्या घटकांवर आधारित आहे, जे एखाद्या संघाच्या यशस्वितेत मोलाचे योगदान देतात. या पाच घटकांचा सखोल अभ्यास केल्यास, कोणत्याही टीमला त्यांच्या उद्दिष्टांमध्ये यश मिळवणे अधिक सोपे होते.

१. लहान आकार: संघाचा आकार छोटा असावा, म्हणजेच साधारणतः ५ ते १२ सदस्यांची टीम हे सर्वोत्तम प्रमाण आहे. खूप मोठ्या संघामध्ये संवाद, समन्वय आणि जबाबदारी यांची समस्या निर्माण होऊ शकते. त्यामुळे, लहान आणि नियंत्रित आकाराच्या टीम्सना एकमेकांशी अधिक चांगले संवाद साधणे शक्य होते, जे त्यांच्या यशाचे प्रमुख कारण ठरते.

२. पूरक कौशल्ये: संघामधील सदस्यांकडे विविध कौशल्ये असावेत. कोणत्याही संघाला तांत्रिक कौशल्ये, समस्येचे निराकरण करण्याची क्षमता आणि आंतरवैयक्तिक कौशल्ये असणे आवश्यक आहे. या विविध कौशल्यांच्या आधारे संघाला अधिक चांगली धोरणे आखता येतात, आणि समस्या सोडवणे अधिक प्रभावी ठरते.

३. सामान्य उद्दिष्ट: संघामधील सर्व सदस्यांनी एक समान उद्दिष्ट ठेवणे आवश्यक आहे. हे उद्दिष्ट स्पष्ट, ठोस आणि सर्वांसाठी समजण्याजोगे असावे. सामान्य उद्दिष्ट हे संघाला एकत्र आणते आणि त्यांना एकाच दिशेने काम करण्यास प्रेरणा देते. या उद्दिष्टामुळे संघामधील सदस्यांना एकत्र काम करण्याची प्रेरणा मिळते आणि ते एकमेकांशी सहकार्याने काम करतात.

४. विशिष्ट कार्यक्षमता लक्ष्ये: संघाला विशिष्ट आणि मोजता येण्यासारखी कार्यक्षम लक्ष्ये असावीत. यामुळे संघाचे लक्ष एकत्रित राहते आणि त्यांच्या कामगिरीचे मापन करणे सोपे होते. यश मिळवण्यासाठी, संघाच्या प्रत्येक सदस्याने आपली जबाबदारी ओळखणे आणि त्या अनुरूप काम करणे आवश्यक आहे. हे लक्ष्ये मिळवण्यासाठी स्पष्ट आणि मोजण्याजोगे असावे, जेणेकरून संघाच्या प्रगतीचे मापन आणि विश्लेषण करता येईल.

५. परस्पर उत्तरदायित्व: संघामधील सदस्यांनी एकमेकांच्या कामासाठी जबाबदार असावे. परस्पर उत्तरदायित्व हे संघामधील प्रत्येक सदस्याला आपली जबाबदारी समजून घेण्यास मदत करते आणि ते इतर सदस्यांनाही त्यांच्या कामासाठी जबाबदार ठेवू शकतात. परस्पर उत्तरदायित्वामुळे संघामध्ये सामूहिक उत्तरदायित्वाची भावना तयार होते, ज्यामुळे काम अधिक परिणामकारक ठरते.

कॅट्सनबॅच आणि स्मिथ यांच्या मॉडेलनुसार, एक प्रभावी टीम तयार करण्यासाठी यातील सर्व घटकांची पूर्तता करणे आवश्यक आहे. या मॉडेलमुळे असे समजते की फक्त योग्य कौशल्ये आणि योग्य दिशा पुरेशी नाहीत, तर टीममधील सदस्यांनी एकत्र काम करणे, परस्पर विश्वास निर्माण करणे, आणि सामूहिक उद्दिष्टांच्या दिशेने एकत्रित प्रयत्न करणे हे महत्त्वाचे आहे. त्यांच्या मॉडेलने हे सिद्ध केले आहे की टीममधील विविधता, उत्तम संवाद आणि परस्पर उत्तरदायित्वामुळे टीमला यश प्राप्त होते.

कॅट्सनबॅच आणि स्मिथ मॉडेल हे टीम बांधणीच्या प्रक्रियेत एक महत्त्वपूर्ण टप्पा आहे. टीम तयार करताना या घटकांचा योग्य वापर केल्यास, कोणतीही टीम अधिक कार्यक्षम, संगठित आणि यशस्वी होऊ शकते. हे मॉडेल केवळ उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठीच नाही, तर एकत्र काम करण्याच्या संस्कृतीचा भाग म्हणूनही महत्त्वाचे आहे.

B. ब्रूस एल. बोमनचे जीआरपीआय मॉडेल (GRPI Model)

ब्रूस एल. बोमन यांनी जीआरपीआय (GRPI) मॉडेलची मांडणी केली, जे संघटनातील कार्यक्षमता आणि यश मिळवण्यासाठी महत्त्वपूर्ण चार घटकांवर आधारित आहे. GRPI म्हणजे Goals (उद्दिष्टे), ठेश्रशी (भूमिका), Processes (प्रक्रिया), and Interpersonal Relationships (आंतरवैयक्तिक नातेसंबंध) या चार घटकांचा संक्षेप आहे. हे मॉडेल विशेषतः टीमच्या यशासाठी आवश्यक असलेल्या घटकांना विचारात घेते आणि संघटनातील समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी एक मार्गदर्शक म्हणून काम करते. यामध्ये स्पष्ट उद्दिष्टे, जबाबदाऱ्या, प्रक्रिया आणि आंतरवैयक्तिक नातेसंबंध यांचा समावेश होतो. हे घटक एकत्रितपणे संघटनातील संघर्ष, गोंधळ आणि अप्रभावीपणा कमी करण्यास मदत करतात.

जीआरपीआय मॉडेलचे घटक खालीलप्रमाणे,

G- Goals (उद्दिष्टे): कोणत्याही संघाची यशस्वी वाटचाल करण्यासाठी उद्दिष्टे स्पष्ट, विषयानुरूप आणि सर्व सदस्यांना समजलेली असावी लागतात. टीमच्या सदस्यांना संघाचे ध्येय काय आहे, याची स्पष्टता असावी. या उद्दिष्टांचा सर्व सदस्यांमध्ये सामंजस्य असावे, ज्यामुळे सर्वजण एकाच दिशेने काम करू

शकतील. ज्या संघात स्पष्ट उद्दिष्टे नसतात, तिथे गोंधळ आणि चुकीच्या अपेक्षा निर्माण होतात, ज्यामुळे कार्यक्षमता कमी होते.

R- Roles (भूमिका): संघातील प्रत्येक सदस्याला आपली जबाबदारी आणि भूमिका स्पष्टपणे समजली पाहिजे. योग्य भूमिका आणि जबाबदाऱ्या स्पष्ट केल्यामुळे कोण काय करणार, कोणाची जबाबदारी काय आहे याबद्दल कोणत्याही प्रकारचा गोंधळ किंवा मतभेद होत नाहीत. भूमिका स्पष्ट असतील तर कार्याचे वितरण योग्य रीतीने होते आणि प्रत्येक सदस्य आपापल्या जबाबदारीत पूर्णपणे काम करतो. संघात भूमिकांची स्पष्टता नसल्यास जबाबदाऱ्या नीट पार पडत नाहीत आणि संघात संघर्ष उद्भवू शकतो.

P- Processes (प्रक्रिया): प्रक्रिया म्हणजे निर्णय घेणे, संवाद साधणे आणि कार्य व्यवस्थापन यासाठी ठरवलेली प्रणाली. संघामध्ये ठरावीक प्रक्रियांचे पालन केल्यामुळे कामांमध्ये सुसूत्रता राहते. योग्य निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेची आणि कामांची योजना ठरवून काम केले जाते. संवाद साधण्याचे निश्चित मार्ग असल्यामुळे संदेश पोहोचवण्यात कोणताही गोंधळ होत नाही. संघातील प्रत्येक सदस्याने प्रक्रियांचे अनुसरण करणे आवश्यक असते, जेणेकरून कार्य सुसंगत राहतील आणि वेळेत पूर्ण होतील.

I- Interpersonal Relationships (आंतरवैयक्तिक नातेसंबंध): संघामधील सदस्यांमध्ये परस्पर विश्वास, आदर आणि संवाद यांचे नाते दृढ असावे. संघाच्या कार्यक्षमतेसाठी टीममधील सदस्यांमधील परस्पर नातेसंबंध महत्त्वाचे असतात. यामध्ये एकमेकांचा आदर करणे, समस्या सोडवताना परस्पर संवाद साधणे, तसेच वादविवाद झाल्यास ते शांततेने सोडवणे या गोष्टींचा समावेश होतो. चांगल्या आंतरवैयक्तिक नातेसंबंधांमुळे संघ अधिक सहकार्यशील आणि एकत्रित राहतो, ज्यामुळे यशस्वी कामगिरी होते.

GRPI मॉडेल संघटनेतील सर्व महत्त्वाच्या घटकांची स्पष्टता, समन्वय, आणि कार्यक्षमतेला वाढवण्याचे साधन आहे. हा दृष्टिकोन संघाला त्यांच्या उद्दिष्टांच्या दिशेने प्रभावीपणे काम करण्यास आणि एकत्रित सहकार्य साधण्यास मदत करतो. सर्व सदस्यांच्या भूमिकांची, प्रक्रिया आणि नातेसंबंधांची स्पष्टता असल्यामुळे संघ गोंधळापासून आणि संघर्षांपासून दूर राहतो. संघाचे उद्दिष्ट, भूमिका, प्रक्रिया, आणि नातेसंबंध यांचा समतोल राखून काम केल्यास कार्यक्षमता वाढते आणि उद्दिष्टे साध्य होतात.

संघ तयार करताना आणि त्यांचे उद्दिष्टे साध्य करताना जीआरपीआय मॉडेल उपयुक्त ठरते. हे मॉडेल कोणत्याही प्रकारच्या संघाच्या यशस्वी संचालनासाठी आवश्यक असलेले घटक स्पष्ट करते. या मॉडेलच्या मदतीने संघाने आपले उद्दिष्टे, भूमिकांचे वितरण, प्रक्रिया आणि आंतरवैयक्तिक नातेसंबंध यांचा विचार करणे आणि त्यांचा प्रभावीपणे वापर करणे महत्त्वाचे आहे. यामुळे संघातील संवाद, निर्णय घेणे, आणि कामाची प्रक्रिया सुधारते, ज्यामुळे कार्यक्षमतेत वाढ होते.

C. ला-फास्टो आणि लार्सन यांचे टीमवर्क आणि सहयोगाचे पाच डायनॅमिक्स (LaFasto and Larson's Five Dynamics of Teamwork and Collaboration)

फ्रँक ला-फास्टो आणि कार्ल लार्सन यांनी यशस्वी संघांचा अभ्यास करून हे मॉडेल विकसित केले आहे. त्यांच्या संशोधनातून असे आढळले की संघाच्या यशात व्यक्तींचे योगदान महत्त्वाचे असतो. या मॉडेलमध्ये संघात कार्यरत असलेल्या व्यक्तींचे योगदान कसे असावे आणि त्यामध्ये कोणते घटक महत्त्वाचे आहेत, यावर लक्ष केंद्रित केले जाते. हे पाच डायनॅमिक्स संघटनेची कार्यक्षमता वाढवण्यासाठी आणि एकत्रित कार्य करण्यासाठी अत्यावश्यक आहेत.

- **संघातील सदस्य (Team Member)**: कोणत्याही यशस्वी संघामध्ये योग्य कौशल्ये, ज्ञान आणि सकारात्मक दृष्टीकोन असणारे सदस्य असणे आवश्यक आहे. प्रत्येक सदस्याने आपले कौशल्य संघाच्या ध्येयांच्या पूर्ततेसाठी वापरावे लागते. संघात असलेल्या प्रत्येक सदस्याचा आपल्या जबाबदाऱ्या पार पाडण्याचा निर्णय, त्याच्या कामाची गुणवत्ता आणि त्याचा सहभाग यावर संपूर्ण संघाच्या यशाचे मापन केले जाते. प्रत्येक सदस्याने संघाच्या उद्दिष्टांशी जुळवून घेतले पाहिजे.

- **संघातील नातेसंबंध (Team Relationships)**: संघातील सदस्यांमध्ये खुला संवाद, विश्वास आणि आदर असणे अत्यंत महत्त्वाचे आहे. सदस्यांमध्ये विश्वासाचे वातावरण असल्यास ते एकमेकांशी उत्तम संवाद साधू शकतात आणि समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी एकत्र काम करू शकतात. जेव्हा सदस्यांमध्ये परस्पर आदर आणि विश्वास असेल, तेव्हा संघ एकत्रितपणे उत्तम कार्य करतो आणि दीर्घकालीन यश मिळवतो. यामध्ये तणावमुक्त, मित्रत्वाचे नाते असावे आणि संघाचे यश सर्व सदस्यांमध्ये सामायिक केले पाहिजे.

- **संघ समस्या सोडवणे (Team Problem Solving)**: कोणत्याही संघामध्ये समस्यांचा सामना होणे अपरिहार्य आहे, परंतु त्या समस्यांचे निराकरण करण्याची क्षमता संघाच्या यशासाठी निर्णायक ठरते. संघाने एकत्र येऊन समस्यांचे समाधान शोधणे आवश्यक आहे. समस्यांवर विचारविनिमय करणे, प्रत्येकाच्या कल्पना ऐकून निर्णय घेणे आणि त्यानुसार कृती करणे याची आवश्यकता असते. संघाने आव्हानांचा सामना करण्यासाठी सर्जनशील पद्धतींनी समस्या सोडवणे आणि दीर्घकालीन उपाय शोधणे महत्त्वाचे असते.

- **संघ नेतृत्व (Team Leadership)**: एक यशस्वी संघ तयार करण्यासाठी नेतृत्व महत्वाची भूमिका बजावते, परंतु नेतृत्वाने संघावर हुकूमत गाजविण्यापेक्षा समर्थन आणि मार्गदर्शन करणे महत्त्वाचे आहे. नेता संघाच्या उद्दिष्टांना साध्य करण्यासाठी सहाय्यक असावा, त्याने स्पष्ट दिशा देऊन मार्गदर्शन करावे, परंतु संघाच्या प्रत्येक सदस्याला स्वातंत्र्य आणि निर्णय घेण्याची मुभा द्यावी. उत्तम नेतृत्वामुळे संघात प्रेरणा वाढते आणि संघ प्रभावीपणे काम करू शकतो.

- **संघाचे संघटन (Team Organization)**: संघाच्या यशासाठी स्पष्ट रचना आणि उद्दिष्टांचा अर्थ असावा लागतो. प्रत्येक सदस्याला आपल्या कार्याचे स्वरूप, कामाची दिशा आणि उद्दिष्टे स्पष्टपणे समजली पाहिजेत. संघाच्या कार्याचे उद्दीष्ट, कार्यप्रणाली आणि ठोस दिशा असली की संघ चांगले कार्य करू शकतो. रचनेची स्पष्टता नसेल तर संघाच्या कामात गोंधळ आणि अप्रभावीपणा येतो.

हे मॉडेल अशा संघांसाठी उपयुक्त आहे ज्यांना त्यांच्या कार्यप्रणालीत सुधारणा करायची आहे आणि ज्या संघांना आपले उद्दिष्टे साध्य करायची आहेत. यामधील प्रत्येक घटक म्हणजे योग्य सदस्यांची निवड, नातेसंबंध, समस्या सोडवणे, नेतृत्व, आणि संघटनेची स्पष्टता हे संघाच्या कार्यक्षमतेसाठी आवश्यक आहे. जेव्हा संघ या पाच डायनॅमिक्समध्ये सुधारणा करतो, तेव्हा तो जास्त परिणामकारक आणि यशस्वी ठरतो.

ला-फास्टो आणि लार्सन यांचे मॉडेल संघटनातील कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी एक महत्त्वपूर्ण मार्गदर्शक आहे. या पाच डायनॅमिक्समुळे संघातील प्रत्येक सदस्याला आपले योगदान कसे द्यायचे, समस्यांवर कसे काम करायचे, आणि नेतृत्वाने आपला संघ कसा मार्गदर्शन करायचा हे समजते. त्यामुळे संघ अधिक एकत्रितपणे आणि प्रभावीपणे कार्य करतो, ज्यामुळे त्यांचा यशाचा मार्ग सुकर होतो.

D. बेलबिनचे टीम रोल्स (Belbin's Team Roles)

संघातील प्रत्येक सदस्य एक विशिष्ट भूमिका निभावत असतो. संघाच्या यशस्वीतेसाठी प्रत्येक व्यक्ती व त्यांच्या विविध भूमिका ह्या अत्यंत महत्वाच्या समजल्या जातात. हे एक महत्त्वपूर्ण मॉडेल आहे, ज्याचा उपयोग संघातील व्यक्तींना त्यांच्या भूमिका आणि योगदान यांच्याशी संबंधित आहे. बेलबिनचे संघ भूमिकांचे मॉडेल डॉ. मेरिडिथ बेलबिन यांनी १९७० च्या दशकात विकसित केले. कोणत्याही संघामध्ये विविध प्रकारच्या भूमिकांची आवश्यकता असते, आणि प्रत्येक भूमिका संघाच्या यशस्वीतेसाठी अत्यंत महत्त्वाची असते असे प्रतिपादन बेलबिन यांनी ह्या मॉडेल मध्ये केले आहे.

बेलबिनने टीमच्या यशस्वीतेसाठी ९ प्रमुख भूमिका ओळखल्या आहेत. या भूमिकांमध्ये प्रत्येक व्यक्तीच्या कार्यशैलीनुसार आणि स्वभावानुसार त्या संघात कशी भूमिका बजावते याचे स्पष्टीकरण दिले जाते. प्रत्येक भूमिका एकमेकांपासून वेगळी असून, तिचा परिणाम संघाच्या कार्यक्षमतेवर वेगळा असतो. बेलबिनचे मॉडेल हे संघातील विविधतेचा आदर करीत, प्रत्येकाची वेगळी ताकद, कौशल्ये आणि कमकुवतपणा यावर आधारित असते.

बेलबिन टीम रोल्स मॉडेल हे सिद्ध करते की प्रत्येक संघातील सदस्यांची विविधता आणि कौशल्ये कशी महत्त्वाची आहेत. हे मॉडेल संघाच्या कार्यक्षमतेला वाढवण्यासाठी आणि त्यांना विविध चाचण्यांत यश मिळवण्यासाठी मदत करते. बेलबिनच्या सिद्धांतानुसार, कोणत्याही संघात काही सदस्यांचे योगदान जास्त महत्वाचे असते, तर काही सदस्यांच्या भूमिकेचे प्रभाव कमी असू शकतात, परंतु संघाच्या उद्दिष्टांमध्ये सर्वांचे योगदान महत्त्वाचे असते.

1. Plant (सर्जनशील विचारक):

भूमिका: सर्जनशील विचारक हा व्यक्ती संघात नवीन कल्पना आणण्याचे काम करतो. या व्यक्तीमध्ये सर्जनशीलता आणि नाविन्यपूर्ण विचारांची क्षमता असते. ते समस्यांचे सर्जनशील उपाय शोधतात, आणि नवीन मार्ग शोधण्यास उत्सुक असतात.

कमतरता: कधी कधी सर्जनशील विचारक इतरांच्या विचारांकडे दुर्लक्ष करतो किंवा त्याच्या कल्पना फारच अव्यवहार्य असू शकतात. त्यांना संघात एकत्रित काम करण्यास कधी कधी त्रास होऊ शकतो.

2. **Resource Investigator (संसाधन शोधक)**:

भूमिका: संसाधन शोधक हा संघासाठी बाहेरून संसाधने, माहिती आणि संधी शोधून आणतो. हे लोक उत्साही, ऊर्जा असलेले, आणि नवीन संपर्क तयार करण्यास तत्पर असतात. ते संघाच्या बाहेरच्या जागतिक संपर्कांसह जोडण्याचे काम करतात.

कमतरता: कधी कधी ते आपल्या कार्यावर लक्ष केंद्रित करण्याऐवजी इतर गोष्टींमध्ये अडकून जातात, आणि त्यांच्या उत्साहाचा परिणाम कमी होऊ शकतो.

3. **Coordinator (संयोजक)**:

भूमिका: संयोजक हे नेतृत्वकर्ते असतात, जे संघातील सदस्यांना एकत्र आणून, त्यांच्यात ताळमेळ साधण्याचे काम करतात. ते संघाच्या उद्दिष्टांवर लक्ष केंद्रीत ठेवतात आणि संघात कामाचे प्रतिनिधित्व करतात.

कमतरता: ते कधी कधी इतरांवर अवलंबून राहण्याचा धोका निर्माण करू शकतात, तसेच नेतृत्व करण्याच्या अतिचकटतेमुळे संघात दबाव निर्माण होऊ शकतो.

4. **Shaper (आकार देणारा):**

भूमिका: हा संघात ऊर्जा आणि धैर्य निर्माण करतो. तो इतरांना आव्हाने स्वीकारण्यासाठी आणि कठोर परिश्रम करण्यासाठी प्रेरित करतो. त्याच्याकडे एक द्रष्टा आणि कठोर विचार असतो.

कमतरता: कधी कधी आकार देणारा इतरांच्या भावना दुर्लक्षित करतो आणि आक्रमक वर्तनामुळे संघातील सदस्यांमध्ये दबाव निर्माण करू शकतो.

5. **Monitor Evaluator (मूल्यमापन करणारा निरीक्षक)**:

भूमिका: मूल्यमापन करणारा निरीक्षक हा संघाच्या निर्णय प्रक्रियेमध्ये अत्यंत महत्त्वाची भूमिका बजावतो. त्याच्याकडे तार्किक विचार करण्याची क्षमता असते, आणि तो कोणत्याही प्रस्तावाचा तर्कशुद्धरित्या विचार करून मूल्यांकन करतो.

कमतरता: कधी कधी हे लोक फारच गंभीर असतात आणि त्यांचा उत्साह कमी असू शकतो. त्यामुळे संघातील उत्साह कमी होण्याची शक्यता असते.

6. **Team worker (संघकर्मी)**:

भूमिका: संघकर्मी हा संघातील सहकार्य वाढवण्यासाठी कार्य करतो. तो मतभेद मिटवतो आणि सर्वांमध्ये एकात्मता वाढवतो. त्याला इतरांचे विचार ऐकणे आणि त्यांच्याशी संवाद साधणे आवडते.

कमतरता: कधी कधी ते संघर्ष टाळण्यासाठी निर्णय घेण्यात टाळाटाळ करतात, आणि कठीण परिस्थितींमध्ये त्यांचे योगदान कमी होऊ शकते.

7. Implementer (अंमलबजावणी करणारा):

भूमिका: अंमलबजावणी करणारा हा संघातील कल्पना आणि धोरणांना कार्यात रूपांतर करतो. तो संघाच्या उद्दिष्टांना व्यवहार्य बनवण्याचे काम करतो.

कमतरता: कधी कधी ते नवकल्पनांना स्वीकारण्यास विरोध करतात, आणि ते बदलांबाबत धीमे असू शकतात.

8. Completer/ Finisher (पूर्णत्व आणणारा/ पूर्ण करणारा):

भूमिका: हे संघातील कार्याची तपशीलवार पूर्णता सुनिश्चित करतात. त्यांना कामाची अचूकता आवडते आणि ते कार्याच्या प्रत्येक टप्प्याचे सूक्ष्म निरीक्षण करतात.

कमतरता: कधी कधी यांची अति काळजी आणि तपशीलवार कामामुळे ताण निर्माण होऊ शकतो.

9. Specialist (विशेषज्ञ):

भूमिका: विशेषज्ञ हा संघातील विशिष्ट कौशल्य आणि ज्ञान असलेल्या व्यक्तीचा प्रतिनिधित्व करतो. तो संघाला तांत्रिक किंवा विशिष्ट क्षेत्रातील मार्गदर्शन प्रदान करतो.

कमतरता: विशेषज्ञ कधी कधी संघाच्या व्यापक उद्दिष्टांवर लक्ष केंद्रित करण्याऐवजी केवळ आपल्या क्षेत्रावर लक्ष केंद्रित करू शकतो.

काहीवेळा बेलबिनच्या भूमिकांमध्ये इतर सदस्यांकडून विरोध आणि मतभेद येऊ शकतात, कारण प्रत्येकाच्या कार्यशैली आणि दृष्टिकोनांमध्ये फरक असतो. तसेच, कधी कधी एकाच व्यक्तीला एकापेक्षा अधिक भूमिका घ्याव्या लागू शकतात, ज्यामुळे कार्यांमध्ये ताळमेळ घालणे कठीण होते.

२.४.२ संघ विकासाचे टप्पे

संघ विकासाची आवश्यकता कोणत्याही उपक्रमाच्या यशासाठी अत्यंत महत्त्वपूर्ण आहे. संघाच्या विकासामध्ये सदस्यांमध्ये नियमित व सकारात्मक संवाद होणे, त्यांच्या कार्यांत व विचारात एकवाक्यता असणे, तसेच आपापसांत सहकार्य असणे अत्यंत आवश्यक ठरते कारण ते संघाला सामूहिक उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी प्रेरित करते. संघ विकासामुळे एकमेकांच्या क्षमतांचा योग्य वापर करून संघातील ताण-तणाव कमी होतो आणि निर्णय प्रक्रिया अधिक जलद आणि परिणामकारक होते. शिवाय, संघाच्या उद्दिष्टांची स्पष्टता, कार्यपद्धती, आणि समस्यांचे समाधान सुलभ होते. यामुळे संघ अधिक प्रभावी बनतो आणि त्यांच्या कार्यक्षमतेत लक्षणीय वाढ होते.

येथे संघ विकासासाठी आवश्यक असलेल्या बाबी सविस्तरपणे आणि उदाहरणासह स्पष्ट केल्या गेल्या आहेत, ज्यामुळे संघाच्या कार्यक्षमतेत सुधारणा घडवून आणता येते. संघ विकसित करताना या बाबींचा विचार केल्यास त्याचे कार्यक्षेत्र व उद्दिष्टे परिणामकारकपणे साध्य करता येतात.

सुस्पष्ट उद्दिष्टे: संघातील प्रत्येक सदस्याला त्यांचे उद्दिष्ट स्पष्ट असणे अत्यावश्यक आहे. यामुळे सर्व सदस्य एकाच दिशेने काम करण्यासाठी प्रेरित होतात. उदाहरणार्थ, एखादा प्रकल्प पूर्ण करायचा असेल, तर प्रकल्पाची प्रत्येक टप्प्यावर कार्यवाही कशी होईल, कोणत्या कालावधीत काम पूर्ण होईल, हे ठरवणे आवश्यक असते. हे उद्दिष्ट स्पष्ट केल्यास प्रत्येक सदस्य त्याला कसा हातभार लावेल याची कल्पना करता येते. सुस्पष्ट उद्दिष्टे न ठेवण्यामुळे गोंधळ, अनुत्तीर्णता आणि एकमेकांमध्ये असमर्थता निर्माण होऊ शकते. संघ सदस्यांना दिशाभूल होऊ शकते, ज्यामुळे कामाच्या गुणवत्तेत कमी येऊ शकते.

जर एखादा संघ नवीन सॉफ्टवेअर तयार करत असेल, तर त्यांच्या उद्दिष्टांमध्ये हे स्पष्ट असायला पाहिजे की, सॉफ्टवेअरचे काय वैशिष्ट्ये असतील, ते कशासाठी वापरले जाईल, आणि कोणत्या अंतिम तारखेपर्यंत ते तयार केले जाईल. अशा सुस्पष्ट उद्दिष्टांमुळे प्रत्येक सदस्य आपली भूमिका अधिक परिणामकारकपणे निभावतो.

योग्य नेतृत्व: प्रभावी नेतृत्व हा संघ विकासाचा मुख्य आधार असतो. नेते संघाला दिशा दाखवतात, समस्या सोडवण्यासाठी मार्गदर्शन करतात आणि प्रेरणा देतात. एक प्रभावी नेता संघाच्या उद्दिष्टांवर लक्ष केंद्रित करतो आणि प्रत्येक सदस्याला त्याच्या कामात उत्तेजन देतो. योग्य नेतृत्व म्हणजे त्या व्यक्तीच्या गुणधर्मांचे एकत्रित प्रदर्शन, ज्यामुळे संघाची क्षमता वाढवली जाते. एक नेता संघाच्या सदस्यांच्या प्रगतीसाठी मार्गदर्शक असतो आणि त्यांच्या कामात समर्थन पुरवतो. प्रभावी नेतृत्वाच्या अभावामुळे संघात गोंधळ, प्रेरणाअभाव, आणि कमी कार्यक्षमता येऊ शकते.

एखाद्या खेळाच्या संघामध्ये प्रशिक्षक हा नेता असतो. त्याचा उद्देश खेळाडूंना योग्य पद्धतीने प्रशिक्षित करणे आणि त्यांच्या क्षमतेनुसार त्यांना योग्य भूमिका देणे असते. योग्य प्रशिक्षण आणि प्रेरणेने तो संघाला जिंकण्यासाठी तयार करतो.

उपयुक्त भूमिका आणि जबाबदाऱ्या: संघातील प्रत्येक सदस्याची भूमिका स्पष्ट असणे गरजेचे असते. यामुळे प्रत्येकजण आपली जबाबदारी ओळखतो आणि एकमेकांच्या कामात अडथळा आणत नाही. जेव्हा जबाबदाऱ्या स्पष्ट असतात, तेव्हा संघ अधिक कार्यक्षमतेने काम करू शकतो. जर भूमिका स्पष्ट न असतील, तर सदस्य गोंधळात पडू शकतात, त्यांना त्यांच्या कार्याचे महत्त्व समजणार नाही, आणि त्यामुळे कार्याची गुणवत्ता प्रभावित होऊ शकते. भूमिकांची स्पष्टता असल्यामुळे संघाचे कार्य अधिक सुव्यवस्थित होते आणि प्रत्येक सदस्य आपली भूमिका उत्कृष्टपणे निभावतो.

एखाद्या इव्हेंट व्यवस्थापन संघात, कोणीतरी योजना आखणार, कोणीतरी बजेट पाहणार, तर दुसरं कोणीतरी इव्हेंटच्या वेळापत्रकाचे नियोजन करणार. जर प्रत्येकाने आपली भूमिका स्पष्ट समजून घेतली, तर इव्हेंट यशस्वी होतो.

उत्कृष्ट संवाद: संघाच्या यशस्वीतेत खुला आणि स्पष्ट संवाद अत्यंत महत्त्वाचा असतो. जेव्हा सदस्यांमध्ये योग्य संवाद असतो, तेव्हा त्यांना समस्या समजून घेऊन त्या सोडवणे सोपे होते. योग्य संवादाच्या अभावामुळे गैरसमज निर्माण होऊ शकतात, जे संघाच्या कार्यप्रक्रियेत अडथळा आणू शकतात.

एखाद्या प्रोजेक्ट मिटींगमध्ये, नियमित चॅट किंवा वर्चुअल मिटिंग्स आयोजित केल्या जातात ज्या वेळी सदस्यांना त्यांच्या प्रगती, विचार आणि समस्या यांवर चर्चा करता येतात. यामुळे एकत्रित विचार करण्याची संधी मिळते आणि एकमेकांच्या कामाची माहिती असते. जर सदस्य आपले विचार आणि समस्यांची चर्चा खुल्या पद्धतीने करत असतील, तर त्यांना योग्य निर्णय घेणे आणि प्रोजेक्ट यशस्वी करणे सोपे जाते.

परस्पर आदर आणि विश्वास: संघातील सदस्यांमध्ये परस्पर आदर आणि विश्वास असणे अत्यावश्यक आहे. विश्वासामुळे संघातील सदस्य एकमेकांवर अवलंबून राहून काम करू शकतात, ज्यामुळे कार्यक्षमतेत सुधारणा होते.

एका रुग्णालयात, डॉक्टर आणि नर्स यांच्यात परस्पर आदर असतो. जर नर्सेसना डॉक्टरांच्या निर्णयांवर विश्वास असेल, तर ते त्यांच्या कामामध्ये अधिक सक्रियपणे सहभागी होतात. यामुळे रुग्णांची काळजी घेण्यात सुधारणा होते. तसेच जर एखाद्या इंजिनियरिंग संघातील सदस्य एकमेकांना योग्य सल्ला देत असतील आणि एकमेकांच्या अनुभवावर विश्वास ठेवत असतील, तर संघ एकत्र काम करून नवीन तंत्रज्ञानाची उभारणी करू शकतो.

सहयोग आणि सहकार्य: सहयोग म्हणजे सदस्यांनी एकत्रितपणे कार्य करण्याची क्षमता. संघाच्या यशात सहयोगाची महत्त्वता अनन्यसाधारण आहे. संघातील सदस्य एकमेकांना मदत करून आणि एकत्र काम करून एकत्रित उद्दिष्टांपर्यंत पोहोचतात. जर प्रत्येकजण एकमेकांच्या कौशल्यांचा वापर करून कार्य करत असेल, तर संघाची कामगिरी सुधारते. याउलट जर सदस्य एकमेकांवर अवलंबून न राहता स्वतंत्रपणे काम करत असतील, तर संघाच्या एकतेत कमी येते आणि कार्यप्रदर्शनावर नकारात्मक परिणाम होतो.

उद्योगातील उत्पादन संघात, जर प्रत्येक सदस्याने आपापली कामगिरी चांगली केली आणि इतरांना मदत केली, तर उत्पादनाची गती आणि गुणवत्ता सुधारू शकते.

समस्या सोडवण्याची क्षमता: संघाला अनेकदा अडचणींना सामोरे जावे लागते, ज्यासाठी संघाने एकत्र येऊन त्या सोडवण्याची क्षमता असणे गरजेचे आहे. संघाने एकत्रित चर्चेतून समस्या सोडवल्या तर त्यांचे उद्दिष्ट साध्य करणे सोपे जाते.

सॉफ्टवेअर विकासात एखादी समस्या आली तर सर्व सदस्य एकत्र येऊन विचारविनिमय करू शकतात आणि समस्येचे निराकरण करून प्रकल्प पुढे नेऊ शकतात.

शिक्षण व विकास (Training and Development): संघातील सदस्यांचे कौशल्य वाढविणे आणि नवीन ज्ञान मिळवणे देखील अत्यंत आवश्यक आहे. सतत शिक्षण संघाची कार्यक्षमता वाढवते.

एखाद्या बँकिंग संघाने नवीन तंत्रज्ञान शिकण्यासाठी प्रशिक्षणाचे आयोजन केले. या प्रशिक्षणामुळे कर्मचारी अधिक सक्षम झाले आणि सेवा गुणवत्ता सुधारली.

उत्साह आणि प्रेरणा **(Motivation and Encouragement)**: संघातील सदस्यांना सतत प्रेरणा देणे आवश्यक आहे. सकारात्मक वातावरणात काम केल्यास कार्यक्षमतेत सुधारणा होते. जर संघाचे उत्साह कमी झाले, तर कार्यक्षमता कमी होऊ शकते आणि संघाची एकता ध्वस्त होऊ शकते. त्यामुळे सतत प्रेरणा देणे व सदस्यांचा उत्साह टिकवून ठेवणे अत्यंत गरजेचे ठरते.

जर एक मॅनेजर आपल्या टीमच्या कामाचे कौतुक करत असेल आणि त्यांना बक्षिसे देत असेल, तर ते अधिक प्रेरित आणि कार्यक्षम बनतात.

फीडबॅक (Feedback): फीडबॅक हे विकासाचे एक महत्त्वाचे साधन आहे. नियमित फीडबॅक देणे आणि घेणे आवश्यक आहे, ज्यामुळे सदस्यांना त्यांच्या कामात सुधारणा करण्याची संधी मिळते. फीडबॅक न मिळाल्यास, सदस्य त्यांच्या कार्यात चुकू शकतात आणि सुधारणा न करता राहतात.

जर एखाद्या संघाने प्रकल्प पूर्ण केल्यानंतर त्याच्या कार्याबद्दल फीडबॅक घेतला, तर ते पुढील प्रकल्पांमध्ये सुधारणा करू शकतात.

संघ विकासासाठी या सर्व बाबींचा सखोल विचार केल्यास संघाचे उद्दिष्ट अधिक प्रभावीपणे साध्य करता येते. उद्दिष्टांची स्पष्टता, नेतृत्व, भूमिकांची योग्य विभागणी, संवाद, परस्पर आदर, सहकार्य आणि समस्या सोडवण्याची क्षमता यामुळे संघाच्या कामगिरीत सुधारणा होते.

संघ विकासासंदर्भात अनेक तज्ज्ञांनी त्यांचे विचार मांडले आहेत ज्याचा वापर करून संघांचा विकास साधता येऊ शकतो.

A. टकमनचा संघ विकास मॉडेल (Tuckman's Team Development Model)

टकमनचा संघ विकास मॉडेल संघ तयार करण्याची प्रक्रिया स्पष्ट करते. १९६५ मध्ये ईर्ीलिश ढीलज्ञारप यांनी या मॉडेलची निर्मिती केली. मॉडेलचे तत्त्व असे आहे की प्रत्येक टप्प्यावर योग्य मार्गदर्शन केल्यास संघ कार्यक्षम आणि यशस्वी होऊ शकतो. टकमनने संघाच्या विकासाची प्रक्रिया ५ टप्प्यांमध्ये विभागली आहे, जी संघाच्या वाढीमध्ये येणाऱ्या विविध समस्या आणि आव्हानांचे निराकरण करण्यासाठी उपयुक्त ठरते. हे टप्पे आहेत: Forming (रचना), Storming (संघर्ष), Norming (स्थिरता), Performing (कार्यक्षमता), आणि Adjourning (विघटन).

या मॉडेलच्या माध्यमातून संघाच्या विकासाची प्रक्रिया समजणे आणि योग्य दिशेने संघाचा प्रवास साध्य करणे सोपे होते. टकमनच्या संघ विकासाच्या टप्प्यांचे सविस्तर वर्णन खालीलप्रमाणे,

1. **Forming (संघाची रचना)**: या टप्प्यात संघ प्रथमच एकत्र येतो. संघाचे उद्दिष्ट काय आहे, सदस्यांची जबाबदारी काय आहे, याची स्पष्टता अद्याप नसते. सदस्य एकमेकांशी परिचय करून घेतात आणि संघाच्या कामकाजाची दिशा ठरवली जाते. यावेळी सदस्यांमध्ये अनिश्चितता आणि संभ्रम असू शकतो. प्रत्येक सदस्य संघात आपले स्थान आणि भूमिका समजून घेण्याचा प्रयत्न करतो. संघटनेतील नेत्याने या टप्प्यावर सदस्यांना योग्य मार्गदर्शन करून त्यांना एकत्र आणणे गरजेचे असते.

2. **Storming (संघर्ष):** संघाच्या विकासातील हा सर्वांत कठीण टप्पा आहे. यावेळी संघातील सदस्यांच्या वैयक्तिक मतभेदांचा सामना केला जातो. जबाबदाऱ्या आणि अधिकारांवरून संघर्ष होऊ शकतो. सदस्य आपापल्या भूमिकांचे निराकरण करण्यासाठी एकमेकांशी वैचारिक वाद घालू लागतात. यामुळे संघात तणाव निर्माण होऊ शकतो. परंतु, हा संघर्ष संघाच्या यशस्वीतेसाठी आवश्यक असतो, कारण या टप्प्यातूनच संघाच्या कामकाजाचे स्वरूप अधिक स्पष्ट होते. नेतृत्वाने या टप्प्यावर मतभेद सोडवून सदस्यांना योग्य दिशा दाखवणे आवश्यक असते.

3. **Norming (स्थिरता):** संघर्षानंतर संघ स्थिर होतो. सदस्यांच्या जबाबदाऱ्या निश्चित होतात आणि प्रत्येक सदस्य आपली भूमिका चांगल्या प्रकारे पार पाडण्यास सुरुवात करतो. परस्पर विश्वास वाढतो आणि कामात सहकार्य दिसून येते. यावेळी संघ एकमेकांच्या विचारांचा आदर करू लागतो आणि समस्यांचे निराकरण सामूहिकपणे करण्याचा प्रयत्न करतो. संवाद प्रभावी होतो आणि संघात एकसंधता निर्माण होते.

4. **Performing (कार्यक्षमता):** या टप्प्यात संघ पूर्ण क्षमतेने कार्य करू लागतो. सदस्यांनी एकमेकांचे कौशल्य, क्षमता ओळखली असते, आणि प्रत्येकाने आपले काम उत्तम प्रकारे करण्यास सुरुवात केलेली असते. नेतृत्वाचे काम कमी होते, कारण संघ स्वतःच्या जबाबदाऱ्या उत्तम प्रकारे पार पाडतो. संघ आता ठरवलेल्या उद्दिष्टांवर अधिक लक्ष केंद्रित करतो आणि त्याच्या दिशेने परिणामकारकपणे काम करतो. समस्यांचे निराकरण जलदगतीने होते आणि संघ यशस्वीपणे कार्य करतो.

5. Adjourning (विघटन): संघाचे उद्दिष्ट पूर्ण झाल्यावर संघ विघटित होतो. सदस्य आपापल्या भूमिकांमधून बाहेर पडतात आणि संघाचा प्रवास संपतो. या टप्प्यावर सदस्यांना काम पूर्ण झाल्याचे समाधान असते, तसेच काहीजणांना संघाचा भाग नसण्याची खंत वाटू शकते. या टप्प्यात सदस्य आपल्या अनुभवातून शिकलेल्या गोष्टींवर विचार करतात आणि त्यातून भविष्यातील प्रकल्पांसाठी महत्त्वपूर्ण धडे घेतात.

टकमनच्या संघ विकास मॉडेलच्या माध्यमातून संघाच्या वाढीतील टप्प्यांचे महत्व समजून येते. हा मॉडेल संघाच्या प्रत्येक टप्प्यात येणाऱ्या आव्हानांवर मात करण्यासाठी आवश्यक दिशादर्शन देतो. यामुळे नेतृत्वकर्त्यांना संघातील सदस्यांचे परस्पर सहकार्य वाढवून कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी मदत होते.

B. व्हीलनचे गट विकासाचे एकत्रित मॉडेल (Wheelan's Integrated Model of Group Development)

व्हीलनचे गट विकासाचे एकत्रित मॉडेल हा संघटना आणि गट विकासाबद्दल एक सखोल सिद्धांत आहे, जो संघांच्या कार्यप्रणालींमध्ये विश्वास, संरचना, आणि कार्यावर जोर देतो. सुझेन व्हीलन यांनी या मॉडेलची रचना केली आणि ते गट कसे तयार होतात, विकसित होतात आणि यशस्वी होतात याबद्दल सखोल माहिती प्रदान करते. व्हीलनच्या मते, संघाचा विकास ५ टप्प्यांमध्ये होतो आणि प्रत्येक टप्पा गटाच्या सुसंवादासाठी अत्यावश्यक आहे. व्हीलनच्या गट विकासाचे टप्पे खालीलप्रमाणे;

१. आधार व समावेशन (Dependence and Inclusion): आधार व समावेशन हा व्हीलनच्या गट विकास मॉडेलचा पहिला टप्पा आहे, ज्यामध्ये सदस्य आपसात परिचय करून घेतात आणि एकमेकांच्या सामर्थ्यांचा स्वीकार करतात. या टप्प्यात, गटातील प्रत्येक सदस्याला आपल्या स्थानाबद्दल आणि भूमिकेबद्दल सुरक्षिततेची भावना अनुभवायला मिळते. सदस्य एकमेकांवर अवलंबून असतात आणि सहकार्याची अपेक्षा करतात. या प्रक्रियेत, गटाचा मूळ उद्देश आणि लक्ष्य स्पष्ट होतात. तथापि, या टप्प्यातील अडचणीमध्ये सदस्यांमध्ये कमी आत्मविश्वास असू शकतो, जो गटाच्या कार्यक्षमतेवर नकारात्मक प्रभाव टाकतो. सुरुवातीच्या टप्प्यात योग्य संवाद आणि सुरक्षित वातावरण तयार करणे महत्त्वाचे असते, ज्यामुळे गटाच्या पुढील विकासाला आधार मिळतो.

२. प्रति-अवलंबन आणि उड्डाण (Counter-dependence and Flight): प्रति-अवलंबन आणि उड्डाण हा गट विकासाच्या दुसऱ्या टप्प्यातील महत्त्वाचा टप्पा आहे. या टप्प्यात, सदस्य आपापसांत मतभेद आणि संघर्ष करतात, ज्यामुळे गटाची गत्यात्मकता बदलते. सदस्य त्यांच्या विचारांना व्यक्त करण्यास प्रारंभ करतात, ज्यामुळे नेतृत्वाला आणि गटातील नियमांना आव्हान दिले जाते. या प्रक्रियेत, संघर्षाच्या काळात गटाला विविध आव्हानांना सामोरे जावे लागते. जरी हे आव्हानात्मक असले तरी, हा टप्पा गटाच्या विकासात महत्त्वाचा ठरतो, कारण यामुळे गटातील सदस्यांमध्ये अधिक स्पष्टता आणि सहकार्याची आवश्यकता निर्माण होते. यामुळे, संघर्षावर मात करणे आणि समाधानकारक संवाद साधणे आवश्यक आहे, जेणेकरून गट स्थिरता आणि एकजुटीच्या दिशेने पुढे जाऊ शकेल.

३. विश्वास व संरचना (Trust and Structure): विश्वास व संरचना हा गट विकासाच्या तिसऱ्या टप्प्यातील मुख्य घटक आहे. या टप्प्यात, गटात विश्वास वाढतो आणि सदस्यांच्या भूमिकांमध्ये स्पष्टता येते. गटातील सदस्य एकमेकांवर विश्वास ठेवून कार्य करतात, ज्यामुळे गटाची कार्यक्षमता वाढते. या प्रक्रियेत, संवाद अधिक खुले आणि स्पष्ट बनतो, ज्यामुळे गटाच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या संरचनेची निर्मिती होते. या टप्प्यात, सदस्यांमधील सहकार्य व परस्पर आदर यामुळे गटाच्या कार्यप्रदर्शनात सुधारणा होते. विश्वास व संरचना या दोन्ही गोष्टी गटाच्या स्थिरतेसाठी आणि एकत्रित कामासाठी आवश्यक आहेत, ज्यामुळे गटाच्या उद्दिष्टांची पूर्तता सुलभ होते.

४. काम व परिणाम (Work and Productivity): काम व परिणाम हा गट विकासाच्या चौथ्या टप्प्यातील एक अत्यंत महत्त्वाचा घटक आहे. या टप्प्यात, गटाचे सदस्य एकत्र येऊन कार्यक्षमतेने काम करतात, त्यांना एकमेकांवर विश्वास असतो आणि स्पष्टता देखील असते. गटाने आता कार्यप्रवृत्त केलेले उद्दिष्टे साधण्यास सुरुवात केली आहे. सदस्यांनी त्यांच्या कामाच्या स्वारस्यानुसार कार्य करणे, संवाद साधणे आणि सुसंगत निर्णय घेणे हे अत्यंत महत्त्वाचे आहे. या टप्प्यात, गटाच्या सामूहिक कार्यामुळे उत्कृष्ट परिणाम साधता येतात, ज्यामुळे गटाच्या उद्दिष्टांच्या साध्यतेसाठी आवश्यक असलेले ठोस प्रगती होते. काम व परिणामाच्या या टप्प्यात गटाच्या कार्यप्रदर्शनात दृष्यमान सुधारणा होते आणि यामुळे सदस्यांचा आत्मविश्वास वाढतो.

५. समाप्ती (Termination): समाप्ती हा गट विकासाच्या प्रक्रियेतील अंतिम टप्पा आहे, जिथे गटाने आपले उद्दिष्टे पूर्ण केली आहेत. या टप्प्यात, सदस्यांना त्यांच्या योगदानाबद्दल आणि गटाच्या यशाबद्दल विचार करण्याची संधी मिळते. समाप्तीच्या प्रक्रियेत, सदस्य निरोप घेतात आणि पुढील कार्यासाठी मार्गदर्शन करतात. या टप्प्यात गटातील भावना महत्त्वाची असते, कारण काही सदस्यांना गटाचा तुटवडा भासू शकतो. या प्रक्रियेत, गटाने मिळवलेले यश, शिकलो ते, आणि पुढील टप्प्यात काय साधावे लागेल याबद्दल चर्चा करणे महत्त्वाचे असते. या समाप्तीच्या टप्प्यात, गटाचे सदस्य एकमेकांवर अनुभव व विचारांची देवाणघेवाण करून पुढील कार्यासाठी प्रेरित होतात, ज्यामुळे त्यांनी प्राप्त केलेल्या अनुभवांचा सकारात्मक उपयोग होतो.

व्हीलन मॉडेल गटाच्या विकासात होणाऱ्या विविध टप्प्यांवर लक्ष केंद्रित करते आणि गटाच्या यशस्वितेसाठी विश्वास, गटाची संरचना, कामगिरी आणि समस्या सोडवण्याच्या प्रक्रियांवर जोर देते. याच्या मदतीने संघटनांचे नेते आणि सदस्य गटाच्या सध्याच्या स्थितीचा अंदाज लावून योग्य ते मार्गदर्शन करू शकतात. व्हीलन मॉडेल हे प्रत्येक गटाला त्यांच्या विकास प्रक्रियेमध्ये एक मार्गदर्शक म्हणून काम करते, आणि प्रत्येक टप्प्यात योग्य रणनीतींचा वापर करून यश प्राप्त करण्यास मदत करते.

जर एखादा संघ नव्याने तयार होत असेल, तर प्रथम ते ''आधारित असणं आणि समावेश'' या टप्प्यावर जातील. या टप्प्यात सदस्य एकमेकांना समजून घेतात. नंतर ''काउंटर-डिपेन्डन्स'' टप्प्यावर जाताना मतभेद निर्माण होतील, पण त्या समस्यांवर काम करून एकमेकांवर विश्वास ठेवतील. शेवटी, गट प्रभावी कामकाजाच्या दिशेने जाईल.

२.४.३ सांघिक कार्याची संस्कृती निर्माण करणे

सांघिक कार्याची संस्कृती म्हणजे एक संघ किंवा गटात सामूहिकतेला प्रोत्साहन देणे, एकत्रितपणे कार्य करणे आणि सहकार्याचे वातावरण निर्माण करणे. यामध्ये संवाद, विश्वास, आदानप्रदान आणि सहानुभूती यांचा समावेश असतो. एक प्रभावी सांघिक कार्य संस्कृती निर्माण करणे हे कोणत्याही संघाच्या यशासाठी अत्यंत महत्त्वाचे आहे.

सांघिक कार्याची संस्कृती निर्माण करण्याची गरज अत्यंत महत्त्वाची आहे, विशेषतः आधुनिक कार्यस्थळांमध्ये. आजच्या जलद बदलणार्या व्यावसायिक वातावरणात, एकत्र काम करण्याची क्षमता संघाच्या यशाचे प्रमुख घटक बनली आहे. विविध पार्श्वभूमी आणि कौशल्ये असलेल्या सदस्यांचे एकत्रित योगदान, उच्च दर्जाच्या कार्यक्षमतेसाठी आवश्यक असलेल्या सृजनशीलतेसाठी प्रोत्साहन देते. त्यामुळे, एक मजबूत सांघिक कार्याची संस्कृती असणे नितांत आवश्यक आहे, ज्यामुळे सदस्य एकत्र येऊन उत्तम निर्णय घेऊ शकतात आणि सामूहिक उद्दिष्टे साधू शकतात.

एकत्र काम करण्याची संस्कृती तयार केल्याने सदस्यांच्या एकमेकांबद्दलचा विश्वास वाढतो. विश्वास ही कार्यसंस्कृतीची कणा आहे, ज्यामुळे सदस्य खुलेपणाने विचारांची, सूचना, आणि अभिप्रायांची देवाणघेवाण करू शकतात. यामुळे एक सकारात्मक वातावरण निर्माण होते, जेथे प्रत्येक सदस्याने स्वतःच्या विचारांची आणि क्षमतांची उपयोगिता समजून घेतली जाते. हा विश्वास, आपल्या कार्याच्या प्रभावीतेवर सकारात्मक परिणाम करतो, कारण ते सदस्यांना आपले विचार मांडण्यासाठी प्रोत्साहित करते.

सांघिक कार्याची संस्कृती विकसित करणे, एकात्मिक उद्दिष्टे साधण्यासाठी आवश्यक आहे. हे संघाच्या सर्व सदस्यांना एकत्र आणते, ज्यामुळे त्यांनी समान लक्ष्यांची दिशा ठरवली जाते. एकत्र काम करताना, टीम सदस्यांना आपापल्या कौशल्यांचा आदान-प्रदान करण्याची संधी मिळते, ज्यामुळे नवीन कल्पनांचा विकास होतो. यामुळे टीमची उत्पादनक्षमता वाढते आणि यशाच्या दिशेने एकत्रितपणे काम करणे सोपे जाते. या संस्कृतीचे आणखी एक महत्त्वाचे अंग म्हणजे सुधारणा आणि विकास. सदस्यांना त्यांच्या कार्याची नियमितपणे पुनरावलोकन करण्याची आणि अभिप्राय घेण्याची संधी मिळते, जेणेकरून ते स्वतःमध्ये सुधारणा करू शकतील. या प्रक्रियेत, सदस्यांच्या वैयक्तिक आणि व्यावसायिक विकासास देखील चालना मिळते, ज्यामुळे दीर्घकालीन कार्यक्षमता सुधारण्यास मदत होते. यामुळे, संघाची कामगिरी सुधारते आणि प्रतिस्पर्धात्मक क्षमताही वाढते.

सांघिक कार्याची संस्कृती निर्माण करण्यासाठी आवश्यक बाबी

खुला सकारात्मक संवाद: खुला संवाद म्हणजे टीमच्या सदस्यांमध्ये पारदर्शकतेने संवाद साधणे, ज्यामुळे प्रत्येकजण आपले विचार, समस्या, आणि अभिप्राय मांडू शकतो. यासाठी योग्य संवादाचे साधन निवडणे महत्त्वाचे आहे. ई-मेल, चॅट अप्लिकेशन्स, आणि फिजिकल मिटिंग्ज यांचा वापर करून, सदस्यांमध्ये विचारांची देवाणघेवाण करण्यास प्रोत्साहित करणे आवश्यक आहे. सकारात्मक संवादामुळे सदस्यांमध्ये विश्वासाची भावना वाढते. जेव्हा सदस्यांना त्यांच्या विचारांची आणि समस्या व्यक्त करण्यास

प्रोत्साहित केले जाते, तेव्हा त्यांना आत्मविश्वासाची भावना येते. हे विश्वासाचे वातावरण तयार करते, ज्यामुळे सदस्यांना आपले विचार मांडण्यासाठी अधिक सोपे वाटते. यामुळे, संघातील सहकार्य वाढते आणि कार्यक्षमता सुधारते.

विश्वास आणि आदर: विश्वास आणि आदर हे सांघिक कार्याची संस्कृती तयार करण्याचे मुख्य घटक आहेत. सदस्यांमध्ये विश्वास असला की, ते एकमेकांच्या क्षमतांवर आणि कार्यावर विश्वास ठेवतात, ज्यामुळे संघ अधिक प्रभावीपणे काम करू शकतो. विश्वास निर्माण करण्यासाठी, टीम लीडर किंवा व्यवस्थापकांनी प्रामाणिकपणाने आणि पारदर्शकतेने काम करणे आवश्यक आहे. जेव्हा टीम लीडर आपल्या सदस्यांवर विश्वास ठेवतो आणि त्यांच्या विचारांना महत्त्व देतो, तेव्हा हे सदस्यांना उत्साह देते. यामुळे, संघातील प्रत्येक सदस्य एकमेकांना सहकार्य करण्यात आणि आवश्यकतेनुसार मदत करण्यात अधिक उत्सुक असतो.

आदर आणि विश्वास यांचा संगम, एक मजबूत सामंजस्यपूर्ण वातावरण तयार करतो, ज्यामुळे संघाची कार्यक्षमता वाढते. सदस्यांना एकमेकांच्या विचारांची कदर करणे आणि विविधतेला स्वीकारणे आवश्यक आहे. यामुळे, प्रत्येक सदस्याला आपले विचार व्यक्त करण्याची संधी मिळते आणि ते आत्मविश्वासाने कार्य करू शकतात.

स्पष्ट भूमिका: टीममध्ये प्रत्येक सदस्याची भूमिका स्पष्ट असणे आवश्यक आहे. जेव्हा सदस्यांना त्यांच्या भूमिकांची आणि जबाबदाऱ्यांची स्पष्टता असते, तेव्हा ते अधिक प्रभावीपणे काम करू शकतात. स्पष्टीकरणामुळे सदस्यांना त्यांच्या कार्याची महत्त्वता समजते आणि त्यांना हे जाणवते की त्यांचे योगदान कसे संघाच्या उद्दिष्टांसाठी महत्त्वाचे आहे. स्पष्ट भूमिकांमुळे, सदस्यांमध्ये प्रतिस्पर्धा कमी होते आणि सहकार्य वाढते. हे वातावरण निर्माण करते जिथे सदस्य एकमेकांना समर्थन देतात आणि सामूहिक उद्दिष्टे साधण्यासाठी एकत्र येतात. त्यामुळे, संघाच्या यशात सहभागी होण्याची भावना निर्माण होते आणि कामाच्या गतीवर लक्ष केंद्रित करणे सोपे जाते.

संघटनात्मक मूल्ये: संघटनात्मक मूल्ये म्हणजे टीमच्या सर्व सदस्यांसाठी एक समान दिशा आणि उद्दिष्टे तयार करणे. हे मूल्ये संघाच्या कार्यपद्धतीत अंतर्भूत असणे आवश्यक आहे. एकत्र काम करताना, सदस्यांना या मूल्यांचे पालन करणे महत्त्वाचे आहे, जेणेकरून ते त्यांच्या कार्यात एकत्रितपणे कार्य करतात. संघटनात्मक मूल्यांचा प्रभाव संघाच्या कार्यप्रदर्शनावर सकारात्मक परिणाम करतो. हे मूल्ये संघाच्या संस्कृतीचा भाग बनतात आणि सदस्यांना एकत्र काम करण्याची प्रेरणा देतात. यामुळे, संघाचे कार्यक्षमता सुधारते आणि एकत्रित ध्येय साधणे सोपे होते.

सकारात्मक वातावरण: सकारात्मक वातावरण तयार करणे म्हणजे सदस्यांना सुरक्षित, आरामदायक, आणि प्रेरणादायक अनुभव देणे. कार्यस्थळावर आनंददायी वातावरण असल्यास, सदस्य त्यांच्या कार्यात अधिक उत्साही असतात. यामुळे, त्यांच्या कार्यक्षमता आणि उत्पादकता वाढते. सकारात्मक वातावरणामुळे, सदस्यांना एकमेकांशी सहकार्य करण्यास आणि आपल्या विचारांची मांडणी करण्यास प्रोत्साहित केले जाते.

सकारात्मक वातावरणातील प्रमुख घटक म्हणजे सहानुभूती. व्यवस्थापकांनी आणि सदस्यांनी एकमेकांच्या भावना समजून घेणे आणि त्यांना मदत करण्याची तयारी असणे आवश्यक आहे. यामुळे, एकत्र काम करण्याची भावना मजबूत होते, जे अंतिमतः संघाच्या यशात योगदान करते.

प्रशिक्षण आणि विकास: प्रशिक्षण आणि विकासाच्या प्रक्रियेमुळे, सदस्यांना त्यांच्या कौशल्यांचा विकास करण्याची संधी मिळते. नियमितपणे कार्यशाळा, सेमिनार, आणि वर्कशॉप आयोजित करणे आवश्यक आहे, ज्यामुळे सदस्यांना नवीनतम तंत्रज्ञान आणि पद्धतींबद्दल माहिती मिळेल. यामुळे, संघाची एकूण कार्यक्षमता वाढते आणि सदस्य अधिक प्रभावीपणे काम करू शकतात.

सामाजिक क्रियाकलाप: टीम बिल्डिंग गतिविध्या आणि सामाजिक क्रियाकलाप संघातील सदस्यांमधील संबंध मजबूत करण्यास मदत करतात. जेव्हा सदस्य एकत्र येऊन सामाजिक क्रियाकलापांमध्ये भाग घेतात, तेव्हा ते एकमेकांना अधिक चांगल्या प्रकारे समजून घेतात. यामुळे, कार्यस्थळावर एक सकारात्मक वातावरण तयार होते, जेथे सदस्य अधिक सहकार्य करण्यास प्रेरित होतात. सामाजिक क्रियाकलाप विविध प्रकारचे असू शकतात, जसे की टीम स्पोर्ट्स, वर्कशॉप, किंवा स्नेहमेळावे.

याशिवाय, सामाजिक क्रियाकलाप सदस्यांच्या भावनिक भांडाराला देखील समृद्ध करतात. विविधता आणि सृजनशीलता वाढवून, संघाच्या यशात योगदान करतात. या क्रियाकलापांमुळे सदस्यांना एकत्रित काम करण्याची प्रेरणा मिळते, ज्यामुळे एक सकारात्मक कार्यसंस्कृती तयार होते.

एकूणच, सांघिक कार्याची संस्कृती केवळ कार्यस्थळाच्या वातावरणाचे अनुकूलन करत नाही, तर संघाच्या यशासाठी आणि विकासासाठी एक ठोस पाया तयार करते. या संस्कृतीच्या प्रभावामुळे, संघाच्या सर्व सदस्यांना एकत्रितपणे काम करण्याची प्रेरणा मिळते, जे अंततः उच्च दर्जाच्या कार्य आणि उत्कृष्टतेकडे नेते. त्यामुळे, कार्यस्थळावर या संस्कृतीचे निर्माण करणे नितांत आवश्यक आहे.

- **आपली प्रगती तपासा**

१. कामे कार्यक्षमतेने आणि परिणामकारकतेने पार पाडण्यासाठी .... कौशल्ये आवश्यक असतात.

अ) संघटन ब) संभाषण क) सौम्य ड) निर्णय

२. खालीलपैकी कोणती संघटन कौशल्ये म्हणून ओळखली जातात?

अ) वेळेचे व्यावस्थापन ब) कार्यक्रम समन्वय

क) अंतिम मुदत व्यवस्थापन ड) वरीलपैकी सर्व

३. .... म्हणजे व्यक्तीच्या वेळेचे, कार्यांचे आणि संसाधनांचे योग्य नियोजन करून उद्दिष्टे प्रभावीपणे साध्य करण्याचे कौशल्य.

अ) नैतृत्व कौशल्ये ब) निर्णायक कौशल्ये क) संघटन कौशल्ये ड) यापैकी कोणतेही नाही

४. कोणाच्या मते ‘विशिष्ट उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी सामूहिकरीत्या विशिष्ट धोरणाने काम करणारा व्यक्तिसमूह म्हणजे संघटन होय’.

अ) उर्विक ब) सर्वेश गोलाठी क) मॅकफरलँड ड) बेलबीन

५. संघ बांधणी हा एक महत्त्वपूर्ण........... घटक आहे ज्याद्वारे व्यक्तींना एकत्र आणून कार्यक्षम संघ तयार केला जातो.

अ) निर्णयातम ब) प्रक्रियात्मक क) प्रतीकात्मक ड) सृजनात्मक

६. अलेक्स (२००९) यांच्या मते, ‘‘संघ बांधणी ही व्यक्तींच्या विविध.......... आणि.......... एकत्रित वापर करून एक परिणामकारक कार्यसंघ तयार करण्याची कला आहे.’’

अ) गुणांचा, पैश्यांचा ब) पैशांचा, कौशल्यांचा

क) कौशल्यांचा, अनुभवांचा ड) निर्णयांचा, कलांचा

७. कोणत्याही यशस्वी प्रकल्पाची किंवा कार्यक्रमाची प्राथमिक गरज कोणती असते?

अ) प्रभावी संघ तयार करणे ब) प्रशिक्षण देणे

क) योग्य नियोजन ड) यापैकी कोणतेही नाही

८. संघाच्या उद्दिष्टांची निश्चिती करताना "SMART" तत्त्व वापरले जाते, त्यातील च या शब्दाचा अर्थ काय?

अ) Money (पैसे) ब) Moderate (मध्यम स्वरूपाचे)

क) Measurable (मोजता येण्याजोगी) ड) Modern (आधुनिक)

९. संघाच्या उद्दिष्टांची निश्चिती करताना "SMART" तत्त्व वापरले जाते, त्यातील ठ या शब्दाचा अर्थ काय?

अ) Radiant (तेजस्वी) ब) Relevant (संबंधित)

क) Report (अहवाल) ड) यापैकी कोणतेही नाही

१०. .... ही संकल्पना प्रभावी संघामधील परस्पर नातेसंबंधा बाबतीत अत्यंत महत्त्वाची आहे, जिथे प्रत्येक सदस्याला आपले मत मांडण्याचे स्वातंत्र्य असते.

अ) मानसशास्त्रीय सुरक्षितता ब) विश्वासाचे वातावरण

क) मानधनाचे स्वातंत्र ड) सामाजिकता

११. "Brainstorming", "Fishbone Diagram" किंवा "Root Cause Analysis" हि तंत्रे कश्यासाठी वापरली जातात?

अ) उत्पादन वाढीसाठी　　　　ब) लोकसंख्या नियंत्रण

क) समूह स्थापनेसाठी　　　　ड) समस्या निराकरणासाठी

१२. कॅट्सनबॅच आणि डग्लस स्मिथ यांनी कोणत्या मॉडेल ची मांडणी केली आहे?

अ) स्मिथ मॉडेल　ब) संघांचे विवेकी ज्ञान　क) GRPI मॉडेल　ड) केम्ब्रिज मॉडेल

१३. GRPI मॉडेल ची मांडणी कोणी केली?

अ) डग्लस स्मिथ　ब) हेनरी फेयॉल　क) ब्रूस एल. बोमन　ड) एम. श्रीनिवासन

१४. .... या मॉडेल मधील प्रत्येक घटक म्हणजे योग्य सदस्यांची निवड, नातेसंबंध, समस्या सोडवणे, नेतृत्व, आणि संघटनेची स्पष्टता हे संघाच्या कार्यक्षमतेसाठी आवश्यक आहे.

अ) बेलबीन चे रोल मॉडेल　　　　ब) GRPI मॉडेल

क) ला-फास्टो आणि लार्सन यांचे मॉडेल　ड) टकमन मॉडेल

१५. बेलबिनने टीमच्या यशस्वीतेसाठी .... प्रमुख भूमिका ओळखल्या आहेत.

अ) सहा　ब) नऊ　क) सात　ड) अकरा

१६. .... हा व्यक्ती संघात नवीन कल्पना आणण्याचे काम करतो.

अ) सर्जनशील विचारक　ब) संयोजक　क) निरीक्षक　ड) लेखक

१७. टकमन यांनी कोणत्या साली त्यांच्या संघ विकास मॉडेल ची मांडणी केली?

अ) १९६४　ब) १९६५　क) १९६६　ड) १९६७

१८. व्हीलनचे गट विकासाचे एकत्रित मॉडेल नुसार संघाचा विकास किती टप्प्यात होतो?

अ) चार　ब) सात　क) तीन　ड) पाच

उत्तरे :

१	अ	२	ड	३	क	४	क	५	ब	६	क
७	अ	८	क	९	ब	१०	अ	११	ड	१२	ब
१३	क	१४	क	१५	ब	१६	अ	१७	ब	१८	ड

थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१. सघंटन कौशल्ये म्हणजे काय सांगून त्याचे महत्त्व आणि व्याप्ती स्पष्ट करा.

२. प्रभावी संघ तयार करण्यासाठी आवश्यक बाबी थोडक्यात सांगा

३. जीआरपीआय मॉडेल विषयी लिहा

४. टीमवर्क आणि सहयोगाचे पाच डायनॅमिक्स सांगा

५. बेलबीन ने संघातील व्यक्तींच्या सांगितलेल्या कोणत्याही ५ भूमिका स्पष्ट करा.

६. संघ विकासाचे टप्पे नमूद करा.

७. टकमनचा संघ विकास मॉडेल थोडक्यात मांडा.

८. सांघिक कार्याची संस्कृती निर्माण करण्यासाठी आवश्यक बाबी लिहा.

★ **विद्यार्थ्यांसाठी व्यावहारिक कार्य**

१. संघ बांधणी बद्दल एखाद्या कार्यशाळेचे आयोजन करणे.

२. वर्गामध्ये काही सांघिक गतिविधींचे आयोजन करणे

३. गटांमध्ये खालीलपैकी काही किंवा अन्य विषयांचे वाटप करून त्यावर एकत्रित कार्य करण्यास सांगणे.

- महाविद्यालय सभोवतालच्या परिसरात विशिष्ट विषयाविषयी जागरूकता निर्माण करणे.
- विद्यार्थ्यांच्या विविध समस्या समजावून घेणे व त्यावर योग्य ती कार्यवाही सुरु करणे.
- विद्यार्थ्यांसाठी काही स्पर्धांचे आयोजन करणे.
- अभ्यासोपयोगी विषयांवर प्रकल्प तयार करून त्याचे प्रदर्शन करणे किंवा प्रात्यक्षिकांचे आयोजन करणे.
- पदवीच्या शेवटच्या वर्षातील विद्यार्थ्यांसाठी सदिच्छा मेळाव्याचे आयोजन.

४. व्यापार मेळाव्याचे आयोजन करून समूहामध्ये व्यवसायाची संकल्पना सादर करण्यास सांगणे

५. इतर अन्य कार्ये जे संघ बांधणी व समूहामध्ये कार्य करण्यास प्रवृत्त करतील.

२.५ कार्यक्रम समन्वय (Event Coordination)

कार्यक्रम समन्वय किंवा कार्यक्रम व्यवस्थापन हे एक महत्त्वपूर्ण कौशल्य आहे जो विविध प्रकारच्या कार्यक्रमांच्या यशस्वी आयोजनासाठी आवश्यक असतो. हे कौशल्य सामाजिक, सांस्कृतिक, शैक्षणिक, व्यावसायिक, आणि अन्य अनेक क्षेत्रात उपयोगी पडते. कार्यक्रम व्यवस्थापनाचा प्रमुख उद्देश म्हणजे एका ठरलेल्या कार्यक्रमाचा आयोजन, नियोजन आणि यशस्वी अंमलबजावणी करणे. या प्रक्रियेत अनेक घटकांचा विचार केला जातो, ज्यामध्ये वेळापत्रक तयार करणे, संसाधनांचे व्यवस्थापन करणे, लोकांच्या अपेक्षांना उत्तर देणे, आणि आर्थिक गणित सांभाळणे यांचा समावेश असतो.

कार्यक्रम व्यवस्थापनामध्ये संघटनेच्या उद्दिष्टांनुसार कार्यक्रमाची उद्दिष्टे ठरवणे अत्यावश्यक असते. यामध्ये सहभागी होणाऱ्या व्यक्तींच्या गरजा आणि त्यांची क्षमता ओळखून, कार्यक्रम कसा असावा याचा आराखडा तयार करणे महत्त्वाचे आहे. याशिवाय, कार्यक्रमाच्या स्वरूपानुसार योग्य ठिकाण, साधने, व कर्मचारी निवडणे तसेच बजेट नियोजन करणे आवश्यक आहे. या सर्व प्रक्रियेमुळे कार्यक्रम यशस्वीपणे पार पडतो.

कार्यक्रम समन्वयक हा एक महत्त्वाचा घटक असतो जो कार्यक्रमाच्या यशस्वीतेसाठी जबाबदार असतो. त्याचं मुख्य कार्य म्हणजे सर्व घटकांमध्ये योग्य समन्वय साधणे व वेळेवर निर्णय घेणे. कार्यक्रम व्यवस्थापनामध्ये उत्कृष्ट संवाद कौशल्य, समस्या सोडवण्याची क्षमता, संघटन कौशल्य आणि नेतृत्व हे गुण असणे महत्त्वाचे ठरते. अशा प्रकारच्या प्रभावी व्यवस्थापनामुळे कोणत्याही कार्यक्रमाचा यशस्वी आयोजन शक्य होते.

सर्वेश गोलाटी (२००६) यांच्या मते, ''यशस्वी कार्यक्रम समन्वय म्हणजे सविस्तर नियोजन, प्रभावी संवाद, आणि समस्या सोडविण्याच्या कौशल्यांचा वापर.''

कार्यक्रम समन्वय म्हणजे बैठका, परिषद किंवा समारंभांसारख्या कार्यक्रमांचे नियोजन आणि आयोजन करणे, ज्यामध्ये सर्व घटक लॉजिस्टिक्स, संवाद आणि संसाधने सुरळीतपणे सरेखित आणि अंमलात आणले जातील याची खात्री करणे.

कार्यक्रमांचे प्रकार

- शैक्षणिक कार्यक्रम (पुरस्कार वितरण, कार्यशाळा, मूल्यमापन परीक्षा)
- सामाजिक कार्यक्रम (विवाह, वाढदिवस, उदघाटन किंवा बारसे)
- व्यावसायिक कार्यक्रम (कॉन्फरन्सेस, सेमिनार्स, आणि प्रॉडक्ट लाँच)
- सांस्कृतिक कार्यक्रम (गणेशोत्सव, कला प्रदर्शन, गाव जत्रा)

कार्यक्रम वेगवेगळ्या स्वरूपाचे असू शकतात, आणि त्यांचे व्यवस्थापन देखील त्या कार्यक्रमाच्या स्वरूपावर अवलंबून असते. सांस्कृतिक कार्यक्रम हे संगीत, नृत्य, नाटक, किंवा अन्य कलात्मक प्रदर्शनांवर आधारित असतात. यामध्ये कलाकार, प्रेक्षक, ठिकाण, साधनसंपत्ती आणि तंत्रज्ञानाची योग्य समन्वय आवश्यक असतो. या प्रकारच्या कार्यक्रमात तिकीट विक्री, कलाकारांचे व्यवस्थापन, आणि साउंड-लाइटिंग यंत्रणा यांचा विचार करावा लागतो. व्यावसायिक कार्यक्रम किंवा कॉर्पोरेट इव्हेंट्स हे अधिक औपचारिक

स्वरूपाचे असतात. कॉन्फरन्सेस, सेमिनार्स, प्रॉडक्ट लाँच, आणि वर्कशॉप्स हे यातील काही उदाहरणं आहेत. अशा कार्यक्रमांमध्ये सहभागी व्यक्तींच्या अपेक्षांचे व्यवस्थापन, वक्त्यांची निवड, ठिकाण आणि उपकरणांचे तांत्रिक व्यवस्थापन, तसेच विपणन आणि जाहिरातीवर भर दिला जातो.

सामाजिक कार्यक्रम, जसे की विवाह, वाढदिवस, किंवा इतर कौटुंबिक सण-उत्सव यामध्ये अधिक व्यक्तिगत सहभाग असतो. यासाठी ठराविक बजेट, पाहुण्यांचे व्यवस्थापन, आणि खाद्यपदार्थ, सजावट यासारख्या बाबींची काळजी घेणे आवश्यक असते. या प्रकारच्या कार्यक्रमांमध्ये अतिथींचा अनुभव सर्वात महत्त्वाचा असतो. शैक्षणिक कार्यक्रम, जसे की पुरस्कार वितरण, शैक्षणिक सेमिनार्स किंवा विद्यार्थ्यांच्या उपक्रमांचे आयोजन, यामध्ये विद्यार्थ्यांचे सहभाग, वक्त्यांचे व्यवस्थापन, आणि शैक्षणिक वातावरण तयार करणे यावर लक्ष केंद्रित करावे लागते.

प्रत्येक प्रकारच्या कार्यक्रमासाठी विशिष्ट व्यवस्थापन पद्धतींचा अवलंब करावा लागतो, जिथे वेळेचे योग्य नियोजन, संसाधनांचे प्रभावी व्यवस्थापन, आणि टीममधील सर्व सदस्यांचे समन्वय हे कार्यक्रमाच्या यशस्वीतेसाठी अत्यावश्यक ठरते.

२.५.१ कोणत्याही कार्यक्रमाचे आयोजन करणे

कार्यक्रम आयोजन हे एक कला आणि शास्त्र दोन्ही आहे. हे केवळ कार्यक्रम साजरा करण्याचे साधन नसून त्याचे नियोजन, समन्वय, अंमलबजावणी, आणि व्यवस्थापन यांचा समुच्चय आहे. कोणत्याही प्रकारच्या कार्यक्रमाचे यश मुख्यतः त्याच्या आयोजनाच्या गुणवत्तेवर अवलंबून असते. कार्यक्रमाचे आयोजन करताना त्यात सहभागी असलेल्या सर्व घटकांचा विचार करावा लागतो उद्दिष्टे निश्चित करणे, प्रेक्षकांची आवड ओळखणे, योग्य वेळापत्रक तयार करणे, संसाधनांचे नियोजन, आणि सर्व घटकांमध्ये योग्य समन्वय साधणे. कार्यक्रम हा सांस्कृतिक, व्यावसायिक, शैक्षणिक, सामाजिक किंवा वैयक्तिक असू शकतो, आणि त्यानुसार आयोजनाची प्रक्रिया बदलते.

कार्यक्रमाचे यशस्वी आयोजन करणे म्हणजे अनेक घटकांचा विचार करणे आणि योग्य नियोजन, समन्वय, आणि अंमलबजावणी करणे. प्रत्येक कार्यक्रमाच्या आयोजनासाठी काही ठराविक घटक आणि टप्पे असतात, ज्यामुळे कार्यक्रम यशस्वीपणे पार पडतो. या प्रक्रियेत सर्व घटकांचा सविस्तर विचार करून नियोजन केले पाहिजे. खाली दिलेल्या घटक व टप्प्यांचा विचार करणे अत्यावश्यक आहे:

उद्दिष्टे आणि ध्येय निश्चित करणे: कार्यक्रमाचे आयोजन करण्यापूर्वी त्याची उद्दिष्टे आणि ध्येय स्पष्टपणे ठरवणे आवश्यक असते. कार्यक्रम का आयोजित केला जात आहे, त्याचा हेतू काय आहे, याचे उत्तर मिळाले पाहिजे. उद्दिष्टे निश्चित केल्यामुळे पुढील सर्व प्रक्रिया सुसंगत होतात. उदाहरणार्थ, कार्यक्रम शैक्षणिक, सांस्कृतिक, व्यावसायिक किंवा सामाजिक असू शकतो आणि त्यानुसार उद्दिष्ट ठरवणे आवश्यक आहे.

प्रेक्षकांचा विचार: कार्यक्रमाच्या यशस्वीतेसाठी प्रेक्षकांचा किंवा सहभागींचा विचार करणे महत्त्वाचे असते. कोणता प्रेक्षकवर्ग या कार्यक्रमात सहभागी होणार आहे हे निश्चित करून त्यानुसार कार्यक्रमाची योजना आखली जाते. उदाहरणार्थ, व्यावसायिक कार्यक्रमांमध्ये उद्योगातील तज्ञ लोकांसाठी तांत्रिक भाषेचा वापर केला जातो, तर सांस्कृतिक कार्यक्रमांमध्ये सर्वसामान्य लोकांसाठी मनोरंजनावर अधिक भर दिला जातो.

बजेट नियोजन: कार्यक्रमाचे आयोजन करताना खर्चाचे आणि संसाधनांचे नियोजन करणे अत्यावश्यक असते. कार्यक्रमाचे बजेट निश्चित करणे हे एक महत्त्वाचे टप्पा आहे. यामध्ये कार्यक्रमासाठी लागणारे सर्व खर्च, जसे की ठिकाण, कर्मचारी, उपकरणे, सजावट, खाद्यपदार्थ, तंत्रज्ञान, आणि जाहिरात यांचा समावेश असतो. बजेट नियोजन योग्य असले तर कार्यक्रमाच्या अंमलबजावणीत आर्थिक ताण येत नाही आणि सर्वकाही नियोजितप्रमाणे चालते.

ठिकाण निवडणे: कार्यक्रमाचे यशस्वी आयोजन करण्यासाठी योग्य ठिकाण निवडणे हे महत्त्वाचे असते. ठिकाण निवडताना प्रेक्षकांची संख्या, कार्यक्रमाचा प्रकार, आणि उपलब्ध सुविधा यांचा विचार करणे आवश्यक आहे. उघड्या जागेत असलेल्या कार्यक्रमांसाठी योग्य सुरक्षा व्यवस्था करावी लागते, तर बंदिस्त ठिकाणी तांत्रिक सुविधांची काळजी घ्यावी लागते. ठिकाण योग्य असेल तर प्रेक्षकांना आणि सहभागींचा अनुभव उत्कृष्ट होतो.

वेळापत्रक तयार करणे: कार्यक्रमासाठी वेळापत्रक तयार करणे हे एक महत्त्वाचे पाऊल आहे. वेळापत्रकात कार्यक्रमाच्या प्रत्येक घटकाचा समावेश असावा आणि त्याचं अचूक नियोजन केले पाहिजे. कोणत्या गोष्टी कधी पार पाडायच्या आहेत, कोणत्या वक्त्यांची भाषणे कोणत्या वेळेला असणार आहेत, आणि कार्यक्रम किती वेळ चालणार आहे, याचा विचार करून एक सुसंगत वेळापत्रक तयार करणे आवश्यक आहे.

सहाय्यकांची निवड आणि त्यांचे व्यवस्थापन: कार्यक्रमाचे आयोजन करण्यासाठी तज्ञ कर्मचारी आणि सहाय्यकांची गरज असते. कर्मचारी निवडताना त्यांच्या कौशल्यांचा विचार करावा लागतो. उदाहरणार्थ, व्यवस्थापक, प्रमोशन टीम, तांत्रिक टीम, आणि सुरक्षा यांसारख्या विविध भूमिका निश्चित केल्या जातात. त्यांना कार्यक्रमाच्या ध्येयाशी जोडून त्यांची जबाबदारी ठरवली जाते. कर्मचारी आपापल्या भूमिकांमध्ये निपुण असतील तर कार्यक्रम सुरळीत पार पडतो.

कार्यक्रमाची जाहिरात व प्रमोशन: कार्यक्रम यशस्वी करण्यासाठी त्याची योग्य जाहिरात करणे अत्यावश्यक असते. जाहिरात केल्यामुळे कार्यक्रमाबद्दल अधिकाधिक लोकांपर्यंत माहिती पोहोचते. यासाठी सोशल मीडिया, प्रिंट मिडिया, ईमेल मार्केटिंग, पोस्टर, फलक किंवा इतर माध्यमांचा वापर केला जातो. जर हे व्यावसायिक कार्यक्रम असेल तर प्रेक्षकांना आकर्षित करण्यासाठी आकर्षक प्रमोशन स्ट्रॅटेजीजचा अवलंब केला जातो.

कार्यक्रमाची अंमलबजावणी: नियोजनानुसार कार्यक्रमाची अंमलबजावणी करणे हा कार्यक्रमाच्या यशस्वीतेचा कळीचा मुद्दा असतो. यासाठी वेळापत्रकानुसार सर्व गोष्टींचा समन्वय साधला जातो. कर्मचार्यांची योग्य तैनात, उपकरणांचे तांत्रिक व्यवस्थापन, सहभागी व्यक्तींशी संवाद, पाहुण्यांचे स्वागत, तांत्रिक समस्या सोडवणे इत्यादी सर्व गोष्टींची अंमलबजावणी या टप्प्यात केली जाते. प्रत्येक गोष्ट योग्य वेळी घडावी यासाठी समन्वय महत्त्वाचा असतो.

कार्यक्रमाचे मूल्यांकन आणि फीडबॅक: कार्यक्रमानंतर त्याचे मूल्यांकन देखील महत्त्वाचे आहे. सहभागी आणि प्रेक्षकांच्या प्रतिक्रिया गोळा करून, त्यातून मिळालेल्या माहितीचा वापर भविष्यातील कार्यक्रम अधिक चांगले बनवण्यासाठी केला जातो. कार्यक्रम कसा पार पडला, त्यात काय चांगले झाले आणि काय सुधारण्याची आवश्यकता आहे, याचे विश्लेषण केले जाते. याशिवाय, सहभागी, प्रेक्षक किंवा कर्मचारी यांच्याकडून फीडबॅक घेणे आवश्यक असते. या फीडबॅकवर आधारित भविष्यातील कार्यक्रमांचे नियोजन अधिक सुधारता येते.

अशा प्रकारे, कार्यक्रमाचे आयोजन हे केवळ एकदाच संपणारे काम नसून त्यातून शिकण्याची प्रक्रिया चालू राहते. यामुळे, भविष्यातील आयोजन अधिक प्रभावी, तांत्रिकदृष्ट्या सुसज्ज, आणि प्रेक्षकांसाठी आकर्षक बनते. कार्यक्रम आयोजन हे एक सखोल आणि सुसंगत प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये विचारपूर्वक नियोजन, अचूक व्यवस्थापन, आणि क्रियाशील अंमलबजावणी यांचा समावेश असतो. कार्यक्रमाचे उद्दीष्ट साध्य करण्यासाठी योग्य साधनसंपत्ती, कर्मचारी, आणि वेळेचे व्यवस्थापन यांची जोड अत्यंत महत्त्वाची ठरते. योग्य नियोजन आणि समन्वयामुळे कार्यक्रम एक संस्मरणीय अनुभव बनतो आणि आयोजकाचे उद्दिष्ट पूर्णत्वास जाते.

इथे एक कार्यक्रमाच्या आयोजनासंबंधीचे उदाहरण पाहू जेणेकरून हि संकल्पना आपणांस अधिक सुस्पष्ट होईल. स्मार्टफोन उत्पादन करणारी कंपनी आपला नवीन स्मार्टफोन बाजारात आणत आहे. या स्मार्टफोनचे प्रमोशन, तांत्रिक वैशिष्ट्ये, आणि विक्री धोरण याबाबत माहिती देण्यासाठी कंपनीने एक विशेष कार्यक्रम आयोजित केला आहे. या लॉन्चिंग कार्यक्रमात देशभरातील निवडक डीलर्स, तांत्रिक तज्ञ, आणि प्रसारमाध्यमांच्या प्रतिनिधींचा समावेश आहे. या कार्यक्रमाचे उद्दिष्ट म्हणजे कंपनीचा नवीन स्मार्टफोन अधिकाधिक लोकांपर्यंत पोहोचवणे, विक्री वाढवणे, आणि तांत्रिक समुदायाला आकर्षित करणे आहे.

कार्यक्रम नियोजनाचे टप्पे:

- **उद्दिष्ट निश्चित करणे:** या कार्यक्रमाचे प्रमुख उद्दिष्ट म्हणजे नवीन स्मार्टफोनचे यशस्वी प्रमोशन आणि विक्री सुलभ करणे. यासाठी कंपनीने देशातील निवडक डीलर्स आणि तांत्रिक तज्ञांना आमंत्रित केले आहे. हा कार्यक्रम केवळ विक्री धोरणांवर आधारित नसून नवीन तांत्रिक वैशिष्ट्ये व उत्पादनाबद्दल सखोल माहिती देणे यावर आधारित आहे.

- **कार्यक्रमाचे ठिकाण:** कार्यक्रमासाठी प्रमुख शहरातील एक प्रतिष्ठित पंचतारांकित हॉटेल निवडण्यात आले आहे. हा हॉटेल तांत्रिक सादरीकरणांसाठी आवश्यक सर्व सुविधा (ऑडिओ-व्हिज्युअल साधनं,

हाय-स्पीड इंटरनेट, आणि बैठकीच्या खोल्या) पुरवतो. ठिकाण निवडताना हॉटेलच्या सुविधांचा, पाहुण्यांच्या सोयीचा, आणि कार्यक्रमासाठी लागणाऱ्या तांत्रिक साधनसंपत्तीचा विचार केला गेला आहे.

- **प्रेक्षकांची निवड:** कार्यक्रमात केवळ निमंत्रित व्यक्तींनाच प्रवेश असेल. यात प्रमुख डीलर्स, वितरक, आणि तांत्रिक तज्ञ यांचा समावेश आहे. निवडक प्रेक्षकांच्या सहभागामुळे त्यांना कंपनीच्या नवीन उत्पादनाबद्दल सखोल माहिती मिळेल आणि त्यांच्या अनुभवाच्या आधारे विक्री धोरणे ठरवली जातील. याशिवाय, प्रसारमाध्यमांचे प्रतिनिधी देखील या कार्यक्रमाला उपस्थित असतील, जे या लॉन्चची बातमी अधिक व्यापक प्रमाणात पोहोचवतील.

- **बजेट आणि संसाधन व्यवस्थापन:** या कार्यक्रमासाठी कंपनीने एक मोठे बजेट राखले आहे. यामध्ये ठिकाणाचे भाडे, उपकरणांची व्यवस्थापन, प्रसारमाध्यम प्रतिनिधींना सोयी, खाद्यपदार्थ, भेटवस्तू आणि नवीन स्मार्टफोनचे सॅम्पल्स यांचा समावेश आहे. बजेट नियोजन करताना खर्चाचे विश्लेषण करून त्याचा परिणाम विक्रीवर होईल याची खात्री करून घेतली गेली आहे. कार्यक्रमासाठी आवश्यक असलेल्या सर्व साधनांची योग्य पूर्वतयारी करण्यात आली आहे.

- **तांत्रिक सादरीकरण:** तांत्रिक सादरीकरण हा या कार्यक्रमाचा कळीचा भाग आहे. स्मार्टफोनचे मुख्य तांत्रिक वैशिष्ट्ये आणि इनोव्हेशन यांची प्रात्यक्षिके सादर केली जातील. विशेषतः त्याची नवीनता, वेगवान प्रोसेसर, कॅमेरा तंत्रज्ञान, बॅटरी क्षमता आणि सुरक्षा फीचर्स यावर विशेष भर दिला जाईल. हे सादरीकरण तांत्रिक तज्ञांसाठी असल्यामुळे त्यांच्या शंकांचे निरसन करण्यासाठी तज्ज्ञ मंडळी उपस्थित असतील.

- **प्रमोशनल ॲक्टिव्हिटी:** कार्यक्रमात नवीन स्मार्टफोनचे सॅम्पल्स डीलर्स आणि तांत्रिक तज्ञांना देण्यात येणार आहेत, ज्यामुळे ते त्याच्या कामगिरीचा प्रत्यक्ष अनुभव घेऊ शकतील. याशिवाय, लकी ड्रॉ आणि भेटवस्तूंची व्यवस्था करण्यात आली आहे, ज्यामुळे उपस्थितांचा उत्साह वाढेल. प्रत्येक उपस्थित व्यक्तीला कंपनीच्या ब्रँडिंगसह भेटवस्तू दिल्या जातील.

- **डीलर्सशी संवाद:** कार्यक्रमाच्या शेवटी, डीलर्स आणि कंपनीचे उच्चाधिकारी यांच्यात खुली चर्चा आयोजित केली जाईल. यात नवीन स्मार्टफोनच्या विक्रीसाठी उत्तम धोरणे ठरवली जातील, बाजारातील मागणीचा अंदाज घेतला जाईल, आणि डीलर्सना विक्रीसाठी प्रोत्साहन योजना दिल्या जातील. यामुळे डीलर्सना नवीन उत्पादनाबद्दल आत्मविश्वास वाढेल आणि त्याच्या विक्रीमध्ये योगदान देण्याची प्रेरणा मिळेल.

- **मीडिया कवरेज:** प्रसारमाध्यमांना या कार्यक्रमाचे विशेष कव्हरेज दिले जाईल. कंपनीचे प्रमुख प्रतिनिधी आणि तांत्रिक तज्ञ माध्यमांशी संवाद साधून स्मार्टफोनच्या वैशिष्ट्यांविषयी माहिती देतील. यामुळे नव्या उत्पादनाची माहिती अधिकाधिक लोकांपर्यंत पोहोचेल. सोशल मीडिया, डिजिटल मार्केटिंग, आणि प्रिंट मीडियामधून याचा प्रचार केला जाईल.

- **कार्यक्रमाचे यश:** कार्यक्रमानंतर, उपस्थित तांत्रिक तज्ञ आणि डीलर्सकडून मिळालेल्या प्रतिसादांचे विश्लेषण करण्यात आले. यातून समजले कि, नवीन स्मार्टफोनच्या तांत्रिक वैशिष्ट्यांमुळे त्यात तांत्रिक समुदायाची आणि डीलर्सची विशेष रुची निर्माण झाली. या कार्यक्रमामुळे स्मार्टफोनचे प्रमोशन जोरात झाले आणि त्याची विक्री वाढवण्यासाठी योग्य धोरणे ठरवली गेली. डीलर्सना नवीन उत्पादना संदर्भात अधिक स्पष्टता मिळाल्याने विक्रीसाठी योग्य तयारी करू शकले. तसेच, मीडिया कवरेजमुळे समाजाच्या विविध घटकांपर्यंत नवीन स्मार्टफोनची माहिती पोहोचली, ज्यामुळे ग्राहकांमध्ये उत्सुकता निर्माण झाली.

या सुसंगत आयोजनामुळे कंपनीने नवीन उत्पादन बाजारात यशस्वीपणे सादर केले आणि तांत्रिक आणि व्यवसायिक समुदायात आपली पकड मजबूत केली.

२.५.२ प्रभावी कार्यक्रम व्यवस्थापनासाठी च्या काही आवश्यक बाबी

कार्यक्रम व्यवस्थापन एक जटिल आणि सखोल प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये अनेक गोष्टींचा विचार करून त्याचे नियोजन, समन्वय, अंमलबजावणी, आणि परिणामांचे मूल्यांकन केले जाते. यशस्वी कार्यक्रमासाठी वेळेचे योग्य नियोजन, संसाधनांचे व्यवस्थापन, आणि सर्व घटकांमध्ये योग्य समन्वय आवश्यक असतो. खाली दिलेल्या बाबी प्रभावी कार्यक्रम व्यवस्थापनासाठी अत्यंत आवश्यक आहेत.

- **कार्यक्रमाचे नियोजन लवकर सुरू करा:** कार्यक्रम व्यवस्थापनाची सर्वात पहिली आणि महत्त्वाची बाब म्हणजे नियोजन लवकर सुरू करणे. जितक्या लवकर आपण नियोजन सुरू करता, तितक्या जास्त वेळेचा फायदा मिळतो. कार्यक्रमाच्या विविध बाबींचा विचार करून प्रत्येक घटकाचा सखोल विचार केला जातो. कार्यक्रमाचे उद्दीष्ट ठरवून त्यानुसार आवश्यक कामांची यादी तयार केली जाते, त्यांची अंमलबजावणी कधी आणि कशी करायची याचे ठोस नियोजन लवकर करणे आवश्यक असते.

उदाहरणार्थ, ठिकाणाचे आरक्षण, कार्यक्रमाच्या थीमची निवड, अतिथी आणि वक्त्यांचे नियोजन, तांत्रिक साधनांची उपलब्धता आणि प्रमोशनल स्ट्रॅटेजी यासारख्या गोष्टींची आखणी लवकर केल्यास, कार्यक्रम सुरळीतपणे पार पडण्याची शक्यता जास्त असते. नियोजन लवकर केल्यामुळे कोणत्याही अनपेक्षित अडचणी उद्भवल्यास त्यावर उपाय शोधण्यास वेळ मिळतो, आणि कार्यक्रम यशस्वी होण्यासाठी चांगल्या पद्धतीने तयारी करता येते.

- **इव्हेंट मॅनेजमेंट साधने वापरा:** सध्याच्या डिजिटल युगात, कार्यक्रमाचे व्यवस्थापन सुलभ करण्यासाठी इव्हेंट मॅनेजमेंट सॉफ्टवेअर आणि साधनांचा वापर करणे आवश्यक आहे. हे साधने आपल्याला कामे ट्रॅक करणे, अंतिम मुदती ठरवणे, आणि संसाधनांचा योग्य वापर करण्यासाठी मदत करतात. अशा साधनांद्वारे, सर्व टीम सदस्य आपापल्या जबाबदाऱ्या व्यवस्थित पार पाडतात आणि त्यांचा प्रगती अहवाल वेळोवेळी अपडेट केला जातो.

कार्यक्रमाच्या विविध टप्प्यांना सहज समन्वय साधता येतो. उदाहरणार्थ, ढीशश्रश्रे, औरपर, या प्रकारचे साधने वापरून कामांची यादी तयार करून त्यांना अंतिम मुदती दिल्या जाऊ शकतात. यामुळे प्रत्येक सदस्य

त्याचे काम वेळेवर पूर्ण करतो आणि संपूर्ण कार्यक्रम नियोजन व्यवस्थित पार पाडले जाते. अशा साधनांमुळे संभाव्य चुकांचे प्रमाण कमी होते आणि परिणामकारकता वाढते.

- **जबाबदाऱ्या वाटप करा:** कार्यक्रम यशस्वीपणे पार पडण्यासाठी योग्य टीम तयार करणे आणि प्रत्येक सदस्याला त्याच्या कौशल्यांच्या आधारावर कामे सोपवणे आवश्यक आहे. प्रत्येक व्यक्तीची भूमिका आणि जबाबदारी स्पष्ट असावी. कार्यक्षेत्राच्या अनुभवावर आधारित कामांची वाटणी करणे महत्त्वाचे असते, ज्यामुळे कार्यक्षमता वाढते.

उदाहरणार्थ, तांत्रिक व्यवस्थापनासाठी तांत्रिक तज्ज्ञ नेमणे, संप्रेषणासाठी पीआर तज्ज्ञ ठेवणे, आणि लॉजिस्टिकसाठी व्यवस्थापन कौशल्य असलेल्या व्यक्तींना जबाबदारी देणे. या प्रत्येक भूमिकेसाठी विशिष्ट जबाबदाऱ्या निश्चित करणे आवश्यक आहे, ज्यामुळे टीम सदस्य आपापल्या कामात निपुणता दाखवतात आणि कार्यक्रम सुरळीत पार पडतो. जबाबदारी स्पष्ट असेल तर कामांमध्ये गोंधळ होण्याची शक्यता कमी होते आणि कार्यक्षमता वाढते.

- **तयारी योजना तयार करा:** कोणताही कार्यक्रम आयोजित करताना संभाव्य अडचणींना सामोरे जाण्यासाठी तयारी योजना तयार ठेवणे अत्यावश्यक असते. हवामानातील बदल, तांत्रिक समस्या, मानवी त्रुटी, किंवा आपत्कालीन परिस्थिती अशा विविध आव्हानांचा विचार करून त्यांच्या समाधानासाठी बॅकअप योजना तयार ठेवावी लागते. हे करण्यामुळे कोणत्याही अडचणी आल्यास त्यांना सामोरे जाणे सोपे होते आणि कार्यक्रम सुरळीत पार पडतो.

उदाहरणार्थ, उघड्या ठिकाणी कार्यक्रम असल्यास पावसाची शक्यता लक्षात घेऊन आच्छादित ठिकाणाची व्यवस्था ठेवणे, तांत्रिक उपकरणे खराब झाल्यास तांत्रिक तज्ज्ञांची टीम आणि बॅकअप साधने जवळ ठेवणे, यांसारख्या तयारी योजना अत्यावश्यक असतात. यामुळे कोणत्याही अचानक येणाऱ्या अडचणींवर त्वरीत उपाय करता येतो.

- **प्रभावी संवाद साधा:** कार्यक्रमाच्या यशस्वीतेसाठी सर्व हितधारकांशी सतत संवाद ठेवणे आवश्यक आहे. यात टीम सदस्य, पाहुणे, सप्लायर्स, आणि इतर सहभागी व्यक्तींचा समावेश असतो. प्रत्येक व्यक्तीला त्याच्या भूमिकेची माहिती देणे, त्यांना आवश्यक ते मार्गदर्शन करणे, आणि त्यांचे मत विचारात घेणे यामुळे कार्यक्रमाचे यश अधिक शक्य होते.

संवादाच्या अभावामुळे चुकीच्या समजुती निर्माण होऊ शकतात, ज्यामुळे कामांच्या अंमलबजावणीत अडचणी येतात. ईमेल, मेसेजिंग प्लॅटफॉर्म्स, आणि बैठकांद्वारे प्रभावी संवाद साधून सर्व हितधारकांना माहिती दिली जाऊ शकते. यामुळे प्रत्येक घटक आपल्या जबाबदाऱ्या योग्य पद्धतीने पार पाडतो आणि कार्यक्रमाचे सर्व घटक सुरळीतपणे पार पडतात.

- **प्रमोशन आणि मार्केटिंग:** कार्यक्रमाचे प्रमोशन प्रभावीपणे करण्यासाठी योग्य मार्केटिंग स्ट्रॅटेजीज ठरवणे आवश्यक आहे. सोशल मीडिया प्लॅटफॉर्म्स, ईमेल मार्केटिंग, डिजिटल जाहिरात तंत्र, किंवा पारंपारिक

माध्यमे यांचा वापर करून कार्यक्रमाबद्दल माहिती पोहोचवणे गरजेचे असते. प्रमोशन करण्याच्या पद्धतीतून लोकांना कार्यक्रमाबद्दल आकर्षित करणे आणि त्यांचा सहभाग निश्चित करणे आवश्यक आहे.

- **कार्यक्रमानंतरचे मूल्यांकन:** कार्यक्रमानंतर त्याचे मूल्यांकन करणे महत्त्वाचे आहे. यामुळे भविष्यातील आयोजनांमध्ये सुधारणा करता येतात. सहभागींचा फीडबॅक घेणे, काय चांगले झाले आणि काय सुधारण्याची गरज आहे याचे विश्लेषण करणे हे महत्त्वाचे असते. यामुळे भविष्यातील आयोजनासाठी सखोल माहिती मिळते.

कार्यक्रमाचे व्यवस्थापन म्हणजे केवळ एक वेळेचे आयोजन नाही, तर एक सखोल प्रक्रिया आहे. यशस्वी कार्यक्रमासाठी लवकर नियोजन सुरू करणे, योग्य साधनांचा वापर करणे, जबाबदाऱ्या वाटप करणे, तयारी योजना तयार ठेवणे, आणि सर्वांसोबत प्रभावी संवाद साधणे या गोष्टी अत्यावश्यक असतात. यामुळे कार्यक्रमाचे आयोजन सुसंगत, यशस्वी आणि संस्मरणीय होते.

एका छोट्या उदाहरणाने समजून घेऊ, सुशांत जो एका कंपनी मध्ये व्यवस्थापक आहे त्यांच्यावर एका कॉर्पोरेट सेमिनारचे आयोजन करण्याची जबाबदारी होती. सुरुवातीला, विविध विक्रेत्यांसह संपर्क साधण्याचे आव्हान होते, जसे की केटरिंग, ऑडिओ-व्हिज्युअल उपकरणे प्रदान करणारे. सुशांत यांनी तपशीलवार चेकलिस्ट तयार करून, नियमित बैठकांचे आयोजन करून, आणि तयारी योजना तयार करून, सेमिनार सुरळीत पार पडले. या यशामुळे उपस्थित आणि व्यवस्थापनाकडून सकारात्मक प्रतिक्रिया मिळाल्या.

★ **आपली प्रगती तपासा**

१. कार्यक्रम समन्वय किंवा कार्यक्रम व्यवस्थापनाचे प्रमुख उद्दिष्ट काय असते?

अ) कार्यक्रमात मनोरंजनाची व्यवस्था करणे

ब) कार्यक्रमाची अचूक नियोजन आणि अंमलबजावणी करणे

क) कार्यक्रमासाठी तिकीट विक्री करणे

ड) कार्यक्रमाचे तांत्रिक व्यवस्थापन करणे

२. कार्यक्रम समन्वयकाची मुख्य भूमिका कोणती आहे?

अ) उपस्थित व्यक्तींशी संवाद साधणे   ब कार्यक्रमासाठी अन्नपदार्थ पुरवणे

क) सर्व घटकांमध्ये योग्य समन्वय साधणे आणि वेळेवर निर्णय घेणे

ड) आर्थिक गणित तपासणे

३. व्यावसायिक कार्यक्रमांमध्ये कोणत्या घटकावर अधिक लक्ष दिले जाते?

अ) तिकीट विक्री   ब) सजावट

क) वक्त्यांची निवड आणि तांत्रिक साधनांची व्यवस्था

ड) पाहुण्यांची भोजन व्यवस्था

४. सांस्कृतिक कार्यक्रमांचे व्यवस्थापन करताना कोणत्या घटकावर भर दिला जातो?

अ) तांत्रिक सादरीकरण

ब) कलाकारांचे व्यवस्थापन आणि साउंड-लाइटिंग यंत्रणा

क) विपणन आणि जाहिरात ड) आर्थिक नियोजन

५. सर्वेश गोलाटी यांच्या मते, यशस्वी कार्यक्रम समन्वय म्हणजे काय?

अ) विस्तृत तांत्रिक सादरीकरण

ब) सविस्तर नियोजन, प्रभावी संवाद, आणि समस्या सोडविण्याची क्षमता

क) कलाकार व्यवस्थापन आणि ठिकाण निवड

ड) कार्यक्रमाची जाहिरात

६. कार्यक्रम आयोजनाच्या यशस्वीतेसाठी कोणता टप्पा सर्वात महत्त्वाचा असतो?

अ) पाहुण्यांच्या फीडबॅकचे विश्लेषण ब) तांत्रिक सादरीकरण

क) जाहिरात आणि प्रमोशन

ड) वेळापत्रक तयार करणे आणि त्याचे अचूक पालन करणे

७. कार्यक्रमानंतर कोणती प्रक्रिया आवश्यक असते?

अ) सहभागी आणि प्रेक्षकांकडून फीडबॅक गोळा करणे ब) बजेटचे पुनर्मूल्यांकन

क) सर्व साधनांची परतफेड ड) नवीन कार्यक्रमाची घोषणा करणे

८. कार्यक्रमाच्या यशस्वी आयोजनासाठी कोणत्या घटकाचे योग्य नियोजन करणे अत्यावश्यक असते?

अ) साजरा करण्यासाठी ठिकाणाचे भाडे ब) तांत्रिक साधनांची विक्री

क) बजेट, संसाधन, आणि कर्मचारी व्यवस्थापन ड) मनोरंजनाची योजना

९. कार्यक्रम व्यवस्थापनात कोणती बाब सर्वात महत्त्वाची आहे?

अ) तयारी योजना तयार करणे ब) प्रमोशन करणे

क) पाहुण्यांचे स्वागत करणे ड) लवकर नियोजन सुरू करणे

१०. प्रभावी कार्यक्रम व्यवस्थापनासाठी कोणते साधन उपयोगी ठरते?

अ) trello ब) microsoft word क) google maps ड) notepad

११. जबाबदारी वाटप करताना काय विचारात घेतले पाहिजे?

अ) व्यक्तीचे वय ब) व्यक्तीचे शिक्षण

क) व्यक्तीच्या कौशल्यांचा आधार ड) व्यक्तीचे स्थायिक ठिकाण

१२. कार्यक्रमाच्या यशस्वीतेसाठी कोणता संवाद महत्त्वाचा आहे?

अ) फक्त पाहुण्यांसोबत ब) फक्त सप्लायर्ससोबत

क) सर्व हितधारकांशी सतत संवाद ठेवणे ड) फक्त टीम सदस्यांशी

१३. प्रभावी कार्यक्रम व्यवस्थापनासाठी कोणते प्रमोशन साधन उपयुक्त आहे?

अ) सोशल मीडिया, ईमेल मार्केटिंग आणि पारंपारिक माध्यमे

ब) फक्त डिजिटल जाहिरात तंत्र

क) फक्त पारंपारिक माध्यमे ड) फक्त ईमेल

१४. कार्यक्रमानंतर कोणती प्रक्रिया महत्त्वाची आहे?

अ) तयारी योजना तयार करणे ब) कार्यक्रमाचे मूल्यांकन करणे

क) कार्यक्रम रद्द करणे ड) पाहुण्यांचे आभार मानणे

उत्तरे :

१	ब	२	क	३	क	४	ब	५	ब	६	ड	७	अ
८	क	९	ड	१०	अ	११	क	१२	क	१३	अ	१४	ब

थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१. कार्यक्रम समन्वय म्हणजे काय?

२. कार्यक्रमांचे विविध प्रकार सांगा.

३. कार्यक्रम आयोजनावेळी विचारात घेतले जाणारे घटक सांगा.

४. प्रभावी कार्यक्रम व्यवस्थापनासाठी च्या काही आवश्यक बाबी नमूद करा.

- **विद्यार्थ्यांसाठी व्यावहारिक कार्य**

विविध चर्चासत्रांचे आयोजन करणे. यासाठी आवश्यक चेकलिस्ट तयार करणे, जास्तीत जास्त सहभागिता वाढीविण्यासाठी प्रयत्न करणे, सदस्यांमध्ये कामाची विभागणी करणे, कार्यक्रम पार पडणे, कार्यक्रमाच्या शेवटी फीडबॅक घेणे, चर्चासत्रा नंतर कामगिरीचे मूल्यांकन करणे.

२.६ अंतिम मुदत व्यवस्थापन (Deadline Management)

अंतिम मुदत व्यवस्थापन म्हणजे दिलेल्या वेळेत एखादे काम पूर्ण करणे किंवा काही ठराविक उद्दिष्टे गाठणे यासाठीची योजना आणि कार्यवाहीची प्रक्रिया. कोणत्याही प्रकल्पाच्या यशासाठी, वेळेत काम पूर्ण होणे अत्यावश्यक असते. त्यामुळे अंतिम मुदतीचे व्यवस्थापन हा कोणत्याही संस्थेतील किंवा वैयक्तिक

जीवनातील यशाचा मुख्य आधार आहे. अंतिम मुदतीचे योग्य व्यवस्थापन केल्याने कामांची गुणवत्ता वाढते, ताणतणाव कमी होतो आणि व्यक्तीला आपल्या कामाचा आणि वेळेचा अधिक योग्य वापर करता येतो.

प्रत्येक व्यक्तीला त्याच्या जीवनात कधीतरी काही कामांना ठराविक वेळेत पूर्ण करणे आवश्यक असते, मग ती शालेय गृहपाठ असो किंवा कार्यालयातील महत्त्वाची प्रोजेक्ट असो. या साठी वेळेचे योग्य नियोजन आणि अंतिम मुदतींचे प्रभावी व्यवस्थापन करणे गरजेचे आहे. अंतिम मुदतीचे व्यवस्थापन म्हणजे कोणत्या कामाचे कोणत्या वेळी, किती प्रमाणात आणि कशा पद्धतीने करायचे याचा अभ्यासपूर्वक आढावा घेऊन कार्यकाळात काम पूर्ण करणे.

अंतिम मुदतींशी जुळवून घेणे हे सहजसोपे नाही; परंतु वेळेत काम पूर्ण करण्यासाठी योग्य रणनीतींचे अनुसरण करणे गरजेचे आहे. कामाच्या वाढत्या मागण्यांमुळे अनेकजण तणावात येतात, पण जर अंतिम मुदत व्यवस्थापनाची योग्य कौशल्ये आत्मसात केली तर या तणावाचा सामना करणे शक्य होते. ही कौशल्ये केवळ कामगिरी सुधारण्यास मदत करतातच, पण कामाच्या गुणवत्तेतही वाढ करतात.

२.६.१ अंतिम मुदत व्यवस्थापनासाठी पायऱ्या तयार करा

अंतिम मुदतींचे व्यवस्थापन कसे करावे यासंबंधी खाली काही पायऱ्या स्पष्ट केल्या गेल्या आहेत ज्याचा वापर प्रत्येक जण करू शकतो,

१. कामांची प्राथमिकता निश्चित करा (Prioritize Tasks): सर्वप्रथम कोणती कामे अधिक महत्त्वाची आहेत, याची यादी तयार करा. यामुळे कोणत्या कामांना पहिली आणि कोणत्या कामांना नंतरची प्राथमिकता द्यायची हे ठरवता येते. कामाची महत्त्वाचे आणि अत्यावश्यक म्हणून वर्गवारी केल्याने कार्यक्षमता वाढते.

२. स्पष्ट उद्दिष्टे ठरवा (Set Clear Goals): अंतिम मुदत ठरवताना उद्दिष्ट स्पष्ट असावे. आपल्याला काय पूर्ण करायचे आहे, हे व्यवस्थित जाणून घ्या. उद्दिष्टे छोटे आणि साध्य करण्याजोगी ठेवा, ज्यामुळे कामात अडचणी येणार नाहीत. उदाहरणार्थ, ''मी एका आठवड्यात रिपोर्ट पूर्ण करणार'' हे एक साध्य उद्दिष्ट आहे.

३. कामाचे छोट्या-छोट्या कार्यात विभाजन करणे (Break Task Into Smaller Tasks): मोठ्या प्रकल्पांचा विचार केल्यास ते पूर्ण करणे कधीकधी दडपण देणारे वाटू शकते. त्यामुळे, मोठ्या कामाचे छोट्या-छोट्या कार्यात विभाजन केले गेले पाहिजे आणि प्रत्येक छोट्या कार्यासाठी वेगवेगळ्या अंतिम मुदती ठरविल्या गेल्या पाहिजेत. यामुळे कामाची गती वाढते आणि अंतिम मुदती पाळणे सोपे जाते.

४. वेळेचे नियोजन करा (Create a Schedule): वेळेचे प्रभावी नियोजन हे अंतिम मुदत व्यवस्थापनाचे प्रमुख तत्व आहे. आपल्या दिवसातील वेळ किती आणि कशासाठी वापरणार याचे व्यवस्थित नियोजन करा. यामुळे प्रत्येक कामासाठी ठराविक वेळ दिली जाऊ शकते.

५. कामाच्या प्रगतीवर नियंत्रण ठेवा (Monitor Progress Regularly): दररोजच्या कामांची नोंद ठेवा आणि प्रगती कशी होत आहे यावर लक्ष ठेवा. एखादे काम निर्धारित वेळेत पूर्ण न झाल्यास त्यावर पुनरावलोकन करून त्यातील चुका शोधा आणि त्या सुधारण्याचा प्रयत्न करा.

६. वेळेचा अडथळा ओळखा (Identify Time Blockers): कामात वेळेचे अडथळे येऊ शकतात, जसे की अनपेक्षित कामे किंवा तांत्रिक अडचणी. हे अडथळे ओळखून त्यांना कसे सामोरे जायचे याचे नियोजन ठेवा. यासाठी आणखी थोडा वेळ राखून ठेवा, म्हणजे अनपेक्षित अडचणी आल्यास देखील आपण अंतिम मुदतीच्या आत काम पूर्ण करू शकतो.

७. व्यत्यय टाळा (Avoid Distractions): काम करताना फोन, सोशल मीडिया किंवा अन्य असंबंधित गोष्टींमुळे व्यत्यय टाळा. पूर्ण लक्ष केंद्रित करून काम केल्यास वेळ वाचतो आणि कामाचे गुणवत्तापूर्ण परिणाम मिळतात. जर अडथळे आले तर ते कमी करण्यासाठी स्वतःला वेळेतून विश्रांती देऊन नंतर पुन्हा कामावर लक्ष केंद्रित करा.

८. अंतिम मुदत पूर्ण झाल्यावर पुनरावलोकन करा (Review After Completion): काम अंतिम मुदतीच्या आत पूर्ण झाल्यानंतर त्याचे पुनरावलोकन करा. या प्रक्रियेत काय सुधारणा करावी लागेल, हे जाणून घ्या आणि पुढच्या वेळेस चांगले नियोजन करा.

केस स्टडी: मेरीची अंतिम मुदत व्यवस्थापनाची गोष्ट

मेरी एक अत्यंत यशस्वी आणि व्यस्त आर्किटेक्ट आहे. तिच्याकडे सध्या चार वेगवेगळ्या ग्राहकांचे प्रोजेक्ट आहेत आणि या चार डिझाईन्स एका आठवड्याच्या आत पूर्ण करायच्या आहेत. प्रत्येक प्रोजेक्ट महत्त्वाचा आहे, आणि प्रत्येक क्लायंटला त्यांची डिझाईन वेळेत हवी आहे. अशा परिस्थितीत, दोन पैकी तिच्या एका सहायकाला आजारपणामुळे सुट्टी घ्यावी लागली आणि ज्यामुळे मेरीसमोर वेळेत काम पूर्ण करण्यासंबंधी अडचण भासू लागली. परंतु या सर्व अडचणींमध्येही मेरीने आपल्या कौशल्याने आणि योग्य व्यवस्थापनाने काम वेळेत पूर्ण केले.

मेरीकडे एकूण ७ दिवसांचा कालावधी होता, तिने एक दिवस अधिक चा राखून ठेवल्याने ६ दिवसातच सगळी कामे पूर्ण करायची होती. तिच्याकडे दोन सहाय्यक होते, परंतु त्यापैकी एक सहाय्यक आजारी पडला. त्यामुळे तिला उर्वरित कामाचे नियोजन पुन्हा करावे लागले आणि एका सहाय्यकावरच अवलंबून राहावे लागले.

मेरीने सुरुवातीला पाहिले की तिला खालील गोष्टी लक्षात घेऊन योजना तयार करावी लागेल:

- **कामाचे मोठेपण:** चार क्लायंटचे प्रोजेक्ट पूर्ण करणे, प्रत्येकात वेगवेगळ्या प्रकारच्या डिझाईन्सची आवश्यकता.

- **कमी वेळ:** एका दिवस राखीव ठेवल्यामुळे तिला ७ दिवसांच्या ऐवजी ६ दिवसात काम पूर्ण करायचे होते.
- **साधनसामग्री:** दोनपैकी एका सहाय्यकाची अनुपस्थिती.

मेरीची वेळेचे व्यवस्थापन योग्य रित्या करून एक विस्तृत योजना तयार केली ती पुढीलप्रमाणे:

१. प्राथमिकता निश्चित करणे: मेरीने सर्व प्रोजेक्टचे पुनरावलोकन केले आणि कोणत्या डिझाईन्सना अधिक वेळ द्यावा लागेल, कोणत्या डिझाईन्स अत्यावश्यक आहेत, याचे वर्गीकरण केले. चार क्लायंटमध्ये दोन महत्त्वाचे होते, ज्यांना वेळेत काम हवे होते, तर उर्वरित दोघांकडे थोडी लवचीकता होती. त्यामुळे तिची प्राधान्य यादी अशी होती:

- क्लायंट १ : महत्त्वाचे आणि वेळेत पूर्ण करणे अत्यावश्यक.
- क्लायंट २ : महत्त्वाचे पण थोडा लवचीक कालावधी आहे.
- क्लायंट ३ आणि ४ : कमी महत्वाचे परंतु ठरलेल्या मुदतीला काम पूर्ण करणे आवश्यक.

२. कामांचे विभाजन करणे: तिने प्रत्येक प्रोजेक्टला छोट्या छोट्या कार्यात विभाजित केले. उदाहरणार्थ, प्रत्येक डिझाइनमध्ये माहिती गोळा करणे, आराखडा तयार करणे, प्रारंभिक रेखाचित्रे, अंतिम ड्राफ्ट इ. पायऱ्या होत्या आणि या प्रत्येकासाठी अंतिम मुदती ठरवल्या.

३. सहाय्यकांमधील कामाचे वितरण: तिच्याकडे दोन सहाय्यक होते, पण एका सहाय्यकाच्या आजारपणामुळे तिने दुसऱ्या सहाय्यकाला सर्व सामान्य तपशीलवार कामे आणि ग्राहकांच्या भेटीची जबाबदारी दिली, जेणेकरून ती स्वतः डिझाईनच्या तांत्रिक आणि सर्जनशील भागावर अधिक लक्ष केंद्रित करू शकेल.

४. वेळेचे नियोजन करणे: मेरीने तिच्या दिवसाचे नियोजन करून प्रत्येक दिवशी किमान १० तास काम करण्याचा निश्चय केला. तिच्या आठवड्याचे वेळापत्रक असे होते:

पहिला दिवस : क्लायंट १ च्या डिझाइन बद्दल माहिती गोळा करणे, आराखडा तयार करणे, आणि प्रारंभिक रेखाचित्र बनविणे.

दुसरा दिवस: क्लायंट १ चा अंतिम ड्राफ्ट आणि क्लायंट २ च्या डिझाइन बद्दल माहिती गोळा करणे आणि आराखडा तयार करणे.

तिसरा दिवस : क्लायंट २ ची प्रारंभिक रेखाचित्रे आणि अंतिम ड्राफ्ट.

चौथा दिवस : क्लायंट ३ आणि ४ च्या डिझाइन बद्दल माहिती गोळा करणे, आराखडा तयार करणे, आणि क्लायंट १ आणि २ ची भेट

पाचवा दिवस : क्लायंट ३ आणि ४ चे प्रारंभिक रेखाचित्रे आणि अंतिम ड्राफ्ट.

सहावा दिवस : प्रत्येक प्रोजेक्टचे अंतिम स्वरूप तपासणे आणि अंतिम सादरीकरणासाठी तयारी करणे.

५. वेळापत्रकाचे नियमित पुनरावलोकन: दररोज कामाची प्रगती तपासणे हे मेरीच्या योजनेचा भाग होता. ती प्रत्येक दिवसाच्या शेवटी बघत असे की तिने काय पूर्ण केले आहे आणि काय बाकी आहे. तिने वेळोवेळी आपल्या सहाय्यकाशी संपर्क साधला आणि प्रत्येक टप्प्यावर काम कसे सुरू आहे याचा आढावा घेतला.

मेरीने तिच्या योजनाबद्ध आणि नियमित दृष्टिकोनाने, सर्व चार डिझाइन्स वेळेवर पूर्ण केली. तिने आपल्या सहाय्यकाचा योग्य वापर करून आणि कामाचे योग्य विभाजन करून ही कामगिरी साधली. मेरीच्या या घटनेतून असे दिसून येते की अंतिम मुदतीच्या व्यवस्थापनासाठी योग्य नियोजन, कामाचे वर्गीकरण, आणि वेळेचे संयोजन करणे अत्यंत महत्त्वाचे आहे. कामात अडचणी आल्यास त्या योग्य पद्धतीने सोडवणे आणि प्राधान्याने कामे पूर्ण करणे हे यशाची गुरुकिल्ली आहे.

२.६.२ अंतिम मुदत व्यवस्थापनासाठी सर्वोत्तम टिप्स:

- स्पष्ट उद्दिष्टे सेट करा. काय साध्य करायचे आहे आणि केव्हा करायचे आहे याबद्दल विशेषतः स्पष्ट करा.
- कामांच्या प्राधान्यक्रमाची यादी तयार करा. महत्वाच्या कामांना पहिली प्राथमिकता द्या.
- वेळेचे नियोजन करा, आणि वेळापत्रक तयार करा ज्यामध्ये प्रत्येक कार्याचा आणि त्यासाठी लागणाऱ्या अंदाजे वेळेचा समावेश असेल.
- मोठ्या कामांना छोटे भाग करा. एकाच वेळी एकाच कार्यावर लक्ष केंद्रित करा जेणेकरून उच्च-गुणवत्तेचे परिणाम मिळतील.
- स्वतःला डेडलाइन आधी थोडा अतिरिक्त वेळ द्या.
- दररोजच्या कामांची प्रगती तपासा. कामासाठी वेळेची नोंद ठेवा आणि त्याचे विश्लेषण करा.
- कामातील अडथळे ओळखून त्यासाठी पर्याय तयार ठेवा.
- लवचिक राहा. अप्रत्याशित आव्हाने येत असल्यास तुमच्या वेळापत्रकात बदल करण्याची तयारी ठेवा.
- अनपेक्षित कामांसाठी राखीव वेळ ठेवा.
- वेळेचा वापर योग्य पद्धतीने करा आणि वेळेची काटेकोरपणे अंमलबजावणी करा.

अंतिम मुदत व्यवस्थापन हे कौशल्य प्रत्येकाला शिकता येईल, फक्त त्यासाठी योग्य पद्धतींचा अभ्यास आणि सातत्य हवे.

★ **आपली प्रगती तपासा**

१. अंतिम मुदत व्यवस्थापन म्हणजे काय?

अ) कामांचा अभ्यास करणे   ब) दिलेल्या वेळेत काम पूर्ण करणे

क) कामाची गती कमी करणे ड) केवळ महत्त्वाची कामे निवडणे

२. कोणती पायरी अंतिम मुदत व्यवस्थापनात महत्त्वाची आहे?

अ) कामांची प्राथमिकता निश्चित करणे ब) कामांचे परीक्षण करणे

क) फक्त अंतिम मुदतीची यादी बनवणे ड) दुसऱ्या लोकांचे काम करणे

३. कामाचे छोटे छोटे कार्यात विभाजन केल्याने काय होते?

अ) कामाची गती कमी होते ब) कामाचे स्वरूप बदलते

क) काम पूर्ण करणे अधिक सोपे होते ड) काम करण्याची इच्छा कमी होते

४. कोणती गोष्ट अंतिम मुदत व्यवस्थापनात अडथळा ठरू शकते?

अ) स्पष्ट उद्दिष्टे ब) व्यत्यय क) वेळेचे नियोजन ड) प्रगतीचे निरीक्षण

५. अंतिम मुदत पूर्ण झाल्यावर काय करावे?

अ) काम विसरून जावे ब) नवीन काम सुरू करणे

क) कामाची नोंद ठेवणे ड) पुनरावलोकन करणे

६. कामांची प्राथमिकता निश्चित करताना कोणता विचार करावा?

अ) कामाची लागत ब) कामाचे नाव क) कामाची महत्त्वता ड) कामाच्या ठिकाणाची माहिती

उत्तरे :

१	ब	२	अ	३	क	४	ब	५	ड	६	क

थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१. अंतिम मुदत व्यवस्थापनाचे महत्त्व स्पष्ट करा.

२. अंतिम मुदत व्यवस्थापनासाठी आवश्यक पायऱ्या कोणत्या आहेत? त्यांचे संक्षिप्त वर्णन करा.

३. कार्यक्षमता वाढवण्यासाठी अंतिम मुदतींचे व्यवस्थापन कसे केले जाऊ शकते?

४. कार्यान्वयनाच्या वेळेत अडथळे ओळखणे आणि त्यावर उपाययोजना कशा कराव्यात याबद्दल चर्चा करा.

५. अंतिम मुदतीचे व्यवस्थापन हे कौशल्य का आहे आणि ते कसे शिकता येईल?

- **विद्यार्थ्यांसाठी व्यावहारिक कार्य**

विद्यार्थ्यांना विविध काल्पनिक प्रकल्पाचे एक तपशीलवार वेळापत्रक तयार करण्यास सांगा. यामध्ये निगडित सर्व कार्ये सूचीबद्ध करावी लागतील, वैयक्तिक डेडलाइन सेट कराव्या लागतील आणि कामाचे

नियमित मूल्यांकन करावे. प्रकल्पाच्या शेवटी, त्यांनी त्यांचे कार्य मुदतीत कसे पूर्ण केले याचे मूल्यांकन करावे आणि कोणते आव्हानांना त्यांना सामोरे जावे लागले याविषयी सांगावे.

२.७ वेळेचे व्यवस्थापन

वेळ व्यवस्थापन म्हणजे आपली वेळ प्रभावीपणे वापरण्याची कला. आजच्या जलद गतीच्या जीवनात, वेळ हे एक अत्यंत मौल्यवान संसाधन आहे. वेळेचे योग्य व्यवस्थापन करणे म्हणजे केवळ कार्य पूर्ण करणे नाही, तर ते आपल्याला संतुलित आणि समृद्ध जीवन जगण्यासाठी आवश्यक आहे. अनेक लोकांमध्ये वेळेच्या अभावामुळे ताण आणि चिंता निर्माण होतात, ज्यामुळे मानसिक आणि शारीरिक आरोग्यावर नकारात्मक परिणाम होतो. म्हणूनच, योग्य वेळ व्यवस्थापनाचे महत्व जाणून घेणे अत्यावश्यक आहे.

वेळ व्यवस्थापनामुळे आपण आपल्या कार्ये अधिक प्रभावीपणे पूर्ण करू शकतो. योग्य पद्धतींमुळे आपण वेळाची शिस्त ठेवून आपल्या उद्दिष्टांना गाठू शकतो. आपण एकाच वेळी अनेक कार्ये हाताळताना आपल्या लक्षात राहणारे महत्वाचे आहे की प्रत्येक कार्यासाठी योग्य वेळ देणे आवश्यक आहे. यामुळे आपली उत्पादकता वाढते आणि कार्य पूर्ण करण्याची गुणवत्ता सुधारते. यामध्ये लक्ष्य निर्धारण, प्राथमिकता निश्चित करणे, आणि कार्यांची यादी तयार करणे यासारख्या गोष्टींचा समावेश आहे. योग्यपणे कार्ये व्यवस्थापित केल्यास आपण आपल्या उद्दिष्टांपर्यंत अधिक लवकर पोहोचू शकतो. याशिवाय, वेळ व्यवस्थापनामुळे आपल्याला मानसिक शांतता देखील मिळते, कारण आपण कार्ये पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक वेळात काम करतो.

सर्वात महत्वाचे म्हणजे, वेळ व्यवस्थापन आपल्याला वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जीवनात संतुलन साधण्यात मदत करते. एक कार्यक्षम वेळ व्यवस्थापन प्रणाली असल्यास, आपल्याला कामाच्या ताणात कमी होण्यास मदत मिळते, ज्यामुळे आपले जीवन अधिक आनंददायी होते. तसेच, आपले कामाच्या व्यतिरिक्त वैयक्तिक आयुष्याला देखील महत्व देणे शक्य होते.

वेळ व्यवस्थापनाचे महत्व (Importance of Time Management):

आजच्या स्पर्धायुक्त युगात यशस्वी व्हावयाचे असेल तर उपलब्ध वेळेचा आधिकाधिक क्षमतेने, कौशल्याने, परिणामकारकरित्या उपयोग करुन घेतला पाहीजे. त्यासाठी वेळेचे नियोजन व नियंत्रण करुन परस्पर संबंधित घटनात समन्वय साधने अत्यावश्यक आहे. कामाच्या प्राथमिकतेनुसार वर्गीकरण करुन सर्व कामे नियोजित वेळेत पूर्ण केल्यास मानसिक चिंता व ताणतणाव कमी होतात. प्रसिध्द व्यवस्थापन गुरु पीटर कुकर वेळेचे महत्व सांगताना म्हणतात, वेळ हे सर्वात दुर्मिळ संसाधन असून त्याचे योग्य व्यवस्थापन केल्याशिवाय इतर कशाचेचा व्यवस्थापन करता येणार नाही.

थोडक्यात वेळ व्यवस्थापनाव्दारे व्यावसायीन कार्यक्षम व परिणामकारक करता येते. वेळ व्यवस्थापनाचे महत्त्व पुढील मुद्यातून स्पष्ट करता येईल.

१) कार्यक्षमतेत वाढ : वेळ व्यवस्थापनात उपलब्ध वेळेची आखणी करून नियोजित कामे पार पाडली जातात. जर त्यामध्य काही अडथळे आले तर ते दूर करून नियोजित वेळापत्रकानुसार उधिशे गाठली जातात. त्यामुळे उपलब्ध वेळेत अधिकाधिक कामे होऊन संघटनेची एकूण कार्यक्षमता बाढते.

२) कार्यपूर्ततेचा आनंद : एकूण वेळ हा मर्यादित असल्याने उपलब्ध वेळेत अधिकाधिक कामे कार्यपूर्तता कशी करावी याचा अभ्यास वेळ व्यवस्थापनात केला जातो. त्यासाठी आधुनिक साधनांचा, तंत्राबा वापर करून उपलब्ध वेळेत कार्य पूर्ण केले जाते. त्यामुळे कार्यपूर्ततेचा आनंद मिळतो.

३) मानसिक चिंता कमी होते : वेळ व्यवस्थापनामुळे प्राथमिकतेनुसार कामाचे वर्गीकरण करून महत्त्वाचे काम अगोदर पूर्ण करणे, यानुसार सर्वच कामांची पूर्तता वेळेत केली जाते. त्यामुळे कामातील ताणतणाव कमी होऊन मानसिक चिंता दूर होते.

४) आत्मविश्वासात वाढः वेळ व्यवस्थापनामुळे आपली सर्व कामे वेळेत पूर्ण होतात. त्यामुळे नविन जबाबदाऱ्या स्विकारण्यासाठी आपला आत्मविश्वास वाढतो.

५) कामाच्या प्रमाणात वाढ : वेळ व्यवस्थापनामुळे कमी वेळेत अधिक कामे कशी पूर्ण करावीत याचे तंत्र आवगत होते. त्यामुळे इतरांपेक्षा अधिक कामे करून उत्पन्न वाढविता येते.

६) कौटुंबीक आनंद उपभोगता येतो : वेळ व्यवस्थापनाव्दारे कार्यालयीन कामकाज वेळेत पूर्ण करून इतर वेळेचा उपयोग कौटुंबीक आनंद उपभोगण्यासाठी करता येतो.

७) संस्थेचे यश वाढते : वेळ व्यवस्थापनामुळे कमी वेळेत अधिक कामे केली जातात. त्यामुळे खर्चात बचत होऊन संस्थेचा नफा बाढतो.

८) राष्ट्रीय विकास : वेळ व्यवस्थापनामुळे उपलब्ध साधनांचा पुरेपूर वापर होतो. वेळेचा अपव्यय टाळला जातो. खर्चात बचत होऊन नफ्यात वाढ होते. त्यातून भांडवलाची निर्मिती होऊन उद्योगांचा विकास होतो, नविन उद्योग उभे राहतात. त्यातून रोजगार वाढतो पर्यायाने राष्ट्रीय विकास होतो.

२.७.१ वेळ व्यवस्थापनासाठी आवश्यक गोष्टी

वेळ व्यवस्थापन म्हणजे आपल्या उपलब्ध वेळेचा अधिकतम उपयोग करून कार्ये पूर्ण करणे, उद्दिष्ट साध्य करणे आणि तणाव कमी करणे. यासाठी योग्य नियोजन आणि शिस्त आवश्यक असते. जेव्हा आपण वेळेचे व्यवस्थापन करतो, तेव्हा केवळ कामच नाही तर वैयक्तिक जीवनालाही संतुलन मिळते. हे व्यवस्थापन केवळ कामे पूर्ण करण्यापुरते मर्यादित नसून, आपले मानसिक आणि शारीरिक आरोग्य सुधारण्यासाठी देखील महत्त्वाचे आहे.

सर्वसाधारणपणे, वेळ व्यवस्थापन म्हणजे वेळेचे योग्य नियोजन करणे, ज्या गोष्टींवर आपण लक्ष केंद्रित करतो त्या गोष्टींचा ताळमेळ साधणे, आणि अनावश्यक कामांवर वेळ न घालवणे. यासाठी काही महत्वाच्या तत्त्वांचा विचार करणे आवश्यक आहे, जे वेळेचा अधिक परिणामकारक वापर करण्यात मदत करतात.

लक्ष्य निर्धारण (Goal Setting): वेळेचे योग्य व्यवस्थापन करण्यासाठी स्पष्ट आणि निश्चित ध्येये असणे अत्यावश्यक आहे. डचअठढ या तत्त्वांचा वापर करून ध्येये ठरवणे आवश्यक आहे. जेव्हा आपण आपले उद्दिष्टे निश्चित करतो, तेव्हा त्या अनुषंगाने आपली योजना आखणे सोपे होते.

प्राथमिकता निश्चित करणे (Prioritization): आपल्या कार्यांची प्राथमिकता ठरवून महत्त्वाच्या कामांना पहिले स्थान देणे आवश्यक आहे. यासाठी आयजनहॉवर मॅट्रिक्स सारख्या तंत्रांचा वापर करून कार्यांची महत्त्वता आणि तात्काळता ठरवता येते. यामुळे आपण वेळ कमी असताना महत्त्वाच्या कामांवर लक्ष केंद्रित करू शकतो.

कार्य यादी तयार करणे (To-Do List): दिवसाची सुरुवात करण्यापूर्वी किंवा दिवसाच्या शेवटी कार्यांची यादी तयार करणे अत्यंत फायदेशीर ठरते. यामुळे कोणते कार्य कधी करायचे आहे याचा स्पष्ट आढावा मिळतो. यादीमुळे आपण आपले कामे नियोजित पद्धतीने पूर्ण करू शकतो आणि विसरलेल्या कार्यांची आठवण राहते.

वेळ ब्लॉक करणे (Time Blocking): प्रत्येक कार्यासाठी विशिष्ट वेळेचा ब्लॉक तयार करणे. यामध्ये विशिष्ट कार्यांसाठी ठराविक वेळ दिला जातो, जेणेकरून आपण त्या वेळेत फक्त त्या कार्यावर लक्ष केंद्रित करू शकतो.

संपूर्णता आणि फॉलो-अप (Completion and Follow-up): एकदा कार्य पूर्ण झाल्यावर त्याचा पुनरावलोकन करणे आणि जर आवश्यक असेल तर त्यामध्ये सुधारणा करणे. तसेच, न संपलेल्या कार्यांवर फॉलो-अप करणे आवश्यक आहे.

आराम आणि ब्रेक्स (Rest and Breaks): वेळ व्यवस्थापन करताना थोडेसे ब्रेक घेणे महत्त्वाचे आहे. सतत काम करत राहिल्याने ताण निर्माण होऊ शकतो, ज्यामुळे आपली उत्पादकता कमी होऊ शकते. नियमित ब्रेक्स घेतल्यास शरीर आणि मन ताजेतवाने होते.

डेडलाईन्स ठरवणे (Setting Deadlines): प्रत्येक कार्यासाठी एक निश्चित डेडलाईन ठरवणे आवश्यक आहे. यामुळे काम वेळेत पूर्ण करण्यासाठी प्रेरणा मिळते.

व्यत्यय टाळणे (Avoiding Distractions): कार्य करताना व्यत्यय आणणाऱ्या गोष्टींना बाजूला ठेवणे अत्यावश्यक आहे. फोन, सोशल मीडिया, किंवा अनावश्यक संभाषणे यामुळे कामात अडथळा येतो, ज्यामुळे वेळेचा अपव्यय होतो.

तंत्रज्ञानाचा योग्य वापर (णींळश्रळूळपस ढशलहपेश्रेसू): वेळ व्यवस्थापनासाठी उपलब्ध असलेल्या तंत्रज्ञानाचा वापर करणे अत्यावश्यक आहे. वेगवेगळे ॲप्स, रिमाइंडर्स, आणि कॅलेंडर यांचा वापर करून आपण कार्ये नियोजित पद्धतीने व्यवस्थापित करू शकतो.

या सर्व गोष्टींचे पालन केल्यास आपण आपल्या वेळेचा योग्य उपयोग करून अधिकाधिक परिणामकारकता प्राप्त करू शकता.

वेळ व्यवस्थापनाची पध्दत / टप्पे:

वेळ व्यवस्थापनाची पद्धत/टप्पे	
१	उद्दिष्ट्ये निश्चित करणे
२	प्राधान्यक्रम ठरविणे
३	कामाचे नियोजन करणे
४	कामाचा अग्रक्रम ठरविणे
५	प्रत्येक कामाचा वेळ निश्चित करणे
६	कामाचा पाठपुरावा करणे

दैनंदिन जीवनात अनेक कामे करावी लागतात. त्यासाठी उपलब्ध वेळ हा मर्यादित असतो. त्यामुळे वेळेचे सुयोग्य नियोजन करुन कमी वेळेत अधिक कामांची पूर्तता करण्यासाठी वेळेच्या व्यवस्थापनात अनेक तंत्रे वापरता येतात. परंतू त्यासाठी प्रथम कामाची आखणी पुढील टप्प्यातून करावी लागते.

१) उद्दिष्ट्ये निश्चित करणे : वेळ व्यवस्थापनाची सुरुवात ध्येये च उधीष्टये निश्चित करण्यातून होते.

२) प्राधन्यक्रम ठरविणे : ठरविलेल्या उद्दिष्टांपैकी काही उद्दीष्ट्ये अल्पकालीन असतात तर काही उद्दीष्टये दिर्घकालीन असतात. त्यापैकी काही अतिमहत्वाची असतात तर काही कमी महत्वाची असतात. या सर्वांच्या अभ्यासावरुन त्यांच्या महत्वानुसार उद्दीष्टांचा प्राधान्यक्रम निश्चित केला जातो.

३) कामाचे नियोजन करणे : उद्दीष्ट्ये गाठण्यासाठी विविध कामे करावी लागतात, त्यांचे योग्य नियोजन करुन कोणते काम कोणी, केव्हा, कसे करावे हे ठरविले जाते. त्यासाठी एकूण दिवसाचे वेळापत्रक तयार केले जाते, त्यामध्ये कोणते काम, कोणत्यावेळी करावे हे निश्चित करुन त्याचा आराखडा तयार केला जातो. तो पुढीलप्रमाणे तयार करता येतो.

टेबल – नियोजित कामाचा आराखडा

अनुक्रम नंबर	कामाचा तपशील	नियोजित दिनांक व वेळ

४) कामांचा अग्रक्रम ठरविणे: उपलब्ध वेळेत अधिकाधिक कामे करण्यासाठी कामांचा महत्वानुसार त्यांचा अग्रक्रम ठरविला जातो.

५) कामांचा निश्चित वेळ ठरविणे : प्रत्येक कामासाठी त्याच्या महत्वानुसार निश्चित वेळ ठरविला जातो.

६) पाठपुरावा करणे : नियोजित कामांचे वेळापत्रक आखल्यानंतर त्यानुसार कृती करुन कामांची पूर्तता करण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यावेळी जर काही अडचणी आल्या किंवा मूळ नियोजनातच जर काही त्रुटी जाणवल्या तर पुढील नियोजन आखताना त्याची दखल घेऊन योग्य तो बदल केला जातो.

वेळ व्यवस्थापनाची तंत्रे (Techniques of Time Management): सामान्यपणे वरील टप्प्यातून वेळेचे व्यवस्थापन करून कामांची आखणी केली जाते. त्यासाठी पुढील तंत्रांचा वापर केले जाते.

- **अबक पध्दत तंत्र:** कामाच्या प्राधान्यक्रमानुसार अ, ब, क अशा तीन गटात कामाचे वर्गीकरण करणे. या तंत्रात कामाचे वर्गीकरण पुढील प्रमाणे केले जाते.

टेबल – कामाचे वर्गीकरण दर्शविणारे टेबल

अनुक्रम नंबर	कामाचा तपशील	वर्गीकरण
१	अत्यंत तातडीची व त्वरीत करावयाची कामे	अ वर्ग
२	महत्वाची पण अ कार्यानंतर केली तरी चालतात	ब वर्ग
३	कमी महत्वाची, प्रसंगी पुढे ढकलली तरी चालतात अशी कामे	क वर्ग

वरील प्रमाणे कामाचे वर्गीकरण करुन जर कामे प्राधान्यक्रमाने केली तर कामाच्या महत्वानुसार कामे पूर्ण होऊन जीवन यशस्वी होते. काहीवेळा काही कामे पूर्णपणे दुर्लक्षित करता येतात. त्यांचे वर्गीकरण ड वर्गात करुन उपलब्ध वेळेनुसार जर ती पूर्ण केली तर काही विशेष लाभ मिळू शकतात परंतू जर ती केली नाहीत तर मात्र कोणतेही नुकसान होत नाही. उदा व्यापारी एक्झीबिशनला भेट देणे हे जरी अत्यावश्यक नसले तरी सहज म्हणून उपलब्ध वेळेत भेट दिल्यास काहीवेळा चांगल्या वस्तू कमी किमतीत मिळू शकतात.

- **कार्यपूर्तता आढावा तंत्र:** कार्य पूर्ण झालेनंतर कोणते काम महत्वाचे व कोणते काम कमी महत्त्वाचे हे ठरवून भविष्यात वेळ वाचविण्यासाठी कामांचा क्रम बदलने म्हणजे कार्यपूर्तता आढावा तंत्र होय. सदर तंत्रात पुढील टप्पे येतात –

अ) केलेल्या कामाचा आढावा घेणे.

ब) जर प्राधान्यक्रमात काही त्रूटी असतील तर त्या दुरुस्त करणे,

क) त्यानुसार भविष्यातील कामांच्या प्राधान्यक्रमात आवश्यक तो बदल करणे.

सदर पध्दत ही कामाच्या प्राधान्यक्रमात चुकांची दुरुस्ती करणारी आहे. काहीवेळा परिस्थितीनुसार कामांच्या प्राधान्यक्रमात बदल करावे लागतात. त्यामुळे कार्यक्षमता वाढून उत्पादकता वाढते.

● **कामाची निकड–महत्व चौकट तंत्र :** अर्थ या तंत्रात कामाची निकड व त्याचे महत्व याचा विचार करुन कोणती कामे त्वरीत व कोणती कामे पुढे ढकलली तरी चालतात या निकषावर कामाचे व वेळेचे नियोजन केले जाते.

कामाची निकड महत्व चौकट

वर्ग १ (निकडीची / तातडीची आणि महत्वाची कामे)	वर्ग २ (बिनानिकडीची पण महत्वाची कामे)
वर्ग ३ (निकडीची पण बिनमहत्वाची कामे)	वर्ग ४ (बिनानिकडीची आणि बिनमहत्वाची कामे)

वरील टेबल प्रमाणे पहिल्या वर्गातील कामांना सर्वात प्रथम अग्रक्रम द्यावा लागतो. कारण ती कामे तातडीची व अत्यंत महत्वाची असतात. दुसऱ्या वर्गातील कामे महत्वाची असतात पण तातडीची नसतात. त्यामुळे त्यांना दुसरा अग्रक्रम द्यावा लागतो. तिसऱ्या वर्गातील कामे तातडीची असतात पण महत्वाची नसतात. त्यांना तिसरा अग्रक्रम चालतो. पण चौथ्या वर्गातील कामे तातडीची नसतात तसेच महत्वाचीही नसतात. त्यामुळे सर्वात शेवटी वेळ उपलब्ध झाल्यास त्यांचा विचार करावा. या प्रकारे कामाचे व वेळेचे नियोजन केल्यास वेळेचा योग्य व परिणामकारक वापर होऊन यश प्राप्त होते.

● **कार्यक्षम वेळेनुसार कामाचे वर्गीकरण तंत्र :** दिवसाच्या एकूण कालखंडाचे तीन वेळेत विभाजन करुन कामाचे वर्गीकरण करणारे हे तंत्र आहे. कार्यक्षम वेळेनुसार कामाचे वर्गीकरण दर्शविणारे टेबल

अनुक्रम नंबर	कार्यक्षम वेळ	कामाचे स्वरुप
१	अत्यंत कार्यक्षम वेळ	तातडीची व महत्वाची कामे
२	मध्यम कार्यक्षम वेळ	दुय्यम स्वरुपाची कामे
३	अकार्यक्षम वेळ	बिनमहत्वाची किवा नियमीत स्वरुपाची कामे

वरील वर्गीकरणानुसार व्यवस्थापक दिवसातील कोणता वेळ कोणत्या कामासाठी वापरावा हे ठरविताना त्या कामाचे स्वरुप, त्यामध्ये अपेक्षित दर्जा, त्या व्यक्तिचा कामाचा अनुभव, त्याने घेतलेले प्रशिक्षण इत्यादी गोष्टींचा विचार करतो.

सामान्यपणे सकाळच्यावेळी आपला उत्साह सर्वात अधिक असतो (अत्यंत कार्यक्षम वेळ) त्यावेळी तातडीची व महत्वाची कामे केली जावीत. दुपारच्यावेळी (मध्यम कार्यक्षम वेळ) दुय्यम स्वरुपाची कामे करावीत आणि सायंकाळी (अकार्यक्षम वेळ) बिनमहत्वाची, नियमीत स्वरुपाची कामे करावीत. त्यामुळे एकूण कामातील गुणवत्ता वाढते.

● **सहाय्यकांकडे काम सोपवणूक तंत्र :** या तंत्रानुसार मुख्य व्यवस्थापक महत्वाची आणि धोरणात्मक कामे स्वतःकडे ठेवून कमी महत्वाची, नियमती स्वरुपाची कामे आपल्या सहाय्यकांकडे सोपवितात. कामाच्या महत्वानुसार विभाजन दर्शविणारे टेबल;

अनुक्रम नंबर	कामाचा प्रकार	कोणी काम करावे
१	मुलभूत व महत्वाची कामे	मुख्य व्यवस्थापक
२	दैनंदिन व कमी महत्वाची कामे	दुय्यम किंवा सहाय्यक व्यवस्थापक

वरील विभाजनामुळे मुख्य व्यवस्थापकांना दैनदिन व कमी महत्वाच्या कामात लक्ष घालावे लागत नाही. ते आपला बहुमूल्य वेळ मुलभूत व महत्वाच्या कामांना देतात. त्यामुळे त्या कामाच्या यशाचा लाभ व्यवसायाला मिळतो. तसेच दैनंदिन कामकाजाची सोपवणूक दुय्यम किंवा सहाय्यक व्यवस्थापकांकडे सोपविल्यामुळे त्यांचे संघटनेतील महत्व वाढते. त्यातून भविष्यातील व्यवस्थापक वर्ग तयार होण्यास मदत होते. या तंत्रानुसार कामाच्या महत्वानुसार व्यक्तिच्या वेळेचा वापर परिणामकारक होतो.

२.७.२ ग्राफिकल प्रतिनिधित्वाच्या साहाय्याने वेळेचे व्यवस्थापन आणि कार्य सूची विकसित करणे

वेळ व्यवस्थापन हे प्रत्येक व्यक्तीच्या वैयक्तिक तसेच व्यावसायिक आयुष्यातील अत्यावश्यक घटक आहे. वाढते कामाचे ओझे, अनेक कार्यांचा सामना आणि ताण-तणावाच्या परिस्थितीत योग्य वेळेचे नियोजन केल्यास आपली उत्पादकता आणि कामगिरी सुधारू शकते. वेळेचे व्यवस्थापन करताना 'ग्राफिकल प्रतिनिधित्व' हे अत्यंत प्रभावी साधन आहे. यामध्ये वेळेच्या वितरणासाठी विविध ग्राफ्स, चार्ट्स आणि डायग्राम्सचा वापर केला जातो. हे साधन आपल्याला वेळेचे दृश्य स्वरूप देऊन आपल्याला जास्त कार्यक्षम बनवू शकते.

आशिष, एक व्यावसायिक व्यवस्थापक, अनेक प्रकल्पांवर काम करत असतो. त्याच्याकडे एकाच वेळी विविध प्रकारची कामे असतात, ज्यामुळे वेळेचे योग्य नियोजन करणे आणि कार्य पूर्ण करणे त्याच्यासाठी आव्हानात्मक ठरले आहे. कामाच्या ओझ्यामुळे आणि वेळेच्या अपार्याप्त व्यवस्थापनामुळे त्याला ताण येतो आणि काही वेळा महत्वाची कार्ये पूर्ण होत नाहीत. आशिषला वेळेचे व्यवस्थापन करताना ग्राफिकल प्रतिनिधित्वाचा वापर करून आपले काम अधिक कार्यक्षमतेने कसे करावे याचे नियोजन करायचे आहे. यासाठी त्याने खालील गोष्टींवर लक्ष केंद्रित केले आहे:

- कार्यांची प्राथमिकता निश्चित करणे.
- प्रत्येक कार्यासाठी वेळेचे नियोजन करणे.
- कार्यांचे दृश्य स्वरूपात सादरीकरण करणे.
- वेळेचा प्रभावी वापर करून कार्ये वेळेत पूर्ण करणे.

ग्राफिकल प्रतिनिधित्वाचा उपयोग करून आशिषने वेळेचे व्यवस्थापन कसे केले, हे खालीलप्रमाणे आहे:

१. गॅन्ट चार्ट (Gantt Chart): गॅन्ट चार्ट हे एक प्रमुख साधन आहे ज्यामध्ये कार्ये वेळेच्या अनुषंगाने दाखवली जातात. प्रत्येक कार्यासाठी लागलेला वेळ ब्लॉक्सच्या स्वरूपात दाखवला जातो, ज्यामुळे प्रत्येक कार्य किती वेळेत केले गेले किंवा प्रत्येक कार्यास किती वेळ लागला हे स्पष्ट होते. आशिषने गॅन्ट चार्ट तयार करून त्याच्या सर्व प्रकल्पांना वेळेनुसार विभागले. यामुळे त्याला कोणते कार्य कधी सुरू करावे आणि कधी संपवावे हे स्पष्ट दिसले.

२. पाय चार्ट (Pie Chart): पाय चार्टचा वापर करून आशिषने प्रत्येक कार्याचे वेळेच्या तुलनेत महत्व कसे आहे ते पाहिले. उदाहरणार्थ, एका आठवड्यात किती वेळा एखाद्या विशिष्ट कार्यावर खर्च केला गेला आहे याचे दृश्य विश्लेषण करून त्याने तात्काळ महत्वाच्या कामांवर अधिक लक्ष केंद्रित केले.

३. टाइम ब्लॉकिंग (Time Blocking): टाइम ब्लॉकिंग ही पद्धत वापरून आशिषने प्रत्येक कार्यासाठी विशिष्ट वेळ निश्चित केली. वेळेचे ब्लॉक्स तयार करून, त्याने प्रत्येक कामाच्या वेळापत्रकानुसार कार्ये नियोजित केली. त्यामुळे व्यत्यय येऊ न देता प्रत्येक कामाला वेळ दिला.

४. वृत्त चार्ट (Bar Graph): आशिषने बार ग्राफचा वापर करून प्रत्येक कामात खर्च केलेल्या वेळेचे तुलनात्मक विश्लेषण केले. यामुळे त्याला कोणत्या कामांवर जास्त वेळ खर्च झाला आणि कोणत्या कामांवर कमी, हे सहज दिसून आले. या विश्लेषणाच्या आधारावर त्याने पुढील वेळेसाठी कामाचे नियोजन सुधारले.

ग्राफिकल प्रतिनिधित्वाच्या वापरामुळे आशिषला त्याच्या कामाची स्थिती दृश्य स्वरूपात पाहायला मिळाली. यामुळे त्याला खालील फायदे मिळाले:

- प्रत्येक कार्याचे स्पष्ट दृश्य मिळाल्यामुळे कोणते कार्य कधी सुरू आणि कधी संपवायचे हे कळले.
- गॅन्ट चार्टमुळे वेळेचे ब्लॉक्स तयार होऊन वेळेत कार्य पूर्ण करण्यास मदत झाली.
- वेळेचा योग्य वापर केल्यामुळे कामे वेळेवर पूर्ण होऊ लागली.
- वेळेचे व्यवस्थित नियोजन झाल्यामुळे मानसिक ताण कमी झाला आणि कामात आनंद मिळाला.

ग्राफिकल प्रतिनिधित्व हे वेळ व्यवस्थापनाचे एक अत्यंत प्रभावी साधन आहे. आशिषच्या वेळेच्या नियोजनाने सिद्ध केले की, वेळेचे दृश्य स्वरूप देणे आणि त्यानुसार कामाचे नियोजन करणे खूप प्रभावी ठरते. गॅन्ट चार्ट, पाय चार्ट, टाइम ब्लॉकिंग आणि बार ग्राफ यांसारख्या साधनांचा वापर करून वेळेचा अधिक कार्यक्षम वापर केला जाऊ शकतो. ही पद्धत केवळ व्यावसायिक जीवनातच नाही, तर वैयक्तिक जीवनातही उपयोगी ठरते.

आशिषची To-Do List (कार्यांची यादी):

क्रमांक	कार्याचे नाव	प्राथमिकता	ठरवलेला वेळ	पूर्ण होण्याची डेडलाईन
१	क्लायंट रिपोर्ट तयार करणे	उच्च	२ तास	२२-०९-२०२४
२	टीम मीटिंगचे आयोजन करणे	मध्यम	१ तास	२३-०९-२०२४
३	प्रकल्प प्रगती अहवाल तयार करणे	उच्च	३ तास	२४-०९-२०२४
४	नवीन ग्राहकांसोबत बैठक आयोजित करणे	मध्यम	१.५ तास	२५-०९-२०२४
५	स्वतःसाठी विश्रांतीसाठी वेळ राखणे	कमी	३० मिनिटे	दररोज
६	नवीन योजना तयार करणे	उच्च	२ तास	२६-०९-२०२४

ही यादी आणि ग्राफिकल प्रतिनिधित्व आशिषला त्याच्या वेळेचे अधिक प्रभावी व्यवस्थापन करण्यात मदत करतात, जेणेकरून तो आपली सर्व कार्ये वेळेत आणि परिणामकारकतेने पूर्ण करू शकतो.

★ आपली प्रगती तपासा

१. वेळ व्यवस्थापन म्हणजे काय?

अ) कार्य पूर्ण करणे ब) केवळ तासांचे गणित करणे

क) कार्यांची यादी बनवणे ड) प्रभावीपणे वेळेचा उपयोग करणे

२. वेळ व्यवस्थापनाचे मुख्य उद्दिष्ट काय आहे?

अ) अधिक काम करणे

ब) वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जीवनात संतुलन साधणे

क) वेळेचा अपव्यय करणे ड) कार्यांचा विसर पडणे

३. व्यत्यय टाळण्यासाठी काय करावे?

अ) व्यत्यय आणणाऱ्या गोष्टींना बाजूला ठेवणे ब) फोन वापरणे

क) सोशल मीडियावर वेळ घालवणे

ड) अनावश्यक संभाषणे करणे

४. गॅन्ट चार्ट कशासाठी वापरला जातो?

अ) कामांच्या प्रगतीचे मोजमाप करण्यासाठी ब) ताण कमी करण्यासाठी

क) कामांची प्राथमिकता ठरवण्यासाठी

ड) कार्यासाठी लागेलेला किंवा लागणार वेळ दाखविण्यासाठी

५. वेळेचा प्रभावी वापर कसा करावा?

अ) केवळ एकाच कार्यावर लक्ष केंद्रित करणे ब) कामांचे वर्गीकरण करून

क) प्रत्येक कार्यासाठी कमी वेळ देणे

ड) कार्य पूर्ण करण्याचा विसर पडणे

६. आराम आणि ब्रेक्स का आवश्यक आहेत?

अ) ताण कमी करण्यासाठी ब) कामात व्यत्यय आणण्यासाठी

क) कामांची गुणवत्ता कमी करण्यासाठी ड) कामे विसरण्यासाठी

७. कार्यांची यादी कशासाठी आवश्यक आहे?

अ) कामे विसरण्यासाठी ब) मानसिक ताण वाढवण्यासाठी

क) अधिक कार्ये एकत्र ठेवण्यासाठी ड) कार्यांची प्राथमिकता ठरवण्यासाठी

८. कामाच्या निकड महत्व चौकट तंत्रात कोणती कामे सर्वात प्रथम करावी लागतात?

अ) बिनमहत्वाची कामे ब) तातडीची आणि महत्वाची कामे

क) तातडीची पण बिनमहत्वाची कामे ड) बिनानिकडीची कामे

९. वेळ व्यवस्थापनाच्या कोणत्या पद्धतीद्वारे आपले काम इतरांकडे सोपवले जाते?

अ) कामाचे वर्गीकरण तंत्र ब) सहाय्यकांकडे काम सोपवणूक तंत्र

क) केवळ स्वतःच करणे ड) कामांचे टुकडे करणे

१०. कार्यांची प्राथमिकता ठरविण्यात कोणती पद्धत उपयुक्त आहे?

अ) कार्य यादी ब) टाइम ब्लॉकिंग क) अबक पध्दत ड) गॅन्ट चार्ट

११. कामाची निकड महत्व चौकट तंत्रामध्ये चौथ्या चौकटीत कोणत्या कामांचा समावेश होतो?

अ) निकडीची / तातडीची आणि महत्वाची कामे

ब) बिनानिकडीची आणि बिनमहत्वाची कामे

क) बिनानिकडीची पण महत्वाची कामे

ड) निकडीची पण बिनमहत्वाची कामे

१२. कार्यक्षम वेळेनुसार कामाचे वर्गीकरण तंत्रानुसार दिवसाच्या एकूण कालखंडाचे किती वेळेत विभाजन केले जाते?

अ) दोन ब) तीन क) चार ड) पाच

उत्तरे :

१	ड	२	ब	३	अ	४	ड	५	ब	६	अ
७	ड	८	ब	९	ब	१०	क	११	ब	१२	ब

थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१. वेळ व्यवस्थापन हि संकल्पना स्पष्ट करा.

२. वेळ महत्व सांगा.

३. वेळ व्यवस्थापनासाठी आवश्यक गोष्टी कोणकोणत्या?

४. वेळ व्यवस्थापनाचे टप्पे विशद करा.

५. अबक पद्धत तंत्र स्पष्ट करा.

६. कामाची निकड-महत्व चौकट तंत्र विशद करा.

- विद्यार्थ्यांसाठी व्यावहारिक कार्य

विद्यार्थ्यांनी एक आठवडा आपल्या वेळेचे व्यवस्थापन कसे केले ते नोंदवावे. त्यांना कोणती कामे प्राधान्य दिली आणि कोणती टाळली याचे विश्लेषण करावे. आठवड्याच्या शेवटी, त्यांनी त्यांच्या वेळेच्या व्यवस्थापनाचे मूल्यमापन करावे आणि सुधारणा करण्यासाठी योजना तयार करावी.

२.८ संदर्भसूची

१) अत्किंसन जॅकलिन, (१९९९) बेटर टाइम मॅनेजमेंट: हार्पेरकॉलिन्स पब्लिशर्स इंडिया

२) रे रुबीन, (१९९८) टाइम मॅनेजमेंट: हिमालय पब्लिशिंग हाऊस

३) किलकेंनी, शॅनॉन (२००७), द कम्प्लिट गाईड टू इव्हेंट प्लांनिंग. अप्रेस्स पब्लिशर्स

४) एलन, जुडी (२०१३). इव्हेंट प्लांनिंग: द अल्टिमेट गाईड टू सक्सेसफुल मिटींग्स, कॉर्पोरेट इव्हेंट्स, फंड रेजिंग, कॉन्फेरेंन्सस अँड ऑर्डर स्पेशल इव्हेंट्स. विले पब्लिशर्स

५) श्रीनिवासन आर. (२०१४). इव्हेंट मॅनेजमेंट: थेअरी अँड प्रॅक्टिस. ड्रीमटेक प्रेस

६) कृष्णन पी. (२०११) टीम बिल्डिंग: अ प्रॅक्टिकल गाईड फॉर मॅनेजर्स. टाटा मॅकग्रोव -हिल एज्युकेशन

❑❑❑