

प्रकरण १
व्यवस्थापनाचे स्वरूप
(Nature of Management)

घटक रचना

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रास्ताविक
- १.२ व्यवस्थापनाचा अर्थ आणि व्याख्या
- १.३ व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये
- १.४ व्यवस्थापनाचे महत्त्व आणि फायदे
- १.५ व्यवस्थापन विरुद्ध प्रशासन
- १.६. व्यवस्थापक
 - १.६.१ अर्थ आणि व्याख्या
 - १.६.२ व्यवस्थापकाची कार्ये
 - १.६.३ व्यवस्थापकाची भूमिका
- १.७ स्वाध्याय

१.० उद्दिष्ट्ये (Objectives)

- १) विद्यार्थ्यांना व्यवस्थापन संकल्पना समजावून देणे.
- २) व्यवस्थापनाचे महत्त्व आणि फायदे ज्ञात करून देणे.
- ३) व्यवस्थापकांच्या कार्याचा व भूमिकेचा अभ्यास करणे.

१.१ प्रास्ताविक (Introduction)

व्यवस्थापन हा शब्द फ्रेंच भाषेतून आलेला आहे. त्याला इंग्रजीमध्ये Management असे म्हणतात. Man याचा अर्थ अनेक माणसे किंवा व्यक्तिसमूह होय. Manage याचा अर्थ व्यवस्था करणे व अशा प्रकारची व्यवस्था अगर व्यक्तिसमूहाकडून काम करून घेणाऱ्या व्यक्तिला Manager किंवा व्यवस्थापक असे म्हणतात. या सर्वांना मिळून Management किंवा व्यवस्थापन असे म्हणतात. आधुनिक व्यवसायामध्ये व्यवस्थापकांना विशेष महत्त्वाचे स्थान आहे. व्यवस्थापकाच्या नेतृत्वाखाली व्यवसायाची सर्व कार्ये पार पाडली जातात. सर्व प्रकारच्या जसे की खाजगी, सहकारी

आणि सार्वजनिक क्षेत्रामध्ये तसेच लहान, मध्यम आणि मोठ्या आकारमानाच्या व्यवसायामध्ये व्यवस्थापकाची आवश्यकता असते. व्यवसायातील असंख्य लोकांना मार्गदर्शन करून आणि सतत प्रेरणा देऊन त्यांच्याकडून काम करून घेणारी व्यक्ति म्हणजे व्यवस्थापक होय. या शिवाय व्यवसायाला योग्य दिशा दाखवून व्यवसायाचा विकास करणे आणि व्यवसायाची पूर्वनियोजित उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी सतत धडपड करणारी व्यक्ति म्हणजेच व्यवस्थापक होय. व्यवस्थापकाच्या विविध कार्यामध्ये व्यवस्थापन पूर्णत्वास येते. व्यवसायाच्या व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापकाची भूमिका महत्त्वाची असते. कारण व्यवस्थापक हा व्यवसायाचा सर्वेसर्वा अधिकारी असल्यामुळे व्यवसायाचे व्यवस्थानाचा दर्जा आणि यशापयश, विकास, अस्तित्व इ. बाबी व्यवस्थापकांवर अवलंबून असतात.

१.२ व्यवस्थापनाचा अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definitions of Management)

व्यवस्थानाला जे काही करावे लागते त्याला व्यवस्थापन असे म्हणतात. (Management is what management does) व्यवस्थापनामध्ये नियोजन (Planning), पर्यवेक्षण (Supervision) आणि नियंत्रण (Control) या तीन महत्त्वाच्या संकल्पनांचा अंतर्भाव आढळून येतो.

१) प्रो. जेम्स लंडी:

“व्यवस्थापन हे मूलतः अशा प्रकारचे कार्य आहे की, ज्याद्वारे नियोजन, समन्वय, प्रेरणा आणि नियंत्रण याद्वारे विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्याचा प्रयत्न केला जातो.” According to prof. James Lundy "Management is principally a task of planning, coordinating, motivating and controlling the efforts of others towards a specific objective"

२) प्रो. कुंटझ:

“व्यवसाय संघटनेतील विविध लोकांकडून काम करून घेण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन होय. According to Prof. Koontz "Management is the art of getting things done through and with people in formally organised groups".

३) जॉर्ज टेरी:

“व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी लोक आणि साधनसामग्रीचा वापर करता येणारी एक वेगळी प्रक्रिया म्हणजे व्यवस्थापन होय की जिच्यामध्ये नियोजन, संघटन, कार्यप्रवर्ण, आणि नियंत्रण इ. कार्यांचा समावेश होतो.” According to George Terry " Management is a distinct process consisting of planing, organising, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the humen beings and other resources."

४) लॉरेन्स अप्ली :

“कामाचे केवळ दिग्दर्शन नसून लोकांचा विकास करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय.” According to Lawrence Apply " Management is the development of people and not the direction of things."

५) हेन्री फेऑल:

“अनुमान करणे, नियोजन करणे, संघटन करणे, आदेश देणे, समन्वय साधणे आणि नियंत्रण करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय.” According to Henri Fayol, "To manage is to forecast, to plan, to organise, to command, to coordinate and to control."

६) पीटर ड्रुकर:

“व्यवस्थापन हे बहुद्देशीय कार्य आहे की ज्याद्वारे व्यवसाय, व्यवस्थापन, कर्मचारी आणि कार्ये इ. चे व्यवस्थान केले जाते.” According to Peter Drucker, "Management is a multipurpose organ that manages business and manages managers and manages workers and work."

७) डाल्टन मॅकफरलँड:

“व्यवस्थापन ही अशी प्रक्रिया आहे की जिच्याद्वारे व्यवस्थापक समन्वय आणि मानवी सहकारी प्रयत्नातून व्यवसाय निर्मिती, संवर्धन आणि उद्दिष्टानुसार संघटनेचे कामकाज केले जाते.” According to Dalton Mcrfarland, "The process by which managers creates, direct maintain, and operate purposive organisation through coordinated, cooperative human efforts."

१.३ व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Management)

वरील व्याख्यांच्या अनुषंगाने आपणास व्यवस्थापनाची ठळक वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१) व्यवस्थापन ही कला आहे:

व्यवस्थापक हे अनेक व्यक्तिकडून काम करून घेतात. त्यासाठी आपल्या जवळील कौशल्याचा वापर करतात. म्हणूनच व्यवस्थापक यशस्वी होतात. व्यवस्थापकांच्या अंगी निर्णयशक्ती असते. त्याद्वारे ते व्यवसायातील कामे करून घेतात. निर्णयशक्तीद्वारे ते व्यवसायातील अवघड आणि गुंतागुंतीच्या समस्या सोडवितात. व्यवस्थापकांच्या निर्णयामध्ये ताकद असते. तसेच जादू असते.

२) व्यवस्थापन हे एक शास्त्र आहे:

व्यवस्थापन हे ज्ञानाधिष्ठीत आहे. व्यवस्थापनामध्ये सिद्धांतांची मांडणी केलेली असते. शास्त्रीय कसोट्यांच्या आधारावर विश्लेषण करून ज्ञान संपादन केलेले असते. ज्ञानामध्ये तर्क संगत आणि सातत्य असते. शास्त्रशुद्ध विश्लेषणामुळे अचूकतेकडे जाणे सोईचे जाते. शास्त्रीय कसोट्यांवर लोकांचा विश्वास बसतो.

३) व्यवस्थापनासाठी सर्वांगीण ज्ञानाची आवश्यकता असते:

त्यासाठी शैक्षणिक व व्यवसायिक पात्रता असावी लागते किंवा विशिष्ट कौशल्य धारण करण्यासाठी प्रशिक्षण घ्यावे लागते. इतर उत्पादन करणाऱ्या व्यवसायापेक्षा व्यवस्थापनाचे स्वरूप भिन्न आहे. उदा. शिक्षक, डॉक्टर, वकील इंजिनिअर, हिशेब तपासणीस इ. चा समावेश पेशामध्ये केला जातो. व्यवस्थापन हे अशाच प्रकारचे आहे. डॉक्टर किंवा वकीलांसारखा व्यवस्थापकांना फार मान सन्मान आणि किंमत असते.

४) व्यवस्थापन म्हणजे इतरांकडून काम करून घेणे:

व्यवसायामध्ये अनेक लोक काम करत असतात. व्यवसायातील अधिकारी आणि असंख्य कर्मचारी इ. कडून व्यवस्थापकांना कामे करून घ्यायची असतात. व्यवसायातील विविध अधिकारी आणि कर्मचारी इ. च्या सहाय्याने व्यवस्थापक व्यवसायातील विविध कार्ये पार पाडतात. व्यवसायातील विविध अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांना समजावून घेणे, सल्ला देणे, कर्मचाऱ्यांमध्ये सहकार्याची भावना निर्माण केली जाते. अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांना आदराची वागणूक देण्यास ते अधिक जोमाने काम करतात.

५) व्यवस्थापनाची व्याप्ती अधिक आहे:

व्यवस्थापनाची व्याप्ती सार्वत्रिक आहे. विविध प्रकारच्या व्यवसायांमध्ये व्यवस्थापनाचा अवलंब केला जातो. उदा. शैक्षणिक, क्रीडा, कारखानदारी, संरक्षण, आरोग्य, राजकारण, सहकार, धर्मदाय संस्था, वाहतूक, दळणवळण, करमणूक, विमा, बँकिंग, जाहिरात, संशोधन इ. आधुनिक बाजारपेठेमध्ये विविध क्षेत्रांमध्ये व्यवस्थापनाचा समावेश करण्यात आला आहे.

६) व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया आहे:

व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापकांना करावयाच्या विविध कार्यांचा समावेश केला जातो. नियोजन, संघटन, समन्वय, नियंत्रण, कर्मचारी विकास, अभिप्रेरणा, इ. महत्त्वाच्या कार्यांचा त्यामध्ये समावेश केला जातो. त्यामुळे व्यवसायातील मालक, व्यवस्थापक आणि कामगार यांना एकत्र करून व्यवसायातील व्यवस्थापनविषयक कार्ये सुरळितपणे पार पाडली जातात. जसे की साधनसामग्रीचे संकलन करणे, तिचा पुरेपूर वापर करणे.

७) व्यवस्थापन हे एक सामुहिक कार्य आहे:

व्यवसाय संघटना ही समूहाद्वारे निर्माण झालेली असते. सामुहिक प्रयत्नाने आणि सहकार्याने व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण केली जातात. प्रत्येक व्यक्तित्ते कार्य स्वतंत्र परंतु भिन्न असले तरी ती एक सामुहिक जबाबदारी समजली जाते. सामुहिक प्रयत्नाशिवाय संघटनेला यश प्राप्त होत नाही. व्यक्तिगत पातळीवर प्रयत्न फार अपुरे पडतात.

८) व्यवस्थापन हे चांगल्या कामाचे फळ आहे:

व्यवस्थापनाचा दृष्टिकोन नेहमी चांगला असतो. व्यवस्थापक हे सातत्याने व्यवसायाच्या विकासाच्या दृष्टिकोनातून ध्येय व धोरणे ठरवित असतात. व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढवून अधिक नफा मिळविला जातो. त्याद्वारे विविध घटकांना योग्य मोबदला दिला जातो. व्यवसायाचा विकास साधला जातो. कामगारांना चांगल्या सुविधा पुरविल्या जातात. दर्जेदार मालाचे उत्पादन करून ग्राहकांचे अधिकाधिक समाधान केले जाते. हे व्यवस्थापनाच्या चांगल्या कामगिरीचे फलित आहे.

९) व्यवस्थापन हे अदृश्य स्वरूपाचे असते:

व्यवस्थापन हे काय करते ते आपण दृश्य स्वरूपात पाहू शकत नाही परंतु व्यवस्थापन काय करते हे मात्र आपण त्याच्या परिणामावरून समजू शकतो. व्यवस्थापनाच्या चांगल्या कामाची पावती हेच व्यवस्थापनाचा चांगला परिणाम असतो.

१०) व्यवस्थापन ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे:

व्यवसाय ही दीर्घकालीन प्रक्रिया असल्यामुळे व्यवस्थापनाला आपले कार्य सातत्याने करावे

लागते. व्यवसायातील सर्व कार्ये किंवा प्रक्रिया व्यवस्थापनावर अवलंबून असल्यामुळे व्यवस्थापनाला अखंडितपणे आपले कार्य करणे भाग आहे. दीर्घकालीन उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी कामामध्ये सातत्य असावे लागते.

११) व्यवस्थापन हे त्रीस्तरिय असते:

व्यवस्थापनाचे तीन स्तर करण्यात आलेले आहेत. उदा. उच्च पातळीवरील व्यवस्थापन, मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापन आणि कनिष्ठ पातळीवरील व्यवस्थापन इ. उच्च उच्च पातळीवरील व्यवस्थापनाला निर्णय घेणे, नियोजन करणे, अंमल बजावणी करणे, नियंत्रण ठेवणे, संघटन करणे, इ. महत्त्वाची कार्ये करावी लागतात. मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापन हे उच्च व्यवस्थापन आणि कनिष्ठ व्यवस्थापन यामध्ये दुवा साधण्याचे काम करतात. उच्च पातळीवरील व्यवस्थापनाला मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवरील व्यवस्थापनाकडून कामे करून घ्यावी लागतात.

१२) व्यवस्थापन व्यवसायाच्या निमित्ताने समाजातील विविध घटकांशी संबंध येतो:

या सर्व घटकांना समावून घेण्याचे आणि त्यांना सहकार्य करण्याचे काम व्यवस्थापन करते. सामाजिक हिताच्या दृष्टिने व्यवस्थापनाचा विचार असतो. उदा. व्यवसायाचे कर शासनाकडे प्रामाणिकपणे आणि वेळेवर भरले जातात. त्याचा वापर समाज कल्याणासाठी केला जातो. कामगारांना काम देणे, ग्राहकांना वस्तू सेवा (उपलब्ध करून देणे), शासनाला सहाय्य करणे, भागधारकांना लाभांश देणे त्याच्या भांडवलाची योग्य गुंतवणूक करणे अशा प्रकारे व्यवस्थापनाचा सामाजिक दृष्टिकोन असतो.

१३) व्यवस्थापन हे गतिमान आहे:

पारंपारिक व्यवस्थापन आणि आधुनिक व्यवस्थापन यामध्ये कमालीचे अंतर आहे. आधुनिक व्यवस्थापन हे प्रगतशील आहे. त्यामुळे व्यवसाय संघटनाची संख्या वाढली व त्यांचा झपाट्याने विकास होत आहे. कालपरत्वे व्यवस्थापनाच्या सिद्धांतामध्ये बदल होत आहे. भविष्यातसुद्धा अशा प्रकारे विकसित बदल होत राहणार आहेत. व्यवस्थापनाच्या विकासामध्ये संघटनेचा विकास होत असतो. पीटर ड्रुकर यांच्या मते व्यवस्थापन हे व्यवस्थापकांना पूर्वानुमानाबाबत मार्गदर्शन करते.

१४) व्यवस्थापन हे विविध तत्त्वापासून तयार झाले आहे:

हेन्री फेयॉल यांनी व्यवस्थापनाची १४ तत्त्वे स्पष्ट केलेली आहेत. त्यांच्या मते १४ तत्त्वांचे एकत्रीकरण म्हणजे व्यवस्थापन होय. उदा. शिस्त, श्रमविभागणी, आदेशातील एकवाक्यता, अधिकार व जबाबदारी, सामुहिक हिताला प्राधान्य, निर्देशन, कार्याचा मोबदला, अधिकार प्रदान, केंद्रीकरण, समानता, कामगार स्थैर्य, नेतृत्व, प्रेरणा, एकी हेच बळ आणि व्यवस्था इ. म्हणून व्यवस्थापकांना या सर्व तत्त्वांचा विचार करावा लागतो.

१५) व्यवस्थापन ही निर्मितीक्षम प्रक्रिया आहे:

व्यवस्थापनाच्या सहाय्याने उत्पादनाच्या नवीन कल्पनांचा शोध घेतला जातो. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करून प्रचंड प्रमाणावर आणि दर्जेदार मालाची निर्मिती केली जाते. उत्पादनाच्या नवीन पद्धती विकसित केल्या जातात. उत्पादन खर्चामध्ये बचत करणे, साधनसामुग्रीचा पुरेपूर वापर करणे, सतत नाविन्याचा शोध घेणे याकडे व्यवस्थापनाचे बारकाईने लक्ष असते.

१६) व्यवस्थापनासाठी ज्ञान व कौशल्य आवश्यक असते:

व्यवस्थापकांना इतरांकडून काम करून घेण्यासाठी व्यवस्थापनाबाबतचे परिपूर्ण ज्ञान आणि कौशल्य अवगत असावे लागते. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांच्याकडून काम करून घेण्याची युक्ति त्यांच्याकडे असते. कामामधील तांत्रिक ज्ञान त्यांना संपादन करावे लागते. त्यामध्ये व्यवस्थापनाचे शैक्षणिक व्यवसायिक ज्ञान, कामाचा अनुभव इ. चा समावेश होतो. तसेच काम करून घेण्याची विशिष्ट शैली त्यांच्याकडे असावी लागते.

१७) व्यवस्थापनाला अधिकार असतात:

उच्च पातळीवरील व्यवस्थापक काम करून घेताना सहाय्यकांना आदेश देतात तर सहाय्यक कर्मचाऱ्यांना आदेश देतात. त्यामुळे कर्मचारी काम करण्यास तयार होतात. या अधिकारामुळे असंख्य कर्मचाऱ्यांकडून व्यवस्थापक काम करून घेऊ शकतात. त्यासाठी व्यवस्थापक नियम तयार करतात व नियम प्रत्यक्ष व्यवहारामध्ये वापरतात यालाच अधिकार असे म्हणतात.

१.४ व्यवस्थापनाचा हेतू, महत्त्व आणि फायदे (Purpose, Importance and Advantages of Management)

१) व्यवसाय संघटनेच्या नावलौकिकामध्ये वाढ होते:

ज्या व्यवसायामध्ये चांगल्या व्यवस्थापनाचा अवलंब केला जातो. अशा व्यवसायातील एकूण कामकाजामध्ये सुधारणा होते जसे की, दर्जेदार मालाची निर्मिती करणे, कामगारांना विविध सुविधांचा लाभ देणे, शासनाकडे करांचा भरणा वेळेवर करणे, सामाजिक उपक्रमांमध्ये सहभाग घेणे इ. मुळे व्यवसायाचे नावलौकिक सुधारते. तसेच व्यवसायाची समाजातील प्रतिमा विकसित होते. भागधारकांना योग्य दराने लाभांशाचे वितरण, ग्राहकांना वाजवी दराने वस्तू आणि सेवांचा पुरवठा अशा बाबी व्यवस्थापनाचा सामाजिक दृष्टिकोन चांगला असण्याचे द्योतक आहे.

२) कर्मचाऱ्यांमध्ये एकसंघ भावना निर्माण होते:

कर्मचाऱ्यांमध्ये एकजूट निर्माण करणे हे व्यवस्थानावर अवलंबून आहे. अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये एकसंघ भावना वाढीस लागण्यास अधिकाऱ्यांना कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेणे सोईचे जाते व त्यांच्यामध्ये आपुलकी, समन्वय आणि सहकार्य वृत्ती वाढीस लागते, प्रत्येक कामामध्ये व्यक्तित्ता हातभार असणे गरजेचे आहे.

३) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देता येते:

कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये प्रोत्साहन देणे हे व्यवस्थापनाचे काम आहे. चांगल्या कामाबाबत शाबासकी आणि सदोष कामाध्ये मार्गदर्शन अशा प्रकारची व्यवस्थापकांची भूमिका असावी लागते. कर्मचाऱ्यांना सतत प्रेरणा दिल्यामुळे त्यांचा उत्साह व कार्यक्षमता वाढते. कामे वेळेवर पूर्ण करता येतात. कामामध्ये सुधारणा होते. व्यवसायाच्या नफ्यात वाढ होते. त्यामुळे व्यवसायाचा विकास करणे शक्य आहे.

४) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते:

व्यवस्थापक कामाच्या ठिकाणी चांगल्या वातावरणाची निर्मिती करतात. कर्मचाऱ्यांना आवश्यक त्या सुविधा उपलब्ध करून देतात. कर्मचाऱ्यांना आर्थिक आणि अर्थिकेत्तर प्रेरणा देतात. कामाचा दर्जा आणि कार्यक्षमतेतील वाढ यावर आधारित शास्त्रीय व्यवस्थापनामध्ये वेतन देण्याची पद्धत

आहे. आर्थिक लाभ अधिक मिळावा या हेतूने कर्मचारी अधिक कार्यक्षमतेने काम करतात. त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते.

५) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जातो:

व्यवसायाला लागणारी सामग्री व्यवस्थापक प्रमाणानुसार खरेदी करतात. कर्मचाऱ्यांना सामग्री हाताळणी आणि वापर याबाबतचे प्रशिक्षण दिले जाते. सामग्रीचा अपव्यय होणार नाही. याची दखल घेतली जाते. व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना आदेश, सूचना, मार्गदर्शन करून साधन सामग्रीचा पुरेपूर वापर करण्यासाठी त्यावर नियंत्रण ठेवतात. नियोजनाद्वारे व्यवस्थापनाला हे सर्व शक्य आहे.

६) आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करता येतो:

व्यवस्थापनाचा दृष्टिकोन विकसित असल्यामुळे उत्पादनाचा दर्जा विकसित करणे, पर्यावरणामध्ये उपयुक्त बदल करणे. नवीन उत्पादनाचा शोध घेणे, नवीन उत्पादन पद्धतीचा अवलंब करणे याबाबत संशोधन करून बाजारामध्ये नवीन तंत्रज्ञान उपलब्ध झाल्यास त्याचा व्यवसायामध्ये अवलंब करणे याबाबत व्यवस्थापक सातत्याने विचार करत असतात त्यामुळे उत्पादनाचा दर्जा विकसित करणे, उत्पादन खर्चामध्ये बचत करणे याबाबी व्यवसायाच्या दृष्टिने सोईच्या जातात. उदा. संगणकीकरण, स्वयंचलीकरणाचा अवलंब करणे इ.

७) स्पर्धेमध्ये टिकून राहता येते:

सध्याचे युग हे स्पर्धेचे असल्यामुळे व्यावसायिकाला स्पर्धेचा विचार करावा लागतो. स्पर्धकांच्या उत्पादनाचा, डावपेचांचा विचार करून आपल्याला स्पर्धेमध्ये प्रवेश करण्यासाठी व प्रचंड स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्यासाठी काय केले पाहिजे हे व्यवस्थापक ठरवित असतात. त्यासाठी त्यांना ग्राहकांच्या आवडीनिवडीचा विचार करून त्यानुसार उत्पादन करावे लागते, बाजारपेठेतील बदलत्या परिस्थितीनुसार बदल करण्याचे धोरण व्यवस्थापकांचे असते.

८) व्यवसायाचा विकास करता येतो:

व्यवस्थापक हे व्यवसायाची वाढ व वृद्धी व्हावी या हेतूने धोरणे ठरविणे व त्यांची अंमलबजावणी करणे हे काम करता असतात. त्यांच्या डोळ्यासमोर सतत नवीन योजना व भविष्यकाळामध्ये व्यवसायाचा अपेक्षित विकास कसा होईल असा डोळस दृष्टिकोन असतो. व्यवस्थापनामध्ये येणाऱ्या अडचणींवर ते अभ्यास करतात. व्यवसाय विकासासाठी नवीन आव्हाने स्वीकारण्याची त्यांची तयारी असते.

९) औद्योगिक संबंध विकसित करता येतात:

व्यवस्थापनाद्वारे व्यवसायातील मालक, अधिकारी आणि कर्मचारी यातील संबंध सुधारता येतात. व्यवस्थापक किंवा अधिकारी हे मालक आणि कर्मचारी यामध्ये दुवा साधण्याचे काम करतात. त्यामुळे व्यवसायामध्ये एकसंघ भावना निर्माण होते. व्यवसायातील सर्व अधिकारी आणि कर्मचारी हे एकाच ध्येय पूर्तीसाठी काम करतात. त्यांची संघटनेविषयीची निष्ठा वाढीस लागते. ते आपुलकीने काम करतात. त्यामुळे व्यवसायामध्ये शांतता तसेच औद्योगिक शांतता निर्माण करणे शक्य होते.

१०) कामाच्या दर्जामध्ये सुधारणा करता येते:

व्यवसायाचे यश हे व्यवस्थापकांवर अवलंबून असते. व्यवस्थापकांना सतत व्यवसायातील कामाकडे लक्ष द्यावे लागते. कामाची गुणवत्ता विकसित करण्यासाठी त्यांना सातत्याने प्रयत्न करावे

लागतात त्यासाठी कर्मचारी प्रशिक्षण, आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे, कामाच्या नवीन पद्धती शोधून काढणे, गुणवत्ता नियंत्रण, दर्जा वर्तुळ याद्वारे व्यवस्थापक संघटनेतील कामाचा दर्जा विकसित करतात.

११) पोषक पर्यावरणाची निर्मिती करता येते:

व्यवसाय संघटनेमध्ये काम करताना कर्मचाऱ्यांना उत्साह वाटेल आणि तो कायमस्वरूपी टिकेल यासाठी संघटनेमध्ये पोषक पर्यावरणाची निर्मिती करावी लागते. त्यामध्ये कर्मचाऱ्यांना पुरविल्या जाणाऱ्या विविध सुविधांचा अंतर्भाव आढळून येतो. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविणे त्यांचे मनोबल उंचावणे, त्यांचा उत्साह टिकविणे यासाठी व्यवस्थापनाद्वारे चांगल्या वातावरणाची निर्मिती केली जाते.

१२) सामाजिक जबाबदाऱ्याची पूर्तता करता येते:

व्यवसाय आणि समाज यांचा जवळचा संबंध आहे. व्यवसायाची स्थापना, विकास इ. बाबी समाजाच्या सहकार्यावर अवलंबून असते. व्यवसायाच्या विकासास हातभार लावणारे घटक म्हणजे सभासद, कामगार, ग्राहक समाज आणि शासन इ. होय. या सर्व घटकांबाबतच्या जबाबदाऱ्या व्यवस्थापक पार पाडतात. उदा. सभासदांच्या भांडवलाचा योग्य वापर करणे, कामगारांना आवश्यक त्या सवलतीचा लाभ देणे, ग्राहकांना वस्तू व सेवांचा पुरवठा वाजवी किंमतीला करणे, समाजाच्या गरजांची पूर्तता करते, शासनाला सामाजिक उपक्रम राबविण्यासाठी सहकार्य करणे इ.

१३) कामगारांचे कल्याण करता येते:

कर्मचारी ही व्यवसायाची मालमत्ता समजली जाते. कर्मचारी विकासाच्या योजनांवर भर दिल्यास कर्मचारी अधिक जोमाने काम करतात. त्याचा लाभ व्यवसायाला होतो. म्हणून कामगारांना चांगल्या प्रकारचे जीवनमान जगता येईल यासाठी त्यांना आवश्यक त्या सुविधा व्यवस्थापन पुरवित असतात. त्यामुळे कर्मचारी कायमस्वरूपी व्यवसायामध्ये काम करतात. व्यवसाय सौंदून इतरत्र काम करण्याचे विचार त्यांच्या मनात डोकावत नाहीत. कामगारांच्या गैरहजेरीचे प्रमाण कमी होते व कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

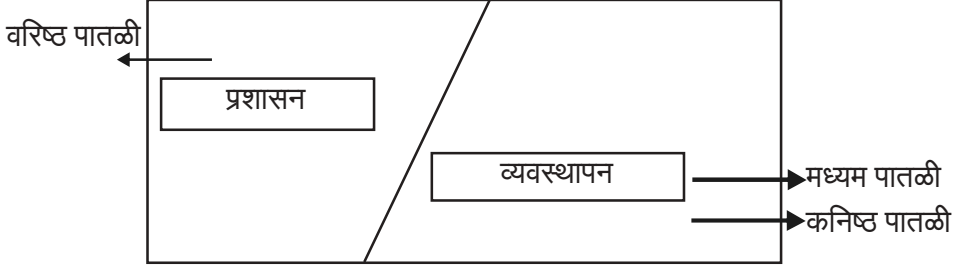
१.५ व्यवस्थापन विरुद्ध प्रशासन (Management V/s Administration)

व्यवस्थापन आणि प्रशासनाचा काही ठिकाणी समान अर्थ घेतलेला आहे तर काही ठिकाणी त्याचा भिन्न अर्थ केलेला आहे. ऑलिव्हर शेड्डन यांच्या मते व्यवस्थापनाच्या कार्याच्या अंमलबजावणीचा संबंध प्रशासनाशी येतो. उदा. धोरणे, वित्त पुरवठा, उत्पादन, वितरण इ. व्यवस्थापनातील वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांचा संबंध प्रशासनाशी येतो. बीच यांच्या मते व्यवस्थापकांना विविध प्रकारची कार्ये पार पाडताना प्रशासनाशिवाय पर्याय नसतो. हेन्री फेऑल यांच्या मते व्यवस्थापन हे व्यवसाय संघटनेतील कार्यकारी स्वरूपाचे कार्य आहे तर प्रशासनाद्वारे कामाची अंमलबजावणी केली जाते. व्यवस्थापकांना प्रशासनासाठी अधिक वेळ द्यावा लागतो. उदा. धोरणे ठरविणे, उद्दिष्टे निश्चित करणे, कनिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांना प्रशासनापेक्षा व्यवस्थापनासाठी अधिक वेळ द्यावा लागतो. प्रशासन हे वरिष्ठ पातळीवरील महत्त्वाचे कार्य आहे.

व्यवस्थापन व प्रशासन याबाबतचे पृथःकरण पुढीलप्रमाणे-

अ) व्यवस्थापन आणि प्रशासन हे भिन्न आहे:

ऑलिव्हर शेडन, स्पिंगल आणि बीच यांच्या मते व्यवस्थापन आणि प्रशासन हे भिन्न आहे. व्यवस्थापनाद्वारे व्यवस्थापक इतरांकडून कार्ये करून घेतात. परंतु व्यवस्थापनाची कार्ये पार पाडताना त्यांना प्रशासनाचा विचार करावा लागतो. व्यवस्थापनाद्वारे संघटनेची धोरणे ठरविली जातात व उद्दिष्टे निश्चित केली जातात त्यांची रचना तयार करणे व अंमलबजावणी करणे हे प्रशासनाद्वारे केले जाते.



ब) प्रशासन हा व्यवस्थापनाचा एक भाग आहे:

व्यवसाय संघटनेमध्ये व्यवस्थापकांना विविध प्रकारची कार्ये करावी लागतात. हे वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर चाललेले असते परंतु प्रशासन हे वरिष्ठ पातळीवर चालते. वरिष्ठ पातळीवर व्यवस्थापकीय कार्यांचा आढावा घेतला जातो. उदा. निर्णय घेणे हे व्यवस्थापनाचे कार्य आहे तर निर्णयाची अंमलबजावणी व त्यानुसार काम केले जाते किंवा नाही हे प्रशासनाद्वारे पाहिले जाते.

क) व्यवस्थापन आणि प्रशासन हे एकच आहेत:

खाजगी व्यवसायामध्ये किंवा कंपनीमध्ये व्यवस्थापन हा शब्दप्रयोग केला जातो तर शासकीय कंपनी किंवा महामंडळांमध्ये प्रशासनाचा उल्लेख वारंवार केला जातो. उदा. नियोजन, संघटन, आदेश, समन्वय, आणि नियंत्रण इ. व्यवस्थापनाची कार्ये म्हणून संबोधली जातात. त्यामुळे खाजगी व्यवसायामध्ये व्यवस्थापन तर शासकीय व्यवसायामध्ये व्यवस्थापना हे एकाच अर्थाने वापरले जाते त्यामुळे व्यवस्थापन आणि प्रशासन हे एकच आहेत.

१.६ व्यवस्थापक (Manager)

व्यवसाय संघटनांमध्ये कामाची व्यवस्था पाहण्यासाठी व्यवस्थापकांची नेमणूक केली जाते. व्यवसायाचे मालक किंवा संचालक व्यवस्थापकांची नेमणूक करतात. व्यवस्थापकांना व्यवसाय संघटनेतील सर्व कामकाजावर नियंत्रण ठेवावे लागते. व्यवसाय संघटना स्थापन करताना जी उद्दिष्टे ठरविलेली असतात त्यांची पूर्तता करण्याचे काम व्यवस्थापकांना करावे लागते. व्यवसाय संघटनेमध्ये असंख्य अधिकारी व कर्मचारी काम करतात त्यांच्याकडून काम करून घेणे ही कला आहे ती व्यवस्थापकांकडे अवगत असावी लागते. या सर्वांना एकत्रित करून, त्यांना कामाचे स्वरूप समजावून देऊन, कामाचे विभाजन करून, त्यांच्याकडून काम करून घ्यावे लागते. तसेच ही प्रक्रिया सातत्याने करावी लागते. व्यवस्थापनाला जी कार्ये करावी लागतात ती सर्व कार्ये व्यवस्थापकांना पार पाडावी लागतात. व्यवसाय संघटनेचे यशापयश, कार्यक्षमता ही व्यवस्थापकांवर अवलंबून असते. म्हणून कंपनी क्षेत्रामध्ये गतिमान व्यवस्थापकांना फार मागणी आहे.

१.६.१ अर्थ व व्याख्या :(Meaning & Definitions)

१) प्रा. कुंटझ:

“व्यवसाय संघटनेतील विविध लोकांकडून काम करून घेणारी व्यक्ती म्हणजे व्यवस्थापक होय.”

२) हेन्री फेऑल:

“अनुमान करणे, नियोजन करणे, संघटन करणे, आदेश देणे, समन्वय साधणे व नियंत्रण करणे इ. व्यवस्थापकीय कार्ये करणाऱ्या व्यक्तीला व्यवस्थापक असे म्हणतात.” " A person does to manage is to forecast, to plan, to organise, to command, to co-ordinate and to control is called Manager."

३) प्रो. जेम्स लंडी:

“व्यवस्थापकाचे व्यवस्थापन हे असे कार्य आहे की, ज्याद्वारे नियोजन, समन्वय, संघटन, प्रेरणा, नियंत्रण याद्वारे विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्याचा प्रयत्न केला जातो.”

वरील व्याख्याद्वारे आपणास व्यवस्थापकांच्या कार्यावरून त्यांची संघटनेतील भूमिका व स्थान स्पष्ट होते.

१.६.२ व्यवस्थापकाची कार्ये (Functions of Manager):

व्यवसाय संघटनेतील सर्व प्रकारच्या व्यवस्थापकीय व प्रशासकीय कार्यांशी व्यवस्थापकांचा संबंध येतो.

अ) व्यवस्थापकीय कार्ये:(Managerial Functions)

१) नियोजन करणे:(Planning)

संघटनेतील विविध प्रकारची कार्ये करताना व्यवस्थापकांना प्रथम नियोजनाचा अवलंब करावा लागतो. व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडताना सुरुवातीला कामाची दिशा ठरवावी लागते व आराखडा तयार करावा लागतो. नियोजनामध्ये पूर्वानुमान, उद्दिष्टे, धोरणे, कार्यक्रम, कार्यपद्धती, कार्यवेळापत्रक व अंदाजपत्रक तयार करणे इ. कार्यांचा समावेश केला जातो. प्रत्येक कार्ये कसे करावे याबाबत निर्णय घ्यावे लागतात. त्यासाठी योजना तयार करावी लागते. निर्णय घेताना व्यवस्थापकांसमोर विविध पर्याय उपलब्ध असतात परंतु त्यापैकी योग्य पर्यायाची निवड करण्याला विशेष महत्त्व आहे. भविष्यकालीन अंदाजाद्वारे अडचणी दूर करून उपलब्ध संधीचा अधिक लाभ घेता येतो. नियोजनाद्वारे कामकाज कसे करावे याबाबतचा आगावू अंदाज तयार करता येतो.

२) संघटन करणे :(Organising)

संघटन म्हणजे व्यवसायामध्ये उपलब्ध असणाऱ्या साधनांद्वारे समन्वय निर्माण करून कामकाज पद्धतशीरपणे आणि कार्यक्षमतेने करावे लागते. संघटनेतील एकूण कामाची विभागणी करावी लागते. उपलब्ध कर्मचाऱ्यांमध्ये सलोख्याचे संबंध निर्माण करून त्यांच्याद्वारे संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करावी लागते. व्यवस्थापकांनी दिलेल्या आदेशानुसार कर्मचाऱ्यांनी सामान्य उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी परस्पर सहकार्याने काम करावे लागते.

३) मार्गदर्शन करणे (Directing):

व्यवस्थापकांनी आपल्या हाताखालील अधिकाऱ्यांना सतत मार्गदर्शन करावे लागते. नवीन काम समजावून देणे, नवीन तंत्रज्ञानाची माहिती देणे इ. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ होते. मार्गदर्शनामध्ये सूचना, प्रेरणा आणि नियंत्रणाचा समावेश असावा लागतो. कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन केल्यामुळे त्यांचा प्रतिसाद चांगला लाभतो त्यामुळे व्यवस्थापकांना निर्णय घेणे सोईचे जाते. कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य लाभल्यास कामाला गती प्राप्त होते. व त्यांची कार्यक्षमता वृद्धिंगत होते.

४) कर्मचारी प्रशासन (Staffing):

संघटनेमध्ये कर्मचारी भरती करणे, त्यांना प्रशिक्षण देणे, कर्मचारी विकास, बढती व नियोजन इ. बाबीकडे व्यवस्थापकांना लक्ष द्यावे लागते. मनुष्यबळाचा विकास केल्यामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते. त्याद्वारे व्यवसायाच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते. मनुष्यबळ ही व्यवसाय संघटनेची मालमत्ता असल्यामुळे व्यवस्थापकांना मनुष्यबळ विकासाकडे सातत्याने लक्ष द्यावे लागते. कुशल कर्मचारी प्रत्येक काम दर्जेदार व जलद गतीने करतात. कर्मचाऱ्यांना आर्थिक लाभ देण्याबरोबर त्यांच्या कल्याणाच्या योजना राबवाव्या लागतात.

५) अभिप्रेरणा देणे (Motivation):

कर्मचाऱ्यांना कामाची विभागणी करून दिल्यानंतर त्यांनी आपले काम उत्तम रितीने करावे यासाठी त्यांना प्रोत्साहन द्यावे लागते. रेनासिस लिफ्ट यांच्यामते कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा दिल्यास ते जबाबदारीपेक्षा अधिक काम चांगल्या प्रकारे करतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचा सकारात्मक दृष्टिकोन तयार होतो. व्यवसाय संघटनेची उद्दिष्टे पार पाडण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे फार गरजेचे आहे. कर्मचाऱ्यांची व्यवसायाबाबत चांगली निष्ठा तयार होते व ते मनापासून काम करायला तयार होतात. काम करण्याची त्यांची इच्छा तयार होते. त्यांचे मनोबल वाढते. कर्मचारी व अधिकारी यातील सुसंवाद व संबंध विकसित होतात.

६) नेतृत्व करणे (Leadership):

व्यवस्थापक हा संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचा नेता असतो. त्यांचे नेतृत्व गतिमान असावे लागते. व्यवसाय संघटनेचे यशापयश चांगल्या हुशार, अनुभवी व कार्यक्षम नेतृत्त्वावर अवलंबून असते. व्यवस्थापकांना संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांना एकत्र करून काम करावे लागते. चांगल्या नेतृत्वाला कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण करण्याचे काम व्यवस्थापकांना करावे लागते. चांगले नेतृत्व असलेले व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांकडून उत्तम प्रकारे कामे करून घेतात. व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये सतत प्रेरणा द्यायची असते.

७) समन्वय निर्माण करणे (Co-ordinating):

मोठ्या व्यवसाय संघटनेमध्ये कामाच्या सोईसाठी विविध विभाग तयार केले जातात. उदा. खरेदी, उत्पादन, विक्री, अर्थ, प्रशासन, व्यवस्थापन, हिशोब, इ. या सर्व विभागांमध्ये आणि त्यातील कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर समन्वय निर्माण करावा लागतो तरच कामामध्ये योग्य रितीने मेळ घालणे शक्य असते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये सहकार्याची भावना निर्माण होते. प्रत्येक विभाग इतर विभागांवर अवलंबून असल्यामुळे त्यामध्ये परस्पर संबंध निर्माण करणे गरजेचे असते. समन्वयामुळे संघटनेचे एकूण कामकाज सुरळितपणे पार पाडणे शक्य होते.

८) नियंत्रण करणे (Controlling):

कामाची अंमलबजावणी नियोजनानुसार केली जाते किंवा नाही हे पाहण्यासाठी नियंत्रणाचा अवलंब करावा लागतो. संघटनेमध्ये कार्ये करताना कच्चा माल, उत्पादन, यंत्रसामग्री, मनुष्यबळ, खर्च आणि दैनंदिन कामकाज इ. वर लक्ष ठेवावे लागते. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला दिलेले काम किंवा जबाबदारी त्याने नीट पार पाडली आहे की नाही यासाठी नियंत्रणाचा अवलंब व्यवस्थापकांना करावा लागतो त्यासाठी त्यांची दृष्टी चौफेर असावी लागते. त्यामुळे व्यवस्थापकांना कामाचा आढावा घेता येतो. व कामाचे मूल्यमापन करता येते. कामातील दोष दूर करता येतात. कर्मचाऱ्यांना सूचना देऊन कामामध्ये विकसित बदल घडवून आणता येतात.

ब) व्यवस्थापकाची प्रशासकीय कार्ये (Administrative functions of Manager):-

१) धोरणे तयार करणे:

व्यवसायाचे मालक किंवा संचालक मंडळाने सांगितल्याप्रमाणे व्यवस्थापकांना संघटनेच्या कामकाजाबाबत धोरणे तयार करावी लागतात त्यामध्ये नियोजन, आराखडा, पूर्वानुमान, अंमलबजावणी, अचूक निर्णय इ. बाबींचा समावेश असावा लागतो. संघटनेला योग्य दिशा दाखवून योग्य प्रकारे काम करण्याची क्षमता त्यामध्ये असावी लागते.

२) अंदाजपत्रक तयार करणे:

व्यवस्थापकांना दरवर्षी संघटनेचे अंदाजपत्रक तयार करावे लागते. प्रथमतः संघटनेतील प्रत्येक विभाग प्रमुखाने अंदाजपत्रक व्यवस्थापकांकडे सादर करावे लागते. सर्व विभागाच्या अंदाजपत्रकाचे एकत्रिकरण म्हणजेच व्यवसायाचे अंदाजपत्रक होय. त्यानुसार रक्कम उपलब्ध करणे व खर्च करणे साईचे जाते.

३) कामाची अंमलबजावणी करणे:

व्यवस्थापक धोरणे आखणे, नियोजन तयार करणे, निर्णय घेणे इ. बरोबर त्यांना कामाची अंमलबजावणी करावी लागते. नियोजनानुसार अंमलबजावणी झाली आहे किंवा नाही याकडे सातत्याने पहावे लागते. जर एखाद्या ठिकाणी कामामध्ये काही अडचणी निर्माण झाल्यास त्या दूर कराव्या लागतात.

४) कामाचा पाठपुरावा करणे:

संघटनेतील कर्मचारी व विभागांना जी कामे वाटून दिलेली आहेत ती त्यांनी व्यवस्थितपणे करण्यासाठी व्यवस्थापकांनी कामाचा आढावा घेतला पाहिजे. कामातील अडचणी दूर करून कामे वेळेवर, अचूक व सुलभतेने होतील हे त्यांना पहावे लागते.

५) जबाबदारी व अधिकाराचे वितरण करणे:

संघटनेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याच्या पात्रतेनुसार व पदानुसार कामाचे वाटप केले पाहिजे तसेच त्याला आपली जबाबदारी पार पाडण्यासाठी योग्य त्या प्रमाणात अधिकाराचे वाटप केले पाहिजे. त्यामध्ये समानता असावी लागते.

६) जमाखर्चावर नियंत्रण ठेवावे:

अंदाजपत्रकानुसार प्रत्येक विभागाला रक्कम उपलब्ध करून दिली जाते तिचा त्यांनी योग्य

कारणासाठी विनियोग केला आहे काय हे पाहण्यासाठी जमाखर्चावर व्यवस्थापकांना नियंत्रण ठेवावे लागते त्यामुळे उपलब्ध सामग्री व पैशाचा अपव्यय होत नाही.

७) कामाचे मूल्यमापन करणे:

कामाची अंमलबजावणी केल्यानंतर नियोजनानुसार ते केले जाते किंवा नाही हे पाहण्यासाठी त्याचे मूल्यमापन करावे लागते. मूल्यमापनामुळे कामातील दोष किंवा त्रुटी दूर करून कामातील अचूकता व कार्यक्षमता वाढविता येते.

१.६.३ व्यवस्थापकांची भूमिका (Role of a Manager):

व्यवस्थापकांना कार्याबरोबर व्यवस्थापक म्हणून उत्तम प्रकारे भूमिका बजावावी लागते. त्यामध्ये त्यांच्या जबाबदाऱ्यांचा समावेश होतो.

१) मालकांबाबतची भूमिका:

व्यवसायाचे व्यवस्थापन व प्रशासन पाहण्यासाठी मालकांनी व्यवस्थापकांची नेमणूक केलेली असते. संघटनेतील उपलब्ध सामग्रीचा योग्य प्रकारे वापर करून सभासदांना अधिकतम दराने लाभांश देणे, सल्ला देणे, व्यवसायाचा भविष्यकालीन विकास करणे त्यांच्या पैशाचा योग्य प्रकारे विनियोग करणे, त्यांनी निर्णय घेतल्याप्रमाणे कामाची अंमलबजावणी करणे याबाबत व्यवस्थापकांना भूमिका पार पाडावी लागते.

२) संचालकांबाबतची भूमिका:

सभासदांनी आपल्यातील प्रतिनिधी व्यवसायाची देखरेख करण्यासाठी संचालक मंडळावर पाठविलेले असतात. संचालक एकत्र येऊन व्यवसायाची धोरणे ठरविणे, उद्दिष्टे ठरविणे, इ. कार्य करतात अशावेळी व्यवस्थापकांनी संचालक मंडळाला मार्गदर्शन करणे. सल्ला देणे, माहिती पुरविण्याचे काम करावे लागते. संचालक मंडळाचा प्रतिनिधी म्हणून व्यवस्थापकांना भूमिका पार पाडावी लागते.

३) कामगारांबाबतची भूमिका:

व्यवसायातील मनुष्यबळाची नेमणूक करणे, प्रशिक्षण देणे, कर्मचारी विकासाच्या योजना आखणे, कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकोत्तर प्रेरणा देणे, कर्मचाऱ्यांच्या अडचणी सोडविणे, संघटनेमध्ये चांगल्या वातावरणाची निर्मिती करणे, कर्मचारी व अधिकारी यामध्ये सलोख्याचे वातावरण तयार होईल. याबाबत प्रयत्न करावे लागतात.

४) शासनाबाबतची भूमिका:

व्यवसायाचे व्यवस्थापन आणि प्रशासकीय कार्ये करताना व्यवस्थापकांना शासकीय नियम आणि कायद्याचा अवलंब करावा लागतो. उदा. व्यवसाय संघटनेची स्थापना करणे, शासनाकडे करांचा भरणा करणे, कायदेविषयक पुस्तके ठेवणे, जमाखर्च, हिशेब तपासणी इ. शासनाने व्यवसायाबाबत जर काही माहिती मागविली असेल तर ती त्यांना वेळेवर व अचूकतेने उपलब्ध करून देणे, शासकीय धोरणांचा अवलंब करणे, नियमांत बदल झाल्यास तसा बदल स्विकारणे इ.

५) व्यवसायातील प्रमुख अधिकारी म्हणून कार्य करणे:

व्यवस्थापक हा व्यवसायातील सर्वोच्च किंवा सर्वेसर्वा अधिकारी असतो म्हणून त्याने

व्यवसायाच्या व्यवस्थापनाची व प्रशासनाची सर्व जबाबदारी पार पाडायची असते. व्यवसायातील प्रत्येक कामाला त्यांना जबाबदार धरले जाते म्हणून त्यांना प्रत्येक कामामध्ये बारकाईने लक्ष द्यावे लागते.

६) दैनंदिन कामकाजावर नियंत्रण ठेवणे:

व्यवस्थापक हे व्यवसायातील प्रमुख अधिकारी असले तरी त्यांना संघटनेतील दैनंदिन कामावर नीट लक्ष ठेवावे लागते त्यामुळे संघटनेतील सर्व कामकाज सातत्याने सुलभतेने पार पाडले जाते. जसे की आजच्या कामावर उद्याच्या कामाचे नियोजन अवलंबून असते. दैनंदिन कामामध्ये येणाऱ्या अडचणी वेळेवर निवारण केल्यास समस्या साचून राहत नाहीत.

७) जमाखर्चावर नियंत्रण ठेवणे:

व्यवसाय संघटनेमध्ये प्रचंड प्रमाणावर सामग्रीसाठी खर्च करावा लागतो. म्हणून व्यवस्थापकांचे सामग्री उपलब्धतेप्रमाणे वापरावर नियंत्रण असावे लागते. दैनंदिन जमाखर्चावर नियंत्रण ठेवल्यास रोख रक्कमेचा अयोग्य वापर होत नाही त्यामुळे खर्चात बचत होते, अयोग्य खर्चाला आळा घातला जातो. अंदाजपत्रकानुसार रक्कम उपलब्धता व खर्च यामध्ये समन्वय राखला जातो.

८) समाजाबाबतची भूमिका:

व्यवसायाची स्थापना व विकास याबाबी समाजावर अवलंबून असतात. म्हणून व्यवस्थापकांनी सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे भान ठेवले पाहिजे. ग्राहकांना सतत चांगल्या दर्जाच्या वस्तू वाजवी किंमतीला पुरविल्या पाहिजेत. शासनाला सामाजिक उपक्रम राबविण्यासाठी मदत केली पाहिजे. सामाजिक उपक्रमामध्ये सहभाग घेणे, व्यवसायामार्फत सामाजिक उपक्रमाचे आयोजन करणे, समाजाच्या गरजा ओळखून वस्तू व सेवांचे उत्पादन इ. करणे. उदा- जीवनावश्यक वस्तूंचे उत्पादन इ.

१.७ स्वाध्याय

प्र.१. व्यवस्थापन म्हणजे काय ? व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये विशद करा.

प्र.२. व्यवस्थापन ही संकल्पना स्पष्ट करा. व्यवस्थापनाचे महत्त्व आणि फायदे स्पष्ट करा.

प्र.३. व्यवस्थाप आणि प्रशासन यातील फरक स्पष्ट करा.

प्र.४. व्यवस्थापकांची कार्ये व भूमिका यांचा आढावा घ्या.

प्र.५. टीपा लिहा

अ) व्यवस्थापन.



प्रकरण २
व्यवस्थापन विचारांचा विकास :भाग १.
 (Development of Management Thought: part I)

घटक रचना

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ प्रास्ताविक
- २.२ हेन्री फेऑल
- २.३ एफ.डब्ल्यू.टेलर आणि शास्त्रीय व्यवस्थापन
- २.४ एब्टन मेयो
- २.५ पीटर ड्रुकर
- २.६ आधुनिक व्यवस्थापन विचारांचा कालखंड
- २.७ स्वाध्याय

२.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) व्यवस्थापनातील विचारांचा विकास कसा होत गेला याचा मागोवा घेणे.
- २) हेन्री फेऑल यांची व्यवस्थापनाची तत्त्वे अभ्यासणे.
- ३) एफ.डब्ल्यू.टेलर यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापनामध्ये जी भर घातली आहे त्याची विद्यार्थ्यांना माहिती करून देणे.
- ४) एब्टन मेयो यांच्या व्यवस्थापनातील प्रयोग अभ्यासणे.
- ५) पीटर ड्रुकर यांनी व्यवस्थापन विकासासाठीचा दृष्टिकोन ज्ञात करून घेणे.
- ६) आधुनिक व्यवस्थापन विचारांचा कालखंड अभ्यासणे.

२.१ प्रास्ताविक (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण व्यवस्थापनाचा विकास कसा होत गेला हे अभ्यासणार आहोत. व्यवस्थापनामध्ये हेन्री फेऑल यांची व्यवस्थापनाची तत्त्वे, एफ डब्ल्यू टेलर यांचे शास्त्रीय व्यवस्थापन, एब्टन मेयो यांचे व्यवस्थापनातील प्रयोग, पीटर ड्रुकर यांचे व्यवस्थापन विकासाबाबतचे योगदान तसेच आधुनिक व्यवस्थापन विचारांचा कालखंड इ. चा आपण अभ्यास करणार आहोत.

२.२ हेन्री फेऑल (Henri Fayol)

हेन्री फेऑल हे फ्रान्समधील व्यवस्थापन तज्ज्ञ होय. १८६० मध्ये ते एका कोळसा व अणुनिर्मिती करणाऱ्या कंपनीमध्ये इंजिनिअर म्हणून नोकरीला लागले. त्याच कंपनीत १८८८ मध्ये ते व्यवस्था संचालक झाले. व्यवस्थापनातील प्रदीर्घ अनुभव, अभ्यास व चिंतन इ. द्वारे त्यांनी “व्यवस्थापनाचा सर्वसाधारण सिद्धांत”(General /Theory of Management) हा सिद्धांत मांडला या सिद्धांताला जगभर मान्यता मिळाली. या सिद्धांतामध्ये त्यांनी व्यवस्थापनाची एकूण १४ तत्त्वे समाविष्ट केलेली आहेत ती पुढीलप्रमाणे

१) शिस्त (Decipline):

ज्या व्यवसायामध्ये शिस्त आढळते त्यामध्ये प्रगती आढळून येते. व्यवसायातील अधिकारी व कर्मचारी वर्ग यामध्ये चांगली शिस्त असावी लागते. शिस्तबाबत अधिकाऱ्यांनी कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन केले पाहिजे. व्यवस्थापन तज्ज्ञ जॉर्ज टेरी यांच्या मते व्यवसाय संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांना शिस्त असणे गरजेचे आहे. व्यवसाय संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी शिस्त उपयोगाची असते. त्यामुळे अधिकारी व कर्मचारी यांमध्ये चांगले संबंध राहतात. औद्योगिक शांतता राहते. सैन्यामध्ये दररोज सकाळी कवायत घेतात त्यामुळे सैनिकांची मने व पावले एकाच दिशेने झेपावतात अशा प्रकारचे ऐक्य शिस्तीमुळे निर्माण करता येते.

२) श्रम विभागणी (Division of Work):

व्यवसायातील कर्मचाऱ्यांना त्यांची आवड व पात्रता यानुसार कामाची विभागणी करून दिल्यास ते अधिक कार्यक्षमतेने काम करतात. श्रमविभागणी हा कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन देणारा घटक आहे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची मानसिकता सकारात्मक बनते. ते अधिक जोमाने आणि उत्साहाने काम करू लागतात. त्यांच्यातील कौशल्ये विकसित होतात. अँडमस्मिथ यांनी टाचणी तयार करण्याचे काम १८ विभागामध्ये विभागणी केल्याचे उदाहरण दिले आहे. एकूण कामाची विभागणी उपलब्ध कर्मचाऱ्यांमध्ये करून देता येते. त्यामुळे कामाचा दर्जा विकसित होतो. त्यामुळे उत्पादन खर्चात बचत होते.

३) समानता (Equity):

व्यवसाय संघटनेतील कर्मचारी जरी भिन्न पदावर काम करीत असले तरी त्या सर्वांना समान वागणूक देणे गरजेचे असते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये समाधानाचे व शांततेचे वातावरण राहते अन्यथा काही कर्मचारी नाराज होतात. सर्व पातळीवरील अधिकाऱ्यांमध्ये समानता असावी लागते. वरीष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांना कमी समजू नये. सर्व कर्मचारी हे संघटनेचे घटक आहेत. सर्वांना समान वागणूक देताना त्यांच्या मतांचा आदर करणे, त्यांना प्रेरणा देणे, मार्गदर्शन करणे, बढती देणे, सुविधा उपलब्ध करून देणे, इ. कडे लक्ष पुरवावे लागते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये एकसंध भावना तयार होते, संघटनेमध्ये शांतता व सहकार्यांचे वातावरण तयार होते.

४) कर्मचाऱ्यांतील स्थैर्य (Stability of Tenure of Employees):

व्यवसाय संघटनेतील कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये कायमस्वरूपी सामावून घेणे म्हणजे त्यांना सुरक्षितता देणे होय. कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये हमी दिल्यास ते जबाबदारीने काम करतात. त्यांची व्यवसायाबद्दलची निष्ठा व आपुलकी वाढते. व्यवसायाविषयी त्यांचा सकारात्मक दृष्टिकोन तयार होतो. कर्मचारी अदलाबदल, गैरहजेरी, काम टाळणे इ. प्रवृत्तींना प्रतिबंध घातला जातो. चांगले

कर्मचारी ही व्यवसायाची मालमत्ता असते. अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात संघटनेला कायमस्वरूपी चांगल्या कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असते.

५) अभिप्रेरणा (Motivation):

कर्मचाऱ्यांना कामासाठी प्रोत्साहन देणे म्हणजे अभिप्रेरणा होय. कार्य करताना कर्मचाऱ्यांना आवश्यक ते स्वातंत्र्य दिले पाहिजे. अधिकार्यांनी कर्मचाऱ्यांना सूचना व आदेश देताना त्यामध्ये प्रेरणा असाव्यात. व्यवस्थापन तज्ज्ञ अब्राहम मास्तो यांनी अभिप्रेरणा सिद्धांत मांडला आहे त्याच्या मते “कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये प्रेरणा दिल्यास त्यांच्यामध्ये विकसित बदल होतो. त्यांची कार्यक्षमता वाढते, कामातील उत्साह वाढतो म्हणून त्यांना सातत्याने प्रेरणा दिल्या पाहिजेत. वरिष्ठांकडून कनिष्ठांना किंवा कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा दिल्या पाहिजेत. हेन्री फेऑल यांच्या मते कर्मचाऱ्यांना विचार स्वातंत्र्य व कामाच्या अंमलबजावणीचे स्वातंत्र्य म्हणजे एक प्रकारे त्यांना अभिप्रेरणा देणे होय.

६) कर्मचाऱ्यांना मोबदला (Remuneration of Employees):

कर्मचाऱ्यांना वाजवी वेतन देणे ही व्यवसायाची जबाबदारी समजली जाते. व्यवसायाची कार्यक्षमता व नफा वाढणे हे सर्वस्वी कर्मचाऱ्यांवर अवलंबून असते. म्हणून कर्मचाऱ्यांना आवश्यक वेतन दिले पाहिजे. कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर लाभ दिले पाहिजेत. हेन्री फेऑल यांच्या मते व्यवस्थापकांना नफ्यामध्ये सहभागी करून घेणे याबाबत ते सहमत नाहीत. परंतु महागाईच्या निर्देशांकानुसार त्यांच्या मोबदल्यामध्ये वाढ झाली पाहिजे. किमान राहणीमानाशी निगडित कर्मचाऱ्यांना वेतन दिले पाहिजे.”

७) अधिकार आणि जबाबदारी (Authority & Responsibility):

वरिष्ठांकडून कनिष्ठांना आदेश दिले जातात. कर्मचाऱ्यांनी वरिष्ठांच्या आदेशाचे पालन केले पाहिजे. अधिकार्यांना कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेताना अधिकारांचा वापर करावा लागतो. अधिकाराबरोबर त्यांना जबाबदारी समजली पाहिजे. म्हणून अधिकार व जबाबदाऱ्यामध्ये सांगड घालता आली पाहिजे. अधिकार आणि जबाबदारी या एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत म्हणून वरिष्ठांना अधिकार प्रदान करताना त्या प्रमाणात त्यांच्यावर जबाबदारी सोपविली पाहिजे. अधिकार आणि जबाबदारी यामध्ये समतोल निर्माण केल्यास कोणताही प्रश्न उदभवत नाही. त्यामुळे वरिष्ठांना कनिष्ठांकडून काम करून घेताना सोईचे जाते.

८) आदेशातील एकवाक्यता (Unity of Command):

संघटनेतील सहाय्यक आणि कर्मचारी यांना एकाच वरिष्ठामार्फत आदेश मिळाले पाहिजेत. वरिष्ठांनी सहाय्यकांना आदेश दिले आणि सहाय्यकांनी कर्मचाऱ्यांना वेगळ्या पद्धतीने आदेश दिल्यास आदेशाचे पालन केले जात नाही. अशावेळी वरिष्ठांच्या आदेशाचे पालन करावे की, सहाय्यकांच्या आदेशाचे पालन करावे याबाबत संभ्रम निर्माण होतो म्हणून आदेशामध्ये एकवाक्यता असावी. त्यामुळे कामामध्ये शिस्त राहते व कर्मचारी जबाबदारीचे पालन करतात. कर्मचारी अचूकतेने आणि वेळेवर काम पूर्ण करू शकतात.

९) निर्देशनातील एकवाक्यता (Unity of Direction):

आदेशातील एकवाक्यतेप्रमाणे मार्गदर्शनामध्येही एकवाक्यता अपेक्षित असते. संघटनेतील समान प्रकारचे काम करणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांना एकाच वरिष्ठांकडून मार्गदर्शन मिळणे आवश्यक आहे. संघटनेतील कामाची विभागणी विविध विभागात केली जाते प्रत्येक विभागासाठी एका विभागप्रमुख

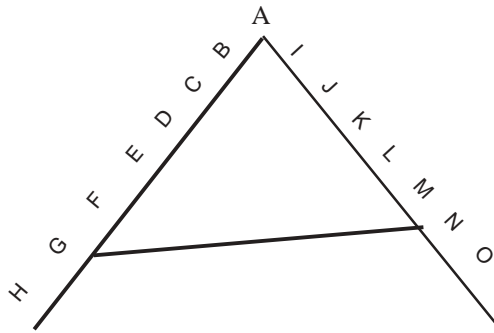
कार्य करतात. विभागातील सर्व कर्मचाऱ्यांना विभागप्रमुखाकडून मार्गदर्शन होणे आवश्यक आहे. निर्देशामध्ये एकवाक्यता असेल तर वरिष्ठांच्या आदेशांचे, सूचनांचे सर्वच कर्मचाऱ्यांना पालन करणे सोईचे जाते. त्यामुळे अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध सुधारतात तसेच कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय व सहकार्य निर्माण होते.

१०) केंद्रीकरण (Centralisation):

संघटनेतील कमी व्यक्ति किंवा वरिष्ठांकडे अधिक अधिकार असणे म्हणजेच अधिकारांचे केंद्रीकरण होय. जर एखाद्या व्यक्तिकडे प्रमाणापेक्षा अधिक अधिकार असल्यास त्यांच्याकडून त्याचा गैरवापर होऊ शकतो. अधिकारांचे केंद्रीकरण केल्यास त्या व्यक्तिकांच्या जबाबदारीमध्ये वाढ होते. संघटनेमध्ये वरिष्ठांना सहाय्यकाकडून काम करून घेताना त्यांना अधिकार दिले पाहिजेत. वरिष्ठ अधिकारी व सहाय्यक यामध्ये याबाबत समन्वय असल्यास सहाय्यक वरिष्ठांच्या आदेशाचे पालन करतात.

११) अधिकार श्रेणी साखळी (Scalar Chain):

संघटनेमध्ये वरिष्ठ, मध्यम व कनिष्ठ पातळीवर काम करणाऱ्या अधिकाऱ्यांची संख्या अधिक असल्यास कोणत्या अधिकाऱ्याचे कोणत्या सहाय्यकांनी आदेश पालन करायचे व कोणत्या अधिकाऱ्यांची किंवा सहाय्यकांशी कोणत्या कर्मचाऱ्याला जबाबदार धरायचे हे अधिकार श्रेणी साखळीद्वारे निश्चित करावे लागते. त्यामुळे वरिष्ठांना निर्णय घेणे व कर्मचाऱ्यांना कामाची अंमलबजावणी करणे सोईचे होईल. परंतु अधिकार श्रेणी साखळी ही मर्यादित असावी. आकृती क्र. १ अधिकार श्रेणी साखळी वरील आकृतीमध्ये पहिल्या मार्गाद्वारे "A" पासून "H" पर्यंत क्रमवार पद्धतीने अधिकार श्रेणी साखळी दाखविली आहे. तर दुसऱ्या मार्गाद्वारे "A" पासून "O" पर्यंत अधिकार श्रेणी साखळी दर्शविली आहे. या मार्गाशिवाय प्रत्येक अधिकाऱ्याला आपल्या समोरच्या अधिकाऱ्याशी संपर्क साधता येतो. "A" कडून "H" पर्यंत आदेश पोहचण्यास "A" कडून "N" ला आदेश मिळण्यासाठी विलंब होत असल्यास तो आपल्या समोरिल "G" शी संपर्क साधून आदेश प्राप्त करू शकेल. त्यामुळे अशा प्रकारे आदेशामध्ये निर्माण झालेली पोकळी भरून काढता येईल.



१२) स्थानबद्धता (Placement):

साधनसामग्रीच्या योग्य जागेवर उपलब्ध असणाऱ्या व योग्य कर्मचाऱ्यांची योग्य ठिकाणी निवड करण्याच्या पद्धतीला स्थानबद्धता असे म्हणतात. संघटनेमध्ये कच्चा माल, यंत्रसामग्री, कर्मचारी, आणि भांडवल इ. सामग्री वापरली जाते. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याच्या योग्य पदावर कार्य करायसाठी आवश्यक ती सामग्री वेळेवर उपलब्ध होणे गरजेचे आहे त्यामुळे कामामध्ये समन्वय निर्माण केला जातो. कर्मचाऱ्याला काम करताना कोणतीही अडचण येत नाही व कामामध्ये व्यत्यय येत नाही.

१३) एकी हेच बळ (Esprit de corps / Team spirit):

संघटनेची ताकद तेथील कर्मचाऱ्यांच्या एकसंघपणावर अवलंबून असते. सर्व कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य व एकी असल्यास संघटनेला मोठी कामे किंवा उद्दिष्टांची पूर्तता करणे ही बाब कठीण नाही. संघटनेतील एकी वाढत चालल्यास संघटनेला मोठी आव्हाने पार पाडणे शक्य होते. एक विचारांचा समूह व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविणे., नफा वाढविणे, व्यवसायाचा विपकास करणे याबद्दल सक्रिय सहभाग घेतात. एकीमुळे संघटनेच्या विकासाबरोबर कर्मचाऱ्यांचाही विकास होत असतो. संघटनेतील एकीमुळे औद्योगिक शांतता निर्माण करणे शक्य होते. कर्मचाऱ्यांमध्ये शिस्त व सहकार्याची भावना निर्माण होते.

१४) व्यक्तिगत हिताऐवजी सामान्य हितास प्राधान्य (Subordination if Individual Interest to General Interest):

संघटनेमध्ये विविध व्यक्ति काम करत असतात. परंतु त्यापैकी काही व्यक्तींच्या हिताचा विचार न करता सर्व व्यक्तींच्या हिताचा विचार करावा लागतो. संघटनेची उद्दिष्टे सामुहिक प्रयत्नातून साकार होत असतात. म्हणून व्यक्तिपेक्षा संघटना नेहमी मोठी व श्रेष्ठ असते. त्यामुळे एखाद्या व्यक्तीच्या दबावाखाली संघटनेला काम करता येणार नाही. म्हणून संघटनेतील सर्व व्यक्तींच्या हिताचा विचार करावा लागतो.

२.३ एफ.डब्ल्यू टेलर आणि शास्त्रीय व्यवस्थापन (F.W.Taylor and Scientific Management)

औद्योगिक क्रांतीनंतर कारखान्यामध्ये यंत्राचा वापर करण्यात आला. कामाच्या पद्धतीमध्ये सुधारणा, यंत्र आणि मानवी श्रमशक्तीची सांगड यामुळे उत्पादनाच्या दर्जामध्ये सुधारणा व उत्पादनामध्ये वाढ करणे शक्य झाले त्याप्रमाणे व्यवस्थापनामध्ये शास्त्रीय पद्धतीचा अवलंब करण्यात आला. उदा. कामगारांची कार्यक्षमता, वेतन मानवी संबंध, उत्पादन क्षमता, विश्रांती, थकवा इ. व्यवस्थापन तज्ज्ञ एफ.डब्ल्यू टेलर यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापनाबाबतचे विचार प्रथम मांडले. जर कामामध्ये शास्त्रीय पद्धतीने मांडणी केली तर कामाचा दर्जा सुधारतो. कामाची गती वाढते त्यामुळे शास्त्रीय व्यवस्थापन अत्यंत फायद्याचे आहे. कामगारांमध्ये काम करण्याची क्षमता असते. ती वाढविता येते म्हणून त्यांना कामासाठी लागणारी सामग्री वेळेवर उपलब्ध करून देणे गरजेचे असते.

शास्त्रीय व्यवस्थानाद्वारे असे स्पष्ट झाले आहे की, जर कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या पात्रतेप्रमाणे काम करण्याची संधी उपलब्ध करून दिल्यास ते अधिक जोमाने काम करतात. कर्मचाऱ्यांसाठी अंतर्गत पर्यावरणाचे सुधारणा, कामाचे विशेषीकरण, श्रमविभागणी, उत्तरदायित्व, प्रशिक्षण, कर्मचारी सुविधा, कामाचे तास, विश्रांती, थकव्याचा अभ्यास, कर्मचारी कालावधी विश्लेषण, मूल्यमापन हे सर्व घटक शास्त्रीय व्यवस्थानाशी निगडित आहेत. या घटकांच्या व्यवस्थानामध्ये अवलंब करणे म्हणजे शास्त्रीय व्यवस्थापन होय.

शास्त्रीय व्यवस्थापनामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या हालचालीचा अभ्यास केला जातो. कर्मचाऱ्यांच्या अनावश्यक हालचाली कमी करून त्यांची कार्यक्षमता वाढविता येते. कार्यात्मक संघटन, कार्य विश्लेषण, गती अभ्यास, कालावधी अभ्यास, थकवा अभ्यास, भिन्न वेतन दर पद्धती, उत्पादनाची साधने, उपकरणाचे प्रमाणीकरण, कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती, कर्मचारी निवड व प्रशिक्षण, कामगारांचे मानसशास्त्र इ. घटकांचा शास्त्रीय दृष्टिकोनातून अभ्यास करण्यात आला आहे. शास्त्रीय

व्यवस्थापनाचे व्यवसाय संघटनांना अनेक फायदे झाल्यामुळे भारतीय व्यवस्थापनाचे दिवसेंदिवस महत्त्व वाढत चालले आहे.

एफ.डब्ल्यू.टेलर अमेरिकन स्टील कंपनीमध्ये नोकरीला होते. त्यांच्या प्रसिद्ध झालेल्या १९११ लोकप्रिय पुस्तकांमध्ये त्यांनी शास्त्रीय व्यवस्थानाबाबतचे विचार व्यक्त केले आहेत. “शास्त्रीय व्यवस्थापनाची मुलतत्त्वे” हे त्यांचे अत्यंत गाजलेले पुस्तक होय. त्यांच्या जीवनाचा आलेख सतत चढता आहे. सुरुवातीला ते कंपनीमध्ये विद्यावेतनावर काम करत होते. कर्मचारी, फोरमन, मॅकेनिक आणि शेवटी कार्यकारी अधिकारी इ. पदे त्यांनी आपल्या कर्तृत्वाद्वारे संपादन केली. त्यांनी आपल्या आयुष्यातील बहुतांशी कालावधी शास्त्रीय व्यवस्थानाच्या अभ्यासासाठी वापरला म्हणून त्यांना व्यवस्थापनाचे जनक 'Father of Management' असे म्हणतात. शास्त्रीय व्यवस्थापनाद्वारे त्यांनी व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यामध्ये समन्वय निर्माण करण्याचा प्रयत्न केला. यंत्रे आणि मानवी श्रमशक्तीची सांगड घालण्याचा त्यांनी प्रयत्न केला आहे. यंत्र सामग्रीचा वापर करताना त्याची देखभाल व काळजी घेतल्यास त्याचा वापर कार्यकर्त्यांना कामामध्ये करता येते. व त्यांच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ करता येते.

कामाच्या नवीन पद्धतींचा शोध घेणे, कर्मचाऱ्यांना कामाचे व नवीन तंत्रज्ञानाबाबतचे प्रशिक्षण देणे, त्यांच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ करणे, त्यांना अधिक वेतनाचा लाभ देणे. अशा प्रकारच्या घटकांचा शास्त्रीय व्यवस्थापनामध्ये समावेश केला जातो.

२.३.१ शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे: (Principles of Scientific Management):

१) मानसिक क्रांती (Mental Revolution):

शास्त्रीय व्यवस्थापनाचे मुख्य उद्दिष्ट म्हणजे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविणे होय. शास्त्रीय व्यवस्थापनामध्ये कर्मचाऱ्यांना लागणारी यंत्रसामग्री प्रमाणबद्ध आणि योग्य स्थितीमध्ये उपलब्ध करून दिल्यास ते उपलब्ध वेळेमध्ये अधिक उत्पादन करू शकतात. शास्त्रीय व्यवस्थापनाद्वारे व्यवस्थापक आणि कर्मचाऱ्यांची मानसिकता बदलता येते. ते सकारात्मक प्रवृत्तीचे बनतात. उत्पादकता वाढल्यामुळे संघटनेच्या नफ्यात वाढ होते. त्याचा लाभ व्यवस्थापक व कर्मचाऱ्यांना दिला जातो. जसे की, त्यांच्या वेतनामध्ये वाढ करणे त्यांना विविध सुविधा पुरविणे इ.

२) कर्मचाऱ्यांची शास्त्रीय पद्धतीने निवड आणि पदनिश्चिती (Scientific Selection and Placement of Workers):

व्यस्थापकाकडून संघटनेला लागणारा कर्मचारी वर्गाची निवड शास्त्रीय पद्धतीने केली जाते की त्यामुळे योग्य पात्रतेचा कर्मचारी योग्य जागेवर किंवा पदावर केली जाते. कर्मचाऱ्यांची निवड करताना त्यांची शैक्षणिक पात्रता, अभिवृत्ती, शारिरिक, सामान्य ज्ञान इ. चाचण्या घेतल्या जातात. त्यामुळे संघटनेला कार्यक्षम कर्मचारी उपलब्ध होतो. त्यामुळे संघटनेची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते. कर्मचारी समाधानी राहतात व ते आपले व्यक्तिमत्त्व विकसित करण्यासाठी प्रयत्न करतात.

३) कर्मचारी प्रशिक्षण (Training of Workers):

कर्मचाऱ्यांना ज्या जागेवर काम करायचे आहे त्याबाबतचे त्यांना पुरेसे ज्ञान असावे यासाठी त्यांना प्रशिक्षण द्यावे लागते. त्यामुळे त्यांच्यातील कौशल्ये विकसित होतात. व त्यांची कार्यक्षमता वाढते. त्यांच्या कामातील चुका कमी होतात त्यामुळे उत्पादनाचा खर्च कमी येतो. पर्यवेक्षण खर्चात

बचत होते. प्रशिक्षण हा भक्कम व्यवस्थापनाचा पाया समजला जातो. प्रशिक्षामुळे कर्मचारी व संघटना या दोघानांही लाभ होतो.

४) कार्यविभाजन (Division of Work):

संघटनेतील कामाची विभागणी केल्यामुळे संघटनेतील प्रत्येक कर्मचार्याने नेमके काय काम करायचे हे निश्चित केले जाते. उदा. पर्यवेक्षकाने किती व कोणत्या कर्मचार्याकडे लक्ष द्यायचे ? पर्यवेक्षणाच्या नवीन पद्धती विकसित करून त्यांचा लाभ संघटनेला घेता येतो. कामाच्या विशेषीकरणामुळे सदर कर्मचारी आपल्या कामामध्ये नियंत्रणात बनतो. त्यांची कार्यक्षमता वाढते.

२.३.२ शास्त्रीय व्यवस्थापनाचे फायदे (Advantages of Scientific Management):

१) कर्मचार्याची कार्यक्षमता वाढते:

शास्त्रीय व्यवस्थापनामुळे योग्य कर्मचार्यांची योग्य पदावर निवड केल्यामुळे तो अधिक कार्यक्षमतेने काम करतो.

२) कर्मचार्यांना प्रशिक्षणाची सुविधा उपलब्ध करून दिली जाते:

प्रशिक्षणामुळे कर्मचार्यांना कामाच्या नवीन पद्धती, नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर कसा करावा याबाबत प्रशिक्षण दिले जाते. त्यामुळे कर्मचार्यांमध्ये आवश्यक ती कौशल्ये विकसित होण्यास मदत होते.

३) व्यवस्थापक व कर्मचारी यातील संबंध विकसित होतात:

शास्त्रीय व्यवस्थापनाद्वारे अधिकारी व कर्मचारी यांच्या जबाबदाऱ्या निश्चित केल्या जातात. त्यामुळे कर्मचारी अधिकाऱ्यांचा आदर करतात. अधिकारी व कर्मचारी यांच्याकडून चुका कमी होतात. पर्यवेक्षणाचा खर्च कमी येतो इ.मुळे संघटनेच्या उत्पादन खर्चात बचत करता येते.

५) योग्य कर्मचार्याची योग्य जागेवर निवड करता येते:

कर्मचार्याची निवड करताना शास्त्रीय कसोट्याचा वापर करता येतो. त्यामुळे संघटनेला कार्यक्षम कर्मचारी उपलब्ध होतो. कार्यक्षम कर्मचारी संघटनेच्या विकासाला पूरक ठरतात.

६) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करून घेता येतो:

कर्मचार्यांना प्रशिक्षण देऊन त्यांनी साधनसामग्री व्यवस्थितपणे वापरावी याकडे त्यांचे लक्ष वेधले जाते. कर्मचारी साधनसामग्रीची हाताळणी काळजीपूर्वक करतात.

७) कामाचा दर्जा सुधारतो व अचूकता निर्माण करता येते:

शास्त्रीय व्यवस्थापनामुळे कर्मचार्यांचे कामाच्या दर्जाकडे लक्ष वेधले जाते. प्रशिक्षणामुळे कर्मचारी अचूकतेने काम करतात. याबाबी संघटनेच्या लौकिकामध्ये भर घालणाऱ्या आहेत.

८) संघटनेच्या नफ्यामध्ये वाढ होते:

कर्मचार्यांची कार्यक्षमता वाढणे, कामाचा दर्जा विकसित होणे यामुळे संघटनेची कार्यक्षमता, उत्पादनक्षमता, उलाढाल वाढते यामुळे व्यवसायाच्या नफ्यामध्ये वाढ होते.

२.३.३ शास्त्रीय व्यवस्थापनाचे तोटे किंवा टीका (Disadvantages or Criticism of Scientific Management):

१) कर्मचाऱ्यांचा शास्त्रीय व्यवस्थापनाला विरोध असतो:

शास्त्रीय व्यवस्थापनामुळे कामाच्या जबाबदारीमध्ये वाढ होते. त्यामुळे काम टाळणाऱ्या प्रवृत्तीचे कर्मचारी व्यवस्थापनाला विरोध करतात. त्यांची नकारात्मक मानसिकता तयार झालेली असते.

२) कामाच्या प्रमाणात वेतनवाढ दिली जात नाही:

शास्त्रीय व्यवस्थापनामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते म्हणजेच त्यांच्याकडून अधिक काम करून घेतले जाते परंतु त्या प्रमाणात त्यांना अधिक वेतन दिले जात नाही त्यामुळे कर्मचारी नाराज होतात.

३) खर्चामध्ये वाढ होते:

शास्त्रीय व्यवस्थापनाद्वारे कामाच्या नवीन पद्धती व आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करण्यासाठी, कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे इ. साठी मोठ्या प्रमाणात खर्च करावा लागतो. लहान संघटनांना हा खर्च परवडत नाही.

४) उच्च दर्जाची प्रमाणके निश्चित केली जातात:

शास्त्रीय व्यवस्थापनामध्ये उच्च दर्जाला अधिक प्राधान्य दिले जाते. परंतु सर्वच कर्मचाऱ्यांना या प्रमाणकाला न्याय देता येत नाही. त्यामुळे सर्वच कर्मचाऱ्यांचा सहभाग शास्त्रीय व्यवस्थापनामध्ये आवश्यक असला तरी तो घेता येतोच असे नाही.

५) विशेषीकरणाचे तोटे जाणवतात:

विशेषीकरणामध्ये कर्मचाऱ्याला त्याच्या आवडीनुसार काम देता येते परंतु कालांतराने त्याला त्याच्या कामाचा कटाळा येतो. कामाच्या पुनरावृत्तीमुळे त्याच्याकडून चुका होतात व त्याचे कामातील लक्ष कमी होते.

६) कर्मचाऱ्यांकडून दबावाने कामे करून घेता येत नाही:

शास्त्रीय व्यवस्थापन हे कर्मचाऱ्यांच्या फायद्याचे असले तरी त्यांच्यावर दबाव टाकता येत नाही. व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये कितपत सहभागी करून घेतात, अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये संबंध कशा प्रकारचे आहेत यावर शास्त्रीय व्यवस्थापनाचे यश अवलंबून असते.

७) संघटनेमध्ये बदल करावा लागतो:

शास्त्रीय व्यवस्थापनासाठी संघटनेच्या रचनेत बदल करावा लागतो. त्यासाठी मोठ्या प्रमाणात भांडवल गुंतवणूक आवश्यक असते, खर्च अधिक येतो. कर्मचाऱ्यांचा बदलाला विरोध असतो. या कालावधीमध्ये उत्पादन व कामामध्ये व्यत्यय येतो.

२.२.४ एल्टन मेयो (Elton Mayo):

एल्टन मेयो यांनी १९२४ ते १९३२ या कालावधीमध्ये शिकागो येथील बेस्टर्न इलेक्ट्रीकल कंपनी येथे हॉर्थॉर्न प्लँट येथे ५ प्रयोग/प्रात्यक्षिके केली यालाच एल्टन मेयो यांचा हॉर्थॉर्न अध्ययन असे म्हणतात.

प्रात्यक्षिक क्र.१:

या प्रयोगाद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेचा अभ्यास करण्यात आला. तीन ऋतुमध्ये महिला कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेचे विश्लेषण या प्रात्यक्षिकेद्वारे करण्यात आले. यासाठी दोन स्वतंत्र दालने तयार करण्यात आली. पहिल्या दालनातील महिलांना स्वातंत्र्य देण्यात आले. तर दुसऱ्या दालनातील महिलांवर नियंत्रण ठेवण्यात आले. या प्रात्यक्षिकाद्वारे असा निष्कर्ष आला की, नियंत्रणाशिवाय कार्यक्षमता वाढ होत नाही. नियंत्रणामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये जबाबदारीची जाणिव होते. व ते कार्यप्रवण बनतात. नियंत्रणाचा अभाव नसल्यास कर्मचाऱ्यांमध्ये काम टाळण्याची प्रवृत्ती निर्माण होते.

प्रात्यक्षिक क्र.२:

या प्रयोगाद्वारे कामाच्या परिस्थितीमध्ये होणारा बदल अभ्यासण्यात आला. यासाठी महिलांच्या दोन गटांची निवड करण्यात आली. पहिल्या कर्मचारी गटामध्ये कायमच्या परिस्थितीत काम करण्याची व्यवस्था केली तर दुसऱ्या गटासाठी स्वतंत्र व्यवस्था करून त्यांच्या कामाचे प्रमाण, दर्जा, इ.चे मापन करण्यात आले. दुसऱ्या गटासाठी कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे प्रमाण, वेळ, विश्रांती, वातावरण इ. चांगले उपलब्ध करून देण्यात आले. यावरून असा निष्कर्ष मिळाला की, कर्मचाऱ्यांसाठी कामाची स्वतंत्र व खास व्यवस्था केल्यामुळे त्यांच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ होते. साधारणपणे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत ३०% नी वाढ झालेली आढळून आली.

प्रात्यक्षिक क्र.३:

या प्रात्यक्षिकासाठी ५ अनुभवी महिलांचा एक स्वतंत्र गट तयार करण्यात आला. त्यांना कामाच्या ठिकाणी आवश्यक सुविधा व प्रेरणा देण्यात आल्या. या गटातील महिलांची इतर विभागातील महिलांपेक्षा १२% उत्पादकता अधिक असल्याचे आढळून आले. या महिलांना दुपारचे जेवण कंपनीमार्फत पुरविण्यात आले. त्याचा परिणाम पुढिलप्रमाणे आढळून आला.

- १) कर्मचाऱ्यांचा थकवा कमी झाला.
- २) एकलकोंडेपणा कमी झाला.
- ३) कर्मचारी गटात चांगले सामील होतात. कर्मचाऱ्यांची एकी वाढते.
- ४) कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकोत्तर लाभ मिळतात.
- ५) पर्यावेक्षणाचा खर्च कमी येतो.
- ६) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता विकसित होते.

प्रात्यक्षिक क्र.४:

या प्रात्यक्षिकाद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या मुलाखती घेऊन त्यांची मते एकत्र करण्यात आली. १९२८ ते १९३६ या कालावधीत २१००० कर्मचाऱ्यांचा सर्व्हे करण्यात आला. कर्मचाऱ्यांना त्यांचे काम, कामाची परिस्थिती आणि पर्यवेक्षण याबाबत प्रश्न विचारून माहिती गोळा करण्यात आली. परंतु अनेक कर्मचाऱ्यांनी त्याच त्या उत्तराची पुनरावृत्ती केल्याचे निदर्शनास आले. त्यानंतर कर्मचाऱ्यांची खुल्या पद्धतीने मुलाखत आयोजित करण्यात आली. आपल्या अनुभवाद्वारे कंपनीचे सविस्तर वर्णन केले. त्याद्वारे कंपनीच्या दैनंदिन कामकाजातील समस्या समजल्या व त्या दूर करून कामाची परिस्थिती बदलण्यासाठी/सुधारण्यासाठी हे प्रात्यक्षिक उपयुक्त ठरते.

प्रात्यक्षिक क्र. ५:

या प्रात्यक्षिकासाठी निरीक्षण पद्धतीचा अवलंब करण्यात आला. बँकेतील १४ ऑपरेटर्स पैकी, ९ वायरमन, ३ सोल्डर्स व २ निरीक्षक इ.चा गट तयार करण्यात आला. हा गट अनौपचारिकरित्या तयार करण्यात आला. त्यामुळे त्यांच्यावर कोणत्याही प्रकारची बंधने किंवा नियंत्रणे ठेवण्यात आली नाही. हे प्रात्यक्षिक मंदीच्या कालावधीमध्ये करण्यात आले त्यामुळे तात्पुरत्या कालावधीमध्ये काम करण्यासाठी नेमलेल्या कर्मचाऱ्यांनी कामामध्ये अधिक चुणूक दाखविली नाही. कारण त्यांना दिलेले काम लवकर पूर्ण केल्यास त्यांना बेकार रहावे लागेल त्यामुळे ते काम टिकवण्याचा प्रयत्न करत होते. साधारणपणे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत कर्मचाऱ्यांनी दर्जेदार कामाचा पुरवठा केला नाही कारण त्यापेक्षा अधिक चांगल्या कामाच्या दर्जाची व्यवस्थापन अपेक्षा करेल असे त्यांना वाटले. याचा अर्थ औपचारिक गट हा कंपनीतील कायमस्वरूपी असल्यामुळे व्यवस्थापकांच्या सूचनांप्रमाणे ते काम करतात. परंतु अनौपचारिक गटावर व्यवस्थापकांना नियंत्रण ठेवणे ही बाब कठिण आहे.

२.५ पीटर ड्रुकर (Peter Drucker)

पीटर ड्रुकर हे उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाचे जनक होय. त्यांनी व्यवस्थापनामध्ये मोलाची भर घातली आहे. त्यांनी व्यवस्थापनाबाबत "The Practice of Management" हा व्यवस्थापनाचा सार असणारा ग्रंथ लिहिला आहे. त्यांचे व्यवस्थापनातील योगदान या ग्रंथामध्ये लिहिले आहे. हे त्यांचे व्यवस्थापनातील विचार आधुनिक व्यवस्थापनासाठी अत्यंत उपयुक्त ठरले आहे. त्यांचे योगदान पुढीलप्रमाणे आहे.

१) उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन (Management By Objectives):

व्यवस्थापन करताना व्यवस्थापकांनी व्यवसायाची उद्दिष्टे सतत डोळ्यासमोर ठेवली पाहिजेत. त्यामुळे त्यांना व्यवसायाची पूर्व निर्धारित उद्दिष्टे पूर्ण करता येतात. त्यासाठी व्यवस्थापनाची कार्ये उदा. नियोजन, नियंत्रण, निर्देशन, समन्वय, मूल्यमापन, प्रेरणा इ. उद्दिष्ट पूर्तीसाठी आवश्यक आहेत. उद्दिष्ट निश्चित करण्यासाठी व्यवस्थापकांनी महत्त्वाचे निर्णय घ्यायचे असतात. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांना काम करण्याचे स्वातंत्र्य दिले पाहिजे. त्यांच्या कौशल्यास वाव दिला पाहिजे. व्यवस्थापनाच्या प्रत्येक स्तरावर उद्दिष्टे निश्चित करावी लागतात. त्यामुळे व्यवस्थापनातील तीनही स्तरावर उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी प्रयत्न केले जातात. उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन हा व्यवस्थापनातील नवीन विचार किंवा प्रवाह आहे. त्याद्वारे व्यवस्थापकांना नवीन दृष्टिकोन लाभला आहे.

२) व्यवस्थापनाची व्याप्ती (Scope of Management):

व्यवस्थापन ही व्यापक व गतिमान संकल्पना आहे. त्यामध्ये व्यवस्थापकांच्या विविध कार्यांचा समावेश करण्यात आला आहे. व्यवस्थापनामध्ये नाविण्यता व संशोधनाला खूप महत्त्व आहे. व्यवस्थापनाचा विकास करून व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते. व्यवसायाला चांगली प्रतिमा लाभते. सामाजिक जबाबदाऱ्या पार पाडणे व व्यवस्थापनातील व्याप्तीचा नवीन घटक आहे. काळानुरूप व्यवस्थापनामध्ये बदल होतो. व्यवस्थापनामध्ये नविन दृष्टिकोन, सकारात्मक दृष्टिकोन आल्यामुळे व्यवस्थापक व्यवस्थापनातील नविन आव्हाने पेलवू शकतात. साधन सामग्रीवर लक्ष ठेऊन तिचा पुरेपूर वापर करून, अपव्यय टाळून लाभदायकता वाढविता येते.

३) कल्पकता:

व्यवस्थापनाची कार्ये पार पाडताना व्यवस्थापकाकडे कल्पकता असावी लागते. त्यामुळे त्यांना कोणत्यावेळी काय निर्णय घ्यायचे याबाबत माहिती मिळते. उत्पादनामध्ये नाविष्यता निर्माण करणे, उत्पादनाचा दर्जा विकसित करणे, उत्पादनामध्ये सतत विकसित बदल करणे, व्यवस्थापनामध्ये कार्यक्षमता निर्माण करणे यासाठी कल्पकता आवश्यक आहे. त्यासाठी व्यवस्थापकांचा कृतीवर भर असावा लागतो.

४) नफ्याला दुय्यम स्थान (Secondary Priority for Profit):

व्यवस्थापन प्रक्रिया ही नफ्याच्या हेतूने केली जात असली तरी नफ्याला दुय्यम स्थान दिले पाहिजे आणि जे घटक नफा मिळवून देण्यासाठी उपयुक्त आहेत अशा घटकांना प्राधान्य दिले पाहिजे. उदा. सामाजिक जबाबदारीची पूर्तता करणे, कर्मचाऱ्यांना आवश्यक त्या सुविधा उपलब्ध करून देणे, त्यांचे कल्याण करणे, धोरणात्मक निर्णय घेणे, उत्पादन वृद्धीवर भर देणे, उत्पादनाच्या दर्जा विकसित करणे इ.

५) व्यावसायिक व्यवस्थापन (Business Management):

व्यवस्थापनामध्ये आधुनिक दृष्टिकोनाचा विचार केला जातो. यामध्ये व्यवस्थापन विकसित करण्याचा हेतू आहे. व्यवस्थापकांनी नविन कौशल्ये आत्मसात करून व्यवस्थापकांना आपल्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास करता येतो व त्याद्वारे व्यवसायाचा विकास करता येतो. कामाचे मूल्यमापन करून कामातील दोष किंवा उणिवा दूर करून कामाचा दर्जा विकसित करता येतो.

६) व्यवस्थापनाची यशस्वी वाटचाल (Success way of Management):

व्यवस्थापनामध्ये दैनंदिन कामकाज करताना प्रेरणा द्याव्या लागतात. कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेऊन त्यांची कार्यक्षमता वाढविण्यावर भर दिल्यास व्यवसायाचा विकास होतो. कर्मचारी प्रशिक्षण हा व्यवस्थापन विकासाचा महत्त्वाचा घटक आहे. कर्मचारी कल्याण, सुविधा, सहभाग, मार्गदर्शन, उद्दिष्टांवर लक्ष ठेवणे, नियोजन करणे, आत्मविश्वास वाढविणे, कार्यक्षमता वाढविणे कामाच्या पद्धती विकसित करणे इ. बाबीमुळे व्यवस्थापनाची यशस्वी वाटचाल करता येते.

७) भविष्यकालीन दृष्टिकोन (Future Approach):

व्यवस्थापकाचा भविष्यकालीन दृष्टिकोन विकसित असावा लागतो. त्यामध्ये दूरदृष्टी अपेक्षित आहे. व्यवस्थापकांना भविष्यकालीन वेध असावा लागतो. सामुहिक प्रयत्न, अचूक निर्णयक्षमता, कर्मचाऱ्यांचा मानवतावादी दृष्टिकोन कामाचे विश्लेषण करणे, मूल्यमापन करणे याद्वारे व्यवस्थापन विकसित करता येते. भविष्यकाळात व्यवस्थापनातील अचूकता, दर्जा याकडे लक्ष देता येते.

८) पोषक वातावरणाची निर्मिती (Creation of Cognial Environment):

व्यवस्थापनाचा विकास होण्यासाठी व्यवसायातील अंतर्गत पर्यावरण चांगले असणे आवश्यक आहे. यामध्ये साधनसामग्रीच्या घटकांची उपलब्धता, कर्मचारी प्रशिक्षण, सुविधा, अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध चांगले असणे, व्यवस्थापनाचा आधुनिक दृष्टिकोन विकसित करणे इ. द्वारे अंतर्गत पर्यावरण विकसित करता येते.

९) अधिकारांचे विकेंद्रीकरण (Decentralisation of Authority):

अधिकारांचे विकेंद्रीकरण केल्यामुळे व्यवस्थापनातील तीनही स्तरावर वितरण समान होणे आवश्यक आहे. त्यामुळे अधिकाऱ्यांमध्ये मतभेद निर्माण होत नाहीत. सहकाऱ्यांचे सहकार्य मिळण्यासाठी अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे विभाजन होणे आवश्यक आहे. त्यामुळे अंतर्गत पर्यावरण चांगले राहते.

१०) व्यवस्थापकाचे चरित्र:

व्यवस्थापनाचे यश व्यवस्थापकांवर अवलंबून असते. व्यवस्थापक हे बुद्धिमान, कर्तबगार, प्रामाणिक व चारित्र्यसंपन्न असावे लागते. यालाच गतिमान व्यक्तिमत्त्व असे म्हणतात. असे व्यवस्थापक व्यवस्थापनाची भरभराट करतात. व्यवस्थापकांनी कसोट्याद्वारे आपले कार्ये कार्यक्षमतेने केले पाहिजे. आपल्याबरोबर आपल्या सहकार्यांना विश्वासात घेऊन काम केल्यास व्यवस्थापनाचा विकास होतो. व्यवस्थापकांनी आपली कर्तव्ये व जबाबदारी व्यवस्थितपणे पार पाडली पाहिजे. त्यामुळे सहकारी व कर्मचारी आपली जबाबदारी व्यवस्थितपणे पार पाडतील.

११) संभाव्य ग्राहक निर्मिती (Consumer Orientation):

व्यवसाय विकासाला चालना देणारा घटक म्हणजे ग्राहक वृद्धी होय. ग्राहक वृद्धीसाठी संभाव्य ग्राहक वृद्धी अपेक्षित आहे त्यासाठी ग्राहक संशोधन, ग्राहक वर्तनप्रणालीचे संशोधन इ.चा अभ्यास करून ग्राहकांच्या आवडीनिवडी समजावून घेऊन ग्राहकांच्या संख्येत भर घालावी लागते. विक्रीवृद्धी झाल्यामुळे उत्पादनाला चालना मिळते. नफ्यात वाढ होते व व्यवसायाचा विकास होतो. त्याद्वारे व्यवस्थापनाचा विकास होतो म्हणून व्यवस्थापकांनी ग्राहकनिर्मितीवर सतत भर देणे आवश्यक आहे.

२.६ आधुनिक व्यवस्थापन विचारांचा कालखंड (Period of Scientific Thought of Management)

२० शतकापासून व्यवस्थापनामध्ये आधुनिक विचार मांडण्यात आले. व्यवसायामध्ये साधन सामग्रीचे जे विविध घटक वापरले जातात त्यामध्ये मनुष्यबळ हा सर्वाधिक महत्त्वाचा घटक आहे. त्याकडे व्यवस्थापकाचे लक्ष वेधण्यात आले. कामगारांना सन्मानपूर्वक चांगली वागणूक देण्यासाठी मालक व व्यवस्थापकांनी विशेष प्रयत्न सुरू केले. कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर व्यवसायाचे भवितव्य आणि यश अवलंबून आहे. याची खात्री झाली. मनुष्यबळ ही व्यवसायाची मालमत्ता आजही अशा प्रकारचा नवीन दृष्टिकोन व्यवस्थापकांच्या नजरेस आला. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचा विविध पैलूंचा अभ्यास करून त्यांच्याकडून अधिकाधिक काम अतिशय चांगल्या प्रकारे कसे करून घेता येईल याकडे लक्ष केंद्रित करण्यात आले. सामग्रीच्या इतर सर्व घटकांचे संघटन, नियोजन, उत्पादन इ. मध्ये मानवी श्रमशक्तीचा मोलाचा वाटा असतो. याची जाणीव कामगारांना सुद्धा झाली म्हणूनच कामगार संघटन तयार करून त्याद्वारे आपल्या मागण्या मालक व व्यवस्थापकाकडे मांडायला लागले. कामगारांच्या भावनांचा आदर करण्यात आला. व्यवस्थापक व्यवस्थापनामध्ये कामगारांकडून सहकार्याची अपेक्षा करू लागले. औद्योगिक क्रांतीनंतरचा विकसित कालखंड हा आधुनिक व्यवसायातील विचारांच्या क्रांतीचा कालखंड समजला जातो.

व्यवस्थापनाचा विकास विविध टप्प्यांच्या आधारे झालेला आहे. सुरुवातीपासूनच्या काळापासून वेगवेगळ्या व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी किंवा संप्रदायाद्वारे त्यामध्ये भर घालण्यात आलेली आहे. या विचारांचे टप्पे किंवा संप्रदाय पुढिलप्रमाणे आहेत.

२.६.१ व्यवस्थापन प्रक्रिया संप्रदाय (The Management Process School):

परंपरागत व्यवस्थापनाची सुरुवात या संप्रदायापासून झालेली आहे. विचार विनिमय करण्यासाठी पूर्वी लोक एकत्र येत. मोठ्या माणसांनी किंवा नेतृत्वाने जे विचार मांडले आहेत त्याला इतर लोक पुष्टी देत. एकमेकांच्या सहकार्याने एखादे सार्वजनिक काम करण्यासाठी लोक एकत्र येत. त्यामुळे मानवामध्ये फार पूर्वीपासून सांघिक भावना असल्याचे दिसून येते. म्हणून या संप्रदायाला सामाजिक प्रक्रिया असे संबोधले जाते. याबाबत प्रथम व्यवस्थापन तज्ज्ञ हेन्‍री फेऑल यांनी विचार मांडले त्यांच्या मते सांघिक भावनेद्वारे लोक एकत्र येतात, उद्दिष्ट पूर्ततेसाठी प्रयत्न करतात अशा वेळी त्याठिकाणी व्यवस्थापनाच्या विभिन्न तंत्रांचा अवलंब केला जातो. हेन्‍री फेऑल यांनी व्यवस्थापनाची १४ तत्त्वे मांडली तर लिंगडाल या व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी २९ तत्त्वे स्पष्ट केली आहेत. या तत्त्वांचा पारंपारिक व्यवस्थापनापासून आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये अवलंब केला जातो. व्यवस्थापकांना ही तत्त्वे मार्गदर्शक ठरतात. ही तत्त्वे सार्वत्रिक असतात.

व्यवस्थापन प्रक्रिया विचार/संप्रदायाची वैशिष्ट्ये:-

- १) व्यवसायाच्या एकूण कामकाजामध्ये व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचा अवलंब केला जातो.
- २) व्यवस्थापनाची तत्त्वे सार्वत्रिक आहेत. त्यांच्यामध्ये समानता आढळून येते.
- ३) व्यवस्थापन ही एक सामाजिक प्रक्रिया आहे. व्यवस्थापनामध्ये अनेक व्यक्तींचा किंवा समूहाचा विचार केला जातो.
- ४) व्यवस्थापनामध्ये अधिकारी आणि कर्मचारी यांचे परस्परांशी संबंध स्पष्ट केले जातात.
- ५) व्यवस्थापनाची कार्ये आणि तत्त्वे ही समान असतात. उदा. नियोजन, संघटन, कर्मचारी नियुक्ती, निर्देशन व नियंत्रण इ.
- ६) व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापकांच्या कार्याला प्रमुख महत्त्वाचे स्थान आहे.
- ७) व्यवस्थापन प्रक्रिया संप्रदान हा पारंपारिक आहे. परंतु पुढील संप्रदायांना मार्गदर्शक म्हणून त्याचा अवलंब करता येतो.
- ८) व्यवस्थापन ही कला आहे. त्यामुळे सरावाने ही कला विकसित करता येते.

मर्यादा किंवा टीका:

- १) व्यवस्थापकांना भिन्न अनुभव येतात. त्यामुळे सर्वच ठिकाणी ही तत्त्वे सारख्या प्रमाणात उपयोगी ठरतीलच असे नाही.
- २) आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये मोठ्या प्रमाणात विकसित बदल झालेले आहेत. त्यामुळे पारंपारिक व्यवस्थापन उपयोगात येतेच असे नाही.
- ३) आधुनिक व्यवस्थापन तज्ज्ञांना पारंपारिक व्यवस्थापनातील मतप्रवाह जुनाट किंवा कालबाह्य वाटतो.
- ४) पारंपारिक व्यवस्थापन संप्रदाय आणि आधुनिक व्यवस्थापन संप्रदाय यामध्ये भेद असल्याचे स्पष्ट होते.
- ५) पारंपारिक व्यवस्थापनामध्ये भविष्यकालीन दृष्टिकोनाचा विचार दृष्टिस येत नाही.

२.६.२ व्यवस्थापन अनुभवजन्य विचार किंवा संप्रदाय (The Emperical Thoughts or Schools in Management):

व्यवस्थापन तज्ज्ञ अर्नेस्ट दले यांनी अनुभवाधिष्ठीत व्यवस्थापन विचार किंवा संप्रदाय स्पष्ट केला आहे. त्यांच्या मते व्यवस्थापक व्यवस्थापनाची विविध कार्ये करताना त्यांच्या ज्ञानामध्ये भर पडते. यापूर्वी त्यांनी केलेल्या कामापेक्षा ते पुढील वेळेचा अधिक चांगल्या प्रकारे उपयोग करू शकतात. कारण अनुभवाने कामाचा पाया तयार होतो. त्यावर पुढील टप्प्यांची रचना करत गेल्यास मोठे उद्दिष्ट सुद्धा पूर्ण करणे कठीण बाब नाही. त्यामुळे व्यवस्थापकांना निर्णय घेणे सोईचे जाते. व्यवस्थापकांना अनुभवाद्वारे सतत नवीन बाबी शिकता येतात. अनुभव हे त्यांच्या दृष्टिने एक प्रकारचे प्रशिक्षण आहे. अशा प्रशिक्षणाद्वारे व अनुभवाद्वारे व्यवस्थापक तयार होतात. व्यवस्थापक इतरांना सल्ला किंवा मार्गदर्शन करू शकतात. व्यवस्थापक ज्या व्यवसायामध्ये किंवा संस्थेमध्ये काम करतो, अनुभव संपादन करतो त्या संस्थेचा तो अभ्यास करत असतो. या अभ्यासाद्वारे तो व्यवस्थापनातील समस्यांवर उपाययोजना करत असतो. सिद्धतांची मांडणी करून नवीन तत्त्वे आत्मसात करण्याचा प्रयत्न करतात. त्यांच्या ज्ञानाचा, अनुभवाचा इतरांना उपयोग होऊ शकतो.

अनुभवाधिष्ठित विचार किंवा संप्रदायाची वैशिष्ट्ये:

- १) व्यवस्थापकांना अनुभवाच्या सहाय्याने जे ज्ञान प्राप्त होते त्यांचा ते व्यवस्थापन करण्यासाठी उपयोग करतात.
- २) व्यवस्थापकांना आलेल्या अनुभवाद्वारे नवीन तत्त्वे किंवा सिद्धतांची मांडणी केली जाते.
- ३) अनुभवाद्वारे व्यवस्थापकांच्या ज्ञानामध्ये नव्याने भर पडत जाते.
- ४) व्यवस्थापक आपल्या ज्ञानाचा वापर इतरांसाठी करतात त्यामुळे नवीन व्यवस्थापक निर्माण करणे आणि व्यवस्थापन विकासासाठी हातभार लावणे यासाठी त्यांचा उपयोग होतो.
- ५) अनुभवाचे मूल्यमापन करून त्यातील दोष किंवा उणिवा दूर करता येतात. त्यामुळे व्यवस्थापक अचूकतेने निर्णय घेऊ शकतात.
- ६) व्यवसायातील समस्या सोडविण्यासाठी अनुभवांचा लाभ होतो.
- ७) घटना अभ्यास (Case Study) करताना व्यवस्थापकांना अनुभवाधीष्ठित ज्ञानाचा उपयोग होतो.

मर्यादा किंवा टीका:

- १) अमेरिकेतील हॉवर्ड बिझनेस स्कूल आणि अमेरिकन मॅनेजमेंट असोसिएशनने या संप्रदायाचा पुरस्कार केलेला आहे. त्यांनी व्यवस्थापनामध्ये व्यक्तिगत अनुभवांना अधिक महत्त्व दिले आहे. परंतु एखाद्या घटनेबाबत व्यक्तींना भिन्न अनुभव येतात.
- २) कालांतराने अनुभव कालबाह्य ठरतात त्यामुळे पारंपारिक ज्ञानावर आधुनिक युगामध्ये लोक विश्वास ठेवत नाहीत.
- ३) भूतकाळातील अनुभव हे वर्तमान आणि भविष्यकाळामध्ये उपयोगी घडतीलच असे नाही. कारण अनुभव हे परिस्थितीजन्य असतात. परिस्थिती ही संकल्पना गतिमान आहे.
- ४) अनुभव व्यक्तिनिष्ठ असतात त्यामुळे मतप्रवाहामध्ये भिन्नता असण्याचे दृष्टिस येते.

२.६.३ व्यवस्थापन निर्णय सिद्धांत विचार/संप्रदाय(Decision Theory Thoughts or Schools in Management):

व्यवस्थापकांना जी विविध कार्ये पार पाडावी लागतात त्यामध्ये निर्णय घेणे हे फार महत्त्वाचे कार्य आहे. व्यवस्थापकांचे यशापयश अचूक निर्णयावर अवलंबून असते. निर्णय घेणारे व्यवस्थापक क्रियाशील असतात. त्यांच्या निर्णयाचा उपयोग व्यवसायाच्या विकास प्रक्रियेचा महत्त्वाचा कणा समजला जातो. अचूक निर्णयाद्वारे कामाची अंमलबजावणी केली जाते. कामाचे मूल्यमापन करून त्यांचे यशापयश मोजले जाते. कामामध्ये जर काही दोष किंवा उणिवा आढळून आल्यास त्यामध्ये सुधारणा करता येते. व्यवस्थापकांना निर्णयाच्या आधारे समूहाकडून काम करून घेता येते. चांगले निर्णय व्यवसायातील सर्व कर्मचाऱ्यांना आवडतात तसेच ते व्यवसायाच्या फायद्याचे ठरतात. निर्णय प्रक्रियेशिवाय व्यवस्थापन कृतीतूनच किंवा निष्क्रीय ठरते. चेस्टर बर्नार्ड यांनी हा विचार प्रथम मांडला. हरबर्ट सायमन, हेन्री गॅन्ट, जॉर्ज मेरी इ. नी विचारांना पुरस्कृत केले.

व्यवस्थापन निर्णय सिद्धांत विचार किंवा संप्रदायाची वैशिष्ट्ये:

- १) निर्णय व्यवस्थापनाचा मुख्य किंवा आधारभूत घटक आहे.
- २) निर्णयाद्वारे व्यवस्थापनाची इतर सर्व कार्ये पार पाडली जातात.
- ३) निर्णयामध्ये शास्त्रीय दृष्टिकोन असतो. त्यामुळे व्यवस्थापकांना निर्णयाची सत्यता पटवून देता येते.
- ४) निर्णयामध्ये तर्क संगती असते. त्यामुळे एखाद्या निर्णयाचा काय परिणाम होईल हे आगावू सांगता येते.
- ५) निर्णयाच्या आधारे व्यवस्थापक व्यवसायातील विविध समस्या सोडवू शकतात.
- ६) निर्णयाची व्याप्ती संपूर्ण व्यवस्थापनामध्ये असते.
- ७) निर्णयाचे मूल्यमापन करून त्यांचा उपयोग कितपत होईल हे समजते त्यामुळे गरजेनुसार निर्णयामध्ये बदल करता येतो. भविष्यात होणारे नुकसान टाळता येते.
- ८) भविष्यकालीन अंदाज करण्यासाठी व संधीचा लाभ घेण्यासाठी आगावू निर्णय घेता येतात.

मर्यादा किंवा टीका:

- १) व्यवस्थापनामध्ये निर्णयाला अवास्तव महत्त्व दिले आहे. त्यामुळे इतर कार्याची नीट दखल घेतली जात नाही.
- २) निर्णय प्रक्रियेमध्ये व्यवस्थापनातील इतर कार्ये उदा. नियोजन, संघटन, निर्देशन आणि नियंत्रण इ. महत्त्वाची आहेत. त्याचा निर्णय प्रक्रियेमध्ये करण्यात आलेला नाही.
- ३) निर्णय प्रक्रियेमध्ये अंमलबजावणीला महत्त्वाचे स्थान आहे परंतु त्याचा विचार केला जातोच असे नाही.
- ४) निर्णय प्रक्रियेमध्ये व्यवस्थापकांचा विचार केला आहे किंवा त्यांना प्राधान्य देण्यात आले आहे परंतु त्यामुळे निर्णयाचे केंद्रीकरण होते. इतर घटकांचा जसे कनिष्ठ पातळीवर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा समावेश केला जात नाही. त्यामुळे वरिष्ठांकडून किंवा कमी व्यक्तीनी घेतलेले निर्णय चुकण्याची शक्यता असते. त्यामुळे व्यवसायाचे मोठ्या प्रमाणात आर्थिक नुकसान होते.

२.६.४ व्यवस्थापन पद्धती दृष्टिकोन विचार कंवा संप्रदाय (Management System Approach Thoughts or Schools in Management):

पारंपारिक दृष्टिकोनामध्ये बदल झाला आणि व्यवस्थापन ही एक पद्धती आहे असे मानण्यात आले. यामध्ये परस्परांवर अवलंबून असणारे घटक एकत्र करून व्यवस्थापकीय कामकाज केले जाते. व्यवसायासाठी उद्दिष्टे पार पाडली जातात. उदा. उत्पादन प्रक्रिया पूर्ण करण्यासाठी मुख्य आणि उपमुख्य अशा विविध पद्धती निर्माण केल्या जातात. प्रारंभीची पद्धती पूर्ण करून पुढील पद्धतीकडे लक्ष पुरविले जाते. अशा प्रकारे ती संपूर्ण प्रक्रिया सुरळितपणे पार पाडली जाते. व्यवस्थापन तज्ज्ञ टेलर यांनी यंत्रसामग्री, मनुष्यबळ आणि कामाच्या क्रिया यांचा मेळ पद्धतीच्या सहाय्याने घातला आहे. इतर व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी या दृष्टिकोनाचा पुरस्कार केला आहे. व्यवस्थापनातील परस्परांवर अवलंबून असणाऱ्या कार्यांचा मेळ पद्धतीच्या सहाय्याने घातला जातो.

व्यवस्थापन पद्धती विचार किंवा संप्रदायाची वैशिष्ट्ये:

- १) व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये परस्परांशी निगडित असणाऱ्या कार्यांचा एकत्रितपणे मेळ घातला जातो.
- २) एकूण कामाच्या विविध पद्धती व उपपद्धती ठरविल्या जातात. या पद्धतीमध्ये मुख्य पद्धतीकडे विशेष लक्ष दिले जाते.
- ३) मुख्य पद्धती आणि उपपद्धती यांची साखळी किंवा मालिका तयार केली जाते.
- ४) मुख्य पद्धती आणि उपपद्धती या दोन्ही पद्धतीच्या सहाय्याने कामाची पूर्तता केली जाते.
- ५) पद्धतीनुसार कामकाज करताना कामाचे मूल्यमापन केले जाते व कामातील दोष आणि उणिवा दूर करता येतात.

टीका किंवा मर्यादा:

- १) व्यवस्थापन पद्धती दृष्टिकोनामध्ये अनेक मुख्य व उपपद्धतींचा एकत्रितपणे विचार केला जातो. परंतु त्यामध्ये गुंतागुंत निर्माण होण्याची शक्यता असते.
- २) विविध पद्धती एकमेकांवर अवलंबून असण्यास जर पहिल्या पद्धतीमध्ये काम थांबून राहिल्यास पुढील पद्धतीवर त्याचा परिणाम होतो. त्यामुळे काम खोळंबून राहते व ते वेळेवर पूर्ण करता येत नाही.

२.६.५ व्यवस्थापन गणितीय विचार किंवा संप्रदाय (Mathematical Thoughts or Schools in Management):

व्यवस्थापनातील अवघड प्रक्रिया सोडविण्यासाठी गणिताचा वापर केला जातो. समिकरणांच्या सहाय्याने अवघड प्रश्नांची उकल शोधून काढता येते. गणिताच्या आधारे शास्त्रशुद्ध उत्तरे शोधली जातात. एखाद्या समस्येवर एकच पर्याय शोधला जातो. त्यामुळे इतर पर्यायांचा विचार करण्याची आवश्यकता भासत नाही. शास्त्रशुद्ध उकल तयार करता येते. व्यक्तिनिष्ठ निर्णयापेक्षा वस्तुस्थितीवर आधारित असे निर्णय घेता येतात. टेलर, चार्लस बॅबेज, न्यूमन आणि गिलब्रेथ इ. व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी या संप्रदायाचा पुरस्कार केलेला आहे.

व्यवस्थापन गणितीय विचार किंवा संप्रदायाची वैशिष्ट्ये:

- १) व्यवस्थापनातील प्रक्रिया संशोधन आधारे मांडल्या जातात. त्यावर आधारित निर्णय घेतले जातात.
- २) व्यवस्थापनातील विविध समस्या गणिताच्या सहाय्याने सोडविता येतात.
- ३) आकडेवारीच्या सहाय्याने अचूक निष्कर्ष तयार करता येतात.
- ४) या विचार प्रणालीमध्ये सांख्यिकीय (आकडेवारीच्या आधारे प्रश्नांची उकल शोधली जाते.)
- ५) व्यवस्थापनातील समस्या सोडविण्यासाठी समिकरणे, प्रमेये प्रतिमाने इ. चा अवलंब केला जातो.

टीका/मर्यादा:

- १) व्यवस्थापनातील आकडेवारीच्या अनुषंगाने येणारे निर्णय या पद्धतीने घेणे शक्य आहे. परंतु व्यवस्थापनाला सर्व प्रकारचे निर्णय घेता येत नाहीत.
- २) गणितिय साधनांचा वापर करताना मर्यादा येतात. उदा. वर्णनात्मक घटकांचे आकडेवारी स्वरूपात रूपांतर करता येत नाही.
- ३) व्यवस्थापनातील सर्व प्रकारच्या घटकांची मांडणी समिकरणे स्वरूपात किंवा सूत्राच्या आधारे मांडता येत नाही.
- ४) माहितीवजा घटकांची गणिती स्वरूपात मांडणी करणे ही बाब अवघड आहे.
- ५) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता आकडेवारीच्या स्वरूपात मांडता येते. परंतु कर्मचाऱ्यांच्या मानसशास्त्राचे विश्लेषण गणिताच्या स्वरूपात मांडता येत नाही.

२.६.६ व्यवस्थापन सामाजिक पद्धती विचार किंवा संप्रदाय (The Social System Thoughts or Schools in Management):

या विचार प्रणालीमध्ये व्यवस्थापन ही सामुहिक प्रक्रिया आहे असे विचार व्यक्त करण्यात आले आहेत. व्यवस्थापनामध्ये विविध कार्ये करताना अनेक कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य अपेक्षित असते. कर्मचाऱ्यांमधील सांघिक भावनेद्वारे व्यवस्थापनाच्या विविध प्रक्रिया पूर्ण करणे शक्य आहे. कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर सहकार्याची भावना असावी लागते. व्यवसाय संघटनेमध्ये मानवी संबंध विकसित करणे हे कर्मचाऱ्यांच्या सांघिक भावनेवर अवलंबून आहे.

व्यवस्थापन सामाजिक पद्धती विचार किंवा संप्रदायाची वैशिष्ट्ये:

- १) व्यवस्थापन ही एक सामाजिक पद्धती आहे.
- २) व्यवस्थापनामध्ये संघटनेत काम करणाऱ्या व्यक्तींमध्ये परस्पर संबंध असतात.
- ३) समूहामध्ये परस्परांमधील सहकार्य हा व्यवस्थापनाचा मूलभूत आधार आहे.
- ४) व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडण्यासाठी सामूहिक प्रयत्न केले जातात.
- ५) सामूहिक घटकांवर व्यवसायातील बहिर्गत पर्यावरणाचा परिणाम होत असतो.

टीका / मर्यादा:

- १) व्यवस्थापनाचा विकास हा केवळ सामूहिक संबंधावर अवलंबून नसतो.
- २) व्यवस्थापनामध्ये समाजशास्त्राचे स्थान मर्यादित स्वरूपाचे आहे.
- ३) व्यवस्थापकांना सामूहिक हितसंबंध विचारात घेण्यापुरता या संप्रदायाचा किंवा विचारांचा उपयोग होतो.

२.६.७ व्यवस्थापन मानवी वर्तन विचार किंवा संप्रदाय (The Human Behaviour Thoughts of Schools in Management):

व्यवस्थापन तज्ज्ञ मेयो यांनी हॅथॉर्न अभ्यासाद्वारे अशा प्रकारच्या विचार प्रणालीचा शोध घेतला आहे. त्यांच्या मते व्यवसायातील उत्पादनक्षमता आणि कार्यक्षमता ही कर्मचाऱ्यांच्या मानसिक स्थितीवर अवलंबून असते. कर्मचारी हा व्यवसायातील इतर साधनसामग्रीच्या घटकांपेक्षा भिन्न घटक आहे. यंत्रापेक्षाही कर्मचाऱ्यांना वेगळे परंतु महत्त्वाचे स्थान देणे गरजेचे आहे. कर्मचाऱ्यांना मन, भावना, आवडीनिवडी, मते अभिप्राय व्यक्त करण्याची त्यांच्यामध्ये आंतरिक भावना असते. विशिष्ट प्रेरणेने प्रवृत्त होऊन कर्मचारी काम करत असतात. म्हणून त्यांना माणूस या नावाने चांगली वागणूक देणे गरजेचे आहे. कर्मचाऱ्यांचे मानसशास्त्र विचारात घेऊन त्यांना प्रेरणा दिल्यास त्यांची कार्यक्षमता वृद्धिंगत होते. त्याचा व्यवसायाच्या प्रगतीसाठी चांगला उपयोग होतो. अब्राहम मास्तो यांनी अभिप्रेरणा सिद्धांत मांडला आहे. त्यामध्ये त्यांनी कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांच्याकडून अधिक चांगल्या प्रकारे काम करून घेता येईल हे स्पष्ट केले आहे. तसेच कीथ डेव्हिस फ्रेडरिक हर्सबर्ग इ. नी या विचारांचा पुरस्कार केला आहे.

व्यवस्थापन मानवी वर्तन विचार किंवा संप्रदायाची वैशिष्ट्ये:

- १) व्यवस्थापनामध्ये मानवी संबंधाला विशेष महत्त्वाचे स्थान आहे.
- २) समूहामध्ये व्यक्तित्तामध्ये परस्पर संबंध असतात.
- ३) व्यवसायाची उत्पादनक्षमता आणि कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता ही मानवी संबंधावर अवलंबून असते.
- ४) मानवी वर्तनप्रणालीमध्ये कार्यप्रेरणा, अभिप्रेरणा, नेतृत्व समन्वय, सहकार्य, संदेशवहन इ. घटकांचा विचार करावा लागतो.
- ५) व्यवस्थापकांना नेतृत्वाच्या भूमिकेद्वारे कर्मचाऱ्यांना याबाबत प्रेरणा देणे, मार्गदर्शन करणे. इ. घटकांचा विचार करावा लागतो.

टीका:

- १) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देताना इतर घटकांचा विचार केलेला नाही.
- २) व्यवस्थापन शास्त्राचा विचार केवळ मानवी घटकापुरता मर्यादित नसतो.

२.६.८ व्यवस्थापन संभाव्य दृष्टिकोन विचार किंवा संप्रदाय (The Contingency Approach Thoughts or School in Management):

व्यवस्थापकांना परिस्थितीचा अंदाज घेऊन निर्णय घ्यावे लागतात. परिस्थितीमध्ये बदल

झाल्यास गरजेनुसार निर्णयामध्ये बदल करावा लागतो. परिस्थितीनुसार योग्य निर्णय घेऊन व्यवसायाबाबत चांगले फलित साध्य केले जाते. सतत अशा प्रकारच्या निर्णयाआधारे व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडली जातात. निर्णय घेताना व्यवस्थापक त्यांचे केंद्रीकरण किंवा विकेंद्रीकरण करतात. काही प्रसंगी लोकशाही पद्धतीने निर्णयप्रक्रियेमध्ये अधिक लोकांना सामावून घेतले जाते. काही प्रसंगी लवचिक निर्णय प्रक्रियेचा लोक गैरवापर करत असतील तर त्याठिकाणी अधिक कडक स्वरूपात नियंत्रण ठेवावे लागते. या विचार प्रवाहाला परिस्थितीजन्य विचार किंवा संप्रदाय असे म्हणतात त्यामुळे एखाद्या विशिष्ट विचाराचा कायमस्वरूपी अवलंब न करता येणारी परिस्थिती विचारात घेऊन निर्णय घेतले जातात. त्यामुळे आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये संभाव्यता दृष्टिकोन अधिक व्यवहार्य मानला जातो. लॉरेन्स, वुडबर्ग, लॉर्श, आणि फीडलर इ. व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी या संप्रदायाचा पुरस्कार केला आहे.

व्यवस्थापन संभाव्य दृष्टिकोन विचार किंवा संप्रदायाची वैशिष्ट्ये:

- १) या विचारप्रवाहाद्वारे व्यवस्थापकांना परिस्थितीनुरूप निर्णय घेता येतात.
- २) परिस्थितीनुसार निर्णयामध्ये बदल करता येतो त्यामुळे संभाव्य दृष्टिकोन विचारप्रवाह हा लवचिक आहे.
- ३) निर्णयामध्ये आवश्यक त्या लोकांना सामावून घेतले जाते त्यामुळे सामूहिक स्वरूपाचे निर्णय हे व्यवसायाच्या दृष्टिकोनातून अधिक महत्त्वाचे वाटतात.
- ४) संभाव्य परिस्थितीचा विचार करून निर्णय घेतले जातात. व्यवस्थापकांना संभाव्य परिस्थितीचा अंदाज घेता येतो.
- ५) आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये संभाव्य दृष्टिकोन विचारप्रवाहाचे व्यवस्थापक अधिक समर्थन करू लागले आहेत.

मर्यादा किंवा टीका:

- १) संभाव्य दृष्टिकोनाबाबत आगावू खात्री देता येत नाही. बदलत्या परिस्थितीचा अंदाज करणे ही बाब अवघड आहे.
- २) निर्णयामध्ये सर्वांना सामावून घ्यायचे ठरविले तरी व्यवस्थापक एकाधिकारशाही किंवा केंद्रीकरणाचा अवलंब करतात.

२.७ स्वाध्याय

- प्र.१ हेन्‍री फेऑल यांनी मांडलेल्या व्यवस्थापनाच्या तत्त्वाचा आढावा घ्या.
- प्र.२ एफ.डब्ल्यू.टेलर यांचे शास्त्रीय व्यवस्थापनाबाबतचे योगदान स्पष्ट करा.
- प्र.३ एल्टन मेयो यांच्या हॉर्थॉर्न अध्ययनाबाबत भाष्य करा.
- प्र.४ पीटर ड्रुकर यांचे आधुनिक व्यवस्थापनातील योगदान स्पष्ट करा.
- प्र.५ व्यवस्थापनाच्या उत्क्रांतीत भर घालणारे विचार किंवा संप्रदायाचे थोडक्यात वर्णन करा.
- प्र.६ टीपा लिहा.

अ)आदेशातील एकवाक्यता.

ब)अधिकार श्रेणी साखळी.

क)एकी हेच बळ .

ड)व्यक्तिगत हिताऐवजी सामान्य हितास प्राधान्य.

ई)शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे.

फ)हॉर्थॉर्न अध्ययन.

ग)व्यवस्थापनाचे अनुभवजन्य विचार किंवा संप्रदाय



प्रकरण ३
व्यवस्थापन विचारांचा विकास :-भाग २
 (Development of Management Thought Part II)

घटक रचना

- ३.० उद्दिष्टे
- ३.१ प्रास्ताविक
- ३.२ अर्थशास्त्रातील व्यवस्थापनाचे सिद्धांत व पद्धती
- ३.३ महात्मा गांधीजींचा राष्ट्राला उद्देशून संदेश
- ३.४ विश्वस्त संकल्पनेबाबत गांधीजींची तत्त्वे
- ३.५ छत्रपती शिवाजी महाराज उपजत प्रेरणेचे स्थान
- ३.६ स्वाध्याय

३.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) अर्थशास्त्रातील व्यवस्थापनाचे सिद्धांत व पद्धतीचे अध्ययन करणे.
- २) महात्मा गांधीजींचा राष्ट्राला उद्देशून संदेश याबाबत विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.
- ३) विश्वस्त संकल्पनेविषयी महात्मा गांधीजींच्या तत्त्वाचा अवलंब करणे.
- ४) छत्रपती शिवाजी महाराज हे उपजत प्रेरणेचे स्थान याबाबत विद्यार्थ्यांना प्रेरणा देणे.

३.१ प्रास्ताविक (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण व्यवस्थापन विचारांच्या विकासाबाबत अनुभवाधिष्ठित दृष्टिकोनाचा अभ्यास करणार आहोत. महात्मा गांधीजींनी राष्ट्राला उद्देशून जो संदेश किंवा हाक दिली आहे अशी हाक आज व्यवस्थापनेचा विकास करण्यासाठी आवश्यक आहे. तसेच विश्वस्त या संकल्पनेबाबत महात्मा गांधीजी यांचे काय विचार होते किंवा त्यांनी सांगितलेली तत्त्वे याबाबतचे ज्ञान आत्मसात करणार आहोत. तसेच जाणता राजा छत्रपती शिवाजी महाराज हे उपजत प्रेरणेचे मुख्य स्थान कसे होते याबाबतचे ज्ञान आपण संपादन करणार आहोत.

३.२ अर्थशास्त्राद्वारे व्यवस्थापनाचे सिद्धांत आणि पद्धतीचे अध्ययन(Lessons for Management Theory and Practice from)

व्यवस्थापन आणि अर्थशास्त्र यांचा अगदी जवळचा संबंध आहे. अर्थशास्त्रामध्ये पैसा किंवा निधी संकलन, निधीचा विनियोग, निधीचा संचय, निधीचे संचयन, निधीचे नियोजन, निधीचे नियंत्रण इ. घटकांचा बारकाईने अभ्यास केला जातो. तर व्यवस्थापनामध्ये साधनसामग्रीच्या घटकांमधील एक महत्त्वाचा घटक म्हणजे भांडवल होय. याचे व्यवस्थापन किंवा नियोजन व्यवस्थापनामध्ये केले जाते. व्यवस्थापनामध्ये निधीचे नियोजन करणे, निधीची गरज समजावून घेणे, निधीचे स्रोत अभ्यासणे, निधी प्राप्त करणे. निधीचा विनियोग करणे. निधीची गुंतवणूक करणे, निधीचे नियंत्रण करणे, निधीचा हिशेब ठेवणे इ. घटकांचा सविस्तर अभ्यास केला जातो. हा अभ्यास वित्त व्यवस्थापन या घटकाद्वारे केला जातो. वित्त किंवा निधी हा अर्थशास्त्राद्वारे आलेला असल्यामुळे आपल्याला अर्थशास्त्राचा अभ्यास या प्रकरणामध्ये करावा लागणार आहे.

अर्थशास्त्राचा उपयोग 'कौटिल्य' यांनी प्रत्यक्ष व्यवहारात आणला. त्यांनी पैशाचे महत्त्व समजाला समजावून दिले. प्राचीन व्यवहारामध्ये वस्तू विनिमय केला जात होता. परंतु त्यामध्ये अडचणी येऊ लागल्या. म्हणजे 'अ' या व्यक्तिला 'ब'कडून वस्तू हवी आहे परंतु 'ब'ला 'अ'कडून वस्तू नको आहे. अशावेळी 'अ' आणि 'ब' यांच्यामध्ये व्यवहार होत नाही. परंतु या व्यवहारामध्ये पैशाचा वापर केल्यास ही अडचण दूर होते कारण 'अ'हा 'ब'ला पैसे देऊन त्याच्याकडून वस्तू खरेदी करू शकतो. त्यामुळे वस्तू विनिमयापेक्षा पैशाद्वारे विनिमय करणे सोईचे झाले. कौटिल्य हे अर्थशास्त्राचे जनक आहेत. त्यामुळे त्यांनी पैशाविषयी अर्थशास्त्र तयार केले आहे. पैशाचा प्रत्यक्ष व्यवहारामध्ये वापर कसा करावा. व्यवहारामध्ये प्रामाणिकपणा आणि नितिमत्ता कशी असावी याबाबत त्यांनी काही तत्त्वे सांगितली आहेत की, ज्यामुळे पैशाचे मुख्य व वस्तुचे मूल्य यामध्ये समतोल प्रस्थापित केला जाईल व खरेदीदार आणि विक्रेता यांची कोणत्याही प्रकारे फसवणूक होणार नाही व सर्व व्यवहार अशा प्रकारे सुरळितपणे पार पाडता येतील. अशा प्रकारे पैशाचा वापर व्यवस्थापनामध्ये करता येईल.

अर्थशास्त्रातील तत्त्वांचा व्यवस्थापनामध्ये उपयोग:

व्यवस्थापनामध्ये हेन्री फेऑल किंवा इतर व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी जी तत्त्वे मांडली आहेत ती तत्त्वे अर्थशास्त्रातील आहेत ती पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) विशेषीकरण (Specialisation):

कामाची विभागणी करताना विशेषीकरणाचा अवलंब केल्यास कार्यक्षमतेमध्ये वाढ होते. विशेषीकरण याचा अर्थ व्यक्ती किंवा कामगारांच्या अंगी जी कौशल्ये आहे त्यानुसार त्याला काम देणे होय. विशिष्ट पदावर कामगारांची निवड करताना त्याची शैक्षणिक पात्रता, अनुभव व व्यवहारातील कौशल्ये इ. घटकांचा विचार करून त्यांना कामाची जबाबदारी दिल्यास ते अधिक चांगल्या प्रकारे काम करू शकतात. याऊलट या गोष्टी विचारात न घेता व्यवसायामध्ये उपलब्ध असलेल्या पदावर त्याची निवड केल्यास त्याला ते काम समजावून घ्यायला वेळ लागतो. त्याला प्रशिक्षण देण्यासाठी संघटनेला खर्च करावा लागतो, तर पर्यवेक्षकांना त्याच्याकडून काम करून घेण्यासाठी आपली उर्जा खर्च करावी लागते. परंतु विशेषीकरणामुळे योग्य पदावर योग्य व्यक्तीची निवड केल्यामुळे कर्मचारी आणि संघटना या दोघांचाही फायदा होतो. कर्मचाऱ्याला त्याच्या आवडीनिवडीनुसार काम मिळते त्यामुळे तो अधिक उत्साहाने काम करतो.

विशेषीकरणाचे फायदे:

- १) कर्मचाऱ्याची पात्रता, अनुभव व कौशल्ये विचारात घेऊन त्याची योग्य पदावर निवड केली जाते.
- २) कर्मचाऱ्यांची निःपक्षपातीपणे निवड करणे सोईचे जाते.
- ३) कर्मचाऱ्यांना कामाचे आगावू ज्ञान असल्यामुळे त्यांना प्रशिक्षण द्यावे लागत नाही.
- ४) कर्मचाऱ्यांना त्याच्या आवडीनिवडीप्रमाणे काम मिळाल्यामुळे ते अधिक उत्साहाने काम करतात.
- ५) कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते.
- ६) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढल्यामुळे व्यवसायाच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते.
- ७) व्यवसायांना चांगला कर्मचारी प्राप्त करता येतो.
- ८) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण द्यावे लागत नाही.
- ९) पर्यवेक्षणाचा व्याप व खर्च कमी येतो.
- १०) उत्पादित वस्तुचा दर्जा निर्माण करणे व तो टिकविणे शक्य होते.
- ११) व्यवसाय संघटनांना उत्पादन व नफ्यात वाढ करणे सोईचे जाते.

२) श्रमविभागणी (Division of Labour):

“एकूण कामाचे विभाजन लहान भागामध्ये करण्याच्या प्रक्रियेला श्रमविभागणी असे म्हणतात.” एका कर्मचाऱ्याला किंवा प्रत्येक कर्मचाऱ्याला एखाद्या उत्पादनातील कार्याचा पूर्ण भाग करायला दिला तर तो त्याच्याकडून पूर्ण होईलच असे नाही. याऊलट त्या कामाच्या प्रक्रियेचे विविध भाग तयार करून त्यांची विभागणी केल्यास ती प्रक्रिया जलद गतीने पूर्ण केली जाते असे आढळून आले आहे. म्हणून अर्थशास्त्रामध्ये सर्वात प्रथम श्रमविभागणी या तत्त्वाचा अवलंब करण्यात आला आहे. अँडमास्मिथ यांनी टाचण्या तयार करण्याची प्रक्रिया १८ लहान प्रक्रियांमध्ये विभागली आहे. कर्मचाऱ्यांना सुद्धा श्रमविभागणीमुळे मानसिक व कामाचा आनंद लुटता येतो. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला दिलेल्या प्रक्रिया त्याने वेळेत पूर्ण केल्यास उत्पादनाची संपूर्ण प्रक्रिया लवकर पूर्ण करणे शक्य होते. या तत्त्वाचा व्यवस्थापनामध्ये अवलंब करण्यात आलेला आहे.

श्रमविभागणीचे फायदे:

- १) एकूण कामाचे सोईनुसार विभाजन करता येते व त्याची विभागणी उपलब्ध कर्मचाऱ्यांमध्ये करता येते.
- २) कर्मचाऱ्यांना त्यांची पात्रता व आवडीनुसार कामाची विभागणी करता येते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचा कामातील उत्साह वाढतो.
- ३) कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ करता येते. कर्मचारी त्याला अवगत असणारे व मिळालेले काम अधिक चांगल्या प्रकारे करतो.
- ४) एकूण कामाचे टप्पे तयार करून प्रत्येक टप्प्यावर कोणत्या कर्मचाऱ्याने कोणते काम करायचे याबाबतचे नियोजन केले जाते.

- ५) कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ व्हावी यासाठी त्यांना प्रशिक्षण देण्याची व्यवस्था करता येते.
- ६) कर्मचाऱ्यांचा वेळ, श्रम आणि पैशात बचत होते. कर्मचारी आवडीचे व जलद गतीने काम करतात. त्यांना कामामध्ये अडचण येत नाही त्यामुळे त्यांच्या श्रमात बचत होते. तर व्यवसायाच्या खर्चात बचत होते.
- ७) पर्यवेक्षणाचा ताण व खर्च कमी येतो.

३) विभागीकरण (Departmentation):

विशेषीकरण आणि श्रमविभागीकरण प्रमाणे विभागीकरण हे एक अर्थशास्त्रीय तत्त्व श्रमविभागीकरणाच्या तत्त्वाप्रमाणे आहे. मोठ्या व्यवसायामध्ये एकत्रित काम करण्याऐवजी कामाच्या स्वरूप आणि प्रकारानुसार विभाग तयार केले जातात. प्रत्येक विभागाला कामाचे स्वरूप व जबाबदारी समजावून दिली जाते. विभागाचे नियंत्रण करण्यासाठी विभागप्रमुखाची नेमणूक केली जाते. व्यवस्थापक विभाग प्रमुखांना कामाबाबतचे आदेश व सूचना देतात. कामामध्ये काही अडचणी आल्यास त्यांना मार्गदर्शन करतात. विभाग प्रमुख आपल्या विभागातील कर्मचाऱ्यांना कामे सांगतात व त्यांच्याकडून कामे करून घेतात. विभागप्रमुखाचे विभागावर नियंत्रण असते ते विभागातील कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देतात, मार्गदर्शन करतात. विभागप्रमुख विभागाच्या कामकाजाचा अहवाल तयार करून तो व्यवस्थापकांकडे पाठवितात. त्याद्वारे व्यवस्थापक प्रत्येक विभागाच्या कार्याचे मूल्यमापन करतात. अशा प्रकारे सर्व विभागांचे कामकाज सुरळितपणे पार पाडले जाते त्यामुळे व्यवसायातील सर्व कामकाज व्यवस्थितपणे पार पाडणे शक्य होते.

फायदे:

- १) कामाच्या प्रकारानुसार विभागाची निर्मिती केली जाते. उदा. खरेदी, उत्पादन, विक्री, संग्रहण, हिशेब, व्यवस्थापन, वित्तपुरवठा इ.
- २) प्रत्येक विभागामध्ये कामाच्या प्रमाणानुसार अधिकारी व कर्मचाऱ्यांची नेमणूक करता येते.
- ३) दोन समान प्रकारच्या प्रक्रिया करणारे विभाग एकमेकांच्या जवळ स्थापन करता येतात. त्यानुसार प्रक्रियांना क्रम देणे सोईचे जाते.
- ४) विभागातील अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर समन्वय आणि सहकार्य निर्माण करण्याचा प्रयत्न केला जातो.
- ५) विभागाची कार्यक्षमता वाढते. दोन विभागामध्ये स्पर्धा असते. त्यामुळे प्रत्येक विभाग स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्यासाठी चांगल्या दर्जाचे काम व वेळेवर करण्याचा प्रयत्न करतात.
- ६) विभागावर कामाचे मूल्यमापन करता येते त्यामुळे विभागाच्या कामामध्ये जर काही अडचणी किंवा दोष असतील तर ते वेळीच सुधारण्याला वाव मिळतो.

४) साधन सामग्रीचे संकलन/संघटन (Organisation):

अर्थशास्त्रामध्ये उत्पादन प्रक्रियेसाठी साधनसामग्रीचा वापर केला जात असे. उदा. जमीन, इमारत, यंत्रसामग्री, मनुष्यबळ आणि भांडवल इ. या प्रत्येकाचा उपयोग केल्यानंतर, त्याला मोबदला देण्याची पद्धत होती. उदा. जमिनीचा खंड, इमारतीला भांडे, यंत्रसामग्रीला घसारा, कामगारांना वेतन आणि भांडवल व्याज इ. प्रत्येक घटक ज्या प्रमाणात वापरला आहे त्या प्रमाणात त्या घटकाला मोबदला देण्याची सोय करण्यात आली. त्यामुळे उत्पादन प्रक्रियेसाठी साधन सामग्रीचे घटक उपलब्ध

करणे सोईचे झाले. याबाबत अर्थ तज्ज्ञांनी सिद्धांत मांडून प्रत्येक घटकाचा मोबदला निश्चित केला. उदा. रिकार्डो यांनी व्याजाचा सिद्धांत मांडला, श्रम सिद्धांतामध्ये श्रमिकांची कार्यक्षमता विचारात घेऊन कमी, मध्यम व अधिक श्रम देण्याची व्यवस्था करण्यात आली. तर भांडवलाचा वापर केल्या बाबत कालावधीनुसार व्याजाचे दर ठरविण्यात आले. उदा. अल्प, मध्यम व दीर्घ इ. अल्प कालावधीसाठी कमी व्याजदर, तर दीर्घ कालावधीसाठी अधिक व्याजदर निश्चित करण्यात आले.

जमीनीचा वापर केल्याबद्दल जमीन मालकाला खंड देण्यात आला. हा खंड वर्षानंतर देण्याची सोय होती. परंतु आता त्याऐवजी जमीनीचा प्रकार व तिला असणारे मूल्य यानुसार भाडे स्वरूपात रक्कम दिली जाते. यंत्रसामग्री वापरासाठी घसारा रक्कम देण्याची सोय करण्यात आली. त्यामुळे यंत्रसामग्रीचे आयुष्य निश्चित करून दरवर्षी घसाराच्या रक्कम घसारा निधीमध्ये जमा करण्यात आली. या निधीची बँकेमध्ये स्वतंत्र खात्यावर गुंतवणूक केल्यामुळे बँकेकडून या रक्कमेवर व्याज जमा होते त्यामुळे हा निधी दरवर्षी वाढत जातो. यंत्रसामग्रीचे आयुष्य पूर्ण होताच या निधीतील रक्कम काढून नवीन यंत्रसामग्री खरेदी करता येते. त्यामुळे व्यवसायिकांना यंत्रसामग्रीची उभारणी करणे सोईचे जाते. तर इमारतीच्या वापरासाठी भाडेपोटी रक्कम देण्याचे ठरविण्यात आले. व्यवस्थापनामध्ये उत्पादन प्रक्रियेसाठी ही सर्व साधनसामग्री वापरली जाते. या सामग्रीचा वर उल्लेख केल्या प्रमाणे आजही मोबदला दिला जातो.

५) मूल्य निश्चित करणे (Value):

“वस्तू आणि सेवांची किंमत निश्चित करण्याला मूल्य म्हणतात.” “उत्पादक ग्राहकाला ज्या किंमतीला वस्तू किंवा सेवा विक्री करायला तयार होतो तर ग्राहक उत्पादक किंवा विक्रेत्याकडून ज्या किंमतीला वस्तू किंवा सेवा खरेदी करायला तयार होतो त्याला मूल्य असे म्हणतात.” “साधनसामग्रीच्या घटकांचा वापर करण्यासाठी जो मोबदला निश्चित केला जातो त्याला मूल्य असे म्हणतात.”

पूर्वीच्या काळी किंवा पारंपारिक विपणनामध्ये वस्तुचा विनीमय केला जात असे त्यावेळी मूल्य न ठरविता वस्तुची देवाणघेवाण केली जात असे. परंतु आधुनिक विपणनामध्ये प्रत्येक वस्तू आणि सेवेचे मूल्य निश्चित केले जाते. वस्तू विनीमयामध्ये अडचण निर्माण झाल्यामुळे वस्तुचे मूल्य निश्चित करण्याची गरज निर्माण झाली पैशाचा शोध लागल्यामुळे वस्तुचे मूल्य ठरविणे सोईचे झाले. त्यामुळे व्यवस्थापनामध्ये प्रत्येक घटकाला योग्य मोबदला किंवा त्या घटकाला योग्य किंमत देता येते.

अर्थशास्त्रामध्ये साधनसामग्रीचे घटक वापरल्याबद्दल जो मोबदला दिला जात असे त्याला त्या घटकाचे मूल्य समजले जाते. उदा. जमिनीला खंड, इमारतीला भाडे, यंत्रसामग्रीला घसारा, मनुष्यबळाला मजुरी, भांडवलाला व्याज इ. व्यवस्थापनामध्ये प्रत्येक वस्तू व सेवांचे मूल्य निश्चित केले जाते. सेवांचा मोबदला किंवा मूल्य उदा. प्रवासाचे भाडे, हॉटेलमधील रूमचे भाडे, वीज बील, करमणूक, नृत्य, गायन, इ. मोबदला, शिकवणी फी, फोटोग्राफी, फोटोकॉपी, वैद्यकीय सेवा, सल्ला फी, हिशेब तपासणीसाठी फी, पर्यटन, केस कर्तनालय, ब्युटी पार्लर, सौंदर्य साधना इ.चे मूल्य निश्चित करता आल्यामुळे वस्तू आणि सेवांचा विनिमय करणे शक्य झाले आहे. किंवा खरेदी विक्रीचे व्यवहार करणे सुलभ झाले आहे.

३.३ महात्मा गांधीजींची राष्ट्राला जागे होण्याची हाक किंवा संदेश (Mahatma Gandhi's Rousing Call to the Nation)

राष्ट्रपिता महात्मा गांधी हे देशातील सर्व लोकांचे नेते होते. त्यांनी राष्ट्राला प्रेरणा देणारा संदेश दिला आहे. पारतंत्र्याचा काळ हा अत्यंत खडतर होता. लोक पारतंत्र्यात आणि गुलामगिरीमध्ये जीवन जगत होते. संघर्ष करत होते. त्यांच्या पोटात अन्न नव्हते परंतु ब्रिटीश राजवटीची चीड होती. देशातील अज्ञानी, दरिद्री आणि बेकार समाज निद्रीस्त अवस्थेत खितपत पडला होता अशा समाजाला एकत्र करणे, ब्रिटीशांविरुद्ध लढा देणे यासाठी त्यांनी लोकांना एकत्र येण्याची व प्रज्वलित होण्याची हाक दिली. म. गांधीजी हे मौन पाळायचे परंतु त्यांच्या तत्त्वाचा लोक स्विकार करायचे कारण त्या काळात त्या तत्त्वाशिवाय पर्याय नव्हता. आज व्यवसाय संघटनांमध्ये विविध उद्दिष्टांची पूर्ततेसाठी लोक एकत्र येतात. उदा. नफा मिळविणे, विक्री वाढविणे, उत्पादन करणे इ. त्या काळात सुद्धा लोकांसमोर एकत्र ध्येय होते, उद्दिष्ट होते ते म्हणजे देशाला स्वातंत्र्य मिळवून देणे. त्यासाठी लोकांनी प्राण देण्याची तयारी दर्शविली होती.

सध्याच्या व्यवसाय संघटनांमध्ये लोकांना एकत्र करणे, त्यांच्याकडून काम करून घेणे, त्यांचा सहभाग वाढविणे, त्यांच्याशी समन्वय करणे, संभाषण करणे याद्वारे व्यवसायाची पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे पार पाडली जातात. याचा अर्थ महात्मा गांधीजी यांनी सुद्धा त्या काळात व्यवस्थापनातील तत्त्वांचा अवलंब केलेला दिसून येतो. परंतु व्यवस्थापनातील हेन्री फेऑल किंवा इतर व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी मांडलेल्या तत्त्वापेक्षा ही तत्त्वे भिन्न स्वरूपाची आहेत. ही तत्त्वे पुढील प्रकारची आहेत.

१) उठा आणि जागे व्हा:

गुलामगिरीमध्ये खितपत पडलेल्या किंवा झोपी गेलेल्या समाजाला म. गांधीजींनी जागे होण्याचा संदेश दिलेला आहे. की आपण आता झोपून चालणार नाही तर जागे होऊन पारतंत्र्याविषयी विचार केला पाहिजे. स्वातंत्र्य ही आमची मागणी आहे आणि आम्ही ती मिळविणार यासाठी म. गांधीजींनी देशातील प्रत्येक नागरिकाला जागे होण्याचा सल्ला दिला आहे.

२) एक संघ व्हा:

संघटना ही एक ताकद किंवा शक्ती आहे म्हणून देशातील सर्व लोक एकत्र आले तर फार मोठी ताकद निर्माण होईल या ताकदीद्वारे ब्रिटीशांना या देशातून हाकलून देणे अवघड नाही म्हणून म. गांधीजींनी लोकांना संघटित होण्याचे आव्हान केले आहे. आज व्यवसाय संघटनांची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी संघटनेतील सर्व अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना एकसंघ व्हावे लागते. स्वातंत्र्य सर्वांना समजण्यासाठी म. गांधीजींनी देशातील जनतेला एकसंघ होण्याचे आव्हान केले आहे.

३) विचार करा:

कोणत्याही प्रकारची कृती करण्यापूर्वी प्रथम तिचा विचार होणे गरजेचे आहे. म्हणून म. गांधीजींनी एकत्र आलेल्या हिंदू बांधवांना विचार करायला प्रवृत्त केले आहे. हा विचार म्हणजेच लोकांमध्ये परस्परान्त होणारे वैचारिक आदान-प्रदान होय की, ज्याद्वारे पारतंत्र्य म्हणजे काय ? ते का आले ? ते कसे दूर करता येईल ? या बाबतचा विचार लोकांनी करायला हवा. ज्यावेळी सर्व लोक समान पातळीवर येऊन विचार करतात तेव्हा त्याला निर्णयाचे स्वरूप प्राप्त होते त्यानंतर कृती करणे सोईचे जाते. विचाराद्वारे समन्वय, संभाषण, सहकार्य, मानवी संबंध विकसित होणे निर्णयाला अंतिम स्वरूप प्राप्त करणे इ. बाबी शक्य होतात.

४) हक्कांची मागणी करा:

प्रत्येक मानवाला विशिष्ट हक्क देण्यात आलेले आहेत ते मिळण्याचा त्याला अधिकार आहे. पण त्याची त्याने मागणी केली पाहिजे. सामुहिक हक्कांची मागणी करण्यासाठी लोकांनी एकसंघ झाले पाहिजे. स्वातंत्र्याची मागणी ही सर्वांची मागणी होती म्हणून भारताला स्वातंत्र्य देणे हे ब्रिटीशांना भाग पडले. आजही कामगार वर्ग आपल्या विविध मागण्या पूर्ण व्हाव्यात यासाठी व्यवस्थापनाबरोबर वाटाघाटी करू लागला आहे. प्रसंगी त्यांना संघर्ष करावा लागतो. कर्मचाऱ्यांची एकसंघ वृत्ती मोठ्या प्रमाणावर एकत्रित झाल्यास व्यवस्थापनाला त्यांच्या मागण्या मान्य करण्याशिवाय पर्याय नसतो.

५) संघर्ष करा आणि लढा द्या:

म. गांधीजींनी अहिंसा तत्त्वाचा मार्ग स्विकारला. रक्ताचा एक थेंब न सांडता आपल्याला स्वातंत्र्य मिळाले पाहिजे असा त्यांचा मार्ग होता. परंतु प्रसंगी त्यांनी लढ्याचा मार्ग स्विकारला आहे जसे की, दांडी येथील मिठाचा सत्याग्रह, या आंदोलनामध्ये असंख्य भारतीय मं. गांधीजींच्या पाठीशी होते. गांधीजींनी स्वतः ब्रिटीशांच्या लाठीचा मार सहन केला पण हा सत्याग्रह यशस्वी झाला. ब्रिटीशांनी मीठावरील कर रद्द केला. ब्रिटीशांना व्यवस्थितपणे सांगून ते ऐकत नव्हते म्हणून १९४२ साली म. गांधीजींनी “चले जाव” या चळवळीचा अवलंब केला. याचा अर्थ अन्याय सहन करण्यापेक्षा संघर्ष करा व आपले हक्क आपल्याला मिळावा हेच या उदाहरणाद्वारे आपण लक्षात घेतले पाहिजे.

६) सामाजिक दृष्टिकोन:

म. गांधीजी हे सर्व धर्मियांचे, गोर-गरिब जनतेचे नेते होते. एकत्र आलेल्या सर्वांना समानतेची वागणूक देणे, सर्वांना न्याय देणे, सर्वांना विश्वासात घेऊन काम करणे, सत्य, अहिंसा, प्रामाणिकपणा आणि नैतिकता या तत्त्वांचे पालन त्यांनी आपल्या जीवनामध्ये केले. त्यांच्यासमोर सामाजिक दृष्टिकोन होता. व्यापक दृष्टिकोन होता की, मी जे काही करणार आहे ते माझ्या देशासाठी आहे, माझ्या देशातील बांधवांसाठी आहे याचा अर्थ नेत्याच्या ठिकाणी कोणताही स्वार्थी हेतू नसावा. तरच असे नेतृत्व हे सर्वांना मान्य असते असे नेतृत्व लोकप्रिय ठरते. अशा प्रकारची भावना व्यवस्थापकांच्या ठिकाणी असणे आवश्यक आहे की, त्यांच्यासमोर सतत व्यवसाय संघटनेचा विकास हा ध्यास व दृष्टिकोन असणे आवश्यक आहे.

३.४ विश्वस्त या संकल्पनेबाबत गांधीजींची तत्त्वे (Gandhians Principal of Tristeeship)

व्यवस्थापनेच्या विविध तत्त्वांचा व सिद्धांतांचा आपण अभ्यास केलेला आहे. परंतु राष्ट्रपिता म. गांधी यांनी विश्वस्त या नात्याने व्यवस्थापकांची व्यवस्थापनामध्ये कोणती भूमिका असावी याबाबत पुढीलप्रमाणे तत्त्वे स्पष्ट केलेली आहेत.

१) प्रामाणिकपणा:

म. गांधीजींना सत्य आणि अहिंसा अभिप्रेत होती. ती तत्त्वे व्यवस्थापनेमध्ये असावीत असा त्यांचा आग्रह होता. कारण व्यवसाय संघटनांचा आर्थिक व्यवहार फार मोठा असतो. जर लोकांनी प्रामाणिकपणे व्यवहार केले नाहीत तर व्यवसायांना भवितव्य असणार नाही. म्हणून त्यांनी व्यवसायातील सर्व व्यवहार प्रामाणिकपणे चालावेत अशी भूमिका व्यक्त केली आहे. व्यावसायिक अधिक नफ्याच्या लालसेने ग्राहकांची आर्थिक पिळवणूक करतात याचा अर्थ ते समाजाचे आर्थिक शोषण करतात ते

होऊ नये असे त्यांचे मत होते. व्यवस्थापकांनी प्रामाणिकपणा या तत्त्वाचा अवलंब केला तर इतर सर्व अधिकारी व कर्मचारी प्रामाणिकपणे काम करतील कारण त्यांच्यासमोर व्यवस्थापक हे आदर्श आहेत.

२) नैतिकता/नैतिक मूल्ये:

व्यवस्थापक हे व्यवसायातील प्रमुख अधिकारी आहेत. व्यवसायातील निर्णय घेण्याचे अधिकार त्यांना असतात परंतु त्यांनी निर्णय घेताना नैतिक मूल्यांचा विचार करणे गरजेचे आहे. नफा वाढविण्यासाठी कार्यक्षमता आवश्यक आहे. परंतु गैरमार्गाचा किंवा अनीतिचा वापर करून पैसा मिळविण्याचा व्यवस्थापकांनी विचार करू नये. दर्जेदार वस्तू वाजवी किंमतीला आणि वेळेवर उपलब्ध करून देणे, ग्राहकांना विक्रयोत्तर सेवा व योजनांचा लाभ देणे. त्यांच्या आरोग्याचे संरक्षण करणे, पोषक स्पर्धेचे वातावरण तयार करणे, कामगारांना योग्य वेतन देणे, वाजवी नफा आकारणे, शासनाकडे करभरणा वेळेवर करणे, जीवनावश्यक वस्तूचे उत्पादन करणे इ. व्यवहाराचा अवलंब नैतिक मूल्ये या तत्त्वामध्ये समाविष्ट आहेत.

३) पारदर्शकता:

व्यवसाय संघटनेचे सर्व व्यवहार चोख आणि पारदर्शक होणे आवश्यक आहे. व्यवस्थापकांनी व्यवस्थापन करताना कोणत्याही प्रकारचा स्वार्थी हेतू न ठेवता व्यवसायाच्या हिताचा व विकासाचा विचार केला पाहिजे. व्यवसायातील आर्थिक व्यवहार पारदर्शकपणे ठेवले पाहिजेत.

४) मध्यस्थ दुवा/प्रतिनिधी:

व्यवस्थापक हे व्यवसायातील सभासद किंवा मालकाचे प्रतिनिधी आहेत. संचालक मंडळाने ठरविलेली ध्येय धोरणे, घेतलेले निर्णय, व्यवसायाची महत्त्वाची माहिती त्यांना वेळेवर उपलब्ध करून दिली पाहिजे. तसेच सभासदांनी सूचविलेल्या प्रस्तावाचा विचार करून त्यांची अंमलबजावणी केली पाहिजे. प्रतिनिधी या नात्याने इतर घटक किंवा शासनाला माहिती द्यावी लागते. सभासदांचे विचार संचालक मंडळ, सहाय्यक आणि कर्मचाऱ्यांपर्यंत पोहोचवायचे असतात.

५) व्यवसायाला भांडवल पुरवठा सभासद वर्ग करतात:

परंतु त्यांना दैनंदिन कामकाजामध्ये लक्ष द्यायला वेळ नाही म्हणून ते व्यवस्थापकांची नेमणूक करतात. व्यवसायाची सर्व मालमत्ता व भांडवल पुरवठा इ. चा जपून वापर करणे, मालमत्तांचे संरक्षण करणे हे काम व्यवस्थापकांना करावे लागते. व्यवस्थापन करताना सभासदांच्या भांडवलाचा कार्यक्षमपणे वापर करून व्यवसाय संघटनेला नफा झाला तरच सभासदाना योग्य दराने लाभांश देता येईल आणि कर्जरोखेधारकांना निश्चित दराने व्याज देता येईल. थोडक्यात सभासदांचा पैसा व्यवसायामध्ये गुंतवणूक करून व्यवसाय संघटनेला अधिकाधिक लाभ कसा होईल याचा विचार त्यांनी या तत्त्वामध्ये केला पाहिजे.

६) समाजसेवा:

व्यवस्थापकांच्या डोळ्यासमोर सतत व्यवसायाचा विकास आणि वृद्धी असली पाहिजे. व्यवसायाच्या विकासावर विविध घटकांचा पर्यायाने समाजाचा विकास अवलंबून असतो. व्यवसायाद्वारे समाजातील अनेक लोकांना स्वयंरोजगार आणि रोजगाराची संधी उपलब्ध होते. त्यांच्या दरडोई उत्पन्नामध्ये वाढ होते, देशाच्या राष्ट्रीय उत्पन्नामध्ये वाढ होते. देशाची अर्थव्यवस्था मजबूत बनते. समाजाच्या राहणीमानाची पातळी उंचावते. समाजाला हा विकास दीर्घकालीन हवा असतो म्हणून

व्यवस्थापकांनी व्यवसाय वृद्धीकडे लक्ष देणे गरजेचे आहे तरच तो व्यवसाय दीर्घकाळ समाजाला सेवा उपलब्ध करून देणार अशा प्रकारचा व्यापक दृष्टिकोन म.गांधी यांनी विश्वस्त या संकल्पनेबाबतच्या वरील तत्त्वाद्वारे स्पष्ट केला आहे.

३.५ छत्रपती शिवाजी महाराजांकडून उपजत अंतःप्रेरणेचे परिपूर्ण अध्ययन (Killing Instinct Learning from Chattrapati shivaji Maharaj)

पूर्वीच्या काळामध्ये राजे-महाराजांना लोक गोळा करणे, सैन्य, युद्ध सामग्री गोळा करणे, युद्ध करणे, साम्राज्य वाढविणे इ. साठी व्यवस्थापकीय कौशल्ये अवगत असावे लागत होते. ज्यांना हे कौशल्य अवगत होती ते युद्धाची पूर्वतयारी करून युद्ध जिंकत असत. युद्धनीति हा डावपेचाचा एक भाग समजला जातो. हे डावपेच आता स्पर्धेत प्रवेश करणे आणि टिकून राहणे यासाठी वापरले जातात. त्याप्रमाणे व्यवस्थापनामध्ये ही नीति आज वापरली जात आहे. पूर्वीच्या काळी व्यवस्थापनाचे शिक्षण नव्हते परंतु अनुभव, उपजत कला याद्वारे कृती केली जात असे. एखादा सम्राट आयुष्यामध्ये यशस्वी होतो तसेच त्याचे कार्य एखाद्या मोठ्या कंपनीतील व्यवस्थापकांप्रमाणे आहे की, सम्राट ज्याप्रमाणे हजारो सैनिकांना एकत्र करून त्यांना युद्धाचे प्रशिक्षण देतो. युद्ध करून साम्राज्य वाढवितात. या ठिकाणी सैनिकांमध्ये असलेली एकसंघ भावना, युद्ध जिंकण्यासाठी सम्राटाने त्यांना दिलेली प्रेरणा, सैनिकांच्या मनामध्ये आपल्या सम्राटाबाबतची आदराची भावना, सम्राटांनी सैनिकांना विश्वासात घेणे, सर्व सैनिकांनी एकाच उद्देशाने म्हणजे युद्ध जिंकण्याच्या अपेक्षेने सर्वस्वाचा त्याग करणे या ठिकाणी त्या सैनिकांची त्या राज्याविषयीची निष्ठा दिसून येते. छत्रपती शिवाजी महाराज हे एक स्वराज्य संस्थापक म्हणून इतिहासात अजरामर आहेत. त्यांच्या अंगी असलेले व्यवस्थापनाचे पैलू अभ्यासणे ही काळाची गरज आहे.

१) उपजत कला आणि कौशल्याला वाव देणे:

छत्रपती शिवाजी महाराजांकडे हजारो सैनिक होते. महाराज सैन्यांची पारख करून कोणता सैनिक कोणत्या पदावर काम करण्यास अधिक पात्र आहे याचा ते प्रथमदर्शनी विचार करत. त्याला प्रशिक्षण देऊन त्या कलेमध्ये अधिक पारंगत करीत त्यामुळे त्या व्यक्तित्वाच्या कौशल्यामध्ये अधिक भर पडत असे. त्यामुळे तो सैनिक त्याची कामगिरी अधिक चांगल्याप्रकारे चोखपणे बजावत असे. अशा प्रकारे महाराजांनी सैन्यांमध्ये खाती तयार केली. अष्टप्रधान मंडळ ही व्यवस्थापकीय कल्पना त्यांची आहे. आज व्यवस्थापनामध्ये वरिष्ठ पातळीवर काम करणारे अधिकारी हे अष्टप्रधान मंडळाची भूमिका बजावत आहेत. प्रत्येक खात्याला एक प्रमुख अधिकारी नेमल्यास तो आपली जबाबदारी व्यवस्थितपणे पार पाडत असतो.

२) गनिमि कावा:

छ.शिवाजी महाराजांनी गनिमि काव्याचा अवलंब केला त्यामुळे त्यांनी युद्धनीतिमध्ये अनेकवेळा विजय मिळविला. गनिमि कावा याचा अर्थ शत्रूला आपल्यापर्यंत येऊ देऊन अशा ठिकाणी लपणे की, जेथे शत्रूला आपण दिसणार नाही. शत्रू आपल्या पुढे गेल्या नंतर त्यांचा पाठलाग करून त्यांच्यावर मागील बाजूने हल्ला करणे की, ज्यामुळे शत्रूची कोंडी केली जायची व त्याला कोणतीही संधी मिळत नसे आज स्पर्धेच्या प्रसंगी उत्पादक आपल्या स्पर्धकाची बाजारपेठेत अशा प्रकारे कोंडी करतात. छ.शिवाजी महाराज सैनिकांना गानिमी काव्याचे शिक्षण देत असत. गनिमि कावा हा युद्धनीतितील एक डावपेच समजला जातो.

३) संघटन कौशल्यः

छ. शिवाजी महाराज हे एक कुशल संघटक होते. त्यांनी आपल्या सैन्यामध्ये अनेक जातीधर्माचे लोक एकत्र केले. उदा. मावळे, कुणबी, भंडारी, कोळी, पारधी, घोरपी, मुसलमान इ. या लोकांना त्यांच्यातील कौशल्ये पारखून त्यांना योग्य ती पदे दिली. लोकांचा आपल्या राज्यासाठी किंवा स्वराज्यासाठी उपयोग करून घेतला. त्या काळात हजारो सैनिक संभाळणे ही बाब अवघड होती परंतु छ. महाराजांनी ती सहजपणे हाताळली. सैन्यामध्ये कमालीचा प्रामाणिकपणा होता. उदा. मशिदीला हात लावू नये कुराणाचा आदर करावा. जंगलात वावरताना झाडे तोडू नये, वनांचे नुकसान करू नये. शेताच्या कडेने जाताना भाजीच्या देठाला सुद्धा हात लावू नये अशा प्रकारच्या सूचना सैनिकांना दिल्या होत्या त्यामुळे सैनिकांचा रयतेला कोणत्याही प्रकारचा त्रास होत नसे. महाराजांनी सिंधुदुर्ग, विजयदुर्ग असे समुद्रामध्ये किल्ले बांधले. अवजड वजनाचे दगड वाहून नेले. शेकडो लोक कित्येक दिवस काम करायचे म्हणून अशा ऐतिहासिक वास्तू आज आपल्याला पहायला मिळतात. महाराजांची नेतृत्व शैली सैनिक आणि रयतेला आवडत होती म्हणूनच सर्व लोकांनी त्यांना सहकार्य केले म्हणूनच ते महाराज स्वराज्य स्थापन करू शकले. महाराजांचे कुशल संघटन कौशल्ये वाखाणण्याजोगे होते.

४) साधनसामग्रीचे संकलनः

राज्य चालविताना सैनिक आणि रयतेला लागणारी सर्व प्रकारची सामग्री वेळेवर संकलन करावी लागत असे. उदा. सैनिकांना लागणारे युद्ध साहित्य, अन्नधान्ये इ. तर रयतेला, अन्नधान्याचे किंवा इतर सामग्री महाराज शेतकऱ्यांकडून लेव्ही स्वरूपात अन्नधान्य गोळा करायचे ते सैनिकांसाठी वापरायचे. भविष्यकालीन तरतूद म्हणून मोठ्या शेतकऱ्यांकडून गोळा केलेले धान्ये व शेतसारा राज्याच्या महसूल विभागामध्ये गोळा करायचे. हे अन्नधान्ये गरीबांना व दुष्काळांना प्रसंगी गरजूंना अन्नधान्ये, वैरण इ.चा पुरवठा केला जाई. श्रीमंताकडून गरीबांना मदत करणे अशा प्रकारे छ. शिवाजी महाराज आर्थिक व सामाजिक विषमता कमी करण्याकडे लक्ष द्यायचे अशा प्रकारे साधनसामग्रीचे संकलन, नियंत्रण आणि वितरण याकडे महाराजांचे बारकाईने लक्ष असायचे.

५) प्रेरणा/अभिप्रेरणाः

छ. शिवाजी महाराज राज्यातील सर्वांना अभिप्रेरणा द्यायचे. त्यामुळे साधा सैनिकसुद्धा स्वराज्यासाठी प्राण द्यायला सुद्धा तयार व्हायचे. महाराजांचा शब्द ते प्रमाण मानायचे. दिलेली जबाबदारी ते व्यवस्थितपणे पार पाडायचे. महाराजांच्या प्रेरणेमुळे सैनिकांचे आत्मबल किंवा मनोधैर्य वाढायचे त्यामुळे सैनिक स्वराज्यांच्या प्रेरणेने भारावून गेले होते. उदा. तानाजी मालुसरे हे रायबाचे लग्न थांबवून कोंडाण्याच्या कामगिरीवर गेले. या कामगिरीवर त्यांना आपले प्राण गमवावे लागले. परंतु स्वाभिमानी तानाजी मालुसरे यांनी माघार घेतली नाही. स्वतःचे प्राण गमावून कोंडाणा किल्ला घेतला म्हणून ते इतिहासात अजरामर झाले. याप्रसंगी छ. शिवाजी महाराज म्हणाले, “गड आला पण सिंह गेला.” अशा प्रकारे महाराज रयतेला व सैनिकांना प्रेरणा द्यायचे. या प्रेरणेतून लोक सैन्यात सहभागी व्हायचे, प्रशिक्षण घेऊन युद्धासाठी तयार व्हायचे. याच प्रेरणेतून सैनिक महाराजांनी सोपविलेली कामगिरी चोखपणे बजावित असत. याठिकाणी आपल्याला महाराजांनी सैनिकांना दिलेली प्रेरणा व्यवस्थापनामध्ये कर्मचाऱ्यांना विश्वास संपादन करणे, त्यांना कार्यप्रवण बनविणे त्यांची कार्यक्षमता वाढविणे यासाठी उपयोगाची ठरते.

६) नेतृत्व शैली:

छ. शिवाजी महाराज हे स्वराज्य स्थापन करण्याच्या मोहिमेचे नेतृत्व करत होते. त्यावेळची परिस्थिती, मोगलांनी केलेली आक्रमणे, मराठ्यांना काय भवितव्य आहे याचा महाराजांना चांगला अभ्यास होता. त्यांना व्यवस्थापनाचा अभ्यास नव्हता परंतु त्यांची व्यवस्थापनाची दृष्टि होती. दूरदृष्टिकोनाद्वारे महाराज योग्य वेळी योग्य निर्णय घेत. निर्णयक्षमतेमुळे त्यांनी बऱ्याच वेळी प्रसंगावधान राखल्याचे आपण इतिहासात अभ्यासले आहे. त्याचे नेतृत्व बहुआयामी किंवा सर्वगुणसंपन्न असे होते. सैनिक आणि रयतेला ते योग्य मार्गदर्शन करायचे ते चारित्र्यसंपन्न होते. त्यांना स्त्रियाविषयी फार आदर होता. ते आपल्या राज्यातील स्त्रीयांना सन्मानाने वागवायचे सैनिकांनी सुद्धा प्रामाणिकपणे वागावे अशी त्यांची त्यांना सक्त ताकद असे. व्यवस्थानामध्ये अशा प्रकारचे चौफेर ज्ञान असलेले नेतृत्व आवश्यक आहे.

७) स्वराज्याचे सुराज्य हेच ध्येय:

छ. शिवाजी महाराजांनी मावळे व इतर सैनिकांना एकत्र करून त्यांच्यासमोर स्वराज्याचे सुराज्य करण्याचे ध्येय बोलून दाखविले म्हणून सर्व जनतेने महाराजांना एकमुखी पांढिबा दिला. सर्व सैनिक स्वराज्य स्थापनेच्या ध्येयाने किंवा उद्दिष्टाने प्रेरित झाले. अशाप्रकारे कोणतेही मोठे किंवा अवघड काम पूर्ण करणे अशक्य नाही. व्यवस्थापनामध्ये संघटना ही अनेक लोकांची समान उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी एकत्र आलेला समूह असतो. स्वराज्याचे सुराज्य याप्रमाणे संघटनेचे उद्दिष्ट तिची स्थापना करताना निश्चित केलेले असते. त्याची पूर्तता करणे हे संघटनेतील प्रत्येक कर्मचार्याचे कर्तव्य असते. तरच संघटना यशस्वी होऊ शकते. उद्दिष्टांची पूर्तता म्हणजेच ध्येय साध्य करणे होय. वरील सर्व मुद्दे किंवा घटक छ. शिवाजी महाराज यांच्याकडे उपजत होते. ते त्यांनी विकसित केले. आपल्या दैनंदिन कामामध्ये त्याचा उपयोग करून घेतला म्हणून महाराज हे कर्तबगार राजे ठरले. अशा प्रकारे व्यवस्थापकांना उपजत घटक विकसित करून आपली संस्था उर्जितावस्थेकडे कशी वाटचाल करील याचा सातत्याने विचार करायचा आहे.

३.६ स्वाध्याय

- प्र.१ अर्थशास्त्रातील व्यवस्थापनाचे विविध सिद्धांत व पद्धती स्पष्ट करा.
- प्र.२ महात्मा गांधीजींनी राष्ट्राला उद्देशून जो संदेश किंवा हाक दिलेली आहे त्याचे व्यवस्थापनातील महत्त्व विशद करा.
- प्र.३ महात्मा गांधीजींनी विश्वस्त या संकल्पनेबाबत कोणती तत्त्वे सांगितली आहेत ?
- प्र.४ “छ. शिवाजी महाराज हे उपजत प्रेरणेचे स्रोत आहे.” स्पष्ट करा.
- प्र.५ टीपा लिहा.
 - अ) विशेषीकरण ब) श्रमविभागणी
 - क) महात्मा गांधीजींचा समाजिक दृष्टिकोन
 - ड) छत्रपती शिवाजी महाराज हे एक प्रेरणास्थान
 - ई) छत्रपती शिवाजी महाराज आणि गणिमि कावा.

प्रकरण ४
व्यवस्थापनाचा पर्यावरणांशी संबंध
(The Environmental Context of Management)

घटक रचना

- ४.० उद्दिष्टे
- ४.२ प्रास्ताविक
- ४.३ अर्थ आणि व्याख्या
- ४.४ व्यावसायिक पर्यावरणाची वैशिष्ट्ये
- ४.५ व्यावसायिक पर्यावरणाचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे
- ४.६ व्यावसायिक पर्यावरणाचे प्रकार
- ४.७ पर्यावरण परिस्थितीशी संबंध
- ४.८ स्वाध्याय

४.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) व्यावसायिक पर्यावरणाविषयी माहिती प्राप्त करणे.
- २) व्यावसायिक पर्यावरणाची वैशिष्ट्ये व महत्त्व अभ्यासणे.
- ३) व्यावसायिक पर्यावरणाच्या प्रकारांबाबतचे ज्ञान संपादन करणे.
- ४) पर्यावरण परिस्थितीची व्यावस्थापनाशी असणारा संबंध अभ्यासणे.

४.१ प्रास्ताविक (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण व्यावसायिक पर्यावरणाचा अभ्यास करणार आहोत. व्यवसाय अंतर्गत आणि बहिर्गत पर्यावरणाचा परिणाम होत असतो. जर व्यवसायाला पोषक पर्यावरण लाभले तर व्यवसायाचा विकास झपाट्याने होतो. याउलट पर्यावरण व्यवसायाला लाभले तर त्या व्यवसायाची प्रगती खुंटते. म्हणून व्यवसायासाठी चांगल्या पर्यावरणाची निर्मिती करण्यासाठी कोणते घटक आवश्यक

आहेत. त्यांची माहिती आपण अभ्यासणार आहोत. प्रत्येक देशातील व्यावसायिक पर्यावरण भिन्न असते. त्याचा आपण जागतिकीकरणाच्या संदर्भात व्यावसायिक पर्यावरणावर होणारा परिणाम या संदर्भात अभ्यास करणार आहोत. तसेच पर्यावरण परिस्थितीचीचा व्यवस्थापनाशी असलेला संबंध आपण अभ्यासणार आहोत.

४.३ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definitions)

१) व्हिलर

“व्यवसाय संघटनेच्या कामकाजावर परिणाम करणाऱ्या सर्व घटकांना व्यावसायिक पर्यावरण असे म्हणतात.”

२) डेव्हिस किथ

“व्यवसायावर परिणाम करणाऱ्या व प्रभाव पाडणाऱ्या व्यवसाय सभोवतालच्या सर्व घटना, परिस्थिती आणि घटक यांना एकत्रितरित्या व्यावसायिक पर्यावरण असे म्हणतात.”

३) विल्यम ग्लूक आणि लॉरेन्स जॉन्स

“व्यावसायिक पर्यावरणामध्ये व्यवसाय बाह्य घटकांचा समावेश होतो की, व्यवसायांना संधी प्राप्त करून देतात किंवा भीती दर्शवितात. जरी यामध्ये विविध घटकांचा समावेश होत असला तरी सामाजिक, आर्थिक, तंत्रज्ञान, स्पर्धक, आणि सरकार हे त्यातील महत्त्वाचे घटक आहेत.”

४.४ व्यावसायिक पर्यावरणाची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Business Environment)

१) व्यावसायिक पर्यावरणामध्ये सभोवतालच्या परिस्थितीचा समावेश होतो:

व्यावसायिक पर्यावरणामध्ये व्यवसायांतर्गत आणि बहिर्गत घटकांचा समावेश होतो. या सर्व घटकांवर व्यावसायिक पर्यावरण अवलंबून असते.

२) व्यावसायिक पर्यावरण हा व्यवसायाचा अविभाज्य भाग आहे:

व्यवसायाची स्थापना, विकास आणि स्थैर्य पर्यावरणावर अवलंबून असते. त्यामुळे व्यवसाय पर्यावरणापासून अलिप्त राहू शकत नाही.

३) पर्यावरणामध्ये क्लिष्टता किंवा गुंतागुंत असते:

बहिर्गत पर्यावरणामध्ये स्पर्धक, राजकीय घटक, शासकीय धोरणे इ. हस्तक्षेप होतो. व्यवसायाला शासकीय नियमांविरुद्ध कार्य करता येत नाही.

४) पर्यावरणातील घटकांमध्ये सतत बदल होतो:

पर्यावरणातील घटक गतिमान आहेत. उदा. राजकीय परिस्थिती, स्पर्धा, शासकीय नियम यामध्ये सातत्याने बदल होतो. तंत्रज्ञान, आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण या मध्ये झपाट्याने बदल होत आहे.

५) पर्यावरणामध्ये सूक्ष्मलक्षी आणि समग्रलक्षी घटकांचा समावेश आहे:

व्यावसायिकाला अंतर्गत पर्यावरणावर नियंत्रण ठेवता येते. परंतु बहिर्गत घटकांवर नियंत्रण ठेवता येत नाही. म्हणून पर्यावरणातील घटकांचा बारकाईने अभ्यास करावा लागतो.

६) पर्यावरण हे एक आव्हान आहे:

व्यावसायिक पर्यावरणामध्ये बदलणाऱ्या घटकांचा सतत विचार करावा लागतो जसे की आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे, जागतिकीकरण अवलंब करणे, स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्यासाठी डावपेच तयार करणे हे पर्यावरणातील घटक व्यवसायांच्या दृष्टिकोनातून एक आव्हान आहे.

७) पर्यावरण ही व्यापक व प्रभाव संकल्पना आहे:

व्यावसायिकांना पर्यावरणातील विविध घटकांचा विचार करून कार्य करावे लागते. समाजातील विविध घटकांचे सहकार्य घेतल्याशिवाय व्यावसायिक कार्य करू शकत नाहीत. व्यवसाय ही पर्यावरणापेक्षा मर्यादित संकल्पना आहे.

८) पर्यावरण हे अनिश्चित असते:

पर्यावरणाद्वारे व्यावसायिकांना संधी प्राप्त होतात. त्याप्रमाणे त्यांना तोट्यांना सामोरे जावे लागते. बाजारपेठेतील पूर्वानुमानाबाबत निश्चित खात्री देता येत नाही. मक्तेदारी नियंत्रण ठेवणे ही बाब कठिण झाली आहे. त्यामुळे भविष्यात लहान व्यवसायांचे अस्तित्त्व धोक्यात येण्याची शक्यता आहे.

९) पर्यावरणाचा नियोजनावर परिणाम होतो:

व्यावसायिक नियोजनाद्वारे नवीन संधी शोधण्याचा प्रयत्न करतात. परंतु त्यांना अनेक समस्यांना तोंड द्यावे लागते. पर्यावरणामुळे व्यवसायामध्ये सातत्याने चढउतार होतात.

१०) पर्यावरणाद्वारे व्यवसायाची रचना तयार होते:

पर्यावरणामुळे व्यावसायिकांना विशिष्ट पद्धतीने कार्य करण्याची सवय लागते. त्यामुळे कामामध्ये शिस्त लागते. व्यवसायाची कार्ये सुरळितपणे आणि सुलभतेने पार पाडली जातात.

४.५ व्यावसायिकांना पर्यावरणाचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे (Importance, Necessity and Advantages of Business Environment):

१) व्यावसायिकांना वर्तमान स्थितीचा अभ्यास करता येतो:

त्या आधारे भविष्यकालीन अंदाज घेणे सोईचे जाते.

२) बाजारपेठेतील नवीन संधीचा लाभ घेता येतो:

उदा. नवीन बाजारपेठ मिळविणे, विक्री वाढविणे, नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर इ.

३)सामाजिक जबाबदाऱ्यांची जाणीव होते:

नफ्याबरोबरच समाजसेवा, सामाजिक उपक्रमांमध्ये उपक्रमामध्ये सहभाग, याकडे व्यावसायिक लक्ष देतात.

४)अंतर्गत आणि बहिर्गत घटकांवर नियंत्रण ठेवता येते:

या घटकांचा सूक्ष्म अभ्यास करून त्यातील अडचणी समजावून घेऊन त्यावर नियंत्रण ठेवणे शक्य असते.

५)आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करता येतो:

अधिक लाभ मिळविण्यासाठी, उत्पादनाचा दर्जा सुधारण्यासाठी व उत्पादनामध्ये वाढ करण्यासाठी आधुनिक तंत्रज्ञान वापरता येते. उदा. स्वयचलीकरण.

६)व्यवसायामध्ये पोषक पर्यावरणाची निर्मिती करता येते:

कर्मचार्यामध्ये पर्यावरणाबाबत जाणीव निर्माण करून अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध प्रस्थापित करून व्यवसायामध्ये अनुकूल पर्यावरण तयार करणे शक्य होते.

७)व्यवसायाला स्थैर्य प्राप्त करता येते:

स्पर्धेमध्ये टिकून राहता येते, व्यवसायाचा विकास करता येतो. त्यामुळे व्यवसायाला कायम स्वरूपी अस्तित्त्व प्राप्त करता येते.

८)व्यावसायिकांच्या नावलौकिकामध्ये भर पडते:

व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते, नफा वाढतो त्यामुळे प्रतिमा चांगली तयार होतो.

९)प्रदूषणाबाबत जाणीव निर्माण होते:

प्रदूषणविरहित उत्पादन करण्याची प्रवृत्ती व्यावसायिकांची तयार होते.

१०)साधन सामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जातो:

साधन सामग्रीचा अपव्यय केला जात नाही. बचत प्रवृत्तीमुळे खर्चावर नियंत्रण व नफ्यामध्ये वाढ होते.

११)व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते:

पोषक पर्यावरणामुळे कर्मचारी व अधिकाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढल्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते.

१२)व्यवसायाचा विकास होतो:

आधुनिक तंत्रज्ञान, कामामध्ये सुधारणा, उत्पादन पद्धतीमध्ये बदल, नियमांचा अवलंब, नफ्याची पुनर्गुंतवणूक यामुळे व्यवसायाचा विकास होतो.

४.६ व्यावसायिक पर्यावरणाचे प्रकार (Types of Business Environment)

अ) अंतर्गत पर्यावरण-(Internal Environment):

व्यवसायातील परिस्थितीला अंतर्गत पर्यावरण असे म्हणतात. अंतर्गत पर्यावरणातील घटक व्यावसायिकांच्या नियंत्रणाखाली असतात. चांगल्या अंतर्गत पर्यावरणामुळे काम करण्यासाठी पोषक स्थिती निर्माण होते, अंतर्गत पर्यावरणातील घटक खालील प्रमाणे.

१) मूल्य पद्धत (Value System):

कर्मचाऱ्यांच्या मनामध्ये संघटनेविषयी जी भावना असते त्याला मूल्य पद्धती असे म्हणतात. कर्मचाऱ्यांचा संघटनेवरील विश्वास, निष्ठा कार्य संस्कृति, वेतन, मानवी संबंध इ. चांगले असल्यास कर्मचारी मनापासून काम करतात. जसे की, जपानमधील कर्मचारी देश भावनेने प्रेरित होऊन काम करतात.

२) संघटनेची प्रतिमा (Corporate Image):

संघटनेची ग्राहक, गुंतवणूकदार, पुरवठादार आणि समाज इ. मध्ये चांगली प्रतिमा असावी लागते. त्यावर व्यवसायाचे अस्तित्त्व अवलंबून असते. समाजामध्ये चांगली प्रतिमा असणाऱ्या व्यवसायातील कर्मचाऱ्यांना आपल्या संघटनेविषयी अभिमान वाटतो.

३) व्यवस्थापकांचा दृष्टिकोन (Management Approach):

व्यवस्थापकांचा व्यवसायाच्या विकासाबाबत दृष्टिकोन चांगला असल्यास ते इतर कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करतात व व्यवसाय विकासाच्या योजना राबवितात. पारंपारिक तंत्रज्ञानाऐवजी आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणारे व्यवस्थापक व्यवसायाला विकासाची दिशा दाखवितात.

४) संघटनेची उद्दिष्टे (Organisations' Objectives):

व्यवसायाची स्थापना करताना जी उद्दिष्टे निश्चित केलेली असतात त्यांचा पाठपुरावा केल्यास व्यवसायातील सर्व अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांचे त्यासाठी सहकार्य लाभते. व्यवसायांच्या हिताची उद्दिष्टे दीर्घकालीन स्वरूपाची असावी लागतात.

५) मानवी संबंध (Human Relationship):

संघटनेतील मालक, व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध असावे लागतात. तसेच व्यवस्थापनाच्या तिनही स्तरावर अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये सलोख्याचे संबंध असणे गरजेचे आहे. त्यामुळे संघटनेची कार्यक्षमता वाढीस लागते.

६) व्यवस्थापन रचना किंवा आराखडा (Management Structure):

उभ्या प्रकारच्या व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापन पातळ्या अधिक असतात. त्यामुळे अधिकार प्रदान करणे व त्यानुसार कामाची अंमलबजावणी करणे सोईचे जाते.

७) भौतिक सुविधा (Physical Facilities):

व्यवसायाला जमीन, इमारत, कच्चा माल, यंत्रसामग्री, फर्निचर, रस्ते, पाणी, वीज, इ. सुविधा वेळेवर आणि पुरेशा प्रमाणात उपलब्ध झाल्यास उत्पादनाचा दर्जा विकसित करणे, मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करणे व्यवसायाला शक्य होते.

८) मानवी संसाधन किंवा मनुष्यबळ (Human Resource):

व्यवसायाला कुशल, हुशार, अनुभवी अधिकारी व कर्मचारी वर्ग उपलब्ध होणे गरजेचे आहे. कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर व्यवसायाची कार्यक्षमता अवलंबून असते.

९) भांडवल पुरवठा (Finance):

संघटनेच्या स्थापनेपासून सातत्याने पुरेशा भांडवलाची आवश्यकता असते. व्यवसायाची वृद्धी करण्यासाठी भांडवलाची गरज असते. वेळेवर भांडवल उपलब्ध झाल्यास सर्व कार्ये व्यवस्थितपणे पार पाडणे शक्य होते.

१०) संशोधन आणि विकास (Research and Development):

संघटनेमध्ये संशोधन आणि विकास असा स्वतंत्र विभाग असल्यास नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब, उत्पादनासाठी नविन पद्धत यामुळे उत्पादनामध्ये विकसित बदल करता येतात. त्याचा व्यवसायाला लाभ घेता येतो.

११) व्यवसाय संघटना (Business Organisations):

व्यवसायामध्ये मालक, अधिकारी आणि कर्मचारी इ. च्या स्वतंत्र संघटना असतात. यामध्ये परस्पर सहकार्य आणि समजुतीची भावना असल्यास संघर्ष न होता एकमेकांना सहाय्य करण्याची भावना निर्माण होते. सांघिक भावनेतून व्यवसायाचा विकास होतो.

ब) बहिर्गत पर्यावरण (External Environment):

व्यवसायाच्या सभोवतालची परिस्थिती म्हणजे बहिर्गत पर्यावरण होय. की ज्यामुळे व्यवसायाचा संबंध बाह्य जगाशी येतो. बहिर्गत पर्यावरणातील घटक व्यवसायाला पोषक असल्यास व्यवसायाचा विकास होतो. अन्यथा विकासाला मर्यादा येतात. बहिर्गत पर्यावरणावर व्यावसायिकांना नियंत्रण ठेवणे ही बाब कठिण असते. त्यामुळे बऱ्याचदा व्यावसायिकांना बहिर्गत पर्यावरणातील घटकांशी समायोजन करावे लागते. बहिर्गत पर्यावरणातील घटकांशी समायोजन करावे लागते. बहिर्गत पर्यावरणातील घटक पुढील प्रमाणे.

१. सूक्ष्म पर्यावरण (Micro Environment):

१) पुरवठादार (Suppliers):

व्यवसायाला लागणारी सामग्री उदा. कच्चा माल, सुटे भाग, यंत्रसामग्री इ. पुरवठादारांकडून उपलब्ध होत असते. उत्पादन व्यवस्था, वस्तुचा दर्जा, सातत्य, वेळेवर पुरवठा, पुरेशा प्रमाणात सामग्रीची उपलब्धता इ, बाबी पुरवठादारावर अवलंबून असतात. म्हणून सामग्री पुरवठादारांशी व्यावसायिकांना चांगले संबंध निर्माण करावे लागतात.

२) ग्राहक (Customers):

व्यवसायाचे अस्तित्त्व, उत्पादनाला मागणी, प्रतिसाद, विक्री, उलाढाल, नफा इ. घटक ग्राहकांवर अवलंबून असतात. व्यावसायिकांनी ग्राहकांशी चांगले संबंध ठेवल्यास ग्राहक वृद्धी, ग्राहक संवर्धन होते. वाढत्या स्पर्धेमध्ये ग्राहक मिळविणे हे महत्त्वाचे असते.

३) स्पर्धक (Competitors):

वस्तू आणि सेवांचे वितरण करण्यासाठी आवश्यक मध्यस्थ वर्गाची गरज भासते. कार्यक्षम मध्यस्थांची निवड केल्यास वितरणाचे काम सुलभ होते. उदा. स्पर्धेचे वातावरण पोषक असल्यास स्पर्धकांना स्पर्धेत टिकून राहणे सोईचे जाते.

४) मध्यस्थ (Intermediaries):

वस्तू आणि सेवांचे वितरण करण्यासाठी आवश्यक मध्यस्थ वर्गाची गरज भासते. कार्यक्षम मध्यस्थांची निवड केल्यास वितरणाचे काम सुलभ होते. उदा. अभिकर्ते, दलाल, कमिशन एजंट्स, घाऊक व्यापारी, किरकोळ व्यापारी इ.

२. स्थूल पर्यावरण (Macro Environment):

१) आर्थिक पर्यावरण (Economic Environment):

आर्थिक पर्यावरणामध्ये देशाची अर्थव्यवस्था, शासनाचे धोरण, औद्योगिक धोरण, करपद्धती, दरडोई उत्पन्न, राष्ट्रीय उत्पन्न, भांडवलाची उपलब्धता, व्याजाचे दर, नाणे बाजार, भांडवल बाजार इ. घटकांचा समावेश होतो. देशातील आर्थिक पर्यावरण चांगले असल्यास व्यवसायांना मुबलक प्रमाणात वाजवी दराने भांडवल उपलब्ध होते. व्यवसायाचा विकास होतो. आपली लोकशाही स्वरूपाची अर्थव्यवस्था मिश्र अर्थव्यवस्था म्हणून ओळखली जात असली तरी प्रत्यक्षात भांडवलदाराचे वर्चस्व आढळून येते. त्यामुळे लहान व्यवसायांना मक्तेदारीला सामोरे जावे लागते. शासकीय उत्पन्नामध्ये वाढ व्हावी म्हणून व्यावसायिकांकडून अधिक दराने कर आकारणी केली जाते. देशातील बचतीचे प्रमाण वाढल्यास व्यवसायांसाठी रक्कम उपलब्ध होते. स्वातंत्र्य प्राप्तीनंतर औद्योगिक विकासासाठी शासनाने औद्योगिक वित्तपुरवठा महामंडळ (ICICI) राज्य वित्त महामंडळे (SFC's), भारतीय औद्योगिक विकास बँक (IDBI), भारतीय जीवन विमा महामंडळ (LIC), युनिट ट्रस्ट ऑफ इंडिया (UTI), नाने बाजार, भांडवल बाजार इ.ची स्थापना केली. तसेच १४ बँकांचे राष्ट्रीयकरण केले. बँकांच्या व्यवहारावर रिझर्व्ह बँकेमार्फत नियंत्रण ठेवले जाते. आंतरराष्ट्रीय पातळीवर उद्योजकांना जागतिक बँक (World Bank) व आंतरराष्ट्रीय नाणेनिधी इ. कडून अर्थसहाय्य केले जाते. पायाभूत उद्योग, जीवनावश्यक वस्तू उत्पादन, ग्रामीण व मागासलेल्या भागामध्ये व्यवसाय सुरू करणाऱ्या व्यावसायिकांना कमी व्याजदराने भांडवल पुरवठा केला जातो.

१९९१ पासून भारत शासनाने खुल्या अर्थव्यवस्थेचा अवलंब केला आहे. जागतिक पातळीवर व्यापार करणे, त्यावर आधारित वस्तू उत्पादन करणे इ. साठी भांडवल उपलब्ध झाले आहे. शासनाने सार्वजनिक क्षेत्रासाठी निर्गुतवणुकीचे धोरण स्वीकारले आहे. त्यामुळे खाजगीकरणाला प्रोत्साहन दिले जात आहे. विविध उद्योगांना परवाने दिले जात आहेत. विदेशी गुंतवणूकीला प्रोत्साहन दिले जात आहे. मोठ्या कंपन्यांनी संयुक्त उपक्रमांसाठी एकत्र येऊन मोठ्या भांडवलाद्वारे उद्योग सुरू केले आहे. देशामध्ये ८ टक्के आर्थिक विकासासाठी अर्थसहाय्य खुले केले आहे. तंत्रज्ञान विक्रीसाठी

अमेरिकेतील मोठ्या कंपन्या आपल्या देशात येत आहेत, त्यामुळे सुद्धा अर्थव्यवस्थेचा लाभ विकसित देशांनी अधिक प्रमाणात घेतला आहे. देशाच्या कर्जाचा बोजा वाढत आहे. काळा पैसा, मंदी, साठेबाजी इ. मुळे उपलब्ध पैशाचे वास्तव्य उपयोगाचे ठरत नाही. म्हणूनच कार्यक्षम अर्थव्यवस्था निर्माण करणे ही खरी शासनाची जबाबदारी समजली जाते.

२) सामाजिक आणि सांस्कृतिक पर्यावरण (Social & Cultural Environment):

समाजाची विभागणी धर्म, जात, वंश, भाषा, प्रांत इ. नुसार केली जाते. समाजातील रूढी पंरपरा चालिरिती यानुसार विविध सण, उत्सव आणि कार्यक्रमाचे आयोजन केले जाते. त्यानुसार वस्तु व सेवांची खरेदी केली जाते. ग्रामीण व मागासलेल्या भागात अंधश्रद्धा बाळगल्या जातात. तर शहरामध्ये वैज्ञानिक दृष्टिकोन बाळगला जातो. त्यानुसार विशिष्ट व्यवसायांच्या वस्तुंना मागणी येते. प्रत्येक भागामध्ये तेथील परिस्थितीनुसार आहार, पोशाख, सवयी, आवडीनिवडी आढळून येतात. अनुकरण, फॅशन, शिक्षण जाहिरात, इ. मुळे आवडीनिवडीमध्ये बदल होतो. नवीन वस्तुंची खरेदी, उपभोग यामुळे राहणीमानात सुधारणा होते. दहशत, बॉम्बस्फोट, स्वाईन फ्लू या रोगाची माहिती मिळाल्यावर लोकांनी ६ महिने कोबंडीचे मटन वर्ज केले होते. सांस्कृतिक पर्यावरणामध्ये सण, उत्सव, समारंभ, लग्न, मुंज, वाढदिवस, पूजा, होम हवन, खेळ क्रीडा इ. निमित्ताने अनेक लोक एकत्र येतात. त्यानिमित्ताने विविध वस्तुंची खरेदी केली जाते. गणेशोत्सव, नवरात्र, होळी, दिवाळी, रक्षाबंधन, मकरसंक्रांत, मोहरम, नाताळ इ. सण सर्व धर्मिय लोक एकत्र येऊन साजरे करू लागले आहेत. राष्ट्रीय, आंतरराष्ट्रीय पातळीवर आयोजित केल्या जाणाऱ्या खेळांच्या स्पर्धा, आशियाई विश्वचषक, विश्वसुंदरी इ. स्पर्धामुळे प्रवास, पर्यटन, हॉटेल इ. व्यवसायांना चालना मिळते. आपल्या देशामध्ये सण, उत्सवाला महत्त्व आहे. त्यावर आधारित अनेक व्यवसाय सुरू झाले आहेत.

३) लोकसंख्याविषयक पर्यावरण (Demographic Environment):

लोकसंख्येची रचना वय, उत्पन्न, लिंग, व्यवसाय, घनता, साक्षरता इ. घटकांवर अवलंबून असते. उदा. वयानुसार गरजा बदलतात. अधिक उत्पन्न असणारे ग्राहक दर्जेदार वस्तू आणि सेवांना मागणी करतात. या घटकांचा विचार करून उत्पादक वस्तुंची किंमत निश्चित करताना आरोग्य विषयक तपासणी व मार्गदर्शनाचा कॅम्प आयोजित करणे, साक्षरता, अभियान योजनेअंतर्गत साक्षरता वर्ग सुरू करणे, ग्राहक मार्गदर्शन सुरू करणे इ. घटक खरेदीच्या प्रेरणा देणारे ठरतात. ग्राहकांचे वास्तव्य हे ग्राहकांच्या खरेदीवर परिणाम करणारे ठरतात. देशातील ७० टक्के लोक ग्रामीण भागात तर ३० टक्के लोक शहरी भागात राहतात. या दोन ठिकाणच्या परिस्थितीमध्ये भिन्नता असल्यामुळे त्याचा खरेदी परिणाम झालेला आढळून येतो. ग्रामीण भागामध्ये वस्तू व सेवांची विक्री करण्यास भरपूर वाव आहे. परंतु ग्रामीण भागातील ग्राहकांच्या आवडीनिवडीचा विचार करणे गरजेचे आहे. उदा. फिलीप्स व्हिडिओकॉन, कोलगेट, थम्सअप, पारले, ब्रिटानिया, राष्ट्रीय केमिकल्स अॅन्ड फर्टिलायझर्स इ. कंपन्यांनी ग्रामीण बाजारपेठा मिळविल्या आहेत. विदेशी कंपन्या (बहुराष्ट्रीय) भारत आणि चिन या दोन देशांची बाजारपेठा मिळविण्यासाठी प्रयत्न करीत आहेत. आपल्या देशाची लोकसंख्या अधिक असल्यामुळे विविध वस्तू सेवांची प्रचंड प्रमाण विक्री करण्यास वाव आहे.

४) राजकीय पर्यावरण (Political Environment):

शासकीय धोरणे ही राजकीय पक्ष ठरवितात. त्याचे अधिकार सत्ताधारी पक्षाला दिले जातात. सत्ताधारी पक्ष आपल्या मर्जीतील व्यवसायांच्या हितास पूरक ठरतील अशी लवचिक धोरणे ठरवितात. त्यामुळे काही व्यवसायावर अन्याय होतो. आपल्या देशात अनेक पक्ष असल्यामुळे

राजकारणामध्ये गोंधळ निर्माण झाला आहे. सत्ता बदलल्यास धोरणामध्ये बदल होतो. पूरक धोरणामुळे व्यवसायांना नवीन परवाने देणे, सवलती जाहिर करणे, करांचे दर कमी करणे, सामग्रीचा पुरवठा, माल विक्रीची हमी, आयात-निर्यात परवाने इ. सवलती दिल्या जातात. अशा सवलतींच्या गैरफायदा घेतल्यामुळे भांडवलदार उद्योजकांनी आपल्या देशात मक्तेदारी निर्माण केली आहे. त्यासाठी शासनाने मक्तेदारी प्रतिबंधक व्यापार पद्धती कायदा लागू केला आहे. (MRTP Act १९६९) परंतु या उद्योगांना राजकीय आश्रय असल्यामुळे देशात मक्तेदारीला प्रतिबंध करणे शासनाला शक्य झाले नाही.

१९९१ पासून देशातील व्यवसायांवर आंतरराष्ट्रीय राजकीय पर्यावरणाचा परिणाम झालेला आहे. उदा. जागतिकीकरण, बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे आगमन, खाजगीकरण, उदारीकरण, विशिष्ट क्षेत्रामध्ये गुंतवणूक तर विशिष्ट उद्योगामध्ये निर्गुंतवणूक इ. बदल वेगाने होत आहेत. उदा. अमेरिका, रशिया, जपान, इंग्लंड, फ्रान्स इ. विकसित देशांचे अविकसित आणि विकसनशील देशांवर वर्चस्व असल्याचे आढळून येते. इराण, इराक या राष्ट्रांनी इंधन तेलाच्या किंमतीमध्ये भरमसाठ वाढ केली. इंधन तेल क्षेत्राची मालकी मिळविण्यासाठी अमेरिकेने या देशांबरोबर युद्ध केले. देशातील राजकीय पर्यावरण अनुकूल असल्यास व्यावसायिक पर्यावरण सुधारते.

५) तांत्रिक पर्यावरण (Technical Environment):

व्यवसायांना आवश्यक तंत्रज्ञान उपलब्ध झाल्यास त्यांचा विकास होतो. त्यांच्या उत्पादनाच्या दर्जामध्ये सुधारणा होते. तसेच मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करता येते. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब, उत्पादनाची नवीन पद्धत शोधणे, कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे, संशोधन व विकास इ. कडे आधुनिक व्यावसायिक लक्ष पुरवितात. परंतु पारंपारिक पद्धतीन उत्पादन करणाऱ्या व्यावसायिकांचा विकास झाल्याचे एकीवात नाही. शेती क्षेत्रासाठी संकरित बी-बियाणे, खते, जंतुनाशके आणि अवजारे इ. चा अवलंब केला जातो. वाहतूक दळणवळण इ. मध्ये क्रांती झाली आहे. जलद गतीने धावणारी वाहणे, अवजड वस्तुची वाहतूक करणारी वाहने उपलब्ध झाल्यामुळे व्यवसायांचा कच्चा माल व वाहतूक करणे सोईचे झाले आहे. दूरच्या अंतरावरील व्यावसायिकांशी संपर्क साधणे शक्य झाले आहे. संगणकाचा विविध क्षेत्रातील व्यवसायांना लाभ झाला आहे. त्यामुळे ई कॉमर्सद्वारे व्यापारामध्ये वाढ होत आहे.

१९९१ पासून जागतिक पातळीवरील तांत्रिक पर्यावरणामध्ये विकसित बदल झाला आहे. विकसित देशांनी औद्योगिक क्षेत्रात संशोधन करून नवीन उत्पादने बाजारात आणली आहेत. या देशांनी हे तंत्रज्ञान अविकसित आणि विकसनशील देशांना विक्री करून प्रचंड फायदा मिळविला आहे. पेटंट कायदा केल्यामुळे आधुनिक तंत्रज्ञानाला जगातून मागणी आली आहे. परंतु ज्या व्यवसायांना तंत्रज्ञानाचा लाभ घेता येत नाही. असे व्यवसाय स्पर्धेमध्ये टिकून राहू शकणार नाहीत. तंत्रज्ञान हे दुधारी शस्त्र आहे. ते मानवाच्या फायद्याचे आहे. तसेच ते तोट्याचेही आहे. उदा. अणुबॉम्बचा वापर शांततेसाठी करायचा की युद्धासाठी ? हे मानवाने विचाराने ठरविण्याची वेळ आली आहे. आंतरराष्ट्रीय पातळीवर तंत्रज्ञानाचा कसा वापर करायचा हे व्यवसायांवर अवलंबून आहे.

६) कायदेविषयक/नियमन विषयक पर्यावरण (Legal / Regulatory Environment):

व्यवसायाची स्थापना, वृद्धी आणि विसर्जन नियमानुसार होणे गरजेचे आहे. त्यामुळे व्यवसायातील सर्व कामकाज सुरळितपणे पार पडण्यास मदत होते. तसेच शासनामार्फत व्यवसायांवर

नियंत्रण ठेवले जाते. व्यावसायिकांना स्वतंत्रपणे आचारसंहिता किंवा नियमावली तयार करावी लागते.त्यानुसार व्यवहार केल्या व्यवहारांमध्ये समानता येते. उदा. भागीदारी व्यवसाय-भागीदारी कायदा १९३२, कंपनीकायदा १९६५ तर महामंडळांसाठी महामंडळ कायद्याचा अवलंब करावा लागतो. औद्योगिक परवाना कायदा १९५६, आयात निर्यात कायदा १९४७, सहकारी संस्था अधिनियम १९६१, उत्पन्न कर कायदा १९६१, मक्तेदारी व्यापार पद्धती प्रतिबंधक कायदा १९६९, विदेशी विनीमय व्यवस्थापन कायदा २०००, पर्यावरण संरक्षण कायदा १९८६, जीवनावश्यक वस्तू कायदा, ग्राहक संरक्षण नियंत्रण कायदा १९४७, सामाजिक सुरक्षितता कायदा इ. कायदे करण्यात आले आहेत. त्यामुळे व्यावसायिक नितीमत्तेचा अवलंब केला आहे. व्यावसायिकांमार्फत सामाजिक जबाबदाऱ्याचे पालन केले जाते.

१९९१ नंतर जागतिकीकरणाच्या संदर्भात आयात निर्यात व्यापाराबाबतचे नियम गॅट करारामध्ये ठरविण्यात आले. त्यानुसार विकसित देशांकडून अविकसित आणि विकसनशील देशांना देण्यात येणाऱ्या सवलती, बहुराष्ट्रीय कंपन्यांची स्थापना, आंतरराष्ट्रीय कंपन्या, विदेशी सहकार्य संयुक्त उपक्रम इ. बाबत निर्णय घेण्यात आलेले आहेत. जागतिकीकरणाच्या प्रवाहामध्ये एकूण १४७ देशांना सामावून घेण्यात आले आहे. त्यामुळे जागतिक पातळीवर स्पर्धा ही विविध देशांमध्ये होणार आहे. त्यामुळे देशातील व्यावसायिकांना आयात निर्यात संधी लाभली आहे.

७) आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण (International Environment):

जगातील प्रत्येक देश एकमेकांवर अवलंबून आहे. आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील व्यापार, उद्योग आणि व्यवसायामध्ये सहभागी होण्यासाठी हे देश प्रयत्न करीत आहेत. जागतिक पातळीवर व्यापार व्यवहारांमध्ये समानता प्रस्थापित व्हावी या उद्देशाने गॅट कार्य करत आहे. जागतिक व्यापार संघटना(WTO), युरोपियन संघ (European Union), नाफ्टा (NAFTA), आशियान (ASEAN), सार्क (SAARC), ओपेक (OPEC), इफ्टा (EFTA) इ. संघटना प्रादेशिक व जागतिक पातळीवर स्थापन झालेल्या आहेत. या सर्व संघटनांचा उद्देश म्हणजे प्रादेशिक व जागतिक पातळीवर व्यापारामध्ये समतोल प्रस्थापित करणे, व्यापार वृद्धी करणे हा आहे. त्यामुळे त्या ठिकाणच्या व्यवसायांना त्या संघटनेद्वारे मदत केली जाते. आंतरराष्ट्रीय व्यापारामध्ये मोठ्या प्रमाणात व्यावसायिकांना संधी असली तरी ते एक प्रकारचे आव्हान आहे. कारण या स्पर्धेमध्ये प्रवेश करणे आणि टिकून राहणे ही बाब त्यांच्या दृष्टिने अत्यंत महत्त्वाची आहे. जागतिक पातळीवर व्यवसायांकडून प्रदूषण होणार नाही. याची सुद्धा जबाबदारी या संघटनांनी घेण्याचे ठरविले.

४.७ पर्यावरण परिस्थितीशी संबंध (Environmental Relationship)

प्रत्येक व्यवसायाचा सभोवतालच्या पर्यावरणाशी सतत संबंध येत असतो. जर त्या व्यवसायाला सभोवतालची परिस्थिती चांगली लाभली असेल तर त्या व्यवसायाचा चांगला विकास होतो. याउलट जर त्या व्यवसायाला अयोग्य परिस्थितीत व्यवसाय करावा लागत असेल तर त्या व्यवसायाला अपेक्षित विकास करता येत नाही. म्हणून व्यवसायाला सभोवतालच्या परिस्थितीशी जुळवून घेऊन व्यवसाय करावा लागतो. जे व्यावसायिक अशा प्रकारे परिस्थितीशी चटकन समायोजन करतात अशा व्यवसायांना विरोधी पर्यावरणाच्या परिणामांना सामोरे जावे लागत नाही. शासनाने सवलती दिलेले व संरक्षण दिलेल्या व्यवसायांवर इतर घटकांचा फारसा परिणाम होत नाही. उदा. शासनाने परवाने दिलेले मद्याचे कारखाने, दुकाने इ. परंतु विनापरवानाधारकांना सतत दबावाखाली वावरावे लागते. पोलिस किंवा राजकीय पक्षातील लोकांना नाहक हप्ते द्यावे लागतात. असे असून व्यवसाय

केव्हा उद्धस्त होईल हे सांगता येत नाही. एखादा धूर निर्माण करणारा कारखाना शासनाच्या परवानगीने सुरु झालेला असल्यास समाजाकडून त्याला विरोध केला जात नाही. उदा. भोपाळमधील युनियन कार्बाईड हा वायूगळतीचा कारखाना प्रचंड स्फोटानंतर अद्याप सुरु आहे.

परिस्थितीमध्ये बदल झाल्यास व्यावसायिकाला आपल्या एकूण कामकाजाच्या पद्धतीमध्ये बदल स्विकारावा लागतो. उदा. 'विजेच्या भारनियमातील बदल, शासकीय सवलती ठराविक कालावधीनंतर रद्द करणे, करांच्या दरात वाढ करणे, नवीन उद्योग ग्रामीण व मागासलेल्या भागात सुरु करणे, आयात-निर्यात धोरणानुसार काही वस्तुंवर बंदी घातली जाते. व्याजाच्या दरामध्ये रिझर्व्ह बँकेच्या नियमानुसार बदल केले जातात. "नियंत्रित वस्तुच्या किंमतीमध्ये शासनाच्या नियमानुसार बदल केला जातो. अशावेळी व्यावसायिकांना परिस्थितीकीबरोबर समायोजन करण्याशिवाय पर्याय नसतो म्हणून व्यावसायिकांना पर्यावरणाशी चांगले संबंध ठेऊन दैनंदिन कामकाज करावे लागते. त्यासाठी त्यांना बदलत्या पर्यावरणाचा सातत्याने विचार करावा लागतो. संवेदनशील घटकांमध्ये हा बदल अचानकपणे होत असतो. उदा. राजकीय पर्यावरण, आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण, आर्थिक पर्यावरण इ."

४.८ स्वाध्याय

१. खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
 - अ) व्यावसायिक पर्यावरण
 - ब) अंतर्गत पर्यावरण
 - क) बहिर्गत पर्यावरण
 - ड) सूक्ष्म पर्यावरण
 - इ) स्थूल पर्यावरण
 - फ) आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण
२. व्यावसायिक पर्यावरण म्हणजे काय ? व्यावसायिक पर्यावरणाची वैशिष्टे सांगा.
३. अंतर्गत पर्यावरण म्हणजे काय ? कोणत्या अंतर्गत पर्यावरणातील घटकांचा व्यवसायावर परिणाम होतो ? कसा ते स्पष्ट करा.
४. बहिर्गत पर्यावरण म्हणजे काय ? बहिर्गत पर्यावरणातील घटकांचा व्यवसायावर कसा परिणाम होतो ते सांगा.
५. "व्यावसायिक पर्यावरणातील घटकांचा व्यवसायावर दुहेरी परिणाम होतो." विशद करा.
६. १९९१ नंतर भारतीय व्यावसायिक पर्यावरणातील घटकांमध्ये कसे बदल झाले त्याचा थोडक्यात आढावा घ्या.

७. “आंतरराष्ट्रीय पर्यावरणामुळे व्यावसायिकांना संधी उपलब्ध झाली आहे. त्याचप्रमाणे स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्याचे आव्हान स्वीकारावे लागणार आहे.” स्पष्ट करा.
८. टीपा लिहा
- अ)आर्थिक पर्यावरण
- ब)सामाजिक आणि सांस्कृतिक पर्यावरण
- क)राजकीय पर्यावरण
- ड)तांत्रिक पर्यावरण
- ई)नियमन करणारे पर्यावरण
- फ)लोकसंख्या अभ्यासविषयक पर्यावरण
- ग)पर्यावरण परिस्थितीकी.



प्रकरण ५
सामाजिक जबाबदारी आणि व्यावसायिक नीतीमत्ता
(Social Responsibility & Business Ethics)

घटक रचना

- ५.० उद्दिष्टे
- ५.१ प्रास्ताविक
- ५.२ शासन आणि सामाजिक जबाबदारी
- ५.३ सामाजिक जबाबदारी आणि संघटना
- ५.४ सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे वर्गीकरण
- ५.५ सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे समर्थन करणारे व प्रतिकूल युक्तिवाद
- ५.६ व्यावसायिक नीतीमत्ता
- ५.७ स्वाध्याय

५.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) शासनाची सामाजिक जबाबदारी काय आहे याबाबत विद्यार्थ्यांच्या मनात जाणिव निर्माण करणे.
- २) संघटनांची सामाजिक जबाबदारी काय असावी याबाबत विद्यार्थ्यांना मार्गदर्शन करणे.
- ३) विविध सामाजिक जबाबदाऱ्यांची विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.
- ४) सामाजिक जबाबदाऱ्यांबाबत अनुकूल आणि प्रतिकूल मुद्दे अभ्यासणे.

५.१ प्रास्ताविक (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण सामाजिक जबाबदाऱ्यांबाबत अभ्यास करणार आहोत. दिवसेंदिवस व्यवसायांच्या जबाबदाऱ्यांमध्ये वाढ होत आहे. शासनाल सुद्धा याबाबत लक्ष पुरविण्याची आवश्यकता आहे. व्यवसायिक संघटनांना विविध प्रकारच्या सामाजिक जबाबदाऱ्यांची पूर्तता करावी लागते. आज सामाजिक जबाबदाऱ्या हा वादाचा मुद्दा ठरू पाहत आहे त्यामुळे त्यांच्याबाबत अनुकूल आणि प्रतिकूल मतप्रवाह व्यक्त केले जात आहेत. असे असताना व्यावसायिकांना व्यवसायिक नीतीमत्ता किंवा आचारसंहितेचा विसर पडता कामा नये. याचाही आपण या प्रकरणामध्ये विचार करणार आहोत.

५.२ शासन आणि सामाजिक जबाबदारी (Government and Social Responsibility)

सामाजिक जबाबदारी ही ऐच्छिक बाब असल्यामुळे व्यावसायिकांचा त्याकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन बेजबाबदारपणाचा असलेला आढळून येतो. त्यामुळे पर्यावरणाचा समतोल राखणे कठिण झाले आहे. व्यवसायाची स्थापना करताना वायु, ध्वनि, पाणी इ. प्रदुषण करणार नाही अशी हमी लिहून देतात व व्यवसायाची स्थापना करतात परंतु प्रत्यक्षात त्याकडे दुर्लक्ष करतात. असे अनेक व्यवसायांच्या बाबतीत आढळून येते. प्लॅस्टिक वापरावर बंदी असूनही व्यापारी ग्राहक परस्पर संबंधाद्वारे प्लॅस्टिकचा वापर करतात. सामाजिक जबाबदाऱ्यांबाबत आपल्या देशात शासनाने विविध कायदे केले आहेत. परंतु कायदयाला पळवाटा असल्यामुळे अयोग्य वर्तन करणाऱ्या व्यवसायिकांवर कायदेशीर कारवाई केली जात नाही. उदा. भोपाळ येथील युनिअन कार्बाईड या कंपनीची वायूगळती अद्याप थांबलेली नाही त्यामुळे अनेकांना प्राण गमवावे लागले तर अनेक लोक जखमी अवस्थेत जीवन जगत आहेत तरीही कायदयाने ही कंपनी बंद करावी अशी ठाम भूमिका घेतली नाही. याचा अर्थ असे काही व्यवसायिक शासन व कायदयापेक्षा आपल्याला मोठे समजत आहेत.

अशा उदाहरणामुळे इतर उद्योजक सुद्धा जबाबदारीचे पालन करण्याऐवजी जबाबदारी टाळण्याचे प्रयत्न करतात. त्यामुळे कारखान्यातील सांडपाणी, आवाज, विषारी वायू व धूर या समस्येमुळे औद्योगिक परिसरामध्ये प्रदुषणाचे प्रमाण वाढत आहे. ही बाब चिंताजनक आहे. याकडे शासनाने गंभीरपणे लक्ष देण्याची गरज असूनही शासन त्याकडे कानाडोळा करत आहे ही खरी गंभीर व चिंतनाची बाब आहे. याकडे व्यावसायिकांचे लक्ष वेधले पाहिजे. व शासनाने आपली जबाबदारी नीट पार पडली पाहिजे. त्यासाठी शासनाला पुढीलप्रमाणे सूचना करता येतील की, ज्यामुळे व्यावसायिक आपली जबाबदारी नीट पार पाडू शकतील.

५.३ सामाजिक जबाबदारी आणि संघटन (Social Responsibility and Organisation)

व्यवसाय संघटना आणि समाज यांचे अतूट नाते आहे. व्यवसायाची स्थापना व विकास समाजाद्वारे होत असतो. ग्राहक वस्तू व सेवा खरेदी करून व्यावसायीकाला उत्पादनाची प्रेरणा देतात. त्यामुळे त्यांना नफा मिळतो. म्हणूनच ते आपल्या व्यवसायाची प्रगती करू शकतात व्यावसायिकांनी केवळ स्वार्थी हेतू न बाळगता समाजातील विविध घटकांच्या कल्याणासाठी प्रयत्नशील असावे लागते. त्यामुळे त्या घटकांचा व्यवसायाला अधिक चांगला प्रतिसाद लाभतो. व्यवसायाच्या विकासाला आणखी चांगला वाव मिळतो. म्हणून व्यावसायिकांनी सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे सतत भान ठेवले पाहिजे. आपल्याला होणाऱ्या नफ्यातील काही हिस्सा समाजातील विविध घटकांच्या कल्याणासाठी वापरला पाहिजे.

उदा. राष्ट्रीय केमिकल्स अँड फर्टिलायझर्स या कंपनीमार्फत शेतकऱ्यांसाठी प्रात्याक्षिके व प्रशिक्षणाचे आयोजन केले जाते. टाटा उद्योग समूहामार्फत खेळ, क्रीडा, सांस्कृतिक, शैक्षणिक उपक्रम राबविले जातात. टाटा हॉस्पिटल, टाटा अँड फंडामेंटल इन्स्टिट्यूट, जमनालाल बजाज मॅनेजमेंट इन्स्टिट्यूट, बिरला या उद्योजकांचे कॉलेज, पाणपोई, सार्वजनिक उपक्रमांमध्ये सहभाग आढळून येतो. आरोग्यविषयक कॅम्पचे आयोजन केले जाते. उदा. ग्लॅक्सो या कंपनीमार्फत असे कॅम्प राबविले जातात. परंतु फारच थोड्या व्यावसायिक संघटना सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे पालन

करतात. त्यामध्ये वाढ होणे गरजेचे आहे. कारण प्रदूषणासारखी समस्या दिवसेंदिवस गंभीर आहे कारण प्रदूषणासारखी समस्या दिवसेंदिवस गंभीर बनत चालली आहे त्यासाठी अधिकाधिक व्यावसायिकांचे सहकार्य असल्याशिवाय अशी समस्या कमी करणे शक्य नाही.

५.३.१ अर्थ व व्याख्या (Meaning & Definitions):

१)“समाजातील विविध घटकांबाबत असणारे उत्तरदायित्व म्हणजे सामाजिक जबाबदारी होय”उदा. पाठीराखे, कामगार, ग्राहक, गुंतवणूकदार, समाज आणि सरकार इ.

२)“समाजातील विविध समस्यांबाबत व्यावसायिकांमध्ये असावे. लागणारे उत्तरदायित्व म्हणजे सामाजिक जबाबदारी होय”उदा. प्रदूषण, दारिद्र्य, बेकारी, विषमता, निरक्षरता, अंधश्रद्धा इ.

५.४ सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे वर्गीकरण (Classification of Social Responsibility)

अ)मालक किंवा सभासदांबाबतची जबाबदारी (Responsibility Towards the Owner or Members):

- १.सभासदांच्या पैशाची गुंतवणूक योग्य प्रकल्पामध्ये करणे.
- २.सभासदांनार अधिकतम दराने लाभांश देणे.
- ३.सभासदांना आवश्यक ती माहिती व कागदपत्रे पुरविणे
- ४.सभासदांना वार्षिक सभेची सूचना वेळेवर देणे.
- ५.सभासदांनी घेतलेल्या निर्णयांची अंमलबजावणी करणे.
- ६.सभासदांनी सांगितलेली कार्ये करणे.
- ७)सभासदांचा मालक या नात्याने आदर व सन्मान करणे.

ब)गुंतवणूकदार किंवा सावकारांबाबतची जबाबदारी (Responsibility Towards the Investors/Money Lenders):

- १.गुंतवणूकदारांच्या पैशाचा योग्य वापर करणे.
- २.गुंतवणूकदारांना योग्य दराने व वेळेवर व्याजाची रक्कम देणे.
- ३.गुंतवणूकदारांना माहिती देणे.
- ४.गुंतवणूकदारांची मुद्दल रक्कम वेळेवर परत करणे.
- ५.गुंतवणूकदारांना सभेला नियंत्रित करणे.

क)कर्मचाऱ्यांबाबतची जबाबदारी (Responsibility Towards):

- १.कर्मचाऱ्यांची योग्य पात्रता व पद पाहून नेमणूक करणे.
- २.कर्मचाऱ्यांना वाजवी वेतन देणे.
- ३.कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे.

- ४.कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकोत्तर सुविधांचा लाभ देणे.
- ५.कर्मचाऱ्यांना कामाच्या ठिकाणी चांगले वातावरण उपलब्ध करून देणे.
- ६.कर्मचाऱ्यांना कामाच्या ठिकाणी विश्रांती, उपहारगृह, स्वच्छता, करमणूक, आरोग्य इ. सुविधा उपलब्ध करून देणे.
- ७.कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक देणे.
- ८.कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनामध्ये सामावून घेणे.
- ९.कर्मचारी विकास व कल्याणाच्या योजना राबविणे.

ड)ग्राहकांबाबतची जबाबदारी (Responsibility Towards the Customers):

- १.ग्राहकांना दर्जेदार वस्तू वाजवी किंमतीला उपलब्ध करून देणे.
- २.ग्राहकांना वस्तू व सेवांचा पुरवठा वाजवी किंमतीला करणे.
- ३.ग्राहकांना निर्भळ वस्तूंचा पुरवठा करणे.
- ४.ग्राहकांना विक्रयोत्तर सेवांचा लाभ देणे.
- ५.ग्राहकांना हक्काची जाणिव करून देणे.
- ६.ग्राहकांना मार्गदर्शन करणे, संरक्षण देणे.
- ७.ग्राहकांच्या तक्रारी समजावून घेणे.
- ८.ग्राहकांना वस्तू बदलून देणे.
- ९.ग्राहकांना वस्तू व सेवांची सविस्तर माहिती देणे.
- १०.ग्राहकांना विविध सवलती किंवा योजनांचा लाभ देणे.

ई)शासनाबाबतची जबाबदारी (Responsibility Towards the Government):

- १.शासनाच्या नियमानुसार व्यवसाय करणे.
- २.शासनाला माहिती पुरविणे.
- ३.शासनाकडे करांचा भरणा नियमानुसार करणे.
- ४.सामाजिक उपक्रम राबविण्यासाठी शासनाला मदत करणे.
- ५.शासकीय धोरणांची अंमलबजावणी करणे.
- ६.शासकीय योजना राबविण्यासाठी शासनाला मदत करणे.

फ) समाजाबाबतची जबाबदारी (Responsibility Towards the Society):

- १.समाजाला सामाजिक उपक्रमासाठी मदत करणे.
- २.नफ्याच्या काही मात्र समाजासाठी खर्च करणे.
- ३.व्यवसायाद्वारे सामाजिक उपक्रम सुरू करणे.

४. समाजाच्या गरजा ओळखून वस्तू व सेवा उत्पादन सुरू करणे. उदा. जीवनावश्यक वस्तू
५. समाजाला वस्तू व सेवांचा पुरवठा नियमितपणे करणे.
६. समाजाला रोजगार उपलब्ध करून देणे.
७. देशाचा आर्थिक व औद्योगिक विकास करणे.
८. समाजाच्या राहणीमानाची पातळी उंचावण्यासाठी समाजाला मदत करणे.

५. सामाजिक जबाबदारीचे समर्थन करणारे व प्रतिकूल युक्तिवाद (Arguments For and Against Social Responsibility)

अ) सामाजिक जबाबदारीचे समर्थन करणारे युक्तिवाद:

१) सामाजिक जबाबदारी आणि व्यवसाय हे एकमेकांपासून अलग होऊ शकत नाही:

त्यामुळे व्यावसायिकांनी सामाजिक जबाबदारीचे पालन करणे हे त्यांच्या कर्तव्याचा एक भाग आहे. व्यावसायिक उपक्रम आणि सामाजिक जबाबदारीचे पालन करणे हे त्यांच्या कर्तव्याचा एक भाग आहे. व्यावसायिक उपक्रम आणि सामाजिक जबाबदारीचे पालन केले तरच व्यवसाय वृद्धी होते. असे स्वतः व्यावसायिकांचे मत बनले आहे.

२) सामाजिक जबाबदारी आणि समाजाचे सहकार्य:

ज्या व्यावसायिकांनी सामाजिक जबाबदारीचे भान ठेऊन व्यवसाय केलेला आहे. अशा व्यवसायांना समाजाचे सहकार्य चांगले लाभते. उदा. टाटा या उद्योजकाने समाजामध्ये शैक्षणिक संस्था, आरोग्य संस्था, सांस्कृतिक संस्थांची उभारणी केली आहे. त्यामुळे या संस्थांच्या परिसरातील लोकांना त्यांचा लाभ घेता आला आहे म्हणून समाजातील विविध घटकांचे सहकार्य या व्यावसायिकाला लाभत आहे.

३) सामाजिक जबाबदारी आणि सामाजिक कार्याची तपासणी:

जे व्यावसायिक सामाजिक उपक्रमांमध्ये सहभाग नोंदवितात. अशा व्यावसायिकांना आपल्या सामाजिक कार्याचे अंकेक्षण करता येते. त्याद्वारे त्या व्यवसायाची सामाजिक कार्यातील भूमिका कितपत व काय आहे हे समजते. त्यामुळे सामाजिक कार्याला गती मिळते. व्यवसायातील नफ्याच्या विशिष्ट प्रमाणात समाजासाठी खर्च करण्याची तयारी व्यावसायिक दाखवितात. या कार्याचा ऐच्छिक परंतु स्वतंत्रपणे हिशेब ठेवता येतो. त्याचा उपयोग व्यवसायाला आपले समाजातील स्थान समजण्यासाठी होतो.

४) सामाजिक जबाबदारी आणि व्यवसायाचा विकास:

जे व्यावसायिक सामाजिक जबाबदाऱ्या व्यवस्थितपणे पार पाडतात अशा व्यवसायांचा जलद गतीने विकास होतो. समाजातील विविध घटकांचे सहकार्य या व्यवसायाला लाभते. उदा. अर्थपुरवठ्याची सोय बँका व वित्तपुरवठा करणाऱ्या संस्थांकडून होते. ग्राहकांचे अपेक्षित सहकार्य लाभते. त्यामुळे विक्रीची उलाढाल वाढते, नफ्याचे प्रमाण वाढते त्यामुळे व्यवसायाला विकासास वाव मिळतो. व्यवसायाचा विकास हा पर्यायाने समाजाच्या सहकार्यावर अवलंबून असतो.

५) सामाजिक जबाबदारी आणि नावलौकिक:

व्यवसायाचा सामाजिक उपक्रमातील सहभाग हा अनेकांच्या नजरेत भरणारी बाब आहे त्यामुळे त्या व्यवसायाचे नावलौकिक वाढते व समाजातील प्रतिमा विकसित होते. त्याचा फायदा व्यवसायाला आपला विकास करण्यासाठी होतो. नवीन वस्तू नव्याने बाजारात आणल्यास ग्राहकांचा प्रतिसाद चांगला लाभतो.

६) सामाजिक जबाबदारी आणि अस्तित्त्व:

सामाजिक जबाबदारी पार पाडणारे व्यावसायिक विविध बाजारपेठांमध्ये वस्तू विक्रीला पाठवू शकतात. स्पर्धेत प्रवेश करून त्यांना स्पर्धेत टिकाव धरता येतो. त्यामुळे असे व्यावसायिक आपले अस्तित्त्व कायमस्वरूपी टिकवून ठेऊ शकतात. व्यवसायाचा समाजाशी संपर्क येतो त्यामुळे समाजाच्या गरजा व आवडीनिवडी समजतात. त्यानुसार नवीन वस्तू व सेवांचे उत्पादन करता येते त्याला समाजाकडून चांगला प्रतिसाद लाभतो. त्यामुळे नवीन वस्तुचे संशोधन, विविधीकरण याचा व्यवसायांना लाभ घेता येतो. ज्या व्यावसायिकांना अशा प्रकारे सामाजिक जबाबदारी पार पाडल्यामुळे लाभ झाले आहेत ते सामाजिक जबाबदारीच्या बाजूने समर्थन करत आहेत. याउलट जे व्यावसायिक सामाजिक जबाबदारीचे पालन करण्यासाठी पुढाकार घेत नाहीत ते त्यांच्याविषयी विरोधी भूमिका बजावतात.

ब) सामाजिक जबाबदारी विरोधी युक्तिवाद:

१) व्यवसायाचा बाह्य घटकांशी संबंध येत नाही:

काही व्यावसायिक हे केवळ व्यवसायाच्या अंतर्गत भागाचा विचार करणारे असतात. त्यांना सामाजिक जबाबदारीची बांधिलकी नको असते म्हणून ते आपली जबाबदारी झटकण्याचा प्रयत्न करतात. सामाजिक समस्यांचे त्यांना भान नसते.

२) सामाजिक जबाबदारी खर्चीक असते:

सामाजिक जबाबदारी आपल्या नफ्याचा वापर समाजासाठी करायला तयार नसतात कारण ही रक्कम व्यवसायामध्ये गुंतविल्यास व्यवसायाचा विकास होईल अशी त्यांची धारणा होते सामाजिक जबाबदारी हा त्यांच्या दृष्टिने नाहक खर्च वाटतो.

३) वेळ, श्रम आणि पैसा इ. चा अपव्यय होतो:

समाजातील विविध घटकांना सामाजिक समस्यांबाबत काहीही वाटत नाही. पण आपण त्यांच्यासाठी वेळ, श्रम आणि पैसा खर्च करतो असे व्यावसायिकांना वाटते. म्हणून सामाजिक जबाबदारीसाठी वेळ, श्रम व पैसा इ.चा अपव्यय होईल अशी त्यांना भीती वाटते.

४) सामाजिक जबाबदारीपासून काहीही लाभ मिळत नाही:

सामाजिक जबाबदाऱ्या हा सेवेचाच एक भाग असल्यामुळे त्यापासून कोणताही लाभ होत नाही असे काही व्यावसायिकांना वाटत असते जसे की, वस्तू व सेवांच्या विक्रीपासून लाभ मिळतो त्याप्रमाणे आर्थिक लाभ होत नाही.

५) सामाजिक जबाबदारी ही शासनाची बांधिलकी आहे:

समाजकल्याणकारी कार्ये करणे, समाजातील विविध समस्या सोडविणे ही शासनाची जबाबदारी आहे, व्यावसायिकांची नव्हे म्हणून व्यावसायिक सामाजिक जबाबदारीचे बंधन किंवा पालन करायला तयार होत नाहीत.

६) सामाजिक जबाबदारी ही ऐच्छिक बाब आहे:

सामाजिक जबाबदारीबाबत शासकीय बंधन नसल्यामुळे फार थोडे व्यावसायिक सामाजिक जबाबदारीचे पालन करत आहेत. त्यामुळे व्यावसायिकांना फारसा प्रतिसाद लाभत नाही. खाजगी क्षेत्रातील व्यावसायिक नफ्याला प्राधान्य देतात.

७) सामाजिक जबाबदारीबाबतची जाणिव कमी प्रमाणात आहे:

व्यावसायिकांमध्ये सामाजिक जबाबदारीचे भान अत्यल्प प्रमाणात आहे. त्यामुळे त्यांचा प्रतिसाद कमी प्रमाणात मिळत आहे. सामाजिक जबाबदारी हे कायम स्वरूपी संकट निर्माण होईल. असेही काही व्यावसायिकांना वाटते.

८) स्वतंत्र यंत्रणेचा अभाव आहे:

व्यावसायिकांकडे सामाजिक जबाबदारीबाबत स्वतंत्र यंत्रणा उपलब्ध नाही त्यामुळे त्यांना सामाजिक उपक्रमामध्ये सहभागी होणे शक्य होत नाही.

५.६ व्यावसायिक नीतीमत्ता (Business Ethics)

व्यावसायिकांनी व्यवसायाच्या स्थापनेपासून आपले दैनंदिन कामकाज कसे करावे याबाबत काही तत्त्वे निश्चित करण्यात आली आहेत. स्पर्धेचे प्रमाण वाढल्यामुळे व्यावसायिक गैरव्यवहारांचा अवलंब करून प्रचंड प्रमाणात नफा मिळविण्यासाठी विविध घटकांचे शोषण करत आहे. जसे की, ग्राहकांचे आर्थिक शोषण करणे. वस्तुंच्या किंमती वाढविणे, ग्राहकांच्या अज्ञानाचा फायदा घेणे, ग्राहकांची फसवणूक करणे इ. यामुळे व्यवसायातील नैतिकता कमी होत आहे. म्हणून व्यावसायिक नीतीमत्ता निर्माण करण्याची गरज निर्माण झाली आहे. ग्रामीण बाजारपेठेमध्ये मध्यस्थ शेतकऱ्यांची फसवणूक करत आहेत. व्यापारी अचानकपणे साठेबाजी करून मालाच्या किंमती भरमसाठ वाढवून प्रचंड नफा मिळवितात. या सर्व बाबींना गैरप्रथा (Unfair Trade Practices) असे म्हणतात.

व्यावसायिकांनी ग्राहकांना दैवत मानून त्यांची सेवा केली पाहिजे. व्यापारांचे ठिकाण हे एक मंदिर आहे. विक्रेता हा त्या मंदिरातील पुजारी किंवा सेवक आहे. ग्राहक हे दैवत आहे. पुजाऱ्याने म्हणजेच व्यापाऱ्याने ग्राहक या दैवताची पूजा किंवा सेवा करायची असते. त्यामध्ये प्रामाणिकपणा असला पाहिजे. म्हणून प्रामाणिकपणा हे एक उत्तम धोरण मानले जाते. "Honesty is the best Policy" त्यामुळे ग्राहकांचा व्यावसायिकांवरील विश्वास वृद्धिंगत होतो. राष्ट्रपिता महात्मा गांधी यांच्यामते दुकानामध्ये प्रवेश करणारी व्यक्ति ही भेट देणारी असते. त्या व्यक्तने काहीही खरेदी केले नाही. तरी चालेल पण विक्रेत्याने त्यांना चांगली वागणूक दिली पाहिजे कारण आज आपल्या दुकानाला भेट देणारी व्यक्ति उद्याची ग्राहक असते. जर आपण त्यांना चांगली सेवा द्यायला लागलो तर ते आपले कायमस्वरूपी ग्राहक होतील हा प्रामाणिकपणा म्हणजेच नैतिकता होय की ज्यावर विक्रेता आणि ग्राहक यातील संबंध विकसित होत असतात.

५.६.१ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definitions):

१)“व्यावसायिकांच्या कामकाजाबाबत आचारसंहिता किंवा नियमावली म्हणजे व्यावसायिक नीतीमत्ता होय.”

२)“व्यावसायिकांनी आपले दैनंदिन कामकाज कशा प्रकारे करावे यासाठी जी तत्त्वे अंमलात आणली जातात त्यांना व्यावसायिक नीतीमत्ता असे म्हणतात”

५.६.२ व्यावसायिक नीतीमत्तेची तत्त्वे (Principles of Business Ethics):

व्यावसायिक नीतिमत्तेच्या तत्त्वामध्ये व्यवसायाची संबंधीत असलेले घटक उदा. मालक, कामगार, ग्राहक, गुंतवणूकदार, समाज व सरकार इ.विषयी चांगले वागणे याचा उल्लेख करण्यात आला आहे ती तत्त्वे खालील प्रमाणे आहेत.

- १)सभासद किंवा मालकांच्या भांडवलाचा विनीयोग नीट करणे.
- २)सभासदांना गुंतवणूकीवर योग्य मोबदला देणे.
- ३)गुंतवणूकदारांची रक्कम व्याजासह वेळेवर परत करणे.
- ४)कर्मचाऱ्यांना किमान वेतन देणे.
- ५)कर्मचाऱ्यांना आवश्यक त्या सुविधा उपलब्ध करून देणे.
- ६)कर्मचाऱ्यांना कल्याण, आर्थिक ,व आर्थिकोत्तर सुविधांचा लाभ देणे.
- ७)कामाच्या ठिकाणी चांगल्या पर्यावरणाची निर्मिती करणे.
- ८)कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक देणे.
- ९)ग्राहकांना दर्जेदार वस्तू व सेवा, वेळेवर उपलब्ध करून देणे.
- १०)ग्राहकांना वाजवी किंमतीला वस्तुंचा पुरवठा करणे.
- ११)ग्राहकांची किंमत, वजन, याबाबत फसवणूक करू नये.
- १२)साठेबाजी करून ग्राहकांचे आर्थिक शोषण करू नये.
- १३)भेसळीसारख्या गैरप्रथांचा अवलंब करू नये.
- १४)ग्राहकांच्या आरोग्याला बाधा येईल अशा प्रकारे उत्पादन करू नये.
- १५)ग्राहकांना वस्तू खरेदीकरण्यापूर्वी सविस्तर माहिती देणे.
- १६)अयोग्य, फसण्या, प्रलोभने निर्माण करणाऱ्या जाहिराती करू नयेत.
- १७)ग्राहकांना नको असलेली वस्तू खरेदी करण्याची सक्ती करू नये.
- १८)वस्तू वापरण्याचा कालावधी संपल्यावर ती ग्राहकांना विकू नये.
- १९)ग्राहकांनी विचारलेली आवश्यक माहिती त्यांना उपलब्ध करून देणे.
- २०)ग्राहकांना दुकानात आल्यावर चांगली वागणूक देणे.
- २१)ग्राहकांना मार्गदर्शन करणे, सल्ला देणे, संरक्षण देणे, हक्काची जाणिव करून देणे, तक्रार करणे याबाबत माहिती देणे.
- २२)ग्राहकांच्या आवडीनिवडी विचारात घेऊन वस्तू व सेवांचे उत्पादन करणे.

२३)शासनाकडे कर भरणा वेळेवर करणे.

२४)शासनाला माहिती देणे, जमाखर्च वेळेत पूर्ण करणे, हिशेबांची तपासणी वेळेवर करून घेणे.

२५)शासनाला सामाजिक उपक्रम राबविण्यासाठी सहकार्य करणे. सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे पालन करणे.

५.६.३ व्यावसायिक नितीमत्तेबाबत शासकीय पातळीवर करावयाचे प्रयत्न (Efforts to be at Govt. Level Towards Business Ethics):-

१)व्यावसायिकांमध्ये जाणिव निर्माण करणे:

व्यावसायिक नितीमत्तेबाबतची जाणिव व्यावसायिकांमध्ये निर्माण करण्यासाठी शासकीय पातळीवर प्रशिक्षण व मार्गदर्शनाचे कार्यक्रम आयोजित केले पाहिजेत.

२)व्यावसायिक नितीमत्तेबाबत सक्ती करणे:

व्यावसायिक नितीमत्तेच्या तत्वाचे पालन करणे. ही सामूहिक जबाबदारी आहे तिचे प्रत्येक व्यावसायिकाने पालन केले पाहिजे.

३)सामाजिक कार्यांचे मूल्यमापन केले पाहिजे:

व्यावसायिक ज्या सामाजिक उपक्रमांमध्ये सहभागी होतात. त्यांच्या कार्यांचे मूल्यमापन किंवा तपासणी त्यांनी केली पाहिजे म्हणजे त्यांच्याकडून व्यावसायिक नितीमत्तेच्या तत्वांचे पालन केले जाईल.

४)व्यावसायिकांना प्रोत्साहन देणे:

जे व्यावसायिक नितीमत्तेच्या तत्वाचे काटेकोरपणे पालन करतील त्यांच्यासाठी प्रोत्साहनात्मक योजना सुरू करून त्यांचा त्यांना लाभ दिला पाहिजे. उदा. शासकीय सवलतींचा लाभ देणे, कर कपात, आर्थिक सवलती, व्याजदरामध्ये कपात इ.

५)नियंत्रण यंत्रणा स्थापन करणे:

व्यवसायातील गैरव्यवहारांना आळा घालण्यासाठी शासकीय पातळीवर तपासणी पत्रक स्थापन करून व्यवसायामध्ये नैतिक मूल्यांचा कितपत अवलंब केला जातो हे पाहिले पाहिजे. गैरव्यवहार करणाऱ्या व्यावसायिकांवर ताबडतोब कायदेशीर कारवाई केली पाहिजे.

६)कायद्याची काटेकोरपणे अंमलबजावणी करणे:

व्यावसायिक नितीमत्तेबाबत जे कायदे करण्यात आले आहेत. त्याची काटेकोरपणे अंमलबजावणी केली पाहिजे. शासकीय नियंत्रणाचे उल्लंघन करणाऱ्या व्यावसायिकांविरुद्ध दंडात्मक व कायदेशीर कारवाई होणे गरजेचे आहे. उदा. भेसळ करणे हा सामाजिक गुन्हा आहे. त्यामुळे अनेक ग्राहकांचे आरोग्य धोक्यात येते.

७)व्यावसायिक नीतीमत्तेचा अभ्यासक्रम विस्तारित करणे:

व्यावसायिक नितीमत्तेबाबतचा सखोल अभ्यासक्रम शिकण्याची संधी सर्व विद्यार्थ्यांना दिली

पाहिजे हेच विद्यार्थी उद्याचे उद्योजक व विक्रेते असू शकातात. त्यांच्या मनावर चांगला परिणाम होणे गरजेचे आहे.

५.७ स्वाध्याय

- १) सामाजिक जबाबदाऱ्यांबाबत शासनाची भूमिका स्पष्ट करा.
- २) सामाजिक जबाबदाऱ्या आणि संघटना यावर टिपण तयार करा.
- ३) सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे वर्गीकरण करा.
- ४) सामाजिक जबाबदाऱ्यांबाबत समर्थन करणारे व प्रतिकूल युक्तिवाद स्पष्ट करा.
- ५) व्यावसायिक नीतीमत्ता म्हणजे काय ? व्यावसायिक नीतीमत्तेच्या तत्त्वांच्या वर्णन करा.
- ६) टीपा लिहा.
 - अ)सामाजिक जबाबदारी.
 - ब)व्यावसायिक नीतीमत्ता.
 - क)व्यावसायिक आचारसंहिता.
 - ड)उचित व्यवहार पद्धती.



प्रकरण ६ नियोजन (Planning)

घटक रचना

- ६.० उद्दिष्टे
- ६.१ प्रास्ताविक
- ६.२ व्याख्या व अर्थ
- ६.३ नियोजनाचे महत्त्व
- ६.४ नियोजनाचे स्वरूप
- ६.५ नियोजनाचे प्रकार
- ६.६ नियोजन प्रक्रिया / तंत्र/टप्पे
- ६.७ नियोजनाचे घटक
- ६.८ स्वाध्याय

६.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) विद्यार्थ्यांना नियोजनाचा अर्थ समजावून देणे
- २) नियोजनाचे स्वरूप अभ्यासणे.
- ३) नियोजनाच्या महत्त्वाबाबत विद्यार्थ्यांना व्यवहारातील माहिती देणे.
- ४) नियोजनाचे प्रकार व स्वरूप यांचे ज्ञान प्राप्त करणे.
- ५) नियोजन प्रक्रिया आत्मसात करणे.
- ६) नियोजनाच्या घटकांचा अभ्यास करणे.

६.१ प्रास्ताविक (Introduction)

व्यवस्थापनाच्या कार्यामध्ये नियोजन हे एक महत्त्वाचे कार्य समजले जाते. व्यवस्थापन कार्याची सुरुवात किंवा प्रारंभ नियोजनाने होतो. व्यवस्थापकांना विविध प्रकारची कार्ये व जबाबदाऱ्या आणि दैनंदिन कामकाज करताना नियोजनाचा अवलंब करावा लागतो. व्यवस्थापनातील कोणतेही काम

करण्यापूर्वी त्याबाबतचा विचार करावा लागतो. किंवा निर्णय घ्यावा लागतो.त्याला नियोजन असे म्हणतात.उदा. उत्पादन, उत्पादनाला प्रत्यक्ष सुरुवात करण्यापूर्वी ते किती, कोठे, केव्हा, कोणी आणि कसे करायचे याबाबत जो निर्णय घेतला जातो त्याला नियोजन असे म्हणतात. यालाच उत्पादन योजना असे म्हणतात.ही एक बौद्धिक प्रक्रिया आहे की, जिच्याद्वारे कामाची अंमलबजावणी करणे शक्य होते. आज प्रत्येक क्षेत्रामध्ये नियोजन आवश्यक आहे. नियोजनावर संस्थाप्रमाणे देशाची अर्थव्यवस्था अवलंबून असते. ज्या देशामध्ये विविध क्षेत्रातील नियोजन विकसित झाले आहे त्या देशाचा सर्वांगीण विकास झालेला दिसून येतो, म्हणून कंपनी क्षेत्रात नियोजनाला विशेष महत्त्व आहे.

६.२ नियोजनाची व्याख्या व अर्थ (Maning &Definitions of Planning)

१)कुन्टज आणि ओडोनेल

"Planning is an intellectual Process, The conscious determination of courses of action the basing of decisions on purpose, facts and considered estimates" "नियोजन ही एक बौद्धिक प्रक्रिया असून कार्य करण्याच्या मार्गाचे ते निर्धारण आहे. उद्दिष्टे, वास्तव माहिती व पूर्वनियोजित अंदाज या आधारावर निर्णय घेण्याची ती एक प्रक्रिया आहे."

२)थियो हैमन

"Planning is deciding in advance what is to be done." "भविष्यात करावयाच्या कामासंबंधी आगावू ठरविणे म्हणजे नियोजन होय."

३)हेन्स आणि मेसी

"नियोजन ही बौद्धिक प्रक्रिया असून ज्यासाठी सर्जनशील चिंतन आणि कल्पकतेची गरज असते."

४)लुईस ऑलन

"व्यवस्थापकीय नियोजनात पूर्वानुमान, उद्दिष्टे, धोरणे, कार्यक्रम, कार्यपद्धती, वेळापत्रक आणि अंदाजपत्रक तयार करणे इ. चा समावेश होतो."

५)जॉर्ज टेरी

"अपेक्षित परिणाम साध्य करण्याच्या दृष्टिने भविष्यात अपेक्षित असणारे प्रस्तावित कृत्य करण्यासाठी तथ्यांची निवड करून त्यात संबंध प्रस्थापित करणे आणि गृहिते ठरवून त्याचा उपयोग करणे म्हणजे नियोजन होय."

६)मॉरिश हर्ले

"एखादे कार्य करण्यापूर्वी ते कसे करायचे हे अगोदरच ठरविण्याच्या क्रियेला नियोजन म्हणतात. नियोजनामध्ये अनेक पर्यायातून उद्दिष्टे, धोरणे, कार्यपद्धती व कार्यक्रमाची निवड अपेक्षित आहे."वरील सर्व व्याख्यांद्वारे आपणास असा अर्थबोध होतो की, नियोजन म्हणजे योजनाबद्ध योजना किंवा आराखडा होय. व्यवसायाची पूर्वानिर्धारित उद्दिष्टे पूर्ण केली जातात.

६.३ नियोजनाचे महत्त्व (Importance of Planning)

व्यवस्थापकांना कोणत्याही कार्याची अंमलबजावणी करण्यासाठी नियोजनाचा अवलंब करावा लागतो व्यवस्थापनाचे यशापयश पूर्णपणे नियोजनावर अवलंबून असते.

१) अनिश्चिततेला तोंड देता येते:

नियोजन हा सुनिश्चित काम करण्याचा रामबाण उपाय आहे. व्यवसायामध्ये अनिश्चितता असते. बहिर्गत पर्यावरणाचा त्यावर सतत परिणाम होतो. उदा. राजकीय पर्यावरण, शासकीय धोरणे, व बदल, ग्राहकांची प्रवृत्ती, बाजारपेठेतील बदल इ. मुळे अनिश्चिततेला तोंड देण्यासाठी नियोजनाचा उपयोग होतो.

२) उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते:

नियोजनामुळे उद्दिष्ट पूर्तीची दिशा ठरविता येते. व्यवसायाला पूर्वनियोजित उद्दिष्टे तयार करावी लागतात. उदा. व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविणे, विकास करणे इ. उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी नियोजनाचा अवलंब केला जातो.

३) कार्यक्षमता वाढविता येते:

नियोजनामुळे व्यवसायाच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ करता येते. नियोजनाद्वारे कामाची अंमलबजावणी नीट केली जाते. उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी कर्मचारी प्रेरणा व प्रशिक्षणाचा अवलंब करून व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते. काम करताना योग्य पर्यायाची निवड करता येते.

४) उत्पादन खर्चात बचत करता येते:

नियोजनाचा अवलंब करून अपव्यय टाळला जातो. व उत्पादन खर्चात बचत करता येते. कामाच्या नवीन पद्धतीचा शोध आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करून उत्पादन खर्चात बचत केली जाते.

५) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येता:

व्यवसायामध्ये जी साधनसामग्री वापरली जाते तिचा पुरेपूर वापर करून घेतला जातो. सामग्रीची उपलब्धता, वापर, शिल्लक सामग्री इ. वर नियंत्रण ठेवता येते. सामग्री वापरातील अपव्यय दूर करता येतो.

६) साधनसामग्रीवर नियंत्रण ठेवता येते:

नियोजनाद्वारे सामग्री नियंत्रण करता येते. त्यामुळे सामग्री वेळेवर उपलब्ध करणे, योग्य वापर करणे, शिल्लक सामग्रीवर नियंत्रण ठेवणे इ. बाबी योग्य नियंत्रण ठेवता येते. सामग्रीचे अनावश्यक साठे निर्माण केले जात नाहीत.

७) उत्पादनाच्या दर्जामध्ये सुधारणा करता येते:

नियोजनाद्वारे नविन तंत्राचा अवलंब करता येतो. उत्पादनाच्या नविन पद्धतीचा अवलंब

करून उत्पादनाचा दर्जा विकसित करता येतो. वस्तु व सेवांचा दर्जा विकसित करतण्यासाठी प्रयत्न करता येतात. वस्तुमध्ये नाविण्यता निर्माण करता येते.

८) अचूक निर्णय घेता येतात:

व्यवसायाचे यशापयश व कार्यक्षमता अचूक निर्णयांवर अवलंबून असते. निर्णय घेताना सारासार विचार केला जातो. विविध पर्यायातून योग्य पर्यायाची निवड केली जाते. त्याचा व्यवसाय वृद्धीसाठी चांगला उपयोग होतो.

९) कामाची योग्य दिशा मिळते:

नियोजनानुसार कामकाज करताना योग्य दिशा मिळते त्यामुळे कामकाज सुरळितपणे करता येते.

१०) व्यवसायाला स्थैर्य प्राप्त करता येते:

नियोजनाचा अवलंब करून व्यवसायाला सातत्य निर्माण करता येते. त्यामुळे व्यवसायाला स्थिरता लाभते.

११) व्यवसायाचा विकास करता येतो:

उत्पादनाचा दर्जा विकसित करता येतो. उत्पादनाचा खर्च कमी करता येतो. व्यवसायाची कार्यक्षमता विकसित करता येते. नवीन तंत्राचा अवलंब करून व्यवसायाचा विकास करता येतो.

१२) नफा वाढविता येतो:

नियोजनबद्ध रितीने काम केल्यामुळे व्यवसायातील विविध घटकांमध्ये विकास साधला जातो. उत्पादन वृद्धी होते. विक्री वृद्धी होते त्यामुळे नफ्यात वाढ होते.

६.४ नियोजनाचे स्वरूप (Nature of Planning)

नियोजन म्हणजे भूतकालीन घटनांचा विचार करून वर्तमान काळातील परिस्थितीचे विश्लेषण करून भविष्यकालीन योजना तयार करणे होय. "व्यवस्थापन तज्ज्ञ कुन्टज व आडोनेल यांनी नियोजनाचे स्वरूप पुढीलप्रमाणे स्पष्ट केले आहे.

१) उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी योगदान:

उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी नियोजन केले जाते. उद्दिष्ट निश्चित केल्यामुळे कामाची योग्य दिशा मिळते. व्यवस्थापक हे व्यवसायाचे उद्दिष्ट डोळ्यासमोर ठेऊन ते पूर्ण करण्यासाठी नियोजनाचा अवलंब करता येतो. नियोजनामध्ये धोरणे, पद्धती, कार्यक्रमाची आखणी केली जाते. तसेच अंमलबजावणी केली जाते. संघटनेचे यश हे उद्दिष्टांच्या पूर्ततेवर अवलंबून असते. उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी संघटनेतील सर्व अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य घेतले जाते.

२) नियोजनाद्वारे सर्व कार्याचा प्रारंभ:

व्यवस्थापनाचे सुरुवातीचे कार्य म्हणजे नियोजन होय. नियोजनामुळे व्यवस्थापकांना इतर

कार्ये सुरु करणे व त्यांची अंमलबजावणी करणे शक्य होते. कार्याची योजना किंवा आराखडा तयार करून त्यानुसार कामाची अंमलबजावणी केली जाते. नियोजनाद्वारे योजना व योजनेची प्रत्यक्ष अंमलबजावणी यांचे विश्लेषण करून कामकाज केले जाते. नियंत्रणाचा अवलंब करून कामाचे पर्यवेक्षणाद्वारे अवलोकन केले जाते. त्यामुळे कामामध्ये शिस्त व पद्धतशीरपणा निर्माण केला जातो. त्यामुळे कार्याची अंमलबजावणी योग्य रितीने करणे शक्य होते. नियोजनामुळे इतर कार्य करण्याला प्रेरणा व दिशा मिळते.

३)नियोजनाची व्याप्ती किंवा व्यापकता:

नियोजन हे व्यापक आहे. त्यामध्ये संघटनेतील इतर सर्व कार्यांना समावून घेतले जाते. कामाची पद्धतशीरपणे सुरुवात करून त्याची अचूकपणे अंमलबजावणी केली जाते. नियोजनाची निर्मिती व्यवसायातील वरिष्ठ पातळीवर केली जाते. व्यवसायाची उद्दिष्टे ह्यामध्ये समाविष्ट असतात याचा अर्थ नियोजनाद्वारे व्यवसायातील सर्व कामकाज व्यवस्थितपणे पार पाडण्यावर भर दिला जातो.

४)योजनांची कार्यक्षमता:

नियोजनाद्वारे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविली जाते. उपक्रम राबविताना त्याला निश्चित दिशा दिली जाते. व त्यानुसार कामकाज केले जाते. त्यामुळे व्यवसायाला अपेक्षित यश लाभते. व्यवसायातील सर्व कामकाजाला योग्य दिशा दिली जाते. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा, मार्गदर्शन व त्यांचा सहभाग वाढवून त्याची कार्यक्षमता वाढविण्यावर भर दिला जातो. त्याद्वारे व्यवसायाची कार्यक्षमता वृद्धिंगत केली जाते. उत्पादनाचा दर्जा विकसित करणे व उत्पादन वृद्धी करणे हे कार्यक्षमता विकसित केल्यामुळे शक्य आहे.

६.५ नियोजनाचे प्रकार (Types of Planning)

अ)व्यवस्थापनाच्या स्तरानुसार (On The Basis of Levels of Management):

१)उच्चस्तरीय नियोजन:

उच्चस्तरीय नियोजन हे वरिष्ठ पातळीवर केले जाते. यामध्ये व्यवस्थापक, संचालक मंडळ, कार्यकारी अधिकारी, तज्ज्ञ सल्लागार इ. चा समावेश केला जातो. यामध्ये व्यवसायाची धोरणे ठरविणे, उद्दिष्टे निश्चित करणे, अंदाजपत्रक तयार करणे, नियंत्रण ठेवणे, निर्णय घेणे, संघटन करणे, समन्वय साधणे, संपर्क ठेवणे, अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे वितरण करणे, इ. कार्याचा समावेश होतो. कर्मचारी मार्गदर्शन, प्रेरणा, विकास, प्रशिक्षण याकडे लक्ष द्यावे लागते. नियोजन तयार केल्यानंतर त्यानुसार कामाची अंमलबजावणी केली जाते.

२)मध्यमस्तरीय नियोजन:

हे नियोजन मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापकाकडून केले जाते. उदा. विभागीय व्यवस्थापक. यामध्ये विविध विभाग प्रमुखांचा समावेश केला जातो. विभागांच्या कार्याची पूर्तता करण्यासाठी हे नियोजन तयार केले जाते.

३)निम्नस्तरीय/कनिष्ठ स्तरावरील नियोजन:

हे नियोजन पर्यवेक्षकांद्वारे केले जाते. प्रत्यक्ष उपक्रमामध्ये कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा त्यामध्ये सहभाग असतो. वरील तिनही स्तरावरील अधिकारी एकत्र येऊन नियोजनाविषयी साधकबाधक विचार विनिमय करतात व उच्च स्तरीय पातळीवर नियोजना बाबत अंतिम निर्णय घेतला जातो.

ब)कालावधीनुसार (On The Basis of Time):

१)दीर्घकालीन नियोजन:

दीर्घ किंवा अधिक कालावधीसाठी हे नियोजन केले जाते. या नियोजनाचा कालावधी १० ते २० वर्षांचा असतो. व्यवसायाची दीर्घकालीन उद्दिष्टे व धोरणे यामध्ये समाविष्ट असतात. उदा. व्यवसायाला स्थैर्य प्राप्त करणे, मागणीमध्ये स्थैर्य निर्माण करणे.

२)मध्यमकालीन नियोजन:

या नियोजनाचा कालावधी ३ ते ५ किंवा १०वर्षांपर्यंतचा असतो. यामध्ये मध्यम स्वरूपाची उद्दिष्टे व धोरणे समाविष्ट असतात. उदा. उत्पादनाला मिळालेली बाजारपेठ सुरुवातीला मध्यम कालावधीसाठी टिकवून ठेवली जाते.

३)अल्पकालीन नियोजन:

या नियोजनाचा कालावधी १वर्ष पर्यंत ते ३ वर्षपर्यंत असतो. काही व्यावसायिक १ म., ३म. ६म. सुद्धा अल्पकालीन नियोजन तयार करतात. अल्पकालावधीसाठी ठरविलेली उद्दिष्टे किंवा धोरणे पूर्ण करण्यासाठी अल्पकालीन नियोजनाचा अवलंब केला जातो.

क)उद्देशानुसार (On The Basis of Objectives):

१)आर्थिक नियोजन:

संघटनेच्या आर्थिक व्यवहारांच्या अनुषंगाने आर्थिक नियोजन तयार करावे लागते. यामध्ये अंदाजपत्रक तयार करणे, भांडवलाची रचना तयार करणे, भांडवल उभारणी करणे, भांडवलाचा पुरेपूर वापर करणे, उत्पन्न व खर्च तपशीलाची योजना तयार करणे इ. या नियोजनाद्वारे संघटनेच्या आर्थिक गरजा समजावून घेऊन त्या भागविण्याचा प्रयत्न केला जातो. व व्यवसायाला आर्थिकदृष्ट्या भक्कम बनविले जाते.

२)कार्यकारी नियोजन:

या नियोजनामध्ये संघटनेने ठरविलेल्या धोरणाची अंमलबजावणी केली जाते. खरेदी, उत्पादन, व विक्री इ. कार्य पूर्ण करताना कराव्या लागणाऱ्या सर्व प्रक्रियांचा तपशील कार्यकारी नियोजनामध्ये केला जातो.

३)व्यापक नियोजन:

या नियोजनाची व्याप्ती अधिक असते. यामध्ये संघटनेतील विविध कार्ये किंवा उद्दिष्टांचा समावेश केला जातो. या कार्यांशी संबंधित असलेले कर्मचारी, यंत्रसामग्री, वेळ, श्रम, हालचाली, कामाची पद्धती, कामाचे स्वरूप, प्रकार इ. बाबींचा समावेश केला जातो.

४) प्रशासकीय नियोजन:

प्रशासकीय नियोजन हे व्यवसायाच्या प्रशासकीय कार्यांशी संबंधीत असते त्यामध्ये संघटनेच्या दीर्घकालीन उद्दिष्टांच्या समावेश केला जातो. व्यवसायातील एकूण गुंतवणूक, उत्पादन, उत्पादन पद्धती याबाबत वरिष्ठ पातळीवर निर्णय घेतले जातात.

५) नफा नियोजन:

या नियोजनामध्ये नफ्याचे उद्दिष्ट निश्चित केले जाते. व्यवसायातील सर्व कामाची नीट व्यवस्था केल्यानंतर किती प्रमाणात नफा अपेक्षित आहे याबाबत नियोजन तयार केले जाते. अपेक्षित जमा व खर्चाच्या आधारे प्राप्तीचा अंदाज घेतला जातो. त्याद्वारे संघटनेच्या कार्यक्षमतेचे मूल्यमापन किंवा प्रगतीचे मापन करता येते.

ड) उपयोगानुसार (On The Basis of Uses):

१) कायमस्वरूपाचे नियोजन:

या नियोजनाची रचना कायमस्वरूपी केली जाते. ज्या योजना स्थिर स्वरूपाच्या आहेत त्यामध्ये बदल करता येत नाही किंवा बदल करणे शक्य नाही. अशा उद्दिष्टांचा त्यामध्ये समावेश केला जातो. उदा. धोरणे, उद्देश, कायदे, नियम, कामाची पद्धती इ. अशा घटकांमध्ये सातत्य निर्माण करून व्यवसायामध्ये शिस्त निर्माण केली जाते.

२) स्वतंत्र नियोजन:

या नियोजनामध्ये प्रत्येक कार्यासाठी स्वतंत्र योजनेचा अवलंब केला जातो. तात्पुरत्या स्वरूपाची किंवा अल्पकालीन उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी स्वतंत्र योजना तयार करून तिची पूर्तता केली जाते.

६.६ नियोजन प्रक्रिया / तंत्र/टप्पे (Process/Techniques or Steps in Planning Process)

१) उद्देश निश्चित करणे:

नियोजन प्रक्रियेतील पहिला महत्त्वाचा टप्पा म्हणजे उद्देश निश्चित करणे होय. कोणतेही कार्य सुरु करताना प्रथम त्याचा उद्देश निश्चित करावा लागतो. उद्दिष्टांमुळे कामाची अंमलबजावणी व्यवस्थितपणे करता येते. उद्दिष्टांची निश्चित व्यवस्थापनातील वरिष्ठ, मध्यम व कनिष्ठ स्तरावर केली जाते. वरिष्ठ पातळीवर त्यांना निश्चित स्वरूप प्राप्त होते.

२) पूर्वानुमान तयार करणे:

नियोजन करताना वर्तमान परिस्थितीच्या आधारे पूर्वानुमानाचा विचार करायचा असतो. त्यासाठी बाजारपेठेतील परिस्थिती, स्पर्धेची स्थिती, ग्राहकांच्या आवडीनिवडी, शासकीय धोरणे व नियम, स्पर्धकांचे डावपेच इ. घटकांचा विचार करावा लागतो. पूर्वानुमान तयार करताना वस्तुनिस्थितीनुसार माहिती व आकडेवारी गोळा करण्याची आवश्यकता असते.

३)विविध पर्यायांचा अभ्यास करणे:

नियोजन तयार करताना सुरुवातीला विविध पर्यायांचा अभ्यास करावा लागतो. जसे की, एखादे काम करण्याच्या विविध पद्धती असतात. या सर्व पद्धतींचा अभ्यास केल्याशिवाय त्यामध्ये कोणती पद्धती योग्य आहे हे समजणे कठिण असते. परंतु विविध पर्यायांचे विश्लेषण केल्यामुळे त्यांचे गुण-दोष समजतात.

४)अचूक पर्यायाची निवड करणे:

विविध पर्यायांचा अभ्यास किंवा मूल्यमापन केल्यानंतर त्यामध्ये अयोग्य असणारे पर्याय बाजूला करून संघटनेच्या दृष्टिकोनातून जे पर्याय उपयोगाचे आहेत अशा पर्यायाची निवड करता येते. उदा. वेळ, श्रम, व पैसा इ. ची बचत करणारा पर्याय हा व्यवसायाच्या दृष्टिकोनातून अधिक लाभदायक ठरतो. यालाच अचूक कार्यपद्धतीची निवड करणे असे म्हणतात.

५)प्रत्यक्ष योजना तयार करणे:

अचूक किंवा योग्य पर्यायाची निवड केल्यानंतर प्रत्यक्ष योजनेची कार्यवाही सुरू केली जाते. कार्यप्रक्रिया व्यापक असल्यास तिचे टप्पे तयार केले जातात. प्रत्येक टप्प्याला क्रम दिला जातो. योजनेची व्याप्ती निश्चित करून योजना कशी व केव्हा पूर्ण करता येईल याचा विचार केला जातो. योजनेला अंतिम स्वरूप दिले जाते.

६)पूरक योजना तयार करणे:

कामकाजाची मुख्य योजना तयार केल्यानंतर त्या योजनेच्या अंमलबजावणीसाठी सहाय्यक किंवा पूरक योजना तयार केली जाते. विविध विभागासाठी स्वतंत्र योजना तयार केल्या जातात. मुख्य योजनेशी पूरक योजनेची सांगड घातली जाते. पूरक उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी पूरक योजना उपयोगाची असते. तसेच मुख्य उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी ही योजना महत्त्वाची ठरते.

७)कर्मचाऱ्यांना सहभागी करून घेणे:

नियोजनाच्या अनुषंगाने जे अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांचा संबंध येतो त्यांना या योजनेमध्ये सहभागी करून घ्यावे लागते. मोठी योजना वेळेवर यशस्वी करण्यासाठी सर्व कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य अपेक्षित आहे. सुरुवातीला कर्मचाऱ्यांना योजना समजावून द्यावी लागते. त्यांना प्रेरणा देऊन विश्वासात घ्यावे लागते. मार्गदर्शन करावे लागते. सूचना द्याव्या लागतात.

८)योजनेची अंमलबजावणी करणे:

योजनेला अंतिम स्वरूप प्राप्त झाल्यानंतर ती योजना अचूक आहे याची खात्री केल्यानंतर ती योजना प्रत्यक्ष कार्यवाहीमध्ये आणावी लागते. योजना राबविण्यासाठी लागणारी सर्व साधनसामग्री उपलब्ध करून तिचा प्रत्यक्ष वापर करायचा असतो. म्हणजेच प्रत्यक्ष कामाला सुरुवात करायची असते.

९)पर्यवेक्षण करणे किंवा नियंत्रण ठेवणे:

योजना कार्यान्वित केल्यानंतर त्यावर नियंत्रण ठेवावे लागते. नियोजनानुसार किंवा योजना

तयार केल्याप्रमाणे तिची अंमलबजावणी केली जाते किंवा नाही हे पाहण्याचे काम पर्यवेक्षणाद्वारे केले जाते. पर्यवेक्षक या प्रक्रियेमध्ये कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करतात. कामातील अडचणींवर उपाय सुचवितात. योजना पद्धतशीरपणे वेळेवर पूर्ण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. कामाचा पाठपुरावा केला जातो.

१०) मूल्यमापन:

अंमलबजावणीनंतर योजनेचे मूल्यमापन केले जाते. नियोजनानुसार कामाची प्रत्यक्ष कार्यवाही केली किंवा नाही याबाबतची तपासणी मूल्यमापनाद्वारे केली जाते. त्यामुळे प्रत्यक्ष कामामध्ये येणाऱ्या अडचणी किंवा समस्या सोडविण्यासाठी उपाय योजना केल्या जातात. कामामध्ये सुधारणा करून योजनेचा व्यवसाय विकासासाठी अधिकाधिक उपयोग करून घेतला जातो. योजना निश्चित केल्याप्रमाणे ती यशस्वी केली जाते.

६.७ नियोजनाचे घटक (Componets of Planning)

नियोजन ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे तिच्यामध्ये पुढील घटकांचा अंतर्भाव आढळून येतो.

१) उद्देश (Objectives):

नियोजन करण्यासाठी उद्देश आवश्यक असतो. नियोजनाचा उद्देश स्पष्ट केल्याशिवाय नियोजनाला प्रारंभ करता येत नाही. उद्देश हा नियोजनाच्या अनुषंगाने तयार करावा लागतो. त्याचे स्वरूप सामान्य, विशिष्ट, अल्पकालीन, दीर्घकालीन, आर्थिक आर्थिकेत्तर, प्रमुख किंवा दुय्यम अशा प्रकारचे असते. उद्देशासाठी सर्वांचा होकार असावा लागतो. उद्देश निश्चित केल्यामुळे कामाचे स्वरूप निश्चित समजते. व्यावसायिक उपक्रमाची स्थापना, विस्तार, नवीन वस्तुची निर्मिती, उत्पादन वृद्धी, स्पर्धेत प्रवेश करणे, स्पर्धेत टिकून राहणे, ग्राहकांना चांगल्या सेवा पुरविणे अशा प्रकारे उद्देशांचे स्वरूप असते.

२) धोरणे (Policies):

उद्देश निश्चित केल्यानंतर ते पूर्ण करण्यासाठी धोरणे तयार करावी लागतात. धोरणांच्या सहाय्याने व्यवस्थापकांना निर्णय घेणे सोईचे जाते. उद्देश निश्चित केल्यामुळे व्यवसायाचे ध्येय निश्चित करता येते. तर उपक्रमाचे उद्देश पूर्ण करणे धोरणांमुळे शक्य होते. म्हणून धोरणे ही उद्देशांना पूरक असावी लागतात. धोरणांमुळे व्यवस्थापकांना वेळेनुसार बदल करता येतो. धोरणे ही विविध प्रकारची असतात. व्यवस्थापक किंवा संचालक मंडळाने ठरविलेल्या धोरणांची अंमलबजावणी करण्यासाठी विभाग प्रमुखांना सामान्य किंवा पूरक धोरणे ठरवावी लागतात. धोरणांची प्रभावीपणे अंमलबजावणी करावी लागते. धोरणांचे मूल्यमापन करून त्यातील दोष किंवा उणिवा दूर करून अपेक्षित यश प्राप्त करायचे असते.

३) कार्यपद्धती (Procedure):

धोरणांची अंमलबजावणी करणे म्हणजे कार्यपद्धती होय. कार्यपद्धतीद्वारे कामाची पद्धती निश्चित केली जाते. त्यामुळे सुरुवातीपासून अखेरपर्यंत कार्य सुरळितपणे पार पाडणे शक्य होते. त्यामुळे कामकाजावर नियंत्रण ठेवण्याची आवश्यकता नसते. कामाचे स्वरूप, कामाचा प्रकार, कोणते काम कोणी करायचे याबाबतची निश्चिती कार्यपद्धतीमध्ये केली जाते. उपक्रमांचा उद्देश धोरणांशी सुसंगत

असावा लागतो. योग्य कार्यपद्धतीमुळे कामामध्ये समानता व विविध विभागांमध्ये समन्वय निर्माण करता येते.

४)नियम (Rules):

नियम हा नियोजनातील महत्त्वाचा घटक आहे. कार्यपद्धतीमध्ये कामाचे टप्पे तयार करून प्रत्येक टप्प्यात विशिष्ट क्रम दिला जातो. कार्यपद्धतीचा अवलंब करताना नियम स्पष्ट करावे लागतात. कार्यपद्धती आणि धोरणांप्रमाणे नियमांचा मार्गदर्शन करण्यासाठी उपयोग होतो. कामामध्ये ज्या कर्मचाऱ्यांचा सहभाग असतो. त्यांना नियमांचे पालन करणे बंधनकारक असते. नियमांचे उल्लंघन करणाऱ्यासाठी शिक्षेची तरतूद करण्यात येते. त्यामुळे नियमांमुळे उपक्रमामध्ये शिस्त निर्माण केली जाते.

५)कार्यक्रम (Programmers):

उद्देश पूर्ततेसाठी जी योजना तयार केली जाते तिला कार्यक्रम असे म्हणतात. उद्देशांचे अंमलबजावणी करण्यासाठी धोरणे, कार्यपद्धती आणि नियम यानुसार कार्यक्रमाची आखणी केली जाते. संघटनेतील कोणत्या कर्मचाऱ्याला काय काम दिले आहे हे ठरविले जाते.त्यासाठी किती वेळ लागेल याचाही विचार केला जातो. कार्यक्रमाची अंमलबजावणी करण्यासाठी अंदाजपत्रकानुसार रक्कम उपलब्ध करून दिली जाते. कार्यक्रमाचे स्वरूप अल्पकालीन, दीर्घकालीन, सामान्य, विशेष, व्यापक, मर्यादित किंवा मुलभूत स्वरूपाचे असते. उद्देशानुसार धोरणांच्या आधारे, कार्यपद्धतीला अनुसरून कार्यक्रम तयार केला जातो.

६)अंदाजपत्रक (Budget):

“कार्यक्रमाच्या अंमलबजावणीसाठी जो आर्थिक आराखडा तयार केला जातो. त्याला अंदाजपत्रक असे म्हणतात” भविष्यकालीन जमा व खर्चाचा अनुमान त्यामध्ये समाविष्ट केला जातो. उपक्रमाच्या उद्देशानुसार, गरजेनुसार अंदाजपत्रक तयार केले जाते. उपक्रमातील सर्व कामकाजासाठी लागणाऱ्या खर्चाचा अंदाज केला जातो. उपक्रम राबविण्यासाठी लागणारी वित्तीय तरतूद अंदाजपत्रकामुळे केली जाते. प्रत्येक विभागाला लागणाऱ्या खर्चाचा अंदाज केला जातो. उपक्रम राबविण्यासाठी लागणारी वित्तीय तरतूद अंदाजपत्रकामुळे केली जाते.प्रत्येक विभागाला लागणाऱ्या निधीचा अंदाज करून एक मुख्य अंदाजपत्रक तयार केले जाते उदा. खरेदी, उत्पादन, विक्री, वित्त, व्यवस्थापन,प्रशासन, जाहिरात, हिशेब, संग्रहण इ. या अंदाजपत्रकांमध्ये वित्तीय स्वरूपाचे नियोजन केले जाते.

७)व्यूहरचना (Strategy):

व्यावसायिक उपक्रमाचे अस्तित्त्व टिकविण्यासाठी, स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्यासाठी व्यूहरचना तयार करावी लागते. स्पर्धकांचे डावपेच लक्षात घेऊन व्यूहरचना तयार करणे गरजेचे आहे. बदलत्या परिस्थितीचा व्यावसायिकांना सतत विचार करावा लागतो. जसे की, भविष्यकालीन स्पर्धेमध्ये वाढ होणार असल्यास स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी जी उपाययोजना किवा युक्ती केली जाते त्याला व्यूहरचना असे म्हणतात. व्यवसायाचा विकास साध्य करण्यासाठी अंतर्गत पर्यावरण सुधारणे, साधनसामग्रीचा योग्य वापर करणे, विविध घटकांशी चांगले संबंध प्रस्थापित करणे इ. बाबी महत्त्वाच्या आहेत. शासकीय धोरणे, नियम, राजकीय पक्षाशी धोरणे याबाबत व्यवसायाचे काय व कसे धोरण असावे याबाबत व्यूहरचना तयार करावी लागते. व्यूहरचनेमुळे भविष्यकाळात व्यवसायाची कृती काय असावी याबाबत तयार आगावू केलेली युक्ती होय. त्यामुळे व्यवसायाला परिस्थितीनुरूप समायोजन करणे सोईचे जाते.

६.८ स्वाध्याय

- प्र.१ नियोजन म्हणजे काय ? नियोजनाचे व्यावसायिक उपक्रमातील महत्त्व स्पष्ट करा.
- प्र.२ नियोजनाचे विविध प्रकाराचे थोडक्यात वर्णन करा.
- प्र.३ नियोजन प्रक्रिया किंवा तंत्रे विशद करा.
- प्र.४ नियोजनातील घटकांचा आढावा घ्या.
- प्र.५ “कोणत्याही कार्याचा प्रारंभ आणि शेवट नियोजनाद्वारे करावा लागतो.”भाष्य करा.
- प्र.६ टीपा लिहा
- अ) नियोजन
- ब) नियोजनाचे स्वरूप
- क) उच्चस्तरीय नियोजन
- ड) अंदाजपत्रक
- ई) व्यूहरचना.



प्रकरण ७
पूर्वानुमान आणि निर्णय घेणे
 (Social Responsibility and Business Ethics)

घटक रचना

- ७.० उद्दिष्टे
- ७.१ प्रास्ताविक
- ७.२ पूर्वानुमान
 - ७.२.१ अर्थ आणि व्याख्या
 - ७.२.२ पूर्वानुमानाचे महत्त्व आणि फायदे
 - ७.२.३ पूर्वानुमानाचे तोटे किंवा मर्यादा
 - ७.२.४ नियोजन आणि पूर्वानुमान यातील फरक
- ७.३ निर्णय घेणे.
 - ७.३.१ अर्थ आणि व्याख्या
 - ७.३.२ निर्णय प्रक्रियेचे टप्पे
 - ७.३.३ निर्णय प्रक्रियेचे महत्त्व आणि फायदे
 - ७.३.४ निर्णय प्रक्रियेचे तोटे.
- ७.४ स्वाध्याय

७.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) पूर्वानुमान या संकल्पनेचा सखोल अभ्यास करणे.
- २) पूर्वानुमानाचे फायदे आणि तोटे अभ्यासणे.
- ३) नियोजन आणि पूर्वानुमान यातील फरक याबाबत माहिती मिळविणे.
- ४) निर्णय प्रक्रियेबाबत विद्यार्थ्यांना ज्ञान प्राप्त करून देणे.

७.१ प्रास्ताविक (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण पूर्वानुमान आणि निर्णय घेणे या दोन प्रमुख घटकांचा अभ्यास करणार

आहोत. तसेच नियोजन आणि पूर्वानुमान यातील फरक अभ्यासणार आहोत. पूर्वानुमानाद्वारे व्यवसायांना बाजारपेठेतील भविष्यकालीन अंदाज करता येतात. वर्तमान परिस्थितीच्या आधारे भविष्यकालीन स्थितीबाबत आगावू नियोजन करता येते. नवीन व्यावसायिकांना स्पर्धेमध्ये प्रवेश करणे, स्पर्धेत टिकून राहणे, भविष्यकालीन संधीचा लाभ घेणे यासाठी पूर्वानुमान आवश्यक आहेत. तसेच व्यवसायातील विविध कार्ये सुरळितपणे पार पाडण्यासाठी निर्णयाची आवश्यकता असते. त्याशिवाय कामाची अंमलबजावणी करता येत नाही. हे दोन्हीही घटक निर्णय प्रक्रियेशी जवळचे आहेत. वरिष्ठ व्यवस्थापकांद्वारे पूर्वानुमान आणि निर्णय घेतले जातात. यावरच व्यवसायाचे यशापयश अवलंबून आहे.

७.२ भविष्यकालीन अंदाज/पूर्वानुमान(Forecasting)

व्यवसायामध्ये व्यवस्थापक हे महत्त्वाचे निर्णय घेत असले तरी त्यांना कोणतेही निर्णय तातडीने घेता येत नाहीत. त्यांचा अगोदर विचार करावा लागतो. निर्णयाद्वारे आगावू अंदाज करणे शक्य होते. त्यालाच पूर्वानुमान असे म्हणतात. पूर्वानुमान हे तर्कावर आधारित असतात. त्याबाबत अगोदर खात्री देता येत नाही. परंतु अंदाज अचूक येतील असे पूर्वानुमान तयार करता येतात. व्यवस्थापक अनुभवाच्या आधारे, भूतकालीन घटनांच्या आधारे भविष्यकालीन घटनांबाबत अंदाज करतात. त्यानुसार नियोजन करून भविष्यकालीन संधीचा अधिकाधिक लाभ घेणे शक्य होते. उदा. भविष्यकालीन विक्रीबाबत अंदाज घेऊन व्यवसायाला मोठ्या प्रमाणात बाजारपेठ मिळविणे, नफा मिळविणे शक्य झाले आहे. जागतिकीकरणामध्ये पूर्वानुमानांना विशेष महत्त्व प्राप्त झाले आहे. औद्योगिक क्रांतीनंतर मागणीपूर्व उत्पादन करण्यात आले. कारण व्यावसायिकांना पूर्वानुमानाच्या सहाय्याने आपल्या उत्पादनाला बाजारपेठांद्वारे अंदाज आला आहे. सध्या विविध प्रकारचे व्यावसायिक पूर्वानुमानाच्या सहाय्याने स्थानिक बाजारपेठांपासून आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठांपर्यंत आपल्या उत्पादित मालाला मोठ्या प्रमाणात मागणी निर्माण करण्याबाबत यशस्वी झाले आहेत.

७.२.१ भविष्यकालीन अंदाज किंवा पूर्वानुमानाचा अर्थ आणि व्याख्या (Meaning and Definitions of /Forecasting):

१. **हेन्री फेऑल** - “भविष्यकालीन निर्णय घेऊन त्याबाबत तरतूद करणे म्हणजे भविष्यकालीन अंदाज किंवा पूर्वानुमान होय.”

२. **लुईस ऑलन** - “उपलब्ध माहितीच्या आधारे अनुमान किंवा तर्काद्वारे भविष्यकालीन अंदाज करणे म्हणजे पूर्वानुमान होय.”

३. **किबाल** - “भविष्यकालीन कार्यपद्धतीचे मूल्यमापन करण्याची व अंदाज वर्तवण्याची कला म्हणजे पूर्वानुमान होय.”

४. **फिलीप कोटलर** - “भविष्यकाळात विक्री किती होईल याबाबतचा अंदाज म्हणजेच पूर्वानुमान होय.”

५. **मॅकफरलॅंड** - “व्यवसायाच्या आर्थिक योजनेवर होणाऱ्या संभाव्य बदलांबाबत अंदाज करणे म्हणजेच पूर्वानुमान होय.” वरील व्याख्यांच्या अनुषंगाने आपणास असा अर्थबोध होतो की वर्तमानकाळामध्ये भविष्यकालीन परिस्थितीबाबत जे तर्क केले जातात त्यांना पूर्वानुमान असे म्हणतात.

७.२.२ भविष्यकालीन अंदाज किंवा पूर्वानुमानाचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे (Importance, Necessity and Advantages of Forecasting):

१) नियोजनास मदत करणे:

नियोजन तयार करण्यासाठी ज्या योजना तयार केल्या जातात. त्या पूर्वानुमानाशिवाय करणे शक्य होत नाही. नियोजन याचा अर्थ कृतीपूर्वी केलेला विचार होय. विचार हा कृतीपूर्वी म्हणजे आगावू केला जातो. म्हणून पूर्वानुमानाला नियोजनाचा आधार असे म्हणातात.

२) महत्त्वपूर्ण निर्णय घेता येतात:

निर्णय घेताना व्यवस्थापकांना भविष्यकालीन घटकांचा विचार करावा लागतो. त्यामुळे पूर्वानुमान आणि निर्णय या दोहोंमध्ये परस्पर सांगड असते.

३) अंदाजपत्रक तयार करण्यासाठी उपयोग होतो:

पूर्वानुमानामध्ये अंदाजाचा विचार केला जातो. म्हणून व्यवस्थापकांना अंदाजपत्रक तयार करताना पूर्वानुमानाचा उपयोग होतो.

४) भविष्यकालीन बदल विचारात घेतले जातात:

पूर्वानुमान तयार करताना भविष्यकालीन घटना व घटक या बाबतचा बारकाईने विचार करून निर्णय घेतले जातात. असे निर्णय भविष्यकाळात अचूक ठरतात व व्यवसायाला लाभ प्राप्त होतो.

५) साधनसामग्रीचे आगावू नियोजन करता येते:

भविष्यकाळात किती प्रमाणात विक्री होणार आहे याचा अंदाज घेता येतो. त्यानुसार व्यवसायाला किती प्रमाणात सामग्री लागणार आहे. तितकी आगावू उपलब्ध करता येते. त्यामुळे वाढीव उत्पादनामध्ये व्यत्यय निर्माण होत नाही.

६) स्पर्धेमध्ये टिकून राहता येते:

व्यावसायिक विक्री पूर्वानुभवाच्या सहाय्याने भविष्यकाळात उपलब्ध मालाला बाजारपेठ मिळविणे किंवा बाजारपेठेत टिकून राहणे याबाबी शक्य होतात.

७) परिणामकारक नियंत्रण ठेवणे शक्य होते:

पूर्वानुमानामुळे भविष्यकालीन, घटकांवर व्यावसायिकांना नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते. पूर्वानुमानामध्ये बदलत्या घटकांचा विचार केला जातो.

८) व्यवसायाच्या लाभदयकतेमध्ये वाढ होत:

पूर्वानुभवामुळे व्यावसायिकांना विक्रीमध्ये वाढ करणे, स्पर्धेत टिकून राहणे, नफ्यामध्ये वाढ करणे शक्य होते त्यामुळे व्यवसायाच्या विकासात वाव मिळतो.

९)संभाव्य धोके व अडचणी दूर करता येतात:

पूर्वानुमानासाठी भविष्यकालीन घटनांचा घडामोडींचा अभ्यास केला जातो. त्यामुळे भविष्यकाळात उद्धवणारे संभाव्य धोके व अडचणी दूर करण्यासाठी उपाययोजना तयार करता येतात.

१०)भांडवलाचे नियोजन करता येते:

भविष्यकाळात व्यवसायाला सामग्री उपलब्ध करण्यासाठी उत्पादन करण्यासाठी, दैनंदिन खर्चासाठी किती प्रमाणात भांडवलाची आवश्यकता आहे हे ठरविता येते. व त्यानुसार भांडवल उपलब्ध करता येते.

७.२.३ भविष्यकालीन अंदाज किंवा पूर्वानुमानाच्या मर्यादा किंवा तोटे(Limitations or Disadvantages of Forecasting):

१)पूर्वानुमान अल्प कालावधीसाठी उपयुक्त ठरतात:

पूर्वानुमानास अल्प आयुष्य असते. त्यामुळे दीर्घकाळासाठी त्याचा उपयोग होत नाही. उदा. विक्रीविषयक अंदाज हे दरवर्षी बदलणारे असतात.

२)चुकीची माहिती उपलब्ध होण्याची शक्यता असते:

पूर्वानुमान तयार करताना जर चुकीची माहिती उपलब्ध झाली तर त्यामध्ये चुका होण्याची शक्यता असते.

३)विविध घटकांमध्ये बदल होण्याची शक्यता असते:

गतिमान घटकाबाबत पूर्वानुमानामध्ये सातत्याने बदल होण्याची शक्यता असते जसे की बाजारपेठेतील परिस्थितीमध्ये बदल झाल्यास विक्री अंदाजामध्ये बदल होतो.

४) पूर्वानुमान अंदाजावर आधारित असतात:

पूर्वानुमानाला शास्त्रीय आधार नसतो ते अंदाजावर आधारित असतात. त्यामुळे ते अचूक येतीलच असे नाही. वैज्ञानिक कसोटीच्या आधारे त्यांची सत्यता पडताळून पाहता येत नाही.

५)अपव्यय होण्याची शक्यता असते:

जर पूर्वानुमानामध्ये चुका झाल्या तर वेळ, श्रम आणि पैसा इ. चा अपव्यय होऊन व्यवसायाचे मोठ्या प्रमाणात नुकसान होते.

७.२.४ नियोजन आणि पूर्वानुमान यातील फरक (Difference Between Planning and Forecasting)

नियोजन	पूर्वानुमान
<p>१) अर्थ आणि व्याख्या एखादे काम कशा पद्धतीने करायचे याबाबत वरिष्ठ पातळीवर जो निर्णय घेतला जातो त्याला नियोजन असे म्हणतात.</p>	<p>१) अर्थ आणि व्याख्या भविष्यकालामध्ये काय करता येईल याबाबत आगावू निर्णय घेणे म्हणजे पूर्वानुमान होय.</p>
<p>२) आधार किंवा पाया नियोजन हे पूर्वानुमानावर आधारित आहे.</p>	<p>२) आधार किंवा पाया पूर्वानुमान हा नियोजनाचा पाया आहे.</p>
<p>३) शास्त्रीय आधार नियोजन हे शास्त्रावर आधारित असते. त्यामध्ये तर्कसंगती असते.</p>	<p>३) शास्त्रीय आधार पूर्वानुमान हे अंदाज किंवा तर्कावर आधारित असतात.</p>
<p>४) निश्चितता नियोजन ही निश्चित स्वरूपाची प्रक्रिया आहे. नियोजन करणारी व्यक्ति वर्तमान स्थितीच्या आधारे नियोजन तयार करतात.</p>	<p>४) निश्चितता पूर्वानुमान ही निश्चित स्वरूपाची प्रक्रिया नाही. पूर्वानुमान ही भविष्यकालीन प्रक्रिया आहे.</p>
<p>५) बौद्धिक प्रक्रिया नियोजन ही बौद्धिक कौशल्यावर आधारित प्रक्रिया आहे.</p>	<p>५) बौद्धिक प्रक्रिया पूर्वानुमान ही तर्कावर आधारित प्रक्रिया आहे.</p>
<p>६) कालावधी नियोजन हे अल्प, मध्यम आणि दीर्घकालावधीसाठी असते.</p>	<p>६) कालावधी पूर्वानुमान ही अल्पकालीन असते.</p>
<p>७) अचूकता/विश्वासार्हता नियोजन हे अचूक व विश्वासार्ह असते. त्यामध्ये वास्तवता असते.</p>	<p>७) अचूकता/विश्वासार्हता पूर्वानुमानामध्ये बदल होत असल्यामुळे त्यामध्ये अचूकता किंवा विश्वासार्हता नसते.</p>
<p>८) उपयोग नियोजनाद्वारे व्यवसाय संघटनेच्या अंतर्गत व बाह्य प्रश्नांची सोडवणूक केली जाते.</p>	<p>८) उपयोग पूर्वानुमानाद्वारे व्यवसायातर्गत प्रश्नाची उकल केली जाते.</p>
<p>९) कालावधीचे स्वरूप नियोजन हे वर्तमानकालीन परिस्थितीवर आधारित असते.</p>	<p>९) कालावधीचे स्वरूप पूर्वानुमान हे भविष्यकालीन परिस्थितीवर आधारित असते.</p>
<p>१०) उपाययोजना नियोजनाद्वारे संभाव्य उपाययोजना करता येतात.</p>	<p>१०) उपाययोजना पूर्वानुमानाद्वारे भविष्यकालीन परिस्थितीचा तर्क केला जातो.</p>
<p>११) आवश्यकता नियोजनासाठी पूर्वानुमान आवश्यक असतात.</p>	<p>११) आवश्यकता-पूर्वानुमानासाठी नियोजन आवश्यक असतेच असे नाही.</p>

७.३ निर्णय घेणे (Decision Making)

व्यवस्थापकाचे सर्वात महत्त्वाचे कार्य म्हणजे निर्णय घेणे होय. निर्णयावरच व्यवसायाचे यशापयश अवलंबून असते. अचूक निर्णय घेण्याला व्यवस्थापनामध्ये अधिक महत्त्व आहे. निर्णय घेण्याचे काम उच्च व्यवस्थापनामार्फत केले जाते. व्यवस्थापनाचे सर्व कामकाज निर्णयाद्वारे चालते. दैनंदिन कामकाज सुरळितपणे चालविण्यासाठी सातत्याने चांगले निर्णय घेण्याची आवश्यकता असते. व्यवसायामध्ये विविध समस्या व अडचणी निर्माण होत असतात. त्यांचे निवारण करण्यासाठी वेळेवर निर्णय घ्यावे लागतात व त्याद्वारे उपाययोजना करावी लागते. आर.एस.डावर यांच्या मते व्यवस्थापकांना सातत्याने निर्णय घ्यावे लागतात तर पीटर ड्रुकर यांच्या मते व्यवस्थापक जे काही करतात ते सर्व निर्णयाद्वारे करतात.

७.३.१. निर्णय संकल्पनेचा अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definition of Decision Making):-

१. जॉर्ज टेरी:

“विविध पर्यायामधून विशिष्ट पक्रारची निवड करणे म्हणजे निर्णय घेणे होय.”

२. मॅकफरलॅण्ड:

“व्यवस्थापकांना जी कार्ये करावी लागतात त्यांना एकत्रितपणे निर्णय असे म्हणतात.”

३. अॅलन:

“निष्कर्षपर्यंत येण्यासाठी व्यवस्थापकांना जो विचार विनिमय करावा लागतो त्याला निर्णय असे म्हणतात.”

४. अर्नेस्ट बेल:

“व्यवस्थापकीय निर्णय म्हणजे नियोजन, संघटन, कर्मचारी निवड, निर्देशन, नियंत्रण इ. संदर्भात घेतले जाणारे निर्देशन होय.”

वरील व्याख्यांच्या अनुषंगाने आपणांस असा अर्थबोध होती की व्यवस्थापकाचे सर्व कामकाज निर्णय प्रक्रियेशी संबंधित आहे. व्यवस्थापकांना सातत्याने विविध प्रकारचे निर्णय घ्यावे लागतात.

७.३.२ निर्णय प्रक्रिया किंवा निर्णय प्रक्रियेचे टप्पे (Process or Steps of Decision Making):

१) समस्येचा शोध घेणे (Identify the Problem):

व्यवस्थापकांना दैनंदिन कामकाज करताना येणाऱ्या अडचणी किंवा समस्यांचा प्रथम शोध घ्यावा लागतो. समस्या अनेक प्रकारच्या असू शकतात. परंतु महत्त्वाच्या समस्या कोणत्या आहेत त्यांचा प्रथम शोध घ्यावा लागतो. समस्यांचे नेमके स्वरूप समजल्याशिवाय त्यावर उपाय शोधणे कठीण असते. म्हणून महत्त्वाच्या समस्येला अग्रक्रम देऊन त्यानुसार उपाय योजना करावी लागते.

२)समस्येचे विश्लेषण किंवा पृथकरण करणे (Analysis of the Problem):

समस्येचा शोध घेतल्यानंतर त्या समस्येचा बारकाईने अभ्यास करावा लागतो. त्यामुळे व्यवस्थापकांना समस्येचे स्वरूप समजते. समस्येचा परिणाम कशा प्रकारे होणार आहे त्याचा विचार करावा लागतो. अचूक निर्णय घेण्यासाठी समस्येबाबत माहिती गोळा करावी लागते.

३) विविध पर्यायाचा अभ्यास करणे (Study the Various Alternatives):

समस्येचे निवारण विविध मार्गांनी करता येते, त्यासाठी व्यवस्थापकांच्या समोर समस्येच्या अनुषंगाने विविध पर्याय असावे लागतात. सर्वच पर्याय हे समस्या सोडविण्यासाठी उपयुक्त ठरतीलच असे नाही. एखादा साधा पर्याय सुद्धा ती समस्या सोडविण्यासाठी महत्त्वाचा ठरत असतो. म्हणून सुरुवातीला विविध पर्यायाचा अभ्यास करणे गरजेचे असते.

४)योग्य पर्यायाची निवड करणे (Choose Suitable Alternative):

निवड करायची असते ती जो पर्याय इतर पर्यायांपेक्षा अधिक सोईचा असू शकेल. तसेच त्या पर्यायाद्वारे व्यवसायाला व समस्येशी निगडीत असणाऱ्या सर्व घटकांना उपयोग होईल. व्यवस्थापकांना आपले कौशल्य ज्ञान व अनुभव इ. घटकांचा विचार करून योग्य पर्यायाची निवड करता येते. अशा वेळी तज्ज्ञांची मदत किंवा त्यांचा सल्ला मोलाचा ठरतो.

५)पर्यायाची अंमलबजावणी करणे (Implementation of an Alternatives):

समस्येसाठी निवडलेल्या पर्यायाचे कृतीत रूपांतर करणे म्हणजेच त्या पर्यायाची अंमलबजावणी करणे होय. पर्यायाची अंमलबजावणी करणे म्हणजे व्यवस्थापकांनी घेतलेल्या कच्च्या स्वरूपातील योजनेला मूर्त स्वरूप प्राप्त होत असते. पर्यायाची अंमलबजावणी करताना अधिकाधिक लोकांना त्यामध्ये सामावून घेणे गरजेचे असते. कामामध्ये चुका होणार नाहीत यासाठी पर्यायाची तपासणी करून अचूकता सांभाळण्यासाठी व्यवसायिकांचे प्रयत्न जरूरीचे आहे.

६)समस्येचा पाठपुरावा करणे (Follow up of the Alternatives):

समस्येची निवारण होईपर्यंत समस्येचा पाठपुरावा करावा लागतो. समस्येला अचूक उत्तर शोधले जात नाही तोपर्यंत पाठपुरावा करता येत नाही. त्यामुळे व्यवस्थापकांना अचूकता निर्माण करणे सोईचे जाते. पर्यायाची अंमलबजावणी करताना अनेकांचे सहकार्य असावे लागते.

७)पर्याय किंवा निर्णयाचे मूल्यमापन करणे (Evaluation of Alternatives or Decisions):

व्यवसायामध्ये काही निर्णय हे कमी महत्त्वाचे असले तरी त्यांची वेळेवर अंमलबजावणी करावी लागते. पर्यायांचे अंतिम स्वरूप म्हणजे निर्णय होय. निर्णय पूर्णत्वास गेल्यानंतरच त्यांचा प्रत्यक्ष कृतीमध्ये वापर करावा लागतो. निर्णयापासून भविष्यकाळाबाबत तोटा होणार नाही किंवा काही नुकसान होणार नाही यासाठी त्याचे मूल्यमापन करावे लागते. मूल्यमापनामुळे निर्णयाचा सारासार किंवा विवेक बुद्धिने विचार केला जातो व अशा निर्णयापासून व्यवसायाला अधिक लाभ घेता येतात. जर अंतिम टप्प्यामध्ये निर्णयाबाबत जर काही दोष अगर तोटे आढळून आले तर ते दूर करून त्यामध्ये सुधारणा करण्याचा प्रयत्न करता येतो.

७.३.३ निर्णय प्रक्रियेचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे (Importance, Necessity and Advantages of Decision making):

१) नियोजन करणे सोईचे जाते:

व्यवस्थापकांना नियोजन करताना निर्णय घ्यावे लागतात. अचूक निर्णयावर अचूक नियोजन आधारित असते.

२) व्यवस्थापकांना विविध कार्ये सुलभतेने पार पाडता येतात:

व्यवस्थापकांना संघटन, नियोजन कर्मचारी विकास, नियंत्रण, संज्ञापन, प्रेरणा देणे, आदेश देणे, नेतृत्व करणे इ. विविध प्रकारची कार्ये करावी लागतात. ही सर्व कार्ये ते निर्णय प्रक्रियेद्वारे व्यवस्थितपणे पार पाडू शकतात.

३) कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेता येते:

व्यवसाय संघटनेमध्ये विविध विभाग आणि असंख्य कर्मचारी काम करीत असतात. त्यांच्याकडून काम कसे करून घ्यायचे, त्यांना कोणत्या प्रकारची जबाबदारी विभागून द्यायची हे निर्णयाद्वारे व्यवस्थापक ठरवितात. त्यामुळे त्यांच्याकडून व्यवस्थितपणे काम करून घेणे सोईचे जाते.

४) नियंत्रण ठेवता येते:

व्यवसायातील एकूण कामकाज, कर्मचारी आणि खर्च इ. घटकांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी व्यवस्थापकांना निर्णयाचा उपयोग होतो. निर्णयामुळे सर्व कर्मचारी आणि जबाबदारी योग्य रितीने पार पाडतात.

५) व्यवसायाची कार्यक्षमता वृद्धिंगत करता येते:

योग्य निर्णयाद्वारे व्यवसायाचा सर्वांगीण विकास करता येतो. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांची कार्यक्षमता वाढवून व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते व त्याद्वारे व्यवसायात अधिकाधिक लाभ प्राप्त करता येतो.

६) विविध समस्या सोडविता येतात:

व्यवसायामध्ये दैनंदिन स्वरूपाचे कामकाज करताना विविध समस्या उद्भवतात. या समस्या निर्णय प्रक्रियेद्वारे सोडविणे सोईचे जाते.

७.३.४ निर्णय प्रक्रियेचे तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations of Decision Making):

१) वेळेवर निर्णय घेतले जात नाहीत:

वस्तू व सेवा प्रदान करताना वेळेवर निर्णय घेतले नाहीत तर त्यांची विक्री वेळेवर होत नाही.

२) चुकीचे निर्णय घेतले जाण्याची शक्यता असते:

अपुरी माहिती, निर्णय घेण्याची घाई यामुळे निर्णय घेताना चुका होतात. त्यामुळे व्यवसायाचे मोठे नुकसान होऊ शकते.

३) वेळ, श्रम व पैसा इ. चा अपव्यय होतो:

वेळेवर निर्णय न घेणे, चुकीचे निर्णय घेणे यामुळे वेळ, श्रम आणि पैसा इ. घटकांचा अपव्यय होतो.

४) मतभेद निर्माण होतात:

सामूहिक स्वरूपाचे निर्णय घेताना अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये मतभेद निर्माण होतात. त्याचा निर्णय प्रक्रियेवर परिणाम होतो.

५) जबाबदारीने निर्णय घेतले जात नाहीत:

निर्णयापासून होणाऱ्या परिणामांना व्यवस्थापकांना जबाबदार धरले जाते. त्यामुळे निर्णय घेताना व्यवस्थापक जबाबदारी टाळण्याचा प्रयत्न करतात.

६) अंमलबजावणी करताना अडचणी येतात:

निर्णय वरिष्ठ पातळीवरून घेतले जातात तर त्याची अंमलबजावणी कनिष्ठ पातळीवरून केली जाते त्यामुळे प्रत्यक्ष निर्णय व अंमलबजावणी यामध्ये तफावत पडण्याची शक्यता असते.

७) परिस्थितीमध्ये बदल होण्याची शक्यता असते:

भविष्यकाळामध्ये परिस्थितीत बदल होतो. त्यामुळे भूतकालीन परिस्थितीच्या आधारे, अनुभवाद्वारे वर्तमान परिस्थितीनुसार घेतलेले निर्णय भविष्यकाळामध्ये उपयुक्त ठरतीलच असे नाही. कारण भविष्यकाळात विविध घटकांमध्ये बदल होत असतो.

८) अल्प कालावधीसाठी उपयोग होतो:

घेतलेल्या निर्णयाचा उपयोग अल्प कालावधीसाठी होतो.

७.४ स्वाध्याय

१. भविष्यकालीन अंदाज किंवा पूर्वानुमान म्हणजे काय ? . भविष्यकालीन अंदाज किंवा पूर्वानुमानाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
२. भविष्यकालीन अंदाज किंवा पूर्वानुमानाचे तोटे विशद करा.
३. निर्णय प्रक्रिया म्हणजे काय ? निर्णय प्रक्रियेतील महत्त्वाचे टप्पे किंवा तंत्राचे वर्णन करा.
४. निर्णय प्रक्रियेचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे सांगा.
५. निर्णय प्रक्रियेचे तोटे किंवा मर्यादा स्पष्ट करा.
६. “विवेकशील निर्णय घेणे ही व्यवस्थापकांची जबाबदारी असते” भाष्य करा.
७. नियोजन आणि पूर्वानुमान यातील फरक स्पष्ट करा.
८. थोडक्यात टिपा लिहा. अ) पूर्वानुमान ब) योग्य पर्यायाची निवड क) निर्णय प्रक्रिया एक कौशल्य किंवा कला.

प्रकरण ८

उद्दिष्टे आणि उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन (Objectives and Management By Objectives)

घटक रचना

- ८.० उद्दिष्टे
- ८.१ प्रास्ताविक
 - ८.१.१ अर्थ आणि व्याख्या
 - ८.१.२ व्यवसाय उद्दिष्टांची वैशिष्ट्ये
 - ८.१.३ उद्दिष्टांचे स्वरूप
- ८.२ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन
 - ८.२.१ व्याख्या
 - ८.२.२ महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे
 - ८.२.३ तोटे / मर्यादा.
- ८.३ स्वाध्याय

८.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) उद्दिष्टांची वैशिष्ट्ये अभ्यासणे.
- २) उद्दिष्टांचे स्वरूप किंवा वर्गीकरणाविषयी माहिती मिळविणे.
- ३) उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन ही संकल्पना अभ्यासणे.
- ४) उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाचे महत्त्व जाणून घेणे.

८.१ प्रास्ताविक (Introduction)

व्यवसायाची स्थापना करताना उद्दिष्टे निश्चित करावी लागतात. उद्दिष्टांमध्ये विविधता निर्माण करून व्यावसायिक फायदे वाढविता येतात. उदा. कार्यक्षमता वाढवून लाभदायकता वाढविणे, कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे त्याद्वारे नफ्यामध्ये वाढ करणे. इ. नफ्यामध्ये वाढ करणे हे व्यवसायाचे प्रमुख उद्दिष्ट आहे. उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी व्यावसायिक सातत्याने प्रयत्न करत असतात. व्यवसायाल केवळ नफा मिळविणे या एकमेव उद्दिष्टांचा विचार करून चालत नाही तर समाजातील विविध घटकांकडे लक्ष द्यावे लागते. जसे की, सामाजिक जबाबदाऱ्या पार पाडणे इ. “खाणे हेच काही जगण्याचे उद्दिष्ट नसते.” त्याप्रमाणे केवळ नफा मिळविणे एवढेच व्यवसायाचे उद्दिष्ट ठरू शकणार नाही.

उद्योजक हेन्री फोर्ड यांच्या मते, “केवळ पैसा मिळविणे म्हणजे व्यवसाय करणे नव्हे तर ग्राहकांची जास्तीत जास्त चांगली सेवा करणे होय.” तर उद्योजक जमशेटजी टाटा यांच्या मते, “चांगल्या व्यवसायाची उभारणी करायची असेल तर समाजाची सेवा हेच उद्दिष्ट सतत डोळ्यासमोर ठेवले पाहिजे,” याचा अर्थ नफा मिळविण्यासाठी सामाजिक जबाबदाऱ्यांची पूर्तता करणे आवश्यक आहे.

८.१.१ अर्थ व व्याख्या (Meaning & Definitions):

१) पीटर ड्रुकर:

“केवळ नफा मिळविणे एवढेच उद्दिष्ट डोळ्यासमोर ठेऊन व्यवसाय यशस्वी करणे शक्य नसते. वस्तुंना बाजारपेठ मिळविणे, ग्राहकांना त्यांच्या गरजेप्रमाणे योग्य वस्तू पुरविणे, उत्पादन साधन संपत्तीचा योग्य वापर करणे अशा अनेक जबाबदाऱ्या व्यवसायाला स्विकाराव्या लागतात. या सर्वांचा परिणाम नफा मिळविण्यात दिसतो.”

२) कुटुंब:

“व्यवसायाला जे महत्त्वाचे हेतू अपेक्षित आहेत त्यांची पूर्तता करणे होय. उद्दिष्टे हा व्यवसाय संस्थेच्या सर्व व्यवहारांचा अंतिम हेतू आहे तर नियोजनाचा अंतिम बिंदू आहे.” वरील व्याख्यांच्या आधारे आपणांस असा अर्थबोध होतो की, व्यवसायाच्या विकासासाठी उद्दिष्टे आवश्यक आहेत. इतर सर्व उद्दिष्टांची पूर्तता करणे शक्य आहे.

८.१.२ व्यवसाय उद्दिष्टांची वैशिष्ट्ये (Features / Characteristics of Business Objectives):

१) उद्दिष्टे साधी सोपी व स्पष्ट असावी:

उद्दिष्टे तयार करताना त्यामध्ये सोपेपणा असावा त्याद्वारे उद्दिष्टे समजणे कर्मचाऱ्यांना सोपे जाईल. त्यामध्ये व्याप्ती स्पष्ट केलेली असावी. स्पष्ट उद्दिष्टांचे कर्मचाऱ्यांना आकलन ताबडतोब होते त्यानुसार काम करणे सोईचे जाते.

२) उद्दिष्टे अचूक असावी:

उद्दिष्टे निश्चित करताना त्यामध्ये अचूकता असावी त्याद्वारे कामकाज अचूकतेने करता येते. अशी उद्दिष्टे व्यवसायाच्या फायद्याची व विकासाच्या दृष्टिने उपयोगाची असतात.

३) उद्दिष्टे निश्चित केलेली असावीत:

उद्दिष्टे निश्चित करताना किमान व कमाल उद्दिष्ट ठरवावे लागते. उदा. उत्पादन, विक्री आणि नफा इ. घटकांमध्ये किती % नी वाढ करायची आहे. ५%, १०%, १५%, इ. त्यानुसार कामाची दिशा ठरविता येते व उद्दिष्टांइतपत मजल मारणे शक्य होते.

४) उद्दिष्टांमध्ये विविधता असावी:

उद्दिष्टे ही बहुविध असावी त्यामुळे त्यामध्ये सांगड निर्माण करता येते. उदा. प्राथमिक उद्दिष्टे, दुय्यम उद्दिष्टे, आर्थिक उद्दिष्टे, सामाजिक उद्दिष्टे इ. थोडक्यात नफ्याच्या उद्दिष्टांबरोबर सामाजिक उद्दिष्टांचाही विचार करण्याची आवश्यकता असते.

५) उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी कालावधी निश्चित केलेला असावा:

उद्दिष्टांची रचना करताना अल्प, मध्यम आणि दीर्घ अशा स्वरूपाचा कालावधी निश्चित केला पाहिजे. त्यानुसार कार्यक्रम तयार करता येतो, डावपेच तयार करता येतात. व उद्दिष्टांची पूर्तता वेळेत करता येते.

६) उद्दिष्टे आव्हानात्मक असावी:

उद्दिष्टे ही आव्हानात्मक असल्यास ते आव्हान स्विकारले पाहिजे. तसेच सुरुवातीपासून आव्हान स्विकारण्याबाबतची तयारी व्यवसायामध्ये चालू असते. कमाल संख्येची उद्दिष्टे पूर्ण करणे. उदा. नफ्यामध्ये वाढ करणे, स्पर्धेत प्रवेश करणे. स्पर्धेत टिकून राहणे इ. उद्दिष्टे आव्हानात्मक आहेत.

७) उद्दिष्टांचे मूल्यमापन करता आले पाहिजे:

उद्दिष्टांची अमलबजावणी केल्यानंतर त्यांचे मूल्यमापन केले पाहिजे. त्यामुळे उद्दिष्टातील दोष किंवा उणिवा दूर करता येतात व कार्यक्षमता विकसित केली पाहिजे, कामाचा दर्जा सुधारण्यास त्यामुळे वाव मिळतो. ज्या हेतूने उद्दिष्टे ठरविली आहेत तो हेतू पूर्ण करता येतो.

८) उद्दिष्टे एकमेकांवर अवलंबून असावीत:

उद्दिष्टांमध्ये विविधता असली तरी ती एकमेकांवर अवलंबून असावीत की, त्यामुळे त्यांची पूर्तता करणे सोईचे होईल. उदा. प्राथमिक उद्दिष्टे आणि दुय्यम उद्दिष्टे, आर्थिक उद्दिष्टे आणि सामाजिक उद्दिष्टे यामध्ये सांगड निर्माण करता आली पाहिजे.

९) उद्दिष्टांमध्ये समतोल असावा:

उद्दिष्टांना समान महत्त्व देणे गरजेचे आहे याचा अर्थ त्यामध्ये समतोल असावा लागतो. त्यामुळे सर्व उद्दिष्टांची पूर्तता करण्याकडे लक्ष देता येते. व्यवसायातील नफ्याचा वापर समाजहितासाठी करणे त्यामुळे समाजाचे व्यवसायाला सहकार्य लाभते.

१०) उद्दिष्टांमध्ये क्रमवारिता असावी:

उद्दिष्टांची संख्या अधिक असल्यास त्यांना क्रम दिला पाहिजे. हा क्रम उद्दिष्टांच्या महत्त्वानुसार दिला पाहिजे. त्यामुळे या क्रमाने उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते. उच्च स्तरावरील उद्दिष्टे प्राधान्याने पूर्ण केली पाहिजेत याचा अर्थ कनिष्ठ पातळीवरील उद्दिष्टांकडे दुर्लक्ष करू नये.

११) उद्दिष्टांवर नियंत्रण ठेवता आले पाहिजे:

सुरुवातीपासून अखेरपर्यंत उद्दिष्टांवर समान प्रकारे नियंत्रण ठेवता आले पाहिजे. त्यामुळे स्पर्धेमध्ये टिकून ठेवता येते. व्यवसायाला स्थैर्य प्राप्त करता येते. व्यवसायाची अपेक्षित प्रगती करता येते. उद्दिष्टे सुरळितपणे पार पाडता येतात.

१२) उद्दिष्टांमध्ये विविध घटकांचा समावेश असावा लागतो:

उद्दिष्टांमध्ये व्यवसायांतर्गत व बहिर्गत घटकांचा समावेश असावा लागतो. उद्दिष्टांचा

व्यवसायाच्या अंतर्गत पर्यावरणाशी संबंध असावा लागतो तसेच बहिर्गत परिस्थितीचाही विचार करावा लागतो. उदा. शासकीय नियम व बंधनांचा विचार करून उद्दिष्टांची पूर्तता करावी लागते. समाजातील विविध घटकांचा उद्दिष्टांमध्ये सहभाग असावा लागतो.

१३) उद्दिष्टे लवचिक असावीत:

उद्दिष्टांमध्ये काळानुसार किंवा परिस्थितीनुसार बदल करता आला पाहिजे त्यामुळे उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यामध्ये अडचण येत नाही. उदा. ग्राहकांच्या गरजा व आवडीनिवडी, शासकीय धोरणातील बदल इ. थोडक्यात उद्दिष्टांमध्ये परिस्थितीनुसार समायोजन करता आले पाहिजे.

१४) उद्दिष्टांची निश्चिती वरिष्ठ पातळीवरून झाली पाहिजे:

व्यवसायातील व्यवस्थापक, मालक, संचालक मंडळ, कार्यकारी अधिकारी, विभाग प्रमुख, तज्ज्ञ अधिकारी इ. कडून व्यवसायाची उद्दिष्टे निश्चित झालेली असावीत. त्यामुळे या उद्दिष्टांना दर्जा प्राप्त होतो.

८.१.३ उद्दिष्टांचे स्वरूप (Nature of Objectives):

व्यवसायाच्या प्रकारानुसार स्वरूप बदलते. व्यवसायाची उद्दिष्टे विविध प्रकारची आहेत. त्यांच्या वर्गीकरणावरून आपल्याला त्यांचे स्वरूप स्पष्ट होते. उद्दिष्टांच्या प्रकारानुसार उद्दिष्टे ठरविता येतात व त्यांची पूर्तता करणे सोईचे जाते. बहुविध उद्दिष्टे ठरविल्यामुळे त्यापैकी महत्त्वानुसार उद्दिष्टांची पूर्तता करणे सोईचे जाते.

उद्दिष्टांचे प्रकार किंवा वर्गीकरण (Types or Classification of Objectives):

१) वरिष्ठ पातळीवरील उद्दिष्टे (Hierarchy of Objectives):

व्यवसायाचे व्यवस्थापन तीन पातळ्या किंवा स्तरावर केले जाते उदा. वरिष्ठ पातळी, मध्यम पातळी आणि कनिष्ठ पातळी इ. उद्दिष्टांची निर्मिती करताना या तीनही स्तरावरील अधिकाऱ्यांचा विचार घ्यावा लागतो. उद्दिष्टांना महत्त्व प्राप्त होण्यासाठी त्यांची निश्चिती करताना सर्वांना एकत्रितपणे सामावून घ्यावे लागते. मध्यम व कनिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांच्या सूचना महत्त्वाच्या असतात. कमी महत्त्वाची उद्दिष्टे सुद्धा आवश्यक ठरतात. वरिष्ठ पातळीवर ठरविलेली उद्दिष्टे अंमलबजावणी करताना सोईचे जाते. वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांची मध्यम किंवा कनिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांना आदेश दिल्यानंतर त्यांची अंमलबजावणी करणे सोईचे जाते.

वरिष्ठ पातळीवर पुढील प्रकारे उद्दिष्टे निश्चित केली जातात.

- १) नियोजन करणे.
- २) धोरणात्मक निर्णय घेणे.
- ३) डावपेचाचे निर्णय घेणे.
- ४) व्यवस्थापनाधिष्ठित उद्दिष्टांची पूर्तता करणे.
- ५) कामाची गुणवत्ता किंवा प्रमाणबद्धता निश्चित करणे.
- ६) उत्पादनामध्ये नाविन्यता व संशोधन करणे.

- ७) सामाजिक जबाबदाऱ्या पार पाडणे.
- ८) कामगार कल्याण व विकास साधणे.
- ९) व्यवसायाची कार्यक्षमता विकसित करणे.
- १०) स्पर्धेमध्ये टिकून राहणे.
- ११) व्यवसायाचे अस्तित्त्व निर्माण करणे.
- १२) व्यवसायाच्या नावलौकिकात भर घालणे.
- १३) ग्राहकांचे समाधान करणे.

२) बहुविध उद्दिष्टे (Multiplicity of Objectives):

व्यवसायाची उद्दिष्टे बहुविध असावी लागतात. व्यवसायाच्या विकासाकरिता विविध उद्दिष्टे निश्चित करावी लागतात. नफा मिळविणे हे व्यवसायाचे महत्त्वाचे उद्दिष्ट असले तरी नफा हे एकमेव उद्दिष्ट करू शकत नाही. त्यासाठी व्यावसायिकांना विविध उद्दिष्टांचा विचार करावा लागतो. त्यानुसार उद्दिष्टांची क्रमवारिता ठरवून पूर्तता करणे सोईचे जाते. ही उद्दिष्टे पूढीलप्रमाणे आहेत.

१) उत्पादनामध्ये विविधता निर्माण करणे:

मुख्य उत्पादनाबरोबर पूरक किंवा इतर उत्पादने केल्यास त्याचा व्यवसायाला फायदा घेता येतो. उदा. साखर कारखान्यामध्ये साखर उत्पादनाबरोबर गूळ, अल्कोहोल, कागद, बायोगॅस, कंपोस्ट खत इ. उत्पादने घेता येतात. टाटा या उद्योजकाने वाहने, यंत्रे, शेती अवजारे, चहा, मीठ इ. विविध प्रकारची उत्पादने सुरू केली आहेत. त्यामुळे त्यांच्या ग्राहक वर्गामध्ये वाढ झालेली आहे. एखाद्या उत्पादनाला मंदी आली तरी त्याचा व्यवसायावर काहीही परिणाम होत नाही. गोदरेज या उद्योजकाने कपाट, कुलूप, पशूआहार, टाईपरार्डिंग मशिन, सौंदर्य प्रसाधने इ. विविध उत्पादने सुरू केलेली आहेत. किलॉस्कर या उद्योजकाने इंजिन, यंत्रे, पंखे इ. तर बजाज या उद्योजकाने स्कूटर, टेम्पो, शिक्षा, शिवण यंत्रे, प्रेशर कुकर इ. विविध उत्पादने सुरू केली आहेत. त्यामुळे या व्यवसायाच्या व्याप्तीमध्ये वाढ झालेली आहे. त्याचबरोबर व्यवसायाच्या नफ्यामध्ये, नावलौकिकमध्ये मोठ्या प्रमाणात वाढ झालेली आहे.

२) व्यवसायाची वृद्धी करणे:

व्यवसाय वृद्धी करण्यासाठी उत्पादनामध्ये वाढ करणे.-त्याप्रमाणात साधनसामग्रीच्या घटकांमध्ये वाढ करणे, व्यवसायाच्या नविन शाखा सुरू करणे, नविन उत्पादन युनिट सुरू करणे, नवीन व्यवसायामध्ये समाविष्ट होणे. इ. द्वारे व्यवसायाची वृद्धी करण्याचे ठरविले जाते.

३) व्यावसायिक प्रक्रियांमध्ये वाढ करणे:

व्यवसाय विस्तारासाठी व्यावसायिक प्रक्रियांमध्ये वाढ केली जाते. उदा. जीवन विमा महामंडळाने पॉलिसी धारकांसाठी विविध प्रकारच्या योजना सुरू केल्या आहेत. अपघाताचे लाभ दिले जातात. नवीन घरबांधणीसाठी कर्जपुरवठा, आजारपणासाठी क्लेम इ. सुविधा उपलब्ध करून दिलेल्या आहेत.

३) गुणात्मक उद्दिष्टे (Qualitative Objectives):

व्यवसायातील सर्व प्रकारच्या कामकाजाची गुणवत्ता विकसित व्हावी यादृष्टिने गुणात्मक उद्दिष्टांची मांडणी केली जाते. व्यवसायाच्या विकासाच्या व वृद्धिच्या दृष्टिकोनातून ही उद्दिष्टे अत्यंत महत्त्वाची असतात. या उद्दिष्टांच्या सहाय्याने उत्पादनाची गुणवत्ता, कामाची प्रमाणबद्धता, कामाचे नियोजन, कामाची अंमलबजावणी वेळेत करणे, कर्मचाऱ्यांची कौशल्ये विकसित करणे, कामाची पद्धत विकसित करणे इ. प्रकारच्या उद्दिष्टांचा समावेश केला जातो. कामकाजामध्ये सातत्याने विकसित बदल घडवून आणण्याचा प्रयत्न केला जातो. ही उद्दिष्टे पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) उत्पादनामध्ये नाविण्यता निर्माण करणे:

आधुनिक तंत्राचा अवलंब करणे, उत्पादनाची नवीन पद्धत विकसित करणे नवीन उत्पादनाचा शोध घेणे याद्वारे उत्पादनाचा दर्जा विकसित करता येतो.

२) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे:

कर्मचारी भरती केल्यानंतर त्यांना कामाबाबतचे प्रशिक्षण दिल्यास कामाचा दर्जा विकसित होतो. उत्पादनामध्ये काही बदल करावयाचा झाल्यास त्याबाबत कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिल्यास ते अचूकपणे चांगले उत्पादन करू शकतात.

३) उत्पादनाचा दर्जा विकसित करणे:

सातत्याने उत्पादनाचा दर्जा विकसित करण्याकडे लक्ष देऊन त्यामध्ये सुधारणा करणे, परिवर्तन करणे, नविन तंत्राचा अवलंब करणे, प्रमाणीकरण प्रतवारीचा अवलंब करणे, संवेषनाचा दर्जा सुधारणे, नाविण्यपूर्ण मुद्रिकरणाचा अवलंब करणे, वस्तुंची चाचणी घेणे, विपणन चाचणी करणे इ. द्वारे वस्तुची गुणवत्ता विकसित करता येते.

४) संख्यात्मक उद्दिष्टे (Quantitative Objectives):

व्यवसायातील संख्यात्मक उद्दिष्टे निश्चित केली जातात. वर्तमान स्थितीमध्ये असलेले संबंधित घटकांचे मूल्य किती प्रमाणात वृद्धी करायचे आहे हे संख्यात्मक उद्दिष्टांच्या सहाय्याने दर्शविले जाते. व्यवसायाची वृद्धी करायची असल्यास साधनसामग्रीच्या प्रमाणात किती वाढ करायची ठरविले आहे हे टक्केवारीच्या स्वरूपात दर्शविले जाते. अशावेळी संख्यात्मक उद्दिष्टे निश्चित केली जातात.

संख्यात्मक उद्दिष्टे पुढील प्रमाणे आहेत:

- १) उत्पादनाच्या प्रमाणात २०% वाढ करणे
- २) उत्पादनासाठी लागणाऱ्या साधनसामग्रीच्या सर्व घटकांमध्ये २०% वाढ करणे.
- ३) बाजारपेठेच्या हिस्स्यामध्ये २०% वाढ करणे.
- ४) अंदाजपत्रकातील तरतूद २०% नी वाढविणे.
- ५) विक्री उलाढाल २०% नी वाढविणे.
- ६) जाहिरात खर्चामध्ये १०% नी वाढ करणे.

७)व्यवसायाचा नफा २०% नी अधिक अपेक्षित करणे.

८)ग्राहकांच्या संख्येमध्ये २०% नी वाढ करणे.

५)पडताळणी करता येणारी उद्दिष्टे (Verifiable Objectives):

ज्या उद्दिष्टांचे मूल्यमापन करता येते त्यांना पडताळणी करता येणारी उद्दिष्टे असे म्हणतात. अशा उद्दिष्टांवर नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते. ही उद्दिष्टे व्यवसायाच्या नियंत्रण कक्षात येतात. त्यामुळे अशा उद्दिष्टांची पूर्तता करणे सोईचे जाते. व्यवसायाच्या अंतर्गत पर्यावरणाशी निगडीत ही उद्दिष्टे असतात.

१)कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमतेचे मापन करणे.

२)उत्पादनामध्ये किती वाढ झाली आहे ?

३)बाजारपेठेच्या हिस्स्यामध्ये किती प्रमाणात वाढ झाली आहे ?

४)विक्री उलाढाल किती झाली आहे ?

५)नफ्याच्या प्रमाणात किती वाढ झाली आहे. ?

६)विक्रीचे नफ्याशी असलेले प्रमाण मापन करणे.

७)साधन सामग्रीमध्ये किती वाढ झाली आहे ? अशा प्रकारे उद्दिष्टांची पडताळणी करता येते त्याद्वारे व्यवसायाचा विकास करणे सोईचे जाते. या उद्दिष्टांद्वारे व्यवसायाच्या कामकाजाचे मूल्यमापन केले जाते.

६)पडताळणी न करता येणारी उद्दिष्टे (Non-Verifiable Objectives):

ज्या उद्दिष्टांचे मूल्यमापन करता येत नाही. त्यांना पडताळणी न करता येणारी उद्दिष्टे असे म्हणतात. अशा उद्दिष्टांवर व्यवसायिकांन नियंत्रण ठेवता येत नाही. अशी उद्दिष्टे व्यवसायाच्या नियंत्रण कक्षेत येत नाहीत. त्यामुळे अशा उद्दिष्टांशी पूर्तता करता येत नाही. व्यवसायाचा बहिर्गत पर्यावरणाशी निगडीत अशी उद्दिष्टे असतात.

१)विक्री पूर्वानुमान

२)शासकीय धोरणे व नियम

३)ग्राहकांच्या आवडीनिवडी, गरजा वर्तनप्रणाली

४)स्पर्धा

५)उत्पादनातील बदल.

७)संघटनात्मक उद्दिष्टे (Organic Objectives):

१)व्यवसायाचे अस्तित्व टिकविणे.

२)व्यवसाय वृद्धी करणे.

३)नावलौकिक / प्रतिष्ठा मिळविणे.

८)आर्थिक उद्दिष्टे (Economic Objectives):

१)वाजवी नफा मिळविणे.

- २)संपत्तीची निर्मिती करणे.
- ३)ग्राहक वृद्धी करणे.
- ४)वस्तुमध्ये नाविष्यता निर्माण करणे.
- ५)उत्पादन खर्चात बचत करणे.
- ६)व्यवसायाची वृद्धी करणे.

९)सामाजिक उद्दिष्टे (Social Objectives):

- १)ग्राहकांचे समाधान करणे.
- २)वस्तुचा पुरवठा वेळेवर करणे.
- ३)दर्जेदार वस्तुंचा पुरवठा करणे.
- ४)भांडवलाला योग्य मोबदला देणे.
- ५)कामगारांना वाजवी वेतन देणे.
- ६)नैसर्गिक साधनसंपत्तीचा पुरेपूर वापर करणे.
- ७)प्रदूषण नियंत्रण व पर्यावरणाचा समतोल राखणे.
- ८)समाज कल्याणकारी कार्याला हातभार लावणे.
- ९)उचित व्यवहार पद्धतीचा अवलंब करणे.

१०)मानवतावादी उद्दिष्टे (Human Objectives):

- १)कर्मचाऱ्यांशी चांगले संबंध प्रस्थापित करणे.
- २)कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाची सुविधा उपलब्ध करून देणे.
- ३)कर्मचाऱ्यांचा विकास किंवा राहणीमान सुधारणे.
- ४)कामाच्या ठिकाणी चांगल्या पर्यावरणाची निर्मिती करणे.
- ५)कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनामध्ये सहभागी करून घेणे.
- ६)ग्राहकांना चांगल्या सेवा प्रदान करणे.
- ७)कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक देणे.
- ८)कामगार संघटना व व्यवस्थापन यामध्ये समझोता निर्माण करणे.

११)राष्ट्रीय उद्दिष्टे (National Objectives):

- १)राष्ट्राच्या गरजा पूर्ण करणे.
- २)शासकीय धोरणे किंवा नियमांचा अवलंब करणे.
- ३)राष्ट्रीय उपक्रमांमध्ये सक्रिय सहभाग घेणे.
- ४)रोजगार वृद्धी करणे.
- ५)निर्यात वृद्धीला चालना देणे.
- ६)ग्रामीण भागाचा विकास करणे.

८.२ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन (Management By Objectives - MBO)

उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन ही संकल्पना प्रथम व्यवस्थापन तज्ज्ञ पीटर ड्रुकर यांनी मांडली आहे. त्यांच्या मते प्रत्येक व्यवस्थापक आपली जबाबदारी पार पाडत असतो. व्यवसाय संघटनेतील विविध कर्मचारी आणि अधिकारी यांच्या संयुक्त सहकार्याने व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडली जातात. व्यवस्थापकांचे यश उद्दिष्ट पूर्ततेवर अवलंबून असते. व्यवसायामध्ये एकूण कामाचे विभाजन, काम करण्याची पद्धत, कालावधीवर घटकांच्या सहाय्याने व्यवस्थापक कार्य नियोजन करत असतात. कर्मचाऱ्यांना कामाची विभागणी करून दिली जाते. काम कसे करायचे याबाबत सूचना दिल्या जातात, कामामध्ये जर काही अडचणी येत असतील तर त्या निवारण करण्यासाठी उपाययोजना सूचविल्या जातात, कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन केले जाते, त्यांना प्रेरणा दिल्या जातात, कामाचे मूल्यमापन केले जाते. त्यामध्ये सुधारणा केली जाते. या सर्व घटकांच्या आधारे व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण केली जातात. या सर्व घटकांचा अगर व्यवस्थापकांच्या कार्याचा समावेश एम्.बी.ओ. मध्ये केला जातो.

८.२.१ व्याख्या (Definitions):

१) जॉर्ज ओडिओर्ने

उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन म्हणजे व्यवसाय संघटनेतील पर्यावेक्षक आणि सहाय्यक, व्यवस्थापक हे एकत्रितपणे उद्दिष्ट निश्चित करतात. जबाबदाऱ्या वाटून घेतात, मार्गदर्शन व उपाययोजनांद्वारे अपेक्षितपणे कामाचा दर्जा निर्माण करतात. या प्रक्रियेमध्ये सर्व सभासदांना सामावून घेतले जाते.”

२) जे. डब्ल्यु हम्बल

“उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन ही एक गतिमान पद्धत आहे की जिच्याद्वारे व्यवसाय वृद्धी, विकास आणि अधिकाधिक नफा मिळविणे या उद्दिष्टांचा पाठ पुरावा केला जातो.”

३) पीटर ड्रुकर

“उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन म्हणजे व्यवस्थापक आणि सहाय्यक हे व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडली जावीत यासाठी काम करतात. यामध्ये कर्मचारी सुद्धा आपले योगदान देत असतात.” वरील व्याख्यांच्या अनुषंगाने आपणास असा अर्थबोध होतो की व्यवसायाची उद्दिष्टे यशस्वीरित्या सफल व्हावीत यासाठी प्रत्येक व्यक्त प्रयत्नशील असते.

८.२.२ एम.बी.ओ.चे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे (Importance, Necessity and Advantages of MBO):

१) व्यवसाय संघटनेचा विकास साधता येतो:

एम.बी.ओ द्वारे उत्तम प्रकारे नियोजन करता येते. व्यवस्थापनामध्ये विकसित बदल घडून आणता येतो. चांगल्या पर्यावरणाद्वारे व्यवसाय संघटनेचा विकास करता येतो.

२) व्यवसायाच्या उद्दिष्टांवर लक्ष केंद्रीत करता येते:

एम.बी.ओ.द्वारे व्यवस्थापकाचे सतत उद्दिष्टांवर लक्ष असते. त्यामुळे व्यवसायाला विविध परंतु महत्त्वाच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करणे शक्य होते.

३) व्यवस्थापनामध्ये सर्वांचा समावेश करता येतो:

एम.बी.ओ.चा अवलंब करताना व्यवसायातील उच्च पातळीवरील व्यवस्थापकांपासून कनिष्ठ पातळीवरील सर्वच कर्मचाऱ्यांना सामावून घेतले जाते.

४) अधिकारी व जबाबदाऱ्यांचे विभाजन करता येते:

व्यवसायातील सर्व कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या पात्रतेनुसार व पदानुसार अधिकार व जबाबदाऱ्या विभागून दिल्या जातात त्यामुळे प्रत्येक कर्मचारी जबाबदारीने काम करतो.

५) कर्मचाऱ्यांमध्ये सहकार्याची भावना निर्माण होते:

व्यवसायातील सर्व कर्मचारी समान हेतूने किंवा उद्देशाने कार्य करतात. परस्पर सहकार्य आणि समन्वय यामुळे महत्त्वाची उद्दिष्टे पूर्ण करणे शक्य होते.

६) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देता येते:

उद्दिष्टांची पूर्तता करण्याची जबाबदारी व्यवस्थापकांची असल्यामुळे ते कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देतात, व विश्वासात घेतात.

७) महत्त्वाचे निर्णय घेतले जातात:

त्यामुळे कामकाज सुरळितपणे करणे सोईचे जाते.

८) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जातो:

अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये सहकार्याची भावना निर्माण होते. सर्व कर्मचाऱ्यांकडून साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जातो.

९) कामाचे मूल्यमापन करता येते:

उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी नियोजनानुसार कामाची अमलबजावणी केली जाते किंवा नाही याबाबत कामाचे मूल्यमापन केले जाते. कामाची प्रगती समजते. कामातील दोष किंवा उणिवा दूर करून त्यामध्ये सुधारणा केली जाते.

१०) व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते:

“एम.बी.ओ.द्वारे कर्मचारी, अधिकारी व कामाचा दर्जा सुधारला जातो त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता सुधारते.”

११) व्यवस्थापकांचा दृष्टिकोन विकसित होतो:

आधुनिक तंत्राचा वापर करण्याची वृत्ती व्यवस्थापकांमध्ये निर्माण होते.

८.२.३ एम.बी.ओ.चे तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations of M.B.O):

१)कामामध्ये अडचणी किंवा समस्या निर्माण होतात:

दैनंदिन कामकाजामध्ये अडचणी निर्माण झाल्यास उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी विलंब लागतो.

२)खर्च अधिक येतो:

एम.बी.ओ चा अवलंब करणे ही बाब खर्चिक आहे त्यामुळे लहान व्यवसायांना एम.बी.ओ.चा अवलंब करणे शक्य होत नाही.

३)कर्मचाऱ्यांमध्ये मतभेद निर्माण होण्याची शक्यता असते:

व्यवसाय संघटनेतील विविध विभाग आणि कर्मचारी यामध्ये अंतर्गत मतभेद असतात. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये सहकार्याची भावना नसेल तर एखादे लहानसे उद्दिष्ट सुद्धा योग्य तऱ्हेने पूर्ण करता येत नाही.

४)लवचिकतेचा अभाव असतो:

एम.बी.ओ द्वारे नियोजन आणि निर्णय निश्चित केल्यास त्यामध्ये पुन्हा बदल करणे अडचणीचे असते.

५)आदेशाचे पालन करण्यामध्ये अडचणी येतात:

वरिष्ठांमार्फत दिले जाणारे आदेश सहाय्यक पालन करतातच असे नाही. कारण त्याचे महत्त्व कमी झालेले असते. त्यामुळे ते वरिष्ठांना चांगला प्रतिसाद देत नाहीत.

८.३ स्वाध्याय

प्र.१ उद्दिष्टांची व्याख्या करा. उद्दिष्टांची ठळक वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

प्र.२ उद्दिष्टांचे स्वरूप किंवा वर्गीकरण याबाबत माहिती लिहा.

प्र.३ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन म्हणजे काय ? उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाचे महत्त्व आणि फायदे सांगा.

प्र.४ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनातील समस्या/अडचणी सांगून त्या सोडविण्यासाठी उपाय सूचवा.

प्र.५ टीपा लिहा.

अ)गुणात्मक उद्दिष्टे

ब)बहुविध उद्दिष्टे

क)सामाजिक उद्दिष्टे

ड)उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन.



प्रकरण ९ संघटन (Organisation)

घटक रचना

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रास्ताविक
 - १.१.१ अर्थ आणि व्याख्या
 - १.१.२ आवश्यकता, महत्त्व आणि फायदे
- १.२ औपचारिक आणि अनौपचारिक संघटन
- १.३ संघटन प्रक्रिया
- १.४ संघटन तक्ता
- १.५ संघटन पुस्तिका
- १.६ स्वाध्याय

१.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) संघटन या संकल्पनेचा अभ्यास करणे.
- २) संघटनाचे महत्त्व आणि फायदे याबाबत माहिती मिळविणे.
- ३) औपचारिक आणि अनौपचारिक संघटन यातील फरक जाणून घेणे.
- ४) संघटनाचे विविध प्रकार अभ्यासणे.
- ४) संघटनाचे विविध प्रकार अभ्यासणे.
- ५) संघटन पुस्तिकेबाबत ज्ञान प्राप्त करणे.
- ६) संघटन प्रक्रियेबाबत विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.

१.१ प्रास्ताविक (Introduction)

व्यवसायामध्ये प्रशासन, व्यवस्थापन आणि संघटन याद्वारे कामकाज सुरू असते. संघटन म्हणजे प्रशासनाने तयार केलेल्या धोरणांची अंमलबजावणी करणे होय. व्यवसायाचे कामकाज कामाच्या सोईसाठी विविध विभागात विभागले जाते. उदा. उत्पादन, खरेदी, विक्री, वित्तपुरवठा, हिशेब,

नियोजन, व्यवस्थापन आणि प्रशासन इ. या सर्व कामकाजाचे व्यवस्थापन हे संघटन या कार्याद्वारे केले जाते. व्यवसायाला लागणारा कच्चा माल, यंत्रसामग्री, कर्मचारी, आणि भांडवल इ. चे संघटन करून कामकाज केले जाते. व्यवस्थापन तज्ज्ञ हेन्री फेऑल यांच्या मते संघटन हे मानवी आणि भौतिक स्वरूपात विभागले जाते. उदा. कर्मचाऱ्यांना कामाची व अधिकाराची विभागणी करून देणे हे मानवी घटकांमध्ये येते तर माल, यंत्रसामग्री हे भौतिक घटकामध्ये येते. परंतु संघटन या घटकामध्ये मानवी आणि भौतिक अशा दोष प्रकारच्या घटकांचा समावेश होतो.

१.१.१ संघटन अर्थ आणि व्याख्या (Meaning and Definitions of Organisation):

१) मुने व रिले

“संघटन म्हणजे सामान्य हिताच्या पूर्ततेकरिता एकत्रित आलेल्या व्यक्तित्ता समुदाय होय.”

२) आर.सी.डेव्हिस

“संघटन म्हणजे व्यवसायातील व्यक्तित्ता असा समूह की ओ वरिष्ठांनी दिलेल्या आदेशानुसार सामान्य उद्दिष्टांच्या पूर्ततेकरिता परस्पर सहकार्याने कार्य करत असतो.”

३) ई.एफ.एल.ब्रेच

“संघटन म्हणजे व्यवसायामध्ये कामाची अशी व्यवस्था केली जाते की, उपलब्ध साधनाद्वारे समन्वय निर्माण करून कामकाज पद्धतशीरपणे आणि कार्यक्षमतेने केले जाते.”

४) विल्यम स्प्रिगल

“व्यावसायिक उपक्रमातील विविध घटकांमध्ये असणारा रचनात्मक संबंध म्हणजे संघटन होय.”

५) उर्विक

“एकूण कामाची विभागणी उपलब्ध कर्मचाऱ्यांमध्ये करून त्यांच्यावर त्याची जबाबदारी सोपविणे म्हणजे संघटन होय.”

६) मॅकफेरलॅन्ड

“संघटन म्हणजे उद्दिष्टांची पूर्तता करून घेण्यासाठी प्रयत्न करणाऱ्या व्यक्तित्ता समुदाय होय.”

७) जॉर्ज टेरी

“संघटन म्हणजे मानवी संबंध अशा प्रकारे निर्माण केले जातात की, कामाच्या ठिकाणी कामाची विभागणी कर्मचाऱ्यांमध्ये करून त्यापासून त्यांना कामाचे समाधान व कार्यक्षमतेत वाढ हे फायदे देऊन व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य केली जातात.” वरील व्याख्यावरून आपणास असा अर्थबोध होतो की व्यावसायिक उपक्रमातील कामाची विभागणी कर्मचाऱ्यांमध्ये करून त्यांच्याकडून काम करून घेण्यासाठी संघटनाचा अवलंब केला जातो.

१.१.२ संघटनेचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे (Importance, Necessity and Advantages of Organisation):

१) व्यवस्थापन आणि प्रशासन कार्यक्षमतेने केले जाते:

व्यवसायामध्ये धोरणे निश्चित केली जातात. तर व्यवस्थापनाद्वारे धोरणांची अंमलबजावणी केली जाते. संघटनेमुळे व्यवसायाची धोरणे ठरविणे त्यांची परिणामकारकपणे अंमलबजावणी करणे शक्य होते त्याचा परिणाम व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढण्यामध्ये होतो.

२) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जातो:

व्यवसायामध्ये कच्चा माल, यंत्रसामग्री, कर्मचारी आणि भांडवल इ. साधनसामग्रीचा वापर काळजीपूर्वक केला जातो. योग्य व्यक्तिला योग्य काम विभागून दिल्यामुळे हे शक्य होते.

३) व्यवसायाची वृद्धी व विकास करता येतो:

संघटनेद्वारे कार्यक्षमता, उत्पादनक्षमता वाढविता येते. नवीन उत्पादन सुरु करता येते. त्यामुळे व्यवसायाचा विकास व भरभराट होते.

४) आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करता येतो:

उपक्रमातील व्यवस्थापक संघटन विकासासाठी बाजारामध्ये उपलब्ध असलेल्या तंत्रज्ञानाच्या वापर तातडीने करतात. त्याचे विविध फायदे व्यावसायिक उपक्रमाला घेता येतात.

५) नवीन कल्पना व शोध घेतले जातात:

संघटनामुळे व्यवस्थापक नविन कल्पनांचा शोध घेत असतात. त्यामुळे त्यांच्या क्रयशक्तीला वाव मिळतो. नवीन उत्पादनाचा शोध घेण्याची वृत्ती वाढीस लागते. नाविण्यपूर्ण उत्पादनाला संपूर्ण जगभरातून मागणी येते.

६) कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय निर्माण केला जातो:

कर्मचाऱ्यांमध्ये समान हेतूच्या पुर्ततेसाठी कार्य करण्याची प्रेरणा निर्माण केली जाते. त्यामुळे उपक्रमातील विविध विभाग, अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये समन्वय निर्माण केला जातो.

७) परिणामकारकपणे दळणवळण साधले जाते:

संघटनाद्वारे व्यवसायातील वरिष्ठ पातळीवरून मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर तसेच कनिष्ठ पातळीवरून मध्यम व वरिष्ठ पातळीवर परिणामकारकपणे दळणवळण साधले जाते. संपर्क यंत्रणा प्रभावी बनल्यामुळे कर्मचाऱ्यांचा संपर्क विकसित होतो.

८) उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाचा अवलंब करणे शक्य होते:

संघटनामुळे व्यवसायातील सर्व अधिकारी आणि कर्मचारी एकत्रित येऊन परस्पर सहकार्याने काम करतात त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते व निश्चित केलेल्या उद्दिष्टांची पूर्तता करणे सोईचे जाते.

९) मनुष्यबळाचा विकास घडवून आणता येतो:

कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाची सोय, विविध कल्याणकारी योजना उपलब्ध करून देतात. चांगल्या किंवा पोषक पर्यावरणाची उपलब्धता करून देता येते. मनुष्यबळाचा विकास केल्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते.

१०) जबाबदारी व अधिकाराचे योग्य रितीने विभाजन केले जाते:

संघटनेमुळे व्यवसायातील योग्य व्यक्तींना योग्य पदावर काम विभागातून दिले जाते. तसेच कामाच्या प्रमाणात अधिकारांचे विभाजन केले जाते त्यामुळे जबाबदारी पार पाडणे सोईचे जाते.

११) व्यवसायाच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते:

व्यवसायाला विविध प्रकारची उद्दिष्टे पार पाडावी लागतात. उदा. आर्थिक उद्दिष्टांबरोबर सामाजिक उद्दिष्टे पार पाडावी लागतात. योग्य प्रकारे नियोजन करून महत्त्वाच्या उद्दिष्टांना प्राधान्य देऊन ती पूर्ण करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

१२) अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळते:

अधिकारी व कर्मचारी व्यवसायाच्या विकासासाठी जोमाने काम करतात त्यांना एक प्रकारची प्रेरणा लाभते त्यामुळे त्यांचा वैयक्तिक लाभ होतो. उदा. त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास होतो. तर त्याद्वारे व्यवसायाचा विकास होतो.

१३) सामाजिक विकासास पोषक वातावरण तयार होते:

संघटनेचा विकास झाल्यामुळे सामाजिक विकास होतो. देशाच्या औद्योगिक आणि आर्थिक विकासास प्रत्येक व्यवसाय हातभार लावत असतो.

१.२ औपचारिक आणि अनौपचारिक संघटन (Formal and Informal Organisation)

१.२.१ औपचारिक संघटन (Formal Organisation):

व्यवसाय संघटना ही एक कायदेशीर व्यक्ति असल्यामुळे तिच्या स्थापनेपासून अखेरपर्यंत दैनंदिन कामकाज करत असताना विशिष्ट नियमांचा अवलंब केला जातो. व्यवसायातील प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याच्या पदानुसार काम विभागून दिले जाते. त्याने ते काम कसे करायचे याबाबत त्याला सूचना दिल्या जातात तो आपली जबाबदारी त्यानुसार पार पाडत असतो. असे प्रत्येक कर्मचारी करत असल्यामुळे व्यवसायातील सर्व कामकाज सुलभतेने पार पाडले जाते. संघटन तक्ता तयार करून त्यानुसार कामकाज केले जाते. गरजेनुसार कामामध्ये बदल केला जातो. परंतु औपचारिक संघटनांद्वारे व्यवसायाचा विकास साधण्याचा प्रयत्न केला जातो. चेस्टर बर्नाड यांच्या मते औपचारिक संघटनांद्वारे व्यवसायातील सर्व कर्मचाऱ्यांना एकत्रित करून, त्यांच्यामध्ये परस्पर सहकार्य आणि समन्वय निर्माण करून व्यवसायाची उद्दिष्टे यशस्वीपणे पार पाडली जातात. त्यामुळे कर्मचारी एकसंघ भावना निर्माण होते. त्याचा परिणाम व्यवसायाचा विकास होण्यावर होतो.

अ) औपचारिक संघटनेचे फायदे व महत्त्व (Advantages and Importance of Formal Organisation):

१) कर्मचार्यांमध्ये एकता निर्माण होते:

व्यवसायातील नियमांचा अवलंब सर्व कर्मचार्यांसाठी केला जातो. सर्व कर्मचार्यांना समान वागणूक दिली जाते. त्यांच्यामध्ये कोणताही भेदभाव किंवा तफावत केली जात नाही.

२) कर्मचार्यांमध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात:

कर्मचार्यांमध्ये परस्पर सहकार्य आणि समन्वयाची भावना तयार होते. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये सलोख्याचे संबंध निर्माण होतात. त्यांचा लाभ व्यवसायांमध्ये चांगले वातावरण तयार होते.

३) अधिकार आणि जबाबदाऱ्यांचे योग्य रितीने वितरण केले जाते:

व्यवसायातील एकूण कामाची विभागणी उपलब्ध कर्मचार्यांमध्ये केली जाते. जबाबदाऱ्या पार पाडण्यासाठी त्या प्रमाणात अधिकाऱ्यांचे वितरण केले जाते. प्रत्येक कर्मचारी आपल्याला दिलेली जबाबदारी चोखपणे पार पाडत असतो.

४) कामाचे विशेषीकरण केले जाते:

प्रत्येक व्यक्तिला त्याच्या पात्रतेनुसार व पदानुसार काम वाटून दिले जाते. त्यामुळे प्रत्येक कर्मचारी मन लावून काम करत असतो.

५) संघटन तक्त्यानुसार काम केले जाते:

व्यवसायातील एकूण कामकाजाचा आराखडा किंवा तक्ता तयार केला जातो. त्यानुसार कर्मचार्यांना काम करणे सोईचे जाते.

६) कामाचे मूल्यमापन करता येते:

कर्मचार्यांना दिलेली जबाबदारी त्याने अशा प्रकारे पार पाडली हे कामाच्या मूल्यमापनाद्वारे समजले. त्यामुळे कामाचा दर्जा सुधारण्यास वाव मिळतो.

७) व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडता येतात:

उद्दिष्टांनुसार कामाची विभागणी केली जाते. व्यवसायातील सर्व कर्मचार्यांच्या सहकार्याने उद्दिष्टे पार पाडली जातात.

ब) औपचारिक संघटनेचे तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations of Formal Organisation):

१) लवचिकतेचा अभाव असतो:

औपचारिक संघटनेमध्ये आराखडा किंवा तक्त्यानुसार काम केले जाते. पाहिजे तेव्हा तक्त्यामध्ये बदल करता येत नाही.

२) कर्मचाऱ्यामध्ये भेदभाव केला जातो:

कामाच्या असमान विभागणीमुळे काही कर्मचारी नाराज होतात.

३) निर्णय घेण्यासाठी विलंब लागतो:

निर्णय प्रक्रियेमध्ये वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी इतरांना सामावून घेत नाहीत. त्यामुळे निर्णय घेण्यासाठी विलंब लागतो. त्यामुळे कामे वेळेवर होत नाहीत.

४) कर्मचाऱ्यांना पुरेशा प्रमाणात संधी दिली जात नाही:

कर्मचाऱ्यांना पुरेशा प्रमाणात संधी दिली जात नाही त्यामुळे सर्वच कर्मचाऱ्यांचा विकास होत नाही.

५) अनौपचारिकपणे संदेशवहन करता येत नाही:

औपचारिक संघटनेमध्ये नियमांच्या चाकोरीमध्ये राहून कार्य करावे लागते.

१.२.२ अनौपचारिक संघटन (Informal Organisation):

या संघटन प्रकारामध्ये औपचारिकतेशिवाय अलिखित स्वरूपाचे नियम पाळले जातात. अधिकारी आणि कर्मचारी एकमेकांवर विश्वास ठेऊन काम करतात. प्रामाणिकपणामुळे व्यवसायातील कार्ये पूर्ण केली जातात. सर्व कर्मचाऱ्यांना समान वागणूक व न्याय देण्याचा प्रयत्न केला जातो. वैचारिक पातळीवर स्वातंत्र्य दिले जात असल्यामुळे विचारविनीमयाद्वारे निर्णय घेऊन कामकाज केले जाते.

किथ व डेव्हिस यांच्या मते व्यवसाय संस्थेमध्ये समान प्रवृत्तीच्या कर्मचाऱ्यांचा एक गट किंवा समूह निर्माण होतो त्याला अनौपचारिक गट असे म्हणतात. या गटसमूहातील कर्मचाऱ्यांमधील परस्पर संबंधाना अनौपचारिक संघटन असे म्हणतात. या प्रकारच्या संघटनांमध्ये कर्मचाऱ्यांमध्ये मोकळिकता व स्वातंत्र्य असते. त्यामुळे त्यांना एकमेकांमध्ये विचारविनिमय करून कामे करणे सुलभ जाते. वरिष्ठांनी दिलेल्या तोंडी सूचना किंवा आदेशाचे पालन सहाय्यक किंवा पातळीवरील कर्मचारी करतात.

अ) अनौपचारिक संघटनेचे फायदे आणि महत्त्व (Advantages and Importance of Informal Organisation):**१) संदेशवहन करण्याचा प्रभावी मार्ग आहे:**

या प्रकारामध्ये अधिकारी आणि कर्मचारी एकत्र येऊन परिणामकारकपणे दळणवळण करू शकतात. वैचारिक पातळी गट स्थापन करण्यात येते. विचारविनिमयाद्वारे व्यवसायाच्या हिताचा विचार केला जातो.

२) कर्मचाऱ्यांमध्ये सांघिक भावना निर्माण करता येते:

कर्मचाऱ्यांना एकत्र करून अवघड काम जलद गतीने पूर्ण करणे शक्य होते. सांघिक भावनेतून एकी निर्माण करणे सोईचे जाते.

३) कर्मचाऱ्यांमध्ये आपुलकी आणि सुरक्षिततेची भावना निर्माण होते:

एकत्र आलेले कर्मचारी संघटनेसाठी काम करायला तयार होतात. त्यांना एकीमुळे कामाच्या ठिकाणी सुरक्षितता लाभते.

४) पर्यवेक्षणाची जबाबदारी कमी होते:

सांघिक भावनेतून कर्मचारी स्वतःहून काम करण्यास तयार होतो. त्यामुळे त्यांच्यावर सतत पर्यवेक्षण करण्याची गरज नसते. त्यामुळे व्यवस्थापक व पर्यवेक्षकांची जबाबदारी मर्यादित होते.

५) कर्मचाऱ्यांचा वैयक्तिक लाभ होतो:

जे कर्मचारी स्वतःहून समूहाचे आदेश पाळतात त्यांचे व्यक्तिमत्त्व विकसित होते. व्यवसायाच्या कामकाजाद्वारे ते आपला वैयक्तिक लाभ उठवितात.

ब) अनौपचारिक संघटनेचे तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations of Informal Organisation)-

१) जबाबदाऱ्यांचे पालन केले जात नाही:

कोणत्याही प्रकारचे लेखी नियम नसल्यामुळे कर्मचारी बेजबाबदारपणे काम करतात.

२) कर्मचाऱ्यांमध्ये मतभेद व संघर्ष निर्माण होण्याची शक्यता असते:

कर्मचाऱ्यांमध्ये आपापसात मतभेद व हेवेदावे निर्माण होऊ शकतात.

३) कर्मचाऱ्यांमध्ये स्वार्थी प्रवृत्ती बळावते:

सामूहिक हिताची जोपासना करण्याऐवजी कर्मचारी स्वतःचा स्वार्थ साधण्याचा प्रयत्न करतात.

४) दिशाहीन स्वरूपाचे संघटन आहे:

अनौपचारिक संघटन हे रचनात्मक आराखड्याशिवाय केले जाणारे संघटन आहे. त्यामुळे या संघटनाप्रकारामध्ये नियोजनाचा अभाव आढळून येतो.

१.२.३ औपचारिक संघटन आणि अनौपचारिक संघटन यातील फरक (Distinguish Between Formal Organisation and Informal Organisation):

औपचारिक संघटन	अनौपचारिक संघटन
<p>१) अर्थ आणि व्याख्या</p> <p>विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी एकत्र येऊन कार्य करणाऱ्या व्यक्तींच्या समूहाला औपचारिक संघटन असे म्हणतात.</p>	<p>१) अर्थ आणि व्याख्या</p> <p>व्यवसायातील समान प्रवृत्तीच्या व्यक्तींनी उत्स्फूर्तपणे एकत्र येऊन स्थापन केलेल्या गटाला अनौपचारिक संघटन असे म्हणतात.</p>
<p>२) हेतू किंवा उद्देश</p> <p>हे संघटन विशिष्ट हेतू किंवा उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी केले जाते.</p>	<p>२) हेतू किंवा उद्देश</p> <p>हे संघटन विशिष्ट हेतू किंवा उद्देश डोळ्यासमोर ठेवून केले जात नाही.</p>

<p>३)नियमांचा अवलंब</p> <p>औपचारिक संघटनामध्ये कायदे नियम, धोरण इ. चा अवलंब केला जातो. लिखित नियमांचे पालन केले जाते.</p>	<p>३)नियमांचा अवलंब</p> <p>अनौपचारिक संघटना प्रकारामध्ये कायदे, नियम किंवा धोरणांचा अवलंब केला जात नाही.लिखित नियम असतात.</p>
<p>४)नियोजन</p> <p>औपचारिक संघटनामध्ये नियोजनाचा अवलंब केला जातो.</p>	<p>४)नियोजन</p> <p>या संघटनामध्ये नियोजनाचा अवलंब केला जात नाही.</p>
<p>५)संघटन तक्ता</p> <p>संघटन तक्ता किंवा आराखडा तयार करून त्यानुसार कामकाज केले जाते.</p>	<p>५)संघटन तक्ता</p> <p>संघटन आराखडा किंवा तक्त्याशिवाय कामकाज केले जाते.</p>
<p>६)अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे संबंध</p> <p>संघटनेतील सर्व अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे स्थान व संबंध निश्चित केले जातात.</p>	<p>६)अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे संबंध</p> <p>संघटनेतील अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे मैत्रीचे संबंध असतात.</p>
<p>७)कामकाजातील शिस्त कार्यक्षमता</p> <p>समन्वय, शिस्त आणि नियंत्रण इ. घटकांना प्राधान्य दिले जाते.</p>	<p>७)कामकाजातील शिस्त कार्यक्षमता</p> <p>नियमांशिवाय उत्स्फूर्तपणे काम करण्याला महत्त्व दिले जाते.</p>
<p>८)कामातील पद्धतशीरपणा</p> <p>कामामध्ये नियोजन, शिस्त आणि नियंत्रणाचा अवलंब केला जात असल्यामुळे कामकाज पद्धतशीरपणे पूर्ण करता येते.</p>	<p>८)कामातील पद्धतशीरपणा</p> <p>कामामध्ये नियोजन, शिस्त आणि नियंत्रण यापेक्षा अनौपचारिक बाबींना महत्त्व दिले जाते.</p>
<p>९)स्वातंत्र्य</p> <p>कर्मचाऱ्यांना नियमानुसार काम करावे लागते. त्यामुळे त्यांना आपल्या मर्जीनुसार काम करता येते.</p>	<p>९)स्वातंत्र्य</p> <p>नियमांचा अवलंब केला जात नसल्यामुळे कर्मचारी आपल्या मर्जीनुसार कार्य करतात.</p>
<p>१०)प्राधान्य</p> <p>व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्याला प्राधान्य दिले जाते.</p>	<p>१०)प्राधान्य</p> <p>कर्मचाऱ्यांचा सामाजिक व मानसिक गरजांना प्राधान्य दिले जाते</p>

१.३ संघटनेची प्रक्रिया (Process of Organisation)

संघटन प्रक्रियेमध्ये पुढील घटक किंवा टप्प्यांचा विचार करावा लागतो.

१) उद्दिष्टे निश्चित करणे:

व्यावसायिक संघटनेला प्रथम आपली उद्दिष्टे निश्चित करावी लागतात. संघटनेचे उत्पादन, प्रकार, प्रमाण, कामकाज इ. वर आधारित उद्दिष्टे असावी. उद्दिष्टांची पूर्तता करण्याइतपत व्यवसायाची ताकद विचारात घेऊन ती निश्चित करावीत. व्यवसायाची कार्यक्षमता, विकास, वृद्धी, नावलौकिक, नफ्यामध्ये वाढ, वस्तुचा दर्जा विकसित करणे, कर्मचाऱ्यांना विविध सुविधांचा लाभ देणे, स्पर्धेत टिकून राहणे, ग्राहकांचे अधिकाधिक समाधान करणे इ. प्रकारची उद्दिष्टे निश्चित केली जातात. उद्दिष्टे स्पष्ट असावीत. त्यांच्या आराखडा तयार करावा. उद्दिष्टे वरिष्ठ पातळीवर निश्चित केली पाहिजेत.

२) कृती आराखडा तयार करणे:

या आराखड्यामध्ये प्रत्यक्ष कामकाजाची रचना तयार केली जाते. जसे की उत्पादनाची व्यवस्था करणे त्यामध्ये खरेदी, यंत्ररचना, सयंत्र, गुणवत्ता, दूरुस्ती, संशोधन इ. घटकांचा समावेश केला जातो. उत्पादनाची प्रक्रिया, प्रक्रियांना क्रम देणे, विविध प्रक्रियांमध्ये समन्वय निर्माण करणे. या आधारे उत्पादनाची प्रक्रिया पूर्ण केली जाते. विविध प्रक्रियांमध्ये कामाची विभागणी केली जाते.

३) संघटनेची तयारी करणे:

संघटन रचनेमध्ये व्यवस्थापनाचे स्तर, कर्मचाऱ्यांमध्ये संबंध, अधिकार व जबाबदाऱ्या, कर्तव्ये, अधिकारांचे विभाजन, नियंत्रण कक्षा, समन्वय, ऐक्य, भिस्त इ. बाबत पद्धतशीर मांडणी केली जाते. शरिरातील इंद्रियांप्रमाणे संघटनेला प्रत्येक विभाग महत्त्वाचा असतो. उदा. डोळे, कान, नाक, मेंदू इ. विभागाची रचना उदा. खरेदी, उत्पादन, विक्री, वित्त, जाहिरात इ. विभागांमध्ये परस्पर समन्वय निर्माण करावा लागतो. संघटनेची रचना एकत्र कुटुंब पद्धतीप्रमाणे असते. कुटुंब प्रमुख हा संघटनेच्या व्यवस्थापनाचे व्यवस्थापक म्हणून काम पाहतो. संघटनेच्या तत्त्वानुसार, कुटुंबातील कामाची विभागणी व अंमलबजावणी केली जाते.

४) कामाचे विभाजन करणे:

कर्मचाऱ्यांची पात्रता, आवड, कौशल्ये इ. नुसार कर्मचाऱ्यांना कामाचे वाटप करून दिले जाते. कर्मचाऱ्यांना त्यांची आवड व अभिरुचीनुसार काम विभागून दिल्यास तो अधिक कार्यक्षमतेने काम करू शकते. त्याने त्यामध्ये अधिक रस घेतल्यास त्यांना प्रशिक्षण दिल्यास त्यांची कार्यक्षमता आणखी वाढते. कामाच्या प्रकार, स्वरूप कर्मचाऱ्यांना समजावून दिल्यास, मार्गदर्शन व प्रेरणांचा अवलंब केल्यास कर्मचारी आणखी चांगल्या प्रकारे काम करू लागतात. कामाच्या समान वाटणीमुळे त्यांच्यावर अन्याय होत नाही. व ते नाराज होत नाहीत.

५) अधिकार व जबाबदाऱ्याचे विभाजन करणे:

कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या जबाबदाऱ्या प्रथमतः समजावून द्याव्या लागतात. वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांनी आपल्या सहाय्यकांकडून कार्य करून घेताना त्यांना ज्या प्रमाणात जबाबदाऱ्या दिलेले

आहेत त्या प्रमाणात त्यांना अधिकार दिले पाहिजेत. त्यामुळे संबंधित अधिकाऱ्यांना कर्मचाऱ्याकडून काम करून घेणे सोईचे जाते. अधिकाऱ्यांचे वाटप करताना निर्णय, सूचना, मार्गदर्शन, देखरेख, नियंत्रण, जबाबदारी इ. घटकांचा समावेश असावा लागतो.

६) भौतिक सुविधा उपलब्ध करून देणे:

कर्मचाऱ्यांना कामाचे वाटप करून दिल्यानंतर त्याला लागणारी सामग्री उपलब्ध करून द्यावी लागते त्यामध्ये कच्चा माल, यंत्रसामग्री, मनुष्यबळ, भांडवल, दुरुस्ती साहित्य, इंधन इ. चांगल्या दर्जाची सामग्री असल्यास कामाचा दर्जा विकसित होतो. कर्मचाऱ्याला भौतिक सुविधा वेळेवर उपलब्ध करून दिल्यास कर्मचाऱ्याला काम करणे सोईचे जाते. त्याशिवाय कर्मचाऱ्याला लागणारी इतर प्रकारची सामग्री उपलब्ध करून दिली पाहिजे. कामाच्या प्रमाणात जशी वाढ होईल त्यानुसार सामग्री उपलब्ध करून दिली पाहिजे.

७) कामाची अंमलबजावणी करणे:

कृती नियोजन आराखड्याप्रमाणे कामाची अंमलबजावणी केली जाते. त्यामध्ये कामाची कर्मचाऱ्यांना माहिती दिली जाते. जबाबदारीचे विभाजन करून कामाचे आदेश दिले जातात. काम प्रत्यक्ष सुरू करण्यासाठी ज्या घटकांची आवश्यकता आहे ते उपलब्ध करून दिले जातात. कामाचे नियोजन आणि कार्यवेळापत्रकानुसार कामकाज पूर्ण केले जावे अशी व्यवस्था अंमलबजावणीमध्ये केली जाते. अंमलबजावणी करताना प्रक्रियेनुसार, क्रमानुसार करावी ही अपेक्षा असते. त्यामध्ये काही अडचणी आल्यास त्या निवारण करून काम पूर्णत्वाकडे नेण्याचा प्रयत्न करता येतो.

८) नियंत्रण करणे:

कामाच्या अंमलबजावणी टप्प्यामध्ये नियंत्रण फार आवश्यक असते. त्यामुळे दैनंदिन कामावर देखरेख ठेवली जाते. कर्मचारी त्यांना दिलेले काम नियोजन आणि कार्यवेळापत्रकानुसार करतात किंवा नाही याची पाहणी केली जाते. नियंत्रणामुळे कामकाज सुरळितपणे, नियोजनानुसार आणि वेळेत पूर्ण करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

९) मूल्यमापन करणे:

संघटन प्रक्रियेतील अंतिम टप्पा म्हणजे मूल्यमापन करणे होय. या टप्प्यावर कामाची अंमलबजावणी केल्यानंतर काम कशारितीने पूर्ण करण्यात आले आहे. याचा विचार केला जातो. कामाची अचूकता तपासून पाहिली जाते. जर कामामध्ये काही दोष किंवा उणिवा असतील तर त्या निवारण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. कामाचा दर्जा किंवा गुणवत्ता विकसित करणे हा मूल्यमापनाचा प्रमुख हेतू आहे.

९.४ संघटन तक्ता (Organisation Chart)

प्रत्येक व्यवसायातील संघटन कसे असते ते तक्त्याद्वारे नमूद केले जाते. त्याद्वारे त्या व्यवसायातील कामाची विभागणी कोणत्या विभागांमध्ये केली आहे. त्यामध्ये कोणत्या प्रकारची किती अधिकारी व कर्मचारी काम करतात. त्यांचे परस्पर संबंध इ. बाबी नमूद केल्या जातात.

१) कुन्टझ आणि ओडोनेल

“व्यवसाय संघटनेतील विविध विभाग व त्यातील अधिकार साखळी आणि परस्परातील संबंध दर्शविणाऱ्या आराखड्याला संघटनेचा तक्ता असे म्हणतात.”

२) जॉर्ज टेरी

“व्यवसाय संघटनेतील प्रत्येक अधिकाऱ्याचे अधिकार, पर्यवेक्षणाचे मार्ग, त्यांची कार्ये व परस्पर संबंध दर्शविणाऱ्या रेखाकृतीला संघटनेचा तक्ता असे म्हणतात.”

१.४.१ संघटन तक्त्यांचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे (Importance, Necessity and Advantages of Organisation Chart):

१) संघटनेतील संबंध स्पष्ट केले जातात:

व्यवसाय संघटनेतील सर्व विभागांमध्ये काम करणारे कर्मचारी व अधिकारी आणि त्यांचे परस्पर संबंध संघटन तक्त्यांद्वारे स्पष्ट केले जातात.

२) अधिकार आणि जबाबदाऱ्यांचे विभाजन केले जाते:

व्यवसायातील विविध पातळ्यांवर काम करणाऱ्या अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे अधिकार आणि जबाबदाऱ्या स्पष्ट केल्या जातात.

३) व्यवसाय संघटनेचा प्रकार समजतो:

तक्त्यांच्या सहाय्याने व्यवसाय संघटनेचा प्रकार समजण्यास सोपे जाते.

४) निर्णय प्रक्रियेसाठी उपयुक्त असतो:

तक्त्यामध्ये अधिकार दर्शविलेले असतात. त्यानुसार अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना निर्णयामध्ये सामावून घेतले जाते.

५) मार्गदर्शन करणे सुलभ जाते:

अधिकाऱ्यामार्फत सहाय्यक आणि कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन केले जाते.

१.४.२ संघटन तक्त्यांचे तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations of Organisation Chart):

१) ही स्थिर स्वरूपाची प्रकृती असते:

तक्त्यामध्ये नवीन बदल समाविष्ट केला जात नाही. त्यामुळे संघटनेतील नवीन बदल त्याद्वारे समजत नाही.

३) कामाचे मूल्यमापन करता येत नाही:

संघटन मूल्यमापन करता येत नाही. संघटन तक्त्याद्वारे कर्मचाऱ्यांचे पद जबाबदारी व अधिकारी समजातात परंतु त्यांच्या कामाचे मूल्यमापन करता येत नाही.

४)मतभेद होण्याची शक्यता असते:

संघटन तक्त्यामध्ये वरिष्ठ व कनिष्ठ पदे दर्शविली जातात. त्यामुळे विविध पातळ्यांवरील अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये मतभेद होऊ शकतात.

५)जबाबदारी निश्चित करता येत नाही:

तक्त्यानुसार अधिकारी व कर्मचारी जबाबदारी पार पाडतातच असे नाही.

६)तक्ता आणि प्रत्यक्ष परिस्थिती यामध्ये फरक आढळतो:

संघटन तक्त्यांमध्ये संघटनेचे स्वरूप किंवा रचना स्पष्ट करण्यात आलेली असली तरी तक्ता आणि प्रत्यक्ष कामकाज यामध्ये फरक आढळतो.

१.४.३ संघटन तक्त्यांचे प्रकार (Types or Organisation Chart):**१)उभ्या पद्धतीचा तक्ता (Vertical Chart):**

यालाच त्रिकोणामिती तक्ता असे म्हणतात. हा पारंपारिक असूनही त्याचा अनेक ठिकाणी वापर केला जातो. या तक्त्यामध्ये वरच्या टोकाला वरिष्ठ अधिकार्यांची पदे तर खालच्या बाजूला कनिष्ठ स्तरावरील पदांची मांडणी केली जाते. अशाच पद्धतीने अधिकार प्रदान आणि समन्वय केला जातो वरिष्ठ अधिकार्याकडून मध्यम पातळी व कनिष्ठ पातळीवर आदेश दिले जातात. अधिकार्यांच्या पात्रतेनुसार तक्त्यामध्ये रचना केली जाते.

२)आडव्या पद्धतीचा तक्ता (Horizontal Chart):

यालाच डावीकडून उजवीकडे पद दर्शविणारा तक्ता असे म्हणतात. वरिष्ठ पातळीवरील अधिकार्यांच्या पदाची रचना उजवीकडे केलेली असते. संघटनेतील सर्व पदे समांतर पातळीवर असतात. डावीकडून उजवीकडे अधिकार प्रदान, आदेश आणि समन्वय अशा प्रक्रिया चालतात.

३)वर्तुळाकार तक्ता (Circular Chart):

या तक्त्यामध्ये संघटनेतील पदांची रचना गोलाकार पद्धतीने केली जाते. वर्तुळाच्या मध्यभागी वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी त्यानंतर मध्यम पातळीवरील व शेवटी कनिष्ठ पातळीवरील पदाची रचना केली जाते. अशा पद्धतीच्या वर्तुळाच्या मध्यम भागाकडून बाहेरील भागाकडे अधिकार व आदेश दिले जातात.

४)मुख्य तक्ता (Master Chart):

या तक्त्यामध्ये व्यवसायातील सर्व पदांची रचना केलेली असते. त्यामुळे या तक्त्यात व्यवसायातील संघटनेची संपूर्ण माहिती मिळते. एखाद्या प्रकल्पाची व्यवस्थितपणे अधिकारी व त्यांच्या पदानुसार कामाची मांडणी एकाच ठिकाणी केलेली आढळून येते. त्यामुळे व्यवसाय संघटनेमध्ये मुख्य तक्त्यांना विशेष स्थान आहे.

५)विभागीय तक्ता (Departmental Chart):

जर व्यवसायामध्ये विभागाचे कार्य स्वतंत्रपणे दर्शवावयाचे असले. विभागाचे आकारमान

मोठे असले. विविध विभागांचा तक्ता गोंधळ निर्माण करणारा होत असेल तर विभागीय तक्ता तयार केला जातो. त्यामुळे या तक्त्यामध्ये प्रत्येक विभागातील अधिकारी व त्यांच्या पदानुसार कामाची मांडणी एकाच ठिकाणी एकाच ठिकाणी केलेली आढळून येते. त्यामुळे व्यवसाय संघटनेमध्ये मुख्य तक्त्यांना विशेष स्थान आहे.

६) वृक्षाच्या स्वरूपाचा संघटन तक्ता (Tree Organisation Chart)

या तक्त्यामध्ये वृक्षाच्या तळाचा वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी, खोडाला मध्यम पातळीवरील अधिकारी व टोकाला कनिष्ठ पादावरील कर्मचारी अशी रचना दर्शविलेली असते. उभ्या तक्त्यामध्ये जसे अधिकार प्रदान व आदेश दिले जातात. त्याच्या अगदी विरुद्ध पद्धतीने त्यांची मांडणी केली जाते.

९.५ संघटन पुस्तिका (Organisation Manual)

“संघटनेबाबत सविस्तर माहितीचा तपशील असलेल्या पुस्तिकेला संघटन पुस्तिका असे म्हणतात.”

यामध्ये संघटनेची माहिती व आकडेवारी समाविष्ट असते. या माहितीचा उपयोग व्यवस्थापकांना दैनंदिन कामकाज करताना होतो. व्यवस्थापकांना ही पुस्तिका मार्गदर्शन म्हणून उपयोगाची असते. व्यवसायाचे नियोजन करताना संघटन पुस्तिका हा कार्याचा आराखडा असतो. कामाचे नियोजन करताना किंवा दिशा ठरविताना या पुस्तिकेचा वापर केला जातो. प्रत्येक व्यवस्थापकाची जबाबदारी किंवा उत्तरदायित्व निश्चित केले जाते. संघटनेतील कामाची सविस्तर मांडणी संघटन पुस्तिकेमध्ये असते. यामध्ये संघटन आराखडा किंवा तक्त्यांच्या समावेश केला जातो. प्रत्येक संघटनेला अशा प्रकारे आपले कामकाज पद्धतशीरपणे करण्यासाठी संघटन पुस्तिकेचा उपयोग होतो.

संघटन पुस्तिकेतील समाविष्ट बाबी:

१) व्यवसायाची उद्दिष्टे:

व्यवसायाची स्थापना कोणत्या उद्देशाने केली आहे तो उद्देश उद्दिष्टांमध्ये समाविष्ट केला जातो. उद्दिष्टांमध्ये व्यवसायाचे कामकाज, त्याची पूर्तता कशी करायची याबाबतचा उल्लेख केला जातो. कामकाजाची गुणवत्ता विकसित करणे, व्यवसायाची वृद्धी करणे, कार्यक्षमता वाढविणे, व्यवसायाचे नावलौकिक वाढविणे इ. उद्दिष्टे व्यवसायाची असतात. उद्दिष्टे निश्चित केल्यावर त्यानुसार कामकाज करणे सोईचे जाते.

२) व्यवसायाची धोरणे:

उद्दिष्टानुसार काम करताना धोरणांचा अवलंब करावा लागतो. धोरणे स्पष्ट, अचूक, असावी लागतात. त्यामध्ये विविध नियमांचा समावेश केला जातो. धोरणांमध्ये कामाची दिशा असते. कामकाज कोणत्या पद्धतीने करायचे याबाबत धोरणांमध्ये निश्चितता असते. धोरणानुसार अंमलबजावणी करणे सोईचे जाते. व्यवस्थापक जे महत्त्वाचे निर्णय घेतात त्यांचा धोरणाशी संबंध असतो.

३)व्यवसायाची तत्त्वे:

कामाच्या संबंधी तत्त्वे तयार केली जातात. या तत्त्वांची व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचा समावेश केला जातो. तत्त्वांच्या सहाय्याने कामकाज करणे सोईचे जाते.

४)कामकाज:

व्यवसायातील एकूण कामकाजाची व्यवस्था संघटन पुस्तिकेमध्ये केली जाते. कामाचे विभाजन विविध विभागात केले जाते. कर्मचारी व विभाग यामध्ये एकूण कामाची विभागणी केली जाते. त्यामुळे कोणत्या विभागाने व त्या विभागातील कोणत्या कर्मचाऱ्यांने काय काम करायचे आहे याची निश्चिती केली जाते.

५)अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे विभाजन:

संघटनेतील अधिकारी व कर्मचारी इ. चे अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे विभाजन केले जाते. कामाची विभागणी कर्मचाऱ्यामध्ये केली जाते.तर अधिकार्यांना अधिकाराचे अशा पद्धतीने विभाजन केले जाते. की, त्यामुळे अधिकारी कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेऊ शकतात.

६)पर्यवेक्षण:

व्यवसाय संघटनेतील पर्यवेक्षणाची जबाबदारी कशा प्रकारे पार पाडायची याचा उल्लेख पर्यवेक्षणामध्ये असतो. विभागाची जबाबदारी विभागप्रमुखांवर असते तर साखळी अधिकारी, कर्मचारी अधिकारी प्रत्यक्ष कामाचे पर्यवेक्षण करतात. प्रत्येक विभागामध्ये पर्यवेक्षकांची नेमणूक करून त्यांच्यामार्फत पर्यवेक्षणाचे काम केले जाते. कामाचे स्वरूप, प्रकार, प्रमाण आणि कर्मचाऱ्यांची संख्या या आधारे पर्यवेक्षण केले जाते.

७)नियंत्रण:

व्यवसाय संघटनेतील नियंत्रणाची व्यवस्था कशी असावी याबाबतचा समावेश संघटन पुस्तिकेमध्ये केला जातो.मुख्य व्यवस्थापक हे संपूर्ण व्यवसायाच्या नियंत्रणाची भूमिका पार पाडत असतात. विभागावर नियंत्रण विभाग प्रमुखाद्वारे केले जाते. त्यानुसार कामाची व्यवस्था केली जाते.

९.६ स्वाध्याय

- प्र.१ संघटन म्हणजे काय ? संघटनेचे महत्त्व आणि फायदे विशद करा.
- प्र.२ औपचारिक संघटन आणि अनौपचारिक संघटन यांचे फायदे आणि तोटे सांगा.
- प्र.३ औपचारिक संघटन आणि अनौपचारिक संघटन यातील फरक स्पष्ट करा.
- प्र.४ व्यवसाय संघटनेतील तक्त्यांचे फायदे आणि तोटे याबाबत वर्णन करा.
- प्र.५ टीपा लिहा.
- अ)औपचारिक संघटन ब)अनौपचारिक संघटन.
- क)संघटन तक्ता. ड)संघटन पुस्तिका.

प्रकरण १०

संघटनाचे प्रकार

(Types of Organisation)

घटक रचना

१०.० उद्दिष्टे

१०.१ प्रास्ताविक

१०.२ अंतर्गत संघटनेचे प्रकार

१०.२.१ साखळी संघटन

१०.२.२ कार्यात्मक संघटन

१०.२.३ साखळी आणि कर्मचारी संघटन

१०.२.४ समिती संघटन

१०.२.५ प्रकल्प संघटन

१०.२.६ मॅट्रीक्स संघटन

१०.३ स्वाध्याय

१०.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) व्यवसायाच्या अंतर्गत संघटनेच्या विविध प्रकारांची माहिती.
- २) व्यवसायाच्या अंतर्गत संघटनेच्या विविध प्रकाराचे फायदे आणि तोटे अभ्यासणे.
- ३) व्यवसायाच्या अंतर्गत संघटनेच्या विविध प्रकारांबाबत विद्यार्थ्यांनी चर्चा घडवून आणणे.

१०.१ प्रास्ताविक (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण संघटनेच्या प्रकाराविषयी माहिती मिळविणार आहोत. व्यवसायिक संघटनेची रचना तयार करून त्यानुसार कामकाज करतात. व्यवस्थापक, विभागप्रमुख, गटप्रमुख आणि कर्मचाऱ्यांची एकत्रित चौकट तयार केली जाते. त्यांना त्यांच्या पदानुसार अधिकार व जबाबदाऱ्या विभागून दिल्या जातात. त्यानुसार संघटनेचे कामकाज चालते.

१०.२ अंतर्गत संघटनेचे प्रकार (Types of Internal Organisation)

१०.२.१ साखळी संघटन (Line Organisation):

साखळी संघटन हा सर्वात जुना परंतु सोपा संघटन प्रकार आहे. वरिष्ठ सहायक तर सहाय्यक कर्मचाऱ्यांना आदेश देतात. सैन्यदलामध्ये अशा प्रकारचे संघटन आहे. यामध्ये अधिकारांची साखळी तयार केलेली असते.

अ)साखळी संघटनेचे फायदे (Advantages of Line Organisation):

१)संघटनेचा सोपा प्रकार आहे:

व्यवसायातील सर्व कर्मचाऱ्यांना हे संघटन समजण्यास सोपे जाते.

२)निर्णय ताबडतोब घेता येतात:

अधिकार व जबाबदाऱ्या निश्चित केलेल्या असल्यामुळे निर्माण होणे सोईचे जाते.

३)प्रत्यक्ष संबंध येतो:

प्रत्येक कर्मचाऱ्याचा या संघटन प्रकारामध्ये प्रत्यक्ष संबंध येतो.

४)शिस्त निर्माण करता येते:

अधिकारी नियंत्रणाद्वारे कर्मचाऱ्यामध्ये शिस्त निर्माण करू शकतात.

५)जबाबदाऱ्या निश्चित करता येतात:

संघटनेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्यांची जबाबदारी निश्चित करून दिली जाते.

६)समन्वय निर्माण करता येतो:

व्यवस्थापक, अधिकारी आणि कर्मचारी इ. मध्ये परस्पर समन्वय निर्माण करता येतो.

७)लवचिकता निर्माण करता येते:

गरजेनुसार संघटनेच्या रचनेमध्ये बदल करता येतो.

८)स्थैर्य निर्माण करता येते:

इतर संघटन प्रकारांपेक्षा हे संघटन स्थिर स्वरूपाचे आहे.

९)अधिकार निश्चित केले जातात:

अधिकार निश्चित केल्यामुळे मतभेद व संपर्क निर्माण होत नाही.

१०)कर्मचारी विकासाद्वारे संघटनेचा विकास होतो:

कर्मचारी बढतीसाठी सातत्याने चांगले काम करतात.

ब) साखळी संघटनेच्या मर्यादा किंवा तोटे (Limitations or Disadvantages of Line Organisation):

१) कामाची दुरुस्ती होते:

अधिकाऱ्यांवर कामाचा ताण असतो. एकच काम अनेक अधिकाऱ्यांनी सांगितल्यास त्यांची दुरुस्ती होते.

२) विशेषीकरणाचा अभाव असतो:

नवीन व्यवसाय संघटनांना या प्रकाराचा अंमलबजावणी करणे अडचणीचे असते.

३) व्यवस्थापक हुकूमशाही पद्धतीने वर्तन करतात:

व्यवस्थापन अधिकारांचे केंद्रीकरण करतात व हुकूमशाही पद्धतीने वागतात.

४) मोठ्या व्यवसायांना साखळी संघटनेचा अवलंब करणे गुंतागुंतीचे आहे.

५) अधिकारांचा वापर करताना कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा दिल्या जात नाहीत.

६) अधिकारी कर्मचाऱ्यांना भेदभावाची वागणूक देतात. त्यामुळे कर्मचारी अधिकाऱ्याबाबत नाराज असतात.

१०.२.२ कार्यात्मक संघटन (Functional Organisation):

साखळी संघटनेतील उणिवा घेऊन एफ.डब्ल्यू.टेलर यांनी कार्यात्मक संघटन प्रकार संघटनेमध्ये आणला आहे. संघटनामध्ये व्यवस्थापक, सहाय्यक आणि कर्मचारी इ. ची कामाची विभागणी त्यांच्या पदानुसार केली जाते. वरिष्ठ पातळीवरून कनिष्ठ पातळीकडे आदेश दिले जातात. कर्मचाऱ्यांना एकापेक्षा अधिक पर्यवेक्षकांकडून आदेश प्राप्त होण्याची शक्यता असते. एका पर्यवेक्षकाला अनेक कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवणे शक्य होत नाही. नियोजन आणि तांत्रिक क्रिया करण्यासाठी टेलर यांनी कार्यालयामध्ये कारकून्याचे चार प्रकार सुचविले आहेत. उदा. दैनंदिन कामकाज कारकून, सूचनापत्र कारकून, काळ आणि खर्च कारकून, शिस्त कारकून इ. गट प्रमुख, गती प्रमुख पर्यवेक्षक, मार्गदर्शक आणि नियंत्रण इ. आठ स्वतंत्र पदे निर्माण करून कामकाज सुरळितपणे पार पाडता येते.

अ) कार्यात्मक संघटनेचे महत्त्व आणि फायदे (Importance and Advantages of Functional Organisation):

१) कामाचे विशेषीकरण करता येते:

संघटनेमध्ये तज्ज्ञांची सेवा उपलब्ध करून दिली जाते. त्यामुळे कामाचे विशेषीकरण करता येते.

२) तज्ज्ञांच्या सेवेचा लाभ घेता येतो:

तज्ज्ञांच्या ज्ञानाचा व अनुभवाचा लाभ घेता येतो.

३) आवश्यक पर्यवेक्षकांची नेमणूक करता येते:

गरजेनुसार आवश्यक पात्रतेचे पर्यवेक्षक नेमता येतात.

४) कर्मचाऱ्यांना विकास करता येतो:

पदानुसार कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले जाते.-उदा.पर्यवेक्षकांना आपले काम कार्यक्षमतेने करता येते.

५) कामाचा ताण कमी होतो:

कर्मचारी जबाबदारीने काम करतात. त्यामुळे पर्यवेक्षक आणि व्यवस्थापकांची जबाबदारी किंवा कामाचा ताण कमी होतो.

६) मोठ्या व्यवसायांचा कार्यात्मक संघटन फायद्याचे ठरते:

मोठ्या प्रमाणावरील सामग्रीचा वापर व्यवस्थितपणे करता येतो.

७) प्रभावी समन्वय निर्माण करता येतो:

अधिकारी कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण परिणामकारकपणे ठेऊ शकतात.

८) व्यवसाय विस्तार व विकासास वाव मिळतो:

मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादन करणे शक्य आहे. अधिकारी अधिक जबाबदारी पेलवण्यास समर्थ असतात.

ब) कार्यात्मक संघटनेचे तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations of Functional Organisation):**१) आदेशामध्ये एकवाक्यता राहत नाही:**

एका कर्मचाऱ्याला एका पेक्षा अधिक अधिकाऱ्यांचे आदेश पालन करावे लागतात. त्यामुळे ते गोंधळून जातात.

२) जबाबदारी व्यवस्थितपणे पार पाडली जात नाही:

नियंत्रणामध्ये हयगय झाल्यास कर्मचारी कामाकडे दुर्लक्ष करतात.

३) पर्यवेक्षक व फोरमन यामध्ये संघर्ष होण्याची शक्यता असते:

पर्यवेक्षकांची नियंत्रण शिस्तबद्ध केल्यास फोरमन तणावाखाली काम करतात व त्यांच्यामध्ये संघर्ष निर्माण होतो.

४) समन्वयामध्ये अडचणी निर्माण होतात:

तज्ज्ञ आणि पर्यवेक्षक व कर्मचारी यामध्ये मतभेद निर्माण झाल्यास त्याचा समाजावर परिणाम होतो.

५) कामामध्ये गुंतागुंत निर्माण होते:

कामाच्या मुख्य व उपक्रिया अधिक असल्यास कामामध्ये गुंतागुंत निर्माण होते.

६) अमलबजावणी करणे कठीण असते:

तज्ज्ञ, पर्यवेक्षक गट प्रमुख इ. वरील खर्च अधिक येतो. त्यामुळे लहान व्यवसायिकांना कार्यात्मक संघटन हा प्रकार आर्थिक दृष्ट्या परवडत नाही.

१०.२.३ साखळी आणि कर्मचारी संघटन (Line and Staff Organisation):

अधिकारी आणि तज्ज्ञ व्यक्तित्वाच्या सहाय्याने कामकाज केले जाते. तज्ज्ञ व्यक्तिमार्फत कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन केले जाते. तर निर्णय घेण्याचे अधिकार अधिकार्यांना असतात. प्रत्येक विभागाची जबाबदारी, विभाग प्रमुखाकडे असते. उत्पादनाशी संबंधित असणाऱ्या अधिकार्यांना रेखा किंवा साखळी अधिकारी असे म्हणतात. व्यवस्थापक आणि विभाग प्रमुखांना सल्ला देण्याचे काम हे अधिकारी करतात. त्यामुळे व्यवसाय संघटनेची कार्यक्षमता सुधारते. तज्ज्ञ अधिकारी कर सल्लागार, संशोधन तज्ज्ञ, औद्योगिक इंजिनियर, कंपनी सेक्रेटरी, कामगार ऑफिसर इ. प्रकारचे असतात. गरज व कामाच्या स्वरूपानुसार अशा प्रकारच्या तज्ज्ञांची नेमणूक केली जाते.

अ) साखळी व कर्मचारी संघटनेचे महत्त्व आणि फायदे (Importance and Advantages of Line and Staff Organisation):

१) अधिकारी व तज्ज्ञ एकत्रितपणे काम करतात:

व्यवसायातील अधिकारी आणि तज्ज्ञ हे एकत्र येऊन काम करतात त्यामुळे परस्पर सहकार्याने काम सुलभतेने पार पाडले जाते.

२) तज्ज्ञांच्या सेवेचा लाभ घेता येतो.

व्यवसायातील विविध विभागांना तज्ज्ञांच्या सेवेचा लाभ घेता येतो. अडचणींवर उपाययोजना म्हणून तज्ज्ञांचा सल्ला महत्त्वाचा ठरतो.

३) विशेषीकरण करता येते:

व्यवसायाला गरज असणाऱ्या तज्ज्ञ अधिकार्यांची नेमणूक करून त्यांच्या ज्ञानाचा, अनुभवाचा व कौशल्याचा फायदा व्यवसायाला करून घेता येतो.

४) निर्णय घेणे सोईचे जाते:

व्यवसायातील अधिकारी आणि तज्ज्ञ सल्लागार एकत्र येऊन व्यवसायातील महत्त्वाचे निर्णय घेऊ शकतात.

५) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाची सुविधा उपलब्ध करून दिली जाते:

व्यवसायामध्ये जे अधिकारी व कर्मचारी प्रशिक्षित नाहीत त्यांना प्रशिक्षणाची सोय उपलब्ध करून दिली जाते.

६) विभागामध्ये शिस्त राहते:

प्रत्येक विभाग प्रमुख आपल्या विभागाचे कामकाज शिस्तीने पार पाडतात. कर्मचारी विभाग प्रमुखांच्या आदेशाचे पालन करतात.

७) मोठ्या व्यवसायांना अधिक फायदेशीर संघटना प्रकार आहे:

मोठ्या व्यवसायामध्ये अधिक संख्येने अधिकारी व तज्ज्ञ मार्गदर्शकांची आवश्यकता असते.

८) अधिकाऱ्यांना कामामध्ये मदत होते:

अधिकाऱ्यांना व्यवसायामध्ये कामाचा ताण प्रचंड प्रमाणात असतो. तज्ज्ञ अधिकारी त्यांना मदत करतात. त्यामुळे त्यांचा ताण कमी होतो.

ब) साखळी व कर्मचारी संघटनेचे तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations of Line Organisation):

१) आदेशामध्ये एक वाक्यता राहत नाही:

व्यवसायातील अधिकारी आणि तज्ज्ञ कर्मचाऱ्यांना एकाच वेळी आदेश देतात. त्यामुळे नेमके कोणाचे आदेश पाळायचे याबाबत कर्मचाऱ्यांच्या मनामध्ये गोंधळ निर्माण होतो.

२) निर्णयासाठी विलंब लागतो:

अधिकारी तज्ज्ञ यामध्ये एकमत न झाल्यास निर्णय अचूकतेने घेता येत नाही व ते वेळेवर घेता येत नाही.

३) अधिकारी तज्ज्ञांचा सल्ला मानत नाहीत:

तज्ज्ञ हे व्यवसायाबाहेरील आहेत असा अधिकाऱ्यांचा समज होतो. त्यामुळे ते त्यांचा सल्ला मानत नाहीत आपण सुद्धा वरिष्ठ आहोत अशी त्यांची भावना तयार होते.

४) तज्ज्ञांना अधिकार दिले जात नाहीत:

तज्ज्ञांना जबाबदारी विभागून दिली जाते परंतु अधिकार दिले जात नाहीत. त्यामुळे त्यांना व्यवसायामध्ये फारसे महत्त्व दिले जात नाही.

५) अधिकारी व तज्ज्ञ यामध्ये मतभेद होण्याची शक्यता असते:

अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे असमान वाटप, व्यवसायातील स्थानामधील भिन्नता यामुळे अधिकारी व तज्ज्ञ यांमध्ये मतभेद किंवा संघर्ष होण्याची शक्यता असते.

६) जबाबदारी टाळली जाते:

अधिकारी आणि कर्मचारी यांची जबाबदारी विभागून दिलेली असते. परंतु ती आपली एकट्याची जबाबदारी नाही असे दोघानांही वाटते. त्यांच्या कामावर परिणाम होतो.

७) अधिकार्यांचे वर्चस्व असते:

अधिकारी हे तज्ज्ञापेक्षा वरचढ असतात. त्यामुळे त्यांच्या मताला किंमत असते तर तज्ज्ञ अधिकारी व्यवसाया बाहेरील असल्यामुळे त्यांच्या मताचा अगर अधिकाराचा आदर केला जात नाही.

८) खर्चामध्ये वाढ होते:

अधिकारी व कर्मचारी इ. च्या संख्येमध्ये वाढ होणे, तज्ज्ञांना आकर्षक पगार देणे यामुळे व्यवसायाच्या खर्चात वाढ होत असते.

क) साखळी, अधिकारी व कर्मचारी संघटनेतील संघर्ष / भांडणे. (Conflict Between Line and Staff Organisation):

१) कामामध्ये व अधिकारामध्ये श्रेष्ठत्व मानणे:

साखळी अधिकार व तज्ज्ञ यांच्या कामाचा प्रकार भिन्न असतो. प्रत्येक जण आपल्या कार्याला महत्त्वाचे स्थान देतो व इतरांच्या कार्याला गौण स्थान दिले जाते.

२) साखळी अधिकारी तज्ज्ञ अधिकार्यांना समानतेची वागणूक देत नाहीत:

तज्ज्ञ अधिकारी हे व्यवसायाबाहेरील आहेत असा समज साखळी अधिकारी करून घेतात त्यामुळे ते तज्ज्ञांना आपलेपणाची वागणूक देत नाहीत.

३) अधिकारी अधिकार सत्ता गाजवितात:

साखळी अधिकार सत्ता गाजवितात. साखळी अधिकार्यांना अधिक अधिकार असतात ते तज्ज्ञ अधिकार्यांवर अधिकार सत्ता गाजविण्याचा प्रयत्न करतात. परंतु तज्ज्ञ अधिकार्यांना हुकूमशाही प्रवृत्ती आवडत नाही.

४) अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे भिन्न प्रमाणात वितरण केले जाते:

तज्ज्ञ अधिकारी व्यवसायातील इतर जबाबदारी सांभाळत नाहीत.

५) आदेशातील भिन्नता आढळते:

आपले अधिकार कर्मचार्यांनी मानावेत असे दोघांनाही वाटते परंतु कर्मचारी अधिकार्यांचे आदेश अधिक प्रमाणात मानतात.

६) तज्ज्ञ अधिक कौशल्याचा वापर करतात:

तज्ज्ञ हुशार अनुभवी असतात. त्यामुळे त्यांना विशिष्ट प्रकारचा सल्ला देण्यासाठी महत्त्व दिले जाते ते साखळी अधिकार्यांना आवडत नाही ते संघर्ष करतात.

७) कामामधील भिन्नता आढळते:

तज्ज्ञ अधिकारी कागदोपत्री काम अधिक करतात त्यासाठी ते साखळी अधिकार्यांची मदत घेतात तर साखळी अधिकारी कृतीला अधिक महत्त्व देतात.

८) नवीन योजनांचा विरोध करणे:

तज्ज्ञ अधिकारी नवीन योजना सुरु करण्याबाबत प्रयत्न करतात परंतु साखळी अधिकारी त्याला विरोध करतात.

९)सहकार्याचा अभाव असतो:

तज्ज्ञ अधिकार्यांना उच्च व्यवस्थापन व साखळी अधिकारी यांच्याकडून पुरेसा प्रतिसाद मिळत नाही.

१०)माहितीचा अभाव असतो:

तज्ज्ञांना साखळी अधिकारी माहिती पुरेशा प्रमाणात व वेळेवर पुरवत नाहीत परंतु त्यांच्याकडून कामाची अपेक्षा तातडीने करतात.

ड)साखळी अधिकारी व कर्मचारी यातील संघर्ष (भांडणे)कमी करण्यासाठी उपाययोजना (Remedies to Overcome the Conflicts Among Line and Staff Organisation):**१)अधिकार व जबाबदाऱ्या निश्चित करणे.**

साखळी अधिकारी व तज्ज्ञ यांचे अधिकार व जबाबदाऱ्या अगोदर स्पष्ट केल्या पाहिजे.

२)परस्परांमध्ये समन्वय व सहकार्य निर्माण करणे.

साखळी अधिकारी आणि तज्ज्ञ यामध्ये एकमेकांविषयी आपुलकी असावी लागते. त्यांनी एकमेकांना सहकार्य केले पाहिजे.

३)गरजेनुसार सभा घेणे:

कामाचे स्वरूप व गरज यानुसार साखळी अधिकारी व तज्ज्ञांनी एकत्र येऊन सभा घ्याव्यात त्यामध्ये मोकळेपणाने चर्चा करून सामंजस्याने प्रश्नांची सोडवणूक करावी.

४)प्रशिक्षणाचा अवलंब करणे:

साखळी अधिकारी व तज्ज्ञांच्या कौशल्यामध्ये वाढ व्हावी यासाठी प्रशिक्षण सुविधा उपलब्ध करून द्यावी.

५)आदेशामध्ये एकवाक्यता निर्माण करावी:

कर्मचाऱ्यांना कोणी व केव्हा आदेश द्यायचे याबाबत अधिकारी व तज्ज्ञ यामध्ये एकवाक्यता असावी.

६)एकत्रितपणे निर्णय घ्यावेत:

साखळी अधिकारी आणि तज्ज्ञ यांनी निर्णय घेण्यासाठी एकत्र यावे, विचार विनिमय करून निर्णय घ्यावेत.

७)सांघिक भावना निर्माण करणे:

साखळी अधिकारी आणि तज्ज्ञ यांचा उद्देश म्हणजे व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडणे हा समान हेतू असण्यासाठी त्यांच्यामध्ये एकसंघ भावना असावी लागते.

८)कामाची दुरुस्ती टाळणे:

कामाची दुरुस्ती टाळण्यासाठी साखळी अधिकाऱ्यांनी व तज्ज्ञांनी कोणते काम करायचे हे अगोदन निश्चित करावे.

९)वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी लक्ष पुरविणे:

साखळी अधिकारी आणि तज्ज्ञ यांच्या कामकाजावर वरिष्ठ अधिकाऱ्यांचे लक्ष असावे लागते. त्यांनी या दोघांमध्ये मतभेद झाल्यास समझोता घडवून आणायचा असतो.

१०.२.४ समिती संघटन (Committee Organisation):

कंपनी क्षेत्रामध्ये विविध विभागांतर्गत समित्यांची स्थापना केली जाते. संचालक मंडळ कामानुसार समित्यांची स्थापना करते. समित्या संघटनेपासून अलग नसतात. त्या औपचारिक व अनौपचारिक स्वरूपाच्या असतात. समिती प्रमुखाला अधिकार दिले जातात. तात्पुरत्या स्वरूपाच्या समितीचे कामकाज आटोपल्यावर ती समिती बरखास्त केली जाते. संघटनेतील अधिकारांचे केंद्रीकरण होऊ नये या हेतूने समित्या स्थापन केल्या जातात व त्यांना अधिकार दिले जातात. समिती हा सामुहिक संघटनाचा प्रकार आहे. एखादे कार्य पार पाडण्यासाठी समिती स्थापन केली जाते.

व्याख्या (Definitions):

१)उर्विक

“सामुहिक कार्याची पूर्तता करण्यासाठी एकत्र आलेल्या व्यक्ति समूहाला समिती असे म्हणतात.”

२)डब्ल्यू.एस.न्युमन

“प्रशासकीय कार्य करण्यासाठी व्यक्तीचा समूह एकत्र येतो त्यामध्ये सभासद म्हणून व्यक्तींना सामावून घेतले जाते.”त्याला समिती असे म्हणतात.

३)घोषाल

“व्यक्तिपेक्षा व्यक्तिसमूह चांगल्या प्रकारे कार्य पार पाडू शकतो म्हणून अशा उद्देशाने एकत्र आलेल्या व्यक्ति समूहाला समिती असे म्हणतात.”धोरणे ठरविणे, धोरणांची अंमलबजावणी करणे, एखाद्या कामाचे मूल्यमापन करणे, सर्व्हे करणे, स्थायी, अस्थायी, सल्लागार व निर्णय घेणे इ. प्रकारच्या समित्या असतात. तसेच वेळेनुसार काही समित्या तयार केल्या जातात.उदा. खरेदी समिती, उत्पादन समिती, विक्री समिती, देखरेख समिती, सल्लागार समिती, शिस्तपालन समिती, कल्याण समिती, अर्थ समिती, जाहिरात समिती इ. व्यवसायातील एखाद्या चांगल्या उपक्रमाला विरोध असण्याची शक्यता असते अशावेळी समिती स्थापन करून सामुहिक निर्णयाद्वारे प्रकल्प सिद्धीस नेता येतो.

अ)समिती संघटनेचे महत्त्व आणि फायदे (Importance and Advantages of Committee Organisation):

१)सामूहिक निर्णय घेतले जातात:

समितीमध्ये सर्व सभासदांना एकत्र करून सामूहिक स्वरूपाचे निर्णय घेतले जातात असे निर्णय व्यवसायाच्या अधिक फायद्याचे असतात.

२)नवीन योजना विचारात घेता येतात:

एक किंवा कमी व्यक्तित्वद्वारे निर्णय अचूकपणे घेता येत नाही म्हणून सामूहिक निर्णयाद्वारे नवीन योजना सुरु करणे शक्य होते.

३)निर्णय प्रक्रियेमध्ये लोकशाहीचा अवलंब केला जातो

निर्णय प्रक्रियेमध्ये सर्वांना सामावून घेतले जाते. सर्व सभासदांना समानतेची वागणूक दिली जाते.

४)समन्वय व सहकार्यांचा अवलंब केला जातो

समितीच्या कामामध्ये व्यवसायातील वरिष्ठ, सहाय्यक व कर्मचारी एकत्र येतात. त्यांच्यामध्ये परस्पर समन्वय आणि सहकार्य निर्माण केले जाते.

५)सभासदांना प्रेरणा दिल्या जातात

सभासदांना कामाची माहिती दिली जाते.चांगल्या दर्जाचे काम करवे याबाबत त्यांना प्रेरित केले जाते. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

६)समितीचे काम अखंडपणे चालू ठेवता येते

स्थायी स्वरूपाची समिती स्थापन करून तिचे कामकाज कायमस्वरूपी चालू ठेवता येते. सभासद सेवानिवृत्त झाल्यास त्याच्या जागेवर नवीन सभासदाची सामावून घेतले जाते.

७)अधिकाराचे विकेंद्रीकरण केले जाते:

समितीचे अधिकार एखाद्या व्यक्तिला दिलेले नसतात.समिती प्रमुख समितीच्या वतीने अधिकार वापरतात म्हणून इतर सभासद त्यांच्या आदेशाचे पालन करतात.

८)निर्णय त्वरित घेता येतात:

तातडीचे निर्णय घेण्यासाठी समितीला सभासदांना एकत्र बोलावले जाते व ते त्वरित निर्णय घेतात. व निर्णयाची अंमलबजावणी करतात.

९)कामाची माहिती सभासदांना पुरविली जाते:

लेखी पत्रकाद्वारे सभासदांना समितीच्या कार्याचा आढावा दिला जातो.

१०) एकसंघ भावना जोपासली जाते:

समितीमुळे विशिष्ट कर्मचारी एकत्र येऊन एकसंघ भावनेने काम करतात.

ब) समिती संघटनेचे तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations of Committee Organisation):

- १) वेळ, श्रम आणि पैसा इ. अपव्यय होतो. समितीमार्फत अनावश्यक चर्चा व निर्णय घेतल्यास अपव्यय होतो.
- २) निर्णयास विलंब लागतो. सभासदांचा विरोध असल्यास निर्णय वेळेवर घेतले जात नाहीत.
- ३) अधिकारी वर्चस्व गाजवितात. अधिकाऱ्यांना कामाची माहिती असते तर सभासद अनभिज्ञ असतात त्यामुळे अधिकारी आपले वर्चस्व निर्माण करतात.
- ४) जबाबदारीचे पालन नीट केले जात नाही. समूहामध्ये काम टाळण्याची प्रवृत्ती वाढीस लागते.
- ५) संघर्ष निर्माण होण्याची शक्यता असते मतभेद, एकमेकांना विरोध करणे यामुळे संघर्ष निर्माण होतात.
- ६) समितीचे कामकाज तत्कालीन स्वरूपाचे असते. तात्पुरत्या स्वरूपाची समिती काम संपल्यावर

१०.२.५ प्रकल्प संघटन (Project Organisation):

व्यवसाय संघटनेमार्फत प्रकल्प राबविताना प्रकल्प संघटन उपयोगात आणले जाते. कायम स्वरूपाच्या कामाच्या व्यतिरिक्त प्रकल्प राबविताना त्या प्रकल्पाचे संघटन करावे लागते. स्वतंत्र प्रकल्पासाठी सर्व प्रकारची स्वतंत्रपणे व्यवस्था करावी लागते. प्रकल्प अधिकारी नेमावे लागतात. साधनसामग्रीचे संकलन करून प्रकल्पाच्या कामाला प्रत्यक्षपणे सुरुवात करावी लागते. जर प्रकल्प मोठा असेल तर त्याचे विभाग तयार केले जातात. त्या त्या विभागाची जबाबदारी संबंधित अधिकाऱ्यांवर सोपविली जाते. कामाचे विभाजन करून एकूण कामाची किंवा प्रकल्पाची व्यवस्था केली जाते. नियोजनानुसार प्रकल्पाची अंमलबजावणी करून प्रकल्प वेळेत पूर्ण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. तात्पुरत्या स्वरूपाचे प्रकल्प राबविण्यासाठी मर्यादित स्वरूपाचे संघटन केले जाते. तर कायमस्वरूपी प्रकल्पासाठी कायमस्वरूपी नियोजन करावे लागते.

प्रकल्प संघटनातील समाविष्ट घटक किंवा बाबी.

१) प्रकल्प नियोजन:

प्रकल्प करण्यापूर्वी प्रकल्पाचे नियोजन करावे लागते. सुरुवातीला व्यवस्थापक व प्रकल्प अधिकारी कच्च्या स्वरूपाचा आराखडा तयार करताना तज्ज्ञांचे मार्गदर्शन घेऊन त्याला पक्के स्वरूप देतात. प्रकल्प कसा राबवायचा याबाबतची दिशा नियोजनामध्ये निश्चित केली जाते. नियोजनानुसार प्रकल्पाची अंमलबजावणी करणे सोईचे जाते.

२) कार्य वेळापत्रक:

प्रकल्पाचा कालावधी कार्यवेळापत्रकामध्ये निश्चित केला जातो. त्यामुळे व्यवसायापासून अखेरपर्यंत कामकाज कोणत्या पद्धतीने पूर्ण करावे याबाबतची माहिती कार्यवेळापत्रकामध्ये असते. कार्यवेळापत्रकाचा उपयोग प्रकल्पाची पूर्तता वेळेवर करण्यासाठी होतो.

३) कामाचे विभाजन:

मोठ्या प्रकल्पाच्या पूर्ततेसाठी कामाचे विभाजन विविध विभागात करावे लागते. प्रत्येक विभाग व त्या विभागातील कर्मचाऱ्यांना करावे लागते. प्रत्येक विभाग व त्या विभागातील कर्मचाऱ्यांना कामाचे वाटप करून दिले जाते. प्रत्येक विभागाने आपली जबाबदारी व्यवस्थितपणे पार पाडल्यास प्रकल्पाचे कामकाज पूर्णत्वास नेता येते.

४) साधनसामग्रीचे संकलन:

प्रकल्पाचे नियोजन केल्यानंतर प्रकल्पासाठी लागणारी सामग्री उपलब्ध करावी लागते. सामग्रीच्या दर्जावर कामाचा दर्जा अवलंबून असतो जर साधनसामग्री वेळेवर उपलब्ध झाली. तरच प्रकल्पाचे कामकाज वेळेत पूर्ण केले जाते.

५) समन्वय व सहकार्य:

प्रकल्पाची पूर्तता करताना समन्वय व सहकार्याची आवश्यकता असते. जर प्रकल्पासाठी विविध कार्यरत असतील तर त्यामध्ये परस्पर समन्वय आणि सहकार्य अपेक्षित असते. प्रकल्पाचा अनुषंगाने एकत्र येणारे अधिकारी व कर्मचारी यांच्यात परस्पर समन्वय असेल तर प्रकल्पाची पूर्तता करणे सोईचे जाते.

६) मार्गदर्शन:

प्रकल्पाचे काम चालू असताना जर त्यामध्ये काही अडचणी आल्या तर प्रकल्प व्यवस्थापक किंवा तज्ज्ञ अधिकारी कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करतात त्यामुळे कामातील अडचणी किंवा उणिवा दूर करून प्रकल्पाची पूर्तता वेळेवर करता येते. कामामध्ये सातत्य निर्माण करण्यासाठी मार्गदर्शन आवश्यक असते.

७) नियंत्रण व पर्यवेक्षण:

प्रकल्पामध्ये सातत्य व पद्धतशीरपणा निर्माण करण्यासाठी पर्यवेक्षण आणि नियंत्रणाची गरज असते. प्रत्येक कर्मचारी किंवा विभागाला दिलेली जबाबदारी सदर विभाग व्यवस्थितपणे पार पाडतो किंवा नाही हे नियंत्रणाद्वारे शक्य आहे कामाची यशस्वीपणे अंमलबजावणी परिणामकारक नियंत्रणाची आवश्यकता असते.

८) मूल्यमापन:

प्रकल्पाची तपासणी प्रत्येक टप्प्यावर केली जाते. मूल्यमापनाद्वारे प्रकल्पातील अडचणी किंवा दोष दूर करता येतात व प्रकल्पामध्ये सुधारणा करता येते. मूल्यमापनाद्वारे पुढील प्रकल्प यशस्वीपणे राबिविता येतात.

१०.२.६ मॅट्रिक्स संघटन किंवा साचा अगर योजना संघटन (Matrix Organisation):

हा आधुनिक संघटन प्रकार आहे. याची रचना शास्त्रशुद्ध केली जाते. कार्यानुसार आणि वस्तुनुसार विभागणीकरणाच्या प्रकारांच एकत्रिकरण करून त्याद्वारे व्यवसाय संघटनेला अधिक फायदे प्राप्त करून दिले जातात. विभाग प्रमुख प्रकल्प व्यवस्थापकांच्या सहकार्याने प्रकल्पाची सर्व

जबाबदारी पार पाडतात. व्यवसाय संघटनेमध्ये नवीन प्रकल्पाची उभारणी करताना त्याची माहिती व ज्ञान असणारे अधिकारी त्यामध्ये सामावून घेतले जातात. शासकीय योजना किंवा प्रकल्प अशा प्रकारे राबविले जातात.

अ)व्याख्या व अर्थ (Definitions and Meaning)-

कुंटझ आणि ओडोनेल

“उभ्या व आडव्या प्रवाहातील अधिकार एकत्र आणून तो प्रवाह वरून खाली अशा पद्धतीने रचना केलेल्या संघटन प्रकाराला मॅट्रिक्स संघटन असे म्हणतात.”

२)केनिथ नाईट

“कार्यानुसार आणि उत्पादनानुसार विभागीकरणाची एकत्रित साचेबंद रचना असलेल्या संघटन प्रकाराला मॅट्रिक्स संघटन असे म्हणतात.”

३)डेव्हिस आणि लॉरेन्स

“मॅट्रिक्स संघटन म्हणजे आधारभूत यंत्रणा व तिच्याशी निगडीत असणारी संघटनात्मक रचना व कर्मचारी यांची अशी रचना केली जाते की वरिष्ठ पातळीवरून मध्यम व कनिष्ठ पातळीवर अधिकाधिक आदेश पाठविले जातात.”

वरील व्याख्यांच्या अनुषंगाने आपणास असे ज्ञात होते की संघटनेमध्ये एखादी महत्त्वाची योजना राबविताना त्या व्यवसायामध्ये योजनेसाठी उपयोगी असणाऱ्या अधिकाऱ्यांचा उपयोग करून घेऊन ती योजना यशस्वीपणे पूर्ण केली जाते. अधिक फायदेशीर असणाऱ्या विभागीकरणाचा लाभ घेतला जातो. त्यामुळे अशा प्रकारचे संघटन व्यवसायांच्या दृष्टिकोनातून अधिक कार्यक्षम आणि उपयुक्त असते.

ब)मॅट्रिक्स संघटनेचे महत्त्व आवश्यकता आणि फायदे (Importance, Newccesity and advantages of Matrix Organisation):

१)कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते:

व्यवसाय संघटनेतील कार्यक्षम अधिकारी एकत्र येऊन प्रकल्प राबविताना त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते.

२)परस्पर समन्वय सुधारला जातो:

अधिकारी आणि कर्मचारी यातील समन्वय विकसित होतो.

३)प्रकल्पासाठी लागणाऱ्या खर्चात बचत होते:

कार्यक्षम परंतु कमी अधिकारी व कर्मचाऱ्यांच्या सहाय्याने प्रकल्प पूर्ण केला जातो.

४)कामाच्या दर्जामध्ये सुधारणा केली जाते:

अधिकारी कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देतात व मार्गदर्शन करतात.

५) व्यवसाय संघटनेमध्ये पोषक वातावरण तयार होते:

कर्मचाऱ्यामध्ये सांघिक भावना, सहकार्य यामुळे संघटनेमध्ये पोषक वातावरण निर्मिती होते.

६) व्यवस्थापकाची जबाबदारी कमी होते:

प्रकल्पासाठी स्वतंत्र प्रकल्प अधिकारी हे पद निर्माण केले जाते. त्यामुळे व्यवस्थापकांना त्यांची कार्ये करण्यासाठी वेळ उपलब्ध होतो.

७) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो:

व्यवसाय संघटनेतील अधिकारी कर्मचाऱ्यांना सामग्रीबाबत सूचना देतातव मार्गदर्शन करतात.

८) निर्णय ताबडतोब घेता येतात:

प्रकल्पासाठी नेमेलेले अधिकारी अनुभवी व हुशार असतात त्यामुळे ते कामकाजाबाबतचे निर्णय ताबडतोब घेतात व निर्णयाची अंमलबजावणी करतात. त्यामुळे प्रकल्पाचे काम वेळेवर पूर्ण होते.

९) व्यवसायाच्या नावलौकिकात भर पडते:

व्यवसायामार्फत चांगल्या प्रकल्पाची निर्मिती करून ग्राहकांना व समाजाला चांगल्या सेवा उपलब्ध करून दिल्या जातात त्यामुळे व्यवसायाची समाजात चांगली प्रतिमा तयार होते.

१०) मनुष्यबळाचा विकास केला जातो:

प्रकल्पामध्ये काम करणारे अधिकारी व कर्मचारी प्रकल्पाबरोबर वैयक्तिक विकास साधतात त्यामुळे व्यवसाय संघटनेतील मनुष्यबळाचा विकास केला जातो.

क) मॅट्रिक्स संघटनेचे तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations of Matrix Organisation):

१) अधिकारी व कर्मचाऱ्यामध्ये मतभेद निर्माण होतो:

विशिष्ट अधिकारी आणि कर्मचारी प्रकल्पाच्या निमित्ताने एकत्र येतात. कामाच्या विभागाणीवरून, त्यांच्यामते मतभेद निर्माण होतो.

२) आदेशाचे पालन नीट केले जात नाही:

या संघटन प्रकारामध्ये पर्यवेक्षकांची संख्या अधिक असते त्यामुळे कोणत्या पर्यवेक्षकांचे आदेश मानायचे याबाबत कर्मचाऱ्यामध्ये गोंधळ निर्माण होतो.

३) खर्चामध्ये वाढ होते:

प्रकल्प वेळेवर पूर्ण करण्याची घाई असते. त्यामुळे सतत होणाऱ्या सभा व कारकुनी काम वाढते त्यामुळे खर्चात वाढ होते.

४) कामाचा ताण वाढतो:

प्रकल्प वेळेवर पूर्ण करण्याची घाई असते. त्यामुळे सतत होणाऱ्या सभा व कारकुनी कामामध्ये वाढ होते. त्यामुळे प्रकल्पाशी संबंधित असणाऱ्या प्रत्येक अधिकारी व कर्मचाऱ्याचा ताण वाढतो.

५) संघटन प्रकारामध्ये गुंतागुंत निर्माण होते:

कार्यानुसार आणि वस्तुनुसार विभागीकरणाचे एकत्रितीकरण केल्यामुळे कामामध्ये गुंतागुंत किंवा गोथळ निर्माण होतो.

६) समन्वयामध्ये अडचणी येतात:

व्यवसाय संघटनेतील अधिकारी आणि प्रकल्पासाठी नेमलेले अधिकारी यांच्यामध्ये अहंकारामुळे समन्वय बिघण्याची शक्यता असते.

७) बेशिस्त निर्माण होते:

व्यवसायातील अधिकारी व प्रकल्प अधिकारी या दोघांनी एकाचवेळी आदेश दिल्यामुळे कर्मचारी गोंधळून जातात त्यामुळे त्यांच्यामध्ये शिस्त राहत नाही.

१०.३ स्वाध्याय

- प्र.१ साखळी संघटन म्हणजे काय ? त्याचे फायदे आणि तोटे स्पष्ट करा.
- प्र.२ कार्यात्मक संघटनेचे महत्त्व विशद करा.
- प्र.३ साखळी व कर्मचारी संघटन याबाबत फायदे आणि तोटे सांगा.
- प्र.४ साखळी अधिकारी व कर्मचारी संघटनेतील संघर्ष का होतात ? त्यावर उपयायोजना सूचवा.
- प्र.५ समिती संघटन म्हणजे काय ? त्याचे फायदे आणि तोट्याचे वर्णन करा.
- प्र.६ प्रकल्प संघटन यावर सविस्तर टीप लिहा.
- प्र.७ मॅट्रिक्स संघटन म्हणजे काय ? त्याचे फायदे आणि तोटे स्पष्ट करा.
- प्र.८ टीपा लिहा-
- | | |
|---------------------------|--------------------|
| अ) साखळी संघटन | ब) कर्मचारी संघटन |
| क) साखळी व कर्मचारी संघटन | ड) समिती संघटन |
| इ) प्रकल्प संघटन | फ) मॅट्रिक्स संघटन |



प्रकरण ११
अधिकार प्रदान
 (Delegation of Authority)

- ११.० उद्दिष्टे
- ११.१ प्रास्ताविक
- ११.२ अर्थ आणि व्याख्या
- ११.३ अधिकार प्रदानाची तत्त्वे
- ११.४ अधिकार प्रदानाचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे
- ११.५ अधिकार प्रदानाची कारणे
- ११.६ अधिकार प्रदानातील अडथळे
- ११.७ अधिकार प्रदान यशस्वी होण्यासाठी उपाययोजना
- ११.८ अधिकाराचे केंद्रीकरण आणि विकेंद्रिकरण

अ) अधिकाराचे केंद्रीकरण

- १) अधिकाराचे केंद्रीकरणाचे फायदे.
- २) अधिकाराचे केंद्रीकरणाचे तोटे.

ब) अधिकाराचे विकेंद्रीकरण-

- १) अधिकाराचे विकेंद्रीकरणाचे फायदे.
- २) अधिकाराचे विकेंद्रीकरणाचे तोटे.

११.९ स्वाध्याय

११.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) अधिकार प्रदान ही संकल्पना विद्यार्थ्यांना ज्ञात करून देणे.
- २) अधिकार प्रदानाची तत्त्वे, महत्त्व आणि फायदे अभ्यासणे.
- ३) अधिकार प्रदानातील अडथळे समजावून घेणे.
- ४) अधिकार प्रदान यशस्वी करण्यासाठी उपाय योजना करणे.
- ५) अधिकाराचे केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण या दोन संकल्पनांचा स्वतंत्रपणे अभ्यास करणे.

११.१ प्रास्ताविक (Introduction)

व्यवसाय संघटनेतील वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर विविध प्रकारे अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती केली जाते. त्यांच्या पदानुसार जबाबदारी विभागून दिली जाते व ही जबाबदारी पार पाडण्यासाठी अधिकार प्रदान केले जातात. वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांना अधिक अधिकार दिले जातात. त्यांनी त्यांचे विकेंद्रीकरण न करता आपल्या हाताखालील कर्मचाऱ्यांना त्यांचा कामाच्या प्रमाणात अधिकार द्यावे लागतात.

११.२ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definition)

१) हेन्री फेऑल

“अधिकार प्रदान म्हणजे आज्ञा देण्याचा आणि त्यांचे पालन करून घेण्याचा हक्क होय.”

२) कुन्टझ व ओडोनेल

“व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करताना एखादी कृती करावी किंवा करू नये याबाबत आज्ञा देण्याची शक्ती म्हणजे अधिकार प्रदान होय.”

३) एफ.जी.मूर

“सहाय्यकांकडून सोपविलेली कामे करून घेण्यासाठी त्यांना आवश्यक तितके अधिकार देणे म्हणजेच अधिकार प्रदान होय.”

४)जॉर्ज टेरी

“व्यवसायातील उच्च अधिकाऱ्यांकडून त्यांच्या सहाय्यकांना अधिकार बहाल करणे म्हणजेच अधिकार प्रदान करणे होय.”

५) लुईस अॅलन

“व्यवस्थापकांना आपले काम इतरांकडून पूर्ण करता यावे. यासाठी त्यांना दिलेले अधिकार म्हणजे अधिकार प्रदान होय.”

६)थिओ हेमन

“विशिष्ट चौकटीद्वारे व्यवसायाचे कार्य करताना वरिष्ठांकडून सहाय्यकांना अधिकार वितरीत करणे म्हणजे अधिकार प्रदान होय.”

वरील व्याख्यांच्या अनुषंगाने आपणास असा अर्थबोध होतो की, व्यवसाय संघटनेमध्ये उच्च व्यवस्थापकाकडून सहाय्यकांना त्यांच्यावर सोपविलेली जबाबदारी पार पाडता यावी यासाठी अधिकार प्रदान केले जातात.

११.३ अधिकार प्रदानासाठी तत्त्वे (Principles of Delegation of Authority)

१) जबाबदारी निश्चित करणे:

कोणत्याही अधिकाऱ्याला अधिकार प्रदान करण्यापूर्वी प्रथम त्याच्या कामाची जबाबदारी निश्चित करावी लागते. त्याशिवाय त्याला अधिकार प्रदान करता येत नाही.

२) अधिकार आणि जबाबदारी यामध्ये सांगड निर्माण करणे:

अधिकार प्रदान करताना जबाबदारीच्या प्रमाणात अधिकार वितरण करावे लागतात. त्यासाठी अधिकारांची मर्यादा ठरवावी लागते.

३) समन्वय निर्माण करणे:

अधिकार प्रदान करताना वरिष्ठ अधिकारी आणि सहाय्यक यामध्ये समन्वय निर्माण झाला पाहिजे. उदा. विभागीय पातळीवर अधिकार प्रदान करताना त्या दोन विभागांमध्ये परस्पर समन्वय असावा लागतो.

४) आदेशामध्ये एकवाक्यता असावी लागते:

अधिकार प्रदान करताना एका वेळी एका अधिकाऱ्याने सहाय्यकाला अधिकार द्यावेत. त्यामुळे आदेशामध्ये एकवाक्यता निर्माण करता येते.

५) सहाय्यकाची पात्रता निश्चित करणे:

अधिकार कोणत्या कारणासाठी किंवा कार्यपूर्तीसाठी प्रदान करावयाचे आहे याचा उद्देश प्रथम निश्चित केला पाहिजे.

६) अधिकाराचा उद्देश निश्चित करणे:

अधिकार कोणत्या कारणासाठी किंवा कार्यपूर्तीसाठी प्रदान करावयाचे आहे याचा उद्देश प्रथम निश्चित केला पाहिजे.

७) अधिकाराचे विभाजन करणे:

अधिकाराचे विभाजन विविध अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना करताना त्याची विभागणी त्याच्या जबाबदारीच्या प्रमाणात होणे गरजेचे आहे. परंतु त्याचे विषम विभाजन करू नये.

८) निर्णय स्वातंत्र्य देणे:

अधिकार प्रदान केल्यानंतर संबंधित अधिकारी किंवा कर्मचाऱ्याला निर्णय घेण्याचे स्वातंत्र्य दिले पाहिजे. त्यामध्ये वरिष्ठांनी पुन्हा पुन्हा हस्तक्षेप करू नये.

९) मार्गदर्शन करणे:

अधिकारांचा वापर कसा करावा ? अधिकार वापरताना अडचणी आल्यास त्यावर उपाययोजना करावी याबाबत वरिष्ठांकडून सहाय्यकांना योग्य मार्गदर्शन झाले पाहिजे. थोडक्यात अधिकार प्रदान करताना अधिकारी व सहाय्यक यामध्ये योग्य सुसंवाद झाला पाहिजे.

११.४ अधिकार प्रदानाचे महत्त्व आवश्यकता आणि फायदे (Importance Necessity and Advantages of Delegation of Authority)

१) वरिष्ठांची जबाबदारी कमी होते:

वरिष्ठ अधिकारी अधिकारांबरोबर जबाबदारी आपल्या सहकार्यांवर सोपवितात. त्यामुळे त्यांच्यावरील कामाचा ताण कमी होतो.

२) कामाची पूर्तता वेळेवर करता येते:

अधिकार प्रदान करताना कामे वेळेवर करावी असा आदेश वरिष्ठ आपल्या सहाय्यकांना देतात. स्वतः अधिक कामे करण्यापेक्षा ती इतरांकडून लवकर करून घेणे वरिष्ठांना शक्य आहे.

३) कामाचा अनुभव येतो:

सहाय्यक अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना नवीन कामाचा नव्याने अनुभव येतो. त्यामुळे त्यांच्या कौशल्यात वाढ होते.

४) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देता येतात:

अधिकारी अधिकार प्रदान करताना कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देतात. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते.

५) अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध सुधारतात:

अधिकार प्रदान प्रक्रियेशी संबंधित असणारे सर्व अधिकारी आणि कर्मचारी यांच्यातील संबंध सुधारण्यास मदत होते.

६) समन्वय आणि सहकार्य यामध्ये सुधारणा होते:

अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये एकमेकांना मदत व परस्पर सहकार्य करण्याची भावना वाढते.

७) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढते:

अधिकार्यांचा आपल्यावर चांगला विश्वास आहे या भावनेमुळे कर्मचाऱ्यांचा आत्मविश्वास वाढतो.

९) कर्मचाऱ्यांच्या गैरहजेरीचे प्रमाण कमी होते:

सहाय्यक व कर्मचारी अधिकाराचा वापर चांगल्या कामासाठी करतात.

१०) निर्णय ताबडतोब घेता येतात:

निर्णय प्रक्रियेशी संबंधित असणारे अधिकारी व कर्मचारी एकत्रित करून निर्णय त्वरित घेता येतात.

११) कर्मचाऱ्यांना व्यक्तिगत विकास करता येतो:

अधिकारांचा वापर करून कर्मचाऱ्यांना व्यक्तिमत्त्व विकसित करता येते.

११.५ अधिकार प्रदानाची कारणे (Reasons of Delegation of Authority)

१) अधिकारांचे केंद्रीकरण करणे:

काही अधिकारी अधिकार केंद्रीकरण करण्यामध्ये धन्यता मानतात. इतर अधिकाऱ्यांना अधिकार प्रदान केल्यास ते आपल्यापेक्षा अधिक चांगले काम करतील अशी त्यांना भीती वाटते.

२) आत्मविश्वासाचा अभाव असणे:

काही अधिकाऱ्यांचा कर्मचाऱ्यांवर विश्वास नसतो. कर्मचारी काम चांगले करणार नाहीत अशी त्यांची मानसिकता तयार झालेली असते.

३) समन्वय साधण्याच्या क्षमतेचा अभाव असणे:

काही अधिकाऱ्यांना कर्मचाऱ्यांशी सुसंवाद साधता येत नाही. अधिकाऱ्यांनी स्पष्टपणे मत व्यक्त केल्याशिवाय कर्मचारी त्याला प्रतिसाद देत नाहीत.

४) नियंत्रणाचा अभाव असणे:

अधिकाऱ्यांना कर्मचाऱ्यांवर प्रभावीपणे नियंत्रण ठेवता येत नसेल तर सहाय्यक आणि कर्मचारी अधिकारांचा गैरवापर करतात.

५) पारंपारिक व नकारात्मक दृष्टिकोन बाळगणे:

पारंपारिक दृष्टिकोन असणारे अधिकारी प्रदानाबाबत नकारात्मक दृष्टिकोन बाळगून असतात. आपल्यापेक्षा आपल्या हाताखाली अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना अधिक अधिकार असू नयेत असे त्यांना वाटते.

११.६ अधिकार प्रदानातील अडथळे (Obstacles on Delegation of Authority)

- १) सहकार्यांवर विश्वास न ठेवणे.
- २) स्वतःबद्दल अधिक आत्मविश्वास बाळगणे.
- ३) स्वतःचे महत्त्व कमी होईल याबाबत भीती बाळगणे.
- ४) सहाय्यक व कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण न ठेवता येणे.
- ५) स्वतःला आवडणारी कामे स्वतः करणे.
- ६) अधिकार प्रदाना बाबत पुरेशा ज्ञानाचा अभाव असणे.

७) अधिकाराचे केंद्रीकरण करण्यामध्ये धन्यता मानणे.

८) निर्णय घेताना चुका होण्याची भीती वाटणे.

११.६.२ मध्यम व कनिष्ठ अधिकाऱ्यांना येणाऱ्या अडचणी (Obstacles to the Medium and Lower Levels Authority):

१) कामाची अधिक जबाबदारी न स्विकारणे.

२) कामामध्ये अल्पसंतुष्ट राहण्यामध्ये धन्यता मानणे.

३) नवीन जबाबदारी स्वीकारण्यासाठी आत्मविश्वासाचा अभाव असणे.

४) कामामध्ये चुका होण्याची भीती वाटणे.

५) अधिक कामामुळे तणाव येणे.

६) इतर लोक टीका करतील याबाबत भीती वाटणे.

७) मागील अनुभव चांगला नसणे.

११.६.३ संघटना पातळीवर येणाऱ्या अडचणी (Obstacles to the Organisational Level):

१) अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध नसणे.

२) कर्मचाऱ्यांमध्ये एकसंघ भावनेचा अभाव असणे.

३) प्रभावी नियंत्रणाचा अभाव असणे.

४) निर्णयामध्ये एकवाक्यता नसणे. कामगारांना सामावून न घेणे.

५) वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना महत्त्व देणे. त्यांच्या मर्जीप्रमाणे व्यवस्थापनाचे कामकाज करणे.

६) गरजेनुसार निर्णयामध्ये बदल करणे.

७) अधिकार प्रदानासाठी पोषण वातावरण नसणे.

८) संघटनेतील विसंगत नियमांमुळे कनिष्ठांना पुरेशा प्रमाणात अधिकार प्रदान केले जात नाहीत.

११.७ अधिकार प्रदान यशस्वी होण्यासाठी उपाय (Remedies for Successful of Delegation of Authority)

१) कनिष्ठ अधिकाऱ्यांना अधिकार व जबाबदाऱ्यांची स्पष्ट जाणीव करून देणे.

२) वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी कनिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या कामामध्ये हस्तक्षेप करू नये.

३) वरिष्ठांनी सहाय्यक व कर्मचारी इ. वर परिणामकारक नियंत्रण करण्यासाठी प्रयत्न करावेत.

- ४) सहकारी, सहाय्यक, व कर्मचारी इ.चा आत्मविश्वास व मनोबल वाढविणे.
- ५) व्यवसाय संघटनेमध्ये पोषक वातावरणाची निर्मिती करणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे.
- ७) कनिष्ठांना अधिकार प्रदान करून वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना या वेळेचा उपयोग व्यवसायातील महत्त्वाची कामे करण्यासाठी द्यावा.
- ८) कामानुसार कर्मचाऱ्यांना पदोन्नती किंवा बढती देणे.

११.८ अधिकाराचे केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण (Centralisation and Decentralisation of Authority)

अ) अधिकाराचे केंद्रीकरण (Centralisation of Authority):

व्यवसाय संघटनेतील उच्च पातळीवरील अधिकारी अधिकाराचे केंद्रीकरण करत असतात.

अर्थ व व्याख्या (Meaning and Definitions):

१) “संघटनेतील अधिकाधिक अधिकार एखाद्या अधिकाऱ्याकडे एकवटलेले असतील तर त्याला केंद्रीकरण असे म्हणतात.”

२) हेन्री फेऑल

“सहाय्यकांना देता येण्यासारखे अधिकार वरिष्ठांनी आपल्याकडे राखून ठेवणे म्हणजे अधिकारांचे केंद्रीकरण होय.”

३) प्रा. लुईस ऑलन

“संघटनेतील वरिष्ठ अधिकाऱ्यांसाठी सत्ता राखून ठेवण्याची शास्त्रीय पद्धत म्हणजे केंद्रीकरण होय.” वरील व्याख्यावरून आपणास असे सांगता येईल की, वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी अधिकार प्रदान न करता ते स्वतःकडे राखून ठेवणे म्हणजेच अधिकाराचे केंद्रीकरण होय.

१) अधिकार केंद्रीकरणाचे फायदे (Advantages of Centralisation of Authority):

१) वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या नेतृत्व कौशल्यात वाढ होते:

अधिकारी अधिकार केंद्रीकरणाद्वारे संघटनेच्या हिताच्या दृष्टिने प्रयत्न करतात. त्यामुळे त्याचे नेतृत्व विकसित होते. त्याचा फायदा व्यवसाय संघटनेला होतो.

२) महत्त्वाचे निर्णय घेता येतात:

वरिष्ठ अधिकारी व्यवसाय संघटनेला उपयुक्त ठरतील अशा प्रकारचे निर्णय घेतात.

३) संघटनेच्या धोरणामध्ये एकवाक्यता निर्माण करता येते:

सर्व विभागांसाठी समान प्रकारच्या धोरणाचा अवलंब करता येतो.

४) आदेशामध्ये एकवाक्यता निर्माण करता येते:

कर्मचाऱ्यांना एकावेळी एकच अधिकारी आदेश देतील त्यामुळे त्यांचा गोथंळ उडणार नाही.

५) समन्वय निर्माण करता येतो:

व्यवसाय संघटनेतील विविध विभाग आणि कर्मचारी यामध्ये समन्वय निर्माण करता येतो.

६) परिस्थितीनुसार निर्णय घेता येतात:

व्यवसाय संघटनेबाहेरील घटक उदा. राजकीय, बाजारपेठा, ग्राहकांच्या आवडीनिवडी, माल पुरवठादार, स्पर्धक, वित्तपुरवठा संस्था, शासन इ. बाबत वरिष्ठांना निर्णय घेणे सोईचे जाते.

७) आर्थिक बचत व काटकसर करता येते:

उत्पादन प्रक्रियेमध्ये सुसूत्रता व समन्वय निर्माण करून उत्पादन खर्चामध्ये बचत केली जाते.

८) व्यवस्थापन व प्रशासन करणे सोईचे जाते:

वरिष्ठ अधिकारी व्यवसाय संघटनेवर परिणामकारक नियंत्रण ठेऊ शकतात. निर्णय जलद गतीने घेता येतात.

२) अधिकार केंद्रीकरणाचे तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations of Centralisation of Authority):**१) अनावश्यक निर्णय घेतले जातात:**

वरिष्ठ अधिकारी निर्णय घेतना प्रत्यक्ष कामाचा विचार करत नाहीत.

२) कनिष्ठांच्या व्यक्तिगत विकासाचा चालना मिळत नाही:

अधिकाराशिवाय कनिष्ठ अधिकारी आपली कौशल्ये दाखवू शकत नाहीत.

३) निर्णयामध्ये चुका होण्याची शक्यता असते:

निर्णय प्रक्रियेमध्ये कनिष्ठांना सामावून घेतले जात नाही. कनिष्ठांना प्रत्यक्ष कामाचा अनुभव असतो तो वरिष्ठांना नसतो. त्यामुळे निर्णय चुकीचे ठरतात.

४) कनिष्ठ अधिकारी व कर्मचारी नाराज होतात:

जबाबदारीच्या प्रमाणात अधिकार न दिल्यास सहाय्यक आणि कर्मचारी नाराज होतात त्यांच्याकडून अपेक्षित सहकार्य मिळत नाही.

५) हुकूमशाही प्रवृत्ती वाढते:

वरिष्ठ अधिकारी मोठ्या प्रमाणात अधिकारांचे एकत्रिकरण करतात त्यामुळे हुकूमशाही प्रवृत्ती वाढते. कर्मचाऱ्यांचा तिला विरोध असतो. ते आदेशाचे पालन नीट करत नाहीत.

६) कामाची विषम वाटणी केली जाते:

अधिकारी आपल्या मर्जीनुसार कामाचे विभाजन करतात त्यामुळे ते विषम प्रमाणात केले जाते. त्याचा परिणाम म्हणजे अधिक काम लादल्यामुळे कर्मचारी नाराज होतात.

७) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा व प्रोत्साहन लाभत नाही:

अधिकारी कर्मचाऱ्यांवर हुकमत गाजवितात. त्यामुळे त्यांचे मनोबल व धैर्य खचते.

८) संघटनेच्या हिताकडे दुर्लक्ष होते:

अधिकारी विशिष्ट कर्मचाऱ्यांशी व व्यक्तींशी चांगले हितसंबंध ठेवतात. त्याचा परिणाम संघटनेच्या हिताकडे दुर्लक्ष केले जाते.

९) वरिष्ठांच्या कामामध्ये वाढ होते:

अधिकाऱ्यांच्या कामामध्ये वाढ होते. त्यामुळे त्यांना कामाचा अधिक ताण वाटतो.

१०) वरिष्ठ अधिकाऱ्यांचा महत्त्वाचा वेळ वाया जातो:

त्यामुळे त्यांना संघटनेचा विकास, नवीन कल्पना विकसित करणे, संशोधन इ. महत्त्वाच्या कामासाठी वेळ मिळत नाही.

ब) अधिकाराचे विकेंद्रीकरण (Decentralisation of Authority):

अधिकाराचे विकेंद्रीकरण ही संकल्पना अधिकाराचे केंद्रीकरण या संकल्पनेच्या परस्पर विरोधी आहे. यामध्ये वरिष्ठ आपल्या हाताखालील सहाय्यकांना अधिकार वितरित करतात.

अर्थ व व्याख्या (Meaning & Definitions):

१) “वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी अधिकारांचे वितरण कनिष्ठ अधिकाऱ्यांना जबाबदाऱ्यांच्या प्रमाणात वाटणे म्हणजेच अधिकाराचे विकेंद्रीकरण होय.”

२) ए.डी. स्ट्रॉग.-

“वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना कार्ये करणे सोईचे जावे म्हणून त्यांच्याकडील अधिकार व जबाबदाऱ्या कनिष्ठाकडे सोपविण्याच्या प्रक्रियेला अधिकाराचे विकेंद्रीकरण असे म्हणतात.”

३) किथ डेव्हिस-

“व्यवसाय संघटनेतील अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे व्यापक प्रमाणात वाटप करणे म्हणजे अधिकारांचे विकेंद्रीकरण होय.”

४) ऑलन लुईस-

“वरिष्ठ पातळीवरून, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर सोपविण्यात येणारे अधिकार व जबाबदाऱ्यांना अधिकाराचे विकेंद्रीकरण असे म्हणतात.” थोडक्यात व्यवसाय संघटनेतील अधिकार न एकवटता त्यांचे विभाजन अधिकारी व कर्मचारी इ. मध्ये करणे म्हणजेच अधिकाराचे विकेंद्रीकरण होय.

१) अधिकार विकेंद्रीकरण फायदे (Advantages of Decentralisation of Authority):

१) कामाचा ताण कमी होतो:

अधिकार विकेंद्रीकरणामुळे वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या कामाचा ताण कमी होतो त्यामुळे त्यांना महत्त्वाचे निर्णय घेण्यासाठी पुरेसा वेळ मिळतो.

२) व्यवसाय संघटनेचा विकास करता येतो:

दैनंदिन कामाची जबाबदारी सहाय्यक अधिकाऱ्यांवर सोपविली जाते त्यामुळे वरिष्ठ अधिकारी संघटनेच्या विकासाकडे अधिक लक्ष देऊ शकतात.

३) नवनिर्मितीला वाव देता येतो:

वरिष्ठ अधिकारी नवीन संकल्पना, संशोधन, आधुनिक तंत्रज्ञान, उत्पादनाची नवीन पद्धत नवीन उत्पादन इ. कडे लक्ष देतात.

४) कर्मचाऱ्यांमध्ये प्रेरणा व प्रोत्साहन देता येते:

जबाबदाऱ्या पार पाडण्यासाठी अधिकार दिले जातात व त्यासोबत प्रेरणा दिली जाते. त्यामुळे कर्मचारी उत्साहाने काम करतात.

५) कर्मचाऱ्यांमध्ये एकता व एकवाक्यता निर्माण होते:

व्यवसाय संघटनेच्या विकासाच्या ध्येयाने प्रवृत्त होऊन कर्मचारी काम करतात.

६) समन्वय आणि सहकार्य निर्माण करता येते:

सहाय्यक अधिकारी व कर्मचारी समाधानी होतात. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये सहकार्याची भावना निर्माण होते. विविध विभाग व कर्मचारी यामध्ये समन्वय निर्माण करता येतो.

७) प्रभावी नियंत्रणाचा अवलंब करता येतो:

अधिकाराचा वापर कसा केला जातो त्याचे मूल्यमापन केले जाते.

८) अधिकार आणि जबाबदाऱ्या याची प्रमाणबद्ध वाटणी करता येते:

जबाबदाऱ्यांच्या प्रमाणात अधिकाराची विभागणी करता येते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांवर अन्याय केला जात नाही.

२) अधिकार विकेंद्रीकरणाचे तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations of Decentralisation of Authority):

१) वरिष्ठ अधिकारी व्यवसायाच्या विकासाकडे लक्ष देत नाहीत:

अधिकाराचे विकेंद्रीकरण वरिष्ठ अधिकारी पुरेपूर करत नाहीत त्यामुळे त्यांना व्यवसायाच्या विकासासाठी पुरेसा वेळ देता येत नाही.

२) निर्णय घेण्यामध्ये अडचणी येतात:

विभाग व कर्मचाऱ्यांना एकत्र आणून निर्माण होणे ही बाब कठिण आहे.

३) आणीबाणीच्या परिस्थितीमध्ये ताबडतोब निर्णय घेता येत नाही:

सामुहिक निर्णय घेणे, शासकीय धोरणातील बदल, बाजारपेठेतील अचानक झालेले बदल इ. परिस्थितीमध्ये बदल ताबडतोब निर्माण होणे शक्य होत नाही.

४) मोठ्या व्यवसायामध्ये विकेंद्रीकरण राबविणे अवघड बाब आहे:

मोठ्या व्यवसायामध्ये अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असते अशा वेळी सर्वांना समान प्रमाणात अधिकाराचे वाटप करणे शक्य होत नाही.

५) निर्णय चुकीचे घेण्याची शक्यता असते:

कनिष्ठ पातळीवरील कर्मचाऱ्यांना निर्णय प्रक्रियेमध्ये सामावून घेतले जाते. त्यांना त्याबाबतचे ज्ञान जुजबी असते त्यामुळे निर्णय चुकीचे येऊ शकतात.

६) खर्चामध्ये वाढ होते:

वरिष्ठ अधिकारी स्वतः कामगारांवर नियंत्रण ठेऊ शकत नाही. अपव्यय, दुरुस्ती, इ. मुळे खर्चामध्ये वाढ होते.

७) सहाय्यक वरचढ होण्याची शक्यता असते:

वरिष्ठांनी अधिकाधिक अधिकार सहाय्यकांकडे सोपविल्यास सहाय्यक वरचढ बनण्याची शक्यता असते.

११.९ स्वाध्याय

प्र.१ अधिकार प्रदान म्हणजे काय ? अधिकार प्रदानाची तत्त्वे सांगा.

प्र.२ अधिकार प्रदानाचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे स्पष्ट करा.

प्र.३ अधिकार प्रदानातील अडथळे स्पष्ट करून त्यावर उपाय योजना सूचवा.

प्र.४ अधिकार प्रदानाची व्याख्या लिहा. अधिकार प्रदानाची कारणे सांगा.

प्र.५ अधिकाराचे केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण याबाबतचे फायदे आणि तोट्याचे वर्णन करा.

प्र.६ व्यवसाय संघटनेमध्ये अधिकाराचे केंद्रीकरण करावे की विकेंद्रीकरण याबाबत आपले मत व्यक्त करा.

प्र.७ टीपा लिहा

अ) अधिकार प्रदान

ब) अधिकाराचे केंद्रीकरण

क) अधिकाराचे विकेंद्रीकरण

ड) अधिकार प्रदानातील अडथळे.



प्रकरण १२
विभागीकरण आणि नियंत्रण कक्षा
(Departmentation & Span of Control)

घटक रचना

१२.० उद्दिष्टे

१२.१ प्रास्ताविक

१२.१.१ विभागीकरण अर्थ आणि व्याख्या

१२.१.२ आवश्यकता महत्त्व आणि फायदे

१२.१.३ विभागीकरणाचे आधार किंवा प्रकार

१२.२ व्यवस्थापन कक्षा

१२.२.१ अर्थ आणि व्याख्या

१२.२.२ आवश्यकता महत्त्व आणि फायदे

१२.२.३ ग्रॅज्युनसचा व्यवस्थापन कक्षा सिद्धांत

१२.२.४ व्यवस्थापन कक्षावर परिणाम करणारे किंवा व्यवस्थापन कक्षा ठरविणारे घटक

१२.३ स्वाध्याय

१२.१ प्रास्ताविक (Introduction)

व्यवसाय संघटनांना मोठ्या प्रमाणावरील कामकाज सुलभतेचे पार पाडण्यासाठी विभागांची निर्मिती करणे हा त्यावर उपाय आहे. कामाच्या प्रमाणात प्रत्येक विभागाला कर्मचारी नेमून दिले जातात. विविध विभागांमध्ये परस्पर समन्वय निर्माण करून व्यवसायातील एकूण कामकाज पद्धतशीरपणे पार पाडले जाते. प्रत्येक विभागाचे कार्य वेगळे असल्यामुळे तो स्वतंत्रपणे आपले कामकाज करू शकतो. प्रत्येक विभागासाठी एक विभागप्रमुख नेमला जातो त्यांना सहाय्यकांची मदत घेता येते. ते विभागातील कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेतात प्रत्येक कर्मचारी जबाबदारीनुसार काम करत असतो. सर्व विभागांद्वारे व्यवसायाची उद्दिष्टांची पूर्तता केली जाते.

१२.१.१ विभागीकरणाचा अर्थ व व्याख्या (Meaning and Definitions of Departmentation)

१) “व्यवसायातील कामकाज सुलभतेने हाताळता यावे यासाठी विविध खाती किंवा विभागाची निर्मिती करणे म्हणजे विभागीकरण होय.”

२) रॉबिन्सन-

“व्यवसायातील काम, प्रक्रिया, साधनसामग्री आणि कर्मचारी इ. ची विशिष्ट गटात विभागणी करण्याच्या प्रक्रियेला विभागीकरण असे म्हणतात.”

३) जेम्स स्टोनर-

“व्यवसायातील कामाच्या समान प्रक्रियेमध्ये परंतु विशिष्ट गटात विभागणी करणे म्हणजे विभागीकरण होय.” वरील व्याख्यांद्वारे आपणास असा अर्थबोध होतो की, त्या व्यवसायामध्ये प्रत्येक कामासाठी स्वतंत्र विभाग तयार केल्यामुळे ते काम करणे सोईचे जाते. उदा. खरेदी, विक्री, उत्पादन, संग्रहण, जाहिरात, प्रशासन, व्यवस्थापन, अर्थ, हिशेब इ. प्रत्येक विभाग स्वतंत्रपणे काम करतो. एकमेकामध्ये परस्पर सहकार्य निर्माण करून एकूण कामकाज वेळेवर पूर्ण केले जाते. मोठ्या व्यवसाय संघटनांना विभागीकरणाची अत्यंत आवश्यकता आहे.

१२.१.२ विभागीकरणाचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे (Importance, Necessity and Advantages of Departmentation)

१) कामाचे विशेषीकरण करता येते:

प्रत्येक कर्मचार्याला त्याची पात्रता, आवड व कौशल्य यानुसार काम देता येते.

२) जबाबदारीने विभाजन करता येते:

प्रत्येक कर्मचार्याला विभागामध्ये त्याच्या कामाबाबत जबाबदार धरले जाते.

३) प्रत्येक विभाग स्वतंत्रपणे कार्य करू शकतो:

प्रत्येक विभागाचे कार्य वेगळे असते. विभाग प्रमुख आपल्या सोईनुसार विभागाच्या कामाची स्वतंत्रपणे जबाबदारी पार पाडतो.

४) नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते:

विभागातील कामाच्या प्रमाणात कर्मचार्यांची संख्या असते. व्यवस्थापक विभागातील कर्मचारी आणि काम यावर सहजपणे नियंत्रण ठेवू शकतात.

५) परस्पर समन्वय निर्माण करता येतो:

प्रत्येक विभागाचे काम स्वतंत्र असले तरी विविध विभागामध्ये परस्पर समन्वय निर्माण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. तसेच प्रत्येक विभागातील कर्मचार्यांमध्ये सहकार्याची भावना तयार होते.

६) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जातो:

प्रत्येक विभागातील कर्मचारी साधनसामग्री जपून वापरतात. त्यामुळे अपव्यय होत नाही.

७) विभागावर कार्यक्षमता वाढीस लागते:

प्रत्येक विभाग आपली कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी, आपली जबाबदारी योग्य रितीने पार पाडण्यासाठी व कामकाज वेळेवर पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्न करत असतो.

८) कर्मचाऱ्यांचा विकास होतो:

विशिष्ट कामामध्ये कर्मचारी लवकर नैपुण्य प्राप्त करतात. त्यामुळे त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास होतो.

९) कामाचे मूल्यमापन करता येते:

विभागावर कामाचे मूल्यमापन करून कामातील दोष किंवा उणिवा दूर करता येतात व कामामध्ये सुधारणा करता येते.

१२.१.३ विभागीकरणाचे आधार किंवा प्रकार (Bases or Types of Departmentation):**अ) कार्यानुसार विभागीकरण (Departmentation by Functions):**

व्यवसाय संघटनेमध्ये विविध कार्ये केली जातात. प्रत्येक कामासाठी स्वतंत्र विभाग किंवा खाते तयार केले जाते. त्यामुळे कामानुसार प्रत्येक विभाग स्वतंत्रपणे कार्य करू शकतो. उदा. खरेदी, उत्पादन, विक्री, संग्रहण, व्यवस्थापन, प्रशासन, तांत्रिक, हिशेब, अर्थ, जाहिरात, मनुष्यबळ, विपणन इ.

फायदे:

- १) प्रत्येक विभागाचे काम भिन्न असते. त्यामुळे प्रत्येक विभाग आपले कामकाज स्वतंत्रपणे करू शकतो.
- २) विभागातील प्रत्येक कर्मचाऱ्यांची जबाबदारी विभागून देता येते.
- ३) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे सोईचे जाते.
- ४) कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यामध्ये वाढ होते त्याचा परिणाम व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढण्यावर होतो.
- ५) विभागाच्या खर्चामध्ये बचत होते.
- ६) नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते.
- ७) विशेषीकरणाचा अवलंब करता येतो.
- ८) मनुष्यबळाचा पुरेपूर वापर करता येतो.

तोटे:

- १) जबाबदारीचे विभाजन समान प्रमाणात केले जात नाही.
- २) कर्मचाऱ्यांमध्ये अंतर्गत मतभेद असल्यास संघर्ष निर्माण होतो. त्याचा व्यवसायाच्या कामावर परिणाम होतो.
- ३) विभागातील कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असल्यास एक विभाग प्रमुखास नियंत्रण ठेवणे अवघड जाते.

- ४) इतर विभागाशी फारसा संबंध येत नाही. त्यामुळे इतर विभागांमध्ये समन्वय व सहकार्य याबाबत अडचणी निर्माण होते. कर्मचारी व अधिकारी वर्ग संकुचित प्रवृत्तीचे बनतात.
- ५) अधिकारांचे केंद्रीकरण होते. विभागप्रमुख सर्व अधिकार स्वतःकडे घेतात त्याचे विभाजन केले जात नाही.

ब) प्रक्रियेनुसार विभागीकरण (Departmentation by Process):

ज्या व्यवसायामध्ये उत्पादनाच्या विविध क्रिया प्रक्रिया कराव्या लागतात. तेथे प्रत्येक प्रक्रियेसाठी स्वतंत्र विभाग तयार केला जातो. उदा. रसायने, केमिकल्स, जुळणी उद्योग, कापड उद्योग इ. महत्त्वाच्या प्रक्रिया एकमेकांपासून जवळ असल्या तरी त्यांचे कामकाज स्वतंत्रपणे केले जाते. परंतु विविध प्रक्रियांमध्ये समन्वय निर्माण केला जातो. उदा. कापड उद्योगामध्ये सूत काढणे, विणकाम करणे, रंगकाम करणे, छपाई करणे, घडी घालणे इ. प्रक्रिया स्वतंत्रपणे केल्या जातात.

फायदे :-

- १) कामामध्ये सातत्य निर्माण केले जाते. विविध प्रक्रियांमध्ये परस्पर समन्वय निर्माण केला जातो.
- २) कामाचे विशेषीकरण केले जाते. प्रत्येक प्रक्रियेमध्ये कौशल्याचा वापर करून कामाचा दर्जा सुधारला जातो.
- ३) प्रक्रियेनुसार कामाची व जबाबदारीची विभागणी केली जाते.
- ४) प्रक्रियेनुसार तज्ज्ञांची नेमणूक करून कामाचा दर्जा विकसित केला जातो.
- ५) हे विभागीकरण साधे आणि सोपे असल्यामुळे त्यांचा विविध व्यवसायांना उपयोग होतो.

तोटे:

- १) कामामध्ये व्यत्यय निर्माण होण्याची शक्यता असते. क्रमवार प्रक्रियेतील एखादी प्रक्रिया बंद झाली तरी त्याचा संपूर्ण कामकाजावर परिणाम होतो.
- २) मतभेद निर्माण होण्याची शक्यता असते. दोन प्रक्रियांमध्ये कामाच्या संदर्भात मतभेद निर्माण होण्याची शक्यता असते.
- ३) कार्यक्षमतेवर परिणाम होऊ शकतो. विविध प्रक्रियामधील एखादी प्रक्रिया अकार्यक्षम असल्यास त्यांचा व्यवसायाच्या एकूण कार्यक्षमतेवर परिणाम होऊ शकतो.
- ४) खर्चामध्ये वाढ होते. प्रत्येक प्रक्रियेसाठी स्वतंत्रपणे खर्च करावा लागतो.
- ५) कामाची दुरुवृत्ती होते. कामाची एखादी प्रक्रिया विविध विभागांना करावी लागते.
- ६) सर्वच प्रक्रियांमध्ये परस्पर समन्वय निर्माण करणे ही बाब अवघड आहे.

क) वस्तुनुरूप विभागीकरण (Departmentation by Product):

ज्या व्यवसायामध्ये विविध प्रकारचे उत्पादन केले जाते. त्या व्यवसायामध्ये प्रत्येक उत्पादनासाठी स्वतंत्र विभाग तयार केला जातो. त्यामुळे प्रत्येक उत्पादन स्वतंत्रपणे केले जाते. त्यांचे नियोजन व

अंमलबजावणी करणे सोईचे असते. अशी उत्पादने समान किंवा भिन्न स्वरूपाची असतात. एखादे पुरक उत्पादन सुद्धा स्वतंत्र उत्पादन विभागामार्फत सुरू केले जाते.

फायदे:

- १) उत्पादनाचे विशेषीकरण करता येते. त्यामुळे दर्जेदार उत्पादनाची निर्मिती होते.
- २) प्रत्येक उत्पादनाचे कार्य स्वतंत्रपणे करता येते. त्यामुळे उत्पादन नियोजन, नियंत्रण, व निर्णय घेणे सोईचे जाते.
- ३) इतर विभाग व प्रक्रियांबरोबर समन्वय निर्माण करता येतो.
- ४) उत्पादनामध्ये गरजेनुसार बदल करणे शक्य होते. उदा. उत्पादनाचा दर्जा विकसित करणे, उत्पादनाच्या प्रमाणात वाढ करणे इ.
- ५) प्रत्येक विभागाचे स्वतंत्रपणे मूल्यमापन करता येते त्यामुळे कोणते उत्पादन कितपत फायदेशीर आहे. त्याचा व्यावसायिकाला अंदाज येतो. फायदेशीर उत्पादनाकडे अधिक लक्ष पुरविता येते.

तोटे:

- १) उत्पादन खर्चामध्ये भरमसाठ प्रमाणात वाढ होते. प्रत्येक उत्पादनासाठी स्वतंत्रपणे साधनसामग्री खरेदी करावी लागते.
- २) विविध उत्पादनावर नियंत्रण ठेवणे ही बाब अवघड आहे. उत्पादनांची संख्या अधिक प्रमाणात वाढल्यास व्यवसायाचा व्याप वाढतो.
- ३) समन्वय निर्माण करण्यामध्ये अडचणी व व्यत्यय येतो. भिन्न उत्पादनामुळे दोन विभागांमध्ये परस्पर संबंध निर्माण करणे गैरसोईचे असते.
- ४) जबाबदारीचे विभाजन झाल्यामुळे मुख्य व्यवस्थापकांना प्रत्येक विभागावर नियंत्रण ठेवणे कठिण जाते.
- ५) मुख्य व्यवस्थापक व विभागप्रमुख यामध्ये वाद निर्माण होतो. कारण प्रत्येक विभाग प्रमुख व्यवसायापेक्षा आपल्या विभागाला अवास्तव महत्त्व देतात.

ड) भौगोलिक क्षेत्रानुसार विभागीकरण (Departmentation by Geographical Location):

मोठ्या व्यवसायाच्या विविध शाखा अनेक ठिकाणी कार्यरत असतात. अशा वेळी त्यांना या प्रकारच्या विभागीकरणाचा अवलंब करावा लागतो. उदा. टाटा, बिल्डा, रिलायन्स, आय.सी.आय.सी.आय. बँक, विमा कंपनी, बँकिंग व्यवसाय, विपन्न कार्य करणाऱ्या कंपन्या इ. या कंपन्यांचे मध्यवर्ती कार्यालय एका ठिकाणी असते तर शाखा कार्यालये देशभर विखुरलेली असतात. अशावेळी देश पातळीवरा किंवा राज्य पातळीवर विभागीकरण करताना पूर्व, पश्चिम, दक्षिण आणि उत्तर असे विभाग तयार केले जातात. त्यामुळे विविध शाखा किंवा व्यवसायांवर नियंत्रण ठेवणे व कामकाज सुलभतेने हाताळणे सोईचे जाते.

फायदे:

- १) **विभागवार कामकाज करणे व नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते:** प्रत्येक विभागातील शाखा किंवा कार्यालयापुरता यामध्ये विचार केला जातो.
- २) **खर्चामध्ये बचत करता येते:** प्रत्येक विभागासाठी स्वतंत्र कार्यालय तयार केले जाते त्याचा शाखा कार्यालयाशी संपर्क येतो.
- ३) **विक्री व्यवस्था करणे सोईचे जाते:** उत्पादन आणि विक्री यांचा मेळ घातला जातो.
- ४) संग्रहण व्यवस्था विभागवार किंवा एकत्र करता येते.
- ५) खर्चामध्ये बचत करता येते. उदा. विभागातील शाखांसाठी शिक्षण, वाहतूक, संग्रहण, जाहिरात, विक्री, विपणन इ. प्रकारचे खर्च संयुक्तपणे करता येतात त्यामुळे खर्चात बचत करता येते.
- ६) ग्राहकांना त्यांच्या आवडीनिवडीनुसार वस्तू आणि सेवांचा पुरवठा वेळेवर उपलब्ध करून देता येतो.

तोटे:

- १) मुख्य व्यवस्थापकांना प्रत्येक विभागातील शाखा कार्यालयांवर नियंत्रण ठेवता येत नाही.
- २) विभागीय कार्यालयामध्ये समन्वय निर्माण करणे अवघड असते. विभागीय व्यवस्थापकांमध्ये मतभेद निर्माण होण्याची शक्यता असते.
- ३) मुख्य व्यवस्थापकांपेक्षा विभागीय व्यवस्थापक अधिकारांचा गैरवापर करतात.

ई) ग्राहकानुसार विभागीकरण (Departmentation by Customers):

ग्राहकांचे विशिष्ट गट तयार करून त्यानुसार विभागीकरण केले जाते. उदा.देशी ग्राहक, विदेशी ग्राहक, घाऊक प्रमाणात खरेदी करणारे ग्राहक, किरकोळ प्रमाणात खरेदी करणारे ग्राहक, ग्रामीण भागातील ग्राहक, शहरी भागातील ग्राहक इ. या प्रकारामुळे ग्राहकांना सोई उपलब्ध करून देता येतात. विपणन कार्य करणाऱ्या व्यवसायांना या प्रकारच्या विभागीकरणाचा अवलंब करावा लागतो.

फायदे:

- १) ग्राहक वृद्धी करता येते. ग्राहकांना त्यांच्या आवडीनिवडी प्रमाणे वस्तू व सेवा उपलब्ध करून देता येतात.
- २) विक्रयवृद्धी करता येते. त्यामुळे व्यवसायाच्या नफ्यात वाढ करता येते.
- ३) समान गटातील ग्राहकांना विशिष्ट प्रकारच्या सुविधांचा लाभ देता येतो. तोटे-बाजारपेठेतील परिस्थिती भिन्न व बदलती असल्यामुळे विक्री धोरणाचा विविध भागातील ग्राहकांना लाभ देता येत नाही.

- २) मंदीच्या काळात ग्राहकवृद्धी, नफा वृद्धी करणे शक्य होत नाही.
- ३) स्पर्धेच्या परिस्थितीमध्ये स्पर्धकांच्या धोरणांचा विचार करावा लागतो. व्यावसायिक आपल्या मर्जीनुसार विक्री धोरणांचा अवलंब करू शकत नाही.

फ)समस्यानुसार विभागीकरण (Departmentation by Time):

मोठ्या व्यवसायामध्ये व्यवसायाचे कामकाज सातत्याने चाललेले असते. अशावेळी एकाच व्यवसायात, एकाच विभागात तीन शिफ्टस मध्ये कामकाज चालू असते. उदा. सकाळ शिफ्ट, दुपार शिफ्ट आणि रात्रपाळी. प्रत्येक शिफ्टसाठी कामगार भिन्न असतात परंतु कामाचे स्वरूप समान असते. कर्मचाऱ्यांना सोईनुसार, आवडीनिवडीनुसार, किंवा नियमांनुसार अगर बदलत्या शिफ्टनुसार कामाच्या पाळीमध्ये बदल केला जातो. उदा. टाटा, बजाज, किलोस्कर, रिलायन्स, पारले, ए.सी.सी., महेंद्रा अँड महेंद्रा, बिरला इ. उद्योगांमध्ये समयानुरूप विभागीकरणाचा अवलंब केला जातो. या विभागीकरणामध्ये जागा, यंत्रसामग्री, भांडवल इ. साधन सामग्रीच्या घटकांमध्ये बचत होते त्यामुळे मोठ्या व्यवसायांना मोठ्या उत्पादनामध्ये आर्थिक बचतीचा लाभ घेता येतो.

ग) संख्येनुसार विभागीकरण (Departmentation by Numbers):

मोठ्या व्यवसायामध्ये कामगारांच्या संख्येनुसार विभागीकरण केले जाते. समान प्रकारच्या कामासाठी सुद्धा विभाग तयार केले जातात. उदा. विभाग अ मध्ये १ ते १०० कर्मचारी, विभाग 'ब' मध्ये १०१ ते २०० कर्मचारी, शाळा कॉलेज, सैन्यदल इ. मध्ये तुकड्या तयार करण्यासाठी या पद्धतीचा अवलंब केला जातो. व्यवसायामध्ये एखाद्या विभागामध्ये वाजवी प्रमाणात किती कर्मचारी आवश्यक आहेत तितक्या कर्मचाऱ्यांचा एक विभाग तयार केला जातो. बांधकाम सैन्यदल, संरक्षण दल इ. मध्ये अशा प्रकारचे विभागीकरण आढळून येते. मोठ्या व्यवसायात संख्येनुरूप विभागीकरण तयार करून कामकाजामध्ये शिस्त आणि सुरळितपणा निर्माण केला जातो.

ह)संमिश्र विभागीकरण (Combined Departmentation):

कोणत्याही व्यवसायाला सातत्याने त्याच विभागीकरणाचा अवलंब करता येत नाही. व्यवसायामध्ये विविध घटकांमध्ये बदल झाल्यास विभागीकरणामध्ये बदल करावा लागतो किंवा संमिश्र विभागीकरणाचा अवलंब करावा लागतो. या प्रकारामध्ये दोन किंवा अधिक विभागीकरणाच्या प्रकारांचा एकत्रपणे अवलंब करून अधिक लाभ मिळविणे, कामामध्ये सुलभता निर्माण करणे, उत्पादनामध्ये वाढ करणे, कार्यक्षमता वाढविणे अशा प्रकारे विविध फायदे प्राप्त केले जातात. मोठ्या आकारमानाच्या व्यावसायिकांनी संमिश्र विभागीकरणाचा अवलंब केला आहे.

विभागीकरणाचे वरीलप्रमाणे विविध विभाग आहेत. प्रत्येक व्यावसायिक या प्रकारांचा अभ्यास करून त्यांना अधिक लाभदायक अशा प्रकारच्या विभागीकरणाचा ते अवलंब करू शकतात.

१२.२ व्यवस्थापन कक्षा (Span of Mangement)

व्यवस्थापन कक्षेला पर्यवेक्षण किंवा नियंत्रण कक्षा असे म्हणतात. सर आयन हॅमिटन यांनी व्यवस्थापन कक्षेचा शोध लावला. त्यानंतर ग्रॅव्ह्युनस आणि उर्विक यांनी त्यामध्ये भर घातली. त्यांच्या मते पर्यवेक्षकांच्या हाताखाली विशिष्ट संख्येचे कामगार असतील तरच ते आपले काम

व्यवस्थितपणे पार पाडू शकतात. नियंत्रण प्रभावी असेल तरच कर्मचारी जबाबदारीने काम करतात. उर्विक यांच्या मते मर्यादित कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवल्यामुळे व्यवस्थापकांचे काम अधिक प्रभावी होते.

१२.२.१ व्याख्या (Definitions):

१) स्टोनर-

“एका व्यवस्थापकाला किती सहाय्यक प्रत्यक्षपणे अहवाल पाठवू शकतात त्याला व्यवस्थापन कक्षा असे म्हणतात.”

२) लुईस ऑलन-

“एक व्यवस्थापक आपल्या हाताखाली किती सहाय्यकांवर नियंत्रण ठेऊ शकतो त्याला व्यवस्थापनाची नियंत्रण कक्षा असे म्हणतात.” वरील व्याख्यांवरून आपणास असा अर्थबोध होतो की, व्यवसायातील व्यवस्थापकांच्या नियंत्रण कक्षामध्ये किती कर्मचारी असावेत त्याला व्यवस्थापन कक्षा असे संबोधले जाते.

१२.२.२ व्यवस्थापन कक्षेचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे (Importance Necessity and Advantages of Span of Management):

१) व्यवस्थापकांना नियंत्रणाचे काम परिणामकारकपणे करता येते:

व्यवस्थापकांना वाजवी प्रमाणात सहाय्यकांवर किंवा अधिकाऱ्यांवर लक्ष ठेवणे सोईचे जाते.

२) सतत संपर्क राखता येतो:

व्यवस्थापक प्रमाणबद्ध अधिकाऱ्यांशी सतत संपर्क ठेऊ शकतो. त्यामुळे अधिकारी कामामध्ये कुचरार्ई करत नाहीत.

३) व्यवस्थापकांचा वेळ वाया जात नाही:

व्यवस्थापक नियंत्राबरोबर इतर सर्व प्रकारची कार्ये करू शकतात.

४) व्यवस्थापनाच्या स्तरावरील संबंध सुधारतात:

व्यवस्थापन कक्षेमुळे उच्च अधिकारी (व्यवस्थापक) सहाय्यक (पर्यवेक्षक) आणि कर्मचारी यातील संबंध सुधारण्यास मदत होते.

५) निर्णयाची अंमलबजावणी ताबडतोब केली जाते:

व्यवस्थापकांनी घेतलेली निर्णयाची सहाय्यकांमार्फत ताबडतोब अंमलबजावणी केली जाते. त्यामुळे निर्णयाचे रूपांतर कृतीमध्ये ताबडतोब होते.

६) व्यवसाय संघटनेमध्ये पोषक वातावरण तयार होते:

अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये सांघिक भावना तयार होते. पोषक वातावरणामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता विकसित होते. त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता सुधारते.

७) औद्योगिक शांतता निर्माण होते:

व्यवसायामध्ये मतभेद निर्माण न होता औद्योगिक शांतता निर्माण केली जाते.

८) कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापक आणि अधिकारी यांच्याकडून चांगले मार्गदर्शन केले जाते.

९) व्यवसायामध्ये शिस्त निर्माण होते:

कर्मचाऱ्यांना चांगली शिस्त लागते ते जबाबदारीने काम करतात.

१०) व्यवसायाचे नावलौकिक आणि प्रतिमा विकसित होते:

चांगल्या वातावरणामुळे व्यवसायाची जनमानसात चांगली प्रतिमा तयार होते.

११) कर्मचाऱ्यांना स्थैर्य लाभते:

कर्मचाऱ्यांची गैरहजेरी आणि अदलाबदलीचे प्रमाण कमी होते.

१२.२.३ ग्रॅव्ह्युनसचा व्यवस्थापन सिद्धांत (Graicunas Theory of Span of Management):

व्ही.ए.ग्रॅव्ह्युनस या फ्रेंच व्यवस्थान सल्लागाराने व्यवस्थापन आणि सहाय्यक यांचे संबंध कशा प्रकारचे असतात, किती प्रमाणात असतात याबाबतचा सिद्धांत मांडला आहे. १९३३ साली ग्रॅव्ह्युनसचा संघटनेतील संबंध हा सिद्धांत प्रसिद्ध झाला आहे या सिद्धांतामध्ये त्यांनी व्यवसाय संघटनेमध्ये एक अधिकारी किंवा कर्मचारी नियुक्त केल्यामुळे किती व कशा प्रकारचे संबंध निर्माण होतात हे सूत्र मांडले आहे. एकूण संबंध संख्या, सहाय्यकाची संख्या, व्यवसाय संघटनेमध्ये व्यवस्थापक, सहाय्यक आणि कर्मचारी यांचे पुढील प्रमाणे संबंध येतात.

अ) प्रत्यक्ष एकेरी संबंध (Direct Single Relationship)

ब) प्रत्यक्ष गटसंबंध (Direct Group Relationship)

क) तिरकस स्वरूपाचे संबंध (Cross Relationship)

व्यवसाय संघटनेमध्ये सहाय्यक व कर्मचारी संख्या अधिक असल्यास व्यवस्थापकांच्या संबंधामध्ये अनेक पटींनी वाढ होते. तितक्या प्रमाणात नियंत्रणाचा ताण त्याच्यावर येतो. त्यामुळे ते आपले काम प्रमाणबद्ध रितीने करू शकत नाहीत. किंवा सर्वच कर्मचाऱ्यांच्या कामाकडे लक्ष देणे त्यांना शक्य होत नाही. ग्रॅव्ह्युनस यांच्या मते एक व्यवस्थापक सहा सहाय्यकांवर व्यवस्थितपणे नियंत्रण ठेऊ शकतो. उदा. सहाय्यकांची संख्या ६ असेल तर व्यवस्थापक आणि सहाय्यक यामध्ये एकूण २२ प्रकारे संबंध तयार होतात.

ग्रेक्युनसचे सूत्र

सहाय्यकाची संख्या	संबंधाची संख्या
१	१
२	६
३	१८
४	४४
५	१००
६	२२२
७	४९०
८	१०८०
९	२३७६
१०	५२१०
२०	१०४८६१५४

ग्रेक्युनस यांच्या मते व्यवसाय संघटनेमध्ये व्यक्तित्वाच्या संस्थेत वाढ केल्यास वैयक्तिक संबंधामध्ये केवळ त्या व्यक्तित्वाच्या संख्येइतकी वाढ होते परंतु गट संबंधामध्ये अधिक वाढ होते तर तिरकस गटसंबंधामध्ये त्यापेक्षा अनेक पटीने वाढ होते म्हणून संघटनेतील कर्मचारी किंवा सहाय्यक यांच्या संस्थेत जितकी वाढ होईल तितक्या प्रमाणात व्यवस्थापकांच्या संंधात वाढ होते. त्यामुळे त्यांच्यावर कामाचा ताण व जबाबदारी तितक्या प्रमाणात पडत असते म्हणून व्यवस्थापन कक्षा निश्चित करताना प्रत्येक व्यवस्थापकांच्या कक्षमध्ये किती सहाय्यक अधिकारी असावेत हे प्रमाण निश्चित करावे लागते. याचा अर्थ वाजवी प्रमाणापेक्षा सहाय्यक अधिकार्यांची संख्या असू नये.

वरील सिद्धांतामध्ये रॉबिन्सन यांनी अशी टीका केली आहे की, अधिकारी, कर्मचारी किंवा सहाय्यक यातील संबंधाना समान प्रकारचे महत्त्व देता येणार नाही. तसेच हे संबंध सातत्याने आणि कायम स्वरूपी असणार नाहीत.

१२.२.४ व्यवस्थापन कक्षेवर परिणाम करणारे किंवा व्यवस्थापन कक्षा ठरविणारे घटक (Factors Determining Spon of Management):

१) कामाचे स्वरूप:

जर कामाचे स्वरूप साधे आणि दुरुवृत्ती स्वरूपाचे असेल तर नियंत्रण कक्षेची व्याप्ती अधिक वाढते याउलट काम ठराविक साच्यातील किंवा गुंतागुंतीचे असेल तर नियंत्रण कक्षा अरुंद बनते. कामाचे स्वरूप बदलल्यास नियंत्रण कक्षा सुद्धा बदलते.

२) व्यवस्थापकांनी कार्यक्षमता:

प्रत्येक व्यवसायातील व्यवस्थापकांची कार्यक्षमता भिन्न असते. व्यवसायातील काम व्यवस्थापकांच्या कौशल्यास वाव देणारे असेल, व्यवस्थापक हुशार, अनुभवी, नियंत्रण कक्षा पेलावणारा

असेल तर तो अधिक सहाय्यक अधिकाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवण्यास समर्थ असू शकतो. म्हणून व्यवस्थापकांची कार्यक्षमता विचारात घेऊन नियंत्रण कक्षा निश्चित करणे गरजेचे आहे.

३) व्यवस्थापकांना उपलब्ध असणारा वेळ:

व्यवस्थापकांना व्यवसायातील व्यवस्थापन आणि प्रशासनाची जबाबदारी पेलवावी लागते. व्यवसायाची ध्येय धोरणे ठरविणे, त्यांची अमलबजावणी करणे, निर्णय घेणे, नियोजन करणे इ. मध्ये त्यांचा अधिक वेळा गेला तर त्यांना नियंत्रणासाठी पुरेसा वेळ मिळणार नाही. याउलट व्यवस्थापकांनी वरील कामाशिवाय नियंत्रणाकडे अधिक लक्ष दिले जर व्यवस्थापक कक्षा व्यापक बनू शकेल. परंतु व्यवस्थापकांचे नियंत्रण कक्ष मर्यादित असावे.

४) सहाय्यकांची योग्यता किंवा पात्रता:

व्यवस्थापकांच्या हाताखाली जे सहाय्यक अधिकारी काम करतात त्यांची पात्रता चांगली असेल. ते कार्यक्षम असतील तर व्यवस्थापकांना नियंत्रण करणे सुलभ जाते. त्यांचा वेळ व श्रम वाचतात. याउलट कामाचा अनुभव व प्रशिक्षण नसलेले व कौशल्याचा अभाव असणारे सहाय्यक असतील तर व्यवस्थापकांना नियंत्रणासाठी अधिक वेळ द्यावा लागतो व अधिक काम करावे लागते.

५) अधिकार प्रदान:

व्यवस्थापकांकडून सहाय्यक अधिकाऱ्यांना किती प्रमाणात अधिकार दिले जातात. त्यावर व्यवस्थापन कक्षा अवलंबून असते. जर व्यवस्थापकांनी अधिकाराचे केंद्रीकरण केले तर त्यांची नियंत्रणाची जबाबदारी वाढते. त्यासाठी त्यांना अधिक वेळ द्यावा लागतो. जर त्यांचा सहाय्यक अधिकाऱ्यांवर विश्वास असेल आणि त्यांनी पुरेशा प्रमाणात अधिकार दिलेले असतील तर व्यवस्थापकांना नियंत्रण ठेवणे सुलभ जाते.

६) व्यवस्थापन कक्षाबाबत योजना:

व्यवसाय संघटनेमध्ये व्यवस्थापन कक्षाबाबत योजना किंवा नियोजन केले तर व्यवस्थापक ही योजना ताबडतोब अमलात आणू शकतात जर त्यांच्याकडे अशी काही योजना नसेल तर सहाय्यक व कर्मचारी त्यांना उलट प्रश्न विचारतात त्यामुळे त्यांचे नियंत्रणाचे काम विनाकारण वाढते.

७) संज्ञापन पद्धत:

व्यवस्थापक, सहाय्यक आणि कर्मचारी यांच्यामध्ये परिणामकारक संज्ञापन करण्यासाठी आधुनिक तंत्रज्ञानाचा किंवा पद्धतीचा अवलंब केला असेल तर व्यवस्थापकांचे नियंत्रण काम सुलभ होते. उदा. संज्ञापनासाठी संगणकाचा वापर केल्यास व्यवस्थापकांच्या वेळेत बचत होते. याउलट संज्ञापनासाठी आधुनिक तंत्रज्ञानाचा वापर न केल्यास व्यवस्थापकांचा बराच वेळ वाया जातो.

८) सहाय्यकांकडून मिळणारा प्रतिसाद:

व्यवस्थापक आणि सहाय्यक यांच्यामध्ये चांगले संबंध असल्यास ते एकमेकांना मदत करतात. व्यवसायामध्ये एकसंघ भावना चांगली असल्यास व्यवस्थापकांचा नियंत्रणासाठी वेळ वाया जात नाही. व्यवस्थापकांना विरोध करणारे सहाय्यक असतील तर त्यांना नियंत्रण करणे अडचणीचे जाते.

९)सल्लामसलत व मार्गदर्शन:

व्यवस्थापकांकडून सहाय्यकांना वरचेवर मार्गदर्शन लाभत असेल तर सहाय्यकांमध्ये काम करण्याची प्रेरणा निर्माण होते. अडचण आल्याबरोबर तिचे निवारण झाल्यास नियंत्रणासाठी विलंब व वेळेचा अपव्यय होत नाही. मार्गदर्शनाच्या अभावामुळे सहाय्यकांचे काम थांबते.त्यामुळे व्यवस्थापन कक्षेची जबाबदारी वाढते.

१०)व्यवस्थापन शैली:

व्यवस्थापकांचे विविध प्रकार पडतात. अष्टपैलू व्यक्तिमत्त्व, समाजप्रिय व्यक्तिमत्त्व, समतोल विचार सरणी, सहाय्यकांना समजावून घेणारे व्यवस्थापक नियंत्रणाचे काम उत्तम रितीने करू शकतात. याउलट रागीट, चिडखोर स्वभावाचे व्यवस्थापक हे काम व्यवस्थितपणे करू शकत नाहीत. त्यांची नियंत्रण कक्षा मर्यादित असते किंवा करावी लागते.

११)भौगोलिक क्षेत्र:

व्यवस्थापक किंवा अधिकाऱ्यांना व्यापक प्रमाणावर भौगोलिक क्षेत्रामध्ये काम करावे लागत असले, सहाय्यक किंवा कर्मचारी विखुरलेले असेल संज्ञापन व्यवस्था योग्य नसेल तर ते नियंत्रणाचे काम व्यवस्थितपणे पार पाडू शकत नाही. जर व्यवस्थापक, अधिकारी आणि कर्मचारी एकाच ठिकाणी काम करत असतील तर ते नियंत्रणाचे काम सुरळितपणे पार पाडू शकतात.

१२.३ स्वाध्याय

- प्र.१ विभागीकरण म्हणजे काय ? विभागीकरणाचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे सांगा.
- प्र.२ विभागीकरणाचे विविध आधार किंवा प्रकार गुण-दोषांसह स्पष्ट करा.
- प्र.३ नियंत्रण किंवा व्यवस्थापन कक्षा म्हणजे काय ? व्यवस्थापन कक्षेचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे स्पष्ट करा.
- प्र.४ ग्रॅक्युनसचा व्यवस्थापन कक्षेविषयीचा सिद्धांत उदाहरणासह स्पष्ट करा.
- प्र.५ व्यवस्थापन कक्षावर परिणाम करणारे किंवा व्यवस्थापन कक्षा ठरविताना कोणते घटक विचारात घ्यावे लागतात ?
- प्र.६ टीपा लिहा-
- अ) विभागीकरण
- ब) नियंत्रण किंवा व्यवस्थापन कक्षा
- क) ग्रॅक्युनसचा व्यवस्थापन कक्षा सिद्धांत.



प्रकरण १३
नियंत्रण
(Controlling)

घटक रचना

- १३.० उद्दिष्टे
- १३.१ प्रास्ताविक
- १३.२ अर्थ आणि व्याख्या
- १३.३ नियंत्रणातील पायऱ्या किंवा टप्पे.
- १३.४ नियंत्रणाची तंत्रे
- १३.५ नियंत्रणाचे उद्देश, महत्त्व आणि फायदे
- १३.६ प्रभावी नियंत्रणासाठी आवश्यक बाबी किंवा वैशिष्ट्ये.
- १३.७ नियंत्रणाच्या मर्यादा
- १३.८ स्वाध्याय

१३.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) नियंत्रण ही संकल्पना समजावून घेणे.
- २) नियंत्रणातील पायऱ्या किंवा टप्प्यांचा अभ्यास करणे.
- ३) नियंत्रणाची तंत्रे विद्यार्थ्यांना समजावून देणे.
- ४) नियंत्रणाचे उद्देश, महत्त्व आणि फायदे याबाबत माहिती मिळविणे.
- ५) प्रभावी नियंत्रणासाठी आवश्यक बाबी किंवा वैशिष्ट्ये याबाबत सखोल ज्ञान प्राप्त करणे.

१३.१ प्रास्ताविक (Introduction)

व्यवसाय संघटनेतील विविध विभाग आणि कर्मचारी यावर नियंत्रण ठेवल्याशिवाय कामकाज सुरळितपणे पार पडणे शक्य नाही. वरिष्ठ आणि मध्यम पातळीवरून कनिष्ठ पातळीवरील कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवले जाते. त्यामुळे कामाचे मूल्यमापन, त्यामध्ये सुधारणा, दर्जा निर्धारण, कामाची वेळेवर पूर्तता करणे. इ. बाबी व्यवस्थापनाला शक्य होतात. व्यवसायाची प्रगती, उद्दिष्टांची पूर्तता करणे शक्य होते. कामाची अंमलबजावणी नियोजनानुसार करण्यासाठी नियंत्रण हे व्यवस्थापनाचे प्रमुख तंत्र आहे. नियंत्रण ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे. विविध क्षेत्रातील व्यवसाय संघटनांची कार्यक्षमता नियंत्रणावर अवलंबून असते.

१३.२ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning and Definitions)-

१) फिलीप कोटलर

“प्रत्यक्ष आणि अपेक्षित परिणाम यामध्ये जवळीकता निर्माण करण्यासाठी जो प्रयत्न केला जातो. त्यास नियंत्रण असे म्हणतात.”

२) जेम्स लूडी-

“अधिकाधिक कार्यक्षमता निर्माण करण्यासाठी उत्पादनाच्या विविध घटकांमध्ये समन्वय प्रस्थापित करण्याची प्रक्रिया म्हणजे नियंत्रण होय.”

३) जोसेफ मॅसी -

“व्यवसायातील पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे आणि प्रत्यक्ष कामगिरी यांची तुलना करून उद्दिष्टे प्राप्त करण्याची प्रक्रिया म्हणजे नियंत्रण होय.”

४) मॅकफरलॅन्ड -

“व्यवस्थापक आपल्या सहाय्यकांकडून कार्य करून घेताना नियोजन, उद्दिष्टे आणि धोरणे यानुसार कार्य केले जाते की नाही याची खात्री करून घेतात व परिणामांचे मूल्यमापन करतात. या सर्व प्रक्रियांचा अंतर्भाव नियंत्रणामध्ये होतो.”

५) जार्ज टेरी

“निश्चित केलेले कार्य नियोजनानुसार पूर्ण व्हावे यासाठी उपाययोजना करून कार्य मूल्यमापन केले जाते त्यास नियंत्रण असे म्हणतात.” वरील व्याख्याद्वारे आपणास असा अर्थबोध होतो की संघटनेतील प्रत्येक कामावर बारकाईने लक्ष देऊन ते अधिक चांगल्या प्रकारे पूर्ण केले जाते.

१३.३ नियंत्रणातील पायऱ्या किंवा टप्पे (Steps in Control Process)

२) कामाचे प्रमाण निश्चित करणे:

कोणतेही काम करण्यापूर्वी त्यांचे प्रमाण निश्चित करावे लागते. त्यामध्ये उपलब्ध साधन सामग्री आणि कामगार यामध्ये मेळ घातला जातो. एकूण कामाची विभागणी उपलब्ध कर्मचाऱ्यांमध्ये केली जाते. त्यामुळे त्यावर नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते तसेच त्यांच्याकडून काम करून घेणे सुलभ जाते. उत्पादन, खर्च आणि गुंतवणूक याबाबत प्रमाणे निश्चित करता येतात. प्रमाणे ही संख्यात्मक गुणात्मक खर्च, गुंतवणूक, कलात्मक, उत्पन्न इ. विषयक असतात. त्यानुसार त्यांची पूर्तता करणे सोईचे जाते. कामाचा दर्जा किंवा गुणवत्ता निर्माण करण्यासाठी प्रमाणे आवश्यक असतात.

२) कामाचे मूल्यमापन करणे:

कामाची पूर्तता झाल्यानंतर त्यांचे मापन केले जाते. यालाच कामाचे फलित असे म्हणतात. उदा. विशिष्ट कालावधीमध्ये किती उत्पादन करण्याचे निश्चित केले व प्रत्यक्षात किती उत्पादन झाले हे पाहणे कामगारांचे मूल्यमापन करताना त्याने आपली जबाबदारी कशा रितीने पार पाडली आहे हे पाहिले जाते. त्यामुळे व्यवसाय संघटनेची पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे किती प्रमाणात पूर्ण झाली आहेत याचा अंदाज येतो.

३) प्रत्यक्ष कामाची प्रमाणांशी तुलना करणे:

प्रत्यक्ष कामाची अपेक्षित कामाशी तुलना केली जाते. जर त्यामध्ये अधिक तफावत येत असल्यास त्याची कारणे शोधली जातात. जर कामगिरी कमी प्रमाणात झाली असल्यास त्यामध्ये वाढ करण्यासाठी उपाय सुचविले जातात. प्रत्यक्ष कार्य आणि पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे यातील फरकास विचलन (Deviation) असे म्हणतात. जर पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे अधिक प्रमाणात पूर्ण केल्यास कामामध्ये अधिक यश प्राप्त झाले आहे असे समजतात.

४) उपाययोजना करणे:

कार्य मूल्यमापनामध्ये जर काही दोष अगद त्रुटी आढळून आल्यास त्यामध्ये सुधारणा केली जाते. त्यामुळे कामाचा दर्जा उंचावण्यास मदत होते. कामाची गती वाढते. कामामध्ये दोष अगर त्रुटी असल्यास त्यावर दुरुस्ती हा उपाय शोधला जातो. कामाची पुनर्रचना करून त्यामध्ये सुधारणा करणे शक्य होते. कामाचे विभाजन नव्याने केले जाते. दुरुस्तीमुळे व्यवसायाच्या अपव्यय कमी करण्याचा प्रयत्न केला जातो. यालाच अचूक कृती करणे असे म्हणतात.

५) पाठपुरावा करणे:

कामामध्ये सुधारणा होईपर्यंत त्याचा पाठपुरावा करावा लागतो. परिणामकारक नियंत्रणामध्ये पाठपुरावा ही बाब अत्यावश्यक आहे. कोणतेही कार्य यशस्वीपणे पार पाडण्यासाठी पाठपुरावा या तंत्राचा अवलंब करावा लागतो. पाठपुरावा करताना कामामध्ये चांगले बदल अपेक्षित असतात. पाठपुराव्यामुळे भविष्यात चांगले काम करणे शक्य होते. संघटनेतील कामाचे यश पाठपुराव्यावर अवलंबून असते.

१३.४ नियंत्रणाची तंत्रे (Techniques of Control)

अ) अंदाजपत्रकीय नियंत्रण (Budgetary Control):

व्यवसायामध्ये पुढील वर्षासाठी किती रक्कम खर्च करता येईल याचा अंदाज किंवा आराखडा तयार करणे म्हणजे अंदाजपत्रक होय. वर्षभरामध्ये साधनसामग्री गोळा करण्यासाठी किती रक्कम अपेक्षित आहे हे निश्चित केले जाते. त्यानुसार रक्कम गोळा करणे व विनियोग करणे सोईचे जाते. उत्पन्न आणि खर्च यावर नियंत्रण ठेवले जाते. त्यामुळे व्यवसायातील एकूण कामकाजावर नियंत्रण ठेवले जाते. खर्च नियंत्रण आणि खर्च कपातीचे धोरण अवलंबल्यामुळे व्यवसायाच्या कार्यक्षमतेत पर्यायाने लाभदायकतेत वाढ होते. या तंत्राचा वापर विविध व्यवसाय आणि भिन्न क्षेत्रामध्ये केला जातो. अंदाजपत्रकानुसार अधिक खर्च होणार नाही याकडे व्यवस्थापकांचे लक्ष असते. अंदाजपत्रकानुसार खर्च करण्याची सवय व्यवसायाला लागते. म्हणून अंदाजपत्रकीय नियंत्रण हे व्यवस्थापकांना दिशा दाखवणारे अत्यंत महत्त्वाचे आणि प्रभावी तंत्र आहे.

ब) अंदाजपत्रकाशिवाय नियंत्रण (Non Budgetary Control)-

१) तज्ज्ञांच्या मतानुसार (Experts Opinion):

व्यवसायातील वित्तपुरवठा, अंदाजपत्रक, हिशेब इ. विभागातील प्रमुख किंवा तज्ज्ञ अधिकाऱ्यांना अंदाजपत्रकाचे ज्ञान असते. त्यांच्या ज्ञानाचा, अनुभवाचा आणि कौशल्याचा वापर करून अंदाजपत्रक

तयार केले जाते. त्यामुळे अचूक अंदाजपत्रक तयार केले जाते. त्यानुसार अंदाजपत्रकानुसार नियंत्रण ठेवले जाते.

२) सांख्यिकीय आकडेवारी (Statistical Data):

सांख्यिकीय आकडेवारी व्यवसायातील सांख्यिकीय विभागाकडे किंवा प्रत्येक विभागाकडे स्वतंत्रपणे उपलब्ध असते. संदर्भासाठी ही आकडेवारी जपून ठेवली जाते. मागील माहिती आणि आकडेवारीच्या आधारे वर्तमान कालीन अंदाजपत्रक तयार केले जाते. मागील आकडेवारीची तुलना, सरासरी, टक्केवारीमध्ये झालेली वाढ किंवा घट, सारणीयन आलेख, आकृत्या, नकाशे, तक्ते इ. च्या आधारे तयार केलेली आकडेवारी उपयोगात आणली जाते. उत्पादन, विक्री, सामग्रीतालिका, गुणवत्ता नियंत्रण, खरेदी, वित्त, हिशेब इ. विभागामध्ये सांख्यिकीय आकडेवारी उपलब्ध असते.

३) विशेष अहवाल (Special Reports):

तज्ज्ञांच्या सहाय्याने विशेष अहवाल तयार केले जातात. या तज्ज्ञांना व्यवसायातील विविध व्यवहारांबाबत सखोल माहिती असते. व्यवसायातील व्यवहारांचे विश्लेषण कामातील दोष, उपाययोजना इ. घटकांचा या अहवालामध्ये समावेश केला जातो. व्यवसायातील महत्त्वाचे निर्णय धोरणे ठरविण्यासाठी या अहवालाचा उपयोग होतो. हिशेब तपासणीसांच्या अहवालाद्वारे व्यवसायाचे नफातोटा पत्रक, ताळेबंद, आर्थिक हिशेब, वार्षिक प्रगती, कार्यक्षमता, नफा इ. घटकांचे मूल्यमापन केले जाते. आर्थिक व्यवहारांमध्ये अचूकता प्राप्त करण्यासाठी हा अहवाल उपयुक्त ठरतो.

४) परिणाम आणि दर्जा नियंत्रण (Quantity and Quality Control):

खरेदी, उत्पादन, विक्री, संग्रहण इ. घटकांबाबत संबंध येतो. उत्पादनासाठी खरेदी केलेली सामग्री, वापरलेली सामग्री आणि शिल्लक सामग्री इ. वर नियंत्रण ठेवावे लागते. सामग्री नियंत्रणामुळे अपव्यय टाळला जातो. दर्जा नियंत्रणामध्ये उत्पादित वस्तू आणि सेवांच्या दर्जाकडे लक्ष दिले जाते. उत्पादन करताना वस्तुंचा विशिष्ट दर्जा अपेक्षित असतो. दर्जा निर्धारित करताना वस्तु विकास, वस्तु परिवर्तन, वस्तु विविधीकरण, वस्तु नाविन्यकरण इ. घटक विचारात घ्यावे लागतात. वस्तु विकास कार्यक्रमाद्वारे वस्तुतील दोष किंवा उणिवा दूर करून त्यामध्ये सुधारणा करण्याचा प्रयत्न केला जातो. दर्जा निर्धारणासाठी गुणवत्ता नियंत्रण हे तंत्र उपयुक्त ठरते.

५) ना नफा ना तोटा पृथःकरण किंवा विश्लेषण (Break Even Point Analysis):

व्यवसायाल एकूण खर्चाइतकी प्राप्ती व्हावी म्हणून ना नफा ना तोटा बिंदू निश्चित करून त्यापेक्षा अधिक प्राप्ती मिळवून नफा मिळविण्याकडे लक्ष दिले जाते. व्यवसाय स्पर्धेमध्ये टिकून ठेवण्यासाठी ना नफा ना तोटा बिंदू इतपत प्राप्ती व्यवसायाला होणे आवश्यक आहे. त्यासाठी व्यवसायातील अस्थिर खर्च कपातीकडे लक्ष द्यावे लागते. त्यामुळे एकूण खर्च कपात करता येते व प्राप्तीमध्ये वाढ करून नफा मिळविण्याच्या धोरणाकडे व्यवसायाला लक्ष देता येते.

६) समय नियंत्रण (Time Control):

व्यवसायातील प्रत्येक कामासाठी किती कालावधी लागतो त्याचे नियंत्रण करून प्रत्यक्ष कार्य करताना किती कालावधी लागतो हे पाहिले जाते. त्यामुळे विशिष्ट कार्य विशिष्ट वेळेमध्ये पूर्ण होण्यास मदत होते. कामातील विलंब टाळला जातो. म्हणून काल नियंत्रणाची आवश्यकता असते.

१३.५ नियंत्रणाचे उद्देश महत्त्व आणि फायदे (Objectives, Importance and Advantages of Control)

१) उद्दीष्टांची पूर्तता करता येते:

प्रभावी नियंत्रणामुळे कार्यक्षमता वृद्धी, दर्जेदार उत्पादनाची निर्मिती नफ्यामध्ये वाढ, नावलौकिक उंचावणे इ. उद्दिष्टे पूर्ण करता येतात.

२) अपव्यय टाळता येतो:

व्यवसायामध्ये वापरल्या जाणाऱ्या सामग्रीकडे काळजीपूर्वक लक्ष दिले जाते. तिचा पुरेपूर वापर केला जातो त्यामुळे अपव्यय कमी करता येतो.

३) कामामध्ये सुलभता प्राप्त करता येते:

कर्मचाऱ्यांना कामाची विभागणी करून दिली जाते व त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवले जाते. त्यामुळे काम सुरळितपणे पार पाडण्यास मदत होते.

४) कामाचा दर्जा उंचावता येतो:

कार्य करताना कामाच्या दर्जाकडे सतत लक्ष पुरविले जाते. कामामध्ये सुधारणा केली जाते. त्यामुळे पूर्वीपेक्षा अधिक चांगले काम करणे शक्य होते.

५) विविध घटकांवर नियंत्रण ठेवता येते:

नियंत्रणाच्याद्वारे व्यवसायातील सामग्री, कामकाज, कर्मचारी, खर्च, कच्चा माल, भांडवल, यंत्रसामग्री इ. घटकांवर लक्ष पुरविता येते.

६) कामाचे मूल्यमापन करता येते:

कामावर नियंत्रण ठेवताना कामाचे मूल्यमापन केले जाते. त्यामुळे कामातील दोष किंवा उणिवा दूर करता येतात व कामामध्ये सुधारणा करता येते.

७) कर्मचारी जबाबदारीने काम करतात:

नियंत्रणामुळे कर्मचारी आपले काम लक्षपूर्वक करतात त्यामुळे कामाचा दर्जा व ते वेळेवर पूर्ण केले जाते. कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावण्यास मदत होते.

८) व्यापक स्वरूपाचे काम करता येते:

व्यवसायाच्या शाखा, विविध विभाग, विविध प्रकारची कार्ये असंख्य कर्मचारी इ. वर नियंत्रण ठेऊन काय सुरळितपणे पूर्ण केले जाते.

९) व्यवसायामध्ये शिस्त आणि समन्वय निर्माण केला जातो:

नियंत्रणामुळे कर्मचारी आपले काम शिस्तीत करतात त्यांच्यामध्ये समन्वय निर्माण होतो. सहकार्यांमुळे सांघिक भावना निर्माण होते.

१३.६ प्रभावी नियंत्रणासाठी आवश्यक बाबी किंवा वैशिष्ट्ये (Essentials or Charactersties of an Effective Control)

१)सुलभता (Sutability):

नियंत्रण हे कार्य करण्यासाठी सुलभ असावे. वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर सुलभता असावी. त्यामध्ये साधेपणा, सोपेपणा असावा. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना ते समजू शकेल.

२)अचूकता (Correctness):

नियंत्रण हे अचूक असावे त्यामुळे फलित अचूक येते. कार्यवृद्धी, कार्यक्षमता वाढणे, कार्य वेळेवर पूर्ण होणे यासाठी नियंत्रणाचा उपयोग झाला पाहिजे.

३)मितव्यय किंवा काटकर (Economy):

नियंत्रणाचा खर्च संघटनेला परवडणारा असावा. अपव्यय टाळता आला पाहिजे. वाजवी खर्चाद्वारे चांगले किंवा परिणामकारक नियंत्रण आवश्यक आहे. लहान व्यवसायांना मर्यादित खर्चाद्वारे आपले उद्दिष्ट पूर्ण करता आले पाहिजे.

४)कार्यक्षमता (Effciency):

नियंत्रणाद्वारे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढली पाहिजे तर विविध विभागांची कार्यक्षमता वाढून व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढू शकेल.

५)लवचिकता (Flexibility):

नियंत्रण हे लवचिक असावे. गरजेनुसार त्यामध्ये बदल करता आला पाहिजे. हा बदल संघटनेच्या दृष्टिकोनातून उपयुक्त असला पाहिजे.

६)समन्वय (Co-ordination):

नियंत्रणाद्वारे अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये परस्पर संबंध निर्माण होणे गरजेचे आहे. त्यामुळे संघटनेत चांगले वातावरण निर्माण होईल. अधिकारी कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक देऊ शकतील

७)भविष्यकालीन दृष्टिकोन (Forward Looking):

चांगले नियंत्रण हे संघटनेला कायम स्वरूपी आवश्यक असते. त्यामुळे संघटनेला दीर्घकालीन लाभ घेता येतात. उदा. खर्च कपातीमुळे संघटनेला अनेक वर्षे आर्थिक लाभ होतात. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणारे नियंत्रण संघटनेची कायमस्वरूपी कार्यक्षमता वाढविणारी बाब ठरते.

८)स्वीकार्यता (Acceptancy):

नियंत्रण हे जाचक नसावे ते कर्मचाऱ्यांना मान्य असावे. तरच त्यांचा कार्यातील उत्साह वाढेल. कर्मचाऱ्यांना त्यांचा त्रास न वाटता त्यांना ते आवश्यक वाटले पाहिजे. त्यामध्ये संघटनेच्या हिताबरोबर कर्मचाऱ्यांचे हित पाहिले पाहिजे.

९) वस्तुनिष्ठ (Objectivity):

नियंत्रण हे वस्तुनिष्ठ असावे. तसेच ते पारदर्शक असावे. कोणत्याही कर्मचाऱ्यावर ते लादले जाणार नाही किंवा त्याचा अनावश्यक त्रास होणार नाही असे ते असावे. व्यक्तिगत पातळीवर त्यामध्ये पूर्वग्रहदूषित नसावा.

१०)सुसंगतपणा (Consonance):

नियंत्रणामध्ये एकसारखेपणा असावा त्यातील नियम व त्यांची अंमलबजावणी करताना सर्व कर्मचाऱ्यांना समान वागणूक देता आली पाहिजे. उदा. शिस्त भंग करणाऱ्याला शिक्षा झालीच पाहिजे. तरच अन्य कर्मचारी शिस्तीचे पालन करतील.

११)सूचना व मार्गदर्शन (Suggestions and Guidance):

नियंत्रणाद्वारे कर्मचाऱ्यांना कामकाजाबाबत सूचना दिल्या पाहिजेत. तसेच त्यांना कामकाजाबाबत मार्गदर्शन करता आले पाहिजे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कामाची दिशा समजते.

१२)उपाय योजना (Remedies):

नियंत्रणाद्वारे काम करताना अचूक कृती करता आली पाहिजे. कामातील त्रुटी किंवा दोष शोधले जाऊन ते दूर करण्यासाठी उपाययोजना तयार असली पाहिजे.

१३.७ नियंत्रणाच्या मर्यादा (Limitations of Control)

- १) नियंत्रणाचा उपयोग व्यवसायांतर्गत घटकांपूरता मर्यादित आहे. व्यवसायाबाहेरील घटकांवर नियंत्रण ठेवता येत नाही. उदा.शासकीय धोरणे, स्पर्धा,
- २) नियंत्रणासाठी प्रमाणे ठरविणे ही बाब अवघड आहे. समान प्रकारच्या दोन व्यवसायांना एकच प्रमाण लागू पडत नाही.
- ३) नियंत्रणाद्वारे अपयश आल्यास विशिष्ट व्यक्तींना जबाबदार धरता येत नाही.
- ४) नियंत्रण प्रभावी होण्यासाठी केलेल्या उपाय योजना सर्व व्यवसायांना उपयुक्त ठरतील असे नाही.
- ५) नियंत्रण ही खर्चिक बाब आहे. लहान व्यवसायांना अवाढव्य खर्च परवडत नाही.
- ६) नियंत्रणाचा अवलंब अचूकपणे केला नाही तर वेळ श्रम आणि पैसा इ. घटकांचा अपव्यय होतो.

१३.७ स्वाध्याय

१. नियंत्रण ही संकल्पना स्पष्ट करा. नियंत्रणाचे उद्देश, महत्त्व आणि फायदे सांगा.
२. नियंत्रण प्रक्रियेतील टप्पे किंवा पायऱ्यांचे वर्णन करा.
३. नियंत्रणाच्या तंत्राबाबत भाष्य करा.
४. प्रभावी नियंत्रणासाठी आवश्यक बाबी किंवा वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
५. टीपा लिहा.

अ)नियंत्रण

ब)नियंत्रणाच्या मर्यादा

क)नियंत्रणाची वैशिष्ट्ये.



प्रकरण - १४
अंदाजपत्रक
(Budgets)

घटक रचना

- १४.० उद्दिष्टे
- १४.१ प्रास्ताविक
- १४.२ अर्थ आणि व्याख्या
- १४.३ अंदाजपत्रकीय नियंत्रण
- १४.४ अंदाजपत्रकाचे फायदे आणि तोटे
- १४.५ अंदाजपत्रक तयार करणे.
- १४.६ अंदाजपत्रक तयार करताना विचारात घ्यावयाचे घटक
- १४.७ अंदाजपत्रकाचे प्रकार
- १४.८ स्वाध्याय

१४.० उद्दिष्ट (Objectives)

- १) अंदाजपत्रकाबाबतची जाणीव विद्यार्थ्यांमध्ये निर्माण करणे.
- २) अंदाजपत्रकाचे फायदे आणि तोटे अभ्यासणे.
- ३) अंदाजपत्रक कसे तयार करावे याबाबत विचार विनिमय करणे.
- ४) अंदाजपत्रकाचे विविध प्रकार अभ्यासणे.

१४.१ प्रास्ताविक (Introduction)

अंदाजपत्रकामध्ये पुढील वर्षाच्या जमा व खर्च रक्कमेचा उल्लेख केलेला असतो. हा एक आराखडा असतो त्याच्या सहाय्याने उपलब्ध रक्कमेचा अंदाज करून त्यानुसार खर्च तपशील दर्शवून त्याचा मेळ घातला जातो. व्यवस्थापकांना अंदाजपत्रकाच्या सहाय्याने व्यवसायातील विविध घटकांवर खर्च करताना रक्कम उपलब्ध करण्याबाबतचे आगावू नियोजन करता येते. त्यामुळे रक्कम कमी पडत नाही. व आर्थिक अडचणी निर्माण होत नाहीत. तसेच अनावश्यक रक्कम गोळा केल्यास सदर रक्कम पडून राहते त्यामुळे पैशाचा अपव्यय होतो. अंदाजपत्रकामुळे खर्चावर नियंत्रण ठेवणे व खर्च कपात करणे व्यवस्थापकांना शक्य आहे. म्हणून अंदाजपत्रक हे व्यवस्थापकाचे महत्त्वाचे तंत्र समजले

जाते. अंदाजपत्रक तयार करण्यासाठी व्यवसायातील किंवा व्यावसायिक तज्ज्ञांची मदत घेतली जाते. मोठ्या प्रमाणावरील आकडेवारी तयार करण्यासाठी संगणकाचा अवलंब केला जातो. अंदाजपत्रकाचे विविध प्रकार आहेत.व्यावसायिक आपल्या सोईनुसार योग्य त्या प्रकारच्या अंदाजपत्रकाचा वापर करतात.

१४.२ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definitions)

१)“विशिष्ट कालावधीसाठी किंवा पुढील वर्षासाठी तयार केलेल्या खर्चाच्या आराखड्याला किंवा पत्रकाला अंदाजपत्रक असे म्हणतात.”

२)“भविष्यकाळातील विशिष्ट कालावधीसाठी खर्च करावयाचा तक्ता किंवा आराखडा म्हणजे अंदाजपत्रक होय.”वरील व्याख्यांच्या सहाय्याने आपणास असा अर्थबोध होतो की, नगसंख्या किंवा रक्कमेच्या बाबत जो आगावू अंदाज केला जातो त्याला अंदाजपत्रक असे म्हणतात. मोठ्या व्यवसाय संस्थामध्ये प्रत्येक विभागाचे अंदाजपत्रक तयार करून त्याद्वारे मुख्य अंदाजपत्रक तयार केले जाते.अंदाजपत्रक व प्रत्यक्ष खर्च यांचे विश्लेषण करून संबंधित विभागाने किती रक्कम कमी अधिक प्रमाणात वापरली किंवा अधिक का वापरली हे याद्वारे त्या विभागावर नियंत्रण ठेवता येते.

१४.३ अंदाजपत्रकीय नियंत्रण (Budgetary Control)

अंदाजपत्रक हे व्यवस्थापकांचे नियंत्रण ठेवण्याचे एक महत्त्वाचे साधन आहे. व्यवसायातील प्रत्येक विभागाने किती रक्कम वापरली त्याद्वारे त्या विभागावर नियंत्रण ठेवता येते. त्यामुळे खर्चावर नियंत्रण ठेवता येते.सामग्रीचा अपव्यय होत नाही व सामग्रीची बचत होते. व्यवसायातील सामग्री, खर्च, कामकाज इ. वर नियंत्रण ठेवण्यासाठी अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचा अवलंब केला जातो.

१४.४ अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचे फायदे व महत्त्व (Advantages & Importance of Budgetary Control)

१) व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते:

व्यवसायातील साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करून कार्यक्षमता वाढविता येते.

२) कर्मचारी जबाबदारीने काम करतात:

व्यवसायाची साधनसामग्री अपव्यय होणार नाही किंवा विभागाचा खर्च अनावश्यक होणार नाही याकडे कर्मचारी कटाक्षाने लक्ष देतात.

३) विविध विभागामध्ये समन्वय निर्माण केला जातो:

विभागीय अंदाजपत्रक विभागांचे सहकार्य घ्यावे लागते त्यामुळे विविध विभागांमध्ये परस्पर वापर केला जातो.

४) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जातो:

अंदाजपत्रकापेक्षा विभागाचा अधिक खर्च होणार नाही म्हणून प्रत्येक विभागामध्ये दिलेली किंवा उपलब्ध असलेली सामग्री जपून वापरली जाते.

५) विभागांवर परिणामकारक नियंत्रण ठेवता येते:

अंदाजपत्रकामुळे साधनसामग्री, मनुष्यबळ, भांडवल इ. घटकांचा एकमेकांशी चांगला संबंध येतो. कर्मचाऱ्यांनी सामग्री व्यवस्थितपणे वापरावी याबाबत त्यांना सूचना दिल्या जातात व मार्गदर्शन केले जाते त्यामुळे व्यवस्थापकांना प्रत्येक विभागावर नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते.

६) उत्पादन खर्चात बचत करता येते:

अंदाजपत्रकाद्वारे मोठ्या प्रमाणावर उत्पादनाची व्यवस्था करता येते. सामग्रीचे आगावू नियोजन करता येते. मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करता येते. त्याचा परिणाम म्हणजे उत्पादनामध्ये आर्थिक बचतीचा लाभ घेता येतो.

७) उपलब्ध भांडवलाचा पर्याप्त वापर करता येतो:

विभागाच्या मागणीप्रमाणे वित्त व्यवस्थापक प्रत्येक विभागाला रक्कम उपलब्ध करून देतात त्यामुळे प्रत्येक विभागाला उपलब्ध रक्कमेद्वारे आपल्या विभागाच्या गरजा भागवाव्या लागतात त्यामुळे उपलब्ध भांडवलाचा जपून वापर केला जातो.

८) भांडवलाचे नियोजन करता येते:

प्रत्येक विभाग आगावू अंदाजपत्रक तयार करून वित्त विभागाकडे पाठवितात वित्त विभाग प्रमुख सर्व विभागांची अंदाजपत्रके एकत्र करून व्यवसायाला पुढील वर्षात कोणत्या महिन्यात आणि किती प्रमाणात रक्कम लागणार आहे याबाबत आगावू नियोजन करतात. भांडवल पुरवठा करणाऱ्या संस्थाशी अगोदर संपर्क साधता येतो त्यामुळे भांडवलाच्या गरजा वेळेवर भागविता येतात.

९) भांडवलाची रचना तयार करता येते:

भांडवल रचनेमध्ये मालकीचे भांडवल व कर्जाळू भांडवल यांचे प्रमाण, भांडवलाचे मिलान, अल्प भांडवलीकरण, अधिक भांडवलीकरण, पर्याप्त भांडवलीकरण इ. घटकांचा अभ्यास करून विश्लेषणाद्वारे पर्याप्त भांडवल रचना तयार करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

१०) व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ततेसाठी उपयुक्त ठरते:

अंदाजपत्रकामुळे नियोजन, नियंत्रण, अंमलबजावणी, वेळापत्रक, कार्यक्षमता, शिस्त इ. घटकांमुळे व्यवसायाच्या लाभात वाढ होते. त्यामुळे व्यवसायाला आपली उद्दिष्टे पूर्ण करता येतात.

११) व्यवसायातील दैनंदिन कामकाज सुरळितपणे पार पाडता येते:

अंदाजपत्रक विभागाद्वारे व्यवस्थापकांना दैनंदिन कामकाज सुरळितपणे पार पाडता येते.

१२) कामाचे मूल्यमापन करता येते:

अंदाजपत्रकाच्या सहाय्याने कामाचे मूल्यमापन करता येते त्याद्वारे कामातील दोष व उणिवा दूर करून कामात सुधारणा करता येते.

१३) आर्थिक अडचणीवर उपाय करता येतो:

व्यवसायाला आर्थिक अडचणी येऊ नये यासाठी अंदाजपत्रकात आगावू तरतूद केली जाते.

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचे तोटे (Disadvantages of Budgetary Control):

१) अंदाजपत्रक अंदाजावर आधारित असतात:

अंदाजपत्रक तयार करताना काही घटक गृहित धरले जातात. उदा. विक्री वृद्धीचा अंदाज. परंतु प्रत्यक्षात वस्तुस्थिती भिन्न असते. त्यामुळे अंदाजपत्रक व प्रत्यक्ष वस्तुस्थिती यामध्ये फरक येतो.

२) भविष्यकाळात विविध घटकांमध्ये बदल होतो:

उदा. महसुली उत्पन्न व खर्च यामध्ये स्थिर आकडे सांगता येत नाहीत. भविष्यकाळात बाजारपेठेमध्ये/स्पर्धेमध्ये बदल झाल्यास विक्री कमी होते व नफा कमी होतो.

३) अंदाजपत्रक हे नियंत्रणाचे परिपूर्ण तंत्र ठरू शकत नाही:

व्यवस्थापकांना नियंत्रणासाठी विविध घटक किंवा तंत्राचा अवलंब करावा लागतो त्यामुळे अंदाजपत्रक हे नियंत्रणाचे एकमेव किंवा परिपूर्ण तंत्र ठरू शकत नाही.

४) दीर्घकालीन उपयोग होत नाही:

अंदाजपत्रकातील घटक बदलते असतात त्यामुळे अल्पकालावधीसाठी तयार केलेली अंदाजपत्रके अचूकता दर्शवितात परंतु दीर्घकालीन अंदाजपत्रकामध्ये विविध घटकांमध्ये बदल होतो.

५) वेळ, श्रम आणि पैसा वाया जातो:

अंदाजपत्रक तयार करण्यासाठी तज्ज्ञांची सेवा आवश्यक असते. त्यासाठी खर्च अधिक प्रमाणात येतो. जर त्यामध्ये काही चूका झाल्या तर वेळ, श्रम आणि पैसा इ. चा अपव्यय होतो.

६) मानवी दृष्टिकोन/नकारात्मक दृष्टिकोन हा अडसर ठरू शकतो:

अंदाजपत्रक तयार करताना विभागप्रमुखांनी गरजेपेक्षा कमी रक्कमेची मागणी करणे, अंदाजपत्रकामध्ये चूका करणे, व्यवस्थापकांनी अंदाजपत्रकातील रक्कमेपेक्षा कमी रक्कम मागणी करणे, पुरेपूर व वेळेवर रक्कम उपलब्ध न करणे इ. घटक मानवी दृष्टिकोनामध्ये येतात. नकारात्मक दृष्टिकोनामुळे अंदाजपत्रक वास्तव किंवा अचूक ठरत नाहीत.

७) चुकीची माहिती व अपुरी माहिती गोळा केली जाते:

अंदाजपत्रक तयार करताना घाई केली जाते त्यामुळे पुरेशा प्रमाणात माहिती गोळा केली जात नाही किंवा अपुरी माहिती गोळा केली जाते.

८) विविध विभागांमध्ये परस्पर समन्वय साधला जात नाही:

प्रत्येक विभाग एकमेकांवर अवलंबून असला तरी अंदाजपत्रक तयार करताना स्वतंत्रपणे विचार केला जातो.

१४.५ अंदाजपत्रक तयार करणे (Preparation of Budget)-अंदाजपत्रक तयार करण्याची प्रक्रिया (Budget Process)

१) माहिती मागविणे:

संघटनेतील प्रत्येक विभागाकडून अंदाजपत्रकाबाबत अहवाल किंवा माहितीची मागणी केली जाते. अंदाजपत्रक समितीमार्फत या माहितीची छानणी केली जाते त्यामुळे या समितीला अंदाज येतो. यामध्ये अंदाजपत्रक तयार करण्याबाबतची कच्च्या स्वरूपातील माहिती समितीकडे सादर केली जाते.

२) गरज निश्चित करणे:

प्रत्येक विभाग प्रमुख आपल्या विभागाला पुढील वर्षासाठी किती रक्कम हवी आहे. याबाबतचा अंदाज घेऊन त्याबाबतची गरज अंदाजपत्रक समितीला कळविली जाते.

३) अंदाजपत्रक तयार करणे:

विभागावर अंदाजपत्रक तयार करणे-विभागावर अंदाजपत्रक समितीकडे आल्यानंतर समितीची बैठक घेतली जाते. समितीचे प्रमुख सर्व विभागांना लागणाऱ्या रक्कमेचे एकत्रिकरण करून मुख्य अंदाजपत्रक तयार करतात. त्याद्वारे व्यवसाय संघटनेला पुढील वर्षासाठी किंवा विशिष्ट कालावधीसाठी किती रक्कम लागणार आहे. याचा अंदाज किंवा आराखडा तयार केला जातो.

४) अंदाजपत्रकाला मंजूरी देणे:

अंदाजपत्रक समिती अंदाजपत्रक तयार करताना विविध विभागांशी संपर्क साधून त्यांना किती रक्कम गरजेची आहे याची खात्री करतात. त्यानंतर मुख्य अंदाजपत्रक तयार करून ते मंजूरीसाठी वरिष्ठ पातळीवर मंजूरीसाठी पाठविले जाते. त्यासाठी अंदाजपत्रक तज्ज्ञांचा सल्ला घेतला जातो. तसेच मागील अंदाजपत्रकाचे अवलोकन केले जाते. कच्च्या स्वरूपातील अंदाजपत्रकाला मान्यता देऊन त्याचा पक्क्या स्वरूपातील आराखडा तयार केला जातो.

५) रक्कमेची मागणी करणे:

संघटनेचे व्यवस्थापक अंदाजपत्रक वित्त विभाग प्रमुखांकडे सादर करतात. वित्त विभाग प्रमुख वित्तपुरवठा संस्था किंवा बँकाकडे रक्कमेची मागणी करतात. रक्कम मंजूर झाल्यानंतर ती उपलब्ध केली जाते.

६) रक्कमेचे वितरण करणे:

रक्कम उपलब्ध झाल्यानंतर विविध विभागांना लागणारी सामग्री खरेदी करून संबंधित विभागांना पुरविली जाते. तसेच ज्या विभागांना रक्कम आवश्यक आहे त्यांना रक्कमेचा पुरवठा केला जातो. वर्षभरामध्ये विशिष्ट कालावधीसाठी लागणारी रक्कम त्या त्या वेळी संबंधित विभागांना पुरवठा करण्याचे काम वित्त विभागांकडून केले जाते.

७) पाठपुरावा करणे:

वित्त विभागाने विविध विभागांना रक्कम वितरण केल्यानंतर रक्कमेचा त्यांनी विशिष्ट उद्देशाने

उपयोग केला आहे की नाही याची पाहणी केली जाते. त्यामुळे प्रत्येक विभाग उपलब्ध रक्कमेचा वापर योग्य रितीने केला जातो. पाठपुरावा केल्यामुळे वित्त विभाग प्रमुख, व्यवसायाचे व्यवस्थापक किंवा वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांचे अंदाजपत्रकीय नियंत्रण राहते. त्यामुळे पैशाचा विनियोग योग्य रितीने केला जातो.

१४.६ अंदाजपत्रक तयार करताना विचारात घ्यावयाचे घटक (Factors Should be Considered While Determine Budget)

१) व्यवसायाची गरज विचारात घेणे:

व्यवसाय संघटनेचा प्रकार, आकार, उत्पादनाचे प्रमाण, उत्पादन खर्च, स्थिर मालमत्तेतील गुंतवणूक खेळत्या भांडवलाची गरज इ. प्रकारचे विविध घटक भांडवलाची गरज निश्चित करताना विचारात घ्यावे लागतात.

२) व्यवसायाचे उद्दिष्ट विचारत घेणे:

प्रत्येक विभागाला कामाचे उद्दिष्ट ठरवून दिल्यानंतर रक्कम उपलब्ध करून दिली जाते. तसेच व्यवसायाचे उद्दिष्ट ठरवून दिल्यानंतर रक्कम उपलब्ध करून दिली जाते. तसेच व्यवसायाचे उद्दिष्ट विचारात घेतले जाते. व्यवसायाच्या उद्दिष्ट पूर्तीसाठी किती रक्कम आवश्यक आहे. त्यानुसार अंदाजपत्रक तयार करावे लागते.

३) रक्कमेची उपलब्धता:

अंदाजपत्रकामध्ये अनावश्यक रक्कम मागणी करून चालत नाही. तर मागणी केलेली रक्कम कितपत उपलब्ध होईल याचा विचार करावा लागतो. त्यासाठी वित्तपुरवठा संस्था, बँका यांच्याशी व्यवसायाचे असलेले संबंध, बाजारातील पत, व्यवसायाचे नावलौकिक, तारणासाठी उपलब्ध असलेल्या मालमत्ता इ. घटक विचारात घ्यावे लागतात.

४) रक्कम परतफेड करण्याची क्षमता:

अंदाजपत्रकानुसार रक्कम मागणी केल्यास व्यवसायाकडे रक्कम परतफेडीची क्षमता आवश्यक आहे. कर्जास रक्कमेचे हप्ते व्याजासह परतफेड करण्यासाठी व्यवसायाकडे रक्कम कितपत उपलब्ध होणार आहे. यावरून रक्कम परतफेड करण्याची क्षमता समजते.

५) उत्पादनाचे प्रमाण:

भविष्यकाळात व्यवसायाच्या उत्पादनाचे प्रमाण कमी अधिक होणार असल्यास त्यानुसार अंदाजपत्रकामध्ये बदल करावा लागतो. उत्पादनाचे प्रमाण वाढणार असल्यास व्यवसायाला अधिक प्रमाणात सामग्रीची गरज असते त्यामुळे अंदाजपत्रकामध्ये वाढीव रक्कमेचा उल्लेख करावा लागतो.

६) खर्चाचे प्रमाण:

व्यवसायाला वेगवेगळ्या प्रकारचे खर्च करावे लागतात. अस्थिर खर्चाचे प्रमाण वाढल्यास खेळत्या भांडवलाची गरज वाढते, दैनंदिन स्वरूपाच्या खर्चात वाढ होणे, महागाई, तेजीमध्ये सामग्री खरेदी करणे इ. कारणामुळे व्यवसायाला अंदाजपत्रकामध्ये अधिक रक्कमेचा उल्लेख करावा लागतो.

७) विभाग प्रमुखाचे मत विचारात घेणे:

अदांजपत्रक तयार करण्यापूर्वी विविध विभागांनी मागणीपत्र व्यवस्थापक किंवा वित्त अधिकाऱ्यांकडे पाठविलेले असते. अशावेळी अदांजपत्रकाचा पक्का आराखडा तयार करण्यापूर्वी विभाग प्रमुखाचे मत विचारात घेतले जाते. त्यामुळे अदांजपत्रकामध्ये बदल करणे सोईचे जाते.

८) मागील अदांजपत्रकाचे अवलोकन करणे:

पुढील वर्षासाठी अदांजपत्रक तयार करताना मागील अदांजपत्रकाचा विचार करावा लागतो. मागील अदांजपत्रकामध्ये जमा रक्कम व खर्च रक्कम यामध्ये प्रत्यक्षात किती तफावत पडली आहे त्याचे विश्लेषण केले जाते व त्याआधारे नवीन अदांजपत्रकाची रचना तयार केली जाते. थोडक्यात व्यवस्थापकांना नवीन अदांजपत्रक तयार करताना मागील अदांजपत्रकाचा मार्गदर्शनासाठी उपयोग होतो.

९) रक्कमेचा कालावधी अदांजपत्रक:

हे अल्प, मध्यम आणि दीर्घ कालावधीसाठी तयार करता येते अल्पकालीन अदांजपत्रक ३ महिने, ६ महिने ते १ वर्ष इतक्या कालावधीचे असते मध्यम कालावधी १ ते ३ किंवा ५ वर्ष पर्यंतचा असतो तर ५ वर्षापेक्षा अधिक कालावधी ही दीर्घकालीन अदांजपत्रकासाठी असतो. अल्पकालीन अदांजपत्रक तयार करणे सोईचे असते तर दीर्घ कालीन अदांजपत्रक तयार केल्यानंतर भविष्यात त्यामध्ये बदल होण्याची शक्यता असते.

१०) नफ्याचे प्रमाण:

अदांजपत्रकानुसार जी रक्कम मागणी केली आहे त्या रक्कमेचा योग्य वापर करून नफा किती होईल याचाही विचार करावा लागतो रक्कमेचे प्रमाण वाढल्यास नफ्याचे प्रमाण वाढणे आवश्यक आहे.

११) तज्ज्ञांचा सल्ला किंवा मार्गदर्शन घेणे:

अदांजपत्रक तयार करताना व्यवसायातील अनुभव, तज्ज्ञ अधिकाऱ्यांच्या ज्ञानाचा, कौशल्याचा वापर केला जातो किंवा व्यावसायिक संस्थांतील तज्ज्ञांच्या ज्ञानाचा अनुभवाचा व मार्गदर्शनाचा उपयोग करून घेतला जातो. त्यामुळे अदांजपत्रक अचूक तयार करणे शक्य होते.

१२) भविष्यकालीन परिस्थितीचा अंदाज घेणे:

अदांजपत्रक हे पूर्वानुमानावर आधारित असल्यामुळे भविष्यकाळात ज्या घटकांमध्ये बदल होणार आहे अशा घटकांचा बारकाईने अभ्यास करून त्यानुसार अदांजपत्रक विचारात घ्यावे लागते. उदा. स्पर्धाकाचे डावपेच, स्पर्धाकाचे अदांजपत्रक, ग्राहकांच्या आवडीनिवडी, बाजारपेठेतील परिस्थिती इ.

१४.७ अंदाजपत्रकाचे प्रकार (Types of Budget)

अंदाजपत्रकाचे विविध प्रकार आहेत त्यापैकी जे अंदाजपत्रक आपल्या व्यवसायाला अधिक उपयुक्त आहे त्याचा व्यवसायाला विचार करावा लागतो हे प्रकार पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) खरेदीचे अंदाजपत्रक (Purchasing Budget):

प्रत्येक व्यवसायाला उत्पादन करण्यासाठी सामग्री खरेदी करावी लागते अशावेळी खरेदीचे नियोजन करावे लागते. खरेदी करण्यापूर्वी रक्कम उपलब्ध व्हावी यासाठी खरेदीचे अंदाजपत्रक तयार केले जाते. या अंदाजपत्रकामध्ये विविध प्रकारची सामग्री किंवा माल खरेदी, वाहतूक खर्च, हमाली, वाहतूक कर, इ. प्रकारच्या खर्चासाठी किती रक्कम आवश्यक आहे. त्याचा तपशील खरेदी अंदाजपत्रकामध्ये केला जातो. उत्पादनाचे प्रमाण अधिक असल्यास खरेदी अंदाजपत्रकासाठी अधिक रक्कमेचा उल्लेख करावा लागतो. हे अंदाजपत्रक खरेदी विभाग प्रमुख तयार करतात.

२) उत्पादन अंदाजपत्रक (Production Budget):

व्यवसायामध्ये उत्पादन विभागामार्फत उत्पादनाचे अंदाजपत्रक तयार केले जाते. त्यामध्ये मालखरेदी, यंत्रसामग्री, यंत्राची दुरुस्ती, घसारा, वीज, कामगारांचे वेतन, पर्यवेक्षण, इमारत भाडे, संग्रहण, माल हाताळणी, हिशेब इ. खर्चाचा उल्लेख केला जातो. उत्पादनाची नगसंख्या आणि त्यासाठी अपेक्षित किती खर्च येईल याचा तपशील स्पष्ट करावा लागतो. भविष्यात उत्पादनासाठी लागणाऱ्या सामग्रीची संख्या व किंमतवाढ होणार असल्यास अधिक रक्कमेचा समावेश करावा लागतो भविष्यात उत्पादनाची विक्री वाढणार असल्यास त्या प्रमाणात उत्पादनामध्ये वाढ करावी लागते.

३) विक्री अंदाजपत्रक (Sales Budget):

या अंदाजपत्रकामध्ये विक्री नगसंख्या व किंमत याद्वारे विक्रीची उलाढाल याचा अर्थ किती रक्कम उपलब्ध होईल तसेच विक्रीसाठी किती खर्च होईल. त्याचाही उल्लेख केला जातो. उदा. वाहतूक, मध्यस्थांचे कमिशन, जाहिरात, विक्री कर, पॅकिंग, मुद्रिकरण इ. विक्री नगसंख्या वाढणार असल्यास विक्री अंदाजपत्रकामध्ये वाढ करावी लागते. विक्री अंदाजपत्रक नगसंख्या, रक्कम आणि सरासरी विक्री नगसंख्या किंवा उलाढाल इ. प्रकारे तयार करता येते.

४) मनुष्यबळ अंदाजपत्रक (Labour Budget):

उत्पादनासाठी किती मजुरांची आवश्यकता आहे त्याआधारे मनुष्यबळ अंदाजपत्रक आवश्यक आहे. या अंदाजपत्रकामध्ये व्यवसायाला लागणारे एकूण कामगार संख्या, कामाचे दिवस आणि कामाचे तास याआधारे त्यांचे एकूण वेतन किती अपेक्षित आहे इ. चा समावेश केला जातो. भविष्यात उत्पादनामध्ये वाढ होणार असल्यास कामगारांच्या संख्येत वाढ करावी लागते त्यामध्ये कुशल आणि अकुशल कर्मचारी किती अपेक्षित आहेत याचाही विचार करावा लागतो. यंत्रसामग्रीऐवजी मनुष्यबळावर आधारित उत्पादनामध्ये वाढ होणार असल्यास कामगारांच्या संख्येत वाढ करावी लागते. जर यंत्राचा वापर अधिक करायचा असल्यास कामगार कमी लागतात.

५) भांडवली खर्चाचे अंदाजपत्रक (Capital Expenditure Budget):

व्यवसायाला भांडवली खर्च किती अपेक्षित आहे त्याचा या अंदाजपत्रकामध्ये समावेश केला

जातो एकूण खर्चामध्ये स्थिर खर्च व अस्थिर खर्चाचा विचार केला जातो. स्थिर खर्चामध्ये बदल होत नाही परंतु उत्पादनाच्या प्रमाणात जसा बदल होत जातो तसा अस्थिर खर्चामध्ये बदल होतो. भांडवल उभारणी, भाग व कर्जरोख्यांची विक्री, कर्जाऊ रक्कम घेणे यासाठी भांडवली खर्च करावा लागतो. भविष्यात जर अशाप्रकारे सामग्रीचा विनियोग करायचा असेल तर भांडवली खर्चाचे प्रमाण वाढते म्हणून भांडवली खर्चासाठी किती रक्कम अपेक्षित आहे त्याचा उल्लेख या अंदाजपत्रक केला जातो.

६) रोख रक्कमेचे अंदाजपत्रक (Cash Budget):

दैनंदिन खर्चासाठी व्यवसायाकडे विशिष्ट रक्कम रोख स्वरूपात आवश्यक असते. मोठ्या प्रमाणात रोख रक्कम व्यवसायात ठेवणे हे धोक्याचे आहे म्हणून प्रत्येक महिन्याला किती रक्कम आवश्यक याचा विचार केला जातो. सदर रक्कम तितक्या प्रमाणात बँक खात्यावर उपलब्ध असल्यास रोख रक्कमेची अडचण येत नाही तसेच प्रत्येक महिन्याला विक्री किती होणार आहे ? त्यापैकी रोख विक्री किती अपेक्षित आहे ? मागील येणी कितपत वसूल होणार आहे ? बीजकांद्वारे, हुंड्याद्वारे किती रक्कम अपेक्षित आहे ? या रक्कमेतून किती रक्कम व्यवसायाच्या बाहेर जाणार आहे ? किती देणी आहे ? किती बिजकांची रक्कम देय आहे ? याआधारे रोख रक्कमेचे अंदाजपत्रक तयार करता येते. या अंदाजपत्रकामुळे व्यवसायाला अंदाजपत्रकाच्या कालावधीमध्ये आर्थिक अडचणी येत नाहीत किंवा अनावश्यक रक्कम पडून राहत नाही.

७) जाहिरात अंदाजपत्रक (Advertising Budget):

मोठ्या व्यवसायामध्ये उत्पादन व विक्रीचे प्रमाण अधिक असल्यास त्यांना जाहिरात खर्चाची तरतूद करावी लागते. मोठ्या व्यवसायामध्ये जाहिरात विभाग स्वतंत्रपणे कार्यरत असतो. जाहिरात विभाग प्रमुख दरवर्षी जाहिरातीचे अंदाजपत्रक तयार करतात. काही व्यावसायिक स्वतःचा जाहिरात विभाग नसल्यास व्यावसायिक संस्थांमार्फत जाहिराती तयार करून घेतात तसेच व्यावसायिक संस्थांमार्फत जाहिराती तयार करून घेतात. तसेच व्यावसायिक जाहिरात तज्ज्ञांकडून अंदाजपत्रक तयार करून घेतले जाते. भविष्यात विक्री प्रमाणात वाढ होणार असेल, बाजारपेठ हिस्सा वाढवायचा असेल, स्पर्धेमध्ये वाढ होणार असेल तर जाहिरातीसाठी अधिक प्रमाणात खर्च अपेक्षित आहे.

८) ताळेबंद अंदाजपत्रक (Balance Sheet Budget):

पुढील वर्षामध्ये व्यवसायाची मालमत्ता व देणी यांचा अंदाज ताळेबंद अंदाजपत्रकामध्ये घेतला जातो. व्यवसायातील विविध विभाग किंवा मुख्य अंदाजपत्रकातील तपशील या अंदाजपत्रकामध्ये असतो. ताळेबंदाला येणारे मुख्य घटक म्हणजे महसुली उत्पन्न, खर्च, निव्वळ विक्री, विक्री खर्च, नफा -तोटा, अंदाजे नफा, निव्वळ नफा, इतर उत्पन्न, उत्पन्न कर, प्रशासकीय खर्च इ. तसेच रोख रक्कम, भांडवल, रोख रक्कमांची गुंतवणूक, मालमत्ता, शिल्लक माल, या स्वरूपात खात्यावर जमा होणाऱ्या व देय रक्कमा इ. समावेश केला जातो. ताळेबंद अचूकपणे तयार करण्यासाठी त्याच्या देणी व मालमत्ता या दोन्ही बाजूंमध्ये समतोल साधावा लागतो.

९) मुख्य अंदाजपत्रक (Master Budget):

व्यवसायातील विविध विभागांकडून दरवर्षी अंदाजपत्रकाची मागणी केली जाते. त्यामध्ये आलेल्या सर्व अंदाजपत्रकाचे एकत्रीकरण मुख्य अंदाजपत्रकामध्ये केले जाते या अंदाजपत्रकामध्ये

व्यवसायातील सर्व प्रकारच्या जमा रक्कमा व खर्च तपशील, मालमत्ता व देणी इ. चा उल्लेख केला जातो. या अदांजपत्रकाद्वारे पूर्ण व्यवसायासाठी लागणाऱ्या सर्व रक्कमांचे नियोजन करता येते.

स्वाध्याय

प्र.१ अदांजपत्रक म्हणजे काय ? अदांजपत्रकाचे महत्त्व आणि गरज स्पष्ट करा.

प्र.२ अदांजपत्रक तयार करण्याची कार्यपद्धती स्पष्ट करा.

प्र.३ अदांजपत्रक तयार करताना तज्ज्ञांना कोणत्या घटकांचा विचार करावा लागतो ?

प्र.४ “अदांजपत्रक हे व्यवस्थापकांना नियंत्रण ठेवण्यासाठी उपयुक्त साधन आहे ” स्पष्ट करा.

प्र.५ अदांजपत्रकाचे विविध प्रकार स्पष्ट करा.

प्र.६ टीपा लिहा.

अ) अदांजपत्रकीय नियंत्रण.

ब) भांडवली खर्चाचे अदांजपत्रक.

क) मुख्य अदांजपत्रक.



प्रकरण - १५
समन्वय
(Coordination)

घटक रचना

- १५.० उद्दिष्टे
- १५.१ प्रास्ताविक
- १५.२ अर्थ आणि व्याख्या
- १५.३ समन्वयाची तत्त्वे
- १५.४ समन्वयाची गरज आणि महत्त्व
- १५.५ समन्वयातील समस्या किंवा अडचणी
- १५.६ परिणामकारक समन्वयासाठी आवश्यक बाबी किंवा उपाययोजना
- १५.७ समन्वय आणि सहकार्य
- १५.८ स्वाध्याय

१५.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) समन्वय या संकल्पनेची माहिती मिळविणे.
- २) समन्वयाची तत्त्वे व महत्त्व अभ्यासणे.
- ३) समन्वयातील अडचणी किंवा समस्या अभ्यासणे व त्यावर उपाययोजना करणे.
- ४) समन्वय आणि सहकार्य यामध्ये सांगड निर्माण करणे.

१५.१ प्रास्ताविक (Introduction)

व्यवस्थापनातील एक महत्त्वाचे कार्य म्हणून समन्वयाचा व्यवस्थापकांना सतत विचार करावा लागतो. व्यवसायातील विविध प्रकारे कामे विविध स्तरांद्वारे पार पाडताना त्यामध्ये सुसूत्रता किंवा पद्धतशीरपणा असावा लागतो. व्यवस्थापकांना वरिष्ठ पातळीवर निर्णय घेऊन त्याची मध्यम व कनिष्ठ पातळीद्वारे अंमलबजावणी करावी लागते. त्यासाठी त्यांना समन्वयाची गरज असते. वैचारिक पातळीवर देवाणघेवाण करून कामातील पद्धतशीरपणा, वेग आणि अचूकता निर्माण करावी लागते. व्यवस्थापकांना व्यवसायाची उद्दिष्टे डोळ्यासमोर ठेऊन त्यांची पूर्तता करण्यासाठी समन्वयाची कास धरावी लागते. समन्वय हा व्यवस्थापनातील सार आहे की, ज्याद्वारे व्यवस्थापक आपल्या

कार्यामध्ये यशस्वी होऊ शकतात व्यवसायातील विविध कर्मचारी आणि विभाग यामध्ये परस्पर संबंध निर्माण करण्यासाठी समन्वय विकसित व्हावा लागतो.

१५.२ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning and Definitions)

१) मॅकफरलॅंड

“वरिष्ठ अधिकाऱ्यामार्फत सामुहिक प्रयत्नाद्वारे कामाची सूत्रबद्ध व्यवस्था घडवून आणण्यासाठी केलेल्या कार्यास समन्वय असे म्हणतात. समन्वयाद्वारे संघटनेमध्ये ऐक्य निर्माण करून सामान्य उद्दिष्टांची पूर्तता केली जाते.

२) मुने व रिले

“सामान्य उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी केल्या जाणाऱ्या विविध कार्यात सुसूत्रता आणण्यासाठी केले जाणारे सुव्यवस्थित व सामुहिक प्रयत्न म्हणजे समन्वय होय.”

३) हेन्री फेऑल

“संघटनेचे कार्य सुरळितपणे चालावे आणि ते यशस्वीपणे पूर्ण करता यावे यासाठी तिच्या सर्व कामकाजामध्ये सामंजस्य निर्माण करणे म्हणजे समन्वय होय”

४) जार्ज आर. टेरी

“प्रत्यक्ष कार्य योग्य वेळी व योग्य प्रमाणात व्हावे आणि उद्दिष्टांची सांगड घालण्याच्या दृष्टिने जे व्यवस्थितपणे केले जातात त्याला समन्वय असे म्हणतात.”

५) कुण्टज् व ओडोनेल

“सामुहिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी वैयक्तिक प्रयत्नांमध्ये व्यवस्थापकांकडून करण्यात येणाऱ्या प्रयत्नांना समन्वय असे म्हणतात.” वरील सर्व व्याख्यांवरून आपणास असा अर्थबोध होतो की, सतत चांगले प्रयत्न करून संघटनेतील कामे पद्धतशीरपणे पार पाडली जातात.

१५.३ समन्वयाची तत्त्वे (Principles of Co-ordination)

१) व्यवस्थानाचे एक स्वतंत्र पण महत्त्वाचे कार्य असावे:

व्यवस्थापकांची नियोजन, संघटन, नियंत्रण, मनुष्यबळ विकास, निर्णय होणे, आणि समन्वय ही मुख्ये कार्ये आहेत त्यामध्ये समन्वय हे एक महत्त्वाचे कार्य समजले जाते. या कार्यामुळे व्यवस्थापकांना इतर कार्ये करण्यासाठी समन्वयाचा उपयोग होतो.

२) समन्वय ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया असावी:

व्यवस्थापकांना दैनंदिन कार्ये पार पाडण्यासाठी समन्वयाचा सातत्याने विचार करावा लागतो. व्यवस्थापन ही प्रक्रिया अखंडितपणे चालणारी आहे. त्यामुळे समन्वयाचा संबंध व्यवस्थापनाबरोबर असतो.

३)समन्वय हे तिनही स्तरांवर चालणारे असावे:

समन्वय हे वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर चालते. व्यवस्थापकांना निर्णय घेताना, आदेश किंवा सूचना करताना मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर समन्वय साधावा लागतो.

४)समन्वयाद्वारे समान उद्दिष्टांची पूर्तता करता यावी:

व्यवसाय संघटनेमध्ये सहभागी झालेल्या सर्व व्यक्तींचे उद्दिष्ट समान असते त्याची पूर्तता करण्यासाठी समन्वयाचा अवलंब केला जातो. सर्व स्तरावरील अधिकारी एकत्र येऊन परस्पर सहकार्याद्वारे या उद्दिष्टांचा विचार करतात.

५)समन्वयाचा संबंध व्यक्तिसमूहाशी असावा लागतो:

व्यवसाय संघटना म्हणून एकत्र आलेल्या व्यक्तींचा समूह असतो.कामाच्या निमित्ताने समुहातील व्यक्ति एकमेकांशी संपर्क साधत असतात त्यामुळे समन्वयाचा संबंध व्यक्तिसमूहाशी सातत्याने येतो.

६)समन्वयामुळे कामात सुसूत्रता निर्माण करता आली पाहिजे:

समन्वयामुळे कामाच्या चांगल्या पद्धतींचा अवलंब केला जातो. त्यामुळे कामकाज नियोजनबद्ध रितीने पूर्ण करता येते. कामात सुरळितपणा येतो. कामामध्ये सुसूत्रता निर्माण केली जाते. संघटनेतील विविध कर्मचारी व संघटनेच्या एकूण कामकाजामध्ये सुसूत्रता निर्माण करणे समन्वयामुळे शक्य होते.

७)विविध प्रक्रियामध्ये परस्पर संबंध निर्माण करता आला पाहिजे:

संघटनेतील कामाची विभागणी विविध प्रक्रियांमध्ये केली जाते. प्रत्येक प्रक्रियेला क्रम दिला जातो. या प्रक्रियांचे कामकाज क्रमानुसार पूर्ण केले जाते त्यामुळे कामाच्या प्रारंभीपासून अखेरपर्यंत सर्व प्रक्रियांमध्ये परस्पर संबंध निर्माण केला जातो.

८)कामाचे विभाजन करता येणे आवश्यक आहे:

संघटनेतील कामाची विभागणी विविध विभागांमध्ये केली जाते या सर्व विभागांमध्ये परस्पर संबंध निर्माण करणे, संपर्क साधणे या बाबी समन्वयाकडे शक्य आहेत.वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी परस्पर विचारविनिमय करून कामाचे समान वाटप करतात.

९)कामामध्ये शिस्त निर्माण करता आली पाहिजे:

समन्वयाद्वारे नियोजनाचा अवलंब केला जातो. कामाचे नियोजन केल्यामुळे त्यामध्ये विशिष्ट प्रकारची शिस्त निर्माण होते. त्यामुळे अवघड कामे सुद्धा सुलभतेने पार पाडणे शक्य होते. शिस्तमुळे संघटनेतील गोंधळ कमी होतो.

१०)समन्वय गतिमान असावे:

समन्वयाद्वारे कामाला गती येणे आवश्यक आहे त्याशिवाय कोणतेही काम वेळेवर पूर्ण होणार नाही. कोणतेही काम करण्यापूर्वी त्याचे कार्यवेळापत्रक तयार केले जाते. त्यानुसार कामकाज करण्यासाठी विचारविनिमय केला जातो. म्हणून समन्वयामध्ये गती असावी लागते.

११)समन्वयामध्ये नियंत्रणाचा समावेश असावा लागतो:

समन्वयासाठी नियंत्रण आवश्यक आहे.त्यामुळे कामकाजावर व्यवस्थितपणे लक्ष ठेवले जाते.

१२)समन्वयाचे मूल्यमापन वरिष्ठांद्वारे होणे आवश्यक असते:

समन्वय हे तीनही स्तरावर होत असले तरी त्याचा जास्त संबंध वरिष्ठ पातळीवर येतो.त्यामुळे समन्वयाचे मूल्यमापन वरिष्ठ पातळीवर होणे आवश्यक आहे. मूल्यमापनाद्वारे कामातील दोष किंवा उणिवा दूर करणे शक्य होते व कामामध्ये सुधारणा करता येते.

१३)समन्वय म्हणजे व्यवस्थापनाचा सार असावा:

सार याचा अर्थ अर्क असा आहे. व्यवस्थापकांच्या सर्व कार्यांमध्ये समतोल प्रस्थापित करण्याचे काम समन्वयाद्वारे केले जाते. जर समन्वय चांगला असेल तरच व्यवस्थापनाच्या इतर कार्यांना अर्थ प्राप्त होतो.

१५.४ समन्वयाची गरज आणि महत्त्व (Need and Importance of Coordination)

१)समन्वयामुळे संघटनेमध्ये ऐक्य निर्माण करता येते:

समन्वयाचा अवलंब व्यवस्थापनातील वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर करत येतो. संघटनेतील विविध विभाग व कर्मचारी यामध्ये समन्वयामुळे परस्पर संपर्क साधला जातो व विचारविनीमय केला जातो. त्यामुळे परस्परांमध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात व त्यामुळे संघटनेमध्ये ऐक्य निर्माण करता येते.

२)विविध विभागांमध्ये परस्पर संबंध निर्माण करता येतो:

मोठ्या संघटनेमध्ये कामाच्या सोईसाठी विविध विभाग तयार केले जातात. या विभागांमध्ये समन्वयाद्वारे परस्पर संबंध निर्माण करता येतो. उदा. खरेदी, उत्पादन, विक्री वित्त, व्यवस्थापन, जाहिरात, हिशेब इ. संघटनेतील कामकाज पूर्ण करण्यासाठी या सर्वच विभागांमध्ये परस्पर समन्वय असणे आवश्यक आहे.

३)अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध प्रस्थापित करता येतात:

संघटनेतील विविध पातळ्यांवर काम करणारे अधिकारी व विविध विभागातील कर्मचारी यांच्यामध्ये समन्वयाद्वारे विचार विनीमय केला जातो. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. त्यामुळे व्यवसायात चांगले अंतर्गत वातावरण निर्माण करता येते. त्यामुळे अधिकारी आणि कर्मचारी यांच्यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात.

४)कामामध्ये समतोल निर्माण करता येतो:

समन्वयाद्वारे कामाच्या विविध प्रक्रियांमध्ये मेळ घालता येतो. प्रत्येक विभागामध्ये कमी अधिक प्रमाणात काम असले तरी त्यामध्ये समतोल निर्माण करता येतो. कामाची समान वाटणी, सर्वच कामाकडे लक्ष देणे यामुळे कामात समतोल प्रस्थापित करता येतो.

५) कामाचे विशेषीकरण करता येते:

समन्वयाद्वारे व्यवस्थापक कर्मचारी भरती करताना योग्य कर्मचाऱ्याची योग्य पदावर निवड करता येते. त्यानंतर त्या कर्मचाऱ्याला त्याची पात्रता आणि आवडीनिवडीनुसार काम वाटून दिले जाते. त्यामुळे तो कर्मचारी अधिक उत्साहाने काम करतो. थोडक्यात समन्वयामुळे कर्मचाऱ्यांना चांगले काम करण्याबाबत सूचना व मार्गदर्शन केले जाते.

६) उत्पादनामध्ये वाढ व दर्जामध्ये सुधारणा केली जाते:

मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनाचे लाभ प्राप्त करण्यासाठी समन्वय उपयुक्त ठरते. वाढत्या उत्पादनाबाबत कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन केले जाते. उत्पादनाच्या दर्जामध्ये सुधारणा करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले जाते. किंवा मार्गदर्शन केले जाते.

७) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो:

समन्वयाद्वारे कर्मचाऱ्यांना साधनसामग्री कशी वापरावी याबाबतचे प्रशिक्षण दिले जाते व मार्गदर्शन केले जाते. त्यामुळे साधनसामग्रीचा अपव्यय टाळला जातो व पुरेपूर वापर करून अधिक लाभ प्राप्त केले जातात.

८) कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढविता येते:

समन्वयाद्वारे कर्मचाऱ्यांना मानसिक आधार दिला जातो. त्यामुळे कर्मचारी आत्मविश्वास व धाडसाने काम करतात. एखादे अवघड काम करण्याची प्रेरणा त्यांच्यामध्ये निर्माण होते. त्यामुळे त्यांचे मनोबल वाढते.

९) कर्मचाऱ्यांच्या क्षमतेचा पुरेपूर वापर करता येतो:

कर्मचाऱ्यांकडे काम करण्याची भरपूर क्षमता असते. परंतु त्यांच्या क्षमतेला वाव देण्याची गरज असते. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे, मार्गदर्शन करणे, त्यांचे आत्मबल वाढविणे इ. मुळे ते अधिक कार्यक्षमतेने काम करू लागतात. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता, वाढते व त्याचा व्यवसायाला लाभ घेता येतो.

१०) उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते:

समन्वयामुळे संघटनेतील अधिकारी व कर्मचारी निष्ठेने व जबाबदारीने काम करतात. व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढणे. नावलौकिक वाढणे, नफ्यात वाढ होणे, उत्पादनात वाढ होणे, उत्पादित वस्तू व सेवांचा दर्जा उंचावणे इ. मुळे व्यावसायिकांना आपल्या व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करता येतात.

१५.५ समन्वयातील समस्या किंवा अडचणी (Problems or Difficulties in Coordination)

१) आदेश साखळी तयार करणे:

आदेश साखळी मोठी असल्यास समन्वयकाची संख्या वाढते. त्यामुळे समन्वय पूर्तता

होण्यासाठी विलंब लागतो. साखळीतील कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असल्यास गोंधळ होण्याची शक्यता असते.

२) परिणामकारक नियंत्रणाचा अभाव असतो:

कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असल्यास त्यांच्यावर परिणामकारकपणे नियंत्रण ठेवता येत नाही किंवा पर्यवेक्षण करणारा अधिकारी कार्यक्षम नसल्यास तो परिणामकारकपणे नियंत्रण ठेऊ शकत नाही.

३) मार्गदर्शनाचा अभाव असतो:

अधिकारी वर्गाकडून कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थितपणे मार्गदर्शन होण्याची गरज असते. परंतु त्यांना चांगले मार्गदर्शन न झाल्यास समन्वयाचा परिणाम स्पष्ट होत नाही. सभा, परिषदा, सल्ला यामध्ये सातत्य नसल्यास कर्मचाऱ्यांना वेळेवर मार्गदर्शन उपलब्ध होत नाही.

४) समन्वयकांचा अभाव असतो:

परिणामकारक समन्वयासाठी समन्वयकाची भूमिका महत्त्वाची असते. जर समन्वयक आपली भूमिका नीट बजावू शकत नाही ते कर्मचाऱ्यांमध्ये योग्य रितीने समन्वय करू शकत नाही. समन्वयकाला आपल्या भूमिकेबाबत सखोल ज्ञान असावे लागते.

५) समित्या स्थापन करण्याचा अभाव असतो:

संघटनेमध्ये कामाच्या स्वरूपानुसार व प्रमाणानुसार समित्या स्थापन करण्याची आवश्यकता असते. परंतु या समित्या स्थापन न केल्यास त्याचा समन्वयावर परिणाम होतो. समित्या स्थापन केल्याशिवाय समन्वयाचे रूपांतर कृतीमध्ये होणार नाही.

६) व्यक्तिगत संपर्काचा अभाव असतो:

संघटनेमध्ये विविध कर्मचारी व विभागामार्फत काम केले जाते त्यामुळे सर्व कर्मचाऱ्यांशी संपर्क साधणे शक्य होत नाही. त्यामुळे सर्व कर्मचाऱ्यांच्या समन्वयामध्ये सहभाग होत नाही. त्यामुळे समन्वयाचा संघटनेसाठी पूर्णपणे लाभ घेता येत नाही.

७) परिणामकारक संज्ञापनाचा अभाव असतो:

संज्ञापन परिणामकारक होत नसल्यास समन्वय परिणामकारक होत नाही. संज्ञापन यंत्रणा परिणामकारक नसल्यास समन्वय प्रभावीपणे होत नाही.

८) गतिमान नेतृत्वाचा अभाव असतो:

संघटनेतील नेतृत्व गतिमान नसल्यास ते नेतृत्व कर्मचाऱ्यांपर्यंत समन्वय होऊ शकत नाही. गतिमान नेतृत्व हे चौफेर दूरदृष्टी असलेले असते. गतिमान नेतृत्वाशिवाय संज्ञापन, संपर्क व समन्वय परिणामकारक होत नाही.

९) वेळापत्रक व कार्यक्रमाचा अभाव असतो:

कामकाजाचे नियोजन करताना कार्यवेळापत्रक तयार करून त्यानुसार त्याची अंमलबजावणी

करावी लागते. परंतु सर्व कामकाजाचे वेळापत्रक स्पष्ट नसल्यास समन्वयाची कार्यवाही करणे सोईचे होत नाही.

१०)पोषक अंतर्गत पर्यावरणाचा अभाव असतो:

जर संघटनेमध्ये पोषक अंतर्गत पर्यावरण नसेल तर अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये परस्पर सहकार्य व संबंध योग्य असत नाहीत. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये योग्य रितीने समन्वय साधणे शक्य होत नाही. कर्मचाऱ्यांना पोषक पर्यावरणाशिवाय प्रेरणा लाभत नाही.

११)अधिकारांचा गैरवापर करणे:

वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी अधिकारांचे केंद्रीकरण करतात. त्यामुळे मध्यम व कनिष्ठ पातळीवर समन्वयामध्ये अडचणी येतात. अधिकारांचे समान वाटप झाल्याशिवाय समन्वयामध्ये सुसंगतपणा येत नाही.

१२)कर्मचारी सहभागाचा अभाव असणे:

संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनामध्ये सहभागी करून घ्यावे लागते. जर त्यांचा सहभाग कमी प्रमाणात असेल तर समन्वयाची परिपूर्ती होत नाही.

१३)आदेशाचे पालन न करणे:

जर कर्मचाऱ्यांला एकापेक्षा अधिक अधिकाऱ्यांकडून आदेश दिले गेल्यास त्यांच्याकडून आदेशाचे पालन होत नाही. त्यामुळे समन्वय सुलभतेने होत नाही.

१४)अनौपचारिक संघटनेंना परवानगी देणे:

अनौपचारिक संघटन प्रकारामध्ये कर्मचारी मिळालेल्या स्वातंत्र्याचा गैरवापर करतात. त्यामुळे संघटनेमध्ये शिस्त राहत नाही त्याचा समन्वयावर परिणाम होतो.

१५)कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक न देणे:

कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक न दिल्यास त्यांचे चांगले सहकार्य मिळत नाही.

१५.६ परिणामकारक समन्वयासाठी आवश्यक बाबी किंवा उपाययोजना (Remedies or Essential Things for Effective Communication)

१)परिणामकारक नियंत्रणाचा अवलंब करणे:

नियंत्रणामध्ये समानता असल्यास समन्वयामध्ये समानता प्रस्थापित करता येते.

२)कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे व सल्ला देणे:

मार्गदर्शनामुळे कर्मचाऱ्यांना कामाची दिशा समजते त्यामुळे समन्वयामध्ये सुलभता प्राप्त करता येते.

३)समन्वयकाची नियुक्ती करणे:

संघटनेतील कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करण्यासाठी व प्रशिक्षण देण्यासाठी कुशल समन्वयकाची नियुक्ती करावी लागते.

४)व्यक्तिगत संपर्क वाढविणे:

कर्मचाऱ्यांच्या अडीअडचणी सोडविण्यासाठी त्यांच्या वैयक्तिक अडचणी सोडविण्याकडे भर दिला पाहिजे.

५)कर्मचाऱ्यांच्या सभांचे आयोजन करणे:

कर्मचाऱ्यांना गरजेनुसार एकत्र करून त्यांच्या सभांचे आयोजन केले पाहिजे. या सभेमध्ये कर्मचाऱ्यांना समन्वयाबाबत माहिती देता येते.

६)चांगल्या वातावरणाची निर्मिती करणे:

संघटनेमध्ये अंतर्गत पोषक वातावरण चांगले असल्यास कर्मचाऱ्यांचा उत्साह वाढतो.व त्यांच्यामध्ये समन्वय सुलभतेने होते.

७)कर्मचाऱ्यांना सहभागी करून घेणे:

कर्मचाऱ्यांना विविध उपक्रमामध्ये सहभागी करून घेतल्यास समन्वयामध्ये सुकरता निर्माण करता येते.

८)गतिमान नेतृत्वाद्वारे कर्मचाऱ्यांशी संपर्क करणे:

व्यवस्थापकांचे नेतृत्व हरहुन्नरी असल्यास त्यांच्याकडून विविध स्तरावरील अधिकारी तसेच कर्मचाऱ्यांबरोबर चांगला संपर्क केला जातो.

९)कामाची समान प्रमाणात वाटणी करणे:

कामाची समान प्रमाणात वाटणी केल्यास कर्मचाऱ्यांमध्ये मतभेद निर्माण होत नाहीत.

१०)कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक देणे:

संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक दिल्यास त्यांचे संघटनेविषयी चांगले मत तयार होते.त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य चांगले लाभते.

१५.७ समन्वय आणि सहकार्य (Coordination & Cooperation)

समन्वय आणि सहकार्य या एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत. समन्वयासाठी सहकार्य आवश्यक आहे. संघटनेतील सर्व अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्यावरच समन्वयाची परिणामकारकता अवलंबून असते. समन्वय व सहकार्य यामध्ये सुसंगतपणा निर्माण करण्यासाठी सामुहिक प्रयत्नांची आवश्यकता असते. सहकार्य आणि सहकार हे दोन्ही शब्द याठिकाणी समान अर्थाने अपेक्षित आहेत. सहकारांची स्थापना ही आर्थिकदृष्ट्या कमकुवत घटकांचा विकास व्हावा यासाठी केलेली असते. त्याद्वारे सभासदांच्या गरजा भागविणे व त्यांचा आर्थिक विकास करणे याकडे लक्ष पुरविले जाते.सहकार ही एक सामुहिक चळवळ आहे. ही चळवळ यशस्वी होण्यासाठी

त्यामध्ये एकत्र आलेल्या सर्व सभासदांचे सहकार्य अपेक्षित असते. त्याप्रमाणे समन्वयासाठी सहकार्याची नितांत गरज असते. समन्वय आणि सहकार्य यामध्ये सांगड निर्माण करताना त्यामध्ये पुढील अडचणी किंवा समस्या निर्माण होतात.

- १) अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे वितरण विषम प्रमाणात करणे.
- २) सामुहिक हितापेक्षा व्यक्तिगत हितास प्राधान्य देणे.
- ३) अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये मतभेद निर्माण होणे.
- ४) कर्मचाऱ्यांना विचारविनीमय व निर्णय प्रक्रियेमध्ये सामावून न घेणे.
- ५) कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक न देणे.
- ६) अंतर्गत वातावरणात बिघाड निर्माण होणे.
- ७) मालक, व्यवस्थापक व कर्मचारी यामध्ये संघर्ष निर्माण होणे.
- ८) आदेशामध्ये एकवाक्यतेचा अभाव असणे.
- ९) कर्मचाऱ्यांमध्ये शिस्तीचा अभाव असणे.

समन्वय आणि सहकार्य यामध्ये येणाऱ्या अडचणी कमी करण्यासाठी उपाययोजना.

- १) अधिकार प्रदान प्रक्रिया अचूक करणे.
- २) वैयक्तिक हितास व प्रयत्नांला प्राधान्य देणे.
- ३) कर्मचारी क्षमतेचा पुरेपूर वापर करून घेणे.
- ४) सर्व कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये व समन्वय प्रक्रियेमध्ये सामावून घेणे.
- ५) संघटनेमध्ये शांतता प्रस्थापित करणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांमध्ये शिस्त निर्माण करणे.
- ७) कामामध्ये नियोजन, सुरळितपणा व सुलभता निर्माण करणे.

१५.८ स्वाध्याय

- प्र.१ समन्वयाची व्याख्या करा. समन्वयाची तत्त्वे स्पष्ट करा.
- प्र.२ समन्वयाची गरज आणि महत्त्व सांगा.
- प्र.३ समन्वयातील अडचणी किंवा समस्यांचे वर्णन करा.
- प्र.४ समन्वयातील अडचणी किंवा समस्या दूर करण्यासाठी उपाय सूचवा.
- प्र.५ समन्वय आणि सहकार्य यामध्ये सांगड कशी घालता येईल ?
- प्र.६ समन्वय परिणामकारक होण्यासाठी आवश्यक बाबी स्पष्ट करा.



प्रकरण १६

एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन आणि गुणवत्ता मंडळे

(Total Quality Management and Quality Circles)

घटक रचना

- १६.० उद्दिष्टे
- १६.१ प्रास्ताविक
- १६.२ गुणवत्ता नियंत्रण
 - १६.२.१ अर्थ आणि व्याख्या
 - १६.२.२ महत्त्व आणि फायदे
- १६.३ एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन
 - १६.३.१ अर्थ आणि व्याख्या
 - १६.३.२ महत्त्व आणि फायदे
 - १६.३.३ एकूण व्यवस्थापन विकसित करण्यासाठी आवश्यक घटक
- १६.४ गुणवत्तेची हमी
- १६.५ गुणवत्ता किंवा दर्जा मंडळ
- १६.६ आय.एस.आय.
- १६.७ आय.एस.ओ.
- १६.८ सर्वसाधारण गुणवत्ता (बेंचमार्किंग)
- १६.९ स्वाध्याय

१६.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) गुणवत्ता नियंत्रण संकल्पनेचा सविस्तर अभ्यास करणे.
- २) एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन याबाबत माहिती मिळविणे.
- ३) गुणवत्ता किंवा दर्जा मंडळे याबाबतचे ज्ञान संपादन करणे.
- ४) आय.एस.आय.बाबत विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.
- ५) आय.एस.ओ. ची जागतिकीकरणातील आवश्यकता प्रतिपादन करणे.

१६.१ प्रास्ताविक (Introduction)

गुणवत्ताधारक वस्तु व सेवांना आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेपर्यंत मागणी असते. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करून उत्पादित वस्तुंच्या दर्जांमध्ये सतत सुधारणा करता येते. दर्जेदार वस्तुंची मागणी वाढल्यामुळे मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करून आर्थिक बचतीचा लाभ घेता येतो. विक्रीमध्ये वाढ करून अधिक नफा मिळविता येतो. नविन बाजारपेठेत प्रवेश करणे, बाजारपेठेत टिकून राहणे या बाबी दर्जेदार वस्तुंची निर्मिती करून शक्य झाल्या आहेत. तसेच उत्पादकांच्या नावलौकिकामध्ये भर पडते म्हणून उत्पादकांना गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा विचार करावा लागतो. ग्राहकांचा विश्वास संपादन करून वस्तुला अधिक किंमत प्राप्त होते.

१६.२ गुणवत्ता नियंत्रण (Quality Control)

उत्पादन करताना केवळ सुरुवातीला गुणवत्ता निर्माण करून चालणार नाही तर सातत्याने दर्जेदार वस्तुची निर्मिती करावी लागते. वस्तुंमध्ये आवश्यक गुणवैशिष्ट्ये निर्माण करून ती टिकवून ठेवण्याच्या प्रक्रियेला गुणवत्ता नियंत्रण असे म्हणतात. वस्तुचे उत्पादन करताना काही विशिष्ट निकष ठरविले जातात. उदा. रचना, आकारमान, रंग, वजन, आकार, चव, बाह्यदर्शनी बाजू, स्वरूप, संवेष्टन, मुद्रिकरण, प्रमाणिकरण, प्रतवारी इ. घटकांच्या सहाय्याने गुणवत्ता निश्चित केली जाते. यापैकी अधिक घटकांचा वस्तुंमध्ये समावेश केल्यास ती वस्तु गुणवत्ताधारक झालेली आहे असे समजावे. तसेच स्पर्धकांच्या तुलनेने बाजारातील उपलब्ध वस्तुंच्या तुलनेने आपली वस्तु सरस असल्यास ती गुणवत्ताधारक आहे असे समजावे व गरजेनुसार, परिस्थितीनुसार त्यामध्ये विकसित बदल करावा. एकदा गुणवत्ता धारण केल्यानंतर ती कायम स्वरूपी टिकवून ठेवण्यासाठी नियंत्रणाची गरज असते. वस्तुतील ताकद, टिकाऊपणा, आकर्षकता, उपयोगिता, समाधान इ. बाबी वस्तुची गुणवत्ता दर्शविताना वस्तु उत्पादन करताना पहिल्या टप्प्यापासून अंतिम टप्प्यांपर्यंत म्हणजे कच्च्या मालाचे पक्क्या मालात रूपांतर करेपर्यंत नियंत्रण ठेवणे म्हणजेच गुणवत्ता नियंत्रण होय.

१६.२.१ गुणवत्ता नियंत्रणाचा अर्थ व व्याख्या (Meaning & Definitions of Quality Control):

१) डॉ. एच्. एन्. ब्रूम

“उत्पादन करताना प्रारंभापासून अंतिम टप्प्यापर्यंत विविध घटकांवर पद्धतीशीर नियंत्रण ठेऊन चांगल्या उत्पादनाची निर्मित करण्याच्या प्रक्रियेला गुणवत्ता नियंत्रण असे म्हणतात.”

२) अॅलफोर्ड आणि बेट्टी

“समान प्रकारचे व स्वीकाहार्य उत्पादनाची निर्मिती करताना उपयोगात आणल्या जाणाऱ्या औद्योगिक व्यवस्थापन तंत्राला गुणवत्ता नियंत्रण असे म्हणतात.”

३) एम्. बी. वेंकटरमन

“साधनसामग्रीचे घटक उदा. कच्चा माल, यंत्रसामग्री, मनुष्यबळ, भांडवल, पक्का माल आणि उत्पादन प्रक्रिया इ. सर्व घटकांवर दर्जावर नियंत्रण ठेवणे म्हणजेच गुणवत्ता नियंत्रण होय.”

१६.२.२ गुणवत्ता नियंत्रणाचे महत्त्व आणि फायदे (Importance and Advantages of Quality Control):

१) दर्जेदार उत्पादनाची निर्मिती करणे उत्पादित वस्तू आणि सेवा तयार करताना उत्पादन प्रक्रियेवर नियंत्रण ठेवण्याची आवश्यकता असते.

२) खर्च नियंत्रण आणि खर्च कपात करणे:

उत्पादन प्रक्रियेवर नियंत्रण ठेवल्यामुळे उत्पादन प्रक्रियेशी संबंधित असलेल्या विविध घटकांवर नियंत्रण ठेवता येते. त्यामुळे अपव्यय होत नाही व खर्चामध्ये बचत होते.

३) तपासणीचा खर्च कमी येतो:

गुणवत्ताधारक वस्तुबाबत खात्री पटल्यास तपासणीची गरज भासत नाही त्यामुळे तपासणी खर्चामध्ये बचत होते.

४) ग्राहक वृद्धी व विक्री करता येते:

दर्जेदार उत्पादनाला ग्राहकांचा चांगला प्रतिसाद मिळतो नवीन ग्राहक व नवीन बाजारपेठ मिळविता येते तसेच विक्रीमध्ये वाढ करता येते.

५) कर्मचाऱ्यांचा आत्मविश्वास वाढतो:

दर्जेदार वस्तुची निर्मिती केल्यामुळे कर्मचाऱ्यांना समाधान लाभते. चांगल्या कामामुळे त्यांच्याकडून चुका होत नाहीत. त्यामुळे त्यांचा आत्मविश्वास वाढतो.

६) उत्पादनाला व्यापक प्रमाणात बाजारपेठ उपलब्ध होते:

दर्जेदार वस्तूंना स्थानिक बाजारपेठेपासून आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील बाजारपेठामध्ये सतत मागणी असते.

७) व्यवसायाच्या नावलौकिकामध्ये भर पडते:

जे व्यावसायिक ग्राहकांना गुणवत्तेच्या वस्तू उपलब्ध करून देतात. त्या व्यावसायिकांची बाजारपेठेमधील प्रतिमा विकसित होते आणि त्यांच्या नावलौकिकामध्ये भर पडते.

८) वस्तुमध्ये सुधारणा करता येते:

उत्पादन प्रक्रिया चालू असताना नियंत्रण ठेवले जाते त्यामुळे वस्तुतील दोष किंवा उणिवा दूर करता येतात. त्यामुळे वस्तुंची गुणवत्ता अधिक विकसित करता येते.

९) ग्राहकांच्या समाधानामध्ये वाढ करता येते:

ग्राहकांना चांगल्या दर्जाच्या वस्तू आणि सेवा उपलब्ध करून देऊन त्यांच्या समाधानामध्ये वाढ करता येते. त्यामुळे विपणनाचे मुख्य उद्दिष्ट पूर्ण करणे शक्य होते.

१०) नफ्यामध्ये वाढ होते.

दर्जेदार वस्तुंना सतत मागणी असते. उत्पादन खर्च कमी येतो. त्यामुळे वाजवी किंमतीला वस्तू उपलब्ध करून देता येतात. वस्तुंची विक्री वाढते. त्या प्रमाणात नफ्यामध्ये वाढ होते.

१६.३ एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन Total Quality Management (TQM)

उत्पादित वस्तुंची गुणवत्ता निर्माण करण्यासाठी जे घटक आवश्यक आहेत त्या सर्व घटकांमध्ये गुणवत्ता निर्माण करणे म्हणजेच एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन होय. जसे की उत्पादनासाठी चांगल्या दर्जाचा कच्चा माल वापरण्याबरोबर, यंत्रसामग्री, कुशल कामगार, योग्य उत्पादन पद्धती, कामगार प्रशिक्षण, पोषक अंतर्गत पर्यावरण, आधुनिक तंत्राचा वापर, कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे, कर्मचाऱ्यांमध्ये गुणवत्तेबाबत नैतिकता निर्माण करणे इ. विचार करावा लागतो. संघटनेतील उच्च, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर काम करणाऱ्या सर्व अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य यासाठी अपेक्षित असते. त्यामुळे व्यवसायामार्फत उत्पादित केल्या जाणाऱ्या वस्तू आणि सेवांचा सातत्याने चांगला दर्जा निर्माण करणे शक्य होते. तसेच व्यवसायामध्ये चांगली कार्य संस्कृती निर्माण करता येते. दोषविरहित उत्पादन करून ग्राहकांचा विश्वास संपादन करता येतो. प्रथमतः जपान मध्ये एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनाबाबतचे प्रयोग झाले आता ही संकल्पना औद्योगिक दृष्ट्या विकसित देशांमध्ये सर्वास लोकप्रिय झाली आहे.

१६.३.१ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definitions) -

१) जॉन गिलबर्ट-

“एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही प्रक्रिया ग्राहकांच्या अपेक्षा व त्यांचे पालन करणे, उत्पादनातील समस्यांच्या प्रतिबंध घालणे आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये गुणवत्तेविषयी बांधिलकी निर्माण करणे इ. घटकांवर केंद्रित करता येते.”

२) रॅम्पे आणि रॉबर्ट्स

“एकूण उत्पादन व्यवस्थापन ही अशी व्यवस्था आहे की ज्याद्वारे सततच्या प्रयत्नाने उत्पादनावर लक्ष केंद्रित करून उत्पादन खर्चामध्ये बचत करून ग्राहकांचे अधिकाधिक समाधान केले जाते.”

१६.३.२ एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची गरज महत्त्व आणि फायदे (Need, Importance and Advantages of Total Quality Management):

१) स्पर्धेमध्ये टिकून राहता येते:

विविध उत्पादकामध्ये इतकी स्पर्धा वाढली आहे की गुणवत्ताधारक उत्पादनाशिवाय उत्पादक स्पर्धेमध्ये टिकून राहू शकणार नाही. व्यवसायाचे दीर्घकाळ अस्तित्त्व टिकविण्यासाठी एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा सातत्याने विचार करावा लागतो.

२) उत्पादनामध्ये वाढ करता येते:

दर्जेदार उत्पादकांना सतत अधिक प्रमाणात उत्पादन करण्याची संधी प्राप्त होते. अशावेळी एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची सातत्याने गरज निर्माण होते.

३) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता आणि मनोबल वाढीस लागते:

सतत चांगल्या उत्पादनाची निर्मिती करणाऱ्या कामगारांचे मनोधैर्य वाढते. तसेच त्यांच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ होते. त्यामुळे व्यवसायाच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ होण्यास मदत होते.

४) व्यवसायामध्ये कार्य संस्कृतीची जोपासना केली जाते:

उत्पादन प्रक्रियेशी निगडित असणाऱ्या सर्व घटकांमध्ये गुणवत्ता निर्माण करताना व्यवसायातील सर्व अधिकारी आणि कर्मचारी एकत्र येऊन एकमेकांच्या परस्पर सहकार्याने चांगल्या दर्जाच्या वस्तुंची निर्मिती करतात. त्यामुळे एकूण गुणवत्तेसाठी उत्पादन विभागामध्ये पोषक वातावरण तयार होते.

५) ग्राहकांच्या आवडीनिवडीनुसार उत्पादन तयार करता येते:

ग्राहकांना सातत्याने चांगल्या दर्जाच्या वस्तू आणि सेवा हव्या असतात. त्या या कार्यक्रमाद्वारे त्यांच्या आवडीनिवडीनुसार त्यांनी उपलब्ध करून देता येतात.

६) ग्राहकांकडून चांगले अभिप्राय आणि प्रतिक्रिया मिळतात:

दर्जेदार उत्पादन वापरल्यावर त्यापासून ग्राहकांना अधिक समाधान लाभते. ते अशा उत्पादनाची इतर ग्राहकांमध्ये मौखिक प्रसिद्धी करतात. त्यामुळे उत्पादनाला अधिक मागणी मिळण्याची संधी प्राप्त होते. ग्राहकांकडून दर्जाबाबत तक्रारी व सूचना येत नाहीत.

७) गुणवत्ता प्रमाणपत्र धारण करता येते:

औद्योगिक उत्पादनाचा कसोटीप्रमाणे दर्जा चांगला असल्यास त्यासाठी आय.एस्.ओ. हे प्रमाणपत्र प्रदान केले जाते. त्यामुळे उत्पादनावर आय.एस्.ओ. हा शिक्का मारला जातो. अशा उत्पादनाला राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेमध्ये मालाची विक्री करण्यासाठी आय.एस्.ओ. हे प्रमाणपत्र धारण करावे लागणार आहे.

८) समाजामध्ये व्यवसायाची चांगली प्रतिमा तयार होते:

ग्राहकांना दर्जेदार वस्तू वाजवी किंमतीला आणि वेळेवर पुरवठा केल्यानंतर समाजाकडून अशा व्यवसायाबाबत चांगले उद्गार काढले जातात. गुणवत्ताधारक वस्तू ग्राहकांना चांगल्या सेवा प्रदान केल्यास जनमागसात व्यवसायाची चांगली प्रतिमा तयार होते. उदा. टाटा या उद्योग समुहाने दर्जेदार वस्तू व चांगल्या सेवा ग्राहकांना पुरवठा करून समजामध्ये चांगली प्रतिमा तयार केली आहे.

९) व्यवसायाच्या लाभदायकक्षमतेमध्ये वाढ होते:

खाजगी व्यवसायाचे प्रमुख उद्दिष्ट म्हणजे नफा मिळविणे होय. चांगल्या दर्जाच्या वस्तू व सेवा ग्राहकांना प्रदान करून विक्रीमध्ये वाढ करता येते. त्यामुळे व्यवसायाच्या नफ्यामध्ये वाढ होते. त्यामुळे व्यावसायिक विविध घटकांना योग्य प्रकारे मोबदला देऊ शकतात तसेच नफ्याची व्यवसायामध्ये गुंतवणूक करून विकास साधता येतो.

१०) नवीन वस्तुचा शोध घेता येतो:

गुणवत्ता विकसित करताना वस्तू संशोधनाद्वारे वस्तुमध्ये कमी अधिक किंवा पूर्णपणे बदल

करून नवीन वस्तुंचा शोध घेता येतो. अशा वस्तुंना स्थानिक बाजारपेठेपासून आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेपर्यंत चांगली मागणी येते. त्याद्वारे व्यवसायाचा विकास करणे शक्य होते.

१६.३.३ एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन विकसित करण्यासाठी आवश्यक घटक (Essential Factors for Improving Total Quality Management):

१) नेतृत्वाने पुढाकार घेणे:

व्यवसायामध्ये एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा अंगीकार करणे ही बाब उच्च व्यवस्थापनावर अवलंबून असते. याबाबत त्यांनी व्यवसायातील सर्व अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना संघटित करून एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनाबाबत माहिती देऊन त्यांना प्रेरित करणे त्यांचा पूर्णपणे पाठिंबा मिळविणे आवश्यक आहे.

२) कार्य संस्कृती विकसित करणे:

एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनासाठी विविध घटकांमध्ये विकसित बदल करावा लागतो. त्यासाठी संपूर्ण व्यवसायामध्ये चांगली कार्य संस्कृती निर्माण करून तिची जोपासना करावी लागते. कर्मचाऱ्यांमध्ये नैतिकतेद्वारे अशी संस्कृती निर्माण करता येते.

३) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे:

व्यवसायामध्ये कोणत्याही प्रकारचा बदल करताना प्रथम कर्मचारी प्रशिक्षण हा कार्यक्रम राबवावा लागतो त्यामुळे बदलाबाबतचे ज्ञान कर्मचाऱ्यांना प्राप्त होते. त्यानुसार त्यांच्याकडून काम करून घेणे सोईचे जाते. अधिकाधिक कर्मचारी कुशल असणे एकूण गुणवत्तेच्या दृष्टिने आवश्यक असते.

४) योग्य गुणवत्तेची सामग्री उपलब्ध करणे:

उत्पादन प्रक्रियेसाठी जी सामग्री वापरली ती चांगल्या दर्जाची असल्यास त्याद्वारे पक्का माल चांगल्या दर्जाचा निर्माण केला जातो. कामामधील व्यत्यय टाळला जातो. त्यामुळे उत्पादन प्रक्रिया सुरळितपणे पार पाडण्यास मदत होते. चांगल्या यंत्रसामग्रीमुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

५) १००% अचूक उत्पादनाचा आग्रह धरणे:

जपानमध्ये झिरो डिफेक्ट म्हणजे शून्य दोषमुक्त उत्पादन केले जाते. अशा प्रकारे कामगारांना जबाबदारी समजावू द्यावी. त्यांना साधनसामग्री चांगल्या प्रकारची उपलब्ध करून द्यावी की त्यामुळे त्यांच्याकडून सर्व उत्पादन अचूक येईल व अपव्यय टाळता येईल.

६) उत्पादन नियोजनाचा अवलंब करणे:

उत्पादन करताना त्यांच्या संबंधित असणाऱ्या विविध विभागांचा सहभाग घेऊन प्रथम कामाचे नियोजन करावे. त्यानुसार प्रत्येक विभागाने कोणती कृती, कशा प्रकारे करावी याबाबत नियोजन करावे. अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे योग्य प्रकारे वितरण करून त्यानुसार कामाची अंमलबजावणी करावी.

७) कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे व सल्ला देणे:

दर्जेदार उत्पादन तयार करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना विश्वासत घेऊन त्यांना प्रेरणा द्यावी लागते. त्यांच्या कामावर लक्ष ठेऊन त्यामध्ये त्यांना जर काही अडचण आली तर त्यांना मार्गदर्शन करावे लागते. तसेच सल्ला द्यावा लागतो.

८) कर्मचाऱ्यांचा गौरव करणे:

चांगल्या कामासाठी कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर लाभ जाहीर करावे लागतात. त्यांना शाबासकी द्यावी लागते. अधिक चांगली कामगिरी करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा गौरव करून त्यांना बक्षिस दिल्यास त्यांची प्रशंसा केल्यास इतर कर्मचाऱ्यांना इतरांपासून प्रेरणा घेता येते.

९) ग्राहकांच्या आवडीनिवडी नुसार उत्पादन करणे:

उत्पादन करण्यापूर्वी आपल्या ग्राहकांच्या गरजा व आवडीनिवडींचा शोध घ्यावा लागतो. ग्राहकांचा प्रतिसाद किंवा पुन्हा पुन्हा आपल्या वस्तुंची खरेदी करणे म्हणजेच आपले उत्पादन दर्जेदार आहे याची पावती ग्राहक देत असतात.

१०) व्यवसायामध्ये सांघिक भावना निर्माण करणे:

एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही बाब व्यवसायातील सर्व अधिकारी आणि कर्मचारी या सर्वांच्या सहाकार्यावर अवलंबून आहे. सांघिक भावनेने व्यवसायाला मोठी आव्हाने पेलवणे शक्य होते.

११) कामाचे मूल्यमापन करणे:

नियोजनाप्रमाणे काम केले जाते की नाही यासाठी कामाचा पाठपुरावा केला जातो. सुपरवाझर्स कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवतात. विभाग प्रमुख कामाचे मूल्यमापन करतात. त्यामुळे कामातील दोष किंवा उणिवा समजतात त्या दूर करून दर्जेदार उत्पादन करणे शक्य होते.

१२) गुणवत्ताधारक उत्पादन करण्याचा सतत आग्रह धरणे:

दर्जेदार उत्पादन तयार करण्याची व्यवस्था केल्यानंतर तशा प्रकारे कायम स्वरूपाची गुणवत्ताधारक उत्पादन करण्याचा व्यावसायिकांनी प्रयत्न केला पाहिजे. त्यामुळे एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही संकल्पना व्यवसायामध्ये कायमस्वरूपी रुजविली पाहिजे व तिची जोपासना केली जर व्यवसायाला स्पर्धेमध्ये आपले अस्तित्त्व टिकवून ठेवणे शक्य आहे.

१६.४ गुणवत्तेची हमी (Quality Assurance)

व्यवसायामध्ये गुणवत्तेबाबत सतत आग्रह धरला पाहिजे. व्यवसायामध्ये गुणवत्तेबाबत व्यवस्था करून ती कायमस्वरूपी टिकवता आली पाहिजे. त्यासाठी वस्तू उत्पादन प्रक्रिया नियोजन आणि अंमलबजावणी या प्रक्रियांबाबत आदर्श असा आराखडा किंवा रचना (Design) तयार करावी लागते. सततच्या प्रयत्नाने गुणवत्ता निर्माण करता येते यालाच गुणवत्तेबाबत हमी देता येते किंवा गुणवत्तेला संरक्षण प्राप्त करता येते. त्यामुळे व्यवसाय संघटनेला गुणवत्ता निर्माण करणे, गुणवत्ता संवर्धन करणे, गुणवत्ता नियंत्रण, एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे सर्व लाभ मिळतात व व्यवसायिक ग्राहकांना सतत दर्जेदार उत्पादनाचा पुरवठा करण्याची हमी देतात. असे व्यवसाय बाजारपेठांमध्ये दीर्घकाळ आपले अस्तित्त्व टिकवून ठेवतात.

अ)अर्थ आणि व्याख्या (Meaning&Definitions):

१)“उत्पादन करताना वस्तू नियोजन, अंमलबजावणी आणि उत्पादन पद्धती याबाबत व्यवस्था करून सतत गुणवत्ताधारक उत्पादन करण्याबाबत खात्री देणे म्हणजे गुणवत्तेची हमी होय.”

गुणवत्तेची हमी किंवा खात्री देण्यासाठी एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनाप्रमाणे उत्पादन व्यवस्था संघटनेमध्ये करावी लागते. जसे की उत्पादनासाठी लागणारी सर्व सामग्री उत्तम प्रकारे पुरेशा प्रमाणात आणि वेळेवर उपलब्ध करून द्यावी लागते. साधन सामग्री आणि कर्मचारी यामध्ये मेळ घालावा लागतो. कोणत्या कर्मचाऱ्याने कोणती कृती करावी याबाबतचे आगावू नियोजन तयार करून त्याला त्याबाबत माहिती द्यावी लागते. उत्पादनाच्या प्रक्रिया किंवा टप्पे तयार करून प्रत्येक टप्प्यावरील उत्पादन तपासून पहावे लागते. जर एखाद्या टप्प्यामध्ये उत्पादनामध्ये दोष किंवा उणिवा आढळून आल्यास त्यामध्ये योग्य वेळी योग्य सुधारणा करावी लागते. दोषरहित वस्तू नाकारण्याचा पर्यवेक्षकांना अधिकार असतो. आपल्या ग्राहकांना वस्तुचा दर्जा कसा अपेक्षित आहे आणि संघटनेने त्यासाठी कोणते निकष ठरविलेले आहेत ते निकष किंवा कसोट्या त्या वस्तुमध्ये उतरल्या आहेत का ? तसेच अगोदर निश्चित केल्याप्रमाणे वस्तू प्रमाणित आहे का याबाबत खात्री करावी लागते. तर उत्पादक आपल्या ग्राहकांना गुणवत्तेबाबत खात्री किंवा हमी देऊ शकतात.

ब)गुणवत्तेची हमी देण्यासाठी आवश्यक बाबी किंवा घटक (Essentials for Quality Assurance):

१)गुणवत्तेबाबत प्रमाण ठरविणे:

उत्पादनाची गुणवत्ता निश्चित करण्यासाठी काही प्रमाणके निश्चित करावी लागतात जसे की, वस्तुमध्ये असलेली गुणवैशिष्ट्ये, किंवा काही कसोट्या ठरवाव्या लागतात. उदा. ही गुणवत्ता किंवा ग्राहकांनी अपेक्षित मागणी केलेली गुणवत्ता.

२)गुणवत्तेबाबत नियोजन करणे:

गुणवत्तेबाबतचे निकष ठरविल्यानंतर नियोजन करावे लागते. याचा अर्थ गुणवत्ताधारक उत्पादन करण्याची व्यवस्था करावी लागते. त्यासाठी उत्पादन आराखडा, उत्पादन प्रक्रिया, नियोजनानुसार अंमलबजावणी इ. घटकांचे पद्धतशीर नियोजन करावे लागते.

३)प्रभावी नियंत्रणाचा अवलंब करणे:

गुणवत्तेची हमी निश्चित करण्यासाठी उत्पादन प्रक्रिया, कर्मचारी, साधन सामग्री इ. घटकांवर नियंत्रण ठेवावे लागते. ही जबाबदारी पर्यवेक्षकांना स्वीकारावी लागते.

४)साधनसामग्रीची उपलब्धता करणे:

चांगल्या गुणवत्तेसाठी आवश्यक ती साधनसामग्री पुरेशा प्रमाणात उपलब्ध करावी लागते. तसेच वेळेवर साधनसामग्री उपलब्ध करून उत्पादनातील व्यत्यय दूर करावा लागतो.

५)पाठपुरावा करणे:

गुणवत्ता हमी बाबत संबंधित अधिकारी, सहाय्यक, पर्यवेक्षक इ. सर्वांनी कामाचा पाठपुरावा करणे गरजेचे आहे. त्यासाठी संघटनेतील सर्व अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य अपेक्षित आहे.

६) वस्तू चाचणी व विपणन चाचणी घेणे:

उत्पादन करताना वस्तूची चाचणी घेऊन गुणवत्तेविषयी अंदाज घेता येतो. तसेच बाजारपेठे मधील ग्राहकांचा अभिप्राय घेऊन त्यांच्या अपेक्षेप्रमाणे वस्तूची गुणवत्ता आहे का हे या चाचण्यांद्वारे आजमावता येते.

७) गुणवत्ता हमीबाबत आग्रह धरणे:

उत्पादन तपासणी केल्यानंतर त्यातील दोष किंवा उणिवा दूर करून गुणवत्ता विकसित करता येते. जर निश्चित केल्याप्रमाणे गुणवत्ता आढळून आली नाही तर ती विशिष्ट प्रमाणात निर्माण करण्यासाठी संबंधित अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांनी सांघिक प्रयत्न करणे गरजेचे आहे.

१६.५ गुणवत्ता / दर्जा मंडळ (Quality Circles)

जपानमधील डॉ.इशिकावा यांनी संघटनेतील अधिकारी आणि कर्मचारी यांच्या एकत्रित विचार विनिमय काही प्रयोग व प्रतिकृती केल्या अशा प्रकारे प्रयोग दुसऱ्या महायुद्धानंतर जपान मध्ये झाले. भारतामध्ये १९८१ साली भारत हेवी इलेक्ट्रीकल्स लि.(BHEL)या सार्वजनिक क्षेत्रातील कंपनीमध्ये उपयोग करण्यात आला. या कंपनीला दर्जा वर्तुळ किंवा मंडळ स्थापन करण्याचे अनेक फायदे झाले. त्यामुळे इतर उद्योगांनी या संकल्पनेला महत्त्व दिले आहे. परंतु विकसित देशांमध्ये या संकल्पनेचा अधिक महत्त्व दिले आहे. व्यवसाय संघटनेतील अधिकारी आणि कर्मचारी एकत्र येण्यासाठी स्थापन केलेल्या मंडळाला गुणवत्ता मंडळ असे म्हणतात. उद. विभाग प्रमुखांच्या मार्गदर्शनाखाली कर्मचाऱ्यांनी एकत्र येणे संघटनेतील विविध विभागातील कर्मचारी स्वतंत्रपणे एकत्र येऊन परस्परांमध्ये विचारविनिमय करून कामकाजातील अडचणी दूर करू शकतात. दैनंदिन कामकाजामध्ये कर्मचाऱ्याला कोणत्या अडचणी आल्या? साधनसामग्रीची उपलब्धता पुरेशा प्रमाणात आणि वेळेवर झाली का? अधिकाऱ्याकडून त्याला आवश्यक ते मार्गदर्शन उपलब्ध झाले का? अशा प्रकारच्या समस्या त्याने कशा रितीने सोडविल्या यावर एकत्र आल्यानंतर विचारविनिमय केला जातो. आणि उपाय सुचविले जातात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना यापुढे अशा प्रकारच्या अडचणी येत नाहीत जर त्या आल्या तर त्या कशा रितीने सोडवायच्या याबाबतचे ज्ञान त्यांना असते. साधारणपणे आठवड्यातून एकदा, पंधरा दिवसातून एकदा किंवा दर महिन्याला एकदा सर्व कर्मचाऱ्यांनी एकत्र येऊन आपल्याला कामामध्ये कोणत्या समस्या आल्या त्यावर चर्चा करा किंवा विचार विनिमय केला जातो. या मंडळामध्ये सर्व कर्मचाऱ्यांना सामावून घेतल्यामुळे त्यांच्यामध्ये परस्पर सहकार्याची भावना वाढीस लागते. अधिकारी आणि कर्मचारी यातील संबंध विकसित होतात. व्यवसायामध्ये चांगल्या वातावरणाची निर्मिती केली जाते. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते.

अ) गुणवत्ता किंवा दर्जा मंडळाचे फायदे (Advantages of Quality Circles):

- १) गुणवत्ता मंडळामध्ये कर्मचाऱ्यांचा सहभाग व पाठिंबा मिळविला जातो. त्यांना प्रेरणा मिळतात.
- २) कामातील दोष किंवा उणिवा दूर करता येतात. त्यामुळे शून्य दोषरहित उत्पादन व्यवस्था राबविणे शक्य होते.
- ३) कर्मचाऱ्यांना वेळेवर मार्गदर्शन केले जाते. त्यामुळे त्यांच्याकडून होणाऱ्या चुकांचे प्रमाण कमी होते.
- ४) व्यवसायामध्ये एकसंघ प्रवृत्ती वाढीस लागते.

- ५) व्यवसायामध्ये एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनासाठी पोषक वातावरणाची निर्मिती करणे शक्य होते.
- ६) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल सुधारते. त्यामुळे चांगले काम करण्याची त्यांची प्रवृत्ती बनते.
- ७) व्यवसायाची कार्यक्षमता, नफा आणि नावलौकिक यामध्ये वाढ होते.
- ८) व्यवसायातील उत्पादित वस्तू आणि सेवांचा दर्जा सुधारतो.

१६.६ आय.एस.आय.(I.S.I)

देशातील औद्योगिक उत्पादनाच्या गुणवत्तेमध्ये समानता प्रस्थापित व्हावी व विकसित व्हावी या हेतूने भारतीय औद्योगिक प्रमाणन संस्थेची स्थापना १९५२साली करण्यात आली. या संस्थेला औद्योगिक प्रमाणन संस्था (Industrial Standard Institute ISI)असे म्हणतात या संस्थेची स्थापना भारतीय प्रमाणन मंडळाने केली आहे.(Standard-BIS)देश पातळीवर जी विविध प्रकारची औद्योगिक उत्पादने तयार केली जातात ती उत्पादने गुणवत्ताधारक असतील तर त्यांना आय.एस.आय हे प्रमाणपत्र दिले जाते. तसेच सदर उत्पादकांना आपल्या उत्पादित वस्तुंवर 'ISI' हा शिक्का किंवा चिन्ह वापरता येते. आपल्या देशातील चांगल्या दर्जाची वस्तू म्हणून अशा वस्तूंना देशभर मागणी मिळते. म्हणून उत्पादक आपल्या उत्पादित वस्तूसाठी 'ISI' हे चिन्ह मिळविण्याच्या प्रयत्नात असतात.

आय.एस.आय.चे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे (Importance, Necessity and Advantages of ISI):

१)औद्योगिक क्षेत्रातील गुणवत्ताधारक वस्तू म्हणून ओळख होते:

ग्राहक औद्योगिक वस्तुंची खरेदी करताना त्यावर 'ISI' हा शिक्का आहे का हे पाहून घेतात उदा. टाटा या उत्पादकाची वस्तू गुणवत्ताधारक आहे परंतु वस्तुंच्या संवेष्टनावर 'ISI' चिन्ह आहे का याची ग्राहक खात्री करतात. त्यामुळे अशा वस्तु ग्राहक सातत्याने खरेदी करतात.

२)वस्तुंची मागणी वाढते:

ग्राहकांना 'ISI' वस्तुंची ओळख झाल्याने व खात्री पटल्यामुळे ते 'ISI' चिन्हाच्या वस्तु सातत्याने खरेदी करतात.त्यामुळे अशा वस्तुंना सातत्याने मागणी राहते.

३) वस्तुंना अधिक किंमत मिळते:

'ISI' वस्तू ही गुणवत्ताधारक असल्यामुळे अशा वस्तु उत्पादनासाठी खर्च अधिक येतो म्हणून उत्पादक किंमती अधिक आकारतात. परंतु वस्तुंच्या दर्जाची खात्री उत्पादक ग्राहकांना देत असल्यामुळे ते अशा वस्तुंसाठी अधिक किंमत आकारतात. त्यामुळे उत्पादकांना नफाही अधिक मिळतो.

४) ग्राहकांना वस्तुंची निवड करणे सोईचे जाते:

एखाद्या वस्तुचे बाजारात विविध नमुने असतात परंतु वस्तुच्या संवेष्टनावर वस्तुची सविस्तर माहिती दिलेली असते त्यावर 'ISI' चा उल्लेख केलेला असतो अशी वस्तु ग्राहक चटकन शोधतात

त्यामुळे त्यांना 'ISI' चिन्हाच्या वस्तू खरेदी करताना शोधणे सोईचे जाते.

५) उत्पादकांना विविध बाजारपेठात वस्तुची विक्री करता येते:

'ISI' चिन्हाच्या वस्तुंना स्थानिक, प्रादेशिक, राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय पातळीवर विक्री करता येते. त्यामुळे अशा वस्तुंना मोठ्या प्रमाणात मागणी येते. त्यामुळे उत्पादकांना मोठ्या प्रमाणावर उत्पादनाची संधी प्राप्त होते. उत्पादन नवीन बाजारपेठेमध्ये वस्तुची विक्री करू शकतात.

६) स्पर्धेमध्ये टिकून राहता येते:

'ISI' चिन्हाच्या वस्तुंना नव्याने मागणी येते तसेच या वस्तुंना कायमस्वरूपी मागणी येते त्यामुळे 'ISI' उत्पादन करणारे उत्पादकांना स्पर्धेमध्ये टिकून राहता येते. स्पर्धकांची संख्या वाढली तरी असे उत्पादक स्पर्धेत कायम टिकून राहतात

७) उत्पादकांच्या नावलौकिकात वाढ होते:

'ISI' प्राप्त करणाऱ्या उत्पादकांचे ग्राहक व बाजारपेठेत चांगले नावलौकिक असते अशा उत्पादकांची जनमानसात चांगली प्रतिमा तयार होते त्यामुळे त्यांच्या उत्पादित वस्तुंची विक्री होण्यास मदत होते.

८) मोठ्या प्रमाणावर उत्पादनाची संधी मिळते:

'ISI' चिन्हांच्या वस्तुंना भरपूर मागणी असते त्यामुळे उत्पादक मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करतात त्यामुळे मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनाच्या आर्थिक बचतीचा त्यांना लाभ होतो. उत्पादन खर्चात बचत करता येते.

९) नफ्यामध्ये वाढ होते:

सरासरी उत्पादन खर्चात बचत, विक्रीमध्ये वाढ इ. मुळे उत्पादकांचा नफा वाढतो. ते उत्पादित वस्तू वाजवी किंमतीला उपलब्ध होते त्यामुळे वस्तुची विक्री वाढते व उत्पादकांना भरपूर नफा मिळतो.

१०) भेसळ करता येत नाही:

आय.एस.आय. चिन्हाच्या वस्तू उत्पादकांनी संवेष्टन केलेल्या असतात त्यामुळे या वस्तुंमध्ये मध्यस्थांना भेसळ करता येत नाही त्यामुळे ग्राहकांना मूळ स्वरूपात वस्तुंचा उपभोग घेता येतो.

आय.एस.आय.प्रमाणपत्र प्राप्त करण्याची कार्यपद्धती (Procedure For Obtaining I.S.I Certificate):

ज्या उद्योजकांना आपल्या उत्पादित वस्तुंसाठी आय.एस.आय.प्रमाणपत्र करायचे आहे. त्यांना या संस्थेकडे विहित नमुन्यात अर्ज करावा लागतो. आय.एस.आय. या संस्थेचे मुख्य कार्यालय दिल्ली येथे आहे. तर विभागीय कार्यालये मुंबई, कलकत्ता, चेन्नई, कानपूर इ. ठिकाणी आहेत त्याशिवाय मोठ्या शहरांच्या ठिकाणी किंवा जिल्ह्याच्या ठिकाणी शाखा कार्यालये आहेत.

औद्योगिक उत्पादनासाठी प्रत्येक वस्तुमध्ये कोणते घटक असावेत याबाबतची माहिती या संस्थेकडून पुरविली जाते. उदा. साबण, बिस्किटस, औषधे, खाद्य पदार्थ, इलेक्ट्रिकलच्या वस्तू, वाहने, गृहपयोगी वस्तू, कार्यालयीन उपकरणे इ. औषधे तयार करताना त्यामध्ये कोणते घटक किती प्रमाणात असावेत याची माहिती दिलेली असते. त्यानुसार ते घटक औषधामध्ये समाविष्ट असल्याशिवाय आय.एस.आय.प्रमाणपत्र दिले जात नाही. पारले बिस्किटस व ब्रिटानिया बिस्किटस या दोन्हीही कंपन्यांनी आय.एस.आय.प्रमाणपत्र प्राप्त केले आहेत परंतु दोन्हीही कंपन्यांच्या बिस्किटस चव वेगळी आहे. दोन्ही ही कंपन्यांनी आपल्या उत्पादनाची गुणवत्ता टिकून ठेवलेली आहे.

उद्योजकांनी या संस्थेकडे अर्ज केल्यानंतर त्यांना वस्तू व त्यातील घटकांच्या प्रमाणाची यादी पुरविली जाते. उत्पादकांनी त्या यादीतील निकष किंवा कसोट्याप्रमाणे आपल्या उत्पादित वस्तूंची गुणवत्ता विकसित करायची असते. त्यानंतर आय.एस.ओ. संस्थेच्या कार्यालयातील तपासणी अधिकारी सदर व्यवसायातील वस्तू तपासणीसाठी येतात. या अधिकाऱ्यांची खात्री झाल्यास ते त्या व्यावसायिकाला आय.एस.आय. प्रमाणपत्र देतात. सदर उत्पादनामध्ये काही त्रुटी आढळल्यास त्यामध्ये सुधारणा करण्याची त्यांना संधी दिली जाते. हे प्रमाणपत्र दिल्यानंतर सदर व्यावसायिकांला आपल्या उत्पादित वस्तूंवर आय.एस.आय. हे चिन्ह छापण्याची परवानगी दिली जाते.

साधारणपणे त्या व्यावसायिकाने दरवर्षी या प्रमाणपत्राचे नुतनीकरण करून घेणे आवश्यक आहे. त्यामुळे त्या व्यावसायिकांकडून वस्तूंची गुणवत्ता कमी होऊ नये याबाबत ही संस्था काळजी घेत असते. जर उत्पादकांनी आय.एस.ओ. संस्थेच्या गुणवत्तेपेक्षा हलक्या दर्जाचे उत्पादन केले तर ही संस्था सदर उत्पादकाचे प्रमाणपत्र रद्द करते. त्यापासून पुढे त्या उत्पादकाला आपल्या वस्तूंवर हे चिन्ह छापता येत नाही अन्यथा त्या उत्पादकाला दंड भरावा लागतो किंवा कायदेशीर कारवाई केली जाते. या संस्थेचे अधिकारी प्रमाणपत्र धारक व्यावसायिकांच्या कारखान्यात, विक्रीच्या दुकानात जाऊन वस्तूचे नमुने तपासू शकतात किंवा दर्जाबाबत ग्राहकांकडून काही तक्रार आल्यास सदर व्यावसायिकांच्या उत्पादित वस्तूंची तपासणी करू शकतात जर त्यांना वस्तूंच्या गुणवत्तेमध्ये तफावत आढळली तर ते प्रमाणपत्र रद्द करू शकतात किंवा कारवाई करू शकतात. ही शासनाची संस्था असल्यामुळे शासकीय नियमांनुसार कारवाई केली जाते.

टाटा कंपनीची वाहने, किलोस्कर कंपनीची इंजिने, गोदरेज कंपनीची कपाटे, बजाज कंपनीचा प्रेशर कुकर, ओनिडा कंपनीचा दूरदर्शन संच, फिनोलेक्स कंपनीचे पार्सप, फिलीप्स कंपनीचे बल्ब, इ. उत्पादनावर आय.एस.आय.मार्क छापलेला आढळतो. आय.एस.आय. मार्कचे उत्पादन भारतीय पातळीवर दर्जेदार समजले जाते. परंतु जागतिकीकरणामुळे उत्पादकांना आय.एस.आय. ऐवजी आय.एस.ओ. या गुणवत्तेच्या वस्तूंचा आग्रह धरवा लागणार आहे त्यामुळे सदर उत्पादनाला देशी आणि विदेशी बाजारपेठेमध्ये विक्रीची संधी प्राप्त होणार आहे.

१६.७ आय.एस.ओ. (ISO)

जागतिकीकरणामध्ये विविध देशांना व्यापार, उद्योग व व्यवसायासाठी जागतिक बाजारपेठ खुली करण्यात आली आहे. परंतु जागतिक बाजारपेठेमध्ये सहभागी होऊ इच्छिणाऱ्या प्रत्येक देशाने जागतिक व्यापार संघटनेचे (World Trade Organisation WTO) सभासद होणे गरजेचे आहे. विविध देशांच्या वस्तू आणि सेवांच्या दर्जामध्ये समानता प्रस्थापित व्हावी या हेतूने आंतरराष्ट्रीय प्रमाणक संस्थेमार्फत (International Standard Organisation - ISO) व्यावसायिकांना

आय.एस.ओ. ISO प्रमाणपत्रे देण्यात येतात. अशा व्यवसायिकांना जागतिक व्यापार संघटनेचे सभासदत्त्व प्राप्त केलेल्या देशाला इतर सभासद देशांशी आयात-निर्यात व्यापार करता येतो. आय.एस.ओ. प्रमाणकामुळे एखाद्या विशिष्ट वस्तू किंवा सेवेचा दर्जा जागतिक पातळीवर समान करण्यात आलेला आहे. ही प्रमाणके आय.एस.ओ. १००० या मालिकेतील वितरीत केली जातात. या मालिकेमध्ये प्रत्येक वस्तूच्या गुणवत्तेबाबत विशिष्ट निकष किंवा कसोट्या निश्चित करण्यात आलेल्या आहेत त्यांची पूर्तता करणे आवश्यक आहे.

गॅट कराराचे (General Agreement For Trade & Tariff -GATT) रूपांतर १९९५ मध्ये जागतिक व्यापार संघटनेमध्ये (WTO) करण्यात आले आहे. तेव्हापासून आंतरराष्ट्रीय प्रमाणक संस्थेमार्फत आय.एस.ओ. प्रमाणपत्र देण्यास सुरुवात झालेली आहे.

१६.७.१ आय.एस.ओ.चे प्रकार (Types of ISO):

१) आय.एस.ओ. १००० (ISO 9000):

आंतरराष्ट्रीय पातळीवर उद्योग किंवा व्यवसाय सुरू करताना त्या व्यवसायिकाने आय.एस.ओ. १००० हे प्रमाणपत्र धारण करणे आवश्यक आहे. यामध्ये विशिष्ट प्रकारचे उद्योग आणि त्यांची उत्पादने समाविष्ट केलेली आहेत. हे प्रमाणपत्र प्राप्त करणाऱ्या उद्योजकाला आपल्या उत्पादित वस्तूच्या संवेष्टनावर आय.एस.ओ. १००० ही गुणवत्ता छापता येते. विदेशामध्ये निर्यात करणाऱ्या सर्व प्रकारच्या उद्योजकांना या प्रमाणपत्राची आवश्यकता असते.

२) आय.एस.ओ. १००१ (ISO 9001):

हे प्रमाणक अभियांत्रिकी आणि बांधकाम क्षेत्रातील उत्पादने व व्यवसायांसाठी निश्चित करण्यात आले आहे. या क्षेत्रातील उत्पादनाची रचना आणि प्रकल्प उभारणी याबाबतचे निकष याबाबत निश्चित करण्यात आले आहेत. अभियांत्रिकी क्षेत्रामध्ये टाटा, बजाज, किर्लोस्कर, महेंद्रा, होंडा, मारुती इ. कंपन्यांनी हे प्रमाणपत्रे धारण केलेली आहेत. तर बांधकाम क्षेत्रातील लार्सन अँड टुब्रो (L&T), सिडको, हुडको इ. नी ही प्रमाणपत्रे प्राप्त केलेली आहेत त्यामुळे या क्षेत्रातील नामवंत कंपन्यांनी अभियांत्रिकी व बांधकाम क्षेत्रामध्ये विदेशात उद्योग व प्रकल्प सुरू केले आहेत.

३) आय.एस.ओ. १००२ (ISO 9002):

हे प्रमाणक प्रक्रिया उद्योग आणि शैक्षणिक संस्थांसाठी लागू करण्यात आले आहे. विशिष्ट प्रक्रिया व त्यावर आधारित उद्योग, यंत्रांची उभारणी, शैक्षणिक संस्था प्रशिक्षण संस्था, शासकीय कार्यालये इ. ना हे प्रमाणपत्र धारण करता येते. ज्या कार्यालयांनी हे प्रमाणपत्रे धारण केले आहे त्यांच्याकडून चांगल्या दर्जाच्या सेवा उपलब्ध करून दिल्या जातात. विद्यापीठे, महाविद्यालये, संगणक प्रशिक्षण संस्था, औद्योगिक प्रशिक्षण संस्था इ. नी ही प्रमाणपत्रे धारण केल्यास त्यांची गुणवत्ता आंतरराष्ट्रीय दर्जाची समजली जाते. या संस्थांना विदेशात आपल्या शाखा सुरू करता येतात. विदेशातील विद्यार्थी आपल्या देशात शिक्षणासाठी प्रवेश घेताना सदर शिक्षण संस्था आय.एस.ओ. प्रमाणित आहे की नाही याची इंटरनेटवर खात्री करतात.

४) आय.एस.ओ. ९००३ (ISO9003):

विविध व्यवसायाद्वारे उत्पादित होणाऱ्या वस्तू आणि सेवांची तपासणी करणाऱ्या संस्थासाठी हे प्रमाणपत्र आवश्यक असते. ज्या व्यवसाय संस्थांना आय.एस.ओ. प्रमाणपत्र दिली जातात ती या संस्थेमार्फत तपासणी करून खात्री करून दिली जातात. ही संस्था इतर व्यवसायाची तपासणी करून प्रमाणपत्रे वितरित करत असल्यामुळे ही प्रमाणपत्र उच्च दर्जाची समजली जातात.

५) आय.एस.ओ. ९००४ (ISO9004):

या प्रमाणपत्रामध्ये आय.एस.ओ. प्रमाणपत्राबाबतची माहिती दिलेली असते हे प्रमाणपत्र प्राप्त करणाऱ्या व्यावसायिकांना आपल्या उत्पादित वस्तू व सेवांची विक्री युरोपियन बाजारपेठेमध्ये करता येते. त्यामुळे अशा वस्तूंना आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेमध्ये चांगली मागणी येते.

१६.७.२ आय.एस.ओ. प्रमाणपत्र प्राप्त करण्याची कार्यपद्धती (Procedure for Obtaining ISO Certification):

ज्या व्यावसायिकांना आय.एस.ओ. प्रमाणपत्र प्राप्त करायची आहेत त्यांनी त्यासाठी लागणारे निकष आपल्या उत्पादनामध्ये किंवा सेवेमध्ये आहेत का याची खात्री करायची असते. जर आपण हे प्रमाणपत्र प्राप्त करण्यास पात्र आहोत याची खात्री असेल तर तर संबंधित संस्थेकडे आवश्यक ती फी भरून अर्ज सादर करावा लागतो. त्यानंतर सदर व्यवसाय किंवा संस्थेला गुणवत्ता विकसित करण्यासाठी ६ महिन्यांची मुदत दिली जाते. या कालावधीमध्ये त्या व्यावसायिकांनी आपल्या व्यवसायात एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा (Total Quality Management) चा अवलंब करायचा असतो. त्यानंतर तपासणी करणारी संस्था सदर व्यवसायातील उत्पादनाची गुणवत्ता, कामाची गुणवत्ता तपासणी करते. तपासणी कार्यामध्ये जे निकष ठरविण्यात आलेले आहेत त्यापैकी अधिकाधिक निकष पूर्तता करावी लागते. उदा. वस्तूच्या दर्जामध्ये समाविष्ट असणारे घटक, सेवेचा निर्धारित दर्जा इ. जर या निकष किंवा कसोट्यांची पूर्तता सदर व्यवसायाकडून झाल्यास त्यांना आय.एस.ओ. प्रमाणपत्र प्रदान केले जाते. त्यानंतर सदर व्यावसायिकांना आंतरराष्ट्रीय पातळीवर आपल्या उत्पादित सेवा व उत्पादनाची विक्री करता येते. आय.एस.ओ. प्रमाणित वस्तू व सेवांना आंतरराष्ट्रीय व्यापारामध्ये फार महत्त्व प्राप्त झाले आहे. देशी आणि विदेशी पातळीवर अशा वस्तू व सेवांना प्रचंड मागणी आहे. उदा. ऑपल या संगणक प्रशिक्षण संस्थेने १००२ हे प्रमाणपत्र प्राप्त केले आहे. या संस्थेच्या विविध देशात संस्था स्थापन झाल्या आहेत.

१६.८ सर्वसाधारण गुणवत्ता (Bench marking)

“उत्पादक आपल्या वस्तू आणि सेवांची विक्री ज्या बाजारपेठेमध्ये करतात त्या बाजारपेठेत सदर उत्पादनाची असणारी सामुहिक गुणवत्ता म्हणजेच सर्वसाधारण गुणवत्ता (Bench marking) होय.” स्थानिक पातळीवर उत्पादक आपल्या नावाने किंवा वस्तूच्या विशिष्ट नावाने वस्तूची विक्री करतात काही उत्पादक (R) अशा प्रकारचा बँड वापरतात त्याद्वारे ग्राहकांना सदर उत्पादकाच्या वस्तूची गुणवत्ता समजते. तशा प्रकारची गुणवत्ता निर्माण करण्यासाठी इतर उत्पादकांना प्रयत्न करावे लागतात. व गुणवत्तेची नोंदणी करून घ्यावी लागते त्यामुळे सदर गुणवत्तेला कायदेशीर महत्त्व प्राप्त होते. देश पातळीवर औद्योगिक उत्पादनाबाबत प्रमाणके ठरविण्यासाठी भारतीय प्रमाणक संस्थेची स्थापना करण्यात आली. Bureau of Indian Standard (BIS) या संस्थेने प्रमाणीत केलेल्या

उत्पादनावर BIS असा शिक्का मारण्याची प्रथा होती. हे प्रमाण राष्ट्रीय पातळीवरील उत्पादनासाठी निर्धारित करण्यात आले होते त्याला त्या काळामध्ये सर्वसाधारण गुणवत्ता किंवा (Bench marking) संबोधले जात होते.

त्यानंतर औद्योगिक प्रमाण संस्थेची Industrial Standard Institute ची देशपातळीवर प्रमाणके निश्चित करण्यासाठी स्थापना करण्यात आली. या संस्थेमार्फत औद्योगिक वस्तुंचे उत्पादनासाठी या संस्थेने निश्चित केलेली प्रमाणके धारण करणाऱ्या उद्योजकांना ('ISI') आय.एस.आय. हा शिक्का उत्पादित वस्तुंवर मारण्याची परवानगी देण्यात आली तर शेती उत्पादनासाठी 'AGMARK' (अॅगमार्क) हे प्रमाण निश्चित करण्यात आले. त्यामुळे भारतीय पातळीवर औद्योगिक उत्पादनासाठी 'आय.एस.आय.' व शेतीमालासाठी अॅगमार्क हे प्रमाण सर्वसाधारण गुणवत्ता (Bench marking) म्हणून मान्य करण्यात आली. संपूर्ण देशामध्ये गुणवत्तेमध्ये समानता असावी हा त्यापाठीमागे हेतू होता. जागतिकीकरणामुळे संपूर्ण जग ही एक बाजारपेठ निश्चित करण्यात आली. जागतिक पातळीवर सर्वानुमते गुणवत्ता ठरवून त्यामध्ये समानता असावी व आंतरराष्ट्रीय पातळीवर उत्पादन, वितरण, व्यापार, उद्योग इ.मध्ये सर्व देशांना समान संधी लाभावी हा त्यापाठीमागचा हेतू होता. त्यामुळे विशिष्ट देशाच्या वस्तुंना अधिक मागणी व इतर देशांच्या उत्पादनाला मागणी नाही असा भेदभाव असू नये हा हेतू होता. म्हणून आंतरराष्ट्रीय पातळीवर आंतरराष्ट्रीय प्रमाणक संस्थेची स्थापना (International Standard Organisation) करण्यात आली. या संस्थेने विविध वस्तुंची प्रमाणके निश्चित करून आय.एस.ओ. १००० हे प्रमाणक निश्चित केले. वस्तुंच्या प्रकारानुसार, स्वरूपानुसार प्रमाणके ठरवून जे उत्पादक ही प्रमाणके वस्तू आणि सेवांमध्ये निर्धारित करतील त्यांना ही प्रमाणपत्रे देण्यात येतात. त्यानुसार सदर उत्पादकांना उत्पादित वस्तु व सेवांसाठी प्रमाणके देण्यात येतात. ही आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील सर्वसाधारण गुणवत्ता (Bench marking) समजली जाते.

सर्वसाधारण गुणवत्तेची उद्दिष्टे:-

- १) उत्पादकांमध्ये सर्वसाधारण गुणवत्तेबाबत जाणिव निर्माण करणे.
- २) विविध उत्पादकांच्या उत्पादनाच्या गुणवत्तेबाबत समानता प्रस्थापित करणे.
- ३) ग्राहकांना समान प्रमाणात वस्तुंची गुणवत्ता असणाऱ्या वस्तू उपलब्ध करून देणे.
- ४) समान गुणवत्तेच्या आधारे किंमतीमध्ये समानता प्रस्थापित करणे.
- ५) भेसळ, फसवणूक, अयोग्य व्यापार प्रथा इ. वर नियंत्रण आणणे.
- ६) उत्पादकांनी सातत्याने समग्र गुणवत्तेचा आग्रह धरणे.

१६.९ स्वाध्याय

प्र.१ गुणवत्ता नियंत्रण म्हणजे काय ? गुणवत्ता नियंत्रणाचे महत्त्व स्पष्ट करा.

प्र.२ एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही संकल्पना स्पष्ट करा. एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन विकसित करण्यासाठी आवश्यक घटक सांगा.

- प्र.३ गुणवत्तेची हमी यावर सविस्तर टीपण लिहा.
- प्र.४ गुणवत्ता मंडळ म्हणजे काय ? गुणवत्ता मंडळाचे फायदे सांगा.
- प्र.५ आय.एस.आय.म्हणजे काय ? आय.एस.आय.चे महत्त्व आणि फायदे स्पष्ट करा.
आय.एस.आय.प्रमाणपत्र प्राप्त करण्याची कार्यपद्धती स्पष्ट करा.
- प्र.६. आय.एस.ओ.ची व्याख्या करा.आय.एस.ओ.प्रमाणपत्र प्राप्त करण्याची कार्यपद्धती स्पष्ट करा.
- प्र.७. आय.एस.ओ ची व्याख्या करा.आय.एस.ओ.चे प्रकार स्पष्ट करा.
- प्र.८ टीपा लिहा.
- अ) समग्र गुणवत्ता व्यवस्थापन.
- ब) गुणवत्तेची हमी.
- क) गुणवत्ता किंवा दर्जा मंडळ.
- ड) आय.एस.आय.
- ई) आय.एस.ओ.



Con. 2369 & (a)-11. (OLD COURSE)

RD-9206-9207

(3 Hours) [Total Marks : 100

- N.B. :** (1) Attempt any three questions from each section.
 (2) **All** questions carry **equal** marks.
 (3) Answer to **both** sections should be written in the same answer book.

Section I

1. (a) Define the term Personnel Management and discuss its importance in business world,
 (b) What is 'Job analysis' ? What is its importance ?
2. (a) Describe the term 'Recruitment'. Explain the sources of recruitment.
 (b) Describe the procedure for selection of employees.
3. (a) What is labour absenteeism ? What are its causes ?
 (b) Suggest suitable remedial measures to reduce labour absenteeism.
4. (a) Define promotion. Critically discuss the various bases for promotion.
 (b) What are the techniques of performance appraisal ?
5. (a) What are the essentials of an ideal wage plan ?
 (b) Write a note on profit sharing scheme.
6. Write short notes on any three of the following :-
 (a) Functions of personnel department
 (b) Manpower planning
 (c) Employee morale
 (d) Methods of training
 (e) Transfer of employees
 (f) Incentive plans.

Section II

7. (a) Write a note on industrial safety.
 (b) Suggest measures to prevent industrial accidents.
8. (a) What are the effects of industrial disputes ?
 (b) Explain the legal machinery for settlement of industrial disputes.
9. (a) 'Strike is a double edged weapon'.-Discuss.
 (b) Discuss the role of trade unions in maintaining industrial relations.

10. (a) State the meaning of Collective Bargaining. What matters are discussed under collective bargaining ?
(b) State importance of labour participation in management.
11. (a) What is Human Resource Development ? What are its merits ?
(b) Explain in brief, essential features of an ideal grievance procedure.
12. Write short notes on any three of the following :-
 - (a) Challenges before personnel managers
 - (b) Personnel Records
 - (c) Causes of industrial unrest
 - (d) Methods of workers participation in management
 - (e) Industrial peace and harmony
 - (f) Fringe benefits.



(मराठी रूपांतर)

- सूचना :** (१) प्रत्येक विभागातून कोणतेही तीन प्रश्न सोडवा.
 (२) सर्व प्रश्नांना समान गुण आहेत.
 (३) दोन्ही विभागाची उत्तरे एकाच उत्तरपत्रिकेत लिहा.
१. (अ) कर्मचारीव्यवस्थापन या संज्ञेची व्याख्या लिहा आणि व्यवसाय जगतातील त्याच्या महत्त्वाची चर्चा करा.
 (ब) कामाचे पृथक्करण म्हणजे काय ? त्याचे महत्त्व काय ?
२. (अ) कामगार भरती या संज्ञेचे वर्णन करा, आणि तिचे स्रोत स्पष्ट करा.
 (ब) कर्मचाऱ्यांच्या निवड प्रक्रियेचे वर्णन करा.
३. (अ) कामगार गैरहजेरी म्हणजे काय ? त्याची कारणे कोणती ?
 (ब) कामगार गैरहजेरीचे प्रमाण घटविण्यासाठी योग्य उपाय सूचवा.
४. (अ) पदोन्नतीची व्याख्या लिहा. पदोन्नतीच्या विविध निकषांची टीकात्मक चर्चा करा.
 (ब) कार्यमूल्यमापनाच्या पद्धती कोणत्या ?
५. (अ) आदर्श वेतन पद्धतीची वैशिष्ट्ये कोणती ?
 (ब) कामगारांना नफ्यात वाटा देण्याच्या पद्धतीवर टीप लिहा.
६. पुढीलपैकी कोणत्याही तीनवर संक्षिप्त टिपा लिहा.
 अ) कर्मचारी व्यवस्थापन विभागाची कार्ये ब) मानवशक्ती नियोजन
 क) कर्मचाऱ्यांची नीतिमत्ता ड) प्रशिक्षणाच्या पद्धती
 ई) कर्मचाऱ्यांची बदली (फ) वेतन उद्युक्तता योजना

विभाग २

७. (अ) औद्योगिक सुरक्षिततेवर टीप लिहा.
 (ब) औद्योगिक अपघात होऊ नयेत यासाठी उपाय सूचवा.
८. (अ) औद्योगिक विवादाचे परिणाम कोणते ?
 (ब) औद्योगिक विवाद टाळण्याच्या कायदेशीर यंत्रणेबाबत माहिती लिहा.
९. (अ) संप हे दुधारी शस्त्र आहे चर्चा करा.
 (ब) औद्योगिकसंबंध सलोख्याचे ठेवण्यात कामगार संघटनांच्या भूमिकेची चर्चा करा.
१०. (अ) सामूहिक कराराचा अर्थ स्पष्ट करा. सामूहिक करारात कोणत्या बाबींची चर्चा केली जाते.

- (ब) कामगारांचा व्यवस्थापनातील सहभाग याचे महत्त्व विशद करा.
११. (अ) मानव संसाधन विकास म्हणजे काय ? त्याचे फायदे कोणते ?
 (ब) तक्रार निवारणाच्या आदर्श कार्यपद्धतीचे वर्णन करून त्याची वैशिष्ट्ये सांगा ?
 संघटनांच्या भूमिकेची चर्चा करा.
१२. पुढीलपैकी कोणत्याही **तीनवर** संक्षिप्त टिपा लिहा.
 (अ) कर्मचारी व्यवस्थापकासमोरील आव्हाने. (ब) कर्मचाऱ्यांच्या दप्तर नोंदी.
 (क) औद्योगिक असंतोषाची कारणे. (ड) कामगारांच्या व्यवस्थापनातील
 सहभागाच्या पद्धती.
 (ई) औद्योगिक शांतता व सलोखा. (फ) अनुषंगिक लाभ.



Con. 2369 (a)-11

RD-9207

(REVISED COURSE)**(3 Hours)****[Total Marks : 100**

- N.B. : (1) **All** questions are **compulsory**.
 (2) **Figures** to the **right** indicate **full** marks.
 (3) Answer to **both** the sections should be written in the **same** answer book.

Section I

1. Explain the following terms in four to five sentences:-(any **four**) **8**
 - (a) Internal Environment.
 - (b) Hierarchy of Objectives.
 - (c) Top level of Management.
 - (d) Sales Forecasting
 - (e) Social Objectives
 - (f) Management.
 - (g) Social Responsibility
 - (h) Decision making.
2. Answer the following questions:—(any **two**) **16**
 - (a) Describe the functions of management
 - (b) Discuss various aspects of scientific management
 - (c) Write a note on Henry Fayol's principles of management.
3. Answer the following questions:—(any **two**) **16**
 - (a) Define planning. Discuss the steps in the planning process.
 - (b) Describe the external environmental factors that influence business.
 - (c) Define MBO. What steps are necessary for implementation of MBO.
4. Write short notes :—(any **two**) **10**
 - (a) Benefits of setting objectives
 - (b) Distinguish between Management and Administration
 - (c) Components of planning
 - (d) Gandhian principles of modern management.

Section II

5. Explain following terms in four to five sentences :-(any **four**) **8**
 - (a) Informal organisation
 - (b) Quality
 - (c) Matrix organisation
 - (d) Accountability

- (e) Centralisation
- (f) Talc organisational structure
- (g) Organisation manual
- (h) Line organisation.

6. Answer the following questions:- (any **two**) **16**
- (a) What are the causes of conflict between line and staff ? How should we resolve them?
 - (b) Define decentralisation. Write advantages and limitations of decentralisation.
 - (c) Discuss the limitations of committee form of organisation. Suggest the measures to make it effective.
7. Answer the following questions (any **two**):- **16**
- (a) What is departmentation ? What are the different bases of departmentation ?
 - (b) Define co-ordination." Co-ordination is essence of management." Comment.
 - (c) Explain the concept of span of control. Write a note on factors influencing span of control.
8. Write short notes (any **two**):- **10**
- (a) Total Quality Management
 - (b) Essentials of Effective Control System
 - (c) Organisational Charts
 - (d) Problems of Delegation.



(मराठी रूपांतर)

सूचना : (१) प्रत्येक विभागातून कोणतेही तीन प्रश्न सोडवा.

(२) सर्व प्रश्नांना समान गुण आहेत.

(३) दोन्ही विभागाची उत्तरे एकाच उत्तरपत्रिकेत लिहा.

१. पुढील संज्ञांचे चार ते पाच वाक्यात स्पष्टीकरण लिहा.

(अ) अंतर्गत पर्यावरण	(ब) उद्दिष्टांचे टप्पे
(क) वरिष्ठ व्यवस्थापन	(ड) विक्रिबद्दलचे आगाऊ भाकित
(ई) सामाजिक उद्दिष्ट	(फ) व्यवस्थापन
(ग) सामाजिक जबाबदारी	(ह) निर्णय प्रक्रिया
२. खालिल प्रश्नांची उत्तरे लिहा. (कोणतीही दोन)

(अ) व्यवस्थापनाच्या कार्याचे वर्णन करा.

(ब) शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या विविध अंगाची चर्चा करा.

(क) हेन्री फेयॉल यांच्या व्यवस्थापकीय तत्त्वांची माहिती सांगा.
३. खालिल प्रश्नांची उत्तरे लिहा. (कोणतीही दोन)

(अ) नियोजनाची व्याख्या लिहा.

(ब) उद्योगधंद्यांवर परिणाम करणाऱ्या बहिर्गत पर्यावरणाच्या परिस्थितीचे वर्णन करा.

(क) उद्दिष्टानूवर्ती व्यवस्थापनाची व्याख्या लिहा. उद्दिष्टानूवर्ती व्यवस्थापन अमलांत आणण्यासाठी जरूरी असणारे टप्पे कोणते ?
४. टिपा लिहा. (कोणत्याही दोन)

अ) उद्दिष्टे ठरविण्याचे फायदे	ब) व्यवस्थापन व प्रशासन यांतील फरक
क) नियोजनाचे घटक	ड) गांधींची आधुनिक व्यवस्थापकीय तत्त्वे

विभाग २

५. पुढील संज्ञांचे चार ते पाच वाक्यात स्पष्टीकरण लिहा. (कोणत्याही चार)

(अ) अनौपचारिक संघटन	(ब) गुणवत्ता
(क) मॅट्रीक्स संघटन	(ड) उत्तरदायित्व
(ई) केंद्रीकरण	(फ) संघटनेची उंच रचना
(ग) संघटनेची पुस्तिका	(घ) साखळी संघटन.

६. खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा. (कोणतीही दोन)
- (अ) साखळी व सल्लागार यांच्यातील कलहाची कारणे कोणती ? तो कलह आपण कसा सोडवावा ?
- (ब) विकेंद्रीकरणाची व्याख्या लिहा. विकेंद्रीकरणाचे फायदे व मर्यादा लिहा.
- (क) समिती संघटनेच्या मर्यादाची चर्चा करून, ते परिणामकारक बनविण्याचे उपाय सूचवा.
७. खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा. (कोणतीही दोन)
- (अ) विभागीकरण म्हणजे काय ? विभागीकरणाचे विविध प्रकार कोणते ?
- (ब) समन्वयाची व्याख्या लिहा. समन्वय व्यवस्थापनाचा आत्मा आहे विचार मांडा.
- (क) नियंत्रण क्षेत्र ही संकल्पना स्पष्ट करा. नियंत्रण क्षेत्रावर परिणाम करणाऱ्या घटकांवर टीप लिहा.
९. टिपा लिहा. (कोणतीही दोन)
- अ) समग्र गुणवत्ता व्यवस्थापन ब) परिणामकारक नियंत्रण पद्धतीतील जरूरी घटक
- क) संघटनेचे तक्ते ड) अधिकार प्रदानातील अडचणी



डॉ. राजन वेळूकर
कुलगुरु,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

डॉ. धनेश्वर हरिचंदन
प्राध्यापक-नि-संचालक,
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

कार्यक्रम समन्वयक : **प्रा. मधुरा कुलकर्णी**
साहाय्यक प्राध्यापक आणि साहाय्यक संचालक,
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

कोर्स समन्वयक व लेखक : **प्रा. डॉ. खंडेराव कोतवाल**
(एम्. कॉम., एम्. फील., पीएचडी.),
सहयोगी प्राध्यापक आणि वाणिज्य विभाग प्रमुख
कणकवली कॉलेज, कणकवली,
जि. सिंधुदुर्ग - ४१६ ६०२.

: **प्रा. डॉ. बी. एम्. खामकर,**
(एम्. ए., एम्. फील., पीएचडी.),
सहयोगी प्राध्यापक अर्थशास्त्र विभाग,
कणकवली कॉलेज, कणकवली,
जि. सिंधुदुर्ग - ४१६ ६०२.

ऑगस्ट २०११, तृतीय वर्ष कला, कॉमर्स अभ्यासपत्रिका क्र.४, व्यवस्थापनाची ओळख,

प्रकाशक : प्राध्यापक-नि-संचालक
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई - ४०००९८.

अक्षरजुळणी : वरदा ऑफसेट आणि टाईपसेटर्स
अंधेरी (प.), मुंबई - ४०० ०५८.

मुद्रण :



तृतीय वर्ष कला
व्यवस्थापनाची ओळख
अभ्यासपत्रिका क्र. ४
(स्पेशल ग्रुप)

अनुक्रमणिका

घटक नं.	घटकाचे नाव	पान क्र.
प्रकरण १	व्यवस्थापनाचे स्वरूप - १ (Nature of Management)	१
प्रकरण २	व्यवस्थापन विचारांचा विकास : भाग १ (Development of Management Thought part I)	१५
प्रकरण ३	व्यवस्थापन विचारांचा विकास :-भाग २ (Development of Management Thought Part II)	३५
प्रकरण ४	व्यवस्थापनाचा पर्यावरणांशी संबंध (The Environmetal Context of Management)	४६
प्रकरण ५	सामाजिक जबाबदारी आणि व्यावसायिक नीतीमत्ता (Social Responsibility & Business Ethics)	५८
प्रकरण ६	नियोजन (Planning)	६८
प्रकरण ७	पुर्वानुमान आणि निर्णय घेणे (Social Responsibility & Business Ethics)	७९
प्रकरण ८	उद्दिष्टे आणि उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन (Objectives and managemant By Objectives)	८८
प्रकरण ९	संघटन (Organisation)	९९
प्रकरण १०	संघटनाचे प्रकार (Types of Organisation)	११३
प्रकरण ११	अधिकार प्रदान (Delegation of Authority)	१२८
प्रकरण १२	विभागीकरण आणि नियंत्रण कक्षा (Departmentation & Span of Control)	१४०
प्रकरण १३	नियंत्रण (Controlling)	१५३
प्रकरण १४	अंदाजपत्रक (Budgets)	१६१
प्रकरण १५	समन्वय (Coordination)	१७१
प्रकरण १६	एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन आणि गुणवत्ता मंडळे (Total Quality Management & Quality Circles)	१८०



