



शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

दूरशिक्षण केंद्र

आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती

(Modern Management Practices)

(शैक्षणिक वर्ष २०२१-२२ पासून)

बी. कॉम. भाग-३

सत्र-५ व ६

© कुलसचिव, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर (महाराष्ट्र)

प्रथमावृत्ती : २०२२

बी. कॉम. (आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती) भाग - ३ करिता

सर्व हक्क स्वाधीन. शिवाजी विद्यापीठाच्या परवानगीशिवाय कोणत्याही प्रकाराने नक्कल करता येणार नाही.

प्रती : ५००



प्रकाशक :

डॉ. व्ही. एन. शिंदे

प्रभारी कुलसचिव,

शिवाजी विद्यापीठ,

कोल्हापूर - ४१६ ००४.



मुद्रक :

श्री. बी. पी. पाटील

अधीक्षक,

शिवाजी विद्यापीठ मुद्रणालय,

कोल्हापूर-४१६ ००४.



ISBN- 978-93-92887-29-1

★ दूरशिक्षण केंद्र आणि शिवाजी विद्यापीठ याबद्दलची माहिती पुढील पत्त्यावर मिळू शकेल.

शिवाजी विद्यापीठ, विद्यानगर, कोल्हापूर-४१६ ००४ (भारत)

दूरशिक्षण केंद्र, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

■ सल्लागार समिति ■

प्रा. (डॉ.) डी. टी. शिर्के

कुलगुरु,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) पी. एस. पाटील

प्र-कुलगुरु,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) एम. एम. साळुंखे

माजी कुलगुरु,
यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

प्रा. (डॉ.) के. एस. रंगाप्पा

माजी कुलगुरु,
म्हैसूर विद्यापीठ, म्हैसूर

प्रा. पी. प्रकाश

अतिरिक्त सचिव-II
विद्यापीठ अनुदान आयोग, नवी दिल्ली

प्रा. (डॉ.) सीमा येवले

गीत-गोविंद, फ्लॅट नं. २,
११३९ साईक्स एक्स्टेंशन,
कोल्हापूर-४१६००९

प्रा. (डॉ.) आर. के. कामत

प्रभारी अधिष्ठाता, विज्ञान व तंत्रज्ञान विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) एस. एस. महाजन

प्रभारी अधिष्ठाता, वाणिज्य व व्यवस्थापन विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) आर. जी. कुलकर्णी

प्रभारी अधिष्ठाता, मानवविज्ञान विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्राचार्या (डॉ.) श्रीमती एम. व्ही. गुळवणी

प्रभारी अधिष्ठाता, आंतर-विद्याशाखीय अभ्यास विद्याशाखा
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

डॉ. व्ही. एन. शिंदे

प्रभारी कुलसचिव,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

श्री. जी. आर. पळसे

प्रभारी संचालक, परीक्षा व मूल्यमापन मंडळ,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

श्री. ए. बी. चौगुले

प्रभारी वित्त व लेखा अधिकारी,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) डी. के. मोरे (सदस्य सचिव)

संचालक, दूरशिक्षण केंद्र,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

दूर शिक्षण केंद्र, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

■ अभ्यासमंडळ : व्यवस्थापन ■

अध्यक्ष - डॉ. सारंग शंकर भोला

कर्मवीर भाऊराव पाटील इन्स्टिट्यूट ऑफ मैनेजमेंट स्टडीज ॲण्ड रिसर्च वायरे, जि. सातारा

- प्रा. डॉ. ए. एम. गुरव
वाणिज्य व व्यवस्थापन अधिविभाग,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर
- प्रा. डॉ. एच. एम. ठकार
वाणिज्य व व्यवस्थापन अधिविभाग,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर
- डॉ. विनोद बाबर
जयवंत इन्स्टिट्यूट ऑफ मैनेजमेंट, वाठार-कराड,
जि. सातारा
- डॉ. यु. एम. देशमुख
छत्रपती शाहू इन्स्टिट्यूट ऑफ बिझनेस एज्युकेशन ॲण्ड
रिसर्च, कोल्हापूर
- डॉ. श्रीमती एस. एम. कुलकर्णी
कन्या महाविद्यालय, मिरज
- डॉ. पी. ए. पवार
व्यवस्थापन अधिविभाग,
सावित्रीबाई फुले पुणे विद्यापीठ, पुणे
- श्री. अभय कर्देगुद्दी
कर्वे रोड, पुणे
- डॉ. आर. एस. साळुंखे
आर्ट्स, कॉर्मस ॲण्ड सायन्स कॉलेज, पलूस, सांगली
- डॉ. बी. डी. पिरिगोसावी
न्यू कॉलेज, कोल्हापूर
- डॉ. टी. डी. महानवर
डी. जी. कॉलेज ऑफ कॉर्मस, सातारा
- डॉ. डी. टी. चावरे
धनंजयराव गाडगीळ कॉलेज ऑफ कॉर्मस, सातारा
- श्री. व्ही. एन. देशपांडे
शिरोली, कोल्हापूर
- प्राचार्य डॉ. एन. व्ही. शाह
पद्मश्री डॉ. ग. गो. जाधव महाविद्यालय, गगनबाबडा

प्रस्तावना

व्यवसाय व्यवस्थापन अभ्यास मंडळाने ‘विद्यापीठ अनुदान मंडळाच्या’ मार्गदर्शक तत्त्वानुसार २१ व्या शतकाच्या आव्हानांना नजरेसमोर ठेवून विद्यार्थ्यांना सक्षम करणाऱ्या अभ्यासक्रमाची निर्मिती केली आहे.

“आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती” या पुस्तकात सत्र ५ मध्ये आधुनिक व्यवस्थापन सिद्धांताधील विविध विचारवंतांचे योगदान, भावनिक बुद्धिमत्ता व सामाजिक बुद्धिमत्ता, ग्राहक संबंध व्यवस्थापन आणि पुरवठा व्यवस्थापन, लीन व प्रतिभा व्यवस्थापन इ.चे विवेचन केले आहे. तसेच सत्र ६ मध्ये संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन आणि गुणवत्ता मापदंड, जपानी व चीनी व्यवस्थापन पद्धती, समारंभ/घटना व्यवस्थापन आणि कामगिरी व्यवस्थापन, वेळेचे व्यवस्थापन आणि ताण व्यवस्थापन यांचे सविस्तर विवेचन केले आहे.

या पुस्तकामधून केलेली घटकांची व उपघटकांची मांडणी बहिःस्थ विद्यार्थ्यांना आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती हा विषय समजून घेण्यास उपयुक्त होईल याविषयी आम्ही निश्चिंत आहोत. शिवाजी विद्यापीठ क्षेत्रातील विविध महाविद्यालयातील आधुनिक व्यवस्थापन पद्धतीच्या अभ्यासकांनी घटक लिहून दिले त्याबद्दल त्यांना धन्यवाद देतो. या पुस्तकाचे प्रकाशन करण्याच्या कामी मदत केलेल्या शिवाजी विद्यापीठातील सर्व प्रशासकीय अधिकारी, कर्मचारी व सेवक वर्ग आणि दूरशिक्षण विभागातील सर्वांना धन्यवाद!

■ संपादक ■

डॉ. एस. एस. भोला

कर्मवीर भाऊराव पाटील इन्स्टिट्यूट ऑफ
मॅनेजमेंट स्टडीज ॲण्ड रिसर्च, सातारा

प्राचार्य डॉ. एन. व्ही. शहा

पद्मश्री डॉ. जी. जी. जाधव महाविद्यालय,
गगनबाबडा, जि. कोल्हापूर

दूरशिक्षण केंद्र,
शिवाजी विद्यापीठ,
कोल्हापूर

आधुनिक व्यवस्थापन पद्धति
बी. कॉम. भाग-३

अभ्यास घटकांचे लेखक

लेखन सहभाग	घटक क्र.	
	सत्र-५	सत्र-६
सौ. आशा भूपाल पाटील राजश्री शाहू कला व वाणिज्य महाविद्यालय, रुकडी	१	-
डॉ. राम नाईक कुसुमताई राजारामबापू पाटील कन्या महाविद्यालय, इस्लामपूर	१	४
डॉ. श्रीमती एस. एस. कुलकर्णी कन्या महाविद्यालय, मिरज	२	-
डॉ. एस. के. कांबळे श्रीमती मथुबाई गरवारे कन्या महाविद्यालय, सांगली	३	-
डॉ. एस. एस. पानारी पद्मश्री डॉ. जी. जी. जाधव महाविद्यालय, गगनबाबडा	३	-
डॉ. टी. डी. महानवर सावित्रीबाई फुले महिला महाविद्यालय, सातारा	४	-
डॉ. पी. पी. कांबळे सहकारभूषण एस. के. पाटील महाविद्यालय, कुरुंदवाड	-	१
प्राचार्य डॉ. एन. व्ही. शहा पद्मश्री डॉ. जी. जी. जाधव महाविद्यालय, गगनबाबडा	३	२, ३
डॉ. आर. एस. निळपणकर आजरा महाविद्यालय, आजरा	-	३, ४

■ संपादक ■

डॉ. एस. एस. भोला

कर्मवीर भाऊराव पाटील इन्स्टिट्यूट ऑफ
मॅनेजमेंट स्टडीज अॅण्ड रिसर्च, सातारा

प्राचार्य डॉ. एन. व्ही. शहा

पद्मश्री डॉ. जी. जी. जाधव महाविद्यालय,
गगनबाबडा, जि. कोल्हापूर

अनुक्रमणिका

घटक क्रमांक	घटकाचे शीर्षक	पान क्रमांक
	सत्र-५	
१	आधुनिक व्यवस्थापन पद्धतीमधील योगदान	१
२	भावनिक बुद्धिमत्ता व सामाजिक बुद्धिमत्ता	३३
३	ग्राहक संबंध व्यवस्थापन आणि पुरवठा व्यवस्थापन	६९
४	लीन व प्रतिभा व्यवस्थापन	९२
	सत्र-६	
१	अ) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन	११८
	ब) गुणवत्तेची मानके	१४३
२	जपानी व चीनी व्यवस्थापन पद्धती	१७२
३	समारंभ/घटना व्यवस्थापन आणि कामगिरी व्यवस्थापन	२१४
४	वेळेचे व्यवस्थापन आणि ताण व्यवस्थापन	२४१

■ विद्यार्थ्यांना सूचना

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

१. घटकामध्ये काय दिलेले आहे.
२. तुमच्याकडून काय अपेक्षित आहे.
३. विशिष्ट घटकावरील कार्य पूर्ण केल्यानंतर तुम्हाला काय माहीत होण्याची अपेक्षा आहे.

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

प्रिय विद्यार्थी,

हे स्वयंअध्ययन साहित्य या पेपरसाठी एक पूरक अभ्याससाहित्य म्हणून आहे. असे सूचित करण्यात येते की, विद्यार्थ्यांनी २०२०-२१ पासून तयार केलेला नवीन अभ्यासक्रम पाहून त्याप्रमाणे या पेपरच्या सखोल अभ्यासासाठी संदर्भपुस्तके व इतर साहित्याचा अभ्यास करावा.

घटक १

आधुनिक व्यवस्थापन पद्धतीमधील योगदान (Contribution to Modern Management Practices)

अनुक्रमणिका :

घटक १ : आधुनिक व्यवस्थापन पद्धतीमधील योगदान

१.१ अ) आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती (Modern Management)

१.१.१ विषय विवेचन

१.१.२ संकल्पना

१.१.३ बदलत्या पर्यावरणात आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व

१.२ ब) विजय गोविंदराजन यांचे योगदान (Contribution of Vijay Govindrajan)

१.२.१ रिहर्स इनोवेशन

१.२.२ श्री बॉक्स सोल्यूशन

१.३ क) सी. के. प्रल्हाद यांचे योगदान (Contribution of C. K. Prahalad)

१.३.१ द फॉर्च्युन अंट दी बॉटम ऑफ दी पिरेमिड

१.४ ड) मायकेल पोर्टर यांचे योगदान (Contribution of Michael Porter)

१.४.१ विषय विवेचन

१.४.२ स्पर्धात्मक फायदा बलघटक

१.४.३ खर्च नेतृत्व

१.४.४ भेदकरण

१.४.५ लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना

१.४ सारांश

१.५ पारिभाषिक शब्द, शब्दार्थ

१.६ स्वाध्याय

१.७ संदर्भ

घटक १ : आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती मधील यागेदान :

● घटक उद्दिष्टे :

- १) या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला आधुनिक व्यवस्थापनाच्या संकल्पनेची माहिती होईल.
- २) आधुनिक व्यवस्थापनाचे बदलत्या पर्यावरणातील महत्त्व समजेल.
- ३) तत्त्ववेत्यांचे विचार समजतील.
- ४) तत्त्ववेत्यांनी व्यवस्थापनात मांडलेल्या संकल्पना समजतील.
- ५) व्यवस्थापन विचारवंतांची ओळख होईल.
- ६) विजय गोविंदराजन यांचे व्यवस्थापनातील योगदान कळेल.
- ७) विजय गोविंदराजन यांची 'थ्री ब्रिक्स सोल्यूशन' ही संकल्पना समजून घेता येईल.
- ८) विजय गोविंदराजन यांची 'रिव्हर्स इनोव्हेशन' ही संकल्पना समजून घेता येईल.
- ९) सी. के. प्रल्हाद यांचे व्यवस्थापनातील योगदान कळेल.
- १०) सी. के. प्रल्हाद यांची बॉटम ऑफ दि पिरॅमिड हि संकल्पना समजून घेता येईल.

१.१ अ) आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती (Modern Management) :

१.१.१ विषय विवेचन :

व्यवस्थापनाचा इतिहास मानवी संस्कृती इतकाच प्राचीन आहे. इजिप्शियन, बॅबिलेनियन, सुमेरियन, ग्रीक, रोमन, चिनी, हिब्रू, भारतीय इ. संस्कृतीमध्ये व्यवस्थापन विचाराचे मूळ आहे. औद्योगिक क्रांतीनंतर व्यवस्थापन विचाराच्या विकासाला गती मिळाली. १९ व्या शतकात रॉबर्ट ओवेन, चालर्स बॅबेज, हेत्री, टोने, हेत्री मूर, फ्रेडरिक हॅब्रो इ. नी व्यवस्थापन विचाराच्या विकासात योगदान दिले. २० व्या शतकात फ्रेडरिक टेलर, हेत्री फेयॉल, फ्रॅंक गिलब्रेथ, हेत्री गॅट, हॉरिंग्टन इमर्सन, ओलिव्हर शेल्डन, एल्टन मेयो, मेरी पार्कर, फॉलेट, चेस्टर, बर्नार्ड, लिंडाल उर्विक, मॅक्स वेबर, डालस मॅग्रेगर, अब्राहम मास्लो, फ्रेडरिक हर्झबर्ग, सी. नार्थकोट पार्किन्सन, पीटर ड्रकर, विल्यम औची या नामांकित विचारवंतांनी आपले विचार मांडून व्यवस्थापनास वैभव प्राप्त करून दिले.

व्यवस्थापनात नियोजनापासून नियंत्रणापर्यंत सर्व कार्ये सामावलेली आहेत. संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मानवी व भौतिक घटकांचा कार्यक्षमपणे वापर करणे व्यवस्थापनात अभिप्रेत आहे. व्यवसायातील सर्व घटकांचे हितसंबंध सुरक्षित ठेवणे ही व्यवस्थापनाची जबाबदारी असते.

औद्योगिक क्रांतीनंतर उत्पादन मोठ्या प्रमाणावर, मागणीपूर्व व यंत्रांच्या सहाय्याने होऊ लागले. कारखाना पद्धती अस्तित्वात आली. त्याकरिता व्यवस्थापनाच्या नवीन तंत्रांची गरज निर्माण झाली. व्यवसाय संस्था शास्त्रीय रितीने व्यवस्थापन करू लागल्या. त्याला आधुनिक व्यवस्थापन असे संबोधण्यात येऊ लागले. अनेक

विचारवंतांनी पुस्तके, पुस्तिका, लेख, भाषणे, चर्चासत्रे, परिषदा इ. मधून व्यवस्थापन विचार मांडून व्यवस्थापन विचारात भर घातली. त्याचप्रमाणे व्यवस्थापनाची तत्त्वे, तंत्रे आणि व्यवहार यांचा वापर करणारे प्रशिक्षित व्यवस्थापक निर्माण झाले. अशा प्रकारे आधुनिक व्यवस्थापनाचा उदय झाला.

१.१.२ संकल्पना (Concept) :

आधुनिक व्यवस्थापनाची संकल्पना तजांनी विविध प्रकारे मांडली. मोठ्या प्रमाणात उत्पादन करणाऱ्या संस्था जेव्हा अभ्यासपूर्वक व शास्त्रीय रीतीने व्यवस्थापन करू लागल्या तेव्हा त्याला 'आधुनिक व्यवस्थापन' असे संबोधण्यात येऊ लागले.

थॉमस हार्टन यांच्या मते, "ॲौद्योगिक क्रांतीमुळे नवीन प्रकारचे संघटन आणि व्यवस्थापनाची नवीन तंत्रे यांची गरज निर्माण झाली. यातून आधुनिक व्यवस्थापन उदयास आले."

डिक कार्लसन यांच्या मते अमेरिकेत १९४० च्या सुमारास व्यवस्थाप पेशाचे खास प्रशिक्षण घेतलेल्या व्यक्ती व्यवस्थापक म्हणून काम करू लागल्या. त्यापूर्वी केवळ अनुभवाच्या आधारे व्यक्ती व्यवस्थापक होत. नंतरच्या काळात व्यवस्थापनाचे शिक्षण आणि प्रशिक्षण घेतलेले व्यवस्थापक उदयास आले.

१.१.३ बदलत्या पर्यावरणात आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व (Importance of Modern management in changing environment) :

बदलत्या व गतीमान पर्यावरणामध्ये आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व सतत वाढत आहे. आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व व्यवसायाच्या दृष्टिने व राष्ट्राच्या दृष्टिने सुद्धा वाढले आहे. त्याचे सविस्तर स्पष्टीकरण पुढीलप्रमाणे -

१) आधुनिक व्यवस्थापनाचे आर्थिक महत्त्व :

व्यवसायाचे अस्तित्व, विकास व वाढ या दृष्टिकोनातून आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व पुढीलप्रमाणे आहे.

१) परिवर्तनाची आव्हाने पेलणे : जागतिकीकरणामुळे व्यापार, उद्योग क्षेत्रामध्ये अनेक नवी आव्हाने निर्माण झाली आहेत. प्रगत विज्ञान व नव्या तंत्रज्ञानामुळे व्यवसाय क्षेत्रामध्ये अनेक प्रकारची परिवर्तने झाली आहेत. अर्थव्यवस्थेचे स्वरूप अधिक खुले होत आहे. या सर्व परिवर्तनाची आव्हाने पेलण्यासाठी कुशल व धंदेवाईक व्यवस्थापनाची गरज आहे. परिवर्तनाच्या या आव्हानामुळे उद्योग व्यवसायाचे अस्तित्व व भवितव्य धोक्यात आले आहे. अनेक मोठ्या कंपन्यांनी एकत्रीकरणाची प्रक्रिया सुरू केली आहे. ज्यांच्याकडे कुशल धंदेवाईक व अनुभवी व्यवस्थापन अस्तित्वात आहे त्यांचे अस्तित्व आज टिकून आहे.

२) उपलब्ध साधनांचा योग्य व महत्तम उपयोग करणे : व्यवसायातील उपलब्ध साधनांचा योग्य व महत्तम उपयोग करणे हे कार्यक्षम आधुनिक व्यवस्थापनावर अवलंबून आहे. कोणत्याही व्यवसायासाठी भूमी, श्रम, भांडवल, संघटन या सर्व साधनांची जुळणी करावी लागते. आधुनिक व्यवस्थापन कोणत्या साधनांचा कसा वापर करावा याचा विचार करते. व्यवसायाची उद्दिष्टे गाठण्यासाठी उपलब्ध साधनांचा योग्य प्रकारे उपयोग करण्याचे

कौशल्य व्यवस्थापनाकडे असते. नियोजन व निर्देशन करून सर्व साधनांचा महत्तम उपयोग करण्यासाठी व्यवस्थापन प्रयत्नशील असते. त्या दृष्टिने आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व अनन्यसाधारण आहे.

३) बाजारपेठेतील तीव्र गळेकापू स्पर्धा : औद्योगिक क्रांतीपूर्वी उत्पादन स्थानिक गरजांच्यापूर्ती इतके मर्यादित होते. त्यामुळे बाजारपेठेत कोणतीही स्पर्धा नव्हती. औद्योगिक क्रांतीनंतर मोठ्या प्रमाणावर उत्पादनास प्रारंभ झाला. उत्पादन मागणीपूर्व, मोठ्या प्रमाणावर व यंत्राच्या सहाय्याने होऊ लागले. बाजारपेठांचा विस्तार राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय पातळीपर्यंत झाला. संपूर्ण जग एक खुली बाजारपेठ बनली. भारतासह अनेक देशांनी परवाना पद्धती व विदेश व्यापारावरील बंधने रद्द केली आहेत. बाजारपेठेत तीव्र गळेकापू स्वरूपाची स्पर्धा निर्माण झाली आहे. प्रत्येक व्यावसायिकास आज स्थानिक, प्रादेशिक, राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय पातळीवर स्पर्धेला तोंड घावे लागत आहे. स्पर्धायुक्त बाजारपेठेत स्वतःच्या व्यवसायाचे अस्तित्व टिकवणे आवश्यक आहे. स्पर्धात्मक किंमत व उत्तम दर्जाची वस्तू असेल तरच स्पर्धेत टिकाव लागतो. त्यासाठी आधुनिक व्यवस्थापनाची आवश्यकता आहे.

४) श्रमसमस्यांची समाधानकारक सोडवणूक : आजचा कामगार आक्रमक बनला आहे. वास्तविक मालक व कर्मचारी यांचे हितसंबंध भिन्न भिन्न आहेत. औद्योगिक क्षेत्रात हे दोन्ही आपापले हितसंबंध सुरक्षित ठेवण्यासाठी व्यवस्थापन व कर्मचारी यांच्यात स्नेहाचे व सलोख्याचे संबंध असावे लागतात. व्यवस्थापनकर्मचाऱ्यांशी स्नेहाचे व सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करून जास्तीत जास्त सहकार्य मिळते. कर्मचाऱ्यांचे प्रश्न कुशलतेने हाताळते. त्यांना कार्यप्रेरणा देण्याचे कार्य करते. व्यवसायात कर्मचारी व सजीव घटक असल्याने त्याच्या समस्यांचे समाधानकारक निराकरण करावे लागते. कर्मचाऱ्यांचा असंतोष दूर करण्यास व त्यांचे सहकार्य मिळवण्यासाठी सतत प्रयत्न करावा लागतो.

५) साधनांमध्ये समन्वय साधणे : व्यवसायातील विभिन्न साधनांची कार्ये भिन्न-भिन्न असली तरी निर्धारीत उद्दिष्टे गाठणे हा आधुनिक व्यवस्थापनाचा अंतिम हेतू असतो. या भिन्न कार्यामध्ये सहसंबंध स्थापन करून गोंधळ नाहीसा करावा लागतो. व्यवस्थापन योग्य प्रकारे निर्देश करून व एकमेकांमध्ये संदेशवहन करून समन्वय साधण्याचे कार्य करावे लागते. आधुनिक व्यवस्थापन समन्वय साधण्याची जबाबदारी स्विकारून महत्त्वपूर्ण कार्य करते.

६) गतिमान नेतृत्वाची गरज : आधुनिक व्यवस्थापन संघटनेला नेतृत्व देण्याचे कार्य करते. कर्मचाऱ्यांचा कृतीशील प्रतिसाद मिळवण्याचे कार्य कार्यक्षम नेतृत्व करते. हे नेतृत्व अत्यंत प्रभावशाली व आकर्षक असावे तसेच ते गतीमान असावे. आधुनिक व्यवस्थापन हे गतीमान नेतृत्व देऊ शकते.

७) उद्देशांची परिणामकारक पूर्तता : आधुनिक व्यवस्थापनाच्या सर्व कार्याचा रोख हा व्यवसायाच्या उद्देशांच्या परिणामकारक पूर्तीतेकडे असतो. व्यवसायाच्या धोरणांच्या कार्यक्षम अंमलबजावणीसाठी व्यवस्थापनाला नियोजन, संघटन, निर्देश व नियंत्रण करण्याचे कार्य करावे लागते. अंमलबजावरीसाठी पाच अधिकाऱ्यांची नियुक्ती करून प्रेरणा देण्याचे कार्य करावे लगाते. उद्देशपूर्तीसाठी सर्व कार्यामध्ये समन्वय साधला जातो. व्यवसायाच्या उद्देशांची पूर्तता ही आधुनिक व्यवस्थापनाची जबाबदारी आहे.

८) व्यवसाय स्थैर्य : कार्यक्षम आधुनिक व्यवस्थापनामुळे व्यवसायाची उत्पादकता व नफा वाढतो. व्यवसाय आर्थिक दृष्ट्या सामर्थ्यशाली बनतो. कार्यक्षम आधुनिक व्यवस्थापनामुळे व्यावसायाचा नावलौकिक वाढतो. त्यामुळे व्यवसायाला आर्थिक स्थैर्य लाभते.

९) सामाजिक जबाबदारी : व्यवसायाच्या सामाजिक जबाबदारीमध्ये भागधारकांचे हित जपणे, कर्मचाऱ्यांना योग्य मोबदला देणे, वस्तूंची किंमत किफायतशीर ठेवणे, उपभोक्त्यांचे हित सुरक्षित ठेवणे यांचा समावेश होतो. ही जबाबदारी पार पाडण्यासाठी आधुनिक व्यवस्थापनाला आपली कार्ये कुशलपणे पार पाडावी लगातात. व्यवसायामध्ये समाजाचे हित गुंतलेले असते.

१०) साधनांचा विकास : जागतिकीकरण व खुल्या अर्थव्यवस्थेच्या युगात उपलब्ध साधनांचा विकास करणे आवश्यक ठरते. साधनांचा महत्तम उपयोग करणे त्याबाबत काटकसर करण्यामुळे व्यवसायाचे अस्तित्व टिकवणे अवघड आहे. व्यवसायातील सर्वसाधनांचा जास्तीत जास्त विकास करण्यासाठी आधुनिक व्यवस्थापन उपयुक्त ठरते. मानवी घटक यंत्रसामुग्री, कच्चा माल, भांडवल, उपकरणे इ. साधनांची क्षमता व उपयोगिता वाढविण्याचा सतत प्रयत्न करावा लागतो. कल्तपक व बुद्धीमान व्यवस्थापक हे करू शकते. आधुनिक व्यवस्थापनामुळे अनेक साधनांची क्षमता प्रचंड वाढली आहे.

२) राष्ट्राच्या दृष्टीने आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व :

गतीमान व कुशल आधुनिक व्यवस्थान राष्ट्राच्या दृष्टीने उपयुक्त आहे. त्याचे महत्त्व पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येते.

१) जलद राष्ट्रविकास : आधुनिक व्यवस्थापनाच्या प्रगत कौशल्यामुळे देशाच्या सर्वांगीण व संतुलित विकासाला चालना मिळते. प्रगत, धंदेवाईक व कुशल व्यवस्थापनामुळे देशाचा आर्थिक विकास जलद होतो. आर्थिक क्षेत्रातील वाहतूक, विमा, बँका, विज्ञान, तंत्रज्ञान, टपाल, दूरसंचार क्षेत्र, व्यापार, आयात-निर्यात, वीजनिर्मिती, रस्तेबांधणी इ. क्षेत्राचा जलद विकास आधुनिक व्यवस्थापनाच्या कौशल्यावर असतो. परदेशात विभिन्न उपक्षेत्रांची प्रगती मोठ्या प्रमाणावर झाली आहे. भारतात अद्याप परंपरागत, कालबाह्य, जुनाट तंत्र वापरले जाते. म्हणून सर्व क्षेत्रातील विकासगती तुलनेने कमी आहे. म्हणून आर्थिक क्षेत्र व विभिन्न उपक्षेत्र विकसीत करण्यात आधुनिक व्यवस्थापनाचे योगदान महत्त्वपूर्ण आहे.

२) राष्ट्रीय साधनसंपत्तीचा शोध : भारतामध्ये विभिन्न प्रकारची भूगर्भ साधनसंपत्ती आहे. प्रगत आधुनिक व्यवस्थापनाद्वारे त्या साधनसंपत्तीचा शोध घेता येतो. भारतातील जलसंपत्ती व वनसंपत्तीचा विकास आधुनिक व्यवस्थापनाद्वारे होऊ शकतो. मानव संसाधन संपत्तीचा विकास सुद्धा कुशल व प्रगत आधुनिक व्यवस्थापनावर अवलंबून आहे. म्हणून राष्ट्रीय साधनसंपत्तीचा शोध घेणे त्याचा महत्तम उपयोग करणे व विकासकरणे आधुनिक व्यवस्थापनामुळे शक्य आहे.

३) नियोजनाचे यश : भारतामध्ये विकासाकरीता आर्थिक नियोजनाचा अवलंब केला जातो. पंचवार्षिक योजना आखून विकासाच्या वेगवेगळ्या योजना आखल्या जातात. पंचवार्षिक योजनांचे यश कुशल व प्रगत

व्यवस्थापनावर अवलंबून असते. वेळ व्यवस्थापनाचा अवलंब करून सर्व योजना नियोजीत वेळेत पूर्ण करता येतात. वेळेत पूर्ण होत नाहीत. मात्र, कोकणरेल्वे प्रकल्प प्रगत आधुनिक व्यवस्थापनामुळे नियोजित वेळेपूर्वी पूर्ण होऊ शकला. पाणी धरणांचे प्रकल्पसुद्धा नियोजित वेळेत पूर्ण करण्यासाठी आधुनिक व्यवस्थापन उपयुक्त ठरते.

४) औद्योगिक विकास : देशातील सर्व प्रकारच्या उद्योगांच्या विकास आधुनिक व्यवस्थापनाशी प्रत्यक्ष निगडीत आहे. उद्योग स्थापन करणे, उद्योगासाठी साधनसामुग्गीची जुळवा जुळव करणे, उत्पादन वेळेत सुरु करणे, उद्योगाचा विकास करणे, उद्योगास स्थैर्य प्राप्त करून देणे व उद्योगाचे भवितव्य घडवणे यासाठी धंदेवाईक कल्पक व प्रगत आधुनिक व्यवस्थापकीय कौशल्य आवश्यक ठरते. नव्या नव्या उद्योगांचा शोध घेऊन त्यांचा विकास करण्यासाठी आधुनिक व्यवस्थापनाचा उपयोग होते.

५) निर्यात वाढ : विदेशी व्यापारामध्ये निर्यात वाढवण्यासाठी व्यवस्थापकीय कौशल्य महत्वाचे आहे. निर्यात व्यापार व्यवहारातून मिळालेल्या विदेशील चलनाद्वारे दुसऱ्या देशातील प्रगत अद्यावत यंत्रज्ञान, यंत्रसामुग्गी विकत घेता येते. देशाच्या जलद आर्थिक विकासासाठी परदेशी तंत्रज्ञान व यंत्रसामुग्गी उपयुक्त ठरते. आंतरराष्ट्रीय स्तरावर निर्यात व्यापारातील तीव्र गळेकापू स्पर्धेवर मात करण्यासाठी कुशल व धंदेवाईक व्यवस्थापनाची गरज आहे.

६) राष्ट्रीय सन्मान व प्रतिष्ठा : आर्थिक क्षेत्रासोबत राजकीय, सामाजिक, शैक्षणिक, धार्मिक, सांस्कृतिक इ. क्षेत्रामध्ये आधुनिक व्यवस्थापनाचा अवलंब केल्यास आंतरराष्ट्रीय स्तरावर प्रतिष्ठा प्राप्त होते. वस्तूची गुणवत्ता, तत्पर व बिनचूक व्यापारी सेवा, वस्तूची स्पर्धात्मक किंमत इ. बाबत भारताची ख्याती कमी आहे. परदेशी पर्यटक भारतामधील भोजनव्यवस्था, वाहतूक व्यवस्था, दूरसंदेश व टपालव्यवस्था, माहिती व्यवस्था, आरोग्य सुविधा याबाबत धास्तावलेले असतात. पर्यटन स्थळांची माहिती देणारी गाईड सुविधा अत्यंत अपुरी आहे. याउलट जपान व अमेरिकेतील पर्यटन गाईड सुविधा कल्पक आधुनिक व्यवस्थापनामुळे आंतरराष्ट्रीय ख्याती मिळवते. राष्ट्रीय सन्मान व आंतरराष्ट्रीय प्रतिष्ठा सर्व क्षेत्रातील कल्पक व कुशल धंदेवाईक आधुनिक व्यवस्थापनावर अवलंबून असते.

थोडक्यात आधुनिक व्यवस्थापनाला अनन्यसाधारण महत्व प्राप्त झाले आहे.

१.२ ब) विजय गोविंदराजन यांचे योगदान (Contribution of Vijay Govindrajan) :

विजय गोविंदराजन यांचा जन्म १८ नोव्हेंबर १९४९ मध्ये चेन्नई येथे झाला. त्यांनी १९७४ मध्ये चार्टर्ड अकॉउन्सीची परीक्षा प्रथम क्रमांकाने उत्तीर्ण केली, त्याबद्दल त्यांना राष्ट्रपतींच्या हस्ते सुवर्णपदक मिळाले आहे. १९७६ मध्ये त्यांनी हार्वर्ड बिझेनेस स्कूलमधून एम.बी.ए. व १९७८ मध्ये डी.बी.ए. ही पदवी मिळविली आहे. डीबीए साठीच्या प्रबंधास त्यांना सर्वोत्कृष्ट रॅर्बर्ट ब्राऊन पुरस्कारही प्राप्त झाला आहे.

प्राध्यापक विजय गोविंदराजन हे व्ही. जी. (V. G.) या टोपणनावाने व्यवस्थापन शास्त्रात खूप लोकप्रिय आहेत. ते कॉक्स प्रतिष्ठीत प्राध्यापक (डार्ट माऊथ-वाईड-चेअर) म्हणून डार्टमाऊथ कॉलेज टक स्कूल ऑफ बिझेनेस आणि मार्विन वॉवर फेलो म्हणून हार्वर्ड बिझेनेस स्कूल येथे कार्यरत आहेत.

प्राध्यापक विजय गोविंदराजन जागतिक व्यूहरचना आणि नाविन्यपूर्ण तज्जांपैकी एक तज्ज्ञ म्हणून जगभरात ओळखले जातात. थिंकस ५० रॅंकिंगमध्ये त्यांना पहिले भारतीय व्यवस्थापन विचारवंत मानले गेले आहे. शिवाय लंडन टाईम्सच्या प्रख्यात मॅनेजमेंट थिंकसच्या यादीत त्यांची दोनदा निवड झालेली आहे.

विजय गोविंदराजन यांनी लिहिलेल्या अनेक पुस्तकामध्ये २०१२ मध्ये हार्वर्ड बिझीनेस रिव्हिव्यूने प्रकाशित केलेले रिव्हर्स इनोव्हेशन - प्ले बुक (Reverse Innovation Playbook) आणि २०१६ मध्ये एच. बी. आर. प्रेसने प्रकाशित केलेले 'द थ्री बॉक्स सोल्यूशन : ए स्ट्रॉटेजी फॉर लीडिंग इनोव्हेशन (The Three Box Solution : A strategy for leading innovation)' ही दोन पुस्तके अधिक लोकप्रिय झालेली आहेत. या दोन पुस्तकामध्ये दोन वेगवेगळे आणि अतिशय महत्वाचे विचार त्यांनी मांडलेले आहेत. त्यांचे हे योगदान पुढीलप्रमाणे मांडता येईल.

१.२.१ रिव्हर्स इनोवेशन (Reverse Innovation) :

रिव्हर्स इनोवेशन ही संकल्पना व्यवस्थापन क्षेत्रात सर्वात प्रथम विजय गोविंदराजन यांनी मांडली. नंतरच्या काळात विजय गोविंदराजन यांच्या बरोबरच ख्रिस ट्रीबेल आणि जेफ इम्मेल्ट या विचारवंतांनी अभ्यास आणि विकास केला. २०११ मध्ये ग्लोबल स्ट्रॉटेजी जर्नलमध्ये विजय गोविंदराजन यांनी रिव्हर्स इनोव्हेशन, इमर्जिंग मार्केट अॅण्ड ग्लोबल स्ट्रॉटेजी हा लेख लिहिला. जो युरोपिय व्यवसाय शिक्षण संस्थांच्या आंतरराष्ट्रीय स्पर्धेमध्ये सर्वोत्कृष्ट ठरला. या विचाराचे विस्ताराने विश्लेषण रिव्हर्स इनोव्हेशन प्लेबुक या पुस्तकात त्यांनी केलेली आहे. टक स्कूल ऑफ बिझीनेस मॅनेजमेंट येथे प्राध्यापकी करत असताना त्यांनी दोन वर्षांची रजा घेऊन जनरल इलेक्ट्रीक कंपनीमध्ये मुख्य नाविन्यपूर्ण सल्लागार म्हणून काम केले. याच काळात जनरल इलेक्ट्रीक कंपनीचे मुख्य कार्यकारी अधिकारी जेफ इम्मेल्ट यांनी त्यांना भारतात जनरल इलेक्ट्रीकच्या हेल्थ केअर विभागाचा अभ्यास करायला सांगितले. हा अभ्यास करताना विजय गोविंदराजन यांनी 'रिव्हर्स इनोव्हेशन' ही संकल्पना मांडली.

रिव्हर्स इनोव्हेशन या संकल्पनेवर आधारित विविध प्रकाशनामुळे त्यांना खूप लोकप्रियता मिळाली आणि ही संकल्पना व्यवस्थापन तज्जांनी मान्यही केली. शिवाय या रिव्हर्स इनोव्हेशन मुळे जनरल इलेक्ट्रीक कंपनी कशी संकटात आलेली आहे, याबाबत विजय गोविंदराजन यांनी जेफ इम्मेल्ट यांच्या बरोबर हॉर्वर्ड बिझनसे रिव्हीव्यूमध्ये लेखही प्रकाशित केला.

संकल्पना :

विजय गोविंदराजन यांच्या मते जागतिक पर्यावरणामध्ये नवनिर्मितीची शक्यता आता खूप वाढत आहे. विशेष करून विकसनशील देशामध्ये ज्या ठिकाणी भांडवल, साधने, सुविधा आणि पायाभूत सुविधा मर्यादित आहेत. तसेच जेथे प्रचंड लोकसंख्या आहे, अशा देशामध्ये ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी अनेक प्रकारची नवनिर्मिती होत असते. ही नवनिर्मिती खूप मोठी क्रांती घडवून आणते. अतिशय कमी खर्चातील आणि उपयुक्त

अशी नवनिर्मिती करणे हे एक कठीण काम असते परंतु विकसनशील देशामध्ये यांशिवाय कोणताही पर्याय नसल्यामुळे अशी नवनिर्मिती होण्यास अधिकच प्रेरणा मिळते व ही नवनिर्मिती घडून येते.

अतिशय कमी खर्चातील व उपयुक्त अशी ही नवनिर्मिती संबंधित देशाच्या अर्थव्यवस्थेमध्ये खुप बदल घडवून आणते. ही नवनिर्मिती सुरवातीला त्या विशिष्ट देशातच मर्यादित असते. परंतु नंतरच्या काळात ती इतरत्र पसरते. थोडक्यात त्याची व्याप्ती जगभर होते आणि त्या नवनिर्मित उत्पादनाला खूप मागणी वाढून विदेशातील स्थानिक उत्पादकांना फटका बसतो. नंतरच्या काळात ही नवनिर्मिती ते स्वतः आत्मसात करतात.

व्याख्या :

जेंव्हा बहुराष्ट्रीय कंपन्या विकसनशील बाजारपेठामध्ये यशस्वीपणे नवीकल्पना विकसित करण्यास शिकतात आणि नंतर ते ज्ञान आणि त्या नविन कल्पना विकसित देशात निर्यात करतात तेंव्हा नविन व्यवसाय शक्यता आपोआप वाढू लागतात, अशी भूमिका विजय गोर्बिंदराजन यांनी मांडलेली आहे.

‘विकसनशील अर्थव्यवस्थेमध्ये ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी कमी खर्चीक व अधिक उपयोगी अशी नवनिर्मिती/नवीन कल्पना विकसित करणे, त्याद्वारे वस्तु व सेवांची निर्मिती करणे आणि प्रथम विकसनशील देशाच्या बाजारपेठेमध्येच विपणन व वितरण करणे आणि नंतर त्याच वस्तू व सेवांची अधिक निर्मिती करून विकसित देशातील बाजारपेठेमध्ये विपणन व वितरण करणे म्हणजे रिहर्स इनोव्हेशन, असे म्हणता येईल.’

नवनिर्मिती ही आतापर्यंत प्रामुख्याने विकसित देशामध्ये अधिक प्रमाणात झालेली आहे. विकसित देशातील ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी त्या नवनिर्मितीपासून वस्तू व सेवा निर्माण केल्या जातात, नंतर अधिक नफा मिळविण्यासाठी ते विकसनशील देशाच्या बाजारपेठेत वितरित केल्या जातात. ही पद्धत अनेक वर्षांपासून चालत आलेली आहे. यालाच नवनिर्मिती असे म्हटले गेले. या नवनिर्मितीमुळे ज्या वस्तू व सेवा विकसनशील देशाच्या बाजारपेठेत आल्या त्या महाग होत्या. विकसनशील देशाची बाजारपेठ किंवा एकूनच अर्थव्यवस्था प्रगतशील असल्याने तसेच त्याची पूर्ण प्रगती झालेली नसल्याने या विकसित देशातून आयात केलेल्या वस्तू कमी प्रमाणात विकल्या गेल्या किंवा विकल्या जात आहेत. विकसनशील देशातील ग्राहकांच्या आर्थिक परिस्थितीला परवडेल, अशी वस्तू व सेवा कमी खर्चात बनविल्यास त्या विकल्या जाऊ शकतात, या कल्पनेचा विकास होऊन विकसनशील देशातील अनेक उद्योजक वेग-वेगळ्या प्रकारची नवनिर्मिती करून नवीन वस्तू व सेवा विकसित देशाच्या वस्तुना पर्याय म्हणून बनवतात. या वस्तू व सेवा आयात केलेल्या वस्तू व सेवापेक्षा स्वस्त असल्याने त्याची मोठ्या प्रमाणात विक्री होते.

विकसनशील देशातील उद्योजक अधिक लाभ मिळविण्यासाठी याच वस्तू व सेवा विकसित देशात निर्यात करतात आणि अधिक नफा मिळवितात. स्पर्धा वाढल्यास पुन्हा विकसित देशातील उद्योजक विकसनशील देशातील या नवनिर्मितीचा अभ्यास करतात व ती नवनिर्मिती आत्मसात करतात किंवा ती आयात करतात. नंतर

त्यापासून स्वस्त दरात वस्तु व सेवांची निर्मिती करून आपल्या देशातील ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण करतात यालाच रिव्हर्स इनोव्हेशन असे म्हणतात.

थोडक्यात, रिव्हर्स इनोव्हेशन म्हणजे विकसनशील देशात प्रथम नवनिर्मिती होऊन विकसित देशाकडे त्याचा लाभ मिळविण्यासाठी परिक्रमन करणे होय. विजय गोविंद राजन यांच्या मते, ग्राहकोपयोगी उत्पादने, तंत्रज्ञान, वस्तु व सेवा, आरोग्य सेवा, शिक्षण सेवा, ऊर्जा, वाहतुक इत्यादी क्षेत्रामध्ये रिव्हर्स इनोव्हेशनला खूपू संधी आहे.

रिव्हर्स इनोव्हेशनचे भारतासारख्या विकसनशील देशाला मिळणारे फायदे :

भारत हा एक विकसनशील देश आहे. देशात अनेक प्रकारचे प्रश्न आहेत, ते सोडविणे प्रत्येक सरकारची प्राथमिकता राहिलेली आहे. आर्थिक विकास करणे हा एक त्यामधीलच मुलभूत प्रश्न आहे. भारतासारख्या विस्तीर्ण आणि अधिक आर्थिक विषमता असलेल्या देशात एकदम आर्थिक विकास होणे शक्य नाही. परंतु टप्प्याटप्याने आर्थिक विकास साधता येवू शकतो याची सर्वांना कल्पना आहे. भारत सरकार यासाठी दरवर्षी आर्थिक धोरण आखते व त्याची अंमलबजावणी करण्याचा प्रयत्न करते. परंतु प्रत्येक वेळेला त्यामध्ये यश मिळतेच असे नाही. तसेच नवनिर्मितीही विकासासाठी आवश्यक असते. परंतु ते ही भारतासारख्या विकसनशील देशात खूप कमी प्रमाणात होते.

सध्या मात्र रिव्हर्स इनोव्हेशन ही संकल्पना विकसित झाली असून अनेक उद्योजक याचा लाभ घेवून विकसित देशात आपले तंत्रज्ञान, वस्तु व सेवा वितरित करीत आहेत. या सर्वांचा फायदा देशाला कोणकोणते फायदे मिळू शकतात ते पुढील मुद्द्यांच्या आधारे स्पष्ट करता येईल.

१) औद्योगिकीकरणात वाढ : विकसनशील देशामध्ये नवनिर्मितीसाठी प्रेरणा कमी प्रमाणात मिळत असते. परंतु ग्राहकांची मागणी पूर्ण करण्यासाठी स्वस्तामध्ये उत्तम गुणवत्ता असणारी आणि विदेशी वस्तुला पर्यायी किंवा नवीन वस्तु निर्माण करण्याची संधी ही अधिक असते. या प्रक्रियेत यश आल्यास त्यांचा उद्योग विस्तारू शकतो. तसेच देशामध्ये असेच अनेक उद्योग निर्माण होऊ शकातात. याचाच अर्थ देशात औद्योगिकरण वाढण्याची शक्यता अधिक राहते.

२) रोजगारात वाढ : रिव्हर्स इनोव्हेशनमुळे देशभारामध्ये अनेक उद्योग निर्माण झाल्यास त्या उद्योगामध्ये काम करण्यासाठी रोजगार ही जास्त प्रमाणात लागेल. म्हणजेच देशामध्ये रोजगार वाढू शकेल. भारतासारख्या विकसनशील देशामध्ये बेरोजगारीचा प्रश्न खूप मोठा आहे. सुशिक्षित, अशिक्षित, कौशल्यपूर्ण किंवा कौशल्य नसलेले, छुपी बेरोजगारी असे अनेक बेरोजगारीचे प्रकार देशात आहेत. रिव्हर्स इनोव्हेशनमुळे ही बेरोजगारी काही प्रमाणात निश्चित कमी होऊ शकते.

३) बाजारपेठांचा विस्तार : खूप मोठ्या प्रमाणात औद्योगिकीकरण झाल्यास उत्पादन वाढून त्या उत्पादनाला बाजारपेठ शोधणे किंवा नवीन बाजारपेठे विस्तारित करणे, असे प्रयत्न उद्योजकाकडून होऊ

शकतात. त्यामुळे देशात अनेक बाजारपेठा विकसित होऊ शकतात. बाजारपेठा विकसित होणे याचाच अर्थ ग्राहकांना अधिक सेवा व सवलतती उपलब्ध करून देणे होय.

४) **उत्पादनात वाढ :** औद्योगिकीकरणामुळे अनेक उद्योग विकसित होतात. नविन तंत्रज्ञान आणि दृष्टिकोन वापरून कमी खर्चामध्ये मोठ्या प्रमाणात उत्पादन घेता येते. नविन उद्योग याचा फायदा घेतात व मोठ्या प्रमाणात उत्पादन करतात. यामुळे देशात वस्तूचे उत्पादन वाढू शकते.

५) **विविध उत्पादन :** रिहर्स इनोव्हेशनमुळे फक्त उत्पादनच वाढते असे नाही तर उत्पादना बरोबरच वेगवेगळ्या वस्तू व सेवांची निर्मातीही वाढू शकते. एकाच उत्पादनाला अनेक पर्यायी उत्पादने शोधले व बनविले जाऊ शकतात. या सर्वांमुळे ग्राहकांना नविन उत्पादनाचा लाभ घेता येतो.

६) **निर्यातीत वाढ :** मोठ्या प्रमाणात आणि विविध वस्तू निर्माण केल्यास देशातील लोकांच्या गरजा पूर्ण करून अधिक उत्पादनाचा लाभ घेण्यासाठी त्या उत्पादित वस्तुंची निर्यात करता येते. नविन तंत्रज्ञान आणि नव्या वस्तू विदेशात विकून परकीय चलन मिळविता येते. त्यामुळे देशाची आर्थिक परिस्थिती ही सुधारू शकते.

७) **नविन वस्तू व सेवा विकसित करणे :** रिहर्स इनोव्हेशनमुळे ग्राहकांना नविन वस्तू उपलब्ध करून देणे शक्य होते. उद्योजक तंत्रज्ञान आणि नविन कल्पना याचा मेळ घालून ग्राहकांच्यासाठी नविन वस्तू व सेवा निर्माण करतात व त्या, देश विदेशात वितरित करतात.

८) **तंत्रज्ञानात सुधारणा :** रिहर्स इनोव्हेशनचा उत्तम लाभ घ्यावयाचा असेल तर नविन आणि प्रगत तंत्रज्ञान वापरणे अतिशय गरजेचे आहे. याची अधिक गरज निर्माण झाल्यास देशातील तंत्रज्ञ अधिक प्रगत तंत्रज्ञान विकसित करतात. यामुळे नविन विकसित तंत्रज्ञान उद्योजकांना मिळू शकते. या तंत्रज्ञानाचा वापर करून मोठ्या प्रमाणात उत्पादन व सेवा कमी खर्चात बनविता येतात.

९) **स्पर्धात्मकता वाढेल :** उच्च तंत्रज्ञान, अधिक उत्पादन क्षमता, कौशल्यपूर्ण कामगार आणि उत्तम नियोजन या सर्व बाबींचा योग्य मेळ घातल्यास उद्योगाची स्पर्धात्मकता वाढू शकते. रिहर्स इनोव्हेशनमुळे हे सर्व होण्याची शक्यता आहे.

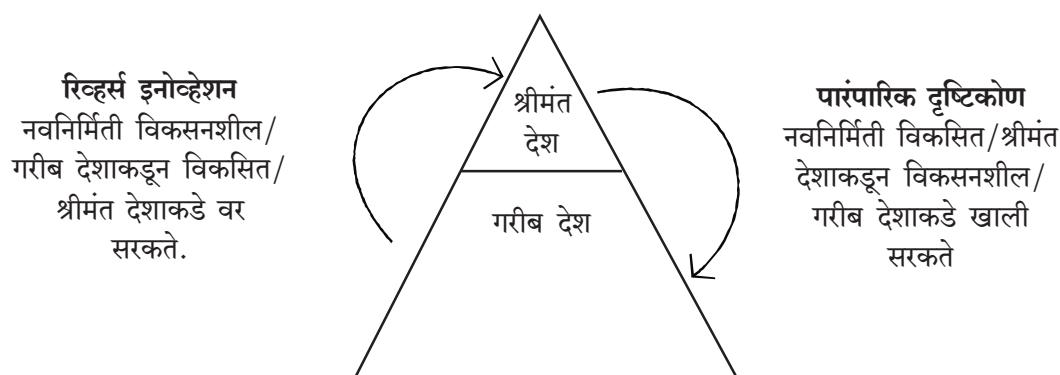
१०) **पायाभूत सुविधा वाढतील :** पाणी, विज, रस्ते, वाहतूक, तंत्रज्ञान, वित्तीय सेवा, उद्योगपुरक सरकारी धोरणं या सर्व बाबी उद्योजकता वाढीला खूप महत्त्वाच्या आहेत. देशामध्ये नव-नविन कल्पना विकसित झाल्यास त्या पूर्ण करण्यासाठी या सुविधा अधिक प्रमाणात शासन विकसित करू शकते किंवा संबंधित उद्योजक आपल्या अधिक विकासासाठी या सुविधा विकसित करू शकतो.

११) **प्रेरणेमध्ये वाढ :** देशात मुलभूत किंवा पायाभूत सेवा व सुविधा वाढल्यास अनेक उद्योजकांना नविन कल्पना विकसित करण्यास प्रेरणा मिळू शकते. याशिवाय अनेक नविन उद्योजक सुद्धा निर्माण होऊ शकतात. विकसनशील देशामध्ये नेहमी उद्योजकीय प्रेरणेचा अभाव आढळून येतो. परंतु रिहर्स इनोव्हेशन सारख्या नविन क्रांतीमुळे अनेक संभाव्य उद्योजकांना प्रेरणा मिळू शकते.

१२) अर्थव्यवस्थेत सुधारणा : रिहर्स इनोव्हेशनमुळे देशातील उत्पादकांना अधिक उत्पादन घेवून देशातील गरजा पूर्ण करता येतात. रिहर्स इनोव्हेशनमुळे वस्तु स्वस्त व दर्जेदार निर्माण होत असतात. त्यामुळे त्याची मागणी देशाबाहेर सुद्धा वाढून त्याची निर्यात करता येते. तसेच देशातील औद्योगिक पायाभूत सुविधांचा विकास करता येतो. या सर्वांमुळे देशाची अर्थव्यवस्था सुधारते.

स्पष्टीकरण :

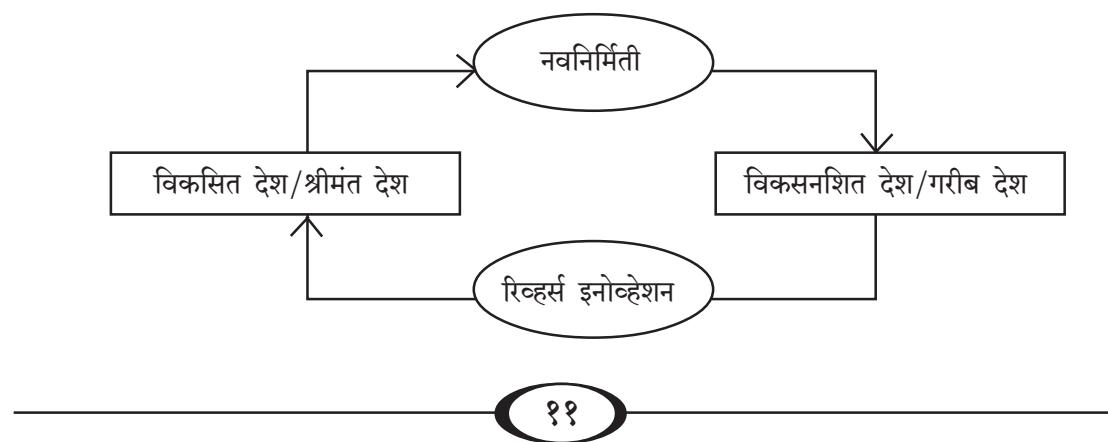
खालील आकृतीच्या सहाय्याने आपण उत्तमरित्या रिहर्स इनोव्हेशन समजावून घेवू शकतो.



रिहर्स इनोव्हेशन

संदर्भ : रोकोन इमान, The Waves-technology society & polity - 11/10/20 (the wavel.org/2020/10/11/reverse-innovation-leading-to-disruption)

वरील आकृतीवरून असे दिसून येते की, नवनिर्मिती ही श्रीमंत/विकसित देशाकडून गरीब/विकसनशील देशाकडे खाली सरकते तर रिहर्स इनोव्हेशन गरिब देशाकडून श्रीमंत देशाकडे वर सरकते. या पिरॅमिडमध्ये टोकाला श्रीमंत देश दाखविले आहे तर तळाला गरीब देश दाखविले आहे. संपूर्ण जगाचा विचार केल्यास गरीब देशाची संख्या जास्त आहे तर श्रीमंत खूप कमी देश आहेत. याचाच अर्थ अशा विकसनशील देशातून रिहर्स इनोव्हेशनची शक्यता खूप अधिक आहे.



यावरून असे दिसून येते की, रिहर्स इनोव्हेशनची प्रक्रिया ही सातत्याने चालते आणि ती नेहमी विकसनशील देशाकडून विकसित देशाकडे सरकते.

१.२.२ श्री बॉक्स सोल्यूशन :

जगभरातील विविध कंपन्यामध्ये अनेक वर्षे काम करून आपल्या तीस वर्षांच्या व्यवस्थापनातील संशोधनानंतर विजय गोविंदराजन यांनी महत्त्वपूर्ण अशी ‘श्री बॉक्स सोल्यूशन’ ही संकल्पना विकसित केली. २६ एप्रिल २०१६ मध्ये प्रकाशित झालेल्या ‘श्री बॉक्स सोल्यूशन : अ स्ट्रेटीजी फॉर लिडिंग इनोव्हेशन’ या पुस्तकात त्यांनी श्री बॉक्स सोल्यूशन बाबत सविस्तर मांडणी केलेली आहे. या संकल्पनेच्या आधारे जगभरातील कंपन्यांना भविष्यातील नाविण्यपूर्ण विकासावर भर देवून त्यांच्या व्यवसायासाठी व्यूहरचना तयार करण्यासाठी एक चौकट उपलब्ध करून दिली. आपणाला एखाद्या गोष्टीबाबत काय वाटते, हे दुसऱ्याला पटवून देताना कदाचित ती कल्पना समजण्यास खूप वेळ लागू शकेल. परंतु जर आपण हीच कल्पना थोडक्यात तीन बॉक्स मध्ये त्यांना उपलब्ध करून दिली तर ती लवकर त्यांना समजेल, असे त्यांनी सांगितले. ही कल्पना त्यांना पटल्यास तात्काळ त्याची अंमलबजावणी ते करतील, असेही त्यांनी सांगितले.

विजय गोविंदराजन यांना श्री बॉक्स सोल्यूशन या संकल्पनेची प्रेरणा हिंदू तत्त्वज्ञानातून मिळाली. हिंदू धर्मात विष्णू, शंकर आणि ब्रह्मा असे मुख्य तीन देव आहेत. विष्णू हे संरक्षणाचे देव आहेत. म्हणजेच ते संरक्षक आहेत. शंकर हे विनाशाचे देव आहेत. म्हणजेच ते विनाशक आहेत आणि ब्रह्मा हे निर्माता आहेत म्हणजेच ते निर्मिती करतात. या तीनही देवांची तुलना एकमेकांशी होऊ शकत नाही. हे प्रत्येक देव वैशिष्ट्यपूर्ण आहेत. यामध्ये कोणीही श्रेष्ठ किंवा कनिष्ठ नाही. हे सर्व सारखेच आहेत. शिवाय विष्णूची पत्नी लक्ष्मी जी धनाची देवी म्हणून ओळखली जाते, शंकराची पत्नी पार्वती जी धैर्याची/ताकदीची देवी म्हणून ओळखली जाते आणि ब्रह्माची पत्नी सरस्वती जी विद्येची, सृजनाची, मायेची देवी म्हणून ओळखली जाते या सर्वांची ही एकमेकांशी तुलना होऊ शकत नाही. तसेच यातील प्रत्येक पती-पत्नी हे विशिष्ट अशा महत्त्वपूर्ण कार्यासाठी निर्माण झालेले आहेत, असे त्यांनी नमूद केले.

श्री बॉक्स सोल्यूशन ही संकल्पना मांडताना त्यांनी या तीनही देवी-देवतांच्या जोडीसाठी वेगवेगळे तीन बॉक्स तयार केले. जसे विष्णू-संरक्षक आणि लक्ष्मी-धनाची देवी यांच्यासाठी बॉक्स-१ निश्चित केले. व्यवसायाचे वर्गीकरण सुरक्षित ठेवणे आणि मिळणाऱ्या नफ्याकडे लक्ष देणे हे यात अपेक्षीत धरले. शंकर आणि पार्वती यांना बॉक्स-२ निश्चित केले. शंकर-विनाशक आणि पार्वती ताकदीची देवी, भूतकाळातील निवडक घटकांना विसरणे अणि चांगल्या घटकांना बळकटी देणे या बाबींना या बॉक्समध्ये महत्त्व दिले आणि शेवटी ब्रह्मा आणि सरस्वती-विद्येची आणि सृजनाची देवी. नियोजन बद्धरित्या भविष्यासाठी उद्दिष्टे ठरविणे आणि त्यात यश मिळविणे या घटकाला या बॉक्समध्ये महत्त्व दिले. याच आधारावर विस्तारितपणे विजय गोविंदराजन यांनी श्री बॉक्स सोल्यूशन ही संकल्पना मांडली.

श्री बॉक्स सोल्यूशन :

उद्योगाच्या नाविण्यासाठी वैशिष्ट्यपूर्ण कौशल्य, विचार, नेतृत्व आणि योग्य दृष्टिकोन आवश्यक आहेत.

हे नेत्यांना माहीत असते. नविन व्यवसाय तयार करणे आणि पूर्वीपासून अस्तित्वात असलेल्या व्यवसायाला सांभाळणे ही दोन मुलभूत व्यवस्थापन आव्हाने आहेत. परंतु ही दोन्ही कार्ये योग्य पद्धतीने करणे हे एक मोठे आव्हान असते. आपल्या संस्थेला पुनर्जिवित करताना सध्याच्या व्यवसायाची कार्यक्षमता आवश्यकतेनुसार बदलून त्यात स्पर्धात्मकता आणण्यासाठी नेत्याला उत्तम व्यवस्थापन करावे लागते. हे सर्व करणे हे तितके सोपे नाही. या प्रश्नाची सोडवणूक करण्यासाठी व्यवस्थापक आणि कार्यकारी अधिकारी, सल्लागार आणि शिक्षण तज्जांनी आणि जगभरातील विशेषकांनी अनेक वर्षे अभ्यास केला आणि आपल्याला अवगत झालेल्या कल्पनेनुसार निर्मित प्रश्नाची सोडवणूक करण्याचे त्यांनी मार्ग सुचविले. परंतु विजय गोविंदराज यांच्या मते, त्यांनी सुचविलेले मार्ग सर्व परिस्थितीत परिपूर्ण नाहीत.

विजय गोविंदराजन यांच्या मते, आजच्या आवश्यकता आणि उद्याच्या शक्यता व्यवस्थापित करण्याच्या मार्गाचा अवलंब केल्यास अनेक प्रश्नांची सोडवणूक होऊ शकते, हे स्पष्ट करताना विजय गोविंदराजन यांनी ‘थ्री बॉक्स सोल्यूशन’ ही संकल्पना मांडली. थ्री बॉक्स सोल्यूशन ही एक सोपी पद्धती आहे जी नाविण्यासाठी प्रयत्न करणाऱ्या अनेक संस्थाच्या समस्येवर उपाय सांगते. थ्री बॉक्स सोल्यूशन हे एक मार्गदर्शनाचे सुद्धा तंत्र आहे, व्यवस्थापकाला किंवा नेत्याला व्यवसायाचे नियोजन आणि व्यवस्थापकीय सर्व कार्ये करताना तीन बॉक्सच्या आधारे सर्व प्रश्नांची सोडवणूक करण्याचे मार्गदर्शन करते.

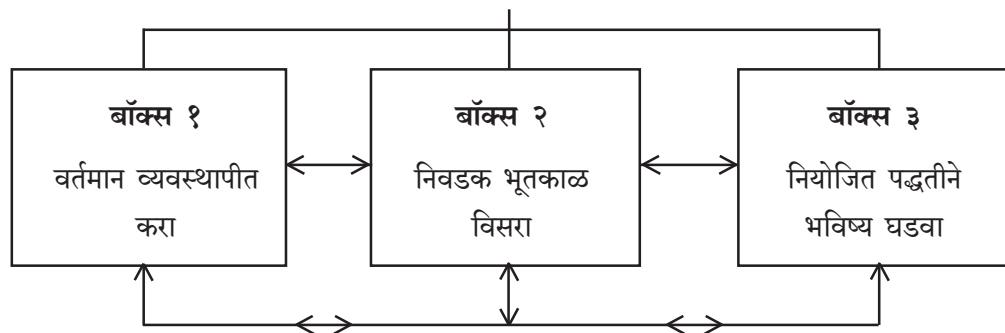
विजय गोविंदराजन यांच्या मते, कंपन्यांना तीन बॉक्स मध्ये पुढील गोष्टी करणे आवश्यक आहे.

बॉक्स १ : वर्तमान व्यवस्थापीत करा. याचाच अर्थ सध्याचा मुख्य व्यवसाय उत्कृष्ट कार्यक्षमता आणि नफ्यावर व्यवस्थापित करा.

बॉक्स २ : निवडक भूतकाळ विसरा. याचाच अर्थ व्यवसायाला उत्तम प्रकारे समजून घेऊन बदलत चाललेल्या वातावरणात जुन्या प्रथा, कल्पना, परंपरा आणि दृष्टिकोन सोडू देणे.

बॉक्स ३ : भविष्य नियोजित पद्धतीने घडवा. म्हणजेच नविन कल्पना विकसित करणे त्या अनुषंगाने व्यवसायात बदल करणे जेणे करून भविष्यात चांगला नफा मिळेल.

थ्री बॉक्स सोल्यूशन संकल्पना :



विजय गोविंदराज यांनी प्रत्येक बॉक्सच्या यशासाठी वेगवेगळी कौशल्ये, दृष्टिकोन, सराव आणि नेतृत्व आवश्यक आहेत, असे सांगितले आहे. हे सर्व पुढील तक्त्याद्वारे स्पष्ट करता येतील.

थ्री बॉक्स सोल्यूशन

	धोरण	आव्हाने	नेत्याचे वर्तन
बॉक्स १	योग्य कार्यक्षमतेचा वापर करून मुख्य व्यवसाय चालवा, ब्रॅंडचा विस्तार करण्यासाठी आणि किंवा उत्पादनाचे ऑफर सुधारण्यासाठी विद्यमान व्यवसाय मॉडेलमध्ये रेषीय नवकल्पना वापरा.	जवळच्या ग्राहकांच्या गरजेवर लक्ष केंद्रीत करा. उच्च क्षमतेसाठी/सर्वात कमी खर्च येण्यासाठी प्रयत्न करा. योजनेतील फरक कमी करा. कार्यनितीसह बक्षीसे आणि प्रोत्साहन संरेखीत करा.	उत्कृष्ट कामगिरीसाठी आव्हानात्मक लक्ष निश्चित करा. अपवाद आणि अकार्यक्षमतेस दृतपणे शोधण्यासाठी आणि निराकरण करण्यासाठी डेटाचे विश्लेषण करा. चपळ, वेगवान पद्धतीने कामे करण्याची संस्कृती विकसित करा.
	सर्व स्तरातील नेते विशेषत: मुख्य कार्यकारी अधिकारी यांनी प्रत्येक बॉक्सवर नियमितपणे लक्ष देणे आवश्यक आहे.		
बॉक्स २	दिवसेंदिवस भविष्याची निर्मिती करण्याची क्षमता येथे विकसित होते. नविन नॉन लाईनर कल्पनेसाठी जागा आणि सहाय्यक संरचना तयार करा. मागील पद्धती, सवयी, परंपरा आणि दृष्टिकोन सोडून द्या.	भूतकाळात अनेक समस्या आलेल्या असतील त्या समस्या सोडविण्यात काही वेळा अपयश आले असेल. परंतु हे सर्व विसरणे आवश्यक आहे. बॉक्स तीनच्या यशासाठी ज्या आवश्यक बाबी आहेत त्याकडे लक्ष द्या.	नियोजित उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी औपचारिक व्यवस्था स्थापन करा. शक्यतो असे काम करा की ज्यामुळे भविष्यात अडथळे येणार नाहीत. स्वतः नियंत्रित राहा आणि इतरांना प्रेरणा द्या.
	बॉक्स १ कडे लक्ष देत बॉक्स २ आणि बॉक्स ३ संरक्षीत केले पाहिजेत.		
बॉक्स ३	नॉन लाईनर भविष्य हे प्रामुख्याने प्रयोगाने बनविले जाते. जे गृहितकाची चाचणी घेते आणि अनिश्चिततेचे	प्रथम कोणत्या कल्पनांचा पाठपुरावा करावा, हे नेहमीच स्पष्ट नसते. आपणास सापेक्ष मूल्य आणि प्राथमिकता	बॉक्स ३ प्रयत्नाची मोजमाप करा. हे मोजमाप नफ्याचे करू नका तर प्रयोगातून थिकण्याच्या

	<p>निराकरण करते, जोखीमीपासून वाचविते.</p>	<p>मोजण्यासाठी एक पद्धत आवश्यक आहे. बॉक्स तीन प्रयोगामधील तफावत किंवा यशस्वीतेचे प्रमाण कमी असेल तर योग्य नियोजन करा.</p>	<p>गुणवत्तेचे आणि योग्य पद्धतीने झालेल्या कामाचे मोजमाप आवश्यक आहे.</p>
<p>बॉक्स तीनमध्ये योग्य समन्वय असेल तर काळानुसार व्यवसायात गतीमानता येऊ शकते.</p>			

थोडक्यात तीन ही बॉक्सचे वर्णन पुढीलप्रमाणे करता येईल.

बॉक्स १ – वर्तमान व्यवस्थापित करा :

वर्तमान काळात व्यवसायात सातत्य ठेवणे अत्यंत आवश्यक आहे. व्यवसायात सातत्य असल्यास व्यवसायातील सर्व कामे सुरक्षित चालत असतात. म्हणजेच त्यांची कार्यक्षमता सुधारण्याची शक्यता असते. अशा व्यवसायाला भविष्य काळाची काळजी करायची गरज नसते. वर्तमान काळात जे कार्य करणे अपेक्षित आहे ते काम करत राहणे आणि व्यवस्थापनात सतत सुधारणा करत अपेक्षीत नफा कमीत कमी कष्टात मिळवत राहणे हे आवश्यक आहे. कोणत्याही परिस्थितीत आणि कितीही अडचणी आल्या तरी व्यवसाय चालू ठेवणे आवश्यक आहे. कारण वर्तमान काळात व्यवसाय सुरक्षित असेल तरच भविष्यात त्याची प्रगती होऊ शकते. म्हणून विष्णू व लक्ष्मी यांची भूमिका या बॉक्समध्ये व्यवस्थापकाला पार पाडावी लागते. म्हणजेच विष्णूप्रमाणेच व्यवसायाचे सर्व संकटातून संरक्षण करणे आणि लक्ष्मी/नप्याकडे लक्ष देणे.

बॉक्स २ – निवडक भूतकाळ विसरा :

निवडक भूतकाळ विसरणे म्हणजे व्यवसायात पाठीमागे जे अनुभव मिळाले त्यानुसार यश आणि अपयशातील सर्व कारणांचा अभ्यास करून अपयश का आले याची कारणे लक्षात ठेवून त्याच चुका भविष्यात करणे टाळले पाहिजे व यश कसे प्राप्त झाले त्याची कारणे तपासून त्याला आणखी बळकटी देण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. अपयशाला कारणीभूत असलेल्या परंपरा, श्रद्धा, क्रिया विसरल्या पाहिजेत. म्हणजेच त्यांचा विनाश केला पाहिजे आणि यशाला कारणीभूत ठरलेल्या क्रियांना बळकटी/ताकद दिली पाहिजे.

बॉक्स ३ – नियोजनबद्ध भविष्य घडवा :

नियोजनबद्ध भविष्य घडविणे म्हणजे भविष्यकाळात कोणत्या संधी आहेत त्या ओळखून त्या संधीचा फायदा घेण्यासाठी योग्य नियोजन करून भविष्य सुस्थापित करणे होय. एखादी नविन कल्पना विकसित करून व्यवसायात काही मुलगामी बदल करायचे जेणेकरून प्रतिस्पर्धी उद्योगांपेक्षा अधिक नफा मिळविता येवू शकेल आणि दिर्घ काळासाठी उद्योगाला यश मिळविता येवू शकेल.

भविष्य सुस्थापित करताना पुन्हा-पुन्हा बॉक्स १ व बॉक्स २ यांचा आढावा घेत राहिले पाहिजे. पुन्हा-पुन्हा यात सुधारणा करीत राहिले पाहिजे. या प्रकारे बॉक्स ३ व्यवस्थापक व्यवस्थापित करू शकतात.

विजय गोविंद यांच्या मते एकाच वेळी या तीनही बॉक्सकडे सारखेच लक्ष देणे हे इतके सोपे नाही. व्यवस्थापक/नेत्याला यासाठी आपल्या अनुभवाचा, कौशल्याचा, ज्ञानाचा आणि तंत्रज्ञानाचा पूर्ण वापर करावा लागेल. या तीनही बॉक्समध्ये संतुलन साधल्यास व्यवसायाला दिर्घकाळासाठी यश मिळू शकते.

१.३ क) सी. के. प्रल्हाद यांचे योगदान (Contribution of C. K. Pralhad) :

सी. के. प्रल्हाद यांचा जन्म ८ ऑगस्ट, १९४१ मध्ये कोईबतूर येथे (त्यावेळेच्या मद्रास प्रांतामध्ये) झाला. त्यांची वडील तामीळ भाषेचे विद्वान आणि मद्रास कोर्टात जज्ज होते. त्यांनी लोयला कॉलेज, मद्रास (चेन्नई) येथे भौतिकशास्त्रात पदवी घेतली. पुढे त्यांनी आय. आय. एम. अहमदाबाद येथून बिझनेस अँड मिनिस्ट्रेशन या विषयात पदव्युत्तर डिप्लोमा पूर्ण केला. नंतर त्यांनी हॉर्वर्ड बिझनेस स्कूलमधून डॉक्टरेट डिग्री पूर्ण केली आणि ते भारतात आय. आय. एम. अहमदाबाद येथे संचालक म्हणून रुजू झाले. काही काळ त्यांनी आय. आय. एम. कोलकता येथेही संचालक म्हणून काम केले. १९७७ मध्ये ते पुन्हा अमेरिकेला परतले. ३० वर्षे त्यांनी मिशीगण विद्यापीठामध्ये प्राध्यापकी केली. त्यांनी जगभरातील अनेक बहुराष्ट्रीय कंपन्यामध्ये सल्लागार म्हणूनही कार्य केले. जगभर त्यांना ‘स्ट्रेटेजी गुरु’ म्हणून मान्यता आहे. उच्च व्यवस्थापनातील मुल्याधिकृत संकल्पना व मुलभूत सक्षमता यामध्ये त्यांचे विशेष योगदान आहे. सी. के. प्रल्हाद यांनी अनेक पुस्तके, भाषणे आणि संशोधन पेपर लिहिली. त्यांनी लिहिलेल्या अनेक पुस्तकापैकी व्हारटन स्कूल या प्रकाशन संस्थेने प्रकाशित केलेल्या सन २००४ मधील ‘दी फॉर्च्युन एट दी बॉटम ऑफ पिरॅमिड’ या पुस्तकामध्ये त्यांनी ‘दी फॉर्च्युन एट दी बॉटम ऑफ पिरॅमिड’ ही संकल्पना विस्तृतपणे मांडली.

त्यांच्या व्यवस्थापन आणि कापौरेट स्ट्रेटेजी या क्षेत्रातील उत्कृष्ट कामगिरीबद्दल त्यांना अनेक पुरस्कार मिळाले आहेत. अशा या जगन्मान्य स्ट्रेटेजीगुरुंचे १६ एप्रिल २०१० रोजी सॅम डियागो (कॅलिफोर्निया, अमेरिका) येथे निधन झाले.

१.३.१ द फॉर्च्यून अंट दी बॉटम ऑफ दी पिरॅमिड :

द फॉर्च्युन अंट दी बॉटम ऑफ दी पिरॅमिड ही संकल्पना सी. के. प्रल्हाद आणि स्टुअर्ट हार्ट यांनी स्ट्रेटेजी + बिझनेस या जर्नलमध्ये प्रकाशित केलेल्या ‘फॉर्च्युन अंट दी बॉटम ऑफ दी पिरॅमिड’ या आर्टिकलमध्ये प्रथम मांडली. नंतर याच नावाचे पुस्तक सी. के. प्रल्हाद यांनी लिहिले. या पुस्तकात त्यांनी ‘फॉर्च्युन अंट दी बॉटम ऑफ दी पिरॅमिड’ ही संकल्पना अगदी विस्तृत स्वरूपात मांडली.

शीत युद्धाच्या समाप्तीनंतर माजी सोव्हिएत युनियनमध्ये त्याच्या सहयोगी देशांनी तसेच चीन, भारत आणि लॅटीन अमेरिका यांनी आपली बंद केलेली बाजारपेठ परदेशी गुंतवणूकीसाठी खुली केली. या महत्वपूर्ण आर्थिक आणि सामाजिक परिवर्तनामुळे बहुराष्ट्रीय कंपन्यांना मोठ्या प्रमाणात विकासाच्या संधी उपलब्ध झाल्या. परंतु या बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी दिलेली आश्वासने पूर्ण केली नाहीत.

सुरवातीला विकसनशील देशातील लाखो ‘मध्यमवर्गीय’ ग्राहकांची बहुराष्ट्रीय कंपन्याकडून पुरविल्या जाणाऱ्या उत्पादनासाठी खूपच मागणी होती. परंतु नंतर आशियाई आणि लॅटीन अमेरिकामधील आर्थिक संकटांनी उदयोन्मुख बाजारपेठेचे आकर्षण मोठ्या प्रमाणात कमी केले. याचा परिणाम म्हणून जगभरातील अनेक बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी आपली गुंतवणूक कमी केली. या बाजारासाठी ‘जोखीम पुरस्कृत संरचना’ यावर पुनर्विचार सुरु केला. सप्टेंबर २०११ मध्ये अमेरिकेत झालेल्या दहशतवादी हल्ल्यानंतर आणखी मोठ्या प्रमाणात बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी माघार घेतली.

सी. के. प्रल्हाद म्हणतात, त्या दशकभरामध्ये अनेक बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी उदयोन्मुख बाजारातील आपल्या संघीच्या परिमाणात बदल केले नाहीत. प्रत्यक्षात संधी उदयोन्मुख बाजारपेठेत खूप असूनसुद्धा त्याचा फायदा त्यांना घेता आला नाही. त्यांच्या मते, बहुराष्ट्रीय कंपन्यांना सर्वात अधिक संधीचे स्त्रोत हे विकसनशील देशातील काही श्रीमंत लोक नाहीत किंवा अगदी मध्यम उत्पन्न गटातील ग्राहक नाहीत तर कोट्यावधी संख्येने असलेले आणि अधिक महत्वाकांक्षी असलेले गरीब आहेत. हे लोक पहिल्यांदाच या बाजारपेठेत प्रवेश करीत आहेत. सी. के. प्रल्हाद यांच्या मते, बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी आता सर्वसमावेशक भांडवलशाहीच्या नव्या लेन्सद्वारे जागतिकीकरणाच्या धोरणाकडे लक्ष दिले पाहिजे. ज्या देशामध्ये अजूनही आधुनिक पायाभूत सुविधा किंवा उत्पादने नाहीत, अशा देशातील गरीब लोकांच्या गरजा पूर्ण करणे हे एक आव्हान आहे आणि ते पूर्ण करणे आवश्यकही आहे. संपूर्ण जगाच्या शाश्वत पर्यावरण आणि तंत्रज्ञान टिकवून ठेवणारी उत्पादने विकसित करण्यासाठी अशा देशामध्ये खूप संधी आहेत.

बॉटम ऑफ पिरॅमिडची गृहिते :

बॉटम ऑफ पिरॅमिडसाठी सी. के. प्रल्हाद यांनी पुढील तीन गृहिते मांडली आहेत.

१) खाजगी क्षेत्राच्या सक्रिय सहभागाशिवाय आणि जागतिक दर्जाच्या वस्तू व सेवा सहज उपलब्ध झाल्याशिवाय विकसनशील देशातील गरीब जागतिकीकरणाच्या फायद्याचा लाभ घेवू शकत नाहीत.

२) खाजगी क्षेत्रातील उद्योगासाठी आणि नवनिर्मिती करणाऱ्या संस्थांसाठी बॉटम ऑफ पिरॅमिडने नविन व्यवसायिन संधी उपलब्ध करून दिलेली आहे, यामध्ये जुने व वापरलेले पर्याय वापरून नविन बाजारपेठ मिळविता येणार नाही.

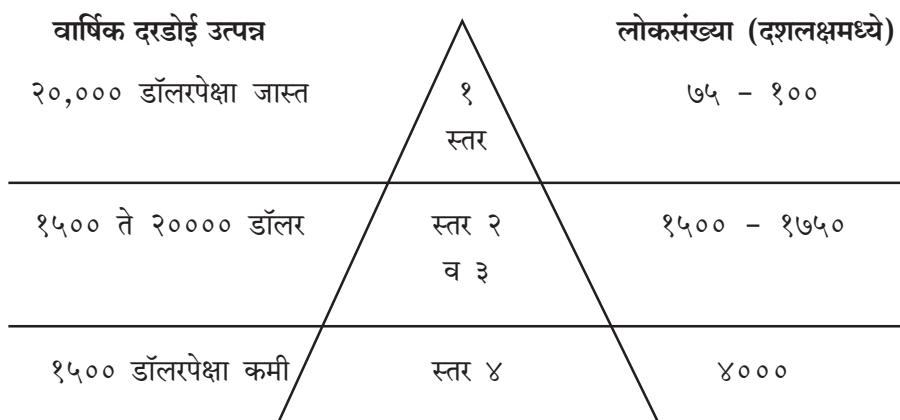
३) बॉटम ऑफ पिरॅमिडकडे फक्त सामाजिक जबाबदारी म्हणून न पाहता खाजगी उद्योगांनी त्याला व्यवसायाचे महत्वाचे केंद्र माणले पाहिजे.

चार ग्राहक स्तर :

सी. के. प्रल्हाद यांनी आपली ‘फॉर्च्युन ऑट दी बॉटम ऑफ पिरॅमिड’ ही संकल्पना स्पष्ट करण्यासाठी एक पिरॅमिड तयार केलेले आहे. या पिरॅमिडच्या शिर्षस्थानी स्तर-१ (Tier-1) मध्ये विकसनशील देशातील श्रीमंत लोकांचा समावेश केला आहे. मधल्या फळीत त्यांनी स्तर-२ व स्तर-३ असे दोन स्तर समाविष्ट केले आहेत आणि या स्तरामध्ये त्यांनी विकसनशील देशातील मध्यम व उच्च उत्पन्न गटातील लोकांचा समावेश

केला आहे, तर पिरॅमिडच्या अगदी तळाशी स्तर-४ (Tier-4) यामध्ये विकसनशील देशातील गरीब लोकांचा समावेश केला आहे.

बॉटम ऑफ पिरॅमिडचे ग्राहक स्तर



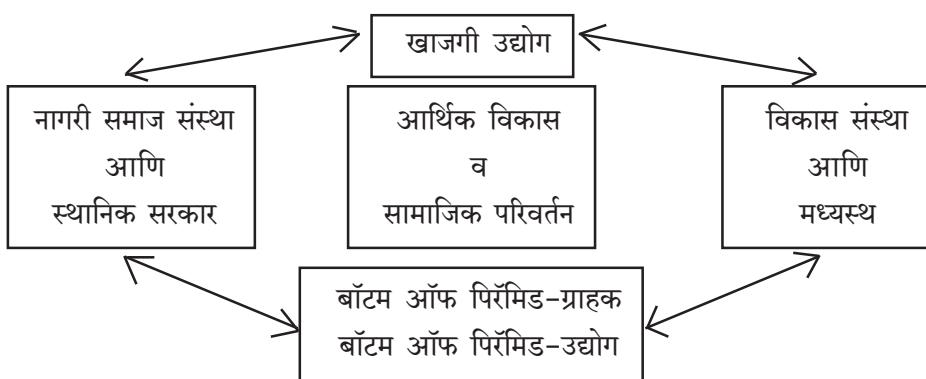
हे पिरॅमिड तयार करताना विकसनशील देशातील एकूण लोकसंख्येची विभागणी वार्षिक दरडोई उत्पन्नाच्या आधारे करण्यात आली आहे. स्तर-१ (Tier-1) मध्ये ज्या लोकांचे वार्षिक डरडोई उत्पन्न २०,००० डॉलरपेक्षा जास्त आहे. म्हणजेच श्रीमंत लोकांचा समावेश केला आहे. या स्तरामध्ये विकसनशील देशातील एकूण ७५-१०० दशलक्ष लोक राहतात. स्तर-२ मध्ये स्तर-२ आणि स्तर-३ समाविष्ट आहेत. यामध्ये विकसनशील देशातील मध्यम व उच्च उत्पन्न गटातील म्हणजेच ज्यांचे वार्षिक डरडोई उत्पन्न १५०० ते २०,००० डॉलर इतके आहे, अशा लोकांचा समावेश केलेला आहे. या स्तरामध्ये विकसनशील देशातील १५०० ते १७५० दशकलक्ष लोक आहेत. सर्वात शेवटी पिरॅमिडच्या अगदी तळाशी स्तर-४ (Tier-4) येतो. या स्तरामध्ये विकसनशील देशातील गरीब लोकांचा समावेश होतो. या लोकांचे दरडोई वार्षिक उत्पन्न १५०० डॉलरपेक्षाही कमी आहे. हे लोक दररोज २ डॉलरपेक्षा कमी उत्पन्नात आपले उदरनिर्बाह करतात, अशा लोकांचा या स्तरात समावेश केला आहे. या स्तरामध्ये विकसनशील देशातील ४००० दशलक्ष लोक आहेत.

बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी आज्ञापर्यंत स्तर-१ व स्तर-२ आणि स्तर-३ या गटातील ग्राहकांच्या मागणीकडे अधिक लक्ष दिले आहे. या गटात असणाऱ्या लोकांचा विचार केला तर ते एकूण लोकसंख्येच्या (विकसनशील देशातील) १/३ इतकी आहे. म्हणजेच खूप कमी लोक या स्तरामध्ये आहेत. या लोकांना बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी खूप लाभ मिळवून दिलेला आहे. हे लोक अनेक सेवांचाही लाभ घेतले आहेत. परंतु सी. के. प्रल्हाद म्हणतात, स्तर-४ मधील लोक जे एकूण विकसनशील लोकसंख्येच्या २/३ इतके आहेत. या लोकांना कोणत्याही प्रकारचे फायदे मिळालेले नाहीत. या बहुसंख्य लोकांच्या कल्याणासाठी बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी काम केले पाहिजे. असे झाल्यास फक्त या लोकांचाच फायदा होणार नाही तर कंपन्यांचाही खूप फायदा होऊ शकतो. स्तर-४ मध्ये विकसनशील देशातील ४ अब्जापेक्षा जास्त लोकांचा समावेश आहे. याचा अर्थ या ठिकाणी प्रचंड ग्राहक आहेत. त्यांच्या मागणीकडे लक्ष दिल्यास कंपन्यांना प्रचंड फायदा होऊ शकतो.

पिरॅमिडच्या तळाशी म्हणजे स्तर-४ मध्ये असणाऱ्या लोकांना व्यवहार्य बाजारपेठ मिळवून देणे आता अतिशय गरजेचे बनलेले आहे. असे झाल्यास याचा लाभ दुसऱ्या स्तराबरोबरच ६ अष्ट लोकापर्यंत सहज पोहोचू शकतो, असे सी. के. प्रल्हाद म्हणतात. ते पुढे म्हणतात, गरीब लोक खाजगी क्षेत्राच्या सक्रीय गुंतवणूकीशिवाय आणि जागतिक स्तरावरील मापदंडाची उत्पादने आणि सेवामध्ये प्रवेश केल्याशिवाय जागतिकीकरणाचे लाभ घेवू शकणार नाहीत. यासाठी म्हणून त्यांनी बहुराष्ट्रीय कंपन्यांना या क्षेत्रात गुंतवणूक वाढविने गरीब लोकांसाठी आणि बहुराष्ट्रीय कंपन्यासाठी फायद्याचे आहे, असे म्हटले आहे.

बॉटम ऑफ पिरॅमिडची सह-निर्मिती रचना :

सी. के. प्रल्हाद यांनी बॉटम ऑफ पिरॅमिडची सहनिर्मिती रचना पुढीलप्रमाणे सांगितली आहे.



सी. के. प्रल्हाद यांच्या पिरॅमिडच्या तळाशी स्तर-४ मध्ये चार अष्ट गरीब लोक समाविष्ट आहेत. हे सर्व लोक दररोज २ डॉलरपेक्षा कमी उत्पन्नावर जीवन जगत आहेत. त्यांना जागतिकीकरणाचे फायदे मिळवून देणे आणि त्यांचा विकास करणे खूप गरजेचे आहे. याशिवाय कंपन्यांच्या दृष्टीने विचार केल्यास येथे खूप मोठी बाजारपेठ सुद्धा उपलब्ध आहे.

गेल्या अर्धा दशकापेक्षा अधिक वर्षांपासून जागतिक बँक, देणगीदार श्रीमंत देश, अनेक संस्था आणि नागरी समाज संस्था यांनी स्तर-४ मधील लोकांच्या कल्याणासाठी खूप काम केले आहे. परंतु ते सर्व या समाजाला गरीबीतून मुक्त करू शकले नाहीत. यासाठीच सी. के. प्रल्हाद यांनी सह-निर्मिती रचना विकसित केली. स्तर-४ मधील लोकच भविष्यात जागतिक बाजारपेठेत महत्वाची भूमिका बजावतील, असे त्यांना वाटते. यासाठी म्हणून स्तर-४ मधील लोकांच्या कल्याणासाठी नवनिर्मिती आणि तंत्रज्ञान विकास करणे कंपन्यांना फायद्याचे ठरू शकते, असे ते म्हणतात.

बॉटम ऑफ पिरॅमिडच्या बाजारपेठेसाठीच्या नवनिर्मितीची १२ तत्त्वे :

सी. के. प्रल्हाद यांनी बॉटम ऑफ पिरॅमिडच्या बाजारपेठेसाठी नवनिर्मितीची १२ तत्त्वे सांगितली आहेत, ती पुढीलप्रमाणे -

१) उत्पादनाच्या किंमतीकडे लक्ष : स्तर-४ मधील लोकांचे उत्पन्न खूप कमी असल्यामुळे ते महागडे वस्तु-उत्पादने खरेदी करू शकत नाहीत. त्यामुळे अशी उत्पादने बनविली पाहिजेत की, ज्या स्वस्त असतील आणि ग्राहकांना उपयोगी असतील.

२) संकरित (Hybrid) पर्याय : संकरित पर्याय म्हणजे जुने आणि नविन तंत्रज्ञान उकत्रित करून उत्पादन व सेवा निर्माण करणे. कारण एकदम नविन तंत्र विकत घेणे खर्चिक असते आणि जुने तंत्रज्ञान वापरने अधिक उत्पादन आणि गुणवत्तापूर्ण उत्पादना घेण्यावर मर्यादा आणू शकते, म्हणून संकरित पर्याय वापरावे असे ते म्हणतात.

३) वाहन नेण्यासारखे आणि व्यापक स्वरूपाचे कार्य : संपूर्ण देशामध्ये कोठेही सहज घेवून जाण्यासारखे आणि सर्व संस्कृती व भाषा यांच्या मर्यादिपलिकडचे उत्पादन असावे.

४) पर्यावरण पूरक उत्पादन : कमीत कमी साधनांचा वापर करून उत्पादन बनविण्याकडे लक्ष द्यावे तसेच ज्या उत्पादनामुळे पर्यावरणाला हानी पोहचणार नाही, अशी उत्पादने बनविली पाहिजेत.

५) संपूर्ण नवीन उत्पादन : उपलब्ध असलेल्या वस्तू सारखी किंवा विदेशातील वस्तुसारखी उत्पादने/ सेवा बनविणे किंवा त्यात थोडाफार बदल करून वस्तु-सेवा बनविणे टाळले पाहिजे. शक्यतो नवीन वस्तूं किंवा सेवा विकसित केल्या पाहिजेत.

६) उपयुक्त पायाभूत सेवा विकसित करणे : विकसनशील देशात उद्योगासाठी पायाभूत सुविधा खूप कमी प्रमाणात उपलब्ध आहेत. त्यामुळे चांगल्या वस्तू व सेवा निर्माण होत नाहीत. यासाठी उद्योगासाठी उपयुक्त पायाभूत सुविधा विकसित केल्या पाहिजेत.

७) सेवा विकसित करणे : ग्राहकासाठी उत्कृष्ट अशा सेवा विकसित केल्या पाहिजेत. कारण फक्त यामुळे ग्राहक आपल्या उत्पादनाकडे आकर्षित होऊ शकतात.

८) ग्राहकांना शिक्षित करणे : स्तर-४ मधील ग्राहकांना कंपन्यानी उत्पादित केलेल्या उत्पादकांना कसे वापरावे हे समजत नाही किंवा त्या उत्पादनाचे कोणते फायदे आहेत ते कळत नाहीत, म्हणून त्या ग्राहकांना संबंधीत उत्पादनाची माहिती दिली पाहिजे.

९) विरोधी वातावरणात ही वस्तु टीकल्या पाहिजेत : स्तर-४ मधील लोक ज्या ठिकाणी राहतात त्या ठिकाणी खूप अडचणी असू शकतात. धुळ, अस्वच्छता, दुषित पाणी खंडीत विजपुरवठा इत्यादी बाबी असू शकतात. अशा या सर्व वातावरणात टिकणाऱ्या वस्तु व सेवा बनविल्या पाहिजेत.

१०) स्विकार्यता : सर्व ग्राहक हे एकसारखेच विचाराचे नसतात. त्यांच्या आवडीनिवडी गरजा, समाधान या वेगवेगळ्या असतात. अशा बहुजनसी ग्राहकांनी स्विकारले पाहिजे, अशा उत्पादनाची निर्मिती करण्याकडे लक्ष द्यावे.

११) वितरण पद्धत : सुटसुटित, सोपी वितरण पद्धती विकसित करावी. वितरण पद्धती सर्व भागात लागू

होणारी असावी, म्हणजेच एकदम ग्रामीण भागामध्ये आणि खूप लोकसंख्या असलेल्या शहरामध्ये अशा सर्व ठिकाणी सहजपणे चालणारी वितरण पद्धती विकसित करावी.

१२) कला समृद्ध उत्पादने / बदल करता येण्यासारखी उत्पादने : शक्यतो अशी उत्पादने आणि सेवा विकसित कराव्या ज्या नविन बदलानुसार सहज बदलता येतील. म्हणजेच उत्पादन आणि सेवेमध्ये बदल करण्याची गरज भासल्यास त्यात सहज बदल करता आला पाहिजे.

वरील १२ तत्त्वांचा अभ्यास केला किंवा ही तत्वे प्रत्यक्षात वापरली तर स्तर-४ मधील लोकांसाठी उद्योगांना नवनिर्मिती करता येवू शकेल.

बॉटम ऑफ पिरॅमिडच्या विचाराची बलस्थाने (फायदे) :

सी. के. प्रल्हाद यांच्या मते, बॉटम ऑफ पिरॅमिडच्या विचाराचे सर्वांत महत्त्वाचे बलस्थान म्हणजे खूप वर्षापासून चालत आलेल्या स्तर-४ मधील लोकांच्या संदर्भातील गृहिते, विचारसरणी, मान्यता ज्या कारणाने स्तर-४ मधील लोक जागतिकीकरणाच्या फायद्यापासून अनेक वर्षे वंचित राहिले, यात बदल करणे आता शक्य झालेले आहे.

नविन विकसित विचार -

१) बॉटम ऑफ पिरॅमिड (स्तर-४) मधील लोकांच्याकडे पैसा आहे आणि या ठिकाणी खूप मोठी आकर्षक बाजारपेठ उपलब्ध आहे.

२) बॉटम ऑफ पिरॅमिडच्या बाजारपेठेची उपलब्धता सहज शक्य आहे. तसेच ही बाजारपेठ मिळविताना कोणत्याही अडचणी येत नाहीत.

३) गरीब लोक वस्तुच्या ब्रॅंड बाबत खूप जागरूक असतात.

४) बॉटम ऑफ पिरॅमिडच्या बाजारपेठेत ई-कॉर्मर्स खूप विस्तारले आहे, त्याचा फायदा घेता येतो.

५) बॉटम ऑफ पिरॅमिडमधील ग्राहक नविन व आधुनिक तंत्रज्ञानाला मुक्तपणे स्विकारतात.

ही सर्व बॉटम ऑफ पिरॅमिडची बलस्थाने आहेत. सी. के. प्रल्हाद यांच्या मते आता सर्व उद्योगांचे भविष्य बॉटम ऑफ पिरॅमिडमध्येच आहे. कारण स्तर-१ व स्तर-२ व ३ यांच्या मागणी सिमीत झाल्या आहेत परंतु चार अब्जपेक्षा अधिक लोकसंख्या असलेल्या बॉटम ऑफ पिरॅमिडच्या बाजारपेठात तेथील लोकांच्या गरजेनुसार वस्तू/सेवा निर्माण करून प्रवेश केल्यास कंपन्यांचा प्रचंड फायदा होऊ शकतो शिवाय या स्तरातील सर्व ग्राहकांनाही उत्तम दर्जाच्या जागतिक स्वरूपाच्या वस्तू व सेवांचा लाभ घेता येवू शकतो.

१.४ ड) मायकेल पोर्टर यांचे योगदान (Contribution of Michael Porter) :

१.४.१ विषय विवेचन :

मायकेल पोर्टर यांची स्पर्धात्मक व्यूहरचना, व्यवसाय संघटनेची क्षमता वाढवण्यात, व्यावसायिक स्पर्धेत

सहभागी होण्यास मौलिक मार्गदर्शन करणारी आहे. आधुनिक काळात पोर्टर यांना स्पर्धात्मक व्यूहरचनेचे जनक मानले जाते. पोर्टर यांनी स्पर्धात्मक लाभाची संकल्पना मांडली. तसेच मूल्यसाखळी व्यूहरचना व भेदकरण याची सविस्तर मांडणी केली. उद्योगाची संरचना व स्पर्धात्मक बलघटक लक्ष केंद्रित करून पाच बलस्थानांची प्रतिकृती विकसित केली आहे. याचा उपयोग कंपनीस उपलब्ध असलेल्या संधी व धोके ओळखण्यास होतो.

● मायकेल पोर्टल यांचे योगदान :

स्पर्धात्मक लाभ/फायदा : स्पर्धात्मक बाजारपेठेतील व्यवसाय संस्थेच्या स्पर्धात्मक फायद्याच्या पायावर असतो. एखादी व्यवसाय संस्था स्पर्धकांपेक्षा सरस असणे म्हणजे स्पर्धात्मक फायदा होय. हा वरचढपणा एखाद्या कार्यामध्ये घटकामध्ये किंवा कृतीमध्ये असू शकतो. याचा फायदा उत्पादनात किंवा नियंणित करून घेवून व्यवसाय संस्था अधिक नफा मिळवू शकते व नफ्याचे प्रमाण टिकवून धरू शकते. उत्पादनक्रिया उत्कृष्टपणे करणे, उत्पादनपद्धती अधिक लवचिक करणे, मोठ्या आकाराचा फायदा घेणे, अर्थपुरवठा अधिक चांगल्या प्रकारे करणे, नवीन प्रकारची उत्पादने सुरु करणे, चिन्हांकनाचे व्यवस्थापन उत्तम प्रकारे करणे इ. कार्यामधून स्पर्धात्मक फायदा निर्माण करता येतो. स्पर्धात्मक फायदा हा व्यूहरचनेचा महत्वाचा आधार आहे. स्पर्धात्मक फायदा झाल्याशिवाय यशस्वी व्यूहरचना करता येत नाही. स्पर्धात्मक फायद्यामुळे आपोआप यश मिळत नसते. त्याला योग्य व्यूहरचनेची जोड असावी लागते. स्पर्धात्मक फायदा बलस्थानावर अवलंबून असतो. बलस्थान स्पर्धकांपेक्षा सरस असले पाहिजे व व्यवसाय संस्तेसाठी ते अनुकूल झाले पाहिजे. स्पर्धात्मक फायदा अनेक मार्गांनी निर्मार होतो. त्याची उगमस्थाने पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) **उत्पादनकार्य :** कारखान्याचे विशिष्ट स्थान, व्यवसायाचे आकारमान, उत्पादनक्षमतेच्या वापराचे प्रमाण, कच्चा मालांची उपलब्धता, उत्पादन खर्च, ना नपा-ना तोटा उत्पादनप्रमाण, मालसाठ्याचे व्यवस्थापन, अनुभव वक्र लाभ, लवचिकता, स्वयंचलित यंत्राचा वापर इ.

२) **संशोधन विकास :** संशोधनाचा उच्च दर्जा, संशोधनाची गती, अभियांत्रिकी कौशल्य, पेटंट्स् निर्मिती इ.

३) **विपणन :** बाजारपेठेतील नावलौकिक, पत, हिस्सा, विपणनातील नवसृजन, ग्राहकसेवा, नवी उत्पादने सुरू करण्यातील आघाडी मजबूत वाटप, साखळी, प्रभावी जाहिरात, विपणन-संशोधन क्षमता इ.

४) **वित्त :** मालमत्ता, रोखता, पैसा प्रवाह, भांडवल वापराचा खर्च, करनियोजन इ.

५) **मानवी संबंध :** ज्ञान, कौशल्य, अनुभव, कार्यप्रेरणा, नितीधैर्य, वैतनखर्च, औद्योगिक संबंध.

६) **निगम पातळी :** कंपनीची प्रतिमा, व्यवस्थापकांची गुणवत्ता, सी.ई.ओ. डावपेचात्मक नियोजन दर्जा, संघटनेतील संस्कृती, माहिती तंत्रज्ञानाचा वापर इ.

१.४.२ स्पर्धात्मक फायदा बलघटक (Competitive Advantage) :

कोणत्याही उद्योगातील स्पर्धेची परिस्थिती ही पाच बाह्यघटकांवरून ठरते ते घटक पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) पुरवठादार व त्यांची सौदाशक्ती :

पुरवठादार मालाची किंमत वाढवून किंवा खरेदी मालाचा दर्जा कमी करून व्यवसायातील स्पर्धकांशी धोका निर्माण करून पुरवठादार आपल्या स्पर्धकांवर सौदात्मक शक्ती नर्माण करू शकतात. पोर्टर यांच्या मते पुरवठादार शक्तीशाली असतात तेव्हा.

- १) त्यांच्या उत्पादित मालाला थोडी पर्यायी उत्पादने उपलब्ध असतात.
 - २) जेव्हा व्यवसाय संघटना ही पुरवठादारांच्या समुदायात महत्वाची ग्राहक नसते.
 - ३) व्यवसाय संघटनेला एका पुरवठादाराकडून दुसऱ्या पुरवठादाराकडे वर्ग होणे महागडे ठरते.
 - ४) जेव्हा खरेदीदार विस्कळीत असतात आणि पुरवठादार यांच्यावर लक्ष्य केंद्रित करतात.
 - ५) विश्वसनीय भितीचा भविष्यातील एकीकरणाबाबत भास निर्माण करतात.
- २) उद्योगातील स्पर्धक सध्या अस्तित्वात असलेल्या व्यवसाय संस्थांमध्ये चढाओढ :

अस्तित्वात असलेल्या व्यवसाय संस्थांमधील तीव्र स्पर्धात्मक चढाओढ यांचा परिणाम हा किंमत स्पर्धेमध्ये, जाहिरात संघर्ष, उत्पादनाचा परिणाम, वाढती ग्राहक सेवा आणि मालाची हमी यामध्ये होतो. स्पर्धात्मक चढाओढ कुमकुवत असेल तर व्यवसाय संघटनांना किंमत वाढवण्याची आणि जादा नफा मिळवण्याची संधी असते. जर स्पर्धात्मक चढाओढ मजबूत असेल तर किंमतीतील संघर्षमुळे नफ्याला मोठा धोका निर्माण होतो.

३) खरेदीदार व खरेदीदारांची सौदाशक्ती :

जेव्हा ग्राहक व्यवसाय संघटनेकडून कमी किंमतीची मागणी करण्याच्या स्थितीत असतात किंवा चांगल्या सेवेची मागणी करतात त्यावेळी व्यवसाय संघटनेचा बदलता खर्च वाढतो. ग्राहकांमुळे व्यवसाय संघटनेला स्पर्धात्मक धोका पोहोचू शकतो. पोर्टर यांच्यार मते खरेदीदार शक्तीशाली असतात तेव्हा.

- १) ते थोड्या किंवा जादा संख्येने लक्ष्य केंद्रित करतात.
- २) विक्रेत्यांच्या विक्रीपेक्षा मोठ्या प्रमाणात खरेदी करतात.
- ३) पुरवठा करणारी संघटना तिच्या ग्राहकांच्या एकूण मागणीच्या सरासरीवर अवलंबून असते.
- ४) पुरवठा करणाऱ्या संघटनांमध्ये आपली मागणी किंमतीत मागवू शकतात.
- ५) त्यांना मागणी विपणीखर्च व पुरवठादारांचा खर्च इ. बाबत संपूर्ण माहिती असते.
- ६) खरेदीदाराला कच्चा माल अनेक व्यवसाय संस्थेकडून एकाच वेळी खरेदी करणे शक्य असते.

४) पर्यायी वस्तू व सेवांपासून धोका :

जर व्यवसाय संघटनेच्या मालाला काही थोडे पर्यायी वस्तू असतील तर त्यापासून फायदे घेण्यासाठी

व्यूहरचना आखली पाहिजे. या प्रकारामध्ये व्यवसाय संघटनांना मालाची किंमत वाढवून जास्तीत जास्त नफा मिळवण्याची संधी असते. जर उपलब्ध असणाऱ्या वेळेबोरोबर संघटनेतील परिस्थिती बदलते आणि बलस्थाने सुद्धा बलतात.

५) व्यवसायामध्ये नवीन प्रवेश करणाऱ्या संभाव्य स्पर्धकांपासून असणारे धोके :

उच्च प्रतीची जोखीम असणाऱ्या संभवनीय स्पर्धकांकडून व्यवसायामधील प्रवेश हा अस्तित्वात असलेल्या संघटनेच्या फायद्याला धोका असतो. औद्योगिक क्षेत्रातील प्रवेशाची जोखीमी ही वर्तमानातील प्रवेशासंबंधीच्या अडथळ्यांवर अवलंबून असते. ते अडथळे पुढीलप्रमाणे सांगता येतात.

- १) लहान मोठ्या परिणामानुसार मिळणारा लाभ.
- २) भेदात्मक उत्पादने नवीन प्रवेशकर्त्या संघटनेस अडथळा निर्माण करतो.
- ३) मोठ्या प्रमाणात भांडवलांची आवश्यकता गुंतवणूकीची प्रवेशासंबंधी अडथळा निर्माण करण्यासाठी असते.
- ४) सरकार नवीन औद्योगिक संस्थांना कागदपत्रे व कच्चा माल यावर निर्बंध आणू शकते.

● स्पर्धात्मक फायदा :

व्याख्या : तज्जांनी स्पर्धात्मक फायद्याची संकल्पना पुढीलप्रमाणे मांडली आहे.

१) स्टोनर, फ्रीमन व गिलबर्ट यांच्या मते, “विशिष्ट उद्योग धंद्यात एखादी कंपनी सरासरीपेक्षा जास्त नफा ज्या क्षमतेमुळे किंवा परिस्थितीमुळे कमावू शकते त्यास स्पर्धात्मक फायदा असे म्हणतात.”

२) स्टीफन रॉबीन्स व मेरी कोल्टर यांच्या मते “स्पर्धात्मक फायदा ही संघटनेचे वेगळेपण ठरणारी गोष्ट आहे. त्यातून संघटना खास वरचढ असल्याचे दिसते. हे विशेष श्रेष्ठत्व संघटनेच्या गाभाभूत सक्षमतेतून निर्माण केलेले असते. इतरांना करता न येणाऱ्या गोष्टी एखादी संघटना करते. यावर स्पर्धात्मक फायदा विकसित होतो.”

● स्पर्धात्मक फायद्याचे घटक :

- १) स्पर्धात्मक माहिती.
- २) स्पर्धात्मक बळ
- ३) स्पर्धात्मक गुप्तवार्ता
- ४) स्पर्धात्मक टोक
- ५) स्पर्धात्मक जोखीम
- ६) स्पर्धात्मक बल

सविस्तर विवेचन पुढीलप्रमाणे -

१) स्पर्धात्मक माहिती : व्यवसाय संस्थेच्या अंतर्गत पातळीवर सर्व व्यवसाय क्रियांची व व्यवस्थापन क्रियांची बिनचूक माहिती उपलब्ध केली जाते. स्पर्धात्मक माहितीसाठी संबंधितांना प्रशिक्षण दिले जाते ही माहिती संस्थेची महत्त्वाची ज्ञानसंपत्ती आहे.

२) स्पर्धात्मक बळ : माहितीचा लाभ उठवण्यासाठी संस्थेकडे स्पर्धात्मक बळ निर्माण करावे लागते. त्यासाठी पात्र कर्मचाऱ्यांची नेमणूक, यागेय किंमत, कार्यस्थळांची निगा, बढती, चिन्हांकन दृढ करणे याचा अवलंब करावा लागतो.

३) स्पर्धात्मक गुप्तवार्ता : स्पर्धकांचे संशोधन व विकास कार्यक्रम, उत्पादन खर्च, किंमती निर्धारण धोरण, वितरण साखळी व बाजारपेठ, विक्री धोरण व तंत्रे इ. बाबत गुप्तवार्ता मिळवणे आवश्यक आहे. त्यासाठी संस्थेमध्ये एक स्पर्धात्मक गुप्तवार्तासंघ स्थापन करून त्यास केव्हाही उच्च व्यवस्थापनाकडे पाहण्याची संधी असावी.

४) स्पर्धात्मक टोक : संस्थेमध्ये स्पर्धात्मक संस्कृती निर्माण करणे, सर्वत्र स्पर्धात्मक सहभाग निर्माण करणे व ज्ञान महत्त्वाचे आहे. चलन असल्याची जाणीव निर्माण करणे. नियंत्रणाऐवजी सहाय्यकारी भूमिका घेणे व कर्मचाऱ्यांना स्वातंत्र्य देणे याद्वारे स्पर्धात्मक टोक गाठावे.

५) स्पर्धात्मक जोखीम : संस्थेने स्पर्धेमध्ये अधिक गतिमान होऊन आवश्यक ती जोखीम स्विकारणे म्हणजे स्पर्धात्मक जोखीम होय. जोखीमध्ये जितकी जास्त जोखक्षम तितका अधिक लाभ असतो.

६) स्पर्धात्मक बदल : स्पर्धात्मक बदल, तंत्रज्ञान, विपणन, वस्तूचा दर्जा, उत्पादन खर्च, मनुष्यबळ, नेतृत्व या क्षेत्रामध्ये केले पाहिजे.

या घटकांवरून स्पर्धात्मक फायद्याची व्याप्ती व स्वरूप स्पष्ट होते.

१.४.३ खर्च नेतृत्व (Cost Leadership) :

वस्तू किंवा सेवेचे उत्पादन व वाटप यासाठी कंपनी प्रतिनगामागे जो खर्च करते तो स्पर्धक करीत असलेल्या खर्चपेक्षा कमी असेल तर खर्च नेतृत्व करता येते. खर्च नेतृत्व करणाऱ्या कंपनीने उद्योग क्षेत्रातील सरासरी किंमतीला विक्री केली तर किमान खर्च असल्यामुळे स्पर्धकांपेक्षा अधिक नफा मिळवता येतो.

i) खर्च नेतृत्व संपादन करण्याचे मार्ग :

१) मागणीचे अचूक पूर्वानुमान करून योग्य प्रमाणात उत्पादनक्षमता निर्माण करणे व क्षमतेचा महत्तम वापर करणे.

२) खरेदी, उत्पादन, विक्री, वितरण, अर्थपुरवठा इ. कार्ये मोळ्या प्रमाणावर करून सरासरी खर्चात बचत करणे.

- ३) उत्पादनाचे उच्च पातळीवर प्रमाणिकरण करणे.
- ४) सरासरी ग्राहकवर्ग लक्ष्य ठेवून मोठ्या संख्येने ग्राहक मिळवणे.
- ५) भांडवली गुंतवणूकीतून खर्च वाचवणारे तंत्रज्ञान वापरणे.
- ६) भेदकरण थोपवून धरणे.
- ७) उत्पादन प्रक्रियेतील कार्यक्षमतेत सुधारणा करणे.
- ८) पुरवठादारांशी स्नेहाचे संबंध निर्माण करून खर्च नियंत्रीत करणे.

ii) खर्च नेतृत्वासाठी योग्य परिस्थिती :

- १) किंमतीवर आधारित स्पर्धा.
- २) प्रमाणीकरण जास्त प्रमाणात व भेदकरण वरवर असेल तर.
- ३) खरेदीदारांची सौदाशक्ती मोठी असेल व किंमत कमी करण्यासाठी त्यांचा दबाव असेल तर
- ४) व्यवसाय संस्था मोठ्या आकारमानाची असेल तर.

iii) खर्च नेतृत्वाचे फायदे :

- १) स्पर्धेतही अधिक नफा मिळवता येतो.
- २) किंमत कमी करण्याच्या स्पर्धेत टिकाव धरता येतो.
- ३) पर्यायी उत्पादनाच्या स्पर्धेपासून संरक्षण मिळते.

iv) खर्च नेतृत्वातील धोके :

- १) खर्च वाचविणाऱ्या तंत्राचा वापर स्पर्धकांनी केल्यास फायदा अल्पजीवी ठरतो.
- २) ग्राहकांची एकनिष्ठता कमी राहते.
- ३) तंत्रज्ञानातील प्रगती स्पर्धकांनी साध्य केली तर खर्च कमी असण्याचा फायदा नाहीसा होतो.
- ४) किंमत कमी म्हणजे गुणवत्ता कमी असा कांगावा स्पर्धक करू शकतात.

१.४.४ भेदकरण (Differentiation) :

उत्पादनात किंवा सेवेत सामावलेल्या खास वैशिष्ट्यांच्या जोरावर स्पर्धात्मक फायदा मिळवणे म्हणजे भेदकरण होय. ग्राहकांना वस्तू किंवा सेवेतील जे गुणधर्म मौल्यवान वाटतात त्या गुणधर्माविषयी वेगळेपणा निर्माण करणे म्हणजे भेदकरण होय. भेदकरण हवे असणारा ग्राहक असताना व ते जादा किंमत देण्यात तयार असतात. उत्पादनांच्या गर्दीमध्ये विशेष, वेगळी व चांगली वाटणारी उत्पादने उपलब्ध असतात. वस्तूच्या खास

वैशिष्ट्यामुळे संस्थेस मिळणारी खास किंमत ही त्या वैशिष्ट्यांसाठी कराव्या लागणाऱ्या खर्चपेक्षा जास्त असेल तर स्पर्धात्मक फायदा वाढतो.

i) भेदकरण साध्य करण्याचे मार्ग :

- १) ग्राहकांचे समाधान वाढवणे.
- २) उच्च गुणवत्तेची हमी देणे.
- ३) ग्राहकांच्या आवडीनिवडीप्रमाणे उपयोगिता वाढवणे.
- ४) उच्च दर्जाची विक्रयोत्तर सेवा, तंत्रज्ञान, प्रतिष्ठा यातून भेदकरण निर्माण होते.

ii) भेदकरणास योग्य परिस्थिती :

- १) ग्राहकांच्या गरजांमध्ये विविधता असते.
- २) जास्त किंमत आकारण्याची संधी उपलब्ध असते.
- ३) बाजारपेठ व्यापक असते.
- ४) चिन्हांकनाविषयी एकनिष्ठता तयार करणे व टिकवणे शक्य असते.

iii) भेदकरणाचे फायदे :

- १) पुरवठादारांनी आदानांच्या किंमती वाढवल्या तरी वाढ सोसण्याची क्षमता असते.
- २) नवीन स्पर्धकांपासून संरक्षण मिळते.
- ३) पर्यायी वस्तूपासून धोका कमी होतो.
- ४) चिन्हांकनाविषयी एकनिष्ठता निर्माण होते. त्यामुळे स्पर्धेपासून संरक्षण मिळते.

iv) भेदकरणाचे धोके :

- १) क्षुलक वैशिष्टे निरुपयोगी ठरतात.
- २) जास्त किंमत आकारण्याला मर्यादा असते.
- ३) ग्राहकांना जादा मूल्य काय मिळते हे जाहिरातीच्या माध्यमातून त्यांच्यापर्यंत पोहोचवावे लागते.

१.४.५ लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना (Focus startegy) :

उद्योगात स्पर्धेची व्याप्ती मर्यादित ठेवली की लक्ष्यकेंद्री व्यूहरचना निर्माण होते. यामध्ये बाजारपेठेच्या विशिष्ट भागावर लक्ष केंद्रित केलेले असते. तांत्रिक परिभाषेत बाजाराच्या विशिष्ट भागाला खंड किंवा कोनाडा असे म्हणतात. लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना ही खर्चावर किंवा भेदकरणावर आधारीत असते. बाजारपेठेच्या विविध

भागांमध्ये खर्चाची स्त्रेना भिन्न असते. याचा फायदा लक्ष्यकेंद्रित खर्च नेतृत्वात करून घेतला जातो. काही बाजारखांत ग्राहकारंच्या कांही खास गरजा असतात याचा उपयोग करून लक्ष्यकेंद्रित भेदकरण करण्यात येते. व्यापक प्रमाणात बाजारपेठेत विक्री करणारे स्पर्धक, विशिष्ट भागांच्या खास गरजांकडे विशेष लक्ष देऊ शकत नाहीत. याचा फायदा लक्ष्यकेंद्रित धोरणासाठी होत असतो. उत्पादन प्रक्रियेत फरक असेल तर त्याचा उपयोग लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचनेसाठी होतो.

लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना कशी साध्य होते?

खर्च नेतृत्व किंवा भेदकरण व्यापक प्रमाणात करणाऱ्या कंपनीकडून बाजारपेठेतील विशिष्ट कोनाडे दुर्लक्षित रातहात. अशा फटी बाजारात राहून जातात.

i) लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचनेचे फायदे :

- १) स्पर्धेपासून संरक्षण मिळते.
- २) सबळ पुरवठादारांपासान नुकसान होत नाही.
- ३) सबळ ग्राहक इतर कंपन्याकडे जाण्याची शक्यता कमी.
- ४) मर्यादित भागाला विशेष सेवा दिल्यामुळे पर्यायी वस्तूच्या स्पर्धेपासून संरक्षण होते.
- ५) नवीन स्पर्धकांपासून संरक्षण होते.

ii) लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचनेचे धोके :

- १) व्यूहरचनेसाठी विशेष प्राविष्याची गरज असते.
- २) बाजारपेठेच्या इतर भागांकडे वळण्याची लवचिकता कमी राहण्याची शक्यता असते.
- ३) बाजारपेठेचा विशिष्ट खंड अल्पकाळ टिकणारा असू शकतो.
- ४) मोठ्या कंपन्या कालांतराने आपले लक्ष बाजाराच्या छोठ्या भागाकडे वळवू शकतात.

१.४ सारांश :

विजय गोविंदराजन :

अर्थतज्ज प्राध्यापक विजय गोविंदराज यांनी श्री बॉक्स सोलुशन आणि रिहर्स इनोव्हेशन हे दोन विचार मांडून व्यवस्थापन क्षेत्रासाठी खूप मोठे योगदान दिलेले आहे. श्री बॉक्स सोल्युशन हा विचार मांडताना विजय गोविंदराजन यांनी तीन बॉक्स संधर्भात विवेचन केलेले आहे. त्यांच्या मते बॉक्स-१ अनुसार वर्तमानात जे चालू आहे ते व्यवस्थित केले पाहिजे, बॉक्स-२ अनुसार निवडक बाबी ज्या भूतकाळात घडलेल्या आहेत ते विसरले पाहिजे आणि बॉक्स-३ अनुसार नियोजन पूर्वक भविष्यकाळ घडवले पाहिजे. व्यवस्थापनातील सर्व कामे करताना याकडे लक्ष दिल्यास उद्योग व्यवसायाला खूप फायदे मिळू शकतात असे ते पुढे म्हणतात.

रिव्हर्स इनोव्हेशनच्या बाबतीत विजय गोविंदराजन यांनी सापेक्ष आणि व्यावहारिक विचार मांडलेले आहे. त्यांच्या मते विकसित देशामध्ये आतापर्यंत खूप नवनिर्मिती झाली आहे. नवनिर्मितीसाठी येणारा खर्च विकसनशील देशाच्या तुलेमध्ये विकसित देशात खूप आहे. याउलट आता विकसनशील देशात कमी खर्चात नवनिर्मिती होत आहे आणि या नवनिर्मिती पासून तयार केलेल्या वस्तू प्रथम त्या विकसनशील बाजारपेठेत विकून त्यानंतर त्याच नवनिर्मितीचा विकसित देशात वापर होणे म्हणजे रिव्हर्स इनोव्हेशन असे त्यांनी मत मांडले आहे.

सी. के. प्रल्हाद :

जगातील एक नामवंत अर्थतङ्ग प्राध्यापक सी. के. प्रल्हाद यांनी ‘फॉर्च्युन ऐट बॉटम ऑफ दि पिरॅमिड’ हि संकल्पना मांडून व्यवस्थापन क्षेत्रासाठी मोठे योगदान दिलेले आहे. ‘फॉर्च्युन ऐट बॉटम ऑफ दि पिरॅमिड’ या कल्पनेची मांडणी करताना सी. के. प्रल्हाद म्हणतात, ‘बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी विकासासाठी सर्वात अधिक संधीचे स्रोत हे विकसनशील देशातील बाजारपेठा आहेत याकडे दुर्लक्ष्य केले. या देशात स्तर-४ चे ग्राहक राहतात. त्यांची क्रय शक्ती कमी असते असे त्यांना वाटते. त्यांनी नेहमी स्तर-१, स्तर-२ आणि स्तर-३ या घटकांडेच लक्ष दिले. जरी स्तर-४ मध्ये विकसनशील देशातील कमी उत्पन्न असलेले लोक असले आणि त्यांची क्रय शक्ती कमी असली तरी त्यांची लोकसंख्या प्रचंड आहे. त्यामुळे या स्तराकडे लक्ष दिल्यास निश्चित बहुराष्ट्रीय कंपन्यांना खूप फायदा मिळेल आणि त्यांचे भविष्य उत्तम असेल असे त्यांनी विचार मांडले आहेत.

मायकेल पोर्टर :

मायकेल पोर्टर यांनी ‘स्पर्धात्मक फायदा’ ही संकल्पना मांडली. एखादी व्यवसाय संस्था स्पर्धकापेक्षा कमी सरस आहे, हे स्पर्धात्मक फायदा सांगतो. स्पर्धात्मक फायदा मिळविण्यासाठी खर्च नेतृत्व, भेदकरण व लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना हे तीन डावपेच वापरता येतात.

१.५ पारिभाषिक शब्द, शब्दार्थ :

- १) नियंत्रण : उत्तरवालेली सर्व कार्ये योग्य प्रकारे होत आहेत किंवा नाही यावर देखरेख ठेवणे.
- २) समन्वय : व्यवस्थापनाच्या विविध कार्यामध्ये परस्पर संबंध प्रस्थापित करणे व ते टिकवून ठेवणे.
- ३) संघटन : उद्देशांची पूर्ती करण्यासाठी वापरले जाणारे माध्यम होय. याद्वारे कर्मचारी व्यक्तीगत तसेच सामुहिकरित्या व्यवस्थापनाचे उद्दिष्ट पूर्ण करतात.
- ४) नियोजन : संघटनेचे उद्दिष्ट साध्य करण्याकरीता कर्मचाऱ्यांच्या कार्याबद्दल पूर्व आराखडा तयार करणे.
- ५) केंद्रीकरण : कार्य एकाच व्यक्तीकडून पार पाडणे.
- ६) विकेंद्रीकरण : कार्याची श्रम विभागणी.
- ७) न्याय्यता : पक्षपात भेदभाव यापासून अलिप्तता.

८) रिवर्स इनोव्हेशन : प्राध्यापक विजय गोविंदराजन यांनी ही संकल्पना मांडली. ज्यामध्ये विकसनशील देशात नवनिर्मिती होऊन विकसित देशात ती नवनिर्मिती कशी जाते यावर विवेचन केलेले आहे.

ज्यामध्ये वर्तमान व्यवस्थापित करा. निवडक भूतकाळ विसरा आणि नियोजनबद्दुपणे भविष्य घडवा, हा विचार तीन बॉक्सच्या आधारे मांडला आहे.

९०) बॉटम ऑफ दि पिरेमिड : सी. के. प्रल्हाद यांनी ही संकल्पना मांडली. विकसनशील देशातील बहुसंख्य गरीब लोकांच्या एकत्रित क्रयशक्तीचा बहुराष्ट्रीय कंपन्यांना फायदा होऊ शकतो, असा विचार त्यांनी मांडला.

१.६ स्वाध्याय :

- १) आधुनिक व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट करा.
- २) विजय गोविंदराज यांचे व्यवस्थापन विचारांबाबतचे योगदान स्पष्ट करा.
- ३) सी. के. प्रल्हाद यांचे व्यवस्थापन विचारांबाबतचे योगदान स्पष्ट करा.
- ४) स्पर्धात्मक फायदा ही संकल्पना स्पष्ट करून तिचे स्रोत थोडक्यात सांगा.
- ५) मायकेल पोर्टर यांचे व्यवस्थापन विचारांबाबत योगदान विशद करा.
- ६) लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना म्हणजे काय? ती कशी साध्य केली जाते?
- ७) स्पर्धात्मक फायदा म्हणजे काय? स्पर्धात्मक फायद्यासाठी ‘भेदकरण’ स्पष्ट करा.

- टीपा लिहा.

- १) आधुनिक व्यवस्थापनाची संकल्पना
- २) खर्च नेतृत्व व्यूहरचना
- ३) भेदकरण
- ४) मूल्यसाखळी

- थोडक्यात उत्तरे लिहा.

- १) आधुनिक काळातील व्यवस्थापन कार्याचे स्वरूप सांगा.
- २) आधुनिक व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट करा.
- ३) स्पर्धात्मक फायद्याचे स्रोत सांगा.
- ४) भेदकरण साध्य करण्याचे विविध मार्ग सांगा.
- ५) लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना म्हणजे काय?

- दीर्घोत्तरी प्रश्न.
 - १) विजय गोविंदराजन यांची श्री बॉक्स सोल्यूशन ही संकल्पना विशद करा.
 - २) विजय गोविंदराजन यांची रिहर्स इनोव्हेशन ही संकल्पना स्पष्ट करा.
 - ३) सी. के. प्रलहाद यांची बॉटम ऑफ दि पिरॅमिड ही संकल्पना विशद करा.
 - ४) बॉटम ऑफ दि पिरॅमिडचे बाजारपेठेसाठीच्या नवनिर्मितीची १२ तत्त्वे सांगा.
 - ५) रिहर्स इनोव्हेशनचे विकसनशील देशासाठीचे फायदे सांगा.
 - ६) मायकेल पोर्टर यांची ‘स्पर्धात्मक फायदा’ ही संकल्पना स्पष्ट करा.
 - लघुत्तरी प्रश्न.
 - १) श्री बॉक्स सोल्यूशन ही संकल्पना काय आहे?
 - २) रिहर्स इनोव्हेशन ही संकल्पना काय आहे?
 - ३) बॉटम ऑफ दि पिरॅमिडची गृहीते सांगा.
 - ४) बॉटम ऑफ दि पिरॅमिडचे चार ग्राहक स्तर सांगा.
 - ५) बॉटम ऑफ दि पिरॅमिडची बलस्थाने सांगा.
 - ६) श्री बॉक्स सोल्यूशन ही संकल्पना कशी विकसित झाली?
 - ७) रिहर्स इनोव्हेशन कसे घडते?
 - टीपा द्या.
 - १) बॉटम ऑफ दि पिरॅमिड
 - २) रिहर्स इनोव्हेशन
 - ३) श्री ब्रॉक्स सोल्यूशन
- १.७ संदर्भ :**
- १) मानकर, देशपांडे, व्यवस्थापन विचारधारा, फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.
 - २) डॉ. पी. एस. राव, डॉ. व्ही. एस. पाटील, डॉ. एन. व्ही. शहा, व्यवस्थापन विचार, स्मार्ट पब्लिकेशन, कोल्हापूर.
 - ३) मानकर, देशपांडे, लिमये, आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती, फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.
 - ४) Navin Mathur : Management Gurus Ideas and Insight : National Publishing Houses, Jaipur / New Delhi.

- ५) Dr. J. S. Chaudhari : Management Thought, Phadake Prakashan, Kolhapur.
- ६) Dr. C. N. Sontakki : Management Thoughts, Sheth Publishers Pvt. Ltd., Kolhapur.
- ७) Dr. A. K. Gavai, Modern Management Practices, Phadake Prakashan, Kolhapur.
- ८) आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती : मानकर देशपांडे, लिमये पाटील, फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.
- ९) Michael E. Porter : Competitive Strategy Techniques for Analysing Industries and Competitors (New York).
- १०) Govindrajan Vijay (2012), ‘Reverse Innovation: Create Far from Home, Win everywhere’, Harvard Business Review Press
- ११) Govindrajan Vijay (2016), ‘The Three Box Solution : A strategy for leading Innovation’, Harvard Business Review
- १२) C. K. Prahalad (2005), ‘The Fortune at the Bottom of the Pyramid : Eradicating Poverty Through Profits’, Pearson Education
- १३) Links <https://forms.iimk.ac.in/libportal/ebook/EB12.pdf>

○○○

भावनिक बुद्धिमत्ता व सामाजिक बुद्धिमत्ता

(अ) भावनिक बुद्धिमत्ता

(Emotional Intelligence)

अनुक्रमणिका

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ प्रस्तावना
- २.२ विषय विवेचन
 - २.२.१ भावनिक बुद्धिमत्ता – संकल्पना
 - २.२.१.१ व्याख्या
 - २.२.१.२ घटक
 - २.२.२ नेतृत्वासाठी भावनिक बुद्धिमत्ता
 - २.२.२.१ भावनिक बुद्धिमत्तेचे फायदे
 - २.२.२.२ भावनिक बुद्धिमत्तेचे तोटे (मर्यादा)
 - २.२.३ भावनिक बुद्धिमत्ता कौशल्ये
 - २.२.३.१ व्यक्तिगत कौशल्ये
 - २.२.३.२ सामाजिक कौशल्ये
 - २.२.४ भावनिक बुद्धिमत्तेची प्रतिमाने
 - २.२.४.१ क्षमतानुरूप प्रतिमाने (मेयर, सालोवे प्रतिमान)
 - २.२.४.२ मिश्र प्रतिमान – अ) गोलमन प्रतिमान ब) बार-आँन प्रतिमान
 - २.२.४.३ व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्ये (पेट्राइडस) प्रतिमान
- २.३ स्वयंअध्ययन प्रश्नांची उत्तरे
- २.४ विद्यापीठीय प्रश्न (स्वाध्याय)
- २.५ सारांश
- २.६ संदर्भ ग्रंथ सूची

२.० उद्दिष्टे :

- ◆ भावनिक बुद्धिमत्ता ही प्रत्येक व्यक्तीला आपली भावना ओळखण्याची क्षमता दर्शवते व त्या भावनांना सामोरे जाण्याची क्षमता वाढवते.
- ◆ भावनिक बुद्धिमत्तेमुळे माणूस इतरांच्या भावना ओळखून त्यांचा मान राखण्याचा प्रयत्न करतो.
- ◆ आपल्या भावना व इतरांच्या भावनांचे योग्य पद्धतीने व्यवस्थापन करणे, हे भावनिक बुद्धिमत्तेमध्ये समाविष्ट आहे.

२.१ प्रस्तावना :

भावनिक बुद्धिमत्ता हा जगभरातील स्वारस्थाचा विषय झाला आहे. हा विषय ज्या भावनांनी आपण अनुभवतो, ओळखत, समजतो आणि आचरणात आणतो त्या सर्वांशी संबंधित आहे. भावनिक बुद्धिमत्ता हा असा पैलू आहे. की जो एखाद्या व्यक्तीच्या आयुष्याशातील अनेक महत्वपूर्ण घटनांवर परिणाम करू शकतो.

सोप्या शब्दात सांगायचे झाल्यास भावनिक बुद्धिमत्ता म्हणजे स्वतः च्या तसेच इतरांच्या भावना ओळखण्याची आणि तर्कसंगत करण्याची क्षमता होय. भावनिक बुद्धिमत्ता ही वैयक्तिक आणि परस्पर संबंध यशस्वी करण्याची सर्वांत मोठी शक्ति आहे. सध्याच्या स्पर्धेच्या आणि धावपळीच्या युगात यशस्वी होण्यासाठी भावनिक बुद्धिमत्तेचा सिंहाचा वाटा आहे. भावनिक बुद्धिमत्ता थेट लवचिकतेशी संबंधित असते. त्यामुळे आव्हानांना यशस्वी पणे तोंड देण्याची क्षमता वाढते. जीवघेण्या व्यावसायिक स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्यास मदत होते. विकसित भावनिक बुद्धिमत्तेच्या मदतीने आपण तणावपूर्ण परिस्थितीचा सामना करू शकतो. सकारात्मक दृष्टीने निर्णय घेऊन निराशा टाळण्यास भावनिक बुद्धिमत्तेचा खूप चांगला उपयोग होतो.

२.२ विषय-विवेचन :

२.२.१ भावनिक बुद्धिमत्तेची संकल्पना :

भावनिक बुद्धिमत्ता स्वतः: च्या व इतरांच्या भावना ओळखण्याची क्षमता दर्शवते. या मध्ये साधारणपणे तीन कौशल्यांचा समावेश होतो. ती पुढील प्रमाणे

- १) भावनिक जागरूकता किंवा स्वतः: च्या भावना नेमकेपणाने ओळखता येणे.
- २) त्या भावनांना सामोरे जाऊन समस्यांचे निराकरण करण्याच्या दृष्टीने योग्य मार्ग शोधता येणे.
- ३) भावनांचे योग्य पद्धतीने व्यवस्थापन करता येणे. ज्यामध्ये आवश्यकतेनुसार स्वतः: च्या भावनांवर नियंत्रण ठेवून इतरांना सुद्धा त्यांच्या भावनांवर नियंत्रण ठेवण्यास मदत करता येणे अपेक्षित आहे.

भावनिक बुद्धिमत्ता मोजण्यासाठी प्रमाणित मानसशास्त्रीय चाचणी किंवा मापदंड उपलब्ध नाही. असे मानले जाते की भावनिक बुद्धिमत्ता हा सर्वसाधारण बुद्धिमत्तेचाच एक घटक आहे. त्याच्या मदतीने परस्पर संबंधामधील कौशल्यांचा उलगडा होतो. असे असूनही भावनिक बुद्धिमत्तेची संकल्पना भावनिक बुध्यांक (इमोशनल कोशंट) या स्वरूपात मान्य पावली आहे. अलिकडील काही वर्षात बर्याकिच व्यावसाईकांनी भावनिक बुद्धिमत्ता चाचण्यांचा उमेदवारांच्या मुलाखत प्रक्रियेत समावेश केला आहे. त्यांच्या मते एखादा उच्च

भावनिक बुध्यांक असलेला उमेदवार उत्तम सहकारी आणि भविष्यात सुयोग्य नेतृत्व करण्यास सक्षम असू शकतो. काही संशोधनपर अभ्यासामधून भावनिक बुद्धिमत्ता आणि नोकरदारांची कामगिरी यामध्ये परस्पर संबंध दिसून आला आहे.

भावनिक दृष्ट्या हुशार व्यक्ति स्वतः च्या भावनांच्या बाबतीत खूप जागरूक असतात. अगदी नकारात्मक भावना (निराशा दुःख इ.) सुद्धा वेळीच ओळखून नियंत्रणात ठेवू शकतात. अशा व्यक्ति इतरांच्या भावनिक अनुभवांशी एकरूप होतात. भावनिक सवेदांशीलतेमुळे अशा व्यक्ती उत्तम मिन, जागरूक पालक, निष्ठावान नेते किंवा विश्वासू साथीदार बनू शकतात.

२.२.१.१ व्याख्या :

१) पीटर सालोवे यांच्या मते, “भावनिक बुद्धिमत्ता ही भावना समजण्याची क्षमता असते. विचारांना मदत करण्यासाठी भावनांमध्ये प्रवेश करणे, भावना आणि भावनिक ज्ञान समजण्यासाठी, आणि भावनात्मक व बौद्धिक वाढीस प्रोत्साहन देण्यासाठी प्रतिर्बिंबितपणे भावनांचे नियमन करणे म्हणजे भावनिक बुद्धिमत्ता होय. थोडक्यात सांगता येईल की, भावनिक बुद्धिमत्तेचा ही भावनांमध्ये प्रवेश करून जरुरीप्रमाणे भावनांवर नियंत्रण ठेवण्याची क्षमता असते.”

२) “भावनिक बुद्धिमत्ता ही सामाजिक बुद्धिमत्तेचाच उपसंच म्हणून परिभाषित करता येईल. ज्यात एखाद्याची स्वतःची आणि इतरांच्या भावना आणि भावनांवर नजर ठेवण्याची क्षमता, त्यामध्ये भेदभाव करण्याची आणि एखाद्याच्या विचार सरणीसाठी आणि कृतीसाठी मार्गदर्शन करण्याकरिता या महितीचा उपयोग करून घेण्याची क्षमता असते.”

– जॉन मेयर, पीटर सॅलोवे (१९९०)

३) डॅनियल गोलमन यांनी १९९७ मध्ये भावनिक बुद्धिमत्तेचे सहा सेकंद या संकल्पनेमध्ये भावनिक बुद्धिमत्तेचीच व्याख्या केली आहे. त्यानुसार, “भावनिक बुद्धिमत्ता म्हणजे स्वतः आणि इतरांशी असलेल्या संबंधामध्ये सुयोग्य परिणाम निर्माण करण्याची क्षमता होय.”

४) “भावनिक बुद्धिमत्ता म्हणजे भावनिक माहितीवर प्रक्रिया करण्याची क्षमता, विशेषत: यात भावनांचे आकलन, एकीकरण, समज आणि व्यवस्थापन यांचा समावेश आहे.”

– मेयर आणि कॉव (२०००)

५) “भावनिक बुद्धिमत्ता ही एखाद्या व्यक्तीची योग्य आणि यशस्वीपणे प्रतिसाद देण्याची क्षमता असते. हा प्रतिसाद आंतरिक प्रेरणा व सभोवतालची परिस्थिती यांच्या योग्य समन्वयावर अवलंबून असतो.”

– दलीप सिंग (२००३)

६) “भावनिक बुद्धिमत्ता म्हणजे वैयक्तिक संज्ञानात्मक शैलीच्या मापदंडाच्या कक्षेत भावनांच्या उपयुक्ते बदल जागरूक असणे.”

– शंवल (२००४)

७) “पर्यावरणीय मागण्या आणि दबावाचा सामना करण्यास यशस्वी होण्यासाठी एखाद्याच्या क्षमते वर प्रभाव पाडणारी अज्ञान शक्ती, कार्यक्षमता आणि कौशल्ये यांचा मिलाफ म्हणजे भावनिक बुद्धिमत्ता होय.”

– युवेन बॅरॉन (२००६)

८) “भावनिक बुद्धिमत्ता ही भावना जाणवणे, वापरणे, संवाद करणे, समजून घेणे आणि समजावून सांगण्याची नैसर्गिक क्षमता आहे.”
– एस हेन (२००७)

२.२.१.२ भावनिक बुद्धिमत्तेचे घटक :

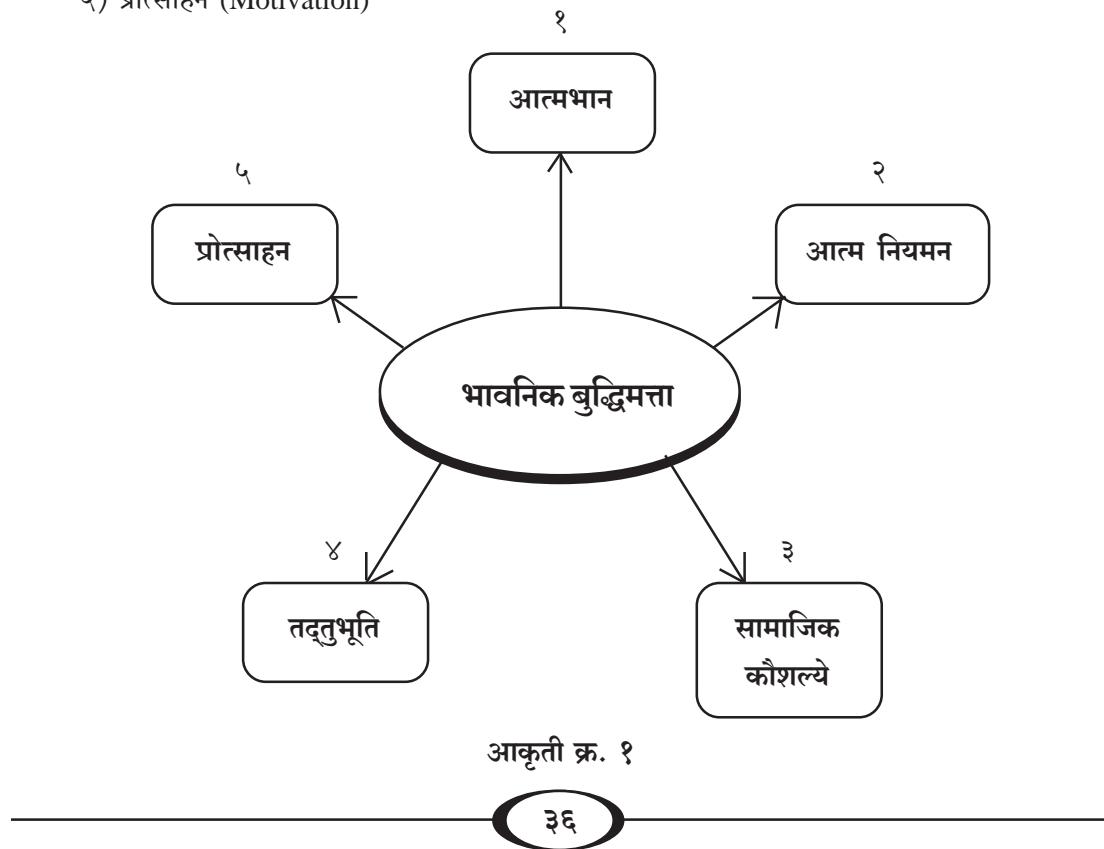
भावनिक बुद्धिमत्ता निरोगी बंध तयार करण्यास व त्यांचे पोषण करण्यास मदत करते. या मुळे वैयक्तिक तसेच संस्थात्मक प्रगतीस पोषक वातावरण निर्माण होते. उच्च भावनिक बुद्धिमत्तेमुळे खादी व्यक्ती स्वतः ची भावनिक स्थिती ओळखू शकते.

तसेच इतर व्यक्तिंच्या भावनिक परिस्थितीशी जुळुवून घेऊ शकते.

त्यामुळे इतर व्यक्तींना सुयोग्य संपर्कातून जवळ आणता येते. यातूनच वैयक्तिक व सांधिक प्रगती साधने शक्य होते.

या अनुषंगाने भावनिक बुद्धिमत्तेचे मुख्य पाच घटक सांगता येतील.

- १) आत्मभान (Self Awareness)
- २) आत्मा नियमन (Self Regulation)
- ३) सामाजिक कौशल्ये (Social Skills)
- ४) तदनुभूति (Empathy)
- ५) प्रोत्साहन (Motivation)



भावनिक बुद्धिमत्तेचे घटक :

१) आत्मभान (Self Awareness) :

आत्मभान म्हणजे व्यक्तीच्या भावनांचा सकारात्मक विचारांचा, त्याच्या मर्यादांचा, सामर्थ्याचा, गरजांचा, महत्वाकांक्षाचा सखोल अभ्यास. पुरेसा वेळ देऊन सुधारणांची कार्याक्षेत्रे ओळखता आली तर त्यांच्या कार्यशैलीत प्रगती करण्यासाठी प्रामाणिक प्रयत्न करता येतील. यातून आत्मभान विकसित होऊ शकते.

दररोजच्या अनुभवातून व व्यक्तीच्या जन्मजात विचारांकडे लक्षं देण्यासाठी आपला बहुमूळ्य वेळ खर्च करून आत्मभान निर्माण करता येते. प्रत्यक्षात उच्च आत्मभान असणार्या व्यक्ती केवळ स्वतः साठीच नव्हे तर इतरांसाठी देखील प्रामाणिक असतात. आपल्या भावनांचा स्वतःवर, इतरांवर तसेच संस्थेच्या कामकाजावर होणार्याण परिणामाबाबत त्यांना जाणीव असते.

आत्मभान असणार्या व्यक्ती निश्चितच आत्मविश्वासू असतात. त्यांना आपल्या सामर्थ्यबद्दल संपूर्ण जाणीव व ज्ञान असते. जेव्हा आवशक्यता असेल तेव्हाच अशा व्यक्ती इतरांकडून समर्थनाची अपेक्षा करतात. त्यांच्याकडून केवळ असेच काम केले जाते. ज्यामध्ये पूर्ण कार्यक्षमता वापरून मुदतीच्या आधी पूर्तता करता येते. त्यांना त्यांचा दृष्टिकोन सुस्पष्टपणे माहीत असल्याने वैयक्तिक व संस्थात्मक दृष्ट्या त्रासदायक ठरणारे प्रकल्प व निर्णय त्यांच्याकडून स्वीकारले जात नाहीत.

अशा प्रकारे आत्मभान हा भावनिक बुद्धिमत्तेचा घटक केवळ व्यक्तीगतच नव्हे तर संस्थेच्या व समजाच्या सर्वांगिण विकासास पूरक ठरतो.

२) आत्म नियमन (Self Regulation) :

आत्म नियमन हे सातत्यपूर्ण अंतर्गत विचार विनिमायातून निर्माण होते. त्यातून भावनांच्या बाधिलकीवर नियंत्रण मिळवता येते. ज्या व्यक्तिना आत्मा नियमन करता येते त्यांना त्यांच्या भावनांना प्रभावी मागाने कसे सामोरे जावे याचे कौशल्य असते. या व्यक्ती तर्कशुद्ध पद्धतीने विचार करतात. संस्थामधून न्यायपूर्ण आणि विश्वासाचे वातावरण निर्माण करण्याकडे या व्यक्तीचा कल असतो. अशा वातावरणामुळे अंतर्गत संघर्ष कमी होऊन उत्पादकता वाढते.

आत्म नियमन म्हणजे क्लेषदायक भावनावर नियंत्रण मिळवणे. आसपासच्या गतिशील वातावरणाचे सुयोग व्यवस्थापन करण्याची प्रविणता आत्म नियमनामुळे निर्माण होते. तसेच आपल्यात व इतरांच्या आशावादी भावना प्रवाहित करता येतात. आत्म नियमन एकतर व्यक्तीला भावनांच्या आधीन राहण्याचा किंवा भावनांना नियंत्रणात आणण्याचा पर्याय प्रदान करते. आत्म नियमनामध्ये प्रामुख्याने स्वयं-शिस्त विश्वासाहृता, कठोर परिश्रम, लवचिकता आणि क्रांतिकारकता यांचा समावेश होतो.

३) सामाजिक कौशल्ये (Social Skills) :

उत्कृष्ट सामाजिक कौशल्ये धारण करण्यार्थ व्यक्ती बदलाच्या व्यवस्थापनात व संघर्ष निवारणात प्रवीण असतात. त्यांच्याकडे उत्कृष्ट संभाषण कौशल्य असते. त्यांचा संपर्क मोठ्या प्रमाणात असतो. त्यांना इतरांशी

संपर्क निर्माण करण्याची उच्च क्षमता असते. त्यांना सांधिक व्यवस्थापन करण्याची कला असते. उत्कृष्ट वकृत्व कलेमुळे त्यांना इतरांना प्रोत्साहित करणे सहज शक्य होते.

थोडक्यात सांगायचे झाल्यास, सामाजिक कौशल्ये म्हणजे इतरांप्रती सहानुभूती दर्शवून आपल्या व इतरांच्या गरजा आणि आवश्यकता यामध्ये संतुलन साधने ही सामाजिक कौशल्ये इतरांकडून कार्य करवून घेण्यास खूप उपयुक्त ठरतात. व्यवस्थापक, पर्यवेक्षक अशा नेतृत्व करणार्या सर्व व्यक्तिना ही कौशल्ये आत्मसात करणे नितांत आवश्यकता आहे. त्यामुळे त्यांना आपली भावनिक बुद्धिमत्ता सातत्याने कार्यान्वित ठेवून सर्वांच्या विकासासाठी प्रयत्न करता येतात.

४) तदनुभूती (Empathy) :

तदनुभूति म्हणजे निः स्वार्थपणे तर्कसंगत निर्णय घेताना इतरांच्या भावना लक्षात घेणे. इतरांची भावनिक अवस्था व्यवस्थित समजून घेऊन त्यांच्याशी आस्थेवाईकपणे व्यवहार करण्याची कुशलता तदनुभूतिमुळे निर्माण होते.

तदनुभूति बाळगणार्यांश नेत्यांना प्रतिभा विकसित करून ही टिकवून ठेवणे याची जाण असते. तदनुभूति हे भावनिक बुद्धिमत्तेचे निर्माण सूत्र आहे. जेव्हा एखाद्याला इतरांचा दृष्टिकोन समजून घ्यावयाचा असेल तेव्हा त्याने दुसर्यारच्या भूमिकेत शिरून विचार करणे गरजेचे असते तदनुभूति बाळगणार्या व्यक्ती इतरांशी दीर्घकालीन संपर्क ठेवण्यात तरबेज असतात. इतरांचे नीट ऐकून घेऊनच आपले मत तयार करतात. सध्याच्या गतिशील वातावरणामुळे व वाढत्या जगतिकीकरणामुळे तदनुभूति असणार्या नेत्यांना प्रचंड मागणी आहे.

५) प्रोत्साहन (Motivation) :

अंतर्गत प्रोत्साहन म्हणजे आर्थिक आणि अकारण प्रतिष्ठा मिळवण्याच्या हेतु शिवाय कार्य करण्याची व शिकत राहण्याची इच्छा होय. आपल्या व इतरांच्या अपेक्षांच्या पलीकडे असणार्या इच्छा साध्य करत राहण्याचे कार्य प्रोत्साहनामुळे शक्य होते.

प्रोत्साहित व्यक्ती उत्कट असतात. त्यांचा अधिकाधिक शिकण्याकडे कल असतो. त्यांना त्यांच्या उल्लेखनीय यशाचा अभिमान असतो. त्यांचा नाविन्यपूर्ण कार्याचा सतत शोध चालू असतो. नवनवीन कार्यपद्धती शोधून काढण्यासाठी प्रोत्साहनाचा खूप उपयोग होतो. ठराविक पद्धतीनेच काम का करायचे, या प्रश्नाच्या समाधानासाठी प्रोत्साहित व्यक्तीचा प्रवास चालू असतो. प्रोत्साहनामुळे आशावाद निर्माण होतो. अशा प्रोत्साहित व्यक्ती ठरवलेली किंवा त्यांच्यावर सोपवलेली कार्ये जरी पूर्ण करण्यास कठीण वाटली तरी निराश होत नाहीत. चाकोरी बाहेर विचार करून या व्यक्ती आपल्या क्षेत्रात यशस्वी होतात

स्वयं अध्ययन – १ :

अ) रिकाम्या जागा भरा.

- १) भावनिक बुद्धिमत्ता ही भावना क्षमता असते.

२) भावनिक बुद्धिमत्तेचे मुख्य घटक सांगता येतील.

३) इतरांच्या भावनिक अवस्था मुळे लक्षात येतात.

ब) योग्य पर्याय निवडा.

१) प्रोत्साहनामुळे निर्माण होतो.

अ) आशावाद ब) निराशावाद क) संघर्ष ड) संवाद

२) दुसऱ्यांच्या भूमिकेत शिरून विचार करणे याला असे म्हणतात.

अ) परावलंबीत्व ब) तद्भूति क) प्रोत्साहन ड) विश्लेषण

३) “भावनिक बुद्धिमत्तेचे सहा सेकंद” हा प्रबंध यांनी लिहिला.

अ) मेयर ब) सॅलोवे क) गोलमन ड) बॅरॉन

२.२.२ नेतृत्वासाठी भावनिक बुद्धिमत्तेचे महत्त्व :

व्यवसायाची जाण, विश्लेषणात्मक कौशल्ये, अनुभव आणि दृष्टी ही सर्व वैशिष्ट्ये सहसा सर्वोत्कृष्ट कार्यकारी अधिकारी व संस्थेच्या नेत्यांशी संबंधित असणे गरजेचे मानले जाते. पण या सर्वांपेक्षाही आवश्यक असा भावनिक बुद्धिमत्ता हा घटक सहसा दुर्लक्षिला जातो.

सर्व प्रकारच्या संघटनामध्ये उच्च भावनिक बुद्धिमत्तेची गरज दिवसेंदिवस वाढत चालली आहे. समाजामध्ये आढळणारी वाढती गुंतागुंत आणि विविध प्रकारच्या भागधारकांच्या अपेक्षांच्या पूर्तेसाठी प्रभावी संप्रेषणाची आवश्यकता निर्माण झाली आहे.

उत्तम नेतृत्वासाठी सांघिक कामगिरीचा दृष्टीकोण ठेवूनच अधिकार वापरला पाहिजे. पण यशस्वी नेतृत्वाकरिता कर्मचारी आणि त्यांच्या गरजा यावर लक्ष केंद्रीत करणे महत्वाचे आहे. अधिक सुखी, समाधानी, कार्याक्षम आणि वचनबद्ध कर्मचारी तसेच व्यवस्थापक तयार करण्यासाठी उत्तम नेतृत्वगुण असणारे नेते मार्गदर्शनासाठी उपलब्ध असले पाहिजेत. त्यामुळे मनुष्य बळाची उलाढाल देखील नियंत्रणात ठेवता येते.

नेतृत्व यशस्वी होण्यासाठी नेत्याकडे स्वतः बद्दलची नेमकी जाणीव असणे आवश्यक आहे. त्याचप्रमाणे भावना नियंत्रित करता येणे. सातत्याने सकारात्मक विचार करता येणे. आशावादी पद्धतीने इतरांना प्रोत्साहित करणे अत्यंत महत्वाचे आहे. या सर्व घटकांचा भावनिक बुद्धिमत्तेशी थेट संबंध असल्याने नेतृत्वासाठी तिचे महत्त्व अनन्यसाधारण आहे. त्या संदर्भात खालील मुद्यांचा विशेष उल्लेख करता येईल.

१) पोषक कार्यस्थिती : उत्तम उत्पादकतेसाठी कार्यस्थळी मुक्त वातावरण असणे उपयोगी ठरते. भावनिक बुद्धिमत्ता उच्च प्रतीचा असणारा नेता असे वातावरण निर्माण करतो. त्यामुळे कर्मचारी पूर्ण क्षमतेने कोणताही दबाव न घेता काम करतात. सहकार्याची भावना वाढल्यामुळे ठरवलेली उद्दिष्टे वेळेत पूर्ण होतात.

२) प्रगतीकडे वाटचाल : आपल्यातील भावना ओळखून इतरांना प्रोत्साहित करणे भावनिक दृष्ट्या बुद्धिमान नेत्याला सहज शक्य होते. त्यामुळे कर्मचार्यायच्या वैयक्तिक प्रगतीबोल्च संस्थेची देखील विकासाकडे वाटचाल सुरु होते.

३) बदलाचा स्वीकार : सातत्यपूर्ण बदल हे व्यक्ती व संस्था दोघांच्याही संदर्भात शाशवत सत्य आहे. सुयोग्यपणे हे अटळ बदल स्वीकारता आले तर विकासाकडे गतीने वाटचाल होते. भावनिक बुद्धिमत्तेमुळे या बदलांकडे संधी म्हणून पाहता येते. असे नेते या संधीचा फायदा कसा होईल हे समजावून सांगतात व कर्मचार्याणना बदल आत्मसात करण्यासाठी प्रोत्साहित करतात.

४) नियंत्रित भावना : भावनिक दृष्ट्या बुद्धिमान नेते संयमी असतात. ते इतरांचे विचार शांतपणे एकूण घेतात. आपल्या भावनावर नियंत्रण ठेवून इतरांचा विचार करतात. त्यामुळे इतरांना मोकळेपणाने संवाद साधता येतो. कोणताही पूर्वग्रह नसल्याने संघर्षाची शक्यता राहात नाही.

५) तणावाचे व्यवस्थापन : नेतृत्व करणे म्हणजे तणावाखाली काम करणे. सर्व प्रकारच्या तणावात सुद्धा भावनिक स्थैर्य राखता येण्यासाठी उच्च भावनिक बुद्धिमत्ता असणे गरजेचे आहे. अत्यंत टोकाच्या परिस्थितीतसुद्धा अजिबात विचलित न होता नेत्याला रागावर नियंत्रण ठेवावे लागते. यासाठी नेत्याकडे भावनिक बुद्धिमत्ता असणे व तिच्या योग्य वापर करणे हे कौशल्य जोपासले पाहिजे.

६) सहकार्यपूर्ण सहअस्तित्व : भावना प्रधान नेतृत्व शैलीमुळे सर्व सहकार्यामध्ये विश्वासाचे संबंध निर्माण होतात. याची कार्याक्षमता वाढण्यास व प्रगती साधण्यास खूप चांगला उपयोग होतो.

७) प्रेरक व्यक्तिमत्वाला आदर्श : भावनिक दृष्ट्या सक्षम नेते आपल्या शांत, संयमी व तणावात सुद्धा अविचल राहण्याच्या स्वभावातून इतरांना प्रेरणा देतात. त्यांच्यामुळे इतरांमध्ये सुद्धा आत्मविश्वास निर्माण होतो.

८) सांघिक विकास : उच्च प्रतिच्या संघ भावनेतूनच संस्थेचा सातत्यपूर्ण विकासाचा मार्ग तयार होतो. यासाठी भावनिक बुद्धिमत्तेने परिपूर्ण नेत्याचे योगदान खूप महत्वाचे ठरते. हे नेते सर्वामध्ये आत्मविश्वास निर्माण करतात. त्यांच्याकडून सर्वांनी आपल्या उद्दिष्ट्याप्रती वचनबद्ध राहण्याची प्रेरणा मिळते.

अशा प्रकारे भावनिक बुद्धिमत्ता असणारे नेते समाधानी राहून आपल्या सहकार्यामध्ये व कर्मचार्यांमध्ये उत्साहाची व सहकार्याहची भावना निर्माण करतात. संस्थाच्या शाशवत विकासात नेत्यांची भूमिका महत्वपूर्ण असल्याने त्यांच्या कामकाजात भावनिक बुद्धिमत्तेच्या योगदानाकडे विशेष लक्ष दिले पाहिजे.

२.२.२.१ भावनिक बुद्धिमत्तेचे फायदे :

भावनिक बुद्धिमत्तेमुळे व्यक्ती स्वतः मध्ये व इतरांमध्ये सुयोग्य बदल घडवू शकतात. सध्याच्या काळात बदलांचे प्रमाण वाढत चालल्याने त्यांच्या व्यवस्थापनाचे महत्व देखील वाढत आहे. त्या दृष्टीने भावनिक बुद्धिमत्तेचे ठळक फायदे खालील प्रमाणे सांगता येतील.

१) संवेदनशीलता वाढते :

अधिक भावनिक बुद्धिमत्ता असणाऱ्या व्यक्ती स्वतः च्या गुण दोषबाबत जागरूक असतात. त्याचप्रमाणे या व्यक्ती इतरांप्रती संवेदनशील असतात. त्यांच्या भावनांचा देखील आत्मियतेने विचार करण्याचे कौशल्य भावनिक बुद्धिमत्तेमुळे वाढवता येते.

२) संप्रेषण कौशल्यात वाढ होते :

स्पष्ट आणि आदरपूर्वक संप्रेषणाचे महत्व भावनिक बुद्धिमत्तेमुळे लक्षात येते. इतरांच्या भावनांना योग्य व संयमी प्रतिसाद देण्यासाठी पुरेसे संप्रेषण कौशल्य असणे गरजेचे आहे. भावनिक बुद्धिमत्तेमुळे नकारात्मक संप्रेषण टाळून केवळ सकारात्मकता वाढवणार्या संप्रेषणाचे कौशल्य वाढते.

३) कौशल्यपूर्ण नेतृत्व निर्माण होते :

भावनिकदृष्ट्या बुद्धिमान व्यक्तींमध्ये स्वतः वर व इतरांवर भावनिक नियंत्रण ठेवण्याची क्षमता असते. त्यामुळे त्यांना इतरांना मार्गदर्शन करणे अवघड जात नाही. वैचारिक सकारात्मकते मुळे या व्यक्ती कार्यक्षमतेने काम करून घेऊ शकतात. अशा पद्धतीने नेतृत्वातील कौशल्य वाढण्यास भावनिक बुद्धिमत्तेचा चांगला उपयोग होतो.

४) संघर्ष शिवाय बदल स्वीकारले जातात :

नव कल्पनांची अंमलबाजवणी करताना बदलांशी जुळवून घ्यावे लागते. या प्रक्रियेत निर्माण होऊ शकणार्यांब राग, संघर्ष, नैराश्य, तणाव इ. भावनांना भावनिक बुद्धिमत्तेच्या मदतीने टाळता येते. किंवा त्यांची तीव्रता कमी करता येते. अशा प्रकारे अटळ बदल स्वीकारण्यास मदत होते.

५) सांघिक भावना बळकट होते :

सहकार्यसतून परस्परांचा विकास साधण्यासाठी सांघिक भावना असावी लागते. यातून एकमेकांचा आदर करून विचारांचे प्रामाणिकपणे आदान- प्रदान वाढीस लागते. भावनिक बुद्धिमत्तेच्या सहाय्याने सर्वांना समान उद्दिष्ट्यांसाठी कार्यरत करून सांघिक सामर्थ्य वाढवण्याचे कौशल्य निर्माण होते.

६) उत्तम कार्य संस्कृती अस्तित्वात येते :

परस्परांचा आदर राखून विश्वासार्ह वातावरणाची निर्मिती झाल्यास उत्तम कार्य संस्कृती तयार होते. भावनिक बुद्धिमत्तेच्या बळावर सकारात्मक व आनंदायक वातावरण तयार झाल्यास कार्य संस्कृतीमध्ये अनुकूल बदल होतात.

७) इतरांप्रती अनुकंपा वाटू लागते :

भावनिक बुद्धिमत्ता इतरांबदल करूणा व अनुकंपा जाणवण्यास हातभार लावते. त्यामुळे परस्परांमधील आत्मियता वाढून चिंता व तणाव दूर होतात. विशेषतः ध्येयांवर मनुष्यबळापेक्षा जास्त जोर देणार्या कार्य संस्कृतीमध्ये अनुकंपा असण्याची गरज तीव्रतेने जाणवते.

८) कार्यक्षमता वाढीस लागते :

उच्च भावनिक बुद्धिमत्तेमुळे नकारात्मक व विवादास्पद परिस्थितीत सुद्धा तोल ढळून न देता निर्णय घेता येतात व इतरांना मार्गदर्शन करता येते. त्यामुळे कार्यक्षमता वाढण्यास सुरुवात होते.

२.२.३ भावनिक बुद्धिमत्तेचे तोटे (मर्यादा) :

भावनिक बुद्धिमत्ता सुयोग्य रीतीने उपयोगात आणली नाही तर काही तोटे किंवा मर्यादा दिसून येतात. त्यापैकी काही मर्यादा अशा आहेत.

१) संमोहन :

भावनिक बुद्धिमत्ता असणाऱ्यां व्यक्ती आपल्या इच्छे प्रमाणे इतरांकडून काम करवून घेऊ शकतात. हे एक प्रकारचे संमोहन आहे. जर त्यांचा हेतु अयोग्य असेल तर अयोग्य प्रोत्साहन मिळेल.

२) संप्रेशनाचा प्रभाव :

आपल्या भाषेतून आणि संभाषणातून भावनिक दृष्ट्या बुद्धिमान व्यक्ती इतरांवर छाप पडतात. त्यांच्या संप्रेशणाच्या प्रभावाखाली स्वतः ची मते विसरून बरेच जण अंधपणे अनुकरण करतात.

३) स्वार्थी हेतुसाठी वापर :

भावनिक बुद्धिमत्तेच्या जोरावर इतरांकडून वैयक्तिक स्वार्थ साधण्यासाठी त्यांच्या कार्यक्षमतेचा वापर होण्याची शक्यता असते.

४) भावनिक बुद्धिमत्ता वाढवण्यातील अडचणी :

असलेली बुद्धिमत्ता वाढवण्यासाठी बरेच प्रयत्न करावे लागतात. यासाठी वेळ खर्च होतो. नकारात्मक भावना ओळखून त्या दूर करणे हे कष्टाचे व कंटाळवाणे होत असल्याने अनेक व्यक्ती आहे त्याच भावनिक बुद्धिमत्तेच्या स्तरावर राहतात.

५) दुय्यम महत्व :

संगणकाच्या युगात माहितीच्या स्फोटामुळे भावनिक बुद्धिमत्ता मागे पडत चालली आहे. यांत्रिकतेमुळे भावनेला दुय्यम मानले जाते.

वरील मर्यादांचा विचार करून सुद्धा मानवी जीवनातील भावनिक बुद्धिमत्तेचे महत्व कमी होणार नाही. व्यावसाईक व वैयक्तिक समाधानासाठी सर्वांच्या भावनांचा सन्मान करणे गरजेचे आहे.

स्वयं अध्ययन – २ :

अ) चूक की बरोबर हे सांगा.

- १) नेतृत्वासाठी भावनिक बुद्धिमत्ता असणे आवश्यक आहे.
- २) उच्च भावनिक बुद्धिमत्तेमुळे तणाव व्यवस्थापन करता येत नाही.

३) अति यांत्रिकतेमुळे भावनेला दुःखम मानले जाते.

ब) योग्य पर्याय निवडा.

१) भावनिक बुद्धिमत्तेमुळे कार्यक्षमता

अ) घटते ब) स्थिर राहते क) वाढते ड) कमी होते

२) संस्थांच्या कामकाजात भावना महत्वाची असते.

अ) संस्थेची ब) स्वतः ची क) जनतेची ड) सांघिक

२.२.३ भावनिक बुद्धिमत्ता कौशल्य :

भावनिक बुद्धिमत्ता हा मानवी मनोरचनेचा एक भाग आहे. जो आपण नवीन कौशल्ये शिकून आणि सराव करून विकसित करू आणि सुधारू शकतो. डॅनियल गोलमन यांच्या मते भावनिक बुद्धिमत्तेसाठी वैयक्तिक व सामाजिक कौशल्यांची गरज असते. ही कौशल्ये खालील कोष्टकात दर्शवली आहेत.

व्यक्तिगत कौशल्ये (स्वयं व्यवस्थापनासाठी)	सामाजिक कौशल्ये (इतरांशी संघर्ष स्थापण्यासाठी)
<p>१) आत्मभान</p> <p>अ) भावनिक जागरूकता</p> <p>ब) अचूक स्वयं-मूल्यांकन</p> <p>क) आत्मविश्वास</p>	<p>१) तदनुभूती</p> <p>अ) इतरांचे आकलन</p> <p>ब) इतरांचा विकास</p> <p>क) सेवेला प्राधान्य</p> <p>ड) विविधतेची जाणीव</p> <p>इ) राजकीय जाण</p>
<p>२) आत्म नियंत्रण</p> <p>अ) संयम</p> <p>ब) विश्वसनीयता</p> <p>क) सतसद विवेक</p> <p>ड) स्वीकारार्हता</p> <p>इ) नाविन्यपूर्णता</p>	<p>२) समाजविषयक कौशल्ये</p> <p>अ) परिस्थितीचा दबाव</p> <p>ब) संप्रेषण</p> <p>क) संघर्ष व्यवस्थापन</p> <p>ड) नेतृत्व कला</p> <p>इ) बदलाची प्रेरणा</p> <p>फ) सामाजिक बांधिलकी</p> <p>ग) परस्पर सहयोग</p> <p>ह) संघ भावना</p>

३) प्रोत्साहन

- अ) यशपूर्तीचे ध्येय
- ब) निष्ठा
- क) अभिप्रेरणा
- ड) सकारात्मकता

आकृती क्र. २

२.२.३.१ व्यक्तिगत कौशल्ये (स्वयं व्यवस्थापनासाठी) :

१) आत्मभान :

या स्वरुपातील कौशल्यामधून व्यक्तीला स्वतः बदल जाणून घेता येते. त्यातून स्वतः ची ओळख निर्माण होते. यामध्ये खालील व्यक्तिगत कौशल्यांचा समावेश होतो.

अ) भावनिक जागरूकता : बर्यावच व्यक्तींना स्वतः भावना सुद्धा ओळखता येत नाहीत. त्यामुळे त्यांना इतरांचे विचार योग्य पद्धतीने जाणून घेता येणार नाहीत. म्हणून भावनिक जागरूकता निर्माण झाली. तरच संवेदनशीलता वाढीस लागेल.

ब) अचूक स्वयं-मूल्यांकन : केवळ भावनांची जाणीव होऊन फारसा परिणाम साध्य होत नाही. भावनांची तीव्रता आणि त्यांचा आपल्या व इतर व्यक्तींच्या वागणुकीवर पडणारा प्रभाव याचा देखील अचूक अंदाज घेता आला पाहिजे.

क) आत्मविश्वास : भावनांचा अचूक अंदाज घेता आला की व्यक्तीचा आत्मविश्वास वाढतो. त्यामुळे निर्णय घेताना व परस्पर सहकार्याचा अनुभव घेताना फायदा होतो.

२) आत्म नियंत्रण :

व्यक्तिगत कौशल्यामधील आत्म नियंत्रण या घटकामुळे भावनांचे योग्य पद्धतीने व्यवस्थापन करण्यास मदत मिळते. त्यात खालील क्षमता आढळतात.

अ) संयम : आपल्या भावनांवर ताण मिळवण्यासाठी संयम असणे महत्वाचे आहे. विशेषतः तणावपूर्ण परिस्थितीत विचलित न होता. निर्णय घेणे. संयमशीलतेमुळे शक्य होते.

ब) विश्वसनीयता : आपल्या बोलण्याप्रमाणेच कृती करणे म्हणजेच विश्वसनीयता होय. यामध्ये विशिष्ट तत्वे आणि मूळे यांच्याशी तडजोड न करता कामकाज केले जाते. स्वतः च्या चुका स्वीकारण्यामुळे विश्वसनीयता वाढून इतरांवर सुयोग्य परिणाम होतो.

क) सतसद्विवेक : आपल्या कर्तव्यामध्ये चांगले वाईट किंवा योग्य अयोग्य याचा विचार करणे

व्यक्तीच्या विवेकामुळे शक्य होते. नियमांशी तडजोड न होऊ देता. निः स्वार्थ भावनेने निर्णय घेण्यासाठी सतसदविवेकाची गरज असते.

ड) स्वीकारार्हता : आपण म्हणू तेच खरे अशी भावना ठेवल्यास अहंकारची निर्मिती होऊन इतरांकडून काम करवून घेता येत नाही. दुसर्यांची मते ऐकून त्यातील योग्य विचारांचा स्वीकार करण्याची कृती जोपासली तर परस्परांमधील विश्वासार्हता देखील वाढू लागते.

इ) नाविन्यपूर्णता : नेहमी नवनवीन कल्पनांचा शोध घेत राहिल्यास यशस्वी होण्याचे प्रमाण वाढते. आपल्या वर्तनात व विचारात परिस्थितीनुरूप सुधारणा होण्यासाठी नविण्यपूर्णतेकडे लक्ष द्यावे.

३) प्रोत्साहन :

भावनिक बुद्धिमत्तेच्या विकासात स्वतः च्या व इतरांच्या प्रोत्साहनाचे खूपच योगदान आहे. यात खालील घटक अंतर्भूत आहेत.

अ) यशपूर्तीचे ध्येय : आपल्याला यशस्वी व्हायचेच आहे. असे मनाशी ठरवून कठोर प्रयत्न केल्यास यश निश्चित असते. यासाठी सातत्याने कष्ट घेण्याची अंतः प्रेरणा असली पाहिजे.

ब) निष्ठा : कोणत्याही बर्या वाईट प्रसंगात न डगमगता आपल्या कामाप्रती निष्ठा ठेवली की मानसिक समाधान मिळते.

क) अभिप्रेरणा : इतरांच्या सूचनांची किंवा सलूचांची वाट न बघता स्वतः हून कृती करण्याचे सामर्थ्य व्यक्तिला त्यांच्या अभिप्रेरणेमुळे प्राप्त होते. पुढील समस्या निर्माण होण्यापूर्वीच कृती करणे आणि सभाव्या संधीचा अंदाज घेऊन निर्णय घेणे यासाठी अभिप्रेरणेचा खूप उपयोग होतो.

ड) सकारात्मकता : आपल्या ध्येयाच्या पूरतीसाठी लागणारा आत्मविश्वास सकारात्मके मुळे निर्माण होतो. भावनिक सामर्थ्य वाढवण्यासाठी सकारात्मकता वाढणे गरजेचे आहे. पुर्णपणे विपरीत प्रसंगामधून देखील सकरतमकतेच्या मदतीने मार्ग काढता येतो. अशा प्रकारे व्यक्तिगत कौशल्ये स्वयं व्यवस्थापनासाठी हातभार लावतात.

२.२.३.२ परस्पर संपर्कासाठी सामाजिक कौशल्ये :

१) तदनुभूती :

दुसऱ्या व्यक्तींच्या भावना समजून घेणे व अनुभवणे हे कौशल्य तदनुभूती मुळे प्राप्त होते. या कौशल्यामुळे इतरांच्या अडचणींवर मात करण्यास मदत करता येते. इतरांशी सुयोग्य संपर्क राखून सर्व भावना कुशलतेने हाताळता येतात. यामध्ये खालील क्षमतांचा विकास केला जातो.

अ) इतरांचे आकलन : सखोल निरीक्षणातून व इतरांचे विचार शांतपणे ऐकून घेतले. तरच आकलन क्षमता वाढते. चेहन्यावरील भाव, शारीरिक हालचाली. आवाजात होणारे बदल यांचा अंदाज घेऊन इतरांच्या भावना ओळखता येतात. त्यामुळे संप्रेषण करताना मदत होते.

ब) इतरांचा विकास : इतरांच्या भावना समजून घेऊन त्यांच्या शंकांचे निरसन व अडचणीचे निराकरण करता येते त्यामुळे त्यांच्या विकासाला गती मिळते.

क) सेवेला प्राधान्य : दैनंदिन कामकाजात सेवेला प्राथमिकता देणे अत्यंत महत्वाचे आहे. त्यासाठी इतरांच्या अपेक्षा, गरजा, इच्छा इ. बाबत माहिती करून घ्यावी लागते. सेवेला प्राधान्य दिल्यास परस्पर सहकार्य वाढू लागते.

ड) विविधतेची जाणीव : प्रत्येकाचे व्यक्तिमत्व वेगवेगळे असल्याने त्यांचा सखोल अभ्यास असावा लागतो. यामध्ये व्यक्तीचा स्वभाव, विचारधारा, विविध क्षमता गुणावगुण इ. समजून घेणे गरजेचे आहे.

इ) राजकीय जाण : यामध्ये एकमेकांबरोबर काम करणार्या विविध समूहातील व्यक्तिमधील मतभेद, अडी-अडचणी, संवेदनशीलता कुरघोर्डींचे राजकारण याचा अंदाज घेता आला पाहिजे. त्यामुळे परस्पर संबंध कटू होणार नाहीत याची खात्री करता येते.

२) समाजविषयक कौशल्ये :

परस्पर संबंधामध्ये बळकटपणा आणण्यासाठी काही समाजविषयक क्षमतांचा विकास करणे महत्वाचे आहे. यात खालील कौशल्ये अंतर्भूत आहेत.

अ) परिस्थितीचा दबाव : सभोवतालच्या परिस्थितीचा दबाव आल्यामुळे कामकाजात येणारी नकारात्मकता घालवणेसाठी इतरांच्या भावनांना योग्य प्रतिसाद दिला पाहिजे.

ब) संप्रेषण : व्यक्तीच्या गरजे प्रमाणे व आकलन शक्तीला अनुसरून मोकळेपणाने संवाद साधता आला तरच यशस्वी होण्याचे प्रमाण वाढते.

क) संघर्ष व्यवस्थापन : विचारांमधील फारकामुळे प्रत्येक वेळी कामकाजात व निर्णयात एकवाक्यता येईलच असे नाही. अशा वेळी वैचारिक मतभेदाचे तीव्र संघर्षात रूपांतर होऊ देऊ नये. यासाठी संयमशीलता व भावनांवर नियंत्रण ठेवता आले पाहिजे.

ड) नेतृत्व कला : आत्म प्रेरणेतून काही व्यक्ति इतरांना दिशा दाखवण्याचे काम करतात. या नेतृत्व कलेमुळे इतरांमध्ये आत्मविश्वास वाढीस लागतो.

इ) बदलाची प्रेरणा : बदल हा एक अटल अनुभव आहे. त्यासाठी इतरांना प्रेरणा देऊन त्यांचा आत्मविश्वास वाढवता आला पाहिजे. त्यामुळे कोणत्याही न्यूनगंड शिवाय बदल स्वीकारण्यास मदत होते.

फ) सामाजिक बांधिलकी : आपलेपणाची भावना निर्माण झाल्याशिवाय कामाबाबत किंवा संस्था आणि समाज यांच्याप्रती बांधिलकी दिसून येत नाही. आत्मीयता निर्माण करण्याचे कौशल्य हे भावनिक बुद्धिमत्ता सदृढ असण्याचे लक्षण आहे. त्यातून त्याग व वचनबद्धता विकसित होते.

ग) परस्पर सहयोग : संस्थामधील काम हे सांघिक स्वरूपाचे असल्याने, एकमेकांच्या सहयोगपूर्ण

सहकार्यातीनुच ध्येय गाठता येते. यासाठी जरूरी प्रमाणे पुढाकार घेऊन इतरांचे सहकार्य मिळवता आले पाहिजे.

ह) संघ भावना : कोणत्याही गट विविध स्वभावांच्या व विचार शैलीच्या व्यक्तींमुळे निर्माण होतो. त्यांच्यामध्ये संघ भावना असेल तरच अतूट बंध निर्माण होऊन उत्तम कार्यक्षमता वाढीस लागते.

वरील सर्व कौशल्यांचा व्यक्तींच्या सर्वांगीण विकासात मोलाचा सहभाग आहे.

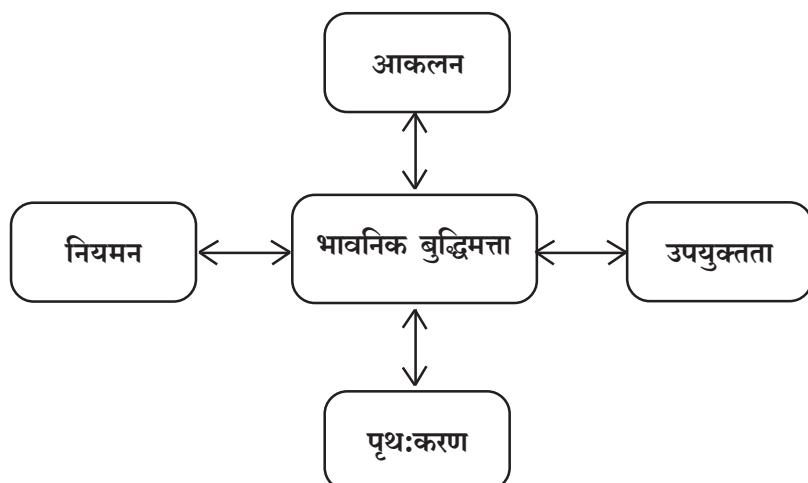
२.२.४ भावनिक बुद्धिमत्तेची प्रतिमाने :

भावनिक बुद्धिमत्तेच्या सखोल संशोधनातून प्रमुख तीन प्रतिमाने विकसित झाली. आहेत. त्यामध्ये व्यक्तिगत क्षमता आणि व्यक्तिगत वैशिष्ट्ये यांचा समावेश केला गेला आहे. या प्रतिमानांचे वर्गीकरण खालीलप्रमाणे केले जाते.

- १) क्षमतानुरूप प्रतिमान (मेयर, सालोवे प्रतिमान)
- २) मिश्र प्रतिमान (डॉ गोलमन प्रतिमान)
- ३) व्यक्तिगत वैशिष्ट्ये प्रतिमान (पेट्राईडस प्रतिमान)

२.२.४.१ क्षमतानुरूप प्रतिमान (मेयर, सालोवे प्रतिमान) :

पीटर सॅलोवे व जॉन मेयर यांच्या संशोधनासाठी व्यक्तिच्या विविध क्षमतांचा भावनिक बुद्धिमत्तेवर होणार्या परिणामांचा विचार केला आहे. त्यांच्या व्याख्येनुसार भावनिक बुद्धिमत्ता हा व्यक्तिच्या विविध क्षमतांच्या उपयोगाचा परिपाक आहे. त्यानुसार व्यक्तिला स्वतःच्या व इतरांच्या भावना ओळखून त्यांचे विश्लेषण करता येते. त्या आधारे आपल्या विचारात व स्वभावात योग्य ते बदल करता येतात. त्यांच्या अभ्यासानुसार भावनिक स्वरूपाच्या माहितीच्या विश्लेषणासाठी विविध पातळी असणाऱ्या प्रमुख चार क्षमतांची आवश्यकता असते.



आकृती क्र.३ : सॅलोवे – मेयर प्रतिमान

१) भावनांचे आकलन : या क्षमतेमध्ये स्वतः च्या व इतरांच्या भावना ओळखण्याच्या कौशल्याचा समावेश असतो. शारीरिक हालचाली, चेहऱ्यावरचे हावभाव, आवाज इ. मध्ये भावनेतील बदला प्रमाणे येणारा फरक टिपून भावनानुसार योग्य प्रतिसाद दिला जातो.

२) भावनांची उपयुक्तता : आकलन झालेल्या भावनांचा उपयोग करून योग्य निर्णय वेळच्या वेळी घेता येतात. त्यामुळे समतोल विचार करण्याची व समस्या सोडवण्याची खात्री निर्माण करता येते.

३) भावनांचे पृथक : करण : भावनानामध्ये होणारा बदल संवेदनशीलतेने ओळखल्यानंतर त्याचे संभाव्या दुष्परिणाम टाळणे पृथकरण किंवा विश्लेषण करण्याच्या क्षमतेमुळे साध्य होते.

४) भावनांचे नियमन : या क्षमतेमुळे कोणत्या भावना जोपासाव्यात, कोणत्या भावना टाळाव्यात या बाबत निर्णय घेता येतात. त्यामुळे स्वतः च्या व इतरांच्या भावनांचा व्यक्तिच्या व संस्थेच्या विकासासाठी वापर करता येतो.

२.२.४.२ मिश्र प्रतिमान :

(अ) गोलमन प्रतिमान :

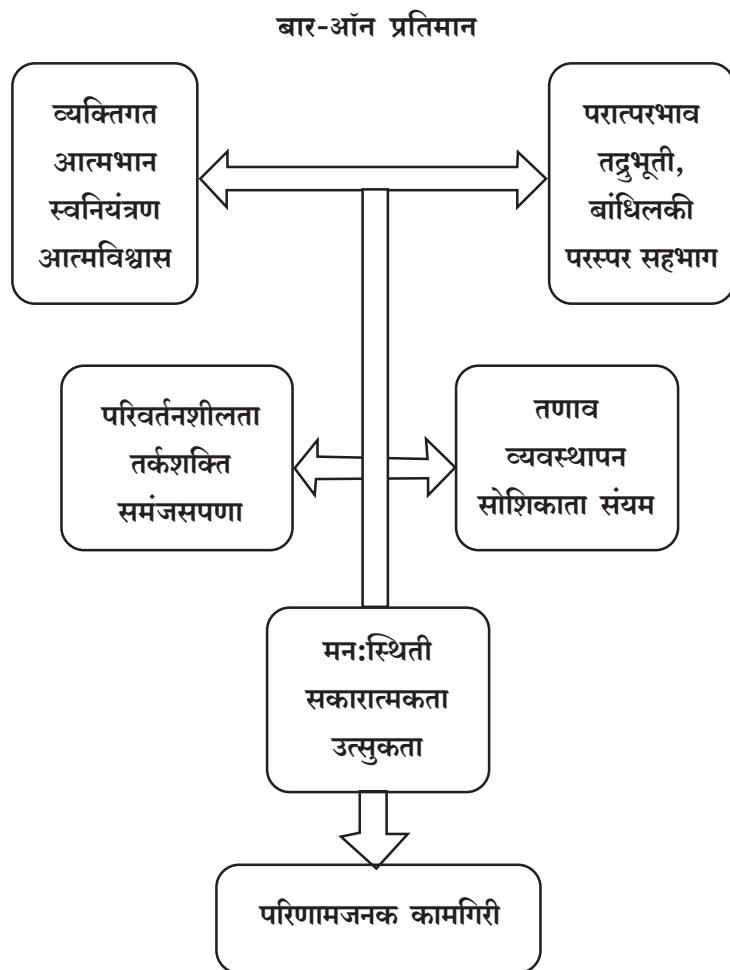
भावनिक बुद्धिमत्ता ही परिकल्पना लोकप्रिय करण्यामध्ये डॉ. गोलमन यांनी मोलाचे काम केले आहे. त्यांनी क्षमता व व्यक्ति स्वभाव गुण वैशिष्ट्ये या दोन घटकांचा एकत्रित विचार करून मिश्र प्रतिमान मांडले. १९९८ साली गोलमन यांनी पाच घटकांवर आधारित प्रतिमान मांडले. ज्यामध्ये आत्मभान, आत्म नियंत्रण व प्रोत्साहन ही तीन व्यक्तिगत कौशल्ये व तदनुभूती आणि परस्पर सहसंबंध ही सामाजिक कौशल्ये समाविष्ट केली आहेत.

२००० साली गोलमन यांनी बोयाटझीस यांच्या मदतीने पूर्वीच्या प्रतिमानात सुधारणा करून सुधारित प्रतिमान प्रदर्शित केले. यात आत्मभान, आत्म नियंत्रण हो व्यक्तिगत कौशल्ये व तदनुभूती आणि परस्पर संबंध व्यवस्थापन ही सामाजिक कौशल्ये यांचा पुरस्कार केला. हे प्रतिमान आकृती क्र.२ मध्ये दर्शवले आहे.

(ब) बार-ऑन मिश्र प्रतिमान :

रुबेन बार यांनी भावनिक- सामाजिक बुद्धिमत्ता असे संयुक्त प्रतिमान विकसित केले. या प्रतिमानात असे गृहित धरले आहे की, व्यक्तिची सामाजिक कौशल्ये त्यांच्या भावनिक क्षमतापेक्षा वेगळी असतात. या प्रतिमानामध्ये इतरांच्या भावना ओळखण्याचे कौशल्य हे स्वतःच्या भावना ओळखण्याच्या कौशल्यापेक्षा वेगळे असते. असे मानले आहे. बार ऑन प्रतिमान परिपूर्ण मानले जाते कारण त्यामध्ये वैयक्तिक व इतरांच्या आकलना बरोबरच सभोवतालच्या परिस्थितीचा परिणाम आणि त्यातून निर्माण होणार्यांडि गरजा यांचा देखील सातत्याने विचार केला आहे.

या प्रतिमानाद्वारे व्यक्तिच्या प्रभावी कामकाजावर परिणाम करणार्या घटकांची माहिती मिळते हे घटक पुढील आकृतीत दर्शवले आहेत.



आकृती क्र.४

१) व्यक्तिगत क्षमता : व्यक्तिगत क्षमता हा आत्मभान, स्व-नियंत्रण आणि आत्मविश्वास या वैयक्तिक कौशल्यपूर्ण क्षमतांचा संच आहे. स्वतांच्या मर्यादांची जाण ठेवून आपल्या भावना काबूत ठेवता आल्या की आत्मविश्वास वाढतो. त्यामुळे इतरांबरोबरचे सहकार्य वाढवता येते व कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

२) परात्पर भाव : इतरांबद्दलची आत्मीयता, संस्था व समाज यांच्या प्रती बांधिलकी असेल तरच परस्परांमध्ये सहकार्यासची भावना निर्माण होते. इतरांच्या भावना ओळखून आपले विचार पटवून देता येतात. यातून सांघिक क्षमता वाढते.

३) परिवर्तनशीलता : तर्कशक्ती व समंजसपणा व्यक्तिमध्ये पुरेशी लवचिकता वाढवण्यासाठी उपयोगी आहेत. इतरांच्या समस्या समजून घेऊन त्यावर तटस्थपणे विश्लेषण करून उत्तरे शोधता येतात. कोणत्याही

बदलाचा सहजपणे स्वीकार करण्या इतपत परिवर्तनशीलता व्यक्तीच्या सर्वांगिण विकासातील आवश्यक घटक आहे.

४) तणाव व्यवस्थापन : सोशिकता आणि संयम असेल तर कोणत्याही तणावपूर्ण परिस्थितीवर मात करता येते. वेळोवेळी भेडसावणारी संकटे, आव्हाने, अनपेक्षित घटना या यशस्वीपणे सामना करता यावा यासाठी तणावाचे व्यवस्थापन करता आले पाहिजे. अति आनंद किंवा कमालीचा राग अशा टोकाच्या भावनांना नियंत्रित करून आपल्यावरील तसेच इतरांवरील तणाव सैल करता येणे हे भावनिक बुद्धिमत्तेसाठी आवश्यक आहे.

५) मनः स्थिती / मनोवस्था : व्यक्तिची मनोवस्था सकारात्मकता आणि जिज्ञासू वृत्ती यातून घडत जाते. स्वतः समाधानी राहून इतरांना देखील समाधानी ठेवता येण्यासारखा आनंद नाही. जिज्ञासू वृत्तीमुळे उत्सुकता वाढत जाते. भोवतालालच्या वातावरणाचा व्यक्तीच्या मनः स्थितीवर सकारात्मक परिणाम होत असेल तर स्वतः बरोबरच इतरांचे यश वाढण्यास मदत होते.

बार-ऑन प्रतिमानात दर्शवलेले पाच घटक व्यक्तीच्या भावनिक व सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या प्रगतीसाठी आवश्यक आहेत. त्यांच्या एकत्रित अंमलबजावणीमुळे व्यक्तीबरोबरच इतरांची कामगिरी परिणामकारक होण्याचे प्रमाण वाढते.

२.२.४.३ व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्ये प्रतिमान (पेट्राइडस प्रतिमान) :

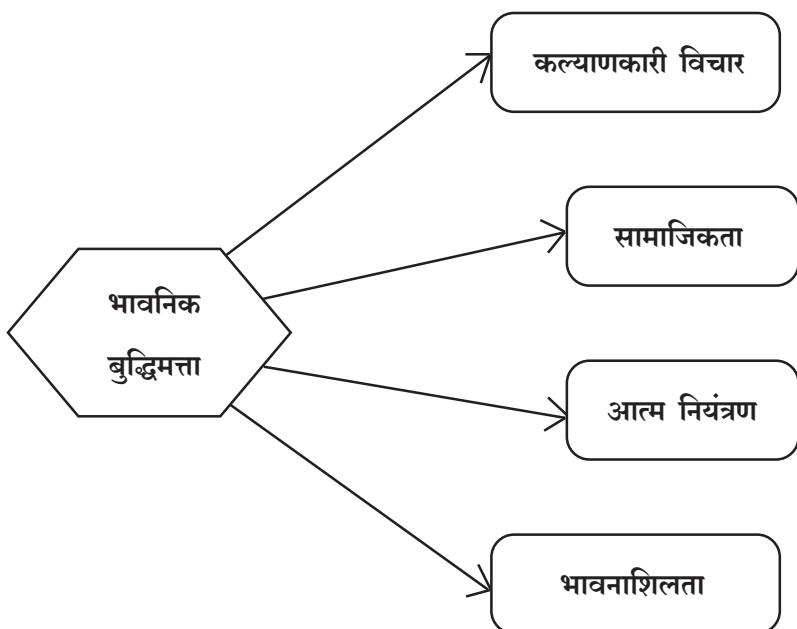
२००९ मध्ये पेट्राइडस व फर्नहॅम यांनी दिलेल्या प्रतिमानानुसार भावनिक बुद्धिमत्ता स्वतःची कल्पना करण्याची क्षमता आणि वर्तन करण्याची प्रवृत्ती असते. त्यामुळे व्यक्तिमत्वाचा विचार केल्याशिवाय भावनिक बुद्धिमत्तेबाबत अंदाज करता येत नाही. स्वभाव वैशिष्ट्यांचा भावनिक बुद्धिमत्तेशी असणारा संबंध पेट्राइडस व फर्नहॅम यांनी चार गटात समाविष्ट केला आहे. ते गट असे आहेत.

- १) कल्याणकारी विचार
- २) सामाजिकता
- ३) आत्म नियंत्रण
- ४) भावनाशीलता

पेट्राइडस प्रतिमान स्वभाव वैशिष्ट्यांशी निगडीत असल्याने व्यक्तीच्या जडणघडणीनुसार त्याची भावनिक बुद्धिमत्ता घडत जाते हे लक्षात घ्यावे लागेल.

१) कल्याणकारी विचार :

व्यक्ती आशावादी आणि आनंदी मनः स्थितीत स्वतःला समाधानी मानतो. त्यातून इतरांच्या संदर्भात सुद्धा कल्याणकारी विचार करू लागतो. त्यामुळे इतरांच्या भावना देखील प्रफुल्लित होतात व उत्साहात वाढ होते.



आकृती क्र.५ : व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्ये (पेट्राइडस) प्रतिमान

२) सामाजिकता :

सामाजिक जागरूकता व भावनांचे व्यवस्थापन यांच्या समन्वयातून व्यक्तिमध्ये सामाजिकता वाढीस लागते. त्याचा स्वभाव निश्चयी बनतो. ठाम भूमिका होण्यासाठी या घटकांची आवश्यकता असते. केवळ व्यक्तिगत विकासाचा विचार न करता इतर सहकार्यांमध्ये, संस्थांचा पर्यायाने समाजाचा विकास करण्याविषयीची भावना दृढ होते.

३) आत्म नियंत्रण :

स्वतः वरील नियंत्रणासाठी व्यक्तिमध्ये सहनशीलता, लवचिकता तसेच भावना व तणाव या दोन्ही अनुभवांचे व्यवस्थापन करता आले पाहिजे. कोणत्याही नकारात्मक घटकांचा व्यक्तीच्या स्वभावावर शक्यतो अजिबात परिणाम होत. नसेल तर भावनिक बुद्धिमत्ता विकसित झाली आहे. असे समजता येईल.

४) भावनाशीलता :

या स्वभाव वैशिष्ट्याच्या पैलूमध्ये भावनांचे आकलन, प्रदर्शन व सहानुभूती बाळगण्याची क्षमता अंतर्भूत आहे. व्यक्तिमधील परस्पर संबंधाचे सहयोगात रूपांतर करण्यास भावनाशीलता या वैशिष्ट्याचा उपयोग होतो.

अशा प्रकारे स्वभाव वैशिष्ट्याच्या प्रतिमानात विविध गुणांच्या मदतीने भावनिक बुद्धिमत्ता समजणे शक्य होते.

स्वयं अध्ययन – ३ :

अ) जोड्या जुळवा.

- | | |
|------------------------|-----------------|
| १) क्षमता प्रतिमान | अ. डॅनियल गोलमन |
| २) मिश्र प्रतिमान | ब) पेट्राइडस |
| ३) वैशिष्ट्ये प्रतिमान | क) मेयर, सालोवे |

ब) गाळलेल्या जागा भरा.

- १) भावनिक बुद्धिमत्ता हा मानवी एक भाग आहे.
अ) शरीराचा ब) मनोरचनेचा क) हालचालीचा ड) अवयवाचा
- २) आत्मविश्वास हे कौशल्य आहे.
अ) सामाजिक ब) संस्थात्मक क) वैयक्तिक ड) न्यूनता
- ३ बारँन प्रतिमान मानले जाते.
अ) परिपूर्ण ब) अपूर्ण क) स्वयंपूर्ण ड) अर्थपूर्ण

२.३ स्वयं अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे :

स्वयं अध्ययन १ :

- अ) १) ओळखण्याची २) पाच ३) तदनुभूती
ब) १) आशावाद २) तदनुभूती ३) गोलमन

स्वयं अध्ययन २ :

- अ) १) बरोबर २) चूक ३) बरोबर
ब) १) वाढते २) सांघिक

स्वयं अध्ययन ३ :

- अ) १-क २-अ ३-ब
ब) १) मनोरचनेचा २) वैयक्तिक ३) परिपूर्ण

२.४ विद्यापीठीय प्रकारचे प्रश्न (स्वाध्याय) :

अ) दिर्घोत्तरी प्रश्न.

- १) भावनिक बुद्धिमत्तेच्या घटकांची माहिती द्या.
२) नेतृत्व साठी भावनिक बुद्धिमत्ता गरजेची असते या विधानाचे स्पष्टीकरण करा.
३) भावनिक बुद्धिमत्तेचे फायदे व मर्यादा यांचे वर्णन करा.

४) भावनिक बुद्धिमत्तेची प्रमुख प्रतिमाने कोणती? कोणत्याही एका प्रतिमानाची सखोल माहिती द्या.

ब) लघुतरी प्रश्न.

- १) भावनिक बुद्धिमत्तेची व्याख्या लिहा.
- २) वैयक्तिक कौशल्ये कोणकोणती आहेत?
- ३) सामाजिक कौशल्यांची थोडक्यात माहिती द्या.
- ४) गोलमन प्रतिमान विशद करा.
- ५) बारँन प्रतिमानाचे वर्णन करा.

क) टिपा लिहा.

- १) क्षमता प्रतिमान
- २) मिश्र प्रतिमान
- ३) तदनुभूती
- ४) पेट्राइडस प्रतिमान
- ५) आत्मभान
- ६) तणाव व्यवस्थापन

○○○

(ब) सामाजिक बुद्धिमत्ता (Social Intelligence)

अनुक्रमणिका

- २.५ उद्दिष्ट्ये
- २.६ प्रस्तावना
- २.७ सामाजिक बुद्धिमत्ता संकल्पना
- २.८ सामाजिक बुद्धिमत्ताचे महत्त्व
- २.९ सामाजिक बुद्धिमत्तेचे फायदे
- २.१० सामाजिक बुद्धिमत्तेचे तोटे
- २.११ सामाजिक बुद्धिमत्तेचे प्रतिमाने
 - २.११.१ ग्रीन्सपॅनचे श्रेणीबद्द प्रतिमाने
 - २.११.२ मास्लोचे सामाजिक कामगिरी कौशल्य प्रतिमाने
 - २.११.३ अल्ब्रेक्टचे पाच घटक प्रतिमाने
 - २.११.४ वेस आणि सब यांचे आकलनात्मक प्रतिमाने
 - २.११.५ गोलमन यांचे प्रतिमाने
- २.१२ स्वयंअध्ययन प्रश्नांची उत्तरे
- २.१३ प्रश्नोत्तरे (दिर्घोत्तरी / टिपा)
- २.१४ सारांश
- २.१५ पारिभाषिक शब्द
- २.१६ संदर्भ ग्रंथ सूची

२.५ उद्दिष्ट्ये :

- ◆ सामाजिक बुद्धिमत्ता ही प्रत्येक व्यक्तीला समाजामध्ये समाजातील विविध घटकांशी कसे वागावे या बदल दिशादर्शन करते.
- ◆ व्यक्तीच्या सभोवतालची सामाजिक परिस्थिति, सामाजिक पर्यावरण लक्षात घेऊन न्यायसंदर्भात व्यक्तीचा भावना समजून घेणे.

- ◆ सामाजिक बुद्धिमत्तेमुळे व्यक्ति म्हणून कसे आहोत याची ओळख होते.
- ◆ सामाजिक बुद्धिमत्तेला सामान्य समज किंवा व्यवहार चातुर्य असे म्हणतात.

२.६ प्रस्तावना :

पुरातन काळात मानवाची अवस्था ही एका आदिमानवा सारखी होती. तेव्हा मानवाची केवळ अन्न हीच त्याची गरज होती. त्या काळात मानवाला समज नसल्या मुळे वस्त्र, निवारा याची माहिती त्याला नव्हती. तो फक्त पोटापुरते अन्न मिळवत असे. कालांतराने मानवामध्ये बदल होत गेले. तो आपल्या गरजासाठी सोयीसुविधा निर्माण करू लागला जसे अन्न मिळवण्यासाठी हत्यारे तयार करणे तसेच वस्त्रासाठी व निवार्यामसाठी झाडांच्या फांद्याचा वापर करणे अशा प्रकारे त्याच्या समजेत वाढ होत गेली.

कालांतराने समाज ही संकल्पना उदयास आली समाजातील जाती, गृह या गोष्टी निर्माण झाल्या. मानव हा समाजशील प्राणी आहे अनेक व्यक्तींचा समूह म्हणजे समाज होय. आपल्या सभोवताली आपल्याला अशा अनेक व्यक्ति दिसून येतात की, ज्या लौकिक अर्थाने व्यक्तीगत जीवनामध्ये / कार्य मध्ये यशस्वी ठरलेल्या आहेत. परंतु समजा मध्ये अनेक गोष्टी एकट्या पडलेल्या आहेत याचे कारण लोकांमध्ये सामाजिक बुद्धिमत्ता कमी असणे होय. म्हणून सामाजिक बुद्धिमत्ता समजून घेण्यासाठी सामाजिक बुद्धिमत्तेचा अर्थ, महत्व, फायदे, तोटे, तसेच सामाजिक व भावनिक बुद्धिमत्तेची प्रारूपे / प्रतिमाने आपण समजून घेतली पाहिजेत.

सामाजिक बुद्धिमत्तेचे वर्णन जगाच्या घडामोर्डीचे आकलन करण्याची तसेच त्याचप्रमाणे प्रतिक्रिया देण्याची मानवी क्षमता म्हणून केले जाऊ शकते. ही क्षमता मानावांसाठी विशेष आहे आणि प्राणी साप्राज्यातील उर्वरित प्राण्यांपासून आपल्याला वेगळे करते.

मानवी संबंध राखताना सुज्ञपणे कार्य करण्याची क्षमता ही सामाजिक बुद्धिमत्ता देखील आहे. लोक फक्त पूर्वी जे विचार करीत असत त्यापेक्षा ते फक्त बुद्धिमत्तेपेक्षा स्पष्टपणे वेगळे आहे. बर्या च वर्षामध्ये असे दिसून आले आहे की सामाजिक जीवन टिकवताना बरेच अपवादात्मक बुद्धिमान लोक खूप संघर्ष करतात.

सामाजिक बुद्धिमत्ता ही शैक्षणिक क्षमतेपेक्षा वेगळी आहे आणि समीकरणे सोडवण्याएवजी आणि चांगल्या प्रकारे परिभाषित शिकवण्याच्या मानसिक सुविधांच्या तुलनेत इतर लोकांबरोबर येण्याचे कौशल्य दर्शवते. अलीकडील व्याख्येनुसार, सोशल इंटेलिजेंस हे एखाद्या व्यक्तीचे बाह्य जगविषयीचे ज्ञान आणि तथ्यांचा संग्रह आहे. याचा आत्मविश्वास आणि नवीन लोकांना भेटण्याची इच्छा यासारख्या घटकांद्वारे प्रभावित होऊ शकते.

२.७ सामाजिक बुद्धिमत्ता – संकल्पना व अर्थ :

सामाजिक बुद्धिमत्ता ही अशी बुद्धिमत्ता आहे की ज्या द्वारे कोणत्याही प्रकारच्या व्यक्तींना समजून घेऊन त्यांच्यात चांगले संबंध निर्माण करणे होय. उदा. एखादी व्यक्ति कितीही यशस्वी असली , जर तिला सामाजिक बुद्धिमत्तेचे भान नसेल, सामाजिक परिस्थितीशी जुळवून घेण्याची क्षमता नसेल तर ती व्यक्ति समाजात

आत्मविश्वासाने वावरू शकत नाही. ती व्यक्ति एकटी पडू शकते. थोडक्यात सामाजिक बुद्धिमत्ते मुळे दुसर्या व्यक्तींशी जुळवून घेण्याची क्षमता निर्माण होते. सामाजिक बुद्धिमत्ते च्या अनेक व्याख्या करण्यात आल्या आहेत. एडवर्ड थॉर्नडाइक, सिन फॉलेनो, चॅपिन, डॅनियल गोलमन इ. विचारवंतांनी सामाजिक बुद्धिमत्ते संदर्भात आपले विचार मांडले आहेत. सामाजिक बुद्धिमत्ते संदर्भात वेगवेगळ्या तजांनी दिलेल्या व्याख्या विचारात घेऊन ही संकल्पना आपण समजून घेऊ. एडवर्ड थॉर्नडाइक यांनी १९२० मध्ये सर्वप्रथम सामाजिक बुद्धिमत्ता ही संकल्पना मांडली. वेचलर यांनी १९५८ मध्ये सामाजिक बुद्धिमत्ता यावर आपले विचार मांडले.

१) एडवर्ड थॉर्नडाइक यांच्या मते : सामाजिक बुद्धिमत्ता म्हणजे पुरुष आणि स्त्रिया, मुले आणि मुली यांना समजून घेऊन मानवी संबंधामध्ये, व्यवहारामध्ये हुशारीने वागण्याची क्षमता होय.

२) चॅपिन यांच्या मते : एखाद्या व्यक्तिला इतर लोकाबद्दल काय वाटते त्यापेक्षा जास्त महत्वाचे म्हणजे एखाद्या विशिष्ट यांच्या सामाजिक परिस्थितीमध्ये इतर लोकांचे वागणे समजून घेणे म्हणजे सामाजिक जबाबदारी होय.

३) सिन फॉलेनो यांच्या मते : एखादी व्यक्ति पुर्णपणे जाणून समजून घेऊ शकते व योग्य प्रकारे प्रतिसाद देऊन यशस्वी रित्या सामाजिक व्यवहार करू शकते याला त्या व्यक्तींशी सामाजिक बुद्धिमत्ता असे म्हंटले जाते.

४) डॅनियल गोलमन यांच्या मते : सामाजिक बुद्धिमत्ता म्हणजे अशी क्षमता की ज्यामुळे यशस्वीपणे सहसंबंध विकसित करता येतात आणि सामाजिक पर्यावरना मध्ये सहज पणे वावरता येते.

स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न – १ :

१) सामाजिक बुद्धिमत्ता ही संकल्पना सर्वप्रथम यांनी मांडली.

२) १९५८ मध्ये यांनी सामाजिक बुद्धिमत्ता ही संकल्पना मांडली.

२.८ सामाजिक बुद्धिमत्तेचे महत्व :

व्यक्तींचा समाजात राहत असताना अनेक प्रकारच्या व्यक्तींशी संबंध येत असतो. त्या व्यक्ति कुटुंबातील, व्यवहारातील किवा व्यक्तीगत आयुष्यातील असू शकतात. अशा अनेक व्यक्तींशी आपला संबंध येत असतो. त्या सर्वांच्या भावना, विचार, समजून घेऊन योग्य प्रकारे संवाद साधून कार्यापूर्तता कर्ता येते. यासाठी सामाजिक बुद्धिमत्तेची आवश्यक्यता असते. सामाजिक बुद्धिमत्तेचे महत्व खालील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१) प्रसन्न सामाजिक वातावरण :

उच्च सामाजिक बुद्धिमत्तेद्वारे व्यक्ति व्यक्ति मध्ये समुहामध्ये सुसंवाद साधता येतो मतभेद दूर करता येतात किवा कमी करता येतात त्यामुळे सामाजिक शांतता निर्माण होत असते.

२) व्यावसायिक प्रगती :

आपण आपल्या कार्यालयातील / व्ययसायातील व्यक्तींशी योग्य प्रकारे वागलो, त्यांच्या भावना, मत

समजून घेऊन त्यानुसार कार्यवाही केली तर व्यवसायातील सहकारी कर्मचारी व त्याच्याशी सबंधित व्यक्तीत योग्य संवाद साधला जातो. त्यामुळे कर्मचारी व इतर व्यक्ति आपुलकीच्या भावनेने काम करतात. त्यामुळे व्यवसायाची प्रगती होत जाते.

३) निकोप सामाजिक जीवन :

सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या आधारे समाजातील विविध समुहामधील संघर्ष, मतभेद, दूर करता येणे शक्य असते. त्यामुळे समाजातील विविध घटकामधील चांगले संबंध निर्माण होतात. व निकोप सामाजिक जीवन निर्माण होण्यास मदत होते.

४) ताणतणावाचे व्यवस्थापन :

सामाजिक बुद्धिमत्तेने चांगल्या असणाऱ्या व्यक्ती इतरांच्या भावना ओळखू शकतात. त्याचबरोबर सभोवतालची परिस्थिती ओळखून व्यक्तींच्या वागण्याचा, बोलण्याचा, अर्थ लावू शकतात त्यामुळे संघर्षाच्या वातावरणात त्या शांत राहू शकतात. इतरांनाही योग्य प्रकारे आपले म्हणणे समजावून देऊ शकतात. त्यामुळे ताण कमी होण्यास मदत होते.

५) कौटुंबिक वातावरणात सुधारणा :

सामाजिक बुद्धिमत्तेने चांगली असणारी व्यक्ती कुटुंबातील सर्व सदस्यांच्या भावना जाणून घेऊ शकते. तसेच एकूण कुटुंबावर समाज जीवनाचा होणारा परिणाम समजून घेऊन त्या आधारे कौटुंबिक समस्या सोडवू शकते. त्यांना मार्गदर्शन करू शकते. त्यामुळे कौटुंबिक वातावरणात सुधारणा होईल.

६) प्रगती आणि विकास शक्य :

समाजात सामाजिक बुद्धिमत्तेमुळे शांततामय वातावरण निर्माण होण्यास मदत होते. त्याच बरोबर आपापसातील मतभेदाची भावना दूर होण्यास व सहकाराची भावना निर्माण होण्यास मदत होते. याचा वापर जोवर व्यवहारात किवा व्यवसायात केल्यास प्रगती आणि विकास दोन्ही होण्यास मदत होते.

७) आरोग्य सुधारण्यास मदत :

सामाजिक बुद्धिमत्तेचा वापर करून व्यक्ती समाजामध्ये वावरतांना चांगले सहसंबंध निर्माण करू शकतात. त्यामुळे इतर व्यक्तींसोबत काम करताना शांत मनाने, आनंदाने ते कार्य करू शकते. त्याचा परिणाम ताण कमी होण्यास मदत होऊन चांगले आरोग्य निर्माण करण्यास मदत होते.

८) समाजाला दिशा देण्यास मदत :

व्यक्ती समाजातील विविध घटकांना, समूहाना विधायक दिशा देण्याचे कार्य सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या आधारे करू शकते. त्यामुळे विध्वंसक वृत्ती, भावना कमी होऊन समाजाला चांगली दिशा देण्यास मदत होते.

९) करिअर संधी :

व्यवसायांमध्ये अशा कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असते, जे आपले सहकारी, कर्मचारी किवा संबंधीत

व्यक्तींशी योग्य प्रकारे संवाद साधून कामे पूर्ण करू शकतात. व्यवसायातील वरिष्ठ व्यक्ती किवा कर्मचारी यांच्या मनात आपल्या बद्दल चांगली भावना निर्माण होऊन कामे योग्य प्रकारे परिणाम कारक पूर्ण होण्यास मदत सामाजिक बुद्धिमत्तेमूळे होते. त्यामुळे आपल्या कार्यात बढतीच्या तसेच करिअर च्या संधी उपलब्ध होऊ शकतात.

स्वय अध्ययनासाठी प्रश्न – २ :

- १) सामाजिक बुद्धिमत्तेमूळे प्रगती होण्यास मदत होते.
- २) सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या आधारे व्यक्ती विविध घटकांना, समूहाना विधायक दिशा देण्याचे कार्य करते.
- ३) सामाजिक बुद्धिमत्तेने चांगली असणारी व्यक्ती कुटुंबातील सर्व सदस्याचा जाणून घेऊ शकते.
- ४) उच्च सामाजिक बुद्धिमत्तेद्वारे व्यक्ती व्यक्तींमध्ये, समुहांमध्ये साधता येतो.

२.९ सामाजिक बुद्धिमत्तेचे फायदे :

- १) सामाजिक बुद्धिमत्ता असणार्यांद्य व्यक्ती चांगले कार्यसंबंध निर्माण करू शकतात. त्या इतरांना प्रेरणा देऊ शकतात व त्यांचे सहकार्य मिळवू शकतात.
- २) उच्च सामाजिक बुद्धिमत्ता असणार्यांम व्यक्ती विविध गटामधील, भिन्न भिन्न स्वभावाच्या व्यक्तींशी सुसंवाद साधू शकतात.
- ३) सामाजिक बुद्धिमत्तेमूळे व्यक्तीला सामाजिक परिस्थिती नुसार वागण्याची क्षमता निर्माण होते.
- ४) एक व्यक्ती दुसऱ्या व्यक्तीला आपले म्हणणे तसेच दृष्टीकोण पटवून देण्याचे काम सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या आधारे करू शकते.
- ५) अनेक प्रकारच्या व्यवसायात अशा व्यक्तीची आवशकता असते ज्या समोरच्या व्यक्तीच्या भावना, विचार, तसेच सामाजिक परिस्थिती याचा विचार करून त्यानुसार योग्य कार्य करतो. त्यामुळे व्यवसायाची प्रगती होणे शक्य होते म्हणून सामाजिक बुद्धिमत्तेची आवशकता असते.
- ६) सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या आधारे व्यक्ती कोणत्याही राजकीय, आर्थिक, सांस्कृतिक बदलास व आव्हानास आत्मविश्वासाने सामोरे जाऊ शकतात.
- ७) व्यक्ती ताण तणावाचे योग्य प्रकारे व्यवस्थापन सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या आधारे करू शकते.
- ८) भारतामध्ये प्रचंड सामाजिक, सांस्कृतिक विविधता आहे. या विविधतेचा परिणाम समाजमनावर झालेला असतो. सामाजिक बुद्धिमत्ता कौशल्य असणार्यांद्य व्यक्ती या विविधता समजून घेऊन कृती करत असतात.

९) सामाजिक बुद्धिमत्ता असणारी व्यक्ती कोणत्याही बदलास आव्हानास आत्मविश्वासाने सामोरे जाऊ शकतात. कारण त्याच्याकडे सामाजिक भावना, सामाजिक परिस्थिती ओळखण्याची व हाताळण्याची क्षमता असते.

१०) उच्च सामाजिक बुद्धिमत्ता असणार्यांक व्यक्ती सर्वांशी चांगले सहसंबंध निर्माण करतात. त्याचा फायदा त्यांना व्यक्तीगत आरोग्य चांगले राखण्यासाठी होत असतो.

२.१० सामाजिक बुद्धिमत्तेचे तोटे :

सामाजिक बुद्धिमत्तेचे अनेक चांगले फायदे आहेत पण त्याचे तोटे सुद्धा आहेत. अनेक वेळा विविध प्रवृत्तीच्या व्यक्ती आपलेच म्हणणे खरे करण्याच्या नादात समोरच्या व्यक्तीचे मन दूखावत असते. काही व्यक्ती आपला फायदा करण्याच्या नादात सामाजिक बुद्धिमत्तेचा चुकीचा वापर करू शकतात. सामाजिक बुद्धिमत्तेचे तोटे पुढील प्रमाणे पाहू.

१) अहंकारची भावना :

समाजामध्ये विविध प्रकारचे गट निर्माण झालेले असतात त्यांची विचार, चालीरीती, आदर्श भिन्न भिन्न असतात. आपलाच समाज कसा श्रेष्ठ अशी अहंकारची भावना सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या अभावामुळे निर्माण होत असते, व बर्याच वेळी ती निर्माण केली जाते. व समाजामध्ये तेढ निर्माण होते.

२) अलिस वृत्ती :

समाजात काही व्यक्तींचे बालपणापासून संगोपन असे होते कि त्यांना सामाजिक बुद्धिमत्तेचे ज्ञान नसते. त्यामुळे त्यांना समाजात कसे वागावे, काय बोलावे हे कठत नसते त्यामुळे अश्या व्यक्ति आपण बरे व आपले काम बरे या भूमिका स्वीकारतात. व समाजापासून अलिस होत जातात.

३) अयोग्य वापर :

उच्च सामाजिक बुद्धिमत्ता असणार्या व्यक्ती समाज घटकांवर मोठ्या प्रमाणात प्रभाव निर्माण करत असतात. अनेक वेळा आपल्याला समाजामध्ये दंगे, जाळपोळ, भांडणे, दिसून येतात ती सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या अयोग्य वापरामुळेच असतात.

४) समाजमन पंगु बनविणे :

समाजातील सर्वसामान्य व्यक्ति कोणत्याच गोष्टीचा खोलवर विचार करत नाही. अशा व्यक्तींच्या मनावर सामाजिक बुद्धिमत्ता कौशल्याचा प्रभाव टाकून त्यांना परावलंबी बनवता येते. सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या चुकीच्या पद्धती मुळे समाजाचे मन पंगु बनवले जाऊ शकते.

५) वैयक्तिक फायद्यासाठी वापर :

प्रत्यक्ष व्यवहारमध्ये आपल्याला अनेक क्षेत्रामध्ये अशी उदाहरणे आढळून येतात. राजकारण, समाजकारण, व्यवसाय, क्रीडा, सांस्कृतिक इ. क्षेत्रामध्ये एखादी व्यक्ति आपल्या स्वतः च्या फायद्यासाठी सामाजिक

बुद्धिमत्तेचा वापर समाजाला वेठीस धरण्यासाठी करित असतात व अयोग्यरित्या काम करण्यास लोकांना भाग पाडले जाते.

स्वय अध्ययनासाठी प्रश्न – ३ :

- १) सामाजिक बुद्धिमत्ता असणाऱ्या व्यक्ती चे योग्य प्रकारे व्यवस्थापन करू शकतात.
- २) असणाऱ्या व्यक्तींना चांगली करिअर संधी मिळू शकते.
- ३) सामाजिक बुद्धिमत्ता चांगली असणाऱ्या व्यक्ती चे योग्य विश्लेषण करू शकते.
- ४) सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या मुळे अहंकारची भावना निर्माण होते.
- ५) आपल्या समाजामध्ये दंगे, जाळपोळ, भांडणे दिसून येतात तीच्या अयोग्य वापरामुळे वापरामुळे होतात.

२.११ सामाजिक बुद्धिमत्तेचे प्रतिमाने :

व्यक्तीच्या जीवना मध्ये सामाजिक बुद्धिमत्तेला खूप महत्व दिले आहे. व्यक्तिला जीवना मध्ये आनंदी, समाधानी, सुखी व्हायचे असेल तर फक्त बुद्धिमत्ता चांगली असून चालणार नाही तर भावनिक व सामाजिक बुद्धिमत्ता उच्च असणे गरजेचे आहे. प्रत्येक व्यक्तीच्या जीवनामध्ये भावनिक व सामाजिक बुद्धिमत्तेला खूप महत्व दिले गेले आहे.

भावनिक बुद्धिमत्तेच्या प्रतिमाना प्रमाणेच वेगवेगळ्या विचारवंतांनी सामाजिक बुद्धिमत्तेची प्रतिमाने विशद केली आहेत. परंतु सर्व प्रतिमाने सैद्धांतिक / वैचारिक स्वरूपाची आहेत. त्यामध्ये प्रामुख्याने पुढील पाच प्रतिमानांचा समावेश होतो.

- २.११.१ ग्रीन्सपॅनचे श्रेणीबद्ध प्रतिमान
- २.११.२ मास्लोचे सामाजिक कामगिरी कौशल्याचे प्रतिमान
- २.११.३ अल्ब्रेक्टचे पाच घटक प्रतिमान
- २.११.४ वेस आणि सब यांचे आकलनात्मक प्रतिमान
- २.११.५ गोलमान यांचे सामाजिक बुद्धिमत्तेचे प्रतिमान

२.११.१ ग्रीन्सपॅनचे श्रेणीबद्ध प्रतिमान :

ग्रीन्सपॅन यांनी १९७९ मध्ये सामाजिक बुद्धिमत्तेचे श्रेणीबद्ध प्रतिमान मांडले. त्यामध्ये तीन घटक आधारभूत मानले आहेत ते पुढील प्रमाणे पाहू

(अ) सामाजिक संवाद :

सामाजिक संवाद या कौशल्यामुळे व्यक्तीला इतरांशी योग्य प्रकारे संवाद साधता येतो. त्याचबरोबर सामाजिक समस्याचे निराकारण करण्याचे कौशल्य प्राप्त होते.

(ब) सामाजिक संवेदनशीलता :

सामाजिक संवेदनशीलते मुळे सामाजिक परिस्थिती समजून घेण्याची क्षमता निर्माण होते. यामुळे योग्य प्रसंगी योग्य तो निर्णय घेता येतो.

(क) सामाजिक अंतदृष्टी :

या क्षमते मध्ये सामाजिक परिस्थितीचे मानसिक दृष्टीने आकलन केले जाते. यामुळे व्यक्ति सामाजिक परिस्थिती व सामाजिक पर्यावरण योग्य प्रकारे समजून घेण्याचे काम करते.

स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न – ४ :

- १) ग्रीन्सपॅनचे श्रेणीबद्द प्रतिमान घटकावर आधारभूत आहेत.
- २) या क्षमतेमध्ये सामाजिक आकलन जाण / अंतदृष्टी आणि नैतिकता / निर्णय या बाबींचा समावेश होतो.
- ३) ग्रीन्सपॅन यांनी मध्ये सामाजिक बुद्धिमत्तेचे श्रेणीबद्द प्रतिमान मांडले.
- ४) हे सामाजिक बुद्धिमत्तेसाठी महत्वाचे कौशल्य आहे.

२.११.२ मास्त्लोचे सामाजिक कामगिरी कौशल्या प्रतिमान :

अब्राहम मास्त्लो यांनी १९८६ मध्ये सामाजिक कामगिरी कौशल्ये प्रतिमान प्रस्तावित केले. त्यांनी पाच प्रकारची कौशल्ये निश्चित केलेली आहेत. ते पुढील प्रमाणे पाहु.

(अ) सामाजिक कार्यक्षमता कौशल्य :

या कौशल्यामुळे व्यक्ति समाजाला एक योग्य दिशा देण्याचे काम करू शकते. व लोकांना मदत करू शकते.

(ब) सहानुभूतीची क्षमता :

या क्षमतेमुळे व्यक्ति फक्त इतरांच्या भावना समजून घेऊन शकते असे नाही तर त्यांच्या भावनांचा अनुभव घेते व इतरांना आधार व प्रेरणा देण्याचे काम करते. त्यामुळे सामूहिक उद्दिष्ट्ये पूर्ण होतात.

(क) भावनिक अभिव्यक्ती :

या कौशल्यामुळे व्यक्ति इतरांबद्दल च्या आपल्या भावना प्रभावी पणे व्यक्त करू शकते. भावनांचा गोंधळ होत नाही

(ड) आत्मविश्वास :

कोणत्याही प्रकारच्या परिस्थितीला सामोरे जाण्याची क्षमता म्हणजे तो त्या व्यक्तीचा आत्मविश्वास होय. आत्मविश्वासमुळे व्यक्ति सामाजिक पर्यावरण किवा कठीण परिस्थितीत स्थिर राहून सारासार विचार करून सामाजिक परिस्थितीला सामोरे जाऊ शकते.

(इ) सामाजिक दृष्टीकोण :

जर एखाद्या व्यक्तीचा सामाजिक दृष्टीकोण चांगला असेल तर ती व्यक्ति इतरांना समजून घेऊन त्यांचे प्रश्न सोडवू शकते.

स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न - ५ :

- १) अब्राहम मास्लो यांनी मध्ये सामाजिक कामगिरी कौशल्ये प्रतिमान प्रस्तावित केले.
- २) कौशल्यामुळे व्यक्ती इतरांबद्दलच्या आपल्या भावना प्रभावी पणे व्यक्त करू शकते.

२.११.३ अल्ब्रेक्टचे पाच घटक प्रतिमान / स्पेस प्रतिमान () :

अल्ब्रेक्टचे यांनी सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या या प्रतिमानमध्ये पाच घटकांचा समावेश केला आहे. या पाच घटकांच्या इंग्रजी शब्दाच्या आद्याक्षरावरून असा शब्द तयार होतो म्हणून त्यास स्पेस प्रतिमान असेही म्हंटले जाते हे घटक पुढीलप्रमाणे पाहू.

(अ) जागरूकता :

समाजामध्ये काय चालले आहे. याची माहिती व्यक्तिला असणे आवश्यक असते तरतो त्यानुसार योग्य निर्णायिक मत घेऊ शकतो. थोडक्यात जागरूक राहणे सामाजिक बुद्धिमत्तेत गरजेचे असते

(ब) सह-अनुभूती :

इतरांच्या भावनाशी मर्यादित अर्थाने जोडून घेण्याएवजी त्या भावनाची स्वतः अनुभूती घेणे म्हणजे सहानुभाव होय. त्यामुळे इतरांना आपल्याशी जवळीक साधण्यात यशस्वी होता येते.

(क) स्पष्टता / पटवून :

व्यक्तीने समाजात वावरतांना बोलण्या मध्ये स्पष्टता दाखवली पाहिजे. इतरांना आपले म्हणणे पटवून व समजून देता आले पाहिजे. त्यासाठी भाषेवर प्रभुत्व संवाद कौशल्य प्राप्त करावे लागते.

(ड) सत्यता :

या क्षमते मुले व्यक्तीचे समाजात प्रामाणिक व्यक्ति असे व्यक्तिमत्व निर्माण होऊ शकते. त्यामुळे व्यक्तीचे व्यक्तिमत्व इतरांपेक्षा वेगळे होण्यास मदत होते. जर त्या व्यक्तीने समाजात खरेपणा व सत्यता दाखवली तर त्या व्यक्तिला समाजात उच्च दर्जा प्राप्त होऊ शकतो.

(इ) उपस्थिती / अस्तित्व :

या शमतेमुळे व्यक्ती इतरांना आपले अस्तित्व, आत्मविश्वाश, आत्मसन्मान व आपले महत्व जाणवून देत असते. त्याचा प्रहव इतर व्यक्तीवर पडत असतो.

या सर्व घटकांच्या आधारे व्यक्ति सामाजिक व्यवहारमध्ये सहजपणे यश मिळवू शकते.

स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न – ६ :

- १) आतित्व या क्षमतेमुळे व्यक्ती इतरांना आपले किंवा महत्व जाणवून देत असते.
- २) स्पेस प्रतिमाना नुसार स्पष्टता या क्षमते मुळे आपले म्हणजे स्पष्टपणे इतरांना देता येते.
- ३) इतरांच्या भावनांशी मर्यादित अर्थाने जोडून घेण्याएवजी त्या भावनाची स्वतः अनुभूती घेणे म्हणजे होय.
- ४) अल्ब्रेक्ट यांनी पाच घटक प्रतिमान मांडला.

२.११.४ वेस आणि सब यांचे आकलनात्मक प्रतिमान :

वेस आणि सब यांचे आकलनात्मक प्रतिमाना मध्ये पाच घटक आहेत. त्या घटकांचे स्पष्टीकरण पुढीलप्रमाणे पाहू.

(अ) सामाजिक आकलन :

सामाजिक बुद्धिमत्ता असणार्या- व्यक्तीकडे सामाजिक गोष्टींची आकलन क्षमता असणे फार महत्वाचे आहे. सामाजिक ज्ञान, समाजातील घडामोर्डींची माहिती तसेच सामाजिक पर्यावरणाची माहिती असणे म्हणजे सामाजिक आकलन होय.

(ब) सामाजिक स्मृती :

सामाजिक स्मृती म्हणजे समाजात अनेक वेळा चांगली वाईट परिस्थितीचे अनुभव जतन करून भविष्यात योग्य वेळी योग्य निर्णय घेण्यास मदत होते.

(क) सामाजिक समज :

सामाजिक परिस्थिती नुसार योग्य वेळी योग्य निर्णय घेणे म्हणजे सामाजिक तसेच त्या परिस्थिती संबंधित माहितीचे ताबडतोब स्मरण होऊन त्यानुसार वागण्याची क्षमता म्हणजे सामाजिक समज होय.

(ड) सामाजिक सर्जनशीलता :

एखाद्या सामाजिक परिस्थितीसाठी किवा समस्येसाठी वेगवेगळी पर्यायी उत्तरे शोधण्याची क्षमता म्हणजे सामाजिक सर्जनशीलता होय.

(इ) सामाजिक ज्ञान :

समजाविषयीचे ज्ञान म्हणजे सामाजिक ज्ञान होय. सामाजिक चालीरीती, सामाजिक, घडामोडी, सामाजिक वातावरण या विषयीचे ज्ञान तसेच या सगळ्या गोष्टींवर जे परिणाम करत असतात त्याबाबत चे ज्ञान होय.

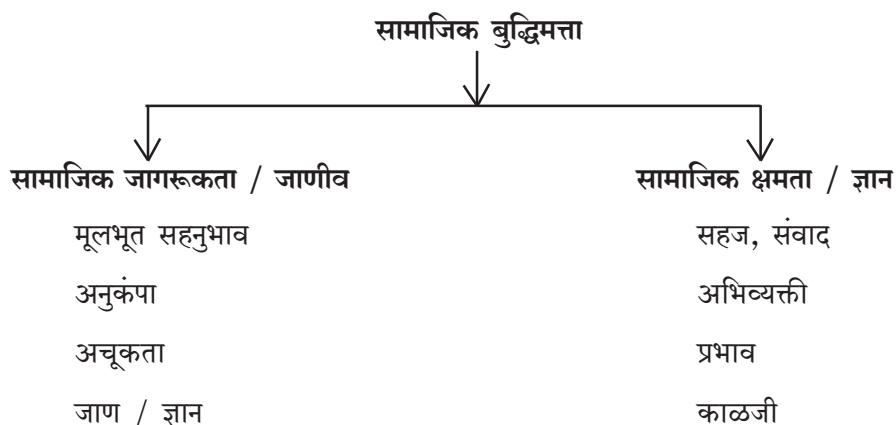
स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न – ७ :

- १) सामाजिक ज्ञान म्हणजे ज्ञान होय.
- २) आकलनात्मक प्रतिमानाते परिमाणे आहेत.

- ३) यांनी आकलनात्मक / संज्ञात्मक प्रतिमान मांडले.
 ४) सामाजिक सर्जनशीलता म्हणजे एखाद्या सामाजिक परिस्थिती किंवा समस्येसाठी वेगवेगळी क्षमता होय.

२.११.५ गोलमन यांचे प्रतिमान :

गोलमन यांनी सामाजिक बुद्धिमत्तेचे जे प्रतिमान मांडले आहेत त्यामध्ये मेंदू व जीवशास्त्रीय यांचा मेळ घालण्याचा प्रयत्न केला आहे. सामाजिक संवादामुळे आपल्या मेंदू मध्ये प्रक्रिया घडत असते. असे त्यांनी स्पष्ट केले आहे. आपल्या मेंदू मध्ये महामार्ग व लहान मार्ग असे दोन भाग असतात. व त्यांचे कार्य वेगवेगळे असते. महामार्गाचे काम तार्किकविचार करण्याचे असते तर लहान मार्गाचे काम भावनिक विचार करण्याचे असते. सामाजिक बुद्धिमत्ता म्हणजे महामार्ग आणि लहानमार्ग याचा प्रभावीपणे वापर करण्याची क्षमता होय असे गोलमन यांनी प्रतिपादन केले आहे. त्यांनी आपल्या प्रतिमानमध्ये दोन मुख्य घटक संगितले आहेत. ते म्हणजे सामाजिक जागरूकता जाणीव आणि सामाजिक क्षमता / ज्ञान होय. गोलमन यांचे सामाजिक बुद्धिमत्तेचे प्रतिमान पुढेल आकृतीद्वारे समजून घेता येईल.



१) सामाजिक जागरूकता / जाणीव :

सामाजिक जागरूकते मध्ये वेगवेगळ्या क्षमतांचा समावेश होतो. त्यामध्ये मूलभूत सहानुभाव, अनुकंपा, अचूकता आणि सामाजिक जाण किंवा आकलन यांचा अंतर्भाव होतो. त्यामुळे व्यक्ति दुसर्यात व्यक्तींकडून व्यक्त होणार्या अभाषिक भावना समजून घेऊ शकते, इतरांच्या बदल अनुकंपा दर्शवून त्यांचे म्हणणे शांतपणे ऐकून घेऊ शकते व सहअनुभूती दर्शवू शकते. तसेच सामाजिक पन्यावरणामध्ये होणारे बदल अचूकपणे समजू शकते. या सगळ्या गोष्टींचा वापर करून इतरांशी चांगल्या प्रकारे संवाद साधू शकते.

२) सामाजिक क्षमता / ज्ञान :

सामाजिक क्षमतेच्या आधारे व्यक्ति इतरांशी सहज संवाद साधू शकते. आपले विचार प्रभावी पणे सादर

करू शकते. सहज संवाद, अभिव्यक्ती, प्रभाव व काळजी या क्षमतांचा समावेश होतो. समाजात अचूक निर्णय घेऊन तसेच वागण्यात बोलण्यात खरेपणा आणून आपला प्रभाव पाडू शकते.

वरील प्रमाणे गोलमन यांचे प्रतिमान स्पष्ट झाले आहे.

स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न - ८ :

- १) यांनी सामाजिक बुद्धिमत्ते बाबत द्विघटक प्रतिमान मांडले आहे.
- २) सामाजिक बुद्धिमत्तेचे मुख्य दोन घटक आहेत ते म्हणजे आणि

२.१२ स्वयं अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे :

स्वयं अध्ययन १ :

- १) एडवर्ड थार्नडाईक
- २) वेचलर

स्वयं अध्ययन २ :

- १) कार्यालयीन / व्यावसायिक प्रगती
- २) समाजातील
- ३) भावना
- ४) सुसंवाद

स्वयं अध्ययन ३ :

- १) ताण तणावाचे
- २) उच्च सामाजिक बुद्धिमत्ता
- ३) पर्यावरणाचे
- ४) अभावा
- ५) सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या

स्वयं अध्ययन ४ :

- १) तीन
- २) सामाजिक
- ३) १९७९
- ४) सामाजिक संप्रेषण

स्वयं अध्ययन ५ :

- १) १९८६
- २) भावनिक अभिव्यक्ती

स्वयं अध्ययन ६ :

- १) अस्तित्व
- २) स्पष्टता / पटवून
- ३) सहानुभाव
- ४) स्पेस प्रतिमान

स्वयं अध्ययन ७ :

- १) समाजाविषयीचे
- २) पाच
- ३) वेस आणि सब
- ४) पर्यायी उत्तरे शोधण्याची

स्वयं अध्ययन ८ :

- १) गोलमन
- २) सामाजिक जाणीव, सामाजिक क्षमता / ज्ञान

२.१३ अ) दिर्घोक्तरी प्रश्न.

- १) सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या व्याख्या देऊन तिचा अर्थ स्पष्ट करा.
- २) सामाजिक बुद्धिमत्तेचे महत्व सांगा.
- ३) सामाजिक बुद्धिमत्तेचे फायदे तोटे विशद करा.
- ४) सामाजिक बुद्धिमत्तेचे प्रतिमाने थोडक्यात स्पष्ट करा.

आ) टिपा लिहा.

- १) सामाजिक बुद्धिमत्ता संकल्पना
- २) सामाजिक बुद्धिमत्तेचे महत्व.
- ३) सामाजिक बुद्धिमत्तेचे तोटे.
- ४) ग्रीन्सपॅन चे सामाजिक बुद्धिमत्तेचे प्रतिमान.
- ५) अल्ब्रेक्टचे सामाजिक बुद्धिमत्तेचे प्रतिमान.
- ६) गोलमन यांचे सामाजिक बुद्धिमत्तेचे प्रतिमान.

२.१४ सारांश :

या प्रकरणात आपण बुद्धिमत्ता, भावना, भावनिक बुद्धिमत्ता या संकल्पना समजून घेतल्या. मानवी जीवनात बुद्धिमत्तेचे महत्व, फायदे, तोटे या बाबीही अभ्यासल्या त्यावरून भावनिक बुद्धिमत्तेमुळे व्यक्ती आपले जीवन यशस्वी व आनंदी बनवू शकते हे लक्षात आले. सामाजिक बुद्धिमत्ता हा सुद्धा बुद्धिमत्तेचा एक प्रकारे आहे. मानव हा समाजशील प्राणी आहे. अनेक व्यक्तीचा समूह म्हणजे समाज होय. समाजामध्ये आपले स्थान निर्माण करणे, सामाजिक जीवन योग्य प्रकारे जगणे या दृष्टीने सामाजिक बुद्धिमत्तेला अनन्य साधारण महत्व प्राप्त झाले आहे. समाजमध्ये वेगवेगळे घटक, वेगवेगळे समूह समाविष्ट असतात. या सर्व समूहातील व्यक्तिमध्ये भिन्न भिन्न विचार, आचार अवलांबिले जात असतात. सामाजिक जीवन शांत व निकोप असल्यामुळे आर्थिक व्यवहार, व्यापार उद्योग आधिक चांगल्या प्रकारे करता येणे शक्य होते. त्यामुळे राष्ट्राची, राज्याची, समूहाची प्रगती होऊ शकते. सामाजिक बुद्धिमत्ता चांगली असणार्यास व्यक्ती सामाजिक पर्यावरणाचे योग्य विश्लेषण करू शकतात अशा व्यक्तींकडे इतरांशी विश्लेषण करण्याची क्षमता निर्माण होते. त्या आधारे ते इतरांशी कसे वागाव, बोलावे हे ठरवू शकतात. उच्च सामाजिक बुद्धिमत्ता असणार्या व्यक्तींना चांगली करिअर संधी मिळू शकते तसेच बढतीच्या ही संधी मिळतात. सामाजिक बुद्धिमत्ता असणार्या व्यक्ती ताण तणावाचे योग्य प्रकारे व्यवस्थापन करू शकतात.

आजच्या परिस्थितीत सामाजिक बुद्धिमत्तेला अत्यंत महत्व प्राप्त झाले आहे. कोणत्याही देशाच्या, राज्याच्या, समाजाच्या प्रगतीसाठी निकोप समाजजीवनाची आवश्यकता असते व असे समाजजीवन उच्च सामाजिक बुद्धिमत्ता जितकी महत्वाची, फायद्याची आहे तितकीच तिचा योग्य वापर झाला नाही तर ती तोट्याची / नुकसानीची ठरू शकते. तिचा अयोग्य वापर करून अनेकवेळा दंगे, जाळपोळ, भांडणे दिसून येतात. ती सामाजिक बुद्धिमत्तेच्या अयोग्य वापरामुळे असतात. काहीजण वैयक्तिक फायद्यासाठी तिचा वापर करून घेतात. प्रत्येक व्यक्तीच्या जीवनामध्ये भावनिक बुद्धिमत्तेला तसेच सामाजिक बुद्धिमत्तेला खूपच महत्व आहे. व्यक्तीचे जीवन आनंदी, समाधानी, यशस्वी व्हायचे असेल तर फक्त बुद्धिमत्ता चांगली असून चालत नाही तर भावनिक बुद्धिमत्ता आणि सामाजिक बुद्धिमत्ता ही चांगल्या असल्या पाहिजेत आपण या संकल्पना, त्याचा अर्थ, महत्व, फायदे, तोटे यांचा आढावा घेतला आहे. या मुद्यामध्ये आपणास दोन्ही संकल्पना बाबत वेगवेगळ्या तज्जानी सैद्धांतिक स्वरूपात मांडलेल्या प्रतिमानाचा अभ्यास केला आहे. अनेक तज्जानी त्यांच्या संशोधनाच्या आधारे भावनिक बुद्धिमत्ता आणि सामाजिक बुद्धिमत्ता याबद्दल वेगवेगळी प्रतिमाने मांडली आहेत. भावनिक बुद्धिमत्तेच्या प्रतिमाना प्रमाणेच वेगवेगळ्या विचारवंतांनी सामाजिक बुद्धिमत्तेची प्रतिमाने विशद केली आहेत. त्यामध्ये पुढील काही महत्वाच्या प्रतिमानांचा समावेश होतो.

- १) ग्रीन्सपॅनचे श्रेणीबद्ध प्रतिमान
- २) मास्लोचे सामाजिक कामगिरी कौशल्ये प्रतिमान
- ३) अलब्रेक्टचे पाच घटक प्रतिमान
- ४) वेस आणि सब यांचे आकलनात्मक प्रतिमान
- ५) गोलमन यांचे प्रतिमान

२.१५ पारिभाषिक शब्द :

आत्मभान : आत्मभान म्हणजे स्वतःवर लक्ष केंद्रित करण्याची तसेच आपल्या भावना, विचार आणि कृती यात समन्वय साधण्याची क्षमता होय.

आत्मनियमन : स्वतःच्या भावना, इच्छा आणि अपेक्षांना संयम बाळगून हाताळण्याच्या क्षमतेला आत्म नियमन म्हणतात.

भावना : मानसशास्त्रानुसार भावना ही जाणिवांच्या गुंतागुंतीची अवस्था मानली जाते, ज्यामुळे शारीरिक आणि मानसिक बदल होतात जे विचार आणि वर्तनावर परिणाम करतात.

भावनिक बुद्धीमत्ता : भावनिक बुद्धिमत्ता ही ताण कमी करण्यासाठी, प्रभावीषणे संवाद साधण्यासाठी, सहानुभूती बाळगण्यासाठी, आव्हानांवर मात करण्यासाठी आणि संघर्ष कमी करण्यासाठी आपल्या भावना समजून घेण्याची, वापरण्याची आणि व्यवस्थापित करण्याची क्षमता आहे.

तदनुभूती : इतरांप्रतीच्या भावना समजावून घेऊन त्यानुसार सुयोग्य प्रतिसाद देण्याची क्षमता म्हणजेच तदनुभूती होय.

प्रोत्साहन : एखाद्याला आधार देणे, आत्मविश्वास निर्माण करून आशावादी बनवण्याच्या क्रियेला प्रोत्साहन देणे म्हणतात.

तणाव व्यवस्थापन : तणाव व्यवस्थापन हे मानसोपचाराचे तंत्र आहे ज्याचा उद्देश एखाद्या व्यक्तीच्या तणावाच्या पातळीवर नियंत्रण ठेवून दैनंदिन कामकाजात सुधारणा घडवून आणण्यास मदत करणे हा आहे.

प्रतिमाने : एखाद्या सिद्धांताच्या व्यावहारिक विवेचनासाठी व प्रक्रिया समजावून सांगण्यासाठी वापरलेल्या गृहितकांच्या विश्लेषणाला प्रतिमाने, असे संबोधले जाते.

२.१६ संदर्भ ग्रंथ सूची :

- १) Emotional Intelligence : Imagination, Congition and Personality, Salovey, Mayer - Sage Publication (1990).
- २) Social Intelligene : The New Science of Human ralationship (Bantam Books), Danel Goleman (2006).
- ३) Emotional Intelligence : The Indian Scenorio, Vinod Shanwal, Indian Publishers, Delhi (2004).
- ४) Intelligence and Its uses : E. L. Thorndike, Hapers Magazine.
- ५) Emotional Intelligence at Work : Dalip singh, Sage Publication, New Delhi, 2nd Ed. (2003).
- ६) भावनिक बुद्धिमत्ता : एक व्यावसायिक मार्गदर्शन, (अनु. चारूता पुराणिक), डायमंड प्रकाशन, पुणे.
- ७) भावनिक बुद्धिमत्ता : (अनु. पुष्पा ठकर), साकेत प्रकाशन, पुणे.

ग्राहक संबंध व्यवस्थापन आणि पुरवठा व्यवस्थापन (Customer Relation Management and Supply Chain Management)

अनुक्रमणिका :

३.०. घटक उद्दिष्ट्ये

३.१. प्रास्ताविक

३.२. विषय विवेचन

३.२ अ) ग्राहक संबंध व्यवस्थापन (Customer Relationship Management (CRM))

३.२.अ.१ ग्राहक संबंध व्यवस्थापन संकल्पना व व्याख्या

३.२.अ.२ ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे महत्व

३.२.अ.३ ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे घटक

३.२.अ.४ ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची प्रक्रिया

३.२.अ.५ ई-ग्राहक संबंध व्यवस्थापन (e-CRM)

३.२ ब) पुरवठा साखळी व्यवस्थापन संकल्पना

३.२.ब.१ पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाचे महत्व

३.२.ब.२ पुरवठा साखळीचे घटक

३.२.ब.३ पुरवठा साखळी व्यवस्थापन प्रक्रिया

३.३ सारांश

३.४ कठिण शब्दांचे अर्थ

३.५ स्वयंम अध्ययन प्रश्न व उत्तरे

३.६ सरावासाठी प्रश्न

३.७ अधिक वाचनासाठी संदर्भ सूची

३:० घटक उद्दिष्ट्ये :

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला,

१. “ग्राहक संबंध व्यवस्थापन”ची संकल्पना, व्याख्या व ई-ग्राहक संबंध इत्यादी माहिती मिळेल.
२. पुरवठा साखळीचा नेमका अर्थ सांगता येईल.
३. पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाचे महत्त्व समजून घेण्यास मदत होईल.
४. पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे लक्षात येतील.
५. पुरवठा साखळीचे घटकांचे आकलन होईल.

३:१ प्रास्ताविक :

‘ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची’ सध्या फार मोठी गरज भासू लागलेली आहे. याचाही विचार आधुनिक व्यवस्थापन प्रणालीमध्ये करणे आवश्यक आहे. व्युहरचनाचा वापर करून, गाभाभूत क्षमता पाढून, ग्राहक शोध घेतला पाहिजे. ग्राहक शोध घेतल्यानंतर तो ग्राहक कसा टिकविता येईल याचा प्रयत्न सध्या केला पाहिजे तरच संघटना यशस्वी होवू शकते. त्याकरिता व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रणाली आवश्यक ठरत आहे.

३:२ विषय विवेचन :

‘ग्राहक संबंध व्यवस्थापन’ संकल्पना, व्याख्या ग्राहक संबंध व्यवस्थानाची वैशिष्ट्ये, ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची प्रक्रिया (Process of CRM) ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे आधुनिक काळातील महत्त्व आणि ‘E’ ग्राहक संबंध व्यवस्थान, त्याचे फायदे इत्यादी बाबींचा अभ्यास या घटकामध्ये करण्यात आला आहे.

● अ) ग्राहक संबंध व्यवस्थापन (Customer Relation Management) :-

कोणताही व्यवसाय सुरु करण्यासाठी तो व्यवसाय चालू ठेवण्यासाठी आणि त्याचा विकास करण्यासाठी ‘बाजारपेठ’ व ‘ग्राहक’ या दोन घटकांची गरज असते. बाजारपेठ व ग्राहकाशिवाय कोणताही व्यवसाय असू शकत नाही व व्यवस्थापनाशिवाय व्यवसाय नाही. म्हणूनच व्यवसायात उत्पादन कार्य, विपणन कार्य, कर्मचारी आणि वित्त विभाग या क्रिया ग्राहकधिष्ठित असतात. आधुनिक व्यवस्थापनात ग्राहक मिळवणे व तो टिकवणे या बाबीकडे प्रथम लक्ष द्यावे लागते. या सर्व बाबीमधूनच ‘ग्राहक संबंध व्यवस्थापन’ ही संकल्पना पुढे आली आहे.

३.२.अ.१. “ग्राहक संबंध व्यवस्थापन” संकल्पना व व्याख्या :

● संकल्पना :-

“प्रयत्नपूर्वक व सातत्याने ग्राहकांची संख्या व्यवसायासाठी वाढविणे” ही ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची मुळ संकल्पना आहे.

आजच्या तीव्र स्वरूपाच्या स्पर्धेमध्ये ग्राहक मिळवणे, टिकवणे. आणि वाढविणे या बाबी अत्यंत महत्त्वाच्या आहेत. या ग्राहक निगडीत बाबी बाजारपेठेच्या 'आव्हान' बाबी आहेत. कारण सध्या बाजारपेठेत स्पर्धक संस्था, स्पर्धक वस्तू आणि पर्यायी वस्तूची वाढती संख्या या बाबी ग्राहक संबंधावर परिणाम करणाऱ्या बाबी आहेत. आपला ग्राहक आपलाच राहील यासाठी जाणीवपूर्वक आणि पद्धतशीर प्रयत्न करणे ही बाब ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची पायाभूत संकल्पना आहे.

३.२.अ.२. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे आधुनिक काळातील महत्त्व :

वरील सर्व संकल्पना, व्याख्या, वैशिष्ट्ये, टप्पे यांचा अभ्यास करता ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे महत्त्व लक्षात येते. असे महत्त्व पुढील मुद्द्यावरून आपल्या लक्षात येते.

१) तीव्र स्पर्धा (स्पर्धेत यश) :-

अति तीव्र स्पर्धा युगात इतर व्यवसाय गटावर, संस्थावर मात करण्यासाठी 'CRM' फार महत्त्वाचे आहे. सी.आर.एम. शिवाय संस्थेला स्पर्धेत टिकून राहता येणार नाही.

२) ग्राहकांकडे अधिक लक्ष :-

सी.आर.एम यामध्ये ग्राहक हा केंद्रबिंदू आहे. सी.आर.एम. मध्ये ग्राहकाकडे अधिक लक्ष दिले जाते. प्रत्येक प्रकारच्या ग्राहकावर सतत लक्ष ठेवावे लागते. जसे वेब (Web) कॅमेन्याद्वारे प्रत्येकाच्या हालचालीवर, वर्तणूकीवर लक्ष ठेवले जाते, त्याप्रमाणे CRM काम करते.

३) ग्राहक पाया दृढ करणे :-

ग्राहकाचा एक विशिष्ट (Base) पाया तयार केला जात असतो. तो ग्राहक संस्थेचा आधार असतो. असा असणारा आधार टिकवून ठेवावा लागतो. त्याला बळकट करावे लागते. हे कार्य करण्यासाठी सीआरएम महत्त्वाचे आहे.

४) कार्यक्षमतेत वाढ :-

संस्थेच्या एकूणच कार्यक्षमतेत वाढ होण्यासाठी सीआरएम प्रणाली महत्त्वाची आहे. सीआरएम मुळे ग्राहक निश्चित होतात. त्याचा परिणाम संघटनेच्या कार्यक्षमतेत होतो.

५) स्पर्धा शक्ती :-

इतर संघटनांची संस्थेच्या बरोबर स्पर्धा होत असते त्या स्पर्धेत स्पर्धाशक्ती निर्माण व्हावी लागते. अशी स्पर्धा शक्ती निर्माण होण्यासाठी सीआरएम महत्त्वाचे आहे.

६) ग्राहक भेद करणे :-

बाजारपेठेचे विभाजन करावे लागते. बाजारपेठ भेदकरण करणे म्हणजेच ग्राहक भेद करणे होय. ग्राहक

भेद केल्याशिवाय ग्राहक आपल्याकडे येत नाही. ग्राहकभेद करून ग्राहकाला आपल्याकडे वळविण्यासाठी ‘सीआरएम’ महत्त्वाचे आहे.

७) निर्णय घेणे :-

सीआरएम मुळे ग्राहकाचे बरोबर कंपनीचा दृढ संबंध येतो. त्यामुळे ग्राहक आवड, निवड, गरज, पद्धती, परंपरा, इत्यादी माहिती मिळत असल्यामुळे ग्राहकाबाबत निर्णय घेणे सुलभ होते.

८) बाजारपेठ विस्तार :-

सीआरएम मुळे ग्राहक भेद करता येतो. ग्राहक भेद करून ठराविक ग्राहक गट निर्माण करून, प्रत्येक बाजारपेठेतील ग्राहकांचा शोध घेतला जातो. त्यामुळे आपोआपच बाजारपेठ विस्ताराला संधी मिळते.

९) विक्री वाढ :-

ग्राहक भेद, ग्राहक निवड, ग्राहक गट केल्याने आणि बाजारपेठ विस्तारीकरणामुळे संस्था विक्रीत वाढ होते. म्हणजेच संस्थेची उलाढाल वाढते.

१०) नफा वाढ :-

संस्था विक्री वाढ, संस्था उलाढाल वाढ, व्यासी वाढ इत्यादीमध्ये वाढ होत गेल्याने संस्थेच्या नफ्यात वाढ होते, म्हणून नफा वाढ होण्यासाठी सीआरएम महत्त्वाचे आहे.

११) लौकिक वाढ :-

वरील सर्व प्रकारची कार्य पद्धती पहाता विविध अंगाने महत्त्व विचारात घेता या सर्व बाबींमुळे संस्थेच्या लौकिकात वाढ होते. संस्थेच्या नाव लौकिकेत वाढ होते.

१२) दीर्घकालीन संबंध दृढ करणे :-

ग्राहकांच्या बरोबर दीर्घकालीन संबंध दृढ करण्यासाठी सीआरएम उपयुक्त/महत्त्वाचे आहे. जसे कोलगेटचा ग्राहक, निरमा कंपनीचा ग्राहक, ग्लूकोज बिस्किटचा ग्राहक, कंपनी स्थैर्य विकास सीआरएम मुळे कंपनीला संस्थेला स्थैर्य प्राप्त होते. ग्राहक संख्या वाढते. नावलौकिकात वाढ होते.

३.२.अ.३. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे घटक :

आजच्या अतितीव्र व गळेकापू स्पर्धेच्या युगात कंपन्यांना ‘ग्राहक’ टिकविण्याबरोबरच लक्ष्य ग्राहकांपर्यंत पोहोचणे, त्यांचे प्रत्यक्ष ग्राहकात रूपांतर करणे अत्यंत आवश्यक झाले आहे. त्यासाठी ग्राहकांशी संवाद साधणे, त्यांना कंपनीशी जोडणे, कंपनीच्या उत्पादनामध्ये गुंतवून ठेवणे ह्या क्रिया निरंतरपणे कराव्या लागत आहे. त्यातूनच ग्राहक संबंध व्यवस्थापन ही संकल्पना अस्तित्वात आली आहे. ग्राहक संबंध व्यवस्थापन ही अनेक घटकांनी युक्त प्रणाली आहे. ह्या घटकांचे विवेचन पुढे केले आहे.

१) लोक :

ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचा पहिला महत्त्वाचा घटक म्हणजे ‘लोक’ किंवा संस्थेतील मनुष्यबळ होय. ग्राहक संबंध व्यवस्थापन ही लोकांनी लोकांबरोबर (ग्राहक व संभाव्य ग्राहक) संवाद साधण्याची प्रक्रिया असल्याने संस्थेतील मनुष्यबळ घटकाचे महत्त्व अधोरेखित होते. संस्थेच्या मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्यापासून विक्रेत्यापर्यंत सर्वांना ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे महत्त्व पटले पाहिजे. तसेच त्यांना ग्राहक संवादात स्वारस्य/ रुची असली पाहिजे. मनुष्यबळाचे प्रभावीपणे व्यवस्थापन केले पाहिजे. कर्मचाऱ्यांची कौशल्ये, अनुभव व रुची विचारात घेऊन संघटनरचना केली पाहिजे. कर्मचाऱ्यांना ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे आवश्यक प्रशिक्षण दिले पाहिजे. त्यांच्या कामानुसार त्यांना प्रोत्साहन व बोनस दिला पाहिजे. संघटनेतील उच्च व्यवस्थापन ग्राहक संबंध विकसित करण्यासाठी वचनबद्ध असले पाहिजे. कर्मचाऱ्यांना ग्राहकांना कंपनीशी जोडून ठेवण्यात रस असला पाहिजे. ग्राहक संबंध व्यवस्थापन हे केवळ विपणन विभागाचे काम नसून सर्व विभागांनी त्यात लक्ष दिले पाहिजे.

२) व्यूहरचना :

ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची व्यूहरचना स्पष्ट उद्दिष्टांवर आधारित असली पाहिजे आणि ती कंपनी संस्कृती, दृष्टी मूल्ये व बाजारफेटेतील स्थान ह्या बाबींशी सुसंगत असली पाहिजे. ग्राहकांशी बळकट संबंध प्रस्थापित करण्याच्या हेतूने त्यांच्या गरजा व वर्तणुकीविषयी जास्तीत जास्त माहिती गोळा करणे अभिप्रेत असते. आपला लक्ष्य ग्राहक वर्ग कोणता आहे व त्याच्यापर्यंत कसे पोहोचावे हे व्यूहरचनेत ठरवावे लागते. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाच्या माहितीचा फायदा करून उत्पादकता वाढविणे, स्वयंचलन व्यवस्था वापरून माहिती संकलन व विश्लेषणाचा खर्च कमी करणे, स्पर्धेच्या स्थितीचा अभ्यास करून डावपेच आखणे, ग्राहकाला वैयक्तिक अनुभव मिळवून देणे, ग्राहक समाधानाचे प्रमाण वाढविणे ही व्यूहरचनेची काही उदाहरणे देता येतील.

३) तंत्रज्ञान :

ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचा हा तिसरा घटक विद्यमान व संभाव्य ग्राहकांच्या डेटाचे व्यवस्थापन करण्याशी संबंधित आहे. माहिती व तंत्रज्ञानाचा वापर करून ग्राहक व संभाव्य ग्राहकांविषयी लोकसंख्यात्मक माहिती वय, लिंग, खरेदी उद्देश, उत्पन्न वगैरे विविध स्त्रोतांमार्फत संकलित केली जाते. ग्राहक जीवनचक्राच्या (Customer life cycle) प्रत्येक टप्प्यावरून माहिती घेतली जाते. खरेदीचे ठिकाण, सेवा स्थानक, चौकशी केंद्र, डिजिटल खरेदी प्लॅटफॉर्म, ग्राहक संदर्भ, शिफारसी अशा अनेक ठिकाणांहून माहिती गोळा केली जाते. ह्या माहितीचे संकलन, विश्लेषण करून निष्कर्ष काढण्यासाठी व ते विपणन, विक्री, वित्त, सेवा पुरवठा, ऑपरेशन्स विभागांना पुरविण्यासाठी कंपन्या सॉफ्टवेअर वापरू लागल्या आहेत. अशा सॉफ्टवेअरमुळे डेटा संकलन व विश्लेषण जलदपणे करणे, डेटा जतन करून ठेवणे, गरजेनुसार त्याचा स्वयंचलित पद्धतीने वापर करणे, योग्य रणनीती आखणे शक्य झाले आहे.

४) प्रक्रिया :

व्यवसायातील नियम व कार्यपद्धतीचा ह्या घटकात समावेश होतो. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची प्रक्रिया ग्राहक केंद्रित आहे का, ग्राहक/संभाव्य ग्राहकांचा तिच्यावर विश्वास आहे का ह्या उच्च व्यवस्थापनाने विचार केला पाहिजे, ही प्रक्रिया सध्याच्या ग्राहकांच्या समस्या समाधानकारकपणे सोडविते का त्यांना अधिक चांगला अनुभव मिळवून देते का, त्यांच्या समाधानात वाढ करते का हे पाहिले पाहिजे. आपल्याबद्दलच्या माहितीचा कंपनीकडून दुरुपयोग केला जाणार नाही, ह्याचा ग्राहकांना विश्वास असणे अत्यंत महत्वाचे असते. संभाव्य खरेदीदार (sales lead) शोधण्यासाठी ग्राहकांकडून नेहमी विचारल्या जाणाऱ्या प्रश्नांची उत्तरे देण्यासाठी, ग्राहक सेवा पुरविण्यासाठी, ग्राहक तक्रारींचे निवारण करण्यासाठी स्वयंचलित प्रक्रिया वापरणे शक्य असते.

५) संप्रेषण :

संप्रेषण / संदेशवहन हा ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचा अत्यंत महत्वाचा घटक आहे. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचा पायाच ‘परस्परसंवाद’ असल्याने ग्राहकांशी / संभाव्य ग्राहकांशी प्रभावीपणे संवाद साधणे आवश्यक ठरते. वर्तमानकाळात ग्राहक संदेशवहनासाठी मोबाईल फोन, ई-मेल व सामाजिक माध्यमांचा मोठ्या प्रमाणावर वापर केला जातो. पांरपारिक संप्रेषणाची जागा आता ई-संप्रेषणाने घेतली आहे. मोठ्या कंपन्यांनी ग्राहक संप्रेषणासाठी कॉल सेंटर्स स्थापन केली आहेत. व्हॉट्सअॅप, फेसबुक, व्हिडीओ कॉन्फरन्सिंग, व्हीलॉग इत्यादि सामाजिक माध्यमांचा वापर ग्राहकांना मदत व मार्गदर्शन करणे, त्यांच्या गरजा जाणून घेणे, समस्या दूर करणे, चांगली सेवा प्रदान करून ग्राहक समाधानात वाढ करणे शक्य झाले आहे.

३.२.अ.४. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची प्रक्रिया :

अलिकडील काळात ग्राहक संबंध व्यवस्थापन ही एक निरंतर चालणारी प्रक्रिया बनली आहे. संभाव्य ग्राहकाला कंपनीच्या ब्रॅन्डपर्यंत आणण्यासाठी, त्याचे प्रत्यक्ष खरेदीदारात परिवर्तन करण्यासाठी, त्याच्या बरोबरचा संवाद व्यक्तिगत व अर्थपूर्ण ठेवण्यासाठी कंपनीत एक विशिष्ट प्रक्रिया निर्माण करावी लागते. त्यासाठी विपणन, विक्री व सहाय्यक विभागांनी एकत्रितपणे प्रयत्न करावे लागतात. ग्राहक संबंध व्यवस्थापन प्रक्रियेतील टप्प्यांचे विवेचन पुढे केले आहे.

१) लक्ष्य ग्राहकांपर्यंत पोहोचणे :

आपले संभाव्य ग्राहक ओळखणे व त्यांच्यापर्यंत पोहोचणे हा ग्राहक संबंध व्यवस्थापन प्रक्रियेतील पहिला घटक असतो. त्यासाठी लक्ष्य बाजारपेठेचे वय, लिंग, निवासस्थान, उत्पन्न, रूची, उपभोग सवयी, पसंती इत्यादि घटकांच्या आधारे खंड पाडावे लागतात आणि त्यातील खंड निवडावे लागतात. त्या खंडातील लोकांमध्ये कंपनीच्या ब्रॅन्डविषयी जागरूकता निर्माण करावी लागते. त्यांना कंपनीकडे आकर्षित करण्यासाठी विपणन अभियान (Marketing Campaign) राबवावे लागते. संभाव्य ग्राहकांने कशात रस आहे, हे लक्षात घेऊन त्यांना भावणारे अभियान राबवावे लागते.

२) संभाव्य ग्राहकांना व्यस्त ठेवणे :

ह्या टप्प्यात संभाव्य ग्राहकांशी दूरध्वनी, ई-मेल, एसएमएस, सामाजिक नेटवर्कस इत्यादि मार्गानी संपर्क साधून त्यांना कंपनीच्या वस्तू/सेवेमध्ये गुंतवून ठेवावे लागते. त्यांना कंपनीच्या वस्तुविषयी आवश्यक ती माहिती पुरविणे, त्यांच्या शंकांचे निरसन करणे, कंपनीच्या ऑफरविषयी सांगणे, ब्रॅन्डचे महत्त्व पटवून देणे, ही कामे ह्या टप्प्यात करावी लागतात. उदा. फेसबुकवरील जाहिरात पाहून एखाद्या व्यक्तीने संबंधित गृहनिर्माण योजनेतील फ्लॅटबाबत चौकशी केली तर त्याला फ्लॅटचे क्षेत्रफळ, मजला उपलब्ध सुविधा, किंमत, कर्ज व्यवस्था इत्यादि माहिती देणे, फ्लॅट दाखविण्याची व्यवस्था करणे, समुपदेशन करणे अपेक्षित असते. ग्राहकांच्या गरजा लक्षात घेऊन संदेशवहनाचा आशय (Content) ठरवावा लागते.

३) संभाव्य ग्राहकांचे ग्राहकांत रूपांतर करणे :

संभाव्य ग्राहकाचे लक्ष वेधून घेतल्यावर त्याचे प्रत्यक्ष ग्राहकात रूपांतर करणे, हा तिसरा टप्पा होय. आशय विपणन (Content marketing) व विपणन स्वयंचलन (Marketing automation) ह्यांच्या एकत्रीकरणातून हे काम केले जाते. कंपनीचे विक्री दल संभाव्य ग्राहकाच्या स्वारस्याचा अंदाज घेते. म्हणजेच त्याला कंपनीच्या वस्तू/सेवेत किती प्रमाणात रस आहे, ह्याचे अनुमान करते व त्यास अनुसरून विपणन आशय ठरविला जातो. उदा. कंपनीच्या उत्पादनाचा डेमो व्हिडिओ दाखविणे, जुन्या ग्राहकांचे अभिप्राय दाखविणे, ग्राहक समाधान सर्वेक्षणाचा अहवाल देणे वरैरे. त्यामुळे संभाव्य ग्राहकांचा विश्वास वाढण्यास व तो खरेदीच्या निर्णयाप्रत येण्यास मदत होते. कंपनीच्या दाव्यावर विश्वास ठेवण्यापूर्वी किमान ३ ते ५ वेळा ते ऐकण्याची गरज ६३% लोकांना वाटते, असे अनेक अभ्यासात आढळून आले आहे.

४) दर्जेदार ग्राहक सेवा पुरविणे :

संभाव्य ग्राहकांचे प्रत्यक्ष ग्राहकात रूपांतर केले, त्याच्याशी व्यवहार केला म्हणजे झाले असे होत नाही. उलट खरेदीनंतर त्याचा अनुभव जाणून घेणे, वस्तू वापरासाठी आवश्यक सेवा पुरविणे, सुटे भाग पुरवठा, वक्तशीर दुरुस्ती आणि एकूणच त्याला खरेदीचा पुरेपूर आनंद मिळवून देणे, ही कामे ह्या टप्प्यात करावी लागतात. ग्राहकांशी दीर्घकालीन संबंध निर्माण करण्यासाठी हे आवश्यक असते. एखाद्या सराफाकडून तीन-चार पिंच्या लोक खरेदी करतात त्याचे कारण त्या सराफाने पुरविलेल्या दर्जेदार सेवा हेच असते. ब्रॅन्ड निष्ठा वाढविण्यासाठी व ग्राहक दीर्घकाळ टिकवून ठेवण्यासाठी दर्जेदार ग्राहकसेवाच उपयोगी पडते. खराब, असमाधानकारक ग्राहक सेवा ग्राहक गमावण्यास कारणीभूत ठरते. ग्राहक गमाविणे कोणत्याही कंपनीला परवडत नाही.

५) अधिक खरेदीस प्रवृत्त करणे (Drive Uspelling) :

ग्राहक संबंध हे चक्रीय स्वरूपाचे असतात. जर ग्राहकांना अधिक खरेदीस, खरेदी सवयी बदलण्यास प्रवृत्त केले नाही तर 'ग्राहक' गमाविण्याचा धोका अधिक असतो. त्यामुळे बाजारात आलेल्या नवीन उत्पादनाची वर्तमान ग्राहकांना वेळावेळी माहिती पुरविणे, जुन्या वस्तूच्या जागी नवीन अधिक महागडी वस्तू

खरेदी करण्यास प्रोत्साहित करणे क्रमप्राप्त ठरते. जसे छोट्या मोटारीपासून मोठ्या मोटारी खरेदीकडे, साध्या मोबाईल फोनपासून स्मार्टफोन खरेदीकडे वळविणे, जास्त मेमरीचा, जास्त मेगॅपिक्सल क्षमतेचा कॅमरा फोन घेण्यास प्रवृत्त करणे वगैरे.

६) ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची रणनीती व प्रतिमाने वाढविणे :

प्रभावी ग्राहक संबंध व्यवस्थापनासाठी योग्य डावपेच व प्रतिमाने ठरवावी लागतात. कंपनीची आँफर सवलत योजना, विक्रीपश्चात सेवा, संपर्क माध्यम, संपर्क वेळ इत्यादि घटकांबाबत व्यूहरचना करावी लागते.

७) रणनीतीच्या फलिताचे विश्लेषण करणे :

ग्राहक संबंध व्यवस्थापनासाठी आखलेल्या रणनीतीसाठी किती खर्च आला, त्यापासून किती विक्री लाभ झाला ह्याचे विश्लेषण ह्या टप्प्यात केले जाते. खर्च-लाभ (Cost-benefit) विश्लेषणामुळे रणनीतीत आवश्यक ते बदल/ सुधारणा करणे शक्य होते. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे वाढते महत्त्व लक्षात घेता ग्राहक व कंपनी ह्या दोहोंनाही लाभदायक ठरणाऱ्या व्यूहरचना आखण्याची व प्रगत तंत्रे, सॉफ्टवेअर वापरण्याची गरज अधोरेखित होते.

३.२. अ.५. ई-ग्राहक संबंध व्यवस्थापन : (E-CRM)

‘ग्राहक संबंध व्यवस्थापनासाठी 'Electronics' या तंत्राचा उपयोग करणे म्हणजे ई-ग्राहकसंबंध व्यवस्थापन होय.’

सध्या सर्व व्यवसाय क्षेत्रात 'EDP' "Electronic Data Process" पद्धत वापरली जात आहे. 'EDP' वापरामुळे व्यवस्थापनाला, व्यवस्थापनाच्या कार्याला गती आलेली आहे. 'E' पद्धतीमुळे व्यवस्थापन गतिमान झालेले आहे. माहिती तंत्रज्ञानामुळे-संदेशवहनाची नवनविन माध्यमे उपलब्ध झालेली आहेत. 'Appel' या तंत्राने 'E' पद्धतीत क्रांतीचा स्पोट झालेला आहे. दररोज अनेक नविन मार्ग उपलब्ध होत आहेत.

या नविन साधनाच्या मुळे माहिती साठविण्याची सोय झालेली आहे. पुन्हा पुन्हा तीच तीच माहिती लिहिण्याची गरज नाही. माहितीत बदल करण्यासाठी, उपलब्धता माहितीची Copy pest पद्धतीने दुसरी E फाईल तयार करून बदल करणे सोपे झालेले आहे. सध्या तर E-mail च्या आधारे गुगलद्वारे माहिती साठविण्याची सोय झालेली आहे. upload and download अत्यंत सोपे झालेले आहे. ग्राहक सांभाळण्यासाठी, शोधण्यासाठी या तंत्राचा फारच सोप्या पद्धतीने वापर करता येत आहे.

माहिती तंत्रज्ञानाचे WWW हे जाळे सर्वाना खुले आहे. अनेक संस्था या ‘जाळे’ मार्फत संबंध जोडून आहेत. सध्याच्या जीवन प्रवाहामध्ये कोणतीही संस्था आता E पासून दूर राहूच शकत नाही. अनेक सरकारी संस्था, त्यांची वेगवेगळी खाती, खात्याच्या सेवा, व्यवहार 'E' द्वारे उपलब्ध करून दिलेल्या आहेत.

कायमचा ग्राहक टिकविण्यासाठी अनेक व्यावसायिक संस्थानी आपल्या ग्राहकाना त्याचे ग्राहक क्रमांक वेगवेगळ्या नावाने उपलब्ध करून दिलेले आहेत.

उदा- विद्यापीठाकडून विद्यार्थ्यांना 'PRN' हा दिलेला नंबर. हा नंबर वेगवेगळ्या पदवी, पदविका यांना १० अंकी, १२ अंकी, १६ अंकी असे नंबर दिलेले आहेत. तर सेवकांना, प्राध्यापकांना वेगवेगळ्या काम योजनेसाठी Login ID हा नंबर दिलेला आहे. सरकारी 'आयकर' विभागाने-आयकर देणाऱ्यांना, भरणाऱ्यांना PAN, TAN, असे नंबर दिलेले आहेत. त्यांनी स्वतःचे खाते, त्या खात्यावरील नोंदी बरोबर दिलेल्या आहेत का? हे तपासण्यासाठी '26AA' हा (खाते) प्रत्येक धारकांना दिलेला आहे.

सरकारी MPSC, UPSC, या सारख्या संस्थांनी विद्यार्थ्यांना पुन्हा पुन्हा अर्ज भरीत असता, तीच ती माहिती पुनहा भरवी लागू नये म्हणून, जर एखाद्याने एखाद्यावेळेला एखादा अर्ज एखाद्या पदासाठी केलेला असेल तर ती माहिती, त्या संबंधित व्यक्तीची माहिती 'साईट' वर उपलब्ध करून दिलेली आहे. आपले नाव, जन्म तारीख (दिल्यास) टाकल्यास 'नेट' वर आपली Login ID प्रमाणे माहिती उपलब्ध होते. अशा प्रकारे जवळ जवळ सर्व सेवा संस्थांनी (बँक, विमा, वीज, वगैरे) उत्पादक संस्थानी, (बारकोडप्रमाणे) शैक्षणिक संस्थानी (PRN Login प्रमाणे) सरकारी खात्यानी (E सुविधा प्रमाणे) आपले ग्राहक कायमचे संग्रहीत करून ठेवलेले आहेत.

सध्या सर्व संस्था 'ग्राहक संबंधी व्यवस्थापन' करण्यासाठी, याच 'ई' सुविधांचा वापर करीत आहेत. ग्राहकांची माहिती गोळा करून विश्लेषण किंवा पृथकरण करून आपल्या वेबसाइटवर ठेवत आहेत. 'E' सुविधा सर्व संस्थांच्या साठी तसेच ग्राहकांच्या साठी फारच उपयुक्त सुविधा आहे. या सुविधेमुळे पारंपारिक 'ग्राहक संबंध व्यवस्थापन' पद्धत इतिहास जमा होवू लागलेली आहे.

३.२.अ.३.१. ई-ग्राहक संबंध व्यवस्थापनासाठी 'E' सुविधांचा वापर :-

'E' वापर -

- E mail करण्यासाठी
- E संगणक प्रणाली वापरासाठी
- E संवादासाठी वापर
- E परिषद भरविण्यासाठी
- E चिट-चॅट करण्यासाठी
- E डेमो देण्यासाठी
- E वस्तू प्रदर्शनासाठी
- E साखळी निर्माण करण्यासाठी - (उत्पादक-घाऊक-किरकोळ व्यापारी-ग्राहक)
- E संदेश वहनासाठी
- E ऐमेंट करण्यासाठी

- E (कलेक्शन) पैसे जमा करण्यासाठी

- E जागा आरक्षित करण्यासाठी

अशा विविध व्यवहाराच्यासाठी ‘ई’ ग्राहक प्रणाली वापरली जात आहे.

३.२.अ.३.२. ई-ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे फायदे :-

ई-ग्राहक संबंध व्यवस्थापनामुळे पुढील प्रकारचे फायदे मिळतात.

१. ग्राहकांशी जलद संबंध साधता येतो.

२. माहिती जलद जमा/गोळा करता येते.

३. माहिती जलद पाठविता येते.

४. जलद-संवाद साधता येतो.

५. संदेशवहन-कमी खर्चात करता येते.

६. ‘ई’ साधन वापरून- ग्राहकांशी थेट संपर्क साधता येतो.

७. ‘ई’ साधन वापरून- ग्राहकांना वस्तू दाखविता येतात, माहिती देता येते.

८. ‘ई’ साधन वापरून- ग्राहकाची तक्रार निवारण करता येते.

९. संस्था-खर्चात बचत होते.

१०. संस्था-‘व्यवहार’ वेळेत बचत होते.

११. माहिती साठवून ठेवता येते.

१२. कामाची पुनरावृत्ती टाळता येते.

१३. २४^ह२४X ७ पद्धतीने काम करता येते.

१४. अपेक्षित ग्राहकावर लक्ष ठेवता येते.

१५. लक्ष केंद्रित पद्धतीने व्यवस्थापन करता येते.

३.२.ब) पुरवठा साखळी व्यवस्थापन संकल्पना :

पुरवठा साखळी व्यवस्थापन संकल्पना : पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाची प्रथा काही मूलभूत संकल्पनांनी निर्देशित केली आहे जी शतकानुशतके फारशी बदलली नाहीत. कित्येकशे वर्षांपूर्वी नेपोलियनने ‘सैन्य पोटावर चालते’ अशी टिप्पणी केली होती. नेपोलियन एक निष्णात रणनीतीकार आणि कुशल सेनापती होता आणि यावरून असे दिसून येते की आता आपण ज्याला कार्यक्षम पुरवठा साखळी म्हणतो त्याचे महत्त्व त्याला त्यावेळी स्पष्टपणे समजले. जोपर्यंत सैनिकांना खायला दिले जात नाही, तोपर्यंत लष्कर पुढे हलवता येत

नाही. याच धर्तीवर आणखी एक म्हण आहे, ‘हौशी लोक रणनीती विषयी बोलतात आणि व्यावसायिक लोक रसद पुरवठ्या विषयी बोलतात.’ लोक सर्व प्रकारच्या भव्य रणनीती आणि आक्रमक डावपेचांवर चर्चा करू शकतात परंतु इंधन, सुटे भाग, अन्न, निवारा आणि दारूगोळा या सैन्याच्या दैनंदिन मागण्या कशा पूर्ण करता येतील हे प्रथम शोधल्याशिवाय त्यापैकी काहीही शक्य होणार नाही. या सर्व पुरवठा क्रियामुळे अनेकदा लष्कराचे यश निश्चित होते.

१९८० च्या दशकाच्या उत्तराधारात ‘पुरवठा साखळी व्यवस्थापन’ ही संज्ञा उदयाला आली आणि १९९० च्या दशकात मोठ्या प्रमाणात वापरली गेली. त्या वेळेपूर्वी, व्यवसायांनी त्याएवजी ‘लॉजिस्टिक्स’ आणि ‘ऑपरेशन्स मैनेजमेंट’ सारख्या संज्ञा वापरल्या.

पुरवठा साखळीच्या काही व्याख्या पुढील प्रमाणे :

“‘पुरवठा साखळी म्हणजे उत्पादने किंवा सेवा बाजारात आणणाऱ्या कंपन्यांची सूत्रबद्ध रचना’”

– लॅम्बर्ट, स्टॉक आणि एलराम.

“A supply chain is the alignment of firms that bring products or services to market.”—from Lambert, Stock, and Ellram. (Lambert, Douglas M., James R. Stock, and Lisa M. Ellram, 1998, Fundamentals of Logistics Management, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, Chapter 14)

“पुरवठा साखळीमध्ये ग्राहकांची विनंती पूर्ण करण्यासाठी प्रत्यक्ष किंवा अप्रत्यक्षपणे सर्व टप्पे समाविष्ट असतात. पुरवठा साखळीत केवळ उत्पादक आणि पुरवठादारच नव्हे, तर वाहतूकदार, गोदामे, किरकोळ विक्रेते आणि ग्राहक यांचाही समावेश आहे.”

– चोप्रा आणि मेंडल

“A supply chain consists of all stages involved, directly or indirectly, in fulfilling a customer request. The supply chain not only includes the manufacturer and suppliers, but also transporters, warehouses, retailers, and customers themselves.”—from Chopra and Meindl (Chopra, Sunil, and Peter Meindl, 2003, Supply Chain, Second Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc., Chapter 1).

“पुरवठा साखळी हि सुविधा आणि वितरण पर्यायांचे जाळे आहे जे सामग्रीखरेदी, या सामग्रीचे अर्ध कच्च्या मालामध्ये आणि तयार उत्पादनांमध्ये रूपांतर आणि या तयार उत्पादनांचे ग्राहकांना वितरणकरण्याची कार्ये करते.”

– गणेशन आणि हॅरिसन

“A supply chain is a network of facilities and distribution options that performs the functions of procurement of materials, transformation of these materials into intermediate

and finished products, and the distribution of these finished products to customers.”—from Ganeshan and Harrison (Ganeshan, Ram, and Terry P. Harrison, 1995, “An Introduction to Supply Chain Management,” Department of Management Sciences and Information Systems, 303 Beam Business Building, Penn State University, University Park, Pennsylvania).

जर पुरवठा साखळी हेच असेल तर पुरवठा साखळीच्या वर्तनावर प्रभाव पाडण्यासाठी आणि आपल्याला हवे असलेले परिणाम मिळविण्यासाठी आपण ज्या गोष्टी करतो त्या सर्व गोष्टींना एकत्रितरित्यापुरवठा साखळी व्यवस्थापन असे म्हणू शकतो. पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाच्या काही व्याख्या पुढील प्रमाणे आहेत:

“The systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain, for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole.”

“पारंपारिक व्यवसाय कार्याचा पद्धतशीर, धोरणात्मक समन्वय आणि या व्यवसायातील डावपेच एका विशिष्ट कंपनीत आणि पुरवठा साखळीतील व्यवसायांमध्ये, वैयक्तिक कंपन्यांची दीर्घकालीन कामगिरी आणि एकूणच पुरवठा साखळी सुधारण्याच्या उद्देशाने केलेले कार्य म्हणजे पुरवठा साखळी व्यवस्थापन होय.”
“पुरवठा साखळी व्यवस्थापन म्हणजे पुरवठा साखळीतील सहभागींमध्ये उत्पादन, सूची, स्थान आणि वाहतुकीचा समन्वय आहे जेणेकरून बाजारपेठेसाठी प्रतिसाद आणि कार्यक्षमतेचे सर्वोत्तम मिश्रण साध्य होईल.”

थोडक्यात, उत्पादने आणि सेवांच्या प्रवाहाचे व्यवस्थापन म्हणजे पुरवठा साखळी व्यवस्थापन, जे उत्पादनांच्या उगमापासून सुरु होते आणि उत्पादनाच्या वापरावर संपते. यात कच्च्या मालाची, अर्धकच्च्या मालाची आणि पूर्ण तयार मालाची हालचाल आणि साठवण यांचा समावेश होतो.

पुरवठा साखळी व्यवस्थापन आणि रसद पुरवठा ह्यासंकल्पनात फरक आहे. रसद सामान्यत: एकाच संस्थेच्या हृदीत घडणाऱ्या क्रियाकलापांचा संदर्भ देते आणि पुरवठा साखळी कंपन्यांच्या नेटवर्कचा (विस्तारीत जाळ्याचा) संदर्भ देते जे एकत्र काम करतात आणि उत्पादन बाजारात वितरित करण्यासाठी त्यांच्या कृतींमध्ये समन्वय साधतात. तसेच, पारंपारिक रसद खेरेदी, वितरण, देखभाल आणि सूची व्यवस्थापन यासारख्या कृतीवर आपले लक्ष केंद्रित करते. पुरवठा साखळी व्यवस्थापनामध्ये पारंपारिक रसद पुरवठा आणि त्यात विपणन, नवीन उत्पादन विकास, वित आणि ग्राहक सेवा यांसारख्या कृतीचाही समावेश होतो.

पुरवठा साखळी व्यापक दृष्टीने पहिली तर, यामध्ये अतिरिक्त क्रियाकलापांकडे आता ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक कामाचा एक भाग म्हणून पाहिले जाते. पुरवठा साखळी व्यवस्थापन

आणि पुरवठा साखळी कडे एकच संस्था म्हणून पाहते. अंतिम ग्राहकाची सर्वोत्तम सेवा करण्यासाठी उत्पादने आणि सेवांच्या प्रवाहात समन्वय साधण्यासाठी आवश्यक असलेल्या वेगवेगळ्या क्रिया समजून घेण्यासाठी आणि व्यवस्थापित करण्यासाठी हे प्रणाली दृष्टीकोन अंमलात आणते. हा प्रणाली दृष्टीकोन अशी चौकट प्रदान करतो ज्यात व्यवसायाच्या गरजांना सर्वोत्तम प्रतिसाद देणे जे अन्यथा एकमेकांशी संघर्ष करत असल्याचे दिसते.

स्वतंत्ररित्या पाहिल्यास, वेगवेगळ्या पुरवठा साखळीच्या गरजा बन्याचदा परस्परविरोधी असतात. उदाहरणार्थ, ग्राहक सेवेची उच्च पातळी राखण्यासाठी मालसाठ्याची उच्च पातळी राखण्याची मागणी करते, परंतु नंतर कार्यक्षमतेने कार्य करण्याची मालसाठ्याची पातळी कमी करण्याची आवश्यकता असते. जेव्हा या गरजा एकत्र पाहिल्या जातात तेव्हाच त्यांच्या वेगवेगळ्या मागण्या प्रभावीपणे संतुलित करण्याचे मार्ग शोधले जाऊ शकतात. पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाचे मुख्य उद्दीष्ट उत्पादने आणि सेवांचे उत्पादन, वितरण आणि मालवाहतूक यावर लक्ष ठेवणे आणि यामध्ये समन्वय निर्माण करणे आहे.

३.२.ब.१ पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाचे महत्त्व :

हे सर्वज्ञात आहे की पुरवठा साखळी व्यवस्थापन हा बहुतेक व्यवसायांचा अविभाज्य भाग आहे आणि कंपनीच्या यशासाठी आणि ग्राहकांच्या समाधानासाठी आवश्यक आहे.

ग्राहक सेवेला चालना :

- ग्राहकांना योग्य उत्पादन वर्गीकरण आणि प्रमाण वितरित केले जाईल अशी अपेक्षा ठेवू शकतात.
- योग्य ठिकाणी उत्पादने उपलब्ध होतील अशी ग्राहकांची अपेक्षा आहे. (उदा. वाहन दुरुस्तीच्या दुकानात आवश्यक भाग स्टॉकमध्ये नसल्यास आणि एक-दोन दिवस अतिरिक्त दिवसासाठी आपली कार दुरुस्त करता येत नसेल तर ग्राहकांचे समाधान कमी होते).
- योग्य वितरण वेळ – ग्राहकांना उत्पादने वेळेवर वितरित केली जातील अशी अपेक्षा असते (म्हणजे पिइझा डिलिभरी दोन तास उशिरा किंवा ख्रिसमस भेटवस्तू २६ डिसेंबर रोजी वितरित केल्यास ग्राहकांचे समाधान कमी होते).
- विक्रीनंतरचा आधार – ग्राहकांना उत्पादनांची लवकर सेवा दिली जाईल अशी अपेक्षा आहे.

ऑपरेटिंग खर्च कमी :

- खरेदी खर्च कमी होतो – किरकोळ विक्रेते आवश्यकतेपेक्षा जास्त काळ स्टोअरमध्ये महागडा मालसाठा साठवावा लागू नये म्हणून महागडी उत्पादने त्वरित वितरित करण्यासाठी पुरवठा साखळीवर अवलंबून असतात. (उदाहरणार्थ, इलेक्ट्रॉनिक्स स्टोअर्सना उच्च मालसाठ्यावरील खर्च टाळण्यासाठी 60° फ्लॅट-पैनेल प्लाझ्मा एचडी टीव्हीची जलद वितरण आवश्यक आहे.)
- उत्पादन खर्च कमी होतो – उत्पादन बंद होईल अशा भौतिक कमतरता टाळण्यासाठी उत्पादक

विश्वसनीयपणे असेंबली प्लांट्सना साहित्य वितरित करण्यासाठी पुरवठा साखळीवर अवलंबून असतात.

● एकूण पुरवठा साखळी खर्च कमी होतो – उत्पादक आणि किरकोळ विक्रेते कमीत कमी खर्चात ग्राहक सेवेची उद्दिष्ट पूर्ण करणारे नेटवर्क डिझाइन करण्यासाठी पुरवठा साखळी व्यवस्थापकांवर अवलंबून असतात. कार्यक्षम पुरवठा साखळी संस्थेला बाजारपेठेच्या ठिकाणी अधिक स्पर्धात्मक होण्यास सक्षम करते. उदाहरणार्थ, डेलच्या क्रांतिकारी संगणक पुरवठा साखळी दृष्टीकोनात प्रत्येक संगणक विशिष्ट ग्राहक आदेशावर आधारित बनविणे, नंतर संगणक थेट ग्राहकाकडे पाठविणे समाविष्ट होते. परिणामी, डेल गोदामे आणि किरकोळ स्टोअर्समध्ये मोठ्या प्रमाणात संगणक मालसाठा ठेवणे टाळू शकला ज्यामुळे लाखो डॉलर्सची बचत झाली. तसेच, संगणक तंत्रज्ञान वेगाने बदलत असल्याने तांत्रिकदृष्ट्या कालबाब्य होऊ शकणाऱ्या संगणक बाजारपेठेत नेणे डेलने टाळले.

आर्थिक स्थितीत सुधारणा :

● नफा-फायदा वाढतो – कंपन्या पुरवठा साखळी व्यवस्थापकांना महत्त्व देतात कारण ते पुरवठा साखळी खर्च नियंत्रित करण्यास आणि कमी करण्यास मदत करतात. यामुळे संस्थेच्या नफ्यात नाट्यमय वाढ होऊ शकते. उदाहरणार्थ, अमेरिकेचे ग्राहक दरवर्षी २.७ अब्ज धान्याची पैकेजेस खातात, त्यामुळे कमी होत चाललेल्या अमेरिकेच्या धान्य पुरवठा साखळीची किंमत प्रति धान्य पेटी केवळ एक टक्का कमी झाल्यामुळे १३ दशलक्ष डॉलर्सचा उद्योग वाचवला जाईल कारण पाच वर्षांच्या कालावधीत सुधारित पुरवठा साखळीतून धान्याचे १३ अब्ज बॉक्सची वाहतूक होत आहे.

● स्थिर मालमत्ता कमी करते – कंपन्या पुरवठा साखळी व्यवस्थापकांना महत्त्व देतात कारण ते पुरवठा साखळीतील कारखाने, गोदामे आणि वाहतूक वाहने यांसारख्या मोठ्या स्थिर मालमत्तेचा वापर कमी करतात. पुरवठा साखळी तज दहाएवजी सहा गोदामांमधून ग्राहकांना योग्य प्रकारे सेवा देण्यासाठी नेटवर्कची पुनर्रचना करू शकतात, तर संस्था चार अत्यंत महागळ्या इमारती बांधणे टाळेल.

● पैशाचा पुरवठा (कॅशफलो) वाढवतो – कंपन्या पुरवठा साखळी व्यवस्थापकांना महत्त्व देतात कारण ते ग्राहकांना उत्पादन प्रवाह वेगवान करतात. उदाहरणार्थ, जर एखादी फर्म ७० दिवसांपेक्षा १० दिवसांत ग्राहकाला उत्पादन बनवू शकते आणि वितरित करू शकते, तर ती ग्राहकाला ६० दिवस लवकर चलन देऊ शकते.

पुरवठा साखळी व्यवस्थापन समाजात कशी महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावते हे कमी ज्ञात आहे. वैद्यकीय मोहिमांना मदत करण्यासाठी, आपत्ती निवारण कार्य करण्यासाठी आणि इतर प्रकारच्या आपत्कालीन परिस्थिती हाताळण्यासाठी एससीएम ज्ञान आणि क्षमतांचा वापर केला जाऊ शकतो.

दैनंदिन उत्पादन प्रवाहाशी व्यवहार असो किंवा अनपेक्षित नैसर्गिक आपत्तीशी सामना करणे असो, पुरवठा साखळी तज आपल्या बाब्या सारसावून व्यस्त होतात. ते समस्यांचे निदान करतात, व्यत्ययांभोवती सर्जनशीलतेने काम करतात आणि आवश्यक उत्पादने शक्य तितक्या कार्यक्षमतेने गरजू लोकांपर्यंत कशी पोहचवायची हे शोधतात.

पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाच्या सामाजिक भूमिका :

मानवी अस्तित्व सुनिश्चित करणे :

● मानवी जीवन टिकवून ठेवण्यास मदत करते – अन्न आणि पाणी यांसारख्या मूलभूत गरजा वितरित करण्यासाठी मानव पुरवठा साखळीवर अवलंबून असतो. या वितरण पाइपलाइनच्या कोणत्याही बिघाडामुळे मानवी जीवनाला धोका निर्माण होतो. उदाहरणार्थ, २००५ मध्येचक्रीवादळाने पूर आणला आणि रहिवाशांना अन्न किंवा स्वच्छ पाणी मिळविण्याचा मार्ग उरला नाही. त्यामुळे रहिवाशांची मोठ्या प्रमाणात सुटका करावी लागली. बचाव कार्याच्या पहिल्या आठवड्याच्या शेवटी १.९ दशलक्ष जेवण आणि ६.७ दशलक्ष लिटर पाणी वितरित करण्यात आले.

● मानवी आरोग्यसेवा सुधारते – औषधे आणि आरोग्यसेवा देण्यासाठी मानव पुरवठा साखळीवर अवलंबून असतो. वैद्यकीय आणीबाणीच्या काळात पुरवठा साखळीची कामगिरी हा जीवन आणि मृत्यू यांच्यातील फरक असू शकतो. उदाहरणार्थ, वैद्यकीय बचाव हेलिकॉप्टर्सआपत्कालीन वैद्यकीय उपचारांसाठी अपघातग्रस्तांना रुग्णालयात त्वरित नेऊन जीव वाचवू शकतात. याशिवाय, उत्कृष्ट पुरवठा साखळी अंमलबजावणीमुळे उपचारासाठी आवश्यक औषधे आणि उपकरणे रुग्णालयात उपलब्ध असतील

● मानवांना हवामान टोकापासून संरक्षण देते – मानव प्रकाश, उष्णता, रेफ्रिजरेशन आणि वातानुकूलनसाठी घरे आणि व्यवसायांना विद्युत ऊर्जा वितरित करण्यासाठी ऊर्जा पुरवठा साखळीवर अवलंबून असतो. प्रचालन तंत्रातील बिघाड (पॉवर ब्लॅकआउट) मानवी जीवनाला त्वरित धोका निर्माण करू शकतो.

जीवनाची गुणवत्ता सुधारते :

● आर्थिक विकासाचा पाया – अत्यंत विकसित पुरवठा साखळी पायाभूत सुविधा (आधुनिक आंतरराज्यमहामार्ग प्रणाली, विशाल रेल्वेमार्ग नेटवर्क, असंख्य आधुनिक बंद्रे आणि विमानतळे) असलेले समाज व्यवसाय आणि ग्राहक यांच्यात अनेक वस्तूंची त्वरित आणि कमी किंमतीत देवाणघेवाण करण्यास सक्षम आहेत. परिणामी अर्थव्यवस्था वाढते. किंबहुना, बहुतेक गरीब राष्ट्रांमध्ये एक गोष्ट समान आहे ती म्हणजे पुरवठा साखळीच्या पायाभूत सुविधा नाही किंवा अत्यंत कमी विकसित आहेत.

● जीवनमान सुधारणा – अत्यंत विकसित पुरवठा साखळी पायाभूत सुविधा (आधुनिक आंतरराज्य महामार्ग प्रणाली, विशाल रेल्वेमार्ग नेटवर्क, असंख्य आधुनिक बंद्रे आणि विमानतळे) असलेले समाज व्यवसाय आणि ग्राहक यांच्यात अनेक वस्तूंची त्वरित आणि कमी किंमतीत देवाणघेवाण करण्यास सक्षम आहेत. परिणामी, ग्राहकांना त्यांच्या उत्पन्नासह अधिक उत्पादने खरेदी करणे परवडते ज्यामुळे समाजातील राहणीमान वाढेल. उदाहरणार्थ, असा अंदाज आहे की पुरवठा साखळीखर्च अमेरिकेत उत्पादनाच्या किंमतीच्या २०% आहे परंतु चीनमध्ये उत्पादनाच्या किंमतीच्या ४०% आहे. जर वाहतुकीचे नुकसान जोडले तर या खर्चात चीनमध्यील उत्पादनाच्या किंमतीच्या ६०% वाटा आहे. चिनी नागरिकांचे जीवनमान सुधारण्यात उच्च चिनी

पुरवठा साखळी खर्च हा एक मोठा अडथळा आहे. परिणामी, चीनने आपल्या पायाभूत सुविधा विकसित करण्यासाठी मोठ्या प्रमाणात प्रयत्न सुरु केले आहेत.

● **रोजगार निर्मिती** – पुरवठा साखळी व्यावसायिक समाजात सर्व पुरवठा साखळी डिझाइन आणि ऑपरेट करतात आणि वाहतूक, वखारपालन, सूची व्यवस्थापन, पॅकेजिंग आणि लॉजिस्टिक्स माहिती व्यवस्थापित करतात. परिणामी पुरवठा साखळी क्षेत्रात अनेक नोकन्या आहेत. उदाहरणार्थ, अमेरिकेत लॉजिस्टिक्स (क्रियाकलाप) २००६ मध्ये वस्तू आणि सेवांवर खर्च केलेल्या सर्व डॉलर्सपैकी ९.९% प्रतिनिधित्व करतात. याचा अर्थ अमेरिकेच्या १०,००,००० लॉजिस्टिक्स नोकन्यांमध्ये होतो.

● **प्रदूषण कमी करण्याची संधी** – पुरवठा साखळी क्रियाकलापांसाठी पॅकेजिंग आणि उत्पादन वाहतूक आवश्यक आहे. या क्रियाकलापांचे उप-उत्पादन म्हणून पुढऱ्याचा कचरा आणि कार्बनडायऑक्साइड इंधन उत्सर्जन यांसारखे काही नको असलेले पर्यावरणीयप्रदूषक तयार होतात.

● **ऊर्जा वापर कमी करण्याची संधी** – पुरवठा साखळी क्रियाकलापांमध्ये मानवी आणि उत्पादन वाहतूक दोन्ही समाविष्ट आहेत. या क्रियाकलापांचे उपउत्पादन म्हणून दुर्मिळ ऊर्जा कमी होते. उदाहरणार्थ, सध्या जागतिक ऊर्जेच्या वापरात ३०% आणि जागतिक तेल वापराच्या ९५% वाहतूक आहे. नेटवर्कचे डिझायनर म्हणून पुरवठा साखळी व्यावसायिकांची कमी संसाधने वापरणाऱ्या ऊर्जा-कार्यक्षम पुरवठा साखळी विकसित करण्याची भूमिका आहे.

सांस्कृतिक स्वातंत्र्य आणि विकासाचे संरक्षण :

● **मानवी स्वातंत्र्याचे रक्षण करणे** – एखाद्या देशाचे नागरिक लष्करी रसदवरअवलंबून असतात जे ते संपर्काचा प्रयत्न करतात त्यांच्यापासून त्यांच्या जीवनपद्धतीचे रक्षण करतात. लष्करी रसदशास्त्रज्ञ सैनिक आणि इतर नागरिकांना जास्तीत जास्त सुरक्षा पुरविणाऱ्या ठिकाणी विमाने, जहाजे, रणगाडे, क्षेपणास्त्रे आणि इतर शस्त्रे धोरणात्मकरित्या शोधतात. तसेच, उत्कृष्ट रसद कामगिरीमुळे लष्करी विजय प्राप्त होवू शकतो.

● **गरजांच्या वितरणाचे संरक्षण करते** – एखाद्या देशाचे नागरिक उत्पादनांना छेडछाडीपासून संरक्षण देणाऱ्या अन्न, औषधे आणि पाणी पुरवठा साखळी डिझाइन आणि ऑपरेट करण्यासाठी पुरवठा साखळी व्यवस्थापकांवर अवलंबून असतात. अत्याधुनिक पॅकेजिंग तंत्र, अत्याधुनिक टेह्लणी कॅमेरे, ग्लोबल पोझिशनिंग सिस्टम आणि आरएफआयडी इन्व्हेंटरी ट्रॅकिंग या काही पद्धती दहशतवाद्यांना या महत्वपूर्ण लॉजिस्टिक्स सिस्टममध्ये प्रवेश करण्यापासून रोखण्यासाठी वापरल्या जातात.

पुरवठा साखळी व्यवस्थापन उद्दिष्टे :

प्रत्येक संस्था संसाधनांच्या सर्वात कार्यक्षम वापरासह वेळेवर मागणीसह पुरवठ्याशी जुळण्याचा प्रयत्न करते. पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाची काही महत्वाची उद्दिष्टे येथे आहेत –

- पुरवठा साखळी भागीदार संसाधनांची उत्पादकता जास्तीत जास्त करण्यासाठी, प्रमाणित प्रक्रिया तयार

करण्यासाठी, कामाची पुनरावृत्ती टाळून मालसाठापातळी कमी करण्यासाठी वेगवेगळ्या स्तरांवर सहकायाने काम करतात.

- पुरवठा साखळीचा उद्देश खर्च कमीत कमी करणे हा असतो, विशेषत: जेव्हा कंपन्यांमध्ये भांडवलाचे संवर्धन करण्याच्या इच्छेबद्दल आर्थिक अनिश्चितता असते. किंवा कमी भांडवल उपलब्ध असते.
- खर्च कार्यक्षम आणि स्वस्त उत्पादने आवश्यक आहेत, परंतु पुरवठा साखळी व्यवस्थापकांनी त्यांच्या ग्राहकांसाठी मूल्य निर्मितीवर लक्ष केंद्रित करणे आवश्यक आहे.
- नियमितपणे ग्राहकांच्या अपेक्षेपेक्षा जादा देणे हा त्यांचे समाधान करण्याचा सर्वोत्तम मार्ग आहे.
- उच्च उत्पादनविविधता, सानुकूलित वस्तू, हंगाम नसताना वस्तुंची उपलब्धता आणि इन-स्टोअरऑफरच्या तुलनेने कमी किंमतीत ग्राहकांच्या वाढत्या अपेक्षा पूर्ण झाल्या पाहिजेत हा सुद्धा एक महत्वाचा उद्देश असतो.
- ग्राहकांच्या अपेक्षा पूर्ण करण्यासाठी, व्यापाच्यांनी सामायिक संसाधन म्हणून मालसाठा पातळीचा फायदा घेणे आणि पुरवठा साखळीतील सर्वोत्तम मार्गाचा ऑर्डर पूर्ण करण्यासाठी व्यवस्थापन तंत्रज्ञानाचा वापर करणे आवश्यक आहे.

शेवटी, पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाचे उद्दीष्ट एखाद्या उद्योगाच्या आर्थिक यशात योगदान देणे आहे. वर उल्लेख केलेल्या सर्व मुद्द्यांव्यतिरिक्त, विविधता सुधारण्यासाठी, विक्री वाढविण्यासाठी आणि नवीन बाजारपेठांमध्ये प्रवेश करण्यासाठी पुरवठा साखळीचा वापर करून उद्योगांचे नेतृत्व करणे हे त्याचे उद्दीष्ट आहे. स्पर्धात्मक लाभ आणि भागधारकांचे मूल्य वाढविणे हा उद्देश आहे.

३.२.ब.२ पुरवठासाखळीचे घटक :

नियोजन :

कोणतेही व्यवस्थापन प्रक्रियेत अतिशय महत्वाचा असणारा घटक म्हणून नियोजनाकडे पाहिले जातात त्यामुळे पुरवठा साखळी व्यवस्थापन यामध्येसुद्धा नियोजन हा एक महत्वाचा घटक आहे भूतकाळातील घडामोर्डींचा अंदाज घेऊन आणि भविष्यकाळातील बाबींचे विश्लेषण करून पूर्वानुमानाच्या आधारे वस्तू योग्य त्या वेळेस योग्य त्या ठिकाणी उपलब्ध करून देण्याकरिता नियोजन हा घटक अतिशय महत्वपूर्ण भूमिका बजावतो याकरिता वस्तू किंवा सेवा यांना असणारी मागणी त्यांची उपलब्धता त्यापासून मिळणारे समाधान तसेच मनुष्यबळ या सर्वांचा विचार करून पुरवठा साखळीचा आराखडा तयार केला जातो तिच्या माध्यमातून त्याची अंमलबजावणी केली जाऊ शकेल

स्रोत किंवा निर्मितीचे ठिकाण :

पुरवठा साखळी मध्ये वस्तूच्या निर्मिती करिता विविध संसाधनांची आवश्यकता असते आणि ही संसाधने ज्या ठिकाणी उपलब्ध होतात त्या स्रोतापासून खन्या अर्थाने ही पुरवठासाखळीची सुरुवात होते दर्जेदार वस्तू निर्माण होण्याकरिता आवश्यक असणारा कच्चामाल, मनुष्यबळ, भांडवल याकरिता विविध

घटकांशी/ पुरवठादारांशी समन्वय साधूनच वस्तूची निर्मिती केली जाऊ शकते चांगल्या संसाधनातून चांगल्या वस्तू निर्माण करून ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण करून त्यांना समाधानी केले जाऊ शकते म्हणून पुरवठा साखळीत वस्तूच्या स्रोतालाही महत्त्व आहे उदाहरणार्थ मसाल्याचे पदार्थ हे जर भारतातील असतील त्यांची गुणवत्ता उत्कृष्ट असते, हे ग्राहकाला वस्तू विकणे करिता आणि त्याला समाधान प्राप्त करून देण्याकरता उपयोगी ठरते.

माहिती :

सध्याचे युग हे माहितीचे युग म्हणून ओळखले जात आहे कोणत्याही पुरवठासाखळी मध्ये माहिती हा घटक अनन्य साधारण भूमिका बजावत आहे वस्तूची मागणी वस्तूच्या संबंधात उपलब्ध असणाऱ्या माहितीच्या आधारे निर्माण होताना पाहावयास मिळते तसेच पुरवठासाखळी मध्ये सुद्धा वस्तू, वस्तूची गुणवैशिष्ट्ये, उपयोगिता, समाधानाची पातळी यासंबंधीची माहिती जाणून घेऊन ग्राहक वस्तूची मागणी करतो तसेच तसेच ग्राहकाची आवड-निवड, उत्पन्न, त्याने पूर्वी केलेल्या वस्तूची खेरेदी, इत्यादीची माहिती पुरवठादाराकडे सुद्धा संग्रही राहताना पहावयास मिळते आणि या माहितीच्या आधारेच पुरवठा साखळीच्या माध्यमातून ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

उत्पादन आणि मालासाठा :

कोणत्याही वस्तूच्या पुरवठासाखळी व्यवस्थापनामध्ये अतिशय महत्वाचा घटक म्हणजे त्या वस्तूचे उत्पादन आणि त्याचा पुरेसा माल साठा वस्तूच्या उत्पादना शिवाय तिचा पुरवठा करणे अशक्य आहे याकरिता वस्तू आणि सेवांच्या निर्मिती करत आवश्यक असणारे सर्व घटक एकत्रित आणून विशिष्ट ठिकाणी उत्पादन करणे आणि आवश्यकतेनुसार त्याचा पुरेसा साठा निर्माण करणे हे गरजेचे असते की ज्यामुळे ग्राहकांच्या मागणीनुसार पुरवठा करून त्यांना ती वस्तू योग्य त्या वेळेस योग्य त्या ठिकाणी उपलब्ध करून दिली जाऊ शकते.

वाहतूक व्यवस्था :

पुरवठा साखळीतील एक महत्वाचा घटक म्हणजे वाहतूक व्यवस्था होय. कारण कच्चा माल उत्पादन स्थळापर्यंत आणणे आणि उत्पादित माल विक्रेते आणि ग्राहकांच्या पर्यंत पोहचविण्याकरिता वाहतूक व्यवस्था महत्वाची भूमिका बजावत असते. वाहतुकीमुळे उत्पादकांना कच्चा माल योग्य वेळी योग्य प्रमाणात, योग्य दर्जात आवश्यकतेनुसार उपलब्ध होतो तसेच उत्पादित मालाची वाहतूक करून बाजारपेठेत पोहचवून मागणीनुसार पुरवठा करणे शक्य होऊ शकते.

वस्तु परतीची व्यवस्था :

पुरवठा साखळीमध्ये वस्तु परतीची व्यवस्था उपलब्ध असणे अत्यंत गरजेचे आहे. खराब माल/ ग्राहकांना न आवडलेला किंवा इतर कोणत्याही कारणामुळे वापरण्यास अयोग्य वस्तू/ मालसाठा उत्पादकांना

परत पाठवला जावू शकतो किंवा उत्पादनासाठी आलेला अयोग्य कच्चा माल पण परत पाठवावा लागतो याकरिता पुरवठा साखळीमध्ये वस्तू/ मालसाठा परत पाठवण्याची यंत्रणा उपलब्ध केली जाते कि ज्यामुळे ग्राहकांच्या समाधान पातळीत वाढ घडवून आणता येते.

३.२.ब.३ पुरवठा साखळी व्यवस्थापन प्रक्रिया :

पुरवठा साखळी व्यवस्थापन ही कंपन्यांनी त्यांची पुरवठा साखळी कार्यक्षम आणि खर्चिक आहे याची खात्री करण्यासाठी वापरली जाणारी प्रक्रिया आहे. पुरवठा साखळी म्हणजे कच्च्या मालाचे अंतिम उत्पादनात रूपांतर करण्यासाठी कंपनीने उचललेल्या पावलांचा संग्रह आहे. पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाच्या पाच मूलभूत घटकांवर खाली चर्चा केली आहे -

नियोजन :

पुरवठा साखळी प्रक्रियेचा प्रारंभिक टप्पा म्हणजे नियोजनाचा टप्पा. उत्पादने आणि सेवा ग्राहकांच्या मागण्या आणि गरजा कशा पूर्ण करतील हे सोडविण्यासाठी एक योजना किंवा रणनीती विकसित करणे आवश्यक आहे. या टप्प्यात नियोजनात प्रामुख्याने जास्तीत जास्त नफा देणारी रणनीती आवण्यावर भर दिला जातो. उत्पादने डिझाइन करण्यासाठी आणि सेवा पुरवण्यासाठी आवश्यक असलेल्या सर्व संसाधनांचे व्यवस्थापन करण्यासाठी कंपन्यांनी धोरण तयार करावे लागते. पुरवठा साखळी व्यवस्थापन प्रामुख्याने मेट्रिक्सचा (संच) नियोजन आणि विकसित करण्यावर लक्ष केंद्रितकेले जाते.

विकसित करा (स्रोत) :

नियोजन केल्यानंतर पुढच्या पायरीवर विकसनशील किंवा सोर्सिंगचा समावेश होतो. या टप्प्यात, प्रामुख्याने उत्पादनासाठी आवश्यक असलेल्या कच्च्या मालाच्या पुरवठादारांशी मजबूत संबंध निर्माण करण्यावर लक्ष केंद्रितकेले जाते. यात केवळ विश्वासार्ह पुरवठादार ओळखणेच नव्हे तर उत्पादनाची शिपिंग, डिलिभरी आणि पेमेंटसाठी वेगवेगळ्या नियोजन पद्धती निश्चित करणे देखील समाविष्ट आहे. कंपन्यां त्यांचे उत्पादन विकसित करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या वस्तू आणि सेवा वितरित करण्यासाठी पुरवठादारांची निवड करणे आवश्यक असते. म्हणून या टप्प्यात पुरवठा साखळी व्यवस्थापकांनी पुरवठादारांसह किंमत, वितरण आणि देय प्रक्रियेचा एक संच तयार करणे आवश्यक असते आणि नातेसंबंधनियंत्रित आणि सुधारण्यासाठी मेट्रिक्स तयार करणे गरजेचे असते. शेवटी, पुरवठा साखळी व्यवस्थापक त्यांच्या वस्तू आणि सेवा यांचा मालसाठा हाताळण्यासाठी या सर्व प्रक्रिया एकत्र करू शकतात. या हाताळणीमध्ये शिपमेंट प्राप्त करणे आणि तपासणे, त्यांना उत्पादन सुविधांमध्ये हस्तांतरित करणे आणि पुरवठादार देयके अधिकृत करणे यांचा समावेश आहे.

निर्मिती करणे :

पुरवठा साखळी व्यवस्थापन प्रक्रियेतील तिसरी पायरी म्हणजे ग्राहकाने मागणी केलेल्या उत्पादनांची निर्मिती होय. या टप्प्यात उत्पादनांची रचना, उत्पादन, चाचणी, पैकेजिंग आणि वितरणासाठी विशिष्ट यंत्रणा

तयार केलेली असते. येथे पुरवठा साखळी व्यवस्थापकाचे काम उत्पादन, चाचणी, पैकेजिंग आणि वितरणाच्या तयारीसाठी आवश्यक असलेल्या सर्व क्रियाकलापांचे वेळापत्रक तयार करणे आहे. हा टप्पा पुरवठा साखळीचा सर्वात महत्त्वाचा मानला जातो, जिथे कंपन्या गुणवत्तेची पातळी, उत्पादन उत्पादन आणि कामगार उत्पादकता यांचा अंदाज घेऊ शकतात.

वितरण :

चौथा टप्पा म्हणजे वितरण टप्पा . येथे उत्पादने पुरवठादाराद्वारे निर्धारीत ठिकाणी ग्राहकाला वितरित केली जातात. हा टप्पा मुळात लॉजिस्टिक्सचा टप्पा आहे, जिथे ग्राहकांच्या ऑर्डर स्वीकारल्या जातात आणि मालाची डिलिभरी नियोजित केली जाते. वितरणाचा टप्पा बन्याचदा लॉजिस्टिक्स म्हणून पाठविला जातो, जिथे कंपन्या ग्राहकांकडून ऑर्डर मिळविण्यासाठी सहकार्य करतात, गोदामांचे जाळे स्थापित करतात, ग्राहकांना उत्पादने वितरित करण्यासाठी वाहक निवडतात आणि देयके प्राप्त करण्यासाठी चलन प्रणाली स्थापित करतात.

परतावा :

पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाचा शेवटचा टप्पा परतावा. या टप्प्यात सदोष किंवा खराब झालेला माल ग्राहकाद्वारे पुरवठादाराला परत केला जातो. येथे, कंपन्यांनी ग्राहकांच्या प्रश्नांना सामोरे जाणे आणि त्यांच्या तक्रारी इत्यादींना प्रतिसाद देणे आवश्यक आहे. हा टप्पा बन्याच कंपन्यांसाठी पुरवठा साखळीचा एक समस्याग्रस्त विभाग असतो. पुरवठा साखळीच्या नियोजकांनी त्यांच्या ग्राहकांकडून खराब, सदोष आणि अतिरिक्त उत्पादने परत स्वीकारण्यासाठी आणि वितरित उत्पादनांशी समस्या असलेल्या ग्राहकांसाठी परतावा प्रक्रिया सुलभ करण्यासाठी प्रतिसादात्मक आणि लवचिक नेटवर्क शोधणे आवश्यक आहे.

पुरवठा साखळी व्यवस्थापन–फायदे :

जागतिकीकरणाच्या या युगात जिथे कंपन्या ग्राहकांना सर्वोत्तम दर्जाची उत्पादने पुरवण्यासाठी आणि त्यांच्या सर्व मागण्या पूर्ण करण्यासाठी स्पर्धा करतात, पुरवठा साखळी व्यवस्थापन अत्यंत महत्त्वाची भूमिका बजावते. सर्व कंपन्या प्रभावी पुरवठा साखळी प्रक्रियेवर अवलंबून असतात.

पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाचे मुख्य फायदे खालीलप्रमाणे आहेत:

१. ग्राहकांसोबत चांगले संबंध आणि सेवा विकसित करते.
२. कमीत कमी विलंबासह मागणी असलेल्या उत्पादने आणि सेवांसाठी चांगली वितरण यंत्रणा तयार करते.
३. उत्पादकता आणि व्यवसाय कार्ये सुधारते.
४. गोदाम आणि वाहतुकीचा खर्च कमी होतो.
५. प्रत्यक्ष आणि अप्रत्यक्ष खर्च कमी होतो.
६. योग्य वेळी, योग्य ठिकाणी, योग्य उत्पादनांची उपलब्धता करण्यास मदत करते.
७. मालसाठा व्यवस्थापन सुधारते, जस्ट-इन-टाईम मॉडेल्सच्या यशस्वी अंमलबजावणीला पाठिंबा देते.

८. जागतिकीकरणाची आव्हाने, आर्थिक उलथापालथ, ग्राहकांच्या अपेक्षा वाढवणे आणि संबंधित मतभेद या आव्हानांशी जुळवून घेण्यास कंपन्यांना मदत करते.

९. वाया जाणारा माल कमीत कमी करणे, खर्च कमी करणे आणि संपूर्ण पुरवठा साखळी प्रक्रियेत कार्यक्षमता प्राप्त करण्यासाठी कंपन्यांना मदत करते.

३.३ सारांश :

ग्राहक संबंध व्यवस्थापन-त्याच्या संकल्पना, महत्त्व, ग्राहक संबंध प्रक्रिया (१० टप्पे) आणि ‘ई’ ग्राहक संबंध व्यवस्थापनात- त्याचा वापर कोणत्या पद्धतीने केला जातो आणि ‘ई’ ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे फायदे यांचा विचार केलेला आहे.

१९८० च्या दशकाच्या उत्तरार्धात “पुरवठा साखळी व्यवस्थापन” ही संज्ञा उदयाला आली. लॅम्बर्ट, स्टॉक आणि एलराम यांनी “पुरवठा साखळी म्हणजे उत्पादने किंवा सेवा बाजारात आणणाऱ्या कंपन्यांची सूत्रबद्ध रचना” अशी तिची व्याख्या केली आहे. तर पुरवठा साखळीच्या वर्तनावर प्रभाव पाडण्यासाठी आणि आपल्याला हवे असलेले परिणाम मिळविण्यासाठी आपण ज्या गोष्टी करतो त्या सर्व गोष्टींना एकत्रितरित्या पुरवठा साखळी व्यवस्थापन असे म्हणू शकतो.

पुरवठा साखळी व्यवस्थापन हा बहुतेक व्यवसायांचा अविभाज्य भाग आहे आणि कंपनीच्या यशासाठी आणि ग्राहकांच्या समाधानासाठी आवश्यक आहे. ग्राहक सेवेला चालना देण्यासाठी, ऑपरेटिंग खर्च आणि एकूण पुरवठा साखळीचा खर्च कमी करण्यास व नियंत्रित करण्यासाठी पुरवठा साखळीचे व्यवस्थापन करणे आवश्यक असते. त्याच बरोबर पुरवठा साखळी व्यवस्थापनामुळे स्थिर मालमत्ता कमी होऊन, पैशाचा पुरवठा (कॅश फ्लो) वाढवून आणि नफ्याचे प्रमाण वाढून व्यवसायाची आर्थिक स्थिती सुधारण्यास मदत होते, रोजगार निर्मिती, प्रदूषण कमी करण्याची संधी व ऊर्जा वापर कमी करण्याची संधी योग्य पुरवठा साखळी व्यवस्थापनामुळे मिळू शकतात.

पुरवठासाखळीच्या घटकामध्ये नियोजन, स्रोत किंवा निर्मितीचे ठिकाण, माहिती प्रत्यक्ष उत्पादन आणि मालसाठा, त्याची वाहतूक व्यवस्था आणि वस्तु परतीची व्यवस्था या सर्वांचा समावेश होतो.

पुरवठा साखळी व्यवस्थापन ही कंपन्यांनी त्यांची पुरवठा साखळी कार्यक्षम आणि खर्चिक आहे याची खात्री करण्यासाठी वापरली जाणारी प्रक्रिया आहे. पुरवठा साखळी म्हणजे कच्च्या मालाचे अंतिम उत्पादनात रूपांतर करण्यासाठी कंपनी उचललेल्या पावलांचा संग्रह आहे.

३.४ कठीण शब्दांचे अर्थ –

या घटक क्रमांक २ मधील काही शब्दांचे अर्थ आणि पूर्ण स्वरूप, पुढील प्रमाणे आहे.

१. CRM - Customer Relationship Management

२. 'E' - Electronic
३. EDP - Electronic Data Process
४. Technique - तंत्र
५. पुरवठा साखळी - उत्पादने किंवा सेवा बाजारात आणणाऱ्या कंपन्यांची सूत्रबद्ध रचना
६. पुरवठा साखळी - पुरवठा साखळी सुधारण्याच्या उद्देशाने केलेले कार्याचा समुचय
७. नियोजन - कोणते काम करायचे आहे, कसे करायचे आहे, केव्हा करायचे आहे, कोणी करायचे आहे, हे आधी निश्चित करणे.

३.५ स्वयंम अध्ययन प्रश्न व उत्तरे -

३.६.अ. विधाने चूक की बरोबर ते लिहा.

१. ई-ग्राहक सुविधा - ग्राहक संबंधी व्यवस्थापनास उपयुक्त नाही.
२. ग्राहक संबंध व्यवस्थापन-सरकारी कंपन्यासाठी उपयुक्त आहे.
३. 'ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचा' विचार फार जुना, पारंपारिक आहे.

ब. रिकाम्या जागा भरा.

१. ----- या तंत्रांचा 'ई' ग्राहक साठी वापर केला जातो.
२. ----- ही लघु संकल्पना 'ग्राहक संबंध व्यवस्थापनासाठी' वापरली जाते.

उत्तरे -

- अ) बरोबर - २
 चूक - १, ३
- ब) १) EDP २) CRM

३.७ सरावासाठी प्रश्न :

- टिपा किंवा थोडक्यात उत्तरे लिहा.
१. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची संकल्पना
 २. ई-सी.आर.एम. (E-CRM) म्हणजे काय ?
 ३. पुरवठा साखळी
 ४. पुरवठा साखळी व्यवस्थापन
 ५. पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाचे फायदे
 ६. पुरवठा साखळीची उद्दिष्टे

७. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे घटक

● **सविस्तर उत्तरे लिहा.**

१. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची व्याख्या द्या. त्याचे महत्त्व सांगा.
२. ई-ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची सविस्तर माहिती लिहा.
३. पुरवठा साखळी म्हणजे काय सांगून तिची उद्दिष्टे स्पष्ट करा.
४. पुरवठा साखळी व्यवस्थापनाचे महत्त्व सांगा.
५. पुरवठा साखळीचे घटक स्पष्ट करा.
६. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनातील घटक सांगा.
७. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची प्रक्रिया स्पष्ट करा.

३.८ अधिक वाचनासाठी संदर्भ सूची-

१. Dr. C.B.Gupta 'Organization Management'
२. Dr. Azhar Kazmi - Business Policy
३. Deepak Morris - Business Ethics
४. International Business Management - P. Subhba Rao
५. व्यवस्थापनाची तत्वे व पद्धती – प्रा. सुरेश भिरुड, प्रा. भास्कर नाफडे
६. Dr. A.K.Gavai - Modern Management -
७. मानकर-देशपांडे-लिमये-आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती
८. Lambert, Douglas M., James R. Stock, and Lisa M. Ellram, 1998, Fundamentals of Logistics Management, Boston, MA: Irwin/ McGraw-Hill,
९. Chopra, Sunil, and Peter Meindl, 2003, Supply Chain, Second Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
१०. Ganeshan, Ram, and Terry P. Harrison, 1995, "An Introduction to Supply Chain Management," Department of Management Sciences and Information Systems, 303 Beam Business Building, Penn State University, University Park, Pennsylvania .
११. पुरवठा साखळी व्यवस्थापन – डॉ. दीपक डोखळे, आनंतय प्रकाशन

घटक ४

लीन व प्रतिभा व्यवस्थापन (Lean and Talent Management)

अनुक्रमणिका

४.० उद्दिष्टे

४.१ प्रास्ताविक

४.२ विषय विवेचन

४.२.१.अ लीन व्यवस्थापन संकल्पना

४.२.१.१ लीन व्यवस्थापन अर्थ

४.२.१.२ लीन व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये

४.२.२ लीन व्यवस्थापनाचे मुलभूत घटक

४.२.३ लीन व्यवस्थापनाची तत्त्वे

४.२.४ लीन व्यवस्थापनाचे फायदे

४.२.५ लीन व्यवस्थापन तोटे

४.२.६ लीन व्यवस्थापनाची साधने

४.२.७ लीन व्यवस्थापनाच्या पद्धती

४.२.८ सारांश

४.२.९.ब प्रतिभा व्यवस्थापन – प्रास्ताविक

४.२.१० प्रतिभा व्यवस्थापन संकल्पना व वैशिष्ट्ये

४.२.१०.१ प्रतिभा व्यवस्थापन व्याख्या

४.२.१०.२ प्रज्ञा व्यवस्थापन वैशिष्ट्ये

४.२.११ प्रज्ञा/ प्रतिभा व्यवस्थापनाचे महत्व

४.२.१२ प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रिया

४.२.१३ प्रतिभा व्यवस्थापने घटक

४.२.१४ प्रतिभा/ प्रज्ञा व्यवस्थापन फायदे

- ४.३ सारांश
- ४.४ पारिभाषिक शब्द
- ४.५ स्वतःची प्रगती तपासा
- ४.६ संदर्भ ग्रंथ (Reference)

४.० उद्दिष्टे :

- ◆ विद्यार्थी लीन व्यवस्थापनाची संकल्पना, तत्वे व फायदे जाणून घेतील.
- ◆ लीन व्यवस्थापनाची साधने व कार्यपदधती समजेल.
- ◆ प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रिया महत्व समजेल.
- ◆ प्रतिभा व्यवस्थापनाचे घटक व फायदे समजेल.

४.१ प्रास्ताविक :

औद्योगिक क्रांती नंतर खन्या अर्थाने व्यावसायिक व्यवस्थापन विकसित झाले. त्या बरोबरच व्यवस्थापनाच्या वेगवेगळ्या संकल्पना विकसित झाल्या. व्यवस्थापन विकासाच्या टप्प्यात अनेक विचारवंतानी आपले योगदान दिले आहे. त्याचा परिणाम म्हणून व्यवस्थापनाला आधुनिक काळात खूप महत्व प्राप्त झाले आहे. कोणतेही कार्य संघटीत रित्या यशस्वी करावयाचे असेल तर व्यवस्थापन आवश्यक आहे. व्यवस्थापन हि अशी संकल्पाना आहे कि तिच्या मध्ये अनेक क्रिया किंवा कार्याचा समावेश होतो. यामध्ये पूर्वानुमान, नियोजन, निर्णय घेणे, संघटन, समन्वय, कर्मचारी नियुक्ती, कार्यप्रेरणा, निर्देशन, नेतृत्व, संदेशवहन व नियंत्रण याचा समावेश होतो. संस्थेच्या अनेक विभागामार्फत देखील काम चालू असते. त्यांच्यामध्ये योग्य समन्वय असावा लागतो. मोठ्या उद्योग व व्यवसायात कामकाजानुसार कर्मचारी व्यवस्थापन, विपणन व्यवस्थापन, वित्तीय व्यवस्थापन, उत्पादन व्यवस्थापन, पुरवठा व वितरण व्यवस्थापन, गुणवत्ता व्यवस्थापन, मालसाठा व्यवस्थापन इ. विभाग कार्य करीत असतात. मात्र हे सर्व विभाग व्यवसायाची ध्येय व धोरणे साध्य करण्यासाठी प्रयत्न करीत असतात. त्या दृष्टीने विविध कंपन्या व्यवस्थापन विकासासाठी विविध तंत्र व कार्यपद्धती विकासित करतात. त्याद्वारे कार्यक्षमता व गुणवत्ता वाढीसाठी कार्यसंस्कृती विकसित केली जाते.

४.२ विषय विवेचन :

लीन व्यवस्थापन संकल्पना समजून घेवून त्याची प्रभावी अंमलबजावणी करणेसाठी विविध बाबींचा समावेश होतो, त्यामध्ये लीन व्यवस्थापनाचे मुलभूत घटक, लीन व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये, लीन व्यास्थापनाची तत्वे, लीन व्यवस्थापनाचे फायदे व तोटे, लिन व्यवस्थापनाच्या पद्धती याचा अभ्यास यामध्ये करावयाचा आहे.

४.२.१ लीन व्यवस्थापन संकल्पना :

यापूर्वी आपण जपानी व्यवस्थापन हि संकल्पना अभ्यासली आहे. परंतु अलीकडे जपानी व्यास्थापनातील

विविध कार्यपद्धती एकत्रित वापरून लीन व्यवस्थापन हि संकल्पना विकसित केलेली आहे. खेरे तर लीन या शब्दाचा अर्थ मराठी शब्दकोशामध्ये उपलब्ध नाही किंवा मराठी शब्द अर्थपूर्ण नसल्यामुळे आपण तीन हा शब्द जसाच्यातसा वापरणार आहोत. म्हणून लीन व्यवस्थापन हि संकल्पना व्यवस्थापनात आपण नव्याने विचारात घेणार आहोत. हि संकल्पना कोणत्याही कार्यासाठी, व्यवसायासाठी, संस्थेसाठी अंमलबजावणी करणेसाठी उपउक्त ठरणार आहे. खेरेतर लीन हि एक विचारधारा किंवा संस्कृती म्हणून विकसीत झालेली आहे.

४.२.१.१ लीन व्यवस्थापन अर्थ :

जपान हा अशिया खंडातील पूर्वेकडील छोटा देश आहे. नैसर्गिक प्रतिकूल हवामान असून जपानला सातत्याने भूकंपाचे धक्क्याचा सामना करावा लागतो. दुसऱ्या जागतिक महायुद्धात जपानमधील हिरोशिमा व नागासाकी या प्रमुख शहरावर बॉम्बहल्ला होऊन बेचिराक झालेला जपान आज औद्योगिक क्षेत्रात आपले स्थान बळकट करणारा देश म्हणून ओळखला जातो. याचे कारण जपानी माणसाकडे जिद्द, आत्मविश्वास, चिकाटी, राष्ट्रप्रेम, संशोधन व विकासावर भर, संघभावना व सातत्याने सुधारणावर करण्यावर भर देण्याची वृत्ती आहे.

जपानमधील टोयोटा कंपनीने टोयोटा उत्पादन पद्धती मार्फत तायाची ओहनो (Taiichai Ohano) व त्यांचे इतर सहकारी यांनी जवळजवळ चाळीस वर्षे विविध प्रयोग व आभ्यासातून लीन व्यवस्थापन हि संकल्पना विकसित केलेली आहे. हि संकल्पना प्रथम उत्पादन विभागात वापरण्यात आली म्हणून त्यास लीन उत्पादन असे संबोधले गेले. मात्र हि संकल्पना वापरल्याने उत्पादन व सेवेची गुणवत्ता सुधारल्याने नंतरच्या काळात संपूर्ण व्यवस्थापनासाठी वापरली गेल्याचे दिसून येते.

१. कंपनी किंवा संघटनेमध्ये सतत सुधारणा करण्यासाठी व्यवस्थापन करणे म्हणजे लीन व्यवस्थापन होय. लीन व्यवस्थापन हि एक कार्यपद्धती / संस्कृती असून त्यामध्ये उत्पादन, सेवा व प्रक्रिया यामध्ये मुल्यासंवर्धन करणारे सतत बदल केले जातात. त्यामुळे संघटनेची कार्यक्षमता व गुणवत्ता यात सुधारणा केली जाते.

(Lean management is an approach to managing an organisation that supports the concept of continues improvement. It is a long term approach to work systematically the seeks to achieve small, incremental changes in product, services or processes in order to improve efficiency and quality)

२. लीन व्यवस्थापन हि एक संघटनेची संस्कृती असून त्यामध्ये व्यवस्थापनाचे तत्वज्ञान, मुल्ये व कार्यपद्धतीचा समावेश होतो. त्या द्वारे समाजाचा चिरंतन विकास आपल्या सर्वोत्कृष्ट उत्पादन व सेवेमार्फत केला जातो.

(Lean management is an organizational culture based on the management philosophy, values, and methods, which strives “to contribute to the sustainable development of society and the earth through the manufacturing and provision of high-quality and innovative products and services”)

३. उत्पादन आणि सेवेच्या गुणवत्तेशी कोणतीही तडजोड न करता, ग्राहकांच्या दृष्टीने त्याचे मूल्य

जास्तीतज्यास्त वाढविणे आणि प्रक्रियेतील टाकाऊ भाग कमीतकमी करण्याच्या उद्देशाने व्यवस्थापन करणे म्हणजे लीन व्यवस्थापन होय.

- टोयोटा उत्पादन प्रदूती

(Lean management refers to a technique developed with the aim of minimising the process waste and maximising the value of the product or service to the customer, without compromising the quality)

- **Toyota Production System**

वरील व्याख्यांचा बारकाईने आभ्यास केल्यास असे दिसून येते की लीन व्यवस्थापन हि संकल्पना समजण्यास मदत होते. यावरून असे लक्षात येते के लीन व्यवस्थापन हे सामान्य व्यास्थापानाच्या पलीकडे काम करते. जपानी व्यवस्थापानातील विविध तंत्रे व पद्धतीचा योग्यरीत्या अभ्यास करून त्याच चपखलतेने वापर केलेला आहे. व त्याद्वारे सातत्याने सुधारणा करीत राहणे हे लीन व्यवस्थापनाचे मूळ सूत्र आहे.

४.२.१.२ लीन व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये :

लीन व्यवस्थापनाच्या विविध व्याख्यांचा बारकाईने आभ्यास केल्यास लीन व्यवस्थापन संकल्पना समजण्यास मदत होते. त्या आधारे लीन व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे विशद करता येतील.

१. सतत सुधारणा करण्यासाठी व्यवस्थापन करणे म्हणजे लीन व्यवस्थापन होय. सुधारणा संस्कृती प्रत्येक स्तर, विभाग व गटामध्ये वापरली जाते.

२. कार्यपद्धतीचा सूक्ष्म व बारकाईने आभ्यास करून सुधारणा करण्यासाठी शास्त्रशुद्ध पद्धतीने प्रयोग केले जातात.

३. लीन म्हणजे टाकाऊ व अनावश्यक बाबी व काम कमी करणे तसेच ज्या कार्यामुळे मुल्यवृद्धी होत नाही ती बाब काढून टाकल्याने वेळ पैसा व श्रम यात बचत होते व मुल्यवृद्धी होण्यास मदत होते.

४. लीन मध्ये व्यवसायिक पर्यावरण व कार्यवातावरण निर्मिती यावर भर दिला जातो त्यामुळे ग्राहक व कर्मचाऱ्यांना गुणवत्तेची व सुरक्षिततेची हमी मिळते.

५. लीनमध्ये लोकांप्रती आदर व कर्मचाऱ्यांच्या विचाराला व मताला महत्व दिले जाते त्या मुळे त्यांचा क्रियाशील सहभाग मिळविणे सोपे जाते.

६. कर्मचारी वर्गात भीती निर्माण करणे तसेच दोष देणे यापेक्षा त्याचे कामकाजात सुधारणा करणे यावर भर दिला जातो.

७. संघभावन, जबाबदारीचे वाटप व मालकीचे विभाजन याला लीन संस्कृतीमध्ये महत्वाचे स्थान आहे.

८. कंपनीतील प्रत्येक घटकाला कामातील आनंद मिळूवून देणे यावर लीन मध्ये भर दिला जातो.

१. लीन व्यवस्थापन हि एक प्रक्रिया असून ती अखंड चालणारी आहे.

४.२.२ लीन व्यवस्थापनाचे मुलभूत घटक :

१. सतत सुधारणा व न संपणारी प्रगती
२. टाकाऊ भागचे प्रमाण करणे
३. वस्तू व सेवेचे मूल्य वाढविणे

जपानी व्यवस्थापनातील कायझेन संकल्पना रुजवण्यासाठी टोयोटा कंपनीने विशेष प्रयत्न केले. लीन हि एक संस्कृती, लीन हि एक कार्यपद्धती, लीन हे एक तत्वज्ञान आहे. ज्या प्रमाणे एखादे संगीत किंवा नृत्य हे कला होण्यासाठी किंवा प्रसिद्ध होण्यासाठी त्या मध्ये एक सुसूत्रता व लयबद्धता यावी लागते त्याप्रमाणे कंपनी कामकाज चालवताना सतत सुधारणावादी वृतीने कामकाज करणे, टाकाऊ भागचे प्रमाण करणे, वस्तू व सेवेचे मूल्य वाढविणे यावर भर दिलेला आहे. टोयोटा कंपनीमध्ये प्रक्रियेत सुधारणा करण्यासाठी कोणतीही सक्ती न करता स्वेच्छेने कामगारांना प्रवृत्त करण्यात येते त्यांना कार्यपद्धतीतील दोष, प्रक्रियेतील त्रुटी शोधून अयोग्य कृती काढून टाकण्यास सांगितले. त्यामुळे मनुष्यबळाने सर्व क्रिया व कार्यपद्धतीचा बारकाईने आभ्यास करून कामकाजातील त्रुटी दूर करून उत्पादनाचा वेग व उत्पादकता वाढवली त्या बरोबर वस्तू व सेवेचे विविध उपयोग, वापराचे महत्व, आरोग्य, आरामदायी व प्रतिष्ठा वाढण्यास मदत इ. बाबीमुळे वस्तूचे मूल्य ग्राहकाप्रती वाढवणे यावर भर दिलेला आहे.

४.२.३ लीन व्यास्थापनाची तत्त्वे (Principles of Lean Management) :

आजच्या स्पर्धात्मक परिस्थितीत ग्राहक हा बाजारपेठेतील राजा समाजाला जातो, त्यामुळे त्याचे समाधान तसेच त्याचेप्रती वस्तू व सेवेचे मूल्य वाढविणे यास महत्वाचे स्थान आहे. याचा विचार करून ग्राहकाला वस्तू व सेवेचे मूल्य प्रदान करणे

१. मूल्य प्रवाह समजून घ्या (Identify Value) : मूल्य हे ग्राहकाचे बाजूने विचार करून ओळखता आले पाहिजे. मूल्य म्हाणजे एखादी वस्तू किंवा सेवा खरेदी करताना ग्राहक त्या वस्तू व सेवेसाठी किंमत द्यायला तयार आहे. अर्थात हे त्या ग्राहकाला त्या वस्तू किंवा सेवेबद्दल वाटणारे महत्व, उपयोगिता व वेळेचे महत्व या बाबी मूल्य या बाबीवर परिणाम करतात.

२. मूल्य प्रवाह मापन (Value Stream Mapping) : मूल्य प्रवाह हा संपूर्ण प्रक्रियेशी निगडीत असून उत्पादन किंवा ग्राहकांना सेवा देताना मूल्य प्रवाह मापन केले जाते. उदाहरणार्थ, जर आपल्याकडे एखादी उत्पादन कंपनी असेल जिथे ग्राहक अनुकूल वस्तू ऑनलाईन खरेदी करतात, तर व्हॅल्यू स्ट्रीममध्ये ग्राहक आपल्या वेबसाइटवर जाऊन उत्पादनास ऑर्डर करणे, उत्पादकाला पैसे देणारा ग्राहक, उत्पादन तयार केले जाणे, उत्पादन पाठवले जात आहे आणि ग्राहक ऑर्डर प्राप्त करीत आहेत. प्रक्रियेतील प्रत्येक टप्प्यात मूल्य जोडले जाते. उत्पादनाच्या किंवा सेवेने आपण प्रथम तत्त्वानुसार सेट केलेल्या गंभीर-ते-गुणवत्तेच्या मानकांची पूर्ती करते याची खात्री करण्यासाठी आपल्या मूल्य प्रवाहाचे दस्तऐवजीकरण करणे आवश्यक आहे. याशिवाय

प्रत्येक विभागाच्या कार्याचे मूल्य प्रवाह मापन करता आले पाहिजे जसे की खरेदी, उत्पादन, संशोधन व विकास, मुद्रीकरण, बांधणी, साठवण, वाहतूक व जाहिरात यामधील सर्व विभागातील एकत्रित कार्यपद्धतीचे मूल्य निर्माण होत असते व हे प्रत्यक्षात काम पूर्ण पूर्ण होत असताना काय घडत आहे याबद्दल डेटा संकलित करा, सर्व काही योग्य रित्या पूर्ण होतेच असे नाही परंतु प्रत्येक चरणात किती वेळ लागतो यासह तपशील तयार करा व त्याद्वारे मूल्य प्रवाह मापन करता येते.

३. सलग व अखंड कार्य प्रवाह (Creating a Continous Workflow) : म्हणजेच आपल्या प्रक्रियेस सुव्यवस्थित करणे. एकदा आपण मूल्यप्रवाहाचे पूर्णपणे दस्तऐवजीकरण केले की आपण प्रक्रिया प्रवाह व्यवस्थापित, सुधारित आणि गुणगुणीत करण्यासाठी कार्य करू शकता. प्रक्रियेतील सर्व टप्पे ओळखा जी मूल्य जोडत नाहीत आणि ते कसे काढायचे ते शोधून काढतात किंवा किमान प्रक्रिया ते कमी करत नाहीत याची खात्री करा. प्रत्येक गट किंवा विभाग विना अडथळा कसा चालेल यासाठी व्यवस्था निर्माण करणे होय. प्रवाहातील कार्यातील अनावश्यक बाबी काढून टाकणे तसेच योग्य तेथे सुधारणा करणे.

४. आकर्षण/ पूल पद्धती (Establish Pull System) : ग्राहक हा केंद्रबिंदू मानून लीन पद्धती कार्यरत आहे. ग्राहक एखाद्या वस्तू व सेवेसाठी मागणी करतो त्याची वेळ विचारात घेऊन उत्पादन प्रवाह निश्चित केला जातो. ग्राहकाचे मागणीनुसार त्याला पाहिजे त्या वेळी व पाहिजे त्या प्रमाणात वस्तू किंवा सेवा पुरवली जाते. या पद्धतीला पुल पद्धती असे म्हटले जाते नव्हे तर त्याचा जपानी लीन पद्धतीत अवलंब केला जातो. यालाच अलीकडे Just in Time(JIT) असे म्हटले जाते. हि संकल्पाना जपान मध्ये लोकप्रिय असून त्या मुळे कच्चा माल, यंत्रसामुग्री, पक्का माल साठवण करण्याची गरज भासत नाही. परिणामी वेळ, पैसा व श्रम वाया जात नाही. उत्पादन खर्चात बचत होते, ग्राहकाला फ्रेश व ताजा माल/ वस्तू उपलब्ध होते. पूल पद्धती मुळे टाकाऊ भाग कमी केला जातो व कार्यप्रवाह अखंडित ठेवून कार्यक्षमता वाढवली जाते.

५. सलग व सातत्याने सुधारणा : जपानी व्यवस्थापनातील महत्वाचा भाग म्हणजे कायझेन. त्यानुसार लीन व्यावस्थापानात वरील चार तत्वे अंमलात आणून मुल्यानिर्मिती व सतत सुधारण्याची हमी दिली जाते. त्यादृष्टीने लीन गट आपली कंपनीतील कार्यपद्धती, उत्पादन प्रक्रिया याचे सतत मूल्यमापन करीत असतो. योग्य विश्लेषण करून अनावश्यक भाग किंवा कार्य कमी केले जाते. यामुळे वेळ, पैसा, श्रम याची बचत होण्यास मदत होते. हि सुधारण कंपनीच्या सर्व विभागात केली जाते. कोणतीही व्यक्ती, संस्था, संघटना परिपूर्ण नसते त्यासाठी सतत सुधारणाचा ध्यास धरणे आवश्यक आहे या भावनेतून लीन व्यवस्थापन काम करताना दिसून याते. हे धोरण स्वीकारल्याने कंपनी अनेक आव्हाने तसेच बदलना सामोरी जाऊ शकते. वरील लीन व्यवस्थापनाची पाच तत्वे हि जपानमधील इंजिनीअरिंग व औद्योगिक क्षेत्रात चांगले यश मिळविण्यासाठी उपयुक्त ठरत आहेत.

४.२.४ लीन व्यवस्थापनाचे फायदे (Benefits of Lean Management) :

टोयोटा कंपनीने लीन व्यवस्थापन हि संकल्पना विकासित केली असून त्यामध्ये त्यांनी लीन हे एक तत्वज्ञान मानून सुधारणावर भर दिला आहे. अनावश्यक बाबी टाळून त्या कमी करणे व वस्तू व सेवेचे मूल्य

वाढविणेवर भर दिलेला आहे. त्याचा परिणाम विचारात घेतला तर कंपनी, ग्राहक, कार्मचारी, समाज, गुंतवणूकदार, पुरवठादार या घटकांना लीन व्यवस्थापन फायदेशीर ठरत आहे.

१. उत्पादन खर्चात बचत : लीन कार्यपद्धतीमुळे अनावश्यक बाबी टाळल्या जातात. टाकाऊ भाग, कृती कमी केली जाते. त्यामुळे वेळ, पैसा, श्रम याची बचत होऊन उत्पादन खर्चात घट होते व कंपनीस त्याचा फायदा होतो.

२. ग्राहक व कर्मचारी समाधान वाढ : ग्राहक हा केंद्रबिंदू मानून लीन कार्यपद्धती निश्चित केलेली आहे. परिणामी ग्राहकाला सर्वोच्च प्राधन्य व महत्व दिले जाते. ग्राहकाची वस्तू व सेवे बाबतचे अपेक्षा विचारात घेतली जाते. वितरण व विपणनात देखील सुधारणा केली जाते. ग्राहकाचे अपेक्षे प्रमाणे वस्तू/ सेवा व त्याची किंमत निश्चित केलेने त्याचे समाधानात वाढ होते. कोणत्याही कंपनीमध्ये लीन व्यवस्थापनाची तत्वे अंमलात आणण्यासाठी कर्मचारी वर्गास सहभगी करून घ्यावे लागते. त्यामुळे कर्मचारी कामातील त्रुटी तसेच सुधारणा सुचवितात, त्यांचे सूचनांचे पालन केले की त्यांना समाधान वाटते. व्यवस्थापनाने त्यांचा विचार केलेने कर्मचारी वर्गावर एक नैतिक बंधन निर्माण होते.

३. ग्राहक संपर्क व सवांद : लीन व्यवस्थापन किंवा तत्व यामध्ये ग्राहक हा महत्वाचा घटक मनाला जातो. त्या साठी त्याच्याशी सातत्याने संपर्कात राहून सवांद साधल्यास त्यांचे आवडीनिवडी, बदलत्या गरजा समजून घेतल्या जातात. आधुनिक काळात तर ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे महत्व दिवसेंदिवस वाढत चालले आहे. हे टोयोटा कंपनीतील तज्जांनी त्या काळात ओळखले होते.

४. अपव्यय टाळणे : सामान्यपणे वेळ, पैसा, सामग्री याचा अपव्यय कमी करणे नव्हे तर तो टाळणे या साठी योग्य पावले उचलली जातात. कामगारांची उत्पादकता वाढविण्यासाठी त्यांच्या कार्यपद्धतीचा शास्त्रीय आभ्यास केला जातो, त्याचे विश्लेषण करून अपव्ययाची करणे शोधून त्यावर उपाययोजना केली जाते. त्यामुळे कामगारांची उत्पादकता वाढण्यास मदत होते. लीन व्यवस्थापन पद्धती यावर थांबत नाही तर पर्यावरण व कार्यपरिस्थितीचा विचार करते. त्याचा कामगारांचे कार्यक्षमतेवर काय परिणाम होतो याचा विचार करून चांगले कार्यावातावरण निर्माण केल्यामुळे कामगारांची उत्पादकता वाढते परिणामी वेळ, श्रम, पैसा व मालमत्ता याचा अपव्यय होत नाही.

५. अगदी वेळेत काम/ उत्पादन (Just in Time) : हे असे धोरण आहे कि जे मोठ्या प्रमाणात मालसाठा हा ठेवल्यामुळे कंपनीच्या संसाधनाचा अपव्यय होतो. कच्च्या व पक्क्या मालाच्या साठवणीमुळे गुंतवणूक हि काही काळ अडकून राहते व खेळते भांडवल व दैनदीन खर्चात वाढ होते हे टाळून आपणास जवळ जवळ उत्पादन खर्चात २५ ते ३०% बचत करता येते. Just in time हि संकल्पाना जपान मध्ये लोकप्रिय असून त्या मुळे कच्चा माल, यंत्रसामग्री, पक्का माल साठवण करण्याची गरज भासत नाही. परिणामी वेळ, पैसा व श्रम वाया जात नाही. उत्पादन खर्चात बचत होते, ग्राहकाला ताजा माल/ वस्तू उपलब्ध होते. ग्राहकाला देलेला शब्द पाळणे शक्य होते.

६. स्पर्धात्मक फायदा : लीन व्यवस्थापन केवळ खर्च कमी करणे व कार्यक्षमता सुधारणे एवढ्यापुरते मर्यादित नाही तर ते उत्पादन तंत्र कार्यप्रणालीची देखील ओळख करून देते. सध्याच्या स्पर्धात्मक परिस्थितीत टिकून राहायचे असेल तर उत्पादन व विपणन क्षेत्रात स्पर्धात्मक फायद्याचे तत्व अंमलात आणले जाते.

४.२.५ लीन व्यवस्थापन तोटे (Demerits of Lean Management) :

लीन व्यवस्थापन सतत सधरणावर भर देते. सतत सुधारणा करणे इतके सोपे नसते. कोणतीही कार्य पद्धती सहज बदलता येत नाही. तसेच उत्पादन प्रक्रिया या घटकाचा विचार केल्यास यांत्रिक प्रक्रिया व यंत्र रचना बदलावी लागते. थोडक्यात लीन व्यवस्थापन प्रणाली लोकप्रिय होत असली तरी त्यामधे काही दोष दिसून येतात.

१. ग्राहक समाधानी ठेवणे कठीण : लीन मध्ये ग्राहक समाधान याकडे अधिक लक्ष दिले आहे. परंतु बदलत्या बाजारेठेतील वस्तू व सेवांच्या मुबलक उपलब्धतेमुळे सुधरणाकडे ग्राहक आकर्षित होईलच असे नाही. तसेच पुरवठा साखळीत विलंब झाला तर विपणन समस्या निर्माण होते. या बाबी काही वेळा उत्पादकांच्या नियंत्रणात नसतात.

२. सामग्री व्यवस्थापनाची समस्या : लीन व्यवस्थापनात जीट चा अवलंब केला जातो. त्यामुळे समुग्रीचा मर्यादीत साठा ठेवला जातो. पुरवठा साखळीचा खर्च कमी येतो. मात्र औद्योगिक संस्थेला सतत या पुरवठ्यावर अवलंबून राहावे लागते. पुरवठादार अगदी वेळेत पुरवठा करतीलच असे होत नाही, त्यामुळे सामग्री व्यवस्थापनात अडचणी येतात. याकडे लीन व्यवस्थापनाने दुर्लक्ष केले आहे.

३. नवीन कमतरता : लीन तंत्र वापरताना उत्पादकता, गुणवत्तावाढ, नवनिर्मिती व खर्च कपात याकडे लक्ष दिले तरी प्राप्त परिस्थितीत नवीन समस्या व कमतरता निर्माण होतेच. त्यामुळे त्यावर उपाययोजना सतत करीत राहणे हीच खरी समस्या बनते.

४. बदल करणे कठीण : बदलास सतत कंपनीचे मनुष्यबळ सामोरे जाईलच असे होत नाही. लीन प्रणालीचे कर्मचारी सतत स्वीकार करतात असे नसते. सततचा बदल कर्मचारी सहन करीत नाहीत. थोडक्यात कामगारांचे सहकार्य यावर सतत बदल करणे अवलंबून राहते.

५. वाढीव किमतीची अंमलबजावणी : लीन प्रणालीमुळे कंपनीत वस्तू व सेवेचे मूल्य वाढविण्यासाठी सर्व कार्यपद्धती व यंत्रणा बदलावी लागते. त्यासाठी प्रशिक्षण देणे या सर्व बाबीसाठी खर्च करावा लागतो. खर्च वाढला की किंमत वाढवावी लागते. वाढीव किंमत ग्राहकाकडून वसूल करणे हे कंपनी समोर एक आव्हान निर्माण होते.

६. असमाधानी ग्राहक : लीन व्यवस्थापनात पुरवठा साखळीला महत्व आहे. पुरवठा साखळी मध्ये अडथळे निर्माण झाले तर ग्राहकांना वेळेत वस्तू व सेवा न मिळलेमुळे ग्राहक समाधानी राहत नाहीत. या समसेवर मात करणे अवघड बनते.

७. बदलाचा मोह : सतत सुधारणा हे लीन चे तत्व बनल्याने वारंवार बदलांना सामोरे जावे लागते. खरे तर काही वेळा त्याची गरज असतेच असे नाही. तसेच काही वेळा विशिष्ट मर्यादिपलीकडे बदल करता येत नाही याची जाणीव होऊन देखील बदल केला जातो कारण बदल ही संस्कृती मान्य केलेली आहे या दडपणाखाली वरिष्ठ राहतात.

८. साधनाची कमतरता : बदल करण्यासाठी कर्मचाऱ्याची मानसिकता असली तरी त्या साठी आवश्यक सामग्री असतेच असे घडत नाही. याशिवाय कर्मचारी बदलत्या ठिकाणी काम करण्यास तयार नसतात कारण पूर्वीसारखं कार्य वातावरण त्यांना मिळत नाही.

४.२.६ लीन व्यवस्थापनाची साधने (Tools of Lean Management) :

लीन ही एक संस्कृती आहे. ती विकसित करण्यासाठी विविध कार्यपद्धती व साधने वापरली जातात. कोणते साधन श्रेष्ठ व आदर्श हे ठरविणे अवघड आहे. वस्तू व सेवेचे मूल्य वाढविणे किंवा सुधारणे यासाठी त्रुटी व उणीवा शोधणे आणि अपव्यय टाळणे यावर लक्ष केंद्रित केले जाते. पाच एस प्रणाली मध्ये निरर्थक व टाकाऊ बाबी कमी करून खर्च कमी करणे आणि नफा प्रमाण वाढविणे यावर भर दिला जातो.

अ) पाच एस (Five S) :

यातील प्रत्येक अक्षराची सुरवात इंग्रजी एस अक्षराने होते. त्यासाठी पाच अक्षरे वापरली आहेत. ती पुढील प्रमाणे:

१. वेगळे करणे (Sort) : प्रथम उत्पादन संस्थेत अनावश्यक असलेल्या बाबी वेगळ्या करून त्याची क्रमवारी लावली जाते.

२. योग्य व्यवस्था करणे (Straighten) : त्यासाठी आवश्यक वस्तू व कार्याची यादी करून त्याची योग्य मांडणी केली जाते. त्यामुळे त्या वस्तू सहज हाताशी लागतील. शोधण्यासाठी वेळ लागणार नाही. थोडक्यात वस्तूचे स्थान निश्चित असणे व कार्य पूर्ण झाले नंतर ती त्याच जागेवर ठेवण्याचा कटाक्ष पाळला जातो.

३. चमक (Shine) : गुणवत्ता राखण्यासाठी व दोष टाळण्यासाठी कार्य शाळेतील व व्यवसायातील कामाचे ठिकाण स्वच्छ ठेवणे. उपकरणांची स्वच्छता करा, असा दंडक आहे.

४. प्रमाणित (Standardising) : उद्योग संस्थेतील सर्व साधने व उपकरणे प्रमाणित करा. योग्य मानके वापरा.

५. टिकऊन ठेवणे (Sustain) : आपल्या संस्थेची प्रतिमा टिकवणे यासाठी मानके टिकून राहणे महत्वाचे आहे. त्यासाठी योग्य नियमांचे पालन करण्यावर कटाक्ष असतो.

ब) कानबान (Kanban) :

१९९२ मध्ये टोयाटा कंपनीने उच्च स्तरावर उत्पादन सुधारण्यासाठी कानबान ही प्रणाली विकसित केली. हे एक प्रभावी साधन मानून सुधारणेचा एक प्रभावी मार्ग आहे.

उत्पादन प्रक्रियेतील व सामुग्रीतील कामाची योग्य मर्यादा निश्चत करणेसाठी कानबान फायदेशीर मानले जाते. प्रकल्प व्यवस्थापन व कार्य प्रवाह नियंत्रित करण्याची सक्त सूचना कानबान तत्वज्ञान देते. लीन व्यवस्थापनाचे प्रणेते तायची ओहनो म्हणतात, उत्पादन प्रभावीपणे होण्यासाठी कानबान वापराचे नियम काटेकोर पाळले पाहिजेत. त्या मध्ये त्यांनी सहा नियम सुचविले आहेत.

१. उत्पादनाची दुसरी प्रक्रिया हे पहिल्या प्रक्रियेद्वारे दर्शवलेल्या वस्तूंची संख्या विचारात घेते
२. कानबान कार्ड शिवाय कोणताही माल तयार केला जात नाही.
३. प्रत्येक वेळी उत्पादित मालाला कानबान कार्ड जोडलेले असते.
४. दोषपूर्ण नग पुढील प्रक्रियेसाठी पाठविले जात नाहीत व ते बाजूला काढले जातात त्यामुळे प्रमाणित उत्पादन होण्यास मदत होते.
५. सामान्यपणे कानबान पद्धतीमध्ये नोंदवलेल्या मागणीप्रमाणे उत्पादन करण्यासाठी मालाचा पुरवठा केला जातो.
६. या पद्धतीमध्ये कानबान संख्या कमी करण्यावर भर दिला जातो

क) मूल्य प्रवाह मापन (Value Stream Mapping) :

लीन व्यवस्थापनामध्ये मूल्य साखळी ला महत्वाचे स्थान आहे त्यामुळे हे तंत्र सर्व संस्थांमध्ये वापरता येते. हे तंत्र एकोणिसाव्या शतकाच्या उत्तरार्धापर्यंत टोयाटो कंपनी शिवाय कोणालाही माहीत नव्हते. या पद्धतीचा वापर सध्याच्या स्थितीचे विश्लेषण आणि पुढील स्थितीचे विश्लेषण करण्यासाठी होतो. सेवा किंवा वस्तूचे उत्पादन करण्याचा सर्व प्रक्रिया ज्यामध्ये पुरवठादारापासून प्रक्रिया व वितरण साखळी ते अंतिम ग्राहक या पर्यंत मुल्य प्रवाहाचा समावेश होतो. मुल्यप्रवाह मॉर्पिंग मध्ये वस्तू आणि प्रक्रिया दर्शवण्यासाठी मानकचिन्ह वापरण्यात येते. त्यामुळे प्रवाहातील संभाव्य अडचणी ओळखणे सोपे जाते परिणामी उत्पादनासाठी होणारा अनावश्यक खर्च, वेळ व श्रम वाचण्यास मदत होते त्यासाठी मुल्यप्रवाहमापन उपयुक्त ठरते, याशिवाय प्रक्रियेमध्ये सुधारणा सुचविल्या जातात तसेच त्यांच्या परिणामाचे मूल्यमापनही करता येते.

ड) फोकस पीडीसीए (Focus PDCA) :

डॉ डब्ल्यू एडवर्ड डेमिंग यांनी सुचविलेल्या पीडीसीए या चक्राचा अवलंब लिन व्यवस्थापनात केला जातो यालाच फोकस पिडीसीए असे म्हटले जाते म्हणजेच Plan, Do, Check, Action या चार शब्दाच्या आधारे संकल्पना विकसित केलेली आहे त्यानुसार नियोजन करा, नियोजनाप्रमाणे कृती करा, केलेल्या कृतीचे मूल्यमापन करा व त्यानंतर सुधारणा करा अशा पद्धतीने सतत कृती केल्यास निश्चितपणे सुधारणा होण्यास मदत होते.

या साधनाचा उपयोग समस्या समजून घेण्यासाठी व त्याचे निराकरण करण्यासाठी केला जातो तसेच प्रक्रियेमध्ये सुधारणा घडवण्यासाठी उपयुक्त ठरणारे चक्र म्हणून पीडीसीए या तंत्राकडे पाहिले जाते.

इ) कायझेन (Kaizen) :

कायझेन ही संकल्पना सतत व निरंतर सुधारणा करणे याच्याशी निगडित आहे म्हणून जपानमध्ये कायझेन या तंत्राचा प्रथम वापर करण्यात आला यामध्ये उत्पादनाचा दर्जा, तंत्रज्ञान पद्धती, उत्पादकता कंपनी सुरक्षितता, कमगारांची सुरक्षितता व कार्यपद्धती सुधारणा इत्यादी घटकावर सातत्यपूर्वक लक्ष केंद्रित केले जाते याशिवाय वरिष्ठापासून कनिष्ठापर्यंत सर्वांना सुधारणा प्रक्रियेत सहभागी करून घेतले जाते. कायझेन हे तंत्र उत्पादन, पुरवठा व्यवस्थापन, वितरण, वित्त, विपणन तसेच मनुष्यबळ व्यवस्थापनात देखील वापरले जाते. तंत्राच्या आधारे छोट्या-छोट्या सुधारणा यांचा प्रवाह निर्माण करून उत्पादकता, सुरक्षितता, कार्यक्षमता यादृष्टीने योग्य ते बदल घडवून आणले जातात. या तंत्राचा अवलंब करताना अनावश्यक बाबी ओळखणे व त्या दूर करण्यासाठी प्रयत्न करणे, सुधारणांचे मूल्यमापन करण्याबरोबरच कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे त्यांच्यामध्ये संघभावना निर्माण करणे, वैयक्तिक शिस्त, नैतिक मूल्यांचे जतन व गुणवत्ता साखळी विकसित करण्यावर भर दिला जातो.

फ) पोका योके/चूक पुरावा (Poka-Yoke) :

लीन व्यवस्थापनात प्रक्रियेतील चुका करणे अशक्य करून त्या चुका दूर करण्याचे तंत्र म्हणजे पोकायोके होय. प्रक्रिया नियंत्रणासाठी हा सर्वोत्तम दृष्टिकोन मानला जातो, कोणतीही क्रिया करताना चुकीचे काम करणे टाळले पाहिजे या तत्त्वावर पोकायोक ही संकल्पना आधारलेली आहे. चुकीचा पुरावा प्रतिबंधक असतो त्यामुळे पुरावा आढळला तर पुन्हा चूक केली जात नाही त्यादृष्टीने प्रक्रियेतील चुका पुराव्यासह शोधणे अशा तंत्रावर भर दिला जातो. पोकायोकेचे नियम खालीलप्रमाणे-

१. अनावश्यक खर्च करण्याचा प्रयत्न करू नका.
२. सुलभ व साधी क्रिया उत्तम असते.
३. चुका व त्यांना पर्याय निर्माण करण्याचा प्रयत्न करू नका.
४. चुकांचे मोजमाप करणाऱ्या साधनांमध्ये गोंधळ नसावा.
५. स्वतः कनिष्ठ पातळीवर निर्णय घेऊ नका.

ग) सिक्स सिग्मा (Six Sigma) :

सिक्स सिग्मा हे जपानी व्यवस्थापनातील गुणवत्ता नियंत्रणाच्या दृष्टीने महत्त्वाचे प्रमाप मानले जाते. सिक्स सिग्मा ही एक सांख्यिकीय संकल्पना असून त्याआधारे उत्पादनाचे दोष मापन केले जाते व त्यामध्ये सुधारणा केल्या जातात. परिणामी उत्पादनाचा दर्जा वाढविला जातो. सिक्स सिग्मा तंत्राद्वारे उत्पादन प्रक्रियेतील दोष शून्य पातळीवर आणण्याचा प्रयत्न केला जातो त्यादृष्टीने कंपनीला योग्य सिक्ससिग्मा पातळ्या निश्चित कराव्या लागतात व प्रत्येक पातळीवर जे उत्पादन केले जाते त्याचे एकूण उत्पादनाचे दोष पूर्ण उत्पादनाशी प्रमाण निश्चित केले जाते या तंत्राची मांडणी ज्या घटकावर आधारित आहे त्या घटकाच्या आधारे सुधारणा चक्र तयार केले जाते त्यामध्ये जी अध्याक्षरे वापरली आहेत ती म्हणजे DMAIC होत. D-Define - समस्या शोधणे, M-Measure - मोजमाप करणे, A-Analyse - विश्लेषण करणे, I- Improve - सुधारणा करणे आणि C-

Control - नियंत्रण करणे हे विविध टप्पे असतात. त्या द्वारे हे तंत्र कार्य करीत असते. १९९० चे उत्तरार्थात आघाडीतील ५०० कंपन्या पैकी ६० टक्के कंपन्यात ही पद्धत लागू केली होती. अलीकडील काही वर्षात सिक्स सिग्मा ही पद्धत अधिक लोकप्रिय लोकप्रिय होऊ लागलेली आहे. त्याप्रमाणेच जपानी कंपन्या याचा अवलंब करतात. उत्पादन प्रक्रिया आणि प्रवाहातील टाकाउ समस्यांची सोडवणूक व्यवसायाने क्रियत्मक परिणामकारकतेच्या उद्देशाने पूरक शिस्त म्हणून सिक्स सिग्मा कार्य करते.

४.२.७ लीन व्यवस्थापनाच्या पद्धती (Lean Management Practices) :

विसाव्या शतकाच्या मध्यभागी टोयाटो उत्पादन प्रणाली मध्ये मध्ये विकसित करण्यात आलेली संस्कृती ही लीन पद्धती म्हणून ओळखली जाते. ग्राहकाच्या मनात वस्तू व सेवेचे मूल्य वाढविणे त्या दृष्टीने निरर्थक स्रोतांचा वापर टाळून मूल्य उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी हातभार लावून निरंतर सुधारणा करण्याच्या तत्वज्ञानावर लीन मध्ये भर दिला आहे. लीन ही काही बंदिस्त रचना किंवा पद्धती नाही. विविध व्यवस्थापन सिद्धांत, विचार, कार्यपद्धती व तंत्राचा योग्य मेळ घालण्यासाठी प्रयत्न केला जातो. त्या दृष्टीने अनेक पद्धतीचा वापर करण्यात येतो. त्यातील उत्कृष्ट पद्धती पुढील प्रमाणे विचारात घेता येतील.

१. प्रशिक्षण आणि विचाराचे आदान-प्रदान : लीन व्यवस्थापन यामध्ये सतत सुधारणा व बदल स्वीकार यावर भर दिला जातो. वरिष्ठ पातळीवर कार्य करणाऱ्या अधिकारी ते शेवटच्या स्तरावरील कर्मचाऱ्यांचा त्यामध्ये सक्रिय सहभाग असतो. ही प्रक्रिया व्यक्तीसाठी सोपी असते तर समुहासाठी अवघड असते. म्हणून प्रत्येक कर्मचारी प्रशिक्षित करण्यात येतो. त्या मुळे त्यांना नवीन कार्यपद्धती, कौशल्ये अवगत होतात. मुक्तपणे विचारांची देवाण घेवाण केली जाते. कर्मचाऱ्याच्या सूचना, मते, कल्पना विचारात घेणे आवश्यक ठरते. कारण एखादा सामान्य कर्मचारी देखील उपयोगी व मौलिक सूचना करू शकतो. कारण तो प्रत्यक्ष त्या विभागात काम करत असताना त्याने समस्यांना तोंड देत उत्तरे शोधलेली असतात. थोडक्यात सहभाग तत्व यामुळे एक उत्कृष्ट पद्धती निर्माण करता येते.

२. अनावश्यक घटक ओळखणे व ते काढून टाकणे : लीन कार्यपद्धतीत अनावश्यक बाबी काढून कामकाजात सुधारणा केल्या जातात. ज्या पद्धतीमुळे किंवा उत्पादन प्रक्रियेने ग्राहकांच्या दृष्टीने मूल्यवर्धन होत नाही ते घटक काढून टाकले जातात. त्या दृष्टीने पुढील बाबीवर लक्ष दिले जाते.

१. खराब व दोषपूर्ण भाग
२. ज्यादा उत्पादन टाळणे.
३. वाट पाहणे / काम थांबणे या बाबी टाळणे.
४. क्षमतांचा पूर्ण वापर करण्यावर भर देणे.
५. वाहतूक / वितरण गतिमान करणे.
६. अयोग्य मलसाठा न करणे.
७. कर्मचाऱ्यांच्या अयोग्य व अनावश्यक हालचाली टाळणे.

८. उत्पादन करताना मूल्य वद्धी न करणाऱ्या प्रक्रिया कमी करणे.

अशा प्रकारे अनावश्यक बाबी काढून टाकण्याची यंत्रणा निर्माण करणे ही लीन व्यवस्थापनातील एक उत्कृष्ट पद्धती आहे.

३. सातत्यपूर्ण सुधारणा : जपानी व्यवस्थापणातील ही एक वैशिष्ट्य पूर्ण पद्धती मानली जाते. या पद्धतीमध्ये सतत सुधारणा करीत असताना नवीन बदल घडविले जातात. छोट्या छोट्या कार्यातून चांगल्या बाबीत सुधारणा करून उत्पादन व सेवेत मुल्यवद्धी करता येते हे तंत्र त्यांनी अमलात आणले आहे. सुधारणा दैनंदिन व दीर्घकालीन स्वरूपाची असते. या सुधारणा वैयक्तिक आणि सामूहिक प्रयत्नांतून केल्या जातात. त्यासाठी कायझेन, कानबान, पाच एस पद्धती, सिक्स सिग्मा या साधनांचा उपयोग केला जातो. या मुळे ग्राहकांसाठी मुल्यवद्धी होत असते.

४. कामगार सुरक्षितता : कामगार सुरक्षित तर सर्व सुरक्षित या तत्त्वानुसार कामगारांच्या सुरक्षिततेची व आरोग्याची काळजी घेतली जाते. त्याशी तडजोड केली जात नाही. त्यासाठी सुरक्षा साधने, यंत्राची देखभाल व स्वच्छता, कामाच्या प्रमाणित वेळा, आरामदायी वातावरणात काम, विश्रांतीची सोय आणि समुद्रेशन याकडे लक्ष दिले जाते. कमगाराना संस्था हे एक कुटूंब वाटले पाहिजे त्या दृष्टीने हा विचार प्रभाविपणे रबिविला जातो.

५. योग्य व प्रभावी मापन पद्धती : योग्य व उत्कृष्ट मापन व्यवस्था याशिवाय लीन व्यवस्थापन यशस्वी होऊ शकत नाही. त्यासाठी मापन करण्याचे योग्य निकष तयार केले जातात. त्या आधारे मूल्यमापन केले जाते. कामकाजात अडथळा, त्रुटी, दोष व समस्या असतील तर त्या दूर केल्या जातात. तसेच योग्य सुधारणा सुचविल्या जातात आणि मग त्या दृष्टीने पुढील काळात दुरुस्ती केली जाते. यामुळे प्रत्येक क्रिया, व्यक्ती यांना आपल्या कामकाजाची प्रगती समजते व त्यानुसार सुधारणा करणे शक्य होते.

६. बदलाचे व्यवस्थापन : बदलास सामोरे जाणेसाठी सर्व स्तरावर बदल स्वीकाऱ्याची मानसिकता तयार करता येते यावर लीन व्यवस्थापन भर देते. प्रस्थापित पद्धतीत बदल घडवून सुधारणा करताना त्यास विरोध केला जातो ते काम अवघड असते त्यासाठी बदलाचे व्यवस्थापन केले जाते. त्यामुळे प्रवाहातील बदल करण्यात अडचणी येत नाहीत. बदल सर्वाचे हिताचा कसा आहे हे प्रशिक्षण व समुद्रेशनाने पटवून दिले जाते.

थोडक्यात लीन व्यवस्थापनाबाबत संघटनेत एक संस्कृती विकसित केली जाते. त्यामुळे कोणतीही संस्था या मार्गाने विकसित झाल्याशिवाय राहणार नाही.

४.२.८ सारांश :

जपानी व्यास्थापनातील विविध कार्यपद्धती एकत्रित वापरून लीन व्यवस्थापन हि संकल्पना विकसित केलेली आहे. हि संकल्पना कोणत्याही कार्यासाठी, व्यवसायासाठी, संस्थेसाठी अंमलबजावणी उपउक्त ठरणार आहे. खरेतर लीन हि एक विचारधारा किंवा संस्कृती म्हणून विकसीत झालेली आहे. जपानमधील टोयोटा कंपनीने टोयोटा उत्पादन पद्धती मार्फत तायाची ओहनो (Taiichi Ohno) व त्यांचे इतर सहकारी यांनी

जवळजवळ चाळीस वर्षे विविध प्रयोग व आभ्यासातून लीन व्यस्थापन हि संकल्पना विकसित केलेली आहे. हि संकल्पना प्रथम उत्पादन विभागात वापरण्यात आली म्हणून त्यास लीन उत्पादन असे संबोधले गेले. मात्र हि संकल्पना वापरल्याने उत्पादन व सेवेची गुणवत्ता सुधारते त्यामुळे नंतरच्या काळात संपूर्ण व्यवस्थापनासाठी वापरली गेल्याचे दिसून येते. उत्पादनातील अनावश्यक बाबी टाळून त्या कमी करणे व वस्तू व सेवेचे मूल्य वाढविणेवर भर दिलेला आहे. त्याचा परिणाम विचारात घेतला तर कंपनी, ग्राहक, कार्मचारी, समाज, गुंतवणूकदार, पुरवठादार या घटकांना लीन व्यस्थापन फायदेशीर ठरत आहे.

ब) प्रतिभा / प्रज्ञा व्यवस्थापन :

४.२.९ प्रास्ताविक :

कोणत्याही व्यवसाय संघटनेत उत्पादनाचे घटक महत्वाची भूमिका बजावतात. या पैकी मनुष्यबळ हा घटक अत्यंत महत्वाचा असतो. कारण इतर घटक निर्जीव आहेत. त्याचा प्रभावी वापर करण्यासाठी मनुष्यबळाला आपली कौशल्ये व बुद्धिमत्ता वापरावी लागते आणि तरच ती संघटना प्रभावीपणे आपली वाटचाल करीत असते. यावरून संघटनेत किंवा कोणत्याही कंपनीत कर्मचाऱ्यांना मिळणारी वागणूक व मिळणारी संधी या बाबी विचारात घेऊन व्यवस्थापाबाबत योग्य निर्णय घेणे गरजेचे असते. अलीकडील काळात मानव संसाधन व्यवस्थापन अधिक लोकप्रिय होऊ लागले आहे. त्यामध्ये प्रतिभा व्यवस्थापन याचा विचार करावा लागेल. म्यांकिंसे यांनी १९९७ मध्ये केलेल्या संशोधनातून The war for Talent या विषयावर ग्रंथ प्रकाशित केल्यानंतर ही संकल्पना अधिक लोकप्रिय झालेली आहे. यामध्ये मानवी भांडवल व त्यांची गरज भागवण्यासाठी आखलेली योजना म्हणजे प्रतिभा व्यवस्थापन होय. मनुष्यबळ भरती व निवड, कर्मचारी विकास व प्रशिक्षण, योग्य मोबदला आणि वेतन, सेवाशास्वती आणि त्यांची कामगिरी यशस्वी होणेसाठी वापरण्यात येणारी कौशल्ये याचा समावेश प्रतिभा व्यवस्थापनात होतो. कंपनीची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी प्रज्ञावंत कर्मचाऱ्यांची गरज असते. ते संघटनेत उच्च दर्जाची कामगिरी करू शकतात त्या मुळे कंपनीची स्पर्धा शक्ती व कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते. आजच्या जागीकीकरण, खाजगीकरण व उदारीकरण या युगात प्रतिभावंत कर्मचाऱ्यांचे महत्व अन्यसाधारण आहे. त्यासाठी त्याचा शोध घेणे, त्यांना विकसित कारणे व त्यांना टिकविणे ही काळाची गरज आहे. त्या दृष्टीने प्रतिभा व्यवस्थापन ही संज्ञा उदयास आली आहे. २१ व्या शतकात अमेरिका व युरोपमध्ये या विषयावर सर्वत्र मान्यता मिळाली आहे. तिचा वापर मानव संसाधन व्यवस्थापनात केला जात आहे.

४.२.१० प्रतिभा व्यवस्थापन संकल्पना व वैशिष्ट्ये :

४.२.१०.१ प्रतिभा व्यवस्थापन व्याख्या :

१) 'योग्य व्यक्ती, योग्य पदासाठी व योग्यवेळी आकर्षित करण्याची एकात्मिक मानव संसाधन व्यवस्था म्हणजे प्रतिभा किंवा प्रज्ञा व्यवस्थापन होय.' (Talent management is sound integrated human resource practice with the objective of attracting and retaining the right person for the right positions at the right time)

२) 'योग्य कामासाठी योग्य वेळी उच्चतम उत्पादनक्षम व्यक्तीचा सातत्यपूर्ण पुरवठा करणारी एकात्मिक प्रक्रिया म्हणजे प्रतिभा व्यवस्थापन होय' ("Talent management is a human capital management, is the process of recruiting, managing, assessing, developing and maintaining an organisation's most important resources like people")

थोडक्यात काय तर कोणतेही संघटन यशस्वी होण्यासाठी मनुष्यबळ हा घटक अत्यंत महत्वाचा असतो. त्यासाठी उत्कृष्ट गुणवत्ता, कुशल व निष्ठावान कार्यकर्त्यांची अर्थात कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करणे, त्यांचा विकास करणे व आदला बदल प्रमाण कमी ठेवणे व त्यांचे कार्यक्षमतेचा कंपनी विकासासाठी कुशलतेने उपयोग करून घेणे यासाठी प्रज्ञा किंवा प्रतिभा व्यवस्थापन काम करते.

४.२.१०.२ प्रज्ञा व्यवस्थापन वैशिष्ट्ये (Characteristics of Lean Management) :

१. कर्मचारी वर्गातील प्रज्ञेचा शोध घेणे.
२. कर्मचारी विकास व त्यांना कायम सेवेत घेणे. ते नोकरी सोडून जाणार नाहीत याची काळजी घेतली जाते.
३. व्यवसाय संघटनेची धोरणे व उद्दिष्टे, व्यव्हरचना व स्पर्धेत टिकून राहणे यासाठी प्रज्ञा व्यवस्थापन केले जाते.
४. प्रज्ञा व्यवस्थापन व्यवसाय संघटन किंवा कंपनी निहाय भिन्न असू शकते.
५. मानवी भांडवल हा घटक डोळ्यासमोर ठेवून व्यवस्थापन केले जाते.
६. सर्वोत्कृष्ट कामगिरी करू शकतात असे कर्मचारी शोधणे अभिप्रेत असते.
७. सतत कार्यरत असलेली प्रक्रिया आहे.
८. कर्मचाऱ्याच्या उत्तम गुणवत्तेचा शोध व ज्ञानात पारंगत असलेल्या व्यक्तीचा सातत्यपूर्ण व परिणामकारक उपयोग करून घेणे हा मुख्य उद्देश आहे.
९. प्रज्ञा व्यवस्थापन ही एक शास्त्रीय पद्धती आहे.
१०. प्रज्ञा व्यवस्थापन हे कर्मचारी गुणवत्ता व्यवस्थापन आहे.

४.२.११ प्रज्ञा/ प्रतिभा व्यवस्थापनाचे महत्व (Importance of Talent Management) :

प्रतिभा व्यवस्थापन ही गुणात्मक प्रक्रिया आहे. त्याद्वारे संघटनेतील एकूणच पर्यावरण व कार्यस्थिती उत्कृष्ट राहील, गुणवान कर्मचारी त्यांच्या क्षमतांचा योग्य वापर कसा करू शकतील यासाठीची सर्वोत्कृष्ट कार्यपद्धती विकसित करणे व प्रभावी अंमलबजावणी करणे या वर संघटनेचे यश अवलंबून असते.

१) मूल्य वाढविणे : कोणतीही कृती मध्ये गुणवत्ता, उपयोगिता, टीकाऊक्षमता वाढविणे यासाठी मनुष्यबळाची आवश्यकता असते. त्याप्रमाणे मूल्य वाढवणारा कर्मचारी/ मनुष्यबळ असेल तरच संघटनेस शक्य होते.

२) कर्मचाऱ्यांमध्ये सलोखा : हुशार तसेच समझदार कर्मचारी यांची काम करण्याची पद्धत अधिक सजग असते. ते परस्पर सहकार्य करतात. वाद विवाद करीत नाहीत. परिणामी मालक - व्यवस्थापन, व्यवस्थापन - कर्मचारी व कर्मचारी - कर्मचारी यांचेतील संबंध सलोख्याचे राहतात.

३) गुणवान व प्रतिभावंत मनुष्यबळ : प्रतिभा व्यवस्थापन उच्च दर्जाची प्रज्ञा, कुशलता व गुणवान कर्मचाऱ्यांना आकर्षित कारणे यासाठी मदत करते. त्यामुळे कंपनी विकास व समाजात चांगली प्रतिमा निर्माण होते.

४) नोकरी/ संस्था सोडून जाण्याचे प्रमाण कमी : प्रज्ञा व्यवस्थापन पद्धती वापरामुळे कर्मचाऱ्यांसाठी त्यांचे गुणांची कदर व आदर करून त्यांना क्याप्रिएणा, बढती व व्यवस्थापनात सहभाग यामुळे संस्थेप्रती निष्ठा व वरिष्ठ यांचेबद्दल आदर वाटतो. संस्थेत आपण सर्व अर्थानं सुरक्षित व समाधानी आहेत अशी भावना निर्माण होते. कंपनी सोडून जावे असे कर्मचाऱ्यांना वाटत नाही.

५) उत्पादकता वाढ : संघटनेत प्रतिभासंपन्न मनुष्यबळ असेल तर ते सर्व उत्पादन घटकाचा अधिक - अधिक वापर कसा होईल याकडे लक्ष केंद्रित करते. त्यामुळे सर्व घटक किमान प्रयत्नात कमाल यश / उत्पादन प्राप्त करतात. प्रतिभा व्यवस्थापनामुळे कंपनीची उत्पादकता, एकूण कामगिरी वाढते व उत्पादन खर्चात बचत होते.

६) समाधानी ग्राहक : प्रतिभा व्यवस्थापनाचा एकुणात परिणाम म्हणजे वस्तू व सेवेचा दर्जा आणि वस्तूंची किंमत याद्वारे मिळणारे मूल्य आधिक असते. त्यामुळे ग्राहक समाधानी राहण्यास मदत होते. कारण चांगले व गुणवान कर्मचारी गुणवत्तापूर्ण सेवा देऊ शकतात.

७) अभिप्रेरणा : प्रज्ञा व्यवस्थापन हा कंपनीचा धोरणात्मक निर्णय असतो. त्याचा परिणाम म्हणून चांगली माणसे अर्थात योग्य पदासाठी योग्य व्यक्ती या न्याय तत्वाने कर्मचाऱ्याची निवड हाच मुद्दा प्रेरणादायी आहे. त्याप्रमाणे भविष्यात संधी देताना गुणवत्ता, कार्यमूल्यमापन व त्याआधारे कार्य मोबदला या बाबी कार्य प्रेरणा देतात.

८. कामगिरी सुधारणा : प्रतिभा व्यवस्थापन यामुळे कार्य वाटप व जबाबदारी निश्चिती योग्य वेळी योग्य व्यक्तीस केली जाते. यामुळे कामात अडथळा कमी, चुका कमी, व्यर्थ वेळ जाण्याचे प्रमाण कमी व तक्रारींना कमी वाव राहतो. अशाच कर्मचाऱ्याची निवड केल्यामुळे कामगिरी सुधारत जाते. परिणामी उच्च प्रतीचे व दर्जाचे मनुष्यबळ यांची कामगिरी उच्च दर्जाची राहते. ही कामगिरी उत्तरोत्तर वाढतच जाते.

४.२.१२ प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रिया (Process of Talent Management) :

प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रिया पुढील प्रमाणे विशद करता येईल.

१. नियोजन (Work Planning) : प्रतिभा व्यवस्थापनातील महत्वाचा भाग म्हणजे कर्मचारी नियोजन होय. यासाठी कार्य विश्लेषण, कार्य यादी, कार्य वर्गीकरण, कार्य भार, पद संख्या निश्चिती, पद पात्रता,

कर्मचारी शास्त्रीय निवड व नेमणूक या बाबी विचारात घेऊन नियोजन केले जाते. विशिष्ट पदासाठी आवश्यक पात्रता, कौशल्य, ज्ञान, अनुभव, आवड व गुण विचारात घेऊन नियुक्ती केली जाते. थोडक्यात पात्रता संच हा प्रतिभा व्यवस्थापनासाठी उपयुक्त ठरतो. हा कर्मचारी व्यवस्थापनातील महत्वाचा भाग आहे.

२. भरतीसाठी आकर्षित करणे : कंपनीला लागणाऱ्या पदासाठी एकच वेळी अनेक उमेदवारांनी आपले अर्ज सादर करण्यासाठी त्यांना आकर्षित करण्याची पद्धत अधिक लोकप्रिय असावी लागते. त्या मध्ये कंपनीचा पूर्वइतिहास, कार्यपद्धती, कर्मचारी धोरण यामध्ये पदाचे नाव व त्याचा दर्जा, मोबदला, आर्थकेतर लाभ या बाबी वचनबद्ध आसव्यात. याकडे उमेदवार अधिक आकृष्ट करण्यासाठी आवश्यक ती परिपूर्ण जाहिरात वृतपत्रात प्रसारित केली जाणे अपेक्षित असते. प्रज्ञावंत उमेदवारांना मुलाखतीसाठी आकर्षित करणे हा प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रियेचा दुसरा टप्पा आहे.

३. शास्त्रीय पद्धतीने निवड (Scientific Selection Process) : शास्त्रीय पद्धतीने निवड करताना अर्जाची छाननी, लेखी चाचणी परीक्षा, परीक्षेतील गुणांची निकष पातळी, मुलाखत, निवड यादी, प्रतीक्षा यादी, मानसशास्त्रीय व शारीरिक क्षमता यांची तपासणी यानंतर प्रभावी व अत्यंत प्रतिभावंत उमेदवाराची निवड करणे हा मार्ग अवलंबणे उपयुक्त असते.

या पद्धतीने निवड केल्यास संघटनेस निश्चित पणे अपेक्षित प्रज्ञावंत कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती फायदेशीर ठरते.

४. कर्मचारी विकास (Development of Employee) : केवळ गुणवत्ता धारक कर्मचाऱ्याची निवड हाच निकष विचारात घेतला पाहिजे याशिवाय त्यांना प्रशिक्षण देणे व त्याद्वारे त्यांची कामगिरी व जबाबदारी लक्ष्यात आणुन देणे आवश्यक असते. प्रत्यक्ष कामाची पद्धत व कौशल्य विकसित करणे. कंपनीची धोरणे, उद्दिष्टे यांची माहिती देऊन ती पूर्ण करण्याची गरज आहे हे प्रशिक्षणादरम्यान लक्ष्यात आणुन देणे आवश्यक असते. प्रतिभा व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना विकसित केल्याने त्यांना कौशल्याची व विकासाची हमी देते. व्यावसायिक पर्यावरण बदलल्याने नवीन आव्हाने स्वीकारण्यास कंपनी मनुष्यबळ तयार होते. वरील बाबींचा विचार केल्यास कर्मचारी विकास हा घटक प्राधाऱ्याने विचारात घेतला जातो.

५. राखून ठेवणे (Retaining) : कोणत्याही संघटनेच्या अस्तित्वासाठी व विकासासाठी आवश्यक असणारे मनुष्यबळ टिकवून ठेवणे महत्वाचे आहे. संघटनेचे यश त्या ठिकाणी काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यावर अवलंबून असते. त्यासाठी योग्य कर्मचारी धोरण अवलंबिले जाणे अपेक्षित असते. प्रज्ञा व्यवस्थापनात कर्मचाऱ्यांना योग्य संधी, बढती, वेतनवाढ, व्यवस्थापनात सहभाग, प्रकल्प कामगिरीवर नेमणूक, कार्य दखल, बक्षीस, सन्मान व व्यवस्थापनात मानवी चेहरा याचा अवलंब करणे यामुळे कर्मचारी सहजा सहजी कंपनी सोडून जाणार नाही या दृष्टीने केलेले नियोजन व अंमलबजवणी यालाच कर्मचारी राखून ठेवणे किंवा कायम ठेवणे असे म्हटले जाते. हा प्रज्ञा व्यवस्थापनाचा प्रक्रियेतील एक भाग समजला जातो.

६. सामुदायिक रूपांतर (Transition) : प्रभावी प्रतिभा व्यवस्थापन हे वयक्तिक कर्मचाऱ्याच्या विकासा मार्फत संघटनेच्या सामूहिक परिवर्तन आणि उत्क्रंतीवर लक्ष केंद्रित करते. संघटनेची ध्येयधोरणे साध्य करण्यासाठी

मनुष्यबळाच्या सर्वांगीण विकासासाठी प्रयत्न केला जातो. त्यामधे कर्मचाऱ्यांना सेवानिवृत्ती नंतरचे लाभ देणे, संघटनेतून बाहेर पडताना त्यांची मुलाखत घेण्यात येते व त्यांची मते जाणून घेतली जातात. उत्तराधिकारी योजना तयार करणे किंवा अंतर्गत पदोन्नती देणे. यामुळे आपण एका मोठ्या संघटनेचे भाग आहोत अशी भावना निर्माण होते.

७. कामगिरी मूल्यमापन (Performance Appraisal) : सेवेत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे शास्त्रीय पद्धतीने कार्य मूल्यमापन केले जाते. त्यामधे कार्य पूर्तता, कौशल्य विकास व अवलंब, क्षमता आणि दृष्टिकोन यांचे मूल्यांकन केले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे वर्तन, वृती, ज्ञान, दृष्टीकोन आणि भविष्यात सुधारणा करण्याची संभाव्यता याचर कर्मचारी लक्ष केंद्रित करू शकतात. मूल्यमापन केलेने मनुष्यबळ विकास होण्यास मदत होते शिवाय त्यांच्या क्षमता ओळखून अधिकची जबाबदारी सोपविली जाते. कामगिरी मूल्यमापनाच्या अनेक पद्धती असून त्यातील उत्कृष्ट पद्धती विचारात घेतली जाते.

८. उत्तराधिकारी नियोजन (Succession Planning) : संघटनेतील एखाद्या पदावरील व्यक्ती सेवानिवृत्त होणे, सोडून जाणे, बदली होणे यामुळे रिक्त पदावर नेमणूक करताना योग्य नियोजन केले जाते. संघटनेतील एखाद्या व्यक्तीने दीर्घकाळ सेवा केली आहे तसेच सर्वोत्तम कामगिरी केली आहे आणि उच्च पदावर नेमणूक करण्यास पात्र आहे अश्या कर्मचाऱ्याची निवड अंतिम समजली जाते. वरील कार्य पद्धत उत्तराधिकारी नियोजन करताना विचारात घेतली जाते.

९. निर्गमन (Exit) : हा प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रियेचा शेवटचा टप्पा मानला जातो. कर्मचाऱ्यास सेवानिवृत्तीनंतर चे सर्व लाभ दिले जातात मात्र तो संघटनेचा भाग असत नाही.

वरील प्रमाणे प्रज्ञा किंवा प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रिया गुंतागुंतीची असली तरी ती कटाक्षाने राबविण्याची कार्यपद्धती अमलात आणली जाणे यालच प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रिया असे म्हणता येईल.

४.२.१३ प्रतिभा व्यवस्थापने घटक (Components of Talent Management) :

प्रतिभा व्यवस्थापन या धोरणाची अंमलबजावणी करताना कंपनीच्या भविष्याचा व धेयधोरणे, उद्दिष्टे कशा पद्धतीने साध्य करावयाची याचा विचार करावा लागतो. त्यानुसार कर्मचारी व्यवस्थापनाबाबत विचार करावा लागतो. त्यामध्यें संघटना प्रभावीपणे आपली कौशल्ये उपयोगात आणू शकते. त्याचा मूळ आधार हा प्रतिभा व्यवस्थापन असून त्याचे घटक पुढीप्रमाणे आहेत.

१. धेय धोरण व कर्मचारी नियोजन : प्रतिभा व्यवस्थापन हे व्यवसायाची धेय व उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी आवश्यक असते, त्यासाठी प्रज्ञावंत कर्मचाऱ्यांची गरज असते हे लक्षात घेऊन कर्मचारी नियोजन करण्यात येते. धेय व नियोजन पूर्ण करण्यासाठी पुरेसे व प्रज्ञावान मनुष्यबळ उपलब्ध करणेसाठी पद संख्या व पात्रता निश्चित करण्यात येते. पात्रता निश्चित करताना संघटनात्मक पातळीवर लागणारी क्षमता व कौशल्य विचारत घेतले जाते. त्या आधारे पात्रता संच ठरूवून त्या प्रमाणे मनुष्यबळ व्यवस्थापनाकडे अशा कर्मचारी नियोजनाची जबाबदारी सोपविली जाते.

२. प्रतिभा संपादन/ प्रज्ञा शोध : संघटनेस उच्च गुणवत्ता व प्रज्ञावान मनुष्यबळ उपलब्ध करणेसाठी प्रथम त्यांना आकर्षित करणे, त्यांनी आपल्या संस्थेकडे सेवा करण्याची तयारी दाखवणे आवश्यक असते. त्या दृष्टीने पदासाठी पात्रता, कौशल्य, ज्ञान, प्रशिक्षण, अनुभव, विशेष गुण व क्षमता हे निकष निश्चित करून त्यांची भरती प्रक्रिया राबविणे. याशिवाय कंपनीतील सध्याची प्रतिभा ओळखून त्यांचा विकास करून त्यांना विशिष्ट कामासाठी सक्षम करता येऊ शकते का? याचा विचार करावा लागतो. शिवाय नवीन प्रतिभावान कर्मचाऱ्याचा शोध घेण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यामळे प्रतिभा व्यवस्थापन खर्च कमी होऊन विकास धोरण प्रभावी राबविता येणे शक्य होते.

३. कामगिरी मापन (Performance Appraisal) : कर्मचाऱ्याच्या कामगिरीचे मोजमाप केलेंने सुधारणा सुचविता येतात. मात्र त्यासाठी प्रज्ञावांत कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन करण्याची प्रमापे (Standard) निश्चित करण्यात येतात व निकष तयार झालेवर त्या प्रमाणे प्रज्ञा व्यवस्थापनाची परिणामकारकता मोजली जाते. त्यामुळे प्रमाणित कार्य व प्रत्यक्ष कामाची तुलना करता सुधारणेसाठी उपाय करणे शक्य होते.

४. कंपनी व्यूहरचना (Corporate Strategy) : प्रज्ञा व्यवस्थापन मूल्यमापन करण्याबरोबरच कर्मचाऱ्यांची क्षमता, ज्ञान व कौशल्य विकसित करणे, प्रज्ञा टिकून राहील अशी व्यवस्था करणे यासाठी व्यूहरचना आखली जाणे अपेक्षित असते. त्या दृष्टीने सुस्पष्ट धोरणाची आखणी करण्यात आली पाहिजे. त्यावर प्रज्ञा व्यवस्थापनाचे यश अवलंबून असते.

५. करिअर विकास (Career Development) : प्रज्ञा व्यवस्थापनातील हा महत्वाचा घटक असून कर्मचाऱ्याची प्रज्ञा विकसित करणे, प्रज्ञा टिकविणे यासाठी संपूर्ण गुणवत्ता व विकासाची प्रक्रिया राबविणे आवश्यक असते. त्यासाठी योग्य वातावरण व साधने देऊन त्यांना प्रशिक्षण, प्रात्यक्षिके आणि कार्यानुभव देणे. प्रगतीच्या दिशेने प्रवास कसा होईल याची पाऊलवाट (Roadmap) निश्चित केली तर प्रज्ञा कर्मचारी त्या दिशेनं वाटचाल करू शकतो. म्हणून प्रज्ञा विकासाची दिशा व टप्पे निश्चित करणे व त्याप्रमाणे करियर विकास धोरण प्रभावी राबविले तर प्रज्ञा व्यवस्थापन प्रभावी ठरते.

६. उपयोजन : कर्मचारी विकास धोरण राबविल्याने त्यावर कंपनीने मोठी गुंतवणूक केलेली असते. कारण त्या गुंतवणुकीचा परतावा कर्मचाऱ्यांनी आपली कौशल्ये, सृजनशीलता याचा वापर करून महत्तम व उच्चतम उत्पादनक्षमता याद्वारे केला जाणे अपेक्षत आहे. तसेच या प्रज्ञा विकसित मनुष्यबळास योग्य वेळी योग्य त्या पदावर नेमणूक करण्यात आल्यानंतर ते काम बिनचूक व कार्यक्षमतेने करणे अपेक्षित असते. विकसित पद्धतीचे उपयोजन किंती प्रभावीपणे करतात यावर प्रज्ञा विकास व प्रशिक्षणाचे यश अवलंबून असते.

७. कामगिरी व्यवस्थापन (Performance Management) : कामगिरी उंचावणे व त्यामध्ये सुधारणा करून कार्यक्षमता व उत्पादकता वाढविणे हा प्रतिभा व्यवस्थापनाचा उद्देश आहे. त्यादृष्टीने कामगिरी व्यवस्थापनाची प्रक्रिया योग्य पद्धतीने राबविणे किंवा अंमलबजावणी करणे आवश्यक आहे. त्या दृष्टीने कर्मचाऱ्यांसाठी योग्य कार्यवातावरण निर्माण करणे हा कामगिरी व्यवस्थापनाचा भाग आहे.

८. उत्तराधिकारी नियोजन : आपल्या संस्थेकडे असलेले प्रज्ञावान, हुशार व कुशल मनुष्यबळ याची ओळख करून घेणे (Identification of Talented Employee) ही वारस नियोजनाची पहिली पायरी आहे. कर्मचाऱ्यास पदोन्नती देणे व जबाबदारी सोपविणे या बाबतचे धोरण आखणे हा उत्तराधिकारी नियोजनाचा भाग आहे. भविष्यात कंपनी विकास व यश हे उत्तराधिकारी नियोजन यावर अवलंबून असते. त्या दृष्टीने विचार करून संघटनेतील रिक्त पदे वेळेत भरता आली पाहिजेत. त्यामुळे कंपनीचे कार्य सुरक्षीत व कार्यक्षमतेने चालण्यास मदत होते. तसेच या धोरणाने कर्मचाऱ्यांना एक प्रेरणा मिळते आणि आपण वरच्या पदाचे उत्तराधिकारी आहोत या जाणिवेतून कार्य केले जाते.

४.२.१४ प्रतिभा / प्रज्ञा व्यवस्थापन फायदे (Benefits of Talent Management) :

प्रतिभा व्यवस्थापन ही गुणवत्ता धारक, निष्ठावान आणि प्रामाणिक कर्मचाऱ्याची एक फळी तयार करणे त्यांचा विकास करणे व त्यांचे योगदान चांगल्या प्रकारे कंपनीसाठी उपयोगात आणणे यासी निगडित आहे हे आपण या पूर्वी विचारत घेतले आहे. अशा प्रज्ञा / प्रतिभा व्यवस्थापनाचे फायदे आपण जाणून घेणार आहोत ते पुढील प्रमाणे:

१. योग्य पदावर योग्य व्यक्ती (Right Man on Right Place) : कोणतही संघटना त्यांचेकडे असलेल्या मनुष्यबळाची गुणवत्ता यावरच यशस्वी होते. याची जाणीव अलीकडील काळात बहुतांश कंपन्यांना झालेली दिसून येत आहे. त्या दृष्टीने विचार करता संघटनेत उच्च पदावर नेमणूक करताना तज्ज अनुभवी, कुशल मनुष्यबळ निवडणे हा प्रतिभा व्यवस्थापन कार्यातील महत्वाचा भाग आहे. या बाबीची जाणीव असलेने योग्य पदावर योग्य व्यक्ती या तत्त्वाचा अवलंब केला तर कंपनीची दीर्घकालीन उद्दिष्टे साद्य करणारे मनुष्यबळ निवडले जाते.

२. प्रज्ञा व्यवस्थापन प्रभावी अंमलबजावणी केल्यास संघटनेस प्रज्ञावंत उमेदवारांना आकर्षित करणे शक्य होते.

३. स्पर्धात्मक बाजारात टिकून राहण्यासाठी उच्च दर्जाची प्रतिभा टिकवणे अत्यंत महत्वाचे असते. त्यासाठी प्रज्ञा व्यवस्थापन प्रभावी धोरण राबवित असते. त्याचा फायदा म्हणजे कर्मचारी उच्चतम उत्पादनक्षमता व कामगिरीसाठी योगदान देतात.

४. प्रज्ञा व्यवस्थापन यामुळे कर्मचारी वर्गाची प्रज्ञा पातळी सतत टिकून राहण्यासाठी मदत होते, परिणामी त्या संघटनेचा नावलौकक वाढतो. श्रम बाजारात त्या कंपनीची चांगली प्रतिमा तयार होण्यास मदत होते.

५. प्रज्ञा व्यवस्थापन यामुळे संघटनेच्या संसाधनांचा महत्तम उपयोग करून घेणे शक्य होते. संघटनेची एकूण कामगिरी व उत्पादकता वाढविण्यासाठी प्रज्ञावंत कर्मचारी प्रयत्न करतात.

६. उत्पादन व सेवेत मूल्य निर्मिती प्रज्ञा व्यवस्थापन यामुळे होते शिवाय उत्पादन खर्चात बचत व किंमत कमी ठेवून ग्राहक समाधानी ठेवणे शक्य होते.

७. संघटित प्रज्ञा व्यवस्थापन यामुळे एकूणच कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते आणि कंपनीची एकूण कामगिरी व परिणामकारक प्रभाव निर्माण करणे शक्य होते.

८. प्रज्ञा व्यवस्थापनात प्रज्ञा टिकवणे या वर लक्ष केंद्रित केले जाते त्यामुळे कर्मचारी विकासाच्या संधी प्राप्त होतात. कर्मचारी सहजासहजी कंपनी सोडून जात नाहीत. कर्मचारी आदलाबदल प्रमाण कमी होते. कर्मचारी उलाढाल प्रमाण शून्य ठेवणे शक्य होते.

९. प्रज्ञा व्यवस्थापनाची धोरणे कर्मचारी हिताची व विकासाची असल्याने त्यांची कंपनी प्रती व कर्याप्रती निष्ठा असते. व्यवस्थापन व कर्मचारी संबंध सलोख्याचे राहतात. औद्योगिक शांतता प्रस्थापित करणे शक्य होते. वरील सर्व बाबींचा विचार केल्यास सर्वच व्यवसायिक संस्था व शासकीय पातळीवर देखील प्रज्ञा व्यवस्थापन ही काळाची गरज आहे. याकडे सर्व पातळीवर बेस्ट प्रॅक्टिस म्हणून पाहण्याची गरज आहे.

४.३ सारांश :

व्यवसाय संघटनेत मनुष्यबळ हा घटक अत्यंत महत्वाचा असतो. कारण इतर घटक निर्जीव आहेत. त्याचा प्रभावी वापर करण्यासाठी मनुष्यबळाला आपली कौशल्ये व बुद्धिमत्ता वापरावी लागते आणि तरच ती संघटना प्रभावीपणे आपली वाटचाल करीत असते. यावरून संघटनेत किंवा कोणत्याही कंपनीत कर्मचाऱ्यांना मिळणारी वागाणूक व मिळणारी संधी या बाबी विचारात घेणे गरजेचे असते. संघटनेस उच्च गुणवत्ता व प्रज्ञावान मनुष्यबळ उपलब्ध करणेसाठी प्रथम त्यांना आकर्षित करणे, त्यांनी आपल्या संस्थेकडे सेवा करण्याची तयारी दाखवणे आवश्यक असते. त्या दृष्टीने पदासाठी पात्रता, कौशल्य, ज्ञान, प्रशिक्षण, अनुभव, विशेष गुण व क्षमता हे निकष निश्चित करून त्यांची भरती प्रक्रिया राबविणे. याशिवाय कंपनीतील सध्याची प्रतिभा ओळखून त्यांचा विकास करून त्यांना विशिष्ट कामासाठी सक्षम करता येऊ शकते अलीकडील काळात मानव संसाधन व्यवस्थापन अधिक लोकप्रिय होऊ लागले आहे.

४.४ पारिभाषिक शब्द :

१) **लीन व्यवस्थापन** : कंपनी किंवा संघटनेमध्ये सतत सुधारणा करण्यासाठी व्यवस्थापन करणे म्हणजे लीन व्यवस्थापन होय. लीन व्यवस्थापन हि एक कार्यपद्धती/ संस्कृती असून त्यामध्ये उत्पादन, सेवा व प्रक्रिया यामध्ये मुल्यासंवर्धन करणारे सतत बदल केले जातात. त्यामुळे संघटनेची कार्यक्षमता व गुणवत्ता यात सुधारणा केली जाते.

लीन व्यवस्थापन हि एक संघटनेची संस्कृती असून त्यामध्ये व्यवस्थापनाचे तत्वज्ञान, मुल्ये व कार्यपद्धतीचा समावेश होतो. त्या द्वारे समाजाचा चिरंतन विकास आपल्या सर्वोत्कृष्ट उत्पादन व सेवेमार्फत केला जातो.

२) **मूल्य** : मूल्य हे ग्राहकाचे बाजूने विचार करून ओळखता आले पाहिजे. मूल्य म्हाणजे एखादी वस्तू किंवा सेवा खरेदी करताना ग्राहक त्या वस्तू व सेवेसाठी किती किंमत द्यायला तयार आहे. अर्थात हे त्या ग्राहकाला त्या वस्तू किंवा सेवेबद्दल वाटणारे महत्व, उपयोगिता व वेळेचे महत्व या बाबी मूल्य या बाबीवर परिणाम करतात.

३) कायझेन : कायझेन ही संकल्पना सतत व निरंतर सुधारणा करणे याच्याशी निगडित आहे म्हणून जपानमध्ये कायझेन या तंत्राचा प्रथम वापर करण्यात आला यामध्ये उत्पादनाचा दर्जा, तंत्रज्ञान पद्धती उत्पादकता, कंपनी सुरक्षितता, कमगारांची सुरक्षितता व कार्यपद्धती सुधारणा इत्यादी घटकावर सातत्यपूर्वक लक्ष केंद्रित केले जाते याशिवाय वरिष्ठ पासून कनिष्ठा पर्यंत सर्वांना सुधारणा प्रक्रियेत सहभागी करून घेतले जाते.

४) सिक्स सिग्मा : सिक्स सिग्मा हे जपानी व्यवस्थापनातील गुणवत्ता नियंत्रणाच्या दृष्टीने महत्वाचे प्रमाप मानले जाते. सिक्स सिग्मा ही एक सांख्यिकीय संकल्पना असून त्याआधारे उत्पादनाचे दोष मापन केले जाते व त्यामध्ये सुधारणा केल्या जातात. परिणामी उत्पादनाचा दर्जा वाढविला जातो वाढविला जातो. सिक्स सिग्मा तंत्राद्वारे उत्पादन प्रक्रियेतील दोष शून्य पातळीवर आणण्याचा प्रयत्न केला जातो त्यादृष्टीने कंपनीला योग्य सिक्ससिग्मा पातळ्या निश्चित कराव्या लागतात व प्रत्येक पातळीवर जे उत्पादन केले जाते त्याचे एकूण उत्पादनाशी दोष पूर्ण उत्पादनाशी प्रमाण निश्चित केले जाते

५) प्रज्ञा व्यवस्थापन : योग्य व्यक्ती, योग्य पदासाठी व योग्यवेळी आकर्षित करण्याची व टिकवण्याची एकात्मिक मानव संसाधन व्यवस्था म्हणजे प्रतिभा किंवा प्रज्ञा व्यवस्थापन होय. कोणतेही संघटन यशस्वी होण्यासाठी मनुष्यबळ हा घटक अत्यंत महत्वाचा असतो. त्यासाठी उत्कृष्ट गुणवत्ता, कुशल व निष्ठावान कार्यकर्त्यांची अर्थात कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करणे, त्यांचा विकास करणे व आदला बदल प्रमाण कमी ठेवणे व त्यांचे कार्यक्षमतेचा कंपनी विकासासाठी कुशलतेने उपयोग करून घेणे यासाठी प्रज्ञा किंवा प्रतिभा व्यवस्थापन काम करते.

४.५ स्वतःची प्रगती तपासा :

१. लीन व्यवस्थापन

अ) रिकाम्या जागा भरा.

१. लीन व्यवस्थापन वस्तू व सेवेचे वाढविण्यावर भर देते.
२. जपानमधील कंपनीने लीन व्यवस्थापन ही संकल्पना मांडली.
३. जस्ट इन टाईम ही संकल्पना प्रामुख्याने शी निगडित आहे.
४. कायझेन हे असे साधन आहे त्या मध्ये करणे शक्य होते.
५. कानबान या तंत्राचा शोध यांनी लावला.

ब) खाली दिलेल्या पर्यायातून योग्य पर्याय निवडा.

१. लीन व्यवस्थापन वेळ, श्रम व पैसा वाया घालविनाऱ्या घटकांना साठी प्रयत्न करते.
(वाढविणे / काढून टाकणे / कमी करणे)

२. लीन व्यवस्थापन तडजोड न करता प्रक्रियेतील अपव्यय कमीत कमी करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

(खर्चाची / किंमतीशी / गुणवत्तेशी)

३. वस्तू व सेवेच्या गुणवत्तेशी तडजोड न करता त्याचे वाढविणे हा लीन व्यवस्थापनचा उद्देश आहे.

(मूल्य / किंमत / उत्पादन)

४. वस्तू किंवा सेवेच्या उपयोगासाठी ग्राहक जी किंमत मोजायला तयार असतो त्यास म्हणतात.

(किंमत / मोबदला / मूल्य)

५. पी. डी. सी. ए हे एक असे साधन की ज्या मुळे प्रक्रियेत सुधारणा करणे शक्य होते.
(उत्पादन / विपणन /व्यवस्थापन)

क) खालील विधाने चूक की बरोबर ते सांगा.

१. लीन व्यवस्थापनात उत्पादन व गुणवत्तेशी तडजोड न करता मूल्य टिकवण्यासाठी प्रयत्न केला जातो.

२. लीन व्यवस्थापन या धोरणाची अंमलबजावणी प्रथम होंडा या कंपनीत करण्यात आली.

३. लीन या शब्दाला मराठीतील विनम्र हा शब्द वापरला जात आहे.

४. लीन व्यवस्थापनाचा अवलंब केला तर उत्पादन खर्च कमी होण्यास मदत होते.

५. सतत सुधारणा करीत राहणे हे कयझेन चे मूलभूत तत्वज्ञान आहे.

स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे :

अ. १. मूल्य २. टोयोटा ३. कच्चा माल ४. सतत सुधारणा ५. तायाची ओहनो

ब. १. कमी करणे २. गुणवत्तेशी ३. मूल्य ४. मूल्य ५. उत्पादन

क. १. चूक २. चूक ३. चूक ४. बरोबर ५. बरोबर

ड) दिघोर्ती प्रश्न :

१. लीन व्यवस्थापन म्हणजे काय? लीन व्यवस्थापनाची तत्वे विशद करा.

२. लीन व्यवस्थापन व्याख्या सांगून त्याची साधने विशद करा.

३. लीन व्यवस्थापन ही संकल्पना स्पष्ट करा व त्याची प्रक्रिया सविस्तर विशद करा.

४. लीन व्यवस्थापन म्हणजे काय ते सांगा व त्यातील घटक विशद करा.

इ) थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१. लीन व्यवस्थापनचे फायदे सांगा.
२. लीन व्यवस्थापनाचे तोटे विशद करा.
३. लीन व्यवस्थापनचे घटक विशद करा.
४. लीन व्यवस्थापन साधने विशद करा.
५. लीन व्यवस्थापन प्रक्रिया विशद करा.

२. प्रतिभा व्यवस्थापन

अ) रिकाम्या जागा भरा.

१. पात्रता संच म्हणजे विशिष्ट पदासाठी उमेदवारासाठी निश्चित केलेले होय.
२. कंपनीची सुधारण्यासाठी प्रतिभा व्यवस्थापन उपयुक्त आहे.
३. दर्जेदार व निर्देश उत्पादन यामुळे चे समाधान होते.
४. प्रज्ञावान कर्मचारी पाळन्याबाबत दक्ष असतात.
५. प्रज्ञा व्यवस्थेपनात कर्मचाऱ्या मधील शोध घेणे अभिप्रेत आहे.

ब) खालील विधनासमोर दिलेल्या पर्यायातून योग्य पर्याय निवडा.

१. श्रमबाजारातून सर्वांत प्रज्ञावंत कर्मचाऱ्यांची निवड करणे व त्यांना टिकवणे आणि करण्याची प्रक्रिया म्हणजे प्रतिभा व्यवस्थापन होय.

१. प्रशिक्षित	२. विकसित	३. प्रेरित	४. सेवानिवृत्त
१. मानव संसाधन	२. व्यवसाय	३. भावनिक	४. बौद्धिक
३. प्रज्ञा व्यवस्थापन ही एक पद्धती आहे.			
१. पारंपरिक	२.आधुनिक	३. शास्त्रीय	४. मध्ययुगीन
४. हा प्रज्ञा व्यवस्थापन प्रक्रियेतील पहिला टप्पा आहे			
१. नियोजन	२. निवड	३. जाहिरात	४. प्रज्ञा विकास
५. स्पर्धक कंपनी आपल्या कंपनीतील पळविण्याची शक्यता असते.			
१. कामगार	२. अधिकारी	३. प्रज्ञा	४. गुपिते

क) खालील विधाने चूक की बरोबर ते सांगा.

१. प्रज्ञावंत कर्मचारी हा व्यवसायामधे उच्च दर्जाची कामगिरी करू शकतो.
२. आजच्या स्पर्धात्मक युगात प्रज्ञावान कर्मचारी टिकवणे अवघड नाही.
३. निर्गमन (Exit) हा प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रियेचा शेवटचा टप्पा मानला जातो
४. ज्यादा पगार व वरिष्ठ पद देण्याचे आमिष हे कर्मचारी आकर्षित करण्याचे साधन आहे.
५. उत्तराधिकारी नेमणे ही आर्थिक प्रेरणा आहे.

स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे :

- | | | | | |
|--------------|----------------|-----------|-----------------|--------------|
| अ. १. निकष | २. प्रतिमा | ३. ग्राहक | ४. स्वयं- शिस्त | ५. प्रज्ञेचा |
| ब. १. विकसित | २. मानव संसाधन | ३. आधुनिक | ४. नियोजन | ५. अधिकारी |
| क. १. बरोबर | २. चूक | ३. बरोबर | ४. बरोबर | ५. चूक |

ड) दिर्घेतरी प्रश्न :

१. प्रतिभा व्यवस्थापन चे फायदे व तोटे स्पष्ट करा.
२. प्रतिभा व्यवस्थापन अर्थ सांगून त्याचे औद्योगिक क्षेत्रातील महत्व यांचे विवेचन करा.
३. प्रतिभा व्यवस्थापनाचे विविध घटक स्पष्ट करा.
४. प्रतिभा व्यवस्थापन प्रक्रिया विशद करा.

इ) थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१. प्रतिभा व्यवस्थापन ही संकल्पना स्पष्ट करा.
२. प्रतिभा व्यवस्थापन पद्धती विशद करा.
३. प्रतिभा व्यवस्थापन महत्व सांगा
४. प्रतिभा व्यवस्थापनचे घटक थोडक्यात स्पष्ट करा
५. प्रतिभा व्यवस्थापन फायदे सांगा.

४.६ संदर्भ ग्रंथ (Reference) :

१. Shally Moore : Understand the Seven Components of Talent Management.
२. Ananya Saraswat : Management Essentials.
३. Margaret Rouse : Lean Management
५. Kaizen Training of Trainers: Lean Management.
६. The Lean Management System Handbook : Rich Charron and others

७. Lean Thinking ; James Woulack and Daniel Jones.
८. डॉ. एन. व्ही. शहा, डॉ.एस. आर. पवार, डॉ. एस. आर. साळुंखे, डॉ. एस आर. गोरल : आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती, रुबी बुक पब्लिकेशन, कोल्हापूर. ऑगस्ट (२०२०).
९. मानकर, लिमये, पी. व्ही. मोहिते : आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती, फडके प्रकाशन, कोल्हापूर. (ऑक्टो २०२०).
१०. डॉ. ए. एम. गुरव, डॉ. आर. एस. साळुंखे : आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती, निराली प्रकाशन, कोल्हापूर. (सप्टेंबर २०२०).

०००

घटक १

अ) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन Total Quality Management (TQM)

अनुक्रमणिका

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रस्तावना
- १.२ विषय विवेचन
 - १.२.अ. संकल्पना
 - १.२.अ.१ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा अर्थ व व्याख्या
 - १.२.अ.२ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये
 - १.२.अ.३ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे
 - १.२.२ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची तत्त्वे
 - १.२.३ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे घटक
 - १.२.४ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे फायदे
 - १.२.५ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे तोटे
- १.३ सारांश
- १.४ पारिभाषिक शब्द, शब्दार्थ
- १.५ स्वतःची प्रगती तपासाची उतरे
- १.६ स्वाध्याय
- १.७ संदर्भ ग्रंथ सूची

१.० उद्दिष्टे (Objectives) :

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर-

- १) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही संकल्पना समजेल.
- २) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची तत्वे आणि घटक लक्षात येतील.
- ३) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे फायदे आणि तोटे समजतील.

अ) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन (Total Quality Management) :

१.१ प्रस्तावना (Introduction) :

दुसऱ्या महायुद्धात रसातळाला गेलेली जपानी अर्थव्यवस्था अल्पावधीतच फिनिक्स पक्ष्याप्रमाणे झेप घेऊन जगामध्ये अग्रस्थानी पोहचली. जागतिक बाजारपेठेमध्ये जपानी उत्पादनांनी गुणवत्तेच्या बाबतीत आपले श्रेष्ठत्व सिद्ध केले आणि त्यामुळे जपानी उत्पादने ग्राहकांच्या पसंतीस सर्वप्रथम होती आणि अजूनही आहेत. यामध्ये जपानने राबवलेल्या गुणवत्ता सुधारणा कार्यक्रमांचा सिंहाचा वाटा आहे. जपानी कंपन्यांनी सर्वेक्षणासून ते नवीन उत्पादन विकसित करण्यापर्यंतच्या सर्व टप्यापर्यंत गुणवत्ता सुधारणा प्रक्रिया (Quality Improvement) राबवल्या आणि त्यामुळेच त्यांच्या उत्पादनांना बाजारपेठमध्ये सर्वाधिक मागणी होती. परिणामी अनेक अमेरिकन कंपन्यांना तीव्र स्पर्धेला सामोरे जावे लागत होते. त्यांचा बाजारातील वाटा (Market Share) दिवसेंदिवस कमी होत होता. अशा परिस्थितीत ग्राहक मिळवणे आणि त्यांना समाधानी ठेवण्यासाठी व्यावसायिक संस्थांनी आपल्या उत्पादनांचा दर्जा सुधारण्यासाठी विशेष प्रयत्न करण्यास सुरुवात केली. याचाच परिणाम म्हणून १९८० दशकाच्या उत्तरार्धात संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही संकल्पना विशेष लोकप्रिय झाली आणि अनेक कंपन्यांनी त्याचा प्रत्यक्ष वापर आपल्या संस्थेमध्ये करण्यास सुरुवात केली.

या संदर्भात १९८९ मध्ये मल्कोलम बालड्रिज नॅशनल अवॉर्ड विजेती झेरॉक्स कापोरेशन या कंपनीचे उदाहरण पाहूया. १९०६ साली स्थापन झालेली झेरॉक्स कापोरेशन ही कॉपीअर मशीन बनवणारी उत्तर अमेरिकेतील एक अग्रणी कंपनी होती. १९७० च्या दशकात या कंपनीचा बाजार हिस्सा (Market Share) ९३% वरून ४०% पर्यंत घसरला. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन तत्वांचा वापर करून झेरॉक्स कापोरेशनने आपला बाजार हिस्सा (Market Share) परत मिळवला. एतढेच नव्हे तर कंपनीने त्याकाळी जगामध्ये बनवल्या जाणाऱ्या सहा पैकी पाच प्रकारच्या कॉपीअर मशीनमध्ये (झेरॉक्स मशीन) अव्वल स्थान प्राप्त केले. त्यानंतर झेरॉक्स कापोरेशनने टीक्यूएम तत्वांचा कायमस्वरूपी वापर आपल्या व्यवसायामध्ये केला. सध्या या कंपनीची उत्पादने १६० देशांमध्ये विकली जातात. तसेच या कंपनीकडे १८०० पेक्षा अधिक पेटेन्ट्स आहेत. झेरॉक्स कापोरेशन फॉर्च्यून ५०० कंपन्यांमध्ये ३४७ व्या क्रमांकावर आहे.

झेरॉक्स कापोरेशन ब्रोबरच मोटोरोला, टोयोटा, फोर्ड मोटर, फिलिप्स सेमिकंडक्टर लिमिटेड अश्या अनेक कंपन्यांनी संपूर्ण गुणवत्ता तत्वांचा वापर व्यवसायामध्ये करून स्पर्धेमध्ये यशस्वी झाल्याचे पाहावयास

मिळते. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही संकल्पना जरी १९८० नंतर खन्या अर्थाने लोकप्रिय झाली आणि अनेक विचारवंतांनी प्रकर्षने मांडली असली तरीमुद्घा या संकल्पनेतील विविध घटक उदाहरणार्थ समस्या सोडवणूक साधने, सांख्यिकी गुणवत्ता नियंत्रक साधने, ग्राहक सेवा आणि प्रक्रिया दस्तावेजीकरण यांचा वापर अनेक मोठ्या व्यावसायिक संघटनामध्ये पूर्वीपासून केला जात होता.

गुणवत्ता ही संकल्पना फार प्राचीन आहे. अगदी मानवी उत्क्रांतीच्या सुरुवातीच्या अवस्थेपासूनच मानव निसर्गाने दिलेल्या ज्ञानेंद्रियांचा वापर गुणवत्ता ओळखण्यासाठी करत आलेला आहे. व्यवसायामध्ये गुणवत्ता ही संकल्पना १. गुणवत्ता तपासणी २. गुणवत्ता नियंत्रण ३. गुणवत्तेची खात्री आणि ४. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन या टप्यांमध्ये विकसित होत गेली. १९८५ मध्ये अमेरिकेच्या नाविक दलातील मानवी वर्तन शास्त्रज्ञ नॅन्सी वॉरेन यांनी 'संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन' ही संकल्पना सर्वप्रथम मांडली. एफ. डब्ल्यू. टेलर ने मांडलेल्या शास्त्रीय व्यवस्थापनामध्ये संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या उत्पत्तीची मुळे सापडतात. एफ. डब्ल्यू. टेलर यांनी कार्यात्मक संघटन पद्धतीचा पुरस्कार केला. त्यामध्ये नियोजन विभाग आणि कारखाना विभाग असे दोन स्वतंत्र विभाग संघटनेमध्ये केले. तसेच गुणवत्ता नियंत्रणासाठी परीक्षकांची नेमणूक केली. १९२४ ते १९३० या कालखंडात वॉल्टर शेवहार्ट ने गुणवत्ता नियंत्रणासाठी संखीकीय साधनांचा वापर करण्याची पद्धती विकसित केली. १९५० च्या दशकात डब्ल्यू. एडवर्ड्स डेमिंग आणि जोसेफ एम. जुरान यांनी आपल्या व्याख्यानामधून आणि ग्रंथामधून संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाविषयी आपले विचार प्रभाविपणे मांडले. त्यांनी जपानी अभियंते व अधिकाच्यांना गुणवत्तेवर नियंत्रण ठेवण्याच्या पद्धती शिकवल्या. १९८७ मध्ये अमेरिकन सरकारने गुणवत्ता व्यवस्थापनाविषयी जागरूकता निर्माण करण्यासाठी आणि यशस्वी गुणवत्ता व्यवस्थापन प्रणाली लागू केलेल्या अमेरिकन कंपन्यांना मान्यता देण्यासाठी मॅल्कम बाल्ड्रिज नॅशनल क्वालिटी अवॉर्ड(एमबीएनक्यूए) हा पुरस्कार सुरु केला. सध्या अनेक राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय कंपन्यांमध्ये संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती राबवली जाते.

१.२ विषय-विवेचन :

१.२.अ संकल्पना (Concept) :

१.२.अ.१ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा अर्थ व व्याख्या (Meaning & Definitions of TQM) :

व्यवसाय संघटनेतील प्रत्येक घटकाच्या गुणवत्तेमध्ये सातत्याने सुधारणा करण्यासाठी राबवण्यात आलेली व्यवस्थापकीय पद्धती म्हणजेच संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन होय. हे एक व्यवस्थापनाचे तत्वज्ञान आहे. त्यामध्ये निश्चित अशी तत्वे, साधने आणि पद्धती आहेत. स्पर्धेमध्ये यश मिळवण्याच्या व्यावसायिक संस्थांच्या गरजेतून संपूर्ण व्यवस्थापन पद्धतीची निर्मिती झाली आहे. अनेक व्यवस्थापकीय विचारवंतांनी याबाबत संशोधन आणि लेखन केलेले आहे. तसेच या पद्धतीचा स्विकार आणि प्रत्यक्ष वापर करून स्पर्धेमध्ये यश मिळवलेल्या अनेक व्यावसायिक संस्थांची उदाहरणे पाहावयास मिळतात. ग्राहक समाधान हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा मुख्य उद्देश आहे. या पद्धतीमध्ये ग्राहक समाधानास केंद्रबिंदू मानून ग्राहकांच्या गरजा आणि अपेक्षा पूर्ण करण्यासाठी संघटनेतील सर्व कार्ये आणि प्रक्रियांचा एकत्रित विचार केला जातो. गुणवत्ता सुधारणा हे केवळ उत्पादन

विभागाचे कार्य आहे असे न मानता संघटनेमधील प्रत्येक विभागास आणि प्रत्येक पातळीवर कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यास त्यामध्ये सहभागी करून घेतले जाते.

संपूर्ण गुणवत्ता ही संज्ञा तीन शब्दांनी अथवा संकल्पनांनी बनली आहे, त्यांचा अर्थ आपण पाहूया.

१. संपूर्ण : संपूर्ण म्हणजे पूर्ण संघटना. त्यामध्ये मानवी संसाधने, भौतिक संसाधने, सर्व क्रिया, प्रक्रिया, विभाग यांचा समावेश होतो. या सर्व घटकांची गुणवत्ता वाढवण्यासाठी त्यांचा एकत्रित विचार आणि सातत्याने प्रयत्नशील राहणे असे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये अपेक्षित आहे.

२. गुणवत्ता : वस्तूमध्ये असणारा गुणात्मक आणि संख्यात्मक गुणघटकांचा समूह म्हणजे गुणवत्ता अशी सर्वसाधारण गुणवत्तेची व्याख्या प्रचलित आहे. जोसेफ जुरोन या जगणविख्यात व्यवस्थापन विचारवंताने ‘विशिष्ट उपयोगासाठी परिपूर्ण अशी गुणवत्तेची व्याख्या केलेली आहे. म्हणजेच गुणवत्ता म्हणजे केवळ गुणवैशिष्ट्ये इतका मर्यादित अर्थ नसून वस्तूमध्ये उपयोगीता हवी आणि त्यामधून गरजांची पूर्तता झाली पाहिजे. ISO 9001: 2008 नुसार गुणवत्ता म्हणजे गरजांची पूर्तता करू शकणाऱ्या वस्तूमधील अंतर्गत गुणवैशिष्ट्याचे प्रमाण होय. ग्राहक समाधान हा गुणवत्ता मापदंडाचा आधार आहे. ग्राहकांचे समाधान करणारा वस्तूमधील गुणघटक म्हणजेच गुणवत्ता होय. ज्यावेळी ग्राहक समाधानाचा आपण विचार करतो त्यावेळी वस्तूचा उत्पादन खर्च आणि किंमत याचाही विचार करावा लागेल. कारण वस्तु महागडी असेल तर ती ग्राहकांच्या अपेक्षेस पात्र होत नाही. थोडक्यात ग्राहकांना मान्य होणाऱ्या किंमतीत वस्तूच्या उत्तमतेचे प्रमाण म्हणजेच गुणवत्ता होय.

३. व्यवस्थापन : संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये गुणवत्ता सुधारणासाठी मूलभूत व्यवस्थापनाची कार्ये, तंत्रे आणि पद्धतींचा शिस्तबद्ध पद्धतीने वापर केला जातो. यामध्ये उच्च व्यवस्थापनाची भूमिका फार महत्वाची असते. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन संस्कृती व्यवसायामध्ये रुजू करण्यासाठी उच्च व्यवस्थापन वचनबद्ध असले पाहिजे.

थोडक्यात, संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही एक अशी संघटन संस्कृती आहे, ज्यामध्ये ग्राहकांच्या अपेक्षा आणि गरजांची पूर्तता करून ग्राहक समाधान साधण्यासाठी संघटनेतील प्रत्येकजन शिस्तबद्ध रीतीने आणि शास्त्रीय दृष्टीकोण ठेऊन कार्य करत असतो.

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या व्याख्या :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. आंतरराष्ट्रीय मानक संघटना : संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन हा संघटनेच्या सर्व सभासदांचा सहभाग आणि गुणवत्तेवर आधारलेला व्यवस्थापकीय दृष्टीकोण आहे. याचा उद्देश ग्राहक समाधानातून दीर्घकालीन यश मिळवणे आणि त्याचे फायदे संघटनेच्या सर्व सभासद आणि समाजापर्यंत पोहचवणे हा आहे.

(International Organization for Standards: “TQM is a management approach for an organization, centered on quality, based on the participation of all its members and aiming at long

term success through customer satisfaction, and all benefits to all members of the organisation and to society.””

२. के. श्रीधर भट : संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन (टीक्यूएम) हे एक तत्वज्ञान आहे ज्यात गुणवत्ता सुधारण्यासाठी आणि ग्राहकांच्या समाधानासाठी संघटनेमध्ये सतत प्रयत्न केले जातात आणि त्यामध्ये संस्थेतील प्रत्येकाचा सहभाग असतो.

(K, Shridhara Bhat : “Total Quality Management (TQM²) is a philosophy that involves everyone in an organisation in a continual efforts to improve quality and achieve customer satisfaction.””)

३. कांजी (१९९०) : संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही एक जीवनशैली आहे की जी संघटनेला स्वतःमध्ये कायमस्वरूपी सतत सुधारणा करून ग्राहक समाधान मिळवण्यासाठी बचनबद्ध ठेवते. ही जीवनशैली संघटना-संघटना नुसार आणि देशा-देशा नुसार जरी भिन्न असली तरी त्यामध्ये निश्चित अशी तत्त्वे आहेत की जी जास्तीत जास्त बाजाराचा वाटा सुरक्षित करण्यासाठी, नफा वाढवण्यासाठी आणि खर्च कमी करण्यासाठी फायदेशीर आहे.

(Kanji (1990) : “TQM is a way of life an organisation committed to customer satisfaction through continuous improvement. This way of life varies from organisation to organisation and from one country to another but has certain essential principles which can be implemented to secure grater market share, increase profits and reduce costs.””)

१.२.अ.२ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये (Characteristics of TQM) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या वरील व्याख्यांच्या आधारे त्यांची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

१. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन हे व्यवस्थापनाचे तत्वज्ञान आहे. अनेक व्यवस्थापक विचारवंतांच्या संशोधनातून आणि प्रयोगातून त्याची निर्मिती झाली आहे. गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या तत्वांचा प्रत्यक्ष वापर अनेक व्यावसायिक संघटनांमध्ये झाला आहे.

२. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही शास्त्रीय आणि सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.

३. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन हे ग्राहक केंद्रीत आहे. त्यामध्ये ग्राहक समाधानास प्राधान्य दिले जाते.

४. मानवी संसाधने, प्रक्रिया, उपकरणे इत्यादि व्यवसायातील सर्व घटक संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनात सक्रिय सहभागी होतात.

५. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन तत्वज्ञानानुसार वस्तूचा गुणवत्ता मापदंड निर्धारित करत असताना ग्राहकांच्या गरजा आणि अपेक्षांचा विचार केला जातो. ग्राहक हाच गुणवत्ता ठरवत असतो.

६. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये उत्पदना बरोबरच संघटनेतील सर्व घटकांची गुणवत्ता सुधारण्यासाठी प्रयत्न केले जातात.

७. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये गुणवत्ता नियंत्रण आणि गुणवत्ता सुधारण्यासाठी सांख्यिकीय साधनांचा वापर केला जातो.

८. ग्राहकांना मान्य होणाऱ्या किमतीवर गुणवत्ता निर्धारित केली जाते. म्हणजेच गुणवत्ता ठरवीत असताना उत्पादन खर्च आणि किंमत याचाही प्रकर्षने विचार केला जातो.

९. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनात व्यवसायातील सर्व विभाग, उपविभाग, शाखा, प्रक्रिया एत्यादींचा एकनित विचार केला जातो.

१०. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनात व्यवसायातील प्रत्येक प्रक्रियेमध्ये सातत्याने सुधारणा करण्यासाठी विविध उपाययोजना योजल्या जातात.

१.२.अ.२ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे (Objectives of TQM) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती पुढील उद्दिष्टे समोर ठेऊन अंगिकारली जाते.

१. ग्राहकांच्या अपेक्षा आणि गरजांची पूर्तता करून ग्राहक समाधान प्राप्त करणे.
२. गुणवत्तापूर्ण उत्पादनांची निर्मिती करणे.
३. स्पर्धात्मक क्षमता वाढवून स्पर्धेला यशस्वी सामोरे जाने व स्पर्धेमध्ये टिकून राहणे.
४. संघटनेच्या कार्यात आणि उत्पादनात सातत्याने सुधारणा करणे.
५. बाजार हिस्सा (Market share) वाढविणे.
६. दीर्घकालीन आणि स्थिर विकास साध्य करणे.

१.२.२ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची तत्वे :

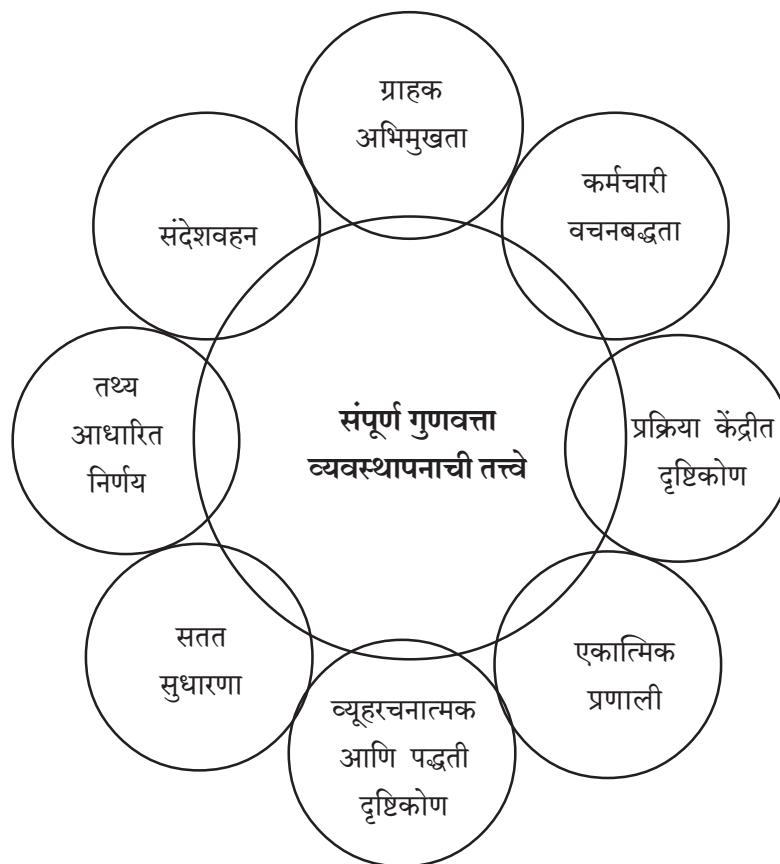
संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही एक अशी व्यवस्थापन प्रक्रिया आहे की, ज्यामध्ये ग्राहकांच्या सर्व गरजा आणि अपेक्षांचे समाधान केले जाते. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन तत्वज्ञान अमलात आणण्यासाठी व्यवस्थापकीय पद्धतीचे पुर्नसंगठन, उत्पादन आणि विक्रीच्या प्रक्रियेची पुर्नरचना आणि संगठन रचनेमध्ये आमुलाग्र बदल करणे आवश्यक असते. संपूर्ण व्यवस्थापनाची तत्वे खालील प्रमाणे सांगता येतील.

१. ग्राहक अभिमुखता (Customer Focus) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती ग्राहक केंद्रित आहे. ग्राहकांच्या गरजा आणि अपेक्षानुसार वस्तु आणि सेवांची निर्मिती करून ग्राहक समाधान साधने हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा मुख्य भाग आहे. या तत्वज्ञानानुसार वस्तूची गुणवत्ता हा ग्राहक ठरवतो. जी उत्पादने ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण करतात आणि ग्राहकांना समाधान देतात तीच उत्पादने अधिक गुणवत्तेची समजली जातात. म्हणजे ग्राहक समाधान हा गुणवत्ता

मापदंडाचा आधार मानला जातो. ग्राहक समाधानास केंद्रबिंदू मानून प्रक्रिया, संसाधने, दर्जा, किंमत इत्यादि बाबी ठरवल्या जातात.

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची तत्वे



ग्राहक अभिमुखता हे तत्व आमंलात आणण्यासाठी व्यवसाय संघटनेकडून खालील गोष्टी करणे आवश्यक आहे-

- ग्राहकांच्या गरजा आणि अपेक्षांचा शोध घेणे
- कंपनीची उद्दिष्टे आणि ग्राहकांच्या गरजा यांची सांगड घालणे.
- ग्राहकांशी सातत्याने संवाद साधने.
- ग्राहक समाधानाचा अभ्यास करून त्यामध्ये वाढ करण्यासाठी विविध उपाय योजणे.
- ग्राहक संबंध व्यवस्थापन करणे.
- व्यवसायाचे इतर हितसंबंधी घटक उदाहरणार्थ भागधारक, गुंतवणूकदार, कर्मचारी, पुरवठादार इत्यादी आणि ग्राहक समाधान यामध्ये समतोल निर्माण करणे.

ग्राहक अभिमुखता तत्व अंगिकारल्यामुळे मिळणारे फायदे :

- ◆ विक्री, उत्पन्न आणि नफ्यामध्ये वाढ होते.
- ◆ बाजार हिस्सा (Market Share) वाढतो.
- ◆ ग्राहक निषेमध्ये वाढ होते.
- ◆ संतुष्ट ग्राहक उत्पादनांच्या गुणवत्ते विषयी इतर लोकांना सांगतील त्यामुळे जाहिरात होते.
- ◆ कंपनीची बाजारपेठेमध्ये चांगली प्रतिमा तयार होते आणि नावलौकिकमध्ये वाढ होते.

२. कर्मचारी वचनबद्धता (Employee Commitment) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये संघटनेमधील सर्व कर्मचारी आपल्या कार्याबद्दल वचनबद्ध रहावेत यासाठी विशेष प्रयत्न केले जातात. यासाठी संघटनेमधील सर्व कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनामध्ये सक्रिय सहभागी करून घेतले जाते, संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे तत्वज्ञान त्यांच्या पर्यंत पोहचवले जाते तसेच अधिकारचे विकेंद्रीकरण करून कर्मचाऱ्यांना जादा अधिकार दिले जातात. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन प्रणालीचे यश हे बन्याच अंशी कर्मचाऱ्यांना वचनबद्धता आणि त्यांचा सक्रिय सहभाग यावर अवलंबून आहे. गुणवत्तेमध्ये सुधारणा, उच्च उत्पादकता, विक्रीमध्ये वाढ, संशोधन इत्यादि गोष्टी कर्मचाऱ्यांच्या सहभागाशिवाय शक्य होत नाहीत.

कर्मचारी वचनबद्धता हे तत्व आमलात आणण्यासाठी व्यवसाय संघटनेकडून खालील गोष्टी करणे आवश्यक आहे

- कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे.
- कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करून त्यांच्या योगदान आणि यशाची दाखल घेणे.
- कर्मचाऱ्यांना त्यांची जबाबदारी आणि भूमिका स्पष्टपणे सांगणे.
- कंपनीचे जीवनधर्येय, उद्दिष्टे आणि संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे तत्वज्ञान प्रत्येक कर्मचाऱ्यांपर्यंत पोहचवणे.
- संघभावना विकसित करण्यासाठी प्रयत्न करणे.
- व्यवसायामध्ये सहकराचे वातावरण तयार करणे.

कर्मचारी वचनबद्धता तत्व अंगिकारल्यामुळे मिळणारे फायदे :

- ◆ कर्मचारी व्यवसाय सोडून जाण्याचे प्रमाण कमी होते.
- ◆ उत्साही, कार्यप्रेरीत आणि जबाबदार कर्मचारी वर्ग तयार होतो.
- ◆ उत्पादकतेमध्ये आणि उत्पादनामध्ये वाढ होते.
- ◆ ग्राहकांना अधिक चांगली सेवा देता येते.
- ◆ संघटनेमध्ये संशोधनास प्रोत्साहन मिळते.

- ◆ समस्या सोडवणूक क्षमतेमध्ये वाढ.
- ◆ कर्मचारी मनोबलात वाढ.
- ◆ कर्मचारी वर्गात पुढाकार, सहकार्य आणि संघभावना विकसित होते.

३) प्रक्रिया केंद्रीत दृष्टिकोण (Process Approach) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया केंद्रित व्यवस्थापन प्रक्रिया आहे. यामध्ये प्रक्रिया स्पष्ट स्वरूपात मांडून त्याधारे टप्याटप्याने कार्ये केली जातात. प्रक्रिया म्हणजे ग्राहकांकडून आदाने म्हणजे कच्चा माल घेऊन त्याचे रूपांतर ग्राहक उपयोगी उत्पादनांमध्ये करण्यासाठी करावी लागणारी एकामागून एक अशी विविध कार्ये. प्रक्रियेमधील कार्याचे विविध टप्पे निर्धारित केले जातात. तसेच कामगिरीचे मोजमाप केले जाते.

प्रक्रिया केंद्रीत दृष्टिकोण हे तत्व आमलात आणण्यासाठी व्यवसाय संघटनेकडून खालील गोष्टी करणे आवश्यक आहे.

- भूमिका आणि जबाबदाऱ्या परिभाषित करण्यासाठी फ्लो-चार्ट आणि इतर साधनांचा वापर करणे.
- व्हीज्वल ॲक्शन प्लॅन तयार करणे.
- प्रक्रियेमध्ये सुधारणा करण्यासारख्या बाबींचे विश्लेषण आणि मूल्यांकन करणे.
- प्रक्रियेमधील विविध कार्याचा ग्राहक, पुरवठादार आणि इतर हितसंबंधी घटकांवर होणाऱ्या परिणामांचा अभ्यास करणे.

प्रक्रिया केंद्रीत दृष्टिकोण तत्व अंगिकारल्यामुळे मिळणारे फायदे :

- ◆ उत्पादनांमध्ये सातत्य.
- ◆ कमी खर्च, अधिक उत्पादन आणि वेगवान विकास.
- ◆ सतत विकासाची आणि यशाची खात्री.
- ◆ समस्या सोडवणूक क्षमता वाढते.

४. एकात्मिक प्रणाली (Integrated System) :

गुणवत्ता सुधारणेसाठी संघटनेमधील सर्व घटकांचा (विभाग, उपविभाग, शाखा, कार्य, प्रक्रियांचा) एकत्रितपणे विचार करणे म्हणजे एकात्मिक प्रणाली होय. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या एकात्मिक प्रणाली या तत्वानुसार जरी व्यवसायमध्ये अनेक विभाग-उपविभाग असले आणि प्रत्येक विभागामधील कार्ये वेगवेगळी असली तरीसुद्धा हे सर्व विभाग-उपविभाग आणि कार्ये एकमेकांना जोडली गेली पाहिजेत. म्हणजे प्रत्येक विभाग-उपविभाग आणि कार्यामध्ये सामंजस्य आणि सहकार्य असले पाहिजेत. एकात्मिक प्रणाली तत्वानुसार व्यवसाय संस्थेमधील प्रत्येक विभागातील प्रत्येक कर्मचाऱ्याला संस्थेची धोरणे, उद्दिष्टे आणि प्रक्रिये विषयी माहिती असली पाहिजे.

एकात्मिक प्रणाली हे तत्व आमलात आणण्यासाठी व्यवसाय संघटनेकडून खालील गोष्टी करणे आवश्यक आहे.

- गुणवत्तेवर लक्ष केंद्रित करणारी कार्य संस्कृती विकसित करणे.
- प्रत्येक कर्मचाऱ्याचे कार्य आणि भूमिका हे व्यवसायाची उद्दिष्टे, भूमिका आणि नियोजनशी कशा पद्धतीने सुसंगत आहे हे समजण्यासाठी फ्लो-चार्ट आणि इतर दृश्य साधनांचा वापर करणे.
- विविध विभागामध्ये कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्याचे संयुक्तिक प्रशिक्षण घेणे.

एकात्मिक प्रणाली तत्व अंगिकारल्यामुळे मिळणारे फायदे :

- ◆ संघटनेच्या सर्व विभाग-उपविभाग, शाखा आणि कार्ये यामध्ये समनवय प्रस्थाणपत करता येतो.
- ◆ गुणवत्ता सुधारून ग्राहक समाधान वाढण्यास मदत होते.

५. व्यूहरचनात्मक आणि पद्धती दृष्टीकोण (Strategic and Systematic Approach) :

व्यवसायाची धोरणे राबवण्यासाठी आणि उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवसाय संघटनेने व्यूहरचनात्मक आणि पद्धती दृष्टीकोण स्वीकारणे हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवसायाचा एक महत्वाचा भाग आहे. संघटनेच्या प्रत्येक घटकामध्ये सतत सुधारणा करण्यासाठी हे तत्व महत्वाचे आहे. कार्यक्षमता आणि गुणवत्ता वाढवून संथेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी परस्परसंबंधित प्रक्रिया ओळखणे, समजणे आणि त्याची एक पद्धती म्हणून व्यवस्थापन करणे म्हणजेच व्यूहरचनात्मक आणि पद्धती दृष्टीकोण होय. व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यूहरचना आखणे आणि व्यवसायामधील प्रत्येक घटकाला समाविष्ट करून व्यूहरचना अमंलात आणणे हे व्यूहरचनात्मक आणि पद्धती दृष्टीकोणामध्ये अपेक्षित आहे.

व्यूहरचनात्मक आणि पद्धती दृष्टीकोण हे तत्व अमंलात आणण्यासाठी व्यवसाय संघटनेकडून खालील गोष्टी करणे आवश्यक आहे.

- कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण आणि आवश्यक संसाधने उपलब्ध करून देणे.
- उत्पादनामध्ये सातत्याने सुधारणा करणे.
- नवनिर्मिती व संशोधनाला मान्यता आणि प्रोत्साहन देणे.
- प्रक्रिया सुधारणेवर भर देणे.

व्यूहरचनात्मक आणि पद्धती दृष्टीकोण तत्व अंगिकारल्यामुळे मिळणारे फायदे :

- ◆ प्रक्रियेमधील अडथळे लक्षात येतात आणि त्याचे निवारण करण्याची क्षमता वाढते.
- ◆ संघटनात्मक कार्यक्षमतेमध्ये आणि कामगिरीमध्ये सुधारणा होते.

६. सतत सुधारणा (Continuous Improvement) :

व्यवसायाच्या प्रत्येक घटकांमध्ये सातत्याने सुधारणा करणे हे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे एक महत्वाचे तत्व आहे. उचत्तम कार्यक्षमता आणि पूर्ण ग्राहक समाधान एका दिवसात होत नाही, त्यासाठी व्यवसायामधील विविध घटकांमध्ये सातत्याने सुधारणा करणे आवश्यक आहे. प्रोसेस मार्पिंग, रूट कॉज अनॅलिसिस, PDC इत्यादी साधने सातत्याने सुधारणा करण्यासाठी वापरली जातात.

सतत सुधारणा तत्व आमलात आणण्यासाठी व्यवसाय संघटनेकडून खालील गोष्टी करणे आवश्यक आहे.

- संस्थेमधील प्रत्येक विभाग-उपविभागासाठी स्पष्ट उद्दिष्टे निर्धारित करणे.
- सातत्याने कामगिरीचे मूल्यमापन करणे.
- निर्माण होणारे दोष आणि अडथळे निवारण करणे.
- प्रक्रिया सुधारणेसाठी आणि विकासासाठी नाविण्यास व नवकल्पनांना ओळख, मान्यता आणि प्रोत्साहन देणे.

सतत सुधारणा तत्व अंगिकारल्यामुळे मिळणारे फायदे :

- ◆ संस्थेची दीर्घकालीन उद्दिष्टे साध्य होतात.
- ◆ बाजारपेठ हिस्यामध्ये (Market Share) वाढ होते.
- ◆ प्रक्रियेमधील दोष आणि कमतरता जलद कमी करता येतात.

७. तथ्य आधारित निर्णय (Fact Based Decision Making) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या या तत्वानुसार संघटनेमध्ये घेतलेले निर्णय हे तथ्यावर आधारित असले पाहिजेत. व्यवस्थापकाने निर्णय घेताना शास्त्रीय पद्धतीने निर्णयासंबंधी सर्व माहिती गोळा केली पाहिजे. तसेच माहितीचे विश्लेषण करून त्यामधून येणाऱ्या निष्कर्षाच्या आधारे निर्णय घेतले पाहिजेत. म्हणजेच कोणताही निर्णय घेताना तो निर्णय घेण्यामागची कारणे स्पष्ट असली पाहिजेत. व्यवस्थापकाला घेतलेले निर्णय कसे व्यवसायासाठी फायदेशीर आहेत हे स्पष्ट करता आले पाहिजे. भावनांच्या आधारे कोणतेही निर्णय घेतले नसले पाहिजेत.

तथ्य आधारित निर्णय हे तत्व आमलात आणण्यासाठी व्यवसाय संघटनेकडून खालील गोष्टी करणे आवश्यक आहे.

- शास्त्रीय पद्धतीने माहिती गोळा केली पाहिजे.
- माहितीचे स्रोत आणि माहिती अचूक असल्याची खात्री करणे.
- संबंधित घटकांना माहीती उपलब्ध करून देणे.

- माहितीचे शास्त्रीय पद्धतीने विश्लेषण करून निष्कर्ष काढें.

तथ्य आधारित निर्णय तत्व अंगिकारल्यामुळे मिळणारे फायदे :

- ◆ घेतलेल्या निर्णयासंबंधी व्यवस्थापकांचा आत्मविश्वास वाढतो.
- ◆ अचूक निर्णय घेता येतात.
- ◆ तथ्य आधारित निर्णय घेतल्यामुळे अनावश्यक ताण कमी होतो.
- ◆ निर्णय घेण्याची क्षमता विकसित होते.

८. संदेशवहन (Communication) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन तत्वज्ञान कर्मचाऱ्यांपर्यंत पोहचवण्यासाठी आणि त्याची यशस्वी अमलबजावणी करण्यासाठी प्रभावी संदेशवहन अत्यंत आवश्यक आहे. प्रभावी संदेशवहनामुळे कर्मचारी कार्यप्रेरित राहतात, त्यांची कार्यक्षमता वाढते आणि कायाणमधील परिणामकारकता वाढते. प्रभावी संदेशवहनाच्या माध्यमातून व्यवसाय संस्थेमधील प्रत्येक व्यक्तिला संघटनेची उद्दिष्टे, नियोजन, व्यूहरचना आणि प्रक्रियेविषयी अचूक आणि त्वरित माहिती देता येते.

संदेशवहन हे तत्व आमलात आणण्यासाठी व्यवसाय संघटनेकडून खालील गोष्टी करणे आवश्यक आहे.

- संदेशवहनासाठी आधुनिक साधनांचा वापर करणे.
- संस्थेमध्ये संदेशवहनाची आधुनिक पद्धती विकसित करणे.
- शक्य असेल तिथे सर्व कर्मचाऱ्यांना निर्णय प्रक्रियेमध्ये समाविष्ट करणे.
- प्रत्येक विभाग आणि उपविभागात काम करणाऱ्या व्यक्तिला त्याची भूमिका, कर्तव्ये आणि जबाबदारीची माहिती असल्याची खात्री करणे.

संदेशवहन हे तत्व अंगिकारल्यामुळे मिळणारे फायदे :

- ◆ कर्मचारी मनोबल आणि कार्यप्रेरणेमध्ये वाढ होते.
- ◆ संघटनेमधील सर्व विभाग-उपविभाग आणि शाखांमध्ये समनवय आणि सहकार्य विकसित होते.
- ◆ घेतलेल्या निर्णयांची परिणामकारकरत्या अमलबजावणी होते.
- ◆ कार्यक्षमता वाढते.
- ◆ वादविवाद आणि कलह टाळता येतात.
- ◆ संघटनेमध्ये योग्यवेळी योग्य ते बदल कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्यातून करता येतात.
- ◆ बदलास होणारा विरोध कमी करून बदलांची यशस्वीरीत्या अंमलबजावणी करता येतात.

स्वतःची प्रगती तपासा – १ :

रिकाम्या जागी योग्य शब्द लिहा.

८. व्यवसायाच्या सातत्याने सुधारणा करणे हे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे एक महत्वाचे तत्व आहे.

- अ) उत्पादना मध्ये ब) प्रत्येक घटकांमध्ये
क) प्रक्रियेमध्ये ड) पद्धतीमध्ये

९. हे तत्व आमंलात आणण्यासाठी शास्त्रीय पद्धतीने माहिती गोळा केली पाहिजे तसेच माहितीचे स्रोत आणि माहिती अचूक असल्याची खात्री करणे आवश्यक आहे.

- अ) तथ्य आधारित निर्णय ब) कामाची विभागणी
क) संदेशवहन ड) व्यूहरचनात्मक आणि पद्धती

१०. खालीलपैकी कोणते संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे तत्व आहे.

- अ) तथ्य आधारित निर्णय ब) कामाची विभागणी
क) संदेशवहन ड) वरील पर्यायांपैकी (अ) व (क) दोनही

१.२.३ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे घटक (Elements of TQM) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे प्रमुख घटक पुढीलप्रमाणे स्पष्ट केलेले आहेत.

१. गुणवत्तेविषयी व्यवस्थापनाची वचनबद्धता (Management Commitment to Quality) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती संघटनेमध्ये यशस्वीरीत्या अमलात आणण्यासाठी व्यवस्थापनाची वचनबद्धता अत्यंत आवश्यक आहे. योग्य साधनसामग्री उपलब्लध करून देणे, निर्णय स्वतंत्र देणे, माहिती गोळा करून तिचा अभ्यास करणे व त्या माहितीचा गुणवत्ता वाढविण्यासाठी वापर करणे, यासाठी यंत्रणा उभारणे, सुधारणांची अमलबजावणी करणे इत्यादी कार्यातून व्यवस्थापनाची वचनबद्धता आढळते.

२. ग्राहक समाधान (Customer Satisfaction) :

ग्राहक समाधान हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा केंद्रबिंदू आहे. गुणवत्ता मापदंड ठरवत असताना ग्राहक समाधान हा आधारभूत घटक मानला जातो. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन तत्वज्ञानानुसार गुणवत्ता हा ग्राहक ठरवतो. जे उत्पादन ग्राहकांच्या अपेक्षेस पात्र ठरते आणि ग्राहकांना समाधान देते, ते उत्पादन अधिक गुणवत्तेचे समजले जाते.

३. कार्यसंघ (Teamwork) :

कार्यसंघ तयार करणे हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा एक महत्वाचा भाग आहे. कार्यसंघ म्हणजे संघटनेमधील दोन किंवा दोनपेक्ष्या अधिक व्यक्तींचा विशिष्ट उद्देशाने बनवलेला संघ होय. कार्यसंघावर विशिष्ट कार्य आणि जबाबदारी सोपवली जाते. संघावर सोपवलेल्या कार्यानुसार त्यांचे विविध प्रकार पडतात. उदाहरणार्थ गुणवत्ता सुधारणा संघ, समस्या सोडवणूक संघ इत्यादी. संघामध्ये विशिष्ट कौशल्यप्राप्त लोकांची निवड केली

जाते. संघटनेमध्ये निर्माण होणाऱ्या प्रश्नांवर आणि समस्यांवर परिणामकारक समाधान आणि सूचना संधाकडून सुचवल्या जातात.

४. नेतृत्व (Leadership) :

व्यवसायाचे यश आणि अपयश हे बन्याच अंशी नेतृत्वावर अवलंबून असते. नेता संघटनेतील लोकांना कार्यप्रवृत्त करून त्यांच्या कार्याना योग्य दिशा देण्याचे कार्य करतो. कार्यप्रेरणा, कार्यक्षमता, वचनबद्धता, पुढाकाराची वृत्ती, सर्जनशीलता इत्यादी घटकांवर नेतृत्वाचा प्रभाव असतो. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन संस्कृति संघटनेमध्ये रुजवण्यामध्ये आणि संघटनेमधील सर्व घटकांना त्यामध्ये सहभागी करून घेण्यामध्ये नेतृत्वाची भूमिका फार मोठी असते.

५. कामगिरीचे मूल्यांकन (Performance Measurement) :

व्यवसाय संघटनेमधील विविध विभाग, उपविभाग, शाखा, कार्ये, प्रक्रिया, कर्मचारी आणि संपूर्ण संघटनेच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करणे हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा एक महत्वाचा भाग आहे. कामगिरीचे मूल्यांकन केल्यामुळे चुका वेळीच लक्षात येतात, चांगल्या कामगिरीची दखल घेता येते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा मिळते आणि विकासामध्ये सातत्य राहते.

६. संपूर्ण सहभाग (Total Involvement) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती संपूर्ण व्यवसायासाठी असते. त्यामध्ये कोणत्याही एका विभागाचा वेगळा विचार न करता पूर्ण व्यवसायाचा एकत्रित विचार केला जातो. गुणवत्ता सुधारणा हे केवळ उत्पादन विभागाची जबाबदारी नसून ती पूर्ण संघटना आणि संघटनेतील प्रत्येक घटकाची जबाबदारी असते. तसेच गुणवत्ता ही केवळ वस्तु अथवा सेवेशी संबंधित नसून संघटनेतील प्रत्येक कार्य आणि प्रक्रियेशी संबंधित असते. त्यामुळे गुणवत्ता व्यवस्थापनात व्यवसाय संघटनेमधील प्रत्येक पातळीवर काम करणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांचा सहभाग असतो.

७. प्रशिक्षण (Training) :

कर्मचारी प्रशिक्षण हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा एक महत्वाचा भाग आहे. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीचे प्रशिक्षण कर्मचाऱ्यांना दिल्याशिवाय ही पद्धत यशस्वी होऊ शकत नाही. त्यामध्ये गुणवत्ता सुधारणा साधने, समस्या सोडवणूक साधने, इतर सांख्यिकीय साधने आणि गुणवत्ता संस्कृती इत्यादीच्या प्रशिक्षणावर विशेष भर दिला जातो. तसेच सातत्याने प्रशिक्षण दिले जाते.

८. नीतिशास्त्र आणि प्रामाणिकपणा (Ethics and Integrity) :

नीतिशास्त्र आणि प्रामाणिकपणा हे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे महत्वाचे घटक आहेत. नीतिशास्त्र म्हणजे वर्तवणूक चांगली किंवा वाईट आहे हे ठरवण्याचे शब्द. कोणती कार्ये करायचीत, कोणती करायची नाहीत, तसेच कोणत्या पद्धतीने कार्ये करायचीत हे नीतिशास्त्र सांगते. नीतिशास्त्र ही संघटनेबोरोबरच वैयक्तिक

बाबींशी संबंधित आहे. नीतिशास्त्रसंबंधी संघटनेने नियमावली जाहीर करणे आवश्यक आहे. नीतिशास्त्राबोरोबर प्रामाणिकपणा देखील महत्वाचा आहे. कर्मचारी आपल्या कार्यात प्रामाणिक असतील तरच संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन यशस्वी होऊ शकते.

९. विश्वास (Trust) :

कोणत्याही संघटनेमध्ये संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन संस्कृती कर्मचाऱ्यांचा एकमेकांच्यावर विश्वास असल्याशिवाय रुजू शकत नाही. विश्वास हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा आधारभूत घटक आहे. कर्मचाऱ्यांचा कंपनी व्यवस्थापनावर, धोरणावर आणि परस्परांच्यावर विश्वास असेल तरच ते संपूर्ण गुणवत्ता कार्यक्रमांमध्ये सहभागी होतात. परस्परांच्यावर विश्वासामुळे पुढाकाराची आणि जबाबदारची भावना तयार होते.

१०. दोष शोधण्याएवजी प्रतिबंधित करणे (Preventing rather than Detecting Defects) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये दोष शोधण्याएवजी दोष निर्माण होऊ नयेत यासाठी प्रतिबंधात्मक उपाययोजना केल्या जातात. यासाठी सिस्टम फेल्युअर अनॅलिसिस, समस्या सोडवणूक साधने याप्रकरच्या साधनांचा वापर केला जातो. या प्रकारच्या दृष्टिकोणामुळे भविष्यात निर्माण होणाऱ्या समस्या आणि आव्हानांना यशस्वी सामोरे जाण्यासाठी व्यवसायसंस्था नेहमी तयार असते.

११. सांख्यिकीय गुणनियंत्रक साधने (Statistical Quality Control Tools) :

सांख्यिकीय गुणनियंत्रक आणि गुणवत्ता सुधारणा साधनांचा वापर हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीचा महत्वाचा घटक आहे. सांख्यिकीय गुणनियंत्रक साधनांमध्ये प्रामुख्याने SPP Tools, प्रोसेस फ्लोचार्ट, चेक शिट्स, परेटो अनॅलिसिस, हिस्टोग्राम, रन चार्ट, कंट्रोल चार्ट, स्कटर डायग्राम इत्यादींचा समावेश होतो. या साधनांच्या वापराचे प्रशिक्षण व्यवस्थापकांना दिले जाते.

१२. बैंचमार्किंग (Benchmarking) :

बैंचमार्किंग हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा एक महत्वाचा घटक आहे. बैंचमार्किंग प्रक्रियेमध्ये तुलनात्मक अभ्यास करून संघेनेतील विविध प्रक्रियांसाठी सर्वोत्कृष्ट व्यवहार पद्धती निर्धारित करण्यात येते. त्यानंतर आपल्या संस्थेची व्यवहार पद्धती व सर्वोत्कृष्ट व्यवहार पद्धती यांची तुलना केली जाते जेणेकरून सर्वोत्कृष्ट व्यवहार पद्धती आंगीकरून संघटनात्मक प्रक्रियेची गुणवत्ता आणि कामगिरीमध्ये सुधारणा करता यावी. बैंचमार्किंग पद्धतीचा वापर करून अनेक व्यवसायिक संस्थांनी स्पर्धेमध्ये यश मिळवले आहे.

१.२.४ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे फायदे (Benefits of TQM) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती ही काल्पनिक संकल्पना नसून त्याचा प्रत्यक्ष वापर भारतातील आणि परदेशातील अनेक बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी केलेला आहे. त्यामुळे त्यांना अनेक फायदे झाल्याचे दिसून येते. पुढील मुद्द्यांच्या आधारे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीचे फायदे स्पष्ट केलेले आहेत.

१. गुणवत्तेमध्ये सुधारणा (Quality Improvement) :

वस्तु आणि सेवांची गुणवत्ता सुधारण्यासाठी संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाअंतर्गत विशेष प्रयत्न केले

जातात. गुणवत्तेमध्ये वस्तूंची वैशिष्ट्ये आणि किमत या दोहोंचा विचार केला जातो. ग्राहकांना मान्य होणाऱ्या किंमतीवर वस्तु अथवा सेवेमधील उत्तमतेचे प्रमाण म्हणजेच गुणवत्ता होय. गुणवत्ता सुधारण्यासाठी ग्राहकांच्या अपेक्षेनुसार वस्तूमधील गुणात्मक आणि संख्यात्मक गुणघटक वाढवण्यासाठी विशेष प्रयत्न केले जातात. त्याचबरोबर उत्पादन खर्च कमी करण्यासाठी विविध उपाय योजले जातात. त्यामुळे गुणवत्तेमध्ये सुधारणा होते व दजेदार उत्पादनांची निर्मिती होते. त्यामुळे व्यवसाय संस्थेबरोबरच ग्राहकांचा देखील फायदा होतो.

२. ग्राहक समाधान (Customer Satisfaction) :

स्पर्धात्मक युगामध्ये ग्राहक हा बाजारपेठांचा राजा असतो. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा मुख्य उद्देश ग्राहक समाधान हा आहे. ग्राहकांना समाधानी ठेवण्यासाठी ग्राहकांच्या अपेक्षा आणि गराजांचा शोध घेण्यात येतो आणि त्यानुसार वस्तूंची निर्मिती केली जाते. ग्राहकांना अपेक्षित वस्तु मिळत असल्यामुळे ग्राहक समाधानात वाढ होते. परिणामी विक्रीमध्ये वाढ होण्यास मदत होते.

३. कामगारांच्या मनोबलात वाढ (Improvements in Employee Moral) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये व्यवसायातील सर्व कर्मचाऱ्यांना सहभागी करून घेतले जाते. कर्मचाऱ्यांना ज्यादा अधिकार दिले जातात, त्यांना निर्णय प्रक्रियेमध्ये सहभागी करून घेतले जाते. तसेच कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलात वाढ होते. ते अधिक उत्साहाने कार्य करतात. त्यांची कार्यक्षमता वाढते.

४. व्यवसायाची आर्थिक स्थिती सुधारते (Sound Financial Health) :

व्यवसायाची आर्थिक स्थिती नफा, विक्री, उत्पादन खर्च इत्यादि घटकांच्यावर अवलंबून असते. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती अमलात आल्यामुळे दजेदार वस्तूंची निर्मिती केली होते. तसेच उत्पादन खर्च कमी होतो. त्यामुळे ग्राहकांना गुणवत्तापूर्ण वस्तु कमी किमतीत उपलब्ध होतात. त्यामुळे विक्री वाढते, नफा वाढतो आणि व्यवसायसंस्थेची आर्थिक स्थिती सुधारण्यास मदत होते.

५. स्पर्धात्मक शक्तिमध्ये वाढ (Competitive Strength) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती अनुसरण केल्यामुळे व्यवसाय संस्थेची स्पर्धात्मक शक्ति वाढण्यास मदत होते. स्पर्धात्मक शक्ति मुख्यत्वे उत्पादनांचा दर्जा आणि उत्पादन खर्च यावर अवलंबून असते. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती अंतर्गत विविध सांख्यिकी आणि इतर साधनांचा वापर करून खर्च नियंत्रण आणि गुणवत्ता सुधारण्यासाठी विशेष प्रयत्न केले जातात. त्यामुळे व्यावसायिक संस्थेला स्पर्धक कंपन्यांपेक्षा दर्जेदार वस्तु त्यांच्यापेक्षा कमी किमतीत करणे शक्य होते. अशा वस्तूंची विक्री सहजतेने करता येते. परिणामी अशा संस्था स्पर्धेमध्ये यशस्वी ठरतात.

६. नावलौकिकात वाढ (Goodwill) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीमुळे व्यावसायसंस्थेची प्रतिमा सुधारते. संस्थेचे, पुरवठादार, ग्राहक, गुंतवणूकदार, भागधारक या हितसंबंधी घटकांबरोबर चांगले संबंध निर्माण होतात. त्यामुळे उत्पादन आणि

विक्री कार्य नियमित चालू राहते. ग्राहकांचे कंपनीविषयी चांगले मत तयार होते. परिणामी नावलौणककात वाढ होते.

७. सकारात्मक दृष्टीकोण (Positive Attitude) :

व्यवसायामधील सर्व कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनामध्ये सक्रिय सहभागी केल्यामुळे संघटनेमध्ये सकारात्मक आणि उत्साहाचे वातावरण तयार होते. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन तत्वज्ञान अनुसरल्यामुळे सर्व कर्मचाऱ्यांना एकमेकांचे सहकार्य मिळते. त्यामुळे कार्यक्षमता वाढते. परिणामी उत्पादन, विक्री आणि नफा वाढण्यास मदत होते.

८. समस्या सोडवणूक क्षमता (Problem Solving Capabilities) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये समस्यांकडे बघण्याचा दृष्टिकोन सकारात्मक आणि शास्त्रीय आहे. समस्या निवारण करण्यासाठी शास्त्रीय पद्धती सांगितलेली आहे. समस्या सोडवण्यासाठी सांख्यिकीय साधने उदाहरणार्थ आलेख, हिष्ठोग्राम, नियंत्रक तक्ते, प्यारेटो तक्ता, चेक शीट्स इत्यादींचा वापर केला जातो. व्यवसायामध्ये निर्माण होणारे विविध प्रश्न आणि समस्या सोडवण्यासाठी त्यांचे १) शून्य प्रश्न २) घटते प्रश्न आणि ३) वाढते प्रश्न अशी विभागणी केली जाते. व्यवस्थापकांना समस्या निवारण साधनांचे आणि पद्धतीचे प्रशिक्षण दिले जाते. त्यामुळे व्यवसाय संस्थेमध्ये समस्या सोडवणूक क्षमता विकसित होते.

९. परिस्थितीनुसार बदलण्याची क्षमता (Adaptability to Changing Environment) :

व्यावसायिन परिस्थितीमध्ये सातत्याने बदल होत असतात. स्पृधेचे स्वरूप, अंतरराष्ट्रीय संबंध, बाजारपेठा, ग्राकांच्या आवडी-निवडी, अर्थव्यवस्थेचे घटक, इत्यादिमध्ये होणाऱ्या बदलानुसार व्यावसायिक संस्थांना आपल्या कार्यामध्ये आणि व्यूहरचनेमध्ये सातत्याने बदल करावे लागतात. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती अनुसरण केल्यामुळे व्यवसायाची बदलत्या परिस्थितीनुसार बदलण्याची क्षमता वाढते.

१०. कार्यसमाधान (Job Satisfaction) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन तत्वज्ञानानुसार कर्मचाऱ्यांना व्यवसायाच्या विविध कायाणमध्ये सहभागी करून घेतले जाते. व्यवसाय संघटनेमध्ये नवनिर्मितीसाठी प्रोत्साहन दिले जाते. नवीन संकल्पना मांडण्यासाठी आणि अमलात आणण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहित केले जाते. कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यमापन केले जाते. चांगल्या कामगिरीची दखल घेतली जाते. तसेच मान्यता आणि प्रोत्साहन दिले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कार्यसमाधान मिळते.

११. प्रभावी संदेशवहन (Effective Communication) :

अंतर्गत आणि बाह्य संदेशवहन हा संघटनेचा अत्यंत महत्वाचा भाग आहे. प्रभावी अंतर्गत संदेशवहनामुळे कामे त्वारित होतात, कार्यामधील परिणामकारकता, कार्यक्षमता वाढते. तसेच प्रभावी बाह्य संदेशवहनामुळे संस्थेची प्रतिमा सुधारते, पुरवठादार आणि ग्राहकांबोरोबर चांगले हितसंबंद्द निर्माण होतात. परिणामी उत्पादन आणि विक्रीचे कार्य व्यवस्थित आणि सातत्याने होते.

१२. सातत्याने सुधारणा आणि विकास (Continuous Improvement and Higher Growth) :

व्यवसायामधील सर्व क्रिया, घटक, प्रक्रिया, विभाग आणि कार्य यामध्ये सातत्याने सुधारणा करण्यासाठी व्यवस्थापन प्रयत्नशील असते. यासाठी अनौपचारिक चर्चा, पारदर्शक निर्णय प्रक्रिया, दोषारोपन न लावण्याची कार्य संस्कृती, स्पष्ट भूमिका, द्विमार्गी संपर्क यासाख्यया मार्गाचा वापर केला जातो. संघटनेमध्ये सातत्याने सुधार संर्धींचा शोध घेण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यामुळे विकासास चालना मिळते.

याशिवाय संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन तत्वज्ञान अंगिकारल्यामुळे खर्चामध्ये बचत होते, कर्मचाऱ्याचे सहभागीत्व वाढते, पुढाकाराची वृत्ती निर्माण होते, कर्मचारी आदलाबदलीचा दर कमी होतो, चुकांचे प्रमाण कमी होते, साधनसामग्रीचा अपव्यय होत नाही, व्यस्थापकीय कौशल्यामध्ये वाढ होते, परस्पर सहकार्य आणि संघभावना निर्माण होते असे, अनेक फायदे होतात.

१.२.५ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे तोटे / दोष / मर्यादा (Limitations of TQM) :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धत शास्त्रीय असून त्याचे अनेक फायदे आहेत. परंतु या पद्धतीचे यश व्यवसाय संस्थेची पररस्थिती, कर्मचारी वर्गाचा दृष्टिकोण आणि ती प्रत्यक्ष कोणत्या पद्धतीने राबवली जाते यावर अवलंबून असते. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या मर्यादा पुढील प्रमाणे सांगता येतील –

१. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये कर्मचाऱ्यांचा सहभाग आणि दृष्टिकोण अत्यंत महत्वाचा असतो. जर ही पद्धत कर्मचारी वर्गाने स्विकारली नाही आणि त्यामध्ये ते सहभागी झाले नाहीत तर या पद्धतीचे फायदे मिळणार नाहीत.

२. भारतातील व्यवस्थापन पद्धती पारंपरिक आहे. अजूनही अनेक व्यावसायिक प्रकार संयुक्त हिंदू कुटुंब पद्धत या प्रकारचे आहेत. त्यामुळे परंपरागत चालत आलेली विचारधारा सोडून संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन राबवणे अत्यंत कठीण आहे.

३. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन संथ गतीने चालणारी प्रक्रिया आहे. ही पद्धत अमलात आणण्यासाठी बराच वेळ लागतो.

४. बहुतांश कर्मचारी संघटना ह्या केवळ कर्मचारी हिताचाच विचार करतात. व्यवस्थापनामध्ये सहभागी होऊन, संघटनेचा विचार करण्यापेक्षा केवळ आपल्याच फायद्याचा कर्मचारी विचार करताना दिसून येतात. कर्मचारी संघटना जर अशा मानसिकतेच्या असतील तर संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन राबवणे अवघड असते.

५. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये कर्मचारी प्रशिक्षणाला महत्व देण्यात आले आहे. कर्मचारी प्रशिक्षण ही खर्चीक बाब आहे. लहान उद्योगांना कमण्चाच्यांसाठी सातत्याने प्रशिक्षण शिबीर आशेजित करणे खर्चीकदृष्ट्या परवडण्यासारखे नाही.

६. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनात उत्पादनाचे विविधिकरण अभिप्रेत असल्याने त्यासाठी मोठ्या प्रमाणात

गुंतवणूक करावी लागते. लहान औद्योगिक संस्थांना भांडवलाच्या टंचाईमुळे गुंतवणूक करता येत नाही. त्यामुळे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन राबवता येत नाही.

७. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीनुसार अधिकाराचे विकेंद्रीकरण अपेक्षित आहे. परंतु काही व्यवस्थापक अधिकार प्रदान करण्यास तयार नसतात.

८. भारतामध्ये अजूनही कर्मचारी वर्गाला वेतन आणि आर्थिक फायदे, अधिक प्रेरणा देणारे आणि महत्वाचे वाटत असतात. त्यामुळे नवीन संकल्पना मांडणे, गुणवत्ता वाढवण्यासाठी विशेष प्रयत्न करणे, पुढाकार घेणे या गोष्टींकडे अशा कर्मचाऱ्यांचे लक्ष नसते.

९. बदलास विरोध करणे ही कर्मचारी वर्गाची नैसर्गिक प्रवृत्ती असते. त्यामुळे आपल्या नेहमीच्या कार्यात बदल करून, संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती स्विकारण्यास काही संघटनेमध्ये व्यवस्थापक तयार नसतात.

स्वतःची प्रगती तपासा – २ :

अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द लिहा.

१. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन हे केंद्रीत आहे

- | | |
|------------|----------------|
| अ) कामगार | ब) ग्राहक |
| क) भागधारक | ड) गुंतवणूकदार |

२. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती संघटनेमध्ये यशस्वीरीत्या अमलात आणण्यासाठी वचनबद्धता अत्यंत आवश्यक आहे.

- | | |
|------------------|------------------|
| अ) व्यवस्थापनाची | ब) ग्राहकांची |
| क) सरकारची | ड) पुरवठादारांची |

३. म्हणजे संघटनेमधील दोन किंवा दोनपेक्षा अधिक व्यक्तींचा विशिष्ट उद्देशाने बनवलेला संघ होय.

- | | |
|-----------------|-------------|
| अ) कार्यप्रेरणा | ब) नेतृत्व |
| क) विकेंद्रीकरण | ड) कार्यसंघ |

४. हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा केंद्रबिंदू आहे.

- | | |
|------------------|------------------|
| अ) ग्राहक समाधान | ब) भांडवल |
| क) नियोजन | ड) अधिकार प्रदान |

५. खालीलपैकी कोणता संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा महत्वाचा घटक आहे?

- | | |
|--------------|-------------|
| अ) प्रशिक्षण | ब) भांडवल |
| क) अकाऊंटिंग | ड) बाजारपेठ |

६. म्हणजे वर्तवणूक चांगले किंवा वाईट आहे ही ठरवण्याचे शास्त्र.

- अ) सामाजिक जबाबदारी ब) व्यूहरचना
- क) नीतिशास्त्र ड) आदेश देणे

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

१. केवळ उत्पादन विभागाच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करणे हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा एक महत्वाचा भाग आहे.
२. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये कोणत्याही एका विभागाचा वेगळा विचार न करता पूर्ण व्यवसायाचा एकत्रित विचार केला जातो.
३. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये दोष शोधण्याऐवजी दोष निर्माण होऊ नयेत यासाठी प्रतिबंधात्मक उपाययोजना केल्या जातात.
४. व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये सांख्यिकीय गुणनियंत्रक साधनांचा वापर केला जातो.
५. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये व्यवसायातील केवळ वरिष्ठ व्यवस्थापकांना सहभागी करून घेतले जाते.

१.३ सारांश :

१८ व्या शतकामध्ये झालेल्या औद्योगिक क्रांतीनंतर व्यवसायसंस्थेमध्ये स्वयंचलीत यंत्रे आणि आधुनिक तंत्रांचा वापर करून मागणीपूर्व आणि मोठ्या प्रमाणात उत्पादन होऊ लागले. परिणामी, दिवसेंदिवस स्पर्धा अत्यंत तीव्र बनत चालली होती. स्पर्धेमध्ये यश मिळवण्यासाठी व्यवस्थापनाचा दृष्टीकोण आणि व्यवस्थापन पद्धती यामध्ये अनेक बदल होत गेले. गुणवत्ता सुधारून ग्राहक समाधान साधने आणि त्याद्वारे आपला बाजार हिस्सा (मार्केट शेअर) वाढवणे हा दृष्टीकोण लोकप्रिय आणि यशस्वी ठरत होता. यातूनच संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती उदयास आली. हे एक व्यवस्थापनाचे तत्वज्ञान आहे. त्यामध्ये निश्चित अशी तत्वे, साधने आणि पद्धती आहेत. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये ग्राहक समाधान केंद्रबिंदू मानून ग्राहक गरजा आणि अपेक्षा पूर्ण करण्यासाठी संघटनेतील सर्व कार्ये आणि प्रक्रियांचा एकत्रित विचार केला जातो. गुणवत्ता म्हणजे वस्तूमध्ये असणारा गुणात्मक आणि संख्यात्मक अशा गुणघटकांचा समूह की जो ग्राहकांच्या गरजांचे समाधान करतो. गुणवत्ता मापदंड ठरवत असताना वस्तुमधील गुणवैशिष्ट्याबोरच वस्तूचा उत्पादन खर्च आणि किंमत याचाही विचार केला जातो. म्हणूनच ग्राहकांना मान्य होणाऱ्या किंमतीत वस्तूच्या उत्तमतेचे प्रमाण म्हणजेच गुणवत्ता होय. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये गुणवत्ता सुधारण्यासाठी मूलभूत व्यवस्थापनाची कार्य, तंत्रे आणि पद्धतींचा शिस्तबद्ध पद्धतीने वापर केला जातो. यामध्ये उच्च व्यवस्थापनाची भूमिका फार महत्वाची असते.

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन पद्धती ग्राहक अभिमुखता, कर्मचारी वचनबद्धता, प्रक्रिया केंद्रीत दृष्टिकोण, एकात्मिक प्रणाली, व्यूहरचनात्मक आणि पद्धती दृष्टीकोण, सतत सुधारणा, तथ्य आधारित निर्णय आणि

संदेशवहन या प्रमुख तत्वावर आधारलेली आहे. ग्राहक अभिमुखता म्हणजे ग्राहक केंद्रित दृष्टिकोण. ग्राहकांच्या गरजा आणि अपेक्षानुसार वस्तु आणि सेवांची निर्मिती करून ग्राहक समाधान साधने हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा मुख्य भाग आहे. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन प्रणालीमध्ये व्यवसायातील सर्व कर्मचाऱ्यांचा सक्रिय सहभाग असतो आणि ते आपल्या कार्याप्रती वचनबद्ध असतात. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया केंद्रित व्यवस्थापन प्रक्रिया आहे. यामध्ये प्रक्रिया स्पष्ट स्वरूपात मांडून त्याधारे टप्याटप्याने कार्ये केली जातात. एकात्मिक प्रणाली या तत्वानुसार संघटनेमधील सर्व घटकांचा (विभाग, उपविभाग, शाखा, कार्य, प्रक्रियांचा) एकत्रितपणे विचार केला जातो. व्यवसायाची धोरणे राबवण्यासाठी आणि उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवसायाने आणि संघटनेने व्यूहरचनात्मक आणि पद्धती दृष्टिकोण स्विकारणे आणि व्यवसायाच्या प्रत्येक घटकांमध्ये सातत्याने सुधारणा करणे हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवसायाचा एक महत्वाचा भाग आहे. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या तत्वज्ञानानुसार संघटनेमध्ये घेतलेले निर्णय हे तथ्यावर आधारित असले पाहिजेत. म्हणजेच व्यवस्थापकाने निर्णय घेताना शास्त्रीय पद्धतीने निर्णयासंबंधी सर्व माहिती गोळा केली पाहिजे. तसेच माहितीचे विश्लेषण करून त्यामधून येणाऱ्या निष्कर्षाच्या आधारे निर्णय घेतले पाहिजेत. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन तत्वज्ञान कर्मचाऱ्यांपर्यंत पोहचवण्यासाठी आणि त्याची यशस्वी अंमलबजावणी करण्यासाठी प्रभावी संदेशवहन अत्यंत आवश्यक आहे. याबरोबर गुणवत्तेविषयी व्यवस्थापनाची वचनबद्धता, कार्यसंघ, नेतृत्व, कामगिरीचे मूल्यांकन प्रशिक्षण, नीतिशास्त्र आणि प्रामाणिकपणा, विश्वास, दोष शोधण्याएवजी प्रतिबंधित करणे, सांख्यिकीय गुणनियंत्रक साधने हे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे महत्वाचे घटक आहेत.

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन तत्वज्ञान अंगिकारल्यामुळे व्यवसायातील प्रत्येक घटकाच्या गुणवत्तेमध्ये सातत्याने सुधारणा होण्यास मदत होते, ग्राहक समाधान वाढ होते, कामगारांच्या मनोबलात वाढ होते, व्यवसायाची आर्थिक स्थिती सुधारते, स्पर्धात्मक शक्ति आणि नावलौकिक वाढण्यास मदत होते, संघटनेमध्ये सकारात्मक वातावरण निर्मिती होते, समस्या सोडवणूक क्षमता विकसित होते, खर्चामध्ये बचत होते, कर्मचाऱ्याचे सहभागीत्व वाढते, पुढाकाराची वृत्ती निर्माण होते, कर्मचारी आदलाबदलीचा दर कमी होतो, चुकांचे प्रमाण कमी होते, साधनसामग्रीचा अपव्यय होत नाही, व्यस्थापकीय कौशल्यामध्ये वाढ होते, परस्पर सहकार्य आणि संघभावणा निर्माण होते, असे अनेक फायदे भारतातील आणि परदेशातील अनेक बहुराष्ट्रीय कंपन्यांना झाल्याचे दिसून येते. परंतु या पद्धतीचे यश व्यवसाय संस्थेची परिस्थिती, कर्मचारी वर्गाचा दृष्टिकोण आणि ती प्रत्यक्ष कोणत्या पद्धतीने राबवली जाते यावर अवलंबून असते.

१.४ पारिभाषिक शब्द :

१. गुणवत्ता – ग्राहकांना मान्य होणाऱ्या किंमतीमध्ये वस्तुमध्ये असणारी गुणवैशिष्ट्य
२. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन (टीक्यूएम) – गुणवत्ता सुधारण्यासाठी आणि ग्राहकांच्या समाधानासाठी संघटनेमधील सर्व कार्य आणि प्रक्रियांचा एकत्रितपणे विचार आणि वापर करण्याची व्यवस्थापकीय पद्धत.
३. ग्राहक अभिमुखता – ग्राहकांच्या गरजा आणि अपेक्षानुसार वस्तु आणि सेवांची निर्मिती करून ग्राहक समाधानास साधन्याकडे लक्ष केंद्रित करणे.

४. एकात्मिक प्रणाली – संघटनेमधील सर्व घटकांचा (विभाग, उपविभाग, शाखा, कार्य, प्रक्रियांचा) एकत्रितपणे विचार करण्याचा दृष्टिकोण

५. सतत सुधारणा – व्यवसायाच्या प्रत्येक घटकांमध्ये सातत्याने सुधारणा करणे.

६. तथ्य आधारित निर्णय – शास्त्रीय पद्धतीने माहिती गोळा करून आणि त्या माहितीचे विश्लेषण करून त्यामधून येणाऱ्या निष्कर्षाच्या आधारे निर्णय घेणे.

७. कार्यसंघ – संघटनेमधील दोन किंवा दोनपेक्षा अधिक व्यक्तींचा विशिष्ट उद्देशाने बनवलेला संघ.

८. नीतिशास्त्र – व्यक्तीची वर्तवणूक चांगली किंवा वाईट आहे हे ठरवण्याचे शास्त्र.

९. विश्वास – कर्मचाऱ्यांचा कंपनी व्यवस्थापनावर, धोरणांवर आणि परस्परांच्यावर विश्वास.

१.५ स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे :

स्वतःची प्रगती तपासा – १ उत्तरे :

१. ग्राहक
२. वरील पैकी सर्व पर्याय
३. उत्पादन खर्च आणि गुणवैशिष्टे दोहोंचा
४. ग्राहक समाधान
५. ग्राहक अभिमुखता
६. एकात्मिक प्रणाली
७. व्यूहरचनात्मक आणि पद्धती
८. प्रत्येक घटकांमध्ये
९. तथ्य आधारित निर्णय
१०. वरील पर्यायांपैकी (अ) व (क) दोनही

स्वतःची प्रगती तपासा – २ उत्तरे :

अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द लिहा.

१. ग्राहक
२. व्यवस्थापनाची
३. कार्यप्रेरणा
४. ग्राहक समाधान
५. प्रशिक्षण
६. नीतिशास्त्र

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

१. चूक

बरोबर वाक्य : व्यवसाय संघटनेमधील विविध विभाग, उपविभाग, शाखा, कार्ये, प्रक्रिया, कर्मचारी आणि संपूर्ण संघटनेच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करणे हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा एक महत्वाचा भाग आहे.

२. बरोबर
३. बरोबर
४. बरोबर
५. चूक

बरोबर वाक्य : संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन व्यवसायातील सर्व कर्मचाऱ्यांना सहभागी करून घेतले जाते.

१.६ स्वाध्याय :

अ) थोडक्यात उत्तरे लिहा. (५ गुण)

१. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन म्हणजे काय?
२. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये सांगा.
३. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे घटक स्पष्ट करा.
४. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे फायदे सांगा.
५. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे दोष सांगा.

अ) दिघोऱ्तरी प्रश्न (१० गुण)

१. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट करून त्याचे घटक सांगा.
२. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची तत्वे स्पष्ट करा.
३. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे फायदे आणि तोटे सांगा.

क) टिपा लिहा. (५ गुण)

१. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या मर्यादा.
२. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची तत्वे.
३. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे फायदे.
४. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे घटक.

१.७ संदर्भ ग्रंथ :

१. Jens J. Dahlgard, Kai Kristensen, Gopal K. Kanji (2007) Fundamentals of Total Quality Management, London and New York, Taylor Francis e-Library.

२. Vincent K. Omachonu, Joel E. Ross (2005) Principles of Total Quality, Boca Raton London New York Washington, D.C., Taylor Francis e-Library CRC PRESS.
३. K. Shridhara Bhat (2007) Total Quality Management, Mumbai, India, Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.
४. Ravi Agarwal (2013) New Concepts of Total Quality Management, Jaipur, India Sublime Publications.
५. Anil Bhat, Arya Kumar (2013) Management Principles, Processes, And Practices New Delhi, India, Oxford University Press,
६. संजय कामत, जौन्सन बोर्जेस (२०१३) डायमंड वाणज्यकोश खंड ३, पुणे, इंडिया, डायमंड पब्लिकेशन्स.
७. मानकर, देशपांडे, लिमये (२०१५) आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती, कोल्हापूर, इंडिया, फडके प्रकाशन.
८. गंगाधर कायंदे-पाटील (२००५) व्यवस्थापनाची मूलतत्वे आणि व्यवस्थापन माहिती प्रणाली, नाणिक, चैतन्य पब्लिकेशन्स
९. Lucidchart Content Team, 8 Total Quality Management Principles to Improve Processes retrieved from <https://www.lucidchart.com/blog/8-total-quality-management-principles> on 29.01.2021
१०. www.asq.org/quality-resources/total-quality-management retrieved on 29.01.2021
११. UKEssays. (November 2018). Quality Management TQM. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/management/quality-management-tqm.php?vref=1>
१२. Jane Thomson Key Elements of Total Quality Management Retrieved from <https://goodmenproject.com/business-ethics-2/key-elements-of-total-quality-management/> on 29.01.2021 13. Siddarth Sai, Total Quality Management (TQM): Concept, Advantages and Limitations Retrieved from <https://www.yourarticlerepository.com/total-quality-management> on 29.01.2021.

○○○

घटक १

ब) गुणवत्तेची मानके (Quality Standards)

अनुक्रमणिका

१.० घटकाची उद्दिष्टे

१.१ प्रस्तावना

१.२ विषय विवेचन

१.३ गुणवत्तेची मानके (Quality Standards)

१.३.a बॅचमार्किंग (Benchmarking)

१.३.a.१ बॅचमार्किंग संकल्पना

१.३.a.२ बॅचमार्किंगचे प्रकार

१.३.a.३ आय एस ओ बॅचमार्किंग असोसिएशन

१.३.a.४ बॅचमार्किंगचे फायदे

१.३.a.५ बॅचमार्किंगचे दोष / मर्यादा

१.३.b सिक्स सिग्मा (Six Sigma)

१.३.b.१ सिक्स सिग्मा संकल्पना

१.३.b.२ सिक्स सिग्मा व्याख्या

१.३.b.३ सिक्स सिग्मा पद्धत सुरुवात

१.३.b.४ सिक्स सिग्मा वैशिष्ट्ये

१.३.b.५ सिक्स सिग्मा फायदे/महत्त्व

१.३.b.६ सिक्स सिग्मा पातळ्या

- १.३.८ सिक्स सिग्मा पंच सुत्री**
- १.३.९ सिक्स सिग्मा आवश्यक बाबी**
- १.३.१० आय एस ओ मानक (ISO-9000)**
- १.३.११ आय एस ओ मानक संकल्पना**
- १.३.१२ आय एस ओ मानकांचे महत्व**
- १.३.१३ आय एस ओ मानके २० विभिन्न घटक**

१.४ कठीण शब्दांचे अर्थ, संक्षिप्त शब्दांचे अर्थ आणि विस्तार

१.५ सारांश

१.६ स्वयंम अध्ययन प्रश्न व उत्तरे

१.७ सरावासाठी प्रश्न

१.८ अधिक वाचनासाठी संदर्भ

१.० घटक उद्दिष्ट्ये :

बैंचमार्किंग, सिक्स सिग्मा व आय एस ओ या गुणवत्ता मानक (प्रमाणित) घटकांचा अभ्यास केल्यानंतर आपणास पुढील विविध बाबींचे आकलन होईल.

१. संपूर्ण गुणवत्ता (टीक्युएम) नंतरची प्रणाली गुणवत्ता मानक मिळविणे याबाबत माहिती होईल.
२. बैंचमार्किंग या संकल्पना व त्या संबंधीची माहिती मिळेल.
३. सिक्स सिग्मा या संकल्पेची सविस्तर माहिती मिळण्यास मदत होईल.
४. ISO-9000 संकल्पना व त्याबाबतचे २० घटक समजतील.
५. वाणिज्य शाखेची पदवी घेत असताना राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय स्तरावरील गुणवत्ता मानक यांची माहिती मिळेल.
६. आधुनिक, आंतरराष्ट्रीय दर्जाचे उत्पादन, वाणिज्य क्षेत्राचे ज्ञान मिळविण्यास मदत होईल.

१.१ प्रस्तावना :

आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती या विषयातील घटक क्रं. १ प्रमाणे, आपण टी क्यु एम बाबत अभ्यास केलेला आहे. टी क्यु एम अर्थात संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थान व त्याची मूलतत्वे यांचा अभ्यास केलेला आहे.

सध्याच्या एल पी जी धोरणामध्ये १९९० नंतर फार मोठ्या प्रमाणात बदल झालेले आहेत. राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय व्यापार क्षेत्रात WTO, IMF, GATT, WORLD BANK या सारख्या संस्थांचे GATT-, करारांचे प्राबल्य आहे. जगातील अनेक देश जागतिकीकरणात आलेले आहेत. आंतरराष्ट्रीय व्यापारामधील निर्बंध दूर झालेले आहेत. प्रगत तंत्रज्ञान, तंत्रज्ञानाच्या प्रसार व वापरामुळे माहिती तंत्रज्ञान (MIS) दूरसंचार इत्यादी क्षेत्रातही प्रगती झालेली आहे. त्यामुळे जागतिक व्यापार सुलभ झालेला आहे. जग एक लहान खेडेगांव झालेले आहे उद्योग व व्यापारातील स्पर्धा सुध्दा जागतिक स्तरावरची बनलेली आहे. सहाजिकच गुणवत्तेला अधिक महत्व देणे क्रमप्राप्त झालेले आहे.

या सर्व पार्श्वभूमिचा विचार करता, विविध देशातील वस्तू आणि सेवांसाठी गुणवत्ता प्रणालीची नितांत गरज भासू लागलेली आहे. या गरजेतूनच गुणवत्तेची मानके (Quality Standards) ही संकल्पना पुढे आलेली आहे.

१.२ विषय विवरण :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन (TQM) प्रणालीचा अभ्यास केल्यानंतर उत्पादित वस्तू आणि सेवा योग्य दर्जाच्या व गुणवत्तेच्या आहेत हे ग्राहकांनी मान्य करण्यासाठी जागतिक दर्जाच्या मानांकन संघटनेकडून, मानक दर्जा दिला जातो. त्याचा अभ्यास या प्रकरणामध्ये आपण करणार आहोत.

या प्रकरणामध्ये

- बैंचमार्किंग ही संकल्पना आय एस ओ नंतर आलेली आहे. तीचाही आपण सविस्तर अभ्यास करणार आहेत आणि
- सिक्स सिम्मा ही पद्धत संपूर्ण जगात लौकीक प्राप्त आहे. या पद्धतीचा वस्तू उत्पादनातील दोष दूर करण्यासाठी वापर केला जातो.
- आय एस ओ संकल्पना आणि आय एस ओ संबंधीची माहिती आपण पहाणार आहोत.

१.३ गुणवत्तेची मानके (Quality Standards) :

१.३.a बैंचमार्किंग (संघटनात्मक तुलना) Bench Making :

१.३.a.१ बैंचमार्किंग संकल्पना (Concept) :

Bench = बैंच आणि मार्किंग या दोन शब्दांनी मिळून संयुक्त शब्द बैंचमार्किंग तयार केलेला आहे.

Marking = बैंच या शब्दाचा अर्थ न्यायालयाने सरस बाजूने दिलेला / घेतलेला निर्णय असा होतो. मार्किंग अतिउच्च दर्जाचे घटकांची तुलना करणे असा अर्थ होतो. व्यवस्थापनामध्ये संघटनात्मक तुलना असा बैंचमार्किंगचा अर्थ घेता येतो.

व्यवसाय व्यवस्थापन क्षेत्रात ज्याप्रमाणे बँक, आयएसओ, सिक्स सिग्मा हे शब्द किंवा यासारखे शब्द आहेत असे वापरले जातात त्याप्रमाणे बैंचमार्किंग हा इंग्रजी शब्द आहे तसा विवेचनासाठी वापरलेला आहे.

बैंचमार्किंगसाठी अनेक संस्थांच्यामधून उच्च पातळीवर असणाऱ्या संस्थांची निवड केली जाते. अशा संस्थांच्या उत्पादन, गुणवत्ता आणि खर्चाबाबत तुलना केली जाते. या तुलनेतून निष्कर्ष काढले जातात. अशा निष्कर्षांचा संस्थेच्या विकासासाठी व्युहरचनात्मक वापर केला जातो. या कार्य पद्धतीचा विचार करता बैंचमार्किंगची व्याख्या पुढील प्रमाणे करता येईल.

● बैंचमार्किंग व्याख्या :

उच्च पातळीवर असणाऱ्या संस्थांच्या उत्पादन, गुणवत्ता आणि खर्चाबाबत तुलना करून जे निष्कर्ष निघतात, त्या निष्कर्षांचा, संस्थेच्या विकासासाठी व्युहरचनात्मक वापर करणे म्हणजे बैंचमार्किंग होय.

बैंचमार्किंग करणे ही एक व्युहरचनात्मक व्यवस्थापनाची पद्धत आहे. ज्या संस्थांनी व्यवसायात आणि व्यवस्थापनात प्रगती केलेली आहे, त्या संस्थांच्यामधील प्रभावी घटकांचा तुलनात्मक अभ्यास केला जातो. तुलनेसाठी पुढील घटक विचारात घेतले जातात.

१. वस्तू उत्पादनासाठी येणारा खर्च
२. वस्तू उत्पादनासाठी लागणारा वेळ
३. उत्पादित वस्तूची गुणवंता
४. कच्चामाल-गुणवत्ता, उपलब्धता
५. संस्थेच्या प्रगतीची कारणे, प्रभावी घटक
६. संस्थेची बलस्थाने, दुर्बलस्थाने, संधी, धोके

इत्यादी घटकांची तुलना केली जाते आणि निष्कर्ष काढले जातात. त्यासाठी (SWOT) स्वॉट या तंत्राचा वापर केला जातो.

स्वॉटमधील S – बलस्थाने

W – दुर्बलस्थाने

O – संधी

T – धोके

या तंत्राचा बैंचमार्किंगसाठी वापर केला जातो.

बैंचमार्किंग ही एक तुलना करण्यासाठी पद्धत आहे. ही पद्धत आजारी उद्योगधंद्यासाठी वापरता येते त्याच बरोबर व्यवसायातील चॅलेज स्विकारण्यासाठी सुधा ही पद्धत वापरता येते.

● ग्लोबल बैंचमार्किंग नेटवर्क चे ६ टप्पे :

ब) १. दुर्बल स्थानाबाबत घटकांची / व्यासींची निवड : ही बैंचमार्किंग पद्धत एखाद्या व्यवसायाच्या

पृष्ठदतीचा अभ्यास करण्यासाठी सुधा वापरली जाते. व्यवसायाची कार्ये, संशोधनाची व्यापी, इत्यादी बाबींची निवड बेंचमार्किंग करण्यासाठी करता येते. विपणन संशोधन करण्यासाठी देखील ही बेंचमार्किंग पृष्ठदत वापरली जात आहे.

दुर्बल स्थानाची माहिती संकलन करण्यासाठी सर्वेक्षण, प्रश्नावली, मोजमाप पृष्ठदत, गुणवत्ता परीक्षण आणि वेगवेगळ्या प्रकारची सूत्रे (Ration) यांचा वापर करता येतो / केला जातो. बन्याचवेळी प्रसिध्द झालेल्या वेगवेगळ्या अहवालातील माहिती देखील वापरता येते. अशी माहिती गोळा करण्यासाठी सर्वप्रथम दुर्बल घटकांची व त्यांची व्यापी यांची निवड करावी लागते. त्यानुसार माहिती संकलित केली जाते.

ब) २. समान व्यवसाय संस्थांचा शोध : दुसऱ्या टप्यावर समान व्यवसाय करणाऱ्या संस्थांचा शोध घेतला जातो. त्या संस्थांच्या मधून काही संस्थाची निवड केली जाते. निवड केलेल्या संस्थांच्या मधील प्रभावी घटकांचा शोध घ्यावा लागतो. त्या प्रभावी घटकांची माहिती गोळा करावी लागते. त्याचबरोबर त्या संस्थांच्या भविष्यातील संधी कोणत्या आहेत यांचाही अभ्यास करावा व माहितीची निवड करावी लागते.

ब) ३. नेतृत्व करणाऱ्या संस्थांचा शोध-घेणे : जागतिकीकरणामध्ये व्यापाराला आणि व्यवसायाला चालना देणाऱ्या संस्थांच्या पैकी काही संस्था व्यापाराचे व्यवसायाचे नेतृत्व करणाऱ्या असतात. अशा नेतृत्व करणाऱ्या संस्थांची माहिती गोळा करावी.

उदा. १) एखाद्या देशातील अत्यंत लौकिक मिळवलेली संस्था भारतातील रिलायन्स उद्योग समूह.

२) ग्राहक सळू केंद्रे

३) वस्तू पुरवठा करणाऱ्या संस्था

४) व्यापारी संघ इत्यादी

त्याचबरोबर काही संस्था व्यापार विषयक माहिती देणाऱ्या असतात, माहिती छापणाऱ्या असतात, पुस्तके, मासिके प्रसिध्द करणाऱ्या असतात.

अशा अनेक संस्थांचा शोध घ्यावा, त्यांच्याकडील माहिती गोळा करावी आणि त्या माहितीचा अभ्यास करावा.

ब) ४. व्यवसाय पृष्ठदतीचा अभ्यास : एखाद्या विशिष्ट व्यवसायातील प्रगतीवर असणारी एखादी संस्था निवडावी, या संस्थेकडून कोणत्या प्रकारचा व्यवसाय कसा केला जातो त्याची माहिती गोळा करावी. त्याचा अभ्यास करावा.

ब) ५. चांगला व्यवसाय करणाऱ्या संस्थांना भेटी : वेगवेगळ्या देशामध्ये काही संस्था चांगला व्यवसाय करणाऱ्या असतात. त्यापैकी काही संस्था व्यवसायाची माहिती देवू शकतात. अशा माहिती देणाऱ्या संस्थाचा शोध घ्यावा. त्या संस्थांना भेटी द्याव्यात. उपयुक्त असणारी माहिती गोळा करावी आणि त्या माहितीचा अभ्यास करावा.

ब) ६. व्यवसायामध्ये नवीन पद्धतीचा स्विकार करा : वरील सर्व ५ घटक प्रकारानुसार माहिती गोळा केल्यानंतर त्या माहितीचा अभ्यास करावा. आपल्या संस्थेच्या माहितीबरोबर त्या अभ्यासाची तुलना करावी. तुलनेनुसार योग्य निष्कर्ष काढावा. त्या निष्कर्षानुसार योग्य निर्णय घ्यावा. त्या निर्णयाचा नवीन पद्धतीचा व्यवसायात वापर करावा.

अशी ही ६ टप्प्यांची बैंचमार्किंग पद्धत आहे. हिचा सध्या जगातील बहुतेक कंपन्या / संस्थांच्याकडून वापर केला जात आहे.

१.३.२ बैंचमार्किंग प्रकार (Types of Benchmarking)

विविध प्रकारच्या उद्योशने हेतूने कंपन्याच्यामध्ये / संस्थांच्यामध्ये बैंचमार्किंग केले जाते. त्यानुसार बैंचमार्किंगचे प्रकार पुढील प्रमाणे आहेत.

१. व्यवसाय कार्यपद्धतीचे बैंचमार्किंग (Process Bench Marking)

व्यापारामध्ये / व्यवसायामध्ये जी कार्यपद्धत असते त्या कार्यपद्धतीचे बैंचमार्किंग केले जाते. कामाच्या कार्यपद्धतीतील सर्व घटकांचा परस्पर संबंध असतो. त्या परस्पर संबंधाचा तुलनात्मक अभ्यास केला जातो. त्यानुसार निष्कर्ष काढले जातात. त्यानुसार व्यवसायाच्या कार्यपद्धतीत सुधारणा केल्या जातात.

२. कंपनीच्या वित्तीय व्यवहारांचे बैंचमार्किंग :

कंपनीच्या / संघटनेच्या वित्तीय व्यवहारातील विविध घटकांचा अभ्यास केला जातो. रोख खरेदी, रोख विक्री, स्वभांडवल, कर्जाऊ भांडवल, भांडवल उलाढाल इत्यादी. घटकांचा परस्परसंबंध असतो. अशा सर्व घटकांचा सूत्रतंत्राआधारे (Ration Analysis) तुलनात्मक अभ्यास केला जातो. निष्कर्ष काढले जातात आणि त्या आधारे व्यवस्थापनात सुधारणा करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

३. तांत्रिक बैंचमार्किंग (उत्पादनाचे निर्मित वस्तूचे) : (Product / technical Bench Marking)

कंपनीकडून / संघटनेकडून वस्तू किंवा सेवांचे उत्पादन केले जाते. त्यासाठी यांत्रिक साधने वापरली जातात, तसेच संगणक साधने वापरली जातात, स्वयंचलित साधने वापरली जातात. वेगवेगळी नियंत्रण पद्धत वापरली जातो. अशा सर्वसाधारण तांत्रिक घटकांचे बैंचमार्किंग केले जातो. त्याचा अभ्यास केला जातो. निष्कर्ष काढले जातात. त्यानुसार तांत्रिक साधने कंपनीत वापरण्याचा प्रयत्न केला जातो.

४. व्युहरचनात्मक बैंचमार्किंग : (Strategic Bench Marking)

कंपन्याच्या आधुनिक व्यवस्थापन पद्धतीचा वापर केला जातो. आधुनिक व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये व्युहरचनेचा अंगीकार केला जातो. व्युहरचनेमध्ये, विविध व्युहरचनात्मक पातळ्यांचा, उद्योशांच, चिकित्सांचा, व्युहरचना निश्चितींचा अंमलबजावणी, मूल्यमापन आणि नियंत्रण इत्यादी घटकांचा वापर केला जातो. या विविध घटकांचा अभ्यास बैंचमार्किंग पद्धतीने केला जातो. निष्कर्ष काढले जातात. त्यानुसार नवीन व्युहरचना निर्माण करून व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन केले जाते.

५. कार्यात्मक बेंचमार्किंग : (Functional Bench Marking)

संघटनेमध्ये जी कार्ये केली जातात. त्या विविध कार्याचे किंवा दोन संघटनाच्या मधील विशिष्ट कार्याचे बेंचमार्किंग केले जाते. तुलनात्मक अभ्यास केला जातो. निष्कर्ष काढले जातात आणि त्यानुसार संघटनेच्या कार्यात सुधारणा करण्याचा निर्णय घेतला जातो.

६. विक्रीचे बेंचमार्किंग : (Sales Bench Marking)

कोणत्याही संस्थांना विक्री व्यवहारावर लक्ष केंद्रीत करावे लागते. त्याकरीता विक्री व्यवहारातील विविध घटकांचा आणि त्या घटकांच्या परस्पर संबंधाचा अभ्यास करावा लागतो. त्याकरीता बेंचमार्किंग केले जाते. विक्री व्यवहारातील एजंट, घाऊक व्यापारी, इतर व्यापारी मध्यस्थ, वितरण पद्धत अशा विविध घटकांचे बेंचमार्किंग केले जाते. अभ्यास आणि निष्कर्षानुसार योग्य पद्धतीचा विक्री व्यवहारासाठी वापर केला जातो.

अशा विविध प्रकारा प्रमाणेच विपणन बेंचमार्किंग, सेवा बेंचमार्किंग, जाहिरात बेंचमार्किंग इत्यादी विविध प्रकारचे बेंचमार्किंग केले जाते.

१.३.३ आय एस ओ बेंचमार्किंग असोसिएशन : ISOBA (International Organisation for Standards Bench Marking Association)

आयएसओ प्रमाणपत्र घेतलेल्या जगातील सर्व संस्थांचे, कंपन्याचे बेंचमार्किंग करण्यासाठी स्वतंत्र असोसिएशन निर्माण केलेले आहे त्याचे संक्षिप्त नाव आयएसओबा (ISOBA) असे आहे.

‘आयएसओबा’ चे सभासद आयएसओ प्रमाणपत्र घेतलेल्या संस्था-कंपन्या आहेत. आयएसओ प्रमाणपत्र घेतलेल्या आणि आयएसओबा चे सभासदत्व घेतलेल्या संस्थांचे – कंपनीचे उत्पादन प्रकारानुसार – गट, व्यवसाय प्रकारानुसार गट, सेवा प्रकारानुसार गट असे विविध गट निर्माण केले जातात. या विविध गटांचे बेंचमार्किंग केले जाते. या बेंचमार्किंगचा निष्कर्ष काढला जातो. हे कार्य आयएसओबा कडून केले जाते.

आयएसओबा कडून बेंचमार्किंग करून जे निष्कर्ष काढले जातात त्या निष्कर्षाचा त्या त्या गटातील उत्पादक-कंपनीला-संस्थेला लाभ घेता येतो. त्याप्रमाणेच सेवा क्षेत्रातील कंपन्यांना किंवा संस्थांना निष्कर्षाचा वापर करता येतो. आयएसओबा हे असोसिएशन २००८ नंतर जागतिकीकरणामध्ये फारच लोकप्रिय झालेले आहे. कारण या असोसिएशनच्या बेंचमार्किंगचा अनेक संस्था लाभ घेत आहेत. संस्थांना किंवा कंपन्यांना स्वतःला बेंचमार्किंग करण्याची गरज नाही. त्यांचा वेळ वाचतो. त्यामुळे आयएसओबा असोसिएशन लोकप्रिय आहे.

१.३.४ बेंचमार्किंग फायदे : (Advantages) :

- १) बेंचमार्किंग अभ्यासामुळे निष्कर्ष काढता येतात. त्या निष्कर्षाचा संस्थेत वापर करून संस्था विकासास गती देता येते.
- २) संस्थांच्यामधील उच्च घटकांचा तुलनात्मक अभ्यास केला जातो.

- ३) बेंचमार्किंगमुळे वस्तुच्या गुणवत्तेत वाढ होते.
- ४) स्वॉट तंत्राचा वापर केल्यामुळे संस्थेतील दुर्बल घटक लक्षात येतात.
- ५) बेंचमार्किंग मध्ये उपभोक्तृयांच्या गरजांचा अभ्यास केला.
- ६) बेंचमार्किंग ही एक संशोधन पद्धत आहे. संस्थेच्या संशोधन कार्यास हीचा उपयोग होतो.
- ७) संस्थेच्या विकासासाठी, विक्रीवाढीसाठी आयएसओबा या असोसिएशनचा लाभ घेता येतो.
- ८) विकसनशील संस्थांचा विकास होण्यास मदत होते.
- ९) सर्व व्यवहारांचा अभ्यास करून निष्कर्ष काढण्यास उपयुक्त आहे.
- १०) सर्व जागतिक संघटनांचा, संघनेता संघटनाचा लाभ घेता येतो. इत्यादी बेंचमार्किंगचे महत्व आहे.

● **बेंचमार्किंग दोष मर्यादा :** (Limitations)

- १) आयएसओ प्रमाण पत्र घेतलेल्या संस्थाचा प्रामुख्याने विचार केला जात असल्याने इतर सर्व संस्थांचा विचार बेंचमार्किंग मध्ये होत नाही.
- २) सर्वच उच्च दर्जाच्या संस्थांचा अभ्यास केल्यामुळे फार मोठे दोष आढळत नाहीत, त्यामुळे बेंचमार्किंग चा हेतू साध्य होत नाही.
- ३) संस्था अंतर्गत असलेल्या संस्थांचा विचार होत नाही.
- ४) फसवणूकीने उच्चस्थान दर्शविणाऱ्या संस्थांच्यामुळे निष्कर्ष चूकीचे निघण्याची शक्यता असते.
- ५) सर्वसाधारण संस्थांना ही पद्धत उपयुक्त नाही.
- ६) इतर संस्थाकडून चूकीची माहिती मिळाल्यास मोठे नुकसान होवू शकते.
- ७) संघनेता संस्थांची माहिती सहजासहजी उपलब्ध होत नाही माहिती मिळत नाही.
- ८) आयएसओ मानांकन संस्थांना जास्त महत्व दिले जाते.
- ९) बेंचमार्किंग पद्धत वापरण्यासाठी इतर संस्थांना भेटी देण्यासाठी खर्च जास्त येतो. वेळ जास्त लागतो. त्यामुळे या पद्धतीत माहिती गोळा करण्यास वेळ आणि खर्च जास्त येतो.
- १०) आर्थिक मंदीच्या कालखंडात बेंचमार्किंग पद्धतीचा उपयोग होईलच असे नाही. उपयोग होत नाही. इत्यादी दोष-मर्यादा बेंचमार्किंग पद्धतीमध्ये आढळतात.

१.३.b सिक्स सिग्मा (Six Sigma) :

सिक्स सिग्मा ही एक आधुनिक व्यवस्थापनातील कार्यातील दोष मोजणारी पद्धत आहे. सिक्स सिग्मा ही सांख्यिकीय संकल्पना आहे. संख्याशास्त्रात स्टॅन्डर्ड डेव्हिएशन सारख्या लेखनासाठी या पद्धतीचा वापर

केला जातो. त्याचप्रमाणे सध्या व्यवस्थापनासाठी या पृष्ठतीचा मोठया प्रमाणात वापर केला जात आहे. म्हणून सिक्स सिग्मा पृष्ठतीला महत्व प्राप्त झालेले आहे. सिक्स सिग्मा संकल्पना, व्याख्या, पृष्ठतीची सुरुवात सिग्मा पातळ्या, पंचसूत्री, आवश्यक बाबी, वैशिष्ट्ये, फायदे इत्यादी घटकांचा अभ्यास पुढीलप्रमाणे आपणांस करता येईल.

१.३.b.१ सिक्स सिग्मा संकल्पना :

सिक्स सिग्मा हे दोन शब्द संकल्पनेसाठी वापरलेले आहेत. या दोन शब्दांचे अर्थ -

सिक्स हा पहिला शब्द संख्या दर्शक आहे.

सिग्मा हा शब्द निर्दोषता या अर्थाचा आहे.

सिग्मा हा शब्द विशिष्ट चिन्हाने दाखविला जातो. ग्रीक भाषेतील १८ वे अक्षर ‘6’ या चिन्हाने दाखविलेले आहे तर इकिपिडीया या शब्दकोषामध्ये सिग्मा हे चिन्ह ‘e’ असे दाखविलेले आहे. याचा अर्थ समेशन, गोळा बेरीज असा आहे.

‘6’ हे चिन्ह संख्याशास्त्रात वापरले जाते तर

‘e’ हे चिन्ह अंक गणितात वापरले जाते.

या दोन चिन्हांपैकी ‘6’ हे सिग्मा चिन्ह व्यवस्थापनामध्ये, वस्तूमधील निर्दोषता मोजण्यासाठी वापरले जाते.

वरीलप्रमाणे सिक्स शब्दाचा अर्थ विचारात घेता आणि सिग्मा चिन्हाचा अर्थ विचारात घेता सिक्स सिग्मा या संकल्पनेच्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे पहाता येतील.

१.३.b.२ सिक्स सिग्मा व्याख्या :

- अ. ‘वस्तू आणि सेवा प्रक्रियेतील दोष मोजणारी संख्याकीय संकल्पना म्हणजे सिक्स सिग्मा होय’
- ब. ‘संघटनेच्या व्यवस्थापनाकडून वस्तू आणि सेवा प्रक्रियांचे आकलन आणि मापन करून, सुधारणा करण्याच्या पृष्ठतीचा अवलंब केला जातो त्या पृष्ठतीला सिक्स सिग्मा म्हणतात.’
- क. ‘संघटनेच्या व्यवस्थापन प्रक्रियेमध्ये जे जटील स्वरूपाचे प्रश्न आहेत, त्यांचे नेमके उत्तर शोधणारी कार्यप्रणाली म्हणजे सिक्स सिग्मा होय.’
- ड. ‘वस्तू किंवा सेवा प्रक्रियेतील दोष दूर करून ग्राहकांच्या अपेक्षेप्रमाणे त्या निर्माण करण्याची व्यवस्थापनाने वापरलेली पृष्ठत म्हणजे सिक्स सिग्मा होय’.

इत्यादी ‘सिक्स सिग्मा’ च्या याख्या आहेत.

१.३.b.३ सिक्स सिग्मा पृष्ठतीची सुरुवात :

सिक्स सिग्मा ही व्यवसाय व्यवस्थापन प्रणाली ‘मोटोरोला’ या कंपनीने १९८८ च्या सुमारास विकसित

केली, त्यानंतर या कंपनीला ‘बाल्डरिज’ हा सर्वोच्च गुणवत्ता पुरस्कार मिळाला. त्यामुळे अनेक अमेरिकन कंपन्यांचे लक्ष ‘सिक्स सिग्मा’ या प्रणालीकडे वेधते गेले. त्यानंतर जनरल इलेक्ट्रीकल्स (इलेक्ट्रिकल्स) कंपनीच्या ‘जॅन वेल्स’ यांनी सिक्स सिग्मा व्यवस्थापन प्रणालीचे फायदे सज्जड पुराव्यानिशी जगासमोर मांडले.

गेल्या काही वर्षात भारतातील अनेक नामवंत कंपन्यांनी ‘सिक्स सिग्मा’ ही व्यवस्थापन प्रणाली स्विकारलेली आहे. त्यामुळे त्या कंपन्याची कामगीरी सुधारलेली आहे. मुंबईचे डबेवाले हे ‘सिक्स सिग्मा’ कार्यप्रणालीचे अत्यंत लोकप्रिय उदाहरण आहे.

सिक्स सिग्मा या व्यवस्थापन प्रणालीमध्ये दोष मोजण्यासाठी त्याचबरोबर दोष शोधण्यासाठी वेगवेगळ्या प्रकाराची साधने वापरली जातात. त्यापैकी मिनिट्ब हे लोकप्रिय साधन आहे. ‘मिनिट्ब’ हे संगणकामध्ये वापरले जाणारे सॉफ्टवेअर आहे. या सिक्स सिग्मा सॉफ्टवेअर मधील माहिती वापरण्याकरिता उयुक्त आहे. सिक्स सिग्मा प्रणालीमध्ये कोणतेही निष्कर्ष वस्तुनिष्ठ असतात. संख्याशास्त्राच्या नियमानुसार पारखून निष्कर्ष मान्य केले जातात. त्यासाठी प्रत्येक सिग्मा पातळीवर मानक दोष संस्था (स्टॅन्डर्ड डिफेक्ट्स) निर्धारित केलेले आहेत. त्यानुसार दोष कमी करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

१.३.४ सिक्स सिग्मा कार्यप्रणालीची वैशिष्ट्ये : (Characteristics)

सिक्स सिग्मा कार्यप्रणालीसाठी वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. सिक्स सिग्मा ही उत्पादन प्रक्रियेतील दोष मापन करणारी व ते दोष दूर करण्याची व्यवस्था आहे. प्रक्रियेतील दोषांचे निर्मूलन करून प्रक्रियेची निर्दोषता क्षमता वाढविण्यात येते.
२. उत्पादन कार्यातील विभिन्न प्रक्रियामधील दोष शोधून ते दोष दूर करून, प्रक्रियांच्यामध्ये सुधारणा घडवून आणली जाते.
३. वस्तूबाबत आणि सेवाबाबत ग्राहकांची अपेक्षित मागणी असते. मागणीप्रमाणे वैशिष्ट्ये असलेली वस्तू ग्राहकांना उपलब्ध करून देण्याचा प्रयत्न केला जातो. ग्राहकांच्या मागणी प्रमाणे वस्तू मिळते हे सिक्स सिग्माचे वैशिष्ट्ये आहे.
४. सिक्स सिग्मा हे व्यवस्थापनाचे तत्वज्ञान आहे. तत्वज्ञानाच्या आधारावर वस्तूच्या गुणवत्तेबाबत परिपुर्णता गाठता येते. त्याप्रमाणे सुधारणा करण्याचा प्रयत्न केला जातो.
५. सिक्स सिग्मा पद्धतीमुळे सदोष क्रियांचे / वस्तूचे प्रमाण लक्षणीय स्वरूपात घटते. तसेच वेळेत आणि श्रमात बचत होते. विभिन्न प्रकारच्या तफावती दूर होतात. त्यामुळे उत्पादन खर्चात बचत साधता येते.
६. सिक्स सिग्मा ही संकल्पना संख्यात्मक स्वरूपाची आहे. दशलक्ष संधीच्यामध्ये दोषांचे प्रमाण कमी करण्याचा सुधारणात्मक प्रयत्न केला जातो. उपाय योजले जातात.

इत्यादी वैशिष्ट्ये सिक्स सिग्माची आहेत.

१.३.b.५ सिक्स सिग्मा कार्यप्रदतीचे महत्त्व/फायदे : (Importance / Advantages)

सिक्स सिग्मा प्रणाली महत्त्वाची असल्याने तिचा वापर केल्यास संघटनेला पुढील प्रकारचे फायदे मिळतात.

१. प्रक्रियेतील दोष दूर केल्यामुळे सदोष वस्तूचे प्रमाण कमी होते. त्यामुळे उत्पादन खर्चात बचत होते. कारण सदोष वस्तू 'आयएसओ' पद्धतीनुसार नष्ट कराव्या लागतात त्यामुळे उत्पादन खर्च वाढतो.
२. ग्राहकांना मागणीप्रमाणे वस्तू मिळतात त्यामुळे ग्राहकांना जास्तीत जास्त समाधान प्राप्त होते.
३. प्रक्रियेमध्ये सातत्याने सुधारणा होते त्यामुळे निर्धारित निकषानुसार वस्तूची गुणवत्ता राखता येते.
४. सिक्स सिग्मा दोष निर्मूलन पद्धतीचा कंपनीच्या कामगारावर सुध्दा अनुकूल परिणाम होतो. कामगारांची कामगिरी सुधारण्यास मदत होते.
५. वस्तूच्या गुणवत्तेबाबत परिपूर्णता व निर्दोषता गाठता येते. त्याद्वारे कंपनीचा नावलौकिक वाढतो.
६. कंपनीच्या निर्दोष उत्पादनामुळे विक्रीत वाढ होते. त्यामुळे नफा वाढण्यास मदत होते. कंपनीची आर्थिक प्रगती जलद होते.
७. निर्दोष वस्तू उत्पादनामुळे इतर कंपन्या / संस्थांच्या बरोबर स्पर्धा करता येते.

इत्यादी सिक्स सिग्माचे फायदे आहेत. यावरून यापद्धतीचे महत्त्वही स्पष्ट होते.

१.३.b.६ सिक्स सिग्मा पातळ्या :

सिक्स सिग्मा प्रणाली गुणवत्ता आणि माहितीचे विश्लेषण करण्यास व समस्येचे मूळ कारण शोधण्यास वापरली जाते. दोष मोजण्यासाठी सहा अवस्था किंवा पातळ्या वापरल्या जातात. प्रक्रियेमध्ये असलेले दोष मोजून ते दोष प्रक्रिया पातळीपैकी कोणत्या दर्जात्मक पातळीवर आहेत हे ठरविले जाते.

सिक्स सिग्मा सहा पातळ्यापैकी प्रत्येक पातळीवर 'मानकदोष' Standard defect यांची संख्या ठरविलेली आहे. सिक्स सिग्मा पातळ्या आणि दोष संख्या तक्ता पुढीलप्रमाणे आहे.

"सिक्स सिग्मा पातळ्या तक्ता"

सिक्स सिग्मा पातळी	दोष वस्तू संख्या दशलक्ष वस्तूमध्ये	निर्दोष वस्तू संख्या दशलक्ष वस्तूमध्ये	दोष संख्या टक्केवारी	निर्दोष संख्या टक्केवारी
०१	६.९१.४६२	३.०८.५३८	६९.१४६	३०.८५४
०२	३.०८.५३७	६.९१.४६३	३०.८५४	६९.१४६
०३	६६.८०७	९.३३.१९३	६.६८१	९३.३१९

०४	६.२१०	९.९३.७९०	०.६२१	९९.३९७
०५	२३३	९.९९.६६७	०.२३३	९९.९६७
०६	३.४	९.९९.९९६.६	०.००३	९९.९९७

सिक्स सिग्मा पातळ्या तक्त्यामध्ये दक्षलक्ष वस्तु आधारभूत मानलेल्या आहेत. एखाद्या कारखान्यामध्ये दक्षलक्ष वस्तु उत्पादन केल्या जात असतील तर त्या उत्पादित वस्तूच्या मधील किंती वस्तूंच्या मध्ये दोष आढळतात, किंती वस्तूंचे निर्दोष पद्धतीने उत्पादन केले जाते आणि त्यांचे शेकडा प्रमाण किंती आहे. (टक्केवारी किंती आहे) ही माहिती सहा पातळ्यावर दिलेली आहे.

● सदोष वस्तु :

पहिल्या पातळीवर सदोष वस्तूंची टक्केवारी ६९.१४६ इतकी जास्त आहे. त्याची कारणे शोधून दोष कमी करण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यामुळे दुसऱ्या पातळीवर दोष प्रमाण ३०.८५४ टक्के फक्त रहाते. असाच सतत प्रयत्न केला जातो. दोषाचे प्रमाण कमी-कमी करण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्याचा परिणाम म्हणून तिसऱ्या पातळीवर दोष प्रमाण ६.६८१ टक्के, चौथ्या पातळीवर ०.६२१ टक्के, पाचव्या पातळीवर ०.२३३ टक्के आणि सहाव्या पातळीवर दोष प्रमाण फक्त ०.०००३ टक्के रहाते म्हणजे दशलक्ष वस्तूमध्ये फक्त ३.४ वस्तूच्यामध्ये दोष आढळतो. इतक्या चांगल्या पद्धतीने दोष दूर करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

● निर्दोष वस्तु :

दोष दूर करण्याचा व्यवस्थापनाने प्रयत्न केल्यामुळे निर्दोष वस्तूंचे उत्पादन वेगवेगळ्या पातळीवर वाढत जाते. पहिल्या पातळीवर निर्दोष टक्केवारी ३०.८५४ आढळते. तर दुसऱ्या पातळीवर ६९.१४६ टक्के, तिसऱ्या पातळीवर ९३.३१९ टक्के, चौथ्या पातळीवर ९९.३९७ टक्के, पाचव्या पातळीवर ९९.९६७ टक्के आणि सहाव्या अंतिम पातळीवर ९९.९९७ टक्के निर्दोष वस्तू निर्माण करता येतात.

सिक्स सिग्मा व्यवस्थापन प्रणाली पाश्चिमात्य राष्ट्राच्यांमध्ये अत्यंत लोकप्रिय झालेली आहे. भारतात अनेक कंपन्या, उद्योजक संस्था या प्रणालीचा वापर करत आहेत. सांगली जिल्ह्यातील भिलवडी येथील चितळे दूध डेअरी मध्ये या प्रणालीचा वापर केलेला आढळतो. या दूध डेअरीमध्ये सर्व कामकाजाचे संगणकीकरण करण्यात आले आहे. स्मार्ट कार्डचा वापर करण्यात आला आहे. कामगाराच्या वैयक्तिक स्वच्छतेकडे कटाक्षाने लक्ष दिले जाते. दूध उत्पादक जनावरांचा गोठा संगणीकृत करण्यात आला आहे. इत्यादी प्रकारे सिक्स सिग्मा प्रणाली प्रमाणे दोष दूर करण्यामध्ये आधुनिकता आणलेली आहे.

१.३.b.७ सिक्स सिग्मा पंचसूत्री :

सिक्स सिग्मा कार्यपद्धती पुढील पाच सुत्रावर आधारलेली आहे. या कार्यपद्धतीस 'DAMAIC'- या संक्षिप्त नावाने ओळखले जाते -'DAMAIC'- (डिमॅक) ही अध्याक्षरे आहेत. ते शब्द आणि मराठीत अर्थ पुढीलप्रमाणे आहे.

D	=	Define	उद्दिष्ट ठरविणे
M	=	Measure	कामगिरीचे मोजमाप
A	=	Analyse	कामगिरीचे विश्लेषण
I	=	Improve	सुधारणा करणे
C	=	Control	नियंत्रण ठेवणे

पंचसूत्रीची माहिती पुढील प्रमाणे पहाता येईल.

- १) **उद्दिष्ट ठरविणे :** आपणास कोठे, कोणत्या कामामध्ये, कोणत्या प्रकारे, किती प्रमाणात सुधारणा करावयाची आहे हे उद्दिष्ट प्रथम ठरवावे.
- २) **कामगिरीचे मोजमाप :** आपली सध्याची कामगिरी कोणत्या स्थितीत आहे, कामगिरीचे मापदंड योग्य आहेत कां? उद्दिष्ट आणि कामगिरी यांच्यामधील तफावत कोणत्या कारणामुळे आहे. इत्यादी बाबींचे मोजमाप करावे.
- ३) **कामगिरीचे विश्लेषण :** दोष निर्माण होणाऱ्या बाबींचे विश्लेषण करता आले पाहिजे. त्यानुसार कोणकोणत्या सुधारणा करता येतील. सुधारणा कोणत्या प्रकारे करता येतील यांचे विश्लेषण करावे.
- ४) **सुधारणा अंमलात आणणे :** कामगिरीच्या विश्लेषणाच्या निष्कर्षावर आधारित सुधारणा अंमलात आणाव्यात. त्याचबरोबर सुधारणा झाल्याची खात्री करून घेणे आवश्यक आहे.
- ५) **नियंत्रण :** सुधारणा केल्यानंतर, कामगिरी उंचावते, उद्दिष्टप्रमाणे दोष कमी करता येतात. पुन्हा कामगिरी खालावू नये या करिता ठोस उपाययोजना करावी. त्याप्रमाणे सतत कायमचे नियंत्रण ठेवावे.

अशा प्रकारे सिक्स सिग्मा पंचसूत्रीचा कामगिरी सुधारण्यासाठी वापर केला जातो. याचा संबंध सिक्स सिग्मा पातळ्याशी जोडलेला असतो.

१.३.b.८ सिक्स सिग्मा वापरासाठी आवश्यक बाबी :

सिक्स सिग्मा कार्यप्रमणालीसाठी पंचसूत्रीचा वापर केला जातो. त्याचबरोबर इतर काही बाबींची आवश्यकता असते. इच्छाशक्ती, समजावून घेण्याची प्रवृत्ती, वेळ देणे, पालन करणे आणि शिस्त पालन करणे या बाबींची आवश्यकता असते.

आवश्यक बाबींची सविस्तर माहिती पुढील प्रमाणे आहे.

१. **तिब्रइच्छा शक्ती :** व्यवस्थापनामध्ये जे प्रश्न निर्माण झालेले असतात ते प्रश्न सोडविण्याची तिब्रइच्छाशक्ती असावी लागते.

२. समजावून घेण्याची प्रवृत्ती : प्रश्नांचे स्वरूप समजावून घेण्याची प्रवृत्ती असावी लागते. माहिती समजावून घेणे, माहितीची आकडेवारी गोळा करणे अशी माहिती जमा करण्याची क्षमता असावी लागते. कष्ट करण्याची तयारी असावी लागते.

३. वेळ देणे आणि विश्लेषण करणे : माहिती जमा करण्यासाठी वेळ द्यावा लागतो, जमा केलेल्या माहितीचे विश्लेषण तंजाकडून करून घ्यावे लागते त्यासाठीही वेळ द्यावा लागतो. अपेक्षित वेळ देण्याची तयारी असावी लागते.

४. सूचनांचे पालन करणे : तज्ज व्यक्तीच्याकडून जमा झालेल्या माहितीच्या आधारे विश्लेषण केले जाते. त्यानुसार सुधारणा करण्यासाठी सूचना दिल्या जातात. त्या सूचनांचे तंतोतंत पालन करण्याची मानसिकता असावी लागते.

५. शिस्तपालन : उपाय योजनांच्या प्रमाणे कायमस्वरूपी अंमलबजावणी करावी लागते. अंमलबजावणीमध्ये सातत्य ठेवावे लागते. त्याप्रमाणे आवश्यक त्या शिस्तिचे पालन करणे अत्यंत आवश्यक असते. इत्यादी वेगवेगळ्या बाबींची सिक्स सिग्मा प्रणालीसाठी नितांत गरज असते.

१.३.C आयएसओ (ISO) :

‘भारतामध्ये आय आय (ISI = Indian Standard Institute) या संस्थेकडून औद्योगिक उत्पादित वस्तूनां गुणवत्तेची खात्री देणारा गुणवत्ता प्रमाणिकरणाचा आय एस आय हा दर्जा दिला जातो. ISI हे चिन्ह असणाऱ्या वस्तू चांगल्या दर्जाच्या असतात असे ग्राहकांचे मत निर्माण झालेले असते. त्याचबरोबर शेती उत्पादनातील शेती प्रक्रिया उत्पादित वस्तूसाठी गमार्क हे चिन्ह दिले जाते. गमार्कच्या वस्तू चांगल्या दर्जाच्या असतात असे सर्वसामान्य ग्राहकांचे मत निर्माण झालेले आहे.

भारतातील ग्राहक भारतात निर्माण झालेल्या आस एस आय किंवा गमार्क चिन्ह असणाऱ्या वस्तू अग्रक्रमाने खेरेदी करतात. दुसऱ्या देशातील वस्तू बाबत मात्र शंका निर्माण होवू शकते. अशा परिस्थिती सर्व देशात आढळते. त्यासाठी आय एस ओ या मानक चिन्हाची गरज भासते.

‘जागतिकस्तरावरील खुल्या व्यापारी धोरणामुळे, वेगवेगळ्या देशातील वस्तू आणि सेवासाठी जागतिक दर्जाची’ गुणवत्ता प्रमाणिकरणाची नितांत गरज निर्माण झालेली होती. या ‘गरजेमधूनच’ आय एस ओ ‘गुणवत्ता’ ही संकल्पना निर्माण झालेली आहे.

ज्याप्रमाणे भारतातील वस्तू / सेवांच्या दर्जा निर्धारणासाठी ISO आहे तसेच जागतिक स्थरावर वस्तू/ सेवांच्या दर्जा व्यवस्थापनासाठी ISO ही संकल्पना आहे.

● आयएसओ मानक संकल्पना आणि संघटना -

अ. आयएसओ : एक शब्द ही संकल्पना रेनॉल्ड हेनकोफ यांच्यामते ISO हा शब्द ग्रीक भाषेतील ISOS या शब्दापासून तयार झालेला आहे. ISOS याचा अर्थ एकसारखा एकसमान असा आहे.

जसे – Isobar नकाशासाठी दिशादर्शक असणारी रेषा होय.

उदा. Isobar – नकाशासाठी दिशादर्शक असणारी रेषा होय.

Isometrics – जास्त वजन दर्शक.

Isoscale – मोजमापक दर्शक.

असा अर्थ घेतला जातो.

- ब. आय एस ओ. एकसंघटना : अर्थ – जागतिक व्यापार क्षेत्रामध्ये हाच अर्थ अभिप्रेत आहे. हा एक संक्षिप्त शब्द आहे. त्याचे विस्तारीत स्वरूप हे

ISO = International Organisation for Standardisation or standards असे आहे. त्याचे मराठी भाषांतर आंतरराष्ट्रीय मानक संघटना असे आहे. थोडक्यात

ISO = International Organisation for Standards “आंतरराष्ट्रीय मानक संघटना”

व्यवस्थापन क्षेत्रात आय एस ओ ही एक संघटना आहे असाच अर्थ घेतला जातो. ‘आयएसओ’ ही एक जागतिक पातळीवरील मानक संघटना आहे. आयएसओ या संघटनेची स्थापना १९४६ मध्ये स्वितझल्ड देशातील जिनिव्हा या शहरात झालेली होती. या संघटनेचा उद्दय “आंतरराष्ट्रीय सांमजस्य करार” या गरजेतून झालेला आहे. १९९० नंतर गॅट करारा बरोबरच आयएसओ ला गती / चालना मिळालेली आहे.

‘आयएसओ’ या संघटनेचे १९८७ मध्ये सर्वप्रथम वस्तू / सेवा बाबतची ‘मानके’ (Standards) प्रसिद्ध केलीत. ही मानके संघटनात्मक वस्तू आणि दर्जा बाबत होती. या ‘मानका’ प्रमाणे उत्पादकांना वस्तूचां दर्जा ठेवावा लागत होता.

आयएसओ या संघटनेने आपल्या कार्यात कार्यपद्धतीत पारदर्शकता राखण्यासाठी २७०० तांत्रिक समित्या स्थापन केलेल्या आहेत. या समित्यांच्या मार्फत मानक दर्जा तपासून पाहिला जातो. मानक दर्जा योग्य असेल तर “आयएसओ” प्रमाणपत्र देण्यासाठी शिफारस केली जाते. अशी शिफारस आल्यानंतर ‘आयसीएल’ (ICL) या उपकंपनीकडून आयएसओ प्रमाणपत्रे दिली जातात.

सध्या आयएसओ या संघटनेचे १०० पेक्षा जास्त देश सभासद आहेत. या सभासद देशांच्या प्रमुख औद्योगिक शहरांच्यामध्ये “आयएसओ” ने आपली शाखाकार्यालये सुरु केलेली आहेत.

भारतात दिल्ली येथे ‘आयएसओ’ चे मुख्य ठिकाणी शाखा कार्यालय आहे. मुंबई, चेन्नई, कोलकत्ता, दिल्ली येथे उपशाखा कार्यालये आहेत. तर इतर महत्वाच्या ठिकाणी शाखा कार्यालये आहेत. पुणे, बंगलोर, हैद्राबाद, अहमदनगर इत्यादी औद्योगिक ठिकाणी “आयएसओ” च्या शाखा आहेत. पुणे, हैद्राबाद, किंवा संस्थाना / कंपन्यानां आयएसओ चे प्रमाणपत्र घ्यावयाचे आहे; त्या कंपन्याना; “आयएसओ” च्या शाखा कार्यालयाकडे प्रस्ताव सादर करावे लागतात. शाखा कार्यालयाकडून प्रस्तावाची छाननी केली जाते. योग्य प्रस्ताव असतील

तर ‘उपशाखा’ कार्यालयाकडे शिफारस करून प्रस्ताव पाठविले जातात. उपशाखा कार्यालयाकडून हे प्रस्ताव मुख्यशाखा कार्यालयाकडे पाठविले जातात. त्यानंतर आयएसओ च्या तांत्रिक समिती कडून प्रत्यक्ष प्रस्ताव पाठविलेल्या संस्थेची / कंफर्मीची पहाणी केली जाते. मानक तत्वे मानक दर्जा, संघटनेच्या व्यवस्थापनाचा दर्जा, गुणवत्ता इत्यादी बाबत तपासणी / पाहणी केली जाते. जर “आयएसओ” या संघटनेने जाहिर केलेल्या नियमाप्रमाणे, दर्जाप्रमाणे, ‘मानक’ प्रमाणे योग्य दर्जा असेल तर तांत्रिकसमिती कडून “आयएसओ” प्रमाणपत्र देण्याबाबत “आयसीएल” कडे शिफारस केली जाते. त्यानंतर ‘आयसीएल’ या आयएसओ संघटनच्या उपकंपनीकडून “आयएसओ” हे प्रमाणपत्र दिले जाते.

१.३.८.१ आय एस ओ मानके (ISO Standards)

● ISO मानक अर्थ :

आयएसओ या संघटनेने मानक याची व्याख्या दिलेली नाही. तर कोणती मानके असावीतयाचे मार्गदर्शन केलेले आहे. मानके कोणती असावीत याविषयी अपेक्षा व्यक्त केलेली आहे.

शब्दकोषाप्रमाणे स्टॅंडर्ड चा अर्थ

Standards =

१) That which is fixed by authority as a basic called standards.

वजन, उंची, लांबी आणि अंतर्गत गुणधर्म याविषयी सरकारने (संस्थेने, समाजाने) ठरवून दिलेले माप-प्रमाण होय.

२) “विशिष्ट प्रकारचे प्रतिक म्हणजे मानक होय” बन्याचवेळा याचा विशेषणासारखा उपयोग होतो.

उदा. Standards lamp = खांबावरील उभा केलेला दीप

Monetary Standards = सोने-चांदी मधील शुद्धदता

Standards lamp = प्रमाण वेळ

अशा प्रकारे मानक याचा अर्थ आहे.

आयएसओ संघटनेकडून ‘मानक’ कोणती असावीत यांची घोषणा केलेली आहे. आयएसओ ने जाहीर केलेल्या मानक आणि कसोटीत बसणारी वस्तू किंवा संस्था यांना आयएसओ मानक प्रमाणपत्र दिले जाते.

१९४६... मध्ये आयएसओ संस्थेची स्थापना झाली

१९८७... मध्ये सर्वप्रथम आयएसओ ने मानका मध्ये सुधारणा करून मानके जाहीर केली आणि त्यांना “आयएसओ ९००० मानके” असे नांव दिले.

२०००... मध्ये पुन्हा सुधारीत मानके जाहीर केली. ही मानके पुढील प्रमाणे ओळखली जातात.

ISO 9000-1994 = म्हणजे १९९४ मध्ये जाहीर केलेली मानके व निकष

ISO 9000-2000 = म्हणजे २००० मध्ये जाहीर केलेली मानके व निकष

आयएसओ ९०००-२००० या मानकांना जगातील सर्व देशांनी मान्यता दिलेली आहे. म्हणून ही मानके प्रसिद्ध आहेत. सध्या आयएसओ मानक म्हणजेच ९०००-२००० असा अर्थ घेतला जात आहे.

आयएसओ ९०००-२००० बाबत संस्थेकडून / कंपनी कडून प्रस्ताव पाठविल्यानंतर आयएसओ च्या समितीकडून (तांत्रिक समिती) कसोटी तपासणी करून शिफारस केल्यानंतर आयएसओ च्या उपकंपनीकडून (ICL) दाखला दिला जातो. त्यालाच ISO 9000 दाखला म्हणतात.

- आयएसओ प्रमाणपत्र कोणास घेता येते

आयएसओ मानांकन प्रमाणपत्र हे कोणत्याही व्यावसायिक व्यक्तीस, कोणत्याही संस्थेस, व्यावसायिक संस्थेस, उत्पादन करणाऱ्या संस्थाना, कंपन्याना, कार्यालयासाठी, सेना संस्थाना, पोलिस दल, संरक्षक दल इत्यादी कोणत्याही व्यक्ती संस्थाना घेता येते.

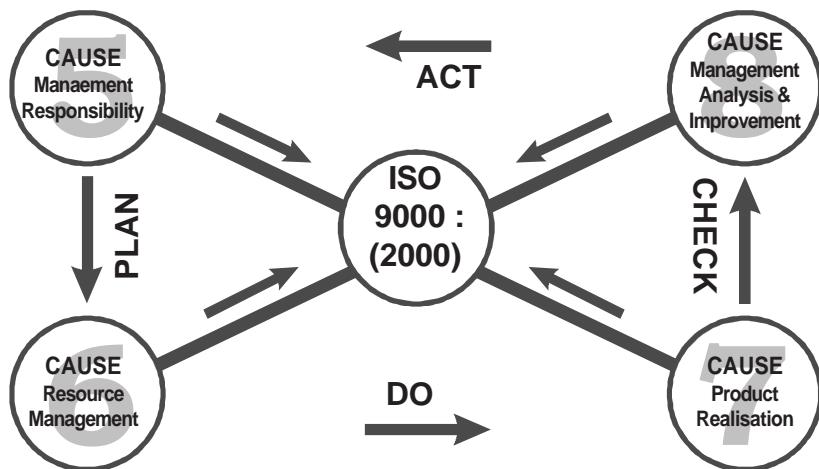
- आयएसओ मानांकन प्रमाणपत्र घेण्याची गरज

ज्या व्यक्ती किंवा संस्थाना, आपल्या वस्तू किंवा सेवांची निर्यात करावयाची आहे. त्याचबरोबर जागतिक बाजारपेठेत प्रवेश घ्यावयाचा आहे. प्रवेश करावयाचा आहे. आपले विशिष्ट स्थान निश्चित करावयाचे आहे. अशा व्यक्ती किंवा संस्थाना आयएसओ मानांकन प्रमाणपत्र घेण्याची गरज आहे.

- अ) आपल्या उत्पादनामध्ये गुणवत्ता सुधारणा करण्यासाठी सेवा सुधारण्यासाठी आणि आपली गुणवत्ता सिध्द करण्यासाठी आयएसओ मानांकन घेण्याची गरज आहे.
- ब) कोणत्याही देशातील ग्राहक व उपभोक्ता यांच्यामध्ये आपल्या वस्तू व सेवाबाबत विश्वास संपादन करण्यासाठी आवश्यकता आहे.
- क) सरकारकडून – आयात निर्यात व्यापारासाठी आयएसओ घेणे बंधनकारक केलेले असल्यामुळे, आयएसओ मानांकन घेणे गरजेचे आहे.

- गुणवत्ता टिकून रहाण्यासाठी 'PDCA'- चा वापर

गुणवत्ता मानक प्रमाणपत्र घेतल्यानंतर संस्थेची / कंपनीची जबाबदारी वाढलेली असते. एकवेळ प्रमाणपत्रामुळे गुणवत्तेची खात्री झाली असे नाही तर असणारी गुणवत्ता टिकून राखण्यासाठी गुणवत्ता 'PDCA-चक्राचा' सतत वापर करावा लागतो. त्यासाठी पुढील चक्राचा वापर करावा लागतो.



BEGINNERS' GUIDE TO ISO 9000 : 2000

१.३.८.२ आयएसओ मानकाचे महत्व :

आयएसओ ही संघटना आंतरराष्ट्रीय मान्यताप्राप्त संघटना आहे. त्यामुळे या संघटनेने दिलेले मानांकन उच्च दर्जाचे आहे. म्हणूनच आयएसओ मानकांना महत्व प्राप्त झालेले आहे. हे महत्व पुढील बाबींच्या स्पष्टीकरणाने सिद्ध होते.

०१. आंतरराष्ट्रीय मान्यता :

जागतिकीकरणात आलेल्या सर्व देशांत आयएसओ ला मान्यता आहे.

०२. वस्तू गुणवत्ता बाबत हमी :

आयएसओ हे चिन्ह म्हणजे उच्च दर्जाची वस्तू ही हमी मिळते.

०३. ग्राहक मागणीची पूर्तता :

ग्राहकांच्या बदललेल्या मागणीची पूर्तता आयएसओ मानांकन प्राप्त वस्तुमुळे होते.

०४. ग्राहकांचे समाधान :

मागणीप्रमाणे वस्तूची पूर्तता झाल्याने ग्राहकांचे समाधान होते.

०५. ग्राहकांना संरक्षण :

वस्तूचा दर्जा चांगला असतो. कालबाबृह्य वस्तू नसतात. असंबंधीत वस्तू नसतात त्यामुळे उपभोगापासून धोका नसतो ग्राहकांचे संरक्षण होते.

०६. गुणवत्ता सुधारणा :

गुणवत्ता सुधारणेसाठी नविन कल्पना वापरल्या जातात. सतत नवीन कार्यक्रम तयार करून राबविले जातात. त्यामुळे गुणवत्ता सुधारणा होते.

०७. गुणवत्ता नियंत्रणास गती :

आयएसओ च्या मानक निकषानुसार गुणवत्ता नियंत्रणास गती येते.

०८. जबाबदारीचे व्यवस्थापन :

आंतरराष्ट्रीय दर्जा टिकवून राखण्यासाठी व्यवस्थापन जबाबदारीने केले जाते.

०९. सांस्कृतिक सुधारणा :

आयएसओ मानांकनामुळे वस्तूची जागतिक बाजारपेठात उलाढाल होते. त्या बरोबरच संस्कृतीची देवाण-घेवाण होते. त्यामुळे वेगवेगळ्या देशातील संस्कृतीमध्ये सुधारणा होते.

१.३.३. आयएसओ गुणवत्ता मानके २० विभिन्न घटक :

आंतरराष्ट्रीय मानक संघटनेने (आयएसओ संघटनेने) वस्तू आणि सेवा यांच्या गुणवत्तेबाबत २० मानके (निकष) ठरवून दिलेले आहेत. आयएसओ ९०००-२००० हया प्रमाणपत्रासाठी २० मानके आहेत. या ठरवून दिलेल्या २० मानकाचेपैकी जितक्या मानकांचे बाबत कंपनी संघटनेकडून समाधानकारक निकष पात्रता पूर्ण केलेली असते त्यानुसार खालीलपैकी प्रमाणपत्र दिले जाते.

प्रमाणपत्र - आयएसओ ९००१-२० मानके निकष पात्रता समाधानकारक पूर्ण

प्रमाणपत्र - आयएसओ ९००२-१९ मानके निकष पात्रता समाधानकारक पूर्ण

प्रमाणपत्र - आयएसओ ९००३-१६ मानके निकष पात्रता समाधानकारक पूर्ण

वरीलप्रमाणे तितक्या मानकांचे कंपनीला / संस्थेला प्रमाणपत्र दिले जाते. त्याचबरोबर प्रत्येक वर्षाला मानक निकष दर्जा सुधारण्याचा प्रयत्न करावा लागतो. -'PDCA' चक्राचा सतत वापर करावा लागतो.

विभिन्न मानक घटक तक्ता

आय एस ओ मानांकन संघटनेने सन २००० मध्ये

गुणवत्ता मानके २० विभिन्न घटक दिलेले आहेत

हे विभिन्न घटक पुढीलप्रमाणे

मानक घटक क्रमांक	मानक घटक इंग्रजीमध्ये Standards in English	मानक घटक क्रमांक	मानक घटक मराठीमध्ये
०१.	Management Responsibility	०१.	व्यवस्थापनाची जबाबदारी
०२.	Quality System	०२.	गुणवत्ता कार्यप्रमाली
०३.	Contract Review	०३.	ग्राहक गरजाचे पुनरावलोकन
०४.	Product Design	०४.	प्रारूप नियमन
०५.	Documents and Data Control	०५.	दस्तऐवजाचे नियंत्रण

मानक घटक क्रमांक	मानक घटक इंग्रजीमध्ये Standards in English	मानक घटक क्रमांक	मानक घटक मराठीमध्ये
०६.	Purchasing	०६.	खरेदी
०७.	Customer Supplied Products	०७.	सामुग्रीचे संरक्षण
०८.	Product Identification and tracing	०८.	सामुग्री ओळख शोध
०९.	Process Control	०९.	प्रक्रिया नियंत्रण
१०.	Product inspection and testing	१०.	तपासणी आणि चाचणी
११.	Control of inspection status of product	११.	तपासणी चाचणी आणि उपकरणे
१२.	Inspection and Tast status of product	१२.	तपासणी चाचणीची स्थिती परिस्थिती
१३.	Control of non-conforming product	१३.	असंगत मालाचे नियंत्रण
१४.	Corrective and Preventive action	१४.	सुधारणात्मक योजना
मानक घटक क्रमांक	मानक घटक इंग्रजीमध्ये Standards in English	मानक घटक क्रमांक	मानक घटक मराठीमध्ये
१५.	Handiling, Storage and Delivery	१५.	हाताळणी, साठवणूक बांधणी इत्यादी
१६.	Control of Quality records	१६.	गुणवत्ता नोंद दसर
१७.	Internal Quality Audit	१७.	अंतर्गत गुणवत्ता परीक्षण
१८.	Tranning	१८.	प्रशिक्षण
१९.	Servicing	१९.	विक्रीनंतरच्या सेवा
२०.	Statical Techniques	२०.	संख्याशास्त्रीय तंत्रे

आयएसओ मानके घटकांची माहिती पुढीलप्रमाणे –

मानक घटक क्र. ०१ : व्यवस्थापन जबाबदारी :

गुणवत्तेबाबत व्यवस्थापनाची जबाबदारी स्पष्ट केलेली असावी. त्याची माहिती कामगारांना समजावून सांगावी. त्याकरिता गुणवत्ता संचालक किंवा गुणवत्ता व्यवस्थापक याची नेमणूक केलेली असावी.

मानक घटक क्र. ०२ : गुणवत्ता कार्यप्रणाली :

कंपनीने / संस्थेने गुणवत्ता कार्यप्रणालीची माहिती पुस्तिका तयार करावी. या पुस्तिकेमध्ये गुणवत्ता कार्यप्रणाली, कार्यपद्धत, धोरणे, सूचना इत्यादी बाबत स्पष्ट माहिती द्यावी.

मानक घटक क्र. ०३ : ग्राहक गरजा पुनरावलोकन :

ग्राहकाच्या गरजा बदलतात त्याप्रमाणे सतत माहिती गोळा करावी. बदलाचा गरजाप्रमाणे, गरजाच्या पुर्तेसाठी तांत्रिक व संघटनात्मक बदल करावेत. त्याची कागदपत्रे तयार करून त्या कागद पत्रांचे जतन करावे.

मानक घटक क्र. ०४ : प्रारूप नियंत्रण :

कंपनीने आपल्या वस्तू उत्पादनाचे प्रारूप अचूक तयार करावे. त्यासाठी लागणारे आदान-प्रदान घटक यांच्या नोंदी कराव्यात. प्रारूपाचा दस्तऐवज तयार करावा. उदा. इमारतीचा नकाशा

मानक घटक क्र. ०५ : दस्तऐवज नियंत्रण :

आयएसओ संघटनेला कागदपत्रे, दस्तऐवज सादर करावी लागतात. त्यांचे नियंत्रण करावे. जसे दस्तऐवज तयार करणारा, दस्तऐवजास मान्यता देणारा, मान्यता दिनांक, यासारख्या नोंदी केलेल्या असाव्यात.

मानक घटक क्र. ०६ : खरेदी

पूर्ण तपासणी झालेल्या कच्च्या मालाची आणि इतर साधनांची खरेदी करावी आणि त्याच्या योग्य नोंदी करण्यात याव्यात.

मानक घटक क्र. ०७ : सामुग्रीचे रक्षण :

कच्चा माल आणि इतर साधनांचे शास्त्रीय पद्धतीने जतन करावे आणि रक्षण करावे. त्या साधनांचे योग्य प्रकारे वर्गीकरण करावे. ज्याप्रमाणे ग्रंथालयातील पुस्तकांचे, ग्रंथाचे वर्गीकरण रक्षण केले जाते.

मानक घटक क्र. ०८ : सामुग्री ओळख व शोध :

उत्पादन प्रक्रियेमध्ये वापरला जाणारा माल कोणत्याही अवस्थेमध्ये सहजपणे ओळखता आला पाहिजे. कोणत्याही ग्राहकाला पहाण्यासाठी आणि तपासण्याची परवानगी असावी. त्या प्रकारच्या तपासण्याची नोंद दूसरी केलेली असावी.

मानक घटक क्र. ०९ : प्रक्रिया नियंत्रण :

उत्पादनातील कोणत्याही प्रक्रिया पूर्वनियोजित असाव्यात व त्यांचे दस्तऐवज तयार केलेले असावेत. वापरली जाणारी उपकरणे योग्य असावीत. त्याचेही दस्तऐवज तयार केलेले असावेत.

मानक घटक क्र. १० : तपासणी आणि चाचणी :

उत्पादनासाठी वापरल्या जाणाऱ्या कच्चा मालाची तसेच प्रक्रियेतील कोणत्याही अवस्थेतील मालाची, पूर्ण उत्पादित झालेल्या मालाची इत्यादी.

कोणत्याही मालाची तपासणी आणि चाचणी करावी आणि त्यासंबंधीचे दस्तऐवज तयार केलेले असावेत.

मानक घटक क्र. ११ : चाचणी आणि उपकरणे :

तपासणी, चाचणी आणि उपकरणे मालाच्या तपासणीसाठी आणि चाचणीसाठी वापरली जाणारी उपकरणे प्रमाणित आणि कार्यरत असावीत. जागतिक पातळीवर ती उपकरणे माहितीची असावीत. त्या सर्व उपकरणांचे दस्तऐजवज तयार केलेले असावेत.

मानक घटक क्र. १२ : तपासणी आणि चाचणीची स्थिती :

वस्तूची तपासणी केल्याच्या आणि चाचणी केल्याच्या नोंदी ठेवलेल्या असाव्यात. त्याबाबत योग्य शेरा दिलेला असावा. वस्तू स्विकृत दर्जाची आहे किंवा नाही यांची स्पष्ट नोंद केलेली असावी.

मानक घटक क्र. १३ : असंगत मालाचे नियंत्रण :

उत्पादित वस्तू, निर्मित वस्तू गुणवत्तेशी जुळत नसतील तर त्यावस्तू असंगत वस्तू असतात अशा वस्तूंची नोंद करावी व त्यानुसार कागदपत्रे तयार करावीत. असा माल तत्पर नष्ट करावा. व त्याच्या नोंदी ठेवाव्यात.

मानक घटक क्र. १४ : सुधारणात्मक योजना :

वस्तूमध्ये गुणवत्ता राखण्यासाठी सतत तपासणी करावी, पाठपुरावा करावा. चुका उणिवा यांच्या नोंदी कराव्यात. त्यानुसार सुधारणा करण्याच्या योजना तयार कराव्यात. त्याप्रमाणे योग्य दस्तऐवज तयार करावा.

मानक घटक क्र. १५ : हाताळणी, साठवणूक, बांधणी इत्यादी :

विक्रीयोग्य वस्तू निर्माण झाल्यानंतर त्यांची हाताळणी, साठवणूक, बांधणी, पाठवणी, रवानगी इत्यादी कार्ये करावी लागतात. या कार्याच्या माहितीचा दस्तऐवज तयार करावा व त्याप्रमाणे कार्यवाही करावी व त्यांच्या नोंदी ठेवाव्यात.

मानक घटक क्र. १६ : गुणवत्ता दमर :

गुणवत्ता कार्य प्रणालीचे, सर्व कार्याचे दमर तयार करावे. वस्तू उपभोगाचा कालावधी विचारात घेवून त्या कालखंडाचे दमर तयार करावे. या सर्वांचे जतन करावे.

मानक घटक क्र. १७ : अंतर्गत गुणवत्ता परीक्षण :

उत्पादक संघटनेने ठरविलेल्या सर्व कार्यपद्धतीचे परीक्षण करून नोंदी कराव्यात. दर तीन-सहा महिन्याने परीक्षण करावे. व त्याचे दस्तऐवज तयार करावेत.

मानक घटक क्र. १८ : प्रशिक्षण :

गुणवत्ता टिकविण्यासाठी सर्व मानवी घटकांना प्रशिक्षण द्यावे. त्याचा कार्यक्रम ठरवावा. प्रशिक्षणाचे परीक्षण करावे. त्यांचे दस्तऐवज तयार करावेत.

मानक घटक क्र. १९ : विक्रीनंतरच्या सेवा :

कंपनीकडून विक्रीनंतरच्या सेवा दिल्या जात असतील तर त्यांच्या नोंदी ठेवाव्यात वस्तू प्रकाराप्रमाणे आणि गरजेप्रमाणे ही सेवा द्यावी.

मानक घटक क्र. २० : संख्याशास्त्रीय तंत्रे :

वस्तू गुणवत्ता, क्षमता तपासण्यासाठी योग्य संख्या शास्त्रीय पद्धतीचा वापर करावा व त्याचे दस्तऐवज तयार करावेत.

अशा प्रकारे मानक घटक क्र. ०१ ते २० या सर्व प्रकारांचे नोंदीनुसार दूसर तयार करावे. त्याचे दस्तऐवज तयार करावेत. असे सर्व दस्तऐवज आयएसओ संघटनेकडे पाठवावे लागतात. आयएसओ संघटनेकडून त्यांचे परीक्षण तपासणी केली जाते.

वरील २० मानकांच्या मधील मानक क्रमांक ०४ हे आयएसओ ९००२-२००० साठी वगळलेले आहे. तर आयएसओ ९००३-२००० साठी मानक क्रमांक ४,

मानक क्र.०६, मानक क्र.०९ आणि मानक क्र.१९ अशी ४ मानके वगळलेली आहेत.

गुणवत्ता मानका प्रमाणेच विविध कार्यासाठी आयएसओ कडून पुढील प्रमाणेही प्रमाणपत्रे दिली जातात.

१. गुणवत्ता मानक	आयएसओ	९०००
२. पर्यावरण मानक	आयएसओ	१४००१
३. टोमेशन मानक	क्यु.एस.	९०००
४. खाद्यपदार्थ सुरक्षा मानक	एच.ए.सी.सी.पी.	HACCP
५. रोपेस मानक	एएस	९१००
६. तंत्रज्ञान मानक	आयएसओ	१००१९

१.४ कठीण शब्दांचे अर्थ, संक्षिप्त शब्दांचे अर्थ आणि विस्तार :

ISI - Indian Standard Institute भारतीय मानांकन संस्था

Agmark = Agricultural Mark कृषिचिन्ह

ISO = International Organization of organisation आंतरराष्ट्रीय मानंक संघटना

ICL = International Certifications Ltd. आंतरराष्ट्रीय प्रमाणन कंपनी (ISO ची दुव्यम कंपनी)

LPG = Libralisation उदारीकरण Privatelization खाजगीकरण Globalisation जागतिकीकरण

TQM = Total Quality Management संपूर्ण गुणका व्यवस्थापन

WTO = World Trade Organisation जागतिक व्यापार संघटना

IMI = International Monitory fund आंतरराष्ट्रीय मुद्रानिधी

PDCA = Plan, do check, Act- नियोजन, कार्यप्रणालीकृती, तपासणी, प्रीचा

Bench Marking संघटनेच्या कार्यात्मक घटकांची तुलना करणे आणि निष्कर्ष काढणे

SWOT = Strenghts बलस्थाने Weakness दुर्बलस्थाने Opportunities संधी Threats धोके

ISOBA = International Organisation Standards Bench Marking आंतरराष्ट्रीय मानांकन संस्था

Smart Card = Data base indification card बैंचमार्किंग असोसिएशन

संपूर्ण माहिती असणारे ओळख पत्र

२.५ सारांश :

१. बैंचमार्किंग :

बैंचमार्किंग म्हणजे = उच्चपातळीवर असणाऱ्या दोन संघटनाच्यामधील विविध घटकांची तुलना करून निष्कर्ष काढून त्या निष्कर्षाचा संस्थेच्या विकासासाठी वापर करणे म्हणजे बैंचमार्किंग होय.

बैंचमार्किंग ही संशोधन पद्धत आहे. या पद्धतीमध्ये संशोधनासाठी वेगवेगळ्या पद्धतीची तंत्रे वापरली जातात. खास करून स्वॉट SWOT या तंत्राचा वापर केला जातो. दोन संस्थांच्या मधील बलस्थाने दूर्बलस्थाने, संधी, धोके, यांचा बैंचमार्किंगमध्ये तुलनात्मक अभ्यास केला जातो.

बैंचमार्किंग आयएसओ प्रमाणपत्र धारक कंपन्याच्या मध्ये वापरले जाते. सध्या आयएसओ या संघटनेने बैंचमार्किंग असोसिएशन स्थापन केले आहे त्याचे संक्षिप्त नांव आयएसओबा (ISOBA) असे आहे. या आयएसओबा कडून 'आयएसओ' प्रमाणपत्र धारक संस्थांचे बैंचमार्किंग केले जाते. अभ्यासपूर्वक निष्कर्ष काढले जातात. त्यांचा आयएसओबा च्या सदस्य संस्थांना / कंपन्याना लाभ घेता येतो.

बॅचमार्किंग संघटनेतील वेगवेगळ्या व्यवहाराबाबत तुलना करण्यासाठी वेगवेगळ्या घटकांची तुलना करण्यासाठी सुधा केले जाते. तसेच दोन संस्थांच्या व्यवहारांची तुलना करण्यासाठी देखील बॅचमार्किंग केले जाते. त्यानुसार

व्यवसाय पद्धतीचे बॅचमार्किंग, वित्तीय व्यवहारांचे बॅचमार्किंग, तांत्रिक बॅचमार्किंग, व्युहरचनात्मक बॅचमार्किंग, विपणन बॅचमार्किंग असे अनेक प्रकार आहेत.

व्यवसायामध्ये सुधारणा करण्यासाठी नवीन प्रयोग करण्यासाठी बॅचमार्किंग करणे गरजेचे आहे. तरीही बॅचमार्किंगवर अनेक मर्यादा येतात. कारण जर उच्च पातळीवरील संस्थांनी चुकीच्या पद्धतीने कार्य केलेले असेल तर निष्कर्ष चुकीचे निघतात. त्यामुळे बॅचमार्किंगचा वाईट परीणाम होवू शकतो.

२. सिक्स सिग्मा (Six-Sigma) :

सिक्स सिग्मा ही व्यवसाय उत्पादन प्रक्रियेतील दोष मोजणारी सांख्यीकीय संकल्पना आहे.

सिक्स सिग्मा ही विचार प्रणाणी मोटोरोला या कंपनीने १९८८ च्या सुमारास विकसित केली तर जनरल इलेक्ट्रिकल्स या कंपनीच्या जॅक वेल्स यांनी सिक्स सिग्मा पद्धतीला पुराव्यानुसार जगासमोर मांडले. तेंव्हापासून व्यवस्थापनात ही प्रणाली मोठ्या प्रमाणात वापरली जात आहे. सिग्मा हे संकेत चिन्ह '६' प्रमाणे ग्रीक भाषेत वापरले जाते. त्याच चिन्हाचा या पद्धतीत वापर केला जातो.

सिक्स सिग्मा पद्धत वापरण्यासाठी डिम्पक तंत्रांचा / सुत्राचा वापर केला जातो. यामध्ये उद्यिष्ट ठरविणे, कामगिरीचे मोजापन करणे, कामगिरीचे विश्लेषण करणे, सुधारणा अंमलात आणणे आणि नियंत्रण ठेवणे याबाबी आवश्यक असतात. त्यासाठी पंचसुत्राचा वापर केला जातो. त्याबरोबरच सिक्स सिग्मा वापरावयाचा असेल तर व्यवस्थापनाला तशी तिब्र इच्छा असावी लागते. प्रश्नाचे स्वरूप समजावून घ्यावे लागते माहिती गोळा करणे, विश्लेषण करणे, वेळ देणे, सूचना स्विकारणे, सूचनांचे पालन करणे आणि उपायांची कायमस्वरूपी अंमलबजावणी करावी लागते. अशा प्रकारे सिक्स सिग्मा कार्यप्रणालीचा वापर करता येतो.

३. आयएसओ (ISO) :

ही आंतरराष्ट्रीय दर्जाची मानांकन प्रमाणपत्र देणारी संस्था आहे. त्यास आयएसओ प्रमाणपत्र म्हणतात. आयएसओ प्रमाणपत्र असणाऱ्या कंपनीच्या वस्तूला जागतिक व्यापार क्षेत्रात ग्राहकांचे कडून मान्यता मिळते.

आयएसओ संघटनेच्या विविध देशात शाखा कार्यालये आहेत. मुख्य कार्यालय जिनिव्हा स्वित्झलॅंड येते आहे.

आयएसओ प्रमाणपत्र देण्यासाठी आयएसओ संस्थेने आपली उपकंपनी स्थापन केली आहे. आयएसओ च्या या कंपनीचे संक्षिप्त नाव आयसीएल असे आहे. तिचे कार्यालय न्युझिलंड देशात ऑकलंड येथे आहे. आयएसओ संघटनेने २७०० तांत्रिक समित्या स्थापन केलेल्या आहेत. या समित्याच्याकडून प्रस्ताव आलेल्या कंपन्याचे मानक घटक तपासले जातात आणि आयएसओ प्रमाणपत्र देण्याबाबत आयसीएल कंपनीकडे शिफारस केली जाते. त्यानुसार आयएसओ प्रमाणपत्र दिले जाते.

भारतात आयएसओ संघटनेचे मुख्य कार्यालय दिल्ली येथे आहे. तर उपशाखा मुंबई-कोलकत्ता-मद्रास आणि नवी दिल्ली येथे आहे. पश्चिम महाराष्ट्रासाठी पुणे येथे शाखा कार्यालय आहे. या कार्यालयाचेकडून संलग्नपणे आयएसओ प्रमाणपत्र देण्याचे कार्य केले जाते.

आयएसओ संघटनेने प्रमाणपत्र प्राप्तीसाठी २० मानक प्रणाली जाहीर केली आहे. त्या २० मानक प्रणाली प्रमाणे समाधानकारक कार्ये होत असतील तर त्या संस्थेस आयएसओ प्रमाणपत्र दिले जाते. त्या प्रमाण पत्राना वेगवेगळ्या दर्जाप्रमाणे, कार्यप्रमाणे वेगवेगळी नावे दिलेली आहेत. ती आयएसओ ९०००-२००० आहेत.

आयएसओ ९००१-२०००

आयएसओ ९००२-२०००

आयएसओ ९००३-२०००

आयएसओ १४००१-२०००

आयएसओ १८००१-२००५ अशी नांवे आहेत.

आयएसओ प्रमाण पत्र घेणे हे कंपन्यांचे प्रतिष्ठेचे लक्षण मानले जाते. त्या दृष्टीने आयएसओला महत्व आहे. तरीही आयएसओ बाबत टीमवर्क नाही म्हणून टीकाही केली जाते.

१.६ स्वयं: अध्ययन प्रश्न व उत्तरे (Self Assessment Questions) :

अ. रिकाम्या जागा भरा.

१. आयएसओ प्रमाणपत्र संस्थेकडून दिले जाते.
२. जागतिक दर्जाचे मानाकंन देणारी संस्था आहे.
३. मानक दर्जा तपासणाऱ्या आयएसओच्या येथे आहे.
४. आयएसओ संघटनेचे मुख्य कार्यालय येथे आहे.
५. ओशाज चा मानक प्रमाण पत्र क्रमांक आहे.
६. आयएसओची मानके आहेत.
७. आयएसओ ही दुय्यम कंपनी आहे.
८. दोन कंपन्यांच्या उच्च घटकांची तुलनात्मक अभ्यास करणारी पद्धत आहे.
९. बैंचमार्किंग बाबत माहिती देणारे पहिले पुस्तक यांनी मध्ये प्रसिद्ध केले.
१०. सिक्स सिग्मा च्या पातळ्या / टप्पे आहेत.

उत्तरे : १. आय सी एल

२. आय एस ओ

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| ३. २७०० तांत्रिक समित्या | ४. जिनिब्हा |
| ५. १८००९ | ६. २० (वीस) |
| ७. आयसीएल | ८. बेंचमार्किंग |
| ९. रॉबर्ट कंप, १९८९ | १०. सहा |

ब) खालील विधाने चूक अथवा बरोबर ते लिहा.

- ब्युरो ऑफ इंडियन स्टॅडर्ड ही संस्था भारताच्या वतिने आय एस ओ ची सभासद आहे.
- भारत सरकारने सध्या 'LPG' धोरण स्विकारलेले नाही.
- बेंचमार्किंग आयएसओ संघटनेकडुन केले जाते.
- वीस मानकांची समाधानकारक निकष पात्रता पूर्ण केल्यानंतर आयएसओ १००२-२००० प्रमाणपत्र मिळते.
- सिक्स सिग्मा ही दोष मोजणारी सांख्यीकीय संकल्पना आहे.

उत्तरे : १. विधान बरोबर आहे. २. विधान चूक आहे. ३. विधान चूक आहे.
 ४. विधान चूक आहे. ५. विधान बरोबर आहे.

क) योग्य जोड्या लावा.

- | | |
|--------------------------|--|
| अ. गट | ब. गट |
| १. आयएसओ संघटना | १. सध्याची जागतिक उच्चदर्जाची १८००९ मानक पद्धत |
| २. ओशोज | २. तुलनात्मक अभ्यासाचे १२ टप्पे |
| ३. बेंचमार्किंग | ३. आयएसओ प्रमाणपत्र कंपन्यासाठी बेंचमार्किंग कार्य |
| ४. सिक्स सिग्मा | ४. जागतिक दर्जाचे मानाकंन देणारी संघटना |
| ५. आय एस ओ बा | ५. दोषमापनाचे ६ टप्पे |
| उत्तरे : १ - ४ (चार) | २ - १ (एक) |
| ३ - २ (दोन) | ४ - ५ (पाच) |
| ५ - ३ (तीन) | |

ड) दिलेल्या पर्यायामधून योग्य पर्याय निवडा.

- कोणत्या संघटनेकडुन जागतिक व्यापारावर नियंत्रण ठेवले जाते.
- | | | | |
|---------------|-----------|----------|---------------|
| अ. डब्यु.टी.ओ | ब. आयएफएफ | क. आयएसओ | ड. जागतिक बँक |
|---------------|-----------|----------|---------------|

२. आयएसओ या संघटनेचे भारतात मुख्य कार्यालय कोठे आहे ?
 अ. मुंबई ब. दिल्ली क. कोलकत्ता ड. चेन्नई (मद्रास)
३. वीस मानकापैकी सोळा मानक घटके समाधानकारक पूर्ण केलेली असतील तर कोणते आयएसओ प्रमाणपत्र मिळते ?
 अ. आयएसओ १००० ब. आयएसओ १००१
 क. आयएसओ १००२ ड. आयएसओ १००३
४. विशिष्ट प्रकारच्या बॅचमार्किंगमध्ये किती टप्प्यांचा वापर केला जातो ?
 अ. ५ टप्पे ब. ६ टप्पे क. १० टप्पे ड. १२ टप्पे
५. दोष शोधण्यासाठी सिक्स सिग्मा पद्धतीमध्ये किती वस्तू पायाभूत मानलेल्या आहेत ?
 अ. एक लक्ष ब. दक्ष लक्ष क. शतलक्ष ड. सहस्रलक्ष
 उत्तरे : १ - अ २ - ब ३ - ड ४ - ब ५ - ब

१.७ सरावासाठी प्रश्न :

अ. मोठे प्रश्न (Essary Type Questions)

१. बॅचमार्किंग म्हणजे काय ते सांगून बॅचमार्किंग विविध प्रकार लिहा.
 २. सिक्स सिग्मा म्हणजे काय ? सिक्स सिग्माच्या विविध पातळ्यांची मांडणी लिहा.
 ३. सिक्स सिग्मा संकल्पना स्पष्ट करा. सिक्स सिग्मा कार्यपद्धतीचे फायदे लिहा.
 ४. आय एस ओ मानकाचे स्वरूप स्पष्ट करून, आय एस ओ मानकाचे विभिन्न घटक सविस्तर लिहा.
 ५. आय एस ओ मानकाचा अर्थ सांगून, मानकांचे महत्व लिहा.
- ब. टीपा लिहा.
१. बॅचमार्किंग संशोधन पद्धत
 २. सिक्स सिग्मा
 ३. सिक्स सिग्मा कार्यपद्धती
 ४. सिक्स सिग्मा (-) डिम्क
 ५. आयएसओ गुणवत्ता मानके
 ६. आयएसओ गुणवत्ता मानक महत्व

१.८ अधिक वाचनासाठी साहित्य

1. Asia Invest secretariat -
Rue-Archimede 1) Archimedesstraat
B.1000 Brussels Belgium.
2. ISO 9000-2000- "Qms Fundamentals and Vocabulary"
3. ISO 9001-2000- Qms requirements
4. ISO 9004-2000- Qms for performance improvement
5. ISO- Transition planning guidance
6. K. SHRIDHARA BHAT – 'Total Quality management' Himalaya publishing House
7. Dr. A.K. Gavai – 'Modern management practices' phadake – Kolhapur
8. Greg Brue – Six sigma for managers
9. मानकर देशपांडे लिमये – आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती
10. <http://iien.wikipedia.org/wiki/Benchmarking> pag 1 to 8

○○○

घटक २

जपानी व चीनी व्यवस्थापन पद्धती

(Japanese and Chinese Management Practices)

अनुक्रमणिका

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ प्रास्ताविक
- २.२ विषय विवेचन

२.२.१.अ जपानी व्यवस्थापन पद्धती

- २.२.१.१ जपानी व्यवस्थापन संकल्पना
- २.२.१.२ जपानी व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये
- २.२.१.३ ८ प्रमुख जपानी गुणवत्ता व्यवस्थापन तंत्रे

२.२.२.ब चीनी व्यवस्थापन पद्धती

- २.२.२.१ चीनी व्यवस्थापनाची संकल्पना
- २.२.२.२ चीनी व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये
- २.२.२.३ चीनी नेतृत्व शैली
- २.२.२.४ चीनी व पाश्चिमात्य व्यवस्थापनातील फरक

- २.३ सारांश
- २.४ पारिभाषिक शब्द, शब्दार्थ
- २.५ स्वाध्याय
- २.६ अधिक वाचनासाठी संदर्भ

२.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला-

- १) जपानी व्यवस्थापन पद्धतीचे आकलन होईल.
- २) जपानी गुणवत्ता व्यवस्थापन तंत्राचा परिचय होईल.
- ३) चीनी व्यवस्थापनाची संकल्पना व वैशिष्ट्ये समजतील.
- ४) चीनी नेतृत्व शैली समजण्यास मदत होईल.
- ५) पाश्चिमात्य व चीनी व्यवस्थापनातील फरक लक्षात येईल.

२.१ प्रास्ताविक

व्यवस्थापन सिद्धांत व पद्धती गतिमान स्वरूपाच्या आहेत. स्थळ, काळ, संस्कृती व तंत्रज्ञानाच्या प्रभावानुसार त्या सतत व जलदपणे उत्क्रांत होत आहेत. देशाच्या संस्कृतीचा प्रभाव, जागतिकीकरणाचा स्वीकार, संप्रेषण व माहिती तंत्रज्ञानातील क्रांती, विज्ञान व तंत्रज्ञानाचा प्रचंड विकास, आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण या सर्व घटकांचा थेट परिणाम विविध देशांच्या व्यवस्थापन पद्धतीवर झालेला आढळतो. त्यातूनच पाश्चिमात्य व्यवस्थापन, जपानी व्यवस्थापन व चीनी व्यवस्थापन पद्धती उदयास आल्या आहेत आणि त्यांनी आपली उपयुक्तता व मूल्य वेळोवेळी सिद्ध केले आहे. अलिकडील काही दशकांत जपानी व चीनी व्यवस्थापन पद्धतीनी जगाचे लक्ष आपल्याकडे वेधून घेतले आहे. पाश्चिमात्य व्यवस्थापनापेक्षा काहीतरी खास वेगळेपण त्यांच्यात आहे अणि त्याच्या जोरावरच जपानी व चीनी कंपन्यांनी जगभरात आघाडी घेतली आहे व मोठे यश संपादन केले आहे. प्रस्तुत घटकात त्या सर्वांचा आढावा घेतला आहे.

२.२ विषय-विवेचन

२.२.१.अ जपानी व्यवस्थापन संकल्पना

दुसऱ्या महायुद्धात संपूर्ण पराभव पत्करावा लागलेल्या व कमालीच्या दारिद्र्याने ग्रासलेल्या जपान देशाने ५० वर्षांपेक्षा कमी कालावधीत जगातील एक आर्थिक महासत्ता बनण्यापर्यंत उत्तुंग भरारी घेतली आहे. २०१९ मध्ये जपान हा जगातील तिसऱ्या क्रमांकाची अर्थव्यवस्था बनला. जपानने आपली संस्कृती, समाजव्यवस्था व मूल्ये यांची चौकट अबाधित ठेऊन पाश्चिमात्य तंत्रज्ञानाचा अवलंब केला आहे आणि देशाचे संपूर्ण औद्योगिकीकरण साध्य केले आहे. उत्पादन, गुणवत्ता, ज्ञान व मानवी संसाधनाच्या व्यवस्थापनात जपानी कंपन्यांनी अनुसरलेल्या अद्वितीय पद्धतींनी जपानी व्यवस्थापनाची एक स्वतंत्र ओळख निर्माण केली आहे. जपानी व्यवस्थापनाची मूळे कन्प्युशियन तत्त्वज्ञान (ज्येष्ठांचा आदर, निष्ठा, सलोखा), बौद्धधर्म (बांधिलकी, कर्तव्य व सन्मान) आणि भात शेती करणाऱ्या खेड्यातील सामाजिक व्यवस्था (पालकत्व, सामूहिक वर्तन) यांच्यात रुजलेली आहेत. काही विचारवंतांच्या मते, जपानचा इतिहास व संस्कृती यांचे प्रतिबिंब जपानी व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये दिसून येते. पालकत्व आणि सामूहिक वर्तन ह्यासारख्या पद्धती आधुनिक पूर्व जपानमधील

भातशेती करणाऱ्या खेड्यांच्या जीवन पद्धतीतून उगम पावल्याचे अनेक विचारवंत मानतात. जपानी व्यवस्थापन सन्मान, सलोखा, समूह व प्रखर राष्ट्रवाद या घटकांनी प्रेरित झालेले दिसून येते. व्यक्तीपेक्षा कंपनी मोठी, कंपनीपेक्षा राष्ट्र मोठे. राष्ट्रहिताचा प्रथम विचार केला जातो.

जपानी व्यवस्थापन गतिमान, नवप्रवर्तनवादी व बदलास प्रतिसादी आहे. प्रयोगशीलता, सर्जनशीलता, मेहनत व संशोधनावर अधिक भर देणारे आहे. आयुष्यभराचा रोजगार, ज्येष्ठता व एक उपक्रम एक कामगार संघटना हे पारंपरिक जपानी व्यवस्थापनातील तीन प्रमुख आधारस्तंभ मानले जातात. या तीन पद्धती ॲबेग्लेन यांनी सर्वप्रथम जगासमोर आणल्या. जेम्स ॲबेग्लेन यांना जपानी व्यवस्थापनाचे जनक मानले जाते. त्यांनी त्यांच्या द जॅपनिज फॅक्टरी या पुस्तकातून जपानी व्यवस्थापनाच्या पद्धतीवर भाष्य केले आहे. त्यांनी या पुस्तकात असे प्रतिपादन केले आहे, “जपानमधील औद्योगिकरणाच्या प्रक्रियेची मूळे तेथील अनोख्या सामाजिक व सांस्कृतिक परिस्थितीमध्ये खोलवर रुजलेली आहेत आणि म्हणून ती अमेरिकेच्या किंवा युरोपच्या औद्योगिकीकरणापेक्षा भिन्न आहेत.”

२.२.२ जपानी व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये

जपानी व्यवसाय व व्यवस्थापन ज्ञानकोषात जपानी व्यवस्थापनाची व्याख्या पुढीलप्रमाणे करण्यात आली आहे,

“जपानी व्यवस्थापन म्हणजे अशा व्यवस्थापन पद्धती होत की, ज्या जपानी कंपन्यांची वैशिष्ट्ये आहेत व बिंगर जपानी कंपन्यांपेक्षा भिन्न आहेत.”

प्रस्तुत भागात जपानी व्यवस्थापनाच्या विविध वैशिष्ट्यांचे विवेचन करण्यात आले आहे.

१) आजीवन रोजगार

आजीवन रोजगार हा जपानी व्यवस्थापन पद्धतीचा एक मुख्य आधारस्तंभ आहे. जपानी कंपन्या त्यांच्या कामगारांना आयुष्यभराचा रोजगार पुरवितात. कामगार एकदा कंपनीत रुजू झाल्यानंतर अगदी गंभीर स्वरूपाच्या अनैतिक कृत्याच्या गुन्ह्या व्यतिरिक्त इतर कोणत्याही कारणासाठी कामगाराला कंपनीतून काढून टाकले जात नाही. कामगार त्यांच्या कार्यजीवनाच्या अखेरीपर्यंत एकाच कंपनीत काम करतात. आजीवन रोजगाराची सेवा करारात लिखित नोंद केली जात नसली तरी कामगारांना कंपनीतून मध्येच काढून टाकले जात नाही की, कामगार कंपनी सोडून जात नाहीत. आजीवन रोजगाराची पद्धत बहुतांश सर्व जपानी कंपन्यांमध्ये विशेषत: मोठ्या कंपन्यांमध्ये पसरली आहे. अर्थात या पद्धतीचा फायदा फक्त विद्यापीठे व व्यवसाय शाळांतून भरती केलेल्या ‘पुरुष’ स्नातकांनाच मिळतो. अर्ध-वेळ कामगारांना व महिला कर्मचाऱ्यांना त्याचा लाभ मिळत नाही. पाश्चिमात्य कंपन्यांतील ‘भरती करा व केव्हाही काढून टाका’ ह्या पद्धतीपेक्षा निवृत्ती वयापर्यंत कायम रोजगाराचे आश्वासन देणारी जपानी पद्धती अनोखी आहे.

आयुष्यभराच्या रोजगाराचे कंपनीला होणारे फायदे

१) आयुष्यभराच्या रोजगार पद्धतीमुळे कंपनीला स्थिर स्वरूपाचा कामगार वर्ग मिळतो. परिणामी, कामगार भरती व निवडीवर वारंवार खर्च करावा लागत नाही.

२) ही पद्धत मोठ्या प्रकल्पासाठी उपयुक्त ठरते. कंपनीला मोठे, दीर्घकाळ चालणारे प्रकल्प राबविणे सोपे जाते.

३) अनेक वर्षे कंपनीत विविध प्रकारची कामे केलेल्या कामगारांनुन कंपनीला वरीष्ठ पदासाठी व्यवस्थापक उपलब्ध होतात. बाहेरून उच्च व्यवस्थापक आणावे लागत नाहीत.

४) कंपनीला निष्ठावान कर्मचारी मिळतात, असे कर्मचारी कंपनीविरोधी कारवाया करण्याची शक्यता अगदी कमी होते.

५) ही पद्धत कामगारांमधील सहकार्य वाढविते व त्यांना कंपनीच्या दीर्घकालीन यशासाठी झटण्यास प्रेरित करते.

कामगारांना होणारे फायदे

१) कामगारांना कामाची सुरक्षितता लाभते. परिणामी, कामगार भविष्याविषयी निश्चिंत होतात. जोपर्यंत कामगार मेहनत करतात तोपर्यंत त्यांचा रोजगार सुरक्षित असतो.

२) कामगारांच्या वयोमानानुसार वाढत्या गरजा ज्येष्ठता आधारित पगारवाढीमुळे पूर्ण होतात. शिवाय आरोग्य विमा, निवृत्ती योजना, बोनस आणि क्वचित प्रसंगी घर असे अनेक लाभ पूर्ण-वेळ कर्मचाऱ्यांना मिळतात. परिणामी, कर्मचाऱ्यांपुढे आर्थिक विवंचना रहात नाहीत.

३) कर्मचाऱ्यांतील हेवेदावे कमी होऊन समृळ कार्याची भावना वाढते.

आजीवन रोजगाराचे कंपनीला होणारे तोटे :

१) कंपनीच्या वेतन खर्चात वाढ होते. जुन्या कामगारांचे वय जसे वाढत जाते तसे त्यांना अधिक वेतन द्यावे लागते. कमी वेतनावर मिळाण्या तस्रू कामगार वर्गाची भरती करता येत नाही.

२) या पद्धतीनुसार कंपनीला फक्त सामान्य कामे करणारा कर्मचारी वर्ग मिळतो. विशेष कौशल्याची गरज असणारे कर्मचारी मिळू शकत नाहीत.

३) ही पद्धत कंपन्यांना मंदीच्या काळात अडचणीची वाटते. उत्पन्न नसले तरी वेतनाचा खर्च सोसावा लागतो. व्यवसाय कमी झाला तरी कामगार कपात करता येत नाही.

कामगारांना होणारे तोटे

१) नोकरी बदलणे परवडत नाही. नवीन कंपनीत जुन्या कंपनीपेक्षा कमी वेतनावर काम करावे लागते.

२) कामगारांना बन्याच वेळा जादा वेळ काम करावे लागते. परिणामी, कुटुंबासाठी पुरेसा वेळ देता येत नाही.

३) कंपनीवरील अति अबलंबनाचा तोटा होतो. कामगार त्यांच्या वर्तमान कामाबाबत समाधानी नसले तरी सेवा ज्येष्ठता व विशेष कौशल्यांचा अभाव या कारणामुळे कंपनी सोडणे कठीण होते.

४) अनेक जपानी व्यवस्थापकांचे संपूर्ण आयुष्य एकाच कंपनीत जाते. त्यांना त्या कंपनीव्यतिरिक्त बाह्य जगाची माहिती नसते. त्यांनी इतर कोणतीही कंपनी किंवा उद्योग पाहिलेला नसतो. परिणामी, त्यांना बाहेर कामाच्या संधी जवळ-जवळ नसतात.

२) ज्येष्ठता (Nenko Joretsu)

जपानी समाजाचा एक प्रमुख आधारस्तंभ असणारे ज्येष्ठता तत्व कंपन्यांत देखील अनुसरले जाते. कंपनीतील प्रवेशाच्या वर्षानुसार ही ज्येष्ठत ठरते. वेतन वाढ व बढती ज्येष्ठतेनुसार ठरविली जाते. कंपनीतील सेवा कालावधी जसा वाढत जातो, तसा कामगाराचा अनुभव व ज्ञान वाढते असे गृहित धरले जाते. मात्र ही 'ज्येष्ठता' कामगाराच्या वयावर आधारित नसते तर तो कंपनीत किती वर्षे काम करीत आहे यावर आधारित असते. जुन्या कामगारांना तरुण कामगारांपेक्षा अधिक सत्ता, वरचा दर्जा व अधिक वेतन मिळते. कंपनीत प्रवेश करताना सर्व कर्मचारी सारख्याच पगारावर सुरवात करतात. पगार दरवर्षी एप्रिल महिन्यात वाढविला जातो. बहुतांश कंपन्यामध्ये वेतन श्रेण्या असतात. प्रत्येक कर्मचारी संबंधित वेतनश्रेणीत दरवर्षी पुढे सरकतो. वेतनश्रेण्या उचित असल्याने भेदभावास वाव नसतो. प्रसिद्ध विचारवंत अँबेल्गेन यांच्या मते ज्येष्ठता तत्वात जपानी संस्कृतीचे दर्शन घडते. समाजातील वयस्कर व्यक्ती व त्यांच्या अनुभवाचा प्रचंड आदर केला जातो. कंपनीत नव्याने भरती झालेला कर्मचारी हा सामान्यतः विद्यापीठातून पदवीधारक तरुण असतो. त्याने कंपनीतील प्रत्येक गोष्ट शिकणे अपेक्षित असते. म्हणून नवीन कर्मचारी हे जुन्या ज्येष्ठ कर्मचाऱ्यांना जोडून दिले जातात. त्यांच्या देखरेखीखाली तरुण कर्मचारी काम शिकतात.

ज्येष्ठता तत्वाचे फायदे

१) कर्मचाऱ्यांना एकाच कंपनीत त्यांच्या निवृत्ती वयापर्यंत राहण्यास प्रोत्साहन मिळते. परिणामी, त्यांची कंपनीवरील निष्ठा वाढते.

२) जुन्या अनुभवी कर्मचाऱ्यांना कंपनी सोडून जाण्यापासून परावृत्त केले जाते.

३) तरुण कर्मचाऱ्यांना सुरवातीला कमी वेतन मिळते. परंतु नंतरच्या काळात त्यांची उत्पादकता घटली तरी वेतन कमी होत नाही.

४) कर्मचाऱ्यांना वित्तिय स्थैर्य लाभते.

५) कंपनीला कर्मचाऱ्यांच्या बढती व वेतनवाढीसंबंधी निश्चित कल्पना असल्यामुळे कर्मचारी वेतनाची तरतूद करण्यास अडचण येत नाही.

६) जपानमध्ये महायुद्धानंतरच्या काळात शिक्षण व्यवस्था अपुरी होती. परिणामी, नवीन तंत्रज्ञान जलदगतीने राबविणाऱ्या कंपन्यांना कंपनीतच त्यासाठी सक्षम कर्मचारी निर्माण करणे क्रमप्राप्त होते आणि ते ज्येष्ठता तत्त्वामुळे शक्य झाले.

ज्येष्ठता तत्त्वाचे तोटे

- १) कर्मचारी जसे 'वृद्ध' होत जातात तसा कंपनीवरील निवृत्ती वेतनाचा बोझा वाढतो.
- २) ज्येष्ठता पद्धतीमुळे कंपनीत विशेषज्ञ तयार होत नाहीत. कर्मचाऱ्यांना विविध विभागात व प्रभागात फिरवून सर्व कामांचा अनुभव दिला जातो. परिणामी, कर्मचारी एकाच कामात तरबेज होत नाहीत.
- ३) एका कंपनीतील सेवा ज्येष्ठता दुसऱ्या कंपनीत विचारात घेतली जात नाही. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना नोकरी सोडणे कठीण जाते.

३) एक कंपनी एक कामगार संघटना

'एक कंपनी एक कामगार संघटना' हे जपानी व्यवस्थापनाचे आणखी एक खास वैशिष्ट्य होय. जपानमध्ये एका कंपनीत/कारखान्यात एकच कामगार संघटना असते. विभागप्रमुखाच्या पदाखालील सर्व पूर्णवेळ कामगार व कर्मचारी तिचे सभासद असतात. अर्धवेळ कामगार, उच्चमध्यम स्तरीय व्यवस्थापक व उच्च व्यवस्थापकांचा युनियनमध्ये समावेश नसतो. कंपनीतील कामगार व पांढरपेशे कर्मचारी यांची एकच कामगार संघटना असते. कामगारांच्या पगारवाढीसंबंधी कंपनीबरोबर वाटाघाटी करण्याचे मुख्य काम कामगार संघटना आत्तापर्यंत करीत होत्या. तसेच त्या कंपनीच्या व्यावसायिक व्यूहरचना ठरविण्याच्या कामात ही चर्चा करीत. कंपनीबरोबर संघर्षाचे नव्हे तर सहकार्याचे, सुसंवादाचे संबंध ठेवतात. सामाईक हितासाठी कंपनीबरोबर सहकार्याची भूमिका घेतात. कामगारांच्या मागण्या मान्य करून घेण्यासाठी व्यवस्थापनावर दबाव टाकतात. परंतु संप करणे टाळतात. कामगार संघटनेच्या नेत्यांकडे आकसाने पाहिले जात नाही. किंबहुणा, त्यांच्यातून कंपनीतील उच्च व्यवस्थापक निवडले जातात. अनेक जपानी कंपन्यांमध्ये युनियन नेते कंपनीच्या उच्च व्यवस्थापन पदावर गेल्याचे आढळते. युनियनमध्ये काम करणे हे व्यवस्थापन प्रशिक्षण मानले जाते.

गेल्या काही वर्षात कामगार संघटनांची भूमिका सामूहिक सौदेबाजीपासून सल्लामसलतीकडे अशी बदलली आहे. आता आयुष्यभराचा रोजगार व ज्येष्ठताधारित बढती या बाबी तरुण जपानी कामगारांना आकर्षक वाटत नाहीत.

४) कर्मचारी प्रशिक्षण

जपानी कर्मचारी प्रशिक्षण पद्धती ही त्यांच्या आजीवन रोजगार पद्धतीस सुसंगत अशी आहे. कर्मचारी प्रशिक्षणाबाबतचा जपानी दृष्टिकोन दुसऱ्या महायुद्धानंतर विकसित झाला. देशातील अपुच्या शिक्षण व्यवस्थेमुळे जपानी कंपन्यांना स्वतःच आपल्या कर्मचाऱ्यांना कंपनीतच प्रशिक्षण द्यावे लागले. कंपनीला लागणारा प्रशिक्षित कर्मचारी वर्ग कंपनीतील जुन्या कर्मचाऱ्यांकडून तयार करवून घेण्यावर भर देण्यात आला. कंपनीत नवीन

पदवीधराची भरती केल्यावर त्याला कामाचे ज्ञान व आवश्यक कौशल्ये शिकविली जातात. अनुभवाद्वारे शिक्षण असे याचे स्वरूप असते. नोकरीच्या पहिल्या वर्षी कर्मचारी ज्येष्ठ कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे निरीक्षण करून काम करतात. काही वर्षे गेल्यानंतर व सर्व कामे शिकल्यानंतर त्यांना स्वतंत्रपणे काम करण्याची मुभा दिली जाते. कर्मचारी प्रशिक्षणासाठी कार्य फिरती (Job rotation) तंत्र वापरले जाते. त्यानुसार कर्मचाऱ्यांना कंपनीच्या विविध विभागात तेथील काम शिकण्यासाठी फिरविले जाते. त्यामुळे काही वर्षात कर्मचारी सर्व कामे करण्यास तयार होतात. परिणामी कंपनी बदलत्या परिस्थितीप्रमाणे कामाचे समायोजन करू शकते. कर्मचाऱ्यांना देखील त्यांच्या वर्तमान कामातील नवीन व अद्यावत कौशल्ये शिकता येतात.

५) सहमतीने निर्णय

जपानी कंपन्यांमध्ये सर्वांच्या सहमतीने निर्णय घेतले जातात. या पारंपरिक निर्णय प्रक्रियेला रिंगी पद्धत (Ringi system) असे म्हटले जाते. ‘रिंगी’ हा शब्द Rin व Gi या दोन शब्दांची बनला आहे.

Rin म्हणजे वरिष्ठांकडे मंजुरीसाठी प्रस्ताव सादर करणे.

Gi म्हणजे चर्चा करून निर्णय घेणे.

सहमतीने निर्णय प्रक्रिया ही ‘खालून वर’ स्वरूपाची असते. म्हणजे कनिष्ठ व्यवस्थापकापासून तिची सुरवात होते. एखाद्या कनिष्ठ व्यवस्थापकाला एखादी कल्पना सुचल्यानंतर तो एक प्रस्ताव तयार करतो. सदर प्रस्ताव ज्या दस्तऐवजात तयार केला जातो त्याला रिंगिशो (ringi-sho) असे म्हणतात. प्रस्तावाशी संबंधित सर्व व्यवस्थापकांमध्ये तो चर्चेसाठी फिरविला जातो. व्यवस्थापक त्यावर आपली सहमती किंवा असहमती नोंदवितात. अशा तळ्हेने प्रस्ताव उच्च व्यवस्थापनार्पयत पाठविला जातो. उच्च व्यवस्थापन त्यावर साधक-बाधक विचार करून प्रस्ताव मंजूर किंवा नामंजूर करतात. प्रस्ताव मंजूर केला तर त्याचे निर्णयात रूपांतर होते व हा निर्णय अंमलबजावणीसाठी वरून खाली पाठविला जातो. प्रस्ताव नामंजूर केला तर फेरविचारार्थ खाली पाठविला जातो.

सहमतीने निर्णय प्रक्रियेचे फायदे

- १) ही पद्धत लोकशाही स्वरूपाची आहे कारण निर्णय प्रक्रियेत सर्वांना सहभागी करून घेतले जाते.
- २) निर्णयाची अंमलबजावणी सुलभ व प्रभावीपणे होते.
- ३) निर्णयास सर्वसाधारण स्वीकृती मिळते. त्यामुळे त्याच्या अंमलबजवणीत अडथळे येत नाहीत.

सहमतीने निर्णय प्रक्रियेचे तोटे :

- १) निर्णय प्रक्रियेत फार व्यक्तींचा समावेश केला जातो.
- २) निर्णय घेण्यास प्रदीर्घ कालावधी असतो.
- ३) निर्णयाची वैयक्तिक जबाबदारी ठरविता येत नाही.

६) दीर्घकालीन दृष्टिकोन

जपानी व्यवस्थापन व्यवसायात दीर्घकालीन दृष्टिकोन वापरतात. जपानमध्ये व्यवसायाकडे एकवेळ नफा प्रासीचा व्यवहार म्हणून पहात नाहीत तर दीर्घकाळ व बन्याचवेळा आजीवन व्यवहारांचे साधन म्हणून पाहतात. व्यवसायील भागीदार, ग्राहक व कर्मचारी यांच्याबरोबर केवळ दीर्घकाळाचे नव्हे तर आयुष्यभराचे संबंध निर्माण करण्यावर भर देतात. पैसा महत्त्वाचा असतो. परंतु सर्वांत महत्त्वाचा भाग नसतो. जपानी कंपन्या स्थैर्य घटकावर लक्ष देतात. आपल्याबरोबरच इतर सर्व हितधारकांच्या स्थैर्याचा विचार करतात.

७) प्रक्रियाभिमुखता

मजबूत प्रक्रियाभिमुखता हे जपानी व्यवस्थापनाचे एक ठळक वैशिष्ट्य आहे. अगदी छोटी गोष्टीचाही तपशीलात जाऊन विचार केला जातो आणि ती करण्याची प्रक्रिया ठरविली जाते. त्यासाठी खूप पूर्वतयारी व अभ्यास करावा लागतो. प्रक्रियाभिमुखतेमुळे कामात परिपूर्णता येण्यास मदत होते. जपानी कामगारांना प्रक्रियेची आगाऊ माहिती दिली जाते. त्यामुळे त्यांना काम करणे सोपे जाते. अन्यथा त्यांची चिडचिड वाढते. ते सहकाऱ्यांना सतत मदत मागत राहतात. प्रक्रियाभिमुखतेमुळे कामात ताठरपणा येत असला तरी जपानी कामगारांचे तपशील व संयम या घटकावर जास्त प्रेम दिसून येते. पाश्चिमात्य व्यवस्थापकांनी जपानी कामगारांना स्वतंत्रपणे काम करण्यास व कामात सुधारणा करण्यास सांगितले तर ते लगेच तसे करत नाहीत. त्यासाठी अगोदर इतर संघटनासदस्यांशी सल्लामसलत करतील व कामात थोडासा बदल केल्याने त्याचा इतरांच्यावर नकारात्मक परिणाम होणार नाही, याची खात्री करून घेतील.

८) गुणवत्ता मंडळे

जपानी कंपनीत गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे एक साधन म्हणून गुणवत्ता मंडळाकडे पाहिले जाते. अनेक वैयक्तिक कल्पनांपेक्षा समूहातील विभिन्न सदस्यांच्या परस्परसंवादातून निर्माण झालेली कल्पना अधिक फलदायी असते या विचारावर गुणवत्ता मंडळाची संकल्पना आधारलेली आहे. जपानी गुणवत्ता मंडळ हा समान कार्यक्षेत्रावर काम करणाऱ्या ८ ते १० लोकांचा एक छोटा समूह असतो की जो उत्पादन व गुणवत्ताविषयक समस्यांचा अभ्यास करण्याच्या व त्या सोडविण्याचा कामात स्वेच्छेने सामील झालेला असतो. कामात सुधारणा करण्याची गरज असलेल्या समस्यांवर किंवा व्यवस्थापनाने सोपविलेल्या समस्यांवर गुणवत्ता मंडळे काम करतात. गुणवत्ता मंडळे ही औपचारिक समूह असतात. ती कंपनीच्या वेळेत नियमितपणे एकत्र येतात. त्यांना कंपनीने प्रशिक्षण दिलेले असते. गुणवत्ता मंडळे सामान्यपणे खालील विषयावर चर्चा, विचार-विनिमय करतात.

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| १) व्यावसायिक सुरक्षा व स्वास्थ्य | ३) कामाच्या ठिकाणी सुधारणा |
| २) वस्तू डिझाईनमध्ये सुधारणा | ४) उत्पादन प्रक्रियांतील सुधारणा |

कामाच्या प्रत्येक ठिकाणी /क्षेत्रात सुधारणा करणे शक्य असते आणि त्यासाठी समूहाभिमुख तोडगा काढण्यास प्राधान्य दिले पाहिजे, या भूमिकेतून गुणवत्ता मंडळे कार्य करतात. काही सुधारणा कामगार स्वतःकडून करतात तर काही सुधारणा व्यवस्थापनाकडून केल्या जातात. गुणवत्ता मंडळांमुळे उत्पादनाची

गुणवत्ता तसेच उत्पादकता सुधारते. सुधारणा करण्याच्या प्रक्रियेत कामगारांना सहभागी करून घेतले जाते. त्यामुळे त्यांची कामाविषयी आत्मीयता वाढते. कंपनीत सुधारणाभिमुख संस्कृती निर्माण होते. गुणवत्ता मंडळांनी केलेल्या सूचनांमधून नवप्रवर्तनाला चालना मिळते. त्यातून नवसंशोधन किंवा नवउत्पादन निर्मिती होऊ शकते. अशा सूचनांचे पेटंटमध्ये रूपांतर करण्यासाठी समूह सदस्यांना संधी दिली जाते. चांगल्या, व्यवहार्य सूचनांना बक्षिसे दिली जातात. गुणवत्ता मंडळांमुळे समूह सूचनांना प्रोत्साहन मिळत असले तरी वैयक्तिक सूचनांकडे दुर्लक्ष करता कामा नये. गुणवत्ता मंडळांची मूळ संकल्पना अमेरिकन असली तरी जपानी कंपन्यांनी तिच्यामध्ये आपल्या गरजेनुसार बदल करून त्यांची उपयुक्तता वाढविली आहे. जपानमध्ये सर्वप्रथम गुणवत्ता मंडळ स्थापन करण्याचा मान निपाँॅन वायरलेस ॲन्ड टेलिग्राफ कंपनीकडे जातो. त्यांनी १९६२ मध्ये गुणवत्ता मंडळाची स्थापना केली.

९) सामूहिक जबाबदारी

सामूहिक जबाबदारी हे जपानी व्यवस्थापनाचे एक खास वैशिष्ट्य होय. जपानी कंपन्यांत कोणतेही काम/निर्णय एक व्यक्ती करत नाही तर समूह करतो, ती एक सामूहिक जबाबदारी असते. समूहातील सर्व सदस्य कामाच्या पूर्ततेसाठी एकत्रितपणे प्रयत्न करतात. कंपनीच्या निर्णयाच्या यशापयशास संपूर्ण समूहाला जबाबदार धरले जाते. समूहाचा व्यवस्थापक त्या समूहाचा नेता म्हणून कार्य करतो. समूहातील सदस्यांच्या कामात समन्वय साधतो. अडीअडचणीतून प्रतिकूल परिस्थितीतून मार्ग काढतो. सामूहिक जबाबदारी असली तरी समूह सदस्य आपली कामे चोखपणे पार पाडतात. कामात टाळाटाळ किंवा कामचुकारपणा करीत नाहीत. व्यवस्थापनाने आपल्या कामाची दखल ध्यावी आणि वरिष्ठ पदावर बढतीसाठी विचार करावा या आशेने जास्त कष्ट करतात. परिणामी समूहाची कामगिरी पूर्ण व यशस्वी होते.

१०) मानवतावादी

जपानी व्यवस्थापन हे मानवतावादी आहे. कर्मचाऱ्यांची कौशल्ये व अनुभव ही कंपनीची मुख्य संपत्ती असते. भांडवल नाही. जपानी कंपन्या अंतर्गत श्रम बाजारातून मानवी संसाधने मिळवितात व त्यांचा विकास करतात. त्यामुळे समुदाय विकास होण्यास मदत होते. कंपनीबरोबर दीर्घकाळ राहतील अशा कर्मचाऱ्यांच्या विकासामध्ये आजीवन प्रशिक्षण, समाजिकरण, कार्य अदलाबदल व भरीव गुंतवणुकीचा समावेश होतो.

२.२.२ जपानी गुणवत्ता व्यवस्थापन तंत्रे

दुसऱ्या जागतिक महायुद्धानंतर जपानने अर्थव्यवस्थेची नव्याने उभारणी करण्यासाठी औद्योगिकरणाची गती वाढविण्यावर भर दिला अनेक उद्योगांदे स्थापन केले गेले व त्यातून मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन होऊ लागले. परंतु उत्पादनाचा दर्जा सुमार होता. तो सुधारणासाठी १९३० पासून अनेक उपाय योजण्यात आले. त्यांची सुरवात सांख्यिकीय गुणवत्ता नियंत्रणापासून झाली. नंतर त्यात कायझेन, पोका-योके, गेम्बा, मुदा, मुरा, मुरी, काटा, गेन्ची गेन्बुत्सू अशा तंत्रांची भर पडत गेली. उत्पादनाची जागा नीटेनेटकी ठेवण्याची पद्धत विकसित करण्यात आली. जपानी कंपन्यांनी उत्पादनांची गुणवत्ता उंचावण्याचा ध्यास घेऊन सातत्याने प्रयत्न केल्याने

आज जपानी कंपन्या त्यांच्या ग्राहकाभिमुखता व उच्च दर्जाच्या उत्पादनांसाठी जगभर ओळखल्या जातात. गुणवत्तेबाबतचे त्यांचे प्रेम सर्वश्रृत आहे. प्रस्तुत भागात जपानी गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या प्रमुख तंत्राचे वर्णन केले आहे.

१) कायझेन (Kaizen)

जपानमध्ये कायझेनचा उदय १९५० च्या प्रारंभी झाला. 'कायझेन' हा जपानी शब्द kai व zen ह्या दोन शब्दांनी बनला अहे. kai (काय) म्हणजे व सुधारणा आणि zen (झेन) म्हणजे चांगल्यासाठी असा अर्थ होतो. कायझेनचे साधारणपणे भाषांतर निरंतर सुधारणा (Continuous improvement) असे केले जाते.

कायझेन तत्त्वज्ञान मसाकी ईमाई यांनी त्यांच्या kaizen : the key to Japan's competitive success ह्या पुस्तकाद्वारे पाश्चिमात्य राष्ट्रांत लोकप्रिय केले. मसाकी ईमाई यांच्या शब्दात 'कायझेन म्हणजे निरंतर सुधारणा की ज्यात व्यवस्थापकापासून कामगारापर्यंत सर्वांचा सहभाग आहे आणि ज्यासाठी अगदी थोडा खर्च करावा लागतो. कायझेन तत्त्वज्ञान असे गृहित धरते की आपल्या जीवन मार्गात – मग ते कामकाजी जीवन असो, आपले सामाजिक जीवन किंवा व्यक्तिगत जीवन – सतत सुधारणा करण्याचा प्रयत्न करणे... कायझेनने जपानच्या स्पर्धात्मक यशप्राप्तीत मोठा हातभार लावला आहे.' पुढे जाऊन त्यांनी कायझेनची नव्याने अशी व्याख्या केली आहे.

'कायझेन म्हणजे दररोज सुधारणा, प्रत्येकाकडून सुधारणा आणि प्रत्येक ठिकाणी सुधारणा.'

कायझेन तत्त्वज्ञान संक्षिप्तपणे पुढे मांडले आहे –

- कायझेन म्हणजे क्रांतीकारी, मोठे किंवा अस्थायी स्वरूपाचे बदल करणे नसून दररोज छोटे-छोटे बदल करणे होय.
- हे बदल उत्पादकता वाढविण्यासाठी, सर्व कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षिततेसाठी, अपव्ययांचे उच्चाटन करण्यासाठी आणि एकूणच व्यवसाय प्रक्रियेची परिणामकारकता / उत्पादनाचा दर्जा वाढविण्यासाठी केले जातात.
- 'कायझेन' फक्त उत्पादनक्षेत्रापुरते मर्यादित नसून सर्व व्यवस्थापन कार्यात, सर्व प्रकारच्या संघटनात वापरता येते.
- कायझेन संघटनेतील प्रत्येकासाठी लागू आहे. ती फक्त उच्च व्यवस्थापनाची जबाबदारी नाही.
- कायझेन संकल्पना सांघिक कार्य, वैयक्तिक शिस्त, उंचावलेले मनोबल, गुणवत्ता आणि सुधारणेसाठी सूचना या पाच मूलभूत घटकांवर आधारलेली आहे. त्यातून अपव्यय उच्चाटन, खर्च कार्यक्षमता चांगली गृहव्यवस्था व प्रमाणीकरण ह्या फलनिःष्टी अपेक्षित आहेत.
- कायझेनभिमुख संस्थेत कामात व व्यवसाय प्रक्रियांत नाविन्य आणण्यासाठी/सुधारणा सुचविण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरित केले जाते. त्याबद्दल त्यांना बक्षिसे दिली जातात.

- कायझेनमध्ये संस्थेच्या अध्यक्षापासून ते प्रत्यक्ष कामगारापर्यंत सर्वांना सहभागी करून घेतले जाते.
- कायझेन हा प्रक्रियाभिमुख दृष्टिकोन आहे. पाश्चात्य कंपन्याप्रमाणे परिणामभिमुख दृष्टिकोन नाही.
- कायझेन तत्त्वज्ञान ‘उपयोजित’ स्वरूपाचे आहे. ते केव्हाही, कोठेही व कोणाकडून ही वापरता येते. व्यवसायाबरोबरच ते खाजगी जीवनातही वापरता येते.

कायझेनचे फायदे

१) वेळ, संसाधने व पैशाचा अपव्यय कमी होतो. संस्थेतील मालसाठे व कामगार कौशल्ये अधिक कार्यक्षमपणे वापरली जातात.

२) कार्यप्रक्रिया सुलभ होते. काम करणे सुलभ झाल्यामुळे संभाव्य चूका कमी होतात व कार्यक्षमता वाढते. अवघड, क्लिष्ट प्रक्रिया काढून टाकल्या जातात.

३) सुरक्षिततेत सुधारणा होतो. सुरक्षित कार्यस्थळामुळे कर्मचाऱ्यांना इजा होण्याचे व त्यानंतर येणाऱ्या खर्चात घट होते. अशा ठिकाणी काम करताना कर्मचाऱ्यांना अधिक आरामदायक होते. उदा. हॉस्पिटलमध्ये नंतर संसर्गाचे प्रमाण कमी होण्यासाठी शस्त्रक्रिया विभागाच्या प्रवेशद्वाराजवळ हातमोजे व सॅनिटायझर्स ठेवणे.

४) कर्मचारी समाधानात वाढ होते. कायझेन वापरणाऱ्या संस्थांत कर्मचाऱ्यांना सुधारणा करण्याच्या कामात समाविष्ट करून घेतल्याने कर्मचाऱ्यांच्या मानसिक गरजा भागतात व ते आनंदी राहतात. एक जपानी कंपनी समस्यांची चर्चा व समाधान करण्यासाठी दररोज सर्वांची अर्धा तास सभा भरविते. त्यात विविध समस्यांवर खुलेपणाने चर्चा होते व लगेच त्यावर उपाययोजना सुचिविली जाते.

५) ग्राहक समाधानात वाढ होते. कायझेनद्वारे ग्राहकांच्या विशिष्ट समस्यादेखील सोडविल्या जातात. कंपनी व ग्राहक एकत्र बसून समस्या सोडवितात. उदा. ग्राहकाला त्याच्या समस्या सोडविण्यासाठी विशिष्ट तंत्रज्ञानाची आवश्यकता असेल तर कंपनी असे नवीन तंत्रज्ञान विकासासाठी ग्राहकाबरोबर काम करेल. त्यातून अनेक पेटंटस् निर्माण झाल्याची उदाहरणे आहेत. कंपनी आपल्या गरजांना अग्रक्रम देते, ही भावना ग्राहकांचा विश्वास निर्माण करते.

६) कर्मचाऱ्यांची कामाप्रती वचनबद्धता वाढते. ते आपली कामे वेळेत व चांगल्याप्रकारे पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करतात.

कायझेनच्या मर्यादा

कायझेन वापराचे फायदे अनेक असले तरी त्याच्या काही मर्यादाही आहेत. त्यामुळे व्यवस्थापनाने कायझेन अंमलात आणण्यापूर्वी त्यांचा विचार केला पाहिजे.

- १) वर्तमान व्यवस्थेत बदल करणे महाकठीण काम असते.
- २) कर्मचारी सध्या ज्या पद्धतीने काम करतात त्यात बदल करण्याची त्यांची मानसिकता नसते. नविन बदल/सुधारणा आपल्याला त्रासदायक व गैरसोयीची असते, असे त्यांना वाटते.

३) संस्थेतील काही विभागांनी बदल न करण्याचे ठरविले तर अपेक्षित परिणाम मिळू शकत नाही.

४) कायझेन तंत्राचे प्रशिक्षण देणे खर्चिक ठरेल आणि एक नविन काम आपल्यामागे लागेल, असे व्यवस्थापकांना वाटते.

५) निरंतर सुधारणा प्रक्रियेत कर्मचाऱ्यांचा उत्साह टिकून राहणे महत्वाचे असते. प्रारंभिक उत्साह मावळला की ते जुन्याच व्यवस्थेला चिकटून राहतील आणि परिस्थिती जैसे थे राहण्याची शक्यता असते. परिणामी, कायझेन शिकविण्यासाठी केलेला खर्च व लागलेला वेळ वाया जाईल व कायझेनचा हेतू पराभूत होईल.

कायझेन तंत्र यशस्वी ठरण्यासाठी पुढील बाबीकडे लक्ष दिले पाहिजे.

- कर्मचाऱ्यांना सुधारणा सुचिविण्यास रस वाटेल व नवीन कल्पनासाठी योग्य पुरस्कार मिळेल अशा कार्यसंस्कृतीस प्रोत्साहन द्या.
- सुधारणेची जबाबदारी कंपनीच्या अध्यक्षपासून शेवटच्या कामगारांची आहे हे सर्वांवर बिंबवा.
- अगदी लहान प्रक्रियेत देखील सुधारणा करता येते, यावर भर द्या. सुधारणेची सुरक्षा छोट्या पायरीने करा म्हणजे त्यास कमी प्रतिकार होईल व नवीन कल्पनांशी जुळवून घेणे सुलभ होईल.
- नियमित आढावा बैठका घ्या. सुधारणा कितपत यशस्वी झाल्या आहेत त्याचे मोजमाप व चर्चा करा.

कायझेनची तत्त्वे

कायझेनमध्ये सोप्या दहा तत्त्वांचा समावेश होतो की, जी एकाच वेळी व निरंतरपणे अनुसरने आवश्यक असते.

१) ताठरपणा सोडून द्या व नव्या कल्पनांचे स्वागत करा : कामगारांना कामे विशिष्ट पद्धतीने करण्याची, त्याच कल्पना पुन्हा पुन्हा वापरण्याची आणि कित्येक वर्षे तेच शिष्टाचार पाळण्याची सवय लागलेली असते. ती बदलून नवीन कल्पना स्विकारण्याची त्यांची मानसिकता नसते. नवीन कल्पना स्विकारल्यामुळे कामांना चूका होतील, अशी त्यांना भीती वाट असते. परिणामी, एकूणच व्यवस्थेत ताठरपणणा आलेला असतो. कायझेन ह्या ताठरपणावरच घाव घालते. नव्या कल्पना स्विकारणाऱ्या कंपन्या स्पर्धेत टिकू शकतात. इतरांच्या पुढे राहू शकतात.

२) दुसऱ्याला / संघसदस्यांना दूषणे देऊ नका, त्याच्यावर विशिष्ट कामाची जबाबदारी टाका म्हणजे ते त्याच-त्याच चूका पुन्हा-पुन्हा करणार नाहीत.

३) सकारात्मक रहा, कोणत्याही कामाला नाही म्हणू नका. कामासाठी लागणाऱ्या सर्व गोष्टी तुमच्याजवळ असतीलच असे नाही. त्यासाठी तज्ज्ञांशी सल्लामसलत करा, बाहेरील मदत घ्या आणि नेहमी ‘होय’ म्हणा. एखादे काम अगदी न करण्यापेक्षा त्यासाठी प्रयत्न करून अपयशी ठरणे केव्हाही चांगले.

४) लहान-लहान सुधारणा करणे हे ध्येय ठेवा. एकदम १००% परिपूर्णतेवर आग्रह धरू नका. लक्षात ठेवा 'रोम' साप्राज्य एका दिवसात उभारले गेले नाही. तसेच उत्कृष्ट कामगिरी ही. संपूर्ण विभागाचे कामकाज एकदम सुधारण्यापेक्षा त्यातील भागांच्या कामगिरीवर लक्ष केंद्रित करा. लहान पण निरंतर बदल करत रहा. परिणाम हळूवार येतील पण ते स्थिर असतील.

५) चुका जशा सापडतील तशा दुरुस्त करा. चुकणे हा मानवी स्वभाव आहे. परंतु चूक लक्षात येऊनही ती दुरुस्त न करता काम पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करणे स्वीकार्य आहे. चूकीची जबाबदारी स्विकारून, ती दुरुस्त करा आणि भविष्यात अशी चूक होऊ नये म्हणून तोडगा काढा.

६) समस्यांचे समाधान सुचविण्याचा अधिकार सर्वांनाच द्या. त्यामुळे त्यांच्यात कामाविषयी आपलेपणाची भावना निर्माण होईल. कंपनीला ताज्या कल्पना व नवीन संकल्पना मिळतील.

७) समस्येच्या मूळापर्यंत जा आणि मूळ कारण शोधून त्यावर शक्य उपाय सुचविण्यावर भर द्या व त्याची संघातील सर्वांना माहिती देण्याची सवय निर्माण करा.

८) केवळ एकाच्या बुद्धिमतेवर / ज्ञानावर विसंबून राहू नका. अनेक लोकांची मते विचारात घ्या. त्यामुळे कमी पूर्वग्रह असलेली मते मिळतील.

९) माहितीवर विश्वास ठेवा. मनावर नाही. केवळ अनुभवाच्या / मनाच्या आधारे निर्णय न घेता समस्येसंबंधी सखोल माहिती गोळा करा. तिचे करा व त्यातून योग्य निष्कर्ष काढा. म्हणजे 'निर्णय' चुकण्याची शक्यता नष्ट होईल.

१०) कायझेन ही एक प्रक्रिया आहे, तिला शेवट नाही. त्यामुळे सुधारणा करून थांबू नका.

२) टोयोटा 3 M मॉडेल (मुदा, मुरा व मुरी)

मुदा (अपव्यय), मुरी (अतिभार) आणि मुरा (असमानता) हे उत्पादन पद्धतीचे तीन शत्रू आहेत. त्यांचे उच्चाटन करण्यासाठी टोयोटा कंपनीने आपली एक खास पद्धती विकसित केली. ती टोयोटा 3 M मॉडेल म्हणून ओळखली जाते. मुदा, मुरा व मुरी हे तीन शत्रू आंतरसंबंधित असल्याने त्यांचा एकत्रितपणे विचार करणे आवश्यक असते. त्यांचे विवेचन पुढे केले आहेत.

१) **मुदा** (Muda) : 'मुदा' ह्या जपानी शब्दाचा अर्थ अपव्यय (Waste) असा होतो. मुदा म्हणजे ग्राहकासाठी कोणतेही मूल्य न निर्माण करणारी परंतु साधनसामुग्री वापरणारी कोणतीही क्रिया होय. उदा. एकदा मोटार रंगविल्यानंतर पुन्हा रंगकाम करणे. मुदामुळे प्रतिक्षा समय वाढतो व उत्पादन प्रवाह अखंडित राहण्यात थेट अडथळा निर्माण होतो. टोयोटा कंपनीतील इंजिनियर ताईची ऊनो यांनी सात प्रकारच्या मुदा मांडल्या आहेत. त्यात नंतर 'न वापरलेली कौशल्ये' ही आढवी मुदा समाविष्ट करण्यात आली आहे. ह्या सर्व आठ मुदांच्या (अपव्ययांचा) इंग्रजी शब्दातील पहिले अक्षर घेऊन DOWNTIME ही संज्ञा तयार करण्यात आली आहे. त्यांचे वर्णन पुढे केले आहे.

i) **दोष** (Defects) : दोष म्हणजे पुढील उत्पादन प्रक्रियेत जाणाऱ्या वस्तू किंवा सेवा की ज्या ग्राहकाच्या मोजमापानुसार नाहीत. जसे योग्य प्रकारे काम न करणारा एखादा भाग किंवा ग्राहकाकडे अपूर्ण अवस्थेत पोहोचलेले उत्पादन, कार्यालयीन कामाच्या बाबतीत चुकीची माहिती जोडलेला ई-मेल हे उदाहरण देता येईल. दोषांमुळे वस्तूवर पुन्हा किंवा जादा काम करावे लागते. तेब्हाच ग्राहकाने आदेश दिल्याप्रमाणे वस्तू त्याला मिळण्याची खात्री बाळगता येते.

ii) **जादा उत्पादन** (Over Production) : ग्राहकाच्या गरजेपेक्षा जास्त उत्पादन करून ठेवणे हा साधसामुग्रीचा मोठा अपव्यय असतो. असे निर्मित भाग/वस्तू केव्हा लागतील हे माहित नसते. बच्याच वेळा कारखान्यात ते कित्येक वर्षे वापर होण्याची वाट पाहत पडून राहिल्याचे दिसून येते. जादा उत्पादनाला सर्व अपव्ययांची जननी असे संबोधले जाते.

iii) **प्रतिक्षा** (Waiting) : पुढील प्रक्रियेसाठी उत्पादन थांबून राहणे हा तिसरा अपव्यय होय. गुदामात मालसाठा जितका काळ पडून राहतो तितका प्रतिक्षा समय वाढतो. कार्यालयामध्ये वाचण्याच्या किंवा उत्तर पाठविण्याच्या प्रतिक्षेत असणारे ई-मेल या प्रकारच्या अपव्ययाचे उदाहरण म्हणून सांगता येते.

iv) **न वापरलेली कौशल्ये** (Non-used talent) : संस्थेतील कर्मचाऱ्यांच्या बुद्धिमत्तेचा व कौशल्याचा पुरेपूर वापर न होणे हा देखील एकप्रकारे अपव्ययच असतो. जसे एखाद्या अत्यंत कुशल कामगाराकडून सोपे काम करवून घेणे. त्यामुळे कार्य असमाधान आणि कर्मचारी कंपनी सोडून बाहेर जाण्याचे प्रमाण वाढते.

v) **वाहतूक** (Transport) : कार्यस्थानकांमध्ये वस्तूची होणारी अनावश्यक हालचाल की जी ग्राहकासाठी काहीच मूल्यवर्धन करत नाही. अशा हालचालीमुळे वस्तूत काहीही बदल होत नाही परंतु प्रक्रिया समय वाढतो, वाहतुकीत माल खराबी होते. अपघात घडू शकतात.

vi) **मालसाठे** (Inventories) : कच्चा माल, प्रक्रियेतील माल व तयार मालाचे साठे जितका काळ पुढील प्रक्रियेच्या प्रतिक्षेत राहतील जितका एकूण उत्पादन समय व खर्च वाढतो. मालसाठ्यात भांडवल अडकून पडते.

vii) **हालचाल** (Motion) : वस्तू किंवा सेवेवर प्रत्यक्ष काम न होता झालेली हालचाल ही अपव्ययच निर्माण करणारी असते. उदा. कामासाठी हत्यारे शोधण्यासाठी केलेली हालचाल किंवा एखादे कागदपत्र शोधण्यात घालविलेला वेळ. अनावश्यक हालचालीमुळे प्रक्रिया पूर्ण होण्यास जास्त वेळ लागतो. पुढील प्रक्रिया खोळळून राहतात.

viii) **जादा प्रक्रिया** (Excess Processing) : ग्राहकाला नको असलेली वैशिष्ट्ये वस्तूच्या डिझाईनमध्ये घालणे किंवा त्याने न मागणी केलेल्या पूरक वस्तू (Accessories) तयार करणे तसेच खराब हत्यारे वापरल्यामुळे वस्तूवर जादा प्रक्रिया कराव्या लागणे, यांचा यात समावेश होतो.

प्रक्रियेतील अपव्यय शोधण्यासाठी व दूर करण्यासाठी पोका योके, कानबान, टेक टाईम, स्मेड (SMED) S एस व वनपीस फ्लो (One Piece flow) ही साधने वापरली जातात.

२) मुरी (Muri) : मुरी म्हणजे कामाचा अतिभार (overburden) होय. मुरा (असमानता) मुळे आणि प्रक्रियेतील अति अपव्यय काढून टाकल्यामुळे यंत्रांवरील व कामगारांवरील कामाचा भार वाढतो. काम पूर्ण करण्यासाठी त्यांना क्षमतेच्या १०० टक्क्यांपेक्षा जास्त काम करावे लागते. दुसऱ्या शब्दात यंत्राच्या/यंत्रचालकाच्या नैसर्गिक क्षमतेपलिकडे जाऊन त्यांच्याकडून काम करवून घ्यावे लागते. उदा. कामगारांना सलग ८-१० तास काम करावे लागणे. विश्रांती न देता यंत्र ८-१० तास चालविणे. परिणामी यंत्र बंद पडण्याचे, झीज जास्त होण्याचे आणि कामगार गैरहजर राहण्याचे, त्यांचे आरोग्य बिघडण्याचे प्रमाण वाढते. कामाची गुणवत्ता खालावते आणि मुदा निर्माण होतो. संगणक जास्त काळ वापरला तर तो तापून बंद पडतो. मुरीमुळे दोषांचे प्रमाण, प्रतिक्षा समय वाढून उत्पादन खर्च, दर्जा व सोपवणूक वेळापत्रकावर विपरित परिणाम होतो. एका संशोधनात असे आढळून आले आहे की यंत्राच्या व व्यक्तींच्या क्षमतेच्या ८० टक्क्यांपेक्षा अधिक वापर करणे घातक ठरते.

यंत्रांशी निगडित मुरी सर्व यंत्रांमध्ये समान वाटप करून आणि योग्य देखभाल करून कमी करणे शक्य असते. त्यासाठी प्रतिबंधात्मक व स्वयंप्रेरित देखभालीचा वापर केला पाहिजे. प्रतिबंधात्मक देखभाल म्हणजे यंत्रांची नियमितपणे तपासणी करणे, बिघाड शोधणे व बिघाडास प्रतिबंध करणे आणि यंत्रा सुस्थितीत ठेवणे होय. प्रतिबंधात्मक देखभालीमुळे यंत्रात बिघाड होत नाही की देखभाल करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांवर ताण पडत नाही. उदा. मोटारीची नियमित तपासणी केली खराब भाग वेळीच बदलते तर प्रवासात मोटार बंद पडणार नाही.

प्रतिबंधात्मक देखभालीनंतर स्वयंप्रेरित देखभाल येते. यात यंत्रचालक नैमित्तिकपणे देखभाल करूये करतात. यंत्रे साफ करणे, वंगण, तेलपाणी बदलणे इत्यादि कामे करतात. सफाईचे मापदंड ठरवितात. उदा. मोटारीच्या टायरमधील हवा, बॅटरी, तेल-पाण्याची पातळी दर ठराविक दिवसांनी मोटार चालकाने तपासणे.

यंत्र बंद पडल्यानंतर त्याच्या दुरुस्तीसाठी येणारा खर्च व प्रतिबंधात्मक देखभालीचा खर्च यांची तुलना करून देखभाल कामाची कार्यक्षमता मोजता येते. कामगारांवर पडणारा ताण त्यांच्या गैरहजेरीच्या प्रमाणावरून मोजता येतो. कामगारावरील कामाचा अतिबोझा कमी करण्यासाठी ५ एस, प्रमाणित काम, समूह फलक, जिडोका (उत्पादन रेषेत एखादी समस्या निर्माण झाल्यावर संपूर्ण रेखा आपोआप बंद होण्याची व्यवस्था) इत्यादि तंत्रे वापरता येतात.

मुरी व मुदा एकमेकांवर थेट परिणाम करतात. जेव्हा यंत्रांवर/ कामगारांवर कामाचा अतिबोझा पडतो तेव्हा त्यांच्याकडून कामात चूका होतात व मुदा (अपव्यय) वाढतो तर प्रक्रियेतून अपव्यय मोठ्या प्रमाणावर दूर केले तर यंत्रे व कामगारांवरील कामाचा बोझा वाढतो.

३) मुरा (Mura) : मुरा म्हणजे असमानता (unevenness) होय. कारखान्यात विविध रूपात असमानता आढळते. जसे ग्राहकांच्या मागणीत होणारे चढउतार, प्रक्रियांना लागणारा कमी-जास्त वेळ, विभिन्न चालकांना

लागणारा कमी-जास्त वेळ. ह्या असमानतेचा परिणाम संसाधनांच्या अपव्ययामध्ये होतो. मुरा कमी केला नाही तर मुरीची आणि शेवटी मुदाची शक्यता वाढते. कारखान्यातील विविध बाबतीतील असमानतेमुळे उत्पादन व्यवस्थेची कामगिरी खालावते. तसेच चढउतारांचा आघात सोसण्यासाठी मालसाठे, क्षमता व वेळ यांच्या मिश्रणातून एक व्यवस्था निर्माण करावी लागते. मुरा कमी करण्याच्या उपायांचे पुढे वर्णन केले आहे.

ग्राहकांच्या मागणीतील चढ-उतारांचा प्रभाव कमी करण्यासाठी खालील उपाययोजना करता येतात.

१) पुरवठा साखळीतील दुव्यांची संख्या कमी करणे. कारण प्रत्येक दुवा ग्राहक मागणीतील अनपेक्षित चढउतारांना तोंड देण्यासाठी जादा साठा ठेवतो. परिणामी, मालसाठ्यात अनावश्यकपणे मोठी गुंतवणूक होते.

२) दोन दुव्यांतील सोपवणूकीचा वेळ (delivery thime) कमी करणे. कारण हा वेळ जितका अधिक तितका ग्राहकापर्यंत माल पोहोचवण्यात लागणारा वेळ वाढतो.

३) पुरवठा साखळीतील दुव्यांमध्ये पारदर्शकता निर्माण करणे. त्यामुळे प्रत्येक दुवा योग्य तितकाच साठा करेल.

प्रतिक्रियेतील चढ उतार कमी करण्यासाठी उत्पादन नियोजन करताना खबरदारी घेणे, उत्पादन प्रवाह अखंडित ठेवणे, कामाचे प्रमाणीकरण करणे आणि कार्यस्थळावर ५ एस व्यवस्था करणे इत्यादि उपाय योजना करता येतात.

उत्पादन मिश्रणातील असमानता कमी करण्यासाठी मॉड्युलर डिझाईन्सचा वापर करता येतो. विविध उत्पादनांचे डिझाईन अशा प्रकारे केले जाते की प्रक्रियेतील मार्गाची संख्या व लागणाऱ्या भागांची संख्या किमान राहील. एकच भाग अनेक उत्पादनामध्ये वापरता येईल.

ग्राहक मागणीतील चढउताराचा उत्पादन नियोजनावर होणारा परिणाम कमी करण्यासाठी हिंजुंका (उत्पादन समानीकरण) तंत्र वापरले जावे. हिंजुंका म्हणजे दररोज त्याच उत्पादन रेषेवर समान प्रमाणात विविध उत्पादने तयार करणे होय. एका उत्पादन चक्रामध्ये ग्राहकाच्या मागणीनुसार विविध प्रकारची उत्पादने बनविली जातात. प्रत्येक कार्य केंद्रावर कामाचे प्रमाण समान राहील याची दक्षता घेतली जाते. हिंजुंका तंत्रामुळे सर्व उत्पादनांचा एक स्थिर प्रवाह निर्माण होतो. जास्त मालसाठे ठेवावे लागत नाहीत.

३) पोका-योके (Poka - Yoke)

पोको-योके हे टोयोटा कंपनीतील इंजिनिअर शिंगो (Shigeo Shigo) यांनी १९६० च्या दशकात मनुष्यामुळे उत्पादन प्रक्रियेत होणाऱ्या चूकांना प्रतिबंध करण्यासाठी किंवा त्यांचे उच्चाटन करण्यासाठी विकसित केलेले तंत्र आहे. शिंगो यांच्या मते, कोणत्याही उत्पादन प्रक्रियेमध्ये चुका होणे अटळ असते. परंतु पोका-योके वापरले तर ह्या चूका लवकर पकडता येतात व दोष निर्माण होण्यास आवा घालता येतो.

पोका-योके ह्या जपानी संज्ञेचा अर्थ चूकविरहित (mistake proofing) किंवा नकळत घडणाऱ्या चूकांचा प्रतिबंध (inadvertent error prevention) असा होतो. पोका-योके म्हणजे प्रक्रियेत बसविलेली अशी यंत्रणा

होय की, जी मनुष्यामुळे चूक घडताच लगेच तिच्याकडे लक्ष वेधून घेते, चूका व दोषांना आळा घालते व त्या दुरुस्त करते. उदा. १) मॅन्युअल गिअर बॉक्स असलेली मोटार-गिअर न्यूट्रलमध्ये ठेऊन क्लचपॅड दाबल्याखेरीज सुरुच होत नाही. परिणामी, मोटार अनाहुतपणे चालू होणे टळते.

२) मोटारीचे सर्व दरवाजे नीट बंद होईपर्यंत अलार्म वाजत राहतो.

३) संगणकावर एखाद्या इंग्रजी शब्दाचे स्पेलिंग चुकीचे टाईप केल्यास स्पेलवेक लगेच त्याची सूचना देतो.

उत्पादन प्रक्रियेत कोणत्याही टप्प्यावर पोका-योके राबविता येते. शिगिओ शिगो यांनी मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादन पद्धतीतील चूका शोधण्यासाठी व त्यांच्या प्रतिबंधासाठी खालील तीन पद्धती सांगितल्या आहेत.

१) संपर्क पद्धत : वस्तूचा आकार, रंग किंवा इतर भौतिक घटक तपासून वस्तू दोष ठरविते.

२) स्थिर संख्या पद्धत : विशिष्ट संख्येत हालचाली केल्या नाहीत तर चालकाला सावध करते.

३) क्रम पद्धत : प्रक्रियेतील सर्व टप्पे निर्धारित क्रमाने पूर्ण झाले आहेत काय हे पाहते.

पोका-योके वापरण्याचे फायदे

१) पोका-योके पहिल्याच वेळी काम बरोबर करण्यास शिकविते.

२) पोका-योके वापरण्यास सोपे व कमी खर्चिक आहे.

३) कोणत्याही उद्योगात वापरता येते.

४) पोका-योके वापरामुळे प्रक्रियेत चूका होण्यास आळा बसतो.

५) कामगारांना हे तंत्र वापरण्यासाठी जास्त प्रशिक्षण द्यावे लागत नाही.

६) प्रक्रियेत चूक झाल्याबरोबर ती लगेच दुरुस्त केली जाते.

७) कामगारांना चूका टाळण्याची सवय लागते.

८) उत्पादनाची सुरक्षितता वाढते.

९) खराब उत्पादने ग्राहकापर्यंत पोहोचण्यास आळा बसतो.

१०) कामगारांमध्ये कार्यसुधारणाभिमुख दृष्टिकोण व कृती करण्याची सवय वाढते.

४) काटा (Kata) :

जपानी गुणवत्ता व्यवस्थापनातील ‘काटा’ तंत्राचा उगम मार्शल आर्ट्स् ह्या क्रीडा प्रकारातून झाला आहे. मार्शल आर्ट्स्ये ठराविक हालचाल जाणीवपूर्वक संरचित पद्धतीने तिच्यावर प्रभुत्व मिळेपर्यंत केली जाते तिचा इतका घोटून-घोटून सराव केला जातो की, ती खेळाडूच्या स्नायूंच्या स्मरणात कायमची राहते व पुढे एक प्रतिक्षिप्त क्रिया बनते. स्नायूंना तिची सवय लागते. व्यवसायात काटा तंत्राचा वापर शास्त्रीय विचार व सातत्यपूर्ण सराव करून कौशल्य संपादनासाठी केला जातो.

टोयोटा कंपनीतील उत्पादन पद्धतीचा व यशाचा अभ्यास आंतरराष्ट्रीय ख्यातीचे लिन गुरु मार्ईक रॉथर यांनी दोनदा केला. २००४ ते २००९ च्या दरम्यान केलेल्या अभ्यासात रॉथर यांना टोयोटा व्यवस्थापक समस्या सोडविण्यासाठी शास्त्रीय विचारसरणी व कृती यांचा अवलंब करीत असल्याचे आढळून आले. त्यांनी त्यास ‘टोयोटा काटा’ असे नाव दिले आणि टोयोटा काटा (Toyota Kata) ह्या ग्रंथातून ते जगासमोर आणले. त्यांनी सुधारणा काटा व प्रशिक्षण काटा या दोन संकल्पना मांडल्या.

सुधारणा काटा (Improvement Kata)

समस्या सोडविण्याचा शास्त्रीय विचारसरणी व वर्तनावर आधारित टोयोटा व्यवस्थापकांचा दृष्टिकोन म्हणजे सुधारणा काटा होय. रॉथर यांनी खालील चार टप्प्यात सुधारणा काटाचे प्रतिमान विकसित केले. सुधारणा काटा म्हणजे वर्तमान स्थितीकडून नवीन स्थितीकडे सृजनशील, निर्देशित व अर्थपूर्ण रीतीने जाण्याची नैमित्तिक क्रिया (routine) होय.

- १) भविष्यकालीन दिशेची चाहूल घ्या.
- २) वर्तमानस्थिती नीट समजून घ्या.
- ३) पुढील लक्ष्य स्थिती निर्धारित करा.
- ४) लक्ष्य स्थितीपर्यंत पोहोचण्यासाठी पद्धतशीरपणे व शास्त्रीय दृष्टिने प्रयोग करीत राहा.

सुधारणा काटामुळे लक्ष्य साध्य होईपर्यंत सुधारणा करीत राहण्याची वृत्ती निर्माण होते. अपयशाची / तोडगा चुकण्याची भीती न बाळगता पुनःपुन्हा प्रयोग करत राहण्याची व शिकण्याची संधी मिळते. निर्माण करा, चाचणी घ्या व सुधारणा करा (Create, test and revise) असा दृष्टिकोन तयार होतो. सुधारणा काटा संकल्पना निरंतर सुधारणा प्रक्रियेशी निगडित आहे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांत सुधारणेची, नवीन करण्याची वृत्ती विकसित होते, चिरंतन टिकणारी साहसी वृत्ती वाढीस लागते आणि हेच टोयोटाच्या यशाचे गमक आहे. रॉथर असे म्हणतात की, “सुधारणा काटा टोयोटाविषयी नाही तर मानवाविषयी आहे.”

प्रशिक्षण काटा (Coaching Kata) :

प्रशिक्षण काटा हे कर्मचाऱ्यांना सुधारणा कशा कराव्यात हे शिकविण्याशी संबंधित आहे. यात काटा प्रशिक्षक प्रशिक्षणार्थीला एखादी गोष्ट करण्यास सांगतो. त्याच्या कृतीचे निरीक्षण करतो, चूका सांगतो आणि पुन्हा सराव करून घेतो. दीर्घ सरावानंतर प्रशिक्षणार्थी ती गोष्ट अपेक्षित पद्धतीने करण्यास शिकतो. संस्थेतील व्यवस्थापक, पर्यवेक्षक व नेत्यांना ‘काटा प्रशिक्षक’ म्हणून तयार केले जाते. प्रशिक्षण काटा ही प्रक्रिया एखादा खेळ किंवा संगीत शिकविण्याच्या प्रक्रियेसारखीच असते.

सुधारणा काटा व प्रशिक्षण काटा यांच्या एकत्रिकरणातून कर्मचाऱ्यांत जीवन बदलणारे कौशल्य (meta skill) निर्माण होते. निरंतरपणे सुधारणा व नवप्रवर्तन करण्यासाठी सर्वांनी मिळून विचार व कृती करण्याची गरज असते असा दृष्टिकोण व्यवस्थापनात निर्माण होतो. मेटा कौशल्य कोणत्याही परिस्थितीत, कोणत्याही समस्येसाठी उपयोगी पडते. मेटा कौशल्य शिकल्यामुळे संघटना कोणत्याही आव्हानाना सहजपणे सामोरी जाऊ शकते.

काटा पद्धती कोण वापरू शकतो?

कोणीही व्यक्ती, की जी निरंतर सुधारणेची सवय व कौशल्य विकसित करू इच्छिते, काटा पद्धती अवलंबून शकते. अनेक उत्पादन उद्योगातून काटा पद्धती वापरली जाते. बिगर उत्पादन उद्योगांमध्ये देखील काटा पद्धती फलदायीपणे वापरता येते. आरोग्य दक्षता, सॉफ्टवेअर विकसन कंपन्यांनी देखील काटा पद्धती अवलंबिल्याचे दिसून येते. स्टार्ट-अप व्यवसायांनाही काटा-पद्धती वापरण्याची संधी आहे. कोणत्याही सेवेसाठी, खेळासाठी व प्रक्रियेसाठी काटा पद्धती यशस्वीपणे वापरली जाऊ शकते.

काटा पद्धतीचे फायदे

- १) काटा पद्धत नवीन सवय किंवा कौशल्य विकसित करते.
- २) उत्पादन पद्धतीतील अपव्यय उच्चाटनास मदत करते.
- ३) काटामुळे संघटनेत समस्यांचा/आव्हानांचा शास्त्रीय पद्धतीने विचार करण्याची व मार्ग काढण्याची सवय निर्माण होते.
- ४) काटामुळे संघटनेत निरंतर सुधारणा व नाविन्य आणण्यास मदत होते.

लक्षात ठेवा

काटा एक सराव आहे.

काटा राबविता येत नाही, ते शिकावे लागते.

काटा इतर सुधारणा उपायांना ‘पर्याय’ नसून ‘पूरक’ आहेत.

५) गेम्बा (Gembra)

‘गेम्बा’ ह्या जपानी शब्दाचा अर्थ प्रत्यक्ष जागा/ स्थळ असा होतो. गेम्बा तंत्र लिन उत्पादन पद्धतीत वापरले जाते. ‘जिथे मूल्य निर्माण केले जाते अशी जागा’ ह्या अर्थाने व्यवसायात ‘गेम्बा’ ही संज्ञा वापरली जाते. उत्पादनाच्या बाबतीत फॅक्टरी म्हणजे गेम्बा. हॉस्पिटलमध्ये ऑपरेशन खोली, बांधकामाच्या बाबतीत इमारत स्थळ, किरकोळ दुकानाच्या बाबतीत विक्रीची जागा तर मोटार विक्रेत्याच्या बाबतीत शोरूम म्हणजे गेम्बा होय. व्यवसाय प्रक्रियेच्या किंवा उत्पादन रेषेच्या समस्या प्रत्यक्ष स्थळाला भेट दिल्याशिवाय कळत नाहीत आणि त्यांचे योग्य निराकरण करणे शक्य होत नाही. घटना स्थळापासून दूर राहून सुधारणा करता येत नाहीत, ह्या गृहितावर ‘गेम्बा’ तंत्र आधारलेले आहे.

कंपनीतील नेते, व्यवस्थापक व पर्यवेक्षकांनी प्रत्यक्ष घटनास्थळाला भेट दिली पाहिजे. तेथे कामकाज कसे चालते ते जाणून घेतले पाहिजे. त्यास ‘गेम्बा फेरी’ (gembra walk) असे महटले जाते. ‘जा, पहा, काय विचारा व आदर दाखवा’ (Go, see, ask why and show respect) ह्या शब्दात गेम्बा फेरीचे समर्पकपणे वर्णन केले जाते. गेम्बा फेरी हा प्रत्यक्ष प्रक्रिया पाहण्याची, काय समजाऊन घेण्याची, प्रश्न विचारण्याची आणि जे लोक काम करतात त्यांच्याकडून थेट शिकण्याची कृती असते. गेम्बा फेरी म्हणजे दोष शोधून त्याबद्दल

कामगारांना बोलणे नाही, जागेवरच त्वरित बदल करण्याचा प्रयत्न करणे नाही की उत्पादन प्रक्रियेतील कर्मचाऱ्यांच्या योगदानाचा आदर करणे नाही, हे लक्षात ठेवणे गरजेचे आहे.

गेम्बा पद्धतीचे फायदे

- १) निर्णयकर्त्याना दैनंदिन कामकाज समजण्यास मदत होते.
- २) प्रक्रियेतील अपव्यय ओळखण्यास व त्यांचे उच्चाटन करण्यास मदत होते.
- ३) प्रक्रिया सुधारण्याच्या संधी लक्षात येतात.
- ४) कनिष्ठ स्तरावरील कर्मचारी व व्यवस्थापक यांच्यात संवाद साधला जातो.
- ५) संस्थेत निंतर सुधारणेची संस्कृती वाढते.
- ६) कार्यस्थळावरील अडचणी/अडथळे निर्दर्शनास येतात.
- ७) व्यवस्थापन आपली व आपल्या कामाची काळजी करते, हे कामगारांच्या लक्षात येते.

योग्यरित्या राबविली तर गेम्बाफेरी संघटनेत नाट्यमय परिणाम घडवून आणू शकते. मात्र त्यासाठी अधिकाऱ्यांनी प्रत्येक आठवड्यात ४५ ते ६० मिनिटे वेळ दिला पाहिजे. लिन शिक्षकासोबत २ गेम्बा फेच्या असे ६ महिने ते १ वर्षांपर्यंत केले पाहिजे. नंतर त्यांनी स्वतःहून नियमितपणे फेच्या केल्या पाहिजेत. गेम्बा फेरी दोष, चूका काढण्यासाठी, शिक्षा करण्यासाठी नसून प्रक्रिया व तिचे मूल्य जाणून घेण्याशी संबंधित असते.

६) गेन्ची गेन्बुत्सु (Genchi Genbtsu)

गेन्ची गेन्बुत्सु हे टोयोटा उत्पादन व्यवस्थेतील एक महत्वाचे तत्त्व आहे. गेन्ची ह्या जपानी शब्दाचा अर्थ प्रत्यक्ष जागा (actual place) आणि ‘गेन्बुत्सू’ चा अर्थ प्रत्यक्ष बाब (actual thing) असा होतो. गेन्ची गेन्बुत्सूचा अर्थ ‘जा व पहा’ (go and see) असा होतो. गेन्ची गेन्बुत्सु तंत्र हे समस्या सोडविण्याचा एक कळीचा मार्ग आहे. गेन्ची गेन्बुत्सु म्हणजे प्रत्यक्ष समस्या जिथे निर्माण झाली आहे तिथे जा, पहा, माहिती घ्या व समस्येवर समाधान शोधा. समस्या नीट जाणून घ्यायची असेल तर प्रत्यक्ष समस्या स्थळी गेले पाहिजे तरच समस्या योग्य प्रकारे सोडविता येईल. समस्येपासून दूर कार्यालयात बसून, माहिती मागवून समस्या समाधानकारकपणे सोडविता येत नाहीत असे गेन्ची गेन्बुत्सु तंत्र सांगते. गेन्ची गेन्बुत्सु तंत्र खालील उदाहरणावरून समजण्यास मदत होईल.

२ लाख चौ. फूट क्षेत्रफळ असलेला एक कारखाना आहे. त्यास ‘गेम्बा’ (प्रत्यक्ष स्थळ) म्हटले जाते. त्या कारखान्यात मशीन विभागातील एफ ३ ह्या लेथ मशीनकडून सदोष भाग उत्पादित करण्यास सुरवात केली आहे. त्याचे कारण शोधण्यासाठी व ते दूर करण्यासाठी व्यवस्थापकाने गेन्ची गेन्बुत्सूचे आयोजन केले पाहिजे. सोप्या शब्दात त्याने एफ ३ लेथ मशीनजवळ गेले पाहिजे व कशामुळे सदोष भाग तयार होत आहेत, हे पाहिले पाहिजे व ते थांबविण्यासाठी योग्य उपाययोजना केली पाहिजे.

गेम्बा व गेन्ची गेन्बुत्सु ह्या दोन संज्ञात काही साम्य असले तरी त्या समान अर्थाने वापरता येत नाहीत.

त्यांच्यात मूलभूत फरक आहे, हे लक्षात ठेवले पाहिजे. गेम्बा फेरी ही नियोजित असते. तिच्यामुळे व्यवस्थापकांना कार्यस्थळ प्रत्यक्ष पाहता येते, काम कसे चालते ते समजते. कार्यस्थळावरील परिस्थिती लक्षात येते. तेथील यंत्रे, कामगार, इतर सुविधा यांची व्यवस्था कळते. त्यात सुधारणा सुचविता येतात. ह्याउलट गेन्ची गेन्बुत्सु तंत्र प्रत्यक्ष समस्या उद्भवल्यावर वापरले जाते. समस्या निर्माण झालेल्या ठिकाणाला भेट देऊन समस्येचे कारण प्रत्यक्ष जाणून घेतले जाते. अहवाल, ई-मेल यांच्यावर विसंबून न राहता प्रत्यक्ष माहिती घेतली जाते. निरीक्षण केले जाते आणि समस्या सोडविण्याचा मार्ग शोधला जातो. म्हणजेच गेन्ची गेन्बुत्सुचा उद्देश समस्या सोडविणे हा असतो. तर गेम्बाचा उद्देश सुधारणेच्या संधी शोधणे हा असतो.

गेन्ची गेन्बुत्सुचे फायदे

- १) समस्येच्या मूळाशी त्वरेने जाऊन तिचे निराकरण केले जाते.
- २) काम करताना समस्या निर्माण झाली तर तिच्याबद्दल व्यवस्थापनाला लगेच कळविले पाहिजे, ही जाणीव कामगारांत निर्माण होते.
- ३) कामगार व व्यवस्थापनात थेट संप्रेषणाचा मार्ग खुला होतो. त्यामुळे व्यवस्थापनाला समस्येची वास्तव कल्पना येते.
- ४) वरवरच्या लक्षणांवरून उपाय योजना करण्याएवजी समस्येच्या मूळाशी जाऊन समस्या सोडविणे शक्य होते. चांगले निर्णय घेता येतात.
- ५) समस्येबद्दल अहवाल, ई-मेल इत्यादिमार्फत सर्वांगीण माहिती मिळत नाही. गेन्ची गेन्बुत्सुमुळे समस्येच्या सर्व बाजू प्रत्यक्ष पाहून कळतात.

७) जिडोका (Jidoka)

गुणवत्ता नियंत्रण प्रक्रियेत वापरले जाणारे आणखी एक महत्त्वाचे तंत्र म्हणजे जिडोका होय. जिडोका ह्या तंत्राचे वर्णन मानवी बुद्धिमत्ता लाभलेले स्वयंचलन (intelligent automation) असे केले जाते. ते टोयोटा उत्पादन व्यवस्थेचा एक प्रमुख आधारस्तंभ आहे. जिडोका म्हणजे उत्पादन रेषमध्ये केलेली अशी व्यवस्था होय की जी असाधारण गोष्ट / सदोष वस्तू तयार व्हायला लागताच स्वतःहून संपूर्ण रेखा थांबविते. त्यासाठी उत्पादन विभागात स्वयंचलीत शोधके (automatic detector) बसविलेली असतात. तसेच अनियमितता आढळल्यावर संपूर्ण उत्पादन रेषा बंद करण्याचा अधिकार कामगारांना ही दिलेला असतो.

जिडोका तंत्र खालील चार तत्त्वावर चालते.

- १) प्रक्रियेतील असाधारण बाब शोधा.
- २) प्रक्रिया थांबवा.
- ३) तात्काळ समस्या दूर करा.
- ४) समस्येचा सखोल तपास करा व मूळ कारणावर तोडगा काढा.

जिडोका फायदे

- १) उत्पादन प्रक्रियेत घडणाऱ्या चूका तात्काळ किंवा जलद दुरुस्त केल्या जातात. परिणामी, दोषपूर्ण उत्पादन होण्यास आळा बसतो.
- २) कामगाराला सलगपणे एकाच यंत्रावर लक्ष ठेवावे लागत नाही. त्यामुळे तो एकाचवेळी अनेक यंत्रांवर देखरेख करू शकतो.
- ३) दोषपूर्ण उत्पादन ग्राहकापर्यंत पोहोचणे टळते.
- ४) संपूर्ण प्रक्रिया झाल्यानंतर उत्पादनाची गुणवत्ता मोजण्याएवजी प्रक्रिया चालू असतानाच गुणवत्तेकडे लक्ष दिले जाते. परिणामी, तपासणी व गुणवत्ता नियंत्रण खर्च कमी होतो.
- ५) उत्पादनातील दोष काढून टाकण्यासाठी फेरफार करण्याचा वेळ, खर्च व कष्ट वाचतात.
- ६) प्रक्रियेतील मूल्यमापन करून पुन्हा तीच चूक / असाधारणपणा घडून येऊ नये म्हणून आवश्यक ते बदल केले जातात.

The 5 S system

उत्पादनात गुणवत्ता निर्माण होण्यासाठी, उत्पादनाची जागा नीटनेटकी, व्यवस्थित मांडणी केलेली व सुरक्षित असली पाहिजे. किंबहुना ती गुणवत्ता व्यवस्थापनाची पूर्वअट आहे. जपानी व्यवस्थापनातील गेम्बा कायझेनशी संबंधित एक पद्धत म्हणजे द० ५ एस सिस्टिम होय. जपानी भाषेतील S अक्षराने सुरु होणाऱ्या पाच शब्दांनी मिळून ही व्यवस्था तयार झाली आहे. हे पाच जपानी शब्द, त्यांचे इंग्रजी व मराठी भाषांतर पुढील सारणीत मांडले आहेत.

जपानी शब्द	इंग्रजी भाषांतर	मराठी भाषांतर
Seiri सेरी	Sort	वर्गीकृत करणे
Seiton सिटो	Set in order	व्यवस्थित लावणे
Seiso सिशो	Shine	स्वच्छ करणे
Seiketsu सिकेत्सु	Standardise	प्रमाणित करणे
Shituske शितुस्के	Sustain	टिकविणे

१) सेरी : सेरी म्हणजे वर्गीकृत करणे. ह्या टप्प्यात कामासाठी लागणाऱ्या सर्व हत्यारांचे व भागांचे आवश्यक आणि अनावश्यक अशा दोन गटात वर्गीकरण केले जाते. फक्त आवश्यक हत्यारे व भाग जवळ ठेवले जातात. बाकी सर्व दुसरीकडे ठेवले जातात किंवा टाकून दिले जातात. त्यामुळे कामाच्या जागी पसारा होत नाही. कमी गोंधळ व कमी धोके उद्भवतात.

२) सिटो : सिटो म्हणजे सरळीकरण व क्रमबद्धता. ह्या टप्प्यात हत्यारे व सामग्री ती जेथे व ज्या क्रमाने वापरली जातात तेथे व त्या क्रमाने मांडून ठेवली जातात. प्रत्येक गोष्टीसाठी जागा अणि प्रत्येक गोष्ट जागेवर ठेवली जाते. त्यामुळे कामाचा प्रवाह सरळ राहतो.

३) सिशो : सिशो म्हणजे स्वच्छता व सफाई. प्रत्येक पाळीच्या शेवटी कामाच्या जागेची झाडलोट केली जाते, सर्व हत्यारे साफ केली जातात आणि प्रत्येक गोष्ट मूळ जागी व्यवस्थितपणे ठेवली जाते. स्वच्छता व सफाई ही कामगारांच्या दैनंदिन कामाचा भाग बनली पाहिजे. केव्हातरी करण्याची गोष्ट नव्हे. सिशोमुळे कामाच्या जागी कोठे काय लागते, हे सहजपणे समजते व प्रत्येक गोष्ट जेथे पाहिजे तेथेच असेल असा विश्वास बाळगता येतो.

४) सिकेत्सु : सिकेत्सु म्हणजे प्रमाणीकरण. कामाच्या जागेची मांडणी, स्वच्छता, नियंत्रण व सुधारणा प्रक्रियेचे प्रमाणीकरण केले जाते. त्यासाठी मापदंड ठरविले जातात व त्यांचे कटाक्षाने पालन केले जाते. परिणामी, कामाच्या गुणवत्तेत व फलनिष्पत्तीत सातत्य राहते, विश्वासार्हता निर्माण होते. मापदंडामध्ये तक्ते, सूची, वेळापत्रके यांचा समावेश होतो.

५) शितुस्के : शितुस्के म्हणजे टिकविणे. वरील चार घटक अवलंबिल्यामुळे संस्थेत कामाची एक नवीन पद्धत निर्माण होते. ती कायम राखणे हे ह्या टप्प्यात अभिप्रेत आहे. अन्यथा काही दिवसानंतर सर्व परिस्थिती मूळ पदावर येण्याचा धोका असतो. कामगार पुन्हा जुन्याच मार्गांकडे परततात आणि अस्ताव्यस्तपणा, अस्वच्छता, गोंधळ, अकार्यक्षमता, विलंब, हलका दर्जा, असुरक्षित वातावरण ही परिस्थिती निर्माण होते. शितुस्केसाठी नव्या पद्धती कायम राखणे, त्यांचे वेळोवेळी परीक्षण करणे, कर्मचाऱ्यांत स्वयंशिस्तीची भावना निर्माण करणे आवश्यक असते.

काही कंपन्या वरील ५ एसमध्ये सुरक्षितता (Safety) हा सहावा टप्पा घालतात. कामाची जागा नीटनेटकी, व्यवस्थित व स्वच्छ असण्याबरोबरच सुरक्षित असली पाहिजे, असे त्या मानतात. तर काही कंपन्यांच्या मते पाचही टप्प्यांत सुरक्षितता अभिप्रेत असल्याने तिचा वेगळा विचार करण्याची गरज नाही. कामगार धडपडणे, कोलमडणे, घसरणे, कार्यनिगडित इजा होणे इत्यादि धोके ५ एस व्यवस्था अवलंबिल्यामुळे टाळले जातात. कामाच्या जागेचे तर्कशुद्ध विभाजन, चिन्हांचा व सूचनांचा वापर, दैनंदिन स्वच्छता व देखभाल आदि मार्गांनी कामाची जागा सुरक्षित ठेवण्याची दक्षता घेतली जाते.

५ एस व्यवस्थेचे उगमस्थान : ही व्यवस्था जपानमधील टोयोटा कंपनीत टोयोटा उत्पादन व्यवस्थेचा पाया म्हणून सुरु झाली. कामाची जागा स्वच्छ व व्यवस्थित नसेल तर सातत्याने चांगले परिणाम मिळणे कठीण असते. खालील सारणीत ५ एस व्यवस्था राबविण्यापूर्वीची परिस्थिती व राबविल्यानंतर मिळणारे फायदे दर्शविण्यात आले आहेत.

५ एस व्यवस्थेपूर्वीची परिस्थिती

राबविल्यानंतर मिळणारे फायदे

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• हात पोहोचणार नाही अशा ठिकाणी वस्तू व हत्यारे• न वापरलेल्या वस्तूंचे ढीग• असुरक्षित कार्यपरिस्थिती• अस्ताव्यस्तपणा• बारकोडिंग, वस्तूसाठा दिनांकन, रंग सांकेतिकीकरण यांचा अभाव• कचरा, टाकाऊ वस्तू यांचे वाढलेले ढीग | <ul style="list-style-type: none">• हाताला सहज येतील अशा ठिकाणी वस्तू व हत्यारे• वापरात नसलेल्या वस्तूसाठ्याचे उच्चाटन• सुरक्षित कार्य परिस्थिती• नीटनेटकेपणा• बारकोडिंग, वस्तूसाठा, दिनांकन, रंग सांकेतिकीकरण, चिन्हांकन यांचा वापर• दैनंदिन स्वच्छता व साफसफाई |
|--|---|

२.२.२.ब चीनी व्यवस्थापन पद्धती :

चीन हा आशिया खंडातील सर्वात प्राचीन व मोठा देश होय. पिपल्स रिपब्लिक आँफ चायना ह्या नावाने त्याची १९४९ मध्ये स्थापना झाली. जगातील सर्वात जास्त लोकसंख्या, सुमारे १४५ कोटी असलेल्या चीनमध्ये कम्युनिस्ट पक्षाची एकाधिकारशाही सत्ता आहे. एकेकाळी अत्यंत गरीब असलेल्या चीनने १९७८ नंतर प्रचंड आर्थिक प्रगती केली असून २०२१ मध्ये जगातील पहिल्या क्रमांकाची अर्थव्यवस्था होण्याचा माग पटकावला आहे. अमेरिकेला मागे टाकून चीनने प्रथम क्रमांकावर झेप घेतली आहे, ती तिच्या आर्थिक सुधारणा धोरणांच्या जोरावर. १९७८ मध्ये चीनने राष्ट्राध्यक्ष शी झिनपिंग यांनी विदेशी व्यवसायांना चीनमध्ये व्यवसाय स्थापन करण्यास परवानगी दिली. समाजवादी पाया कायम ठेऊन बाजारपेठीय अर्थव्यवस्थेचा पुरस्कार केला. (Socialist Market Economy) १९८८ मध्ये खाजगी उपक्रमांना परवानगी देणारा कायदा संमत केला. सरकारी उपक्रमांचे कंपनीकरण करण्यास १९९३ पासून सुरवात झाली. या सर्व सुधारणांना चीनी कंपन्यांनी अत्यंत तत्परतेने प्रतिसाद दिला व नेत्रदीपक कामगिरी बजावली. त्याचे मोठे श्रेय त्यांनी स्विकारलेल्या व्यवस्थापन पद्धतीना दिले जाते. थॉमस हाऊट व डेव्हिट मायकेल यांनी हॉर्वर्ड मासिकातील त्यांच्या लेखात म्हटल्याप्रमाणे चीनने अद्याप जनरल इलेक्ट्रिक किंवा सॅमसंग सारख्या जागतिक दर्जाच्या कंपन्या निर्माण केलेल्या नाहीत की, टोयोटा व इतर जपानी कंपन्यांप्रमाणे मोठे नवीन व्यवस्थापन दृष्टिकोन विकसित केले नाहीत. तरीदेखील चीनी कंपन्यांकडून जगाला व्यवस्थापन पद्धतीबाबत शिकण्यासारखे खूप काही आहे. चीनी कंपन्यांनी नवीन व्यवस्थापन सिद्धांत शोधले नाहीत. तर व्यवस्थापनाच्या वर्तमान आवश्यक बाबीवर-प्रतिसादक्षमता, सुधारणा, लवचिकता व गती-लक्ष केंद्रित करून प्रचंड यश संपादन केले आहे. गेल्या चार दशकांपासून चीनी कंपन्यांना अशांत वातावरणाशी झुंजावे लागत आहे. वाढते नागरीकरण, प्रचंड ग्रामीण बाजारपेठा, भयंकर स्पर्धा, स्थानिक

भ्रष्टाचार, अर्थव्यवस्थेतील मंदी, नियंत्रणाबाहेरील वाढ यांच्या बरोबर राहण्याची जीवघेणी धडपड करावी लागत आहे. त्यामुळे त्या व्यवसायाचे वेगळेपणाने व्यवस्थापन करण्यास शिकल्या आहेत आणि ह्या वेगळ्या व्यवस्थापन पद्धतीनी जगाचे लक्ष वेधून घेतले आहे. त्या नवीन व्यवस्थापन विचारसरणीचा एक असंभाव्य स्रोत बनू शकतील अशी परिस्थिती निर्माण झाली आहे. प्रस्तुत भागात चीनी व्यवस्थापन पद्धतींचा आढावा घेण्यात आला आहे.

२.२.२.१ चीनी व्यवस्थापनाची संकल्पना

चीनी व्यवस्थापन म्हणजे पारंपरिक चीनी सांस्कृतिक मूल्ये व श्रद्धा यांचे प्रतिबिंब असलेल्या व्यवस्थापन पद्धती होय. पाश्चिमात्य व्यवस्थापनापेक्षा चीनी व्यवस्थापन भिन्न आहे ते त्यांच्या कन्फ्युशियस तत्त्वज्ञानाच्या अंगिकारामुळे. चीनी कंपन्यांच्या व्यवस्थापन पद्धतीवर कन्फ्युशियन तत्त्वज्ञानातील पाच संबंधांचा, पाच सद्गुणांचा आणि कार्य नैतिकतेचा मोठा प्रभाव पडलेला आहे. त्याची संक्षिप्त माहिती पुढीलप्रमाणे –

पाच संबंध (The five relationships) व्यक्तीचे तिच्या वरिष्ठांशी, पालकाशी, जोडीदाराशी, ज्येष्ठांशी आणि मित्रांशी संबंध येत असतात. ह्या संबंधावर योग्य वर्तणूक अवलंबून असते. कन्फ्युशियसने व्यवसाय संघटनांना संबंधाबाबत सल्ला दिलेला नसला तरी आज चीनी व्यवस्थापन ‘संबंधांना’ अनन्यसाधारण महत्व आहे.

पाच सद्गुण (The five virtues)

ren or benevolence : दयाळूपूणा

yi or righteousness : सदाचरण

li or propriety : नम्रता व आदर

zhi or wisdom : शहाणपण

xin or trustworthiness : विश्वासार्हता

कन्फ्युशियन व्यवस्थापक दयाळू नीतीमान, स्वप्रतिष्ठा सांभाळणारे, शहाणपणा असणारे व कंपनीशी प्रामाणिक असतात.

कार्यनैतिकता (Work ethic) मेहनतीवर श्रद्धा, संघटनेप्रती निष्ठा, काटकसरीपणा, समर्पकभाव, सामाजिक सलोखा, शिक्षण व शहाणपणाबद्दल प्रेम आणि सामाजिक वर्तनाविषयी काळजी ह्यांचा कन्फ्युशियसने पुरस्कृत केलेल्या कार्य नैतिकतेमध्ये समावेश होतो. तिच्यात आर्थिक तसेच सामाजिक विकासासाठी आवश्यक सकारात्मक बाबी आहेत.

२५०० वर्षांपूर्वी जन्मलेल्या थोर तत्त्ववेत्ते व गुरु कन्फ्युशियस यांनी चीनी संस्कृतीचा पाया घातला. त्यांनी मांडलेली मूल्ये व निकष आजही चीनमध्ये शासन, कुटुंब व व्यवसायात वापरली जातात. त्यामुळे कन्फ्युशियस यांना ‘चीनचे पहिले गुरु’ मानले जाते. कन्फ्युशियस आपला सल्ला तोंडी देत. त्यांच्या मृत्यूनंतर

त्यांच्या शिष्यांनी कन्फ्युशियस यांची शिकवण, संदेश शब्दबद्ध केले, हे लेखन Analects or sayings of Confucious म्हणून ओळखले जाते. त्यांच्या व्यतिरिक्त लाओ त्झु (Lea Tzu) व सन त्झु (Sun Tzu) यांच्यासह इतर अनेक विचारवंतांनी चीनी संस्कृती समृद्ध केली. तरीदेखील चीनी संस्कृती व व्यवस्थापनावर सर्वात जास्त प्रभाव कन्फ्युशियन तत्त्वानाचा आहे, हे सर्वमान्य आहे.

२.२.३ चीनी व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये

१) मनुष्यकेंद्रित व्यवस्थापन

चीनी व्यवस्थापनामध्ये 'मनुष्य' हा घटक व्यवसाय चालविण्यातील कळीचा घटक आहे. चीनी व्यवस्थापन हे मनुष्यकेंद्रित आहे. शेंग ह्या संशोधकाच्या मते, चीनी लोकांना व्यावसायिन संबंध हे नेहमीच मैत्री, निष्ठा व विश्वास ह्या नैतिक बाबीपुढे दुय्यम वाटतात. चीनमध्ये व्यवसाय करणे म्हणजे विविध संघटना व माणसे यांच्यात विश्वास व निष्ठांची उभारणी करणे असते. माणसांची अगोदर काळजी केली जाते. व्यवसायाचा विचार नंतर. व्यवसायात कोणताही निर्णय घेताना माणसांच्या भावनांचा प्रथम विचार केला जातो. मानवी संबंधांचे एक सामाजिक जाळे निर्माण करण्यावर भर दिला जातो. कंपनीत आनंदी व सर्वसमावेशक कार्य वातावरण निर्माण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. समूहाप्रती अभिमान निर्माण करून सामूहिक प्रयत्नांना / महत्त्वाकांक्षांना महत्त्व दिले जाते वैयक्तिक कमीपणा, अपयश उघड करणे जाणीवपूर्वक टाळले जाते. व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना आपल्या कुटूंबाचे सदस्य मानते व पालकाची भूमिका बजावते. कर्मचाऱ्यांचा सार्वजनिकपणे अपमान केला जात नाही.

२) सत्तेचे केंद्रीकरण

चीनी कंपन्यांमध्ये सत्ता केंद्रीकरणाचे प्रमाण जास्त आढळते. व्यवसायाच्या मालकाकडे किंवा थोड्या कुटुंब सदस्यांकडे सर्व सत्ता एकवटलेली असते. चीनी पारिवारिक व्यवसायात कुटुंब प्रमुख सहसा संस्थेचा उच्च व्यवस्थापक असतो आणि तो सर्व महत्त्वाचे निर्णय घेतो. त्याचा शब्द अंतिम असतो. कुटुंबाबाहेरील सदस्यांपासून निर्णय प्रक्रिया दूर ठेवली जाते. अंतर्गत समन्वय व नियंत्रण व्यवस्था अत्यंत वैयक्तिक स्वरूपाची असते. उत्पादन व व्यवस्थापनावर कुटुंब सदस्यांचे कडक नियंत्रण असते. चीनी लोक बाहेरील लोकांच्यापेक्षा कुटुंबातील सदस्यांवर जास्त विश्वास ठेवतात. संस्थेबाहेरील जगतात व्यवहार करताना संबंधांचा व्यापक जाळ्यांचा व कराराचा वापर करतात.

३) लहान आकारमान

बहुतांश चीनी संस्थांचे आकारमान सुरवातीला लहान असते. थोडे कर्मचारी, थोडे भांडवल व थोडा अनुभव यांच्या आधारावर व्यवसाय प्रारंभ केला जातो. लहान आकारमानामुळे व्यवसायात मुलभता, कमी संचालन खर्च, विकासासाठी बचत इत्यादि फायदे मिळतात. बाह्य पर्यावरणातील बदलाशी त्वरेने जुळवून घेणे, अंतर्गत कारभारात जलदपणे बदल करणे व मोठी जोखीम टाळणे शक्य होते. आज घरगुती उपकरण निर्मितीतील एक जागतिक स्तरावर कार्य करणारी कंपनी 'हेयर' (Haier) सुरवातीला 'छोटी'च होती.

४) संथगती

चीनी समाज हा सापेक्षपणे पुराणमतवादी (conservative) आहे. त्याचे प्रतिबिंब चीनी व्यवस्थापनावरही पडलेले दिसते. चीनी कंपन्यांनी पाश्चिमात्य कंपन्यांची अल्पकालीन नफा प्राप्तीची संस्कृती स्विकारलेली नाही. त्या दीर्घकालीन स्थैर्य व कामगिरीवर जास्त भर देतात. जोखमीपेक्षा सुरक्षिततेचा पर्याय निवडतात. निर्णय संथगतीने, समस्येचा सर्वांगीण विचार करून व सर्व घटकांत समतोल साधून घेतले जातात. मात्र एकदा निर्णय घेतल्यानंतर त्याची जलदपणे अंमलबजावणी करतात.

५) गौन्शी अवलंबित (Gaunxi dependent)

चीनी व्यवस्थापन हे संस्कृतीचा एक अत्यावश्यक भाग आहे. गौन्शी हा चीनी सामाजिक जीवनाप्रमाणे व्यवसाय संस्कृतीचा एक अत्यावश्यक भाग आहे. ‘गौन्शी’ ह्या चीनी शब्दाचे साधारणपणे नाते (relationship), संबंध (connections) असे भाषांतर होते. कन्फ्युशियसच्या तत्वज्ञानामध्ये गौन्शी महत्वपूर्ण भूमिका बजावते. व्यक्तीकडे समाजाचा, कुटुंबाच्या व मैत्रीच्या संबंधाचा एक घटक म्हणून पाहिले जाते आणि व्यक्ती-व्यक्तीतील वचनबद्धता, परस्पर देवघेव व विश्वास यांच्यावर भर दिला जातो. चीनी लोक संबंध व विश्वास असल्याखेरीज व्यवहार करण्यास इच्छुक नसतात.

गौन्शी म्हणजे संबंधाचा वापर करून दुसऱ्या व्यक्तीकडून एखादी कृपा / मेहरबानी (favour) मिळविणे होय. गौन्शी सामान्यपणे खालील तीन स्तरावर कार्य करते.

(अ) वैयक्तिक स्तर : वैयक्तिक स्तरावर गौन्शी म्हणजे आपल्या नात्यातील, संबंधातील व्यक्तीला मदत करणे किंवा तिच्यासाठी एखादे काम करणे होय. उदा. कुटुंबातील एखाद्या सदस्यावर कर्जाचा बोझा असल्यास त्याला आर्थिक मदत करणे.

(ब) संस्था स्तरावर : संस्था स्तरावर गौन्शीचा उपयोग पुरवठेदार, ग्राहक, व्यूहरचनात्मक व्यवसाय भागीदार इत्यादिकडून चांगले सहकार्य मिळविण्यासाठी केला जातो. उदा. गौन्शीच्या जोरावरच एक संस्था दुसऱ्या संस्थेकडून कच्चा माल मिळवून कच्चा मालाच्या टंचाईवर मात करू शकते.

(क) शासकीय स्तरावर : सरकारी बँका, उद्योग नियमन संस्था व इतर सरकारी संस्थाकडून कंपनीला आवश्यक माहिती, परवाने, भांडवल, सामुग्री लवकर मिळविण्यासाठी, प्रशासकीय कामातील दिरंगाई व विलंब टाळण्यासाठी गौन्शी उपयोगी पडते. विदेशी कंपन्यांना चीनमध्ये व्यवसाय करण्यात येणाऱ्या अनंत अडचणी केवळ गौन्शीमुळे सहज दूर होऊ शकतात.

गौन्शीचे आधार : दोन व्यक्तीमध्ये संबंध निर्माण होण्यासाठी काही आधार लागतो. हा आधार कुटुंबातील सदस्य, रक्ताची नाती, दूरचे नातेवाईक, शालेय मित्र, एकच जन्मस्थळ, कंपनीतील सहकारी, एकाच व्यवसायातील लोक यामुळे उपलब्ध होतो.

गौन्शीची तत्त्वे : गौन्शी निर्माण करण्यामागे वापरण्यामागे व टिकविण्यामागे खालील अनेक तत्त्वे आहेत.

१) गौन्शी हस्तांतरणीय आहे : उदा. अ चे ब बरोबर संबंध आहेत आणि ब हा क चा मित्र आहे. आता ब अ कडे कची शिफारस करू शकतो. मग अ व क यांच्यात एखादा व्यवहार / करार होऊ शकतो. अर्थात हे शक्य होणे ब चे अ व क बरोबर किती दृढ संबंध आहेत ह्यावर अवलंबून असते.

२) गौन्शी व्यक्तिगत असते : गौन्शी दोन व्यक्तीमध्ये निर्माण होते. एखाद्या संस्थेबरोबरची गौन्शी ही व्यक्तीमुळे होत असते. ती व्यक्ती संस्था सोडून गेली तर संबंधित संस्थेबरोबरील संबंध ही संपुष्टत येतात.

३) गौन्शी दीर्घकालीन असते : गौन्शी दीर्घकाळ टिकते. अगदी पिढ्यान पिढ्या देखील. व्यक्तींची वारंवार भेट होत नसावी तरी त्यांच्यातील गौन्शी टिकून राहते.

४) गौन्शीमध्ये परस्पर देव-घेव अपेक्षित असते : एखाद्याने आपल्यासाठी काही केले तर आपण त्याची कधीतरी परतफेड केली पाहिजे, असे चीनी लोक मानतात.

५) गौन्शी अमूर्त असते : गोन्शीला मूर्त स्वरूप नाही. ती एक दोन व्यक्तीतील अदृश्य व अलिखित वचनबद्धता आहे. तिचा अनादर केला तर व्यक्तीच्या सामाजिक प्रतिष्ठेला मोठे नुकसान पोहोचू शकते.

६) गौन्शी उपयोगितावादी असते : गौन्शी संबंध भावनिक स्वरूपाचे नसून उपयोगितावादी असतात. त्यातून भेटवस्तू, लाभ यांची देवाण-घेवाण अभिप्रेत असते. कर्मचाऱ्यांना संघटनेकडून बोनस, कमिशन, बढती इत्यादि स्वरूपात फायदे मिळू शकतात. संघटना आपापसात साधनसामुद्रीची व कौशल्याची देवाण-घेवाण करू शकतात.

७) गौन्शी संदर्भाधारित असते : गौन्शी विकसित करण्याचा एक विशिष्ट संदर्भ असतो. संदर्भानुसार गौन्शीचा अर्थ बदलतो. जसे आपल्या वरिष्ठाला त्याच्या लग्नानिमित्त भेटवस्तू देण्यास संस्कृतीचा संदर्भ असतो. बढती मिळण्याच्या अपेक्षेने भेटवस्तू दिली तर गौन्शी एक साधन ठरते. नोकी मिळविण्यासाठी दिलेली भेटवस्तू / रक्कम लाच ठरते.

८) गौन्शी विश्वाससावर आधारित असते : गौन्शीमध्ये परस्पर विश्वास महत्वाचा असतो. विश्वास नसेल तर व्यवहार होत नाही.

व्यवसायात गौन्शीचे महत्व चीनमध्ये व्यवसाय करण्यात, टिकविण्यात व वाढविण्यात गौन्शी अत्यंत महत्वपूर्ण भूमिका बजाविते. गौन्शीमुळेच कंपन्यांना संसाधने, परवाने, भांडवल मिळविणे सरकारी खात्याकडून जलदपणे कामे करवून घेणे शक्य होते. गौन्शीमुळेच करारमदार सुलभपणे होतात. पुरवठेदार, वितरक, ग्राहक, व्यवसायातील भागीदार यांच्याकडून अपेक्षित सहकार्य मिळविणे शक्य होते. सरकारी धारेणाची त्वरेने माहिती मिळते. गौन्शीमुळेच नवीन व्यवसायाची संधीची दारे उघडतात. एका चीनी व्यावसायिकाने म्हटल्याप्रमाणे, “तुमच्याजवळ गौन्शी असेल तर तुम्हाला साध्य करण्यास अशक्य असे काहीच नसते; जर नसेल तर रांगेत तिष्ठत रहावे लागेल व दीर्घ प्रशासकीय कार्यपद्धतीचा तुम्ही बळी ठराल.” अधिक संबंध म्हणजे अधिक पर्याय. गौन्शीमुळे मोठमोठी कंत्राटे मिळू शकतात. सरकारी यंत्रणांकडून कारखान्यासाठी जागा, पायाभूत सुविधा

सुलभपणे उपलब्ध होतात. विशेषत: विदेशी कंपन्यांना चीनमध्ये व्यवसाय करण्यासाझी गौन्शी विकसित करण्यावाचून पर्याय नसतो. गौन्शी विकसित करण्यासाठी बराच कालावधी द्यावा लागतो. खूप प्रयत्न व खर्च करावा लागतो. मात्र एकदा गौन्शी विकसित झाल्यानंतर कंपनीला दीर्घकाळ फायदा मिळत राहतो. खर्चात बचत होते. कार्यक्षमता व पर्यायाने नफा वाढतो.

परंतु गौन्शी ही जादूची कांडी नाही, हे विसरता कामा नये. विशिष्ट मर्यादिपर्यंत गौन्शीचा उपयोग केला पाहिजे. बेकायेदशीर कामे करवून घेण्यासाठी गौन्शीचा वापर होणार नाही, याची खबरदारी घ्यावी लागते तसेच. गौन्शीमुळे लाचलुचपत, भ्रष्टाचार इत्यादि अपमार्गाना प्रोत्साहन मिळणार नाही, हे पहावे लागते.

६) सत्तेपासून अंतर

चीनी व्यवस्थापन कनिष्ठस्तरीय कर्मचाऱ्यांना सत्तेपासून दूर ठेवते. उच्च व्यवस्थापक कनिष्ठ स्तरीय कर्मचाऱ्यांपासून दूर राहणे पसंत करतात. एखाद्या चीनी कंपनीमध्ये उच्चपदस्थ अधिकारी उत्पादन स्थळावर जाऊन कामगारांशी गप्पा मारतोय किंवा कामाच्या वेळेनंतर त्यांच्यात मिसळतोय, असे चित्र क्वचितच दिसते. कामगारांची वरिष्ठांबरोबर अगदी कमी वेळा भेट होते.

७) कुटुंब केंद्रित

अनेक चीनी कंपन्या ह्या कुटुंबाकडून चालविल्या जातात. कौटुंबिक संबंध व्यवसायात आणले जातात व व्यवसाय एक कुटुंब म्हणून चालविला जातो. व्यवसायातील महत्त्वाच्या पदावर कुटुंबातील सदस्य कार्य करतात. व्यवसाय चालविताना कौटुंबिक संबंधांचा अगोदर विचार केला जातो. कुटुंबातील ज्येष्ठ व्यक्तीकडे व्यवसायातील सर्व सत्ता व अधिकार एकवटलेले असतात.

८) स्वतःची परिसंस्था (Own eco-system)

आपल्याला लागणाऱ्या सर्व गोष्टी, पुरवठेदार संबंध, कर्मचारी कौशल्ये, भांडवलाचे मार्ग, कर्मचारी कल्याणाच्या सुविधा स्वतः: निर्माण केल्या पाहिजेत. त्यासाठी बाहेरील लोकांच्यावर अवलंबून चालणार नाही, असे चीनी व्यवस्थापकांना वाटते. चीनमधील झापाण्याने वाढणाऱ्या Hai Di Lao ह्या रेस्टॉरन्ट साखळीचे उदाहरण हॉर्वर्ड जर्नलमध्ये Chinee Approcach to Management ह्या लेखात देण्यात आले आहे. सदर रेस्टॉरन्टच्या मालकाने नविन बाजारपेठेत व्यवसाय सुरू करताना तेथील स्थानिक पुरवठेदार तयार केले. विविध मार्गानी भांडवल गोळा केले. आपल्या वैयक्तिक संबंधांचा वापर करून कंपनीमध्येच कच्चा माल भांडवलप्राप्ती, कामगार प्रशिक्षण आदि व्यवस्था स्वतः: निर्माण केली.

९) सरकारी यंत्रनाशी पटविणे

चीनमधील राजकीय व्यवस्थेने चीनी कंपन्यांना सरकारकडून आपली कामे करवून घेण्यास शिकविले आहे. अनेक दशके चीनी कम्युनिस्ट पक्षाने खाजगी उपक्रमांना परवानगी दिली नाही. स्टार्ट-अप उद्योजकांना कच्चा माल, कर्मचारी व भांडवलाचे पारंपरिक मार्ग बंद राहिले. चीनी व्यावसायिकांना अजूनही व्यवसाय परवाने

मिळविण्यासाठी, कामगार शोधण्यासाठी, कच्च्या मालाची आयात करण्यासाठी, भाडेपट्टीने जागा घेण्यासाठी व भांडवल उभारणीसाठी सरकारी अधिकाऱ्यांकडे हेलपाटे मारावे लागतात.

१०) उत्पादन व डिझाईन इंजिनिअरिंग कार्य एकाच ठिकाणी

चीनी कंपन्यात उत्पादन सुविधा व डिझाईन इंजिनिअरिंग विभाग यांचे स्थान एकमेकांजवळ असते. त्यामुळे त्यांना वस्तू रचनेत आयत्या वेळेस सुधारणा/दुरुस्ती करणे सहजशक्य होते. जे पाश्चिमात्य कंपन्यांना शक्य होत नाही.

११) जलदगतीने उत्पादन विकास

अस्तित्वातील तंत्रज्ञान वापरून मोठ्या गतीने उत्पादन विकास करण्यास व प्रचंड प्रमाणावर उत्पादन करण्यात चीनी कंपन्या प्रसिद्ध आहेत. गुडबेबी इंटरनॅशनल होल्डिंग कंपनी प्रत्येक तिमाहीला सरासरी १०० लहान मुलांच्या नवीन गाड्या बाजारात आणते. पाश्चात्य कंपन्यांच्या मानाने हे कितीतरी पटीने अधिक आहे. जलदगतीने नवीन उत्पादने बनविण्याचा एक प्रकारे वारसाच चीनी कंपन्यांना लाभला आहे. विशेष म्हणजे चीनी कंपन्या कोणतेही डिझाईन तयार करीत नाहीत. तर लोकांच्या मागणीनुसार उत्पादनाच्या डिझाईनमध्ये बदल करतात. खर्चिक कच्च्या मालाच्या जागी स्वस्त पर्यायी कच्चा माल वापरता येईल, असे डिझाईन तयार करतात. विभिन्न उत्पादने एकाच सामुग्रीतून कशी बनविता येतील, हे पाहतात. त्यानुसार सामुग्रीत फेरबदल करतात. सर्वांत महत्वाचे म्हणजे उत्पादनचा खर्च कमी करण्यावर भर देतात. एखाद्या वस्तूचे नवीन डिझाईन तयार करण्याएवजी आहे त्या डिझाईनमध्ये फेरफार करून स्वस्त वस्तू झापाण्याने बाजारात आणतात.

१२) उत्पादनाचे स्थानिकीकरण

स्थानिक परिस्थितीचा, स्थानिक गरजांचा विचार करून उत्पादने सादर करण्यात चीनी कंपन्यांचा हातखंडा आहे. स्थानिक गरजांच्या मानाने वस्तूचा दर्जा ठरविला जातो. उच्च दर्जाचा आग्रह धरलला जात नाही. जसे रिटेल मॉलचा आराखडा दर सहा महिन्यांनी बदलला जाणार असेल तर जास्त किंमतीचे, जास्त काळ टिकणारे फर्निचर घेतले जात नाही. स्थानिकीकरणामुळे लोकांना पाहिजे असलेली उत्पादन परवडणाऱ्या किंमतीत देऊन बाजारपेठ काबीज केली जाते.

१३) सुलभ संघटन रचना

चीनी कंपन्यात सर्वोच्च स्थानी सत्ता केंद्रित झालेली असते. मात्र संघटना रचना साधी असते. कंपनीत अनेक उत्पादन रेखा असतात. प्रत्येक उत्पादन रेखा ही स्वतंत्र व्यवसाय एकक (business unit) असते. ते स्वायत्तपणे कार्य करते. स्वतःचे पुरवठेदार स्वतः ठरविते, विक्रीदिल नेमते, फॅक्टरी इमारत बांधते. प्रत्येक उत्पादन रेषेसाठी एक व्यवस्थापक असतो व तो त्या रेषेच्या नफा-नुकसानीसाठी जबाबदार असतो. प्रत्येक व्यवस्थापक थेट कंपनी प्रमुखाला अहवाल पाठवितो. अशा तन्हेने सपाट संघटन केलेली आढळते. पाश्चिमात्य कंपन्यामध्ये अनेकस्तर असलेली मोठी मॅट्रिक्स पद्धतीची संघटन रचना केली जात नाही. सपाट संघटन रचनेमुळे कंपनीला बाजारपेठेतील बदलांना प्रतिसाद देणे व जलदपणे नवीन व्यवसाय रेखा समाविष्ट

करणे शक्य होते. अशी रचना प्रत्येक प्रांतातील विभिन्न घडामोडीसाठी व स्थानिक अधिकाऱ्यांच्या विभिन्न सत्ता प्रमाणासाठी सुसंगत ठरते.

२.२.२.३ चीनी नेतृत्व शैली

चीनी कंपन्यातील नेतृत्व शैली ही पाश्चिमात्य नेतृत्व शैलीपेक्षा भिन्न आहे. तिच्यावर कन्फुशिअन तत्त्वज्ञानाचा व समाज व्यवस्थेचा मोठा पगडा आहे. चीनी व्यवस्थापक मानवतेचा अगोदर विचार करतात व नंतर व्यवसायाचा. पारंपरिक अधिकारवादी/हुकुमशाही नेतृत्वापासून आजच्या काळातील परिवर्तनात्मक नेतृत्व शैलीपर्यंत चीनी व्यावसायिन नेतृत्वाचे अनेक आयाम (dimensions) आढळून येतात. त्यांचे थोडक्यात वर्णन पुढे केले आहे.

१) अधिकारवादी नेतृत्व

चीनी कंपन्यात अधिकारवादी नेतृत्व सरास दिसून येते. कन्फ्युशियन तत्त्वज्ञान प्रभावातून अधिकारवादी नेतृत्व उगम पावले आहे. कुटुंब व्यवस्थेत जसे वडिलाकडे सर्व अधिकार एकवटलेले असतात आणि कुटुंबातील सर्व सदस्य वडिलांच्या आदेशांचे पालन करतात तसेच ही पद्धत समाजाच्या इतर घटकांतही रूजली आहे. चीनी कंपन्यांत नेतृत्वाकडे सर्व सत्ता केंद्रीत झालेली असते. कर्मचाऱ्यांवर त्याचा अंकुश असतो. कर्मचाऱ्यांनी निमूटपणे आज्ञापालन करावे अशी, धारणा असते. ते आपले अधिकार प्रदान करण्यास तयार नसतात. संप्रेषण ‘वरून खाली’ होत असते. चीनी व्यवसाय नेते आपले हेतू स्पष्टपणे व्यक्त करीत नाहीत. कर्मचाऱ्यांना सत्तेपासून दूर ठेवतात. चीनी समाज व्यवस्थेतील कुटुंब प्रमुखावर अवलंबून राहण्याची वृत्ती कंपनीतही आढळते. कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टिने असे नेते हुशारीचा व मार्गदर्शनाचा प्राथमिक स्रोत असतात. अति आत्मविश्वास, स्वतःची जास्त किंमत आणि प्रत्येक गोष्टीवर आपण नियंत्रण ठेऊ शकतो, असा विश्वास ह्या घटकांमुळे नेत्यात हुकुमशाही वागणूक निर्माण होते. सत्ता अनुयायांमध्ये वाटणे, त्यांच्याकडून कल्पना घेणे म्हणजे नेता सक्षम नाही, असे हुकुमशाही नेत्यांना वाटते. हुकुमशाही नेतृत्वामुळे कर्मचारी नेहमी भीती व डडपणाखाली राहतात. शिक्षा / दंड होऊ नये म्हणून नेत्याच्या आदेशांचे शंभर टके पालन करतात.

२) पालकवादी नेतृत्व

चीनी कंपन्यातील नेते कंपनीला कुटुंब व कंपनीतील कर्मचाऱ्यांना कुटुंबातील सदस्य मानतात. स्वाभाविकपणे त्यांचे ‘पालक’ म्हणून ते कार्य करतात. परिवारातील सदस्याप्रमाणे कंपनीतील कर्मचाऱ्यांचे संपूर्ण कल्याण कसे करता येईल याचा ते विचार करतात. कडक शिस्त, परोपकारी पालक व नैतिक सचोटी या तीन घटकांवर पालकवादी नेतृत्व अवलंबून असते. पालक म्हणून चीनी नेते कर्मचाऱ्यांकडून जास्त कामाची, शिस्तपालनाची अपेक्षा ठेवतात. तसेच ते त्यांची संपूर्ण काळजी घेतात. कर्मचाऱ्यांना चूका सुधारण्याची संधी देतात, शिक्षा करीत नाहीत. सार्वजनिकपणे त्यांना अडचणीत आणत नाहीत, त्यांच्या प्रशिक्षणाची काळजी घेतात, त्यांच्या करिअर विकासाचा विचार करतात. वैयक्तिक संकटात / अडचणीमध्ये कर्मचाऱ्यांना मदत करतात. त्यांना सामाजिक आधार देतात. कंपनीत एका मोठ्या कुटुंबाप्रमाणे वातावरण निर्माण करतात.

पालकवादी नेतृत्वाकडून आदर्श वर्तणुकीची व निःस्वार्थीपणाची अपेक्षा असते. अशा नेत्याने सत्तेचा दुरुपयोग करू नये व हुक्मशाही वृत्तीमुळे आपल्यावर अन्याय करू नये असे कर्मचाऱ्यांना वाटते. कन्फ्युशियस तत्त्वज्ञान व सामाजिक वास्तवातून नेत्याच्या नैतिक वर्तणुकीची अपेक्षा निर्माण झाली आहे.

३) परिवर्तनात्मक नेतृत्व

परिवर्तनात्मक नेतृत्व म्हणजे अशी नेतृत्वशैली होय की जी अनुयायांच्या मूल्यांना आवाहन करते. त्यांच्यात उच्च प्रतीच्या गरजा निर्माण करते, मोठी स्वप्ने उभी करते आणि संघटनेसाठी वैयक्तिक स्वार्थ सोडवण्याची भावना निर्माण करते. परिवर्तनवादी नेत्याजवळ उच्च आत्मविश्वास, हुक्मत व प्रचंड नियंत्रण क्षमता असते. त्यांच्या आधारे ते एखादे भव्य स्वप्न पाहतात, अनुयायांना त्याचे महत्त्व पटवून देतात आणि ते साकार करण्याठी प्रोत्साहित व प्रेरित करतात. अनुयायांच्या दृष्टिने ते 'महामानव' असतात आणि त्यांचा प्रत्येक शब्द झेलण्यास तयार असतात. असे नेते भावनिकदृष्ट्या स्थिर असतात. त्यांच्या अंगी अति उतावळेपणा नसतो. ते अनुयायांना कामात स्वातंत्र्य अधिकार देतात. त्यामुळे अनुयायांच्या विकासाला चालना मिळते. परिवर्तनवादी नेते परिस्थितीतील बदलाविषयी विश्वास निर्माण करतात. परिवर्तनवादी नेतृत्व हे करिश्मावादी नेतृत्व, द्रष्टे नेतृत्व आणि प्रोत्साहनात्मक नेतृत्व म्हणूनही ओळखले जाते. आपल्या आदर्श वर्तणुकीमुळे व जोखीम पत्करण्याच्या वृत्तीमुळे त्यांना अनुयायांचा मोठा पाठिंबा मिळतो. चीनी कंपन्यामध्ये परिवर्तनवादी नेतृत्वशैली असते असे अनेक संशोधातून आढळले आहे. अलिबाबा डॉट कॉमचे संस्थापक जँक मा यांचे एक द्रष्टे नेता म्हणून उदाहरण अभ्यासनीय आहे. जँक मा यांच्या व्यक्तिमत्त्वामध्ये परिवर्तनवादी व द्रष्ट्या नेतृत्वशैलींचा अनुपम संगम झाल्याचे दिसून येते. ते इतरांच्या अगोदर भविष्यकालीन व्यवसायाचा वेध घेतात आणि आपल्या कर्मचाऱ्यांना स्वातंत्र्य देतात. त्यांची मते विचारात घेतात, त्यांच्याशी 'बॉस' म्हणून न वागता एक संघसदस्य म्हणून काम करतात. म्हणूनच कर्मचारी कामात पुढाकार घेतात. कंपनीसाठी झोकून देऊन काम करतात. भविष्यकाळात ऑनलाईन व्यापारात प्रचंड संधी आहे, हे त्यांनी ओळखून १९९९ मध्ये अलिबाबा कंपनी स्थापन केली ती केवळ त्यांच्या द्रष्टेपणाच्या जोरावरच.

४) लवचिक व जलद प्रतिसाद देणारे नेतृत्व

चीनी नेतृत्व हे अत्यंत लवचिक, बदलत्या परिस्थितीत जलद प्रतिसाद देणारे व तिच्याशी जुळवून घेणारे आहे. चीनी सरकारची भाकित न करता येणारी धोरणे औद्योगिक धोरणे व नियमने, जागतिक बाजारातील तीव्र स्पर्धा, भांडवळ उभारणीतील अनिश्चितता, अस्पष्ट मालमत्ता धोरणे, चीनी चलनाचे घटते दर, उच्च तंत्रज्ञानाची अनुपलब्धता अशा विपरित व दोलायमान परिस्थितीला तोंड देत चीनी कंपन्यांनी आपले अस्तित्व टिकविले नाही तर भरभराट ही केली आहे. जागतिक बाजारपेठेत स्थान निर्माण केले आहे. बहुराष्ट्रीय कंपन्यांसमोर टिकाव धरला आहे. तसेच स्वदेशी स्पर्धक कंपन्यांना नामोहरम केले आहे. १९७८ नंतर चीनमध्ये जे धोरणात्मक बदल झाले त्यांच्याशी चीनी नेतृत्वाला लवकर जुळवून घेतल्याचे दिसून येते.

२.२.२.४ पाश्चिमात्य व चीनी व्यवस्थापनातील फरक

पाश्चिमात्य व्यवस्थापन म्हणजे पाश्चिमात्य राष्ट्रातील कंपन्यांकदून व्यवसाय करण्यासाठी वापरले जाणारे व्यवस्थापकीय सिद्धांत होत. पाश्चिमात्य व्यवस्थापन हे प्राचीन ग्रीस राष्ट्राच्या संस्कृती व तत्त्वज्ञानातून उदयास आले असे मानले जाते. ते प्रामुख्याने व्यक्तीप्रधान व भांडवलशाहीचा पुरस्कार करणारे आहे. व्यवस्थापकीय निर्णय तर्क व गंभीर विचारावर आधारित असतात. भागधारकांचे कल्याण व महत्तम नफा प्राप्ती यावर भर दिला जातो. विज्ञान व तंत्रज्ञानातील विकासाबरोबर व्यवस्थापन सिद्धांत विकसित झाले आहेत. पाश्चिमात्य व्यवस्थापन विकासाचे अभिजात व्यवस्थापन सिद्धांत, साधारण व्यवस्थापन सिद्धांत आणि आधुनिक व्यवस्थापन सिद्धांत असे तीन टप्पे पाडले जातात.

चीन व जपान हे पौर्वात्य व्यवस्थापन कंपन्यांचे प्रतिनिधी मानले जातात. पौर्वात्य व्यवस्थापन म्हणजे पूर्व व दक्षिण आशियातील देशातील कंपन्यांत वापरलेले जाणारे व्यवस्थापन होय. पौर्वात्य व्यवस्थापनावर चीनी संस्कृती समाजव्यवस्था व तत्त्वज्ञानाचा मोठा प्रभाव दिसून येतो. त्यामध्ये चीनी व जपानी व्यवस्थापनाकडे अलिकडील काळात लक्ष वेधले गेले आहे ते त्या दोन देशांनी केलेल्या अभूतपूर्व व्यावसायिक प्रगतीमुळे. प्रस्तुत भागात पाश्चिमात्य व चीनी व्यवस्थापनातील फरक स्पष्ट करण्याचा प्रयत्न करण्यात आला आहे.

मुद्दा	पाश्चिमात्य व्यवस्थापन	चीनी व्यवस्थापन
संबंध	पाश्चिमात्य व्यवस्थापन व्यक्तीवादी आहे. पाश्चिमात्य व्यवस्थापनात ‘व्यक्तीला’ अधिक महत्त्व दिले जाते. वैयक्तिक प्रगती यांच्यावर अधिक भर दिला जातो. व्यक्तीच्या कामगिरीच्या आधारे तिच्या कामाचे मूल्यांकन केले जाते.	चीनी व्यवस्थापनावर कनफ्युशिअस तत्त्वज्ञानाचा मोठा प्रभाव आहे. त्यामुळे व्यवस्थापनात समूहांना जास्त महत्त्व दिले जाते. सामूहिक प्रयत्नातून संस्थेची उद्दिष्टे गाठली जातात.
व्यवसाय दृष्टिकोण	पाश्चिमात्य कंपन्या सहसा व्यवसायाचा अल्पकालीन आढावा घेऊन निर्णय घेतात. त्यांना आपल्या गुंतवणूकीवर जलद ‘नफा’ हवा असतो. व्यवसायातील गुंतवणूक कमी कालावधीत वसूल व्हावी अशी अपेक्षा असते.	चीनी कंपन्या व्यवसायाचा दीर्घकालीन दृष्टिकोणातून अभ्यास करतात आणि जागतिक स्तरावर व्यवसाय पसरविण्यासाठी अधिक वेळ घेतात. घाईंगडबडीने व्यवसाय प्रसार करून आपण अडचणीत येऊ; आपली सामाजिक व आर्थिक एकता धोक्यात येईल, नातेसंबंधाचे जाळे विस्कटेल अशी त्यांना भीती वाटते.

व्यावसायिक संबंध	पाश्चिमात्य व्यवस्थापनात वैयक्तिक संबंधापेक्षा व्यावसायिक संबंधांना अग्रक्रम दिला जातो. वैयक्तिक संबंधांना कंपनीत स्थान दिले जात नाही.	चीनी व्यवस्थापन व्यावसायिक संबंधांना दुर्योग स्थान देते. मानवी संबंधांचा प्रथम विचार केला जातो. चीनमधील व्यवसाय विषयक व्यवहार हे आंतर व्यक्तीय संबंधांच्या गुणवत्तेवर आधारित असतात. चीन व्यवस्थापन शैलीने हे जगाला दाखवून दिले आहे की मानवी संबंध केंद्रस्थानी ठेऊन व्यवसाय उपक्रमांची उभारणी करणे खरोखरच शक्य आहे.
अधिकार वाटप	पाश्चिमात्य व्यवस्थापन अधिकार वाटप व विकेंद्रीकरण करण्यावर भर दिला जातो. त्यामुळे संघटनेत लोकशाहीक अधिकार पद्धती निर्माण होते.	चीनी व्यवसाय प्रामुख्याने कुटुंबामार्फत चालविले जात असल्याने व्यवसायातील सर्व अधिकार कुटुंब प्रमुखांकडे केंद्रित होतात. व्यवस्थापनाला ‘हुक्मशाही’ स्वरूप प्राप्त होते.
निर्णय प्रक्रिया	पाश्चिमात्य व्यवस्थापन निर्णय प्रक्रिया जलद, तथ्ये व आकडेवारीवर आधारित असते. जलद निर्णय व कृती केली जाते. वेळेचे मूल्य अधिक असते. वेळ दवडणे म्हणजे संधी गमावणे असे त्यांना वाटते.	चीनी व्यवस्थापनात निर्णय प्रक्रिया संथ व दीर्घकालीन दृष्टिकोनावर आधारित असते. प्रश्नाच्या सर्व बाजूंचा सर्वांगीण दृष्टिकोणातून विचार केला जातो. सर्व बाजूमध्ये समतोल साधून निर्णय घेतला जातो. वेळ पडली तर अगदी प्रांभापासून सुरुवात केली जाते.
संप्रेषण पद्धती	पाश्चिमात्य व्यवस्थापनात संप्रेषण हे ‘प्रत्यक्ष’ स्वरूपाचे असते. माहितीची प्रभावीपणे देवाण-घेवाण करणे, जलद निर्णय घेणे त्यात अभिप्रेत असते.	चीनी संप्रेषण पद्धत ‘अप्रत्यक्ष’ स्वरूपाची असते. चीनी लोकांसाठी संप्रेषण हे संबंध निर्माण करण्यासाठी असते. चीनी व्यवस्थापन शांतपणे सर्व गोष्टी ऐकते. त्वरित प्रतिक्रिया देत नाही. थेटपणे नकार देणे टाळते. एखाद्या विषयावर त्यांची मूक संमती गृहित धरता येत नाही. जोपर्यंत ते स्पष्टपणे होकार देत नाही तोपर्यंत व्यवहार पूर्ण होत नाही.
हितरक्षण	पाश्चिमात्य व्यवस्थापन फक्त भागधारकांच्या हितरक्षणाचा विचार करते. त्यांची संपत्ती कशी वाढेल, त्यांचे कल्याण कसे होईल ह्या	चीनी व्यवस्थापनावर कन्फ्युशियन व बुद्धिस्ट विचारांचा मोठा प्रभाव आहे. त्यामुळे अनेकांच्या कल्याणाचा विचार केला जातो. फक्त भागधारकांच्या हिताचा नाही. Xiamen

	दृष्टिकोनातून कारभार करते.	Xiangyo Corporation चे वांग लोगंयु म्हणतात, “आमच्या निष्ठुर इतिहासामुळे आम्ही प्रतिकूल परिस्थितीवर मात करण्यास शिकलो आहोत. आम्हाला फक्त ‘नफा’ कमवायचा नाही तर चीनसाठी चांगल्या गोष्टी करायच्या आहेत... समूह प्रथम व व्यक्ती नंतर.”
कार्यसंस्कृती	पाश्चिमात्य व्यवस्थापन ‘व्यक्ती’ प्रधान असल्याने प्रत्येक व्यक्तीवर कामाची विशिष्ट जबाबदारी व उत्तरदायित्व टाकले जाते. कार्य-पूर्तीतन कर्मचाऱ्यांना समाधान मिळते. कामाचे तास ठरलेले असतात. त्यापलिकडे काम करावे लागत नाही. परिणामी कर्मचाऱ्यांचे वैयक्तिक जीवन बाधित होत नाही. पाश्चिमात्य कंपन्यांत सहकाऱ्याच्या मताचे सार्वजनिकरित्या खंडण करणे, त्याच्याशी संघर्ष करणे गैर मानले जात नाही.	चीनी कर्मचाऱ्यांना २४ तास उपलब्ध रहावे लागते. कामाचे तास अधिक असतात. वरिष्ठ व्यवस्थापकाच्या विनंतीवरून अनेक आयत्या वेळेच्या सधारणा उपस्थित रहावे लागते. चीनी कर्मचारी आपल्या वरिष्ठप्रतीच नव्हे तर एकमेकांप्रती उच्च आदर दर्शवितात. त्यामुळे संघटनेत चांगले सहकाऱ्याचे वातावरण निर्माण होते. चीनी कर्मचारी आपल्या सहकाऱ्यांच्या मताचे सर्वांसमोर खंडन करीत नाहीत व संघर्ष टाळतात. असे केल्याने सहकाऱ्याची मानहानी होईल, असे त्यांना वाटते.
कराराची संकल्पना	व्यवसायातील व्यवहारांना मार्गदर्शन करणारे एक महत्त्वपूर्ण साधन म्हणून कराराकडे पाहिले जाते. करार करणाऱ्या सर्व पक्षांची वचनबद्धता, कायद्याने अंमलबजावणी करावयाचा आणि वाद निर्माण झाल्यास निवाडा करण्याचा आधार करारामुळे स्पष्ट होतो.	चीनी कंपन्या कराराकडे गांभीर्याने पाहात नाहीत त्या कराराचे पालन करतात. परंतु त्यातील अटींचा आपल्या सोयीने अर्थ लावतात. कराराच्या लवचिक अंमलबजावणीची अपेक्षा करतात. जसे एखाद्या कामाच्या पूर्णत्वाच्या तारखा चीनी व्यवस्थापनात तंतोतंतपणे पाळतीलच असे नाही.
समस्या सोडवणूक	पाश्चिमात्य कंपन्या समस्या सोडविण्यासाठी संदर्भ स्वतंत्र (context independent) पद्धत वापरतात. म्हणजे तर्कशक्ती व गंभीरपणे विचार करून समस्येचे विश्लेषण करतात व समाधान शोधतात. प्रत्येक समस्या ह्याच पद्धतीने सोडवितात.	चीनी कर्मचारी समस्या सोडविण्यासाठी संदर्भ अवलंबित (context dependent) पद्धत वापरतात. म्हणजे भूतकाळात अशी समस्या केव्हा उद्भवती होती का, तेव्हा काय उपाय योजना केली हे पाहतात आणि तोच उपाय समस्या सोडविण्यासाठी वापरतात.

२.३ सारांश

पौवार्त्य व पाश्चिमात्य व्यवस्थापन अशा दोन प्रमुख पद्धती जगभरात कंपन्यांच्या व्यवस्थापनासाठी वापरल्या जातात. प्रत्येक व्यवस्थापन पद्धतीची स्वतःची अशी ओळख, वैशिष्ट्ये व तात्त्विक बैठक आहे. प्रस्तुत घटकात पौवार्त्य व्यवस्थापनातील जपानी व चीनी व्यवस्थापन पद्धतीचे विवेचन केले आहे व शेवटी पाश्चिमात्य व्यवस्थापन व चीनी व्यवस्थापनातील फरक स्पष्ट केला आहे. जपानी व्यवस्थापनाची मूळे ही जपानी संस्कृतीत, कन्फ्युशिसच्या तत्त्वज्ञानात, बौद्धवादात व समाज व्यवस्थेत रूजलेली आढळतात. समूह वर्तणूक, पालकवाद, ज्येष्ठांचा आदर, निष्ठा, सलोखा, मानवता, कर्तव्य, सन्मान अशा मूल्यांचे प्रतिबिंब जपानी व्यवस्थापनावर पडलेले आहे. दुसऱ्या महायुद्धानंतर जपानी कंपन्यांनी अनुसरलेल्या व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये आजीवन रोजगार ज्येष्ठता, एक कंपनी एक कामगार संघटना, आयुष्यभर प्रशिक्षण, सहमतीने निर्णय (रिंगी पद्धत) दीर्घकालीन दृष्टिकोन इत्यादिंचा समावेश होतो.

जपानी कंपन्यांनी प्रक्रियेतील अपव्ययांचे उच्चाटन करण्यासाठी व उत्पादनाची गुणवत्ता सुधारण्यासाठी विविध तंत्रे वापरली आहेत. कायझेन हे तंत्र निरंतर सुधारणा करण्यासाठी वापरले जाते. कायझेन म्हणजे दररोज सुधारणा, प्रत्येकासाठी सुधारणा आणि प्रत्येक ठिकाणी सुधारणा अशी व्याख्या कायझेनचे जनक मसाकी ईमाई यांनी केली आहे. टोयोटा 3 M मॉडेल हे उत्पादन प्रक्रियेतील अपव्यय, अतिभार व असमानता यांचे उच्चाटन करण्यासाठी विकसित करण्यात आले आहे. त्यापैकी पहिला M म्हणजे मुदा, याचा अर्थ अपव्यय असा होतो. मुदा म्हणजे ग्राहकासाठी कोणतेही मूल्य न निर्माण करणारी परंतु साधनसामग्री वापरणारी कोणतीही क्रिया होय. टोयोटा कंपनीतील इंजिनिअर ताईची ऊने यांनी दोष, जादा उत्पादन, प्रतिक्षा, वाहतूक, मालसाठे, हालचाल, जादा प्रक्रिया असा सात मुदांचे विवेचन केले आहे. नंतर त्यात आठवी मुदा – न वापरलेली कौशल्ये – समाविष्ट करण्यात आली आहे. मुदा नंतर मुरी म्हणजे कामाचा अतिभार हा घटक येतो. प्रक्रियेतील असमानतेमुळे व अति अपव्यय काढून टाकल्यामुळे यंत्रांवरील व कामगारांवरील कामाचा भार वाढतो. त्यांना त्यांच्या निर्धारित क्षमतेपलिकडे काम करावे लागते. त्यातून यंत्रे नादुरुस्तीचे, बंद पडण्याचे प्रमाण वाढते. तर कामगारांचे आरोग्य बिघडते. ते वारंवार आजारी पडतात. गैरहजेरीचे प्रमाण वाढते. मुरा हा घटक असमानतेशी निगडित आहे. ग्राहकांच्या मागणीत सतत चढउतार होणे, प्रक्रियांना कमी-जास्त वेळ लागणे, विभिन्न कामगारांना कामासाठी कमी-जास्त वेळ लागणे इत्यादी मुराची उदाहरणे आहेत. उत्पादन प्रक्रियेतील मुदा, मुरी व मुरा यांचे उच्चाटन केले तर उत्पादनाची गती वाढते, अपव्यय कमी होतात, ग्राहकांना दिलेल्या तारखा पाळता येतात.

जपानी गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे तिसरे यंत्र पोकायोके हे कामगाराकडून अनवधानाने होणाऱ्या चूकांना प्रतिबंध करण्याशी व त्या लगेच दुरुस्त करण्याशी संबंधित आहे. काटा हा काम एका विशिष्ट क्रमाने व प्रभुत्व मिळेपर्यंत करण्याचा प्रकार आहे. त्यात प्रदीर्घ सराव अभिप्रेत आहे.

‘गेम्बा’ ह्या जपानी शब्दाचा अर्थ ‘प्रत्यक्ष जागा’ असा होतो. गेम्बा तंत्र लिन पद्धतीत वापरले जाते. ‘जिथे मूल्य निर्माण केले जाते अशी जागा’ ह्या अर्थाने व्यवसायात गेम्बा संज्ञा वापरली जाते. उदा. उत्पादनाच्या बाबतीत फॅक्टरी म्हणजे गेम्बा; हॉस्पिटलमध्ये ऑपरेशन कक्ष म्हणजे गेम्बा होय. गेम्बाला भेट दिली तर उच्च

व इतर व्यवस्थापकांना प्रत्यक्ष घटना स्थळावर काय परिस्थिती आहे, काम कसे चालते, याची कल्पना येते. गेन्ची गेन्बुत्सू हे टोयोटा उत्पादन व्यवस्थेतील एक महत्वाचे तत्व आहे. गेन्ची गेन्बुत्सू म्हणजे प्रत्यक्ष समस्या जिथे निर्माण झाली आहे, तिथे जा, पहा, माहिती घ्या व समाधान शोधा. गेम्बा व गेन्ची गेन्बुत्सू ह्या दोन संज्ञात काही साम्य असले तरी त्यांच्यात मूलभूत फरक आहे. गेम्बा फेरी ही पूर्व नियोजित असते. कार्यस्थळाची माहिती घेणे, हा साधारण उद्देश असते. ह्याउलट गेन्ची गेन्बुत्सूचा उद्देश समस्यास्थळी जाऊन समस्या दूर करणे हा असतो.

गुणवत्ता नियंत्रण प्रक्रियेत वापरले जाणारे ‘जुडोका’ तंत्र टोयोटा उत्पादन व्यवस्थेचा एक प्रमुख आधारस्तंभ आहे. ‘मानवी बुद्धिमत्ता लाभलेले स्वयंचलन’ असे त्याचे समर्पकपणे वर्णन केले जाते. जिडोका म्हणजे उत्पादन रेषेमध्ये केलेली अशी व्यवस्था होय की जी असाधारण गोष्ट आढळताच किंवा सदोष वस्तू तयार व्हायला लागताच स्वतःहून संपूर्ण रेखा थांबविते.

गेम्बा व्यवस्थेशी संबंधित ५ ‘एस’ सिस्टीम ही कामाची जागा नीटनेटकी ठेवण्याची व्यवस्था आहे. त्यात सेरी (वर्गीकृत करा) सिटो (व्यवस्थित लावा), सिशो (सफाई करा), सिकेत्सु (प्रमाणित करा) आणि शितुस्के (टिकवा) ह्या पाच बाबींचा समावेश होतो.

पौवार्त्य व्यवस्थापनातील आणखी एक महत्वपूर्ण व्यवस्थापन पद्धती म्हणजे चीनी व्यवस्थापन होय. १९७८ नंतर चीनमध्ये बाजारपेठ अर्थव्यवस्थेचे धोरण स्विकारण्यात आले. विदेशी कंपन्यांना चीनमध्ये व्यवसाय सुरु करण्यास परवानगी दिली गेली. १९८८ मध्ये खाजगी उपक्रमांना परवानगी देणारा कायदा पारित करण्यात आला. १९९३ पासून सरकारी उपक्रमांच्या कंपनीकरणाला सुरवात झाली. गेल्या ४० वर्षांत चीनी कंपन्यांनी केलेल्या उतुंग कामगिरीने संपूर्ण जगाचे लक्ष वेधून घेतले आहे. चीनी व्यवस्थापनात पाश्चिमात्य व्यवस्थापनापेक्षा काहीतरी वेगळे आहे; त्याचा अभ्यास केला पाहिजे असे वाटू लागले आहे. चीनी व्यवस्थापन म्हणजे पारंपरिक चीनी सांस्कृतिक मूल्ये व श्रद्धा यांचे प्रतिबिंब असलेल्या व्यवस्थापन पद्धती होत. चीनी व्यवस्थापनावर कन्फ्युशियस तत्वज्ञानातील पाच संबंधांचा (वरिष्ठ, पालक, जोडीदार, ज्येष्ठ व मित्र संबंध), पाच सदगुणांचा (दयाळूपणा, सदाचरपण, नम्रता व आदर, शहाणपण व विश्वासाहता) आणि कार्य नैतिकता (मेहनतीवर श्रद्धा, संघटनेप्रती निष्ठा, काटकसरीपणा, समर्पणभाव, सामाजिक सलोखा, शिक्षण व शहाणपणाबद्दल प्रेम व सामाजिक वर्तणुकीविषयी काळजी) मोठा प्रभाव पडलेला आहे. त्यातून चीनी व्यवस्थापनाची काही वैशिष्ट्ये निर्माण झाली आहेत. मनुष्य केंद्रित, सत्ता केंद्रित, लहान आकारमानाच्या संस्था, संथगती, गुआन्शी, सत्तेपासून अंतर, कुटुंब केंद्रित व्यवसाय, स्वतःची परिसंस्था, उत्पादनाचे स्थानिकीकरण, जलद गतीने विकास उत्पादन व डिझाईन इंजिनियरिंग विभाग एकाच ठिकाणी, ही चीनी व्यवस्थापनाची खास वैशिष्ट्ये आहेत.

चीनी कंपन्यांच्या नेत्रदिपक कामगिरीमध्ये चीनी नेतृत्व शैलीचा सिंहाचा वाटा आहे. चीनी नेतृत्वशैली ही पाश्चिमात्य नेतृत्व शैलीपेक्षा भिन्न आहे. तिच्यावर कन्फ्युशियन तत्वज्ञानाचा व समाज व्यवस्थेचा मोठा पगडा आहे. अधिकारशाही नेतृत्वापासून परिवर्तनात्मक नेतृत्वापर्यंत विविध शैली पहावयास मिळतात. अधिकारशाही

नेतृत्वाकडे कंपनीतील सर्व सत्ता केंद्रित झालेली असते. कर्मचाऱ्यांवर त्याचा अंकुश असतो. कर्मचाऱ्यांनी निमूटपणे आज्ञापालन करावे, अशी धारणा असते. संप्रेषण ‘वरून खाली’ होत असते. कर्मचाऱ्यांना सत्तेपासून दूर ठेवले जाते.

पालकवादी नेतृत्व कंपनीकडे एक कुटुंब म्हणून पाहतात. कर्मचाऱ्यांना कुटुंबातील सदस्य मानतात. स्वाभाविकपणे त्यांचे ‘पालक’ म्हणून ते कार्य करतात. कर्मचाऱ्यांच्या संपूर्ण कल्याणाची काळजी करतात. पालक या नात्याने चीनी नेते कर्मचाऱ्यांकडून कडक शिस्तीची, जास्त कामाची अपेक्षा बाळगतात. कामात चूका झाल्यास कारवाई करीत नाहीत. सुधारण्यास सुधी देतात. कर्मचाऱ्यांच्या करिअर विकासाचा विचार करतात. वैयक्तिक अडचणीच्या काळात मदत करतात.

परिवर्तनात्मक नेतृत्व हे कर्मचाऱ्यांसमोर मोठी स्वप्ने, योजना मांडून ती साकार करण्यासाठी त्यांना प्रेरित करते. अनुयायांच्या दृष्टिने असे नेते ‘महामानव’ असतात. त्यांच्याजवळ उच्च आत्मविश्वास, हुक्मत व प्रचंड नियंत्रण क्षमता असते. परिवर्तनवादी नेतृत्व हे करिशमावादी नेतृत्व, द्रष्टे नेतृत्व व प्रोत्सहनात्मक नेतृत्व म्हणूनही ओळखले जाते. अलिबाबा डॉट कॉमचे संस्थापक जॅक मा यांचे या संदर्भात उदाहरण देता येईल.

चीनी नेतृत्व हे अत्यंत लवचिक, संवेदनशील, बदलत्या परिस्थितीला जलदपणे प्रतिसाद देणारे व तिच्याशी जुळवून घेणारे आहे. त्यामुळेच त्यांनी अस्थिर वातावरणात अस्तित्व टिकवून ठेवले आहे व कंपन्यांची भरभराट केली आहे.

घटकाच्या शेवटी पाश्चिमात्य व चीनी व्यवस्थापनातील फरक स्पष्ट केला आहे. पाश्चिमात्य व्यवस्थापन व्यक्तिवादी आहे तर चीनी व्यवस्थापन समूहवादी, पाश्चिमात्य व्यवस्थापनात अल्पकालीन दृष्टिकोनावर भर दिला जातो. तर चीनी व्यवस्थापनात दीर्घकालीन दृष्टिकोणातून व्यवसायाचा विचार केला जातो. पाश्चिमात्य व्यवस्थापन व्यावसायिक संबंधाना महत्व देते तर चीनी व्यवस्थापन मानवी संबंधाना. पाश्चिमात्य व्यवस्थापनात अधिकार वाटप व विकेंद्रीकरणावर भर दिला जातो. याउलट चीनी व्यवस्थापनात हुक्मशाही आढळते. पाश्चिमात्य व्यवस्थापनात निर्णयप्रक्रिया जलद, तथ्ये व आकडेवारीवर आधारित असते. निर्णयांची अंमलबजावणी जलदपणे केली जाते. त्यात वेळ दवडला जात नाही. चीनी व्यवस्थापनात निर्णय प्रक्रिया संथ व दीर्घकालीन दृष्टिकोनावर आधारलेली असते. प्रश्नाच्या सर्व बाजूंचा विचार करून समतोल साधून निर्णय घेतला जातो. पाश्चिमात्य व्यवस्थापनात संप्रेषण हे ‘प्रत्यक्ष’ स्वरूपाचे असते. तर चीनी व्यवस्थापनात अप्रत्यक्ष संप्रेषणावर भर दिला जातो. पाश्चिमात्य व्यवस्थापन फक्त भागधारकांच्या हितरक्षण व संवर्धनाचा विधार करते. याउलट चीनी व्यवस्थापन अनेकांच्या कल्याणाचा विचार करते. पाश्चिमात्य कार्यसंस्कृतीपेक्षा चीनी कार्यसंस्कृती फार भिन्न आहे. पाश्चिमात्य व्यवस्थापनात करार पालनाकडे गंभीरपणे पाहिले जाते. चीनी कंपन्या करारातील अटींचा आपल्या सोयीने अर्थ लावतात. पाश्चिमात्य कंपन्या समस्या सोडविण्यासाठी संदर्भ स्वतंत्र पद्धत वापरतात. तर्कशक्ती व गंभीरपणे विचार करून समस्येचे विश्लेषण करतात व समाधान शोधतात. चीनी कंपन्यांत समस्या सोडविण्यासाठी संदर्भ अवलंबित पद्धत वापरली जाते.

पाश्चिमात्य व चीनी व्यवस्थापनांना परस्पराकडून शिकण्यासारख्या अनेक गोष्टी आहेत. कोणतेही

व्यवस्थापन परिपूर्ण असू शकत नाही. देशाची संस्कृती, समाज व्यवस्था, मूल्ये यांचा संदर्भ लक्षात ठेऊनच त्याचे मूल्यमापन करावे लागते.

२.४ पारिभाषिक शब्द

१. रिंगी पद्धत – सर्वांच्या सहमतीने निर्णय घेण्याची पद्धत.
२. कायझेन – निरंतर सुधारणा
३. मुदा – अपव्यय
४. मुरी – अतिभार
५. मुरा – असमानता
६. पोका-योके – मनुष्याकडून नकळत होणाऱ्या चूका
७. काटा – सरावाची पद्धत
८. गेम्बा – प्रत्यक्ष जागा / स्थळ
९. गेन्ची गेन्बुत्सू – जा व पहा
१०. जिडोका – मानवी बुद्धिमत्ता लाभलेली स्वयंचलित व्यवस्था.
११. सेरी – वर्गीकृत करणे
१२. सिटो – व्यवस्थित लावणे
१३. सिशो – सफाई करणे
१४. सिकेत्सु – प्रमाणीकरण
१५. शितुस्के – टिकविणे
१६. गुआन्शी – नाते, संबंध

२.५ स्वाध्याय

अ) दीर्घोत्तरी प्रश्न :

१. जपानी व्यवस्थापनाची संकल्पना व वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
२. आजीवन रोजगार पद्धतीचे फायदे व तोटे सांगा.
३. कायझेन म्हणजे काय? कायझेनची तत्वे विशद करा.
४. टोयोटाचे ३ एम् मॉडेल स्पष्ट करा.
५. मुदा म्हणजे काय? उत्पादन प्रक्रियेतील विविध प्रकारच्या मुदांचे वर्णन करा.

६. गेन्ची गेन्बुत्सू म्हणजे काय? तिचे उद्देश व फायदे सांगा.
७. जपानी गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे पोका-योके तंत्र स्पष्ट करा.
८. चीनी व्यवस्थापनाची संकल्पना व वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
९. चीनी कंपन्यांतील अधिकारशाही नेतृत्वाची संकल्पना, उपयुक्तता व मर्यादा स्पष्ट करा.
१०. पाश्चिमात्य व्यवस्थापन आणि चीनी व्यवस्थापन यांच्यातील फरक स्पष्ट करा.
११. गुआन्शी म्हणजे काय? गुआन्शीची तत्त्वे सांगा.

ब) थोडक्यात उत्तरे द्या.

१. रिंगी पद्धतीचे वर्णन करा.
२. जपानी व्यवस्थापनातील ज्येष्ठता तत्त्व सांगा.
३. जिडोका तंत्राचे फायदे सांगा.
४. मुरा निर्मितीची कारणे सांगा.
५. जपानी कंपन्यांतील समस्या सोडवणूक पद्धती स्पष्ट करा.
६. चीनी कंपन्यातील अधिकारशाही नेतृत्वाचे स्वरूप सांगा.

क) टीपा लिहा.

१. एक कंपनी एक कामगार संघटना
२. जपानी कर्मचारी प्रशिक्षण व्यवस्था
३. चीनी परिवर्तनवादी नेतृत्व
४. गुआन्शीचे महत्त्व
५. काटा

ड) बहुपर्याची प्रश्न. खालील प्रत्येक प्रश्नाखालील योग्य पर्याय निवडा.

१. आजीवन रोजगार हे कोणत्या व्यवस्थापन पद्धतीचे एक वैशिष्ट्य आहे?

(अ) जपानी व्यवस्थापन	(ब) चीनी व्यवस्थापन
(क) अमेरिकन व्यवस्थापन	(ड) फ्रेंच व्यवस्थापन
२. कायझेनचे जनक कोण मानले जातात?

(अ) मसाकी ईमाई	(ब) मसाकी मारा
(क) ॲबेलेन	(ड) रिचर्ड पास्कल
३. चीनी व्यवस्थापनावर खालीलपैकी कोणत्या तत्त्वज्ञानाचा प्रभाव दिसून येतो?

(अ) ॲरिस्टॉटल	(ब) सॉक्रेटिस	(क) कन्फ्युशियस	(ड) कार्ल मार्क्स
---------------	---------------	-----------------	-------------------

४. खालीलपैकी कोणते तंत्र मनुष्याकडून नकळत होणाऱ्या चूकांचा प्रतिबंध करते ?
 (अ) काटा (ब) पोका-योके (क) गेम्बा (ड) जिडोका
५. चीनमध्ये आर्थिक सुधारणांची सुरवात ह्या वर्षापासून झाली.
 (अ) १९७८ (ब) १९८८ (क) १९४९ (ड) १९९१
६. सरावाची विशिष्ट पद्धत म्हणजे.....
 (अ) काटा (ब) कायझेन (क) मार्शल आर्ट (ड) गेम्बा
७. सहमतीने निर्णय घेण्याच्या पद्धतीस काय म्हणतात ?
 (अ) गुणवत्ता मंडळ (ब) रिंगी पद्धत (क) रिंगीशो (ड) गानबारू
८. संबंधांचा उपयोग करून एखादे काम करवून घेण्याची व्यवस्था म्हणजे.....
 (अ) गमन (ब) गानबारू (क) गुआन्शी (ड) रियान्शी
९. जपानमध्ये पहिले गुणवत्ता मंडळ कोणत्या वर्षी स्थापन झाले ?
 (अ) १९५२ (ब) १९६२ (क) १९७२ (ड) १९८२
१०. कामातील असमानता म्हणजे.....
 (अ) मुरा (ब) मुदा (क) मुरी (ड) मुसा
११. बाजारपेठ अर्थव्यवस्थेसह समाजवाद हे कोणत्या देशाचे धोरण आहे ?
 (अ) जपान (ब) अमेरिका (क) चीन (ड) इंग्लंड
१२. कामाच्या जागी हत्यारांचे व आवश्यक भागांचे वर्गीकरण करणे म्हणजे.....
 (अ) सेरी (ब) सिटो (क) सिशो (ड) सिकेत्सु
१३. कामाची जागा नीटनेटकी, व्यवस्थित ठेवण्याच्या पद्धतीस काय म्हणतात ?
 (अ) द ५ एस सिस्टीम (ब) कायझेन (क) गेम्बा (ड) रिंगी
१४. पाश्चिमात्य व्यवस्थापनात व्यवसाय करताना कोणता दृष्टिकोण वापरला जातो ?
 (अ) अल्पकालीन (ब) मध्यमकालीन (क) दीर्घकालीन (ड) चिरंतन
१५. पाश्चिमात्य कंपन्या समस्या सोडविण्यासाठी कोणती पद्धत वापरतात ?
 (अ) संदर्भ अवलंबित (ब) संदर्भ स्वतंत्र (क) भावनिक (ड) अशास्त्रीय

२.६ अधिक वाचनासाठी संदर्भ :

१. Parissa Hagirian : Understanding Japanese Management
२. Richard Tanner Pascale : The Art of Japanese Management
& Anthony G. Athos

- §. James C. Abegglen : The Japanese Factory
- ¥. Donald N. Sull : Made in China
- <https://hbr.org/1971/03> > What we can learn from Japanese Management
- <https://hbr.org/2014/09> > A Chinese Approach to Management
- <https://www.echinacities.com> > 5 key Characteristics of Chinese Management in the Workplace.
- <https://www.iedp.com/articles> > Chinese Leadership : 5. Critical Differences with the West - IEDP

○○○

समारंभ / घटना व्यवस्थापन आणि कामगिरी व्यवस्थापन (Event and Performance Management)

अनुक्रमणिका

३.० उद्दिष्ट्ये

३.१ प्रास्ताविक

३.२ विषय विवेचन

३.२.अ समारंभ / घटना व्यवस्थापन : अर्थ व व्याख्या

३.२.अ.१ समारंभ / घटना व्यवस्थापन : अर्थ व व्याख्या

३.२.अ.२ समारंभ व्यवस्थापनाचे महत्त्व

३.२.अ.३ समारंभ व्यवस्थापनात समाविष्ट होणाऱ्या क्रिया

३.२.अ.४ घटना व्यवस्थापनाची कार्यपद्धती

३.२.अ.५ समारंभांचे प्रकार

३.२.ब कामगिरी व्यवस्थापन (Performance Management)

३.२.ब.१ कामगिरी व्यवस्थापनाची व्याख्या

३.२.ब.२ कामगिरी व्यवस्थापनाची उल्कांती

३.२.ब.३ कामगिरी व्यवस्थापन प्रक्रिया

३.२.ब.४ कामगिरी व्यवस्थापनाचे फायदे

३.३ सारांश

३.४ पारिभाषिक शब्द, शब्दार्थ

३.५ स्वाध्याय

३.६ संदर्भ ग्रंथ

३.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला-

- १) समारंभ / घटना व्यवस्थापनाची संकल्पना समजून घेता येईल.
- २) समारंभ / घटना व्यवस्थापनाचे महत्त्व अभ्यासता येईल.
- ३) समारंभाचे / घटनांचे विविध प्रकार माहिती होतील.

३.१ प्रास्ताविक

अबक

३.२ विषय-विवेचन

३.२.अ समारंभ किंवा घटना व्यवस्थापन : (Event Management)

मानवप्राणी हा समारंभप्रिय आहे. तो व्यक्तिगत तसेच व्यवसायीन कारणासाठी अनेक समारंभाचे आयोजन करतो. हे समारंभ व्यक्तिच्या जीवनात आनंद, उत्साह, चैतन्य आणत असतात. त्यातून सामाजिक रुढी व परंपरा जोपासल्या जातात, समाजाचे मनोरंजन होत असते. अशा समारंभाचे सव्यवस्थितपणे आयोजन करणे यासाठी समारंभ व्यवस्थापन ही संकल्पना अस्तित्वात आली. आधुनिक काळातील समारंभाचे स्वरूप व आकारमान पाहता समारंभ व्यवस्थापन एक स्वतंत्र पेशा (व्यवसाय) म्हणून अस्तित्वात येत आहे. समारंभ व्यवस्थापनात समारंभ आणि व्यवस्थापन अशा दोन संज्ञा समाविष्ट आहेत.

३.२.अ.१ समारंभ / घटना : अर्थ व व्याख्या :

व्यक्तिच्या वैयक्तिक व सामाजिक जीवनात अनेक समारंभ आवश्यक ठरतात. उदा. वाढदिवस, बारसे, लग्नसमारंभ इत्यादी. तसेच विविध प्रकारच्या व्यावसायिक, सामाजिक, राजकीय, सांस्कृतिक, धार्मिक स्वरूपाच्या संस्थाना अनेक समारंभ आयोजित करावे लागतात. उदा. सभा, परिषदा, मेळावे इ. अशा समारंभाचे आकर्षकरित्या आयोजन करण्यासाठी तज्ज व्यक्ति किंवा संस्थेची नेमणूक केली जाते त्यांना समारंभ व्यवस्थापक असे म्हणतात.

● समारंभ / घटना या संज्ञेची व्याख्या :

१) फिलीप कोट्लर :

“लक्ष्य व्यक्तिसमुहार्पर्यंत विशिष्ट स्वरूपाचे संदेश पोहोचविण्यासाठी आखलेला समारोह म्हणजे समारंभ होय.”

(“Event are the occurrences designed to communicate particular message to target audiences” Philip Kotler)

२) गोल्डब्लॉट :

“विशिष्ट प्रकारच्या गरजा भागवण्यासाठी करण्यात येणारे संस्कारक्षम व धार्मिक विधी असलेले विशेष प्रसंग म्हणजे समारंभ होय.”

(“A special event recognizes a unique moment in time with ceremony and ritual to satisfy specific needs” Goldblatt)

३) न्टोन घोन आणि ब्रायन पॅरी :

दैनंदिन प्रसंगाव्यतिरिक्त विरुद्धान्वयन सांस्कृतीक वैयक्तिक किंवा संघटनात्मक उद्देश असलेले करमणुकीसाठी किंवा आनंदासाठी साजरा करण्यात येणारा विशेष प्रसंग म्हणजे समारंभ होय.

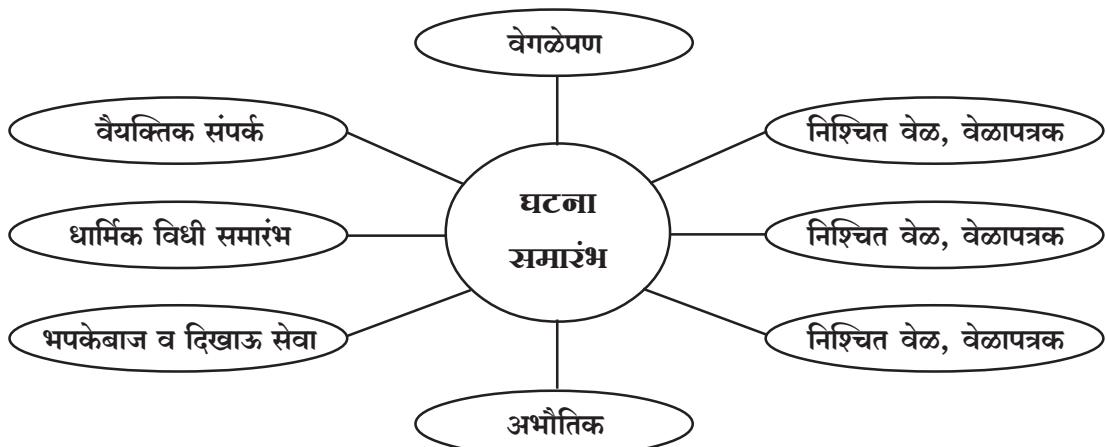
(“Special events are those phenomenon arising from those non-routine occasions which have leisure, cultural, personal or organizational objectives set apart from the normal activity of daily life, whose purpose is to enlighten, celebrate, entertain or challenge the experience of group of people” Anton Shone and Bry'n Parry)

थोडक्यात अपेक्षित जनसमुदायापर्यंत विशिष्ट स्वरूपाची माहिती, संदेश, प्रसंग पोहोचविण्यासाठी आयोजित केलेला सोहळा म्हणजे समारंभ होय.

● समारंभ या संज्ञेची वैशिष्ट्ये :

वरील व्याख्यांवरून समारंभाची वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे मांडता येतील.

आकृती ३.२



१) वेगळेपण : (Uniqueness)

समारंभाचे महत्वाचे वैशिष्ट म्हणजे त्याचे वेगळेपण होय. त्यामध्ये एकसारखेपणा नसतो. पूर्वी झालेला

समारंभ किंवा एखादा नविन समारंभ हा पूर्णपणे वेगळा व्यक्तिसमूह, वातावरण, स्थळ, काळ, वेळ, स्वरूप, रचना इत्यादी घेऊन साजरा केला जातो. उदा. विशिष्ट प्रसंग, ऑलिंपिक स्पर्धा इत्यादी त्यामुळे तो लोकांच्या स्मरणात राहतो.

२) नाशवंतपणा : (Perishability)

समारंभ एकदा संपला की त्याचे अस्तित्व संपते. म्हणजेच तो नाशवंत आहे. जरी त्याचसारखा समारंभ पुन्हा होणार असला तरी पूर्वीच्या समारंभाचे अस्तित्व संपते. मंगल कार्यालयात आज एक विवाह समारंभ झालेनंतर जरी उद्या एक विवाह समारंभ होणार असला तरी आजच्या विशिष्ट प्रसंगाचे अस्तित्व संपते.

३) श्रमप्रधान : (Labour Intensive)

समारंभातून रोजगार निर्मिती होते. समारंभ आयोजित करण्यासाठी मांडव घालणे, रोशनाई करणे, ध्वनीव्यवस्था करणे, बैठक व्यवस्था, व्यासपीठ बांधणी, भोजन इत्यादी विविध गोष्टीसाठी विविध व्यक्तिंची आवश्यकता भासते. त्यांच्या कल्पनेतून, कौशल्यातून समारंभ उटून दिसत असतो. तो दिर्घकाळ स्मरणात राहत असतो. या वैशिष्ट्यामुळे च समारंभ व्यवस्थापन एक स्वतंत्र पेशा म्हणून अस्तित्वात आलेला आहे.

४) निश्चित वेळ / वेळापत्रक : (Fixed Timetable)

समारंभाच्या आयोजनाची निश्चित वेळ ठरविण्यात येते आणि तो समारंभ पूर्ण होण्यासाठी विशिष्ट वेळापत्रक आखले जाते. उदा. लग्नाचा मुहूर्त, स्पर्धेची उद्घाटन वेळ इत्यादी निश्चित वेळ आणि वेळापत्रकांमुळे समारंभ आयोजनात तत्परता, सुत्रबध्दता व काटेकोरपणा येतो. त्यामुळे समारंभ कंटाळवाणा होत नाही.

५) अभौतिक : (Intangibility)

समारंभ हा अभौतिक घटक आहे. तो मूर्त स्वरूपात नसतो. ती अनूभवता येतो, त्यातून आनंद उपभोगता येतो, त्यातून करमणूक होते. पण तो साठवून ठेवता येत नाही. परंतु तो कायमस्वरूपी स्मरणात राहावा म्हणून त्याचे फोटो काढले जातात, व्हिडीओ रेकॉर्डिंग केले जाते. जेंब्हा जेंब्हा त्या समारंभाची उजळणी करावयाची असते तेंब्हा तेंब्हा त्याचे फोटोग्राफ किंवा व्हिडीओ कॅसेट पाहता येते.

६) भपकेबाज सेवा : (Ambience and Service)

समारंभ स्मरणात राहावा, आनंददायक ठरावा, त्याचे वेगळेपण लोकांना भावावे यासाठी संयोजकाच्या ऐप्टीप्रमाणे तो भपकेबाज केला जातो. त्यासाठी सजावट, खान-पान, संगीत रोशनाई, भेटवस्तू इत्यादी विविध गोष्टींवर विशेष खर्च केला जातो. आजच्या स्पर्धेच्या युगात कंपन्या आपल्या वस्तूंचे बाजारपेठेत आगमन करण्यासाठी भपकेबाज समारंभ आयोजित करतात. ब्रॅण्ड म्बॅसिटर म्हणून प्रसिद्ध व्यक्तिंची नियुक्ती करतात.

७) धार्मिक विधी व समारंभ : (Ritual and Ceremony)

प्रत्येक समारंभातील धार्मिक विधी हा एक महत्वाचा व वेगळा भाग मानला जातो. उदा. लग्न समारंभातील,

पाया खुदाईतील, उदघाटनातील धार्मिक विधी. भारतीय संस्कृतीमध्ये अशा धार्मिक विर्धीना विशेष महत्व आहे. त्यामुळे आधुनिक समारंभातसुधा धार्मिक विर्धीना विशेष महत्व दिले जाते. त्याप्रमाणे वेळेचे नियोजन, भटजी / पुरोहित व्यवस्था, पूजेचे साहित्य इत्यादी गोष्टीची काळजीपूर्वक व्यवस्था केली जाते. या वैशिष्ट्यांमुळे लोकांच्या धार्मिक, आध्यात्मिक भावना जोपासल्या जातात.

८) वैयक्तिक संपर्क : (Personal Contact and Integration)

समारंभास उपस्थित राहणेसाठी अपेक्षित व्यक्ति व समूहांशी वैयक्तिक संपर्क साधला जातो. त्यासाठी निमंत्रण-पत्रिका छापल्या जातात. फोनवरुन संपर्क साधला जातो. प्रसंगी टी. ब्ही., आकाशवाणी यासारख्या माध्यमांचा वापर केला जातो. त्यामुळे समारंभास उपस्थिती वाढते. व्यावसायिक, राजकीय, सामाजिक, सांस्कृतिक समारंभातून अधिकाधिक लोकांशी संपर्क साधणे आणि आपली उद्दिष्ट्ये गाठणे हा मुख्य उद्देश अशा समारंभ आयोजनाचा असतो.

● समारंभ व्यवस्थापन :

विशिष्ट उद्दीष्ट पूर्तेसाठी समारंभाचे नियोजन, संघटन, कर्मचारी-नियुक्ती, नेतृत्व, कार्यप्रेरणा व निमंत्रण करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय.

समारंभ व्यवस्थापनात समारंभाचे नियोजन करणे, त्यासाठी आवश्यक घटकांचे संघटन करणे, विविध संबंधित क्रियांमध्ये समन्वय साधने, पुढाकार घेऊन समारंभाचे नेतृत्व करणे व संपूर्ण समारंभ अपेक्षेप्रमाणे पूर्ण होणेसाठी त्यावर काटेकोर निमंत्रण ठेवणे यांचा समावेश होतो.

३.२.अ.२ समारंभ व्यवस्थापनाचे महत्व

१) प्रभावी नियोजन :

समारंभ व्यवस्थापनामुळे समारंभाचे उत्कृष्ट व प्रभावी नियोजन केले जाते. त्यामुळे उपलब्ध साधनांचा, सुविधांचा पुरेपुर परिणामकारक वापर होऊन समारंभातील वेळ, श्रम व पैशाची बचत होते. तसेच समारंभातील बेशिस्त, गोंधळ, गैरसोय टाळली जाते त्यामुळे समारंभ प्रभावी होतो.

२) प्रभावी संदेश :

समारंभ व्यवस्थापनामुळे अपेक्षित संदेश संबंधित ग्राहक वर्गाला, समाजाला पोहोचवतो. त्यातून समारंभाचा हेतू साध्य होतो. उदा. व्यापारी प्रदर्शनातून कंपनीच्या नवीन उत्पादनाची माहिती ग्राहकांना मिळते. ते उत्पादन कसे वापरावे त्याची गुण वैशिष्ट्ये कोणती, त्याचे वेळेपण कशात आहे याची सविस्तर माहिती संभाव्य ग्राहक वर्गाला दिली जाते. त्यामुळे व्यवसायवृद्धी होते.

३) नावलौकिक वाढतो :

उत्कृष्ट समारंभ व्यवस्थापनामुळे व्यक्ति किंवा संस्थेची समाजातील प्रतिमा वाढते. अशा समारंभातून

संभाव्य ग्राहकवर्गाशी प्रत्यक्ष भेट होत असल्यामुळे संस्थेच्या विशेष गुणांची, वैशिष्ट्यांची माहिती त्यांनी दिली जाते. त्यातून संस्थेचा नावलौकिक वाढून त्यांना व्यावसायिक लाभ मिळतो.

४) प्रभावी विपणन :

समारंभ व्यवस्थापनातून वस्तू अगर सेवेचे वेगळेपण, वैशिष्ट्यपूर्ण माहिती, महत्व संभाव्य ग्राहकवर्गाला दिली जाते. काही उत्पादक कंपन्या प्रसिद्ध व नामवंत व्यक्तिंचा ब्रॅन्ड म्बसिडर म्हणून वापर करून वस्तूचे प्रभावी विपणन करतात. फ्री-सर्विस कॅम्पब्दारे मोटर कंपन्या आपल्या ग्राहकांशी कायमचे चांगले संबंध प्रस्थापित करतात. थोडक्यात समारंभ व्यवस्थापणातून व्यवसायवृद्धी होते.

५) स्वतंत्र व्यवसाय / पेशा :

समारंभ व्यवस्थापन हा एक स्वतंत्र व्यवसाय म्हणून मान्यता पावलेला आहे. उदा. पर्यटन व्यवसाय, विवाह समारंभ, डेकोरेशन इत्यादी. यासाठी विषेश असा अभ्यासक्रम तयार करण्यात आलेला आहे. त्यामध्ये प्रात्यक्षिकावर विशेष भर देण्यात आलेला आहे. त्यामुळे तरुणांना एक स्वतंत्र व्यवसाय म्हणून त्यामध्ये करिअर करता येते. स्वतःचा स्वयंरोजगार म्हणून सुरु करता येतो.

६) उत्पन्न मिळविण्याचे साधन :

अशा समारंभ आयोजनातून आपल्या वस्तू किंवा सेवेची माहिती देण्याबरोबरच काही उत्पन्न मिळविता येते. उदा. आयपीएल क्रिकेट स्पर्धेतून क्रिडा संघटना मोठ्या प्रमाणात उत्पन्न मिळवू शकतात.

७) वेळ, श्रम व पैशाची बचत :

समारंभ व्यवस्थापन एक शास्त्रशुद्ध तंत्र आहे. कार्यक्रम कसा निटनेटका करावा, कमी खर्चात, कमी वेळेत, कमी श्रमात पण आकर्षक कार्यक्रम कसा करावा याचा अभ्यास असतो. यातून वेळेचे योग्य नियोजन करून वेळेचा अपव्यय टाळला जातो. श्रम व पैशाचा काटकसरीने वापर केला जातो. त्यामुळे खर्चात बचत होते.

८) आनंद व समाधानात वाढ :

समारंभ व्यवस्थापनामुळे आपल्याकडे पुरेसा वेळ नसताना, मनुष्यबळ नसताना, अनुभव नसताना, एखादा व्यक्तिगत कार्यक्रम आकर्षक पद्धतीने करता येतो. यातून आपल्या मित्रमंडळींना नातेवाईकांना खुश करता येते. त्यामुळे होणारा आनंद व समाधान खुप मोठे असते.

३.२.अ.३ समारंभ व्यवस्थापनात समाविष्ट होणाऱ्या क्रिया :

आज समारंभाचे आयोजन, नियोजन व संयोजन करण्यासाठी व्यवस्थापन कौशल्य असलेल्या स्वतंत्र व्यक्ति किंवा संस्था एक पेशा म्हणून कार्यरत आहेत. त्यांना समारंभाचे व्यवस्थापन करणेसाठी पुढील क्रिया पार पाढाव्या लागतात.

९) समारंभ नियोजन :

समारंभाची उद्दीष्टे गाठण्यासाठी समारंभ केव्हा करावा, कोठे करावा, कसा करावा व कशासाठी करावयाचा हे निश्चीत करून समारंभाचे नियोजन केले जाते.

२) समारंभ संघटन :

समारंभात अनेक प्रकारची कामे असतात. त्यासाठी वेगवेगळ्या पात्रतेच्या, कौशल्याच्या, अनुभवाच्या व्यक्तिंचे सहकार्य घेतले जाते. त्यातून समारंभाची उद्दीष्टे गाठण्यासाठी एक व्यक्तिसमूह संघटीत केला जातो. त्यामध्ये योग्य व्यक्तिंची निवड करून त्यांचेवर विशिष्ट प्रकारची जबाबदारी सोपविली जाते. ती पार पाडणेसाठी त्यांना आवश्यक ते अधिकार दिले जातात. त्यांचे उत्तरदायित्व निश्चित करून एक कार्यक्षम संघटना उभी केली जाते.

३) समन्वय :

समारंभातील विविध क्रियांच्यात समन्वय साधण्याचे कार्य समारंभ व्यवस्थापनात केले जाते. त्यासाठी परस्परसंबंधित घटकांच्या कार्यात सूसुत्रता व समन्वय प्रस्तापित करणेसाठी समारंभ व्यवस्थापक एक समन्वयक म्हणून कार्य करीत असतो.

४) मार्गदर्शन व नेतृत्व :

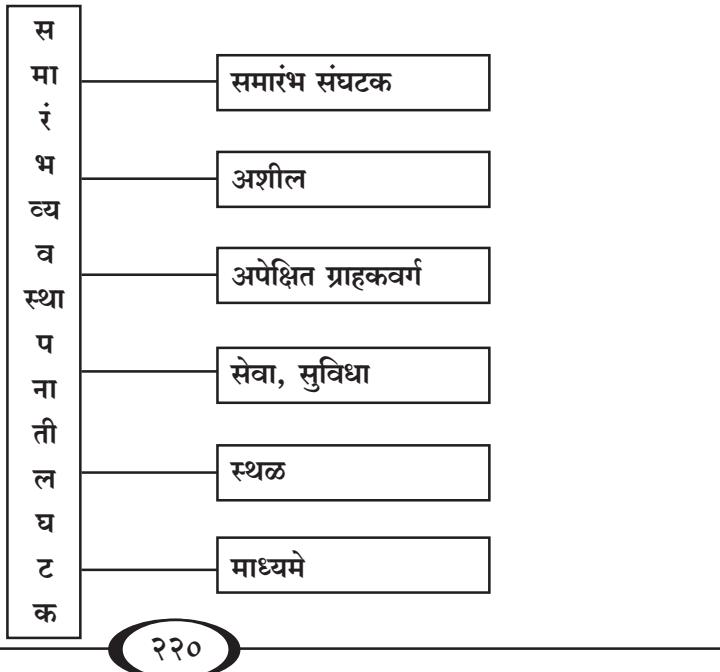
समारंभ व्यवस्थापनात कार्यक्रम ठरविणे, आपल्या सहाय्यकांना त्याबाबत आदेश व सूचना देणे, त्यांच्या अडीअडचणी सोडविणे, त्यांना आवश्यक ते मार्गदर्शन करणे यासाठी समारंभ व्यवस्थापक गतिमान नेतृत्व देतात.

५) नियंत्रण :

प्रत्यक्ष समारंभ सुरु झालेनंतर नियोजनानुसार प्रत्येक क्रिया होत आहे का नाही यावर काटेकोर नियंत्रण ठेवण्याचे कार्य समारंभ व्यवस्थापक करतात.

● समारंभ व्यवस्थापनातील घटक :

आकृती ३.३ :



१) समारंभ संघटक :

आजच्या धकाधकीच्या काळात समारंभ छोटा असो अगर मोठा असो, वैयक्तिक असो अगर संस्थेचा असो तो आयोजित करणेसाठी समारंभ संघटकाची आवश्यकता भासते. हा संघटक सरकारी स्तरावरील परवाने काढणे, मान्यता मिळविणे, विविध सेवा पुरविणाऱ्या संस्थेशी संपर्क साधणे, समारंभाचे अयोजन, नियोजन व संयोजन करण्याचे कार्य करतो. त्याचा अनुभव, प्रयत्न, तज्ज्ञता यातून समारंभ यशस्वी होतात.

२) अशिल :

ज्यांनी समारंभ ठरविला त्यांना अशिल म्हणतात. अशिलाकडे वेळ आणि मनुष्यबळ अपुरे असल्याने तसेच समारंभ आयोजनाचा योग्य तो अनुभव नसल्यामुळे, कल्पकता नसल्यामुळे ते समारंभ संघटकाशी संपर्क साधून, त्याची फी देऊन समारंभ आयोजनाची संपूर्ण जबाबदारी त्यांचेवर सोपवितात.

३) अपेक्षित ग्राहकवर्ग :

समारंभासाठी येणारा, उपस्थित राहून आनंद उपभोगणारा वर्ग म्हणजे अपेक्षित ग्राहकवर्ग होय. या ग्राहकवर्गास माहिती देणे, समाधानी करणे, आनंद देणे इत्यादी हेतूने समारंभ आयोजित केला जातो. हा अपेक्षित ग्राहकवर्ग संस्थेने किती उपस्थित राहील, तो कोणत्या वयोगटाचा आहे, कोणत्या क्षेत्रातील आहे यावर समारंभ संघटक समारंभाचे स्थळ व तेथील व्यवस्था करीत असतो.

४) सेवा, सुविधा :

समारंभासाठी लागणारी वीज, पाणी, सुरक्षा, खानपान, स्टेज, सजावट, बैठक व्यवस्था, ध्वनी व प्रकाश व्यवस्था, स्वच्छता व वाहतूक व्यवस्था, पार्किंग व्यवस्था इत्यादी अनेक सेवा सुविधांची व्यवस्था करण्याचे काम समारंभ संघटक करतात. त्यासाठी ते विविध संस्थेशी संपर्क साधून अशिलाच्या अपेक्षेप्रमाणे त्यांची उपलब्धता करून देतात.

५) स्थळ :

अशिलाची इच्छा, अपेक्षा, ऐपत विचारात घेऊन समारंभाचे स्थळ निश्चित केले जाते. हे स्थळ निवडताना त्याची उपलब्धता, क्षमता, भाडे, सुविधा, अंतर असे अनेक घटक विचारात घेऊन स्थळ निश्चित केले जाते.

६) माध्यमे :

समारंभाची प्रसिद्धी करणेसाठी विविध माध्यमांचे सहकार्य घेतले जाते. त्यामध्ये वृत्तपत्र, आकाशवाणी, टी.व्ही. यासारख्या प्रसारमाध्यमांची मदत घेतली जाते. त्याचबरोबर आवश्यक ते करार केले जातात.

३.२.अ.४ समारंभ व्यवस्थापनाची कार्यपद्धती :

एखादा वैयक्तिक समारंभ असो की संस्थेचा समारंभ त्याचे नेटके नियोजन करणे सोपे काम नसते. समारंभ छोटा असो की मोठा, त्याचे व्यवस्थापन सूक्ष्मपणे व कार्यक्षमपणे करावे लागते. तरच समारंभ यशस्वी होतो

आणि यजमानाला त्याचा पुरेपूर आनंद मिळतो. कोणतेही दोन समारंभ सारखे नसतात. त्यांची उद्दिष्टे, बजेट, व्याप्ती प्रेक्षक वर्ग भिन्न असतो. समारंभ व्यवस्थापनाच्या कार्यपद्धतीतील टप्प्यांचे विवेचन पुढे केले आहे.

१) समारंभाची ध्येय व उद्देश ठरविणे :

सर्वप्रथम समारंभाचे ध्येय ठरवावे लागते. समारंभ कशासाठी आयोजित केला जाणार आहे, याचा विचार करावा लागतो. जसे एखाद्या कंपनीचा समारंभ नवीन उत्पादन सादर करण्यासाठी किंवा ब्रॅन्ड जागरूकता वाढविण्यासाठी किंवा नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करण्यासाठी असू शकतो. समारंभाचे ध्येय ठरविल्यानंतर त्याचे उद्देश ठरवावे लागतात. उद्देश हे ध्येयास सहाय्यक असावे लागतात. उदा. मागील समारंभापेक्षा १० टक्के अधिक नावनोंदणी करणे, २५ टक्के उत्पन्न वाढविणे, बाजारात येणाऱ्या उत्पादनासाठी आगाऊ आदेश नोंदणी करणे वगैरे. त्यानंतर समारंभाची ध्येये कशी साध्य करणार त्याचा तपशील व मुद्दे ठरवावे लागतात. समारंभाच्या प्राथमिक तपशीलमध्ये किती कालावधीत समारंभ करावयाचा, किती लोक उपस्थित राहतील, ते स्थानिक पातळीवरील असतील की परदेशातील, समारंभाचे स्थळ कोठे असेल, समारंभ कोणत्या प्रकारचा असेल यांचा समावेश होतो.

२) समारंभाचे बजेट ठरविणे :

समारंभ व्यवस्थापनाच्या कार्यपद्धतीतील हा दुसरा टप्पा होय. समारंभातील विविध बाबी हॉल, मंडप, सजावट, ध्वनी व प्रकाश व्यवस्था, बैठक व्यवस्था, नाशता व भोजन, फोटोग्राफी, व्हिडिओ शुटिंग यासाठी खर्चाचे अंदाजपत्रक तयार करावे लागते. म्हणजे आयत्यावेळी पैसे संपणे, एखाद्या बाबीवर अपुरा खर्च करावा लागणे, कार्यक्रमात काटछाट करावी लागवे टाळता येईल.

३) इव्हेन्ट संघ तयार करणे :

छोटे समारंभ एकट्याला हाताळता येतात. मात्र मोठ्या समारंभासाठी विविध कामे करणारे लोक एकत्रित करावे लागतात. त्यालाच इव्हेन्ट टीम तयार करणे, असे म्हणतात. ह्या टीममध्ये सामान्यपणे प्रोजेक्ट मैनेजर, जागा व्यवस्थापक वेळापत्रक, मार्केटिंग व संदेशवहन सदस्य, नोंदणी व प्रवेश सदस्य, वाहतूक व्यवस्था सदस्य आदिंचा समावेश होतो. प्रत्येक सदस्याने नेमून दिलेले काम व्यवस्थितपणे केले तर समारंभ आयोजनात गोंधळ, गडबड होत नाही. समारंभ शिस्तबद्धपणे संपन्न होतो. समारंभाच्या कामांची विभागणी करणे व सदस्यांकडून निर्धारित कार्य करवून घेणे आणि एकूणच समारंभाच्या आयोजनावर देखरेख करणे, हे प्रोजेक्ट मैनेजरचे मुख्य कार्य असते.

४) समारंभाचे ठिकाण व तारीख ठरविणे :

ह्या टप्प्यात समारंभाचे स्थळ व तारीख ठरविली जाते. समारंभाच्या हॉलसना जास्त मागणी असल्याने किमान तीन-चार महिने अगोदर हॉल बुकिंग करावे लागते. समारंभाचे स्थळ उपस्थित व्यक्तींना सोयीस्कर असावे लागते. प्रवासाचा खर्च कमी आला पाहिजे तसेच कमी वेळेत समारंभ स्थळी पोहोचता आले पाहिजे. समारंभ स्थळाचे रूप, भाडे, उपलब्ध सुविधा, कर्मचारी वर्ग, पार्किंग व्यवस्था, इंटरनेट सुविधा,

वीज व पाणी व्यवस्था, अग्निशमन व्यवस्था इत्यादि घटकांचा तौलनिक अभ्यास करून समारंभ स्थळ निवडावे लागते.

५) समारंभाचा ब्रॅन्ड विकसित करणे :

समारंभाचे ब्रॅंडिंग करताना समारंभाचे नाव, संकल्पना, बोधचिन्ह, जागेवरील सजावट, संकेतस्थळ, ई-मेल, सामाजिक माध्यम, तिकिट व नोंदणी व्यवस्था इत्यादि बाबी ठरवाव्या लागतात. समारंभाचे नाव, लोगो, संकल्पना आकर्षक असली पाहिजे. त्यात योग्य रंगसंगती साधली पाहिजे.

६) कार्यक्रम पत्रिका ठरविणे :

समारंभस्थळी कार्यक्रम काय असेल हे ठरवावे लागते. समारंभाचे अध्यक्ष, प्रमुख वक्ते, सत्रे, निश्चित करावी लागतात. कार्यक्रम पत्रिका तयार करावी लागते. उद्घाटनापासून व समारोपापर्यंत कार्यक्रमाच्या वेळा ठरवाव्या लागतात.

७) पूरक कार्यक्रम ठरविणे :

समारंभाच्या मुख्य कार्यक्रमासोबत काही पूरक कार्यक्रम ठेवावा काय याचा विचार करावा लागतो. त्यामध्ये नाश्ता व भोजन, मनोरंजन कार्यक्रम, प्रेक्षणीय स्थळांना भेट इत्यादिंचा समावेश होतो. आपला समारंभ एक दिवस चालेल की दोन-तीन दिवस हे ठरवावे लागते. कारण त्यानुसार आवश्यक व्यवस्था करावी लागते.

८) प्रायोजक, प्रदर्शनकर्ते व वक्ते ठरविणे :

समारंभ मोठ्या प्रमाणावर आयोजित केला जाणार असेल तर समारंभाचा खर्च काही प्रमाणात भरून काढण्यासाठी प्रायोजक व जाहिरातदारांची मदत घ्यावी लागते. त्यांच्याशी चर्चा / वाटाघाटी करून करार करावे लागतात. त्यांची वेगळी बैठक व्यवस्था करावी लागते. समारंभ स्थळावर त्यांच्या जाहिरातीसाठी, प्रचारासाठी जागा द्यावी लागते. समारंभाचे थेट प्रक्षेपण केले जाणार असल्यास त्याला प्रायोजकांना जाहिरातीसाठी एकूण किती वेळ व किती टप्प्यात दिला जाईल, हे ठरवावे लागते समारंभाचे स्वरूप परिषद / चर्चासत्र असे असल्यास तज्ज्ञ वक्ते निमंत्रित करावे लागतात. त्यांचे मानधन, प्रवासखर्च, आदरातिथ्य इत्यादि तपशील ठरवावा लागतो. एखादा वक्ता गैरहजर राहिला तर पर्यायी व्यवस्था करावी लागते. तिचाही पूर्वविचार केला पाहिजे.

९) प्रत्यक्ष समारंभ घडविणे :

पूर्व नियोजनानुसार समारंभ घडवून आणणे हा समारंभ व्यवस्थापनातील अत्यंत महत्वाचा टप्पा असतो. कोणताही समारंभ वेळेवर, भव्यपणे, आकर्षकरित्या सुरु होणे व समाप्त होणे यावर देखेरेख ठेवण्याचे व त्यात येणाऱ्या अडचणी दूर करण्याचे काम प्रकल्प व्यवस्थापकाला करावे लागते. समारंभ आयोजनासाठी लागणाऱ्या सरकारी परवानग्या मिळविणे, विमा संरक्षणाची व्यवस्था करणे, आकस्मिकता व्यवस्थापन करणे इ. कामे करावी लागतात.

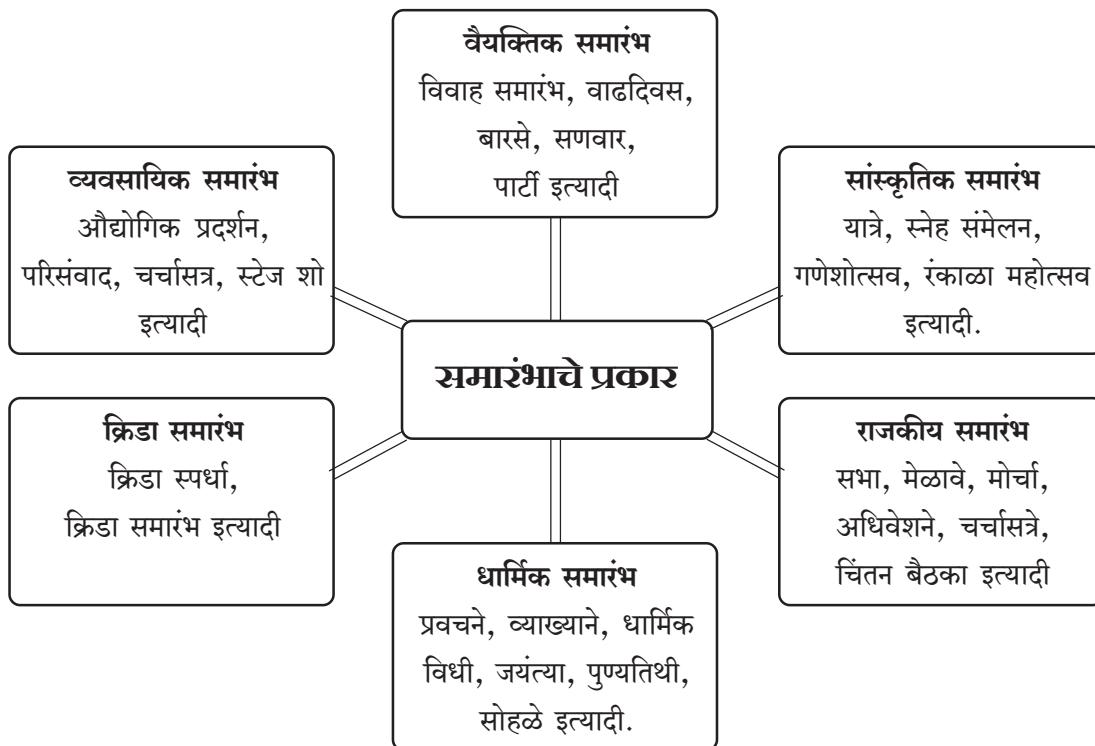
१०) मूल्यमापन करणे :

समारंभ व्यवस्थापनातील हा अंतिम टप्पा होय. समारंभ संपल्यानंतर त्याचे मूल्यमापन केले पाहिजे म्हणजे समारंभ आयोजनातील चुका, त्रुटी, गलथानपणा लक्षात येईल. कोणता विभाग कामात कमी पडला, कार्यक्रमाचे वेळापत्रक का कोलमडले हे कळेल. भावी समारंभ व्यवस्थापन अधिक अचूक व निर्दोष करता येईल.

एखाद्या कंपनीची वार्षिक सर्वसाधारण सभा, नविन उत्पादन सादरीकरण समारंभ, आयपीएल क्रिकेट सामना, लग्नसोहळा, शैक्षणिक संस्थेचे स्नेहसंमेलन नजरेसमोर आणल्यावर समारंभ व्यवस्थान किती क्लिष्ट, जटिल, गुंतागुंतीचे व वेळखाऊ आहे हे लक्षात येईल. स्वतः यजमानाला त्यांचे एकट्याने आयोजन करणे अगदी अशक्य असते. म्हणूनच समारंभ व्यवस्थापन कंपन्यांची गरज निर्माण झाली आहे. बाजारात चांगल्या इव्हेंट मॅनेजमेंट कंपन्यांना मोठी मागणी आहे. इव्हेंट मॅनेजमेंट हा एक स्वतंत्र व झापाट्याने वाढणारा पेशा (Profession) बनला आहे. त्याचे पद्धतशीर शिक्षण देणारे अभ्यासक्रम अनेक विद्यार्थींनी सुरु केले आहेत.

३.२.अ.५ समारंभाचे / घटनांचे प्रकार : (Types of Events)

आकृती ३.४



१) वैयक्तिक समारंभ : (Personal Event)

प्रत्येक व्यक्तिच्या जीवनामध्ये काही विशेष प्रसंग घडत असतात. उदा. विवाह, वाढदिवस, बारसे इत्यादी. व्यक्ति आपल्या कुटुंब, नातेवाईक, मित्रपरिवारासमवेत असे समारंभ साजरे करीत असतो. अशा समारंभाना वैयक्तिक समारंभ असे म्हणतात. असे समारंभ ते आपल्या कुवतीप्रमाणे, आवडीप्रमाणे साजरे करतात आणि त्यातून आनंद मिळवितात.

२) सांस्कृतिक समारंभ : (Cultural Event)

समाजातील विशिष्ट व्यक्तिसमूहाने एखाद्या सांस्कृतिक कार्यासाठी साजरा केलेला प्रसंग म्हणजे सांस्कृतिक समारंभ होय. उदा. गावातील जत्रा, नाट्य महोत्सव, संगीत महोत्सव, लोककला सोहळा, गणेशोत्सव इत्यादी अशा समारंभातून सांस्कृतिक वारसा जोपासला जातो. आज जागतिकीकरणाच्या काळात पर्यटनवाढीसाठी सरकारमार्फत विविध भागात सांस्कृतिक समारंभ आयोजित केले जातात. उदा. राजस्थानी संगीत व नृत्य अविष्कार.

३) राजकीय समारंभ : (Political Event)

राजकीय पक्षांनी राजकीय कारणासाठी आयोजित केलेल्या समारंभास राजकीय समारंभ असे म्हणतात. उदा. राजकीय प्रचारसभा, राजकीय पक्षाची अधिवेशन, मेळावे, चर्चासत्र, इत्यादी निवडणूकीच्या काळात अशा प्रकारचे समारंभ मोठ्या प्रमाणात साजरे केले जातात.

४) धार्मिक समारंभ : (Religious Event)

विशिष्ट धर्माच्या प्रथेनुसार किंवा परंपरेनुसार आयोजित करण्यात येणाऱ्या समारंभास धार्मिक समारंभ असे म्हणतात. उदा. धार्मिक सोहळे, धार्मिक विधी, धार्मिक विषयावर प्रवचने, व्याख्याने, चर्चासत्रे इत्यादी विशिष्ट धर्माच्या लोकांना आपल्या धर्माची शिकवण, धर्मातील रुढी, परंपरा, रितीरिवाज शिकविण्याच्या उद्योशने असे समारंभ आयोजित केले जातात.

५) क्रीडा समारंभ : (Sports Event)

विविध संस्था एखाद्या विशिष्ट घटनेसाठी क्रीडा स्पर्धा आयोजित करतात किंवा एखादी क्रीडा संस्था विशिष्ट काळाने क्रीडा स्पर्धा आयोजित करतात त्या स्पर्धाच्या आयोजनासाठी जे समारंभ आयोजित केले जातात त्यांना क्रीडा समारंभ असे म्हणतात. उदा. गावातील यात्रेनिमित्त कब्बली स्पर्धा, कुस्ती स्पर्धा, क्रिकेट चषक स्पर्धा, इत्यादी. यामध्ये उद्घाटन समारंभ, समारोह समारंभ आयोजित केले जातात.

६) व्यावसायिक समारंभ : (Commercial Event)

जेव्हा एखाद्या व्यवसायातील, उद्योगातील किंवा कंपनीतील समारंभ आयोजित केला जातो तेव्हा त्यांना व्यावसायिक समारंभ म्हणतात. उदा. दुकानाचे उद्घाटन, वर्धापन दिन, औद्योगिक प्रदर्शने, परिसंवाद, चर्चासत्रे,

नवीन उत्पादनाचा बाजारपेठेतील प्रवेशासाठी समारंभ, कंपनीची वार्षिक सभा, फॅशन शो इत्यादी. व्यावसायिक समारंभ हे प्रामुख्याने उद्योगाच्या विकासासाठी, प्रचारासाठी, नावलौकीकासाठी आयोजित केले जातात. त्यामध्ये भपकेबाजपणा, आकर्षकपणा, भव्यपणा असतो.

३.२.ब कामगिरी व्यवस्थापन : संकल्पना :

आजच्या बदलत्या जागतिक व्यावसायिक पर्यावरणात स्पर्धात्मक बाजारपेठेत प्रवेश मिळविणे इंटरनेट आणि प्रगत दलणवळणाच्या साधनांमुळे खूप सोपे झाले आहे. तंत्रज्ञानातील बदल किंवा उत्पादनातील बदल करून अधिक नफा मिळविणे हे आता बहुतेक उद्योगासाठी फायद्याचेही ठरत नाही आहे. स्पर्धेतील एखाद्या उद्योगाने अधिक स्पर्धा असल्यामुळे स्पर्धात्मक फायदा मिळविण्यासाठी आपल्या व्यवसायातील तंत्रज्ञानात बदल केले तर अगदी अल्पकाळात स्पर्धक सुद्धा आपल्या तंत्रज्ञानात बदल करतात आणि पुन्हा स्पर्धा सुरु होते. सेवा आणि उत्पादनामध्ये उद्योगाने बदल केले तरीही अगदी अल्प काळात स्पर्धक सुद्धा आपल्या सेवा आणि उत्पादनामध्ये बदल करतात आणि त्यामुळे पुन्हा स्पर्धा निर्माण होते. थोडक्यात एकाच प्रकारच्या तंत्रज्ञानाचा, व्यवस्थापकीय ज्ञानाचा, कौशल्याचा, उत्पादनाचा, सेवेचा अनेक उद्योग वापर करीत असतात. त्यामुळेच बाजारात प्रचंड स्पर्धा असते. म्हणजेच एखाद्या उद्योगात केलेला बदल स्पर्धक उद्योगाला आपल्या उद्योगात बदल करण्यास प्रवृत्त करीत असतो. अशा या परिस्थितीत आपल्या व्यवसायाला इतरापेक्षा वेगळे करावयाचे झाल्यास कामगारांच्याकडे लक्ष देणे, त्यांचे व्यवस्थापन करणे आणि त्यांच्या कामगिरीत सुधारणा करून व्यवसायाला यश मिळवून देणे, हा एकमेव मार्ग/पर्याय शिळ्क राहतो. कामगिरी व्यवस्थापनामुळे एक उद्योग दुसऱ्या उद्योगपेक्षा वेगळा ठरू शकतो. यासाठी आता अनेक उद्योग कामगिरी व्यवस्थापनाला अधिक महत्त्व देत आहेत.

स्पर्धेच्या युगात वाटचाल करण्यासाठी उद्योगांना आपले ग्राहक सांभाळावे लागत आहेत. आता ग्राहकांना देवाची संज्ञा दिलेली आहे. कारण बाजारात कोणती उत्पादने उद्योगांनी आणली पाहिजेत, कोणत्या सेवा आणल्या पाहिजेत, हे आता ग्राहक ठरवित आहेत. या ग्राहकांना चांगली उत्पादने आणि उच्च दर्जाच्या सेवा सतत देणे गरजेचे बनलेले आहे. त्यांच्या शंका निरसन करणे, वस्तू व सेवांची माहिती करून देणे इत्यादी कामे तंत्रज्ञानाचा वापर करून कामगार करू शकतात. फक्त तंत्रज्ञान असे करू शकणार नाही. या तंत्रज्ञानाचा उत्तम वापर करण्यासाठी कुशल आणि अनुभवी कामगार लागतील. उद्योग व्यवसायामध्ये नविन उत्पादने व सेवा विकसित करण्यासाठी, सुरक्षीत व्यवसाय चालवण्यासाठी आणि इतरांना प्रेरणा देण्यासाठी आणि कामाची प्रेरणा घेण्यासाठी कामगार अत्यंत आवश्यक असतात. उच्च विद्याविभूषित, कुशल, अनुभवी आणि क्रियाशील कामगार व्यवसायाची दिशा बदलू शकतात. अशा कामगारांचे कामगिरी व्यवस्थापन उत्तम झाल्यास निश्चितच उद्योगाची प्रगती होऊ शकते.

उद्योग कितीही मोठा असेल किंवा लहान असेल, उद्देश कोणताही असेल, व्यवस्थापनाचे स्वरूप आणि कामगिरी व्यवस्थापन उत्तम नसेल तर आपण त्या उद्योगाच्या प्रगतीची कल्पनाही करू शकणार नाही, इतके महत्त्व सध्या कामगिरी व्यवस्थापनाला प्राप्त झालेला आहे. कामगारांच्या कामगिरी ओळखने, काम वाटून देणे,

कामाचा आढावा घेणे आणि कामाचे नियमन करणे आणि आपली व्यवसायिन उद्दिष्टे साध्य करणे म्हणजेच कामगिरी व्यवस्थापन म्हणता येईल.

३.२.ब.१ कामगिरी व्यवस्थापनांची व्याख्या :

अनेक व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी कामगिरी व्यवस्थापन वेगवेगळ्या पद्धतीने सांगितले आहे. परंतु प्रत्येक व्यवस्थापन तज्ज्ञाची कामगिरी व्यवस्थापन ही संस्थेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठीच असते, हे मान्य केले आहे. काही निवडक व्यवस्थापनाची व्याख्या पुढीलप्रमाणे आहेत -

“संस्थेची ध्येय आणि धोरणाच्या अनुसार कामगारांची व्यक्तिगत उद्दिष्टे आणि कामगिरी होत आहे किंवा नाही हे पाहण्यासाठी त्यांच्या कामगिरीची ओळख, मोजमाप आणि त्यात निरंतर सुधारणा करण्यासाची सततची प्रक्रिया म्हणजे कामगिरी व्यवस्थापन होय.”

- हर्मन अग्यूनिस

"Performance Management is continuous process of identifying, measuring and developing performance in organisation by linking each individual performance and objective to the organisation's overall mission and goal."

- Herman Aguinis

“कामगिरी व्यवस्थापन हे संस्थेत कार्य करित असलेल्या लोकांच्या कामगिरीत सुधारणा करून आणि समूह व वैयक्तिक योगदान कर्त्याची क्षमता विकसित करून निरंतर यश मिळविण्याचा एक धोरणात्मक आणि एकात्मिक दृष्टिकोन आहे.”

- आर्मस्ट्रॉंग एम. आणि बरन ए.

"Performance management is a strategic and integrated approach to delivering sustained success to organisations by improving the performance of the people who work in them and by developing the capabilities of teams and individual contribution's."

- Armstrong M. & Baran A

“कामगिरी व्यवस्थापन ही कर्मचाऱ्यांना संस्थेच्या गरजेनुसार शक्य तितक्या प्रभावी आणि कार्यक्षमतेने काम करण्यासाठी निर्देशित करून त्यांना आधार देण्याची प्रक्रिया आहे.”

- वाल्टर्स एम.

"Performance management is the process of directing and supporting employees to work as effectively and efficiently as possible in line with the needs of the organisation."

- Walters M.

थोडक्यात, कामगिरी व्यवस्थापनात व्यवसाय प्रमुख कामगारांच्या कामाचे नियोजनबद्द आणि निरंतर तपासणी करतात. त्यांच्या क्षमतांचा विकास करतात. काम अधिक चांगल्या प्रकारे करण्यासाठी प्रोत्साहन देतात, कामगारांची उद्दिष्टे आणि संस्थांची उद्दिष्टे एकच ठेवण्याचा किंवा त्यात सुसूत्रता आणण्याचा प्रयत्न सतत करीत असतात.

३.२.ब.२ कामगिरी व्यवस्थापनाची उत्क्रांती :

कामगिरी व्यवस्थापन ही खूप जूनी संकल्पना आहे. कित्येक वर्षांपासून कामगिरी व्यवस्थापन विविध क्षेत्रामध्ये विविध स्वरूपात झालेले आहे. विशेष करून विविध खेळामध्ये, संरक्षण विभागामध्ये याचा वापर अधिक झालेला दिसून येतो. बहुव्यक्ती खेळामध्ये खेळाडूंच्या कामगिरीची विविध मॅट्रिक्सच्या आधारे चाचपनी केली जायची व त्यानंतर त्याला राष्ट्रीय संघात स्थान दिले जायचे. खेळाडूंचे खेळातील वैयक्तिक कौशल्य, संयम, उत्साह, सातत्य इत्यादी पाहून राष्ट्रीय संघात स्थान दिले जायचे. १८४४ मध्ये अमेरिका आणि कॅनडा यांच्यामध्ये पहिला आंतरराष्ट्रीय क्रिकेट सामना सेंट जॉर्ज क्रिकेट क्लब, न्यूयॉर्कमध्ये झाला. १८७२ मध्ये स्कॉटलॅंड आणि इंग्लंड यांच्यामध्ये फिफा आयोजित पहिला आंतरराष्ट्रीय फुटबॉल सामना वेस्ट स्कॉटलॅंड क्रिकेट क्लबच्या मैदानात आयोजित करण्यात आला, १८७१ मध्ये पहिला आंतरराष्ट्रीय रबी सामना स्कॉटलॅंड आणि इंग्लंड यांच्यामध्ये रिबर्न प्लेस, इडनबर्ग येथे झाला. या सर्व सामन्यासाठी जे संघ निवडले गेले त्या संघामध्ये त्या काळातील संर्बंधित खेळात उत्कृष्ट असणाऱ्या खेळाडूंनाच संधी देण्यात आली होती. यावरून असे दिसते की, कामगिरी व्यवस्थापन खूप जुनी संकल्पना आहे आणि ती खूप व्यापक आहे.

सतराब्या शतकात छत्रपती शिवाजी महाराजांनी सुद्धा आपल्या सैनिकांसाठी कामगिरी व्यवस्थापन वापरल्याचे पुरावे आहेत. सैन्यामध्ये प्रामाणिकपणा, कौशल्य आणि देशहित ही भावना असल्याशिवाय आणि तसा अनुभव आल्याशिवाय सैनिकाची भरती केली जात नव्हती. शिवाजी महाराजांनी सैनिकांचे कौशल्य पाहून त्यांच्यावर विविध जबाबदारी सोपविलेली होती. भारतात अशी अनेक उदाहरणे विविध क्षेत्रात पाहायला मिळतील. अनेक वर्षांपासून कामगिरी व्यवस्थापन होत आले असले तरी यालाच कामगिरी व्यवस्थापन म्हणतात, असा कोणताही उल्लेख त्या काळात झालेला दिसून येत नाही. फक्त यामुळे कामगिरी व्यवस्थापन ही संकल्पना नविन आहे असे म्हणणे चुकीचे ठरेल.

उद्योग आणि व्यवसायात कामगिरी व्यवस्थापनाचा वापर हा नंतरच्या काळात झालेला दिसून येतो. याच काळात कामगिरी व्यवस्थापनाची व्याख्याही करण्यात आली. अशा या कामगिरी व्यवस्थापनाची उत्क्रांती एकूण आठ टप्प्यामध्ये आपणास अभ्यासता येईल. हे आठ टप्पे पुढीलप्रमाणे -

१) पहिला टप्पा (१९०० ते १९५०) – कामगिरी मुल्यमापन :

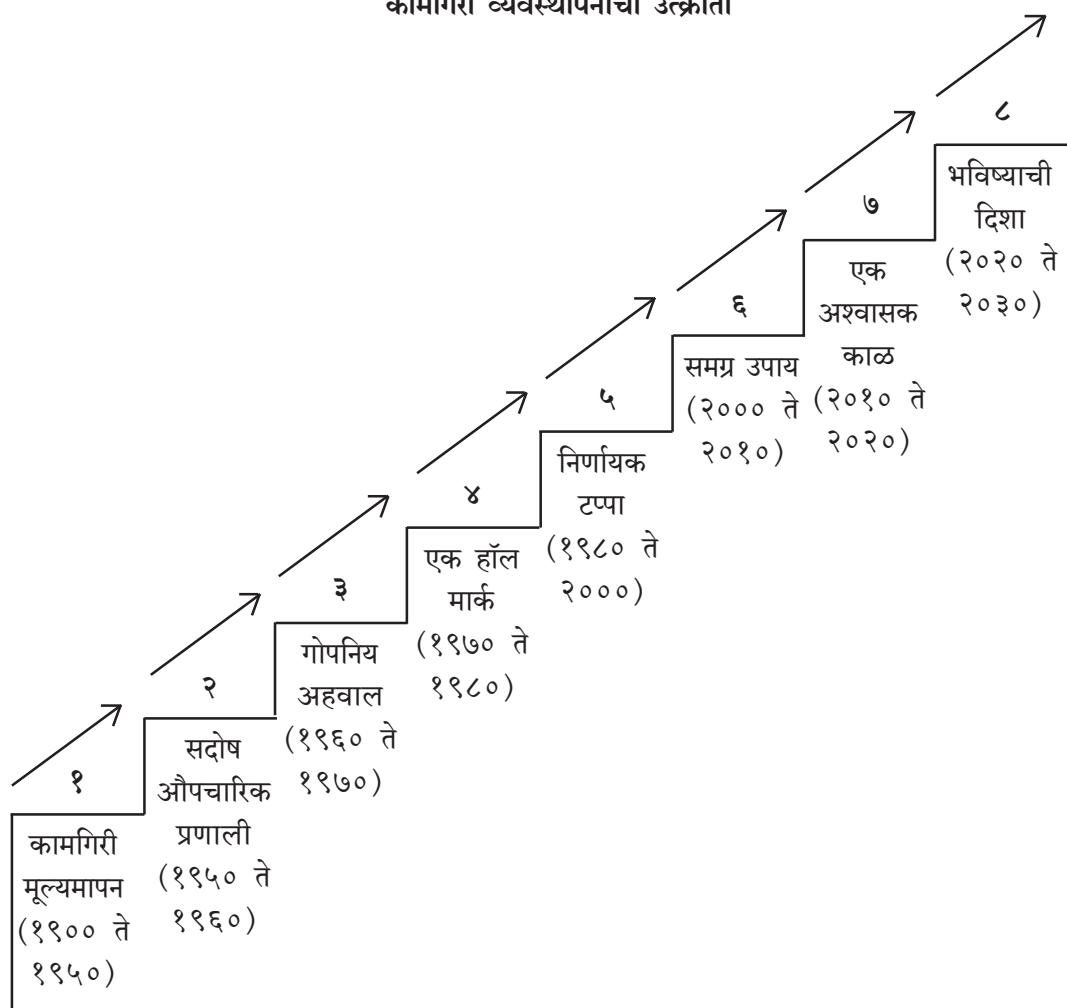
उद्योग आणि व्यवसाय क्षेत्रात कामगिरी व्यवस्थापनाची सुरवात सन १९०० पासून झाल्याचे दिसून येते. सन १९०० ते १९५० या पन्नास वर्षांच्या काळात कामगिरी मुल्यांकनाला अधिक भर दिल्याचे दिसून येते.

ऑस्ट्रेलियातील एक सर्वांत मोठी सल्लगार कंपनी सिडनी येथील डब्ल्यू. डी. स्कॉट आणि कंपनीचे वॉल्टर डी. स्कॉट यांनी व्यवसायिन क्षेत्रात कामगिरी मूल्यमापन सर्वांत प्रथम केले. पहिल्या महायुद्धाच्या सुरवातीच्या काळात त्यांनी आपल्या कर्मचाऱ्यांच्या क्षमतेची रेटिंग करण्याची पद्धत विकसित केली. एफ. डब्ल्यू. टेलर यांच्या ‘शास्त्रीय व्यवस्थापन’ या तत्वाचा प्रभाव असलेल्या ‘व्यक्ती ते व्यक्ती तुलना’ (Man to Man Comparison) स्केलची व्यवसायिन क्षेत्रास ओळख करून दिली. यामुळे व्यक्तितच्या कार्यक्षमतेचा त्यांच्या उत्पादनावर काय परिणाम होतो, हे समजून घेता आले.

२) दुसरा टप्पा (१९५० ते १९६०) – सदोष औपचारिक प्रणाली :

२० व्या शतकाच्या मध्यापर्यंत कामगिरी मूल्यांकनाची औपचारिक पद्धती ही खूप सदोष आहे, हे लक्षात आले होते. याच काळात कामगिरी मोजण्यासाठी व्यक्तिगत आधारित प्रणाली वापरली गेली. यासाठी

कामगिरी व्यवस्थापनाची उत्क्रांती



व्यक्तिमत्त्व आधारित दृष्टिकोन आणि व्यक्तीच्या व्यक्तिमत्त्वाचे परिक्षण करण्याचे तंत्र विकसित केले गेले होते यामध्ये फक्त आत्ममूल्यांकन होत होते. परंतु कामगिरी मूल्यांकन होत नव्हते. त्यामुळे १९५० च्या शेवटपर्यंत त्याची अकार्यक्षमता सिद्ध झाली. म्हणून या टप्प्याला सदोष औपचारिक प्रणाली / मूल्यांकन म्हटले गेले.

३) तिसरा टप्पा (१९६० ते १९७०) – गोपनिय अहवाल :

या कालावधीत कर्मचाऱ्यांच्या वर्तणुकीवर देखरेख ठेवण्यासाठी, त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी आणि त्यांच्या वार्षिक कामाचा मागोवा घेण्यासाठी म्हणून ‘वार्षिक गोपनिय अहवाल’ (Employee Confidential Report) तयार केला गेला. या अहवालाला ‘कर्मचारी सेवा रेकॉर्ड’ (Employee Service Record) असे ही म्हटले गेले. या अहवालामध्ये पाच ते दहा बिंदू रेटिंग स्केलच्या आधारावर मूल्यमापन केले गेले. नोकरीचे ज्ञान, प्रामाणिकपणा, वक्तशीरपणा, नेतृत्व, निष्ठा इत्यादी स्केलचा वापर करून कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन केले गेले. या प्रक्रियेमध्ये मूल्यमापन झाल्यानंतर खूप गोपनियता बाळगली जायची. परंतु अहवालाच्या गोपनियतेमुळे कर्मचारी कुठे चुकतात ते कर्मचाऱ्यांना कळत नव्हते. चुक न कळाल्यामुळे कर्मचाऱ्यांना त्यात सुधारणा करता येत नव्हती. त्याशिवाय ही प्रक्रिया खूप संथ होती. त्यामुळे या टप्प्यामध्ये सुद्धा खूप मोठे काही कामगिरी व्यवस्थापन मिळाले नाही.

४) चौथा टप्पा (१९७० ते १९८०) – एक हॉलमार्क :

या टप्प्यामध्ये पहिल्यांदा कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरी अहवालानुसार कर्मचाऱ्यांना सकारात्मक किंवा नकारात्मक टिप्पणी कळविण्यात आली. कर्मचाऱ्यामध्ये कोणत्या सकारात्मक बाबी आहेत आणि कोणत्या नकारात्मक बाबी आहेत, हे कळविण्यात आले. यामुळे कर्मचाऱ्यांना आपल्या नकारात्मक बाबी सुधारता येवू लागल्या. कर्मचारी कामगिरी अहवाल तयार करताना अनेक माणसशास्त्रीय तंत्राचा आणि रेटिंग स्केलचा वापर केला गेला. तसेच अहवाल अधिकाऱ्याने दिलेला अहवाल स्विकारायचा किंवा नाकारायचा याचे अधिकार वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना दिला गेला. एखाद्या कर्मचाऱ्याचे रेटिंग ३३% पेक्षा कमी असेल तर त्याच्याशी लिखीत संवाद साधून त्यात सुधारणा करण्यास सांगितले जात होते. त्यामुळे परंपरागत व्यक्तिमत्त्व आधारित कामगिरीचे मूल्यमापनाचे तंत्र हव्हूहव्हू बदलू लागले. भविष्यकाळात एखादा कर्मचारी योग्य कृती नियोजनाद्वारे काय साध्य करू शकतो, यावर या प्रणालीमध्ये अधिक लक्ष दिले गेले. भारत, श्रीलंका यासारख्या विकसनशील देशामधील सार्वजनिक क्षेत्रात याचा अधिक वापर केला गेला.

५) पाचवा टप्पा (१९८० ते २०००) – निर्णायक टप्पा :

१९८० ते २००० या काळात बहुव्यक्ती रेटिंग खूप लोकप्रिय झाले. बहुव्यक्ती रेटिंगसाठी ३६० डिग्री अभिप्राय वाणरण्यात आले. या काळात कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन कर्मचाऱ्यांना कार्येरित करण्यासाठी आणि त्यांची कामगिरी सुधारण्यासाठी वापरण्यात आली. याच काळात ‘इसो संशोधन आणि अभियांत्रिकी कमंपनीने’ (Esso Research & Engineering co.) सर्वप्रथम ३६० डिग्री अभिप्राय पद्धतीचा वापर केला.

टायपिंग मशीनच्या शोधानंतर ३६० डिग्री अभिप्राय अधिक व्यापकपणे वापरणे सुरु झाले. कारण हस्तलिखित पेक्षा टायपिंग मशीनची कार्यक्षमता/गुणवत्ता जास्त होती. ‘लार्सन अॅण्ड टुब्रो’ आणि ‘स्टेट बैंक ऑफ इंडिया’ यांनी या कामगिरी मूल्यांकन तंत्रात खूप सुधारणा केली.

६) सहावा टप्पा (२००० ते १९१०) – समग्र अहवाल :

या टप्प्यात कामगिरी मूल्यांकन प्रक्रिया गोपनीय ठेवण्याऐवजी अधिक मोकळी, लक्ष्य/उद्दिष्टा आधारित, सहभागी आणि सर्वसमावेशक करण्यात आली. कार्यप्रणाली नियोजन आणि कार्य आढावा घेवून कर्मचाऱ्यांच्या विकासावर अधिक भर देण्यात आला. या प्रक्रियेसाठी कर्मचारी आणि व्यवस्थापक वर्षाच्या सुरुवातीस मुख्य निकालाबाबत निर्णय घेत असत आणि प्रत्येक सहा महिन्यांनी कामगिरी आढावा घेत असत. यामधूनच कर्मचारी विकास साध्य केले जात होते. या आढावा कालावधीत मूल्यांकनासह कामगिरीवर परिणाम करणारे घटक, कर्मचाऱ्यांच्या प्रशिक्षणाच्या गरजा, नविन उद्दिष्ट आणि रेटिंग या सारख्या विविध मुद्द्यावर मूल्यांकनासाठी मुक्त चर्चा केली जात होती.

नंतरच्या काळात कंपन्यामध्ये कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा आणि गुंतवणूकीवर लक्ष केंद्रीत करणारी व्यवस्था विकसित केली गेली ज्यामुळे कंपन्याचा कामगिरी व्यवस्थापन आणि मूल्यांकनाकडे बघण्याचा अधिक समग्र दृष्टिकोन तयार झाला. याच काळात उद्योजकीय संस्कृती सुधारली गेली आणि कर्मचारी उत्पादकता वाढीचे मूल्यांकन करण्यासाठी दर्जेदार मंडळे स्थापन केली गेली. तसेच कामगिरी मूल्यांकन करण्यासाठी आत्मजागरूकता, संप्रेषण, संघर्ष कमी करणे आणि भावना हताळण्याची क्षमता इत्यादी मॅट्रीक्स वापरले जाऊ लागले.

७) सातवा टप्पा (२०१० ते २०२०) – एक आश्वासक काळ :

या दहा वर्षात कामगिरी व्यवस्थापनात आणखी प्रगती झाली. या टप्प्यामध्ये वार्षिक कामगिरी मूल्यापन बंद करून सतत अभिप्राय पनरावलोकन पद्धत वापरली गेली. त्यामुळे मुक्त समतावादी आणि विधायक कामगिरी व्यवस्थापन प्रणाली विकसित झाली. या प्रणालीमुळे बहु-अभिप्राय वापरता येऊ लागले आणि कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यापन करताना विविध वैशिष्ट्यांचा/मॅट्रिक्चा वापर केला जाऊ लागला.

८) आठवा टप्पा (२०२० ते २०३०) – भविष्याची दिशा :

भविष्यकाळात कामगिरी व्यवस्थापनाचे भविष्य हे कंपन्यामधील कामगार सक्षमीकरणावर अवलंबून असेल. कामगारांच्या विविध समस्या सोडविण्यासाठी मनुष्यबळ विकास विभागावर खूप जबाबदारी असेल. कर्मचाऱ्यांना कंपन्यामध्ये चांगला अनुभव येण्यासाठी व्यवस्थापनाकडून प्रयत्न केले जातील. मनुष्यबळ विकास विभागाकडून कर्मचाऱ्यांना शिक्षण व प्रशिक्षण दिले जातील, तसेच विकासाच्या अनेक संधी देवून कर्मचाऱ्यांना सक्षम बनविले जाईल.

कामगिरी व्यवस्थापन करण्यासाठी सर्व कंपन्या बदलत्या तंत्रज्ञानाचा वापर अधिक गतीने करतील तसेच भविष्यात चांगली कामगिरी कोणती याची संकल्पना बदलत जाईल. जोश बेरीसन यांच्या मतानुसार कृत्रीम

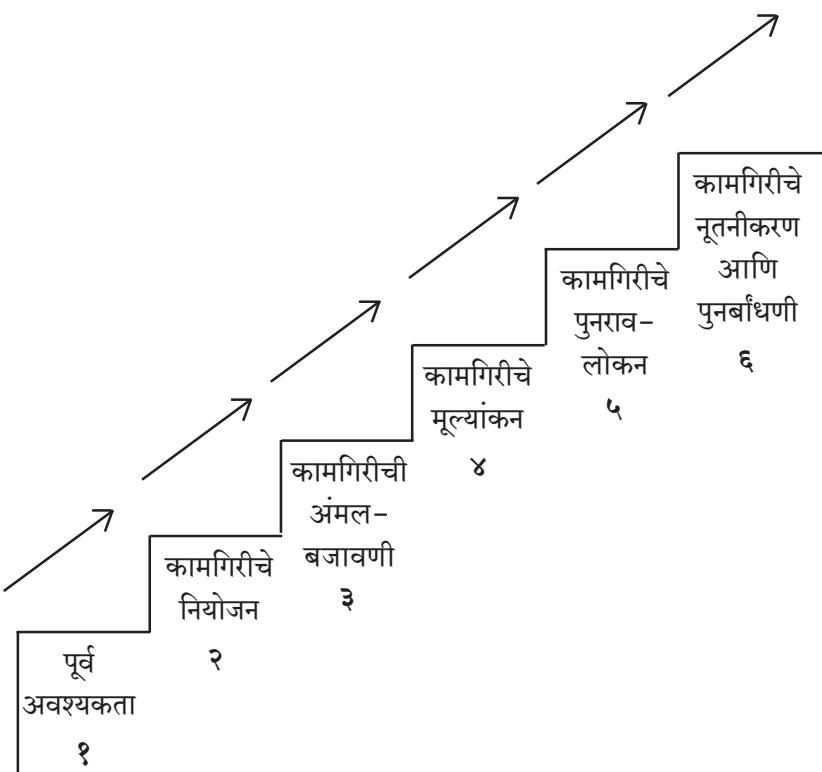
बुद्धीमत्ता २०३० पर्यंत सर्व मानव संसाधनाच्या क्रियेत बदल घडवून आणेल तसेच भविष्यकाळात कामगिरी व्यवस्थापन प्रक्रिया कमी, अधिक लवचिक, वस्तुनिष्ठ आणि पारदर्शक असेल.

कामगिरी व्यवस्थापन ही सतत विकसित होणारी प्रक्रिया आहे. बदलत्या काळात कामगिरी व्यवस्थापनात काळानुरूप बदल होत जातील. सध्या जी कामगिरी व्यवस्थापन प्रक्रिया आहे त्यात भविष्यात आणखी उणिवा दिसतील, अशा पद्धतीने कामगिरी व्यवस्थापन परिपूर्ण होत जाईल.

३.२.३ कामगिरी व्यवस्थापन प्रक्रिया :

कामगिरी व्यवस्थापन ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. ही एक अशी पद्धतशीर प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या महत्वाच्या कामगिरी मापदंडाच्या आधारे कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे निरक्षण केले जाते. वैयक्तिक आणि संस्थात्मक कामगिरी व्यवस्थापन सुरक्षीतपणे चालविण्यासाठी ही प्रक्रिया अत्यंत आवश्यक असते. कामगिरी व्यवस्थापन करण्यासाठी व्यवस्थापकाला किंवा वरिष्ठाला पुढील सहा टप्प्यांचा अवलंब करावा लागतो.

कामगिरी व्यवस्थापन प्रक्रिया



१) पूर्व आवश्यकता :

कामगिरी व्यवस्थापन करण्यासाठी सर्वात अगोदर त्यासाठीची पाश्वभूमी तयार करावी लागते. संस्था स्थापन होण्यामागचे उद्देश, संस्थेला आत्तापर्यंत आलेल्या समस्या, कामगारांच्या समस्या, संस्थेची बलस्थाने, संस्थेचा आत्तापर्यंतचा प्रगतीचा आलेख आणि कामगिरी व्यवस्थापनानंतरचे परिणाम सर्वात प्रथम व्यवस्थापकाला / प्रमुखाला समजून घ्यावी लागते. प्रमुखाने अल्पकालीन व दिर्घकालीन उद्दिष्टे आणि धोरणांचा अभ्यास केला पाहिजे. संस्थेची मूल्ये आणि निश्चित केलेली ध्येये याबाबत सखोल ज्ञान करून घेतले पाहिजे. प्रत्येक विभागासाठी करावयाच्या कामाची यादी आणि त्यासाठीच्या उपलब्ध सुविधा याबाबत माहिती घेतली पाहिजे. कर्मचारी आणि विभाग यांचा योग्य अभ्यास करून एक जबाबदारी निश्चित करावी लागते. कर्मचाऱ्यांना कोणते उद्दिष्ट ठरवून द्यावे? त्याचीही उद्दिष्ट पूर्ण करण्याची क्षमता आहे का? आणि योग्य मुदतीत ती उद्दिष्ट पूर्ण होऊ शकतील का? हे सर्व तपासले पाहिजे. हे सर्व करीत असताना संस्था संस्थेतील विविध विभाग आणि कर्मचारी यांचा सतत आढावा घेत राहिले पाहिजे. अशा पद्धतीने आपण कामगिरी व्यवस्थापन करण्यासाठीची पूर्व-अवस्था व्यवस्थितपणे तयार करू शकतो.

२) कामगिरीचे नियोजन :

कामगिरी व्यवस्थापनाची पूर्व-तयारी झाल्यानंतर कामगिरीचे नियोजन करावे लागते. कामगिरीचे नियोजन करीत असताना वरिष्ठ आणि कनिष्ठ सर्व कर्मचाऱ्यांनी एकत्र बसून प्रथम चर्चा केली पाहिजे. कामगिरी नियोजनामध्ये निकाल, वागणूक आणि विकास आराखडा याला खूप महत्त्व आहे. त्यामुळे या तीन प्रमुख घटकांचा विचार केला पाहिजे.

(अ) निकाल – यामुळे कर्मचाऱ्यांची आणि विभागांची एकूण कामगिरी मोजता येते. कर्मचाऱ्यांना आणि विभागाला निश्चित करून दिलेली कामे आणि प्रत्यक्षात झालेली कामे यात किती तफावत आहे हे समजून घेता येते.

(ब) वर्तणूक – कर्मचाऱ्यांच्या वर्तणूकीची मोजमाप करणे हे एक अतिशय कठीण काम आहे. वर्तणूकीचे मोजमाप करण्यासाठी विशिष्ट असे निकष ही निश्चित नाहीत. कामाच्या ठिकाणी प्रत्यक्षात कामाची देखरेख आणि त्यांचे जवळून निरक्षण याच्या आधारे व्यवस्थापकाला किंवा मनुष्य संसाधन विभागाला काही प्रमाणात वर्तणूकीचे मोजमाप करता येते. यासाठी काही मानसशास्त्रीय तंत्राचाही वापर करता येवू शकतो.

(क) विकास आराखडा – विकास आराखडा तयार करणे हा कामगिरी नियोजनातील तिसरा टप्पा आहे. या टप्प्यामध्ये व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान, कौशल्य आणि दृष्टीकोन विकसित करतो. यामुळे कर्मचाऱ्यांची व्यवसायिन क्षमता वृद्धीर्गत होऊन व्यवसायाला फायदा होतो.

३) कामगिरीची अंमलबजावणी :

कामगिरीची अंमलबजावणी ही कामगिरी व्यवस्थापनातील अत्यंत महत्त्वाची पायरी आहे. कामगिरी पूर्व तयारी आणि कामगिरीचे नियोजन झाल्यानंतर कामगिरीची अंमलबजावणी करावी लागते. कामगिरी

व्यवस्थापनाची काही मानके आणि विशिष्ट पद्धती निश्चित करण्यासाठी कामगिरीची अंमलबजावणी अत्यंत आवश्यक आहे.

कामगिरीच्या अंमलबजावणीची संपूर्ण जबाबदारी ही संस्थेतील कर्मचाऱ्यांची असते. प्रत्येक विभागातील अधिकारी आणि संस्था कामगिरी अंमलबजावणीवर बारिक लक्ष ठेवून असतात. कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तिगत कामगिरीवरच विभागाची एकूण कामगिरी निश्चित होत असते. म्हणून कर्मचाऱ्याच्या व्यक्तिगत कामगिरीचे परीक्षण केले जात असते. कर्मचाऱ्यांची कामगिरी सुधारण्यासाठी संस्थेला आवश्यक ती सर्व संसाधने आणि उपकरणे कर्मचाऱ्यांना उपलब्ध करून द्यावी लागतात. व्यवस्थापकाने आणि संस्थेने कर्मचाऱ्यांना त्यांचे काम सुधारण्यासाठी सतत प्रेरणा दिली पाहिजे, त्यांच्या कामाचा पाठपुरावा केला पाहिजे. तसेच कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तिगत विकासाचा आणि विभागीय विकासाचा आराखडा तयार केला पाहिजे. कर्मचारी आणि त्यांच्यावरील अधिकाऱ्यांना कामाबाबत मार्गदर्शन करून अपेक्षित उद्दिष्टे कशी पूर्ण करता येईल हे पटवून दिले पाहिजे.

४) कामगिरीचे मूल्यांकन :

कामगिरीची अंमलबजावणी झाल्यानंतर कामगिरी मूल्यांकन करावे लागते. या टप्प्यामध्ये कर्मचारी आणि व्यवस्थापक यांनी ध्येय प्रासी करण्यासाठी किती कामगिरी केली आहे, याचे मूल्यांकन होते. कर्मचाऱ्यांसाठी निश्चित केलेली उद्दिष्टे आणि त्यांनी प्रत्यक्षात पूर्ण केलेली कामगिरी तसेच विभागासाठी निश्चित केलेली उद्दिष्टे आणि विभागाने पूर्ण केलेली कामगिरी पूर्ण करताना कर्मचाऱ्यांची वर्तणूक, संबंधीत कामाबाबतचा त्यांचा दृष्टिकोण आणि त्यांनी एकूण केलेली कामगिरी हे सर्व कामगिरी मूल्यांकनामुळे समजते.

५) कामगिरीचे पुनरावलोकन :

कामगिरीचे मूल्यांकन झाल्यानंतर कामगिरीचे पुनरावलोकन करावे लागते. पुनरावलोकन करताना कनिष्ठ कर्मचारी आणि वरिष्ठ कर्मचारी यांनी एकत्र बसून सुरवातीला निश्चित केलेली कामगिरी आणि प्रत्यक्षात झालेली कामगिरी याबद्दल सविस्तर चर्चा केली पाहिजे. यामध्ये तफावत असेल किंवा कामगिरी अपेक्षापेक्षा कमी झालेली असेल तर त्याची कारणे शोधली पाहिजेत. भविष्यात पुन्हा अशी तफावत निर्माण होणार नाही, याची काळजी घेतली पाहिजे.

कामगिरीच्या पुनरावलोकन बरोबरच कनिष्ठांनी आणि वरिष्ठांनी संस्थेच्या विकास आराखड्याबाबत, कर्मचाऱ्यांच्या अडचणीबाबत, कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्य विकासासाठी शिक्षण-प्रशिक्षण आणि पुढील वर्षासाठीची उद्दिष्टे याबाबत सविस्तर चर्चा करावी. थोडक्यात, कामगिरी पुनरावलोकन भविष्यकाळातील अडचणी कमी करण्यासाठी आवश्यक आहे.

६) कामगिरीचे नूतनीकरण आणि पुनर्बाधणी :

कामगिरी व्यवस्थापन ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. एकदा कामगिरीचे पुनरावलोकन झाले तर पुन्हा पुढील काळासाठी कामगिरी व्यवस्थापनाची दिशा निश्चित करावी लागते आणि ती यशस्वीपणे पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्न करावे लागतात. कामगिरीचे नूतनीकरण म्हणजे पूर्वी झालेल्या कामगिरीला अनुसरून पुढील

वर्षाची कामगिरी निश्चित करणे होय. भूतकाळात कामगिरी करीत असताना आलेल्या अनुभवाचा फायदा घेवून पूर्वी आलेल्या समस्या पुन्हा येणार नाहीत, या पद्धतीने भविष्याची कामगिरी ठरवावी लागते. यालाच कामगिरी नूतनीकरण म्हटले जाते.

कामगिरीच्या नूतनीकरणाबरोबरच कामगिरीची पुनर्बाधणी सुद्धा खूप महत्त्वाची आहे. कामगिरीची पुनर्बाधणी करीत असताना संस्थेच्या अंतर्गत आणि बाह्य विविध घटकांचा कामगिरीवर काय परिणाम होऊ शकतो, हे पाहावे लागते. संस्थेची ध्येय, धोरणे आणि उद्दिष्ट तसेच पर्यावरणातील जसे ग्राहक, स्पर्धक, पुरवठादार यांचा विचार करून संस्थेच्या कामगिरी व्यवस्थापनाची पुनर्बाधणी करावी लागते.

वरील सहा टप्प्यांचा वापर करून उत्कृष्ट पद्धतीने कामगिरी व्यवस्थापन करता येते. कामगिरी व्यवस्थापन ही सतत चालणारी प्रक्रिया असल्यामुळे उत्तम व्यवस्थापक/प्रमुख याची संस्थेने नियुक्ती केली पाहिजे. हुशार व्यवस्थापक कामगिरी व्यवस्थापनासाठी आपली कौशल्ये, ज्ञान आणि मागील अनुभवाचा खूप फायदा करून घेवू शकतो. संस्थेची एका उद्दिष्टाची पूर्तता झाली की पुन्हा पुढच्या उद्दिष्टाच्या पूर्ततेसाठी कामगिरी व्यवस्थापन अत्यंत आवश्यक असते.

३.२.ब.४ कामगिरी व्यवस्थापनाचे फायदे :

कामगिरी व्यवस्थापन म्हणजे उद्दिष्ट पूर्तीसाठी संस्थेतील सर्व कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन देणे, त्यांना काम नेमून देणे, त्यांच्या कामाचे निरिक्षण करणे, कामाचे मोजमाप करणे आणि संस्थात्मक कामगिरी सुधारणे इत्यादी अनेक कामे होत असतात. कामगिरी व्यवस्थापनाची कांही निवडक फायदे पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

१) कामगिरी सुधारण्याची प्रेरणा मिळते :

उद्योग व्यवसाय संस्थेमध्ये विविध प्रकारचे कर्मचारी असतात काही कर्मचारी खूप क्रियाशील तर काही कर्मचारी अक्रियाशील असतात. कामगिरी व्यवस्थापनामुळे असे दोन्ही प्रकारचे कर्मचारी ओळखता येतात. कामगिरीचे व्यवस्थापन करीत असताना कामगिरीचे मूल्यमापन करावे लागत असते आणि त्याचा अभिप्राय संबंधित कर्मचाऱ्यांना मूल्यांकन अधिकाऱ्याला द्यावे लागत असते. क्रियाशील कर्मचाऱ्यांना मिळालेल्या चांगल्या अभिप्रायामुळे कामासाठी आणखी प्रेरणा मिळते आणि त्यांचे काम आणखी सुधारते.

अक्रियाशील कर्मचाऱ्यांना त्यांची अक्रियाशिलता मूल्यमापनाच्या अभिप्रायातून कळत असते. त्यामुळे त्यांनाही काम चांगल्याप्रकारे केले पाहिजे असे वाटायला लागते. एकदा क्रियाशील व्यक्ती कशा पद्धतीने काम करतो याबद्दलचे ज्ञान आणि त्याच्या मागील यशाची ओळख अक्रियाशील कर्मचाऱ्यांना झाली तर त्यांच्या भविष्यातील कर्तृत्वासाठी ते खूप प्रयत्न करू शकतात.

२) कर्मचाऱ्यांचा स्वाभिमान वाढतो :

कर्मचारी प्रामाणिकपणे काम करीत असतील आणि कामगिरी मूल्यमापनानंतर त्यांना मूल्यमापन अधिकाऱ्याकडून तसा अभिप्राय प्राप्त होत असेल तर त्याला त्याच्या कामाचे मूल्य मिळाल्यासारखे वाटते. याशिवाय त्याच्या कामाचे कौतुक इतरत्र झाल्यामुळे त्याला आणखी काम करावे, असे वाटायला लागते.

**कामगिरी व्यवस्थापनाचे
फायदे**

- १) कामगिरी सुधारण्याची प्रेरणा मिळते.
- २) कर्मचाऱ्यांचा स्वाभिमान वाढतो.
- ३) व्यवस्थापकाच्या मनात सहकाऱ्यांबद्दल चांगली भावना.
- ४) कामाची व्याख्या आणि त्याचे निकष निश्चिती.
- ५) आत्मदृष्टी आणि विकास.
- ६) व्यवस्थापकीय कार्य सुरक्षितपणे पार पाडता येतात.
- ७) संस्थात्मक उद्दिष्टे स्पष्ट केली जातात.
- ८) कर्मचारी अधिक सक्षम बनतात.
- ९) चांगल्या व वाईट कामाची विभागणी.
- १०) संघटनात्मक बदल करता येतात.
- ११) कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता वाढते.
- १२) संस्थेची स्पर्धात्मक शक्ती वाढते.

त्याशिवाय आपली संस्थेमधील प्रतिष्ठा आणि मान कधीही कमी होणार नाही, याची तो काळजी घ्यायला लागतो. या सर्वांमुळे कर्मचारी अतिशय आनंदाने आणि स्वाभिमानाने काम करायला लागतो.

३) व्यवस्थापकाच्या मनात सहकाऱ्यांच्या बदल चांगली भावना तयार होते :

कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करीत असताना व्यवस्थापक आणि मूल्यांकन अधिकाऱ्याला सर्व कर्मचाऱ्यांच्या बरोबर राहून त्यांच्या कामाचे निरिक्षण आणि कर्मचाऱ्यांचा अभ्यास करावा लागत असतो. त्यामुळे त्याला या प्रक्रियेत आपल्या कर्मचाऱ्यांना चांगल्या प्रकारे जाणून घेता येते. काही दिवस कर्मचाऱ्यांच्या सोबत राहिल्यामुळे सर्व कर्मचाऱ्यांच्या बरोबर चांगले हितसंबंध निर्माण होतात. अनेकांशी तर चांगली मैत्री निर्माण होते. या सर्वांमुळे व्यवस्थापक किंवा मूल्यांकन अधिकाऱ्यांच्या मनात आपल्या सहकाऱ्यांच्या बदल चांगली भावना तयार होते.

४) कामाची व्याख्या आणि त्याचे निकष निश्चित करता येतात :

कामगिरी व्यवस्थापनामुळे चांगल्या कामाची ओळख होते, कामाचे निकष ठरविता येतात आणि त्याची व्याख्याही करता येते. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्याकडे असणाऱ्या गुणानुसार कामाची वाटणी होते आणि जे उत्कृष्ट प्रकारे काम करतात त्यांच्याकडे असणाऱ्या विशिष्ट प्रकारचे गुण आणि कौशल्य विकसित

करण्याचे प्रयत्न केले जातात. विशिष्ट प्रकारच्या कामासाठी आवश्यक असलेली विशिष्ट प्रकारची कौशल्ये समजून घेता येतात.

५) आत्मदृष्टी आणि विकास :

संस्थेच्या कामामध्ये सहभागी झालेल्या कर्मचाऱ्यांना संस्थेच्या एकूण पद्धतीची कल्पना येते. संस्थेमध्ये असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे सामर्थ्य व कम्कूवतपणा यांचे देखील अधिक चांगल्याप्रकारे ज्ञान मिळते. स्वतःची कार्यक्षमता आणि इतर कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता लक्षात आल्यानंतर स्वतःमधील उणिवा दूर करून संस्थेच्या विकासासाठी त्याचा कसा वापर करता येईल, याबाबत ते विचार करू शकतात.

६) व्यवस्थापकीय कार्य सुरळीतपणे पार पाडता येतात :

कामगिरी व्यवस्थापनामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीबद्दल खरी माहिती उपलब्ध होते. ज्याचा उपयोग गुणवत्तेत वाढ, बढती आणि बदल्या यासाठी व्यवस्थापकाला योग्य ते निर्णय घेता येतात. योग्य किंवा क्रियाशील कर्मचाऱ्याला बक्षिस देणे आणि अक्रियाशील कर्मचाऱ्याला त्याचे काम सुधारण्यासाठी प्रेरणा आणि मार्गदर्शन करता येते.

७) संस्थात्मक उद्दिष्टे स्पष्ट केली जातात :

कर्मचारी व्यवस्थापन करीत असताना व्यवस्थापकाला पहिल्यांदा संस्थेची उद्दिष्टे समजून घ्यावी लागतात. त्यानंतर त्या उद्दिष्टांची माहिती संस्थेतील सर्व कर्मचाऱ्यांना द्यावी लागते. सर्व उद्दिष्टांची माहिती मिळाल्यामुळे कर्मचारी त्या उद्दिष्टांच्या पूर्तेसाठी आपल्या कामाची दिशा ठरवितात. अस्पष्ट उद्दिष्टे असल्यास अनेक अडथळे कर्मचाऱ्यांना येऊ शकतात. यासाठी म्हणून प्रामुख्याने उद्दिष्टे सोप्या भाषेत आपल्या कर्मचाऱ्यांना समजून सांगितले पाहिजे.

८) कर्मचारी अधिक सक्षम बनतात :

विशिष्ट काळानंतर मूल्यांकन अधिकारी सर्व कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे मूल्यांकन करीत असतात आणि त्यानंतर आपले अभिप्राय कर्मचाऱ्यांना देत असतात. या प्रक्रियेमुळे कर्मचाऱ्यांना आपल्या कामाची जाणिव होते. तसेच संस्थेमध्ये आणण पूर्ण कार्यक्षमतेने काम करायला पाहिजे, असे त्यांना वाटते आणि ते सक्षम बनतात.

९) चांगल्या व वाईट कामाची विभागणी शक्य :

कामगिरी व्यवस्थापनामुळे चांगल्या आणि वाईट कामगिरीची विभागणी करता येते. चांगले काम कोणते आणि वाईट काम कोणते हे लक्षात आल्यानंतर वाईट काम सुधारण्यासाठी प्रयत्न करता येतात. काम कमी होण्यामागील कारणे शोधून त्यावर उत्तम उपाय करता येतात.

१०) संघटनात्मक बदल करता येतात :

कामगिरी व्यवस्थापनामुळे संस्थेमध्ये संस्थात्मक बदल करता येतात. संघटनात्मक बदल करीत

असताना बदलांना सामोरे जाण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची मानसिकता आणि बदलाला आवश्यक अशा कौशल्यासाठी प्रशिक्षण कर्मचाऱ्यांना दिले जाते, तसेच कामासाठी प्रोत्साहनही दिले जाते. ज्यामुळे उत्पादनाची गुणवत्ता आणि ग्राहक सेवा सुधारण्याचे ज्ञान आणि प्रेरणा दोन्ही ही मिळतात. अशा प्रकारे संघटनात्मक बदल करता येतात.

११) कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता वाढते :

सततचे कामगिरी व्यवस्थापन संस्थेमध्ये विश्वासाचे आणि प्रोत्साहनाचे वातावरण निर्माण करते. यामुळे कर्मचारी आणि कंपनी यांच्यातील संबंध सुधारतात. व्यवस्थापक आपल्या कर्मचाऱ्यांच्या विकासासाठी अधिक प्रयत्न करीत आहेत, याची जाणिव जर सर्व कर्मचाऱ्यांना झाली तर ते अधिक वेळ कामामध्ये गुंतून राहतात. यामुळे उत्पादन वाढते आणि त्यांची गुणवत्ता ही चांगली राहते यासर्वामुळे निश्चितच त्यांची उत्पादकता आणखी वाढू शकते.

१२) संस्थेची स्पर्धात्मक शक्ती वाढते :

कामगिरी व्यवस्थापनामुळे कंपनीच्या सर्व साधन संपत्तीचा परिपूर्ण वाफर होतो. त्यामुळे उत्पादन खर्च कमी येतो, कर्मचारी अतिशय प्रामाणिकपणे कार्य करू लागतात. त्यामुळे उत्पादन आणि त्याची गुणवत्ता चांगली राहते. या सर्वांचा फायदा म्हणजे संस्थेची स्पर्धात्मक शक्ती वाढते.

कामगिरी व्यवस्थापनाचे वरील महत्व / फायद्याशिवाय संस्थेची कार्यपद्धती सुधारते, कर्मचारी प्रतिमा सुधारते, नवप्रवर्तनाला प्रोत्साहन, अभिप्रायाची देवाण-घेवाण, कर्मचारी बक्षीस आणि कर्मचारी सहभाग इत्यादी अनेक महत्व सांगता येऊ शकतात. कामगिरी व्यवस्थापन आजच्या स्पर्धात्मक युगात गरजेची आहे. कंपनी लहान असो किंवा मोठी, कोणत्याही क्षेत्रातील असो, सर्वांसाठी कामगिरी व्यवस्थापन अत्यंत आवश्यक आहे.

३.३ सारांश :

समारंभ व्यवस्थापन ही संकल्पना एक स्वतंत्र व्यवसाय म्हणून विकसीत होत आहे. व्यक्ति किंवा संस्थेच्या जीवनातील विविध प्रसंगाचे नियोजन, आयोजन आणि संयोजन निटनेटकेपणाने, आकर्षकपणे प्रसंगी भव्यपणे करून समारंभ व्यवस्थापन केले जाते. समारंभातील प्रसंग हा विशेष महत्वाचा, वेगळा आणि आनंद देणारा असतो. त्यामुळे तो वेगळ्या प्रकारे साजरा करण्याच्या उद्योगाने समारंभ व्यवस्थापन केले जाते. कार्यक्षम समारंभ व्यवस्थापनामुळे विशिष्ट प्रसंगाचे प्रभावी नियोजन केले जाते, संबंधित वर्गाला योग्य तो संदेश दिला जातो. व्यवसायाचा नावलौकीक वाढतो. आजच्या तरुणवर्गाला समारंभ आयोजित करण्याचा एक व्यवसाय म्हणून एक नवीन संधी उपलब्ध झालेला आहे. सामान्यपणे समारंभ हे वैयक्तिक, सांस्कृतिक, राजकीय, धार्मिक, क्रीडाविषयक व व्यावसायिक स्वरूपाचे असतात.

कामगिरी व्यवस्थापनाची संकल्पना संस्थेत कार्यरत व्यक्तींची कामगिरी ओळखणे, मोजणे व विकसित

करण्याशी संबंधित आहे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची कामगिरी सुधारण्यास आणि संस्थेची उद्दिष्टे सुलभपणे साध्य होण्यास मदत होते.

३.४ पारिभाषिक शब्द :

- १) समारंभ / घटना : अपेक्षित जनसमुदायापर्यंत विशिष्ट स्वरूपाची माहिती, संदेश, प्रसंग पोहोचविण्यासाठी आयोजित केलेला सोहळा.
- २) समारंभ व्यवस्थापन : विशिष्ट उद्दीष्ट पूर्तेसाठी समारंभाचे नियोजन, संघटन, कर्मचारी-नियुक्ती, नेतृत्व, कार्यप्रेरणा व निमंत्रण करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय.
- ३) समारंभ संघटन : समारंभाचे आयोजन, नियोजन व संयोजन करणारी व्यक्ति किंवा संस्था.
- ४) अशिल : ज्यांच्या सांगणेवरून समारंभ आयोजित केला जातो.
- ५) अपेक्षित ग्राहकवर्ग : जे समारंभास उपस्थित राहतात व ज्यांना प्रभावीत करण्यासाठी समारंभ आयोजित केला जातो.
- ६) वैयक्तिक समारंभ : व्यक्तिच्या जीवनातील प्रसंगाचा समारंभ.
- ७) सांस्कृतिक समारंभ : सांस्कृतिक कार्यासाठी किंवा कारणासाठी केलेला समारंभ.
- ८) राजकीय समारंभ : राजकीय कारणासाठी आयोजित केलेला समारंभ.
- ९) धार्मिक समारंभ : धार्मिक परंपरेने किंवा प्रथेनुसार आयोजित केलेला समारंभ.
- १०) क्रीडा समारंभ : विशिष्ट क्रीडा स्पर्धाचे आयोजन करणारा समारंभ.
- ११) व्यावसायिक समारंभ : व्यवसायातील, उद्योगातील किंवा कंपनीतील समारंभ.

३.५ स्वाध्याय :

- अ) खालील विधानापुढे दिलेल्या पर्यायातून योग्य पर्याय निवडा.

- १) समारंभाचे आयोजन, नियोजन व संयोजन कर
 - अ) अशिल
 - ब) समारंभ संघटन
 - क) अपेक्षित ग्राहकवर्ग
 - ड) वरीलपैकी कोणतेही नाही
- ब) गाळलेल्या जागा भरा.
 - १) यांचेसाठी समारंभ आयोजित केला जातो.
 - क) खालील विधाने चूक की बरोबर ते सांगा.
१. समारंभ आयोजनातून रोजगार निर्मिती होते.

२. समारंभ व्यवस्थापन हा स्वतंत्र पेशा म्हणून अस्तित्वात येत आहे.

३. समारंभ व्यवस्थापनात ८० : २० सूत्राचा वापर पैटो पद्धतीने केला जातो.

ड) टीपा लिहा.

१) समारंभ व्यवस्थापनाचे महत्व

३) कामगिरी व्यवस्थापनाची संकल्पना

२) समारंभाचे प्रकार

४) कामगिरी व्यवस्थापनाचे फायदे

इ) दीर्घोत्तरी प्रश्न.

१) समारंभ व्यवस्थापन म्हणजे काय ? समारंभ व्यवस्थापनाचे महत्व स्पष्ट करा.

२) समारंभाचे विविध प्रकार थोडक्यात स्पष्ट करा.

३) कामगिरी व्यवस्थापन म्हणजे काय ? कामगिरी व्यवस्थापनाची प्रक्रिया विशद करा.

४) कामगिरी व्यवस्थापनाच्या उत्क्रांतीतील टप्प्यांचे वर्णन करा.

५) घटना व्यवस्थापनाच्या कार्यपद्धतीतील टप्पे स्पष्ट करा.

○○○

घटक ४

वेळेचे व्यवस्थापन आणि ताण व्यवस्थापन

(Time and Stress Management)

अनुक्रमणिका

४.० उद्दिष्ट्ये

४.१ प्रास्ताविक

४.२ विषय विवेचन

४.२.अ.१ समय व्यवस्थापन (Time Management) : अर्थ व व्याख्या

४.२.अ.२ समय व्यवस्थापन – महत्व

४.२.अ.३ समय व्यवस्थापनाची तंत्रे

४.२.ब ताण व्यवस्थापन (Stress Management)

४.२.ब.१ ताण–अर्थ (Meaning of Stress)

४.२.ब.२ ताणाची कारणे

४.२.ब.३ ताणाचे परिणाम (Effect of stress)

४.२.ब.४ ताण नियंत्रणासाठी उपाययोजना (Coping strategies of stress)

४.३ सारांश

४.४ पारिभाषिक शब्द, शब्दार्थ

४.५ स्वाध्याय

४.६ संदर्भ ग्रंथ

४.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला-

- १) समय व्यवस्थापनाचा अर्थ व महत्व समजून घेता येईल.
- २) समय व्यवस्थापनाची तंत्रे अभ्यासता येतील.
- ३) ताण-तणाव म्हणजे काय हे समजून तणावाची कारणे समजतील.
- ४) ताणाचे परिणाम कळून त्यावर उपाययोजनांचे मार्ग कळतील.

४.१ प्रास्ताविक :

आजचे जीवन हे अत्यंत गतीमान आहे. आपल्या जीवनाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी उपलब्ध वेळेचा परिणामकारक वापर करणे अत्यावश्यक आहे. कारण वेळ हा घटक असा आहे की तो साठविता येत नाही, तो थांबविता येत नाही किंवा त्यावर नियंत्रण ठेवता येत नाही. म्हणून हाती घेतलेले काम करण्यासाठी किती वेळ लागेल आणि आपल्याला किती वेळ उपलब्ध आहे. याचा अंदाज घेऊन वेळेचे व्यवस्थापन केले तरच आपण जीवनात यशस्वी होऊ शकतो. आजच्या स्पर्धेच्या युगात उपलब्ध तंत्रज्ञान व यांत्रिक प्रगतीचा परिणामकारक वापर करून वेळेचा जास्तीतजास्त चांगल्या प्रकारे वापर करण्यासाठी वेळेचे योग्य व्यवस्थापन करणे आवश्यक आहे.

४.२ विषय-विवेचन

४.२.अ.१ समय व्यवस्थापन : अर्थ व व्याख्या (Meaning of Time Management) :

समय व्यवस्थापन या संकल्पनेत दोन संज्ञांचा समावेश होतो : समय आणि व्यवस्थापन

● समय किंवा वेळ :

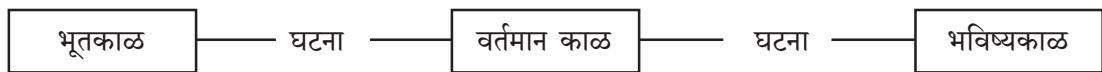
समय किंवा वेळ म्हणजे दोन एका पाठोपाठ घडणाऱ्या घटनांमधील अंतर होय.

वेळेचा डिक्शनरी अर्थ, 'वेळ म्हणजे भूतकाळातून वर्तमानात व वर्तमानातून भविष्याकडे सतत वाहणारा कालावधी की ज्यात घटना घडत असतात.'

● वेळेची वैशिष्ट्ये :

वरील वेळेच्या अर्थावरुन वेळ या संज्ञेत पुढील वैशिष्ट्यांचा समावेश होतो.

- | | |
|-----------------------------------|--|
| १) वेळ हा ठराविक व मर्यादित आहे. | २) वेळ सतत वाहत असतो तो थांबविता येत नाही. |
| ३) वेळ सर्वांना समान उपलब्ध असतो. | ४) वेळ साठवून ठेवता येत नाही. |
| ५) वेळ मोजता येतो. | ६) वेळ हस्तांतरीत करता येत नाही. |
| ७) वेळेची बचत करता येते. | |



● **व्यवस्थापन :**

विशिष्ट हेतू साध्य करणेसाठी उपलब्ध साधनांचा पूर्ण व परिणामकारक वापर करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय. यामध्ये वेळ हे साधन विशेष महत्वाचे आहे.

● **वेळेचे व्यवस्थापन :**

‘विशिष्ट हेतू साध्य करणेसाठी उपलब्ध वेळेचा पूर्ण व पर्यायी वापर करणे म्हणजे वेळेचे व्यवस्थापन होय.’

‘वेळेचे नियोजन करणे, उपलब्ध साधनांचे संघटन करणे आणि परिणामकारकरित्या वेळेचा वापर करून नियोजित उद्यिष्टे गाठणे म्हणजे वेळेचे व्यवस्थापन होय.’

थोडक्यात विविध घटना, घडामोडी, कृती इत्यादींचे सुयोग्य नियोजन करणे त्याची अंमलबजावणी करणे व त्यावर काटेकोर नियंत्रण ठेवणे म्हणजे वेळेचे व्यवस्थापन होय.

४.२.अ.२ समय व्यवस्थापन – महत्व (Importance of Time Management) :

आजच्या स्पर्धायुक्त युगात यशस्वी व्हावयाचे असेल तर उपलब्ध वेळेचा आधिकाधिक क्षमतेने, कौशल्याने, परिणामकारकरित्या उपयोग करून घेतला पाहीजे. त्यासाठी वेळेचे नियोजन व नियंत्रण करून परस्पर संबंधित घटनात समन्वय साधने अत्यावश्यक आहे. कामाच्या प्राथमिकतेनुसार वर्गीकरण करून सर्व कामे नियोजित वेळेत पूर्ण केल्यास मानसिक चिंता व ताणतणाव कमी होतात. प्रसिद्ध व्यवस्थापन गुरु पीटर ड्रकर वेळेचे महत्व सांगताना म्हणतात, ‘समय हे सर्वात दुर्मिळ संसाधन असून त्याचे योग्य व्यवस्थापन केल्याशिवाय इतर कशाचेच व्यवस्थापन करता येणार नाही.’

थोडक्यात समय व्यवस्थापनाबद्दारे व्यावसायीन कार्यक्षम व परिणामकारक करता येते. समय व्यवस्थापनाचे महत्व पुढील मुद्यातून स्पष्ट करता येईल.

१) कार्यक्षमतेत वाढ :

समय व्यवस्थापनात उपलब्ध वेळेची आखणी करून नियोजित कामे पार पाडली जातात. जर त्यामध्ये काही अडथळे आले तर ते दूर करून नियोजित वेळापत्रकानुसार उद्यिष्टे गाठली जातात. त्यामुळे उपलब्ध वेळेत अधिकाधिक कामे होऊन संघटनेची एकूण कार्यक्षमता वाढते.

२) कार्यपूर्ततेचा आनंद :

एकूण वेळ हा मर्यादित असल्याने उपलब्ध वेळेत अधिकाधिक कामे कार्यपूर्तता कर्शी करावी याचा

अभ्यास समय व्यवस्थापनात केला जातो. त्यासाठी आधुनिक साधनांचा, तंत्राचा वापर करून उपलब्ध वेळेत कार्य पूर्ण केले जाते. त्यामुळे कार्यपूर्ततेचा आनंद मिळतो.

३) मानसिक चिंता कमी होते :

समय व्यवस्थापनामुळे प्राथमिकतेनुसार कामाचे वर्गीकरण करून महत्वाचे काम अगोदर पूर्ण करणे, यानुसार सर्वच कामांची पूर्तता वेळेत केली जाते. त्यामुळे कामातील ताणतणाव कमी होऊन मानसिक चिंता दूर होते.

४) आत्मविश्वासात वाढ :

समय व्यवस्थापनामुळे आपली सर्व कामे वेळेत पूर्ण होतात. त्यामुळे नविन जबाबदाऱ्या स्विकारण्यासाठी आपला आत्मविश्वास वाढतो.

५) कामाच्या प्रमाणात वाढ :

समय व्यवस्थापनामुळे कमी वेळेत अधिक कामे कशी पूर्ण करावीत याचे तंत्र आवगत होते. त्यामुळे इतरांपेक्षा अधिक कामे करून उत्पन्न वाढविता येते.

६) कौटुंबीक आनंद उपभोगता येतो :

समय व्यवस्थापनाबद्दारे कार्यालयीन कामकाज वेळेत पूर्ण करून इतर वेळेचा उपयोग कौटुंबीक आनंद उपभोगण्यासाठी करता येतो.

७) संस्थेचे यश वाढते :

समय व्यवस्थापनामुळे कमी वेळेत अधिक कामे केली जातात. त्यामुळे खर्चात बचत होऊन संस्थेचा नफा वाढतो.

८) राष्ट्रीय विकास :

समय व्यवस्थापनामुळे उपलब्ध साधनांचा पूरेपूर वापर होतो. वेळेचा अपव्यय टाळला जातो. खर्चात बचत होऊन नफ्यात वाढ होते. त्यातून भांडवलाची निर्मिती होऊन उद्योगांचा विकास होतो, नविन उद्योग उभे राहतात. त्यातून रोजगार वाढतो पर्यायाने राष्ट्रीय विकास होतो.

४.२.अ.३ समय व्यवस्थापनाची तंत्रे (Techniques of Time Management) :

दैनंदिन जीवनात अनेक कामे करावी लागतात. त्यासाठी उपलब्ध वेळ हा मर्यादित असतो. त्यामुळे वेळेचे सुयोग्य नियोजन करून कमी वेळेत अधिक कामांची पूर्तता करण्यासाठी समय व्यवस्थापनात अनेक तंत्रे वापरता येतात. परंतु त्यासाठी प्रथम कामाची आखणी पुढील टप्प्यातून करावी लागते.

६	कामाचा पाठपुरावा करणे
५	प्रत्येक कामाचा वेळ निश्चित करणे
४	कामाचा अग्रक्रम ठरविणे
३	कामाचे नियोजन करणे
२	प्राधान्यक्रम ठरविणे
१	उद्दीष्टचे निश्चित करणे

समय व्यवस्थापनाची पद्धत / टप्पे

१) उद्दीष्टचे निश्चित करणे :

समय व्यवस्थापनाची सुरुवात ध्येये व उद्दीष्टचे निश्चित करण्यातून होते.

२) प्राधान्यक्रम ठरविणे :

ठरविलेल्या उद्दीष्टांपैकी काही उद्दीष्टचे अल्पकालीन असतात तर काही उद्दीष्टचे दिर्घकालीन असतात. त्यापैकी काही अतिमहत्वाची असतात तर काही कमी महत्वाची असतात. या सर्वांच्या अभ्यासावरुन त्यांच्या महत्वानुसार उद्दीष्टांचा प्राधान्यक्रम निश्चित केला जातो.

३) कामाचे नियोजन करणे :

उद्दीष्टचे गाठण्यासाठी विविध कामे करावी लागतात. त्यांचे योग्य नियोजन करून कोणते काम कोणी, केंव्हा, कसे करावे हे ठरविले जाते. त्यासाठी एकूण दिवसाचे वेळापत्रक तयार केले जाते, त्यामध्ये कोणते काम, कोणत्यावेळी करावे हे निश्चित करून त्याचा आराखडा तयार केला जातो. तो पुढीलप्रमाणे तयार करता येतो.

टेबल – १ नियोजित कामाचा आराखडा

दिनांक व

अनुक्रम नं.	नंबर कामाचा तपशील	नियोजित वेळ

४) कामांचा अग्रक्रम ठरविणे :

उपलब्ध वेळेत अधिकाधिक कामे करण्यासाठी कामांचा महत्वानुसार त्यांचा अग्रक्रम ठरविला जातो.

५) कामांचा निश्चित वेळ ठरविणे :

प्रत्येक कामासाठी त्याच्या महत्वानुसार निश्चित वेळ ठरविला जातो.

६) पाठपुरावा करणे :

नियोजित कामांचे वेळापत्रक आखल्यानंतर त्यानुसार कृती करून कामांची पूर्तता करण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यावेळी जर काही अडचणी आल्या किंवा मूळ नियोजनातच जर काही त्रुटी जाणवल्या तर पुढील नियोजन आखताना त्याची दखल घेऊन योग्य तो बदल केला जातो.

सामान्यपणे वरील टप्प्यातून समय व्यवस्थापन कामांची आखणी केली जाते. त्यासाठी पुढील तंत्रांचा वापर केले जाते.

१) अबक पद्धत तंत्र :

अर्थ – कामाच्या प्राधान्यक्रमानुसार अ, ब, क अशा तीन गटात कामाचे वर्गीकरण करणे. या तंत्रात कामाचे वर्गीकरण पुढील प्रमाणे केले जाते.

टेबल – २ कामाचे वर्गीकरण दर्शविणारे टेबल

अनु.क्रम	नंबर कामाचा तपशील	वर्गीकरण
१	अत्यंत तातडीची व त्वरीत करावयाची कामे	अ वर्ग
२	महत्वाची पण अ कार्यानंतर केली तरी चालतात	ब वर्ग
३	कमी महत्वाची, प्रसंगी पुढे ढकलली तरी चालतात	अशी कामे क वर्ग

वरील प्रमाणे कामाचे वर्गीकरण करून जर कामे प्राधान्यक्रमाने केली तर कामाच्या महत्वानुसार कामे पूर्ण होऊन जीवन यशस्वी होते. काहीवेळा काही कामे पूर्णपणे दुर्लक्षित करता येतात. त्यांचे वर्गीकरण ड वर्गात करून उपलब्ध वेळेनुसार जर ती पूर्ण केली तर काही विशेष लाभ मिळू शकतात परंतु जर ती केली नाहीत तर मात्र कोणतेही नुकसान होत नाही. उदा व्यापारी एकझीविशनला भेट देणे हे जरी अत्यावश्यक नसले तरी सहज म्हणून उपलब्ध वेळेत भेट दिल्यास काहीवेळा चांगल्या वस्तू कमी किंमतीत मिळू शकतात.

२) कार्यपूर्तता आढावा तंत्र :

अर्थ – कार्य पूर्ण झालेनंतर कोणते काम महत्वाचे व कोणते काम कमी महत्वाचे हे ठरवून भविष्यात वेळ वाचविण्यासाठी कामांचा क्रम बदलने म्हणजे कार्यपूर्तता आढावा तंत्र होय.

सदर तंत्रात पुढील टप्पे येतात –

अ) केलेल्या कामाचा आढावा घेणे.

ब) जर प्राधान्यक्रमात काही त्रुटी असतील तर त्या दुरुस्त करणे.

क) त्यानुसार भविष्यातील कामांच्या प्राधान्यक्रमात आवश्यक तो बदल करणे.

सदर पृष्ठत ही कामाच्या प्राधान्यक्रमात चुकांची दुरुस्ती करणारी आहे. काहीवेळा परिस्थितीनुसार कामांच्या प्राधान्यक्रमात बदल करावे लागतात. त्यामुळे कार्यक्षमता वाढून उत्पादकता वाढते.

३) पैरेटो सिध्दांत तंत्र :

अर्थ – इटलीतील अर्थशास्त्रज्ञ विलफ्रेडो पैरेटो यांनी हा सिध्दांत मांडला त्यामध्ये एकूण कामाचे ८० : २० अशा दोन गटात विभाजन केले.

टेबल – ३

पैरेटो सिध्दांतानुसार कामाचे विभाजन दर्शविणारे टेबल.

गट क्रमांक	कामाचे स्वरूप	कामाचे प्रमाण	मिळणारा लाभ
१.	मुख्य कामे	२०%	८०%
२.	दुय्यम कामे	८०%	२०%

पैरेटो सिध्दांतानुसार २०% कामे अशी असतात कि ज्यातून ८०% लाभ होतो आणि ८०% कामे अशी वाटतात की ज्यातून फक्त २०% लाभ मिळतो. म्हणून २०% कामे ही मुख्य कामे समजून व्यवस्थापकांनी त्यावर लक्ष केंद्रीत करावे. त्यामुळे व्यवसाय संस्थेला अधिक लाभ होतो. थोडक्यात या सिध्दांतानुसार मुख्य कामांचे प्रमाण कमी असते पण त्याचा लाभ अधिक असतो म्हणून अशा कामांना प्राधान्य देऊन वेळेचे व्यवस्थापन करावे.

४) कामाची निकड महत्व चौकट तंत्र :

अर्थ – या तंत्रात कामाची निकड व त्याचे महत्व याचा विचार करून कोणती कामे त्वरीत व कोणती कामे पुढे ढकलली तरी चालतात या निकषावर कामाचे व वेळेचे नियोजन केले जाते.

कामाची निकड महत्व चौकट

वर्ग १	वर्ग २
वर्ग ३	वर्ग ४

टेबल ४

कामाची निकड महत्वानुसार कामाचे विभाजन दर्शविणारे टेबल

कामाचा वर्ग	कामाची निकड	कामाचे वर्गीकरण
वर्ग १.	निकडीची / तातडीची कामे	महत्वाची कामे
वर्ग २.	बिननिकडीची कामे	महत्वाची कामे
वर्ग ३.	निकडीची कामे	बिन महत्वाची कामे
वर्ग ४.	बिननिकडीची कामे	बिन महत्वाची कामे

वरील टेबल प्रमाणे पहिल्या वर्गातील कामांना सर्वात प्रथम अग्रक्रम द्यावा लागतो. कागण ती कामे तातडीची व अत्यंत महत्वाची असतात. दुसऱ्या वर्गातील कामे महत्वाची असतात पण तातडीची नसतात. त्यामुळे त्यांना दुसरा अग्रक्रम द्यावा लागतो. तिसऱ्या वर्गातील कामे तातडीची असतात पण महत्वाची नसतात. त्यांना तिसरा अग्रक्रम चालतो. पण चौथ्या वर्गातील कामे तातडीची नसतात तसेच महत्वाचीही नसतात. त्यामुळे सर्वात शेवटी वेळ उपलब्ध झाल्यास त्यांचा विचार करावा. या प्रकारे कामाचे व वेळेचे नियोजन केल्यास वेळेचा योग्य व परिणामकारक वापर होऊन यश प्राप्त होते.

५) कार्यक्षम वेळेनुसार कामाचे वर्गीकरण तंत्र :

अर्थ दिवसाच्या एकूण कालखंडाचे तीन वेळेत विभाजन करून कामाचे वर्गीकरण करणारे हे तंत्र आहे.

टेबल - ५

कार्यक्षम वेळेनुसार कामाचे वर्गीकरण दर्शविणारे टेबल

अनुक्रम नंबर	कार्यक्षम वेळ	कामाचे स्वरूप
वर्ग १.	अत्यंत कार्यक्षम वेळ	तातडीचीव महत्वाची कामे
वर्ग २.	मध्यम कार्यक्षम वेळ	दुय्यम स्वरूपाची कामे
वर्ग ३.	अकार्यक्षम वेळ	बिनमहत्वाची किंवा नियमीत स्वरूपाची कामे

वरील वर्गीकरणानुसार व्यवस्थापक दिवसातील कोणता वेळ कोणत्या कामासाठी वापरावा हे ठरविताना त्या कामाचे स्वरूप, त्यामध्ये अपेक्षित दर्जी, त्या व्यक्तिचा कामाचा अनुभव, त्याने घेतलेले प्रशिक्षण इत्यादी गोष्टींचा विचार करतो.

सामान्यपणे सकाळच्यावेळी आपला उत्साह सर्वात अधिक असतो (अत्यंत कार्यक्षम वेळ) त्यावेळी तातडीची व महत्वाची कामे केली जावीत. दुपारच्यावेळी (मध्यम कार्यक्षम वेळ) दुय्यम स्वरूपाची कामे करावीत आणि सायंकाळी (अकार्यक्षम वेळ) बिनमहत्वाची, नियमीत स्वरूपाची कामे करावीत. त्यामुळे एकूण कामातील गुणवत्ता वाढते.

६) सहाय्यकांकडे काम सोपवणूक तंत्र :

अर्थ या तंत्रानुसार मुख्य व्यवस्थापक महत्वाची आणि धोरणात्मक कामे स्वतःकडे ठेवून कमी महत्वाची, नियमती स्वरूपाची कामे आपल्या सहाय्यकांकडे सोपवितात.

टेबल - ६

कामाच्या महत्वानुसार विभाजन दर्शविणारे टेबल

अ.क्र	कामाचा प्रकार	कोणी काम करावे
१.	मुलभूत व महत्वाची कामे	मुख्य व्यवस्थापक
२.	दैनंदिन व कमी महत्वाची कामे	दुय्यम किंवा सहाय्यक व्यवस्थापक

वरील विभाजनामुळे मुख्य व्यवस्थापकांना दैनंदिन व कमी महत्वाच्या कामात लक्ष घालावे लागत नाही. ते आपला बहुमूल्य वेळ मुलभूत व महत्वाच्या कामांना देतात. त्यामुळे त्या कामाच्या यशाचा लाभ व्यवसायाला मिळतो. तसेच दैनंदिन कामकाजाची सोपवणूक दुय्यम किंवा सहाय्यक व्यवस्थापकांकडे सोपविल्यामुळे त्यांचे संघटनेतील महत्व वाढते. त्यातून भविष्यातील व्यवस्थापक वर्ग तयार होण्यास मदत होते. या तंत्रानुसार कामाच्या महत्वानुसार व्यक्तिच्या वेळेचा वापर परिणामकारक होतो.

७) आधुनिक तंत्राचा व साधनांचा वापर :

अर्थ – कामाची गती व अचूकता वाढविण्यासाठी कार्यालयीन कामकाजात आधुनिक तंत्राचा व साधनांचा वापर केला जातो.

टेबल ७

कामाच्या स्वरूपानुसार साधनांचा वापर

अ.क्र.	साधनांचे नांव	कामाचे स्वरूप
१.	टेलिफोन कॉलर आयडी, इ. मेमरी डायल, व्हाईल मेल	टेलिफोनची कार्यक्षमता वाढते, कामात सुलभता येते
२.	इंटरनेट, ई-मेल इ.	पत्रव्यवहाराचा दर्जा सुधारतो. पेपरलेस पत्रव्यवहार होतो.
३.	कॉम्प्यूटर, अकॉर्टिंग सॉफ्टवेअर	हिंशेब कामकाजाची गती व अचूकता वाढते

वरील प्रकारे अनेक आधुनिक साधने वापरून वेळेचा परिणामकारक वापर करता येतो. अर्थात यासाठी तज्ज्ञ व प्रशिक्षीत कर्मचारी वर्गाची आवश्यकता असते. तसेच भांडवली गुंतवणूक करावी लागते. परंतु त्यातून

मिळणाऱ्या लाभाचा विचार केल्यास हा खर्च फायदेशीर ठरतो.

८) आऊटसोर्सिंग :

अर्थ – व्यवसायातील काही कामे बाहेरील संस्थेकडून करून घेणाऱ्या पद्धतीला आऊटसोर्सिंग म्हणतात.

मोठ्या संस्था आपला वेळ वाचविण्यासाठी आणि गुंतवणूक करणेसाठी आऊटसोर्सिंग तंत्र वापरतात. त्यामुळे कामगार संख्या कमी लागते, गुंतवणूक कमी करावी लागते. तसेच धोक्याचे प्रमाण कमी होते. उदा. कार तयार करणारी कंपनी टायर ट्यूब, कारचे सुटे भाग बाहेरील कंपन्यांकडून तयार करून घेते आणि आपले लक्ष मुख्य तंत्रावर व वस्तूसंशोधनव विकासावर केंद्रीत करते. त्यामुळे गुंतवणूक कमी लागते पण आधुनिकता वाढून कंपनीची स्पर्धात्मक क्षमता वाढते.

४.२.ब ताण/तणाव व्यवस्थापन (Stress Management) :

● प्रास्ताविक :

दैनंदिन जीवनात ताण/तणाव (Stress) या शब्दाचा आपणास परिचय होत असतो. व्यक्ती, कामगार, व्यवस्थापक, प्रशासक, सरकारी अधिकारी, विद्यार्थी, राजकीय क्षेत्रातील लोक याशिवाय गृहिणीसुद्धा ताण/तणावाशी परिचित आहेत किंवा हा ताण-तणाव अनुभवतात. आपल्या सर्वांच्या जीवनात प्रत्येक कार्यात ताण/तणाव हा असतोच असतो. तो आपण स्विकारून कार्याची वाटचाल करीत असतो व त्यातूनच चांगल्या किंवा वाईट परिणामांची उत्पत्ती होत असते. यासाठीच ताण/तणावाचे स्वरूप, परिणाम व त्याचे निराकरण/निवारण समजून घेणे आवश्यक आहे.

ताण/तणावाचे मूलभूत स्वरूप म्हणजे कामामुळे किंवा तेथील परिस्थितीमुळे व्यक्तीच्या शारीरिक, मानसिक व वर्तनअवस्थेत होणारे बदल यांची कारणे ही वैयक्तिक, संघटनात्मक, सामाजिक किंवा पर्यावरणात्मकही असू शकतात. बन्याचवेळा ‘ताण’ (Stress) या शब्दाचा अर्थ नकारात्मक (Negative) म्हणजेच वाईट-परिणाम (distress) या अर्थाने घेतला जातो. पण तसे नसून या शब्दाचा सकारात्मक (Positive) म्हणजेच ‘चांगला परिणाम’ (Eustress) असाही होत असतो. कामचा ताण/तणाव मग तो नकारात्मक किंवा सकारात्मक असो त्याशिवाय त्याचे वाईट किंवा चांगले परिणाम दिसून येत नाहीत. यासाठी कामामध्ये आवश्यक प्रमाणात ताण असावा लागतो. ‘योग्य/वाजवी ताण’ (Mildstress) वैयक्तिक जीवनात किंवा कामात प्रगती घडवून आणतो. तर तीव्र-ताण (Severe stress) वैयक्तिक जीवनात किंवा कामात अनेक वाईट परिणाम घडवून आणतो.

४.२.ब.१ ‘ताण’ अर्थ (Meaning of Stress) ::

Stress या शब्दाचा शब्दकोशातील अर्थ वेगवेगळा आहे. ताण, तणाव, दाब, ओढ, जोर व स्वराघात असाही आहे. आपण याठिकाणी अभ्यासासाठी Stress म्हणजे मनाची प्रक्षुब्धावस्था किंवा मनावरील ताण या अर्थानेच घ्यावयाचा आहे. वैयक्तिक जीवनात किंवा कामाच्या ठिकाणी काळजीने निर्माण झालेल्या

मानसिक ताण/तणाव, अस्वस्था, बेचैनी किंवा प्रक्षुब्धावस्था होय. यामध्ये शारीरिक ताण-तणाव किंवा असे कांहीतरी कारण की ज्यामुळे काळजी, तणाव पोषक तीव्र इच्छा, ओढ किंवा मानसिक अवस्थता निर्माण होत असते. याच अवस्थेला आपण मानसिक प्रक्षुब्धावस्था म्हणतो.

आजच्या गतीने बदललेल्या व्यावसायिक जीवनामध्ये/कार्यामध्ये पूर्वीपेक्षा मोठे बदल घडून आलेले आहेत हे प्रगत बदल तंत्रज्ञान, उत्पादन-पद्धती, यंत्रे, हत्यारे, माहिती तंत्रज्ञान व संगणकीकरण यामध्ये दिसून येतात. याचे परिणाम म्हणून व्यावसायिक क्षेत्रात तीव्र स्पर्धा निर्माण होऊन एकूणच बाजारपेठेचे स्वरूप व पर्यावरण (भोवतालची परिस्थिती) यामध्ये अमुलाग्र बदल झालेले आहेत. परिणामी व्यवस्थापनामध्येही आधुनिक व्यवस्थापनाचा अवलंब करून व्यवसायक्षेत्रात टिकून राहण्याचा प्रयत्न प्रत्येक संघटनेस करावा लागत आहे. यासाठीच जूनी उत्पादन पद्धती सोडून नवीन तंत्रज्ञानाद्वारे उत्पादन व त्यास अनुसरून कामगारांचे व्यवस्थापन स्विकारले जात आहे. १९९१ नंतरच्या LPG (उदारीकरण, खाजगीकरण व जागतिकीकरण) धोरणामुळे वाढते औद्योगिकरण व शहरीकरण झालेले आहे. यामुळे प्रत्येकाच्या दैनंदिन जीवनावर व कामाच्या ठिकाणच्या वर्तनपद्धतीवर बरे किंवा वाईट परिणाम होऊन मानवी जीवनामध्ये ताण-तणावाची परिस्थिती निर्माण झालेली आहे. व्यावसायिक जीवनातील ताण-तणाव हा संघटनात्मक कार्याशी संबंधित असतो. अशा या ताण-तणावाचे व्यवस्थापन करून सध्याच्या स्पर्धात्मक युगात संघटनाना आपले अस्तित्व टिकवून ठेवावे लागत आहे. यासाठीच प्रत्येक संघटनेत ताण/तणाव व्यवस्थापन (Stress Management) ही काळाची गरज झालेली आहे.

● व्याख्या :

१) “वैयक्तिक कुवतीपेक्षा जास्त अपेक्षा, संघर्ष व ताण निर्माण करणारी अवस्था म्हणजे मानसिक ताण होय.” – लाझारस.

२) "Job stress is a condition from the interaction of people and their jobs and characterised by changes within people that force them to deviate from their normal functioning." - Beehr and Newman.

“कार्य ताण म्हणजे संघटनेतील लोक व कार्ये यांच्या आंतरक्रियेतून निर्माण होणारी स्थिती होय, लोकांमधील बदल हे त्याचे लक्षण असून ज्याद्वारे त्यांच्या काम करण्याच्या नेहमीच्या वर्तनामध्ये /पद्धतीमध्ये तफावत पडते.”

३) “शारीरिक व मानसिक समतोल बिघडवणाऱ्या आणि समायोजन वाढविण्यासाठी क्षमता वाढविणाऱ्या उद्दीपक घटनांबाबत व्यक्तीकडून दिलेल्या प्रतिक्रिया म्हणजे ताण होय.” – झिंबार्डे

● ताणाची वैशिष्ट्ये :

वरील व्याख्या व अर्थास अनुसरून ‘ताण’ (Stress) या संज्ञेची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

१) ‘ताण’ ही एक मानसिक अवस्था असते.

- २) ‘ताण’ ही व्यक्ती व त्याचे कामातून निर्माण झालेली असते.
- ३) ‘ताण’ अवस्थेमध्ये व्यक्ती अधिक सावध (Alert) होते किंवा मानसिक संतुलन बिघडते.
- ४) ‘ताण’ हा व्यक्तीच्या भावनिक किंवा पर्यावरणातील घटकांचा परिणाम असतो.
- ५) ताणामुळे व्यक्तीच्या कार्य करण्याच्या पद्धतीवर व क्षमतेवर परिणाम होऊन व्यक्तीच्या नेहमीच्या वर्तनपद्धतीत बदल झालेला दिसून येतो.
- ६) ‘ताण’ अवस्था तीव्र किंवा कमी-जास्त व त्याची अवस्था अल्पकाळ किंवा प्रदूर्ध असू शकते.
- ७) ताणामुळे व्यक्तीच्या मनाची प्रकृष्टबृद्धता दिसते. म्हणजेच मनामध्ये चिंता, ओढ, भिती, नैराश्य, संताप, संघर्ष, मत्सर इ. अवस्था दिसून येतात.
- ८) ताण-तणावाचे बेरेच परिणाम नकारात्मक असतात पण काही वेळा सकारात्मक परिणामसुद्धा दिसून येतात.

- ‘ताण’ व्यवस्थापन (Stress Management) :

आजच्या स्पर्धात्मक युगात निर्माण झालेला ‘ताण’ व याचे बेरे/वाईट परिणाम व त्यामुळे कामगारांच्या कार्यपद्धतीवर होणारे विपरीत परिणाम यामुळे अशी ‘ताण’ परिस्थिती निवारणासाठी ताण-व्यवस्थापनाची गरज भासू लागली आहे.

“ताण-व्यवस्थापन म्हणजे कामगारांच्या मध्ये निर्माण होणारा ताण त्याची कारणे शोधून त्या कारणांचे विश्लेषण करून त्यावर ताण कमी करण्यासाठीची उपाययोजना शोधणे व त्यांचा अंमल/वापर करणे व त्याद्वारे ताण/तणाव मुक्त परिस्थिती निर्माण करणे होय.”

- ताणाचे प्रकार (Types of stress) :

- १) मानसिक ताण : ताणामुळे मानसिक संतुलन बिघडून वर्तनात बदल आढळून येतो.
- २) शारीरिक ताण : ताणामुळे शारीरिक परिणाम घडून त्यातून शारीरिक विकार निर्माण होतेत. (उदा. डोकेदुखी, झोप न लागणे, अति थकवा, शारीरिक हालचाल मंदावणे इ. अनेक)
- ३) स्वनिर्मित ताण : काल्पनिक स्वभाव वैशिष्ट्यामुळे स्वनिर्मित ताण निर्माण होतो. (उदा. काल्पनिक गृहीते, भिती, दबाव इ.)
- ४) कार्य ताण : कामाच्या ठिकाणी अवाजवी काम लागणे, कामाचे दडपण, कामाच्या चुकीच्या वेळा, व्यवस्थापनाची धोरणे इ. मुळे हा ताण निर्माण होतो.
- ५) कौटुंबिक ताण : घरातील कलह, मतभेद, समस्या यामुळे कौटुंबिक ताण निर्माण होतो.
- ६) परिसरीय ताण : कार्यक्षेत्राच्या भोवतालची परिस्थिती किंवा पर्यावरण यामुळे निर्माण होणारा ताण (उदा. असह्य गोंगाट, प्रदूषण, प्रमाणापेक्षा जास्त ऊन, वारा, पाऊस याचा त्रास इ. परिस्थिती)

७) सकारात्मक ताण : योग्य प्रमाणातील तणावामुळे काम चांगले घडून येते असा ताण हा सकारात्मक ताण (Mild stress) होय. याशिवाय अनेक इतर कारणामुळे निर्माण होणारे ताण असू शकतात. (उदा. आर्थिक ताण, राजकीय, सांस्कृतिक ताण इ.)

४.२.ब.२ ताणाची कारणे (Causes of stress) :

वरील ताणाचे प्रकार विचारात घेता ताणाची अनेक कारणे सांगता येतील. पण आपणांस मुख्य दोन प्रकारच्या ताणाची कारणे पहावयाची आहेत.

i) व्यक्तिगत कारणे (Individual causes) :

१) कामातील बदल : कर्मचाऱ्यास सोपविलेल्या कामात अचानक बदल करणे किंवा बढती, बदली यामुळे कार्यपरिस्थितीत बदल घडून कर्मचाऱ्यास ताण येवू शकतो. ही ताणाची परिस्थिती व त्याची तीव्रता कमी-जास्त हे कर्मचाऱ्याच्या मानसिक अवस्थेवर अवलंबून असते.

२) जीवनातील बदल : कर्मचाऱ्याच्या वैयक्तिक जीवनात कांहीही आकस्मिक बदल घडतात. (उदा. अपघात, गंभीर आजार, प्रिय व्यक्तीचा मृत्यू इ.) तर कांहीवेळा ठरवून झालेले बदली (उदा. राहण्याच्या ठिकाणात झालेला बदल, लग्न होणे, अपत्य प्राप्ती होणे किंवा कुटुंबात अतिरिक्त जबाबदारी पडणे इ.) ताणास कारणीभूत ठरतात.

३) व्यक्तिमत्व प्रकार : वेगवेगळ्या स्वभाव वैशिष्ट्यांमुळे ताण निर्माण होऊ शकतो. (उदा. व्यक्ती पुरुष/स्त्री असणे, त्याची वर्तनपद्धती, हळवेपणा, कामात अति काटेकोरपणा पैशाचा अति हव्यास इ.)

४) कार्याबाबत असमाधान : बिनावडीच्या कामावर नेमणूक होणे किंवा मनाप्रमाणे कार्य/कार्यपरिस्थिती नसणे यामुळे ताण निर्माण होतो. यामध्ये वरिष्ठांनी अवाजवी जबाबदारी सोपविणे किंवा कुवतीपेक्षा जास्त काम करण्यास लागणे हे ताणास कारणीभूत ठरते.

५) वेळेच्या नियोजन/व्यवस्थापनाचा अभाव : कर्मचाऱ्यास आपल्या स्वतःच्या परिस्थितीनुसार स्विकारलेले काम वेळेत पार पाडण्यासाठी वेळेचे व्यवस्थापन (Time Management) किंवा वेळेचे नियोजन स्वतः करावे लागते ते न जमल्यास ताण निर्माण होतो.

६) वाजवी अपेक्षा ठेवल्याने : प्रत्येकाच्या काम करण्याच्या कांही शारीरिक व बौद्धीक मर्यादा निसर्गतःच असतात. त्यापेक्षा जास्त अपेक्षा ठेवल्याने ताण निर्माण होतो.

७) वरिष्ठ/सहकाऱ्यांची वर्तनपद्धती : वरिष्ठाकडून जाणीवपूर्वक अपमानाची वागणूक मिळणे शिवाय सहकारी कामगाराकडून अपेक्षित सहकार्य न मिळाल्यास ताण निर्माण होतो.

ii) संघटनात्मक कारणे :

व्यक्तिगत कारणाशिवाय संघटनात्मक कारणे सुद्धा ताणास कारणीभूत ठरतात ती पुढीलप्रमाणे -

अ) संघटनेची धोरणे : कामात कठोर शिस्त किंवा नियम राबविले जाणे. कार्यमूल्यमापन, बढतीपद्धत सदोष असणे, सातत्याने कामात बदल करणे, आदेशातील संदिग्धता इ. धोरणामुळे ताण निर्माण होतो.

ब) सदोष संघटन रचना/प्रक्रिया : अधिकारानुसार योग्य जबाबदारीचे वाटप न होणे किंवा अधिकार प्राप्त न होणे. याशिवाय अंतर्गत सदोष संदेशवनह प्रक्रिया किंवा नियंत्रण पद्धतीमुळे कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम होऊन कामगाराचे मनोधैर्य (Moral) कमी होते व ताण निर्माण होतो.

क) प्रशिक्षणाचा अभाव : वरचेवर प्रशिक्षणाद्वारे संस्थेची ध्येय धोरणे समजावून सांगून तसेच कामाबद्दल योग्य प्रशिक्षणाद्वारे कार्यपद्धती व नवनवीन कार्यप्रणाली समजावून देणे आवश्यक असते हे न होता कामगाराकडून संघटनेच्या कार्याबद्दल केवळ उच्च अपेक्षा असतील तर प्रशिक्षणाच्या अभावामुळे ताण निर्माण होतो.

ड) भौतिक सोयी / सुविधांचा अभाव : कारखान्यात काम करताना योग्य सोयी / सुविधा पुरविल्यास (उदा. यंत्राची योग्य रचना, पुरेसा नैसर्गिक / कृत्रिम प्रकाश, वायुविजन, तापमान, आवाज, प्रदूषणमुक्त कार्यपरिस्थिती, पुरेशी स्वच्छता गृहे, पिण्याच्या शुद्ध पाण्याची सोय इ.) कामगारांचे मनोबल/मनोधैर्य वाढून कार्यक्षमता वाढते. पण याउलट या सुविधांचा अभाव असल्यास कामगारांमध्ये ताण निर्माण होऊ शकतो.

वरील सर्व कारणे सर्वच कामगारांमध्ये सारखाच ताण निर्माण करतात असे नाही. व्यक्तीपरत्वे ताण निर्माण होणे किंवा न होणे अथवा त्याची तीव्रता कमी जास्त असू शकते.

४.२.३ ताणाचे परिणाम (Effects of stress) :

ताण निर्माण होण्याची कारणे वेगवेगळी आहेत. अन् त्याचे परिणाम सुद्धा यक्तीसापेक्ष कमी-जास्त प्रमाणात होत असतात. कामगारांमध्ये निर्माण झालेल्या ताणामुळे त्यांच्या मानसिक, शारीरीक वर्तनामध्ये बदल झालेला असतो. याचे परिणाम कामगारांच्या कामगिरीवर व संघटनेच्या ध्येयप्राप्तीवरही विपरीत परिणाम होत असतात. ते खालीलप्रमाणे –

i) कामगारांच्या कामगिरीवरील परिणाम :

- १) ताणामुळे कामगारांच्या मनोधैर्यात घट होऊन त्याची कार्यक्षमता कमी होते. म्हणजेच कामातील गती कमी होते.
- २) ताणामुळे कामगारांच्या कामातील चुकांचे प्रमाण वाढते कारण नेमून दिलेल्या कामावरील लक्ष कमी होते. परिणामी कामास विलंब होतो.
- ३) वरिष्ठांनी दिलेल्या आदेशाकडे दुर्लक्ष होते व सहकाऱ्यांबरोबरच्या वर्तनात बदल संभवतो.
- ४) तणावग्रस्त कामगाराकडून कळत/नकळत संसाधनांची नासधूस होते.
- ५) कार्यप्रेरणांच्या प्रयत्नांना कामगारांचा अपेक्षित प्रतिसाद मिळत नाही.

६) कर्मचाऱ्यांची पुढाकार प्रवृत्ती कमी होऊन, निर्णयक्षमतेवरही परिणाम होतो. परिणामी कामात चूका होतात व कामास विलंबही होतो.

७) कामगारांचे गैरहजेरीचे प्रमाणात वाढ होते.

८) तणावग्रस्त कर्मचाऱ्याचे नियमाकडे दुर्लक्ष झाल्यामुळे कामात अपघाताचे प्रमाण वाढते.

९) कायमपणे ताणामुळे कर्मचाऱ्यामध्ये शारीरिक आजार निर्माण होऊन वैफल्य निर्माण होण्याची शक्यता असते. परिणामी असे कामगार व्यसनाधिन होऊ शकतात.

ii) संघटनेच्या कामगिरीवरील परिणाम :

तणावग्रस्त कामगाराच्या कामगिरीमुळे संघटनेच्या एकूण कामगिरीवर सुद्धा विपरीत परिणाम होत असतात ते पुढीलप्रमाणे –

१) संघटनात्मक कामकाजात बिघाड : कामगारांवरील ताणामुळे संघटनेच्या एकूण कामकाज प्रक्रियेत ठरविलेला समतोल बिघडतो.

२) संघटनेच्या एकूण कार्यक्षमतेत घट : कामगारांच्यामधील ताण-तणाव परिस्थितीमुळे संघटनेच्या एकूण कार्यक्षमतेवर विपरीत परिणाम होतो.

३) नियोजन अयशस्वी : कामगारांमधील ताण संघटनेच्या नियोजनात बाधा आणतो व ठरविल्याप्रमाणे काम होत नाहीत. म्हणजेच नियोजन अयशस्वी ठरते.

४) सर्वच कार्यात विलंब : व्यवसायातील उत्पादन, विपणन व प्रशासकीय इ. सर्व कार्यावर विपरीत परिणाम होतो व या सर्वच कार्यात विलंब होतो.

५) नियंत्रणात समस्या : तणावग्रस्त कामगार नियंत्रणास प्रतिसाद देत नसल्यामुळे विविध समस्या निर्माण होतात. (उदा. वाद, संघर्ष इ.)

६) गुणवत्तेत तफावत : तणावग्रस्त कामगारांचे आपल्या कामातील लक्ष विकेंद्रीत होत असल्याने कामगाराकडून उत्पादन प्रक्रियेत वस्तू हाताळणीत अनेक चूका होऊन उत्पादित वस्तूच्या गुणवत्तेवर परिणाम होतो, म्हणजेच सदोष वस्तूचे उत्पादन होते.

७) नावलौकिक खालावतो : विपरीत परिणामामुळे गुणवत्तेत फरक, वस्तू पुरवठ्यात विलंब, नियोजन शून्य कृती कराव्या लगत असल्याने ग्राहकांत / समाजमनांत असलेला संघटनेचा नाव लौकिक कमी होतो.

८) व्यवस्थापन-कर्मचारी संबंधात बिघाड : कर्मचारी तणावाचा संघटनेच्या एकूण कामगिरीवर विपरीत परिणाम होत राहिल्याने कर्मचारी व व्यवस्थापन यांच्या संबंधात बिघाड निर्माण होऊन औद्योगिक अशांतता वाढू लागते.

९) प्रगतीमध्ये अडचण : कामगाराची तणावग्रस्त स्थिती व त्याचे संघटनेवर विपरीत परिणाम यामुळे संघटनेची प्रगती खूंटते व ठरविलेला विकास साधण्यात अडचणी निर्माण होतात.

अर्थात वाजवी तणावाचे चांगले परिणामही असतात. हे विचारात घेतले पाहिजे असे असले तरी विपरीत परिणाम हे अधिक प्रभावी ठरतात.

४.२.ब.४ ताण नियंत्रणासाठी उपाययोजना (Coping strategies for stress) :

काळाच्या गरजेनुसार संघटनाच्या वाढत्या व बदलत्या स्वरूपामुळे कामगारांच्या संख्येतही वाढ झालेली आहे. नवीन तंत्रज्ञान, कामातील गती, कामगारांच्या जीवनातील धावपळ, वाढते प्रदूषण अशा अनेकविध कारणांमुळे कामगारांमध्ये ताण-तणाव निर्माण होत आहे. याचे विपरीत परिणाम कामगारांवर त्याच बरोबर संघटनेवर सुद्धा होऊन मोठ्या प्रमाणांत नुकसान होण्यास ‘ताण’ कारणीभूत ठरत आहे. यापरिस्थितीतून बाहेर पडण्याच्यादृष्टीने आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये ताण-व्यवस्थापनाकडे अधिक लक्ष दिले जात आहे. यासाठी कामगारांना प्राधान्याने ताणमुक्त करणे आवश्यक ठरते. म्हणून पुढीलप्रमाणे वैयक्तिक व संघटना पातळीवर उपाययोजना कराव्या लगातात.

अ) वैयक्तिक उपाययोजना :

१) शारीरिक व्यायाम व योगासने : दररोज कार्यस्थळांवर कामास आरंभ करण्यापूर्वी कामगारांकडून योग्य प्रमाणात व आवश्यक शारीरिक व्यायाम व योगासने करवून घेतल्यास कर्मचाऱ्यांमधील ताण कमी होण्यास मदत होते. यासाठी आवश्यक व्यायामशाळा व प्रशिक्षकांचा प्रबंध करणे गरजेचे आहे.

२) शिथिलन क्रिया (Relaxation) व ध्यानधारणाचे आयोजन : कार्यस्थळी बसल्या जागेवर शिथिलन क्रिया किंवा ध्यान धारणा केल्याने कामातून आलेला ताण कमी होऊ शकतो.

३) उद्बोधन सत्रे : ताणग्रस्त कर्मचाऱ्यांना येण्ये प्रबोधन किंवा वरचेवर उद्बोधन करून त्यांचा ताण कमी करता येतो.

४) मानवी संबंध चांगले ठेवणे : वरिष्ठ व कर्मचारी यांच्यातील मानवी संबंध सलोख्याचे व मित्रत्वाचे राखले पाहिजेत. कामगारांच्या मनाचा व भावनांचा आदर केल्यास मोकळे वातावरण निर्माण होऊन ताण कमी होऊ शकतो.

५) कार्यबदल : मानवास (कामगारांना) जीवन कार्यात बदल हा आवडतो असा बदल कामातही केल्यास तेच ते काम करून आलेला कंटाळा / ताण कमी होऊ शकतो.

६) वेळ नियोजन (Time Management) : वेळेचे महत्त्व कामगारांना जाणीव करून दिल्यास सोपविलेली कामे कामगार वेळेत पार पाडतील की, ज्यामुळे त्यांना आपोआप कार्यसमाधान (Job satisfaction) प्राप्त होईल व त्यांच्या वैयक्तिक जीवनातही वेळेनुसार कामे केल्याने कामगार तणावमुक्त होतील. यासाठी वेळेनुसार कामाचा प्राधान्यक्रम ठरविण्याचे प्रशिक्षणही द्यावे.

७) वैयक्तिक मार्गदर्शन : बन्याच वेळा कामगार कौटुंबिक वा व्यक्तिगत समस्यांमुळे तणावग्रस्त होतात. अशावेळी त्यांना व्यक्तिगत पातळीवर मित्रत्वाच्या नात्याने मानसशास्त्रीय दृष्टीकोनातून मार्गदर्शन केल्यास तणाव कमी होण्यास मदत हाते.

ब) संघटनात्मक उपाययोजना :

१) सहाय्यकारी / सलोख्याचे वातावरण : संघटनेत काम करताना कामगारांना संघटनेतील आपणही एक घटक आहोत असे वाटले पाहिजे. यासाठी वरिष्ठ-कनिष्ठांमध्ये सलोख्याचे व सहाय्यकारी वातावरण निर्माण केल्यास ताण कमी होतो.

२) कार्य समृद्धीकरण : कामातून निर्माण होणारा ताण कमी करण्यासाठी कामगारांना कामाबद्दल स्पष्टपणे व शास्त्रशुद्ध पद्धतीने कामाचे स्वरूप माहित करून दिले पाहिजे. कामातील जबाबदारी, धोके, गुंतागुंत याची जाणीव त्याच बरोबर कामातील प्रगतीनुसार बढती, निर्णय स्वातंत्र्य प्राप्ती करून दिल्यास कार्य समृद्धी होते व ताण कमी होतो.

३) समुपदेशन (Counselling) : ताण कमी करण्यासाठी तज्ज्ञ व्यक्तीमार्फत तणावग्रस्त कामगारांना समुपदेशन करण्याची सोय संघटनेत करावी यासाठी स्वतंत्र समुपदेशन यंत्रणा/समिती स्थापून त्यांचे मार्फत तणावग्रस्त कामगार शोधून त्यांना समुपदेशन करावे लागते.

४) ताण नियंत्रण कार्यशाळा : कामगारांना तणावावर मात करण्याच्या दृष्टीने तज्ज्ञाना / मानसशास्त्रज्ञानाना निमंत्रित करण्यात यावे. यासाठी खास ठराविक दिवसांची / काळाची कार्यशाळा आयोजित करावी.

५) चांगल्या सोयी सुविधा पुरविणे : कामगारांना शारीरिकदृष्ट्या व मानसिकदृष्ट्या तंदूरुस्त ठेवण्यासाठी आगेयवर्धक सोयी-सुविधा (उदा. शुद्ध पाणी, कॅन्टीन, शुद्ध हवा, योग्य तापमान, प्रसन्न कार्य, वातावरण इ.) पुरवाव्यात कामाच्या ठिकाणी अडचण असता कामा नये. एकूणच चांगल्या वातावरणात कामगारांचे मन प्रसन्न राहते व ताण कमी होणस मदत होते.

६) कामगार कल्याण योजना : विविध कामगार कल्याण योजना राबवाव्यात (उदा. प्रा. फंड, पेन्शन योजना, मेडीकलेम, पाल्याना स्कॉलरशिप इ.) कामगार व त्यांच्या कुटुंबियांसाठी विविध सोयी-सुविधा (उदा. राहण्याची सोय, खेळ-क्रिडांगण, सांस्कृतिक हॉल, शाळा, दवाखाना (वैद्यकीय सेवा), बगीचा, वाचनालय, करमणूक केंद्रे इ.) उपलब्ध करून दिल्यास कामगार कौटुंबिक ताणापासून दूर राहतील व कामावर ताणमुक्त काम करू शकतील किंवा ताण निश्चिततच कमी होईल.

थोडक्यात ताणनिर्मितीचे स्रोत शोधून, तणावातून निर्माण होणाऱ्या परिणामांचे विश्लेषण करून योग्य अशी वरीलपैकी / पर्याप्त उपाययोजना करणे आवश्यक आहे असे केल्यास ताण-व्यवस्थापनात यश येऊ शकेल.

४.३ सारांश :

आजच्या धावपळीच्या जीवनात वेळेला विशेष महत्व निर्माण झालेले आहे. वेळ हा सर्वांना जरी समान

उपलब्ध असला तरी जो त्याचे योग्य व काटेकोर व्यवस्थापन करतो तोच आपल्या जीवनात यशस्वी होतो. यातूनच समय व्यवस्थापनाची संकल्पना अस्तित्वात आली. समय व्यवस्थापनामुळे आत्मविश्वास वाढतो, कार्यक्षमता वाढते, व्यक्ति किंवा व्यवसाय यशस्वी होतो. समय व्यवस्थापनात वेळेचा कार्यक्षमतेने वापर करता यावा म्हणून अबक पद्धत तंत्र, कार्यपूर्तता आढावा तंत्र, पैरेटो सिध्दांत तंत्र, कामाची निकड-महत्व चौकट तंत्र, कार्यक्षम वेळेनुसार कामाचे वर्गीकरण तंत्र अशी विविध तंत्रे वापरली जातात. वेळेचा परिणामकारक वापर करणेसाठी आधुनिक काळात विविध तांत्रिक साधनांचाही वापर केला जातो. उदा. टेलीफोन, मोबाईल, इंटरनेट, ई-मेल, कॉम्प्यूटर, सॉफ्टवेअर इत्यादी. व्यावसायीक गरज आणि वेळेचे व्यवस्थापन करण्यासाठी अलीकडे आऊटसोर्सिंग पद्धतीने एकूण उत्पादनातील काही सुटे भाग बाहेरील संस्थेकडून उत्पादित करून घेतले जातात. त्यामुळे उपलब्ध वेळेचा परिणामकारक वापर होतो.

४.४ पारिभाषिक शब्द :

- १) समय / वेळ : वेळ म्हणजे भूतकाळातून वर्तमानात व वर्तमानातून भविष्याकडे सतत वाहणारा कालावधी की ज्यात घटना घडत असतात.
- २) समय व्यवस्थापन : विविध घटना, घडामोडी, कृती इत्यादींचे सुयोग्य नियोजन करणे त्याची अंमलबजावणी करणे व त्यावर काटेकोर नियंत्रण ठेवणे म्हणजे वेळेचे व्यवस्थापन होय.
- ३) अबक पद्धत तंत्र : कामाच्या प्राधान्यक्रमानुसार अ, ब, क अशा तीन गटात कामाचे वर्गीकरण करणे.
- ४) कार्यपूर्तता आढावा तंत्र : कार्य पूर्ण झालेनंतर कोणते काम महत्वाचे व कोणते काम कमी महत्वाचे हे ठरवून भविष्यात वेळ वाचविण्यासाठी कामांचा क्रम बदलणारे तंत्र.
- ५) पैरेटो सिध्दांत तंत्र : एकूण कामाचे दोन गटात वर्गीकरण करून २० : कामे जी ८० : लाभ देतात व ८० : कामे जी २० : लाभ देतात अशा प्रकारे कामांचे वर्गीकरण करणारे तंत्र.
- ६) कामाची निकड - महत्व चौकट तंत्र : कोणती कामे त्वरीत करावीत व कोणती कामे पुढे ढकलली तरी चालतात या निकषावर कामाचे आणि वेळेचे नियोजन करणारे तंत्र.
- ७) कार्यक्षम वेळेनुसार कामाचे वर्गीकरण तंत्र : दिवसाचा एकूण कालखंड तीन वेळेत विभागून त्यानुसार अत्यंत कार्यक्षम वेळ, मध्यम कार्यक्षम वेळ व अकार्यक्षम वेळ अशा प्रकारे विभाजन करणारे तंत्र.
- ८) सहाय्यकांकडे काम सोपवणूक तंत्र : मुख्य कामे उच्च व्यवस्थापकांनी करावीत व कमी महत्वाची, दैनंदिन स्वरूपाची कामे दुर्यम अधिकांश्यांकडे सोपविणारे तंत्र.
- ९) आऊटसोर्सिंग : व्यवसायातील काही कामे बाहेरील संस्थेकडून करून घेणे.
- १०) 'ताण' : मनाची प्रक्षुब्धावस्था म्हणजेच वैयक्तिक जीवनात / कामाच्या ठिकाणी मानसिक तणाव किंवा काळजीने निर्माण झालेली मानसिक अवस्था

४.५ स्वाध्याय :

- वस्तूनिष्ठ प्रकारचे प्रश्न

अ) खालील विधानापुढे दिलेल्या पर्यायातून योग्य पर्याय निवडा.

 - १) विलफ्रेडो पैरेटो यांचा देश आहे.
 - अ) जर्मनी
 - ब) इटली
 - क) इंग्लंड
 - ड) अमेरिका
 - २) भविष्यात वेळ वाचविण्यासाठी कामाचा क्रम बदलणारे तंत्र
 - अ) अबक तंत्र
 - ब) कार्यपूर्तता आढावा तंत्र
 - क) पैरेटो तंत्र
 - ड) कामाची निकड-चौकट तंत्र
 - ३) संघटनेतील काही कामे बाहेरुन करून घेणारे तंत्र
 - अ) अबक तंत्र
 - ब) पैरेटो तंत्र
 - क) आऊटसोर्सिंग तंत्र
 - ड) कार्यपूर्तता आढावातंत्र

ब) गाळलेल्या जागा भरा

 - १) वेळ सर्वांना असतो
 - २) समय व्यवस्थापनामुळे वेळेत कामे केली जातात.
 - ३) पैरेटो तत्वानुसार लाभ मिळवून देणाऱ्या २० : कामावरच व्यवस्थापकांनी जास्त लक्ष व वेळ दिला पाहिजे.
 - ४) संघटनेतील काही कामे बाहेरुन करून संस्थेकडून करून घेण्याच्या तंत्राला म्हणतात.
 - ५) शारीरिक ताण व तणावामुळे झालेली अवस्था म्हणजे होय.

क) खालील विधाने चूक की बरोबर ते सांगा.

 - १) वेळ साठवून ठेवता येतो.
 - २) अबक तंत्रात ब वर्गातील कामे तातडीची व त्वरीत करावयाची असतात.
 - ३) शारीरिक ताण/तणावामुळे झालेली अवस्था म्हणजे ‘ताण’ होय.

ड) टीपा लिहा.

 - १) वेळेची वैशिष्ट्ये
 - २) समय व्यवस्थापनाचे महत्व
 - ३) पैरेटो सिध्दांत तंत्र

- ४) ताणाचे स्वरूप
- ५) ताणाची कारणे
- ६) ताणाचे परिणाम
- ७) ताणावरील उपाययोजना
- ८) ताणाची संघटनात्मक कारणे
- ९) ताणाची वैयक्तिक कारणे

इ) दीर्घोत्तरी प्रश्न.

- १) समय व्यवस्थापन म्हणजे काय ? समय व्यवस्थापनाचे महत्व स्पष्ट करा.
- २) समय व्यवस्थापनाची विविध तंत्रे थोडक्यात स्पष्ट करा.
- ३) ‘ताण’ (Stress) म्हणजे काय सांगून ताण निर्माण होण्याची कारणे द्या.
- ४) ताणाचे परिणाम सांगून त्यावरील उपाययोजना स्पष्ट करा.

४.६ संदर्भ ग्रंथ :

- १) Atkinson Jacqueline, (1999) Better Time Management : Harpercollins Publishers India.
- २) Ray Reuben, (1998) Time Management : Himalaya Publishing House.
- ३) प्रा. मानकर सुधारक, प्रा. देशपांडे रमेश, (२००५) आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती : फडके प्रकाशन.
- ४) डॉ. पाटील व्ही.एस., डॉ. शहा एन.व्ही., (२००५) आधुनिक व्यवस्थापन व्यवहार : अजब प्रकाशन.

○○○