शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

दूरशिक्षण व ऑनलाईन शिक्षण केंद्र

बी. कॉम. भाग १

सत्र १

व्यावसायिक प्रशासन पेपर १

व्यवस्थापनाची तत्त्वे

(Business Administration Paper-1 : Principles of Management)

सत्र २

व्यावसायिक प्रशासन पेपर २

व्यवस्थापनाची कार्ये

(Business Administration Paper-2 : Functions of Management)

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

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

प्रती :

■

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

■

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

■

ISBN- 978-93-48427-09-0

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

दूरशिक्षण व ऑनलाईन शिक्षण केंद्र
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

सल्लागार समिती

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

दूर शिक्षण केंद्र, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

■ अभ्यासमंडळ : व्यवस्थापन ■

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

प्रस्तावना

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

व्यवस्थापन अभ्यासक्रमात ''व्यवस्थापनाची तत्त्वे'' हा एक महत्त्वाचा अभ्यास विषय आहे. या पुस्तकात व्यवस्थापनाची ओळख, व्यवस्थापनासाठी योगदान, व्यवस्थापनातील आधुनिक प्रवाह भाग-१, व भाग-२ तसेच व्यवस्थापनाची कार्ये या पुस्तकात नियोजन आणि निर्णय प्रक्रिया, संघटन आणि कर्मचारी, कार्यप्रेरणा, नेतृत्व, निर्देशन, समन्वय आणि नियंत्रण या घटकांचा सविस्तर अभ्यास केलेला आहे.

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

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

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

■ संपादक ■

डॉ. आर. एस. साळुंखे
आर्टस, कॉमर्स अ‍ॅण्ड सायन्स कॉलेज, पलुस,
ता. पलुस, जि. सांगली

डॉ. एस. एस. कुलकर्णी
अध्यक्ष, व्यवस्थापन अभ्यासमंडळ,
कन्या महाविद्यालय, मिरज, जि. सांगली

अभ्यास घटकांचे लेखक

लेखन सहभाग	**सत्र–१ घटक क्रमांक**	**सत्र–२ घटक क्रमांक**
डॉ. बी. एन. कांबळे श्री व्यंकटेश महाविद्यालय, इचलकरंजी	१	--
डॉ. आर. एस. साळुंखे आर्टस, कॉमर्स अॅण्ड सायन्स कॉलेज, पलुस, जि. सांगली	२	--
डॉ. एस. डी. गोरल आर. बी. माडखोलकर महाविद्यालय, चंदगड	३	--
डॉ. एन. एम. मुजावर २१९६ सोमवारपेठ, कोल्हापूर	४	१
डॉ. बी. डी. गिरीगोसावी न्यू कॉलेज, कोल्हापूर	--	१
डॉ. पी. व्ही. मोहिते ‘श्री प्रसाद’, नवरंग हॉटेल मागे, तुळजाई नगर, कराड	--	२
श्रीमती एस. आर. शिंदे श्रीमती गंगाबाई खिवराज घोडावत कन्या महाविद्यालय, जयसिंगपूर	--	३
डॉ. प्रमोद प्रभाकर कांबळे सहकारभूषण एस. के. पाटील कॉलेज, कुरुंदवाड	--	३
प्रा. एस. पी. पवार श्रीमंत बाबासाहेब देशमुख महाविद्यालय, चंदगड	--	४
डॉ. एस. आर. पवार आर्टस अॅण्ड कॉमर्स कॉलेज, कासेगाव	--	४
डॉ. श्रीमती एस. एस. कुलकर्णी कन्या महाविद्यालय, मिरज	--	४

■ **संपादक** ■

डॉ. आर. एस. साळुंखे
आर्टस, कॉमर्स अॅण्ड सायन्स कॉलेज, पलुस,
ता. पलुस, जि. सांगली

डॉ. एस. एस. कुलकर्णी
अध्यक्ष, व्यवस्थापन अभ्यासमंडळ,
कन्या महाविद्यालय, मिरज, जि. सांगली

अनुक्रमणिका

घटक क्रमांक	घटकाचे शीर्षक	पान क्रमांक
	विभाग पहिला : सत्र-१	
घटक १	व्यवस्थापनाची ओळख	१
घटक २	व्यवस्थापनासाठी योगदान	२४
घटक ३	व्यवस्थापनातील आधुनिक प्रवाह-१	५९
घटक ४	व्यवस्थापनातील आधुनिक प्रवाह भाग-२	८७
	विभाग दुसरा : सत्र-२	
घटक १	नियोजन आणि निर्णय प्रक्रिया	१२९
घटक २	संघटन आणि कर्मचारी	१६४
घटक ३	अ) कार्यप्रेरणा	१८७
	ब) नेतृत्व	२०६
घटक ४	निर्देशन, समन्वय आणि नियंत्रण	२३८

■ विद्यार्थ्यांना सूचना

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

१. घटकामध्ये काय दिलेले आहे.

२. तुमच्याकडून काय अपेक्षित आहे.

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

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

प्रिय विद्यार्थी,

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

घटक १

व्यवस्थापनाची ओळख

(Introduction to Management)

अनुक्रमणिका

१.० उद्दिष्ट्ये (Objectives)

१.१ प्रस्तावना (Introduction)

१.२ विषय विवेचन (Presentation of subject matter)

१.२.१ व्यवस्थापनाची उत्क्रांती (Evolution of Management)

१.२.२ व्यवस्थापनाचा अर्थ व व्याख्या (Meaning and Defination of Management)

१.२.३ व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Management)

१.२.४ व्यवस्थापन अभ्यासाची गरज /आवशकता (Need for Management Study)

१.२.५ व्यवस्थापनाची कार्यात्मक क्षेत्रे (Functional Areas of Managemet)

१.२.६ व्यवस्थापकाची भूमिका (Roles of a Manager)

१.२.७ व्यवस्थापनाच्या पातळ्या (Levels of Management)

१.३ सारांश (Summery)

१.४ पारिभाषिक शब्द (Terms to Remember)

१.५ स्वयं अध्ययन प्रश्न

१.६ स्वयं अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

१.७ सरावासाठी स्वाध्याय

१.८ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

१.० उद्दिष्ट्ये

या घटकांचा अभ्यास केल्यानंतर आपणास,

१. व्यवस्थापनाची उत्क्रांती समजते.

२. व्यवस्थापनाच्या अर्थ व व्याख्या समजतील.

३. व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये लक्षात येतील.

४. व्यवस्थापनाच्या अभ्यासाची गरज समजेल.

५. व्यवस्थापनाच्या कार्यात्मक क्षेत्रे समजतील.

६. व्यवस्थापनाच्या पातळ्या/स्तर समजतील.

१.१ प्रस्तावना

मानवाच्या गरजा सतत वाढत असल्यामुळे आणि त्यासाठी साधने मर्यादित स्वरुपाची आहेत. त्यामुळे प्रत्येक व्यक्तीला काहीतरी कामधंदा केल्याशिवाय आपला उदरनिर्वाह करता येऊ शकत नाही. याची जाणीव मानवाला आहे. यासाठी तो काहीतरी कामधंदा शोधत असतो. शेतकरी शेतीकाम करतो. व्यवस्थापक कार्यालयात काम करतो. कामगार कारखान्यात काम करतो. वकील कोर्टात जातो. व्यापारी खरेदी-विक्री करतो. या सर्व क्रियाना 'कामधंदा' असे म्हटले जाते. या कामधंद्याचे वर्गीकरण पेशा, नोकरी, व्यवसाय यामध्ये केले जाते. पेशामध्ये डॉक्टर, वकील, सी.ए. आयकर सल्लागार इत्यादी व्यक्तीचा समावेश होतो. नोकरी म्हणजे मालकाच्या आदेशानुसार काम करणे व त्याबदली आपल्या सेवा त्या मालकाला विकणे होय. व्यवसाय म्हणजे उदरनिर्वाहासाठी अर्थप्राप्ती व्हावी म्हणून वस्तू किंवा सेवांचे उत्पादन व विनिमय करणे होय. व्यवसायाला इंग्रजीत Business असे म्हणतात. व्यवसाय ही आर्थिक क्रिया आहे. आर्थिक क्रियेमध्ये उत्पादन व विनिमय यांचा समावेश होतो. या क्रिया करण्यासाठी 'व्यवस्थापन' अत्यंत महत्वाचे आहे. अनेक व्यक्ती एकत्र येऊन आपले सामाईक उद्दिष्ट्ये पूर्ण करणाचा प्रयत्न करतात. प्रत्यक्ष काम करुन आपल्या लोकांमध्ये कामाचे वाटप करतात. यामध्ये मार्गदर्शन करणे. निर्देशन करणे, आदेश देणे, नियंत्रण करणे इत्यादी प्रकारची कार्ये पार पाडीत असतात. व्यवस्थापन या संकल्पनेची सुरवात अशाप्रकारे अनेक व्यक्तींनी केलेल्या संयुक्त प्रयत्नातून होते.

१.२ विषय विवेचन (Presentation of subject matter)

व्यवस्थापन हा आपल्या नेहमीच्या वापरातील शब्द आहे. व्यवस्थापनाला व्यवसायातील मेंदू समजला जातो. ज्यामुळे आपले विचारपूर्वक ठरविलेले काम योग्य वेळी योग्य गतीने, योग्य पद्धतीने, योग साधनांच्या आधारे ठरलेल्या वेळेत बिनचुकपणे पूर्ण करणे म्हणजेच व्यवस्थापन होय.

आधुनिक काळात व्यवस्थापनाची संकल्पना ही एक प्रगत सामाजिक शास्त्र (Social Science) म्हणून मान्य झाली आहे. व्यापार-उद्योग क्षेत्रांशिवाय राजकारण, समाजकारण, सांस्कृतिक व क्रीडा या सर्व क्षेत्रामध्ये आधुनिक व्यवस्थापनाचा अवलंब केला जातो.

१.२.१ व्यवस्थापनाची उत्क्रांती (Evolution of Management)

व्यवस्थापन ही संकल्पनाफार जुनी आहे. मानवाच्या जेव्हा प्राथमिक गरजा वाढू लागल्या त्यातूनच व्यवस्थापनाच्या संकल्पनेचा उगम झाला. पूर्वी मानव शिकारी अवस्था, मासेमारी अवस्था, पशुपालन अवस्था व शेती यामध्ये व्यवस्थापन या संकल्पनेचा वापर करत असल्याचा पुरावा आहे. पण त्यावेळी व्यवस्थापनाचे इतके ज्ञान नव्हते. व्यवस्थापनाचा इतिहास मानवी संस्कृती इतकाच प्राचीन आहे. इजिप्शियन, बॉबिलेनियन, सुमेरियन, ग्रीक, रोमन, चिनी, हिब्रु, भारतीय इत्यादी संस्कृतीमध्ये व्यवस्थापन संकल्पनेच्या नोंदी दिसून येतात. मंदिराचे बांधकाम, सार्वजनिक इमारती, पिरॅमिडस्चे बांधकाम इत्यादीबाबत व्यवस्थापनाच्या तंत्राचा उपयोग केल्याच्या नोंदी आढळल्या आहेत. राज्यकारभारामध्ये सुद्धा व्यवस्थापन व

प्रशासन तंत्राचा उपयोग केल्याच्या नोंदी आहेत. भारतामध्ये इसवी सन ३२१ वर्षापूर्वी कौटिल्याचा 'अर्थशास्त्र' या ग्रंथामध्ये व्यवस्थापनाची विविध तंत्रे पध्दती लिखित स्वरुपात आढळतात.

अठराव्या शतकामध्ये युरोपमध्ये औदोगिक क्रांती झाली. त्यामुळे औदोगिक व वाणिज्य क्षेत्राचा जलद गतीने विकास होऊ लागला. व्यवसायामध्ये मालक, व्यवस्थापक, कामगार हे तीन वर्ग निर्माण झाले. यातूनच मालक, व्यवस्थापक व कामगार यांची कार्ये, अधिकार व जबाबदाऱ्या याबाबत स्पष्ट स्वरुपाची मांडणी करणाची गरज भासू लागली त्यातून व्यवस्थापन संकल्पनेच्या विकासाला चालना मिळाली. एकोणिसाव्या शतकामध्ये अनेक शास्त्रीय शोध लागले. १८६४ ते १९१४ या ५० वर्षाच्या काळात अनेक महत्वाचे शोध लागले. म्हणून या काळास 'संशोधकांचा काळ' असे संबोधले जाते. या काळात लोखंड, पोलाद, रसायने, बीजनिर्मिती, रबर, प्लॅस्टिक, ॲल्यूममिनियम या उद्योगांच्या स्थापनेसोबत दूरध्वनी, रेडिओ, रेल्वे, मोटार, जहाज इत्यादी उद्योगांची स्थापना झाली. हा काळ शास्त्रीय शोधांचा व औद्योगिक प्रगतीचा सुवर्णकाळ म्हणून ओळखण्यात आला.

१९१४ ते १९५० या कालावधीत पहिले महायुध्द, जागतिक महामंदी, दुसरे महायुध्द या महत्वाच्या घडल्या पण व्यवस्थापन संकल्पनेच्या विकासात खंड पडला नाही. जागतिक पातळीवर बहुराष्ट्रीय कंपन्याच्या स्थापनेस चालना मिळाली. व्यवस्थापन संकल्पनेच्या विकास करण्याचे श्रेय अमेरिकन व युरोपियन देशांइतकेच जपानला दिले जाते. २०व्या शतकामध्ये फ्रेडरिक टेलर, हेन्री फेयॉल, एल्टन मेयो गिलब्रेथ, पीटर ड्रकर, डग्लस मग्रेगर, अब्राहम मास्लो या नामवंत विचारवंतानी व्यवस्थापन विकासामध्ये मौलिक कार्य केले. व्यवस्थापन ही वैश्विक प्रक्रिया आहे. आजच्या वाढत्या जागतिक स्पर्धेमध्ये, तंत्रज्ञानामध्ये मोठे बदल. बदलती व्यवसाय पध्दती व व्यवस्थापनाचे वाढते महत्व आहे. व्यवस्थापन हे कोणत्याही संघटनेच्या, व्यक्तीच्या कल्याण कार्यासाठी सहभागी होऊन देशाचे भवितव्य बदलू शकते.

मानवी शरीरात जे स्थान मज्जासंस्थेला असते. तेच संघटनेत व्यवस्थापनाला असते. संघटनेच्या एकूण कार्याचे योग निर्देशन करणे व कार्यावर नियंत्रण ठेवणे म्हणजे व्यवस्थापन होय. आधुनिक काळात विकसित, विकसनशील आणि अविकसित देशात व्यवस्थापनाच्या संकल्पनांचा वापर केला जातो. सध्या व्यवस्थानाच्या अनेक स्वतंत्र शाखा निर्माण झालेल्या आहेत. मानवी प्रयत्नांना उत्तम व्यवस्थापनाची जोड मिळाल्यास अशक्य वाटणारी कार्येसुध्दा यशस्वीपणे पार पाडता येतात. विकासासाठी जी साधने दुर्मिळ आहेत त्या साधनांचा जास्तीत जास्त उपयोग करुन मानवी कल्याण साधण्याच्या कार्यात व्यवस्थापनाचा मोलाचा वाटा असतो.

व्यवस्थापन संकल्पनेचा विकास करणाचे श्रेय अमेरिका व जपान या देशांना दिले जाते. आज जगामधील विकसित, अविकसित, व विकसनशील अशा सर्व देशामध्ये व्यवस्थापन विकासाला गती देणाचे काम दिवसेंदिवस वाढत आहे. व्यवस्थापन ही वैश्विक प्रक्रिया आहे. जागतिक स्पर्धेमध्ये, तंत्रज्ञानामध्ये, व्यवसाय पध्दती अशा परिस्थितीमध्ये व्यवस्थापनाचे महत्व वाढते आहे.

१.२.२ व्यवस्थापनाचा अर्थ व व्याख्या (Meaning and Definition of Management)

व्यवस्थापनाचा अर्थ –

व्यवस्थापन या शब्दाची उत्पत्ती Managie या फ्रेंच शब्दांपासून झाली आहे. याचा अर्थ ताब्यात ठेवणे असा होतो. मानवी शरीरामध्ये मेंदूला जे स्थान आहे. तेच स्थान व्यवसायामध्ये व्यवस्थापनाला आहे. मेंदू ज्याप्रमाणे शरीराच्या सर्व अवयवांना आदेश देणाचे, निर्देशन करणाचे व नियंत्रणाचे कार्य करतो. त्याचप्रमाणे व्यवस्थापनदेखील कार्य करते. नियोजन, संघटन, मार्गदर्शन व नियंत्रण ही व्यवस्थापनाची प्रमुख कार्ये आहेत.

'व्यवस्थापन म्हणजे लोकांकडून काम करवून घेणाची कला होय.' (Mangagement is getting things done through the people) परंतु आधुनिक विचारवंताना ही कल्पना मान्य नाही. त्यांच्यामते 'लोकांबरोबर काम करणाची कला आहे.' असे म्हणणे संयुक्तिक ठरेल. हा आधुनिक विचारवंताचा आग्रह आहे. यावरुन व्यवस्थापन ही एक सामाजिक प्रक्रिया असल्याचे स्पष्ट होते. व्यवस्थापनाशिवाय कोणतीही संघटना यशस्वीपणे चालू शकत नाही. 'व्यवस्थापन' हे प्रत्येक संघटनेत प्रेरक व जीवनदायी घटक आहे की ज्याशिवाय कार्य करणे म्हणजे उपलब्ध साधन सामग्रीतून योग्य उत्पादन न करण्यासारखे आहे.

व्यवस्थापनाच्या व्याख्या

''विशिष्ट उद्देशाच्या प्राप्तीसाठी इतरांच्या प्रयत्नांना नियोजित, समान्वित, प्रेरित व नियंत्रित करणाचे कार्य म्हणजे व्यवस्थापन होय.'' – जेम्स लुंडी

"Management is Principally a task of planning, co-ordinating, motivating and controlling the efforts of others towards a specific objective - James Lundy

''पूर्वनियोजित उद्दिष्ट्ये साध्य करणासाठी संघटनेचे नेतृत्व, मार्गदर्शन व संचालन करणारी शक्ती म्हणजे व्यवस्थापन होय.'' – जे. एन. शुल्झ

"Management is the force which leads, guides and directs an organization in the accomplishment of pre-determined objects. - J. N. Schulze

''मानवी साधने व अन्य साधनांचा उपयोग करुन उद्दिष्ट्ये ठरविणारी व साध्य करणारी वैशिष्ट्यपूर्ण प्रक्रिया म्हणजे व्यवस्थापन होय.'' – जॉर्ज टेरी

"Management is a distinct process performed to determine and accomplish stated objectives 67 the use of human beings and other resources" George Terry

''व्यवसाय, कामगार आणि त्यांच्या कार्याची व्यवस्था करणाचे व्यवस्थापन हे एक विविधोपयोगी साधन आहे.'' – पीटर ड्रकर

"Management is a multipurpose organ that manages a business and manages manager and manages worker and work" - Peter Drucker

वरील विवेचनावरुन व्यवस्थापनास विविध कार्ये पार पाडावी लागतात. हे स्पष्ट होते. ही कार्ये एकदाच करुन चालत नाही. तर ती वारंवार करावी लागतात. त्यामुळे व्यवस्थापन ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.

१.२.३ व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये – (Characteristics of Management)

व्यवस्थापनाच्या वरील विविध व्याख्या लक्षात घेता त्याची महत्वपूर्ण व ठळक वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

१. **सतत चालणारी प्रक्रिया** – (Continuous process)

व्यवस्थापनाच्या आपली कार्ये अखंडितपणे करावी लागतात. जर व्यवस्थापन थांबले तर सर्वच क्रिया थांबतात. व्यवस्थापन ही संकल्पना अखंडीत चालू ठेवल्यास प्रत्येक वर्षी आपले उद्दिष्ट साध्य करण्यास मदत होते.

२. **सामाजिक /सामूहिक प्रक्रिया** (Social/Group process)

व्यवसायामध्ये अनेक व्यक्ती विविध पदावर कार्यरत असतात. त्या सर्व व्यक्तीच्या सामूहिक प्रयत्नातून व्यवसायाच्या सर्व क्रिया पार पाडल्या जातात. त्यादृष्टीने व्यवस्थापन ही एक सामूहिक प्रक्रिया आहे.

३. **इतराकडून कार्य** (Getting things done through others)

सहाय्यक अधिकारांच्याकडून व कर्मचाऱ्यांच्याकडून योग्य असे कार्ये व्यवस्थापनामध्ये करवून घेतली जातात. मानव या सजीव घटकाकडून व्यवसायातील विविध कामे कुशलेतेने व कौशल्याने करुन घेतली जातात.

४. **गतिमान क्रिया** (Dynamic Activity)

वेगाने बदलणाऱ्या आजच्या जगात व्यवस्थापनही त्याप्रमाणे बदलत जाते. सतत नवनवीन तत्वे व तंत्रे अंमलात आणावी लागतात.

५. **प्रेरक घटक** (Motivating fator)

व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये साध्य करणासाठी सहाय्यक अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देण्याचे कार्य व्यवस्थापनाला करावे लागते. प्रेरणेमुळे कर्मचाऱ्यांचा उत्साह वाढून व्यवस्थापनातील त्यांचा सहभागसुध्दा वाढतो.

६. **अधिकार पध्दती** (System of Authority)

व्यवसायामध्ये नियोजन, संघटन, निर्णय घेणे, निर्देशन, नियंत्रण इत्यादी कार्ये करावी लागतात. त्यासाठी आदेश देणाचे व आदेशाची अंमलबजावणी करणासाठी व्यवस्थापनातील वेगवेगळ्या अधिकार पध्दतीचा वापर केला जातो.

७. निर्णय घेणाची प्रक्रिया (Decision making process)

व्यवसायाचे यश योग्य वेळी योग निर्णय घेणावर अवलंबून असते आणि हे कार्य व्यवसायात व्यवस्थापनच करत असते.

८. नेतृत्व भूमिका (Role of Leader)

व्यवसायातील कामे व कार्याची अमंलबजावणी करुन घेणासाठी कुशल नेतृत्वाची गरज असते. कर्मचाऱ्यांचा प्रतिसाद व सहकार्य मिळविणासाठी व्यवस्थापनाला गतिमान नेतृत्वाची गरज असते.

९. हेतुनिष्ठ (Purposeful Activity)

व्यवस्थापनात प्रत्येक कार्याचा विशिष्ट हेतू असतो. व्यवस्थापनाचे यश हे त्याने पूर्वनियोजित हेतू कितपत साध्य केले यावर अवलंबून असते.

१०. अमूर्त शक्ती (Intangilble force)

व्यवस्थापन ही न दिसणारी अमूर्त शक्ती आहे. व्यवस्थापनाची ही शक्ती त्याची परिणामकारकता, फलप्राप्ती, संघभावना, गतिमानता, शिस्त इत्यादी बाबीमधून दिसते.

११. सर्वव्यापकता (Universality)

सर्व ठिकाणी उद्योग, व्यवसाय हे भिन्न असले तरी व्यवसथापनाची तत्वे सर्वांना सारखीच लागू होतात. व्यवस्थापन हे सामाजिक, आर्थिक व सांस्कृतिक या सर्व विभागांना लागू पडतात.

१२. स्वतंत्र अस्तित्व (Separate Identity)

व्यवस्थापनास स्वंतत्र अस्तित्व म्हणून मान्यता मिळाली आहे. व्यवसाय व व्यवस्थापन वेगवेगळे आहे. पण व्यवस्थापनाला स्वंतत्र अस्तित्व म्हणून सार्वत्रिक मान्यता आहे.

१३. कार्यावर आधारित (Activity Based)

व्यवस्थापन आपली विहित कार्ये करीत असतो. म्हणून त्याला कार्याधिष्ठित समजले जाते. क्रियाशिलता हा व्यवस्थापनाचा प्राण आहे. त्याशिवाय व्यवस्थापनाचे अस्तित्व असूच शकत नाही.

१४. बहुविद्याशाखा (Multi Disciplinary)

व्यवस्थापन ही एक विद्याशाखा आहे. व्यवस्थापन करताना मानसशास्त्र, समाजशास्त्र, मानसशास्त्र, अर्थशास्त्र, इतिहास या सर्व विद्याशाखांचा आधार घ्यावा लागतो.

१.२.४ व्यवस्थापन अभ्यासाची आवशकता/गरज (Need for Management study)

व्यवस्थापनाची तत्वे, तंत्रे व सिध्दांत मानवाच्या आर्थिक, सामाजिक, राजकीय, सांस्कृतिक, तंत्रज्ञान व विज्ञान अशा विविध क्षेत्रात उपयुक्त सजमली जातात. जागतिकीकरणानंतर वाणिज्य व उद्योग क्षेत्रात व्यस्थापनाचे महत्त्व दिवसेंदिवस वाढत आहे. विज्ञान व तंत्रज्ञानाच्या प्रगतिमुळे व्यवसाय क्षेत्रात अनेक प्रश्न निर्माण झाले. त्यामुळे सध्या व्यवस्थापनाला विशेष महत्त्व प्राप्त झाले आहे. औद्योगिक क्रांतीनंतर व्यवस्थापन कार्याची गरज तीव्रतेने भासू लागली. आधुनिक व्यवसायाच्या समस्या वाढल्या आहेत. यातूनच व्यवस्थापन कार्य कठिण बनले आहे. स्पर्धा वाढत चालली आहे. व्यवसायात गुंतागुंत वाढत चाललेली आहे. या बदलत्या परिस्थितीत व्यवसायाला आपले अस्तित्व व भवितव्य टिकवावयाचे असेल तर व्यवस्थापनाच्या अभ्यासाला महत्व द्यावे लागेल.

१. बदलांचे आव्हान स्वीकारणे – प्रगत विज्ञान व तंत्रज्ञानामुळे अनेक प्रकारचे बदल घडून आले आहेत. अर्थव्यवस्था मुक्त झाली आहे. मुक्त अर्थव्यवस्थेमध्ये कुशल व धंदेवाईक व्यवस्थापकाची गरज भासू लागली. बदलाच्या या आव्हानामुळे अनेक उद्योगाचे व व्यवसायाचे भवितव्य धोक्यात आले आहे. जागतिकीकरणामुळे व्यापार व उद्योगामध्ये अनेक नवीन आव्हाने निर्माण झाली आहेत. ही आव्हाने पेलणाचे काम व्यवसायाच्या व्यवस्थापकाने स्वत: करणे गरजेचे आहे.

२. संसाधनाचा शोध व महत्तमम उपयोग – व्यवसाय विकासासाठी मनुष्यबळ, सामुग्री, यंत्रसामग्री, पैसा, पध्दती, बाजारपेठा, व्यवस्थापन या आवश्यक संसाधनाची गरज असते. व्यवस्थापन या सर्व घटकांचा योग्य रितीने उपयोग करते. नवनवीन साधनांचा, पध्दतीचा, उत्पादनाचा शोध लागतो. व्यवस्थापन या सर्व घटकामध्ये प्रेरणा निर्माण करते.

३. तंत्रज्ञानाचा लाभ – व्यवसाय व्यवस्थापनात नवीन तंत्राचा जास्तीत जास्त उपयोग करणे गरजेचे बनले आहे. जुनी तंत्रे कालबाहा झाल्याने आधुनिक काळात नवीन शोध व तंत्रे यांचा वापर केल्यास व्यवस्थापकाला व्यवसायात यश मिळू शकते. व्यवसायात उत्पादकाने उत्पादन वाढविणासाठी शास्त्रीय शोधांचा व नवीन तंत्राचा विचारपूर्वक उपयोग व्यवस्थापनात करणे गरजेचे असते.

४. स्पर्धेवर मात – औद्योगिक क्रांतीनंतर मागणीपूर्व उत्पादन होऊ लागले. बाजारपेठांचा विस्तार राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय पातळीवर झाला. बाजारपेठेत मोठ्या प्रमाणात स्पर्धा वाढली बाजारपेठेत उत्तम दर्जाच्या वस्तू किफायतशीर किंमतीला मिळू लागल्या. व्यवस्थापनात उत्तम दर्जाच्या वस्तू कमी किंमतीला बाजारपेठेत ग्राहकांना विकण्यासाठी व्यवस्थापनाची गरज भासू लागली.

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

६. साधनामध्ये समन्वय – व्यवस्थापनामध्ये उत्पादन कार्ये करीत असताना व्यवस्थापनाची विविध उद्दिष्टे गाठणे हाच मुख्य हेतू असतो. कार्याकार्यामध्ये असलेला सहसंबंध निर्माण झाला तरच संपूर्ण कार्याची अखंड साखळी निर्माण होऊन अंतिम हेतु साध्य होईल. व्यवस्थापनामुळे योग्य मार्गदर्शन करुन एकमेकांमध्ये समन्वय साधण्याचे कार्य केले जाते.

७. उद्दिष्टांची पूर्तता – व्यवसायाच्या धोरणांची कार्यक्षम अमंलबजावणी करुन घेतली तर उद्दिष्टांची पूर्तता होऊ शकते. कार्यक्षम अंमलबजावणीसाठी व्यवस्थापनाला नियोजन, संघटन, निर्देशन व नियंत्रण ही कार्ये करावी लागतात. ही कार्ये करत असताना योग्य अधिकाऱ्याची नेमणूक करुन त्यांना प्रेरणा देण्याचे कार्य ही करणे गरजेचे आहे. उद्दिष्टांची पूर्तता करणे ही व्यवस्थापनाची जबाबदारी आहे. उद्दिष्ट पूर्ती होणासाठी वेगवेळ्या विभागात समन्वय प्रस्थापित करणे गरजेचे आहे.

८. सामाजिक जबाबदारी – व्यवसायातील सर्व घटकांचा समाजाशी प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष संबंध असतो. त्यामुळे प्रत्येक व्यवसायाला समाजाशी असणारी जबाबदारी पार पाडावी लागते. अशी जबाबदारी पार पाडताना व्यवस्थापन आपली कुशलता सिध्द करीत असते. नफाप्राप्तीबरोबर सामाजिक बांधीलकी जपावी लागते.

९. साधनांचा विकास – केवळ साधनांचा वापर योग्य व काटकसरीने करून व्यवसाय टिकविणे सध्याच्या जागतिकीकरण व खुल्या अर्थव्यवस्थेत अवघड बनले आहे. त्या करिता साधनांचा जास्तीत जास्त विकास करणासाठी कल्पक व बुध्दीमान व्यवस्थापनाची नेमणूक करणे गरजेचे आहे.

१०. आर्थिक स्थैर्य – व्यावसायिक जगात सतत बदल होत असल्याने अस्थिरता निर्माण होण्याची शक्यता असते. सरकारी धोरणे बदलतात. ग्राहकांच्या गरजा आवडी-निवडी, फॅशन्स, अभिरुची बदलत असतात. कार्यक्षम व प्रभावी व्यवस्थापन परिस्थितीशी जूळवून घेऊन व्यवसायाची स्पर्धाक्षमता वाढविते. त्यामुळे व्यवसायाला आर्थिक स्थैर्य प्राप्त होते.

११. नाविन्याचा अविष्कार – व्यवस्थापनामुळे नवीन संकल्पना, तंत्रे, पध्दती, नवीन दृष्टीकोन, नवीन साधने, तंत्रज्ञान यांच्या अविष्कारास व वापर करणास प्रोत्साहन मिळते.

वरील विवेचनावरुन आधुनिक काळात व्यवस्थापनाची आवशकता स्पष्ट होते. व्यवसाय लहान असो किंवा मोठा सर्वानाच व्यवस्थापनाची गरज आहे. व्यवसायाचा विस्तार आणि राष्ट्राच्या प्रगतीसाठी देखील कार्यक्षम व्यवस्थापनाची आवशकता असते. म्हणजेच व्यवस्थापन ही सतत आवश्यक असणारी गरज आहे. व्यवस्थापनास आर्थिक विकासाचा मानदंड समजले जाते. म्हणूनच व्यवस्थापनास आधुनिक काळास अनन्यसाधारण महत्व प्राप्त झाले आहे.

१.२.५ व्यवस्थापनाची कार्यात्मक क्षेत्रे (Functional Areas of Management)

व्यवसायांचे क्रियांचे उत्पादन, विपणन, वित्तपुरवठा कर्मचारी असे चार मुख्य भागांत वर्गीकरण करण्यात येते. व्यवस्थापनाला या चार बाबींचे नियोजन, संघटन, निर्देशन व नियंत्रण करावे लागते. म्हणून या चार

बाबींना व्यवस्थापनाची कार्यात्मक क्षेत्रे असे म्हणतात. ही कार्यात्मक क्षेत्रे उत्पादन व्यवस्थापन, विपणन व्यवस्थापन, वित्त व्यवस्थापन व कर्मचारी व्यवस्थापन या नावाने ओळखली जातात.

१. उत्पादन व्यवस्थापन (Production Managementa)

उत्पादन करणे म्हणजे वस्तू आणि सेवा यांची निर्मिती करणे. कच्च्या मालावर प्रक्रिया करुन पक्क्या मालाचे उत्पादन करणे, अभियांत्रिकी व तंत्रज्ञान या क्षेत्रात तज्ज्ञ असलेल्या व्यक्तीची उत्पादन व्यवस्थापक या पदावर नियुक्ती केली जाते. उत्पादन व्यवस्थापनामध्ये उत्पादनविषयक क्रियांचा समावेश होतो. त्यामध्ये उत्पादन नियोजन व नियंत्रण, खरेदी व्यवस्थापन, सामग्री व्यवस्थापन, मालसाठा व्यवस्थापन, वस्तू संशोधन व विकास, दर्जा नियंत्रण इत्यादी बाबींचा समावेश होतो.

२. विपणन व्यवस्थापन (Marketing Management)

विपणन व्यवस्थापन म्हणजे उत्पादन केलेल्या वस्तू व सेवा बाजारपेठेच्या प्रक्रियेद्वारे ग्राहकांनापर्यंत पोहचविण्याचे व्यवस्थापन होय. आधुनिक विपणनाची संकल्पना केवळ वस्तू व सेवा यांच्या विक्रीपुरती मर्यादित नसून त्यामध्ये अनेक विक्रीपूर्व व विक्रयोत्तर क्रियांचा समावेश होतो. यामध्ये वस्तू विपणन, वस्तू नियोजन व विकास, जाहिरात व्यवस्थापन, किंमत निर्धारण, वितरण व्यवस्थापन, बाजारपेठ संशोधन, वैयक्तिक विक्री, विक्रयवृध्दी, निर्यात व्यवस्थापन इत्यादी बाबींचा समावेश विपणन व्यवस्थापनात होतो.

३. वित्तीय व्यवस्थापन (Financial Management)

वित्तीय व्यवस्थापनात व्यवसायाला लागणारे भांडवल उभारणी, भांडवल निधीचा वापर व भांडवलाची व्यवस्था पाहणे या क्रियांचा समावेश होतो. वित्तीय व्यवस्थापनात वित्तीय नियोजन, भांडवल रचना, स्थिर व खेळते भांडवल, राखीव निधी, नफा नियोजन, कर नियोजन इत्यादी बाबींचा समावेश होतो.

४. मानव संसाधन व्यवस्थापन (Personnel Management)

यामध्ये व्यवसायामधील मानवी संसाधनांची निवड, विकास, मोबदला आणि देखभाल यांचे नियोजन, आयोजन आणि नियंत्रण यांचा समावेश आहे.

यात खालील क्षेत्रांचा समावेश आहे:

i. मनुष्यबळ नियोजन.

ii. भरती आणि निवड.

iii. कार्याचे विश्लेषण.

iv. मनुष्यबळाचे प्रशिक्षण आणि विकास.

v. कामगिरीचे मूल्यांकन.

vi. भरपाई आणि पदोन्नती.

vii. कर्मचारी कल्याण.

viii. कर्मचारी रेकॉर्ड.

५. खरेदी व्यवस्थापन Purchase Management

बहुतेक व्यवसायांमध्ये खरेदी ही एक अविभाज्य प्रक्रिया आहे. उत्पादन कंपनी आपली उत्पादने तयार करण्यासाठी आवश्यक असलेला कच्चा माल व साधनसामुग्रीखरेदी करते. एक किरकोळ कंपनी वस्तूंची खरेदी आणि विक्री करते, तर घाऊक विक्रेता मोठ्या प्रमाणात तेच करतो. तर, उत्पादन आणि किरकोळ दोन्ही व्यवसायांमध्ये खरेदी व्यवसायाच्या ऑपरेशनला चालना देते. म्हणून, खरेदी आणि त्याच्याशी संबंधित सर्व प्रक्रिया कमीतकमी खर्चात जास्तीत जास्त गुणवत्ता आणि वेळेनुसार व्यवस्थापित केल्या पाहिजेत. खरेदी व्यवस्थापन हे एखाद्या कंपनीच्या ऑपरेशनचे सर्वात महत्वाचे क्षेत्र आहे जे प्रत्यक्षपणे प्रत्येक घटकावर परिणाम करू शकते. व्यवसायासाठी सर्वोत्तम परिणाम मिळविण्यासाठी खरेदी व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे समजून घेणे आवश्यक आहे.

खरेदी व्यवस्थापन कंपनीला पुरवठादार आणि विक्रेत्यांकडून आवश्यक असलेल्या वस्तू आणि साधनसामुग्रीची खरेदी व्यवस्थापित करत आहे. हा सहसा कंपनीच्या कामकाजाचा अविभाज्य भाग असतो आणि यामध्ये कंपनीची कार्यक्षमता आणि नफा सुधारण्याची संधी असते. खरेदी प्रक्रिया सहसा कंपनीला आवश्यक असलेला कच्चा माल, भाग, यंत्रसामग्री, उपकरणे आणि साधनसामुग्री योग्य वेळी आणि फायदेशीर किमतीत मिळवण्यासाठी असते.

६. वस्तुसुची व्यवस्थापन Inventory Management

वस्तूसूची व्यवस्थापन म्हणजे कंपनीसाठी आवश्यक मालाची खरेदी करणे, साठवणे, वापरणे आणि विकणे या प्रक्रियेचा संदर्भ आहे. यामध्ये कच्चा माल, साधने आणि तयार उत्पादनांचे व्यवस्थापन तसेच अशा वस्तूंचे गोदाम आणि प्रक्रिया यांचा समावेश होतो. इन्व्हेंटरी मॅनेजमेंटचे वेगवेगळे प्रकार आहेत, प्रत्येकाचे फायदे कंपनीच्या गरजेनुसारनिस्चित होत असतात. इन्व्हेंटरी मॅनेजमेंट ही कच्च्या मालापासून तयार उत्पादनांपर्यंत इन्व्हेंटरी व्यवस्थापित करण्याची संपूर्ण प्रक्रिया आहे. इन्व्हेंटरी व्यवस्थापन नुकसान आणि कमतरता दोन्ही टाळण्यासाठी इन्व्हेंटरी कार्यक्षमतेने सुव्यवस्थित करण्याचा प्रयत्न करते.चार प्रमुख इन्व्हेंटरी मॅनेजमेंट पद्धतींमध्ये जस्ट-इन-टाइम मॅनेजमेंट (JIT), मटेरियल रिक्वायरमेंट प्लॅनिंग (MRP), इकॉनॉमिक ऑर्डर क्वांटिटी (EOQ) आणिइन्व्हेंटरीचीदिवसांचीविक्री (DSI) यांचा समावेश होतो.

प्रत्येक पद्धतीचे फायदे आणि तोटे आहेत.

७. दर्जा व्यवस्थापन : Quality Management

गुणवत्ता व्यवस्थापन हे सर्व क्रियाआणि कार्यांवर देखरेख करण्याची क्रिया आहे जी इच्छित पातळीची उत्कृष्टता राखण्यासाठी केली जाते. यामध्ये गुणवत्ता धोरण निश्चित करणे, गुणवत्ता नियोजन आणि हमी देणे

व त्याची अंमलबजावणी करणे तसेच गुणवत्ता नियंत्रण आणि गुणवत्ता सुधारणा यांचा समावेश आहे. त्याला संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन (TQM) असेही म्हटले जाते.

- सर्वसाधारणपणे, गुणवत्ता व्यवस्थापन अल्पकालीन उपक्रमांच्या अंमलबजावणीद्वारे दीर्घकालीन उद्दिष्टांवर लक्ष केंद्रित करते. गुणवत्ता व्यवस्थापन हे सर्व क्रिया आणि कार्ये देखरेख करण्याची व्यवस्था आहे जी इच्छित पातळीची उत्कृष्टता राखण्यासाठी आवश्यक आहे.
- गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये गुणवत्ता धोरणाचा निर्धार, गुणवत्ता नियोजन व हमी तयार करणे आणि अंमलबजावणी करणे आणि गुणवत्ता नियंत्रण आणि गुणवत्ता सुधारणा यांचा समावेश होतो.
- संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाला व्यवसायातील सर्व प्रक्रिया, उत्पादने, सेवा आणि कंपनीची संस्कृती सुधारण्यासाठी एकत्र काम करणे आवश्यक आहे

मुळात संपूर्ण गुणवत्तेची संकल्पनेमध्ये व्यवसायाच्या सर्व कार्यांमध्ये आणि त्याच्याशी संबंधित क्रियामध्ये उत्कृष्टता निर्माण करणे आवश्यक आहे. उत्कृष्टता व्यवस्थापित करणे, उत्पादकता वाढवणे, कामाचे चांगले कार्यप्रदर्शन, उत्पादन आणि सेवांमध्ये विश्वासार्हता निर्माण करणे, संसाधनांचा योग्य वापर करणे आणि ग्राहकांच्या समाधानाची पातळी वाढवणे इ. बाबी महत्त्वाच्या असतात.

८. पुरवठा साखळी व्यवस्थापन Supply Chain Management

पुरवठा साखळी व्यवस्थापनहे उत्पादन किंवा सेवेशी संबंधित वस्तू, माहितीआणि आर्थिक प्रवाहाचे व्यवस्थापन करते, कच्च्या मालाच्या खरेदीपासून ते उत्पादन त्याच्या अंतिम स्थानावर पोहोचवण्यापर्यंतच्या कार्याचा समावेश पुरवठा साखळी व्यवस्थापनात असतो जरी बरेच लोक पुरवठा साखळीला लॉजिस्टिकशी समान मानतात, तरीही लॉजिस्टिक हा पुरवठा साखळीचा फक्त एक घटक आहे. आजच्या डिजिटल आधारित पुरवठा साखळी व्यवस्थापन सिस्टीममध्ये उत्पादन किंवा सेवा निर्मिती, ऑर्डर पूर्ण करणे आणि पुरवठादार, उत्पादक, घाऊक विक्रेते, वाहतूक आणि लॉजिस्टिक प्रदाते आणि किरकोळ विक्रेते यासारख्या माहितीचा मागोवा घेणे या सर्व घटकासाठी साहित्य हाताळणी आणि सॉफ्टवेअर समाविष्ट आहे. पुरवठा साखळी क्रिया खरेदी उत्पादन जीवनचक्र व्यवस्थापन, पुरवठा साखळी नियोजन इन्व्हेंटरी प्लॅनिंग, मालमत्ता आणि उत्पादन लाइन्सची देखभाल यासह, लॉजिस्टिक आणि ऑर्डर व्यवस्थापन इ. चा समावेश होतो. पुरवठा साखळी व्यवस्थापन जागतिक व्यापाराच्या आसपासच्या क्रियामध्ये देखील विस्तारित करू शकते, जसे की जागतिक पुरवठादारांचे व्यवस्थापन आणि बहुराष्ट्रीय उत्पादन प्रक्रिया होय.

९. कार्यालय व्यवस्थापन Office Management

ऑफिस मॅनेजमेंट हा व्यवसाय व्यवस्थापनाचा मुख्य केंद्रबिंदू आहे. सर्व क्रिया, कार्यप्रदर्शन, दिशानिर्देश आणि धोरण अंमलबजावणी या केंद्रबिंदूवर निर्देशित आणि नियंत्रित केली जाते. हे विविध विभाग आणि संबंधित विभागांशी संबंधित सर्व नोंदी आणि खाती व्यवस्थापित करते आणि देखरेख करते.

१०. संशोधन आणि विकास व्यवस्थापन Research and Development management

बदलत्या वातावरणाच्या विविध पैलूंचे पालन करून काही सार्थक समन्वय साधण्याची आज गरज आहे. नवनवीन शोध, बदल, तांत्रिक सुधारणा, व्यावसायिकीकरण, सामाजिक मूल्ये, सेवा पद्धती आणि नवीन वर्तणूक पद्धती यासारख्या उदयोन्मुख बाबीसह, संशोधन व व्यवस्थापन करणे आणि विकासात्मक क्रिया मोठ्या प्रमाणावर आयोजित करणे आवश्यक आहे. कोणत्याही व्यवसायात, धोरणात्मक आणि दैनंदिन नियोजनाच्या कक्षेत, संशोधन आणि विकासात्मक कार्य योग्यरित्या विकसित करण्यासाठी एक आवश्यक क्षेत्र आहे. संसाधनांचे योग्य वाटप आणि वापर, गुणवत्ता देखभाल, प्रक्रिया नियंत्रण, नाविन्यपूर्ण संकल्पना, खर्च नियंत्रण, कार्यप्रदर्शन उपाय आणि वेळ व्यवस्थापन इ.चे उद्दिष्ट आहे.

१.२.६ व्यवस्थापकाची भूमिका (Roles of a Manager)

व्यवस्थापकीय भूमिका म्हणजे नियोजन, आयोजन, रणनीती आणि समस्या सोडवणे यासारखी विविध व्यवस्थापन कार्ये करण्यासाठी अवलंबलेली वर्तणूक होय. एखाद्या संस्थेमध्ये, वेगवेगळ्या स्तरांवरील व्यवस्थापकांना वेगवेगळ्या जबाबदाऱ्या असतात त्या सक्षमपणे व कार्यक्षमतेने पार पाडावी लागतात. या संदर्भात हेनरी मिंट्झबर्ग यांनी त्यांच्या उद्देशावर आधारित व्यवस्थापकीय भूमिकांचे वर्गीकरण केले. त्यानीदहा व्यवस्थापकीय भूमिका विकसित केल्या आहेत. समान वैशिष्ट्यांसह सामायिक केलेल्या भूमिकांचे गट करून त्यांना तीन गटामध्ये विभागले आहे. यापैकी काही वैशिष्ट्ये एकाच वेळी दोन किंवा अधिक भूमिकांवर लागू केली जाऊ शकतात.

अ) आंतरवैयक्तिक Interpersonal Role

या श्रेणीतील व्यवस्थापकीय भूमिकांमध्ये माहिती आणि कल्पना प्रदान करणे समाविष्ट आहे.

१. व्यवसायप्रमुख Figurehead

व्यवसाय प्रमुख म्हणून व्यवस्थापकांना औपचारिक आणि कायदेशीर जबाबदाऱ्या पार पाडणे आवश्यक आहे. प्रमुख हे संस्थेचे प्रतिनिधित्व करतात, तसेच सहाय्यकांना उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी प्रेरित करतात. व्यवस्थापकीय भूमिका ही शक्ती आणि अधिकाराचा स्रोत आहे.ही भूमिका पार पडताना संबधित अधिकाराचा वापर केला जातो. व्यवस्थापक हे प्रमुख म्हणून सामाजिक कार्यक्रमात उपस्थित राहतात त्यामाध्यमातून ते त्यांच्या कंपनीची प्रसिद्धी करतात.

२. नेता Leader

नेत्याची भूमिका ही सर्वात महत्वाची असते कारण यामधून व्यवस्थापकाची क्षमता किती प्रमाणात आहे ते समजते. व्यवस्थापक त्यांच्या सहाय्यकाच्या कामगिरीला जबाबदार असतात, एखाद्या संघाचे, विभागाचे किंवा संपूर्ण संस्थेचे नेतृत्व करणे ही व्यवस्थापकांची महत्त्वाची भूमिका असते. या भूमिकेच्या जबाबदाऱ्यांमध्ये नियुक्ती आणि प्रशिक्षण (प्रत्यक्ष नेतृत्व) आणि कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन (अप्रत्यक्ष नेतृत्व)

यांचा समावेश होतो. नेते सहाय्यकाना प्रभावित आणि प्रेरित करतात, त्यांना संस्थात्मक उद्दिष्टे गाठण्यासाठी उद्देशाची जाणीव देतात. व्यवस्थापक व्यवसायासाठी एक ध्येय निश्चित करतात आणि त्याच्या अपेक्षांबद्दल संवाद साधतो, सहाय्यकाना त्या समजल्या आहेत याची खात्री करून. तो त्यांच्या प्रगतीचे निरीक्षण करतो आणि आवश्यक असल्यास अभिप्राय आणि संसाधने प्रदान करतो.

उदाहरण:

३. संपर्काधिकारी Liaison

संपर्काधिकारीच्या भूमिकेतील व्यवस्थापक अंतर्गत आणि बाह्य संबंध विकसित करतात आणि राखतात. ते एक जोडणीचे दुवे आहेत जे काम सुरळीतपणे पार पाडण्यासाठी विविध स्तरावरील कर्मचाऱ्यांमधील अंतर कमी करतात. संपर्क संस्थेच्या वेगवेगळ्या सदस्यांद्वारे ज्ञान हस्तांतरित करतात, कमांड साखळीच्या वर आणि खाली, आणि कंपनीच्या बाहेरून त्यांचे व्यावसायिक संपर्क देखील समाविष्ट करू शकतात. व्यवस्थापक कंपनीतील लोकांशी समन्वय साधतो, तसेच कंपनीच्या युनिट्समधील कामाचे समन्वय साधतो.व्यवस्थापक संस्थेच्या बाहेरील लोकांशी समन्वय साधतो, जसे की खरेदीदार, पुरवठादार आणि भागीदार.व्यवस्थापक-कर्मचारी संवाद. त्याच्या गरजा काय आहेत हे पाहण्यासाठी व्यवस्थापक त्याच्याशी संवाद साधतो, वस्तुस्थितीनंतर कर्मचाऱ्यांना ही माहिती पुरवतो.

आकृती : व्यवस्थापकाची भूमिका

अ.आंतरवैयक्तिक भूमिका **Interpersonal Role**	ब. माहितीपूर्ण भूमिका **Informational Role**	क. निर्णयात्मक भूमिका **Decisional Role**
1. व्यवसायप्रमुख: Figurehead 2. नेता Leader 3. संपर्क Liaison	4.'मॉनिटर Monitor 5. प्रसारक 6. प्रवक्ता	7. उद्योजक 8. व्यत्यय (समस्या) हाताळणारा 9. संसाधनवाटप 10. वार्ताहर

ब. माहितीपूर्ण Informational Role

या श्रेणीतील व्यवस्थापकीय भूमिकांमध्ये माहितीवर प्रक्रिया करणे समाविष्ट आहे

४. मॉनिटर Monitor

मॉनिटरच्या भूमिकेत, व्यवस्थापकांनी त्यांच्या संस्थेसाठी आवश्यक असलेली माहिती तसेच संभाव्य उद्योगातील बदलांशी संबंधित माहिती शोधणे अपेक्षित आहे. त्यासाठीअंतर्गत आणि बाह्य स्रोत वापरतात, त्यातूनसमस्या आणि वाढीच्या संधी ओळखण्याचा प्रयत्न करतात. दुसऱ्या शब्दात सांगायचे तर, कंपनीतील गोष्टींच्या सद्य स्थितीचे मूल्यांकन करण्यासाठी आणि सुधारात्मक कारवाईची आवश्यकता आहे का ते पाहण्यासाठी ते परिस्थितीचे विश्लेषण करतात. उदा. उत्पादने किंवा सेवा नेमकी कशी सुधारता येईल हे

पाहण्यासाठी ग्राहकांचा अभिप्राय मिळवणे. मानकांची पूर्तता करण्यासाठी आणि स्पर्धेत टिकण्यासाठी प्रतिस्पर्ध्यांनी बनवलेल्या उत्पादनांसारखे किंवा सरकारी नियामक बदलांसारखे उद्योग ट्रेंडचे निरीक्षण करणे.

५. प्रसारक

विविध स्त्रोतांकडून माहिती प्राप्त करून, प्रसारक भूमिकेतील व्यवस्थापक ज्यांना त्याची गरज भासेल त्यांच्याशी ती वाटप करण्याची भूमिका पार पडतात. हे तोंडी आणि लेखी दोन्ही स्वरूपात केले जाऊ शकते. व्यवस्थापक योग्य व्यक्तीला थेट माहिती देऊ शकतो किंवा त्यांच्याशी संपर्क नसल्यास ते लेखी पाठवू शकतो. माहिती संस्थेची दिशा किंवा धोरण तसेच विशिष्ट तांत्रिक समस्यांशी संबंधित असू शकते. उदा: व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यांच्यात एखाद्या विशिष्ट समस्येवर चर्चा केली जाते. नवीन उत्पादन डिझाइनसाठी प्रस्ताव तयार करणे, मंजुरीसाठी उच्च व्यवस्थापनाकडे सादर करणे आणि कर्मचाऱ्यांना ते प्रदान करणे जेणेकरून त्यांना त्याची माहिती मिळू शकेल.

६. प्रवक्ता

व्यवस्थापक हे प्रवक्ता म्हणून व्यवसायाची माहिती प्रसार माध्यमांना देत असतात.कंपनीच्या हिताचे रक्षण करतात. संभाव्य किंवा नवीन ग्राहक आणि सामान्य जनतेच्या नजरेत व्यवसायाची चांगली प्रतिमा निर्माण करणे ही त्यांची जबाबदारी आहे. उदा. व्यवस्थापक हे भागधारकांच्या वार्षिक बैठकीला उपस्थित राहतात.उपस्थितांना तिच्या टीमने या वर्षी मिळवलेल्या परिणामांबद्दल माहिती देतात आणि आकडेवारी सादर करतात. व्यवस्थापक कॉन्फरन्समध्ये कंपनीच्या वतीने बोलतात. व्यवस्थापक हे इतर विभाग प्रमुखाशी बोलतात, त्यांना धोरणे आणि संसाधनांच्या आवश्यकतांबद्दल माहिती देतात. सीईओ गुंतवणूकदारांना किंवा सरकारी अधिकाऱ्यांशी भेटून त्यांना कंपनीबद्दल माहिती देतात जी त्यांना उपयुक्त वाटू शकते. अशाप्रकारे, ते गुंतवणूकदारांना पटवून देऊ शकतात की त्यांची कंपनी चांगली धोरण अवलंबत आहे आणि काही भांडवल उभारू शकते. तसेच नफा मिळवू शकते.

क. निर्णयात्मक भूमिका Decisional Role

या श्रेणीतील व्यवस्थापकीय भूमिकांमध्ये माहिती वापरणे समाविष्ट आहे

७. उद्योजक

उद्योजकाच्या भूमिकेत, व्यवस्थापक व्यवसाय प्रक्रिया पार पाडतात. ही भूमिका नवीन कल्पना किंवा व्यूहरचना विकसित करते आणि अंमलात आणते, अनेकदा नाविन्यपूर्ण उपायांसह येणे असा होतो. उद्योजक बदलासाठी परिस्थिती निर्माण करतात कारण कंपनीला स्पर्धात्मक राहण्यासाठी नवकल्पना आणि बदल आवश्यक असतात. याशिवाय, ते सुनिश्चित करतात की कंपनी नवीन उत्पादने आणि इतरांनी पुढाकार घेतलेल्या प्रक्रियांचा अवलंब करते किंवा संस्थात्मक संरचना बदलते. उदा. व्यवस्थापक विक्री वाढवण्यासाठी सोशल मीडिया वापरण्याचा निर्णय घेतात. व्यवस्थापक कमकुवत विभागाची पुनर्रचना करतात किंवा विलीनीकरण किंवा अधिग्रहण करू शकतात.

८. व्यत्यय (समस्या) हाताळणारा

मॅनेजर समस्या उद्भवताच सोडवतो जसे की विक्री खूप मंद गतीने होणे, क्लायंटने करार मोडणे किंवा मौल्यवान कर्मचारी सोडून जाणे. समस्या हाताळणाच्या भूमिकेतील व्यवस्थापकाचे कार्य म्हणजे समस्या सोडवणे, उत्पादकता राखणे. उदा. जेव्हा संघातील दोन सदस्यांमध्ये वाद होतात, तेव्हा ते सोडवण्यात मदत करण्याची जबाबदारी व्यवस्थापकाची असते.

९. संसाधन वाटप

संस्थात्मक संसाधने कशी आणि कुठे लागू वापरायची हे निर्धारित करण्यासाठी संसाधन वाटप कर्त्याच्या भूमिकेसाठी व्यवस्थापकाची आवश्यकता असते. संसाधने म्हणजे उपकरणे, कर्मचारी, निधी, सुविधा आणि वेळ इ. सामान्यतः, संस्थेकडे असलेली संसाधने मर्यादित असतात, त्यामुळे त्यांचे सर्वोत्तम वाटप कसे करायचे हे ठरवण्यासाठी काही प्रयत्न करावे लागतात. उदा. व्यवस्थापक त्याच्या संस्थेच्या विभागांमध्ये त्यांच्या वर्तमान आणि भविष्यातील गरजांच्या आधारे निधीची विभागणी करतो. विपणन व्यवस्थापक मीडिया आणि जाहिरातींमध्ये निधीची विभागणी करतो. एक संसाधन व्यवस्थापक लोकांमध्ये प्रोजेक्ट वर्कलोड वितरित करतो. व्यवस्थापक त्याच्या संस्थेच्या विभागांमध्ये त्यांच्या वर्तमान आणि भविष्यातील गरजांच्या आधारावर निधीची विभागणी करतो.

१०. वार्ताहर

व्यवस्थापक वाटाघाटींमध्ये भाग घेतात, त्यांचे ध्येय गाठण्याचा प्रयत्न करतात. या व्यवस्थापकीय भूमिकेमध्ये बाह्य पक्षांशी वाटाघाटी करणे समाविष्ट आहे, जिथे ते त्यांच्या संस्थांच्या हिताचे प्रतिनिधित्व करतात, तसेच इतर विभाग किंवा कार्यसंघ सदस्यांसारख्या अंतर्गत पक्षांशी वाटाघाटी करतात. व्यवस्थापकांकडे वाटाघाटी करण्याचे कौशल्य जितके चांगले असते, तितकी त्यांची ग्राहकांशी करार करण्याची, कामाची प्रक्रिया अधिक चांगल्या प्रकारे आयोजित करण्याची आणि अधिक संसाधनांमध्ये प्रवेश मिळवण्याची शक्यता जास्त असते. उदा. व्यवस्थापक ग्राहकांशी किंमत, वितरण आणि डिझाइनची वाटाघाटी करतो.व्यवस्थापक भांडवल आणि कर्मचाऱ्यांपर्यंत पोहोचण्यासाठी वरिष्ठांशी वाटाघाटी करतो. व्यवसायातील व्यवस्थापकांचे काम खूप महत्त्वाचे आणि आवश्यक आहे.

अशा प्रकारे मिंटझबगर्राने व्यवस्थापकांच्या मुख्य दहा भूमिका मांडल्या आहेत. काळानुसार परिस्थिती व पर्यावरण बदलले असले तरी व्यवस्थापकांच्या भूमिकांबाबत बदल झालेला नाही.

१.२.७ व्यवस्थापनाच्या पातळ्या/स्तर (Levels of Management)

प्रस्तावना –

व्यवस्थापनाचे कार्य सुरळीतपणे पार पाडण्याची जबाबदारी व्यवस्थापक वर्गाची आहे. आधुनिक व्यवसाय संस्थांचा आकार मोठा आहे. त्यांनी केलेले व्यवहार देखील गुंतागुंतीचे बनले आहे. योग्य पात्रता

धारण केलेल्या व्यक्ती व्यवस्थापक म्हणून नेमाव्या लागतात. व्यवसाय संस्थेच्या संघटनेचा आराखडा पिरॅमिडसारखा असतो. या आराखड्यामध्ये वेगवेगळे स्तर म्हणजे संघटनेच्या आराखड्यातील वेगवेगळ्या पातळीवर पदे तयार करणे संस्थेतील अधिकारी व कर्मचारी या दोन घटकांतील अधिकार व जबाबदारी याबाबत वाटणी करणे आवशक आहे. अधिकार व जबाबदारीची वाटणी केल्यामुळे व्यवस्थापनात विविध पातळ्या निर्माण होतात. व्यवसायाची क्रिया सतत व कार्यक्षमतेने सुरू ठेवणासाठी अनेक प्रकारच्या कुशल व अकुशल कर्मचाऱ्यांना विशिष्ट प्रकारची जबाबदारी पार पाडावी लागते. व्यवसायातील कोणते काम, कोणी, केव्हा व कशा पध्दतीने पूर्ण करावयाचे आहे. याबाबतचा आराखडा व्यवस्थापकाकडून तयार करण्यात येतो. आराखड्यानुसार कंपनीतील कर्मचारी व अधिकाऱ्यांना कार्य करावे लागते. कंपनीतील कार्य प्रभावी व कार्यक्षम व्हावे म्हणून अधिकार व जबाबदारीची वाटणी झालेल्या अधिकाऱ्यांची साखळी निर्माण करावी लागते. त्यामुळे कंपनीत समान अधिकार असणाऱ्यांच्या समान पातळ्या दिसून येतात. व्यवस्थापकीय व कार्यकारी अधिकाऱ्यांच्या मतानुसार, व्यवसायात व्यवस्थापनाच्या पातळ्या कमी असणे गरजेचे असते. व्यवसायात पातळ्यास जास्त असल्यास जबाबदारी व अधिकारांचे वाटप करणे कठीण होते.

व्यवस्थापनाच्या पातळ्यांची/स्तरांची संख्या–

व्यवसाय संघटनेत व्यवस्थापनाच्या किती पातळ्या असाव्यात याबाबत एकवाक्यता आढळून येत नाही कुन्टझ ओ-डोनेल आणि ब्रेच यांच्या मते व्यवसायात १) उच्च व्यवस्थापन २) सर्वसाधारण व्यवस्थापन ३) विभागीय व्यवस्थापन

तर किथ डेव्हिस यांनी पुढील पाच व्यवस्थापकीय पातळ्या सांगितल्या आहेत.

१) विश्वस्त व्यवस्थापन, २) सर्वसाधारण व्यवस्थापन, ३) विभागीय व्यवस्थापन, ४) उच्च - कनिष्ठ व्यवस्थापन, ५) कनिष्ठ व्यवस्थापन

अल्फोर्ड आणि बेटली या विचारवंतानी व्यवस्थापनाचे पाच स्तर सुचविले आहेत. ते पुढीलप्रमाणे

१) वरिष्ठ व्यवस्थापन २) उच्च - मध्यम व्यवस्थापन ३) कनिष्ठ - मध्यम व्यवस्थापन ४) उच्च-कनिष्ठ व्यवस्थापन ५) कनिष्ठ व्यवस्थापन

तथापि बहुसंख्य व्यवसाय संघटनेत मात्र त्रि-स्तरीय व्यवस्थापन पध्दतीचा अवलंब केला जातो. त्यामध्ये पुढील तीन व्यवस्थापनाच्या पातळ्यांचा समावेश होतो.

अ) उच्च किंवा वरिष्ठ व्यवस्थापन पातळी (Top Level Management)

ब) मध्यम किंवा विभागीय व्यवस्थापन पातळी (Middle/Departmental Management)

क) कनिष्ठ किंवा कार्यकारी व्यवस्थापन पातळी (Lower Level Management/operating Management)

व्यवस्थापनाच्या पातळ्या व त्यांची कार्ये

१. उच्च व्यवस्थापन (Top Management)

व्यवसायाची ध्येय धोरणे निर्धारित करणारा अधिकाऱ्यांचा समूह म्हणजे वरिष्ठ व्यवस्थापन होय. उच्च व्यवस्थापनात भागधारक, संचालक मंडळ, अध्यक्ष, व्यवस्था संचालक, मुख्य व्यवस्थापक, उपव्यवस्थापक इत्यादींचा समावेश होतो. व्यवसायाची धोरणे ठरविणे, त्याबाबतची अंमलबजावणी करणे, कंपनीच्या प्रगतीचे मूल्यमापन करणे, नवनिर्मितीची क्षमता, निर्णय घेण्याची क्षमता, इत्यादी महत्वाच्या जबाबदाऱ्या उच्च व्यवस्थापनाला पूर्ण कराव्या लागतात. नियोजन व सुसूत्रीकरण या कार्यावर उच्च व्यवस्थापनाला जास्त वेळ खर्च होतो.

उच्च व्यवस्थापनाची कार्ये – (Functions of Top Management)

१) व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये निर्धारित करणे (Determination of Objectives)

व्यवसायाचे अस्तित्व टिकविणे, नफा मिळविणे, उत्पादन विक्री, निर्यात, वस्तूचा दर्जा, संशोधन व वस्तू विकास, ग्राहक सेवा इत्यादीबाबत उद्दिष्ट्ये ठरवावी लागतात. हे कार्य उच्च व्यवस्थापनाला करावे लागते.

२) धोरण ठरविणे (Framing of Policies)

उच्च व्यवस्थापनाला उद्दिष्ट्ये साध्य करणासाठी धोरणे ठरवावी लागतात. व्यवसायात उत्पादन विषयक धोरण ठरविणे, विपणनविषयक धोरण ठरविणे, कर्मचाऱ्यांच्या बदली, नेमणूक, प्रशिक्षण, मोबदला, इत्यादीविषयक धोरण ठरविली जातात. तसेच वित्तीय धोरणामध्ये भांडवल उभारणीचे मार्ग, कंपनीच्या मिळकतीचा विनियोग करणे इत्यादीबाबत उच्च व्यवस्थापनाला धोरणे ठरवावी लागतात.

३) संघटनेचा आराखडा ठरविणे (Setting up the ozganisational frame work)

संघटनेत वेगवेगळे विभाग असतात. प्रत्येक विभागाचे काम ठरवून त्यानुसार कर्मचाऱ्यांची भरती व निवड करावी लागते. अधिकाऱ्यांना अधिकार व जबाबदारीची वाटणी करावी लागते. अशाप्रकारे व्यवसाय संघटनेचा आराखडा तयार करण्याचे कार्य उच्च व्यवस्थापनाला करावे लागते.

४) साधनसामग्रीची जुळवाजुळव करणे (Assembling the resources)

व्यवसायात नियोजनानुसार काम करावे लागते. त्यासाठी अनेक प्रकारच्या साधनसामग्रीची आवशकता असते. यंत्रसामग्री हत्यारे, फर्निचर, इमारत, पाणी–पुरवठा, वीजपुरवठा, कच्चा माल, इत्यादी साधनसामग्री एकत्रित करणाचे कार्य उच्च व्यवस्थापनाला करावे लागते.

५) नियंत्रण (Controlling)

उच्च व्यवस्थापनाला खरेदी विभाग, विपणन विभाग, कर्मचारी नियुक्ती विभाग इत्यादी विभागावर नियंत्रण ठेवावे लागते. ठरविल्याप्रमाणे काम होत आहे किंवा नाही याबाबत माहिती समजते. त्यामुळे सर्व विभागावर नियंत्रण करणे सुलभ जाते.

६) मार्गदर्शन (Guidance)

योजनांची अंमलबजावणी करताना आलेल्या अडचणी कशा प्रकारे सोडवावयाच्या याबाबतचे मार्गदर्शन व सल्ला उच्च व्यवस्थापन करीत असते.

थोडक्यात उच्च व्यवस्थापन हे संपूर्ण व्यावसायिक क्रिया कार्यक्षमतेने पार पाडण्याची जबाबदारी स्वीकारते. उच्च व्यवस्थापनाचे नैपुण व कार्यक्षमता यावरच संघटनेची गुणवत्ता व यश अवलंबून असते.

२. मध्यम व्यवस्थापन (Middle Management)

मध्यम व्यवस्थापन म्हणजे वरिष्ठ व्यवस्थापन व कनिष्ठ व्यवस्थापन या दोन पातळ्यातील दुवा होय, मध्यम व्यवस्थापनात खरेदी, उत्पादन, विपणन, वित्त, कर्मचारी या विभाग प्रमुखांचा समावेश होतो. मध्यम व्यवस्थापनाला उच्च व्यवस्थापनाकडून आदेश मिळतात. उच्च व्यवस्थापनाच्या नियंत्रणाखाली त्यांना कार्य करावे लागते. मध्यम व्यवस्थापनाला आवशक ते सर्व अधिकार दिलेले असतात. उच्च व्यवस्थापनाने ठरविलेल्या धोरणांची परिणामकारक अंमलबजावणी करणे हे होय. मध्यम व्यवस्थापनाची महत्वाची कार्ये पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

१) अंमलबजावणी – उच्च व्यवस्थापनाने ठरविलेल्या योजनांची व धोरणांची अंमलबजावणी करणासाठी मध्यम व्यवस्थापनाला प्रयत्न करावे लागतात.

२) कर्मचारी नियुक्ती करणे – मध्यम व्यवस्थापनातील प्रतयेक विभागात व उपविभागात आवशक त्या कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती मध्यम व्यवस्थापनास करावी लागते.

३) योजना व धोरणांचा योग्य अर्थ लावणे – योजनांचा व धोरणांचा व्यावहारिक स्वरुपात सोप्या शब्दात अर्थ लावणाचे महत्वाचे काय मध्यम व्यवस्थापन करते.

४) प्रशिक्षण व कार्यप्रेरणा देणे – मध्यम व्यवस्थापन कनिष्ठ पातळीवरील कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्याचे व कार्यप्रवृत्त करण्याचे कार्य करते.

५) कार्ये सोपविणे – कनिष्ठ पातळीवरील कर्मचाऱ्यावर कार्ये सोपविणे तसेच जबाबदाऱ्या ठरविण्याचे कार्य मध्यम व्यवस्थापनास करावे लागतात.

६) समन्वय साधणे – उच्च व कनिष्ठ व्यवस्थापन तसेच मध्यम पातळीवरील वविध विभाग यांच्यात योग्य समन्वय साधण्याचे कार्य मध्यम व्यवस्थापनास करावे लागते.

७) वेतन ठरविणे – कर्मचारी व अधिकारी वर्गाची कार्यक्षमता व इतर घटक लक्षात घेऊन त्यांचे वेतन ठरविण्याचे कार्य मध्यम व्यवस्थापनाला करावे लागते.

८) जबाबदारी ठरविणे – व्यवसायातील वेगवेगळ्या अधिकारी कर्मचाऱ्यांची जबाबदारी ठरविणे. जबाबदारी पूर्ण न करणाऱ्यांना सुचना देऊन त्यांना मार्गदर्शन करणे.

९) उच्च व्यवस्थापनास शिफारशी करणे – उद्दिष्टांच्या पुर्ततेसाठी नवीन किंवा सुधारित धोरणे ठरविण्याबाबत मध्यम व्यवस्थापनाकडून उच्च व्यवस्थापनास शिफारशी केल्या जातात.

१०) विभागीय सहसंबंध समजावून घेणे – समान धोरणामुळे दोन किंवा अधिक विभागामध्ये विशिष्ट सहसंबंध निर्माण होतात. मध्यम व्यवस्थापनाला विविध विभागातील परस्पर सहसंबंध समजावून घेऊन कार्य करावे लागते.

याशिवाय वरिष्ठ व्यवस्थापनाने वेळोवेळी सोपविलेली कार्ये देखील मध्यम व्यवस्थापनास पार पाडावी लागतात.

३. कनिष्ठ व्यवस्थापन (Lower Level Management)

या पातळीमार्फत योजना व धोरणांची प्रत्यक्षात अंमलबजावणी केली जाते. मध्यम व्यवस्थापनाच्या नियंत्रणाखाली कनिष्ठ व्यवस्थापनाची पातळी कार्यरत असते. कनिष्ठ व्यवस्थापनाचे कष्ट, निष्ठा व शिस्त यावर उत्पादनाचा दर्जा व त्याचे प्रमाण अवलंबून असते. यामध्ये पर्यवेक्षक, मुख्य लिपिक, फोरमन रोखपाल, कामगार व शिपाईवर्ग, चौकीदार, माळी यांचा यात समावेश असतो.

कनिष्ठ व्यवस्थापनाची कार्ये (Functions of Lower Management)

१) कामगार वर्ग व मध्यम व्यवस्थापन यातील दुवा म्हणून कार्य करणे

२) मध्यम व्यवस्थापनाने दिलेल्या सुचना, आदेश कामगार वर्गापर्यंत पोहचविणे.

३) प्रत्यक्ष उत्पादनासाठी लागणारा कच्चा माल व यंत्रसामग्री इत्यादी कामगारांना उपलब्ध करून देणे.

४) कामगार वर्गात शिस्त निर्माण करणे.

५) यंत्रसामग्री व इतर उपकरणे यांची देखभाल करणे.

६) कामगारांना प्रत्यक्ष कार्य स्थळावर प्रशिक्षण देणे.

७) कामगारांना येणाऱ्या समस्यांची सोडवणूक करणे.

८) कामगारांच्या निष्काळजीमुळे कच्चा मालाचा होणारा अपव्यय टाळणे.

९) कामगारांशी सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करणे.

१०) कामगारांची नितीमूल्ये रुजवून त्यांच्यात एकीची भावना वाढीस लावणे.

११) उच्च व मध्यम व्यवस्थापनाने ठरविलेल्या योजनेप्रमाणे व कार्यक्रमाप्रमाणे उत्पादन कार्य पार पाडणे.

१२) कामकाजाचा अहवाल मध्यम व्यवस्थपनास देणे.

याप्रमाणे कनिष्ठ व्यवस्थापनास कार्ये पार पाडावी लागतात. कामगारांच्या प्रत्यक्ष संपर्कात असल्याने व प्रत्यक्ष अंमलबजावणीची जबाबदारी पार पाडत असल्याने कनिष्ठ व्यवस्थापन पातळीस विशेष महत्व आहे.

१.३ सारांश (Summary)

व्यवस्थापन - प्रत्येक संघटनेत व्यवस्थापन ही अत्यंत गरजेची बाब आहे. फक्त व्यवसायातच नव्हे तर व्यवस्थापन हे मानवी व व्यावसायिक जीवनात सर्वच ठिकाणी अस्तित्वात आहे. व्यवस्थापन हे हवेप्रमाणे असून त्याशिवाय आपण व व्यवसाय जगूच शकत नाही.

व्यवस्थापनाची उत्क्रांती - व्यवस्थापन ही फार जुनी संकल्पना आहे. विविध देशाच्या संस्कृतीमध्ये व्यवस्थापन संकल्पनेच्या नोंदी दिसून येतात. कौटिल्याच्या अर्थशास्त्रामध्ये व्यवस्थापनाची विविध तंत्रे व पध्दती लिखित स्वरुपात आढळतात. १८ व्या शतकात औदोगिक क्रांती झाली. १८६४ ते १९१४ या पन्नस वर्षाच्या काळास 'संशोधकांचा काळ' असे संबोधणात आले. १९४१ ते १९५० या काळात जागतिक महामंदी पहिले व दुसरे महायुध्द झाले. २० व्या शतकात अनेक विचारवंतानी मौलिक कार्य व्यवस्थापनात केले. मानवी शरीरात जे स्थान मज्जासंस्थेला असते. तेच स्थान संघटनेत व्यवस्थापनाला असते.

'व्यवस्थापन म्हणजे लोकांडून काम करवून घेणाची कला होय व्यवस्थापनास उद्दिष्ट्ये ठरविणे, नियोजन करणे, धोरण व कार्यक्रम ठरविणे, विविध घटकांची जुळवाजुळव करणे त्यात नियंत्रण ठेवणे. व्यक्तिसमूहाकडून कामे करवून घेणे आणि त्यांच्या व्यक्तिमत्वाचा विकास करणे इत्यादी कार्ये करावी लागतात.

व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये - १) सतत चालणारी प्रक्रिया २) सामाजिक/सामूहिक प्रक्रिया ३) इतरांकडून कार्य ४) गतिमान क्रिया ५) प्रेरक घटक ६) अधिकार पध्दती ७) निर्णय घेण्याची प्रक्रिया ८) नेतृत्व भूमिका ९) हेतूनिष्ठा १०) अमूर्त शक्ती ११) सर्वव्यापकता १२) स्वतंत्र अस्तित्व १३) कार्यावर आधारित १४) बहुविद्याशाखा

व्यवस्थापन अभ्यासाची आवश्यकता - १) बदलाचे आव्हान स्वीकारणे २) संसाधनाचा शोध व महत्तम उपयोग ३) तंत्रज्ञानाचा लाभ ४) स्पर्धेवर मात ५) समस्यांची सोडवणूक ६) साधनांमध्ये समन्वय ७) उद्दिष्टांची पूर्तता ८) सामाजिक जबाबदारी ९) साधनांचा विकास १०) आर्थिक स्थैर्य ११) नाविन्याचा अविष्कारू

व्यवस्थापनाची कार्यात्मक क्षेत्रे - १) उत्पादन व्यवस्थापन २) विपणन व्यवस्थापन ३) वित्तीय व्यवस्थापन ४) कर्मचारी व्यवस्थापन

व्यवस्थापकाची भूमिका - १) आंतरव्यक्तिय संबंध २) माहिती प्रक्रिया ३) निर्णय घेणे

व्यवस्थापनाच्या पातळ्या - १) उच्च/वरिष्ठ व्यवस्थापन २) मध्यम व्यवस्थापन ३) कनिष्ठ व्यवस्थापन

कार्ये - १) उच्च/वरिष्ठ व्यवस्थापन -१) व्यवसायाची उद्दिष्टे निर्धारित करणे २) धोरण ठरविणे ३) संघटनेचा आराखडा ठरविणे ४) साधनसामग्रीची जुळवाजुळव करणे ५) नियंत्रण ६) मार्गदर्शन

२) मध्यम व्यवस्थापन कार्ये - १) अंमलबजावणी २) कर्मचारी नियुक्ती करणे ३) योजना व धोरणांचा योग्य अर्थ लावणे ४) प्रशिक्षण व कार्यप्रेरणा देणे ५) कार्ये सोपविणे ६) समन्वय साधणे ७) वेतन ठरविणे ८) जबाबदारी ठरविणे ९) उच्च व्यवस्थापनास शिफारशी करणे १०) विभागीय सहसंबंध समजावून घेणे.

३) कनिष्ठ व्यवस्थापन कार्ये - प्रत्यक्ष अमंलबजावणी करण्याचे कार्य. प्रत्यक्ष कार्य करणाऱ्या कामगार वर्गाशी या पातळीचा प्रत्यक्ष संपर्क येतो. कनिष्ठ व्यवस्थापनास मध्यम व्यवस्थापनाच्या नियंत्रणाखाली व मार्गदर्शनानुसार कार्य करावे लागते.

१.४ पारिभाषिक शब्द -

१.५ स्वयं अध्ययन प्रश्न (Check your Progress)

अ) योग्य पर्यायाची निवड करा.

१) व्यवस्थापनामध्ये .... स्तर/पातळ्या असतात.

अ) चार ब) पाच क) तीन ड) एक

२) ....म्हणजे लोकांकडून काम करवून घेण्याची कला होय.

अ) निर्देशन ब) नियंत्रण क) व्यवस्थापन ड) संघटन

३) व्यवस्थापन ही ....चालणारी प्रक्रिया आहे.

अ) सतत ब) दिर्घ क) कधीतरी ड) सरळ

४) हेन्री मिंटझ्बर्ग यांनी........साली व्यवस्थापकीय भूमिकेबाबत विचार मांडले.

अ) १९७२ ब) १९७४ क) १९७५ ड) १९८५

ब) चूक की बरोबर ते सांगा

१) १८६४ ते १९१४ या ५० वर्षाच्या काळास 'संशोधनाचा काळ' असे म्हणतात.

२) व्यवस्थापन ही गतिमान क्रिया नाही

३) औद्योगिक क्रांतीनंतर मागणीपूर्व उत्पादन होऊ लागले.

४) अल्फोर्ड आणि बेटली यांनी व्यवस्थापनाचे चार स्तर सुचविले.

५) व्यवसायाची ध्येय धोरणे निर्धारित करणारा अधिकाऱ्यांचा समूह म्हणजे वरिष्ठ व्यवस्थापन होय.

क) जोड्या जुळवा

अ) कनिष्ठ व्यवस्थापन	१) त्रि-स्तरीय
ब) औद्योगिक क्रांती	२) वस्तू आणि सेवा यांची निर्मिती
क) व्यवस्थापन पातळ्या	३) प्रत्यक्ष कार्य अंमलबजावणी
ड) उत्पादन	४) १८ व्या शतकात

१.६ स्वयं अध्ययनाची उत्तरे (Answers to check your progress)

अ)	१) तीन	२) व्यवस्थापन	३) सतत	४) १९७५	
ब)	१) बरोबर	२) चूक	३) बरोबर	४) चूक	५) बरोबर
क)	अ) ३	ब) ४	क) १	ड) २	

१.७ सरावासाठी स्वाध्याय (Exercise)

अ) खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

१) व्यवस्थापन म्हणजे काय ते सांगून व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

२) व्यवस्थापनाच्या अभ्यासाची आवश्यकता विशद करा.

३) वरिष्ठ व्यवस्थापनाची कार्ये स्पष्ट करा.

४) व्यवस्थापनाची कार्यात्मक क्षेत्रे स्पष्ट करा.

५) मध्यम व कनिष्ठ व्यवस्थापनाची कार्ये विशद करा.

ब) टीपा लिहा.

१) व्यवस्थापनाची उत्क्रांती

२) व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये

३) व्यवस्थापकाची भूमिका

४) उच्च व्यवस्थापन

५) मध्यम व्यवस्थापन

६) कनिष्ठ व्यवस्थापन

१.८ अधिक वाचनासाठी संदर्भगंथ (Reference for further study)

1. Drucker P. F. : ‘Practice of management’ – New Delhi, Allied (1970)
2. Tripathi P. C and Reddy P. N : Principles of management Tata mc Graw- Hill Publishing Ltd. New Delhi (2003)
3. Ramasmy T. : Principles of management Himalaya Publishing house (2008)
4. Shukla M.C : Essentials of management

५. डॉ. देशमुख प्रभाकर : ‘व्यवस्थापनाची मूलतत्वे’ पिंपळापूरे अँण्ड कंपनी, नागपूर.

६. प्रा. मानकार सुधाकर व प्रा. देशपांडे रमेश : ‘व्यवसाय व्यवस्थापनीची तत्वे’ फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.

७. प्रा. डॉ. ए. एम. गुरव व डॉ. आर. एस. साळुंखे : व्यवस्थापनाची कार्ये व उपयोगिता, निराली प्रकाशन, पुणे.

❑❑❑

घटक २
व्यवस्थापनासाठी योगदान
(Contribution towards Management)

अनुक्रमणिका

२.० उद्दिष्टे

२.१ प्रस्तावना

२.२ विषय विवेचन

२.२.१ एफ. डब्ल्यू. टेलर यांची शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्वे

२.२.२ हेनरी फेयॉल यांची व्यवस्थापनाची चौदा तत्त्वे

२.२.३ मेरी पार्कर फॉलेट यांची व्यवस्थापनाची तत्त्वे

२.२.४ एल्टन मेयोचे योगदान: हॅथॉर्न प्रयोग

२.२.५ पीटर ड्रकर: उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापन

२.३ सारांश

२.४ पारिभाषिक शब्द

२.५ स्वत: ची प्रगती तपासा उत्तरे

२.६ स्वाध्याय

२.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

२.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर :

१. शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे समजून घेता येतील.

२. हेनरी फेयॉल यांची व्यवस्थापनाची चौदा तत्त्वे लक्षात येतील.

३. मेरी पार्कर फॉलेटच्या व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचा अभ्यास होईल.

४. एल्टन मेयो यांचा हॅथॉर्न प्रयोग स्पष्ट होईल.

५. उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनाची संकल्पना समजून घेता येतील.

२.१ प्रस्तावना :

व्यवस्थापन कार्य व त्यासंबंधीचे विचार मानवी संस्कृती इतके जुने आहेत. मानवी संस्कृतीच्या उदयापासून व्यवस्थापन क्रिया ही कोणत्या ना कोणत्या स्वरुपात आढळते. कुटुंब व्यवस्था सुरु झाल्यानंतर कामाच्या विभागणीच्या स्वरुपात ही क्रिया वापरली जात होती. परंतु पूर्वीच्या काळातील व्यवस्थापन विचार

आणि आजचे व्यवस्थापन विचार यात फरक आहे. पूर्वी व्यवस्थापन क्रिया साधी व प्राथमिक स्वरुपात होती तर आज ती गुंतागुंताची बनली आहे. बदलत्या काळानुसार आज व्यवस्थापनाचे स्वरूप, तत्वे, कार्ये, तंत्र, दृष्टीकोन इत्यादी सर्वकाही बदलेले आहे. आर्थिक विकासाबरोबर व्यवस्थापन विचारही बदलत गेलेले आहेत.

प्राचीन कालापासून ते आधुनिक कालापर्यंत अनेक व्यवस्थापन विचारवंतानी व्यवस्थापनाचे अनेक सिध्दांत, कल्पना, विचार मांडलेले आहेत.

एफ. डब्ल्यू. टेलर यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्वे मांडली आहेत. व्यवस्थापनाची उत्पादनक्षमता वाढविणे हा शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा मूलाधार आहे. त्यामुळे शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्वे उत्पादन क्षमतेची निगडित आहेत. शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा अवलंब केल्यास व्यवसायाची उत्पादनक्षमता वाढते व त्यामुळे व्यवस्थापक, कामगार, ग्राहक, समाज व राष्ट्र या सर्वाचा विकास होतो.

व्यवसायाचे व्यवस्थापन कसे करावे यासाठी फेयॉल यांनी १४ तत्वे सांगितली आहेत. व्यवस्थापनाची १४ तत्वे सांगणारा पहिला विचारवंत म्हणून फेयॉल यांचे नाव घेतले जाते. फॉलेटचा व्यवस्थापन सिद्धांत आजही अनुकूल आहे. लहान व्यवसाय आणि कर्मचारी-केंद्रित कंपन्या दैनंदिन व्यवहारांसाठी तिच्या सिद्धांतातील काही घटकांचा अवलंब करून भरीव यश मिळवितात.

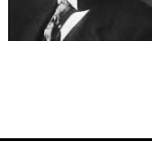
व्यवस्थापनशास्त्रात परंपरागत विचारांना नवीन दिशा दाखविण्याची कामगिरी करणाऱ्या मोजक्या विचारवंतामध्ये एल्टन मेयो यांचे स्थान वरचे आहे. एल्टन मेयो यांनी आपल्या संशोधनाद्वारे व्यवस्थापनाचा एक नवा सिध्दात मांडला आहे. कारखान्याच्या संघटनेमध्ये मानवी संबधांना प्राधान्य देऊन व्यवस्थापन क्षेत्रातील सर्व निर्णय घेण्याच्या पद्धतीला मानवी संबंधाचा दृष्टीकोण असे म्हणतात.

उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापन ही संकल्पना पीटर ड्रकर यांनी १९५४ मध्ये मांडली. उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापन हे उद्योग व्यवसायाचे व्यवस्थापन करण्याचे तत्वज्ञान सांगते. व्यवस्थापनातील विचार करण्याच्या प्रक्रियेतील ती एक गतिमान बाब म्हणून मान्य करण्यात आली.

२.२ विषय विवेचन

प्रत्येक व्यवसायासाठी व्यवस्थापन ही एक अत्यावश्यक क्रिया आहे. औद्योगिक क्रांतीनंतर व्यवस्थापन विकासाला मोठ्या प्रमाणावर गती मिळाली. अनेक व्यवस्थापन विचारवंतानी व शास्त्रज्ञांनी केलेल्या प्रयोगामुळे व्यवस्थापनाला एक वेगळी दिशा मिळाली. त्यापैकी काही विचारवंताचा या घटकामध्ये अभ्यास केला आहे.

२.२.१ एफ. डब्ल्यू. टेलर यांची शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे Principles of Scientific Management by F. W. Taylor



फ्रेडरिक विन्सलो टेलर: अल्प परिचय

- जन्म : १८५६ फिलाडेल्फिया, पेनसिल्व्हेनिया अमेरिका
- १८७२ : तरुणपणात संपूर्ण युरोपचा अभ्यास

- १८ व्या वर्षी अप्रेन्टीस व टर्नर म्हणून कॅम्पशिप यार्ड या कंपनीत नोकरीस सुरुवात
- २२ व्या वर्षी फिलाडेल्फियामधील मिडवेल स्टील वर्क्स येथे मुख्य अभियंता
- १८८३: स्टीव्हन्स इन्स्टिट्यूट ऑफ टेक्नॉलॉजी मधून यांत्रिक अभियांत्रिकीची पदवी
- १८९०: राजीनामा दिल्यानंतर ते मॅन्युफॅक्चरिंग इन्व्हेस्टमेंट कंपनीचे महाव्यवस्थापक
- १८९३: अभियांत्रिकी व्यवस्थापन सल्लागारात करिअरला सुरुवात
- १८९८ ते १९०१ बेथलेहॅम स्टील कंपनीत नोकरी
- १९०६ ते १९०७ पर्यंत अमेरिकन सोसायटी ऑफ मेकॅनिकल अभियांत्रिकीत व्यवस्थापन सल्लागार
- डार्टमाउथ कॉलेजच्या टक स्कूल ऑफ बिझनेस मध्ये प्राध्यापक
- १९११ मध्ये प्रकाशित झालेले टेलरचे ''प्रिन्सिपल्स ऑफ सायंटिफिक मॅनेजमेंट'' सर्वात प्रसिद्ध पुस्तक
- १९१५ निधन

शास्त्रीय व्यवस्थापन हा शब्द शास्त्रीय आणि व्यवस्थापन या दोन शब्दांचे एकत्रीकरण आहे. शास्त्रीय या शब्दाचा अर्थ पद्धतशीर विश्लेषणात्मक आणि वस्तुनिष्ठ दृष्टीकोन असा आहे तर व्यवस्थापन म्हणजे इतरांद्वारे कामे करणे. सोप्या शब्दात शास्त्रीय व्यवस्थापन म्हणजे व्यवस्थापनाच्या क्षेत्रात विज्ञानाच्या तत्त्वांचा आणि पद्धतींचा वापर होय टेलर हे ''शास्त्रीय व्यवस्थापनाचे जनक'' म्हणून प्रसिद्ध आहेत, त्यांच्या कार्यामुळे त्यांना 'टेलराझम' म्हणून ओळखले जाते.

शास्त्रीय दृष्टिकोन ठेवून प्रत्येक कार्य करीत असताना शास्त्रीय पद्धतींचा अवलंब करून उद्योगांचे व्यवस्थापन करण्याची पद्धत म्हणजेच शास्त्रीय व्यवस्थापन होय. टेलर यांच्याच शब्दात 'कर्मचाऱ्यांनी कोणते कार्य करावे हे अचूकपणे जाणून आणि नंतर कर्मचाऱ्यांकडून ते कार्य सर्वोत्कृष्ट पद्धतीने व कमीत कमी खर्चात करवून घेण्याची कला म्हणजे शास्त्रीय व्यवस्थापन होय.' ("Scientific Management in an art of knowing exactly what you want men to do and then seeing that they do it is the best and cheapest way.")

टेलर यांचे ''द प्रिन्सिपल्स ऑफ सायंटिफिक मॅनेजमेंट'' हे पुस्तक १९११मध्ये प्रकाशित झाले. त्यांनी असा दावा केला की, कोणतेही कार्य हे योग्य आणि शास्त्रीय पद्धतीने करून उत्पादकता वाढवता येते. कामगार आणि व्यवस्थापकांनी एकमेकांना सहकार्य करण्याच्या कल्पनेलाही त्यांनी प्रोत्साहन दिले उद्योगांच्या उत्पादनक्षमतेत वाढ व्हावी व कारभार यशस्वीपणे चालावा या करिता करण्यात आलेल्या प्रयत्नांची एक सर्वंकष चौकट म्हणजे शास्त्रीय व्यवस्थापन होय. टेलर यांच्या शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या कल्पनेचा इतिहास मनोरंजक आहे. मिडव्हेल पोलाद कारखान्यात एक कामगार म्हणून लागल्यानंतर थोड्याच काळात ते गटप्रमुख झाले त्यानंतर त्यांनी आपल्या प्रयोगास सुरुवात केली. भट्टीपर्यंत कच्चे लोखंड व कोळसा मोटार गाड्याने वाहून नेण्याच्या गटाचे ते प्रमुख होते. टेलरनी व्यवस्थापकाची पूर्व परवानगी घेऊन कच्चे लोखंड व कोळसा वाहतूक कार्याबाबत प्रयोग केले. टेलर यांचे प्रयोग व त्यावरून शोधलेली नवीन कार्यपद्धती कल्पनेपेक्षा अधिक यशस्वी ठरली. नवीन कार्यपद्धतीनुसार टेलरनी

कर्मचाऱ्यांसाठी कार्यात्मक संघटन (Functional organisation) पद्धतीचा शोध लावला. कार्यात्मक संघटनेमध्ये कार्यालयातून काम करणारे चार व कारखान्यात काम करणारे चार असे एकूण आठ फोरमन कार्य करतात. कार्यक्रम आखणी कारकून (Route Clerk) सूचनापत्र कारकून (Instruction Card Clerk), समय व परिव्यय कारकून (Time & Cost Clerk) आणि शिस्त व्यवस्थापक (Disciplinarian) हे चार फोरमन कार्यालयात काम करतात तर गटनायक (Gang Boss) गतिनायक, (Speed Boss) निरीक्षक (Inspector) आणि दुरुस्ती नायक (Repair Boss) हे चार फोरमन कारखान्यात काम करीत असतात या पद्धतीने फोरमनमध्ये कार्यात्मक सहसंबंध प्रस्थापित करून संघटन केल्यास कामाची गती कितीतरी पटीने वाढते हे टेलरनी प्रयोगाद्वारे सिद्ध केले. हा प्रयोग (Functional Foremanship) म्हणून ओळखला जातो.

टेलरनी आपले प्रयोग मिडव्हेल कंपनी सोडल्यावर दुसऱ्या बेथलेहॅम कंपनीत सुद्धा चालू ठेवले. बेथलेहॅम कंपनीत त्यांनी कच्चे लोखंड गाडीत भरण्याच्या कार्याबाबत प्रयोग केले. कारखान्यात कच्चे लोखंड गाडीत भरण्याचे काम ७५ मजूर करीत होते व एक मजूर एका दिवसात साधारण १२.५ टन कच्चे लोखंड गाडीत भरत असे. टेलर यानी या कार्याचा सूक्ष्म अभ्यास केला व असा निष्कर्ष काढला की दर माणसी दर दिवशी ४७.४८ टन कच्चे लोखंड गाडीत भरले गेले पाहिजे यासाठी त्यानी त्या कामासाठी योग्य माणसाची निवड, साधनांची निवड, कामाच्या पद्धतीचे संशोधन, प्रशिक्षण व योग्य मोबदला या शास्त्रीय तत्त्वांचा अवलंब केला, त्यासाठी त्यानी कारखान्यातील सचमिड (Schmidt) या धडधाकट कामगाराची निवड केली, खोऱ्याचा (फावड्याचा) आकार अनेक प्रयोग करून सुसंगत बनविले, लोखंड भरण्याच्या कामाचे सखोल संशोधन करून नवीन पद्धत शोधून काढली. त्यापद्धतीचे प्रशिक्षण देण्यात आले व शेवटी कामाचा योग्य मोबदला दिला जाईल याची हमी दिली. आश्चर्य म्हणजे हा प्रयोग अधिक यशस्वी झाला. खरोखरच सचमिड हा कामगार दर दिवशी ४७.७ लोखंड गाडीत भरू लागला. या प्रयोगामुळे कामगारांची संख्या ५००-६०० वरून १४० पर्यंत खाली आली व वर्षाला ७८००० डॉलर इतकी बचत झाली या प्रयोगामुळे टेलर याचे नाव औद्योगिक जगात सर्व दूर प्रसिद्ध झाले. या प्रयोगामुळे शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे जगभर मान्य झालीत. टेलरचा हा प्रयोग कार्यक्षम संसाधन हाताळणी 'Efficient Material Handling' म्हणून ओळखला जातो.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे :

एफ, डब्ल्यू. टेलर यांनी शास्रीय व्यवस्थापनाची तत्वे मांडली आहेत. शास्रीय दृष्टीकोन ठेवून प्रत्येक कार्य करीत असताना शास्रीय पद्धतीचा अवलंब करून उद्योगाचे व्यवस्थापन करण्याचे तंत्र म्हणजे शास्रीय व्यवस्थापन होय. टेलरच्या यांच्या मते, कर्मचाऱ्यांनी कोणते कार्य करावे हे अचूकपणे जाणण्याची आणि नंतर कर्मचाऱ्यांकडून हे कार्य सर्वोत्कृष्ट पद्धतीने व कमीत कमी खर्चात करवून घेण्याची कला म्हणजे शास्रीय व्यवस्थापन होय. व्यवस्थापनाची टेलर तत्त्वे हा सिद्धांतांचा एक संच आहे जो त्या पारंपारिक मार्गांना आणि कामगारांचे व्यवस्थापन करण्याचे रूल-ऑफ-थंब हे तंत्र नाकारतो. हे व्यवस्थापकीय समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी शास्रीय पद्धतींचा वापर स्वीकारते.

बेथलेहेम स्टील कंपनीत जिथे टेलरने स्वतः काम केले होते, त्यांनी शास्रीय व्यवस्थापन तत्त्वांचा वापर करून उत्पादकतेत तिप्पट वाढ केली. त्यामुळे या तत्त्वांवर चर्चा करणे योग्य ठरेल.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे :

१. शास्त्र वापरा, तर्काचा आधार नको.

२. सलोखा ठेवा, संघर्ष नको

३. सहकार्य करा, व्यक्तिगतपणा नको.

४. जास्तीत जास्त उत्पादन करा, मर्यादित नको

५. प्रत्येक व्यक्तीचा त्याच्या उत्कृष्ट कार्यक्षमतेचा आणि समृद्धीचा विकास करणे.

१. शास्त्र वापरा, तर्काचा आधार नको : Science not Rule of Thumb

कार्यासाठी शास्रीय दृष्टीकोन व शास्रीय पद्धतीचा अवलंब करणे त्यासाठी अनुमानाचा व तर्काचा आधार नको.

'रुल ऑफ थंब' म्हणजे पारंपारिक पद्धतींचा वापर किंवा व्यवस्थापकाने त्याच्या मागील अनुभवाच्या आधारे ठरवलेल्या पद्धती. या सर्व पद्धती अनेकदा चाचणी न केलेल्या आणि अवैज्ञानिक असतात; ते विशिष्ट परिणाम किंवा त्याची हमी देत नाहीत. एखाद्या संस्थेमध्ये, अंगठ्याचा नियम ''व्यवस्थापकाची हुकूमशाही'' म्हणून पाहिला जाऊ शकतो म्हणून तो टाळला पाहिजे. या तत्त्वात, टेलरने असे म्हटले आहे की ''चाचणी आणि त्रुटी पद्धत'' किंवा ''हिट अँड मिस पद्धत'' करण्यापूर्वी विचार करणे आवश्यक आहे. टाळले पाहिजे, त्याऐवजी कोणतेही कार्य करण्यासाठी वैज्ञानिक आणि संशोधन पद्धतींचा अवलंब केला पाहिजे.या तत्त्वामध्ये कारण आणि परिणाम आणि पद्धतींचे शास्रीय मोजमाप यावर आधारित वैज्ञानिक निर्णय घेण्यावर भर देण्यात आला आहे.

या तत्त्वाचे सकारात्मक परिणाम:

अ. प्रमाणित परिणाम;

आ. विशिष्ट परिणाम किंवा परिणामाची हमी;

इ. उद्दिष्टे अधिक चांगल्या पद्धतीने साध्य करता येतात;

ई. उपलब्ध संसाधने, कौशल्ये आणि बजेट यांचा उत्तम वापर.

उदाहरण: टेलरच्या म्हणण्यानुसार, बॉक्सकारमध्ये लोखंड लोड करणे यासारखी छोटी उत्पादन क्रिया देखील शास्त्रोक्त पद्धतीने नियोजित आणि व्यवस्थापित केली जाऊ शकते. यामुळे मानवी ऊर्जेची प्रचंड बचत होते तसेच वेळ आणि साहित्याचा अपव्यय टाळला जाऊ शकतो.

टेलरने व्यवस्थापन क्षेत्रामध्ये शास्त्रीय पद्धतीचा पाया घातला. त्यापूर्वी व्यवस्थापनामध्ये अनुमानाचा व तर्काचा आधार घेतला जात होता त्या दृष्टिकोनाला मर्यादा होत्या. वेगवेगळे व्यवस्थापक त्यांच्या अनुमानाचे, तसेच स्थानिक नियमांचे पालन करीत होते. टेलरना विश्वास होता की कार्यक्षमता वाढवण्याची एकच सर्वोत्तम पद्धत आहे. ही पद्धत अभ्यास आणि विश्लेषणाद्वारे विकसित केली जाऊ शकते. अशा प्रकारे विकसित केलेल्या पद्धतीने संपूर्ण संस्थेमध्ये 'रुल ऑफ थंब' बदलले पाहिजे. शास्त्रीय पद्धतीमध्ये कार्य–अभ्यासाद्वारे शास्त्रीय पद्धतींचा शोध घेणे, सर्वोत्तम पद्धती एकत्रित करणे आणि एक मानक पद्धत विकसित करणे याचा समाविष्ट आहे, ज्याचे संपूर्ण संस्थेमध्ये पालन केले जाईल. टेलरच्या म्हणण्यानुसार, लहान उत्पादन क्रियाप्रक्रिया देखील शास्त्रीयदृष्ट्या नियोजित आणि व्यवस्थापित केल्या जाऊ शकतात. यामुळे मानवी ऊर्जेची प्रचंड बचत होईल तसेच वेळ आणि संसाधनाचा अपव्यय होणार नाही. प्रक्रिया जितकी अधिक अत्याधुनिक असेल तितकी बचत जास्त होईल. सध्याच्या संदर्भात, इंटरनेटच्या वापरामुळे अंतर्गत कार्यक्षमतेत आणि ग्राहकांच्या समाधानामध्ये लक्षणीयरीत्या सुधारणा झाल्या आहेत.

२. **सलोखा ठेवा, संघर्ष नको** Harmony, not discard

सलोख्याचे संबंध ठेवावे, संघर्ष हानिकारक आहे.

कारखाना उत्पादन प्रणाली असे सूचित करते की व्यवस्थापक हे मालक आणि कामगार यांच्यातील दुवा म्हणून काम करतात. व्यवस्थापक या नात्याने त्यांना कामगारांकडून 'काम करून घेण्याचा' अधिकार आहे. त्यामुळे व्यवस्थापक विरुद्ध कामगार असा एक प्रकारचा संघर्ष होण्याची शक्यता नेहमीच अस्तित्वात असते. टेलरने यांच्या मते, या संघर्षाने कामगार, व्यवस्थापक किंवा कारखाना मालक सर्वांचेच नुकसान होते. त्यामुळे व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यात पूर्ण सामंजस्य असायला हवे यावर त्यांनी भर दिला. दोघांनीही लक्षात घेतले पाहिजे की प्रत्येक व्यक्ती हा ध्येय साध्य करण्यासाठी एक महत्त्वाचा घटक आहे., टेलरने व्यवस्थापन आणि कामगार दोघांच्याही बाजूने संपूर्ण **मानसिक क्रांतीची** मागणी केली. व्यवस्थापन आणि कामगारांनी त्यांच्या विचारात परिवर्तन केले पाहिजे. अशा परिस्थितीत कामगार संघटना संपावर जाण्याचा विचारही करणार नाहीत. व्यवस्थापनाने कंपनीच्या नफ्यातील काही हिस्सा कामगारांना वाटून द्यावा. त्याच वेळी कामगारांनी कठोर परिश्रम केले पाहिजे आणि कंपनीच्या भल्यासाठी बदल स्वीकारण्यास तयार असले पाहिजे. दोघेही कुटुंबाचा भाग असले पाहिजेत. टेलरच्या म्हणण्यानुसार, 'शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा पाया आहे की दोघांचे खरे हित एकच आहे; कर्मचाऱ्यांच्या समृद्धीशिवाय व्यवसायाची समृद्धी दीर्घकाळ टिकू शकणार नाही. जपानी कार्यसंस्कृती हे अशा परिस्थितीचे उत्कृष्ट उदाहरण आहे. जपानी कंपन्यांमध्ये, व्यवस्थापनाची पितृत्व शैली प्रचलित आहे. व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यात पूर्ण मोकळेपणा आहे. सर्व कामगार संपावर जाताना ते केवळ काळा बिल्ला लावतात तसेच व्यवस्थापनाची सहानुभूती मिळविण्यासाठी सामान्य कामकाजाच्या तासांपेक्षा जास्त तास काम करतात.

प्रत्येक संस्थेमध्ये लोकांचे दोन गट असतात जसे की ''कामगार'' आणि ''व्यवस्थापन'' दोघेही नेहमी एकमेकांबद्दल असमाधानी वाटतात. कामगारांना नेहमी असे वाटते की त्यांच्यावर कामाचा जास्त बोजा आहे आणि त्यांना कमी पगार आहे. व्यवस्थापनाला नेहमीच असे वाटते की कामगार कमी काम करतात आणि

त्यांना अनावश्यक पगार द्यावा लागतो या विचारामुळे मालक आणि कर्मचाऱ्यांचे हित होत नाही यावर टेलरनी असा विचार मांडला कि, दोघांनीही आपली मते बदलली पाहिजेत दोन्ही बाजूंच्या उद्दिष्टांमध्ये सुसूत्रता आणण्याचा प्रयत्न करावयास हवा. गट सामंजस्य असे सुचवते की विचार परस्पर देणे आणि घेणे तसेच परिस्थिती आणि योग्य समज असणे आवश्यक आहे जेणेकरून संपूर्ण गट जास्तीत जास्त योगदान देईल.

या तत्त्वाचे सकारात्मक परिणाम:

अ. दोन्ही गटांचा एकमेकांकडे पाहण्याचा दृष्टीकोन बदलला.

ब. कामगार आणि व्यवस्थापन यांच्यात सौहार्दपूर्ण संबंध निर्माण होऊ शकतात.

क. संस्थेची उद्दिष्टे सहज साध्य करता येतात.

ख. प्रत्येक उपक्रम अधिक चांगल्या पद्धतीने करता येतो.

ग. सांघिक भावनेचा विकास.

घ. कर्मचाऱ्यांचे उच्च मनोबल.

ङ. संस्थेमध्ये सहकार्य आणि समन्वय.

उदाहरण: जपानी कार्यसंस्कृती हे अशा तत्त्वाचे उत्कृष्ट उदाहरण आहे. जपानी कंपन्यांमध्ये, व्यवस्थापनाची पितृतुल्य शैली प्रचलित आहे. व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यात पूर्ण मोकळेपणा आहे.

३. **सहकार्य करा. व्यक्तिगतपणा नको** Co-operation, not individualism

सर्वांनी सहकार्याने काम करावे, कर्मचाऱ्यांनी व्यक्तिगत स्वार्थी दृष्टीकोन ठेवू नये.

व्यक्तिगतपणाऐवजी कामगार आणि व्यवस्थापन यांच्यात पूर्ण सहकार्य असावे. स्पर्धेची जागा सहकार्याने घेतली पाहिजे. दोघांनाही एकमेकांची गरज आहे याची जाणीव झाली पाहिजे. यासाठी कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या कोणत्याही विधायक सूचनांकडे व्यवस्थापनाने डोळेझाक करू नये. त्यांना त्यांच्या सूचनांसाठी प्रोसाहित केले पाहिजे ज्यामुळे खर्चात लक्षणीय घट होईल. ते व्यवस्थापनाचा भाग असले पाहिजेत आणि कोणतेही महत्त्वाचे निर्णय घेताना कामगारांना विश्वासात घेतले पाहिजे. त्याचवेळी कामगारांनी संपावर जाणे आणि व्यवस्थापनाकडे अवास्तव मागण्या करणे टाळावे. किंबहुना जेव्हा मुक्त संचार व्यवस्था आणि सद्भावना असेल तेव्हा कामगार संघटनेची गरजही भासणार नाही. व्यवस्थापनाची पितृत्ववादी शैली, ज्याद्वारे व्यवसाय कर्मचाऱ्यांच्या गरजांची काळजी घेतो, जे जपानी कंपन्यांच्यामध्ये प्रचलित आहे. टेलरच्या मते, कामगार आणि व्यवस्थापन यांच्यात काम आणि जबाबदारीची समान विभागणी असावी. व्यवस्थापनाने दिवसभर कामगारांच्या बरोबरीने काम केले पाहिजे, त्यांना मदत करणे, प्रोत्साहन देणे आणि त्यांच्यासाठी मार्ग सुरळीत करणे आवश्यक आहे.

'सहकार्य' म्हणजे संयुक्तपणे कार्य करणे किंवा समान परिणाम साध्य करण्यासाठी संघटन. हे तत्व सांगते की काम सहकार्याने आणि परस्पर विश्वासाने केले पाहिजे. कर्मचारी आणि व्यवस्थापनाने एकमेकांना सहकार्य करावे. स्पर्धेची जागा सहकार्याने घेतली पाहिजे.

या तत्त्वाचे सकारात्मक परिणाम:

अ. सांघिक भावनेचा विकास.

आ. कर्मचाऱ्यांचे उच्च मनोबल.

इ. संस्थेमध्ये सहकार्य आणि समन्वय.

ई. संस्थेची उद्दिष्टे सहज साध्य करता येतात.

४. **जास्तीत जास्त उत्पादन करा, मर्यादित नको** Maximum output, in place of restricted output

जास्तीत जास्त उत्पादनाची आकांक्षा असली पाहिजे, मर्यादित उत्पादन करण्याचा प्रयत्न करणे हानिकारक आहे.

जास्तीत जास्त उत्पादन याचा अर्थ वाढलेला नफा आणि कमी खर्च. शास्त्रीय व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापनाद्वारे किंवा कामगारांद्वारे मर्यादित उत्पादनाऐवजी उत्पादन आणि उत्पादकतेमध्ये सतत वाढ अपेक्षित असते. टेलर यांना अकार्यक्षमता आणि जाणीवपूर्वक उत्पादन कमी करण्याचा तिरस्कार होता. हे तत्त्व सांगते की कोणत्याही संस्थेची वाढ तिच्या कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यांवर अवलंबून असते. अशाप्रकारे, शास्त्रीय दृष्टीकोन हा जास्तीत जास्त उत्पादनासाठी योग्य कर्मचारी निवड आणि कर्मचारी प्रशिक्षणावर विश्वास ठेवतो.

व्यवस्थापन आणि त्याचे कामगार या दोघांचेही उद्दिष्ट अनुकूल करणे हे असले पाहिजे. जास्तीत जास्त उत्पादनामुळे कोणत्याही व्यवसायासाठी नफा वाढतो आणि यामुळे प्रशासन आणि कामगार दोघांनाही फायदा होतो.

या तत्त्वाचे सकारात्मक परिणाम:

अ. नफ्यात वाढ व कमी खर्च

आ. मालक व कर्मचारी या दोघांनाही फायदा

इ. योग्य निवड व प्रशिक्षण

ई. उत्पादन आणि उत्पादकतेमध्ये वाढ

५. **प्रत्येक व्यक्तीचा त्याच्या उत्कृष्ट कार्यक्षमतेचा आणि समृद्धीचा विकास करणे** Development of Each and Every Person to His Greatest Efficiency and Prosperity

प्रत्येक व्यक्तीच्या त्याच्या महत्तम कार्यक्षमतेपर्यंत व उन्नतीपर्यंत विकास साधणे

औद्योगिक कार्यक्षमता बऱ्याच प्रमाणात कर्मचाऱ्यांच्या क्षमतांवर अवलंबून असते. तसे, शास्त्रीय व्यवस्थापनदेखील कामगारांच्या विकासासाठी नियोजन करते. शास्त्रीय दृष्टिकोनाचा परिणाम म्हणून विकसित केलेली 'सर्वोत्तम पद्धत' शिकण्यासाठी कामगार प्रशिक्षणही आवश्यक आहे. टेलर यांच्या मते कर्मचारी निवडीच्या प्रक्रियेतून कार्यक्षमतेची चिंता कमी केली जाऊ शकते. प्रत्येक व्यक्तीची शास्त्रोक्त पद्धतीने निवड केली पाहिजे. तसेच नेमून दिलेले काम तिच्या/त्याच्या शारीरिक, मानसिक आणि बौद्धिक

क्षमतेनुसार असावे. कार्यक्षमता वाढवण्यासाठी त्यांना आवश्यक ते प्रशिक्षण दिले पाहिजे. कार्यक्षम कर्मचारी अधिक उत्पादन करतील आणि अधिक मोबदला कमावतील. हे कंपनी आणि कामगार दोघांसाठी त्यांची सर्वात मोठी कार्यक्षमता आणि समृद्धी सुनिश्चित करेल.

शास्त्रीय व्यवस्थापन योग्य व्यक्तीला योग्य कामावर ठेवण्याची तरतूद करते. याशिवाय कामाच्या गरजेनुसार व्यक्तींची निवड करण्याची तरतूद आहे. हे कामाच्या शारीरिक, मानसिक, शैक्षणिक आवश्यकतांचे मूल्यांकन करण्याचा आणि उमेदवारांच्या क्षमतांशी जुळवून घेण्याचा प्रयत्न करते.

या तत्त्वाचे सकारात्मक परिणाम:

अ. वैज्ञानिकदृष्ट्या प्रशिक्षित कामगार.

आ. कामात समाधान.

इ. नोकरीचे स्वरूप समजून घेणे.

ई. कामगार अधिक उत्पादन करतात आणि अधिक कमावतात

वरील चर्चेवरून हे स्पष्ट होते की टेलर हे व्यवसायात उत्पादनाच्या शास्त्रीय पद्धतीच्या वापर करण्याचे कट्टर समर्थक होते. टेलर यांची व्यवस्थापनाची तत्त्वे व्यवस्थापनाच्या क्षेत्रातील निर्विवाद महत्त्वामुळे जगभरात ओळखली जातात. त्याची काही कारणे खाली स्पष्ट केली आहेत:

अ. ही तत्त्वे व्यवसायांना त्यांच्या संसाधनांचे योग्य वाटप करण्यासाठी आणि जास्तीत जास्त नफा मिळविण्यासाठी निर्देशित करतात.

आ. हे गुणवत्ता व्यवस्थापन सुनिश्चित करते आणि व्यवसायाला कर्मचाऱ्यांशी संबंध मजबूत करण्यास अनुमती देते.

इ. ही मार्गदर्शक तत्त्वे हे सुनिश्चित करतात की व्यवसायाने सर्व कर्मचाऱ्यांना शास्त्रोक्त पद्धतीने इच्छित उद्दिष्टाकडे निर्देशित करून त्याची उत्पादकता वाढवू शकते.

स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न–१

अ) योग्य पर्यायाची निवड करा.

१. शास्त्रीय व्यवस्थापनाची संकल्पना .... यानी मांडली.

अ. पीटर ड्रकर ब. हेनरी फेयॉल क. एल्टन मेयो ड. एफ डब्ल्यू टेलर

२. .... वाढविणे हा शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा मूलाधार आहे.

अ. उत्पादनक्षमता ब. ग्राहक क. कामगार ड. मुकादम

३. टेलर यांचे ''द प्रिन्सिपल्स ऑफ सायंटिफिक मॅनेजमेंट'' हे पुस्तक ....मध्ये प्रकाशित झाले.

अ. १९०१ ब. १९११ क. १९२१ ड. १९१२

४. टेलरने व्यवस्थापन आणि कामगार दोघांच्याही बाजूने संपूर्ण ....ची मागणी केली.

अ. आर्थिक ब. सामाजिक क. मानसिक क्रांती ड. वरील सर्व

५. .... व्यवस्थापन योग्य व्यक्तीला योग्य कामावर ठेवण्याची तरतूद करते.

अ. सामाजिक ब. शास्त्रीय क. आर्थिक ड. वरील सर्व

ब) चूक कि बरोबर सांगा.

१. टेलरनी शास्त्रीय व्यवस्थापन तत्त्वांचा वापर करून उत्पादकतेत दुप्पट वाढ केली.

२. टेलरच्या मते, कामगार आणि व्यवस्थापन यांच्यात काम आणि जबाबदारीची समान विभागणी असावी.

२.२.२ हेन्री फेयॉल यांची व्यवस्थापनाची चौदा तत्त्वे

Fourteen Principles of Management by Henri Fayol

हेन्री फेयॉल अल्प परिचय

❖ जन्म : १८४१ फ्रान्स

❖ १८६० इंजिनिअरिंगची पदवी संपादन

❖ १८७२ खाणीच्या एका विभागाचा व्यवस्थापक बनले

❖ कंपनीची आर्थिक स्थिती दिवाळखोरीत गेली तेव्हा त्यांना कंपनीचे एम. डी. बनविण्यात आले.

❖ आपल्या अभ्यासाच्या आधारे दिवाळखोरीत गेलेली कंपनी तीस वर्षात (१८८८ ते १९१८) फ्रान्स मधील नंबर एकची कंपनी बनवली

❖ १९१६ मध्ये जगप्रसिध्द अशी व्यवस्थापनाची १४ तत्वे मांडली

❖ १९१९ ला कंपनीतून निवृत्त झाले

❖ निवृत्तीनंतर केंद्रसरकारने टपाल व तार खात्याचा अभ्यास करण्याचे कार्य सोपविले

❖ वयाच्या सत्तरीत General and Industrial Management ग्रंथ लिहिला त्याला जागतिक किर्ती मिळाली

❖ निधन

आधुनिक व्यवस्थापन सिद्धांताचे जनक म्हणून ओळखले जाणारे हेनरी फेयॉल यांनी व्यवस्थापनाच्या संकल्पनेवर एक नवीन समज दिली. त्यांनी एक सामान्य सिद्धांत मांडला जो व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांवर आणि प्रत्येक विभागात लागू केला जाऊ शकतो. व्यवस्थापकीय कार्यक्षमता वाढवण्याची त्यांनी कल्पना केली. आज, फेयॉल याचा सिद्धांत एखाद्या संस्थेच्या अंतर्गत क्रियाचे नियोजन आणि नियमन करण्यासाठी व्यवस्थापनाद्वारे वापरला जातो. व्यवस्थापनाची तत्त्वे हेन्री फेयॉल यांनी त्यांच्या १९१६ च्या पुस्तकात लिहिली होती. १९१६ मध्ये, त्यांनी "Administration Industrielle et Générale" हे पुस्तक लिहिले, जिथे त्यांनी कर्मचारी वर्गाचे व्यवस्थापन करण्याचे त्यांचे अनुभव सांगितले. यामुळे प्रशासकीय सिद्धांत आणि

व्यवस्थापनाच्या १४ तत्त्वांचा पाया घातला गेला. तांत्रिक कौशल्यांपेक्षा प्रशासकीय कौशल्यांवर लक्ष केंद्रित करून, ही तत्त्वे व्यवस्थापनाला खरा व्यवसाय मानण्याचे सर्वात जुने उदाहरण बनले.

हेन्री फेयॉलने निर्माण केलेली व्यवस्थापनाची चौदा तत्त्वे खालीलप्रमाणे स्पष्ट केली आहेत.

हेन्री फेयॉल : व्यवस्थापनाची चौदा तत्त्वे

१. कामाचे विभाजन/श्रमविभागणी	२. अधिकार व जबाबदारी
३. शिस्त	४. आदेशातील एकता
५. निर्देशनातील एकता	६. वैयक्तिक हितापेक्षा सामूहिक हिताला महत्त्व
७. मोबदला	८. केंद्रीकरण
९. अधिकार साखळी	१०. क्रम/सुव्यवस्था
११. समानता	१२. स्थिरता
१३. पुढाकार	१४. एकी हेच बळ

१. **कामाचे विभाजन/श्रम विभागणी** Division of Labour

कामगारांमध्ये कामाची विभागणी केल्याने उत्पादनाची गुणवत्ता वाढेल. त्याचप्रमाणे, कामाच्या विभाजनामुळे कामगारांची उत्पादकता, कार्यक्षमता, अचूकता आणि गती सुधारते असा निष्कर्षही त्यांनी काढला. हे तत्त्व व्यवस्थापकीय आणि तांत्रिक कामाच्या दोन्ही स्तरांसाठी योग्य आहे.व्यवस्थापनाचे पहिले तत्त्व या सिद्धांतावर आधारित आहे की जर एखाद्या कर्मचाऱ्याला विशिष्ट कार्य करण्यास दिले तर ते त्यामध्ये अधिक कार्यक्षम आणि कुशल बनतील. हे एका बहु-कार्यसंस्कृतीला विरोध आहे जेथे कर्मचाऱ्याला एकाच वेळी अनेक कामे दिली जातात. हे तत्त्व प्रभावीपणे अंमलात आणण्यासाठी, प्रत्येक कर्मचाऱ्याचे सध्याचे कौशल्य लक्षात घ्यावयास हवे तरच ते एकाच कार्यामध्ये ते निपुण होऊ शकतात. हे त्यांना दीर्घकाळात अधिक उत्पादक, कुशल आणि कार्यक्षम बनण्यास मदत करेल.

उदाहरण: शाळेमध्ये, प्रत्येक विभागाची वेगळी जबाबदारी असते, जसे की शैक्षणिक, क्रीडा, प्रशासन, स्वच्छता, अन्न, पेये इ. या जबाबदाऱ्या त्या विशिष्ट विभागातील विशेष कर्मचाऱ्यांकडून सांभाळल्या जातात, कार्यक्षमता आणि उत्पादकता वाढवतात आणि त्यांना त्यांच्या त्यांच्या क्षेत्रात विशेषज्ञ बनवतात.

२. **अधिकार व जबाबदारी** Authority and Responsibility

अधिकार व जबाबदारी परस्परांना पूरक असून त्या एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत. अधिकार व जबाबदारी ही कमी जास्त करता येत नाही जितके अधिकार दिले जातात तंतोतंत तितकीच जबाबदारी द्यावी लागते जर अधिकार जास्त दिले व जबाबदारी कमी दिली तर अधिकाराचा दुरुपयोग होण्याची शक्यता असते. जर जबाबदारी जास्त दिली व अधिकार कमी दिले तर अधिकार नसल्यामुळे कार्ये पार पडता येणार

नाहीत. अधिकार म्हणजे आदेश देण्याचा, आज्ञा करण्याचा व काम सांगण्याचा हक्क होय. जेथे कर्मचारी आदेशाचे पालन करण्यासाठी जबाबदार असणे आवश्यक आहे. अधिकार आणि जबाबदारी दोन्ही संतुलित असणे आवश्यक आहे. व्यवस्थापनाच्या या दोन प्रमुख बाबी आहेत. अधिकार हे व्यवस्थापनाला कार्यक्षमतेने काम करण्यास मदत करते आणि जबाबदारी त्यांना त्यांच्या मार्गदर्शनाखाली किंवा नेतृत्वाखाली केलेल्या कामासाठी जबाबदार बनवते.

हेन्री फेयॉल यांचे व्यवस्थापनाचे हे तत्त्व सांगते की व्यवस्थापकास त्याच्या सूचना कर्मचारी पालन करतील याची खात्री करण्यासाठी आवश्यक अधिकार असणे आवश्यक आहे. जर व्यवस्थापकांना कोणतेही अधिकार नसतील, तर त्यांच्याकडे कोणतेही काम करण्याची क्षमता नसते. मात्र, या अधिकाऱ्यासोबत जबाबदारी यायला हवी. हेन्री फेयॉल यांच्या मते, अधिकार आणि जबाबदारी यांच्यात समतोल असायला हवा. जबाबदारीपेक्षा अधिक अधिकार असेल तर कर्मचाऱ्यांची निराशा होईल. अधिकारापेक्षा जबाबदारी जास्त असेल तर व्यवस्थापकानाकार्ये पार पाडण्यास अडचणी येतील .

उदाहरण: एखादा कर्मचारी एखाद्या कार्यक्रमाचे नियोजन करताना सजावट विभागाचे व्यवस्थापन करण्यासाठी जबाबदार असेल परंतु त्याला डिझाइनाचा निर्णय घेण्याचा किंवा काम पूर्ण करण्यासाठी विक्रेत्यांशी संपर्क साधण्याचा अधिकार नसेल, तर कोणतीही कार्यक्षमता किंवा उत्पादकता प्राप्त होणार नाही.

३. शिस्त Discipline

शिस्त म्हणजे कराराशी एकनिष्टता व आदेशाचा आदर करणे होय. शिस्तीशिवाय काहीही साध्य होऊ शकत नाही. कोणत्याही प्रकल्पासाठी किंवा कोणत्याही व्यवस्थापनासाठी शिस्त हे मूळ मूल्य आहे. चांगली कामगिरी आणि समंजस परस्परसंबंध यामुळे व्यवस्थापनाचे काम सोपे आणि व्यापक बनते. कर्मचाऱ्यांचे चांगले वर्तन त्यांना त्यांच्या व्यावसायिक करिअरमध्ये सहजतेने तयार करण्यास आणि प्रगती करण्यास मदत करते.

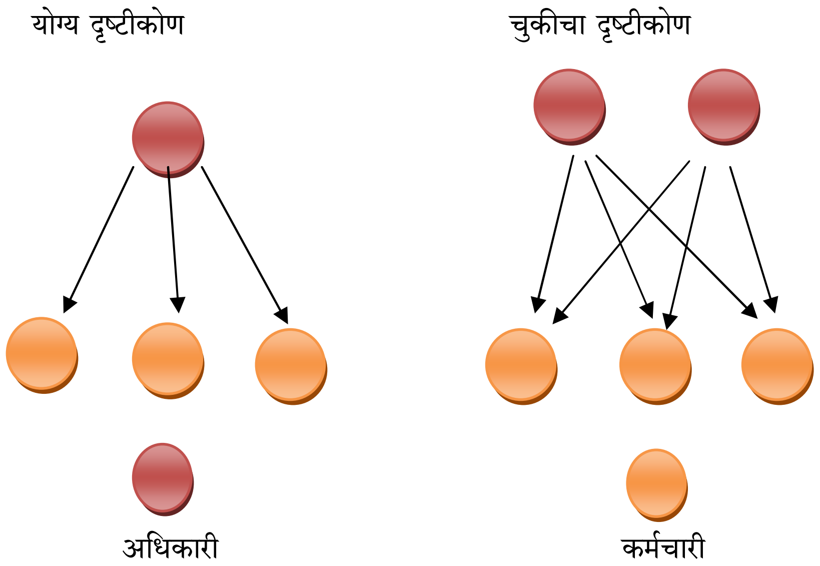
कोणतीही संस्था प्रभावीपणे चालवण्यासाठी शिस्त आवश्यक असते, असे हे तत्त्व सांगते. शिस्तबद्ध कर्मचारी असण्यासाठी, व्यवस्थापकांना परस्पर आदराची संस्कृती निर्माण करणे आवश्यक आहे. संस्थात्मक नियम, तत्वज्ञान आणि रचनांचा एक संच असावा जो प्रत्येकाने पूर्ण केला पाहिजे. कोणत्याही संस्थेमध्ये नियम मोडण्यास किंवा ढिलाई करण्यास परवानगी दिली जाऊ नये. शिस्त राखण्यासाठी, चांगल्या पर्यवेक्षण आणि निष्पक्ष निर्णयाची आवश्यकता आहे.

उदाहरण: प्रत्येक कर्मचाऱ्याने काही नियम आणि शिस्तीचे पालन केले पाहिजे. काम सुरळीत आणि कार्यक्षम परिणामांसाठी कामाच्या ठिकाणी शिस्तबद्ध वृत्ती ठेवली पाहिजे.

४. **आदेशातील एकता** Unity in Command

One head one Boss, एका कर्मचाऱ्याचा बॉस एकच असावा आणि त्याने त्याच्या आदेशाचे पालन केले पाहिजे. जर एखाद्या कर्मचाऱ्याला एकापेक्षा जास्त बॉसचे पालन करावे लागले तर,

हितसंबंधांचा संघर्ष सुरू होतो आणि गोंधळ निर्माण होऊ शकतो. हे तत्व सांगते की संघटनेत ती एक स्पष्ट साखळी असावी. कोणाच्या सूचनांचे पालन करायचे हे कर्मचाऱ्यांना स्पष्ट केले पाहिजे. फेयॉलच्या मते, एका कर्मचाऱ्याला फक्त एका व्यवस्थापकाकडून कार्याचीऑर्डर मिळायला हवी. जर एखादा कर्मचारी दोन किंवा अधिक व्यवस्थापकांच्या हाताखाली काम करावे लागले, तर अधिकार, शिस्त आणि स्थिरता धोक्यात येते. शिवाय, यामुळे व्यवस्थापन संरचनेत बिघाड होईल आणि कर्मचारी संभ्रमात पडतील.



उदाहरण: एखाद्या कंपनीत, एखाद्या कर्मचाऱ्याला त्यांच्या तात्काळ वरिष्ठांच्या आदेशानुसार ३ ते ४ तासांच्या आत काम पूर्ण करण्याचे काम दिले गेले असेल. मात्र विभागप्रमुख त्यांना ५ तासात काम पूर्ण करण्यास सांगतात. या प्रकरणात, आदेशाची कोणतीही एकता नसल्यामुळे कामाच्या ठिकाणी गोंधळ आणि दबाव निर्माण होऊ शकतो.

५. **निर्देशनातील एकता** Unity in Direction

हेन्री फेयॉल यांच्या मतानुसार One head and plan for a group of activities having the same objectives. एकाच प्रकारचे कार्य करणाऱ्या व समान उद्देश असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना एकाच वरिष्ठ अधिकाऱ्यांकडून मार्गदर्शन झाले पाहिजे तसेच समान कार्ये करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना एकच खातेप्रमुख असावा व्यवस्थापनाचे हे हेन्री फेयॉल तत्त्व असे सांगते की करावयाचे काम अशा प्रकारे आयोजित केले जावे की कर्मचारी एकाच उद्दिष्टाच्या दिशेने, एकाच योजना वापरून, एका व्यवस्थापकाच्या मार्गदर्शनाखाली काम करतील. उदाहरणार्थ, तुमच्याकडे जाहिराती, बजेटिंग, विक्री प्रमोशन इत्यादीसारख्या विपणन श्रेणी असल्यास, सर्व विपणन क्रियासाठी एकच योजना करणारा एक व्यवस्थापक असावा. वेगवेगळ्या उप-व्यवस्थापकांसाठी विविध क्रियाप्रक्रिया खंडित केले जाऊ शकतात, परंतु त्या सर्वांनी सर्व गोष्टींचा प्रभारी मुख्य व्यक्तीच्या मार्गदर्शनाखाली समान ध्येयासाठी कार्य केले पाहिजे.

उदाहरण: वर्कफ्लोमध्ये गोंधळ आणि कमी कार्यक्षमता टाळण्यासाठी विभागातील क्रियाचे वेगवेगळे संच वेगवेगळ्या व्यवस्थापकांद्वारे व्यवस्थापित केले जावे. उत्पादन युनिटमधील उत्पादन क्रियाचे पर्यवेक्षण आणि व्यवस्थापन एका व्यवस्थापकाद्वारे केले जावे, तर त्याचे विपणन क्रिया, जसे की जाहिरात, किंमत, धोरण इत्यादी, केवळ एका व्यवस्थापकाद्वारे निर्देशित केले जावे.

आधार	आदेशातील एकता	निर्देशनातील एकता
अर्थ	एकाच वरिष्टाकडून आदेश प्राप्त झाले पाहिजेत आणि कर्मचारी केवळ एका वरिष्ठाला जबाबदार असावा	समान उद्दिष्ट असलेल्या क्रिया-प्रक्रियाच्या प्रत्येक गटाचे एक प्रमुख आणि एक योजना असणे आवश्यक आहे.
ध्येय	दुहेरी अधीनता प्रतिबंधित करते	क्रिया-प्रक्रियाची दुरुक्ती टाळली जाते
परिणाम	वैयक्तिक कर्मचाऱ्यावर परिणाम होतो	त्याचा संपूर्ण संस्थेवर परिणाम होतो

६. वैयक्तिक हितापेक्षा सामूहिक हिताला महत्त्व General Interest in place of Individual Interest

हे तत्त्व सांगते की वैयक्तिक हितापेक्षा संघाच्या सामुहिक हिताला प्राधान्य दिले पाहिजे. एखाद्या व्यक्तीच्या हितासाठी संस्थेच्या हिताला तडा जाऊ नये. कुणी व्यक्तीच्या हिताला प्राधान्य देऊ लागला तर संस्था कोलमडून पडेल.

उदाहरण: टीम आउटिंगचे नियोजन करताना, प्रवास आणि मुक्काम निर्णय घेणाऱ्या कर्मचाऱ्याने केवळ त्यांच्या आवडीनुसार नव्हे तर आराम आणि परवडण्यानुसार व्यवस्था करणे आवश्यक आहे. १० ऑगस्ट रोजी कम्युनिटी हॉलमधील कार्यक्रमासाठी संभाव्य क्लायंटला भेटण्यासाठी मिनी जबाबदार होती त्याऐवजी, तिने तिचा वाढदिवस साजरा करण्यासाठी त्या कम्युनिटी हॉलचा वापर केला. अशाप्रकारे, तिने केवळ तिच्या कंपनीसाठी संभाव्य ग्राहक गमावला नाही तर तिची प्रतिष्ठा देखील पणाला लावली.

७. मोबदला Remuneration

व्यवस्थापनाचे हे तत्त्व सांगते की कर्मचाऱ्यांना त्यांनी केलेल्या कामासाठी योग्य वेतन दिले पाहिजे. आपल्या कामगारांना कमी पगार देणारी कोणतीही संस्था दर्जेदार कामगारांना प्रवृत्त करण्यासाठी आणि ठेवण्यासाठी संघर्ष करेल. या मोबदल्यात आर्थिक आणि गैर-आर्थिक अशा दोन्ही प्रकारच्या प्रोत्साहनांचा समावेश असावा. तसेच, कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करण्यासाठी चांगल्या कामगिरीचे बक्षीस देणारी रचना असावी. कर्मचाऱ्यांना दिलेला पगार (मोबदला) न्याय्य, वाजवी आणि हमी असणे आवश्यक आहे जेणेकरून कंपनीचे सर्व कर्मचारी समान कार्य करू शकतील.

उदाहरण: कोणतीही संस्था त्यांच्या मोबदला धोरणांबाबत न्याय्य असणे आवश्यक आहे जेथे सर्व कर्मचाऱ्यांना त्यांचे लिंग, कार्यकाळ आणि इतर घटक विचारात न घेता त्यांच्या प्रयत्नांचे मूल्य मिळाले पाहिजे. एखाद्या कंपनीच्या विक्री कर्मचाऱ्यांना विक्री पुरस्कार म्हणून ३% कमिशन दिले जाते, परंतु नवीन कामावर घेतलेल्या कर्मचाऱ्यांना फक्त २% दिले जाते. दुसऱ्या शब्दांत, या प्रकरणात हे तत्त्व पूर्ण होणार

नाही. हे सांगणे देखील चांगले आहे की लिंग समस्यांमुळे अजूनही पगारात असमानता आहे, जिथे स्त्रिया सहसा समान पदे आणि जबाबदाऱ्यांसाठी पुरुषांपेक्षा कमी कमावतात.

८. **केंद्रीकरण** Centralization

केंद्रीकरण म्हणजे अधिकाराच्या हातात सत्तेचे केंद्रीकरण होय आणि व्यवस्थापनासाठी वरिष्ट–कनिष्ट दृष्टीकोन पाळणे. विकेंद्रीकरणामध्ये, हे अधिकार व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांवर वितरित केले जातात. आधुनिक संदर्भात, कोणतीही संस्था पूर्णपणे केंद्रीकृत किंवा विकेंद्रित होऊ शकत नाही. संपूर्ण केंद्रीकरण म्हणजे कनिष्ट लोकांना त्यांच्या जबाबदाऱ्यांवर अधिकार नाही. त्याचप्रमाणे संपूर्ण विकेंद्रीकरण म्हणजे संस्थेवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी कोणताही वरिष्ठ अधिकारी असणार नाही. याचा आज प्रभावीपणे वापर करण्यासाठी केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरणाचा समतोल साधला पाहिजे. हे संतुलन ज्या प्रमाणात साध्य केले जाते ते संस्थेनुसार भिन्न असेल.

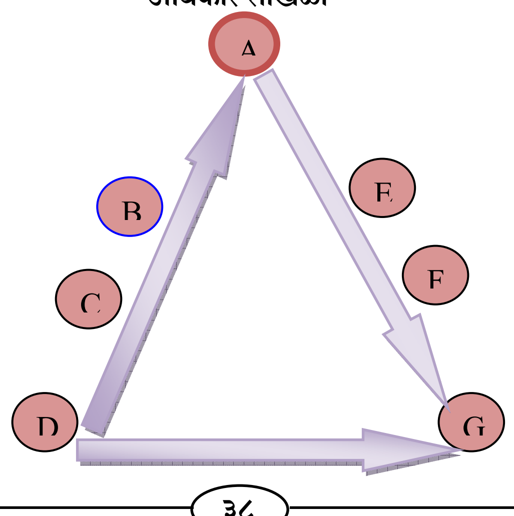
उदाहरण: लहान आणि मध्यम आकाराच्या कंपन्यांमध्ये केंद्रीकरण आहे जेथे कामाचे प्रतिनिधीत्व कमी आहे आणि मालक बहुतेक निर्णय घेतात. मोठ्या आकाराच्या कंपन्यामध्ये विकेंद्रीकरण फायदेशिर ठरते.

९. **अधिकार साखळी** Scalar Chain

अधिकार साखळी म्हणजे कर्मचारी आणि त्यांच्या वरिष्ठांमधील संवादाची स्पष्ट साखळी. संस्थेच्या पदानुक्रमात ते कुठे उभे आहेत आणि आदेशाच्या साखळीत कोणाकडे जायचे हे कर्मचाऱ्यांना माहित असले पाहिजे. कामाच्या ठिकाणी याची अंमलबजावणी करण्यासाठी, फेयॉल सुचवितात की ही रचना स्पष्टपणे पाहण्यासाठी कर्मचाऱ्यांसाठी एक संघटनात्मक तक्ता तयार केला गेला पाहिजे.

उदाहरण: प्रत्येक संस्थेमध्ये उच्च स्तरावरील अधिकाऱ्यांची एक विशिष्ट शृंखला असते, जसे की संस्थापक किंवा सीईओ, कमाल उत्पादकतेसाठी अधिकार साखळी नुसार सर्वात खालच्या अधिकारापर्यंत. अधिकार साखळीतील पदे संरक्षण सेवांमध्ये वेगवेगळ्या प्रमाणात महत्त्व असलेल्याप्रमाणे स्पष्ट आहेत. उदाहरणार्थ, सैन्यात, अधिकार साखळी खालीलप्रमाणे आहे – फील्ड मार्शल, जनरल, लेफ्टनंट जनरल, मेजर जनरल, ब्रिगेडियर, कर्नल, लेफ्टनंट कर्नल इ.

अधिकार साखळी



१०. क्रम/सुव्यवस्था Order

हे तत्व सांगते की योग्य वेळी योग्य ठिकाणी संसाधने (मनुष्यबळ, पैसा, साहित्य इ.) व्यवस्थित ठेवली पाहिजेत. हे संरचित पद्धतीने संसाधनांचा योग्य वापर सुनिश्चित करते. यापैकी कोणत्याही संसाधनाच्या गैरवापरामुळे संस्थेमध्ये अपव्यय आणि अव्यवस्था निर्माण होईल.

उदाहरण: कर्मचाऱ्यांना त्यांचे कार्य कार्यक्षमतेने पूर्ण करण्यासाठी नियुक्त जागा आणि योग्य साधने किंवा उपकरणे दिली पाहिजेत. वर्कशॉपमध्ये ऑटो पार्ट्स तयार करण्यासाठी समर्पित कंपनीमध्ये, साधने आणि उपकरणे ऑर्डर केली जात नाहीत. कर्मचाऱ्यांना देखील नियुक्त केलेल्या कामाचे निश्चित ठिकाण नसते आणि प्रत्येक नियुक्त भूमिका न करता वेगवेगळी कामे करतो. हे उदाहरण तत्त्व किंवा ऑर्डरच्या सर्व घटकांना नकार देते.

११. समानता Equity

समानता ही दयाळूपणा आणि न्याय यांचे संयोजन आहे. हे तत्त्व सांगते की व्यवस्थापकांनी ते व्यवस्थापित करत असलेल्या प्रत्येकाशी दयाळूपणा आणि न्याय वापरला पाहिजे. यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये ते ज्या संस्थेसाठी काम करतात त्याबद्दल त्यांची निष्ठा आणि भक्ती निर्माण होते.

उदाहरण: सर्व कर्मचाऱ्यांना, लिंग, धर्म, वंश आणि लैंगिकता यांचा विचार न करता, सुरक्षित वाटले पाहिजे, पाहिले आणि ऐकले पाहिजे आणि त्यांना संस्थेमध्ये त्यांच्या करिअरमध्ये वाढ आणि भरभराट होण्याच्या समान संधी दिल्या पाहिजेत. रजनी उत्पादन कार्यशाळेत व्यवस्थापक आहे. ती एका कर्मचाऱ्याला सर्वात सोपी नोकरी निवडण्याची परवानगी देते ज्याच्यासोबत ती वीकेंडला गोल्फ खेळते आणि दुसऱ्या एका सहकाऱ्याला जिच्याशी तिचे जुळत नाही, तिला अधिक आव्हानात्मक काम वाटप करते.

१२. स्थिरता Stability

हे तत्त्व सांगते की एखाद्या संस्थेने कर्मचारी अदलाबदल कमी करण्यासाठी आणि कार्यक्षमता वाढवण्यासाठी कार्य केले पाहिजे. कोणत्याही नवीन कर्मचाऱ्याला संस्थेच्या संस्कृतीची लगेच सवय होईल अशी अपेक्षा केली जाऊ शकत नाही. कार्यक्षम होण्यासाठी त्यांना त्यांच्या नोकऱ्यांमध्ये स्थिरहोण्यासाठी पुरेसा वेळ देणे आवश्यक आहे. जुन्या आणि नवीन कर्मचाऱ्यांना नोकरीची सुरक्षा देखील सुनिश्चित केली पाहिजे कारण अस्थिरतेमुळे अकार्यक्षमता होऊ शकते. जेव्हा रिक्त पदे उद्भवतात तेव्हा ती हाताळण्यासाठी एक स्पष्ट आणि प्रभावी पद्धत देखील असावी कारण नवीन प्रशिक्षित करण्यासाठी वेळ आणि खर्च लागतो.

उदाहरण: प्रत्येक नवीन कर्मचाऱ्याला कंपनीच्या तांत्रिक बाबी तसेच कार्यसंस्कृती आणि कार्यालयीन वातावरण या दोन्ही गोष्टींचा योग्य समावेश करणे आवश्यक आहे. मनोबल वाढवण्यासाठी काही कार्यकाळ पूर्ण केल्याबद्दल जुन्या कर्मचाऱ्यांना पुरस्कार देण्यात यावा. इन्फो इंडिया लिमिटेड त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना बेंचमार्क कालावधी (पाच वर्षे, दहा वर्षे इ.) गाठल्यानंतर त्यांच्या योगदानासाठी पुरस्कार देते. हे संस्थेप्रती निष्ठा वाढवते आणि कर्मचाऱ्यांना त्यांचे सर्वोत्तम योगदान देण्यासाठी प्रोत्साहित करते.

१३. पुढाकार Initiative

हे तत्त्व सांगते की सर्व कर्मचाऱ्यांना पुढाकार दाखवण्यासाठी प्रोत्साहित केले पाहिजे. जेव्हा कर्मचाऱ्यांना ते त्यांचे काम कसे चांगले करू शकतात हे सांगते तेव्हा त्यांना प्रेरणा आणि आदर वाटतो. संस्थांनी त्यांच्या कर्मचाऱ्यांच्या चिंता ऐकल्या पाहिजेत आणि त्यांना सुधारण्यासाठी योजना विकसित करण्यास आणि अमलात आणण्यासाठी प्रोत्साहित केले पाहिजे.

उदाहरण: कर्मचाऱ्यांकडून त्यांच्या विशिष्ट विभागाबाबत सूचना केल्याने ते अधिकृत स्थितीत असल्याची भावना निर्माण करू शकतात आणि टीमसाठी काहीतरी साध्य करण्याची भावना देऊ शकतात. अनिकेत एका कापड कारखान्यात उत्पादन व्यवस्थापक आहे. खर्च २% कमी करण्यासाठी उत्पादन प्रक्रियेत सुधारणा करण्यासाठी त्यांनी एक योजना तयार केली, ज्यामुळे व्यावसायिक उद्दिष्टे अधिक कार्यक्षमतेने साध्य करण्यासाठी पुढाकार घेतला.

१४. एकी हेच बळ Espirit De corps

एकी हेच बळ म्हणजे ''टीम स्पिरिट''. व्यवस्थापनाचे हे तत्त्व सांगते की व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांमध्ये एकता, मनोबल आणि सहकार्य निर्माण करण्यासाठी प्रयत्न केले पाहिजेत. सांघिक भावना ही संघटनेत ताकदीचा मोठा स्रोत आहे. आनंदी आणि प्रेरित कर्मचारी उत्पादक आणि कार्यक्षम असण्याची अधिक शक्यता असते.

उदाहरण: पुढील महिन्याचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी नवीन कृती आराखड्यावर चर्चा करताना, 'मी' ऐवजी 'आम्ही' हा शब्द वापरल्याने गटामध्ये टीमवर्कची भावना येते. सर्वोत्तम उदाहरण लष्करी लढाऊ युनिट्समध्ये आहे. या युनिट्सना प्रेरणादायी उत्साह आणि भक्तीचा अभिमान वाटतो. त्यांच्या विरोधी युनिट्सला पराभूत करण्यासाठी एकत्र काम करतात.

फेयॉलची व्यवस्थापनाची चौदा तत्त्वे मार्गदर्शक तत्त्वांचा एक सर्वसमावेशक संच आहे जो व्यवस्थापकांना त्यांच्या संस्थांचे कार्यप्रदर्शन सुधारण्यात मदत करू शकतो. ही तत्त्वे आजही प्रासंगिक आहेत, आणि लहान व्यवसायांपासून ते मोठ्या कॉर्पोरेशनपर्यंतचे व्यवस्थापक त्यांचा वापर करतात,

स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न–२

अ. योग्य पर्यायाची निवड करा.

१. ....मध्ये जगप्रसिध्द अशी व्यवस्थापनाची १४ तत्वे मांडली.

अ. १९०१ ब. १९११ क. १९१६ ड. १९१२

२. ....यांनी जगप्रसिध्द अशी व्यवस्थापनाची १४ तत्वे मांडली.

अ. पीटर ड्रकर ब. हेनरी फेयॉल क. एल्टन मेयो ड. एफ डब्ल्यू टेलर

३. ....म्हणजे कराराशी एकनिष्टता व आदेशाचा आदर करणे होय.

अ. शिस्त ब. अधिकार क. जबाबदारी ड. वरील सर्व

४. ....म्हणजे आदेश देण्याचा, आज्ञा करण्याचा व काम सांगण्याचा हक्क होय.

अ. शिस्त　　ब. अधिकार　　क. जबाबदारी　　ड. वरील सर्व

५. कर्मचारी अदलाबदल कमी करण्यासाठी आणि कार्यक्षमता वाढवण्यासाठी .... आवश्यकता आहे.

अ. स्थिरता　　ब. क्रम　　क. पुढाकार　　ड. वरील सर्व

ब. चूक कि बरोबर सांगा

१. विकेंद्रीकरणामध्ये, अधिकार हे व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांवर वितरित केले जातात.

२. सामुहिकहितापेक्षा वैयक्तिक हिताला प्राधान्य दिले पाहिजे

२.२.३ मेरी पार्कर फॉलेट यांची व्यवस्थापनाची तत्त्वे

Principles of management by Mary Parker Follett

मेरी पार्कर फॉलेट : अल्प परिचय

- ❖ जन्म : मेरी पार्कर फॉलेट सप्टेंबर १८६८ क्विन्सी, मॅसॅच्युसेट्स
- ❖ शिक्षण : ब्रेनट्री, मॅसॅच्युसेट्स, थायर अकादमी
- ❖ जिथे तिने तिच्या एका शिक्षकाला तिच्या नंतरच्या अनेक कल्पनांना प्रेरणा दिल्याचे श्रेय दिले.
- ❖ १८९० इंग्लंडमधील केंब्रिजमधील न्यूनहॅम कॉलेजमध्ये अभ्यास
- ❖ १८९४, हार्वर्डने प्रायोजित केलेल्या सोसायटी फॉर कॉलेजिएट इंस्ट्रक्शन ऑफ वुमनमध्ये अभ्यास
- ❖ १८९८ फॉलेटने रॅडक्लिफमधून सुमा कम लॉड पदवी व संशोधन
- ❖ १८९६ आणि पुन्हा १९०९ मध्ये ''प्रतिनिधी सभागृहाचे अध्यक्ष'' म्हणून प्रकाशित झाले.
- ❖ १९०८, महिला म्युनिसिपल लीग कमिटीचे अध्यक्ष
- ❖ १९११ सामाजिक केंद्रे उघडले.
- ❖ १९१७ नॅशनल कम्युनिटी सेंटर असोसिएशनचे उपाध्यक्षपद स्वीकारले
- ❖ १९१८ समुदाय, लोकशाही आणि सरकार या विषयावर ''द न्यू स्टेट'' हे तिचे पुस्तक प्रकाशित
- ❖ १९२४ ''क्रिएटिव्ह एक्सपीरिअन्स'' हे दुसरे पुस्तक प्रकाशित केले, ज्यामध्ये समूह प्रक्रियेतील लोकांमध्ये होणाऱ्या सर्जनशील परस्परसंवादांबद्दल तिच्या अधिक कल्पना होत्या.
- ❖ १९२६ ब्रिग्जच्या मृत्यूनंतर, फॉलेट राहण्यासाठी आणि काम करण्यासाठी आणि ऑक्सफर्डमध्ये शिक्षण घेण्यासाठी इंग्लंडला गेल्या.
- ❖ १९२८ फॉलेटने लीग ऑफ नेशन्स आणि जिनिव्हा येथील आंतरराष्ट्रीय कामगार संघटनेशी सल्लामसलत केली. रेडक्रॉसच्या डेम कॅथरिन फर्ससोबत ती काही काळ लंडनमध्ये राहिली.
- ❖ तिच्या नंतरच्या वर्षांत, फॉलेट व्यावसायिक जगतात लोकप्रिय लेखिका आणि व्याख्याता बनली.

- १९३३ मध्ये त्या लंडन स्कूल ऑफ इकॉनॉमिक्समध्ये लेक्चरर होत्या आणि त्यांनी अध्यक्ष थिओडोर रुझवेल्ट यांना संघटनात्मक व्यवस्थापनावर वैयक्तिक सल्ला देखील दिला.
- मृत्यू : १८ डिसेंबर १९३३ बोस्टन, मॅसॅच्युसेट्स

''आधुनिक व्यवस्थापनाची जननी'' म्हणून ओळखल्या जाणाऱ्या फॉलेटचा असा विश्वास होता की व्यवस्थापन ही ''लोकांद्वारे कामे करून घेण्याची कला'' आहे. तिने कधीही नफ्यासाठी एंटरप्राइझ व्यवस्थापित केले नसले तरी, तिने व्यवस्थापक आणि पर्यवेक्षक कर्मचाऱ्यांवर ''शक्ती'' करण्याऐवजी आणि कामगारांशी संघर्ष सोडवण्यासाठी सहकार्य करण्याऐवजी ''समर्थन'' करण्याच्या महत्त्वाबद्दल मौल्यवान अंतर्दृष्टी ऑफर केली.

''नेतृत्वाची व्याख्या शक्तीच्या आयामाने होत नाही तर नेतृत्व करणाऱ्यांमध्ये शक्तीची भावना वाढवण्याच्या क्षमतेद्वारे केली जाते,'' फॉलेट यांच्या मते, ''नेत्याचे सर्वात आवश्यक कार्य म्हणजे अधिक नेते तयार करणे.''

फॉलेटचा व्यवस्थापन सिद्धांत आजही अनुकूल आहे. लहान व्यवसाय आणि कर्मचारी-केंद्रित कंपन्या दैनंदिन व्यवहारांसाठी तिच्या सिद्धांतातील काही घटकांचा अवलंब करून सखोल यश मिळवू शकतात.

कारण संस्था बऱ्याचदा कर्मचाऱ्यांच्या समाधानावर अवलंबून असतात, परस्पर नेता-कार्यकर्ता संबंध निर्माण करणे मनोबल वाढवते आणि एक खुले, सहयोगी वातावरण वाढवते जे कर्मचाऱ्यांना संघर्ष टाळण्याऐवजी अपेक्षित आणि निराकरण करण्यास सक्षम करते. याव्यतिरिक्त, जेव्हा संघर्ष उद्भवतात, तेव्हा एक पूर्व-स्थापित, पारदर्शक संदेशवहन प्रणाली इच्छा विरुद्ध गरजा याबद्दल प्रामाणिक चर्चा सुलभ करते आणि सहभागी सर्व पक्षांसाठी विजय-विजय परिस्थितीला अनुमती देते.

फॉलेटचे व्यवस्थापन तत्त्वज्ञान कंपनीच्या एकूण व्यावसायिक उद्दिष्टांमध्ये यशस्वी कर्मचाऱ्यांच्या सहभागाचा समावेश करून लहान व्यवसाय आणि कर्मचारी-प्रथम व्यवसाय मॉडेल्सना मदत करते. तिचे समूह शक्तीचे तत्त्व व्यवसायाच्या प्रत्येक स्तरावरील कर्मचाऱ्यांना जबाबदारी, सहयोग आणि संवादाला चालना देण्यासाठी मालकी देते

फॉलेटची तत्त्वे

फॉलेटच्या व्यवस्थापन सिद्धांतामध्ये तीन प्रमुख तत्त्वे आहेत: एकीकरण, सहशक्ती आणि गटशक्ती. त्यांचा वापर केल्याने नेते आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर संबंध वाढतील, कर्मचारी सक्षम होतील आणि समन्वय वाढेल.

१. एकीकरण

फॉलेटने असा युक्तिवाद केला की व्यवसायाची उद्दिष्टे गाठण्यासाठी सर्व स्तरांतील कामगारांनी एकत्र येणे आवश्यक आहे. संघर्ष उद्भवल्यास, धक्का देण्याऐवजी खेचण्याचा जाणीवपूर्वक प्रयत्न केला पाहिजे आणि समस्येचे निराकरण करण्यासाठी एक संघ म्हणून एकत्र काम केले पाहिजे. प्रत्येक सदस्य आपआपली भूमिका पार पाडत असल्यामुळे, ते निकालावर समाधानी असण्याची शक्यता जास्त असते. एकत्रिकरणाद्वारे

संघर्ष निराकरण करण्यासाठी फॉलेटचा दृष्टीकोण बहुतेकदा सर्व पक्षांसाठी फायदेशीर परिणाम देते. तिची ''पुश विरुद्ध पुल'' संकल्पना संघर्षाच्या प्रत्येक बाजूच्या मूलभूत गरजा त्याच्या बोललेल्या इच्छांपेक्षा पूर्ण करण्याचे महत्त्व स्पष्ट करते. प्रत्येक गटाच्या गरजा ओळखणे आणि संबोधित केल्याने एक विजय-विजय परिणाम होऊ शकतो.

एकीकरण साध्य करण्यामध्ये अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांशी फरक, स्वारस्ये, इच्छा, गरजा आणि संघर्षांबद्दल पारदर्शक संभाषण आणि सहमतीपूर्ण तोडगा शोधणे समाविष्ट आहे. एकीकरण तत्त्व कार्य करते कारण तुम्हाला अंतर्गत आणि बाह्य संघर्षांवर कारवाई करण्यायोग्य उपाय सापडतात आणि अनावश्यक वैयक्तिक नाटक टाकून देतात.

२. सह शक्ती

फॉलेटचे ''पॉवर विथ'' तत्वज्ञान जबरदस्ती, पारंपारिक ''पॉवर ओव्हर'' दृष्टिकोनाला पर्याय प्रदान करते. नंतरच्या काळात, व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांवर अधिकार आहे, पर्यवेक्षकांचा व्यवस्थापकांवर अधिकार आहे आणि व्यवसाय मालकांचा पर्यवेक्षक, व्यवस्थापक आणि कर्मचाऱ्यांवर अधिकार आहे. कारण बरेच कर्मचारी नियंत्रित किंवा संरक्षक न वाटणे पसंत करतात, फॉलेटचे ''पॉवर विथ'' तत्त्व, प्रस्थापित पदानुक्रमाच्या सर्व स्तरांमध्ये खालच्या पातळीवरील कर्मचाऱ्यांना अपमानित न करता सहकार्य करण्यास प्रोत्साहन देते. ''पॉवर विथ'' मनोबल वाढवते, अनुपस्थिती टाळू शकते आणि संपूर्ण कंपनी समृद्ध करू शकते. तथापि, फॉलेटने पदानुक्रम काढून टाकण्याची शिफारस केली नाही. त्याऐवजी, कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या व्यवस्थापकांपेक्षा कमी मूल्यवान वाटू नये यावर तिने भर दिला.

३. गट शक्ती

फॉलेटने असे म्हटले आहे की नेत्यांनी वैयक्तिक सत्तेपेक्षा गट शक्तीला महत्त्व दिले पाहिजे. त्यांचा सिद्धांत असे सुचवितो की खरे नेते स्वतःसाठी शक्ती ठेवण्याऐवजी गटासाठी शक्ती निर्माण करतात. शेवटी, संस्था एका व्यक्तीच्या फायद्यासाठी नसून संपूर्ण कंपनी आणि ग्राहकांसाठी अस्तित्वात आहेत. ही निःस्वार्थ मानसिकता कायम राहिल्यास, सहभागी प्रत्येकाला असे वाटेल की ते स्पर्धेत न बसता एकाच संघात आहेत.

नेते आणि कामगार यांच्यातील स्पर्धेचा अभाव देखील सुरक्षिततेची भावना वाढवतो आणि वाढीव उत्पादकता वाढवू शकतो. गट शक्ती संस्थेच्या सदस्यांना एकत्रितपणे यशस्वी होण्यास आणि विजयात उत्साह आणि अपयशाची जबाबदारी सामायिक करण्यास सक्षम करते.

फॉलेटचे ग्रुप पॉवरचे तत्त्व आज व्यवस्थापनात अधिक समावेशक, व्यस्त आणि प्रेरित कार्यबल चालविण्याचे साधन म्हणून व्यापकपणे टिकून आहे. कोविड-१९ शटडाऊन आणि मोठ्या राजीनाम्याच्या पार्श्वभूमीवर, व्यवसायांनी चांगल्या समन्वयाद्वारे कामाचे आरोग्यदायी वातावरण प्रदान करण्यासाठी आणि कर्मचाऱ्यांची उलाढाल कमी करण्यासाठी नवीन वचनबद्धता दर्शविली आहे.

स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न–३

(अ) योग्य पर्यायाची निवड करा.

१. आधुनिक व्यवस्थापनाची जननी .... यांना म्हणतात.

अ) पीटर ड्रकर ब) हेन्री फेयॉल क) मेरी पार्कर फॉलेट ड) यापैकी नाही

२. मेरी पार्कर फॉलेट यांनी व्यवस्थापनाची .... तत्त्वे सांगितली आहे.

अ) दोन ब) तीन क) चार ड) पाच

३. मेरी पार्कर फॉलेट यांनी .... तत्त्व सांगितले आहे.

अ) अधिकार ब) एकीकरण क) जबाबदारी ड) वरील सर्व

४. फॉलेट यांच्या मते, वैयक्तिक सत्तेपेक्षा .... शक्तीला महत्त्व दिले पाहिजे.

अ) गट ब) एकल क) दुहेरी ड) यापैकी नाही

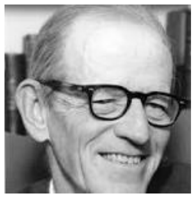
५. फॉलेटचे पॉवर विथ हे तत्त्वज्ञान .... दृष्टीकोनाला पर्याय प्रदान करते.

अ) ग्रुप पॉवर ब) पॉवर ओव्हर क) पॉवर अंडर ड) यापैकी नाही

२.२.४ एल्टन मेयो यांचे योगदान : हॅथॉर्न प्रयोग

Contribution of Elton Mayo: Hawthorne Experiments

एल्टनमेयो : अल्पपरिचय



- जन्म १८८० (ऑस्ट्रेलिया)
- ॲडेलेड विद्यापीठातून पदवी.
- तर्कशास्त्र व तत्वज्ञान विषयात एम.ए. पदवी.
- वैद्यकशास्त्राचा अभ्यास.
- स्कॉटलंडमध्ये मनोचिकित्सा विषयात संशोधन.
- १९२२ पासून अमेरिकेतील सुप्रसिद्ध हॉर्वर्ड ग्रॅज्युएट स्कूल ऑफ बिझिनेस ॲडमिनिस्ट्रेशन 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 सुरळित 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 सोयींचा 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 सुरू करण्यात आले. सन १९२७ पर्यंत तीन वर्षे प्रयोगातून काहीही हाती येत नाही म्हणून प्रकल्प बंद करण्यात आला. परंतू, एल्टन मेयो यांना या प्रयोगाच्या विश्लेषणातून काही असाधारण माहिती आढळली. प्रयोगातंर्गत 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 संन 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 सुरू 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 असेम्ब्ली 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 महत्त्वाची आहे ते लक्षात आले. वैयक्तिक इतिहास व वैयक्तिक परिस्थिती यांच्या वैयक्तिक दृष्टिकोनावर मोठा प्रभाव पडतो हे लक्षात आले. या प्रयोगाच्च्या निष्कर्षामध्ये असे लक्षात आले की, समूहभावना, परस्परसंबंध योग्य राहिल्यास उत्पादनात वाढ होते.

३) बँक वायरिंग ऑब्झर्व्हेशन 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 महत्त्वाची 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 (Findings of Howthorne Experiments):

एल्टन मेयो यांनी वीस 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, 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 महत्त्वाच्या 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 पुनर्रचनेतून उत्पादकता वाढविता येते. कामगारांचा कामाकडे, त्यांच्या सहकाऱ्यांकडे व पर्यवेक्षकाकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन बऱ्याच अंशी त्यांची कार्यक्षमता व मनोबल निर्धारित करतो.

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 सद्सद्विवेक बुद्धीवर अवलंबून असतो. अतर्कशुद्ध प्रतिसाद हा भावनात्मक असतो. तर अबुद्धिनिष्ठ प्रतिसाद हा सामाजिक संबंधावर अवलंबून असतो. हॅथॉर्न संशोधनात असे निदर्शनास आले की, कामगाराने आपला अनौपचारिक गट सोडून जावे लागेल; म्हणून बढती नाकारली. कामगार आपल्या मनामध्ये वैयतिक 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 अबुद्धिनित 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 सांधिक 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 जीवनांवर 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

रूचिहीन 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 समाजशाखा :

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. हेन्नरी लाम्डर्सबर्गर यांच्या मते हॅथॉर्न संशोधनाचे निष्कर्ष प्रकाशित झाल्यानंतर व्यवस्थापन विचाराच्या क्षेत्रात एका अघोषित युद्धाला सुरूवात झाली आहे. काही टिकाकारांनी हॅथॉर्न प्रयोगाच्या मर्यादा पुढीलप्रमाणे मांडल्या आहेत.

स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न–४

(अ) गाळलेल्या जागा भरा.

१. हॅथॉर्न कारखान्यात...... साहित्य निर्मिती केली जात होती.

अ) टेलिफोन ब) रबर क) रसायने ड) यापैकी नाही

२. हॅथॉन कंपनीत ....कामगार काम करीत होते.

अ) २५,००० ब) ३०,००० क) ३५,००० ड) ४०,०००

३. पहिला टेस्टरूम प्रयोग ....साली करण्यात आला.

अ) १९२५ ब) १९२६ क) १९२७ ड) १९२८

४. मुलाखतीच्या प्रयोग........ मध्ये करण्यात आला.

अ) १९२८ ते ३० ब) १९३१ ते ३२ क) १९३३ ते ३५ ड) १९३६ ते ३८

५. बँकवायरिंग ऑब्झर्व्हेशन प्रयोगात .... कुशल कामगार समाविष्ट होते.

अ) अकरा ब) बारा क) तेरा ड) चौदा

२.२.५ पीटर ड्रकर : उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापन Peter Drucker: Management by Objective

- जन्म १९ नोव्हेंबर १९०९, व्हिएन्ना, ऑस्ट्रिया
- फ्रँकफर्ट (१९३१) विद्यापीठात आंतरराष्ट्रीय आणि सार्वजनिक कायद्यात डॉक्टरेट पदवी
- 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.
- व्यवस्थापन गुरू म्हणून ख्याती.
- अमेरिकन व्यवस्थापन सल्लागार, शिक्षक,जर्मनीमध्ये पत्रकार म्हणून काम केले
- १९३३ मध्ये जेव्हा अॅडॉल्फ हिटलर सत्तेवर आला तेव्हा ते इंग्लंडला गेले.
- १९३७ पर्यंत तो इंग्लंडमध्ये राहिला. युनायटेड स्टेट्समध्ये ब्रिटीश बँकांचे सल्लागार आणि अनेक ब्रिटीश वृत्तपत्रांसाठी परदेशी वार्ताहर म्हणून काम करण्यासाठी;
- १९४३ मध्ये ते यूएस नागरिक बनले. जनरल मोटर्स कॉर्पोरेशनच्या संघटनात्मक संरचनेचे विश्लेषण करण्यासाठी १९४३ च्या निमंत्रणापासून सुरुवात करून सर्वात मोठा प्रभाव निर्माण केला. कॉर्पोरेशनची संकल्पना या परिणामी पुस्तकाने सामाजिक संस्था म्हणून मोठ्या कॉर्पोरेशनचे पहिले संपूर्ण मूल्यांकन दिले. ड्रकरने नंतर अनेक कॉर्पोरेशन, संस्था आणि सरकारांचे सल्लागार म्हणून काम केले.
- ३९ पुस्तके व अनेक शोधनिबंध प्रसिद्ध The Practice of Management 1954. जगप्रसिद्ध त्याकाळी १० लाख प्रती विकल्या गेल्या.
- ड्रकरची असंख्य पुस्तके आणि लेख चार श्रेणींमध्ये विभागले आहेत. द एंड ऑफ इकॉनॉमिक मॅन (१९३९) आणि द न्यू सोसायटी (१९५०) कॉर्पोरेशनची संकल्पना (१९४६) आणि द प्रॅक्टिस ऑफ मॅनेजमेंट (१९५४). अमेरिकेच्या नेक्स्ट ट्वेन्टी इयर्स (१९५७) आणि टेक्नॉलॉजी, मॅनेजमेंट अँड सोसायटी (१९७०) मॅनेजिंग इन टर्ब्युलंट टाईम्स (१९८०) आणि निबंध संग्रह द चेंजिंग वर्ल्ड ऑफ द एक्झिक्युटिव्ह (१९८२). नवोन्मेष आणि उद्योजकता (१९८५)
- ड्रकरने दोन कादंबऱ्याही लिहिल्या. १९९० मध्ये पीटर एफ. ड्रकर फाऊंडेशन फॉर नॉन-प्रॉफिट मॅनेजमेंट (२००३ मध्ये लीडर टू लीडर इन्स्टिट्यूट असे नामकरण) त्यांच्या सन्मानार्थ स्थापना करण्यात आली.
- न्यूयॉर्क विद्यापीठात (१९५०-७१) आणि क्लेरेमॉन्ट ग्रॅज्युएट विद्यापीठात (१९७१-२००५) शिकवले.

❖ मृत्यू : ११ नोव्हेंबर २००५, क्लेरेमॉन्ट, कॅलिफोर्निया,

ज्यांच्या लेखनाने आधुनिक व्यवसाय महामंडळाच्या तात्विक आणि व्यावहारिक पायावर योगदान दिले. व्यवस्थापन शिक्षणाच्या विकासातही ते अग्रेसर होते आणि त्यांनी उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन म्हणून ओळखल्या जाणाऱ्या संकल्पनेचा शोध लावला

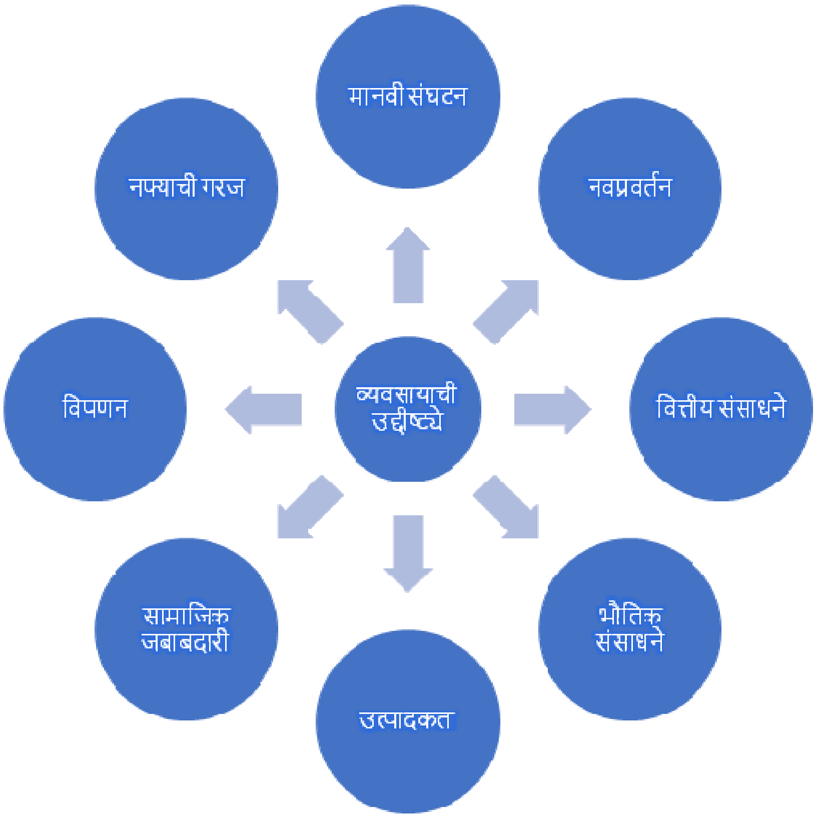
MBO म्हणजे Management by Objectives उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापन पीटर ड्रकर यांनी The Practice of Management या ग्रंथात MBO ही संकल्पना मांडली.

''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 उत्स्फूर्तपणे 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 ड्रकर 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. टिकविणे व्यवसायाला त्याच्या 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 बाबींकडे कटाक्षाने लक्ष पुरविले पाहिजे. आपला बाजारपेठ हिस्सा कायम राखण्याचा व वाढविण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे.

२. नवप्रवर्तन :

नवप्रवर्तन ही वाढ व विकासाची गुरूकिल्ली 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 :

व्यवसायाला 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, दुरूस्ती देखभालीवरील खर्च इत्यादीचे योग्य नियोजन करावे लागते.

५. भौतिक संसाधने :

व्यवसायाला कच्च्या मालाचा नियमित पुरवठा असावा लागतो. यंत्रसामग्री इतर साधनसामग्री, इमारती देखभालीची व नूतनीकरणाची योजना आखली पाहिजे. जुनी व कालबाह्य 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.

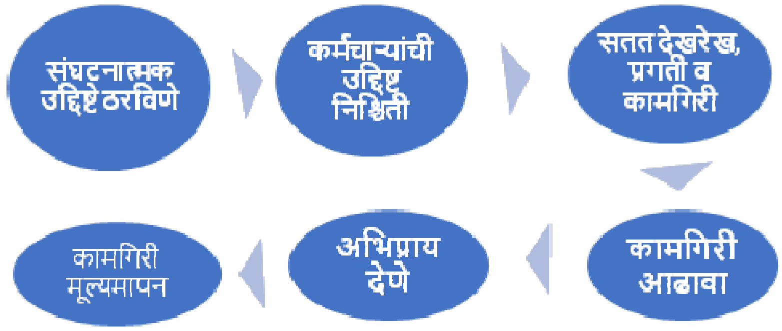
याशिवाय नफा पुरेसा असल्यास व्यवसाय संशोधन, प्रशिक्षण, कल्याण यावर योग्य खर्च करू शकतो. सर्वांना चांगले वेतन देऊ शकतो तसेच व्यवसायाचा वाढ व विस्तार करू शकतो.

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 विश्लेषण

करून आणि नेमके काय साध्य आहे हे लक्षात घेऊन उद्दिष्टे ठरविलेली असल्यास ती कार्यक्षमपणे पूर्ण करता येतात. एम.बी.ओ.चौ प्रक्रिया पुढील प्रमाणे

एम.बी.ओ. प्रक्रिया



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 ड्रकर यांनी व्यवसायाची एकूण आठ उद्दिष्टे स्पष्ट केली आहेत. व्यवसायाच्या गरजेनुसार त्यातील उद्दिष्टे निश्चित केली जातात व ती निर्धारित वेळेत पूर्ण करण्याचे ध्येय ठरविले जाते.

२. **कर्मचाऱ्यांची उद्दिष्टे निश्चिती** (Determining Employees Objectives):

एम.बी.ओच्या प्रक्रियेच्या दुसऱ्या टप्प्यात कर्मचाऱ्यांविषयीची उद्दिष्टे निश्चित केली जातात. व्यक्तीचे ध्येय व कर्मचाऱ्यांची लक्ष्ये स्पष्टपणे जाणून घेतली जातात. एखाद्या विशिष्ट कालावधीत ते कोणते उद्दिष्ट साध्य करू शकतात या बद्दल कर्मचाऱ्यांशी चर्चा व विचारविनिमय करून ते साध्य करण्यासाठी कोणते स्रोत वापरतात यामध्ये व्यवस्थापकाची जबाबदारी महत्त्वाची ठरते. ध्येय साध्य करण्याच्या प्रक्रियेस अधिक सुलभतेने यशस्वी करण्यासाठी व्यवस्थापक आणि कर्मचाऱ्यांच्या सर्वात महत्त्वाच्या 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 प्रदान करण्यासाठी निश्चित केली जात नाही तर कर्मचाऱ्यांची प्रगती, देखरेख व कामगिरीचे सतत निरिक्षण करण्यासाठी देखील तितकीच महत्त्वाची असते. एम.बी.ओ. प्रक्रियेचा हा तिसरा टप्पा आहे. यामध्ये पुढील बाबतीत व्यवस्थापकांना प्रगतीचे देखरेख करण्यास मदत होते.

अ) कमी कार्यक्षम व अपरिणामकारक कार्यक्रमाची तपासणी.

ब) शून्य आधारित अंदाजपत्रकाचा वापर.

क) एम.बी.ओ. संकल्पना लागू करणे.

ड) अल्प व दीर्घकालीन योजनांची व उद्दिष्टांची परिभाषा.

इ) कार्यक्षम व परिणामकारक नियंत्रण यंत्रणा.

फ) 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 सर्वात महत्त्वाचा 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 मुल्यमापन** (Performance Appraisal):

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

स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न–४

(अ) योग्य पर्यायाची निवड करा.

१. एम.बी.ओ. हे .... तंत्र आहे.

अ) व्यवस्थापकीय ब) नियंत्रणाचे क) नियोजनाचे ड) वरील सर्व

२. पीटर ड्रूकर यांनी व्यवसायाची .... उद्दिष्टे सांगितली आहेत.

अ) सहा ब) आठ क) दहा ड) बारा

३. नफा मिळविण्याचा .... हेतू असतो.

अ) एकेरी ब) दुहेरी क) तिहेरी ड) यापैकी नाही

४. .... ही वाढ व विकासाची गुरुकिल्ली आहे.

अ) मनुष्यबळ ब) नवप्रवर्तन क) विपणन ड) उद्दिष्टे

५. .... ही प्रत्येक व्यवसायाच्या कामगिरीची खरी परीक्षा असते.

अ) उत्पादकता ब) सामाजिक जबाबदारी

क) संसाधने ड) यापैकी नाही

२.३ सारांश

एफ.डब्ल्यू. टेलर यांनी १९११ मध्ये मोनोग्राफद्वारे शास्त्रीय व्यवस्थापन सिद्धांताची त्यांची तत्त्वे प्रकाशित केली. त्यांचा विश्वास होता की त्यांच्या तत्त्वांचे पालन केल्याने, एखादी संस्था पारंपारिक व्यवस्थापन पद्धतींचे पालन करण्यापेक्षा जास्त कमाई करू शकते. टेलरचा सिद्धांत या कल्पनेवर आधारित होता की व्यक्तींना शक्य तितके कठोर परिश्रम करण्यास भाग पाडणे त्यांच्या कामाच्या पद्धती सुधारण्याच्या तुलनेत अकार्यक्षम ठरेल. आधुनिक व्यवस्थापन सिद्धांताचे जनक म्हणून ओळखले जाणारे हेनरी फेयॉलयांनी व्यवस्थापनाच्या संकल्पनेवर एक नवीन समज दिली. त्यांनी एक सामान्य सिद्धांत मांडला जो व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांवर आणि प्रत्येक विभागात लागू केला जाऊ शकतो. व्यवस्थापकीय कार्यक्षमता वाढवण्याची त्यांनी कल्पना केली. आज, फेयॉल याचा सिद्धांत एखाद्या संस्थेच्या अंतर्गत क्रियाचे नियोजन आणि नियमन करण्यासाठी व्यवस्थापनाद्वारे वापरलाजातो.व्यवस्थापनाची तत्त्वे हेन्री फेयॉल यांनी त्यांच्या १९१६ च्या पुस्तकात लिहिली होती.१९१६ मध्ये, त्यांनी "Administration Industrielle et Générale" हे पुस्तक लिहिले, जिथे त्यांनी कर्मचारी वर्गाचे व्यवस्थापन करण्याचे त्यांचे अनुभव सांगितले. यामुळे प्रशासकीय सिद्धांत आणि व्यवस्थापनाच्या १४ तत्त्वांचा पाया घातला गेला. तांत्रिक कौशल्यांपेक्षा प्रशासकीय कौशल्यांवर लक्ष केंद्रित करून, ही तत्त्वे व्यवस्थापनाला खरा व्यवसाय मानण्याचे सर्वात जुने उदाहरण बनले. ''आधुनिक व्यवस्थापनाची जननी'' म्हणून ओळखल्या जाणाऱ्या फोलेटचा असा विश्वास होता की व्यवस्थापन ही ''लोकांद्वारे कामे करून घेण्याची कला'' आहे. तिने कधीही नफ्यासाठी व्यवसाय व्यवस्थापित केले नसले तरी, तिने व्यवस्थापक आणि पर्यवेक्षक कर्मचाऱ्यांवर ''शक्ती'' करण्याऐवजी आणि कामगारांशी संघर्ष सोडवण्यासाठी सहकार्य करण्याऐवजी ''समर्थन'' करण्याच्या महत्त्वाबद्दल मौल्यवान अंतर्दृष्टी ऑफर केली. 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 सद्सद्विवेक बुद्धीवर अवलंबून असतो. अतर्कशुद्ध प्रतिसाद हा भावनात्मक असतो. तर अबुद्धिनिष्ठ प्रतिसाद हा सामाजिक संबंधावर अवलंबून असतो. हॅथॉर्न संशोधनात असे निदर्शनास आले की, कामगाराने आपला अनौपचारिक गट सोडून जावे लागेल; म्हणून बढती नाकारली कामगार आपल्या मनामध्ये वैयतिक समस्या व असमाधान साचून ठेवतात. त्यामुळे ते सुप्त पातळीवर निराश राहतात. समस्यांनी ग्रस्त होतात व अविवेकी वागतात. त्याचे मनोधैर्य खचते व उत्पादन कमी होते. पीटर ड्रकर यांनी The Practice of Management या ग्रंथात MBO ही संकल्पना मांडली. MBO म्हणजे Management by Objectives – उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापन. 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.''

२.४ पारिभाषिक शब्द

१) शास्त्रीय – पद्धतशीर, विश्लेषणात्मक व वस्तूनिष्ट दृष्टीकोण

२) रूल ऑफ थंब – तर्काचा/अनुमानाचा वापर

३) शिस्त – कराराशी एकनिष्टता व आदेशाचा आदर

४) केंद्रीकरण – अधिकाराचा हातात सत्तेचे केंद्रीकरण

५) अधिकारसाखळी – वरिष्ट कनिष्टांची साखळी

२.५ स्वयं अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

प्रश्न १. अ) योग्य पर्यायाची निवड करा.

१– ड. एफ डब्ल्यू टेलर, २– अ. उत्पादनक्षमता ३.– ब. १९११ ४.– क. मानसिकक्रांती

५ – ब. शास्त्रीय

ब. चूक कि बरोबर सांगा

१.–चूक २.–बरोबर

प्रश्न २. अ) योग्य पर्यायाची निवड करा.

१–ब. १९११ २.– ब. हेनरी फेयॉल ३. अ. शिस्त ४.– ब. अधिकार

५– अ.स्थिरता

ब. चूक कि बरोबर सांगा

१.– बरोबर २.–चूक

प्रश्न ३. अ) योग्य पर्यायाची निवड करा.

१. क. मेरी पार्कर फॉलेट २. ब. तीन ३. ब. एकीकरण ४. अ. गट

५. ब. पॉवर ओव्हर

प्रश्न ४. अ) योग्य पर्यायाची निवड करा.

१. अ. टेलिफोन २. ब. ३०,००० ३. क. १९२७ ४. अ. १९२८ ते १९३०

५. ड. चौदा

प्रश्न ५. योग्य पर्यायाची निवड करा.

१. अ. व्यवस्थापकीय २. ब. आठ ३. क. तिहेरी ४. ब. नवप्रवर्तन

५. अ. उत्पादकता

२.६ स्वाध्याय

अ. उत्तरे लिहा.

१. एफ. डब्ल्यू. टेलर यांची शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्वे विशद करा.

२. हेनरी फेयॉल यांची व्यवस्थापनाची तत्वे विशद करा

३. एल्टन मेयो यांचा हॅथॉर्न प्रयोग विशद करा.

४. मेरी पार्कर फॉलेट यांची व्यवस्थापनाची तत्वे विशद करा.

५. उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापनाची प्रक्रिया विशद करा.

६. एल्टन मेयो यांच्या हॅथॉर्न प्रयोगाचे निष्कर्ष विशद करा.

७. पीटर ड्रकर यांची व्यवसायाची उद्दिष्टे विशद करा.

ब. टीपा लिहा

१. मुलाखतीचा प्रयोग

२. मेरी पार्कर फॉलेट यांची व्यवस्थापनाची तत्वे

३. शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्वे

४. हॅथॉर्न प्रयोग

५. उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापनाची प्रक्रिया

६. आदेशातील एकता व निर्देशनातील एकता

७. एकी हेच बळ

२.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

1. Durai, P. (2015). Principles of Management, Text and Cases. New Delhi: Pearson Education.
2. Koontz, H. (2010). Essentials of Management. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education. 32
3. Stoner, Freeman & Gilbert Jr. (2009). Management. New Delhi: Prentice Hall.
4. Weihrich, H. & Koontz, H. (2010). Management- A Global Perspective: New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.

5. Robbins & Coulter (2013). Management. New Delhi: Prentice Hall.
6. Robbins, S.P. &Decenzo, D. A. (2014). Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications. New Delhi: Pearson Education.
7. Shivaji University, Kolhapur Centre for Distance and Online Education, Management Functions and Application for B.Com. Part- I
8. Dr. A.M. Gurav and Dr. R. S. Salunkhe, Management Principles and Application, Nirali Prakashan, Pune (2018)

❑❑❑

घटक ३

व्यवस्थापनातील आधुनिक प्रवाह-१

(Recent Trends in Managemental)

अनुक्रमणिका

३.० उद्दिष्ट्ये

३.१ प्रस्तावना

३.२ विषय विवेचन

३.२.१ बदलाचे व्यवस्थापन

३.२.२ बदलाची आवश्यकता/गरज

३.२.३ बदलाचे प्रकार

३.२.४ बदलास होणारा विरोध

३.२.५ बदलास होणाऱ्या विरोधाचे निराकरण

स्वयं अध्ययन प्रश्न -१

३.२.६ आदरातिथ्य व्यवस्थापन संकल्पना

३.२.७ आदरातिथ्य व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये

३.२.८ आदरातिथ्य उद्योगाची व्याप्ती

स्वयं अध्ययन प्रश्न -२

३.३ सारांश

३.४ पारिभाषिक शब्द

३.५ स्वत:ची प्रगती तपासाची उत्तरे १ आणि २

३.६ स्वाध्याय

३.७ संदर्भ सूची/अधिक वाचनासाठी पुस्तके

३.० उद्दिष्ट्ये

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपणास

- बदलाच्या व्यवस्थापनाची संकल्पना आणि बदलाची आवश्यकता गरज स्पष्ट होईल.
- बदलाचे प्रकार स्पष्ट होतील.
- बदलास होणाऱ्या विरोधाची कारणे समजतील
- बदलास होणाऱ्या प्रतिकाराचे निराकरण कसे करता येते याची कल्पना येईल.
- आदरतिथ्य व्यवस्थापन संकल्पनेची माहिती मिळेल.
- आदरतिथ्य व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये समजून घेता येतील.
- आदरतिथ्य उद्योगाची व्याप्ती स्पष्ट होईल.

३.१ प्रस्तावना

आजच्या वेगवान २१ व्या शतकात व्यवस्थापन संकल्पनाही गतिमान, व्यापक आणि विविधांगी बनली आहे. जीवनाच्या प्रत्येक क्षेत्रात व्यवस्थापन ही संकल्पना अत्यंत महत्वाची व लोकप्रिय समजली जात आहे. कोणत्याही व्यक्ती वा संस्थेला आपल्या उद्दिष्टांची निश्चीती आणि पूर्तता व्यवस्थापनाद्वारे सहज साध्य करता येतात. म्हणून व्यवस्थापनाला उद्देश साध्य करण्याचे मुख्य साधन असे संबोधले जाते. अर्थात व्यवस्थापन ही संकल्पना सर्व ठिकाणी, सर्व काळात व सर्व परिस्थितीत लागु पडणारी असल्याने, तिचे स्वरुप ''सार्वत्रिक (Universal) असल्याचे स्पष्ट होते. व्यवस्थापनाचा एक अंतर विद्याशास्त्र म्हणूनही वेगाने विकास होत आहे. त्यामुळे इतर शाखा प्रमाणेच व्यवस्थापनाला देखील स्वंतत्र सामाजिक शास्त्र म्हणून दर्जा प्राप्त झाला आहे.

तथापि आधुनिक बदलत्या विज्ञान, तंत्रज्ञान आणि संदेश वहनाच्या युगात जग हे एक कुटुंबच बनले आहे. व्यवसायांचा वाढता आकार प्रकार, नवनवीन उत्पादन प्रक्रिया व उत्पादने, ग्राहकांच्या बदलत्या आवडी निवडी, बाजार पेठेतील तीव्र स्पर्धा, बदलती सरकारी धोरणे, संसाधनांचा तुटवडा इत्यादी कारणामुळे व्यवस्थापन करणे सरळ आणि सोपे राहिले नाही. पर्यावरणातील विविध घटकांचा उदा. सामाजिक, आर्थिक, सांस्कृतिक, नैतिक, राजकीय, कायदेविषयक, बाजारपेठीय इत्यादी, व्यवस्थापनावर अनुकूल किंवा प्रतिकूल परिणाम होते. या उलट व्यवस्थापनाचाही त्या घटकांवर परिणाम होते. त्यामुळे व्यवस्थापना समोर नवनवीन बाबी निर्माण होत आहेत. यासाठी मागील प्रकरणात घटकात वेगवेगळ्या विचारवंताचे व्यवस्थापकीय वैचारीक योगदान अवगत करुन बदलाचे व्यवस्थापन आणि त्याची गरज, त्याला होणाऱ्या विरोधाची कारणे इत्यादी बाबी समजून घेणे अनिवार्य बनले आहे. तसेच बदलत्या व्यावसायिक, औद्योगिक, सामाजिक, सांस्कृतिक, शैक्षणिक आणि कौटुंबिक परिस्थितीत आदरातिथ्य व्यवस्थापन प्रभावी होण्यासाठी संबधीत व्यवस्थापकीय विचारतंताचे विचार निश्चितच उपयोगी ठरणार आहेत. प्रस्तूत प्रकरणात/घटकांतील

पहिल्या भागात बदलाच्या व्यवस्थापनाची संकल्पना, गरज आणि प्रकार यांचा समावेश असून बदलाला प्रतिकार होण्याची कारणे आणि त्यावरील उपाय योजनांचा अंतर्भाव केला आहे. तर दुसऱ्या भागात आदरातिथ्य व्यवस्थापन संकल्पना, वैशिष्ट्ये आणि त्याच्या व्याप्ती बाबतचे विवेचन अंतर्भूत केले आहे.

३.२ विषय विवेचन

प्रस्तूत प्रकरणात प्रामुख्याने दोन घटकांचा समावेश आहे. त्यामध्ये बदलाचे व्यवस्थापन आणि आदरातिथ्य व्यवस्थापन या संकल्पना आणि त्याची आवश्यकता विशद केली आहे. प्रत्येक व्यवसाय संस्थेला वर्तमान आणि भविष्यातील आव्हानाशी समयोजन करण्याकरिता या दोन्ही संकल्पनांचे महत्व समजावून सांगितले आहे.

३.२.१ बदलाचे व्यवस्थापन (Management of change)

बदल हे आजच्या युगाचे प्रमुख वैशिष्ट्य आहे. मानवी जीवनात एकच गोष्ट स्थिर आहे ती म्हणजे 'बदल' म्हणून बदल हा मानवी जीवनाचा स्थायीभाव समजला जातो. व्यक्तिगत जीवनाबरोबर संघटनात्मक जीवनातही बदल अपरिहार्य असतात. त्यामुळे जी संघटना बदलू शकत नाही ही 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 तज्ञांनी असे म्हटले आहे. ''पाषाण युगात समाज हजारो वर्षे अगदी तसाच राहीला, औद्योगिक क्रांतीच्या युगात दहा ते वीस वर्षे, परंतु आज कोणतीही कल्पना आणखी अनुभवाने विकसित होण्यापूर्वी क्वचितच नोंदविली जात आहे.'' आज अनुभवास येणारे बदल वेगवान व बेसुमार स्वरुपाचे आहेत. त्यामुळे पर्यावरणातील विभिन्न घटकामध्ये होणाऱ्या बदलानुसार व्यवस्थापनाची संकल्पना सुध्दा बदलत आहे. संघटनेचे आणि वैयक्तिक व्यवस्थापकांचे यश हे अति वेगवान बदलाना प्रतिसाद देण्याच्या क्षमतेवर अवलंबून आहे. पर्यावरणातील बदलांचे आव्हान ही व्यवस्थापनापुढील महत्त्वाची समस्या व प्रमुख कार्य बनले आहे. म्हणून व्यक्ती, संघटना, साधन सामुग्री, माहिती तंत्रज्ञान यामध्ये झपाट्याने 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 आणण्याकरिता व बदलाशी समायोजित होण्याकरीता करण्यात येणारे कार्य होय.

अंतर्गत व बहिर्गत सभोवतालची परिस्थिती आणि वातावरणात होणाऱ्या फेरफारास (बदलास) अनुसरुन योग्य असे निर्णय घेण्याची प्रक्रिया म्हणजे बदलाचे व्यवस्थापन होय. परिस्थिती व समाजातील बदलाचा व्यवसायावर व्यवसायाचा समाजावर परिणाम होत असतो. म्हणून परिस्थितीनुरुप व्यवस्थापन तंत्रात बदल घडवून आणणाऱ्या बदलास, बदलाचे व्यवस्थापन असे म्हणतात.

डॉ. जोसेफ मॉसी यांनी लिहिलेल्या "Essentials of Management" या ग्रंथात बदलाच्या व्यवस्थापनाची व्याख्या पुढील प्रमाणे केली आहे. ''बदलाचे व्यवस्थापन ही अशी बध्दिनिष्ठ व सुनियोजित प्रक्रिया आहे की, जी व्यवसायाचे भवितव्य ज्यांच्या हाती सोपविले जाते. त्यांच्याकडून व्यवसायावर परिणाम करणाऱ्या अनियंत्रित घटकावर निरंतर व जागरुकतेने देखरेख ठेवण्यासाठी व नियंत्रित शक्तीवरील प्रभाव तपासण्यासाठी आणि त्याद्वारे सुयोग्य व्यावसायिक व्यूहरचना व कार्यक्रम निर्माण करुन 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.

३.२.२ बदलाची आवश्यकता (Need for Change)

परिवर्तन हा प्रद्धतीचा नियम आहे. म्हणून कोणत्याही व्यक्ती वा संघटनेच्या विकासासाठी बदल करणे हे अपरिहार्य बनले आहे. अर्थात बदलत्या परिस्थितीला तोंड देऊन आपल्या साधन संपत्तीचा महत्तम वापर करुन निर्धारित उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी बदल करणे महत्त्वाचे आहे. त्याची आवश्यकता पुढील मुद्यावरुन दोन गटात स्पष्ट केली आहे.

बदलाची आवश्यकता/गरज

(अ) अंतर्गत घटक	(ब) बहिर्गत घटक
१) संस्थेच्या धोरणात बदल (Change in Policies) २) नेतृत्व बदल (Change in Leadership) ३) मनुष्यबळात बदल (Chane in work force) ४) कर्मचारी दृष्टिकोन बदल (Change in Employee Attitude) ५) नवीन यंत्रे, तंत्रे व उपकरणे (New Equipments)	१) आर्थिक बदल (Economics change) २) तंत्रज्ञानातील बदल (Technological Change) ३) बाजारपेठीय बदल (Market forces change) ४) पर्यावरण विषयक व लोकसंख्येतील बदल (Environmental and Demographic changes) ५) सामाजिक व सांस्कृतिक बदल (Social and Culural Changes) ६) आंतरराष्ट्रीय बदल व स्पर्धा (Internaional changes and competition)

(अ) अंतर्गत बदल

संस्थेच्या अंतर्गत घटकातील बदलामुळे व्यवस्थापनाला काही बदल करणे गरजेचे असतात.

१) संस्थेच्या धोरणात बदल

समाजाच्या बदलत्या चालीरीती, राहणीमान आणि मागणीनुसार संस्थेच्या व्यूहरचनेत व धोरणात बदल करावा लागतो. उदा. संस्थेच्या पत्रव्यवहारासाठी लेखनिक व टपाल खात्याऐवजी ई-मेल व इंटरनेटचा वापर करण्याचे धोरण.

२) नेतृत्व बदल

संस्थेच्या नेतृत्वानुसार कामगिरीत आणि लौकिकात वाढ किंवा घट होते. म्हणून नेतृत्वामध्ये बदल झाल्यास नेतृत्व शैलीत, तत्वज्ञान व विचारसरणीत बदल होतो. एवढेच नव्हे तर संस्थेला विकसित करण्याची क्षमता नव्या नेतृत्वात दिसून येते.

३) मनुष्यबळात बदल

संस्थेच्या प्रत्येक स्थरावरील 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 ठरू शकते. म्हणून कर्मचारी दृष्टिकोनानुसार बदल अपेक्षित असतो.

५) नवीन यंत्र-तंत्रे व उपकरणे

विज्ञानातील प्रगती व नवनवीन शोधाचा परिणाम हा उद्योग संस्थात बदल निर्माण करतो. आजचे तंत्रज्ञान व उपकरणे उद्या कालबाह्य ठरत आहेत. 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 आवश्याक असते. त्या घटकांचे विवेचन पुढीलप्रमाणे.

१) आर्थिक बदल

आर्थिक बदलांचा संघटनेवर प्रत्यक्ष व दिर्घकालीन प्रभाव पडतो. त्यामध्ये राष्ट्रीय उत्पन्न, वित्तिय धोरण, व्यापारशेष स्थिती, चलनवाढ, कर्जे, व्याज दर, अनुदाने, महागाई निर्देशांक, स्पर्धा, संसाधने, आंतरराष्ट्रीय व्यापार इत्यादी घटकांचा समावेश होतो. अर्थात स्थानिक पातळी पासून ते वैश्विक पातळी पर्यंतच्या आर्थिक पर्यावरणातील बदलाचा व्यवसाय संस्थावर परिणाम होतो. आर्थिक क्षेत्रातील घोटाळ्यामुळे व्यवसायिक नीतीमतेची गरज वाढू लागली आहे. व्याजदारातील 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–बँकिंग किंवा मोबाईल मदतीने शीघ्र गतीने व्यवहार इत्यादीमुळे संस्थानी बदलत्या तंत्रज्ञानाच्या पर्यावरणाशी समायोजित होणे आवश्यक आहे. बऱ्याच 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 स्वरुप नाट्यामयरीत्या बदलत आहे. संपूर्ण जग हीच एक बाजारपेठ बनली आहे. ग्राहकांच्या बदलत्या आवडी–निवडी, सवयी–शैली, गरज, क्रयशक्ती इत्यादीमुळे बाजारपेठेचे स्वरुप, आकार व प्रकारात बदल झाला आहे. केवळ न्यूनतम किंमत किंवा उच्चतम दर्जाच्या आधारे ग्राहकाला जिंकण्याचे दिवस संपले आहेत. तर संस्थाना ह्याा दोन्ही बाबी एकाचवेळी साधणे आवश्यक बनले आहे. या सर्व गोष्टीचा विचार करुन संस्थेच्या व्यवस्थापन कार्यात बदल करणे आवश्यक आहे.

४) पर्यावरण विषयक व लोकसंख्येतील बदल

औद्योगिक व तांत्रिक प्रगतीच्या वेगाबरोबर पर्यावरण संवर्धनाची समस्या गंभीर 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 पर्याकरण संरक्षण व संवर्धनासाठी समाजामध्ये जागरुकता 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

कालानुरुप 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 रुढी, परंपरा, श्रध्दा, समजूती, सवयी बदलत आहेत. त्यामुळे व्यावसायिक संस्थानी सामाजिक व सांस्कृतिक घटकातील बदलाचा स्वीकार 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 कानाकोपऱ्याची घटना व्यवसाय संघटनावर कमी-अधिक प्रमाणात परिणाम करते. देशातील संबंध, जागतिक व्यापार संघटना विदेशी चलन स्थिती, स्वदेशी चळवळ, भाग बाजारातील चढ उतार इत्यादी वैश्विक घटकामुळे वेगवेगळे बदल व स्पर्धा निर्माण झाली आहे. मुक्त अर्थव्यवस्था आणि डिजीटल मार्केटिंगच्या बदलामुळे स्वदेशी विरुध्द विदेशी किंवा स्थानिक विरुध्द जागतिक हा चर्चेचा मुद्दा संपुष्टात आला आहे. त्यामुळे वस्तू व सेवातील स्पर्धा आणि आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील घडामोडी, उद्योग संस्थात बदल करण्यास कारणीभूत ठरतात.

३.२.३ बदलाचे प्रकार (Types of change)

सर्वमान्य असलेली एकमेवस्थिर बाब म्हणजे बदल होय. त्यामुळे व्यक्ती, संस्था, सामुग्री, माहिती, तंत्रज्ञान इत्यादी मध्ये वेगाने होणाऱ्या बदलाच्या प्रवाहात टिकून राहण्यासाठी किंवा यशस्वी होण्यासाठी अस्तित्वात असलेले विविध प्रकारचे बदल ओळखणे आवश्यक आहे. ते खालील प्रमाणे.

अ) सर्वसाधारण बदलाचे प्रकार

१) झालेला/घडलेला बदल (Happaned change)

निसर्गात अप्रत्यक्षात झालेले बदल या प्रकारात मोडतात. हे बदल बाह्य घटकांच्या प्रभावामुळे होतात. झालेला बदल हा गहन आणि अत्यंत क्लेशदायक असू शकतो. त्याचे परिणाम अज्ञात असतात. जेंव्हा एखादी संस्था तिच्या जीवनचक्राच्या सर्वोच्च मागण्यांना टप्प्यावर पोहोचले. आणि पर्यावरणीय दबाव किंवा मागण्यांना बळी पडते. तेंव्हा अशा प्रकारचा बदल घडतो. उदा. चलनाचे अवमूल्यनाचा परिणाम व्यवसायावर होतो.

२) प्रतिक्रियात्मक बदल (Reative change)

जेंव्हा एखाद्या घटनेच्या साखळीला प्रतिसाद म्हणून जे बदल केले जातात. त्याला प्रतिक्रियात्मक बदल म्हटंले जाते. जेंव्हा संस्थेच्या उत्पादन किंवा सेवांच्या मागणीत वाढ किंवा घट होते तेव्हा अशा प्रकारचा बदल होतो. बहुतेक संस्था या प्रकारच्या बदलात गुंतलेल्या दिसतात. उदा. तंत्रज्ञानातील प्रगतीमुळे संस्थेला अधिक गुंतवणूक करण्यास भाग पाडते.

३) आगाऊ बदल (Reative change)

एखादी घटना घडण्याअगोदर अपेक्षित जो बदल अंमलात आणला जातो. त्याला आगाऊ बदल असे म्हणतात. उदा. कर्मचारी संघटनेच्या रास्त मागण्या ते संपावर जाण्यापूर्वी मान्य करून तो बदल अमलांत आणणे. हे बदल शक्यतो भविष्यकालीन स्थितीवर आगऊ उपाय म्हणून संस्थेत राबविले जातात.

४) नियोजित बदल (Planned Change)

सध्याच्या कार्यपध्दतीत सुधारणा करण्याच्या आणि निर्धारित उद्दिष्ट्ये साध्य करण्याच्या उद्देशाने केलेल्या बदलाना नियोजित बदल म्हणतात. हा बदल विकासात्मक बदल म्हणूनही ओळखला जातो. उदा. नविन उत्पादने आणि तंत्रज्ञानाचा परिचय, कर्मचारी प्रोत्साहनात्मक योजनात बदल, संघटनात्मक पुर्नरचना इ.

५) वाढीव बदल (Inerementl Change)

संस्थेच्या सुधारणेसाठी सातत्याने केलेल्या प्रगतीस वाढीव बदल म्हणतात. वाढीव बदल हळूहळू सादर केले जातात. उदा. उत्पादन नगामध्ये केलेली वाढ, किंवा नुकसानाची व्याप्ती वाढीव बदलामुळे कमी होते. हे बदल सुक्ष्मस्तरावर अंमलात आणले जातात, त्याचे परिणाम मोठे बदल घडविण्यात होतो.

६) कार्यकारी बदल (Operational Change)

जेंव्हा एखाद्या संस्थेला स्पर्धात्मक परिस्थितीचा सामना करावा लागतो. तेव्हा या प्रकारच्या बदलाची गरज निर्माण होते. अर्थात प्रतिस्पर्धाच्या तुलनेत आपली संपूर्ण गुणवत्ता सुधारण्यासाठी या बदलावर लक्ष्य केंद्रित करावे लागते. हा बदल संस्थेच्या अंतर्गत गतिशीलतेत बदल करण्यासाठी (Operative Change) उपयुक्त ठरतो.

७) व्युहरचनात्मक बदल (Stategic Change)

संस्थेच्या वरीष्ठ स्तरावर व्यूहरचनात्मक बदल अमंलात आणले जातात. ते संस्थेच्या विविध घटकावर आणि धोरणांवर देखील परिणाम करू शकतात. उदा. संस्थेच्या व्यवस्थापन शैलीत केलेला बदल एकंदरीत संघटनात्मक निर्णयाची अमंलबजावणी करताना या प्रकारच्या बदलांचा संपूर्ण संस्थेच्या कामगिरीवर प्रभाव पडतो.

८) निर्देशात्मक /दिशात्मक बदल

जेंव्हा एखाद्या संस्थेमध्ये वर्तमान धोरणांची प्रभावी अमंलबजावणी करण्याची क्षमता नसते. तेव्हा निर्देशात्मक/दिशात्मक बदल उपयोगी ठरतात. वाढत्या स्पर्धात्मक परिस्थितीमुळे जलद व योग्य मार्ग काढण्यासाठी दिशात्मक बदल आवश्यक ठरतात. उदा. आयात-निर्यात धोरण, कर विषयक समस्या इ. बदलांचा समावेश यात होतो.

९) मूलभूत बदल (Fundamental Change)

प्रामुख्याने संस्थेच्या ध्येय व उद्दिष्टांची पुर्नमांडणी करण्याच्या बाबी मूलभूत बदलात समाविष्ट होतात. व्यवसायाची अस्थिरता, नेतृत्वाचे अपयश उत्पादकता व उलाढालीवर नकारात्मक परिणाम यासारख्या परिस्थितीत मूलभूत बदल आवश्यक असू शकतात.

१०) एकूण बदल (Total Change)

यामध्ये संघटनात्मक दृष्टीकोन बदलने, संघटनात्मक धोरणे, कर्मचारी मनोबल उंचावणे आदिंचा समावेश होतो. जेंव्हा संस्थेला दिर्घकालीन अपयश, कर्मचारी व संस्थात्मक मूल्यामधील विसंगती, अकार्यक्षम व्यवस्थापन यासारख्या समस्यांना तोंड द्यावे लागते तेंव्हा संपूर्ण बदलाची गरज भासते.

२) संघटनात्मक बदलाचे प्रकार

१) व्यूहरचनात्मक बदल (Strategic Change)

स्पर्धात्मक कायद्यातून उद्दिष्ट्चे साध्य करण्यासाठी तसेच बाजारातील संधी व धोक्याला प्रतिसाद देण्यासाठी व्यूहरचनात्मक बदल अमलांत आणतात. व्यूहरचनात्मक बदलामध्ये व्यवसायाची धोरणे रचना किंवा प्रक्रियांमध्ये बदल करणे या बाबींचा समावेश होतो. संस्थेचे ध्येय व उद्दिष्ट्ये अध्यायावत करण्यासाठी, संस्थेत नवोपक्रम राबविण्यासाठी आणि गरजेनुसार संस्थेच्या विविध घटकांची पुनर्रचना करण्यासाठी हे बदल गरजेचे ठरतात.

२) लोककेंद्रित संघटनात्मक बदल (People Centric Organisational Change)

यामध्ये सर्व बदल लोकांवर परिणाम करतात. संस्थेतील मनुष्यबळाच्या बाबतीत घेतले जाणारे निर्णय या प्रकारच्या बदलानुसार होत असतात. लोक केंद्रित बदलाची अमंलबजावणी करताना नैसर्गिकरित्या कर्मचाऱ्याकडून विरोध होतो हे व्यवस्थापकाना लक्षात ठेवावे लागते. त्यामुळे या बदलासाठी पारदर्शकता, संवाद, प्रभावी नेतृत्व आणि सहानुभूतीपूर्ण दृष्टिकोन आवश्यक आहे. वेळोवळी कर्मचाऱ्यांच्या भूमिका व जबाबदारी प्रमाणे प्रशिक्षण, कौशल्ये, शिक्षण देण्याचा प्रयत्न या बदलातून केला जातो.

३) सरंचनात्मक बदल

संरचनात्मक बदल हे संस्थेच्या संरचनेत केलेले बदल आहेत, जे अंतर्गत किंवा बहिर्गत घटकामुळे उदभवू शकतात आणि संस्थेच्या कार्यात्मक परिस्थितीवर परिणाम करतात. या बदलामध्ये व्यवस्थापन उतरंड, कार्य समूह, विभागीय जबाबदाऱ्या, आदेश कार्य रचना, आणि प्रशासकीय प्रक्रियामध्ये मोठे बदल समाविष्ट आहेत. हे बदल घडवून आणणाऱ्या परिस्थितीमध्ये विलिनीकरण व अधिग्रहन, नोकरीतील नवकल, बाजारातील बदल आणि धोरणाची प्रक्रिया यांचा समावेश होत असून बऱ्याचदा लोककेंद्रित बदलाना मागे सारुन थेट कर्मचाऱ्यावर परिणाम करतात.

४) तांत्रिक बदल (Technological Change)

वाढत्या स्पर्धात्मक परिस्थितीत संस्थाना टिकून राहण्यासाठी किंवा आघाडी मिळविण्यासाठी वेगाने बदलत असणाऱ्या तंत्रज्ञानातील बदल स्विकारणे अनिवार्य आहे. अर्थात सतत विकसित होत असलेले तंत्रज्ञान संस्थामध्ये तांत्रिक बदल घडवून आणते. उदा. नवीन सॉटवेअर्स, डिजीटल परिवर्तन, कृत्रिम बुध्दीमता, रोबोटीक्सचा वापर इत्यादी सर्व कामगिरीत सुलभता आणि सुधारणा घडवून एकूण उत्पादकता वाढविण्यासाठी तांत्रिक बदल आवश्यक आहे.

५) अनियोजीत बदल (Unplanned Change)

अनपेक्षित घटना, प्रसंगानंतर आवश्यक कृती करण्याच्या प्रक्रियेला अनियोजीत बदल म्हटले जाते. अनियोजीत बदलाचा अंदाज लावता येत नाही. परंतु प्रभावी बदल व्यवस्थापनाद्वारे त्याचा सामना केला

जाऊ शकतो. उदा. कोविड – १९ सारख्या व्हायरस प्रादुर्भावामुळे अनेकांना नोकरी गमवावी लागली किंवा काही ना कंपनीतील कामे घरातून करण्याची संधी मिळाली.

६) उपचारात्मक बदल (Remedial Change)

जेंव्हा एखादी समस्या ओळखून त्यावर उपाय लागू करणे आवश्यक असते तेंव्हा उपचारात्मक बदल तयार होतो. उपचारात्मक बदल प्रतिक्रियात्मक असतात. हे बदल एखाद्या समस्येचे निराकरण करण्यासाठी त्वरीत आमलात आणले जातात. हे बदल आदर्श असू शकत नाहीत. परंतु ते अपरिहार्य असतात. समस्या सुटली की नाही? या एका प्रश्नाच्या सोप्या आणि जलद उतरावर उपयात्मक बदलाचा फायदा स्पष्ट होतो.

७) परिवर्तनात्मक बदल (Transformational Change)

परिवर्तनीय बदल म्हणजे संस्थेत संपूर्ण फेरबदल किंवा काहीतरी पूर्णपणे नवीन आकार देणे होय. यामध्ये सहसा संस्थेची कार्य पध्दती, प्रक्रिया किंवा संस्कृतीचे मूलभूत फेरबदल समाविष्ट असतात. ही एक मूलगामी प्रक्रिया आहे जी संस्थेची दिशा, दृष्टी किंवा ध्येय बदलू शकते. उदा. सुरवंटाचे फुलपाखरात रुपांतर होण्याचा विचार म्हणजेच परिवर्तनीय बदल. एखाद्या संस्थेतील मूल्ये, विश्वास आणि वर्तणूक बदलण्याशी संबधीत आहे. एखाद्या व्यक्तीचे व्यक्तिमत्व बदलण्यासारखेच एखाद्या संस्थेच्या संस्कृतीबदल केला जातो. हे गुंतागुंतीचे काम असून त्यासाठी तितकाच संवेदनशील दृष्टिकोन आवश्यक असतो. उदा. दरवर्षी दिवाळी सणात संस्थेच्या कार्यालयात मोठ्या थाटात साजरी केली जाणारी लक्ष्मी पूजा बंद करणे, सांस्कृतीक बदल हे संस्थेतंर्गत निर्णयावर किंवा बाह्य प्रभावाद्वारे राबविले जातात.

क) व्यवस्थापन बदलाचे प्रकार

१) सतत बदल (Continuous Change)

संघटनेतील सातत्याने होणाऱ्या बदलाला बऱ्याचदा उत्क्रांतीची प्रक्रिया असे त्या संघटनेच्या व्यवस्थापनातकडून संबोधले जाते. सतत बदलामध्ये संस्थेतील कार्यकारी रचना, प्रक्रिया, उत्पादने किंवा सेवा यासारख्या विविध स्तरावर नियमित सभायोजन आणि सावकाश उत्क्रांतीचा समावेश होतो. या बदलामुळे सातत्यपूर्ण परिवर्तनाची रणनीती तयार आलेली असते. साधारणपणे अंतर्गत व बाह्या घटकामुळे संस्थेमध्ये सतत बदल करण्याची गरज ओळखणे शक्य होते, त्याकरीता अभिप्राय मिळविणे, ग्राहकांच्या बदलत्या गरजाचा अभ्यास करणे, निदानानंतरच्या त्रुटीवर लक्ष केंद्रित करणे इत्यादी बाबी विचारात घ्यावा लागतात.

२) प्रस्तावित बदल (Proposed Change)

प्रस्तावित बदल हा व्यवस्थापनाचा व्यवसायात बदल करण्याचा प्रमुख प्रकार आहे. यामध्ये व्यवस्थापनाकडून कोणत्या नवीन पद्धती करण्याची आवश्यकता आहे ते ठरविले जाते. उदा. पुढील सहा महिन्यात कोणते नवीन उपक्रम राबविता येतील? किंवा कोणती खर्चिक उत्पादने बंद करता येतील? प्रास्ताविक बदल व्यवस्थापित करण्यासाठी संस्थेच्या व्यवस्थापनाने सक्रीय भूमिका घेऊन समायोजित करणे

आवश्यक आहे. त्यानंतर ते अमंलबजावणी योजना विकसीत करतात. प्रस्तावित बदलाच्या अमंलबजावणीस मदत करण्यासाठी संस्थेच्या सर्व घटकांचे मते विचारात घेतली जातात.

३) **निर्देशित बदल** (Directed Change)

निर्देशीत बदलामुळे वरीष्ठ व्यवस्थापनाद्वारे संस्थेच्या कर्मचाऱ्यावर योग्या नियंत्रण ठेऊन वेळोवेळी मार्गदर्शन केले जाते. काहीवेळा अशा बदलामुळे हुकुमशाही शैली आमलात येते. संघटनेच्या प्रत्येक टप्प्यावर नियंत्रण ठेऊन अमलबजावणीच्या कार्यपध्दतीतून एक तर्फी निर्णय घेतले जातात. थोडक्यात व्यवस्थापनाद्वारे हे बदल वारंवार लागू केले जातात की ज्यामुळे निर्धारीत उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी मार्गदर्शन मिळते. प्रभावी अमंलबजावणी करिता सुचनांचे पालन करणे हे या बदलात अपेक्षीत आहे. अर्थात कर्मचारी केंद्रित हि एक रणनीती असून गरजेनुसार प्रत्येक टप्प्यावर वरीष्ठाकडून निर्देशीत बदल लागू केले जातात.

४) **संघटित बदल** (Organised Change)

संस्थेच्या सर्व घटकात एकजूट निर्माण करण्यासाठी व्यवस्थापनाकडून राबविलेल्या बदलाना संघटीत बदल म्हटले जाते. बदलत्या परिस्थितीशी सामना करणेसाठी हे बदल अंमलात आणले जातात. हा व्यवस्थापन दृष्टिकोन असून भागधारकाशी गुंतून राहण्यावर भर देतो. कर्मचाऱ्यांचा सक्रिय सहभाग मिळवला जातो. सर्वाच्या सर्जनशीलतेला आणि नवकल्पनाना प्रोत्साहन देऊन उद्दिष्टे गाठण्याच्या कार्य पध्दतीत सहकार्य मिळविले जाते. हा बदल संस्थेच्या बदलत्या गरजासाठी लवचिकता आणि अनुकूलता प्रदान करतो. यातून निर्णय घेण्यामध्ये व्यवस्थापन महत्वाची भूमिका बजावत असले तरी कर्मचाऱ्यांची मते विचारात घेतली जातात.

३.२.४ **बदलास होणारा विरोध** (Resistance Change)

बदल हा निसर्गाचा नियम असून व्यवस्थापनाचे यश हे बदलाला 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.

बदलाच्या प्रतिकाराची कारणे

अ) वैयक्तिक कारणे	ब) संस्थात्मक कारणे
१) असुरक्षिततेची भावना २) आर्थिक नुकसानीची भीती ३) मागील अनुभव	१) ताठर संघटन रचना २) अधिकार व स्थान गमावण्याची भीती ३) संदेशवहनातील दरी

४) कार्य कौशल्याची हानी ५) स्थिर आयुष्याला तडा जाण्याची भिती ६) तडजोडीची तयारी नसणे ७) बदलाचे स्वरुप ८) सामाजिक संबंधात बिघाड ९) वरिष्ठावरील अविश्वास १०) सामाजिक व मानसिक कारणे	४) समूहाचा दबाव ५) संसाधनांची कमतरता ६) पूर्वीच्या गुंतवणूकीचा अपव्यव

(अ) वैयक्तिक कारणे

१) असुरक्षिततेची भावना

बदलामुळे मानवी कामाचे संगणकीकरण होईल. जुन्याऐवजी नवीन पध्दती 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 स्वीकार होईल आणि आपला रोजगार नाहीसा होईल परिणामी आर्थिक नुकसान होईल. या भीतीमुळे बदलास बरेच कर्मचारी विरोध करतात.

३) मागील अनुभव

भूतकाळातील बदलाची फलनिश्चिती नकारात्मक किंवा असमाधानकारक असल्यास त्याबाबतच्या कटू अनूभवाने तशाच प्रकारच्या नव्या किंवा वर्तमानकाळातील बदलास कर्मचारी विरोध करतात.

४) कार्यकौशल्याची हानी

बदलामुळे तंत्रज्ञान, कौशल्य व पध्दतीमध्ये सुधारणा होतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे सध्याचे ज्ञाव कार्यकौशल्य कालबाह्य होण्याची शक्तता असते. उदा. संगणकामुळे लेखनिकांचे कौशल्य क्वचित वापरले जाते किंवा निरुपयोगी 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 जाणण्याची 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 स्वरुप

बदलाच्या स्वरुपानुसार बदलात विरोध होतो. किरकोळ बदलातून कर्मचाऱ्यावर कांही परिणाम होत नसल्यास त्यांच्या कडून कमी विरोध होतो. या उलट जर बदल अचानक केल्यास व निर्माण होणाऱ्या समस्याबाबत कल्पना न दिल्यास आशा बदलाला तीव्र विरोध होतो.

८) सामाजिक संबंधात बिघाड

सध्याची असणारी मैत्री, अनौपचारिक नातेसंबंध किंवा समाजातील व्यक्ती व संस्थाशी असलेले नाते केवळ बदलामुळे किंवा कमी होतात. त्यामुळे संबंधीत कर्मचारी असमाधान होऊन बदलास विरोध करतात.

९) वरिष्ठावरील अविश्वास

वरिष्ठ व्यववस्थापक 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 :

एखाद्या 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 सहाय्यकाना प्रदान करण्यास तयार नसणे. अशा कारणामुळे संघटनेत कोणतेही बदल लवकर होऊ शकत नाही.

२) अधिकार व स्थान गमवण्याची भीती:

बदलामुळे संघटनेतील वरिष्ठांचे अधिकार, पद, किंवा सत्ता कमी होण्याच्या भीतीपोटी त्यांचा प्रतिकार असतो, कारण बदलामुळे पूर्वीप्रमाणे 'जैसे थे' परिस्थिती राहत नाही. तसेच बदलास जुळवून घेताना जास्त काही 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 बऱ्याच वेळा व्यक्तिगतरित्या बदलास अनुकूल असतात. परंतू त्यांच्या समूहाच्या दडपणामुळे ते बदलास विरोध करतात. उदा. इच्छा नसतानाही कामगार संघटनेने चालविलेल्या संपात सहभागी होणे. थोडक्यात समुहाच्या हितासाठी वैयक्तिक हिताचा त्याग करून बदलाला विरोध दर्शविला जातो.

५) संसाधनाची कमतरता :

संघटनेने स्विकारलेला बदल राबविताना विविध विभागाला लागणारी आवश्यक साधनसामग्री 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. परंतू संघटनेत अगोदर केलेल्या मोठ्या गुंतवणूकीतून योग्य परतावा मिळालेला नसतो. त्यामुळे पूर्वीच्या गुंतवणूकीचा अपव्यव दिसून येतो. म्हणून संस्थापातळीवरून विरोध होऊ शकतो.

३.२.५ बदलास होणाऱ्या विरोधाचे निराकरण (Overcoming Resistance to Change)

वरील विविध कारणामुळे संघटनेतील बदलाना विरोध होत असला तरी हा विरोध नाहीसा करुन ते बदल प्रत्यक्ष अमंलात आणणे आवश्यक असते. अशा विरोधाचे पुढील मार्गांनी 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 अडचणीचा ठरतो. म्हणून बदलाच्या होणाऱ्या परिणामांचा सविस्तर अभ्यास करुन गरज निश्चित झाल्यानंतर बदलाचे उद्दिष्ट ठरविल्यास विरोधाची धार बोथट बनते.

२) सर्व कर्मचाऱ्यांचा सहभाग मिळविणे :

कोणताही बदल स्विकारताना कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेऊन त्यांना सहभागी करुन घेतल्यास ने नव्या बदलाचा एक भाग बनतील व त्याला एकरुप 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 कर्मचाऱ्यांना दिल्यास तो बदल 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 दृष्टिकोन सकारात्मक होतो व विरोध कमी होतो.

५) नेतृत्वाकडून मार्गदर्शन :

बदलाची अमंलबजावणी करताना बऱ्याच वेळा कामगार संघटनांचा विरोध होतो. अशावेळी संघटनेच्या नेत्यांना विश्वासात घेऊन असे बदल संघटनेला आणि कर्मचाऱ्यांना हिताचे कसे आहेत? हे समजावून सांगितल्यास संघटनेचे नेते सर्व कर्मचाऱ्यांना पटवून सांगतील व त्यातून विरोध नाहीसा होईल.

६) बदलानुसार कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे :

नव्या बदलाची तत्पर अमंलबजावणी करण्यासाठी संस्थेला वेगवेगळ्या प्रोत्साहनात्मक योजना राबवाव्या लागतात. आर्थिक किंवा आर्थिकेत्तर प्रेरणा दिल्याशिवाय कर्मचाऱ्यांची इच्छा बदल स्विकारण्यास तयार होत नाही. उदा. रोखीच्या व्यवहाराऐवजी कॅशलेस व्यवहाराला चालना देण्यासाठी त्या व्यवहारावर सवलती दिल्या जातात.

७) कामगार संघटनेस मान्यता :

नवनव्या बदलाच्या अंमलबजावणीसाठी कामगार संघटनेला विश्वासात घेऊन त्यांच्या संमतीने व सहकार्याने बदल राबविल्यास, प्रतिकाराचा प्रश्नच उदभवू शकत नाही.

८) सलोख्याचे संबंध :

डद्योग 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.

स्वयं अध्ययन प्रश्न–१

अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द भरा.

१) बदल हा मानवी जीवनाचा ....आहे.

२) बदल कर अथवा..........असा आजच्या जगाचा संदेश आहे.

३) अनपेक्षित घटनेनंतर आवश्यक कृती करावयाच्या प्रक्रियेला...........बदल म्हणतात.

४) डिजीटल परिवर्तन हे........बदलाचे उदाहरण आहे.

५) बदलास प्रतिकार करणे हि मानवाची एक नैसर्गिक ....आहे.

ब) चूक की बरोबर ते लिहा.

१) गरजेनुसार उद्योग संस्थेची उद्दिष्ट्ये आणि प्राथमिकता बदलते.

२) संस्थेच्या धोरणात बदल करणे हा संस्थेचा बहिर्गत घटक आहे.

३) व्यवस्थापनाचे यश हे अतिवेगवान बदलाना प्रतिसाद देण्याच्या क्षमतेवर अवलंबून असते.

४) व्यूहरचनात्मक बदल हे कनिष्ठ स्तरीय व्यवस्थापनाकडून केले जातात.

५) नव्या बदलाच्या अंमलबजावणीकरिता कामगार संघटनेला विश्वासात घ्यावे लागते.

३.२.६ आदरातिथ्य (पाहुणचार) व्यवस्थापन (Hospitality Management)

अर्थव्यवस्थेतील प्रमुख तीन क्षेत्रापैकी तिसरे क्षेत्र म्हणजे सेवा क्षेत्र होय. प्राथमिक क्षेत्र हे कृषी, पशुपालन, मासेमारी आदि नैसर्गिक आणि प्राथमिक बाबीशी निगडीत असते. तसेच द्वितीय क्षेत्रात उत्पादन प्रक्रिया, बांधकाम इत्यादीचा समावेश होतो. तर तृतीय क्षेत्रात अर्थव्यवस्थेत सर्व प्रकारच्या, अदृश्य स्वरुपातील सेवांचा अंतर्भाव होतो. सेवा क्षेत्र हे मूल्यवर्धित सेवांच्या बाबतीत जागतिक अर्थ व्यवस्थेचे सर्वात मोठे क्षेत्र आहे. विशेषत: प्रगत अर्थव्यवस्थामध्ये सेवा क्षेत्राचे महत्व अधिकच वाढत असून त्यामध्ये आदरातिथ्य व्यवस्थापन हे सेवा उद्योगातील एक महत्वाचे क्षेत्र आहे. ज्यामध्ये लोकांच्या सोयी सुविधा, मनोरंजन आणि देखभालीचा समावेश होतो. ग्राहकांची गरज ओळखून तिची जलद व कमीत कमी खर्चात पूर्तता करणे आणि त्यांना समाधान व आनंद मिळवून देणे हे आदरातिथ्य सेवेचे वैशिष्ट्य आहे.

संपूर्ण भारत ही एक समृध्द संस्कृती आणि नैतिकतेची भूमी आहे. भारतामध्ये अतिथी हे देवासमान मानले जातात. म्हणून ''अतिथी देवोभव'' हे भारतीयांचे घोषवाक्य आपल्या संस्कृतीतून स्पष्ट होते. आदरातिथ्य ही संकल्पना भारतीय संस्कृतीत खोलवर रुजलेली आहे. पाहुणचारासाठी पाहुण्यांचा सामाजिक स्तर किंवा पार्श्वभूमीचा विचार न करता, त्यांना अन्न, निवारा, समाधान आणि संरक्षण प्रदान करण्याचे पवित्र कर्तव्य समजले जाते. पाहुणचाराला दुसऱ्या शब्दात आदरातिथ्य संबोधले जाते. आदरातिथ्य ही संकल्पना बहुविध, व्यापक आणि गतिमान आहे. आजच्या घडीला आदरातिथ्य व्यवस्थापनाला व्यावसायिक (पेशाचे) स्वरुप प्राप्त झाले असून या क्षेत्रात वेगवेळ्या कला, कौशल्याचे आणि शिक्षण अनुभवाचे ज्ञान असलेले कामगार आदरातिथ्य सेवा देण्यात व्यस्त असलेले दिसून येतात. वेगवेगळ्या प्रसंगानुसर / कामानुसार / घटनानुसार आपल्याकडून दुसऱ्यांना / इतराना सौजन्याची किंवा आपलेपणाची वागणूक दिली जाते. त्याला आदरातिथ्य किंवा पाहुणचार संबोधले जाते. त्यामुळे आजच्या भावनिक आणि सामाजिक बुध्दिमतेतील विचाराच्या विकासात आदरतिथ्य व्यवस्थापनाला अधिक महत्व प्राप्त झाले आहे.

आदरातिथ्य व्यवस्थापनाची संकल्पना सविस्तरपणे समजाऊन घेण्याअगोदर ''आदरातिथ्य'' किंवा ''पाहुणचार'' हि संकल्पना समजाऊन घेणे योग्य ठरते.

आदरातिथ्य: संकल्पना (Hospitality Concept)

कोणत्याही सामाजिक संस्थेमध्ये उदा. कुटुंब, शाळा, कार्यालय इत्यादी आपण सर्वजण आदरातिथ्य किंवा पाहुणचार या संज्ञेचा प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष अवलंब करत असतो. जेव्हा जेव्हा पाहुणे, अभ्यागत किंवा अनोळखी लोकांचे मैत्रिपूर्ण आणि उदार स्वागत आणि मनोरंजन केले जाते, तेव्हा त्या पद्धतीला आदरातिथ्य किंवा पाहुणचार म्हणता येईल. निवास, भोजन, वाहतूक, पर्यटन, आरोग्याची देखभाल आणि मनोरंजन या सारख्या विविध सेवांचा समावेश आदरातिथ्यामध्ये होत असून पाहुण्यांना किंवा अभ्यागतांना सुरक्षितता, स्वागतार्ह आणि आरामदायी मिळण्याची खात्री या पद्धतीतून दिली जाते.

मेरियम वेबस्टर्स डिक्शनरी नुसार – ''अभ्यागत आणि पाहुण्यांशी उदार, दिलवार आणि मैत्रिपूर्ण वागणूक किंवा आदरपूर्ण वागणूक म्हणजे आदरातिथ्य होय''

As per website Dictionary detlines – "Hospitality as gen and triendly of visitors and guests or treatment."

आदरातिथ्य हे भारतीयांचे केवळ सामाजिक बंधन नाही. तो एक सद्गुण मानला जातो. भारतीय संस्कृतीमध्ये औदार्य, करुणा आणि निस्वार्थीपणा या मूल्यांना खुप महत्व असून तो अबाधित ठेवण्याचा प्रयत्न केला जातो, त्यामुळेच भारतीयाचे आदरातिथ्य स्पष्ट होते. अनोळखी किंवा गरजू पाहुण्यांना अन्न, निवारा देऊन त्याच्या मनोरंजन आणि समाधानात भर घालण्याचा उदात्त हेतू आदरातिथ्य संकल्पनेत दडलेला आहे. ''नमस्ते'' हे भारतीय आदरातिथ्याचे हृद्य आहे. भारतीयांकडून अभिवादन करण्यासाठी नमस्ते ही प्रथा पद्धती केली जाते. ती केवळ पाहुण्यांचे स्वागत करण्यासाठीच नव्हे तर अनोळखी व्यक्तीना ओळखण्यासाठी देखील वापरली जाते.

उत्तम सेवा पुरविणारे हे आदरातिथ्याचे मुळ आहे. ते पाहुण्यांच्या गरजासाठी संवेदनशील असतात. केवळ दिल्या जाणाऱ्या पदार्थाबदलच नव्हे. तर संपुर्ण खाण्या पिण्याच्या अनुभवाच्या बाबतही. एक उबदार मैत्रीपूर्ण स्वागत अतिथीना खात्री देते की, ते आराम करु शकतात. त्यांच्या जेवणाचा आनंद घेऊ शकतात. आणि त्याच उबदार सलोख्याने अतिथीना निरोप देऊन परत येण्यास प्रोत्साहित करतात.

संकल्पना: आदरातिथ्य व्यवस्थापन (Concepts : Hospitality Management)

आदरातिथ्य/पाहुणचार व्यवस्थापन म्हणजे ग्राहकांना आवश्याक सोयी सुविधा आणि स्वच्छतेच्या सर्वोत्तम सेवा देऊन त्यांचा अनुभव वाढविण्यासाठी व्यवस्थापनाच्या विविध तंत्राचा आणि पध्दतीचा वापर करणे होय. यामध्ये ग्राहकांचे स्वागत करणे, त्यांच्या खाण्या-पिण्याची व्यवस्था करणे, त्यांच्या राहण्याची सुयोग्य सोय करणे, त्याना मनोरंजनात्मक सुविधा पुरवून त्यांची काळजी घेणे आणि त्यांना आनंददायी अनुभव प्रदान करण्याच्या हेतूचा समावेश होतो. आदरातिथ्य व्यवस्थापन हा शब्द सेवा उद्योगाशी संबधीत

असून ज्याचा उद्देश सुयोग्य निवास, प्रवास, वाहन तळ, उद्यान, पर्यटन, खाद्य व सेवा, समारंभ नियोजन इत्यादीशी संवाद साधणाऱ्या ग्राहकाना चांगला आणि सकारात्मक अनुभव प्रदान करणे हा आहे. विविध व्यवसाय आणि उद्योगांचा समावेश आदरातिथ्य व्यवस्थापनात झालेला असून लोकांना आवश्यक सेवा-सुविधा देऊन, ते तेथील आहेत असे त्याना वाटावे हा अनुभव देण्याचा ते प्रयत्न करतात. अर्थात विविध सेवा - सुविधाद्वारे अतिथीच्या स्वागतापासून ते सकारात्मक आणि संस्मरणीय अनुभव प्रदान करण्याच्या उद्देशाने व्यवस्थापकीय कार्यांचा वापर करणाऱ्या प्रक्रियेला आदरातिथ्य व्यवस्थापन म्हणता येईल. यामध्ये आदरातिथ्य व्यवसाय व्यवस्थापित करण्याशी संबधित सर्व कार्य आणि पैलूंचा समावेश होतो. हे व्यवसाय ग्राहकांचे स्वागत करण्यावर आणि त्यांना आनंददायी अनुभव देण्यावर लक्ष केंद्रित करतात. मग ते जेवण, निवास, प्रवास, उद्यान, कार्यक्रम, मनोरंजन किंवा पर्यटन असोत.

आदरातिथ्य व्यवस्थापन हा एक करिअर मार्ग आहे. यामध्ये साधारण पणे हॉटेल्स, रिसॉटर्स, लॉजिंग, पर्यटन, प्रवास, करमणुकीचे कार्यक्रम, आरामदारी सेवा इत्यादी सेवा व्यवसायाचा समावेश होतो. या क्षेत्रातील व्यावसायिक ग्राहक किंवा अतिथीच्या अनुभवाचे आणि अपेक्षांचे अनेक घटक (पैलू) तयार करतात आणि ते चालवितात. ते एक संघिक कार्य असून त्यामध्ये स्वागत कक्ष कर्मचारी, पाहुणचार आणि देखभाल कर्मचारी, घरकाम करणारा, विक्रेता, स्वच्छता करणारा आणि निरोप व मागोवा घेणारा इत्यादी कर्मचाऱ्यांचा समावेश आणि समन्वय दिसून येतो.

प्रत्येक पाहुण्यांचा अतिथीचा अनुभव अपेक्षापेक्षा जास्त असल्याची खात्री देणारी मूक शक्ती म्हणजेच आदरातिथ्य व्यवस्थापन होय. अर्थात पाहुण्यांना/ग्राहकांना अत्यंत समाधान व आनंददायी अनुभव मिळावा हाच उद्देश आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचा आहे.

आदरातिथ्य व्यवस्थापनामध्ये धोरणात्मक विचार, नवकल्पना, आर्थिक व व्यवहारातील कौशल्य आणि पाहुणे/ग्राहकांना स्वागतार्ह वाटण्यासाठी व्यवस्थापित सेवेची आवड यांचा समावेश होतो. अर्थात थोडक्यात आदरातिथ्य व्यवसाय व्यवस्थापित करण्याच्या सर्व कार्यांचा आणि पैलूंचा समावेश आदरातिथ्य व्यवस्थापनात होतो. या व्यवस्थापनात ग्राहकांचे स्वागत करण्यावर आणि त्यांना जेवण, निवास, पर्यटन, प्रवास, कार्यक्रम मनोरंजन इत्यादीद्वारे आनंददायी अनुभव देण्यावर भर दिला जातो.

आदरातिथ्य व्यवस्थापन हे एक व्यापक क्षेत्र आहे. ज्यामध्ये आदरातिथ्य व्यवसायाच्या दैनंदिन, प्रशासकीय, कार्यकारी आणि व्यापारी उपक्रमावर पर्यवेक्षक/देखरेख करण्याच्या बाबींचा अतंभार्व होत असतो.

सर्वात मोठ्याा हॉटेलपासून ते लहान चहा टपरी पर्यंत सर्व व्यवसाय या आदरातिथ्य व्यवसायचा एक भाग असून त्यामध्ये निवास, खान-पान, प्रवास आणि सामान्य अतिथी सेवांच्या व्यवस्थापकीय संकल्पनाचा व संरचित नेतृत्वाचा उपयोग होतो. उत्पादन, विपणन, वित्तीय, तंत्राज्ञान, आरोग्य, शिक्षण, उर्जा, वाहतूक, खाद्यपदार्थ, मनोरंजन, सेवा, सुविधा इत्यादी विविध क्षेत्रात कर्मचारी/मनुष्यबळाची आवश्यकता असते. तेथे आदरातिथ्य व्यवस्थापनाची अत्यावश्यकता नाकारता येत नाही. त्यामुळे जगभरातील बाजारपेठामध्ये,

हॉटेल्स, प्रवास, पर्यटन, मनोरंजन आदि सर्व क्षेत्रात आदरातिथ्य व्यवस्थापन हे सर्वात मोठे, किफायतशीर आणि वेगाने वाढणारे क्षेत्र आहे.

अर्थात आदरातिथ्य व्यवस्थापन हा शब्द कार्ये आणि जबाबदारीच्या विस्तृत श्रेणीला संदर्भित करतो, जे सर्वोत्तम संभाव्य अतिथी अनुभव सुनिश्चीत करतात. व्यावसायिक क्षेत्र खूप वैविध्यपूर्ण असल्याने आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचा अर्थ, कार्ये आणि उद्दिष्ट्ये एका व्यवसायापासून दुसऱ्या व्यवसायात लक्षणीयरित्या बदलत असतात. मात्र आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचे प्राथमिक उद्दिष्ट एकच राहते. प्रत्येक पाहुण्याला सुरुवातीपासून शेवटपर्यंत समान, निर्दोष अनुभव मिळतील याची खात्री प्रभावी आदरातिथ्य व्यवस्थापनातून प्राप्त होते.

कोणतीही व्यावसायिक संस्था ही सामाजिक संस्था असते. समाजातील अनेक व्यक्ती वा व्यक्तीगट यांच्याशी असलेले हित संबध सलोख्याचे, स्नेहाचे, आपलेपणाचे आणि आदराचे असावे लागतात. जेंव्हा ग्राहक, कर्मचारी, शासन, पुरवठादार, कामगार संघटना इत्यादीशी होणारा संपर्क व्यवहार आणि संवादास आदरातिथ्याने झाल्यास परस्परांची मने जिंकली जातात व सर्वांची कामगीरी सुधारते याची साक्ष आदरातिथ्य व्यवस्थापनातून स्पष्ट होते.

सोप्या भाषेत असे म्हणता येईल की, आदरातिथ्य व्यवस्थापन म्हणजे लोकांचे विविध प्रकारे स्वागत आणि आरामदायक वाटण्याची कला होय. यात अतिथी संबध, स्वागत कक्ष, वा कार्यवाही, नेटकी घरकामे व स्वच्छता, खाद्य पदार्थ आणि पेये, कार्यक्रमांचे नियोजन आणि मनोरंजन इत्यादी विविध कार्याचा समावेश असून कोणत्याही आस्थापनाच्या दैनंदिन कामकाजावर देखरेख करणे आणि पाहुण्याना आनंददायी अनुभव मिळेल याची खात्री केली जाते.

ग्राहकांच्या गरजा व इच्छेनुसार यथोचित स्वागत करून नेहमीच उत्कृष्ट सेवा देण्यासाठी स्वागतार्ह वातावरण तयार करणे, प्रसंगी वेगवेगळ्या अडचणीवर मात करून त्यांना अधिकाधिक समाधान मिळवून देण्याच्या निरंतर प्रयत्नाला आदरातिथ्य व्यवस्थापन असे म्हटले जाते.

३.२.७ आदरातिथ्य व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये

आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचे समग्र स्वरुप समजून घेण्यासाठी आणि विविध पैलूंचे दर्शन होण्यासाठी आदरातिथ्य व्यवस्थापनाची महत्वाची वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१) उद्दिष्टाभिमुख –

आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचा सर्व खटाटोप निर्धारीत उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठीच असतो. या सेवाकार्यात व्यस्त असलेल्या सर्व व्यक्तीच्या प्रयत्नाला उद्दिष्टांच्या दिशेने वळविण्याचा प्रामणिक प्रयत्न केला जातो. परिणामी अतिथी/ग्राहकांना सुखद अनुभव प्राप्त होतो.

२) ग्राहक केंद्रित –

आदरातिथ्य व्यवस्थापन हे ग्राहक केंद्रित असून त्यांना सुखद अनुभव आणि समाधान हा महत्वाचा मापदंड या व्यवस्थापनाचा असतो. 'अतिथी देवो भव' किंवा ग्राहक देवा भव' हेच मूलतत्व आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचे आहे.

३) सेवा गुणवत्ता –

सर्वोत्तम सेवा पुरविणे हाच स्थायीभाव आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचा असतो. गुणात्मक सेवा ही पाहुणचाराची प्राथमिक गरज असल्याने त्यातूनच आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचा प्रभावीपणा स्पष्ट होतो.

४) संवेदनशीलता –

ग्राहकांच्या/अतिथींच्या इच्छा आणि गरजा ओळखून त्यानुसार तत्पर सकारात्मक प्रतिसाद देणे आवश्यक आहे. त्यामुळे आदरातिथ्य व्यवस्थापनातून ग्राहकांच्याप्रति सहानुभूती आणि परानुभूती ही दोन्ही तत्वे वापरली जातात.

५) नाशवंतपणा –

आदरातिथ्य व्यवस्थापनाकडून देऊ केलेल्या सेवांचा आनंद त्या वेळीच घेतला पाहिजे. अन्यथा ही विशिष्ट सेवा वापर कर्त्याद्वारे वापरल्या प्रमाणे अपरिवर्तनीय पणे नाहीशी होते. सेवा वेळेवर स्विकारली नाही तर ती गमावली जाते आजची न वापरलेली आदरातिथ्य सेवा दुसऱ्या दिवशी विकता येत नाही.

६) अविभाज्यता –

या व्यवस्थापनातून मिळणारी आदरातिथ्य सेवा आणि प्राप्त कर्ते या दोहोना वेगळं करता येत नाही. सेवा आणि त्याचा आनंद वेगळा करता येत नसल्यामुळे ते शक्त करण्यासाठी दोन्ही उपस्थित असले पाहिजे. उदा. एक ब्युटिशीयन ग्राहकाला त्याची सेवा देऊ शकतो जर ते दोघे एकाच वेळी उपस्थित असतील.

७) अमूर्तता –

सेवा प्राप्त होण्यापूर्वी ती पाहिली, ऐकली, चाखली, किंवा वास घेता येत नाही. आणि मोजली जाऊ शकत नाही. म्हणून आदरातिथ्य सेवांचा अनुभव घ्यावा लागतो. अशा सेवा पाहुण्यांना संतुष्ट करण्यासाठी असतात. उदा. रिसॉर्टमध्ये प्राप्त झालेला मनोरंजन कार्यक्रम.

८) परिवर्तनशीलता –

आदरातिथ्य व्यवस्थापनातून अतिथीना मिळणारा अनुभव वेगवेगळा असतो. एकाच पाहुण्याला वेगवेगळ्या वेळी वेगवेगळ्या भावना तयार होतात. सेवेचा दर्जा केवळ आपण काय सेवा देतो यावर अवलंबून नाही तर आपण कशी सेवा देतो यावरही अवलंबून आहे आणि ग्राहकाला ते कसे मिळते यावर देखील अवलंबून असते.

९) श्रमप्रदान व्यवस्था –

जरी तंत्रज्ञानाच्या किंवा स्वंयचलन यंत्राच्या प्रगतीने सेवा प्रक्रियेत सोपेपणा व सुलभता निर्माण झाली तरी जे ग्राहक 'काळजी' या घटकाशी संबधीत आहेत ते त्यांच्या उपभोगाच्या अनुभवामध्ये मानवी सेवांची अपेक्षा करतात. अर्थात काळजी, स्वच्छता आणि सुरक्षितता हे आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचे प्रमुख्य घटक असून ते श्रम केंद्रित असतात.

१०) संघटनात्मक कौशल्ये –

यशस्वी अतिथी व्यवस्थापकांना संघटनात्मक आणि व्यवस्थापकीय कौशल्ये आवश्यक असतात. बऱ्याचदा स्थानिक समुदाय, व्यवसाय आणि सरकार यांच्याशी सुरेख सहयोग, साधन्याचे संघटन, कौशल्य व्यवस्थापक अवलंबतात. परिणामी अतिथ्यांच्या तोंडून सकारात्मक शब्दाद्वारे ब्रँडची प्रतिष्ठा विकसित होते.

११) पाहुण्यांचे समाधान –

पाहुण्यांचे (ग्राहकांचे) समधान हा आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचा मुख्य हेतू आहे. आदरातिथ्य उद्योग व्यवस्थापनातून जे काही केले जाते ते पाहुण्यांचे समाधान सुधारण्यासाठी /वाढविण्यासाठी केले जाते.

वरील विविध वैशिष्ट्याशिवाय आदरातिथ्य व्यवस्थापनाची पुढील वैशिष्ट्ये आढळतात. उदा. वैश्विक स्वरुप, गतिमानता, नेहमी व खुली सेवा, पाहुण्यांचे समाधान, विषमता इत्यादी गुण वैशिष्ट्याच्या आधारे हे व्यवस्थापन व्यापक, गतिमान आणि विविधांगी असल्याचे स्पष्ट होते.

३.२.८ आदरातिथ्य उद्योगाची व्याप्ती

व्यवस्थापन ही संकल्पना वैश्विक असल्याने त्याची व्याप्ती विशाल आणि वैविध्यपूर्ण आहे. आदरातिथ्य व्यवस्थापनात विविध व्यवसाय आणि सेवांचा समावेश होतो. त्याचे विवेचन पुढीलप्रमाणे

१) हॉटेल व्यवस्थापन (Hotel Management)

हॉटेल व्यवस्थापनामध्ये स्वागत कक्ष, स्वच्छता, देखभाल, अन्न आणि पेये सेवा, पार्किंग, लाईटिंग यासह हॉटेलच्या कामकाजावर देखरेख करणे आदि बाबीचा समावेश होतो. हॉटेल व्यवस्थापन कार्य क्षेत्रातून पाहुण्यांना एक संस्मरणीय अनुभव देण्याचा निरंतर प्रयत्न केला जातो. यामध्ये कर्मचारी व्यवस्थापित करून त्यांच्याकडून पाहुण्यांना मिळणारी सेवा सुरळीत चालावी आणि अतिथींच्या अपेक्षा पूर्ण व्हाव्यात हा उद्देश स्पष्ट होतो.

२) रेस्टॉरंट व्यवस्थापन (Restorunt Management)

यामध्ये रेस्टॉरंट आणि कॅफेचे दैनंदिन कामकाज व्यवस्थापीत करण्याच्या बाबींचा समावेश होतो. रेस्टॉरंट मध्ये प्रवेशित झालेल्या पाहुण्यांचे स्वागत करुन त्यांच्या मागणीनुसार यादी तयार करणे, त्यानुसार अन्न तयार करून ते अन्न त्यांना वाढण्याची सेवा दिली जाते. स्वागतार्ह वातावरण निर्माण करण्यासाठी आणि उत्कृष्ट जेवणाचे अनुभव देण्यासाठी रेस्टॉरंट सेवा क्षेत्राद्वारे आदरातिथ्य व्यवस्थापन केले जाते.

थोडक्यात घरासमोरच्या कामकाजापासून ते स्वयंपाक घरातील कर्मचारी व्यवस्थापीत करण्यापर्यंत या क्षेत्रात आदरातिथ्य व्यवस्थापन आवश्यक असते.

३) **समारंभ/कार्यक्रम व्यवस्थापन** (Event Management)

यामध्ये चर्चासत्रे, परिषदा, कार्यशाळा, मैफिली, बारसे, वाढदिवस, वार्षिक सर्वसाधारण सभा, विशेष सभा, विवाह सोहळा, स्नेहमेळावा या सारख्या कार्यक्रमांचे/समारंभाचे नियोजन करुन प्रभावी अमंलबजावणी करण्याचा समावेश होतो. जीवनातील दैनंदिन प्रसंगाव्यतिरिक्त विरंगुळा म्हणून सांस्कृतिक, वैयक्तिक किंवा संघटनात्मक उद्देशाने आनंदासाठी किंवा करमणुकीसाठी आयोजित केलेला हा कार्यक्रम असतो. या क्षेत्रातील आदरातिथ्य व्यवस्थापनात समारंभाची जागा निवडीपासून ते पाहुण्यांच्या खान पान आणि येणा-जाण्याच्या व्यवस्थेपर्यंत प्रत्येक पैलूंमध्ये समन्वय साधला जातो. अतिथीच्या समस्या जागेवर सोडवण्याची आणि बदलत्या परिस्थितीशी जुळवून घेण्याची पद्धती या व्यवस्थापनातून पूर्ण होते.

४) **पर्यटन व्यवस्थापन** (Tourism Management)

पर्यटन हे आणखी एक महत्वाचे क्षेत्र आदरातिथ्य व्यवस्थापनात आहे. पर्यटन व्यवस्थापन संस्थेकडून संभाव्य पर्यटकांचा शोध घेणे त्यांना पर्यटन प्रवाहात घेऊन उत्कृष्ट आनंद देणे आणि त्यांना दिर्घकाळ टिकवून ठेवणे ही कामे आदरातिथ्य व्यवस्थपनातून पार पाडली जातात. यामध्ये पर्यटनाची सामाजिक, धार्मिक, ऐतिहाससिक व नैसर्गिक स्थळे.

तेथील सलोख्याची सेवा व त्यांची संपूर्ण काळजी घेण्याचा समावेश या क्षेत्रात होतो. थोडक्यात या व्यवस्थापनामध्ये पर्यटकाना/अतिथीना त्यांच्या घरातून निमंत्रीत करण्यापासून ते वाहतूक, निवास, खान-पान संपुर्ण पर्यटन पॅकेजसह त्यांना घरी पोहचविण्यापर्यंतची सर्व व्यवस्था पूर्ण केली जाते.

५) **समुद्र पर्यटन व्यवस्थापन** (Cruise Management)

यामध्ये तलाव/समुद्र किनाऱ्यावरील सहलीद्वारे पाण्यावरील कांरजे, लाइटींग, व मनोरंजनासह क्रुझ जहाजांचे कार्य व्यवस्थापित करून त्यामध्येच खाद्य पदार्थ, पेये, संगीत, सेवांचा समावेश होतो. समुद्र पर्यटनाचे ग्राहक/पाहुण्यांना अधिक आकर्षण असून त्याची सर्व व्यवस्था या आयोजकाकडून केली जाते. समुद्र पर्यटनाचा भाग म्हणून ज्या-त्या प्रांत/प्रदेशातील परंपरागत नृत्य व कलांचे सादरीकरण, खाद्या पदार्थ, वेशभूषा, स्पा, फिटनेस केंद्र इत्यादी सेवा उपलब्ध करुन दिल्या जातात. त्यामुळे पाहुण्याांना मनोरंजन, स्वास्थ व विश्रांती प्राप्त करता येते.

६) **आरोग्य सेवा व्यवस्थापन** (Health care Management)

विशेषत: आरोग्य सेवेने आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचे महत्व ओळखले आहे. आरोग्य सेवा आणि आदरातिथ्य व्यवस्थापन हि दोन्ही कार्यक्षेत्रे एकमेकांपासून वेगळी करता येत नाहीत. अनेक रुग्णालये आणि वैद्यकीय सुविधा आता आराम, सुविधा आणि वैयक्तिक काळजी यावर लक्ष्यकेंद्रित करून रुग्णांचे अनुभव वाढविण्यासाठी आदरातिथ्य व्यवस्थापकांची नियुक्ती करत आहेत. अर्थात नेहमी कामात व्यस्त असणाऱ्या

व्यक्ती आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचा लाभ घेण्यासाठी रुग्णालयात प्रवेशीत होणाऱ्या दिसतात. त्यामुळे आदारातिथ्य व्यावसायिक विविध संस्कृतीचा शोध घेऊन त्याप्रमाणे योग्य ठिकाणी योग्य पाहुण्यांची काळजी घेणे, आराम करायला भाग पाडणे, आणि त्यांना सर्वांगीण समाधान देण्याचा प्रयत्न केला जातो.

७) निवास व्यवस्था (Accomodation/Lodging Management)

अतिथी प्रवाश्यांच्या गरजेनुसार सुरक्षित, स्वागतार्ह, स्वच्छ आणि आरामदायी वातावरण प्रदान करण्यासाठी निवास व्यवस्था महत्वाची आहे. निवास सुविधेतून पाहुण्यांच्या समाधानात आणि सकारात्मक अनुभवात वाढ होते. परिणामी आदरातिथ्य व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता स्पष्ट होते. निवास व्यवस्था हि अतिथी उद्योगाच्या एकूण यश आणि स्पर्धात्मकतेमध्ये योगदान देते.

८) विपणन व्यवस्थापन (Marketing Management)

अतिथी/ग्राहक सेवा हा आदरातिथ्य उद्योगाचा मापदंड आहे. अतिथी ग्राहकांना आकर्षित करणे, त्याना टिकवून ठेवणे आणि त्यांच्यात वाढ करणे हे विपणन व्यवस्थापनाद्वारे शक्य होते. अतिथी ग्राहकांच्या तक्रारी, किंवा प्रश्न/शंका भौतिकरित्या किंवा ऑनलाईन मार्गाने निरसन करण्यासाठी विक्री/विपणन तंत्र उपयोगी पडते. त्यामुळे अतिथी ग्राहकांच्या समाधानात भर पडते.

कोणत्याही उद्योगाप्रमाणे अतिथी/ग्राहकांच्या आवडी-निवडीनुसार बदलत्या मागणी आणि बाजारातील कल (ट्रेंड) पूर्ण करण्यासाठी आदरातिथ्य व्यवस्थापनाची व्याप्ती सतत वाढत आहे. त्यामध्ये काही उदयोन्मुख ट्रेंड आदरातिथ्य उद्योगाचे भविष्य अधोरेखीत करत आहे. त्यामध्ये-

अ) शाश्वतता (Sustainability)

पर्यावरणीय समस्याबदल जागरुकता वाढल्याने, या उद्योगात टिकाऊपणा हा मुख्य केंद्र बिंदू बनला आहे. त्यामुळे पर्यावरण-पूरक राहण्यासाठी योग्य संसाधन स्त्रोत आणि शाश्वत पध्दतीचा समावेश या क्षेत्रातील उद्योगात अत्यावश्यक बनले आहे.

ब) तंत्रज्ञानाचे एकात्मीकरण (Technology Integration)

तंत्रज्ञानाच्या एकत्रीकरणामुळे आदरातिथ्य उद्योगात क्रांती झाली आहे. मोबाईल किंवा डिजिटल सेवापासून ते कृत्रीम बुध्दीमतेच्या तंत्रापर्यंत अतिथींच्या शिफारसी आणि अनुभव वाढत असल्याने आदरातिथ्य उद्योग विस्तारत आहे.

क) वैयक्तिकरण (Personalization)

आजच्या घडीला बरेच अतिथी आपल्या आवडीनुसार व्यक्तिगत अनुभव शोधतात. आदरातिथ्य व्यवस्थापकाना उपलब्ध माहिती आणि अतिथीचा अंतर्गत फायदा यात समतोल साधून अतिथीना मौल्यवान वाटेल अशा अद्वितीय सेवा दिल्या पाहिजेत.

स्वयं अध्ययन प्रश्न – २

(अ) योग्य पर्यायाची निवड करा.

१) अर्थव्यवस्थेतील तृतीय क्षेत्र म्हणजे.......क्षेत्र होय.

अ) सेवा ब) उत्पादन क) प्रक्रिया क) कृषी

२) अनोळखी किंवा गरजू पाहूण्यांना अन्न व निवारा देऊन त्यांच्या मनोरंजनात आणि समाधानात भर घालण्याचा उदात हेतू........संकल्पनेत दडलेला आहे.

अ) विपजन ब) उत्पादन क) आदरातिथ्य ड) यापैकी नाही

३) आदरातिथ्य व्यवस्थापन हे...........केंद्रित आहे.

अ) वित्तीय ब) ग्राहक क) संसाधने ड) मशिन

४) आदरातिथ्य व्यवस्थापनातून अतिथीना मिळणारा अनुभव........असतो.

अ) वेगवेगळा ब) सारखाच क) समान ड) यापैकी नाही

५) आदरातिथ्य व्यवस्थापनाची व्याप्ती..........आहे.

अ) संकुचित व मर्यादित ब) भाषीक व प्रांतीय

क) विशाल व वैविध्यपूर्ण ड) भाषीक व संकुचित

(ब) चूक कि बरोबर ते लिहा.

१) 'अतिथी देवो भव' हे भारतीयांचे घोषवाक्य आपल्या संस्कृतीतून स्पष्ट होते.

२) आदरातिथ्य व्यवस्थापन हे केवळ हॉटेल आणि रेस्टॉरंटशी संबधीत आहे.

३) काळजी, स्वच्छता आणि सुरक्षितता हे आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचे प्रमुख घटक असून ते केवळ यंत्र केंद्रित असतात.

४) तंत्रज्ञानाच्या एकत्रिकरणामुळे आदरातिथ्य उद्योगात क्रांती झाली आहे.

५) आरोग्य सेवा आणि आदरातिथ्य उद्योग हि दोन्ही कार्यक्षेत्रे एकमेकापासून वेगळी करता येत नाही.

३.३ सारांश

आजच्या स्पर्धात्मक युगात टिकून राहण्यासाठी किंवा आघाडी मिळविण्यासाठी वेगवान बदलाचा सामना करावा लागत आहे. परिवर्तन हा पद्धतीचा नियम आहे. म्हणून कोणत्याही व्यक्ति वा संघटनेच्या

विकासासाठी बदल करणे हे अपरिहार्य बनले आहे. पर्यावरणातील बदलाचे आव्हान ही व्यवस्थापनापुढील महत्वाची समस्या व प्रमुख कार्य बनले आहे. व्यक्ती, संघटना, साधनसामुग्री व तंत्रज्ञान यामध्ये झपाट्याने होणाऱ्या बदलाच्या प्रवाहात टिकून राहण्यासाठी, व्यवसाय संस्थेत बदल घडवून आणणे आवश्यक आहेत्र मात्र कोणत्या कारणासाठी किंवा घटनेसाठी कोणता बदल करावा लागेल याचा निर्णय विविध बदलाच्या प्रकारातून घेता येतो. तथापी मानवाच्या नैसर्गिक प्रवृत्तीमुळे बदलाला प्रतिकार होतो. त्याची विविध कारणे आवश्यक असते. तरच बदलाचे व्यवस्थापन प्रभाव होईल आणि व्यवस्थापनाच्या नवनव्या समस्यांचे निराकरण करता येईल.

आदरातिथ्य व्यवस्थापन हे सेवा उद्योगातील महत्वाचे क्षेत्र आहे. अतिथी ग्राहकांच्या गरजा ओळखून त्या जलदपणे पूर्ण करणे आणि त्यांना समाधान व आनंद मिळवून देणे हे आदरतिथ्य सेवेचे वैशिष्ट्य आहे. आजच्या भावनिक व सामाजिक परिस्थितीत आदरातिथ्य व्यवस्थापनाला अधिक महत्व प्राप्त झाले आहे. भारतीय संस्कृतीतील औदार्य, करुणा आणि निस्वार्थीपणा या मूल्याना अबाधीत ठेवण्यास आदरातिथ्य व्यवस्थापन उपयोगी ठरते. हा एक करिअर मार्ग असून यामध्ये साधारणपणे हॉटेल, रिसॉर्टस, लॉजींग, पर्यटन, प्रवास, करमणूकीचे कार्यक्रम, आरामदायी सेवा आदि सेवा व्यवसायाचा समावेश होतो. अर्थात आदरतिथ्य व्यवस्थापन हि वैश्विक व गतिमान संकल्पना आहे. त्यामध्ये संवेदनशीलता, अविभाज्यता, सेवा गुणवत्ता, परिवर्तनशीलता, ग्राहक केंद्रित इत्यादी वैशिष्टांचा समावेश होतो. थोडक्यात अतिथी ग्राहकाना अत्यंत समाधानकारक व आंनददायी अनुभव मिळावा हाच उद्देश आदरातिथ्य व्यवस्थापनाचा आहे. विविध सेवा सुविधानुसार अतिथीच्या स्वागतापासून ते संस्मरणीय अनुभव प्रदान करण्याच्या उद्देशाने व्यवस्थापकीय कार्याचा अवलंब आदरातिथ्य व्यवस्थापनात केला जातो.

३.४ पारिभाषिक शब्द

बदल : संघटनेचे पर्यावरण, संरचना, तंत्रज्ञान, संसाधने, व्यक्ती इत्यादी मध्ये होणारे फेरफार

बदलाचे व्यवस्थापन : संघटनात्मक किंवा वैयक्तिक बदल व्यवस्थीतपणे घडवून आणण्याकरिता करण्याात येणारे कार्य

आदरातिथ्य : पाहुणे, ग्राहक अभ्यागत किंवा अनोळखी लोकांचे मैत्रिपूर्ण आणि उदार स्वागत करुन त्यांच्या मनोरंजणाकरीता केलेली द्धती

आदरातिथ्य व्यवस्थापन : अतिथी-ग्राहकाना आवश्याक सोयी-सुविधा आणि स्वच्छतेच्या सर्वोत्मक सेवा देऊन त्यांचा अनुभव वाढविण्यासाठी व्यवस्थापकीय तंत्राचा आणि पध्दतीचा वापर करण्याची प्रक्रिया.

३.५ स्वत:ची प्रगती तपासाची उत्तरे

स्वंय अध्ययन प्रश्न -१

(अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द भरा.

१) स्थायी भाव　　२) नष्ट व्हा　　३) अनियोजीत　　४) तांत्रिक

५) प्रवृत्ती

(ब) चूक कि बरोबर

१) बरोबर २) चूक ३) बरोबर ४) चूक

५) बरोबर

स्वयं अध्ययन प्रश्न–२

(अ) योग्य पर्यायाची निवड करा.

१) सेवा २) आदरातिथ्य ३) ग्राहक ४) वेगवेगळा

५) विशाल वैविध्यपूर्ण

(ब) चूक कि बरोबर

१) बरोबर २) चूक ३) चूक ४) बरोबर

५) बरोबर

३.६ सरावासाठी स्वाध्याय

(अ) पुढील प्रश्नांची उत्तरे थोडक्यात लिहा.

१) बदलाच्या व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट करा.

२) बदलाचे कोणतेही चार प्रकार विशद करा.

३) आदरातिथ्य व्यवस्थापन संकल्पना विशद करा.

४) आदरातिथ्य व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्यो स्पष्ट करा.

५) आदरातिथ्य उद्याोगांची व्याप्ती थोडक्यात स्पष्ट करा.

(ब) खालील प्रश्नांची उत्तरे सविस्तर लिहा.

१) बदलाचे व्यवस्थासपन म्हणजे काय? बदलाची आवश्याकता विशद करा.

२) बदालचे विविध प्रकार विशद करा.

३) बदलाच्या विरोधाची (प्रतिकाराची) कारणे स्पष्ट करा.

४) बदलाला होणाऱ्या प्रतिकाराचे निराकरण कसे केले जाते? ते स्पष्ट करा.

५) आदरातिथ्य व्यवस्थापनाची संकल्पना आणि वैशिष्ट्ये विशद करा.

५) आदरातिथ्य उद्योगाची व्याप्ती स्पष्ट करा.

(क) टीपा लिहा.

१) बदलाची गरज/आवश्यकता

२) बदलाचे प्रकार

३) बदलास प्रतिकार

४) बदलाच्या प्रतिकाराचे निराकरण

५) आदरातिथ्य व्यवस्थापनाची वैशिष्टे

६) आदरातिथ्य उद्योगाची व्याप्ती

७) आदरातिथ्य व्यवस्थापन

३.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

1. Gupta CB (2011) Management, Theory & Practies, sultan chand&sons, Delhi
2. Stoner (2009), Management-New Delhi-Prentice Hall of India
3. Philip kotter & John Bowen (2020) Marketing fo Hospitality and Tourism- Pearso India Education service Pvt.Ltd.
4. Koontz, H (2010): Essentials of Management-Tata McGraw-Hill, New Delhi.
5. Weihrich & Koontz (2010) Management- A Global Perspective: Tata McGraw-Hill Education New Delhi.

६. सुरेश भिरूड व भास्कर नाफडे (२००८) व्यवस्थापन तत्वे व पध्दती- डायमंड पब्लिकेशन पुणे.

७. डॉ. प्रभाकर देशमुख (२००२) व्यवसाय व्यवस्थापन- पिंपळापुरे अॅन्ड कंपनी- नागपूर

❑❑❑

घटक ४

व्यवस्थापनातील आधुनिक प्रवाह भाग–२

अनुक्रमणिका

४.१ उद्दिष्टे

४.२ प्रस्तावना

४.३ विषय विवेचन

४.४ संकटकालीन व्यवस्थापन

    ४.४.१ संकटकालीन व्यवस्थापनाची संकल्पना

    ४.४.२ संकटाचे प्रकार

    ४.४.३ संकटाची कारणे

    ४.४.४ संकटकालीन व्यवस्थापन योजना

४.५ शाश्वत व्यवस्थापन

    ४.५.१ शाश्वत व्यवस्थापनाची संकल्पना

    ४.५.२ शाश्वत व्यवस्थापनाचे विविध आयाम/परिमाणे

    ४.५.३ शाश्वत व्यवस्थापनाचे फायदे

४.६ सारांश

४.७ पारीभाषिक शब्द

४.८ स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न व उत्तरे

४.९ सरावासाठी प्रश्न

४.१०अधिक वाचनासाठी ग्रंथ

४.१ उद्दिष्टे

प्रस्तुत प्रकरणाचा अभ्यास केल्या नंतर विद्यार्थ्यास –

१. संकटकालीन व्यवस्थापन व शाश्वतता व्यवस्थापन या संकल्पना स्पष्ट होतील.

२. व्यवसाय संघटनाना सामान्य कराव्या लागणाऱ्या संकटांचे विविध प्रकार व त्यांची कारणे यांचे आकलन होईल.

३. संकटांशी सामना करण्यासाठी व्यवसायाने कशाप्रकारे योजना आखावी याची कल्पना येईल.

४. शाश्वतता व्यवस्थापनाचे विविध आयाम/पैलू लक्षात येतील व शाश्वत व्यवस्थापनाचे फायदे कळतील.

४.२ प्रस्तावना :

संकटकालीन व्यवस्थापन अथवा क्रायसीस मॅनेजमेंट व्यवसायातील सातत्य राखण्यासाठी अत्यंत महत्वाचा घटक आहे. व्यवसाय संस्थेवर येणारी संकटे ही अचानक अनपेक्षितपणे उद्भवलेल्या घटना असतात. अशा संकटामुळे संस्थेच्या कामकाजात व्यत्यय येतो आणि व्यवसाय संस्थेमध्ये अस्थिरता निर्माण होते. सन २०२० मध्ये अनपेक्षितपणे कोविड-१९ महामारीचा प्रादुर्भाव झाल्यामुळे अनेक व्यवसायांचे मोठे नुकसान झाले. ही ताजी घटना सर्वांना विदित आहे. अशा संकटांचा व्यक्ती, व्यक्तिसमूह, संस्था तसेच संपूर्ण समाजावर वाईट परिणाम होत असतो. म्हणून व्यवसाय संस्था अशा अनिश्चित व अनपेक्षित संभाव्य संकटांचा आपल्यापरीने अंदाज लावण्याचा प्रयत्न करतात आणि त्यांचे निराकरण करण्यासाठी योजना विकसित करतात. प्रस्तुत घटकामध्ये आपण अनपेक्षित संघटनात्मक संकटांचे प्रकार, त्याची कारणे आणि त्याच्या निराकरणासाठी व्यवस्थापकीय योजना कशा आखल्या जातात, याचा अभ्यास करणार आहोत.

अलिकडच्या काळात पर्यावरणाचे आणि नैसर्गिक साधनसंपत्तीचे संरक्षण करणे आणि भावी पिढ्यांसाठी त्यांचे जतन करणे या गोष्टी आर्थिक आणि राजकीय चर्चांमध्ये आघाडीवर आहेत. वाढत्या लोकसंख्येमुळे नैसर्गिक संसाधनांवर अतिरिक्त ताण पडत आहे. उद्योग व्यवसाय संस्थांकडून नैसर्गिक संसाधनांचा मोठ्या प्रमाणावर वापर केला जातो, त्याचप्रमाणे अधिकाधिक औद्योगिक व रासायनिक कचरा निर्माण केला जातो, त्यामुळे नैसर्गिक संसाधनांची अपरिमित हानी होते. भावी पिढीचा विचार करता ही स्थिती अधिकच भयावह ठरते. त्यामुळे शाश्वतता व्यवस्थापन पर्यावरणाचे रक्षण करण्याबरोबरच आपल्या परिसंस्थेचे (ecosystem) इष्टतम कार्य सुनिश्चित करण्यावर लक्ष केंद्रित करते. खाजगी आणि सरकारी क्षेत्रे जागतिक संक्रमणाला गती देण्यासाठी शाश्वत पद्धतींचा अवलंब करत आहेत. प्रस्तुत घटकामध्ये आपण शाश्वतता व्यवस्थापनाची संकल्पना, त्याची परिमाणे फायदे अभ्यासणार आहोत.

४.३ विषय विवेचन :

प्रस्तुत घटकाच्या पहिल्या भागामध्ये संकटकालीन व्यवस्थापनाची संकल्पना, संकटाचे प्रकार व कारणे आणि संकट व्यवस्थापन योजना याबाबत विवेचन केले असून, दुसऱ्या भागात शाश्वतता व्यवस्थापनाची संकल्पना, त्याची विविध परिमाणे व त्याचे फायदे ईत्यादीचे विवेचन केले आहे.

४.४ संकटकालीन व्यवस्थापन

संकटकालीन व्यवस्थापन ही एक नवीन संकल्पना आहे. संकटकालीन व्यवस्थापन म्हणजे काय हे अभासण्यापूर्वी संकट (Crisis) या शब्दाचा अर्थ समजावून घेणे क्रमप्राप्त ठरते.

संकट (Crisis) - **अर्थ व व्याख्या:**

'संकट' या शब्दाचे अनेक अर्थ आहेत. सर्वसामान्यपणे, संकट किंवा इंग्रजीतील क्रायसीस याचे शब्दश अर्थ 'विपत्ति', 'आपत्ति', 'आणीबाणी' व 'पेचप्रसंग' असे घेतले जातात. 'संकट' हा शब्द कदाचित दैनंदिन संभाषणात सर्वात जास्त वापरल्या जाणाऱ्या शब्दांपैकी एक आहे. समाजामध्ये संकट या शब्दाचा

वारंवार वापर होऊनदेखील 'संकट' या शब्दामध्ये स्पष्ट किंवा एकसमान संकल्पनात्मक आशय आढळून येत नाही. उलटपक्षी, त्याचे असंख्य आणि परस्पर भिन्न देखील अर्थ लावले जातात. व्युत्पत्तिशास्त्रीयदृष्ट्या, संकट हा शब्द ग्रीक भाषेतून आला आहे. प्राचीन ग्रीसमध्ये 'संकट' हा शब्द निर्णय' अथवा 'निर्णायक क्षण' अशा अर्थाने वापरला जात असे. म्हणजे एखाद्या गोष्टीचा किंवा एखाद्या परिस्थितीचा पुढील सकारात्मक किंवा नकारात्मक विकास ठरवणारा निर्णायक क्षण होय.

चीन देशाच्या अधिकारिक भाषा असणाऱ्या मैंडरिन भाषेमध्ये संकटाचे वर्णन 'wei-ji' असे केले जाते की ज्यामध्ये (wei) म्हणजे 'धोका' आणि (ji) म्हणजे 'संधी' असा अर्थ असलेली अक्षरे समाविष्ट आहेत. त्यामधून संकट हे जितके वाईट तितकेच चांगले देखील असते असा अर्थ अभिप्रेत आहे. सिनोलॉजिस्ट म्हणजे, चीनी भाषेतील तज्ञ असे सूचित करतात की यातील फक्त पहिला भाग खरा आहे, म्हणजे लोगोग्राफ वेई (wei) चा खरा अर्थ 'धोका' असा आहे, परंतु दुसरा शब्द जी (ji) चा अर्थ 'बदल' किंवा 'वळण बिंदू' असा होतो आणि या "wei-ji' या चिनी चिन्हाचे अचूक भाषांतर आहे 'धोक्याचे वळण' किंवा 'धोका घटित होण्याची वेळ' असा होतो.

संकटाची आधुनिक संकल्पना ही वैद्यकीय साहित्यातून आली आहे, त्याअर्थी संकट म्हणजे एखाद्या रुग्णाच्या आरोग्याची अशी धोकादायक स्थिती की ज्यामधून तो रुग्ण वाचण्याची शक्यता दुर्लभ आहे. पुढे समाजशास्त्रज्ञांनी 'संकट' हे मूलभूत वैद्यकीय साहित्यातील रूपक आर्थिक, राजकीय, सामाजिक आणि सांस्कृतिक व्यवस्थेतील संकटांचे वर्णन करण्यासाठी वापरायला सुरवात केली. 'संकट' (Crisis) या शब्दाच्या अर्थाबाबत जरी एकमत नसले तरी संकट हा एक अतिशय लोकप्रिय आणि व्यापकपणे वापरला जाणारा शब्द आहे. या शब्दाच्या प्रचंड लोकप्रियतेमुळे त्याची व्याख्या करणे अधिक कठीण बनले आहे. तथापि, इंग्रजी भाषेमध्ये 'संकट' या संकल्पनेसाठी 'प्रतिकूलता' (Adversity), 'आकस्मिकता' (Contingency) व 'गंभीर किंवा दुर्दैवी घटना' (Incident) असे रूढार्थाने समानार्थी शब्द म्हणून वापरले जातात. नियंत्रणात नसलेल्या घटकांमुळे उद्भवणारी आपत्कालीन घटना की ज्यामुळे लोकांचे किंवा प्राण्यांचे जीवन वा आरोग्य धोक्यात येते आणि परिणामी भौतिक नुकसान होते असा 'प्रतिकूलता' या शब्दाचा अर्थ घेतला जातो. त्याचप्रमाणे 'आकस्मिकता' म्हणजे एखादी अशी घटना की ज्याचा अंदाज लावता येत नाही आणि 'गंभीर किंवा दुर्दैवी घटना' (Incident) म्हणजे अशी आपत्कालीन स्थिती की ज्यामुळे मृत्यू, दुखापत, मालमत्तेचे नुकसान, पर्यावरणीय बदल होऊन त्यामूळे समाजाच्या सामान्य कामकाजात व्यत्यय येऊ शकतो आणि जी परिस्थिति त्वरित टाळता येत नाहीत, कमी करता येत नाही किंवा त्यावर त्वरित उपाय करता येत नाहीत. शेल्डेन सिमोला यांनी संकटमय परिस्थितीची दुर्मिळता, लक्षणीयता, प्रभावी आघात, संधिगद्ता, निकड आणि आत्यंतिक हताशता अशी सहा वैशिष्ट्ये असतात.

वरील सर्व बाबींचा विचार करता एक गोष्ट लक्षात येते की 'संकट' (Crisis) ही अतिशय गुंतागुंतीची घटना असल्यामुळे त्याची व्याख्या सहजपणे करता येत नाही. तथापि, जेव्हा एखादी प्रतिकूल परिस्थिती मर्यादेपलीकडे जाते तेव्हा आपण 'संकट' ओढवले असे म्हणतो. संकट या संकल्पनेबाबत जरी मतभिन्नता

असली तरी एक गोष्ट मात्र समान आहे. अर्थशास्त्रज्ञ, इतिहासकार, राजकारणी, वैद्यकशास्त्रज्ञ, पर्यावरणशास्त्रज्ञ, मानसशास्त्रज्ञ इ. सर्वजण संकट (Crisis) म्हणजे 'अशी परिस्थिती की जी गंभीर वळणावर पोहोचली आहे' अशा अर्थाने संकट ही संकल्पना वापरतात.

संकटाची व्याख्या:

१) कॅथलीन फियर–बँक्स यांच्या मते 'संकट म्हणजे संस्था, कंपनी किंवा उद्योग, तसेच त्यांचे लक्ष्य ग्राहक, उत्पादने, सेवा किंवा नावलौकिक यांवर संभाव्यपणे नकारात्मक परिणाम घडविणारी मोठी घटना होय.'

According to Kathleen Fearn-Banks 'Crisis is a larger event with potentially negative consequences affecting an organization, company or industry, as well as its target public, products, services or good name.'

२) हॅम्बलिन यांच्या मते 'संकट ही एक तातडीची परिस्थिती असते की ज्यामध्ये एखाद्या समूहातील सर्व सदस्यांना सामान्य धोक्याचा सामना करावा लागतो.'

According to Hamblin "Crisis is an urgent situation in which all the members of a group are faced with a common threat.'

अगदी सोप्या भाषेत सांगावयाचे झाल्यास, अशी अचानक आणि अनपेक्षित घटना की ज्यामुळे कामाच्या ठिकाणी व्यक्तींमध्ये मोठी अशांतता निर्माण होते त्याला संघटना संकट म्हणतात. दुसऱ्या शब्दात, अनपेक्षितपणे उद्भवलेली अशी कोणतीही आपत्कालीन परिस्थिती, जी कर्मचाऱ्यांना व्यथित करते तसेच संस्थेमध्ये अस्थिरता निर्माण करते, त्यास संकट असे म्हणता येईल. संकटाचा परिणाम व्यक्ती, समूह, संस्था आणि समाजावर देखील होतो.

संकटाची वैशिष्ट्ये:

- संकट म्हणजे संस्थेला हानी पोहोचवणाऱ्या अचानकपणे उद्भवलेल्या त्रासदायक घटनांचा क्रम असतो.
- सामान्यतः संकटाची पूर्वसूचना मिळत नसते, ते अनपेक्षितपणे उद्भवते.
- संकटामुळे व्यक्तींमध्ये भीती आणि धोक्याची भावना निर्माण होते.

व्यवसायीन संकटाची काही ठळक उदाहरणे:

भारतामधील तसेच संपूर्ण जगभरातील कंपन्यानी कधी ना कधी तरी गंभीर संकटाचा सामना केला आहे, त्याची काही ठळक व प्रातिनिधिक उदाहरणे पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) जॉन्सन अँड जॉन्सन या जगप्रसिद्ध कंपनीद्वारे शिकागो परिसरात १९८२ च्या टायलेनॉल सायनाइड विषबाधा समस्येचे व्यवस्थापन हे संकट व्यवस्थापनाच्या क्षेत्राची सुरुवात मानली जाते. सायनाइड ही अतिशय जालीम विष असते. २९ सप्टेंबर,१९८२ ते १ऑक्टोबर,१९८२ दरम्यान शिकागो परिसरात

सायनाइड-लेस्ड टायलेनॉल हे औषध घेणाऱ्या एका १२ वर्षांच्या मुलीसह एकूण सात लोक मरण पावले. त्यामुळे देशभर जॉन्सन अँड जॉन्स कंपनीबद्दल संतप्त पडसाद उमटले होते.

२) भारतातील मध्यप्रदेशमधील भोपाळ येथील युनियन कार्बाइड कॉर्पोरेशनच्या कीटकनाशक प्लांटमधून ४० टनांपेक्षा जास्त मिथाइल आयसोसायनेट या अतिशय विषारी वायूची गळती झाली होती. ही रासायनिक वायु गळती भोपाळ शहरात ३ डिसेंबर १९८४ रोजी रात्री ११ वाजल्यानंतर हळू हळू झाली व रात्री १ वाजता प्लांटभोवती मोठा आवाज होवून मोठ्या प्रमाणात वायु गळती झाली. हा इतिहासातील सर्वात भीषण औद्योगिक अपघात होता. त्यामध्ये ३८०० लोकानी ताबडतोब प्राण गमावले होते व तद्नंतरच्या काळात या दुर्घटनेमुळे अंदाजे पंधरा ते वीस हजार लोक मारले गेले होते.

३) कोका-कोलाने १९९९ मध्ये केरळमधील प्लाचीमाडा या आदिवासी गावात कारखाना सुरू केला होता. कारखान्याने उत्पादनासाठी मोठ्या प्रमाणात भूजल काढले होते. भूजल पातळी कमी झाली आणि कारखान्याच्या कामकाजामुळे ते दूषित होवून गावातील रहिवाशांमध्ये आरोग्याच्या समस्या निर्माण झाल्या, असा कंपनीवर आरोप झाल्यामुळे ती कंपनी संकटात सापडली होती.

४) वाय-टु-के (Y2K) पेचप्रसंगामुळे उद्योग-व्यापार जगतातील असंख्य संस्था अडचणीत आल्या होत्या. त्यावेळच्या संगणक अभियंत्यांनी संगणकातील डेटा स्टोरेज महाग पडत असल्यामुळे व भरपूर जागा व्यापत असल्यामुळे डेटाबेसमध्ये वर्ष फक्त दोन अंकांसह संग्रहित केले होते. जसे की १९८० ऐवजी फक्त ८०. त्यामुळे अनेक प्रोग्राम चार-अंकी वर्षांचे केवळ अंतिम दोन अंकांसह प्रतिनिधित्व करत होते. परिणामी २००० हे वर्ष १९०० पासून वेगळे करता येत नव्हते. त्यामुळे जुने हार्डवेअर आणि सॉफ्टवेअर सन २००० नंतरची तारीख ओळखण्यास असमर्थ ठरण्याचा धोका वाढला. जसजसे वर्ष २००० जवळ येत गेले तसतसे संगणक प्रोग्रामरना समजले की संगणक कदाचित ०० चा २००० असा अर्थ न लावता १९०० असा अर्थ लावू शकत होते. त्याचा परिणाम म्हणून तारीख-वारासह दैनंदिन आधारावर किंवा वार्षिक आधारावर प्रोग्राम केलेला सर्व डेटाबेस सदोष होण्याचे संकट ओढवले होते.

५) अमेरिकेतील सुप्रसिद्ध उबेर या कंपनीवर ती एक व्यवसायीन गैरवर्तन आणि नैतिक उणीवांचे प्रतीक असणारी कंपनी म्हणून सातत्याने केल्या गेलेल्या टीकेमुळे, उबेरच्या कार चालकानी वेतनासाठी केलेला संप व कंपनीवर दाखल केलेल्या खटल्यामुळे व उबेरच्या महिला इंजीनियरने कंपनीच्या अधिकाऱ्यावर केलेल्या लैंगिक गैरवर्तनाच्या आरोपामुळे जनमानसात उबेरची प्रतिमा कलंकित झाली व कंपनीला आपली प्रतिष्ठा आणि विश्वासार्हता गमवावी लागली आणि लोकांचा विश्वास पुन्हा संपादन करणे कठीण झाले.

६) २००३ मध्ये नवी दिल्लीस्थित एका संशोधन गटाने पेप्सिकोच्या सॉफ्टड्रिंक्समध्ये कीटकनाशकांची पातळी राष्ट्रीय मानकांपेक्षा कितीतरी जास्त असल्याचा अहवाल प्रकाशित केल्यामुळे भारतातील सात राज्यांनी सरकारी शाळा, महाविद्यालये आणि रुग्णालयांमध्ये पेप्सिकोच्या सॉफ्टड्रिंक्स विक्रीवर बंदी घातली होती. त्यामुळे कंपनीच्या विक्रीवर व नफ्यावर काहीकाळ त्याचा विपरीत परिणाम झाला होता.

७) ऑगस्ट २०१८ मध्ये, पुण्यातील कॉसमॉस सहकारी बँकेवर विनाशकारी सायबर हल्ला झाला. हल्लेखोरांनी मालवेअर इंजेक्शन आणि अनधिकृत व्यवहारांसह अत्याधुनिक तंत्रांचा वापर केला, ज्यामुळे मोठ्या प्रमाणात आर्थिक उल्लंघन झाले. त्याचे गंभीर परिणाम झाले. असंख्य खात्यांमधून अनधिकृतपणे पैसे काढले गेले, त्यामुळे बँकेला लक्षणीय आर्थिक संकटाचा सामना करावा लागला.

८) सन २०२३ मध्ये खोकल्याचे औषध दिल्याने गंभीर ताप येवून व किडनी निकामी होवून दोन महीने ते सहा वर्ष वयोगटातील अकरा मुलांचा मृत्यू झाल्यामुळे भारतातील काही औषध कंपन्या संकटात सापडल्या होत्या.

९) १८ जुलै २०२४ रोजी रात्री दहाच्या सुमारास मायक्रोसॉफ्ट कंपनीने विकसित केलेले मायक्रोसॉफ्ट आझुअर (Microsoft Azure) या क्लाउड कॉम्प्युटिंग प्लॅटफॉर्ममध्ये तांत्रिक दोष निर्माण झाल्यामुळे अनेक कंपन्याना कनेक्टिव्हिटीत सातत्य ठेवण्यात व ग्राहकांना सेवा उपलब्ध करून देण्यात काही तास अपयश आले. जगातील अनेक भागांमध्ये विमान वाहतूक आणि बँकिंग सेवांना धक्का बसला. चेक-इन प्रक्रियेवर परिणाम झाल्यामुळे अनेक विमान सेवा विस्कळीत झाल्या, विमान उड्डाणालाही उशीर झाला. त्यामुळे ऐनवेळी संतप्त प्रवाश्यांच्या खाण्या-पिण्याची व विश्रांतीची सोय विमान कंपन्याना करावी लागली. दरम्यान, बँकिंग ॲप्स आणि ऑनलाइन व्यवहारांवरही विपरीत परिणाम झाला.

१०) बेंगळुरूतील एका मुलीला चॉकलेट नगेट्समध्ये कीटक आढळले. कीटकांचा प्रादुर्भाव आणि बुरशीजन्य विकासामुळे हे उत्पादन मानवी वापरासाठी अयोग्य असल्याची पुष्टी राज्य अन्न प्रयोगशाळेने केली होती. त्यामुळे कॅडबरी सारख्या बलाढ्य कंपनीला काही काळ अडचणींचा सामना करावा लागला.

४.४.१ संकटकालीन व्यवस्थापनाची संकल्पना (Concept of Crisis Management):

संकटकालीन व्यवस्थापन म्हणजे व्यवस्थापकीय प्रक्रियांचा असा संच की ज्याचे उद्दिष्ट संभाव्य संकट परिस्थिती ओळखणे, तिचे पूर्वानुमान करणे व तिचे परीक्षण करणे आणि एखाद्या संस्थेला संकट टाळण्यास किंवा त्यास सामोरे जाण्यास आणि कमीतकमी परिणामांसह त्यावर मात करण्यास व परिस्थिती पूर्वपदावर आणण्यास सक्षम करणारी यंत्रणा स्थापित करणे होय. बहुतांशवेळा, संकट व्यवस्थापन सहसा संघटनात्मक गोंधळाच्या परिस्थितीत, असंख्य माध्यमांच्या दबावाखाली, तणावपूर्ण परिस्थितीत आणि अचूक माहितीशिवाय केले जाते.

प्रत्येक व्यवसायसंस्थेस विविध प्रकारच्या अंतर्गत व बाह्य संकटांना सामोरे जाण्याकरीता पावले उचलावी लागतात. संकट ही एक मोठी, अप्रत्याशित घटना असते कि जी व्यवसायाची प्रक्रिया व प्रतिष्ठा, तसेच त्याचे कर्मचारी व ग्राहक यांना धोक्यात आणते. त्यामुळे व्यवसायात गोंधळ, अनिश्चितता आणि भीतीची परिस्थिती निर्माण होते. संकटकालीन व्यवस्थापनामध्ये संकटाचा अंदाज घेणे व त्याची तीव्रता, प्रभाव व धोका कमी करण्यासाठी योजनांचा विकास करण्याचा समावेश होतो. त्यामधून व्यवसाय संस्थेला सावरण्याचा प्रयत्न केला जातो.

संकटामुळे होणारी हानी व त्याचा व्यवसायसंस्थेवर होऊ घातलेला अनिष्ट प्रभाव कमी करणे ही संकट व्यवस्थापनाची मुख्य उद्दिष्टे असतात. त्याकरिता व्यवसायसंस्थेला नेहमी दक्ष राहावे लागते. संकटकालीन व्यवस्थापन ही एक संपूर्ण प्रक्रिया असते की जी संकटाच्या अगोदर अंमलात आणली जाते. संकट व्यवस्थापनाच्या पद्धती संकटापूर्वी, संकटादरम्यान आणि संकटानंतर वापरल्या जातात.

संकटकालीन व्यवस्थापन ही एक स्वयंप्रेरीत प्रक्रिया असते आणि त्यामध्ये संकट येण्यापूर्वी, संकटाच्या वेळी आणि संकटानंतरच्या परिस्थितीशी सामना करणे ई. बाबींचा समावेश असतो. संकटामुळे एखाद्या संस्थेला आणि त्याच्या हितधारकांना होऊ घातलेले नुकसान टाळण्यासाठी अथवा किमान त्याची तीव्रता कमी करण्यासाठी संकटकालीन व्यवस्थापनाची संरचना केली जाते.

व्यवसायसंस्थेवर विपरीत परिणाम घडवून आणण्याची संभावना असणाऱ्या गंभीर घटनेचा वेध घेण्यासाठी आणि तिचा सामना करण्यासाठी तयार करण्यात आलेली व्यूहरचना म्हणजे संकट व्यवस्थापन म्हणत येईल. एखाद्या गंभीर घटनेचा मुकाबला करण्यासाठी आणि त्यातून सावरण्यासाठी व्यवसायसंस्थेकडे अत्याधुनिक संकट व्यवस्थापन योजना आवश्यक असते.

संकटकालीन व्यवस्थापन ही एक अशी रणनीती आहे की जीचा उद्देश उद्योगसंस्थांना नकारात्मक घटनेला यशस्वीरीत्या सामोरे जाण्यास मदत करणे हा असतो. संकटाचे व्यवस्थापन करण्यामध्ये एक योजना विकसित करणे, त्याचा सामना करण्यासाठी संसाधने जुळविणे आणि व्यवसायसंस्थेची प्रतिष्ठा अबाधित राखणे ई. गोष्टींचा समावेश होतो. थोडक्यात, व्यवस्थापक आणि कर्मचाऱ्यांना संस्थेतील अनपेक्षित परिस्थितीस तोंड देण्यासाठी तयार तयार करणारी संकट व्यवस्थापन प्रक्रिया म्हणजे संकट व्यवस्थापन म्हणता येईल.

एक गोष्ट मात्र सत्य आहे की व्यवसायाला धोका निर्माण करणाऱ्या अनपेक्षित परिस्थितींना रोखण्यासाठी संघटना कितीही कठोर प्रयत्न करत असली तरी काही संकटे अटळ असतात आणि अशी संकटमय परिस्थिती हाताळण्यासाठी नेहमी आकस्मिक योजना तयार असणे आवश्यक असते.

४.४.२ संकटाचे प्रकार (Types of Crisis):

वेगवेगळ्या संकट प्रकारामध्ये वेगवेगळ्या संकट व्यवस्थापन धोरणांचा अवलंब करावा लागतो, त्यामुळे संकटांचे प्रकार ओळखणे महत्त्वाचे असते. लर्बिंगर यांनी नैसर्गिक आपत्तीचे संकट, तांत्रिक संकट, संघर्ष, द्वेष, संघटनात्मक गैरकृत्ये, कामाच्या ठिकाणी हिंसा, अफवा आणि दहशतवादी हल्ले/मानवनिर्मित आपत्ती अशा आठ प्रकरांमधे संकटांचे वर्गीकरण केले आहे.

संघटनात्मक किंवा व्यवसयायीन संकटांचे विविध प्रकार पुढीलप्रमाणे संगत येतील.

(१) प्रतिष्ठेचे संकट (Reputation Crisis): काही वेळा एखाद्या व्यवसाय संस्थेबाबत नकारात्मक प्रसिद्धी केली जाते, समाज मध्यमांवर नकारात्मक प्रतिक्रिया दिल्या जातात किंवा सार्वजनिकरित्या अपसमज पसरविला जातो, त्यामुळे संस्थेच्या प्रतिष्ठेचे नुकसान होते. बाजारात संस्थेची प्रतिमा मलिन होते. विक्री

केलेल्या वस्तूमध्ये दोष किंवा सुरक्षिततेविषयीच्या समस्या आढळल्यानंतर ग्राहकाना त्या वस्तु कंपनीला परत करण्याची विनंती करावी लागते (Production Recall) तसेच नैतिक घोटाळे किंवा नकारात्मक मीडिया कव्हरेज यासारख्या विविध कारणांमुळे प्रतिष्ठेची संकटे उद्भवतात. या संकटांमुळे संस्थेची प्रतिमा आणि ग्राहकांच्या विश्वासाला गंभीर नुकसान होऊ शकते. प्रतिष्ठेच्या संकटाचा सामना करण्यासाठी कंपनीला त्वरित आणि पारदर्शक जनतेशी संवाद साधून संकटाची मूळ कारणे संबोधित करावी लागतात आणि विश्वासार्हता पुनरस्थापित करण्यासाठी उपाय योजावे लागतात.

प्रतिष्ठा संकटांची काही बोलकी उदाहरणे पुढीलप्रमाणे आहेत.

अ) सन २००१ मध्ये एन्रॉन या बलाढ्य ऊर्जा कंपनीतील लेखा घोटाळा उघडकीस आला व कंपनीने दिवाळखोरीसाठी न्यायालयात अर्ज दाखल केला त्यामुळे कंपनीने समाजातील विश्वास गमावला आणि जनमानसातील कंपनीची प्रतिष्ठा ढासळली.

ब) सन २०१५ मध्ये उत्सर्जन चाचण्यांमध्ये (Emissions Tests) फसवणूक केल्याची कबुली दिल्यानंतर वाहन उद्योगक्षेत्रातील फोक्सवॅगन कंपनीला प्रतिष्ठेच्या संकटाचा सामना करावा लागला. त्यामुळे कंपनीने जनतेचा विश्वास गमावला, शिवाय कंपनीला कोट्यवधीं रुपयांचा दंड ठोठावण्यात आला.

क) सन २०१५ मध्ये नेस्लेच्या किटकॅट चॉकलेटमध्ये प्लास्टिकचे तुकडे आढळून आल्याने उत्पादन परत मागवले गेले.

ख) सन २०१६ मध्ये Samsung Galaxy Note 7 या मोबाइल फोनच्या बॅटरीमध्ये आग लागण्याच्या घटना घडल्यामुळे कंपनीने जगभरात विक्री केलेले जवळपास २.५ दशलक्ष स्मार्टफोन ग्राहकांकडून परत मागवल्याने सॅमसंगच्या प्रतिष्ठेला हानी पोहोचली आणि कंपनीवरील ग्राहकांचा विश्वास कमी झाला.

ग) डिसेंबर २०१६ मध्ये सायरस मिस्त्री यांच्या कुटुंबाच्या मालकीच्या दोन कंपन्यांनी टाटा सन्स आणि रतन टाटा यांच्यासह इतर २० जणांविरुद्ध दडपशाही आणि गैरव्यवस्थापनाचा खटला दाखल केला, त्यामुळे काही काळ कॉर्पोरेट प्रतिष्ठेचे संकट उद्‌भवले होते.

घ) सन २०१७ मध्ये युनायटेड एअरलाइन्सने फ्लाइटमधून प्रवाश्यांना जबरदस्तीने बाहेर काढल्याचा व्हिडिओ प्रसारित झाल्यामुळे त्या कंपनीबद्दल प्रचंड संताप पसरला आणि युनायटेड एअरलाइन्सच्या प्रतिष्ठेला हानी पोहोचली.

च) सन २०१८ मध्ये टॅल्कम पावडरचा कर्करोगाशी संबंध असल्याचा अहवाल प्रकाशित झाल्यानंतर जॉन्सन अँड जॉन्सन कंपनीला प्रतिष्ठेच्या संकटाचा सामना करावा लागला.

छ) सन २०१९ मध्ये प्रॉक्टर अँड गॅम्बलच्या पॅम्पर्स डायपरमुळे त्वचेची जळजळ आणि पुरळ उठल्याच्या तक्रारींमुळे उत्पादन परत मागवले गेले.

ज) सन २०२० मध्ये अन्नाच्या गुणवत्तेवर सोशल मीडियावर जोरदार नकारात्मक प्रतिक्रिया आल्यामुळे झोमॅटोचा फूडच्या बाबतीत सोशल मीडिया संकट उद्भवले.

(२) **परिचालन संकट** (Operational Crisis) : पुरवठा साखळीमध्ये व्यत्यय निर्माण झाल्यामुळे, उपकरणा मध्ये बिघाड निर्माण झाल्यामुळे किंवा नैसर्गिक आपत्तीमुळे व्यवसायाच्या दैनंदिन क्रियाकलापामध्ये संकट उद्भवते.

भारतातील परिचालन संकटाची काही ठळक उदाहरणेखालीलप्रमाणे आहेत.

अ) सन २२०९ मध्ये उत्पादनातील विलंब, गुणवत्ता नियंत्रण समस्या आणि पुरवठा साखळीतील व्यत्यय यांचा टाटा नॅनोच्या उत्पादनावर विपरीत परिणाम झाला.

ब) सन २०१२ मध्ये आर्थिक गैरव्यवस्थापन, अतिरिक्त कर्ज आणि ऑपरेशनल समस्यांमुळे विजय मल्या यांच्या किंगफिशर एअरलाइन्स या विमान कंपनीवर आरिष्ट आले.

क) सन २०११ मध्ये खराब ग्राहक सेवा, प्रदीर्घ प्रतीक्षा वेळ आणि अपुरा कर्मचारी वर्ग यामुळे व्होडाफोनच्या कॉल सेंटरच्या बाबतीत वाईट सार्वजनिक प्रतिक्रिया निर्माण झाली.

ख) सन २०१४ मध्ये कर विवाद आणि ऑपरेशनल समस्यांमुळे नोकियाला चेन्नई येथील प्लांट बंद करावा लागला.

ग) सन २०११ मध्ये पारा प्रदूषण आणि कचऱ्याची अयोग्य विल्हेवाट लावण्याच्या आरोपांमुळे हिंदुस्तान युनिलिव्हर लिमिटेडच्या प्रतिष्ठेला हानी पोहोचली.

घ) सन २०११ मध्ये रिलायन्स कम्युनिकेशन्सच्या नेटवर्कमधील मोठ्या बिघाडामुळे लाखो ग्राहक प्रभावित झाले, त्यामुळे व्यवसायात व्यत्यय आला.

(३) आर्थिक /वित्तीय संकट (Financial Crisis) : आर्थिक मंदी, बाजारातील चढउतार, कर्जाचा डोंगर किंवा अंतर्गत आर्थिक गैरव्यवस्थापनामुळे व्यवसायात आर्थिक संकटे उद्भवू शकतात. या संकटांमुळे संस्थेचे स्थैर्य आणि संस्थेची बाजारातील पत धोक्यात येऊ शकते. आर्थिक किंवा वित्तीय संकटाशी यशस्वीपणे मुकाबला करण्यासाठी आर्थिक आकस्मिक योजना लागू करणे, आवश्यक असल्यास बाह्य मदत घेणे आणि संस्थेच्या आर्थिक स्थितीवर विश्वास टिकवून ठेवण्यासाठी भागधारकांशी संवाद साधणे ई. गोष्टी कराव्या लागतात.

कंपनीवरील आर्थिक/ वित्तीय संकटांची काही उदाहरणे खालीलप्रमाणे देता येतील.

अ) सन १९२९ ते १९३९ या एका दशकाहून अधिक काळ टिकलेली जागतिक आर्थिक मंदी ही उद्योग व्यवसायावरील एक मोठे आरिष्ट होते. ही मंदी महामंदी (The Great Depression) या नावाने ओळखली जाते.

ब) सन २०००-२००२ या दरम्यान डॉट-कॉम उद्योग कोसळल्यामुळे आर्थिक पेचप्रसंग निर्माण झाले. त्यामुळे तंत्रज्ञान कंपन्यांच्या शेअर्सच्या किमतीत मोठी घसरण झाली. त्यास डॉट-कॉम बबल (Dot-com Bubble) असे संबोधले जाते.

क) सन २००७ -२००८ मध्ये अमेरिकेत गृहनिर्माण संस्थांकडून लोकानी मोठ्याप्रमाणात कर्जे घेतली होती परंतु अचानकपणे अमेरिकेतील घरांच्या किमतींमध्ये घसरण होत चालली त्यामुळे ज्यानी कर्ज काढून घरांमध्ये गुंतवणूक केली होती त्यांना अतोनात नुकसान झाले व त्यांना गृहनिर्माण संस्थांच्या कर्जाची परतफेड करणे अशक्य झाले. अशाप्रकारे गृहनिर्माण बाजाराचा फुगा फुटल्याने जागतिक आर्थिक संकट निर्माण झाले. त्यामुळे जागतिक मंदी आली. जगातील अनेक देशातील उद्योग व्यवसायापुढे आर्थिक संकट उभे राहिले. हा सब प्राईम घोटाला (Sub-Prime Crisis) म्हणून प्रसिद्ध आहे.

ख) सन २०१५-२०१६ मध्ये अत्याधिक सट्टा व्यवहारामुळे चिनी शेअर बाजारात तीव्र घसरण झाली. त्यामुळे जगातील बऱ्याच कंपन्यांपुढे आर्थिक संकट उद्भवलेले.

ग) सन २००० मध्ये कोविड-१९ या साथीच्या रोगामुळे व्यापक प्रमाणात दीर्घ कालावधीसाठी लॉकडाउन करावे लागले त्यामुळे जागतिक पातळीवर आर्थिक संकट उद्भवलेले, जागतिक मंदी आली आणि जगातील बऱ्याच कंपन्याना आर्थिक व्यत्यय आले.

घ) सन २०१८ मध्ये भारतातील पंजाब नॅशनल बँकेत १४००० कोटीचा घोटाळा उघडकीस आला तर २०१९ मध्ये येस बँकेचे ३७०० कोटी रुपयांचे नुकसान झाल्यामुळे या बँकाना आर्थिक संकटाचा सामना करावा लागला.

च) सन २०१९ मध्ये ILFS या पायाभूत सुविधा विकास आणि वित्त क्षेत्रातील कंपनीच्या ९१००० कोटी रुपयांच्या कर्ज थकबाकीमुळे त्या कंपनीपुढे आर्थिक संकट उभे ठाकले होते.

छ) सन २०२० मध्ये व्होडाफोन आयडिया चे ५०००० कोटी रुपयांचे कर्ज थकीत राहिल्यामुळे कंपनीवर आर्थिक संकट ओढवले.

ज) सन २००९ मध्ये रामलिंगम राजू यांच्या सत्यम कॉमपयूटर्स या कंपनीकडून १४००० कोटी रुपयांची लेखा फसवणूक झाल्याचे उघड झाल्याने सादर कंपनीपुढे मोठा आर्थिक पेचप्रसंग उभा राहीला होता.

वरील आर्थिक संकटांचा भारताच्या एकूण अर्थव्यवस्थेवर व अनेक व्यवसायांवर अनिष्ट परिणाम झाला होता.

(४) नैसर्गिक आपत्ती संकट (Natural Disaster Crisis) : जर भूकंपामुळे कंपनीचे कार्यालय उध्वस्त झाले तर त्याला नैसर्गिक संकट असे म्हणू शकतो. अशा घटना दुर्मिळ असल्यातरी, चक्रीवादळ, भूकंप ज्वालामुखीचा उद्रेक, पूर, भूस्खलन, त्सुनामी, वादळ आणि दुष्काळ यांसारख्या नैसर्गिक आपत्तींचा व्यवसायावर लक्षणीय परिणाम होऊ शकतो. कोरोंना सारखी महामारी किंवा साथीच्या रोगांसारख्या नैसर्गिक

आपत्तींमुळेदेखील व्यवसायावर संकट ओढवले जाऊ शकते. आहेत अशा घटनांमुळे कंपनीच्या मालमतेची काही वेळा जीविताचीही मोठी हानी होते. रसायने, दारुगोळा किंवा फटाके तयार करणाऱ्या कारखान्यामध्ये विस्फोट होऊन काही कामगारांचा होरपळून मृत्यू झाल्याच्या घटना घडल्या आहेत. अशा दुर्दैवी संकटांमुळे व्यवसायाला अनेक समस्याना सामोरे जावे लागते.

नैसर्गिक संकटे हाताळण्याचा सर्वोत्तम मार्ग म्हणजे व्यवसायाने सदैव सक्रिय असणे होय. कंपनीला आपत्कालीन परिस्थितीसाठी निर्वासन योजना म्हणजे लोकांना सुरक्षित ठिकाणी त्वरित स्थलांतरित करणारी योजना तयार करावी लागते.

नैसर्गिक आपत्ती/नैसर्गिक संकटाची काही ठळक उदाहरणे खालीलप्रमाणे आहेत.

अ) सन २००४ मधील हिंद महासागरातील भूकंपामुळे (त्सुनामी) दोन लाख तीस हजार लोक मृत्यू पावले, कित्येक व्यवसायांची अपरिमित हानी झाली. दहा अब्ज डॉलर्सचे आर्थिक नुकसान झाले पर्यटन उद्योगाला मोठ्या संकटाचा सामना करावा लागला. त्सुनामीमूळे भारतात १०००० जणांचा मृत्यू झाला तर सुमारे एक अब्ज डॉलर्सचे आर्थिक नुकसान झाले.

ब) सन २०११ जपानच्या तोहोकू भूकंपामुळे २३५ अब्ज डॉलर्सचे आर्थिक नुकसान झाले

क) सन २००५ मधील कॅटरिना चक्रीवादळ तर २०१७ मध्ये झालेल्या मारिया चक्रीवादळामुळे अनुक्रमे १८०० जणांचा मृत्यू व १२५ अब्ज डॉलर्सचे आर्थिक नुकसान आणि २९७५ जणांचा मृत्यू व १४ अब्ज डॉलर्सचे आर्थिक नुकसान घडून आले.

ख) भारतातील गुजरात शहरात २००१ साली झालेल्या भूकंपामुळे वीस हजार जणांना आपले प्राण गमवावे लागले तर १० अब्ज डॉलर्सचे आर्थिक नुकसान झाले.

ग) २०१३ साली उत्तराखंड पूरामुळे ५७०० जणांचा मृत्यू झाला व १ अब्ज डॉलर्सचे आर्थिक नुकसान झाले आणि २०१८ च्या केरळमधील पूरामुळे ४५० जणांचा मृत्यू झाला व ३ अब्ज डॉलर्सचे आर्थिक नुकसान झाले

घ) ओडिशा चक्रीवादळ (१९९९), फानी चक्रीवादळ (२०१९), केरळ भूस्खलन (२०१९) उष्णतेची लाट (२०१५ व २०१९) यासारख्या नैसर्गिक संकटांमुळे कित्येक व्यवसाय संस्थाना आर्थिक नुकसान झाले आणि विस्थापित व्हावे लागले.

(५) तांत्रिक संकट (Technological Crisis) : मानव करीत असलेल्या विज्ञान आणि तंत्रज्ञानाच्या वापरामुळे तांत्रिक संकटे उद्भवतात. जेव्हा कंपनीचे कामकाज ज्या तंत्रज्ञानावर अवलंबून असते त्यामध्ये अचानकपणे बिघाड निर्माण होतो तेव्हा कंपनीसाठी तांत्रिक संकट उद्भवते. जसे की सॉफ्टवेअर ग्लिच किंवा हार्डवेअर खराबी किंवा औद्योगिक अपघात ई.

जर एखादी कंपनी आपल्या वस्तु किंवा सेवा वेबसाइटच्या किंवा ऑनलाइन स्टोअर्सच्या माध्यमातून विकत असेल आणि अचानकपणे सर्व्हर क्रॅश झाला तर अशावेळी त्या कंपनीला अगदी काही वेळातच

लाखों डॉलर्सचे/रुपयांचे नुकसान होऊ शकते. त्याचप्रमाणे जर तुमच्या कंपनीच्या स्पर्धकाने अशा प्रगत तंत्रज्ञानाचा वापर केला की ज्यामुळे तो कमी उत्पादन खर्चात उत्पादन करू शकतो आणि कार्यक्षमपणे विक्री करू शकतो , तर अशावेळी तुमच्या कंपनीचा ग्राहक वर्ग कमी होऊन, विक्री घटून मोठे आर्थिक नुकसान होऊ शकते.

अशा आणीबाणीच्या परिस्थितीशी सामना करण्यासाठी उत्तम बॅकअप सिस्टम असणे आणि कार्यक्षम देखभाल व दुरुस्तीची यंत्रणा सज्ज असणे आवश्यक ठरते.

तांत्रिक संकटाची काही उदाहरणे पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

अ) सन २०१७ मध्ये WannaCry Ransomware -ttack या जागतिक सायबर हल्यामुळे दोन लाख संगणकांवर विपरीत परिणाम झाला तर NotPetya Ransomware -ttack या जागतिक हल्लूयामुळे १० अब्ज डॉलर्सचे आर्थिक नुकसान झाले.

ब) सन २०१९ मध्ये भारतीय बंदरांवर झालेल्या WannaCry Ransomware या सायबर हल्लूयामुळे एकाधिक बंदरांवरील कामकाज विस्कळीत झाले.

क) सन २०२० मध्ये भारतीय फार्मास्युटिकल कंपनी डॉ. रेड्डीजवर सायबर हल्ला झाल्यामुळे कंपनीचे कामकाज विस्कळीत झाले आणि डेटा चोरी झाली.

ख) नोव्हेंबेर, २०१४ मध्ये तमिळनाडूस्थित तकाटा या जपानी कंपनीला एअरबॅग्समधील तांत्रिक बिघाडामुळे प्रचंड प्रमाणातील मृत्यूंमुळे राष्ट्रीय महामार्ग वाहतूक सुरक्षा प्रशासन (NHTS-) ने ४२ दशलक्ष पेक्षा जास्त कार परत मागवून घेण्याचे (Recall) आदेश दिले व जून २०१७ मध्ये, तकाटाने दिवाळखोरीसाठी अर्ज केला. त्याचप्रमाणे सप्टेंबर, २०१६ मध्ये स्फोटक बॅटरीच्या कारणास्तव सॅमसंग कंपनीला विक्री केलेले २.५ दशलक्ष Samsung Galaxy Note 7 ग्राहकांकडून परत मागवून त्याना ते बदलून द्यावे लागले, त्यामध्ये कंपनीला १७ अब्ज डॉलर्सचा तोटा सहन करावा लागला.

ग) २०१८ मध्ये Boeing 737 MAX या विमानाच्या सॉफ्टवेअरमध्ये तांत्रिक समस्या निर्माण झाल्यामुळे दोन जीवघेण्या विमान क्रॅशमध्ये अनेक प्रवशाना आपले प्राण गमवावे लागले.

घ) सन २०१९ मध्ये Verizon नेटवर्क आउटेजमुळे मोबाइल आणि इंटरनेट सेवांमध्ये व्यत्यय निर्माण झाला. २०२० मध्ये AT&T 5G नेटवर्क आउटेजमुळे मोबाइल सेवांमध्ये व्यापक व्यत्यय निर्माण झाला.

च) सन २०१८ मध्ये दिल्ली मेट्रो कार्ड सिस्टममध्ये बिघाड झाल्याने लाखो प्रवाशांच्या सेवा विस्कळीत झाल्या तर २०२० मध्ये भारतीय रेल्वेची ऑनलाइन बुकिंग प्रणाली अयशस्वी ठरल्याने तिकीट बुकिंग सेवा विस्कळीत झाली.

या व्यतिरिक्त, फेसबुक-केंब्रिज नालिटिका डेटा ब्रीच (२०१८), ICICI बँक ऑनलाइन बँकिंग ग्लिचमुळे ग्राहक सेवा विस्कळीत (२०१९), व्होडाफोन आयडिया नेटवर्क आउटेज (२०१९) जिओ नेटवर्क

आउटेज (२०२०) ह्युंदाई कारच्या इंधन पंप समस्यांमुळे वीस हजार कारचे रिकॉल (२०२०), SBI ऑनलाइन बँकिंग ग्लिचमुळे ग्राहक सेवा विस्कळीत (२०२०) भारतीय रेल्वेच्या सिग्नलिंग सिस्टममध्ये झालेल्या बिघाडा मुळे रेल्वे सेवा विस्कळीत (२०२०) व गुगल क्लाउड आउटेजमुळे गुगल सेवांमध्ये जागतिक व्यत्यय (२०२०) अशी व्यवसायावर आलेल्या अनेक तांत्रिक संकटांची चर्चा करणे शक्य आहे.

व्यवसाय संस्थेवरील तांत्रिक संकटांची व्याप्ती खूप मोठी असून त्यामध्ये **पुढील प्रकारच्या तांत्रिक संकटांचा** देखील समावेश होतो.

- **नरसंहार संकट** (Malevolence Crisis) : विरोधकांकडून गुन्हेगारी तंत्रज्ञान हल्ला किंवा संस्थेला अस्थिर करण्याचा दुर्भावनायुक्त हेतू असलेले विरोधी कर्मचारी यांच्याकडून करण्यात येणारा तंत्रज्ञान हल्ला.
- **सायबर क्राईम संकट** (Cybercrime Crisis): तंत्रज्ञानाद्वारे हेतुपुरस्सर चोरीचा गुन्हा करणे. सायबर हल्लयांमुळे सर्व आकाराच्या संस्थांना मोठा धोका आहे. डेटाचे उल्लंघन, रॅन्समवेअर हल्ले आणि इतर सायबर धोक्यांमुळे संवेदनशील माहिती, आर्थिक नुकसान आणि प्रतिष्ठेचे नुकसान होऊ शकते. उदाहरण द्यायचे झाल्यास, २०१६ मध्ये हॅकर्सनी भारतीय बँकांमधून १३.५ दशलक्ष डॉलर्सची रक्कम चोरली, २०१६ मध्ये भारतीय रेल्वेची तिकीट वेबसाइट (IRCTC) हॅक करण्यात आली, त्यामुळे व्यत्यय आणि सुरक्षा समस्या निर्माण झाल्या. २०१७ मध्ये १७ दशलक्ष झोमॅटोच्या वापरकर्त्यांचा वैयक्तिक डेटा चोरीला गेला की ज्यामुळे संवेदनशील माहिती उघड झाली. २०१९ मध्ये कुडनकुलम न्यूक्लियर पॉवर प्लांटवर सायबर हल्ला झाला आणि अणुऊर्जा प्रकल्पाच्या प्रणालीवर मालवेअर हल्लयाने पायाभूत सुविधांच्या गंभीर सुरक्षेबद्दल चिंता निर्माण केली. २०१९ मध्ये BPCL च्या सिस्टीमवरील सायबर हल्लयामुळे ऑपरेशन्स प्रभावित झाल्या व त्यामुळे ऊर्जा क्षेत्राच्या सुरक्षिततेबद्दल चिंता निर्माण झाली २०२० मध्ये डॉ. रेड्डीज लॅबोरेटरीजवर झालेल्या रॅन्समवेअर हल्लयामुळे ऑपरेशन्स विस्कळीत झाली आणि त्यामुळे या फार्मास्युटिकल कंपनीच्या पुरवठा साखळीवर परिणाम झाला.
- **गंभीर व्हायरस हल्ला** (Critical virus attacks): यामध्ये अपघाती किंवा दुर्भावनापूर्णपणे संक्रमित बँकांच्या व ईतर व्यवसाय संस्थांवरील गंभीर व्हायरस हल्लयाचा समावेश होतो.

(६) हितसंबंधविषयक संकट (Conflict of Interest Crisis): हितसंबंधांच्या द्वंद्वाचा समावेश असलेले संकट व्यवस्थापित करणे खूप अवघड असते, कारण त्यात बऱ्याचवेळा राजकीय घटकांचा समावेश असतो. अशी संकटे जेव्हा जेव्हा येतात तेव्हा ती अद्वितीय असतात, एक सारखी नसतात. हितसंबंधविषयक संकटांमधे प्रामुख्याने पुढील प्रकारच्या संकटांचा समावेश होतो.

- **अफवा** (Rumours): एखाद्या व्यवसायसंस्थेच्या हितशत्रूकडून तिच्या उत्पादनांबद्दल समाजात खोट्या बातम्या पासरविल्या जातात. एखाद्या विशिष्ट संस्थेची उत्पादने दोषपूर्ण अथवा मानवी आरोग्यास धोकादायक असल्याची अफवा पसरवणे हे याचे एक उदाहरण आहे. वाईट बातम्यां प्रवास झपाट्याने

पसरतात आणि एकदा अशी अफवा पसरली की त्यामुळे होणारी हानी रोखण्यासाठी सखोल जनसंपर्क धोरणे राबवावी लागतात. अशी अफवा एखाद्या संस्थेला पूर्णपणे नष्ट करू शकते. त्यामुळे, अशा प्रकरणांमध्ये, कंपन्याना त्यांची प्रतिमा स्वच्छ व निष्कलंक ठेवण्यासाठी मोठ्या प्रमाणात खर्च करावा लागतो.

तसेच कोका-कोलाच्या प्लाचीमाडा प्लांट जलप्रदूषणाच्या आरोपांमुळे प्लांट २००३ साली बंद झाला तर हिंदुस्तान युनिलिव्हरचा कोडाईकनाल प्लांट पारा प्रदूषणाच्या आरोपांमुळे प्लांट २०१६ मध्ये बंद करावा लागला. काही वेळा लोकांच्या आरोपमध्ये तथ्य आढळले तर कंपनीला जरी प्रचंड आर्थिक नुकसान होत असले तरी असे अप्रिय निर्णय घ्यावेच लागतात.

गैरसमज, चुकीची विधाने किंवा पारदर्शकतेचा अभाव यासारख्या खराब संवादामुळे हे संकट उद्भवते. बऱ्याचवेळा सोशल मीडियावर नकारात्मक ऑनलाइन प्रतिक्रिया दिल्यामुळे, नकारात्मक किंवा विवादास्पद व्हायरल केल्यामुळे देखील कंपनीपुढे असे संकट उभे ठाकते.

- **उत्पादनाशी छेडछाड** (Product tampering): विरोधक प्रतिस्पर्धी कंपनीची उत्पादने मोठ्या प्रमाणात खरेदी करून त्यांच्याशी छेडछाड करून ती बाजारात आणतात. या प्रकारची रणनीती दुर्भावनापूर्ण व्यावसायिक प्रतिस्पर्ध्यांमध्ये घडते. उत्पादनाशी छेडछाड करण्याचे पेप्सी कॉर्पोरेशनच्या बाबतीत घडलेली एक घटना उदाहरण म्हणून देता येईल. १९९३ मध्ये पेप्सी कॉर्पोरेशनच्या डायट पेप्सीच्या कॅनमध्ये सिरिंज सापडल्याचा दावा करण्यात आला. त्याचा सखोल तपास केला गेला व त्यामध्ये पेप्सीच्या उत्पादनाशी छेडछाड झाल्याचे सिद्ध होऊन त्यामागील गुन्हेगारांना अटके करण्यात आली. परंतु त्यानंतर पेप्सी कॉर्पोरेशनला कंपनीवरील जनतेचा विश्वास पुनर्संचयित करण्यासाठी व्यापक मोहीम हाती घ्यावी लागली व त्यासाठी मोठा खर्च करावा लागला.

- **हेडहंटिंग** (Headhunting): व्यावसायिक शत्रुत्व असल्यामुळे काही वेळा एखाद्या कंपनीच्या उच्चपदस्थ अधिकारी किंवा वरिष्ठ व्यवस्थापकीय कर्मचारी यांना गुप्तमार्गाने अवैधरीत्या एखाद्या प्रकरणात अडकविले जाते व त्याना व्यवसायीन जगतात बदनाम केले जाते.

(७) कार्यस्थळावरील हिंसा संकट (Workplace Violence Crisis) : संप, बहिष्कार, गो-स्लो, धरणे आंदोलन कर्मचाऱ्यांमधील संघर्ष किंवा कामाच्या ठिकाणी हिंसा ही कर्मचाऱ्यांशी कंपनीचे संबंध बिघडल्यामुळे निर्माण होणारी संकटे आहेत. भारतातील कार्यस्थळाच्या संकटाची काही उदाहरणे खालीलप्रमाणे सांगता येतील.

(अ) २०१२ मध्ये मारुती सुझुकीच्या मानेसर प्लांटमध्ये कामगार-व्यवस्थापन संघर्षामुळे कर्मचाऱ्यांचा हिंसाचार उफाळला त्यामध्ये संतापलेल्या कर्मचाऱ्यानी अवनिश कुमार देव या ह्युमन रिसोर्सेस डिपार्टमेंटच्या (HR Dept.) महाव्यवस्थापकाला जाळून मारले. या प्रकरणामध्ये शंभरेक इतर लोक देखील गंभीररीत्या जखमी झाले होते. व्यवस्थापनाला तो प्लांट बंद करावा लागला.

(ब) २०२० मध्ये टाटा स्टीलच्या जमशेदपूर प्लांटमध्ये कामगार विवाद, अशांतता कामगारांच्या निषेधामुळे उत्पादनात व्यत्यय आला.

सन २०१९ मध्ये कामगार-व्यवस्थापन संघर्ष व कार्यस्थळावरील हिंसाचार यामुळे भारत फोर्जचा पुणे प्लांट, होंडा मोटरसायकलचा मानेसार प्लांट, इंटेल कंपनीचा बंगलोर येथील प्लांट याठिकाणी उत्पादनात व्यत्यय आला होता तर २०२० मध्ये विस्ट्रॉन कंपनीच्या बेंगळुरू येथील प्लांटमध्ये कामगार-व्यवस्थापन संघर्षामुळे हिंसाचार उफाळून मालमत्तेचे कंपनीच्या प्रचंड नुकसान झाले होते. या प्रकारच्या संकटाना कर्मचारी विषयक संकट असे देखील म्हणतात.

(८) संघटनात्मक दुष्कर्मांचे/गैरकृत्याचे संकट (Organizational Misdeed Crisis) : गंभीर स्वरूपाची माहिती लपविणे किंवा चुकीची माहिती देणे किंवा जाणूनबुजून बेकायदेशीर मार्गांनी कार्य करणे, यामुळे संघटनात्मक गैरकृत्यांचे संकट उद्भवते. जेव्हा एखाद्या कंपनीचे व्यवस्थापन पुरेशी खबरदारी न घेता, ग्राहकाना किंवा ईतर हितधारकाना (Stakeholders) नुकसान होईल किंवा संबंधितांना हानी होण्याचा धोका आहे हे माहीत असूनही काही कृती करतात तेव्हा अशी संकटे उद्भवतात. संघटनात्मक गैरवर्तणुकीच्या उदाहरणांमध्ये माहिती रोखणे, ग्राहकांचे शोषण करणे आणि व्यवस्थापकीय अधिकारांचा गैरवापर करणे समाविष्ट आहे. लर्बिंगरने संघटनात्मक खालील तीन वेगवेगळ्या प्रकारची दुष्कर्मांची संकटे निर्दिष्ट केली आहेत.

- **फसवणुकीचे संकट** (Crisis of Deception) : जेव्हा एखादी कंपनी जाणूनबुजून सार्वजनिकरित्या उत्पादनाबद्दल खोटी माहिती देते किंवा सार्वजनिक डेटाशी छेडछाड करते तेव्हा अशा प्रकारचे संकट उद्भवते. थोडक्यात कंपनीचे व्यवस्थापन जेव्हा स्वतःची आणि त्याच्या उत्पादनांची माहिती ग्राहकांशी आणि इतरांशी व्यवहार करताना लपवते किंवा चुकीचे वर्णन करते, तेव्हा असे संकट उद्भवते.
- **व्यवस्थापनातील गैरवर्तणुकीचे संकट** (Crisis of Management Misconduct) : या प्रकारचे संकट व्यवस्थापन स्वेच्छेने आणि जाणूनबुजून बेकायदेशीर क्रियाकलापांमध्ये गुंतल्यामुळे उद्भवते.
- **विस्कळीत व्यवस्थापन मूल्यांचे संकट** (Crisis of Skewed Management Values): जेव्हा कंपनीचे वरिष्ठ नेतृत्व सामाजिक जबाबदारीपेक्षा अल्पकालीन आर्थिक नफ्यावर अधिक भर देते व ग्राहक आणि कर्मचारी यांसारख्या हितधारकांच्या हिताकडे दुर्लक्ष करते तेव्हा अशा प्रकारचे संकट उद्भवते. कंपनीचे वरिष्ठ नेतृत्व जेव्हा व्यापक सामाजिक मूल्ये आणि हितधारकांकडे दुर्लक्ष करतात तेव्हा विस्कळीत व्यवस्थापन मूल्यांची संकटे उद्भवतात.

कंपनीची संस्कृती बदलणे हा संस्थात्मक संकटे दूर करण्याचा सर्वोत्तम मार्ग आहे कारण या समस्या सामान्यत: ग्राहकांच्या गरजा दुर्लक्षित करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमुळे उद्भवतात. ग्राहकांच्या यशासाठी समर्पित असलेली संस्थात्मक संस्कृती स्वीकारल्याने अशा संकटाचा सामना करता येऊ शकतो.

संस्थात्मक गैरकृत्ये संकटाची काही उदाहरणे पुढीलप्रमाणे आहेत.

अ) २०२० च्या उत्तरार्धात, गुगल कंपनीला कर्मचाऱ्यांची हेरगिरी (बेकायदेशीरपणे निरीक्षण) आणि संघटित संस्थांना परावृत्त केल्याच्या आरोपांचा सामना करावा लागला.

ब) सन २०२० मध्ये आपल्या विक्रीचा कोटा पूर्ण करण्यासाठी, वेल्स फार्गोच्या कर्मचाऱ्यांनी ग्राहकांच्या संमतीशिवाय लाखो बनावट ग्राहक खाती बेकायदेशीरपणे उघडली. कर्मचाऱ्यांनी ग्राहकांच्या खोट्या सह्या केल्या आणि बनावट रेकॉर्ड तयार केले.

(९) नियामक संकट (Regulatory Crisis) : कायदे, नियम किंवा उद्योग मानकांचे पालन न केल्यामुळे व्यवसायसंस्थेवर नियामक संकट ओढवते. येथे नियामक संकटांची काही उदाहरणे दिली आहेत.

अ) सन २०१४ मध्ये दोषपूर्ण इग्निशन स्विचमुळे जनरल मोटर्स कंपनीला लाखो वाहने परत मागवल्यानंतर नियामक छाननी आणि दंडाचा सामना करावा लागला.

ब) सन २०१२ मध्ये मनी लाँडरिंग आणि मंजुरीचे उल्लंघन केल्याची कबुली दिल्यानंतर क्त्इउ ला नियामक संस्थेद्वारे मोठ्या प्रमाणात दंड आकरला गेला.

क) सन २०१६ मध्ये ग्राहकांच्या संमतीशिवाय लाखो बनावट ग्राहक खाती (Fake -ccounts) तयार केल्याचे कबूल केल्यामुळे वेल्स फार्गोला नियामक संकटाचा सामना करावा लागला. कंपनीला मोठा दंड आकारला गेला.

ख) सन २०१८ मध्ये वैद्यकीय निष्काळजीपणा आणि आरोग्यसेवेतील नियामक त्रुटी मुळे फोर्टिस हेल्थकेअर वर कारवाई करण्यात आली.

ग) सन २०१८ मध्ये केंब्रिज नालिटिका डेटा स्कॅंडलनंतर फेसबुक कंपनीला नियामक छाननी आणि दंडाचा सामना करावा लागला.

घ) सन २०१९ मध्ये कथित नियामक त्रुटी आणि आर्थिक समस्या यामुळे टाटा पॉवरचा मुंद्रा अल्ट्रा मेगा पॉवर प्रकल्प अडचणीत आला होता.

च) सन २०२० मध्ये पर्यावरणविषयक नियामक मानाकांचे उल्लंघन केल्यामुळे अदानी पॉवरचा झारखंड प्रकल्प विवादात सापडला होता.

कायदे, नियम किंवा उद्योग मानकांचे पालन न केल्यामुळे नियामक संकटे कशी उद्भवू शकतात व त्या मुळे दंडात्मक कारवाईस सामोरे जावे लागून प्रतिष्ठेचे कसे नुकसान होऊ शकते ते वरील उदाहरणे स्पष्ट करतात.

४.४.३ संकटांची कारणे (Causes of Crises) :

सामान्यपणे खालील कारणांमुळे व्यवसायाच्या बाबतीत संकट उद्भवते.

१) दुबळे नेतृत्व (Poor Leadership) : अप्रभावी निर्णयक्षमता, दूरदृष्टीचा अभाव आणि अपरिणामकारक संवाद ही दुबळ्या नेतृत्वाची लक्षणे असतात. दुबळ्या किंवा खराब नेतृत्वामुळे अनेक मार्गांनी व्यवसायावर संकट येऊ शकते. अशा नेतृत्वामुळे व्यवसायाचे आर्थिक नुकसान होते, व्यवसायाच्या प्रतिष्ठेची हानी होते. काही अधिकारी अथवा कर्मचारी यांच्याकडून अनैतिक वर्तन वा गैरप्रकार होण्याची संभावना वाढते. त्यामुळे कायदेशीर समस्या उद्‌भवून व्यवसायापुढील संकटे वाढतात. बाजारातील बाह्य बदलाशी जुळवून घेण्यात व्यवसाय अयशस्वी ठरतो. जोखीम व्यवस्थापन अपुरे व दिशाहीन असते.

२) बाह्य घटक (External Factors) : नैसर्गिक आपत्ती, जागतिक महामारी, आर्थिक मंदी, राजकीय अस्थिरता, सरकारी नियम किंवा धोरणांमधील बदल, तीव्र स्पर्धा, व्यापार युद्ध (Trade War) पर्यावरणीय किंवा आरोग्य संकट आणि सामाजिक अशांतता ईत्यादी बाह्य घटक व्यवसायाच्या बाबतीत अनेकविध संकटांना चालना देऊ शकतात.

उपरोक्त घटनांमुळे कंपनीच्या वस्तूंची मागणी घटते, पुरवठा साखळी विस्कळीत होते, ब्रँडचे नुकसान होते, बाजारपेठेतील कंपनीचा हिस्सा कमी होतो आणि आर्थिक अस्थिरता निर्माण होऊन कंपनी दिवाळखोरीच्या दिशेने मार्गक्रमण करू लागते. ही संकटे टाळण्यासाठी व्यवसायांना या संभाव्य बाह्य घटकांची जाणीव असणे आवश्यक असते आणि जोखीम कमी करण्यासाठी व बदलत्या परिस्थितीशी जुळवून घेण्यासाठी व्यवसयायीन धोरणे विकसित करणे आवश्यक असते.

३) अपप्रचार (False Propaganda) : कंपनी, कंपनीची उत्पादने, कंपनीचे व्यवस्थापन याबतीत गैरसमज करून देण्याच्या दृष्टीने पसरवलेली खोटी माहिती, केलेला अपप्रचार, नकारात्मक प्रसिद्धी, आणि सोशल मीडियावरील प्रतिक्रिया यामुळे व्यवसायसंस्थेच्या प्रतिष्ठेवर संकट येऊ शकते.

अशा घटनांमुळे ग्राहकांचा विश्वास आणि निष्ठा गमावली जाते व व्यवसायाच्या प्रतिष्ठेचे नुकसान होते. नवीन ग्राहकांना आकर्षित करण्यात अडचण निर्माण होतात. नियामक संस्थांकडून आणि माध्यमांकडून अधिक छाननी होण्याची शक्यता निर्माण होते व त्यामुळे कंपनीची अप्रतिष्ठा होऊन ब्रँड मूल्य घटते.

सकारात्मक कंपनी संस्कृती निर्माण करणे, पारदर्शकता राखणे आणि उत्तरदायित्व सुनिश्चित करणे यावर आधारित असलेले सक्रिय प्रतिष्ठा व्यवस्थापन हे अशा प्रकारच्या व्यावसायिक संकटाचा अनिष्ट प्रभाव टाळण्यास मदत करू शकते.

४) आर्थिक गैरव्यवस्थापन (Financial Mismanagement) : सदोष आर्थिक नियोजन, अत्यधिक कर्ज आणि फसव्या क्रियाकलापांमुळे व्यवसायावर आर्थिक संकट उद्भवू शकते. आर्थिक गैरव्यवस्थापनामुळे आर्थिक जबाबदाऱ्या पूर्ण करण्यासाठी व्यवसायास निधी अपुरा पडतो. कंपनीवर कर्जाचा डोंगर वाढला तर अतिरिक्त व्याज देण्याची जबाबदारी वाढतो. निधीचा गैरवापर व आर्थिक घोटाळा, फसवणूक किंवा अफरातफर होण्याची शक्यता असते. आर्थिक व्यवहारात पारदर्शकतेचा अभाव आढळतो.

आर्थिक गैरव्यवस्थापन केल्यामुळे कंपनीला कायदेशीर प्रक्रियेला सामोरे जावे लागते. कंपनी दिवाळखोरीकडे वाटचाल करते. कंपनीच्या प्रतिष्ठेचे आणि विश्वासार्हतेचे नुकसान होते. म्हणून नियमितपणे आर्थिक योजनांचे पुनरावलोकन करावे लागते. पारदर्शक व्यवहार ठेऊन व अचूक आर्थिक नोंदी ठेऊन आर्थिक गैरव्यवस्थापनामूळे होणाऱ्या व्यावसायिक संकटाचा दुष्प्रभाव टाळता येतो.

५) परिचालनातील बिघाड/अपयश (Operational Failures) : व्यवसाय प्रणालीमध्ये बिघाड उत्पन्न झाल्यामुळे, पुरवठा साखळीतील व्यत्यय आणि सदोष उत्पादने परत मागविल्याने असे संकट व्यवसायावर येऊ शकते. व्यवसायाच्या पुरवठा साखळीत व्यत्यय आल्यामुळे वस्तू किंवा सेवा वेळेवर वितरित करण्यात अपयश येते. त्यामुळे कंपनीचा ग्राहकवर्ग असमाधानी राहतो आणि व्यवसायसंस्थेवरील त्यांची निष्ठा कमी होते. उपकरणे किंवा पायाभूत सुविधांमध्ये बिघाड झाल्यास कंपनीच्या दैनंदिन कामकाजात व्यत्यय येतो. गुणवत्ता नियंत्रण प्रणालीत समस्या उद्धवल्यास सदोष उत्पादने किंवा सेवा बाजारात आणल्या जाण्याची शक्यता वाढते. मालसाठा व्यवस्थापन चांगले नसेल तर स्टॉकआउट्स किंवा ओव्हरस्टॉकिंगची समस्या भेडसावते. सायबरसुरक्षा नीट नसेल तर डेटा गमावणे किंवा सिस्टम डाउनटाइम सारखे संकट उद्धवते. या समस्या वारंवार उद्धवल्यास व्यवसायाची स्पर्धात्मकता कमी होते.

मजबूत गुणवत्ता नियंत्रण प्रक्रिया उभारून, कर्मचाऱ्याना योग्य ते प्रशिक्षण देऊन, पुरवठा साखळींचे सातत्याने निरीक्षण करण्याची यंत्रणा उभारून व आकस्मिक घटनांचा सामना करण्याचे योग्य नियोजन करून अशाप्रकारची संकटे उद्धवण्यापासून रोखता येतात.

६) तांत्रिक बिघाड (Technological failures) : सायबर हल्ले, डेटाचे उल्लंघन आणि कार्यप्रणालीतील बिघाडांमुळे तांत्रिक संकटे उद्धवू शकतात. उदाहरणार्थ, सिस्टम डाउनटाइममुळे व्यवसायाच्या दैनंदिन कामकाजामध्ये व्यत्यय निर्माण होते आणि व्यवसायाची उत्पादकता घटते. सायबर सुरक्षा यंत्रणेत बिघाड झाला तर व्यवसायावर मालवेअर, रॅन्समवेअर व फिशिंगसारखे सायबर हल्ले होण्याचे संकट दाट होते. महत्वाचा डेटा चोरीला जाऊन अज्ञाताकडून त्याचा गैरवापर होण्याचा धोका वाढतो. नेटवर्कमध्ये बिघाड झाल्यास कनेक्टिव्हिटी समस्या निर्माण होते. सॉफ्टवेअर ग्लिचेसमूळे कामकाजातील त्रुटी, बग आणि सुसंगततेचा अभाव अशा समस्या निर्माण होतात. पॉवर आउटेजमुळे उत्पादन व ईतर कामकाजामध्ये दिरंगाई होते.

अशा प्रकारच्या संकटांमुळे ग्राहकांचे समाधान आणि त्यांची निष्ठा कमी होते. कंपनीच्या प्रतिष्ठेचे आणि ब्रँडचे नुकसान होते. कंपनीची स्पर्धात्मकता कमी घटते. हे संकट टाळण्यासाठी मजबूत आयटी पायाभूत सुविधा आणि सुरक्षिततेमध्ये गुंतवणूक करणे, त्याची नियमितपणे देखभाल करणे, कर्मचाऱ्यांना तंत्रज्ञानाच्या वापराविषयक आणि सुरक्षितेविषयक प्रशिक्षण देणे हे उपाय करता येतात.

७) मानवी चुका / त्रुटी (Human Errors) : मानवी चुकांमुळे अनेक मार्गांनी व्यवसाय संकट येऊ शकते. व्यवसाय नेतृत्वाच्या किंवा कर्मचाऱ्यांच्या चुका, निष्काळजीपणा आणि अनैतिक वर्तन अनेक संकटांना चालना देऊ शकतात. निर्णय प्रक्रियेतील चुका कंपनीवर मोठे संकट आणतात. त्यामुळे चुकीच्या

निवडी, चुकीची गणना होणे, सुरक्षिततेकडे दुर्लक्ष होणे, अपुरे पर्यवेक्षण व अधिकारी व कर्माचाऱ्यांच्यात जबाबदारीचा अभाव अशा समस्या उद्भवतात. त्यामुळे कायदेशीर दायित्वे निर्माण होतात, ग्राहकांचा विश्वास गमावला जातो, कर्मचाऱ्यांचे मनोबल कमी होते.

मानवी चुका कमी करण्यासाठी, व्यवसायांस मजबूत प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रम राबवावा लागतो. व्यवसायात मुक्त संवादाची व अभिप्राय देवाण-घेवाणाची संस्कृती निर्माण करावी लागते. स्पष्ट धोरणे आखावी लागतात आणि प्रमाणित कार्यपद्धती व प्रोटोकॉल स्थापित करावा लागतो.

८) विलीनीकरण आणि अधिग्रहण (Mergers and Acquisitions): स्पर्धक कमी करून बाजारपेठेत आपला हिस्सा वाढविण्यासाठी किंवा आपल्या व्यवसायाचा विस्तार करण्यासाठी एखादी कंपनी बाजारातील दुसरी कंपनी अधिग्रहीत करते किंवा त्या कंपनीस आपल्यामध्ये विलीन करून घेते. त्यास विलीनीकरण आणि अधिग्रहण असे म्हणतात. त्यामुळे अनेक प्रकारे व्यवसाय संकट निर्माण होऊ शकतात. उदाहरणार्थ, दोन वेगवेगळ्या कंपन्यांची भिन्न मूल्ये, भिन्न संस्कृति, विभिन्न प्रक्रिया, विभिन्न व्यवस्थापन शैली यामुळे सांस्कृतिक संघर्ष, सत्ता संघर्ष/नेतृत्व संघर्ष यासारख्या समस्या निर्माण होतात. एकत्रीकणाची आव्हाने पेलावी लागतात. कर्मचाऱ्यांची धारणा बदलावी लागते. त्यातून अनेकविध संकटे उद्भवतात.

कार्यक्षमता व उत्पादकता कमी होण्याचा धोका उद्भवतो. कंपनीची उलाढाल घटते. कायदेशीर कटकटी निर्माण होऊ शकतात. अशा प्रकारचे संकट टाळण्यासाठी दूरदृष्टिपूर्ण निर्णय घेणे, एकीकृत कंपनी संस्कृती आणि कंपनीची मुख्य प्रतिभा जोपासणे हे उपाय योजता येतात.

९) नियामक गैर-अनुपालन (Regulatory Non-Compliance) : कायदे, नियम आणि उद्योग मानकांचे पालन करण्यात अयशस्वी झाल्यास व्यवसायावर कायदेशीर आणि प्रतिष्ठेची संकटे येऊ शकतात. नियमांबद्दल योग्य जागरूकता किंवा समज नसणे, अपुरी धोरणे, अपुरी संसाधने, खराब ऑडिटिंग व मॉनिटरिंग तसेच बदलणाऱ्या नियमाशी किंवा कायद्यांशी जुळवून घेण्यातील अयशस्वीता यामुळे नियामक गैर-अनुपालन विषयक संकटे उद्भवतात.

१०) सदोष बदलाचे व्यवस्थापन (Defective Change Management) : प्रत्येक व्यवसायाला बाजारात टिकून राहण्यासाठी काही बदल स्वीकारावे लागतात. असे बदल व्यवसायात टप्प्याटप्प्याने पद्धतशीरपणे आत्मसात करावे लागतात. त्यास बदलाचे व्यवस्थापन असे म्हणतात. चुकीच्या बदलाच्या व्यवस्थापनामुळे प्रतिकार, गोंधळ आणि संकटे येऊ शकतात. अवास्तव टाइमलाइन, घाईघाईने अंमलबजावणी, बर्नआउट, अपुरी संसाधने, अपुरे बजेट, अपुरे कर्मचारी, भावनिक प्रभावाचे निराकरण करण्यातील अपयश व कर्मचारी कल्याणाकडे दुर्लक्ष अशा अनेक समस्या यामुळे उद्भवतात.

११) जागतिक घडामोडी (Global Events) : जागतिक पातळीवरील महामारी, भू-राजकीय तणाव आणि जागतिक आर्थिक बदलांमुळे व्यवसायापुढे संकटे निर्माण होऊ शकतात. जागतिक घडामोडींमुळे पुरवठा साखळीत व्यत्यय निर्माण होतो, बाजारातील अस्थिरता वाढते, मागणी व विक्री घटते.

जागतिक घडामोडी विषयक जोखीम कमी करण्यासाठी, व्यवसायांनी जागतिक बातम्या, ट्रेंड आणि अंदाज यांचे निरीक्षण करणे आवश्यक असते. बदलत्या परिस्थितीशी जुळवून घेणारी संस्थात्मक संस्कृती वाढवावी लागते.

वरील कारणाव्यतिरिक्त खराब अंतर्गत संवाद, पारदर्शकतेचा अभाव, सामाजिक अशांतता, पर्यावरणीय आपत्ती यामुळे देखील व्यवसायीन संकटे उद्भवू शकतात.

४.४.४ संकटकालीन व्यवस्थापन योजना (Crisis Management Plan):

कोणत्याही प्रकारच्या संकटाचा सामना करण्यासाठी व्यवसायाला एक योजना तयार ठेवावी लागते. त्यास संकटकालीन व्यवस्थापन योजना असे म्हणतात. संकटकालीन परिस्थितीत पाळल्या जाणाऱ्या कार्यपद्धती आणि धोरणांची रूपरेषा देणारा एक सर्वसमावेशक दस्तऐवज म्हणजे संकटकालीन व्यवस्थापन योजना होय.

संकटकालीन व्यवस्थापन योजना म्हणजे एखाद्या संकटाला प्रभावीपणे प्रतिसाद देण्यासाठी म्हणजे यशस्वीरीत्या सामोरे जाण्यासाठी व्यवसायसंस्थेने अनुसरण करण्याच्या प्रक्रियेची दस्तऐवजीकरण केलेली रूपरेषा असते. संकटकालीन व्यवस्थापन योजना व्यवसायसंस्थेच्या विशिष्ट गरजा आणि जोखमींनुसार तयार केलेली जाते. त्याकरिता आपल्या व्यवसायसंस्थेसाठी संकट म्हणजे नेमके काय, हे परिभाषित करावे लागते. भविष्यकालिन संकट ओळखणे, तीव्रतेनुसार संकटांचे विविध स्तरांमध्ये वर्गीकरण करणे, त्यातील जोखीमीचे मूल्यमापन करणे व संकटाला त्वरित प्रतिसाद देण्यासाठी कार्यपद्धती स्थापित करणे, याकरिता व्यवसायांतर्गत संकट व्यवस्थापन संघ/पथक (Crisis Management Team) तयार करावे लागते.

संकटकालीन व्यवस्थापन योजना तयार करण्यातील टप्पे पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

(अ) संकटकालीन व्यवस्थापनाची टीम निवडणे (Crisis Management Team):

संकट नियोजन प्रक्रियेदरम्यान सहकार्य करण्यासाठी अधिकारी-कर्मचारी यांची एक टीम निवडली जाते. त्या टीममध्ये अशा लोकांचा समावेश केला जातो जे संकटाच्या वेळी योग्य तो पावले उचलतील. या टीम मधील प्रत्येकाला संकटाचा सामना करण्याच्या रणनीतीची आवश्यक त्या तपशीलासह माहिती दिली जाते, त्याबाबतची सर्व तथ्ये विशद केली जातात.

(ब) जोखमीचे मूल्यांकन करणे (Assessment of Risk):

संकटकालीन व्यवस्थापन योजनेची प्रक्रिया सुरू करण्यापूर्वी, व्यवसायसंस्थेला भेडसावणाऱ्या विविध जोखमींवर विचारमंथन करून त्याचे मूल्यांकन केले जाते. धोक्याची संभाव्यता ओळखण्यासाठी आणि त्याचे विश्लेषण करण्यासाठी जोखीम नोंदवहीचा (Risk Register) वापर करता येतो. त्यावरून वारंवार सर्वात जास्त कोणते धोके उद्भवण्याची शक्यता आहे, याची कल्पना येते आणि त्यानुसार संकट व्यवस्थापन योजना निर्धारित करता येते.

(क) संकटाच्या व्यवसायावरील प्रभावाचा अंदाज घेणे (Determining the impact of crisis on business):

एकदा व्यवसायावर अनिष्ट परिणाम करू शकणारे उच्च-संभाव्य संकटे ओळखली की त्या संभाव्य संकटांचा व्यवसायावर कितपत विपरीत प्रभाव पडेल याचा अंदाज घेतला जातो. प्रत्येक संकटाचा व्यवसायावर भिन्न परिणाम होऊ शकतो, म्हणून त्यांचे स्वतंत्रपणे विश्लेषण करणे महत्त्वाचे आहे. त्यामध्ये व्यवसायाचा ग्राहकवर्ग गमावला जाणे, व्यवसायसंस्थेच्या प्रतिष्ठेस हानी पोहोचणे, विक्रीत विलंब होणे, उत्पन्न गमावणे, कायदेशीर कारवाईस सामोरे जावे लागणे किंवा नियामक संस्थांकडून दंड आकारला जाणे, यासारख्या संभाव्य समावेश असू शकतो.

(ड) संकट-प्रतिसादाची योजना तयार करणे (Crisis-Response Plan):

प्रत्येक संभाव्य संकटाचा सामना करण्यासाठी म्हणजेच त्यास प्रतिसाद देण्यासाठी संकट निवारण टीमने नेमकी कोणती कृती करावी ते ठरविले जाते. उदाहरणार्थ, जर कंपनीला सायबर हल्ल्याचे संकट ओढवण्याचा अंदाज असेल तर नेटवर्क सुरक्षित करण्याची जबाबदारी एखाद्या व्यक्तीवर, कंपनीच्या ग्राहकांशी संपर्क करण्याची जबाबदारी दुसऱ्या एखाद्या व्यक्तीवर आणि झालेल्या नुकसानीचे मूल्यांकन हाताळण्यासाठी आणखी एखाद्या व्यक्तीवर जबाबदारी सोपविली जाते.

(ई) ठोस योजना तयार करणे (Solidifying the Plan):

एकदा व्यवसायसंस्थेला भेडसावणाऱ्या संकटांची, त्यांचा व्यवसायावर होऊ घातलेल्या परिणामांची आणि त्यास प्रतिसाद कसा द्यायचा म्हणजे त्याचा कशाप्रकारे सामना करावयाचा, याची तोंडी जाणीव करून दिल्यानंतर त्याची सशक्त योजना तयार केली जाते. त्या योजनेचा दस्तऐवज तयार केला जातो. कहर पाहता, संकट व्यवस्थापन योजना ही लेखी किंवा तोंडी धोरणापेक्षा अधिक असते. त्यामध्ये सक्रियकरण प्रोटोकॉल आणि आपत्कालीन संपर्क यासारख्या महत्त्वाच्या बाबींचा समावेश असावा असतो.

(फ) योजनेचे पुनरावलोकन व अद्ययावत करणे (Review and Update):

संभाव्य संकटे एकाच प्रकारची नसतात व त्यांचा दुष्प्रभाव देखील एकसारखा नसतो. त्यामुळे व्यवसायाची संकट योजना पूर्ण तयार झाल्यावर, त्यामध्ये कोणत्याही त्रुटी नसल्याचे सुनिश्चित करण्यासाठी योजनेचे पुनरावलोकन केले जाते आणि वर्षातून किमान एकदा ती अद्ययावत (update) करावी लागते.

संकट व्यवस्थापन योजना स्थापन करण्यासाठीची मार्गदर्शक तत्वे:

व्यवसायाची संकटकालीन व्यवस्थापन योजना स्थापित करताना खालील मार्गदर्शक तत्वे उपयुक्त पडू शकतात.

- संकटकालीन व्यवस्थापक म्हणून एखादा कर्मचारी नेमता येईल किंवा एखादया व्यावसायिक संकट व्यवस्थापकाची नियुक्ती करता येईल
- विभिन्न प्रकारची संकटे हाताळण्यासाठी प्रशिक्षण देता येईल किंवा एखादा रिफ्रेशर अभ्यासक्रम सुरू करता येईल

- संकट व्यवस्थापकाच्या नेतृत्वाखाली काम करण्यासाठी प्रशिक्षित, अनुभवी व सक्षम लोकांची एक टीम तयार करता येईल.
- वेगवेगळ्या संकटांना तोंड देण्यासाठी अनेक पध्दती आणि प्रक्रिया परिभाषित करता येतील.
- परिस्थिती हाताबाहेर जाण्याआधी ती हाताळण्यासाठी पुरेशी संकट पूर्वसूचनेचे (सिग्नलचे) प्रभावीपणे निरीक्षण करू शकतील किंवा ओळखू शकतील अशा प्रणाली सुरू करता येतील.
- संकटाच्या वेळी प्रमुख व्यक्तींची यादी आणि त्यांचे संपर्क क्रमांक सर्व संबंधीतना उपलब्ध होतील अशा रीतीने प्रकाशित करता येतील.
- जेव्हा एखादे संकट उद्भवते तेव्हा कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय साधणारी विश्वासू व्यक्ती नियुक्त करता येईल
- संकटाच्या वेळी जिथे कर्मचारी एकत्र येऊ शकतील असे एक मध्यवर्ती ठिकाण निर्धारित करता येईल.
- संकटकालीन व्यवस्थापन प्रक्रिया आणि उपकरणांची नियमितपणे चाचणी करून ते अद्ययावत करता येईल.

४.५ शाश्वतता व्यवस्थापन (Sustainability Management):

एकविसाव्या शतकाच्या पूर्वार्धात नैसर्गिक संसाधनांचा झपाट्याने ऱ्हास होत असल्याबद्दल आपली जागरूकता वाढली आहे. त्यामुळे उपलब्ध नैसर्गिक संसाधनांचा अतिरिक्त वापर नियंत्रित करून त्यांचा विवेकपूर्वक वापर करण्याकडे कल वाढत आहे. ज्या गतीने संसाधनांचा वापर होत आला आहे व त्यामुळे जे अपरिमित नुकसान झाले आहे, ते निश्चितच अपरिवर्तनीय आहे. म्हणजे अतिरिक्त वापरामुळे गमावलेली संसाधने परत मिळवता येत नाहीत. ही जाणीव निर्माण झाल्यामुळे नैसर्गिक संसाधनांच्या शाश्वतता व्यवस्थापनाची संकल्पना उदयास आली आहे.

व्यापक अर्थाने, इंग्रजीतील 'sustainable' या शब्दाचा मराठीत 'दीर्घकालीन टिकाऊपणा' किंवा 'शाश्वतता' असा अर्थ घेतला जातो. एखाद्या साधनसामुग्रीची उपलब्धता भावी पिढ्यांसाठी कायम स्वरूपी टिकवून ठेवण्याची क्षमता निर्माण करणे असा त्याचा अर्थ घेतला जातो. त्यामुळे नैसर्गिक किंवा भौतिक संसाधनांचा ऱ्हास रोखण्याचा प्रयत्न करणाऱ्या धोरणांचा अवलंब व्यवसायांनी करणे अपेक्षित असते.

आपल्या वर्तमान विकासासाठी नैसर्गिक किंवा भौतिक संसाधनांचा वापर केला जातो परंतु कोणत्याही परिस्थितीत विकासाच्या नावाखाली आपले भविष्य उध्वस्त होऊ देता कामा नये. वर्तमान विकासासाठी आपण भविष्यातील काय किंमत मोजत आहोत याचे भान सदैव असणे आवश्यक असते.

शाश्वत विकासाची संकल्पना ही नवीन उदयोन्मुख आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थेद्वारे एक महत्त्वपूर्ण उद्दिष्ट (मूल्य) म्हणून स्वीकारली गेली आहे. युनायटेड नेशन्स कमिशन ऑन एन्व्हायर्नमेंट अँड डेव्हलपमेंटने १९८७ मध्ये ब्रुंडलँड अहवालाद्वारे 'शाश्वत विकास' (Sustainable Development) हा शब्दप्रयोग जगभर लोकप्रिय केला. त्यातूनच पुढे 'निसर्गानुकूल तंत्रज्ञान/ डिझाइन' (Design with Nature), 3-R दृष्टीकोन (Reduce, Reuse and Recycle), कार्बन न्यूट्रॅलिटी' (Carbon-neutrality), 'अक्षय ऊर्जा'

(Renewable energy), 'पर्यावरणानुकूल' (Eco-friendly) व 'हरित व्यवस्थापन' (Green Management) या संकल्पना समाजात व व्यवसायीन जगतात रूढ झाल्या.

वाढती लोकसंख्या, वाढते शहरीकरण आणि औद्योगिकीकरण यामुळे नैसर्गिक संसाधनांची मागणी आणि त्यांचा वापर सातत्याने वाढत आहे. परंतु त्यांची उपलब्धता मात्र मर्यादित आहे. नैसर्गिक संसाधनांचे योग्य व्यवस्थापन करण्याची व संवर्धन करण्याची गरज असते. त्याचाच एक भाग म्हणून व्यवसायसंस्थांनी शाश्वतता व्यवस्थापनाचा अवलंब करणे आवश्यक ठरते.

शाश्वतता व्यवस्थापनामध्ये भविष्यातील पिढ्यांसाठी संसाधनांची उपलब्धता धोक्यात न आणता सध्याच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी या संसाधनांचा वापर करणे, हे समाविष्ट आहे. त्याकरिता व्यवसायासाठी संसाधनांचा वापर करताना आर्थिक व्यवहार्यतेसोबतच पर्यावरणावरील त्यांचा नकारात्मक प्रभाव कमी करणाऱ्या व सामाजिक कल्याणास प्रोत्साहन देणाऱ्या नीती अवलंबाव्या लागतात.

४.५.१ शाश्वत व्यवस्थापनाची संकल्पना (Concept of Sustainability Management):

शाश्वत व्यवस्थापनाची संकल्पना ही 'शाश्वतता' (अर्थात टिकाऊपणा किंवा 'स्थिरता') आणि 'व्यवस्थापन' या दोन वेगवेगळे संकल्पनांच्या संयोगातून उदयास आली असून ती 'पर्यावरण', 'वर्तमान आणि भविष्यातील पिढ्यांच्या गरजा' आणि 'अर्थव्यवस्था' या तीन शाखांवर आधारलेली आहे.

शाश्वतता व्यवस्थापन म्हणजे दीर्घकालीन शाश्वतता आणि जबाबदारी सुनिश्चित करण्यासाठी आर्थिक, सामाजिक आणि पर्यावरणीय विचारांमध्ये समतोल राखणे होय. शाश्वतता व्यवस्थापन ही आधुनिक जगाची एक आवश्यक संकल्पना आहे. भविष्यातील पिढ्यांच्या संसाधनविषयक गरजा पूर्ण करण्याची क्षमता अबाधित राहील याचे भान ठेऊन व्यवसायाच्या संसाधनाच्या वर्तमान गरजा पूर्ण करण्याच्या योजना व्यवसायाला आखाव्या लागतात.

शाश्वतता व्यवस्थापन म्हणजे संस्थेच्या प्रत्येक निर्णय प्रक्रियेत आर्थिक, सामाजिक आणि पर्यावरणीय विचारांचे एकत्रीकरण करणे तसेच पर्यावरण आणि समाजावरील त्यांचा नकारात्मक प्रभाव कमी करून हितधारकांसाठी दीर्घकालीन मूल्ये निर्माण करणे होय. शाश्वतता व्यवस्थापनामध्ये प्रत्येक व्यवसयायीन निर्णयांचा पर्यावरण, समाज आणि अर्थव्यवस्थेवर काय परिणाम होईल, हे लक्षात घेतले जाते. तसेच अल्पकालीन नफ्याऐवजी दीर्घकालीन उद्दिष्टांवर लक्ष केंद्रित केले जाते. दीर्घकालीन व्यवसायीन यश संपादन करण्याबरोबरच नैसर्गिक संसाधनांचे संरक्षण करणे व सामाजिक न्याय सुनिश्चित करणे, यासाठी शाश्वतता व्यवस्थापन आवश्यक असते.

सोप्या भाषेत सांगावयाचे तर, शाश्वतता व्यवस्थापन हे एक संतुलित व्यवसाय-मॉडेल असून त्यामध्ये शाश्वत विकासाच्या संकल्पना आणि व्यवस्थापन पद्धतीं यांचे असे मिश्रण असते की ज्यामुळे वर्तमान आणि भविष्यातील पिढ्यांना फायदा होतो.

टाटा स्टील, आय. टी. सी. लिमिटेड, इन्फोसिस, विप्रो, महिंद्रा अँड महिंद्रा, हिंदुस्तान युनिलिव्हर, अंबुजा सिमेंट, ब्रिटानिया इंडस्ट्रीज, मॅरिको, गोदरेज अँड बॉयस, जे. एस. डबल्यू. स्टील आणि डाबर इंडिया या कंपन्यांकडे भारतातील शाश्वत व्यवस्थापन पद्धतींच्या रोल मॉडेल कंपन्यां म्हणून पहिले जाते.

शाश्वत व्यवस्थापनाची भारतातील काही उदाहरणे:

अ) शाश्वत उत्पादन पद्धती (Sustainable production practices):

कंपनीच्या उत्पादन प्रक्रियेचा पर्यावरणावर कोणतेही हानिकारक परिणाम होत नाहीत याची खात्री करून उत्पादन पद्धती जाते. उदाहरणार्थ, केवळ शाश्वत आणि नैतिक माध्यमांद्वारे पुरविल्या जाणाऱ्या सामग्रीची खरेदी करणे (Sustainable Sourcing), उत्सर्जन कमी करणाऱ्या तंत्रज्ञानाचा आणि प्रक्रियांचा अवलंब करणे, औद्योगिक कचऱ्याचे प्रमाण कमी करणे तसेच त्यावर प्रक्रिया करून त्याचा पुनर्वापर करण्याचा कार्यक्रम राबवणे ई. आधुनिक उत्सर्जन नियंत्रण तंत्रज्ञानाचा वापर केल्यास हायड्रोफ्लोरोकार्बन्स (HFCs) परफ्लोरोकार्बन्स (PFCs) सल्फर हेक्साफ्लोराइड (SF6) नायट्रोजन ट्रायफ्लोराइड (NF3) यासारख्या औद्योगिक वायूंचे प्रमाण कमी करून पर्यावरणावरील त्याचे दुष्परिणाम टाळता येतात.

ब) शाश्वत ऊर्जा उत्पादन (Sustainable energy production):

भारतात आजमितीस सौर ऊर्जा, पवन ऊर्जा आणि बायोमास किंवा बायोगॅस ऊर्जा यासारखे पर्याय उपलब्ध असून देखील वीज निर्मिती पद्धतींमध्ये कोळशाचा वाटा ४९ टक्के आहे. त्यामुळे आपल्याला पर्यायी ऊर्जा उत्पादन पद्धतींकडे वेगाने वळावे लागत आहे. त्याकरिता बायोमास आणि बायोगॅस सारखे पर्यावरणपूरक पर्याय शोधणे, सौर पॅनेलद्वारे सूर्याच्या शक्तीचा उपयोग करून सौर ऊर्जेकडे वळणे, तसेच पवन ऊर्जा व पवन टर्बाइन यांचा वापर वाढविणे यासारखे पर्याय शोधले जात आहेत. थोडक्यात, आपल्या उर्जा स्त्रोतांमध्ये विविधता आणून जीवाश्म इंधनावरील अवलंबित्व कमी करण्याचे प्रयत्न केले जात आहेत.

क) शाश्वत वाहतूक पद्धती (Sustainable transportation practices):

पर्यावरणपूरक वाहतुक साधानांच्या अभावामुळे पर्यावरणावर विपरीत परिणाम होऊ शकतो. पर्यावरणास अनुकूल नसलेल्या वाहतुकीच्या पद्धतीमुळे कार्बन डायऑक्साइड (CO2) मिथेन (CH4) व नायट्रस ऑक्साईड (N2O) यासारख्या हरितगृह वायूंचे उत्सर्जन हवेच्या गुणवत्तेवर अनिष्ट परिणाम करतात. हे टाळण्यासाठी सार्वजनिक परिवहन प्रणालींच्या गुणवतेमध्ये सुधारणा करणे, वैयक्तिक वाहनांपेक्षा सार्वजनिक वाहतुकीच्या वापरास प्रोत्साहन देणे, वाहतूक कोंडी कमी करणे, जीवाश्म इंधनापेक्षा बायो-सीएनजी सारखे पर्यावरणास अनुकूल इंधन वापरण्यास चालना देणे अशा गोष्टी केल्या जात आहेत.

ड) शाश्वत कचरा विल्हेवाट (Sustainable Waste Disposal):

कचऱ्याची विल्हेवाट लावण्याच्या पद्धती पर्यावरण संवर्धनात महत्त्वाची भूमिका बजावतात. शाश्वत कचरा विल्हेवाटीत पारंपरिक पद्धतींच्या पलीकडे जाणाऱ्या धोरणांचा समावेश होतो. पर्यावरणावर आणि

मानवी आरोग्यावर होणारा परिणाम कमी करणे हा या धोरणांचा उद्देश असतो. कचरा-ते-ऊर्जा तंत्रज्ञानाची (Waste-to-Energy Solutions) अंमलबजावणी करणे हा टिकाऊ कचरा विल्हेवाटीसाठीचा एक आशादायक मार्ग आहे. अन्नाचे तुकडे आणि शेतीचे अवशेष अशा सेंद्रिय कचऱ्याची नारोबिक डायजेस्टरमध्ये प्रक्रिया करून त्यापासून बायोगॅस केला जातो. हा मुख्यतः मिथेनचा बनलेला एक अक्षय ऊर्जा स्त्रोत असतो. पर्यावरणास अनुकूल पद्धतीने कचऱ्यापासून ऊर्जा देखील निर्माण केली जाते.

दुसरे असे की, फक्त एकदा वापरुन फेकून दिलेल्या प्लास्टिकच्या वस्तूंमुळे पर्यावरणीय समस्या उद्भवतात परंतु बायोडिग्रेडेबल पॅकेजिंग मटेरिअल्सचा अवलंब करून त्याचे दुष्परिणाम कमी करता येतात. हे साहित्य कालांतराने नैसर्गिकरित्या विघटित होते व त्यामुळे पर्यावरणातील कचरा कमी होतो.

४.५.२ शाश्वतता व्यवस्थापनाचे विविध आयाम/परिमाणे किंवा पैलू (Different Dimensions of Sustainable Management):

आधुनिक जगात शाश्वतता व्यवस्थापन ही एक महत्वपूर्ण संकल्पना म्हणून उदयास आली आहे. परंतु शाश्वतता किंवा स्थिरता ही केवळ पर्यावरणीय शाश्वतता, हवामान बदल आणि प्रजातींचे विलुप्त होणे याच्याशी संबंधित नसून त्याला आर्थिक, सामाजिक आणि सांस्कृतिक परिमाणेही आहेत. तदनुसार शाश्वत व्यवस्थापनाचे परिमाण आर्थिक, सामाजिक आणि पर्यावरणीय अशा तीन मुख्य स्तंभांमध्ये वर्गीकृत केले जाऊ शकतात. त्यास ट्रिपल बॉटम लाइन असेही म्हणतात.

वरील तीन प्रमुख परिमाणाव्यतिरिक्त, काही तज्ञांनी सांस्कृतिक, शासन (Governance), तांत्रिक व राजकीय परिमाणांची देखील चर्चा केली आहे. ही सर्व परिमाणे एकमेकांशी जोडलेली व परस्परावलंबी आहेत.

१) आर्थिक परिमाणे / आयाम (Economic Dimensions):

लवचिकता, सर्वसमावेशकता आणि न्याय्यसंगतता या त्रिसूत्रीवर आधारित समृद्ध अर्थव्यवस्था निर्माण करणे ही आर्थिक शाश्वततेची मध्यवर्ति कल्पना असते. त्यामध्ये दीर्घकालीन आर्थिक वाढीला चालना देण्याबरोबरच सामाजिक असमानता दूर करणे आणि संसाधनाच्या कार्यक्षम वापराला प्रोत्साहन देणे यांचा समावेश असतो.

- **नवकल्पना आणि स्पर्धात्मकता**

आर्थिक शाश्वततेसाठी नवकल्पना स्वीकारणे आणि बदलत्या आर्थिक परिस्थितीशी आणि तांत्रिक प्रगतीशी जुळवून घेणे आवश्यक आहे. संशोधन आणि विकास (Research Development) यामध्ये गुंतवणूक करून, उद्योजकतेला चालना देऊन, सर्जनशीलतेच्या आणि नवकल्पनेच्या संस्कृतीला चालना देऊन, हवामान-बदल, संसाधनांची कमतरता आणि असमानता यावर मात करत आर्थिक विकासाला चालना दिली जाऊ शकते. अनिश्चितता आणि बदलांना सामोरे जाण्याची व्यवसायाची क्षमता वाढते.

- **सामाजिक असमानता दूर करणे**

आर्थिक शाश्वततेसाठी/स्थिरतेसाठी सामाजिक असमानता दूर करणे आणि आर्थिक वाढीचे फायदे समाजातील शेवटच्या व्यक्तिपर्यंत समान रीतीने वितरित केले जातील याची खात्री करणे आवश्यक आहे. यामध्ये सर्वसमावेशक आर्थिक धोरणांना चालना देणे, शिक्षण आणि कौशल्य विकासामध्ये गुंतवणूक करणे आणि उपेक्षित गटांना अर्थव्यवस्थेत सहभागी होण्यासाठी संधी प्रदान करणे या गोष्टींचा समावेश होतो. उत्पन्नातील असमानता कमी करून, सामाजिक गतिशीलता वाढवून आणि सामाजिक एकसंधता वाढवून, समाज अधिक लवचिक आणि समृद्ध करता येतो.

- **संसाधन वाटप आणि कार्यक्षमता**

आर्थिक शाश्वततेमध्ये संसाधन कार्यक्षमतेला प्रोत्साहन देणे तसेच उत्पादन आणि उपभोग या प्रक्रियेदरम्यानचा अपव्यय कमी करणे ई. चा समावेश होतो. यामध्ये शाश्वत उपभोग आणि उत्पादन पद्धतींचा अवलंब करणे, संसाधन व्यवस्थापन पद्धती सुधारणे आणि आर्थिक क्रियाकलापांचा पर्यावरणावरील अनिष्ट प्रभाव कमी करणे या बाबी अंतर्भूत असतात. संसाधनांचा वापर पर्याप्त करून, पर्यावरणीय ऱ्हास कमी करून आणि पुरवठा साखळींची लवचिकता वाढवून अधिक टिकाऊ अर्थव्यवस्था उभी केली जाऊ शकते.

- **आर्थिक कामगिरी आणि नफा**

आर्थिक शाश्वततेसाठी आर्थिक स्थैर्य आणि बाह्य जगतातील बदलांशी जुळवून घेण्याची क्षमता सुनिश्चित करणे आवश्यक आहे. यामध्ये आर्थिक आणि वित्तीय धोरणांची अंमलबजावणी करणे, वित्तीय बाजारांचे नियमन करणे आणि जबाबदारीने कर्ज वाटप करण्याच्या आणि कर्ज घेण्याच्या पद्धतींना प्रोत्साहन देणे ई. समाविष्ट आहे. प्रणालीगत जोखीम (systemic risks) कमी करून, आर्थिक समावेशन (financial inclusion) वाढवून आणि शाश्वत गुंतवणुकीच्या पद्धतींना प्रोत्साहन देऊन दीर्घकालीन आर्थिक समृद्धीला चालना देता येते.

२) **सामाजिक परिमाणे / आयाम** (Social Dimensions):

न्याय्य आणि सर्वसमावेशक समाज निर्माण करण्यावर सामाजिक शाश्वततेमधे भर दिला जातो. सर्वांच्या कल्याणाला प्राधान्य दिले जाते. शाश्वततेच्या या परिमाणेमध्ये सामाजिक एकसंधता वाढवणे, विषमता कमी करणे आणि शिक्षण, आरोग्यसेवा व गृहनिर्माण यासारख्या अत्यावश्यक सेवांमध्ये शिरकाव करण्यासाठी केलेल्या प्रयत्नांचा समावेश होतो.

- **सामाजिक सामंजस्य वाढवणे**

सामाजिक शाश्वततेध्ये विविध समाजातील विविध व्यक्ती आणि समुदायांमध्ये आपुलकी आणि एकतेची भावना वाढवणे हे समाविष्ट आहे. यामध्ये सामाजिक एकात्मतेला चालना देणे, विविध सामाजिक समुदायाचा सहभाग वाढविणे आणि समाजातील लोकांमध्ये विश्वास आणि सहकार्य वाढवणे यांचा समावेश होतो.

- **विषमता कमी करणे**

सामाजिक शाश्वततेसाठी पद्धतशीर समाजातील असमानता दूर करणे तसेच उत्पन्न, संपत्ती आणि संधीं यामधील असमानता कमी करणे आवश्यक असते. त्यामध्ये शिक्षण, आरोग्यसेवा, रोजगार आणि ईतर सामाजिक सेवांमध्ये समान प्रवेशास प्रोत्साहन देण्याच्या उद्देशाने व्यवसायाची धोरणे आखावी लागतात.

- **अत्यावश्यक सेवांची उपलब्धता**

समाजातील सर्व घटकाना शिक्षण, आरोग्यसेवा आणि गृहनिर्माण यासारख्या अत्यावश्यक सेवां सहजरीत्या उपलब्ध होतील याची खात्री करणे हे सामाजिक शाश्वततेध्ये समाविष्ट असते. त्यामध्ये समाजाला उच्च-गुणवत्तेच्या आणि परवडणाऱ्या सेवां उपलब्ध करून देणाऱ्या उद्योगांमध्ये गुंतवणूक करणे आणि कोणत्याही भेदभावाशिवाय समाजाला त्या सेवा उपलब्ध करून देण्यासारख्या प्रयत्नांचा त्यामध्ये समावेश होतो. याद्वारे सामाजिक समावेशन वाढवून संधीतील असमानता कमी करणे शक्य होते.

- **उपेक्षित समुदायांचे सक्षमीकरण**

सामाजिक शाश्वततेध्ये समाजातील उपेक्षित आणि असुरक्षित सामाजिक घटकाना समाजात आणि निर्णय-प्रक्रियेत पूर्णपणे सहभागी होण्याईतपत सक्षम करणे हे समाविष्ट असते. त्यामध्ये समाजातील महिला, मुले, वांशिक अल्पसंख्याक, स्थानिक लोक, अपंग व्यक्ती आणि इतर उपेक्षित समाज-गटांच्या हक्कांना प्रोत्साहन देणे आणि भेदभाव आणि बहिष्काराची मूळ कारणे दूर करणे हे समाविष्ट असते.

सामाजिक शाश्वतता केवळ मानवी कल्याण आणि प्रतिष्ठेला चालना देण्यासाठीच आवश्यक नाही तर एकविसाव्या शतकातील जटिल आव्हानांना प्रभावीपणे तोंड देऊ शकणारा लवचिक आणि एकसंध समाज निर्माण करण्यासाठी देखील आवश्यक आहे.

३) पर्यावरणीय परिमाणे / आयाम (Environmental Dimensions):

मानवी जीवन ज्यावर अवलंबून आहे त्या नैसर्गिक जगाचे जतन आणि संरक्षण करण्याची वचनबद्धता पर्यावरणीय शाश्वततेच्या केंद्रस्थानी असते. शाश्वततेच्या या परिमाणात हवामानातील अनुपयुक्त बदल कमी करणे, जैवविविधतेचे संरक्षण करणे, परिसंस्थेचे (Ecosystem) रक्षण करणे तसेच प्रदूषण आणि कचरा कमी करणे या प्रयत्नांचा समावेश होतो.

- **हवामान बदल आणि हरितगृह वायू उत्सर्जन**

हवामानातील बदल हा आपल्या आरोग्यासाठी आणि एकूण कल्याणासाठी सर्वात गंभीर धोका आहे. त्यामुळे पर्यावरणीय स्थिरतेसाठी हरितगृह वायू उत्सर्जन कमी करणे, अक्षय ऊर्जा स्त्रोतांचा वापर वाढविणे आणि बदलत्या हवामान परिस्थितीशी जुळवून घेणे महत्वाचे ठरते. अपारंपरिक ऊर्जा तंत्रज्ञानामध्ये गुंतवणूक करून, ऊर्जा कार्यक्षमतेत सुधारणा करून आणि हवामान-लवचिक पायाभूत सुविधांची अंमलबजावणी करून त्याद्वारे हवामान बदलाचे परिणाम कमी करून आपण अधिक टिकाऊ (शाश्वत) भविष्य घडवू शकतो.

- **जैवविविधतेचे संवर्धन**

जैवविविधता हा निरोगी नैसर्गिक परिसंस्थेचा पाया आहे. पर्यावरणीय शाश्वततेमध्ये अधिवासांचे संरक्षण आणि पुनर्संचयित करणे, लुप्तप्राय प्रजातींचे संरक्षण करणे आणि शाश्वत जमीन व्यवस्थापन पद्धतींना प्रोत्साहन देणे समाविष्ट आहे. जैवविविधतेचे रक्षण करून, आपण परिसंस्थेची लवचिकता टिकवून ठेवू शकतो आणि भविष्यातील पिढ्यांसाठी विविध वनस्पती आणि प्राणी प्रजातींचे अस्तित्व सुनिश्चित करू शकतो.

- **परिसंस्थेचे संवर्धन**

पृथ्वीच्या हवामानाचे नियमन करण्यात, हवा आणि पाणी शुद्ध करण्यात आणि मानवी आरोग्यासाठी आवश्यक अन्न, औषध आणि इतर संसाधने प्रदान करण्यात इकोसिस्टम महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावतात. पर्यावरणीय स्थिरतेसाठी जंगले, पाणथळ प्रदेश आणि महासागर यांसारख्या परिसंस्थांचे ऱ्हास आणि विखंडन पासून संरक्षण करणे आवश्यक आहे. संरक्षित क्षेत्रे स्थापन करून, शाश्वत वनीकरण आणि मत्स्यपालन पद्धती लागू करून इकोसिस्टमची अखंडता अबाधित राखता येते.

- **प्रदूषण प्रतिबंध – नियंत्रण व कचरा व्यवस्थापन**

प्रदूषण आणि कचरा यामुळे मानवी आरोग्य, एकूण परिसंस्था आणि पर्यावरणासाठी गंभीर धोके निर्माण होतात. त्यामुळे हवा आणि जल प्रदूषकांचे उत्सर्जन कमी करणे, कचरा निर्मिती कमी करणे आणि त्याचा पुनर्वापर करणे या गोष्टीना प्रोत्साहन देणे हे पर्यावरणीय शाश्वततेत समाविष्ट होते. अनेक व्यवसायसंस्था कार्बन फूटप्रिंट कमी करण्यासाठी आणि पर्यावरणावरील त्यांचा प्रभाव कमी करण्यासाठी सक्रिय उपाययोजना करत आहेत.

४) **सांस्कृतिक परिमाणे / आयाम** (Cultural Dimensions):

सांस्कृतिक शाश्वततेध्ये मानवी संस्कृती, परंपरा आणि वारसा यांचे रक्षण करण्यावर लक्ष केंद्रित केले जाते. त्यामध्ये स्वदेशी ज्ञान, भाषा, विधी आणि चालीरीती जतन करणे, तसेच आंतरसांस्कृतिक संवाद आणि समज यांना प्रोत्साहन देणे समाविष्ट असते.

- **स्वदेशी ज्ञान आणि परंपरांचे संरक्षण**

स्थानिक लोक आणि पारंपारिक समुदायांच्या अद्वितीय ज्ञान प्रणाली, परंपरा आणि पद्धती विकसित करणे, स्वदेशी जमिनी आणि प्रदेशांचे संरक्षण करणे, स्वदेशी स्वशासनाचे समर्थन करणे आणि स्थानिक लोकांना त्यांचा सांस्कृतिक वारसा नियंत्रित आणि व्यवस्थापित करण्याचा अधिकार आहे याची खात्री करणे या गोष्टींचा समावेश सांस्कृतिक शाश्वततेध्ये होतो.

- **आंतरसांस्कृतिक संवादाला प्रोत्साहन**

सांस्कृतिक शाश्वततेमध्ये विविध सांस्कृतिक पार्श्वभूमीतील लोकांमध्ये संवाद, सहयोग आणि परस्पर आदर वाढवणे हे अपेक्षित आहे. त्यामध्ये आंतरसांस्कृतिक शिक्षण, सांस्कृतिक देवाणघेवाण कार्यक्रम आणि

सांस्कृतिक विविधता साजरे करणारे आणि क्रॉस-सांस्कृतिक सहिष्णुता वाढवणारे उपक्रम आयोजित करणे यांचा समावेश होतो. सांस्कृतिक भिन्नतेबद्दल सहानुभूती आणि आदरभाव वाढवून सामाजिक एकसंधता वाढवू शकतात, पूर्वग्रह आणि भेदभाव कमी करून शांतता आणि सौहार्द वाढविता येते.

- **सांस्कृतिक वारसा आणि विविधतेचे संरक्षण**

भविष्यातील पिढ्यांसाठी सांस्कृतिक वारसा स्थळे, कलाकृती आणि परंपरांचे संरक्षण आणि जतन करणे आवश्यक आहे. त्याकरिता वारसा संवर्धनाच्या प्रयत्नांना पाठिंबा देणे, पारंपारिक कला आणि हस्तकला यांना प्रोत्साहन देणे आणि लुप्त होत चाललेल्या भाषा आणि सांस्कृतिक पद्धतींचे पुनरुज्जीवन करणे या बाबींचा समावेश सांस्कृतिक शाश्वततेमध्ये होतो. त्यामुळे सामाजिक एकता मजबूत होते आणि विविध समुदायांमध्ये आपलेपणा आणि अभिमानाची भावना वाढते.

- **सर्जनशील अभिव्यक्ती आणि नाविन्य वृद्धी**

सांस्कृतिक शाश्वततेमध्ये सर्जनशील अभिव्यक्ती, कलात्मक नवकल्पनांना प्रोत्साहन देण्याचा समावेश होतो. त्याकरिता विविध सांस्कृतिक संस्थांमध्ये गुंतवणूक करणे, स्थानिक कलाकार आणि कारागीरांना पाठिंबा देणे आणि सर्जनशील अभिव्यक्ती आणि सांस्कृतिक देवाणघेवाण करण्याच्या संधी प्रदान करणे या गोष्टी व्यवसायाला कराव्या लागतात.

४.५.३ शाश्वतता व्यवस्थापनाचे फायदे (Benefits of Sustainable Management) :

शाश्वतता व्यवस्थापनाचे फायदे मुख्य फायदे खालीलप्रमाणे आहेत.

१) पर्यावरणीय प्रभाव कमी करणे (Environmental Impact Reduction): भविष्यातील पिढ्यांसाठी नैसर्गिक संसाधनांचे संरक्षण आवश्यक असते. व्यवसायसंस्थानी शाश्वत व्यवस्थापन पद्धतीचा वापर केल्याने वायू आणि जल प्रदूषण कमी होते, जलस्रोतांचे संरक्षण होते, मातीचा ऱ्हास कमी होतो, नैसर्गिक अधिवासांचे रक्षण व जैवविविधतेचे संवर्धन होते आणि हरितगृह वायू उत्सर्जन कमी होते. त्यामुळे पर्यावरणाचे रक्षण होते. औद्योगिक कचऱ्याची निर्मिती कमी होते, कचऱ्याची योग्य विल्हेवाट होते व कचऱ्याच्या पुनर्वापराला प्रोत्साहन मिळते. हे पर्यावरण संरक्षणाच्या दृष्टीने अत्यंत महत्वाचे असते. शाश्वत व्यवस्थापनामुळे नैसर्गिक परिसंस्था आरोग्यदायी व निकोप राहते, हवा आणि पाण्याची गुणवत्ता सुधारते, मातीची धूप कमी होते आणि वन्यजीवांसाठी अधिक सुरक्षित अधिवास उपलब्ध होते.

२) कमी उत्पादन खर्च (Lower Production Costs): शाश्वत व्यवस्थापनाचा अवलंब केल्यामुळे कचरा निर्मिती आणि उर्जेचा वापर कमी करून खर्च कमी होतो. उदाहरणार्थ, पाणी आणि मातीची गुणवत्ता सुधारल्याने खते आणि कीटकनाशकांची गरज कमी होऊ शकते, तर कचरा कमी केल्याने विल्हेवाट शुल्कात बचत होते. ऊर्जा-कार्यक्षम पद्धती आणि नूतनीकरणक्षम ऊर्जा स्त्रोतांची अंमलबजावणी केल्याने ऊर्जेचा वापर आणि खर्च कमी होतो. संसाधनांचा गैरवाजवी वापर कमी होतो. पर्यावरणास अनुकूल पॅकेजिंग साहित्य वापरल्यामुळे पॅकेजिंग खर्च कमी होतो. लीन मॅन्युफॅक्चरिंग (Lean Manufacturing) आणि सुधारित

प्रक्रियाची अंमलबजावणी केल्याने श्रम आणि ओव्हरहेड खर्च कमी होतो. थोडक्यात, शाश्वत व्यवस्थापन अनेक प्रकारे उत्पादन खर्च कमी करू शकते.

३) सुधारित कार्यक्षमता (Improved Efficiency): शाश्वत व्यवस्थापन पद्धतीमुळे उत्पादन व वितरण कार्यांसाठी लागणारा वेळ कमी होतो आणि उपकरणाचा अचूक वापर होऊन व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते. याव्यतिरिक्त, या पद्धती ऊर्जा आणि जल संवर्धनासाठी योगदान देतात. उत्पादन प्रक्रिया ऑप्टिमाइझ केल्याने त्यातील अनावश्यक पायऱ्या कमी होतात आणि उत्पादकता वाढते. ऊर्जा-कार्यक्षम तंत्रज्ञानाचा वापर केल्याने ऊर्जेचा वापर आणि पर्यायाने त्याचा खर्च कमी होतो. पुरवठा साखळी सुव्यवस्थित केल्याने आणि स्थानिक पातळीवर सोर्सिंग केल्याने वेळ वाचतो आणि कार्यक्षमता वाढते. शाश्वत उपक्रमांमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या सहभागाला प्रोत्साहन दिल्याने मनोबल, प्रेरणा आणि उत्पादकता सुधारते. त्यामुळे व्यवसायसंस्थेची स्पर्धात्मकता वाढते आणि व्यवसायास दीर्घकालीन यश प्राप्त होते.

४) वाढीव नफा (Increased Profitability): उत्पादन प्रक्रियेतील अपव्यय कमी झाल्याने संसाधनांचे संरक्षण होते, त्यामुळे उत्पादनासाठी आवश्यक असणारी ऊर्जा आणि पाणी कमी लागते. पुरवठा साखळीतील अडचणी व विलंब वेळेत ओळखून त्याचे निराकरण केले जाते. त्यामुळे व्यवसायसंस्थेचा नफा वाढतो. ऊर्जा, पाणी आणि अपव्यय कमी झाल्याने ऑपरेशनल खर्च कमी होतो. शाश्वत उत्पादने आणि पद्धती नवीन बाजारपेठेच्या संधी उघडतात. शाश्वत उत्पादने (Sustainable Products), पर्यावरणानुकूल उत्पादने (Eco-friendly Products) आणि सेवा जास्त यांना बाजारात जास्त किमत मिळते. पर्यावरणविषयक नियमांचे पालन केल्याने कायदेशीर आणि आर्थिक जोखीम कमी होते. नवकल्पनांचा आविष्कार होतो आणि त्यामुळे नवीन उत्पादने, सेवा आणि व्यवसाय मॉडेल उदयास येतात. अशाप्रकारे शाश्वतता व्यवस्थापनाचा अवलंब करणाऱ्या व्यवसायसंस्थाचा नफा अनेकप्रकारे वाढतो.

५) कमी दायित्व जोखीम (Reduced Liability Risks) : व्यवसायाकडून पर्यावरणविषयक नियमांचे काटेकोरपणे पालन केले जाते, त्यामुळे कायदेशीर आणि आर्थिक जोखीम कमी होते. प्रदूषण आणि नैसर्गिक संसाधनांचा ऱ्हास होण्याशी संबंधित व्यवसायाची जोखीम कमी होते. त्यामुळे व्यवसायसंस्थेवरील पर्यावरणीय दायित्वाचा बोजा हलका होतो. सुधारित पुरवठा साखळी व्यवस्थापनामुळे आणि व्यवहारातील पारदर्शकता यामुळे प्रतिष्ठेच्या नुकसानीशी संबंधित जोखीम कमी होते. शाश्वत उत्पादनांची रचना केल्याने उत्पादनातील दोष आणि प्रॉडक्ट रिकॉलशी संबंधित जोखीम कमी होते. कामाच्या ठिकाणी सुरक्षितता प्रदान केली जाते त्यामुळे कामगारांचे नुकसान भरपाईचे दावे कमी होतात. अशाप्रकारे, शाश्वतता व्यवस्थापनामुळे विविध प्रकारची जोखीम कमी होते.

६) व्यवसायाची प्रतिमा सुधारते (Enhanced Brand Image) : शाश्वत व्यवस्थापन पद्धती आत्मसात केल्याने पर्यावरणसंवर्धनाप्रती व्यवसायाची वचनबद्धता दिसून येते. त्यातून व्यवसायाच्या सामाजिक जबाबदारीची बांधिलकी दाखविली जाते. पारदर्शकता आणि उत्तरदायित्वासाठीची वचनबद्धता

दर्शविली जाते. त्याचा व्यवसायाच्या प्रतिमेवर आणि ग्राहकांच्या निष्ठेवर सकारात्मक प्रभाव पडतो. अशा व्यवसायांकडे गुंतवणूकदार आणि भागधारक आकर्षित होतात. कंपनीचा जनसंपर्क वाढतो.

४.६ सारांश :

संकटकालीन व्यवस्थापन व शाश्वतता व्यवस्थापन या आधुनिक व्यवस्थापनाच्या दोन महत्वपूर्ण संकल्पना आहेत. व्यवसायाला नैसर्गिक, तांत्रिक, आर्थिक, नियामक, संघटनात्मक, माहिती तंत्रज्ञानविषयक अशा अनेक प्रकारच्या संकटांचा सामना करावा लागतो. काही संकटांचा अंदाज अगोदर बांधता येतो तर काही संकटे अचानकपणे उद्भवतात. परंतु दोन्ही परिस्थितीत व्यवसायसंस्थेस मात्र संकटांचा यशस्वीपणे मुकाबला करण्यासाठी तयारीत राहावे लागते. त्याकरिता उत्तम प्रकारे तयार केलेली संकट व्यवस्थापन योजना उपयोगी पडते. जॉन्सन अँड जॉन्सन, ओडवाला फूडस व पेप्सी सारख्या कंपन्यानी यशस्वीपणे संकटांचा सामना करून, त्या पेचप्रसंगातून बाहेर पडल्या आहेत. हे त्यांना सक्षम संकट व्यवस्थापन योजनेमुळे शक्य झाले. परंतु यूनियन कार्बाइड (भोपाळ), फोर्ड अँड फायरस्टोन टायर आणि अँड रबर कंपनी (अमेरिका) आणि एक्सॉन कॉर्पोरेशन (ह्यूस्टन–टेक्सास) या बलाढ्य कंपन्या मात्र संकटाचा सामना करण्यात अपयशी ठरल्या. यावरुन आधुनिक काळात संकट व्यवस्थापनाचे महत्व अधोरेखीत होते.

त्याचप्रमाणे वाढत्या लोकसंख्येच्या वाढीव गरजा भागविण्यासाठी उद्योग उपक्रमांमार्फत पाणी, माती, जंगले, वन्यजीव, जैवविविधता, कोळसा, पेट्रोलियम यासारख्या मूलभूत नैसर्गिक संसाधनांचा अतिरिक्त वापर केला जातो. जंगले ही नैसर्गिक संसाधनांचा विपुल साठा प्रदान करतात. परंतु शहरीकरणामुळे तसेच औद्योगिक, पर्यटन आणि विकास प्रकल्पांमुळे भरमसाठ जंगलतोड होते. त्यामुळे नैसर्गिक परिसंस्थेमध्ये (Natural Ecosystem) बिघाड होऊन त्याचा विपरीत परिणाम पर्यावरणावर आणि मानवी जीवनावर होत आहे. त्यातूनच 'चिपको आंदोलन' उभारले होते व 'पाणलोट व्यवस्थापन' (Watershed Management) आणि 'रेन वॉटर हार्वेस्टिंग' यासारख्या कल्पना पुढे आल्या आहेत. भावी पिढ्यांचा व अखिल मानवजातीचा विचार करता उपलब्ध नैसर्गिक संसाधनांचा विवेकपूर्ण वापर केल्याने अपव्यय टाळता येईल आणि आपल्या नैसर्गिक संसाधनांचे संरक्षण होईल. आपल्या पर्यावरणाचे रक्षण करण्यासाठी शाश्वत पद्धतीने मूलभूत नैसर्गिक संसाधनांचा वापर व्यवसायजगताने केला पाहिजे. त्याकरिता नैसर्गिक संसाधनांचे शाश्वत व्यवस्थापन करण्यावर भर दिला जात आहे. संसाधनांचा ऱ्हास आणि अपरिवर्तनीय पर्यावरणीय हानी याबद्दल जागरूकता वाढत आहे त्यामुळे व्यवसायाच्या व्यवस्थापन पद्धतीमध्ये बदल होत आहेत. पर्यायी ऊर्जा स्रोतांचा वापर करणे आणि पर्यावरणास अनुकूल उत्पादन पद्धतीचा वापर करणे यासारख्या शाश्वतता व्यवस्थापनपद्धती हा या जागतिक समस्येवरील व्यावहारिक उपाय ठरत आहेत.

४.७ पारीभाषिक शब्द:

१) संकट (Crisis): एक अस्थिर किंवा निर्णायक वेळ किंवा घडामोडींची स्थिती ज्यामध्ये निर्णायक बदल येऊ घातलेला आहे. पेचप्रसंग, आणीबाणीची वेळ, समरप्रसंग ई.

२) व्यवसाय सातत्य (Business Continuity) : एखाद्या अल्प-मुदतीच्या संकटाच्या व्यत्ययानंतर व्यवसायीन क्रिया त्वरीत पुन्हा सुरू करण्याची संस्थेची क्षमता.

३) आकस्मिक नियोजन (Contingency Planning) : संभाव्य धोके ओळखणे आणि त्यांचा विपरीत प्रभाव कमी करण्यासाठी किंवा त्यांना प्रतिसाद देण्यासाठी धोरणे विकसित करणे.

४) परिचालन अपयश/बिघाड (Operational Failure) : अशी कोणतीही घटना किंवा परिस्थिती की जी संस्थेच्या कामकाजाच्या सामान्य कार्यामध्ये व्यत्यय आणते.

५) शाश्वतता (Sustainability) : पर्यावरणीय समतोल राखण्यासाठी नैसर्गिक संसाधनांचा ऱ्हास टाळणे.

६) अक्षय ऊर्जा (Renewable Energy) : कधीही कमी न होणाऱ्या अशा अपारंपरिक स्त्रोतापासून ऊर्जा निर्माण करणे,जसे की पवन उर्जा किंवा सौर उर्जा.

७) जैवविविधता (Biodiversity) : पर्यावरणातील मानव आणि इतर विविधप्रकारच्या प्रजातीं (विविध प्रकारचे प्राणी आणि वनस्पतीं) यांचे एकत्रित अस्तित्व.

८) हवामान बदल (Climate Change): एकूण हवामान, तापमान आणि समुद्र पातळीसह जागतिक हवामान परिस्थितीतील व्यापक बदल.

९) अपव्यय/कचरा कमी करणे (Waste Reduction) : कचरा निर्मिती कमी करण्यासाठी आणि नैसर्गिक संसाधनांचे जतन करण्यासाठी कमी सामग्री आणि ऊर्जा वापरण्याचा सराव.

१०) कार्बन फूटप्रिंट (Carbon Footprint) : एका विशिष्ट कालावधीत व्यवसायाच्या क्रियाकलापांद्वारे वातावरणात सोडलेल्या कार्बन डायऑक्साइडच्या प्रमाणाचे मोजमाप.

११) संसाधन संवर्धन (Resource Conservation) : वर्तमान गरजा पूर्ण करण्यासाठी संसाधनांचा काळजीपूर्वक वापर करणे आणि भविष्यातील पिढ्यांसाठी त्यांचे जतन करणे.

४.८ स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न

प्रश्न-१ (अ) योग्य पर्याय निवडा:

१) .... म्हणजे संकट होय.

अ) नियमित व्यवसायीन क्रियांचा एक सामान्य भाग

ब) अचानक आणि अनपेक्षित घटना

क) केवळ दीर्घकालीन समस्या

ड) एखादी किरकोळ समस्या

२) .... म्हणजे शाश्वतता व्यवस्थापन होय.

अ) केवळ अल्पकालीन नफ्यासाठीचे व्यवस्थापन

ब) दीर्घकालीन आर्थिक, सामाजिक आणि पर्यावरणीय कामगिरीचे व्यवस्थापन

क) केवळ पर्यावरण संवर्धन व्यवस्थापन

ड) यापैकी नाही

३) .... हे एक व्यावसायिक संकट आहे.

अ) विक्रीत हळूहळू घट होणे ब) बाजारातील व्यवसायाचा वाटा कमी होणे

क) संस्थेच्या अस्तित्वाला धोका निर्माण होणे ड) नेतृत्वात बदल होणे

४) .... हे शाश्वत व्यवस्थापनाचे एक उदाहरण आहे.

अ) अक्षय ऊर्जेमध्ये गुंतवणूक करणे आणि अपव्यय कमी करणे

ब) सुरक्षा आणि गुणवत्तेवरील खर्च कमी करणे

क) अल्पकालीन नफ्यावर लक्ष केंद्रित करणे

ड) यापैकी नाही

५) .... हे प्रतिष्ठेच्या संकटाचे उदाहरण आहे.

अ) बाजारातील परिस्थितीमुळे कंपनीच्या शेअरच्या किमतीत चढ-उतार होणे

ब) व्यावयायीन नेतृत्वात बदल होणे

क) सुरक्षेच्या कारणास्तव एकदा विक्री झालेले उत्पादन परत मागविणे/प्रॉडक्शन रिकॉल

ड) यापैकी नाही

६) .... हे शाश्वत व्यवस्थापनाचे तत्त्व आहे.

अ) हितधारकांच्या हितांना प्राधान्य देणे

ब) खर्च कमी करणे आणि नफा वाढवणे

क) आर्थिक, सामाजिक आणि पर्यावरणीय विचारांचे एकत्रीकरण करणे

ड) अल्पकालीन नफ्यावर लक्ष केंद्रित करणे

७) सन २०१५ मध्ये फोक्सवॅगनला (Volkswagen) आलेल्या प्रतिष्ठेच्या संकटाचे कारण .... हे होते.

अ) उत्सर्जन घोटाळा ब) उत्पादन रिकॉल क) डेटा उल्लंघन ड) आर्थिक गैरव्यवस्थापन

८) .... यास शाश्वत व्यवस्थापनामध्ये ट्रिपल बॉटम लाइन (TBL) दृष्टीकोन असे म्हणतात.

अ) अल्पकालीन, मध्यम-मुदतीची आणि दीर्घकालीन उद्दिष्टे

ब) आर्थिक, ऑपरेशनल आणि धोरणात्मक कामगिरी

क) कर्मचारी, ग्राहक आणि भागधारकांचे समाधान

ड) आर्थिक, सामाजिक आणि पर्यावरणीय कामगिरी

९) लैंगिक छळ प्रकरणामुळे .... कंपनीला प्रतिष्ठेच्या संकटाचा सामना करावा लागला.

अ) उबेर ब) गुगल क) फेसबुक ड) फॉक्स न्यूज

१०) भारतामधील .... हा उद्योगसमूह अक्षय ऊर्जा आणि शाश्वत विकासासाठी त्याने केलेल्या प्रयत्नांसाठी ओळखला जातो.

अ) विप्रो ब) रिलायन्स क) इन्फोसिस ड) टाटा

११) सन २००२ मध्ये लेखा घोटाळ्यामुळे (Accounting Scandal) .... कंपनीला आर्थिक संकटाचा सामना करावा लागला.

अ) वर्ल्डकॉम ब) एनरॉन क) गुगल ड) डेल्फिया

१२) .... भारतीय शहर त्याच्या शाश्वत शहरी व्यवस्थापन पद्धतींसाठी ओळखले जाते.

अ) मुंबई ब) दिल्ली क) बेंगळुरू ड) पुणे

१३) सन २००८ मध्ये लेहमन ब्रदर्सला आलेल्या आर्थिक संकटाचे कारण .... हे होते.

अ) सबप्राइम मॉर्टगेज संकट ब) क्रेडिट डिफॉल्ट स्वॅप संकट

क) स्टॉक मार्केट क्रॅश ड) चलनाचे अवमूल्यन

१४) .... हा शाश्वत व्यवस्थापनाचा आर्थिक परिमाण आहे.

अ) संसाधन कार्यक्षमतेद्वारे खर्च बचत ब) शाश्वत उत्पादनांद्वारे महसूल वाढ

क) उत्तम जोखीम व्यवस्थापन ड) वरीलपैकी सर्व

१५) हार्डवेअरच्या खराबीमुळे उत्पादन रिकॉल झाल्यामुळे .... कंपनीला तांत्रिक संकटाचा सामना करावा लागला.

अ) सॅमसंग ब) ॲपल क) तकाटा ड) वरीलपैकी सर्व

१६) व्यवस्थापनामध्ये सामाजिक शाश्वततेचे प्राथमिक लक्ष .... हे असते.

अ) आर्थिक वाढ आणि नफावृद्धी ब) पर्यावरण संरक्षण आणि संवर्धन

क) सामाजिक न्याय, मानवी हक्क आणि सामुदायिक कल्याण

ड) तांत्रिक नवकल्पना आणि कार्यक्षमता

१७) .... हा शाश्वत व्यवस्थापनाचे पर्यावरणीय परिमाण आहे.

अ) हवामान बदल आणि ऊर्जा व्यवस्थापन

ब) जलसंधारण आणि संसाधनांचा अपव्यय कमी करणे

क) जैवविविधता आणि नैसर्गिक परिसंस्थेचे संरक्षण

ड) वरीलपैकी सर्व

१८) सन २०१६ मध्ये वेल्स फार्गोला .... या कारणास्तव हितसंबंधविषयक संकटाचा सामना करावा लागला.

अ) कर्मचाऱ्यांनी उघडलेली अनधिकृत खाती ब) अधिकाऱ्यांकडून इनसाइडर ट्रेडिंग

क) सरकारी अधिकाऱ्यांची लाच ड) कर्मचाऱ्यांकडून होणारी गैरव्यवहार

१९) .... हे शाश्वत व्यवस्थापनातील पर्यावरणीय उपक्रमाचे उदाहरण आहे.

अ) पुनर्वापर कार्यक्रम राबविणे

ब) नूतनीकरणयोग्य स्त्रोतांद्वारे पारंपरिक उर्जेचा वापर कमी करणे

क) शाश्वत पुरवठा साखळी पद्धतींची अंमलबजावणी करणे

ड) वरीलपैकी सर्व

२०) .... हे कामाच्या ठिकाणी हिंसाचाराच्या संकटाचे उदाहरण आहे.

अ) कर्मचाऱ्याने सहकाऱ्यावर केलेला शारीरिक हल्ला

ब) व्यवस्थापकाकडून कर्मचाऱ्याला शाब्दिक शिवीगाळ

क) कर्मचाऱ्याने सहकर्मचाऱ्यांना दिलेल्या धमक्या

ड) वरीलपैकी सर्व

२१) .... हा शाश्वत व्यवस्थापन पद्धतींचा सामाजिक फायदा आहे.

अ) कर्मचारी अदलाबदलीचे प्रमाण वाढणे आणि उत्पादकता कमी होणे

ब) प्रतिष्ठा सुधारणे आणि ग्राहकांची निष्ठा वाढणे

क) वर्धित सामाजिक न्याय आणि समुदाय कल्याण

ड) कमी खर्च होणे आणि नफा वाढणे

२२) .... हे तंत्रज्ञानाशी संबंधित संघटनात्मक संकटाचे सामान्य कारण असते.

अ) सायबर हल्ले ब) डेटा उल्लंघन क) सिस्टम अपयश ड) वरीलपैकी सर्व

२३) .... संकट व्यवस्थापन योजनेचे प्राथमिक उद्दिष्ट असते.

अ) संकटे येण्यापासून रोखण्यासाठी ब) संकटाचा प्रभाव कमी करण्यासाठी

क) संकटाला त्वरित आणि प्रभावीपणे प्रतिसाद देणे ड) संकटातून सावरणे

२४) .... हा शाश्वत व्यवस्थापनामूळे पर्यावरणासाठी होणारा फायदा आहे.

अ) प्रदूषण कमी होणे आणि नैसर्गिक संसाधनांचे संवर्धन होणे

ब) हरितगृह वायूंचे उत्सर्जन वाढणे

क) पर्यावरणीय प्रभाव दुर्लक्षित होणे

ड) यापैकी सर्व

२५) .... ही संकट व्यवस्थापन योजना विकसित करण्याची पहिली पायरी असते.

अ) संभाव्य संकटे ओळखणे ब) संकटाच्या परिणामाचे मूल्यांकन करणे

क) संकट-प्रतिसाद टीम गठित करणे ड) संप्रेषण योजना तयार करणे

२६) .... हा शाश्वत व्यवस्थापनाचा आर्थिक फायदा आहे.

अ) विक्री किंमत वाढते
ब) व्यवसायाची प्रतिष्ठा सुधारते
क) नियमांचे पालन होते
ड) कमी खर्च होतो आणि कार्यक्षमता वाढते

२७) संकट व्यवस्थापन योजना विकसित करण्यात .... चा सहभाग असावा.

अ) केवळ वरिष्ठ व्यवस्थापन
ब) फक्त संकट-प्रतिसाद कार्यसंघ सदस्य
क) सर्व कर्मचारी
ड) एक क्रॉस-फंक्शनल टीम

२८) शाश्वत विकासामध्ये पर्यावरण व्यवस्थापनाचे प्राथमिक उद्दिष्ट .... हे असते.

अ) अपव्यय कमी करणे आणि प्रदूषण कमी करणे
ब) नफा वाढविणे आणि खर्च कमी करणे
क) केवळ नियमांचे पालन करणे
ड) यापैकी नाही

२९) .... हे संघटनात्मक गैरकृत्य संकटाचे उदाहरण आहे.

अ) निष्काळजीपणामुळे डेटा भंग
ब) अनैतिक विपणन पद्धती
क) भेदभाव आणि छळ
ड) वरीलपैकी सर्व

३०) .... हा शाश्वत व्यवस्थापनाचा महत्वाचा फायदा आहे.

अ) वाढीव नफा
ब) सुधारित ब्रँड प्रतिष्ठा आणि सर्व हितधारकांचा विश्वास संपादन
क) केवळ नियमांचे पालन
ड) कमी खर्च आणि कार्यक्षमता वाढणे

प्रश्न-१ (ब) खालील विधान 'सत्य' की 'असत्य' ते सांगा:

१) संकट व्यवस्थापन हे केवळ मोठ्या संस्थांसाठी उपयुक्त आहे.

२) शाश्वत व्यवस्थापन केवळ पर्यावरणीय समस्यांवर लक्ष केंद्रित करते.

३) सायबर हल्ला हे तांत्रिक संकटाचे उदाहरण आहे.

४) भावी पिढ्यांच्या गरजा लक्षात घेऊन शाश्वत व्यवस्थापन दीर्घकालीन दृष्टीकोन अंगिकारते.

५) आर्थिक संकटे केवळ आर्थिक मंदीमुळेच उद्भवतात.

६) शाश्वत व्यवस्थापनामध्ये केवळ संसाधनांचा अपव्यय आणि हरीतवायू उत्सर्जन कमी करणे याचाच समावेश होतो.

७) दुबळे खराब नेतृत्व हे व्यावसायिक संकटाचे एक सामान्य कारण आहे.

८) शाश्वत व्यवस्थापनामुळे व्यवसायांचा खर्च वाढतो आणि नफा कमी होतो.

९) गैरव्यवस्थापन किंवा फसवणूक यासह विविध कारणांमुळे आर्थिक संकट उद्भवू शकते.

१०) शाश्वत व्यवस्थापन केवळ कार्बन उत्सर्जन कमी करण्यावर लक्ष केंद्रित करते.

११) प्रत्यक्ष संकट उद्भवल्यानंतरच संकट व्यवस्थापन योजना विकसित केली पाहिजे.

१२) संकट व्यवस्थापन योजनेचे फक्त वार्षिक पुनरावलोकन केले पाहिजे.

१३) शाश्वत व्यवस्थापन संसाधन संवर्धन आणि जैवविविधतेसह व्यापक पर्यावरणीय प्रभावांचा विचार करते.

१४) प्रभावी संकट व्यवस्थापनामध्ये प्रतिबंध आणि प्रतिसाद दोन्ही समाविष्ट असतात.

१५) शाश्वत व्यवस्थापन सामाजिक न्याय आणि मानवी हक्कांकडे दुर्लक्ष करते.

१६) प्रतिष्ठेचे संकट नेहमी बाह्य घटकांमुळे होते.

१७) शाश्वत व्यवस्थापनामुळे व्यवसायामध्ये नवकल्पना रुजते आणि स्पर्धात्मकता सुधारते.

१८) एकदा विकलेले उत्पादन परत मागवावे लागणे (झ्रीर्वीलींळेप ठशलरश्रश्र) हे परीचालन संकटाचे उदाहरण आहे.

१९) शाश्वत व्यवस्थापनामध्ये सामाजिक आणि पर्यावरणीय फायद्यांसाठी आर्थिक नफ्याचा त्याग करणे आवश्यक असते.

२०) संकट व्यवस्थापन योजनेमध्ये संकटे ओळखणे, संकट रोखणे, संकटाचा विपरीत परिणाम कमी करणे आणि त्यातून सावरणे या प्रक्रियांचा समावेश असतो.

२१) तांत्रिक अपयश हे परिचालन संकटांचे एकमेव कारण आहे.

२२) शाश्वत व्यवस्थापनामुळे सामाजिक न्याय आणि सामुदायिक कल्याण यात वृद्धी होते.

२३) प्रभावी संकट व्यवस्थापनामध्ये प्रतिबंध आणि प्रतिसाद दोन्ही समाविष्ट असतात.

२४) शाश्वत व्यवस्थापन सामाजिक आणि पर्यावरणीय विचारांपेक्षा आर्थिक वाढीला प्राधान्य देते.

२५) पर्यावरणीय संकटे केवळ औद्योगिक अपघातांमुळे उद्भवतात.

२६) शाश्वत व्यवस्थापन हे व्यवसायसंस्थेची जनमानसातील प्रतिष्ठा आणि ग्राहकांची निष्ठा सुधारते.

२७) संकट व्यवस्थापन टीममध्ये फक्त वरिष्ठ अधिकारी समाविष्ट असावेत.

२८) शाश्वत व्यवस्थापन हे फक्त मोठ्या व्यवसायसंस्थासाठीच उपयुक्त आहे.

२९) नैसर्गिक आपत्ती हे नैसर्गिक संकटाचे उदाहरण आहे.

३०) शाश्वत व्यवस्थापनामुळे खर्च कमी होऊ शकतो आणि कार्यक्षमता आणि नावीन्यपूर्णतेद्वारे व्यवसायाचा नफा वाढू शकतो.

प्रश्न–१ (ब): योग्य जोड्या जुळवा:

संच–१:

गट 'अ'	**गट 'ब '**
(१) उत्पादन संकट	(अ) लेखा घोटाळा किंवा फसवणूक

(२) ट्रिपल बॉटम लाइन (TBL)	(ब) सामाजिक आणि पर्यावरणीय जबाबदारीसाठी स्वयंसेवी उपक्रम राबविणे
(३) आर्थिक गैरव्यवस्थापन	(क) विक्री झालेले उत्पादन परत मागविणे
(४) व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी	(ड) आर्थिक, सामाजिक आणि पर्यावरणीय कामगिरी संतुलित करणे

संच–२ :

गट 'अ'	गट 'ब'
(१) नियामक गैर–अनुपालन	(अ) शाश्वत व्यवस्थापनाचा आर्थिक परिमाण
(२) पर्यावरण व्यवस्थापन	(ब) व्यवसायाकडून कायदे किंवा नियमांचे उल्लंघन
(३) सायबर हल्ला	(क) नैसर्गिक संसाधनांचा अपव्यय कमी करणे
(४) कमी खर्च आणि वाढीव कार्यक्षमता	(ड) दुर्भावनापूर्ण हॅकिंग

संच–३ :

गट 'अ'	गट 'ब '
(१) संघटनात्मक संकट	(अ) शाश्वत व्यवस्थापनाचा सामाजिक परिमाण
(२) सामाजिक न्याय आणि सामुदायिक कल्याण यात वृद्धी	(ब) शाश्वत व्यवस्थापनाचा आर्थिक परिमाण
(३) परिचालन संकट	(क) व्यवसाय नेतृत्वाकडून नैतिकतेचे उल्लंघन
(४) व्यवसायाच्या प्रतिष्ठेत सुधारणा	(ड) पुरवठा साखळीतील व्यत्यय

संच–४ :

गट 'अ'	गट 'ब '
(१) सुधारित संसाधन कार्यक्षमता आणि कमी अपव्यय	(अ) पुनरावलोकन आणि सुधारणा
(२) तांत्रिक बिघाड	(ब) व्यवसायाची आर्थिक, सामाजिक आणि पर्यावरणीय कामगिरी संतुलित करणे
(३) संकटकालीन व्यवस्थापन योजना	(क) सिस्टम क्रॅश किंवा सॉफ्टवेअर बग
(४) शाश्वत व्यवस्थापन	(ड) शाश्वत व्यवस्थापनाचा पर्यावरणीय परिमाण

स्वयंअध्ययन प्रश्नांची उत्तरे:

प्रश्न–१ (अ) : योग्य पर्याय निवडा:

१) ब) अचानक आणि अनपेक्षित घटना

२) ब) दीर्घकालीन आर्थिक, सामाजिक आणि पर्यावरणीय कामगिरीचे व्यवस्थापन

३) क) संस्थेच्या अस्तित्वाला धोका निर्माण होणे

४) अ) अक्षय ऊर्जेमध्ये गुंतवणूक करणे आणि अपव्यय कमी करणे

५) क) सुरक्षेच्या कारणास्तव एकदा विक्री झालेले उत्पादन परत मागविणे/ प्रॉडक्शन रिकॉल

६) क) आर्थिक, सामाजिक आणि पर्यावरणीय विचारांचे एकत्रीकरण करणे

७) अ) उत्सर्जन घोटाळा

८) ड) आर्थिक, सामाजिक आणि पर्यावरणीय कामगिरी

९) अ) उबेर

१०) ड) टाटा

११) ब) एनरॉन

१२) क) बेंगळुरू

१३) अ) सबप्राइम मॉर्टगेज संकट

१४) ड) वरीलपैकी सर्व

१५) ड) वरीलपैकी सर्व

१६) क) सामाजिक न्याय, मानवी हक्क आणि सामुदायिक कल्याण

१७) ड) वरीलपैकी सर्व

१८) अ) कर्मचाऱ्यांनी उघडलेली अनधिकृत खाती

१९) ड) वरीलपैकी सर्व

२०) ड) वरीलपैकी सर्व

२१) क) वर्धित सामाजिक न्याय आणि समुदाय कल्याण

२२) ड) वरीलपैकी सर्व

२३) क) संकटाला त्वरित आणि प्रभावीपणे प्रतिसाद देणे

२४) अ) प्रदूषण कमी होणे आणि नैसर्गिक संसाधनांचे संवर्धन होणे

२५) अ) संभाव्य संकटे ओळखणे

२६) ड) कमी खर्च होतो आणि कार्यक्षमता वाढते

२७) ड) एक क्रॉस-फंक्शनल टीम

२८) अ) अपव्यय कमी करणे आणि प्रदूषण कमी करणे

२९) ड) वरीलपैकी सर्व

३०) ब) सुधारित ब्रँड प्रतिष्ठा आणि सर्व हितधारकांचा विश्वास संपादन

प्रश्न-१ (ब): खालील विधान 'सत्य' की 'असत्य' ते सांगा:

१) असत्य, २) असत्य, ३) सत्य, ४) सत्य, ५) असत्य, ६) असत्य, ७) सत्य, ८) असत्य, ९) सत्य, १०) असत्य, ११) असत्य, १२) असत्य, १३) सत्य, १४) सत्य, १५) असत्य, १६) असत्य, १७) सत्य, १८) सत्य, १९) असत्य, २०) सत्य, २१) असत्य, २२) सत्य, २३) सत्य, २४) असत्य, २५) असत्य, २६) सत्य, २७) असत्य, २८) असत्य, २९) सत्य , ३०) सत्य

प्रश्न-१ (ब): योग्य जोड्या जुळवा:

संच-१: (१) - (क) , (२) - (ड), (३) - (अ), (४) - (ब)

संच-२ : (१) - (ब) , (२) - (क), (३) - (ड), (४) - (अ)

संच-३ : (१) - (क) , (२) - (अ), (३) - (ड), (४) - (ब)

संच-४ : (१) - (ड) , (२) - (क), (३) - (अ), (४) - (ब)

४.९ सरावासाठी प्रश्न

(अ) टीपा लिहा:

१) संकटकालीन व्यवस्थापनाची संकल्पना

२) प्रतिष्ठेचे संकट

३) आर्थिक/ वित्तीय संकट

४) परिचालन संकट

५) तांत्रिक बिघाड

६) शाश्वत व्यवस्थापन

७) शाश्वत व्यवस्थापनाची आर्थिक परिमाणे

८) शाश्वत व्यवस्थापनाचे फायदे

९) शाश्वत व्यवस्थापनाची पर्यावरणीय परिमाणे

१०) शाश्वत व्यवस्थापनाची सामाजिक परिमाणे

(ब) दिर्घोत्तरी प्रश्न:

१) संकटकालीन व्यवस्थापन म्हणजे काय? संकटांचे विविध प्रकार स्पष्ट करा.

२) व्यवसयायीन संकटांची विविध कारणे विशद करा.

३) संकटकालीन योजना कशी तयार केली जाते ते स्पष्ट करा.

४) शाश्वत व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट करून शाश्वत व्यवस्थापनाचे फायदे विशद करा.

५) शाश्वत व्यवस्थापनाचे विविध आयाम/परिमाणे स्पष्ट करा.

४.१० अधिक वाचनासाठी ग्रंथ

1) Sarah Armstrong-Smith (2022) - 'Effective Crisis Management'- BPB Publications

2) Irma (2013)- 'Crisis Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications.' - ebook

3) V. J. Marchesani (2014) - 'The Fundamentals of Crisis Management'- Page Publishing Inc.

4) Prof. Mukesh Bhatia (2012) - 'Crisis Management- Challenges and Responses' - Regal Publications

5) Arvind Kumar (2006) - 'Ecological Crisis and Management'

6) Dr. Deb Prasanna Choudhary (2018) - 'Sustainability Management' - Zorba Books Pvt. Ltd.

7) J. R. Arora and Arati Basu (2011) - 'Management of Sustainable Development In India'- Serials Publications-

8) Manish K. Verma (2022) - 'Environment, Development and Sustainability in India: Perspectives, Issues and Alternatives' - Springer Singapore,

9) Purnamita Dasgupta, Anindita Roy Saha and Robin Singhal, 'Sustainable Development Insights from India'-ebook

10) S. K. Goyal and V. K. Agarwal (2018) 'Sustainable Management: An Indian Perspective'

❑❑❑

घटक १

नियोजन आणि निर्णय प्रक्रिया

(Planning and Decission Making)

अनुक्रमणिका

१.१ उद्दिष्टे

१.२ प्रस्तावना

१.३ विषय विवेचन

(अ) पूर्वानुमान

१.३.१ पूर्वानुमान संकल्पना

१.३.२ पूर्वानुमानाची तंत्रे

१.३.३ स्वॉक विश्लेषण

(ब) नियोजन (Planning)

१.३.४ नियोजनाचा अर्थ

१.३.५ नियोजनाची व्याख्या

१.३.६ नियोजनाचे प्रकार

१.३.७ नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे

(क) निर्णय घेणे (Decision Making)

१.३.८ प्रस्तावना

१.३.९ संकल्पना, अर्थ, व्याख्या

१.३.१० निर्णय घेण्याचे महत्त्व

१.३.११ निर्णय घेण्याची प्रक्रिया

१.३.१२ निर्णय घेण्याची तंत्रे

१.३.१३ सिक्स थिंकिंग हॅटस्

१.४ सारांश

१.५ पारिभाषिक शब्द

१.६ स्वत:ची प्रगती तपासा प्रश्न

१.७ स्वत:ची प्रगती तपासा उत्तरे

१.८ अधिक वाचनासाठी साहित्य

१.१ उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर –

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

१.२ 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, नाष्ता, 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 महत्त्व 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 बौध्दिक प्रक्रिया पार पाडली जाते. व्यवस्थापनाच्या इतर सर्व कार्यांची सुरवात नियोजनानंतर होते. अर्थात नियोजन हा पुढील सर्व कार्यांचा 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.

१.३ 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, महत्त्व सांगितले आहे आणि स्वॉक विष्लेषण तंत्राबाबत विवेचन केले आहे. त्याचबरोबर या घटकात निर्णय घेणे ही संकल्पना समजावून सांगितली आहे. या संकल्पनेचे महत्त्व, प्रक्रिया, विशद केली आहे. निर्णय घेण्यासाठीची गुणात्मक तंत्रे आणि संख्यात्मक तंत्रे यांचे सुध्दा विवेचन केले आहे.

१.३.१ पूर्वानुमानः संकल्पना – (Forecasting: Concept):

व्यवसायामध्ये नियोजनास अनन्यसाधारण महत्त्व असते. नियोजनामुळे व्यवसायास एक निश्चित दिशा प्राप्त होते आणि व्यवसायास निर्धारित वेळेत आपली उद्दिष्ट्ये गाठणे शक्य होते. परंतु अचूक नियोजन हे अचूक पूर्वानुमानावर आधारलेले असते. पूर्वानुमान म्हणजे भविष्यकाळाविषयी अंदाज बांधणे होय तर तदनुसार भविष्यकालीन तरतूदी करणे म्हणजे नियोजन होय. थोडक्यात, भविष्यकाळाविषयी अंदाज वर्तविल्याशिवाय नियोजन करता येत नाही. त्यामुळे व्यवसायामध्ये पूर्वानुमान ही एक महत्वाची संकल्पना मानली जाते. पूर्वानुमान म्हणजे भविष्यातील घटनांचा किंवा परिणामांचा अंदाज लावण्यासाठीचा एक पद्धतशीर दृष्टीकोन असतो. आपल्या व्यवसायाबाबत भविष्यकाळात कोणत्या महत्वाच्या घटना घडतील व त्यांचा व्यवसायावर बरा-वाईट काय परिणाम होईल याचा अंदाज बांधणे पूर्वानुमानामुळे शक्य होते. त्यानुसार भविष्यकालीन संधीचा लाभ घेणेसाठी अथवा अडचणींचा सामना करण्यासाठी व्यवसायास सज्ज ठेवण्याच्या दृष्टीने काय उपाययोजना कराव्या लागतील याबाबतीत निर्णय घेत येतो.

उदाहरणार्थ, लोकसंख्या नियंत्रण उपाययोजनांच्या प्रभावी अंमलबजावणीमुळे भवियकाळात देशातील जननदर लक्षणीयरित्या कमी झाला तर बेबी सोप, बेबी ऑइल व बेबी पाऊडरच्या उत्पादक कंपन्यावर, ग्राईप वॉटर तयार करणाऱ्या कंपन्यावर तसेच किड्स वेअर व ईतर शिशू विषयक उत्पादन करणाऱ्या कंपन्यावर त्याचा विपरीत परिणाम होईल. त्यांच्या वस्तूंच्या मागणीत घट होईल आणि त्यांना मोठ्या संकटांचा सामना करावा लागेल. परंतु योग्यरितीने पूर्वानुमान केल्यास भविष्यकालीन धोका ओळखून त्यांना त्याबाबतचे योग्य नियोजन करून संभाव्य नुकसान टाळता येईल.

थोडक्यात, पूर्वानुमान म्हणजे भूतकाळातील आणि वर्तमानकाळातील घटनांचे सखोल विश्लेषण करून त्याआधारे भविष्यातील घटनांचा पद्धतशीरपणे अंदाज बांधणे होय. भविष्यासाठी योजना तयार करताना, व्यवस्थापकांना भविष्यात काय घडण्याची शक्यता आहे याबद्दल काही अंदाज बांधावे लागतात. नियोजन हे भविष्यकाळासाठीच केले जाते त्यामूळे जोपर्यंत व्यवस्थापक भविष्यातील सर्व संभाव्य घटनांचा अंदाज लावू शकत नाही तोपर्यंत त्याला कोणतीही भविष्यकालीन योजना बनवता येत नाही. म्हणजे एकूण नियोजन प्रक्रियेत भविष्यकाळातील संभाव्य घटनांचा अंदाज बांधणे अर्थात पूर्वानुमान करणे हे महत्त्वाचे असते. पूर्वानुमान हे व्यवस्थापकांना व्यवसायाची रणनीती आखण्यास, भविष्यात उद्भवू शकणारे कोणतेही अडथळे ओळखण्यास आणि महत्वपूर्ण निर्णय घेण्यास उपयुक्त ठरते.

व्यावसायिक दृष्टीने पूर्वानुमानाचा अर्थ 'संभाव्य घटनांची गणना करणे ' किंवा 'संभाव्य घटनांचा अंदाज बांधणे' असा घेतला जातो. जेव्हा भविष्यातील परिस्थितीचे अंदाज पद्धतशीरपणे केले जातात व त्यानुसार आपल्या व्यवसायाबाबत भविष्यकालिन चित्र तयार केले जाते तेव्हा त्यास पूर्वानुमान असे म्हटले जाते.

पूर्वानुमान ही भूतकाळात घडलेल्या घटना आणि वर्तमानकाळात त्या घटनांचा कल यांच्या विश्लेषणावर आधारित भविष्यातील संबंधित घटनांचा अंदाज घेण्याची प्रक्रिया आहे. त्यामूळे भूतकाळात घटना कशा घडल्या आणि सध्या त्या कशा घडत आहेत हे माहीत असल्याशिवाय भविष्याचा शोध घेता येत नाही. घटनांचे भूतकालीन आणि वर्तमानकालीन विश्लेषण आधार हे भविष्यातील संभाव्य घटनांबद्दल माहिती गोळा करण्यासाठी उपयुक्त ठरते.

पूर्वानुमानाची व्याख्या 'भूतकाळातील कामगिरी, वर्तमान कल *(Trend)* आणि आगामी काळातील अपेक्षित बदल यांचा विचार करणारी आकडेमोड आणि ठोकताळे वापरून सामान्यपणे भविष्याचे मूल्यांकन करण्याची प्रक्रिया' अशी केली जाते.

पूर्वानुमान–व्याख्या (Forecasting: Definitions):

पूर्वानुमानाची व्याख्या 'भूतकाळातील कामगिरी, वर्तमान कल (Trend) आणि आगामी काळातील अपेक्षित बदल यांचा विचार करणारी आकडेमोड आणि ठोकताळे वापरून सामान्यपणे भविष्याचे मूल्यांकन करण्याची प्रक्रिया' अशी केली जाते. काही तज्ञानी पूर्वानुमान ह्या संकल्पनेची व्याख्या पुढीलप्रमाणे केली आहे.

- **लुईस ॲलन** – 'पूर्वानुमान म्हणजे ज्ञात तथ्यांवरून निष्कर्ष काढून भविष्याचा अभ्यास करण्याचा पद्धतशीर प्रयत्न होय.'
- **नेटर आणि वासरमन** – 'पूर्वानुमान म्हणजे भूतकाळातील आणि वर्तमान घडामोडीचे/हालचालींचे सांख्यिकीय विश्लेषण करून हालचालींच्या भविष्यातील आकृतिबंधाबद्दल (पॅटर्नबद्दल) संकेत मिळविणे होय.'

सोप्या शब्दात सांगावयाचे झाल्यास, पूर्वानुमान करणे म्हणजे भूतकाळातील आणि वर्तमानकाळातील घटनांचे विश्लेषण करून भविष्यात काय घडेल याचा अंदाज बांधण्याची प्रक्रिया होय. पूर्वानुमानामध्ये ऐतिहासिक डेटा, सांख्यिकीय मॉडेल्स आणि तज्ञांच्या निर्णयावर आधारित भविष्यातील घटना, ट्रेंड किंवा परिणाम यांचा अंदाज लावणे समाविष्ट असते. थोडक्यात, विविध घटकांच्या विश्लेषणासाठी सांख्यिकीय आणि गणितीय साधने आणि तंत्रांचा वापर आवश्यक असतो करण त्याद्वारे अचूक पूर्वानुमान करता येते.

तथापि, पूर्वानुमानाद्वारे भविष्यकाळातील संभाव्य घडामोडीविषयी एकदा अंदाज बांधल्यानंतर व्यवस्थापक निवांत राहू शकत नाहीत तर पूर्वानुमानाचे सतत निरीक्षण करणे आणि आवश्यकतेनुसार त्यामध्ये सुधारणा करणे आवश्यक असते. अचूक पूर्वानुमान करण्यासाठी पूर्वानुमानाच्या विविध पद्धतीच्या

ज्ञानाव्यतिरिक्त डेटा विश्लेषण, सांख्यिकीय विश्लेषण व कृत्रिम बुद्धिमत्तेचा वापर करण्यासारखी विशेष कौशल्ये आत्मसात करावी लागतात.

१.३.२ पूर्वानुमानाची तंत्रे (Techniques of Forecasting):

पूर्वानुमानाची विविध तंत्रे खाली विशद केली आहेत.

१) ऐतिहासिक सादृश्य पद्धत (Historical Analogy Method):

या पद्धतीनुसार, एखाद्या विशिष्ट परिस्थितीबाबतचा अंदाज भूतकाळातील इतरत्र काही समान परिस्थितींवर आधारित असतो. ऐतिहासिक सादृश्य ही एक अशी पद्धत आहे की ज्यामध्ये भविष्यातील परिणामांचा अंदाज घेण्यासाठी वर्तमान परिस्थितीशी साधर्म्य असलेल्या भूतकाळातील परिस्थितीशी वर्तमान परिस्थितीची तुलना केली जाते. उदाहरणार्थ, नवीन उत्पादनांच्या भविष्यकालीन मागणीचा अंदाज बांधण्यासाठी समान वैशिष्ट्ये असलेल्या उत्पादनांचा भूतकाळातील विक्रीचा डेटा वापरला जातो. समान वैशिष्ट्ये असलेल्या नवीन उत्पादनांना समान मागणी असेल या गृहीतावर हे आधारलेले असते. तसेच, आपला देश सध्या ज्या आर्थिक परिस्थितीतून मार्गक्रमण करीत आहे त्याची जगातील ईतर प्रगत देशांशी तुलना करून आपल्या देशाच्या आर्थिक परिस्थितीविषयक अंदाज लावता येतो. त्याचप्रमाणे, पूर्वी विकल्या गेलेल्या समान प्रकारच्या उत्पादनाच्या मागणीचे विश्लेषण करून नवीन प्रकारच्या उत्पादनावरील भविष्यकाळातील विक्री व नफ्याच्या टक्केवारीचा अंदाज ऐतिहासिक सादृश्य पद्धती वापरुन लावता येतो.

२) सर्वेक्षण पद्धत (Survey Method):

एखाद्या घटनेबद्दल संबंधित लोकांच्या हेतूंची किंवा त्याच्या मतांची माहिती गोळा करण्यासाठी सर्वेक्षण केले जाऊ शकते. या पद्धतीद्वारे संख्यात्मक आणि गुणात्मक दोन्ही प्रकारची माहिती संकलित केली जाऊ शकते. उदाहरणार्थ, विविध वस्तूंवरील ग्राहकांच्या संभाव्य खर्चाबद्दल सर्वेक्षणांद्वारे माहिती गोळा केली जाऊ शकते. हे तंत्र बाजारातील अंतर्दृष्टी (insights) मिळविण्यासाठी उपयुक्त ठरते. अशा सर्वेक्षणांच्या आधारे, विविध उत्पादनांच्या भविष्यकालीन मागणीचा अंदाज लावला जाऊ शकतो. विद्यमान आणि नवीन उत्पादने यांच्या मागणीचा अंदाज लावण्यासाठी सर्वेक्षण पद्धत योग्य आहे. उत्पादन किंवा सेवेच्या भविष्यातील मागणीबद्दल अंदाज बांधण्यासाठी थेट ग्राहकाकडून किंवा किरकोळ व्यापाऱ्यांकडून डेटा गोळा करणे हे सर्वेक्षण पद्धतीत समाविष्ट असते. सर्वेक्षण पद्धतीद्वारे ग्राहक भविष्यकाळात कोणत्या वस्तू व सेवांच्या खरेदीस प्राधान्य देतील आणि त्यांचे खरेदीबाबत एकंदर वर्तन कसे असेल याविषयी अंदाज बांधता येतो.

संशोधनाच्या शास्त्रीय पद्धतीचा वापर करून काही निवडक संभाव्य ग्राहकांकडून (प्रतिसादकर्त्यांकडून) सर्वेक्षण पद्धतीद्वारे माहिती गोळा करून त्याचे सांख्यिकीय विश्लेषण केल्यास त्यावरील खर्च आणि वेळ यात बचत होते. ही माहिती मिळवण्यासाठी कंपन्या मुलाखती, प्रश्नावली आणि टेलिफोन कॉल्सचा वापर करतात. सध्या काही कंपन्या वेब-आधारित प्रश्नावली प्रसारित करून ऑनलाइन सर्वेक्षण देखील करतात.

यामध्ये थेट ग्राहकांकडून प्राथमिक डेटा/ माहिती गोळा केली जात असलेने हे तंत्र अधिक प्रभावी असते परंतु ग्राहकांचा पूर्वग्रह (लळरी) किंवा पक्षपाती प्रतिसाद ही या तंत्रावरील एक मोठी मर्यादा असते.

३) मत सर्वेक्षण (Opinion Poll):

मत सर्वेक्षण अर्थात ओपिनियन पोल हे एक गुणात्मक पूर्वानुमान तंत्र आहे. खरेदी, विक्री, वित्त, उत्पादन इत्यादी बाबतीत त्या त्या विशिष्ट क्षेत्रातील अनुभवी व्यक्ती आणि तज्ञांची मते मागवून त्यांचे तुलनात्मकदृष्ट्या मूल्यमापन करण्यासाठी मत सर्वेक्षण आयोजित केला जातो. ज्या तज्ञांच्या मतांना बाजारात खूप महत्व आहे, अशा तज्ञांकडून मते मागविली जातात. भारतासह अनेक देशांतील निवडणूकांच्या निकालाचा अंदाज लावण्यासाठी ओपिनियन पोल खूप लोकप्रिय आहेत. त्याचप्रमाणे, विक्री प्रतिनिधी, घाऊक विक्रेते किंवा विपणन तज्ञांचे मत सर्वेक्षण हे भविष्यकालीन मागणीचा अंदाज बांधण्यासाठी उपयुक्त ठरू शकते.

ही पद्धत तथ्यांपेक्षा मतावर आधारित आहे. त्यामूळे, जर एखाद्या मुद्यावर मोठ्या प्रमाणात भिन्न-भिन्न मते आली असतील, तर तज्ञांना चर्चेसाठी आणि ते विशिष्ट मत का ठेवत आहेत याचे स्पष्टीकरण देण्यासाठी बोलावले जाऊ शकते. त्यांना इतरांच्या मतांवर टिप्पणी करण्याची विनंती केली जाऊ शकते, विरुद्ध मतांच्या संदर्भात त्यांचे मत सुधारण्यास सांगितले जाऊ शकते आणि एकमत होऊ शकते. मग, त्याद्वारे भविष्यातील घटनांचा अंदाज लावता जातो.

तज्ञांच्या अनुभवावर आणि कौशल्यावर आधारित त्यांच्या मतांना महत्व दिले जाते. विशेषत: जटिल, अद्वितीय किंवा नाविन्यपूर्ण उत्पादनांच्या भविष्यकालीन मागणीच्या पूर्वानुमानासाठी हे तंत्र वापरले जाते. परंतु तज्ञांची मते पक्षपाती असू शकतात तसेच तज्ञांच्या मतांवर आधारीत भविष्यकालीन अंदाज लावण्यासाठी सांख्यिकीय आधार नसतो. ही या तंत्रावरील महत्वाची मर्यादा असते.

४) निर्देशांक क्रमांक (Index Numbers):

ज्याप्रमाणे वायुमंडलीय दाब मोजण्यासाठी वायुभारमापक (Barometer) वापरला जातो. त्याचप्रमाणे, दोन किंवा अधिक कालावधींमधील अर्थव्यवस्थेची स्थिती मोजण्यासाठी निर्देशांक संख्यांचा वापर केला जातो. हे निर्देशांक क्रमांक कल (Trend), हंगामी चढउतार (Seasonal Volatility), चक्रीय हालचाली (Cyclical Movements) आणि अनियमित चढ-उतार (Irregular Fluctuations) यांचा अभ्यास करणारे सांख्यिकीय तंत्र आहे. दोन किंवा अधिक कालावधींमधील व्यवसायाच्या स्थितीचे मोजमाप करण्यासाठी निर्देशांक क्रमांक वापरले जातात. व्यवसायाचा कल, हंगामी चढउतार आणि चक्रीय हालचालींचा निर्देशांक क्रमांकांच्या मदतीने अभ्यास केला जातो. निर्देशांक क्रमांक व्यवसाय कोणत्या दिशेने चालला आहे ते दर्शवितात. हे निर्देशांक क्रमांक, जेव्हा एकमेकांच्या संयोजनात वापरले जातात, तेव्हा अर्थव्यवस्थेची वाटचाल कोणत्या दिशेने चालू आहे याचे संकेत देतात. अशा प्रकारे, व्यवसाय क्रियाकलाप निर्देशांक क्रमांकांसह, भविष्यातील कृतीचा अंदाज लावणे सोपे होते. आर्थिक किंवा व्यावसायिक जटिल

डेटा सेटमधील बदलांचा मागोवा घेण्याचा व बदलांचे विश्लेषण करण्याचा एक सोपा मार्ग म्हणून निर्देशांक क्रमांक तंत्राकडे पहिले जाते. निर्देशांक क्रमांक तंत्राद्वारे वेगवेगळ्या कालावधीतील डेटाची तुलना करणे व डेटामधील ट्रेंड ओळखणे सुलभ होते.

तथापि, हे लक्षात ठेवले पाहिजे की निर्देशांक क्रमांकाच्या स्वतःच्या मर्यादा आहेत आणि सर्व प्रकारचे व्यवसाय एका समान ट्रेंडचे पालन करत नाहीत त्यामुळे वेगवेगळ्या क्रियाकलापांसाठी वेगवेगळे निर्देशांक तयार करावे लागतात.

५) समय मालिका विश्लेषण (Time Series Analysis):

समय मालिका विश्लेषण तंत्रात भूतकाळातील डेटावरून ट्रेंड ओळखला जातो आणि त्यावरून भविष्यातील ट्रेंडचा अंदाज लावला जातो. भूतकाळातील क्रियाकलापावरुन (activities) भविष्यातील क्रियाकलापांचे उत्तम संकेत मिळविता येतात या गृहितकावर समय मालिका विश्लेषण तंत्र आधारलेले आहे. दुसऱ्या शब्दांत सांगावयाचे झाल्यास भविष्यातील क्रियाकलाप म्हणजे भूतकाळातील क्रियाकलापांचा विस्तारच असतो. टाइम सिरीज ॲनालिसिस हे एक सांख्यिकीय तंत्र असून, कल (दीर्घकालीन दिशा (trend)), ऋतुमानता (कालबद्ध चढ-उतार) चक्रिय स्थिती (दीर्घकालीन अस्थिरता), अनियमितता (यादृच्छिक (random) चढ-उतार व त्रुटी किंवा अस्पष्टीकरण भिन्नता (residuals or unexplained variations) हे टाइम सिरीज डेटाचे महत्वाचे घटक असतात. या तंत्राचा वापर करून भविष्यकालीन विक्रीचा अंदाज करत येतो व ग्राहकांच्या वर्तनाचे विश्लेषण (analysis of consumer behaviour) करता येते. त्याचप्रमाणे, जीडीपी, महागाई , चलन विनिमय दर व बेरोजगारीचा अंदाज बांधता येतो.

तथापि, जेव्हा दीर्घ कालावधीसाठीचा डेटा उपलब्ध असतो आणि त्याच्या विश्लेषणाद्वारे शोधून काढलेला कल बऱ्यापैकी स्पष्ट आणि स्थिर असतो तेव्हाच समय मालिका विश्लेषण तंत्र भविष्यकालीन अंदाज बांधण्यासाठी आधार म्हणून वापरले जावे.

६) प्रतिगमन विश्लेषण (Regression Analysis):

प्रतिगमन विश्लेषण तंत्राचा वापर दोन किंवा अधिक आंतर-संबंधित मालिकांच्या सापेक्ष हालचाली प्रकट करण्यासाठी केला जातो. हे एक संख्याशास्त्रीय तंत्र आहे. या तंत्रामधे प्रथमत: दोन किंवा अधिक चलामधील (variables-व्हेरिएबल्स) आंतर-संबंध (correlation) शोधला जातो व तद्-नंतर त्यापैकी ज्ञात असलेल्या व्हेरिएबल किंवा व्हेरिएबल्समधील निर्दिष्ट बदलांचा परिणाम म्हणून ईतर व्हेरिएबलमधील संभाव्य बदलांचा अंदाज घेतला जातो. हे तंत्र अधिक शास्त्रीय पद्धतीने काम करते.

दुसऱ्या शब्दात सांगावयाचे झाल्यास, प्रतिगमन विश्लेषण हे एक आश्रित व्हेरिएबल (dependent variable) आणि एक किंवा अधिक स्वतंत्र व्हेरिएबल्स (independent variable/s) यांच्यातील संबंध प्रस्थापित करून अंदाज लावण्यासाठी वापरले जाणारे सांख्यिकीय तंत्र आहे.

उदाहरणार्थ, जर आपल्याला कंपनीचा 'जाहिरात खर्च आणि विक्रीचे प्रमाण' अथवा 'विक्री आणि नफा' यांच्यात' सकारात्मक संबंध (positive correlation) आहे हे आपल्याला माहित असेल तर

प्रतिगमन विश्लेषण समीकरणचा वापर करून जाहिरात खर्चाच्या आधारावर विक्रीचा अंदाज लावता येतो किंवा अंदाजित विक्रीच्या आधारावर नफ्याचा अंदाज लावणे शक्य होते. त्याकरिता ईतर व्हेरिएबल्स मात्र स्थिर असले पाहिजेत, हे या तंत्राचे एक महत्वाचे गृहीतक असते.

७) अर्थमितीय मॉडेल (Econometric Model):

विशेषत: जीडीपी, महागाई, बेरोजगारी यासारख्या सूक्ष्म अर्थशास्त्रीय घटकांबाबत भविष्यकालीन अंदाज बांधण्यासाठी, आंतरराष्ट्रीय व्यापाराच्या बाबतीत भविष्यकाळातील आयात-निर्यात विषयक अंदाज बांधण्यासाठी, तसेच भविष्यकाळातील ऊर्जेची मागणी आणि किंमत याविषयी अंदाज बांधण्यासाठी आणि भागबाजारातील विविध कंपन्याच्या भागांच्या किमती व व्याजदर यांचा अंदाज बांधण्यासाठी अर्थमितीय मॉडेलचा वापर केला जातो. हे सर्व घटक विविध प्रकारच्या व्यवसायावर परिणाम करीत असतात, त्यामुळे त्या घटकांबाबत पूर्वानुमन करणे आवश्यक असते.

अर्थमितीय मॉडेलचा वापर करून अधिक वस्तुनिष्ठ आणि विश्वसनीय अंदाज बांधता येतात. त्याद्वारे व्यवसायस संभाव्य जोखीम आणि संधी ओळखता येतात.

८) इनपुट-आउटपुट विश्लेषण (Input-Output Analysis):

इनपुट-आउटपुट विश्लेषण हे एक परिमाणात्मक अंदाज तंत्र आहे जे अर्थव्यवस्थेच्या विविध क्षेत्रांमधील परस्परसंबंधाचे विश्लेषण करून आर्थिक क्रियाकलापांचा अंदाज लावण्यासाठी वापरले जाते. या तंत्रानुसार, इनपुट आणि आउटपुटमधील संबंध ज्ञात असल्यास दिलेल्या इनपुटवर आधारित आउटपुटचा अंदाज लावता येतो. त्याचप्रमाणे, दिलेल्या इनपुट-आउटपुट संबंधासह अंतिम आऊटपुटच्या आधारे इनपुटच्या आवश्यकतेचा अंदाज लावला जाऊ शकतो. अर्थव्यवस्थेची विविध क्षेत्रे एकमेकांशी संबंधित आहेत आणि त्यांच्यामध्ये आंतरसंबंध प्रस्थापित झालेले असतात, असे हे तंत्र गृहीत धरते.

उदाहरणार्थ, उद्योग, वाहतूक व ईतर विविध क्षेत्रांतील कोळशाच्या वापराच्या प्रमाणाच्या आधारावर आणि भविष्यात या विविध क्षेत्रांची प्रगती कशी असेल यावरून देशाच्या कोळशाच्या गरजेचा अंदाज बांधता येतो. हे तंत्र क्षेत्रनिहाय अंदाज बांधण्यासाठी आणि विविध व्यावसायिक घटनांचा अंदाज लावण्यासाठी मोठ्या प्रमाणावर वापरले जाते. प्रादेशिक आर्थिक वाढीचे विश्लेषण करण्यासाठी आणि औद्योगिक विकास धोरणांचे मूल्यमापन करण्यासाठी देखील या पूर्वानुमान तंत्राचा वापर केला जातो.

९) डेल्फी तंत्र (Delphi Technique):

उदयोन्मुख तंत्रज्ञानाचा अंदाज लावणे व आर्थिक ट्रेंडचा अंदाज लावणे तसेच विविध पर्यायी धोरणाचे मूल्यांकन करणे याकरिता पूर्वानुमनाच्या डेल्फी तंत्राचा वापर केला जातो. अंदाज लावण्याचे कार्य थेट समस्येशी संबंधित असलेल्या व्यक्तींशी सल्लामसलत करून केले जाते. त्याकरिता तज्ञांचे पॅनेल तयार केले जाते. त्यांनी विहित प्रश्नावलीसाठी त्यांचे मत लिखित स्वरूपात द्यावे अशी विनंती या तज्ञांना केली जाते. त्यांची मते संकलित करून त्याचे विश्लेषण केले जाते. ती सारांशित केली जातात आणि भविष्यातील मूल्यमापनासाठी त्याच तज्ञांना पुन्हा सादर केली जातात. सर्वसहमतीचे मत येईपर्यंत ही प्रक्रिया सुरू ठेवली

जाते. भूतकलीन डेटा उपलब्ध नसलेल्या परिस्थितींसाठी हे तंत्र सर्वात योग्य आहे. यामध्ये एकमताचा अंदाज साध्य करण्यासाठी प्रश्नावलीच्या अनेक फेऱ्यांद्वारे तज्ञांची मते गोळा केली जातात. यामधील तज्ञ इतरांची ओळख जाणून न घेता आपली मते देतात.

१.३.३ स्वॉक विश्लेषण (SWOC Analysis)

स्वॉक हे संघटन पर्यावरण विश्लेषणाचे सर्वांत 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)

सकारात्मक घटक	नकारात्मक घटक	
बलस्थाने (Strengths)	दुर्बलस्थाने (Weakness)	व्यवसाय अंतर्गत घटक
संधी (Opportunities)	आव्हाने (Challenges)	व्यवसाय बाह्य घटक

१. बलस्थाने (Stregths) :

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. सकरात्मक 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 ह्या बाह्य पर्यावरणातून प्राप्त होतात. अशा प्रकारे व्यवस्थापकांनी त्या दृष्टीने व्यूहरचना करावी.

४. **आव्हाने** (Challenges) :

आव्हाने ही बाहय पर्यावरणातील घटकांमधून निर्माण होत असतात. बाह्य पर्यावरणातील या प्रतिकूल परिस्थितीतून व्यवसाय संघटनेतील दोष दूर करण्याचे, नवे तंत्रज्ञान आत्मसात करण्याचे, व्यवसायात सुधारणा करण्याचे उत्पादन पध्दतीत, व्यवसाय पध्दतीमध्ये 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.

१.३.४ नियोजनाचा अर्थ

नियोजनाचा मुख्य उद्देश म्हणजे व्यवसायातील उपलब्ध साधनसामग्रीचा वापर कमीत कमी श्रमात, वेळेत आणि खर्चात करून व्यवसाय संस्थेचा उद्देश साध्य होऊ शकेल अशी कार्यांची रूपरेषा निश्चित करणे होय. प्रत्यक्ष कार्य सुरू करण्याअगोदर त्यासंबधी प्रथम आराखडा तयार केला जातो. आराखडयामध्ये 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.

१.३.५ नियोजनाच्या व्याख्या

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

१. **श्रीमती मेरी कुसिंग नाईल्स** यांनी केलेली व्याख्या

''सर्वोत्कृष्ट कार्यपध्दतीची 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 बौध्दिक प्रक्रिया असून कार्य करण्याच्या मार्गाने ते जाणिवपूर्वक निर्धारण होय. उद्दिष्टे, 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 ॲलन** यांनी केलेली व्याख्याः

''व्यवस्थापकीय नियोजनात पूर्वानुमान, उद्दिष्टे, धोरणे, कार्यपध्दती, 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 व्याख्याः

''एखादे कार्य करण्यापूर्वी ते कसे करावयाचे हे अगोदरव ठरविण्याच्या क्रियेला नियोजन म्हणतात. नियोजनामध्ये अनेक पर्यायातून उद्दिष्टे, धोरणे, कार्यपध्दती व कार्यक्रमाची निवड अभिप्रेत आहे.''

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

५. **हॉर्ट** यानी केलेली व्याख्याः

''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.

१.३.६ 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.

नियोजनाचे प्रकार

अ) व्यवसाय उद्दिष्टानुसार
१. व्युहरचनात्मक नियोजन
२. युक्तीजन्य नियोजन
३. कृती नियोजन

ब) कालमानानुसार
१. अल्पकालीन
२. मध्यकालीन
३. दीर्घकालीन

क) वापरावर आधारित
१. स्थायी स्वरूपाचे
२. एकदा वापरावयाचे

अ) व्यवसाय उद्दिष्टांनुसारः 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 उद्दिष्टये आणि धोरणे निशित केला जातात. या नियोजनामध्ये संघटनेची मुख्य उद्दिष्टये व धोरणे ठरवत असताना व्यवस्थापनातील उच्च पदस्थ अधिकाऱ्यांना बाहय घटकांचा व त्यामधील जोखमींचा विचार करावा लागतो. या नियोजनामध्ये पर्यावरणातील बदलानुसार उद्दिष्टांचे मूल्यमापन करून व्यवस्थापनाची बलस्थाने, दुर्बलस्थाने, व्यवसायाचे ध्येय, नियंत्रण पध्दती इत्यादी घटकांचा नियोजनाच्या अंमलबजावणीसाठी विचार करावा लागतो. थोडक्यात व्यूहरचनात्मक नियोजन म्हणजे संघटनेची सर्वसाधारण धोरणे व उद्दिष्टये निशिती 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 उद्दिष्टये निश्चित केली जातात. ती गाठण्यासाठी एक वर्ष किंवा त्यापेक्षा जास्त कालावधी आवश्यक असतो. त्यासाठी मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापक दिर्घकालीन उद्दिष्टये साध्य करण्यासाठी रणनिती आखतात. प्रत्येक विभागवार अशा प्रकारची रणनिती आखली जाते. जेणे करून संघटनेची उद्दिष्टये एक वर्ष 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, बाहय पर्यावरण इ. व्यूहरचनात्मक नियोजनाच्या अंमलबजावणीसाठी रणनिती नियोजन हे योग्य प्रकारची माहीती पुरविते. अशा प्रकारे रणनिती नियोजनाचा संबध हा निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेशी येतो. ज्यामध्ये काय करावे, काय काम करणार आहे आणि कसे करणार आहोत. याबाबत निर्णय घेतला जातो.

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

३. कृतीनियोजन (Operational Plan) :

अल्पकाळासाठीचे व दैनंदिन स्वरूपाच्या कामांचे जे नियोजन केले जाते. त्यास कृती नियोजन किंवा क्रियात्मक नियोजन असे म्हणतात. अशाप्रकारेचे नियोजन हे कनिष्ठ व्यवस्थापनाची जबाबदारी असते. विशिष्ट कार्य उत्तम प्रकारे होण्यासाठी क्रियात्मक नियोजनाची आखणी केली जाते. त्यामुळे दररोजच्या कार्यांसाठी क्रियात्मक नियोजन हे फार महत्वाचे ठरते. क्रियात्मक नियोजन हे कनिष्ठ पातळीवरील प्रमुख पर्यवेक्षक, मुकादम, गट प्रमुख, शिफ्ट इंजिनिअर, सेक्शन ऑफिसर इ. व्यक्ती आपल्या हाताखालील कार्यांचे 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 डोळ्यासमोर ठेवून त्याप्रमाणे नियोजनाचे प्रकार तयार केले जातात. अशा प्रकारचे नियोजन हे अल्प, मध्यम व दीर्घकालावधीसाठी तयार केली जतात. त्यांचे विवेचन खालीलप्रमाणे करता येईल.

१. दिर्घकालीन नियोजन (Long Term Plan) ...

कंपनीचा मुलभूत उद्देश साध्य व्हावा म्हणून जे नियोजन केले जाते त्यास दिर्घकालीन नियोजन असे म्हणतात. साधारणता या नियोजनाचा कालावधी ५, १०, १५ किंवा त्यापेक्षा जास्त वर्षाचा असतो. दिर्घकालीन नियोजनाचा मुख्य उद्देश म्हणजे उद्योग व्यवसायाच्या दिर्घकालीन उद्देशाबाबत निश्चित अशी रूपरेषा तयार करणे हा होय. दिर्घकालीन नियोजनात व्यवसाय संस्थेने कोणता उद्देश साध्य करावा यासाठी दिर्घकालीन 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 डोळयासमोर 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 संबध चालू कृतीशी असतो. उदा. साधनसामग्रीचे नियोजन व नियंत्रण, कर्मचारी प्रशिक्षण, कार्यपध्दती इ. साठी असे नियोजन तयार केले जाते. थोडक्यात अल्पकालीन उद्दिष्टये 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 नियोजणाला 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. उद्दिष्टये, धोरणे, कार्यपध्दती, नियम, व्यूहरचना इत्यादीबाबतच्या नियोजनास स्थायी स्वरूपाची नियोजने असे म्हणतात. कनिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांना अधिकार प्रदान करण्याकरीता व कार्यात्मक उद्दिष्टये 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 विरूध्द 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 पध्दती 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.

१.३.७ नियोजनातील टप्पे (Steps in Planning)

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

१. उद्दिष्ट निश्चित करणे.
२. पूर्वानुमान
३. धोरणे व कार्यक्रम ठरविणे
४. पर्यायी मार्गाचा शोध
५. पर्यायी मार्गाचे मूल्यमापन व निवड
६. सहाय्यक योजनांची आखणी
७. कार्याची वेळ व कार्यपद्धती निश्चित करणे
८. अंदाजपत्रक तयार करणे
९. पाठपुरावा करणे

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 वेध 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 वेध (अंदाज) घेऊन योजना आखणे सुलभ बनते. म्हणून नियोजनातील हा दुसरा टप्पा आहे.

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

हा नियोजन प्रक्रियेतील तिसरा टप्पा आहे. नियोजन कार्यात धोरणे आणि कार्यक्रमा 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 उद्दिष्टापूर्ती 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 Alteratives ways) :

हा नियोजन प्रक्रियेतील चौथा टप्पा होय. साधारणतः उद्दिष्ट साध्यतेसाठी अनेक मार्ग असतात. उदा. विक्री वाढविण्यासाठी जाहिरात 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 पर्यांचाचा 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 पध्दती निवडण्यासाठी उदा. पहिला पर्याय असा आहे की नफाप्राप्ती जास्त परंतु गुंतवणूक ही जास्त, दूसरा पर्याय असा आहे की, नफ्याचे प्रमाण कमी, परंतु गुंतवणूक सुध्दा कमी, तिसरा पर्याय असा आहे की, व्यवसाय सुरू 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, कच्यामाल 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 कार्यपध्दती व विभागाची कार्यपध्दती निश्चित होते.

७. कार्याची वेळ व कार्यपध्दती निश्चित करणे (Determing, Schedule & Procedure of Work) :

हा नियोजन प्रक्रियेतील सातवा टप्पा आहे. ज्यामध्ये कार्याची वेळ व कार्य पध्दती निश्चित केली जाते. नियोजन करताना वेळेला महत्व देणे अनिवार्य असते. कार्य सुरू केव्हा करावे, कार्य पूर्तता 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 टप्यात ठरवावा लागतो. यालाच कार्यपध्दती निश्चित करणे असे म्हणतात. थोडक्यात नियोजनात कार्याचा क्रम, कार्य सुरू 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.

ब) निर्णय घेणे (Decision Making) :

१.३.८ प्रस्तावना :

जीवनात प्रत्येक मानवाचा निर्णय घेण्याशी संबंध येतो. खरे 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 गुरू प्रसिध्द व्यवस्थापन तज्ञ 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 संबध निर्णय घेण्याशी येतो. मॅकडोनाल्डने 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)

१.३.९ निर्णय घेणे संकल्पना

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

व्याख्या (Definitions) :

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

१. ॲलन 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 निकर्षांच्या 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. कुंटझ्र आणि ओडोनेल यांच्या मते

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

(Decisiom 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 व्याख्याः

''निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत तीन टप्पे समाविष्ट होतात १) निर्णय घेण्यांसाठीची 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 डोळयासमोर 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 संबध 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 वैशिष्टये खालील प्रमाणे सांगता येतील.

१. निर्णय घेणे एक बौध्दिक 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 वचनबध्दता होय. कारण विशिष्ट गोष्ट करण्यासंबधी किंवा न करण्यासंबधी निश्चियी असणे. निर्णय घेतल्याने विशिष्ट गोष्ट करण्यासंबधी व्यवस्थापक वचनबध्द होत असतो.

४. निर्णय घेण्यामध्ये निर्णय अंमलबजावणी करणे अभिप्रेत आहे.

५. निर्णय प्रक्रियेत मूल्यमापन केले जाते. निर्णय घेण्यापूर्वी निर्णय घेण्याऱ्या 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.

१.३.१० निर्णय घेण्याचे महत्त्व (Importance of Decision Making)

पुढील मुदयांच्या 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 महत्व 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 बौध्दिक 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 करणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांना सर्व क्रिया पार पाडण्यासाठी एक मार्गदर्शक चौकट तयार होते. सहाजिकच निर्णयामुळे कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहान मिळते. त्यामुळे कर्मचारी आपली सर्व शक्ती, कार्यक्षमता संघटनेच्या उद्दिष्टप्राप्तीसाठी वापर करतात. या दृष्टिने निर्णय घेण्याच्या क्रियेला अन्नन्य साधारण महत्त्व आहे.

५. उद्दिष्टपूर्ती (Fulfilment of Goals) :

नियोजित वेळेनुसार व अंदाजपत्रकानुसार संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी निर्णयाला खुप महत्त्व आहे. निर्णय प्रक्रिया सुयोग्य पर्यायाची निवड करते, साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर करते. तसेच कार्यस्थळावर कर्मचाऱ्यांना समाधानी ठेवते. या सर्वाचा सकारात्मक परिणाम होऊन ठराविक वेळेत आणि अपेक्षित कामगीरीने 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 हया 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 भरभरराटीसाठी व यशासाठी एक मूलभूत घटक आहे.

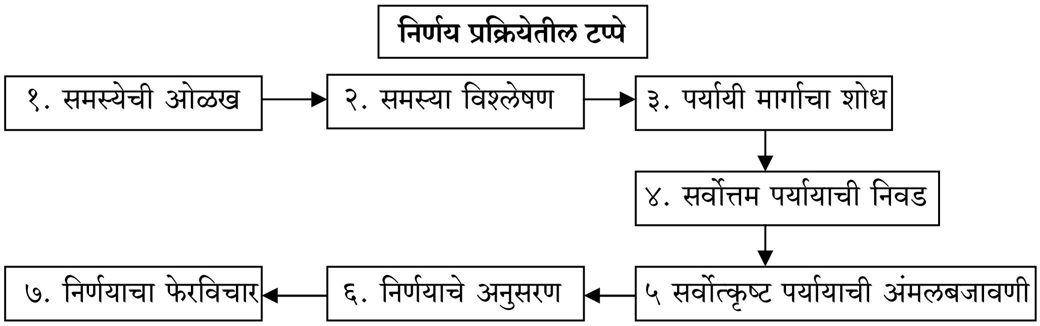
७. व्यवस्थापकाचे व्यापक कार्य (Pervasive Function of the Manager) :

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 कार्याने संघटनेच्या संपूर्ण कार्य क्षेत्राला व्यापले आहे म्हणून निर्णय घेणे हे व्यवस्थापकाचे व्यापक कार्य आहे.

१.३.११ निर्णय घेण्याची प्रक्रिया (Decision Making Process) :

संघटनेचे यशापयश हे निर्णय घेण्यावर अवलंबून असते जितका अचूक, बिनचुक किंवा शास्त्रशुध्द निर्णय असेल तितके यश व्यवसाय संघटनेला प्राप्त होते. निर्णय हे शास्त्रशुध्द पध्दतीने घेणे आवष्यक असते. तेव्हा निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेमध्ये खालील टप्प्यांचा समावेश होतो.



१. समस्येची ओळख (Indentification 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 पेशंट 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 पध्दतीने 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 विष्लेषण (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 त्यासंबधी संपूर्ण माहिती गोळा केली जाते. गोळा केलेल्या माहितीचा एकत्रितपणे उपयोग करून समस्येतील कारणे उपयोगी व्हावीत म्हणून त्या कारणाचे विश्लेषण केले जाते. विष्लेषणामध्ये कारणांची लहान लहान कारणे, उपकारणे, मुख्य कारणांला कारणीभूत ठरणारी जवळची व दूरची कारणे या सर्व प्रकारच्या कारणांचे विष्लेषण 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 विष्लेषण केले जाते.

३. पर्यायी मार्गांचा शोध (Search of Alternatives) :

हा निर्णय प्रक्रियेतील तिसरा टप्पा आहे. या टप्प्यामध्ये संघटनेचे उद्दिष्टपूर्ण करण्यासाठी अनेक मार्ग उपलब्ध असतात. समस्येचे विष्लेषण 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 पाठीमागील अनुभव, परिणामकारकता, कायदेशीरपणा, वस्तुनिष्ठ दृष्टीकोण, व्यवहार्यता, नैतिकता या बीबींचा विचार करून पर्याय निवडावा लागतो. त्याचप्रमाणे निर्णय घेण्यासाठी कोणत्या तंत्राची निवड करावी याचा सुध्दा 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 महत्त्वाचे असते. अंमलबजावणी करताना त्या संबधीची 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 सुध्दा 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 पेाहचेल याची दक्षता घ्यावी लागते. संघटनेच्या हिताच्या दृष्टिने निर्णयात फेरफार करणे आवश्यक असते.

१.३.१२ निर्णय घेण्याची तंत्रे (Techniques of Decision Making)

व्यवस्थापकीय निर्णय तंत्राचे खालील दोन प्रकारे वर्गीकरण केले जाते.

निर्णय घेण्याची तंत्रे

अ) गुणात्मक तंत्रे	ब) संख्यात्मक तंत्रे
१ अंतर्ज्ञान	१ रेखीय कार्यक्रमण
२ सत्यस्थिती	२ निर्णय झाड / वृक्ष तंत्र
३ अनुभव	३ क्रियात्मक संशोधन
४ निवाडा तंत्र	४ संभाव्यता सिध्दांत
५ निरिक्षण तंत्र	५ खेळ सिध्दांत
	६ नेटवर्क तंत्र

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 दुष्परिणामांनासामोरे 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 वैशिष्टय 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 संबधीची माहिती हा या तंत्राचा मूळपाया आहे. माहितीवर आधारीत घेतलेले निर्णय हे योग्य असतात. आजच्या काळात माहितीचे पध्दतशीर विष्लेषण करण्यासाठी संगणकाचा मोठया 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 बऱ्याच वेळा निर्णय घेण्यासाठी वस्तुस्थितीशी संबधीत माहिती मिळणे शक्य होत नाही. व्यवस्थापक अपुऱ्या माहितीबाबत असमाधानी असतात. या तंत्रातध्ये वस्तुचस्थितीचे 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, बौध्दिक पात्रतेनुसार व परिस्थितीची गरज विचारात घेऊन या पध्दतीनुसार 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 तिला तिची उद्दिष्टे साध्य करावयाची असतात. त्यामुळे उपलब्ध मर्यादित साधनांचा सर्वोत्तम संयोग घडवून पूर्वनिर्धारित उद्दिष्ट अल्प खर्चात गाठणे. यालाच लिनिअर प्रोग्रॉमिंग असे म्हटले जाते. या पध्दतीत विशिष्ट प्रश्नांशी निगडीत असणाऱ्या पर्यायामध्ये सरळ रेषा संबंध अस्तित्वात असतो व हे संबध 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 फाद्यांचा 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 बध्द पध्दतीने घेता येतात. कार्य किंवा कार्याच्या प्रत्येक अवस्थेत योग्य पर्यायाच्या निवडीसाठी निर्णय वृक्ष विश्लेषण पध्दत अधिक उपयुक्त आहे.

३. क्रियात्मक संशोधन तंत्र (Operations Research Techniques)

निर्णय घेण्याची ही पध्दत महत्वाची मानली जाते. क्रियासंशोधनामुळे शास्त्रीय पध्दतीद्वारे, संख्यात्मक विष्लेषणाद्वारे 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 संबधांचा अभ्यास करणे, या प्रक्रियद्वारे 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 पध्दती (Waiting Line)

व्यवसायात पुरविल्या जाणाऱ्या सेवांची मागणी ज्यावेळी तिच्या पुरवठ्यापेक्षा जास्त असते त्यावेळी सेवा मिळविण्यासाठी प्रतिक्षेला सुरूवात होते. जो पर्यत ग्राहकांचा नंबर येत नाही तो पर्यंत त्याला प्रतिक्षा करावी लागते. जर उत्पादकाने ग्राहकांची मागणी पूर्ण करण्यासाठी व प्रतिक्षा 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 सिध्दांतात प्रयत्न केले जातात व त्यादृष्टीने निर्णय घेतले जातात.

४. संभाव्यता सिध्दांत (Probability Theory)

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

५. खेळ सिध्दांत (Game Theory)

हे तंत्र प्रामुख्याने बाजारातील स्पर्धात्मक परिस्थितीमध्ये निर्णय घेण्याचा कामी उपयुक्त ठरते. हे तंत्र युध्दात वापरले जाते. त्याचा उपयोग व्यवसायात केला जातो. खेळ सिध्दांत 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 सिध्दांत म्हणता येईल. थोडक्यात स्पर्धात्मक परिस्थितीत आपल्या, उत्पादन, विपणन, जाहिरात या विषयी व्यूहरचनात्मक धोरणे आखण्यासाठी सदर तंत्राचा मोठयाप्रमाणात उपयोग होतो.

६. नेटवर्क तंत्र (Nework 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.

१.३.१३ सिक्स थिंकिंग हॅटस्

वेगवेगळ्या मार्गांनी निर्णयाकडे पाहणे

''सिक्स थिंकिंग हॅट्स'' हा विविध दृष्टीकोनातून, परंतु स्पष्ट, संघर्षमुक्त मार्गाने एखाद्या समस्येचा तपास करण्याचा एक मार्ग आहे. याचा वापर व्यक्ती किंवा गटांद्वारे विचार करण्याच्या सवयींच्या बाहेर जाण्यासाठी, भिन्न दृष्टिकोन वापरण्यासाठी आणि नंतर पुढे कसे जायचे याबद्दल रचनात्मक विचार करण्यासाठी वापरले जाऊ शकते. निर्णय घेण्यासाठी तुमचा सहज दृष्टिकोन काय आहे? जर तुम्ही नैसर्गिकरित्या आशावादी असाल, तर तुम्ही निर्णय घेण्याच्या संभाव्य डाउनसाइड्सचा नेहमी विचार करत नाही. त्याचप्रमाणे, जर तुम्ही खूप सावध असाल, तर तुम्ही कदाचित उपलब्ध संधींवर लक्ष केंद्रित करणार नाही. तुमचे मन तुम्हाला जे काही सांगते, सर्वोत्कृष्ट

निर्णय सहसा तुम्ही समस्या सोडविण्याचे अनेक मार्ग शोधून काढल्यानंतर घेतले जातात. तथापि, आपण एकाच वेळी अनेक बाजूचा विचार करण्याचा प्रयत्न केल्यास गोंधळात पडणे शक्य आहे. आणि जर तुमची संपूर्ण टीम वेगवेगळ्या दृष्टिकोनातून विचार करत असेल तर गोष्टी आणखी क्लिष्ट होऊ शकतात

''सिक्स थिंकिंग हॅट्स'' चा शोध

मानसशास्त्रज्ञ आणि तत्वज्ञानी एडवर्ड डी बोनो यांनी सिक्स थिंकिंग हॅट्सचा दृष्टिकोन तयार केला होता. त्याने त्याचा उपयोग सरकारी एजन्सीजना सल्ला देण्याच्या कामात केला, पण रोजच्या समस्या सोडवण्यासाठी ते एक व्यावहारिक साधन असावे अशी त्याची इच्छा होती. हा दृष्टिकोन प्रथम त्यानी १९८५ मध्ये आपल्या पुस्तकात मांडला, नंतर अनेक वेळा त्यामध्ये सुधारणा केली. अप्रत्यक्षपणे, अनेकदा सर्जनशील आणि आश्चर्यकारक मार्गांनी समस्या सोडवण्याची पद्धत. त्याचप्रमाणे, सिक्स थिंकिंग हॅट्स हा विविध प्रकारचे विचार समजून घेण्याचा आणि शोधण्याचा एक मार्ग आहे. सिक्स थिंकिंग हॅट्स हे १९८६ मध्ये एडवर्ड डी बोनोने विकसित केलेले रोल-प्लेइंग मॉडेल आहे. प्रत्येक टोपी एखाद्या विशिष्ट समस्येवर भिन्न दृष्टीकोन किंवा मार्ग दर्शवते आणि एक अंतर्दृष्टीपूर्ण क्रिया आहे जी संकुचित विचारांना प्रतिबंधित करते. हे एक कार्यसंघ-आधारित समस्या सोडवणे आणि विचारमंथन तंत्र म्हणून कार्य करते ज्याचा उपयोग विविध दृष्टीकोनातून समस्या शोधण्यासाठी केला जाऊ शकतो ज्यामुळे अन्यथा दुर्लक्ष केले जाऊ शकते असे पर्याय उघड केले जाऊ शकतात.

सिक्स थिंकिंग हॅट्समागील मूळ आधार हा आहे की बहुतेक लोक त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाच्या प्रकारावर आधारित विशिष्ट पद्धतीने विचार आणि तर्क करतात. याचा अर्थ असा आहे की अधिक भावनिक व्यक्ती अधिक विश्लेषणात्मक व्यक्तीपेक्षा वेगळ्या पद्धतीने कल्पना निर्माण करू शकते आणि त्याउलट त्याचप्रमाणे एक निराशावादी एखाद्या आशावादीपेक्षा खूप वेगळ्या पद्धतीने परिस्थितीशी संपर्क साधतो. थिंकिंग हॅट्स तंत्र चालवण्याच्या फायद्याचे उदाहरण म्हणजे निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेचा भाग म्हणून भिन्न दृष्टीकोन सामायिक, पाहिले आणि चर्चा करण्यासाठी प्रोत्साहित करणे.

निर्णय घेण्यासाठी सिक्स थिंकिंग हॅट्स

सिक्स थिंकिंग हॅट्स तंत्र तुम्हाला सहा वेगवेगळ्या प्रकारे समस्येकडे पाहण्यास मदत करते. हे तुम्हाला आणि तुमच्या कार्यसंघाला कोणत्याही उपजत स्थितीच्या पलीकडे घेऊन जाते, जेणेकरून तुम्ही अनेक दृष्टीकोनांचा शोध घेता. अशाप्रकारे, तुम्ही तुमच्या केसमध्ये वाद न घालता किंवा ''योग्य'' किंवा ''चुकीचे'' याविषयी निर्णय न घेता प्रत्येकाचा काळजीपूर्वक विचार करू शकता.

तुम्ही सर्व सहा हॅट्स वापरून पाहिल्यापर्यंत, तुमच्याकडे अंतर्दृष्टींचा समृद्ध संग्रह असावा जो तुम्हाला तुमची पुढील पायरी ठरवण्यात मदत करेल.

प्रत्येक सिक्स थिंकिंग हॅट्स काय दर्शवतात:

निळी टोपी	**हिरवी टोपी :** ''क्रिएटिव्ह हॅट''	**लाल टोपी** ''हृदयासाठी टोपी''
निळा हा आकाशाचा रंग असल्याने संरचित विचारांची भावना, परिस्थितीचे उच्च-स्तरीय विहंगावलोकन, मोठे चित्र निर्माण होते.जेव्हा तुम्ही किंवा तुमची टीम ब्लू हॅट मोडमध्ये असता, तेव्हा तुम्ही तुमच्या विचारांवर नियंत्रण ठेवण्यावर आणि निर्णय घेण्याची प्रक्रिया व्यवस्थापित करण्यावर लक्ष केंद्रित करता. तुमच्याकडे एक अजेंडा आहे, सारांश:विचारा आणि निष्कर्षापर्यंत पोहोचा.	झाडे आणि निसर्गाच्या रंगाशी निगडित, हिरवी टोपी सर्जनशील, सहयोगी विचार, नवीन कल्पना, विचारमंथन, बॉक्सच्या बाहेरचा विचार आहे. हिरवी टोपी सर्जनशील विचारांचे प्रतिनिधित्व करते. जेव्हा तुम्ही ही टोपी ''परिधान'' करता, तेव्हा तुम्ही अनेक कल्पना आणि संभाव्य मार्ग व्यक्त करता.	आपण अनेकदा लाल रंगाचा राग आणि उष्णता यांच्याशी संबंध जोडतो आणि म्हणूनच हा भावनिक विचार, व्यक्तिनिष्ठ भावना, धारणा आणि मत दर्शवतो. ही टोपी भावना आणि प्रवृत्ती दर्शवते. जेव्हा तुम्ही अशा प्रकारच्या विचारसरणीत गुंतलेले असता, तेव्हा तुम्ही तुमच्या भावनांना तार्किकपणे न्याय न देता व्यक्त करू शकता.
पिवळी टोपी ''ऑप्टिमिस्टची टोपी''	**काळी हॅट** ''न्यायाधीशांची टोपी''	**पांढरी टोपी** ''वास्तविक टोपी''
अनेकदा सूर्यप्रकाश आणि आनंदाचे प्रतीक असलेली, पिवळी टोपी आशावादी, सर्वोत्तम परिस्थितींचा विचार करते. पिवळ्या टोपीचा विचार करून, तुम्ही शक्य तितक्या सकारात्मक प्रकाशात समस्यांकडे पाहता. तुम्ही तुमच्या कल्पनांमधून मिळू	काळा रंग हा एक प्रकारचा विचार बनवतो जो गंभीर, संशयी, जोखमींवर लक्ष केंद्रित करतो आणि समस्या ओळखतो. ही टोपी सावध राहणे आणि जोखमींचे मूल्यांकन करणे याबद्दल आहे. तुम्ही गंभीर निर्णय घेता आणि तुम्हाला चिंता का आहे ते	पांढऱ्या रंगाशी संबंधित शांत आणि शुद्ध भावनांप्रमाणेच, या प्रकारचा विचार विश्लेषणात्मक, वस्तुनिष्ठ विचारांवर केंद्रित असतो, ज्यात तथ्ये आणि व्यवहार्यता यावर भर असतो.पांढरी टोपी माहिती गोळा करण्याचे प्रतिनिधित्व करते. तुम्ही आधीच गोळा

शकणारे फायदे आणि जोडलेले मूल्य यावर जोर देता	स्पष्ट करता. काळी टोपी ही सर्वात शक्तिशाली टोपींपैकी एक आहे, व ती नेहमी वापरली जाते. तुम्ही आणि तुमचा कार्यसंघ कोणत्याही गंभीर किंवा सावधगिरीच्या टिप्पण्यांचे समर्थन करू शकता याची खात्री करा, जेणेकरून विचार करण्याची ही पद्धत तुमच्या निर्णयावर वर्चस्व गाजवू शकत नाही.	केलेल्या ज्ञानाचा आणि अंतर्दृष्टीचा विचार करा – पण तुम्ही गहाळ असलेली माहिती आणि ती मिळवण्यासाठी तुम्ही कुठे जाऊ शकता.

सहा थिंकिंग हॅट्स टेम्पलेट उदाहरण

कल्पना करा की तुम्ही नवीन उत्पादन किंवा सेवा बाजारात आणण्यासाठी मीटिंग आयोजित करीत आहात. असे केल्याने, तुम्ही लोकांना वेगवेगळ्या टोपी घालण्यास सांगू शकता किंवा या लक्ष्याभोवती असलेल्या टोप्यांमध्ये नेव्हिगेट करण्यास सांगू शकता.

पांढरी टोपी	पिवळी टोपी	लाल टोपी
''आम्हाला माहित असलेली तथ्ये काय आहेत?'' – गेल्या महिन्यात आमच्या सर्वेक्षणात २५ – ४५ वयोगटातील महिलांनी हिरव्या उत्पादनाला ५% पसंती दर्शविली आहे. – नवीन वितरण पॅकेजिंग सुरू झाल्यापासून विक्रीतून परतावा दर ५०% पेक्षा कमी झाला आहे. – कंपनीला लॉजिस्टिकद्वारे नवीन वितरण मार्ग उपलब्ध आहेत.	''आम्ही आशावादी का असावे?'' – नवीन उत्पादनामुळे आमचा महसूल विविधीकरणाचा प्रवाह वाढू शकतो आणि आमच्या उत्पादनांचे प्रमाण वाढू शकते. – आम्ही आमच्या ग्राहकांकडून चांगले अभिप्राय आणि प्रशंसापत्रे प्राप्त करणे सुरू करू शकतो. – डिलिव्हरीच्या नुकसानीचा परिणाम आमच्या सेवा मानकांची पूर्तता करेल.	''तुमच्या मनातील प्रतिक्रिया काय आहेत?'' – हिरवा रंग एक टिकाऊ देखावा प्रेरित करतो आणि अतिशय आकर्षक आहे. – कमी झालेल्या परताव्याच्या दरांवर परिणाम म्हणजे अतिरिक्त संसाधने. – नवीन वितरण मार्ग आमच्या वितरण वेळेवर कसा परिणाम करतात? त्याबद्दल अधिक जाणून घेण्यात नक्कीच रस असेल.
हिरवी टोपी	**काळी हॅट**	**निळी टोपी**
''आम्ही संधी कशी निर्माण करू शकतो?'' – हिरव्या	''आम्ही कोणती जोखीम लक्षात ठेवली पाहिजे?'' –	''कोणत्या प्रणाली किंवा प्रक्रियांची आवश्यकता

श्रेणीचा विस्तार भिन्न रंग श्रेणी सेटमध्ये केला जाऊ शकतो किंवा प्रतीकात्मक असू शकतो. – एकापेक्षा अधिक चॅनेल तयार केल्याने आम्हाला नवीन भागीदारी स्थापित करण्याची अनुमती मिळेल. – डिलिव्हरीची गुणवत्ता आणि विश्वासार्हता वेगवान केल्याने आम्हाला विद्यमान उत्पादनांचे एकत्रीकरण करणे शक्य होईल.	एकच रंगीत उत्पादन करण्यासाठी आम्हाला ५% प्राधान्य पुरेसे आहे का? प्राधान्ये बदलल्यास काय होईल. – पॅकेजिंग, गुणवत्ता आणि टिकाऊपणा राखण्यासाठी किती किंमत द्यावी लागते ? – नवीन वितरण मार्ग अद्याप विश्वसनीय म्हणून सिद्ध झालेले नसतील किंवा आमची किंमत वाढू शकते.	असेल?'' – विविध पर्यायांवर आधारित चर्चा करूया. कमी झालेल्या परताव्याच्या दरांचा आमच्या वेअरहाउसिंग विभागावर कसा परिणाम झाला आहे? – नवीन वितरण भागीदारासह आमच्या वर्कफ्लोमध्ये इतर काही बदल होतील आणि ते आमचे लॉजिस्टिक तंत्रज्ञान बदलेल का?

१.४ सारांश

नियोजनाचे व्यक्तीच्या तसेच संस्थांच्या जीवनात मोठे महत्त्व आहे. आजच्या काळात प्रत्येक क्षेत्रात जलदगतीने होणारी प्रगती, जागतिकीकरण, खाजगीकरण, उदारीकरणास पुरस्कार देण्याचे धोरण, तंत्रज्ञानातील क्रांती, स्पर्धायुक्त जग, बाजारपेठेचे अनिश्चित स्वरूप, बदलात्या चालीरिती, आवड-निवड इत्यादी घटकांमुळे नियोजनाचे महत्त्व 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 बौध्दिक कृतीसाठी आवश्यक असते. म्हणून नियोजन हे एक बौध्दिक कार्य आहे. अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी केलेला पध्दतशीर प्रयत्न म्हणजे नियोजन होय. मोजक्या शब्दात असे म्हणता येईल की, नियोजन ही बुध्दिनिष्ठ 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 कार्यपध्दती निवड, संभाव्य अडचणीवर मात करण्याची सिध्दता, उपलब्ध साधनसामग्रीचा तंतोतंत वापर, आर्थिक योजना इत्यादी सर्व बाबींचा अंतर्भाव होतो. अशाप्रकारे नियोजन न करता कार्यास सुरवात म्हणजे अंधळयाने 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, राजकिय, 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 शास्त्रशुध्द, अचूक असावा. निर्णय घेणे म्हणजे निष्कर्ष व निवाड्याप्रत येण्यासाठी व्यवस्थापक करीत असलेले कार्य होय. अशा प्रकारे नियोजन आणि निर्णय घेणे या व्यवस्थापनाच्या दोन कार्यांना आजच्या जलदगतीने विकसित होणाऱ्या सर्वच क्षेत्रात अनन्य साधारण महत्व आहे.

१.५ पारिभाषिक शब्द

१. **बौध्दिक कार्य** : नियोजन हे बौध्दिक 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. बौध्दिक क्षमतेशिवाय या गोष्टी शक्य नसल्यामुळे नियोजन हे बौध्दिक स्वरूपाचे कार्य आहे.

२. **अंदाजपत्रक** : विशिष्ट कालावधीशी संबधीत आराखडा की ज्यामध्ये कार्यक्रमाची संख्याशास्त्रीय स्वरूपात निश्चित आकडेवारीने माडणी करणे म्हणजे अंदाजपत्रक तयार करणे होय.

३. **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.

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

१.६ स्वत:ची 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.
(उद्दिष्टानुसार/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 संबधीत असते.

२. नियोजन हे उद्दिष्टाभिमूख 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 सुरू करून उद्योजक बनावयाचे आहे. त्यासाठी लागणाऱ्या साधनसामग्रीचे नियोजन कसे कराल ?

स्वत:ची प्रगती तपासाची उत्तरे

अ) १) मूलभूत २) सहा महिने 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. निर्णय घेण्याच्या क्रियेला मानवी शरीरातील .... उपमा दिली आहे.

३. निर्णय घेणे हा नियोजनाचा .... भाग आहे.

ब) योग्य पर्याय शोदून खालील विधाने पूर्ण करा.

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

२. 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.

स्वत:ची प्रगती तपासा उत्तरे

अ) १) दोन किंवा अधिक २) पाठीच्या कण्याची ३) अविभाज्य

ब) १) शक्ती २) दुसरा

क) १) चूक २) बरोबर ३) बरोबर ४) चूक ५) चूक ६) बरोबर

१.९ 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.

❑❑❑

घटक २
संघटन आणि कर्मचारी नियुक्ती
(Organizing and Staffing)

अनुक्रमणिका

२.० उद्दिष्टे

२.१ प्रस्तावना

२.२ विषय विवेचन

अ) संघटन

२.२.१ संघटन - संकल्पना, अर्थ व व्याख्या

२.२.२ संघटन प्रक्रियेतील टप्पे

२.२.३ केंद्रीकरण व विकेंद्रीकरण - अर्थ, गुण व दोष

२.२.४ अधिकार प्रदान - अर्थ व घटक

ब) कर्मचारी :

२.२.५ कर्मचारी नियुक्ती : संकल्पना

२.२.६ भरतीचे मार्ग

२.२.७ शास्त्रीय निवड प्रक्रिया

२.३ सारांश

२.४ महत्त्वाच्या संकल्पना

२.५ स्वत:ची प्रगती तपासा उत्तरे

२.६ स्वाध्याय

२.७ संदर्भ ग्रंथ सूची

२.० 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.

२.१ प्रस्तावना

व्यवस्थापन संकल्पना समजून घेत असताना व्यवस्थापन कार्ये समजून घेणे महत्त्वाचे ठरते. व्यवस्थापन प्रक्रियेमध्ये अनेक कार्यांचा 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 महत्त्वाचे 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 सविस्तरपणे समजून घेणार आहोत.

२.२ 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.

२.२.१ **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 महत्त्वाचे 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 महत्त्वाचे असते. ज्या ज्या कार्यामध्ये अनेक व्यक्तींचा सहभाग असतो त्या सर्व कार्यामध्ये संघटन महत्त्वाचे 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 पूर्ततेसाठी 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 पूर्ततेसाठी कार्यरत असणारा व ओळखता येणारा व्यक्तींचा समूह म्हणजे संघटना होय.'' – मॅकफरलँड.

३) "Organization is the structured relationship between the various factors in an enteroprise." - 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.'' – ॲलन

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 कार्यांची अंमलबजावणी संघटना करत असते.
४. संघटन हे व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे 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 पूर्ततेसाठी 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 सर्वामध्ये 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 ॲन्ड्र्यू कार्नेजी 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.

२.२.२ संघटन प्रक्रिया / संघटन प्रक्रियेतील टप्पे (Organziation Process/ Steps in Organizing)

संघटन हे व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे कार्य आहे प्रत्यक्षात संघटन हे फक्त एक कृती नसून अनेक कार्यांची 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 कार्यांचा 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 कार्यांचे 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 निश्चिती :

उद्दिष्ट्ये समजून घेतल्यानंतर त्या उद्दिष्टांनुसार 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) कार्यांचे वर्गीकरण :

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 कोठून 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) विभागीकरण :

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, हिशेब विभाग इ. प्रकारचे विभाग असतात. आवश्यकतेनुसार खरेदी विभाग, बाजारपेठ संशोधन विभाग, जाहिरात विभाग, वाहतूक विभाग अशा सारखे विभागही निर्माण केले जातात.

५) विशेषीकरण व व्यक्तिविशेष :

संघटनेतील विभाग निश्चित केल्यानंतर प्रत्येक विभागातील कार्ये करताना प्रथम कार्यांचे 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 यंत्रसामुग्री, 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 महत्त्वाचा टप्पा म्हणजे समन्वय यंत्रणा निर्माण करणे. संस्थेच्या आकारमानावर संघटनेचे आकारमान अवलंबून असते. संघटना मोठी असो किंवा लहान, तिच्यामध्ये अनेक व्यक्ती कार्य करत असतात. संस्थेची उद्दिष्ट्ये 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.

२.२.३ केंद्रीकरण व विकेंद्रीकरण (Centralization and Decentralization)

केंद्रीकरण व विकेंद्रीकरण ही व्यवस्थापनाची तसेच संघटनाची महत्त्वाची तत्वे आहेत. ही तत्वे परस्परविरोधी आहेत त्यामूळे 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 व्याप्ती, संस्थेची पार्श्वभूमी, 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 येईल की ज्या संस्थेमध्ये, संघटनेमध्ये निर्णय घेण्याचे अधिकार एकादी व्यक्ती किंवा मर्यादीत व्यक्तींचा समूह यांच्याकडे एकवटलेले असतात त्या ठिकाणी केंद्रीकरण अस्तित्वात असते व ज्या संस्थेमध्ये, संघटनेमध्ये निर्णय घेण्याचे अधिकार प्रत्येक स्तरावरील वेगवेगळ्या अनेक व्यक्तींच्याकडे 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) लुईस ॲलन 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 organziation" - 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 महत्त्व 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 महत्त्व 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 गुप्तता 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 द्विरूक्ती 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 त्यामूळे 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 व्यक्तींच्याकडेच केंद्रीत झालेले असतात. एकच व्यक्ती सर्व बाबतीत तज्ज्ञ 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. केंद्रीकरणामूळे कांही व्यक्तीना अधिक अधिकार व कांही व्यक्तीना फक्त काम किंवा जबाबदारी दिली जाते. त्यामूळे कामाचा ताण निर्माण होतो.

४. वरिष्ठांना सर्वच बाबतीत निर्णय घ्यावे लागतात त्यामूळे त्यांचा महत्त्वाचा वेळ, शक्ती अनावश्यक गोष्टीत वाया जाते.

५. कनिष्ठांना प्रगती करण्यास संधी मिळत नाही.

६. अधिकारांचे केंद्रीकरण झाल्यामूळे गैरवापर होण्याची शक्यता असते.

७. कनिष्ठांच्या कौशल्याचा, अनुभवाचा, पात्रतांचा पूर्ण वापर करून घेता येत नाही.

विकेंद्रीकरण (Decentralization) अर्थ :

विकेंद्रीकरणाची स्थिती ही केंद्रीकरणाच्या विरूद्ध 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/Disadvatanges 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 द्विरूक्ती निर्माण होऊ शकते.

६. वेगवेगळे विभाग, वेगवेगळी कार्ये, 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 महत्त्वाचे ठरते.

२.२.४ अधिकार प्रदान (Delegation of Authority)

व्यवस्थापन प्रक्रियेमध्ये संघटन कार्यास खूप महत्त्व असते. कारण व्यवस्थापनाने ठरविलेली उद्दिष्ट्ये 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 महत्त्वाच्या 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 पूर्ततेसंदर्भात 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 मर्यादेत आपले काम पूर्ण करता यावे यासाठी आवश्यक ते अधिकार देणे म्हणजे अधिकार प्रदान होय.''

३. लुईस ॲलन 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 संपुष्टातही येत नाहीत. दुसरी महत्त्वाची बाब म्हणजे अधिकार प्रदान करण्यामुळे वरिष्ठ जबाबदारीतून मुक्त होत नसतो. अधिकार प्रदान हे अत्यंत महत्त्वाचे कार्य आहे. त्यामुळे वरिष्ठ महत्त्वाची 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 पूर्ततेसाठी आवश्यक ते अधिकार देऊन त्यांच्याकडून काम पूर्ण करून घेणे होय. हे कार्य लक्षात घेता अधिकार प्रदानाचे तीन घटक दिसून येतात.

१) जबाबदारी :

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 महत्त्वाचा घटक आहोत अशी भावना निर्माण करता येते.

२) अधिकार :

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 जेंव्हा कनिष्ठांना जबाबदारी दिली जाते त्यावेळी त्या संदर्भातील पूरेसे अधिकारही 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 मर्यादेतच काम करावे लागते.

३) उत्तरदायित्व:

अधिकार प्रदान प्रक्रियेतील हा एक महत्त्वाचा घटक आहे. कनिष्ठांवर 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.

२.२.५ Staffing: Concept, Importance of Staffing, Sources of Recruitment, Scientific Selection Process

कर्मचारी नियुक्ती/स्टाफिंग: संकल्पना (Staffing: Concept)

हे सत्य आहे की मानवी संसाधन हा प्रत्येक संस्थेसाठी सर्वात महत्वाचा घटक आहे. कारण कोणत्याही संस्थेमध्ये इतर सर्व संसाधने जसे- पैसा, साधने, यंत्रसामुग्री इत्यादींचा मानवी संसाधनाच्या सकारात्मक प्रयत्नांनी प्रभावी आणि कार्यक्षमतेने वापर केला जाऊ शकतो. म्हणून प्रत्येक व्यक्तीला संस्थेमध्ये योग्य पद मिळणे अत्यंत आवश्यक आहे जेणेकरून त्यांच्या क्षमता, प्रतिभा, योग्यता आणि विशेषीकरणानुसार योग्य नोकरी मिळावी ज्यामुळे संस्थेला मनुष्यबळाच्या १००% योगदानाने पूर्व-निर्धारित उद्दिष्टे योग्य मार्गाने साध्य करण्यास मदत होईल.

स्टाफिंग ही संस्था किंवा कंपनीमधील पात्र उमेदवारांना विशिष्ट पदांसाठी नियुक्त करण्याची प्रक्रिया आहे. व्यवस्थापनामध्ये, कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करणे म्हणजे त्यांची कौशल्ये, ज्ञान यांचे मूल्यांकन करणे

आणि त्यानंतर त्यांना त्यानुसार विशिष्ट कामाची भूमिका प्रदान करणे. अल्प कालावधीसाठी रिक्त पदे भरणे हा तात्पुरता उपाय आहे. स्टाफिंग ही विशिष्ट पदांसाठी योग्य कौशल्य असलेल्या कर्मचाऱ्यांची भरती, मूल्यमापन आणि नियुक्ती करण्याची सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.

व्यवस्थापनातील कर्मचारी म्हणजे कर्मचाऱ्यांची भरती करणे आणि त्यांच्या कौशल्यांचे, अनुभवाचे आणि ज्ञानाचे मूल्यमापन करून रिक्त पदे योग्य प्रतिभेने भरणे. व्यवस्थापनातील कर्मचाऱ्यांचा मुख्य उद्देश योग्य वेळी योग्य लोकांसह योग्य पदे भरणे हा आहे.

व्याख्या (Definitions):

''स्टाफिंग म्हणजे कर्मचारी भरती, निवड, प्रशिक्षण, कर्मचाऱ्यांचा विकास, पदोन्नती आणि भरपाई याबाबतचे व्यवस्थापकीय कार्य होय.''

"Staffing is the managerial function of recruitment, selection, training, developing, promotion and compensation of personnel."

''स्टाफिंग म्हणजे रिक्त जागेवर, योग्य कर्मचाऱ्यांची, योग्य वेळी नियुक्ती करण्याची प्रक्रिया होय. त्यामुळे, पुढील सर्व कामकाज योग्य पद्धतीने होईल. स्टाफिंग हे व्यवस्थापनातील सर्वात महत्वाचे कार्य म्हणून ओळखले जाते.''

"Staffing can be defined as one of the most important functions of management. It involves the process of filling the vacant position of the right personnel at the right job, at right time. Hence, everything will occur in the right manner."

कुंट्झ आणि ओ'डोनेल यांच्या मते:

''स्टाफिंग म्हणजे असे व्यवस्थापकीय कार्य ज्यामध्ये संघटन संरचनेत निश्चित केलेल्या भूमिका पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक कर्मचाऱ्यांची, योग्य आणि प्रभावी निवड, मूल्यांकन आणि विकास समाविष्ट आहे.''

According to Koontz and O'Donnell: "The managerial function of staffing involves manuring the organizational structure through proper and effective selection, appraisal and development of personnel to fill the roles designed into the structure."

''संस्थेतील विविध पदे भरण्यासाठी आवश्यक कर्मचारी कामावर घेण्याची आणि विकसित करण्याची प्रक्रिया म्हणून केली जाऊ शकते. यामध्ये आवश्यक कर्मचारी संख्या आणि प्रकार याचा अंदाज घेणे, त्यांची भरती करणे आणि त्यांचा विकास करणे, त्यांची क्षमता आणि कामगिरीत सातत्य राखणे आणि सुधारणा करणे समाविष्ट आहे.''

"Staffing may be defined as the process of hiring and developing the required personnel to fill in the various positions in the organization. It involves estimating

the number and type of personnel required, recruiting and developing them, maintaining and improving their competence and performance."

''स्टाफिंग म्हणजे कामकाजासाठी योग्य व्यक्ती ओळखणे, मूल्यमापन करणे, नियुक्ती करणे, विकसित करणे आणि त्यांचे मूल्यांकन करण्याची प्रक्रिया होय.''

"Staffing is the process of identifying, assessing, placing, developing and evaluating individuals at work."

वरील व्याख्या आणि स्पष्टीकरण याआधारे आपणास स्टाफिंग कार्याची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

२.२.६ भरतीचे मार्ग/स्रोत (Sources of Recruitment):

संस्थेतील पदे भरण्यासाठी उमेदवाराला आकर्षित करण्याचा समावेश भरतीमध्ये होतो. भरती करण्यापूर्वी, पदांची आवश्यकता ओळखणे आवश्यक असते. त्यामुळे बाहेरून उमेदवारांची भरती करणे सोपे जाते. संस्थेच्या चांगल्या सार्वजनिक प्रतिमेमुळे पात्र उमेदवारांना आकर्षित करणे सोपे जाते.

व्याख्या –

''भरती हा शब्द कंपनीसाठी संभाव्य कर्मचारी आकर्षित करण्याच्या प्रक्रियेला लागू होतो.'' म्याकफरल्यांड

"The term recruitment applies to the process of attracting potential employees of the company." - McFarland

''भरती ही संभाव्य कर्मचारी शोधण्याची आणि त्यांना संस्थेतील नोकऱ्यांसाठी अर्ज करण्यास उद्युक्त करण्याची प्रक्रिया आहे.'' फ्लिपो

"Recruitment is the process of searching prospective employees and
stimulating them to apply for the jobs in the organization." - Flippo

अशा प्रकारे भरती ही एक सकारात्मक कृती मानली जाऊ शकते कारण त्यात लोक संघटनेच्या दिशेने आकर्षित करणे समाविष्ट आहे. खालील परिस्थितींमुळे भरतीची आवश्यकता उद्भवू शकते:

१. कामगारांची बदली, पदोन्नती, सेवानिवृत्ती, कायमचे अपंगत्व किंवा मृत्यू यांमुळे रिक्त पदे निर्माण होतात.

२. व्यवसायाचा विस्तार, वैविध्य किंवा वाढीमुळे रिक्त पदांची निर्मिती होते.

भरतीचे प्रामुख्याने दोन स्त्रोत आहेत ते पुढीलप्रमाणे सांगितले जातात.

अ. अंतर्गत स्रोत किंवा संस्थेतून भरती.

ब. बाह्य स्रोत किंवा बाहेरून भरती.

या स्त्रोतांचे थोडक्यात स्पष्टीकरण पुढीलप्रमाणे करता येते.

अ) अंतर्गत स्रोत किंवा संस्थेतून भरती (Internal sources or from within the organisation):

भारतातील अनेक संस्था कंपनीतील लोकांना प्राधान्य देतात कारण सर्वोत्कृष्ट कर्मचारी कंपनी मधूनच मिळू शकतात. या धोरणांतर्गत, जर एखादी जागा रिक्त असेल तर ती भरण्यासाठी संस्थेत आधीच काम करणाऱ्यांची नियुक्ती केली जाते. ही पद्धत मुख्यतः सरकारी संस्थामध्ये पाळली जाते.

ब) बाह्य स्रोत किंवा बाहेरून भरती (External sources or recruitment from outside):

अंतर्गत स्रोत नेहमीच संस्थेच्या गरजा पूर्ण करू शकत नाहीत. साहजिकच, अनेक संस्था आवश्यक पात्रतेसह आवश्यक संख्येने कर्मचारी भरतीसाठी बाह्य स्रोत वापरत असतात.

भरतीच्या बाह्य स्त्रोतांमध्ये खालील मार्गांचा समावेश होतो.

१. प्रत्यक्ष/थेट भरती (Direct Recruitment)- अनेक संस्था योग्य कर्मचारी भरती करण्यासाठी एक स्वतंत्र विभाग निर्माण करतात जो कर्मचारी विभाग म्हणून ओळखला जातो. त्याद्वारे संस्थेला उमेदवाराकडून थेट अर्ज प्राप्त होऊ शकतात. तांत्रिक आणि लिपिक कर्मचारी या प्रकारे नियुक्त केले जातात.

२. नोकर पुरवठादार किंवा मध्यस्थांमार्फत भरती (Recruitment through the jobbers or Intermediaries) भारतात बहुतेक अकुशल किंवा निरक्षर कामगारांची भरती या पद्धतीने केली जाते. या प्रणाली अंतर्गत मध्यस्थ हा कामगार आणि नियोक्ता यांच्यात एक महत्त्वाचा दुवा असतो. ते नेहमीच आवश्यक संख्येने कामगार पुरवठा करण्यास इच्छुक असतात.

३. कारखान्याच्या गेटवर भरती (Recruitment at the factory gate) - बहुतेक अकुशल कामगारांची नियुक्ती या पद्धतीद्वारे केली जाते. या प्रणाली अंतर्गत, मोठ्या संख्येने बेरोजगार कामगार रोजगारासाठी कारखान्याच्या गेटवर जमत असतात. कारखाना व्यवस्थापक, किंवा कामगार अधीक्षक किंवा इतर अधिकारी आवश्यक कामगार निवडू शकतात.

४. जाहिरातीद्वारे भरती (Recruitment through advertisement) - कुशल कामगार, लिपिक कर्मचारी, व्यवस्थापकीय कर्मचारी, तांत्रिक कर्मचारी यांची भरती करणे ही सर्वात लोकप्रिय पद्धत आहे. रिक्त पदांची जाहिरात लोकप्रिय दैनिक वर्तमानपत्र, मासिक, रेडीओ, टीव्ही यामध्ये केली जाते आणि आवश्यक पात्रता असलेल्या व्यक्तींकडून अर्ज मागविले जातात.

५. विद्यमान कर्मचाऱ्यांच्या शिफारशींद्वारे भरती (Recruitment through the recommendation of the existing employees) या पद्धतीत विद्यमान कर्मचारी रोजगारासाठी योग्य नावांची शिफारस करतात.

६. महाविद्यालये किंवा विद्यापीठे किंवा शैक्षणिक संस्थांमधून भरती (Recruitment from colleges or universities or educational institutions) - जेव्हा प्रशासन आणि तांत्रिक कामासाठी आवश्यक असलेल्या व्यक्तींची भरती करावयाची असते तेंव्हा ही पद्धत काही संस्था किंवा सरकारी विभागात

वापरली जाते. या पद्धतीत संस्थांचे अधिकारी महाविद्यालये किंवा विद्यापीठे किंवा शैक्षणिक संस्थांमध्ये जाऊन भरती करतात.

७. एम्प्लॉयमेंट एक्स्चेंजद्वारे भरती (Recruitment through employment exchange) - ज्या कामगारांना नोकऱ्या शोधण्यासाठी मदत हवी आहे त्यांची नोंदणी जवळच्या रोजगार नोंदणी कार्यालयात केली जाते. तेथे त्या व्यक्तीचा सर्व तपशील नोंदवला जातो. संस्था व ज्या कामगारांना रोजगाराची गरज आहे त्यांना एकत्र आणण्यासाठी एम्प्लॉयमेंट एक्सचेंज ही खास कार्यालये असतात.

८. इतर पद्धती (Other methods) - इतर पद्धतीमध्ये बदली कामगार प्रणाली किंवा कंत्राटी मजूर या मार्गाने भरती केली जाते.

२.२.७ शास्त्रीय निवड प्रक्रिया (Scientific Selection Process):

निवड ही वर्तमानासाठी किंवा भविष्यातील स्थितीसाठी संस्थेच्या अंतर्गत मार्गाने किंवा बाह्यमार्गाने सर्वात योग्य व्यक्ती निवडण्याची प्रक्रिया आहे.

निवड म्हणजे अंतर्गत आणि बाह्य स्त्रोतांद्वारे आमंत्रित केलेल्या अर्जामधून विविध क्रियाद्वारे वेगवेगळ्या कामगारांची निवड करणे होय.

डेल योडर यांच्या मते, ''निवड ही अशी प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये नोकरीद्वारे उमेदवार, ज्यांना नोकरी दिली जाणार आहे आणि ज्यांना नोकरी दिली जाणार नाही अशा दोन वर्गात विभागले जातात.''

According to Dale Yoder, "Selection is the process in which candidates by employment are divided into two classes those who are to be offered employment and those who are not."

कामगारांची निवड ही धोरणात्मक बाब मानली जाते. प्रत्येक संस्थेचे भरतीसाठी स्वतःचे धोरण असते. शास्त्रीय निवड प्रक्रियेमध्ये पुढील टप्प्यांचा समावेश होतो.

१) अर्ज प्राप्त करणे आणि त्याची तपासणी करणे (Receiving and screening the application): अर्ज प्राप्त झाल्यानंतर त्यांचे स्क्रीनिंग करणे आवश्यक आहे. या प्रक्रियेत आवश्यक पात्रता नसलेल्या उमेदवारांचे अर्ज नाकारले जातात.

२) रिक्त अर्ज पाठवणे (Sending the Blank application form): नोकरीसाठी योग्य उमेदवारांची यादी तयार केल्यानंतर, विशिष्ट रिक्त अर्ज उमेदवारांना पाठवले जातात. या अर्जामध्ये उमेदवाराचे नाव, पत्ता, शैक्षणिक पात्रता, अनुभव, अपेक्षित पगार इ. बाबत माहिती द्यावी लागते.

३) प्राथमिक मुलाखत (Preliminary Interview): अर्जदार नोकरीसाठी योग्य आहे की नाही हे मुलाखतकाराने ठरवायचे आहे. या मुलाखतीद्वारे उमेदवाराचे दिसणे, वृत्ती, वागणूक सहज जाणून घेता येतो.

४) प्रशासित चाचण्या (Administering Tests) : उमेदवाराच्या वेगवेगळ्या प्रकारच्या चाचण्या घेतल्या जाऊ शकतात. या चाचण्या वैयक्तिक वर्तन, कार्यक्षमता आणि ज्ञान, कौशल्ये समजून घेण्यासाठी

आयोजित केल्या जातात. साधारणपणे ज्या चाचण्या घेतल्या जातात त्यामध्ये अचिव्हमेंट टेस्ट, अभियोग्यता चाचणी, व्यावसायिक ज्ञान चाचणी, आवडनिवड चाचणी, बुद्धिमत्ता चाचणी इ. चा समावेश होतो.

५) संदर्भ तपासणे (Checking References): अर्जदारला साधारणपणे किमान दोन व्यक्तींची नावे देण्यास सांगितले जाते ज्यांच्या कडून संस्था अर्जदारासंदर्भात सर्व माहिती जाणून घेऊ शकेल.

६) मुलाखत (Interviewing): मुलाखत ही निवड प्रक्रियेतील सर्वात महत्त्वाची पायरी आहे. मुलाखतीत, अर्जात दिलेली माहिती तपासली जाते. मुलाखतीमध्ये उमेदवाराचे व्यक्तिमत्व, आवश्यक गुण व कौशल्ये आणि मानसिक सक्षमता शोधण्याचा प्रयत्न केला जातो. मुलाखती वेगवेगळ्या प्रकारच्या असू शकतात. त्यामध्ये थेट मुलाखत, अप्रत्यक्ष मुलाखत, नमुना मुलाखत, ताणक्षमता मुलाखत, सखोल मुलाखत, पॅनल मुलाखत, गट मुलाखत इ. चा समावेश होतो.

७) अंतिम निवड (Final Selection): मुलाखतीच्या निकालाच्या आधारावर उमेदवाराची या पदासाठी निवड झाली आहे की नाही याची माहिती दिली जाते.

स्वत:ची प्रगती तपासा–१

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.

स्वत:ची प्रगती तपासा–२

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 .... पध्दती उपयुक्त ठरते.

५. .... मध्ये कनिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या विकासाला वाव मिळतो.

तुमची प्रगती तपासा –३

अ) योग्य पर्याय निवडा.

१. स्टाफिंग हे, ... कर्मचाऱ्यांचा विकास आणि पदोन्नती यांसंदर्भातील व्यवस्थापकीय कार्य आहे.

अ) भरती ब) निवड क) प्रशिक्षण ड) वरील सर्व

२. स्टाफिंग कार्यामुळे कर्मचाऱ्यांवरील खर्च .... होतो.

अ) कमी ब) जास्त क) वाढतो ड) यापैकी नाही

३. कोणत्याही संस्थेमध्ये इतर सर्व संसाधनांचा प्रभावी आणि कार्यक्षमतेने वापर .... मुळे केला जाऊ शकतो.

अ) पैसा ब) साधने क) यंत्रसामुग्री ड) मानवी संसाधन

४. .... कार्य योग्यरित्या पार पाडले गेले, तर संस्थेतील मानवी संबंध सौहार्दपूर्ण आणि परस्पररित्या व्यवस्थितपणे पार पाडले जातील.

अ) स्टाफिंग ब) भरती क) निवड ड) यापैकी नाही

५. .... हा शब्द कंपनीसाठी संभाव्य कर्मचारी आकर्षित करण्याच्या प्रक्रियेला लागू होतो.

अ) निवड ब) भरती क) प्रशिक्षण ड) यापैकी नाही

६. बहुतेक अकुशल कामगारांची नियुक्ती ‸पद्धतीद्वारे केली जाते.

अ) जाहिरात ब) शैक्षणिक संस्था क) गेटवर भरती ड) यापैकी नाही

ब) जोड्या जुळवा.

गट अ	गट ब
१. शास्त्रीय निवड	अ. सर्वात लोकप्रिय पद्धत
२. भरती	ब. अकुशल कामगारांची नियुक्ती पद्धत
३. जाहिरात	क. योग्य व्यक्ती निवडण्याची प्रक्रिया
४. गेटवर भरती	ड. कर्मचारी आकर्षित करण्याची प्रक्रिया

क) चूक की बरोबर ते लिहा.

१. स्टाफिंगमुळे व्यवसायाची वाढ आणि विविधता सुलभ होते.

२. स्टाफिंग हे कार्य नवीन संस्थेसाठी आणि सुस्थापित संस्थेसाठी तितकेच महत्वाचे असते.

३. निवड हा शब्द कंपनीसाठी संभाव्य कर्मचारी आकर्षित करण्याच्या प्रक्रियेला लागू होतो.

४. स्टाफिंगचा मुख्य फायदा म्हणजे ते संस्थात्मक उत्पादन आणि कर्मचाऱ्यांची गुणवत्ता सुधारते.

तुमची प्रगती तपासा उत्तरे

अ) योग्य पर्याय निवडा.

१. – ड २. – अ ३. – ड ४. – अ ५. – ब ६. – क

ब) जोड्या जुळवा.

१.– क २. – ड ३. – अ ४. – ब

क) चूक की बरोबर ते लिहा.

१. बरोबर २. बरोबर ३. चूक ४. बरोबर

टीपा लिहा.

१. कर्मचारी नियुक्ती/स्टाफिंग: संकल्पना

२. स्टाफिंगची वैशिष्ट्ये

३. स्टाफिंगचे महत्व

४. भरतीचे मार्ग/स्रोत

५. शास्त्रीय निवड प्रक्रिया

खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

१. कर्मचारी नियुक्ती/स्टाफिंग ही संकल्पना स्पष्ट करून तीची वैशिष्ट्ये लिहा.

२. स्टाफिंगचे महत्व सांगा.

३. भरतीचे मार्ग/स्रोत स्पष्ट करा.

४. शास्त्रीय निवड प्रक्रिया विशद करा.

२.३ सारांश

संघटन हे व्यवस्थापनाचे अत्यंत महत्त्वाचे 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 कार्यांची 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 महत्त्व 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 महत्त्वाचे 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.

२.४ महत्त्वाच्या 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.

२.५ स्वत:ची प्रगती तपासा उत्तरे

१. १) व्यवस्थापनाचे २) रचना व कार्य

३) नियंत्रण कक्षा ४) संघटन तक्ता

५) ॲन्ड्र्यू कार्नेजी

२. १) अधिकार २) सत्ता

३) अधिकार, जबाबदारी ४) वरिष्ठ, कनिष्ठ

५) बांधीलकी/उत्तरदायित्व

३. १) केंद्रीकरण २) विकेंद्रीकरण

३) लहान ४) विकेंद्रीकरण

५) विकेंद्रीकरण

२.६ स्वाध्याय

दिर्घोत्तरी प्रश्न :

१. संघटन म्हणजे काय ? संघटन प्रक्रिया स्पष्ट करा.

२. अधिकार प्रदान म्हणजे काय ? अधिकार प्रदानातील अडचणी सांगा.

३. केंद्रीकरण व विकेंद्रीकरण या संकल्पना स्पष्ट 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.

टीपा लिहा :

१. संघटन प्रक्रियेतील टप्पे

२. अधिकार प्रदानातील घटक

३. केंद्रीकरण

४. विकेंद्रीकरण

५. नेटवर्क/जाळे संघटन

२.७ संदर्भ ग्रंथ सूची

१. Bhushan Y. K. (2007). Fundamentals of Business Organziation 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. Tripati 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.

❑❑❑

घटक ३ (अ)
कार्यप्रेरणा
(Motivation)

अनुक्रमणिका

३.० उद्दिष्ट्ये

३.१ प्रस्तावना

३.२ विषय विवेचन

अ) कार्यप्रेरणा

३.२.१ कार्यप्रेरणा : संकल्पना व व्याख्या

३.२.२ आर्थिक व आर्थिकेत्तर कार्यप्रेरणा

३.२.३ कार्यप्रेरणेचे सिद्धांत

१) अब्राहम मॉस्लो यांचा गरजाचा श्रेणीबद्धतेचा सिद्धांत

२) डग्लस मॅग्रेगर यांचा 'क्ष' व 'य' सिद्धांत

३.३ सारांश

३.४ पारिभाषिक शब्द

३.५ स्वतःची प्रगती तपासा

३.६ स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे

३.७ संदर्भग्रंथ

३.० उद्दिष्ट्ये

सदर प्रकरणाचा अभ्यास केल्यास विद्यार्थ्यांना

१. कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा का दिली पाहिजे व कोणत्या मार्गाने 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.

३.१ 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 लोहतांवा ज्वर हे आजार एकाच वेळी झाले. यातून तिला पोलीओ होऊन ती डाव्या पायाने पागंळी 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 सर्वात वेगवान धावपट्टू 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 प्रोत्साहानाचे 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 मिटरच्या शर्यतीमध्ये तिने पहिले सुवर्णपदक मिळवले. त्यानंतर २०० मीटर शर्यतीमध्ये दुसरे सुवर्णपदक मिळवले. आता ४०० मीटर रिलेची शर्यत होती, विल्मा तिच्या रिलेच्या संघाची आधारस्तंभ होती व शेवटच्या टप्प्यात धावणार होती. तिच्या संघातील पहिल्या तीनही धावपटूनी बॅटन व्यवस्थित हाताळले परंतू विल्माच्या वेळी मात्र तिच्या हातातून बॅटन खाली पडले. त्याचवेळी आपल्या प्रतिस्पर्ध्याला वेग घेताना विल्माने पाहिले. विल्माने खाली पडलेली बॅटन परत उचलली भान हरपून सर्व शक्तीनीशी ती धावू लागली. ४०० मीटर रिलेच्या स्पर्धेत विल्मा रुडॉल्पने तिसरे सुवर्णपदक मिळविले. इतिहास घडला, पोलिओने पांगळी झालेली विल्मा १९६० साली जगातील सर्वात वेगवान धावपटू बनली. विल्मा 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 करुन ग्राहकांच्या अपेक्षेनूसार वस्तू आणि सेवांची निर्मिती करणे आणि निर्माण झालेल्या वस्तू आणि सेवा ग्राहकांपर्यत पोहचणे यामध्ये कर्मचाऱ्यांचे योगदान आणि भूमिका अत्यंत महत्वाची असते. कर्मचारी म्हणजेच मानवी संसाधने होय. हीच संघटनेच्या यशासाठी किंवा अपयशासाठी जबाबदार असतात. या संदर्भात 'मॅग्रेगर' 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.

३.२ विषय विवेचन

३.२.१ कार्यप्रेरणा : संकल्पना व व्याख्या

कार्यप्रेरणा (Motivation) या संकल्पनेला अभिप्रेरणा किंवा प्रेरणा असेही म्हणतात. कार्यप्रेरणा या शब्दाची उत्पत्ती मोव्हरे (Movere) या लॅटीन शब्दापासून झाली आहे. (मोव्हरे 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 करुन घेण्याची कला होय. कर्मचाऱ्यांकडून अपेक्षित काम करुन 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 आर्थिकेत्तर प्रलोभने देत असते.

कार्यप्रेरणेच्या व्याख्या :

१. ''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, उद्द्युक्त आणि कार्यप्रवृत्त केले जाते. – लुईस ॲलन

   "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 उद्द्युक्त 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

स्वत:ची 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.

३.२.२ आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रेरणा

कर्मचाऱ्यांनी आपले काम पूर्ण क्षमतेने, चांगल्याप्रकारे आणि जबाबदारीने करावे यासाठी त्यांना कार्यप्रेरणा द्यावी 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. जेणकरुन जास्तीत जास्त लाभ मिळावेत या हेतूने अधिकाधिक कार्य करण्यासाठी

कर्मचारी प्रेरित होतात. यालाच कार्यप्रेरणची साधने असे म्हणतात. कार्यप्रेरणेच्या साधनांमध्ये पुढील आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर प्रलोभनांचा समावेश होतो.

अ) आर्थिक प्रेरणा/प्रलोभने (Financial Incentives)

कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना पैशाच्या स्वरुपात 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 करुन 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 स्वरुपात मदत देत असतात

८. पगारी रजा (Leave with Pay)

कर्मचाऱ्यांना सेवेत असताना ठराविक 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 स्वरुपात दिला जातो.

९. कंपनीकडून कर्जे (Loan from company)

काही व्यवसायिक संस्था विशेषः बॅका आपल्या कर्मचाऱ्यांना स्वस्त दरात कर्जे देतात. कर्जाचा हप्ता 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 जीवनाश्यक वस्तू, कर्मचारी सहकारी संस्थाकडून आर्थिक मदत, मनोरंजनाच्या सोयी इ. आर्थिक लाभ दिले जातात.

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

आर्थिकेत्तर 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. आर्थिकेत्तर 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 आर्थिकेत्तर 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 पध्दतीने मुल्यमापन केले जावे आणि चांगल्या कामाची दखल घेतली जावी. यामुळे कर्मचाऱ्यांना अधिक चांगले काम करुन 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 कार्यसमाधांनात वाढ होते. त्यामुळे व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाच्या सोई उपलब्ध करुन दिल्या पाहिजेत.

६. चांगली कार्यपरिस्थिती (Good Working Conditions)

कामगार ज्या परिस्थितीमध्ये काम करतात त्यामध्ये सुधारणा केल्यास, अधिक सोयी-सुविधा उपलब्ध करुन 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 करुन दिल्यामुळे कामातील उत्साह वाढतो आणि कार्यप्रेरणा मिळते.

७. निवास सोय (Residence)

कामगारांना व्यवसाय संघटनेच्या जवळपास राहण्यासाठी सोय उपलब्ध करुन दिल्यास कार्यप्रेरणा मिळते. जागतिकीकरणाच्या युगात अनेक लोकांना आपले राहते ठिकाण सोडून नोकरीनिमित्त बाहेर गावी विशेतः 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 करुन 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, कार्याबद्दल, बक्षिसे इ. विविध आर्थिकेत्तर लाभ कर्मचाऱ्यांना देवून त्यांना कार्यप्रवृत्त केले जाते.

३.२.३ कार्यप्रेरणेचे सिध्दांत (Theories of Motivation)

अ) अब्राहम एच. मास्लो यांचा कार्यप्रेरणेचा क्रमबध्द गरजांचा सिध्दांत Abraham H. Maslow's Need Hierarchy Theory

अब्राहम मास्लो या विश्वविख्यात मानसशास्त्रज्ञाने कार्यप्रेरणेच्या क्रमबध्द गरजांचा सिध्दांत मांडला. १९४० ते १९५० या दशकात कार्यप्रेरणेविषयी त्यांनी आपले विचार संशोधन लेखाच्या स्वरुपात मांडले. १९५४ साली त्यांचा Motivation and Personality हा ग्रंथ प्रसिध्द झाला. या ग्रंथामध्ये त्यांनी मानवी गरजा, गजरांचे वर्गीकरण, गरजांचा कार्यप्रेरणेवर होणारा परिणाम इ. विषयी विस्तृत चर्चा करणारा कार्यप्रेरणेच्या क्रमबध्द गरजांचा सिध्दांत 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 करुन 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 करुन 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 टप्पाटप्याने शेवटी व्यक्तीविकासाच्या गरजा पूर्ण करण्याचा प्रयत्न मानवाकडून केला जातो.

गृहिते :

अब्राहम मास्लो यांचा गरजांचा सिध्दांत खालील गृहितांवर आधारलेला आहे.

१. मानवाचा गरजा असंख्य असतात.

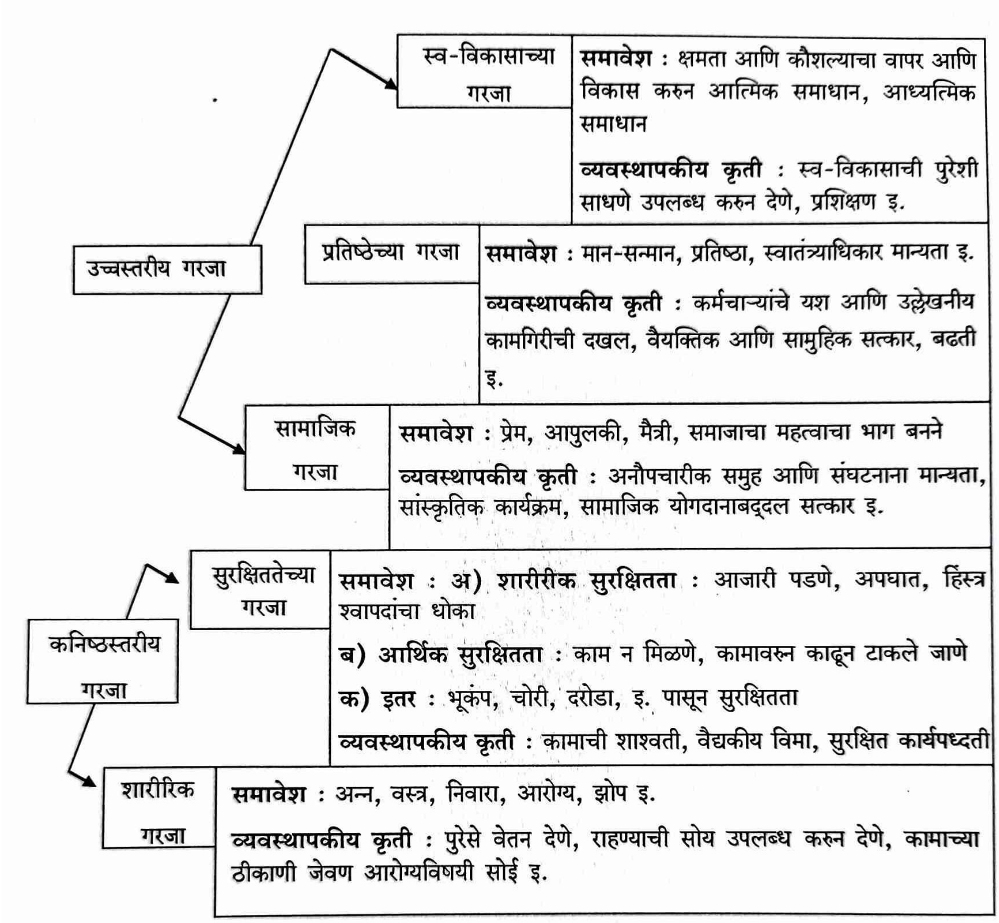
२. मानवी गरजा विशिष्ट क्रमाने उद्‌भवतात व त्याच क्रमाने पूर्ण केल्या जातात.

३. गरजा पूर्ण झाल्यानंतर समाधान प्राप्त होते. परंतू 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 सिध्दांत खालील आकृतीच्या साह्याने दाखविला आहे.



आकृती ३.१ अब्राहम एच. मास्लो यांचा कार्यप्रेरणेचा क्रमबध्द गरजांचा सिध्दांत

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 मृत्यूसुद्धा होवू शकतो. त्यामुळे जोपर्यंत शारीरिक गरजा किंवा जीवनावश्यक गरजा विशिष्ट मर्यादेपर्यत भागवल्या जात नाहीत तोपर्यत 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 तोपर्यत 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 मर्यादेपर्यत 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, कामावरुन 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, वैदयकिय सोयी, विमा योजना, सुरक्षित कार्यपरीस्थिती इ. च्या साहयाने पूर्ण करु शकते किंवा नकारात्मक पद्धतीने उदा. कामा वरुन काढून टाकण्याची किंवा पगार कपातीची भीती दाखवून इ. च्या साहयाने पूर्ण करु शकते.

३. **सामाजिक गरजा (Social Needs)**

कनिष्ठस्तरीय गरजा विशिष्ट मर्यादेपर्यत पूर्ण झाल्यानंतर, मानव सामाजिक गरजा पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्नशील असतो. मानव हा समाजशील प्राणी आहे. समाजामध्ये राहणे, समाजाचा एक महत्वपूर्ण भाग बनने, 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 पार्श्वभूमी, 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 करु शकते.

४. **प्रतिष्ठेच्या गरजा (Esteen Needs)**

प्रतिष्ठेच्या गरजांचा समावेश उच्चस्तरीय गटांमध्ये होतो. व्यवस्थापनाच्या वरिष्ठपातळीवर काम करणाऱ्या अधिकाऱ्यामध्ये या गरजा अधिक प्रबळ 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, स्वातंत्रअधिकार, 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 करुन आत्मिक समाधान मिळविणे व उच्च दर्जाची कामगिरी करुन दाखवणे. यासाठी व्यक्ती स्वतःमधील सुप्तगुणांचा व सुप्त 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 बाहयप्रेरणेने 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 करुन 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 होवू 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 सिध्दांत हा व्यवस्थापन जगतात एक मान्यताप्राप्त सिध्दांत असून व्यवस्थापनाच्या ज्ञानात भरीव योगदान देणारा आहे. गरजा आणि कार्यप्रेरणा एकमेकांशी संबंधित असून गरजा पूर्ण करण्याची साधने उपलब्ध करुन कार्यप्रेरण देता येते. हा प्रमुख संदेश या सिध्दांतामधून मिळतो.

ब) डग्लस मॅग्रेगर यांचा 'क्ष' सिध्दांत व 'य' सिध्दांत Douglas Mc Gregr's Theory X and Theory Y

प्रा. डग्लस मॅग्रेगर हे अमेरिकेमधील मॅसाच्यसेटस् इन्स्टीटयूट ऑफ टेक्नॉलॉजी मध्ये व्यवस्थापन शास्त्राचे प्राध्यापक होते. त्यानी १९६० साली प्रसिद्‌ध झालेल्या आपल्या The Human, Side of Enterprise या ग्रंथामध्ये कार्यप्रेरणेचा 'क्ष' सिध्दांत व 'य' सिध्दांत मांडला. हा सिध्दांत मानवी स्वभाव व मानवी वागणुकीशी संबंधित आहे. या सिध्दांतानूसार 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 करुन दोन प्रकारच्या गृहितांचे किंवा स्वभाव वैशिष्टयांचे संच तयार केले. या गृहितांच्या आधारे 'क्ष' सिध्दांत व 'य' सिध्दांत विकसित केला. 'क्ष' सिद्‌धांताची व 'य' सिद्‌धाताची गृहिते परस्पर विरोधी आहेत.

अ) 'क्ष' सिध्दांत (Theory X)

कार्यप्रेरणेचा 'क्ष' सिध्दांत मानवी वर्तवणुकीची नकारात्मक बाजू मांडणारा आहे. या सिध्दांतानूसार कर्मचाऱ्यांचा आपल्या कामाविषयी, सहकाऱ्यांविषयी, व्यवस्थापनाविषयी आणि संघटनेप्रती नकारात्मक दृष्टीकोन असतो. या सिध्दांतानूसार कर्मचाऱ्यांना निर्णयप्रक्रियेत समाविष्ट करुन घेतले जात नाही. कर्मचाऱ्याकडून विविध कार्ये करुन घेण्यासाठी सक्ती किंवा भीतीचा वापर केला जातो. अधिकाराचे केंद्रीकरण, एकाधिकारशाही नेतृत्व, कडक नियंत्रण इ. बाबींना महत्व देणारा हा सिध्दांत 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 करुन 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' सिद्धांतामध्ये 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 Centrie) : 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' सिद्धातांची 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 सिद्धांतानूसार 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 विरुध्द 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. स्व: विकासाची गरज (Need for Self Development) : 'य' सिध्दांतानुसार कर्मचाऱ्यांना स्वतःचा विकास करण्याची इच्छा किंवा गरज अधिक तीव्र असते. कर्मचारी सातत्याने स्वतःचा विकास करुन संघटनेसाठी आणि समाजासाठी भरीव 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 सिध्दांतानुसार 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 (Commited to Work) : या सिध्दांतानुसार कामगार आपल्या कामाशी बांधील असतात. दिलेले काम वेळेत आणि सर्वोत्कृष्ट पद्धतीने करण्यासाठी कामगार प्रयत्नशील असतात.

९. पुढाकाराची वृत्ती (Initiative) : या सिध्दांतानुसार 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' सिध्दांतानुसार कर्मचाऱ्यामध्ये निर्णय क्षमता असते. आवश्यक त्यावेळी कर्मचारी योग्य निर्णय घेतात असे या सिद्धातांमध्ये गृहित धरले जाते.

व्यवस्थापकीय उपयुक्तता आणि कृती (Managerial Implications)

'य' सिद्धातामधील गृहितप्रमाणे कर्मचाऱ्याची वर्तवणुक सकारात्मक असेल तर कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देण्यासाठी व्यवस्थापनाने पुढील बाबी विचारात घेतल्या पाहिजेत.

१. या सिध्दांतानुसार कर्मचाऱ्यांच्या वरिष्ठ स्तरावरील गरजा अधिक प्रभावी असतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देण्यासाठी स्व-विकासाची आणि सामाजिक विकासाची साधने उपलब्ध करुन दिली पाहिजेत

२. कर्मचाऱ्यांच्या चांगल्या कामगिरीची दखल घेवून त्याला मान्यता दिली पाहिजे, प्रशंसा केली पाहिजे.

३. कर्मचाऱ्यांना निर्णय प्रक्रियेत सहभागी करुन घेतले पाहिजे.

४. कर्मचाऱ्यांना बढतीच्या अधिक संधी उपलब्ध करुन 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 परिस्थितीनूसार आणि कर्मचाऱ्यांच्या मानसिकतेनुसार 'क्ष' किंवा 'य' यापैकी कोणत्याही एका सिद्धांताचे उपयोजन करणे व्यवहार्य ठरते.

३.३ सारांश

संघटना ही कर्मचाऱ्यांपासून बनलेली असते. कर्मचारीवर्ग हा व्यवसाय संघटनेचा आधारभूत घटक असतो. कितीही चांगले यंत्र जोपर्यंत कर्मचारी चालू करत नाहीत. तोपर्यंत वस्तूंची निर्मिती करु 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 करुन घेण्यासाठी कार्यप्रेरणा दयावी लागते. कार्यप्रेरणा ही मानसशास्त्रीय संकल्पना आहे. कर्मचाऱ्यांचे विचार, मत, वर्तन, दृष्टीकोन, गरजा इ. चा विचार करुनच 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 कार्यप्रेरणमध्ये कर्मचाऱ्यांना पैशाच्या स्वरुपात लाभ दिले जातात तर आर्थिकेत्तर कार्यप्रेरणेमध्ये कर्मचाऱ्यांना सोयी-सुविधा दिल्या जातात. कार्यप्रेरणा अंतरिक किंवा बाहय 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 क्रमबध्द 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. मास्लो यांनी मानवी गरजांचा अभ्यास करुन 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. प्रा. डग्लस मॅग्रेगर यांनी कार्यप्रेरणाचा 'क्ष' सिध्दांत व 'य' सिध्दांत मांडला. हे सिध्दांत मानवी स्वभाव व मानवी वागणुकीशी संबंधीत आहे.

३.४ पारिभाषिक शब्द

१. **कार्यप्रेरणा** : कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी प्रोत्साहन देणे म्हणजेच कार्यप्रेरणा होय.

२. **आर्थिक प्रलोभने** : कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना पैशाच्या स्वरुपात दिले जाणारे लाभ म्हणजेच आर्थिक प्रलोभने होय.

३. **आर्थिकेतर प्रलोभने** : कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना पैशाव्यतिरिक्त इतर स्वरुपात दिल्या जाणाऱ्या सोयी- सुविधा म्हणजेच आर्थिकेतर प्रलोभने होय.

४. **सकारात्मक कार्यप्रेरणा** : कार्य केल्यामुळे मिळणाऱ्या अपेक्षित लाभामुळे किंवा मोबदल्यामुळे व्यक्तीला मिळणारी कार्यप्रेरणा म्हणजेच सकारात्मक कार्यप्रेरणा होय.

५. **नकारात्मक कार्यप्रेरणा** : कार्य न केल्यास किंवा अपयशी झाल्यास होणाऱ्या शिक्षेच्या किंवा दंडाच्या भीतीमुळे निर्माण होणारी प्रेरणा म्हणजेच नकारात्मक कार्यप्रेरणा होय.

६. **कार्यप्रेरणेची साधने** : कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रेरणा देण्यासाठी दिले जाणारे विविध लाभ किंवा दंडात्मक कारवाईची भीती दाखवणे म्हणजेच कार्यप्रेरणेची साधने होय.

३.५ स्वत:ची प्रगती तपासा

अ) रिकाम्या जागी योग्य शब्द लिहा

१. .... यांनी क्रमबध्द गरजांचा सिध्दांत मांडला.

२. कार्यप्रेरणेचा 'क्ष' सिध्दांत मानववी वर्तवणुकीची .... बाजू मांडणारा आहे.

३. 'य' सिध्दांतात व्यवस्थापनाचा कर्मचाऱ्यांकडे पाहण्याचा ....दृष्टीकोन विशद केला आहे.

४. व्यक्तीमध्ये स्वतः किंवा स्वाभाविकपणे निर्माण झालेली प्रेरणा म्हणजे .... कार्यप्रेरणा होय.

५. .... घटक कर्मचाऱ्यांना समाधान आणि अधिक कार्यप्रेरणा मिळवून देणारे घटक म्हणून ओळखले जातात.

६. प्रा. मास्लो यांच्या मते .... गरज ही अंतिम गरज होय.

७. .... यांनी कार्यप्रेरणेचा 'क्ष' सिध्दांत व 'य' सिध्दांत मांडला.

८. कामगारांना पैशाच्या स्वरुपात लाभ उपलब्ध करुन देणारी प्रलोभने म्हणजे .... प्रलोभने होय.

उत्तरे – १. अब्राहम मास्लो २. नकारात्मक ३. सकारात्मक ४. अंतरिक ५. प्रेरणादायी ६. स्व–विकासाची ७. डग्लस मॅग्रेगर ८. आर्थिक

ब) दिर्घोत्तरी प्रश्न (१० गुण)

१. कार्यप्रेरणा म्हणजे काय? कार्यप्रेरणचे महत्व स्पष्ट करा?

२. अब्राहम मास्लो यांचा गरजांचा सिध्दांत विशद करा?

३. डग्लस् मॅग्रेगर यांच्या 'क्ष' सिध्दांत व 'य' सिध्दांत स्पष्ट करा?

क) लघुत्तरी प्रश्न (५ गुण)

१. कार्यप्रेरणेची वैशिष्टये सांगा?

२. कार्यप्रेरणेची आर्थिक साधने स्पष्ट करा?

३. कार्यप्रेरणेची आर्थिकेतर साधने स्पष्ट करा?

४. 'क्ष' सिध्दांताची वैशिष्टये सांगा?

५. 'य' सिध्दांताची वैशिष्टये सांगा?

ड) टिपा लिहा (५ गुण)

१. कार्यप्रेरणेची संकल्पना

२. कार्यप्रेरणेची आर्थिक साधने

३. कार्यप्रेरणेची आर्थिकेतर साधने

४. 'क्ष' सिध्दांत

५. 'य' सिध्दांत

३.६ 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

३.७ संदर्भग्रंथ

१. VSP Rao (2012) " Mangement 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 पध्दती'' डायमंड पब्लिकेशन्स, पुणे (झ५८३-६१२)

७. डॉ. प्रभाकर देशमुख (२००१) ''व्यवसाय व्यवस्थापनाची मूलतत्त्वे'', 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.

❑❑❑

घटक ३ (ब)
नेतृत्व
(Leadership)

अनुक्रमणिका

३.० उद्दिष्ट्ये

३.१ प्रस्तावना

३.२ विषय विवेचन

ब) नेतृत्व

३.२.१ नेतृत्व - संकल्पना

३.२.२ नेतृत्व गुण

३.२.३ नेतृत्व शैली किंवा पद्धती

३.२.४ महात्मा गांधीजींची केस स्टडी

३.२.५ शिवाजी महाराज यांची केस स्टडी

३.२.६ डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर यांची केस स्टडी

३.३ सारांश

३.४ पारिभाषिक शब्द

३.५ स्वत:ची प्रगती तपासा

३.६ स्वतःची प्रगती तपासाची उत्तरे

३.७ संदर्भग्रंथ

३.० उद्दिष्ट्ये

या घटकाच्या अभ्यासातून विद्यार्थ्यांना पुढील संकल्पना व घटकांची माहिती देण्याचा प्रयत्न केलेला दिसून येते.

- नेतृत्व संकल्पना व महत्त्व
- नेतृत्वाचे वेगवेगळे सिद्धांत
- नेतृत्वशैली - पद्धती
- महात्मागांधी, डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर, शिवाजी महाराज यांची नेतृत्वशैली

३.१ 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 ड्रकर यांच्या मते ''व्यवसाय संस्थांच्या अपयशाचे प्रमुख कारण अकार्यक्षम व अकुशल नेतृत्व होय.''

३.२.१ 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 महत्त्वाचे 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	→	व्यक्तिमत्व

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 प्रक्रियेत / निर्णय प्रक्रियेत इतकरांना सहभागी करून घ्यावे. कामाची संपूर्ण जबाबदारी स्विकारावी व इतरांकडे पाहण्याचा न्याय दृष्टिकोन ठेवला पाहिजे. सभोतालची परीस्थिती नुसार आपल्या कार्यात बदल करावेत. स्वत:ची योग्यता व पात्रता वाढवण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे.

व्याख्या :

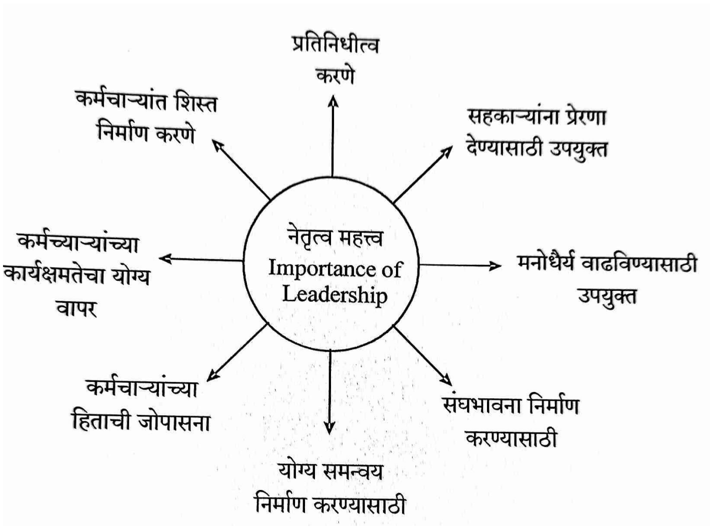
१) कुट्झ् व ओडोनेल – ''समान उद्देशप्राप्तीसाठी संदेशाच्या माध्यमातून संबंधित व्यक्तीवर प्रभाव पाडण्याची क्षमता म्हणजे नेतृत्व होय.''

२) जॉर्ज टेरी – ''नेतृत्व म्हणजे व्यक्तींना परस्पर संबंधित उद्दिष्टांकरता स्वेच्छेने प्रयत्न करण्यासाठी प्रवृत्त करणे होय.''

३) चेस्टर बर्नाड – ''नेतृत्वाचा संदर्भ व्यक्तीमधील अशा गुणांबरोबर येती की, ज्यामुळे ते संघटीत प्रयत्नात इतरांच्या कार्यांना मार्गदर्शन करू शकतात.''

४) पीटर ड्रकर – ''नेतृत्व म्हणजे व्यक्तीचे दूरदृष्टी वरच्या पातळीपर्यंत नेणे, व्यक्तीच्या कार्यकुशलतेचा दर्जा सुधारणे, सामान्य क्षमतेपेक्षा जास्त व्यक्तीचा / व्यक्तीमत्वाचा विकास करणे होय.''

३.२.२ नेतृत्व महत्त्व (Importance of Leadership)



संघटनेचे उद्देश साध्य करण्याच्या अनुषंगाने नेतृत्वाचे कार्य हे अत्यंत महत्त्वाचे आहे. ते आपणास पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१) प्रतिनिधीत्व करणे :

नेतृत्व संघटनेचे प्रतिनिधीत्व करत असते. संघटनेचे धोरणात्मक निर्णय घेणे व संघटनेला नावलौकीक प्राप्त करून देणे व बाह्य संस्थासाठी संस्थेचे प्रतिनिधीत्व करण्याचे कार्य नेतृत्वास करावे लागते. व्यावसायिक

संस्थामध्ये विविध कार्यासाठी पुढाकार घेणे, धोरणे ठरवणे, योजना आखणे व महत्त्वाचे 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 कार्यक्षमतेचा 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 कर्मचाऱ्यामध्ये शिस्त निर्माण होण्यास मदत होते.

९) **संधर्ष टाळले जातात :**

संघटनेत व्यवस्थापक व कर्मचारी यांच्या मध्ये जेव्हा काही कारणावरून तंटे/ 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.

३.३.२ नेतृत्व गुण (Qualities of a Leader)

१. **प्रेरणा देण्याची क्षमता**

नेतृत्व ही प्रभावाची प्रक्रिया आहे. नेत्यांचा आपल्या अंनुयायांवर प्रभाव असतो. नेत्यांच प्रमुख काम म्हणजे इतर लोकांना संघटनेच उद्दीष्ट साध्य करण्यासाठी प्रेरणा देणे व त्यांना कार्यप्रवृत्त करणे होय. त्यामुळे नेत्यांकडे इतरांना प्रेरणा देण्याची असाधारण क्षमता असते. छत्रपती शिवाजी महाराज, महात्मा गांधी, डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर या नेत्यांकडे इतरांना प्रेरणा देण्याची असाधारण क्षमता होती त्यामुळेच ते यशस्वी नेतृत्व करू शकले.

२. **सकारात्मक दृष्टीकोण**

नेत्याकडे सकारात्मक दृष्टीकोण असणे महत्वाचे आहे. जर नेता सकारात्मक असेल तर संघटनेतील इतर लोक सकारात्मक विचार करतील. नेता ज्या समूहाचे प्रतिनिधित्व करतो त्यामधील लोक, संघटना, समाज, देश इत्यादिविषयी नेत्याचे विचार सकारात्मक असतील तरच तो त्यांच्यावर सकारात्मक प्रभाव निर्माण करू शकतो. नकारात्मक आणि निराशावादी असलेली व्यक्ति यशस्वी नेतृत्व करू शकत नाही.

३. **आत्मविश्वास**

यशस्वी नेतृत्व करण्यासाठी नेत्याला स्वतःच्या कर्तूत्ववार, क्षमतेवर, कौशल्यावर, निर्णायक्षमतेवर विश्वास असावा लागतो. संघटनेचे उद्दीष्ट आपण सर्वांच्या सहकार्याने पूर्ण करू शकतो असा विश्वास नेत्याकडे असेल तरच तो लोकांना प्रेरणा देऊ शकतो. आत्मविश्वास असणारे नेते प्रतिकूल परिस्थितीतही निश्चल राहून आपले कार्य करू शकतात व यश मिळवू शकतात.

४. **दूरदृष्टी**

भविष्याचा वेध घेण्याची क्षमता म्हणजेच दूरदृष्टी होय. दूरदृष्टी असणारा नेता हमखास यश मिळवतो. कारण दूरदृष्टी असणारा नेता भविष्याचा अचूक अंदाज वरतवून योग्य निर्णय घेऊ शकतो. बदलत्या परिस्थितीनुसार स्वतःमध्ये आणि संघटनेमध्ये योग्य ते बदल करावयाचे असल्यास दूरदृष्टी असणे महत्वाचे आहे.

५. **संयम**

नेता हा संयमी असला पाहिजे. नेत्याला स्वतः च्या भावनांवर नियंत्रण ठेवता आले पाहिजे. नेत्याचा संपर्क अनेक लोकांशी येत असतो. नेत्याला बऱ्याचवेळा अनेक समस्यांना सामोरे जावे लागते. काहीवेळा

अपयशही पहावे लागते. अश्या परिस्थितीत अपयश्याला खचून न जाता तसेच यश्याने हुरहुळून न जाता नेत्याने संयम दाखवत काम करत राहिले पाहिजे.

६. निर्णय क्षमता

नेत्याचे यश हे त्याने घेतलेल्या निर्णयावर अवलंबून असते. योग्य वेळी योग्य निर्णय घेतल्यास प्रचंड यश मिळते. योग्य निर्णय घेण्याची क्षमता ती यशाची गुरुकिल्ली असते. म्हणूनच नेत्याकडे अचूक आणि त्वरित निर्णय घेण्याची क्षमता असली पाहिजे. ज्ञान, माहितीचे विश्लेषण, अनुभव, वस्तुनिष्ठ पद्धतीने विचार करण्याची क्षमता या आधारे नेता अचूक व त्वरित निर्णय घेऊ शकतो.

७. प्रचंड आशावाद

नेता हा नेहमी आशावादी असतो. आशावाद म्हणजे भविष्य चांगले असण्याचा विश्वास होय किंवा आपण ठरवलेली उद्दिष्टे वेळेत पूर्ण होतील याचा विश्वास होय. प्रतिकूल परिस्थितीत नेता निराश होत नाही किंवा खचत नाही तर सकारात्मक बदलाविषयी आशावादी असतो.

८. चारित्र्यसंपन्न

यशस्वी नेता चारित्र्यसंपन्न असतो. चरित्राचा संबंध नीतीमूल्याशी असतो. नेता समाजाचे प्रतिनिधित्व करतो. त्यामुळे त्याची समाजामध्ये चांगली व आकर्षक प्रतिमा असली पाहिजे. इतर लोकांचा विश्वास संपादन करण्यासाठी नेता चारित्र्यसंपन्न असला पाहिजे.

९. सचोटी आणि प्रामाणिकपणा

नेता प्रामाणिक असावा. संघात विश्वास निर्माण करण्यासाठी प्रामाणिकपणा आवश्यक आहे. जे नेते आपल्या निर्णायामध्ये नैतिक वर्तन आणि पारदर्शकता दाखवतात ते संघटनेतील आणि संघटनेबाहेरील लोकांचा विश्वास संपादित करतात. सचोटी म्हणजे कर्मचार्यांना न्याय वागणूक देणे आणि कंपनीची मूल्ये जपणे. हे केवळ संघातील इतर सदस्यावर विश्वास निर्माण करत नाही तर त्यांना प्रामाणिकपणे कार्य करण्यास प्रोत्साहित करते.

१०. सर्जनशीलता

सर्जनशीलता म्हणजे सतत नवीन कल्पनेचा, नवीन तंत्राचा, उत्पादनांचा, सेवेचा शोध घेणे होय. सर्जनशील नेत्याकडे समस्येचे रूपांतर संधीमध्ये करण्याची क्षमता असते. सर्जनशील नेते आपल्या संघटनेला यशाच्या उंच शिखरावर पोहचवतात.

११. संभाषण कौशल्य

नेत्याला संघटनेमधील तसेच संघटनेबाहेरील लोकांशी संवाद सादावा लागतो यासाठी नेत्याकडे संवाद्कौशल्य असणे महत्वाचे आहे. संवाद कौशल्य नसल्यास इतर कोणत्याही नेतृत्व गुणांचा उपयोग होत नाही. उत्तम संवाद कौशल्याच्या अभावी नेत्याला ज्या लोकांचे नेतृत्व करायचे आहे त्यांच्यापर्यंत पोहचता येत नाही.

१२. सहानुभूती

सहानुभूतीम्हणजे दुसर्यांना समजून घेऊन त्यांच्याशी आदराने आणि प्रेमाने वागण्याची क्षमता होय. नेत्यांचा संपर्क अनेक लोकांशी येत असतो. नेत्यांना सर्वांशी चांगले संबंध प्रस्थापित करून संघ किंवा संघटना निर्माण करावी लागते. यासाठी लोकांच्याप्रती सहानुभूती असणे आवश्यक आहे.

१३. सामाजिक कौशल्य

सामाजिक समस्या सोडवण्यासाठी नेते नेहमी पुढाकार घेतात. नेत्यांचा समाजातीत विविध घटकांशी संबंध येतो. सामाजिक समस्या सोडवण्यासाठी नेत्यांना अनेक सरकारी कार्यालये, बँका, विमा कंपन्या इत्यादीमध्ये जावे लागते. सामाजिक कौशल्याच्या साह्याने नेता समाज्यातील विविध घटकांशी चांगले संबंध प्रस्थापित करून सामाजिक प्रगतीसाठी भरीव योगदान देऊ शकतो.

१४. जबाबदारी

नेते हे जबाबदारी स्वीकारणारे असतात. संघाची उद्दिष्टे ठरविणे, उद्दीष्ट पूर्ण करण्यासाठी स्वतः जबाबदारी स्वीकारणे हा नेतृत्वाचा अभिवाज्य घटक आहे. बर्याचवेळा नेते स्वतः बरोबर आपल्या संघातील इतर लोक काम करतील याची देखील जबाबदारी स्वीकारत असतात.

१५. लोकाभिमुखता

नेते लोकाभिमुख आणि सघिक प्रेरणा निर्माण करणारे असतात. लोकांना एकत्रित करून त्यांच्यात संघाचे उद्दीष्ट साध्य करण्यासाठी सांघिक भावना निर्माण करण्याचे अतुलनीय कौशल्या यशस्वी नेत्याकडे असते. लोकाभिमुख राहून, नेते इतरांना उत्साही आणि प्रेरित करण्यास सक्षम असतात. प्रत्येक व्यक्तीला संघाच्या यशासाठी महत्त्वाचे आणि महत्त्वाचे वाटून, ते संघाच्या प्रत्येक सदस्याकडून सर्वोत्तम प्रयत्न सुरक्षित करतात .

१६. लवचिकता

यशस्वी नेत्यांमध्ये लवचिकता हा गुण असतो. परिस्थितिनुसार स्वतः मध्ये व संघटनेमध्ये योग्य ते बदल करण्यासाठी ते सदैव तयार असतात. त्यासाठी ते नेहमी पुढाकार घेतात. संघटनेमध्ये योग्य ते बादल करण्यासाठी ते इतर लोकांना प्रोत्साहन आणि कार्यप्रेरणा देतात.

याशिवाय महत्वकांक्षा, बांधिलकी, जागरूकता, व्यवहार्यता, धैर्य, शिस्त, चिकाटी, संशोधकता, पुढाकार इत्यादि गुण नेत्यांमध्ये असतात.

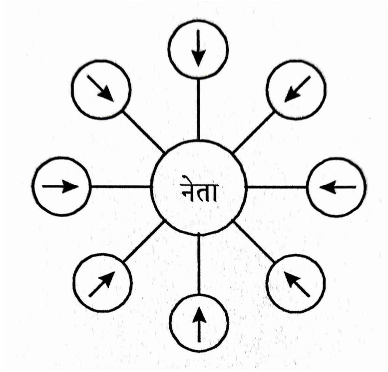
३.२.३ नेतृत्वशैली / पद्धती :

नेतृत्वाचे प्रकार किंवा नेतृत्वाची तंत्रे (Leadership Styles) :

नेतृत्व ही गतिशील प्रक्रिया आहे. नेता व्यक्ती स्वत:जवळ 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 केंदद्रीत 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. सहकार्याकडून 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 :

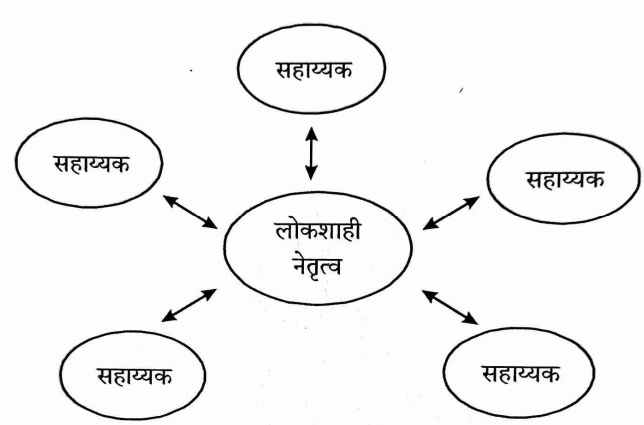
१. अधिकाराचे केंद्रीकरण झालेले दिसून येते.

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/सल्लामसलत करणारे नेतृत्व असेही म्हणतात. सर्वांशी विचार विनिमय किंवा चर्चा करून निर्णय घेणे हे या पद्धातीचे महत्त्वाचे 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 समाविष्ठ करून घेतले जाते.

२. सर्व सहाय्याकांच्या मनात संघटनेविषयी आदर निर्माण होतो.

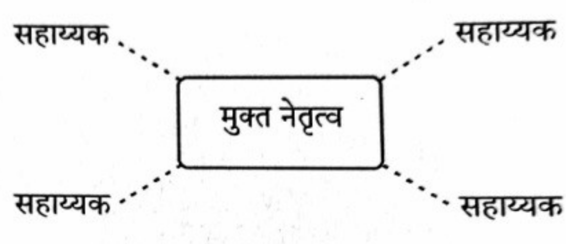
३. वरिष्ठ, कनिष्ठ संबंध सहकार्याचे बनतात.

४. वरिष्ठांकडील सत्तेचे विकेंद्रीकरण होते.

५. सहकाऱ्यांच्या व्यक्तीमत्वाचा विकास होतो किंवा सहकाऱ्यांच्या अंगच्या 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 महत्त्वाचे मानले जाते.

महात्मा गांधी, शिवाजी महाराज, डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर यांची नेतृत्वशैली किंवा नेतृत्व पद्धती

३.२.४ महात्मा गांधी यांची केस स्टडी

राष्ट्रपिता मोहनदास करमचंद गांधी यांचा जन्म २ ऑक्टोबर १८६९ रोजी पोरबंदर येथे झाला. काठियावाड संस्थानच्या पदरी दिवाण म्हणून त्यांच्या पूव७जांनी 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 देण्याऱ्या परदेशी दौऱ्यात 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 गुरू 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.

रौलट कायदा व जालियानवाला बाग हत्याकांड या प्रकरणी सरकारविरूद्ध गांधीनी १९२१ साली सुरू केलेल्या असहकाराच्या अहिंसात्मक आंदोलनाने देशात नवचैतन्याची लाट उसळली. त्यानंतर गांधीनी अधिक जोमाने, अधिक पद्धतशीरपणे व सुत्रबुद्धरित्या चळवळ उभी करण्याचा प्रयत्न सुरू केला. खादी ग्रामोद्योगास उत्तेजन दिले. 'यंग इंडिया' नावाचे साप्ताहिक काढून विविध विषयांवर लेखन केले. त्यांनी 'हरिजन' नावाचे बहूभाषिय नियतकालिका सुरू केले.

१९३० साली देशव्यापक सविनव कायदेभंगाचा आदेश त्यांनी दिला. गांधीना 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 सुरू झाली. त्या चळवळीने या देशातील साम्राज्याचा पाया खिलखिळा केला. गांधीना 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 गांधीची शिकवण मारता आली नाही. उलट, दुप्पट जोराने ती उसळी मारून वर आली.

गांधींचे आर्थिक विचार :

गांधीजींच्या अर्थशास्त्राचा अभ्यास हा त्यांच्या नैतिक व आध्यात्मिक सिद्धांतावव 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 सुटतील. 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. गांधींजींच्या 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 स्वत:शक्य 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 महत्त्वाचा आहे. असे फ्रेंच अर्थशास्त्रज्ञ सिस्मॉडी यांनी सांगितले. याला दुजोरा देऊन अर्थशास्त्र व नितीशास्त्र यात फरक करता येणार नाही असे गांधीनी स्पष्ट केले. गांधीजींच्या मते माणूस हा सर्वोच्च विचारवंत असून त्यांचे जीवन पैशापेक्षा अधिक महत्त्वाचे 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 गांधीनी ग्रामस्वराज्याची म्हणजेच आदर्श खेड्याची कल्पना लोकांसमोर मांडली. ग्रामस्वराज्याच्या माध्यमातून गांधीजींना भारतातील खेड्यांचे पुनरूज्जीवन करावयाचे होते. थोडक्यात, प्राचिन भारतात जशी आदर्शवत खेडी होती. अगदी तशीच आदर्शवाद स्वयंपूर्ण खेडी. महात्मा गांधीना 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 गांधीनी 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. आत्मसयंम 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.

अहींसा :

सत्य व अहिंसा हे परस्परापासून अविभाज्य आहेत. अहिंसा हे मानवाचे सर्वश्रेष्ठ कर्तव्य आहे. अहिंसेचा धर्म हा स्वत:गैरसोय 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 संपूर्णत: 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.

३.२.५ छत्रपती शिवाजी महाराज यांची केस स्टडी :

छत्रपती शिवाजी महाराज – जन्म, बालपण व शिक्षण

शिवाजी महाराजांचा जन्म 'शिवनेरी' किल्ल्यावर १९ फेब्रुवारी १६३० रोजी झाला.

जिजाबाईनीच शिवाजी राजांना घडविले. रामायण, महाभारतातील कथा ऐकविल्या, धर्मांतर, गोहत्या, मंदिरांचा विध्वंस, 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 मुस्मिल अत्याचाराला विरोध करणे त्यांना आवश्यक वाटू लागले. त्याच हेतूने मावळ प्रांतातील लोकांना एकत्र करायला सुरूवात केली. त्यांची ही ध्येयनिष्ठा पाहून अनेक तरूण 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 स्वत:चे 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 जिजाबाईंच्या 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 पुरूषाच्या 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 प्रवृत्तीच्या 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 जिजाबाईंजवळ पित्यापासून दूर असलेले पूत्र होते. त्यामुळे जिजाबाईंची जबाबदारी अधिकच वाढलेली होती. हा पूत्र पित्याची अपेक्षा पूर्ण करण्यात कमी पडला तर सर्व दोष जिजाबाईंवर येणार होता. याची पूर्ण जाणीव जिजाबाईंना होती. म्हणूनच मातृप्रेमा बरोबरच कठोर शिस्तीची चौकट तुटणार नाही याची दक्षता जिजाबाईंनी घेतली होती. कठोर शिस्त व वक्तशीरपणा हेच शिवरायांच्या यशस्वी जीवनाचे सार होते.

शिवाजीचा राज्याभिषेक :

राज्याभिषेक समारंभ :

विधीची सुरूवात 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 सुरूवात 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 महत्त्वाची 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 अंधश्रद्यांना खतपाणी घालून या देशाच्या शत्रूंनी आणि काही धर्ममार्तंडांनी आपल्या देशाचे फार मोठे नुकसान केले आहे.

२) मोगल बादशहा, आदिलशहा, कुतुबशहा यांच्या बरोबरीचा दर्जा निर्माण करणे :

राजकारणात राजकीय स्थानाला खूप महत्त्व असते. शिवाजी राजांनी हिंदवी स्वराज्याची स्थापना केली. अफझलखानाचा 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 आदिलशाहीचे 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 सत्तां 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 आदिलशाही 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 महत्त्व :

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 – परशूरामाने पृथ्वी नि:क्षत्रिय 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 सुरूवात.

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 गौरवपूर्ण उल्लेख अनेक इतिहासकारांनी केला आहे.

डॉ. ईश्वरीप्रसाद यांच्या मते, ''शिवाजी महाराजांना त्यांच्या महत्त्वाकांक्षा प्रमाणेच राज्य मिळाले परंतू सत्तेमुळे त्यांची दृष्टी कधीही अंध झाली नाही. उलट अन्याय दूर करण्यासाटी शिवाजी महाराजांनी सत्तेचा उपयोग सातत्याने केला.'' डॉ. आर.जी. कुसुमदार यांच्या मते, ''शिवाजी महाराज केवळ साम्राज्याचे संस्थापक नव्हते तर त्यांनी कल्याणकारी हुकुमशाहीचा 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 प्रजेला सुख, शांती, स्थैर्य, वैश्विक सहिष्णुता, धर्मनिरपेरपेक्ष समाज व्यवस्था, सर्वांना समान संधी हे होते.

२) साधी राहणी :

शिवाजी राजांची राहणी साधी होती. कोणताही डामडौल व बडेजाव नव्हता. कोणत्याही मोहिमेप्रसंगी इतर सैनिकांप्रमाणेच शामियान्याऐवजी 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 साह्य प्राप्त केले. दक्षिणेतील मावळ्यांसोबत बारा मावळ प्रदेशातून सुरूवात करून आदिलशाही व मोगल बादशाहीशी लढा देऊन मराठ्यांचे स्वतंत्र राज्य निर्माण केले.

४) स्वराज्याचे सुराज्यात रूपांतर :

शिवपूर्वकाळातील अस्थिर परिस्थितीतून शिवाजी राजांनी मराठ्यांचे स्वराज्य निर्माण केले. लढाया मारून प्रदेश विस्ताराऐवजी 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, अफझलखान, शाहिस्तेखान, मिर्झा राजे जयसिंग हे सर्व उत्तम सेनापती होते. पण त्यांच्यावरही राजांनी मात केली. शिवाजी राजे स्वत:चे 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 शत्रुविरूद्ध गनिमी कावा युद्धपद्धतीचा स्वीकार केला.

७) गुणवत्तेस प्राधान्य :

राज्य किंवा प्रदेश आपल्या पराक्रमावर जिंकणारा सेनापती/सैनिक जितका महत्त्वाचा तितकाच उत्तम प्रकारे प्रशासन चालणारा, मुलकी अधिकारीही महत्त्वाचा मानला जाई. ही पदे वंशपरंरेने 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, ब्राम्हण, 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 धाडसाला छेद देऊ शकला नाही.

११) कार्यक्षम प्रशासन :

शिवाजी राजांची प्रशासकीय यंत्रणा अत्यंत कार्यक्षम होती. राज्यकारभार सुरळीत चालविण्यासाठी अशा कार्यक्षण प्रशासकीय यंत्रणेची गरज असते. केवळ प्रदेश जिंकणे महत्त्वाचे नसते तर जिंकलेल्या प्रदेशांची

प्रशासकीय यंत्रणा उत्कृष्ट असणे महत्त्वाचे असते. शिवाजी राजे उत्तम प्रशासक होते. त्यांनी स्वराज्याची प्रशासन यंत्रणा कार्यक्षम बनविली.

१२) नि:पक्षपाती न्यायव्यवस्था :

शिवाजी राजांची न्यायव्यवस्था नि:पक्षपाती होती. कायदा तयार करताना धर्म ग्रंथांचा आधार गेतला जाई. त्यांच्या नि:पक्षपाती न्यायाच्या कितीतरी घटना आहेत.

१३) आरमाराचे जनक :

शिवाजी महाराजांनी समुद्रावरील सत्तेचे महत्त्व ओळखून आपले स्वत:चे आरमार उभे केले. शिवाजी राजे हे भारतीय आरमाराचे जनक ठरतात. राजांजवळ एकूण ७०० लढाऊ जहाजे होती.

१४) मुत्सद्दी नेता :

शिराजी महाराजांच्या कार्याचे मूल्यमापन करताना त्यांच्या जीवनातील त्यांच्या मुत्सद्देगीरीची साथ देणाऱ्या अनेक घटना दिसून येतात. उदा. अफझलखान प्रसंग, शहाजी राजांची कैद, शाहिस्तेखानावरील छापा, आग्रा भेट व सुटका या सर्व घटनांमधून शिवाजी राजांच्या मुत्सद्देगीरीचे दर्शन घडते. मध्ययुगीन कालखंडात शिवाजी महाराज हेच एकमेव मुत्सद्दी राजे म्हणून ओळखले जातात.

१५) राष्ट्रनिर्माता :

शुन्यातून स्वराज्याची निर्मिती करणारे असंघटित मराठ्यांना संघटित करून त्यांच्यात राष्ट्रीय भावना निर्माण करणारे, असामान्य नेतृत्वाद्वारे मराठ्यांना अत्युच्य शिखरावर नेऊन पोहचविणारे छत्रपती शिवाजी महाराज हे राष्ट्रनिर्माताच होते. ही भूमी काही एका धर्म वा जातीचे न राहता सर्व धर्म व जातीच्या लोकांना येथे स्वत:च्या धर्मांचे 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 बऱ्याच मोठ्या प्रदेशावव विस्तार केला. हे कार्य त्यांनी विशिष्ट प्रकारच्या राजनीतीस अनुसरून केले असले पाहिजे हे पुढीलप्रमाणे स्पष्ट होते.

राजनिती :

शिवाजींनी त्याच्या अनेक शत्रूंस नामोहरम करून स्वराज्याच्या स्थापनेचे व विस्तारांचे कार्य राजनीतीसास्त्रातर्गत तत्वास अनुसरून केले. मुख्य हेतू म्हणजेच शिवाजींनी अंगीकरलेली राजनीतीच्या वेगवेगळ्या स्वरूपाची तत्वे होय. शिवाजी भारतखंडात जन्मास येऊन उदयास आला. तो व त्याचे पूर्वज श्रृतिस्मृतिप्रणीत धर्माचे, ज्यास प्रस्तूत हिंदूधर्म म्हणतात. शिवाजीचे उदयाचे काळी इंग्रज, डच,. फ्रेंच इ. पाच्शात्य 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 विचारसरणींचे पंथ आढळतात. शिवाजी हा श्रृतिस्मृतिप्रणीत विचारसरणींचे पंथ आढळतात. शिवाजी हा श्रृतिस्मृतिप्रणीत 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. शस्त्रे 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 स्वत: प्रवीण होऊन त्याने सर्व गुरूंस 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 चंद्ररेखेव 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 महत्त्वाचे नियम ठरवून ते त्याने प्रचारात आणले. आतांपावेतों विवेचरणावरून असे दिसून येईल की शिवाजी हा प्राधान्य करून पुरातन भारतीय राजनितीचा अनुयाची होता व त्याच्या काळच्या राजकिय प्रपरीस्थितीत्यानिरूप काही नुतन राजनितीचे नियम स्विकारले.

कर्तव्ये :

स्वत:च्या 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 नितीशास्त्राचा अभ्यास आवश्य करावा. राजनितीविषयक वाङ्मय 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 महापुरूष होता. ऐतिहासिक पुराव्यांवरून राजा ही पदवी धारण करण्याची पात्रता शिवाजीच्या अंगी होती.

दक्षता :

स्वत:च्या प्रजेचे पालन करणेच्या कामी शिवाजी अत्यंतदक्ष असे. म.इ.सा.खं. १५ ले २७६ हा त्याच्या प्रजापालनाविषयींचा दक्षतेचा उत्तम नमुना आहे.

उदा. : स्वरांज्यातील मुलखावर शत्रूची स्वारी होणार ही बातमी शिवाजीस मिळताच त्याने त्याच्या अधिकाऱ्यास 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 शिवाजींच्या ठायी वसत होते व या गुणांचे योगानेच त्याने त्याच्या समकालीन शत्रूंवर आपला वचक व दरारा ठासविला.

तपासणी / पाहणी :

शिवाजी स्वत:च्या मुलूखांत आपल्या व्यापारास शक्य तितके उत्तेजन देयी. परंतू 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 अधिकाऱ्यांच्या नेमणुकी केल्या होत्या. एकदा एखाद्या अधिकार पदावर एकाद्या माणसाची नेमणूक केली म्हणजे वंशपरंरा ते अधिकारपद त्या अधिकाऱ्याच्या वंशजांकडे चालू ठेवणे ही गोष्ट शिवाजीस नापसंत होती. ही गोष्ट त्यास नापसंत असण्याचे कारण कोणासही सहज पटण्यासारखे आहे. एखाद्या उत्कृष्ट अधिकाऱ्यांची 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 नेमणूकीची पद्धत स्वीकारल्यास नालायक माणसाचे हाती अधिकारपद जाऊन राज्यकारभार सुव्यवस्थितपणे चालणे दुर्घट होते व म्हणूनच वंशपरंपरा नेमणुकीची पद्धत शिवाजीस पसंत पडली नाही. शिवाजीने स्वराज्या स्थापनेस सुरूवात केल्यापासून त्याचे प्रधानपदावर निरनिराळ्या माणसांची नेमणूक केल्याचे दिसून येते.

उदा. : अगदी सुरूवातीस रामराज निळकंठ हा त्याचा प्रधान होता. परंतु काही वर्षानंतर त्याचेकडून प्रधानपद काढून घेऊन त्याचे जागी मोरोपंत पिंगळे यांची त्याने नेमणूर केली.

अवाढव्य खर्च :

तपस्वी, दानशील, वेदपारंगत, त्याचप्रमाणे स्मृति व शास्त्रे पुरणि जाणणारे ज्योतिषी, मंत्रतंत्र विद्या जाणणारे, आर्युवेद जाणणारे आचारसंपन्न, पूण्यशील, बुद्धिमान आणि ज्यांनी षड्रिपू जिंकिले आहेत अशांना राजाने पूज्य मानून त्यांचा सन्मान करावा व त्यांस द्रव्य दान द्यावे. प्राचिन भारतीय राजनीतींतीतही 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 ब्राम्हणांस 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. प्राय:प्रसंगोपात ते एकमेकांचे कृत्रिम स्नेही होऊ शकतात. पूरंदरचे सरनाईक 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 :

शिवाजींचे 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 महत्त्वाचा भाग समजण्यात येत असे. शिवाजीच्या काळी या दोन्हीही दळांचे महत्त्व 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 त्यांचा त्याने अंगिकार केला नाही.

३.२.६ डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर यांची केस स्टडी (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 बॅरीस्टरची परीक्षा उत्तीर्ण झाले. लंडन विद्यापीठाने त्यांना 'डॉक्टर ऑफ सायन्स्' 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 सुरू केले.
- चवदान तळे सत्याग्रह - १९२७ च्या सुमारास त्यांनी अस्पृश्यते विरूद्ध जागृत चळवळ सुरू करण्याचा निर्णय घेतला.
- काळाराम मंदीर सत्याग्रह
- शैक्षणिक विचार - शिक्षणाने माणसाला कर्तव्य व हक्कांची जाणीव होते. समाजातील अस्पृश्य समाजाला स्वत्वाची जाणीव व्हावी यासाठी शिक्षणाचे महत्त्व स्पष्ट केले. शिक्षणामुळे चांगले आणि वाईट यातील फरक समजतो.
- दर्मातराची घोषणा - हिंदूधर्मामध्ये सुधारणा होण्यासाठी त्यांनी प्रयत्न केले. चातुर्वण्याचे 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 संर्विधानाबाबत आपले मत मांडले. त्यातील त्यांची विद्वदता ओळखूनच त्यांना संविदान सभेवर निवडून आणण्यात आले व भारतीय राज्य घटनेचा शिल्पकार हा बहुमानही जनतेने दिलेला दिसून येत.
- धर्मांतर - 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 वक्तृत्वाचे 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 प्रीव्हियस पासून बी.ए. पर्यंतचे शिक्षण पूर्ण केले. आणि महाराजांचे लष्करी कार्यवाह म्हणून बडोद्यास रूजू 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 एम्.एस्सी. झाले. १९२२ मध्ये बॅरिस्टरीची 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 इव्होल्यूशन ऑफ प्रोव्हिन्शियल फायनान्स इन ब्रिटिश इंडिया' हा प्रबंध कोलंबिया विद्यापीठास पीएच.डी. साठी सादर केला.

१९२७ मध्ये 'बहिष्कृत भारत' नावाचे पाक्षिक त्यांनी सुरू केले. त्यांचे कर्तृत्व लक्षात घेऊन सरकारने विधिमंडळाचे सदस्य म्हणून त्यांची नेमणूक केली. डॉ. आंबेडकरांनी अर्थशास्त्र, इतिहास व राजरकारणावर ग्रंथ लिहिले आहेत. निरनिराळ्या धर्मांचा 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 मद्ये भारतातील परमोच्च 'भारतरत्न' या पदवीने त्यांना सन्मानित केले. परंतू 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 विशिष्ठ 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 भूमिहिनांचा 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 एकसंघही 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 कारणेही 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 दुरूस्ती 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 हक्काबद्दल 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 विरूद्ध रत्नागिरी येथील दलित वर्गीयांच्या परिषदेत आवाज उठवला. खोती प्रदेशातील शेतकऱ्यांचे रक्त शोषूण थांबवून त्यांना माणुसकीचे हक्क मिळवून देण्यासाठी खोती पद्धती

समूळ 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 सुरूवातीस सुवर्ण परिणाम आणि रूपयाचे परिमाण अशी दोन्ही प्रकारची चलन पद्धती प्रचलित होती. मात्र वेगवेगळ्या प्रांतात, वेगवेगळ्या आकारांची व भिन्न वजनाची सोन्या-चांदीची नाणी वापरली जात होती. ईस्ट इंडया कंपनीच्या ताब्यात या देशाचा कारभार गेल्यानंतर तिने आपले स्वत:चे 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 मक्तेदारी अनेक ब्रिटिश राज्यकर्त्यांना पसंत नव्हती. त्यामुळे ब्रिटिश शासन या ना त्या मार्गाने स्वत:चा फायदा करून घेई 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 बाबींवरही 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 टिका करून त्यांनी ही श्रम विभागणी नसून श्रमिकांची विभागणी आहे व ती अमानवी आहे असे सांगितले. हिंदू समानव्यवस्थेला 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 अर्थिक पिळवणूक

जातिव्यवस्था व अस्पृश्यता यासारख्या सामाजिक समस्यांचे आर्थिक विश्लेषण करणारे हे बहूधा पहिलेच विचारवंत असावेत. त्यांच्या मते, अस्पृश्ता ही केवळ धार्मिक रचना नसून गुलामगिरीपेक्षाही भयंकर आर्थिक रचना आहे. गुलामगिरीत मालक गुलामाची बाजारात किंमत कमी होऊ नये म्हणून त्याला कमीत-कमी कपडेलत्ते देतो. खाऊ-पिऊ घालतो. पण अस्पृश्यता या रचनेत मालक कोणतीही जबाबदारी न स्विकारता या समाजाची आर्थिक पिळवणूक करतो.

(क) विकासाची अर्थनीती :

स्वातंत्र्योत्तर भारताची विकासाची अर्थनिती काय असावी याचे विवेचन आंबेडकरांनी स्टेट्स ॲन्ड मायनृरिटीज या ग्रंथात केले आहे. या संदर्भात त्यांनी गरिबी हटाव, विषमता निर्मूलन आणि शोषण मुक्तता 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 अर्थतज्ज्ञ होते. शेती संदर्भातील, विशेषत: 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 आंबेडकरांबद्दल प्रशंसोद्‌गार काढताना म्हणले 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."

३.३ सारांश

संघटनेचे उद्देश साध्य करण्याच्या अनुषंगाने नेतृत्वाचे कार्य महत्त्वाचे 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 घेवून उद्दीष्ट्ये पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करतो. म्हणूनच नेतृत्वाचे कार्य व्यवस्थापनाला करावे लागते व त्याचे महत्त्व 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 येतो. हौसेपाथ गोल सिद्धांतात देखील नेत्याची वर्तणूक कशी असावी या संबंधी विश्लेषण दिसून येते. त्याचबरोबर शिवाजी महाराज, महात्मा गांधी व डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर यांच्या जीवनकार्यातून त्यांचे नेतृत्वकार्य आपणास स्पष्ट होते.

३.४ 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. **एकतंत्री :** एक व्यक्तीं केंद्रीत

९. **लोकशाही :** सर्वांशी विचारविनीमय करणे. सर्वांना सहभागी करून होणे.

१०. **मुक्त :** पूर्णपणे स्वातंत्र्य.

३.५ स्वत:ची 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.

३.६ स्वत:ची प्रगती तपासाची उत्तरे

१. नेतृत्व २. मनोधैर्य ३. समन्वय ४. अधिकारात्मक पद्धती

५. एकतंत्री नेतृत्व पद्धत ६. लोकशाही नेतृत्व पद्धत ७. मुक्त नेतृत्व पद्धत

३.७ स्वाध्याय :

अ) टिपा लिहा :

१. एकतंत्री नेतृत्व पद्धत

२. लोकशाही नेतृत्व पद्धत

३. मुक्त नेतृत्व पद्धत

४. नेतृत्व संकल्पना

५. नेतृत्वाचे महत्त्व

६. महात्मा गांधीजींचे नेतृत्व

७. शिवाजी महाराजांचे नेतृत्व

८. डॉ. आंबेडकरांचे नेतृत्व

ब) दिर्घोतरी प्रश्न

१. नेत्याचे गुण स्पष्ट करा.

२. नेतृत्वशैली स्पष्ट करा.

३. शिवाजी महाराजांची नेतृत्वशैली स्पष्ट करा.

४. महात्मा गांधींची नेतृत्वशैली स्पष्ट करा.

५. नेता म्हणून डॉ. आंबेडकरांच्या कार्याची माहिती व्यापक स्वरूपात लिहा.

३.८ संदर्भासाठी पुस्तके

१. प्रा. सुधाकर मानकर, प्रा. रमेश देशपांडे, प्रा. आर. एन्. 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.

❑❑❑

घटक ४

निर्देशन, समन्वय आणि नियंत्रण

(Directing, Co-ordination and Controlling)

अनुक्रमणिका

४.० उद्दिष्ट्ये

४.१ प्रास्ताविक

४.२ विषय विवेचन

अ) निर्देशन

४.२.१ निर्देशन : प्रास्ताविक

४.२.२ अर्थ व व्याख्या

४.२.३ निर्देशनाचे घटक

४.२.४ निर्देशनाची तंत्रे

स्वयं अध्ययन प्रश्न - १

ब) समन्वय

४.२.५ समन्वय संकल्पना, अर्थ व व्याख्या

४.२.६ समन्वय आवश्यकता

४.२.७ समन्वय प्रकार

४.२.८ समन्वयाची तंत्रे

क) नियंत्रण

४.२.९ नियंत्रणाचा अर्थ

४.२.१० नियंत्रणाची प्रक्रिया

४.२.११ नियंत्रणाची तंत्रे

४.२.१२ नियंत्रणाचे प्रकार

४.३ सारांश

४.४ पारिभाषिक शब्द

४.५ स्वत:ची 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 महत्त्वाचे घटक लक्षात येतील.
- ♦ निर्देशनाची तत्वे आणि तंत्रे याचे आकलन होईल.
- ♦ समन्वय संकल्पना
- ♦ समन्वय या संकल्पनेची आवश्यकता
- ♦ समन्वय साधण्याची तंत्रे
- ♦ नियंत्रण संकल्पना
- ♦ नियंत्रण निर्मितीची प्रक्रिया
- ♦ नियंत्रणाच्या मर्यादा
- ♦ प्रभावी नियंत्रणाची तत्वे
- ♦ नियंत्रणाची तंत्रे

४.१ प्रास्ताविक

व्यवस्थापनात कराव्या लागणाऱ्या कार्यांचे नियोजन विषयक कार्ये आणि अंमलबजावणी विषयक कार्ये अशा दोन गटामध्ये विभाजन केले जाते. प्रस्तुत घटकात निर्देशन आणि संदेशवहन या दोन महत्त्वपूर्ण अशा अंमलबजावणी विषयक कार्यांचे 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. प्रस्तुत घटकात निर्देशनाचा अर्थ, त्याचे घटक, निर्देशानाची तत्वे आणि तंत्रे इ. चा अभ्यास करावयाचा आहे.

व्यवस्थापन प्रक्रियेत समन्वय आणि नियंत्रण यांना विशेष स्थान आहे व त्या अनुषंगाने त्यांना विशेष महत्त्व प्राप्त झाले आहे. व्यवस्थापनात समन्वय एक मुलभूत व महत्त्वाचे 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 सुसूत्रता 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 सुरू 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 समन्वयााचा 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 बर्हिगत 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 मार्गाने 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 योजण्याशी नियंत्रण निगडीत असते.

४.२ विषय विवेचन

४.२.१ निर्देशन : प्रास्ताविक

व्यवस्थापनाला अनेक महत्त्वपूर्ण 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 उद्दिष्ट्चे 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 नसून त्या आदेशाप्रमाणे कार्ये पार पाडली जावीत म्हणून कर्मचाऱ्यांना सूचना देणे, कामाची पद्धत समजाऊन सांगणे, आवश्यक तेथे मार्गदर्शन करणे इ. गोष्टींचा 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 पाडण्यास 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 निर्देशनाचे घटक (Elements of Direction) :

निर्देशानाच्या विविध व्याख्या आणि वैशिष्ट्यावरून ती एक व्यापक संकल्पना असल्याचे स्पष्ट होते. निर्देशनामध्ये आदेश देणे, सूचना देणे, मार्गदर्शन करणे, सल्ला 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 महत्त्वाचा 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 पूर्ततेसाठी योग्य आदेश देणे महत्त्वाचे आहे. आदेश हे वरिष्ठांनी कार्य पूर्ततेसाठी 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 सल्ला 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 महत्त्वाची 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 महत्त्वाची 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.

४.२.४ **निर्देशनाची तंत्रे (Techniques of Direction)** :

निर्देशनामध्ये प्रामुख्याने आदेश देणे, मार्गदर्शन करणे, प्रेरणा देणे, नेतृत्व करणे आणि पर्यवेक्षण करणे या कार्यांचा 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 हुकुमशाही 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 णंलबजावणी 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 चुकण्याची 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 समाविष्ठ करून घेतल्यामुळे त्यांच्यात विचारांची मुक्तपणे देवाण-घेवाण होते, निर्णयाच्या अंमलबजावणीमध्ये कनिष्ठांचे संपूर्ण सहकार्य मिळते, स्वत: 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 समाविष्ठ करून घेतल्यामुळे कर्मचाऱ्यामध्ये आपुलकीची व निष्ठेची भावना निर्माण होते. संघटनेची निर्धारित उद्दिष्ट्ये 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. सल्लामसलत 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 कोणतींही 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. व्यरस्थापकांनी आपल्या अनुभवाच्या आणि कौशल्याच्या आधारे वरीलपैकी योग्य त्या निर्देशन तंत्राचा अवलंब करणे यथोचित असते.

स्वत:ची 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 हुकुमशाही तंत्र असेही म्हणतात.

४.२.५ 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 सुरू 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 पुढीलप्रमाणे 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 sub-ordinates and secures unity of action in the persuit of common purpose". - D. E. McFarland

३) मुने व रॅले :

''सामान्य उद्दिष्टांच्या पूर्ततेकरिता 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) कुंट्स व ओडोनेल :

''समन्वय म्हणजे सामुहिक उद्दिष्ट्ये 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 सहकार्याने 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

४.२.६ समन्वयाची आवश्यकता

आधुनिक व्यवसाय व्यवस्थापनामध्ये समन्वय या कार्याला महत्त्वाचे 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 श्रमविभागणीच्या 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 द्विरूक्ती आणि परस्परविरोधी स्वरूपाची चालणारी कार्ये टाळता येऊ शकतात. चेस्टर बर्नाड यांनी समन्वयाचे महत्त्व स्पष्ट करताना असे म्हटले आहे की, ''संघटनेच्या अस्तित्वाच्या दृष्टीने दर्जात्मक समन्वय हा सर्वात महत्त्वाचा घटक आहे.'' थोडक्यात व्यवसायातील वाढती गुंतागुंत, श्रमविभागणी व वैशिष्ट्येकरण यामुळे समन्वयाच्या कार्याला आधुनिक काळात अनन्यसाधारण असे महत्त्व प्राप्त झाले आहे. आधुनिक व्यवसायात समन्वय कार्याची आवश्यकता पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१) कर्मचाऱ्यांच्या संख्येत वाढ :

औद्योगिक क्रांतीनंतर मागणीपूर्व मोठ्या प्रमाणात उत्पादन सुरू झाले त्यामुळे व्यवसायाचे आकारमान वाढून कर्मचाऱ्यांची संख्याही वाढली आहे. वाढत्या संख्येमुळे व्यवसायामध्ये अनेक विभाग व उपविभाग निर्माण करावे लागले आहेत. प्रत्येक विभागातील कर्मचाऱ्याच्या 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 श्रमविभागणीचे तत्व व कर्मचाऱ्यांची वाढती संख्या इत्यादीमुळे समन्वय ही व्यवसायाच्या दृष्टीने अत्यावश्यक बाब बनलेली आहे.

२) व्यवस्थापनाच्या इतर कार्यांना पूरक :

व्यवस्थापनाची नियोजन संघटन निर्देशन आणि नियंत्रण अशी जी विविध व्यवस्थापकीय कार्ये आहे त्या सर्व कार्याचा पाया किंवा गुरूकिल्ली 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 कार्यांना 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 स्वत:च्या 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) मनोधैर्य 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 मनोधैर्यावर किंवा मानसिक शक्तीवर होत असतो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य 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 महत्त्वाचा असतो. 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 महत्त्वाची 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 उद्दिष्ट्ये पूर्ण करण्याची जबाबदारी प्रत्येक विभाग व त्यातील कर्मचाऱ्यांची असते. त्यामुळे वैयक्तिक, विभागीय व अंतिम उद्दिष्ट्ये यामध्ये समन्वय घालणे आवश्यक आहे. समन्वयाअभावी व्यवसायातील कामकाजास उशीर होवून वेळेचा. पैशाचा, श्रमाचा व साधन सामग्रीचा अपव्यय होईल उद्दिष्ट पूर्ततेमध्ये अडथळे येतील. यासाठी सर्वांच्या उद्दिष्टामध्ये 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 वर्गाच्या 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 उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी केला जातो. विविध कार्यामध्ये योग्य समन्वय साधल्यामुळे संसाधनांचा अपव्यय होत नाही.

१४) प्रेरणा वाढविण्यासाठी आवश्यक :

समन्वयामुळे विविध विभाग व त्यातील कर्मचारी यांच्या कार्यामद्ये 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 सांघिक भावना वाढते त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते त्यामुळे त्यांच्याकडून कमी किंमतीमध्ये उच्च गुणवत्तेच्या वस्तू आणि सेवांचे उत्पादन होते. संस्थेची विक्री वाढून नफा क्षमता वाढते. संस्थेला आर्थिक स्थैर्य प्राप्त होवून त्यातून बाजारपेठेतील नावलौकिक व प्रतिमा सुधारण्यास मदत होते.

४.२.७ समन्वयाचे प्रकार

समन्वय म्हणजे एखाद्या उद्दिष्टासाठी प्रभावी आणि कार्यक्षमतेने एकत्र काम करण्याची क्षमता. हे विविध संस्थात्मक घटकांना एकत्र आणून आणि एकत्र करुन पूर्वनिश्चित उद्दिष्टे साध्य करणाची प्रक्रिया आहे. ही एक नियोजित आणि तार्किक पद्धत आहे. समन्वय प्रक्रिया म्हणजे एखादा कार्यकारी अधिकारी आपल्या अधीनस्थांमध्ये संघटित प्रयत्नांसाठी योजना तयार करतो आणि एकाच उद्दिष्टाच्या दिशेने क्रियांची सुव्यवस्था सुनिश्चित करतो. प्रयत्नांचा अपव्यय कमी करणासाठी आणि चुका टाळण्यासाठी प्रभावी समन्वय स्पष्ट संवाद, पारिभाषित उद्दिष्टे, सामायिक जबाबदारी, आणि संसाधनांचा कार्यक्षम वापर आवश्यक आहे.

प्रभावी समन्वय संसाधनांचा योग्य वापर सक्षम करते, उत्पादकता वाढवते आणि एकूण कार्यक्षमता सुधारते.

समन्वय व्याख्या

''समन्वय वैयक्तिक आणि युनिटच्या क्रियाकल्पांचे समाकलन, ज्यामुळे सामान्य उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी एकत्रित प्रयत्न होतो.''-पिअर्स आणि रॉबिन्सन

''एका सामान्य हेतूच्या शोधात गटाच्या प्रयत्नांची एकता प्रदान करणासाठी सुव्यवस्थित व्यवस्था.'' - जे. डी. मूनी

''समन्वय ही प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये कार्यकारी अधिकारी आपल्या अधीनस्थांमधील गट प्रयत्नांचा सुव्यवस्थित नमुना विकसित करतो आणि सामान्य हेतूच्या शोधात एकता प्राप्त करतो.'' - मॅकफारलँड

समन्वय कंपनीने निश्चित केलेल्या उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी विविध तंत्रे आणि धोरणांचा समावेश होतो. ज्याद्वारे प्रत्येकजण आपली भूमिका आणि जबाबदाऱ्या जाणून घेतो आणि एका संघाचे निर्णय व कृती इतर संघांच्या कृतींना प्रतिकूल परिणाम करत नाहीत, याची खात्री केली जाते. विविध विभागांच्या कामकाजाच्या वेळा परिस्थितीनुसार नियमितपणे समायोजित केल्या जातात. समन्वय महत्वाचे आहे कारण ते संघर्ष, प्रयत्नांचा दुबार अपव्यय, आणि अकार्यक्षमता टाळण्यास मदत करते. जिथे विविध हितधारकांचे कार्य परस्परावलंबी आहे, अशा गुंतागुंतीच्या संस्थांमध्ये किंवा परिस्थितींमध्ये समन्वय अत्यंत महत्वाचे ठरते. समन्वय अंतिम उद्दिष्ट म्हणजे वेळेत आणि खर्च-प्रभावी पद्धतीने इच्छित परिणाम साध्य करणे.

समन्वय प्रकार -

वेगवेगळ्या क्षेत्रांमध्ये आणि व्यावसायिकांमध्ये विविध प्रकारच्या समन्वय उपयोग केला जातो. खालीलप्रमाणे, परिस्थितीनुसार वापरले जाणारे समन्वय सामान्य प्रकार दिले आहेत.

१) **अंतर्गत समन्वय** (Internal Coordination)

अंतर्गत समन्वय म्हणजे कंपनीतील विभाग, संघ आणि व्यक्तींनी एकत्र काम करुन सामायिक उद्दिष्टे साध्य करणे. यामध्ये सर्व विभाग आणि संघटनात्मक घटकांची प्रभावी कार्यक्षमता सुनिश्चित करण्याचा समावेश आहे. हे संयोजन संस्थेच्या आत होत असते. यामध्ये कर्मचारी, विभाग आणि व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरांमध्ये समन्वय साधला जातो.

उदाहरण : उत्पादन विभागाने गुणवत्ता चाचणीसाठी तयार केलेली उत्पादने वेळेवर गुणवत्ता विभागाकडे सुपूर्द करणे, ज्यामुळे उत्पादन वेळेवर करणे, ज्यामुळे उत्पादन वेळेत ग्राहकांपर्यंत पोहोचते.

२) **बाह्य समन्वय** (External Coordination)

बाह्य समन्वय म्हणजे बाह्य हितधारकांशी-जसे की ग्राहक, भागीदार, पुरवठादार आणि सरकारी संस्था-संबंध व्यवस्थापन. यामध्ये परस्पर उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी आणि सकारात्मक संबंध टिकवण्यासाठी बाह्य संस्थांशी समन्वय साधला जातो. विविध विभाग किंवा संघ एकमेकांशी संसाधने, कल्पना, आणि

योजना सामायिक करून कार्यप्रवाह सुरळीत करतात. आणि योजना सामायिक करून कार्यप्रवाह सुरळीत करतात. कच्चा माल आणि सेवा वेळेवर उपलब्ध होण्यासाठी मदत करते.

हे संयोजन संस्थेबाहेर घडते, जसे की पुरवठादार, ग्राहक, सरकारी यंत्रणा, आणि स्पर्धकांसोबत.

पुरवठादारांसोबत समन्वय

उदाहरण : उत्पादन कंपनीकडून आवशक सुटे भाग वेळेवर उपलब्ध करणासाठी पुरवठादारांशी समन्वय आव्हाने वेळापत्रकाचे उल्लंघन, किंमतीतील बदल, किंवा गुणवोशी संबंधित समस्या.

३) **प्रक्रियात्मक समन्वय** (Procedural Coordination)

प्रक्रियात्मक समन्वय म्हणजे विविध संस्थांकडून त्यांचे कार्य समन्वित करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या पद्धती. यात संवाद चॅनेल स्थापन करणे, माहितीची देवाणघेवाण करणे, उद्दिष्टे आणि अंतिम मुदती निश्चीत करणे, निर्णय प्रक्रिया तयार करणे, आणि कार्यक्षमतेत वाढीचे मूल्यांकन करणे यांचा समावेश होतो. प्रक्रियात्मक समन्वय म्हणजे विविध कार्यपद्धती आणि नियम ठरवून समन्वय साधणे.

उदाहरण : उत्पादन प्रक्रियेसाठी गुणवाा तपासणीचे वेळापत्रक तयार करणे आणि ते सर्व विभागांना सांगणे

४) **सारभौमिक समन्वय** (Substantive Coordination)

विविध संस्थांमधील प्रक्रियांचा, उद्दिष्टांचा, आणि धोरणांचा समतोल साधणे म्हणजे सारभौमिक समन्वय. यामध्ये निर्णय प्रक्रिया आणि समस्या सोडवणासाठी मार्गदर्शक तवे तयार करणे, तसेच नियम आणि पद्धतींची एकसमानता सुनिश्चित करणे याचा समावेश आहे. सारभौमिक समन्वय म्हणजे धोरणे आणि उद्दिष्टे विविध संस्थांमध्ये एकसारखी ठेवणे.

उदाहरण : विविध शैक्षणिक संस्थांनी एकत्रितपणे एकसमान अभ्यासक्रम तयार करणे.

५) **उभे समन्वय** (Vertical Coordination)

उभे समन्वय म्हणजे संघटनात्मक स्तरांमधील समन्वय, जसे की व्यवस्थापक आणि कर्मचाऱ्यांमधील संवाद, माहिती, सूचना आणि अभिप्राय यांचा समावेश. यामुळे कार्ये आणि कृती संस्थेच्या अंतिम उद्दिष्टांसह सुसंगत ठरतात. उभे समन्वय म्हणजे व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरांमधील संवाद व समन्वय.

उदाहारण : वरिष्ठ व्यवस्थापकांनी धोरणे तयार करणे आणि ती विभागप्रमुखांमार्फत कर्मचाऱ्यांपर्यंत पोहोचवणे.

६) **आडवे समन्वय** (Horizontal Coordination)

आडवे समन्वय म्हणजे एकाच श्रेणीतील व्यक्ती किंवा विभागांमधील समन्वय. यामध्ये एकत्र काम करणे, संवाद साधणे आणि सामायिक संसाधनांचा वापर करणे समाविष्ट आहे. आडवे समन्वय म्हणजे समान स्तरावरील व्यक्ती किंवा विभागांमधील समन्वय.

उदाहरण : विक्री आणि विपणन विभाग एकत्र येऊन विक्री धोरणे तयार करणे.

७) **औपचारिक समन्वय** (Formal Coordination)

औपचारिक समन्वय म्हणजे संस्थेतील औपचारिक प्रणाली, प्रक्रिया आणि संरचना. यामध्ये औपचारिक अहवाल देण्याचे चॅनेल, नियम आणि प्रक्रिया समाविष्ट असतात. उदा. बैठका, कागदपत्रे, जबाबदारीचे वर्णन आणि कामगिरीचे मूल्यमापन. औपचारिक समन्वय म्हणजे ठराविक नियम, धोरणे आणि प्रक्रियेद्वारे समन्वय साधणे.

उदाहरण : नियमित बैठकांद्वारे विविध विभागांमधील प्रगतीचे मूल्यांकन करणे.

८) **अनौपचारिक समन्वय** (Informal Coordination)

अनौपचारिक समन्वय म्हणजे संस्थेतील नाती, सामाजिक संवाद आणि नेटवर्क यावर परस्पर विश्वास आणि समज यांचा आधार असतो. हे लवचिक आणि सहजस्फूर्त असते, आणि साधारणपणे सामाजिक संवाद, अनौपचारिक चर्चा, किंवा इलेक्ट्रॉनिक प्लॅटफॉर्मद्वारे घडते. अनौपचारिक समन्वय म्हणजे व्यक्तीगत नाती, संवाद आणि परस्पर विश्वासावर आधारित समन्वय.

उदाहरण : एखाद्या प्रकल्पात समस्येचे निराकरण करणासाठी सहकाऱ्यांशी अनौपचारिक चर्चेने उपाय शोधणे.

९) **कार्यात्मक समन्वय** (Functional Coordination)

कार्यात्मक समन्वय म्हणजे विशिष्ट विभागांमधील समन्वय. उदा. वित्त, विपणन, मानव संसाधने इत्यादी. यामध्ये प्रत्येक विभागाचे प्रयत्न संस्थेच्या अंतिम उद्दिष्टांशी सुसंगत असल्याची खात्री केली जाते. कार्यात्मक समन्वय म्हणजे विशिष्ट कार्यक्षेत्रांमधील विभागांमधील समन्वय.

उदाहरण : वित्त विभागाने खर्चावर नियंत्रण ठेवत मानव संसाधन विभागाला कर्मचाऱ्यांसाठी आवश्यक बजेट देणे.

१०) **क्रॉस-फंक्शनल समन्वय** (Cross-functional Coordination)

क्रॉस-फंक्शनल समन्वय म्हणजे विविध विभागांमधील समन्वय. यासाठी अनेक विभागांमधून योगदान आवश्यक असते. यामध्ये प्रकल्प, उत्पादन विकास आणि प्रणालींच्या सुधारासाठी सहयोग आणि एकत्रित प्रयत्नांचा समावेश होतो. क्रॉस-फंक्शनल समन्वय म्हणजे विविध कार्यक्षेत्रांमधील विभागांचे समन्वय.

उदाहरण : उत्पादन, वित्त आणि विपणन विभाग एकत्र येऊन नवीन उत्पादन बाजारात आणण्यासाठी योजना तयार करणे.

११) **संघटना -आंतर समन्वय** (Inter-Organizational Coordination)

विविध संस्थांकडून एका सामायिक उद्दिष्टासाठी केलेले सहयोग म्हणजे संघटना-आंतर समन्वय. यामध्ये माहितीची देवाणघेवाण, निर्णय प्रक्रिया आणि समन्वय समाविष्ट आहे. पुरवठा साखळ्या, भागीदारी,

आणि संयुक्त प्रकल्प यासाठी हा प्रकार उपयुक्त आहे. संघटना-आंतर समन्वय म्हणजे विविध संस्थांमधील समन्वय.

उदाहरण : एखाद्या कंपनीने पुरवठा साखळीतील विविध कंपन्यांसोबत समन्वय साधणे.

१२) वैश्विक समन्वय (Global Coordination)

विविध देशांमधील किंवा भौगोलिक प्रदेशांमधील कार्य आणि ऑपरेशन्सचा समन्वय म्हणजे वैश्विक समन्वय. यामध्ये विविध सांस्कृतिक, कायदेशीर आणि कार्यात्मक परिस्थिती हाताळणे तसेच आंतरराष्ट्रीय मानके आणि धोरणांशी सुसंगती ठेवणे आवशक आहे. वैश्विक समन्वय म्हणजे विविध देशांमधील समन्वय.

उदाहरण : आंतरराष्ट्रीय स्तरावर काम करणाऱ्या कंपनीने विविध देशांतील सांस्कृतिक फरक लक्षात घेऊन विपणन धोरणे तयार करणे.

४.२.८ **समन्वयाची तंत्रे (Techniques of Co-ordination)** :

व्यवसायाची अंतिम उद्दिष्ट्ये साध्य करण्याच्यादृष्टीने विविध कार्यामध्ये समन्वय साधणे महत्त्वाचे 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 महत्त्वाचा 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 एकसुत्रता आणण्यासाठी सर्व कर्मचाऱ्यांना कार्याचा उद्देश योग्य प्रकारे माहित असावा व त्यांना तो समजलेला असावा. त्यासाठी व्यवसायाची उद्दिष्टे 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 उद्दिष्टात 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 विभागणी :**

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 संदेसवहन महत्त्वाची 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 महत्त्वाचा आधार मानली जाते.

५) **नेतृत्वाद्वारे समन्वय :**

व्यवस्थापनाची जी अनेक कार्ये आहेत त्यापैकी नेतृत्व हे देखील व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे 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 शंकाकुशंका किंवा अविश्वास राहत नाही. व्यवस्थापक व कर्मचारी यांच्यातील औपचारिक संबंधा बरोबरच अनौपचारिक संबंधही वाढतात त्यामुळे

व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यांच्यामद्ये जवळीकता निर्माण होते आणि त्यातून जिव्हाळ्याचे 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 हिशोब 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 महत्त्वाचे असून त्यांना विशेष स्वरूपाची भूमिका पार पाडावी लागते. कारण नियोजन करणारे व नियोजनाची अंमलबजावणी करणारे यामध्ये पर्यवेक्षक महत्त्वाचा 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 परंतू 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 पूर्ततेसाठी 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 निगडीत 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.

नियंत्रण

संकल्पना : व्यवसायामध्ये 'नियंत्रण' ही महत्त्वपूर्ण 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.

४.२.९ 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 अधिकाऱ्यामार्फत पार पाडली जातात. नियोजन कार्याचा शेवट म्हणजे नियंत्रणाची सुरूवात ठरते. त्यानुसार व्यवस्थापन शास्त्रात 'नियंत्रण' या संकल्पनेत पुढील गोष्टींचा 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 किंबहुना व्यवसायाचे यशापयश हे नियंत्रण प्रक्रियेच्या परिणामकारकतेवर अवलंबून असते. व्यवस्थापकीय नियंत्रण अंमलबजावणीची महत्त्वाची साधने म्हणजे व्यवसायाची उद्दिष्टे, आराखडा नियोजन व अधिकार प्रदान प्रक्रिया ही आहेत. नियंत्रणामुळे प्रत्यक्ष कार्याचे मूल्यमापन करण्यात येवून चुकांची दुरूस्ती करण्यात येते. प्रसिद्ध व्यवस्थापन तज्ज्ञ 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 दुरूस्त्या 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) हेन्री फेयॉल ''स्वीकृत योजना, दिलेल्या सूचना व तत्वाप्रमाणे कार्य होते किंवा नाही हे तपासून पाहण्याचा नियंत्रणात समावेश होतो नियंत्रणाचा उद्देश, उणिवा व चुका दुरूस्त 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) मॅकफरलँड ''नियंत्रण ही एक अशी प्रक्रिया होय की ज्याद्वारे, व्यवस्थापक आपल्या सहकाऱ्यांनी केलेले कार्य आपल्या स्विकृत योजना, निर्देशन, उद्देश व धोरणानुसार आहे किंवा नाही याची खात्री करून घेतो. या प्रक्रियेत प्रत्यक्ष कार्याचे मुल्यमापन, प्रमाणित व प्रत्यक्ष कार्याची तुलना व दिसणाऱ्या तफावतीची कारणमिमांसा तसेच दोष दूर करण्यासाठी संभाव्य उपाययोजना यांचा समावेश होतो.''

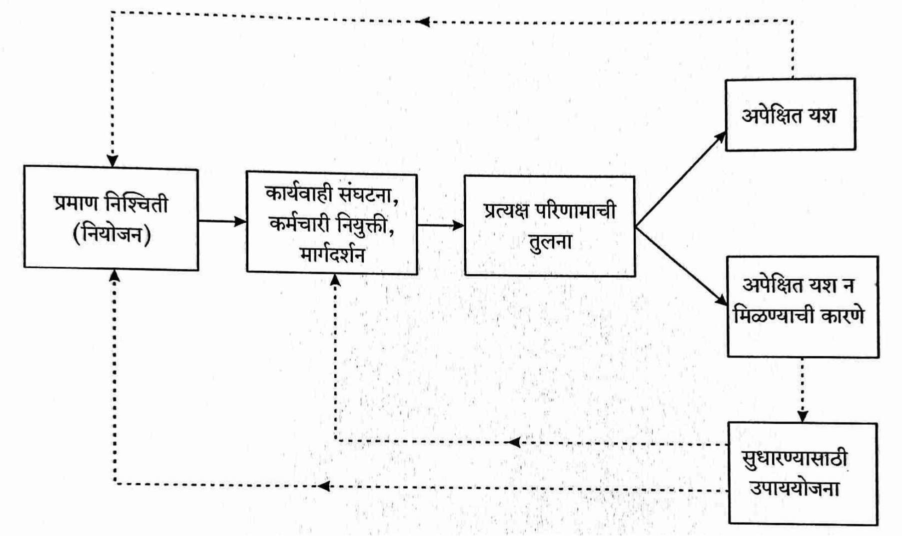
"Control is a process where in a manager confirms whether the performance of his subordinates is according to the accepted plans, given orders, chosen objectives and organizational policies. The process includes evaluation of the outputs, comparing them with the established standards and taking measures 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.

४.२.१० नियंत्रण प्रक्रिया

नियंत्रण प्रक्रियेस नियंत्रणाच्या पायऱ्या किंवा नियंत्रणाची कार्यपद्धती म्हणून ओळखले जाते. नियंत्रण ही एक सतत चालणारी व व्यापक स्वरूपाची प्रक्रिया आहे. नियंत्रणाचा योजनेशी जवळचा 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 महत्त्वाच्या आहेत. नियंत्रण हे व्यवस्थापनातील जरी शेवटचे कार्य असले तरी व्यवसायातील अत्यंत महत्त्वाचे 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 महत्त्वाचा व पहिला टप्पा म्हणजे प्रमाण निश्चिती हा आहे. व्यवसायातील कोणत्याही कार्याची सुरूवात ही नियोजनाने होते त्या नियोजनामध्ये अपेक्षित उद्दिष्टे ठरविली जातात व ती उद्दिष्टे 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 जेंव्हा विशिष्ट कालावधीसाठी उत्पादनाची, विक्रीची किंवा ग्राहकांची नगसंख्या ठरविली जाते तेंव्हा त्यास भौतिक प्रमाण असे म्हणतात.

२) **उत्पन्न प्रमाण** (**Revenue Standard**) :

जेंव्हा विशिष्ट कालावधीसाठी उत्पन्नाचे प्रमाण निश्चित केले जाते तेंव्हा 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 परंतू त्याचा परिणाम जाणवतो त्यास गुणात्मक किंवा अदृश्य प्रमाण असे म्हणतात. कर्मचाऱ्यांना दिल्या प्रोत्साहनात्मक योजना व कर्मचारी विकास योजना यांच्या कार्यवाहीचे मूल्यमापन करता येत नाही. परंतू 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 महत्त्वाचा 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. परंतू 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 परंतू प्रमाण कार्य व प्रत्यक्ष कार्य यामध्ये जर फरक जास्त असेल तर त्याचा गंभीरपणे विचार करावा लागतो. प्रमाणित कार्य व प्रत्यक्ष कार्य या दोन्हीतील 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 कारणामुळेही प्रमाण कार्य व प्रत्यक्ष कार्य यामद्ये 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 योजणे, पुन्हा असा फरक निर्माण होवू नये म्हणून काळजी घेणे आणि फरकाबाबतची जबाबदारी निश्चित करणे या बाबींचा विचार करावा लागतो. ज्या तफावती विशिष्ट मर्यादेपेक्षा जास्त असतील अशाच तफावती व्यवस्थापनाच्या निदर्शनास 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.

४.२.११ 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.

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 (Budgetory 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. सद्य:परिस्थितीत सर्व औद्योगिक संस्था आपली व्यावसायिक 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 याची 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 ठरेल 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 दोन 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 केंव्हाही शिल्लक असावा. मालसाठ्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी विविध पद्धतीचा अवलंब केला जातो. लहान संस्थामद्ये ठराविक 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 मालसाठयावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी मालसाठ्याच्या विविध पातळ्या निश्चित केल्या जातात. त्यामध्ये जास्तीत जास्त मालसाठा पातळी, कमीत कमी मालसाठा पातळी, धोक्याची मालसाठा पातळी व पुनआदेश 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 महत्त्वाची 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 पृथक्ककरण 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 मर्यादेपर्यंत वस्तूतील दोष स्वीकारार्ह मानले जातात. परंतू 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 भीतीपोटी 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 बाबींच्या 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.

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 सुरूवात अमेरिकेतील नाविक दलात झाली. अमेरिकन सरंक्षण खात्याच्या नाविक दलाने बूझ ॲलन व हॅमिल्टन या व्यवस्थापन सल्लागारांच्या सहाय्याने पर्ट हे तंत्र शोधून काढले. नाविक दलाने पर्ट या तंत्राच्या सहाय्याने अणुशक्तीवर चालणाऱ्या पाणबुड्याचे २५० कंत्राटदार व ९००० उपकंत्राटदारांच्या मार्फत योग्य वेळेत काम पूर्ण केले. पर्ट 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. पर्ट 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 पूर्तता करण्यासाठी व्यवस्थापकाला पर्ट 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. जेंव्हा नियमित सर्व मार्ग निरूपयोगी ठरतात, तेव्हा या संकटकालीन मार्गाचा अवलंब केला जातो. या संकटकालीन मार्गास 'निर्णायक पथ पद्धत' असे म्हणतात. उत्पादन व्यवस्थापनामध्ये एखादा प्रकल्प किती कमीत कमी वेळेत पूर्ण करणे शक्य आहे याचे परीक्षण करून त्याप्रमाणे नियोजन करणे म्हणजेच निर्णायक मार्ग पद्धती होय. या तंत्रामध्ये निर्णायक प्रक्रियावर अधिक लक्ष केंद्रीत करून प्रत्येक प्रक्रियेसाठी लागणाऱ्या कालावधीचा अचूक अंदाज घेवून निर्णायक वेळेचे शास्त्रशुद्ध पद्धतीने विश्लेषण केले जाते. त्यामुळे प्रकल्पाची पूर्तता नियोजित वेळेत होण्यास मदत होते. तसेच सिपीएम

या तंत्रामुळे साधनसामग्री उपमार्गाकडून निर्णायक मार्गाकडे योग्य वेळेत पाठविली जाते त्यामुळे वेळेचा व साधनसामग्रीचा अर्थात पैशाचाही अपव्यय टाळला जातो.

३) समविच्छेदन विश्लेषण तंत्र (Beak Even Analysis Tecniques) :

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 वस्तूंची 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) :

शुन्याधारित अंदाजपत्रक ही तशी नविन संकल्पना आहे. या संकल्पनेचा सर्वप्रथम उदय १९७१ साली अमेरिकेमध्ये झाला. अंदाजपत्रक तयार करण्यासाठी सर्वप्रथम शुन्याधारित 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 शुन्याधारित अंदाजपत्रक या संकल्पनेचा उपयोग केला जातो. शुन्याधारित 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. परंतू शून्याधरित 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 करणयाची 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 लेखापरिक्षणामध्ये 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 तज्ज्ञांच्या समूहाद्वारे केले जाते.

४.२.१२ नियंत्रणाचे प्रकार Types of Controlling

व्यवस्थापनाच्या प्रक्रियेमध्ये नियंत्रण हे जरी शेवटचे कार्य असले तरी ते अत्यंत महत्त्वाचे असे कार्य आहे. व्यवस्थापन कार्यातील नियोजन, संघटन, निर्देशन, भविष्यकाळाचा अंदाज घेणे, समन्वय या सर्व कार्यांचे यश हे केवळ आणि केवळ नियंत्रण कार्यावरच अवलंबून असल्याचे दिसून येते. व्यवसायातील भांडवल, यंत्रसामग्री, मनुष्यबळ, कच्चामाल आणि इतर सर्व महत्त्वपूर्ण साधनसामग्री या सर्व संसाधनांचा नियोजनानुसार आणि निर्देशनानुसार वापर होत आहे किंवा नाही हे पाहण्यासाठी नियंत्रणाची नितांत आवश्यकता असते. म्हणजेच नियंत्रण हे अंमलबजावणीवर काटेकोरपणे लक्ष ठेवण्याचे काम होय.

व्यवसायातील विविध कार्यावर आणि क्रियावर नियंत्रण ठेवण्याचे काम वेगवेगळ्या प्रकारे करता येते, हेच नियंत्रणाचे प्रकार होत. सर्वसाधारणपने व्यवसाय संघटनांमध्ये नियंत्रणाचे पुढील तीन प्रमुख प्रकार वापरले जातात.

१. समवर्ती नियंत्रण Concurrent control

२. अभिप्राय नियंत्रण Feedback control

३. अग्रसूचना नियंत्रण Feed forward/ Predictive control

४. इतर प्रकार

   i) मिश्र नियंत्रण Multiple control

   ii) धोरणात्मक नियंत्रण Strategic control

   iii) वर्तन नियंत्रण Behavioural control

   iv) कार्यरत नियंत्रण Operating control

   v) व्यवस्थापन नियंत्रण Management control

वरील नियंत्रणाच्या प्रकारांचे सविस्तर विवेचन पुढील प्रमाणे

१. **समवर्ती नियंत्रण** Concurrent control

या नियंत्रण प्रकाराला सुकानू नियंत्रण किंवा वास्तव वेळ नियंत्रण असेही संबोधले जाते. समवर्ती नियंत्रणामध्ये चालू प्रक्रियेवर व कामावर लक्ष ठेवण्यात येते. कार्य अथवा क्रिया सुरू असतानाच आवश्यक ते बदल करण्यात येतात म्हणजेच संबंधित क्रिया अथवा प्रक्रिया सुरू असतानाच त्यावर नियंत्रण ठेवले जाते परिणामी कोणत्याही प्रकारचा तोटा होण्यापूर्वीच तो प्रश्न किंवा समस्या सोडविण्याचा प्रयत्न केला जातो.

प्रक्रियेमध्ये अथवा कामांमध्ये काही तफावत पडल्यास ताबडतोब उपाययोजना करून तो दोष अथवा तफावत नाहीशी केली जाते परिणामी संभाव्य हानी टाळता येते. उद्योगांमध्ये वापरला जाणारा नियंत्रण तक्ता हे याचे उत्तम उदाहरण होय.

जसे एखाद्या गाडीचा चालक अथवा विमानाचा पायलट विमान अथवा गाडी सातत्याने नियंत्रण ठेवून योग्य त्या प्रकारे चालवीत असतो अगदी तशाच प्रकारे कार्य चालू असताना समवर्ती नियंत्रण हे कार्यरत असते

२. **अभिप्राय नियंत्रण** Feedback control

अभिप्राय हा एखादी घटना घडल्यानंतर अथवा कार्य पार पाडल्यानंतर दिला जातो. म्हणजेच अभिप्राय नियंत्रण या प्रकारामध्ये ठरविलेले कार्य आणि प्रत्यक्ष झालेले कार्य यामध्ये काही तफावत आढळून आल्यास त्याबाबत संबंधित कर्मचाऱ्याला सुधारणा करण्याबाबत म्हणजेच संबंधित तफावत दूर करण्याबाबत निर्देशन केले जाते. म्हणजेच प्रत्यक्ष घटना घडल्यानंतर किंवा तफावत पडल्यानंतर ती दूर करण्याबाबतचे निर्देश दिले जातात.

अर्थात अशी तफावत लक्षात येण्यासाठी संबंधित कामावर सतत लक्ष ठेवावे लागते अभिप्राय नियंत्रण या प्रकारामध्ये तफावतीमुळे झालेले नुकसान किंवा हानी टाळता येत नाही.

जेव्हा व्यवसाय संघटनेमध्ये अग्रसूचना नियंत्रण किंवा समवर्ती नियंत्रण हे नियंत्रणाचे प्रकार वापरणे शक्य नसते किंवा खर्चिक असते अशावेळी अभिप्राय नियंत्रण हा प्रकार वापरला जातो या नियंत्रण प्रकाराला प्रतिभरण पोषण नियंत्रण असे म्हटले जाते.

३. **अग्रसूचना नियंत्रण** Feed forward/ Predictive control

अग्रसूचना नियंत्रण हा प्रकार प्राथमिक नियंत्रण किंवा नियंत्रण पूर्व किंवा प्रतिबंधात्मक नियंत्रण म्हणूनही संबोधला जातो. या पद्धतीमध्ये सुरू असलेले कार्य अथवा प्रक्रियेमध्ये दोष किंवा तफावत निर्माण होण्याची शक्यता विचारात घेऊन अगोदरच दक्षता घेण्याचे निर्देश दिले जातात. थोडक्यात कामामध्ये त्रुटी किंवा तफावत होण्याची शक्यता टाळता यावी म्हणजेच तफावत प्रत्यक्षात निर्माण होऊच नये म्हणून या नियंत्रण प्रकाराचा उपयोग होतो त्यामुळे होणारे संभाव्य नुकसान टाळता येणे शक्य होते. अर्थात या प्रकाराच्या वापरासाठी कामामध्ये तफावत कुठे पडणार आहे याबाबतची वेळेवर आणि अचूक माहिती प्राप्त होणे आवश्यक असते.

अग्रसूचना नियंत्रण हे प्रतिबंधात्मक दुरुस्ती योजना म्हणून संबोधली जाते म्हणजेच एखादे यंत्र खराब होण्यापासून प्रतिबंध करणे.

या प्रकारांतर्गत कार्य अथवा प्रक्रिया सुरू असताना कोणतीही समस्या निर्माण होऊ नये अथवा घटना घडू नये असे ध्येय धोरण व्यवस्थापनाद्वारे ठरविले जाते.

४. इतर प्रकार

वरील तीन प्रकाराव्यतिरिक्त व्यवसाय संघटनेच्या प्रकारानुसार व कामाच्या स्वरूपानुसार इतर अनेक प्रकार वापरले जातात, जसे की मिश्र नियंत्रण, व्यवस्थापन नियंत्रण, धोरणात्मक नियंत्रण, वर्तन नियंत्रण, विक्री नियंत्रण, खर्च नियंत्रण इत्यादी. यापैकी कांहीं महत्त्वाचे प्रकार पुढीलप्रमाणे–

i) **मिश्र नियंत्रण** Mixed or Multiple control

मिश्रनियंत्रण ही वेगळी नियंत्रण पद्धत नसून ती अभिप्राय नियंत्रण अग्रसूचना नियंत्रण आणि समवर्ती नियंत्रण या प्रमुख तीन नियंत्रण पद्धतींचे एकत्रीकरण आहे. या अंतर्गत व्यवस्थापक संस्थेमधील कार्याचे विशिष्ट प्रमाण नक्की करतो आणि त्याप्रमाणे आवश्यक ती माहिती किंवा अभिप्राय एकत्रित करून कार्यावर आणि प्रक्रियेवर नियंत्रण ठेवण्याचा प्रयत्न केला जातो

ii) **धोरणात्मक नियंत्रण** Strategic control

नियोजनाप्रमाणे प्रत्येक कार्याची आणि प्रक्रियेची अंमलबजावणी होते किंवा नाही हे पाहत असताना त्या प्रक्रियेमध्ये काही ठराविक ठिकाणे अत्यंत महत्त्वाची असतात. धोरणात्मक नियंत्रण पद्धतीमध्ये त्या विशिष्ट महत्त्वाच्या ठिकाणांवर जास्तीत जास्त नियंत्रण ठेवण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्या ठराविक ठिकाणी काही दोष किंवा तफावत निर्माण झाल्यास संस्थेला मोठी हानी होण्याची शक्यता असते. अशावेळी त्यावर ताबडतोब उपाययोजना करण्याचा प्रयत्न केला जातो. कंपनीची संभाव्य हानी टाळण्यासाठी धोरणात्मक नियंत्रण हे खूपच आवश्यक आहे. अर्थात धोरणात्मक नियंत्रण पद्धत वापरण्यासाठी अशा कार्याच्या अथवा प्रक्रियेच्या ठिकाणी असणारी महत्त्वाची स्थळे किंवा ठिकाणे ठरविणे आवश्यक असते.

iii) **वर्तन नियंत्रण** Behavioural control

वर्तन नियंत्रण पद्धत ही एक गुणात्मक नियंत्रण पद्धती आहे. ही नियंत्रण पद्धत कर्मचाऱ्यांच्या क्षमता गुणवत्ता आणि कौशल्यांचा जास्तीत जास्त उपयोग करण्यासाठी उपयुक्त ठरते. संस्थेमध्ये कार्यरत असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या वर्तन पद्धतीचे नियमन करण्यासाठी त्यांना योग्य त्यावेळी योग्य त्या प्रकारचे निर्देश देणे गरजेचे असते. तसेच त्यांच्या वर्तनाचे नियंत्रण करणे देखील महत्त्वाचे असते. या दृष्टीने वर्तन नियंत्रण पद्धत महत्त्वाची आहे. या अंतर्गत कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाला योग्य वळण लावण्याचा आणि त्यांच्या प्रयत्नांना योग्य ते दिशा देण्याचा प्रयत्न केला जातो.

iv) **कार्यरत नियंत्रण** Operating control

व्यवस्थापन नियंत्रण पद्धतीच्या निगडीतून ही कार्यरत नियंत्रण ही पद्धत उदयास आली आहे. ही नियंत्रण पद्धत नजीकच्या म्हणजेच अलीकडच्या घडलेल्या घटना वर जास्त लक्ष केंद्रित करते. कंपनीमधील दैनंदिन क्रिया आणि प्रक्रिया या संस्थेने ठरविलेल्या नियोजनाप्रमाणे आणि ध्येयधोरणाप्रमाणे होत आहेत किंवा नाहीत याची खात्री होईल अशा पद्धतीने कार्यरत नियंत्रण पद्धत विकसित केलेली आहे. जर प्रत्यक्ष

झालेले कार्य हे ठरविलेल्या कार्यापेक्षा कमी प्रमाणात झाले असेल तर ताबडतोब सुधारात्मक क्रिया म्हणजेच उपाय योजना केली जाते. या सुधारात्मक क्रियांमध्ये प्रामुख्याने प्रशिक्षण प्रेरणा नेतृत्व शिस्त बदली आर्थिक दंड किंवा कामावरून काढून टाकणे या विविध गोष्टींचा समावेश होतो.

v) **व्यवस्थापन नियंत्रण** Management control

व्यवस्थापन नियंत्रण पद्धतीमध्ये वेगवेगळ्या प्रकारच्या नियंत्रण मार्गांचा अवलंब केला जातो. यामध्ये प्रामुख्याने गुंतवणुकीवरील परतावा, शिल्लक उत्पन्न खर्च, उत्पादनाची गुणवत्ता इत्यादी घटकांचा समावेश होतो. व्यवस्थापनाच्या धोरणात्मक चौकटीत राहून व्यवस्थापन नियंत्रण ही पद्धत कार्यरत राहते.

४.३ सारांश

निर्देशन आणि संदेशवहन ही प्रभावी व्यवस्थापनासाठी आवश्यक असणारी महत्त्वाची 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 महत्त्वाचे घटक आहेत. व्यवस्थापनाने विविध तत्वांचा अंगिकार करून योग्य त्या निर्देशनाच्या तंत्राचा वापर कुशलतेने केला पहिजे. प्रभावी निर्देशनावर संघटनेचे यश अवलंबून असते.

समन्वय आणि नियंत्रण ही व्यवस्थापनातील दोन महत्त्वाची 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 वाढविण्यासाटी 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 कार्याशी 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.

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. **समन्वय क्रिया :** व्यवसायातील विविध व्यक्तिंच्या कार्यात एकसूत्रीपणा निर्माण करण्याच्या उद्देशालाच समन्वय असे म्हणतात.

६. **सांघिक कार्य :** व्यवसाय संघटनेतील सर्व लोकांच्या कार्याला सांघिक कार्य असे म्हणतात.

७. **नियंत्रण क्रिया :** नियंत्रण ही एक प्रक्रिया असून त्यात वर्तमानकाळातील कृतीचे मूल्याकन करून भविष्यकालीन उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मार्गदर्शन केले जाते.

८. **प्रमाण निश्चिती :** विशिष्ट कार्याचा शास्त्रशुद्धपणे अभ्यास करून विशिष्ट कालावधीत साध्य करावयाची उद्दिष्टे किंवा कार्ये अगोदर निश्चित केल्यास त्यास प्रमाण निश्चिती असे म्हणतात.

९. **अंदाजपत्रक :** भविष्यकालीन विशिष्ट मुदतीसाठी व्यवसाय संस्थेच्या काही किंवा सर्व बाबींचे क्रमबद्धरीत्या केलेले अनुमान म्हणजे अंदाजपत्रक होय.

१०. **समविच्छेदन बिंदू :** समविच्छेदन बिंदू म्हणजे असा बिंदू की ज्या ठिकाणी एकूण खर्चाइतकेच एकूण उत्पन्न असते.

४.५ स्वत:ची प्रगती तपासा उत्तरे

स्वत:ची 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

स्वत:ची प्रगती तपासा–२

(अ) रिकाम्या जागा भरा.

१. संस्थेतील सर्व कार्यामध्ये सुसूत्रता 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 एकसूत्रता
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

स्वत:ची प्रगती तपासा–२ ची 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 ३) अ ४) फ

५) क ६) ज्ञ ७) य ८) ड

९) ज १०) ग

(ड) १) क २) ड ३) ड ४) क ५) ड

४.६ 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. निर्देशनाचे घटक सांगा.

२. निर्देशनाची तंत्रे स्पष्ट करा.

३. निर्देशनाची संकल्पना स्पष्ट करा.

४. समन्वयाची संकल्पना सविस्तर स्पष्ट करा.

५. नियंत्रण ही संकल्पना सविस्तर स्पष्ट करा.

६. समन्वयाची गरज स्पष्ट करा.

७. नियंत्रणाच्या मर्यादा स्पष्ट करा.

८. अंदाजपत्रकीय नियंत्रण हे तंत्र स्पष्ट करा.

९. प्रमाण निश्चिती ही नियंत्रण प्रक्रियेतील अवस्था स्पष्ट करा.

१०. पर्ट व सी.पी.एम. ही दोन तंत्रे स्पष्ट करा.

११. व्यवस्थापन माहिती पद्धती व व्यवस्थापन लेखापरीक्षण ही दोन तंत्रे स्पष्ट करा.

१२. समन्वयाची तंत्रे थोडक्यात स्पष्ट करा.

१३. गुण नियंत्रण व सांख्यिकीय नियंत्रण ही दोन तंत्रे स्पष्ट करा.

१४. उत्पादन नियंत्रण व उत्पादन खर्च नियंत्रण ही दोन तंत्रे स्पष्ट करा.

१५. वित्तीय नियंत्रण व शून्याधारित नियंत्रण ही दोन तंत्रे स्पष्ट करा.

१६. नियंत्रण म्हणजे काय ते सांगून सामग्री नियंत्रण हे तंत्र स्पष्ट करा.

१७. 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. निर्देशन म्हणजे काय हे सांगून त्याचे घटक स्पष्ट करा.

८. निर्देशनाची तंत्रे स्पष्ट करा.

९. निर्देशनाची तत्वे विशद करा.

(ड) टिपा लिहा.

१. निर्देशनाचे घटक

२. निर्देशनाची तंत्रे

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.

११. Sharma, Gupta, Sarkar - 'Business Organization and Management', Kalyani Publishers, New Delhi.

१२. बोधनकर, कानेटकर, 'व्यवसाय व्यवस्थापनाची मूलतत्वे', साईनाथ प्रकाशन, नागपूर.

१३. प्रभाकर देशमुख, व्यवस्थापन प्रक्रिया, पिंपळापूरे प्रकाशन, नागपूर.

१४. सराफ, दापके – 'औद्योगिक संघटन', विद्या प्रकाशन, नागपूर.

१५. Sudha G.S., 'Business Management' RBSA Publisher, Jaipur.

१६. मानकर, देशपांडे, 'व्यवसाय व्यवस्थापनाची तत्वे', फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.

१७. Tripathi, reddy, 'Principles of Management' Fifth Edition.

१८. 'Business Organziation and Management', M. C. Shukla.

१९. भिरूड, नाफेड, 'व्यवस्थापनाची तत्वे व पद्धती', डायमंड प्रकाशन, पुणे.

२०. सी. जे. जोशी, के. सी. जोशी, 'व्यवसाय व्यवस्थापन', फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.

२१. Saxena S.C., 'Business Administration and Management', Sahitya Bhavan, Agra.

२२. Dixit - Human Resource Management, Nagpur.

२३. Pagare Kinkar - 'Business Management', S Chand and Sons, Delhi.

२४. Gupta C.B. - 'Management : Theory and Practice', S Chand and Sons, Delhi.

२५. डॉ. कडवेकर, कोठावदे – व्यवसाय व्यवस्थापन, डायमंड पब्लिकेशन, पुणे.

❑❑❑