



शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

दूर शिक्षण केंद्र

व्यवस्थापन तत्त्वे आणि उपयोजन

(Management Principles and Applications)

(शैक्षणिक वर्ष २०१९-२० पासून)

पेपर-१ व २

बी. कॉम. भाग-१

सेमिस्टर १ व २ करिता

© कुलसचिव, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर (महाराष्ट्र)

प्रथमावृत्ती : २०१९

बी. कॉम. (व्यवस्थापन तत्वे आणि उपयोजन) भाग-१, सत्र १ व २ करिता

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

प्रती : १,०००

■
प्रकाशक

डॉ. व्ही. डी. नांदवडेकर

कुलसचिव,

शिवाजी विद्यापीठ,

कोल्हापूर : ४१६ ००४

■
मुद्रक

श्री. बी. पी. पाटील

अधीक्षक,

शिवाजी विद्यापीठ मुद्रणालय,

कोल्हापूर : ४१६ ००४

■
ISBN- 978-81-940444-9-9

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

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

★ दूर शिक्षण विभाग-विद्यापीठ अनुदान आयोग, नवी दिल्ली यांच्या विकसन अनुदानातून या साहित्याची निर्मिती केली आहे.

दूर शिक्षण केंद्र, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

■ सल्लगार समिती ■

प्रा. (डॉ.) डी. बी. शिंदे

मा. कुलगुरु,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) डी. टी. शिंके

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.) पी. एस. पाटील

I/c अधिष्ठाता, विज्ञान व तंत्रज्ञान विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) ए. एम. गुरव

I/c अधिष्ठाता, वाणिज्य व व्यवस्थापन विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) भारती पाटील

I/c अधिष्ठाता, मानवविज्ञान विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) पी. डी. राऊत

I/c अधिष्ठाता, आंतर-विद्याशाखीय अभ्यास विद्याशाखा
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

डॉ. व्ही. डी. नांदवडेकर

कुलसचिव,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

श्री. एम. ए. काकडे

संचालक, परीक्षा व मूल्यमापन मंडळ,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

श्री. व्ही. टी. पाटील

वित्त व लेखा अधिकारी,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) एम. ए. अनुसे (सदस्य सचिव)

संचालक, दूरशिक्षण केंद्र,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

दूर शिक्षण केंद्र,
शिवाजी विद्यापीठ,
कोल्हापूर

व्यवस्थापन तत्त्वे आणि उपयोजन
बी. कॉम. भाग-१

अभ्यास घटकांचे लेखक

लेखन सहभाग	सत्र-१ घटक क्रमांक	सत्र-२ घटक क्रमांक
डॉ. आर. एस. साळुंखे आर्टस, कॉमर्स अॅण्ड सायन्स कॉलेज, पलूस	१	--
डॉ. बी. डी. गिरिगोसावी न्यू कॉलेज, कोल्हापूर	२	--
डॉ. पी. व्ही. मोहिते आर्टस अॅण्ड कॉमर्स कॉलेज, आष्टा, जि. सांगली	३	--
डॉ. एस. आर. पवार आर्टस अॅण्ड कॉमर्स कॉलेज, कासेगाव	४	--
प्रा. प्रमोद प्रभाकर कांबळे सहकारभूषण एस. के. पाटील कॉलेज, कुरुंदवाड	--	१
डॉ. श्रीमती एम. आर. शिंदे श्रीमती गंगाबाई खिवराज घोडावत कन्या महाविद्यालय, जयसिंगपूर	--	२
प्रा. एस. पी. पवार श्रीमंत बाबासाहेब देशमुख महाविद्यालय, आटपाडी	--	३
डॉ. एस. डी. गोरल आर. बी. माडखोलकर महाविद्यालय, चंदगड	--	४

■ संपादक ■

डॉ. आर. एस. साळुंखे आर्टस, कॉमर्स अॅण्ड सायन्स कॉलेज, पलूस	प्रा. डॉ. ए. एम. गुरव विभागप्रमुख, वाणिज्य व व्यवस्थापन विभाग, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर
--	--

प्रस्तावना

शिवाजी विद्यापीठाच्या दूर शिक्षण केंद्रामार्फत बी. कॉम. भाग-१ सेमिस्टर १ व २ सी.बी.सी.एस. पॅटर्नच्या विद्यार्थ्यासाठी ‘व्यवस्थापन तत्त्वे व उपयोजन’ या विषयासाठी स्वयं अध्ययन साहित्य (SIM) म्हणून हे पुस्तक वाचकांना उपलब्ध करून देताना आम्हास मनोमन आनंद होत आहे.

वाणिज्य व व्यवस्थापन अभ्यासक्रमात “व्यवस्थापन तत्त्वे व उपयोजन” हा एक महत्त्वाचा अभ्यास विषय आहे. या पुस्तकात व्यवस्थापन, व्यवस्थापनाचे काही महत्त्वाचे सिद्धांत, व्यवस्थापनाची कार्ये-नियोजन, निर्णय, संघटन, निर्देशन, कार्यप्रेरणा, संदेशवहन, नेतृत्व व नियंत्रण, व्यवस्थापनातील आधुनिक संकल्पना या घटकांचा सविस्तर अभ्यास दिलेला आहे.

सोपेपणा, संकल्पनात्मक स्पष्टता, व्यावहारिक उपयोग, आवश्यक त्या ठिकाणी पूरक स्पष्टीकरण साधने यांचा वापर पर्याप्त स्वरूपात केला आहे. सर्वच घटक लेखकांनी लेखनाचा अपेक्षित दर्जा ठेवण्याचा प्रयत्न केला आहे. प्रत्येक घटकाच्या शेवटी स्वाध्यायासाठी प्रश्न दिले आहेत. पारिभाषिक शब्द व क्षेत्रीय कार्य सूचित केले आहे. लेखनासाठी वापरलेल्या व अधिकच्या वाचनासाठी संदर्भ पुस्तकांची यादी दिलेली आहे.

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

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

- संपादक

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 शाह इन्स्टिट्यूट ऑफ बिझनेस एज्युकेशन ॲण्ड
रिसर्च, कोल्हापूर
- 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. आर. बी. तेली
शिवाज कॉलेज ऑफ आर्ट्स ॲण्ड कॉर्मस ॲण्ड
डी. एस. कदम सायन्स कॉलेज, गडहिंगलज, जि. कोल्हापूर
- डॉ. डी. टी. चावरे
धनंजयराव गाडगील कॉलेज ऑफ कॉर्मस, सातारा

अनुक्रमणिका

घटक क्रमांक	घटकाचे शीर्षक	पान क्रमांक
	विभाग पहिला : सत्र-१	
घटक १	व्यवस्थापनाची ओळख	१
घटक २	नियोजन आणि निर्णय प्रक्रिया	३८
घटक ३	संघटन	७८
घटक ४	निर्देशन आणि संदेशवहन	११६
	विभाग दुसरा : सत्र-२	
घटक १	कार्यप्रेरणा	१४९
घटक २	नेतृत्व	१९१
घटक ३	समन्वय आणि नियंत्रण	२२९
घटक ४	व्यवस्थापनातील उदयोन्मुख बाबी	२६८

■ 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 २०१८-१९ पासून तयार केलेला नवीन अभ्यासक्रम पाहून त्याप्रमाणे या पेपरच्या सखोल अभ्यासासाठी संदर्भपुस्तके व इतर साहित्याचा अभ्यास करावा.

सत्र १ : घटक १

व्यवस्थापनाची ओळख

-
- १.० उद्दिष्टे
 - १.१ प्रस्तावना
 - १.२ विषय विवेचन
 - १.२.१ व्यवस्थापनाचा अर्थ व व्याख्या
 - १.२.२ व्यवस्थापन अभ्यासाची गरज
 - १.२.३ व्यवस्थापन सिद्धांताच्या विकासातील योगदान
 - १.२.४ एलटन मेयो - हॅर्थॉर्न प्रयोग - निष्कर्ष व मर्यादा
 - १.२.४ पीटर ड्रूकर - एम.बी.ओ.
 - १.२.६ व्यवस्थापनाचे विविध दृष्टीकोन : उपयोग व मर्यादा
 - १.२.६.१ वर्तनात्मक दृष्टीकोन
 - १.२.६.२ पद्धती दृष्टीकोन
 - १.२.६.३ संभाव्यता दृष्टीकोन
 - १.३ सारांश
 - १.४ पारिभाषिक शब्द
 - १.५ स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे
 - १.६ स्वाध्याय
 - १.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

१.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर -

- ◆ व्यवस्थापनाचा अर्थ व व्याख्या लक्षात येतील.
- ◆ व्यवस्थापन अभ्यासाची गरज लक्षात येईल.
- ◆ व्यवस्थापन सिद्धांत विकासातील एल्टन मेयो व पीटर ड्रकर यांचे योगदान समजेल.
- ◆ व्यवस्थापनाच्या विविध दृष्टीकोणाचे उपयोग व मर्यादा समजातील.

१.१ प्रस्तावना

व्यवस्थापन ही एक शक्ती आहे. मानवी प्रयत्नांना उत्तम व्यवस्थापनाची साथ मिळाल्यास अशक्य वाटणारी कार्येसुधा यशस्वीपणे पार पाडता येतात. विकासासाठी आवश्यक असणारी संशाधने मर्यादित व दुर्मिळ असतात. या संसाधनाचा महत्तम उपयोग करून मानवी कल्याण साधण्याच्या कार्यात व्यवस्थापनाचा मोठा वाटा आहे. व्यवस्थापन हा व्यवसायाचा आत्मा असतो. व्यवसाय यशस्वीपणे चालविणे, त्याचा वाढ विस्तार व विकास करणे हे कार्यक्षम व्यवस्थापनावर अवलंबून असते.

व्यवस्थापन ही संकल्पना खूपच जुनी आहे. मानवी विकासाच्या प्रत्येक अवस्थेमध्ये व्यवस्थापन हा आधार होता. सुमेरियन, इजिप्शिअन, बैबिलोनिअन, ग्रीक, चीन, भारतीय संस्कृतीत व्यवस्थापन व कार्याबदल नोंदी असल्याचे आढळते, प्लेटो, साक्रेटिस इ. नी देखील व्यवस्थापनाबदल विचार मांडलेले आढळतात. कौटिल्याच्या ‘अर्थशास्त्र’ या ग्रंथामध्ये व्यवस्थापनाची विविध तंत्रे सर्वसाधारण नियमाच्या स्वरूपात लिहिलेली आढळतात, परंतु औद्योगिक क्रांतीमुळे व्यवस्थापनाच्या विचाराला खरी चालना मिळाली. १८६४ ते १९१४ हा कालावधी वाणिज्य क्षेत्राच्या दृष्टीने अत्यंत महत्त्वाचा मानला जातो. महायुद्ध व जागतिक महामंदीनेही व्यवस्थापनाच्या विकासात खंड पडला नाही उलट या काळात व्यवस्थापनाला एक स्वतंत्र शाखा व शास्त्र म्हणून सार्वत्रिक मान्यता मिळाली. १९७० नंतर जपानच्या अनेक बहुराष्ट्रीय कंपन्यानी अमेरिकन व युरोपियन कंपन्याची मक्केदारी नष्ट करताना व्यवस्थापनाला एक नवीन दिशा दिली.

व्यवसायाची उद्दिष्टे निश्चित करून ती साध्य करण्यासाठी कार्य नियोजन, कार्याची दिशा ठरविणे, कार्यकारी घटकांमध्ये समन्वय व सहकार्य निर्माण करणे, निर्णय घेणे, संदेशवहन करणे, निर्देशन, कार्यप्रेरणा देणे व नियंत्रण करणे इत्यादी कार्ये व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरावर पार पाडली जातात त्यामुळे वस्तू व सेवांची निर्मिती, उत्पादकतेत व कार्यक्षमतेत वाढ, कार्यसमाधान, माहिती

इत्यादी बाबी उपलब्ध होतात. समाजातील संस्था व व्यक्तीचे हे परस्पर सहकार्य समूहाच्या स्वरूपातून संघटनेत रूपांतरित होते. त्यावेळी या संघटनेला योग्य मार्गदर्शन करण्यासाठी, कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी, शिस्त आणण्यासाठी, उद्दिष्टपूर्तीसाठी आणि प्रभावी नियंत्रणासाठी वापरण्यात येणाऱ्या पद्धतीला व्यवस्थापन म्हटले जाते.

१.२ विषय विवेचन

प्रत्येक व्यवसायासाठी व्यवस्थापन ही एक अत्यावश्यक क्रिया आहे. व्यवस्थापनामध्ये उत्पादन घटकांचे संघटन, योग्य व्यक्तीकडून योग्य कार्ये करवून घेऊन व्यवसायाची अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य करावी लागतात. सदर घटकात व्यवस्थापनाचा अर्थ, गरज, योगदान, दृष्टीकोन इ. चा अभ्यास आहे.

१.२.१ व्यवस्थापनाचा अर्थ व व्याख्या

Management या इंग्रजी शब्दाची उत्पत्ती Managie या फ्रेंच शब्दापासून झालेली आहे. याचा अर्थ काबूत ठेवणे किंवा ताब्यात ठेवणे असा होतो. मानवी शरीररचनेमध्ये मेंदूला जे स्थान आहे तेच स्थान व्यवसायामध्ये व्यवस्थापनाला आहे. मेंदू ज्याप्रमाणे शरीराच्या सर्व अवयवांना आदेश देण्याचे, निर्देशन करण्याचे व नियंत्रणाचे कार्य करतो त्याचप्रमाणे व्यवस्थापन देखील कार्य करते. मेंदू शिवाय मनुष्याचे शरीर म्हणजे केवळ हाडांमासांची गोळाबेरीज म्हणता येईल. व्यवसाय म्हणजे जमीन, भांडवल, श्रम व सामुग्री इत्यादी भौतिक साधनांची गोळाबेरीज नव्हे तर या साधनांना कार्यशील बनवून त्यांच्याकडून महत्तम काम करवून घेणे आवश्यक असते. यासाठी कार्यक्षम व्यवस्थापनाची गरज असते. व्यवस्थापन या सर्व साधनांचा काटकसरीने व अधिकाधिक उपयोग करून व्यवसायाचे उद्दिष्ट गाठण्यासाठी प्रयत्नांची शिकस्त करते. व्यवसाय यशस्वी व्हावा म्हणून सर्वतोपरी सर्व साधनांना पद्धतशीरपणे कार्यशील बनविते.

व्यवस्थापन व्याख्या :

१. जे. एन. शूलझ

“पूर्वनियोजित उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी संघटनेचे नेतृत्व, मार्गदर्शन व संचालन करणारी शक्ती म्हणजे व्यवस्थापन होय.”

२. जेम्ह लुंडी

“विशिष्ट उद्देशाच्या प्राप्तीसाठी इतरांच्या प्रयत्नांना नियोजित, समन्वित, प्रेरित व नियंत्रित करण्याचे कार्य म्हणजे व्यवस्थापन होय.”

३. किम्बँल आणि किम्बँल

उद्योगात उपयोगात येणाऱ्या साधनसामुग्री आणि व्यक्तीचे नियंत्रण करण्याकरिता आर्थिक सिद्धांताचा/ तत्वांचा अवलंब करण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन होय.”

४. एफ. डब्ल्यु. टेलर

“व्यवस्थापन म्हणजे कोणते काम करावयाचे आहे व ते काम अधिक चांगल्या प्रकारे व कमीत कमी खर्चात कसे होईल ते जाणून घेण्याची कला होय.”

५. जॉर्ज टेरी

“मनुष्यबळ आणि इतर उत्पादन साधनांचा उपयोग करून नियोजन, नियंत्रण, संघटन व उद्युक्तीकरण यांच्याद्वारे ठरविलेली उद्दिष्टे साध्य करणारी स्वतंत्र प्रक्रिया म्हणजे व्यवस्थापन होय.”

६. डॉ. ए.एम. गुरव व डॉ. साळुंखे

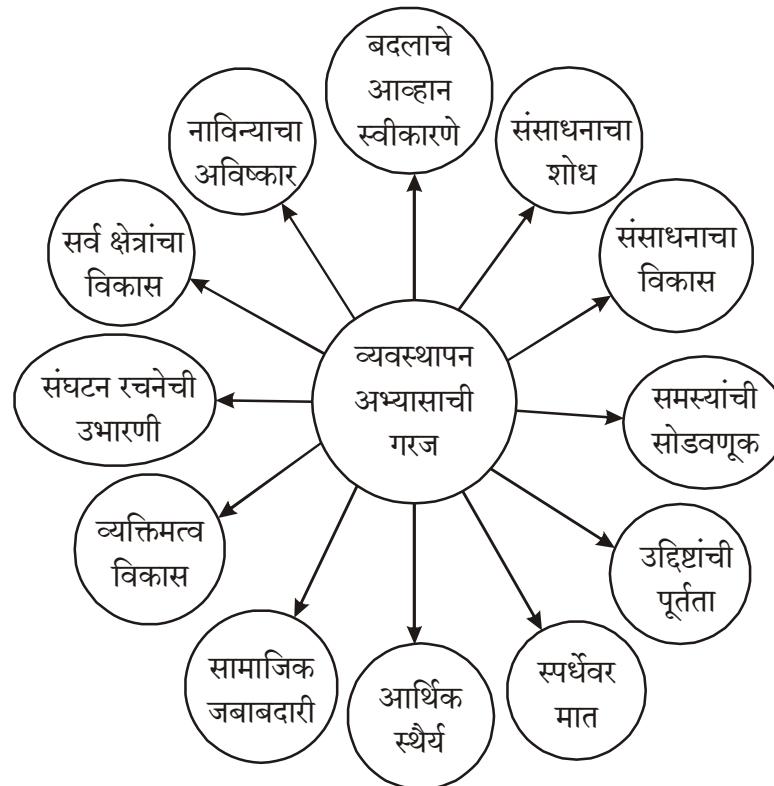
“व्यवस्थापन म्हणजे मानवी व इतर संसाधनाचा महत्तम वापर व योग्य मेळ साधून उद्योग व्यवसायाला अपेक्षित फलिते मिळवून देण्यासाठी आवश्यक, कार्यक्षम व परिणामकारक कृती होय.

थोडक्यात, व्यवसायातील निर्धारित केलेली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नेतृत्व, मार्गदर्शन व नियंत्रण कार्य करणारी यंत्रणा म्हणजे व्यवस्थापन होय. व्यवस्थापन म्हणजे लोकांकडून काम करवून घेण्याची कला असे मानले जाते परंतु काम करून घेणे या शब्दामुळे मानवी अस्मिता दुखावते. त्यामुळे सध्या व्यवस्थापन म्हणजे लोकांबरोबर काम करण्याची कला असे समजले जाते.

१.२.२ व्यवस्थापन अभ्यासाची गरज

व्यवस्थापनाचा वापर, उपयोग व विचार सर्वत्र अतिशय मोठ्या प्रमाणावर केला जात आहे. व्यवस्थापनाची कार्ये, तत्वे, तंत्रे, सिद्धांत यांचा उपयोग सर्वांना समजलेला आहे. त्यामुळे व्यवस्थापन अभ्यासाची गरज सर्वत्र भासू लागलेली आहे. पीटर ड्रकर यांच्या मते, जगात अविकसित व विकसनशील देश नसतात तर ते सर्व निकृष्ट व अयोग्य पद्धतीने व्यवस्थापन करणारे देश असतात. व्यवस्थापन देशातील साधनसंपत्तीचा शोध घेऊन त्याचा योग्य उपयोग करू शकतात. तंत्रज्ञानाच्या प्रगतीमुळे नवनवीन उद्योग-व्यवसाय निर्माण होत आहेत. स्पर्धेचे स्वरूप बदललेले आहे. व्यवसायातील गुंतागुंत वाढत चाललेली आहे. माहिती तंत्रज्ञानाच्या अफाट बदलामुळे व्यापार, सेवा क्षेत्र यांचे स्वरूप बदललेले आहे. या बदलात्या परिस्थितीत व्यवसायाला आपले अस्तित्व व भवितव्य टिकवावयाचे असेल तर व्यवस्थापनाच्या अभ्यासाला महत्त्व द्यावे लागेल.

व्यवस्थापन अभ्यासाची गरज पुढील आकृतीवरून स्पष्ट होईल.



१. बदलाचे आव्हान स्वीकारणे :

बदल हे अपरिहार्य आहेत. व्यवसायक्षेत्रात सतत अनेक बदल होत असतात. जागतिकीकरणामुळे, माहिती-तंत्रज्ञानातील वेगाने बदलामुळे व्यवसायाला अनेक संधी होतात तर काही जोखीम किंवा धोके निर्माण होतात. अशा आव्हानांचा यशस्वी मुकाबला कार्यक्षम व्यवस्थापनच करू शकते.

२. संसाधनाचा शोध व महत्तम उपयोग :

व्यवसाय विकासासाठी मनुष्यबळ (Men), सामग्री (Material), यंत्रसामग्री (Machine), पैसा (Money), पद्धती (Methods), बाजारपेठा (Markets), व्यवस्थापन (Management) या आवश्यक संसाधनाची गरज असते. व्यवस्थापन या सर्व घटकांचा योग्य रीतीने उपयोग करते. नवनवीन साधनांचा पद्धतीचा, उत्पादनाचा शोध लागतो. व्यवस्थापन या सर्व घटकांमध्ये चेतना निर्माण करते.

३. साधनांचा विकास :

आधुनिक काळात साधनांचा शोध व महत्तम उपयोगाबरोबरच स्पर्धेत टिकण्यासाठी सर्व साधनांचा विकास करणे आवश्यक आहे. मनुष्यबळ, साधनसामग्री, भांडवल, अशा साधनांची क्षमता व उपयोगिता वाढविण्यासाठी कल्पक व बुद्धिमान व्यवस्थापनाची गरज आहे.

४. समस्यांची सोडवणूक :

व्यवसायामध्ये दररोज नवनवीन समस्या निर्माण होत असतात. कामगारवर्ग, सरकारी नियम व कायदे, ग्राहकांच्या शंका व अडचणी, समाजाचा विरोध, स्पर्धक, पुरवठादार, वितरक यांच्यामुळे व्यवसायाला अनेक समस्यांना सामोरे जावे लागते. या समस्यांवर मात करण्याचे महत्त्वपूर्ण कार्य व्यवस्थापनाला करावे लागते.

५. उद्दिष्टांची पूर्तता :

उद्दिष्टे ठरविल्यानंतर त्यांची पूर्तता करण्यासाठी योजना व संघटना करावे लागते. व्यवस्थापनाच्या विविध कार्यांच्या माध्यमातून उद्दिष्टांची कार्यक्षमतेने पूर्तता करावी लागते. व्यवस्थापनाला या संदर्भात विविध घटकांना प्रेरित करावे लागते.

६. स्पर्धेवर मात :

व्यवसाय-व्यवसायामध्ये खूपच स्पर्धा वाढलेली आहे. नवनवीन स्पर्धकांची सतत बाजारपेठेत भर पडत असते. स्पर्धेला यशस्वीपणे तोंड देऊन अस्तित्व टिकून ठेवण्यासाठी व्यवस्थापनाकडे विशेष लक्ष देण्याची गरज निर्माण झाली. गतिमान स्पर्धेमुळे व्यवस्थापनाची गरज वाढली आहे.

७. आर्थिक स्थैर्य :

व्यावसायिक जगात सातत्याने बदल होत असल्याने अस्थिरता निर्माण होण्याची शक्यता असते. सरकारची धोरणे बदलतात. ग्राहकांच्या गरजा, आवडी-निवडी, फॅशन्स, अभिरूची बदलत असतात. कार्यक्षम व प्रभावी व्यवस्थापन बदलत्या परिस्थितीशी जुळवून घेऊन व्यवसायाची स्पर्धाक्षमता वाढविते. त्यामुळे व्यवसायाला आर्थिक स्थैर्य प्राप्त होते.

८. सामाजिक जबाबदारी :

व्यवसायातील सर्व घटकांचा समाजाशी प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष संबंध असतो. त्यामुळे प्रत्येक व्यवसायाला समाजाप्रती असणारी जबाबदारी पार पाडावी लागते. अशी जबाबदारी पार पाडताना व्यवस्थापन आपली कुशलता सिद्ध करीत असते. नफा प्राप्तीबोरेर सामाजिक बांधीलकी जपावी लागते.

९. व्यक्तिमत्त्व विकास :

व्यवस्थापनामुळे व्यवसायातील प्रत्येक व्यक्तीच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास होतो. वक्तशीरपणा, शिस्त, आव्हाने पेलण्याची क्षमता, विविध कौशल्यांचा विकास, समूहभावना यांसारख्या गुणांचा विकास होत असल्याने व्यक्तिमत्त्वाला अनेक पैतू लाभतात. व्यवसायातील प्रत्येक व्यक्ती आपली कार्यक्षमता व उत्पादकता वाढविण्याचा प्रयत्न करते. प्रशिक्षण, मार्गदर्शन, सहभाग वाढविणे या बाबी व्यवस्थापनामार्फत केल्या जातात. व्यक्तिविकासाची जबाबदारी व्यवस्थापनावर सोपविली जाते.

१०. संघटनात्मक रचनेची उभारणी :

व्यावसायिक उद्दिष्टे साथ्य करण्यासाठी संघटनात्मक रचना निर्माण करावी लागते. व्यवस्थापन संघटन रचनेची पायाभरणी करते. संघटन रचनेमुळे अधिकार व जबाबदारी निश्चित करणे शक्य होते. योग्य कार्यासाठी योग्य व्यक्तीची निवड केली जाते. कार्यकक्षा निश्चित झाल्यामुळे कर्मचाऱ्यांना योग्य कार्य दिशा मिळते. त्यामुळे नियंत्रण कार्य प्रभावीपणे पार पडते.

११. सर्व क्षेत्रांचा विकास :

व्यवस्थापनामुळे केवळ व्यवसायाचाच विकास होतो असे नाही तर कृषी, आरोग्य, क्रीडा, शिक्षण, धर्मादाय व राजकीय संस्था, कामगार संघटना, सहकार, सरकार या क्षेत्रांमध्ये कार्य करणाऱ्या संस्थांचा विकास होतो. नैसर्गिक साधनसंपत्तीचे व्यवस्थापन केल्यामुळे राष्ट्राच्या प्रगतीसाठी या साधनांचा कार्यक्षम वापर होतो. आपत्ती व्यवस्थापनामुळे आपत्ती ओढवलेल्या लोकांना मदतीचा हात देणे शक्य होते.

१२. नावीन्याचा अविष्कार :

व्यवस्थापनामुळे नवीन संकल्पना, तंत्रे, पद्धती, नवीन दृष्टिकोन, नवीन साधने, तंत्रज्ञान यांच्या आविष्कारास व वापर करण्यास प्रोत्साहन मिळते.

स्वतःची प्रगती तपासा - १

(अ) चूक कि बरोबर ते सांगा.

१. व्यवस्थापन ही एक शक्ती आहे.
२. जपानने व्यवस्थापन विकासाला एक नवीन दिशा दिली.
३. लोकांबरोबर काम करण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन होय.
४. बदल हे अपरिहार्य नसतात.
५. व्यवस्थापनामुळे केवळ व्यवसायाचाच विकास होतो.

१.२.३ व्यवस्थापन सिद्धांताच्या विकासातील योगदान

प्राचीन काळापासून ते आधुनिक काळापर्यंत अनेक व्यवस्थापकीय विचारवंतांनी व्यवस्थापनाचे अनेक सिद्धांत, कल्पना, विचार मांडलेले आहेत. व्यवस्थापन अभ्यासाच्या दृष्टीकोनातून त्याचे तीन टप्पे पाडता येतील.

व्यवस्थापन सिद्धांताच्या विकासातील टप्पे :

१. टेलरपूर्व काळातील व्यवस्थापन सिद्धांत
२. शास्त्रीय व्यवस्थापन सिद्धांत
३. आधुनिक व्यवस्थापन सिद्धांत

अ) टेलरपूर्व काळातील व्यवस्थापन सिद्धांत :

इंग्लंडमधील पहिला वित्यम यांना व्यवस्थापन विचारांचा प्रवर्तक मानले जाते. टेलरपूर्व काळाला 'औद्योगिक क्रांतीपूर्वीचा कालखंड' असेही म्हंटले जाते. या कालखंडातील विचारवंताना प्राचीन विचारवंत असेही म्हणतात. या कालखंडात प्रा. चार्लस बॅबेज (१७९२ ते १८७५), जेम्स वॅट आणि मॅथ्यू (१७७९ ते १८४८), रॉबिन्सन बल्टन (१७७० ते १८४२), रॉबर्ट ओवेन (१७७५ ते १८५८), हेन्री टाऊने (१८४४ ते १९२४), हेन्री सेंट सिमन इत्यादी विचारवंतांनी आपले विचार/सिद्धांत मांडले. या विचारवंतांनी आपल्या प्रत्यक्ष अनुभवाच्या आधारे व्यवस्थापनाच्या विविध कल्पना मांडल्या. या विचारवंतांनी या कल्पना प्रत्यक्षात अंमलात आणण्यासाठी खूप प्रामाणिक प्रयत्न केले. कोणत्याही प्रकारची साधने, माहिती उपलब्ध नसतानाही केवळ आपल्या बौद्धिक सामर्थ्यावर त्यांनी व्यवस्थापकीय कल्पना मांडल्या.

ब) शास्त्रीय व्यवस्थापन सिद्धांत :

सर्वसाधारणपणे सन १९०० ते १९३० हा शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा कालखंड समजतात. तसेच या कालखंडास टेलरचा कालखंड असेही म्हणतात, फ्रेडरिक टेलर हे शास्त्रीय व्यवस्थापनेचे जनक समजले जातात. टेलर व त्यांच्या अनुयायी यांनी संपूर्ण अमेरिकेत शास्त्रीय व्यवस्थापनाची कल्पना रूजविली. कार्लब्राथ एच.एल. गॅन्ट, फ्रॅंक व लिलियन गिलब्रेथ इत्यादींनी शास्त्रीय व्यवस्थापनाचे सिद्धांत मांडताना प्रसारही केला. व्यवस्थापनशास्त्राच्या विकासाच्या प्रक्रियेत या सिद्धांताचे व विचारवंतांचे योगदान अतिशय मोलाचे समजले जाते. या विचारवंतांना सनातनवादी विचारवंत असेही म्हणतात. या कालखंडात व्यवस्थापनाला एक वेगळी दिशा प्राप्त झाली. यानंतरच्या काळात हेन्री फेयॉल, एल्टन मेयो, चेस्टर बर्नर्ड, ऑलिव्हर शेल्डन, मेरी पार्कर फॉलेट, मॅक्स वेबर, लिंडाल उर्विक, एफ. एल. ब्रेच इत्यादी विचारवंतानाही आपले योगदान सिद्धांताच्या स्वरूपात मांडले.

क) आधुनिक व्यवस्थापन सिद्धांत :

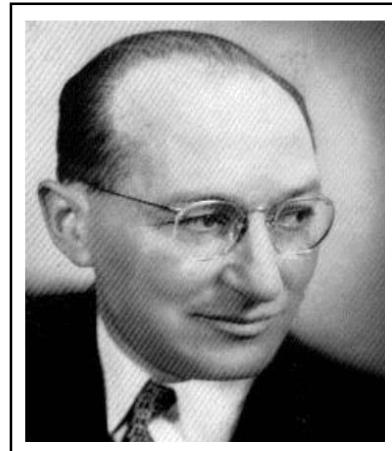
पीटर ड्रकर, मायकेल पोर्टर, लॉरेन्स व लॉशर्च, हॅम्पर व चॅम्पी, सेंज, सी.के. प्रलहाद इत्यादी या आधुनिक व्यवस्थापन विचारवंतामध्ये समावेश होतो. यामध्ये पीटर ड्रकर यांचे विचार खूपच मोलाचे समजले जातात. त्यांना 'आधुनिक व्यवस्थापनाचे गुरु' असे म्हटले जाते. त्यानंतरच्या

काळात मायकेल पोर्टर यांचे व्यूहतंत्र व्यवस्थापन उदयास आले. त्यांना 'स्ट्रैटेजी गुरु' असे म्हणतात. सी. के. प्रलहाद हे भारतीय व्यवस्थापन विचारकंत आहेत.

१.२.४ एल्टन मेयो : हॅथॉर्न प्रयोग - निष्कर्ष व मर्यादा

एल्टन मेयो : अल्प परिचय

- ◆ जन्म - १८८० (ऑस्ट्रेलिया)
- ◆ अँडेलेड विद्यार्पीठातून पदवी.
- ◆ तर्कशास्त्र व तत्वज्ञान विषयात एम.ए. पदवी.
- ◆ वैद्यकशास्त्राचा अभ्यास.
- ◆ स्कॉटलॅंडमध्ये मनोचिकित्सा विषयात संशोधन.
- ◆ १९२२ पासून अमेरिकेतील सुप्रसिद्ध हॉर्वर्ड ग्रॅज्युएट स्कूल ऑफ बिझिनेस अँडमिनिस्ट्रेशन येथे प्राध्यापक.
- ◆ शिकागोच्या वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनीच्या हॅथॉर्न येथील कारखान्यात संशोधन (१९२७ ते १९३८).
- ◆ The Human Problems of an Industrial Civilization (1933) व The Social Problems of an Industrial Civilization (1945) हे ग्रंथ विशेष प्रसिद्ध.
- ◆ १९४९ मध्ये मृत्यू.



हॅथॉर्न प्रयोग (Hawthorne Experiments).

वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनी ही अमेरिकेतील एक प्रसिद्ध कंपनी आहे. या कंपनीच्या शिकागो शहराजवळील हॅथॉर्न कारखान्यात टेलिफोन साहित्य निर्मिती केली जात होती. या कंपनीमध्ये ३०,००० कामगार काम करीत होते. हे कामगार वेगवेगळ्या देशाचे, वेगवेगळे कौशल्ये असलेले, प्रशिक्षित असे होते. मालक व कामगार यांच्यामधील संबंध अनेक वर्षांपर्यंत सुराळित होते नंतर कामगारांमध्ये मोठा असंतोष निर्माण झाला. त्याचा उत्पादनावर विपरित परिणाम घडून आला. कामगार ज्या परिस्थितीमध्ये त्यांचे काम करतात त्या परिस्थितीमध्ये कामगारांना हव्या असलेल्या काही सोर्योंचा अभाव असल्यामुळे कामगार असंतुष्ट झाले असावेत असा व्यवस्थापकांचा अंदाज होता. नेमके कारण शोधण्याच्या उद्देशाने हॅथॉर्न कारखान्यात प्रयोग करण्यात आले. नॅशनल रिसर्च कौन्सिलने हा संशोधन प्रकल्प एल्टन मेयोना देण्यात आला. या संशोधनात रॉथलेसबर्गर व व्हाईट हेड हे दोन सहकारी होते.

सन १९२४ मध्ये संशोधनपर प्रयोग सुरु करण्यात आले. सन १९२७ पर्यंत तीन वर्षे प्रयोगातून काहीही हाती येत नाही म्हणून प्रकल्प बंद करण्यात आला. परंतु एलटन मेयो यांना या प्रयोगाच्या विश्लेषणातून काही असाधारण माहिती आढळली. प्रयोगातर्गत कार्यशाळेतील भौतिक सुखसोईमध्ये वेगवेगळे बदल करण्यात आले होते. यावेळी एक असाधारण घटना लक्षात आली. कार्यशाळेतील प्रकाशयोजना व उत्पादन यांचा काहीतरी संबंध असला पाहिजे. त्यामुळे पुन्हा सन १९२७ ते १९३३ आणि त्यानंतर सन १९३८ पर्यंत अनेक प्रयोग करण्यात आले. त्यातील काही प्रयोग पुढीलप्रमाणे.

१. टेस्टरूम प्रयोग (१९२७)

या प्रयोगामध्ये सहा महिला कामगारांचा उत्पादन कार्याच्या संदर्भात अभ्यास करण्यात आला. त्यांना एका स्वतंत्र खोलीत कार्य करण्यास सांगण्यात आले. कार्य परिस्थितीत बदल केले असता त्याचे उत्पादकतेवर काय परिणाम होतात हे तपासणे हा या प्रयोगाचा हेतू होता. प्रयोगासाठी कामगारांचे सहकार्य मिळवण्यात आले. विश्रांतीचा कमी-अधिक कालावधी, कामाचे कमी तास, अल्पोपाहाराची सोय असे अनेक बदल एका वेळी एक या पद्धतीने करण्यात आले. प्रत्येक बदल करण्यापूर्वी त्याची या मुलींना पूर्ण माहिती देण्यात आली. त्यांच्याशी चर्चा सल्लामसलत करण्यात आली. प्रयोगाच्या नोंदी ठेवण्यासाठी एक निरीक्षक ठेवण्यात आला. गट मोबदला पद्धती सुरु करण्यात आली. कार्यपरिस्थितीत केलेल्या प्रत्येक बदलानंतर उत्पादनात वाढ झालेली दिसून आली. त्यानंतर सर्व बदल काढून घेऊन मूळ कार्य परिस्थितीत निर्माण करण्यात आली आणि उत्पादनावर काय परिणाम होतो हे पाहण्यात आले. अत्यंत आश्चर्यकारक बाब म्हणजे उत्पादन कमी न होता वाढले. या प्रयोगावरून असा निष्कर्ष निघाला की, त्या सहा महिला कामगारांमध्ये निर्माण झालेल्या भावनात्मक संबंधामुळे उत्पादनात वाढ झाली.

दुसरा रिले असेम्बली टेस्ट ग्रुप प्रयोग हा पहिल्या प्रयोगास पुरक होता. तसेच तिसरा प्रयोग मायका स्टलीटिंग टेस्ट रूम प्रयोग हा देखील पहिला प्रयोगास पूरक होता.

२) मुलाखतीचा प्रयोग (१९२८ ते १९३०)

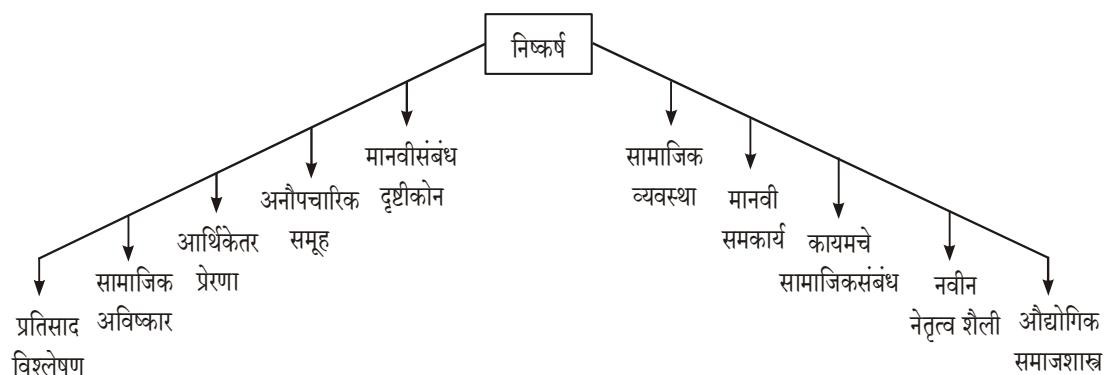
मुलाखत कार्यक्रमामध्ये वीस हजार कामगारांच्या मुलाखती घेण्यात आल्या. कामगारांना कार्यपरिस्थितीविषयी मुक्तपणे बोलू द्यावयाचे असे ठरविण्यात आले. कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिकपणे अनौपचारिकपणे, विश्वासाच्या वातावरणात मुलाखती घेण्यात आल्या. त्याचे म्हणणे लक्षपूर्वक ऐकण्यात आले. कर्मचाऱ्यांना तो एक असामान्य अनुभव होता. कर्मचाऱ्यांनी त्यांच्या वैयक्तिक समस्या, भावना व अडचणी खुलेपणाने सांगितल्या. संघटनेत भावनिक सुटका होण्याची गरज किती महत्वाची आहे ते लक्षात आले. वैयक्तिक इतिहास व वैयक्तिक परिस्थिती यांच्या वैयक्तिक दृष्टिकोनावर मोठा प्रभाव पडतो हे लक्षात आले. या प्रयोगाच्या निष्कर्षामध्ये असे लक्षात आले की, समूहभावना, परस्परसंबंध योग्य राहिल्यास उत्पादनात वाढ होते.

३) बैंक वायरिंग ऑब्जर्वेशन रूम प्रयोग (१९३२)

या प्रयोगात चौदा कुशल कामगार व चार सुपरवायझरचा समावेश केला गेला. या प्रयोगामुळे काम करणाऱ्या लहान-लहान गटामध्ये कोणकोणत्या प्रवृत्ती असतात, त्यांच्या अंतरंगात काय चालते, प्रत्येकाचे सामाजिक जग काय असते इत्यादी बाबत महत्वाची माहिती उपलब्ध झाली. या प्रयोगावरून असे लक्षात आले की, तुम्ही फार जास्त काम करता कामा नये, केले तर तुम्ही कामशूर ठराल. तुम्ही फार कमी करावयाचे नाही केले तर तुम्ही कामचोर ठराल. आपल्या सहकाऱ्याच्या विरोधी कोणतीही गोष्ट तुम्ही सुपरवायझरला सांगता कामा नये. तुम्ही सामाजिक अंतर ठेवता कामा नये. कामगारांमध्ये अनौपचारिक गट तयार होतात त्यांचा प्रभाव त्यांच्यावर पडतो.

हॅथॉर्न प्रयोगाचे निष्कर्ष

एल्टन मेयो व त्यांच्या सहकाऱ्यांनी प्रयोगाच्या अभ्यासाच्या आधारावर निष्कर्ष मांडले. त्यातील काही निष्कर्ष पुढीलप्रमाणे -



हॅथॉर्न प्रयोगाचे निष्कर्ष (Findings of Hawthorne Experiments) :

एल्टन मेयो यांनी विस वर्षे अभ्यास करून हॅथॉर्न प्रयोगाचे निष्कर्ष मांडले. सर्व निष्कर्ष बिनचूक व तथ्यपूर्ण आहेत याची खात्री केली.

हॅथॉर्न प्रयोगाचे निष्कर्ष पुढीलप्रमाणे -

१) मानवी संबंध दृष्टिकोन :

मनुष्य म्हणजे यंत्र नव्हे. त्याच्या सामाजिक व मानसशास्त्रीय गरजांकडे दुर्लक्ष करून चालणार नाही. उदा. सुरक्षिततेची भावना, मान्यता, आपलेपणाची भावना इत्यादी. हॅथॉर्न प्रयोगात असे दिसून

आले की, रिले रूममध्ये सामाजिक समूहाच्या परिणामकारक कार्यामुळे व पर्यवेक्षकांशी असलेल्या चांगल्या संबंधामुळे उत्पादन वाढले. मानवी संबंध प्रक्रियेमुळे कारखान्यात काम करणारे आणि ते ज्या परिस्थितीत कार्य करतात ती परिस्थिती यांच्यात एकात्मीकरण घडवून आणले जाते.

२) अनौपचारिक समूह :

एल्टन मेयो यांनी सर्वप्रथम ही संकल्पना मांडली. कामगार स्वतःचे अस्तित्व विसरून अनौपचारिक समूहाचे सदस्य बनतात. अनौपचारिक समूहाचा कार्याच्या परिणामकारकतेवर व कार्यसमाधानावर परिणाम होतो. कार्य ही एक सामूहिक प्रक्रिया आहे. कामगार हा त्या समूहाचा एक भाग असतो. अशा अनौपचारिक समूहाचे योग्य आकलन व हाताळणी आवश्यक ठरते.

३) अर्थिकेतर प्रेरणा :

अर्थिक प्रेरणा या अपूर्ण व आभासी आहेत. या उलट, मानवी व आदरपूर्वक वागणूक, सहभागाची व आपलेपणाची भावना, मान्यता, मनोबल, अभिमान इत्यादी अर्थिकेतर प्रेरणा अधिक महत्वाच्या असतात हा एक नवा विचार एकूण मेयोनी जगाला दिला आहे.

४) उत्पादकता हा सामाजिक अविष्कार :

उत्पादकता म्हणजे निर्धारित वेळेत निर्धारित गुणवत्तेचे जास्तीत जास्त उत्पादन करणे होय. उत्पादकता ही केवळ भौतिक व पर्यावरणात्मक घटकांवर अवलंबून नसून ती सामाजिक घटकावर प्रामुख्याने अवलंबून असते. सामाजिक संबंधाच्या पुर्नरचनेतून उत्पादकता वाढविता येते. कामगारांचा कामाकडे, त्यांच्या सहकाऱ्यांकडे व पर्यवेक्षकाकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन बन्याच अंशी त्यांची कार्यक्षमता व मनोबल निर्धारित करते.

५) प्रतिसाद विश्लेषण :

एल्टन मेयो यांनी हॅथॉर्न संशोधनातून कामगारांच्या वर्तणुकीचा एक नवीन दृष्टिकोन सांगितला. त्यांच्या मते, कामगारांचा प्रतिसाद हा तर्कशुद्ध, अतर्कशुद्ध, अबुद्धिनिष्ठ यापैकी एक असतो. तर्कशुद्ध प्रतिसाद हा सदसद्विवेक बुद्धीवर अवलंबून असतो. अतर्कशुद्ध प्रतिसाद हा भावनात्मक असतो. तर अबुद्धिनिष्ठ प्रतिसाद हा सामाजिक संबंधावर अवलंबून असतो. हॅथॉर्न संशोधनात असे निर्दर्शनास आले की, कामगाराने आपला अनौपचारिक गट सोडून जावे लागेल; म्हणून बढती नाकारली कामगार आपल्या मनामध्ये वैयक्तिक समस्या व असमाधान साचून ठेवतात. त्यामुळे ते सुप्त पातळीवर निराश राहतात. समस्यांनी ग्रस्त होतात व अविवेकी वागतात. त्याचे मनोधैर्य खचते व उत्पादन कमी होते.

६) संघटना ही एक सामाजिक व्यवस्था :

संघटना ही केवळ एक औपचारिक संघटना नसून ती एक सामाजिक व्यवस्था असते. हॅथॉर्न संशोधनाच्या आधारे हा एक नवीन विचार एल्टन मेयो यांनी मांडला. लहान गट गुप्त माहिती

पसरविणारी यंत्रणा, अनौपचारिक समूह, अविवेकी अबुद्धिनिष्ठ वर्तन यांची त्यामध्ये व्यवस्था असते. व्यवस्थापकांचे अशा गोष्टीकडे लक्ष नसते. मेयो यांच्या मते, व्यवस्थापकाला प्रगत सामाजिक कौशल्यांची गरज असते.

७) मानवी सहकार्य :

एल्टन मेयो यांनी हॅथॉर्न संशोधनाच्या आधारे असे स्पष्ट केले की, संघटनेत सांघिक कार्य व सहकार्य अत्यंत आवश्यक आहे. मानवी सहभाग व सहकार्याकडे अधिक लक्ष देण्याची गरज आहे. मानवी व सामाजिक जीवनाकडे दुर्लक्ष करून तांत्रिक प्रगतीवर व ऐहिक जीवनावर अवास्तव भर दिला तर अनेक समस्या निर्माण होतील, परस्पर सहकार्य केले नाही तर आपणच आपला नाश करण्यास कारणीभूत ठरू.

८) कायमचे सामाजिक संबंध :

एल्टन मेयो यांनी हॅथॉर्न निष्कर्षामध्ये असे म्हटले आहे की, कामगारांना कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी व प्रेरणा देण्यासाठी त्यांच्याशी कायमस्वरूपी सामाजिक संबंध निर्माण केले पाहिजेत. कामगार म्हणजे एक रुचिहीन लोकांचा समूह आहे असे मानू नये, मोबदला दिला की ते निमूटपणे काम करतात असे समजणे चुकीचे आहे. व्यवस्थापकांनी त्यांना गोड बोलून प्रेरणा दिली पाहिजे.

९) नवीन नेतृत्व शैली :

एल्टन मेयो यांच्या मते, मानवी व सामाजिक कौशल्ये अवगत असणारे नवीन नेतृत्व निर्माण झाले पाहिजे. नेत्यांनी समूह, एकता, एकात्मता राखण्यावर भर दिला पाहिजे. दुसऱ्यांचे ऐकण्याचे व मार्गदर्शन करण्याचे कौशल्य विकसित केले पाहिजे. कामगारांमध्ये मिसळले पाहिजे. परस्पर सहकार्यातून त्यांना अनेक गोष्टींचे समाधान मिळते.

१०) औद्योगिक समाजशास्त्र :

एल्टन मेयो यांनी हॅथॉर्न संशोधनाच्या आधारे औद्योगिक समाजशास्त्र हा नवीन अभ्यासविषय असल्याचे नमूद केले. त्यांना औद्योगिक समाजशास्त्राचा जनक असे म्हटले जाते.

हॅथॉर्न प्रयोगाच्या मर्यादा (Limitations of Hawthorne Experiments)

हॅथॉर्न प्रयोगातील अनेक मर्यादा अनेक विचारवंतांनी मांडलेल्या आहेत. हेन्री लाम्डसर्बर्गर यांच्या मते हॅथॉर्न संशोधनाचे निष्कर्ष प्रकाशित झाल्यानंतर व्यवस्थापन विचाराच्या क्षेत्रात एका अघोषित युद्धाला सुरुवात झाली आहे. काही टिकाकारांनी हॅथॉर्न प्रयोगाच्या मर्यादा पुढीलप्रमाणे मांडल्या आहेत.

१) वैधतेचा अभाव :

एल्टन मेयोनी केलेल्या प्रयोगाना कोणत्याही स्वरूपाची वैधता असल्याचे आढळून येत नाही. त्यामुळे त्यांनी काढलेले निष्कर्ष योग्य मानले जात नाहीत.

२) मानवी घटकाला अधिक महत्त्व :

एल्टन मेयोनी प्रयोगामध्ये केवळ मानवी घटकालाच अनन्य साधारण महत्त्व दिलेले आहे. उत्पादकतेसाठी इतर अनेक घटक महत्त्वाचे असतात.

३) कामगारांची निवड शास्त्रीय पद्धतीने केलेल नाही :

एल्टन मेयोनी हॅथॉर्न कारखान्यात प्रयोगासाठी शास्त्रीय पद्धतीने कामगारांची निवड केलेली नाही.

४) सामूहिक निर्णयांवर अधिक भर :

एल्टन मेयोनी सर्व निर्णय सामूहिक रितीने घेतले जावेत असे म्हटलेले आहे. परंतु प्रत्यक्षात सर्व निर्णय सामूहिक पद्धतीने घेणे शक्य असत नाही.

५) सिद्धांताचा सर्वसाधारणपणे उपयोग करणे अशक्य आहे.

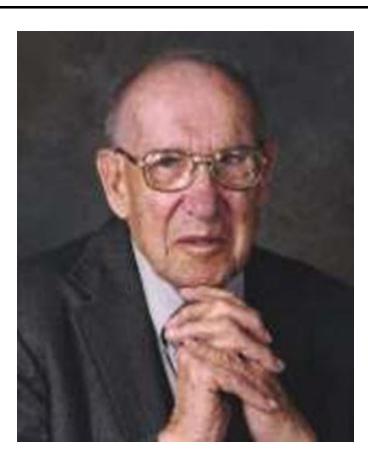
६) कामगारांना अधिक स्वातंत्र्य दिले पाहिजे असे एल्टन मेयोचे म्हणणे आहे. ते प्रत्यक्षात शक्य होत नाही.

७) उत्पादन व मानवी संबंध यांची सांगड कशी घालावी हे एल्टन मेयोनी स्पष्ट केलेले नाही.

८) एल्टन मेयोनी संचालकांना झुकते माप दिले प्रत्यक्षात त्यांच्याच पुढाकाराने प्रयोगाला सुरुवात झाली होती.

१.२.५ पीटर ड्रूकर (१९०९-२००५)

- ◆ जन्म - १९०९, व्हिएना (ऑस्ट्रिया)
- ◆ शिक्षण - ऑस्ट्रिया व इंग्लंडमध्ये.
- ◆ फ्रॅकफर्ट विद्यापीठातून एल.एल.डी. पदवी.
- ◆ शिकाऊ अर्थतज्ज्ञ म्हणून कामास सुरुवात.
- ◆ उच्च व्यवस्थापनाचा जनरल मोर्टर्समध्ये अभ्यास.
- ◆ १९४२ ते १९४९ - बेनिंग्टन कॉलेजमध्ये प्राध्यापक.



- ◆ अमेरिका, इंग्लंड, जपान, बेल्जिअम इ. विद्यापीठातून सोळा डॉक्टरेट पदव्या.
- ◆ गणित, तत्वज्ञान, धर्म, इतिहास, मानसशास्त्र, अर्थशास्त्र, तंत्रज्ञान, व्यवस्थापन ते साहित्य, विविध कलांमध्ये आवड.
- ◆ गाढे पंडित, सल्लागार, लेखक, विचारवंत म्हणून प्रसिद्धी.
- ◆ Knowledge Worker संकल्पना सर्वप्रथम मांडली.
- ◆ ३९ पुस्तके व अनेक शोधनिबंध प्रसिद्ध.
- ◆ The Practice of Management 1954. जगप्रसिद्ध त्याकाळी १० लाख प्रती विकल्या गेल्या.
- ◆ व्यवस्थापन गुरु म्हणून ख्याती.
- ◆ २००५ मध्ये मृत्यू.

एम.बी.ओ. (MBO) संकल्पना :

MBO म्हणजे Management By Objectives उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापन पीटर ड्रूकर यांनी The Practice of Management या ग्रंथात MBO ही संकल्पना मांडली.

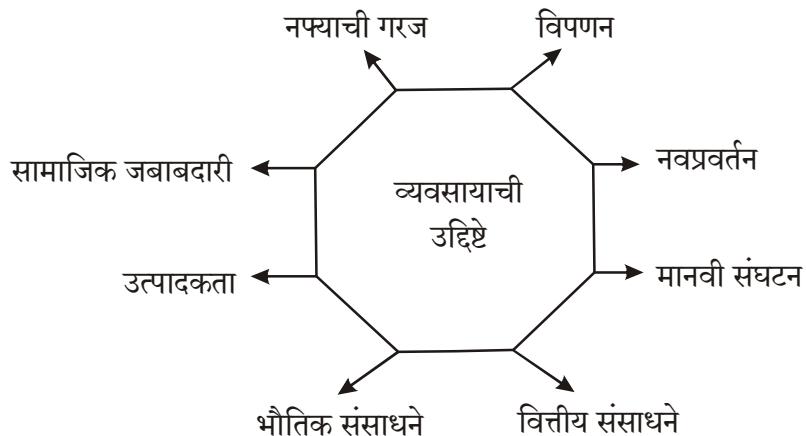
“उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापन तंत्रामध्ये वरिष्ठ व सहाय्यक एकत्रितपणे विचार करून व परस्पर चर्चा करून विविध क्षेत्रातील उद्दिष्टे निश्चित करतात. त्यांच्या कामाची योग्य प्रकारे वाटणी करतात. ठराविक कालावधीनंतर प्रत्येक क्षेत्रातील प्रत्येकाच्या कामाचा आढावा घेतात व आवश्यकतेनुसार त्यात योग्य त्या सुधारणा करतात.”

एम.बी.ओ. हे व्यवस्थापकीय तंत्र आहे. जगभरातील अनेक प्रकारच्या लहान-मोठ्या संस्थामध्ये ते वापरले जाते. उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापन हे व्यवस्थापनाचे एक तत्वज्ञान स्पष्ट करते. उद्दिष्टे ठरविण्यामध्ये सहाय्यकांना सहभागी करून घेतले जात असल्यामुळे ती उद्दिष्टे साध्य करण्यात ते पूर्ण सहकार्य करतात. सहाय्यकांना एक प्रकारची संधी उपलब्ध होते. अशावेळी ते स्वयंनियंत्रित असतात. त्यांना कार्य स्वातंत्र्य मिळत असल्यामुळे ते सक्रियपणे व उत्पूर्तपणे त्यामध्ये सहभागी होतात. उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापन ही संकल्पना मांडताना पीटर ड्रूकर यांनी व्यवसायाची उद्दिष्टे कोणती असावीत याबद्दलही विवेचन केलेले आहे. त्यांनी एकूण आठ उद्दिष्टे मांडलेली आहेत, ती पुढीलप्रमाणे.

व्यवसायाची उद्दिष्टे :

पीटर ड्रूकर यांच्या मते, नफा मिळविणे हा व्यवसायाचा एकमेव उद्देश असू शकत नाही. जर व्यवसाय जास्तीत जास्त नफा मिळविण्याच्या पाठीमागे लागला तर भविष्यात आपले अस्तित्वसुद्धा

टिकविणे व्यवसायाला अवघड बनेल. व्यवसायाचा उद्देश हा ग्राहक निर्माण करणे असला पाहिजे. व्यवसायाला अनेक महत्त्वाच्या कार्याकडे लक्ष पुरवावे लागते. उत्पादनाचा दर्जा, व्यवसायाची प्रतिष्ठा, उत्पादन क्षमता, आर्थिक व भौतिक संसाधने कार्यक्षमता ही व्यवसायाची उद्दिष्टे असू शकतात.



१. विपणन :

विपणन हे व्यवसायाचे अत्यंत महत्त्वाचे उद्दिष्ट असते. ग्राहकाशिवाय व्यवसाय असूच शकत नाही. ग्राहकांच्या गरजांचे समाधान करण्यासाठी व्यवसाय अस्तित्वात येत असतो. व्यवसायाने सतत बाजारपेठ स्थितीचा आढावा घेतला पाहिजे. मागणी कशी आहे, विक्री वाढत आहे का किंमतीची परिस्थिती, स्पर्धक व त्यांच्या वस्तू, नवीन वस्तू सादर होणे, वस्तूचा दर्जा, वितरण, विक्री वाढीचे मार्ग या बाबीकडे कठाक्षाने लक्ष पुरविले पाहिजे. आपला बाजारपेठ हिस्सा कायम राखण्याचा व वाढविण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे.

२. नवप्रवर्तन :

नवप्रवर्तन ही वाढ व विकासाची गुरुकिळी आहे. ग्राहकांच्या आवश्यकता व गरजा सतत बदलत असतात. तसेच आवडी-निवडी, अपेक्षा, पसंतीक्रम कमालीचा बदलत असतो. त्या दृष्टिकोनातून बदलत्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी व्यवसायाला नव-नवीन तंत्रे, तत्वे, प्रक्रिया पद्धती, सामग्री उत्पादने विकसित करावी लागतात.

३. मानवी संघटन :

मनुष्यबळ ही प्रत्येक व्यवसायाची खरी संपत्ती असते. तिच्या सहभाग व प्रतिसादावर कार्यपूर्तता अवलंबून असते. त्यांची योग्यपणे निवड, भरती प्रशिक्षण महत्त्वाचे ठरते. कर्मचारी धोरण व विकासाकडे व्यवसायाला काळजीपूर्वक लक्ष पुरवावे लागते. त्यांना आर्थिक व आर्थिकेतर कार्यप्रेरणा द्यावी लागते.

४. वित्तीय संसाधने :

व्यवसायाता आपली वित्तीय संसाधने अत्यंत काळजीपूर्वक वापरावी लागतात. त्याचे योग्य व्यवस्थापन करावे लागते. भांडवल उभारणीची कार्यक्षम यंत्रणा विकसित करावी लागते. निधीनिर्मिती व वाटप, राखीव निधी, भांडवली गुंतवणूक, दुरुस्ती देखभालीवरील खर्च इत्यादीचे योग्य नियोजन करावे लागते.

५. भौतिक संसाधने :

व्यवसायाता कच्च्या मालाचा नियमित पुरवठा असावा लागतो. यंत्रसामग्री इतर साधनसामग्री, इमारती देखभालीची व नूतनीकरणाची योजना आखली पाहिजे. जुनी व कालबाब्य यंत्रसामग्री वेळेवर बदलली पाहिजे. व्यवसायाने त्याची भौतिक संसाधने जतन करून ठेवली पाहिजेत आणि वाढविलीदेखील पाहिजेत.

६. उत्पादकता :

‘उत्पादकता’ ही प्रत्येक व्यवसायाच्या कामगिरीची खरी परीक्षा असते. “उत्पादनाच्या सर्व घटकातील असा समतोल की जो कमीत कमी श्रमात जास्तीतजास्त उत्पादन देईल”. उत्पादकता अनेक घटकांवर अवलंबून असते. उदा. मनुष्यबळ व त्यांचे ज्ञान, कौशल्य, अभिप्रेरणा, वस्तुमिश्रण यंत्राची अचूकता इत्यादी उत्पादन वाढविण्यापेक्षा उत्पादकतेत वाढ करण्याचे उद्दिष्ट ठरवावे लागते.

७. सामाजिक जबाबदारी :

व्यवसाय ही केवळ नफा मिळवून देणारी संस्था नसते तर सामाजिक बांधीलकी जपणारी असते. व्यवसायाने त्याची सामाजिक जबाबदारी उचलली पाहिजे. आपला व्यवसाय सचोटीने व नीतीने केला पाहिजे. काळाबाजार, साठेबाजी, कर चुकविणे, किंमत वाढ, नकली वस्तू इ. अनुचित मार्गाचा वापर करू नये. अशा मार्गाचा वापर केला तर व्यवसाय फार काळ टिकू शकत नाही.

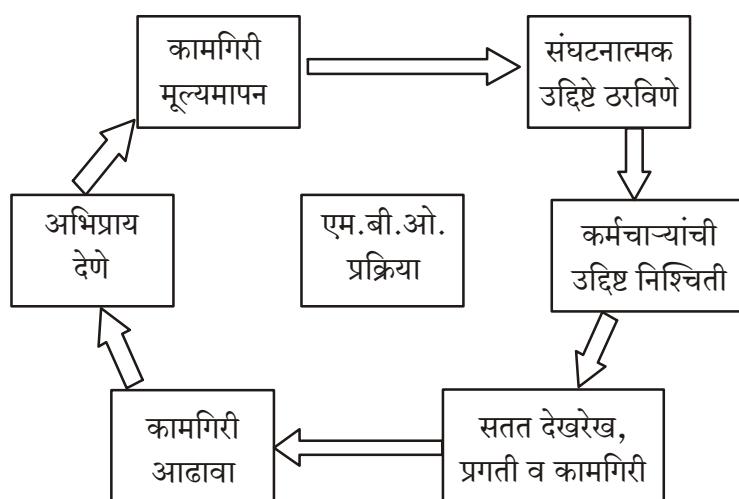
८. नफ्याची गरज : नफा मिळविण्याचा तिहेरी हेतू असतो.

- १) व्यवसाय उत्तम चालू असल्याचे एक लक्षण.
- २) व्यवसायातील सर्व जोखीम पत्करल्याचा मोबदला.
- ३) पुरेसा राखीव निधी निर्माण करणे की जो संकटकाळी उपयोगी पडेल.

याशिवाय नफा पुरेसा असल्यास व्यवसाय संशोधन प्रशिक्षण, कल्याण यावर योग्य खर्च करू शकतो. सर्वांना चांगले वेतन देऊ शकतो तसेच व्यवसायाचा वाढ व विस्तार करू शकतो.

उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापन (एम.बी.ओ.) प्रक्रिया

एम.बी.ओच्या प्रक्रियेमध्ये सहा अवस्थांचा समावेश आहे. व्यवस्थापकीय क्रिया यशस्वीपणे पार पाडण्यासाठी त्यांची मदत होते. या अवस्था व्यवसाय व व्यक्तीच्या उद्दिष्टांवर प्रभावी व प्रत्यक्ष परिणाम करतात. व्यवस्थापकांनी योग्यरितीने सखोल विश्लेषण करून आणि नेमके काय साध्य करावयाचे आहे हे लक्षात घेऊन उद्दिष्टे ठरविलेली असल्यास ती कार्यक्षमपणे पूर्ण करता येतात. एम.बी.ओ.ची प्रक्रिया पुढील प्रमाणे -



१. संघटनात्मक उद्दिष्टे ठरविणे (Determining Organizational Goals) :

व्यवसायाचा संपूर्ण विकास हा उद्दिष्ट ठरविण्यावर अवलंबून असतो. उद्दिष्टे हा अत्यंत महत्त्वाचा व आवश्यक घटक आहे की त्यावर संघटनेची कार्यक्षमता व परिणामकारकता अवलंबून असते. त्यामुळे व्यवसायाची उद्दिष्टे ठरविणे ही पहिली अवस्था आहे यामध्ये एक किंवा अनेक प्रकारे परिणामकारकरित्या उद्दिष्टे ठरविली जातात. पीटर ड्रूकर यांनी व्यवसायाची एकूण आठ उद्दिष्ट स्पष्ट केली आहेत. व्यवसायाच्या गरजेनुसार त्यातील उद्दिष्टे निश्चित केली जातात व ती निर्धारित वेळेत पूर्ण करण्याचे ध्येय ठरविले जाते.

२. कर्मचाऱ्यांची उद्दिष्ट निश्चिती (Determining Employees Objectives) :

एम.बी.ओच्या प्रक्रियेच्या दुसऱ्यात कर्मचाऱ्यांविषयीची उद्दिष्टे निश्चित केली जातात. व्यक्तीचे ध्येय व कर्मचाऱ्यांची लक्ष्ये स्पष्टपणे जाणून घेतली जातात. एखाद्या विशिष्ट कालावधीत ते कोणते उद्दिष्ट साध्य करू शकतात या बदल कर्मचाऱ्यांशी चर्चा व विचारविनिमय करून ते साध्य

करण्यासाठी कोणते स्रोत वापरतात यामध्ये व्यवस्थापकाची जबाबदारी महत्वाची ठरते. ध्येय साध्य करण्याच्या प्रक्रियेस अधिक सुलभतेने यशस्वी करण्यासाठी व्यवस्थापक आणि कर्मचाऱ्यांच्या सर्वांत महत्वाच्या गोष्टीकडे लक्ष पुरविले जाते.

३. सतत देखरेख, प्रगती व कामगिरी (Constant Monitoring Progress and Performance) :

एम.बी.ओ.ची प्रक्रिया केवळ व्यवसायाच्या व्यवस्थापकांना अतिरिक्त परिणामकारकता प्रदात करण्यासाठी निश्चित केली जात नाही तर कर्मचाऱ्यांची प्रगती, देखरेख व कामगिरीचे सतत निरिक्षण करण्यासाठी देखील तितकीच महत्वाची असते. एम.बी.ओ. प्रक्रियेचा हा तिसरा टप्पा आहे. यामध्ये पुढील बाबतीत व्यवस्थापकांना प्रगतीचे देखरेख करण्यास मदत होते.

- १) कमी कार्यक्षम व अपरिणामकारक कार्यक्रमाची तपासणी.
- २) शून्य आधारित अंदाजपत्रकाचा वापर.
- ३) एम.बी.ओ. संकल्पना लागू करणे.
- ४) अल्प व दीर्घकालीन योजनांची व उद्दिष्टांची परिभाषा.
- ५) कार्यक्षम व परिणामकारक नियंत्रण यंत्रणा.
- ६) योग्य संघटन रचना.

४. कामगिरी आढावा (Performance Review) :

एम.बी.ओ.च्या चौथ्या टप्प्यात ठराविक कालावधीनंतर प्रत्येक क्षेत्रातील प्रगतीचा कामाचा आढावा घेतात. कामगिरी आढावा हे व्यवसायातील सर्वांत महत्वाचा घटक आहे. त्यामुळे उद्दिष्टपूर्तीसाठी मदत होते.

५. अभिप्राय देणे (Providing Feedback) :

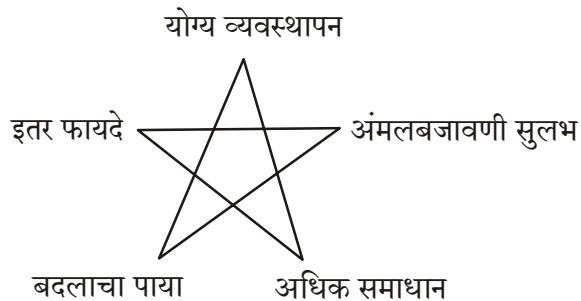
एम.बी.ओ.च्या पाचव्या टप्प्यात कर्मचाऱ्यांच्या अभिप्राय किंवा प्रतिसाद लक्षात घेतला जातो. जेणेकरून ते त्यांच्या कौशल्याचे आणि चुकांचे परीक्षण करू शकतील. यासाठी व्यवस्थापक व कर्मचारी ठराविक कालावधीनंतर एकमेकांना भेटतात व कामगिरीची चर्चा करतात. काही सुधारणा करणे आवश्यक असल्यास योग्य सुधारणा केल्या जातात.

६. कामगिरी मूल्यमापन (Performance Appraisal) :

कामगिरी मूल्यमापन ही एम.बी.ओ.ची शेवटची अवस्था आहे. यामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे मूल्यमापन केले जाते. मूल्यमापनाच्या अनेक पद्धती सांगितल्या जातात. बन्याचवेळा मूल्यमापनासाठी

स्वयं मूल्यमापन पद्धती वापरली जाते. संबंधीत कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचा अहवाल तयार करून वरिष्ठांकडे सादर करण्यास सांगितले जाते.

एम.बी.ओ. चे फायदे :



एम.बी.ओ.चे फायदे पुढीलप्रमाणे -

१. संघटनात्मक कार्याचे योग्य व्यवस्थापन :

एम.बी.ओ. मुळे व्यवसायाकडील साधनसामग्री व व्यवसायाची उद्दिष्टे यांच्यामध्ये योग्य समन्वय साधून चांगली फलिते मिळविली जातात. व्यवसायाची प्रगती साध्य करण्यासाठी एम.बी.ओ.च्या माध्यमातून प्रयत्न करता येतो असे एल.एम. प्रसाद म्हणतात.

त्यासाठी पुढील गृहीते महत्वाची आहेत. : (१) उद्दिष्टांची स्पष्टता, (२) भूमिका स्पष्टता, (३) प्रगतीचे वेळेवेळी मूल्यमापन आढावा, (४) व्यवस्थापन प्रक्रियेमध्ये व्यवस्थापकांचा सहभाग. प्रत्येक परिस्थितीमध्ये सुधारणा करण्यासाठी संधी असते हे लक्षात घेतले पाहिजे.

२. संघटनात्मक कार्याच्या अंमलबजावणीमध्ये अधिक स्पष्टता :

एम.बी.ओ.मुळे कार्याच्या अंमलबजावणीमध्ये अधिक स्पष्टता निर्माण होते. सहाय्यक उद्दिष्टे ठरविण्यामध्ये सहभागी असल्यामुळे त्यांची अंमलबजावणी कशा पद्धतीने करावयाची याची माहिती त्यांना असते. अंमलबजावणी वेळेवर व परिणामकारकपणे पूर्ण होते. तसेच बाह्य पर्यावरणाचा होणारा परिणाम लक्षात घेतला जातो. काही बदल करणे गरजेचे असेल तर ते त्वरित केले जातात.

३. कर्मचाऱ्यांना जादा समाधान :

एम.बी.ओ.च्या प्रक्रियेमध्ये कर्मचाऱ्यांना सहभागी करून घेतले जाते. यामुळे त्यांच्या सर्जनशीलतेला वाव मिळतो व ते अधिक कार्यक्षमतेने कार्य करतात. आपण या प्रक्रियेचा एक भाग आहोत याचे समाधान त्यांना मिळते. आपल्या चांगल्या कामाची योग्य दखल घेतली जाते अशी त्यांच्यात भावना निर्माण होते. एम.बी.ओ. हे त्यांच्या कामाचे योग्य मूल्यमापन करण्यासाठी मार्गदर्शक तत्वे ठरविते.

४. संघटनात्मक बदलाचा पाया :

एम.बी.ओ.द्वारे संघटनेमध्ये आवश्यक ते बदल करणे सहज शक्य होते. नियोजनबद्द बदलासाठी एक चौकट तयार करते. अंतर्गत व बाह्य पर्यावरणातील बदलाप्रमाणे संघटनेत बदल करणे. एम.बी.ओ.मुळे शक्य आहे. काही वेळा कर्मचारी बदलास प्रतिकार करतात. एम.बी.ओ. मध्ये वरिष्ठ व सहायक यांची वेळोवेळी चर्चा होते व त्या माध्यमातून योग्य बदल स्वीकारले जातात.

५. इतर फायदे :

- (i) एम.बी.ओ. मुळे व्यवस्थापन प्रक्रियेची परिणामकारकता वाढते.
- (ii) मानवी संसाधनाचा कार्यक्षमतेने व परिणामकारकपणे उपयोग करून घेता येतो.
- (iii) हे स्वयंमूल्यमापन व स्वयं-व्यवस्थापन तंत्र आहे की, ज्यामुळे व्यक्ती स्वंप्रेरित व स्वंयनियन्त्रित होते.
- (iv) कर्मचाऱ्यांमध्ये यशस्वी होण्याची व चांगली फलिते मिळविण्याची भावना निर्माण होते.
- (v) वैयक्तिक विकास व करिअर विकासाची संधी निर्माण करण्याचा एम.बी.ओ. हा एक मार्ग आहे.
- (vi) कामाची पुनरावृत्ती टाळली जाते. (द्विरूक्ती)
- (vii) विश्वास सहकार्य व सांमंजस्याची भावना निर्माण केली जाते की जो मानवी वर्तणुकीचा केंद्रबिंदू आहे.
- (viii) मनुष्यबळाची क्षमता, पात्रता, कुवत जाणण्याचे महत्त्वाचे साधन आहे.
- (ix) वरिष्ठ व कनिष्ठांमध्ये संपर्क वाढतो. त्यामुळे त्यामधील दुरावा आपोआपच नाहीसा होतो.
- (x) संघटनात्मक नियंत्रणाचे व एकात्मतेचे एक साधन आहे.
- (xi) प्रशिक्षणाची गरज आहे का, ते ठरविता येते.

एम.बी.ओ. : दोष

एम.बी.ओ.चे दोष पुढीलप्रमाणे -

६. अपूर्ण ज्ञान :

काही व्यवस्थापकांना एम.बी.ओ. तत्वज्ञानाचे पूर्ण ज्ञान असत नाही. उद्दिष्टे ठरविणे व त्यांची पूर्तता करून घेणे, बाह्य पर्यावरणाचा अभ्यास करणे याबदल माहिती असत नाही. बरेच व्यवस्थापक जुन्या तंत्राचा अवलंब करतात.

२. चुकीचे नियोजन व मार्गदर्शनाची कमतरता :

बन्याचवेळा व्यवस्थापक चुकीचे नियोजन करतात सर्व स्तरावरील व्यक्तींना योग्य प्रकारे सहभागी करून घेऊन योग्य मार्गदर्शन करण्यामध्ये कमी पडतात. उद्दिष्ट्ये योग्यरीत्या सामूहिकपणे ठरविल्याशिवाय ती साध्य करणे सोपे नसते.

३. उद्दिष्टे ठरविण्यातील अडचणी / समस्या :

एम.बी.ओ. प्रक्रियेमध्ये उद्दिष्ट्ये ठरविणे ही पहिली व महत्वाची अवस्था आहे. उद्दिष्ट्ये सहजसाध्य, व्यवहार्य व अर्थपूर्ण ठरविली पाहिजेत. परिणामकारकपणे उद्दिष्ट्ये ठरविण्यासाठी मानवी स्वभावाचे योग्य ज्ञान, वर्तणुकीचे ज्ञान आणि त्यांच्या अपेक्षा इत्यादी माहिती असावी लागते. अन्यथा उद्दिष्ट्ये ठरविण्यात अडचणी येतात.

४. अलवचीकता :

वरिष्ठ व कनिष्ठ यांनी एकत्रितपणे ठरविलेली उद्दिष्ट्ये बदलणे सोपे नाही. सहा महिन्यासाठी किंवा एक वर्षासाठी उद्दिष्ट्ये ठरविली असल्यास त्यामध्ये बदल केल्यास सहायक विरोध करू शकतात.

५. तणावात वाढ / सहायकांवर दबाव :

काही व्यवसाय एम.बी.ओ. ची योग्य अंमलबजावणी करीत नाहीत. त्यांची जुनी पद्धती वापरतात. विशेषत: तरुण व्यवस्थापक बदलास वेगाने प्रतिसाद देतात. त्यांना त्यांची क्षमता व कामाचा दर्जा सिद्ध करावयाचा असतो असा वेळी त्यांना सहकार्य न मिळाल्यास त्यांचा अपेक्षाभंग होतो.

६. अल्पकालीन ध्येय :

एम.बी.ओ. मध्ये केवळ अल्पकालीन ध्येयाचाच विचार केला जातो. एक वर्षासाठी किंवा त्यापेक्षा कमी कालावधीसाठी उद्दिष्ट्ये ठरविली जातात. परंतु व्यवसायाला यशस्वी होण्यासाठी दीर्घकालीन उद्दिष्टेही महत्वाची असतात.

७. वेळखाऊ प्रक्रिया :

संघटनेच्या सर्व स्तरावरील उद्दिष्ट्ये सामूहिकरणे चर्चा करून ठरविणे यासाठी बराच वेळ लागतो. सहाय्यकांमध्ये आत्मविश्वास निर्माण करावा लागतो. त्यासाठी त्यांच्याशी अनेक वेळा संवाद साधावा लागतो. नवीन पद्धती त्यांच्यामध्ये रूजविण्यास वेळ लागतो.

८. कागदपत्रात वाढ :

एम.बी.ओ. कार्यक्रम समजण्यासाठी अनेक बातम्या, माहिती, सूचनापुस्तक, प्रशिक्षण पुस्तिका, प्रश्नावली, प्रगतीची माहिती पुस्तिका, अहवाल इत्यादी विविध कागदपत्रांची जमवाजमव करावी लागते. व्यवस्थापक वेळोवेळी लेखी अहवाल मागवितात, ते देणे सहायकांना बंधनकारक असते.

९. पाठपुराव्याचा अभाव :

एम.बी.ओ. च्या यशस्वितेसाठी पाठपुराव्याची गरज असते. परंतु बरेच व्यवस्थापक वेळेवर पाठपुरावा करण्यामध्ये कमी पडतात. सहायकांनी वेळेवर वरिष्ठांना आवश्यक माहिती पुरविली पाहिजे.

स्वतःची प्रगती तपासा - २

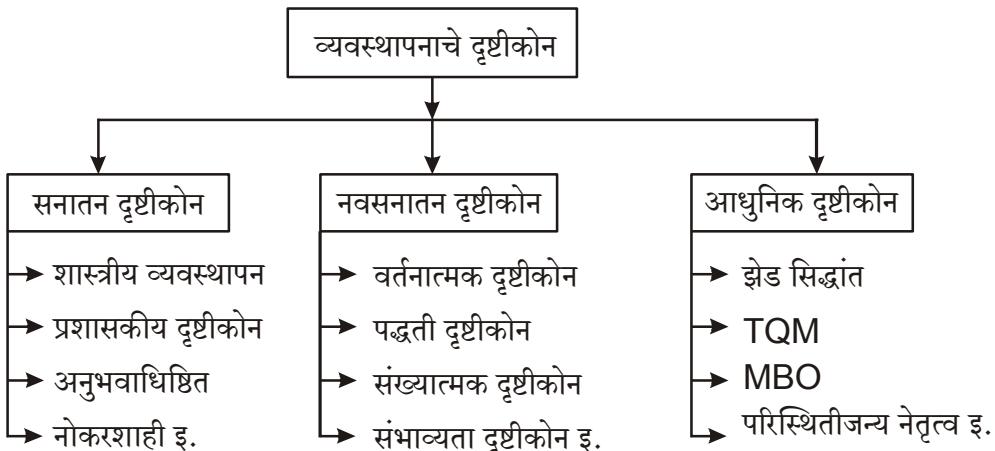
(अ) गाळलेल्या जागा भरा.

१. हॅथॉर्न कारखान्यात साहित्य निर्मिती केली जात होती.
२. हॅथॉर्न कंपनीत कामगार काम करीत होते.
३. पहिला टेस्टरूम प्रयोग साली करण्यात आला.
४. मुलाखतीच्या प्रयोग ते मध्ये करण्यात आला.
५. बॅकवायरिंग ऑब्झर्वेशन प्रयोगात कुशल कामगार समाविष्ट होते.
६. एम.बी.ओ. हे तंत्र आहे.
७. पीटर ड्रकर यांनी व्यवसायाची उद्दिष्टे सांगितली आहेत.

१.२.६ व्यवस्थापनाचे विविध दृष्टीकोन : उपयोग व मर्यादा

अनेक विचारवंतांनी व्यवस्थापनाचे विविध दृष्टीकोन मांडलेले आहेत. प्रत्येक दृष्टीकोन हा विशिष्ट गृहीते, समजूती व संकल्पनावर आधारलेला आहे. परिस्थिती व काळानुरूप व्यवस्थापनाचे नवनवीन दृष्टीकोन निर्माण होत आहेत. औद्योगिक क्रांती, महामंदी इ. नंतर नवनवीन मतप्रवाह, तत्वे, तंत्रे, पद्धती इ. ची व्यवसायांना अधिक आवश्यकता निर्माण झाली. त्यातूनच विविध दृष्टीकोन विकसित झाल्याचे आढळते. अशा दृष्टीकोनामुळे व्यवस्थापनाचा विकास सातत्याने होत गेला. व्यवस्थापन हे एक शास्त्र म्हणून समृद्ध झाले.

व्यवस्थापनाच्या विविध दृष्टीकोनाचे स्वरूप पुढील आकृतीवरून लक्षात घेता येईल.



व्यवस्थापन विकासाच्या कालावधीच्या आधारे दृष्टीकोनाचे तीन गटात वर्गीकरण केलेले आहे. पहिल्या सनातन दृष्टीकोनाच्या गटात एफ.डब्ल्यू. टेलर, हेन्नी फेयॉल, मॅक्सवेबर इ. नी मांडलेल्या सिद्धांताचा समावेश होतो. तर दुसऱ्या नवसनातन दृष्टीकोनाच्या गटात एल्टन मेयो, मेरी पार्कर फॉलेट, अब्राहम मॉस्लो, लॉरेन्स लॉर्शर्च इ. नी मांडलेल्या सिद्धांताचा समावेश होतो. तर तिसऱ्या आधुनिक दृष्टीकोनाच्या गटात विलियम औची, पीटर ड्रूकर, एडवर्ड्स, डेमिंग, जोसेफ जुरॉन इ. नी मांडलेल्या सिद्धांताचा समावेश होतो. वरीलपैकी वर्तनात्मक, पद्धती व संभाव्यता दृष्टीकोनाचा अभ्यास पुढीलप्रमाणे करता येईल.

१.२.६.१ वर्तनात्मक दृष्टीकोन (Behavioural Approach)

वर्तनात्मक दृष्टीकोन हा संघटनेतील मानवी वर्तनातील सामाजिक आणि मानसिक पैलूशी संबंधित आहे. संघटनेतील एखाद्या व्यक्तीचे किंवा कर्मचाऱ्यांचे वर्तन त्यांच्या संरचनेवर आणि त्याची कार्यप्रणाली तसेच ते ज्या तत्वांवर व्यवस्थापित केले जाऊ शकते त्या तत्वांवर स्पष्टपणे प्रभाव टाकते. व्यवसायाच्या यश-अपयशा पाठीमागे मानवी घटक असल्याचे संशोधनाअंती स्पष्ट झालेले आहे.

एल्टन मेयो हे वर्तनात्मक दृष्टीकोनाचे मुख्य पुरस्कर्ते मानले जातात. अब्राहम मॉस्लो, डग्लस मॅग्रेगर, चेस्टर बर्नर्ड, मेरी पार्कर फॉलेट, हर्बर्ट सायमन, रेनासिस लिकर्ट इ. नी विचारवंतानी या दृष्टीकोनात महत्वाचे योगदान दिले आहे.

वर्तनात्मक दृष्टीकोनामध्ये मानवी वर्तनाला विशेष महत्व देण्यात आले आहे. व्यवस्थापकांनी समूहसंबंध व परस्पर संबंध निर्माण करावेत असे हा विचारप्रवाह सांगतो. मानवी वर्तन अधिक चांगल्या प्रकारे निर्माण करून व्यवस्थापन कार्यक्षम करता येते असे हा दृष्टीकोन स्पष्ट करतो.

वर्तनात्मक दृष्टीकोनाचे महत्वाचे घटक पुढीलप्रमाणे -

१. वैयक्तिक वर्तणूक :

असे वर्तन हे समूहाच्या वर्तनाशी अतिशय सुसंगत स्वरूपाचे असते. समूहाच्या वर्तनातील बदलानुसार वैयक्तिक वर्तनामत बदल घडून येतात. समूहाने ठरवून दिलेल्या निकषांच्या आधारे आपले वर्तन ठरवितात.

२. अनौपचारिक नेतृत्व :

व्यवस्थापकांच्या औपचारिक नेतृत्वापेक्षा अनौपचारिक नेतृत्वाचा प्रभाव कार्ये करण्याच्या पद्धतीवर अधिक पडतो. एखाद्या व्यवस्थापक नेतृत्वाची लोकशाही शैली वापरत असेल तर तो अधिकाधिक प्रभावी व स्वीकारार्ह ठरतो.

३. सहभाग :

व्यवसायाची उद्दिष्टे निर्धारित करण्याच्या प्रक्रियेत साहऱ्यकांना व कर्मचाऱ्यांना सहभागी करून घेतले जात असेल तर त्याच्या वर्तनावर सकारात्मक प्रभाव पडतो. नियोजन, निर्णय, कार्यप्रणाली ठरविण्यामध्ये कर्मचाऱ्यांना सहभागी करून घेतले जात असल्यास तंत्रज्ञान व कामाच्या पद्धतीमध्ये होणाऱ्या बदलांना विरोध होत नाही.

४. स्व-नियंत्रण व स्व-विकासाद्वारे प्रेरणा :

वर्तणूक शास्त्रज्ञांच्या मते, बहुतेक लोक कामाचा आनंद घेतात आणि स्व-नियंत्रण व स्वतःची प्रगती करतात. व्यवस्थापकांनी मानवी क्षमतेच्या योग्य आणि पुरेसे वापरासाठी त्याची योग्य ओळख करून घेऊन त्यांना आवश्यक गोष्टी पुरविल्या पाहिजेत. व्यवस्थापकांच्या मानवी वर्तनाबदलाचा दृष्टीकोन हा सकारात्मक असला पाहिजे.

५. अनौपचारिक संघटना :

वर्तणूक शास्त्रज्ञाच्या मते, विशेषत: चेस्टर बर्नार्ड यांच्या मते, अनौपचारिक संघटना ही औपचारिक संघटनेचा एक आवश्यक भाग असते. व्यवस्थापकांनी नेहमी औपचारिक समूहांचा प्रभाव लक्षात घेतला पाहिजे.

६. पर्यवेक्षण :

वर्तणूक शास्त्रज्ञाच्या मते, विशेषत: लिकर्ट हे सूक्ष्म पर्यवेक्षणाच्या विरोधात मत व्यक्त करतात. परंतु लिकर्ट हे सर्वसाधारण पर्यवेक्षणाची गरज उच्च उत्पादकतेसाठी महत्वाची मानतात.

वर्तनात्मक दृष्टीकोनाची ग्रहीते :

वर्तणूक शास्त्रज्ञांनी या दृष्टीकोनासाठी काही ग्रहीते मांडलेली आहेत ती पुढीलप्रमाणे -

- (i) संघटना ही व्यक्ति - तंत्रज्ञान हे प्राथमिक घटक असणारी प्रणाली आहे.
- (ii) संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचे वर्तन हे त्यांच्या संरचना आणि कार्यप्रणाली तसेच त्यांना व्यवस्थापन करणाऱ्या तत्वांवर स्पष्टपणे प्रभाव पाडते.
- (iii) कर्मचाऱ्यांचे वर्तन हे तो ज्या समूहाशी संबंधित असतो त्यांच्याशी सुसंगत असते.
- (iv) संघटनेतील व्यक्तीच्या कार्य व परस्पर वर्तनावर अनेक परिणाम करतात.
- (v) संस्थात्मक ध्येये व वैयक्तिक ध्येय यांच्यातील एकावाक्यता महत्वाची असते.
- (vi) उत्तेजन, आकांक्षा, गरजा, भावना, क्षमता आणि व्यक्तीच्या मूल्यांमधील फरक हे संघटनेमध्ये लोकांना उत्साहित बनवितात.
- (vii) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी औपचारिक नेतृत्वा ऐवजी अनौपचारिक नेतृत्व अत्यंत महत्वाचे ठरते.
- (viii) लोकशाही व सहभागित्व व्यवस्थापकीय शैली कर्मचाऱ्यांच्या मध्ये काम करण्याच्या सकारात्मक दृष्टीकोनास आणि जलद उच्च नैतिकतेस व पुढाकारास प्रोत्साहित करते.
- (ix) निसर्गत: अनेक लोक कामाचा आनंद घेतात, स्व-निर्देशन, स्व-नियंत्रण व स्व-विकासाद्वारे स्वतःला प्रोत्साहित करतात.
- (x) संघटनेतील संघर्ष काही प्रमाणात अपरिहार्य तसेच विकास, नावीन्य व नवनिर्मितीसाठी योग्य ठरतात. संघर्ष व सहकार या दोन सहअस्तित्व असणाऱ्या गोष्टी आहेत. संघर्ष हा दडपला जाऊ नये तर त्याचे निराकरण केले पाहिजे. संस्थात्मक ध्येय साध्य करण्यासाठी समन्वय आवश्यक आहे.

वर्तनात्मक दृष्टीकोनाचे उपयोग :

- १. मानवी वर्तन समजून घेण्यासाठी हा दृष्टीकोन उपयोगी ठरतो.
- २. कर्मचाऱ्यांचे वर्तन हे त्यांच्या कार्यप्रणालीवर मोठ्या प्रमाणावर प्रभाव टाकतात हे या दृष्टीकोनावर लक्षात येते.

३. कर्मचाऱ्यांचे वैयक्तिक वर्तन हे तो ज्या समूहाशी संलग्न असतो त्या समूहाच्या वर्तनाशी सुसंगत असते ही बाब व्यवस्थापकांना समजणे सोपे ठरते.
४. अनौपचारिक नेतृत्वाचा प्रभाव अधिक असतो हे या दृष्टीकोनावरून लक्षात येते.
५. कर्मचाऱ्यांना नियोजन, निर्णय व कार्यपद्धती ठरविण्यामध्ये सहभागी करून घेतल्यास ते अधिक सहकार्य करतात हे दृष्टीकोनावरून समजते.
६. स्व-निर्देशन, स्व-नियंत्रण व स्व-विकासाद्वारे प्रेरणा देता येतात हे व्यवस्थापकांना समजण्यास या दृष्टीकोनाचा उपयोग होतो.
७. अनौपचारिक संघटना ही औपचारिक संघटनेचा एक आवश्यक भाग असतो हे या दृष्टीकोनामुळे व्यवस्थापकांना समजणे सोपे जाते.
८. व्यवस्थापकांनी अनौपचारिक समूहाचा प्रभाव लक्षात घेतला पाहिजे हे या दृष्टीकोनामुळे समजते.
९. संघटनात्मक वर्तन ही व्यवस्थापनाची नवीन ज्ञानशाखा म्हणून उदयास आणण्यामध्ये या दृष्टीकोनाचे योगदान महत्त्वाचे ठरते.
१०. व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवसायाशी संबंधित सर्व घटकांशी योग्य समन्वय व सहकार्य मिळविले पाहिजे.

वर्तनात्मक दृष्टीकोनामध्ये मानवी वर्तनाला महत्त्व असल्यामुळे या दृष्टीकोनामुळे मानवी वर्तन ससमजून घेऊन त्याची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी या दृष्टीकोनाचा उपयोग होतो.

वर्तनात्मक दृष्टीकोनाच्या मर्यादा :

१. हा दृष्टीकोन मानसिक प्रक्रियेकडे दुर्लक्ष करतो. वर्तनात्मक शास्त्रज्ञांच्या मते लोक केवळ त्यांच्या अनुभवातून शिकतात. परंतु प्रत्यक्षात लोक अनेक प्रकारे शिकत असतात.
२. वर्तनात्मक विचारवंतांनी मानवी वर्तनाला अधिक महत्त्व देताना तांत्रिक बाजूंकडे पूर्णपणे दुर्लक्ष केलेले आहे.
३. कुंटंग ओडोनेल यांच्या मते वर्तनात्मक दृष्टीकोनाचा वापर व्यवसायामध्ये करणे अवघड आहे.
४. कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर परिणाम करणारे घटक ठरविणे अवघड असते तसेच ते घटक प्रत्येकवेळी वेगवेगळे परिणाम करतात.
५. संघर्ष व सहकार यांच्यामध्ये समन्वय साधणे अवघड असते. संघर्ष पूर्णपणे संपविणे किंवा कमी करणे प्रत्येक वेळी शक्य होईलच असे नाही.

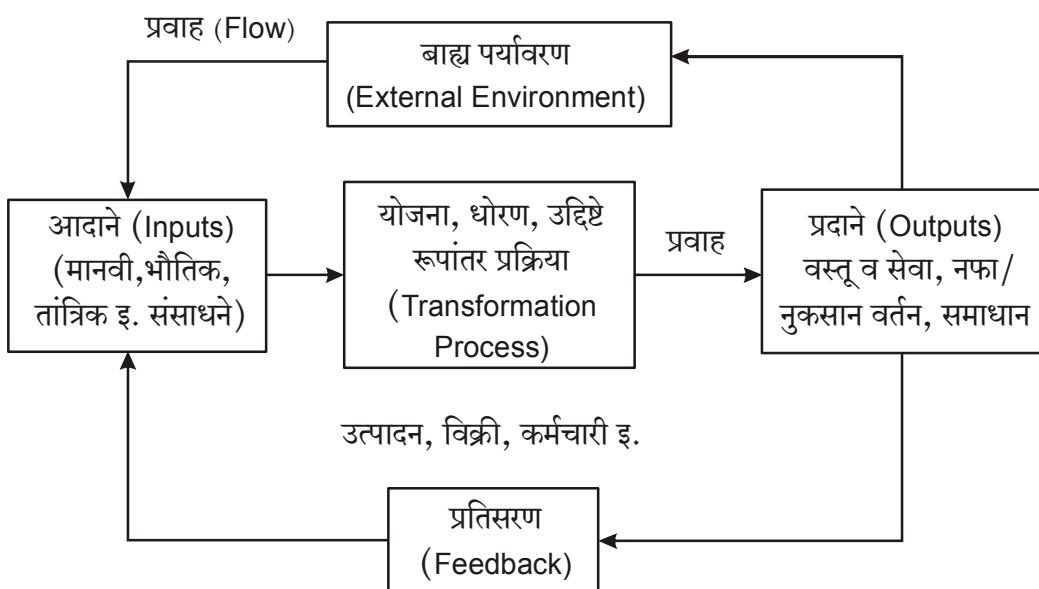
६. या दृष्टीकोनात पर्यावरणाचा मानवी वर्तनावर होणारा प्रभाव व निसर्गाची भूमिका लक्षात घेतलेली नाही.
७. वर्तनात्मक दृष्टीकोनातून भावनांचा विचार केला जात नाही. जरी हा दृष्टीकोन अतिसंवेदनशील मानला जातो.

१.२.६.२ पद्धती दृष्टीकोन (System Approach)

पद्धती दृष्टीकोनाचा उदय सन १९५० च्या उत्तरार्धात झाला. पद्धती दृष्टीकोन हा इतर दृष्टीकोनापेक्षा खूपच वेगळा आहे. पद्धती म्हणजे समान उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी कार्यरत असलेल्या व परस्परांवर अवलंबून असलेल्या भागांचे एकत्रीकरण होय. कोणतीही पद्धती ही भौतिक, जीवशास्त्रीय, व्यक्तिगत व सामाजिक घटकांच्या गुंतागुंतीच्या एकत्रीकरणातून निर्माण झालेली असते. या घटकांमध्ये विशिष्ट व पद्धतशीर परस्परसंबंध असतो. असा परस्परसंबंध दोन व्यक्ती किंवा घटक एकत्र आल्यानंतर निर्माण होतो. व्यवस्थापन ही एक पद्धती असते. विविध विभाग, उपविभाग, व्यक्ती, कार्यपद्धती, नियम असे अनेक भाग असतात. या परस्परसंबंधित भागांचे योग्य एकत्रीकरण करून व्यवस्थापन तयार होते.

पद्धती दृष्टीकोनाचे पुरुस्कर्त्यामध्ये चेस्टर बर्नार्ड, केनिथ बोलिंग, जॉन्सन, लुडविंग व्हॉन बर्टलन्पटी सेल्फनिक, लॉरेन्स जे. हेंडरसन इत्यादीचा समावेश आहे.

पुढील आकृतीवरून पद्धती दृष्टीकोनाचे स्वरूप लक्षात येईल.



पद्धती दृष्टीकोनाची वैशिष्ट्ये :

१. आदाने (Inputs) :

यामध्ये मानवी, भौतिक, आर्थिक, तांत्रिक साधनसामुग्री व माहितीचा समावेश होतो. कोणत्याही पद्धतीच्या प्रक्रियेची सुरुवात आदानापासून होते.

२. रूपांतर प्रक्रिया :

आदाने वापरून प्रदाने निर्माण करण्यासाठी रूपांतर प्रक्रिया आवश्यक असते यासाठी अनेक उपपद्धतीचा वापर करावा लागतो.

३. प्रदाने :

संघटनेतून वस्तू व सेवांची निर्मिती होती. त्यातून नफा किंवा नुकसान प्राप्त होते. ग्राहकांना वस्तू व सेवांपासून समाधान मिळते.

४. संपूर्ण पद्धतीचा विचार :

या दृष्टीकोनामध्ये संपूर्ण पद्धतीचा विचार केला जातो. ती संपूर्ण पद्धती अनेक उपपद्धतीने तयार झालेली असते. त्या उपपद्धतीच्याही पद्धती असतात.

५. मुक्त व बंदिस्त पद्धती :

पर्यावरणामुळे काही पद्धती मुक्त तर काही पद्धती बंदिस्त असतात. मुक्त पद्धतीचा बाह्य पर्यावरणाशी संबंध येतो. व्यवसाय व इतर सामाजिक संस्थाचा खुल्ला पद्धतीमध्ये समावेश होतो. बंदिस्त पद्धतीचा संबंध अंतर्गत पर्यावरणाशी येतो.

६. पद्धतीच्या सीमा :

प्रत्येक पद्धतीला सीमा असतात. त्या सीमेअंतर्गतच पद्धती कार्यरत राहतात. खुल्या पद्धतीच्या सीमा अधिक लवचिक असतात तर बंदिस्त पद्धतीच्या सीमा ताठर असतात.

७. श्रेणीबद्धता :

पद्धतीमध्ये श्रेणीबद्धता असते. सर्व पद्धतीच्या उपपद्धाती असतात तसेच त्या एका मोठ्या पद्धतीचा भाग असतात.

८. संगम :

संपूर्ण पद्धती ही तिच्या घटकांपेक्षा मोठी असते. जर व्यवस्थापक संबंधित उपपद्धतीचे प्रयत्न प्रभावीपणे एकत्रित करू शकला तर एकूण फलनिष्पती अधिक मिळू शकते.

९. च्छास :

पद्धती कालांतराने नाश पावते व ही एक नैसर्गिक प्रवृत्ती आहे. पर्यावरणातून विविध साधन सामुग्री घेऊन पद्धतीचे पोषण करावे लागते. एक पद्धती बंद होईपर्यंत दुसऱ्या पद्धतीने जन्म घेतलेला असतो.

१०. एकच सर्वोत्कृष्ट पद्धती नाही :

कोणतीही एक पद्धती ही सर्वोत्कृष्ट असत नाही. पर्यावरण, संघटनेची संस्कृती, कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य यावर कोणती पद्धती श्रेष्ठ हे ठरत असते. काही वेळा एकापेक्षा जास्त पद्धतीचा वापर करावा लागतो.

पद्धती दृष्टीकोनामुळे सर्व विभागांना गती मिळते. संघटनेची व व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता वाढते. आजही या दृष्टीकोनाचा वापर केला जातो.

पद्धती दृष्टीकोनाचे उपयोग :

पद्धती दृष्टीकोन हा गुंतागुंतीच्या संस्थाच्या कार्याचा अभ्यास करण्यास मदत करतो. प्रकल्प व्यवस्थापन संस्थेसाठी व नवीन प्रकारच्या संस्थांसाठी आधार म्हणून पद्धती दृष्टीकोन वापरला जातो. नियोजन, निर्देशन, संघटन आणि नियंत्रण अशा विविध कार्यामध्ये आंतरसंबंध आणणे शक्य आहे. हा दृष्टीकोन इतर दृष्टीकोनांपेक्षा वेगळा आहे कारण तो वास्तविकेच्या अगदी जवळचा आहे. पद्धती दृष्टीकोन संस्थेच्या विविध भागांमध्ये आंतर निर्भरता आणि आंतर-संबंध ओळखते. व्यवसायाच्या समस्यांशी निगडीत असताना समग्र दृष्टीकोनातून मदत करण्यास मदत करते.

१. पद्धती दृष्टीकोनामुळे पर्यावरणातील बदलांसाठी संस्थेची अनुकूलता वाढते. संस्थेचा संपूर्णपणे अभ्यास करणे शक्य होते. त्यामुळे व्यवसाय पर्यावरणाच्या गरजा पूर्ण करण्यास सक्षम होतो. सूक्ष्म पर्यावरण लक्षात घेऊन निर्णय केले जातात.
२. पद्धती दृष्टीकोनामुळे संघटनेच्या संपूर्ण उद्दिष्टपूर्तेवर लक्ष केंद्रित करणे शक्य होते.
३. पद्धती-उपपद्धती, विभाग-उपविभाग यातील कारण-परिणाम संबंधाच्या आकलनाचा उपयोग व्यवस्थापनाची कार्ये योग्य प्रकारे पार पाडण्यासाठी होतो.
४. पद्धती दृष्टीकोनामुळे कोणत्याही समस्येचे अगदी मुळापासून आकलन करणे शक्य ठरते.
५. पद्धती दृष्टीकोनामुळे निर्णय कार्यात एकसमानता निर्माण करणे शक्य होतो.
६. पद्धती दृष्टीकोन हा गतिशील व सहजपणे उपयोगात आणले जाऊ शकतो.
७. व्यवस्थापनाच्या विविध घटकांवर व दिशांवर लक्ष केंद्रित करण्यासाठी पद्धती दृष्टीकोनाचा उपयोग होतो.

पद्धती दृष्टीकोनाच्या मर्यादा :

पद्धती दृष्टीकोनावरती अनेक प्रकारे टीका केली जाते. हा दृष्टीकोन अत्यंत गुंतागुंतीचा आहे. या दृष्टीकोनात विभाग-विभागामधील, पद्धती-उपपद्धतीमधील परस्परसंबंध व्यक्त केले आहेत परंतु या संबंधाचे नेमके स्वरूप स्पष्ट केलेले नाहीत. या दृष्टीकोनाच्या मर्यादा पुढीलप्रमाणे -

१. पद्धती दृष्टीकोन हा अमूर्त व अस्पष्ट आहे.
२. पद्धती दृष्टीकोनामुळे निर्णय घेण्यास विलंब होतो.
३. मोठ्या व गुंतागुंतीच्या संस्थावर तो सहजपणे लागू केला जाऊ शकत नाही.
४. लहान आकाराच्या व्यवसायासाठी हा दृष्टीकोनाचा उपयोग मर्यादित ठरतो तसेच तो खर्चिक व वेळ घेणारा ठरतो.
५. संघटनामध्ये कार्यरत असणारी आकस्मिकता किंवा विशिष्ट शैलीचा वापर केलेला आहे.
६. पद्धती दृष्टीकोनामध्ये कोणतेही तत्व किंवा तंत्र वापरलेले नाही.
७. पद्धती दृष्टीकोनामध्ये पद्धती-पद्धती मधील विविधता लक्षात घेतलेली नाही.

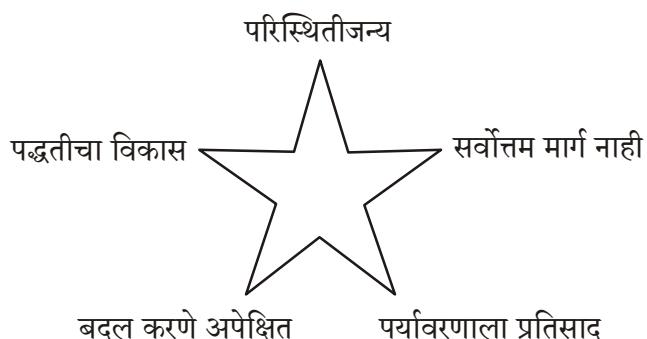
१.२.६.३ संभाव्यता दृष्टीकोन / आकस्मिक दृष्टीकोन (Contingency Approach)

हॉवर्ड यांनी सन १९६७ मध्ये संभाव्यता दृष्टीकोन मांडला त्यांच्या मते अनिश्चिततेचे प्रमाण व पर्यावरण बदलाचा वेग हा संघटनेच्या अंतर्गत वाढ विस्तारावर परिणाम करतो. त्यांनी अमेरिकेतील तीन औद्योगिकदृष्ट्या वेगळे पर्यावरण क्षेत्रातील (प्लॉस्टिक, अन्न, कंटेनर्स) एकूण दहा कंपन्याचा अभ्यास केला. विणन, तांत्रिक-आर्थिक व शास्त्रीय बदलामधील अनिश्चितता ही त्या संघटनेच्या अंतर्गत पर्यावरणाशी संबंधित असते ही अनिश्चितता अधिक असेल तर त्याप्रमाणे संघटनेच्या उत्पादन, विक्री, संशोधन व विकास विभागाने बदलणे आवश्यक आहे. तथापि विभागांतर्गत तफावतीचे प्रमाण अधिक असेल तर ती तफावत कमी करण्यासाठी त्यामध्ये समन्वय साधण्यासाठी व योग्य त्या उपाययोजना आखण्यासाठी योग्य ती यंत्रणा उभी करणे आवश्यक आहे.

व्यवस्थापनाचे प्रमुख दृष्टीकोन वास्तव जीवनातील परिस्थितीला समान प्रमाणात लागू होत नाहीत. त्याचे सारखेच परिणाम होत नाहीत हे लक्षात आल्यानंतर त्याची कारणे शोधण्याचा प्रयत्न करण्यात आला त्यावेळी असे दिसून आले की, प्रत्येक परिस्थितीत वेगळी असल्याने व्यवस्थापनाचे सिद्धांत समान प्रमाणात लागू होत नाहीत परिणाम वेगवेगळे दिसून येतात. त्यातून संभाव्यता दृष्टीकोन उदयास आला. कोणत्या परिस्थितीत कोणते व्यवस्थापनाचे तंत्र योग्य ठरेल हे त्या परिस्थितीच्या स्वरूप व रचनेवर अवलंबून असते म्हणून या सिद्धांताला परिस्थितीसापेक्ष दृष्टीकोन असेही म्हणतात.

लॉरेन्स आणि लॉर्श्च यांच्या मते, व्यवसायाचे विविध विभाग हे विविध बाह्य घटकांना विरोध करण्याची शक्यता असते. खरे पाहता, वास्तविक संघटनेमध्ये विविध विभागांची निर्मिती ही पर्यावरणातील विविध घटकांना सामोरे जाण्यासाठी केलेली असते परंतु या सर्व विभागात कमालीची विविधता निर्माण होते आणि ती विविधता दूर करण्यासाठी व त्यामध्ये समन्वय साधण्यासाठी संघटनेला अनेक मार्ग व संसाधने वापरावी लागतात.

संभाव्यता दृष्टीकोनाची वैशिष्ट्ये :



१. परिस्थितीजन्य :

व्यवस्थापन हे परिस्थितीजन्य असते. परिस्थिती कशी असेल, त्यावर कोणती तंत्रे व पद्धती वापराव्यात हे अवलंबून असते.

२. सर्वोत्तम मार्ग नाही :

सर्वात उत्तम असा एकच मार्ग व्यवस्थापनापुढे असू शकत नाही. व्यवस्थापनाची तत्वे व तंत्रे सर्वव्यापक व एकसमान लागू होतात असे नाही व्यवस्थापनाने त्यामध्ये परिस्थितीनुसार बदल करावा लागतो.

३. पर्यावरणाला प्रतिसाद :

लॉरेन्स व लॉर्श्च यांच्या मते, व्यवस्थापनाची धोरणे व पद्धती ही पर्यावरणाला प्रतिसाद देणारी असावीत. व्यवस्थापन जी विविध तंत्रे व पद्धती वापरणार असतात ती परिस्थितीनुरूप असावीत.

४. बदल करणे अपेक्षित :

व्यवस्थापकांनी विविध परिस्थितीत उपयोगी पडतील अशी उपाययोजना, कृतियोजना, साधने इत्यादी विकसित करावीत वेळोवेळी येणारी संकटे किंवा समस्यांना तोंड देता येण्यासाठी बदल करणे अपेक्षित आहे.

५. पद्धतीचा विकास :

व्यवस्थापनाने विविध परिस्थितीत समस्या सोडविण्यासाठी उपयोगी पडतील असा नवनवीन पद्धती विकसित कराव्यात.

संभाव्यता दृष्टीकोनाची उपयोगिता :

१. संघटना आणि पर्यावरणाच्या सर्व विभाग व उपविभागातील आंतरसंबंध आणि एकमेकांवरील अवलंबित्व ओळखण्यासाठी संभाव्यता दृष्टीकोनाचा उपयोग होतो.
२. संभाव्यता दृष्टीकोनामुळे परिस्थितीचा अभ्यास, निरीक्षण त्यातील बदल लक्ष घेणे व्यवस्थापकांना सोपे जाते.
३. संभाव्यता दृष्टीकोन कोणत्या परिस्थितीला कोणते व्यवस्थापन तंत्र किंवा पद्धती वापरता येईल याचा शोध घेण्यासाठी उपयोगी ठरतो.
४. संभाव्यता दृष्टीकोनामुळे व्यवस्थापनाला विशिष्ट परिस्थितीवर योग्य उपाययोजना आखणे सोपे जाते.
५. संभाव्यता दृष्टीकोनामुळे व्यवस्थापनाला संशोधनात्मक व सर्जनशील बनण्यासाठी मदत होते.
६. व्यवस्थापनाला नवनवीन पद्धती विकसित करण्यासाठी या दृष्टीकोनामुळे चालना मिळते.

संभाव्यता दृष्टीकोनाच्या मर्यादा :

१. या दृष्टीकोनामध्ये परिस्थितीला विशेष महत्त्व दिले आहे. त्यामुळे परिस्थितीचे आकलन वेगवेगळे व्यवस्थापक वेगवेगळे करू शकतात. त्यामुळे एकाच परिस्थितीत व्यवस्थापन वेगवेगळे केले जाऊ शकते.
२. या दृष्टीकोनात विशिष्ट परिस्थितीत विशिष्ट व्यवस्थापन तंत्र उपयोगी पडेल असे कोणतीही पद्धती मांडलेली नाही.
३. परिस्थितीला सामोरे जाण्यासाठी संघटना स्वतंत्र विभागाची निर्मिती केली जाते परंतु या स्वतंत्र विभागामध्ये समन्वय साधणे ही एक समस्या बनते.
४. अनेक कारणामुळे (संदेशवहनातील अडथळे, एकमेकांवरील अवलंबित्व, उद्दिष्टांमधील संदिग्धता) विभाग-विभागामध्ये संघर्ष निर्माण होतात.
५. या दृष्टीकोनामध्ये कोणतेही तंत्र, तत्व किंवा पद्धती मांडलेली नाही.
६. हा दृष्टीकोनामध्ये व्यवस्थापनाच्या तत्वांची सार्वत्रिकता चुकीची ठरविलेली आहे.

१.३ सारांश

व्यवसायातील निर्धारित केलेली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नेतृत्व, मार्गदर्शन व नियंत्रण कार्य करणारी यंत्रणा म्हणजे व्यवस्थापन होय. आपणास काय करावयाचे आहे ते अचूकपणे जाणून घेऊन ते कार्य उत्तम पद्धतीने व किमान खर्चात करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय. व्यवस्थापन म्हणजे लोकांकडून काम करून घेण्याची कला असे मानले जाते परंतु काम करून घेणे यामुळे मानवी अस्मिता दुखावते त्यामुळे सध्या व्यवस्थापन म्हणजे लोकांबरोबर काम करण्याची कला आहे.

पूर्वनियोजित उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी संघटनेचे नेतृत्व मार्गदर्शन व संचालन करणारी शक्ती म्हणजे व्यवस्थापन होय. तंत्रज्ञान व इतर सर्व क्षेत्रातील प्रगतीमुळे नवनवीन उद्योग व्यवसाय निर्माण होत आहेत. स्पर्धा वाढत चाललेली आहे. व्यवसायात गुंतागुंत वाढत चाललेली आहे या बदलत्या गतिमान परिस्थितीत व्यवसायाला आपले अस्तित्व व भवितव्य टिकवावयाचे असेल तर व्यवस्थापनाच्या अभ्यासाला विशेष महत्त्व द्यावे लागेल.

व्यवस्थापनाचे अनेक सिद्धांत अनेक विचारवंतांनी मांडलेले आहे. त्याचे तीन गटात वर्गीकरण केले जाते. टेलरपूर्वकाळ, शास्त्रीय व्यवस्थापन व आधुनिक व्यवस्थापन सिद्धांत. वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनीच्या हॅथर्डोर्न कारखान्यात एल्टन मेयोनी अनेक प्रयोग केले. त्यांना हॅथर्डोर्न प्रयोग असे म्हटले जाते. या संशोधनावरून त्यांनी अनेक निष्कर्ष मांडले. मानवी संबंध दृष्टीकोन, अनौपतारिक समूहाची संकल्पना, उत्पादकता हा सामाजिक अविष्कार, संघटना ही एक सामाजिक व्यवस्था, कायमचे सामाजिक संबंध, प्रतिसाद विश्लेषण व औद्योगिक समाजशास्त्र इ. बाबी त्यांनी स्पष्ट केल्या, त्यामुळे व्यवस्थापनाला एक वेगळी दिशा मिळाली.

पीटर ड्रूकर यांनी एम.बी.ओ. ही संकल्पना मांडली. त्यांनी व्यवसायाची आठ उद्दिष्टे मांडेलली आहेत. एम.बी.ओ. हे व्यवस्थापकीय तंत्र आहे की ज्यामध्ये वरिष्ठ व सहाय्यक एकत्रितपणे विचार करून व परस्पर चर्चा करून विविध क्षेत्रातील उद्दिष्टे निश्चित करतात. त्यांच्या कामाची योग्य प्रकारे वाटणी करतात. ठराविक कालावधी नंतर प्रत्येक क्षेत्रातील प्रत्येकाच्या कामाचा आढावा घेतात व आवश्यकतेनुसार त्यात योग्य त्या सुधारणा करतात.

व्यवस्थापनाचा प्रत्येक दृष्टीकोन हा विशिष्ट गृहीते, समजूती व संकल्पनावर आधारलेला आहे. नवनवीन दृष्टीकोन काळानुरूप निर्माण होत आहेत. अशा दृष्टीकोनाचे सनातन, नवसनातन व आधुनिक असे तीन गटात वर्गीकरण केले जाते. वर्तनात्मक दृष्टीकोन हा संघटनेतील मानवी वर्तनातील सामाजिक व मानवी पैलूंशी संबंधित आहे. एल्टन मेयो हे त्याचे मुख्य पुरस्कर्ते असून अब्राहम मॉस्लो, डग्लस मॅग्रेगर, मेरी पार्कर फॉलेट इत्यादींनी त्यामध्ये मोलाचे योगदान दिलेले आहे. पद्धती दृष्टीकोनाचा उदय १९५० च्या उत्तरार्धात झाला. पद्धती म्हणजे समान उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी कार्यरत असलेल्या व परस्परांवर अवलंबून असलेल्या भागांचे एकत्रीकरण होय. प्राय लाईन्स व

लॉशर्च यांनी १९६७ मध्ये संभाव्यता दृष्टीकोन मांडला. त्यांच्या मते अनिश्चिततेचे प्रमाण व पर्यावरण बदलाचा वेग हा संघटनेच्या अंतर्गत वाढ विस्तारावर परिणाम करतो, या सिद्धातांत परिस्थितीला विशेष महत्त्व दिले आहे.

१.४ पारिभाषिक शब्द

- व्यवस्थापन** : लोकांबरोबर काम करण्याची कला होय, की ज्यामध्ये नियोजन, निर्णय, संघटन, निर्देशन, संदेशवहन, कार्यप्रेरणा, नेतृत्व, नियंत्रण इत्यादी कार्ये यशस्वीपणे पार पाडली जातात.
- हॅथॉर्न प्रयोग** : अमेरिकेतील शिकागो शहराजवळील वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनीच्या हॅथॉर्न कारखान्यात एल्टन मेयोनी केलेल्या प्रयोगाला हॅथॉर्न प्रयोग असे म्हटले जाते.
- एम.बी.ओ.** : उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापन ही एक सर्वसमावेशक व्यवस्थापकीय पद्धती आहे की ज्या ठिकाणी अनेक महत्त्वाच्या व्यवस्थापकीय कार्याची पद्धतशीरपणे, संघटितरित्या परिणामकारकपणे आणि कार्यक्षमतेने पूर्तता होण्याच्या दृष्टीने वैयक्तिक व संघटनात्मक पातळीवर उद्दिष्टे ठरविली जातात.
- वर्तनात्मक दृष्टीकोन** : व्यवस्थापकांनी समूहसंबंध व परस्पर संबंध निर्माण करावेत अशी या दृष्टीकोनाची विचारसरणी आहे.
- पद्धती दृष्टीकोन** : समन उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी कार्यरत असलेल्या व परस्परांवर अवलंबून असलेल्या भागाचे एकत्रीकरण म्हणजे पद्धती होय.
- संभाव्यता दृष्टेकन** : कोणत्या परिस्थितीत कोणते व्यवस्थापनाचे तंत्र योग्य ठरेल हे त्या परिस्थितीच्या स्वरूप व रचनेवर अवलंबून असते.

१.५ स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे

- प्र. १ अ) १) बरोबर २) बरोबर ३) बरोबर ४) चूक ५) चूक
- प्र. २ अ) १) टेलिफोन २) ३०,००० ३) १९२७
- ४) १९२८ ते १९३० ५) १४ ६) व्यवस्थापकीय
- ७) आठ

१.६ स्वाध्याय

१. थोडक्यात उत्तरे लिहा.
 - अ) हँथॉर्न प्रयोग स्पष्ट करा.
 - ब) हँथॉर्न प्रयोगावरील टीका विशद करा.
 - क) एम.बी.ओ.ची प्रक्रिया स्पष्ट करा.
 - ड) पद्धती दृष्टीकोनाचे उपयोग विशद करा.
 - इ) वर्तनात्मक दृष्टीकोनाच्या मर्यादा स्पष्ट करा.
 - फ) संभाव्यता दृष्टीकोनाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
२. व्यवस्थापन म्हणजे काय ते सांगून व्यवस्थापन अभ्यासाची गरज स्पष्ट करा.
३. एल्टन मेयोच्या हँथॉर्न प्रयोगाचे निष्कर्ष व मर्यादा विशद करा.
४. एम.बी.ओ.ची प्रक्रिया व फायदे विशद करा.
५. वर्तनात्मक दृष्टीकोनाची उपयोगिता व मर्यादा स्पष्ट करा.
६. पद्धती दृष्टीकोनाची वैशिष्ट्ये व मर्यादा स्पष्ट करा.
७. संभाव्यता दृष्टीकोनाची उपयोगिता व मर्यादा स्पष्ट करा.
८. टीपा लिहा :
 - अ) व्यवस्थापनाचा अर्थ
 - ब) व्यवस्थापन अभ्यासाची गरज
 - क) हँथॉर्न प्रयोग
 - ड) एम.बी.ओ. संकल्पना
 - इ) वर्तनात्मक दृष्टीकोन
 - फ) पद्धती दृष्टीकोन
 - ग) संभाव्यता दृष्टीकोन

१.७ अधिक वाचनासाठी संदर्भ ग्रंथ

१. व्यवस्थापनाच्या आधुनिक संकल्पना : डॉ. भानूशाली.
२. प्रबंधनाची मूलतत्वे : डॉ. मुरलीधर लोखंडे, प्रा. लक्ष्मणराव बहिर
३. व्यवसाय व्यवस्थापनाची मूलतत्वे : डॉ. प्रभाकर देशमुख
४. व्यवसाय व्यवस्थापनाची प्रक्रिया : श्री. अरविंद बोन्द्रे
५. व्यवसाय व्यवस्थापन : प्रा. सुरेश भिरुड व प्रा. भास्कर नाफडे
६. आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती : डॉ. गुरव व डॉ. साळुंखे
७. व्यवस्थापनाची तत्वे व उपयोगिता : डॉ. गुरव व डॉ. साळुंखे
८. व्यवस्थापन तत्वे व उपयोजन : प्रा.डॉ. सी.जे. जोशी व प्रा. के. सी. जोशी
९. व्यवस्थापन तत्वे व उपयोजन : प्रा. एस.एस. मानकर व डॉ. पी. व्ही. मोहिते
१०. व्यवस्थापनाची तत्वे : डॉ. रूपाली शेठ व इतर.



सत्र १ : घटक २

नियोजन आणि निर्णय प्रक्रिया

(Planning and Decision Making)

- २.१ उद्दिष्टे
- २.२ प्रस्तावना
- २.३ विषय विवेचन
 - (अ) नियोजन (Planning)
 - २.३.१ नियोजनाचा अर्थ
 - २.३.२ नियोजनाची व्याख्या
 - २.३.३ नियोजनाची वैशिष्ट्ये
 - २.३.४ नियोजनाचे प्रकार
 - २.३.५ नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे
 - २.३.६ पर्यावरण विश्लेषण आणि निदान
 - २.३.७ व्यावसायिक पर्यावरण व्याख्या
 - २.३.८ पर्यावरण विश्लेषणाचे महत्त्व
 - २.३.९ स्वॉक विश्लेषण
 - (ब) निर्णय घेणे (Decision Making)
 - २.३.१० प्रस्तावना
 - २.३.११ संकल्पना, अर्थ, व्याख्या
 - २.३.१२ निर्णय घेण्याचे महत्त्व
 - २.३.१३ निर्णय घेण्याची प्रक्रिया
 - २.३.१४ निर्णयातील तर्कशुद्धता
 - २.३.१५ निर्णय घेण्याची तंत्रे

- २.४ सारांश
- २.५ पारिभाषिक शब्द
- २.६ स्वतःची प्रगती तपासा प्रश्न
- २.७ स्वतःची प्रगती तपासा उत्तरे
- २.८ अधिक वाचनासाठी साहित्य

२.१ उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर -

- ◆ नियोजनाचा अर्थ, व्याख्या व वैशिष्ट्ये समजतील.
- ◆ नियोजनाच्या प्रकारांची माहिती मिळेल.
- ◆ नियोजन प्रक्रिया कळेल.
- ◆ पर्यावरणाचा विश्लेषण व निदान, व्याख्या, महत्व स्वॉक (SWOC) विश्लेषणाचे आकलन होईल.
- ◆ निर्णय घेणे, संकल्पना, महत्व, प्रक्रिया समजेल.
- ◆ निर्णय तर्कशुद्धता त्यामध्ये परिपूर्ण तर्कशुद्धता व मर्यादित तर्कशुद्धता या संबंधी माहिती मिळेल.
- ◆ निर्णय घेण्याची तंत्रे अभ्यासता येतील.

२.२ प्रस्तावना

नियोजन हा यशाचा मंत्र आणि उद्दिष्टपूर्तीचे तंत्र आहे. नियोजन हे मानवी जीवनाचे एक अविभाज्य अंग आहे. जाणतेपणे आणि आजणतेपणे आपण सर्वजण नियोजन करत असतो. सकाळी उठण्याची वेळ, नाष्टा, चहा, जेवण, ऑफिसला जाणे, रात्रीचे जेवण, ते संध्याकाळी झोपेपर्यंत नियोजन चालू असते. विद्यार्थी शाळा, कॉलेजला जाण्याचे नियोजन करतात तसेच ते जीवनातील ध्येयाबाबतचे नियोजन करतात. उदा. C.A., C.M.A., C.S., Doctor, Advocate, Engineer, I.A.S. Officer इत्यादी स्वप्नपूर्तीसाठी नियोजन करतात. आई सकाळपासून संध्याकाळपर्यंत घरकामाचे नियोजन करते, उद्योजक, व्यावसायिक त्यांच्या कामांचे नियोजन करत असतात. अर्थात नियोजन हे मानवास नवीन नसून कोणत्याही कृतीची ती त्याची एक सहज प्रवृत्ती असते.

देशाचा औद्योगिक, आर्थिक, सामाजिक, शैक्षणिक, तांत्रिक विकास व्हावा म्हणून देशपातळीवर योजना आखल्या जातात. हा नियोजनाचाच भाग असतो. उद्योग आणि वाणिज्य क्षेत्रात तर नियोजनाला अनन्यसाधारण महत्व आहे. व्यवसाय संघटनेचा विस्तार, प्रगती, यश, कार्यक्षमता, नफा, उत्पादकता इ. हे सर्व कुशल, कल्पक नियोजनावरच अंवलंबून असते. नियोजन हे व्यवस्थापनाचे मूलभूत कार्य आहे. (Planning is the Fundamental Function of Management) त्यात काय करावे, कसे करावे, कोणी करावे आणि केव्हा करावे याबाबतची बौद्धिक प्रक्रिया पार पाडली जाते. व्यवस्थापनाच्या इतर सर्व कार्याची सुरवात नियोजनानंतर होते. अर्थात नियोजन हा पुढील सर्व कार्याचा पाया आहे. जेव्हा व्यवस्थापकाला एखादे कार्य करावयाचे झाल्यास त्याला प्रथम नियोजन करावे लागते. त्यानंतर संघटन, कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती निर्देशन आणि नियंत्रण अशा प्रकारे नियोजन हे व्यवस्थापनाचे मूलभूत कार्य आहे. नियोजन हे दिशादर्शक असते. नियोजनामुळे कामे सोपी बनतात. विशिष्ट गतीने, दिशेन कार्य पूर्ण करण्यासाठी तसेच अपेक्षित यश प्राप्तीसाठी नियोजनांशिवाय पुढचे पाऊल टाकणे शक्य नाही.

२.३. विषय विवेचन

प्रस्तुत घटकात नियोजन या संकल्पनेचा अर्थ समजावून सांगितला आहे. त्याचप्रमाणे नियोजनाच्या व्याख्या, नियोजनाचे प्रकार स्पष्ट केले आहेत. नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे सांगितले आहेत. पर्यावरण विश्लेषण आणि निदान या संकल्पनेचा परिचय करून दिला आहे. तसेच या संकल्पनेच्या व्याख्या, महत्व सांगितले आहे आणि स्वॉक विश्लेषण तंत्राबाबत विवेचन केले आहे. त्याचबरोबर या घटकात निर्णय घेणे हि संकल्पना समजावून सांगितली आहे. या संकल्पनेचे महत्व, प्रक्रिया, विशद केली आहे. तसेच या घटकात परिपूर्ण तर्कशुद्धता आणि मर्यादित तर्कशुद्धता या संकल्पनांचे विवेचन केले आहे. निर्णय घेण्यासाठीची गुणात्मक तंत्रे आणि संख्यात्मक तंत्रे यांचे सुध्दा विवेचन केले आहे.

२.३.१ नियोजनाचा अर्थ

नियोजनाचा मुख्य उद्देश म्हणजे व्यवसायातील उपलब्ध साधनसामग्रीचा वापर कमीत कमी श्रमात, वेळेत आणि खर्चात करून व्यवसाय संस्थेचा उद्देश साध्य होऊ शकेल अशी कार्याची रूपरेषा निश्चित करणे होय. प्रत्यक्ष कार्य सुरू करण्याअगोदर त्यासंबंधी प्रथम आराखडा तयार केला जातो. आराखड्यामध्ये काय काम करावे, कोणी करावे, केव्हा करावे, कसे करावे आणि काम कितीवेळेत पूर्ण करावे या बाबतची निश्चित योजना म्हणजे नियोजन होय. असा सोप्या भाषेत नियोजन या शब्दाचा अर्थ सांगता येईल.

२.३.२. नियोजनाच्या व्याख्या

नियोजन या संकल्पनेच्या अनेक विचारवंतानी वेगवेगळ्या व्याख्या केलेल्या आहेत. त्यापैकी महत्वाच्या व्याख्या खालील प्रमाणे आहेत.

१. श्रीमती मेरी कुसिंग नाईल्स यांनी केलेली व्याख्या

“सर्वोत्कृष्ट कार्यपद्धतीची निवड व तिचा विकास करण्यासाठी जाणिवपूर्वक केलेली प्रक्रिया म्हणजे नियोजन होय.” नियोजन हा व्यवस्थापनाच्या पुढील सर्व कार्याचा पाया आहे.

("Planning is the conscious process of selecting and developing the best course of action to accomplish an objective. It is the basis from which future management actions spring." - Merry Kusing Niles)

२. कुन्टज आणि ओडोनेल यांच्या मतानुसार

“नियोजन हि एक बौद्धिक प्रक्रिया असून कार्य करण्याच्या मार्गाने ते जाणिवपूर्वक निर्धारण होय. उद्दिष्ट, वास्तव माहिती व विचारपूर्वक निश्चित केलेले अंदाज या आधारावर निर्णय घेण्याची ही प्रक्रिया होय”

("Planning is intellectual process, the conscious determination of courses of action, the basing of decisions on purpose facts and considered estimates" Koontz and O' Donnell)

३. लुईस अॅलन यांनी केलेली व्याख्या:

“व्यवस्थापकीय नियोजनात पूर्वानुमान, उद्दिष्ट, धोरणे, कार्यपद्धती, कार्य वेळापत्रक व अंदाजपत्रक तयार करण्याचा समावेश होतो.”

("Management planning involves the development of forecasts, objectives, policies, programmes, procedures, schedules and budgets." - Louis A. Allen)

४. एम. ई. हर्ले यांनी केलेली व्याख्या:

“एखादे कार्य करण्यापूर्वी ते कसे करावयाचे हे अगोदरव ठरविण्याच्या क्रियेला नियोजन म्हणतात. नियोजनामध्ये अनेक पर्यायातून उद्दिष्ट, धोरणे, कार्यपद्धती व कार्यक्रमाची निवड अभिप्रेत आहे.”

("Planning is deciding in advance what is to be done. It involves the selection of objectives policies, procedures and programme from among alternatives" - M.E. Hurley)

५. हॉर्ट यानी केलेली व्याख्या:

“नियोजन म्हणजे भविष्यकाळात जे करावयाचे आहे त्याबाबतची कृतीयोजना होय की, जिच्याद्वारे काही अपेक्षित फलिते साध्य केली जातात.”

("Planning is the determination in advance of a line of action by which certain results are to be achieved" - Hart)

अशा प्रकारे वरील सर्व व्याख्या विचारांत घेतल्यास लक्षात येते की, नियोजन म्हणजे काय करावयाचे आहे. हे अगोदरच ठरविणे होय. याचाच अर्थ असा होतो की, भविष्यकाळात जी कृती करावयाची आहे त्याविषयीचे चित्र रेखाटने होय.

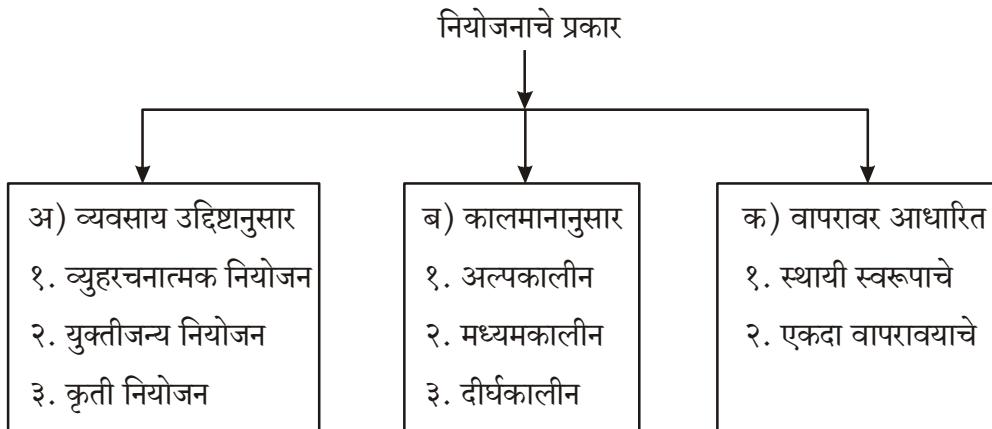
२.३.३. नियोजनाची वैशिष्ट्ये

वरील व्याख्याच्या आधारे नियोजनाची वैशिष्ट्ये खालील प्रमाणे सांगता येतील.

१. नियोजन हे एक व्यवस्थापनाचे मूलभूत कार्य आहे. कोणतीही कृती करण्यासाठी व्यवस्थापकाला प्रथम नियोजन करावे लागते.
२. नियोजन हे उद्दिष्टकेंद्रीत असते. नियोजनात उद्दिष्ट निश्चित केल जाते. ते उद्दिष्ट गाठण्यासाठी नियोजन केले जाते.
३. नियोजन एक व्यापक स्वरूपाचे कार्य आहे. व्यवस्थापनाच्या सर्व पातळ्यावर नियोजनाचे कार्य केले जाते. म्हणून नियोजन हे व्यापक स्वरूपाचे कार्य आहे.
४. नियोजन हे एक बौद्धिक कार्य आहे कारण भविष्यकाळातील सुनिश्चित कृतीबाबतचे ते एक चिंतन, निर्णय आणि दूरदृष्टी असते. त्यादृष्टीने नियोजन तयार करताना विचारमंथन करावे लागते म्हणून नियोजन एक बौद्धिक कार्य आहे.
५. नियोजन हे सतत चालणारे कार्य आहे.
६. नियोजन हे लवचिक स्वरूपाचे कार्य असते.
७. नियोजन हे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविण्याचे कार्य करते.
८. नियोजन हे निर्णय घेण्याचे कार्य आहे.
९. नियोजन हे भविष्यकाळातील कृती बाबतची योजना होय.
१०. नियोजनाद्वारे संघटनेतील सर्व कर्मचारी घटकांना कार्याची दिशा समजते.

२.३.४ नियोजनाचे प्रकार

नियोजनाचे प्रकार हे व्यवसायाचे स्वरूप, आकार, प्रकार, उद्देश, कालावधी इत्यादी घटकांवर अवलंबून असतात. त्यामुळे नियोजनाचे विविध प्रकार दिसून येतात. साधारणपणे नियोजनाचे वर्गीकरण खालील प्रमाणे केले जाते.



अ) व्यवसाय उद्दिष्टानुसार: नियोजनाचे प्रकार

१. व्यूहरचनात्मक नियोजन (Strategic Plan) :

या प्रकाराचे नियोजन हे उच्च व्यवस्थापनामार्फत केले जाते. या नियोजनामध्ये अध्यक्ष, उपाध्यक्ष, मुख्य व्यवस्थापक आणि कार्यकारी व्यवस्थापक यांचा समावेश असतो. अशाप्रकारचे नियोजन हे दिर्घकाळासाठी तयार केले जाते. या नियोजनाचा कालावधी ५ वर्षे किंवा त्यापेक्षा जास्त असतो. व्यूहरचनात्मक नियोजन म्हणजे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी व्यवसायाची सर्वकष उद्दिष्ट्ये आणि धोरणे निश्चित केला जातात. या नियोजनामध्ये संघटनेची मुख्य उद्दिष्ट्ये व धोरणे ठरवत असताना व्यवस्थापनातील उच्च पदस्थ अधिकाऱ्यांना बाह्य घटकांचा व त्यामधील जोखमींचा विचार करावा लागतो. या नियोजनामध्ये पर्यावरणातील बदलानुसार उद्दिष्ट्ये मूल्यमापन करून व्यवस्थापनाची बलस्थाने, दुर्बलस्थाने, व्यवसायाचे ध्येय, नियंत्रण पद्धती इत्यादी घटकांचा नियोजनाच्या अंमलबजावणीसाठी विचार करावा लागतो. थोडक्यात व्यूहरचनात्मक नियोजन म्हणजे संघटनेची सर्वसाधारण धोरणे व उद्दिष्ट्ये निश्चिती करण्यासाठी तयार केलेली एक योजना होय.

२. युक्तीजन्य नियोजन (Tactical Plan) :

या प्रकारचे नियोजन हे संघटनातील विविध घटकांच्या नियोजनाचे एकत्रीकरण असते. हे नियोजन व्यूहरचनात्मक नियोजनाच्या दैनंदिन अंमलबजावणीसाठी मदत करते. व्यूहरचनात्मक नियोजनात दिर्घकालीन उद्दिष्ट्ये निश्चित केली जातात. ती गाठण्यासाठी एक वर्षे किंवा त्यापेक्षा जास्त कालावधी आवश्यक असतो. त्यासाठी मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापक दिर्घकालीन उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी रणनिती आखतात. प्रत्येक विभागवार अशा प्रकारची रणनिती आखली जाते. जेणे करून संघटनेची उद्दिष्ट्ये एक वर्षे किंवा त्यापेक्षा कमी कालावधीत साध्य केली जाऊ शकतील. यासाठीच हे रणनिती नियोजनाची योजना तयार केली जाते. म्हणून अशा नियोजनाला रणनिती /युक्तीजन्य नियोजन असे म्हणतात.

हे नियोजन मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापकांच्या मार्फत तयार केले जाते. नियोजन तयार करण्यासाठी मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापकांना परिपूर्ण माहीतीची आवश्यकता असते. उदा. वित्त, विपणन, सर्व कृती, बाह्य पर्यावरण इ. व्यूहरचनात्मक नियोजनाच्या अंमलबजावणीसाठी रणनिती नियोजन हे योग्य प्रकारची माहीती पुरविते. अशा प्रकारे रणनिती नियोजनाचा संबंध हा निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेशी येतो. ज्यामध्ये काय करावे, काय काम करणार आहे आणि कसे करणार आहोत. याबाबत निर्णय घेतला जातो.

थोडक्यात व्यूहरचनात्मक उद्दिष्ट्ये गाठण्यासाठी संघटनेची मानवी व भौतिक साधनसामग्री कशाप्रकारे उपयोगात आणता येईल याचे विश्लेषण या नियोजनात केले जाते. या नियोजनाला कार्यात्मक नियोजन (Functional Planning) असे सुधा म्हणतात.

३. कृतीनियोजन (Operational Plan) :

अल्पकाळासाठीचे व दैनंदिन स्वरूपाच्या कामांचे जे नियोजन केले जाते. त्यास कृती नियोजन किंवा क्रियात्मक नियोजन असे म्हणतात. अशाप्रकारे नियोजन हे कनिष्ठ व्यवस्थापनाची जबाबदारी असते. विशिष्ट कार्य उत्तम प्रकारे होण्यासाठी क्रियात्मक नियोजनाची आखणी केली जाते. त्यामुळे दररोजच्या कार्यासाठी क्रियात्मक नियोजन हे फार महत्वाचे ठरते. क्रियात्मक नियोजन हे कनिष्ठ पातळीवरील प्रमुख पर्यवेक्षक, मुकादम, गट प्रमुख, शिफ्ट इंजिनिअर, सेक्शन ऑफिसर इ. व्यक्ती आपल्या हाताखालील कार्याचे कृती नियोजन करण्याचे कार्य करतात. उदा. उत्पादन वेळापत्रक, खरेदी वेळापत्रक, मालसाठवणूक नियंत्रण, हालचाल नियंत्रण, मालाची अंतर्गत ने-आण, मालावरील विविध संस्कार इत्यादी कृती नियोजनाची उदाहरणे सांगता येतील. थोडक्यात प्रत्यक्ष कृती करण्यासाठी जे नियोजन केले जाते त्यास कृती नियोजन असे संबोधले जाते.

ब) कालमानानुसार नियोजनाचे प्रकार :

ज्या कालावधीसाठी नियोजन केले जाते तो कालावधी डोळयासमोर ठेवून त्याप्रमाणे नियोजनाचे प्रकार तयार केले जातात. अशा प्रकारचे नियोजन हे अल्प, मध्यम व दीर्घकालावधीसाठी तयार केली जातात. त्यांचे विवेचन खालीलप्रमाणे करता येईल.

१. दीर्घकालीन नियोजन (Long Term Plan) :

कंपनीचा मुलभूत उद्देश साध्य व्हावा म्हणून जे नियोजन केले जाते त्यास दीर्घकालीन नियोजन असे म्हणतात. साधारणता या नियोजनाचा कालावधी ५, १०, १५ किंवा त्यापेक्षा जास्त वर्षांचा असतो. दीर्घकालीन नियोजनाचा मुख्य उद्देश म्हणजे उद्योग व्यवसायाच्या दीर्घकालीन उद्देशाबाबत निश्चित अशी रूपरेषा तयार करणे हा होय. दीर्घकालीन नियोजनात व्यवसाय संस्थेने कोणता उद्देश साध्य करावा यासाठी दीर्घकालीन नियोजनाची आखणी केली जाते. सदर नियोजनात भविष्यकालातील कार्याबाबत विचार केला जात नाही, भविष्यकाळातील परिस्थितीचा अंदाज केला जात नाही, कोणत्या

प्रकारचा धोका भविष्यकाळात असेल याचाही विचार केला जात नाही, परंतु दिर्घकालीन नियोजन हे खालील दोन बाबीसाठी असते.

१) संस्थेचा दिर्घकालीन उद्देश निश्चित करणे व तो प्राप्त करण्यासाठी योग्य त्या मार्गाची निवड करणे आणि

२) दिर्घकालीन उद्देश साध्य करण्यासाठी कार्यकारी नियोजन आखणे.

थोडक्यात दिर्घकालावधीचा विचार डोळ्यासमोर ठेऊन तयार करण्यात आलेल्या नियोजनाला दिर्घकालीन नियोजन असे संबोधले जाते. या नियोजनाची उदारहणे म्हणजे यंत्रसामग्रीचे नूतनीकरण करणे, कंपनीच्या नवीन उत्पादन विषयक योजना तयार करणे, इमारत रचना, भांडवल नियोजन, विलीणीकरण, इत्यादी होय.

२. **मध्यमकालीन नियोजन (Intermediary Term Plan) :** व्यवसाय संस्था मध्यमकाळासाठी सुध्दा नियोजन करते. सर्वसाधारणपणे या नियोजनाचा कालावधी हा ६ महीने ते २ वर्षेपर्यंतचा असतो. व्यूहरचनात्मक नियोजनाच्या अंमलबजावणीसाठी मध्यम कालीन नियोजनाची रूपरेषा आखली जाते. मध्यम पातळीवरील विभागप्रमुख, कार्यात्मक विभाग प्रमुख, उत्पादन विभाग प्रमुख हे सर्वजन या नियोजनाचा आराखडा तयार करतात.

३. **अल्पकालीन नियोजन (Short Term Plan) :** जे नियोजन एक हप्ता, एक महिना किंवा जास्तीत जास्त एक वर्ष कालावधीसाठी तयार केले जाते. त्यास अल्पकालीन नियोजन असे म्हणतात. या नियोजनाला युक्तीजन्य नियोजन असे सुध्दा म्हटले जाते. सदर नियोजन हे संघटनेतील उपलब्ध साधनसामग्रीसाठी राबविले जाते आणि या नियोजनाचा संबंध चालू कृतीशी असतो. उदा. साधनसामग्रीचे नियोजन व नियंत्रण, कर्मचारी प्रशिक्षण, कार्यपद्धती इ. साठी असे नियोजन तयार केले जाते. थोडक्यात अल्पकालीन उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी जे नियोजन तयार केले जाते ते अल्पकालीन नियोजन होय.

क) वापरावर आधारित नियोजनाचे प्रकार :

नियोजनाचा वापर कितीवेळा केला जाणार आहे यावर आधारीत नियोजनाचे मुख्य दोन प्रकार पडतात. ते खालील प्रमाणे सांगता येतील.

१. **स्थायी नियोजन/ वारंवार वापरले जाणारे नियोजन**

(Standing or Frequent use Plan) :

समान स्वरूपाच्या परिस्थितीमध्ये पुन्हा-पुन्हा वापरले जाणाऱ्या नियोजनाला स्थायी नियोजन असे म्हणतात. अशाप्रकारचे नियोजन दिर्घकालीन स्वरूपाचे असते. पुन्हा पुन्हा उद्भवणाऱ्या अडचणी सोडविण्यासाठी स्थायी नियोजन उपयुक्त ठरते. या नियोजनामुळे व्यवस्थापकांच्या वेळेची बचत होते. अधिकार प्रदान, समन्वय आणि नियंत्रण या क्रिया सुलभ बनतात. उद्दिष्ट्ये, धोरणे, कार्यपद्धती,

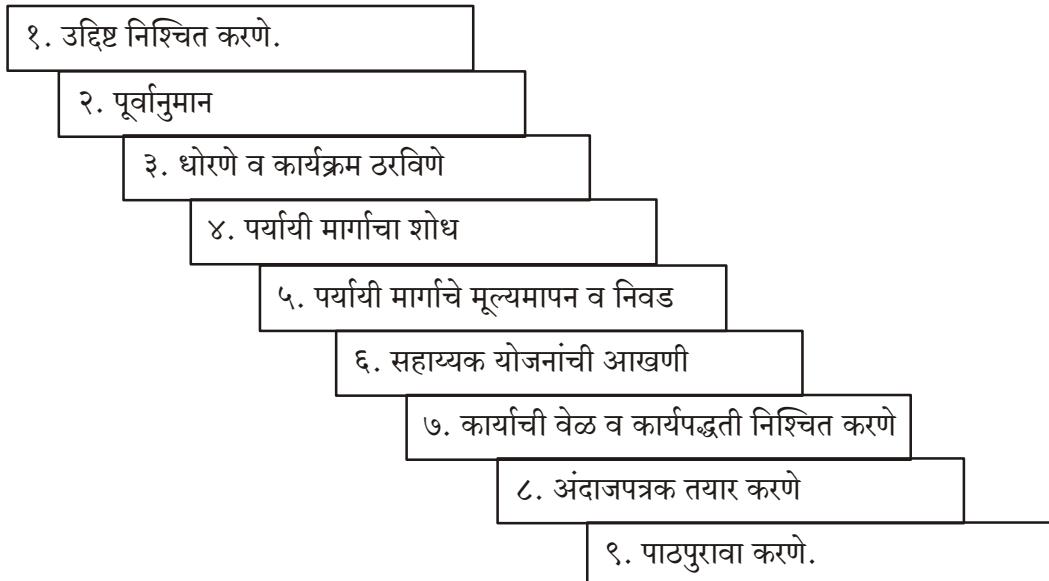
नियम, व्यूहरचना इत्यादीबाबतच्या नियोजनास स्थायी स्वरूपाची नियोजने असे म्हणतात. कनिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांना अधिकार प्रदान करण्याकरीता व कार्यात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी हे नियोजन उपयुक्त ठरते. अशी नियोजने तांत्रिक स्वरूपाची व दीर्घकाळाची असून त्याचा वापर वारंवार केला जातो. थोडक्यात वारंवार वापरले जाणारे नियोजन हे व्यवस्थाकांना उपक्रमाच्या समस्या सोडविण्याचे एक मार्गदर्शक दस्तऐवज होय.

२. एकादाच वापरले जाणारे (Single Use Plan) :

जेव्हा विशिष्ट/ नाविण्यपूर्ण /एकमेव उद्दिष्ट साध्य व्हावे यासाठी जे नियोजन तयार केले जाते त्यास एकदाच वापरावयाचे नियोजन असे म्हणतात. हे नियोजन स्थायी नियोजनाचे विरुद्ध टोक आहे. पुन्हा न उद्भवणाऱ्या परिस्थितीसाठी असे नियोजन केले जाते. अशी नियोजने अल्पकालीन नियोजने असून उद्दिष्ट साध्यनेनंतर त्याचा वापर केला जात नाही. किंवा अशा नियोजनाचे अस्तित्व संपुष्टात येते. कार्यक्रम, अंदाजपत्रक, वेळापत्रक, प्रकल्प आणि पद्धती ही या नियोजनाची उदाहरणे आहेत. थोडक्यात जेव्हा विशिष्ट अल्पकालीन हेतू साध्य होण्यासाठी जे नियोजन केले जाते. आणि या नियोजनाचा हेतू सफल झाल्यानंतर त्याचे अस्तित्व संपुष्टात येते. अशा नियोजनास ‘सिंगल युज प्लॅन’ असे म्हणतात.

२.३.५. नियोजनातील टप्पे (Steps in Planning)

नियोजनातील लक्ष्य गाठण्यासाठी टप्प्या-टप्प्यांने मार्गक्रमन करावे लागते यालाच नियोजनाच्या पायऱ्या/आवस्था /प्रक्रिया असे संबोधले जाते. या टप्प्या-टप्प्यांने मार्गक्रमन केल्याने इच्छित लक्ष्य प्राप्त करणे सोपे जाते. नियोजनाचे टप्पे पुढीलप्रमाणे आकृतीबद्ध केले आहेत.



१. उद्दिष्ट निश्चिती करणे (Determination of objective) :

नियोजन कार्यात प्रथम उद्दिष्ट निश्चित करावे लागते. हा नियोजन प्रक्रियेचा आरंभ बिंदू आहे. सर्व साधारणपणे प्रथम संपूर्ण व्यवसाय संघटनेचा उद्देश निश्चित केला जातो. त्यानंतर व्यवसायातील विविध विभाग, उपविभाग व शाखा यांच्या कार्याचा उद्देश निश्चित केला जातो.

खरे पहाता नियोजन हे विशिष्ट उद्देश साध्य व्हावा म्हणूनच केले जाते. म्हणून व्यवसाय संघटनेचे उद्दिष्ट निश्चित करणे. हा नियोजन प्रक्रियेतील पहिला टप्पा आहे. व्यवसाय, व्यवसायातील विविध विभाग, उपविभाग इ. उद्दिष्टये निश्चित केल्यामुळे संघटनेच्या कार्याची दिशा निश्चित होते. उद्दिष्ट निश्चित करत असताना व्यवसायापुढे कोणत्या संधी उपलब्ध आहेत याचा या टप्प्यात शोध घेतला जातो. उद्दिष्टये निश्चित केल्यानंतर त्याची माहीती सर्व संबंधीत घटकांना दिली जाते. त्यामुळे नियोजनाची आखणी योग्य प्रकारे होते. उद्योग घटकाची अनेक उद्दिष्टये असतात. उदा. नफा, विक्री, उत्पादन, विस्तार, खर्च, नियंत्रण, नवीन क्षेत्रात प्रवेश यापैकी नेमकी कोणती उद्दिष्टये साध्य करावयाची आहेत. याबाबत निर्णय घेणे म्हणजेच उद्दिष्ट निश्चित करणे होय. अशाप्रकारे नियोजन प्रक्रियेचा हा पहिली टप्पा आहे.

२. पूर्वानुमान (Forecasting) :

पूर्वानुमान म्हणजे भविष्य काळात डोकावून पहाण्याची क्रिया होय, अर्थात नियोजन हे भविष्यकाळातसाठीच असते. भविष्यात जे उद्दिष्ट साध्य करणार आहोत. त्याबाबतचा तो आराखडा असतो. म्हणून संघटनेचे भविष्यकालीन परिस्थितीचा वेद घेण्याचे कार्य म्हणजे पुर्वानुमान होय. यालाच नियोजनाची आधारभूत गृहिते निश्चित करणे असे सुध्दा म्हणतात. याचा अर्थ असा आहे की, भविष्यकाळातील परिस्थिती व घटनाविषयी अंदाज करणे होय. योजना जेव्हा प्रत्यक्ष राबवली जाईल. त्यावेळी कोणत्या प्रकारची व्यावसायिक परिस्थिती असेल याबाबतची गृहिते (Assumptions) मांडली जातात. परिस्थिती अनुकूल असेल तर त्याचा फायदा कसा उठविता येईल याचे गृहित मांडले जाते. तसेच प्रतिकूल परिस्थिती मध्ये सुध्दा व्यवसायात कसा फायदा करून घेता येईल याचा विचार केला जातो. प्रतिकूल परिस्थितीत कोणती काळजी घ्यावी लागेल याचाही विचार केला जातो. पूर्वानुमानामुळे भविष्यकाळातील कोणती परिस्थिती असेल याचा अंदाज येतो त्यानुसार योजना आखली जाते. पूर्वानुमानाशिवाय योजना आखणे ही कठीण गोष्ट आहे. भविष्यात कोणती परिस्थिती असेल याचा वेद (अंदाज) घेऊन योजना आखणे सुलभ बनते. म्हणून नियोजनातील हा दुसरा टप्पा आहे.

३. धोरण व कार्यक्रम ठरविणे (Determining Policy and Programme) :

हा नियोजन प्रक्रियेतील तिसरा टप्पा आहे. नियोजन कार्यात धोरणे आणि कार्यक्रम संदर्भात निश्चित असा निर्णय घ्यावा लागतो. नियोजनाची उद्दिष्टये नजरेसमोर ठेवून संघटनेची विविध धोरणे आखावी लागतात. उदा. खरेदी, विक्री, उत्पादन, वितरण, अर्थ, किंमत, जाहिरात, कर्मचारी,

साधनसामग्री इत्यादी धोरणे ठरवून त्याबाबत निश्चित कालावधीसाठी कार्यक्रम आखला जातो. कार्यक्रम म्हणजे कृती योजना होय. ज्यामध्ये अंतिम हेतू हा उद्दिष्टपूर्ती असतो. कार्यक्रमांची आखणी विभागवार तसेच व्यवस्थापनाच्या स्तरानुसार केली जाते. तसेच कार्य कोणात्या क्रमाने करावयाचे हे ठरविण्यात येते. परिस्थितीप्रमाणे त्यात बदल करणे गरजे भासले तर कार्यक्रमाच्या रचनेत बदल केले जातात. शेवटी धोरण व कार्यक्रमाची निश्चिती केली जाते.

४. पर्यायी मार्गाचा शोध (Search of Alternatives ways) :

हा नियोजन प्रक्रियेतील चौथा टप्पा होय. साधारणत: उद्दिष्ट साध्यतेसाठी अनेक मार्ग असतात. उदा. विक्री वाढविण्यासाठी जाहीरात मोहिम हाती घेणे, किंवा किंमत कमी करणे, किंवा उत्पादनाचा दर्जा वाढविणे असे मार्ग उपलब्ध असतात. म्हणून योग्य पर्यायी मार्गाची निवड करावी लागते. त्यातून उपक्रमाचे उद्दिष्ट साध्य करता येते. परंतु योग्य पर्यायीच्या निवडीसाठी कल्पकता, दूरदृष्टी आणि हुशारीपणा, आवश्यक असतो कारण यातील प्रत्येक पर्यायाच्या गुण-दोषांचा विचार करून पर्याचाचा मार्ग निवडावा लागतो.

५. पर्यायी मार्गाचे मूल्यमापन व निवड

(Evaluation of Alternatives Ways and Selection) :

उद्देश साध्य व्हावा म्हणून उपलब्ध असणाऱ्या विविध पर्यायी मार्गाचा तुलनात्मक अभ्यास या टप्प्यात केला जातो. जसे वरील टप्प्यात सांगितलेल्याप्रमाणे विक्रीत वाढ करण्यासाठी जाहीरात मोहीम हाती घेणे, दर्जा तोच ठेवून किंमत कमी करणे किंवा वस्तूच्या दर्जात वाढ करणे असे पर्याय उपलब्ध असतात. या पर्यायाच्या गुणदोषांचा तुलनात्मक अभ्यास करणे म्हणजे मुल्यमापन होय.

उत्पादन पद्धती निवडण्यासाठी उदा. पहिला पर्याय असा आहे की नफाप्राप्ती जास्त परंतु गुंतवणूक ही जास्त, दूसरा पर्याय असा आहे की, नफ्याचे प्रमाण कमी, परंतु गुंतवणूक सुधा कमी, तिसरा पर्याय असा आहे की, व्यवसाय सुरु करण्यासाठी दिर्घकाळ गुंतवणूक करावी लागते. परंतु दिर्घकाळपर्यंत नफा प्राप्तीची संधी ही उपलब्ध असते. अशाप्रकारे उपलब्ध पर्यायांचा अनुकूल व प्रतिकूल बाजूंचा अभ्यास करून पर्यायांची निवड करावी लागते. याचा अर्थ असा आहे की, पर्याय निवडताना लागणारा वेळ, येणारा खर्च आवश्यक असणारी साधनसामग्री, यासारखे महत्वाचे घटक विचारात घ्यावे लागतात अर्थात योग्य पर्यायी मार्गाची निवड करताना सर्वात चांगला मार्ग की ज्यात कमी खर्च येतो, कमीत कमी वेळ व श्रम लागतो. तो पर्याय सर्वोत्तम व अनुकूल समजला जातो व योग्य पर्यायाची निवड केली जाते.

६. सहाय्यक योजनांची आखणी (Forecasting of Derivative Plans) :

मुख्य योजनेची आखणी केल्यानंतर व्यापक उद्दिष्टांचे रूपांतर दैनंदिन क्रियामध्ये करण्यासाठी जे नियोजने केले जाते. त्यास सहाय्यक नियोजन असे म्हणतात. दूसऱ्या भाषेत नियोजन विभागाच्या

वतीने व्यवसाय संघटनेच्या मुख्य योजनेची आखणी केली जाते. या मुख्य योजनेतील उद्दिष्ट साध्य व्हावे म्हणून या योजनेस सहाय्यक अशा अन्य योजना आखल्या जातात. उदा. भौतिक साधन सामग्री खरेदीबाबत योजना त्यामध्ये यंत्रसामग्री खरेदी योजना, कच्चामाल खरेदी योजना इतर सामग्री खरेदी योजना, भांडवल उभारणी योजना या योजनांचा समावेश होतो. तसेच मानवी साधन सामग्री साठी, कर्मचारी भरती व निवड योजना, कर्मचारी प्रशिक्षण योजना इ. सहाय्यक योजना निश्चित केल्या जातात. अशा योजना मुख्य योजनेस व कार्यपूर्तीस मदत करतात. तसेच सहाय्यक योजनांच्या मदतीने संपूर्ण कार्यपद्धती व विभागाची कार्यपद्धती निश्चित होते.

७. कार्याची वेळ व कार्यपद्धती निश्चित करणे

(Determining, Schedule & Procedure of Work) :

हा नियोजन प्रक्रियेतील सातवा टप्पा आहे. ज्यामध्ये कार्याची वेळ व कार्य पद्धती निश्चित केली जाते. नियोजन करताना वेळेला महत्व देणे अनिवार्य असते. कार्य सुरु केव्हा करावे, कार्य पूर्ता किती वेळेत करावी, प्रत्येक कार्य किती वेळेत पूर्ण होणार याबाबतचे वेळापत्रक तयार केल्याने उद्दिष्टपूर्ती सुलभ बनते. त्याचप्रमाणे प्रत्येक कार्य कोणत्या क्रमाने केल जाणार तो क्रम देखील या टप्पात ठरवावा लागतो. यालाच कार्यपद्धती निश्चित करणे असे म्हणतात. थोडक्यात नियोजनात कार्याचा क्रम, कार्य सुरु व पूर्ण होण्यास लागणारा वेळ निश्चित केल्याने नियोजनाला वास्तविक स्वरूप प्राप्त होते.

८. अंदाजपत्रक तयार करणे (Establishing Budget) :

ठराविक वेळेसाठीचे उत्पन्न व खर्चाचा अंदाज म्हणजे अंदाजपत्रक होय. नियोजन आणि अंदाजपत्रक यांचा अगदी जवळचा संबंध आहे अंदाजपत्रकाशिवाय नियोजन म्हणजे अर्थहीन नियोजन होईल. ठराविक कालावधीशी निगडीत कार्यक्रमांची संख्याशास्त्रीय स्वरूपात निश्चित उत्पन्न व खर्चाचा अंदाज करणे म्हणजे अंदाजपत्रक होय. वेळापत्रक व क्रियांचा क्रमनिश्चित केल्यानंतर क्रिया व प्रक्रिया पूर्ण करण्यासाठी लागणाऱ्या भौतिक साधनसामग्री व मानवी साधनसामग्रीचे अंदाजपत्रक तयार केले जाते. अंदाजपत्रक तयार केल्याने उत्पन्न व खर्चाचा अंदाज येऊन त्यात काही उणिवा असतील तर त्या दूर करण्यासाठी योग्य ती उपाय योजना करता येते तसेच अंदाजपत्रकामुळे खर्चावर नियंत्रण ठेवणे शक्य होते. उपक्रमाचे मुख्य अंदाजपत्रक (Master Budget) तयार केले जाते. त्यामध्ये उत्पन्न व खर्च, त्याचबरोबर अपेक्षीत नफा, रोख रक्कम व भांडवली खर्च इत्यादी बाबींचा समावेश असतो.

९. पाठपुरावा करणे (Follow - up) :

पाठपुरावा करणे हा नियोजन प्रक्रियेतील अंतिम टप्पा आहे. नियोजन ज्या हेतूने केले जाते. तो हेतू साध्य होतो आहे की नाही हे पाहण्याची क्रिया किंवा तपासण्याची क्रिया म्हणजे पाठपुरावा होय. कोणत्याही योजनेची अंमलबजावणी करताना अडचणी येतात. त्या दूर करण्यासाठी ज्या उपाय

योजना आखल्या जातात त्यास पाठपुरावा असे म्हणतात. या टप्प्यात नियोजित कार्य आणि प्रत्यक्षकार्य यांची तुलना केली जाते. त्यात फरक पडत असेल तर त्याची कारणे शोधली जातात. त्या कारणांच्यावर उपाययोजना करून कार्य पुढे अखंडीतपणे सुरू ठेवले जाते. तसेच उपाययोजना करणे शक्य नसेल तर सदरबाब वरिष्ठांना कळविली जाते. त्यानंतर वरिष्ठांच्या मार्गदर्शनानुसार कार्यात सुधारणा केली जाते. यालाच पाठपुरावा असे म्हटले जाते.

२.३.६. पर्यावरणीय विश्लेषण आणि निदान (Environmental Analysis and Diagnosis)

व्यवसाय संघटना हा समाजाचा अविभाज्य भाग आहे त्या सामाजिक पर्यावरणामुळे अस्तित्वात आलेल्या असतात. त्याचे पर्यावरणाशी अगदी जवळचे संबंध असतात. कारण व्यवसाय संघटनांचा नफा, यश, प्रगती, विस्तार इत्यादी बाबी ह्या केवळ उत्पादन कसे आहे यावर अवलंबून नसून प्राधान्यानने त्या पर्यावरणावर अवलंबून असतात. व्यवसाय जीवन क्रियांवर पर्यावरणाचा सकारात्मक किंवा नकारात्मक परिणाम होत असतो. म्हणून व्यवसाय संघटनेला यशप्राप्तीसाठी सतत पर्यावरणाचा विचार करावा लागतो. आणि पर्यावरणातील बदलानुसार संघटनेत बदल करावे लागतात. जर पर्यावरणातील बदलाना स्विकारले नाही तर ते एक व्यवसायातील अपयशाचे मोठे कारण ठरू शकते.

व्यवसाय पर्यावरण म्हणजे व्यवसाय सभोवतालचे घटक किंवा परिस्थिती होय. व्यवसाय ज्या पर्यावरणात कार्य करीत असतो. ते पर्यावरण व्यवसायाच्या उत्पादन, खरेदी, विक्री, वित्त या क्रियांवर अनेक प्रकारे परिणाम करत असते. बच्याचवेळा व्यवसायाची वाटचाल ही पर्यावरणीय घटकांबरोबर नियंत्रित केली जाते. त्यासाठी नियोजन व निर्णय प्रक्रियेमध्ये पर्यावरणाचे योग्य प्रकारे विश्लेषण करावे लागते. नाही तर त्याचा परिणाम अपयशाच्या स्वरूपात भोगावा लागू शकतो.

व्यावसायिक पर्यावरणात आर्थिक, तांत्रिक, सामाजिक, राजकीय आणि कायदेशीर इत्यादी पर्यावरणांचा समावेश होतो. सदर पर्यावरण हे व्यवसायासाठी दिशादर्शकाचे कार्य करते. त्यासाठी बदललेल्या परिस्थितीप्रमाणे अनुरूप ध्येय-धोरण ठरवून व्यवसायामध्ये आवश्यक बदल करण्यासाठी व्यवसाय ज्या ठिकाणी कार्य करत आहे त्या ठिकाणच्या पर्यावरणाचे योग्य विश्लेषण आणि निदान करणे आवश्यक असते.

२.३.७. व्यावसायिक पर्यावरणाच्या व्याख्या

१. केथ डेव्हिस यांच्यामते

“व्यवसाय सभोवती व व्यवसायावर परिणाम करणाऱ्या सर्व परिस्थिती, घटक प्रभावांचा समुच्चय म्हणजे व्यावसायिक पर्यावरण होय.”

"Organizational Environment is the aggregate of all conditions, events and influence that surround and affect it" - Kaith Davis

२. ए. केनिथ याच्या मते

“व्यावसायिक पर्यावरण म्हणजे व्यवसायाचे अस्तित्व आणि विकास यावर परिणाम करणाऱ्या सर्व बाह्य प्रभाव घटकांचा आकृतिबंध”

"Environment of the company means pattern of all external influences that affects its life and development"- K.A. Kenith

३. विल्यम ग्ल्युएक्स व जॉच यांनी केलेल्या व्याख्येनुसार

“व्यवसाय पर्यावरणात अशा घटकांचा समावेश होतो की, जे व्यवसायासाठी संधी अथवा आव्हाने निर्माण करतात व असे घटक पुष्कळ असले तरी त्यात प्रामुख्याने सामाजिक, आर्थिक तांत्रिक, पुरवठादार, स्पर्धक आणि शासन व्यवस्था यांचा समावेश होतो.”

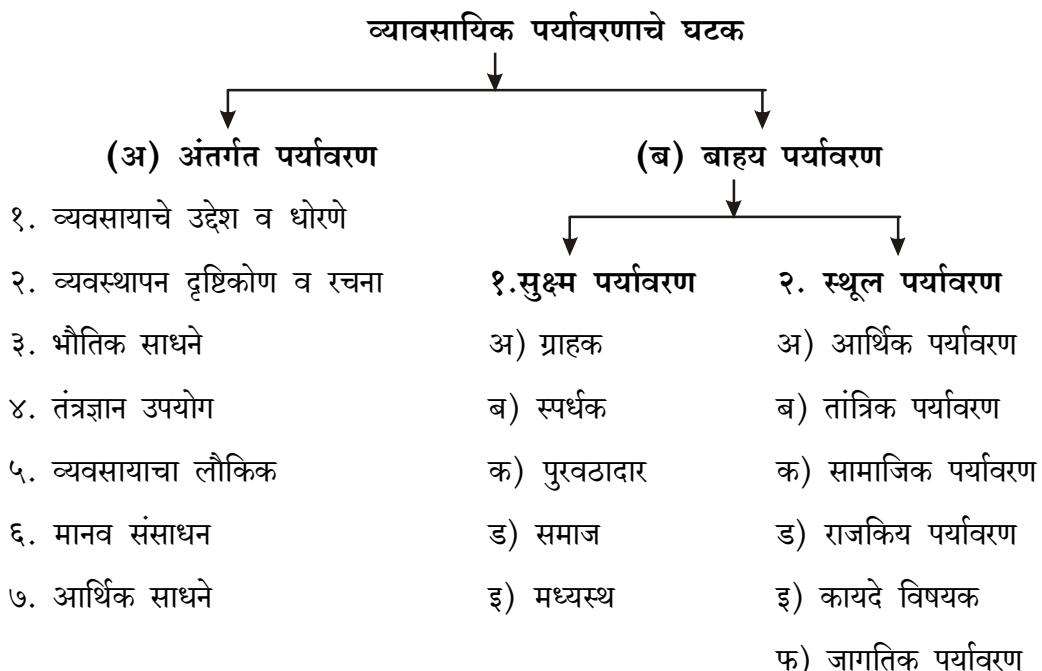
"The business Environment includes factors outside the firm which can lead to opportunities for or threats to the firm. Although there are many factors the most important of these sectors are social, economic, technological, suppliers, competitors and government"- William Gluesk and Jouch

२.३.७.१ व्यावसायिक पर्यावरणाची वैशिष्ट्ये :

१. व्यावसायिक पर्यावरण हे व्यवसायाचे अविभाज्य अंग आहे. ते व्यवसायापासून वेगळे करता येत नाही.
२. व्यावसायिक पर्यावरण हे व्यवसायातील अंतर्गत घटक व बाह्य घटकांनी मिळून तयार होते.
३. बाह्य घटकांवर व्यवसायाचाचे नियंत्रण असू शकत नाही. म्हणून व्यवसायाला बाह्य घटकांशी जुळवून घ्यावे लागते.
४. व्यावसायिक पर्यावरणात सतत बदल होत असतो. कारण ते गतीशील असते.
५. प्रत्येक व्यवसायाचे पर्यावरण हे वेगवेगळे असते. कारण पर्यावरण हे व्यवसाय सापेक्ष असते.
६. व्यावसायिक पर्यावरण समजून घेणे कठीण व गुंतागुंतीचे असते. कारण ते अस्थिर व अनिश्चित स्वरूपाचे असते.
७. पर्यावरणातील घडमोडी नुसार व्यवसायाच्या ध्येय धोरणात बदल करावे लागतात.
८. व्यावसायाच्या यशासाठी व भरभराटीसाठी व्यासवसायिक पर्यावरणाचे आकलन करावे लागते. म्हणजे त्याचे विश्लेषण व निदान करावे लागते.

२.३.७.२ व्यावसायिक पर्यावरणाचे घटक (Components of Business Environment) :

घटकांचे दोन भागात वर्गीकरण केले जाते ते पुढीलप्रमाणे तक्त्यात दर्शविले आहे.



अ) अंतर्गत पर्यावरण (Internal Environmental) :

अंतर्गत पर्यावरण म्हणजे व्यवसायातर्गत घटक होत. या घटकांवर नियंत्रण राखता येते. या पर्यावरणाचे ज्ञान व्यवस्थापकांना असते. बाह्य पर्यावरणातील संधीचा फायदा घेण्यासाठी व संकटांना तोंड देण्यासाठी अंतर्गत पर्यावरण हे लवचिक व सक्षम असणे व्यवसायाच्या दृष्टिने महत्वाचे असते. अंतर्गत पर्यावरण घटकांचे विष्लेषण पुढील प्रमाणे करता येईल.

१. व्यवसायाचे उद्देश व धोरणे :

प्रत्येक व्यवसाय स्थापन करण्यामागे अगोदरच उद्दिष्ट्ये निश्चित केली जातात. त्या अनुषगांने धोरणे देखील ठरविली जातात. या धोरणवर व उद्दिष्टांवर पर्यावरणाचा परिणाम होत असतो.

२. व्यवस्थापन दृष्टिकोण व रचना :

व्यवस्थापन रचना व दृष्टिकोणामध्ये पर्यावरणातील बदलाप्रमाणे बदल करावा लागतो.

३. भौतिक संसाधने :

यामध्ये व्यवसायातील यंत्रसामग्री, कच्चामाल, संशोधन सुविधा, कचेरी, पायाभूत सुविधा, जागा इत्यादींचा समावेश होतो.

४. तंत्रज्ञान उपयोग :

या पर्यावरणामध्ये व्यवसायाकडे उपलब्ध असलेली तांत्रिक क्षमता, स्वामित्व हक्क, यांत्रिकीकरण, व स्वयंचलित यंत्रसामग्रीचे प्रमाण व उपयोग या बाबींचा समावेश होतो.

५. व्यवसायाचा लौकिक :

या पर्यावरणामध्ये व्यवसायाची बाजारापेठेत काय प्रतिमा आहे याचा विचार केला जातो.

६. मानवी संसाधने :

या पर्यावरणामध्ये मानवी संसाधनाचा दर्जा, अनुक्रम, कौशल्य, वृत्ती, मुल्य, व्यवस्थापनाशी संबंध इ. बाबींचा समावेश होतो.

७. आर्थिक साधने :

आर्थिक पर्यावरणामध्ये व्यवसायाकडील राखीव निधी, वित्तीय नियंत्रणाची साधने, भांडवल उपलब्धतेचे मार्ग इत्यादी गोष्टीचा समावेश होतो.

ब) बाह्य पर्यावरण (External Environment) :

या पर्यावरणाचे दोन भाग पडतात.

१) सुक्ष्म पर्यावरण २) स्थूल पर्यावरण

१) सुक्ष्म पर्यावरण (Micro Environment) :

हे व्यवसाय बाह्य पर्यावरण आहे. ज्या पर्यावरणावर थोड्याफार प्रमाणात नियंत्रण राखता येते. अशा पर्यावरणीय घटकांचा सुक्ष्म पर्यावरणात समावेश होतो. हे घटक व्यवसायाच्या क्रियांवर प्रभाव टाकत असतात. त्यांचे वर्णन खालील प्रमाणे केले आहे.

अ) ग्राहक (Customers) :

व्यवसायाच्या ग्राहकांचा प्रतिसाद कसा आहे यावर व्यवसायाचे भवितव्य अवलंबून असते. ग्राहकांच्या गरजेनुसार, अपेक्षेप्रमाणे वस्तू व सेवांचा पुरवठा केला गेला तर ग्राहक समाधानी राहतात. म्हणून व्यवसायाचे ग्राहक हा घटक व्यवसायाच्या अंतर्गत पर्यावरणावर परिणाम करत असतो. त्यामुळे ग्राहक हा सर्वांत महत्वाचा घटक आहे.

ब) स्पर्धक (Competitors) :

स्पर्धायुक्त जगात व्यवसायाला त्याच क्षेत्रातील उत्पादक व व्यवसायिकांना तोंड द्यावे लागते. स्पर्धेत टिकाव लागण्यासाठी उत्पादनात सुधारणा, ग्राहकाच्या अपेक्षेप्रमाणे उत्पादन, पुरवठा त्याचप्रमाणे

स्पर्धकांच्या व्यूहरचनेचा अभ्यास करणे गरजेचे असते. तरच व्यवसायाचे दिर्घकाळ अस्तित्व टिकून राहाते. तेंव्हा स्पर्धा हा घटकदेखील व्यवसायावर परिणाम करत असतो.

क) पुरवठादार (Suppliers) :

व्यवसायाच्या उत्पादनाची क्रिया वेळेवर पूर्ण होण्यासाठी व्यवसायाला कच्चा माल पुरवठा करणारे, पुरवठादार यांचा प्रभाव व्यवसायावर पडतो. या पर्यावरणामध्ये पुरवठयावरील व्यवसायाचे नियंत्रण, सामग्री पुरवठयाचे पर्याय, उधारीची सोय इत्यादी घटकांचा समावेश होतो. व्यवसायाचे कामकाज व्यस्थितरित्या चालू राहण्यासाठी या पर्यावरणीय घटकांचा अभ्यास करून ते घटक समजून घेणे गरजेचे असते.

ड) समाज (Society) :

व्यवसाय हा सामाजिक व्यवस्थेचा एक भाग असतो. व्यवसाय आणि समाज यांचे जवळचे नाते आहे. व्यवसायाला लागणारे भांडवल, मानवी भांडवल, समाजाकडून मिळते. यामुळे समाज विकास व व्यवसायाचे यश एकमेकांवर अवलंबून असतात. सामाजिक स्थितीचा व्यवसाय जीवनावर परिणाम होतो. यासाठी समाजासाठीचे योगदान व्यवसायाने विचारात घेऊन व्यवसायाची ध्येयं धोरणे आखली पाहिजेत.

इ) मध्यस्थ (Intermediaries) :

विपणन मध्यस्थांच्या कामगिरीवर व्यवसायाची कामगिरी किंवा यश अवलंबून असते. मध्यस्थांची उपलब्धता त्यांच्यामार्फत केली जाणारी कार्ये यांचा व्यवसायाच्या प्रगतीवर मोठा परिणाम होतो. म्हणून मध्यस्थाशी चांगले संबंध प्रस्थापित करणे त्यासाठी आढावा घेणे, अभ्यास करणे, व्यवसाय व्यवस्थापकासाठी आवश्यक असते.

२) स्थूल पर्यावरण (Macro Environment) :

व्यवसाय क्रियावर मोठ्या प्रमाणात प्रभाव टाकणारा घटक म्हणजे स्थूल पर्यावरण होय. या घटकांचे महत्वाचे वैशिष्ट्य म्हणजे या पर्यावरणातील घटकांतील बदलावर व्यवसायाचे कोणतेही नियंत्रण नसते. या घटकांचा व्यवसाय जीवनावर खोलवर परिणाम होतो. त्यामुळे या घटकांचा अभ्यास सर्वात महत्वाचा ठरतो. या घटकांचे विश्लेषण खालीलप्रमाणे केले आहे.

अ) आर्थिक पर्यावरण (Economic Environment) :

देशाची आर्थिक स्थिती तसेच जागतिक आर्थिक पर्यावरण यांचा व्यवसायावर परिणाम होत असतो. व्यवसायाच्या दृष्टिने आर्थिक पर्यावरण हे अत्यंत महत्वाचे असते. या पर्यावरणामध्ये

अर्थव्यवस्थेची सध्याची परिस्थिती बचत व गुंतवणूकीचा दर, चलन पुरवठा, दरडोई उत्पादन, दरडोई उत्पन्न, कर्जपुरवठा, महागाईचा दर इत्यादी सर्व घटकांचा समावेश होतो. आर्थिक पर्यावरण चांगले असणे व्यवसायाच्या दृष्टिने एक सकारात्मक बाजू असते.

ब) तांत्रिक पर्यावरण (Technical Environment) :

या पर्यावरणाचा व्यवसायाच्या क्रियावर परिणाम होत असतो. तंत्रज्ञानात बदल झाला की व्यवसायाच्या तंत्रज्ञानात बदल करावा लागतो. सदर पर्यावरणावर व्यवसायाची उत्पादकता आणि स्पर्धात्मक क्षमता निश्चित होत असते. व्यवसायाची गुणवत्ता वाढ, दर्जात्मक उत्पादन, खर्चात बचत या दृष्टिने व्यवस्थापनाला या पर्यावरणाचा अभ्यास करावा लागतो. या पर्यावरणात उदा. नव्या तंत्रज्ञानाचा शोध, तंत्रज्ञानाची किंमत, तंत्रज्ञान वापरासाठी कुशल मानवी घटक, तंत्रज्ञान वापरासाठी पायाभूत सुविधा, स्पर्धकांचे तंत्रज्ञान, तंत्रज्ञानाच्या वापरामुळे मनुष्यबळावर होणारा परिणाम इ. घटकांचा समावेश होतो.

क) सामाजिक पर्यावरण (Social Environment) :

सामाजिक पर्यावरण हे व्यापक स्वरूपाचे असते. या पर्यावरणामध्ये सर्व सामाजिक घटकांचा समावेश होतो. त्यामध्ये सामाजिक वर्तन, विश्वास, सामाजिक मूल्य, समाजाच्या परंपरा, समाजाचे शिक्षण, रूढी इ. घटकांचा समावेश होतो. सामाजिक पर्यावरणात बदल झाला की, व्यवसायाच्या पर्यावरणावर परिणाम होतो. खरे पहाता व्यवसायाचे अस्तित्वच समाजावर अवलंबुन असते. म्हणून बदलत्या सामाजिक पर्यावरणातील घटकांचे आकलन व्यवस्थापकांनी करावे लागते.

ड) राजकीय पर्यावरण (Political Environment) :

देशातील राजकीय परिस्थिती स्थिर असेल तर व्यवसायाला स्थैर्य प्राप्त होते. यामध्ये राजकीय पद्धती, शासनाचा दृष्टिकोण, आयात-निर्यात धोरण, औद्योगिक कायदेकानून सरकारकडून पुरवल्या जाणाऱ्या सेवा सुविधा इत्यादी घटकांचा समावेश होतो. यांचा उद्योगजकीय जीवनावर सकारात्मक आणि नकारात्मक परिणाम होतं असतो.

इ) कायदेकानून विषयक पर्यावरण (Legal Environment) :

मिश्र अर्थव्यवस्थेमध्ये कायदेविषयक पर्यावरण महत्वाचे असते. या पर्यावरणाचा खोलवर परिणाम व्यवसायावर होत असतो. उदा. कर कायदे, कामगार कायदे, जी.एस.टी. (G.S.T.) आणि इतर व्यावसायिक कायदे यांचा व्यावसायक पर्यावरणावर परिणाम होत असतो.

फ) जागतिक पर्यावरण (Global Environment) :

जागतिक पातळीवर घडामोडीचा परिणाम व्यवसाय जीवनावर होत असतो. म्हणून व्यवसायाचे नियोजन, उद्दिष्ट्ये धोरणे यांची आखणी करत असताना जागतिक पर्यावरणातील घटक विचारात घ्यावे

लागतात. आज संपूर्ण जग ही मोठी बाजारपेठ बनली आहे. मुक्त व्यापार होत आहे. कोणताही देश कोणत्याही देशाशी व्यापार करू शकतो म्हणून जागतिककरणाचे प्रमाण, व्यापार विषयक धोरणे, करार, संधी, तंत्रज्ञान हस्तांतर, बाजारपेठेचे स्वरूप, उत्पादन मानके यासर्व घटकांचा या पर्यावरणात समावेश होतो. आजच्या काळात याही पर्यावरणाचा मोठ्या प्रमाणात व्यवसायावर परिणाम होत असतो.

२.३.८. पर्यावरण विश्लेषणाचे महत्त्व

१. पर्यावरणाचा अंदाज :

पर्यावरण विश्लेषणामुळे अंतर्गत व बाह्य घटकांचा बिनचूक अंदाज करता येतो. विशेषता बाह्य पर्यावरणामधील राजकिय, आर्थिक, सामाजिक, तांत्रिक, कायदेविषयक, जागतिक पर्यावरणाच्या दृष्टिने बिनचूक व परिपूर्ण पूर्वानुमान करण्यासाठी पर्यावरण विश्लेषण उपयुक्त ठरते, विश्लेषणामुळे पर्यावरणाचे निदान करणे सुलभ बनते आणि पर्यावरणाचा अंदाज करता येतो.

२. अनुकूल नियोजन :

नियोजन हे भविष्यकाळासाठीचे असते. पर्यावरण विश्लेषणामुळे भविष्यकाळातील परिस्थितीचा अंदाज येतो. पर्यावरणीय घटकांचा कल, स्वरूप व संपूर्ण माहिती प्राप्त होते. त्यांचे विष्लेषण व निदान केल्याने अनुकूल नियोजन करता येते.

३. भविष्यातील संधी व धोक्याची माहिती मिळते :

पर्यावरण विष्लेषणामुळे भविष्यकाळात काय संधी निर्माण होतील व कोणते धोके असतील याची माहिती मिळते. त्यादृष्टिने व्यवसायाची बलस्थाने व दुर्बलस्थाने कोणती आहेत याचा अंदाज येतो व व्यवसायाच्या भविष्यकालीन वाटचालीचा आराखडा तयार करता येतो. उदा. भविष्यकाळात डिझेलवर चालणाऱ्या वाहानावर बंदी येणार हा वाहन उद्योगासमोरील धोका असला तरी वाहन उद्योगांना विजेवर चालणाऱ्या, CNG गॅसवर चालणाऱ्या, बॅटरीवर चालणाऱ्या वाहानांचे संशोधन व निर्मिती ही संधी आहे. अशाप्रकारे पर्यावरण विष्लेषणामुळे संधी व धोक्याची घंटा अगोदरच वाजते.

४. स्पर्धात्मक शक्तीत वाढ :

सध्याचे जग हे स्पर्धेचे आहे. स्पर्धेत कोणत्याही व्यावसायिकाला टिकून राहिले पाहिजे. स्पर्धेचे आकलन योग्य प्रकारे न केल्यास त्याचा व्यवसायावर परिणाम होतो. म्हणून व्यवसायाची स्पर्धात्मक शक्ती वाढविण्यास व टिकून ठेवण्यास पर्यावरणीय विश्लेषण उपयुक्त ठरते.

५. आर्थिक धोरणाची माहिती :

पर्यावरण विश्लेषण व आकलनामुळे देशाच्या आर्थिक धोरणांची माहिती मिळते. उदा. आयात-निर्यात धोरण, किंमत धोरण, विदेशी धोरण, वित्तीय धोरण, उद्योगाबाबतचे धोरण इत्यादी धोरणांचा अभ्यास करून व्यवसायाची वाटचाल योग्य दिशेने करता येते. कारण शासकीय धोरणांचा व्यवसायावर परिणाम होत असतो.

६. उद्दिष्ट साध्यतेसाठी :

पर्यावरण विश्लेषणामुळे व्यवसायांची उद्दिष्ट्ये योग्य प्रकारे साध्य होतात. कारण विश्लेषणातून मिळालेल्या माहीतीवरून परिस्थितीबाबतचे अचूक निदान करता येते. साहजिकच व्यवसायाची अल्पकालीन व दिर्घकालीन उद्दिष्ट्ये साध्य होण्यास मदत होते.

७. स्पर्धात्मक लाभ उठविता येतो :

पर्यावरण विश्लेषणामुळे भविष्यकाळातील धोक्यांचा व संर्धीचा अंदाज येतो. त्यादृष्टिने व्यवसायाचे व्युहरचनात्मक नियोजन करून भविष्यकाळात असणाऱ्या स्पर्धेचे लाभ उठविता येतात.

८. व्यवसायाची सुरळीत वाटचाल :

पर्यावरण विश्लेषणामुळे धोके व संकटे यांचे आकलन होते. भविष्यकाळात, राजकीय पर्यावरण, आर्थिक पर्यावरण, सामाजिक पर्यावरण, सांस्कृतीक, तांत्रिक जागतिक पर्यावरण काय असेल याचा अंदाज येतो त्यामुळे भविष्यकाळातील व्यवसायाची कार्ये व वाटचाल योग्य दिशेने ठरविण्यास मदत होते.

२.३.९. स्वॉक विश्लेषण (SWOC Analysis)

स्वॉक हे संघटन पर्यावरण विश्लेषणाचे सर्वात उत्तम तंत्र मानले जाते. हे एक विश्लेषणाचे आधुनिक तंत्र आहे. व्यवसायाची बलस्थाने, दुर्बलस्थाने, संधी व आव्हाने कोणती आहेत. याचा अभ्यास करण्यासाठी या तंत्राचा वापर केला जातो. या तंत्राचा उद्योग क्षेत्रात सर्वत्र वापर केला जातो. SWOC या इंग्रजी शब्दांचे दिर्घरूप पुढील प्रमाणे आहे.

S = Strengths - बलस्थाने

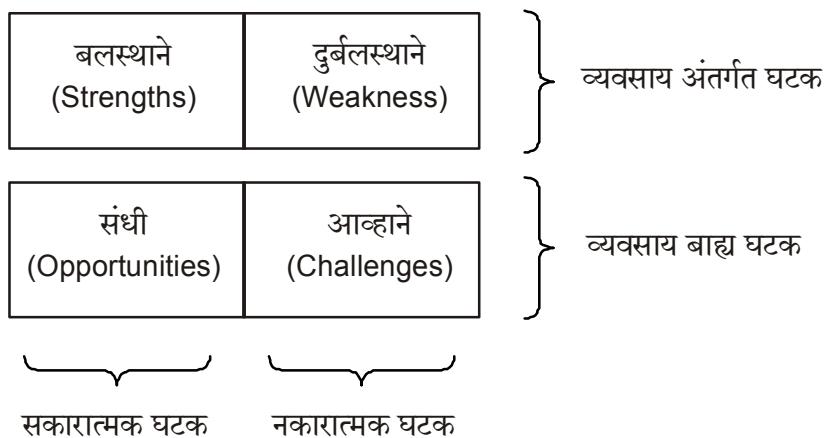
W = Weakness - दुर्बलस्थाने

O = Opportunities - संधी

C = Challenges - आव्हाने

स्वॉक विश्लेषण तंत्र खालील साचात दर्शविले आहे.

स्वॉक मॅट्रिक्स (SWOC Matrix)



१. बलस्थाने (Strengths) :

बलस्थाने ही व्यवसायाची शक्ती असते ही व्यवसायाची मूलभूत बलघटक असतात. ज्यामुळे व्यवसायाची व्यूहरचनात्मक फायदे मिळविण्यासाठी उपयुक्त ठरतात. यामध्ये व्यवसायाच्या क्षमता, प्राविण्य, विशिष्ट तंत्रज्ञान, निष्ठावान, कुशल आणि हुशार कर्मचारीवर्ग, आधुनिक यंत्रसामग्री, कार्यक्षम वितरण व्यवस्था, कार्यक्षम संदेशवहन, आर्थिक शक्ती, अनुभवी व्यवस्थापक वर्ग इत्यादी बलघटकांचा समावेश होतो. या बलघटकांची माहीती घेऊन व्यवसायाची क्षमता व शक्ती यांचा अंदाज करण्यात येतो. या बलघटकांचा साधन म्हणून उपयोग करून व्यवसायाचे व्यूहरचनात्मक नियोजनाची आखणी केली जाते.

२. दुर्बलस्थाने (Weakness) :

दुर्बलस्थाने किंवा दुर्बल घटक म्हणजे व्यवसायाच्या मर्यादा असतात. या दुर्बलस्थानांचा शोध घेऊन त्याचे विश्लेषण केले जाते. दुर्बलस्थाने हा व्यवसाय संस्थांचा व्यूहरचनात्मक नियोजनासाठीचा तोटा असतो. यामध्ये ‘एकमार्गी लांबलचक संदेशवहन, जूनी यंत्रसामग्री, जुने तंत्रज्ञान, कामगारांचा कमजोर प्रतिसाद, कुशल, हुशार, कर्मचाऱ्यांची कमतरता, कार्यक्षम, अनुभवी व्यवस्थापकांचा अभाव, कंपनीची आर्थिक स्थिती कमकुवत इत्यादी घटकांचा समावेश होते. या दुर्बल / कमकुवत घटकांना विचारात घेऊन व्यवसायाचे नियोजन आखले पाहिजे.

३. संधी (Opportunities) :

संधी ह्या पर्यावरणातील अनुकूल परिस्थिती समजली जाते. उपक्रमाला फायदेशीर ठरणाऱ्या सकारात्मक / अनुकूल घटकांना संधी असे म्हटले जाते. व्यावसायिक पर्यावरणामध्ये अशा संधी येत

असतात. सकारात्मक संधीचा शोध घेऊन नियोजनाची आखणी केल्यास यश प्राप्ती होते. संधीचे विश्लेषण करण्यात येते. यामध्ये वाढती मागणी, लोकांचे वाढते उत्पन्न, शासनाचे सकारात्मक धोरणे, कर दरातील घट, अनुकूल सामाजिक स्थिती, वाढती लोकसंख्या इत्यादी घटकांमधून व्यवसायासाठी संधी प्राप्त होतात. अनुकूल निर्यात धोरण हे निर्यात वाढीसाठी संधी आहे. वाढती लोकसंख्यामुळे ग्राहकांच्या संख्येत वाढ ती एक संधीच आहे. संधी हया बाह्य पर्यावरणातून प्राप्त होतात. अशा प्रकारे व्यवस्थापकांनी त्या दृष्टीने व्यूहरचना करावी.

४. आव्हाने (Challenges) :

आव्हाने ही बाह्य पर्यावरणातील घटकांमधून निर्माण होत असतात. बाह्य पर्यावरणातील या प्रतिकूल परिस्थितीतून व्यवसाय संघटनेतील दोष दूर करण्याचे, नवे तंत्रज्ञान आत्मसात करण्याचे, व्यवसायात सुधारणा करण्याचे उत्पादन पद्धतीत, व्यवसाय पद्धतीमध्ये बदल करण्याची आव्हाने निर्माण होत असतात. ही आव्हाने व्यवसायाला विकासाच्या मार्गावर नेण्यासाठी चालना देतात. म्हणून आव्हानाकडे बघण्याचा दृष्टिकोण बदलून ती संकटे नसून संधी आहेत. असा विचार करून आव्हाने स्वीकारली पाहिजेत.

ब) निर्णय घेणे (Decision Making) :

२.३.१० प्रस्तावना :

जीवनात प्रत्येक मानवाचा निर्णय घेण्याशी संबंध येतो. खेरे पाहाता निर्णय घेणे म्हणजेच जीवन असे म्हटले तर चुकीचे ठरणार नाही. जीवनात निर्णय घेतल्याशिवाय पुढचे पाऊल टाकता येत नाही. कोणत्याही कृती करताना प्रथम निर्णय घ्यावा लागतो. तशाच प्रकारे निर्णय घेणे हे व्यवस्थापनाचे एक महत्वाचे कार्य आहे. व्यवस्थापनाचे गुरु प्रसिद्ध व्यवस्थापन तज्ज पीटर ट्रकर यानी सुध्दा निर्णय घेण्याच्या कार्याला महत्व दिले आहेत. ते म्हणतात. “व्यवस्थापक जे काही करतो ते निर्णय घेण्याच्या माध्यमातूनच करतो” (whatever a manager does he dose through decision making) व्यवस्थापनाच्या सर्व कार्यातून कोणत्या ना कोणत्या तरी स्वरूपाचा निर्णय सतत घेतला जात असतो. उदा. नियोजन, संघटन, कर्मचारी नियुक्ती, संचालन किंवा इतर कार्ये यासर्व कार्याचा संबंध निर्णय घेण्याशी येतो. मँकडोनाल्डने असे म्हटले आहे की, व्यवस्थापक हा पेशाने निर्णय घेणारा असतो. तर प्रा. हार्बर्ट सायमन याने असे म्हटले आहे की, निर्णय घेणे, व्यवस्थापन करणे हे दोन्ही शब्द समानार्थी झाले आहेत. जर कोणी प्रश्न उपस्थित केला की, आधुनिक व्यवस्थापनाचे कार्य काय आहे. तर त्याचे केवळ दोनच शब्दात उत्तर देता येईल ते म्हणजे ‘निर्णय घेणे’ हे होय.

व्यवसायाचे यशापयश हे निर्णय घेण्यावर अवलंबून असते. निर्णय हे विचारांनी घेणे गरजेचे असते. त्याचबरोबर त्या निर्णयाची अंमलबजावणी होणे सुध्दा गरजेचे असते. निर्णयामुळे व्यवसायातील

प्रश्न सोडविण्यास मदत होते. योग्य निर्णयामुळे व्यवसायातील अनिश्चितता, गुंतागुंत कमी होण्यास मदत होते. व्यवसायातील, प्रशासन, उत्पादन, विपणन अर्थ, कर्मचारी इत्यादी क्षेत्रातील समस्या व अडचणी सोडविण्यासाठी निर्णयातून मार्ग निघतात. अशाप्रकारे निर्णय घेणे हा व्यवस्थापनाचा पाठीचा कणा आहे. (Decision Making is the backbone of Management) असे म्हटले जाते. तसेच निर्णय घेणे ही प्रक्रिया असून निर्णय हे त्याचे फलित आहे. (Decision making is the process and decision is the outcome)

२.३.११. निर्णय घेणे संकल्पना

निर्णय घेणे म्हणजे अनेक पर्यायातून एखाद्या विशिष्ट पर्यायाची निवड करणे होय. किंवा निर्णय घेणे म्हणजे निष्कर्षप्रित येणे किंवा एखाद्या गोष्टीबाबात ठाम मत बनिवणे. होय एखादी कृती योजना निश्चित करणे याला सुध्दा निर्णय घेणे असे म्हटले जाते. निर्णय घेतल्याशिवाय कृतीला सुरक्षात होऊ शकत नाही. थोडक्यात अनेक पर्यायातून एखाद्या सर्वोत्कृष्ट पर्यायाची निवड करणे म्हणजे निर्णय घेणे होय.

व्याख्या (Definitions) :

विविध व्यवस्थापन तंज मंडळीनी निर्णय घेणे या संकल्पनेच्या व्याख्या केल्या आहेत. त्या खालील प्रमाणे आहेत.

१. अॅलन यांची व्याख्या

“व्यवस्थापन निर्णय घेणे हे व्यवस्थापकाने करावयाचे कार्य असून निर्णयाप्रत येणे किंवा समारोप करणे असे ते काम आहे.”

(Management decision making is the work, a manager, performs to arrive of conclusion and judgement) - Allen

२. जॉर्ज आर टेरी यांनी केलेली निर्णयाची व्याख्या

“निर्णय घेणे म्हणजे काही निकर्षाच्या आधारे दोन किंवा अधिक पर्यायातून करण्यात येणारी निवड होय.”

(Decision Making is the selection based on some criteria from two or more possible alternatives - George R. Terry)

३. कुंटझ आणि ओडोनेल यांच्या मते

“निर्णय घेणे म्हणजे एखादे कार्य करण्यासाठी उपलब्ध असणाऱ्या विविध पर्यायातून प्रत्यक्ष निवड करणे, निर्णय प्रक्रिया हा नियोजनाचा गाभा होय”

(Decision Making the actual selection from among alternatives of a course of action, is the core of planning - Koontz O Donnel)

४. हर्बर्ट सिमन यांनी केलेली व्याख्या:

“निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत तीन टप्पे समाविष्ट होतात १) निर्णय घेण्यासाठीची योग्य वेळ २) अपेक्षित हेतू साध्य होण्यासाठी उपलब्ध असणारे संभाव्य मार्ग शोधणे आणि ३) अशा मार्गातून योग्य मार्गाची निवड करणे.”

("Decision making, comprises three principal phase-finding occasions for making decisions, finding possible course of action and choosing among courses of action" - Herbert A Simon)

अशा प्रकारे वरील व्याख्या डोळ्यासमोर ठेवल्यास लक्षात येते की, निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत अनेक पर्यायातून योग्य पर्यायाची निवड करावी लागते. वरील व्याख्यांशिवाय व्यवस्थापनातील इतर विचारवंतानी निर्णय घेणे. या संज्ञेच्या व्याख्या केल्या आहेत. अर्नेस्ट डेल यांच्या मतानुसार “संघटनेत नियोजन करणे, संघटन करणे, कर्मचारी आणि अधिकाऱ्याची नियुक्ती, त्यांना मार्गदर्शन व नियंत्रण, नवीन विचार आणि प्रतिनिधित्व इत्यादी व्यवस्थापकीय क्रियांबाबत निश्चिती करणे म्हणजे निर्णय घेणे होय.” मॅकफरलॅन्ड यांच्यामते - “विशिष्ट परिस्थितीत काय करावयाचे हे निश्चितपणे ठरवून उपलब्ध असलेल्या पर्यायातून योग्य पर्यायाची निवड करण्याच्या कृतीस निर्णय घेणे असे म्हटले आहे. तर किलन यानी विविध पर्यायातून योग्य पर्यायाच्या निवडीशी निर्णय घेण्याचा संबंध जोडला आहे. लायन्स आणि मॅसी यांच्या मतानुसार इच्छित साध्य गाठण्यासाठी विचारपूर्वक निवडलेल्या कृती योजनेस निर्णय घेणे असे म्हटले आहे.

निर्णय घेणे या संकल्पनेची वैशिष्ट्ये :

वरील सर्व व्याख्यांचा विचार केल्यास निर्णय घेणे या संकल्पनेची वैशिष्ट्ये खालील प्रमाणे सांगता येतील.

१. निर्णय घेणे एक बौद्धिक कार्य व संकल्पना आहे. त्यामध्ये सखोल विचार करावा लागतो.
२. निर्णय घेणे एक निवड करण्याची प्रक्रिया होय. कारण अनेक पर्यायामधून एका विशिष्ट पर्यायाची निवड केली जाते.
३. निर्णय घेणे म्हणजे वचनबद्धता होय. कारण विशिष्ट गोष्ट करण्यासंबंधी किंवा न करण्यासंबंधी निश्चियी असणे. निर्णय घेतल्याने विशिष्ट गोष्ट करण्यासंबंधी व्यवस्थापक वचनबद्ध होत असतो.
४. निर्णय घेण्यामध्ये निर्णय अंमलबजावणी करणे अभिप्रेत आहे.

५. निर्णय प्रक्रियेत मूल्यमापन केले जाते. निर्णय घेण्यापूर्वी निर्णय घेण्याच्या व्यक्तीला विविध पर्यायांचा तुलनात्मक अभ्यास करून निर्णय घ्यावा लागतो.
६. निर्णय घेणे हा नियोजनाचा अविभाज्य भाग आहे.
७. कोणताही निर्णय घेण्यामागे उद्देश असतो. म्हणजे निर्णय घेणे हे उद्दिष्टनिष्ट असते.
८. निर्णय घेणे हे एक वैचारीक व विवेकपूर्ण कार्य होय. कारण निर्णय घेताना प्रत्येक पर्यायाच्या गुणदोषांचा अभ्यास करून निर्णय घ्यावा लागतो.
९. निर्णय घेणे ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.
१०. निर्णय घेणे एक गतीमान प्रक्रिया आहे.
११. निर्णयास होकारात्मक आणि सकारात्मक अशा दोन बाजू असतात.

२.३.१२. निर्णय घेण्याचे महत्त्व (Importance of Decision Making)

पुढील मुद्यांच्या आधारे निर्णयाचे महत्त्व विशद करता येईल.

१. साधन सामग्रीचा सुयोग्य वापर (Better Utilization of Resources) :

सुयोग्य निर्णयामुळे उपलब्ध साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर होतो. संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी संकलित केलेली सर्व भौतिक साधनसामग्री उदा. जमीन, इमारत, यंत्रसामग्री उपकरणे हत्यारे, कच्यामाल, भांडवल तसेच मानवी साधनसामग्री त्यामध्ये कर्मचारी, पर्यवेक्षक, फोरमन, विभागप्रमुख, व्यवस्थापक या सर्व घटकांचा वापर सुयोग्य होणे हे सर्वस्वी निर्णयावर अवलंबून असते. निर्णयामुळे या सर्व घटकांना गतिशीलता प्राप्त होते व त्यांचा किफायतशीर वापर होतो. कोणत्याही प्रकारची साधनसामग्री रिकामी रहात नाही. थोडक्यात साधनसामग्रीचा सुयोग्य वापरासाठी निर्णयाला खूप महत्त्व आहे.

२. उत्तम पर्यायाची निवड (Selecting the Best Alternatives) :

निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेमुळे उत्तम पर्यायाची निवड होते. निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत विविध पर्यायाचा सखोल अभ्यास केला जातो. निर्णय घेणे ही एक बौद्धिक प्रक्रिया आहे. निर्णय हे विवेकपूर्व घेतले जातात. निर्णय घेताना प्रत्येक पर्यायाच्या गुण-दोषांचा विचार करून त्यांचे योग्य मूल्यमापन केले जाते. त्यातून उत्तम पर्यायाची निवड होते.

३. कामगिरीचे मोजमाप करण्यास उपयुक्त

(Facilitates in assessing the performance) :

निर्णय घेणे हे केवळ उत्तम पर्याय निवडण्याचेच कार्य करत नसून त्याबरोबर ते व्यवस्थापकांच्या कामगिरीचे मोजमाप करण्याची भूमिका पार पाडते. व्यवसाय संघटनेचे यश हे व्यवस्थापकांच्या कामगिरीवर अवलंबून असते. आणि व्यवस्थापकांची कामगिरी ही अनेक चांगल्या निर्णय घेण्यावर आधारलेली असते. निर्णयाचा हेतू काय होता आणि कामगिरी काय साध्य झाली यांचा तुलनात्मक अभ्यास करून व्यवस्थापकांची कामगिरी मोजली जाते. अशाप्रकारे निर्णय हे व्यवस्थापनाची कामगिरी किंवा यश मोजण्याचे एक महत्वाचे साधन आहे.

४. कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन (Motivation to Workers) :

निर्णयाच्या माध्यमातून कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन मिळते. संघटने अंतर्गत कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन देणारे साधन म्हणजे निर्णय घेणे होय असे म्हटले जाते. कारण योग्य निर्णय व योग्यवेळी निर्णय घेण्याच्या क्रियेमुळे कार्यात्मक स्तरावर कार्य करण्याच्या सर्व कर्मचाऱ्यांना सर्व क्रिया पार पाडण्यासाठी एक मार्गदर्शक चौकट तयार होते. सहाजिकच निर्णयामुळे कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन मिळते. त्यामुळे कर्मचारी आपली सर्व शक्ती, कार्यक्षमता संघटनेच्या उद्दिष्टप्राप्तीसाठी वापर करतात. या दृष्टिने निर्णय घेण्याच्या क्रियेला अनन्य साधारण महत्व आहे.

५. उद्दिष्टपूर्ती (Fulfilment of Goals) :

नियोजित वेळेनुसार व अंदाजपत्रकानुसार संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी निर्णयाला खुप महत्व आहे. निर्णय प्रक्रिया सुयोग्य पर्यायाची निवड करते, साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर करते. तसेच कार्यस्थळावर कर्मचाऱ्यांना समाधानी ठेवते. या सर्वांचा सकारात्मक परिणाम होऊन ठराविक वेळेत आणि अपेक्षित कामगिरीने संघटनेची उद्दिष्टपूर्ती होण्यास मदत होते.

६. मूलभूत घटक (Integral Factor) :

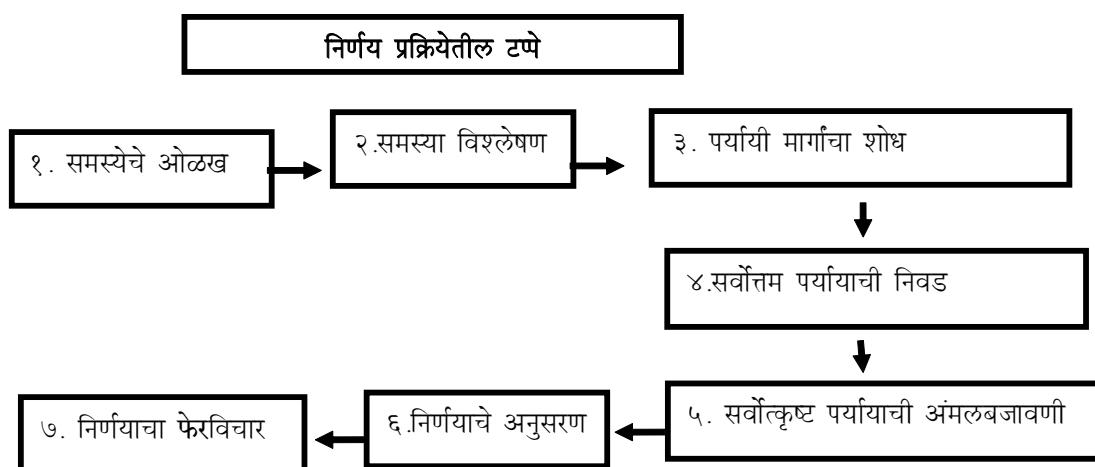
संघटनेच्या यशासाठी आणि वाढीसाठी निर्णय घेणे हा आधारभूत घटक आहे. पीटर ड्रकर म्हणतात, “व्यवस्थापक जे काही करतो, ते निर्णय घेण्याच्या माध्यमातूनच करतो” तसेच मॅकडोनाल्डने म्हटले आहे की, ‘व्यवस्थापक हा पेशाने निर्णय घेणारा असतो’ निर्णय घेणे हा त्याच्या कार्याचा गाभा (Core) आहे. सर्व क्रिया ह्या निर्णयाच्या माध्यमाद्वारे पार पाडल्या जातात. उदा. नियोजन, संघटन, कर्मचारी नियुक्ती उत्पादन, विपणन इ. जर योग्य निर्णय आणि वेळीच घेतला नाहीतर नियोजनाप्रमाणे कोणतीच कार्ये पार पाडली जाणार नाहीत म्हणून निर्णय घेणे हा संघटनांचा त्यांच्या भरभराटीसाठी व यशासाठी एक मूलभूत घटक आहे.

७. व्यवस्थापकाचे व्यापक कार्य (Pervasive Function of the Manager) :

निर्णय घेणे हे व्यवस्थापकाचे व्यापक कार्य आहे की जे संघटनाच्या सर्व पातळ्यावर केल जाते. उद्दिष्टपूर्तीसाठी सर्व व्यवस्थापकीय कार्यामध्ये निर्णयाचे कार्य चालते. उदा. नियोजन, संघटन, कार्यप्रेरणा, निर्देशन आणि नियंत्रण यासर्व कार्यामध्ये निर्णयाशिवाय पुढचे पाऊल टाकता येत नाही. तसेच व्यवस्थापनाच्या सर्व क्षेत्रामध्ये उदा. उत्पादन, विपणन, अर्थ, कर्मचारी, शोध आणि विकास यामध्ये निर्णय घेण्याचे कार्य केले जाते. थोडक्यात निर्णय घेणे या कार्यानि संघटनेच्या संपूर्ण कार्य क्षेत्राला व्यापले आहे म्हणून निर्णय घेणे हे व्यवस्थापकाचे व्यापक कार्य आहे.

२.३.१३. निर्णय घेण्याची प्रक्रिया (Decision Making Process) :

संघटनेचे यशापयश हे निर्णय घेण्यावर अवलंबून असते जितका अचूक, बिनचुक किंवा शास्त्रशुद्ध निर्णय असेल तितके यश व्यवसाय संघटनेला प्राप्त होते. निर्णय हे शास्त्रशुद्ध पद्धतीने घेणे आव्याक असते. तेव्हा निर्णय घेण्याच्या प्रक्रिये मध्ये खालील टप्प्यांचा समावेश होतो.



१. समस्येची ओळख (Identification of Problem) :

हा निर्णय प्रक्रियेचा आरंभबिंदू आहे. ज्या समस्येबाबत किंवा प्रश्नासंदर्भात निर्णय घ्यावयाचा आहे. तो प्रश्न प्रथम नीट समजावून घेणे हे या पहिल्या टप्प्यात अपेक्षित आहे. समस्येची ओळख म्हणजेच समस्येचे निदान होय. निदान करणे म्हणजे समस्येचा सर्व बाजूनी अभ्यास करून समस्या किती व्यापक आहे. हे जाणून घेणे होय. समस्येचे योग्य निदान केल्याने पुढील योजना आखता येते किंवा त्या समस्येवर उपाय योजना करता येते. उदा. एखाद्या पेशांट डॉक्टर कडे जातो. त्यावेळी

डॉक्टर त्याची समस्या जाणून घेण्यासाठी त्याची नाडी, घसा, पोट, छाती, डोळे या सर्व गोष्टीची तपासणी करून समस्येचे नेमके निदान करतो, तसेच इतर अनेक तपासण्या करून समस्येचे योग्य कारण शोधतो आणि औषधे देऊन उपाय योजना करतो.

समस्येचे निदान करतांना त्यामागील कारणे शोधल्याने त्यावर योग्य ती उपाययोजना करता येते. व्यवसाय संस्थेमध्ये ही कोणतीही समस्या सोडवण्यासाठी शास्त्रीय पद्धतीने समस्येचे निदान करून उपाय योजना करणे. हा व्यवस्थापन धोरणाचा भाग असला पाहिजे. अशारितीने निर्णय प्रक्रियेतील पहिला टप्पा म्हणजे समस्येची ओळख किंवा निदान होय.

२. समस्या विश्लेषण (Analysis of Problem) :

समस्येचे निदान झाल्यानंतर निर्णय प्रक्रियेच्या दुसऱ्या टप्प्यास सुरवात होते. या टप्प्यात निर्णय घेण्याच्या दृष्टिने समस्यांच्या कारणाबाबत माहिती गोळा करणे व माहितीचे विश्लेषण करणे. या दोन क्रिया पार पाडल्या जातात.

समस्या माहित झाल्यानंतर त्यासंबंधी संपूर्ण माहिती गोळा केली जाते. गोळा केलेल्या माहितीचा एकप्रितपणे उपयोग करून समस्येतील कारणे उपयोगी व्हावीत म्हणून त्या कारणाचे विश्लेषण केले जाते. विश्लेषणामध्ये कारणांची लहान लहान कारणे, उपकारणे, मुख्य कारणांला कारणीभूत ठरणारी जवळची व दूरची कारणे या सर्व प्रकारच्या कारणांचे विश्लेषण करावे लागते. विश्लेषण केल्यामुळे समस्येची व्यापकता समजून येते त्यावर निर्णय कोणी द्याव्याचा? निर्णयाबाबत कोणाशी चर्चा करावयाची याबाबत विचार विनिमय करावा लागतो. निर्णयाची जबाबदारी उचित व्यक्तीवर सोपविणे, फायदेशीर ठरते. विश्लेषण केलेल्या कारणांचे वर्गीकरण करताना निर्णय राबविण्याचा कालावधी किती असेल, निर्णयाचे परिणाम किती विभागावर व कार्यावर होणार, निर्णयाचे स्वरूप कशा प्रकारचे आहे. इत्यादी बाबी विचारात घेऊन निर्णयाचे विश्लेषण केले जाते.

३. पर्यायी मार्गाचा शोध (Search of Alternatives) :

हा निर्णय प्रक्रियेतील तिसरा टप्पा आहे. या टप्प्यामध्ये संघटनेचे उद्दिष्टपूर्ण करण्यासाठी अनेक मार्ग उपलब्ध असतात. समस्येचे विश्लेषण केल्यानंतर त्यावर निर्णय घेण्यासाठी या विविध पर्यायी मार्गाचा विचार करावा लागतो. प्रत्येक पर्यायाच्या मर्यादा, फायदे-तोटे याबाबी लक्षात घ्याव्या लागतात. कोणताही पर्याय निश्चित करावयाचा झाल्यास, गुंतवणुक, खर्च, त्याचे भविष्यातील परिणाम, संघटनेस होणारे लाभ, संघटनेस होणारे नुकसान इत्यादी सर्व बाबींचा विचार करावा लागतो. त्यामुळे योग्य पर्यायाची निवड करणे शक्य होते.

४. सर्वोत्तम पर्यायाची निवड (Selecting the Best Alternative) :

हा निर्णय प्रक्रियेतील चौथ टप्पा आहे. या टप्प्यामध्ये सर्वात उत्तम अशा पर्यायाची निवड केली जाते. यालाच निर्णय घेणे असे म्हणतात. हा सर्वात महत्वाचा टप्पा आहे. सर्व पर्यायांच्या

गुणदोषांचा अभ्यास करून उद्योगसंस्थेला परवडेल असा तसेच उपयुक्त ठरेल असा पर्याय निवडा लागतो. पर्याय निवडताना व्यवस्थापकाने विचारात घ्यावयाच्या काही महत्वाच्या गोष्टी म्हणजे त्यांचा पाठीमार्गील अनुभव, परिणामकारकता, कायदेशीरपणा, वस्तुनिष्ठ दृष्टीकोण, व्यवहार्यता, नैतिकता या बीबींचा विचार करून पर्याय निवडावा लागतो. त्याचप्रमाणे निर्णय घेण्यासाठी कोणत्या तंत्राची निवड करावी याचा सुधा विचार करून सर्वोत्तम पर्याय निवड करावा लागतो. त्यामुळे व्यवस्थापकाला त्याची बुध्दीमता, अनुभव याचा उपयोग पर्यायाची निवड करताना होतो.

५. निर्णयाची परिणामकारक अंमलबजावणी (Implementation of the best Decision) :

निर्णयाची परिणामकारक अंमलबजावणी हा निर्णय प्रक्रियेतील पाचवा टप्पा आहे. केवळ सर्वोत्तम निर्णय घेऊन चालत नाही तर त्या निर्णयाची परिणामकारक अंमलबजावणी होणे तितकेच महत्वाचे असते. अंमलबजावणी करताना त्या संबंधीची माहिती संघटनेतील कर्मचाऱ्यांना देणे आवश्यक आहे. माहिती देताना ती सोप्या, समजेल अशा शब्दात दिली पाहिजे. निर्णयाची योग्य माहिती समजली तरच निर्णयाची परिणामकारक अंमलबजावणी होते. पुष्कळवेळा हाताखालील कर्मचाऱ्याना निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत सामिल करून घेतले जाते. त्यामुळे निर्णयाच्या अंमलबजावणीस सर्वांचे सहकार्य मिळते.

६. निर्णयाचे अनुसरण (Follow-up of Decision) :

ज्या हेतूसाठी निर्णय घेतला आहे तो हेतू साध्य होत आहे की नाही याची पहाणी करणे म्हणजे अनुसरण होय. यालाच पाठपुरावा असे सुधा म्हणतात. विविध विभागातून, प्रक्रियातून, कार्यातून घेतलेल्या निर्णयानुसार कामे सुरू आहेत या बाबतची आवश्यक माहिती अहवालाच्या स्वरूपात मिळविणे हे या टप्प्यात अपेक्षित असते. जर निर्णयाची अंमलबजावणी करण्यात काही अडथळे येत असतील तर ते अडथळे सोडविण्यासाठी सूचना देणे, आणि मार्गदर्शन करणे यालाच अनुसरण असे म्हटले जाते.

७. निर्णयाचा फेरविचार (Reconsideration of Decision) :

निर्णयाच्या अंमलबजावणीबाबत मिळणारे अहवाल तपासून त्यातील उणिवा व दोष विचारात घेऊन निर्णयात काही बदल करावयाचे हे ठरविणे गरजेचे असते. निर्णयात बदल केल्यास त्याची माहिती कर्मचाऱ्यांना वेळेत पैहचेल याची दक्षता घ्यावी लागते. संघटनेच्या हिताच्या दृष्टिने निर्णयात फेरफार करणे आवश्यक असते.

२.३.१४. निर्णयातील परिपूर्ण तर्कशुद्धता / तर्कसंगतता / विवेकता (Perfect Rationality)

परिपूर्ण तर्कशुद्धतेनुसार निर्णय घेणारी व्यक्ती निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत शास्त्रीय पद्धतीने निर्णय घेत असते. सदर व्यक्ती निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत समस्येचे निदान, समस्यांचा क्रम निश्चित करणे, पर्यायी मार्गांचा शोध घेणे, पर्यायी मार्गांचे मुल्यमापन करणे, निर्णय घेणे आणि अनुसरण या आवस्थेतून जाते आणि अंतिम निर्णय घेते यालाच निर्णयातील परिपूर्ण तर्कशुद्धता म्हणतात. दूसऱ्या भाषेत याला निर्णयातील व्यवहार्यता असे सुधा म्हणतात.

थोडक्यात परिपूर्ण तर्कसंगत निर्णयामध्ये समस्येची परिभाषा, निकषांची ओळख, निकषांचे मुल्यमापन करून त्यांचा प्राधान्यक्रम ठरविणे, निकषांवर आधारित पर्यायांचे मुल्यांकन आणि शेवटी सर्वोत्कृष्ट पर्याय निवडला जातो. अशा निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेस निर्णयातील व्यवहार्यता असे म्हटले जाते आणि त्यात अनुकूल परिणाम मिळण्याची अपेक्षा केली जाते. अर्थात तर्कसंगत निर्णय घेण्यासाठी निर्णयकर्ता हा ज्ञानी असावा लागतो. तसेच उपलब्ध होणाऱ्या माहितीचे विवेकतेने विश्लेषण करणारा असावा लागतो. तरच तो परिपूर्ण तर्कसंगत निर्णय घेऊ शकतो.

परिपूर्ण तर्कसंगत या संकल्पनेनुसार निर्णयकर्ता निर्णय घेण्यात पूर्ण तर्कसंगत किंवा व्यवहारी असतो. तो अशा पर्यायाची निवड करतो की, ज्याच्यापासून जास्तीत जास्त लाभ होईल. थोडक्यात निर्णय घेणारी व्यक्ती ही शिस्तबद्ध पद्धतीने, विवेकतेने सर्वोत्कृष्ट पर्यायाचा शोध घेते.

मर्यादित तर्कशुद्धता (Bounded Rationality)

मर्यादित तर्कशुद्धता ही मर्यादित माहिती आणि मर्यादित विश्लेषणाचा वापर करून सर्वोत्तम संभाव्य निर्णया पेक्षा प्रथम व स्विकार्य निर्णय प्राप्त होईल. याचा विचार करते आणि त्यावर समाधान मानते आणि निर्णय घेते. अमेरिकेच्या नोबेल पुरस्कार विजेते अर्थशास्त्रज्ञ हर्बर्ट सायमन या विचारवंताने १९८२ मध्ये लिहीलेल्या 'Models of Bounded Rationality and other Topics in Economics' या आपल्या पुस्तकात मर्यादित तर्कशुद्धता याबाबत विवेचन केले आहे. हर्बर्ट सायमन यांनी सर्वात प्रथम ही संकल्पना वापरली. त्यांच्यामते 'मर्यादित तर्कशुद्धतेत निर्णयकर्ता निर्णय घेण्यातील वस्तुस्थितीचा अधिक प्रमाणात प्रशासकिय वर्तणुकीवर प्रभावी पडतो त्यामुळे प्रशासकिय अधिकारी मर्यादित प्रमाणात तर्कशुद्धतेचा वापर करून निर्णय घेतो.

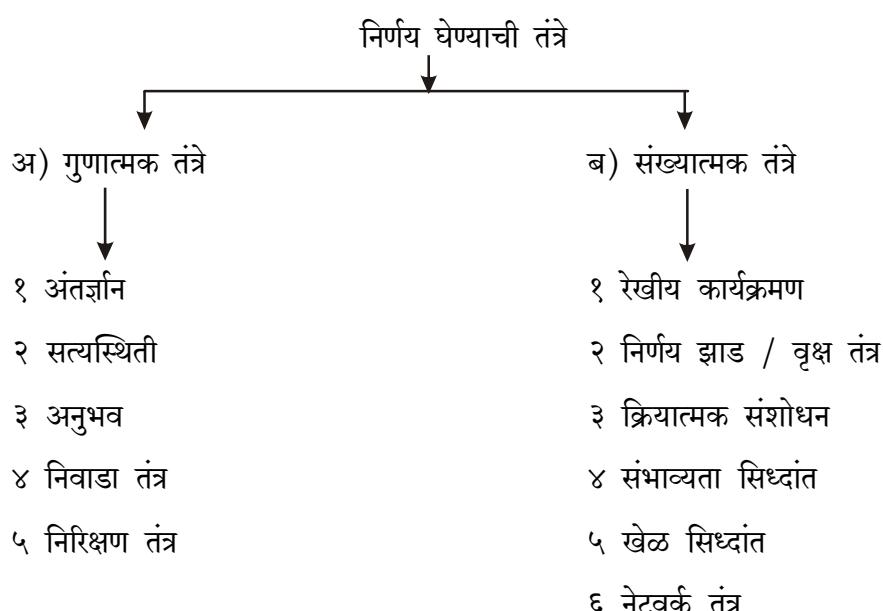
मर्यादित तर्कशुद्धता म्हणजे निर्णयकर्त्याला निर्णय घेताना खालील तीन मर्यादा पडतात.

१. निर्णयासाठी व परिणामकारकतेसाठी फक्त मर्यादित, वारंवार अविश्वसनिय माहिती उपलब्ध असणे.
२. उपलब्ध माहितीचे विष्लेषण करण्यास मानवाची मर्यादा आहे. आणि
३. निर्णय घेण्यासाठी अगदी कमी वेळ आहे.

म्हणून निर्णयकर्त्याची तर्कसंगत निर्णय घेण्याची इच्छा असताना सुध्दा जटिल परिस्थितीमध्ये त्याच्या समाधानावर मर्यादा पडते. म्हणून मर्यादीत तर्कशुद्धतेचा वापर करून निर्णय घेतला जातो.

२.३.१५. निर्णय घेण्याची तंत्रे (Techniques of Decision Making)

व्यवस्थापकीय निर्णय तंत्राचे खालील दोन प्रकारे वर्गीकरण केले जाते.



अ) निर्णय घेण्याची गुणात्मक तंत्रे (Qualitative Techniques)

उद्योग-व्यवसायात अपेक्षित यश प्राप्तीसाठी योग्य वेळी अचूक निर्णय घेणे अत्यंत महत्वाचे असते. व्यवसायात निर्णय घेण्यात चूक झाल्यास आर्थिक नुकसान व अनेक दुष्परिणामांनासामरे जावे लागते. अनेक निर्णय गुंतागुंतीचे पण महत्वाचे असतात म्हणून व्यवस्थापकांना निर्णय घेताना निर्णय प्रक्रियेच्या संख्यात्मक व गुणात्मक तंत्राचा वापर करावा लागतो. निर्णय घेण्याची गुणात्मक तंत्रे पुढीलप्रमाणे आहे.

१. अंतर्ज्ञान तंत्र / अंतर्मन तंत्र (Intuition Technique) :

या तंत्रामध्ये व्यवस्थापक निर्णय घेताना आपल्या आंतरिक मनात चाललेल्या विचारांचा सारासार विचार करून निर्णय घेतो. अंतरिक मनाला काय वाटते हे या तंत्राचे वैशिष्ट्य आहे. भूतकाळातील ज्ञान, प्रशिक्षण, अनुभव, भावना, आकलन शक्ती इत्यादी घटकांचा निर्णय कर्त्याच्या निर्णयावर प्रभाव पडतो. म्हणून या तंत्राचे निर्णय भावनिक ठरण्याची शक्यता असते. परंतु काही ठराविक परिस्थितीमध्ये हे निर्णय उपयोग ठरतात. या तंत्रामुळे निर्णय क्षमतेचा योग्य वापर होतो. परंतु निर्णय घेणाऱ्याचे आकलन चुकीचे असेल तर निर्णय चुकीचे ठरतात.

२. सत्यस्थिती / वस्तुस्थिती (Facts) :

वस्तुस्थितीवर आधारलेले निर्णय हे सर्वोत्तम समजले जातात. वस्तुस्थिती संबंधीची माहिती हा या तंत्राचा मूळपाया आहे. माहितीवर आधारीत घेतलेले निर्णय हे योग्य असतात. आजच्या काळात माहितीचे पद्धतशीर विष्लेषण करण्यासाठी संगणकाचा मोठ्या प्रमाणात वापर केला जातो. व्यवस्थापकीय निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेमध्ये वस्तुस्थितीवर आधारीत माहिती हे एक महत्वाचे साधन बनले आहे. या तंत्रात व्यवस्थापक प्रत्यक्ष घटनेच्या माहितीवर निर्णय घेतो. परंतु बन्याच वेळा निर्णय घेण्यासाठी वस्तुस्थितीशी संबंधीत माहिती मिळणे शक्य होत नाही. व्यवस्थापक अपुन्या माहितीबाबत असमाधानी असतात. या तंत्रात वस्तुस्थितीचे योग्य विश्लेषण, वर्गीकरण व निदान होणे गरजेचे आहे. या तंत्रामध्ये योग्य निर्णयासाठी केवळ वस्तुस्थिती पुरेशी नाही तर त्या बरोबर कल्पना, अनुभव निर्णय कर्त्याचा विश्वास या बाबीची गरज आहे.

३. अनुभव तंत्र (Experience Technique) :

पाठीमागील अनुभव हा निर्णयकर्त्याचा निर्णय घेण्यासाठीचा एक चांगला आधार असतो. अनेक व्यवस्थापक या तंत्राचा उपयोग करतात. जेव्हा वर्तमान परिस्थितीत भूतकाळातील परिस्थिती निर्माण झाली असेल किंवा सारखीच परिस्थिती असेल अशावेळी या तंत्राचा वापर केला जातो. व्यवस्थापक आपल्या पाठीमागील अनुभव निर्माण झालेल्या नवीन परिस्थितीचे विष्लेषण करून निर्णय घेतो. थोडक्यात वर्तमान परिस्थिती विचारात घेऊन पूर्व अनुभवाच्या आधारे निर्णय घेणे फायदेशीर ठरते.

४. निवाडा तंत्र (Judgemental Technique) :

व्यवस्थापक अनेक प्रसंगी निर्णय घेण्यासाठी निवाडा तंत्राचा अवलंब करतो. संघटनेतील सर्वसाधारण व दररोज घ्यावे लागणाऱ्या निर्णयासंदर्भात व्यवस्थापक निवाडा तंत्राद्वारे निर्णय घेत असतो. व्यवस्थापक आपल्या वैचारिक, बौद्धिक पात्रतेनुसार व परिस्थितीची गरज विचारात घेऊन या पद्धतीनुसार निर्णय घेतो.

५. निरीक्षण तंत्र (Observation Technique) :

या तंत्रामध्ये परिस्थितीचे निरीक्षण करून निर्णय घेतले जातात. व्यवसायासभोवती असणारे अंतर्गत व बाह्य पर्यावरण किंवा परिस्थितीची पाहाणी करून अंदाज करून निर्णय घेतले जातात. व्यवस्थापकाचे निरीक्षण योग्य परिपूर्ण, वस्तुस्थितीशी समर्पक असेल तर निर्णय योग्य ठरतात.

ब) संख्यात्मक तंत्रे (Quantitative Techniques)

निर्णय घेण्याची संख्यात्मक तंत्रे खालील प्रमाणे सांगता येतील

१. लिनिअर प्रोग्रॉमिंग (Linear Programming) / रेखीय कार्यक्रमण

प्रत्येक व्यवसायाची साधन सामुग्री मर्यादित असते. या मर्यादित साधनांमधून तिळा तिची उद्दिष्टे साध्य करावयाची असतात. त्यामुळे उपलब्ध मर्यादित साधनांचा सर्वोत्तम संयोग घडवून पूर्वनिर्धारित उद्दिष्ट अल्प खर्चात गाठणे. यालाच लिनिअर प्रोग्रॉमिंग असे म्हटले जाते. या पद्धतीत विशिष्ट प्रश्नांशी निगडीत असणाऱ्या पर्यायामध्ये सरळ रेषा संबंध अस्तित्वात असतो व हे संबंध देखील समीकरणाद्वारे व्यक्त करण्यात येतात यातील निर्णय ज्ञानावर आधारीत असतात. त्यामुळे हे निर्णय घेण्याचे तंत्र अधिक विश्वसनीय असते.

२. निर्णय वृक्ष तंत्र (Decision Tree Technique)

निर्णय वृक्ष विश्लेषण एखाद्या वृक्षाच्या विस्ताराप्रमाणे असते. ज्याप्रमाणे एखाद्या वृक्षाच्या फायांचा विस्तार होतो. त्याचप्रमाणे निर्णय प्रक्रियेत विविध पर्याय किंवा अवस्था असतात. त्यातून योग्य मार्ग किंवा निवड करण्यात येते. एखाद्या टप्प्यात अनेक पर्याय उपलब्ध असतील तर प्रत्येक पर्यायाचा सखोल अभ्यास करून योग्य पर्यायाची निवड केली जाते. निर्णय वृक्ष विश्लेषणामुळे भविष्यातील डावपेच अधिक जाणिवपूर्वक व नियोजन बद्ध पद्धतीने घेता येतात. कार्य किंवा कार्याच्या प्रत्येक अवस्थेत योग्य पर्यायाच्या निवडीसाठी निर्णय वृक्ष विश्लेषण पद्धत अधिक उपयुक्त आहे.

३. क्रियात्मक संशोधन तंत्र (Operations Research Techniques)

निर्णय घेण्याची ही पद्धत महत्वाची मानली जाते. क्रियासंशोधनामुळे शास्त्रीय पद्धतीद्वारे, संख्यात्मक विश्लेषणाद्वारे अनेक मार्गातून योग्य मार्गाची निवड करता येते. सदर तंत्रात ज्या प्रश्नाबाबत निर्णय घ्यावयाचा आहे. त्या प्रश्नाविषयी संशोधन केले जाते. म्हणून यास क्रिया संशोधन तंत्र असे म्हणतात. क्रिया संशोधनामध्ये ज्या समस्येबाबत निर्णय घ्यावयाचा आहे. त्या समस्येच्या विविध घटकांचा अभ्यास करणे, ते घटक संख्यात्मक स्वरूपात मांडणे, त्या घटकांमधील आंतर संबंधांचा अभ्यास करणे, या प्रक्रियेद्वारे निर्णय घेतला जातो. व त्या समस्येचे तर्कसंगत वस्तुस्थितीला धरून प्रतिमान तयार केले जाते. प्रतिमानातील अडथळे, चलघटक नजरे समोर ठेऊन उपाय योजनेच्या पर्यायांचा शोध घेतला जातो. यालाच क्रियासंशोधन तंत्र असे म्हणतात.

३. प्रतीक्षा पथदंती (Waiting Line)

व्यवसायात पुरविल्या जाणाऱ्या सेवांची मागणी ज्यावेळी तिच्या पुरवठ्यापेक्षा जास्त असते त्यावेळी सेवा मिळविण्यासाठी प्रतिक्षेला सुरुवात होते. जो पर्यंत ग्राहकांचा नंबर येत नाही तो पर्यंत त्याला प्रतीक्षा करावी लागते. जर उत्पादकाने ग्राहकांची मागणी पूर्ण करण्यासाठी व प्रतीक्षा संपविण्यासाठी उत्पादन वाढविले तर उत्पादन खर्चात वाढ होते. ग्राहकांना वस्तू योग्यवेळी न मिळाल्यामुळे त्यांनाही पैशाचा योग्य मोबदला मिळतोच असे नाही. म्हणूनच उत्पादन खर्च कमी व्हावा, तसेच ग्राहकांनाही अपेक्षित समाधान मिळावे या दृष्टिने या सिधांतात प्रयत्न केले जातात व त्यादृष्टीने निर्णय घेतले जातात.

४. संभाव्यता सिधांत (Probability Theory)

व्यवस्थापनातील सर्व क्षेत्रामध्ये संभाव्यतेवर आधारीत निर्णय घेणे ही सामान्य बाब झाली आहे. या तंत्रामध्ये निर्णय घेण्यासाठी संख्याशास्त्रातील संभाव्यता सिधांताचा वापर करण्यात येतो. यामध्ये समस्येबाबात संभाव्यतेची गणना करून निर्णय घेण्यात येतो.

५. खेळ सिधांत (Game Theory)

हे तंत्र प्रामुख्याने बाजारातील स्पर्धात्मक परिस्थितीमध्ये निर्णय घेण्याचा कामी उपयुक्त ठरते. हे तंत्र युद्धात वापरले जाते. त्याचा उपयोग व्यवसायात केला जातो. खेळ सिधांत तंत्र म्हणजे बाजारातील स्पर्धक त्यांची धोरणे, कृती, या बाबींचा विचार करून आपली व्यूहरचना आखणे होय. स्पर्धेला तोंड देण्यासाठी आपली व्यूहरचनात्मक कृती आणि धोरणे आखून स्पर्धाकांवर मात करण्याचा खेळ करणे यालाच खेळ सिधांत म्हणता येईल. थोडक्यात स्पर्धात्मक परिस्थितीत आपल्या, उत्पादन, विपणन, जाहिरात या विषयी व्यूहरचनात्मक धोरणे आखण्यासाठी सदर तंत्राचा मोठ्याप्रमाणात उपयोग होतो.

६. नेटवर्क तंत्र (Network Technique)

सदर तंत्र हे विशिष्ट वेळेत कार्य पूर्ण करावयाच्या प्रकल्पासाठी (Time Bond Project) उपयुक्त ठरते. या तंत्रामध्ये विशिष्ट वेळेत पूर्ण करावयाच्या प्रकल्पाचे नियोजन, नियंत्रण आणि अंमलबजावणी करण्यासाठी नेटवर्क तंत्राचा वापर केला जातो त्यासाठी Project Evaluation and Review Technique (PERT) आणि Critical Path Method (CPM) तंत्राचा अवलंब केला जातो. व्यवस्थापकांना विविध क्रिया पारपाडण्यासाठी क्रियांचा तर्कसंगत क्रम लावण्याच्या निर्णयासाठी या तंत्राचा उपयोग होतो.

२.४. सारांश

नियोजनाचे व्यक्तीच्या तसेच संस्थांच्या जीवनात मोठे महत्व आहे. आजच्या काळात प्रत्येक क्षेत्रात जलदगतीने होणारी प्रगती, जागतिकीकरण, खाजगीकरण, उदारीकरणास पुरस्कार देण्याचे धोरण, तंत्रज्ञानातील क्रांती, स्पर्धायुक्त जग, बाजारपेठेचे अनिश्चित स्वरूप, बदलात्या चालीसिती, आवड-निवड इत्यादी घटकांमुळे नियोजनाचे महत्व दिवसेंदिवस वाढत चालले आहे. नियोजन करणे म्हणजे भविष्यकाळातील कृतीबाबतचा सखोल विचार करणे होय. म्हणून नियोजन ही एक वैचारिक प्रक्रिया आहे. अनुभव व वस्तुस्थितीवर आधारित संघटीत दूरदृष्टी जी बौद्धिक कृतीसाठी आवश्यक असते. म्हणून नियोजन हे एक बौद्धिक कार्य आहे. अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी केलेला पद्धतशीर प्रयत्न म्हणजे नियोजन होय. मोजक्या शब्दात असे म्हणता येईल की, नियोजन ही बुद्धिनिष्ठ प्रक्रिया असून त्यात चालू परिस्थितीचा अभ्यास, विचार विनिमय व त्यानुसार निश्चित उद्दिष्ट्ये प्राप्त करण्यासाठी कार्याची रूपरेषा आखणे. या बाबींचा नियोजनात समावेश होतो. व्यवसायाची काही उद्दिष्ट्ये असतात ती साध्य करण्यासाठी नियोजनाला अनन्य साधारण महत्व आहे. उद्दिष्टपूर्तीसाठी उपलब्ध साधनसामग्रीच्या पर्याप्त वापराची आवश्यकता असते. त्या दृष्टीने नियोजन कार्यात भविष्यकाळाचा अचूक अंदाज, योग्य कार्यपद्धती निवड, संभाव्य अडचणीवर मात करण्याची सिधता, उपलब्ध साधनसामग्रीचा तंतोतंत वापर, आर्थिक योजना इत्यादी सर्व बाबींचा अंतर्भाव होतो. अशाप्रकारे नियोजन न करता कार्यासि सुरवात म्हणजे अंधल्याने काठीचा आधार न घेता चालणे होय.

नियोजनाबरोबरच आजच्या आधुनिक व्यवसाय जगात निर्णय घेण्याला तितकेच महत्वाचे स्थान आहे. निर्णय घेणे हे व्यवस्थापनाचे एक महत्वाचे कार्य आहे. व्यवसाय क्षेत्रातील क्रांतीकारक बदल, स्पर्धा, लोकांच्या राहणीमानाच्या बदलत चाललेल्या संकल्पना, आर्थिक, राजकीय, सामाजिक, तांत्रिक क्षेत्रातील बदल इत्यादी घटकांमुळे निर्णय घेण्याच्या कार्याला दिवसेंदिवस महत्व वाढत चालले आहे. पीटर ड्रकर यानी सुध्दा निर्णय घेण्याच्या कार्याचे महत्व व्यक्त करताना असे म्हटले आहे. “व्यवस्थापक जे काही करतो ते निर्णयाच्या माध्यमाद्वारे करीत असतो.”” व्यवस्थापकांच्या निर्णय घेण्याच्या क्षमतेवरच व्यवसायचे यशांपयश अवलंबुन असते. व्यवसाय संघटनेतील व्यवस्थापनाच्या अनेक प्रश्नांबाबत निर्णय घेण्याचे कार्य करावे लागते. उत्पादन, विक्री, खरेदी, अर्थ इत्यादी क्रियांबाबत सुध्दा सतत निर्णय घ्यावे लागतात. निर्णय हा शास्त्रशुद्ध, अचूक असावा. निर्णय घेणे म्हणजे निष्कर्ष व निवाड्याप्रत येण्यासाठी व्यवस्थापक करीत असलेले कार्य होय. अशा प्रकारे नियोजन आणि निर्णय घेणे या व्यवस्थापनाच्या दोन कार्याना आजच्या जलदगतीने विकसित होणाऱ्या सर्वच क्षेत्रात अनन्य साधारण महत्व आहे.

२.५. पारिभाषिक शब्द

१. बौद्धिक कार्य :

नियोजन हे बौद्धिक कार्य आहे. निर्णय घेणे व उद्दिष्ट साध्यतेच्या योजना तयार करणे हे नियोजन कार्यात अपेक्षित असते. त्यासाठी सद्यस्थितीचे ज्ञान, अनुभव, कुशलता, विचारशक्ती, कल्पनाशक्ती इत्यादीची गरज असते. बौद्धिक क्षमतेशिवाय या गोष्टी शक्य नसल्यामुळे नियोजन हे बौद्धिक स्वरूपाचे कार्य आहे.

२. अंदाजपत्रक :

विशिष्ट कालावधीशी संबंधीत आराखडा की ज्यामध्ये कार्यक्रमाची संख्याशास्त्रीय स्वरूपात निश्चित आकडेवारीने माडणी करणे म्हणजे अंदाजपत्रक तयार करणे होय.

३. पर्यावरण विश्लेषण :

व्यवसायावर परिणाम करणाऱ्या पर्यावरणातील घटकांचा अभ्यास करून त्यातून निष्कर्ष काढणे म्हणजे पर्यावरण विश्लेषण होय.

४. पर्यावरण निदान :

पर्यावरणीय निदान म्हणजे व्यवसायाच्या कार्यावर परिणाम करणाऱ्या पर्यावरणीय घटकांची ओळख पटवून त्याचा वापर व्यूहरचनात्मक नियोजनात पाया म्हणून करण्याची क्रिया होय.

५. स्वॉक विश्लेषण (SWOC Analysis) :

हे पर्यावरण विश्लेषणाचे सर्वात आधुनिक व व्यवहार्य तंत्र म्हणजे स्वॉक विश्लेषण होय. स्वॉक म्हणजे व्यवसायाची बलस्थाने दुर्बलस्थाने, व्यवसायाला असणाऱ्या संधी व आव्हाने होत. यांचे विष्लेषण म्हणजेच स्वॉक विष्लेषण होय.

६. निर्णय घेणे :

निर्णय घेणे म्हणजे काही निकषांच्या आधारे दोन किंवा अधिक पर्यायातून करण्यात येणारी निवड म्हणजे निर्णय घेणे होय.

२.६. स्वतःची प्रगती तपासा

१) नियोजन

अ) रिकाम्या जागा भरा

१. नियोजन हे स्वरूपाचे कार्य आहे.

२. अल्पकालीन नियोजनाचा कालावधी मुदतीचा असतो.
३. नियोजन हे असते.
४. नियोजन हे काळातील कृतीबाबतची योजना असते.
५. ठराविक काळासाठी उत्पन्न व खर्चाचा अंदाज म्हणजे होय.
- ब)** योग्य पर्याय शोधून खालील विधाने पूर्ण करा.
१. युक्तीजन्य नियोजन हा प्रकारच्या नियोजनाचा प्रकार आहे.
(उद्दिष्टनुसार/कालानुसार/वापरावर आधारीत)
 २. कालमानानुसार नियोजनाचे प्रकार पडतात.
(पाच/सहा/तीन)
 ३. वापरावर आधारीत नियोजनाचे प्रकार पडतात.
(तीन/दोन/चार)
 ४. उद्दिष्ट निश्चित करणे हा नियोजन प्रक्रियेतील टप्पा आहे.
(पहिला/दुसरा/तिसरा)
 ५. व्यूहरचनात्मक नियोजन हे व्यवस्थापनामार्फत तयार केले जाते.
(उच्च/मध्यम/कनिष्ठ)
- क)** खालील विधाने चूक की बरोबर ते लिहा.
१. नियोजन हे वर्तमानकाळातील कृतीशी संबंधीत असते.
 २. नियोजन हे उद्दिष्टभिमूख नसते.
 ३. नियोजन ही भविष्यकाळासाठीची कृती योजना असते.
 ४. नियोजन ही सतत चालणारी प्रक्रिया होय.
 ५. निर्णयास हे एक बौद्धिक कार्य आहे.
- ड)** कृती
१. तुम्हाला एखादा उद्योग सुरु करून उद्योजक बनावयाचे आहे. त्यासाठी लागणाऱ्या साधनसामग्रीचे नियोजन कसे कराल ?

स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे

- अ) १) मूलभूत २) सहा हिने ते एक वर्ष
 ३) उद्दिष्ट केंद्रीत ४) भविष्य
 ५) अंदाजपत्रक
- ब) १) उद्दिष्टानुसार २) तीन
 ३) दोन ४) पहिला
 ५) उच्च
- क) १) बरोबर २) चूक
 ३) बरोबर ४) बरोबर
 ५) बरोबर

२) निर्णय घेणे

अ) रिकाम्या जागा भरा.

१. निर्णय घेणे म्हणजे काही निकषांच्या आधारे पर्यायातून करण्यात येणारी निवड होय.
२. भौतिक संसाधने हे पर्यावरणाचा घटक आहे.
३. स्पर्धक हा पर्यावरणाचा घटक आहे.
४. निर्णय घेण्याच्या क्रियेला मानवी शरीरातील उपमा दिली आहे.
५. निर्णय घेणे हा नियोजनाचा भाग आहे.

ब) योग्य पर्याय शोदून खालील विधाने पूर्ण करा.

१. पर्यावरण हा स्थूल पर्यावरणाचा घटक आहे.
(अंतर्गत/सामाजिक/सुक्ष्म)
२. जी.एस.टी. (G.S.T.) कराबाबतचे पर्यावरण हे पर्यावरण होय.
(सामाजिक/कायदेकानून/आर्थिक)

३. व्यवसाय क्रियांवर मोठ्या प्रमाणात प्रभाव टाकणाऱ्या पर्यावरणास पर्यावरण असे संबोधले जाते. (सुक्ष्म/अंतर्गत/आर्थिक)

४. बलस्थाने ही व्यवसायाची असते. (शक्ती/युक्ती/निती)

५. समस्या विश्लेषण करणे हा निर्णय प्रक्रियेतील टप्पा आहे. (पहिला/दुसरा/चौथा)

क) खालील विधाने चूक की बरोबर ते लिहा.

१. ग्राहक हा अंतर्गत पर्यावरणाचा घटक आहे.

२. संधी ह्या पर्यावरणातील अनुकूल परिस्थिती समजली जाते.

३. व्यवस्थापक हा पेशाने निर्णय घेणारा असतो.

४. अनुभव हे निर्णय घेण्याचे संख्यात्मक तंत्र आहे.

५. निर्णय वक्ष हे निर्णय घेण्याचे गुणात्मक तंत्र आहे.

६. निर्णयास होकारात्मक व नकारात्मक अशा दोन बाजू असतात.

ड) कृती

१. तुम्ही एक उद्योजक आहात असे समजा नफा व वृद्धीसाठी निर्णय कसा घ्याल त्याचे विवेचन करा.

स्वतःची प्रगती तपासा उत्तरे

अ) १) दोन किंवा अधिक २) अंतर्गत

३) सूक्ष्म ४) पाठीच्या कण्याची

४) अविभाज्य

ब) १) सामाजिक २) कायदेकानून

३) स्थूल ४) शक्ती

५) दुसरा

क) १) चूक २) बरोबर ३) बरोबर

४) चूक ५) चूक ६) बरोबर

२.९. अधिक वाचनासाठी साहित्य

1. Dr. Onvir Choudhary and Dr. Prakash Shing (2012). 'Principles of Management', New Age International (P) Ltd., Publishers.
2. P. C. Tripathi and P. N. Reddy (2000). 'Principles of Management', Tata McGraw Hill Publishing Company Ltd., New Delhi.
3. Dr. C. J. Joshi and Prof. K. C. Joshi (2018). Management Principles and Applications', Phadke Prakashan, Kolhapur.
4. Prof. B. V. Valgadde, Dr. B. D. Girigosavi, Dr. S. R. Pawar (2018). Management Principles and Application, Phadke Prakashan, Kolhapur.



सत्र १ : घटक ३

संघटन (Organizing)

३.० उद्दिष्टे

३.१ प्रस्तावना

३.२ विषय विवेचन

३.२.१ संघटन - अर्थ, प्रक्रिया, तत्वे, संघटन तक्ता

स्वयं अध्ययन प्रश्न

३.२.२ अधिकार प्रदान - अर्थ, घटक, अडचणी, सूचना

स्वयं अध्ययन प्रश्न

३.२.३ केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण - अर्थ, गुण, दोष

स्वयं अध्ययन प्रश्न

३.२.४ संघटन रचना - रेषा संघटन, रेषा व कर्मचारी संघटन, कार्यात्मक संघटन,

नेटवर्क/जाळे संघटन

स्वयं अध्ययन प्रश्न

३.३ सारांश

३.४ महत्वाच्या संकल्पना

३.५ स्वतःची प्रगती तपासा उत्तरे

३.६ स्वाध्याय

३.७ संदर्भ ग्रंथ सूची

३.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यासानंतर आपणास पुढील बाबींचे आकलन होऊ शकेल.

- ◆ संघटन संकल्पनेचा अर्थ, संघटन प्रक्रियेतील टप्पे, संघटनाची तत्वे आणि संघटन तक्ता
- ◆ अधिकार प्रदान ही संकल्पना, त्याचे घटक, अधिकार प्रदानातील अडथळे आणि अधिकार प्रदान कार्य प्रभावी बनविण्यासाठीच्या सूचना.
- ◆ केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण या संकल्पनांचा अर्थ आणि त्यांचे गुण व दोष.
- ◆ संघटन रचना ही संकल्पना व संघटन रचनेचे प्रकार.

३.१ प्रस्तावना

व्यवस्थापन संकल्पना समजून घेत असताना व्यवस्थापन कार्य समजून घेणे महत्वाचे ठरते. व्यवस्थापन प्रक्रियेमध्ये अनेक कार्याचा समावेश होतो. ही कार्ये दोन गटात विभागली जातात. नियोजन कार्ये व अंमलबजावणी कार्ये असे ते दोन गट असतात. कोणत्याही संस्थेची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी प्रथम उद्दिष्ट्ये निश्चित करणे, धोरणे ठरविणे, नियोजन करणे व त्यानुसार कार्य पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक ते घटक एकत्र करून त्यांच्याकडून काम करून घेणे ही कार्ये करावी लागतात. यालाच व्यवस्थापन म्हणतात. संघटन हे व्यवस्थापनाचे महत्वाचे कार्य आहे. कारण नियोजन यशस्वी व्हायचे असेल तर कार्यक्षम संघटन आवश्यक असते. यापूर्वीच्या घटकांमध्ये आपण व्यवस्थापन ही संकल्पना, व्यवस्थापन विचारांचा विकास, नियोजन कार्य, निर्णय प्रक्रिया यांचा अभ्यास केला आहे. या घटकामध्ये आपण संघटन ही संकल्पना सविस्तरणे समजून घेणार आहोत.

३.२ विषय विवेचन

या घटकामध्ये संघटन हे व्यवस्थापनाचे कार्य समजावून सांगीतले आहे. संघटन या संकल्पनेशी संबंधीत सविस्तर विवेचन चार उपघटकांमध्ये केले आहे. हे उपघटक संघटन संकल्पना, अधिकार प्रदान, केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण आणि संघटन रचना असे आहेत. त्यांचे सविस्तर स्पष्टीकरण पुढीलप्रमाणे आहे.

३.२.१ संघटन (Organizing)

संघटन किंवा संघटना ही संकल्पना वेगवेगळ्या अर्थाने वापरली जाते. विचारवंतांनी, तज्ज्ञांनी संघटन संकल्पनेच्या वेगवेगळ्या व्याख्या केलेल्या आहेत, वेगवेगळा अर्थ सांगितला आहे. Organization किंवा Organizing या इंग्लिश शब्दाचा मराठीतील शब्द म्हणून संघटना किंवा संघटन हा शब्द वापरला जातो. संघटन ही संकल्पना तीन वेगवेगळ्या अर्थाने वापरली जाते.

- १) संघटना (Organization) म्हणजे व्यक्तींचा समूह.
- २) संघटन (Organizing) एक प्रक्रिया किंवा कार्य.
- ३) संघटन (Organizing) एक रचना.

संघटन हे व्यवस्थापनाचे एक महत्वाचे कार्य आहे. कोणत्याही संस्थेचे कार्य यशस्वीपणे पूर्ण करण्यासाठी जे कामकाज करावे लागते त्यास संघटन असे म्हणतात तसेच जी यंत्रणा वापरली जाते त्या यंत्रणेसही संघटन असे म्हणतात. संघटन हे व्यवसायिक तसेच अव्यावसायिक संस्थेतही महत्वाचे असते. ज्या ज्या कार्यामध्ये अनेक व्यक्तींचा सहभाग असतो त्या सर्व कार्यामध्ये संघटन महत्वाचे ठरते. संस्थेची सामूहिक उद्दिष्ट्ये पूर्ण करण्यासाठी कोणकोणती कामे करावी लागणार आहेत हे निश्चित करावे लागते. ती कशाप्रकारे व केंव्हा करायची हे ठरवावे लागते यालाच नियोजन असे म्हणतात. तर ती कामे करण्यासाठी योग्य व्यक्तींची निवड व नेमणूक करणे, कामाचे विभाजन करणे, आवश्यक साधने उपलब्ध करून देणे, जबाबदारी सोपवणे ही सर्व कार्ये करावी लागतात व या सर्व कार्यानाच संघटन असे म्हणतात. संघटन ही संज्ञा समजून घेण्यासाठी वेगवेगळ्या विचारवंतांनी केलेल्या व्याख्या समजून घेणे उपयुक्त ठरते.

- १) "Organization is the form of every human association for the attainment of a common purpose" - Mooney and Reiley.

“सामान्य/सामुदायिक हेतूच्या पूर्तीसाठी कार्यरत असणारा व्यक्तींचा समूह म्हणजे संघटना होय.” - मूने व रिले.

- २) "Organization is an identifiable group of people contributing their efforts towards the attainment of goals." - McFarland.

“विशिष्ट उद्दिष्टांच्या पूर्तीसाठी कार्यरत असणारा व ओळखता येणारा व्यक्तींचा समूह म्हणजे संघटना होय.” - मॅकफरलॅंड.

३) "Organization is the structured relationship between the various factors in an enterprise." - William Spriegel

"एखाद्या उपक्रमातील विविध घटकामधील रचनात्मक संबंध म्हणजे संघटन होय." - विल्यम स्प्रिगेल.

४) "Organization is the process of combining the work which individuals or groups have to perform with the facilities necessary for its execution, that the duties so formed provide the best channel for efficient, systematic, positive and coordinated application of the available efforts". - Oliver Shelden.

"संघटन ही अशी प्रक्रिया आहे की ज्यामध्ये व्यक्ती किंवा व्यक्तिसमूहानी करावयाची कार्ये व त्यासाठी आवश्यक असणारी साधने व सुविधा यामध्ये असा मेळ घातला जाते की ती कार्ये कार्यक्षमतेने, पद्धतशीरपणे, सकारात्मकपणे आणि समन्वयाद्वारे पूर्ण केली जातात." - ऑलिव्हर शेल्डन.

५) "Organization is the process of identifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority and establishing relationship for the purpose of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives." - Allen

"उद्दिष्टपूर्तीसाठी व्यक्तींना कार्यक्षमपणे काम करता यावे यासाठी कोणती कार्य करावीत हे ओळखणे, त्यांचे विभाजन करणे, अधिकार व जबाबदारी निश्चित करणे व या सर्वांमध्ये योग्य संबंध निर्माण करण्याची प्रक्रिया म्हणजे संघटन होय." - अँलन

वरील सर्व व्याख्यांचा विचार करता संघटन या संकल्पनेची पुढील वैशिष्ट्ये दिसून येतात.

१. संघटन म्हणजे व्यक्तींचा समूह असतो.
२. संघटनेतील व्यक्ती किंवा व्यक्तींचा समूह समान उद्दिष्टाच्या पूर्ततेसाठी कार्य करत असतो.
३. व्यवस्थापकाने निश्चित केलेली उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक त्या कार्याची अंमलबजावणी संघटना करत असते.
४. संघटन हे व्यवस्थापनाचे महत्वाचे कार्य आहे.
५. संघटन कार्यामध्ये कामाची विभागणी केली जाते.
६. विशिष्ट कार्यासाठी योग्य व्यक्ती निवडणे व त्यांना कार्य करण्यासाठी आवश्यक असणारी साधने उपलब्ध करून देण्याचे कार्य संघटनामध्ये केले जाते.

७. संघटनेमध्ये प्रत्येक व्यक्तीचे अधिकार व जबाबदारी निश्चित केली जाते.
८. संघटनेतील व्यक्ती व्यवस्थापकाच्या नेतृत्वाखाली व मार्गदर्शनानुसार काम करत असतात.
९. संघटन ही व्यक्ती-व्यक्तीमधील संबंध दर्शवणारी रचना असते.
१०. विशिष्ट उद्देशांच्या पूर्तेसाठी कार्य करणाऱ्या व्यक्ती, आवश्यक असणारी साधने यामध्ये योग्य तो मेळ घालण्याचे काम संघटनेमध्ये केले जाते.

संघटनेचे महत्त्व :

कोणतेही सामूहिक कार्य यशस्वीपणे पूर्ण करण्यासाठी संघटन अत्यंत महत्त्वाचे असते. संघटन कार्यामध्ये समन्वयाला प्राधान्य असते. वेगवेगळे विभाग, वेगवेगळ्या व्यक्ती, वेगवेगळी कार्ये या सर्वांमध्ये समन्वय साधून उद्दिष्टपूर्ती केली जात असते, त्यामुळे संघटन महत्त्वाचे ठरते. मानवी शरीरात पाठीच्या कण्याचे जे महत्त्व आहे ते महत्त्व संघटनेला व्यवसायामध्ये असते. प्रसिद्ध अमेरिकन उद्योगपती अॅन्ड्र्यू कार्नेंजी यांनी संघटनेचे महत्त्व सांगताना असे म्हटले आहे की, “आमचा कारखाना, व्यापार, वाहतुकीची साधने व पैसा सर्व कांही काढून घ्या, फक्त आमची संघटना आमच्याजवळ राहू द्या. कांही वर्षात आम्ही सर्व बाबी पुन्हा प्रस्थापित करू.” आधुनिक काळात तर संघटनेला खूपच महत्त्व प्राप्त झाले आहे, कारण स्पर्धा वाढलेली आहे, व्यवस्थापन गुंतागुंतीचे बनले आहे, व्यवसायाचे आकारमान वाढलेले आहे. संघटनेचे महत्त्व थोडक्यात पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१. संघटनेमुळे प्रशासन व व्यवस्थापनाचे कार्य सुलभ होते.
२. व्यवस्थापनाने निश्चित केलेले उद्देश पूर्ण करण्यासाठी संघटन कार्य महत्त्वाचे ठरते.
३. संघटन कार्यात कामाची विभागणी केली जात असते त्यामुळे प्रत्येक व्यक्तीचा कार्यक्षमपणे वापर करून घेता येतो.
४. प्रत्येक व्यक्तीची जबाबदारी निश्चित केली जात असते त्यामुळे काम चुकारपणा करता येत नाही.
५. संघटनेमध्ये जबाबादारी निश्चित करण्याबरोबरच अधिकार ही प्रदान केले जात असतात त्यामुळे कामाला गती प्राप्त होते.
६. वेगवेगळ्या व्यक्तींच्या व विभागांच्या कार्यात समन्वय साधला जातो त्यामुळे कामाला गती प्राप्त होते.
७. व्यक्ती व साधनांचा महत्तम वापर करून घेता येतो.
८. कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन केले जाते तसेच प्रोत्साहनही दिले जाते.

९. संघटनेतील प्रत्येक घटकाची जबाबदारी व अधिकार निश्चित केलेले असल्याने नियंत्रण करणे सुलभ ठरते.
१०. संघटनेतील प्रत्येक घटक आपली जबाबदारी योग्य प्रकारे पूर्ण करत असेल तर व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता वाढते कारण ते आपला बहुमूल्य वेळ विकासाची धोरणे व नियोजन यासाठी देऊ शकतात.

संघटन प्रक्रिया / संघटन प्रक्रियेतील टप्पे

(Organization Process/ Steps in Organizing)

संघटन हे व्यवस्थापनाचे महत्वाचे कार्य आहे प्रत्यक्षात संघटन हे फक्त एक कृती नसून अनेक कार्याची मिळून बनलेली प्रक्रिया असते. व्यवस्थापनाने निश्चित केलेली उद्दिष्ट्ये पूर्ण करण्याचे कार्य संघटन प्रक्रियेद्वारे केले जाते. त्यामध्ये योग्य व्यक्तींची निवड करणे, त्यांना काम विभागून देणे, त्यांचे अधिकार निश्चित करणे, त्यांना मार्गदर्शन करणे, आवश्यक साधने उपलब्ध करून देणे अशा अनेक कार्याचा समावेश होतो. ही सर्व कार्ये सलगपणे व सातत्याने करावी लागतात त्यातूनच संघटन प्रक्रिया अस्तित्वात येते. संघटन प्रक्रियेतील टप्पे पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

१) उद्दिष्ट्ये व धोरणांचा आढावा :

व्यवस्थापन कार्याचे विभाजन नियोजन कार्ये व अंमलबजावणी कार्ये अशा दोन गटात केले जाते. यापैकी नियोजन कार्ये प्रशासन व व्यवस्थापनाद्वारे पार पाडली जातात तर अंमलबजावणी कार्ये संघटनेद्वारे पार पाडली जातात. त्यामूळे संघटन प्रक्रियेतील पहिला टप्पा म्हणजे व्यवस्थापनाने ठरविलेली उद्दिष्ट्ये व धोरणे समजून घेणे हा ठरतो. त्यामूळे संघटन कार्यास योग्य दिशा मिळते. संघटनेत कार्यरत असणाऱ्या व्यक्तींना उद्दिष्ट्ये व धोरणे समजून सांगावी लागतात तरच पुढील कार्ये योग्य प्रकारे पूर्ण होऊ शकतात.

२) कार्ये निश्चित करणे :

उद्दिष्ट्ये समजून घेतल्यानंतर त्या उद्दिष्टानुसार कोणकोणती कार्ये करावी लागतील हे निश्चित करावे लागते. संस्था वस्तूचे उत्पादन व विक्री करणार आहे काय, सेवा पुरवणार आहे काय, फक्त व्यापारी मध्यस्त म्हणून कार्य करणार आहे काय, संस्थेची व्याप्ती किती असणार या सर्व बाबींवर कोणकोणती कार्ये करावी लागणार हे अवलंबून असते. उत्पादन, विपणन, मनुष्यबळ जुळणी, भांडवल/वित्त, हिशेब इ. प्रकारची कार्ये करावी लागतात.

३) कार्याचे वर्गीकरण करणे :

उद्दिष्टानुसार कोणकोणती कार्ये करावी लागणार हे निश्चित केल्यानंतर त्या अंतर्गत कोणकोणती छोटी-मोठी कामे करावी लागणार हे सुद्धा ठरवावे लागते. अशा सर्व क्रियांचे समान वैशिष्ट्यांच्या

आधारे वर्गीकरण करावे लागते. जर एखाद्या वस्तूचे उत्पादन करायचे ठरवले तर त्यासाठी आवश्यक असणारा कच्चा माल कोणता असावा, तो कोटून उपलब्ध करावा, त्यावर कोणत्या प्रक्रिया कराव्यात, त्यासाठी कोणती साधने वापरावीत, कोणत्या प्रकारचे मनुष्यबळ लागेल त्यानुसार कोणकोणती कार्ये करावी लागणार हे ठरवावे लागते. अशा प्रकारे वेगवेगळ्या निकषांच्या आधारे वर्गीकरण करावे लागते.

४) विभाग निश्चित करणे :

उद्दिष्टपूर्तीसाठी आवश्यक प्रमुख कार्ये व त्या अंतर्गत येणारी छोटी-मोठी कामे/कार्ये निश्चित केल्यानंतर पुढील टप्पा असतो संघटनेतील विभाग निश्चित करणे. संस्थेचे आकारमान, संस्थेची कार्ये, लक्षात घेऊन कोणकोणते विभाग असावेत हे ठरवले जाते. प्रामुख्याने उत्पादन विभाग, विपणन विभाग, मनुष्यबळ विभाग, वित्त विभाग, हिंशेब विभाग इ. प्रकारचे विभाग असतात. आवश्यकतेनुसार खरेदी विभाग, बाजारपेठ संशोधन विभाग, जाहिरात विभाग, वाहतूक विभाग अशा सारखे विभागाही निर्माण केले जातात.

५) विशेषीकरण व मनुष्यबळ जुळणी :

संघटनेतील विभाग निश्चित केल्यानंतर प्रत्येक विभागातील कार्ये करताना प्रथम कार्याचे स्वरूप, महत्त्व, त्यासाठी आवश्यक कौशल्ये, पात्रता निश्चित केली जातात. त्यानंतर ते काम करण्यासाठी योग्य ती पात्रता व कौशल्ये असणाऱ्या व्यक्तींची नेमणूक केली जाते. तसेच आवश्यक असणारी यंत्रसामुद्री, उपकरणे, साधने उपलब्ध केली जातात. कामाचे स्वरूप, त्यासाठी आवश्यक कौशल्य व पात्रता, व्यक्तींची पात्रता व कौशल्य विचारात घेऊन कामाचे वाटप करण्यात येते. त्याचवेळी व्यक्तीची आवडही लक्षात घेतली जाते.

६) जबाबदारी निश्चिती :

कर्मचाऱ्यांमध्ये कामाचे वाटप करणे म्हणजेच त्यांची जबाबदारी निश्चित करणे होय. त्यासाठी वेगवेगळी पदे निर्माण केली जातात, त्यांचा स्तर ठरविला जातो व त्यानुसार प्रत्येक पदाची जबाबदारी निश्चित केली जाते तसेच प्रत्येक कर्मचारी कोणाला जबाबदार आहे हे सुद्धा निश्चित केले जाते.

७) अधिकार प्रदान :

अधिकार प्रदान हा संघटन प्रक्रियेतील एक महत्त्वाचा टप्पा आहे. कोणतीही व्यक्ती त्याला सोपवलेली जबाबदारी तेंव्हाच योग्य प्रकारे पूर्ण करू शकते जेंव्हा त्याला पुरेसे अधिकार दिले जातात. अधिकार व जबाबदारी या दोन्ही एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत. अधिकार व जबाबदारी यामध्ये समतोल साधावा लागतो.

८) समन्वय यंत्रणा :

संघटन प्रक्रियेतील पुढील महत्वाचा टप्पा म्हणजे समन्वय यंत्रणा निर्माण करणे. संस्थेच्या आकारमानावर संघटनेचे आकारमान अवलंबून असते. संघटना मोठी असो किंवा लहान, तिच्यामध्ये अनेक व्यक्ती कार्य करत असतात. संस्थेची उद्दिष्टचे पूर्ण करण्यासाठी संघटनेचे कार्य चालू असते परंतु प्रत्येक विभाग, प्रत्येक विभागातील व्यक्ती स्वतंत्रपणे कार्यरत असतात. जर या सर्वांच्या कार्यात योग्य समन्वय साधला नाही तर उद्दिष्टपूर्ती होऊ शकत नाही. त्यासाठी समन्वय साधण्याचे कार्य विशिष्ट व्यक्तींवर सोपवावे लागते.

९) कार्यवाही/अंमलबजावणी :

संघटन प्रक्रियेतील शेवटचा टप्पा म्हणजे प्रत्यक्ष कार्यवाही/अंमलबजावणी करणे. वरीलप्रमाणे सर्व टप्पे विचारात घेऊन संघटना निर्माण केली जाते व त्यानुसार प्रत्येक घटकाकडून काम करून घेतले जाते.

संघटन कार्य करत असताना वरील प्रक्रियेतील सर्व टप्प्यांचा एकत्रितपणे विचार करावा लागतो कारण या सर्व टप्प्यातील कार्ये एकमेकावर अवलंबून असतात.

संघटनाची तत्त्वे (Principles of Organizing) :

व्यवस्थापनामध्ये संघटनेला व संघटन कार्याला खूप महत्व असते, कारण व्यवस्थापनाचे यश संघटनाच्या यशावर अवलंबून असते. संघटन ही मनुष्यबळ व इतर साधने यांची एक पद्धतशीर यंत्रणा असते. कोणतेही कार्य समूहाकडून पूर्ण करून घ्यायचे असेल तर त्यासाठी कांही तत्वे निश्चित करावी लागतात. ज्याप्रमाणे व्यवस्थापन करताना तत्वांचा आधार घेतला जातो त्याप्रमाणे संघटन करतानाही तत्वांचा आधार घेतला जातो. कार्यक्षम व मजबूत संघटन रचना स्थापन करण्यासाठी कांही मार्गदर्शक तत्वांचा आधार घ्यावा लागतो असे ई.एल.एफ.ब्रेच. (E.L.F. Brech) यांनी म्हटले आहे. ही तत्वे पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) उद्देश तत्त्व (Principle of Objective) :

संघटना ही उद्देशपूर्तीसाठी कार्य करत असते. उद्देश व्यवस्थापनाद्वारे निश्चित केले जातात. त्यामुळे व्यवस्थापनाने निश्चित केलेले उद्देश संघटनेतील प्रत्येक घटकापर्यंत स्पष्टपणे पोहचवावे लागतात. त्यामुळे संघटनेला योग्य दिशा मिळते.

२) विशेषीकरण/श्रमविभागणी तत्त्व

(Principle of Specialization/Division of Work) :

संघटनेकडून करावयाची कार्ये निश्चित करून पुन्हा त्यांचे वर्गीकरण कांही समान वैशिष्ट्यांच्या आधारे करावे लागते. प्रत्येक कार्याचे वेगळेपण, त्यासाठी लागणारी कौशल्ये विचारात घेऊन मनुष्यबळ निवडावे लागते व काम सोपवावे लागते.

३) नियंत्रण कक्षा तत्व (Principle of Span of Control) :

एका व्यक्तीने किती लोकांच्या कामावर देखरेख ठेवावी ही संख्या ठरवणे म्हणजे नियंत्रण कक्षा ठरवणे होय. व्यक्तीच्या क्षमतेला मर्यादा असतात त्यामुळे प्रभावी नियंत्रण किंवा देखरेखीसाठी मर्यादीत नियंत्रण कक्षा ठरवावी लागते.

४) अपवादाचे तत्व (Principle of Exception) :

कार्य विभाजन व वाटप करताना अत्यंत महत्वाच्या बाबींची/कार्याची जबाबदारी वरिष्ठ व्यवस्थापकांकडे सोपवली पाहिजे व दैनंदिन कामकाजाची जबाबदारी कनिष्ठ पातळीवरच पार पाडली पाहिजे. त्यामुळे वरिष्ठ व्यक्ती इतर महत्वाची कामे करण्यास वेळ देऊ शकतात.

५) अधिकार साखळी तत्व (Principle of Scalar Chain) :

संघटन स्थापन करताना प्रत्येक व्यक्तीचे संघटनेतील नेमके स्थान निश्चित करावे लागते. वरिष्ठ पासून कनिष्ठा पर्यंत प्रत्येक स्तरावर काम करणाऱ्या व्यक्तींचा अधिकार कोणता हे स्पष्ट करावे लागते. त्यामुळे संघटन कार्यात संदिधता राहत नाही व गोंधळ होत नाही.

६) आदेशातील एकता तत्व (Principle of Unity of Command) :

या तत्वानुसार संघटनेची रचना करताना एका कनिष्ठाला एकाच वरिष्ठ कडून आदेश प्राप्त होतील याची दक्षता घेतले जाते. कारण एका व्यक्तीला अनेक वरिष्ठांचे आदेश पाळावे लागत असतील तर त्याचा गोंधळ होऊ शकतो. कारण प्रथम कोणाचा आदेश पाळायचा हे समजत नाही त्यामुळे वरिष्ठांचा गैरसमज होऊ शकतो.

७) जबाबदारीचे तत्व (Principle of Responsibility) :

प्रत्येक व्यक्तीला कामाची जबाबदारी द्यावी लागते. कनिष्ठाकडून काम करून घेण्याची जबाबदारी वरिष्ठाची असते. कनिष्ठाला काम सोपवले म्हणजे वरिष्ठाची जबाबदारी संपली असे होत नाही. या तत्वानुसार कनिष्ठाच्या कामासाठी वरिष्ठालाही जबाबदार धरले जाते, तो जबाबदारी झटकू शकत नाही.

८) अधिकार प्रदानाचे तत्व (Principle of Delegation of Authority) :

कोणतीही जबाबदारी पूर्ण करण्यासाठीचे साधन म्हणून अधिकारांचा विचार केला जातो. संघटन कार्य करताना वरिष्ठाने कनिष्ठाला जबाबदारी बरोबरच अधिकारही प्रदान करावे लागतात. हे अधिकार फक्त जबाबदारी पूर्ते संदर्भातीलच असतात. अधिकार व जबाबदारी यांच्यात समतोल साधावा लागतो.

९) कार्यक्षमतेचे तत्व (Principle of Efficiency) :

संघटनेची रचना अशा रितीने करणे आवश्यक असते की संस्थेची उद्दिष्ट्ये कमीत कमी खर्चामध्ये, निश्चित वेळेमध्ये पूर्ण झाली पाहिजेत. कार्यक्षम संघटना स्थापन करण्यासाठी योग्य व्यक्तींची निवड, विशेषीकरण, प्रशिक्षण व प्रोत्साहन या सर्व बाबींचा विचार करावा लागतो.

१०) साधेपणाचे तत्व (Principle of Simplicity) :

संघटन रचना ही शक्यतो साधी असावी व त्यासाठी कमीत कमी स्तर ठेवण्याचा प्रयत्न करणे आवश्यक असते. त्यामुळे समन्वय कार्य तसेच संदेशवहन कार्य सुलभ होते. जर संघटन रचना गुंतागुंतीची असेल तर कर्मचाऱ्यांच्या कामात गोंधळ निर्माण होऊ शक्यतो तसेच समन्वय साधणे अवघड ठरते.

११) लवचिकतेचे तत्व (Principle of Flexibility) :

संघटन रचना ही लवचिक असली पाहिजे. म्हणजेच बदलत्या परिस्थितीनुसार तीच्यामध्ये बदल करता आले पाहिजेत. आवश्यकतेनुसार संघटनेचा विस्तार करणे किंवा आकारमान कमी करणे, कनिष्ठांच्या जबाबदारीमध्ये बदल करणे या सारख्या बाबी कामकाजावर कोणताही विपरित परिणाम न होता किंवा कामकाजात कोणताही अडथळा निर्माण न होता करता आल्या पाहिजेत.

१२) संतुलनाचे / समतोलाचे तत्व (Principle of Balance) :

संघटन रचना व कार्य करताना संघटनेचे विविध विभाग, विविध कार्ये, विविध घटक यामध्ये योग्य तो समतोल साधला पाहिजे. कारण संघटनेशी संबंधीत अनेक बाबीमध्ये अंतर्विरोध असतो. उदा. केंद्रीकरण की विकेंद्रीकरण, मानवी घटकांचा वापर की तंत्रज्ञानाचा वापर इ. यामध्ये संतुलन राखता आले पाहिजे.

१३) मार्गदर्शनातील एकतेचे तत्व (Principle of Unity of Direction) :

आदेशातील एकतेप्रमाणेच मार्गदर्शनातील एकतेच्या तत्वाचा अवलंब करावा लागतो. विशिष्ट कार्याबाबत एकाच व्यक्तीने मार्गदर्शन करणे योग्य ठरते कारण मार्गदर्शक अनेक असतील तर पद्धत बदलते व कनिष्ठांचा गोंधळ होऊ शकतो.

१४) परिभाषेचे तत्व (Principle of Definition) :

कोणत्याही संघटनेचे कामकाज सुरक्षीतपणे व कार्यक्षमपणे होण्यासाठी हे तत्व उपयोगी ठरते. परिभाषा म्हणजे प्रत्येक गोष्टीचे निश्चित वर्णन किंवा स्पष्टीकरण होय. संघटनेतील कार्ये, कार्याचे स्वरूप, अधिकार पदे, प्रत्येक व्यक्तीच्या जबाबदाऱ्या, प्रत्येक व्यक्तीचे अधिकार, कामकाजाचे नियम, इ. सर्व बाबी संदर्भात लेखी स्वरूपात स्पष्टीकरण करणे म्हणजे परिभाषा होय. त्यामुळे कामकाजासंदर्भात कोणतीही संदिग्धता राहत नाही.

वेगवेगळ्या व्यवस्थापन तज्जांनी संघटनेच्या वरील तत्वाबोरोबरच आणखी कांही तत्वेही सांगीतली आहेत. त्यामध्ये नेतृत्वाचे तत्व, समन्वयाचे तत्व, सहभागित्वाचे तत्व, अनुरूपतेचे तत्व, सातत्यता तत्व, व्यक्तिगत क्षमता तत्व इ. चा समावेश होतो. कोणतीही संघटना निर्माण करताना वरील सर्वच तत्वांचा आधार घेतला जातो असे नाही तर परिस्थितीनुसार योग्य त्या तत्वांचा आधार घेऊन संघटन रचना केली जाते.

संघटन तक्ता (Organization Chart) :

संघटन ही एक रचना असते. संघटनेमध्ये अनेक व्यक्तींचा समावेश होतो. या सर्व व्यक्ती वेगवेगळ्या पदावर काम करत असतात. त्या सर्व व्यक्तींचा परस्परांशी असणारा संबंध, त्यांचे अधिकार, त्यांच्या जबाबदाऱ्या ज्या तक्त्याद्वारे दर्शविले जाते त्यास संघटन तक्ता असे म्हणतात.

जॉर्ज टेरी यांनी संघटन तक्त्याची व्याख्या पुढीलप्रमाणे केली आहे.

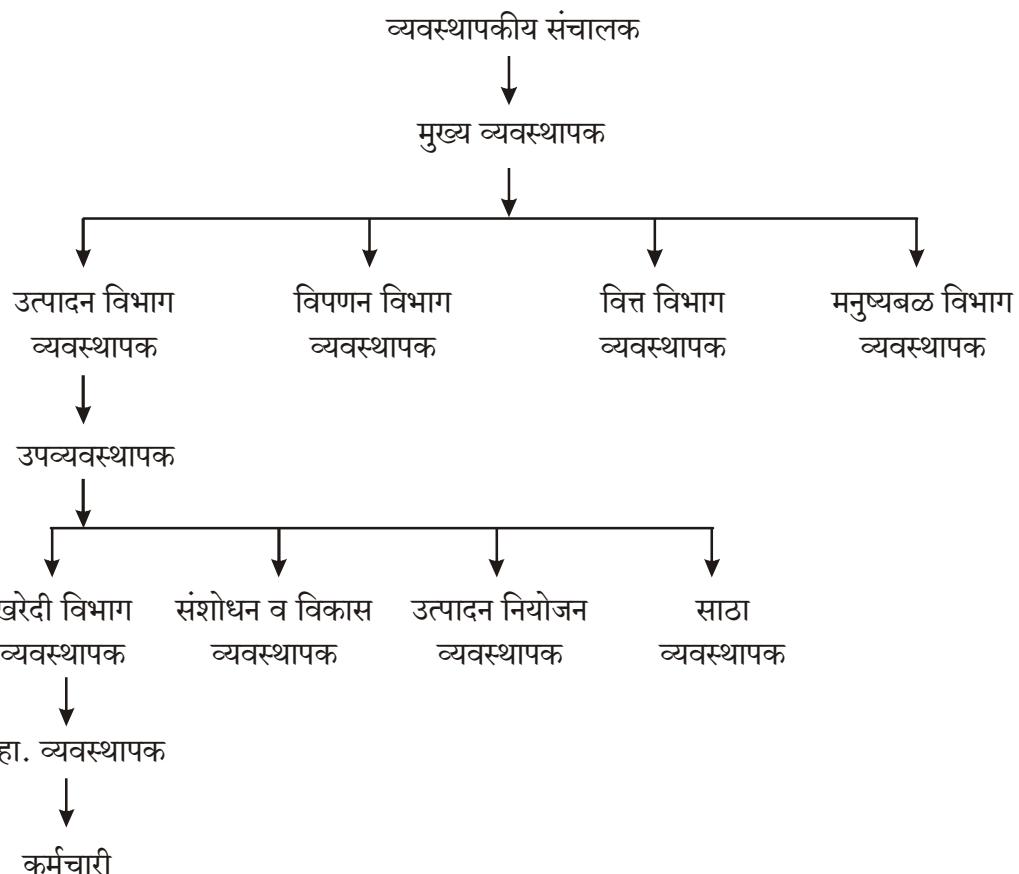
“संघटनेची महत्त्वाची कार्ये, संघटनेत कार्यरत असणाऱ्या सर्व व्यक्तीमधील परस्पर संबंध, त्यांचा स्तर, देखरेख करणारी यंत्रणा, प्रत्येक व्यक्तीचा अधिकार व जबाबदारी या सर्व बाबींची मांडणी दर्शविणारा तक्ता म्हणजे संघटन तक्ता होय.”

संघटन तक्त्याची वैशिष्ट्ये :

वरील व्याख्या विचारात घेता संघटन तक्त्याची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

१. संघटन तक्ता म्हणजे संघटन रचनेचे आकृतीच्या स्वरूपात केलेले सादरीकरण होय.
२. या तक्त्यामध्ये वरिष्ठापासून कनिष्ठापर्यंत सर्व व्यक्तींचे स्थान दर्शविले जाते.
३. संघटन तक्ता अधिकार साखळी दर्शवतो तसेच कोण कोणाला जबाबदार आहे हे सुद्धा स्पष्ट होते.
४. संघटन तक्त्यावरून कामाचे विभागीकरण दिसून येते.
५. संघटन तक्त्यावरून व्यक्तीमधील परस्परसंबंध स्पष्ट होत असतात.
६. संघटन तक्ता संदेशवहन मार्ग दर्शवतो.

संघटन तक्ता तीन प्रकारचा असतो. हे प्रकार म्हणजे, (१) उर्ध्वगामी किंवा उभा तक्ता (Vertical/Top to Down Chart), (२) अधोगामी किंवा आडवा तक्ता (Horizontal / Left to Right Chart) व (३) गोलाकार तक्ता (Circular Chart). संघटन तक्ता तयार करताना अनेक बाबी विचारात घ्याव्या लागतात. संस्थेची उद्दिष्ट्ये, करावयाची कार्ये, कार्याचे विभाजन, आवश्यक मनुष्यबळ, संस्थेचे आकारमान, पर्यावरण इ. घटकांचा विचार करून संघटन तक्ता तयार करावा लागतो. संघटन तक्ता पुढीलप्रमाणे असतो.



संघटन तक्त्याचे फायदे :

१. संघटन तक्त्यामुळे सर्व घटकांना संस्थेचे आकारमान, कामाची विभागणी समजून येते.
२. व्यवस्थापनाचे स्तर, व्यवस्थापन कक्षा यासंदर्भात माहिती मिळते.
३. संघटन रचनेमध्ये कांही त्रुटी असतील तर समजून येते, त्या दूर करता येतात.
४. नियंत्रण व संदेशवहन कार्य सुलभ होते.
५. संघटनेशी संबंधीत प्रत्येक व्यक्तीला आपले स्थान समजून येते.
६. संघटन रचना समतोल आहे की नाही लक्षात येते.

संघटन तक्त्याच्या मर्यादा :

संघटन तक्ता हे एक महत्त्वाचे साधन आहे त्यामुळे संघटनेचे कार्य सुलभपणे व कार्यक्षमपणे होत असते. परंतु संघटन तक्त्याला कांही मर्यादा आहेत.

१. संघटन तक्त्यामूळे प्रत्येक व्यक्तीचे स्थान, अधिकार व जबाबदारी स्पष्ट होत असले तरी कोणती व्यक्ती किंवा कोणत्या व्यक्तीची जबाबदारी अधिक महत्वाची आहे हे समजत नाही.
२. संघटन तक्त्यामधून अनौपचारिक संबंध लक्षात येत नाही.
३. संघटन तक्त्यामूळे संघटनेच्या कार्यक्षमतेची हमी मिळत नसते.

स्वतःची प्रगती तपासा

रिकाम्या जागा भरा.

१. संघटन हे महत्वाचे कार्य आहे.
२. संघटन याचा अर्थ व असा घेतला जातो.
३. एखाद्या वरिष्ठाने किती लोकांच्या कामावर देखरेख ठेवावी याची संख्या ठरवणे म्हणजे तत्व होय.
४. म्हणजे संघटन रचनेचे आकृतीच्या स्वरूपात केलेले सादरीकरण होय.
५. या अमेरिकन उद्योगपतीने संघटनेचे महत्व स्वानुभवातून स्पष्ट केले आहे.

३.२.२ अधिकार प्रदान (Delegation of Authority)

व्यवस्थापन प्रक्रियेमध्ये संघटन कार्यास खूप महत्व असते. कारण व्यवस्थापनाने ठरविलेली उद्दिष्टचे पूर्ण करण्याचे काम संघटना करत असते. संस्थेच्या संघटनेमध्ये सहभागी असणाऱ्या सर्व व्यक्तींच्या सामूहीक प्रयत्नावर उद्दिष्टपूर्ती अवलंबून असते. सर्वांनी त्याना नेमून दिलेले काम योग्य प्रकारे पूर्ण करावे यासाठी त्यांना कांही अधिकारही द्यावे लागतात. या कार्यासच अधिकार प्रदान असे म्हणतात.

अधिकार प्रदान - अर्थ (Meaning of Delegation of Authority)

अधिकार प्रदान ही संकल्पना समजून घेण्यासाठी त्या संदर्भातील इतर संकल्पना व वेगवेगळ्या तज्ज्ञांनी दिलेल्या व्याख्या समजून घेतल्या पाहिजेत. अधिकार प्रदान या संकल्पनेशी संबंधीत अधिकार, सत्ता, जबाबदारी व बांधीलकी या चार बाबी महत्वाच्या आहेत. एखादे कार्य करण्याचा किंवा ते कार्य दुसऱ्याकडून करून घेण्याचा हक्क म्हणजे अधिकार होय. अधिकार हे वरिष्ठाकडून कनिष्ठाकडे प्रवाहित होत असतात. सत्ता व अधिकार व्यवहारामध्ये एकच समजले जातात. परंतु त्यामध्ये फरक आहे. सत्ता म्हणजे अधिकार अंमलात आणण्याची क्षमता होय. जबाबदारी म्हणजे एखादे कार्य पूर्ण

करण्याचे दायित्व होय. तर बांधीलकी म्हणजे आपले काम पूर्ण करून त्या संदर्भातील अहवाल वरिष्ठास सादर करणे होय. संघटनेतील प्रत्येक व्यक्ती आपल्या वरिष्ठास बांधील असतो व बांधीलकी ही खालून वर प्रवाहीत होत असते. अधिकार, सत्ता, जबाबदारी व बांधीलकी या चारही घटकामध्ये समतोल असावा लागतो तरच कामकाज व्यवस्थित पूर्ण होऊ शकते.

संघटन कार्यामध्ये वरिष्ठ आपल्या कनिष्ठांच्याकडून काम पूर्ण करून घेत असतो. त्यासाठी तो कामाचे विभाजन करतो व वेगवेगळ्या कनिष्ठावर वेगवेगळ्या कामाची जबाबदारी सोपवतो. परंतु फक्त जबाबदारी सोपवली म्हणजे कनिष्ठाकडून काम पूर्ण होत नसते, म्हणून कनिष्ठांना त्या कामाच्या पूर्तीसंदर्भात कांही अधिकारही द्यावे लागतात. असे अधिकार देण्याच्या कार्यासच अधिकार प्रदान असे म्हणतात. अधिकार प्रदान संदर्भात वेगवेगळ्या तज्ज्ञांनी दिलेल्या कांही व्याख्या विचारात घेतल्यास ही संकल्पना समजणे सोपे ठरेल.

१. मूर यांच्या मते, “अधिकार प्रदान म्हणजे दुसऱ्या व्यक्तीकडे कामाची जबाबदारी सोपवणे व त्यासाठी आवश्यक अधिकार देणे होय.”
२. थिओ हैमन यांच्या मते, “कनिष्ठांना विशिष्ट मर्यादित आपले काम पूर्ण करता यावे यासाठी आवश्यक ते अधिकार देणे म्हणजे अधिकार प्रदान होय.”
३. लुईस अॅलन यांच्या मते, “एखाद्या व्यवस्थापकाला कनिष्ठांच्याकडून त्याचे काम पूर्ण करून घ्यायचे असेल तर ते काम करण्यासाठी त्याने जे अधिकार वापरले असते, ते अधिकार कनिष्ठांना देणे म्हणजे अधिकार प्रदान होय.”

वरील व्याख्यांचा विचार करता असे दिसून येते की, वरिष्ठ कनिष्ठांना जे अधिकार प्रदान करत असतो ते फक्त जबाबदारी पूर्ण करण्यासाठीच असतात. त्यामुळे वरिष्ठांच्या अधिकारास धक्का पोहचत नाहीत किंवा ते संपुष्टतही येत नाहीत. दुसरी महत्वाची बाब म्हणजे अधिकार प्रदान करण्यामुळे वरिष्ठ जबाबदारीतून मुक्त होत नसतो. अधिकार प्रदान हे अत्यंत महत्वाचे कार्य आहे. त्यामुळे वरिष्ठ महत्वाची कामे करण्यास वेळ काढू शकतो, कनिष्ठांना प्रोत्साहन देऊ शकतो, कनिष्ठांशी चांगले संबंध निर्माण करू शकतो व कार्यपूर्ती जलद गतीने करू शकतो.

अधिकार प्रदानातील घटक (Elements of Delegation of Authority)

अधिकार प्रदान म्हणजे कनिष्ठांच्यावर कामाची जबाबदारी सोपविणे व त्याच्या पूर्तीसाठी आवश्यक ते अधिकार देऊन त्यांच्याकडून काम पूर्ण करून घेणे होय. हे कार्य लक्षात घेता अधिकार प्रदानाचे तीन घटक दिसून येतात.

१) कनिष्ठावर कामाची जबाबदारी सोपविणे :

संघटनेमध्ये वरिष्ठास अनेक कामे करावी लागतात. ही सर्व कामे एकटा वरिष्ठ पूर्ण करू शकत नाही. त्यामुळे कामाचे विभाजन करून त्यानुसार आवश्यक व्यक्ती नेमाव्या लागतात. त्यांना

कामाची जबाबदारी विभागून द्यावी लागते. त्यासंबंधी आदेश किंवा सूचना द्याव्या लागतात. कनिष्ठावर जबाबदारी सोपविल्यामूळे त्याला संस्थेच्या उद्दिष्टपूर्तीत समाविष्ट करून घेता येते व त्याच्यामध्ये आपण संघटनेतील एक महत्वाचा घटक आहोत अशी भावना निर्माण करता येते.

२) अधिकार प्रदान करणे :

अधिकार हे वरिष्ठांच्याकडे एकवटलेले असतात. कोणतेही काम किंवा जबाबदारी पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक ते अधिकार असावे लागतात. अधिकार व जबाबदारी या एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत. त्यामूळे जेव्हा कनिष्ठांना जबाबदारी दिली जाते त्यावेळी त्या संदर्भातील पूरेसे अधिकाराही द्यावे लागतात. अधिकार हे कामासंदर्भात मार्गदर्शन करणे, साधनांचा वापर करणे इ. बाबत असू शकतात. अधिकार व जबाबदारी यामध्ये समतोल असावा लागतो. कनिष्ठांने आपल्या अधिकाराच्या कक्षा समजून घ्यावा लागतात व त्या मर्यादितच काम करावे लागते.

३) बांधीलकी / उत्तरदायित्व निर्माण करणे :

अधिकार प्रदान प्रक्रियेतील हा एक महत्वाचा घटक आहे. कनिष्ठावर जबाबदारी सोपविली व त्याला आवश्यक ते अधिकार दिले म्हणजे अधिकार प्रदान कार्य संपत नाही. तर कनिष्ठांमध्ये बांधीलती/उत्तरदायित्व निर्माण करावे लागते. बांधीलकी/उत्तरदायित्व निर्माण करणे म्हणजे कनिष्ठाने त्याच्यावर सोपविलेली जबाबदारी योग्यप्रकारे पूर्ण करण्याचे बंधन घालणे व जबाबदारी पूर्ण केल्यावर त्याचा अहवाल किंवा माहिती वरिष्ठास योग्य वेळेत सादर करण्याचेही बंधन घालणे होय.

अधिकार प्रदानामधील अडचणी (Difficulties in Delegation)

अधिकार प्रदान कार्य महत्वाचे असले तरी या कार्यामध्ये अनेक अडचणी निर्माण होऊ शकतात. या अडचणी/अडथळे वरिष्ठांच्याकडून निर्माण होऊ शकतात किंवा कनिष्ठांच्याकडूनही निर्माण होऊ शकतात. त्यांची थोडक्यात माहिती पुढीलप्रमाणे -

वरिष्ठांच्याकडून निर्माण होणाऱ्या अडचणी/अडथळे :

१. स्पर्धक निर्माण होण्याची भिती :

कनिष्ठांना अधिकार प्रदान केल्यामुळे ते त्यांचे काम/जबाबदारी चांगल्याप्रकारे पूर्ण करू शकतात. त्यामुळे त्यांना आपल्यातील क्षमतांची जाणीव होऊ शकते व भविष्यात ते व्यवस्थापक म्हणून संधी मिळण्याची मागणी करू शकतात. त्यामुळे वरिष्ठांना स्पर्धक निर्माण होऊ शकतात.

२. मोठेपणाची भावना :

अनेक वरिष्ठांना आपण कनिष्ठांच्यापेक्षा मोठे आहोत, अधिक कार्यक्षम व क्षमता असणारे आहोत असे वाटत असते. आपण ज्याप्रकारे काम करू शकतो तसे काम कनिष्ठांना करता येणार नाही

असे त्यांना वाटत असते. त्यामुळे कनिष्ठांच्यावर जबाबदारी सोपविणे व अधिकार प्रदान करणे टाळत असतात.

३. कनिष्ठांबद्दल विश्वास नसतो :

कनिष्ठ व्यक्तींना जबाबदारी सोपवली तर ती योग्य प्रकारे पूर्ण करू शकतील याबाबत वरिष्ठास विश्वास नसतो. त्यामुळे ते अधिकार प्रदान करण्यास टाळाटाळ करतात.

४. निर्देशनाबाबत शाशंक :

कनिष्ठांना जबाबदारी सोपवली व त्यांना अधिकार दिले व त्याप्रमाणे ते काम करत असताना त्यांना कांही अडचणी आल्या तर योग्य मार्गदर्शन, निर्देशन करणे ही वरिष्ठांची जबाबदारी असते. कांही वरिष्ठांना आपल्या निर्देशन क्षमतेबद्दल साशंकता असेत त्यामुळे ते अधिकार प्रदान करण्यास तयार नसतात.

५. धोका स्विकारण्याची तयारी नाही :

जरी वरिष्ठांने कनिष्ठांवर जबाबदारी सोपविली व त्यांना अधिकार दिले तरी वरिष्ठांची जबाबदारी संपत नाही. जर कनिष्ठांची चूक झाली तर त्याचा फटका संस्थेस बसू शकतो व त्यास वरिष्ठही जबाबदार असतो. त्यामुळे अनेक वरिष्ठ असा धोका पत्करण्यास तयार नसतात.

६. एकाधिकारशाही :

अनेक वरिष्ठांची वृत्ती एकाधिकारशाहीची असते. त्यांना कनिष्ठांच्यावर वर्चस्व ठेवणे आवडत असते. त्यामूळे ते अधिकार प्रदान करण्यास इच्छुक नसतात.

कनिष्ठांच्याकडून निर्माण होणाऱ्या अडचणी/अडथळे :

१. अल्पसंतुष्ट वृत्ती :

अनेक कनिष्ठ आपले नियमित काम करण्यातच आनंद मानतात. त्यामूळे कोणतीही नवीन जबाबदारी घेण्यास ते तयार नसतात. त्यामूळे ते अधिकार प्रदान कार्यात अडथळा आणतात.

२. अपयशाची भिती :

आपण एखादी नवीन जबाबदारी स्विकारली व ती योग्य प्रकारे पूर्ण करू शकलो नाही तर आपल्यावर टिका होऊ शकते, कारवाई होऊ शकते या भितीने ते अधिकार स्विकारण्यास टाळाटाळ करत असतात.

३. आत्मविश्वासाचा अभाव :

अनेक कनिष्ठांच्यामध्ये आत्मविश्वासाचा अभाव असतो. त्यामूळे ते कामकाजासंदर्भात योग्य निर्णय घेऊ शकत नाहीत म्हणून ते कोणतीही नवीन जबाबदारी व अधिकार स्विकारण्यास तयार नसतात.

४. माहितीचा अभाव :

कोणतीही नवीन जबाबदारी स्विकारली तर त्या संदर्भात आवश्यक ती माहिती आपण मिळवू शकू की नाही या बद्दल अनेक कनिष्ठांना शंका असते. त्यामुळे कनिष्ठांच्याकडून विरोध होऊ शकतो.

५. प्रोत्साहनाचा अभाव :

कनिष्ठांनी नवीन जबाबदारी व अधिकार स्विकारून ते पूर्ण केले तरी योग्य दखल घेतली जात नाही. त्यामूळे जर प्रोत्साहन मिळत नसेल तर ते अधिकार प्रदान कार्यास अडचणी निर्माण करू शकतात.

६. वरिष्ठ-कनिष्ठ संबंध :

ज्या संस्थेमध्ये वरिष्ठ-कनिष्ठ संबंध सलोख्याचे नसतात, परस्परांमध्ये विश्वास नसतो अशा संस्थेमध्ये अधिकार प्रदान कार्यास कनिष्ठांच्याकडून विरोध केला जाऊ शकतो.

अधिकार प्रदान कार्य प्रभावीपणे करण्यासाठी सूचना / उपाययोजना

(Guidelines for Making Delegation Effective)

अधिकार प्रदान हा संघटनेच्या यशाचा गाभा असतो. संघटनेच्या यशावर संस्थेचे यश अवलंबून असते. त्यामूळे अधिकार प्रदान कार्य कसे प्रभावी होईल याची दक्षता वरिष्ठांना घ्यावी लागते. त्यासाठी पुढील सूचनांचा किंवा तत्वांचा अवलंब करावा लागतो.

१. वरिष्ठांचा सकारात्मक दृष्टिकोन :

कनिष्ठांना अधिकार सोपविण्यास अनेकदा वरिष्ठांचा विरोध असतो कारण त्यांना आपले अधिकार कमी होतील, तसेच कनिष्ठ वरचढ होतील अशी भिती वाटते. त्यामूळे प्रथम वरिष्ठांच्या मानसिकतेत, दृष्टिकोनात सकारात्मक बदल करणे आवश्यक ठरते.

२. सलोख्याचे वातावरण :

संघटनेतील सर्व घटकांमध्ये सलोख्याचे व मोकळे वातावरण निर्माण करणे आवश्यक असते. वरिष्ठांना कनिष्ठांबद्दल व कनिष्ठांना वरिष्ठांबद्दल विश्वास वाटला पाहिजे असे वातावरण निर्माण झाल्यास अधिकार प्रदान कार्य प्रभावीपणे होऊ शकते.

३. स्पष्ट व निश्चित उद्दिष्ट्ये :

संघटनेने आपली उद्दिष्ट्ये निश्चित केली पाहिजेत व ती सर्वांना स्पष्ट केली पाहिजेत. संघटनेतील प्रत्येक व्यक्तीपर्यंत उद्दिष्ट्ये नेमकेपणाने पोहचवता आली तर प्रत्येकाला आपण काय कार्य करू शकतो हे लक्षात येत असते.

४. योग्य नियोजन :

उद्दिष्ट्यपूर्तीसाठी जी कार्ये करावी लागतात त्यांचे विभाजन करणे आवश्यक असते. त्यानंतर ती कामे कोणावर सोपवावीत, ती कशा रितीने व केंव्हा पूर्ण करावीत याचे नियोजन करावे लागते. जबाबदारी सोपविताना कर्मचाऱ्यांची क्षमता, कौशल्ये, आवडनिवड विचारात घेतल्यास कर्मचारी आपले काम योग्य रितीने करू शकतात.

५. संदेशवहन व मार्गदर्शन :

संघटनेमध्ये चांगली संदेशवहन यंत्रणा निर्माण करणे व योग्य मार्गदर्शन करणे यामूळे अधिकार प्रदान कार्य प्रभावीपणे होऊ शकते. कारण वरिष्ठ व कनिष्ठ यांच्यामध्ये माहितीची देवाणघेवाण योग्यरित्या होते, शंकाचे निरसन होऊ शकते त्यामूळे जबाबदारी योग्य प्रकारे पूर्ण होऊ शकते.

६. प्रोत्साहन:

कनिष्ठांना जबाबदारी सोपविल्यानंतर त्यांना येणारे अडथळे दूर करणे, समजावून सांगणे, आधार देणे व जबाबदारी चांगल्याप्रकारे पूर्ण झाल्यास कौतुक करणे अशाप्रकारे वरिष्ठांच्याकडून प्रोत्साहन दिले गेल्यास कनिष्ठांचा उत्सृ॒त प्रतिसाद मिळू शकतो.

७. प्रशिक्षण :

कनिष्ठांनी नवीन जबाबदारी स्विकारावी, अधिकारांचा वापर योग्य प्रकारे कसा करावा, निर्णय कसे घ्यावेत याबाबत प्रशिक्षण देणे योग्य ठरते. त्यामूळे कनिष्ठांचा आत्मविश्वास वाढतो व अधिकार प्रदान कार्य सुलभ ठरते.

८. प्रभावी नियंत्रण :

प्रभावी अधिकार प्रदान कार्यासाठी प्रभावी नियंत्रण व्यवस्था निर्माण करणे आवश्यक असते. कारण कनिष्ठांच्यावर जेंव्हा एखादी महत्वाची जबाबदारी सोपविली जाते त्यावेळी योग्य देखरेख व नियंत्रण असेल तर चूक होण्याची शक्यता असल्यास ती वेळीच टाळता येते व पुढील नुकसान टाळता येते.

स्वतःची प्रगती तपासा

रिकाम्या जागा भरा

१. एखादे कार्य करण्याचा किंवा दुसऱ्याकडून करून घेण्याचा हक्क म्हणजे होय.
२. अधिकार अंमलात आणण्याची क्षमता म्हणजे होय.
३. व यामध्ये समतोल असावा लागतो.
४. अधिकार हे कडून कडे प्रवाहित होत असतात.
५. आपले काम पूर्ण करून त्यासंदर्भातील अहवाल वरिष्ठास सादर करणे म्हणजे होय.

३.२.३ केंद्रीकरण व विकेंद्रीकरण (Centralization and Decentralization)

केंद्रीकरण व विकेंद्रीकरण ही व्यवस्थापनाची तसेच संघटनाची महत्वाची तत्वे आहेत. ही तत्वे परस्परविरोधी आहेत त्यामुळे त्यामध्ये योग्य समतोल साधावा लागतो. संघटन करताना केंद्रीकरण तत्व वापरावे की विकेंद्रीकरण तत्व वापरावे की त्याचा योग्य मेळ घालावा हे ठरविणे वेगवेगळ्या घटकावर अवलंबून असते. ते घटक म्हणजे संस्थेचे आकारमान व व्यासी, संस्थेची पाश्वभूमी, धोरणातील एकवाक्यता, मनुष्यबळाची उपलब्धता, व्यावसायिक पर्यावरण इ. केंद्रीकरण व विकेंद्रीकरणाचा संबंध संघटनेतील निर्णय प्रक्रिया, अधिकार याच्याशी आहे. थोडक्यात या संकल्पनांचा अर्थ स्पष्ट करताना असे म्हणता येर्इल की ज्या संस्थेमध्ये, संघटनेमध्ये निर्णय घेण्याचे अधिकार एकादी व्यक्ती किंवा मर्यादीत व्यक्तिंचा समूह यांच्याकडे एकवटलेले असतात त्या ठिकाणी केंद्रीकरण अस्तित्वात असते व ज्या संस्थेमध्ये, संघटनेमध्ये निर्णय घेण्याचे अधिकार प्रत्येक स्तरावरील वेगवेगळ्या अनेक व्यक्तिंच्याकडे दिले गेलेले असतात त्या ठिकाणी विकेंद्रीकरण अस्तित्वात असते.

केंद्रीकरण - अर्थ (Centralization - Meaning) :

केंद्रीकरण म्हणजे अधिकारांचे, सत्तेचे केंद्रीकरण झालेले असणे होय. अशा परिस्थितीत सर्व अधिकार वरिष्ठांच्याकडे एकवटलेले असतात. संघटनेतील कनिष्ठांच्याकडे अधिकार प्रदान केले जात नाहीत. नियोजन, संघटन, मार्गदर्शन, नियंत्रण इ. सर्व कार्याबाबतचे निर्णय वरिष्ठ पातळीवरच घेतले जात असतात व कनिष्ठांना फक्त दिलेल्या आदेशानुसार सुचनानुसार काम करावयाचे असते. केंद्रीकरणाचा अर्थ समजून घेण्यासाठी कांही तज्ज्ञांनी दिलेल्या व्याख्याही विचारात घेणे योग्य ठरते.

- १) लुइस अॅलन यांच्या मते,

“केंद्रीकरण म्हणजे संघटनेतील मध्यवर्ती ठिकाणी अधिकार पद्धतशीरपणे व सातत्याने आरक्षित ठेवणे किंवा राखून ठेवणे होय.”

"Centralization is the systematic and consistent reservation of authority at central point within an organization" - Louis Allen

२) "केंद्रीकरण म्हणजे वरिष्ठ व्यक्तीकडे किंवा वरिष्ठ स्तरावर अधिकाराचे एकत्रीकरण करणे होय." - अवस्थी व माहेश्वरी

"Centralization stands for concentration of authority at or near the top." - Avasthi and Maheshwari

३) "केंद्रीकरण म्हणजे अशी प्रत्येक गोष्ट/कृती की ज्यामूळे कनिष्ठांचे संघटनेतील भूमिकेचे महत्व कमी होत जाते." - फेयॉल

"Everything that goes to reduce the importance of the subordinates role is centralization." - Fayol

वरील व्याख्यांचा विचार करता आपल्याला असे म्हणता येईल की केंद्रीकरण म्हणजे वरिष्ठांकडे किंवा वरिष्ठ स्तरावर अधिकारांचे एकत्रीकरण होणे होय. केंद्रीकरणामध्ये कनिष्ठांचे महत्व कमी केले जाते. कनिष्ठांना कोणतेही अधिकार दिले जात नाहीत. त्यांना निर्णय घेता येत नसतात. प्रत्येक बाबीसाठी वरिष्ठांच्याकडे मार्गदर्शन मागावे लागते.

केंद्रीकरणाचे गुण/फायदे (Merits/Advantages of Centralization) :

१. केंद्रीकरणामूळे संघटनेच्या कामकाजासंदर्भातील निर्णय जलदगतीने घेता येतात.
२. संस्थेच्या उद्दिष्टांमध्ये, धोरणामध्ये, नियोजनामध्ये एकवाक्यता राखता येते तसेच गुमता राखता येते.
३. कनिष्ठांच्या कार्यात योग्य समन्वय साधता येतो, कारण एकच व्यक्ती किंवा कांहीच व्यक्ती नियोजन, संघटन, निर्देशन व नियंत्रण कार्य करत असतात.
४. लहान संस्थासाठी ही पद्धत उपयुक्त ठरते.
५. केंद्रीकरण असलेली संघटन रचना समजण्यास सोपी व स्पष्ट असते.
६. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या पात्रतेप्रमाणे, आवडीनिवडीप्रमाणे कार्य सोपविता येते कारण वरिष्ठांना प्रत्येक व्यक्तीची माहिती असते.
७. कर्मचाऱ्यांच्या प्रयत्नामध्ये, साधनांच्या वापरामध्ये द्विरुक्ती टाळता येते. त्याचा महत्तम वापर करता येतो.
८. वरिष्ठांना अनेक प्रकारचे निर्णय घ्यावे लागतात, परिस्थिती हाताळावी लागते. त्यामूळे वरिष्ठांच्या नेतृत्व विकासासाठी ही पद्धत उपयोगी ठरते.

९. आणीबाणीच्या किंवा अडचणीच्या परिस्थितीत केंद्रीकरण उपयोगी ठरते कारण निर्णय त्वरीत घेता येतात.
१०. संघटन रचना सुलभ व स्पष्ट असते, अधिकार केंद्रित झालेले असतात त्यामुळे प्रशासकीय समस्या निर्माण होत नाहीत.
११. कनिष्ठांच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवणे सुलभ ठरते.

केंद्रीकरणाचे दोष/तोटे (Demerits/Disadvantages of Centralization) :

१. निर्णय घेण्याचे अधिकार एका किंवा कांही व्यक्तींच्याकडे व केंद्रीत झालेले असतात. एकच व्यक्ती सर्व बाबतीत तज्ज असतेच असे नाही त्यामुळे निर्णय चूकू शकतो.
२. कनिष्ठांना निर्णय प्रक्रियेत सामावून घेतले जात नाही. त्यामुळे त्यांना प्रेरणा मिळत नाही. त्याचा परिणाम कामावर होतो.
३. केंद्रीकरणामुळे कांही व्यक्तीना अधिक अधिकार व कांही व्यक्तीना फक्त काम किंवा जबाबदारी दिली जाते. त्यामुळे कामाचा ताण निर्माण होतो.
४. वरिष्ठांना सर्वच बाबतीत निर्णय घ्यावे लागतात त्यामुळे त्यांचा महत्वाचा वेळ, शक्ती अनावश्यक गोष्टीत वाया जाते.
५. कनिष्ठांना प्रगती करण्यास संधी मिळत नाही.
६. अधिकारांचे केंद्रीकरण झाल्यामुळे गैरवापर होण्याची शक्यता असते.
७. कनिष्ठांच्या कौशल्याचा, अनुभवाचा, पात्रतांचा पूर्ण वापर करून घेता येत नाही.

विकेंद्रीकरण (Decentralization) अर्थ :

विकेंद्रीकरणाची स्थिती ही केंद्रीकरणाच्या विरुद्ध असते. विकेंद्रीकरण म्हणजे अधिकाराचे सत्तेचे विभाजन, वाटप करणे होय. विकेंद्रीकरणामध्ये अधिकार हे प्रत्येक स्तरावरील लहानमोठ्या प्रत्येक अधिकाऱ्याला त्याच्या पदाच्या कक्षेनुसार दिले जात असतात. विकेंद्रीकरणाचा अर्थ पुढील व्याख्यावरून लक्षात घेता येतो.

- १) अवस्थी व माहेश्वरी यांचे मते, “विकेंद्रीकरण म्हणजे अधिकार अनेक व्यक्ती किंवा घटक यात विभागलेले असणे होय.”

"Decentralization denotes dispersal of authority among a number of individuals or units." - Avasthi and Maheshwari

२) फेयॉल यांच्या मते, “विकेंद्रीकरण म्हणजे अशी प्रत्येक गोष्ट/कृती की ज्यामुळे कनिष्ठांचे संघटनेतील भूमिकेचे महत्त्व वाढत जाते.”

Everything that goes to increase the importance of the subordinates role is Decentralization. - Fayol

३) किथ डेव्हीस यांच्या मते, “संघटनेतील व्यावहारिकदृष्ट्या शक्य तितक्या लहान घटकापर्यंत अधिकार व जबाबदारी व्यापक प्रमाणात वाटप करणे म्हणजे विकेंद्रीकरण होय.”

Decentralization is wide distribution of authority and responsibility to the smallest size unit that is practical throughout the organization - Keith Davis

वरील व्याख्यामधून हे लक्षात येते की, विकेंद्रीकरण म्हणजे अधिकार विभागणे होय. कनिष्ठांना अधिकार प्रदान करण्याचा समावेश विकेंद्रीकरणात होतो. मोठ्या आकारमानाच्या संस्थामध्ये भौगोलीक निकषानुसार किंवा कार्यानुसार विभाग निर्माण केले जातात. अशा विभागामध्ये वेगवेगळी कार्ये करून घेण्यासाठी अनेक अधिकारी नेमले जातात. त्यांच्या जबाबदाऱ्या योग्य रितीने पूर्ण होण्यासाठी त्यांना त्या संदर्भातील अधिकार दिले जातात. यालाच विकेंद्रीकरण असे म्हणतात. विकेंद्रीकरणामूळे कनिष्ठांना निर्णय प्रक्रियेमध्ये सामावून घेतले जाते.

विकेंद्रीकरणाचे गुण/फायदे (Merits/Advantages of Decentralization) :

१. विकेंद्रीकरणामूळे वरिष्ठ व्यवस्थापकावरील कामाचा ताण कमी होतो व ते महत्त्वाच्या बाबीकडे अधिक लक्ष देऊ शकतात.
२. कनिष्ठांना अधिकार दिले जातात. त्यामूळे त्यांना स्वातंत्र्य व प्रोत्साहन मिळते. त्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते.
३. श्रमविभागणी व विशेषीकरण तत्वाचा लाभ घेता येतो.
४. संघटनेतील वेगवेगळ्या व्यक्तींच्या पात्रता, कौशल्ये, आवडीनिवडी याचा लाभ करून घेता येतो.
५. कनिष्ठ अधिकाऱ्याना विकासाला वाव मिळतो.
६. मोठ्या आकारमानाच्या संस्थासाठी ही पद्धत उपयुक्त ठरते.
७. सध्याच्या स्पर्धात्मक व गतीमान पर्यावरणामध्ये विकेंद्रीकरण अपरिहार्य आहे.
८. संदेशवहन सुलभ होते, निर्णय प्रत्येक टप्प्यावर घेतले जातात. त्यामूळे निर्णय जलदगतीने होऊ शकतात.

९. विकेंद्रीकरणामूळे वरिष्ठ व कनिष्ठ यांच्यामध्ये सलोख्याचे वातावरण निर्माण होते.
१०. कनिष्ठांच्या आत्मविश्वासात वाढ होते. त्यांना स्वतंत्रपणे निर्णय घेता येतात. त्यामूळे त्यांची कार्यक्षमता वाढून संस्थेची उद्दिष्ट्ये लवकर पूर्ण होऊ शकतात.

विकेंद्रीकरणाचे दोष/तोटे (Demerits/Disadvantages of Decentralization) :

१. विकेंद्रीकरणामूळे अधिकाऱ्यांच्या संख्येमध्ये वाढ होते त्यामूळे खर्चामध्ये वाढ होते.
२. प्रत्येक स्तरावर वेगवेगळ्या व्यक्ती निर्णय घेत असतात त्यामूळे निर्णयात एकवाक्यता राहत नाही.
३. वेगवेगळ्या विभागातील कामकाज वेगवेगळ्या अधिकाऱ्यांच्या मार्गदर्शनाप्रमाणे व सूचनेप्रमाणे चालत असते. त्यामूळे समन्वय साधणे कठीण बनते.
४. अधिकाऱ्यांची संख्या जास्त असते, स्तर वेगवेगळा असतो त्यामूळे निर्णयास विलंब लागू शकतो.
५. कनिष्ठांच्या कामामध्ये, साधनांच्या वापरामध्ये द्विरुक्ती निर्माण होऊ शकते.
६. वेगवेगळे विभाग, वेगवेगळी कार्य, वेगवेगळ्या व्यक्ती यामूळे नियंत्रण अवघड ठरते.
७. संघटन रचना गुंतागुंतीची बनते त्यामूळे एकमेकांच्या अधिकारात ढवळाढवळ होऊ शकते व संघर्ष निर्माण होऊ शकतो.
८. संस्थेच्या उद्दिष्ट्ये व धोरणामध्ये गुप्तता राखता येत नाही.
९. विकेंद्रीकरणामध्ये श्रमविभागणी व विशेषीकरण अवलंबले जाते. त्यामूळे मोठ्या प्रमाणात तज्ज्ञ व्यक्तींची गरज निर्माण होते व त्या उपलब्ध होतीलच असे नसते.

केंद्रीकरण व विकेंद्रीकरण या संकल्पनांचा अर्थ लक्षात घेता संपूर्ण केंद्रीकरण किंवा संपूर्ण विकेंद्रीकरण अशी स्थिती निर्माण करणे शक्य नसते. त्यामूळे या दोन्ही तत्वांचा योग्य समन्वय साधने संस्थेच्या दृष्टीने महत्वाचे ठरते.

स्वतःची प्रगती तपासा

रिकाम्या जागा भरा.

१. वरिष्ठ व्यक्तीकडे किंवा वरिष्ठ स्तरावर अधिकाराचे एकत्रीकरण म्हणजे होय.
२. अधिकार अनेक व्यक्ती किंवा घटक यामध्ये विभागलेले असणे म्हणजे होय.

३. केंद्रीकरण असलेली संघटन रचना संस्थासाठी उपयुक्त ठरते.
४. मोठ्या आकारमानाच्या संस्थासाठी पद्धती उपयुक्त ठरते.
५. मध्ये कनिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या विकासाला वाव मिळतो.

३.२.४ संघटन रचना (Organization Structure) :

संघटन कार्य सुलभपणे व यशस्वी होण्यासाठी सक्षम संघटन रचना निर्माण करणे आवश्यक असते. संघटनेमध्ये अनेक व्यक्ती कार्य करत असतात. त्यांच्यातील संबंध स्पष्ट असणे आवश्यक असते. संघटनेमध्ये कार्यरत असणाऱ्या वेगवेगळ्या व्यक्ती, त्यांचा स्तर, त्यांची पदे, त्यांचे अधिकार व जबाबदाऱ्या, वरिष्ठ-कनिष्ठ संबंध इ. बाबी दर्शवणारी रचना म्हणजे संघटन रचना होय. संघटन रचनेला व्यवस्थापनामध्ये अत्यंत महत्त्व असते. संघटन रचना वेगवेगळ्या प्रकाराच्या असतात. त्यापैकी योग्य संघटन रचना निर्माण करणे हे व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे कार्य असते. संघटन रचना उभारताना अनेक घटक विचारात घ्यावे लागतात.

संघटन रचना निर्माण करताना अनेक घटकांचा विचार करावा लागतो. त्यामध्ये संस्थेची उद्दिष्ट्ये, कार्याचे स्वरूप, संस्थेचे आकारमान, कामकाजामध्ये समाविष्ट असणारी विविध कार्ये आवश्यक क्षमता व कौशल्ये, आर्थिक बाबी, व्यवस्थापनाची इतर कार्ये इ. घटकांचा समावेश होतो. या सर्व घटकांचा विचार करून योग्य संघटन रचना तयार करता येते. चांगल्या संघटन रचनेमध्ये विविध वैशिष्ट्ये असावी लागतात. त्यामध्ये सुलभ रचना, विशेषीकरण, योग्य व्यक्तींची नेमणूक, अधिकार व जबाबदारीचे स्पष्ट स्वरूप, लवचिकता, कमीत कमी व्यवस्थापन स्तर, मार्गदर्शनातील व आदेशातील एकता इ. वैशिष्ट्ये असावी लागतात.

संघटन रचनेमुळे उद्दिष्टपूर्ती करणे सुलभ बनते. चांगल्या संघटन रचनेमुळे अनेक फायदे मिळतात. व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता वाढते, संघटनेची कार्यक्षमता वाढते, संदेशवहन व नियंत्रण कार्य सोपे ठरते, कर्मचाऱ्यांची योग्य निवड करता येते, प्रशिक्षण व प्रोत्साहन देता येते, संघटनेतील वातावरण चांगले राखता येते, कर्मचाऱ्यांमध्ये सलोखा निर्माण करता येतो इ. अनेक फायदे संघटन रचनेमुळे मिळतात.

संघटन रचनेचे प्रकार (Types of Organization) :

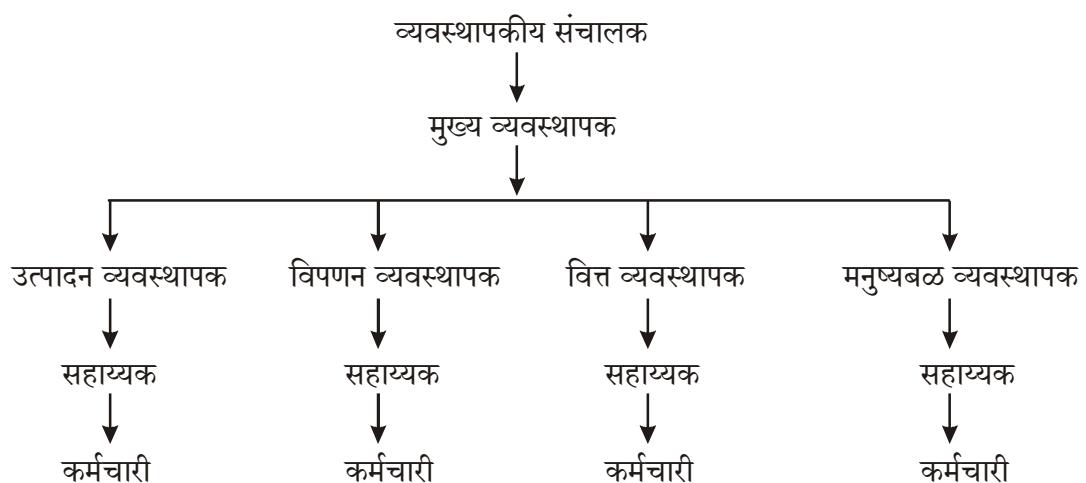
संघटन रचना वेगवेगळ्या प्रकाराच्या असतात. विविध घटक विचारात घेऊन संघटन रचना उभारणीचे कार्य केले जाते. संस्थेच्या कामकाजाचे स्वरूप, संस्थेचे आकारमान, आर्थिक बोजा इ. घटक विचारात घेऊन संघटना कोणत्या प्रकारची असावी हे ठरवावे लागते. आपल्या अभ्यासक्रमात चार प्रमुख संघटन रचना प्रकारांचा समावेश आहे.

- १) रेषा/साखळी संघटन (Line Organization)
 - २) रेषा व कर्मचारी संघटन (Line and Staff Organization)
 - ३) कार्यात्मक संघटन (Functional Organization)
 - ४) नेटवर्क/जाळे संघटन (Network Organization)
- या संघटन रचना प्रकारांची माहिती पुढीलप्रमाणे आहे.

१) रेषा संघटन (Line Organization) :

हा संघटनेचा सर्वात जुना प्रकार आहे. या प्रकारामध्ये संघटनेमध्ये कार्यरत असणाऱ्या सर्व व्यक्ती एकमेकाशी एका सरळ रेषेमध्ये जोडलेल्या असतात. ही रचना वरून खाली (Top-Bottom) स्वरूपाची असते. सर्वात वरिष्ठ व्यक्ती सर्वात वरच्या स्तरावर असते व टप्प्याटप्प्याने एका खाली एक अशी पदे निर्माण करून सर्वात कनिष्ठ पदापर्यंत रचना निर्माण केली जाते. हा संघटन प्रकार लष्करी संघटनेवरून अस्तित्वात आला आहे. या संघटन प्रकारास विभागीय संघटन, लष्करी संघटन, रेखा संघटन, साखळी संघटन असेही म्हटले जाते.

संस्थेत कोणते कामकाज करायचे आहे हे लक्षात घेऊन त्यामध्ये समाविष्ट असणाऱ्या विविध कार्याचे विभाजन केले जाते व त्यानुसार वेगवेगळे विभाग निर्माण केले जातात. विभाग, उपविभाग निर्माण करून वेगवेगळ्या व्यक्तींच्याकडे ती जबाबदारी सोपविण्यात येते. अधिकार व जबाबदारीचे वाटप केले जाते. वरिष्ठांकडून कनिष्ठांकडे अधिकार प्रदान केले जातात. अधिकाराचे वहन वरून खाली होत असते व अधिकार कमी कमी होत जातात. जबाबदारी व उत्तरदायित्व कनिष्ठांकडून वरिष्ठांकडे म्हणजेच खालून वर प्रवाहीत होत असते. रेषा संघटन रचना पुढील प्रमाणे असते.



फायदे :

- रेषा संघटन रचनेचे फायदे पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.
१. हा संघटन रचना प्रकार साधा व सुलभ आहे. त्यामूळे संघटना स्थापन करणे सुलभ असते तसेच सर्व कर्मचाऱ्यांना ती स्पष्ट करणे सोपे असते.
 २. **सुलभ नियंत्रण** : प्रत्येक कर्मचाऱ्याचे काम निश्चित केलेले असते त्यामूळे नियंत्रण ठेवणे सुलभ ठरते. तसेच अधिकार साखळीमूळे कोण कोणाला जबाबदार हे ठरलेले असते.
 ३. **शिस्त** : संघटनेमध्ये शिस्त ठेवण्यास अत्यंत फायदेशीर ठरतो. प्रत्येकाची जबाबदारी निश्चित असते त्यामूळे काम टाळता येत नाही. कोणताही कर्मचारी कामात कुचराई करत असेल तर त्याच्यावर कारवाई करता येते.
 ४. **त्वरीत निर्णय** : वरिष्ठांकडून त्वरीत निर्णय घेतले जातात. कारण वरिष्ठांकडून कनिष्ठांना स्पष्ट सूचना दिल्या जात असतात. त्यांना निर्णय घेण्याचे अधिकार मिळालेले असतात.
 ५. **अधिकार व जबाबदारी निश्चिती** : संघटनेतील प्रत्येक व्यक्तीचे स्थान, त्यांचे अधिकार व जबाबदारी निश्चित असते. त्यामूळे कोणते काम करावे याबाबत कोणताही गोंधळ निर्माण होत नाही.
 ६. **आदेशातील व मार्गदर्शनातील एकता** : अधिकार साखळी निर्माण केली जाते. त्यामूळे कनिष्ठाना एकाच वरिष्ठांकडून आदेश व मार्गदर्शन होत असते. त्यामूळे कामातील गोंधळ टाळला जातो.
 ७. **समन्वय** : कर्मचाऱ्यांच्या कामामध्ये योग्य समन्वय साधता येतो. विभाग प्रमुख आपल्या खात्यातील कामकाजामध्ये समन्वय ठेवतो व मुख्य व्यवस्थापक सर्व विभाग प्रमुखांच्यात समन्वय साधू शकतो.
 ८. **कार्यक्षमता** : या संघटन रचनेमध्ये प्रत्येकाची जबाबदारी व अधिकार निश्चित केलेले असतात. त्याप्रमाणे कार्य पूर्ण करून घेतले जात असते त्यामूळे संघटनेची एकूण कार्यक्षमता वाढत असते.
 ९. **लवचिकता** : प्रत्येक प्रमुखाला पूर्ण अधिकार दिलेले असतात. त्यामूळे तो आपल्यावरील जबाबदारी पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक ते बदल करू शकतो. त्यामूळे संघटनेमध्ये लवचिकता निर्माण होते.

तोटे :

हा संघटन प्रकार सर्वाधिक प्रमाणात वापरला जात असला तरी त्याचे कांही तोटे आहेत.

१. **कामाचा बोजा** : या पद्धतीत विभाग प्रमुखावर कामाचा बोजा अधिक असतो. त्याच्या विभागातील सर्व प्रकारच्या कामासाठी त्याला जबाबदार धरले जाते. त्यामुळे नियोजन संघटन, मार्गदर्शन, देखरेख, नियंत्रण, मूल्यमापन अशी सर्व कार्ये त्यालाच करावी लागतात.
२. **विशेषीकरणाचा अभाव** : सर्व कामे एकाच व्यक्तीला करावी लागतात. कोणतीही व्यक्ती सर्व कार्यामध्ये तज्ज्ञ असेलच असे नसते. त्यामुळे मार्गदर्शनामध्ये त्रुटी राहू शकतात.
३. **चुकीचा निर्णय** : विभाग प्रमुख सर्व निर्णय घेत असतो. हे निर्णय त्यांच्या ज्ञानावर, अनुभवावर आधारित असतात. सर्वच बाबी संदर्भात त्याला ज्ञान असेल असे नसते. त्यामुळे निर्णय चूकीचा ठरू शकतो व त्याचा तोटा संस्थेस होत असतो.
४. **तज्ज्ञ सल्ल्याचा अभाव** : निश्चित अधिकार साखळी अस्तित्वात असते. त्यामुळे एकाच व्यक्तीकडे अधिकार केंद्रीत झालेले असतात. वेगवेगळ्या क्षेत्रातील तज्ज्ञांची नेमणूक केलेली नसते. त्यामुळे त्यांच्या सल्ल्याची कमतरता निर्माण होते.
५. **पक्षपातीपणा व वशिलेबाजी** : या संघटन प्रकारामध्ये पक्षपातीपणा व वशिलेबाजी हा दोष निर्माण होऊ शकतो. कारण प्रमुखाकडे सर्व अधिकार एकवटलेले असतात. त्यामुळे तो आपल्या मर्जीतील व्यक्तीस अधिक लाभ देऊ शकतो.
६. **संदेशवहनात विलंब** : अधिकार साखळी काटेकोरपणे राबवली जाते. त्यामुळे एखाद्या व्यक्तीस त्याच्यापेक्षा खूप खालील स्तरावरील व्यक्तीस किंवा दुसऱ्या विभागातील व्यक्तीस सूचना द्यायच्या असतील तर अधिकार साखळीतील प्रत्येक व्यक्तींचा आधार घ्यावा लागतो. त्यामध्ये खूपच विलंब होऊ शकतो.
७. **ताठर व अलवचिक संघटन** : प्रत्येक व्यक्तीचे स्थान, अधिकार व जबाबदारी निश्चित असते त्यामुळे संघटनेमध्ये ताठरपणा निर्माण होतो. एखाद्या व्यक्तीस ताबडतोब निर्णय घ्यावयाचा असेल तर ते शक्य होत नाही.
८. **कार्यक्षमतेवर परिणाम** : संघटनेतील कांही पदावर अयोग्य व्यक्ती नेमल्या गेल्या असतील तर त्याचा दुष्परिणाम संपूर्ण संस्थेच्या कार्यावर होऊ शकतो.

रेषा संघटन हा प्रकार ज्या संस्थाचे आकारमान लहान आहे व दुय्यम अधिकांच्यांची संख्या कमी आहे अशा ठिकाणी उपयुक्त ठरतो. तसेच स्वयंचलीत यंत्रणा असणारे कारखाने, कार्यपद्धती सोपी असणाऱ्या संस्था, सलग प्रक्रिया असणारे उद्योग, कामगार व मालक यांचे सलोख्याचे संबंध अशा ठिकाणी हा संघटन प्रकार योग्य ठरतो.

२) रेषा व कर्मचारी संघटन (Line and Staff Organization) :

रेखा संघटन हा सर्वात जूना व सोपा संघटन प्रकार आहे. तो मोठ्या प्रमाणात वापरला जातो. परंतु त्याला असणाऱ्या मर्यादा किंवा त्यामध्ये असणारे दोष लक्षात आल्यावर जो एक नवीन संघटन प्रकार विकसित झाला तो म्हणजे रेषा व कर्मचारी संघटन होय. रेषा संघटन प्रकाराचा सर्वात मोठा दोष म्हणजे विशेषीकरणाचा अभाव किंवा तज्ज मार्गदर्शनाचा अभाव हा होय. तो दोष या संघटन प्रकारात दूर करण्यात आला आहे.

या संघटन रचनेत दोन भाग निर्माण केले जातात - (१) रेषा/साखळी विभाग आणि (२) कर्मचारी विभाग.

१) रेषा/साखळी विभाग :

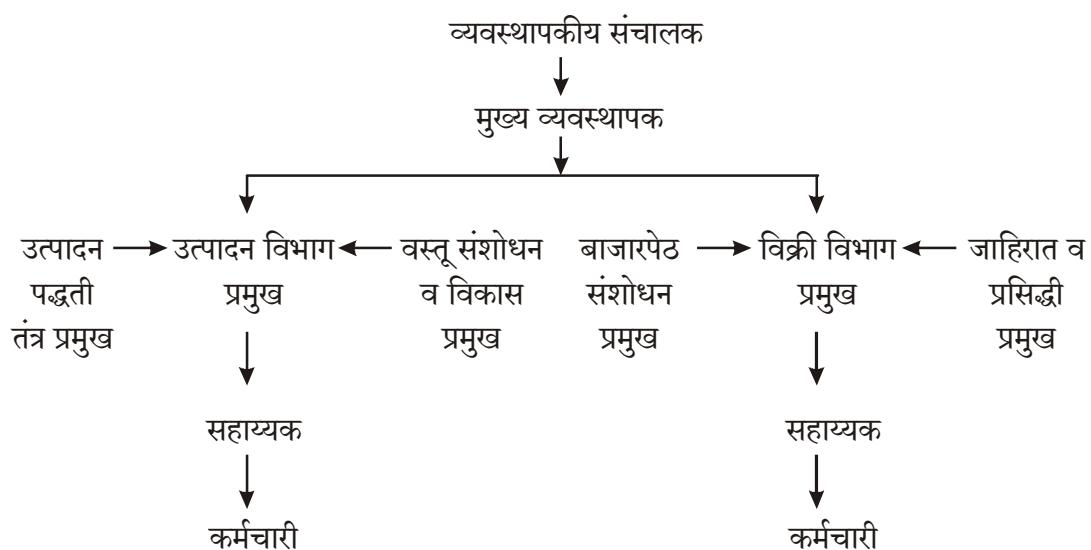
हा विभाग रेषा संघटन रचनेप्रमाणेच असतो. या विभागातील कर्मचाऱ्यांची एक अधिकार साखळी तयार केली जाते. संस्थेच्या कामकाजाचे स्वरूप लक्षात घेऊन हा विभाग/रचना केली जाते. या विभागाकडून प्रत्यक्ष कामकाज केले जाते किंवा अंमलबजावणी केली जाते. उदा. एखाद्या संस्थेमध्ये उत्पादनाचे कार्य केले जात असेल तर उत्पादन करून घेण्याचे काम साखळी विभाग करत असतो तसेच विक्री कार्य केले जात असेल तर उद्दिष्टानुसार विक्री करण्याचे काम साखळी विभाग करत असतो. परंतु ही कार्ये करत असताना या विभागाच्या प्रमुखाना अनेक प्रश्न निर्माण होत असतात व त्या संदर्भात तज्ज मार्गदर्शन उपलब्ध करून देण्यासाठी स्वतंत्र विभाग निर्माण केला जातो त्यास कर्मचारी विभाग असे म्हणतात.

२) कर्मचारी विभाग :

रेषा/साखळी विभागातील प्रमुखाना तज्ज सल्ला, मार्गदर्शन करण्यासाठी कर्मचारी विभाग निर्माण केला जातो. यामध्ये वेगवेगळ्या क्षेत्रातील तज्ज, अनुभवी व्यक्तींची नेमणूक केली जाते. या व्यक्ती साखळी विभागातील अधिकाऱ्यांचे प्रश्न, अडचणी समजून घेऊन योग्य तो सल्ला देण्याचे कार्य करत असतात. उदा. उत्पादन विभाग प्रमुखाला उत्पादनामध्ये कोणते बदल करावेत, नवीन कोणती वैशिष्ट्ये समाविष्ट करावीत, उत्पादन तंत्रात काय बदल करावेत यासाठी सल्ला देण्यासाठी उत्पादन संशोधन अधिकारी नियुक्त केला जातो. विक्री विभाग प्रमुखाला सल्ला देण्यासाठी बाजारपेठ संशोधन विभाग, जाहिरात विभाग निर्माण केला जातो.

रेषा विभाग व कर्मचारी विभाग यांचे कार्य परस्परपूरक असते. रेषा विभाग/रचना ही प्रमुख असते. त्यांचे कार्य अंमलबजावणी स्वरूपाचे असते. त्याना अधिकार प्रदान केलेले असतात तसेच त्यांची जबाबदारीही निश्चित केलेली असते. कर्मचारी विभागाचे काम सल्ला व मार्गदर्शनाचे असते. त्यांना स्वतंत्र अधिकार नसतात. कर्मचारी विभागाने दिलेला सल्ला रेषा विभागाने अंमलात अणलाच पाहिजे असे बंधन नसते.

रेषा व कर्मचारी संघटन तक्ता :



फायदे/गुण :

रेषा व कर्मचारी संघटन रचनेचे फायदे/गुण पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. **कामाचे विभाजन :** एकाच व्यक्तीला सर्व कार्ये करावी लागत नाहीत. नियोजनाचे कार्य कर्मचारी विभागाकडे दिल्यामुळे रेषा विभागातील व्यक्ती त्यांचे कार्य चांगल्या रितीने करू शकतात.
२. **प्रभावी अंमलबजावणी :** रेषा विभाग प्रमुख इतर कार्यातून मुक्त झाल्यामुळे अंमलबजावणी कार्य प्रभावीपणे करू शकतो. कनिष्ठांच्या कार्यावर योग्य देखरेख व नियंत्रण ठेवून कामाची पूर्तता करून घेऊ शकतो.
३. **तज्जांचे मार्गदर्शन :** स्वतंत्र कर्मचारी विभाग निर्माण केला जातो. त्यामध्ये त्या त्या क्षेत्रातील तज्ज, अनुभवी व्यक्तींची नेमणूक केली जाते. त्यांच्या ज्ञानाच्या, अनुभवाचा फायदा सल्ला व मार्गदर्शनाच्या स्वरूपात मिळू शकतो.
४. **कामाचा बोजा कमी :** कामाचे विभाजन झाल्यामुळे प्रमुखावरील कामाचा बोजा कमी होतो त्यामूळे ते अधिक कार्यक्षमतेने काम करू शकतात.
५. **कर्मचारी विकास :** या प्रकारात संघटन रचना विस्तारत असते. कार्यक्षम व अभ्यासू कर्मचाऱ्यास कर्मचारी विभागामध्ये बढती मिळू शकते. त्यामूळे कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन मिळते.

६. कार्यक्षमता वाढते : या संघटन रचनेमुळे संस्थेची कार्यक्षमता वाढते कारण तज्ज्ञ व्यक्तींचा सल्ला व मार्गदर्शन मिळत असते तसेच रेषा विभागातील कर्मचारी पूर्णपणे अंमलबजावणीवर लक्ष केंद्रीत करू शकतात. त्यामुळे उद्दिष्टपूर्ती होण्यास मदत होते.

तोटे/दोष :

या संघटन रचना प्रकारात पुढील तोटे/दोष दिसून येतात.

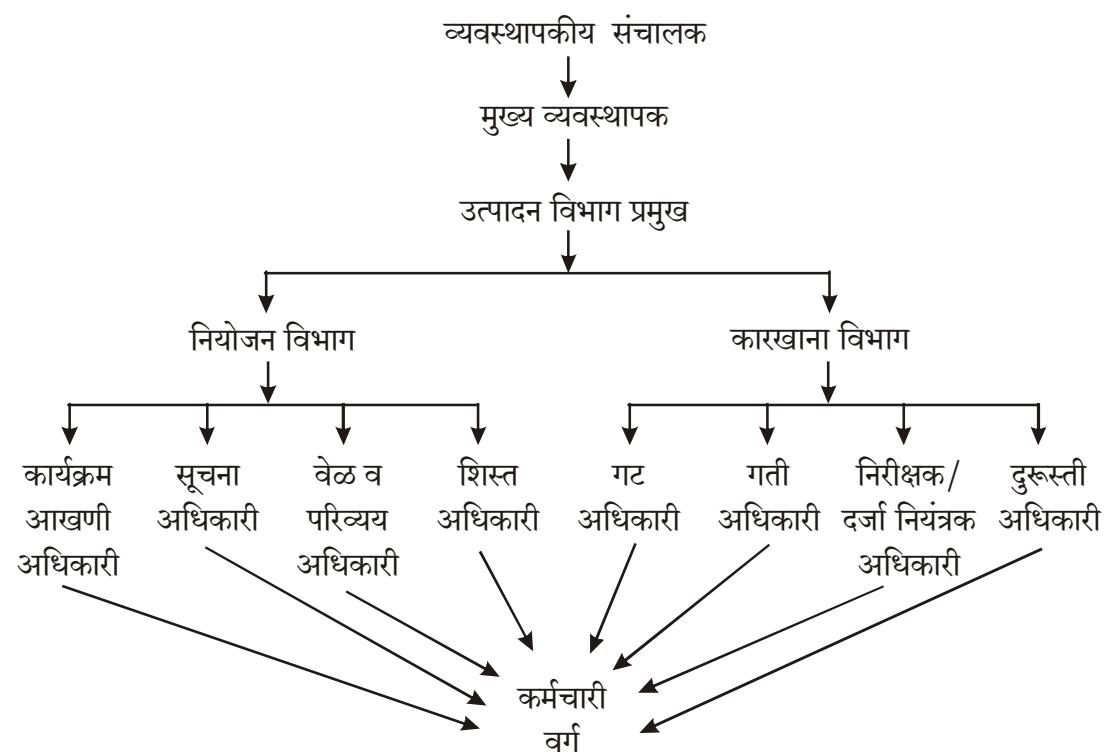
१. तज्ज्ञ व्यक्तींचा सल्ला उपेक्षित : कर्मचारी विभागातील तज्ज्ञ व्यक्ती रेषा विभागातील अधिकाऱ्याना सल्ला देत असतात. परंतु तो सल्ला यांच्यावर बंधनकारक नसतो. त्यामुळे त्याप्रमाणे अंमलबजावणी केली जाईलच याची खात्री नसते.
२. तज्ज्ञ व अधिकारी यांच्यात संघर्ष : रेषा विभागातील अधिकारी व कर्मचारी विभागातील तज्ज्ञ यांच्यामध्ये पदावरून, कामावरून, अधिकारावरून संघर्ष निर्माण होण्याची शक्यता असते.
३. निर्णयास विलंब : रेषा विभागातील अधिकाऱ्यासमोर कांही प्रश्न निर्माण झाल्यास त्याबाबत कर्मचारी विभागातील तज्जांकडून सल्ला घेता येतो. परंतु तज्जांकडून योग्य वेळेत सल्ला किंवा मार्गदर्शन उपलब्ध झाले नाही तर विभाग प्रमुखाला निर्णय घेण्यास विलंब लागू शकतो.
४. अपेक्षित परिणाम नाही : ही रचना निर्माण करण्याचा उद्देश विशेषीकरण, तज्ज्ञ सल्ला मिळवणे हा असतो. परंतु जर विभाग प्रमुखाने तज्जांच्या सल्ल्याकडे दुर्लक्ष केले तर नंतरच्या काळात तज्ज्ञ अधिकारी सल्ला देण्यात निष्काळजीपण करण्याची शक्यता असते त्यामुळे अपेक्षित परिणाम मिळत नाही.
५. परावलंबी वृत्ती : विभागप्रमुखाला तज्जांचा सल्ला उपलब्ध असल्यामुळे तो प्रत्येक प्रश्नाबाबत यांच्यावर विसंबून राहण्याची भिती निर्माण होते.
६. तज्जांचे अनिश्चित स्थान : संघटन रचनेमध्ये कर्मचारी विभागातील तज्जांचे नेमके स्थान काय हे स्पष्ट नसते. त्यांना अधिकार नसतात. त्यामुळे त्यांना काम करण्यास प्रोत्साहन मिळत नाही.

३) कार्यात्मक संघटन (Functional Organization) :

‘शास्त्रीय व्यवस्थापन’ या संकल्पनेचे जनक एफ. डब्ल्यू. टेलर यांनी ‘कार्यात्मक संघटन’ ही रचना स्पष्ट केली आहे. या संघटन रचनेमध्ये विभागणी व विशेषीकरणावर भर दिला आहे. रेषा संघटनामध्ये सर्व कार्ये एकाच व्यक्तीकडे सोपवली जातात. परंतु कोणत्याही व्यक्तीकडे सर्व प्रकारची कार्ये करण्यासाठी आवश्यक पात्रता, क्षमता असतेच असे नाही. त्यामुळे कार्याचे विभाजन करणे आवश्यक ठरते. तसेच विशिष्ट कार्याशी संबंधीत अनेक बाबी सुद्धा विचारात घ्याव्या लागतात. त्या

प्रत्येक कार्यासाठी स्वतंत्र व्यक्तीची नेमणूक करावी लागते. एफ. डब्ल्यू. टेलर यांनी 'कार्यात्मक मुकादम योजना' (Taylor's Plan of Functional Foremanship) मांडली आहे. उत्पादन कार्यासाठी त्यांनी ही योजना मांडली आहे. त्यामध्ये त्यांनी सर्व कार्याचे विभाजन दोन विभागात केले आहे. (१) नियोजन विभाग, (२) कारखाना/अंमलबजावणी विभाग. या प्रत्येक विभागात त्यांनी चार पदे निर्माण केली आहेत. याप्रमाणेच प्रत्येक कार्य अशा रितीने दोन विभागात विभागून संघटन रचना तयार करणे अपेक्षित आहे. यापैकी नियोजन विभागातील अधिकारी हे नियोजनासंदर्भातील कार्ये करण्यासाठी तर कारखाना विभागातील अधिकारी हे प्रत्यक्ष अंमलबजावणी किंवा उत्पादन कार्ये करण्यासाठी नेमले जातात.

कार्यात्मक संघटन रचना तत्त्व :



वरील संघटन तक्त्यात दर्शविल्याप्रमाणे उत्पादन कार्य कसे करावे याबाबत मार्गदर्शन करण्याचे काम नियोजन विभागातील प्रत्येक अधिकारी सर्व कर्मचाऱ्यांना करत असतात व प्रत्यक्ष उत्पादन कसे करावे, त्याची गती काय असावी, दर्जा काय असावा, याबाबतचे मार्गदर्शन कारखाना विभागातील अधिकारी करत असतात.

फायदे/गुण :

कार्यात्मक संघटन रचनेचे फायदे/गुण खालालीप्रमाणे आहेत.

- १) **श्रमविभागणी व विशेषीकरणाचा फायदा :** या रचनेमध्ये प्रत्येक कार्याचे विभाजन लहान लहान विशिष्ट कार्यामध्ये केले जाते व ते कार्य करण्यासाठी विशिष्ट कौशल्य, पात्रता असणाऱ्या व्यक्ती नेमल्या जातात, त्याचा फायदा संघटनेस होतो.
- २) **तज्ज्ञांचा सळा व मार्गदर्शन :** प्रत्येक विशिष्ट कार्यासाठी स्वतंत्र तज्ज्ञ अधिकारी नेमला जातो. त्याच्या ज्ञानाचा व अनुभवाचा फायदा कर्मचाऱ्यांना सळा व मार्गदर्शनाच्या स्वरूपात होतो.
- ३) **कार्यक्षमता वाढते :** कर्मचाऱ्यांना विशिष्ट प्रकारचे कार्य विशिष्ट पद्धतीने व वारंवार करावे लागते. त्यामुळे त्यांच्या कौशल्यात वाढ होते व त्यांची कार्यक्षमता वाढते.
- ४) **कामाचा बोजा कमी :** कामाचे विभाजन झाल्यामुळे एकाच व्यक्तीला सर्व प्रकारची कार्ये करावी लागत नाहीत. त्यामुळे त्यांच्यावरील कामाचा बोजा कमी होतो.
- ५) **उत्पादन वाढ :** श्रमविभागणी व विशेषीकरण यामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते. तसेच तज्ज्ञांचा सळा व मार्गदर्शन मिळाल्यामुळे कर्मचाऱ्यांकडून अधिक काम केले जाते. त्याचा एकत्रित परिणाम म्हणून संस्थेच्या उत्पादनात वाढ होते.
- ६) **कर्मचाऱ्यांना फायदा :** कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या पात्रतेप्रमाणे काम मिळत असते. विशेषीकरणामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते. संस्थेच्या एकूण उत्पादनातही वाढ होते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना अधिक वेतन किंवा मोबदला मिळू शकतो.
- ७) **मोठ्या संस्थांना उपयुक्त :** व्यावसायिक संस्थांचे आकारमान, व्यापी वाढलेली आहे. अनेक संस्था जागतिक पातळीवर कार्य करत आहेत. अशा संस्थांना ही संघटन रचना उपयुक्त ठरते.

तोटे/दोष :

या संघटन रचनेमध्ये कांही तोटे/दोष दिसून येतात. ते पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

- १) **विशेषीकरणाचा अतिरेक :** या संघटन प्रकारामध्ये प्रत्येक विभागात अनेक तज्ज्ञ अधिकारी नेमले जातात. त्या प्रत्येकाची मते भिन्न असल्यास मतभेद निर्माण होऊ शकतात.
- २) **शिस्त व नियंत्रण अवघड :** एकाच कर्मचाऱ्याला अनेक वरिष्ठांचे आदेश पाळावे लागतात. त्यामुळे त्यांचा गोंधळ होऊ शकतो व शिस्त राखणे किंवा नियंत्रण ठेवणे अवघड बनते.

- ३) **समन्वय ठेवणे अवघड :** आदेशातील व मार्गदर्शनातील एकता ही तत्वे पाळली जात नाहीत. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये संभ्रम निर्माण होतो. वरिष्ठांना त्यांच्या कामात समन्वय साधणे अवघड ठरते.
- ४) **जबाबदारी निश्चिती कठीण :** जर संघटनेची उद्दिष्ट्ये पूर्ण होऊ शकली नाहीत तर कोणत्या कर्मचाऱ्यावर किंवा अधिकाऱ्यावर त्याची जबाबदारी निश्चित करायची हे ठरवणे कठीण बनते कारण अनेक अधिकारी एकाच कार्यात सामील असतात.
- ५) **अधिकाऱ्यांत संघर्ष :** कर्मचाऱ्यांना एकाच वेळी वेगवेगळ्या अधिकाऱ्यांकडून सूचना दिल्या जात असतात. एका अधिकाऱ्याची सूचना पाळली व दुसऱ्या अधिकाऱ्याच्या आदेश अंमलबजावणीस उशीर झाला तर त्यांचा गैरसमज होण्याची शक्यता असते. त्याचा त्रास कर्मचाऱ्यांना होऊ शकतो. तसेच अधिकाऱ्यांमध्येही मतभेद किंवा संघर्ष निर्माण होऊ शकतो.
- ६) **अधिक खर्चिक :** ही संघटन रचना अधिक खर्चिक आहे कारण प्रत्येक विभागामध्ये अनेक विशेष तज्ज्ञ नेमावे लागतात. त्यामुळे अधिकाऱ्यांची संख्या वाढते व खर्चात वाढ होते.
- ७) **गुंतागुंतीची रचना :** ही संघटन रचना अत्यंत गुंतागुंतीची ठरते. कारण अधिकार साखळी तत्वांचा अवलंब केला जात नाही. एकच व्यक्ती एकाचवेळी अनेक वरिष्ठांना जबाबदार असते. त्यामुळे गुंतागुंत निर्माण होते.
- ८) **लहान संस्थांसाठी अयोग्य :** लहान आकारमानाच्या संस्थेमध्ये कार्याची व्याप्ती कमी असते. एकच व्यक्ती अनेक कार्ये हातावू शकते. त्यांची आर्थिक क्षमताही कमी असते. त्यामूळे अशा संस्थांच्या दृष्टीने ही संघटन रचना उपयुक्त ठरत नाही.

४. नेटवर्क/जाळे संघटन (Network Organization) :

सध्याचा काळ हा प्रगत तंत्रज्ञानाचा काळ आहे. माहिती तंत्रज्ञानाच्या क्षेत्रात झपाठ्याने बदल होत आहेत. वैयिक्तिक संगणक, संगणक, लॅपटॉप, मोबाईल, स्मार्टफोन, टॅब इ. साधने तसेच दूरसंचार उपग्रह, दूरसंचार मनोरे इ. मार्फत लहरीचे वहन यामूळे जगातील कोणतीही व्यक्ती एका ठिकाणाहून दुसऱ्या ठिकाणी असलेल्या व्यक्तीशी संपर्क साधू शकते. या सर्वांचा परिणाम संघटन रचनेवर झालेला दिसून येतो. रेषा संघटन, रेषा व कर्मचारी संघटन, कार्यात्मक संघटन, समिती संघटन या सारखे प्रकार अनेक वर्षांपासून वापरले जात आहेत. नेटवर्क/जाळे संघटन हा प्रकार अलिकडच्या काळात अस्तित्वात आला आहे.

इंटरनेटच्या आधारे विविध व्यक्ती व संस्था यांच्यामध्ये संबंध प्रस्थापित करणे म्हणजे नेटवर्क/जाळे होय. या जाळ्याचे स्वरूप जागतिक बनले आहे त्यालाच महाजाल (World Wide Web - www) असे म्हणतात. याच इंटरनेटचा व संगणकाचा आधार घेऊन व्यावसायकि संस्थेने

किंवा इतर कोणत्याही संस्थेने आपले कामकाज करण्यासाठी स्थापन केलेली संघटनरचना म्हणजे नेटवर्क/जाळे संघटन होय.

इंटरनेट व संगणक, स्मार्टफोन इ. साधनांच्या आधारे विशेष संगणक आज्ञावली (सॉफ्टवेअर) चा वापर करून अभौतिक स्वरूपात निर्माण केलेली संघटन रचना म्हणजे नेटवर्क/जाळे संघटन होय.

सध्याच्या काळात या प्रकारच्या रचनेचा वापर प्रामुख्याने विपणन करणाऱ्या संस्था मोठ्या प्रमाणात करत आहेत. इतर प्रकारच्या व्यवसायामध्ये या प्रकारची संघटन रचना निर्माण करणे अवघड आहे. तसेच संपूर्ण नेटवर्क संघटन निर्माण करणेही शक्य नाही कारण कांही प्रमाणात का असेना मनुष्यबळाचा आधार घ्यावा लागतो. नेटवर्क संघटन रचनेला भौगोलिक मर्यादा राहत नाहीत. नेटवर्क संघटन रचना प्रस्थापित करण्यासाठी संबंधीत सर्व घटकांना संगणक व इतर कार्यप्रणाली बाबत प्रशिक्षण देणे गरजेचे असते.

फायदे/गुण :

या संघटन रचनेचे फायदे/गुण पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. या संघटन रचनेला भौगोलिक मर्यादा राहत नाहीत. त्यामुळे कोणत्याही ठिकाणची व्यक्ती दुसऱ्या कोणत्याही ठिकाणच्या व्यक्तीशी संपर्क साधू शकते.
२. या प्रकारात संदेशवहन दुहेरी स्वरूपात होत असते. त्यामुळे एकमेकांचे विचार, मते समजून घेण्यास मदत होते.
३. संपर्क व संदेशवहन त्वरीत होत असते.
४. संघटन रचना निर्माण करण्यासाठी खर्च कमी येतो.
५. या प्रकारात संघटनेची कार्यक्षमता वाढते.

तोटे/दोष :

या संघटन रचनेचे तोटे/दोष पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. सर्व कार्यामध्ये यंत्रवतपणा येतो, मानवी सहभाग कमी असतो.
२. तंत्रज्ञानावर भर असतो व हे तंत्रज्ञान अद्यावत करावे लागते.
३. साधने, उपकरणे, तंत्रज्ञान यांच्या जुळणीवर मोठ्या प्रमाणात खर्च करावा लागतो.
४. सर्व संबंधित घटकांना तांत्रिक कार्याबाबत प्रशिक्षण देणे आवश्यक ठरते.

स्वतःची प्रगती तपासा

रिकाम्या जागा भरा.

१. संघटन रचनेचा सर्वांत जुना प्रकार हा आहे.
२. रेषा विभाग कार्य करतो तर कर्मचारी विभाग कार्य करतो.
३. कार्यात्मक संघटन ही रचना यांनी स्पष्ट केली आहे.
४. इंटरनेटच्या आधारे विविध व्यक्ती व संस्था यांच्यामध्ये संबंध प्रस्थापित करणे म्हणजे होय.
५. हा संघटन रचना प्रकार लहान संस्थांसाठी उपयुक्त ठरतो.

३.३ सारांश

संघटन हे व्यवस्थापनाचे अत्यंत महत्वाचे कार्य आहे. संघटन याचा एक अर्थ रचना व दुसरा अर्थ कार्य किंवा प्रक्रिया असा घेतला जातो. संघटन रचना ही व्यक्तींची बनलेली असते. संघटन कार्यामध्ये कामकाजासाठी आवश्यक त्या व्यक्ती, साधने, उपकरणे यांची जुळणी करणे व त्यांना काम विभागून देऊन त्यांच्याकडून काम पूर्ण करून घेणे इ. चा समावेश होतो. संघटनेच्या यशावर संस्थेचे यश अवलंबून असते. संघटन ही अनेक कार्याची मिळून बनलेली प्रक्रिया आहे. संघटन करत असताना अनेक तत्वांचा आधार घ्यावा लागतो. संघटन रचनेचे आकृतीच्या स्वरूपात सादरीकरण म्हणजे संघटन तक्ता होय. या तक्त्यामध्ये वरिष्ठांपासून कनिष्ठांपर्यंत सर्व व्यक्तींचे स्थान स्पष्ट केलेले असते. संघटनेची कार्यक्षमता अधिकार प्रदान कार्यावर अवलंबून असते. अधिकार प्रदान म्हणजे कनिष्ठ व्यक्तीकडे कामाची जबाबदारी सोपवणे व त्यासाठी आवश्यक अधिकार देणे होय. कनिष्ठांवर कामाची जबाबदारी सोपवणे, त्यासंदर्भातील अधिकार त्यांना प्रदान करणे व त्यांच्यामध्ये बांधीलकी निर्माण करणे हे अधिकार प्रदानाचे घटक आहेत. अधिकार प्रदान कार्याला खूप महत्व असले तरी त्यामध्ये अनेक अडचणी/अडथळे येऊ शकतात. या अडचणी/अडथळे वरिष्ठांच्याकडून तसेच कनिष्ठांच्याकडूनही निर्माण केल्या जाऊ शकतात. अधिकार प्रदानातील अडचणी दूर करण्यासाठी वरिष्ठ-कनिष्ठ सलोख्याचे संबंध, वरिष्ठांचा सकारात्मक दृष्टिकोन, योग्य नियोजन, प्रोत्साहन चांगली संदेशवहन व मार्गदर्शन यंत्रणा इ. सूचना किंवा तत्वांचा आधार घ्यावा लागतो. संघटन रचना निर्माण करताना जी अनेक तत्वे विचारात घ्यावी लागतात त्यामध्ये केंद्रीकरण व विकेंद्रीकरण याचाही समावेश होतो. अधिकाराचे एकत्रीकरण म्हणजे केंद्रीकरण होय तर अधिकाराचे विभाजन म्हणजे विकेंद्रीकरण होय.

या दोन्हीमध्ये समतोल साधने महत्वाचे असते. संघटन रचना तयार करताना अनेक घटकांचा विचार करावा लागतो. त्यामध्ये संस्थेचे आकारमान, संस्थेच्या कार्याचे स्वरूप, आर्थिक बोजा इ. घटकांचा समावेश होतो. त्यामूळे संघटन रचनेचे वेगवेगळे प्रकार निर्माण होतात. या घटकामध्ये आपण चार संघटन रचना प्रकारांचा आढावा घेतला आहे. ते प्रकार म्हणजे रेषा/साखळी संघटन, रेषा व कर्मचारी संघटन, कार्यात्मक संघटन आणि नेटवर्क/जाळे संघटन, असे आहेत. या प्रत्येक प्रकारचे फायदे-तोटे भिन्न भिन्न आहेत. हे संघटन प्रकार एका नंतर दुसरा अशा प्रकारे निर्माण होत गेले आहेत.

३.४ महत्वाच्या संकल्पना

- १. संघटन : संघटन म्हणजे व्यक्तींचा समूह
: संघटन म्हणजे रचना
: संघटन म्हणजे प्रक्रिया किंवा कार्य
- २. अधिकार प्रदान : कनिष्ठांना त्यांचे काम पूर्ण करता यावे यासाठी आवश्यक ते अधिकार देणे म्हणजे अधिकार प्रदान होय.
- ३. केंद्रीकरण : वरिष्ठ व्यक्तीकडे किंवा वरिष्ठ स्तरावर अधिकारांचे एकत्रीकरण करणे म्हणजे केंद्रीकरण होय.
- ४. विकेंद्रीकरण : अनेक व्यक्ती किंवा घटक यांच्यामध्ये अधिकार विभागलेले असणे म्हणजे विकेंद्रीकरण होय.

३.५ स्वतःची प्रगती तपासा उत्तरे

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| ३.२.१ १) व्यवस्थापनाचे | २) रचना व कार्य |
| ३) नियंत्रण कक्षा | ४) संघटन तत्त्व |
| ५) अँड्रू कार्नेजी | |
| ३.२.२ १) अधिकार | २) सत्ता |
| ३) अधिकार, जबाबदारी | ४) वरिष्ठा, कनिष्ठा |
| ५) बांधीलकी/उत्तरदायित्व | |

- | | |
|----------------------|---------------------------------|
| ३.२.३ १) केंद्रीकरण | २) विकेंद्रीकरण |
| ३) लहान | ४) विकेंद्रीकरण |
| ५) विकेंद्रीकरण | |
| ३.२.४ १) रेषा संघटन | २) अंमलबजावणी, सळा व मार्गदर्शन |
| ३) एफ. डब्ल्यू. टेलर | ४) नेटवर्क / जाळे |
| ५) रेषा संघटन | |

३.६ स्वाध्याय

दिर्घोत्तरी प्रश्न :

१. संघटन म्हणजे काय ? संघटन प्रक्रिया स्पष्ट करा.
२. संघटनेची तत्वे विशद करा.
३. अधिकार प्रदान म्हणजे काय ? अधिकार प्रदानातील अडचणी सांगा.
४. केंद्रीकरण व विकेंद्रीकरण या संकल्पना स्पष्ट करा.
५. रेषा व कर्मचारी संघटन रचना स्पष्ट करून तिचे फायदे-तोटे विशद करा.

लघुत्तरी प्रश्न :

१. संघटन प्रक्रिया स्पष्ट करा.
२. अधिकार प्रदानातील घटक सांगा.
३. अधिकार प्रदान कार्य प्रभावी करण्यासाठीच्या सूचना स्पष्ट करा.
४. केंद्रीकरणाचे गुण-दोष सांगा.
५. रेषा संघटन म्हणजे काय ? त्याचे फायदे तोटे स्पष्ट करा.
६. कार्यात्मक संघटन ही संकल्पना स्पष्ट करा.

टीपा लिहा :

१. संघटन प्रक्रियेतील टप्पे
२. संघटन तत्त्वा

३. अधिकार प्रदानातील घटक
४. अधिकार प्रदानातील अडचणी
५. केंद्रीकरण
६. विकेंद्रीकरण
७. रेषा संघटन
८. नेटवर्क/जाळे संघटन

३.७ संदर्भ ग्रंथ सूची

१. Bhushan Y. K. (2007). Fundamentals of Business Organization and Management, New Delhi : Sultan Chand and Sons.
२. Sherlekar S. A. and Sherlekar V. S. (2006). Modern Business Organization and Management, Mumbai : Himalaya Publishing House.
३. Shukla M. C. (2007). Business Organization and Management, New Delhi : S. Chand and Co.
४. Tripathi P. C. and Reddy P. N. (2007). Principles of Management, New Delhi : Tata McGraw Hill Publishing Co. Ltd.
५. जोशी सी. जे. आणि जोशी के. सी. (२०१८). व्यवस्थापन तत्वे व उपयोजन, कोल्हापूर : फडके प्रकाशन.
६. मानकर एस्. एस्. आणि मोहिते पी. व्ही. (२०१८). व्यवस्थापन तत्वे व उपयोजन, कोल्हापूर : फडके प्रकाशन.
७. सराफ मोहन (१९७९). व्यवसाय व्यवस्थापनाची मूलतत्वे, मुंबई : सी. जमनादास आणि कंपनी.



सत्र १ : घटक ४

निर्देशन आणि संदेशवहन

-
- ४.० उद्दिष्ट्ये
 - ४.१ प्रास्ताविक
 - ४.२ विषय विवेचन
 - ४.२.१ निर्देशन : प्रास्ताविक
 - ४.२.२ अर्थ व व्याख्या
 - ४.२.३ निर्देशनाची वैशिष्ट्ये
 - ४.२.४ निर्देशनाचे घटक
 - ४.२.५ निर्देशनाची तत्वे
 - ४.२.६ निर्देशनाची तंत्रे
 - स्वयं अध्ययन प्रश्न - १
 - ४.२.७ संदेशवहन : प्रास्ताविक
 - ४.२.८ अर्थ व व्याख्या
 - ४.२.९ संदेशवहनाचे महत्त्व
 - ४.२.१० संदेशवहन प्रक्रिया
 - ४.२.११ संदेशवहनाचे प्रकार
 - ४.२.१२ संदेशवहनातील अडथळे
 - ४.२.१३ संदेशवहनातील अडथळ्यावर मात करण्याचे उपाय
 - स्वयं अध्ययन प्रश्न - २
 - ४.३ सारांश
 - ४.४ पारिभाषिक शब्द
 - ४.५ स्वतःची प्रगती तपासा उत्तरे
 - ४.६ स्वाध्याय
 - ४.७ संदर्भ सूची / अधिक वाचनासाठी पुस्तके

४.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांना -

- ◆ निर्देशनाचा अर्थ समजेल.
- ◆ निर्देशनातील महत्वाचे घटक लक्षात येतील.
- ◆ निर्देशनाची तत्वे आणि तंत्रे याचे आकलन होईल.
- ◆ संदेशवहनाचे स्वरूप आणि महत्व याचे ज्ञान होईल.
- ◆ संदेशवहन प्रक्रिया समजण्यास मदत होईल.
- ◆ संदेशवहनाचे प्रकार लक्षात येतील.
- ◆ संदेशवहनातील अडथळे आणि त्यावर मात करण्याचे उपाय समजणे शक्य होईल.

४.१ प्रास्ताविक

व्यवस्थापनात कराव्या लागणाऱ्या कार्याचे नियोजन विषयक कार्ये आणि अंमलबजावणी विषयक कार्ये अशा दोन गटामध्ये विभाजन केले जाते. प्रस्तुत घटकात निर्देशन आणि संदेशवहन या दोन महत्वपूर्ण अशा अंमलबजावणी विषयक कार्याचे विवेचन करण्यात आले आहे. निर्देशन म्हणजे संघटनेतील सर्व घटकांच्या सुसंगत कृतीसाठी त्यांना प्रेरणा देणे होय. कर्मचाऱ्यांना योग्य त्या सूचना, आदेश आणि दिशा देण्याचे काम निर्देशन करते. त्याच बरोबर संघटनेतील सर्व घटकाकडून वरिष्ठ व्यवस्थापनाला काम करवून घेण्यासाठी त्यांचेशी योग्य प्रकारे संवाद साधावा लागतो. हा संवाद संदेशवहनाच्या माध्यमातून शक्य होतो. वरिष्ठ आणि कनिष्ठामध्ये विचारांची, माहितीची, कल्पनांची जी आदान प्रदान होते त्यालाच संदेशवहन असे म्हणतात.

प्रस्तुत घटकात निर्देशनाचा अर्थ, त्याचे घटक, निर्देशनाची तत्वे आणि तंत्रे तसेच संदेशवहनाचा अर्थ, महत्व, संदेशवहन प्रक्रिया, त्याचे प्रकार, संदेशवहनातील अडथळे आणि त्यावर मात करण्याचे उपाय इ. चा अभ्यास करावयाचा आहे.

४.२ विषय विवेचन

४.२.१ निर्देशन : प्रास्ताविक

व्यवस्थापनाला अनेक महत्वपूर्ण कार्ये पार पाडावी लागतात. व्यवस्थापनाची ही कार्ये प्रामुख्याने नियोजन कार्ये आणि अंमलबजावणी कार्ये या दोन गटात विभागली जातात. निर्देशन कार्य हे व्यवस्थापनाच्या अंमलबजावणी कार्यामधील प्रमुख कार्य आहे. कारण कोणत्याही व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये पूर्ण होण्यासाठी केवळ नियोजनाची उदा. नियोजन, संघटन, पूर्वानुमान, कर्मचारी भरती इ. कार्ये पार पाडून चालत नाही तर नियोजनाप्रमाणे सर्व कार्ये पूर्ण होण्यासाठी व्यवस्थापनाच्या प्रत्येक निर्णयाची प्रभावी अंमलबजावणी होणे आवश्यक असते. ही प्रभावी अंमलबजावणी केवळ निर्देशन कार्यामुळे शक्य होते.

व्यवसायातील सर्व घटकांच्या सुसंघटीत कृतीसाठी त्यांना प्रेरणा देण्याचे कार्य म्हणजे निर्देशन होय. या कार्याला संचालन असेही म्हटले जाते. यामध्ये कर्मचाऱ्यांना योग्य ते निर्देशन देऊन इतर साधनसामुग्रीच्या वापरामध्ये परिणामकारकता आणली जाते. संघटनेची ठरवलेली उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी नियोजित धोरणांची अंमलबजावणी योग्य प्रकारे होते किंवा नाही याकडे प्राधान्याने लक्ष द्यावे लागते. कारण अनेकदा कामगाराकडून वेळेचा अपव्यय होऊ शकतो, साधन सामुग्रीचा अतिरिक्त किंवा गैरवापर होऊ शकतो, त्यांच्या कामातील चैतन्य कमी होऊ शकते. यासाठी त्यांना योग्य दिशा देण्याचे काम निर्देशन करते. यामध्ये कर्मचाऱ्यांना योग्य ते आदेश आणि सूचना देण्याचे काम केले जाते.

४.२.२ अर्थ व व्याख्या

निर्देशन / संचालन म्हणजे वरिष्ठ व्यवस्थापनाकडून कनिष्ठांना आदेश देणे, सूचना देणे, मार्गदर्शन करणे आणि काम करण्यास प्रेरणा देणे होय. संघटनेत काम करणाऱ्या मानवी घटकास प्रोत्साहन देण्यासाठी केल्या जाणाऱ्या या कार्यास निर्देशन असे म्हटले जाते.

अर्थात वरिष्ठांनी केवळ आदेश देणे एवढाच निर्देशनाचा अर्थ संकुचित नमून त्या आदेशाप्रमाणे कार्ये पार पाडली जावीत म्हणून कर्मचाऱ्यांना सूचना देणे, कामाची पद्धत समजाऊन सांगणे, आवश्यक तेथे मार्गदर्शन करणे इ. गोर्धनीचा यामध्ये समावेश होतो.

१) थिओ हायमन : “निर्देशन ही एक अशी प्रक्रिया व तंत्र आहे की ज्यामध्ये आदेश किंवा सूचना देऊन पूर्वनियोजनाप्रमाणे कार्ये पूर्ण करण्याची खात्री दिली जाते.”

"Directing consists of the process and techniques utilized in issuing instructions and making certain that operations are carried on as originally planned" : Haimann.

२) कुंटझ आणि ओ. डोनेल : "निर्देशन हे व्यवस्थापनाचे असे कार्य आहे की, ज्यामध्ये सहाय्यकांना संस्थेच्या उद्दिष्ट पूर्ततेसाठी परिणामकारक व कार्यक्षमपणे कार्ये पार पाढण्यास प्रवृत्त केले जाते."

"Directing is the interpersonal aspect of managing by which subordinates are led to understand and contribute effectively and efficiently to the attainment of enterprise objectives" : Koontz and O'Donell.

३) डेल : "निश्चित कामगिरी पूर्ण करण्यासाठी सहाय्यकांनी कोणते कार्य कोणत्या पद्धतीने करावे यासाठी दिशा देणे म्हणजे निर्देशन होय.

"Directing is what has to be done and in what manner through dictating the procedures and policies for accomplishing performance standards" : Earnest Dale

४.२.३ निर्देशनाची वैशिष्ट्ये

वरील विविध व्याख्यांच्या आधारे निर्देशनाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट होतात ती पुढीलप्रमाणे -

१. निर्देशनाचा संबंध संघटनेत करावयाच्या कृतीसंबंधीच्या आदेशाशी असतो.
२. निर्देशन कार्य हे नियोजन व नियंत्रण कायाशी जोडणारा दुवा आहे.
३. निर्देशन हे नियोजित कार्ये पूर्ण करण्यासाठी प्रेरणा देण्याचे काम करते.
४. निर्देशनाचा संबंध व्यवस्थापनाच्या सर्व पातळ्यांसी येतो.
५. निर्देशन हे सातत्याने चालणारे व अखंडीत कार्य आहे.
६. निर्देशनामध्ये वरिष्ठांकडून कनिष्ठांना योग्य ते आदेश व सूचना दिल्या जातात.
७. दिलेल्या आदेशाप्रमाणे काम पूर्ण होण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना सल्ला देण्याचे व मार्गदर्शन करण्याचे काम निर्देशन करते.
८. निर्देशन कार्यामुळे वरिष्ठांना अन्य कार्याकडे लक्ष देण्यास संधी मिळते.

४.२.४ निर्देशनाचे घटक (Elements of Direction) :

निर्देशनाच्या विविध व्याख्या आणि वैशिष्ट्यावरून ती एक व्यापक संकल्पना असल्याचे स्पष्ट होते. निर्देशनामध्ये आदेश देणे, सूचना देणे, मार्गदर्शन करणे, सळ्हा देणे, प्रेरणा देणे, नेतृत्व करणे, संदेशवहन इ. कार्याचा समावेश होतो. ही सर्व कार्ये म्हणजेच निर्देशनाचे घटक होत. या घटकांचे विवेचन पुढीलप्रमाणे -

१) आदेश देणे व मार्गदर्शन (Order and Guidance) :

वरिष्ठांकडून निर्देशनासाठी वापरला जाणारा महत्वाचा घटक म्हणजे आदेश देणे होय. संघटनेची निर्धारित उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी सहाय्यकांनी कोणत्या प्रकारे, कोणती कामे करावीत यासाठी वरिष्ठांनी दिलेली लेखी अथवा तोंडी सूचना म्हणजे आदेश होय. निर्धारित उद्दिष्ट पूर्तेसाठी योग्य आदेश देणे महत्वाचे आहे. आदेश हे वरिष्ठांनी कार्य पूर्तेसाठी घेतलेले निर्णय असतात. हे आदेश स्पष्ट, साध्या व समजणाऱ्या भाषेत, थोडक्यात, कायदेशीर असावेत. तसेच आवश्यक प्रसंगी ते लेखी स्वरूपात असावेत. वरिष्ठ व्यवस्थापनाने या आदेशांची अंमलबजावमी होते किंवा नाही याकडे लक्ष द्यावे.

उद्दिष्ठांप्रमाणे कार्ये पूर्ण होण्यासाठी वरिष्ठांनी केवळ आदेश देऊन चालत नाही तर वेळोवेळी कनिष्ठांना सळ्हा देणे व मार्गदर्शन करण्याचे काम करावे लागते. आवश्यकता वाटल्यास कामाचे प्रात्यक्षिक दाखवावे लागते.

२) प्रेरणा देणे (Motivation) :

व्यवस्थापन कार्य हे प्रामुख्याने मानवी घटकाशी म्हणजेच कामगारांशी संबंधित आहे. मानव प्राणी हा इतर सर्व घटकाहून वेगळा असून तो प्रेरणेद्वारे कार्य करतो. या कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्यासाठी उत्तेजन देण्यासाठी वरिष्ठ व्यवस्थापनाने केलेली कृती म्हणजे कार्यप्रेरणा होय. कार्यप्रेरणा देण्यापूर्वी व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांच्या मानसिकतेचा व त्यांच्या गरजांचा अभ्यास करणे आवश्यक असते. प्रेरणा ही अशी मानसिक क्रिया आहे की जी कार्य करण्यास प्रवृत करते. प्रेरणेमुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये संघटनेविषयी व कार्याविषयी आपुलकी वाटते. यामुळे निर्धारित कामे पूर्ण क्षमतेने आणि जबाबदारीने पार पाडण्यासाठी ते व्यवस्थापनास सहकार्य करतात. थोडक्यात निर्देशनाचे कार्य यशस्वीपणे पार पाडण्यासाठी कार्यप्रेरणा महत्वाची आहे.

३) नेतृत्व (Leadership) :

व्यवस्थापनाच्या विविध पातळ्यावर अनेक व्यक्तीगट कार्यरत असतात. त्या प्रत्येक व्यक्ती गटाला आपल्यानिर्धारित उद्दिष्टांपर्यंत नेण्यासाठी आपले कौशल्य वापरून कार्य करणारी व्यक्ती म्हणजे नेता होय. नेत्याच्या कार्य कर्तृत्वालाच नेतृत्व असे म्हणतात. या नेतृत्वाकडे व्यवस्थापन करण्याचे कौशल्य असते. व्यवस्थापन म्हणजे इतरांकडून काम करवून घेणे होय. म्हणजेच दुसऱ्या शब्दात नेतृत्व म्हणजे इतरांकडून काम करवून घेण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या गुणांचा समुह होय. निर्देशन करण्यासाठी व्यक्तीकडे नेतृत्व गुण असणे क्रमप्राप्त आहे.

४) संदेशवहन (Communication) :

विचारांची देवाण-घेवाण म्हणजे संदेशवहन होय. व्यवसाय संघटनेत व्यवस्थापनाच्या विविध पातळ्यावर लोक कार्यरत असतात. या प्रत्येकामध्ये विचारांची आदान प्रदान होणे आवश्यक असते. संघटनेच्या उद्दिष्ट प्राप्तीसाठी विविध योजना, कल्पना, आदेश, उपाय, निष्कर्ष इ. गोष्टींची देवाण-घेवाण ही अर्थपूर्ण व एकमेकांना समजेल अशी होणे अपेक्षित आहे. संघटनेतील वरिष्ठ आणि कनिष्ठांमध्ये एक साखळी निर्माण झालेली असते. आदेश देणे, मार्गदर्शन करणे, प्रेरणा देणे, सल्ला देणे या सर्व गोष्टीमध्ये संदेशवहन, संभाषण महत्वाची भूमिका पार पाडने. कारण कोणत्याही आदेशाची अंमलबजावणी ही ते आदेश कनिष्ठांना कितपत समजले यावर अवलंबून असते. संदेशवहनामुळे कनिष्ठांच्या मनातील शंकाचे समाधान होणे शक्य होते. परिणामी निर्धारित उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी कनिष्ठांचे सहकार्य लागते.

५) पर्यवेक्षण (Supervision) :

सहाय्यकांच्या दैनंदिन कामकाजाचा आढावा घेणे आणि त्यांना आवश्यक तेथे मार्गदर्शन करणे म्हणजे पर्यवेक्षण होय. सहाय्यकाकडून कार्यक्षमपणे व प्रभावीपणे काम पूर्ण करून घेण्याची जबाबदारी ही व्यवस्थापनाची असते. वरिष्ठांनी दिलेल्या आदेशाप्रमाणे कनिष्ठांकडून काम पूर्ण होते किंवा नाही याची खात्री करण्यासाठी व्यवस्थापनाला पर्यवेक्षण करावे लागते. कर्मचाऱ्यांना ठरवून दिलेले काम आणि प्रत्यक्षात झालेले काम याची तुलना करण्यासाठी पर्यवेक्षण उपयोगी ठरते. तसेच निर्धारित कामे निर्धारित वेळेत पूर्ण होत नसतील तर त्यातील अडचणी समजून घेणे व त्यानुसार सल्ला व मार्गदर्शन करणे पर्यवेक्षणामुळे शक्य होते.

४.२.५ निर्देशनाची तत्वे (Principles of Direction) :

प्रत्येक संघटनेमध्ये मानवी आणि इतर संसाधनांचा वापर केला जातो. यातील मानवी घटक एकमेकावर अवलंबून असतात. त्या सर्वांच्या प्रयत्नांना एकत्रित करून निर्धारित उद्दिष्ट साध्य करणे हे एक व्यवस्थापना समोरील आव्हान असते. तथापि तज्ज्ञ व्यवस्थापक निर्देशनाच्या योग्य तत्वांचा वापर करून हे आव्हान सहजपणे पेलू शकतात. म्हणूनच निर्देशनाची तत्वे महत्वपूर्ण आहेत. ती पुढीलप्रमाणे -

१) व्यक्तिगत सहकार्याचे तत्व :

संस्थेची उद्दिष्ट्ये साध्य करणे हे निर्देशनाचे प्रमुख उद्दिष्ट असावे. ही उद्दिष्ट्ये गाठण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना योग्य प्रकारे निर्देशन करावे लागते. आवश्यक त्या प्रसंगी सळ्हा व मार्गदर्शन करावे लागते. तसेच कर्मचाऱ्यांना निर्देशनामुळे कार्यप्रेरणा मिळेल आणि संस्थेच्या उद्दिष्ट पूर्तीसाठी ते आपली कामे प्रभावीपणे करतील याकडे लक्ष द्यावे लागते. थोडक्यात संस्थेची सामूहिक उद्दिष्ट्ये गाठण्यासाठी कर्मचाऱ्याकडून व्यक्तिगत सहकार्य मिळवणे आवश्यक असते.

२) उद्दिष्टातील सुसंगतीचे तत्व :

संस्थेचे यश हे कर्मचाऱ्यांची वैयक्तिक उद्दिष्ट्ये आणि संघटनेची उद्दिष्ट्ये यांच्यातील सुसंगतपणावर अवलंबून असते. अनेकदा संस्थेची उद्दिष्ट्ये आणि प्रत्येक कर्मचाऱ्यांची उद्दिष्ट्ये भिन्न भिन्न असतात. बन्याचदा ती परस्पर विरोधी देखील असू शकतात. व्यवस्थापनाने प्रभावी निर्देशनाद्वारे दोन्ही घटकांच्या उद्दिष्टामध्ये सुसंगतता आणण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. दोन्ही घटकांची उद्दिष्ट्ये एकच असतील, त्यांच्यात सुसंगतता असेल तर संस्था यशस्वी होऊ शकेल आणि त्याद्वारे दोन्ही घटकांची उद्दिष्ट्ये साध्य होऊ शकतील हे दाखवून दिले पाहिजे. वैयक्तिक महत्वाकांक्षेपेक्षा सामूहिक हित किती महत्वाचे हे निर्देशनाने पटवून देणे गरजेचे आहे.

३) निर्देशनातील कार्यक्षमतेचे तत्व :

संघटनेतील निर्धारित उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी निर्देशन कार्यात समाविष्ट होणारे प्रत्येक कार्य प्रभावीपणे व कार्यक्षमतेने होणे आवश्यक आहे. आदेश देणे, मार्गदर्शन करणे, नेतृत्व करणे, सळ्हा देणे, प्रेरणा देणे, पर्यवेक्षण करणे इ. निर्देशनाची कामे योग्य प्रकारे करण्यासाठी प्रभावी संदेशवहन यंत्रणा निर्माण करावी. तसेच कनिष्ठांकडून कामे करवून घेताना त्यांच्यावर अन्याय होणार नाही, त्यांच्या अपेक्षा दबल्या जाणार नाहीत हेही लक्षात घेतले पाहिजे.

४) आदेशातील एकता तत्व :

आदेश देणे ही निर्देशनातील पहिली महत्वाची अवस्था आहे. निर्देशन कार्य प्रभावी होण्यासाठी वरिष्ठांनी दिलेल्या आदेशात एकता असणे गरजेचे आहे. व्यवसाय संघटनेतील व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरावर एकावेळी एकाच वरिष्ठांकङ्गून कर्मचाऱ्यांना आदेश दिले जाणे म्हणजे आदेशातील एकता होय. जर एकाच वेळी अनेक वरिष्ठांकङ्गून वेगवेगळे आदेश दिले गेले तर कनिष्ठांमध्ये काम करताना गोंधळ होऊ शकतो. परिणामी, कर्मचाऱ्यांकङ्गून कोणत्याचे आदेशाचे पालन न होण्याची शक्यता असते.

५) परिणामकारक संदेशवहनाचे तत्व :

व्यवस्थापनाने केवळ आदेश दिले की निर्देशनाचे काम संपले असे नाही. अनेकदा दिलेले आदेश कर्मचाऱ्यांपर्यंत योग्य प्रकारे पोहचत नाहीत. यामुळे कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर आणि उद्दिष्ट पूर्तीवर प्रतिकूल परिणाम होऊ शकतो. यासाठी संघटनेतील प्रत्येक टप्प्यावर वरिष्ठ आणि कनिष्ठांमध्ये योग्य संदेशवहन होणे गरजेचे आहे. संघटनेतील प्रत्येक घटकामध्ये अर्थपूर्ण आणि एकमेकांना समजेल अशा कल्पना, योजना, आदेश, उपाय, निष्कर्ष इ. ची देवाण-धेवाण झाली पाहिजे. अर्थात वरिष्ठांनी व्यवसायाची ध्येये, धोरणे, योजना, जबाबदाऱ्या, कर्तव्ये इ. ची संपूर्ण माहिती कनिष्ठांपर्यंत योग्य प्रकारे पोहचविण्याची यंत्रणा निर्माण करणे आवश्यक आहे.

६) निर्देशन तंत्र निवडण्याचे तत्व :

निर्देशनासाठी विविध तंत्रांचा वापर करता येतो. यामध्ये प्रामुख्याने (१) मुक्त निर्देशनाचे तंत्र, (२) सळ्हा मसलतीचे तंत्र, (३) एकतंत्र निर्देशन तंत्र, (४) नोकरशाही निर्देशन तंत्र इ. चा समावेश होतो. निर्देशनाचे यश हे योग्य तंत्र वापरून निर्देशन करण्यावर अवलंबून असते. म्हणूनच व्यवस्थापनाने योग्य अशा प्रभावी निर्देशन तंत्राची निवड करावी लागते. अर्थात यासाठी वरिष्ठांनी व्यवसाय संघटनेतील परिस्थितीचा अभ्यास करावा लागतो.

७) परिणामकारक नियंत्रणाचे तत्व :

निर्देशन कार्यात परिणामकारकता आणावयाची असेल तर संघटनेतील सर्व घटकावर व्यवस्थापनाचे परिपूर्ण नियंत्रण असणे अत्यावश्यक आहे. यासाठी व्यवस्थापनाने व्यवसायातील प्रत्येक कर्मचाऱ्याची हालचाल, त्याची काम करण्याची पद्धत, मानीसकता, आळशीपणा, कामचुकारपणा इत्यादीची संपूर्ण माहिती वेळेवर प्राप्त होईल अशी यंत्रणा निर्माण केली पाहिजे.

८) आकलनाचे तत्व :

निर्देशनाचे यश केवळ योग्य आदेशावर नाही तर ते आदेश आणि मार्गदर्शन सहाय्यकांना किती प्रमाणात समजले किंवा त्याचे किती आकलन झाले यावर अवलंबून असते. अर्थात यासाठी वरिष्ठांनी कनिष्ठांची मानसिकता व क्षमता समजून घेऊन त्याप्रमाणे सहकार्यांनी कोणते काम करावे, ते कसे करावे, केंव्हा करावे याची योग्य प्रकारे माहिती व कल्पना द्यावी.

९) नेतृत्वाचे तत्व :

निर्देशन कार्य हे मुलत: नेतृत्वाचे कार्य आहे. त्यामुळे निर्देशन करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीमध्ये नेतृत्व गुण असणे गरजेचे आहे. प्रभावी नेतृत्वाच्या आधारे वरिष्ठ व्यवस्थापक आपल्या कनिष्ठांना योग्य आदेश देवू शकतात, मार्गदर्शन करू शकतात प्रेरणा देवू शकतात आणि पर्यवेक्षणही करू शकतात. सहाय्यकांच्यावर प्रभाव पाडणे आणि त्यांना कार्यप्रवृत्त करणे नेतृत्व गुणामुळे शक्य होते. थोडक्यात जे काम केवळ अधिकाराच्या वापराने शक्य होत नाही ते नेतृत्वकले मुळे होते.

१०) पाठपुराव्याचे तत्व :

निर्देशन ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. सहाय्यकांना आदेश दिले की व्यवस्थापनाचे काम संपत नाही तर त्या आदेशानुसार कर्मचारी काम करतात की नाही यावर लक्ष ठेवावे लागते. आदेशाचे पालन करताना सहाय्यकांना कांही अडचणी येत असतील तर त्यावर उपाय योजना करणे किंवा आवश्यकता वाटल्यास आदेशात योग्य ती दुरुस्ती व्यवस्थापनाने करावी. यासाठी वरिष्ठांनी सातत्याने पाठपुरावा करण्याची आवश्यकता असते.

४.२.६ निर्देशनाची तंत्रे (Techniques of Direction) :

निर्देशनामध्ये प्रामुख्याने आदेश देणे, मार्गदर्शन करणे, प्रेरणा देणे, नेतृत्व करणे आणि पर्यवेक्षण करणे या कार्याचा समावेश होतो. आपल्या सहाय्यकांकडून परिणामकारकपणे व कार्यक्षमपणे काम करून घेण्यासाठी व्यवस्थापनाने व्यावसायिक पर्यावरण, सहाय्यकांची पात्रता, क्षमता इ. गोष्टींचा विचार करून प्रभावी निर्देशन तंत्र निवडावे लागते.

१) एकतंत्री निर्देशन तंत्रे (Autocratic Technique) :

या तंत्राला एकाधिकारशाही तंत्र किंवा हुक्मशाही तंत्र असेही म्हणतात. हे तंत्र नेतृत्व केंद्रित असते. या तंत्रामध्ये व्यवसाय संघटनेतील कार्याबाबत कोणताही निर्णय घेण्याचा अधिकार एकाच

व्यक्तिकडे म्हणजेच वरिष्ठ व्यवस्थापकाकडे केंद्रित झालेला असतो. हे वरिष्ठ व्यवस्थापक आपल्या कनिष्ठांना कोणते काम, कसे, केंव्हा आणि कोठे करावयाचे याबाबतचे स्पष्ट आदेश देतात. कनिष्ठांबरोबर कसलीही सल्लामसलत किंवा चर्चा केली जात नाही. त्यांनी केवळ आदेशाचे पालन करावयाचे असते. आदेशाचे पालन करताना कोणतीही शंका अथवा प्रश्न विचारता येत नाहीत. तसेच त्यांना आपले ज्ञान, अनुभव, बुद्धिमत्ता याचा वापर करण्याची संधी दिली जात नाही. या तंत्रामध्ये कनिष्ठांनी केवळ आदेशाचे पालन करावे ही वरिष्ठांची अपेक्षा असते. प्रसंगी कारवाईची भिती दाखवून काम करवून घेतले जाते. त्यामुळे हे तंत्र कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देत नाही. तसेच त्यांच्यात संघटना अथवा व्यवस्थापनाबाबत आपुलकी व निष्ठा राहत नाही.

एकतंत्री निर्देशनाचे फायदे :

१. सत्ता व अधिकार केंद्रित झाल्याने व्यवस्थापकाकडून त्वरीत निर्णय घेतले जातात.
२. निर्णयांची पंलबजावणी त्वरीत करता येते.
३. आदेशातील एकवाक्यतेचे तत्व पाळणे शक्य होते.
४. वेळेची, श्रमाची व पैशाची बचत होते.
५. व्यवस्थापक तज्ज्ञ व कुशल असतील तर हे तंत्र उपयोगी ठरते.
६. सहाय्यकांना जबाबदारीची भावना नसेल किंवा पुरेशे पात्र नसतील तर हे तंत्र वापरणे योग्य ठरते.
७. खाजगी क्षेत्रात हे तंत्र यशस्वी झाले आहे. अनेक खाजगी व्यवसाय यशस्वी झाले आहेत.

एकतंत्री निर्देशन तंत्राचे दोष :

१. कार्यप्रेरणा न मिळाल्याने कनिष्ठांकडून कार्यक्षमतेने काम होत नाही.
२. वरिष्ठ-कनिष्ठ सुसंवाद नसल्याने त्यांच्या कौशल्याचा, क्षमताचा वापर करून घेता येत नाही.
३. निर्णयाचे अधिकार एकाच व्यक्तिकडे असल्याने ते चुक्रण्याची शक्यता नाकारता येत नाही.
४. निर्णय प्रक्रियेत कनिष्ठांना सहभागी करून न घेतल्यामुळे ते जबाबदारीने काम करीत नाहीत.
५. कर्मचाऱ्यांना काम करताना कोणतेही स्वातंत्र्य नसल्याने अनेकदा ते विरोध करण्याची शक्यता असते.

२) मुक्त निर्देशन तंत्र (Free Rein Direction Technique) :

हे तंत्र एकतंत्री निर्देशन तंत्राच्या अगदी विरूद्ध आहे. या तंत्रामध्ये वरिष्ठ धोरणे ठरविण्याचे काम करतात. धोरणाची रचना ठरविणे, आदेश देणे, मार्गदर्शन करणे आणि धोरणांची अंमलबजावणी करण्याची संपूर्ण जबाबदारी कनिष्ठांवर टाकली जाते. ही कामे करण्यासाठी त्यांना पूर्ण स्वातंत्र्य दिले जाते. कनिष्ठांना त्यांची बौद्धिक क्षमता वापरण्याचे, समस्या सोडविण्यासाठी त्यांच्या ज्ञानाचा आणि अनुभवाचा वापर करण्याचे स्वातंत्र्य दिले जाते. असे स्वातंत्र्य दिल्यामुळे कनिष्ठांमध्ये विश्वास निर्माण होतो. त्यांच्यात संस्था आणि व्यवस्थापनाविषयी आपुलकीची भावना तयार होते. निर्णय प्रक्रियेत सहाय्यकांना समाविष्ट करून घेतल्यामुळे त्यांच्यात विचारांची मुक्तपणे देवाण-घेवाण होते, निर्णयाच्या अंमलबजावणीमध्ये कनिष्ठांचे संपूर्ण सहकार्य मिळते, स्वतः निर्णय प्रक्रियेत असल्याने ते जबाबदारीने कार्यक्षमपणे काम पूर्ण करतात. अर्थात असे असले तरी व्यवस्थापक आपली जबाबदारी टाळतात असा गैरसमज होण्याची शक्यता असते. तसेच हे तंत्र वापरण्यासाठी कनिष्ठ कुशल, अनुभवी, जबाबदारीची जाणीव असणारे आणि संस्थेच्या ध्येय धोरणांची माहिती असणारे असावे लागतात.

फायदे :

१. संघटनेत मुक्त वातावरण राहते. कनिष्ठांना कोणाच्याही दबावाखाली काम करावे लागत नाही.
२. कनिष्ठांना आपले ज्ञान, अनुभव, कौशल्य आणि बौद्धिक क्षमतेचा वापर करण्याची संधी मिळते.
३. कर्मचाऱ्यांच्यात विश्वास आणि निष्ठा निर्माण होते.
४. कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा मिळते. परिणामी ते कार्यक्षमपणे काम करतात.
५. नियोजन आणि निर्णय प्रक्रियेत कनिष्ठांचा सहभाग असल्याने नियोजनाप्रमाणे कामे पूर्ण होतात.

दोष :

१. जर कनिष्ठ तज्ज्ञ, कुशल, अनुभवी असतील तरच हे तंत्र वापरता येते.
२. अधिकच्या निर्णय स्वातंत्र्याचा गैरवापर होण्याची शक्यता असते.
३. कामगारांमध्ये समन्वय नसेल तर हे तंत्र निरूपयोगी ठरते.
४. कनिष्ठांना अनावश्यक अधिक महत्त्व प्राप्त होते.
५. वरिष्ठ व्यवस्थापकांना काम जमत नाही किंवा ते काम टाळतात असा गैरसमज होवू शकतो.

३) लोकशाही / सल्लामसलत निर्देशन तंत्र (Democratic / Consultative Direction Technique) :

एकतंत्री निर्देशन तंत्र आणि मुक्त निर्देशन तंत्र ही दोन्ही तंत्रे पूर्णपणे भिन्न विचाराची आहेत. या दोन्हीचा सुवर्णमध्य म्हणजेच सल्लामसलतीचे अथवा लोकशाही निर्देशन तंत्र होय. या तंत्रामध्ये वरिष्ठ व्यवस्थापकाकडून कामाचे स्वरूप, कामाची स्थिती, कामाची व्याप्ती याबाबत सहाय्यकांशी सल्लामसलत करून त्यानंतर कार्याबाबत निर्देश दिले जातात. निर्देशनामध्ये सहाय्यकांची मते, सूचना विचारात घेतल्या जातात. थोडक्यात या तंत्रामध्ये अधिकाराचे विकेंद्रीकरण केले जाते. अंतिम निर्णय वरिष्ठ व्यवस्थापकच घेत असले तरी निर्णय प्रक्रियेत कनिष्ठांना समाविष्ट करून घेतल्यामुळे कर्मचाऱ्यामध्ये आपुलकीची व निषेची भावना निर्माण होते. संघटनेची निर्धारित उद्दिष्टचे साध्य करण्यासाठी ते वरिष्ठांना संपूर्ण सहकार्य करतात. आपण संस्थेतील महत्त्वपूर्ण घटक असल्याची भावना त्यांच्यात निर्माण होते. त्यांच्या बौद्धिक क्षमतेचा, ज्ञान आणि अनुभवाचा फायदा घेणे संघटनेला शक्य होते. त्यामुळे मनुष्यबळ विकासाला चालना मिळते, संघटनेचा विकास होण्यास मदत होते. व्यवसाय संघटनेत मुक्त वातावरण राहिल्याने फारशा समस्या निर्माण होत नाहीत.

फायदे :

१. निर्देशनाचे हे तंत्र सोपे आणि सुलभ आहे.
२. निर्णय प्रक्रियेत कनिष्ठांना सामावून घेतल्याने त्यांच्यात निर्णयाच्या अंमलबजावणी बाबत नैतिक जबाबदारी येते.
३. कामगारामध्ये विश्वास, संघटनेविषयी आपुलकी आणि निष्ठा निर्माण होते.
४. कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा मिळते. त्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते.
५. कनिष्ठांवर फारसे लक्ष ठेवण्याची, देखरेख करण्याची गरज भासत नाही.
६. कामे वेळेवर, कमी खर्चात पूर्ण होतात. संस्थेच्या विकासास चालना मिळते.

दोष :

१. अनेकदा व्यवस्थापक काम टाळत असल्याचा किंवा त्यांच्यात निर्णय क्षमता नसल्याचा गैरसमज कनिष्ठांच्या मनात निर्माण होतो.
२. प्रत्येक निर्णयाबाबत वरिष्ठांनी आपल्याशी विचारविनिमय करणे हा आपला हक्क आहे असे कनिष्ठांना वाटू लागते.

३. सलगसलत न करता घेतलेल्या निर्णयाच्या अंमलबजावणीबाबत कनिष्ठ टाळाटाळ करण्याची शक्यता असते.
४. या तंत्रामुळे वेळेचा अपव्यय होऊन निर्णय घेण्यास विलंब लागू शकतो.
५. कर्मचाऱ्यांची मते प्रत्यक्ष निर्णयाचे वेळी विचारात न घेतल्यास ते नाराज होऊन कार्यक्षमता घटण्याची शक्यता असते.

४) नोकरशाही निर्देशन तंत्र (Bureaucratic Direction Technique) :

वर उल्लेख केलेली तंत्रे निर्देशनाची तंत्रे म्हणून प्रत्यक्षात व्यवसाय संघटनेत वापरली जात आहेत. त्याला अनेक व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी दुजोरा दिला असला तरी कांही तज्ज्ञांनी नोकरशाही हे देखील एक निर्देशनाचे तंत्र असल्याचे मत स्पष्ट केले आहे. या तंत्रामध्ये वरिष्ठांनी घेतलेल्या निर्णयाची अंमलबजावणी करण्यासाठी लेखी स्वरूपात कांही नियम तयार केले जातात व ते सर्व कनिष्ठांना कळविले जातात. यामध्ये प्रामुख्याने प्रत्येक कनिष्ठांची जबाबदारी काय आहे, त्याने कोणते काम, कोणत्या पद्धतीने करावे, कोणती साधनसामुग्री व किती प्रमाणात वापरावी, कार्यपूर्तीचा अहवाल कोणाला सादर करावा इ. बाबतच्या विविध नियमांचा व मार्गदर्शक सूचनांचा समावेश होतो. हे लिखित नियमच स्वयंस्पष्ट असतात त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना काम करताना कांहीही शंका अथवा अडचण येत नाहीत. तसेच वेळेचा अपव्यय टळून कामे लवकर पूर्ण होतात. अर्थात असे असले तरी या तंत्रामध्ये कर्मचाऱ्यांना कोणतीही कार्यप्रेरणा मिळत नाही. कामात यंत्रवतपणा निर्माण होतो. कामगारांना कांही शंका असल्यास त्या दूर होणे अडचणीचे ठरते. लाल फितीचा कारभार, नोकरशाहीचे वर्चस्व निर्माण होण्याची शक्यता असते. व्यवस्थापकांनी आपल्या अनुभवाच्या आणि कौशल्याच्या आधारे वरीलपैकी योग्य त्या निर्देशन तंत्राचा अवलंब करणे यथोचित असते.

स्वतःची प्रगती तपासा

अ) दिलेल्या पर्यायातून योग्य पर्याय निवडा.

१. व्यवसायातील सर्व घटकांच्या सुसंघटित कृतिसाठी त्यांना प्रेरणा देण्याचे कार्य म्हणजे होय.
- (अ) निर्देशन (ब) संदेशवहन (क) नेतृत्व (ड) नियोजन

२. कनिष्ठांनी कोणती कामे, कोणत्या प्रकारे करावीत यासाठी वरिष्ठांनी दिलेली लेखी अथवा तोंडी सूचना म्हणजे होय.
- (अ) अहवाल (ब) आदेश (क) संघटन (ड) कार्यप्रेरणा
३. ही एक अशी प्रक्रिया आहे की ज्यामध्ये आदेश किंवा सूचना देऊन पूर्वनियोजनाप्रमाणे कार्ये पूर्ण करण्याची खात्री दिली जाते.
- (अ) निर्देशन (ब) नियंत्रण (क) समन्वय (ड) नियोजन
४. निर्देशन प्रभावी होण्यासाठी वरिष्ठांनी दिलेल्या आदेशात असणे गरजेचे आहे.
- (अ) समता (ब) एकता (क) बंधुता (ड) कांही नाही
५. हे तंत्र नेतृत्व केंद्रित असते.
- (अ) एकतंत्री निर्देशन (ब) मुक्त निर्देशन (क) लोकशाही (ड) अन्य
- ब)** खालील विधाने चूक की बरोबर ते सांगा.
१. कनिष्ठांना आदेश देणे, सूचना व मार्गदर्शन करणे आणि काम करण्यास प्रेरणा देणे म्हणजे निर्देशन होय.
२. कार्यप्रेरणा, नेतृत्व, संदेशवहन आणि पर्यवेक्षण हे निर्देशनाचे प्रमुख घटक आहेत.
३. नोकरशाही हे देखील एक निर्देशनाचे तंत्र आहे.
- क)** रिकाम्या जागी योग्य शब्द भरा.
१. निश्चित कामगिरी पूर्ण करण्यासाठी सहाय्यकांनी कोणते कार्य कोणत्या पद्धतीने करावे यासाठी दिशा देणे म्हणजे होय.
२. व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरावर एकाचवेळी एकाच वरिष्ठांकडून आदेश दिले जाणे म्हणजे आदेशातील होय.
३. निर्देशन तंत्राला हुक्मशाही तंत्र असेही म्हणतात.

४.२.७ संदेशवहन

प्रास्ताविक (Communication) :

आजच्या काळात व्यवसाय संघटनेत व्यवस्थापनाच्या प्रत्येक कार्यात संदेशवहनाला अनन्य साधारण असे महत्त्व आहे. कारण इतरांकडून काम करून घेणे म्हणजे व्यवस्थापन होय. इतरांकडून

काम करून घेण्यासाठी त्यांचेशी संवाद साधने गरजेचे असते, आणि हा संवाद संदेशवहनाशिवाय अशक्य आहे. विचारांची देवाण-घेवाण करणे किंवा माहितीचे आदान प्रदान करणे म्हणजे संदेशवहन होय. संदेशवहन हे व्यवस्थापन कार्याचे माध्यम आहे. व्यवस्थापनाच्या नियोजन विषयक आणि अंमलबजावणी विषयक कार्यपैकी अंमलबजावणी विषयक कार्यातील संदेशवहन हे सर्वात महत्वपूर्ण कार्य आहे. संघटनेची निर्धारित उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी कनिष्ठांना वेळोवेळी आदेश, सूचना द्यावे लागतात, मार्गदर्शन करावे लागते, त्यांच्या कार्यात सुसंगतपणा, समन्वय राखावा लागतो. ही सर्व कामे परिणामकारकपणे होण्यासाठी कनिष्ठ व वरिष्ठामध्ये विचारांची देवाण घेवाण, माहितीचे आदान प्रदान, शंका निरसन, कार्यपूर्ती अहवाल देणे अत्यावश्यक असून यासाठी संदेशवहनाची गरज आहे. म्हणूनच संदेशवहनाला मानवी शरीरातील रक्तवाहिन्याची उपमा दिली जाते. रक्तवाहिन्या जसे शरीरातील प्रत्येक पेशीपर्यंत रक्त पोहचविण्याचे काम करतात त्याचप्रमाणे व्यवसाय संघटनेत संदेशवहन यंत्रणा माहितीचे आदान प्रदान करण्याचे काम करतात. प्रा. पिंगोरस यांच्या मते, वरिष्ठ व्यवस्थापनाचा ७०% वेळ हा संदेशवहनामध्येच व्यतित होतो. यावरून संदेशवहनाचे व्यवसाय संघटनेतील महत्व अधोरेखित होते.

४.२.८ संदेशवहन अर्थ व व्याख्या :

समान कल्पनांची आदान प्रदान करण्याची प्रक्रिया म्हणजे संदेश होय. थोडक्यात संदेश म्हणजे निरोप अथवा सूचना देणे होय. ‘कम्युनिकेशन’ (संदेशवहन) या इंग्रजी शब्दाची व्युतप्ती ‘कॉमन’ या लॅटिन शब्दापासून झालेली आहे. ‘कॉमन’ याचा अर्थ विचार अथवा माहितीची देवाण घेवाण करण्याचे साधन होय. आज संदेशवहनाचा अर्थ माहितीच्या घेवाणीपुरता मर्यादित नाही. एका व्यक्तिने दिलेल्या संदेशाचा अर्थ आणि उद्देश दुसऱ्या व्यक्तिपर्यंत पोहचणे आवश्यक असते. दुसऱ्या व्यक्तिला त्या संदेशाचा पूर्ण अर्थ समजणे, त्याप्रमाणे त्याने कार्य पूर्ण करणे आणि कार्यपूर्ती अहवाल संदेश देणाऱ्यास पाठविणे या क्रियेला संदेशवहन असे म्हटले जाते. या संदेशवहनासाठी आज अनेक माध्यमे वापरली जातात. उदा. फोन, मोबाईल, तार, पत्र, रेडिओ, दूरदर्शन, इंटरनेट, ई-मेल इ.

व्याख्या :

१) ॲलन लुईस :

“एका व्यक्तिने दुसऱ्या व्यक्तिच्या मनात एखाद्या कामाबाबत अर्थबोध निर्माण व्हावा म्हणून केलेली प्रत्येक कृती म्हणजे संदेशवहन होय.”

"Communication is the sum of all things one person does when he wants to create understanding in the minds of another." - Allen Louis.

२) डेविस किथ :

"एका व्यक्तिकडून दुसऱ्या व्यक्तिकडे माहिती पाठविण्याची व तिची समजून घेण्याची प्रक्रिया म्हणजे संदेशवहन होय."

"Communication is a process of passing information and understanding from one person to another." - Devis Kith

३) न्यूमन आणि समर :

"दोन किंवा अधिक व्यक्तींमध्ये माहिती, कल्पना, मते, विचार, भावना यांची होणारी देवाण घेवाण म्हणजे संदेशवहन होय."

"Communication is an exchange of facts, ideas, opinions and thoughts or options by two or more persons." - Newman and Summer.

४.२.१ संदेशवहनाचे महत्त्व (Importance of Communication) :

कोणत्याही व्यवसाय संघटनेला निर्धारित उद्दिष्ट्ये गाठण्यासाठी आणि यशस्वी होण्यासाठी प्रभावी संदेशवहन यंत्रणेची गरज असते. संदेशवहन जोपर्यंत कार्यक्षमपणे सुरु आहे तोपर्यंत व्यवसाय संघटनेचे कामकाज सुरक्षितपणे सुरु राहते अन्यथा संघटनेचे कामकाज थांबून तिचे अस्तित्व धोक्यात येते. म्हणूनच संदेशवहनाला मानवी शरीरातील रक्तवाहिन्याचा दर्जा दिला जातो. या संदेशवहनाचे महत्त्व पुढील घटकावरून स्पष्ट होते.

१) व्यवस्थापकीय कार्यास मदत :

व्यवस्थापनाचे यश हे प्रभावी व कार्यक्षम व्यवस्थापनाच्या कार्यावर अवलंबून असते, तर व्यवस्थापकीय कार्ये परिणामकारकरपणे पार पाडण्यासाठी प्रभावी व तत्पर संदेशवहनाची आवश्यकता असते. व्यवसाय संघटनेत कार्यरत असलेल्या विविध विभागातील प्रमुखांशी, कर्मचाऱ्यांशी संपर्क साधून नियोजन, नियंत्रण, संघटन, समन्वय, निर्देशन यासारखी महत्त्वाची कार्ये प्रभावी संदेशवहनाच्या माध्यमातून पार पाडता येतात.

२) व्यवस्थापन कार्यक्षमतेत वाढ :

आधुनिक काळात कोणत्याही व्यवसाय संघटनेचे यश हे संदेशवहनाच्या परिणामकारकतेवर आणि कौशल्यावर अवलंबून असते. संदेशवहनामुळे माहितीची व विचारांची देवाण-घेवाण जलद व सुलभपणे होते. परिणामी व्यवस्थापकांच्या कार्यक्षमतेत भरीव वाढ होते. म्हणूनच आज वरिष्ठ व्यवस्थापक आपल्या एकूण वेळेपैकी ७०% हून अधिक वेळ संदेशवहनासाठी देतात.

३) आंतरवैयक्तिक व बाह्य जगताशी संबंध :

आंतरवैयक्तिक संबंध हे प्रामुख्याने कल्पना, माहिती, विचार, मते, दृष्टिकोन, सूचना, प्रतिक्रिया इ. च्या एकमेकामध्ये केलेल्या देवाण घेवाणीमुळे दृढ होतात. आणि या सर्व गोष्टी संदेशवहनामुळे शक्य होतात. तसेच आंतरवैयक्तिकक संबंधाबरोबरच संघटने बाहेरील घटकांशी देखील चांगले संबंध निर्माण करावे लागतात. यामध्ये ग्राहक, पुरवठादार, भागधारक, एजंट इतर मध्यस्थ, सरकार, विविध संघटना इ. चा समावेश होतो. संदेशवहनाच्या माध्यमातून या सर्व घटकांशी चांगले संबंध प्रस्थापित करणे आणि संघटनेला यश प्राप्त करून देणे शक्य होते.

४) मनोधैर्यात वाढ :

सूचना आणि निर्देशन कनिष्ठांना योग्य प्रकारे समजले तर त्यांच्या कार्य करण्याच्या इच्छाशक्तीला प्रेरणा मिळते. माहिती, सूचना, कल्पना, मते, अनुभव इ. बाबींचे वरिष्ठांनी कनिष्ठांबरोबर आदान प्रदान केले तर कनिष्ठांचे मनोधैर्य वाढते. त्यांची काम करण्याची इच्छा प्रबल होऊन कार्यक्षमतेत वाढ होते. थोडक्यात कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरणा मिळते.

५) प्रभावी निर्णय प्रक्रिया :

अंतिम निर्णय हे वरिष्ठ व्यवस्थापकाकडून घेतले जात असले तरी निर्णय प्रक्रियेत कनिष्ठांना सामावून घेतल्यामुळे त्यांच्या ज्ञानाचा, अनुभवांचा, विचारांचा, कौशल्याचा फायदा संघटनेसाठी करून घेता येतो. तसेच कनिष्ठ निष्ठापूर्वक व कार्यक्षमपणे काम करतात. प्रभावी संदेशवहनामुळे निर्णय प्रक्रिया यशस्वीपणे राबविता येते.

६) औद्योगिक शांतता :

संघटनेमध्ये असणारे कर्मचारी विविध मत प्रवाहांचे असू शकतात. यामुळे अनेकदा त्यांच्यात वाद विवाद, मतभेद अथवा संघर्ष होऊ शकतो. संदेशवहनाच्या माध्यमातून त्यांच्या समस्या, अडचणी

वरिष्ठांपर्यंत पोहचविणे आणि त्या सोडविणे तसेच एकमेकांच्यात सलोख्याचे संबंध निर्माण करणे शक्य होते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यामधील वाद विवाद संपुष्टात येऊन औद्योगिक शांतता निर्माण होण्यास मदत होते.

७) नेतृत्व क्षमतेत वाढ :

नेतृत्वाचे यश हे कार्यक्षम संदेशवहनावर अवलंबून असते. निर्णय प्रक्रियेत कनिष्ठांना सहभागी करून घेतल्यामुळे लोकशाही व्यवस्थापन करणे शक्य होते. कर्मचाऱ्यांशी विचारविनिमय करून आणि त्यांच्या समस्या जाणून घेऊन निर्णय घेतल्यामुळे अशा नेतृत्वावर कनिष्ठांचा विश्वास निर्माण होतो. तसेच सहाय्यकामध्ये देखिल नेतृत्व गुण विकसित करणे शक्य होते.

८) कर्मचारी प्रशिक्षणासाठी उपयुक्त :

कर्मचाऱ्यांना योग्य प्रशिक्षण देण्यासाठी आणि प्रशिक्षणाचा उद्देश साध्य होण्यासाठी प्रभावी संदेशवहन यंत्रणेची नितांत आवश्यकता आहे. प्रशिक्षणामुळे संस्थेच्या उद्देशात आणि कर्मचाऱ्यांच्या उद्देशात समानता प्रस्थापित करणे शक्य होते. कारण संस्थेचे उद्देश कर्मचाऱ्यांपर्यंत योग्य पद्धतीने पोहचविणे, त्यांना मार्गदर्शन करणे, संस्थेच्या नियम व कामकाजाची कर्मचाऱ्यांना माहिती देणे संदेशवहनामुळे शक्य होते.

९) उत्पादनात वाढ आणि खर्चात बचत :

व्यवसाय संघटनेतील विविध पताळ्यावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांनी कोणते काम, कधी, केंव्हा, कशा पद्धतीने करावे यांच्या सूचना आणि मार्गदर्शन प्रभावी संदेशवहन यंत्रणेमुळे ताबडतोब आणि वेळेत देता येतात. परिणामी कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होऊन उत्पादनातही वाढ होते, शिवाय खर्चात बचतही होते.

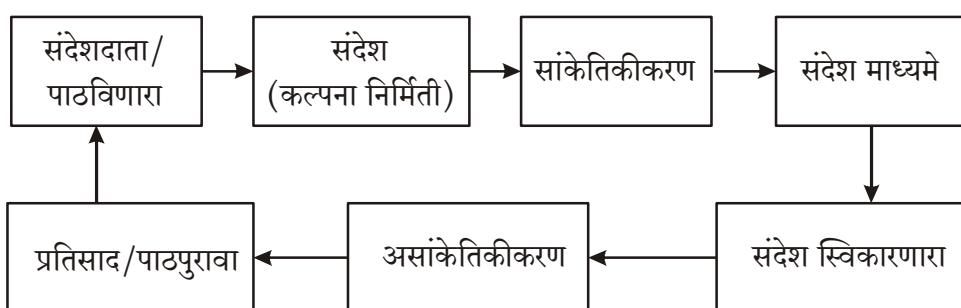
१०) अधिकार प्रदान व समुपदेशन :

अधिकाराचे विकेंद्रिकरण केले तर प्रत्येक पदाधिकाऱ्याची जबाबदारी निश्चित करता येते. अधिकारामुळे कर्मचाऱ्यांच्यात जबाबदारीची जाणीव निर्माण होते. तसेच कनिष्ठांना दिलेल्या सुचना समजल्या नसतील तर त्यांना मार्गदर्शन करावे लागते. समुपदेशन करून शंका निरसन करावे लागते. या सर्व गोष्टी संदेशवहनाच्या माध्यमातूनच पार पाडता येतात.

४.२.१० संदेशवहन प्रक्रिया (Communication Process) :

संदेशवहन ही सतत चालणारी प्रक्रिया असून ते दोन किंवा दोन ऐक्षा अधिक व्यक्तिमध्ये होत असते. संदेशवहन प्रक्रियेत एक व्यक्ति संदेश पाठविते तर दुसरी व्यक्ति असे संदेश स्विकारते. संदेश स्विकारणारी व्यक्ति संदेशाप्रमाणे कार्य करून त्याचा अहवाल/प्रतिसाद संदेश पाठविणाऱ्या व्यक्तिस परत पाठवते. या सर्व गोष्टी ज्या टप्प्याने होतात त्यालाच संदेशवहन प्रक्रिया असे म्हटले जाते. ही प्रक्रिया पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

संदेशवहन प्रक्रिया (आकृती क्र. १)



१) संदेशदाता (Sender) :

संदेशवहन प्रक्रियेत दोन किंवा अधिक व्यक्तिचा समावेश होतो. यातील संदेश पाठविणाऱ्या व्यक्तिला संदेशदाता असे म्हटले जाते. कोणत्याही संघटनेमध्ये सर्वसाधारणपणे वरिष्ठ व्यवस्थापक हे संदेशदाता असतात. ते आपल्या सहाय्याकांना संदेश पाठवितात.

२) संदेश (Message) :

संदेशवहन प्रक्रियेतील हा सर्वात महत्त्वाचा घटक होय. संदेशवहनामधील संदेशदाता जे विचार, मते, कल्पना, सूचना, आदेश देतो त्यालाच संदेश असे म्हणतात. कनिष्ठांनी कोणते काम, कशा पद्धतीने केंव्हा करावे, त्यांनी आपली जबाबदारी कशी पार पाडावी याबाबतच्या माहितीचा समावेश संदेशामध्ये असतो. हे संदेश लेखी किंवा तोंडी स्वरूपात असू शकतात.

३) सांकेतिकीकरण (Encoding) :

संदेशवहनातील विषय, कल्पना या अदृश्य किंवा संक्षिप्त स्वरूपात असतात. संदेशात गोपनियता रहावी म्हणून ते सांकेतिक स्वरूपात दिले जातात. प्रामुख्याने यासाठी, चित्रे, प्रतिमा, चिन्हे किंवा

अनभिज्ञ भाषा वापरली जाते. विशेषत कायदा, सुव्यवस्था, संरक्षण क्षेत्रामध्ये संदेशाचे सांकेतिकीकरण केले जाते. थोडक्यात संदेशाचे रूपांतर चिन्हे, प्रतिमा किंवा गुढ भाषेत करण्याच्या प्रक्रियेला सांकेतिकीकरण असे म्हणतात.

४) संदेश माध्यम (Communication Channel) :

कोणत्या ना कोणत्या साधनाशिवाय संदेशाची देवाण-घेवाण होऊच शकत नाही. थोडक्यात एका व्यक्तिकडून दुसऱ्या व्यक्तिला संदेश देण्यासाठी जे साधन वापरले जाते त्यालाच संदेशाचे माध्यम असे म्हणतात. यामध्ये प्रामुख्याने टेलिफोन, मोबाईल, पत्र, तार, फॅक्स, ई-मेल, वॉट्सॅप इ. साधनांचा समावेश होतो. यापैकी कोणते माध्यम निवडायचे हे संदेशाचे स्वरूप, महत्व, तत्परता, अंतर इ. गोष्टीवर अवलंबून असते.

५) संदेश स्विकारणारा / प्राप्तकर्ता (Receiver) :

संदेशवहन प्रक्रियेतील दुसरा महत्वाचा घटक म्हणजे संदेश स्विकारणारी व्यक्ती होय. यालाच संदेश प्राप्तकर्ता असे म्हणतात. व्यवसाय संघटनेमध्ये सर्वसाधारणपणे कनिष्ठ कर्मचारी वर्ग हे संदेश प्राप्तकर्ता असतात. त्यांना वरिष्ठांनी संदेश पाठविलेले असतात.

६) असांकेतिकीकरण (Decoding) :

गोपनियतेच्या कारणामुळे जर संदेश सांकेतिक भाषेत पाठविले असतील तर ते कनिष्ठांना समजतीलच असे नाही. यासाठी सांकेतिक भाषेतील संदेशाचे रूपांतर पुन्हा शाब्दिक स्वरूपात केले जाते यालाच असांकेतिकीकरण असे म्हटले जाते. असांकेतिकीकरण करताना संदेश विश्लेषण आणि पृथःकरण करून योग्य अर्थ लावणे महत्वाचे असते. अर्थात यासाठी संदेश स्विकारणाच्याला त्याचे योग्य ते ज्ञान असणे गरजेचे आहे. संदेश देणाच्याने ज्या उद्देशाने आणि अर्थने तो दिला आहे ते प्राप्तकर्त्यास समजल्या शिवाय संदेशवहन प्रक्रिया पूर्ण होत नाही.

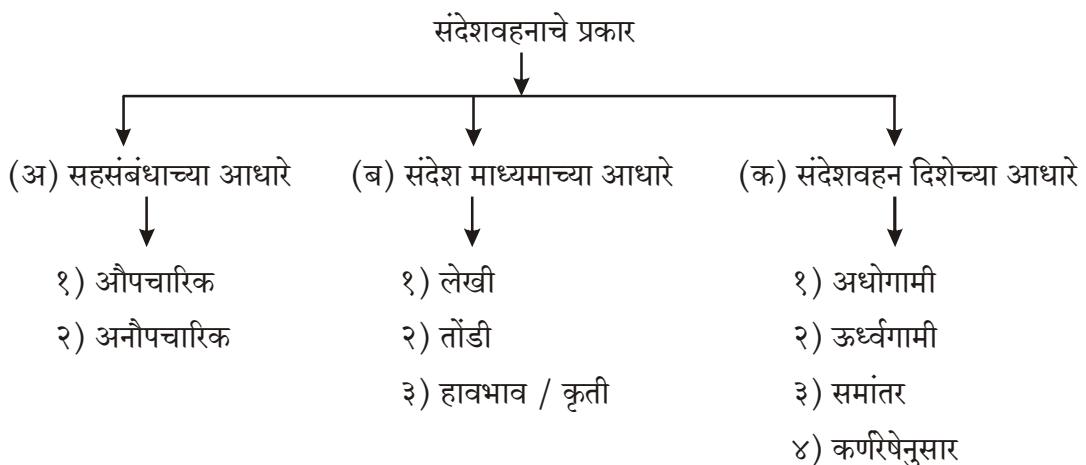
७) प्रतिसाद (Feedback) :

संदेश प्राप्तकर्त्यास मिळालेल्या संदेशाचे योग्य प्रकारे आकलन झाल्यानंतर तो त्या संदेशाप्रमाणे कार्य करतो. कनिष्ठांनी (प्राप्तकर्त्यांनी) संदेशाप्रमाणे केलेल्या कृतीलाच संदेशाचा प्रतिसाद किंवा प्रतिक्रिया असे म्हणतात. साधारणपणे हा प्रतिसाद कनिष्ठ कर्मचारी कार्यपूर्ती अहवालाच्या स्वरूपात संदेशदात्याला पाठवितात.

वरीलप्रमाणे संदेशवहन प्रक्रिया अखंडीतपणे सुरु असते.

४.२.११ संदेशवहनाचे प्रकार (Types of Communication) :

व्यवसाय संघटनेची निर्धारित उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापकांना सातत्याने कनिष्ठांशी माहिती, सूचना, मार्गदर्शन, कल्पना, आदेश इ. ची आदान प्रदान करावी लागते. व्यवसाय संघटनेचे आकारमान, संदेशवहनाची दिशा आणि संदेशवहनासाठी वापरल्या जाणाऱ्या साधनानुसार संदेशवहनाचे वेगवेगळे प्रकार पडतात. संदेशवहनाचे हे प्रकार पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येतील.



अ) सहसंबंधाच्या आधारे संदेशवहन :

संदेशवहनामध्ये समाविष्ट असणाऱ्या व्यक्तिच्या सहसंबंधाचा निकष वापरून संदेशवहनाचे पुढील दोन प्रकार पाडले जातात.

१) औपचारिक संदेशवहन (Formal Communication) :

व्यवसाय संघटनेतील अधिकार साखळी आणि व्यक्तितील सहसंबंध विचारात घेऊन केल्या जाणाऱ्या संदेशवहनास औपचारिक संदेशवहन असे म्हणतात. यामध्ये कोणी कोणास आदेश द्यावयाचे आणि कोण कोणास उत्तरदायी असेल हे निश्चित केलेले असते. हे संदेश सर्वसाधारणपणे नियमावली, पुस्तिका, पत्रके, आदेशपत्र अशा लेखी स्वरूपात असतात. या प्रकारामध्ये अधिकार आणि उत्तरदायीत्व निश्चित होत असले तरी हे संदेशवहन वेळखाऊ व क्लिष्ट आहे.

२) अनौपचारिक संदेशवहन (Informal Communication) :

जेव्हा संदेशवहन प्रक्रियेमध्ये समाविष्ट असणाऱ्या दोन व्यक्तिमधील संबंध निश्चित केलेले नसतात म्हणजेच त्यांच्यातील संबंध हे अनौपचारिक स्वरूपाचे असतात तेंव्हा त्यास अनौपचारिक संदेशवहन असे म्हटले जाते. संघटनेतील दोन व्यक्तिमधील संदेशवहन हे सामाजिक संबंधातून आणि एकमेकांच्या गरजेतून निर्माण होते. अर्थात या प्रकारच्या संदेशवहनातील माहिती ही वस्तुस्थितीवर आधारित असते. ती खरी असतेच असे नाही. तसेच अनौपचारिक संदेशवहनाद्वारे जबाबदारीची निश्चिती करता येत नाही.

ब) संदेश माध्यमाच्या आधारे संदेशवहन :

वरिष्ठांकडून कनिष्ठांना माहिती, सूचना अथवा मार्गदर्शन करण्यासाठी आणि कनिष्ठांनी वरिष्ठांशी माहितीची केलेली आदान-प्रदान ज्या साधनाद्वारे अथवा माध्यमाद्वारे केलेली असते त्यानुसार संदेशवहनाचे तोंडी, लेखी आणि कृतीद्वारे संदेशवहन असे प्रकार पडतात.

१) तोंडी संदेशवहन (Oral Communication) :

जेव्हा दोन व्यक्तिमध्ये माहितीची अथवा विचारांची आदान-प्रदान केवळ एकमेकातील संभाषणाच्या आधारे होते तेंव्हा त्यास तोंडी संदेशवहन असे म्हणतात. असे संदेशवहन दोन व्यक्ती समोरासमोर येऊन, फोनद्वारे, इंटरकॉमद्वारे किंवा सार्वजनिक भाषण या मार्गाने होते.

या प्रकारच्या संदेशवहनाचा खर्च अत्यल्प असतो. तसेच एकमेकांना कांही शंका असल्यास त्या लगेचच निरसन करता येतात.

२) लेखी संदेशवहन (Written Communication) :

जेव्हा एखादा संदेश कागदावर लेखी स्वरूपात मांडून पाठविला जातो तेंव्हा त्यास लेखी संदेशवहन असे म्हणतात. यामध्ये छापील पत्र, परिपत्रके, सूचना अथवा नियमावली, माहितीपत्रक, बातमी, प्रकाशित अंक, रिपोर्ट, चित्रे इ. चा समावेश होतो. या प्रकारच्या संदेशाचा सर्वात मोठा फायदा म्हणजे कोणता संदेश दिला याचे लेखी स्वरूपात रेकॉर्ड राहते.

३) हावभाव/कृती संदेश (Non-Verbal/ Gesture Communication) :

जेव्हा संदेश देण्यासाठी कोणत्याही लेखी अथवा तोंडी शब्दांचा वापर न करता केवळ खाणाखुणा, हातवारे, हावभाव करून संदेश दिला जातो, तेंव्हा त्यास कृती संदेश असे म्हणतात. यामध्ये डोळ्यांची हालचाल, हातांची हालचाल, शारीरीक हावभाव इ. चा समावेश होतो. या

प्रकारात दोन्ही व्यक्ती समोरासमोर किंवा थोड्या अंतरावर असतात. शंका असतील तर लगेच निरसन करता येतात. हे संदेशवहन प्रभावी असले तरी कांही वेळा कृतीचा गैरअर्थ काढण्याची शक्यता असते.

क) संदेशाच्या दिशेच्या आधारे :

दोन व्यक्तिमध्ये होत असलेल्या संदेशवहनाच्या दिशेवरून त्याचे खालील प्रकार पडतात.

१) अधोगामी/खालील दिशेने होणारे संदेशवहन (Downward Communication) :

जेव्हा वरिष्ठ व्यवस्थापकांनु कनिष्ठांना किंवा सहाय्यकांना वेगवेगळ्या माहितीचे संदेशवहन होते तेव्हा त्यास अधोगामी संदेशवहन असे म्हणतात. यामध्ये सूचना, आदेश, परिपत्रक, नियम, माहितीपत्रक इ. चा समावेश होतो.

२) ऊर्ध्वगामी / वरील दिसेने होणारे संदेशवहन (Upward Communication) :

कनिष्ठांकडून, सहाय्यकांकडून आपल्या वरिष्ठांना होणाऱ्या संदेशवहनास ऊर्ध्वगामी संदेशवहन असे म्हणतात. यामध्ये कर्मचाऱ्यांकडून फोरमनकडे, फोरमनकडून व्यवस्थापकांकडे, व्यवस्थापकांकडून वरिष्ठ व्यवस्थापकांकडे माहितीचे वहन होत असते. प्रामुख्याने कनिष्ठांनी केलेल्या कार्याचा अहवाल, शंका, सूचना, तक्रारी इ. चा यामध्ये समावेश होतो. कामात एकसूत्रता आमि समन्वय साधण्यासाठी हा प्रकार उपयुक्त ठरतो.

३) समांतर संदेशवहन (Horizontal Communication) :

ज्या व्यक्तिमध्ये संदेशवहन होते त्या व्यक्ति एकाच पातळीवर कार्यरत असतील तर त्यास समांतर संदेशवहन असे म्हणतात. उदा. दोन शाखा प्रमुख, दोन विभागप्रमुख, दोन पर्यवेक्षक, दोन व्यवस्थापक यांचेमधील संदेशवहन.

४) कर्ण संदेशवहन (Diagonal Communication) :

जेव्हा व्यवसाय संघटनेतील विविध पातळीवर, विविध विभागात काम करत असलेल्या कर्मचारी, पर्यवेक्षक, फोरमन, व्यवस्थापक अशा व्यक्तिंचे एकमेकामध्ये संदेशवहन होते त्यास कर्ण संदेशवहन असे म्हणतात. उदा. विक्री विभागातील विक्रेत्याशी वित्त विभागातील रोखपालाने साधलेला संवाद.

४.२.१२ संदेशवहनातील अडथळे (Barriers of Communication) :

संदेशवहनामध्ये समाविष्ट होणारे घटक म्हणजेच संदेशदाता आणि संदेश प्राप्तकर्ता यांची वैचारिक जडणघडण, शिक्षण, मानसिकता भिन्न भिन्न स्वरूपाची असते. या गोष्टीचा संदेशवहनावर प्रतिकूल परिणाम होवू शकतो. संदेशवहनामध्ये येणारे अडथळे पुढीलप्रमाणे -

१) भाषा :

माहिती, विचार, सूचना, आदेश, कल्पना इ. चे संदेशवहन भाषेच्या माध्यमातून केले जाते. संदेशदात्याची भाषा संदेश स्विकारणाऱ्यास समजाणे महत्वाचे असते. तसेच संदेशदात्याच्या शब्दांचा अर्थ संदेशस्विकारणाऱ्याला लावता आला पाहिजे. संदेशातील भाषा अवघड, क्लिष्ट, अलंकारिक असेल तर अनेकदा त्याचा योग्य अर्थ लावता येत नाही, किंवा सोईस्कर अर्थ लावला जातो. यामुळे संदेशाला योग्य प्रतिसाद मिळत नाही.

२) भौगोलिक अडथळे :

संदेशदाता आणि संदेशप्राप्तकर्ता यांच्यामध्ये खूप अंतर असेल तर त्याचाही संदेशवहनावर प्रतिकूल परिणाम होतो. भौगोलिक अंतरामुळे एकमेकांच्या शंकांचे स्पष्टीकरण वेळेत न होणे, वातावरणातील दोषामुळे संदेशवहन व्यवस्थित न होणे, व्यवस्थित ऐकू न येणे इ. मुळे संदेशवहनात अडथळे निर्माण होऊ शकतात.

३) संघटनेतील पद व दर्जा :

संदेशदाता आणि संदेशप्राप्तकर्ता यांची पदे आणि संस्थेतील दर्जा भिन्न भिन्न असतो. अनेकदा त्यांच्यातील आकलन क्षमतेतील फरकामुळे तर अनेकदा वरिष्ठपणाचा अहंकार तर कधी अधिकार व जबाबदारीचे अयोग्य वाटप यामुळे संदेशवहन योग्यप्रकारे होत नाही.

४) अयोग्य संदेश :

संदेशासाठी वापरलेले शब्द द्विअर्थी, चुकीचे किंवा स्वयं स्पष्ट नसणारे वापरले असतील, संदेशाचे सांकेतिकीकरण आणि असांकेतिकीकरण चुकीचे झाले असेल तर संदेशप्राप्तकर्त्याला संदेशाचा योग्य तो अर्थ लावता येत नाही.

५) संदेशप्राप्त कर्त्याची उदासिनता / दुर्लक्ष :

अनेकदा संदेश प्राप्तकरणारी व्यक्ती संदेशाकडे दुर्लक्ष करते. प्रभावी संदेशवहनसाठी संघटनेतील प्रत्येकाचे योगदान असणे, ते कार्यक्षम आणि उत्साही असणे महत्वाचे असते. परंतु जर संदेश

स्विकारणारे उदासिन असतील, अकार्यक्षम आणि निरुत्साही असतील किंवा संदेशाकडे जाणीवपूर्वक लक्ष देत नसतील तर संदेशवहन प्रभावी होऊ शकत नाही.

६) संघटन रचना :

कोणत्याही व्यवसाय संघटनेत अनेक स्तर असतात. वेगवेगळे विभाग आणि अनेक खाती असल्यामुळे संदेशवहन करणे गुंतागुंतीचे होते. संदेश वेळेवर पोहचत नाहीत, संदेश पुढे पुढे जातील तसे त्यामध्ये काटछाट होण्याची शक्यता असते. यामुळे संदेशवहन परिणामकारकपणे होत नाही.

७) भावनात्मक अडथळे :

संदेश पाठवतानाची संदेशदात्याची मानसिकता, भावना आणि संदेश प्राप्त होताना संदेश स्विकारणाच्याची मानसिकता कशी आहे यावर संदेशवहनाची परिणामकारकता अवलंबून असते. व्यक्तिच्या भावनांचा संदेशावर आणि संदेशाचा अर्थ लावण्यावर परिणाम होत असतो. यामुळे चुकीचे संदेश जाण्याचा तसेच संदेशाप्रमाणे कार्य पूर्ण न होण्याचा धोका निर्माण होतो.

८) संदेश माध्यमातील अडथळे :

संदेशदाता संदेश पाठविण्यासाठी विविध माध्यमांचा वापर करतो. उदा. टेलिफोन, मोबाईल, इंटरनेट, पत्र, परिपत्रके इ. अनेकदा या संदेशाच्या माध्यमातील बिघाडामुळे संदेशवहनात अडथळे निर्माण होतात. विद्युतप्रवाह खंडीत होणे, इंटरनेट कार्यक्षम नसणे, संगणकीय बिघाड, मोबाईल मधील बिघाड यामुळे संदेशवहन कार्यक्षमपणे होवू शकत नाही. तसेच पत्र, परिपत्रकाद्वारे पाठवलेले संदेश वेळेवर मिळत नाहीत, शाब्दिक चुकामुळे संदेशाचा योग्य अर्थ निघत नाही. याचाशी प्रतिकूल परिणाम संदेशवहनावर होतो.

९) परस्परावरील अविश्वास :

संदेशदाता आणि संदेश स्विकारणारा यांच्यात पूर्ण विश्वास असेल तरच संदेशवहनाचा उद्देश साध्य होतो. परस्परामध्ये अविश्वास असेल, एकमेकाबद्दल आकसाची भावना असेल तर वरिष्ठांकडून अतार्किक संदेश दिले जाण्याची शक्यता असते. तसेच सहाय्यकांचा वरिष्ठावर विश्वास नसेल तर संदेशाप्रमाणे कार्य केले जात नाही. यामुळे संदेशवहनाचे अपेक्षित साध्य सफल होत नाही.

१०) बदलास विरोध :

यांत्रिक आणि तांत्रिक शोधामुळे प्रत्येक क्षेत्रामध्ये अमुलाग्र बदल होत आहेत. व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी हे बदल सातत्याने आत्मसात करण्याची गरज असते. परंतु बदलाला

सामोरे न जाता त्याला विरोध करणे हा मानवी स्वभावच असतो. यामुळे वरिष्ठांनी नवीन, कल्पक, संशोधनाधिष्ठित संदेश दिले तर त्याला कनिष्ठाकडून विरोध होण्याची शक्यता असते.

११) संदेश स्विकारणाऱ्याची बौद्धिक क्षमता :

कार्यक्षम संदेशवनासाठी संदेशदाता आणि संदेशप्राप्तकर्ता यांची बौद्धिक पातळी समान असावी लागते. परंतु संघटनेतील कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांची शैक्षणिक पात्रता, बौद्धिक पातळी, मानसिक क्षमता ही बहुतेकवेळा वरिष्ठांपेक्षा कमी असते. यामुळे संदेशाचा योग्य अर्थ लावणे, समयसूचकपणे काम करणे यामध्ये समस्या निर्माण होवू शकतात.

१२) प्रशिक्षणाची कमतरता :

कमी शब्दात योग्य संदेश लिहिणे, संदेशासाठी सांकेतिक शब्द अथवा योग्य चित्रे, प्रतिमा वापरण्यासाठी संदेशदात्याकडे कौशल्य असावे लागते. तसेच सांकेतिक संदेशांचे असांकेतिकीकरण करणे आणि संदेशाचा योग्य अर्थ लावणे यासाठी देखील संदेशप्राप्तकर्त्याकडे कौशल्य असावे लागते. अर्थात या सर्व गोर्टीसाठी योग्य प्रशिक्षण देण्याची गरज असते. प्रशिक्षणाच्या अभावामुळे संदेशवहनात अडथळे निर्माण होऊ शकतात.

४.२.१३ संदेशवहनातील अडथळ्यावर मात करण्याचे उपाय

(Overcoming Barriers to Communication) :

संदेशवहनाची तुलना मानवी शरीरातील रक्तवाहिन्याशी केली जाते यावरून त्याचे व्यवसाय संघटनेतील महत्त्व लक्षात येते. या संदेशवहनावरच संघटनेचे यश अवलंबून असते. म्हणूनच संघटनेचे कामकाज सुरक्षीतपणे पार पाडण्यासाठी प्रभावी संदेशवहन असणे गरजेचे आहे. ते प्रभावी होण्यासाठी संदेशवहनातील अडथळ्यावर मात करणे अत्यंत आवश्यक आहे. त्यासाठीच्या उपाययोजना खालीलप्रमाणे.

१) योग्य भाषा :

संदेश देणाऱ्याने संदेशातील भाषा स्पष्ट व शुद्ध राहिल याची काळजी घ्यावी. संदेशातील भाषा अलंकारीक असू नये. संदेशामध्ये आकृत्या, नकाशे, चिन्हे, प्रतिमा वापरल्या जाणार असतील तर त्या संदेशप्राप्तकर्त्याला समजतील का याचा विचार केला जावा.

२) संघटनेतील वातावरण :

संघटनेतील वातावरण हे वरिष्ठ व कनिष्ठांच्या संबंधावर अवलंबून असते. संघटनेत कार्यकुशल वातावरण निर्माण होण्यासाठी संदेशादाता व संदेश स्विकारणाच्यामधील संबंध सलोख्याचे निर्माण केले पाहिजेत. परस्पर संबंध चांगले असतील तर त्यांच्यात विश्वासपूर्ण व सौदाहर्याचे वातावरण तयार होवून कार्यक्षमतेत वाढ होते.

३) संदेशातील स्पष्टता :

संदेशादात्याने संदेशामध्ये नेहमी स्पष्टता ठेवावी. संदेश परिपूर्ण असला पाहिजे. त्यातील भाषा संदिग्ध किंवा द्विअर्थाची असू नये. संदेश स्विकारणाच्याला तो पूर्णपणे समजला पाहिजे. त्याला संदेशाचा अर्थबोध होऊन त्याप्रमाणे काम करता आले तरच संदेशवनाचा उद्देश साध्य होतो. म्हणूनच संदेश सुलभ, सोप्या भाषेत व स्पष्ट असावेत.

४) योग्य संदेशवहन माध्यम :

संदेशवहनाचा प्रभावीपणा हा संदेशवहनासाठी वापरलेल्या माध्यमावर अवलंबून असतो. संदेशादात्याने संदेश देण्यासाठी योग्य त्या साधनाचा वापर कौशल्यपूर्णक करावा. संदेश माध्यम निवडताना संदेशातील मजकूर, संघटनेतील परिस्थिती, संदेशवहनाची निकड, संदेश स्विकारणाच्याची मानसिकता, त्याची क्षमता व शैक्षणिक पात्रता या गोष्टी विचारात घ्याव्यात.

५) उद्देश स्पष्टता :

संदेशादात्याकडून दिले जाणारे संदेश परस्पर विरोधी असू नयेत. संस्थेच्या उद्देशाशी सुसंगत असे संदेश असावेत. संदेशाचा उद्देश स्पष्ट असेल तरच ते प्राप्तकर्त्यापर्यंत प्रभावीपणे व अपेक्षित अर्थानि पोहचतात. संदेशातील उद्देश स्पष्ट असेल तरच त्याची योग्य अंमलबजावणी करणे आणि अपेक्षित कार्यपूर्ती होणे शक्य होते.

६) योग्य प्रशिक्षण :

प्रभावी संदेशवहनासाठी संदेशवहनात समाविष्ट असणाऱ्या घटकांना शिक्षण व प्रशिक्षण देण्याची व्यवस्था निर्माण केली पाहिजे. योग्य प्रकारे संदेशाची रचना करणे, सांकेतिक भाषा वापरणे, वत्कृत्व कला, कार्यपूर्ती अहवाल तयार करणे इ. चे योग्य शिक्षण व प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे. तसेच संस्थेची ध्येय धोरणे उद्देश, संघटन रचना, अधिकार साखळी, कर्मचारी संबंध इ. चे शिक्षण देखील

दिले जाते. यामुळे वरिष्ठ कनिष्ठ यांचेतील संबंध सलोख्याचे राहतात. कामात समन्वय राहतो, अधिकार व जबाबदारीची योग्य जाणीव होते. परिणामी संदेशवहन प्रभावी बनते.

७) अनौपचारिक समुहांचा आणि माध्यमाचा वापर :

औपचारिक समुह आणि औपचारिक संदेश माध्यमाबरोबरच वरिष्ठ व्यवस्थापनाने संदेश देण्यासाठी अनौपचारिक समुह आणि संदेश माध्यमाचा कुशलतेने वापर करावा. अनौपचारिक समुहाद्वारे संदेशवहन गतीने व कार्यक्षमपणे होते. तसेच गोपनीय पद्धतीने अथवा अनौपचारिक पद्धतीने माहिती व सूचनांचे आदान प्रदान करता येईल अशा माध्यमाचा देखील वापर करावा.

८) उक्ती आणि कृतीत समानता :

सहाय्यक कर्मचारी नेहमीच वरिष्ठांचे अनुकरण करतात. वरिष्ठ “जसे बोलतात तसे करतात” हे कनिष्ठांच्या लक्षात आल्यावर तेही वरिष्ठांप्रमाणे कार्यप्रवृत्त बनतात. म्हणूनच संदेशदात्याच्या उक्तीमध्ये आणि वृत्तीमध्ये एकवाक्यता असणे अत्यंत गरजेचे आहे.

९) सातत्य :

संदेशवहन सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. संदेशवहनाच्या सातत्यावरच त्याचा प्रभावीपणा अवलंबून असतो. वरिष्ठ व्यवस्तापकांचा ७०% हून अधिक वेळ हा संदेशवहनावर व्यतित होतो. संदेशात बदल अथवा सुधारणा करण्याची गरज भासल्याने वरिष्ठांनी ताबडतोब अपेक्षित बदल करावेत. संघटनेच्या सर्व पातळ्यावर आणि सर्व व्यक्तिमध्ये संदेशवहन सातत्याने सुरु राहील याकडे वरिष्ठ व्यवस्थापनाने लक्ष द्यावे.

१०) प्रतिसाद यंत्रणा / पाठपुरावा :

प्रत्येक कार्यामध्ये पाठपुरावा करण्याता महत्वाचे स्थान आहे. त्यासाठी योग्य प्रकारची यंत्रणा विकसित केली जावी. संदेशदात्याने दिलेल्या संदेशाचा अर्थ कनिष्ठांना समजला आहे का ? संदेशाप्रमाणे प्रत्यक्षात काम होत आहे किंवा नाही ? यासाठी वरिष्ठांनी सतत पाठपुरावा करणे गरजेचे आहे. तसेच पाठपुराव्याच्या आधारे मिळालेल्या माहितीचे मुल्यमापन करून संदेशवहनाचा प्रभावीपणा तपासता येतो.

स्वतःची प्रगती तपासा - २

अ) दिलेल्या पर्यायातून योग्य पर्याय निवडा.

१. एका व्यक्तिकडून दुसऱ्या व्यक्तिकडे माहिती पाठविण्याची व तिची समजून घेण्याची प्रक्रिया म्हणजे होय.

(अ) नेतृत्व (ब) निर्देशन (क) संदेशवहन (ड) संचालन

२. संघटनेतील अधिकार साखळी आणि व्यक्तितील सहसंबंध निश्चित करून केल्या जाणाऱ्या संदेशवहनास संदेशवहन असे म्हणतात.

(अ) औपचारिक (ब) अनौपचारिक (क) कृतीशिल (ड) अन्य

३. ज्या व्यक्तिमध्ये संदेशवहन होते त्या व्यक्ति एकाच पातळीवर कार्यरत असतील तर त्यास संदेशवहन असे म्हणतात.

(अ) अधोगामी (ब) ऊर्ध्वगामी (क) समांतर (ड) कर्ण

४. जेव्हा वरिष्ठ व्यवस्थापकाकडून कनिष्ठांना माहितीचे संदेशवहन होते तेव्हा त्यास..... संदेशवहन म्हणतात.

(अ) अधोगामी (ब) ऊर्ध्वगामी (क) समांतर (ड) कर्ण

५. जेव्हा संदेश देण्यासाठी लेखी किंवा तोंडी शब्दांचा वापर न करता केवळ हावभाव करून संदेश दिला जातो तेव्हा त्यास संदेश असे म्हणतात.

(अ) लेखी (ब) तोंडी (क) कृती (ड) कर्ण

ब) खालील विधाने चूक की बरोबर ते सांगा.

१. मुक्त, सल्लामसलत, एकतंत्री व नोकरशाही ही संदेशवहनाची तंत्रे होत.

२. दोन किंवा अधिक व्यक्तिमध्ये माहितीची होणारी देवाण-घेवाण म्हणजे निर्देशन होय.

३. संदेश पाठविणाऱ्या व्यक्तिस संदेशदाता असे म्हणतात.

- क) रिकाम्या जागी योग्य शब्द भरा.
१.,, ही संदेशाची माध्यमे आहेत.
 २. संघटनेतील व्यक्तिच्या सहसंबंधाच्या आधारे संदेशवहनाचे आणि असे दोन प्रकार पडतात.
 ३. कनिष्ठांकडून वरिष्ठांना होणाऱ्या संदेशवहनास संदेशवहन म्हणतात.

४.३ सारांश

निर्देशन आणि संदेशवहन ही प्रभावी व्यवस्थापनासाठी आवश्यक असणारी महत्वाची अशी अंमलबजावणी विषयक कार्ये आहेत. वरिष्ठांकडून कनिष्ठांना आदेश देणे, सूचना व मार्गदर्शन करणे आणि कर्मचाऱ्यांना कार्य करण्यास प्रेरणा देणे म्हणजे निर्देशन होय. आदेश देणे, प्रेरणा देणे, नेतृत्व करणे, संदेशवहन आणि पर्यवेक्षण हे निर्देशनाचे महत्वाचे घटक आहेत. व्यवस्थापनाने विविध तत्वांचा अंगिकार करून योग्य त्या निर्देशनाच्या तंत्राचा वापर कुशलतेने केला पहिजे. प्रभावी निर्देशनावर संघटनेचे यश अवलंबून असते.

तसेच सहाय्यकांकडून काम करवून घेण्यासाठी व्यवस्थापनाला संघटनेतील सर्व घटकांशी संवाद साधावा लागतो. हा संवाद संदेशवहनामुळे घडून येतो. माहिती, विचार, कल्पना, सूचना यांची देवाण-घेवाण म्हणजेच संदेशवहन होय. संदेशवहनाशिवाय संघटनेतील कामकाज सुरक्षितपणे सुरु राहणे शक्य नाही. म्हणूनच संदेशवहनाची मानवी शरीरातील रक्तवाहिन्यांशी तुलना केली जाते. संदेशवहन ही दोन किंवा अधिक व्यक्तिमध्ये सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे. संदेशवहनाचे संघटनेतील व्यक्तिच्या सहसंबंधाच्या आधारे, संदेशाच्या माध्यमाच्या आधारे आणि संदेशवहन ज्या दिशेने होते त्याच्या आधारे विविध प्रकार पडतात. हे संदेशवहन करताना संदेश माध्यम, भाषा, भौगोलिक अंतर, बदलास विरोध, परस्पर अविश्वास, प्रशिक्षणाचा अभाव अशा अनेक अडथळ्यांना सामरो जावे लागते. अर्थात या सर्व अडथळ्यावर योग्य प्रकारे मात करून संदेशवहन केल्यास ते प्रभावी आणि यशस्वी होते.

अशा प्रकारे संघटनेची निर्धारित उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी आणि संघटनेच्या यशस्वितेसाठी निर्देशन आणि संदेशवहनाची नितांत आवश्यकता आहे.

४.४ पारिभाषिक शब्द

१. निर्देशन : सहाय्याकानी कोणते काम कोणत्या पद्धतीने करावे यासाठी दिशा देणे म्हणजे निर्देशन.
२. आदेश : कार्यपूर्तीसाठी केलेल्या सूचना.
३. कार्यप्रेरणा : कनिष्ठांच्या कार्यास उत्तेजन देण्यासाठी वरिष्ठांनी केलेली कृती.
४. एकतंत्री निर्देशन : निर्देशनाचे सर्व अधिकार एकाच व्यक्तिकडे एकवटलेले असणे.
५. संदेश : समान कल्पनांची आदान-प्रदान करण्याची प्रक्रिया.
६. संदेशवहन : एका व्यक्तिकडून दुसऱ्या व्यक्तिकडे माहिती पाठविण्याची व तिची समजून घेण्याची प्रक्रिया.
७. संदेशदाता : संदेश पाठविणारी व्यक्ति.
८. संदेशप्राप्तकर्ता : संदेश स्विकारून त्याप्रमाणे कृती करणारी व्यक्ति.
९. सांकेतिकीकरण : शाब्दिक संदेशाचे सांकेतिक भाषेत रूपांतर करण्याची क्रिया.
१०. असांकेतिकीकरण : सांकेतिक भाषेत पाठविलेल्या संदेशाचे रूपांतर शाब्दिक संदेशात तयार करण्याची क्रिया.

४.५ स्वतःची प्रगती तपासा उत्तरे

स्वतःची प्रगती तपासा - १ :

- | | | | |
|----|-------------|--------------|-------------|
| अ) | १) निर्देशन | २) आदेश | ३) निर्देशन |
| | ४) एकता | ५) एकतंत्री | |
| ब) | १) बरोबर | २) बरोबर | ३) बरोबर |
| क) | १) निर्देशन | २) एकवाक्यता | ३) एकतंत्री |

स्वतःची प्रगती तपासा - २ :

- अ) १) संदेशवहन २) औपचारिक ३) समांतर
 ४) अधोगामी ५) कृती
- ब) १) चूक २) चूक ३) बरोबर
- क) १) लेखी, तोडी, कृती २) औपचारिक, अनौपचारिक
 ३) ऊर्ध्वगामी

४.६ स्वाध्याय

(अ) दिर्घेत्तरी प्रश्न

१. निर्देशन म्हणजे काय हे सांगून त्याचे घटक स्पष्ट करा.
२. निर्देशनाची तंत्रे स्पष्ट करा.
३. निर्देशनाची तत्वे विशद करा.
४. संदेशवहनाचा अर्थ सांगा. संदेशवहन प्रक्रिया स्पष्ट करा.
५. संदेशवहन म्हणजे काय ? संदेशवहनाचे प्रकार सांगा.
६. संदेशवहनातील अडथळे स्पष्ट करा.
७. संदेशवहनातील अडथळ्यावर मात करण्याचे उपाय विशद करा.

(ब) थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१. निर्देशनाचे घटक सांगा.
२. निर्देशनाची तंत्रे स्पष्ट करा.
३. निर्देशनाची संकल्पना स्पष्ट करा.
४. संदेशवहनाचा अर्थ सांगा.
५. संदेशवहनाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
६. संदेशवहन प्रक्रिया स्पष्ट करा.
७. संदेशवहनाचे प्रकार सांगा.

८. संदेशवहनातील अडथळे सांगा.
९. संदेशवहनातील अडथळ्यावर मात करण्याचे उपाय स्पष्ट करा.

(क) टिपा लिहा.

१. निर्देशनाचे घटक
२. निर्देशनाची तंत्रे
३. निर्देशनाची तत्वे
४. संदेशवहनाचे महत्त्व
५. संदेशवहन प्रक्रिया
६. संदेशवहनाचे प्रकार
७. संदेशवहनातील अडथळे
८. संदेशवहन अडथळ्यावर मात करण्याचे उपाय

४.७ संदर्भ सूची

१. व्यवसाय व्यवस्थापन : प्रा. मानकर प्रा. क्षीरसागर
२. व्यवसाय व्यवस्थापनाची मुलतत्वे : सिन्हा व आमटे
३. व्यवस्थापन तत्वे व उपयोजन : प्रा. मानकर एम्. एस्., डॉ. मोहिते पी. व्ही.
४. Management : Theory and Practice : Gupta C. B.
५. Principles of Business Management : Sherlekar
६. The Practice of Management : Peter Drucker
७. Principles and Practice of Management : Prasad L. M.
८. Management Principles and Applications : Valgadde B.V., Dr. Girigosavi B.D., Dr. Pawar S.R.
९. व्यवस्थापन तत्वे व उपयोजन : प्रा. डॉ. जोशी व प्रा. जोशी
१०. Websites - Wikipedia.



सत्र २ : घटक १

कार्यप्रेरणा (Motivation)

१.० उद्दिष्ट्ये

१.१ प्रस्तावना

१.२ विषय विवेचन

१.२.१ कार्यप्रेरणा : संकल्पना व व्याख्या

१.२.२ कार्यप्रेरणेची वैशिष्ट्ये

१.२.३ कार्यप्रेरणेचे महत्व

१.२.४ कार्यप्रेरणेचे प्रकार

अ) अंतरिक कार्यप्रेरणा

ब) बाह्य कार्यप्रेरणा

१.२.५ कार्यप्रेरणेची साधने

अ) आर्थिक साधने

ब) आर्थिकेतर साधने

१.२.६ कार्यप्रेरणेचे सिद्धांत

१. अब्राहम एच. मास्लो यांच्या क्रमबद्ध गरजांचा सिद्धांत

२. फ्रेडरिक हर्झर्बर्ग यांच्या द्वि-घटक सिद्धांत

३. डग्लस मॅग्रेगर यांचा 'क्ष' सिद्धांत व 'य' सिद्धांत

४. विलियम औची यांचा 'झेड' सिद्धांत

१.३ सारांश

१.४ पारिभाषिक शब्द

१.५ स्वतःची प्रगती तपासा

१.६ संदर्भग्रंथ

१.० उद्दिष्ट्ये

सदर प्रकरणाचा अभ्यास केल्यास विद्यार्थ्यांना

१. कार्यप्रेरणा म्हणजे काय ? कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा का दिली पाहिजे व कोणत्या मागाने देता येते याचे आकलन होईल.
२. अंतरिक कार्यप्रेरणा व बाह्य कार्यप्रेरणा या संकल्पना समजतील.
३. कार्यप्रेरणेसंदर्भातील विविध सिध्दांताची माहिती मिळेल.
४. व्यवस्थापन आणि कार्यप्रेरणा यामधील सहसंबंध समजेल.

१.१ प्रस्तावना

कार्यप्रेरणेने उत्साहित झालेले लोक आश्चर्य निर्माण करु शकतात. व्यक्तीच्या यशामध्ये कार्यप्रेरणा ही इंधनाप्रमाणे काम करत असते. कार्यप्रेरणा म्हणजे कार्य करण्यासाठी आवश्यक असणारा उत्साह, प्रोत्साहन आणि इच्छाशक्ती होय. कार्यप्रेरणा व्यक्तीला उर्जावान बनवते, व्यक्तीची क्षमता वाढवते आणि व्यक्तीला कार्य करण्यासाठी उदयुक्त करते. अशक्य ते शक्य करण्याचे सामर्थ्य कार्यप्रेरणेमध्ये असते हे आपणास एका उदाहरणाच्या साहाय्याने पाहता येईल.

२३ जून १९४० ला अमेरिकेतील टेनेसी येथे एका गरीब कुटुंबात विल्मा रुडॉल्फ हिचा जन्म झाला. अगदी लहान वयात तिला न्युमोनिया व लोहतांबा ज्वर हे आजार एकाच वेळी झाले. यातून तिला पोलीओ होऊन ती डाव्या पायाने पागळी बनली. तू कधीही जमिनीवर चालू शकणार नाहीस. असे डॉक्टरांनी तिला सांगितले. परंतु तिची आई तिला प्रोत्साहन देत राहिली. तिच्या आईचे काही प्रोत्साहनाचे शब्द आणि त्यातून मिळालेली प्रेरणा यामुळे तिच्या जीवनात जे बदल घडले ते अविश्वसनीय असेच म्हणावे लागतील. विल्माची आई विल्माला म्हणाली. “देवाने दिलेली क्षमता, चिकाटी आणि विश्वास याच्या आधारे तू तुला पाहिजे ते मिळवू शकतेस.” विल्मा म्हणाली “मला जगातील सर्वांत वेगवान धावपद्धू व्हायचे आहे” वयाच्या नवव्या वर्षी विल्माने पायातील आधाराचे बूट काढून टाकले, तिने जमिनीवर पहिले पाऊल टाकलं. वयाच्या तेराव्या वर्षी तिने धावण्याच्या स्पर्धेत भाग घेतला पायात प्रचंड वेदना असतानादेखील ती पळाली. तिने स्पर्धा पूर्ण केली. अगदी शेवटी आली. पण आईचे प्रोत्साहनाचे शब्द तिला प्रेरणा देत होते. ती स्पर्धेत भाग घेतच राहिली आणि एके दिवशी धावण्याच्या शर्यतीत ती पहिली आली. प्रचंड मेहनत आणि विश्वासाच्या जोरावर विल्माने एक दिवस ऑलिम्पिक स्पर्धेमध्ये प्रवेश मिळविला. १९६० च्या ऑलिम्पिक स्पर्धेमध्ये १०० मिट्रच्या शर्यतीमध्ये तिने पहिले सुवर्णपदक मिळवले. त्यानंतर २०० मीटर शर्यतीमध्ये दुसरे सुवर्णपदक मिळवले. आता

४०० मीटर रिलेची शर्यत होती, विलमा तिच्या रिलेच्या संघाची आधारस्तंभ होती व शेवटच्या टप्यात धावणार होती. तिच्या संघातील पहिल्या तीनही धावपटूनी बॅटन व्यवस्थित हाताळले परंतु विलमाच्या वेळी मात्र तिच्या हातातून बॅटन खाली पडले. त्याचवेळी आपल्या प्रतिस्पर्ध्याला वेग घेताना विलमाने पाहिले. विलमाने खाली पडलेली बॅटन परत उचलली भान हरपून सर्व शक्तीनीशी ती धावू लागली. ४०० मीटर रिलेच्या स्पर्धेत विलमा रुडॉल्फने तिसरे सुवर्णपदक मिळविले. इतिहास घडला, पोलिओने पांगळी झालेली विलमा १९६० साली जगातील सर्वात वेगवान धावपटू बनली. विलमा रुडॉल्फची कहाणी आपल्याला प्रेरणेचे महत्व सांगते.

संघटना ही कर्मचाऱ्यांपासून बनलेली असते. कार्यप्रेरित कर्मचारी वर्ग ही कोणत्याही संघटनेची ताकद असते. जमीन इमारत, यंत्रसामग्री, कच्चामाल इ. साधनसामग्रीचा वापर करून ग्राहकांच्या अपेक्षेनसार वस्तू आणि सेवांची निर्मिती करणे आणि निर्माण झालेल्या वस्तू आणि सेवा ग्राहकांपर्यंत पोहचणे यामध्ये कर्मचाऱ्यांचे योगदान आणि भूमिका अत्यंत महत्वाची असते. कर्मचारी म्हणजेच मानवी संसाधने होय. हीच संघटनेच्या यशासाठी किंवा अपयशासाठी जबाबदार असतात. या संदर्भात ‘मैग्रेगर’ हा व्यवस्थापकीय विचारवंत म्हणतो “व्यवस्थापनाने आपल्या संघटनेतील कर्मचाऱ्यांची क्षमता ओळखून त्यांचा विकास केला तर संघटनेची कार्यक्षमता दुप्पटीने वाढते.” म्हणून संघटनेतील मानवी संसाधनांचा विकास करणे महत्वाचे असते. त्यासाठी कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा दयावी लागते.

१.२ विषय विवेचन

१.२.१ कार्यप्रेरणा : संकल्पना व व्याख्या

कार्यप्रेरणा (Motivation) या संकल्पनेला अभिप्रेरणा किंवा प्रेरणा असेही म्हणतात. कार्यप्रेरणा या शब्दाची उत्पत्ती मोवरे (Movere) या लॅटीन शब्दापासून झाली आहे. (मोवरे म्हणजे हलविणे (Movere means to Move) कार्यप्रेरणा म्हणजे कार्य करण्याची प्रेरणा होय. कर्मचाऱ्यांनी आपले काम अधिक चांगल्या प्रकारे करावे, यासाठी त्यांना प्रोत्साहित करण्याची क्रिया म्हणजेच कार्यप्रेरणा होय. कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देणे हे व्यवस्थापनाचे प्रमुख कार्य आहे. कारण व्यवस्थापन म्हणजे कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेण्याची कला होय. कर्मचाऱ्यांकडून अपेक्षित काम करून घेण्यासाठी त्यांना कार्यप्रेरणा दयावी लागते. कर्मचाऱ्यांमध्ये कामाविषयी इच्छा उत्साह व आवड, निर्माण करण्यसाठी करण्यात येणाऱ्या व्यवस्थापकीय प्रयत्नांचा सामावेश कार्यप्रेरणेमध्ये होतो. यासाठी व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना आर्थिक आणि आर्थिकेतर प्रलोभने देत असते.

कार्यप्रेरणेच्या व्याख्या :

- “अपेक्षित उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी लोकांना प्रोत्साहित करण्याची प्रक्रिया म्हणजे कार्यप्रेरणा होय.” - विल्सम जी. स्कॉट

“A Process of stimulating people to accomplish desired goals.”

- William E. Scot

२. कार्यप्रेरणा म्हणजे असे काहीतरी की जे व्यक्तीला विशिष्ट कार्य करण्यास किंवा सुरु केलेले कार्य चालू ठेवण्यास चालना देते.

- रॉबर्ट डुबिन

“Motivation is something that moves the person to action and continues him in the course of action already initiated.”

- Robert Dubin

३. अभिप्रेरणा हे व्यवस्थापकाचे असे कार्य आहे कि ज्यामध्ये अपेक्षित कार्य करण्यासाठी लोकांना प्रोत्साहित, उद्युक्त आणि कार्यप्रवृत्त केले जाते.

- लुईस अॅलन

“Motivation is the work of manager performs to inspire encourage and impel people to take required action.”

- Louis Allen

४. “अपेक्षित कार्य पूर्ण करण्यासाठी स्वतःला किंवा इतर व्यक्तींना योग्य आणि विशिष्ट पद्धतीने प्रोत्साहन देण्याची क्रिया म्हणजेच अभिप्रेरणा होय.”

- मायकेल जे ज्युसियस

“Motivation is the act of stimulating someone or oneself to get the desired course of action to push the right button to get a desired action.”

- Michoel J. Jucious

५. उद्दिष्ट गाठण्यासाठी किंवा बक्षीसे मिळवण्यासाठी आवश्य असणारी उर्जा किंवा क्षमता वाढवण्याची इच्छाशक्ती म्हणजेच कार्यप्रेरणा होय.

- डेल बीच

“Motivation can be defined as willingness to expand energy to achieve a goal or reward.”

- Dale Beach

६. अभिप्रेरणा ही मानसशास्त्रीय संकल्पना असून ती अशा घटकांशी किंवा उर्जेशी संबंधीत आहे कि ज्यामुळे कर्मचारी वर्ग वैयक्तिक किंवा सामूहिकपणे कार्य करण्यासाठी किंवा न करण्यासाठी उद्युक्त होतात.

- डेल्टॉन इ. मॅकफरलॅन्ड

“The concept of motivation is mainly psychological. It relates to those forces operating within the individual employee or subordinate which impel him to act or not to act in certain ways.”

- Delton E Mcfarland

१.२.२ कार्यप्रेरणेची वैशिष्ट्ये

कार्यप्रेरणेची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. मानसशास्त्रीय संकल्पना (Psychological Concept)

कार्यप्रेरणा ही एक मानसशास्त्रीय संकल्पना आहे. व्यक्तीचे विचार, मत, वर्तन, दृष्टिकोन, भावना इ. चा विचार करूनच व्यवस्थापन कार्यप्रेरणेची ठरवत असते. एकाच गोष्टीमूळे दोन वेगवेगळ्या कर्मचाऱ्यांना सारखी कार्यप्रेरणा मिळेलच असे नाही. उदा. काही लोकांना पैसे जास्त महत्वाचे वाटत असतात तर काही लोकांना पैसे कार्यप्रेरणा देत नाही त्यांना मानसन्मान किंवा कार्यसमाधान अधिक कार्यप्रेरणा देणारा घटक असतो.

२. व्यवस्थापकीय कार्य (Managerial Function)

कार्यप्रेरणा हे व्यवस्थापनांचे प्रमुख कार्य आहे. व्यवस्थापकाला कर्मचाऱ्यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी कार्यप्रेरणा दयावी लागते. व्यवस्थापनाचे यश बज्याच अंशी ते ज्या पद्धतीने कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देतात त्यावर अवलंबून असते. व्यवस्थापनाचे उद्दीष्ट पूर्ण करण्यासाठी केवळ नियोजन करून चालत नाही तर नियोजनाप्रमाणे कार्ये होण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रवण करावे लागते.

३. सतत चालणारी प्रक्रिया (Continuous Process)

अभिप्रेरणा ही एक प्रक्रिया आहे. यामध्ये कर्मचाऱ्यांना सकारात्मक, नकारात्मक, आर्थिक, आर्थिकेतर अशा साधनांद्वारे अपेक्षित कार्य करण्यासाठी प्रोत्साहन दिले जाते. तसेच अभिप्रेरणा ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. जोपर्यंत व्यवसायसंस्था अस्तित्वात आहे, आणि उद्दीष्ट पूर्ण करण्याचे आहे तोपर्यंत व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देत राहतो.

४. इच्छा व गरजांशी निगडीत (Needs and Wants)

कार्यप्रेरणा ही संकल्पना व्यक्तीच्या इच्छा आणि गरजा यांच्याशी निगडीत संकल्पना आहे. इच्छा आणि गरजा पूर्ण करण्यासाठी प्रत्येक व्यक्ती कार्य करत असते. जितकी इच्छा आणि गरजा पूर्ण करण्याची तिब्रता अधिक असते, तितकी अधिक कार्यप्रेरणा मिळते. पूर्ण झालेल्या इच्छा आणि गरजा कार्यप्रेरणा देत नाहीत.

५. सकारात्मक आणि नकारात्मक (Positive and Negative)

कार्यप्रेरणा सकारात्मक किंवा नकारात्मक असू शकते. मानसन्मान, कार्यसमाधान, बक्षिसे, अधिक पगार मिळवणे इ. साठी मिळणारे प्रोत्साहन म्हणजेच सकारात्मक कार्यप्रेरणा होय. तसेच कामावरून काढून टाकले जाईल, पगार मिळणार नाही, इ. साठी जर एखादा कर्मचारी काम करत असेल तर त्याला नकारात्मक कार्यप्रेरणा असे म्हणतात.

६. आर्थिक आणि आर्थिकेतर (Financial and Non-Financial)

कार्यप्रेरणा देण्यासाठी कार्मचाऱ्यांना आर्थिक आणि आर्थिकेतर लाभ दिले जातात. आर्थिक कार्यप्रेरणेमध्ये कर्मचाऱ्यांना पैशाच्या स्वरूपात लाभ दिले जातात. उदा. पगार, बोनस, नफ्यातील सहभाग इ. तर आर्थिकेतर कार्यप्रेरणेअंतर्गत कर्मचाऱ्यांना पैशा व्यतिरिक्त इतर सोई सुविधा दिल्या जातात. उदा. सेवाशास्वती, बढती, विकासाच्या संधी इ.

७. कार्यक्षमता आणि कार्यप्रेरणा (Efficiency and Motivation)

कार्यक्षमता आणि कार्यप्रेरणा या दोहोंमध्ये सहसंबंध आहे. कार्यप्रेरणमूळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता उंचावते. व्यक्ती आपल्या पूर्णक्षमतेने कार्य करण्यासाठी प्रेत्साहित होतो त्यामुळे त्याची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

८. समाधान आणि कार्यप्रेरणा (Satisfaction and Motivation)

समाधान आणि कार्यप्रेरणा या दोन्ही संकल्पना एकमेकांशी संबंधीत आहेत. व्यक्तीच्या गरजा पूर्ण झाल्यावर व्यक्ती समाधानी बनते. कार्यप्रेरणेअंतर्गत व्यवस्थापन आपल्या कर्मचाऱ्यांच्या अपूर्ण गरजांचा शोध घेवून त्या पूर्ण करण्यासाठी साधने उपलब्ध करून देत असते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या गरजा पूर्ण होण्यास मदत होते व ते समाधानी बनतात.

९. अंतर्गत आणि बहिर्गत प्रक्रिया (Intrinsic and Extrinsic)

कार्यप्रेरणा ही अंतर्गत आणि बहिर्गत प्रक्रिया आहे. कार्य करण्याची प्रेरणा किंवा इच्छा व्यक्तीमध्ये स्वतः निर्माण होते. त्यामुळे कार्यप्रेरणा ही अंतर्गत प्रक्रिया आहे. तसेच बाह्य घटकांमूळेही कार्यप्रेरणा निर्माण होते. उदा. पगार, प्रमोशन इ. त्यामुळे कार्यप्रेरणा ही बहिर्गत प्रक्रिया देखील आहे.

१०. व्यक्तीगत संकल्पना (Individual Concept)

कार्यप्रेरणा ही व्यक्तीगत संकल्पना आहे. व्यक्ती व्यक्तीनूसार ती बदलत जाते. संघटनेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्यांची कार्यप्रेरणेची पातळी वेगवेगळी म्हणजेच कमी अधिक असते. एकाच घटकामुळे दोन वेगवेगळ्या कर्मचाऱ्यांना वेगवेगळी कार्यप्रेरणा मिळू शकते.

१.२.३ कार्यप्रेरणेचे महत्व

कार्यप्रेरणेचे महत्व पुढील मुदयांच्या आधारे स्पष्ट करता येईल.

१. संसाधनांचा कार्यक्षम वापर (Productive Use of Resources)

मानवी, भौतिक आणि आर्थिक संसाधनांचा वापर वस्तु आणि सेवांच्या निर्मिती आणि विक्रीसाठी करणे आणि या प्रक्रियेतून उद्दिष्ट साध्य करणे हे कार्य व्यवसायिक संस्थांमध्ये अविरतपणे

चालू असते. कार्यप्रेरणा दिल्यामुळे कर्मचारी उपलब्ध संसाधनांचा कार्यक्षम वापर करण्यास प्रवृत्त होतात. त्यामुळे व्यवस्थापनाला उपलब्ध संसाधनांचा पर्याप्त आणि कार्यक्षम वापर करणे शक्य होते. त्यामुळे एकूण उत्पादन वाढते, खर्चात बचत होते आणि नफ्याचे प्रमाण वाढण्यास मदत होते.

२. कार्य करण्याची सकारात्मक इच्छाशक्ती (Willingness to work)

कोणत्याही कार्याची सूखावात इच्छेपासून होते. दृढ इच्छाशक्तीच्या जोरावर अनेक मोठमोठी कार्ये आणि यशप्राप्ती मिळवल्याची अनेक उदाहरणे पहायला मिळतात. कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्य करण्यासाठी इच्छा निर्माण करणे हा कार्यप्रेरणेचा गाभा आहे. व्यवस्थापन कार्यप्रेरणेच्या विविध तंत्रांचा वापर करून कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्य करण्याची इच्छा निर्माण करते. त्यामुळे कर्मचारी आपल्या पूर्ण क्षमतेने कार्य करण्यासाठी प्रयत्नशील राहतात.

३. निष्ठा आणि आत्मियतेमध्ये वाढ (Sense of Belongingness and faith)

कार्यप्रेरणा देण्यासाठी कर्मचाऱ्याना आर्थिक आणि आर्थिकेतर लाभ दिले जातात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना व्यवसाय संघटनेविषयी आत्मियता निर्माण होते. कर्मचाऱ्यांची संघटनेप्रती आपुलकी आणि निष्ठा वाढण्यास मदत होते. संघटनेविषयी आणि व्यवस्थापनाविषयी एकनिष्ठ असणारे व सकारात्मकतेने भरलेले निष्ठावान कर्मचारी वर्ग असणे ही कोणत्याही संस्थेची ताकद असते.

४. कार्यक्षमतेमध्ये वाढ (Increase in Efficiency)

कार्यप्रेरणेअंतर्गत कर्मचाऱ्यांना केवळ कार्य करण्यासाठी उद्युक्त केले जात नाही तर नेमून दिलेले कार्य करण्यासाठी प्रशिक्षण दिले जाते. तसेच ज्ञान आणि कौशल्य प्राप्त करण्यासाठी मार्गदर्शन आणि प्रोत्साहन दिले जाते. त्यामुळे कर्मचारी ज्ञान आणि कौशल्य प्राप्त करण्यास आणि त्याचा वापर करून अधिक चांगल्याप्रकारे कार्य करण्यासाठी प्रयत्नशील राहतात. परिणामी कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

५. उत्पादनामध्ये वाढ (Increase in Output and Performance)

वस्तू आणि सेवांचे उत्पादन आणि संघटनेची कामगिरी ही कर्मचाऱ्यांच्या क्षमतेबोबर, कार्य करण्याची इच्छा, उत्साह, कामाप्रती दृष्टीकोन, कामाविषयी आवड यावरही अवलंबून असते. संघटनेमध्ये कितीही तज्ज्ञ आणि ज्ञानी कर्मचारी वर्ग असेल, पण त्यांना काम करण्याची इच्छा नसेल, तर उत्पादनामध्ये वाढ होत नाही. अभिप्रेरित कर्मचारी उत्साहाने आणि आपल्या पूर्ण क्षमतेने कार्य करण्यासाठी प्रयत्नशील राहतात, त्यांना कार्याविषयी आवड निर्माण होते. तसेच कार्यप्रेरणेमध्ये कर्मचाऱ्यांना आर्थिक आणि आर्थिकेतर प्रलोभने दाखविली जातात. आपल्याला जास्तीत जास्त लाभ मिळावेत म्हणून कर्मचारी जास्तीत जास्त काम करण्याचा आणि अधिक चांगल्याप्रकारे काम करण्याचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे एकूण उत्पादनात वाढ होते आणि संघटनेची कामगिरी सुधारण्यास मदत होते.

६. सहकार्याचे आणि सलोख्याचे कामगार संबंध

(Harmonious and cordial Relations)

कार्यप्रेरणेमुळे व्यवसाय संघटनेमध्ये सहकार्याचे आणि सलोख्यांचे कामगार संबंध निर्माण होण्यास मदत होते. कर्मचाऱ्यांमध्ये जर परस्पर संबंध सहकाऱ्यांचे, सलोख्याचे, स्नेहपूर्ण आणि मित्रत्वाचे असतील तर उत्पादनामध्ये वाढ झाल्याचे एल्टन मेयोच्या हॅर्थॉर्न प्रयोगामध्ये स्पष्ट झाले आहे. कार्यप्रेरणमध्ये व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांच्या गरजांचा शोध घेवून त्या पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्नशील असते. त्यामुळे वरिष्ठ व्यवस्थापन, कनिष्ठ व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्परातील संबंध सुधारण्यास मदत होते. व्यवसाय संघटनेमध्ये सहकार्याचे आणि मित्रत्वाचे वातावरण तयार होते.

७. कर्मचारी अदलाबदलीचा दर आणि अनुपस्थितीमध्ये घट

(Reduce Employee Turnover and Absenteeism)

उत्पादन आणि विक्री कार्य अखंडीतपणे आणि सातत्यपूर्ण होण्यासाठी कर्मचारी वेळेवर आणि नियमित कामावर असणे गरजेचे असते. कार्यप्रेरणेमुळे संघटनेमध्ये उत्साहाचे आणि सहकार्याचे वातावरण तयार होते. वरिष्ठ आणि कनिष्ठ कर्मचाऱ्यामध्ये सहकाराचे आणि सलोखाचे नाते संबंध तयार होतात. कर्मचाऱ्यांच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी व्यवस्थापन प्रयत्नशील असते याची जाणीव कर्मचाऱ्यांमध्ये असते. कार्यप्रेरणेअंतर्गत दिल्या जाणाऱ्या सोयी-सुविधांमुळे कर्मचारी समाधानी बनतात. समाधानी आणि निष्ठावंत कर्मचारी आपली संघटना सोडून दूसरीकडे जाण्यास तयार नसतात, तसेच अनावश्यक आणि कारणाशिवाय गैरहजर राहत नाहीत त्यामुळे कर्मचारी अदलाबदलीचा दर कमी होतो. कर्मचारी अनुपस्थितीचे प्रमाण घटते. परिणामी खर्चामध्ये बचत होते तसेच वरिष्ठ व्यवस्थापनाला दीर्घकालीन नियोजन आणि व्युहरचना तयार करणे सोयिचे ठरते.

८. औद्योगिक शांतता (Industrial Peace) -

कार्यप्रेरणेमुळे औद्योगिक शांतता प्रस्थापित होण्यास मदत होते. कार्यप्रेरणेमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या इच्छा, गरजा ओळखून त्या पूर्ण करण्यासाठी आर्थिक आणि आर्थिकेतर सोयी -सुविधा उपलब्ध करून दिल्या जातात. त्यामुळे कर्मचारी वर्ग समाधानी बनतो. व्यवसायाचे मालक, संचालक, वरिष्ठ व्यवस्थापक, कनिष्ठ व्यवस्थापक आणि इतर सर्व कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. कर्मचाऱ्यांना संस्थेविषयी आपुलकी निर्माण होते. मालक-कामगार संघर्ष निर्माण होत नाहीत. कर्मचारी संपावर जायला तयार होत नाहीत तसेच व्यवस्थापनाकडून टाळेबंदाची घोषणा केली जात नाही. औद्योगिक कलह निर्माण होत नाहीत. कर्मचाऱ्यांचे आणि संघटनेचे प्रश्न चर्चेद्वारे, सहकाऱ्यांने आणि शांततेने सोडवले जातात. औद्योगिक शांतता केवळ संघटनेच्या नव्हे तर कर्मचारी, समाज आणि राष्ट्राच्या विकासासाठी देखील आवश्यक असते.

९. पुढाकार वृत्ती वाढते (Initiative) -

संघटनेच्या विकासासाठी कर्मचाऱ्यांमध्ये पुढाकार घेण्याची भावना निर्माण करणे आणि वाढविणे महत्वाचे असते. पुढाकाराची वृत्ती म्हणजे कोणतेही नवीन काम किंवा जबाबदारी पूर्ण करण्यास कर्मचारी स्वतःहून तयार होणे होय. संघटनेतील अनेक समस्या सोडवण्यास, संघटनेमध्ये बदल करण्यास, नविन कल्पना विकसित करून त्याची अंमलबजावणी करण्यास आणि मोठे कार्य किंवा प्रकल्प हाती घेण्यास संघटनेमधील कर्मचाऱ्यांमध्ये पुढाकाराची भावना असणे गरजेचे असते. कार्यप्रेरणेमुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये सकारात्मक विश्वास निर्माण होतो. कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनामध्ये सहभागी करून घेणे, कर्मचाऱ्यांचे मत, विचारांचा व्यवस्थापनांकडून आदर होणे, चांगल्या कामगिरीसाठी आणि नविन कल्पनांसाठी बक्षिसे आणि मान्यता देणे इ. कार्यप्रेरणेच्या तंत्रामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये पुढाकाराची वृत्ती निर्माण होण्यास मदत होते.

१०. कार्यजीवनाचा दर्जा उंचावण्यास मदत (Improvement in Quality of Work Life)

कार्यप्रेरणा आणि कर्मचाऱ्यांचा कार्यजीवनाचा दर्जा यांचा अत्यंत जवळचा संबंध आहे. आपल्या आयुष्यातील बराचसा वेळ कर्मचारी संघटनेमध्ये, कामाच्या ठिकाणी घालवत असतात. म्हणून व्यवसायिक संस्था हे कर्मचाऱ्यांचे दूसरे घर आहे असे म्हणणे अतिश्योक्तीचे ठरणार नाही. कर्मचाऱ्यांचे इतर सहकारी कर्मचारी वर्ग आणि वरिष्ठांशी असणारे संबंध, कार्यपरिस्थिती, मोबदला, विकासाच्या संधी, प्रशिक्षण इ. कामांच्या ठिकाणी असणाऱ्या घटकांविषयी असणारे मत आणि त्याचा एकूण दर्जा म्हणजेच कार्य जीवनाचा दर्जा होय. कार्यप्रेरणेमध्ये कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन देण्यासाठी, कार्यपरिस्थिती आणि कामासंबंधी इतर सर्व घटकांमध्ये सुधारणा करण्यात येतात त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यजीवनाचा दर्जा उंचावण्यास मदत होते.

११. सामाजिक विकास (Social Development)

कार्यप्रेरणेमुळे देशातील उपलब्ध संसाधनांचा कार्यक्षम वापर करून ग्राहकांना गुणवत्तापूर्ण वस्तू आणि सेवा देण्यासाठी कर्मचारी प्रोत्साहीत होतात. त्यामुळे ग्राहकांना दर्जेदार वस्तू उपलब्ध होतात. साधनसामग्रीचा अपव्यय टाळला जातो. राष्ट्रीय उत्पादनात आणि उत्पन्नात वाढ होते. संघटनांच्या नफयामध्ये आणि कर्मचाऱ्यांच्या उत्पन्नात वाढ होते. राहणीमानाचा दर्जा सुधारतो त्यामुळे सामाजिक विकास होण्यास मदत होते.

१२. कर्मचारी विकास (Human Resource Development) -

कार्यप्रेरणेअंतर्गत कर्मचाऱ्यांना विविध आर्थिक लाभ - उदा. पुरेसे वेतन, वार्षिक वाढ, महागाई भत्ता, नफयातील हिस्सा, बोनस, रोख बक्षीस इ. दिले जातात. तसेच आर्थिकेतर लाभ - उदा. नोकरीची शास्वती, मान्यता, व्यवस्थापनास सहभाग, बढती, समान वागणूक तसेच कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रशिक्षण, मार्गदर्शन इ. दिले जातात. त्याचबरोबर कर्मचाऱ्यांना कौशल्य प्राप्त करण्यासाठी प्रोत्साहन

दिले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या उत्पन्नात वाढ होते. ज्ञानसंपन्न आणि उत्साही कर्मचारी निर्माण होतात. कर्मचाऱ्यांच्या राहणीमानाचा दर्जा उचावतो, अशाप्रकारे कर्मचाऱ्यांचा एकूण विकास होण्यास मदत होते.

१३. संघटनेचा विकास (Organisational Development)

कार्यप्रेरणेमुळे केवळ कर्मचाऱ्यांचाच नव्हे तर संघटनेचाही विकास होण्यास मदत होते. सकारात्मक, उत्साहपूर्ण आणि ज्ञानी कर्मचारी ही संघटनेची खरी ताकत असते. त्यामुळे वस्तू आणि सेवांचा दर्जा सुधारतो. उत्पादन आणि विक्रीमध्ये वाढ होते. परिणामी नफयामध्ये वाढ होते. संघटनेची धोरणे आणि नियोजनाची काटेकोर अमंलबजावणी करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य मिळते. कर्मचारी अदलाबदलीचा दर कमी होतो. त्यामुळे स्थिरता प्राप्त होते. तसेच नवीन प्रकल्प मिळविणे, पूर्ण करणे आणि संघटनेचा एकूण विकास करणे शक्य होते.

१४. सकारात्मक दृष्टीकोन (Positive Attitude)

व्यक्तिगत विकासामध्ये, संघटनेच्या विकासामध्ये, देशाच्या विकासामध्ये सकारात्मक दृष्टीकोनाचे महत्व अन्यनसाधारण आहे. दृष्टीकोन सकारात्मक असेल तर समस्या ह्या संधी आणि विकासाचे माध्यम बनतात. कर्मचाऱ्यांचा आपल्या कार्याविषयी, आपल्या भूमिकेविषयी, कामासंदर्भातील विविध घटकांविषयी, कनिष्ठांचा, वरिष्ठांविषयी, वरिष्ठांचा कनिष्ठांविषयी, कामगारांचा मालकाविषयी, मालकांचा कर्मचाऱ्याविषयी दृष्टीकोन सकारात्मक असेल तर वेगाने विकास होण्यास मदत होते. सकारात्मक कायप्रेरणेच्या विविध तंत्राद्वारे कर्मचाऱ्यांमध्ये सकारात्मक दृष्टीकोन निर्माण होण्यास मदत होते.

स्वतःची प्रगती तपासा - १ :

अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द लिहा.

१. कार्यप्रेरणा ही एक संकल्पना आहे.

(अ) मानसशास्त्रीय	(ब) भौतीक
(क) अध्यात्मीक	(ड) यापैकी नाही
२. कर्मचाऱ्यांना पैशाव्यतीरीक्त दिले जाणारे लाभ म्हणजे कार्यप्रेरणा होय.

(अ) आर्थिक	(ब) आर्थिकेतर
(क) नकारात्मक	(ड) अंतर्गत

- ब) खालील वाक्ये चूक किंवा बरोबर हे ओळखा आणि चूकीचे वाक्य बरोबर करून लिहा.
१. कार्यप्रेरणा केवळ सकारात्मक असते.
 २. कार्यप्रेरणा सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.

१.२.४ कार्यप्रेरणेचे प्रकार

अ) अंतरिक कार्यप्रेरणा (Intrinsic Motivation)

अंतरिक कार्यप्रेरणेला स्वाभाविक कार्यप्रेरणा किंवा अंगभूत कार्यप्रेरणा असेही म्हणतात. अंतरिक कार्यप्रेरणा म्हणजे एखादे उद्दीष्ट साध्य करण्यासाठी किंवा कार्य करण्यासाठी व्यक्तीमध्ये स्वतः किंवा स्वाभाविकपणे निर्माण झालेली प्रेरणा होय. अंतरिक प्रेरणतून होणाऱ्या कार्यामुळे व्यक्तीला अंतरिक समाधान मिळत असते आणि त्यामुळे व्यक्ती कार्य करण्यासाठी प्रेरीत किंवा उदयुक्त होते. उदा. एखादया संगीतकाराला संगीत निर्मितीमुळे अंतरिक समाधान मिळत असेल आणि त्यामुळे त्यांच्याकडून संगीत निर्मिती होत असेल तर संगीत निर्मितीमागे अंतरिक कार्यप्रेरणा आहे असे म्हणता येईल. त्या संगीतकाराला संगीत निर्मितीमुळे होणारे इतर आर्थिक फायदे महत्वाचे नसतात.

प्रत्येक व्यक्तीला आपला निर्णय आणि आपल्याला समाजाने तसेच आपल्या सहकाऱ्यांनी स्विकारावे, आपल्याला मानसन्मान दयावेत, आपला आदर करावा असे वाटत असते. याचबरोबर माहीत नसलेली गोष्ट माहीत करून घेणे, स्वातंत्र अधिकार, सामाजिक प्रतिष्ठा इ. गोष्टी मिळविण्याची इच्छा असते यामधून अंतरिक प्रेरणा निर्माण होत असते.

वैशिष्ट्ये :

अंतरिक कार्यप्रेरणेची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे स्पष्ट केली आहेत.

१. **कार्य हेच कार्यप्रेरणा (Work itself is Motivation) :** अंतरिक कार्यप्रेरणेमध्ये व्यक्तीकडून होणारे कार्य हेच त्यांच्यासाठी कार्यप्रेरणा असते. कार्य केल्यामुळे व्यक्तीला समाधान आणि आनंद मिळतो त्यामुळे व्यक्ती कार्य करण्यासाठी प्रेरीत होत असते.

२. **स्वाभाविक कल (Natural Tendency) :** अंतरिक कार्यप्रेरणा स्वाभाविक कल आणि आवड यामधून निर्माण होते. व्यक्तीमध्ये असलेल्या स्वभाव वैशिष्ट्यांमुळे आणि कौशल्यामुळे तिला एखादे कार्य करण्यामध्ये आवड निर्माण होते. आणि त्यामुळे त्या व्यक्तीला कार्य करण्यासाठी प्रोत्साहन किंवा कार्यप्रेरणा मिळत असते.

३. **नैसर्गिक (Form within)** : अंतरिक कार्यप्रेरणा नैसर्गिक असते. व्यक्तीमध्ये स्वतः किंवा आपोआप अंतरिक कार्यप्रेरणा निर्माण होते.

४. **वैयक्तिक इच्छा आणि आकांक्षा (Personal Wish and Ambition)** : अंतरिक कार्यप्रेरणा वैयक्तिक इच्छा आणि आकांक्षाशी निगडीत असते. वैयक्तिक विकास करण्यासाठी, वैयक्तिक इच्छा आणि आकांक्षा पूर्ण करण्याची प्रेरणा म्हणजेच अंतरिक कार्यप्रेरणा होय.

५. **अधिक तीव्र (Intensive)** : अंतरिक कार्यप्रेरणा ही इतर कोणत्याही कार्यप्रेरणेपेक्षा अधिक तीव्र आणि अधिक समाधान देणाऱ्या असतात. त्यामुळे व्यवस्थापनाने आपल्या कर्मचाऱ्यांच्या अंतरिक कार्यप्रेरणा ओळखून त्या पूर्ण करण्यासाठी साधने उपलब्ध करून दिली पाहिजेत यासाठी कार्याचे वाटप करताना कर्मचाऱ्यांची आवड आणि स्वाभाविक कल विचारात घेतला पाहिजे.

६. **सकारात्मक आणि नकारात्मक (Positive and Negative)**

अंतरिक कार्यप्रेरणा सकारात्मक किंवा नकारात्मक असू शकते. नकारात्मक अंतरिक कार्यप्रेरणा उद्दीष्ट साध्य न झाल्याने निर्माण होवू शकणारी भीती या स्वरूपात असते. सकारात्मक अंतरिक प्रेरणा, कार्यामुळे मिळणारा आनंद या स्वरूपात असते.

७. **आर्थिक आणि आर्थिकेतर लाभाची अपेक्षा नसते (Financial & Non-Financial Benefits are not Important)** : अंतरिक कार्यप्रेरणा कार्य केल्यामुळे मिळणारे आर्थिक आणि आर्थिकेतर लाभामुळे निर्माण होत नाही. अंतरिक कार्यप्रेरणेत कार्यामधून मिळणारे समाधान महत्वाचे असते.

८. **व्यक्तीगत (Personal)** : अंतरिक कार्यप्रेरणा व्यक्तीगत असते. प्रत्येक व्यक्तीची अंतरिक कार्यप्रेरणा वेगवेगळी असते. उदा. कुणाला चित्र काढण्याची, कुणाला गाणे म्हणण्याची, कुणाला जोखिमाचे काम करण्याची अंतरिक प्रेरणा असते.

९. **प्रभाव (Influence)** : कर्मचाऱ्यांच्या अंतरिक कार्यप्रेरणेवर व्यवस्थापनाचा प्रभाव नसतो.

ब) बाह्य कार्यप्रेरणा (Extrinsic Motivation)

एखादे कार्य केल्यास मिळाऱ्या अपेक्षित फायद्यांमुळे किंवा कार्य न केल्यास होणाऱ्या दंडात्मक कारवाईच्या भीतीमुळे निर्माण होणारी प्रेरणा म्हणजेच बाह्य कार्यप्रेरणा होय. उदा. एका पुस्तकाच्या विक्री मागे रु.२०/- इतके कमिशन मिळत असल्यास कमिशनच्या स्वरूपात अधिक पैसे मिळावेत म्हणून जास्तीत जास्त पुस्तके विक्री करण्यासाठी मिळालेली कार्यप्रेरणा किंवा ऑफिसमध्ये कामाच्या वेळेपेक्षा अधिक वेळ काम केल्यास, (Overtime) पगारापेक्षा जादा बोनस मिळतो म्हणून अधिक वेळ काम करण्यासाठी मिळणारी प्रेरणा ही बाह्य कार्यप्रेरणा असते.

वैशिष्ट्ये :

बाह्य प्रेरणेची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. **बाह्य स्रोत (External Sources) :** बाह्य कार्यप्रेरणा ही वातातवरणातील विविध घटकांमुळे मिळते किंवा इतर व्यक्तीकडून दिली जाते. उदा. नेत्याच्या प्रेरणादायी शब्दांमुळे किंवा आशयामुळे अनुयायी कार्यप्रवृत्त होतात.
२. **कार्यापासून वेगळी (Separate From Work) :** बाह्य प्रेरणा ही कार्यापासून वेगळी असते. कार्य हे व्यक्तीस कार्य करण्यासाठी प्रेरित करत नाही तर कार्य केल्यामुळे जे संभावित फायदे मिळतात त्यामुळे व्यक्तीस कार्यप्रेरणा मिळते.
३. **तीव्रता (Intensity) :** अंतरिक कार्यप्रेरणेच्या तुलनेत बाह्य कार्यप्रेरणा कमी तीव्रतेची असते. कर्मचाऱ्यांना कार्याच्या बदल्यात मिळणाऱ्या एकूण लाभांच्या प्रमाणावर बाह्य कार्यप्रेरणेची तीव्रता अवलंबून असते. अधिक प्रलोभने किंवा लाभ देवून बाह्य कार्यप्रेरणेचे तीव्रता वाढवता येवू शकते.
४. **सकारात्मक आणि नकारात्मक (Positive and Negative) :** बाह्य कार्यप्रेरणा सकारात्मक किंवा नकारात्मक असू शकते आर्थिक मोबदला मिळविणे, कार्यपरिस्थितीमधील सुधारणा, बढती, वैद्यकिय सोयी सुविधा इ. तंत्रापासून निर्माण होणारी कार्यप्रेरणा सकारात्मक असते तसेच कडक नियंत्रण, शिक्षा, भीती इ. चा समावेश नकारात्मक बाह्य कार्यप्रेरणेत होतो.
५. **आर्थिक आणि आर्थिकेतर प्रलोभने (Financial and Non-financial Motivational Benefits) :** कामगारांना आर्थिक आणि आर्थिकेतर प्रलोभनांच्या साहाय्याने बाह्य प्रेरणा देता येते. आर्थिक कार्यप्रेरणा पैशाच्या स्वरूपात तर आर्थिकेतर कार्यप्रेरणा सोयी सुविधांच्या स्वरूपात असते.
६. **ठराविक साधने (Specific Means of Motivation) :** अंतर्गत कार्यप्रेरणेच्या तुलनेत बाह्य कार्यप्रेरणेची साधने ठराविक किंवा निश्चित स्वरूपाची असतात. कार्यप्रेरणेची साधने म्हणजेच कर्मचाऱ्यांना दिले जाणारे लाभ किंवा प्रलोभने होय. त्यामध्ये सकारात्मक, नकारात्मक, आर्थिक आणि आर्थिकेतर साधनांचा समावेश होतो.
७. **प्रभाव (Managerial Influence) :** विविध कार्यप्रेरणेची साधने आणि तंत्राच्या साहय्याने व्यवस्थापन बाह्य कार्यप्रेरणा निर्माण करू शकते किंवा त्यावर प्रभाव टाकू शकते.

१.२.५ कार्यप्रेरणेची साधने

कर्मचाऱ्यांनी आपले काम पूर्ण क्षमतेने, चांगल्याप्रकारे आणि जबाबदारीने करावे यासाठी त्यांना कार्यप्रेरणा दयावी लागते. कार्यप्रेरणेमुळे कर्मचारी जास्तीत जास्त कार्य करण्यासाठी प्रोत्साहीत होतात. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते, उत्पादन आणि विक्रीचे प्रमाण वाढते परिणामी नफा वाढतो आणि संघटनेला आर्थिक स्थिरता प्राप्त होते. कार्यप्रेरणा देण्यासाठी व्यवस्थापनाकडून कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकेतर लाभ दिले जातात. जेणकरून जास्तीत जास्त लाभ मिळावेत या हेतूने अधिकाधिक कार्य करण्यासाठी कर्मचारी प्रेरित होतात. यालाच कार्यप्रेरणेची साधने असे म्हणतात. कार्यप्रेरणेच्या साधनांमध्ये पुढील आर्थिक आणि आर्थिकेतर प्रलोभनांचा समावेश होतो.

अ) आर्थिक साधने/प्रलोभने (Financial Incentives)

कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना पैशाच्या स्वरूपात दिले जाणारे लाभ म्हणजेच आर्थिक प्रलोभने होय. आर्थिक प्रलोभनांमुळे कर्मचाऱ्यांच्या उत्पन्नात वाढ होते त्यामुळे त्यांना स्वतःच्या व कुटुंबाच्या विविध गरजा पूर्ण करता येतात. आर्थिक प्रलोभनांमध्ये पूढील साधनांचा समावेश होतो.

१. मूळ पगार (Basic Salary)

कर्मचाऱ्यांच्या नेमणुकीवेळी कर्मचारी व व्यवसायिक संस्था यामध्ये करार होतो. या करारामध्ये मूळ पगार किती असावा याविषयी उल्लेख असतो. मूळ पगारामध्ये टप्याटप्याने वाढ केली जाते. मूळ पगारावर महागाई भत्ता, भविष्य निर्वाह निधी, निवृत्तीवेतन व इतर फायदे अवलंबून असतात.

२. महागाई भत्ता (Dearness Allowance)

वस्तू आणि सेवांच्या किमती ज्या प्रकारे वाढतात त्या प्रकारे कर्मचाऱ्यांच्या एकूण उत्पन्नात वाढ व्हावी याकरिता महागाई भत्ता दिला जातो. महागाई भत्याचा दर किंवा निर्देशांक सरकार निश्चित करत असते. त्यानूसार मूळ पगारावर महागाई भत्ता दिला जातो. महागाई भत्यामुळे कर्मचाऱ्यांना आपल्या राहणीमानाचा दर्जा, वाढत्या महागाईच्या काळात देखील टिकवून ठेवता येतो.

३. वार्षिक दरवाढ (Annual Increment)

कर्मचाऱ्यांना दरवर्षी निश्चित दराने पगारवाढ दिली जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचा एकूण पगार वाढतो. कर्मचाऱ्यांचा संघटनेमधील सेवाकाळ जसा वाढतो तशी त्याच्या अनुभवनात, कौशल्यात वाढ होत असते. त्यामुळे वार्षिक पगारवाढ देणे गरजेचे असते. वार्षिक पगारवाढीमुळे कर्मचाऱ्यांचा राहणीमानाचा दर्जा वाढण्यास मदत होते. वार्षिक पगारवाढ हा कार्यप्रेरणेचा एक महत्वाचा घटक आहे.

४. इतर भत्ते (Other Allowance)

काही व्यवसायिक संघटना कर्मचाऱ्यांना घरभाडे भत्ता, प्रवास भत्ता, इंधन भत्ता, न्यूजपेपर भत्ता इ. अन्य भत्ते देतात त्यामुळे एकूण कर्मचाऱ्यांच्या उत्पन्नात वाढ होते.

५. नफ्यात सहभाग (Basic Salary)

काही व्यवसायिक संघटना कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देण्यासाठी नफ्यांमध्ये सहभागी करून घेतात. म्हणजेच नफ्यामधील काही हिस्सा कर्मचाऱ्यांमध्ये वाटून देतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची संघटनेप्रती निष्ठा आणि आपुलकी वाढण्यास मदत होते.

६. वैद्यकिय मदत (Medical Allowance)

काही व्यवसायिक संस्था कर्मचारी व त्यांच्या कुटुंबातील सदस्यांचा वैद्यकिय खर्च भागवतात. बहुतांशवेळा कर्मचाऱ्यांचा आरोग्य विमा उतरवला जातो व त्याचा विमा हफ्ता कंपनीकडून भागवला जातो.

७. शैक्षणिक मदत (Educational Allowance)

कर्मचाऱ्यांच्या व त्याच्या मुलांच्या शैक्षणिक खर्चासाठी काही व्यवसायिक संस्था आर्थिक स्वरूपात मदत देत असतात.

८. पगारी रजा (Leave with Pay)

कर्मचाऱ्यांना सेवेत असताना ठाराविक दिवस किरकोळ रजा, वैद्यकिय रजा, विशेष रजा इ. दिलेल्या असतात. या रजाकाळात कर्मचाऱ्यांना पगार दिला जातो. तसेच यातील काही रजा उपभोगल्या नसल्यास त्याचा मोबदला पैशांच्या स्वरूपात दिला जातो.

९. कंपनीकडून कर्जे (Loan from company)

काही व्यवसायिक संस्था विशेष: बँका आपल्या कर्मचाऱ्यांना स्वस्त दरात कर्जे देतात. कर्जाचा हसा कर्मचाऱ्यांच्या पगारामधून वजा केला जातो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या विविध गरजा उदा, घर बांधणे, लग्न, वाहन खरेदी पूर्ण करता येतात.

१०. इतर आर्थिक लाभ (Other Financial Benefits)

वरील आर्थिक लाभांव्यतिरिक्त कर्मचाऱ्यांना निवृत्ती वेतन, भविष्य निर्वाह निधी, विमा, कामाच्या ठिकाणी भोजन व्यवस्था, अल्पोपहार, कंपनीच्या दुकानांमधून स्वस्त दरात जीवनाशयक वस्तू, कर्मचारी सहकारी संस्थाकडून आर्थिक मदत, मनोरंजनाच्या सोयी इ. आर्थिक लाभ दिले जातात.

ब) आर्थिकेतर साधने/प्रलोभने (Non-Financial Incentives)

आर्थिकेतर प्रलोभनामुळे कर्मचाऱ्यांच्या उत्पनात वाढ होत नाही परंतु कर्मचाऱ्यांना विविध सोयी-सुविधा पुरविल्या जातात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या समाधानात आणि उत्साहात वाढ होते. आर्थिकेतर प्रलोभने कर्मचाऱ्यांचा स्वाभिमान व आत्मविश्वास वाढवतात. आर्थिकेतर कार्यप्रेरणेमध्ये पुढील प्रकारच्या साधनांचा समावेश होतो.

१. नोकरीतील सुरक्षितता (Job Security)

कर्मचाऱ्याला नोकरीमधून काढून टाकले जाणार नाही याची खात्री किंवा हमी देणे म्हणजे नोकरीमधील सुरक्षितता किंवा शाश्वती होय. नोकरीमधील सुरक्षितता ही एक अत्यंत महत्वाची आर्थिकेतर कार्यप्रेरणा आहे. नोकरीमध्ये सुरक्षितता असेल तर कर्मचाऱ्यांची संस्थेबद्दलची निष्ठा आणि आपुलकी वाढते. कर्मचारी कामावर तणावरहित असतात. त्यामुळे त्यांच्या सर्जनशीलतेला प्रोत्साहन मिळते.

२. सेवेमध्ये बढतीच्या संधी (Promotional Opportunities)

कर्मचाऱ्यास सेवेत बढती देणे म्हणजे वरिष्ठ पद देणे होय. बढतीमुळे कर्मचाऱ्यांच्या पगारात वाढ होते. जादा अधिकार मिळतात आणि जबाबदारीत वाढ होते. व्यवसाय संस्थेत बढतीच्या संधी अधिक असतील तर कर्मचारी आपली कार्यक्षमता वाढवण्याचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची कामगिरी सुधारते.

३. कार्याचे योग्य मुल्यामापन आणि दखल (Proper Appraisal and Recognition)

संघटनेमधील प्रत्येक कर्मचाऱ्याला वाटत असते की आपल्या कामाचे योग्य पद्धतीने मुल्यामापन केले जावे आणि चांगल्या कामाची दखल घेतली जावी. यामुळे कर्मचाऱ्यांना अधिक चांगले काम करून दाखवण्याची प्रेरणा मिळते.

४. प्रशंसा व प्रतिष्ठा

आपल्याला प्रतिष्ठा आणि मानसन्मान मिळावेत, आपल्या चांगल्या कामाची प्रशंसा व्हावी असे प्रत्येकाला वाटत असते. व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांचा आदर केला त्यांची चांगल्या कामाबद्दल प्रशंसा आणि स्तुती केली, त्यांना संघटनेमध्ये प्रतिष्ठा आणि मान्यता दिली तर कर्मचाऱ्यांची संघटनेप्रती आपुलकी वाढते ते कामावर समाधानी राहतात.

५. सेवा प्रशिक्षण (Training)

योग्य प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांच्या ज्ञानात वाढ होते, कर्मचारी अधिक कौशल्यपूर्ण बनतात. कामातील बारकावे त्यांना माहित होतात, त्याचा आत्मविश्वास वाढतो. परिणामी कार्यसमाधानात वाढ होते. त्यामुळे व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाच्या सोई उपलब्ध करून दिल्या पाहिजेत.

६. चांगली कार्यपरिस्थिती (Good Working Conditions)

कामगार ज्या परिस्थितीमध्ये काम करतात त्यामध्ये सुधारणा केल्यास, अधिक सोयी-सुविधा उपलब्ध करून दिल्यास कामगारांच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ होते. कामगारांना स्वच्छ आणि प्रदुषणमुक्त जागा, मोकळी हवा, पुरेसा प्रकाश, पिण्याच्या पाण्याची सोय, तापमान नियंत्रक साधने, आवश्यक उपकरणे आणि फर्निचर इ. उपलब्ध करून दिल्यामुळे कामातील उत्साह वाढतो आणि कार्यप्रेरणा मिळते.

७. निवास सोय (Residence)

कामगारांना व्यवसाय संघटनेच्या जवळपास राहण्यासाठी सोय उपलब्ध करून दिल्यास कार्यप्रेरणा मिळते. जागतिकीकरणाच्या युगात अनेक लोकांना आपले राहते ठिकाण सोडून नोकरीनिमित्त बाहेर गावी विशेत: मोठ्या शहरात जावे लागते. तसेच काही व्यवसाय संस्थामध्ये कर्मचाऱ्यांची ठराविक काळ सेवा पूर्ण झाल्यानंतर इतर ठिकाणी बदली होत असते. अशा ठिकाणी संघटनेच्या आसपास चांगली निवासाची सोय उपलब्ध असणे हे कर्मचाऱ्यासाठी अधिक सोईचे आणि समाधान देणारे असते.

८. प्रवास सोय (Travelling Facilities)

काही उदयोग संस्था कर्मचाऱ्यांना निवास स्थान ते नोकरीच्या ठिकाणापर्यंत नियमित प्रवासाची सोय उपलब्ध करून देतात. त्यामुळे कर्मचारी कामावर वेळेत पोहचतात व कर्मचारी समाधानी बनतात.

९. व्यवस्थापनात सहभाग (Participation in Management)

कर्मचाऱ्यांच्या प्रतिनिधींना संचालक मंडळात प्रतिनिधीत्व दिले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना आपल्या समस्या आणि सूचना वरिष्ठ व्यवस्थापनेसमोर मांडता येतात. तसेच व्यवस्थापनाला देखील व्यवसायासमोरील आव्हाने, व्यूहरचना, कर्मचाऱ्यांकडून असणाऱ्या अपेक्षा इ, गोष्टी कर्मचाऱ्यांपर्यंत पोहचवता येतात. त्यामुळे मालक, कामगार यांच्यातील संबंध सुधारण्यास मदत होते.

१०. इतर आर्थिकेतर लाभ

याशिवाय सूचना व बक्षिसांचा स्वीकार, समान वागणूक, जीवनाश्यक वस्तूंचा पुरवठा, कार्याबदल, बक्षिसे इ. विविध आर्थिकेतर लाभ कर्मचाऱ्यांना देवून त्यांना कार्यप्रवृत्त केले जाते.

१.२.६ कार्यप्रेरणेचे सिधांत (Theories of Motivation)

अ) अब्राहम एच. मास्लो यांचा कार्यप्रेरणेचा क्रमबद्द गरजांचा सिधांत

Abraham H. Maslow's Need Hierarchy Theory

अब्राहम मास्लो या विश्वविख्यात मानसशास्त्रज्ञाने कार्यप्रेरणेच्या क्रमबद्द गरजांचा सिधांत मांडला. १९४० ते १९५० या दशकात कार्यप्रेरणेविषयी त्यांनी आपले विचार संशोधन लेखाच्या स्वरूपात मांडले. १९५४ साली त्यांचा Motivation and Personality हा ग्रंथ प्रसिद्ध झाला. या ग्रंथामध्ये त्यांनी मानवी गरजा, गजरांचे वर्गीकरण, गरजांचा कार्यप्रेरणेवर होणारा परिणाम इ. विषयी विस्तृत चर्चा करणारा कार्यप्रेरणेच्या क्रमबद्द गरजांचा सिधांत मांडला.

मास्लो यांच्या मते मानवाच्या गरजा अनंत व न संपणाऱ्या असतात. या गरजा मानवी वर्तवणुकीला करणीभूत असतात. गरज पूर्ण झाली की मानवाला समाधान मिळते. समाधान मिळावे यासाठी मानव आपल्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्नशील असतो त्यासाठी तो अनेक कार्ये करतो. म्हणजेच प्रत्येक माणूस आपली गरज पूर्ण करण्यासाठी कार्य करत असतो. व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांच्या गरजा ओळखून त्या पूर्ण करण्यासाठी साधने उपलब्ध करून दिली असता. कर्मचारी कार्य करण्यास प्रवृत्त होतात. म्हणजेच त्यांना कार्यप्रेरणा मिळते. म्हणून कार्यप्रेरणा या संकल्पनेत मानवी गरजा हा घटक अत्यंत महत्वाचा मानला आहे. मास्लो यांनी मानवी गरजांचा अभ्यास करून त्यांचे १. शारीरिक गरजा २. सुरक्षिततेच्या गरजा ३. सामाजिक गरजा ४. प्रतिष्ठेच्या गरजा ५. व्यक्तीविकासाच्या गरजा असे पाच गटात वर्गीकरण केले आहे. या गरजा विशिष्ट क्रमाने उद्भवतात व पूर्ण केल्या जातात. मानवाची पहिली गरज पूर्ण झाली की पूढील गरजा पूर्ण करण्याचा तो प्रयत्न करतो. आणि ती गरज पूर्ण होताच पूढील गरजा पूर्ण करण्याचा त्यांच्याकडून प्रयत्न केला जातो. म्हणजेच प्रथम शारीरिक गरजा पूर्ण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यानंतर सुरक्षिततेच्या गरजा अशा टप्याटप्याने शेवटी व्यक्तीविकासाच्या गरजा पूर्ण करण्याचा प्रयत्न मानवाकडून केला जातो.

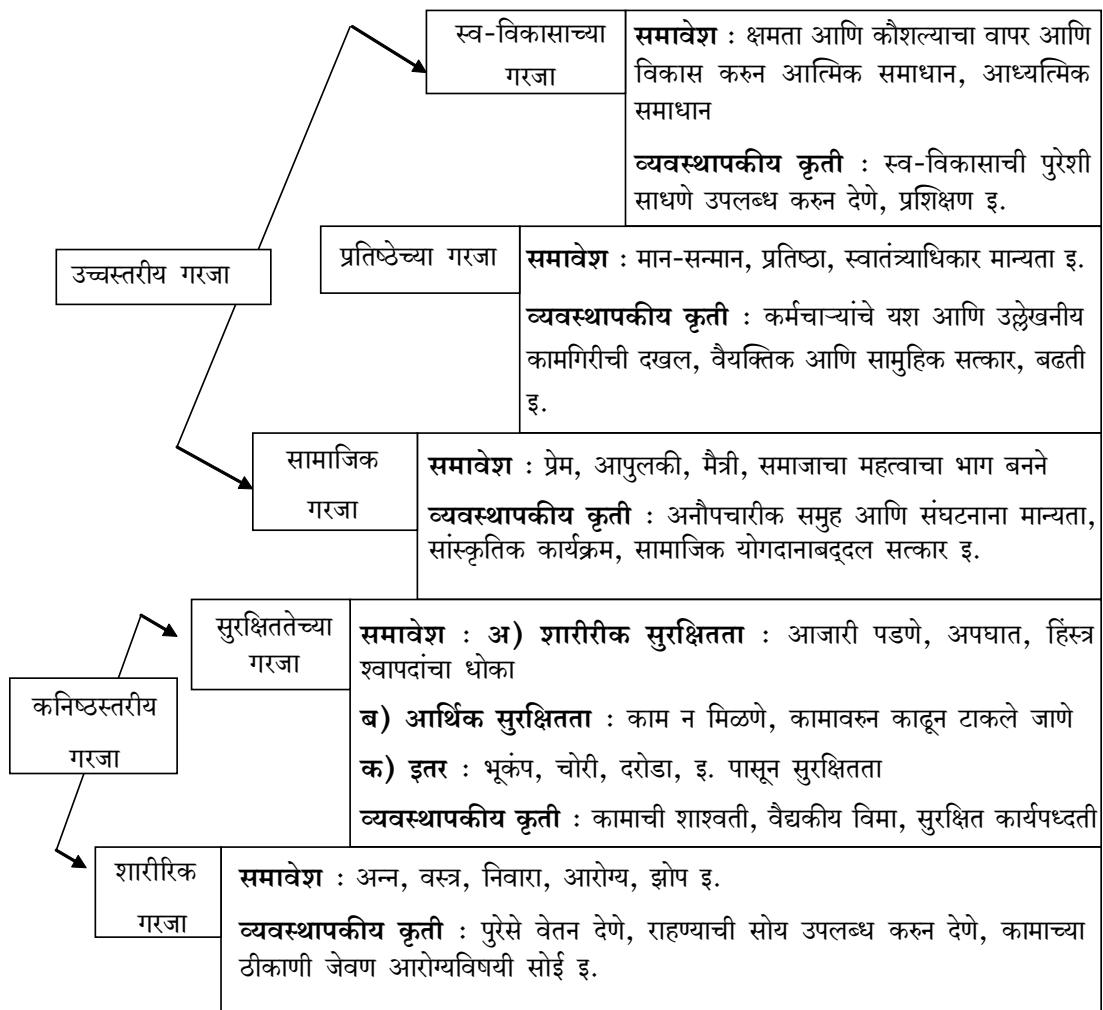
गृहिते :

अब्राहम मास्लो यांचा गरजांचा सिधांत खालील गृहितांवर आधारलेला आहे.

१. मानवाचा गरजा असंख्य असतात.
२. मानवी गरजा विशिष्ट क्रमाने उद्भवतात व त्याच क्रमाने पूर्ण केल्या जातात.
३. गरजा पूर्ण झाल्यानंतर समाधान प्राप्त होते. परंतु गरजा हया १००% कधीही पूर्ण होत नाहीत व पूर्ण झालेली गरज पून्हा पून्हा उद्भवू शकते. उदा. तहान लागणे, भूक लागणे इ.
४. ज्या गरजा पूर्ण झालेल्या असतात त्या प्रेरणा देत नाहीत अपूर्ण गरजाच मानवाला कार्य करण्यासाठी प्रवृत्त करतात.

५. गरजा एकमेकांच्यावर आधारीत असतात. एक गरज पूर्ण झाल्यावर दुसरी निर्माण होते. शारीरिक आणि मूलभूत गरजा सर्वप्रथम भागवल्या जातात.

अब्राहम मास्लो यांचा कार्यप्रेरणेचा गरजांचा सिधांत खालील आकृतीच्या साहयाने दाखविला आहे.



आकृती १.१ अब्राहम एच. मास्लो यांचा कार्यप्रेरणेचा क्रमबद्ध गरजांचा सिधांत

१. शारीरिक गरजा (Physiological Needs)

शारीरिक गरजांना जीवनावश्यक गरजा किंवा प्राथमिक गरजा असेही म्हणतात. जीवन जगण्यासाठी या गरजा पूर्ण करणे अत्यंत आवश्यक असते. शारीरिक गरजांमध्ये अन्न, वस्त्र, निवारा झोप इ. चा समावेश होतो. सर्वप्रथम मनुष्य या गरजा पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्न करतो. हया गरजा पूर्ण न झाल्यास मनुष्याला यातना सहन करव्या लागतात. प्रसंगी त्याचा मृत्युसुद्धा होवू शकतो. त्यामुळे जोपर्यंत शारीरिक गरजा किंवा जीवनावश्यक गरजा विशिष्ट मर्यादिपर्यंत भागवल्या जात नाहीत तोपर्यंत इतर कोणत्याही गरजांचा विचार केला जात नाही. याबाबतीत मास्लो म्हणतात “Man lives by bread alone when there is no bread” म्हणजेच मनुष्याला जोपर्यंत भाकरी मिळत नाही तोपर्यंत तो भाकरी मिळवण्यासाठीच प्रयत्नशील असतो. त्याच्यादृष्टीने इतर कोणत्याही गोष्टी महत्वाच्या नसतात. शारीरिक गरजा इतर कोणत्याही गरजांच्यावर अवलंबून नसतात, तसेच त्या परत परत उद्भवणाऱ्या असतात. या गरजा विशिष्ट मर्यादिपर्यंत पूर्ण झाल्यानंतर मनुष्याला कोणतीही कार्यप्रेरणा देत नाहीत. या गरजा भागवण्यासाठी व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांना पुरेसे वेतन आणि इतर आवश्यक सोई उदा. राहण्याची सोय, प्रवासाची सोय, जेवण इ. सोयी दिल्या पाहिजेत.

२. सुरक्षिततेच्या गरजा (Safety Needs)

मानवाच्या जीवनावश्यक गरजा पूर्ण झाल्यानंतर त्याच्याकडून सुरक्षाविषयक गरजा पूर्ण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. प्रत्येक माणसाला अपघात, चोरी, भूकंप, काम न मिळणे इ. पासून सुरक्षितता हवी असते. सुरक्षिततेच्या गरजांमध्ये अ) शारीरिक सुरक्षितता उदा. आजारी पडणे, अपघात होणे, शारीरिक इजा, हिंस्त्र श्वापदांचा धोका इ. ब) आर्थिक सुरक्षितता उदा. काम न मिळणे, कामावरून काढून टाकले जाणे, पगार कमी होणे किंवा न मिळणे इ. क) इतर वातावरणविषयक सुरक्षितता उदा. भूकंप, चोरी, पाऊस अति-उष्णता किंवा थंडी इ. चा समावेश होतो. सुरक्षिततेच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी मानवाकडून सुरक्षाविषयक उपायोजनांचा विचार केला जातो. या गरजा व्यवस्थापन समाकरात्मक प्रकारे उदा. कामाची शास्वती, पेन्शन, वैदेयकिय सोयी, विमा योजना, सुरक्षित कार्यपरीस्थिती इ. च्या साहयाने पूर्ण करू शकते किंवा नकारात्मक पद्धतीने उदा. कामा वरून काढून टाकण्याची किंवा पगार कपातीची भीती दाखवून इ. च्या साहयाने पूर्ण करू शकते.

३. सामाजिक गरजा (Social Needs)

कनिष्ठस्तरीय गरजा विशिष्ट मर्यादेपर्यंत पूर्ण झाल्यानंतर, मानव सामाजिक गरजा पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्नशील असतो. मानव हा समाजशील प्राणी आहे. समाजामध्ये राहणे, समाजाचा एक महत्वपूर्ण भाग बनाने, लोकांच्यात मिसळणे, एकमेकांच्याबरोबर बोलणे, विचार, भावना, सुख, दुःख व्यक्त करणे, मैत्री करणे इ. गोष्टी त्याला आवडत असतात. या गरजांचा समावेश सामाजिक गरजांमध्ये होतो. सामाजिक गरजांची तीव्रता व्यक्ती-व्यक्तीनूसार बदलते. सामाजिक गरजा कौटुंबिक पाश्वर्भूमी, संस्कार, वातावरण यानूसार निर्माण होतात. सामाजिक गरजा अमार्यादीत असतात. अनौपचारीक समूह आणि संघटनांना मान्यता, सांस्कृतिक कार्यक्रम, सामाजिक योगदानाबद्दल सत्कार, अनैपचारीक संदेशवहन, संघटनांचे सामाजिक विकासामध्ये योगदान इ. प्रकारे कर्मचाऱ्यांच्या सामाजिक गरजा भागवण्यासाठी व्यवस्थापन प्रयत्न करू शकते.

४. प्रतिष्ठेच्या गरजा (Esteem Needs)

प्रतिष्ठेच्या गरजांचा समावेश उच्चस्तरीय गटांमध्ये होतो. व्यवस्थापनाच्या वरिष्ठपातळीवर काम करणाऱ्या अधिकाऱ्यामध्ये या गरजा अधिक प्रबल असतात. ज्ञान, कष्ट व कौशल्याच्या जोरावर यश प्राप्त केल्यानंतर तसेच समाजात विशिष्ट स्थान निर्माण केल्यानंतर आपला उचित मानसन्मान व्हावा असे लोकांना वाटत असते. मानसन्मान, प्रतिष्ठा, स्वातंत्र्याधिकार, मान्यता इ. चा समावेश प्रतिष्ठेच्या गरजांमध्ये होतो. प्रतिष्ठेच्या गरजांची तीव्रता अधिक असल्यास व त्या पूर्ण न झाल्यास व्यक्तीला नैराश्य, राग व संताप येतो व त्याकडून बेजबाबदार कृती होते. प्रतिष्ठेच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्याचे यश आणि उल्लेखनीय कामगिरीची योग्य दखल घेतली पाहिजे तसेच त्यांचा वैयक्तिक आणि सामूहिक सत्कार करणे, अधिक अधिकार देणे, मानसन्मान देणे, वरिष्ठ पद किंवा बढती देणे, पगारात वाढ करणे, सोईमध्ये वाढ करणे इ. तंत्रे वापरली पाहिजेत.

५. स्व-विकासाच्या गरजा (Self-Actualisation Needs)

स्व-विकासाच्या गरजांना व्यक्ती विकासाच्या गरजा असेही म्हणतात. मास्लो यांच्या मते, स्व-विकासाची गरज हा अंतिम गरज होय. वरील सर्व गरजा पूर्ण झाल्यानंतर व्यक्ती, स्व-विकासासाठी प्रयत्नशील असते. स्व-विकास म्हणजे स्वतःकडील क्षमता, कौशल्ये, सर्जनशीलता याचा पुरेपूर वापर करून आत्मिक समाधान मिळविणे व उच्च दर्जाची कामगिरी करून दाखवणे. यासाठी व्यक्ती

स्वतःमधील सुभगुणांचा व सुप्र कार्यशक्तीचा शोध घेते आणि त्याचा विकास करण्यासाठी प्रयत्नशील असते. यामुळे व्यक्ती पूर्ण समाधानी बनते. तसेच त्याच्या कार्यामुळे सामाजिक विकासास मदत होते. स्व-विकासाच्या गरजा हया मानसिक व आध्यात्मिक असतात. केवळ काहची लोक या गरजा पूर्ण केल्याचे आढळते. उदा. गौतम बुध्द, संत ज्ञानेश्वर, स्वामी विवेकानंद इ.

वरील गरजांची विस्तृत चर्चा केल्यानंतर प्रा. मास्लो यांनी वरील पाच प्रकारच्या गरजांचे कनिष्ठ स्तरीय गरजा आणि उच्चस्तरीय गरजा असे दोन भागात विभाजन केले. शारीरिक गरजा आणि सुरक्षिततेच्या गरजांचा समावेश कनिष्ठस्तरीय गरजांमध्ये होतो. सामाजिक गरजा, प्रतिष्ठेच्या गरजा आणि स्व-विकासाच्या गरजांचा समावेश उच्चस्तरीय गरजांमध्ये होतो. समाजातील जवळपास सर्व सामान्य व्यक्ती कमी-अधिक प्रमाणात कनिष्ठस्तरीय गरजा पूर्ण करतात तर अंतःप्रेरणेने प्रेरित, दृढ इच्छाशक्ती असणारे लोक उच्चस्तरीय गरजा पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्नशील असतात. उच्चस्तरीय गरजा स्वभाविक किंवा अंतःप्रेरणेने पूर्ण केल्या जातात तर कनिष्ठ स्तरावरील गरजा बाह्यप्रेरणेने पूर्ण केल्या जातात. कार्यप्रेरणेची साधने ठरवत असताना व्यवस्थानकाने आपले कर्मचारी गरजांच्या कोणत्या पातळीवर आहेत याचा प्रथम शोध घेतला पाहिजे. त्यानंतर अपूर्ण गरजा पूर्ण करण्यासाठी कार्यप्रेरणेची साधने ठरविली पाहिजेत उदा. कर्मचाऱ्यांना सुरक्षिततेच्या गरजा अधिक महत्वाच्या वाटत असतील तर सेवा शास्वती, पेन्शन, वैद्यकिय विमा इ. साधनाचा वापर करून कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा दिली पाहिजे.

टिकात्मक परीक्षण :

प्रा. अब्राहम मास्लो यांच्या कार्यप्रेरणेच्या गरजांच्या सिद्धांतावर काही विचारवतांनी पुढीलप्रमाणे टीका केलेली आहे.

१. **गरजांचा क्रम** : प्रा. मास्लो यांनी गरजांचा जो क्रम सांगितलेला आहे. त्यावर अनेक विचारवंतानी आक्षेप घेतलेला आहे. त्यांच्या मते गरजा हया विशिष्ट क्रमाने उद्भवतात हे चूकीचे आहे. काही व्यक्तींना उच्चस्तरीय गरजाच अधिक महत्वाच्या वाटू शकतात उदा. सामाजिक गरज पूर्ण होण्याअगोदरच प्रतिष्ठेची गरज किंवा स्व-विकासाची गरज अधिक तीव्रतेची वाटू शकते.

२. **सामुहिक गरजा** : प्रा. मास्लो यांच्या गरजांच्या सिद्धातामध्ये सामुहिक गरजाचा विचार केलेला नाही.
३. **गरजांचे वर्गीकरण** : सर्व गरजांचे पाच प्रकारात वर्गीकरण होते शकत नाही. तसेच वर्गीकरणाची कोणतीही शास्त्रीय पद्धत वापरलेली नाही.
४. **मानवी वर्तवणूकीतील गुंतागुत** : मानवी वर्तवणूकीवर फक्त गरजांचाच प्रभाव असतो असे म्हणणे चूकीचे आहे. मानवी स्वभाव, भावना, वर्तवणूक हा अतिशय गुंतागुंतीचा विषय आहे. त्यावर अनेक घटकांचा प्रभाव असतो.
५. **शास्त्रीय आधार नाही** : प्रा. मास्लो यांच्या सिद्धांताला शास्त्रीय आधार नाही हा अनुभवाधिष्ठित (Empirical) पद्धतीवर आधारलेला आहे. अशी टीका काही विचारवंताकडून केली जाते.
६. एक गरज पूर्ण झाल्यानंतर आपोआप दूसरी गरज उद्भवते याला शास्त्रीय आधार नाही.

वरील मर्यादांमुळे मास्लो यांच्या सिद्धाताचे महत्व कमी होत नाही. अब्राहम मास्लो यांचा गरजांचा सिधांत हा व्यवस्थापन जगतात एक मान्यताप्राप्त सिधांत असून व्यवस्थापनाच्या ज्ञानात भरीव योगदान देणारा आहे. गरजा आणि कार्यप्रेरणा एकमेकांशी संबंधित असून गरजा पूर्ण करण्याची साधने उपलब्ध करून कार्यप्रेरण देता येते. हा प्रमुख संदेश या सिधांतामधून मिळतो.

ब) फ्रेडरीक हर्झर्बर्ग यांचा द्वि-घटक सिधांत

Frederick Herzberg's Two Factor Theory

फ्रेडरीक हर्झर्बर्ग (१९२३-२०००) मानसशास्त्रज्ञ, संशोधक आणि व्यवस्थापन क्षेत्रामध्ये भरीव योगदान असणारे मोठे विचारवंत म्हणून ओळखले जातात. त्यांनी अमेरिकेतील केस-वेस्टर्न रिझर्व विद्यापीठामध्ये (Case Western Reserve University) आणि उटाहज कॉलेज ऑफ बिझनेस (Utah's College of Business) मध्ये प्राध्यापक आणि संशोधक म्हणून कार्य केले. फ्रेडरीक हर्झर्बर्ग यांनी द मोटीवेशन टू वर्क (The Motivation to Work) या आपल्या ग्रंथामध्ये कार्यप्रेरणेचा द्वि-घटक सिधांत मांडला.

आपल्या आयुष्यातील एक मोठा काळ कर्मचारी ऑफिसमध्ये किंवा कामाच्या ठिकाणी व्यतीत करत असतात. कामाच्या ठिकाणी असलेल्या अशा कोणत्या घटकांमुळे कर्मचारी समाधानी

होतात ? व कोणते घटक कर्मचाऱ्यांच्या असमाधानास कारणीभूत ठरतात ? तसेच कोणत्या घटकांमुळे कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा मिळते ? या प्रश्नांची उत्तरे आपल्याला फ्रेडरीक हर्झर्बर्ग यांच्या द्वि-घटक सिधांतात मिळतात. फ्रेडरीक हर्झर्बर्ग व त्यांच्या सहकार्यांनी १९५० मध्ये अमेरिकेतील पिटसबर्ग क्षेत्रातील विविध कंपन्यांमध्ये कार्यरत असलेल्या २०० अभियंते व लेखापालांच्या मुलाखत घेतल्या मुलाखती मध्ये त्यांनी पुढील दोन मुख्य प्रश्नांविषयी माहिती घेतली.

“कोणत्या घटकांमुळे तुम्ही आनंदी आणि समाधानी होता ?”

“कोणत्या घटकांमुळे तुम्ही दुःखी आणि असमाधानी होता ?”

“Describe a time when you felt good about your job”

“Describe a time when you felt bad about your job”

या संदर्भातील प्रश्नावली व मुलाखतीच्या माध्यमातून २०० कर्मचाऱ्यांकडून प्राप्त केलेल्या माहितीचे विश्लेषण करण्यात आले. या अभ्यासावरून प्राध्यापक हर्झर्बर्ग यांना असे आढळून आले की, कर्मचारी ज्या वातावरणामध्ये आणि संस्थेमध्ये काम करतात त्या संदर्भात काही घटकांमुळे कर्मचारी आनंदी व समाधानी बनतात तर काही घटक कर्मचाऱ्यांच्या असमाधानास कारणीभूत ठरतात. त्यावरून त्यांनी ‘असमाधान निर्माण करणारे घटक’ व ‘समाधान मिळवून देणारे घटक’ अशा दोन घटकांचा संच विकसीत केला. हा हर्झर्बर्ग यांचा द्वि-घटक सिधांत म्हणून ओळखला जातो. याची माहिती पुढीलप्रमाणे सांगता येईल.

अ) आरोग्यदायी घटक (Hygiene Factors)

कर्मचाऱ्यांच्या कामासंदर्भातील असे घटक की, जे असतील तर कर्मचारी समाधानी होत नाहीत परंतु ते नसतील तर कर्मचारी असमाधानी बनतात, कर्मचाऱ्यांमध्ये असंतोष किंवा राग निर्माण होते. अशा घटकांना आरोग्यदायी घटक असे म्हणतात. उदा. कारखान्यामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षिततेविषयी योग्य त्या उपाययोजना केल्यास कर्मचाऱ्यांच्या समाधानात वाढ होत नाही किंवा कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा मिळत नाही परंतु कारखान्यामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षिततेबाबत योग्य ती काळजी घेतली नसल्यास किंवा आवश्यक सोई उपलब्ध नसल्यास कर्मचारी वर्गामध्ये असंतोष किंवा राग निर्माण होवू शकतो. कदाचित कर्मचारी नोकरी सोडून दूसरीकडे जाण्याची शक्यता असते. दूसरे उदाहरण द्यायचे झाल्यास कर्मचाऱ्यांना मिळणारे पुरेसे वेतन हा आरोग्यदायी घटक आहे. कारण जोपर्यंत कर्मचाऱ्यांना योग्य आणि पुरेसे वेतन मिळते तोपर्यंत कर्मचारी कामावर येतात, पुरेसे वेतन मिळते म्हणून कर्मचाऱ्यांना अधिक समाधान मिळत नाही परंतु जर पुरेसे वेतन मिळत नसल्यास कर्मचारी असमाधानी होतात. त्यांच्यामध्ये असंतोष व राग निर्माण होतो व ते नोकरी सोडण्याची शक्यता असते.

आरोग्यदायी घटक प्रत्यक्ष कार्याशी संबंधीत नसतात. परंतु, ज्या वातावरणामध्ये किंवा परिस्थितीमध्ये कार्य केले जाते त्या परिस्थितीशी संबंधित असतात. आरोग्यदायी घटक समाधान देऊ शकले नसले तरीसुधा त्यांची गैरहजेरी कर्मचाऱ्यांमध्ये असमाधान निर्माण करतात. म्हणून या घटकांना “असमाधान निर्माण करणारे घटक” (Dissatisfier) असेही म्हणतात. व्यवस्थापनाने आपल्या संस्थेतील कर्मचाऱ्यांसंदर्भातील आरोग्यदायी घटक ओळखून त्याची पूर्तता करणे आवश्यक असते. प्राध्यापक फ्रेडरिक हर्डीबर्ग यांच्या मतानुसार आरोग्यदायी घटकांमध्ये खालील बाबींचा समावेश होतो.

आरोग्यदायी घटक

१. प्रमंडळीय धोरणे आणि प्रशासन
२. पर्यवेक्षण
३. वरिष्ठ कर्मचाऱ्यांशी संबंध
४. सह कर्मचाऱ्यांशी संबंध
५. कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांशी संबंध
६. पगार
७. सेवाशास्वती
८. व्यक्तीगत किंवा खाजगी जीवन
९. कार्यपरिस्थिती
१०. पद आणि स्वाभिमान

ब) प्रेरणादायी घटक (Motivating Factors)

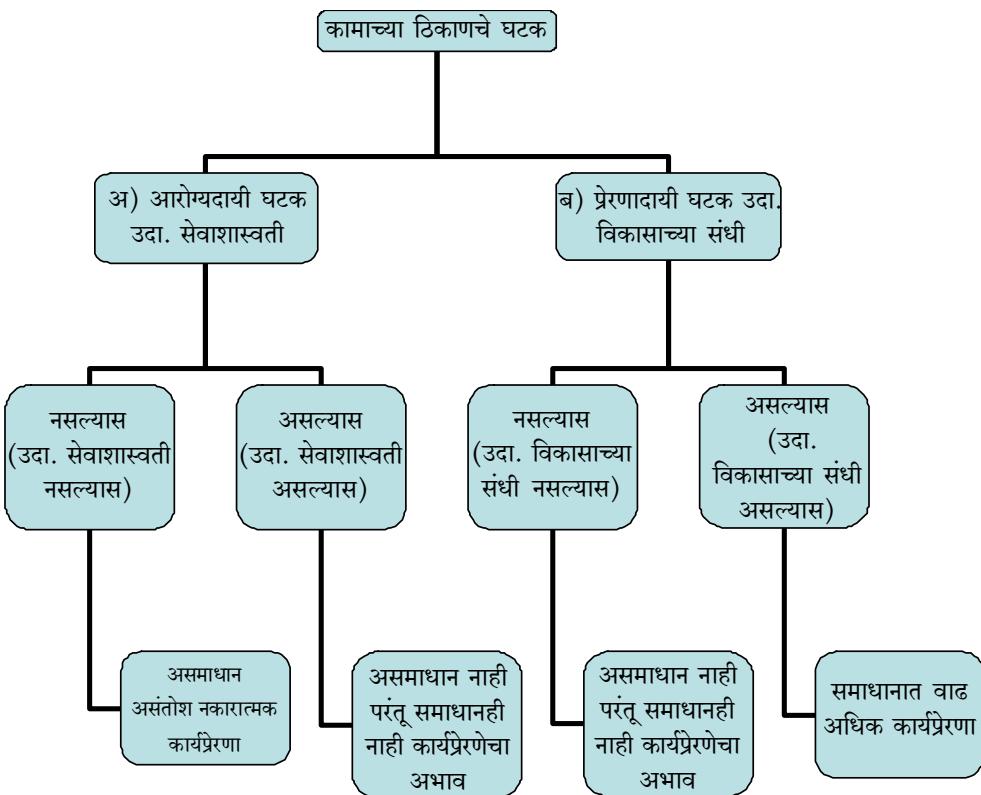
ज्या घटकांच्या असण्यामुळे कर्मचाऱ्यांना समाधान आणि कार्यप्रेरणा मिळते त्यांना प्रेरणादायी घटक असे म्हणतात. प्रेरणादायी घटकांमुळे कर्मचारी समाधानी, आनंदी आणि कार्यप्रेरित बनतात. त्यांच्या असण्यामुळे कर्मचारी जास्तीत जास्त आणि आपल्या पुर्ण क्षमतेने कार्य करण्यास प्रोत्साहित होतात. उदा. एखादया संस्थेमध्ये बढतीच्या संधी अधिक असतील आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये कामाची दखल घेवून त्यांना बक्षिसे आणि इतर मानसन्मान दिले जात असतील, तर कर्मचाऱ्यांना अधिकाधिक काम करण्यासाठी प्रोत्साहन मिळते व ते सतत आपली कामगिरी उंचावण्यासाठी प्रयत्नशील राहतात.

प्रेरणादायी घटक प्रत्यक्ष कामाशी निगडीत असतात. प्रेरणादायी घटकांच्या उपलब्धतेमुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यसमाधानात वाढ होते परंतु त्याच्या अनुपलब्धतेमुळे कर्मचारी असमाधानी होत नाहीत. प्रेरणादायी घटकांना “समाधान मिळवून देणारे घटक” (Satisfiers) असेही म्हटले जाते. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देण्यासाठी आणि त्यांची कामगिरी उंचावण्यासाठी व्यवस्थापकाने आपल्या

कर्मचाऱ्याच्या प्रेरणादायी घटकांचा शोध घेवून त्यात वाढ केली पाहिजे. प्राध्यापक फ्रेडरिक हर्झर्बर्गच्या मतानुसार प्रेरणादायी घटकांमध्ये खालील बाबींचा समावेश होतो.

प्रेरणादायी घटक

१. उल्लेखनीय कामगिरी
२. कार्यसिध्दी
३. काम
४. मान्यता किंवा कामाची दखल
५. बढती
६. जबाबदारी
७. प्रगतीच्या संधी
८. कार्यकरण्यामधील स्वतंत्रता



आकृती १.२ फ्रेडरिक हर्झर्बर्ग यांचा द्वि-घटक सिधांत

व्यवस्थापकीय उपयुक्तता (Managerial Implications) -

संघटनेतील कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देण्यासाठी प्रा. हर्झर्बर्ग यांचा द्वि - घटक सिधांत उपयुक्त ठरतो. प्रथम व्यवस्थापकाने आपल्या संघटनेतील कर्मचाऱ्यांशी संबंधीत आरोग्यदायी घटक कोणते व प्रेरणादायी घटक कोणते याचा शोध घेतला पाहिजे. प्रत्येक व्यवस्थापनाने आपल्या संघटनेतील कर्मचाऱ्यांना आरोग्यदायी घटक पूर्वले पाहिजेत. आरोग्यदायी घटकांच्या पुर्ततेमुळे किंवा समाधानाने कर्मचाऱ्यामधील असंतोष दुर होतो. परंतु केवळ कर्मचारी असमाधानी नाहीत एवढयावरच थांबून उपयोग नाही. त्यानंतर व्यवस्थापनाने प्रेरणादायी घटकांत वाढ करण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या समाधानात वाढ होते व त्यांना आपल्या पूर्ण क्षमतेने काम करण्यास कार्यप्रेरणा मिळते.

टीकात्मक परीक्षण (Critical Evaluation)

प्रा. हर्झर्बर्ग यांच्या द्वि घटक सिद्धांताला शास्त्रीय आधार आहे. कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देण्यासाठी नेमक्या कोणत्या घटकांत वाढ केली पाहिजे. हे या सिधांतामध्ये स्पष्ट होते. केवळ पगार किंवा इतर आरोग्यदायी घटकात कितीही वाढ केली असता कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा मिळत नाही. त्यासाठी प्रेरणादायी घटक ओळखून त्यामध्ये वाढ केली पाहिजे हा मौलिक विचार या सिधांतामधून मिळतो. परंतु या सिधांतावर काही विचारवंतांनी पुढीलप्रमाणे टीका केलेली आहे.

१. हा सिधांत अमेरिकीतील विशिष्ट भागातील काही संघटनामध्ये काम करणाऱ्या केवळ २०० निवडक कर्मचाऱ्यांनी पुरविलेल्या माहितीवर आधारलेला आहे. त्यामुळे सर्वच संस्थामध्ये याचे निष्कर्ष लागू होतील असे सांगता येत नाही.
२. प्रा. हर्झर्बर्ग यांनी केवळ अभियंते व लेखापाल या दोन प्रकारच्या कर्मचाऱ्यांची संशोधनासाठी निवड केलेली होती. कनिष्ठ स्तरावर काम करणाऱ्या इतर कर्मचाऱ्यांचा समावेश संशोधनासाठी केलेला नव्हता.
३. प्रा. हर्झर्बर्ग यांनी पगार किंवा आर्थिक मोबदल्याचा समावेश आरोग्यदायी घटकांमध्ये केलेला आहे. परंतु भारतासारख्या देशात आजही आर्थिक मोबदला हा जास्त समाधान आणि कार्यप्रेरणा देणारा घटक आहे. विशेषत: कनिष्ठ स्तरावर आर्थिक लाभ दिल्यास कर्मचारी जादा काम करण्यास प्रोत्साहित होतात.
४. कार्यसंदर्भातील घटकांचे आरोग्यदायी घटक आणि प्रेरणादायी घटक अशी विभागणी करणे अवघड असते. बन्याच वेळेला एकच घटक आरोग्यदायी घटक आणि प्रेरणादायी घटक या दोन्ही मध्येही येवू शकतो.
५. कार्यप्रेरणा ही एक मानसीक संकल्पना आहे. प्रत्येक व्यक्तिची मानसिकता वेगवेगळी असते. आवड, समाधान, इच्छा, गरजा, विचार, दृष्टीकोन, मते या गोष्टी व्यक्तिपरत्वे बदलणाऱ्या

असतात. उदा. काही कर्मचाऱ्यांना अधिक जबाबदारीचे आणि अवघड काम अधिक प्रेरणा देणारे असते तर तेच दुसऱ्या कर्मचाऱ्याला त्रासाचे आणि कष्ट देणारे असते. प्रा. हर्झर्बर्ग यांच्या द्वि घटक सिद्धातामध्ये यांचा विचार केलेला नाही.

क) डग्लस मॅग्रेगर यांचा ‘क्ष’ सिधांत व ‘य’ सिधांत

Douglas Mc Gregor's Theory X and Theory Y

प्रा. डग्लस मॅग्रेगर हे अमेरिकेमधील मॅसाच्युसेट्स इन्स्टीट्यूट ऑफ टेक्नॉलॉजी मध्ये व्यवस्थापन शास्त्राचे प्राध्यापक होते. त्यानी १९६० साली प्रसिद्ध झालेल्या आपल्या The Human, Side of Enterprise या ग्रंथामध्ये कार्यप्रेरणेचा ‘क्ष’ सिधांत व ‘य’ सिधांत मांडला. हा सिधांत मानवी स्वभाव व मानवी वागणुकीशी संबंधित आहे. या सिधांतानुसार कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देण्यासाठी कार्यप्रेरणेची तंत्रे आणि साधने निवडत असताना मानवी स्वभाव व मानवी वर्तवणुकीचा विचार केला पाहिजे. प्रा. डग्लस मॅग्रेगर यांनी मानवी स्वभाव आणि वागणुकीचा अभ्यास करून दोन प्रकारच्या गृहितांचे किंवा स्वभाव वैशिष्ट्यांचे संच तयार केले. या गृहितांच्या आधारे ‘क्ष’ सिधांत व ‘य’ सिधांत विकसित केला. ‘क्ष’ सिद्धांताची व ‘य’ सिद्धाताची गृहिते परस्पर विरोधी आहेत.

अ) ‘क्ष’ सिधांत (Theory X)

कार्यप्रेरणेचा ‘क्ष’ सिधांत मानवी वर्तवणुकीची नकारात्मक बाजू मांडणारा आहे. या सिधांतानुसार कर्मचाऱ्यांचा आपल्या कामाविषयी, सहकाऱ्यांविषयी, व्यवस्थापनाविषयी आणि संघटनेप्रती नकारात्मक दृष्टीकोन असतो. या सिधांतानुसार कर्मचाऱ्यांना निर्णयप्रक्रियेत समाविष्ट करून घेतले जात नाही. कर्मचाऱ्याकडून विविध कार्ये करून घेण्यासाठी सक्ती किंवा भीतीचा वापर केला जातो. अधिकाराचे केंद्रीकरण, एकाधिकारशाही नेवृत्व, कडक नियंत्रण इ. बाबींना महत्व देणारा हा सिधांत आहे. ‘क्ष’ सिद्धांताची गृहिते पुढीलप्रमाणे स्पष्ट केली आहेत.

‘क्ष’ सिद्धांताची गृहिते :

१. **कामाविषयी आवड नसणे (Dislike Work) :** कामगारांना कामाविषयी आवड नसते. काम टाळण्याचा त्यांचा स्वभाव असतो. त्यामुळे आपल्याकडील काम ते इतरांवर सोपविण्याचा प्रयत्न करत असतात.

२. **आळशी स्वभाव (Laziness) :** कामगारांचा स्वभाव आळशी असतो. त्यांना मनापासून काम करण्याची इच्छा नसते. काम दिल्यावरच ते काम करतात कामगारांमध्ये पुढाकाराची भावना नसते.

३. दंडात्मक कारवाईची भीती (**Fear of Punishment**) : कामगारांना काम न केल्यास पगार कमी केला जाईल. कामावरुन टाकले जाईल अशी भीती वाटत असते. दंडात्मक कारवाईच्या भीतीमुळे त्याच्याकडून कृती होत असते.
४. महत्वकांक्षेचा अभाव (**Lack of Ambition**) : कामगारांमध्ये महत्वकांक्षेचा अभाव असतो त्यामुळे अधिक काम करून बढती मिळवण्यास ते तयार नसतात.
५. जबाबदारी स्विकारत नाहीत (**Avoid Responsibility**) : कामगार जबाबदारी स्विकारत नाहीत जबाबदारी स्विकारण्याची त्यांची इच्छा नसते. त्यामुळे ते पुढाकार घेत नाहीत.
६. सुरक्षितता (**Security**) : कामगारांना सुरक्षितता हवी असते. आपल्याला कामावरुन काढून टाकले जाणार नाही. आपली नोकरी नेहमी सुरक्षित असावी याकडे त्यांचे जादा लक्ष असते.
७. पैशासाठी काम (**Work for Money**) : कामगारांना कामापेक्षा पैसा अधिक महत्वाचा असतो. पैसे मिळतात म्हणून ते काम करत असतात. कामामधून मिळणाऱ्या समाधानापेक्षा पैसा आणि इतर अर्थिक लाभ कसे मिळवता येतील याकडे त्यांचे लक्ष असते.
८. वरिष्ठांकडून मार्गदर्शन आणि निर्देशन (**Prefere to be Directed by Others**) : वरिष्ठांकडून आपल्याला मार्गदर्शन आणि निर्देशन केले जावे अशी कामगारांची अपेक्षा असते. वरिष्ठांनी काम सोपवल्यावर आणि काम करण्याची सूचना दिल्यानंतरच ते कामास सुरुवात करतात.
९. उत्पादनाचा घटक (**Factor of Production**) : उत्पादनाच्या अन्य घटकांप्रमाणे (उदा. जमीन यंत्रे, भांडवल इ.) कामगार हाही एक उत्पादनाचा घटक आहे असे 'क्ष' सिद्धातामध्ये गृहित धरले आहे. त्यामुळे कामगारांना इतर कोणतीही वेगळी वागणूक देण्याची आवश्यकता नसते.
१०. निर्णय न घेण्याची वृत्ती (**Avoid to take Decisions**) : कामगार निर्णय न घेण्याचा किंवा पुढे ढकलण्याचा प्रयत्न करतात. निर्णय घ्यावयाचा झाल्यास ते नेहमी इतरांवर अवलंबून असतात.
११. आत्मकेंद्रीत (**Self Centred**) : कामगार आत्मकेंद्रीत असतात. म्हणजे ते फक्त स्वतःचा विचार करतात. संघटनेच्या फायदयापेक्षा स्वतःला मिळणाऱ्या फायदयालाच ते नेहमी विचार करतात.

व्यवस्थापकीय उपयुक्तता आणि कृती (Managerial Implications)

व्यवस्थापनाने आपल्या संघटनेमधील कामगारांची मानसिकता आणि दृष्टीकोन याचा अभ्यास केला पाहिजे. त्यासाठी कामगारांच्या वर्तवणूकीचे सूक्ष्म निरिक्षण केले पाहिजे. कामगार जर नकारात्मक प्रवृत्तीचे असतील आणि 'क्ष' सिद्धांतांची गृहिते त्यांना लागू होत असतील तर त्यांना कार्यप्रेरणा देण्यासाठी पुढील साधनांचा वापर केला पाहिजे.

१. या सिध्दांतानुसार कामगारांच्या कनिष्ठस्तरीय गरजा आधिक प्रभावी व तीव्र असल्यामुळे कामगारांना कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी त्या गरजा पूर्ण करणे अपेक्षित असते. त्यासाठी कामगारांना अधिकाधिक आर्थिक लाभ देणे आवश्यक आहे.
२. कामगारांच्यावर कडक नियंत्रण केले जाणे अपेक्षित आहे.
३. आवश्यकता भासल्यास नकारात्मक कार्यप्रेरणेची साधणे उदा. भीती किंवा दंडात्मक कारवाई करणे इ. अपेक्षित आहे.
४. कामगारांच्या स्वभावात बदल घडून आणण्यासाठी निर्देशन आणि मार्गदर्शन करणे आवश्यक आहे.
५. या सिद्धांतानुसार अधिकाराचे केंद्रीकरण करणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यांना सूचना, मते मांडण्यासाठी प्रोत्साहित केले जाते पण निर्णय वरिष्ठ व्यवस्थापनाकडून घेतले जातात.

ब) 'य' सिध्दांत (Theory Y)

'क्ष' सिध्दांताच्या विरुद्ध विचारसरणी असणारा 'य' सिध्दांत आहे 'य' सिध्दांत मानवी वर्तवणूकीची सकारात्मक बाजू मांडणारा आहे. या सिध्दांता-मध्ये कामगारांना महत्व देण्यात आले आहे. 'य' सिध्दांतात कामगार आणि व्यवस्थापन यामध्ये सहकार्य ठेवण्यावर भर देण्यात आला आहे. 'य' सिध्दांताची गृहिते पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. कार्य करण्याची इच्छा (Want to Work) : या सिध्दांतानुसार कर्मचाऱ्याना कार्य करण्याची इच्छा असते. कर्मचारी मनापासून आणि आनंदाने काम करत असतात.
२. कामाची आवड (Like to Work) : 'य' सिध्दांतानुसार कर्मचाऱ्यांना काम करायला आवडत असते. चांगल्या कामामधून त्यांना समाधान मिळत असते.
३. कार्य हेच कार्यप्रेरणा (Work itself is Motivation) : 'य' सिध्दांतानुसार कर्मचाऱ्यासाठी कार्य हेच मोठी कार्यप्रेरणा असते. कामामुळे मिळणाऱ्या इतर लाभापेक्षा काम करायला संधी मिळणे हेच त्यांच्यासाठी कार्यप्रेरणा असते.

४. स्वः विकासाची गरज (**Need for Self Development**) : ‘य’ सिधांतानुसार कर्मचाऱ्यांना स्वतःचा विकास करण्याची इच्छा किंवा गरज अधिक तीव्र असते. कर्मचारी सातत्याने स्वतःचा विकास करून संघटनेसाठी आणि समाजासाठी भरीब योगदान देण्यासाठी प्रयत्नशील असतात.
५. जबाबदारी स्विकारण्याची तयारी (**Ready to Accept Responsibility**) : व्यवस्थापनाने दिलेली जबाबदारी स्विकारण्यास कामगार तयार असतात. अधिक जबाबदारीमुळे अधिक कार्यप्रेरणा मिळते असे या सिद्धांतात गृहित धरले आहे.
६. कामाची दखल आणि मान्यता (**Recognition**) : व्यवस्थापनेकडून आपल्या कामाची दखल घेतली जावी अशी कामगारांची अपेक्षा असते. व्यवस्थापनाने कामगारांच्या चांगल्या कार्यास मान्यता दिल्यास, प्रशंसा केल्यास ते अधिक प्रेरणेने कार्य करतात.
७. आर्थिकेतर कार्यप्रेरणा (**Non-Financial Motivation**) : या सिधांतानुसार कामगार फक्त पैशासाठी काम करत नाही तर पैशा पेक्षा कार्यामधून मिळणारा मानसन्मान, बढती व इतर आर्थिकेतर सोईसुविधा इ. मधून त्यांना कार्यप्रेरणा मिळत असते.
८. कामाशी बांधील असतात (**Committed to Work**) : या सिधांतानुसार कामगार आपल्या कामाशी बांधील असतात. दिलेले काम वेळेत आणि सर्वोत्कृष्ट पद्धतीने करण्यासाठी कामगार प्रयत्नशील असतात.
९. पुढाकाराची वृत्ती (**Initiative**) : या सिधांतानुसार कर्मचाऱ्यामध्ये पुढाकाराची वृत्ती असते. व्यवसायातील प्रश्न सोडविण्यासाठी, संघटनेमध्ये आवश्यक बदल करण्यासाठी कर्मचारी स्वतःहून सुचना देतात तसेच नविन कार्य करण्यासाठी कर्मचारी पुढाकार घेतात.
१०. निर्णय क्षमता (**Ability to Take Decisions**) : ‘य’ सिधांतानुसार कर्मचाऱ्यामध्ये निर्णय क्षमता असते. आवश्यक त्यावेळी कर्मचारी योग्य निर्णय घेतात असे या सिद्धांतामध्ये गृहित धरले जाते.

व्यवस्थापकीय उपयुक्तता आणि कृती (**Managerial Implications**)

‘य’ सिद्धांतामधील गृहितप्रमाणे कर्मचाऱ्याची वर्तवणुक सकारात्मक असेल तर कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देण्यासाठी व्यवस्थापनाने पुढील बाबी विचारात घेतल्या पाहिजेत.

१. या सिधांतानुसार कर्मचाऱ्यांच्या वरिष्ठ स्तरावरील गरजा अधिक प्रभावी असतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देण्यासाठी स्व-विकासाची आणि सामाजिक विकासाची साधने उपलब्ध करून दिली पाहिजेत

२. कर्मचाऱ्यांच्या चांगल्या कामगिरीची दखल घेवून त्याला मान्यता दिली पाहिजे, प्रशंसा केली पाहिजे.
३. कर्मचाऱ्यांना निर्णय प्रक्रियेत सहभागी करून घेतले पाहिजे.
४. कर्मचाऱ्यांना बढतीच्या अधिक संधी उपलब्ध करून दिल्या पहिजेत.
५. कर्मचाऱ्यांना अधिक जबाबदारीची कामे सोपविली पाहिजेत.
६. अधिकाराच्या विकेंद्रीकरणावर भर दिला पाहिजे.
७. कर्मचाऱ्यामध्ये सर्जनशिलता आणि पुढाकाराची भावना विकसित करण्यासाठी प्रयत्न केले पाहिजेत.

सारांश (Conclusion)

प्रा. डग्लस मॅग्रेगर यांनी मांडलेले ‘क्ष’ सिध्दांत व ‘य’ सिध्दांत हे परस्पर विरोधी आहेत. यातील ‘य’ सिध्दांत सकारात्मक असल्यामुळे अधिक चांगला व फायदेशीर आहे असे अनेकांना वाटते परंतु काही परिस्थितीत ‘क्ष’ सिध्दांत अधिक फायदेशीर आणि उत्पादन वाढवणारा असतो. थोडक्यात परिस्थितीनुसार आणि कर्मचाऱ्यांच्या मानसिकतेनुसार ‘क्ष’ किंवा ‘य’ यापैकी कोणत्याही एका सिद्धांताचे उपयोजन करणे व्यवहार्य ठरते.

ड) विलियम औची यांचा ‘झेड’ सिध्दांत (William Ouchi's Theory Z)

देशाचा आर्थिक, औद्योगिक आणि सामाजिक विकास हा त्या देशातील व्यवस्थापन पद्धती आणि तंत्रे यावर अवलंबून असतो. जपान हा देश आर्थिक महासत्ता म्हणून ओळखला जातो. दुसऱ्या महायुद्धात पूर्णपणे उद्धस्त आणि रसातळाला गेलेली जपानची अर्थव्यवस्था काही वर्षांतच प्रगत देशातील अर्थव्यवस्थांना मागे टाकून आघाडीवर पोहचली आहे. याचे कारण म्हणजे जपानी व्यवस्थापन पद्धती होय. जपानमध्ये वापरले जाणारे व्यवस्थापन शास्त्र आणि पद्धत जगात श्रेष्ठ समजली जाते. जपानी व्यवस्थापन पद्धती आणि तंत्रे इतर देशांमध्ये विशेषत: अमेरिकेमध्ये वापली जावू शकतात का? जपानी व्यवस्थापन पद्धती अमेरिकन कंपन्यामध्ये वापरायची झाल्यास त्यामध्ये कोणता बदल करणे अपेक्षित आहे? याविषयी संशोधन करून प्रा. विलियम जी. औची यांनी आपल्या Theory Z : How American Management Can meet the Japanese Challenge या ग्रंथात ‘झेड’ सिध्दांत मांडला.

जपान व अमेरिका या दोन देशांमधील व्यवस्थापन पद्धतीचा तुलनात्मक अभ्यास म्हणजेच प्रा. औची यांचा झेड सिध्दांत होय. प्रा. विलियम औची यांच्या मते जपानी व्यवस्थापन पद्धतीमधील महत्वाच्या आणि फायदेशीर ठरु शकणाऱ्या संकल्पना (उदा. कर्मचाऱ्याविषयी आस्था, आपुलकी आणि काळजी, व्यवस्थापन - कर्मचारी विश्वास, आजीवन रोजगार) आणि अमेरिकन

व्यवस्थापनामधील फायदेशीर पद्धती (उदा. जलद निर्णय प्रक्रिया, संशोधन आणि सर्जनशीलता, जोखीम स्विकारण्याची कौशल्ये) यांचे एकत्रिकरण म्हणजेच अमेरिका-जपान व्यवस्थापन पद्धती होय आणि याचा वापर आधुनिक व्यावसायिक संस्थाना फायदेशीर ठरु शकतो.

कामगार हा व्यवसायामधील सर्वात महत्वाचा घटक आहे. ‘झेड’ सिध्दांतानुसार व्यवसाय संघटनेमध्ये कामगार कल्याणकारी योजना राबवून कामगारांची कंपनीप्रती निष्ठा महत्तम केल्यास कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढते, त्यांना उच्च कार्यप्रेरणा मिळते व कर्मचारी संघटनेच्या विकासासाठी नेहमी प्रयत्नशील राहतात. विलियम औची यांच्या मते व्यवस्थापनाने आजीवन रोजगार, उच्च उत्पादकता आणि उच्च कर्मचारी मनोबल यावर भर दिला पाहिजे.

झेड सिध्दांताची वैशिष्ट्ये :

विलियम औची यांच्या झेड सिध्दांतांची ठळक वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे आहेत -

१. आजीवन रोजगार व सेवा शास्वती (Life Time Employment and Job Security)

झेड सिध्दांतानुसार कर्मचाऱ्यांना १००% सेवा शास्वती (Job Security) दिली जाते. म्हणजेच कर्मचाऱ्यांना एकदा सेवेत घेतल्यानंतर त्याला सेवेमधून बडतर्फ केले जात नाही. कर्मचाऱ्यांना कायमस्वरूपी सेवेत ठेवण्याची हमी दिली जाते. कर्मचाऱ्यांना आजीवन सेवेत ठेवण्याचे धोरण अवलंबले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांवरील मानसिक दबाव कमी होतो आणि ते मुक्तपणे, आपल्या पूर्ण क्षमतेने आणि कौशल्यपूर्ण काम करण्यासाठी प्रोत्साहित होतात.

२. विश्वास (Trust and Openness)

‘विश्वास’ हा झेड सिद्धांताचा पाया आहे. प्रा. विलियम औची यांच्या मते विश्वास म्हणजे कर्मचाऱ्यांचा स्वतःविषयी, आपल्या सहकार्याविषयी, वरिष्ठांविषयी, कनिष्ठाविषयी, व्यवस्थापनाविषयी, संघटनेविषयी आणि सरकारविषयी असलेला सकारात्मक विश्वास होय. व्यवस्थापनाने हा विश्वास वाढवण्यासाठी प्रयत्न केले पाहिजेत. त्यामुळे वादविवाद, कलह आणि औदयोगिक अशांतता निर्माण होते.

३. कर्मचारी सहभाग (Employee Participation)

झेड सिध्दांतानुसार कर्मचाऱ्यांना निर्णयप्रक्रियेत सहभागी करून घेतले पाहिजे. कर्मचाऱ्यांसंदर्भातील कोणताही निर्णय व्यवस्थापन व कर्मचारी एकत्र येवून, चर्चा करून, एकमेकांचे विचार आणि मतांचा आदर करून एकजुटीने घेतला पाहिजे. यामुळे कर्मचाऱ्यांचा सहभाग वाढतो. कर्मचाऱ्यांमध्ये पुढाकाराची आणि जबाबदारी स्विकारण्याची भावना विकसित होते. कर्मचाऱ्यांना कायप्रेरणा मिळते.

४. विविध कौशल्य प्राप्ती व अविशेषीकृत सेवा पथ

(Non-Specialised Career Path)

झेड सिध्दांत विशेषीकरणावर भर देत नाही. जेव्हा एखादा कर्मचारी एकच काम सातत्याने करतो व त्यामध्ये प्राविण्य प्राप्त करतो, तेव्हा त्याला विशेषीकरण असे म्हणतात. झेड सिद्धांतानुसार कर्मचाऱ्यांना एकाच प्रकारचे काम देवून त्यामध्ये प्राविण्य प्राप्त करण्याएवजी त्यांना विविध कामे एका पाठोपाठ दिली जातात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना अनेक कामे करण्याची कौशल्य प्राप्त होते. तसेच कामामध्ये तोचतोपणा व कंटाळा निर्माण होत नाही.

५. सामुहिक जबाबदारी (Collective Responsibility)

झेड सिध्दांतामध्ये समुह हा आधारभूत घटक मानला जातो. नवीन कल्पना, निर्णय, श्रेय व जबाबदारी अशा बाबी समुहाशी निगडीत केल्या जातात. कामाचे श्रेय किंवा जबाबदारी समुहावर निश्चित केल्या जातात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांवरील कामाचा व जबाबदारीचा ताण कमी होतो तसेच हेवेदावे, भेदभाव, कलह कमी होण्यास मदत होते.

६. कर्मचारी कल्याण योजना (Employee Welfare Schemes)

कर्मचाऱ्यांच्या सर्वांगीण विकासासाठी विशिष्ट कल्याणकारी योजना अमंलात आणल्या जातात. यामध्ये केवळ सेवाकाळाचा विचार न करता सेवे व्यतिरिक्त कौटुंबिक, सामाजिक, आरोग्य, सेवानिवृत्ती इ. सर्व बाबीचा विचार केला जातो.

७. कर्मचाऱ्यांबद्दल आस्था आणि काळजी (Concern for People)

व्यवस्थापनाची आपल्या कर्मचाऱ्यांबद्दल असणारी आस्था आणि काळजी हे झेड सिध्दांताचे एक महत्वाचे वैशिष्ट्य आहे. यामध्ये उत्पादकता वाढवण्यासाठी केवळ आधुनिक तंत्रज्ञान, यंत्रसामग्री यावर भर न देता कर्मचाऱ्यांचे कौशल्य, ज्ञान आणि विचार यांचा विकास करण्यावर भर दिला जातो. कर्मचाऱ्यांनी आपले काम उत्साहाने, सहकाऱ्यांनी, समाधानाने आणि स्वइच्छने करावे यासाठी योग्य वातावरण निर्मिती केली जाते.

८. संघभावना आणि सहकार्य (Team Work and Co-operation)

झेड सिद्धांतानुसार व्यवस्थापनाने आपल्या कर्मचाऱ्यांमध्ये संघभावना रुजवली पाहिजे. यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर सहकार्य आणि एकी निर्माण होते. संघभावनेने आणि सहकाऱ्यांनी केलेले कार्य हे व्यक्तिगत कायरपिक्षा किंतीतरी अधिक व समाधान देणारे असते. त्यामुळे संघटनेची उत्पादकता वाढते आणि कामगिरी सुधारण्यास मदत होते.

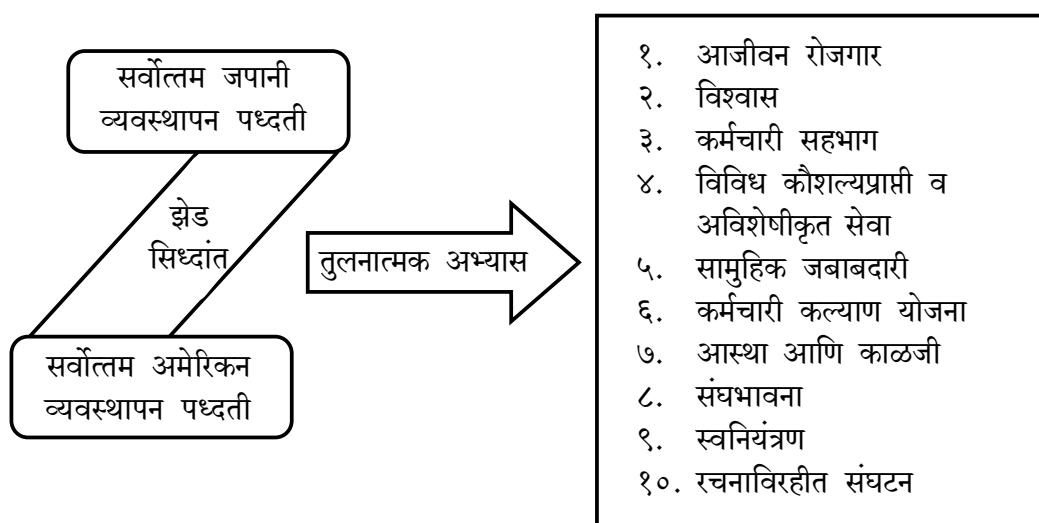
९. स्वनियंत्रण (Implicit Control Mechanism)

झेड सिद्धांतामध्ये स्वनियंत्रणाला महत्त्व दिले जाते. झेड सिद्धांतानुसार नियंत्रण पद्धती सुक्षम, अंतर्गत आणि पूर्ण आहे. नियंत्रणपद्धती ही कंपनीच्या तत्वज्ञानाचाच एक भाग असते.

१०. रचनाविरहीत संघटन (Structureless Organisation)

रचनाविरहित संघटन हे झेड सिद्धांताचे एक महत्वपूर्ण वैशिष्ट्य आहे. विलियम औची यांच्या मते रचनाविरहित संघटन अनौपचारीक व मित्रत्वाचे संबंध, एकमेकांना समजून आणि बरोबर घेवून जाण्याची मानसिकता, अविशेषीकरण, सहकार्य, संघभावना यावर आधारलेले आहे. संघटनरचना लवचिक स्वरूपाची असली पाहिजे. तसेच संघटनेमध्ये रचनात्मक व सर्जनशील विचारांना प्रोत्साहन मिळाले पाहिजे. यासाठी औची यांनी बास्केटबॉल संघाचे उदाहरण दिले आहे. ज्याप्रमाणे बास्केटबॉल संघातील खेळाडू कोणत्याही औपचारीक रचनेशिवाय एकत्र येवून समस्या सोडवतात व अपेक्षित उद्दीष्ट प्राप्त करतात. त्याचप्रमाणे संघटनरचना ही लवचिक असली पाहिजे.

विलियम औची यांचा झेड सिद्धांत पुढील आकृतीमध्ये दर्शविला आहे.



आकृती १.३ विलियम औची यांच्या 'झेड' सिद्धांत व्यवस्थापकीय उपयुक्तता

विलियम औची यांच्या झेड सिद्धांतामध्ये अमेरिकन आणि जपानी व्यवस्थापनातील सर्वोत्कृष्ट पद्धतींचा समावेश केलेला आहे. यांचा वापर व्यवस्थापनामध्ये केल्यामुळे कर्मचाऱ्यांची संघटनेप्रती निष्ठा आणि आपुलकी वाढते. कर्मचाऱ्यांमधील परस्पर संबंध सुधारतात. कर्मचाऱ्यांमधील ताण-

तणाव कमी होवून रचनात्मक आणि सर्जनशील विचाराप्रक्रियेला प्रोत्साहन मिळते. संघटनेची उत्पादकता आणि स्पर्धात्मकशक्ती वाढण्यास मदत होते. प्रा. विलियम औची यांचा झेड सिधांत नक्कीच कर्मचाऱ्यांना सकारात्मक कार्यप्रेरणा देणारा, कर्मचाऱ्यांचा सर्वांगीण विकास आणि पर्यायाने संघटनेच्या विकासास मदत करणारा आहे.

प्रा. विलियम औची यांच्या मते झेड सिधांत अंमलात आणण्यासाठी व्यवस्थापनाने प्रथम झेड संघटन प्रकार (Type Z Organisation) आणि भूमिका समजावून घेतली पाहिजे. त्यानंतर संघटनेचे तत्वज्ञान, धोरणे, जीवितकार्य आणि उद्दिष्टे यांचे परीक्षण करून झेड सिधांतानुसार त्याची नवीन परिभाषा केली पाहिजे. आणि याची अंमलबजावणी रचनात्मक पद्धतीने व कर्मचाऱ्यांच्या सहकाऱ्याने केली पाहिजे तसेच झेड सिधांतामधील पद्धती उदा. अविशेषकृत सेवा, आजीवन रोजगार, सामुहिक निर्णय इ. टप्प्याटप्प्याने लागू केले पाहिजेत.

टीकात्मक परीक्षण

प्रा. विलियम औची यांच्या झेड सिधांतावर काही विचारवतांनी पुढीलप्रमाणे टीका केलेली आहे.

१. **संस्कृती आणि संस्कारामधील फरक :** झेड सिधांत हा जपानी व्यवस्थापन पद्धतीवर आधारलेला असून त्याची उत्पत्ती जपानी संस्कृती, संस्कार आणि परंपरा यामधून झालेली आहे. प्रत्येक देशामधील रुढी, परंपरा, संस्कार, वेगवेगळे असतात. त्यामुळे हा सिधांत प्रत्येक देशामध्ये आमलात आणता येईल आणि जपानसारखा फायदेशीर ठरेल असे म्हणणे चुकीचे ठरेल.
२. **आजीवन रोजगार अव्यवहार्य :** काही टीकाकारांच्या मते आजीवन रोजगार अव्यवहार्य आहे. एखादा कर्मचारी काहीच योगदान देत नसेल तर त्याला कायमस्वरूपी सेवेत ठेवणे संघटनेसाठी फायदेशीर ठरणारे नाही.
३. **सामुहिक निर्णयप्रक्रियेमधील समस्या :** टीकाकारांच्या मते झेड सिधांतामधील सामुहिक निर्णय प्रक्रिया गोंधळ निर्माण करणारी आणि वेळखावू आहे. यामुळे काही व्यवस्थापकांचा अहंकार दुखावला जावू शकतो.
४. **नाविन्य नाही :** काही टीकाकारांच्या मते झेड सिधांतामध्ये विशिष्ट असे नवीन काही नाही. तसेच पूर्वीपासूनच व्यवसायिक संघटनांमध्ये झेड सिधांतामधील काही पद्धती आणि तंत्रे वापरली जातात.

प्रा. विलियम औची यांच्या झेड सिद्धातावर जरी काही प्रमाणात टीका केलेली असली तरी व्यवस्थानामध्ये भरीव योगदान देणारा सिधांत आहे. अनेक यशस्वी अमेरिकन कंपन्यामध्ये उदा. IBM, Hewlett Packatrd, Procter and Camble and Eastman Kodak या कंपन्यामध्ये झेड

सिद्धांताचा यशस्वी वापर केलेला आहे. तसेच Maruti Udyog Limited, BHEL यासारख्या भारतीय कंपन्या देखील झोड सिद्धांतामधील तत्वे आमलात आणत आहेत.

१.३ सारांश

संघटना ही कर्मचाऱ्यांपासून बनलेली असते. कर्मचारीवर्ग हा व्यवसाय संघटनेचा आधारभूत घटक असतो. कितीही चांगले यंत्र जोपर्यंत कर्मचारी चालू करत नाहीत. तोपर्यंत वस्तूंची निर्मिती करू शकत नाही. जमीन, इमारत, यंत्रसामग्री कच्चामाल इ. भौतिक साधनसामग्रीच्या वापरातून लोकांच्या उपयोगी वस्तू व सेवांची निर्मिती करण्यामध्ये आणि निर्माण झालेल्या वस्तू आणि सेवा ग्राहकांपर्यंत पोहचवण्यामध्ये कर्मचाऱ्यांचे योगदान महत्वपूर्ण असते. कर्मचाऱ्यांनी आपले काम अधिक चांगल्या प्रकारे करावे यासाठी प्रोत्साहन देणे म्हणजेच कार्यप्रेरणा होय. कार्यप्रेरणा हे व्यवस्थापनाचे प्रमुख कार्य आहे. व्यवस्थापनाला कर्मचाऱ्यांकडून अपेक्षित कार्ये करून घेण्यासाठी कार्यप्रेरणा दयावी लागते. कार्यप्रेरणा ही मानसशास्त्रीय संकल्पना आहे. कर्मचाऱ्यांचे विचार, मत, वर्तन, दृष्टीकोन, गरजा इ. चा विचार करूनच व्यवस्थापन कार्यप्रेरणेची साधने ठरवत असते. कार्यप्रेरणेच्या साधनांमध्ये सकारात्मक, नकारात्मक, आर्थिक व आर्थिकेतर साधनांचा समावेश होतो. सकारात्मक कार्यप्रेरणेमध्ये मानसन्मान, अधिक पगार, बढती इ. चा समावेश होतो. तर नकारात्मक कार्यप्रेरणेमध्ये दंडात्मक कारवाई, शिक्षा, कडक पर्यवेक्षण इ. चा समावेश होतो. आर्थिक कार्यप्रेरणेमध्ये कर्मचाऱ्यांना पैशाच्या स्वरूपात लाभ दिले जातात तर आर्थिकेतर कार्यप्रेरणेमध्ये कर्मचाऱ्यांना सोयी-सुविधा दिल्या जातात. कार्यप्रेरणा अंतरिक किंवा बाह्य प्रकारची असते. अंतरिक कार्यप्रेरणा म्हणजे विशिष्ट कार्य करण्यासाठी व्यक्तीमध्ये स्वतः किंवा स्वाभाविकपणे निर्माण झालेली कार्यप्रेरणा होय तर विशिष्ट कार्य केल्यानंतर मिळणाऱ्या अपेक्षित फायदयामुळे निर्माण होणारी प्रेरणा म्हणजे बाह्य कार्यप्रेरणा होय.

कार्यप्रेरणा ही इंधनाप्रमाणे काम करते. कार्यप्रेरणा व्यक्तीला ऊर्जावान बनवते, कार्य करण्यासाठी इच्छा आणि उत्साह निर्माण करते, व्यक्तीची क्षमता वाढवते आणि व्यक्तीला कार्यकरण्यासाठी उदयुक्त करते. कार्यप्रेरणमुळे कर्मचाऱ्यांची संघटनेप्रती निष्ठा आणि आपुलकी वाढण्यास मदत होते. कर्मचाऱ्यांमध्ये सकारात्मक दृष्टीकोन निर्माण होण्यास मदत होते. कर्मचाऱ्यांमध्ये सहकार्याचे आणि सलोख्याचे परस्पर संबंध निर्माण होतात. त्यामुळे मालक-कामगार संघर्ष निर्माण होत नाही. औदयोगिक शांतता निर्माण होते. कर्मचारी उपलब्ध संसाधनांचा कार्यक्षम वापर करण्यास प्रयत्नशील राहतात. परिणामी उत्पादनामध्ये वाढ होते. संघटना आणि कर्मचारी या दोहोचा विकास होण्यास मदत होते.

कार्यप्रेरणेसंदर्भात अनेक विचारवंतांनी संशोधन केले आहे. अब्राहम मास्लो या विश्वविख्यात मानसशास्त्रज्ञाने कार्यप्रेरणेचा क्रमबद्ध गरजांचा सिध्दांत मांडला. मास्लो यांच्या मते कार्यप्रेरणा या संकल्पनेत मानवी गरजा हा सर्वात महत्वाचा घटक आहे. मानवी गरजा मानवी वर्तवणूकीस कारणीभूत

असतात. अपूर्ण गरजा मानवाला कार्यप्रवृत्त करतात. मास्तो यांनी मानवी गरजांचा अभ्यास करून त्याचे १) शारीरिक गरजा २) सुरक्षिततेच्या गरजा ३) सामाजिक गरजा ४) प्रतिष्ठेच्या गरजा ५) स्व विकासाच्या गरजा असे पाच गटात वर्गीकरण केले आहे. या गरजा विशिष्ट क्रमाने उद्भवतात व त्याचक्रमाने पूर्ण केल्या जातात. फ्रेडरीक हर्झर्बर्ग याने कार्यप्रेरणेचा द्वि-घटक सिधांत मांडला. त्यांनी कर्मचाऱ्याच्या कामासंदर्भातील घटकांचे “आरोग्यदायी घटक” व “प्रेरणादायी घटक” असे दोन संच विकसित केले. प्रा. डग्लस मॅग्रेगर यांनी कार्यप्रेरणाचा ‘क्ष’ सिधांत व ‘य’ सिधांत मांडला. हे सिधांत मानवी स्वभाव व मानवी वागणुकीशी संबंधीत आहे. प्रा. विलियम औची यांनी जपान व अमेरिका या दोन देशामधील व्यवस्थापन पद्धतीचा तुलनात्मक अभ्यास करून ‘झेड सिधांत विकसित केला. प्रा. विलियम औची यांच्या मते व्यवस्थापनाने ‘आजीवन रोजगार’ उच्च उत्पादकता आणि उच्च कर्मचारी मनोबल यावर भर दिला पाहिजे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची कंपनीप्रती निष्ठा महत्तम होवून त्यांना उच्च कार्यप्रेरणा मिळते.

१.४ पारिभाषिक शब्द

१. कार्यप्रेरणा

कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी प्रोत्साहन देणे म्हणजेच कार्यप्रेरणा होय.

२. अंतरिक कार्यप्रेरणा

विशिष्ट कार्य करण्यासाठी व्यक्तीमध्ये स्वतः किंवा स्वाभाविकपणे निर्माण झालेली प्रेरणा म्हणजेच अंतरिक कायप्रेरणा होय.

३. बाह्य कार्यप्रेरणा

विशिष्ट कार्य केल्यास मिळणाऱ्या अपेक्षित फायद्यामुळे किंवा कार्य न केल्यास होणाऱ्या दंडात्मक कारवाईच्या भीतीमुळे निर्माण होणारी प्रेरणा म्हणजेच बाह्य कार्यप्रेरणा होय.

४. आर्थिक प्रलोभने

कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना पैशाच्या स्वरूपात दिले जाणारे लाभ म्हणजेच आर्थिक प्रलोभने होय.

५. आर्थिकेतर प्रलोभने

कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना पैशाव्यतिरिक्त इतर स्वरूपात दिल्या जाणाऱ्या सोयी-सुविधा म्हणजेच आर्थिकेतर प्रलोभने होय.

६. सकारात्मक कार्यप्रेरणा

कार्य केल्यामुळे मिळणाऱ्या अपेक्षित लाभामुळे किंवा मोबदल्यामुळे व्यक्तीला मिळणारी कार्यप्रेरणा म्हणजेच सकारात्मक कार्यप्रेरणा होय.

७. नकारात्मक कार्यप्रेरणा

कार्य न केल्यास किंवा अपयशी झाल्यास होणाऱ्या शिक्षेच्या किंवा दंडाच्या भीतीमुळे निर्माण होणारी प्रेरणा म्हणजेच नकारात्मक कार्यप्रेरणा होय.

८. आरोग्यदायी घटक

कर्मचाऱ्यांच्या कामासंदर्भातील असे घटक की, जे असतील तर कर्मचारी समाधानी होत नाहीत परंतु ते नसतील तर कर्मचारी असमाधानी बनतात, कर्मचाऱ्यांमध्ये असंतोष किंवा राग निर्माण होतो. अशा घटकांना आरोग्यदायी घटक असे म्हणतात.

९. प्रेरणादायी घटक

ज्या घटकांच्या असण्यामुळे कर्मचाऱ्यांना समाधान आणि कार्यप्रेरणा मिळते त्यांना प्रेरणादायी घटक असे म्हणतात.

१०. कार्यप्रेरणेची साधने

कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देण्यासाठी दिले जाणारे विविध लाभ किंवा दंडात्मक कारवाईची भीती दाखवणे म्हणजेच कार्यप्रेरणेची साधने होय.

१.५ स्वतःची प्रगती तपासा

अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द लिहा

१. आजीवन रोजगार हे या सिध्दांताचे वैशिष्ट्य आहे.
२. यांनी क्रमबद्ध गरजांचा सिध्दांत मांडला.
३. फ्रेडरीक हझर्बर्ग यांनी सिध्दांत दिला आहे.
४. कार्यप्रेरणेचा ‘क्ष’ सिध्दांत मानवी वर्तवणुकीची बाजू मांडणारा आहे.
५. ‘य’ सिध्दांतात व्यवस्थापनाचा कर्मचाऱ्यांकडे पाहण्याचादृष्टीकोन विशद केला आहे.
६. व्यक्तीमध्ये स्वतः किंवा स्वाभाविकपणे निर्माण झालेली प्रेरणा म्हणजे कार्यप्रेरणा होय.

७. द्वि-घटक सिधांतातील घटकांमुळे कार्यप्रेरणा मिळत नाही.
८. घटक कर्मचाऱ्यांना समाधान आणि अधिक कार्यप्रेरणा मिळवून देणारे घटक म्हणून ओळखले जातात.
९. विलियम औची यांनी कार्यप्रेरणेचा सिधांत मांडला.
१०. प्रा. मास्लो यांच्या मते गरज ही अंतिम गरज होय.
११. यांनी कार्यप्रेरणेचा ‘क्ष’ सिधांत व ‘य’ सिधांत मांडला.
१२. कामगारांना पैशाच्या स्वरूपात लाभ उपलब्ध करून देणारी प्रलोभने म्हणजे प्रलोभने होय.
१३. सेवा शाश्वती याचा समावेश कार्यप्रेरणेत होतो.
१४. घटकांच्या अभावामुळे कर्मचाऱ्यांत असमाधान निर्माण होते.
१५. अविशेषीकृत सेवा पथ हे सिधांताचे एक महत्वाचे वैशिष्ट्य आहे.

उत्तरे - १. झेड

२. अब्राहम मास्लो

३. द्वि-घटक

४. नकारात्मक

५. सकारात्मक

६. अंतरिक

७. आरोग्यदायी

८. प्रेरणादायी

९. झेड

१०. स्व-विकासाची

११. डग्लस मॅग्रेगर

१२. आर्थिक

१३. बाह्य

१४. आरोग्यदायी

१५. झेड

ब) दिर्घीतरी प्रश्न (१० गुण)

१. कार्यप्रेरणा म्हणजे काय ? कायप्रेरणाचे महत्व स्पष्ट करा ?
२. अब्राहम मास्लो यांचा गरजांचा सिधांत विशद करा ?
३. फ्रेडरीक हझबर्ग यांच्या द्वि-घटक सिधांत स्पष्ट करा ?
४. विलियम औची यांचा ‘झेड’ सिधांत सांगा ?
५. डग्लस मॅग्रेगर यांच्या ‘क्ष’ सिधांत व ‘य’ सिधांत स्पष्ट करा ?

क) लघुत्तरी प्रश्न (५ गुण)

१. कार्यप्रेरणेची वैशिष्ट्ये सांगा ?
२. कार्यप्रेरणेची आर्थिक साधने स्पष्ट करा ?
३. कार्यप्रेरणेची आर्थिकेतर साधने स्पष्ट करा ?
४. अंतरिक कार्यप्रेरणा व बाह्य कार्यप्रेरणा म्हणजे काय ?
५. ‘क्ष’ सिधांताची वैशिष्ट्ये सांगा ?
६. ‘य’ सिधांताची वैशिष्ट्ये सांगा ?
७. कार्यप्रेरणेचे महत्व विशद करा ?
८. ‘झेड’ सिधांताची वैशिष्ट्ये सांगा ?
९. द्वि-घटक सिधांतातील आरोग्यदायी घटक स्पष्ट करा ?
१०. द्वि-घटक सिधांतातील प्रेरणादायी घटक स्पष्ट करा ?

ड) टिपा लिहा (५ गुण)

१. कार्यप्रेरणेची संकल्पना
२. कार्यप्रेरणेचे महत्व
३. अंतरिक कार्यप्रेरणा
४. बाह्य कार्यप्रेरणा
५. कार्यप्रेरणेची आर्थिक साधने
६. कार्यप्रेरणेची आर्थिकेतर साधने
७. ‘क्ष’ सिधांत
८. ‘य’ सिधांत
९. आरोग्यदायी घटक
१०. प्रेरणादायी घटक
११. ‘झेड’ सिधांताची वैशिष्ट्ये

१.६ स्वयं अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

स्वयं अध्ययन प्रश्न १ :

- अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द लिहा.
- १) मानसशास्त्रीय २) आर्थिकेत्तर
- ब) चूक कि बरोबर.
- १) चूक २) बरोबर

१.७ संदर्भग्रंथ

१. VSP Rao (2012) “ Management Text and Cases” Excel Books, New Delhi, Second Edition (P. 467 -505)
२. G. S. Sudha (2008) “Concepts and Applications of Management” RBSA Publishers, Jaipur.
३. Esha Jain (2012) “Principles of Management Text and cases”, International Book House Pvt. Ltd. New Delhi (P.227-311)
४. D. K. Tripathi (2009) “Human Resource Management Text and Cases Wisdom Publications, Delhi (P. 201-231)
५. Arun Kumar, Rachana Sharma (2000), Atlantic Publishers and Distributors, Delhi.
६. प्रा. सुरेशा भिरुड प्रा. भास्कर नाफडे (२००८) “व्यवस्थापनाची तत्वे व पद्धती” डायमंड पब्लिकेशन्स, पुणे (झ५८३-६१२)
७. डॉ. प्रभाकर देशमुख (२००९) “व्यवसाय व्यवस्थापनाची मूलतत्वे”, पिंपळापुरे ॲण्ड कं. पब्लिशर्स, नागपूर.
८. डॉ. प्रभाकर देशमुख (१९८८) “व्यवसाय व्यवस्थापन”, पिंपळापुरे ॲण्ड कं. पब्लिशर्स, नागपूर.
९. एस. एम. कोलते, (२०११), “व्यवसाय व्यवस्थापन”, पिंपळापुरे ॲण्ड कं. पब्लिशर्स, नागपूर.
१०. शिव खेरा (२००२), “यश तुमच्या हातात”, मॅकमिलन इंडिया लिमिटेड.



सत्र २ : घटक २

नेतृत्व (Leadership)

-
- २.० उद्दिष्ट्ये
 - २.१ प्रस्तावना
 - २.२ विषय विवेचन
 - २.२.१ नेतृत्व संकल्पना
 - २.२.२ नेतृत्वाचे महत्व
 - २.२.३ नेतृत्वाचे सिद्धांत
 - २.२.३.१ लिकर्ट यांचा मानक सिद्धांत
 - २.२.३.२ ब्लेक व मुटन यांचा व्यवस्थापकीय चौकट सिद्धांत
 - २.२.४ नेतृत्वशैली किंवा पद्धती (Leadership Styles)
 - २.२.४.१ एकतंत्री किंवा हुकुमशाही नेतृत्व पद्धती
 - २.२.४.२ लोकशाही नेतृत्व पद्धती
 - २.२.४.३ मुक्त नेतृत्व पद्धती
 - २.२.५ नेतृत्व पद्धती किंवा नेतृत्वशैली
 - २.२.५.१ शिवाजी महाराजांची नेतृत्वशैली
 - २.२.५.२ महात्मा गांधीजींची नेतृत्वशैली
 - २.२.५.३ डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर यांची नेतृत्वशैली
 - २.३ सारांश
 - २.४ पारीभाषिक शब्द
 - २.५ स्वतःची प्रगती तपासा

२.६ स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे

२.७ स्वाध्याय

२.८ संदर्भ पुस्तके

२.० उद्दिष्ट्ये

या घटकाच्या अभ्यासातून विद्यार्थ्यांना पुढील संकल्पना व घटकांची माहिती देण्याचा प्रयत्न केलेला दिसून येते.

- ◆ नेतृत्व संकल्पना व महत्व
- ◆ नेतृत्वाचे वेगवेगळे सिद्धांत
- ◆ नेतृत्वशैली - पद्धती
- ◆ महात्मागांधी, डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर, शिवाजी महाराज यांची नेतृत्वशैली

२.१ प्रस्तावना

व्यवसाय संघटनेतील सर्व घटकांना कार्यासाठी प्रेरणा देणारा घटक म्हणजे नेतृत्व होय. या कार्यामध्ये कर्मचाऱ्यांना कामाबाबत मार्गदर्शन करावे लागते. कार्याविषयी त्यांच्या मनात प्रेरणा निर्माण करावी लागते की ज्यामुळे उद्देशपूर्ती होते. व्यवसायाचे यश हे पूर्णपणे व्यवसायाच्या योग्य नेतृत्वावर अवलंबून असते. यासाठी नेता व्यक्तीची गरज असते, की जो इतरांना कामामध्ये मार्गदर्शन करतो व कार्याची पूर्तता करून घेतो. व्यावसायिक संस्थांचे यश हे पूर्णपणे योग्य व कुशल नेतृत्वावर अवलंबून असते. ही भूमिका व्यवस्थापकाला पार पाडावी लागते. पीटर ड्रूकर यांच्या मते “व्यवसाय संस्थांच्या अपयशाचे प्रमुख कारण अकार्यक्षम व अकुशल नेतृत्व होय.”

२.२.१ नेतृत्व (Leadership) :

प्रस्तावना :

व्यवसाय संघटनेचे उद्देश साध्य करण्यासाठी संघटनेतील विविध घटकांना कार्यासाठी प्रवृत्त करणाऱ्या व्यक्तीस नेतृत्व असे म्हणतात. नेतृत्वास नेता असेही म्हणतात. संघटनेला मार्गदर्शन करण्याची जबाबदारी नेतृत्वाकडे असते. संघटनेतील मानवी घटकांवर प्रबाव पाडण्याची ती एक ‘कला’ आहे.

नेतृत्व या मराठी शब्दाला इंग्रजीमध्ये 'LEADERSHIP' हा शब्द आहे. त्यातील प्रत्येक शब्दाचा अर्थ विचारात घेतला तर व्यवस्थापनामध्ये नेतृत्व किती महत्वाचे आहे हे स्पष्ट होते.

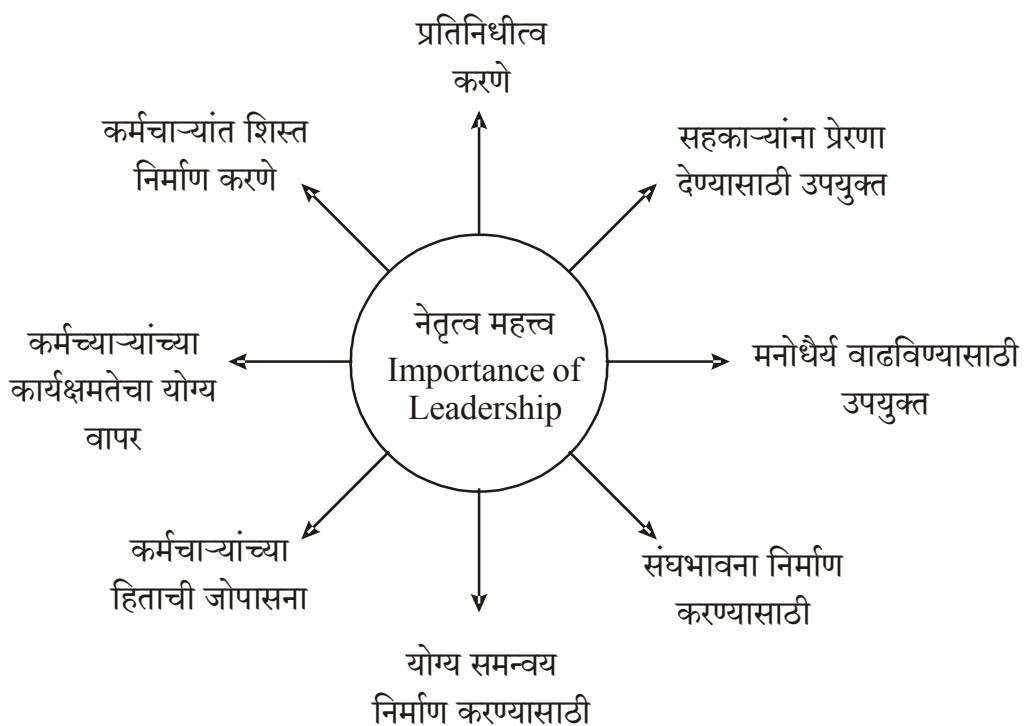
L	=	Lead	→	मार्ग दाखवणे
E	=	Efficient	→	कर्तृत्ववान
A	=	Adventure	→	धाडसी
D	=	Decision	→	निर्णय
E	=	Enthusiastic	→	उत्साह निर्माण करणारा
R	=	Regardful	→	काळजी घेणारा
S	=	Self-Confidence	→	आत्मविश्वास
H	=	Hard-Worker	→	मेहनत/कठोर परीश्रम
I	=	Intelligent	→	बुद्धीमान
P	=	Personality	→	व्यक्तिमत्त्व

व्यवस्थापनात नियोजन व संघटन कार्यासाठी नेतृत्वाची आवश्यकता आहे. नेता हा चांगला व्यवस्थापक असेलच असे नाही. पण तो इतराकडून योग्य नेतृत्वामुळे कार्ये योग्य प्रकारे पूर्ण घेवू शकतो. नेत्याने सर्वांशी व्यक्तिगत सहकार्याचे संबंध प्रस्थापित करावेत. विचार प्रक्रिद्येत / निर्णय प्रक्रियेत इतकरांना सहभागी करून घ्यावे. कामाची संपूर्ण जबाबदारी स्विकारावी व इतरांकडे पाहण्याचा न्याय दृष्टिकोन ठेवला पाहिजे. सभोतालची परीस्थिती नुसार आपल्या कार्यात बदल करावेत. स्वतःची योग्यता व पात्रता वाढवण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे.

व्याख्या :

- १) कुट्ट्या व ओडोनेल - “समान उद्देशप्राप्तीसाठी संदेशाच्या माध्यमातून संबंधित व्यक्तीवर प्रबाब पाडण्याची क्षमता म्हणजे नेतृत्व होय.”
- २) जॉर्ज टेरी - “नेतृत्व म्हणजे व्यक्तींना परस्पर संबंधित उद्दिष्टांकरता स्वेच्छेने प्रयत्न करण्यासाठी प्रवृत्त करणे होय.”
- ३) चेस्टर बर्नार्ड - “नेतृत्वाचा संदर्भ व्यक्तीमधील अशा गुणांबरोबर येती की, ज्यामुळे ते संघटीत प्रयत्नात इतरांच्या कार्याना मार्गदर्शन करू शकतात.”
- ४) पीटर ड्रॉकर - “नेतृत्व म्हणजे व्यक्तीचे दूरदृष्टी वरच्या पातळीपर्यंत नेणे, व्यक्तीच्या कार्यकुशलतेचा दर्जा सुधारणे, सामान्य क्षमतेपेक्षा जास्त व्यक्तीचा / व्यक्तीमत्त्वाचा विकास करणे होय.”

२.२.२ नेतृत्व महत्व (Importance of Leadership)



संघटनेचे उद्देश साध्य करण्याच्या अनुषंगाने नेतृत्वाचे कार्य हे अत्यंत महत्वाचे आहे. ते आपणास पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१) प्रतिनिधीत्व करणे :

नेतृत्व संघटनेचे प्रतिनिधीत्व करत असते. संघटनेचे धोरणात्मक निर्णय घेणे व संघटनेला नावलौकिक प्राप्त करून देणे व बाह्य संस्थासाठी संस्थेचे प्रतिनिधीत्व करण्याचे कार्य नेतृत्वास करावे लागते. व्यावसायिक संस्थामध्ये विविध कार्यासाठी पुढाकार घेणे, धोरणे ठरवणे, योजना आखणे व महत्वाचे निर्णय घेणे इ. कार्ये नेतृत्वास करावी लागतात.

२) सहकाऱ्यांना प्रेरणा देण्यासाठी उपयुक्त :

संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्याची प्रेरणा निर्माण करण्यासाठी नेतृत्व हे एक प्रभावी माध्यम आहे. चांगले नेते अशा प्रकारची कार्यप्रेरणा देतात, त्यामुळे सहकाऱ्यांना आपल्या अंगची कौशल्ये विकसित करण्याची संधी प्राप्त होते.

३) मनोधैर्य वाढविण्यासाठी उपयुक्त :

चांगल्या नेतृत्वामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढण्यास मदत होते. आपणही चांगले काम करू शकतो ही भावना निर्माण झाल्यामुळे मनोधैर्य वाढते. त्यामुळे अकार्यक्षम व्यक्ती ही कार्यक्षमतेने काम करू लागतात.

४) संघभावना निर्माण करण्यासाठी :

नेतृत्वामुळे इतरांकडून काम करून घेता येते. उद्देशपूर्तीसाठी सर्वांच्यांच सहकार्याची आवश्यकता असते. त्यामुळे आपोआपच सर्व कर्मचाऱ्यांमध्ये संघभावना जोपासली जाते.

५) योग्य समन्वय निर्माण करण्यासाठी :

संघटनेत नेत्याचे कार्य व सर्व कर्मचारी (अनुयायी) यांच्या कार्यात योग्य तो समन्वय असला पाहिजे. त्यांच्या कार्यात विसंगती असेल तर उद्देशपूर्ती मध्ये अडथळे येऊ शकतात. नेहमी नेतृत्वाने आपल्या सहकाऱ्यांशी संपर्क ठेवून त्यांना आवश्यक ती माहिती उपलब्ध करून देवून त्यांच्या कार्यात (सर्व विभाग सर्व कर्मचारी) समन्वय साधावा.

६) कर्मचाऱ्यांच्या हिताची जोपासना / हितरक्षण :

उद्देशपूर्तीसाठी कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्याची आवश्यकता असते. त्यामुळे नेतृत्वाकडून नेहमी कर्मचाऱ्यांचे हितसंबंध सुरक्षित ठेवण्याचा प्रयत्न केला जातो. कर्मचारी हा संघटनेचा केंद्रबिंदू मानून त्यांच्या कल्याणाच्या योजना व्यवसायात राबवण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यांचे प्रश्न/समस्या योग्य प्रकारे सोडवण्याचा प्रयत्न केला जातो. ज्यामुळे त्यांच्या मनात नेतृत्वाविषयी आदर निर्माण होतो.

७) कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेचा योग्य वापर :

संघटनेच्या उद्देशपूर्तीसाठी कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य घेतले जाते. आवडीनुसार व कार्यक्षमता, कौशल्ये यानुसार कामाचे विभाजन केले जाते. त्यामुळे प्रत्येक कर्मचारी आपली जबाबदारी योग्य प्रकारे पार पाडतात. त्यामुळे त्यांच्या उपलब्ध क्रार्यक्षमतेचा जास्तीत जास्त चांगला उपयोग करून घेता येतो.

८) कर्मचाऱ्यांमध्ये शिस्त निर्माण होते :

सामुहीक प्रयत्नातून उद्देशपूर्तीसाठी नियम, कार्यपद्धती व नियंत्रण आवश्यक असते. चांगल्या नेतृत्वामुळे शिस्त, कायदे, नियम यांची काटेकोरपणे अंमलबजावणी होते. परिणामी संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमध्ये शिस्त निर्माण होण्यास मदत होते.

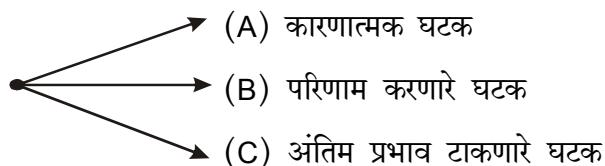
९) संधर्ष टाळले जातात :

संघटनेत व्यवस्थापक व कर्मचारी यांच्या मध्ये जेव्हा काही कारणावरून तेंटे/ वाद निर्माण होतात. त्यावेळेस योग्य नेतृत्वाच्या आधारे हे वाद टाळता येतात. नेतृत्व आधारे कर्मचाऱ्यांना व त्यांच्या संघटनांना एकत्रित बसून चर्चा करून निर्णय घेतले जातात. त्यामुळे नेतृत्वाविषयी व संघटनेविषयी निष्ठा व आपुलकी निर्माण होते.

२.२.३ नेतृत्व सिद्धांत (Theories of Leadership)

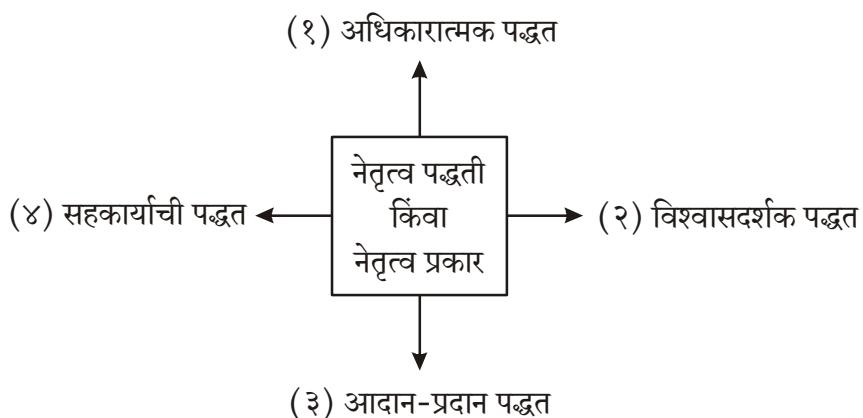
१) रेनसीस लिकर्टची व्यवस्थापन पद्धत की ज्यामध्ये विविध व्यवस्थापकीय संकल्पनांचा विकास केलेला दिसून येतो. या पद्धतीनुसार लिकर्ट यांनी व्यवस्थापनाच्या चार पद्धती सांगितलेल्या आहेत. त्यासाठी तीन घटक विचारात घेतलेले दिसून येतात.

- (A) कारणात्मक घटक - संघेचे स्वरूप व व्यवस्थापकाची वर्तणूक.
- (B) परिणाम करणारे घटक - प्रामाणिकपणा, प्रेरणा, संघटनात्मक उद्देश.
- (C) अंतिम प्रभाव टाकणारे घटक - उत्पादकता, सेवा, परीव्यय.



यापैकी कारणात्मक घटक हे स्वतंत्र असून, परिणाम करणारे व अंतिम प्रभाव टाकणारे घटक हे उपलब्ध परिस्थितीवर अवलंबून असतात.

लिकर्ट यांच्या नेतृत्वाच्या पद्धती किंवा नेतृत्वाचे प्रकार :



१) अधिकारात्मक पद्धत :

या पद्धतीमध्ये नेता व्यक्ती आपल्या अधिकाराचा वापर करून आपल्या सहाय्यकाकडून कामे करून घेतात. संघटनेच्या कार्यावर मुख्य अधिकारी व्यक्तीचे पूर्णपणे नियंत्रण असते. सहाय्यकावर दबाव, जबरदस्ती, भिती इ. चा वापर करून कामे पूर्ण करून घेतली जातात. म्हणजेच कामाच्या पूर्तीसाठी हुकूमशाही पद्धती वापरात आणली जाते.

२) विश्वासदर्शक पद्धत :

अधिकारात्मक पद्धतीच्या विरुद्ध ही पद्धत आहे. मुख्य अधिकाराचा आपल्या सहाय्यकावर पूर्णपणे विश्वास असतो. सहाय्यकांना व्यवस्थापकीय निर्णय प्रक्रियेत सहभागी करून घेवून निर्णय घेतले जातात. सहाय्यकांना आपली मते, विचार मांडण्याची संधी प्राप्त होते. परिणामी त्यांच्याकडून कार्यासाठी नेत्यास पूर्णपणे सहकार्य प्राप्त होते.

३) आदान-प्रदान :

या पद्धतीला देवाण-घेवाण पद्धत असेही म्हणतात. या पद्धतीत कामाचे मुख्य अधिकार वरिष्ठांकडेच राहतात. परंतु मुख्य अधिकाराचा आपल्या सहाय्यकावर पूर्णपणे विश्वास असतो. नेता व्यक्ती व्यक्तीगत गुण व कौशल्याच्या आधारे इतरांकडून कामे करून घेते.

४) सहकार्याची पद्धत :

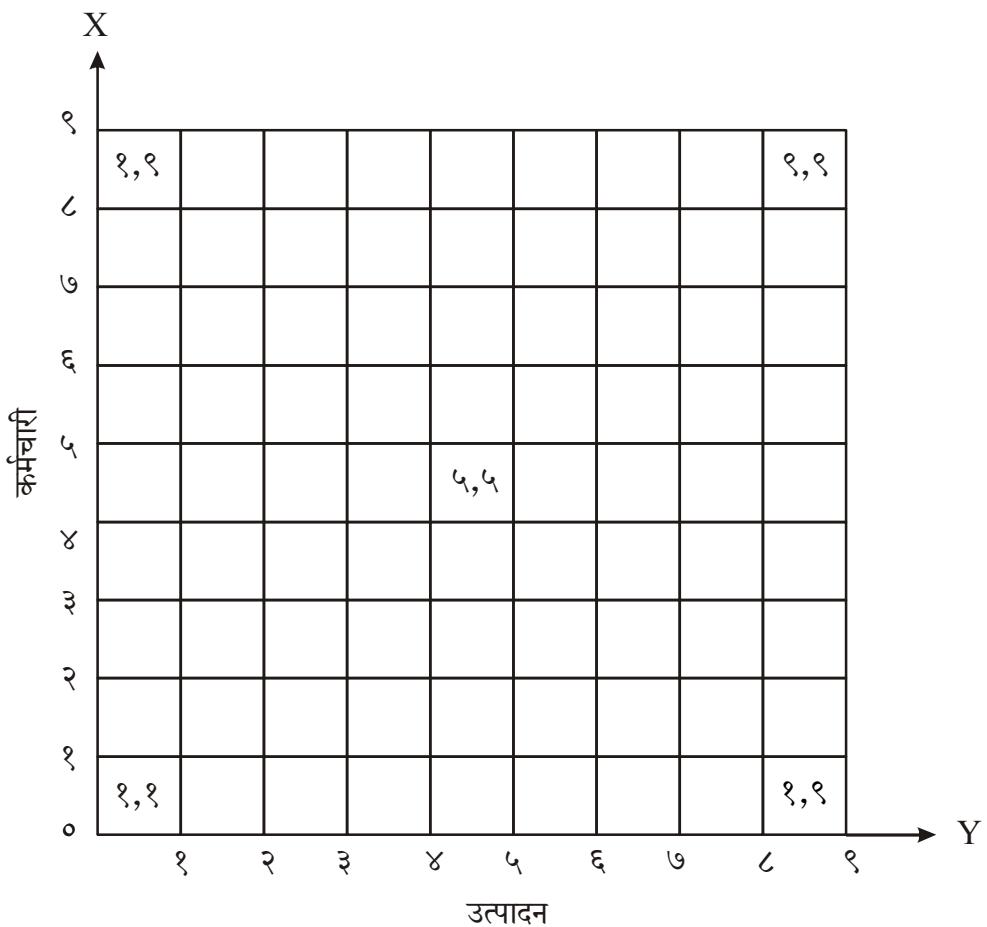
या पद्धतीमध्ये निर्णय प्रक्रियेत सर्व सहाय्यकांना समाविष्ट करून घेतले जाते. त्यामुळे त्यांची वैचारिक कुवत समजते. कर्मचाऱ्यावर कोणत्याही प्रकारचा दबाव आणला जात नाही. आधुनिक काळात ही पद्धत सर्वश्रेष्ठ समजली जाते.

ब्लेक व मुटन्स यांचा 'व्यवस्थापकीय चौकट' सिद्धांत

(Blake and Mounten's Managerial Grid Theory) :

नेतृत्वाच्या आधारे व्यवसायात काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना कामासाठी प्रेरीत करता येते व त्याआधारे व्यवस्थापनाची उद्दिष्ट्ये साध्य करता येतात. नेतृत्व असे असावे की, कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये योग्य असे मार्गदर्शन कून, कोणत्याही दबाव तंत्राचा वापर न करता, स्वेच्छेने त्यांच्याकडून काम करून होतो. येझील ब्लेक व मुटन्स यांनी आपल्या व्यवस्थापकीय चौकटीच्या सिद्धांतात, नेतृत्वाचे वर्तन व व्यवस्थापकाच्या अंगी उद्देशपूर्ती आवश्यक असणाऱ्या वेगवेगळ्या गुणांचा विचार केलेला दिसून येतो. पुढील आकृती व विश्लेषणामधून हा सिद्धांत आपणास योग्य प्रकारे समजावून गेता येईल.

व्यवस्थापकीय चौकट (Managerial Grid)



Source : व्यवस्थापनाची मुलतत्वे या पुस्तकामधून (लेखक - गंगाधर वि. पाटील)

वरील आकृतीमध्ये 'क्ष' अक्षावर उत्पादनाशी संबंधित घटक व 'य' अक्षावर कर्मचारी संबंध दर्शविले आहेत. नेतृत्वाचा उत्पादन घटक व कर्मचारी घटक या दोहोंशी येणारा संबंध या आकृतीमधून ब्लेक व मुटनसू यांनी स्पष्ट करण्याचा प्रयत्न केलेला दिसून येतो. त्यानुसार त्यांनी या सिद्धांतात (१) अविकसित व्यवस्थापन, (२) सामान्य संघ व्यवस्थापन, (३) उत्पादनाशी निगडीत व्यवस्थापन, (४) मध्यममार्गी व्यवस्थापन, (५) सांघिक व्यवस्थापन अशा पाच व्यवस्थापनाच्या वेगवेगळ्या संकल्पनामधून त्यांनी दोन्ही घटकांचे महत्त्व स्पष्ट केले.

१) अविकसित / असमृद्ध व्यवस्थापन (Impoverished Management) :

आकृतिमधील १.१ मध्ये 'क्ष' अक्षावर उत्पादनाशी संबंधित घटक व 'य' अक्षावर कर्मचारीसंबंध दर्शविले आहेत. १.१ मधून आपणाला असे दिसून येते की, व्यवस्थापकीय नेतृत्वाचा

उत्पादनाशी येणारा संबंध ही कमी आहे व कर्मचाऱ्यांशी येणारा संबंधही कमी आहे. जेव्हा नेतृत्वाचा उत्पादनाशी व कर्मचारीघटकांशी येणारा संबंध कमी असतो तेव्हा ते व्यवस्थापन अविकसित व्यवस्थापन म्हणून ओळखले जाते. त्यामुळे हे व्यवस्थापन व्यवस्थापनाच्या उद्देशपूर्तीसाठी असमर्थ ठरते. म्हणजेच उद्देशपूर्तीसाठी आवश्यक ती कौशल्ये, गुण या व्यवस्थापनाकडे नसतात. म्हणूनच हे व्यवस्थापन विकसित होत नाही, त्यामुळे त्यांच्याकडून उद्देशपूर्ती देखील होत नाही.

२) सामान्य संघ व्यवस्थापन (Countryclub Management) :

आकृतीतील १.९ कडे पाहिले असता १ हा अंक उत्पादनाशी संबंधित व ९ हा अंक कर्मचाऱ्यांशी असलेले संबंध स्पष्ट करो. त्यानुसार हे स्पष्ट होते व्यवस्थापनाचे उत्पादनवाढीकडे दुर्लक्ष होत असून, कमच्याऱ्यांशी चांगले संबंध असलेले दिसून येतात. परंतु व्यवसायाच्या उद्देशपूर्तीसाठी उत्पादनात वाढ होणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यांकडे अधिकाधिक लक्ष उत्पादनात कर्मचारी वाढ घडवून आणतील असा हा दृष्टीकोन स्पष्ट करतो. परंतु प्रत्यक्षात मात्र उत्पादन व चांगल्या कर्मचारी संबंधामुळे उद्दिष्ट्ये साध्य होत नाहीत.

३) उत्पादनाशी निगडीत व्यवस्थापन (Production Oriented Management) :

आकृतीमधील ९.१ चौकट पाहिल्यानंतर असे दिसून येते की, ९ हा अंक उत्पादनाशी निगडीत नेतृत्व दर्शवतो तर १ हा अंक कर्मचारी संबंध दर्शवतो. म्हणजेच ९.१ द्वारे नेतृत्व हे उत्पादनाकडे लक्ष केंद्रीत करते परंतु कर्मचाऱ्याकडे लक्ष केंद्रीत करीत नाही. त्यामुळे कर्मचारी नेतृत्व (व्यवस्थापन) बाबत असमाधानी दिसून येतात. कर्मचाऱ्यांना योग्य प्रकारची वागणूक दिली जात नसल्यामुळे या प्रकारचे नेतृत्व नेहमी उपयुक्त ठरेलच असे नाही. कारण कर्मचारी असंतुळित असल्यामुळे व्यवस्थापनापुढे कर्मचाऱ्यांचे वेगवेगळे प्रश्न निर्माण होवू शकतात.

४) मध्यममार्ग व्यवस्थापन (Middle of the road management) :

आकृतीमधील ५.५ व्यवस्थापकीय चौकट पाहता असे दिसून येते की, 'क्ष' अक्षावर ५ व 'य' अक्षावर ५ उत्पादन व कर्मचारी संबंध दर्शवतात. म्हणजेच व्यवस्थापनाचे उत्पादन व कर्मचाऱ्यांसी असलेले संबंध हे सर्वसाधारण स्वरूपाचे असलेले दिसून येतात. स्पर्धायुक्त परिस्थितीत हे नेतृत्व (व्यवस्थापन) उपयुक्त ठरत नाही. कारण अशा परिस्थितीत नेतृत्वाकडून फारसे परिणामकारक प्रयत्न केले जात नाहीत.

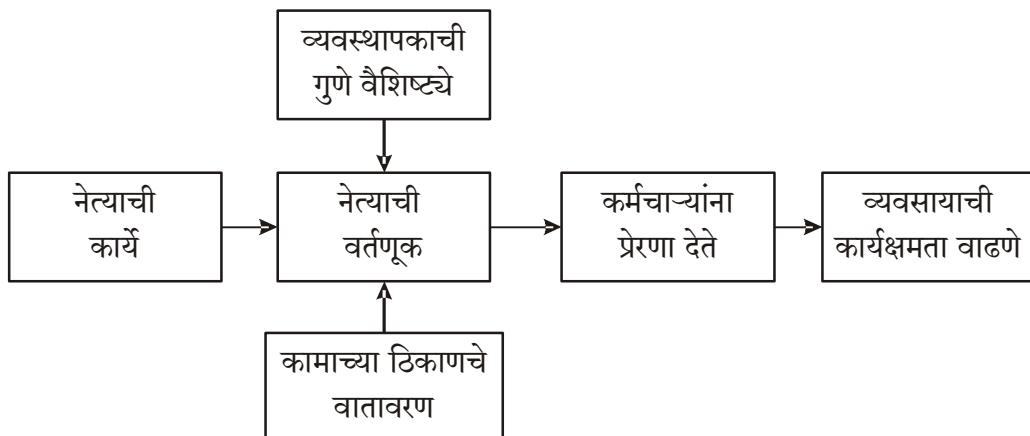
५) सांघिक व्यवस्थापन / संघ (Team Management) :

आकृतीतील चौकट ९.९. पाहिले असता असे दिसून येते की, उत्पादन प्रक्रियेकडे नेतृत्वाचे असलेले लक्ष व कर्मचाऱ्यांशी असलेले संबंध स्पष्ट होतात. नेतृत्वाचा व्यवस्थापकीय दृष्टीकोनातून विचार करता ही अवस्था अतिशय चांगली/योग्य अवस्था मानली जाते. कारण या प्रकारच्या नेतृत्वामुळे

उद्देशपूर्तीसाठी संघभावना निर्माण होण्यास मदत होते. कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्यामुळे उत्पादनाची उद्दिष्ट्ये व व्यवस्थापनाची उद्दिष्ट्ये साध्य होण्यास मदत होते. दोन्ही उद्दिष्टमध्ये समन्वय साधला जातो. म्हणजेच या नेतृत्वासाठी कर्मचारी व व्यवस्थापन यांच्यामध्ये एकत्रेची, संघभावना निर्माण होते. परस्पर सहकार्यातून व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये साध्य करता येतात.

हौसेस्पाथ उद्देश सिद्धांत (House's Path Goal Theory) :

हा सिद्धांत असे सुचवितो की, नेत्याचे महत्वाचे कार्य म्हणजे त्याने, व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये आपल्या सहाय्याकांशी चर्चा करून निश्चित केली पाहिजेत, त्यातून योग्य मार्ग उद्दिष्टपूर्तीसाठी निश्चित करावा व त्यातील अडथळे दूर करावेत.



या सिद्धांतानुसार नेत्याची वर्तणूक पुढील ४ विभागात विभागलेली दिसून येते.

१) प्रत्यक्ष नेतृत्व :

व्यवस्थापकाकडून महायकांना चांगली वागणूक दिली जात असेल तर व्यवसायामध्ये आनंददायी वातावरण निर्माण होते.

२) सहभागाचे नेतृत्व :

यानुसार व्यवस्थापकांनी सहाय्यकांना निर्णय प्रक्रियेत सहभागी करून घेतल्यास, सहाय्याकामध्ये कार्याविषयी कार्यप्रेरणा निर्माण होते.

३) आधार नेतृत्व :

या प्रकारात नेता आपल्या सहाय्याकांशी मित्रत्वाच्या नात्याने वागतो. कर्मचाऱ्यांच्या गरजा व त्यांचे जास्तीतजास्त कल्याण करण्याच्या दृष्टीने प्रयत्न करतो.

४) प्राप्तीचे नेतृत्व :

या प्रकारामध्ये नेता कर्मचाऱ्यासाठी उद्दिष्ट्ये निश्चित करतो व त्या उद्देशपूर्तीसाठी त्यांच्यामध्ये आत्मविश्वास निर्माण करण्याचा प्रयत्न करतो.

त्याचबरोबर या सिद्धांतानुसार कामाच्या ठिकाणचे वातावरण हे देखील तितकेच महत्वाचे आहे. त्यानुसार नेता व्यक्तीचे सहाय्यकांसाठी कामाची कार्यपद्धती निश्चित करावी, कामाचे नियम, धोरणे निश्चित करावीत. प्राथमिक कार्ये, वैशिष्ट्ये निश्चित करावीत.

निष्कर्षानुसार आपणास असे म्हणता येईल की, नेत्याची वर्तुणूक ही कर्मचाऱ्यांना कार्यासाठी प्रेरणा देणारी असावी. तसेच व्यवसायातील पर्यावरण व त्यातील अनिश्चितता याबाबत सहाय्य करणारे नेत्याचे नेतृत्व असावे.

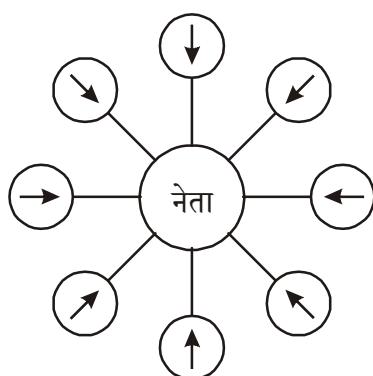
२.२.४ नेतृत्वशैली / पद्धती :

नेतृत्वाचे प्रकार किंवा नेतृत्वाची तंत्रे (**Leadership Styles**) :

नेतृत्व ही गतिशील प्रक्रिया आहे. नेता व्यक्ती स्वतःजवळ असणाऱ्या गुणांच्या आधारावर नेतृत्व प्रभावीत करण्याचा प्रयत्न करीत असते. नेता व्यक्तीला कामासाठी मिळालेले अधिकार व त्याची कार्यकरण्याची पद्धती यानुसार नेतृत्वाच्या विविध पद्धती/प्रकार सांगता येतात ते पुढीलप्रमाणे-

१) एकतंत्री किंवा हुकुमशाही नेतृत्व पद्धत (Autocratic Leadership) :

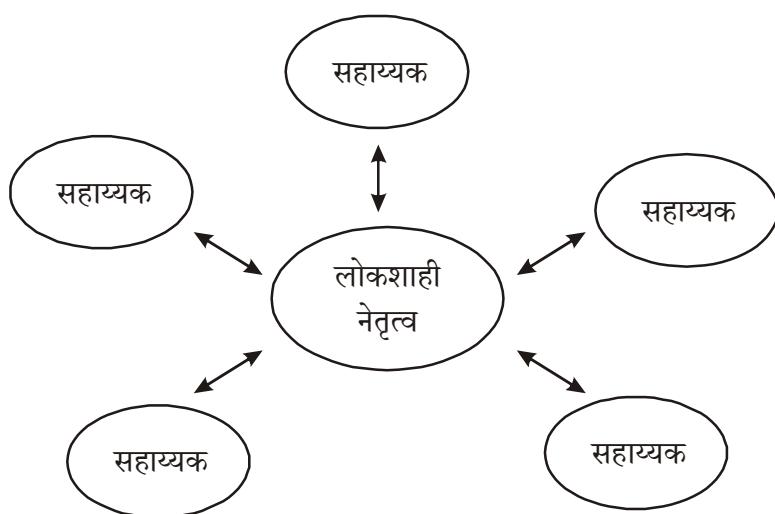
जेव्हा व्यवसायासंघटनेत व्यवस्थापक किंवा नेता या व्यक्तीकडे निर्णय घेण्याचे सर्वच अधिकार असतात किंवा अधिकार एकाच व्यक्तीकडे केंद्रीत झालेले असतात तेव्हा त्याला एकतंत्री नेतृत्व पद्धत असे म्हणतात. या पद्धतीत व्यवस्थापकाकडून निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत इतर सहकाऱ्यांचे मते, भावना, विचार यांचा स्विकार केला जात नाही. इतरांना निर्णय प्रक्रियेत सहभागी करून घेतले जात नाही. सहकाऱ्याकडून काम करून घेण्यासाठी दंड, शिक्षा, भिती इ. मार्ग वापरावे लागतात.



लहान व्यवसायात या प्रकारचे तंत्र उपयुक्त ठरते किंवा या प्रकारचे नेतृत्व असलेले दिसून येते.

या तंत्राची वैशिष्ट्ये :

१. अधिकाराचे केंद्रीकरण झालेले दिसून येते.
 २. अधिकाराचा रापर करता येतो.
 ३. निर्णयांची काटेकोरपणे अंमलबजावणी केली जाते.
 ४. निर्णयांची अंमलबजावणी करताना इतरांची मते, भावना विचारात घेतली जात नाहीत.
- २) **लोकशाही नेतृत्व (Democratic Leadership) :**



यालाच सहभागी/सामुहीक/सळामसलत करणारे नेतृत्व असेही म्हणतात. सर्वांशी विचार विनिमय किंवा चर्चा करून निर्णय घेणे हे या पद्धतीचे महत्वाचे वैशिष्ट्ये आहे. या पद्धतीत नेता व्यक्ती विविध पातळ्यांवर काम करणाऱ्या व्यक्तींशी चर्चा करून निर्णय घेत असतात. त्यामुळे सहकाऱ्यांच्या मनात व्यवस्थापन व व्यवसाय संघटनेबद्दल आदर, आपुलकी निर्माण होते. त्यामुळे कार्यक्षमता उत्पादकता व उत्पादन वाढ होते. कनिष्ठ, वरिष्ठ संबंध चांगले राहतात. व्यवसाय संघटनेतील वातावरण निकोप राहण्यास मदत होते. या तंत्राची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे -

१. निर्णय प्रक्रियेत सर्वच घटकांना समाविष्ट करून घेतले जाते.
२. सर्व सहाय्याकांच्या मनात संघटनेविषयी आदर निर्माण होतो.

३. वरिष्ठ, कनिष्ठ संबंध सहकार्याचे बनतात.
४. वरिष्ठांकडील सत्तेचे विकेंद्रीकरण होते.
५. सहकाऱ्यांच्या व्यक्तिमत्वाचा विकास होतो किंवा सहकाऱ्यांच्या अंगांच्या गुणांचा विकास करण्याची संधी प्राप्त होते.

मात्र या तंत्रात निर्णय घेण्यास घेण्यास विलंब लागतो करणे सर्वांशी विचारविनिमय करून निर्णय घेतले जातात.

३) मुक्त नेतृत्व :



या नेतृत्व प्रकारामध्ये कर्मचाऱ्यांना पूर्ण स्वातंत्र्य दिले जाते. नेता आपल्या सहाय्याकाकडे कामाची जबाबदारी सोपवितो व जबाबदारी पार पाडण्यासाठी त्यांना पूर्णपणे अधिकार दिले जातात. कर्मचाऱ्यांनी घेतलेल्या निर्णयात तो हस्तक्षेप करीत नाही. फक्त नेता सहकाऱ्यांच्या कामाची जबाबदारी स्विकारतो. या पद्धतीमुळे नेत्याचा आपल्या कर्मचाऱ्यांच्या कार्यावरील विश्वास दिसून येतो. याची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे -

१. कर्मचाऱ्यामध्ये सुरक्षिततेची भावना निर्माण होते.
२. वरिष्ठांविषयी आदर/आपुलकी निर्माण होते.
३. सहाय्यक/कर्मचारी आपली जबाबदारी पूर्ण करण्यासाठी वरिष्ठांना पूर्णपणे सहकार्य करतात.
४. सहाय्यक/कर्मचारी यांची भूमिका/कार्य महत्वाचे मानले जाते.

२.२.५ महात्मा गांधी, शिवाजी महाराज, डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर यांची नेतृत्वशैली किंवा नेतृत्व पद्धती

महात्मा गांधी

राष्ट्रपिता मोहनदास करमचंद गांधी यांचा जन्म २ ऑक्टोबर १८६९ रोजी पोरबंदर येथे झाला. काठियावाड संस्थानच्या पदरी दिवाण म्हणून त्यांच्या पूवुजांनी काम केले होते. घरचे वातावरण अत्यंत धार्मिक होते. धर्मश्रद्धेचा वारसा त्यांना प्रामुख्याने त्यांच्या मातेकडून मिळाला.

गांधीचे बालपण पोरबंदरातच गेले. त्यांचे विद्यार्थी जीवन फारसे उज्ज्वल म्हणता येणार नाही. कोणत्याशा शाळेत मला घातले असे गांधीजींना आठवते. कसेबसे काही पाढे शिकलो दुसरे काही एक आठवत नाही. त्यावरून मी अनुमान करतो की, माझी बुद्धी मंद असावी आणि स्मरणशक्ती कच्च्या पापडासारखी असावी. पुढे त्यांच्या बंधुनी त्यांना शिक्षणासाठी परदेशी पाठविले. विलायतेत त्यांची गाठ २ तत्ववेत्या मित्रांशी पडली. त्यांचा सहवास गांधीजींच्या जीवनाला नवी दिशा दाखविण्यास कारणीभूत झाला. त्यांच्या प्रेरणेते गांधी गीताध्ययनास प्रवृत्त झाले. गांधीनी लिहिताना म्हटले आहे की, ‘भगवद्गीता हा अमुल्य ग्रंथ आहे. अशी माझी त्यावेळी समजूत झाली. ती समजूत, हळूहळू दृढ होत गेली व आज तत्वज्ञानाच्या बाबतीत मी तिला सर्वोत्तम ग्रंथ समजतो.’ विलायतेतील वास्तव्याची दुसरी एक जमेची बाजू म्हणजे कायद्याची पदवी त्यांनी पदरात पाडून घेतली.

गांधीच्या जीवनाला महत्त्वाचे वळण देण्यान्या परदेशी दौन्यात टॉलस्टॉय, रस्कीत आणि योरो यांचा विचारवैभवाशी त्यांचा जवळून परिचय झाला. त्यांच्या जीवनावर कार्यावर व तत्वज्ञानावर या त्रयींच्या विचारांचा खोल ठसा उमटला व तो पुढे जन्मभर टिकून राहिला. ते अहिंसेचे पुजारी होते.

दक्षिण आफ्रिकेत गांधींना सत्याग्रहाचा मार्ग गवसला. दक्षिण आफ्रिकेतील हिंदी लोकांना न्याय मिळवून देण्याचे त्यांचे सर्व प्रयत्न म्हणजेच सत्याचे प्रयोग होते. पहिल्या महायुद्धाच्या समाप्तीच्यावेळी गांधीजींना भारतीय राजकारणात प्रवेश केला. गोपाळ कृष्ण गोखले यांना गांधी आपले राजकीय गुरु मानतात. गोखल्यांना भेटण्या आधी गांधी मुंबईत फिरोजशहा मेथा यांना व पुण्यात बाळ गंगाधर टिळक यांना भेटले होते. फिरोजशहांना पाहून त्यांना उत्तुंग, दुरस्थ हिमालयाची आठवण झाली. तर टिळक त्यांना अथांग सागरासारखे भासले. ‘अहिंसक युद्ध व शांततामय क्रांती’ या सकल्पना स्पष्ट करून शांततापूर्ण अभिनव चळवळ जनतेसमोर मांडली.

रैलट कायदा व जालियानवाला बाग हत्याकांड या प्रकरणी सरकारविरुद्ध गांधींनी १९२१ साली सुरु केलेल्या असहकाराच्या अहिंसात्मक आंदोलनाने देशात नवचैतन्याची लाट उसळली. त्यानंतर गांधींनी अधिक जोमाने, अधिक पद्धतशीरपणे व सुत्रबुद्धिरित्या चळवळ उभी करण्याचा प्रयत्न सुरु केला. खादी ग्रामोद्योगास उत्तेजन दिले. ‘यंग इंडिया’ नावाचे सासाहिक काढून विविध विषयांवर लेखन केले. त्यांनी ‘हरिजन’ नावाचे बहूभाषिय नियतकालिका सुरु केले.

१९३० साली देशव्यापक सविनव कायदेभंगाचा आदेश त्यांनी दिला. गांधींना अटक झाली तरी पाऊल मागे हटले नाही. गांधी त्यावेशी हिंदूस्थानाचे एकमेवाद्वितीय नेते ठरले होते. एवढ्या प्रचंड देशातील एवढ्या विराट चळवळीचे नेतृत्व एकट्या व्यक्तींच्या हाती असण्याचा जगाच्या इतिहासातील हा पहिलाच प्रसंग होता. गांधीजींच्या प्रेरणेते १९४२ साली ‘चलेजाव’ची चळवळ सुरु झाली. त्या चळवळीने या देशातील साम्राज्याचा पाया खिलखिला केला. गांधींना अटक झाली.

कारागृहात त्यांनी २१ दिवसांचे आत्मशुद्धिस्तव उपोषण केले. १९४४ साली त्यांना सोडण्यात आले. गांधीजींना फाळणीची कल्पना पसंत नव्हती. हिंदू मुस्लिम ऐक्य हे त्यांचे अत्यंत प्रिय स्वप्न होते.

३० जानेवारी १९४८ रोजी नथुराम गोडसेच्या गोळ्यांना त्यांचा देह बळी पडला. गांधींना मारून गांधींची शिकवण मारता आली नाही. उलट, दुप्पट जोराने ती उसळी मारून वर आली.

गांधींचे आर्थिक विचार :

गांधीजींच्या अर्थशास्त्राचा अभ्यास हा त्यांच्या नैतिक व आध्यात्मिक सिद्धांतावर आधारलेला आहे. गांधींच्या आर्थिक विचारांचा विकास तीन अवस्थेत विभागलेला दिसतो. पहिली अवस्था, १९१९ पर्यंत, दुसरी अवस्था १९१९ ते १९३४ आणि तिसरी अवस्था १९३४ ते १९४८. जगातील समस्या सोडविण्यास पाश्चिमात्य संस्कृती अयोग्य असल्याने या संस्कृतीचा गांधींनी त्याग केला. १९०९ मध्ये गांधींनी लिहिलेल्या ‘हिंदू स्वराज्य’ या पुस्तकात यंत्राच्या वापरावर व आधुनिक उत्पादन पद्धतीवर टीका केली. एकूण आर्थिक विचारामध्ये ही पहिली अवस्था नकारार्थी होती. दुसऱ्या अवस्थेत स्वदेशी चळवळीवर आधारात गांधींनी आर्थिक विचार विकसित केले. तर तिसऱ्या अवस्थेत व्यवहारवादी अशी सर्वोदयची सकल्पना मांडली. यामध्ये त्यांनी ग्रामीण उद्योगांची पूर्नरचना आणि उत्पादक व्यवस्थापनाचे विकेंद्रीकरण यावर त्यांनी ग्रामीण उद्योगांची पूर्नरचना कल्याणात आपले कल्याण आहे त्यांच्या आर्थिक विचारात खालील बाबींचा समावेश होतो.

- १) साधेपणा
- २) अहिंसा
- ३) मानवी मूल्ये

१) साधेपणा :

गांधीजींच्या मते, समाजातील प्रत्येक व्यक्तीने साधे जीवन जगण्याचा प्रयत्न केला तर सर्व प्रश्न आपोआप सुटील. साधी राहणी उच्च विचारसरणीचा पुरस्कार गांधींनी केला. स्वेच्छेने साधेपणा व समाधानीवृत्ती अंगी बाळगली पाहिजे. भौतिक गरजा वाढवत जाऊन मिळेल ते मिळवत जाण्याची हाव बाळगण्यापेक्षा इतरांना जे मिळत नाही ते आपल्यालाही नको अशी आत्मसंयमवृत्ती जोपासणे हे व्यक्तीच्या जीवनाचे सूत्र होऊ शकेल. गांधीजींच्या मते, प्रत्येक व्यक्तिने मन हे अस्वस्थ पक्षासारखे असते. जास्त मिळवत असताना गरजा वाढत जातात व व्यक्ती असमाधानी राहतो. सुखाची व्यवस्था ही प्रामुख्याने मानसिक अवस्था असते. प्रत्येक भारतीय माणसाने देशाची परिस्थिती लक्षात घेऊन आपल्या गरजा कमी करायला शिकले पाहिजे.

२) अहिंसा :

सत्य आणि अहिंसा परस्परांपासून अविभाज्य आहेत. असे गांधींजी मानत होते. असे असले तरीसुद्धा अहिंसा हे साधन आहे. व सत्य हे साध्य आहे. असे त्यांनी स्पष्ट केले आणि त्यामुळेच अहिंसा हे सत्यान्वेषी मानवाचे सर्वश्रेष्ठ कर्तव्य ठरते असे गांधींना वाटते. पृथ्वीच्या पाठीवरील कोणत्याही वस्तूमानाला व प्राणिमात्राला विचाराने, शब्दाने वा कृत्याने संभवणारी दुखापत टाळणे अशी अहिंसेची व्याख्या गांधींनी ‘हरिजन’ मधील एका लेखात केली आहे. अहिंसेचा धर्म जर कशात असेल तर स्वतःशक्य तेवढी गैरसोय सोसून इतरांना कमाल सोय उपलब्ध करवून देण्यात आहे. आपण किती गैरसोय सोसून इतरांना कमाल सोय उपलब्ध करवून देण्यात आहे.

३) मानवी मूल्ये :

गांधीच्या अर्थशास्त्रात मानवी मूल्यातील बदल अपेक्षित आहे. त्यांनी पैसा आणि भौतिक संपत्तीपेक्षा नैतिक आणि मानवी मूल्यांवर अधिक भर दिला आहे. त्यांच्या मते, मानवी जीवनाचा सर्वांगाने अभ्यास केला पाहिजे. अर्थसास्त्र आणि नितीशास्त्र यांचा संबंध महत्वाचा आहे. असे फ्रेंच अर्थशास्त्रज्ञ सिस्मॉडी यांनी सांगितले. याला दुजोरा देऊन अर्थशास्त्र व नितीशास्त्र यात फरक करता येणार नाही असे गांधींनी स्पष्ट केले. गांधीर्जींच्या मते माणूस हा सर्वोच्च विचारवंत असून त्यांचे जीवन पैशापेक्षा अधिक महत्वाचे आहे.

महात्मा गांधी आणि ग्रामस्वराज्य :

भारत हा खेड्यांचा देश आहे. जर भारताचा विकास करावयाचा असेल तर अगोदर संपूर्ण भारतातील खेड्यांचा विकास करणे गरजेचे असल्याने प्रतिपादन महात्मा गांधींनी केले होते. यातूनच महात्मा गांधींनी ग्रामस्वराज्याची म्हणजेच आदर्श खेड्याची कल्पना लोकांसमोर मांडली. ग्रामस्वराज्याच्या माध्यमातून गांधीर्जींना भारतातील खेड्यांचे पुनरुज्जीवन करावयाचे होते. थोडक्यात, प्राचिन भारतात जशी आदर्शवत खेडी होती. अगदी तशीच आदर्शवाद स्वयंपूर्ण खेडी. महात्मा गांधींना ग्रामस्वराज्याच्या माध्यमातून निर्माण करावयाची होती. प्राचिन काळातील भारतीय खेडी, आर्थिकदृष्ट्या सक्षम व स्वतंत्र होती. पूर्वी कोणतेही खेडे अगदी शेजारील खेड्यावरदेखील अवलंबून नव्हते. अशा या स्वयंपूर्ण खेड्यात उत्पादन, वितरण व विभाजन या सर्व गोष्टी एकाच वेळी घडून येत असत. थोडक्यात अन्न, वस्त्र, निवारा इ. मुलभूत गरजांबाबत प्रत्येक खेडे स्वयंपूर्ण होते. अशा प्राचिन भारतातील खेड्यासंदर्भात सांगताना महात्मा गांधींनी रामराज्याचे उदाहरण देखिल सांगितले आहे.

महात्मा गांधीची आदर्श ग्राम तथा खेड्यांची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे सांगितली आहेत.

१. प्रत्येक खेड्याची रचना नीटनेटकी व व्यवस्थाबद्ध असावी.
२. खेड्यामध्ये एकादा छोटा दवाखाना, नाट्यग्रह तसेच धर्मशाळा असावी.

३. प्रत्येक खेडे आर्थिकदृष्ट्या स्वयंपूर्ण असावे.
४. अन्न, वस्त्र, निवारा इ. मुलभूत गरजांच्या अनुछंगाने प्रत्येक खेड्याने स्वयंपूर्णता प्राप्त केलेली असावी.
५. प्रत्येक खेड्यात मुलांना खेळण्यासाठी मैदान तसेच जनावरांसाठी गोठे असावेत.
६. प्रत्येक खेड्यात स्वच्छ पिण्याच्या पाण्याचा पुरवठा व्हावा.
७. खेड्यातील रस्ते व गल्या स्वच्छ असाव्यात.
८. प्रत्येक खेड्यामध्ये सक्तीचे मुलभूत शिक्षण देण्यात यावे.

महात्मा गांधीजींचे नेतृत्व :

राष्ट्रपिता मोहनदास करमचंद गांधी यांचा जन्म २ ऑक्टोबर १८६९ रोजी पोरबंदर येथे झाला. दक्षिण आफ्रिकेत त्यांना सत्याग्रहाचा मार्ग सापडला. दक्षिण आफ्रिकेतील हिंदी लोकांना न्याय मिळवून देण्याचे त्यांचे सर्व प्रयत्न म्हणजेच सत्याचे प्रयोग होते.

जलियानवाला बाग हत्याकांडांनंतर गांधीनी पद्धतशीरपणे व सूत्रबद्धरित्या चळवळ उभी करण्याचा प्रयत्न केला. खादी ग्रोमोद्योगास उत्तेजन दिले. ‘यंग इंडिया’ नावाचे साप्ताहीक सुरू केले, वेगवेगळ्या विषयावर लेखन केले. तसेच ‘हरिजन’ नावाचे बहुभाषीय नियतकालीक सुरू केले.

१९३० साली त्यांनी सविनय कायदेभंगाचा आदेश दिला, त्यावेळी त्यांना अटक झाली. तरी हिंदुस्थानचे पूर्णपणे नेतृत्व त्यांनी केले. एवढ्या प्रचंड विराट चळवळीचे नेतृत्व एकट्या व्यक्तीकडे होते. हा जगाच्या इतिहासातील पहिलाच प्रसंग होता.

गांधीजींच्या प्रेरणेने १९४२ साली ‘चलेजाव’ची चळवळ सुरू झाली. गांधीजींच्या विचारात खालील बाबींचा समावेश होतो.

साधेपणा :

गांधीजींच्या मते प्रत्येक व्यक्तीने साधे जीवन जगण्याचा प्रयत्न करावा. सर्व प्रश्न आपोआप सोडवता येतील. त्यांनी साधी राहणी व उच्च विचारसणीचा पुरस्कार केला. साधेपणा व समाधानीवृत्ती असावी. आत्मसंयंम असावा, गरजा वाढत असतात, त्या पूर्ण न करता आल्यामुळे व्यक्ती असमाधानी राहते. प्रत्येक क्षेत्रात सचोटी, प्रामाणिकपणा संयम ठेवून, आचारात सुसंगती ठेवावी, व्यक्तीस्वातंत्र्य, समानता, साधी जीवनशैली हे गुण त्यांच्या कार्यातून दिसून येतात.

अहिंसा :

सत्य व अहिंसा हे परस्परापासून अविभाज्य आहेत. अहिंसा हे मानवाचे सर्वश्रेष्ठ कर्तव्य आहे. अहिंसेचा धर्म हा स्वतःगैरसोय स्विकारून इतरांना जास्तीतजास्त सोय उपलब्ध करून देण्यात

दिसून येतो. अहिंसा हे सर्वश्रेष्ठ बल आहे. त्यासाठी विनम्रता आवश्यक आहे. लोकशाही पद्धतीने समाजाच्या विकासासाठी अहिंसा आवश्यक आहे.

मानवी मुल्ये :

मानव हा सर्वात उच्च विचारवंत आहे. त्याचे जीवन पैशापेक्षाही अधिक महत्त्वाचे आहे.

खादीग्रामोद्योग :

ग्रामोद्योगांना संरक्षण दिले पाहिजे. आर्थिक स्वातंत्र्य समता व भारतीय मानवतेच्या एकतेचे प्रतीक म्हणजे खादीग्रामोद्योग होय. चरखा हे अहिंसेचे प्रतीक आहे.

वर्गसमन्वय :

मानवामानवातील भेद नष्ट केला पाहिजे. दुर्बल घटकांना संधी देवून कार्यासाठी प्रोत्साहीत केले पाहिजे. ज्यातून सामाजिक न्याय प्राप्त होवू शकेल.

विश्वस्त कल्पना :

यामध्ये संपूर्णतः समता प्रस्थापित करण्याचा प्रयत्न केला जातो. संपत्तीवर सर्वांचा समान हक्क असावा. म्हणजेच समान हक्क व लोककल्याण केले तर समता प्रस्थापित होवू शकते.

बेकारी :

श्रमप्रधान समाजरचना अंमलात आणावी, रोजगार निर्माण होईल. यातूनच संपन्न व समनाधिष्ठित समाज निर्माण होवू शकेल.

सर्वोदय योजना :

सर्वांच्या कल्याणात आपले कल्याण, साधे काम, अंगमेहनत हेच खरे जीवन, सर्वांगीण कल्याण योजना त्यांनी आखली.

छत्रपती शिवाजी महाराजांचे नेतृत्व :

छत्रपती शिवाजी महाराज - जन्म, बालपण व शिक्षण

शिवाजी महाराजांचा जन्म ‘शिवनेरी’ किल्ल्यावर १९ फेब्रुवारी १६३० रोजी झाला.

जिजाबाईंनीच शिवाजी राजांना घडविले. रामायण, महाभारतातील कथा ऐकविल्या, धर्मातर, गोहत्या, मंदिरांचा विधवंस, अन्याय, अत्याचार याची वास्तव जाण शिवरायांना करून दिली. अन्यायाचा तिरस्कार व प्रतिकार करण्याची मानसिकता तयार केली. विविध शास्त्रे, कुराणे, राजनिती, इत्यादीचे शिक्षणही शिवरायांना दिले.

मुस्लिम अत्याचारामुळे स्वाभिमान शून्य चैतन्यहीन व अस्मिता हरवून बसलेला मराठी माणूस शिवाजी महाराजांना पुन्हा उभा करायचा होता. त्यासाठी मुस्लिम अत्याचाराला विरोध करणे त्यांना आवश्यक वाढू लागले. त्याच हेतूने मावळ प्रांतातील लोकांना एकत्र करायला सुरुवात केली. त्यांची ही ध्येयनिष्ठा पाहून अनेक तरुण त्यांच्या भोवती जमू लागले.

शिवाजी महाराजांच्या जडणघडणीतील शहाजी राजे व जिजाबाई यांचे योगदान :

जिजाऊ शहाजींना एकूण ६ मुले होती. त्यापैकी थोरला संभाजी व शेवटचा शिवाजी हे दोघे वाचले. बाकीचे चार अल्पजीवी ठरले. कवी परमानंदाने शिवभारतात शिवनेरी किल्ल्यावर जन्म झाला म्हणून शिवाजी नाव ठेवले असे म्हटले आहे तर बखरकारांच्या मते, शिवनेरी किल्ल्यातील शिवाई देवी नवसाला पावली म्हणून शिवाजी असे नांव ठेवले.

इ.स. १६३६ मध्ये शहाजी राजांनी आदिलशाहीची चाकरी स्विकारली आणि कर्नाटक हे स्वतःचे कार्यक्षेत्र निवडले. जिजाबाई बालशिवाजीसह पुण्याच्या जहागिरीची व्यवस्था पाहण्यासाठी पुण्यास वास्तव्यास आल्या आणि तिथेच शिवाजी महाराजांचे व्यक्तिमत्व जिजाऊंच्या सुसंस्कारात घडले.

१) शिवाजी हेच सर्वस्व :

स्त्री ही क्षणाची पत्नी व अनंत काळची माता आहे या म्हणीचे उत्कृष्ट प्रत्यंतर जिजाबाईंने जगाला घडविले. शिवाजी हेच जिजाबाईच्या जीवनाचे सर्वस्व झाले.

२) थोर घराण्यांचे संस्कार व वारसा :

लखुजी जाधवांसारख्या देवगिरीच्या यादवांच्या सुप्रसिद्ध घराण्याचा वारसा सांगणाऱ्या पित्याची त्या वीर कन्या होत्या. तर उदयपूरच्या सिसोदे राजवंशाच्या घराण्याचा वारसा सांगणाऱ्या शहाजीराजांसारख्या वीर पुरुषाच्या त्या विरपत्नी होत्या. वीरकन्या, वीरपत्नी व वीरमाता या त्रयोगुणांचा वारसा शिवाजीला लाभला.

३) अन्यायाचा तिरस्कार व प्रतिकार :

बालमन हे अत्यंत संस्कारक्षम असते. या वयातील संस्कारातून बालमन घडत असते. हिंदू धर्म व संस्कृतीच्या प्रतिकांचा नाश, मंदिरे व मूर्तीचा विध्वंस, भ्रष्ट होणाऱ्या स्त्रियांच्या किंकाळ्या यामुळे त्यांचे मन व्यथित होत होते. शतकानुशतके हे चालू होते. पण कोणीही प्रतिकार करत नव्हते. हा प्रतिकार आपल्याच पुत्राकडून झाला पाहिजे हा ध्यास त्यांनी मनी बाळगला.

४) धर्म व नीतीची शिकवण :

जिजाबाई धार्मिक प्रगृहीतीच्या होत्या. धर्म-अधर्म, सत्य-असत्य यांच्या संघर्षात धर्म व सत्याचाच विजय होतो. ही त्यांची श्रद्धा होती. स्वधर्म व धर्माचार ही राजाची कर्तव्ये आहेत हे बालशिवाजीच्या मनावर रामायण-महाभारतातील विचारांतून बिंबवले. शिवाजी महाराजांच्या जीवनात धर्म व नीतीचे जे अधिष्ठान प्राप्त झाले ते जिजाऊंच्या संस्कारातूनच.

५) कठोर शिस्तीचे धडे :

शिवाजी हे जिजाबाईजवळ पित्यापासून दूर असलेले पूत्र होते. त्यामुळे जिजाबाईची जबाबदारी अधिकच वाढलेली होती. हा पूत्र पित्याची अपेक्षा पूर्ण करण्यात कमी पडला तर सर्व दोष जिजाबाईवर येणार होता. याची पूर्ण जाणीव जिजाबाईना होती. म्हणूनच मातृप्रेमा बरोबरच कठोर शिस्तीची चौकट तुटणार नाही याची दक्षता जिजाबाईनी घेतली होती. कठोर शिस्त व वक्तशीरपणा हेच शिवरायांच्या यशस्वी जीवनाचे सार होते.

शिवाजीचा राज्याभिषेक :

राज्याभिषेक समारंभ :

विधीची सुरुवात २९ मे, १६७४ रोजी झाली आणि सांगता शनिवार दिनांक ६ जून १६७४ रोजी पाहटे ५ वाजताच्या सुमारास झाली. ५ जून रोजी सकाळी विनायकशांती, नक्षत्र शांती, गृहशांती, ऐंद्रिय शांती झाली आणि त्यानंतर राज्याभिषेकाच्या मुख्य विधीस सुरुवात झाली. हा समारंभ रायगडावर करण्याचे ठरले. १६६४ पासून रायगड ही स्वराज्याची राजधानी होती.

शिवाजी राजांचा राज्याभिषेक हा केवळ मराठ्यांच्याच नव्हे तर मध्ययुगीन भारताच्या इतिहासातील एक अनन्यसाधारण महत्वाची घटना आहे. या राज्याभिषेकामुळे हिंदूचे स्वतंत्र राज्य अस्तित्वात आले आणि संपूर्ण महाराष्ट्रात चैतन्य निर्माण झाले.

राज्याभिषेकाची कारणे -

१) हिंदू धर्मातील खुळचट कल्पना दूर करणे (धार्मिक) :

हिंदू समाज अनेक धार्मिक, खुळचट कल्पनांनी, अंधश्रद्धा, रूढी, परंपरांनी वेढलेला आहे. या अंधश्रद्धांना खतपाणी घालून या देशाच्या शत्रुंनी आणि काही धर्ममार्तडांनी आपल्या देशाचे फार मोठे नुकसान केले आहे.

२) मोगल बादशहा, आदिलशहा, कुतुबशहा यांच्या बरोबरीचा दर्जा निर्माण करणे :

राजकारणात राजकीय स्थानाला खूप महत्व असते. शिवाजी राजांनी हिंदवी स्वराज्याची स्थापना केली. अफळखानाचा वध केला, शाहिस्तेखानाला शास्त केली. स्वराज्यांतर्गत स्वतंत्र, मुलकी व लष्करी व्यवस्था निर्माण केली. तरीही मोगल बादशहा, आदिलशहा, कुतुबशहा राजांना बरोबरीच्या नात्याने वागविण्यास तयार नव्हते. आदिलशहाच्या दृष्टिने ते शहाजी या जहागीरदाराचे बंडखोर पुत्र व आदिलशहाहीचे चाकर होते. त्यामुळे आपणही स्वतंत्र राजे आहोत, आपल्या राज्यात धर्म व कायद्याचे अधिष्ठान आहे हे त्यांना दाखवून देणे आवश्यक होते.

३) परकीय सत्तांवर वर्चस्व निर्माण करणे :

इंग्रजी, डच, फ्रेंच, पोर्तुगीज या परकीय लोकांनी व्यापाराच्या निमित्ताने शिवाजी राजांशी सतत संबंध येई. शिवाजी राजांचा पराक्रम माहित असून ही ते स्थानिक सतां प्रमाणेच बंडखोर जहागीरदार लुटारू म्हणून शिवाजी राजांची संभावना करीत. राज्याभिषेक झाला नसल्यामुळे ते त्यांना स्वतंत्र राजा मानत नव्हते. त्यासाठी राज्याभिषेकाची आवश्यकता होती.

४) सरदार, वतनदारांवर वचक निर्माण करणे :

मोगल व आदिलशहा, कुतुबशहा यांच्या दरबारात अनेक सरदार, वतनदार होते. ते सर्वजण शिवाजी राजांना आपल्यासारख्याच एक आदिलशहाही जहागीरदार समजत असत. या सर्वांवर वचक व नियंत्रण बसविण्यासाठी शिवाजी राजांना कायदेशीरपणे ‘राजा’ हा दर्जा मिळणे आवश्यक होते.

५) आर्थिक बाबींमध्ये अधिक्रतपणा येण्यासाठी राज्याभिषेक आवश्यक होता :

शिवाजी राजांनी स्वराज्याची स्थापना केली. स्वराज्याचा कारभार करण्यासाठी व शत्रूपासून त्याचे रक्षण करण्यासाठी फार मोठ्या धनाची आवश्यकता होती. यातील बराच पैसा जनतेकडून कर रूपाने वसूल केला जाई, त्याशिवाय काही नविन कर लागू करणे आवश्यक असते.

६) स्वराज्यात शांतता व स्थैर्य लाभण्यासाठी :

राज्याभिषेकामुळे स्वराज्याला स्वतंत्र राज्याचा दर्जा प्राप्त होणार होता. एकसंघ घटनात्मक स्थैर्य निर्माण करणे, लोकांच्या मनात राजाविषयी निष्ठा व विश्वास निर्माण करणे व त्यातून शांतता व स्थैर्य निर्माण करणे यासाठी राज्याभिषेक करणे गरजेचे होते.

राज्याभिषेकाचे महत्व :

१. स्वराज्यास सार्वभौम राज्याचे स्वरूप प्राप्त झाले - राज्याभिषेकामुळे हिंदवी स्वराज्य स्वतंत्र व सार्वभौम राज्य म्हणून ओळखले जाऊ लागले.
२. कायद्याची मान्यता मिळाली - राज्याभिषेकामुळे शिवाजी राजांच्या राजपदाला कायद्याची मान्यता प्राप्त झाली.

३. पृथ्वीवर क्षत्रिय नाहीतच या सिद्धांतास मूठमाती - परशुरामाने पृथ्वी निःक्षत्रिय केली. पृथ्वीवर आता कोणीही क्षत्रिय नाही या सिद्धांतास राज्याभिषेकाने तिलांजली मिळाली. पृथ्वीवर क्षत्रिय आहेत, ते राजे होऊ शकतात आम्ही राजे झालो आहे हे राज्याभिषेकाने सिद्ध झाले.
४. राजांना निष्ठा प्राप्त झाली.
५. नवीन शासन यंत्रनेची सुरुवात.
६. मराठ्यांचा स्वाभिमान जागृत झाला.
७. शिवशकास प्रारंभ.
८. आश्वासनांची पूर्तता.
९. सार्वभौम राजा.
१०. सुराज्य व संस्कृती संवर्धनाची हमी दिली.
११. स्वराज्याची घटना तयार झाली.
१२. सर्व प्रजेवर अधिकार.
१३. मराठी भाषेवरील फार्सिचे अतिक्रमण दूर केले.
१४. नविन नाणी सापडली.
१५. हिंदूपदपादशाहीची स्थापना.

छत्रपती शिवाजी राजांच्या कामगिरीचे मूल्यमापन :

शिवाजी राजे हे एक महान विजेते व थोर प्रशासक होते. १७ व्या शतकातील अनेक सम्राटांच्या मालिकेत हिंदवी स्वराज्याचे शिल्पकार छत्रपती शिवाजी महाराजांची कारकिर्द व कामगिरी युगप्रवर्तक होती. शिवाजी महाराजांनी स्वराज्य निर्मितीच्या ध्येयाने प्रेरित होऊन स्वधर्माचे रक्षण तर केलेच पण मोगलासारख्या बलाढ्य शक्तीला त्यांनी नामोहरण केले. स्वराज्याच्या उन्नतीसाठी त्यांनी आयुष्यभर परिश्रम केले. त्यांच्या कामगिरीचा व कर्तृत्वाचा गैरवपूर्ण उल्लेख अनेक इतिहासकारांनी केला आहे.

डॉ. ईश्वरीप्रसाद यांच्या मते, “शिवाजी महाराजांना त्यांच्या महत्वाकांक्षा प्रमाणेच राज्य मिळाले परंतु सत्तेमुळे त्यांची दृष्टी कधीही अंध झाली नाही. उलट अन्याय दूर करण्यासाठी शिवाजी महाराजांनी सत्तेचा उपयोग सातत्याने केला.” डॉ. आर.जी. कुसुमदार यांच्या मते, “शिवाजी महाराज केवळ साम्राज्याचे संस्थापक नव्हते तर त्यांनी कल्याणकारी हुक्मशाहीचा एक आदर्श घालून दिला.”

छत्रपती शिवाजी राजांच्या जीवन व कामगिरीचे मूल्यमापन पुढील मुद्यांच्या आधारे स्पष्टच करता येईल -

१) कल्याणकाही राजा :

शिवाजी महाराज लोककल्याणकारी राजा होते. प्रजेचे सुख हेच राजाचे सुख, प्रजेचे हित हेच राजाचे हित. या विचारसरणीनुसार राजे वागत होते. सत्तेचे स्वरूप हुकुमशाहाचे असले तरी ते कल्याणकारी हुकुमशहा होते. स्वाराज्याचे रूपांतर सुराज्यात करण्यासाठी त्यांनी अत्यंत कार्यक्षम यंत्रणा उभी केली. त्यांच्या प्रशासनाचे उद्दिष्ट्य म्हणजे प्रजेता सुख, शांती, स्थैर्य, वैश्विक सहिष्णुता, धर्मनिरपेक्ष समाज व्यवस्था, सर्वाना समान संधी हे होते.

२) साधी राहणी :

शिवाजी राजांची राहणी साधी होती. कोणताही डामडौल व बडेजाव नव्हता. कोणत्याही मोहिमेप्रसंगी इतर सैनिकांप्रमाणेच शामियान्याएवजी राहूटीत राहत. साधी राहणी, निर्व्यसनी व निष्कलंक चारित्र्य ही त्यांच्या जीवनाची वैशिष्ट्ये होती.

३) जहागिरीचे स्वतंत्र राज्यात रूपांतर :

पुणे, सुपे, इंदापूर या मुळच्या जहागिरीचा विस्तार आपल्या कर्तृत्वाने शिवाजी राजांनी केला आणि मराठी राज्य उदयास आले. त्यासाठी शिवाजी राजांनी लोकांचे सक्रिय साहृ प्राप केले. दक्षिणेतील मावळ्यांसोबत बारा मावळ प्रदेशातून सुरुवात करून आदिलशाही व मोगल बादशाहीशी लढा देऊन मराठ्यांचे स्वतंत्र राज्य निर्माण केले.

४) स्वराज्याचे सुराज्यात रूपांतर :

शिवरूपकाळातील अस्थिर परिस्थितीतून शिवाजी राजांनी मराठ्यांचे स्वराज्य निर्माण केले. लढाया मारून प्रदेश विस्ताराएवजी आपले छोटेसे राज्य राजकीय व आर्थिकदृष्ट्या स्थिर आणि बळकट कसे होईल यावर प्रामुख्याने लक्ष केंद्रित करून प्रशासन आणि आर्थिक विकास या संबंधीची आर्थिक धोरणे आखली, स्वराज्याचे सुराज्य बनविण्यात सतत धडपड केली.

५) महान विजेता, कुशल सेनापती :

शिवाजी राजे हे जन्मजात थोर सेनापती होते. त्यांचे लष्करी गुण व संघटन कौशल्य लष्कराची उभारणी व लष्करातील शिस्त वाखाण्यासारखी होती. शिवाजीराजांना स्वराज्य स्थापनेच्या वाटचालीत अनेक रणधुरंधर सेनापतींशी लढा द्यावा लागला, अफळलखान, शाहिस्तेखान, मिर्झा राजे जयसिंग हे सर्व उत्तम सेनापती होते. पण त्यांच्यावरही राजांनी मात केली. शिवाजी राजे स्वतःचे युद्धाचे नेतृत्व

करीत त्यामुळे सैनिक त्यांच्यावर जीवापाड प्रेम करित. शिवाजी राजांचे लष्कर हे ध्येयवादाने प्रेरित झालेले होते. म्हणूनच त्यांच्या मृत्यूनंतरही २५ वर्षे औरंगजेबाशी लढा देऊ शकले. शिवाजी राजे एक कुशल संघटक होते. त्यांच्या सैनिकांचे आदर्श होते.

६) गनिमी कावा युद्ध तंत्राचा सुयोग्य वापर :

शिवाजी राजांनी शत्रुविरुद्ध गनिमी कावा युद्धपद्धतीचा स्वीकार केला.

७) गुणवत्तेस प्राधान्य :

राज्य किंवा प्रदेश आपल्या पराक्रमावर जिंकणारा सेनापती/सैनिक जितका महत्वाचा तितकाच उत्तम प्रकारे प्रशासन चालणारा, मुलकी अधिकारीही महत्वाचा मानला जाई. ही पदे वंशापरेने नव्हे तर कर्तृत्व पाहून दिली जात.

८) धार्मिक सहिष्णुता (सर्वधर्म समभाव) :

ज्या काळात धर्म आणि जातीचा जबरदस्त प्रभाव समाजमनावर होता त्या मध्ययुगीन कालखंडात शिवाजी राजांनी राज्यात धार्मिक सहिष्णुतेचे धोरण स्विकारले होते. शिवाजी राजांनी उभारलेल्या स्वराज्याच्या लष्करी आणि मुलकी प्रशासनात सर्व जाती जमातीचे लोक होते. मराठे, ब्राह्मण, हेरकरी, प्रभू, रामोशी, महार, मुस्लिम असा सर्वच जातीधर्माच्या लोकांना त्यांनी आपल्या लष्करात सामावून घेतले.

९) नैतिकतेचा उच्च आदर्श :

शिवाजी महाराजांचे जीवन म्हणजे नैतिकतेचा उत्तमच आदर्श होते. असामान्य बुद्धीमत्ता, सारासार विवेक आणि कमालीची समयसूचकता इ. दैवी गुण त्यांना लाभलेले होते. ते जन्मजात नेते होते.

१०) असामान्य योद्धा :

शिवाजी राजे एक महान योद्धा व कुशल सेनापती होते. युद्धातीलच नव्हे तर जीवनातील कठिणातील कठिण प्रसंग त्यांच्या धैर्य व घाडसाला छेद देऊ शकला नाही.

११) कार्यक्षम प्रशासन :

शिवाजी राजांची प्रशासकीय यंत्रणा अत्यंत कार्यक्षम होती. राज्यकारभार सुरक्षीत चालविण्यासाठी अशा कार्यक्षण प्रशासकीय यंत्रणेची गरज असते. केवळ प्रदेश जिंकणे महत्वाचे नसते तर जिंकलेल्या प्रदेशांची प्रशासकीय यंत्रणा उत्कृष्ट असणे महत्वाचे असते. शिवाजी राजे उत्तम प्रशासक होते. त्यांनी स्वराज्याची प्रशासन यंत्रणा कार्यक्षम बनविली.

१२) निःपक्षपाती न्यायव्यवस्था :

शिवाजी राजांची न्यायव्यवस्था निःपक्षपाती होती. कायदा तयार करताना धर्म ग्रंथांचा आधार गेतला जाई. त्यांच्या निःपक्षपाती न्यायाच्या कितीतरी घटना आहेत.

१३) आरमाराचे जनक :

शिवाजी महाराजांनी समुद्रावरील सतेचे महत्व ओळखून आपले स्वतःचे आरमार उभे केले. शिवाजी राजे हे भारतीय आरमाराचे जनक ठरतात. राजांजवळ एकूण ७०० लढाऊ जहाजे होती.

१४) मुत्सद्वी नेता :

शिराजी महाराजांच्या कार्याचे मूल्यमापन करताना त्यांच्या जीवनातील त्यांच्या मुत्सद्वीरीची साथ देणाऱ्या अनेक घटना दिसून येतात. उदा. अफझलखान प्रसंग, शहाजी राजांची कैद, शाहिस्तेखानावरील छापा, आग्रा भेट व सुटका या सर्व घटनांमधून शिवाजी राजांच्या मुत्सद्वीरीचे दर्शन घडते. मध्ययुगीन कालखंडात शिवाजी महाराज हेच एकमेव मुत्सद्वी राजे म्हणून ओळखले जातात.

१५) राष्ट्रनिर्माता :

शुन्यातून स्वराज्याची निर्मिती करणारे असंघटित मराठ्यांना संघटित करून त्यांच्यात राष्ट्रीय भावना निर्माण करणारे, असामान्य नेतृत्वाद्वारे मराठ्यांना अत्युच्च शिखरावर नेऊन पोहचविणारे छत्रपती शिवाजी महाराज हे राष्ट्रनिर्माताच होते. ही भूमी काही एका धर्म वा जातीचे न राहता सर्व धर्म व जातीच्या लोकांना येथे स्वतःच्या धर्माचे पालन करण्याचे पूर्ण स्वातंत्र्य असे त्यांचे मत होते.

शिवाजीची राजनीती :

प्रस्तावना :

प्रस्तुत काळी भारतखंडास पूर्ण स्वतंत्र करण्याचे प्रयत्न सुरू आहेत. शिराजी महाराजांचे काळी महाराष्ट्र देश प्रस्तुतच्या भार खंडाप्रमाणेच परकीयांच्या दास्यांत होता. प्रस्तुतच्या भारतीयांप्रमाणेच शिवाजीचे ध्येय महाराष्ट्राची पददास्यांतून मुक्तता करून त्याला पूर्ण स्वतंत्र करणे हे होते. शिवाजीने आपल्या आयुष्याच्या अवघ्या तीस-पस्तीस वर्षात हे कार्य सिद्ध केले. ही गोष्ट लक्षात घेतली असता ज्या राजनीतीच्या योगाने त्याला ही गोष्ट साध्य करता आली त्या राजनीतीचे ज्ञान थोड्या बहूत अंशाने भारतखंडास पूर्ण स्वातंत्र्य मिळवण्याची आकांक्षा धारण करणाऱ्या भारतीयांसा मार्गदर्शक झाल्याशिवाय राहणार नाही. शिवाजीने परतंत्र असा महाराष्ट्र देशांत स्वराज्याची स्थापना करून त्याच्या हयातीचे अखेरीपवितों त्याचा त्याने बन्याच मोठ्या प्रदेशावव विस्तार केला. हे कार्य त्यांनी विशिष्ट प्रकारच्या राजनीतीस अनुसरून केले असले पाहिजे हे पुढीलप्रमाणे स्पष्ट होते.

राजनिती :

शिवार्जींनी त्याच्या अनेक शत्रूंस नामोहरम करून स्वराज्याच्या स्थापनेचे व विस्तारांचे कार्य राजनीतीसास्त्रातर्गत तत्वास अनुसरून केले. मुख्य हेतू म्हणजेच शिवार्जींनी अंगीकरलेली राजनीतीच्या वेगवेगळ्या स्वरूपाची तत्वे होय. शिवाजी भारतखंडात जन्मास येऊन उदयास आला. तो व त्याचे पूर्वज शृतिस्मृतिप्रणीत धर्माचे, ज्यास प्रस्तूत हिंदूधर्म म्हणतात. शिवाजीचे उदयाचे काळी इंग्रज, डच,.. फ्रेंच इ. पाच्चात्य राष्ट्रांचा प्रवेश भारतखंडात होऊन त्यांनीही आपले राजकीय वर्चस्व कित्येक ठिकाणी प्रस्थापित केले होते. शिवाजीने स्वराज्य स्थापनेचे व त्याच्या राजनितीद्वारे केले. त्या राजनिती दोन भिन्न स्वरूपाच्या विचारसरणीचे पंथ आढळतात. शिवाजी हा शृतिस्मृतिप्रणीत विचारसरणीचे पंथ आढळतात. शिवाजी हा शृतिस्मृतिप्रणीत धर्मेचा अनुयायी असल्यामुळे भारतीय राजनीतीचा अंगीकार करून त्याने स्वराज्य स्थापनेचे. त्याच्या विस्ताराचे व त्याच्या कारभाराचे कार्य सिद्ध केले असे प्रतिपादन करणारा एक पंथ दूसरा पंथ म्हटला म्हणजे शिवकालीन मुस्लमान राज्यकर्त्याच्या राजनीतीच्या शिवाजीने अंगीकार करून कार्य सिद्ध केले असे प्रतिपादन करण्यारांचा होय.

ध्येय :

स्वराज्याची स्थापना करण्यात शिवाजीचे ध्येय महाराष्ट्रधर्माची स्थापना करणे हे होते. या ध्येयानुसार त्याने ज्या स्वराज्याची स्थापना केली त्याचे राज्यतंत्र कोणत्या पद्धतीचे तयार करावयाचे, त्याचप्रमाणे त्याचा कारभार कोणत्या पद्धतीने चालवायचा हे त्यास स्वराज्याची स्थापना करण्याचा प्रारंभ करण्यापूर्वीच ठरवावे लागत असे.

शिक्षण :

श्रुती, स्मृती, पुराणे, भारत, राजनीती, सर्व शास्त्रे, रामायण, काव्य, व्यायाम, वास्तुविद्या, फल ज्योतिष, सांग, धनुर्वेद तसेच सामुहिक, निरनिराळ्या भाषा, पदय, सुभाषित हत्ती, घोडे व रथ यांवर बसणे. तसेच त्यांची लक्षणे, चढणे व उतरणे, दौड मारणे, उडी मारणे, तलवार, धनुष्य व चक्र, भाला, पट्टा व शाक्ति इ. शास्त्रे वापरणे. युद्ध व बहुयुद्ध, दुर्ग अभेध्य(दुर्गम) करणे, इर्लक्ष्य निशाण वेधणे, दूर्गम स्थानावरही चालून जाणे, इंगित जाणणे, जादूगिरी ओळखणे, विष उतरणे, नाना प्रकारची रत्नपरिक्षा, अवधाने या सर्व विद्या, शास्त्रे व कला यामद्ये स्वतः प्रवीण होऊन त्याने सर्व गुरुंस मोठे यश मिळवून दिले. शिवाजीमहाराज पुण्यास गेल्यापासून विद्याभ्यास, सास्त्र, कलाकौशल्य, तर्कसंग्रहादि आधीत झाले.

मुद्रा :

शिराजीची नवीन जन्मतिथी ग्राह्य धरल्यास त्याच्या वयाच्या सोळाव्या वर्षापासून पदवी छत्रपती ही पदवी लागण्याचा परीपाठ सुरू झाला होता. त्याच्या रयाच्या तेवीसाव्या वर्षाच्या सुमाराचे एक ऐतिहासिक पत्र जाहीर झाले आहे. त्या पत्रावर सभासदी नमुद केलेल्या शामराव निळकंठ

पेशव्याची “श्री शिवनरपती हर्षनिधान सामराज मतिमत् प्रधान” असी मुद्रा आढळते. याशिवाय याच पत्रावर ‘प्रतिपत् चंद्रेखेव वर्धिष्णुर्विश्ववंदिता’ इत्यादी मजकुराची शिवाजीची सुप्रसिद्ध मुद्रा आढळते.

राजकीय व धार्मिक :

शिवाजीशी या राष्ट्रांचा संबंध आल्यामुळे या राष्ट्रांचे काही नियम शिवाजीसही स्वीकारावे लागले. याशिवाय मुस्मिल धर्मीयांचे बाबतीत शिवाजीने एक-दोन महत्वाचे नियम ठरवून ते त्याने प्रचारात आणले. आतांपावेतों विवेचणावरून असे दिसून येर्ईल की शिवाजी हा प्राधान्य करून पुरातन भारतीय राजनितीचा अनुयाची होता व त्याच्या काळच्या राजकिय प्रपरीस्थितीत्यानिरूप काही नुतन राजनितीचे नियम स्विकारले.

कर्तव्ये :

स्वतःच्या स्वार्थासाठीही राजाने नीतीचे रक्षण करणे अवश्य आहे. राज्याची दोन कर्तव्ये आहेत. ती (१) प्रजेचे सरंक्षण करणे व (२) अपराध्यांस शासन करणे ही होत. नीतीशास्त्राच्या ज्ञानावाचून ही दोन्ही कर्तव्ये राजासा योग्य प्रकारे बजावता येणार नाहीत. यास्तव राजाने नीतीशास्त्राचा अभ्यास आवश्य करावा. राजनितीविषयक वाडमय व त्याचा अभ्यास करणारे विद्वान लोक ज्या आपल्या भारतखंडात होते. त्यात शिवाजीचा स्थान व त्याच्या चारित्र्याचा विकास झाला असल्याकारणाने स्वराज्य स्थापनेचे कार्य हाती घेण्यापूर्वी व ते हाती घेतल्यानंतर शिवाजीने ते यशस्वी रीतीने पार पाडताना वेगवेगळ्या राजनीतीचा अवलंब केला.

पात्रता :

शिवाजी हा राजा होता. राजनिती अन्वये राजा ही पदवी धारण करण्याची पात्रता त्याच्या ठायी होती. शिवाजीची पूर्व परंपरा त्याने केलेले पराक्रम व त्याने सिद्ध केलेल्या कार्याचे स्वरूप यावरून राजपद धारण करण्याची पात्रता होती हे सिद्ध होते. शिवाजीच्या काळी उदयास आला त्या काळी भारतखंडात जी अनेक सत्ताधारी राष्ट्रे अस्तित्वात होती त्यांत एका स्वतंत्र राज्याची स्थापना करणारा व राजा ही पदवी धारण करण्यास पात्र असा शिवाजी हा महापुरुष होता. ऐतिहासिक पुराव्यांवरून राजा ही पदवी धारण करण्याची पात्रता शिवाजीच्या अंगी होती.

दक्षता :

स्वतःच्या प्रजेचे पालन करणेच्या कामी शिवाजी अत्यंतदक्ष असे. म.इ.सा.ख. १५ ले २७६ हा त्याच्या प्रजापालनाविषयीचा दक्षतेचा उत्तम नमुना आहे.

उदा. : स्वरांज्यातील मुलखावर शत्रूची स्वारी होणार ही बातमी शिवाजीस मिळताच त्याने त्याच्या अधिकान्यास याविषयी सूचना केल्या. त्यावरून प्रजेच्या कल्याणाविषयी तो किती दक्षता बाळगीत असे ते दिसून येते.

गुण :

बलवान, बुद्धिमान आणि शूर राजा या पृथ्वीचा स्वामी होऊन तिचा उपभोग घेतो. पराक्रम, बल, बुद्धि, शौर्य हे फार मोठे गुण असून या गुणांच्या अभावी पृथ्वीचे स्वामित्व प्राप्त होत नाही. वरील सर्व गुण शिवार्जींच्या ठायी वसत होते व या गुणांचे योगानेच त्याने त्याच्या समकालीन शत्रूंवर आपला वचक व दरारा ठासविला.

तपासणी / पाहणी :

शिवाजी स्वतःच्या मुलूखांत आपल्या व्यापारास शक्य तितके उत्तेजन देयी. परंतु हिंदूस्थानचा बादशहा व शिवाजी यांच्यामध्ये तहाविषयी चाललेले बोलणे बंद पडल्याकारणाने त्या प्रदेशांत व्यापाराचे बाबतीत जितकी सुधारणा व्हावयास पाहिजे तेवढी झाली नाही. शिवाजीच्या बालवयात पुण्याच्या जहागिरीच्या प्रदेशांत राहणाऱ्या प्रजेत जे व्यवहार उत्पन्न होत त्यांचे निवाडे गीत देशक इ. सभा करित असत. जहागिरीचा कारभार पाहण्याकरिता नेमलेले शहाजीचे कारभारी दादोजी कोंडदेव हेही त्यांच्याकडे आलेल्या व्यवहारांचा निर्णय करीत. पुण्याच्या जहागिरीच्या प्रदेशांत राहणाऱ्या प्रजेत उत्पन्न होणाऱ्या व्यवहाराचा दादोजी कोंडदेव यांनी निर्णय केल्यावर त्याची तपासणी शिवाजी करत असे.

नेमणूक :

शिवाजीने तत्वांचा स्वीकार करून अधिकाच्यांच्या नेमणुकी केल्या होत्या. एकदा एखाद्या अधिकार पदावर एकाद्या माणसाची नेमणूक केली म्हणजे वंशपरंरा ते अधिकारपद त्या अधिकाच्याच्या वंशजांकडे चालू ठेवणे ही गोष्ट शिवाजीस नापसंत होती. ही गोष्ट त्यास नापसंत असण्याचे कारण कोणासही सहज पटण्यासारखे आहे. एखाद्या उत्कृष्ट अधिकाच्यांची नेमणूक विवक्षित अधिकारपदावर वंश परंपरा केल्यास त्याच्या निधनानंतर त्याच्या पूत्राचे ठायी त्या अधिकारपदाचे कामे योग्य प्रकारे व समाधानकारक रीतीने करण्याची लायकी असतेच असे नाही. यामुळे वंशपरंरा नेमणुकीची पद्धत स्वीकारल्यास नालायक माणसाचे हाती अधिकारपद जाऊन राज्यकारभार सुव्यवस्थितपणे चालणे दुर्घट होते व म्हणूनच वंशपरंपरा नेमणुकीची पद्धत शिवाजीस पसंत पडली नाही. शिवाजीने स्वराज्या स्थापनेस सुरुवात केल्यापासून त्याचे प्रधानपदावर निरनिराळ्या माणसांची नेमणूक केल्याचे दिसून येते.

उदा. : अगदी सुरुवातीस रामराज निळकंठ हा त्याचा प्रधान होता. परंतु काही वर्षांनंतर त्याचेकडून प्रधानपद काढून घेऊन त्याचे जागी मोरोपंत पिंगळे यांची त्याने नेमणूक केली.

अवाढव्य खर्च :

तपस्वी, दानशील, वेदपासंगत, त्याचप्रमाणे स्मृति व शास्त्रे पुरणि जाणणारे ज्योतिषी, मंत्रतंत्र विद्या जाणणारे, आर्युवेद जाणणारे आचारसंपन्न, पूण्यशील, बुद्धिमान आणि ज्यांनी षड्प्रिपू जिंकिले

आहेत अशांना राजाने पूज्य मानून त्यांचा सन्मान करावा व त्यांस द्रव्य दान द्यावे. प्राचिन भारतीय राजनीतीतीतही ही तत्वे शिवाजीस मान्य होती. या तत्वांनुसार करावयाचे म्हणजे शिवाजीस पुष्कळ द्रव्य खर्च करणे प्राप्त होते. स्वराज्याच्या मुलूखाचा प्रसार करण्यास्तव शिवाजीस जे सैन्य ठेवावे लागे त्याचा खर्च अवाढव्य होता. स्वराज्याच्या उत्पान्नांतून त्यास हा खर्च भागविता येत नव्हता. या अडचणीतून सुटका करून घेण्यास शिवाजीने एक नवीन योजना सुरू करण्याचे ठरविले. पुरातन राजवटीचे वेळी ब्राह्मणांस दान मिळालेल्या जमिनी शिवाजीने अमानत करून त्या आपल्या ताब्यांत घेतल्या व त्यांचे ऐवजी नुतन योजना अस्तित्वात आणली.

अल्प दिग्दर्शन :

राजाचा कोणी स्नेही नाही व राजा कोणाचाही स्नेही नाही. प्रायःप्रसंगोपात ते एकमेकांचे कृत्रिम स्नेही होऊ शकतात. पूर्दरचे सर्साईक हे शिवाजीचे स्नेही समजण्याचे कारण नाही. अर्थात त्यांना कैद करून तो किल्ला हस्तगत करण्यांत त्याने काही दोष केला असे म्हणता येत नाही. सिंहगड, प्रतापगड, सिंधुदूर्ग, खांदेरी, उंदेरी व हबशाचा जंजिरा या किल्ल्यांविषयीच्या शिवाजीच्या राजनैतिक धोरणांचे अल्प दिग्दर्शन करणे आवश्यक आहे.

दल :

शिवाजीचे दल दोन प्रकारचे होते. एक पायदळ उर्फ पाऊलोक व दुसरे घोडदळ. प्राचीन काळी गण, रथ इ. सैन्यात बाळगण्यात येत असत व त्यांचाही युद्धात उपयोग करण्यात येत असे. भारतखंडात एकेकाळी गजदळ हा सैन्याचा एक मोठा महत्वाचा भाग समजण्यात येत असे. शिवाजीच्या काळी या दोन्हीही दळांचे महत्व राहिले नाही. कारण शिवाजीने त्या प्रदेशांत स्वराज्याची स्थापना करण्यास प्रारंभ केला. त्या प्रदेशांत ही दोन्हींनी दळे निरूपयोगी ठरली असती. म्हणून प्राचीननितीत या दलांची महति वार्णिली असूनही त्यांच्या त्याने अंगिकार केला नाही.

डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर (१४ एप्रिल १८९१ ते ६ डिसेंबर १९५६)

जीवन परीचय :

भारतरत्न डॉ. भीमराव रामजी आंबेडकर यांचा जन्म १४ एप्रिल १८९१ रोजी झाला. त्यांचे प्राथमिक शिक्षण सातारा हायस्कूल, सातारा व त्यापुढील शिक्षण एल्फीस्टन हायस्कूल, मुंबई येथे झाले.

१९२२ मध्ये ते बौद्ध धर्माची परीक्षा उत्तीर्ण झाले. लंडन विद्यापीठाने त्यांना ‘डॉक्टर ऑफ सायन्स’ ही पदवी दिली. त्यांनी अर्थशास्त्र, इतिहास व राजकारणावर अनेक ग्रंथ लिहले आहेत. १४ ऑक्टोबर १९५६ रोजी त्यांनी बौद्ध धर्माची दिक्षा घेतली. घटना समितीने घटनेचा समुदा तयार

करण्यासाठी नेमलेल्या समितीचे ते अध्यक्ष होते. त्यांना भारतीय घटनेचे शिल्पकार म्हणून ओळखले जाते. भारतीय राज्यघटनेच्या घडणीत त्यांचा मोलाचा वाटा होता. १९९० मध्ये त्यांना भारतरत्न देवून सन्मानित करण्यात आले.

व्यक्तीविशेष म्हणून त्यांची ओळख पुढीलप्रमाणे -

- ◆ भारतीय घटनेचे शिल्पकार
- ◆ मूकनायक पाक्षिकाचे संस्थापक
- ◆ पीपल एज्युकेशन सोसायटीची स्थापना
- ◆ श्येडुल्ड कास्ट फेडरेशनची स्थापना
- ◆ मसुदा समितीचे अध्यक्ष
- ◆ अस्पृश्यता संघर्ष - आंबेडकरांनी दलति व इतर मागासलेल्या समाजासाठी वेगळे मतदना विभाग व आरक्षण याची मागणी केली. १९२० मध्ये 'मूकनायक' नावाचे वृत्तपत्र सुरु केले.
- ◆ चवदान तळे सत्याग्रह - १९२७ च्या सुमारास त्यांनी अस्पृश्यते विरुद्ध जागृत चळवळ सुरु करण्याचा निर्णय घेतला.
- ◆ काळाराम मंदीर सत्याग्रह
- ◆ शैक्षणिक विचार - शिक्षणाने माणसाला कर्तव्य व हक्कांची जाणीव होते. समाजातील अस्पृश्य समाजाला स्वत्वाची जाणीव ब्हावी यासाठी शिक्षणाचे महत्व स्पष्ट केले. शिक्षणामुळे चांगले आणि वाईट यातील फरक समजतो.
- ◆ दर्मातराची घोषणा - हिंदूधर्मामध्ये सुधारणा होण्यासाठी त्यांनी प्रयत्न केले. चातुर्वर्ण्याचे हिंदूधर्माचा नाश झाला आहे असे त्यांचे मत होते. सता व लोकशाहीच्या पायावर हिंदूसमाजरचना करण्यासाठी ते प्रयत्न करीत होते.
- ◆ हिंदू कोड बील - हिंदू कोड बील मान्य झाले असते तर हिंदू समाजातील भेद, अन्याय, विषमता नष्ट होण्यास मदत झाली असती.
- ◆ भारतीय घटनेचे शिल्पकार - १७ डिसेंबर १९४६ ला बाबासाहेबांनी संविधानाबाबत आपले मत मांडले. त्यातील त्यांची विद्वदता ओळखूनच त्यांना संविदान सभेवर निवडून आणण्यात आले व भारतीय राज्य घटनेचा शिल्पकार हा बहुमानही जनतेने दिलेला दिसून येत.
- ◆ धर्मातर - १४ ऑक्टोबर १९५६ रोजी त्यांनी बौद्ध धर्म स्विकारला. ६ डिसेंबर १९५६ रोजी त्यांचे निधन झाले.

भारतरत्न डॉ. भीमराव आंबेडकरांचा जन्म १४ एप्रिल १८९१ रोजी गरीब कुटुंबात झाला असला तरी घरचे वातावरण पुढारलेल्या सुसिक्षीत कुटुंबाला शोभेल असे होते. त्यांचे वडील रामजी पलटणीत सुभेदार होते. त्यांनीच भीमरावांना गणित व इंग्रजीचे ज्ञान दिले. “माझ्या इंग्रजीतल्या वकृत्वाचे व ग्रंथ कर्तृत्वाचे श्रेय माझ्या वडिलांकडे जाते.” असे बाबासाहेब आंबेडकर कृतज्ञतेचे उद्गार काढीत.

भीमरावांचे प्राथमिक शिक्षण सातारा हायस्कूल, सातारा व त्यापुढील शिक्षण एल्फिन्स्टन हायस्कूल, मुंबई येथे झाले. वडिलांनी पेन्शन घेतल्याने त्यांची आर्थिक स्थिती खालावलेली होती. भीमरावांनी श्रीमंत सयाजीराव गायकवाड महाराजांन देऊ केलेल्या शिष्यवृत्तीच्या सहाय्याने प्रील्हियस पासून बी.ए. पर्यंतचे शिक्षण पूर्ण केले. आणि महाराजांचे लष्करी कार्यवाह म्हणून बडोद्यास रुजू झाले. या संपूर्ण जीवनामध्ये ‘अस्पृश्य’ म्हणून भारतीय समाजाने त्यांना अनेक चटके दिले. त्यानंतर सिडन्हॅम महाविद्यालय, मुंबई येथे ते प्राध्यापक झाले. तेथे ते अर्थकारण हा विषय शिकवीत. १९२१ मध्ये ते एम.एस्सी. झाले. १९२२ मध्ये बॉरिस्टरीची परिक्षा उत्तीर्ण झाले व १९२३ मध्ये ‘द प्रॉब्लेम ऑफ रूपी’ या प्रबंधास लंडन विद्यापीठाने त्यांना ‘डॉक्टर ऑफ सायन्स’ ही पदवी बहाल केली. १९२५ मध्ये ‘द इंहोल्यूशन ऑफ प्रोविन्शियल फायनान्स इन ब्रिटिश इंडिया’ हा प्रबंध कोलंबिया विद्यापीठास पीएच.डी. साठी सादर केला.

१९२७ मध्ये ‘बहिष्कृत भारत’ नावाचे पाक्षिक त्यांनी सुरु केले. त्यांचे कर्तृत्व लक्षात घेऊन सरकारने विधिमंडळाचे सदस्य म्हणून त्यांची नेमणूक केली. डॉ. आंबेडकरांनी अर्थशास्त्र, इतिहास व राजरकारणावर ग्रंथ लिहिले आहेत. निरनिराळ्या धर्माचा तौलनिक अभ्यास करून बौद्ध धर्म भारतीय संस्कृतीशी जवळचा वाटल्याने त्यांनी १४ ऑक्टोबर १९५६ रोजी लाखो अनुयायांसह बौद्ध धर्माची शिक्षा घेतली. भारतीय. राज्यगटनेच्या घडणीत त्यांचा मोलाचा वाटा होता. १९९० मध्ये भारतातील परमोच्च ‘भारतरत्न’ या पदवीने त्यांना सन्मानित केले. परंतु तत्पूर्वी या शिक्षणतज्ज्ञ अर्थशास्त्र, ग्रंथकार, प्राध्यापक, देशभक्त, दलितांच्या उद्धारकर्त्याचे ६ डिसेंबर, १९५६ रोजी भगवान बुद्धचरणी महानिर्वाण झाले.

डॉ. आंबेडकरांचे आर्थिक विचार :

विद्यापीठात असताना डॉ. आंबेडकरांनी जे पदवी परीक्षा व पीएच.डी. साठी प्रबंध लिहिले त्यातून त्यांचे अर्थशास्त्रीय विचार स्पष्ट होतात.

त्यांच्या आर्थिक विचारांची विभागणी चार विभागात करता येते.

- | | |
|---------------------|---------------------|
| १) शेतीविषयक विचार | २) चलनविषयक विचार |
| ३) सार्वजनिक आयव्यय | ४) इतर आर्थिक विचार |

१) शेतीविषयक विचार :

भारतीय शेतीविषयक विचार मांडत असताना त्यांनी भारतीय शेतजमिनीच्या धारणक्षेत्राचा असणारा लहान आकार व त्यावरील उपाय. जमीन महसूल, सामूदायिक शेती, सहकारी शेती, महार-वेतन, कोती पद्धती याबद्दल विचार व्यक्त केले आहेत.

(अ) जमीन महसूल :

उत्पन्नावर जमीन महसूल आकारणे अन्याय आहे असे डॉ. आंबेडकरांचे मत होते. सर्वांकडून सारखा कर वसूल करणे योग्य नाही. काही विशिष्ट रक्कमेपेक्षा कमी उत्पन्न असणाऱ्यांना जमीन महसूलात माफी मिळाली पाहिजे. म्हणूनच जमीन महसूल संहितेचे १०७ वे कलम रद्द करून जमीन महसूल प्राप्तिकराच्या कक्षेत आणला पाहिजे असे विचार त्यांनी व्यक्त केले.

(ब) सामूदायिक शेती :

कुळ कायदे व जमिनीच्या एकत्रीकरणाने भूमिहीनांचे प्रश्न सुटणार नाहीत. डॉ. आंबेडकरांच्या मते पडीक जमीन लागवडीखाली आणल्याने भूमिहीनांचा प्रश्न सुटू शकेल. जमीनदाराचे उच्चाटन झाल्यानंतर शेतकऱ्याला जमिनीची वैयक्तिक मालकी न देता सरकारने जमिनीचे मालक व्हावे. यादृष्टीने सामूदायिक शेतीवर त्यांनी भर दिला.

(क) सहकारी शेती :

विखूरलेल्या व धारणक्षेत्राच्या लहान आकारमानाच्या समस्येवर उपाय म्हणून त्यांना सहकारी शेतीही योग्य वाटत होती. एका विशिष्ट आकाराची सहकारी शेती अस्तित्वात आणल्यास छोट्या शेतकऱ्यास विनाशापासून वाचविता येईल. सहकारी शेतीमुळे शेतकऱ्यांचा जमिनीवरील मालकी हक्क कायम राहील. शेतकऱ्यास त्याच्या धारणक्षेत्राला लागून असलेल्या धारणक्षेत्रास जोडल्याशिवाय जमीनसता येणार नाही. सहकारी शेती हे जसे मोठ्या आकारमानाचे असेल तरच ते एकसंघी असेल.

(ड) महार वेतन :

महारांची कामे व कामाचे तास निश्चित नाहीत. इतर अनेक कामाबरोबरच सरकारी अमंलदार येतील त्यांचा बंदोबस्त ठेवणे व ते सांगतील ती कामे करणे असा उल्लेख एके ठिकाणी आढळतो. तसेच रयतेची खाजगी कामेही करवून घेतली जातात. एखादा महार लवकर कामावर जाऊ शकला नाही तर त्याच्या कुटुंबीयांपैकी कोणाला तरी ते सरकारी काम करावे लागते. तसेच महाराने २४ तास कामावर हजर असले पाहिजे. महारकीच्या कामाकरिता महारांना जमिनीचा एखादा तुकडा, ग्रामस्थाकडून थोडे धान्य दर महिन्याला २ आणे ते रूपया दीड रूपया (१९३६ च्या दरात) असा मुशाहिरा मिळे. असे हे महार वेतन खालसा करावे असे त्यांचे मत होते. त्याची कागणेही त्यांनी दिली आहेत.

१. वेतनामुळे महार स्वाभिमानशून्य झाले आहेत.
२. महारांची महत्त्वकांक्षा मारली गेली आहे.
३. वेतनदारी नष्ट केल्याशिवाय सामाजिक सुधारणा अशक्य आहे.

मुंबई विधिमंडळात १९२८ रोजी कायद्यात दुरुस्ती सूचविणारे विधेयक मांडले. वेतनदाराला वेतनापोटी एकदम पैसे घेण्याची सवलत देणे, मुशाहिरा मिळण्याची खात्री व कामासंबंधी पोटनियम तयार करणे याविषयी ते विधेयक होते. १९३९ मध्ये पुन्हा आंबेडकरांनी महारांच्या वेतनी जमिनी रयतवारी जमिनी कराव्यात, महारांना सरकारी कनिष्ठ नोकर समजून मासिक वेतन घ्यावे व फक्त सरकारी कामेच त्यांना सांगावीत अशा मागण्या त्यांनी केल्या.

(इ) खोती पद्धती :

त्या काळी कुलाबा, रत्नागिरी जिल्ह्यात जमीन कसणुकीची ‘कोती पद्धती’ अस्तित्वात होती. रयतवारी पद्धतीत जो प्रत्यक्ष जमीन कसतो. त्यांच्याकडून सरकार सारा वसूल करीत असे. या पद्धतीत सरकार व कुळे यांचा प्रत्यक्ष संबंध येत असे. परंतु कोती पद्धतीत जमीन महसूल खोत गोळा करी व सरकार दरबारी भरे. हा खोत गावातला लहानसा सुलतान असे. शेतकऱ्याला सरकारी देणे देऊन खोती हक्काबदल वेगळे देणे घ्यावे लागे. हा खोत नाना प्रकारे शेतकऱ्यावर जुलूम करीत असे. लागवडीची कामे शेतकऱ्यांकडून वेठीने करून घेत असे. अनेक वेळेस खोत शेतकऱ्यांच्या जमिनी बळकावीत असे.

डॉ. आंबेडकरांनी खोती पद्धती विरुद्ध रत्नागिरी येथील दलित वर्गीयांच्या परिषदेत आवाज उठवला. खोती प्रदेशातील शेतकऱ्यांचे रक्त शोषून थांबवून त्यांना माणुसकीचे हक्क मिळवून देण्यासाठी खोती पद्धती समूल नष्ट केली पाहिजे असे त्यांचे मत होते. खोती पद्धती जमीन महसूल संहितेत येत नाही हा स्वतंत्र विषय आहे. असे ते मानत. जमीन कसणाऱ्यांना कुळांचे वहिवाटीचे हक्क मिळावेत व रयतवारी पद्धती आणावी यासाठी मुंबई विधिमंडळात १९३७ मध्ये त्यांनी पद्धती रद्द करण्यासंबंधीचे विधेयक मांडले.

२. चलनविषयक प्रश्न :

१९५७ साली ‘हिस्ट्र ऑफ इंडियन करन्सी बँकिंग’ या नावाने पुन्हा प्रकाशित झाला. यामध्ये त्यांनी भारतासाठी आदर्श चलन पद्धती कोणती यावर मूलगामी विचार मांडले आहेत.

भारतामध्ये सुरुवातीस सुवर्ण परिणाम आणि रूपयाचे परिमाण अशी दोन्ही प्रकारची चलन पद्धती प्रचलित होती. मात्र वेगवेगळ्या प्रांतात, वेगवेगळ्या आकारांची व भिन्न वजनाची सोन्याचांदीची नाणी वापरली जात होती. ईस्ट इंडिया कंपनीच्या ताब्यात या देशाचा कारभार गेल्यानंतर तिने आपले स्वतःचे रूपयाचे नाणे काढून हेच कायदेशीर विनिमय असल्याचे जाहिर केले.

३. सार्वजनिक आयव्यय :

ईस्ट इंडिया कंपनी व्यापाराच्या निमित्ताने भारतात आली व हळूहळू भारताची राज्यसत्ता तिने काबीज केली. कंपनीच्या कामकाजावर देखरेख ठेवण्यासाठी ब्रिटीश सरकारने एक नियमन मंडळ नेमले होते. कंपनीची ही मक्केदारी अनेक ब्रिटिश राज्यकर्त्यांना पसंत नव्हती. त्यामुळे ब्रिटिश शासन या ना त्या मार्गाने स्वतःचा फायदा करून घेर्ई व त्याची झळ भारताला सोसावी लागे. जवळजवळ साठ वर्षाच्या कालखंडात भारतीय जनतेची प्रचंड आर्थिक पिळवणूक करण्यात आली. या काळात एकूण महसूल ५५ लाख पौंडावरून ३१७ लाख पौंड इतका वाढला. पैकी ५४% वाटा हा जमिनिवरील कराचा होता. हा अत्यंत जाचक कर असून त्यामुळे भारतातील शेतकरी वर्ग पिचला जात होता.

१८५८ मध्ये इंडिया कंपनी बरखास्त झाल्यानंतर ६९३ लाख पौंड कर्जाचा बोजा दरिद्री भारतावर टाकून अन्याय केला आहे. महसूलाचा विनियोग भारताशी संबंधित नसलेल्या बाबीवरही करण्यात येत आहे. हे त्यांनी दाखवून दिले.

बदलत्या काळातही डॉ. आंबेडकरांच्या ग्रंथांचे महत्त्व कमी झालेले नाही. आजही भारताच्या राज्यघटनेनुसार राज्य सरकार व केंद्र सरकार यांचे वित्त संबंध ठरवण्यासाठी दर ५ वर्षांनी वित्त आयोग नेमला जाते. डॉ. आंबेडकरांचे या संबंधातील विचार पायाभूत मानावे लागतील.

४. इतर आर्थिक विचार :

(अ) जातिव्यावस्था : श्रमविभागणी नव्हे श्रमिकांची विभागणी :

हिंदू समाजव्यवस्थेतील चातुर्वर्व्य हे श्रमविभागणीच्या तत्त्वावर आधारलेले आहेत. या युक्तिवादावर घणाघाती ठिका करून त्यांनी ही श्रम विभागणी नसून श्रमिकांची विभागणी आहे व ती अमानवी आहे असे सांगितले. हिंदू समाजव्यवस्थेला त्यांनी पायऱ्या नसलेल्या चार मजली इमारत संबोधले असून ज्याचा जन्म ज्या मजल्यावर झाला त्याच मजल्यावर त्याने मरावे असा कडक निर्बंध येथे असतो. जगात इतरत्र कुठेही अशी विभागणी नाही. यामुळे भारताचा आर्थिक विकास व प्रगती खुंटली आहे. या व्यवस्थेने श्रमशक्ती व भांडवल यांची उपयुक्तता ज्या ठिकाणी जास्त आहे, त्या ठिकाणी ते वापरले जात नाहीत.

(ब) अस्पृश्यता : एक आर्थिक पिळवणूक

जातिव्यवस्था व अस्पृश्यता यासारख्या सामाजिक समस्यांचे आर्थिक विश्लेषण करणारे हे बहूधा पहिलेच विचारवंत असावेत. त्यांच्या मते, अस्पृश्ता ही केवळ धार्मिक रचना नसून गुलामिरीपेक्षाही भयंकर आर्थिक रचना आहे. गुलामिरीत मालक गुलामाची बाजारात किंमत कमी होऊ नये म्हणून त्याला कमीत-कमी कपडेलते देतो. खाऊ-पिऊ घालतो. पण अस्पृश्यता या रचनेत मालक कोणतीही जबाबदारी न स्विकारता या समाजाची आर्थिक पिळवणूक करतो.

(क) विकासाची अर्थनीती :

स्वातंत्र्योत्तर भारताची विकासाची अर्थनीती काय असावी याचे विवेचन आंबेडकरांनी स्टेट्स अॅन्ड मायनुरिटीज या ग्रंथात केले आहे. या संदर्भात त्यांनी गरिबी हटाव, विषमता निर्मूलन आणि शोषण मुक्ता यावर भर दिला.

राज्यसंस्थेने योग्य पद्धतीने आर्थिक व्यवहारांचे नियोजन करावे की ज्यायोगे खाजगी उद्यमशीलतेला धक्का न लावता जनतेची उत्पादकता जास्तीजास्त राहील व संपत्तीचे समान वाटप होईल.

मूल्यमापन :

डॉ. आंबेडकरांचे राजकीय जीवन प्रभावशाली होते. ते समाजसुधारक कायदेपंडीत, घटनेचे शिल्पकार म्हणून परिचित असले तरी ते एक जगन्मान्य अर्थतज्ज होते. शेती संदर्भातील, विशेषतः छोट्या धारणक्षेत्राच्या बाबतीत मांडलेले विचार आजच्या परिस्थितीत उपयुक्त ठरतात. त्यांनी व्यक्त केलेल्या विचारांच्या आधाराने जर आपण धोरणे आखली तर निश्चितपणे ग्रामीण भागातील शोषितांना त्यांचा न्याय हक्क मिळेल.

डॉ. राममोहन लोहिया यांनी आंबेडकरांबदल प्रशंसोद्गार काढताना म्हणाले आहे, "Dr. Ambedkar was such a great leader whose ideals, philosophy of life, wisdom and intellect, compassion, service and sacrifice will continue to show light to the India's for centuries to come."

२.३ सारांश

संघटनेचे उद्देश साध्य करण्याच्या अनुषंगाने नेतृत्वाचे कार्य महत्वाचे आहे. ही नेत्याची भूमिका व्यवसायामध्ये व्यवस्थापकाला पार पाडावी लागते. नेता आपल्या सहाय्यकांना कामामध्ये मार्गदर्शन करतो, कार्यासाठी प्रेरणा देतो किंवा प्रोत्साहन देतो. यातून कार्यासाठी पूर्णपणे सहकार्य घेऊ उद्दीष्टचे पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करतो. म्हणूनच नेतृत्वाचे कार्य व्यवस्थापनाला करावे लागते व त्याचे महत्व हे विचारात घ्यावे लागते. नेतृत्वाबाबत वेगवेगळे सिद्धांतही मांडलेले दिसून येतात. लिकर्टचा सिद्धांत नेता व कर्मचारी यांचे संबंध स्पष्ट करून त्याचा उत्पादनावर होणारा परीणाम याचे ही स्पष्टीकरण करतो. लिकर्ट यांच्या मते नेत्या व्यक्तीने नेहमी लोकांची मते, भावना, विचार, स्वभाव, परिस्थिती विचारात घेतली पाहिजे.

ब्लेक व मुटन यांनी सोशक-- वर्तनाविषयी व्यवस्थापकीय चौकट स्पष्ट केली आहे, की ज्यामध्ये व्यवस्थापकाचे वेगवेगळे गुण त्यांनी विचारात घेतलेले दिसून येतात. या गुणांचा उत्पादनाशी

व कर्मचाऱ्यांशी संबंध येते. हौसेपाथ गोल सिद्धांतात देखील नेत्याची वर्तणुक कशी असावी या संबंधी विश्लेषण दिसून येते. त्याचबरोबर शिवाजी महाराज, महात्मा गांधी व डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर यांच्या जीवनकार्यातून त्यांचे नेतृत्वकार्य आपणास स्पष्ट होते.

२.४ पारिभाषिक शब्द

१. नेतृत्व : इतरांना प्रोत्साहित करण्याची कला.
२. नेता : कार्यासाठी प्रोत्साहन देणारी व्यक्ती.
३. प्रतिनिधीत्व : कामाची जबाबदारी स्विकारणे, नेता म्हणून काम करणे.
४. मनोधैर्य : मनाचे धाडस.
५. प्रेरणा : कामासाठी प्रवृत्त करणे.
६. समन्वय : एकमेकांशी संबंधित प्रत्येक काम दुसऱ्या कामाशी संबंधित असणे.
७. आदान-प्रदान : देवाण-घेवाण
८. एकत्री : एक व्यक्तीं केंद्रीत
९. लोकशाही : सर्वांशी विचारविनीमय करणे. सर्वांना सहभागी करून होणे.
१०. मुक्त : पूर्णपणे स्वातंत्र्य.

२.५ स्वतःची प्रगती तपासा

(अ) रिकाम्या जागा भरा.

१. कार्याची प्रेरणा देण्यासाठी हे एक प्रभावी माध्यम आहे.
२. नेतृत्वाच्या आधारे कर्मचाऱ्यांचे वाढण्यास मदत होते.
३. नेतृत्वासाठी सर्व कर्मचाऱ्यांच्या कार्यात असणे आवश्यक आहे.
४. पद्धतीत नेता व्यक्ती आपल्या अधिकाराचा वापर करून सहाय्याकाकडून कामे करून घेतात.

५. निर्णय घेण्याचे अधिकार एकाच व्यक्तीकडे असतील तर त्याला नेतृत्व पद्धत असे म्हणतात.
६. सर्वांशी विचारविनीमय करून निर्णय घेण्याच्या पद्धतीला नेतृत्व पद्धती असे म्हणतात.
७. नेतृत्व पद्धतीत कर्मचाऱ्यांना पूर्णपणे वैचारिक व कामाचे अधिकार दिले जातात.

२.६ स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे

१. नेतृत्व
२. मनोधैर्य
३. समन्वय
४. अधिकारात्मक पद्धती
५. एकतंत्री नेतृत्व पद्धत
६. लोकशाही नेतृत्व पद्धत
७. मुक्त नेतृत्व पद्धत

२.७ स्वाध्याय :

- अ) टिपा लिहा :**
१. एकतंत्री नेतृत्व पद्धत
 २. लोकशाही नेतृत्व पद्धत
 ३. मुक्त नेतृत्व पद्धत
 ४. नेतृत्व संकल्पना
 ५. नेतृत्वाचे महत्व
 ६. महात्मा गांधीजींचे नेतृत्व
 ७. शिवाजी महाराजांचे नेतृत्व
 ८. डॉ. आंबेडकरांचे नेतृत्व

ब) दिघोत्तरी प्रश्न

१. रेनेसीस लिकर्टचा व्यवस्थापन सिद्धांत स्पष्ट करा.
२. ब्लेक व मुटन यांची व्यवस्थापकीय चौकट स्पष्ट करा.
३. नेतृत्वशैली किंवा नेतृत्वाचे तंत्रे.
४. नेतृत्वाची संकल्पना स्पष्ट करून, नेतृत्वाचे महत्व स्पष्ट करा.
५. शिवाजी महाराजांची नेतृत्वशैली स्पष्ट करा.
६. महात्मा गांधींची नेतृत्वशैली स्पष्ट करा.
७. नेता म्हणून डॉ. आंबेडकरांच्या कार्याची माहिती व्यापक स्वरूपात लिहा.

२.८ संदर्भासाठी पुस्तके

१. प्रा. सुधाकर मानकर, प्रा. रमेश देशपांडे, प्रा. आर. एन. क्षीरसागर - व्यवसाय व्यवस्थापनाची मुलतत्वे.
२. डॉ. गंगाधर वि. कायदे-पाटील - व्यवस्थापनाची मुलतत्वे, व्यवस्थापन : सिद्धांत व व्यवहार, व्यवस्थापनाची मुलतत्वे आणि व्यवस्थापन माहिती प्रणाली.
३. डॉ. प्रभाकर देशमुख - व्यवस्थापन प्रक्रिया.
४. प्रा. दिपा दिनेश सावळे/मोरे - मराठ्यांचा इतिहास (१६३० ते १८९८), शिवाजीची राजनिती
५. भा. वा. भट - शिवाजीची राजनिती.
६. प्रा. जे. एफ. पाटील - आर्थिक विचारांचा इतिहास.
७. किशोर गायकवाड - घटनेचे शिल्पकार - डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर.
८. चंद्रशेखर धर्माधिकारी - शोध गांधीचा.
९. Manmohan Prasad - Management Concepts and Practices.



सत्र २ : घटक ३

समन्वय आणि नियंत्रण

(Co-ordination and Controlling)

- ३.० उद्दिष्ट्ये
- ३.१ प्रास्ताविक
- ३.२ विषय विवेचन
 - ३.२.१ समन्वय संकल्पना, अर्थ व व्याख्या
 - ३.२.२ समन्वय आवश्यकता
 - ३.२.३ समन्वयाची तंत्रे
 - ३.२.४ नियंत्रण संकल्पना, अर्थ व व्याख्या
 - ३.२.५ नियंत्रण प्रक्रिया
 - ३.२.६ नियंत्रण मर्यादा
 - ३.२.७ प्रभावी नियंत्रणाची तत्वे
 - ३.२.८ नियंत्रणाची तंत्रे
 - ३.२.८.१ नियंत्रणाची पारंपरिक तंत्रे
 - ३.२.८.२ नियंत्रणाची आधुनिक तंत्रे
- ३.३ पारिभाषिक शब्द
- ३.४ सारांश
- ३.५ स्वतःची प्रगती तपासा
- ३.६ स्वतःची प्रगती तपासा उत्तरे
- ३.७ स्वाध्याय
- ३.८ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

३.० उद्दिष्ट्ये

या घटकाचा अभ्यास केल्यावर तुम्हाला खालील गोष्टीचा बोध होईल.

- ◆ समन्वय संकल्पना
- ◆ समन्वय या संकल्पनेची आवश्यकता
- ◆ समन्वय साधण्याची तंत्रे
- ◆ नियंत्रण संकल्पना
- ◆ नियंत्रण निर्मितीची प्रक्रिया
- ◆ नियंत्रणाच्या मर्यादा
- ◆ प्रभावी नियंत्रणाची तत्वे
- ◆ नियंत्रणाची तंत्रे

३.१ प्रास्ताविक (Introduction)

व्यवस्थापन प्रक्रियेत समन्वय आणि नियंत्रण यांना विशेष स्थान आहे व त्या अनुषंगाने त्यांना विशेष महत्व प्राप्त झाले आहे. व्यवस्थापनात समन्वय एक मुलभूत व महत्वाचे कार्य आहे. व्यवस्थापकाला व्यवसायातील सर्वच घटकांकडे लक्ष देवून त्यांच्यामध्ये प्रभावी समन्वय साधावा लागतो. संघटनेत विविध विभाग व प्रत्येक विभागामध्ये अनेक कर्मचारी व काही कनिष्ठ व वरिष्ठ अधिकारी काम करीत असतात. संघटनेतील सर्व कामे व्यवस्थितपणे पार पाडण्यासाठी समन्वय प्रत्येक अवस्थेत मदत करतो. व्यवसायातील विविध विभाग, उपविभाग व त्यातील कर्मचारी व अधिकारी यांच्या कार्यामध्ये सुसूनता निर्माण करण्याचे कार्य समन्वयामुळे होते. एखाद्या खेळामध्ये संघनायकाची जी भूमिका असते तीच भूमिका व्यवसायामध्ये व्यवस्थापकाला पार पाडावी लागते. व्यवस्थापकाला व्यवसायातील विविध विभागातील सर्व कार्याकडे लक्ष देवून त्यामध्ये प्रभावी समन्वय निर्माण करावा लागतो. व्यवसायामध्ये जसे उत्पादनाचे कार्य अखंडितपणे सुरु असते तसे समन्वय ही देखील एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. तसेच समन्वयाचा संबंध हा सामुहिक प्रयत्न करणाऱ्या व्यक्ति समुहाशी येतो. विविध व्यक्तीच्या कार्यामध्ये एकात्मता निर्माण करून व्यवसायाचे समान उद्देश साध्य करणे हा समन्वयाचा मुख्य उद्देश असतो. व्यवसाय संघटनेतील उच्च पातळीवरील अधिकाऱ्यांची मुख्य जबाबदारी म्हणजे संघटनेतील विविध विभागात काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यात व दुय्यम अधिकाऱ्यात समन्वय निर्माण करणे होय. त्यासाठी व्यवस्थापकाच्या अंगी प्रभावी व कार्यक्षम नेतृत्वाचे गुण असणे आवश्यक आहे. सक्षम आणि कार्यक्षम नेतृत्वाशिवाय व्यवसायातील विविध कार्यात समन्वय साधणे

कठीण असते. थोडक्यात संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नेतृत्वाला संघटनेत अंतर्गत व बर्हिंगत सर्व घटकामध्ये समन्वय साधावा लागतो.

या घटकामध्ये आपण ‘समन्वय’ या बरोबर ‘नियंत्रण’ या शब्दाचा देखील विचार करणार आहोत. व्यवस्थापनाच्या प्रक्रियेमध्ये समन्वया बरोबरच नियंत्रणाला देखील विशेष महत्त्व आहे. ‘नियंत्रण’ हा व्यवस्थापन प्रक्रियेतील शेवटचा टप्पा आहे. ज्या मदतीने संघटनेची उद्दिष्टे कितपत पूर्णत्वास गेली आहेत. याचा आपण आढावा घेत असतो. नियंत्रण हे व्यवस्थापनाच्या हातातील एक महत्त्वपूर्ण शस्त्र आहे की, ज्याच्या सहाय्याने व्यवस्थापनाच्या यशापयशाचे मोजमाप केले जावू शकते. नियोजन आणि नियंत्रण या दोन्ही बाजू परस्परांशी निगडीत आहेत. नियोजनाशिवाय नियंत्रण करणे अशक्य आहे. नियोजनाद्वारे संघटनेतील कर्मचाऱ्यांना कार्यक्रम दिला जातो व उद्दिष्ट पूर्तीसाठी कोणत्या मागानि काम करावयाचे याचे मार्गदर्शन मिळते. व्यवस्थापनाने ठरवून दिलेल्या उद्दिष्टानुसार कार्य होते किंवा नाही हे पाहणे म्हणजे नियंत्रण होय. व्यवसाय संघटनेत मनुष्यबळ, साधन सामग्री, यंत्रे, उपकरणे इत्यादीचा अयोग्य व अनावश्यक वापर टाळणे यालाही नियंत्रण असे म्हटले जाते. नियंत्रण हा व्यवसायाच्या यशापयशाचा मोजमाप करणारा मापदंड आहे. व्यवसायातील चाललेल्या कार्याचे निरीक्षण करून पूर्वानिर्धारित प्रमाणाशी साध्याची तुलना केली जाते. अपेक्षित प्रगती आणि साध्यात काही फरक आढळल्यास तो शोधणे. अशा फरकाची कारणे शोधणे आणि त्यावर आवश्यक उपाय योजन्याशी नियंत्रण निगडीत असते.

३.२ विषय विवेचन

या घटकात आपण समन्वयाचा अर्थ, संकल्पना व्याख्या आवश्यकता व समन्वयाची तंत्रे अभ्यासणार आहोत आणि त्याच्या सोबत नियंत्रणाची संकल्पना, प्रक्रिया, मर्यादा, प्रभावी नियंत्रणाची तत्वे व नियंत्रणाची पारंपरिक व आधुनिक तंत्रे यांचा अभ्यास करणार आहोत. प्रथम आपण समन्वयाची ओळख करून घेवू.

३.२.१ समन्वय संकल्पना : अर्थ व व्याख्या

संकल्पना : समन्वय हे एक व्यवस्थापनाचे महत्त्वपूर्ण कार्य आहे. प्रत्यक्षात समन्वय हा व्यवस्थापनाचा एक मूलभूत व अविभाज्य भाग आहे. व्यवस्थापनाचा मुख्य उद्देश संघटनेतील मानवी संसाधने एकत्रीत आणून त्यांच्यामध्ये चांगले ऐक्य निर्माण करणे हा असतो हे कार्य ज्या घटकामुळे पूर्ण होते. त्यालाच समन्वय असे म्हणतात. व्यवस्थापनाचा उद्देश साध्य करण्यासाठी व्यवसायातील विविध कार्याचे स्वरूप आणि प्रकारानुसार संघटनेचे विविध विभाग निर्माण केले जातात. या विविध

विभागामध्ये पुन्हा छोटे छोटे उपविभाग निर्माण केले जातात. व्यवसायातील विविध विभाग, उपविभाग व शाखातून अनेक कर्मचारी व काही अधिकारी काम करीत असतात. या सर्व विभागातील, उपविभागातील व शाखातील कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे स्वरूप भिन्न असते. व्यवसायाचा उद्देश साध्य करता यावा म्हणून व्यवसायातील विविध विभागांचे व व्यक्तिंचे कार्य एकाच दिशेने चालणे, सर्व कार्याचा उद्देश एकच असणे व सर्वांच्या कार्यात एकसूत्रीपणा असणे आवश्यक ठरते. व्यवसायातील विविध विभागातील व्यक्तिंच्या कार्यात एकसूत्रीपणा निर्माण करण्याच्या उद्देशालाच समन्वय किंवा सुसूत्रीकरण असे म्हणतात. समन्वय ही व्यवस्थापनाची प्रमुख जबाबदारी आहे. व्यवस्थापकीय प्रयत्नांनी ती साध्य करता येते. कोणताही व्यवस्थापक ही जबाबदारी टाळू शकत नाही. व्यवसायाचे कार्य अखंडितपणे सुरु ठेवण्यासाठी समन्वयामध्ये ही सातत्य ठेवावे लागते. सर्वांच्या उद्देशात एकता आणणे हे समन्वयाचे प्रमुख कार्य आहे.

समन्वय : अर्थ व व्याख्या

व्यवसायातील विविध विभागांचे व उपविभागांचे कार्य परस्परावर आधारित असते त्यामुळे त्यांच्या कार्यात सुसूत्रीकरण प्रस्थापित केल्याशिवाय व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये साध्य होवू शकत नाहीत. थोडक्यात, व्यवसाय संस्थेची पूर्वनिर्धारित उद्दिष्ट्ये अपेक्षेनुसार पूर्ण व्हावीत म्हणून संस्थेतील विविध विभाग, विविध कार्ये यामध्ये सुसंगतपणा किंवा समतोल निर्माण करणे म्हणजेच समन्वय होय.

समन्वयाच्या काही व्याख्या पुढील प्रमाणे आहेत.

१) हेन्री फेयॉल :

“व्यवसायाचे कार्य सुरळीतपणे चालावे आणि अपेक्षित यश प्राप्त व्हावे म्हणून व्यवसायाच्या सर्व क्रियामध्ये सामंजस्य प्रस्थापित करण्याची क्रिया म्हणजे समन्वय होय.”

“Co-ordination is to harmonize all the activities of a concern in order to facilitate its working and its success.”

- Henry Fayol

२) डी. ई. मॅकफरलॅण्ड :

“व्यवसाय संघटनेची सर्वसामान्य उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी वरिष्ठ अधिकारी त्यांच्या कनिष्ठांच्या सामूहिक प्रयत्नांना ज्या प्रक्रियेच्या सहाय्याने पद्धतशीर स्वरूप देतात व त्यांच्या कार्यात एकात्मता निर्माण करतात ती प्रक्रिया म्हणजे समन्वय होय.”

“Co-ordination is the process whereby an executive develops an orderly pattern of group effort among his subordinates and secures unity of action in the pursuit of common purpose”.
- D. E. McFarland

३) मुने व रॅले :

“सामान्य उद्दिष्टांच्या पूर्तेकरिता करण्यात येणाऱ्या सामुहिक प्रयत्नामध्ये सुसूत्रता व सुव्यवस्था निर्माण करण्याला समन्वय असे म्हणतात.”

"Co-ordination is the orderly arrangements of group efforts to provide unit of action in pursuit of a common purpose."

- By Mooney and Reiley

४) कुंटस व ओडोनेल :

“समन्वय म्हणजे सामुहिक उद्दिष्टचे साध्य करण्यासाठी व्यक्तीगत प्रयत्नांमध्ये एकात्मता निर्माण करण्यासाठी व्यवस्थापनाकडून करण्यात येणाऱ्या प्रयत्नांचा सार होय.”

"Co-ordination is the essence of management for the achievement of harmony of individual efforts towards the accomplishment of group goal."

- By Koortz and O'Dannel

५) ब्रेंच :

“समन्वय या कार्यामध्ये समूहाचे सभासद असलेल्या सर्व व्यक्तीमध्ये कामाची योग्यरीतीने वाटणी करणे आणि नंतर त्या व्यक्ती आपले काम परस्पर सहकायने करतात याबद्दल खात्री करून घेणे या दोन्ही क्रियांचा समावेश होतो. या क्रियांच्या माध्यमातून संतुलन साधण्यासाठी आणि समूहाला टिकवून ठेवण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या प्रयत्नाला समन्वय असे म्हणता येईल.”

"Co-ordination is balancing and keeping together the team by ensuring a suitable allocation of tasks to the various members and seeing that tasks are performed with harmony among members."

- By Brench

६) जेम्स लुंडी :

“इच्छित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी उद्दिष्टामधील एकता विकसित करणे व योजनांशी सुसंगत अंमलबजावणी करणे यांचा समन्वयात समावेश होतो.”

"Co-ordination involves the development of unity of purpose and the harmonious implementation of plans for the achievement of desired goals."

- By James Lundy

३.२.२ समन्वयाची आवश्यकता / गरज

आधुनिक व्यवसाय व्यवस्थापनामध्ये समन्वय या कार्याला महत्वाचे स्थान आहे. मोठ्या औद्योगिक संस्थेमध्ये अनेक विभाग व असंख्य कर्मचारी कार्य करीत असतात. विविध विभाग आणि कर्मचारी यांच्यामध्ये समन्वय असल्याशिवाय व्यवसाय संस्थेची अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य होत नाहीत. सध्याच्या परिस्थितीत व्यवसायामध्ये वैशिष्ट्येकरण आणि श्रमविभागाणीच्या तत्वाचा मोठ्या प्रमाणात अवलंब केला जातो. व्यवसायातील विविध विभागामध्ये कार्याचे नियोजन, वेळापत्रक व मार्गनिर्धारण केले असले तरी प्रत्येक विभागाचे कार्य परस्परावर अवलंबून असल्याने प्रत्येक विभागाच्या कार्यामध्ये समन्वय साधावा लागतो. समन्वयामुळे व्यवसायातील सर्व कार्ये योग्य दिशेने पूर्ण होवून व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य होण्यास मदत होते. खेळामधील कॅप्टनला जशी प्रमुखाची भूमिका पार पाडावी लागते, व्यवसायामध्येही तीच प्रमुखाची भूमिका समन्वयाच्या माध्यमातून व्यवस्थापकाला पार पाडावी लागते. त्यामुळे समन्वय हा हृदयाचे किंवा आत्म्याचे कार्य करतो. समन्वय हे एक असे साधन आहे की ज्याच्या सहाय्याने व्यवस्थापकाला विविध व्यक्तीमध्ये निर्माण होऊ शकणारे संभाव्य मतभेद टाळता येतात, कामातील द्विरूप्ती आणि परस्परविरोधी स्वरूपाची चालणारी कार्ये टाळता येऊ शकतात. चेस्टर बर्नाड यांनी समन्वयाचे महत्व स्पष्ट करताना असे म्हटले आहे की, “संघटनेच्या अस्तित्वाच्या दृष्टीने दर्जात्मक समन्वय हा सर्वात महत्वाचा घटक आहे.” थोडक्यात व्यवसायातील वाढती गुंतागुंत, श्रमविभागाणी व वैशिष्ट्येकरण यामुळे समन्वयाच्या कार्याला आधुनिक काळात अनन्यसाधारण असे महत्व प्राप्त झाले आहे. आधुनिक व्यवसायात समन्वय कार्याची आवश्यकता पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१) कर्मचाऱ्यांच्या संख्येत वाढ :

औद्योगिक क्रांतीनंतर मागणीपूर्व मोठ्या प्रमाणात उत्पादन सुरु झाले त्यामुळे व्यवसायाचे आकारमान वाढून कर्मचाऱ्यांची संख्याही वाढली आहे. वाढत्या संख्येमुळे व्यवसायामध्ये अनेक विभाग व उपविभाग निर्माण करावे लागले आहेत. प्रत्येक विभागातील कर्मचाऱ्यांच्या कार्यातूनच व्यवसायाची अंतिम उद्दिष्टे साध्य होत असतात त्यासाठी सर्व विभागातील कर्मचाऱ्यांच्या कार्यामध्ये एकसूत्रीपणा आणणे आवश्यक आहे. व्यवसायातील विविध विभाग व कर्मचारी यांच्या कार्यात सुसूत्रता निर्माण न केल्यास अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य होणार नाहीत. थोडक्यात, व्यवसायाचा वाढता आकार श्रमविभागाणीचे तत्व व कर्मचाऱ्यांची वाढती संख्या इत्यादीमुळे समन्वय ही व्यवसायाच्या दृष्टीने अत्यावश्यक बाब बनलेली आहे.

२) व्यवस्थापनाच्या इतर कार्याना पूरक :

व्यवस्थापनाची नियोजन संघटन निर्देशन आणि नियंत्रण अशी जी विविध व्यवस्थापकीय कार्ये आहे त्या सर्व कार्याचा पाया किंवा गुरुकिल्ली हा समन्वय ठरतो. व्यवस्थापनाच्या प्रत्येक

कार्याचे यशापयश हे समन्वयावर अवलंबून आहे. व्यवस्थापनाच्या नियोजन या कार्यापासून ते नियंत्रण या कार्यापर्यंत सुसूत्रता निर्माण करण्याचे काम समन्वय करते. त्यामुळे समन्वय हे व्यवस्थापनाच्या इतर कार्याना पूरक ठरते.

३) विभागीकरण :

व्यवसायाची अंतिम उद्दिष्ट्ये साध्य करण्याकरिता कार्याच्या स्वरूपानुसार विविध विभाग, उपविभाग व शाखा निर्माण केल्या जातात. व्यवसायातील विविध विभागाचे कार्य एकमेकांना पूरक ठरते. अनेकवेळा व्यवसायातील दोन किंवा अधिक विभागातील कार्यात परस्पर संघर्ष निर्माण होवून ते विभाग परस्परविरोधी कार्य करू लागतात अशा परिस्थितीमध्ये केवळ समन्वयामुळेच व्यवसायाच्या विविध विभागाच्या कार्यात एकसूत्रता निर्माण होवू शकते.

४) सांघिक कार्ये :

व्यवसायातील सर्व लोकांच्या कार्याला सांघिक कार्य म्हणून ओळखले जाते. व्यवसायात कार्य करणारी प्रत्येक व्यक्ती व्यवसायाचा उद्देश व ध्येय साध्य करता यावे म्हणून स्वतःच्या परीने सर्व प्रकारचे प्रयत्न करीत असते. अनेक व्यक्तींच्या असहकार्यामुळे व्यवसायातील व्यक्ती समुहाच्या कार्यामध्ये एकवाक्यता राहत नाही. अशा व्यक्ती परस्पर विरोधी भूमिका घेवून कार्य करतात त्यामुळे त्यांच्यातील सांघिक भावना नष्ट होण्याची शक्यता असते. अशावेळी समन्वय हा एकच मार्ग आहे की ज्यामुळे अनेक व्यक्तींच्या कार्यात सुसूत्रता निर्माण होते त्यामुळे व्यवसायातील सांघिक कार्य पार पाडण्यामध्ये समन्वय अतिशय महत्त्वपूर्ण भूमिका पार पाडते.

५) मनोर्धैर्य आणि मानवी संबंधात वाढ :

व्यवसाय हे एक सांघिक स्वरूपाचे कार्य आहे. व्यवसायातील सर्व कर्मचाऱ्यांच्यामध्ये सांघिक आणि सहकार्याची भावना वाढीस लावणे फार महत्त्वाचे आहे. समन्वयामुळे कर्मचारी एकमेकांना सहकार्य करतात व त्यामुळे त्यांच्यातील मानवी संबंधात सुधारणा होते. समन्वयाचा परिणाम व्यवसायात कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या मनोर्धैर्यावर किंवा मानसिक शक्तीवर होत असतो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोर्धैर्य वाढते आणि सर्व कर्मचारी व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये साध्य व्हावीत व यशाचे श्रेय सर्व समूहाला मिळावे या दृष्टीनेच प्रत्येकजण प्रयत्न करीत असतो.

६) काटकसर व कार्यक्षमता :

व्यवसाय संघटनेत अनेक विभाग, उपविभाग व शाखा कार्यरत असतात. समन्वयामुळे व्यवसायातील कर्मचाऱ्यांच्या कार्यामध्ये सुसूत्रता आणली जाते त्यामुळे कामाची पुनरावृत्ती होत नाही. त्यामुळे वेळेची, श्रमाची, पैशाची व साधनांची बचत होते तसेच वेगवेगळ्या कार्यामध्ये समन्वय साधल्यामुळे उत्पादनासह इतर कोणत्याही कार्यात अडचणी येत नाहीत. त्यामुळे संस्थेची कार्यक्षमताही

वाढते. थोडक्यात समन्वयामुळे व्यवसाय संघटनेत काटकसर व कार्यक्षमता या दोन्ही बाबी साध्य करता येतात.

७) **वैशिष्ट्यीकरण :**

आधुनिक व्यवसायामध्ये कार्यातील गुंतागुंतीमुळे अनेक ठिकाणी वैशिष्ट्यीकरणावर विशेष भर दिला जातो. वैशिष्ट्यीकरणामुळे विशिष्ट कार्ये विशिष्ट तज्ज्ञ व्यक्तीकडून पूर्ण केली जातात. अशा तज्ज्ञ व्यक्तींना त्यांना त्यांच्या क्षेत्रात स्वातंत्र्यही दिले जाते. अशा तज्ज्ञ व्यक्तींची कार्ये आणि संघटनेची उद्दिष्ट्ये यामध्ये समन्वय असणे आवश्यक आहे. समन्वयामुळे अशा तज्ज्ञ व्यक्ती संस्थेची उद्दिष्ट्ये जाणून घेवून त्याप्रमाणे कार्य करण्यास प्रवृत्त होतात.

८) **संघर्ष टाळणे :**

व्यवसायामध्ये विविध विभागामध्ये जे अनेक कर्मचारी कार्य करीत असतात त्यांच्यातील एकोपा फार महत्वाचा असते. त्यांच्यामध्ये जर गटतट निर्माण झाले तर त्यातून संघर्ष निर्माण होतात आणि त्याचा विपरित परिणाम व्यवसायाच्या उद्दिष्ट पूर्ततेवर होतो. अशावेळी समन्वयामुळे कर्मचाऱ्यांच्यात एकोपा निर्माण होवून त्यांच्यातील संघर्ष नाहीसा होतो. संघर्ष टाळण्याच्यादृष्टीने व्यवसायामध्ये समन्वयाची भूमिका अतिशय महत्वाची ठरते.

९) **तज्ज्ञ व कार्यकारी अधिकारी मतभिन्नता :**

अनेकवेळा व्यवसायातील विविध विभागातील तज्ज्ञ आणि कार्यकारी अधिकारी यांच्या मतभेद निर्माण होण्याची शक्यता असते व त्यातून संघर्ष निर्माण होण्याची शक्यता असते. उदा. उत्पादन विभाग प्रमुख व तज्ज्ञ यांच्यात मतभिन्नता निर्माण होवून संघर्ष निर्माण झाल्यास उत्पादन कार्यामध्ये अडथळे निर्माण होवू शकतात. अशा परिस्थितीमध्ये व्यवसायातील तज्ज्ञ व कार्यकारी अधिकारी यांच्यामध्ये योग्य तो मेळ घालून दोघांच्याही अनुभवाचा व ज्ञानाचा फायदा समन्वयामार्फत व्यवसायाला मिळवून देता येतो.

१०) **भिन्न पात्रता :**

व्यवसायात विविध विभागामध्ये अनेक कर्मचारी काम करीत असतात. त्यांची सर्वांची कार्य करण्याची पात्रता सारखी नसते. प्रत्येकाची शारिरीक, मानसिक स्थिती व काम करण्याची कसब वेगवेगळी असल्याने प्रत्येकाच्या कामाचा वेग, कामातील कसब व कौशल्य भिन्न असते. अशा परिस्थितीत विविध विभागातील व्यक्तींच्या कार्यामध्ये व वेगामध्ये एकसूत्रता असणे योग्य ठरते. नाहीतर विविध विभागाच्या कार्यामध्ये मागे पुढे होवून विस्कळीतपणा येतो व त्यामुळे गोंधळ निर्माण होतो. अशावेळी समन्वयामुळेच सर्व विभागाच्या कार्यात एकसूत्रता निर्माण होते.

११) उद्दिष्टातील संघर्ष :

व्यवसाय संस्थेने आपली उद्दिष्टे निश्चित केलेली असतात त्यासाठी प्रत्येक विभागाने आपले उद्दिष्ट निश्चित करून आपल्या विभागातील कर्मचाऱ्यांचे उद्दिष्ट निश्चित केलेले असते. संघटनेची अंतिम उद्दिष्टचे पूर्ण करण्याची जबाबदारी प्रत्येक विभाग व त्यातील कर्मचाऱ्यांची असते. त्यामुळे वैयक्तिक, विभागीय व अंतिम उद्दिष्टचे यामध्ये समन्वय घालणे आवश्यक आहे. समन्वयाअभावी व्यवसायातील कामकाजास उशीर होवून वेळेचा. पैशाचा, श्रमाचा व साधन सामग्रीचा अपव्यय होईल उद्दिष्ट पूर्तेमध्ये अडथळे येतील. यासाठी सर्वांच्या उद्दिष्टमध्ये एकसूत्रता असावी लागते ती निर्माण करण्याचे कार्य समन्वयामुळे होते.

१२) व्यवस्थापकीय वर्गावर परिणाम :

व्यवसायातील सर्व प्रकारच्या कार्यामध्ये योग्य समन्वय साधला गेल्यास त्याचा चांगला परिणाम व्यवस्थापकीय वर्गावर होतो. व्यवसायातील विविध कार्यात एकसूत्रता असल्यास व्यवस्थापकीय वर्गांच्या विकासाला अधिक वाव मिळतो असा व्यवस्थापकीय वर्ग व्यवसायात जास्त काळ टिकून राहतो. त्यांच्यातील अदलाबदलीचे प्रमाण कमी होते. त्यांच्या प्रदिर्घ अनुभवाचा व ज्ञानाचा फायदा व्यवसाय संस्थेला होतो. व्यवस्थापकीय वर्गास समन्वयाच्या माध्यमातून कार्य पूर्ण केल्याचे समाधान मिळते.

१३) साधन सामग्रीचा महत्तम वापर :

व्यवसाय संस्थेत विविध विभाग, उपविभाग व शाखा इत्यादी मार्फत कार्य केले जाते. समन्वयामुळे व्यवसाय संस्थेतील मानवी आणि भौतिक संसाधने एकत्र आणण्यास मदत होते. म्हणजेच समन्वय हा संस्थेतील मानवी आणि भौतिक साधनसामग्रीचा महत्तम वापर करण्यास मदत करतो. या संसाधनांचा वापर संस्थेची उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी केला जातो. विविध कार्यामध्ये योग्य समन्वय साधल्यामुळे संसाधनांचा अपव्यय होत नाही.

१४) प्रेरणा वाढविण्यासाठी आवश्यक :

समन्वयामुळे विविध विभाग व त्यातील कर्मचारी यांच्या कार्यामध्ये एकसूत्रता निर्माण होते. कर्मचारी एकत्रीत येतात. चर्चा व विचारविनिमय करतात कर्मचाऱ्यांना आपले विचार मांडण्यास स्वातंत्र्य मिळते तसेच कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करण्यासाठी आर्थिक व आर्थिकेतर साधनांचा उपयोग समन्वयाद्वारे केला जातो व त्यामुळे कर्मचारी अधिक चांगले कार्य करण्यास प्रेरित होतात.

१५) संस्थेची प्रतिमा सुधारण्यासाठी आवश्यक :

समन्वयामुळे व्यवसाय संस्थेतील कर्मचाऱ्यामध्ये परस्पर सहकार्याची भावना वाढून त्यांच्यातील सांधिक भावना वाढते त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते त्यामुळे त्यांच्याकडून कमी किंमतीमध्ये

उच्च गुणवत्तेच्या वस्तू आणि सेवांचे उत्पादन होते. संस्थेची विक्री वाढू नफा क्षमता वाढते. संस्थेला आर्थिक स्थैर्य प्राप्त होवून त्यातून बाजारपेठेतील नावलौकिक व प्रतिमा सुधारण्यास मदत होते.

३.२.३ समन्वयाची तंत्रे (Techniques of Co-ordination) :

व्यवसायाची अंतिम उद्दिष्ट्ये साध्य करण्याच्यादृष्टीने विविध कार्यामध्ये समन्वय साधणे महत्वाचे आहे. असा समन्वय व्यवस्थापकास साधावा लागतो. समन्वय हे व्यवस्थापकीय कार्य आहे. समन्वय साधण्यासाठी कोणते प्रयत्न करावेत किंवा कोणती पद्धती किंवा तंत्र अवलंबावे याचा विचार व्यवस्थापकाला करावा लागतो. व्यवसायात सर्व कार्यात समन्वय कशा प्रकारे निर्माण करावा हा सर्वच व्यवस्थापकापुढील सर्वात महत्वाचा प्रश्न आहे. समन्वय साधताना एक लक्षात ठेवणे आवश्यक आहे की, केवळ वरच्या पातळीवरून आदेश देऊन व्यवसायातील विविध कार्यातून समन्वय निर्माण करता येत नाही तर पॅटरसन व प्लोवन यांच्या मते “केवळ व्यक्तिगत परस्पर संपर्क व संबंधातूनच समन्वय प्रस्थापित करता येऊ शकतो.”

व्यवसायातील विविध व्यवस्थापकीय स्तरावरून समन्वयाचे कार्य थोड्याफर प्रमाणात सतत चालू ठेवण्यानेच सर्व कार्यात एकसूत्रीपणा निर्माण करता येऊ शकतो. व्यवसायातील विविध कार्यामध्ये पुढील तंत्राचा वापर करून परिणामकारक समन्वय साध्य करता येतो.

१) निश्चित उद्देश :

व्यवसायातील सर्व विभागाच्या कार्यात परिणामकारक एकसूत्रता आणण्यासाठी सर्व कर्मचाऱ्यांना कार्याचा उद्देश योग्य प्रकारे माहित असावा व त्यांना तो समजलेला असावा. त्यासाठी व्यवसायाची उद्दिष्ट निश्चित व स्पष्ट स्वरूपाचे असली पाहिजेत. व्यवसायातील विविध विभागातील कर्मचाऱ्यांना जर व्यवसायाचा उद्देश व्यवस्थितपणे समजला नाही तर ते परस्पर विरोधी कार्य करण्याची शक्यता निर्माण होते व उद्दिष्ट पूर्तता धोक्यात येवू शकते. अशावेळी विरोधी दिशेने कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्याच्या कार्यात एकसूत्रता आणणे आवश्यक ठरते. टेरी यांच्या मते, “कार्यात किंवा प्रयत्नात एकवाक्यता असण्याकरिता उद्दिष्ट समानता आणणे आवश्यक आहे.” ("There must be a commonness of purpose in order to unity efforts" - Terry) म्हणून उत्कृष्ट समन्वय साधण्यासाठी निश्चित उद्देश आवश्यक बाब ठरते.

२) योजना :

प्रत्येक व्यवसायातील व्यवस्थापकांना आपली उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी योग्य अशा प्रकारची योजना तयार करावी लागते. जर योजना योग्य प्रकारे तयार केली असेल तर त्या योजनेमार्फत व्यवसायातील विविध कार्यात योग्य प्रकारे समन्वय प्रस्थापित करता येवू शकतो कारण योजना तयार

करतानाच योजना राबविण्यासाठी आवश्यक असणारी कार्ये व त्या कार्यात कोणत्या स्तरावर समन्वय साधावा याचे चित्र स्पष्ट करता येऊ शकते. योजनेची योग्य प्रकारे अंमलबजावणी करून व्यवसायातील कार्यात सुसूत्रता निर्माण करता येते.

३) अधिकार व जबाबदारी विभागाणी :

व्यवसायाचे कार्य विविध स्तरावरून विविध विभागामार्फत चालते. विविध स्तरावरील कार्य करणाऱ्या अधिकाऱ्यांच्या जबाबदाऱ्या कर्तव्य व अधिकार आणि कार्यक्षेत्र योग्य प्रकारे सुस्पष्ट करून समन्वयाचे कार्य कार्यक्षमपणे करता येते. सर्व अधिकाऱ्यांची अधिकार, जबाबदारी व कार्यक्षेत्र निश्चित असल्याने समन्वय कार्यासाठी कोणी आदेश द्यावे व समन्वयाची जबाबदारी कोणावर हे स्पष्ट होते. त्यामुळे कोणत्याही विभागाच्या कार्यात गोंधळ निर्माण होत नाही सर्व कार्यात एकसूत्रता साधून समन्वयाचे कार्य योग्य प्रकारे होण्यास मदत होते.

४) संदेशवहनाच्या माध्यमातून समन्वय :

समन्वय साधण्यामध्ये प्रभावी संदेशवहन महत्वाची भूमिका बजावते, प्रभावी संदेशवहन व्यवस्था प्रत्येक व्यवसाय संस्थेने निर्माण केलेली असते. या संदेशवहन व्यवस्थेमधूनच संदेशाची देवाण-घेवाण होत असते. या संदेशवहन व्यवस्थेतून वरून खाली किंवा खालून वर व समांतर पातळीवर संदेशाची देवाण-घेवाण होते व त्यातून समन्वय साधला जातो. संदेशवहन व्यवस्थेचा व्यवस्थापकाने कौशल्याने वापर करून घेतल्यास व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये, धोरणे वरिष्ठ पातळीवर घेतलेले निर्णय याची सर्व माहिती सर्व कर्मचाऱ्यांना योग्य वेळेत पोहचेल तसेच कामगारांच्या प्रगतीचा अहवाल, त्यांच्या अडचणी, शंका, अपेक्षा, मते, प्रतिक्रिया वरिष्ठ व्यवस्थापकांच्या पर्यंत पोहचवित येतील, त्यामुळे प्रभावी संदेशवहन व्यवस्था समन्वयाचा महत्वाचा आधार मानली जाते.

५) नेतृत्वाद्वारे समन्वय :

व्यवस्थापनाची जी अनेक कार्ये आहेत त्यापैकी नेतृत्व हे देखील व्यवस्थापनाचे महत्वाचे कार्य आहे. व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरावर काम करणारे व्यवस्थापक हे त्यांच्या हाताखालील सहाय्यकांचा नेता असतो. त्याला आपल्या समूहापुढे आदर्श निर्माण करावा लागतो. चांगले नेतृत्व करणारी व्यक्ती आपल्या सहाय्याकांना त्यांचे काम समजावून देऊ शकते व त्यांच्याकडून चांगल्या पद्धतीने काम करून घेऊ शकते. नेतृत्व प्रभावी असेल तर सहाय्यकांच्या मनात कोणत्याही शंकाकुशंकांका किंवा अविश्वास राहत नाही. व्यवस्थापक व कर्मचारी यांच्यातील औपचारिक संबंधा बरोबरच अनौपचारिक संबंधांमधील वाढतात त्यामुळे व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यांच्यामध्ये जवळीकता निर्माण होते आणि त्यातून जिब्हाळ्याचे संबंध निर्माण होतात आणि त्याद्वारे आपोआपच समन्वय निर्माण होतो.

६) रचना :

व्यवसायातील विविध विभागाची योग्य प्रकारे रचना करून समन्वयाच्या कार्यात अधिक सुलभता आणता येते. उदा. उत्पादनविषयक सर्व कार्ये उत्पादन विभागात घेणे. विक्रीविषयक मालाची विक्री, जाहिरात, विक्रेत्यांना प्रशिक्षण इ. कार्ये विक्रीविभागात घेणे, तर पैसे देणे, पैसे घेणे व हिशेब ठेवणे यासारखी कार्ये हिशेब विभागात घेणे अशा पद्धतीने विविध प्रकारच्या कार्याचे स्वरूप आणि त्यांच्यातील समानता विचारात घेवून विभाग निर्माण केल्यास सर्व कार्यात सुसूत्रता निर्माण करता येणे शक्य होते. म्हणून व्यवसायाच्या कार्यात एकसूत्रता निर्माण करण्यास योग्य ठरेल अशीच व्यवसायाची रचना असली पाहिजे.

७) पर्यवेक्षकाद्वारे समन्वय :

प्रत्येक व्यवसायामध्ये पर्यवेक्षण करण्यासाठी पर्यवेक्षकांची नेमणूक केली जाते. या पर्यवेक्षकांचे व्यवसायातील स्थान अत्यंत महत्वाचे असून त्यांना विशेष स्वरूपाची भूमिका पार पाडावी लागते. कारण नियोजन करणारे व नियोजनाची अंमलबजावणी करणारे यामध्ये पर्यवेक्षक महत्वाचा दुवा म्हणून काम करीत असतो. मात्र यासाठी व्यवस्थापक आणि कामगार यांचा पर्यवेक्षकावर विश्वास असावा लागतो. पर्यवेक्षक हा व्यवस्थापन व कामगार यांच्यामध्ये प्रभावी समन्वय निर्माण करण्यास मदत करतो. पर्यवेक्षकाच्या नियंत्रणाखाली फोरमन काम करतो परंतु कधी कधी पर्यवेक्षकाचाही कामगाराशी प्रत्यक्ष संपर्क येतो. अशावेळी कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाची रूपरेषा समजावून सांगणे, त्यांच्या शंकाचे निरसन करून त्यांना मार्गदर्शन करतो त्यामुळे सर्व कर्मचाऱ्यांच्या कार्यात असा समन्वय निर्माण होण्यास मदत होते.

८) व्यक्तिगत संपर्काद्वारे समन्वय :

व्यवसायामध्ये विविध विभागातील कार्ये वेगवेगळी असली तरी एकमेकाशी निगडीत असतात अशा विविध विभागामध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यामध्ये गट-तट, वाद-विवाद असतात त्यामुळे एकमेकाविषयी समज-गैरसमज असतात. हिवाळ्याच्या दिवसात कधी कधी सकाळच्या वातावरणात सुर्य निघाल्यानंतरही धुक्यामुळे समोरचे दिसत नाही तसे कर्मचाऱ्याच्या मनामध्येही गैरसमजाचे धुके साचल्यामुळे त्यांना डोळे असूनही दिसत नाही व मेंदू असून निर्णय घेता येत नाही. असे कर्मचाऱ्यांच्यातील गैरसमज दूर करण्याचे प्रभावी माध्यम म्हणजे व्यक्तिगत संपर्क होय. व्यक्तिगत संपर्कामुळे कर्मचारी एकत्र येतात, भेटतात व त्यामध्ये मनमोकळेपणाने चर्चा होऊन त्यांच्या मनातील गैरसमज दूर होवू शकतात.

९) नियंत्रणाद्वारे समन्वय :

व्यवसायामध्ये व्यवस्थापनाची जी विविध कार्ये आहे त्यापैकी नियंत्रण व समन्वय ही प्रमुख व अविभाज्य स्वरूपाची कार्ये आहे. कुशल व्यवस्थापक हा नियंत्रणाच्या माध्यमातून समन्वय साधण्याचे

कार्य करतो. व्यवसायात विविध विभागामध्ये व्यवस्थापक हा आपल्या सहाय्याकांच्या कार्याचे नियंत्रण करीत असतो त्याचवेळी तो त्याच्या कार्यामध्ये समन्वय साधून तो टिकविण्याचाही प्रयत्न करीत असतो. व्यवस्थापक आपल्या सहाय्याकांच्यावर विशिष्ट जबाबदारी सोपवितो व ते अपेक्षेनुसार कार्य करीत आहे किंवा नाही हे व्यवस्थापकास पाहावे लागते त्यासाठी व्यवस्थापकास सहाय्याकांच्या कार्याचे निरीक्षण करून तपासणी करावी लागते. एकादा सहाय्यक जर अपेक्षेनुसार कार्य करत नसेल त्याची कारणे शोधून त्याला अपेक्षित उद्दिष्टांच्या पूर्तीसाठी कार्यप्रवृत केले जाते. थोडक्यात सहाय्यकांच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवूनही समन्वय साधता येतो.

१०) समितीद्वारे समन्वय :

उद्योग व्यवसायामध्ये वेगवेगळ्या कार्यासाठी समित्या तयार केल्या जातात. अशा समित्या या समन्वयाचे उत्कृष्ट माध्यम आहेत. विविध विभागामध्ये कार्य करणारे अधिकारी किंवा समान पातळीवर कार्य करणारे अधिकारी यांची कार्ये एकमेकाशी निंगडीत असतात. अशा अधिकाऱ्यांची एक समिती नेमली जाते. प्रमुख व्यवस्थापक त्या समितीचा अध्यक्ष असतो. या समितीच्या वेळोवेळी सभा घेवून सर्व प्रश्नावर सखोल चर्चा केली जाते. प्रश्नांची उत्तरे शोधण्यासाठी विविध पर्यायांचा विचार करून योग्य पर्यायाची निवड केली जाते आणि हीच समिती विविध विभागाच्या कार्यामध्ये समन्वय साधण्याचा प्रयत्न करते म्हणून या समितीस समन्वय समिती असेही म्हणतात.

११) कर्मचारी बैठक :

व्यवसायातील कर्मचाऱ्यांची नियमित कालावधीतील बैठक हे प्रभावी समन्वयाचे माध्यम आहे. कारण अशा बैठकीत सर्व कर्मचारी एकत्र येतात, त्यांच्यामध्ये स्पष्ट चर्चा होतात आणि विविध विभागातील कर्मचाऱ्यांना एकमेकांशी चर्चा करून विचाराची देवाण-घेवाण करता येते. यामुळे कर्मचाऱ्यांतील एकमेकाविषयी काही समज-गैरसमज असतील तर ते दूर होतात. ज्यामुळे सर्वांच्या मध्ये समन्वय निर्माण होवून व्यवसाय संघटनेसाठी संयुक्तपणे कार्य करणे शक्य होते.

१२) समन्वयाद्वारे समन्वय :

औद्योगिक क्रांतीनंतर संपूर्ण व्यवसायाचे स्वरूप बदलत गेले. मोठ्या प्रमाणावर मागणीपूर्व उत्पादन, व्यवसायाचे वाढते आकारमान, कामगारांची मोठी संख्या, व्यवस्थापनाचे विविध स्तर, उत्पादन कार्यातील वाढती गुंतागुंत व तांत्रिक स्वरूप, व्यवस्थापकावरील कामाचा बोजा, वाढते औद्योगिक ताणतणाव इत्यादीमुळे व्यवसायातील विविध कार्यामध्ये समन्वय साधण्याच्या प्रश्नांने तीव्र स्वरूप धारण केलेले आहे. त्यामुळे व्यवस्थापनाला अपेक्षित परिणाम साधता येत नाहीत. अशा परिस्थितीवर मात करण्यासाठी व्यवसायामध्ये एका विशेष अधिकाऱ्याची नेमणूक करून त्यास विशेष अधिकार दिले जातात त्याला समन्वयक असे म्हणतात. असा समन्वयक कारखान्यातील विविध

प्रक्रिया व विविध विभाग यामध्ये समन्वय साधण्याची भूमिका पार पाडतो. अशा पद्धतीने समन्वयाचे माध्यममनेही समन्वय साधणे शक्य होते.

१३) अंदाजपत्रकाद्वारे समन्वय :

प्रत्येक व्यवसायामध्ये विविध विभाग असतात सर्वप्रथम विविध विभागांचे अंदाजपत्रक तयार केले जाते. सर्व विभागांचे अंदाजपत्रक तयार केल्यानंतर मुख्य व्यवसायाचे अंदाजपत्रक तयार केले जाते. मुख्य अंदाजपत्रक तयार करताना प्रत्येक विभागाच्या अंदाजपत्रकातील त्रुटी व जमेच्या बाजू विचारात घेऊन सर्व विभागाच्या अंदाजपत्रकात समन्वय घालून मुख्य अंदाजपत्रक तयार केले जाते. थोडक्यात, मुख्य अंदाजपत्रक तयार करण्यापूर्वी सर्व विभागातील विभिन्न क्रिया, त्यांचा खर्च, उत्पन्न इत्यादीमध्ये समन्वय घालून मुख्य अंदाजपत्रक तयार केले जाते. अशा पद्धतीने प्रत्येक व्यवसायामध्ये विविध विभागांचे तयार केलेले अंदाजपत्रक व त्यावरून तयार केलेले मुख्य अंदाजपत्रक हे व्यवसायाचे प्रकटीकरण असते.

३.२.४ नियंत्रण

संकल्पना : व्यवसायामध्ये ‘नियंत्रण’ ही महत्वपूर्ण संकल्पना आहे. व्यवसाय व्यवस्थापनात कार्य व्यवस्थितरित्या होण्यासाठी सर्वप्रथम नियोजन केले जाते. नियोजनाची जबाबदारी उच्च व्यवस्थापनाची असते व्यवस्थापनाने केलेल्या नियोजनानुसार कार्य होते किंवा नाही हे पडताळून पाहण्याच्या प्रक्रियेचा समावेश ‘नियंत्रणात’ होतो. नियंत्रण कार्यात नियोजनानुसार व्यवसाय संघटनेतील सर्व कामे पार पाडण्यासाठी व उद्दिष्टपूर्तीसाठी मनुष्यबळ, साधन सामग्री आणि यंत्रसामग्री या सर्वांचे नियंत्रण करावे लागते. नियंत्रणाशिवाय इच्छित फलप्राप्ती होणे कठीण आहे. त्यामुळे नियंत्रण हे व्यवस्थापनाचे मूलभूत अंग समजले जाते. प्रभावी नियंत्रणामुळे व्यवसायातील सर्व क्रिया योग्य वेळेतपूर्ण होवून व्यवसायाची यशाच्या दिशेने वाटचाल सुरू होते. ‘नियंत्रण’ ही बाब केवळ व्यवसायातच गरजेची आहे असे नाही तर जीवनाच्या प्रत्येक क्षेत्रामध्ये नियंत्रणाची गरज आहे. सरकारी कार्यालये, सहकारी संस्था, सार्वजनिक संस्था, शाळा, महाविद्यालये, परिवहन संस्था, रेल्वे यासारख्या अनेक क्षेत्रात नियंत्रणाशिवाय अपेक्षित कामकाज होत नाही. एवढेच नव्हे तर कार्य कोणत्याही घटकाचे असो मानवी घटक किंवा यांत्रिक घटक नियंत्रणाशिवाय प्रभावी कार्य होणे अशक्य आहे.

नियंत्रण अर्थ (Controlling Meaning) :

व्यवस्थापन शास्त्रात ‘नियंत्रण’ हा शब्द नसून ती एक संकल्पना आहे म्हणजेच व्यवस्थापन शास्त्रात नियंत्रण या शब्दात अनेक अर्थ व कल्पना अभिप्रेत आहेत. नियोजन आणि नियंत्रण या दोन्ही वेगवेगळ्या संकल्पना आहेत. नियोजन हे भविष्य काळाशी तर नियंत्रण वर्तमान काळाशी संबंधीत कार्य आहे. ही दोन्ही कार्ये भिन्न भिन्न अधिकांश्यामार्फत पार पाडली जातात. नियोजन

कार्याचा शेवट म्हणजे नियंत्रणाची सुरुवात ठरते. त्यानुसार व्यवस्थापन शास्त्रात ‘नियंत्रण’ या संकल्पनेत पुढील गोष्टीचा समावेश होतो. (१) जे कार्य करावयाचे आहे त्याचे प्रमाण निश्चित करणे, (२) प्रत्यक्षात केलेल्या कार्याची मोजमाप करणे, (३) निर्धारित कार्य व प्रत्यक्ष कार्य याची तुलना करणे, (४) दिसून येणाऱ्या तफावतीची नोंद घेणे, (५) तफावत दूर करण्यासाठी भविष्य कालीन उपाय योजना करणे, (६) योजनेप्रमाणे कार्य करण्यासाठी मार्गदर्शन करणे व्यवस्थापनातील नियंत्रण या शब्दात पुढील सहा कल्पना वा अर्थ समाविष्ट आहेत या कारणासाठी व्यवस्थापन शास्त्रात नियंत्रण शब्द व्यापक अर्थाने वापरण्यात येत आहे असे म्हणण्यात येते.

व्यवसायाची उद्दिष्ट गाठण्यासाठी योजना तयार करून त्याची अंमलबजावणी करण्यासाठी विशिष्ट योजना तयार करावी लागते. त्याप्रमाणे कर्मचारी व अधिकारीवर्गाला सूचना व मार्गदर्शन करून संबंधित योजना राबविली जाते व निर्धारित कार्यक्रमानुसार कार्य होते आहे किंवा नाही हे पडताळून पाहण्यात येते. या सर्व प्रक्रियेलाच आपण ‘नियंत्रण’ या नावाने ओळखतो. व्यवस्थापनाचे किंवहुना व्यवसायाचे यशापयश हे नियंत्रण प्रक्रियेच्या परिणामकारकतेवर अवलंबून असते. व्यवस्थापकीय नियंत्रण अंमलबजावणीची महत्वाची साधने म्हणजे व्यवसायाची उद्दिष्टे, आराखडा नियोजन व अधिकार प्रदान प्रक्रिया ही आहेत. नियंत्रणामुळे प्रत्यक्ष कार्याचे मूल्यमापन करण्यात येवून चुकांची दुरुस्ती करण्यात येते. प्रसिद्ध व्यवस्थापन तज्ज पीटर ड्रकर यांच्या मतानुसार ‘नियंत्रणामुळे प्रयत्न व फलश्रुती तसेच साध्य व साधने यांच्यात संतुलन साधणे शक्य होते’. (“Control maintains equilibrium between ends and means as well as output and efforts” By Peter Drucker)

थोडक्यात, व्यवस्थापकीय नियंत्रणामुळे व्यवस्थापक व्यवसायातील उपलब्ध साधनसंपत्तीचा जास्ती जास्त उपयोग करून व्यवसायाच्या पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टांची पूर्तता करू शकतो. त्यामुळे ‘नियंत्रण’ हे व्यवस्थापनाचे एक मूलभूत कार्य आहे. असे म्हणता येईल. ‘नियंत्रण’ या संज्ञेच्या काही प्रमुख व्याख्या पुढील प्रमाणे आहेत.

१) कुन्टझ ओ’डोनेल, “उद्योगधंद्यात आखलेल्या योजना व त्याबाबतची उद्दिष्टे कार्यान्वित होतात किंवा नाही याची खात्री करण्यासाठी सहकाऱ्यांनी केलेल्या कार्याचे मूल्यमापन करणे व जरूर असल्यास त्यात दुरुस्त्या करणे म्हणजेच नियंत्रण होय.”

“Controlling is the measurement and correction of performance of activities of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and plans devised to attain them are accomplished.” - Koonts and O'Dannel.

२) जॉर्ज टेरी “नियंत्रण म्हणजे काय करावयाचे ते ठरविणे. प्रत्यक्षात करण्यात आलेल्या कार्याचे मूल्यमापन करणे आणि गरज भासल्यास योजनेनुसार प्रत्यक्षात कार्य घडून यावे त्यासाठी सुधारात्मक उपाययोजना करणे हे होय.”

"Controlling is determining what is being accomplished that is the performance evaluating and if necessary applying measures so that performance takes place according to plans." - By George Terry.

३) जे. के. रोझन “नियंत्रण हे व्यवस्थापन पद्धतीचे असे कार्य होय की नियोजनानुसार दिशानिर्देशित करते.”

"Controlling is that function of the system which provides direction in conformance to the plans." By J. K. Rosoen.

४) हेनरी फेयॉल “स्वीकृत योजना, दिलेल्या सूचना व तत्वाप्रमाणे कार्य होते किंवा नाही हे तपासून पाहण्याचा नियंत्रणात समावेश होतो नियंत्रणाचा उद्देश, उणिवा व चुका दुरुस्त करण्यासाठी व त्यांची पुनरावृत्ती टाळण्यासाठी त्यांचा निर्देश करणे हे आहे. नियंत्रणाचा संबंध घटना, लोक व क्रिया या सर्वांशी येतो.”

"Control consists in verifying whether everything occurs in conformity with plan adopted, the instructions issued and principles established. It has object to point out weakness and errors in order to rectify them and prevent recurrence. It operates on everythings people and action." By Henry Fayol

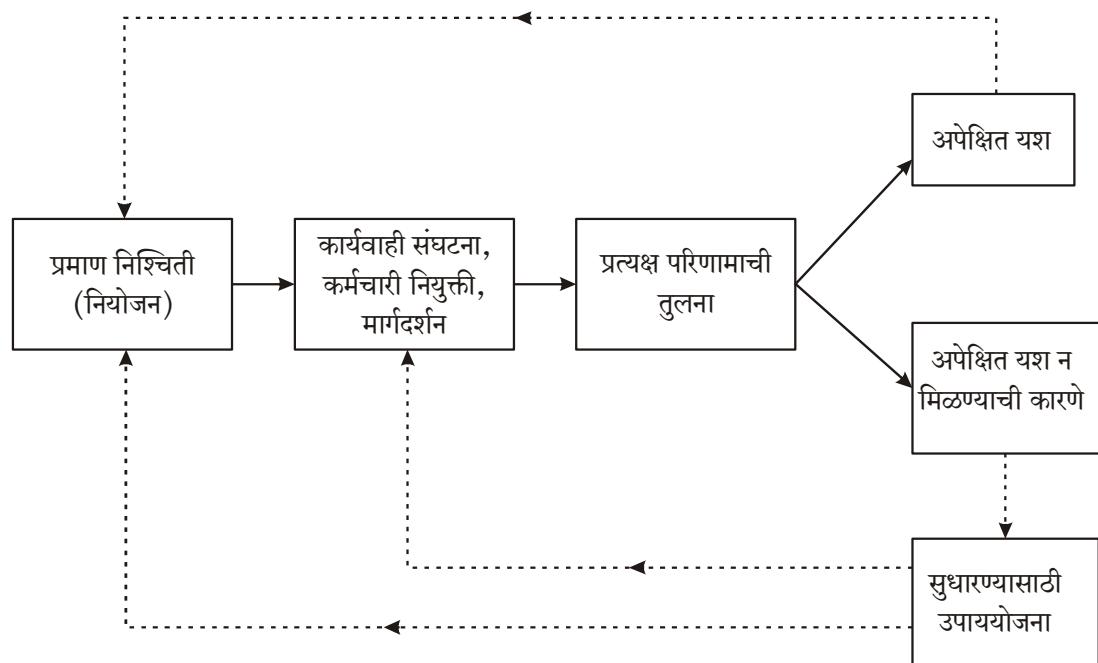
५) मॅकफरलॅंड “नियंत्रण ही एक अशी प्रक्रिया होय की ज्याद्वारे, व्यवस्थापक आपल्या सहकाऱ्यांनी केलेले कार्य आपल्या स्वीकृत योजना, निर्देशन, उद्देश व धोरणानुसार आहे किंवा नाही याची खात्री करून घेतो. या प्रक्रियेत प्रत्यक्ष कार्याचे मूल्यमापन, प्रमाणित व प्रत्यक्ष कार्याची तुलना व दिसणाऱ्या तफावतीची कारणमिमांसा तसेच दोष दूर करण्यासाठी संभाव्य उपाययोजना यांचा समावेश होतो.”

"Control is a process where in a manager confirms whether the performance of his subordinates is according to the accepted plans, given orders, chosen objectives and organizational policies. The process includes evaluation of the outputs, comparing them with the established standards and taking measures to correct the discrepancies which appear." By McFarland

वरील सर्व व्याख्यांचा आढावा घेतल्यानंतर असे लक्षात येते की, नियंत्रण म्हणजे परिक्षण, तपासणी, मूल्यांकन, मूल्यमापन, पर्यवेक्षण तसेच तुलनात्मक अध्ययन व दोष निवारणासाठी आवश्यक उपाययोजनांचे निर्देशन इत्यादी प्रकारच्या प्रक्रिया होय.

३.२.५ नियंत्रण प्रक्रिया

नियंत्रण प्रक्रियेस नियंत्रणाच्या पायच्या किंवा नियंत्रणाची कार्यपद्धती म्हणून ओळखले जाते. नियंत्रण ही एक सतत चालणारी व व्यापक स्वरूपाची प्रक्रिया आहे. नियंत्रणाचा योजनेशी जबळचा संबंध आहे. नियोजन व नियंत्रण या दोन्ही प्रक्रिया व्यवस्थापनाला यशस्वी होण्यासाठी आवश्यक आहेत. या दोन्ही प्रक्रियेमध्ये प्रामाणिकपणा, सातत्य, विश्वासाचे वातावरण व उपलब्ध साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर इत्यादी बाबी अत्यंत महत्वाच्या आहेत. नियंत्रण हे व्यवस्थापनातील जरी शेवटचे कार्य असले तरी व्यवसायातील अत्यंत महत्वाचे कार्य आहे कारण प्रभावी नियंत्रणाच्या यशावरच उद्योगांचे भवितव्य अवलंबून असते. म्हणून नियंत्रण प्रक्रियेचा अभ्यास करणे आवश्यक आहे. नियंत्रण हे एक व्यवस्थापकीय कार्य आहे तसेच नियंत्रणात विविध कार्ये करावी लागतात, ती ठराविक क्रमाने करणे गरजेचे असते. त्यामुळे नियंत्रणाला प्रक्रिया असे संबोधण्यात येते. नियंत्रण प्रक्रियेमध्ये पुढील टप्पे येतात, पुढील आकृतीवरून ते अधिक स्पष्ट होतात.



१) प्रमाण निश्चिती करणे (Establishment of Standards) :

नियंत्रण प्रक्रियेतील अत्यंत महत्वाचा व पहिला टप्पा म्हणजे प्रमाण निश्चिती हा आहे. व्यवसायातील कोणत्याही कार्याची सुरुवात ही नियोजनाने होते त्या नियोजनामध्ये अपेक्षित उद्दिष्ट ठरविली जातात व ती उद्दिष्ट साद्य करण्यासाठी प्रमाण ठरविणे आवश्यक आहे. प्रमाण हे प्रभावी असले पाहिजे. त्यासाठी प्रमाण हे संख्येवर आधारित असावे तसेच ते अंदाजावर आधारित नसावे तर

ते शास्त्रीय विश्लेषणावर आधारित असावे. तसेच प्रमाण हे लवचिक वाजवी व स्वीकारार्ह असावे व्यवसायात ठरविलेल्या नियोजनानुसार कार्य पूर्ण होते आहे किंवा नाही याबाबतचे परीक्षण करण्यासाठी प्रमाण आवश्यक असते अशा प्रमाणाचे पुढील दोन प्रकार आहेत.

(अ) संख्यात्मक प्रमाण (Quantitative Standard) :

व्यवसायामध्ये ज्या ज्या ठिकाणी परिणामाची मोजणी संख्येमध्ये करावी लागते त्या त्या ठिकाणी संख्यात्मक प्रमाण ठरविले पाहिजे. संख्यात्मक प्रमाण ठरविल्यामुळे भविष्यात त्याची प्रत्यक्ष परिणामाशी सहजपणे तुलना करता येते. असे प्रमाण पैशामध्ये किंवा भौतिक स्वरूपात ठरविले जाते. उदा. व्यवसायातील उत्पादन, विक्री, आर्थिक उलाढाल इत्यादी क्षेत्रांत संख्यात्मक प्रमाण उपयुक्त ठरते. अशा संख्यात्मक प्रमाणाचे पुढील पाच उपप्रकार आहेत.

१) भौतिक प्रमाण (Physical Standard) :

भौतिक प्रमाण हे संख्यात्मक असते ज्यामध्ये प्रत्यक्ष संख्या लक्षात घेतली जाते. उदा. उत्पादनाची नगसंख्या, विक्रीची नगसंख्या किंवा ग्राहकांची संख्या इत्यादी. थोडक्यात जेंब्हा विशिष्ट कालावधीसाठी उत्पादनाची, विक्रीची किंवा ग्राहकांची नगसंख्या ठरविली जाते तेंब्हा त्यास भौतिक प्रमाण असे म्हणतात.

२) उत्पन्न प्रमाण (Revenue Standard) :

जेंब्हा विशिष्ट कालावधीसाठी उत्पन्नाचे प्रमाण निश्चित केले जाते तेंब्हा त्यास उत्पन्न प्रमाण असे म्हणतात. उत्पन्न प्रमाणावरून व्यवसायाच्या नफ्याची माहिती मिळू शकते.

३) परिव्यय किंवा खर्च प्रमाण (Cost Standard) :

विशिष्ट कालावधीसाठी खर्चाचे प्रमाण किंवा प्रति नग खर्चाचे प्रमाण निश्चित केले जाते त्यास परिव्यय किंवा खर्च प्रमाण असे म्हणतात या प्रमाणामुळे खर्चाचे प्रमाण किती आहे हे समजू शकते.

४) वेळ प्रमाण (Time Standard) :

विशिष्ट कार्यासाठी लागणाऱ्या वेळेचे प्रमाण निश्चित केले जाते. त्यास वेळ प्रमाण असे म्हणतात. या प्रमाणावरून एखादे विशिष्ट कार्य किती वेळेत पूर्ण करावे याबद्दलची माहिती मिळते.

५) भांडवल प्रमाण (Capital Standard) :

ज्या प्रमाणामध्ये व्यवसायात गुंतविलेले भांडवल व त्यावर मिळणाऱ्या नफ्याचे प्रमाण दर्शविलेले असते त्यास भांडवल प्रमाण असे म्हणतात. या प्रमाणामुळे भांडवल गुंतवणूकीवरील नफ्याचे प्रमाण समजू शकते.

(ब) गुणात्मक प्रमाण (Qualitative Standard) :

या प्रमाणास अदृश्य प्रमाण असेही म्हणतात ज्या प्रमाणाचे मोजमाप भौतिक स्वरूपात करता येत नाही परंतु त्याचा परिणाम जाणवतो त्यास गुणात्मक किंवा अदृश्य प्रमाण असे म्हणतात. कर्मचाऱ्यांना दिल्या प्रोत्साहनात्मक योजना व कर्मचारी विकास योजना यांच्या कार्यवाहीचे मूल्यमापन करता येत नाही. परंतु त्याचा कर्मचाऱ्यावर होणारा परिणाम जाणवत असतो. या गुणात्मक प्रमाणामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढून त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते व व्यवसायाचा विकास होवून नावलौकिकात वाढ होते.

१. कामगिरीचे मोजमाप करणे (Measurement of Performance) :

नियंत्रण प्रक्रियेतील दुसरा महत्वाचा टप्पा म्हणजे कामगिरीचे मोजमाप करणे. कामगिरीची मोजमाप करण्यासाठी अपेक्षित कार्य आणि प्रत्यक्ष झालेले कार्य याबाबतची तुलना करण्यात येते. कामगिरीची मोजमाप करण्याची जबाबदारी व्यवस्थापकाची असते. पूर्वी ठरविलेली प्रमाणे योग्य व व्यवहार्य असतील तर व्यवस्थापकाला कामगिरीचे मोजमाप करणे सोपे जाते. कार्याबाबतचे विविध विभाग किंवा कर्मचाऱ्यांकडून अहवाल प्राप्त झाल्यानंतर निश्चित केलेले कामाचे प्रमाण व प्रत्यक्षात पूर्ण केलेले काम याबाबतच्या आकडेवारीचे पृथक्करण केल्याने दोन्हीतील फरक कळू शकतो. यासाठी कामगिरीचे मोजमाप करणारी यंत्रणा कार्यक्षम असावी लागते. कामगिरीचे मोजमाप करण्यासाठी गुणात्मक व संख्यात्मक प्रमाणांचा वापर करता येतो. ज्याठिकाणी स्पष्ट व निश्चित स्वरूपात प्रमाणे ठरविली असतील व परिणाम दृश्य स्वरूपाचे असतील तर अशावेळी संख्यात्मक प्रमाणे वापरून तपासणी सहज पूर्ण करता येते. उदा. उत्पादन खर्चाचे प्रमाण, विक्रीचे प्रमाण, व्यवहाराचे प्रमाण, कर्मचाऱ्यांचा मासिक पगार इत्यादी. परंतु व्यवसायात काही कार्याचे तंतोतंत मूल्यमापन करणे शक्य नसते. कारण कार्याची निश्चित प्रमाणे ठरविणे अशक्य बाब असते. अशा वेळी गुणात्मक प्रमाणांचा वापर करावा लागतो. उदा. कामगारांची कार्यक्षमता, त्यांचे मनोबल, कामगार कल्याण इत्यादी नियंत्रणात कामाचे मोजमाप करण्यासाठी लेखी अहवाल, व्यक्तिगत अवलोकन व संपर्क या दोन पद्धतीचा अवलंब केला जातो.

२. प्रमाण कार्य व प्रत्यक्ष कार्य यांची तुलना करणे (Comparing Performance with Standard) :

हा नियंत्रण प्रक्रियेतील तिसरा टप्पा आहे. या टप्प्यामध्ये प्रमाण कार्य व प्रत्यक्ष झालेले कार्य यांची तुलना केली जाते. या तिसऱ्या टप्प्यामध्ये प्रमाण कामकाज व प्रत्यक्ष कामकाज यामध्ये तफावत किती आहे व त्या तफावतीची कारणे कोणती ते शोधणे या दोन बाबींचा समावेश होतो. प्रमाणित कार्य व प्रत्यक्ष कार्य याची तुलना करण्यासाठी प्रत्यक्ष केलेल्या कामगिरीची माहिती विविध विभाग किंवा कर्मचाऱ्यांकडून अहवाल स्वरूपात प्राप्त केली जाते. अशी माहिती विशिष्ट काळापुरतीच

किंवा सोपविलेल्या कामापुरतीच मर्यादित असते. प्राप्त माहितीच्या आधारे केलेले कार्य व अपेक्षित कार्य यांची तुलना केली जाते व त्यामधील तफावत शोधली जाते. केलेले कार्य व अपेक्षित कार्य यामध्ये असलेली तफावत फारच अल्प किंवा दुर्लक्ष करण्यासारखी असेल तर त्याबाबत काळजी केली जात नाही. तसेच तफावतीच्या बाबतीत कडक नियंत्रणाची आवश्यकताही नसते परंतु प्रमाण कार्य व प्रत्यक्ष कार्य यामध्ये जर फरक जास्त असेल तर त्याचा गंभीरपणे विचार करावा लागतो. प्रमाणित कार्य व प्रत्यक्ष कार्य या दोहीतील तफावतीच्या कारणांचा शोध घेतला जातो. तफावतीची कारणे लक्षात आल्याशिवाय त्यांची जबाबदारी निश्चित करता येत नाही तसेच तफावतीचे नियंत्रण करणे शक्य आहे किंवा नाही हे पण पाहिले जाते कारण त्याआधारावरच सुधारणा करावी कि नाही हे ठरविता येते.

कधी कधी अनियंत्रित कारणामुळे ही प्रमाण कार्य व प्रत्यक्ष कार्य यामध्ये फरक पडतो. उदा. कच्च्या मालाचा तुटवडा भासणे व तो वेळेत न मिळणे, वीजपुरवटा खंडित होणे, यंत्र सामग्रीत बिघाड निर्माण होणे, कामगारांचा संप इत्यादी कारणांची योग्य दखल व्यवस्थापकाने घेतली पाहिजे. कारण या वरील कारणासाठी कर्मचारी वर्ग जबाबदार नसतो. व्यवस्थापकाने प्रत्यक्ष काम व प्रमाण काम यांच्या तफावत आढळल्यास त्याच्या कारणासह सविस्तर अहवाल तयार केला पाहिजे व तो अहवाल वरिष्ठांना सादर केला पाहिजे कि ज्यामुळे भविष्यकालीन निर्णय होणे शक्य होते.

३. आवश्यक उपाययोजना करणे (Taking Corrective Action) :

हा नियंत्रण प्रक्रियेतील शेवटचा टप्पा आहे. या टप्प्यामध्ये प्रमाण कार्य व प्रत्यक्ष कार्य यांची वरील प्रमाणे तुलना करून तफावत व तीची कारणे शोधल्या नंतर ती तफावत दूर करण्यासाठी उपाययोजना केली जाते. या टप्प्यामध्ये फरकावर उपाय योजने, पुन्हा असा फरक निर्माण होवू नये म्हणून काळजी घेणे आणि फरकाबाबतची जबाबदारी निश्चित करणे या बाबींचा विचार करावा लागतो. ज्या तफावती विशिष्ट मर्यादिपेक्षा जास्त असतील अशाच तफावती व्यवस्थापनाच्या निर्दर्शनास आणल्या पाहिजेत. यालाच नियंत्रणाचे अपवाद तत्व असे म्हटले जाते. एकदा निर्माण झालेली तफावत भविष्यात निर्माण होवू नये हा सुधारणेचा उद्देश असतो. उपाय योजना करताना नियोजनाचा आढावा घेवून त्यात दुरूस्त्या करणे, कार्यक्रमात सुधारणा करणे, कार्यपद्धतीत सुधारणा करणे, कामाची समयबद्ध रचना करणे, कर्मचाऱ्यांच्यात जबाबदारीची भावना निर्माण करणे, त्यांना प्रशिक्षण देणे, त्यांचे मनोबल वाढविणे, कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे तसेच योग्य प्रमाणात बदल करणे, प्रमाणात लवचिकता आणणे इत्यादी उपाययोजनेद्वारे अपेक्षित परिणाम साध्य करता येतात.

तफावतीवर योग्य त्या उपाययोजना निश्चित केल्यानंतर त्याची योग्य वेळेत अंमलबजावणी केली पाहिजे. तसेच परिस्थितीतील बदलानुसार उपाययोजनेत बदल केला पाहिजे कारण एकच उपाययोजना सर्वच ठिकाणी व सर्व वेळी उपयुक्त ठरत नाही. उपाय योजनांचा उद्देश भविष्यात चुका होवू नयेत हा असतो कारण जे कार्य भूतकाळात झालेले असते त्यामध्ये कधीही बदल करता येत

नाही. थोडक्यात व्यवस्थापनाने सुधारणेच्या संदर्भात योग्य त्या वेळेत, योग्य त्या ठिकाणी, योग्य त्या प्रमाणात उपाययोजना केली पाहिजे म्हणजे भविष्यातील उणीवा आपोआपच कमी होतील.

३.२.६ नियंत्रणाच्या मर्यादा

परिणामकारक नियंत्रणामध्ये अनेक कारणामुळे अडथळे निर्माण होतात अशा विविध समस्यामुळे नियंत्रणावर मर्यादा येतात, अशा पद्धतीने नियंत्रणावर मर्यादा आणणारे घटक पुढील प्रमाणे आहेत.

१) गुणात्मक प्रमाण ठरविण्यात अडचणी :

व्यवसायामध्ये संख्यात्मक प्रमाण निश्चितीमध्ये फारशा अडचणी येत नाहीत. उदा. उत्पादन, विक्री, उत्पादन खर्च, आर्थिक उलाढाल, उत्पन्न कामगारांची मजूरी इत्यादी प्रमाणे निश्चित करता येतात. परंतु गुणात्मक प्रमाणे निश्चित करताना अनेक अडचणी येतात. ज्याठिकाणी संख्यात्मक प्रमाणे ठरविणे अशक्य असते अशा वेळी गुणात्मक प्रमाण ठरवावे लागते. उदा. कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणा व मनोधैर्य, औद्योगिक संबंध, नावलौकिक मात्र अशी गुणात्मक प्रमाण निश्चित करता येत नाहीत. कारण त्यांचे मोजमाप करता येत नाही.

२) बाह्य घटकावर नियंत्रण नाही :

व्यवस्थापनाला व्यवसायातील अंतर्गत घटकावर नियंत्रण ठेवता येते. उदा. संघटन रचना कार्य नियोजन, कार्य रचना, कर्मचारी भरती व प्रशिक्षण इत्यादी परंतु व्यवसाय बाब्य घटकावर व्यवस्थापनाला नियंत्रण ठेवता येत नाही. उदा. ग्राहकाचे वर्तन, बदलती मागणी, फॅशनमधील बदल, स्पर्धा, सरकारी कायदे व धोरणे इत्यादी बाबींवर व्यवस्थापन नियंत्रण ठेवू शकत नाही. त्यामुळे नियंत्रणावर मर्यादा येतात.

३) कर्मचाऱ्यांचा विरोध :

व्यावसायिक वातावरणामध्ये सतत बदल होत आहेत. अशा बदलाचा सामना करण्यासाठी नियंत्रणाची नवनवीन तंत्रे वापरावी लागतात परंतु कर्मचारी अशा बदलत्या तंत्राला विरोध करतात. उदा. कर्मचारी ज्या विभागात काम करतात त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी सी.सी.टि.झी. बसविले तर अशावेळी कर्मचारी नकीच या गोष्टीला विरोध करतात याशिवाय कर्मचारी नविन बदल स्वीकारण्यास तयार होत नाहीत. उदा. कर्मचाऱ्यांची बायोमेट्रिक हजेरी, अशा अनेक कारणामुळे नियंत्रणावर मर्यादा येतात.

४) खर्चिक क्रिया :

नियंत्रण ही एक खर्चिक क्रिया आहे त्यामुळे ती लहान आकाराच्या संस्थांना न परवडणारी बाब आहे कारण यासाठी स्वतंत्र कर्मचारी वर्ग नेमावा लागतो व त्यामुळे प्रशासकीय खर्च वाढतो म्हणून नियंत्रण ही क्रिया फक्त मोठ्या आकाराच्या संस्थेलाच उपयुक्त ठरते.

५) वेळखाऊ क्रिया :

काही नियंत्रणाची तंत्रे गुंतागुंतीची व वेळखाऊ आहेत. उदा. अंदाजपत्रकीय नियंत्रण, अंदाजपत्रकाचे परिणाम दिसून येण्यास विलंब लागतो त्यामुळे अपेक्षित परिणाम साध्य करण्यासाठी योग्य वेळी उपाययोजना करता येत नाही.

६) जबाबदारी निश्चित करण्यात अडचण :

व्यवसायामध्ये कधी कधी अंतर्गत कार्यपद्धतीमुळे एकच काम अनेक कर्मचारी करतात, अनेक कार्यामध्ये कर्मचारी संयुक्तपणे कार्य करतात परंतु कार्यामध्ये एखादा दोष किंवा चूक राहून गेल्यास कोणास जबाबदार धरावयाचे हा प्रश्न निर्माण होतो त्यामुळे नियंत्रणाची परिणामकारकता कमी होते.

७) उपाययोजनेच्या मर्यादा :

व्यवसायात कार्याचे मूल्यमापन करताना नियोजित कार्ये व प्रत्यक्ष कार्ये यांची तुलना केली जाते आणि दोन्ही मध्ये जर काही तफावत आढळून आली तर ती दूर करण्यासाठी योग्य ती उपाययोजना केली जाते. परंतु अशी उपाययोजना करणे अति खर्चाचे असल्यास किंवा उपाययोजनेस सहाय्याकांचा विरोध असेल तर योग्य वेळेत उपाय होवू शकत नाही त्यामुळे नियंत्रण कार्य अयशस्वी ठरते.

८) मोजमाप करण्यात अडचणी :

व्यवसायात संख्यात्मक प्रमाणे असतात उदा. उत्पादनाचे नग, विक्रीचे प्रमाण, नफ्याचे प्रमाण इत्यादी या सारख्या प्रमाणाची मोजमाप करणे शक्य असते. परंतु काही गुणात्मक प्रमाणे असतात उदा. कर्मचाऱ्यांचे मनोबल, प्रेरणा, उत्साह, पुढाकार, नावलौकीक या सारख्या प्रमाणांची अचूक मोजमाप करणे अशक्य होते त्यामुळे नियंत्रणाची परिणामकारकता कमी होते.

९) चुकीची माहिती :

व्यवस्थापन माहिती पद्धतीमध्ये व्यवसायातील विविध अधिकारी व कर्मचाऱ्यांच्याकडून वरिष्ठ व्यवस्थापनास वेळोवेळी अहवालाद्वारे माहिती दिली जाते. परंतु काही वेळा माहिती देण्यामध्ये चुका होतात उदा. शिळ्डक मालसाठा मोजण्यात चूक होणे, काही वेळा कर्मचारी भीतीपोटी जाणिवपूर्वक

चुकीची माहिती देतात अशावेळी चुकीच्या माहितीच्या आधारे घेतलेले निर्णय किंवा केलेल्या उपाययोजना भविष्यात यशस्वीपणे अंमलात आणता येत नाहीत.

१०) स्वातंत्र्य गमविणे :

काहीवेळा कर्मचाऱ्यांच्यामध्ये असा समज निर्माण होतो की नवीन नियंत्रणाच्या तंत्रामुळे आपले कार्यस्वातंत्र्य नाहीसे होणार आहे तसेच आपल्यावर अनेक नवीन बंधने येणार आहे त्यामुळे नवीन तंत्र स्वीकारण्यास कर्मचारी तयार होत नाहीत व नियंत्रणाची परिणामकारकता कमी होते.

३.२.७ प्रभावी किंवा परिणामकारक नियंत्रणाची तत्वे (Principles of Effective Control) :

अनेक यशस्वी व्यवस्थापक प्रभावी नियंत्रणाद्वारे आपली नियोजित उद्दिष्टे साध्य करतात. अशी प्रभावी नियंत्रणाची तत्वे पुढील प्रमाणे आहेत.

१) सोयीस्कर :

व्यवसायातील नियंत्रणपद्धती कार्याचे स्वरूप व गरजेनुसार सोयीस्कर असली पाहिजे. उदा. विक्री विभागाने तयार केलेली नियंत्रण पद्धती ही उत्पादन विभागाच्या नियंत्रण पद्धतीपेक्षा वेगळी असेल कारण प्रत्येक विभागाच्या कार्याचे स्वरूप भिन्न असते. कार्याचे स्वरूप व गरज विचारात घेवून योग्य अशी नियंत्रण पद्धती स्वीकारली पाहिजे.

२) समजण्यास सोपी :

नियंत्रण पद्धती ही कर्मचाऱ्यांना समजण्यास सोपी असली पाहिजे. नियंत्रण पद्धती जर कर्मचाऱ्यांना समजण्यास अवघड असेल तर त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यात अनावश्यक चूका होतात. कर्मचारी निराश होवून त्यापद्धतीकडे दुर्लक्ष करतात.

३) लवचिकता :

बदलत्या परिस्थितीतील बदल स्वीकारण्यासाठी नियंत्रण पद्धतीमध्ये लवचिकता असली पाहिजे. नियंत्रण हा नियोजनाचा भाग असतो त्यामुळे गतिमान परिस्थितीतील बदल स्वीकारण्यासाठी नियंत्रणामध्ये पुरेशा प्रमाणात लवचिकता असली पाहिजे. लवचिकतेचा अभाव असल्यास नियंत्रणामध्ये अडथळे निर्माण होवू शकतात.

४) अचूकता :

नियंत्रण पद्धतीमध्ये अचूकता महत्वाची असते कारण नियंत्रणाद्वारे केल्या जाणाऱ्या उपाययोजना हा भविष्यकाळाचा पाया असतो. चुकीच्या माहिती व आकडेवारीच्या आधारे निर्णय घेतल्यास कोणतीही

समस्या सुटू शकत नाही म्हणून नियंत्रण पद्धतीद्वारे प्राप केली जाणारी माहिती ही अचूक, विश्वासनीय व योग्य विश्लेषणावर आधारित असली पाहिजे. माहिती हाच नियोजन व नियंत्रण प्रक्रियेचा आधार असतो.

५) सर्वांचा सहभाग :

व्यवसायातील कर्मचाऱ्यावर नियंत्रण पद्धती लादण्यात येवू नये. नियंत्रण पद्धती निश्चित करताना व्यवसायातील सर्व कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेवून त्यांच्याशी चर्चा, विचारविनिमय करून सर्वांना सहभागी करून घेतल्यास कर्मचारी त्या नियंत्रण पद्धतीचा स्वीकार करतात.

६) निर्णय केंद्रीत :

नियंत्रणाचा अंतिम उद्देश निर्णयाची परिणामकारक अंमलबजावणी करणे हाच असतो. नियंत्रण हे निर्णय केंद्रीत असले पाहिजे. नियोजित उद्दिष्टानुसार निर्णयाची योग्य अंमलबजावणी होते किंवा नाही याची खात्री करून योग्य ते मार्गदर्शन नियंत्रण प्रक्रियेद्वारे केले पाहिजे.

७) सोपे व वास्तववादी नियंत्रण :

व्यवसायाची नियोजित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व नियंत्रणामध्ये परिणामकारकता आणण्यासाठी नियंत्रण पद्धती ही सोपी व वास्तववादी असली पाहिजे. नियंत्रण प्रक्रियेमध्ये संघटनेच्या वास्तवतेचा विचार करूनच विविध प्रकारची प्रमाण निश्चित केली पाहिजेत की जी प्रत्यक्षात साध्य होवू शकतील.

८) अनुरूपता :

व्यवसाय संघटनेचा उद्देश आणि आकार याच्याशी सुसंगत अशी नियंत्रण पद्धती असली पाहिजे. व्यवसायाच्या अंतर्गत रचनेला अनुरूप अशी नियंत्रण पद्धती स्वीकारणे योग्य ठरते. उदा. व्यवसायातील विभाग प्रमुखांच्यावर नियंत्रण ठेवण्याची पद्धती ही इतर कर्मचाऱ्यांच्यावर नियंत्रण ठेवण्याच्या पद्धतीपेक्षा वेगळी असणे योग्य ठरते.

९) उद्दिष्टाभिमुख नियंत्रण पद्धती :

व्यवसायातील नियंत्रण पद्धती ही उद्दिष्टाभिमुख असली पाहिजे. व्यवस्थापनाने आपणास कोणता उद्देश साध्य करावयाचा आहे याचा विचार करून नियंत्रण पद्धती निश्चित केली पाहिजे. कर्मचाऱ्यावर अति नियंत्रण ठेवण्यापेक्षा त्या नियंत्रणामुळे व्यवसायाची उद्दिष्ट साध्य होतील असी नियंत्रण पद्धती स्वीकारली पाहिजे.

१०) तत्परता :

व्यवसायातील नियंत्रण पद्धती अशी असली पाहिजे की विविध विभागातील कार्याबाबत आवश्यक ती माहिती वा अहवाल ताबडतोब सादर करणे शक्य व्हावे. ज्यामुळे व्यवस्थापनाला

त्वरीत भविष्यकालीन उपाययोजना करता येतील. त्यासाठी नियंत्रण पद्धतीमध्ये तत्परता असणे आवश्यक आहे.

११) उपाययोजना सूचविणारी नियंत्रण पद्धती :

नियंत्रण पद्धती ही अपेक्षित उद्दिष्टे व साध्य उद्दिष्टे यातील तफावत शोधून ती दूर करण्यासाठी उपाययोजना सूचविणारी असली पाहिजे की ज्यामुळे भविष्यकाळात अशी तफावत पुन्हा निर्माण होणार नाही.

३.२.८ नियंत्रणाची तंत्रे

व्यवसायामध्ये नियोजन आणि नियंत्रण ही दोन्ही व्यवस्थापनाची कार्ये असून या दोन्ही कार्यामध्ये परस्पर संबंध असून ही दोन्ही कार्ये एकमेकांना परस्परपूरक आहेत. एकाच नाण्याच्या दोन्ही बाजू प्रमाणे नियोजन व नियंत्रण या दोन कार्यामध्ये अगदी जवळचा संबंध आहे. नियंत्रणाशिवाय नियोजन यशस्वी होऊ शकत नाही तर नियोजनाशिवाय नियंत्रणाची कल्पनाच करता येणार नाही. नियोजनामध्ये जी तंत्रे उपयोगात आणली जातात तीच तंत्रे नियंत्रण कार्यासाठी उपयुक्त ठरतात. नियंत्रणाचे कार्य प्रभावी ठरण्यासाठी अनेक तंत्रे उपयोगात आणली जातात त्या तंत्राचे पुढील प्रमाणे दोन भागामध्ये विभाजन केले जाते.

३.२.८.१ पारंपरिक नियंत्रण तंत्रे (Traditional Techniques of Controlling) :

नियंत्रणासाठी ज्या विविध तंत्रांचा पूर्वापारपासून वापर केला जातो त्या तंत्रांना पारंपरिक नियंत्रणाची तंत्रे असे म्हणतात. अशा तंत्रामध्ये पुढील तंत्रांचा समावेश होतो.

१) अंदाजपत्रकीय नियंत्रण (Budgetary Control) :

अंदाजपत्रक ही भविष्यकाळातील ठराविक कालावधीसाठी तयार केलेली एक सर्वस्पर्शी योजना असते की ज्यामध्ये पैशाच्या स्वरूपात किंवा अन्य स्वरूपात अंदाज व्यक्त केलेला असतो. यामध्ये उत्पन्न, खर्च भांडवलविषयक व्यवहार इत्यादी आर्थिक स्वरूपातील किंवा उत्पादन, सामग्री, विक्री इत्यादी आर्थिककेतर अंदाजाचा समावेश होतो. या सर्व अंदाजाचे तयार केलेले भविष्यकालीन विवरण म्हणजे अंदाजपत्रक होय. अशा पद्धतीने तयार केलेले हे व्यवसायाच्या भविष्यकालीन गरजावर आधारित अनुमान असते. अंदाजपत्रकात व्यक्त केलेले अंदाज व प्रत्यक्षात दिसून येणारा परिणाम याबाबतची

तुलना करण्याच्या क्रियेला अंदाजापत्रकीय नियंत्रण असे म्हणतात. अंदाजपत्रक म्हणजे एक प्रकारचे नियोजनच आहे. या नियोजनाच्या आधारे प्रत्यक्ष झालेले कार्य तपासून पाहिले जाते. अपेक्षित कार्य व प्रत्यक्ष झालेले कार्य यांची तुलना केली जाते व त्यामध्ये जर काही तफावत आढळून आल्यास त्याची कारणे शोधून ती तफावत दूर करण्यासाठी, भविष्यकालीन उपाययोजना केल्या जातात. सद्यःपरिस्थितीत सर्व औद्योगिक संस्था आपली व्यवसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी अंदाजपत्रकीय नियंत्रण या तंत्राचा अवलंब करीत आहेत.

२) उत्पादन खर्च नियंत्रण (Cost Control) :

आजच्या तीव्र स्पर्धेच्या परिस्थितीमध्ये प्रत्येक व्यवसाय संस्थेला आपले अस्तित्व टिकवून ठेवण्यासाठी व नफ्याचे अपेक्षित प्रमाण मिळविण्यासाठी उत्पादन खर्चावर नियंत्रण ठेवण्याचा प्रयत्न करावा लागतो. व्यवसाय संस्थेमध्ये तयार होणाऱ्या वस्तूंचा उत्पादन खर्च कमीतकमी रहावा यासाठी करण्यात येणाऱ्या प्रयत्नांना उत्पादन खर्च नियंत्रण असे म्हणतात. उत्पादनाचा खर्च कमीत कमी ठेवण्यासाठी व्यवस्थापकांना विविध मार्ग शोधावे लागतात. उत्पादन खर्च नियंत्रणासाठी प्रमाणित मूल्य (Standard Costing) या पद्धतीचा अवलंब केला जातो. या पद्धतीमध्ये उत्पादन खर्चाचा शास्त्रशुद्ध अभ्यास करून प्रमाणित उत्पादन मूल्य (Standard Cost) निश्चित केली जाते व या किंमतीशी प्रत्यक्ष उत्पादन किंमत पडताळून पाहिली जाते. त्यामध्ये जर तफावत आढळून आल्यास त्याची कारणे शोधून ती तफावत दूर करण्यासाठी उपाययोजना केली जाते. प्रमाण उत्पादन खर्च पद्धतीनुसार नियंत्रण ठेवण्याच्या प्रक्रियेत पुढील अवस्थांचा समावेश होतो.

(१) प्रमाणे किंवा इष्टांक निश्चित करणे, (२) प्रत्यक्ष झालेला उत्पादन खर्च निश्चित करणे, (३) प्रमाण उत्पादन खर्च व प्रत्यक्ष उत्पादन खर्च यांची तुलना करणे, (४) प्रमाणित व प्रत्यक्ष उत्पादन खर्चातील फरकाची कारणे शोधणे, (५) फरक दूर करण्यासाठी परिणामकारक उपाययोजना करणे.

३) उत्पादन नियंत्रण (Production Control) :

प्रत्येक उद्योगामध्ये उत्पादनावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी नियंत्रणाच्या उत्पादन नियंत्रण या तंत्राचा अवलंब केला जातो. या तंत्रामध्ये एखाद्या उत्पादनाची मागणी कशा स्वरूपाची आहे व त्याचे किती उत्पादन करणे फायदेशीर ठेल याचा विचार करून उत्पादन प्रमाण किंवा इष्टांक ठरविला जातो व या नियंत्रण तंत्राद्वारे प्रत्यक्ष उत्पादन व प्रमाणित उत्पादन यांची तुलना केली जाते. जर प्रत्यक्ष उत्पादन कमी झाले असेल तर त्याची कारणे शोधून ती दूर करण्यासाठी योग्य ती उपाययोजना केली जाते. जर उत्पादन जास्त झाले असेल तर त्याचीही कारणे शोधली जातात. तसेच या तंत्रामध्ये प्रक्रियेचा मार्ग कोणता, वेळ कोणती इत्यादी बाबी अगोदरच ठरविल्या जातात. उत्पादन नियंत्रणाचे कार्य यशस्वी होण्यासाठी व्यवसायात काही मूलभूत घटक आवश्यक असतात. उत्पादन यंत्रणेमध्ये जितके दोष कमी

असतील तितकी उत्पादन नियंत्रणाची कार्यपद्धती निर्दोष व कार्यक्षम असते. त्यासाठी उत्पादन क्रियेचे पूर्व नियोजन उत्तम असावे लागते. उत्पादन नियंत्रण म्हणजेच उत्पादनाच्या प्रक्रियांचे पूर्व नियोजन होय.

४) वित्तीय नियंत्रण (Financial Control) :

उद्योगधंद्यात आर्थिक बाब महत्त्वाची असते. म्हणून तिच्यावर नियंत्रण असणे आवश्यक आहे. वित्त हा व्यवसायाच्या सर्व क्रियांच्या निर्णयाचा केंद्रबिंदू आहे. व्यापार व उद्योग संस्थांना आयकर कायद्यानुसार आवश्यक असणारी वित्तीयपत्रके उदा. व्यापारीपत्रक, नफा-तोटा पत्रक, ताळेबंद, मालमत्तेचे पत्रक इत्यादींचा वापर वित्तीय नियंत्रणासाठी करण्यात येतो. अशी पत्रके दरमहा तिमाही अथवा सहामाहीस तयार करून व्यवहारावर नियंत्रण ठेवले जाते. वित्तीय नियंत्रणाचा उपयोग भांडवल निर्मितीसाठी होतो. वित्तीय नियंत्रणासाठी विविध गुणोत्तरे यांचा वापर केला जातो. गुणोत्तरे म्हणजे देस संख्यामधील परस्पर संबंध दाखविणे होय. हा संबंध प्रमाण किंवा टक्केवारीने दाखविला जातो. उदा. चालू वर्षात विक्रीवर २०% नफा मिळाला किंवा चालू संपत्ती व चालू देणी याचे प्रमाण २ : १ आहे. वित्तीय नियंत्रण या तंत्रामध्ये परस्पर संबंध असणाऱ्या दोन किंवा त्यापेक्षा अधिक बाबीची माहिती व आकडेवारी घेवून त्यांचे गुणोत्तर प्रमाण काढले जाते व त्याच्या आधारे व्यवसायाची आर्थिक स्थिती व प्रगती याविषयीचे निष्कर्ष काढले जातात. प्रमाणित गुणोत्तरे व प्रत्यक्षातील गुणोत्तरे यांची तुलना करून व्यवसायाच्या परिस्थिती संबंधात अनुमान काढले जातात प्रमाणित गुणोत्तरे व प्रत्यक्षातील गुणोत्तरे यामध्ये जर तफावत असेल तर ती दूर करण्यासाठी योग्य त्या उपाययोजना केल्या जातात.

५) सामग्री नियंत्रण (Inventory Control) :

व्यवसायामध्ये कच्चा माल, अर्धानिर्मित माल, पक्का माल, उपकरणे व सुटे भाग इत्यादी अनेक प्रकारच्या मालाचा गुदामात साठा केलेला असतो त्यास मालसाठा असे म्हणतात. प्रामुख्याने दोन उद्देशाने माल साठ्याचे नियंत्रण करावे लागते. एक म्हणजे माल साठ्यात कमीत कमी भांडवल गुतविले जावे व दुसरा उद्देश म्हणजे उत्पादन प्रक्रियेत कधीही खंड पडू नये इतका मालसाठा व्यवसायात केंद्राहारी शिळ्डक असावा. मालसाठ्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी विविध पद्धतीचा अवलंब केला जातो. लहान संस्थामध्ये ठाराविक कालावधीनंतर मालसाठा तपासणी तर मोठ्या संस्थेमध्ये सतत मालसाठा तपासणी केली जाते. त्यामुळे गुदामातील कर्मचाऱ्यावर नैतिक दडपण राहते त्यामुळे मालाची चोरी व अपहरणाचे प्रकार कमी होतात. याशिवाय मालसाठ्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी मालाचे अ, ब व क गटात विभाजन केले जाते. ‘अ’ गटात अत्यंत मौल्यवान स्वरूपाच्या मालाचा समावेश असतो की ज्याठिकाणी कडक नियंत्रमाची गरज असते. ‘ब’ गटात मध्यम किंमतीच्या मालाचा समावेश होतो. त्यावर मध्यम स्वरूपाचे नियंत्रण ठेवले जाते व ‘क’ गटात अत्यंत कमी किंमतीच्या

मालाचा समावेश होतो. त्यामुळे त्यावर अत्यंत शिथिल नियंत्रण ठेवले जाते. याशिवाय मालसाठ्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी मालसाठ्याच्या विविध पातळ्या निश्चित केल्या जातात. त्यामध्ये जास्तीत जास्त मालसाठा पातळी, कमीत कमी मालसाठा पातळी, धोक्याची मालसाठा पातळी व पुनादेश मालसाठा पातळी अशा चार पातळ्या निश्चित केल्या जातात व त्याद्वारे मालसाठ्यावर नियंत्रण ठेवले जाते.

६) गुणवत्ता नियंत्रण (Quality Control) :

आजच्या स्पर्धायुक्त व्यावसायिक जगामध्ये वस्तूचा दर्जा किंवा गुणवत्तेवर अधिक लक्ष दिले जाते. ग्राहकांना सुद्धा चांगल्या दर्जाच्या वस्तू पाहिजे असतात. गुणवत्ता नियंत्रण ही एक अत्यंत महत्वाची प्रक्रिया आहे. उत्पादनाच्या प्रारंभिक टप्प्यापासून ते अंतिम निर्मितीपर्यंत त्याचा दर्जा टिकविण्यासाठी व दोषरहित उत्पादनाच्या निर्मितीसाठी व्यवस्थापनाकडून ज्या विविध तंत्राचा अवलंब केला जातो त्या सर्वांचा समावेश गुणवत्ता नियंत्रणात होतो. अनेक उद्योग व्यवसायामध्ये वस्तूच्या गुणवत्तेवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी स्वतंत्र गुणनियंत्रण विभागाची स्थापना करण्यात आलेली आहे. शुबीन यांनी गुण नियंत्रणाच्या बाबतीत असे म्हटले आहे की, “‘गुण नियंत्रण म्हणजे दर्जाचे जे एक प्रमाण ठरविले असेल त्यानुसार उत्पादन करताना आढळणारे दोष, भेद व तफावत दूर करणे होय.’’ थोडक्यात गुणवत्ता नियंत्रण म्हणजे ग्राहकाला ठराविक उत्पादनापासून पूर्ण समाधान मिळवून देण्यासाठी केलेला प्रयत्न होय. गुणवत्ता नियंत्रण या तंत्रामध्ये वस्तूच्या गुणवत्तेचा संपूर्ण अभ्यास करून वस्तूची प्रमाणित गुणवत्ता निश्चित केली जाते व वस्तूचे प्रत्यक्ष उत्पादन झाल्यानंतर प्रमाणित गुणवत्ता व प्रत्यक्ष गुणवता याची तुलना केली जाते. जर त्यामध्ये काही तफावत आढळल्यास त्याची कारणे शोधून ती दूर करण्यासाठी आवश्यक त्या उपाययोजना केल्या जातात.

७) सांख्यिकीय नियंत्रण (Statistical Control) :

उद्योग व्यवसायामध्ये सांख्यिकीय नियंत्रण या तंत्राद्वारे व्यवसायाशी संबंधित भूतकालीन व वर्तमानकाळातील माहिती व आकडेवारीचे संकलन केले जाते व त्या माहितीचे विश्लेषण व पृथक्करण करून काही टक्केवारी व प्रमाणे निश्चित करून त्याच्या आधारे निष्कर्ष काढले जातात व त्याद्वारे भविष्यकालीन अंदाज वर्तविण्यात येतात. अलिकडे उत्पादन व्यवस्थापनामध्ये वस्तूच्या गुण नियंत्रणासाठी सांख्यिकीय गुण नियंत्रण पद्धतीचा अवलंब केला जातो. या पद्धतीमध्ये गुणनियंत्रण विभाग व इंजिनिअरिंग विभाग यांच्याद्वारे वस्तूच्या उत्पादनापूर्वीच दर्जाबाबतचे निकष किंवा प्रमाण ठरविले जाते. उत्पादन करीत असताना विशिष्ट मयदिपर्यंत वस्तूतील दोष स्वीकाराह मानले जातात. परंतु त्यापेक्षा जास्त दोष असतील तर उत्पादन नाकारले जाते किंवा त्यात सुधारणा करण्यास सांगितल्या जातात. उत्पादन नियंत्रण, गुणनियंत्रण, साठानियंत्रण इत्यादीसाठी या सांख्यिकीय तंत्राचा अवलंब केला जातो.

८) लेखा परीक्षण (Audit) :

अंतर्गत तपासणी शिवाय प्रत्येक कंपनीला कंपनी कायद्यानुसार व सहकारी संस्थेला सहकार कायद्यानुसार आपल्या आर्थिक हिशेबाची तपासणी विशिष्ट अर्हताधारक हिशेबतपासणीसा कडून करवून घेणे बंधनकारक आहे. असे विधीविहीत लेखापरीक्षण हे सुद्धा व्यवस्थापकीय नियंत्रणाचे तंत्र आहे. विधीविहीत लेखापरीक्षण हे आर्थिक वर्ष संपल्यानंतर केले जाते. या लेखापरीक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांवर नैतिक दबाव राहतो आपण जर हिशेबपुस्तकामध्ये काही जाणिवपूर्वक चुका करून फसवणूक अफरातफर केली तर तर ती वर्षा अखेरीस लेखापरीक्षणाच्या वेळीस उघडकीस येईल आणि आपणास नोकरीवरून काढून टाकले जाईल. शिक्षा किंवा दंड होईल या भीतीपेटी कर्मचाऱ्यावर आपोआपच नियंत्रण राहते. हिशेब तपासणीमुळे वित्तीय बाबीचे नियंत्रण करणे आणि संस्थेच्या भागधारकांच्या हिताचे रक्षण करणे हे दोन महत्त्वाचे उद्देश असतात. वर्षाअखेरीस तयार केल्या जाणाऱ्या व्यापारी, नफा-तोटा पत्रक व ताळेबंद याशिवाय त्याच कालावधीतील कंपनीचे खरेदीचे व्यवहार, रोख नोंदी, विक्री, मालसाठा, बँक व्यवहार, आर्थिक निर्णय व त्याच्या नोंदी इत्यादीची लेखापरीक्षक तपासणी करतो व त्याच्या आधारे कंपनीच्या आर्थिक व्यवहारांबाबत आपले शेरे व सूचना आपल्या लेखापरीक्षण अहवालामध्ये मांडतो व तो अहवाल सभासदांच्या वार्षिक सर्वसाधारण सभेला सादर केला जातो. असा पद्धतीने कंपनीच्या आर्थिक व्यवहारावर अधिक देखरेख ठेवली जाते.

९) अहवाल मागविणे (Reporting) :

अहवाल मागविणे आणि त्याआधारे सत्यस्थिती जाणून नियंत्रण करणे ही संस्थेच्या विविध बाबीच्या नियंत्रणासाठी वापरली जाणारी एक जुनी पद्धत आहे. व्यवसाय संस्थेमध्ये विविध विभाग असतात त्या विभागातील जबाबदार अधिकाऱ्याकडून अहवाल रूपात माहिती मागविली जाते. खरेदी, विक्री, उत्पादन, उत्पादन खर्च, कर्मचारी भरती, गुंतवणूक व ठेव, बाजारपेठ, कार्यपूर्तता, सामग्री व्यवस्था इत्यादी बाबीविषयीची माहिती अहवाल रूपात गरजेनुसार संबंधितांना सादर करण्यास सांगितली जाते. अहवालात विषयासंबंधी सत्य व संपूर्ण माहिती सादर करावी लागते. वरिष्ठांना काही वेळा जागेवर जाऊन माहिती घेणे अशक्य असल्यास अहवाल मागवून त्याद्वारे उपाययोजना केल्या जातात. वरिष्ठांना अहवालाच्या आधारे परिस्थितीची पूर्ण कल्पना येत असल्याने निर्णय घेणे व निर्देशन करणे शक्य होते.

१०) वैयक्तिक निरीक्षण (Personal Observation) :

व्यवसायातील व्यवस्थापक वैयक्तिक निरीक्षण किंवा अवलोकन करून व्यवसायाअंतर्गत अनेक घटनावर नियंत्रण ठेवू शकतो. वैयक्तिक निरीक्षणात व्यवस्थापकांना परिस्थितीचे जागेवर आकलन होत असल्याने आणि उणिवा व त्रुटी लक्षात येत असल्याने त्यावर योग्य त्या उपाययोजना करता येतात. तातडीच्या किंवा अचानक उद्भवणाऱ्या परिस्थितीमध्ये नियंत्रणासाठी या तंत्राचा प्रभावी उपयोग

होतो. मोठ्या आकाराच्या संस्थेमध्ये कर्मचाऱ्यांची संख्या जास्त असल्याने नियंत्रणाचे काम अवघड बनते. अशावेळी निरीक्षकांची नेमणूक केली जाते व त्यांच्यावर कर्मचाऱ्यांच्या कार्यावर देखरेख व नियंत्रण ठेवण्याची जबाबदारी सोपविली जाते. कर्मचारी देखील आपल्या कार्यावर वरिष्ठांचे लक्ष आहे या भावनेने आपले कार्य अधिक जबाबदारीने पूर्ण करतात.

३.२.८.२ नियंत्रणाची आधुनिक तंत्रे (Modern Techniques of Controlling) :

व्यवसायामध्ये व्यवस्थापकीय नियंत्रणासाठी पारंपरिक नियंत्रण तंत्राशिवाय इतर काही आधुनिक तंत्राचा वापर केला जातो. त्यामध्ये पुढील तंत्राचा समावेश होतो.

१) कार्यक्रम मूल्यमापन आणि आढावा तंत्र (Programme Evaluation and Review Technique) : PERT (पर्ट)

कार्यक्रम मूल्यमापन आणि आढावा तंत्र हे एक आधुनिक व्यवस्थापनात वापरले जाणारे एक नवीन तंत्र असून या तंत्राची सुरुवात अमेरिकेतील नाविक दलात झाली. अमेरिकन सरंक्षण खात्याच्या नाविक दलाने बूझ अऱ्लन व हॅमिल्टन या व्यवस्थापन सल्लागारांच्या सहाय्याने पट्ट हे तंत्र शोधून काढले. नाविक दलाने पट्ट या तंत्राच्या सहाय्याने अणुशक्तीवर चालणाऱ्या पाणबुऱ्याचे २५० कंत्राटदार व ९००० उपकंत्राटदारांच्या मार्फत योग्य वेळेत काम पूर्ण केले. पट्ट या तंत्राचा वापर विदेशामध्ये बांधकाम उद्योगात मोठ्या प्रमाणात केला जातो. मोठ्या आकाराच्या संस्थेमध्ये वरिष्ठ व्यवस्थापनाद्वारे या तंत्राचा वापर केला जातो. या तंत्रानुसार संस्थेतील मूलभूत कार्यावर अधिक लक्ष केंद्रित करून त्या कार्याचे प्रथम नियोजन व आखणी केली जाते. त्या कार्यासंबंधित क्रिया व घटनांची नोंद करून घटनातील क्रम निश्चित केला जातो. संपूर्ण कार्यासाठी लागणारा वेळ निश्चित केला जातो. कार्यामध्ये अपयश येवू नये म्हणून उपाययोजना तयार ठेवल्या जातात. अशा कार्यातील घटकांच्या क्रमानुसार होणाऱ्या कार्यप्रगतीचे अवलोकन करून आढावा घेतला जातो त्यामुळे कोणतेही कार्य किंवा योजना योग्य वेळेत पूर्णत्वास नेवून यश प्राप्त करता येते. पट्ट या तंत्रात संपूर्ण कामाची व्यवहार्यता पाहिली जात असल्याने वेळेचा, पैशाचा आणि श्रमाचा अपव्यय होत नाही. कार्यवेळापत्रक व खर्चाबाबतचे नियोजन करणे मानवी कौशल्याच्या गरजांबाबत अनुमान करणे, पर्यायीवेळ व खर्चाबाबतची योजना तयार करणे व कार्यपूर्तीसाठी आवश्यक साधनसामग्रीचे वाटप करणे इत्यादी कार्याची पूरता करण्यासाठी व्यवस्थापकाला पट्ट तंत्राची मदत होते.

२) निर्णायक पथ पद्धत (Critical Path Method - CPM) :

निर्णायक पथ पद्धती किंवा सी.पी.एम. या तंत्राचा शोध १९५५ च्या अखेरीस दोन ब्रिटिश संयोजकांनी लावला. ब्रिटनमधील सेंट्रल इलेक्ट्रिसिटी जनरेटिंग बोर्डमध्ये सर्वात मोठ्या व जो कमी करता येणार नाही अशा कार्यप्रसंगांचा क्रम उपयोगात आणला गेला त्यालाच सध्या सी.पी.एम. असे

म्हणतात. ‘सीपीएम’ हे नियंत्रण तंत्र पर्ट या नियंत्रण तंत्राच्या जोडीने वापरले जाते. व्यवसायातील नियोजित कार्य वेळेत पूर्ण करण्यासाठी कराव्या लागणाऱ्या सर्व क्रियांचा क्रम निश्चित करून त्यासाठी लागणारी साधनसामग्री व वेळ याबाबतचा आराखडा तयार करण्यात येतो व व्यवस्थापक व्यवसायातील प्रश्नांचा शोध घेऊन तो कसा सोडवायचा यावर आपले लक्ष केंद्रित करतो. प्रश्न सोडविण्याचे नियमित मार्ग आखताना संकटकालीन मार्गसुद्धा आखले जातात. जेव्हा नियमित सर्व मार्ग निरूपयोगी ठरतात, तेव्हा या संकटकालीन मार्गाचा अवलंब केला जातो. या संकटकालीन मार्गास ‘निर्णयिक पथ पद्धत’ असे म्हणतात. उत्पादन व्यवस्थापनामध्ये एखादा प्रकल्प किती कमीत कमी वेळेत पूर्ण करणे शक्य आहे याचे परीक्षण करून त्याप्रमाणे नियोजन करणे म्हणजेच निर्णयिक मार्ग पद्धती होय. या तंत्रामध्ये निर्णयिक प्रक्रियावर अधिक लक्ष केंद्रीत करून प्रत्येक प्रक्रियेसाठी लागणाऱ्या कालावधीचा अचूक अंदाज घेवून निर्णयिक वेळेचे शास्त्रशुद्ध पद्धतीने विश्लेषण केले जाते. त्यामुळे प्रकल्पाची पूर्तता नियोजित वेळेत होण्यास मदत होते. तसेच सिपीएम या तंत्रामुळे साधनसामग्री उपमार्गांकडून निर्णयिक मार्गांकडे योग्य वेळेत पाठविली जाते त्यामुळे वेळेचा व साधनसामग्रीचा अर्थात पैशाचाही अपव्यय टाळला जातो.

३) समविच्छेदन विश्लेषण तंत्र (Break Even Analysis Techniques) :

प्रत्येक उद्योग व्यवसायाला आपल्या नफ्याचे योग्य नियोजन करावे लागते. नफा मिळविण्याच्या क्षमतेचा सूक्ष्म व वास्तविक मूल्यांकन करून अभ्यास केल्याशिवाय नफ्याचे नियोजन करता येणार नाही. व्यवसायाच्या नफा मिळविण्याच्या क्षमतेचे मूल्यांकन करण्याचे समविच्छेदन विश्लेषण हे फार उपयुक्त असे तंत्र आहे. यालाच सिमान्त खर्च विश्लेषण असेही म्हणतात. या तंत्रामध्ये स्थिर खर्च, बदलता खर्च विक्री परिणामात बदल, विक्री किंमतीतील बदल आणि विक्रीतील बदलांचा नफ्यावर होणाऱ्या परिणामाचा विचार करण्यात येतो. थोडक्यात वस्तूचा उत्पादन खर्च, उत्पादनाचे प्रमाण नफा व विक्री या घटकांतील सहसंबंध समविच्छेदन विश्लेषण तंत्रामध्ये निश्चित केले जातात. या तंत्रामध्ये व्यवस्थापकाला उत्पादन खर्च आणि विक्री प्रमाण यांचा आलेख तयार करावा लागतो की ज्यामुळे समविच्छेदन बिंदू काढला जातो. समविच्छेदन आलेखामुळे व्यवस्थापनास उत्पादन व विक्रीचा नफा मिळवून देणारी पातळी समजण्यास मदत होते. व्यवसायातील उत्पादनाच्या ज्या मात्रेच्या ठिकाणी विक्रीमुळे मिळणाऱ्या उत्पन्नातून सर्व खर्च भरून निघतो त्या मात्रेला ‘समविच्छेदन बिंदू’ असे म्हणतात. या बिंदूमुळे व्यवस्थापकाला व्यवसायाला योग्य नफा प्राप्त करण्यासाठी वस्तूची किंमत ठरविता येते. व्यवस्थापकाला वस्तू विक्री किंमत ठरविताना स्थिर खर्च व बदलता खर्च विचारात घ्यावा लागतो. समविच्छेदन बिंदूमुळे नुकसान टाळण्यासाठी व नफा मिळविण्यासाठी विक्रीचे एकूण प्रमाण किती असावे हे सहजपणे कळू शकते. याशिवाय उत्पादन खर्चातील बदल, वस्तूच्या किंमतीतील बदल, विक्रीच्या प्रमाणात झालेले बदल इत्यादीचा व्यवसायाच्या नफ्यावर काय परिणाम होईल याची माहिती समविच्छेदन बिंदू विश्लेषणामुळे मिळते.

४) शून्याधारित अंदाजपत्रक (Zero Based Budgeting) :

शून्याधारित अंदाजपत्रक ही तशी नविन संकल्पना आहे. या संकल्पनेचा सर्वप्रथम उदय १९७१ साली अमेरिकेमध्ये झाला. अंदाजपत्रक तयार करण्यासाठी सर्वप्रथम शून्याधारित अंदाजपत्रक या संकल्पनेचा उपयोग करण्यात आला. या संकल्पनेचा शोध पीटर पिअर या विचारवंताने लावला. भारतामध्ये अगदी अलिकडच्या काळामध्येच ही संकल्पना स्वीकारलेली आहे. भारतात सरकारी खात्यात या संकल्पनेचा उपयोग केलेला अढळून येतो. विशेषत: महाराष्ट्र व राज्यस्थान या राज्याच्या शासनाने ही संकल्पना आपला अर्थसंकल्प तयार करताना राबविली आहे. याशिवाय अलिकडच्या काळामध्ये व्यवसाय संस्था व इतर संस्थेमध्येही या संकल्पनेचा उपयोग केला जात आहे.

व्यवस्थापकीय नियंत्रण ठेवण्यासाठी शून्याधारित अंदाजपत्रक या संकल्पनेचा उपयोग केला जातो. शून्याधारित अंदाजपत्रक या पद्धतीमध्ये निश्चित करण्यात येणारी कार्ये किंवा उद्दिष्टे यांचा प्रत्येक वेळी नव्याने विचार करण्यात येतो. कोणतेही कार्य व्यवसाय संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या दृष्टीने कितपत योग्य आहे याचा नव्याने विचार करून प्रत्येक वेळी अंदाजपत्रक तयार करण्यात येते. साधारणपणे नेहमी अंदाजपत्रक तयार करताना मागील निश्चित केलेल्या अंदाजपत्रकातील पदावर किंवा कार्यावर चालू आर्थिक वर्षामध्ये किती जास्ती खर्च करावा लागेल अशा परंपरागत दृष्टीने विचार करून अंदाजपत्रक तयार केले जाते. परंतु शून्याधारित अंदाजपत्रकामध्ये परंपरागत दृष्टीकोन बाजूला ठेवून अंदाजपत्रकातील प्रत्येक खर्चाच्या पदांचा व कार्याचा प्रत्येक वेळी नविन दृष्टीकोनातून विचार करण्यात येतो. शून्य आधार घेवून प्रत्येक खर्चाच्या पदाच्या योग्य-योग्यतेचा नव्याने विचार करून अंदाजपत्रक तयार करण्यात येते.

५) व्यवस्थापन माहिती पद्धती (Management Information System - MIS) :

प्रत्येक व्यवसाय संघटनेमध्ये विविध व्यवस्थापन स्तरावरून अनेक विभागाच्या माध्यमातून कार्य चालते. व्यवस्थापनाला विविध प्रकारचे निर्णय घेण्यासाठी माहितीची गरज असते. व्यवस्थापनाला उपलब्ध होणाऱ्या माहिती आणि आकडेवारीवरच निर्णय घेण्याचे व नियंत्रण करण्याचे कार्य अवलंबून असते. व्यवस्थापनाला योग्य निर्णय घेण्यासाठी योग्य वेळी माहिती प्राप्त करून घ्यावी लागते. व्यवस्थापनामध्ये इतरांच्याकडून नियमितपणे योग्य माहिती मिळविण्यासाठी जी पद्धती स्वीकारण्यात आलेली असते तिला व्यवस्थापन माहिती पद्धती असे म्हणतात. व्यवसायामध्ये प्रत्यक्ष कार्याची अंमलबजावणी करण्याची जबाबदारी सहाय्यक अधिकाऱ्यावर सोपविलेली असते. त्यांच्याकडून वरिष्ठ व्यवस्थापनाला नियमितपणे माहिती मिळाली पाहिजे. यासाठी वरिष्ठ व्यवस्थापनाने निरनिराळ्या स्तरावरील व्यवस्थापकांना आपली माहिती व आकडेवारी सादर करण्याची योग्य पद्धती निश्चित केली पाहिजे. व्यवसायामध्ये नियमितपणे सर्व स्तरावरून योग्य ती माहिती व आकडेवारी मिळत

राहिल्यास त्या माहितीच्या आधारे भविष्यकालीन निर्णय घेणे शक्य होते. व्यवस्थापन माहिती पद्धती मध्ये सर्व माहिती अहवाल रूपात पुरविली जाते. अहवालाद्वारे मिळालेल्या माहितीच्या आधारे निरनिराळ्या कार्यावर नियंत्रण ठेवता येते.

६) व्यवस्थापन लेखापरीक्षण (Management Audit) :

लेखापरीक्षण क्षेत्रामध्ये व्यवस्थापन लेखापरीक्षण ही एक नवीन संकल्पना आहे. अमेरिकेमध्ये या संकल्पनेचा सर्वप्रथम उदय झाला. व्यवस्थापन हिशेब तपासणीमध्ये व्यवस्थापनातील सर्व क्रिया व कार्याच्या प्रगतीचा आढावा घेतला जातो. या तंत्राद्वारे व्यवस्थापनाच्या संपूर्ण कार्यपद्धतीचे मूल्यमापन केले जाते. व्यवसायामधील व्यवस्थापनाच्या उच्च, मध्यम व कनिष्ठ पातळीवर काम करणाऱ्या सर्व अधिकारी व कर्मचारी यांच्या कामाची तपासणी व्यवस्थापन लेखापरीक्षणाद्वारे केली जाते. थोडक्यात व्यवस्थापनाची तपासणी किंवा परीक्षण करण्याच्या क्रियेला व्यवस्थापन लेखापरीक्षण असे म्हणतात. व्यवस्थापन लेखापरीक्षणामध्ये व्यवस्थापनाला ठरवून दिलेली पूर्वनियोजित उद्दिष्टे व प्रत्यक्ष साध्य झालेली उद्दिष्टे याचे मूल्यमापन केले जाते व त्यामध्ये जर काही तफावत आढळून आली तर त्याची कारणे शोधून ती तफावत दूर करण्यासाठी प्रयत्न केले जातात. व्यवस्थापन लेखापरीक्षण या तंत्रामुळे व्यवसायातील अकार्यक्षम घटकावर नियंत्रण ठेवता येते. कधी कधी व्यवसाय संस्थेची कार्यक्षमता कमी होवून उत्पादकता घटते व त्यामुळे नफा कमविण्याची क्षमता कमी होते. अशावेळी संस्थेतील अकार्यक्षमता, गैरव्यवस्थापन व तोटा येण्याची कारणे व्यवस्थापन लेखापरीक्षणाद्वारे शोधली जातात व त्यावर योग्य वेळी उपाययोजना केल्या जातात. असे व्यवस्थापन लेखापरीक्षणाचे काम तज्जांच्या समूहाद्वारे केले जाते.

३.३ पारिभाषिक शब्द

- समन्वय क्रिया** : व्यवसायातील विविध व्यक्तिच्या कार्यात एकसूत्रीपणा निर्माण करण्याच्या उद्देशालाच समन्वय असे म्हणतात.
- सांघिक कार्य** : व्यवसाय संघटनेतील सर्व लोकांच्या कार्याला सांघिक कार्य असे म्हणतात.
- नियंत्रण क्रिया** : नियंत्रण ही एक प्रक्रिया असून त्यात वर्तमानकाळातील कृतीचे मूल्याकन करून भविष्यकालीन उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मार्गदर्शन केले जाते.
- प्रमाण निश्चिती** : विशिष्ट कार्याचा शास्त्रशुद्धपणे अभ्यास करून विशिष्ट कालावधीत साध्य करावयाची उद्दिष्टे किंवा कार्ये अगोदर निश्चित केल्यास त्यास प्रमाण निश्चिती असे म्हणतात.

- अंदाजपत्रक** : भविष्यकालीन विशिष्ट मुदतीसाठी व्यवसाय संस्थेच्या काही किंवा सर्व बाबीचे क्रमबद्धरीत्या केलेले अनुमान म्हणजे अंदाजपत्रक होय.
- समविच्छेदन बिंदू** : समविच्छेदन बिंदू म्हणजे असा बिंदू की ज्या ठिकाणी एकूण खर्चाइतकेच एकूण उत्पन्न असते.

३.४ सारांश (Summary) :

समन्वय आणि नियंत्रण ही व्यवस्थापनातील दोन महत्वाची कार्ये आहेत. संस्थेची पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे अपेक्षेनुसार पूर्ण व्हावीत म्हणून संस्थेतील विविध विभाग, विविध कार्ये यामध्ये समतोल साधण्याचे कार्य म्हणजेच समन्वय होय. नियंत्रण ही नियोजनाची अंतिम प्रक्रिया आहे. या प्रक्रियेच्या अंमलबजावणीवरच व्यवस्थापनाचे यशापयश अवलंबून असते. नियोजनातील उद्दिष्टांची अंमलबजावणी, कार्याचे मूल्यमापन, अडचणी वर उपाययोजना व पाठपुरावा इत्यादी बाबींचा समावेश नियंत्रणात होतो.

व्यवसाय संघटनेमध्ये विविध विभाग व त्यातील विविध कार्ये यामध्ये सुसूत्रता निर्माण करण्यासाठी तसेच साधनसामग्रीचा महत्तम वापर करण्यासाठी समन्वयाची गरज असते. व्यवसायातील वाढती कर्मचाऱ्यांची संख्या, वाढते विभागीकरण व वैशिष्ट्येकरण, कर्मचाऱ्यातील वाढते संघर्ष या सगळ्यावर मात करून कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा वाढविण्यासाठी संघटनेमध्ये समन्वयाची गरज आहे. समन्वयाची वाढती गरज पूर्ण करण्यासाठी, निश्चित उद्देश, योजना, अधिकार व जबाबदारीची विभागणी, प्रभावी संदेशवहन, उत्तम पर्यवेक्षण व उत्तम नेतृत्व, व्यक्तिगत संपर्क, वेगवेगळ्या समित्या व कर्मचारी बैठका इत्यादी समन्वय तंत्राचा अवलंब करता येतो.

नियंत्रण या कार्यामध्ये नियोजनानुसार अपेक्षित कार्य होत आहे किंवा नाही याची खात्री करून तफावत असल्यास ती दूर करण्यासाठी भविष्यकालीन उपाययोजना सुचविल्या जातात. नियंत्रण प्रक्रियेमध्ये प्रमाण निश्चिती, प्रमाणाची प्रत्यक्ष कार्यशी तुलना, त्यांचे मोजमाप व मुल्यमापन दिसून येणाऱ्या तफावतीचे कारणे शोधून सुधारात्मक उपाययोजना करणे यांचा समावेश होतो. तसेच संघटनेत समन्वय साधण्यासाठी पारंपरिक आणि आधुनिक तंत्राचा अवलंब केला जातो. नियंत्रणाच्या मर्यादा विचारात घेवून त्या दूर करण्यासाठी नियंत्रणाची परिणामकारक तत्वे निश्चित केली जातात.

३.५ स्वतःची प्रगती तपासा

(अ) रिकाम्या जागा भरा.

१. संस्थेतील सर्व कार्यामध्ये सुसूनता निर्माण करणे म्हणजे होय.
२. संघटनेतील सर्व लोकांच्या कार्याला म्हणून ओळखले जाते.
३. व्यवस्थापन प्रक्रियेतील अंतिम टप्पा म्हणजे होय.
४. नियंत्रण प्रक्रियेतील पहिला टप्पा म्हणजे होय.
५. नियंत्रण तंत्रामध्ये ना नफा ना तोटा यास असे म्हणतात.

(ब) खालील विधाने चूक अथवा बरोबर ते लिहा.

१. संघटनेचा उद्देशच मुळी समन्वय साध्य करणे आहे.
२. नियंत्रणाचा संबंध भविष्यकाळाशी नसतो.
३. कार्यात किंवा प्रयत्नात एकवाक्यता असण्याकरिता उद्दिष्टात समानता आणणे आवश्यक आहे.
४. भौतिक प्रमाण हे संख्यात्मक प्रमाण असते.
५. सामुहिक कार्यासाठी समन्वयाची आवश्यकता नसते.

(क) जोड्या लावा.

‘अ’ गट	‘ब’ गट
१) समन्वय	अ) भविष्यकालीन अचूक योजना
२) समविच्छेदन बिंदू	ब) कार्यात एकमूलता
३) नियोजन	क) समन्वयक
४) विक्रीचे अनुमान	ड) योजनेवर नव्याने खर्च
५) समन्वयाद्वारे समन्वय साधणारा	इ) ना नफा - ना तोटा
६) व्यवस्थापन लेखापरीक्षण	फ) विक्री अंदाजपत्रक
७) नियंत्रण	ग) पर्यवेक्षक
८) शुन्याधारित अंदाजपत्रक	ह) खरेदीची अंदाजपत्रक
९) एकूण उत्पन्न व खर्चाचे अनुमान	य) उत्पादनातील अपव्यय टाळणे
१०) पर्यवेक्षक करणारा	ज) मास्टर बजेट
	झ) तज्ज्ञाच्या समुहाद्वारे परीक्षण
	ल) नियंत्रणाचे साधन

(ड) योग्य पर्याय निवडा.

१. समन्वय साधने ही कोणाची जबाबदारी आहे.
(अ) मालकाची (ब) कर्मचाऱ्यांची (क) व्यवस्थापनाची (ड) सर्वांची
२. खालीलपैकी कोणता घटक प्रभावी नियंत्रणासाठी आवश्यक नाही.
(अ) काटकसर (ब) साधेपणा (क) लवचिकता (ड) ताठरता
३. शुन्याधारित अंदाजपत्रकाची संकल्पना सर्व प्रथम कोणत्या देशात उदयास आली.
(अ) जर्मनी (ब) भारत (क) जपान (ड) अमेरिका
४. समन्वयातून समन्वय साधणाऱ्या व्यक्तीस काय म्हणतात.
(अ) व्यवस्थापक (ब) पर्यवेक्षक (क) समन्वयक (ड) निरीक्षक
५. नियंत्रणात कोणती उपाययोजना केली जाते.
(अ) रचनात्मक (ब) गुणात्मक (क) संख्यात्मक (ड) सुधारात्मक

३.६ स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे

- | | | |
|------------|---------------------|--------------------|
| (अ) | १) समन्वय | २) सांघिक कार्य |
| | ३) नियंत्रण | ४) प्रमाण निश्चिती |
| | ५) समविच्छेदन बिंदू | |
| (ब) | १) बरोबर | २) चूक |
| | ३) बरोबर | ४) बरोबर |
| | | ५) चूक |
| (क) | १) ब | २) इ |
| | ४) फ | ५) क |
| | ७) य | ८) ड |
| | | ९) ज |
| | | १०) ग |
| (ड) | १) क | २) ड |
| | ४) क | ५) ड |

३.७ स्वाध्याय

(अ) दोन किंवा तीन ओळीत उत्तरे लिहा.

१. ‘समन्वय’ या शब्दाचा अर्थ लिहा.
२. ‘नियंत्रण’ या शब्दापासून कार्य अर्थबोध होतो.
३. समन्वयाची चार तंत्रे सांगा.
४. नियंत्रणाची कोणतीही व्याख्या लिहा.
५. अंदाजपत्रक म्हणजे काय ते लिहा.
६. समन्वयाची कोणतीही व्याख्या लिहा.
७. व्यवस्थापन हिशोब तपासणीचा अर्थ सांगा.
८. समन्वयाची गरज का आहे चार कारणे सांगा.
९. ‘समविच्छेदन बिंदू’ म्हणजे काय ते सांगा.
१०. प्रमाण निश्चिती म्हणजे काय ते सांगा.

(ब) खालील प्रश्नांची थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१. समन्वयाची संकल्पना सविस्तर स्पष्ट करा.
२. नियंत्रण ही संकल्पना सविस्तर स्पष्ट करा.
३. समन्वयाची गरज स्पष्ट करा.
४. नियंत्रणाच्या मर्यादा स्पष्ट करा.
५. अंदाजपत्रकीय नियंत्रण हे तंत्र स्पष्ट करा.
६. प्रमाण निश्चिती ही नियंत्रण प्रक्रियेतील अवस्था स्पष्ट करा.
७. पट्ट व सी.पी.एम. ही दोन तंत्रे स्पष्ट करा.
८. परिणामकारक नियंत्रणाची तत्वे थोडक्यात स्पष्ट करा.
९. व्यवस्थापन माहिती पद्धती व व्यवस्थापन लेखापरीक्षण ही दोन तंत्रे स्पष्ट करा.

१०. समन्वयाची तंत्रे थोडक्यात स्पष्ट करा.
११. गुण नियंत्रण व सांख्यिकीय नियंत्रण ही दोन तंत्रे स्पष्ट करा.
१२. उत्पादन नियंत्रण व उत्पादन खर्च नियंत्रण ही दोन तंत्रे स्पष्ट करा.
१३. वित्तीय नियंत्रण व शून्याधारित नियंत्रण ही दोन तंत्रे स्पष्ट करा.
१४. नियंत्रण म्हणजे काय ते सांगून सामग्री नियंत्रण हे तंत्र स्पष्ट करा.
१५. नियंत्रण म्हणजे काय ते सांगून समविच्छेदन विश्लेषण तंत्र स्पष्ट करा.

(क) खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा.

१. समन्वय म्हणजे काय ? समन्वयाची आवश्यकता स्पष्ट करा.
२. नियंत्रणाची प्रक्रिया स्पष्ट करा.
३. नियंत्रण म्हणजे काय ? नियंत्रणाच्या मर्यादा स्पष्ट करा.
४. नियंत्रणाची पारंपरिक तंत्रे स्पष्ट करा.
५. समन्वय म्हणजे काय ? समन्वयाची तंत्रे स्पष्ट करा.
६. नियंत्रणाची आधुनिक तंत्रे स्पष्ट करा.
७. प्रभावी नियंत्रणाची तत्वे स्पष्ट करा.

३.८ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

१. Sharma, Gupta, Sarkar - 'Business Organization and Management', Kalyani Publishers, New Delhi.
२. बोधनकर, कानेटकर, 'व्यवसाय व्यवस्थापनाची मूलतत्वे', साईनाथ प्रकाशन, नागपूर.
३. प्रभाकर देशमुख, व्यवस्थापन प्रक्रिया, पिंपळापूरे प्रकाशन, नागपूर.
४. सराफ, दापके - 'औद्योगिक संघटन', विद्या प्रकाशन, नागपूर.
५. Sudha G.S., 'Business Management' RBSA Publisher, Jaipur.

६. मानकर, देशपांडे, 'व्यवसाय व्यवस्थापनाची तत्वे', फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.
७. Tripathi, reddy, 'Principles of Management' Fifth Edition.
८. 'Business Organization and Management', M. C. Shukla.
९. भिरुड, नाफेड, 'व्यवस्थापनाची तत्वे व पद्धती', डायमंड प्रकाशन, पुणे.
१०. सी. जे. जोशी, के. सी. जोशी, 'व्यवसाय व्यवस्थापन', फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.
११. Saxena S.C., 'Business Administration and Management', Sahitya Bhavan, Agra.
१२. Dixit - Human Resource Management, Nagpur.
१३. Pagare Kinkar - 'Business Management', S Chand and Sons, Delhi.
१४. Gupta C.B. - 'Management : Theory and Practice', S Chand and Sons, Delhi.
१५. डॉ. कडवेकर, कोठावदे - व्यवसाय व्यवस्थापन, डायमंड पब्लिकेशन, पुणे.



सत्र २ : घटक ४

व्यवस्थापनातील उद्योगमुख बाबी

४.० उद्दिष्ट्ये

४.१ प्रस्तावना

४.२ विषय विवेचन

४.२.१ व्यवस्थापनातील सामाजिक व नीतीमत्ता विषयक बाबी

४.२.२ सामाजिक जबाबदारीची संकल्पना

४.२.३ प्रमंडळीय (कंपनी) सामाजिक जबाबदारी

४.२.३ (अ) प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारी - अर्थ

४.२.३ (ब) प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारीचे महत्त्व

४.२.४ हरित व्यवस्थापन (Green Management) संकल्पना

४.२.५ बदलाचे व्यवस्थापन

४.२.६ बदलाची आवश्यकता आणि नियोजनबद्ध बदल

४.२.७ कुर्टलेविन यांच्या नियोजनबद्ध बदलाच्या तीन अवस्था

४.२.८ बदलास होणारा विरोध

४.२.९ बदलास होणाऱ्या विरोधाचे निराकरण

४.३ सारांश

४.४ पारिभाषिक शब्द

४.५ स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे १ आणि २

४.६ स्वाध्याय

४.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

४.० उद्दिष्ट्ये

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपणास -

- ◆ व्यवस्थापनातील सामाजिक व नैतिक बाबी समजाऊन घेता येतील.
- ◆ सामाजिक जबाबदारीच्या संकल्पनेची माहिती मिळेल.
- ◆ प्रमंडळीय/कंपनीच्या सामाजिक जबाबदारीचा अर्थ आणि महत्त्व स्पष्ट होईल.
- ◆ हरित व्यवस्थापन म्हणजे काय ? याची कल्पना येईल.
- ◆ बदलाच्या व्यवस्थापनाची संकल्पना व बदलाची आवश्यकता/गरज स्पष्ट होईल.
- ◆ लेविन कुर्ट यांनी सांगितलेल्या नियोजनबद्ध बदलाच्या तीन अवस्था सांगता येतील.
- ◆ बदलास होणाऱ्या विरोधाची कारणे स्पष्ट होतील.
- ◆ बदलास होणाऱ्या प्रतिकाराचे निराकरण कसे करता येते याची कल्पना येईल.

४.१ प्रस्तावना

आजच्या वेगवान २१ व्या शतकात व्यवस्थापन संकल्पनाही व्यापक, गतिमान व विविधांगी बनली आहे. जीवनाच्या प्रत्येक क्षेत्रात व्यवस्थापन ही संकल्पना अत्यंत महत्त्वाची व लोकप्रिय समजली जात आहे. कोणत्याही व्यक्ती वा संस्थेला आपल्या उद्दिष्टांची निश्चिती आणि पूर्तता व्यवस्थापनाद्वारे सहज साध्य करता येतात. म्हणून व्यवस्थापनाला उद्देश साध्य करण्याचे साधन असे संबोधले जाते. अर्थात व्यवस्थापन हि संकल्पना सर्व ठिकाणी, सर्व काळात व सर्व परिस्थितीत लागु पडणारी असल्याने, तीचे स्वरूप ‘सार्वत्रिक’ (Universal) असल्याचे स्पष्ट होते. व्यवस्थापनाचा एक अंतरविद्याशाखा म्हणूनही वेगाने विकास होत आहे. त्यामुळे इतर शास्त्रा प्रमाणेच व्यवस्थापनाला देखिल स्वतंत्र सामाजिक शास्त्र म्हणून दर्जा प्राप्त झाला आहे.

तथापि आधुनिक बदलत्या विज्ञान, तंत्रज्ञान आणि संदेशवहनाच्या युगात जग हे एक कुटुंबच बनले आहे. व्यवसायांचा वाढता आकार-प्रकार, नवनविन उत्पादन प्रक्रिया व उत्पादने, ग्राहकांच्या बदलत्या आवडी-निवडी, बाजारपेठेतील तिब्र स्पर्धा, बदलती सरकारी धोरणे, संसाधनांचा तुटवडा इत्यादी कारणामुळे व्यवस्थापन करणे हे सरळ व सोपे कार्य राहिले नाही. पर्यावरणातील विविध घटकांचा उदा. सामाजिक, आर्थिक, सांस्कृतिक, नैतिक, राजकीय, कायदेविषयक इत्यादी व्यवस्थापनावर अनकूल किंवा प्रतिकूल परिणाम होतो. या उलट व्यवस्थापनाचाही त्या घटकांवर परिणाम होतो.

त्यामुळे व्यवस्थापनासमोर नवनवीन बाबी निर्माण होत आहेत. विशेषत: विविध समस्यापैकी उदयोन्मुख सामाजिक आणि नीतीमता विषयक प्रश्न प्राधान्यक्रमाने दिसून येतात. प्रस्तूत प्रकरणात प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारीचे महत्व विचारात घेऊन, हरित व्यवस्थापन आणि बदलाच्या व्यवस्थापनाच्या संकल्पनेचा समावेश केला आहे. तसेच नियोजनबद्ध बदलाची गरज, बदलाला प्रतिकार होण्याची कारणे आणि त्यावरील उपाययोजनांचा अंतर्भवि केला आहे.

४.२ विषय विवेचन

४.२.१ व्यवस्थापनातील सामाजिक व नीतीमत्ता विषयक बाबी

आजच्या वैश्विक स्पर्धात्मक जगात टिकून राहण्यासाठी अत्यंत गतिमान, अकथनीय व विस्कळित बदलाचा सामना व्यवस्थापकाना करावा लागत आहे. व्यवस्थापन हे केवळ व्यवसाय संस्थेशी सिमीत नसून त्यामध्ये अनेक अंतर्गत व बहीर्गत घटकांचा विचार करून ते हाताळण्याची आवश्यकता असते. कारण उद्योग संस्थांचे यश हे सामाजिक प्रतिसादावर आणि नैतिक अधिष्ठानावर अवलंबून असल्याने प्रभावी व्यवस्थापकाना समाजासाठी सातत्याने कांहीतरी करण्याची तळमळ असावी लागते. उद्योग संस्थांच्या वाढत्या कार्य व्याप्रीमध्ये, सार्वजनिक जीवनाशी संबंधीत अनेक गोष्टीवर अनिष्ट परिणाम होत असतात. केवळ न्यूनतम किंमत किंवा उच्चतम् दर्जाच्या आधारे ग्राहकाला जिकल्याचे दिवस संपले आहेत. व्यवस्थापकाना या दोन्ही बाबी एकाचवेळी साधणे आवश्यक बनले आहे. आपले गुंतवणूकदार, ग्राहक, कर्मचारी, पुरवठादार, सरकार व एकंदर समाजाच्या हिताची काळजी घेणे आणि नीतीमत्तेचे पालन करणे अपरिहार्य बनले आहे. विशेषत: उद्योग संस्थात होणाऱ्या बदलानुसार व्यवस्थापनासमोर विविध सामाजिक व नीतीमता विषयक प्रश्न/समस्या निर्माण झाले आहेत. त्याचे विवेचन पुढील प्रमाणे -

१. उद्योग संस्थेच्या सर्व व्यवहारात व कारभारात पारदर्शकतेचा प्रश्न.
२. भाग धारकांच्या गुंतवणूकीच्या सुरक्षिततेचा व त्यावरील योग्य परताव्याचा प्रश्न.
३. आर्थिक व्यवहाराची माहिती देण्याची समस्या.
४. सर्व भागधारकांना समान वागणूक व त्यांचा विश्वास संपादन करून टिकविण्याची समस्या.
५. कामगारांच्या योग्यतेनुसार योग्य काम देणेचा प्रश्न.
६. कामगारांना उचित मोबदला देण्याचा प्रश्न.
७. वेतनेतर सोयी सवलतीच्या तरतूदीचा प्रश्न.
८. कामगारांना न्याय व चांगली वागणूकीची समस्या.

९. त्यांच्या सेवेत शाश्वती व कार्यक्षमतेनुसार बढतीचा प्रश्न.
१०. कामगाराना प्रमाणित उपकरणे व सुरक्षिततेची साधने देण्याचा प्रश्न.
११. व्यवस्थापनात व नफ्यात सहभागाची समस्या.
१२. ग्राहकांना नियमित चांगल्या दर्जाच्या, वाजवी किंमतीत वस्तू/सेवांच्या पुरवठ्याचा प्रश्न.
१३. कृत्रिम टंचाई, काळाबाजर, भेसळ इ. गैरप्रकार.
१४. जाहिरात मधून ग्राहकांची फसवणूक.
१५. शासकीय कायदा व नियमांचे उल्लंघन.
१६. व्यक्तीगत स्वार्थासाठी भ्रष्ट मार्गाचा अवलंब.
१७. आर्थिक विकास कार्यात सरकारला असहकार्य.
१८. लोकप्रतिनिधीशी आर्थिक लागेबांधे.
२०. नैसर्गिक आपती व आणीबाणीच्या परिस्थितीकडे दुर्लक्ष.
२१. बालकामगाराना प्राधान्य.

या शिवाय उपासमार, दारिद्र्य व कुपोषण निर्मूलन, शिक्षण व आरोग्य विषयक सुविधा, स्त्री-पुरुष विषमता, अनाथांचे पुनर्वसन, जेष्ठ नागरीकांचे संगोपन, पर्यावरण संवर्धन व समतोल, राष्ट्रीय सांस्कृतिक वारश्याचे जतन, सामाजिक-आर्थिक वंचित समूहांची प्रगती, विधवा व परावलंबी व्यक्तींचे संरक्षण, ग्रामिण लोकांचे प्रभोधन, राष्ट्रीय-अंतरराष्ट्रीय खेळाडूना प्रोत्साहन, अल्पसंख्यांक व महिला वर्गाचा विकास, नैसर्गिक आपती व दुष्काळ मूक्तेसाठी आर्थिक सहाय्य इत्यादी अनेक प्रश्न व्यवस्थापनाला सोडविणे अनिवार्य बनले आहे.

व्यवस्थापकीय नीतीमत्ता (Managerial Ethics)

आजच्या घडीला व्यवसाय मिळविण्यासाठी, टिकविण्यासाठी किंवा वाढविण्यासाठी व्यवस्थापनाकडून अनितीच्या किंवा भ्रष्ट मार्गाचा वापर होत असल्याचे दिसते. परंतु हे मार्ग दिर्घकालीन प्रगतीसाठी योग्य नव्हेत हेही काहींना समजले आहे. त्यामुळे व्यवस्थापकांनी नीतीमत्ता वाढविण्यास सुरुवात केली आहे. व्यवस्थापकीय नीतीमत्ता ही व्यवस्थापकांची विचार प्रणाली व वर्तन पद्धती स्पष्ट करते. नीतीमत्ता हा स्पर्धात्मक लाभाचा प्रमुख स्रोत म्हणून ओळखला जात असल्याने व्यवस्थापकीय नीतीमत्ता ही बाब अत्यावश्यक बनली आहे.

अर्थ :

व्यवस्थापकीय नीतीमत्ता म्हणजे व्यवसायातील चांगले काय ? किंवा वाईट काय ? बरोबर काय ? किंवा चूक काय ? हे ठरविणारे नियम व तत्वे यांचा संच होय. थोडक्यात आदर्शवादाप्रमाणे व्यवस्थापकीय नीतीमत्ता ही संस्थाना आवश्यक असलेली गोष्ट असून तीचा संबंध सत्य व न्यायाशी आहे. म्हणून जगातील सर्व देशातील व्यवस्थापन अभ्यासक्रमात हा एक अनिवार्य विषय आहे. मात्र आजच्या युगात अंतरराष्ट्रीय पातळीवरील व्यवसाय क्षेत्रात नीतीमूल्यांचे दारिद्र्य सर्वांत मोठे असल्याचे अनेक तजानी स्पष्ट केले आहे. म्हणून व्यवस्थापनात नीतीमत्तेशी निगडीत अनेक प्रश्न तयार झाले आहेत, ते खालील प्रमाणे -

१. हितसंबंधाबाबत संघर्ष.
२. उचीततेच्या तत्वांचा भंग.
३. कामात भेदभाव नीती अवलंबने.
४. पैशाचा गैर वापर करणे.
५. संघटनेची गुपिते फोडणे.
६. कर्मचाऱ्यांचा लैगिक छळ करणे.
७. पर्यावरणाविषयी अनास्था दर्शविणे.
८. कर्मचाऱ्यांशी अयोग्य व खोटे बोलणे.
९. विक्री वृद्धिसाठी अयोग्य मार्गाचा अवलंब करणे.
१०. कार्य स्थळावरील आरोग्य व सुरक्षिततेचा प्रश्न.
११. भपकेबाज व दिशाभूल वित्तीय विश्लेषण.
१२. भ्रष्टाचार व लाचलूचपत.
१३. गोपनियता, सत्यता, सुरक्षितता इत्यादी सायबर नीतीमत्तेच्या समस्या.
१४. अधिकाराचा व मालमत्तेचा गैरवापर.
१५. फसवी वसूल रक्कम.
१६. कायदेविषयक निष्ठा व दायित्वाचा प्रश्न.
१७. प्रतिमा समस्या (Image Problem).

४.२.२ सामाजिक जबाबदारीची संकल्पना (Concept of Social Responsibility)

सामाजिक जबाबदारी ही कांही नविन संकल्पना नाही. ज्या समाजात आपण राहतो त्या समाजाचे आपण कांही देणे लागतो ही विचारसरणी व्यक्ती प्रमाणे संस्थाच्या बाबतीत व्यवस्थापनाला पाठावी लागते. समाजाच्या प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष पाठिंब्यानेच व्यवसाय अस्तित्वात येतो म्हणून समाजापासून कोणतीही व्यवसाय संघटना आलिस नसते. अर्थात व्यवसाय आणि समाज एकमेकांना पूरक व परस्परावलंबी आहेत. या परस्परासंबंधीची जाण ठेवणे होय. म्हणजेच सामाजिक जबाबदारी. व्यवसायाला लागणारे मनुष्यबळ, भांडवल, कच्चामाल, यंत्र सामुग्री हे सर्व घटक समजातूनच मिळवावे लागतात. तर उद्योग संस्थानी तयार केलेल्या वस्तू सेवा विकत घेणारा ग्राहक वर्ग हा देखिल समाजाचा एक भाग आहे. या घटकामुळेच उद्योगसंस्था आपला व्यवसाय करतात व नफा मिळवितात. या सर्व घटकांच्या अपेक्षा पूर्ण करणे म्हणजेच सामाजिक जबाबदारी होय.

उर्विक या विचारवंताने म्हटले आहे की, “केवळ खाने हाच जगण्याचा उद्देश नसतो, त्या प्रमाणेच केवळ नफा मिळविणे हाही व्यवसायाचा उद्देश नसतो.

(Earning profit is not sole objectives of business, any more than eating is the objectives of living.)

व्यवस्थापनाने केवळ नफा हाच दृष्टीकोन न ठेवता मानवी प्रतिष्ठा, सामाजिक मूल्ये, सामाजिक कर्तव्य व त्याद्वारे निर्माण होणारी नैतिक जबाबदारी याचा स्विकार करणे म्हणजे सामाजिक जबाबदारी होय.

पुढील व्याख्यावरून सामाजिक जबाबदारीची संकल्पना अधिक स्पष्ट होईल.

- १) किथ डेव्हिस - “व्यवसायाच्या आर्थिक आणि तांत्रिक हेतूपेक्षा वेगवेगळ्या कारणासाठी घेतलेले निर्णय व स्विकारलेली कार्ये म्हणजेच व्यवस्थापनाच्या सामाजिक जबाबदार्या होय.”
- २) केनेथ अँड्र्यूज - “सभोवतालच्या समाजाच्या कल्पनाविषयीची विचारपूर्वक निर्माण झालेली जाणीव म्हणजे सामाजिक जबाबदारी होय.”
- ३) कुन्टज आणि ऑंडोनेल - “स्वहितासाठी कार्य करणाऱ्या व्यक्तीने इतरांचे अधिकार आणि न्याय हिताला धक्का पोहोचणार नाही याची खात्री करून घेण्याचे प्रत्येकाचे उतरदायित्व म्हणजे सामाजिक जबाबदारी होय.”
- ४) बून - “व्यवस्थापकाने आपल्या व्यावसायिक घटकामध्ये केवळ आर्थिक घटकाचा विचार न करता त्याचे सामाजिक महत्त्व लक्षात घेऊन समाजपयोगी निर्णयाची अंमलबजावणी करणे म्हणजे सामाजिक जबाबदारी होय.”

वरील व्याख्यावरून असे स्पष्ट करता येते की, उद्योगाच्या व्यवस्थापनाने आपले कार्य समाजाच्या व समाजातील विविध वर्गाच्या हिताशी सुसंगतरित्या चालविले पाहिजे. व्यवसाय ही सामाजिक-आर्थिक क्रिया असल्याने समाजातील विविध घटकाबाबत व्यवस्थापनाने घेतलेले निर्णय व कर्तव्याची पूर्ती यालाच सामाजिक जबाबदाच्या असे म्हणतात. थोडक्यात ‘माझ्या व्यवसायाचा समाजाशी कांही संबंध नाही’ हा विचार आता पूर्णपणे कालबाब्य ठरला आहे. या उलट व्यवसाय हा समाजावर अवलंबून असतो म्हणून समाजाने उद्योगसंस्थेच्या व्यवस्थापनाकडून कांही अपेक्षा ठेवल्या तर ते गैर ठरणार नाही.

सामाजिक बांधिलकी आणि जबाबदारीचा संबंध सामाजिक कल्याणाशी आहे त्यामुळे समाजातील विविध घटकाबाबत आवश्यक कर्तव्य पार पाडणे म्हणजेच सामाजिक जबाबदारी होय.

४.२.३ प्रमंडळीय (कंपनी) सामाजिक जबाबदारी (Corporate Social Responsibility)

उद्योग समूहानी आपला व्यवसाय केवल नफा आणि लौकीक यासाठीच करावयाचा नसून त्याचबरोबर सामाजिक जाणिवेचे भान ठेऊन समाजासाठी कांही उपक्रम हाती घेणे आवश्यक आहे, ही भावना आता प्रामुख्याने रूढ होत आहे. जगातील विविध व्यवस्थापन संस्थाच्या प्रशिक्षणामध्ये सामाजिक जबाबदारी आणि उतरदायित्वाचा अपरिहार्यपणे उल्लेख केला जातो. कारण कंपन्यांची कार्य प्रगती, लाभ प्रदयता व स्पर्धात्मक क्षमता समाजाच्या सहकार्यावर अलंबून आहे. आपले गुंतवणूकदार, ग्राहक, कर्मचारी, सरकार व एकंदर समाज्याच्या हिताची काळजी घेतली नाही आणि नीतीमतेचे पालन केले नाही तर आपण समाजात टिकू शकणार नाही. सामाजिक रोषाला सामोरे जावे लागते हे आज व्यवसाय संस्थानी ओळखले आहे. म्हणून आजच्या घडीला व्यवस्थापकाना नियमितपणे सामाजिक जबाबदारीच्या पैलूशी निगडीत निर्णय घ्यावे लागतात. लोक कल्यान, किंमत निर्धारण, दर्जेदार उत्पादन, कर्मचारी संबंध, साधनसंपत्तीचे रक्षण, पर्यावरण संरक्षण, अदी विविध बाबीनुसार सामाजिक जबाबदारीचा सामना करावा लागत आहे. त्यातूनच सामाजिक प्रतिसादतेची (Social Responsiveness) व सामाजिक उतरदायित्वाची (Social Accountability) संकल्पना निर्माण झाली आहे. बहुतांश मोठे व्यवसाय, कंपनी या संघटन प्रकारामार्फत केले जात असल्याने व्यवसायाच्या सामाजिक जबाबदाच्या ऐवजी कंपनीच्या/प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदाच्या (Corporate Social Responsibilities - CSR) ही संज्ञा रूढ झाली आहे.

एकीकडे आपल्या देशाच्या औद्योगिक क्षेत्रातील समृद्धी वाढत असली तरी दुसरीकडे बेरोजगारी-दारिद्र्य आणि त्यातून वाढणारे सामाजिक प्रश्न अस्वस्थ करून सोडणारे आहेत. म्हणून भारत सरकारने खाजगी व सार्वजनिक कंपन्यासाठी कांही आर्थिक उलाढालीच्या निकषानुसार सन २०१३ मध्ये नवीन “प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारी” (CSR) कायदा संमत करण्यात आला त्याची अंमलबजावणी १ एप्रिल २०१४ पासून झाली आहे.

४.२.३ (अ) अर्थ (Meaning)

प्रमंडळीय/कंपनीची सामाजिक जबाबदारी म्हणजे कायदा व अर्थशास्त्राच्या पलिकडे जाऊन समाजाच्या भल्यासाठी दिर्घकालीन ध्येयाचा पाठपुरावा करणे होय. अर्थात कायदेशीर बाबींची पूर्तता व नफा मिळविण्याची जबाबदारी ह्याच्या पलिकडे जाऊन समाजाच्या हित संवर्धनासाठी किंवा सामाजिक उन्नतीसाठी केलेल्या कामगिरीला प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारी म्हणतात.

CSR च्या नव्या कायद्यानुसार कंपन्याच्या नफ्यातील कांही हिस्सा विविध क्षेत्रातील सामाजिक जबाबदारी पूर्तेसाठी वापरणे अभिप्रेत आहे. तथापी व्यवसायात केवळ नफा हाच दृष्टीकोन न ठेवता मानवी मूल्ये व प्रतिष्ठा, सामाजिक कर्तव्य आणि त्याद्वारे निर्माण होणारी नैतिक जबाबदारी याचा स्विकार करणे म्हणजेच प्रंडळीय सामाजिक जबाबदारी होय.

व्याख्या :

एच. आर. बोवेन यांच्या मते, “सामाजिक उद्दिष्ट्ये आणि सामाजिक मूल्यांशी सुसंगत अशी धोरणे कार्यान्वित करणे, निर्णय घेणे आणि कार्य करणे म्हणजे प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारी होय.”

(Corporate Social Responsibility is to pursue those policies, to make those decisions or follow those lines which are desirable in terms of the objectives and values of our society - H. R. Bowen)

कंपनीची सामाजिक जबाबदारी ही बदलक्षम व व्यापक संकल्पना असून त्यामध्ये कामगार, भागधारक, सरकार, समाज, ग्राहक इत्यादी घटकांच्या हितांचे रक्षण व करावयाच्या प्रयत्नांचा समावेश होतो.

कंपनी आणि समाज यांचे घनिष्ठ संबंध आहेत. कंपन्याना आवश्यक असणाऱ्या संसाधनासाठी आणि वस्तू व सेवा विक्रीसाठी समाजावर तर समाजाला आपल्या प्रगतीसाठी कंपन्यावर अवलंबून राहावे लागते. या परस्परसंबंधाची जाण ठेवणे म्हणजे प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारी होय. सामाजिक बांधिलकी आणि जबाबदारीचा संबंध सामाजिक कल्यानाशी येतो. सामाजिक घटकात कंपनीचे कर्मचारी, भागधारक, ग्राहक, पुरवठादार आणि सरकार यांचा अंतर्भाव होतो. यांच्यासंबंधी आवश्यक कर्तव्य पार पाडणे म्हणजेच कंपनीची सामाजिक जबाबदारी म्हणता येईल. त्यासाठी कंपन्याना दोन प्रकारचे ताळेबंद (Balance Sheet) तयार करावे लागतात. त्यातील एक कंपनीच्या आर्थिक कामगिरीच्या पहाणीसाठी वित्तीय ताळेबंद तर दुसरे सामाजिक बांधिलकीतून सामाजिक कल्यानाची मोजदात करणेसाठी सामाजिक कल्यान ताळेबंद (Social Welfare Balance Sheet) होय. यासाठी केवळ नफ्याचा कांही भाग सामाजिक हितरक्षणासाठी वळविण्या ऐवजी आपल्या संपूर्ण व्यवसायाची उद्दिष्टे ठरवितानाच कंपनीच्या सामाजिक जबाबदारीची आखणी केली तर ती व्यवस्थापना प्रमाणेच सर्व लाभार्थी आणि

उपेक्षित समाजाकरीता परिणामकारक ठरेल. म्हणून प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारी हा एक सामूदायिक गुंतवणूकीचा प्रकार असून ती सामाजिक भांडवल निर्मितीची प्रक्रिया आहे.

४.२.३ (ब) प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारीचे महत्व (Importance of Corporate Social Responsibility)

समाजासाठी जास्तीत जास्त कल्याणकारी योजना राबविणे म्हणजेच सामाजिक जबाबदारी स्विकारणे होय. त्यामुळे समाजातील प्रत्येक मानवाची प्रतिष्ठा उंचावण्यास मदत होते. आज सामाजिक दृष्ट्या बेजबाबदारपणे वागणाऱ्या कंपन्याना दिर्घकालीन स्थैर्य मिळत नाही. म्हणून व्यवस्थापकानी कंपन्याचे पावित्र व चारित्र्य टिकविण्यासाठी व्यापक जनहिताचा विचार करून विश्वस्ताच्या भूमिकेतून कार्य केल्यास उच्चनीतीमूळे व आदर्श सामाजिक बांधिलकीचे मानदंड तयार होतील. परिणामी आपला विकास सर्वाबरोबर-इतरांना डावलून नव्हे, ही कंपनीची संस्कृती तयार होईल. कंपनीच्या सामाजिक जबाबदारीचे महत्व पुढील मुद्यावरून अधिक स्पष्ट होईल.

१) निर्णयात सहभागित्व :

कंपन्यानी स्विकारलेल्या सामाजिक जबाबदारी मुळे विविध क्षेत्रातील वेगवेगळ्या प्रश्नावर विचार विनिमय होऊन त्यावरील उपायबाबतचा निर्णय सामूहिकरीत्या घेतला जातो. मोजक्या व्यक्तीनी घेतलेले निर्णय सर्वांवर लादण्याची परंपरा कालबाबू ठरत आहे.

२) पर्यावरण संवर्धन व सुधारणा :

विविध घटकांच्याद्वारे होणारी पर्यावरणाची हानी रोखण्यासाठी व पर्यावरणाचा दर्जा सुधारणेसाठी व्यवस्थापकांच्यावर मोठी जबाबदारी पडलेली असते. औद्योगिकीकरणाच्या वाढत्या वेगाबरोबर प्रदूषण समस्याही वाढत आहे, त्याचे उच्चाटन व प्रतिबंध करून परिसर सौंदर्य व पोषक पर्यावरण निर्माण केले जाते. व्यवसायाच्या भविष्यकालीन यशासाठी त्याचा उपयोग होतो.

३) ग्राहकहित जोपासणा :

कंपनी कारभार व कंपनीच्या जाहिरातीमध्ये सत्यता दाखवणे, वस्तूहमीबाबत प्रामाणिक राहणे, घातक वस्तूंचे नियंत्रण करणे, चांगली विक्रयोतर सेवा पुरविणे, कृत्रिम टंचाई टाळणे, आणि एकूण ग्राहकाभिमूळे उत्पादन व सेवा पुरवण्याची जबाबदारी कंपनीने स्विकारली जाते. त्यामुळे ग्राहकहित रक्षण करणे शक्य होते.

४) मनुष्यबळाचा विकास :

आज कर्मचारी वर्ग स्वतःच्या हक्काबाबत जागरूक झाला आहे. त्यांच्या व्यवसायिक आरोग्यात व सुरक्षिततेत सुधारणा करणे, कार्यस्थळरावर प्रथोमोपचाराची तरतूद करणे, कामाच्या वेळेत लवचिकतेचा

पर्याय देणे, पुरेशी माहिती व प्रशिक्षण देणे, कायद्यानुसार वेतन व सुविधा देणे इत्यादी सर्व कायदेशीर जबाबदारीचे पालन कंपन्याकडून केले जात असल्याने कर्मचारी विकासास चलना मिळते.

५) दिर्घकालीन नफा :

सामाजिक जबाबदारी स्विकारलेल्या कंपन्याना भविष्यकालीन नफा मिळविण्याचे उद्दिष्टही साध्य करता येते. व्यवसायाची स्पर्धात्मक क्षमता व लाभ प्रदयता समाजाच्या सहकार्यावर अवलंबून आहे. याची जाणिव त्यांना होते. त्यामुळे ते सामाजिक जबाबदारीच्या गुंतवणूकीला प्राधान्य देतात आणि दिर्घकालीन नफा मिळवितात.

६) समाजाच्या गरजांची पुर्तता :

समाजाच्या समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी आणि गरजांची पुर्तता करण्यासाठी आपल्या ज्ञानाचा व कौशल्याचा वापर करणे हाच उद्देश कंपनीच्या सामाजिक जबाबदारीचा असतो. स्वच्छता, आरोग्य, शिक्षण व अन्य सुविधा पुरविण्यासाठी मदत केली जाते. तसेच समाजातील सेवाभावी संस्थाना सामाजिक कार्यासाठी प्रोत्साहन देऊन सहभागी केले जाते.

७) भागधारक हितसंबंध :

भागधारक हे कंपनीचे मालक असल्याने त्यांच्या सामाजिक जबाबदारीचे महत्त्वही अधिक आहे. कंपनीच्या वित्तीय व्यवहारात पारदर्शकता आणणे, भागधारकांचा सहभाग वाढविणे, कंपनीच्या मालमतेचा पर्याप्त उपयोग करून एकूण कारभारात काटकसरता आणने इत्यादीमुळे कंपनीची विश्वासाहर्ता वाढते. परिणामी भागबाजारात संस्थेच्या भागांची किंमत वाढून भागधारकांचा फायदा होतो.

८) जन-प्रतिमा व लोक कल्याणात वाढ :

ग्राहक वाढ, चांगले कर्मचारी, सुलभ वित्त पुरवठा, संसाधनांचा योग्य उपयोग इत्यादी फायदे मिळविण्यासाठी कंपन्यानी सामाजिक उद्दिष्टांची पूर्तता केल्यास त्यांची जनमानसातील प्रतिमा उंचावते. तसेच कला, क्रिडा व संस्कृतीच्या संवर्धनाचे उपक्रम राबविल्यास लोक कल्याणात वाढ होते. थोडक्यात, समाजात कंपनीची चांगली प्रतिमा निर्माण होऊन लोक कल्याणात वाढ करण्यास सामाजिक जबाबदारी हेच साधन उपयुक्त ठरते.

९) शासन संबंध व सहकार्य वाढ :

शासनाच्या नियमांचे पालन, सनदशीर पद्धतीचा अवलंब, लोक प्रतिनिधीच्या हस्तक्षेपास आला इत्यादीमुळे सरकारी कार्यालयातील कर्मचाऱ्याशी व्यवस्थापकांचे निकोप व नैतिक संबंध तयार होतात. त्यामुळे आपली उद्दिष्ट्ये साधन्यासाठी गैरमार्गाचा अवलंब टाळला जातो. शिवाय सामाजिकदृष्ट्या जबाबदार राहून कंपन्या सरकारची मर्जी संपादन करू शकतात व सरकारकडून लादली जाणारी नियंत्रणे टाळली जातात. परिणामी परस्परांच्या संबंधात व सहकार्यात वाढ होते.

१०) सत्ता व जबाबदारी यांच्यात समतोल :

प्रत्येक व्यवसाय हा समाजातील एक सत्ता केंद्र समजले जाते. त्याचा दुरूपयोग होऊ नये म्हणून कंपन्यावर तितकीच मोठी सामाजिक जबाबदारी सोपविणे महत्वाचे ठरते. अन्यथा कंपन्याचा समाजाला अतिरिक्त सहन करावा लागतो. म्हणून सामाजिक जबाबदारीमुळे कंपनीची सामाजिक सत्ता व जबाबदारी यात समतोल तयार होतो.

११) संसाधनाचा पर्याप्त उपयोग :

सामाजिक जबाबदारी स्विकारून, त्यांची पुर्तता करणाऱ्या कंपन्या, उपलब्ध असलेल्या मर्यादित संसाधनांचा काटकसरीने उपयोग करताना दिसतात. त्यांना कंपनी बरोबर सार्वजनिक मालमत्तेच्या मालकी हक्काची कल्पना असते. त्यामुळे संसाधनांचा अपव्यय टाळून सामाजिक योगदानासाठी योग्य उपयोग केला जातो.

१२) नीतीमता व विश्वसार्हता :

सामाजिक जबाबदारीला प्राधान्य देणारी कंपनी जनमानसात चांगली प्रतिमा निर्माण करून नीतीमता वाढवितात. तर नीतीमतेने कार्य करणाऱ्या कंपन्यांची समाजामध्ये विश्वासार्हता वाढते. लोक अशा कंपन्याची उत्पादने पसंत करतात. त्यांच्या भागविक्रीस चांगला प्रतिसाद देतात.

थोडक्यात कंपनीचा व्यवसाय हा समाजाचा अविभाज्य घटक आहे. त्यामुळे कंपनीला सामाजिक आरोग्याची काळजी घ्यावी लागते. प्रसिद्ध व्यवस्थापन तज्ज्ञ पिटर ड्रकर यांनी म्हटले आहे की, “व्यवसायात नफा मिळविणे हे उद्दिष्ट असले तरी ग्राहकांना आनंद व इतरांना समाधान मिळवून देणे हे अंतिम उद्दिष्ट असायला हवे.” म्हणून कंपन्याच्या वाढत्या कार्यव्यापीमध्ये सार्वजनिक जीवनाशी संबंधित अनेक गोष्टीवर अनिष्ट परिणाम होत असतात. ते दुर करण्याचा जाणीवपूर्वक प्रयत्न करणे आणि उद्योगाच्या विकासाची फळे त्या परिसरातील नागरीकाना सामाजिक बांधिलकीच्या दृष्टीकोनातून देणे अत्यंत महत्वाचे आहे.

४.२.४ हरित व्यवस्थापन (Green Management)

मनाव हा पर्यावरणातील अत्यंत महत्वाचा घटक आहे. परंतु मानवाच्या अमर्यादित गरजा आणि हव्यासामुळे नैसर्गिक साधन संपत्तीचा अविवेकी वापर व तुटवडा दिसून येत आहे. वाढत्या औद्योगिकीकरणामुळे वेगवेगळे विषारी वायू, धूर, धूल, सांडपाणी, रासायनिक द्रव्ये, केर-कचरा, मोठे आवाज इत्यादीद्वारे होणारी बेसुमार प्रदूषणात वाढ, मानवी रहाणीमानाचा उंचावणारा दर्जा, वाढती लोकसंख्या, जागतिक तापमानात वाढ, यांत्रिक-तांत्रिक प्रगती, या सर्वांमुळे पर्यावरण सुरक्षिततेच्या गंभीर समस्या निर्माण झाल्या आहेत. त्यामुळे संपूर्ण मानव जातीच्या अस्तीत्वाचा प्रश्न निर्माण

झाला आहे. त्यातूनच “शाश्वत विकासाची” किंवा “हरित व्यवस्थापन” संकल्पना पुढे आली आहे. निसर्ग नियमांच्या चौकटीत राहून पर्यावरणाचा समतोल टिकवत उद्योग व्यवसायातून समाजाचे हित रक्षण करण्याच्या पद्धतीला हरित व्यवस्थापन म्हटले जाते. प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारीचा तो एक प्रमुख व गतीमान भाग आहे.

संकल्पना :

“हरित व्यवस्थापन” हि नवीन संकल्पना आहे. त्यामुळे या संज्ञेचा उलघडा स्पष्टपणे करणे कठीण आहे. बन्याच तज्जांच्या मते “पर्यावरण व्यवस्थापन” (Environmental Management) किंवा “पर्यावरण व्यवस्थापन शास्त्र” (Environment Management Science) या दोन मार्गांनी व्यवसायिक कामगिरी आणि पर्यावरण सुधारणावर प्रकाश टाकला आहे. तर हरित व्यवस्थापनाचा मूळ हेतू या दोन्ही मार्गातून साध्य होतो. हरित व्यवस्थापन हे प्रमंडळीय पर्यावरणवाद (Corporate Environmentalism) पर्यावरण व्यवस्थापन (Environment Management) किंवा प्रमंडळीय शाश्वत विकास (Corporate Sustainability) यांना पर्यायी संज्ञा समजली जाते.

वरील उल्लेखानुसार हरित व्यवस्थापन ही नविन संज्ञा असल्याने तिचे विश्लेषण विविध तज्ज्ञ वेगवेगळ्या प्रकारे करताना दिसून येतात. कांहीच्या मते प्रमाणीत नियमावलीचा अवलंब करणे किंवा कागदाचा उपयोग कमी करण्यास सुरुवात करणे (कोणतेही झेरॉक्स दोन बाजूने काढणे) तर अन्य कांहीच्या मते हरित व्यवस्थापनात पर्यावरण पूरक संघटनात्मक पुर्णःरचना, नवी प्रमंडळीय व्यूहरचना किंवा उत्पादन प्रक्रियेची नव्याने दुरुस्ती अभिप्रेत आहे.

अलीकडील एका अभ्यासानुसार हरित व्यवस्थापनाची व्याख्या : “हरित विपणन, संशोधन व विकासाद्वारे पर्यावरणावर न्यूनतम् परिणाम होणारी परिस्थिती आणि पर्यावरणपूरक उत्पादने निर्माण करण्याच्या पद्धतीला हरित व्यवस्थापन म्हणतात.” - पेंग आणि लीन (२००८)

“Practice that produce environmental friendly product and minimize the impact on the environment through green research and development and green marketing” - Peng and Lin (2008)

पाश्वर्भूमी :

औद्योगिक क्रांतीपूर्वी मानवी व्यवहार व कृती स्थानिक व प्रादेशीक पातळीवर सिमित होती. परंतु औद्योगिक क्रांतीनंतर त्याचे स्वरूप जागतिक पातळीपर्यंत पोहचले. पूर्वी कधी कल्पनाही केली नव्हती तसे बदल, नैसर्गिक कच्च्या मालाचे रूपांतर व्यवस्थापकीय संसाधनात आणि त्यानंतर टाकाऊ वस्तुंच्या निर्मितीत झाले. त्यातून व्यवसाय आणि निसर्गाचा संबंध बिघडल्याचे सिद्ध झाले. अर्थात सातत्याने निर्माण होणारा पर्यावरण व परिस्थितील असमतोल हा मानवी कृतीतून नैसर्गिक व सामाजिक

हानीमुळे झाल्याचे सिद्ध झाले. त्यातूनच नवीन जागतिक विचाराना चालना मिळाली आणि शाश्वत विकासासाठी 'हरित व्यवस्थापन' ही संकल्पना अस्तीत्वात आली.

उद्योग-व्यवसायामुळे निर्माण होणारा पर्यावरणाचा न्हास, त्याची कारणमिमांसा - परिणाम टाळण्यासाठी स्थानिक पातळीवरील नियोजनापासून आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील नियमनाचा संबंध विचारात घेऊन समतोल पर्यावरण आणि शाश्वत विकासासाठी केलेले प्रयत्न म्हणजे हरित व्यवस्थापन असे म्हणता येईल.

वैश्विक पातळीवर सध्या तीन समस्यांची चर्चा होते, (१) हवामानात बदल किंवा वैश्विक तापमान वाढ, (२) ओज्ञोन स्तराची क्षतीग्रस्तता आणि (३) जैविक विविधतेचा न्हास, या तिन्ही समस्यांचा विचार हरित व्यवस्थापनात केला जात असून त्यावरील उपाययोजने करीता नियोजन, संघटन, निर्देशन व नियंत्रण कार्याचा उपयोग होणे गरजेचे आहे. म्हणजेच भविष्यकालीन निरंतर विकासाच्या नियोजनाचे तत्व अमंलात आणण्यासाठी उद्योग-व्यवसायातील विविध स्तरावर आराखडा तयार करण्याच्या सर्वकश रचनेचा (Design) हरित व्यवस्थापनात समावेश होतो.

थोडक्यात हरित व्यवस्थापन हा एक संघटन प्रकार आहे की, ज्यामध्ये व्यवसायाची कार्य प्रक्रिया पर्यावरणावर होणारे नकारात्मक परिणाम टाळण्यासाठी आणि संसाधनांचा पुर्नःवापर करण्यासाठी शाश्वत पर्यावरणीय तत्वे वापरायला कठीबद्ध असते. अर्थात हरित व्यवस्थापन हि दर्घकालीन शाश्वत व्यूहरचना आहे की ज्यामुळे सध्याच्या व भविष्यकालीन पिढीला आर्थिक, सामाजिक किंवा पर्यावरणीय धोके उद्भवत नाहीत.

वैशिष्ट्ये :

१. प्रत्यक्षपणे नियमन व अनियमनाचा धोका कमी करणे.
२. ग्राहकांच्या आरोग्याला हानीकारक उत्पादने थांबविणे.
३. उत्पादीत वस्तूची पुर्नःप्रक्रिया व पुर्नःवापर वाढविणे.
४. नैसर्गिक उर्जेच्या (Solar System) कार्यक्षमतेत वाढ करणे.
५. संसाधनांची उत्पादकता वाढविणे.
६. पर्यावरणाचा न्हास व संसाधनाचा अपव्यय टाळण्याची व्यवस्था अंमलात आणणे.
७. पर्यावरणपूरक (पोषक) माहिती गोळा करून तीचे वितरण करणे.
८. किमान गरजेनुसार कंपनीच्या पर्यावरण वाढीच्या निर्णयात सर्व लाभार्थिना अधिक संधी देणे.
९. हरित उत्पादन बनविण्यासाठी वरील प्रमाणे पुरेशी गुंतवणूक करणे.

वरील वैशिष्ट्यावरून असे स्पष्ट होते की, स्थानिक किंवा वैश्विक पर्यावरण, समाज किंवा आर्थव्यवस्था यावर कोणताही नकारात्मक परिणाम होणार नाही अशी व्यवसायिन कार्य करण्याची क्षमता म्हणजे हरित व्यवस्थापन होय.

प्रभावी हरित व्यवस्थापनाचे घटक :

१. नवनिर्मिती व तंत्रज्ञान (Innovation and Technology)
२. सहयोगिकीकरण (Collaboration)
३. प्रक्रिया सुधारणा (Process Improvement)
४. शाश्वत (टिकाऊ) अहवाल (Sustainability Reporting)
५. हरित वितरण साखळी (Greening Supply Chain)

स्वतःची प्रगती तपासा - १

(अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द लिहा.

१. उद्योग संस्थांचे यश हे सामाजिक अवलंबून असते. (प्रतिकारावर / प्रतिसादावर)
२. नीतीमता हा कंपनीच्या स्पर्धात्मक प्रमुख स्रोत आहे.
(तोट्याचा / लाभाचा)
३. कंपनीची सामाजिक जबाबदारी हि बदलक्षम व संकल्पना आहे.
(व्यापक / संकूचित)
४. सध्याच्या व भविष्यकालीन पर्यावरणावर होणारे परिणाम टाळण्यासाठी हरित व्यवस्थापनाची गरज आहे. (सकारात्मक / नकारात्मक)

(ब) चूक की बरोबर ते सांगा.

१. हरित व्यवस्थापनात पर्यावरण संवर्धनाचा समावेश नसतो.
२. सामाजिक मूल्यांची जोपासना करण्यासाठी नीतीमतेचे पालन करणे आवश्यक आहे.
३. उद्योग संस्थांच्या सर्व व्यवहारात पारदर्शकतेची आवश्यकता नसते.
४. कोणतीही व्यवसाय संस्था समाजापासून अलिप्त असते.
५. हरित व्यवस्थापन हि शाश्वत विकासाची प्रक्रिया आहे.

४.२.५ बदलाचे व्यवस्थापन (Management of Change)

बदल हे आजच्या युगाचे प्रमुख वैशिष्ट आहे. मानवी जिवनात एकच गोष्ट स्थिर आहे ती म्हणजे 'बदल'. म्हणून बदल हा मानवी जीवनाचा स्थायीभाव समजला जातो. व्यक्तिगत जीवणाबरोबर संघटनात्मक जीवणातही बदल अपरिहार्य असतात. त्यामुळे जी संघटना बदलू सकत नाही ती लवकर नष्ट होते, म्हणून "बदल करा" अथवा "नष्ट करा" हा आजच्या वेगवान बदलाच्या जगाचा संदेश आहे. आजच्या काळाचे वर्णन करताना 'हिक्स आणि गुलेट' या व्यवस्थापन तज्ज्ञानी असे म्हटले आहे. "पाषाण युगात समाज हजारो वर्षे अगदी तसाच राहिला, औद्योगिक क्रांतीच्या युगात दहा ते वीस वर्षे, परंतु आज कोणतीही कल्पना आणखी अनुभवाने विकसित होण्यापूर्वी कचितच नोंदविली जात आहे". आज अनुभवास येणारे बदल वेगवान व बेसुमार स्वरूपाचे आहेत. त्यामुळे पर्यावरणातील विभिन्न घटकामध्ये होणाऱ्या बदलानुसार व्यवस्थापनाची संकल्पना सुद्धा बदलत आहे. संघटनेचे आणि वैयक्तिक व्यवस्थापकांचे यश हे अति वेगवान बदलाना प्रतिसाद देण्याच्या श्रमतेवर अवलंबून आहे. पर्यावरणातील बदलांचे आव्हान ही व्यवस्थापना पुढील महत्वाची समस्या व प्रमुख कार्य बनले आहे. म्हणून व्यक्ती, संघटना, साधन सामुग्री, माहिती तंत्रज्ञान यामध्ये झापाठ्याने होणाऱ्या बदलाच्या प्रवाहात टिकून राहण्यासाठी व्यवसाय संस्थेत बदल घडून आणण्यासाठी बदलाचे व्यवस्थापन आवश्यक आहे.

संकल्पना :

बदल म्हणजे संघटनेचे पर्यावरण, संरचना, तंत्रज्ञान, संसाधने इत्यादींच्यात होणारे फेरफार होय. तर बदलाचे व्यवस्थापन म्हणजे संघटनात्मक किंवा वैयक्तिक बदल व्यवस्थितपणे घडवून आणण्याकरीता व बदलाशी समायोजीत होण्याकरीता करण्यात येणारे कार्य होय.

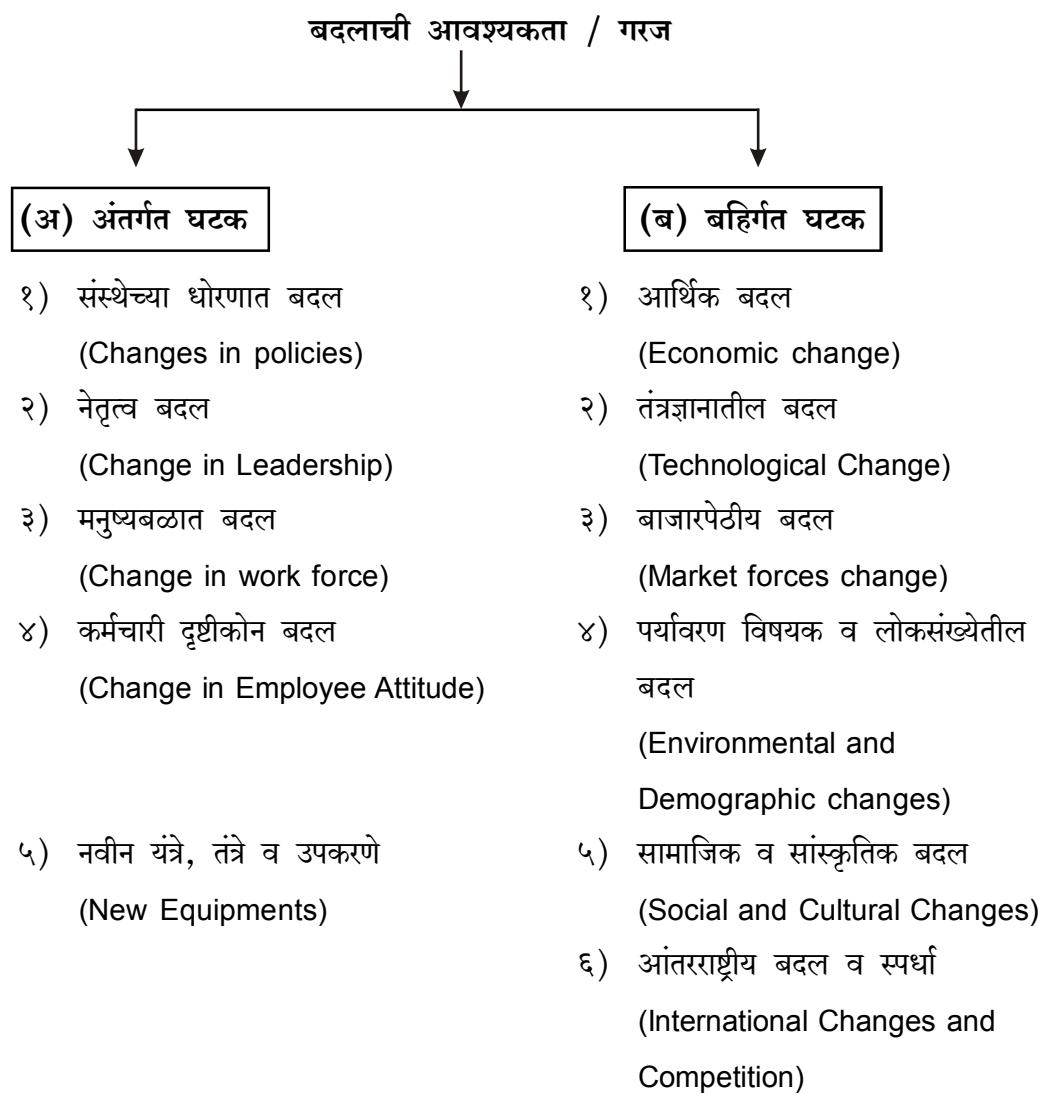
अंतर्गत व बहिर्गत सभोवतालची परिस्थिती आणि वातावरणात होणाऱ्या फेरफारास (बदलास) अनुसरून योग्य असे निर्णय घेण्याची प्रक्रिया म्हणजे बदलाचे व्यवस्थापन होय. परिस्थिती व समाजातील बदलाचा व्यवसायावर व व्यवसायाचा समाजावर परिणाम होत असतो म्हणून परिस्थितीनुरूप व्यवस्थापन तंत्रात बदल घडवून आणणाऱ्या बदलास, बदलाचे व्यवस्थापन असे म्हणतात.

डॉ. जोसेफ मॉसी यांनी लिहलेल्या "Essentials of Management" या ग्रंथात बदलाच्या व्यवस्थापनाची व्याख्या पुढील प्रमाणे केली आहे. "बदलाचे व्यवस्थापन ही अशी बद्धिनिष्ठ व सुनियोजित प्रक्रिया आहे की, जी व्यवसायाचे भवितव्य ज्यांच्या हाती सोपविले जाते त्यांच्याकडून व्यवसायावर परिणाम करण्याच्या अनियंत्रित घटकावर निरंतर व जागरूकतेने देखरेख ठेवण्यासाठी व नियंत्रित शक्तींवरील प्रभाव तपासण्यासाठी आणि त्याद्वारे सुयोग्य व्यवसायिक व्यूहरचना व कार्यक्रम निर्माण करून नियंत्रित व अनियंत्रित घटकामध्ये समतोल साधण्यासाठी कार्यान्वित केली जाते."

थोडक्यात, कालमान परिस्थितीनुसार विविध क्षेत्रात होणाऱ्या बदलांच्या संदर्भात आवश्यक असे सर्व बदल घडवून आणणे म्हणजेच बदलाचे व्यवस्थापन होय.

४.२.६ बदलाची आवश्यकता (Need For Change) आणि नियोजनबद्ध बदल :

परिवर्तन हा प्रकृतीचा नियम आहे. म्हणून कोणत्याही व्यक्ती वा संघटनेच्या विकासासाठी बदल करणे हे अपरिहार्य बनले आहे. अर्थात बदलत्या परिस्थितीला तोंड देऊ आपल्या साधन-संपत्तीचा महत्म वापर करून निर्धारित उद्दिष्ट्य साध्य करण्यासाठी बदल करणे महत्वाचे आहे. त्याची आवश्यकता पुढील मुद्यावरून दोन गटात स्पष्ट केली आहे.



(अ) अंतर्गत बदल :

संस्थेच्या अंतर्गत घटकातील बदलामुळे व्यवस्थापनाला कांही बदल करणे गरजेचे असतात. त्यामध्ये पुढील घटकांचा समावेश होतो.

१) संस्थेच्या धोरणात बदल :

समाजाच्या बदलत्या चालीरीती राहणीमान आणि मागणीनुसार संस्थेच्या व्यूहरचनेत व धोरणात बदल करावा लागतो. उदा. संस्थेच्या पत्रव्यवहारासाठी लेखनिक व टपाल खात्याएवजी संगणक व इंटरनेटचा वापर करण्याचे धोरण.

२) नेतृत्व बदल :

संस्थेच्या नेतृत्वानुसार कामगिरीत आणि लौकिकात वाढ किंवा घट होते. म्हणून नेतृत्वामध्ये बदल झाल्यास नेतृत्व शैलीत तंत्रज्ञान-विचार सरणीत बदल होतो. एवढेच नव्हे तर संस्थेला बदलण्याची क्षमता नव्या नेतृत्वात दिसून येते.

३) मनुष्यबळात बदल :

संस्थेच्या प्रत्येक स्थावरील मनुष्यबळात कार्य कौशल्ये व तंत्रज्ञानाच्या वाढत्या मागणीनुसार बदल करावे लागतात. पूर्वी ४-५ कामगारांकडून होणारे काम आज एका संगणक किंवा स्वयंचलीत यंत्रामार्फत होऊ शकते. महिला कर्मचाऱ्यांची वाढती संख्या, स्त्री-पुरुष समानता इ. मुळे बदल होतो.

४) कर्मचारी दृष्टिकोनात बदल :

संस्थेत काम करणारा कर्मचारी वर्ग हा अंतर्गत पर्यावरणाचा मुख्य घटक असून त्याचा दृष्टिकोन, कार्यनिष्ठा, बांधिलकी इ. संस्थेच्या प्रगतीला तारक किंवा मारक ठरू शकते. म्हणून कर्मचारी दृष्टिकोनानुसार बदल अपेक्षित असतो.

५) नविन यंत्र-तंत्रे व उपकरणे :

विज्ञानातील प्रगती व नवनविन शोधाचा परिणाम हा उद्योग संस्थात बदल निर्माण करतो. सद्याचे तंत्रज्ञान व उपकरणे उद्या कालबाबू ठरत आहे. तसेच अशक्यप्राय गोष्टी शक्य होत आहेत. त्यामुळे नवीन यंत्रे व उपकरणे यांचा वापर सध्याच्या जगात अपरिहार्य आहे.

(ब) बहिर्गत घटक :

संस्थेच्या बहिर्गत पर्यावरणातील विविध घटकांच्या बदलानुसार व्यवस्थापकानाही बदल करणे आवश्यक असते. त्या घटकांचे विवेचन पुढील प्रमाणे.

१) आर्थिक बदल :

आर्थिक बदलांचा संघटनेवर प्रत्यक्ष व दिर्घकालीन प्रभाव पडतो. त्यामध्ये राष्ट्रीय उत्पन्न, वित्तीय धोरण, व्यापारशेष स्थिती, चलनवाढ, कर्जे, व्याज दर, अनुदाने, महागाई निर्देशांक, स्पर्धा, संसाधने, आंतरराष्ट्रीय व्यापार इत्यादी घटकांचा समावेश होतो. अर्थात स्थानिक पातळी पासून ते वैश्वीक पातळी पर्यंतच्या आर्थिक पर्यावरणातील बदलाचा व्यवसाय संस्थावर परिणाम होतो. आर्थिक क्षेत्रातील घोटाळ्यामुळे व्यवसायिक नीतीमतेची गरज वाढू लागली आहे. व्याजदरातील कपात आणि पत पुरवठ्यामुळे बांधकाम उद्योग वाढीला चालना मिळते.

२) तंत्रज्ञानातील बदल :

विज्ञान, तंत्रज्ञान व संदेशवहनातील बदलत्या प्रगतीमुळे उद्योग संस्थासमोर नवनवीन संधी किंवा आव्हाने निर्माण झालेली दिसतात. सौरशक्तीचा वापर, संवेदनशील यंत्रमानवाची निर्मिती, कॅन्सर सारख्या असाध्य रोगावर उपचार, ई-बैंकिंग किंवा मोबाईल मदतीने शीघ्र गतीने व्यवहार इत्यादीमुळे संस्थानी बदलत्या तंत्रज्ञानाच्या पर्यावरणाशी समायोजित होणे अत्यावश्यक आहे. बच्याच वस्तू व सेवांचे वयोमान बदलत्या तंत्रामुळे कमी झाले आहे. म्हणून तंत्रज्ञानाचा निरंतर पाठपुरावा करून योग्य तो बदल करावा लागतो.

३) बाजारपेठीय बदल :

सध्याच्या जागतिकीकरणाच्या प्रवाहात बाजारपेठेतील स्पर्धेचे स्वरूप नाठ्यमयीत्या बदलत आहे. संपूर्ण जग हिच एक बाजारपेठ बनली आहे. ग्राहकांच्या बदलत्या आवडी-निवडी, सवयी-शैली, गरज-क्रयशक्ती इत्यादीमुळे बाजारपेठेचे स्वरूप, आकार व प्रकारात बदल झाला आहे. केवळ न्यूनतम किंमत किंवा उच्चतम दर्जाच्या आधारे ग्राहकाला जिंकण्याचे दिवस संपले आहेत. तर संस्थाना ह्या दोन्ही बाबी एकाचवेळी साधणे आवश्यक बनले आहे. या सर्व गोष्टीचा विचार करून संस्थेच्या व्यवस्थापन कार्यात बदल करणे आवश्यक आहे.

४) पर्यावरण विषयक व लोकसंख्येतील बदल :

औद्योगिक व तांत्रिक प्रगतीच्या वेगाबरोबर पर्यावरण संवर्धनाची गंभीर समस्या बनली आहे. वाढत्या प्रदूषणामुळे संपूर्ण समाजाचे आरोग्य धोक्यात आले आहे. त्यामुळे व्यवस्थापनाला नवनवीन व्यवसाय क्षेत्रे मिळवावी लागत आहे. उदा. सोलार व पवन उर्जेचा वापर, सेंद्रिय शेती, विजेवर चालणारी वाहने, बायोइंधन इत्यादी याकरीता पर्यावरण संरक्षण व संवर्धनासाठी समाजामध्ये जागरूकता व व्यवसायामध्ये बदल करणे आवश्यक आहे.

तसेच लोकसंख्येचा वाढता आकार, लोकांचे सरासरी आयुर्मान, वयोगट, आर्थिक स्थिती, लिंगभेद, कुटुंबाचा आकार, साक्षरता इत्यादी घटकांचा व्यवसायावर परिणाम होतो. त्यामुळे व्यवसायात बदल करावाच लागतो. अर्थात लोकसंख्या हेच बदलाचे मुख्य केंद्र आहे.

५) सामाजिक व सांस्कृतिक बदल :

कालानुरूप होणाऱ्या सामाजिक परिस्थितीतील बदलामुळे नवनवीन वस्तू व सेवांना चालना मिळते. त्यांच्या मागणीत बदल होतो. सामाजिक परिस्थिती, सामाजिक समस्या व सामाजिक संस्था या तिन्हीमुळे लोकांच्या राहणीमानात व विचारसरणीत बदल होतात. तसेच विविध भागातील संस्कृतीप्रमाणे लोकांच्या रूढी, परंपरा, श्रद्धा, समजूती, सवयी बदलत आहेत. त्यामुळे व्यवसायिक संस्थानी सामाजिक व सांस्कृतिक घटकातील बदलाचा स्विकार करून ज्या त्या ठिकाणच्या सामाजिक व सांस्कृतिक घटकाना साजेल असा बदल करणे गरजेचे आहे.

६) आंतरराष्ट्रीय बदल व स्पर्धा :

आजच्या स्पर्धात्मक व गतिमान युगात जग हेच एक खेडे बनले आहे. त्यामुळे जगातील कोणत्याही कानाकोपच्याची घटना व्यवसाय संघटनावर कमी-अधिक प्रमाणात परिणाम करते. देशादेशातील संबंध, जागतिक व्यापार संघटना विदेशी चलन स्थिती, स्वदेशी चळवळ, भाग बाजारातील चढ उतार इत्यादी वैशिक घटकामुळे वेगवेगळे बदल व स्पर्धा निर्माण झाली आहे. मुक्त अर्थव्यवस्था आणि डिजीटल मार्केटिंगच्या बदलामुळे स्वदेशी विरुद्ध विदेशी किंवा स्थानिक विरुद्ध जागतिक हा चर्चेचा मुद्दा संपुष्टात आला आहे. त्यामुळे वस्तू व सेवातील स्पर्धा आणि आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील घडामोडी उद्योग संस्थात बदल करण्यास कारणीभूत ठरतात.

नियोजनबद्ध बदल आणि प्रक्रिया :

प्रत्येक व्यवसाय संघटनेत, बदल नियोजनबद्ध घडवून आणावे लागतात. आपेक्षित परिस्थितीला तोंड देण्यासाठी संघटनेत सादर केला जाणारा पद्धतीशीर व हेतूपूर्वक बदल म्हणजे नियोजन बद्ध बदल असे म्हणता येईल. अर्थात एखाद्या सरंचनात्मक नवप्रवर्तनाची, नवीन धोरणाची, नवीन ध्येयाची किंवा परिचलणाचे तत्वज्ञान वातावरण यातील बदलाची जाणीवपूर्वक आखणी व आंमलबजावणी करणे म्हणजे नियोजनबद्ध बदल होय. पर्यावरणातील बदलाचा योग्यवेळी योग्य लाभ घेण्यासाठी नियोजनबद्ध बदल महत्त्वाचे ठरतात. नियोजनबद्ध बदल राबविण्यासाठी कुर्ट लेविन यांनी तीन अवस्था सांगितल्या आहेत. त्याचे विवेचन पुढीलप्रमाणे.

४.२.७ कुर्ट लेविन यांच्या नियोजनबद्ध बदलाच्या तीन अवस्था

बदल हा निसर्गाचा नियम असला तरी प्रत्येक संघटनेत बदल करताना त्याबाबत अनुकूल आणि प्रतिकूल अशी मतभिन्नता दिसून येते. त्यातून कांही लोक बदलाचा सहज स्विकार करतात. तर कांही लोक त्याला प्रतिकार करताना दिसतात. त्यामध्ये समन्वय साधून नियोजनबद्ध बदल करण्यासाठी कुर्ट लेविन या तज्ज्ञाने नियोजनबद्ध बदलाच्या तीन अवस्था स्पष्ट केल्या आहेत. त्या पुढीलप्रमाणे -

१) बदल खुला करणे (Unfreezing) :

नियोजनबद्ध बदलाची ही पहिली अवस्था आहे. कोणताही बदल जर एकदम अंमलात आणला तर तो सर्वानुमते स्विकारला जाईलच असे नाही. त्याला विरोध होण्याची शक्यता अधिक असते. म्हणून या अवस्थेत सध्याच्या जुन्या कार्यपद्धतीत करावयाचे आवश्यक बदल सहायकांना समजाऊन देण्यासाठी त्या बदलाची कल्पना खुली करावी लागते. अर्थात जुन्या रूढी, परंपरा, जुना दृष्टीकोन किंवा जुन्या पद्धती कमी करून त्याठिकाणी नवीन बदल केल्यास त्याचे सकारात्मक परिणाम किंवा होतील ते समजावून सांगण्याचा प्रयत्न या टप्यात केला जातो. त्यानुसार सहाय्यकांच्या बदलाबाबत निर्माण झालेल्या शंकाचे निरसन केले जाते. उदा. संस्थेमध्ये कॅशलेस व्यवहाराची तंतोतंत अंमलबजावणी करावयाची झाल्यास, त्या बदलाबाबतची गरज का आहे? त्याचे फायदे किंवा अनुकूल बाजू सांगितली जाते आणि बदलाला होणारा अनेकांचा विरोध कमी केला जातो. कांही वेळा बदल स्विकारण्यासाठी प्रोत्साहने दिली जातात. उदा. प्रत्येक कॅशलेस व्यवहारावर ५% सवलत देणे. थोडक्यात बदलाची अंमलबजावणी करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना नियोजित बदलाची सविस्तर माहिती समजाऊन देण्यासाठी आणि बदलास होकारात्मक प्रतिसाद मिळविण्यासाठी सभा, सम्मेलने, गट चर्चा किंवा वैयक्तिक संपर्काच्या माध्यमातून बदलाबाबत माहिती पोहोचविली जाते. परिणामी बदलाच्या विरोधाची तीव्रता कमी केली जाते.

२) बदल करणे (नवीन पातळीवर जाणे) (Change or Moving to the New Level) :

या अवस्थेत बदल स्विकारलेल्या कर्मचाऱ्यांना/सहाय्यकांना संबंधीत बदलास समायोजन करण्यास किंवा जुळवून घेण्यास प्रोत्साहन दिले जाते. त्यासाठी व्यवस्थापकाने त्यांच्या कार्यपद्धतीत, विचारसरणीत आवश्यक बदल घडवून आणावे लागते. बदलाची अंमलबजावणी करणाऱ्या सहाय्यकांना नवीन पद्धती, नवी मूल्ये, नवी तत्वे, वेळ व वर्तणूकीत शिस्तबद्धता या बाबत आवश्यक ते शिक्षण व प्रशिक्षण देणे गरजेचे असते. अर्थात हि अवस्था म्हणजे सहाय्यकांना नवीन शिकण्याची आशा निर्माण करते, तर व्यवस्थापकाना बदलाबाबत नवीन गोष्टी शिकविण्याची संधी देते. उदा. कॅशलेस व्यवहार पद्धती राबविण्यासाठी स्मार्ट फोन व त्यातील कार्यप्रणाली बाबत माहिती सांगितली जाते. त्यामुळे सहाय्यकांची द्विधा अवस्था, निराशा किंवा नकारात्मक दृष्टीकोन दूर होतो. बदल अंमलबजावणीची प्रक्रिया सावकाश व टप्या टप्याने करत गेल्यास सहाय्यकाकडून ते स्विकारले जातात व जस जसे ते स्विकारले जातील तसेतशी त्या बदलाची व्याप्ती वाढविता येते. त्यामुळे बदलास सहाय्यकांचे पूर्ण सहकार्य मिळविता येते व बदलातून निर्माण होणारे प्रश्नही सोडविता येतात. त्यामुळे बदल व्यवस्थितरीत्या अंमलात आणता येतो.

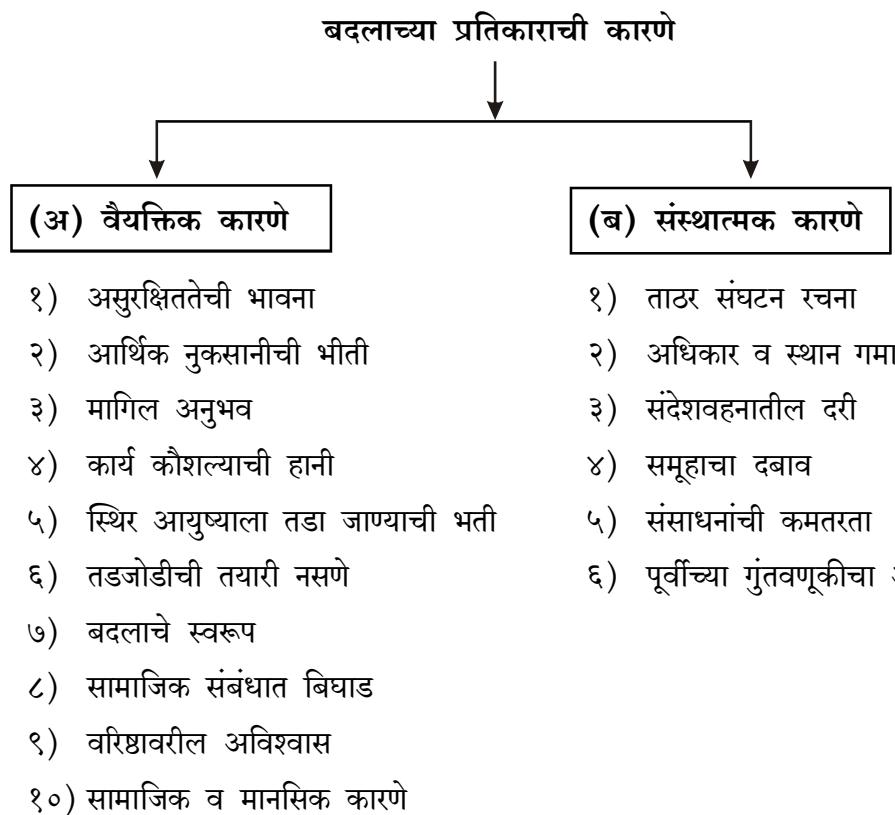
३) बदल स्थिर करणे (Refreezing) :

संघटनेत मुचविलेला बदल कायम करून त्याचे संघटनेत समायोजन करणे किंवा तो संघटनेचाच एक भाग बनणे म्हणजे बदल स्थिर करणे होय. अशा बदलात कर्मचाऱ्यांची व अधिकाऱ्यांची

भूमिका, त्यांची कार्यपद्धती, नवीन बदलाशी जुळणारे नाते प्रस्थापित करावे लागते. अर्थात बदल स्थिर करण्यासाठी बदलास अनुकूलता दर्शविणारे आणि विरोध करणारे यांच्यात समन्वय साधावा लागतो. त्याकरीता व्यवस्थापनाकडून सहाय्यकाना बक्षिसे किंवा प्रोत्साहन योजना राबवाव्या लागतात. सहाय्यकांच्या मनात स्विकारलेले बदल फायदेशीर आहेत व ते कायम उपयोगी ठरतील अशी भावना निर्माण करता आली पाहिजे. जोपर्यंत पुन्हा नवीन बदल करणे आवश्यक वाटत नाही. तोपर्यंत आशा बदलास स्थिर व कायम स्वरूप प्राप्त करून द्यावे लागते. प्रत्येक बदलाचा प्रवास वरील तीन अवस्थातूनच पूर्ण होत असतो.

४.२.८ बदलास होणारा विरोध (Resistance to Change) :

बदल हा निसर्गाचा नियम असून व्यवस्थापनाचे याश हे बदलला प्रतिसाद देण्याच्या क्षमतेवर अवलंबून असते. परंतु बदलास प्रतिकार करणे ही मानवाची एक नैसर्गिक प्रवृत्ती आहे. त्यामुळे बदल स्विकारावेत किंवा नाकारावेत याबाबत संभ्रम निर्माण होतो. कारण बदलातून नवीन संधी उपलब्ध होतात किंवा संकटे व धोके पोहचू शकतात. प्रत्येक व्यक्ती वा संस्थेला बदलाच्या अनुकूल व प्रतिकूल बाजूचा विश्लेषनात्मक अभ्यास करावा लागतो. साधारणपणे बदलाला विरोध किंवा प्रतिकार होण्याची कारणे पुढील दोन गटात मांडली आहेत.



(अ) वैयक्तिक कारणे :

१) असुरक्षिततेची भावना :

बदलामुळे मानवी कामाचे संगणकीकरण होईल. जुन्याएवजी नवीन पद्धती अस्तित्वात येतील आणि आपल्याला नोकरी गमवावी लागेल असे ज्यांना वाटते त्यांचा विरोध होतो. म्हणजेच बदलाच्या परिणामबाबत वाटणारी असुरक्षितता हे प्रतिकाराचे मुख्य कारण असते.

२) आर्थिक नुकसानीची भीती :

नव्या बदलामुळे आधुनिक तंत्रज्ञानाचा स्विकार होईल आणि आपला रोजगार नाहिसा होईल परिणामी आर्थिक नुकसान होईल. या भीतीमुळे बदलास बरेच कर्मचारी विरोध करतात.

३) मागील अनुभव :

भूतकाळातील बदलाची फलनिशेपती नकारात्मक किंवा असमाधानकारक असल्यास त्याबाबतच्या कटू अनुभवाने तशाच प्रकारच्या नव्या किंवा वर्तमानकाळातील बदलास कर्मचारी विरोध करतात.

४) कार्यकौशल्याची हानी :

बदलामुळे तंत्रज्ञान, कौशल्य व पद्धतीमध्ये सुधारणा होतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे सध्याचे ज्ञान व कार्यकौशल्य कालबाबू होण्याची शक्यता असते. उदा. संगणकामुळे लेखनिकांचे कौशल्य कचीत वापरले जाते किंवा निस्स्पष्योगी ठरते.

५) स्थिर आयुष्याला तडा जाण्याची भीती :

माणूस हा सवयीचा गुलाम असतो. बदलामुळे सवयी बदलाव्या लागतात. प्रत्येकाला स्थिरक किंवा 'जैसे थे' परिस्थिती आवडते. मात्र नवनवीन बदलामुळे व्यक्तीच्या स्थिर जीवनमानाला तडा जाण्याची शक्यता वाटते म्हणून लोक बदलास प्रतिकार करतात.

६) तडजोडीची तयारी नसणे :

बदलामुळे कामाचा व्याप, कार्यातील गुंतागुंत व जोखीम वाढते. परिणामी कर्मचाऱ्यांचा तणाव वाढतो. बदलत्या कार्य वातावरणात जुळवून घेण्यासाठी तडजोड करण्याची तयारी दिसत नाही. त्यामुळे त्यांचा विरोध स्पष्ट होतो.

७) बदलाचे स्वरूप :

बदलाच्या स्वरूपानुसार बदलात विरोध होतो. किरकोळ बदलातून कर्मचाऱ्यावर कांही परिणाम होत नसल्यास त्यांच्या कडून कमी विरोध होतो. या उलट जर बदल आचानक केल्यास व निर्माण होणाऱ्या समस्याबाबत कल्पना न दिल्यास आशा बदलाला तिब्र विरोध होतो.

८) सामाजिक संबंधात बिघड :

सध्याची असणारी मैत्री, अनौपचारिक नातेसंबंध किंवा समाजातील व्यक्ती व संस्थाशी असलेले नाते केवळ बदलामुळे बिघडतात किंवा कमी होतात. त्यामुळे संबंधीत कर्मचारी असमाधान होऊन बदलास विरोध करतात.

९) वरिष्ठावरील अविश्वास :

वरिष्ठ व्यवस्थापक आपल्याला जास्त काम लावतात, आपला अतिवापर करतात आणि संपूर्ण कामगिरीचे श्रेय आपण घेतात असे कर्मचाऱ्यांना वाटते, त्यामुळे वरिष्ठावर अविश्वास किंवा नाराजी तयार होते त्यामुळे त्यांनी सूचविलेल्या बदलाला कर्मचाऱ्याकडून विरोध होतो.

१०) सामाजिक व मानसिक कारणे :

बदलामुळे कर्मचाऱ्यांना नविन वातावरणात, नव्या सहकाऱ्या बरोबर, अनोळखी लोकांसोबत, अपरिचित ठिकाणी काम करणे भाग पडते. अशावेळी ते सामाजिक दृष्ट्या विस्थापित व मानसिकरित्या कमकुवत होतात. म्हणून सामाजिक व मानसिक कारणाने बदलास प्रतिकार होतो.

(ब) संस्थात्मक कारणे :

१) ताठर संघटन रचना :

एखादा बदल संघटनेच्या भल्यासाठी असला तरी केवळ ताठर संघटन रचनेमुळे तो करणे शक्य होत नाही. बदलास वरिष्ठांची संमती मिळविणे, प्रत्येक स्तरावर निर्णयासाठी जास्त वेळ घेणे, व्यवस्थापक आपले अधिकार सहाय्याकाना प्रदान करण्यास तयार नसणे. अशा कारणामुळे संघटनेत कोणतेही बदल लवकर होऊ शकत नाही.

२) अधिकार व स्थान गमवण्याची भिती :

बदलामुळे संघटनेतील वरिष्ठांचे अधिकार, पद, किंवा सता कमी होण्याच्या भीतीपोटी त्यांचा प्रतिकार असतो, कारण बदलामुळे पूर्वीप्रमाणे ‘जैसे थे’ परिस्थिती राहत नाही. तसेच बदलास जुळवून घेताना जास्त कांही गमवावे लागते.

३) संदेशवहनातील दरी :

संस्थेमध्ये होणाऱ्या बदलाबाबत व त्याच्या परिणामाविषयी वरिष्ठांकडून सहाय्यकांना सविस्तर माहिती मिळत नसल्यास किंवा बदल राबविण्याच्या प्रक्रियेस सहाय्यकांना सहभागी न करून घेतल्यास त्यांच्याकडून बदलास विरोध होतो.

४) समूहाचा दबाव :

संस्थेतील कर्मचारी बन्याच वेळा व्यक्तिगतरित्या बदलास अनुकूल असतात परंतु त्यांच्या समूहाच्या दडपणामुळे ते बदलास विरोध करतात. उदा. इच्छा नसतानाही कामगार संघटनेने चालविलेल्या संपात सहभागी होणे. थोडक्यात समूहाच्या हितासाठी वैयक्तिक हिताचा त्याग करून बदलाला विरोध दर्शविला जातो.

५) संसाधनाची कमतरता :

संघटनेने स्विकारलेला बदल राबविताना विविध विभागाला लागणारी आवश्यक सामधनसामुग्री पुरेशा प्रमाणात मिळत नाही किंवा सामग्री वाटपात त्रुटी दिसून येतात किंवा सध्याची सामुग्री कमी केली जाते, त्यामुळे त्या विभागातील अधिकाऱ्यांचा विरोध होतो. उदा. माहिती तंत्रज्ञानाचे शैक्षणिक धोरण प्राथमिक शाळेत राबविताना ग्रामीण भागातील शाळात संगणकाची उपलब्धता नसते किंवा विजेचा अभाव दिसतो.

६) पूर्वीच्या गुंतवणूकीचा अपव्यय :

बदलामुळे नवीन यंत्र सामुग्री मालमत्ता किंवा मनुष्यबळात सुधारणा करावी लागते त्यामध्ये बरीच नवीन गुंतवणूक अपेक्षित असते. परंतु संघटनेत अगोदर केलेल्या मोठ्या गुंतवणूकीतून योग्य परतावा मिळालेला नसतो. त्यामुळे पूर्वीच्या गुंतवणूकीचा अपव्यय दिसून येतो. म्हणून संस्थापातळीवरून विरोध होऊ शकतो.

४.२.९ बदलास होणाऱ्या विरोधाचे निराकरण (Overcoming Resistance to Change)

वरील विविध कारणामुळे संघटनेतील बदलाना विरोध होत असला तरी हा विरोध नाहीसा करून ते बदल प्रत्यक्ष अमंलात आणणे आवश्यक असते. अशा विरोधाचे पुढील मार्गानी निराकरण करता येते.

१) बदलाची गरज व उद्दिष्ट निश्चिती :

कोणतेही बदल स्विकारण्यापूर्वी त्या बदलाची संस्थेला गरज किती आहे. त्यानुसार बदलाचे उद्दिष्ट निश्चित केले पाहिजे. अकस्मिकपणे स्विकारलेला बदल अंमलबजावणीत अडचण ठरतो. म्हणून बदलाच्या होणाऱ्या परिणामांचा सविस्तर अभ्यास करून गरज निश्चित झाल्यानंतर बदलाचे उद्दिष्ट ठरविल्यास विरोधाची धार बोथट बनते.

२) सर्व कर्मचाऱ्यांचा सहभाग मिळविणे :

कोणताही बदल स्विकारताना कर्मचाऱ्याना विश्वासात घेऊन त्यांना सहभागी करून घेतल्यास ते नव्या बदलाचा एक भाग बनतील व त्याला एकरूप होतील. परिणामी सहभागी कर्मचाऱ्याकडून विरोध होत नाही. उदा. व्यवस्थापकीय निर्णय प्रक्रियेत कर्मचाऱ्यांचा सहभाग.

३) बदलाची माहिती देणे :

नियोजित बदलाच्या उद्दिष्टांची व त्याच्या परिणामांची सविस्तर माहिती, बदल राबविणाऱ्या कर्मचाऱ्याना दिल्यास तो बदल सर्व सर्वमान्य होऊ शकतो.

४) शिक्षण-प्रशिक्षणाचे आयोजन :

व्यवस्थापकाने स्विकारलेल्या बदलास अधिक विरोध कर्मचाऱ्याकडून होत असतो. यासाठी कर्मचाऱ्यांना नवीन बदलाबाबत शिक्षण व प्रशिक्षण देऊन वस्तूस्थिती समजावून सांगितल्यास त्यांचा बदलाकडे पाहण्याचा दृष्टीकोन सकारात्मक होतो व विरोध कमी होतो.

५) नेतृत्वाकडून मार्गदर्शन :

बदलाची अंमलबजावणी करताना बज्याच वेळा कामगार संघटनांचा विरोध होतो. अशावेळी संघटनेच्या नेत्याना विश्वासात घेऊन असे बदल संघटनेला आणि कर्मचाऱ्यांना हिताचे कसे आहेत ? हे समाजावून सांगितल्यास संघटनेचे नेते सर्व कर्मचाऱ्यांना पटवून सांगतील व त्यातून विरोध नाहीसा होईल.

६) बदलानुसार कर्मचाऱ्याना प्रेरणा देणे :

नव्या बदलाची तत्पर अंमलबजावणी करण्यासाठी संस्थेला वेगवेगळ्या प्रोत्साहनात्मक योजना राबवाव्या लागतात. आर्थिक किंवा आर्थिकेतर प्रेरणा दिल्याशिवाय कर्मचाऱ्यांची इच्छा बदल स्विकारण्यास तयार होत नाही. उदा. रोखीच्या व्यवहाराएवजी कॅशलेस व्यवहाराला चालणा देण्यासाठी त्या व्यवहारावर सवलती दिल्या जातात.

७) कामगार संघटनेस मान्यता :

नवनव्या बदलाच्या अंमलबजावणीसाठी कामगार संघटनेला विश्वासात घेऊन त्यांच्या संमतीने व सहकाऱ्याने बदल राबविल्यास, प्रतिकाराचा प्रश्नच उद्भवू शकत नाही.

८) सलोख्याचे संबंध :

उद्योग संस्थाची प्रगती ही तेथील सलोख्याच्या औद्योगिक संबंधावर अवलंबून असते. चांगल्या संबंधातून विश्वासाचे वातावरण तयार होते, परिणामी कोणताही नवीन बदल आपलेपणाने स्विकारला जातो. बदल सूचविणारे आणि राबविणारे हे दोन्ही गट वेगळे नसून ते एकच आहेत, हिच भावना सर्वांच्यात तयार होते. त्यामुळे सर्वांचा बदलास प्रतिसाद मिळतो.

स्वतःची प्रगती तपासा - २

(अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द लिहा.

१. बदल हा मानवी जीवनाचा आहे.
२. बदल करा अथवा असा आजच्या जगाचा संदेश आहे.
३. नियोजनबद्ध बदलाच्या यांनी तीन अवस्था सांगितल्या आहेत.
४. बदलास प्रतिकार करणे हि मानवाची एक नैसर्गिक आहे.

(ब) चूक की बरोबर ते सांगा.

१. गरजेनुसार उद्योग संस्थेची उद्दिष्ट्ये व प्राथमिकता बदलते.
२. बदल स्थिर करणे हि कुर्ट लेविन यांनी सांगितलेल्या नियोजनबद्ध बदलाची पहिली अवस्था आहे.
३. व्यवस्थापनाचे यश हे अतिवेगवान बदलाना प्रतिसाद देण्याच्या क्षमतेवर अवलंबून असते.
४. नव्या बदलाच्या अंमलबजावणीकरीता कामगार संघटनेला विश्वासात घ्यावे लागते.

४.३ सारांश

आजच्या स्पर्धात्मक युगात टिकून राहण्यासाठी व्यवस्थापकाना वेगवान बदलाचा सामना करावा लागत आहे. ग्राहक, कर्मचारी, भागधारक, पुरवठेदार, गुंतवणूकदार, सरकार व आम जनता यांच्यात होणाऱ्या बदलानुसार व्यवस्थापनासमोर वेगवेगळे सामाजिक व नीतीमत्ता विषयक प्रश्न निर्माण होत आहे. विशेषत: पर्यावरण संवर्धन, दारिद्र्य निर्मूलन, सामाजिक-आर्थिक विषमता, राष्ट्रीय सांस्कृतिक वारशांचे जतन, आरोग्य विषयक सुविधा, नैसर्गिक आपत्ती इत्यादी अनेक प्रश्न सोडविणे व्यवस्थापनाला अनिवार्य बनले आहे. त्यामुळे कंपन्यांची सामाजिक जबाबदारी वाढली आहे. व्यवस्थापकाना नियमितपणे सामाजिक जबाबदारीच्या पैलूशी निगडीत निर्णय घ्यावे लागत आहेत. कंपन्यांची (प्रमंडळीय) सामाजिक जबाबदारी म्हणजे अर्थशास्त्र व कायद्याच्या पलिकडे जाऊन समाजाच्या हित संवर्धनासाठी केलेली कामगिरी होय. व्यापक जनहिताचा विचार करून विश्वसाच्या भूमिकेतून सामाजिक मूल्ये व सामाजिक कल्यानात भर घातली जाते. त्याचाच एक भाग हरित व्यवस्थापन हि संकल्पना उदयास आली असून सध्याच्या व भविष्यकालीन पीढीचे आर्थिक, सामाजिक किंवा पर्यावरणीय धोके टाळण्यासाठी दिर्घकालीन शाश्वत व्यूहरचना अस्तित्वात आली आहे. तसेच पर्यावरणातील बदलाचे आव्हान ही व्यवस्थापनापुढील महत्वाची समस्या व प्रमुख कार्य बनले आहे. व्यक्ती, संघटना, साधनसामुग्री,

तंत्रज्ञान यामध्ये झापाठ्याने होणाऱ्या बदलाच्या प्रवाहात टिकून राहण्यासाठी, व्यवसाय संस्थेत बदल घडवून आणण्यासाठी बदलाचे व्यवस्थापन आवश्यक आहे. बदलाच्या व्यवस्थापनासाठी बदलाची गरज ओळखून कुर्ट लेविन यांनी सांगितलेली नियोजनबद्ध बदलाची प्रक्रिया अवलंबने महत्वाचे आहे. तथापि मानवाच्या नैसर्गिक प्रवृत्तीमुळे बदलाला प्रतिकार होतो. त्याची विविध कारणे विचारात घेऊन बदलास होणाऱ्या विरोधाचे निराकरण करणे आवश्यक असते. तरच बदलाचे व्यवस्थापन प्रभावी होईल आणि व्यवस्थापनाच्या नवनव्या सामाजिक व नीतीमता विषयक समस्यांचे निराकरण करता येईल.

४.४ पारिभाषिक शब्द

- सामाजिक जबाबदारी : सामाजिक उद्दिष्ट्ये आणि मूल्यांची सुसंगत धोरणे कार्यान्वित करणे, निर्णय घेणे आणि त्यांची अंमलबजावणी करणे.
- हरित व्यवस्थापन : स्थानिक किंवा वैश्विक पर्यावरण, समाज किंवा अर्थव्यवस्था यावर कोणताही नकारात्मक परिणाम होणार नाही अशी व्यवसायिन कार्य करण्याची क्षमता.
- बदलाचे व्यवस्थापन : संघटनात्मक किंवा वैयक्तिक बदल व्यवस्थितपणे घडवून आणण्याकरीता करण्यात येणारे कार्य.
- बदल : संघटनेचे, पर्यावरण, सरंचना, तंत्रज्ञान, संसाधने, व्यक्ती इत्यादीच्यांत होणारे फेरफार.

४.५ स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे - १

(अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द निवाडा.

- | | |
|----------------|--------------|
| १) प्रतिसादावर | २) लाभाचा |
| ३) व्यापक | ४) नकारात्मक |

(ब) चूक की बरोबर.

- | | |
|----------|----------|
| १) चूक | २) बरोबर |
| ३) चूक | ४) चूक |
| ५) बरोबर | |

स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे - २

१) स्थायीभाव २) नष्ट करा

३) कुर्ट लेविन ४) प्रवृत्ती

(ब) चूक की बरोबर.

१) बरोबर २) चूक

३) बरोबर ४) बरोबर

४.६ सरावासाठी स्वाध्याय

१) पुढील प्रश्नांची उत्तरे थोडक्यात लिहा.

१. सामाजिक जबाबदारीची संकल्पना स्पष्ट करा.

२. हरित व्यवस्थापनाची (Green Management) संकल्पना लिहा.

३. प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारीचा अर्थ सांगा.

४. बदलाच्या व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट करा.

५. बदल स्थिरावणे म्हणजे काय ?

२) खालील प्रश्नांची उत्तरे सविस्तर लिहा.

१. व्यवस्थापनातील सामाजिक व नीतीमत्ताविषयक समस्या विशद करा.

२. प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारीचे महत्व स्पष्ट करा.

३. बदलाचे व्यवस्थापन म्हणजे काय ? बदलाची आवश्यकता विशद करा.

४. लेविन कुर्ट यांच्या नियोजनबद्द बदलाच्या तीन अवस्था लिहा.

५. बदलाच्या विरोधाची (प्रतिकाराची) कारणे विशद करा.

६. बदलाला होणाऱ्या प्रतिकाराचे निराकरण कसे केले जाते ? ते स्पष्ट करा.

- ३) टीपा लिहा.
१. हरित व्यवस्थापन (Green Management)
 २. प्रमंडळीय सामाजिक जबाबदारी
 ३. बदलाची गरज/आवश्यकता
 ४. बदलास प्रतिकार
 ५. बदलाच्या प्रतिकाराचे निराकरण

४.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

१. Gupta C. B. (2011). Management, Theory and Practice, Sultan Chand and Sons, Delhi.
२. Stoner (2001). Management - Prentice Hall of India, New Delhi.
३. डॉ. व्ही. एस. पाटील व डॉ. एन. व्ही. शहा (२००३). व्यवसाय व्यवस्थापनाची तत्वे - स्मार्ट पब्लिकेशन, कोल्हापूर.
४. डॉ. प्रभाकर देशमुख (२००२). व्यवसाय व्यवस्थापन - पिंपळापुरे अँड कंपनी, पब्लिशर्स, नागपूर.
५. सुरेश भिरुड व भास्कर नाफडे (२००८). व्यवस्थापनाची तत्वे व पद्धती, डायमंड पब्लिकेशन्स, पुणे.

