

एस . वाय . बी . कॉम .

व्यावसायिक व्यवस्थापन

(Business Management)



। अंतरी पेटवू ज्ञानज्योत ।
उत्तर महाराष्ट्र विद्यापीठ, जळगाव - ४२५००१
NORTH MAHARASHTRA UNIVERSITY, JALGAON - 425001
सौर्य महोत्सवी वर्ष २०१४-१५



NMU/IDEAL/२२/हस्तदेय/२०१४

दि. ०१/११/२०१४

आयडीयलमध्ये द्वितीय व तृतीय वर्षास प्रवेशित पदवी व पदव्युत्तर शिक्षणक्रमाचे प्रिय विद्यार्थी ...

विषय :- स्वयं अध्ययन साहित्याबाबत ...

उपरोक्त विषयान्वये आपणांस कळविण्यात येते की, आपणांस देण्यात येणाऱ्या स्वयं अध्ययन साहित्याच्या छपाईसाठी मोठ्या प्रमाणात तांत्रिक अडचण निर्माण झाली आहे. त्यामुळे आपणांस शिक्षणक्रमानुसार छपाई केलेली पुस्तके सध्या उपलब्ध करून देऊ शकत नाही. त्याऐवजी सदर शिक्षणक्रमांतर्गत असलेल्या अध्ययन साहित्याची सि.डी. मात्र आपणांस आम्ही उपलब्ध करून देत आहोत. सदर सि.डी.तील मसुद्याचे अंतीम संपादन होणे बाकी आहे त्यामुळे व्याकरणदृष्ट्या व अंशतः आशयासंदर्भात काही त्रुटी असण्याची शक्यता आहे. परंतू, आपले शैक्षणिक वर्षाचे नुकसान होऊ नये म्हणून विद्यापीठाने आपल्या शिक्षणाच्या दृष्टिने सदरचा निर्णय घेतलेला आहे. त्यासाठी दिलेल्या सि.डी. द्वारे आपण आपला अभ्यास नियमित करावयाचा आहे. ज्या शिक्षणक्रमांतर्गत स्वयं अध्ययन साहित्य उपलब्ध होणार नाही त्याची यादी संकेत स्थळावर टाकलेली आहे.

सदर शिक्षणक्रमांतर्गत प्रवेश प्रक्रिया झाल्यानंतर डिसेंबर २०१४ च्या तीसऱ्या आठवड्यानंतर आपल्या संपर्क संत्रांचे आयोजन तीनही जिल्ह्यातील अभ्यासकेंद्रांवर करण्यात येईल. त्यासंबंधीची माहिती आयडीयलच्या संकेत स्थळावर (www.nmu.ac.in/ideal.html) उपलब्ध करून देण्यात येईल. सध्या संकेत स्थळावर विषयनिहाय ज्या अभ्यासकेंद्रांच्या नावांची यादी दिलेली आहे त्या अभ्यासकेंद्रांवर त्याच विषयांची संपर्क सत्रे होतील. आयडीयलद्वारे वेळोवेळी आपणापर्यंत पोहोचविण्यात आलेली माहिती व निर्णय सर्व विद्यार्थ्यांना बंधनकारक आहे. याची कृपया नोंद घ्यावी व आयडीयल विभागास सहकार्य करावे.

संचालक

आयडीयल, उमवि, जळगाव

घटक १: व्यवस्थापनाचे स्वस्म Nature of Management

अनुक्रमणिका

१.० उद्दिष्टे

१.१ प्रास्ताविक

१.२ विषय-विवेचन

१.२.१ व्यवस्थापन अर्थ, स्वरूप, व्याप्ती आणि वैशिष्ट्ये

१.२.२ व्यवस्थापनेचे कार्य आणि महत्व

१.२.३ संकल्पना: आणि संघटन. व्यवस्थापन आणि व्यवस्थापन यातील फरक

१.२.४ व्यवस्थापन एक कला किंवा शास्त्र. व्यवस्थापन एक पेशा आहे काय

१.२.५ व्यवस्थापन प्रक्रिया

१.२.६ व्यवस्थापनेचे स्तर

१.२.७ व्यवस्थापकाची भूमिका, गुण आणि जबाबदा-या

१.२.८ व्यावसायिक व्यवस्थापक उद्योजक आणि व्यवस्थापक

१.२.९ भारतातील व्यावसायिक व्यवस्थापन

१.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

१.४ सारांश

१.५ पारिभाषिक शब्द

१.६ सरावासाठी स्वाध्याय

१.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

१.० उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला-

व्यवस्थापन या संज्ञेचा अर्थ स्पष्ट होईल. व्यवस्थापनेचे महत्व व कार्य विशद करता येईल. संघटन, व्यवस्थापन यांची संकल्पना: आणि यातील फरक लक्षात येईल. तसेच व्यवस्थापन एक कला किंवा शास्त्र आहे काय ? आणि व्यवस्थापन एक पेशा आहे काय ? याचा अभ्यास करता येईल. त्याच प्रमाणे व्यवस्थापन प्रक्रिया आणि व्यवस्थापनेचे स्तर यांची माहिती घेता येईल. व्यवस्थापकाची भूमिका, गुण आणि

जबाबदा-या, व्यावसायिक व्यवस्थापक, उद्योजक आणि व्यवस्थापक यांची माहिती मिळविता येईल.

१.१प्रास्ताविक

व्यवस्थापन म्हणजे इतरांकडून कार्य करण्यासाठी केलेली कृती होय.व्यवस्थापनात नियोजन, संघटन, संदेशवहन, समन्वय, नियंत्रण, मार्गदर्शन ही कार्य करावी लागतात.व्यवस्थापन हे प्राचीन काळापासून केले जात आहे असे आपणास अभ्यासा वरून दिसून येईल.कारण व्यवस्थापन करण्यासाठी करावी लागणारी कार्य व त्याचे महत्व व व्यवस्थापनेची संकल्पना व स्वरूप,आणि व्यवस्थापनाच्या जबाबदा-या,व्यवस्थापकाच्या अंगी असणारे गुण यांच्या अभ्यासा वरून आपणास व्यवस्थापनाचे महत्व स्पष्ट करता येईल.

१.२विषय-विवेचन

व्यवस्थापन हे मानवी संस्कृतीच्या उगमा पासून निर्माण झालेले आहे असे आपणास म्हणता येईल.कारण मानव जेव्हा प्राचीन काळात समुहाने राहत होता त्यावेळी समूहाचे नेतृत्व हे एका व्यक्तीकडे होते ज्या प्रमाणात मानवाच्या गरजा वाढू लागल्या त्या प्रमाणे व्यवस्थापनाची गरज भासू लागली व औद्योगिक क्रांती नंतर व्यवस्थापनाच्या व्याप्तीत वाढ झालेली दिसून येते व्यवस्थापन हे संघटनेच्या कार्याशी निगडित झालेले दिसून येते उत्पादन खर्च कमी करण्यासाठी नवीन नवीन तंत्रांचा वापर व्यवस्थापने कडून केला जातो.अर्थात व्यवस्थापन हे व्यावसायिक झालेले दिसून येते. व्यवस्थापनेला करावी लागणारी कार्य नियमित असली तरी त्यात अधुनिकता दिसून येते.व्यवस्थापन म्हणजे एखादे काम करून घेण्यासाठी केलेले कार्य असे म्हणू शकतो.परंतु व्यवस्थापन करण्यासाठी कला,कौशल्य आणि शास्त्राची जोड असणे आवश्यक असते.व्यवस्थापन ही संज्ञा व्यापक स्वस्माची आहे.आजच्या आधुनिक युगात व्यवस्थापकाला स्पर्धा करण्याचे कार्य करण्यासाठी जागृत राहून कार्य करावी लागतात असे म्हणणे चुकीचे ठरणार नाही म्हणून व्यवस्थापन ही संज्ञा पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१.२.१व्यवस्थापन - अर्थ व संकल्पना : - Management-Concept and Meaning

व्यवस्थापन म्हणजे वेगवेगळ्या व्यक्तींनी करायच्या कामातून पूर्वनियोजित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्था करण्याची प्रक्रिया होय व्यवस्थापन ही एक नियमित प्रक्रिया आहे.तेच ते काम व्यवस्थापकाला पुन्हा पुन्हा करावे लागते.म्हणून व्यवस्थापन हा व्यवसायाचा अत्यंत महत्वाचा घटक आहे.व्यवस्थापनाची संकल्पना फार जूनी आहे व ती

सातत्याने बदलणारी असून या संकल्पनेचा अर्थ समजून घेण्यासाठी व्यवस्थापनाच्या क्षेत्रातील विचारवंतांनी वेगवेगळ्या दृष्टीकोनातून केलेल्या व्याख्यांचा अभ्यास करणे फायदेशीर ठरेल.

१. हेन्री फेयॉल यांची व्याख्या : व्यवस्थापन म्हणजे भविष्यातील अंदाज करणे, नियोजन करणे, संघटन करणे, आदेश देणे, समन्वय साधणे व नियंत्रण ठेवणे होय.

२. जॉर्ज टेरी : पुर्वनिर्धारित उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी व्यक्ती आणि साधन सामग्रीचा उपयोग करून नियोजन करणे, संघटन करणे, प्रोत्साहन देणे, आणि समुहाच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवणे इत्यादी कार्यांचा समावेश असलेली व्यवस्थापन ही एक वेगळी अशी समावेशक प्रक्रिया आहे.

३. कुन्टझ आणि ओडोनेल : उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी समूहातील व्यक्तींना कार्यक्षमतेने व परिणामकारकपणे कार्य करण्यास पोषक असे वातावरण एखाद्या संस्थेत निर्माण करणे व टिकविणे म्हणजे व्यवस्थापन होय.

४. जे. एन. शुल्झ : पुर्वनियोजित उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी संघटनेचे नेतृत्व, मार्गदर्शन व संचालन करणारी शक्ति म्हणजे व्यवस्थापन होय.

५. जेम्स ल्युंडी : विशिष्ट उद्देशांच्या पूर्ततेसाठी इतरांनी चालविलेल्या प्रयत्नांचे नियोजन करणे, व समन्वय साधणे आणि प्रेरणा निर्माण करणे व नियंत्रण ठेवणे इत्यादीसाठी करावी लागणारी मुख्यकार्य म्हणजे व्यवस्थापन होय.

६. पीटर ड्रकर : व्यवसाय, व्यवस्थापक, कामगार आणि त्यांच्या कार्याची व्यवस्था करण्याचे व्यवस्थापन हे एक विविधोपयोगी साधन आहे.

७. किम्बाल आणि किम्बाल : औद्योगिक उपक्रमात उपयोगात येणा-या सामग्रीचे आणि व्यक्तींचे नियंत्रण करण्यासाठी आर्थिक सिध्दांतांचा वापर करण्याच्या कार्याला व्यवस्थापन असे म्हणतात. **८. ऑलिव्हर शेल्डन :** व्यवस्थापन हे उद्योगातील एक कार्य असून ते प्रशासनाने ठरवून दिलेल्या विशिष्ट धोरणांची अंमलबजावणी करण्याच्या संबंधित असते.

९. स्टॅनले व्हॅन्स यांच्या मते : पुर्वनियोजित उद्दिष्ट पूर्तीसाठी निर्णय घेण्याची व व्यक्तींच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवण्याची एक सुलभ प्रक्रिया म्हणजे व्यवस्थापन होय.

१०. मेरी नाईल्स यांच्या मते : उपलब्ध साधनांच्या साहाय्याने व्यवसायाची सामान्य उद्दिष्ट साध्य करण्याचे कार्य म्हणजे व्यवस्थापन होय.

वरील व्याख्येवरून असे स्पष्ट करता येते की व्यवस्थापन हे एक तंत्र आणि कला आहे ते समजून घेऊन ते शास्त्रीय पध्दतीने करून घेण्याची जबाबदारी व्यवस्थापनेची असते

व्यवस्थापनाचे स्वरूप : व्यवस्थापनेच्या विविध संज्ञेच्या अभ्यासावरून व्यवस्थापनेचे स्वरूप पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१.व्यवस्थापन एक तंत्र आहे : व्यवस्थापन हे सामुहिक उद्दिष्टांच्या पुर्ततेसाठी कर्मचा-यांना संचालन करणे.व प्रेरणा देऊ न, मार्गदर्शन करून त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवून त्यांच्याकडून कामे करून घेण्याचे एक तंत्र आहे

२.व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया आहे:व्यवस्थापनेला अपेक्षित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी पुढील बाबींचा विचार करावा लागतो.

१. उद्दिष्टे निश्चित करणे.

२. उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी धोरण निश्चित करणे

३. ठरविण्यात आलेल्या धोरणांची अंमलबजावणी करण्यासाठी योजनाबद्ध कार्यक्रम निश्चित

करणे

४.ठरविण्यात आलेला कार्यक्रम याशस्वीपणे पार पाडण्यासाठी संघटन यंत्रणा उभारणे

५.संस्थेतील कर्मचा-यांना मार्गदर्शन करणे

६.कर्मचा-यांच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवणे व समन्वय साधणे

७.केलेल्या कार्याचा आढावा घेऊन योग्य ते बदल करणे

३.व्यवस्थापन विकास कार्य करणे :व्यक्तीसमुहाकडून अपेक्षित कार्य करून घेण्यासाठी व्यवस्थापना आदेशांची अंमलबजावणी करीत असते.त्या व्यक्ती समुहास विकासाची संधी देणे आवश्यक असते.म्हणून व्यवसाय संस्थेत मनुष्यबळ विकासाच्या योजना राबविणे उदा. प्रशिक्षण, कार्यप्रेरणा, कामगार कल्याण योजना इत्यादींचा स्विकार करणे

४.व्यवस्थापन हे एक विविध व्यवस्थापकीय कार्यांचा समुह होय :व्यवस्थापनात व्यक्ती समुहाकडून अपेक्षित उद्दिष्टे साध्ये करण्यात येतात.हे उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापनेला नियोजन,नियंत्रण,संघटन,मार्गदर्शन,निर्णय,कर्मचारी नियोजन,प्रेरणा,नेतृत्व इत्यादी कार्य करावी लागतात.म्हणून व्यवस्थापन हे एक अनेक व्यवस्थापकीय कार्यांचा समुह होय.

५.व्यवस्थापन ही एक अमूर्त प्रक्रिया आहे :व्यवस्थापन ही प्रक्रिया प्रत्यक्ष स्वस्पात दाखविता येत नाही कारण ती एक मानसिक प्रक्रिया आहे परंतू जे परिणाम दिसून येतात त्यावरून या प्रक्रियेचे अस्तित्व जाणवत असते.

६.व्यवस्थापन ही एक न्याय प्रक्रिया होय : व्यवस्थापना ही कामगारांकडून अपेक्षित कार्य यशस्वीरित्या करून घेत असते.त्यावेळी व्यवस्थापनेला कामगारांशी न्याय पध्दतीने वागणूक देणे अपेक्षित असते.

७.व्यवस्थापन हे एक कला व शास्त्र आहे :व्यवस्थापन करण्यासाठी कला आणि शास्त्राची जोड असावी लागते त्या शिवाय व्यवस्थापनेचे कार्य यशस्वीपणे पुर्ण होत नाही.ही कला

प्रत्येकाल अवगत असते असे नाही परंतु व्यवस्थापनशास्त्राचे नियम व तत्वे प्रशिक्षणाने समजून घेता येतात. बदलत्या काळानुसार व्यवस्थापन नवीन नवीन कल्पनांचा वापर करून व्यवस्थापकीय कार्य करित असतांना दिसून येते.

८. व्यवस्थापन हे एक पेशा किंवा व्यवसाय आहे: व्यवस्थापकीय शिक्षण प्रशिक्षण देणा-या अनेक व्यावसायिक संस्था कार्य करित आहेत. सुरवातीस स्वतःमालक व्यवसायाचे व्यवस्थापन करित असे परंतु औद्योगिक क्रांतीमुळे व्यवस्थापनेचे कार्य नोकरांच्या साहाय्याने केले जाते प्रशिक्षित आणि अनुभवी व्यवस्थापकास अधिक महत्त्व प्राप्त झालेले आहे. आणि व्यवस्थापकीय कार्य करणा-या व्यक्तींमध्ये स्पर्धा निर्माण झालेली दिसून येते. व्यवस्थापकीय शिक्षण घेतलेल्या व्यक्तींना परकीय देशात अधिक मागणी आहे. व त्यांना अधिक वेतन देण्यात येते.

व्यवस्थापनेची व्याप्ती : व्यवस्थापन ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. व्यवस्थापनेला तेच ते कार्य पुन्हा पुन्हा करावे लागते परंतु व्यवस्थापकीय कार्य परिणामकारक होण्यासाठी काही बदल घडवून आणणे आवश्यक असते. या साठी व्यवस्थापक हा सतत प्रयत्न करित असतो. व्यवस्थापनाची व्याप्ती ही विस्तृत स्वरूपात आहे असे म्हणता येईल कारण व्यवस्थापन हे सर्व व्यापक आहे प्रत्येक क्षेत्रात व्यवस्थापनेची आवश्यकता असते. थिओ हेमन यांनी म्हटल्या प्रमाणे प्रत्येक लहान, मोठ्या खाजगी व सार्वजनिक उद्योग समूहामध्ये व्यवस्थापकाची आवश्यकता असते. त्याप्रमाणे भांडवलशाही देशात व्यवस्थापकाची गरज असते. तसेच समाजवादी राष्ट्रांमध्ये व्यवस्थापकाची आवश्यकता असते.

व्यावसायिक संस्थांमध्ये व्यवस्थापक अधिक नफा मिळविण्यासाठी कार्य करित असतो. कोणत्याही व्यावसायिक संस्थेत व्यवस्थापकाला नियोजन, संघटन, समन्वय, मार्गदर्शन, नियंत्रण इत्यादी कार्य पारपाडावी लागतात. परंतु व्यवस्थापकीय कार्य आवश्यकतेनुसार बदल करावी लागतात त्याचा फायदा संस्थेला होत असतो.

व्यवस्थापनेची व्याप्ती विचारात घेत असतांना व्यवस्थापनेची कार्य आणि व्यवस्थापनात समाविष्ट असणारे घटक यांचा विचार करावा लागतो. व्यवस्थापनाची व्याप्ती म्हणजे व्यवस्थापनाची कार्य आणि व्यवस्थापनेचे क्षेत्र यांची बेरीज होय. व्यवस्थापनेची व्याप्ती स्पष्ट करण्यासाठी पुढील पाच बाबी स्पष्ट करता येतील.

१. उत्पादक व्यवस्थापन : उत्पादन संस्थेला योग्य वेळी, योग्य किंमतीला आणि योग्य प्रमाणात वस्तूचे किंवा मालाचे उत्पादन करावे लागते. उत्पादनाची कार्य पुर्ण करण्यासाठी कच्चा मालाची खरेदी, उत्पादन तंत्रांची निवड दर्जा ठरविणे, नियंत्रण ठेवणे, यंत्र सामग्रीची देखभाल करणे, संशोधन व विकासाची कार्य करणे इत्यादी कार्य करावी लागतात.

२.विपणन व्यवस्थापन:यात बाजारपेठेचे संशोधन,बाजारात उपलब्ध असलेल्या वस्तू व सेवांचा अभ्यास करणे,ग्राहकांची आवड निवड,ग्राहकांचे मानसशास्त्र,विक्री विषयक धोरण उत्पादीत वस्तूचे वितरण आणि वाटप आणि संघटन यांचा अभ्यास केला जातो.

३.वित्तीय व्यवस्थापन : यात व्यावसायिक संस्थेला आवश्यक असणा-या भांडवलाची आवश्यकता, भांडवल उभारणीचे मार्ग,गुंतवणूक,भांडवल व्यवस्थापन,व्यवसायासाठी निधी उभारणे, कर्जाने घेतलेल्या भांडवलावरील व्याज देणे,अंतर्गत मार्गांनी उभारलेल्या भांडवलावर लाभांशाची तरतूद करणे व व्यवसायासाला मिळालेल्या नफ्याची पुनःगुंतवणूक करणे इत्यादी बाबीं विषयी अभ्यास करण्यात येतो.

४.कर्मचारी व्यवस्थापन : व्यवसायाचे यश हे कर्मचा-यांवर अवलंबून असते.म्हणून योग्य कर्मचा-यांची निवड करून त्यांना प्रशिक्षण देऊन त्यांच्याकडून व्यवसायाची कार्य करून घेण्यासाठी प्रोत्साहन देणे,विकासाची संधी उपलब्ध करणे,कामगार कल्याणकारी योजनांचा स्विकार करणे व कर्मचा-यांना योग्य वेतन देणे,कर्मचा-यांशी सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करणे इत्यादी कार्य व्यवस्थापनेला पारपाडावी लागतात.म्हणून कर्मचारी व्यवस्थापन हे व्यवस्थापनाचे महत्वाचे अंग आहे असे म्हणता येईल.

५.साधनसामग्री व्यवस्थापन :व्यवसाय संस्थेला कच्चा माल व इतर साधन सामग्रीची खरेदी करावी लागते.ही सामग्री योग्य किंमतीला आणि आवश्यक तेव्हा उपलब्ध होणे आवश्यक असते. यासाठी विविध प्रकारची साधन सामग्री खरेदी करणे व साठवून ठेवणे आणि मुल्यांकन करणे,वाटप करणे आणि साधन सामग्रीचे अपव्यय टाळणे आणि वाहतूकीसाठी व्यवस्था करणे इत्यादी कार्य सामग्री व्यवस्थापकाला करावी लागतात. वरील विवेचनावरून स्पष्ट करता येते की व्यवस्थापनाची व्याप्ती ही व्यवसायापुरती मर्यादीत नसून सार्वत्रिक स्वरूपाची आहे.म्हणून व्यवस्थापनाचा विकास होणे आवश्यक आहे

व्यवस्थापनाची वैशिष्टे : व्यवस्थापनाच्या व्याख्येवरून त्याची वैशिष्टे पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

१.व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया आहे :व्यवस्थापन ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे या प्रक्रियेत केली जाणारी कार्य यात नियोजन ,संघटन,समन्वय,संचलन, नियंत्रण यांचा समावेश होतो ही कार्य करण्याची जबाबदारी व्यवस्थापक आणि संचालक यांची असते.ही कार्य त्यांना पुन्हा पुन्हा करावी लागतात.व्यवसायाची कार्य करून घेण्यासाठी ही कार्य करावी लागतात.म्हणून व्यवस्थापनशास्त्राच्या अभ्यासक व तज्ज्ञांनी व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया म्हणून मान्य केलेले आहे. **२.व्यवस्थापन ही एक सामाजिक प्रक्रिया आहे**

:व्यवस्थापन ही मानवाशी संबंधीत प्रक्रिया आहे ठरविलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कार्यात समन्वय साधणे,मार्गदर्शन करणे,व नियंत्रणाची गरज असते.

३.व्यवस्थापन ही सर्वसमावेशक प्रक्रिया आहे :व्यवस्थापन ही प्रक्रिया सर्वव्याप्त आहे.या प्रक्रियाचा संबंध व्यवसायाशी येतो.तसेच व्यवस्थापनाचा संबंध हा आर्थिक, सामाजिक, धार्मिक व राजकीय क्षेत्राशी येतो.शास्त्रीय व्यवस्थापनाचे जनक एफ.डब्ल्यू.टेलर यांनी असे स्पष्ट केलेले आहे की व्यवस्थापनाचा संबंध हा जीवनाच्या सर्व क्षेत्राशी येतो.म्हणून व्यवस्थापनास सर्वव्यापी प्रक्रिया असे म्हटले जाते.

४.व्यवस्थापन हे विशिष्ट उद्देश पूर्तीचे साधन आहे :व्यवस्थापन प्रक्रियाचा उद्देश हा निश्चित असतो.म्हणून व्यवस्थापनाचे यश हे उद्दिष्टांच्या पूतर्तेवर अवलंबून असते.ठरविण्यात आलेले उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापना सतत प्रयत्नशील असते म्हणून व्यवस्थापनास अधिक महत्व आहे.ही उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापनेला विविध कार्य करावी लागतात.

५.व्यवस्थापन हे सामूही प्रयत्नांच्या संबंधीत असते :व्यवस्थापनाचा संबंध हा व्यक्ती समूहाशी येत असतो.या संबंधामुळे व्यवस्थापनेला उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.म्हणून व्यवस्थापनेला सामूहीक प्रयत्नांच्या साहीय्याने नियोजन,संघटन,समन्वय,संचलन,संदेशवहन,नियंत्रण ही कार्य पारपाडता येतात.

६.व्यवस्थापन हे एक स्वतंत्र कार्य आहे :व्यवसायात व्यवस्थापनाला जे कार्य करून घ्यावे लागते.त्यासाठी प्रत्येक विभागप्रमुखांकडून कार्य करून घेणे आवश्यक असते.म्हणून व्यवस्थापन करणे ही एक स्वतंत्र प्रक्रिया आहे.व्यवसायाची निश्चित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कार्य करणा-या व्यक्तीस व्यवस्थापक असे म्हणतात.

७.व्यवस्थापन हे मानवी जिवनावर प्रभाव टाकणारे साधन आहे :व्यवस्थापन हे कार्य करून घेण्यासाठी व्यक्ती समूहाला प्रोत्साहन देणे,कार्यात समन्वय साधणे,नवनिर्मीती करणे यासाठी मानवाच्या जिवनावर विशिष्ट प्रभाव टाकण्यात येतो.त्यामुळे व्यक्ती समूहाची कार्यक्षमता वाढते व व्यवस्थापनेला निश्चित करण्यात आलेली ध्येय साध्ये करणे शक्य होत असते.

८.व्यवस्थापन ही एक शक्ती आहे :व्यवस्थापनेचा प्रभाव हा संघटनेतील व्यक्तींवर होत असतो.कारण ठरविण्यात आलेली ध्येय कोणत्या पध्दतीने साध्ये करावीत त्याची जाणीव व्यवस्थापनेला असते.त्यासाठी व्यवस्थापन कर्मचा-यांना अभिप्रेरण देऊन कार्य करून घेत असते.व कार्यक्षमता वाढीसाठी व्यवस्थापन हे प्रयत्न करीत असते.म्हणून व्यवस्थापन ही एक शक्ती आहे असे स्पष्ट करता येते.

९.व्यवस्थापनात निर्णय प्रक्रियेला महत्वाचे स्थान आहे :व्यवस्थापनाचे कार्य हे विविध स्तरावरून केले जात असते.प्रत्येक स्तरावर व्यवस्थापनेच्या निर्णयाला महत्व

असते.वेळोवेळी व्यवस्थापनेला निर्णय घेणे आवश्यक असते.जे काही व्यवस्थापन हे साध्ये करीत असते.ते निर्णयाच्या माध्येमातून साध्ये करीत असते.म्हणून व्यवस्थापनात निर्णय प्रक्रियेला महत्वाचे स्थान आहे.

१०.व्यवस्थापन हे अधिकार पध्दती दर्शविते :व्यवस्थापनेचे कार्य करून घेण्यासाठी व्यवस्थापनेला अधिकारांचे आदानप्रदान करावे लागते.त्यामुळे व्यवस्थापनेला आदेश देणे,कार्याची अंमलबजाणी करणे सहज शक्य होत असते.संघटनेच्या विविध स्तरावरील व्यक्तींना अधिकारांचे वाटप करून वरिष्ठ आणि कनिष्ठ अधिका-यांचे संबंध निश्चित करण्यात येतात.व्यवस्थापनेचे कार्य करण्यासाठी विशिष्ट नियमावली करण्यात येते.

११.व्यवस्थापन हे नेतृत्व आणि समन्वयाचे तंत्र आहे :व्यवस्थापनेचे कार्य करणा-या व्यक्तीकडे नेतृत्व गुण आणि समन्वयाचे तंत्र असणे आवश्यक आहे कारण त्याला कार्य करून घेण्यासाठी कर्मचा-यांना अभिप्रेरण देणे, कार्याची अंमलबजावणी करणे, समन्वय साधने, संचलन करणे, मार्गदर्शन करणे, नियंत्रण करणे इत्यादी कार्य करण्यासाठी नेतृत्वाचे तंत्र आवगत असणे आवश्यक असते.तसेच उत्पादनात वाढ करणे कार्यक्षमतेत वाढ करणे इत्यादी बाबी करून घेण्यासाठी व्यवस्थापकाच्या अंगी नेतृत्व गुण व समन्वयाचे तंत्र अवगत असावे लागते.त्या शिवाय व्यवस्थापक नेतृत्वाच्या आणि समन्वयाच्या तंत्राच्या माध्येमातून व्यवस्थापन कार्य परिणामकारक करू शकत नाही.

१२.व्यवस्थापन हे एक पेशा आहे :व्यवस्थापन कार्यास औद्योगिक क्रांतीनंतर अधिक महत्व प्राप्त झाले कारण उद्योग संस्थेचा व्याप्तीत वाढ झाली आणि व्यवस्थापकीय कार्य करण्यासाठी कार्यकुशल व ज्ञानी व्यक्तींची गरज भासू लागली.उत्पादनाच्या प्रमाणात वाढ करणे, उत्पादन खर्चात बचत करणे,कर्मचारी निवड ,प्रशिक्षण व बढती देण्याचे कार्य करण्यासाठी योग्य प्रशिक्षित व्यवस्थापकांना शिक्षण देणा-या संस्थांचा उदय झाला या संस्थेमार्फत कुशल व्यवस्थापक वर्ग निर्माण झाला व त्यांनी उद्योसंस्थेची व्यवस्थापकीय जबाबदारी साभाळण्यासाठी व्यवस्थापकीय पेशा करणा-या वर्गाचा उदय झाला असे म्हणता येईल.

१३.व्यवस्थापन कला व शास्त्र आहे :व्यवस्थापकीय कार्य करण्यासाठी व्यवस्थापकाला व्यवस्थापकीय कला अवगत असावी लागते त्या शिवाय त्याचे कार्य परिणामकारक करू शकत नाही.तसेच व्यवस्थापनशास्त्रा विषयी नियम अचारसंहीता व तत्वांची जोड असणे आवश्यक असते.म्हणून व्यवस्थापन करण्यासाठी कला व शास्त्राची जोड असणे आवश्यक आहे.

१४.व्यवस्थापन ही एक इतरांकडून कार्य करून घेण्याची कला आहे :व्यवस्थापनात कार्य करून घेण्यासाठी कौशल्य असणे आवश्यक असते.ही कार्य करण्यासाठी नेतृत्व गुणांची आवश्यकता असते.कार्य करण्यासाठी व्यवस्थापनेकडून कर्मचा-यांना अभिप्रेरण देण्यात येते.यासाठी नेतृत्व करण्याची क्षमता आणि कौशल्याची गरज असते.

१५. व्यवस्थापनाची व्याप्ती विस्तृत आहे : व्यवस्थापनेचे कार्य हे व्यावसायिक संस्था,सहकारी संस्था, शैक्षणिक संस्था व सरकारी कार्यालय, व्यापारी कार्यालय, मोठ्या उद्योग समूहात करण्यात येते.प्रत्येक ठिकाणी व्यवस्थापनेची आवश्यक असते.संघटनेच्या वरिष्ठ पातळी पासून ते कनिष्ठ पातळी पर्यंत व्यवस्थापकीय कार्याची आवश्यकता असते म्हणून व्यवस्थापनेची व्याप्ती ही विस्तृत असते.

२.२.२व्यवस्थापनाची कार्य :व्यवस्थापनेची विविध कार्य पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

१.पुर्वअंदाज :व्यवसायिक पुर्वअंदाज किंवा पुर्वअनुमान हे व्यवस्थापनेचे स्वतंत्र कार्य आहे.प्रत्येक व्यवसाय संस्थेत नियोजन करण्यापुर्वी भविष्यकालीन अनुमान केले जाते.परंतु भविष्यात संभाव्य बदल केव्हा व कसे होणार आहेत या विषयी अचूक अंदाज घेण्याचे तंत्र म्हणजे व्यवसायिक पुर्वानुमान होय.भविष्यकालीन पुर्वानुमान करीत असतांना वस्तुनिष्ठ आणि अचूक अंदाज करून शास्त्रीय पध्दतीने आकडेवारीचे विश्लेषण करून व्यवस्थापनेचे कार्य करण्याचे ठरविण्यात येते.

२.नियोजन :व्यवस्थापनेच्या प्रक्रियेत नियोजनाला अधिक महत्व असते.कोणत्याही व्यवसायास अपेक्षित कार्य करण्यासाठी नियोजनाची आवश्यकता असते.भविष्यात केव्हा कोठे व कसे करावे आणि कोणी करावे इत्यादी बाबी नियोजनाच्या माध्येमातून ठरविण्यात येते.निश्चित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी योजनाबद्ध नियोजनाची गरज असते.त्यात ठरविण्यात आलेली उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.नियोजन ही एक बौद्धिक प्रक्रिया आहे.नियोजन हा व्यवस्थापन प्रक्रियेतील महत्वाचा टप्पा आहे.नियोजना शिवाय व्यवस्थापनेचे कार्य अपुर्ण असे म्हणणे चुकीचे ठरणार नाही. नियोजनाच्या माध्येमातून व्यवस्थापनेतील इतर कार्यांना योग्य दिशा मिळत असते.म्हणून नियोजन ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.नियोजनात उद्दिष्ट निश्चिती व भविष्यकालीन अंदाज आणि कामाचा आराखडा या कार्यांचा समावेश होत असतो.

३.निर्णय : निर्णय हा नियोजनाचा मुलभूत पाया आहे.विविध कार्यांचे नियोजन करीत असतांना व्यवस्थापकाला अनेक लहान मोठे निर्णय घ्यावे लागतात.व्यवसाय संस्थेत वरिष्ठ व्यवस्थापने पासून ते कनिष्ठ स्तरा पर्यंत अनेक व्यक्तींचा कार्यात समावेश

असतो.व्यवस्थापक हा प्रत्यक्ष कार्य करीत नसतो परंतु त्याला इतरांकडून व्यवस्थापनेची कार्य करून घ्यावी लागतात.त्यामुळे व्यवस्थापनेला निर्णय घेणे आवश्यक असते.व घेण्यात आलेल्या निर्णयांची अंमलबजावणी करावी लागते.निर्णय घेणे ही व्यवस्थापकाची ही महत्वाची जबाबदारी असते.निर्णयाचे कार्य करीत असतांना काही मूलभूत असतात तर काही निर्णय कार्यात्मक असतात.तर कसही निर्णय दैनिक तर नैमित्तिक असतात.म्हणून व्यवस्थापक कोणती ही कृती करीत असतांना निर्णय प्रक्रिया ठरवित असतो.म्हणून निर्णय व व्यवस्थापन हे एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत असे म्हणतात.

४.संघटन :संघटनाचे कार्य केल्याशिवाय व्यवस्थापनेला इतर कार्य करणे शक्य होत नाही.म्हणून संघटन हे अत्यंत महत्वाचे कार्य मानले जाते.संस्थेत वेगवेगळे विभाग निर्माण करून प्रत्येक विभागाची जबाबदारी निश्चित करणे आवश्यक असते.त्याशिवाय संस्थेला ठरविण्यात आलेल्या उद्दिष्टांची आणि ध्येय धोरणांची अंमलबजावणी करता येत नाही.संघटनेची उभारणी करीत असतांना पुढील बाबी विचारात घ्याव्या लागतात.

१. व्यवसाय संस्थेची कार्य निश्चित करणे.

२. विविध कार्य करण्यासाठी विभागांची निर्मिती करणे.

३. विभागानुसार कार्याचे वाटप करणे.

४. प्रत्येक विभागातील अधिका-यांचे अधिकार आणि जबाबदारी वाटप करणे

५. संस्थेतील विविध स्तरावरील अधिकारी व कर्मचारी यांच्यातील परस्पर संबंध निश्चित करणे इत्यादी

५.अभिप्रेरण :व्यवस्थापनेला कार्य करीत असतांना अभिप्रेरण हे कार्य करावे लागते.कारण संस्थेची ठरविण्यात आलेली ध्येय धोरणे साध्ये करण्यासाठी कर्मचा-यांना अभिप्रेरण देणे आवश्यक असते.त्या शिवाय कार्याला गती देता येत नाही.म्हणून अभिप्रेरण ही एक अशी कला आहे की जिच्या साहीय्याने व्यवस्थापना उद्दिष्टे साध्ये करण्याचा प्रयत्न करीत असते. अभिप्रेरणेच्या माध्यमातून कर्मचा-यांना सोयी सवलती देण्यात येतात या सवलती आर्थिक आणि बिगर आर्थिक स्वस्त्राच्या असतात

६.निर्देशन :व्यवस्थापन हे निर्देशनाच्या माध्येमातून मध्यम व कनिष्ठ स्तरावरील अधिका-यांकडून अपेक्षित कार्य करून घेत असते. वरिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापनेने ठरविलेल्या धोरणांची अमलबजावणी करण्यासाठी निर्देशनाचे कार्य केले जाते कारण स्विकारलेले कार्य केव्हा कोठे व कसे करावे या करीता मार्गदर्शन करणे आवश्यक असते.यात कार्याचे वाटप करणे,कार्यपध्दती समजविणे,कार्याच्या वेळोवेळी सूचना देणे, आदेश देणे, मार्गदर्शन करणे, चुकांची दुरुस्ती करणे, इत्यादी कार्यांचा समावेश निर्देशनात होत असतो.

७.समन्वय : हे व्यवस्थापनेचे स्वतंत्र कार्य आहे.व्यवस्थापनेला प्रत्येक स्तरावरील कार्यात समन्वय साधण्याचे कार्य करावे लागते त्या शिवाय स्विकारलेले कार्य बरोबर होत आहे किंवा नाही हे समजू शकत नाही म्हणून समन्वयाच्या माध्येमातून कार्यात सुसुत्रता येत असते.व्यवस्थापनेच्या कार्यात सुसुत्रता येण्यासाठी करण्यात येणा-या प्रयत्नांना समन्वय असे म्हणतात.यात कार्य आणि व्यक्ती यांचा समन्वय साधण्यात येतो.

८.नियंत्रण :नियोजना प्रमाणे कार्य होत आहे किंवा नाही हे तपासून पाहण्याचे कार्य म्हणजे नियंत्रण होय.नियंत्रणामुळे नियोजनाचे कार्य यशस्वी होत असते.कोणत्याही व्यवसायात नियोजन आणि नियंत्रण ही कार्ये अधिक महत्वाची असतात. विशिष्ट कार्ये ठराविक वेळेप्रमाणे नियोजना नुसार होत आहे किंवा नाही हे पाहण्याचे तंत्र म्हणजे नियंत्रण होय.कार्यातील अडथळे किंवा उणीवा दूर करणे हा हेतू नियंत्रणाचा असतो.नियंत्रण हे व्यवस्थापन कार्यातील शेवटचा टप्पा होय.नियंत्रणामुळे व्यवस्थापकीय कार्यात सुधारणा करणे शक्य होत असते.यात प्रमाण निश्चित करणे,प्रमाण आणि प्रत्यक्ष कार्याची तुलना करणे,फरकाचे विश्लेषण करणे, आणि उपाय योजना करणे इत्यादी कार्यांचा समावेश होत असतो.

व्यवस्थापनेचे महत्व :Importance of Management

व्यवस्थापनाची संकल्पना अर्थ व वैशिष्ट्ये यांचा अभ्यास केल्यानंतर अधुनिक काळात व्यवस्थापनेला प्राप्त झालेले महत्व पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल

१.उत्पादकतेत वाढ होते : उत्पादनात वाढ करणे ही आजची गरज आहे यासाठी कच्चा माल, यंत्र,श्रम,भांडवल आणि संघटन या उत्पादन घटकात समन्वय साधावा लागतो.कारखान्यात नवीन तंत्राचा वापर केला जातो.हे केवळ व्यवस्थापनामुळे शक्य होते.कार्यक्षम व्यवस्थापनामुळे विविध घटकांमध्ये समन्वय साधण्यात येतो.व उत्पादकता वाढ करण्यात मदत होते.

२.स्पर्धा शक्तीत वाढ :नवीन तंत्राचा वापर केल्याने उत्पादनात अधिक प्रमाणात वाढ झाली व उत्पादकांच्या संख्येत वाढ झाली त्यामुळे उद्योग संस्थेला तीव्र स्पर्धेला तोंड देता येते.कारण व्यवसायाचे अस्तित्व टिकून ठेवण्यासाठी व्यवस्थापना प्रयत्न करीत असते.

३.उद्दिष्टे ठरविणे :जेव्हा कोणत्याही व्यवसायाची निर्मिती होत असते त्या व्यवसायाची उद्दिष्टे ही अगोदर निश्चित करण्यात येतात ही उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापना कार्य करीत असते.हे उद्दिष्टे ठरविण्याच्या प्रक्रियेत व्यवस्थापनेचा महत्वाचा वाटा असतो.

४. .उद्दिष्टांची पूर्तता :ठरविण्यात आलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी संस्थेची वाटचाल सुरु होते.यासाठी योजना तयार कराव्या लागतात संघटनेची उभारणी करून अधिकार व

जबाबदारीचे वाटप करण्यात येते.विविध विभागांच्या कार्यात समन्वय साधने आवश्यक असते.कर्मचा-यांना अधिक कार्य करण्यासाठी अभिप्रेरण द्यावे लाते.व त्यांच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवणे आवश्यक असते.ही कार्य व्यवस्थापने शिवाय होऊ शकत नाहीत म्हणून उद्दिष्टांची पूर्तता ही व्यवस्थापनेच्या कार्यक्षमतेवर अवलंबून असते.

५.उत्पादनात सुलभता येते : उत्पादनातील गुंतागुंत सोडविण्यासाठी तंत्रज्ञानाची गरज असते.हा गुंतासोडविण्यासाठी व्यवस्थापना कार्यशील असते.व्यवसायातील येणा-या समस्या सोडविण्यासाठी व्यवस्थापना कार्य करीत असते.म्हणून व्यवस्थापनेला महत्व प्राप्त झालेला आहे.

६.व्यक्ती विकास :उत्पादनात अधिक वाढ करण्यासाठी व्यवसाय संस्थेच्या आकारमानात वाढ करण्यात येते.त्याच बरोबर व्यक्ती विकासासाठी प्रशिक्षण, मार्गदर्शन, कामगारांना व्यवस्थापनेत सहभाग व मनोधैर्य वाढविण्यासाठी प्रयत्न करावे लागतात.ही कार्य व्यवस्थापनेकडून केली जातात.

७.मंदीस तोंड देणे :व्यवसायाला मंदीच्या प्रसंगी तोंड देणे आवश्यक असते.मंदीमुळे मागणी कमी होते. किंमती कमी होतात.उत्पादनाचे प्रमाण कमी करावे लागते.उद्योगाचा नफा कमी होऊ लागतो.अशा परिस्थितीत व्यवसायाचा अस्तित्वाचा प्रश्न निर्माण होत असतो अशावेळी व्यवस्थापना बिकट परिस्थितीत मार्ग काढून उद्योगाचे अस्तित्व टिकवून ठेवण्यासाठी प्रयत्न करीत असते.तसेच तेजीच्या परिस्थितीत व्यवसायाला अधिक नफा मिळविण्याचा प्रयत्न कला जातो.

८.मानवी संबंध :व्यवस्थापना ही मानवी संबंधात वाढ करण्यासाठी प्रयत्न करीत असते.कारण व्यवस्थापना ही कामगारांच्या समस्या सोडविण्यासाठी कार्य करीत असते कामगारांच्या हिताचे रक्षण करण्यासाठी व्यवस्थापना ही विविध प्रकारच्या योजना राबवित असते.

९.सामाजिक जबाबदारी :कोणत्याही व्यवसायाचा उद्देश नफा मिळविणे हा नसतो.नफया बरोबर व्यवसायाला सामाजिक जबाबदारी पारपाडावी लागते.व्यवसायाचा संबंध कामगार, ग्राहक, सरकार,वित्तपुरवठा करणा-या संस्था यांच्याशी येत असतो.या सर्व सामाजिक घटकांना जास्तीत जास्त समाधान प्राप्त करून देण्यासाठी व्यवसायाला प्रयत्न करावे लागतात.ही जबाबदारी पारपाडण्याचे कार्य व्यवस्थापनाकडून केले जाते.

१०.आर्थिक विकास :प्रत्येक राष्ट्र हे आर्थिक विकासाच्या दृष्टीकोणातून प्रयत्न करीत असते.राष्ट्राचा विकास हा केवळ नैसर्गिक साधनसामग्रीवर अवलंबून नसतो.या साधनसामग्रीचा योग्य वापर करून उत्पादनात वाढ झाल्यास आर्थिक विकास घडून येतो.कार्यक्षम व्यवस्थापनेमुळे साधनसामग्रीचा योग्य वापर केल्याने कमी खर्चात अधिक उत्पादन करणे शक्य होत असते. रोजगार निर्माण करण्याचे कार्य

व्यवस्थापनेकडून केले जाते.अविकसित राष्ट्राच्या प्रगतीत भर देण्याचे कार्य व्यवस्थापनेकडून केले जाते.म्हणून आर्थिक विकासात व्यवस्थापनेला अधिक महत्वाचे स्थान प्राप्त झालेले आहे.

११.नवीन तंत्रांचा वापर :कुशल व्यवस्थापक नवीन तंत्रांचा वापर करून व्यवसायाची स्पर्धाशक्ती वाढविण्यासाठी प्रयत्न करीत असतो.आणि व्यवसायाला स्पर्धेत टिकवून ठेवण्याचा प्रयत्न व्यवस्थापन करीत असते.व जास्तीत जास्त फायदा मिळविण्यासाठी कार्यशील राहत असते.

१२.व्यवसायाला स्थैर्य प्राप्त होते :व्यवसायाचे स्थैर्य हे कार्यक्षम व्यवस्थापनेवर अवलंबून असते.कारण व्यवस्थापना येणा-या समस्यांना तोंड देण्यासाठी सतत प्रयत्न करीत असते.व व्यवसायास अधिक नफा केव्हा व कोठे कशारितीने प्राप्त करणे शक्य होईल हे व्यवस्थापना ठरवित असते.आणि व्यवसायाला नावलौकीक मिळविण्यासाठी व्यवस्थापना कार्य करीत असते.

१३.जागतिक स्पर्धला तोंड देता येते : आजचे युग हे स्पर्धेचे युग आहे.व्यवसायात मोठया प्रमाणावर स्पर्धा दिसून येते.या प्रसंगी वस्तूचा दर्जा,किंमत योग्य असल्यास उत्पादनास अधिक मागणी निर्माण करण्यासाठी व्यवस्थापना अधिक प्रयत्न करीत असते.हे कार्यक्षम व कुशल व्यवस्थापनेमुळे शक्य होत असते.

१४.व्यवस्थापन हा व्यवसायाचा आत्मा आहे :व्यवसायाला व्यवस्थापनाची गरज असते.कारण व्यवसायाची कार्य करून घेण्यासाठी व्यवस्थापन तत्वांचे पालन करावे लागते.हे केवळ कार्यकुशल व तंत्रज्ञान प्राप्त असलेला व्यवस्थापक करू शकतो व्यवसायाचा आकार ज्या प्रमाणे असेल त्या प्रमाणे व्यवस्थापकीय कार्यला अधिक महत्त्व प्राप्त झालेले आहे.म्हणून व्यवस्थापना हा व्यवसायाचा आत्मा आहे असे म्हणता येईल.

१५.साधन सामग्रीचा पर्याप्त वापर : देशात उत्पादनासाठी आवश्यक असणारी साधनसामग्री अधिक प्रमाणात उपलब्ध आहे.परंतू त्याचा वापर करणे अधिक महत्वाचे असते.त्यामुळे व्यवस्थापना हे त्याच्या कौशल्याने साधनसंपत्तीचा वापर करीत असते.ते केवळ कुशल व्यवस्थापनेमुळे शक्य होते.

२.२.३ संकल्पना आणि व्यवस्थापन,प्रशासन आणि संघटन यातील फरक

प्रशासन,व्यवस्थापन व संघटन या संकल्पना व्यवस्थापनात महत्वाच्या आणि परस्परांना पूरक आहेत.परंतू पुर्वी अगोदर प्रशासन आणि व्यवस्थापना हया संकल्पना समान मानल्या होत्या परंतू त्या कालांतराने स्वतंत्र त्यांचे स्पष्टीकरण करण्यात आलेले आहे.या संकल्पनांचे स्पष्टीकरण पुढील प्रमाणे -

प्रशासन : प्रशासनाचे कार्य हे बौद्धिक स्वरूपाचे कार्य आहे. प्रशासनात व्यवसाय संस्थेची ध्येय धोरणे, उद्दिष्टे निश्चित करण्यात येतात. प्रशासनाला करावी लागणारी कार्य वरिष्ठ पातळी वरून केली जातात.

व्याख्या :

१. जे. एन. शुल्ज यांच्या मते : प्रशासन हे व्यवसायाची उद्देश व धोरणे ठरविणारी व्यवसाय संस्थेची यंत्रणा होय.

२. विल्यम स्पिंगेल यांच्या मते : प्रशासन हे कोणत्याही व्यवसाय संस्थेची अशी एक बाजू आहे की ज्याचा संबंध संस्थेची उद्दिष्टे निश्चित करून ते साध्ये करण्यासाठी आवश्यक असणारी धोरणे ठरविण्याशी असतो.

३. जी. ई. मिलवर्ड यांच्या मते : व्यवसायाची उद्दिष्टे ठरविणारी आणि त्या उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी योजना व धोरणांची आखणी करण्याचे कार्य म्हणजे प्रशासन होय.

४. ई. एफ. एल. ब्रॅच यांच्या मते : प्रशासनाचे कार्य व्यवसाय संस्थेची प्रगती पूर्व नियोजित योजनेनुसार होत आहे किंवा नाही हे पाहणे व यासाठी विशिष्ट कार्य करता यावे यासाठी उपयुक्त कार्यपध्दती ठरविणे व त्या पध्दतीचा उपयोग करून घेणे होय.

५. किम्बाल आणि किम्बाल यांच्या मते : प्रशासनात ज्या कार्य पध्दतीचा आणि प्रक्रियांचा समावेश केला जातो. की त्याद्वारे विशिष्ट उद्देश पूर्ततेसाठी आखणी केलेले कार्यक्रम पूर्ण करता येतात.

प्रशासनात वरीष्ठ पातळीवर अधिकारी व तज्ज्ञ व्यक्तींचा समावेश प्रशासकीय कामात समावेश केला जातो. हे व्यवसाय संस्थेची ध्येय, धोरणे, उद्दिष्टे व योजना ठरविणारी एक महत्त्वाची यंत्रणा मानली जाते.

प्रशासनाची वैशिष्ट्ये :-

१. व्यवसायाची ध्येय धोरणे आणि योजना ठरविणे.
२. व्यवसाय संस्थेची उद्दिष्टे निश्चित करणे.
३. व्यवसायासाठी विकासाच्या योजना ठरविणे.
४. व्यवसायाची कार्य पध्दती ठरविणे आणि राबविणे.
५. व्यवसायाची ध्येय धोरणे व उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवसायास मार्गदर्शन करणे
६. व्यवसाय संस्थेतील अधिकारी व कर्मचारी यांच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी आचार संहिता ठरविणे
७. प्रत्येक विभागातील विभागप्रमुखाचे कार्यक्षेत्र व अधिकार निश्चित करणे
८. प्रशासन हे वरिष्ठ स्तरावरील कार्य आहे
९. प्रशासनाचे कार्य हे वैचारिक स्वस्माचे असते.

व्यवस्थापन : हे प्रशासनाने ठरविलेली घ्येय धोरणे, योजना, व उद्दिष्टांची प्रत्यक्ष अंमलबजावणी करण्याचे कार्य म्हणजे व्यवस्थापन होय. प्रशासनाच्या माध्यमातून ठरविण्यात आलेली उद्दिष्टे यशस्वीपणे साध्ये करण्यात येतात. म्हणून एका व्यवस्थापन तज्ज्ञाने असे म्हटले आहे की प्रशासन हे वैचारी स्वस्माचे कार्य करीत असते आणि व्यवस्थापन हे त्याची प्रत्यक्ष अंमलबजावणी करण्याचे कार्य करीत असते.

आपण व्यवस्थापनाच्या व्याख्यांचा अभ्यास केलेला आहे. परंतु त्या संज्ञेवरून व्यवस्थापनेची वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे सांगता येतील

१. उद्दिष्ट निश्चिती व साध्ये करणे : व्यवस्थापनाचा मुख्य उद्देश हा उद्दिष्टे निश्चित करून ती साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापनेला विविध प्रकारची कार्य करावी लागतात.

२. साधन सामुग्रीची जुळवाजुळव करणे : व्यवस्थापनेला उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी संघटनेला आवश्यक असणारी साधनसामुग्रीची जुळवाजुळव करण्याचे कार्य व्यवस्थापनेला करावे लागते. उदा. मनुष्यबळ, भांडवल, यंत्रसामुग्री कच्चा माल इत्यादी.

३. सातत्य : व्यवस्थापन ही एक नियमित निरंतर चालणारी प्रक्रिया आहे.

४. गतिमान व लवचिक प्रक्रिया : व्यवस्थापन ही एक गतिमान प्रक्रिया आहे. बदलत्या परिस्थिती नुसार व्यवस्थापन हे बदलत असते.

५. सार्वत्रिक कार्य : व्यवस्थापनेची तत्वे, कार्य, पध्दती, सिध्दान्त हे सर्व ठिकाणी वापरण्यात येतात म्हणून व्यवस्थापन ही सार्वत्रिक संकल्पना आहे.

६. सामूहीक कार्य : व्यवस्थापन हे सामूहीक घटकांशी निगडीत असते. म्हणूनच व्यवस्थापन हे व्यक्ती समूहाचे एकत्रित कार्य होय. यासाठी व्यवस्थापन हे एक सामूहीक कार्य आहे असे म्हटले जाते.

७. अधिकार पध्दती : व्यवस्थापनात विविध पातळीवर कार्य करणा-या व्यक्तींची जबाबदारी ही अधिकारानुसार वाटप करण्यात येते. व व्यवस्थापकीय कार्य करून घेण्याची ही अधिकार पध्दती आहे असे म्हणता येईल.

८. व्यवस्थापन एक निर्णय प्रक्रिया : व्यवस्थापनात जी कार्य केली जातात ती निर्णय घेऊनच केली जात असतात. अनेक पर्यायांचे मुल्यमापन करूनच योग्य पर्यायांची निवड केली जाते. तसेच व्यवस्थापनात कोणते ही कार्य निर्णयाच्या माध्यमातून केले जात असते. म्हणून व्यवस्थापनास निर्णय प्रक्रिया असे म्हटले जाते.

९. प्रेरक घटक : व्यवस्थापन हे संघटनेतील व्यक्तींकडून प्रभावीपणे कार्य करून घेत असते. व उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी अभिप्रेरणा देत असते. म्हणून व्यवस्थापन हे संघटनेतील प्रेरक घटक म्हणता येईल.

१०. व्यवस्थापन म्हणजे नेतृत्व : व्यवस्थापन म्हणजे इतरांकडून काम करून घेण्याची कला होय. संघटनेला उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी सहाय्यकांकडून कार्य करून घ्यावी

लागतात.त्यासाठी कर्मचा-या प्रोत्साहन देणे व मार्गदर्शन करण्याची आवश्यकता असते.म्हणून व्यवस्थापन हे नेतृत्वाचे कार्य करीत असते असे म्हणता येईल.

संघटन : संघटन यास इंग्रजीत Organisation असे म्हटले जाते.या शब्दाची उत्पत्ती Organism या शब्दा पासून झालेली आहे.याचा अर्थ असा की विविध विभागलेल्या विभांची रचना होय.म्हणून संघटन ही एक रचना आहे त्यामुळे व्यवसाय संस्थेतील कार्य प्रक्रियेनुसार स्वतंत्रपणे करण्यात येतात.प्रशासनाने निश्चित केलेल्या ध्येय धोरणे योजना आणि उद्दिष्टे यशस्वीरित्या साध्ये करण्यासाठी ज्या यंत्रणेचा वापर व्यवस्थापना करीत असते त्यास संघटन असे म्हणता येईल. संघटनेत वरिष्ठ पातळी वरून कार्य करणा-या आणि निर्णय घेणा-या आणि भविष्यकालीन वाटचालीची दिशा ठरविण्याचे महत्वाचे कार्य करणा-या व्यक्तीस व्यवस्थापक व्यवस्थापक असे म्हणतात.आणि तो संघटना चालविण्याचे कार्य करीत असतो.

व्याख्या :

१.मूनी आणि रिले यांच्या मते संघटन म्हणजे समान उद्दिष्टांच्या प्राप्तीसाठी एकत्र आलेल्या व्यक्तींचा समूह होय

२.संघटन म्हणजे व्यवसाय संस्थेची उद्दिष्टे व ध्येय धोरणे साध्ये करण्यासाठी साधनसामुग्रीची जुळवाजुळव करणे होय

३.उपलब्ध साधनसामुग्री आणि मनुष्यबळाचा पर्याप्त वापर करण्यासाठी विविध विभागात व कर्मचा-यांमध्ये विभागणी करणे व संबंधित कर्मचा-यांना अधिकार व जबाबदारीचे वाटप करून त्यांच्याकडून कार्य करून घेण्यासाठी परस्परांचा संबंध निर्माण करण्याच्या कार्यास संघटन असे म्हणतात.

४.उर्वीक यांच्या मते :व्यवसाय संस्थेत कोणते ही कार्य करण्यासाठी कोणत्या क्रिया करण्याची आवश्यकता निश्चित करून त्या क्रिया विविध समूहात रचना करून क्रिया करण्याची जबाबदारी व्यक्तींवर सोपविण्याच्या व्यवस्थापकीय कार्यास संघटन असे म्हणतात.

संघटनेची वैशिष्टे :

१. व्यवसाय संस्थेची ध्येय धोरणे आणि उद्दिष्टे यशस्वीपणे साध्ये करण्यासाठी कराव्या लागणा-या कार्याची संख्या निश्चित केली जाते
२. संघटनेत विविध विभाग निर्माण करून अधिकारी व कर्मचारी यांच्यात कामाचे वाटप केले जाते.
३. व्यवसाय संस्थेत विभाग व कर्मचारी यांच्या कार्याचे परस्पर संबंध निर्माण करण्यात येतात.

४. संघटनेतील अधिकारी आणि कर्मचारी कामाची जबाबदारी निश्चित करून प्रत्येकांची जबाबदारी स्पष्ट करण्यात येते.
५. संघटनेत अधिकारी आणि कर्मचा-यांच्या जबाबदारीचे क्षेत्र निश्चित करण्यात येते.
६. संघटनेत उपलब्ध साधनसामुग्रीचा पर्याप्त वापर करण्याचे ठरविण्यात येते.

प्रशासन,व्यवस्थापन आणि संघटन यातील फरक

प्रशासन, व्यवस्थापन आणि संघटन या संज्ञा व्यवसाय संस्थेत परस्पर महत्वाच्या प्रक्रिया आहेत त्या शिवाय व्यवसाला उद्दिष्टे ध्येय धोरणे साध्ये करणे शक्य होत नाही व त्यांचे कार्य हे परस्परांवर अवलंबून असते.यातील फरक पुढील प्रमाणे सांगता येईल.

१.अर्थ - प्रशासन संघटनेचे उद्दिष्टे निश्चित करण्याच्या प्रक्रियेला प्रशासन असे म्हणतात.

व्यवस्थापन संघटनेच्या उद्दिष्टांनुसार नियोजन करणे व अंमलबजावणी करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय.

संघटन समूहातील व्यक्तींचे अधिकार आणि जबाबदा-या निश्चित करण्याच्या प्रक्रियेला संघटन असे म्हणतात

२.स्वल्प -प्रशासनात उद्दिष्टे निश्चित केली जातात

व्यवस्थापनात उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न केले जातात

संघटन हे विशिष्ट कार्य करणारे विभागांचे एकत्रिकरण करणारी यंत्रणा होय

३. कार्य- प्रशासन हे निर्णयात्मक कार्य आहे

व्यवस्थापन हे क्रियात्मक कार्य आहे

संघटन हे व्यवसायाचे विविध घटक एकत्र करून त्यांच्या कामाला शिस्त लावण्याचे कार्य करीत असते

४.स्तर -प्रशासन हे वरिष्ठ स्तरावरील कार्य आहेव्यवस्थापन मध्यम व कनिष्ठ स्तरावरील कार्य आहे संघटनेत कोणत्याही प्रकारचे स्तर नसतात

५.ध्येय - नियोजना प्रमाणे कार्य होते किंवा नाही हे पाहणे प्रशासनसचे कार्य असते व्यवस्थापन हे व्यवसाय आणि उद्योगाच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवण्याचे कार्य करीत असते संघटनेत उपलब्ध साधनसामुग्रीचा जास्तीत जास्त वापर करून अधिक नफा मिळविण्यासाठी संघटनेचा कृतीचा आराखडा तयार केला जातो

६.कार्यपध्दती -प्रशासनात प्रत्यक्ष कार्य करणा-या व्यक्तींना पाठबळ देण्याचे कार्य केले जाते व्यवस्थापन हे प्रत्यक्ष कार्याशी निगडीत असतेसंघटनेत कार्य करण्यासाठी साधन सामुग्री उपलब्ध करण्याचे कार्य करण्यात येते

७.जबाबदारी -व्यवसायातील यश आणि अपयशाची जबाबदारी ही प्रशासनाची असते. व्यवस्थापनाची जबाबदारी विशिष्ट क्षेत्राशीसंबंधित असते संघटनाच्या कार्याची जबाबदारी ही वरीष्ठ स्तरावरील कार्य आहे

८.प्रभाव -प्रशासनात बहीर्गत घटकांचा प्रभाव असतो व्यवस्थापनात अंतर्गत घटकांचा प्रभाव असतो संघटनेत अंतर्गत आणि बहीर्गत घटकांचा प्रभाव होत असतो

९.क्षेत्र -प्रशासन हे संघटनेचे क्षेत्र निश्चित करते व्यवस्थापनाचे क्षेत्र त्यांच्या कार्यासाठी मर्यादीत असते संघटनेला क्षेत्राच्या मर्यादा नसतात.संपूर्ण संघटनेसाठी संघटनेला कार्य करावे लागते.म्हणून संपूर्ण संघटना हे संघटनाचे कार्यक्षेत्र समजले जाते.

१०.अधिकारी -प्रशासनात संचालक मंडळ,कार्यकारी संचालक,प्रमुख तज्ज्ञ व्यवस्थापक इत्यादींचा सहभाग असतो.अर्थात उच्च व्यवस्थापकीय स्तरावरील अधिका-यांचा सहभाग असतो व्यवस्थापनात व्यवसाय संस्थेत विभागप्रमुख,उपविभागप्रमुख,व्यवस्थापन स्तरावरील अधिकारी व पदाधिकारी यांचा समावेश होतो.व्यवसाय संस्थेच्या संघटन प्रक्रियेत व्यवसाय संस्थेच्या संघटन प्रक्रियेत व्यवसाय संस्थेतील पर्यवेक्षक स्तराखालील सर्व कनिष्ठ कर्मचारी,अधिकारी यांचा समावेश होतो

११.कौशल्य -प्रशासकांच्या अंगी प्रशासकीय कौशल्य असण्याची आवश्यकता असते व्यवस्थापकांच्या अंगी व्यवस्थापकीय कौशल्य असण्याची आवश्यकता असते संघटने मध्ये संघटनेच्या नेत्याच्या अंगी नेतृत्वाचे गुण असणे आवश्यक असते.

१२.मुख्य कार्य -व्यवस्थापनास मार्गदर्शन करणे व नेतृत्व प्रदान करणे हे प्रशासनसचे मुख्य कार्य आहे प्रशासनाने ठरवून दिलेल्या धोरणांची अंमलबजावणी व विविध विभागात समन्वय प्रस्थापित करण्याचे कार्य व्यवस्थापकाकडून करण्यात येते संघटन हे व्यवसायाची घ्येय साध्ये करण्यासाठी भांडवल,श्रम,यंत्रसामग्री आणि कच्चा माल, यांचे संघटन करीत असते.

१३.समाविष्ट होणा-या बाबी - प्रशासन प्रक्रियेत व्यवसाय संस्थेची घ्येय धोरणे उद्दिष्टे निश्चित करणे या सारख्ये बौद्धिक स्वरूपाच्या कार्याचा समावेश होतो. व्यवस्थापन प्रक्रियेत नियोजन, संघटन, अभिपेरण, समन्वय, निर्देशन, नियंत्रण या कार्याचा समावेश होतो संघटन हा व्यवस्थापनाच्या कार्याचा एक महत्वाचा भाग आहे

१.२.३ व्यवस्थापन कला कि शास्त्र : व्यवस्थापन हे शास्त्र आहे कि कला या बाबत प्रत्येकांचे वेगवेगळे मत आहे परंतु आपण व्यवस्थापन हे शास्त्र व कला आहे या दोन्ही बाजूने चर्चा पुढील प्रमाणे करता येईल.

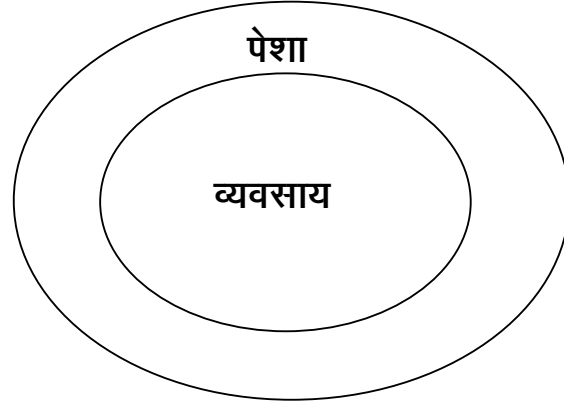
व्यवस्थापन हे शास्त्र आहे काय ? शास्त्र म्हणजे अध्ययन करण्याची शास्त्रीय पध्दत होय यात शिस्तबध्द निरीक्षण व प्रयोग यांच्या साहीय्याने आजू बाजूच्या परिस्थितील विविध घटकात काय संबंध आहेत या बाबत कार्यकारण भाव याचे ठोकताळे तपासून पाहण्यात येतात.व सिद्धान्त रूपाने शास्त्रीय पध्दतीने माहीती गोळा करण्यात येते.नैसर्गिक शास्त्रांचा अभ्यास हा नैसर्गिक घडामोडींशी संबंधीत असतो.तर सामाजिक शास्त्र हे मानवी समाज आणि मानवी वर्तन व व्यक्ती व्यक्तीमधील संबंध यांचा अभ्यास करीत असतात.नैसर्गिक शास्त्राच्या मानाने सामाजिक शास्त्रे ही अधिक संदिग्ध असतात.काण त्यांच्या अभ्यासाविषयी असलेले मानवी जिवन हे अतिशय गुंतागुंतीचे व किचकट असते.त्याच प्रमाणे व्यवस्थापनेत सखोल अभ्यास करून आणि मुल्यमापन करून योग्य पध्दतीचे निवड केली जाते.प्रत्यक्ष कार्याच्या अनुभवावरून कार्यात सुधारणा केल्या जातात.व्यवस्थापनात संशोधनाचे कार्य केले जाते.व नवीन नवीन कार्यपध्दती स्विकारण्या संबंधी निर्णय घेण्यात येतात.त्यांचा सखोल अभ्यास केला जातो.विपणनात ग्राहक व बाजारपेठेचे संशोधन केले जाते त्या नंतर उद्योजक आपले निर्णय घेत असतो. व्यवस्थापनशास्त्राच्या शिक्षण व प्रशिक्षण देणा-या अनेक संस्था कार्य करीत आहेत त्यामुळे कुशल व तंत्रज्ञान असणारे व्यवस्थापक निर्माण केले जातात.सर्वप्रथम फ्रेडरिक टेलर यांनी व्यवस्थापन हे शास्त्र आहे असे स्पष्ट केलेले आहे. त्यांनी शास्त्रीय पध्दतीने कार्य केलेले दिसून येते.नंतर हेन्री फेयॉल, मेरी पार्ककर फॉलेट, रॉबर्ट ओएन, होल्डॉन, पीटर ड्रकर या विचारवंतांनी शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या विकासाला हातभार लावला त्यांनी व्यवस्थापनाकडे शास्त्रीय दृष्टीकोणातून पाहिले आणि व्यवस्थापनाचे प्रयोग केलेत. टेलर यांच्या शास्त्रीय व्यवस्थापन चळवळीतून व्यवस्थापनशास्त्राचा जन्म झाला.असे म्हटले जाते.म्हणून व्यवस्थापक त्याचे कार्य करीत असतांना व्यवस्थापन शास्त्राची जोड देऊन त्याचे कार्य पारपाडीत असतो.

व्यवस्थापन हे कला आहे काय ? कला या ज्ञानाच्या प्रांतात सर्जनशीलता आणि वैयक्तीक कौशल्याला महत्व असते.प्रत्यक्ष करून दाखविणे यात कविता करणे,चित्र काढणे,किंवा नृत्य करणे यात कलेचे स्वरूप असते.कोणत्याही प्रकारची कला दर्शविण्यासाठी परिस्थिती नुसार शास्त्रीय नियमांचा वापर करण्यात येतो.शास्त्राच्या आधारावर काय आहे या बाबत ज्ञान होते. करण्याचे कौशल्य ज्या व्यक्तीकडे आहे त्यामुळे त्याला कला दर्शविता येत असते.त्याच प्रमाणे व्यवस्थापक व्यवस्थापकीय कार्य करीत असतांना कोणते कार्य केव्हा व कसे करावे या बाबत विचारपूर्वक तंत्राच्या साहीय्याने आपले कार्य करीत असतो आणि व्यवसायाला यश प्राप्त करण्यासाठी प्रयत्न करीत असतो.

वरील विवेचनावरून असे स्पष्ट करता येते की व्यवस्थान हे शास्त्र व कला आहे कारण व्यवस्थापकाला दोन्ही बाजूंनी विचार करून त्याचे व्यवस्थापकीय कार्य पारपाडावे लागते त्याशिवाय व्यवस्थापन कार्य परिणामकारक होऊ शकत नाही.म्हणून व्यवस्थापनात शास्त्र आणि कला हे एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत असे स्पष्ट करता येईल.

व्यवस्थापन पेशा किंवा व्यवसाय आहे काय ? व्यवस्थापन पेशा किंवा व्यवसाय आहे काय हे समजून घेण्यापुर्वी दोन संज्ञा कशा वेगवेगळ्या आहेत त्यांचे अर्थ समजून घेणे आवश्यक आहे
चरितार्थासाठी केला जातो त्यास पेशा असे म्हटले जाते.परंतू काही विशिष्ट दर्जाचा पेशा म्हणजे व्यवसाय होय

पेशा आणि व्यवसाय



येथे पेशा हा शब्द Vocation किंवा Calling या अर्थाने तर व्यवसाय हा शब्द Profession या अर्थाने वापरण्यात आलेला आहे.

आर्थिक फायदा मिळविण्यासाठी सातत्याने ज्या प्रकारचा एखादा व्यवहार व्यक्ती करीत असते.त्यास पेशा म्हणता येईल.काही व्यापार करून नफ्याच्या स्वरूपात उत्पन्न मिळवित असतात.तर काही नोकरी करून उत्पन्न मिळवित असतात तर मजूरी करून पैशा मिळवितात तर काही लेखक,कलावंत,संशोधक म्हणून उत्पन्न मिळवितात तर काही स्त्रिया मुलांची देखभाल करून उत्पन्न मिळवितात.या वेळी महीलांनी घरकाम करणा-या महीलांचा पेशा केलेला असे म्हणता येईल.पुर्वी डॉक्टर,वकील,व धर्मगुरु यांना व्यावसायिक म्हटले जात होते.तसेच हिशेबनीचा पेशा करणा-या व्यक्तींना व्यवसायिक म्हटले जात होते.

व्यवसायाची वैशिष्टे पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील

१.वैशिष्ट्यपूर्ण ज्ञानभांडार :प्रत्येक व्यवसायास स्वतःचे विशिष्ट ज्ञान भांडार असते. व त्या व्यवसायाचा स्विकार करणा-या व्यक्तीस व्यवसायाचे ज्ञान आत्मसात करावे लागते.व्यवसाय करण्यासाठी औपचारिक शिक्षण देणा-या संस्था प्रत्येक व्यवसायासाठी असतात.अशा प्रकारच्या संस्थांकडून ज्ञान संपादन करावे लागते.

२.सामाजिक जबाबदारी :व्यावसायिक हे इतर पेशातील व्यक्तीं पेक्षा स्वतःला उच्च प्रतीचे मानत असतात.त्या प्रमाणे त्यास समाज मान्यता देत असतो.कारण व्यावसायिक व्यवसाय चालवित असतांना महत्वाची जबाबदारी सांभाळत असतात त्यामुळे ग्राहक आणि व्यावसायिक यांच्यात विश्वासाचे नाते.निर्माण झालेले असते.म्हणून व्यावसायिक जागरूक राहून कार्य करीत असतात.

३.आचारसंहिता :प्रत्येक व्यावसायिक हा सामाजिक जबाबदारीचे पालन करीत असतो.व व्यवसायात आचारसंहितेचे पालन करण्यात येते. त्या प्रमाणे त्यांच्यावर व्यावसायिक बंधने येत असतात.वेळ प्रसंगी व्यावसायिक तोटा सहन करून व्यावसायिक जबाबदारी पारपाडत असतात वैद्यकीय व्यवसायात मान्यता मिळविण्यासाठी प्रत्येक उमेदवारास नैतिकतेचे पालन करावे लागते ही मान्यता संघटनेच्या नैतिकतेचे पालन केले जाते.

४.संघटना :व्यवसायाची आचारसंहितेचे पालन करण्यासाठी संघटना कार्य करीत असतात या संघटना व्यवसायास मान्यता देत असतात.व या संघटना व्यवसायाची मान्यता रद्द करू शकतात.

५.प्रवेश नियमन :व्यवसायात प्रवेश मिळविण्यासाठी विशिष्ट आचारसंहितेचे पालन करीत असतात.ज्या व्यक्तीस व्यवसायात प्रवेश करावयाचा असेल ते योग्य तरतुदींचे पालन करीत असतात.वरील सर्व वैशिष्टे व्यवस्थापनास लागू होत नाहीत परंतू त्यातील कितपत वैशिष्टे लागू पडतात ते पुढील प्रमाणे पाहू

१.वैशिष्ट्यपूर्ण ज्ञानभांडार :व्यवस्थापन शास्त्राला स्वतंत्र विद्याशाखेचा दर्जा प्राप्त झाला असून व्यवस्थापनाचे सैध्दांतिक शिक्षण देण्यासाठी मोठ्या प्रमाणात शिक्षणसंस्था पुढे सरसावत आहेत. विद्यार्थी मोठ्या प्रमाणावर व्यवस्थापन शिक्षणाकडे आकर्षित होत आहेत व्यवस्थापनशास्त्राची पदवी घेऊन अनेक पदवीधर तयार होतांना दिसून येतात.त्यांना परकिय देशात अधिक प्रमाणात जास्तीच्या वेतनावर आमंत्रित करण्यात येत आहेत.

२.सामाजिक जबाबदारी :व्यवसायात व्यवस्थापना सामाजिक जबाबदारीचे पालन करीत असते. समाजातील घटकांना कमीत कमी किंमतीत वस्तू व सेवा उपलब्ध करण्याचे कार्य व्यवस्थापना करीत असते.तसेच वस्तू व पुरवठ्यात कृतीम टंचाई निर्माण होणार नाही म्हणून नियंत्रण ठेवण्याचे कार्य व्यवस्थापनेकडून केले जाते.तसेच व्यवस्थापना भागधारक,

कर्मचारी, पुरवठादार, धनको व वित्तपुरवठादार आणि ग्राहक यांच्या हिताकडे लक्ष देत असते.

३.आचारसंहिता :डॉक्टर्स, इंजिनीअर्स व वकील यांच्या आचारसंहिंते प्रमाणे व्यवस्थापना व्यवसायाची काही नैतिक नियमांचे पालन करण्याचे कार्य करीत असते.कारण सामाजिक जबाबदारीच्या संकल्पनेत आचारसंहिता समाविष्ट असते.व्यवस्थापनेला व्यवसायाच्या कायदया

प्रमाणे तत्वांचे पालन करावे लागते उदा.कंपनी कायदयाप्रमाणे व्यवस्थापकाला भागधारकांना माहीती देणे आवश्यक असते.व व्यवसायाची हिशेब पुस्तके अद्यावत ठेवणे व सनदी हिशेब तपासणीसाकडून तपासणी करून घेणे आवश्यक असते.

४.संघटना :स्थानिक पातळी पासून ते आंतरराष्ट्रीय पातळीपर्यंत व्यवस्थापकांच्या अनेक संघटना कार्यरत आहेत.या संघटनेच्या माध्यमातून नैतिक जबाबदारी बाबत चर्चा करणे,राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय घडामोडींवर चर्चा करणे,आचारसंहिंतेचे पालन करणे इत्यादी बाबत सदस्यांना प्रवृत्त करून संघटना कार्य करीत असतात.

५.प्रवेश नियमन :व्यवस्थापनाचे कार्य करणा-या व्यक्ती व्यवस्थापनशास्त्रातील विशिष्ट पदवी प्राप्त करूनच कार्य करीत असल्याचे दिसून येते व्यवस्थापकीय शिक्षण प्रशिक्षण देणा-या अनेक संस्था कार्यरत आहेत.अर्थात व्यवस्थापकीय शिक्षण घेणा-या व्यक्तींना अधिक महत्त्व देण्यात येते व्यवस्थापकीय कार्य करण्यासाठी अनुभवी व कार्य कुशल व्यक्तींना अग्रक्रमाने प्राधान्य देण्यात येते.अशारितीने व्यवसायाची वैशिष्टे व्यवस्थापनास लागू पडतात आणि व्यवस्थापन करणारे व्यक्ती पेशा म्हणून व्यवस्थापकाचे कार्य करीत असतांना दिसून येतात.

१.२.०४ व्यवस्थापन प्रक्रिया

व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया आहे.व्यवस्थापन प्रक्रिया ही संकल्पना स्पष्ट करतांना व्यवस्थापनेचे विविध कार्यांचा निर्देश करण्यात येतो.व्यवस्थापनेत अनेक कार्यांचा समावेश असतो या सर्व कार्यांचा समूह व्यवस्थापनेत असतो.म्हणून व्यवस्थापनात या कार्यांचा वेळोवेळी वापर केला जातो त्यांचा प्रक्रिया म्हणून वापर केला जातो कारण व्यवस्थापन कार्यास नियोजना पासून सुरुवात होते तर नियंत्रणा पर्यंत कार्यांचा शेवट होतो परंतु हे कार्य व्यवस्थापनात नियमित प्रक्रिया म्हणून असते.व्यवसाय संघटनेत विविध स्तरावर व्यवस्थापकांना प्रक्रिये प्रमाणे अनेक कार्य करावी लागतात.

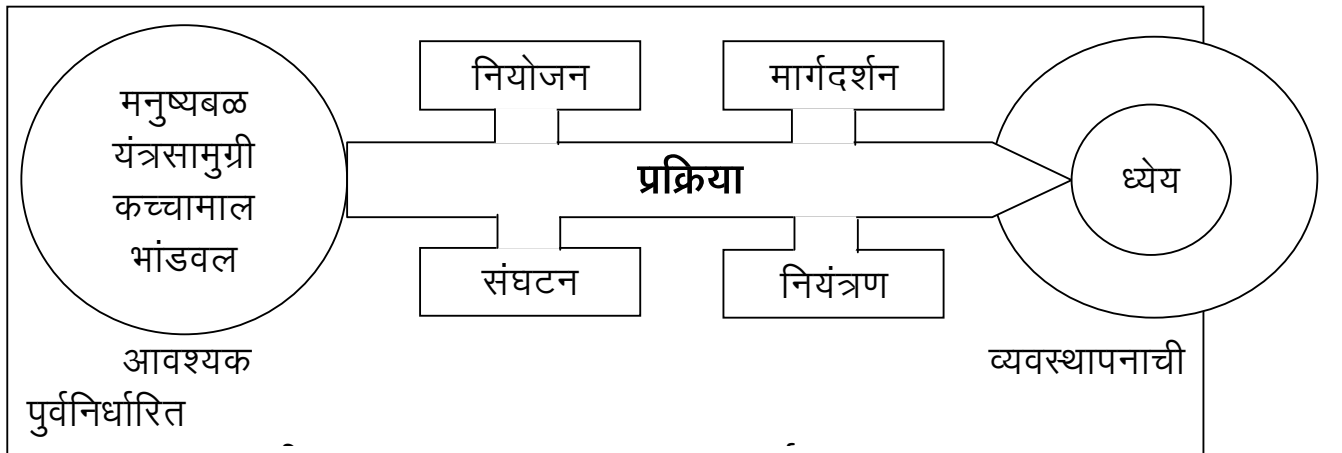
आपण सुरवातीस व्यवस्थापन कार्यांचा सविस्तर अभ्यास केलेला आहे परंतु व्यवस्थापनेच्या कार्या बाबत शास्त्रज्ञांचे वेगवेगळ्या स्वरूपाचे दिसून येतात.हेन्री फेयॉल यांनी व्यवस्थापन कार्यात नियोजन,संघटन,निर्देशन, समन्वय आणि नियंत्रण या कार्यांचा समावेश केलेला आहे. लुथीर गुलिकन यांनी व्यवस्थापन प्रक्रियेत

नियोजन,संघटन,संचलन,समन्वय अहवाल सादरीकरण आणि अंदाजपत्रक तयार करणे या आठ कार्यांचा समावेश केलेला आहे.हेराल्ड स्मित यांच्या मतानुसार व्यवस्थापनाचे नियोजन, संघटन, एकत्रिकरण आणि मोजणी ही चार प्रमुख कार्ये आहेत.कुंटज आणि ओडोनेल यांच्या मते नियोजन,संघटन,आदेश देणे व नियंत्रण या कार्यांचा समावेश केलेला आहे.तर नाईल्स यांनी केवळ संघटन, समन्वय यांना व्यवस्थापनाची कार्ये म्हणून मान्य केलेले आहे.व्यवस्थापन प्रक्रियेत सर्वसामान्यपणे पुढील बाबींचा समावेश असतो.

- १.संघटनेचे उद्देश,नियोजन धोरण आणि कृती ठरविणे.
- २.उपलब्ध साधनसामग्रीच्या वापरावर समन्वय साधणे
- ३.संघटनेची ध्येय साध्ये करण्यासाठी नियंत्रण ठेवणे
- ४.संघटनेतील कर्मचा-यांना मार्गदर्शन आणि कार्यप्रवृत्त करणे
- ५.संघटनेतील कार्यांचे मुल्यमापन करणे

या वरून आपणास व्यवस्थापनाची सर्वसमावेशक व्याख्या करता येईल पुर्वनियोजित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी नियोजन,संघटन,निवड नेतृत्व आणि नियंत्रण या कार्यांच्या साहाय्याने मनुष्यबळ आणि साधनसामग्री यात समन्वय साधण्याची व्यवस्थापन ही एक समाजिक प्रक्रिया होय.

व्यवस्थापन प्रक्रिया



वरील आकृतीत दाखविल्या प्रमाणे व्यवस्थापनाला नियोजित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी मनुष्यबळ,यंत्रसामुग्री,कच्चा माल आणि भांडवल यांची आवश्यकता असते.या उत्पादन साधनांद्वारे ध्येय प्राप्ती होते. ध्येय प्राप्ती साठी नियोजन, संघटन, मार्गदर्शन नियंत्रण इत्यादी कार्यांचा पारपाडावी लागतात.आणि विविध घटकांमध्ये समन्वय साधने आवश्यक असते.परंतू हे कार्य करीत असतांना व्यवस्थापनेला सामाजिक जबाबदारीकडे दुर्लक्ष करून चालत नाही म्हणून व्यवस्थापनेस सामाजिक प्रक्रिया असे म्हटले जाते.

व्यवस्थापन प्रक्रियेची वैशिष्ट्ये :

१.व्यवस्थापन ही समाजिक प्रक्रिया आहे :व्यवस्थापनाचा मानवी कार्याशी संबंध येतो.म्हणून व्यवस्थापनाला सामाजिक प्रक्रिया असे म्हटले जाते.व्यवस्थापन प्रक्रियेचे यश संघटनेत काम करणा-या व्यक्तींचे आचार-विचार,ज्ञान,परस्पर सहकार्य यावर अवलंबून असते.

२.व्यवस्थापन ही प्रक्रिया सतत चालणारी प्रक्रिया आहे :व्यवस्थापनास सतत चालणारी प्रक्रिया असे म्हटले जाते कारण या कार्यात नियोजना पासून ते नियंत्रणा पर्यंत विविध टप्प्यांचा समावेश होत असतो.कारण व्यवस्थापनेला संघटनेची ध्येय साध्ये करण्यासाठी विविध कार्य करावी लागतात.परंतू ही कार्य पुन्हा पुन्हा करावी लागतात.

३.व्यवस्थापन प्रक्रिया परस्परावलंबी प्रक्रिया आहे :व्यवस्थापनात करावी लागणारी कार्य स्वतंत्र राहत नाहीत त्यांचे स्वरूप स्वतंत्र असले तरी ते एकमेकांवर अवलंबून असतात.तसेच नियोजन हे स्वतंत्र कार्य असले तरी नियंत्रणाशिवाय त्यास अर्थ राहत नाही.

४.व्यवस्थापन सर्वसमावेशक प्रक्रिया आहे : व्यवस्थापन सर्वसमावेशक प्रक्रिया आहे.व्यवस्थापनाची गरज सर्वच व्यावसायिक क्षेत्रात असते.लहान मोठ्या व्यावसायिकांना आणि व्यवसाय न करणा-या संस्थांना व्यवस्थापन प्रक्रियेची गरज असते

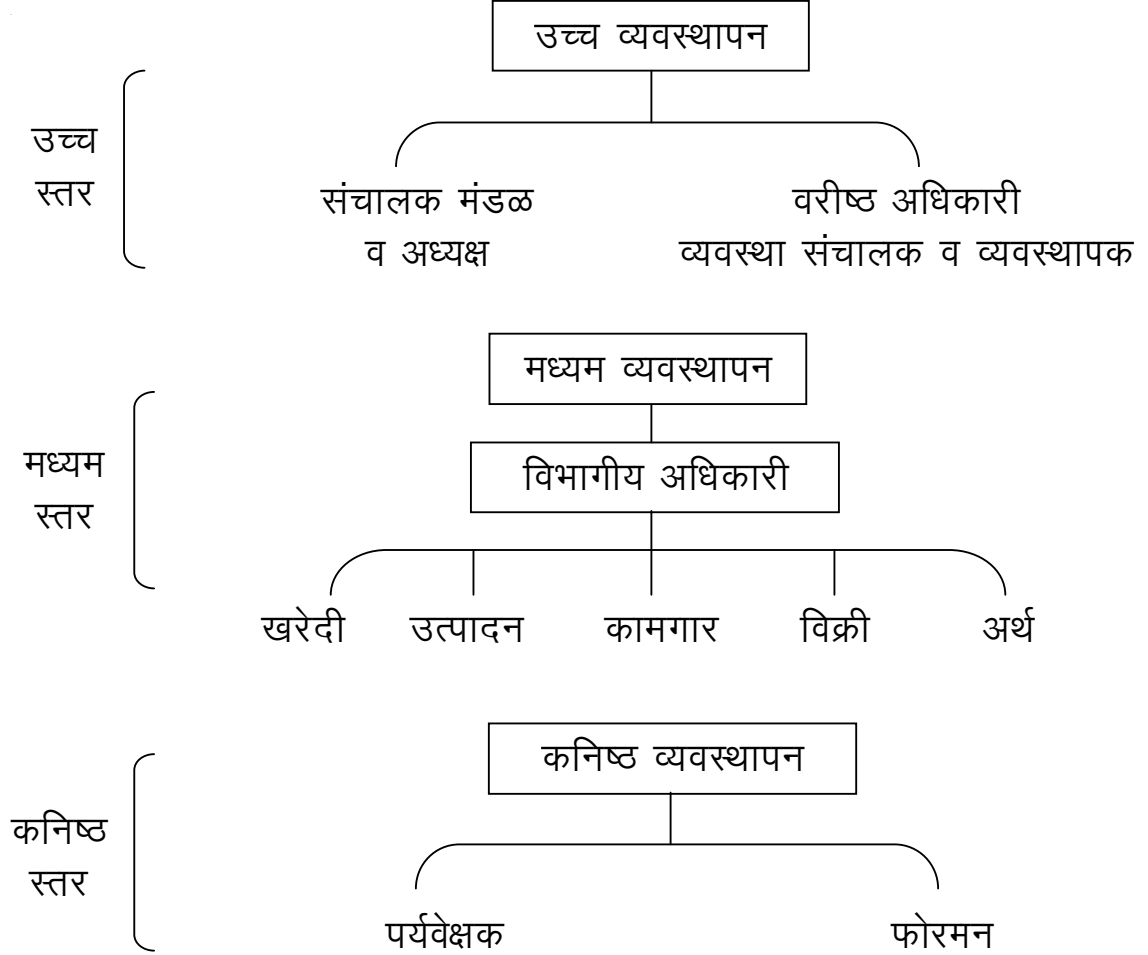
१.२.०५ व्यवस्थापनेचे स्तर

उद्योग व्यवसायात व्यवस्थापनेला विविध प्रकारची कार्य करावी लागतात.यात नियोजन, संघटन, मार्गदर्शन, समन्वय नियंत्रण इत्यादी कार्यांचा समावेश केला जातो ही सर्व कार्य एका व्यक्तीकडून केली जात नाही तर व्यवस्थापनेत वेगवेगळ्या स्तरावर व्यक्तींचा नेमणूक करावी लागते.हे उद्योग संस्थेच्या आकारमानावर अवलंबून असते.जर उद्योग संस्थेचा आकारमान मोठा असेल तर तेथिल कार्य करणा-या कर्मचा-यांची संख्या देखील मोठी असू शकते.त्या प्रमाणे व्यवस्थापन करणा-या व्यक्तींची संख्या निर्धारित करण्यात येते.व त्यांना अधिकार आणि जबाबदारीचे वाटप करण्यात येते. अधिकार आणि जबाबदारी ही संघटन रचनेच्या विविध स्तरानुसार कमी अधिक प्रमाणात करण्यात येते आणि परस्परांचे संबंध निश्चित करण्यात येतात.त्यालाच व्यवस्थापन स्तर असे म्हणतात.हे स्तर सर्व सामान्यपणे तीन प्रकारचे असतात.

- १.उच्च स्तरीय व्यवस्थापन
- २.मध्यम स्तरीय व्यवस्थापन
- ३.कनिष्ठ स्तरीय व्यवस्थापन

व्यवस्थापनेचे स्तर पुढील आकृतीच्या साहाय्याने स्पष्ट करता येतील

व्यवस्थापनाचे स्तर



उच्च स्तरीय व्यवस्थापन

व्यवस्थापनाच्या विविध पातळ्यांमध्ये उच्चस्तरीय व्यवस्थापनाला सर्वोच्च स्थान प्राप्त झाले आहे. उच्चस्तरीय व्यवस्थापनात कंपनीचे संचालक मंडळ, व अध्यक्ष आणि कार्यकारी संचालक व्यवस्थापक या वरिष्ठ अधिका-यांचा समावेश होतो. ऑलिव्हर शेल्डन यांनी उच्च पातळीवरील व्यवस्थापन हे शासनाशी अधिक निगडीत असल्याचे म्हटले आहे. त्यामुळे उच्चस्तरीय व्यवस्थापनावर अधिक महत्त्वाची कार्य सोपविण्यात येतात.

उच्च स्तरीय व्यवस्थापनाची कार्य :

या व्यवस्थापनात दोन प्रकारची कार्य करावी लागतात

अ.व्यवस्थापकीय कार्य

ब.वैधानिक कार्य

अ.व्यवस्थापकीय कार्य : यामध्ये निर्णय घेण्याविषयी विविध कार्यांचा समावेश होतो.ही कार्य करण्याची जबाबदारी संस्थेच्या संचालकांची आणि वरिष्ठ अधिका-यांची असते.व्यवस्थापकीय कार्य खालील प्रमाणे

१. संस्थेची उद्दिष्टे ठरवून नियोजन करणे
२. संस्थेची विविध धोरणे ठरविणे
३. आदेश देणे,मार्गदर्शन करणे समन्वय साधणे व नियंत्रण ठेवणे
४. प्रमुख अधिका-यांच्या नेमणूका करणे
५. संस्थेच्या वतीने महत्वपूर्ण करार करणे
- ६.लाभांश वाटपा संबंधी निर्णय घेणे

ब.वैधानिक कार्य : उच्चस्तरीय व्यवस्थापनाला काही महत्वाची कायदेशीर कर्तव्ये पारपाडावी लागतात.ती मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापनाकडे सोपविता येत नाहीत.उदा.कर्ज रोखे विक्रीस काढणे किंवा भागधारकांकडून भागांवरील रकमा मागविण्याचा निर्णय घेणे इत्यादी उच्च स्तरीय व्यवस्थापनेची कार्य करावी लागतात.

मध्यमस्तरीय व्यवस्थापन : उच्चस्तरीय व्यवस्थापना नंतर मध्यमस्तरीय व्यवस्थापनाला स्थान देण्यात येते.मध्यमस्तरावरील व्यवस्थापनात विविध विभाग प्रमुखांचा समावेश होतो.संस्थेत तज्ज्ञ व्यक्तींची नेमणूक केली तरी त्यांचा समावेश मध्यमस्तरावर केला जातो.उच्चस्तरावरील व्यवस्थापनेने निश्चित केलेल्या योजनांची व धोरणांची अंमलबजावणी करण्याचे कार्य मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापनेची असते.

मध्यमस्तरीय व्यवस्थापनाची कार्य :

- १.उच्चस्तरीय व्यवस्थापकाकडून आलेल्या आदेशा प्रमाणे कार्य करणे
- २.उच्चस्तरीय व निम्नस्तरीय व्यवस्थापनामध्ये दुवा म्हणून कार्य करणे
- ३.उच्चस्तरीय व निम्नस्तरीय व्यवस्थापनामध्ये समन्वय प्रस्थापित करणे
- ४.उच्च व्यवस्थापनाने निश्चित केलेली धोरणे अंमलात आणण्यासाठी विभागांमध्ये सहकार्य करणे
- ५.उच्चस्तरीय व्यवस्थापनाने ठरविलेल्या धोरणांची अंमलबजावणी करण्यासाठी योजना आणि कार्यक्रम तयार करणे
- ६.कर्मचा-यांना प्रशिक्षणाची व्यवस्था करणे
- ७.कर्मचा-यांना त्यांच्या कामानुसार मोबदला देण्याची व्यवस्था करणे

- ८.कर्मचा-यांमध्ये एकात्मतेची भावना निर्माण करणे
- ९.विभागासाठी आवश्यक साधन साधनसामग्री उपलब्ध करणे
- १०.विभागातील कार्याचे मुल्यमापन करणे

कनिष्ठ स्तरीय व्यवस्थापन :

कनिष्ठ स्तरीय व्यवस्थापनात पर्यवेक्षक फोरमन यांचा समावेश होतो.कामगारांकडून काम करून घेण्याची जबाबदारी कनिष्ठ व्यवस्थापनेची असते.या स्तरावरील अधिका-यांचा कामगारांशी प्रत्यक्ष संबंध येत असतो.तसेच ते उच्च व मध्यम स्तरावरील अधिकांच्या संपर्कात असतात.म्हणून व्यवस्थापन व कामगार यांच्या दुवा साधण्याचे कार्य करीत असतात.

कनिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापनेची कार्य :

- १.कामगारांना आणि कर्मचा-यांना आदेश देणे
- २.कामगारांमध्ये कामाचे वाटप करणे
- ३.कामगारांच्या कार्यावर लक्ष ठवणे
- ४.कार्यातील उणीवा दूर करण्यास कामगारांना सहकार्य करणे
- ५.कामगारांशी सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करणे
- ६.आवश्यकता भासल्यास कामगारांशी सामूहीक वाटाघाटी करणे
- ७.कामगारांच्या कार्याचे मुल्यमापन करणे
- ८.मध्यम व्यवस्थापनाच्या आदेश व मार्गदर्शनानुसार उच्च व्यवस्थापनाची धोरणे आणि निर्णय घेणे
- ९.कर्मचा-यांना प्रशिक्षण देणे
- १० कार्यालयात शिस्त राखणे
- ११.साधनसामग्रीचा अपव्यय टाळणे

१.२.०६ व्यवस्थापनाची भूमिका किंवा महत्व

व्यवसायात मोठया प्रमाणावर उत्पादनाचा आणि स्पर्धांच्या युगात व्यवस्थापनास महत्वाची भूमिका पारपाडावी लागते.व्यवसायास जिवनदान देण्याचे व्यवस्थापनेचे महत्वाचे कार्य आहे म्हणून व्यवस्थापकाची भूमिका किंवा महत्व पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१.उत्पादकता वाढ : उत्पादकतेमध्ये वाढ करणे ही आजची गरज आहे.यासाठी कच्चा माल,यंत्र,श्रम,भांडवल आणि संघटन या उत्पादन घटकांमध्ये समन्वय साधून व नवीन तंत्राचा वापर करून उत्पादकतेत वाढ करणे शक्य होते.

२.स्पर्धा शक्ती : आजचे युग हे स्पर्धेचे युग म्हणून ओळखले जाते.उत्पादनासाठी नवीन तंत्राचा वापर करून उत्पादनात अधिक वाढ करून आणि उत्पादन खर्चात बचत करून स्पर्धेला तोंड देण्यासाठी व्यवस्थापना कार्यक्षमतेने कार्य करीत असते.त्यामुळे व्यवसायाचे

अस्तित्व टिकून राहण्यास मदत होते.व्यवसायाची स्पर्धा शक्तीत वाढ झाल्याने व्यवसायाचे महत्व वाढते.

३.उद्दिष्टे ठरविणे :कोणत्याही व्यवसायाची स्थापना ही पुर्व नियोजित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी होत असते.व्यवसायाची उद्दिष्टे ठरविणे व ती साध्ये करण्यासाठी कार्यकुशल व्यवस्थापकाची गरज असते.या करिता व्यवस्थापकाची नेमणूक केली जाते. म्हणून व्यवस्थापनेला महत्व प्राप्त झालेले आहे.

४.उद्दिष्टांची पूर्ती :उद्दिष्टे ठरविल्या नंतर त्यांची पूर्ती करण्यासाठी संस्थेला कार्य करावे लागते.आणि संघटनेची उभारणी करून अधिकार व जबाबदारीचे वाटप करावे लागते.विविध विभागांच्या कार्यात समन्वय साधने आवश्यक असते आणि कर्मचा-यांना अभिप्रेरण देण्याची गरज असते त्यासाठी कार्यक्षम व्यवस्थापनेची आवश्यकता असते.तरच उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते. **५.उत्पादनातील गुंतागुंत :**आज बदलत्या परिस्थितीनुसार तंत्रज्ञानात बदल होत आहे त्या प्रमाणे नवीन बदलास सामोरे जाण्यासाठी उद्योजकाला कार्य करावी लागतात.उत्पादनातील वाढ व समस्या सोडविण्यासाठी कार्यक्षम तज्ज्ञ व्यवस्थापकाची गरज असते.म्हणून उत्पादन कार्यासाठी व्यवस्थापकास महत्व प्राप्त झाले.

६.व्यक्ती विकास :उत्पादनामध्ये वाढ करून व्यवसायाचा विस्तार वाढविता येतो.त्याच बरोबर व्यक्ती विकासाकडे लक्ष द्यावे लागते.त्यासाठी कर्मचा-यांना प्रशिक्षण देणे, मार्गदर्शन करणे, कर्मचा-यांना व्यवस्थापनात सहभाग देणे त्यांचे मनोबल टिकवून ठेवणे यासाठी कार्यक्षम यंत्रणा निर्माण करण्याकरिता कुशल व्यवस्थापकाची आवश्यकता असते.आणि ते कार्य व्यवस्थापक करित असतो.म्हणून व्यवस्थापनास महत्व प्राप्त झालेले आहे.

७. मंदीला तोंड देणे : प्रत्येक उद्योगाला कधी तरी मंदीला सामोरे जावे लागते.मंदीच्या परिस्थितीत मागणी कमी होऊन किंमती घसरू लागतात.उत्पादन कमी प्रमाणात करावे लागते, उद्योगाचा नफा कमी होतो.अशा वेळेस व्यवसायाला अस्तित्व टिकवून ठेवण्यासाठी प्रयत्न करावे लागतात. व व्यवसाय चालू ठेवून इतर व्यवसायिकां बरोबर स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी धडपड करावी लागते.तसेच तेजीच्या काळातील झालेला फायद्याचा वापर करावा लागतो.या बाबत निर्णय घेण्याचे कार्य कार्यक्षम व्यवस्थापना करू शकते.

८.मानवी संबंध :व्यवसायात कामगारांचे मनोबल टिकवून ठेवण्यासाठी व्यवस्थापनेला कार्य करावे लागते.कामगारांना कायद्या प्रमाणे वेतन देणे व कल्याणकारी योजनांचा स्विकार करणे इत्यादी कार्य करण्यासाठी व्यवस्थापकाची आवश्यकता असते.कामगार आणि

मालक यांच्यातील प्रश्न सोडविण्यासाठी व्यवस्थापन हा महत्वाची भूमिका राबवित असतो.

९.सामाजिक जबाबदारी :कोणत्या ही व्यवसायाचा उद्देश हा केवळ नफा मिळविणे नसतो.नफा मिळवित असतांना व्यवसायालाल सामाजिक जबाबदारी पारपाडावी लागते.कारण व्यवसायाचा संबंध हा कामगार, ग्राहक, सरकार, वित्तपुरवठा करणा-या संस्था व इतर संस्था यांच्याशी येत असतो.या सर्व घटकांचे समाधन प्राप्त करून देण्यासाठी व्यवसायाला कार्य करावे लागते.ही जबाबदारी व्यवस्थापना पारपाडीत असतो.

१०.आर्थिक विकास :प्रत्येक राष्ट्राचा आर्थिक विकास व्हावा या दृष्टीने सरकार प्रयत्नशील असते.परंतु व्यवस्थापनेला यासाठी व्यवसाया मार्फत प्रयत्न करावे लागतात. उपलब्ध साधनसामग्रीचा अधिकाधिक वापर करून व्यवसायाचे उत्पादन वाढवून परकीय चलन मिळवून देणे, रोजगाराची संधी उपलब्ध करणे,दुर्गम भागात व्यवसायाची उभारणी करणे इत्यादी कारणांसाठी व्यवसायाला प्रयत्न करावे लागतात.म्हणून राष्ट्राच्या आर्थिक विकासात व्यवस्थापनेचा मोलाचा वाटा असतो.

११.उपलब्ध साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर :देशात उत्पादनासाठी आवश्यक असणारी साधनसामग्री अधिक प्रमाणावर असली तरी त्याचा योग्य वापर करण्याची जबाबदारी ही व्यवस्थापनेची असते.साधन संपत्तीचा योग्य वापर करून उत्पादनात वाढ करणे,कच्चा माल व इंधन यांचा अपव्यय टाळणे इत्यादी कार्य कुशल व्यवस्थापक करीत असतो.

१२.व्यावसायिक कार्यात समन्वय व सुसूत्रता राखणे :व्यवसायात व्यवस्थापनेला विविध स्तरावरील कार्यात समन्वय व सुसूत्रता ठेवावी लागते त्या शिवाय व्यवसायाची कार्य पध्दती सुरळीत चालू शकत नाही यासाठी व्यवस्थापना अधिकार आणि जबाबदारीचे वाटप करीत असते.आणि विभागप्रमुख आणि कामगार यांच्या कढून कार्य करून व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्याचा प्रयत्न करीत असते.

१३.व्यवस्थापनाच्या कार्यक्षमतेवर व्यवसायाचे यश अवलंबून असते : व्यवसायाचे यशस्वीपणे संचालन करण्याची जबाबदारी ही व्यवस्थापनेची असते.व्यवस्थापनेची कार्य करीत असतांना येणा-या समस्या सोडविणे संस्थेच्या कार्यात समन्वय ठेवण्यासाठी आदेश देणे संदेशवहन करणे. विभागीय कामात समतोल ठेवणे ही सर्व कार्य व्यवस्थापना कार्यक्षम पध्दतीने राबवित असते म्हणून व्यवस्थापनेच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवण्याचे कार्य व्यवस्थापनेचे असते.कोणत्या ही व्यवसायाचे यश हे कार्यक्षम व्यवस्थापनेवर अवलंबून असते.

१४.नवीन तंत्राचा वापर :व्यवसायात बदलत्या प्रवाह नुसार कुशल व्यवस्थापक हा नवीन तंत्राचा वापर करीत असतो.आणि व्यवसायाला नावलौकीक मिळवून देण्यासाठी प्रयत्न करीत असतो. स्पर्धा शक्तीवाढ विढण्यासाठी कामगारांना प्रशिक्षण देणे,नवीन तंत्रज्ञान आयात करणे व त्याचा योग्य वापर करणे हे कार्य कुशल व्यवस्थापक करीत असतो.

१५.व्यावसायिक समस्या सोडविणे सुलभ होते :व्यवसायात बदलत्या काळाप्रमाणे निर्माण होणा-या समस्या सोडविणे व व्यवस्थापने पुढे निर्माण होणारी आव्हाने स्विकारण्याची जबाबदारी व्यवस्थापना करीत असते.म्हणून व्यवस्थापनेला महत्व असते.

१६.व्यवसायाला स्थैर्य प्राप्त करण्यात महत्वाची भूमिका : व्यवसायाचे स्थैर्य हे कार्यक्षम व्यवस्थापनेवर अवलंबून असते.व्यवसायापुढे निर्माण होणा-या समस्या सोडविण्यासाठी व्यवस्थापना यशस्वीपणे कार्य करीत असते.व व्यवसायासाठी योग्य मार्गाचा शोध घेऊन व्यवसायाचे अस्तित्व टिकवून ठेवण्यासाठी प्रयत्न करीत असते.

१७.व्यवस्थापन हा व्यवसायाचा आत्मा :व्यवसायाला व्यवस्थापनाची नियमित आवश्यकता असते. व्यवसाय हा लहान असो किंवा मोठा असो त्यासाठी कार्यकुशल व्यवस्थापकाची गरज असते कारण व्यवसायाची प्रगती व्यवस्थापनेच्या कार्यावर अवलंबून असते.म्हणून असे म्हटले जाते की व्यवस्थापन ही सततची प्रक्रिया आहे.

१.२.०७.व्यवस्थापकाचे गुण :

हेन्री फेयॉल यांनी मानवी संबंधा विषयी सखोल अभ्यास करून व्यवस्थापकाच्या अंगी असलेले गुण पुढील प्रमाणे स्पष्ट केलेले आहेत

१.शारीरिक गुण : यात आरोग्य व स्फूर्ती

२.मानसिक गुण : विवेक सतर्कता व समजून घेण्याची क्षमता

३.नैतिक गुण : जबाबदारी स्विकारण्याची मानसिक तयारी,दृढता,चातुर्य व सेवायोजकांवर निष्ठा ४.सामान्य शिक्षण : आवश्यक शैक्षणिक पात्रता,ज्ञान इत्यादी.

५.विशिष्ट ज्ञान : काम करण्यासाठी लागणारे तांत्रिक कौशल्य

६.अनुभव : कार्य करून संपादन केलेले ज्ञान

व्यवस्थापकाला त्याच्या कार्यात यश संपादन करावयाचे असेल तर या गुणांची आवश्यकता त्याच्याकडे असले पाहिजेत तसेच वेगवेगळ्या तज्ज्ञांनी व्यवस्थापकाच्या अंगी असणारे गुण पुढील प्रमाणे स्पष्ट केलेले आहेत

१.प्रभावी व्यक्तिमत्व :व्यवस्थापनात सहाय्यकांकडून अपेक्षित कार्य करून घेण्यासाठी त्याच्या अंगी शारीरिक आणि मानसिक गुण असावे लागतात तर त्याचा व्यक्तीमत्वाचा प्रभाव पडेल व व्यावसायिक कार्य करून घेता येतील.

२.पुर्वानुमान कौशल्य :व्यवस्थापकाला भविष्याचा अंदाज घेता आला पाहीजे केव्हा कोठे व कसे निर्णय घ्यावेत याबबत त्याला ज्ञान असणे आवश्यक आहे.म्हणून भविष्यकालीन अंदाज घेण्याची दूरदृष्टी असणे गरजे आहे

३.नियोजन कौशल्य : व्यवसायात नियोजना शिवाय उद्दिष्टे साध्ये करणे शक्य होत नाही.व्यवस्थापकाला पुर्वअंदाज करून नियोजन करावे लागते आणि नियोजना नुसार व्यवस्थापकीय कार्याची कार्यवाही करावी लागते तरच व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्ये करता येतात. **४.निर्णय कौशल्य** :व्यवस्थापकीय कार्य करीत असतांना व्यवस्थापकाला वेळोवेळी निर्णय घ्यावे लागतात हे कौशल्य अवगत असेल तर व्यवस्थापक व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यात यशस्वी होत असतो.

५.समन्वय कौशल्य :व्यवस्थापकाला कार्य करीत असतांना विविध विभागातील कार्यात समन्वय साधावा लागतो.आणि सर्व व्यवसायिक घटकाच्या कार्यात सुसुत्रता किंवा समन्वय प्रस्थापित करण्याचे कौशल्य अवगत असणे आवश्यक असते.

६.मार्गदर्शन कौशल्य :व्यवस्थापकीय कार्य करीत असतांना व्यवस्थापकाला विभागीय अधिकारी व कर्मचारी यांना वेळोवेळी मार्गदर्शन करता आले पाहीजे.

७.अभिप्रेरणा देण्याचे कौशल्य :व्यवसायातील कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी त्यांना मार्गदर्शन करणे आणि अभिप्रेरणा देणे आवश्यक असते त्या शिवाय व्यवसायाला ठरविलेली घ्येय आणि उद्दिष्टे साध्ये करता येत नाही म्हणून व्यवस्थापकाच्या अंगी कर्मचा-यांना अभिप्रेरणा देण्याचे कौशल्य अवगत असावे लागते.

८.नियंत्रण कौशल्य :व्यवसायातील अधिकारी आणि कर्मचारी यांच्याकडून कार्य करून घेण्यासाठी व्यवस्थापक जे विविध कार्य करून घेतो त्या पैकी नियंत्रण हे एक कार्य आहे.नियंत्रणाचे कार्य केल्याशिवाय त्यास पुढील कार्यातील सुधारणा करणे शक्य होत नाही म्हणून व्यवस्थापकाच्या अंगी नियंत्रण कौशल्य हा गुण असणे आवश्यक आहे.

९ समस्येचे विश्लेषण करण्याचे कौशल्य : व्यवसायात वेळोवेळी निर्माण होणा-या समस्यांचे विश्लेषण करणे, आणि विविध पर्यायांचे मुल्यमापन करून त्यावर उपाय सुचविता आले पाहीजेत म्हणून समस्यांचे विश्लेषण करणे हा गुण व्यवस्थापकाच्या अंगी असणे आवश्यक असते. त्याशिवाय व्यवस्थापक परिणामकारक कार्य करू शकत नाही

१० संघ भावना निर्माण करण्याचे कौशल्य : व्यवस्थापकाला व्यवसायातील अधिकारी आणि कर्मचारी यांच्यात संस्था व संस्थेच्या कार्या विषयी संघ भावना निर्माण करून कर्मचा-यामचे मनोबल व निती धैर्य वाढविण्यासाठी प्रयत्न करावे लागतात.म्हणून व्यवस्थापकाला कर्मचा-यांमध्ये संघ भावना निर्माण करण्याचे कौशल्य अवगत असावे लागते.

११ व्यवस्थापन कौशल्य :व्यवस्थापकीय कार्य करण्यासाठी व्यवस्थापका जवळ व्यवस्थापन कौशल्य हा गुण असणे आवश्यक असते.कारण त्याला आपल्या सहाय्यकांकडून कार्य करण्यासाठी व्यवस्थापनेची विविध कार्य करावी लागतात ही कार्य करीत असतांना कोणाला केव्हा कशारितीने कामाचे वाटप करावी आणि कार्य करून घेण्यासाठी कोणाला केव्हा अभिप्रेरण देणे अपेक्षित आहे हे ठरवावे लागते.तरच व्यवसायाला उद्दिष्टे साध्ये करणे शक्य होते.

१२ उत्तरदायित्वाची भावना :व्यवस्थापनेत व्यवस्थापकाला अधिकारांचे वाटप करावे लागते.व कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी अधिकारांचे वाटप करावे लागते.सहाय्यकांना सोपविलेल्या कामांचे जाब विचारण्याचा अधिकार असतो.तसेच कर्मचा-यांमध्ये उत्तरदायित्व निर्माण करण्याची भावना रूजवावी लागते.

१३ चारित्र्य व सचोटी :व्यवस्थापकाला व्यवस्थापनेत कार्य करीत असतांना अनेक व्यक्तींशी संबंध येतो.त्यामुळे त्याच्या कार्यावर अनेक व्यक्तींचे लक्ष असते.म्हणून त्याने चारित्र्य व सचोटी याला अधिक महत्व दिले पाहीजे.

१४ धैर्य आणि उत्साह :व्यवस्थापकाने कार्य करीत असतांना धाडशी वृत्ती दाखवून कार्य केले पाहीजे कारण व्यवसायिकांच्या अंगी धाडस असल्या शिवाय तो व्यवसायात यशस्वी होऊ शकत नाही.त्या प्रमाणे व्यवस्थापकांना धैर्य आणि उत्साहाने कर्मचा-यांना कार्य करण्यास अभिप्रेरण दिले पाहीजे त्या शिवाय व्यवसायाची ध्येय धोरण व उद्दिष्टे साध्ये करता येत नाही.

१५ इतर गुण :व्यवस्थापकाने व्यवस्थापकीय कार्य करीत असतांना त्याच्या जवळ वरील दिलेले सर्व गुण असणे आवश्यक आहे परंतू त्या व्यतिरिक्ती काही गुण असणे आवश्यक असतात त्यात आत्मविश्वास, समतोल व्यक्तीमत्व, सामाजिक जबाबदारीची जाणीव, भावनिक स्थैर्य, सहाय्यकां विषयी आदर, सहकार्याची भावना, स्पष्ट व्यक्तेपणा, संभाषण कौशल्य, पुढाकार घेण्याचा वृत्ती, मानवी स्वभावाचे ज्ञान, सहनशीलता, न्यायवृत्ती, इत्यादी.

व्यवस्थापकाची भूमिका :

व्यवस्थापक हा व्यवसायातील एक प्रमुख घटक मानला जातो.त्याला व्यवसायाची उद्दिष्ट साध्ये करीत असतांना जे काही कार्य करावे लागते त्यात तो नेता म्हणून कार्य करीत असतो.व त्याला अनेक प्रकारच्या भूमिका पारपाडाव्या लागतात.मिन्टझबर्ग यांनी व्यवस्थापकाला पारपाडाव्या लागणा-या भूमिका तीन प्रकारात वर्णन केलेल्या आहेत त्या पुढील प्रमाणे

१.अंतर्गत भूमिका : व्यवस्थापका हा व्यवसायाच्यावतीने जी भूमिका पारपाडीत असतो.त्यात तो व्यवसायाचा प्रतिनिधी म्हणून कार्य करीत असतो.या भूमिका पुढील प्रमाणे

अ.नामधारी नेता : व्यवस्थापकाला व्यवसायाच्यावतीने नामधारी नेता म्हणून विविध कार्यालय व संस्थांमध्ये व व्यक्तींना भेटी देण्याचे कार्य करावे लागते.व्यवसायाच्यावतीने लेखी देणे व भेटी देणा-या व्यक्तींशी चर्चा करणे इत्यादी कार्य करीत असतांना व्यवसायाचा नेता म्हणून कार्य करीत असतो.

ब.व्यवस्थापकीय नेतृत्व : व्यवस्थापकीय कार्यकरीत असतांना कर्मचा-यांना कार्यप्रवृत्त करणे,मार्गदर्शन करणे इत्यादी कार्य करीत असतांना त्याला नेता म्हणून आपली भूमिका पारपाडावी लागते.

क.संपर्क अधिकारी : संघटनेच्या विविध विभागात समन्वय व सुसूत्रता राहण्यासाठी व्यवस्थापक प्रत्येक विभागाशी संपर्क ठेवत असतो व वेळोवेळी मार्गदर्शन करीत असतो आणि समस्या सोडविण्यासाठी प्रयत्न करीत असतो व व्यावसायिक कार्य सुरळीत चालू राहण्याकरीत संपर्क ठेवून समन्वय साधत असतो.संस्थेच्यावतीने खरेदी करणे,संस्थेच्या बहीर्गत घटकांशी संपर्क करणे यात सावकार,धनको,इतर वित्तपुरवठा करणा-या संस्थांशी संपर्क साधणे इत्यादी.

२.माहिती देण्यासंबंधी भूमिका :व्यवस्थापकाला व्यवसायाविषयी आवश्यक असणारी माहितीगोळा करावी लागते.ही माहिती संघटनेच्या विविध विभागाकडून मिळवावी लागते.तसेच संघटनेच्या बहीर्गत घटकांकडून माहिती मिळवावी लागते.आणि इतर संस्थांना माहिती पुरवावी लागते.म्हणून व्यवस्थापकाला माहिती अधिकारी म्हणून पुढील तीन प्रकारात भूमिका पारपाडावी लागते.

अ.माहिती गौळा करणे :व्यवस्थापक व्यवसायासाठी आवश्यक माहिती विविध मार्गांनी मिळवित असतो.त्याचा व्यवस्थापन करीत असतांना उपयोग करीत असतो.

ब.माहिती उपलब्ध करणे :व्यवस्थापक संघटनेचे काकाज पुर्ण करण्यासाठी विभागप्रमुख आणि अधिका-यांना वेळोवेळी माहिती उपलब्ध करून देत असतो.आणि इतर संस्थांना हवी असणारी माहिती पुरविण्याचे कार्य व्यवस्थापक करीत असतो.

क.प्रवक्ता म्हणून कार्य करणे :व्यवस्थापक त्याच्या व्यवसायाविषयी धोरणे आणि निर्णय या विषयी माहिती करून देत असतो.तसेच व्यवसायातील झालेले बदल या बाबत माहिती देत असतो.व्यवसाया संबंधी मत व्यक्त करणे.व्यवसायात अंतर्गत आणि बहीर्गत घटकांशी संपर्क साधण्याची कार्य करणे.

३.निर्णय घेण्याची भूमिका : व्यवस्थापक हा व्यवसाया संबंधी अनेक निर्णय घेत असतो.व्यवसायाची धोरणे व उद्दिष्टे यांची पूर्तता करण्यासाठी योग्य निर्णय घ्यावे लागतात.या बाबत व्यवस्थापकाला पारपाडावी लागणारी भूमिका पुढील प्रमाणे

१.उद्योजक म्हणून :व्यवसायाला बहीर्गत घटकांमुळे परिणाम होत असतात.अशावेळी व्यवसायाच्या हिताच्या दृष्टीने योग्य निर्णय घ्यावे लागतात.यात जोखीम स्विकारण्याचे कार्य करावे लागते.

२.समायोजक म्हणून : व्यवसायाला अडचणीच्या प्रसंगी व्यवस्थापकाला निर्णय घ्यावे लागत असतात.उदा.संघर्ष,कामगारांचे संप,तेजीमंदी,नैसर्गिक आपत्ती इत्यादी समस्या सोडविण्यासाठी व्यवस्थापकाला कार्य करावी लागत असतात.

३.साधनसामुग्री उपलब्ध करून देणे :व्यवस्थापकाला व्यवसायात वेळोवेळी आवश्यक असणारी साधने उपलब्ध करून द्यावी लागतात.

४.मध्यस्थ म्हणून : व्यवसायाच्यावतीने व्यवसायाशी संबंधित घटकांशी चर्चा करावी लागते. उदा. व्यक्ती,संस्था व इतर घटक इत्यादी यांच्याशी चर्चा करण्यासाठी मध्यस्थ म्हणून कार्य करीत असतो.उदा.भागधारक,धनको,वितरक,कर्मचारी व शासन इत्यादी.

व्यवस्थापकाच्या जबाबदा-या :

व्यवसायाचे संचलन करण्याचे कार्य व्यवस्थापक करीत असतो.तसेच व्यवसायाची पुर्वनियोजित उद्दिष्टे साध्ये करण्याचे कार्य व्यवस्थापकाकडे असते व्यवसायातील साधनसामुग्रीचा अधिकाधिक वापर करून व्यवसायाला नावलौकीक मिळविण्याचा प्रयत्न व्यवस्थापकाचा असतो.म्हणून व्यवस्थापकाला जी विविध कार्य करावी लागतात.त्यांचे वर्गीकरण पुढील प्रमाणे सांगता येईल

अ.व्यवस्थापकीय जबाबदा-या :

१.व्यवसायाच्या विविध कार्यांचे नियोजन करणे

२.व्यवसायावर परिणामकरणा-या घटकाचा व बदलांचा अचूक अंदाज घेणे

३.व्यवसायाचे कार्य करण्यासाठी संघटन यंत्रणा उभारणे

४.व्यवसायातील अधिकारी आणि कर्मचा-यांना व्यवसायाच्या कार्याबाबत मार्गदर्शन करणे

५.व्यवसायाच्या विविध कार्यांचे नियोजन करणे

६.व्यवसायाच्या कार्याविषयी निर्णय घेणे

७.व्यवसायातील विविध विभागातील कार्यांचे वाटप करणे व कार्यात समन्वय साधणे

८.व्यवसायासाठी अंतर्गत व बहीर्गत संदेशवहनाची यंत्रणा उभारणे

९.व्यवसायातील कार्यावर नियंत्रण ठेवणे

१०.व्यवसायातील अधिकारी व कर्मचारी यांची नेमणूक करणे

११.व्यवसायातील कार्याचा आढावा घेणे किंवा पाठपुरावा करणे

ब.व्यवस्थापकाच्या सामान्य जबाबदा-या :

व्यवस्थापक हा संस्था व व्यवसायातील कर्मचारी यांना जोडणारा महत्वाचा दुवा आहे त्याला व्यवसायाविषयी कर्तव्य पारपाडतांना पुढील जबाबदारी सांभाळावी लागते

- १.वरिष्ठ व्यवस्थापनेने ठरविलेल्या ध्येय धोरणांची अंमलबजावणी करणे
- २.व्यवसायातील कर्मचा-यांना वेळोवेळी मार्गदर्शन करणे
- ३.व्यवसायातील कर्मचा-याच्या समस्या सोडविण्यासाठी पुढाकार घेणे
- ४.कर्मचा-यांना अधिकार आणि जबाबदारीचे वाटप करणे
- ५.व्यवसायातील कर्मचा-यांचा प्रगतीचा अहवाल वरिष्ठ व्यवस्थापनेला सादर करणे
- ६.विभागीय अधिका-यांनी तयार केलेल्या आराखडयास मंजूरी देणे
- ७.विभागीय अधिका-यांना मार्गदर्शन करणे
- ८.व्यवसायातील कर्मचा-यांचे मनोबल वाढविणे व प्रेरणा देणे
- ९.वरिष्ठ व्यवस्थापनेने दिलेले आदेश कनिष्ठ स्तरावरीत कर्मचा-या पर्यंत पोहचविणे
- १०.व्यवसायातील अधिकारी आणि कर्मचारी यांना विकासाची संधी देणे

क.व्यवस्थापकाच्या विशेष जबाबदा-या :

- १.प्रशासनाने ठरविलेले उद्दिष्टे व ध्येय धोरणांची यशस्वीपणे अंमलबजावणी करणे
- २.उपलब्ध साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर करणे
- ४.कनिष्ठ स्तरापासून येणा-या प्रतिक्रिया वरिष्ठ व्यवस्थापनेला कळविणे
- ५.विभागीय अधिकारी यांचयाकडून प्राप्त झालेल्या अहवालांचा विचार करणे
- ६.सहाय्यक अधिकारी व विभागीय अधिका-यांना संस्थेच्या अंदाजपत्रकीय नियंत्रण समजवून सांगणे
- ७.सहाय्यकांचे मनोबल उंचावणे व त्यांच्याकडून अपेक्षित कार्य करून घेणे
- ८.व्यवसायाशी संबंधित घटकांची सामाजिक जबाबदारी सांभाळणे
- ९.व्यवसायाच्या कायदेशीर बाजूचे काटेकोर पालन करणे
- १०.व्यवसायाची स्पर्धाशक्ती वाढविणे आणि लौकिक मूल्यातवाढ करण्यासाठी प्रयत्न करणे

१.२.०८ व्यावसायिक व्यवस्थापक

व्यवस्थापकाच्या कार्यावरून व्यवस्थापकाचे दोन प्रकार सांगता येतील यात परंपरागत व्यवस्थापक आणि व्यावसायिक व्यवस्थापक परंपरागत व्यवस्थापनात पुर्वी मालक व्यवसायाचे व्यवस्थापन करीत होते.औद्योगिक क्रांती नंतर मालक व व्यवस्थापना यात फारकत झाली कारण एकाच मालकाचे अनेक व्यवसाया निर्माण झालेत व व्यवसायाचे

आकारमान वाढले त्यामुळे व्यवसायाचे व्यवस्थापन हे कार्यकुशल व्यक्तीकडून करण्यात सुरवात झाली कारण उत्पादनात वाढ झाली त्याच बरोबर स्पर्धा निर्माण झाली म्हणून उत्पादन खर्चात बचत करण्यासाठी व नवीन नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर करण्यासाठी हुशार व तज्ज्ञ व्यक्तीची आवश्यकता भासू लागली त्यातून व्यावसायिक व्यवस्थापक निर्माण होऊ लागले.

व्यावसायिक व्यवस्थापकाच्या व्याख्या पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील

१.पेरी गो यांच्या मते : व्यवसायिक धोरणाची आखणी करणे व सहाय्यकांकडून ठरविलेल्या धोरणांची अंमलबजावणी करण्यासाठी विशिष्ट ज्ञान व कौशल्य असलेली व्यक्ती म्हणजे व्यावसायिक व्यवस्थापक होय.,,

२.प्रा.डी.एन.एल्हान्स यांच्या मते : व्यवस्थापन हा पेशा जाणीवपूर्वक स्विकारणारा व त्यासाठी

ज्ञान, कौशल्य आत्मसात करणारी,आणि व्यावसायिक मुल्यांशी वचनबद्ध असणारी,देशाची धोरणे आणि नियोजन यांच्या चौकटीत काम करणारी, प्रशिक्षणाचा समाजाची सेवा करण्यासाठी उपयोग करणारी व्यक्ती ही व्यावसायिक व्यवस्थापक होय.,

३.हर्वियन व मेयर्स यांच्या मते :व्यावसायिक व्यवस्थापक हा व्यवस्थापकाचा असा प्रकार आहे की ज्या वेळी संघटनेत विविध स्तरावर नेमणूका करित असतांना संबंधित व्यक्तींची योग्यता व कार्यक्षमता तपासून त्यांची नेमणूक केली जाते.,,

४.इ.एफ.एल.ब्रिच यांच्या मते : व्यावसायिक व्यवस्थापक अशी व्यक्ती आहे की जी स्वतःच्या

ज्ञानाचा,कौशल्याचा आणि बुद्धीमत्तेचा वापर करून व्यवसायाच्या हिताचे रक्षण करण्यासाठी प्रयत्न करित असते.ती व्यक्ती व्यावसायिक मालक नसून व्यवसाया विषयी निर्णय घेण्यास सक्षम असते आणि ठरविलेल्या आचारसंहिंतेचा वापर करून आपली जबादारी पार पाडीत असते.,, **व्यावसायिक व्यवस्थापकाची वैशिष्टे**

१.व्यावसायिक व्यवस्थापक हा व्यवस्थापकाचा एक प्रकार आहे

२.व्यावसायिक व्यवस्थापक हा व्यवसायाचा मालक नसतो

३.व्यावसायिक व्यवस्थापकाच्या अंगी तांत्रिक योग्यता,कार्यक्षमता,कौशल्य आणि बुद्धीचातुर्य हे गुण असतात

४.व्यावसायिक व्यवस्थापक हा वेतनावर नियुक्त केला जात असतो

५. व्यावसायिक व्यवस्थापकाच्या अंगी धोरणांची अंमलबजावणी करण्याची क्षमता असते.

६.व्यावसायिक व्यवस्थापक हा व्यवसायाच्या हिताचे संरक्षण करित असतो

७.व्यावसायिक व्यवस्थापक हे शिक्षण प्रशिक्षणातून तयार झालेले असतात

८.व्यावसायिक व्यवस्थापक हा अधुनिक तंत्रज्ञाना वापर करित असतो

९. .व्यावसायिक व्यवस्थापक हा व्यावसायिक निर्णय घेत असतो
 १० .व्यावसायिक व्यवस्थापक हा शिस्तीचे काटेकोर पालन करीत असतो
 ११. .व्यावसायिक व्यवस्थापक हे मानवी संबंधास अधिक महत्व देत असतात.

व्यावसायिक व्यवस्थापकाचे फायदे

१.ग्राहक संबंधात वाढ होते :व्यवस्थापक ग्राहक संबंधात वाढ करण्यासाठी ग्राहकांच्या मागणी प्रमाणे वस्तूचे उत्पादन आणि पुरवठा करीत असतो कारण आजच्या बाजारपेठेत ग्राहक हा राजा आहे असे म्हटले जाते ज्या व्यवसायाच्या उत्पादनास अधिक मागणी हे ग्राहकांच्या पसंतीवर अवलंबून असते हे व्यवस्थापकाच्या प्रयत्नाने शक्ये होत असते.

२.ग्राहकांच्या आवडी नुसार उत्पादन :व्यवस्थापक हा ग्राहकांच्या आवडी निवडींचा विचार करून वस्तूच्या उत्पादनात बदल करीत असतो.त्याचा परिणाम हा वस्तूच्या मागणीवर होत असतो.

३.वस्तूच्या दर्ज्यास महत्व :व्यवस्थापकाच्या प्रयत्नाने वस्तूचा दर्जा टिकवून ठेवण्याचे कार्य केले जाते.वस्तूला कायम स्वरूपात मागणी टिकून राहण्यासाठी व्यवस्थापक हा प्रयत्नशील राहत असतो आणि वस्तूचा दर्ज्यास प्राधान्य दिल्याने व्यवसायाला स्पर्धेत टिकून राहता येत असते. **४.अचूक निर्णय :** व्यवस्थापक हा प्रशिक्षित असल्याने तो व्यवसाया संदर्भात निर्णय घेत असतांना अचूक निर्णय घेऊन व्यवसायाच्या हिताचे रक्षण करीत असतो.

५.शिस्त आणि जबाबदारी : व्यवस्थापक व्यवसायातील कार्य करीत असतांना अधिकारी आणि कर्मचारी यांना शिस्त व जबाबदारीची जाणीव करीत असतात त्यामुळे व्यवसाय संस्थेची उत्पादकतेत वाढ होत असते.

उद्योजक

उद्योजक (Entrepreneur) हा शब्द सर्व प्रथम फ्रेंच भाषेत वापरण्यात आला.सर्वसामान्यपणे जी व्यक्ती नेतृत्व व धाडस करण्याचे कृत्य करणा-या व्यक्तीस उद्योजक असे म्हटले जाते.

उद्योजकाच्या व्याख्या अनेक तज्ज्ञांनी केलेल्या आहेत.त्यात सनसतानवादी विचारवंत आणि नवसनातनवादी विचारवंत व आधुनिक विचारवंत असे तीन भाग करता येतील त्या पैकी काही व्याख्या पुढील प्रमाणे

अ.सनातवादी विचारवंत :

१.अॅडम स्मिथ :जबाबदारी स्विकारणारा मालक किंवा व्यापारी म्हणजे उद्योजक होय.

२.प्रा.फ्रॅंक नाईट :जी व्यक्ती धोका स्विकारते आणि अनिश्चिततेच्या परिस्थितीत निर्णय घेते ती व्यक्ती म्हणजे उद्योजक होय.

३.रिचर्ड कॉन्ट्रोलॉन :उत्पादनचे घटक निश्चित किंमतीला खरेदी करून नंतर उत्पादीत वस्तूची भविष्यकाळात अनिश्चित किंमतीला विक्री करणारी व्यक्ती म्हणजे उद्योजक होय.

४.जे.बी.से. यांच्या मते :उद्योजक हा असा मध्यस्थ आहे की जो उत्पादनाचे सर्व घटक एकत्रित करून गुंतवणूक केलेल्या भांडवलावरील व्याज,कामगारांचे वेतन,आणि जमिनीच्या भाड्याची तरतूद केलेल्या किंमतीद्वारे नफा मिळवित असतो.

ब.नवसनसतनवादी विचारवंत :

१.शुम्पीटर यांच्या मते : नवनिर्मिती करणारी व्यक्ती म्हणजे उद्योजक होय.

२.डेव्हिड मॅक्लेलॅंड यांच्या मते :उद्योजक हा अशी व्यक्ती आहे की जो उत्पादन साधनांवर नियंत्रण ठेवित असतो आणि गरजे पेक्षा जास्त उत्पादन करित असतो. त्यांची विक्री स्वतःच्या वैयक्तिक हितासाठी उत्पन्न मिळवित असतो.

क.आधुनिक विचारवंत :

१.वेबस्टर यांच्या मते :व्यवसायाचे व्यवस्थापन आणि जोखमीची जबाबदारी सांभाळणारी व्यक्ती म्हणजे उद्योजक होय.

२.प्रा.बी.सी.टंडन यांच्या मते :उत्पादन घटकांची व्यवस्था करून व्यवसायाची जोखीम पत्करणारी बुद्धीमान व्यक्ती म्हणजे उद्योजक होय.

३.डॉ.जे.ई.स्टेपनेक यांच्या मते :उद्योगात जोखीम स्विकारण्याची क्षमता असलेली आणि उपक्रमाची कुवत वाढविणारी व उद्योगात विविधा आणण्याची आणि नवनिर्मिती करण्याची तीव्र इच्छा असणारी व्यक्ती म्हणजे उद्योजक होय.

४.इव्हान्स यांच्या मते :उद्योजक ह्या अशा व्यक्ती आहेत की ज्या व्यवसायाच्या स्थापनेसाठी पुढाकार घेतात.वस्तू व सेवांचा पुरवठा करता यावा म्हणून व्यवसायासाठी आवश्यक असणारी संसाधने एकत्रीत करतात.व्यवसायाचे संघटन,व्यवस्थापन आणि नियंत्रण करतात.तो कोणताही व्यवसाय असो त्यात व्यापार - व्यवसाय,शेती,औद्योगिक,व्यापार किंवा व्यवसाय यांचा समावेश होऊ शकतो.

उद्योजकाची वैशिष्ट्ये :

१.धोका स्विकारणे :उद्योजक हे नेहमी धोका स्विकारण्यास तयार असतात.त्यांना खात्री असते की आपण जे कार्य हाती घेऊ त्यात यश मिळेल.उद्योजकाला व्यवसायात जो नफा मिळत असतो तो धोका स्विकारण्याचा मोबदला मिळत असतो.

२.नवनिर्मिती करणे : उद्योजक हा नेहमी नवनिर्मिती करीता प्रयत्न करित असतो वस्तू व बाजारपेठेचे संशोधन करून नवीन नवीन तंत्राचा वापर करण्याचे हाती घेऊन व्यवसायातील नवीन आव्हान स्विकारण्यास तयार असतो.

३.व्यक्तीगत जबाबदारी :उद्योजक हा स्वतःच्या जबाबदारीवर व्यवसायातील निर्णय घेत असतात.व योजना तयार करतात.धोरणे ठरवितात.व त्यांची अंमलबजावणी करित

असतात. उद्योगात कार्य करण्यासाठी अधिकारी आणि कर्मचा-याची नेमणूक करीत असतो.त्यांच्यावर जबाबदारी सोपवित असतो.तसेच व्यवसायात नवीन यंत्रसामग्री आयात करावयाची असेल तर त्या बाबत निर्णय घेण्याची पात्रता असते.भांडवल गोळा करावयाचे असेल तर स्वतःच्या जबाबदारीवर निर्णय घेत असतो.

४.संघटन कौशल्य :व्यवसायासाठी लागणारी साधनसामग्री व मानवी संसाधन योग्य प्रकारे संकलन करण्याचे ठरवित असतो.संघटीत केलेल्या साधनसामग्रीचा योग्य वापर करण्याचे नियोजन उद्योजक करीत असतो आणि व्यवसायाला यश मिळविण्यासाठी धडपड करीत असतो.व्यवसायाचे कार्य नियमित चालू राहावे म्हणून उद्योजक कच्चा मालाची वेळेवर खरेदी करणे व उत्पादन साधनांचा पर्याप्त वापर करणे यासाठी कर्मचा-याच्या कार्यात समन्वय साधला जातो.

५. कार्याचे मुल्यमापन करणे :उद्योजक हा त्याच्या कार्याचे मुल्यमापन करीत असतो.हे मोजमाप आर्थिक उत्पन्नाच्या आधारावर केले जाते.तसेच व्यवसायचे कार्य कोणत्या पातळीवर आहे याचा पाठपुरावा उद्योजक करीत असतो.व बाजारपेठेतील व्यवसायचे वाढते प्रमाण उत्पादनाला येणारी मागणी या आधारावर कार्याचे मुल्यमापन करीत असतो.

६.भविष्यकालीन अंदाज करणे :उद्योजक हा व्यवसाय करीत असतांना भविष्याचा वेध घेत असतो.कारण त्याला भविष्यातील येणा-या संधीचा फायदा घ्यावयाचा असतो.उद्योजक हा दूरदृष्टी ठेवून व्यवसायचे संचालन करीत असतो.कारण त्याला व्यवसायाच्या अस्तित्वाची काळजी असते.यासाठी तो योजनांची आखणी करीत असतो.नियोजना नुसार व्यवसायाचे संचालन करीत असता.

७.व्यावसायिक पर्यावरणाचे ज्ञान :उद्योजक हा व्यवसायाच्या सभोवतालच्या वातावरणाचा अभ्यास करून कार्य करीत असतो.कारण व्यवसायावर आर्थिक व सामाजिक पर्यावरणाचा परिणाम होत असतो.त्याला व्यावसायिक पर्यावरणाचे ज्ञान असते.म्हणून तो उपलब्ध साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर करण्यासाठी प्रयत्न करीत असतो.

८.यश मिळविण्याची आशा :उद्योजक जे कार्य हाती घेतात की त्यांना खात्री असते. आपणास येथे यश मिळेलच ह्या हेतूने विचारपूर्वक निर्णय घेत असतात कारण ते कोणती ही अवास्तव जोखीम स्विकारत नाहीत

९.नेतृत्व शैलीचा वापर :उद्योजक हा आपले कार्य करीत असतांना कोणतेही कार्य पुढाकार घेऊ न करीत असतो.अधिकारी व कर्मचा-यांना अभिप्रेरणा देत असतो.कारण संपूर्ण व्यवसायाचा तो प्रमुख घटक म्हणून कार्य करीत असतांना नेतृत्वाची भूमिका बजवावी लागते.उद्योगाच्या प्रत्येक अवस्थेच्या कार्यात सहभागी होऊन कार्य करून घ्यावे लागते.म्हणून उद्योजकाला नेतृत्व शैली अवगत असावी लागते.

उद्योजक आणि व्यवस्थापक यातील फरक

कोणत्याही उद्योगात उद्योजक आणि व्यवस्थापक यांची भूमिका परस्पर पूरक आहे. उद्योजक हा नवनिर्मिती करीत असतो तर व्यवस्थापक हा उद्योजकाने निर्माण केलेल्या व्यवसायाचे व्यवस्थापन करण्याचे कार्य करीत असतो उद्योजक उद्योगाची निर्मिती करीत असतांना व्यवस्थापकाची कार्य करीत असतो आणि व्यवस्थापक हा व्यवसायाचे व्यवस्थापन करीत असतांना उद्योजकाच्या वतीने करावी लागणारी कार्य करीत असतो. म्हणून यातील फरक पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१. नवनिर्मिती : उद्योजक हा नवनिर्मिती करण्याचे कार्य करीत असतो. व नवीन वस्तू उपलब्ध करून देत असतो. नवीन नवीन बाजारपेठांचा शोध घेत असतो. तर व्यवस्थापक हा नवनिर्मितीचे कार्य न करता व्यवसायाने स्विकारलेल्या कार्याचे संचालन करण्याचे कार्य करीत असतो

२. जोखिम स्विकारणे : उद्योजकाला जोखिम स्विकारावी लागते. परंतु व्यवस्थापकाची जोखिम ही मर्यादीत स्वरूपाची असते.

३. स्थान : संघटनेच्या उपक्रमात उद्योजकाचे स्थान हे सर्वात वरचे आहे. परंतु व्यवस्थापकास उद्योजकाने आखून दिलेले कार्य करावे लागते. व व्यवस्थापकाचे स्थान हे दुय्यम स्वरूपाचे असते असे आपण म्हणू शकतो. कारण उद्योजकाने निर्माण केलेल्या उपक्रमात व्यवस्थापक हे वरिष्ठ व मध्यम आणि कनिष्ठ स्तरावर कार्य करीत असतात.

४. कार्य : उद्योजक व्यवसायात भांडवलाची गुंतवणूक करीत असतो व संघटन आणि कर्मचा-याची नेमणूक करीत असतो. व उद्योगाचे नेतृत्व करीत असतो. परंतु व्यवस्थापक हा उद्योग संस्था चालविण्यासाठी नियोजन , संघटन, संचालन, समन्वय, व निर्णय घेणे, मार्गदर्शन करणे, नियंत्रण ठेवणे ही कार्य करीत असतो.

५. कार्यक्षेत्र : उद्योजक हा व्यवसायाची ध्येय धोरणे ठरवितो तर व्यवस्थापका हा या ध्येय धोरणांची अंमलबजावणी करीत असतो.

६. मोबदला : उद्योजकाला धोका स्विकारून नफ्याच्या स्वरूपात मोबदला मिळत असतो. परंतु व्यवस्थापकास केलेल्या कार्याचे त्यास वेतन मिळत असते.

७. जबाबदारी : व्यवस्थापक हा त्याच्या कार्यास जबाबदार असतो. परंतु उद्योजकाची जबाबदारी ही व्यवसाया विषयी अंतीम स्वरूपाची असते.

८. मालकी : उद्योजक हा व्यवसायाचा स्वतः मालक असतो तर व्यवस्थापक हा वेतनावर काम करणारा नोकर असतो.

१.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

प्रश्न १. व्यावस्थापन म्हणजे काय ? व्यवस्थापनेचे स्वस्म व महत्व स्पष्ट करा

प्रश्न. २ व्यवस्थापन म्हणजे काय ? व्यवस्थापनेच्या प्रक्रिया स्पष्ट करा

प्रश्न.३ व्यवस्थापन म्हणजे काय ? व्यवस्थापनेची व्याप्ती स्पष्ट करा

प्रश्न.४ व्यवस्थापन ही संज्ञा स्पष्ट करून व्यवस्थापनेची कार्ये लिहा

प्रश्न.५ व्यवस्थापनेचे स्तर स्पष्ट करा

प्रश्न ६. व्यावस्थापकाची भूमिका स्पष्ट करा

प्रश्न ७. व्यावस्थापन व प्रशासन आणि संघटन यातील फरक स्पष्ट करा

प्रश्न ८. व्यावसायिक व्यावस्थापन म्हणजे काय ? व्यावसायिक व्यवस्थापकाचे फायदे लिहा

प्रश्न ९. व्यावस्थापन म्हणजे काय ? व्यवस्थापनेचे कार्ये लिहा

प्रश्न १०. थोडक्यात उत्तरे द्या

अ.व्यावस्थापन म्हणजे काय ?

ब. प्रशासन म्हणजे काय ?

क.संघटन म्हणजे काय ?

ड.व्यावस्थापकाची कार्ये लिहा

इ.व्यावसायिक व्यवस्थापक म्हणजे काय ?

प्रश्न ११.टीपा लिहा

अ. व्यावस्थापनेची वैशिष्ट्ये

ब. व्यवस्थापनेचे महत्व

क. व्यावस्थापन एक कला आहे काय ?

ड. व्यावस्थापन हे शास्त्र आहे काय ?

इ.व्यावस्थापन पेशा आहे काय ?

ई.व्यावस्थापनाचे स्तर

य. व्यावस्थापन व संघटन यातील फरक

र. व्यावस्थापन व प्रशासन यातील फरक

ल. व्यावस्थापनेची कार्ये

१.४ सारांश

दैनंदिन जीवनात आपण नकळत व्यवस्थापन करीत असतो.व्यवस्थापनाचे ज्ञान मिळवित असतांना व्यवसाय,प्रशासन आणि संघटन या संज्ञांचा अर्थ समजून घेणे आवश्यक आहे.

वस्तूंचे उत्पादन करणे, वस्तूंचे वितरण करणे किंवा सेवांचा पुरवठा करणे या कृतींना व्यवसाय असे म्हणतात.

प्रशासन म्हणजे व्यवसायाची प्रमुख ध्येये व धोरणे ठरविणे व आवश्यकता भासल्यास त्यात वेळोवेळी बदल करणे होय

संघटन म्हणजे साधन सामग्रीची जुळवाजुळव करणे होय. व्यक्ती समूहाच्या दृष्टीकोनातून संघटन ही संज्ञा स्पष्ट करता येते. विशिष्ट व्यक्तींचा समूह समान उद्देशाने एकत्रित आल्यास त्यास संघटन असे म्हणतात.

प्रशासन आणि व्यवस्थापनेला संघटन कार्य करावे लागते त्याशिवाय व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करणे शक्य होत नाही. बहूतेक वेळा प्रशासन आणि व्यवस्थापन या संज्ञा समान अर्थाने वापरण्यात येतात. परंतु या संज्ञांमध्ये भेद करण्यात आलेला आहे. त्या स्वतंत्र मांडण्यात येतात. प्रशासन हे उच्च स्तरीय कार्य करीत असते. तर व्यवस्थापन हे प्रशासनाने ठरवून दिलेले कार्य व ध्येय धोरणांची अंमलबजावणी करीत असते

व्यवस्थापनाचे स्वरूप : व्यवस्थापन ही एक अमूर्त प्रक्रिया असून त्यात विविध उपप्रक्रियांचा समावेश केला जातो. उदा. संघटन, नियोजन, संचालन, सुसूत्रीकरण, नियंत्रण संदेशवहन, समन्वय इत्यादी. व्यवस्थापनाचे कार्य हे एक बौद्धिक स्वरूपाचे कार्य आहे.

व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये : व्यवस्थापन ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. ती सामाजिक आणि सर्वव्यापी आहे. व्यवस्थापन हे उद्देशपूर्ती व मानवी जीवनावर प्रभाव टाकणारे माध्यम आहे. व्यवस्थापन ही एक अदृश्य शक्ती असून त्याचे वेगळे अस्तित्व दर्शवित असते. व्यवस्थापन म्हणजे केवळ मालकी नसून तो एक व्यवसाय किंवा पेशा आहे. तर व्यवस्थापन ही एक कला व शास्त्र आहे.

उद्योजक : हा नवनिर्मिती करण्याचे कार्य करीत असतो. त्याला मिळणारा नफा व्यवसायातील धोका स्विकारून मिळत असतो.

उद्योजकाची वैशिष्ट्ये :

१. धोका स्विकारणे
२. नवनिर्मिती करणे
३. व्यक्तीगत जबाबदारी
४. संघटन कौशल्य
५. कार्याचे मुल्यमापन करणे
६. भविष्यकालीन अंदाज करणे
७. व्यावसायिक पर्यावरणाचे ज्ञान
८. यश मिळविण्याची आशा
९. नेतृत्व शैलीचा वापर

१.५ पारिभाषिक शब्द

व्यवस्थापन :व्यवस्थापन हे उद्योगातील एक कार्य असून ते प्रशासनसने ठरवून दिलेल्या चौकटीत पुर्वनिर्धारित धोरणांची अंमलबजावणी करणे आणि विशिष्ट उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी संघटनेचा उपयोग करणे ह्या क्रियांशी संबंधित असते.

प्रशासन :व्यवसायाची प्रमुख ध्येये व धोरणे ठरविणे व आवश्यकता भासल्यास त्यात वेळोवेळी बदल करणे यास प्रशासन असे म्हणतात.

व्यावसायिक :व्यवसाय करणा-या कोणत्याही व्यक्तीस अथवा संस्थेस व्यावसायिक असे म्हणतात.

व्यवसाय प्रक्रिया :वस्तूंचे उत्पादन करण्यापासून ती वस्तू ग्राहकांना विकण्यापर्यंत ज्या प्रक्रिया कराव्या लागतात त्यांना व्यवसाय प्रक्रिया असे म्हणतात.

संघटन :संस्थेतील अनेक घटकांना एकत्रित करण्याचे कार्य संघटन करीत असते.

शास्त्र :अभ्यास विषयाशी संबंधित असणा-या ज्ञानसमुच्चयाची पध्दतशीर मांडणी म्हणजे शास्त्र होय.

कला :कौशल्याचा वापर करून घडविलेला अपेक्षित परिणाम म्हणजे कला होय.

पेशा /व्यवसाय : रूस्तुम दावर यांच्या मते व्यवसाय म्हणजे खास ज्ञान इतरांना देऊन किंवा मार्गदर्शन करून केलेली आजीविका होय.

अमेरिकेच्या सुप्रीम कोर्टाचे न्यायाधीश एल.डी.ब्रॅडीस यांनी पेशा /व्यवसायाची व्याख्या - पेशा हे एक असे क्षेत्र आहे की ज्यासाठी बौध्दीक स्वरूपाच्या प्रशिक्षणाची गरज असते.सेवा वृत्तीस प्राधान्य दिले जाते.व त्या क्षेत्रातील यशाचे मोजमाप आर्थिक उत्पन्नाच्या सहाय्याने केले जात नाही.

परंपरागत :जुने पूर्वापार चालत आलेले.

स्तर :समसमान अधिकार आणि जबाबदारी असणा-या व्यक्तींचा होणारा एक गट.

१.६ सरावासाठी स्वाध्याय

प्रश्न १. व्यावस्थापन म्हणजे काय ? व्यवस्थापनेचे कार्य स्पष्ट करा

प्रश्न. २ व्यवस्थापन ही संज्ञा स्पष्ट करून व्यवस्थापनेच्या प्रक्रिया स्पष्ट करा

प्रश्न.३ व्यवस्थापन म्हणजे काय ? .व्यवस्थापनेची व्याप्ती लिहा.

प्रश्न.४ भारतात व्यावसायिक व्यवस्थापक उदयास येण्याची कारणे लिहा

प्रश्न.५ व्यवस्थापनेचे स्तर स्पष्ट करा

प्रश्न.६ व्यवस्थापकाच्या जबाबदा-या स्पष्ट करा

प्रश्न.७ उद्योजक ही संकल्पना स्पष्ट करून उद्योजकाची वैशिष्टे लिहा

प्रश्न.८ उद्योजक आणि व्यवस्थापक यातील फरक स्पष्ट करा

प्रश्न.९ व्यावसायिक व्यवस्थापक म्हणजे काय ? त्याची वैशिष्टे लिहा

प्रश्न.१० व्यावसायिक व्यवस्थापक ही संज्ञा स्पष्ट करून व्यावसायिक व्यवस्थापकाचे फायदे लिहा

प्रश्न.११ यशस्वी व्यवस्थापकासाठी आवश्यक असणारे गुण लिहा

प्रश्न- १२ व्यवस्थापकाची भूमिका स्पष्ट करा

प्रश्न. १३ थोडक्यात टिपा लिहा

अ.व्यवस्थापन ही संज्ञा स्पष्ट करा

ब.व्यवस्थापन म्हणजे काय ?

क.व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये लिहा

ड.व्यवस्थापनेची कार्ये लिहा

इ. प्रशासन,व्यवस्थापन आणि संघटन ह्या संज्ञा स्पष्ट करा

य. प्रशासन,व्यवस्थापना आणि संघटन यातील फरक स्पष्ट करा

र.व्यवस्थापन ही एक कला आहे काय ?

ल.व्यवस्थापन हे एक शास्त्र आहे काय ?

व.व्यवस्थापन हे एक पेशा आहे काय ? स्पष्ट करा

श व्यवस्थापन ही प्रक्रिया स्पष्ट करा

प्रश्न.१४खालील संज्ञा थोडक्यात स्पष्ट करा

अ.व्यवस्थापन

ब. संघटन

क. प्रशासन

१.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

1.डॉ.प्रभाकर देशमुख (१९८२)व्यवस्थापन प्रक्रिया मनोहर पिंपळापुरे प्रकाशन नागपूर

2. प्रा.एस.एम.कोलते (२०१३) व्यवसाय व्यवस्थापन प्रशांत पब्लिकेशन जळगाव

3. प्राचार्य ए.एस.उखळकर आणि प्रा अरविंद बोंद्रे (१९८९) व्यावसायिक व्यवस्थापन विद्या प्रकाशन नागपूर-२

4.डॉ.माधवी मित्र आणि प्रा.वसुधा जोशी (१९९१) संघटन आणि व्यवस्थापन सुविचार प्रकाशन मंडळ पुणे

5. प्रा.सु.ग.दातार आणि प्रा.वि.अ.जोशी (१९८४) व्यवसाय व्यवस्थापन नरेद्र प्रकाशन पुणे

6.डॉ.एस.पी गिरासे, डॉ जे.बी.मोरे, प्रा जे.एन.बागुल, प्रा.व्ही.एस.जैन (२००९) व्यवसाय व्यवस्थापन प्रशांत पब्लिकेशन जळगाव

घटक २ :

व्यवस्थापन विचार विकास (Development of Management Thought)

अनुक्रमणिका

२.०उद्दिष्टे

२.१ प्रास्तविक

२.२विषय -विवेचन

२.२.१व्यवस्थापन विचार विकास (Development of Management Thought)

२.२.२ व्यवस्थापन विचार

२.२.३ पारंपारिक व्यवस्थापनाचा काळ

२.२.४ फेडरिक टेलर आणि शास्त्रीय व्यवस्थापन, तत्वे आणि टिकात्मक परीक्षणाचे घटक

२.२.५ पिटर् ड्रकरचे योगदान, फ्रँक बंकर,गिलब्रेथ,लिलियन गिलब्रेथ,मॅक्स वेबर,मेरी पार्कर फॉलेट,हेन्री लॉरेन्स गॅट,जॉर्ज एल्टन मेयो,

२.२.६ हॅथॉर्न प्रयोग,शोध आणि निष्कर्ष व टिका

२.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

२.४ सारांश

२.५ पारिभाषिक शब्द

२.६ सरावासाठी स्वाध्याय

२.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

२.०उद्दिष्टे

या घटकात आपण व्यवस्थापन विचारधारांचा अभ्यास करणार आहोत.तसेच पारंपारिक व्यवस्थापनाचा काळ या संदर्भात माहीती घेणार आहोत.तसेच फेडरिक टेलर आणि शास्त्रीय व्यवस्थापन,तत्वे या विषयी अभ्यास करणार आहोत तसेच टेलर यांच्या शास्त्रीय विचारां बाबत टिकात्मक परीक्षणाचे घटक या बाबत माहीती घेणार आहोत.त्याच प्रमाणे पिटर् ड्रकरचे योगदान,फ्रँक बंकर,गिलब्रेथ,लिलियन गिलब्रेथ,मॅक्स वेबर,मेरी पार्कर यांच्या व्यवस्थापन विचारांचा अभ्यास करणार आहोत.तसेच फॉलेट,हेन्री लॉरेन्स गॅट,जॉर्ज एल्टन मेयो,यांच्या व्यवस्थापन विचारांचा अभ्यास करणार आहोत.हॅथॉर्न यांचे प्रयोग, शोध आणि निष्कर्ष व टिकात्मक परीक्षण या बाबत माहीती घेणार आहोत.

२.१ प्रास्तविक

व्यवस्थापन विचार दृष्टीकोन ही एक व्यवस्थापनाची जुनी विचार प्रणाली आहे. व्यवस्थापन विषयक विचार प्राचीन काळापासून प्रचलीत आहे परंतु व्यवस्थापनात बदलत्या काळानुसार बदल करण्यात येतात. कारण व्यवस्थापन ही समाजिक शास्त्राची एक शाखा मानली जाते व्यवस्थापन हे कार्य करीत असतांना संस्थेतील कर्मचा-यांना अभिप्रेरण देत असते व अभिप्रेत असलेले कार्य करून घेत असते. म्हणून व्यवस्थापन हे इतरांकडून कार्य करून घेण्याची कला आहे. व्यवसायाला उद्दिष्टे व ध्येय धोरणे साध्ये करण्यासाठी विविध घटकांचे व्यवस्थापन करावे लागते. व्यवस्थापन दृष्टीकोन हा ज्ञान, विचार आणि कार्यपध्दतीच्या समूहाशी संबंधित आहे. व्यवस्थापनात नवीन नवीन विचारांची भर पडत असते. व विकास होतांना दिसून येते. व्यवस्थापन विषयक विचार प्रणालीचा वेगवेगळ्या तज्ज्ञांनी आपले विचार स्पष्ट केलेले आहेत

२.२ विषय -विवेचन

२.२.१ व्यवस्थापन विचार विकास (Development of Management Thought)

व्यवस्थापन विचारांचा विकास हा व्यवसायाचे यश या संबंधित आहे कारण व्यवसायाच्या वाढता व्याप आणि प्रगती या बरोबर व्यवस्थापन विचारांचा विकास झालेला आहे असे म्हणता येईल कारण व्यवसायाचे कार्य करीत असतांना व्यवस्थापनेला अनेक घटकांचे व्यवस्थापन करीत असते. या प्रकरणात ज्या वेगवेगळ्या व्यक्तींनी व्यवस्थापन विचारधारा बाबत आपले मत व्यक्त केलेले आहे त्यांचे व्यवस्थापन विचारातील योगदान व आलेले अनुभावांचे वर्णन करण्यात आलेले आहे.

२.२.२ व्यवस्थापन विचार : व्यवस्थापन विचारपणालीचे जे विचारवंत आहेत त्यांना व्यवस्थापनेचे कार्य करीत असतांना आलेले अनुभव आणि मिळालेले यश या बाबत त्यांनी विचार मांडलेले आहेत त्या प्रमाणे व्यवस्थापन विचार विषयक विवेचन पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

२.२.३ पारंपारिक व्यवस्थापनाचा काळ : मानव जेव्हा प्राचीन कालखंडात रानटी अवस्थेत राहत होता. त्यावेळी समूहाने राहत होता. त्या समूहाचे नेतृत्व एका व्यक्तीकडे राहत होते. त्याने नेमून दिलेले कार्य समूहातील व्यक्तींना करावे लागत होते. म्हणजे प्रत्येक व्यक्तीला कामाचे वाटप केले जात होते. मानव जेव्हा कुटुंब अवस्थेत राहत होता. त्यावेळी कुटुंब प्रमुखाकडे त्या कुटुंबाची जावबदारी होती. कुटुंब प्रमुख सदस्यांना कामाचे वाटप करीत असे व त्या सर्वांच्या समस्या सोडविण्यासाठी कुटुंबप्रमुख जबाबदारी घेत असे अर्थात प्रमुख व्यक्तीकडे कुटुंबाचे व्यवस्थापन दिले जात होते. मानव ज्या वेळी शेती करू

लागला त्यावेळी कुटुंबाची जबाबदारी एका प्रमुख व्यक्तीकडे होती.तो कुटुंबातील व्यक्तींना कामाचे वाटप व समस्या सोडविण्याचे कार्य करीत असे कौटील्याने खेडयांची व नगर रचनेचे वर्णन केलेले दिसून येते या वरून प्राचीन कालखंडात सुध्दा व्यवस्थापनाचे अस्तित्व होते असे स्पष्ट करता येईल.

प्राचीन काळात इजिप्त,चीन,रोमन,ग्रीस,भारत यांच्या संस्कृतीच्या अभ्यासावरून व्यवस्थापन हे अस्तित्वात होते असे दिसून येते.इजिप्तमध्ये इ.स.पुर्व १३०० वर्ष लोकांनी साम्राज्याच्या सत्तेचे विकेंद्रीकरण करून कारभार चालविण्याचे तंत्र स्विकारले होते.चीन मध्ये कर्मचा-यांची निवड ही परीक्षा घेऊन केली जात होती ग्रीक लोकांनी लोकशाही पध्दतीने शासनाची सुरवात केलेली दिसून येते व्यवस्थापन हे तंत्र प्राचीन काळापासून वापरण्यात येत आहे असे आपण स्पष्ट करू शकतो.

पारंपारिक व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये :

१. प्राचीन कालखंडातील व्यवस्थापनात शास्त्रीय व्यवस्थापन नव्हते
२. व्यवस्थापनाला स्वतंत्र घटक म्हणून मान्यता नव्हती
३. व्यवस्थापकीय कार्यात सुसुत्रता नव्हती
४. व्यवस्थापनात अनुभवावर निर्णय घेतले जात होते
५. कामगारांच्या कार्यक्षमतेकडे लक्ष दिले जात नव्हते
६. व्यवसाया चालवित असतांना रूढी,परंपरा व समजुती या बाबींवर अधिक भर दिला जात होता.
७. पारंपारिक व्यवस्थापनात अंतर्गत मार्गावर भर देण्यात येत होता.
८. या व्यवस्थापनेत कार्यक्षमतेवर लक्ष्य केंद्रीत करण्यात येत होते.
९. या पध्दतीत जेष्ठतेला वरचे स्थान दिले जात होते.
१०. कामगारांकडून अयुष्यभर रोजंदारीवर कामे करून घेत होती.
११. या व्यवस्थापन पध्दतीत मानवी संसाधनाचा वापर करीत असतांना सामूहिक परिणामांवर अधिक लक्ष केंद्रीत करण्यात येत होते.

औद्योगिक क्रांती आणि व्यवस्थापनातील बदल :

१७ व्या शतकानंतर उत्पादन पध्दतीत बदल व नवीन तंत्रज्ञानाचा उपयोग करण्यात आला व १८ व्या शतकाच्या अखेरिस झालेल्या औद्योगिक क्रांतीमुळे अधिक प्रमाणात कारखाने सुरू झाले व यंत्राच्या साहाय्याने उत्पादन मोठया प्रमाणावर तयार होऊ लागले व उत्पादन वितरणाची समस्या निर्माण झाली व्यवसायाची व्याप्ती वाढली कर्मचारी आणि कामगार वर्ग निर्माण झाला.मालक आणि कामगार असा वर्ग निर्माण झाला वाहतूकीच्या साधनात वाढ झाली नवीन उद्योग संस्थांचा उत्पादन कार्यात प्रवेश झाला आणि स्पर्धा निर्माण होऊ लागली मालक अणि व्यवस्थापक स्वतंत्र वर्ग निर्माण झाला.उत्पादन खर्च

कमी करणे व मागणीपुर्व उत्पादन व वितरण करणे यासाठी व्यवस्थापकाची गरज निर्माण झाली म्हणून औद्योगिक क्रांतीचा व्यवस्थापन पध्दतीत आणि व्यवस्थापनेच्या विकासात इ तालेला बदल व परिणाम पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१.उत्पादन संस्थेच्या आकारमानात वाढ :औद्योगिक क्रांतीमुळे उद्योग संस्थेच्या आकारमानात वाढ झाली मागणीपुर्व उत्पादन तयार होऊ लागले संयुक्त भांडवल कंपनी प्रकाराचा उदय झाला कारण औद्योगिक क्रांतीपुर्वी एकल व्यापारी व भागीदारी संस्था अस्तित्वात होती पण उत्पादनाचे प्रमाण लहान प्रमाणावर व मागणीवर अवलंबून होते.

२.उत्पादनात वाढ :औद्योगिक क्रांतीपुर्वी घरगुती स्वरूपात उत्पादन केले जात होते.यंत्रांचा शोध लागल्याने वस्तूचे उत्पादन अधिक प्रमाणावर होऊ लागले बाहतूकीच्या सोयी आणि बाजारपेठां यांचा विस्तार झाला मागणीपुर्व उत्पादन तयार होवू लागले.

३.कारखाना पध्दतीचा उगम :घरगुती उद्योगाची जागा कारखानदारी पध्दतीने घेतल्याने श्रमविभागणी व विशेषीकरण तत्वांचा वापर करण्यात येवू लागला.उत्पादनात वाढ इ ताल्याने वितरण व वाटप व्यवस्थेत सुधारणा करण्यात आल्या यांत्रिकीकरणाचा कुटीरोद्योग आणि हातमागावर परिणाम झाला

४.मोटया प्रमाणावर भांडवलाची आवश्यकता :कारखानदारी निर्माण झाल्याने संस्थेच्या आकारमानात वाढ झाली आणि उत्पादनाच्या प्रमाणात वाढ झाली कच्चा माल खरेदी करणे नवीन तंत्रज्ञान आयात करण्यासाठी मोटया प्रमाणावर भांडवलाची आवश्यकता वाटू लागली

५.सामाजिक कार्यांचा विचार :व्यवसायाचे कार्य करीत असतांना व्यवसायाला सामाजिक जबाबदारीचा विचार करावा लागतो.कारण व्यवसाय हा समाजाचे प्रतिनिधित्व करीत असते लोकांना अपेक्षित असलेल्या वस्तू व सेवांचा पुरवठा करीत असल्याने व्यवसायाचा समाजाशी जवळचा संबंध येत असतो.व्यवसायाचे अस्तित्व समाजिक घटकांवर अवलंबून असते.म्हणून व्यवस्थापनेला सामाजिक कार्य हाती घेऊन व्यावसायिक कार्य करावे लागते.

६.तांत्रिक विकासावर लक्ष :औद्योगिक क्रांतीमुळे तांत्रिक विकासावर अधिक भर देण्यात येतो त्यामुळे व्यवस्थापनेला अनेक समस्यांना सामोरे जावे लागते.म्हणून कार्यकुशल व अनुभवी व्यवस्थापकांची आवश्यकता असते.बदलत्या काळानुसार उत्पादन कार्यात सुधारणा करणे अपेक्षित असते.नवीन तंत्रज्ञान आत्मसात करण्याची आवश्यकता असते.

७.बाजारपेठ क्षेत्राचा विस्तार :उत्पादन तंत्रातील बदल आणि वाहतूकीच्या साधनातील वाढ आणि बाजारपेठांचा विस्तार आणि वस्तूच्या वितरण साखळीवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी कार्यकुशल व प्रशिक्षित व्यवस्थापकाची गरज भासू लागली

८.कामगार संघटनांची निर्मिती :कारखानदारी पध्दतीचा उदय आणि विकासा बरोबर मालक आणि कामगार व व्यवस्थापक वर्ग निर्माण झाला.कामगारांनी त्यांच्या हिताचे रक्षण करण्यासाठी कामगार संघटनांची निर्मिती झाली.कामगार आणि मालक यांच्यातील समस्या सोडविण्यासाठी व्यवस्थापकाची गरज वाढू लागली

९.स्पर्धा निर्माण झाली :वस्तूचे उत्पादन आणि वितरण क्षेत्रात अनेक व्यावसायिकांनी प्रवेश केल्याने त्यांच्यात स्पर्धा निर्माण झाली या स्पर्धेला सामोरे जाण्यासाठी व्यवस्थापकाची आवश्यकता भासू लागली.

१०.कामगार प्रशिक्षणाची आवश्यकता :औद्योगिक क्रांतीमुळे उत्पादन पध्दतीत बदल झाल्याने नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर यामुळे कामगारांना प्रशिक्षणाची आवश्यकता भासू लागली कारण उत्पादन खर्चातील कपात करणे आणि उत्पादना दर्ज्यात वाढ करणे आवश्यक होते म्हणून कामगारांना प्रशिक्षण देणे गरजेचे होते.

२.२.४ फेडरिक टेलर आणि शास्त्रीय व्यवस्थापन :सर्व प्रथम एफ.डब्ल्यू.टेलर यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा सिध्दान्त मांडला म्हणून त्यांचा शास्त्रीय व्यवस्थापन सिध्दान्त प्रचलीत आहे.त्यांनी हा सिध्दान्त १९०३ साली मांडला होता.त्यात त्यांनी औद्योगिक उत्पादन आणि व्यवस्थापन यांचा सर्व बाजूनी विचार हा सुसंगत दृष्टीकोनातून शास्त्रीय व्यवस्थापनात करण्यात आला होता. त्यामुळे संघटना ठराविक परिस्थिती साठी मर्यादीत न राहता संघटनेला व्यापक पाया मिळाला आणि व्यवस्थापन क्षेत्रात क्रांती घडून आली म्हणून एफ.डब्ल्यू.टेलर यांना शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा जनक असे म्हणतात.

टेलर यांचा जन्म इ.स.१८५६ मध्ये अमेरिकेतील फिलाडेल्फिया येथील एका सधन कुटुंबात झाला त्यांचे शालीय शिक्षण हे फ्रान्स,जर्मनी,इटली येथे झाले त्यांनी कायद्याच्या अभ्यासासाठी हार्वर्ड विद्यापीठात प्रवेश घ्यावयाचा होता परंतु त्यांना तिथे प्रवेश मिळाला नाही नंतर ते एका लहान कारखान्यात शिकाऊ उमेदवार म्हणून नोकरी सुरू केली त्यांनी नोकरी व अभ्यास करून १८८३ साली अभियांत्रिकीची पदवी मिळाली. ते १८७८ ते १८८९ पर्यंत मिडवेल स्टील कंपनीत कामाला होते. साधा कामगार म्हणून नोकरी केली आणि ते कंपनीत प्रमुख अभियंता पदापर्यंत पोहचले.त्यांनी या कारखान्यात अनेक लहान मोठे प्रयोग केलेत कोणते ही काम करण्यास एका व्यक्तीला किती वेळ लागेल हे शास्त्रशुध्द पध्दतीने शोधून काढण्याचे त्यांनी ठरविले होते.

नंतर १८८९ ते १९०१ या काळात टेलर यांनी वेगवेगळ्या कारखान्यात प्रयोग करून त्यांची पुनर्रचना केली व नोकरीतून निवृत्त झाल्या नंतर त्यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या

प्रचारास स्वतःला वाहून घेतले व इ.स.१८९५ मध्ये त्यांनी अमेरिकन सोसायटी ऑफ मेकॅनिकल इंजिनिअर्स यांच्या पुढे अ पीस रेट सिस्टिम किंवा कार्यानुसार वेतन दा पध्दत या शीर्षकाचा एक निबंध सादर केला.त्यात औद्योगिक कामगारांच्या वेतनाचा प्रश्न सोडविण्यासाठी शास्त्रीय पध्दतीने कामाची कमाल गती निश्चित केली पाहिजे असे मत या निबंधात मांडले.१८९५ ते १९०३ या कालावधीत त्यांच्या अनेक सहकारी यांनी त्यांनी दाखविलेल्या मार्गाने कार्य करीत होते.हेन्री गॅन्ट यांनी उत्पादनाचे नियंत्रण करण्यासाठी तक्ते तयार केलेत व फ्रँक आणि लिलियन गिलब्रेथ यांनी कामाच्या हालचालींचा अभ्यासचे तंत्र विकसित करून कोणत्या ही कामातून आवश्यक हालचाली काढून टाकण्यासाठी चंग बांधला.मॉरिस कुक यांनी कार्यात्मक पर्यवेक्षणाचा पुरस्कार केला.त्यावेळी प्रचारात असलेल्या समितीने व्यवस्थापन पध्दतीवर टिका केली.या पध्दतीमुळे विविध खात्यांकडे जास्त अधिकार येतात आणि अध्याजवळ फारच कमी अधिकार राहतात असे त्यांचे मत होते.

या सर्वांच्या प्रयत्नातून शास्त्रीय व्यवस्थापन हा सिध्दान्त तयार झाला.व १९०३साली कारखान्याचे व्यवस्थापन या शीर्षकात हा निबंध टेलर यांनी अमेरिकन सोसायटी ऑफ मेकॅनिकल इंजिनिअर्सपुढे सादर केला व नंतर टेलर यांनी संपूर्ण अयुष्य शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा पाठपुरावा करणा-या व्यक्तींना सल्ला दिला नंतर १९१५ साली टेलर यांचे निधन झाले

शास्त्रीय व्यवस्थापन :

शास्त्रीय व्यवस्थापनात व्यवस्थापनेला करावी लागणारी कार्ये यात शास्त्रीय दृष्टीकोनातून पहाणे आवश्यक आहे असे ज्ञान सांगितलेले आहे.व्यवस्थापकीय कार्यात उत्पादकता आणि कार्यक्षमतेत वाढ करण्यासाठी विविध प्रयत्न करण्यात येतात.या प्रयत्नांचा एक भाग म्हणजे शास्त्रीय व्यवस्थापन होय.शास्त्रीय व्यवस्थापनात कामगारांनी त्यांचे कार्य केव्हा कोठे व कसे करावे या बाबत तत्व ज्ञान सांगितलेले आहे.या व्यवस्थापनामुळे कारखान्याची उत्पादकता वाढते कर्मचा-यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते.व संस्थेला कमी कालावधीत अधिक उत्पादन करणे शक्य होते.कर्मचा-यांना कामाच्या वेळेत अधिक कार्य करून घेण्याची एक शास्त्रशुध्द विचार प्रणाली आहे.या विचारप्रणालीत संस्थेत निर्माण झालेल्या समस्यां बाबत चिंतन करणे ,संशोधन करणे, कार्ये पध्दती बाबत अभ्यास करणे, सिध्दान्ताच्या आधारे मांडणी करणे इयादी कार्यांचा समावेश होतो.

व्याख्या :

१.शास्त्रीय व्यवस्थापन म्हणजे उद्योग संस्थेत सर्वोत्तम पध्दतीने कार्य करून घेण्याची पध्दत होय

२.उद्योगात कार्य करीत असतांना शास्त्रीय पध्दती आणि शास्त्रीय दृष्टीकोनातून उद्योगाचे व्यवस्थापन करणे म्हणजे शास्त्रीय व्यवस्थापन होय

३.**एफ.डब्ल्यू टेलर यांच्यामते :**शास्त्रीय व्यवस्थापन म्हणजे कोणते कार्य करावे व अधिक चांगल्या पध्दतीने कमी खर्चात कसे करता येईल यांची माहीती करून देणारी कला होय.

४.**लॉर्ड डॉड आणि लिच यांच्या मते :**कमाल उत्पादनासाठी उत्पादन पध्दती,मनुष्यबळ,कच्चा माल,यंत्रे यांचा वापर करणे,आणि कारखान्याची जागा निवड करणे,उत्पादनाचे अंतीम वितरण होण्यासाठी कामाची योग्य पध्दतीने रचना करून त्यावर नियंत्रण ठेवण्याची कृती म्हणजे शास्त्रीय व्यवस्थापन होय.

५.**हार्ले परसन यांच्यामते :** शास्त्रीय व्यवस्थापन हे हेतू पुरस्पर सामूहिक प्रयत्न करीत असतांना पारंपारिक,पुर्वानुभवावर आधारित,सहजपणे किंवा प्रायोगिक चुकांवर आधारित पध्दतींचा वापर न करता शास्त्रीय संशोधन आणि विश्लेषणावर आधारित असलेली तत्त्वे आणि नियम यांचा वापर करण्या संबंधी सुचित करते .शास्त्रीय व्यवस्थापनात कमीत कमी कालावधीत आणि कमी खर्चात उत्पादन करता येईल हे सुचविण्यात येते त्या साठी करावा लागणारा बदल आणि तंत्राचा वापर करण्यास सुचविण्यात येते.

शास्त्रीय व्यवस्थापन सिध्दान्त :

या सिध्दान्तांची मांडणी टेलर यांनी तीन टप्प्यात स्पष्ट केलेली आहे.पहिल्या टप्प्यात प्रमाण वेळ निश्चित करणे व त्या प्रमाणे कामगारांकडून कार्य करून घेणे या बाबींवर भर देण्यात आला. दुस-या टप्प्यात कामाच्या साधनसामग्रीचे प्रमाणीकरण,गती अभ्यास, उत्पादनाचा मार्ग व वेळापत्रक यांची निश्चिती,कामगारांची निवड या बाबींचा विचार करण्यात आला.तिस-या टप्प्यात शास्त्रीय व्यवस्थापनासाठी आवश्यक असणारे संघटनात्मक बदल यांच्यावर लक्ष केंद्रीत करण्यात आले.स्वतंत्र उत्पादन नियोजन खात्याची स्थापना आणि कार्यात्मक पर्यवेक्षण हे प्रमुख बदल या टप्प्यांमध्ये टेलर यांना अपेक्षित होते.

पहीला टप्पा :वेतनाचा प्रश्न :

वेतन पध्दती :वेतनाचा प्रश्न सोडविण्यासाठी शास्त्रीय व्यवस्थापन आवश्यक आहे असे टेलर यांनी मत मांडले. कारखान्यातील कामगारांना वेतन देण्यासाठी दोन पध्दतींचा वापर १८८० मध्ये करण्यात येत होता त्यात वेळेनुसार वेतन देणे यात कामगाराने किती तास काम केले त्या प्रमाणे वेतन दिले जात होते.तर दुस-या पध्दतीत उत्पादन केलेल्या नग संख्येनुसार वेतन दिले जात होते.वेळेनुसार वेतन पध्दतीत काम लवकर व्हावे हा

उद्देश होता परंतू कार्यक्षमता वाढविण्या बाबत कामगारांना कोणती ही प्रेरण मिहत नवहती.आणि अकार्यक्षतेला उत्तेजन दिले जात होते. कार्यानुसार वेतन पध्दती विषयी कामगारांच्या मनात संशय होता.कारण एखाद्या कामगाराने अधिक वेळ काम करून अधिक उत्पादन केले तर वेतनाचा दर कमी करतील तसेच कामगारांना वाटत होते की पर्यवेक्षकाजवळ काम मर्यादत स्वरूपात आहे जर कामगारांनी कार्यक्षमता वाढवून काम केले तर काम लवकर संपेल व कामगारांना बेकारीस मुकावे लागेल या भितीमुळे कार्यानुसार वेतन दिल्यानंतर ही जास्त प्रमाणात उत्पादन होत नवहते.

टाऊन आणि हॅल्से यांनी वेतन देण्याबाबतच्या काही सुधारित पध्दती सुचविल्या होत्या.जर कामगारांनी उत्पादन खर्चात बचत केल्याने व्यवस्थापनेला होणा-या लाभातून काही हिस्सा कामगारांना द्यावा अशी कल्पना टाऊन यांनी सुचवली होती.तसेच हॅल्से प्रिमियम योजनेत कामगार ज्या प्रमाणात वेळची बचत करतील त्या प्रमाणात बोनस देण्याची तरतूद सुचित केली होती.वेळेनुसार वेतन पध्दतीत मिळणारे वेतन अधिक बोनस असे एकूण वेतन कामगारांच्या हातात अधिक प्रमाणात मिळत होते.या पध्दती पेक्षा हॅल्से प्रिमियम योजना ही सुधारित पध्दत होती.

या सर्व प्रश्नांकडे बघण्याचा टेलर यांचा दृष्टीकोन वेगळा होता.अधिक चांगल्या पध्दतीने काम करण्यास किती वेळ लागेल याची माहीती व्यवस्थापनेला झाल्या नंतर ठरविलेला वेतन दर कमी करण्याची गरज नाही. असे टेलर यांचे मत होते.तसेच हॅल्से यांनी असे गृहीत धरले होते की ठराविक काम करण्यास किती कालावधी लागेल या बाबत पर्यवेक्षकाला माहीती असणार नाही.म्हणून अगोदर प्राथमिक स्वरूपात स्टॉप वॉच घेऊन,वेळेचा अभ्यास करून प्रमाण वेळ ठरविणे शक्य आहे असे टेलर यांचे मत होते.म्हणून त्यांनी कामगारांना वेतन देण्यासाठी भिन्न वेतन पध्दती लागू करण्याचे ठरविले होते.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या पहील्या टप्प्यात कार्य-काल अभ्यास आणि भिन्न वेतन दर पध्दतींचा समावेश करण्यात आला होता त्यांची माहीती पुढील प्रमाणे

कार्य-काल अभ्यास :कार्य-काल अभ्यासात पुढील काही पाही-यांचा समावेश होता. त्यात कामाचे सोप्या पध्दतीने विभाजन,कामासाठी लागणारा कालावधीची नोंद करणे,काम पुर्ण करण्याच्या कालावधीची वेळ काढणे,विश्रांती व इतर घटक यांच्या वेळा निश्चित करणे इत्यादी बाबत प्रमाण वेळ ठरविणे

भिन्न वेतन दर पध्दती :प्रमाण वेळेनुसार काम पुर्ण होण्यासाठी कामगारांना कार्य करण्यासा प्रवृत्त करण्यासाठी भिन्न वेतन दर पध्दतींचा स्विकार करण्यात आला.या पध्दतीत कामगारांना एकाच दराने वेतन देण्याऐवजी वेतनाचे दर दोन ठेवण्यात आलेले आहेत.प्रमाणित वेळेपेक्षा कमीत कमी वेळेत कार्य पुर्ण करणा-या कर्मचा-यांना अधिक

दराने वेतन दिले जाते.तर प्रमाणि वेळेपेक्षा जास्त वेळ घेणा-या कर्मचा-यांना कमी दराने वेतन दिले जाते.

या पध्दतीत कार्यक्षम व अकार्यक्षम कामगारांचा वेतनात फरक पडू लागला.कालानुसार वेतन देतांना फरक पडत होता.परंतू वेतनाचे दर सारखेच होते.भिन्न वेतनदर पध्दतीत कार्यक्षम कर्मचा-यांना वेतनाचा दर अधिक देण्यात येत होता.या पध्दतीत कार्यक्षम कर्मचारी हे अकार्यक्षम कर्मचा-यांपेक्षा अधिक वेतन घेत असल्याने वेतनात अधिक तफावत पडू लागली म्हणून अशा परिस्थितात कर्मचा-यांना त्यांच अकार्यक्षमतेचा आळस काढून अधिकजोमाने कार्य करीतील असे टेलर यांना वाटत होते.

दुसरा टप्पा :इतर काही बदल :

१.हत्यारे व यंत्राचे प्रमाणीकरण :अवजारे व इतर साधनांच्या बाबतीत सर्व कामगारांमध्ये समानता असावी त्यात फरक असू नये या बाबत टेलर यांना प्रमाणीकरण करावे असे आवश्यक वाटले. कारण अधिक उत्पादनासाठी काय केले पाहीजे हे टेलर यांना लक्षात आले व फावडयातून किती वजन वाहून नेता येईल हे शोधण्यासाठी निरनिराळ्या प्रकारच्या फावडयांचा अभ्यास केला या फावडयाच्या दांडयाची लांबी किती असावी व कोणत्या मालासाठी कोणत्या प्रकारची फावडीचा वापर करावा या विषयी टेलर यांनी नियम तयार केलेत.

२.उत्पादनाच्या मार्गाची व वेळापत्रकाची निश्चिती :उत्पादनातील विविध क्रियांचा क्रम ठरवून त्या प्रमाणे उत्पादनाची मांडणी करणे म्हणजे उत्पादनाचा मार्ग ठरविणे होय.हे करीत असतांना उत्पादनाचे वेळापत्रक ठरवावे लागते.उत्पादनाचा मार्ग आणि वेळापत्रक यांचा जवळचा संबंध आहे.ग्राहकांशी केलेल्या करारानुसार कामाचे वेळापत्रक ठरवावे लागते.आणि उत्पादनाचे मार्ग निर्धारण करावे लागते.हे करण्याचे कारण म्हणजे साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर करणे व कोणत्याही कामगारांचा वेळ वाया जाणार नाही हा हेतू असतो.

३.कामगारांसाठी सूचनापत्रके :कोणत्या प्रकारचा माल केव्हा व कसा वापर करावा त्यासाठी कोणती साधने वापरावीत व त्यांचा कामाचा वेग काय राहिल या बाबत कामगारांना दररोज सूचना द्याव्या लागतात.त्यासाठी सूचनापत्रक तयार करण्याची कल्पना टेलर यांनी अंमलात आणली.

४.कार्यगती,हालचाल आणि थकवा यांचा अभ्यास :कोणते ही काम करीत असतांना आवश्यक असणा-या हालचाली कोणत्या असाव्यात आणि अनावश्यक हालचाली कोणत्या आहेत हे ठरवावे लागते.म्हणून कार्य करण्यासाठी योग्य पध्दतीची निवड करावी लागते.या बाबत कामाच्या हालचालींचा अभ्यास करण्यासाठी फ्रँक आणि लिलियन गिलब्रेथ यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापनात भर टाकली तसेच कामगारांनी कार्य करीत

असतांना त्यांना कामाचा बोजा वाटणार नाही म्हणून थकव्या बाबत अभ्यास करण्यात आला.

५. कामगारांची निवड : टेलर यांनी कामगारांची निवड करित असतांना कामाची गरज लक्षात घेऊन केली तसेच शारीरिक व मानसिक सामर्थ्याचा विचार केला. त्यामुळे कार्यक्षमतेत वाढ होईल असे त्यांचे मत होते. या वेळी त्यांनी कामगारांना कार्या प्रमाणे श्रेणी दिली. शास्त्रीय व्यवस्थापन हे कामापुरतेच मर्यादीत आहे असा गैरसमज निर्माण झाला. परंतु टेलर यांनी योग्य कामगारांची निवड केली होती असा अर्थ अभिप्रेत होतो.

६. उत्पादनासाठी लागणा-या अन्य सामग्रीचा पुरवठा : उत्पादनासाठी साधन सामग्रीचा पुरवठा करण्यासाठी कामगारांचा बराच वेळ वाया जातो. त्याचा भुर्दंड व्यवस्थापनेला सहन करावा लागतो. म्हणून काम सुरु करण्याआधी त्यासाठी लागणा-या सामग्रीची जुळवाजुळव केली तर वेळेची बचत होते असे मत टेलर यांचे होते. म्हणून या सामग्रीचा योग्य साठा असणे आवश्यक आहे.

तिसरा टप्पा : संघटनात्मक बदल :

१. उत्पादन नियोजन खात्याची स्थापना : टेलर यांच्या मते उत्पादन विभागासाठी स्वतंत्र खाते असावे कारण श्रमविभागणीच्या तत्वाचा अवलंब करून उत्पादन विभागाचे नियोजन करता येते. व उत्पादन नियमित चालू ठेवणे शक्य होते. आणि नियोजनाप्रमाणे कामाची अंमलबजावणी करणे शक्य होत असते.

२. कार्यात्मक पर्यवेक्षण : कारखान्यात एका पर्यवेक्षकाच्या हाताखाली काही ठराविक कामगार आणि त्यांना सूचना देण्यापासून ते मार्गदर्शन करण्यासाठी आणि शिस्त ठेवण्यासाठी केवळ पर्यवेक्षक असावा असे टेलर यांना मान्य नव्हते. त्यांच्यामते पर्यवेक्षकांच्या कामात विशेषीकरण व्हावे असे त्यांना वाटत होते. त्या प्रमाणे पर्यवेक्षकाच्या कामाचे भाग केलेत. व त्यासाठी एक स्वतंत्र पर्यवेक्षकाची नेमणूक केली. कामगारांच्या गटावर लक्ष ठेवण्यासाठी आठ पर्यवेक्षकांमध्ये कामाची विभागणी केली. प्रत्येकाचा हुद्दा आणि जबाबदारी निश्चित केली त्यात गटप्रमुख, गती पग्रवेक्षक, दुरुस्ती पर्यवेक्षक, इन्स्पेक्टर, उत्पादन मार्ग कारकून, सूचनापत्रक कारकून, वेळ आणि उत्पादन खर्च कारकून आणि शिस्तप्रमुख असे पर्यवेक्षकांचे हुद्दे होते. व प्रत्येकाला ठराविक काम देण्यात आले होते. या बदलामुळे कामगारांना शकांचे निरसन करणे व मार्गदर्शन करणे सुलभ झाले होते. या बदलामुळे कामगारांना शकांचे निरसन करणे व मार्गदर्शन करणे सुलभ झाले होते. प्रत्येक पर्यवेक्षकाला स्वतंत्र दर्जा प्राप्त झाल्याने ते त्यातील तज्ज्ञ होतील आणि कामातील कार्यक्षमता वाढेल असे टेलर यांनी स्पष्ट केले होते.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्वे

१.कार्य विश्लेषणाचे तत्व :या तत्वानुसार उत्पादन विभागातील कामांचे विश्लेषण करण्यात येते.व उत्पादनाचे प्रमाण ठरविता येते.तसेच उत्पादन करण्यासाठी अनेक पध्दती असतात त्यातून योग्य पध्दत निवड केली जाते.त्यामुळे लागणा-यावेळेची व खर्चाची बचत करणे शक्य होते.कामगारांची पात्रता व गुण,कौशल्य विचारात घेवून कामाचे वाटप केले जाते.कामगारांना त्यांच्या कार्यानुसार वेतन देण्यात येते.व वेतन दर पध्दतींचा अवलंब करता येतो.

२.समय अभ्याचे तत्व :या तत्वा प्रमाणे उत्पादन विभागातील कार्य करण्यासाठी किती कालावधी लागेल हे ठरविता येते.व उत्पादनकार्य वेळापत्रक तयार करून कामगारांना कार्य करण्यासाठी प्रमाणितवेळ ठरविता येते.

३.हालचाल / गती अभ्याचे तत्व : कामगारांकडून कार्य करून घेतांना त्यांना ज्या हालचाली कराव्या लागतात त्यामुळे कामगारांच्या कार्यशक्तीचा अपव्यय होतो. आणि त्यांची कार्यक्षमता कमी होते. म्हणून त्यांच्या अनावश्यक हालचाली कमी करणे आवश्यक असते या बाबत अभ्यास करण्याचे या तत्वानुसार ठरविण्यात येते

४.थकवा अभ्यासाचे तत्व : कामगार विशिष्ट काम नियमित करीत असल्याने त्यांना थकवा येतो. व त्यांची कार्यक्षमता कमी होते.म्हणून टेलर यांनी या तत्वाप्रमाणे कामाचे तास,विश्रांतीची वेळ निश्चित करणे गरजेचे आहे असे स्पष्ट केलेले आहे.

५.कामगाराची निवड आणि प्रशिक्षणाचे तत्व :कामगारांची निवड करण्यासाठी टेलर यांनी स्वतंत्र विभाग असावा असे सुचविले आहे कारण कामगारांची पात्रता,गुण,कौशल्य,इतान,कार्यक्षमता आणि आवड विचारात घेवून कामगारांची निवड करावी.योग्य कामासाठी योग्य कामगाराची निवड करावी.तसेच काम वेळ व खर्चात बचत करण्यासाठी कामगारांना प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे.

६.साधने आणि उपकरणांचे प्रमाणीकरण तत्व : उद्योगसंस्थेत कार्य करण्यासाठी कामगारांना आवश्यक असणारे साधने,हत्यारे,यंत्रसामुग्री,कच्चांमाल इत्यादींचे प्रमाणीकरण करणे आवश्यक असते.त्यांची कार्यपध्दती ही एकसारखी असावी त्यामुळे कामगारांची कार्यक्षमतेत वाढ होते.

७.कामाचे वातावरण निर्मितीचे तत्व :कारखान्यात कामगारांना कामकरण्यासाठी योग्य वातावरण असणे आवश्यक आहे त्यासाठी हवा व प्रकाश खेळती असणे आवश्यक आहे.तसेच कामगारांसाठी विश्रामगृह,उपहार गृह,यंत्रसामुग्रीची मांडणी इत्यादींचा कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम होत असतो.म्हणून कामगारांचे मनोबल टिकवून ठेवण्यासाठी कामगारांना सोयी सवलती उपलब्ध करून देणे आवश्यक आहे त्यामुळे

कामगार अदलाबदलीचे आणि गैरहजेरीचे प्रमाण कमी करता येते.व्यवस्थापना आणि कामगार यांच्यात सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करता येतात.

८.कार्यात्मक संघटन तत्व :टेलर यांनी साखळी संघटना आणि कर्मचारी संघटना यांच्यातील मर्यादा विचारात घेवून कार्यात्मक संघटन तत्वाचा स्विकार केलेला आहे आणि त्याचे महत्व स्पष्ट करून दिले.कारण क्रियात्मक संघटन हे एक मार्गी नसून यात कार्य आणि जबाबदारीचे विविध स्वरूप आहे.कार्यात्मक संघटन प्रकारात कामगारांकडून काम करून घेण्याची जबाबदारी असते.विविध प्रकारच्या कामात मुकादम हा लक्ष केंद्रीत करून कार्य करून घेत असतो.

९.भिन्न कार्यानुसार वेतन दर पध्दतीचे तत्व :एफ.डब्ल्यू.टेलर यांनी कामगारांना वेतन देण्यासाठी शास्त्रीय व्यवस्थापन तत्त्वानुसार विविध वेतन देण्याच्या पध्दतीची शिफारस केली होती.यात वेतन देण्यासाठी दोन पध्दती सुचविल्या होत्या त्यात प्रमाणित कामा पेक्षा जास्त काम करणा-या कामगारास अधिक वेतन दिले जात होते.परंतू प्रमाणित कामा पेक्षा कमी काम करणा-यास कमी वेतन दिले जात होते.कामगार जास्त वेतन मिळेल या अपेक्षेने अधिक काम करतात.

१०.मानसिक क्रांतीचे तत्व : कामगारांचे मनोबल टिकवून ठेवण्यासाठी व्यवस्थापना प्रयत्न करीत असते. कारण कामगारांशी सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करणे यात मालक हे व्यवस्थापनेकडून कामगारांना प्रोत्साहन देत असतात.कामगारांना कामाचे योग्य वेतन मिळावे आणि उद्योग समूहाच्या उत्पादकतेत वाढ व्हावी यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात.कामगार जेव्हा नवीन बदलास विरोध करीत असतात त्यावेळी व्यवस्थापनेकडून प्रयत्न करण्यात येतात.त्यांना प्रशिक्षण देणे नवीन तंत्रज्ञानाची माहिती देणे व त्या बाबत होणारा फायदा या बाबत माहिती देवून कामगारांचे मनोबल टिकवून ठेवण्याचा प्रयत्न केला जातो.अर्थात व्यवस्थापन हे मानसिक क्रांतीच्या तत्वाचा वापर करीत असते.

शास्त्रीय व्यवस्थापनातील टिकात्मक परीक्षण

एफ.डब्ल्यू.टेलर यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापन पध्दतीचा पुरस्कार करून एक नवीन दृष्टीकोन दिल्याने मानवी श्रम,यंत्रे,आणि सामुग्रीचा अधिक चांगल्या प्रकार वापर करणे शक्य झाले.तरी समाजातील विविध स्थरातून शास्त्रीय व्यवस्थापन पध्दतीवर टिका करण्यात आल्या या टिकांचे वर्गीकरण पुढील तीन प्रकारात करता येईल.

अ.कामगारांकडून टिका :

शास्त्रीय व्यवस्थापना विषयी कामगार आणि कामगार संघटनांनी अनेक आक्षेप घेतले.या बाबत करण्यात आलेल्या टिका पुढील प्रमाणे

१.कार्याचा कंटाळा :शास्त्रीय व्यवस्थापनात आराखडयानुसार कामगारांना ठराविक काम सतत करावे लागते.म्हणून कामगारांना कामात रस वाटत नाही.व ते काम कंटाळवाणे होते.त्यांना आपले कौशल्य दाखविण्याची संधी मिळत नाही परंतू शास्त्रीय व्यवस्थापनात कामगारांना त्यांच्या आवडी प्रमाणे काम द्यावे आणि कामाचा कंटाळा येणार नाही त्या प्रमाणे भर द्यावा असे स्पष्ट करण्यात आले आहे.

२.हुकूमशाही पध्दत :शास्त्रीय व्यवस्थापनात कामगारांना कामाच्या बाबतीत स्वतंत्र्य नाही.कामा विषयी सूचना देण्यासाठी पर्यवेक्षक असतात.त्यांच्या सूचने प्रमाणे कामगारांना काम करावे लागते.सर्व निर्णय पर्यवेक्षक घेत असतो.कामगारांना ठरवून दिलेल्या कामाची पध्दत व वेतन दर यामुळे कामगारांना हुकूमशाही पध्दत वाटते.परंतू कामगार आणि मालक यांच्यात सहकार्य असावे अशी टेलर यांची अपेक्षा होती.कामा बाबत निर्णय घेतांना कामगारांबरोबर चर्चा करणे हा व्यवस्थापनेचा भाग आहे.

३.कार्यक्षमतेवर अनिष्ट परिणाम :या पध्दतीत कामगारांना नियमित जलद गतीने ठराविक वेळेत काम पुर्ण करावे लागते.कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर ताण पडतो व कार्यक्षमतेवर परिणाम होत असतो.आणि त्यांच्या आरोग्यावर परिणाम होत असतो.

४.कामगारांची पिळवणूक :शास्त्रीय व्यवस्थापन पध्दतीमुळे कामगारांना यंत्रा सारखे नियमित काम करावे लागते.उत्पादकतेत वाढ होते.उत्पादन खर्चात बचत होते.परंतू इ ालेल्या नफयातून कामगारांना वाटा दिला जात नाही कामगारांचे शोषण केले जाते व मालकांचे पोषण होते.अशी टीका केली जात होती.

५.बेकारीची समस्या :या पध्दतीत कामगारांची कार्यक्षमतेत वाढ होते.यंत्राचा अधिक वापर केला जातो.उत्पादन वाढी साठी अधिक कामगारांची आवश्यकता भासत नाही त्यामुळे रोजगार पातळीत घट होते.म्हणून कामगारांना बेकारीची भिती वाटत होती.

६.कामगार संघटनांना मारक :शास्त्रीय व्यवस्थापनात कामगारांच्या हिताचे निर्णय व्यवस्थापना घेत असते.वेतनाचे दर कामाचे तास कारखान्यातील वातावरण इत्यादी बाबत कामगारांना आपले मत व्यक्त करता येत नाही व कामगार संघटनाना संधी न मिळाल्याने त्यांची सामूहीक सौदा शक्ती कमी होते.म्हणून कामगार व कामगार संघटनांकडून टिका केली जाते.

७.वैयक्तिक कौशल्याचा -हास :शास्त्रीय व्यवस्थापनात यंत्रासारखी वागणूक दिली जाते.त्यांना त्यांचे कौशल्य व कल्पना शक्तीचा वापर करण्यास संधी मिळत नाही.केवळ पर्यवेक्षकाच्या सूचनेप्रमाणे काम करावे लागते.कामाचे प्रमापिकरण केल्याने तेच ते काम पुन्हा पुन्हा करावे लागते.म्हणून दिर्घ काळात कामगारांच्या वैयक्तिक कौशल्याचा -हास होतो.

८.व्यवस्थापकांची सत्ता :शास्त्रीय व्यवस्थापन पध्दतीत कामाचे नियोजन अगोदर केल्याने पर्यवेक्षक हा कामगारांना आदेश देतो. व कामगारांना यंत्रासारखी कार्य करावी लागतात.अर्थात कामगारांना पर्यवेक्षकाचे आदेशांचे पालन करावे लागते.कामा बाबत कामगारांना स्वातंत्र्य नसते.म्हणून व्यवस्थापकांची सत्ता म्हणून शास्त्रीय व्यवस्थापनावर टिका केली जाते.

ब.कारखानदारांकडून टिका :ज्या वेळी शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या कार्याचा विचार केला जात होता तेव्हा कारखानदारांकडून सुध्दा टिका केली जात होती त्या बाबत पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१.मोठ्या प्रमाणावर भांडवल :कारखानदारांकडून शास्त्रीय व्यवस्थापना बाबत अक्षेप घेतांना असे व्यक्त केले जात होते की या पध्दतीचा वापर करण्यासाठी अधिक प्रमाणात भांडवलाची गुंतवणूक करावी लागेल आणि वेगवेळ्या पध्दतीचा अभ्यास करावा लागेल कामगारांना प्रशिक्षणासाठी खर्च करावा लागेल.दैनंदिन खर्चात वाढ होईल व्यवसाय चालविण्यासाठी अधिक प्रमाणात भांडवलाची गुंतवणूक करावी लागेल अशी टिका मालक वर्गाकडून केली जात होती.

२.पुनर्रचनेचा फटका :शास्त्रीय व्यवस्थापनात उद्योगाची पुनर्रचना करावी लागेल व काही कालावधीसाठी उत्पादन बंद ठेवावे लागेल असे कारखानदारांना वाटत होते.तसेच आर्थिक उत्पन्नाचा भुर्दंड सोसावा लागेल या भितीने शास्त्रीय व्यवस्थापनावर टिका केली जात होती.

३.कारखान्याची प्रयोग शाळा : शास्त्रीय व्यवस्थापन पध्दतीत नवीन नवीन प्रयोग करावे लागतात.योजना राबविण्यासाठी कारखान्यात प्रयोग शाळेचे स्वरूप प्राप्त होईल अशी टिका मालक वर्गा कडून करण्यात येत होती.

४.लहान उद्योगांच्या समस्या :या योजनेचा वापर करण्यासाठी लहान प्रमाणावरील उद्योगांना अधिक प्रमाणात भांडवल गुंतवणूक करावी लागेल व इतर उद्योगांशी स्पर्धा करावी लागेल. अशी भिती व्यवसायिकांना वाटत होती.

५.प्रमाणीकरणाची समस्या : शास्त्रीय व्यवस्थापन पध्दती नुसार कार्यपध्दती,साधने,कच्चा माल व साधनसामग्रीचे प्रमाणीकरण करावे लागते.कारखानदारांच्या मते प्रमाणीकरण करण्याची आवश्यकता नाही.

क.तात्विक दृष्टीकोनातून टीका :शास्त्रीय व्यवस्थापनेवर तंज्ञ व्यक्तींनी केलेली टिका पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१.पक्षपातीपणा :शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा दृष्टीकोन हा पक्षपाती आहे.टेलर यांनी केवळ उत्पादन व्यवस्थापनेचा विचार केला खरेदी आणि विक्री व वित्त विभागाचा त्यांनी विचार

केलेला नाही.शास्त्रीय व्यवस्थापनात दैनंदिन आणि निर्णायक कामावर लक्ष केंद्रीत करण्यात येते.

२.असमतोल : :शास्त्रीय व्यवस्थापन प्रक्रियेत विश्लेषण आणि कारखान्यातील वातावरणाला अधिक महत्व दिले जाते.उत्पादनातील विविध प्रक्रियांवर समन्वय कसा साधला जाईल यांचा उल्लेख केलेला नाही.

३.नियोजन आणि कृती यातील विसंगती : :शास्त्रीय व्यवस्थापनात नियोजन आणि कृतीत विसंगती दिसून येते.नियोजन आणि कृती परस्परांवर अवलंबून आहेत.नियोजनाची उपयुक्तता नियोजनाच्या अंमलबजावणीवर अवलंबून असते.परंतू शास्त्रीय व्यवस्थापनात नियोजन आणि कृतीची कार्य भिन्न व्यक्तींकडून करण्यात येतात.

४.विशेषीकरणावर अधिक भर : :टेलर यांनी विशेषीकरणावर आवश्यकतेपेक्ष अधिक भर दिलेला दिसून येतो. त्यांनी आठ तंज्र अधिका-यांच्या हातात सत्ता सोपविली आहे.इतर कामगारांना केवळ अधिका-यांच्या हुकमावरून काम करावे लागेल म्हणून अशा प्रकारचे विशेषीकरण हे अनावश्यक आहे.त्यामुळे कामगारांना कंटाळा येईल असा अक्षेप तंज्र व्यक्तींनी घेतला होता.

५.आशावादी दृष्टीकोन : :शास्त्रीय व्यवस्थापनात भविष्यात मालक आणि कामगार यांचे हित साधले जाईल व त्यांच्यात सलोख्याचे संबंध निर्माण होतील असा आशावादी दृष्टीकोन टेलर यांनी व्यक्त केला होता. परंतू भविष्यात कामगार आणि मालक एकमेकांचे सहकार्य करतील हे विधान योग्य नाही असे मत विचारवंतांनी स्पष्ट केले होते.

६.प्रक्रिया समन्वयाचा अभाव : :शास्त्रीय व्यवस्थापन हे प्रक्रिया विश्लेषण आणि कारखान्याची स्थिती यास अधिक महत्व देते.परंतू उत्पादनाच्या विविध प्रक्रियांचे महत्व स्पष्ट केलेले नाही. **७.उत्पादन व्यवस्थापनावर भर :** :शास्त्रीय व्यवस्थापनात उत्पादन व्यवस्थापनावर अधिक भर देण्याचे टेलर यांनी स्पष्ट केलेले आहे परंतू उद्योगातील इतर विभागाकडे दुर्लक्ष केल्याचे दिसून येते.

८ मानसशास्त्रीय दृष्टीकोनातून टीका : :शास्त्रीय व्यवस्थापनावर मानसशास्त्रीय दृष्टीकोनातून करण्यात आलेली टीका पुढील प्रमाणे

१.एकाच पध्दतीचा स्वीकार : :शास्त्रीय व्यवस्थापनात सुचविलेल्या पध्दती प्रमाणे काम करावे असे सुचविण्यात आलेले आहे.परंतू प्रत्येकांची काम करण्याची पध्दत ही वेगवेगळी असते.जर सर्व कामगारांना एकत्र काम करण्यास सांगितले तर त्यांची कार्य प्रेरणा नष्ट होते.

२.अमानवी दृष्टीकोन : :या पध्दतीत कामगारांना यंत्रा प्रमाणे काम करावे लागते.कामगारांच्या कार्य प्रणालीत एक समानता आणावी लागते.कामगारांना स्वयंचलीत

यंत्रा प्रमाणे काम करावे लागते.त्यांच्या वैयक्तिक कौशल्याचा वापर न करता त्यांच्याकडे यंत्र म्हणून पाहीले जाते.म्हणून मानसशास्त्राच्या दृष्टीने ही बाब अमानवी आहे.

३.साचेबंद काम : शास्त्रीय व्यवस्थापनात श्रमविभागणी आणि विशेषीकरण तत्वाचा वापर केल्याने कामगारांना तेच ते काम पुन्हा करावे लागते.यामुळे कामगारांना काम करण्याचा कंटाळा येतो.व त्यांची कार्यक्षमता घटते.

४.कामाची जलद गती : शास्त्रीय व्यवस्थापनात कामगारांना त्यांच्या आवडीचे काम दिले जात नाही.त्यांना जलद गतीने होणारे काम दिले जाते.कामगार दिलेले काम करतील याची शक्यता नाही कारण कामाची आवड नसतांना दिलेलेकाम कामगार वेळेत करतील हे केवळ भाकीत आहे मत टिकाकरांनी स्पष्ट केले होते.

५.आर्थिक उत्पन्न हे एकमेव ध्येय नाही : कामगार हा आर्थिक उत्पन्न अधिक मिळेल या हेतूने कार्य करतील हा समज चुकीचा आहे कारण आर्थिक प्रेरणे पेक्षा इतर घटकांचा विचार करणे आवश्यक आहे.उदा.नोकरीची शास्वती,विचार स्वतंत्र्य,सहानुभूती इत्यादी घटकांना महत्त्व देणे आवश्यक आहे.

अशारितीने शास्त्रीय व्यवस्थापन या विचार प्रणालीवर लोकांनी अक्षेप घेऊन आपले मत व्यक्त केलेले दिसून येते

२.२.५ व्यवस्थापन विचार विकासातील योगदान :

अ. पीटर ड्रकर

आधुनिक व्यवस्थापन विचारवंतामध्ये पीटर ड्रकर यांना सर्वाधिक प्रतिष्ठा प्राप्त झालेली आहे.त्यांचा जन्म व्हिना येथे १९०९ साली झाला.त्यांनी आस्ट्रिया व इंग्लंड मध्ये शिक्षण घेतले तसेच त्यांनी १९२९ मध्ये वर्तमानपत्राचा वार्ताहर म्हणून नोकरी केली.त्या वेळी ते इंग्लंड येथील आंतरराष्ट्रीय बँकेत अर्थतज्ञ म्हणून कार्यरत होते.नंतर ते १९३७ मध्ये अमेरिकेत वास्तव्य केले आणि विमा कंपनी व बँकेत अर्थतज्ञ म्हणून कार्य केले. अमेरिकेत १९४० पासून अनेक महामंडळाचे व्यवस्थापन सल्लागार म्हणून कार्य केले.त्यांनी १९४२ ते १९४९ या कालावधीत बेनिंगटन कॉलेज मध्ये तत्वज्ञान आणि राज्यशास्त्राचे प्राध्यापक म्हणून कार्य केले.नंतर १९५० ते १९७२ या काळात न्यूयॉर्क विद्यापीठात व्यवस्थापनशास्त्राचे प्राध्यापक म्हणून कार्य केले. नंतर त्यांनी कॅलीफोर्निया येथील क्लेरेमॉन्ट ग्रॅज्युएट स्कूलमध्ये समाजशास्त्र विषयाचे प्राध्यापक म्हणून कार्य केले.त्यांना त्यांच्या कार्याबद्दल अनेक राष्ट्रीय व अंतरराष्ट्रीय पुरस्कार मिळालेत. ते विद्वान प्राध्यापक आणि व्यवस्थापन सल्लागार व व्यवस्थापनशास्त्राचे एक महान विचारवंत आणि अनेक पुस्तके लिखान करणारे प्राध्यापक व संशोधन लेख लिहीणारे म्हणून ओळखले जातात.तसेच त्यांना अमेरिका,इंग्लंड,जपान,बेल्जियम व स्विझर्लंड या देशातील १६

विद्यापीठांनी डॉक्टरेट डिग्रीने सन्मानित केले.ब्रिटनने तज्ञांचे तज्ञ म्हणून पीटर ड्रकर यांचा गौरव केला.

व्यवस्थापन विकासातील योगदान :

पीटर ड्रकर यांनी अनेक ग्रंथामधून व संशोधन लिखानातून त्यांचे व्यवस्थापनविषयक विचार मांडले.म्हणून त्यांनी व्यवस्थापन शास्त्रात मोलाची भर घातली त्यांनी केलेल्या व्यवस्थापकीय कार्याचा अभ्यास या बाबतची माहिती पुढील प्रमाणे

१.व्यवस्थापनाची व्यापकता :पीटर ड्रकर यांनी व्यवस्थापने विषयी मत मांडतांना असे सांगितले की व्यवस्थापन हे व्यवसायाशी संबंधित आहे आणि सर्व क्षेत्राशी संबंधित असल्याचे सांगितले.अर्थात व्यवस्थापन हे सर्व व्यापक आहे असे स्पष्ट केले.

२.कल्पकतेला महत्व : व्यवस्थापकांनी नियमाने कार्य करण्यापेक्षा नाविन्य निर्मितीसाठी महत्व दिले पाहिजे.नवीन कल्पनांचा शोध घेणे,जुन्या नव्या कल्पनांचा समन्वय साधणे,व्यवसायाच्या बाहेरील क्षेत्रातील चांगल्या कल्पनांचा स्विकार करणे व इतरांना कल्पकतेचे महत्व पटवून देणे आवश्यक आहे असे त्यांनी स्पष्ट केले.

३.व्यवसाय व्यवस्थापन :पीटर ड्रकर यांनी उद्योगाची मालकी आणि व्यवस्थापना यात फरक असल्याचे स्पष्ट केलेले आहे.व्यवस्थापन हा एक व्यवसाय आहे असे सांगितले व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता व्यवस्थापनाच्या कार्यावरून ठरत असते.व्यवस्थापनाचे मुल्यमापन व्यवस्थापनाकडून केले जाते.म्हणून व्यवस्थापकांनी साधने,कौशल्य आणि तंत्रांचा वापर केला पाहिजे.

४.नफयाला गौण स्थान :पीटर ड्रकर यांनी नफयाला दुय्यम स्थान दिले आहे.संस्थेचा नफा मिळविणे हा उद्देश असू नये असे सांगितले नफयावर लक्ष केंद्रीत केल्यास अनेक महत्वाच्या बाबींकडे दुर्लक्ष होत असते.म्हणून संस्थेची प्रतिष्ठा,उत्पादनक्षमता,भौतिक आणि आर्थिक साधने,व्यवस्थापकाची क्षमता आणि विकास,कामगारांची क्षमता आणि प्रवृत्ती,सामाजिक जबाबदारी इत्यादी व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे असावीत असे त्यांचे मत होते.तसेच विविध उद्दिष्टांमध्ये समतोल साधणे आवश्यक असते.

५.व्यवसाय संघटन :संघटन हे आधुनिक संघटनेचा आधार आहे असे मत पीटर ड्रकर यांनी स्पष्ट केलेले आहे.संघटनेची रचना ही आवश्यकतेनुसार असावी.प्रत्येक प्रकारच्या उत्पादनासाठी वेगही संघटना असली पाहिजे असे सांगितले.संघटनेतील वातावरण निर्मितीची जबाबदारी ही व्यवस्थापकाची असते.म्हणून व्यवस्थापकाने योग्य कार्यवाही करणे आवश्यक असते.

६.अधिकारांचे विकेंद्रीकरण :संघटनेत विविध व्यक्तींना अधिकार प्रदान करणे म्हणजे अधिकारांचे विकेंद्रीकरण होय.अधिकाराचे विकेंद्रीकरण हा व्यापक उद्देश असतो.कारण वरिष्ठ व्यवस्थापनेचा भार कमी करण्यासाठी अधिकाराचे विकेंद्रीकरण केले जात

नाही.यात नवीन घटना व क्रम ठरविण्यात येतात.वरिष्ठ व्यवस्थापनेने काही अधिकार स्वतःकडे ठेवून सहका-यांना अधिकार देणे आवश्यक आहे असे मत पीटाड्रकर यांनी स्पष्ट केले होते.

७.उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापन :सर्व प्रथम उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापनाची संकल्पना पीटर ड्रकर यांनी मांडली म्हणून त्यांना उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापनाचा जनक म्हटले जाते.संघटनेत वरिष्ठ स्तरापासून ते कनिष्ठ स्तरापर्यंत उद्दिष्टे ही निश्चित व स्पष्ट असावीत तरच संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करणे शक्य होते.

८.व्यवस्थापकाचे कार्य :व्यवसाय संस्थेत व्यवस्थापकाचे सर्वांगीण अत्यंत महत्वाचे असते.कारण व्यवस्थापकाला विविध कार्य करावी लागतात.उदा.उद्देश ठरविणे,प्रश्नांचे विश्लेषण करणे,निर्णय घेणे,व्यक्ती समूहास संघटित करणे,सहका-यांमध्ये प्रेरणा निर्माण करणे व त्यांच्याशी संपर्क ठेवणे इत्यादी कार्य व्यवस्थापकास करावी लागतात.तसेच विचारांचे आदान-प्रदान करणे समूहाचा विकास करणे, यासाठी व्यवस्थापका जवळ योग्य कार्यक्षमता असणे आवश्यक असते.तरच व्यवसायाला यश साध्ये करता येते.

९.चारित्र्यावर भर :व्यवसायाची प्रगती ही व्यवस्थापकावर अवलंबून असते.म्हणून व्यवस्थापकाने बुद्धिपेक्षा चारित्र्यास अधिक महत्व दिले पाहिजे.म्हणून व्यवस्थापकाची नेमणूक करीत असतांना त्याच्या चारित्र्याकडे लक्ष देणे गरजेचे आहे असे मत पीटर ड्रकर यांनी स्पष्ट केलेले आहे.

१०.भविष्यकालन जबाबदारी :व्यवस्थापकाने भविष्याचा वेध घेवून कार्य करणे आवश्यक असते.नवीन तंत्र आत्मसात करणे दूरदृष्टी ठेवून व्यवसायाची वाटचाल केल्यास व्यवसायाला प्रगतीकडे जाता येत नाही म्हणून व्यवस्थापकाने कोणते ही परिवर्तन हे एक आव्हान आहे असे समजून कार्य केले तर व्यवसायाला प्रगती पथावर नेऊ शकतो.असे मत पीटर ड्रकर यांनी स्पष्ट केलले आहे.

११.संघटनेत वातावरण निर्मिती :पीटर ड्रकर यांच्यामते संघटनेतील वातावरण हे व्यवस्थापकाच्या कार्यक्षमतेवर अवलंबून असते.म्हणून व्यवस्थापकाने संघटनेतील वातावरण टिकून ठेवण्यासाठी प्रयत्नशील असले पाहिजे.कामाची विभागणी करणे,सहाय्यकांना योग्य मार्गदर्शन करणे,प्रोत्साहन देणे,सहकार्याची भावना निर्माण करणे इत्यादी कार्य करणे अपेक्षित असते.

ब.फ्रँक बंकर गिलब्रेथ

फ्रँक गिलब्रेथ यांचा जन्म १८६८ मध्ये फेअर फिल्ड येथे झाला त्यांनी वयाच्या १७ व्या वर्षी शिकाऊ गवंडी म्हणून कार्यास सुरवात केली व ते दहा वर्षा नंतर त्याच कंपनीत अधीक्षक पदा पर्यंत पोहचले.नंतर १९०४ मध्ये त्यांनी लिलियन गिलब्रेथशी विवाह

केला.दोधांनी हालचाली विषयी सविस्तर अभ्यास केला त्याने उत्पादन वाढीसाठी एक पध्दत शोधून काढली त्यावेळी त्यांची पत्नी लिलियन गिलब्रेथ यांनी त्यांच्या कल्पनेला पाठिंबा देवून व्यवस्थापनाच्या मानसशास्त्रातील दिशा व पैलू दाखून दिले.फ्रँक गिलब्रेथ आणि त्यांची पत्नी लिलियन गिलब्रेथ यांनी विश्लेषण पध्दतीचा पाठपुरवावा केला आणि प्रत्येक कामातील हालचालींचा सुक्ष्म अभ्यास केला.तसेच त्यांनी कामगारकल्याण योजनेची आवश्यकता स्पष्ट केली फ्रँक गिलब्रेथ आणि लिलियन गिलब्रेथ यांचे ८ ग्रंथ प्रकाशित झाले व प्रसिध्द जर्नल आणि मासिकात अनेक लेख प्रसिध्द झाले.नंतर १९२४ मध्ये फ्रँक गिलब्रेथ यांचे निधन झाले.

व्यवस्थापन विकासातील योगदान :

१.हालचालीचा अभ्यास :

फ्रँक गिलब्रेथ यांनी कामगारांच्या काम करण्याच्या हालचाली विषयी सविस्तर अभ्यास केलेला आहे.कारण कामगार काम करीत असतांना अनावश्यक हालचाली करीत असतात.त्यांची कार्यशक्ती वाया जावून त्यांना लवकर थकवा येतो. गिलब्रेथ यांनी उत्पादन वाढीसाठी एक चांगली पध्दत शोधून काढली व त्यांनी अभ्यास करण्यासाठी साधने व तंत्रे यांचा वापर केला.कामगार बांधकाम व्यवसायात विटा रचतांना पुर्वी १९ वेळा हालचाल करीत होते.त्या बाबत त्यांनी सुक्ष्म अभ्यास करून ५ हालचालींवर कर्ष दर्शविले.पुर्वी कर्मचारी एका तासात ११५ विटा रचत होते.ते आता हालाचाली कमी झाल्याने ३५० विटा रचतात.हालचाली कमी झाल्याने कर्मचा-यांचा कामाचा वेग वाढविता येतो.हे त्यांनी अभ्यासावरून दर्शवून दिले.तसेच त्यांनी हालचालींचा अभ्यास करण्यासाठी मंदगती चलचित्र कॅमेराचा वापर केला आणि कामगारांच्या हालचालींचा अभ्यास करून त्यात सुधारणा सुचविल्या होत्या.

२.प्रक्रिया तक्ता आणि प्रवाह आकृती :

गिलब्रेथ पतीपत्नी यांनी प्रक्रिया तक्ता आणि प्रवाह आकृती विकसित केली आहे.त्यांचा वापर आज उत्पादनात मोठया प्रमाणावर प्रक्रिया नोंद करण्यासाठी केला जातो त्यांनी प्रक्रिया प्रवाह तक्ता,मानव व यंत्र तक्ता,यंत्र चालक कार्य तक्ता इत्यादी तक्ते विकसित केलेले आहेत.प्रत्येक तक्त्यांचे स्वतंत्र विश्लेषण केले व प्रशिक्षित विश्लेषकाची नियुक्ती करून तक्ता व आकृती यांचे सविस्तर विश्लेषण करण्यात येते.व्यवस्थापन हे तक्ते आणि आकृतीचा वापर निर्णय घेण्यासाठी करीत असते.

३.त्रिस्तरीय बढतीची योजना : गिलब्रेथ यांनी कर्मचा-यांच्या बढतीसाठी त्रिस्तरीय योजना सुचविली कामगारांना त्यांचे काम कार्यक्षम व प्रमाणित करता यावे यासाठी प्रोत्साहन देण्यासाठी बढतीची योजना आवश्यक आहे असे स्पष्ट केले कारण व्यवसाय संस्थेत कर्मचा-यांना तीन प्रकारचे स्तर असतात सध्या ज्या पदावर काम करतो ते स्थान व पुर्वी

ज्या पदावर काम करीत होता ते स्थान आणि बढती मिळाल्यानंतर ज्या पदावर काम करणार आहे असे स्थान असे तीन स्थान सांगता येतील कर्मचारी आपल्या कनिष्ठांना कामाचे प्रशिक्षण देत असतो आणि वरिष्ठांकडून कामाचे प्रशिक्षण घेतो.त्यामुळे तो बढतीस पात्र ठरतो.

४.कर्मचा-यांना प्रशिक्षण :कामगारांच्या सुप्त गुणांचा विकास होण्यासाठी त्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होण्यासाठी परिणामकारक प्रशिक्षण देणे आवश्यक असते.कारण कर्मचा-यांच्या कार्य पध्दतीत सुधारणाकरता येतात व त्यांची कार्य करण्याची मानसिकता टिकवून ठेवता येते म्हणून गिलब्रेथ यांनी प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे असे स्पष्ट केले.प्रशिक्षणाचा खर्च हा उत्पादक खर्च आहे असे स्पष्ट केले.

५.काम करण्याचा सर्वोत्तम मार्ग : गिलब्रेथ यांनी चलचित्र कॅमेराचा वापर करून कर्मचा-यांचा कार्य अभ्यास केला व त्यांचे सुक्ष्म विश्लेषण केले आणि काम करण्यासाठी एक चांगली पध्दती शोधून काढली वेळेची बचत आणि श्रम व खर्चात बचत करता येते.असे दर्शवून दिले.

क.लिलियन गिलब्रेथ :

लिलियन गिलब्रेथ हया फ्रँक गिलब्रेथ यांच्या पत्नी होत्या.गिलब्रेथ यांनी त्याचे पतीच्या कलपनेस पाठींबा दिला होता.त्यांनी व्यवस्थापनाच्यामानसशास्त्रातील नवीन दिशा व पैलू दर्शविले होते.गिलब्रेथ पतीपत्नी यांनी विश्लेषण पध्दतीचा पाठपुरावा केला होता.

कामगारांच्या कामाचा वेग यात वाढ व्हावी व अनावश्यक आणि अकार्यक्षम काम करण्याच्या पध्दती कमी करण्यासाठी कामगारांना प्रशिक्षण दिले पाहीजे.तसेच कर्मचा-यांसाठी कल्याणकारी योजनांचा स्विकार करण्यावर भर दिला.लिलियन गिलब्रेथ यांना मानसशास्त्र आणि व्यवस्थापनात अमूल्य पार्श्वभूमी प्राप्त झाली होती.त्यांनी कॅलिफोर्निया विद्यापीठात पदवीधर झाल्या.१९०२ मध्ये त्यांनी एम.लिट.पदवी प्राप्त केली.१९३३ मध्ये ब्राऊन विद्यापीठातून एल.एल.डी.डी.पदवी प्राप्त केली.पतीच्या निधनानंतर पीएच.डी. पदवी देण्यात आली.त्यांनी पुढे जिवनात पतीचे कार्य सुरू ठेवले.त्यांनी १९३५ते१९४८या कालावधीत एका विद्यापीठात व्यवस्थापन विषयाचे प्राध्यापक म्हणून कार्य केले.तसेच ते मानसशास्त्र तज्ज्ञ होत्या.व मानवी संबंधाचे विशेषतज्ज्ञ होत्या.त्यांचे अष्टपैलू व्यक्तीमत्व होते.तसेच त्या मानसशास्त्र तज्ज्ञ,शिक्षक,कवी,व्यवस्थापन सल्लागार,लेखक आणि औद्योगिक इंजिनिअर होत्या.त्यांना १९६० मध्ये व्यवस्थापनाचे राजधुत ही पदवी देण्यात आली.त्यांनी व्यवस्थापनाचा मानसशास्त्रीयदृष्ट्या विचार केला आहे.मानव हा व्यवस्थापनातील महत्वाचा घटक आहे.तसेच त्यांनी अपंग कर्मचा-यांचा मानसशास्त्राचा अभ्यास केला व त्यांचा सामाजिक जीवनात सुधारणा करण्यासाठी विचार सुचविले.

डॅक्स वेबर :

डॅक्स वेबर यांचा कालखंड १८६४ ते १९२० हा होता.त्यांचा जन्म १८६४ मध्ये जर्मनीत झाला त्यांनी विद्यापीठात कायदा, अर्थशास्त्र, इतिहास आणि तत्त्वज्ञान या विषयांचा अभ्यास केला.तसेच त्यांना २० व्या शतकातील प्रसिध्द जर्मन समाजशास्त्र तज्ज्ञ म्हणून ओळखले जात होते.ते अष्टपैलू व विद्वान व्यवस्थापन विचारवंत होते.त्यांनी धार्मिक विचारांचे विप्लेषण अधिक चांगल्या प्रकारे केले होते.तसेच त्यांनी भूमिहीन मजुरांच्या समस्यांचा अभ्यास केला त्यांना आठपेक्षा जास्त भाषा अवगत होत्या.१९०५ मध्ये रशियन भाषेचे ज्ञान रशियन क्रांतीच्यावेळी शिकून घेतली होती.त्यांना संघटनात्मक व्यवस्थापनेचे प्रणेते म्हणून ओळखले जाते.तसेच त्यांनी वैशिष्टीकरण, अधिकारांचे वर्गीकरण, प्रशासकीय नियम, विवेक बुध्दीनुसार निर्णय, पात्रतेनुसार, नोकरी आणि बढती,प्रमाणे वेतन,निवृत्तीवेतन या तत्त्वांचा पुरस्कार केला.त्यांचे दि पोस्टर्ड्रस्टेट इथिक्स अँड दि स्पिरिट ऑफ कॅपीटॅलिझम अँड इकॉनामी अँड सोसायटी हे दोन ग्रंथ जगप्रसिध्द आहेत.त्यांनी व्यवस्थापन विचारात नोकरशाही विषयी टिकात्मक मूल्यमापन केले होते.

मेरी पार्कर फॉलेट :

मेरी पार्कर फॉलेट यांचा कालखंड १८६८ ते १९३३ पर्यंत होता.त्यांचा जन्म १८६८ मध्ये अमेरिकेत झाला होता.ते विविध सरकारी समित्यांवर सभासद व संचालक म्हणून कार्य केलेले आहे.तसेच त्यांनी राजकारण व तत्त्वज्ञान या विषयावर पुस्तके लिहिलेली आहेत.राज्यशास्त्र, इतिहास,कायदा आणि तत्त्वज्ञान या विषयात पदवी मिळविली होती.१९२४ नंतर औद्योगिक व्यवस्थापन विषयावर संशोधन लेख प्रसिध्द आहेत.मेरी पार्कर फॉलेट यांचे व्यवस्थापन विचारातील योगदान पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

मेरी पार्कर फॉलेट यांनी नेतृत्व,प्रेरणा,आणि अधिकार हे कर्मचारी व व्यवस्थापक यांच्या संबंधित असलेल्या क्षेत्रात योगदान दिलेले आहे.त्यांनी व्यवस्थापकीय समस्या सोडविण्यासाठी गट प्रयत्नांचे सुसुत्रीकरण करण्याच्या आवश्यकतेवर त्यांनी भर दिलेला होता.कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेत असतांना मानवी दृष्टीकोनातून वागणूक देणे अपेक्षित आहे.म्हणून व्यवस्थापक व कर्मचारी यांच्यात सहकार्याची भावना असणे अपेक्षित आहे.व व्यवस्थापकाने कामगारांच्या भावनांचा विचार करून कार्य करून घेतले पाहिजे.व्यवस्थापन ही प्रक्रिया मानवी स्वभावाशी निगडीत आहे.म्हणून मेरी पार्कर फॉलेट यांनी मानसशास्त्रीय दृष्टीकोनातून व्यवस्थापकीय विचार मांडलेले आहेत.त्यांची माहिती पुढील प्रमाणे

१.अधिकार :कोणत्याही एका व्यक्तीस अधिकार दिल्यास वरिष्ठ आणि कनिष्ठ असे संबंध निर्माण होतात.व ते नैसर्गिक भावनांना विरोध निर्माण करीत असतात.म्हणून कार्यात्मक

अधिकार देणे अधिक फायदेशीर ठरत असते.प्रत्येक व्यक्तीला त्याच्या कार्यक्षेत्राच्या मर्यादेत अधिकार मिळतात.

२.समूह सामर्थ्य :ज्यावेळी अनेक व्यक्ती एकत्र येतात त्यावेही व्यक्तींचा समूह निर्माण होत असतो.तेव्हा त्या समूहाची शक्ती निर्माण होते. व्यवसायात असंख्ये व्यक्तींना एकत्रित करून त्यांच्यात सामूहिक भावना निर्माण केली तर व्यवस्थापनेचे कार्य अधिक सुलभ होत असते.समूह संकल्पनेचे तत्व हेच एके दिवशी सर्व प्रकारच्या व्यवहाराच्या पायाभूत तत्व ठरेल असा विश्वास व्यक्त केला जात होता.

३.मानवी भावनांचे महत्व :कामगार हा भावना असलेला घटक आहे हे विचारात घेऊन त्यांच्याशी वर्तन केले पाहिजे.व्यवस्थापनेत मानवी भावना आणि त्यांच्या विचारांना महत्व दिले पाहिजे.

४.संघर्ष :व्यवसायात कामगार एकत्र येतात.पण मतभेद निर्माण होत परंतू संघर्षातून समूहाचा विकास होत असतो.मालक आणि कामगार यांच्यात संघर्ष निर्माण झाला तरी दोघांनी संघर्ष हा तडजोड करून सोडविला पाहिजे.त्या शिवाय मतभेद मिटविता येत नाहीत.व संघटनेला ध्येय साध्ये करता येत नाहीत.

५.सुसूत्रीकरण : कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी कार्यात समन्वय व सुसूत्रीकरण असणे आवश्यक असते कारण सुसूत्रीकरण हा व्यवस्थापनाचा गाभा आहे.

हेन्‍री लॉरेन्स गॅट :

हेन्‍री लॉरेन्स यांचा काल खंड हा १८६१ ते १९१९ पर्यंत होता.त्यांचा जन्म २० मे १८६१ मध्ये अमेरिकेत झाला होता.त्यांना १८८४ मध्ये मॅकेनिकल इंजिनिअरिंग पदवी स्टेव्हन्स इंस्टिट्यूट ऑफ टेक्नालॉजी येथून मिळाली होती.ज्या वेळी एफ.डब्ल्यू टेलर मिडवेल स्टील कंपनीत मुख्य अभियंता म्हणून कार्य करीत होते.तेव्हा हेन्‍री गॅट यांनी त्यांचे सहाय्यक म्हणून कामाला सुरुवात केली होती.त्या वेळी हेन्‍री गॅट यांनी शास्त्रीय व्यवस्थापनात योगदान दिलेले दिसून येते.तसेच त्यांनी १९०२ मध्ये व्यवस्थापन सल्लागार संस्था सुरू केली होती.व ते मोठ्या औद्योगिक संस्थाना शास्त्रीय व्यवस्थापना विषयी सल्ला देत होते.त्यांना अमेरिकन मॅनेजमेंट असोसिएशन यांनी त्यांच्या मृत्यू नंतर सुवर्ण पदक दिले होते.

हेन्‍री गॅट हे मानवतावादी विचारवंत होते.त्यांचा कर्मचा-यांच्या उदार प्रवृत्तीवर अधिक विश्वास होता.त्यांनी मानवतावादी दृष्टीकोनातून आपले योगदान व्यवस्थानात दिलेले आहे.त्यांनी मानसशास्त्र आणि नितीधैर्य यांच्यावर भर दिला होता.व्यवस्थापनात शास्त्रीय दृष्टीकोन असणे आवश्यक आहे.असे स्पष्ट केलेले होते.अर्थात त्यांनी मानवी मुल्याचा

पुरस्कार केलेला दिसून येतो.त्यांचे व्यवस्थापन विचारातील योगदान पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

१.गॅट विचार आणि वेतन योजना :गॅट यांनी टेलर यांच्या भिन्न वेतन दर पध्दतीतील दोष काढून टाकण्यासाठी बोनस योजना सुचविली होती.या वेतन पध्दतीत ठराविक वेळेत काम पूर्ण न करणा-या कर्मचा-यास हमी वेतन देण्यात येते.ज्या कर्मचा-यांनी प्रमाणित वेळेपेक्षा कमी कालावधीत कामपूर्ण केल्यास त्यास हमी वेतना बरोबर बोनस दिला जातो.तसेच प्रमाणित कामा पेक्षा अधिक काम करणा-या कामगारास अधिक बक्षीस वेतन दिले जावे असे सुचविले.कामाच्या कालावधी असेल त्याच्या २० ते ५० टक्के बोनस दिला जातो.

२.कर्मचा-यांना प्रशिक्षण :कर्मचा-यांना प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे असे गॅट यांनी सुचविले होते. कर्मचा-यांना कार्य करण्याचे कौशल्य आवगत होण्यासाठी व ज्ञानात सुधारण्यासाठी प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे.ही नैतिक जबाबदारी व्यवस्थापनाची आहे.कारण त्यामुळे उत्पादन आणि उत्पादकतेत वाढ होते.

३.व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी :गॅट यांनी असे स्पष्ट केले की व्यवस्थापनेने फायद्यापेक्षा सेवेला अधिक महत्व देणे आवश्यक आहे.व्यवसायाचे अस्तित्व हे व्यवसायो यश आणि विकास यावर अवलंबून असते.

४.नेतृत्वाचे महत्व :गॅट यांनी व्यवस्थापनेत नेतृत्वाची महत्वाची भूमिका असते असे स्पष्ट केलेले आहे.कारण संघटनेचे उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापकाला नेतृत्व देणे आवश्यक असते. मानवी संसाधनाचा योग्य वापर करणे हा व्यवस्थापनेच्या कुशल नेतृत्वार अवलंबून असते

५.गॅट तक्ता :गॅट यांनी तक्त्यात कार्याची प्रक्रिया स्पष्ट केलेली आहे.यात मानवी कामाचे तास आणि अपूर्ण राहिलेले काम हे दररोज नियोजन तक्त्याद्वारे दर्शविण्यात येते.कारण यामुळे प्रत्यक्ष ठरविण्यात आलेले उद्दिष्टे आणि प्रत्यक्षात झालेले उत्पादन व विक्री यातील फरक दर्शविण्यात येतो.यात व्यवस्थापनेला कामाचे नियोजन आणि नियंत्रण करणे शक्य होत असते.

६.मानवी वर्तणूक :गॅट यांनी औद्योगिक संबंध यात मानवी वर्तनास महत्व दिलेले आहे.संघटनेत कर्मचा-यांचे सहकार्य असणे आवश्यक असते.तरच औद्योगिक समस्या व प्रश्न सोडविणे शक्य होते.

७.औद्योगिक लोकशाही :गॅट यांना व्यवस्थापनेतील प्रथम विचारवंत म्हणून ओळखले जाते. कारण त्यांनी औद्योगिक लोकशाही ही संकल्पना मांडली व मानवी मुल्यांना महत्व दिले.

जॉर्ज एल्टन मेयो :

जॉर्ज एल्टन मेयो यांचा कालखंड १८८० ते १९४९ या कालावधीत होता.त्यांचा जन्म १८८० मध्ये ऑस्ट्रेलियातील अडेलेड शहरात झाला होता.त्यांनी वयाच्या १९ व्या वर्षी तर्कशास्त्र तत्त्वज्ञान विषय घेवून एम.ए.पदवी मिळविली होती.तसेच १९१९ मध्ये जॉर्ज मेयो किन्स लॅण्ड विद्यापीठात मानसशास्त्राचे प्राध्यापक होते.१९२२ मध्ये ते औद्योगिक संशोधनासाठी अमेरिकेत गेले.त्याच प्रमाणे ते १९२६ मध्ये अमेरिकेतील हारवर्ड ग्रॅज्युएट स्कूल ऑफ बिझिनेस अॅडमिनिस्ट्रेशन येथे औद्योगिक संशोधन या विषयाचे प्राध्यापक म्हणून कार्य केले.व १९३३ मध्ये औद्योगिक संस्कृतीच्या मानवी समस्या हे पुस्तक प्रसिध्द झाले हाते.तसेच त्यांनी १९४५ मध्ये औद्योगिक संस्कृतीच्या सामाजिक समस्या हे दुसरे पुस्तक प्रसिध्द झाले.आणि १९४७ मध्ये जॉर्ज मेयो निवृत्त झाले व १९४९ मध्ये त्यांचे निधन झाले.म्हणून जॉर्ज एल्टन मेयो यांना मानवी संबंध प्रणालीचे जनक म्हणून ओळखले जाते.त्यांनी मालक व कामगार यांच्यातील संबंधाविषयी अभ्यास व संशोधन केलेले होते.तसेच मानवी संबंधाचा उत्पादनावर होणारा परिणाम संशोधनात स्पष्ट केलेले होते.

२.२.६ हॅथॉर्न प्रयोग

मेयो यांनी मानवी संबंधाचा अभ्यास करण्यासाठी जो प्रयोग केला त्यास हॅथॉर्न प्रयोग म्हणून ओळखण्यात येत होते.या संशोधनासाठी हॅथॉर्न येथील वेस्टर्न इलेक्ट्रीक कंपनीच्या टेलीफोन कारखान्यातील सहा स्त्री कामगारांचा एक गटाची निवड करून त्यांना वेगवेगळ्या परिस्थितीत काम करण्यास सांगितले. व त्यासाठी कार्य परिस्थितीतील घटक यात बदल करण्यात आले उदा.कामाची वेळ,विश्रांतीचा कालावधी,कामाचे तास,सकाळी लहान सुटीत कॉफीची व्यवस्था,इत्यादी.जेव्हा या घटकांद्वारे सुखसोयी देण्यात आल्या तेव्हा उत्पादनात वाढ झाल्याचे दिसून आले.नंतर या सवलती काढून घेण्यात आल्या तेव्हा उत्पादन त्याच प्रमाणे राहिले. यावरून मेयो यांनी असा निष्कर्ष काढला की,उत्पादकता ही केवळ कार्यपरिस्थितीवर अवलंबून नसते. तर कामगारांच्या अंगी असणारे मानवी संबंध किंवा त्यांच्यातील सामाजिक संबंध उत्पादन वाढीच्या दृष्टीकोनातून महत्वाचे असतात संशोधनात मेयो यांना असे दिसून आले की उद्योगसंस्थेत औपचारिक कार्यगटाबरोबर अनौपचारिक गट तयार होत असतात.कारण कामगारांना आपले विचार व्यक्त करण्यासाठी व्यक्तीमध्ये अनौपचारिक गट निर्माण होत असतात.आणि ठराविक वेळेत कामगार एकत्र येवून आपले विचार दुस-यास सांगण्याचा प्रयत्न करीत असतात.

हॉर्थन प्रयोगाचे स्वरूप :

वेस्टर्न इलेक्ट्रीक कंपनीत कामगारांच्या असंतोषामुळे निर्माण झालेल्या समस्यांचा विचार करण्यासाठी जार्ज मेयो यांच्या नेतृत्वाखाली संशोधन करण्यात आले त्याची माहिती पुढील प्रमाणे.

१. प्रकाशा संबंधी प्रयोग :

वेस्टर्न इलेक्ट्रीक कंपनीत मेयो यांनी १९२४ ते १९२७ या कालावधीत प्रकाशा संबंधी प्रयोग करण्यासाठी अडीच वर्षे अभ्यास करून प्रयोगांचे काम पूर्ण केले. या प्रयोगात प्रकाशाचा उत्पादनावर काय परिणाम होतो या बाबत सूक्ष्म निरीक्षण करण्यात आले होते. यात मेयो यांनी दोन गटात कामगारांची विभागणी केली पहील्या गटात काम करणारे ज्या ठिकाणी काम करीत होते. त्या ठिकाणी कामगारांच्या गरजे प्रमाणे प्रकाश कमी जास्त करण्यात आला. दुस-या ठिकाणी काम करणा-या कामगारांच्या स्थितीत कोणत्याही प्रकारे बदल केला नाही या वरून त्यांना असे दिसून आले की दोन्ही गटातील उत्पादकतेत वाढ झाली. परंतु प्रकाशाचा कार्यक्षमतेवर विशेष परिणाम झालेला नव्हता.

२. प्रथम रिले असेंब्ली टेस्ट रूम : हा प्रयोग १९२७ ते १९३२ या कालावधीत करण्यात आला होता. यात मानवी प्रवृत्ती दृष्टीकोन आणि भावना या विषयी संशोधन करण्यात आले होते. त्यात सहा मुलींचा एक गट तयार करून वेगवेगळ्या परीक्षण खोलीत ठेवण्यात आले होते. सुरवातीला त्यांच्या उत्पादनाची नोंद ठेवण्यात आली व नंतर त्या गटाकडे उत्पादनाची सामूहिक जबाबदारी सोपविण्यात आली होती. त्यांना चर्चा करण्यासाठी स्वातंत्र्य देण्यात आले होते. त्यांच्या आरोग्याची काळजी घेण्यात आली व त्यांना वेगवेगळ्या आर्थिक योजनांचा अवलंब करण्यात आला व नंतर पहिल्या दोन वर्षात कामाच्या परिस्थितीत थोड्या कालावधीने बदल करण्यात आला कामाचे तास आणि दिवस कमी करण्यात आले व कर्मचा-यांना विनाशुल्क फराळ आणि जेवण व इतर अनुषंगिक सवलती देण्यात आल्या. नंतर सर्व सवलती काढून घेण्यात आल्या परंतु उत्पादनात घट झाली नाही तर उत्पादनात ३० टक्के वाढ झाली. व कारखान्यात उत्पादनात वाढ झाली हे केवळ आर्थिक व आर्थिकेतर सुविधांचा लाभ नसून भावनात्मक प्रेरणांमुळे उत्पादनात वाढ झाली होती.

३. द्वितीय रिले असेंब्ली टेस्ट रूम : हा प्रयोग १९३१ ते १९३२ या दोन वर्षात करण्यात आला होता. प्रथम या प्रयोगाद्वारे कामगारांच्या भावनात्मक प्रेरणांमुळे उत्पादनात वाढ झाली हे सिध्द करण्यात आले कामगारांना दिल्या जाणा-या सोयी सवलतींचा उत्पादनावर काय परिणाम होतो. या साठी हा प्रयोग करण्यात आला होता. जर उत्पादन प्रक्रियेत कामगारांना आर्थिक आणि आर्थिकेतर प्रेरणा दिल्या तर उत्पादनात वाढ होत असते. असे

दिसून आले होते. या प्रयोगासाठी पाच अनुभवी कामगारांची निवड करण्यात आली होती.हे कामगार ज्या ठिकाणी काम करीत होते त्या ठिकाणी समूह बोनस योजना लागू करण्यात आली होती.या योजनेमुळे प्रत्येक कामगारांच्या उत्पादनात तेरा टक्के वाढ झाली जर उत्पादन प्रक्रियेत कामगारांना आर्थिक प्रेरणा दिल्या तर त्यांच्या उत्पादनात वाढ होत असते.त्यांच्या विषयी इतरांच्या मनात द्वेषाची भावना निर्माण होते. कामगारांमध्ये भांडणे आणि वाद विवाद निर्माण होत असतात व्यवस्थापनेच्या कामात वाढ होते

४.मायका स्प्लिटींग ग्रुप : हा प्रयोग द्वितीय रिले असेंब्ली ग्रुप या प्रयोगाच्या दोन महीने अगोदर सुरू करण्यात आला होता व नंतर नियमित सुरू ठेवण्यात आला होता.या प्रयोगात पाच कामगार मुलींची निवड करण्यात आली होती.या मुली उत्पादन प्रक्रियेत काम करीत होत्या व त्या ठिकाणी कामाच्या परिस्थितीत नियमित बदल करण्यात आला होता.कामकरीत असतांना त्यांना स्वातंत्र्य देण्यात आले होते.आणि चर्चा करण्यास स्वातंत्र्य देण्यात आले होते.त्यामुळे उत्पादनात १५ टक्के वाढ झाली असे दिसून आले होते.

५.बँक वायरिंग ऑब्झर्वेशन रूम :हा प्रयोग नोव्हेंबर १९३१ ते मे १९३१ या कालावधीत करण्यात आला होता.या प्रयोगात १४ कुशल कामगारांची निवड करण्यात आली होती.यात ९ कामगार वायरमन व ३ कामगार तार जोडणारे होते.व दोन कामगार निरीक्षक होते. प्रयोगात लहान समूहाची कार्ये व त्यांचे व्यक्तिगत समूहावर होणारे परिणाम या विषयी विश्लेषण करण्यात आले होते.या कामगारांचे अनौपचारिक संघटन निर्माण होते कारण त्यांचे कार्य हे परस्परांवर अवलंबून होते.व संघटना उत्पादन पातळी कमी करण्याचा प्रयत्न करीत असते.व व्यवस्थापनेस कमीत कमी खर्चात जास्तीत जास्त उत्पादनाची अपेक्षा असते.यास अनौपचारिक संघटना विरोध करीत असतात.पर्यवेक्षकांना कामगारांच्या कामावर नियंत्रण ठेवणे कठीण जाते.कामगार हे संघटीत असल्याने व्यवस्थापनेच्या आदेशांकडे कामगार दुर्लक्ष करीत असतात.

६.कामगार मुलाखती कार्यक्रम :या प्रयोगात मेयो यांनी सामाजिक संघटनांचा अभ्यास केला होता.कामगारांवर देखरेख ठेवण्यासाठी कामगारांच्या मुलाखती घेण्याचा कार्यक्रम आयोजित करण्यात आला होता.या कार्यक्रमात वीस हजार कामगारांच्या मुलाखती घेण्यात आल्या होत्या.या प्रयोगात व्यवस्थापक व कामगार यांच्या संबंधाचा अभ्यास करण्यात आला होता.म्हणून या सिध्दांतास रॅथल सिध्दांत असे म्हटले जाते.कर्मचा-यांचा कंपनी, पर्यवेक्षक, विमा योजना आणि वेतन या बाबत कोणता दृष्टीकोन आहे.हे समजून घेण्यासाठी हा प्रयोग करण्यात आला होता. या प्रयोगामुळे कामगारांचे अंतरंग,भावना आणि प्रवृत्ती समजून घेण्यात मदत झाली.

हॅथॉर्न प्रयोगाचे शोध / निष्कर्ष :

जॉर्ज एल्टन मेयो यांनी हॅथॉर्न प्रयोगाच्या माध्यमातून मानवी संबंध, कामगार आणि कारखानदार यांचा दृष्टीकोन, कामगारांच्या भावना, कामगारांचे सामूहिक संबंध, कामगारांचे सामाजिक संघटन यांचा अभ्यास करण्यात आला होता. त्यांनी या प्रयोगात मांडलेले शोध पुढील प्रमाणे

१. मानवी संबंधावर भर : कामगारांच्या मानवी संबंधावर भर दिल्यास उत्पादनात वाढ होते. म्हणून कामगारांना आर्थिक प्रलोभन देण्यापेक्षा सन्मानाने वागणूक देणे अधिक महत्वाचे आहे. यासाठी व्यवस्थापकाने मानवी संबंध व त्यांचे वर्तन विचारात घेवून परस्पर संबंध ठरविले पाहिजेत असे स्पष्टीकरण मेयो यांनी सांगितले होते.

२. भावनांची जोपासना : कामगारांच्या भावना लक्षात घेवून व्यवस्थापकाने कार्य केल्यास उत्पादनात वाढ होत असते. म्हणून कामगारांना भावनात्मक प्रेरणा देणे आवश्यक आहे. कामगारांच्या भावनांची जोपासना केल्यास कामगारांचा कार्य प्रवृत्त गट तयार होण्यास मदत होते.

३. आर्थिक प्रेरणा : कामगारांना ठराविक मर्यादेपर्यंत आर्थिक प्रेरणा दिल्यास उत्पादनात वाढ होते. परंतु कामगारांच्या उत्पन्नात वाढ होत असते. म्हणून कामगारांसाठी आर्थिक प्रेरणांचा विचार होणे आवश्यक आहे.

४. परिस्थितीत बदल : कामगारांच्या कामाच्या परिस्थितीत बदल केल्यास उत्पादनात वाढ होते. व कामगारांच्या मनात उद्योजका विषयी आदराची भावना निर्माण होते.

५. कामगार आणि व्यवस्थापक संबंध : मालक किंवा व्यवस्थापक कामगारांना कोणत्या सुविधा उपलब्ध करून देतात त्यापेक्षा मालक आणि कामगार यांचे संबंध कसे आहेत यावर उत्पादनाचे प्रमाण अवलंबून असते-

६. अनौपचारिक संघटनेचा परिणाम : कारखान्यातील कामगारांचे अनौपचारिक संघटनामुळे कामगारांच्या कार्यपध्दती आणि कार्यक्षमतेवर बंधने येत असतात.

७. संदेशवहन व्यवस्था : कामगारांना कामाच्या ठिकाणी संदेशवहन करण्यासाठी व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यांच्या दोन्ही बाजूने संदेशवहन व्यवस्था असणे आवश्यक आहे. तरच कामगारांच्या समस्या व्यवस्थापकास समजू शकतील म्हणून कारखान्यात दुहेरी संदेशवहन व्यवस्था असणे आवश्यक आहे. ही व्यवस्था औद्योगिक शंतता निर्माण करण्यासाठी उपयुक्त असते.

८. सामाजिक प्रेरणा : संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी आर्थिक प्रेरणा देत असतांना सामाजिक प्रेरणा देणे आवश्यक असते.

९. कामगारांचा मोबदला : कामगारांना योग्य मोबदला मिळतो म्हणून कर्मचारी काम करीत असतात हा समज चुकीचा आहे. एल्टन मेयो यांच्या मते कामगारांना कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी सामूहिक भावना निर्माण करणे आवश्यक आहे.

१०. कामगारांच्या समस्या : व्यवस्थापकाने कामगारांच्या समस्या समजून घेणे आवश्यक आहे त्या शिवाय कामगार आणि व्यवस्थापक यांच्यात सलोख्याचे संबंध निर्माण होत नाही.

११. नवीन विचार : एल्टन मेयो यांच्या प्रयोगगमुळे औद्योगिक व्यवस्थापनात मानवी संबंधाचा अभ्यास आणि औद्योगिक समाजशास्त्राचे नवीन विचार समाविष्ट झालेले आहेत.

१२. सामाजिक कौशल्याची आवश्यकता : कामगारांच्या व्यक्तीगत संबंधातून अनौपचारिक सामाजिक संघटनेची निर्मिती होत असते. म्हणून व्यवस्थापकास सामाजिक कौशल्य असणे आवश्यक आहे.

मेयो यांच्या हॅथॉर्न प्रयोगावरील टिका :

मेयो यांच्या संशोधन कार्यावर तज्ज्ञांनी जी टिका केलेली आहे त्यांची माहिती पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल

१. शास्त्रीय पध्दत नाही : टिकाकारांच्या मतानुसार कारखान्यातील कार्य आणि कामगार यांची शास्त्रीय पध्दतीच्या आधारावर करण्यात आलेली नाही. वेस्टर्न इलेक्ट्रीक कंपनीत करण्यात आलेले प्रयोग शास्त्रीय पध्दतीने करण्यात आलेले नाहीत. म्हणून या प्रयोगातील निष्कर्ष हे वास्तववादी नाहीत.

२. मर्यादीत व्याप्ती : या प्रयोगाच्या माध्यमातून कंपनीच्या परिस्थितीवर भर देण्यात आलेला आहे. परंतु बहिर्गत पर्यावरणाचा विचार करण्यात आलेला नाही. म्हणून प्रयोगाची व्याप्ती मर्यादीत आहे.

३. सर्वत्र ठिकाणी योग्य नाही : या प्रयोगात एका विशिष्ट ठिकाणाच्या कंपनी कामगारांचा अभ्यास करण्यात आलेला आहे. त्यामुळे या प्रयोगाचे निष्कर्ष सार्वत्रिक ठिकाणी वापर करणे योग्य नाहीत असे टिकाकारांचे मत होते.

४. मर्यादीत कामगारांचा प्रयोग : हॅथॉर्न प्रयोगात एल्टन मेयो यांनी मर्यादीत कामगारांची संख्या विचारात घेऊन प्रयोग केलेले आहेत. म्हणून हे प्रयोग सर्वत्र ठिकाणी लागू होतील असे नाही.

५. ग्राहकांकडे दुर्लक्ष : या प्रयोगात ग्राहकांकडे दुर्लक्ष करण्यात आलेले आहे कारण कारखान्यात उत्पादन होणा-या वस्तू ह्या ग्राहकांसाठी आहेत. परंतु ग्राहकांच्या अपेक्षांकडे दुर्लक्ष करण्यात आलेले आहे.

६.बहीर्गत घटक :या प्रयोगात बहीर्गत घटकांकडे दुर्लक्ष करण्यात आलेले आहे.औद्योगिक संबंधावर देशातील राजकीय परिस्थिती आणि घटना,आर्थिक धोरण,सामाजिक व सांस्कृतिक घटकांचा परिणाम होत असतो.एल्टन मेयो यांनी बहीर्गत घटकांकडे लक्ष दिलेले नाही.

७.उद्योगाच्या दोन बाजू :कोणत्याही उद्योगात तांत्रिक आणि मानवी बाजू अशा दोन बाजू असतात.तांत्रिक बाजूचा संबंध उत्पादन प्रक्रिया आणि उत्पादन पातळी यांच्याशी येतो.व मानवी बाजूचा संबंध औद्योगिक संबंधांशी येत असतो.या प्रयोगात उत्पादन आणि मानवी संबंध यांचा मेळ कसा असावा या बाबत मत व्यक्त केलेले नाही.

८.संचालकांचा विचार :या प्रयोगानुसार कंपनीच्या संचालकांना झुकते माप देण्यात आलेले आहे कारण हा प्रयोग संचालकांच्या संचालकाच्या पुढाकाराने करण्यात आला होता.

९.औद्योगिक संबंध :या प्रयोगात औद्योगिक संबंध कसे वृद्धीगत करावे या बाबत मार्गदर्शन करण्यात आलेले नाही कामगारांचे प्रश्न यांच्याकडे दुर्लक्ष करण्यात आलेले आहे.

१०.विकासाकडे दुर्लक्ष :या प्रयोगानुसार अनौपचारिक संबंधा बाबत अभ्यास करण्यात आला परंतु कामगारांच्या कौटूंबिक पार्श्वभूमी व सांस्कृतिक विकासाकडे दुर्लक्ष करण्यात आलेले आहे.

आशारितीने एल्टन मेयो यांच्या हॅथॉर्न प्रयोगावर टिकाकारांनी आक्षेप घेवून आपले मत व्यक्त केलेले दिसून येते

२.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

प्रश्न १. एफ.डब्ल्यू टेलर यांचे शास्त्रीय व्यवस्थापनातील योगदान लिहा

प्रश्न २. थोडक्यात टिपा लिहा

अ.शास्त्रीय व्यवस्थापन

२.४ सारांश

व्यवसायात व्यवस्थापनाला अत्यंत महत्त्वाचे स्थान आहे.व्यवस्थापन ही संकल्पना इतिहासाइतकी जुनी आहे.या संकल्पनेत मानवी विचारा नुसार बदल होत गेलेला दिसून येतो.सध्या व्यवस्थापनाला शास्त्रीय स्वरूप प्राप्त झालेले आहे.

फ्रेडरिक टेलर या व्यवस्थापन तज्ज्ञाने व्यवस्थापन विचारात अत्यंत मोलाची भर टाकलेली आहे.टेलर यांनी व्यवस्थापनाला शास्त्रीय स्वरूप प्राप्त झालेले आहे.व्यवस्थापन विचारात दोन कालखंडात विभाजन झालेले आहे.त्यात टेलरपूर्वकाळ आणि टेलर नंतरचा काळ

टेलरपूर्व काळातील व्यवस्थापनात पुर्णतः अशास्त्रीय मार्गाने व्यवस्थापन केले जात होते.परंतू टेलरनंतरच्या काळात व्यवस्थापनाला शास्त्रीय शब्दाची जोड देवून व्यवस्थापनात सुसूत्रता आणण्यात आली.

टेलर यांच्या प्रमाणे हेन्री फेयॉल,गिलबर्थ,मेरी पार्कर फॉलेट,बर्नार्ड,पीटर ड्रक्कर,फ्रंक बंकर, मॅक्स वेबर,हार्थॉर्न या विचारवंतांनी व्यवस्थापन विचारात महत्वपूर्ण योगदान दिलेले आहे.

२.५ पारिभाषिक शब्द

औद्योगिक क्रांती :उत्पादन क्षेत्रात एकदम झालेला आमूलाग बदल.

शास्त्रीय व्यवस्थापन :शास्त्रीय व्यवस्थापन म्हणजे आर्थिक उद्दिष्टांची पूर्तता करून विशिष्ट व्यवसायात यश मिळावे म्हणून केलेला प्रयत्न होय.

२.६ सरावासाठी स्वाध्याय

प्रश्न १. एल्टन मेयो यांचे हॅथॉर्न प्रयोगाचे स्वरूप सांगा

प्रश्न २.शास्त्रीय व्यवस्थापन म्हणजे काय ? त्याची तत्त्वे लिहा

प्रश्न ३ मेरी फॉलेट यांचे व्यवस्थापकीय विचार सांगा

प्रश्न ४ हेन्री गॅट यांचे व्यवस्थापन विचार विकासातील योगदान लिहा

प्रश्न ५ फ्रँक गिलब्रेथ आणि लिलियन गिलब्रेथ यांचे व्यवस्थापकीय विचार लिहा

प्रश्न ६ शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे आणि शास्त्रीय व्यवस्थापनावर घेण्यात आलेला आक्षेप सांगा

प्रश्न २. थोडक्यात टिपा लिहा

अ.लिलियन गिलब्रेथ यांची कामगिरी सांगा

ब.पीटर ड्रक्कर यांचे व्यवस्थापन विकासातील योगदान लिहा

क.शास्त्रीय व्यवस्थापनेची तत्त्वे सांगा

ड.औद्योगिक क्रांतीचे परिणाम सांगा

२.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

१.डॉ.प्रभाकर देशमुख (१९८२)व्यवस्थापन प्रक्रिया मनोहर पिंपळापुरे प्रकाशन नागपूर

२. प्रा.एस.एम.कोलते (२०१३) व्यवसाय व्यवस्थापन प्रशांत पब्लिकेशन जळगाव

३. प्राचार्य ए.एस.उखळकर आणि प्रा.अरविंद बोद्रे (१९८९) व्यावसायिक व्यवस्थापन विद्या प्रकाशन नागपूर-२

४.डॉ.माधवी मित्र आणि प्रा.वसुधा जोशी (१९९१) संघटन आणि व्यवस्थापन सुविचार प्रकाशन मंडळ पुणे

घटक ३: .नियोजन आणि पुर्वानुमान (planning and Forecasting)

अनुक्रमणिका

३.० उद्दिष्टे

३.१ प्रास्ताविक

३.२ विषय-विवेचन

नियोजन आणि पुर्वानुमान (planning and Forecasting)

३.२.१ नियोजन-संकल्पना व अर्थ, व्याख्या, वैशिष्ट्ये

३.२.२ नियोजनाची वैशिष्ट्ये, स्वरूप आणि महत्व

३.२.३ नियोजन प्रक्रियेतील पाय-या / टप्पे

३.२.४ नियोजनाच्या पध्दती, मर्यादा

३.२.५ चांगल्या नियोजनाची वैशिष्ट्ये

३.२.१ व्यवसाय पुर्वानुमान

३.२.२ पुर्वानुमानाची व्याख्या, अर्थ

३.२.३ पुर्वानुमानाचे महत्व आणि प्रक्रिया

३.२.३ पुर्वानुमानाची व्याप्ती

३.२.४ पुर्वानुमानाचे फायदे आणि मर्यादा

३.२.१ उद्देश आणि एम.बी.ओ

३.२.२ उद्देशाची व्याख्या, अर्थ

३.२.३ उद्देशानुसार व्यवस्थापन (M B O)

३.२.४ उद्देशानुसार व्यवस्थापन प्रक्रिया

३.४.१ शास्त्रीय निर्णय प्रक्रिया

३.४.२ निर्णय प्रक्रियेची व्याख्या व अर्थ

३.४.३ निर्णयची तत्वे

३.४.४ निर्णय प्रक्रियेतील पाय-या

३.४.६ निर्णय प्रक्रियेतील प्रशासकीय समस्या

३.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

३.४ सारांश

३.५ पारिभाषिक शब्द

३.६ सरावासाठी स्वाध्याय

३.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

उद्दिष्टे

आपण या घटकात नियोजन आणि पुर्वानुमान यांचा अर्थ,व्याख्या, वैशिष्ट्ये स्वरूप आणि महत्व यांचा अभ्यास करणार आहोत तसेच नियोजन प्रक्रियेतील पाय-या /टप्पे नियोजनाच्या पध्दती,मर्यादा आणि घटक चांगल्या नियोजनाची वैशिष्ट्ये आणि पुर्वानुमानाचे महत्व आणि प्रक्रिया पुर्वानुमानाची व्याप्ती पुर्वानुमान तंत्रे/प्रकार किंवा पध्दती पुर्वानुमानाचे फायदे आणि मर्यादा यांची माहीती घेऊन उद्देश आणि एम.बी.ओ उद्देशाची व्याख्या, अर्थ व उद्देशानुसार व्यवस्थापन (M B O) उद्देशानुसार व्यवस्थापन प्रक्रिया, शास्त्रीय निर्णय प्रक्रिया निर्णय प्रक्रियेची व्याख्या,अर्थ आणि निर्णयची तत्वे निर्णय प्रक्रियेतील पाय-या, निर्णय प्रक्रियेतील प्रशासकीय समस्या यांचा अभ्यास करणार आहोत.

३.१ प्रास्ताविक

नियोजन आणि पुर्वानुमानाची आवश्यकता ही औद्योगिक क्षेत्रात भासते असे नाही तर लहान व्यवसायात नियोजन आणि पुर्वानुमानाची गरज असते.तसेच दैनंदिन खाजगी जिवनात देखील नियोजन आणि पुर्वानुमानाची गरज असते.ही कार्ये कळत नकळत केली जातात.म्हणून नियोजन आणि पुर्वानुमानाला व्यवसायात व्यवस्थापनेला अधिक महत्व आहे. व्यवसायसंस्थेला अपेक्षित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी नियोजनाची आवश्यकता असते भविष्यकाळात काय करावे ? कोठे व कसे करावयाचे ?केव्हा करावयाचे ? कोणी करावे ? इत्यादी बाबी अगोदर नियोजनाद्वारे ठरविण्यात येते नियोजन ,निर्णय,पुर्वानुमान,या प्रक्रियांचा व्यवस्थापनेला अभ्यास करावा लागतो व आवश्यकते प्रमाणे त्यांची कार्यवाही करण्याचे कार्य करावे त्या शिवाय कोणत्याही व्यवसाय संघटनेला आपली उद्दिष्टे साध्ये करता येत नाही म्हणून व्यवस्थापनेला या प्रक्रिया अत्यंत महत्वाच्या आहेत.व्यवस्थापनेत विविध पातळ्यांवर निर्णय हे घ्यावे लागत असतात.व पुर्वानुमान करावे लागते.आता आपण नियोजन,पुर्वानुमान आणि निर्णय या संकल्पनेचा अभ्यास करणार आहोत.

३.२ विषय-विवेचन

व्यवस्थापन प्रक्रियेत नियोजना,पुर्वानुमान, निर्णय यांना अत्यंत महत्वाचे स्थान आहे. व्यवसायसंस्थेला अपेक्षित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी नियोजनाची आवश्यकता असते भविष्यकाळात काय करावे ? कसे करावयाचे ?केव्हा करावयाचे ? कोणी करावे ? इत्यादी बाबी अगोदर नियोजनाद्वारे ठरविण्यात येते.भविष्यकाळात केल्या जाणा-या सर्व क्रियांचे नियोजन अगोदर झाल्याने नियोजनाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी तपासणी

करणे सुलभ जाते.नियोजनानुसार कृती होत नसेल तर वेळो वेळी उपाययोजना करणे शक्य होते.म्हणून अपेक्षित उद्दिष्टे साध्ये करता येतात. नियोजनात एखादी कृती करण्यापूर्वी त्या कृतीचा सविस्तर विचार करण्यात येतो.म्हणून नियोजन,पुर्वानुमान, निर्णय ही एक बौध्दीक प्रक्रिया आहे असे म्हटले जाते.नियोजनानुसार अपेक्षित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी ठराविक दिशेने वाटचाल करण्यात येते.नियोजनाच्या माध्यमातून इतर कार्यांना योग्य दिशा मिळत असते.नियोजनाची क्रिया ही औपचारिक आणि अनौपचारिकरित्या पार पाडण्यात येते.निर्णय घेणे हे व्यवस्थापनेचे मुलभूत कार्य आहे.म्हणून व्यवस्थापक जे काही करीत असतो ते निर्णयाच्या माध्यमातून करीत असतो.एखादा निश्चय करणे म्हणजे निर्णय होय.एखादे कार्य करण्यासाठी अनेक पर्याय उपलब्ध असतील त्यातील योग्य पर्यायाची निवड करणे म्हणजे निर्णय घेणे होय.

३.२.१ नियोजन -संकल्पना व अर्थ

व्यवस्थापनातील अनेक कार्यांपैकी नियोजन हे एक मुलभूत कार्य आहे.नियोजन ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे व्यवस्थापनात नियोजनाचे कार्य पुन्हा पुन्हा करावी लागत असतात नियोजन केल्या शिवाय कोणत्याही व्यवसाय संघटनेला अंतिम ध्येय साध्ये करता येत नाही. म्हणून नियोजन हा व्यवस्थापनेतील इतर सर्व तत्वांचा पाया आहे.असे म्हणता येईल. व्यवस्थापनात नियोजनामुळे इतर कार्यांना दिशा मिळत असते.व्यवस्थापनात कोणते ही कार्य करण्यापूर्वी महत्वाचे निर्णय घ्यावे लागतात.कोणते कार्य करावयाचे ? ते केव्हा व कोणी करावयाचे ? या बाबत निर्णय घेण्याच्या कार्याला नियोजन असे म्हणतात

व्याख्या :

१.**हेन्री फेयॉल** : भाविष्यकालीन अंदाज करणे,नियोजन करणे व निर्णय घेणे या सर्व कार्यांना एकत्रितरित्या नियोजन असे म्हणतात.

२.**जॉर्ज टेरी** :अपेक्षित ध्येयपूर्तीच्या उद्देशाने चालू क्रिया समायोजित करण्यासाठी भविष्यकालीन गरजांचा पध्दतशीर घेतलेला आढावा म्हणजे नियोजन होय.

३.**कुंटझ आणि ओडोनेल** :संपूर्ण संघटनेसाठी व त्यातील प्रत्येक विभागासाठी भविष्यकालीन कार्यवाहीच्या दृष्टीकोनातून सर्वोत्तम पर्यायांची निवड करणे म्हणजे नियोजन होय.

४.**लुईस अॅलन** :व्यवस्थापकीय नियोजनात अंदाज वर्तविणे,उद्दिष्टे ठरविणे,धोरणे ठरविणे, कार्यक्रमाची आखणी करणे,पध्दती निश्चित करणे,अंदाजपत्रक तयार करणे इत्यादी कार्यांचा समावेश होतो.

५.**बी .इ .गोएटझ** :नियोजन करणे म्हणजे निवड करणे एकापेक्षा अधिक पर्यायी कृती उपलब्ध असतांना योग्य कृती निवड करण्याचा निर्णय घ्यावा लागतो.म्हणून नियोजन करणे म्हणजे प्रामुख्याने निर्णय घेणे होय.

६.पीटर ड्रवकर :नियोजनात संघटनेचे वर्तमान स्वरूप कसे आहे व ते कसे असावे हे ठरविले जाते.

७.थिओ हेमन :काय करावयाचे आहे हे अगोदर ठरविणे म्हणजे नियोजन होय.जेव्हा व्यवस्थापक नियोजन करीत असतो.तेव्हा तो भविष्यकालीन चित्र रेखाटीत असतो.उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी सुसंगत आणि सूत्रबद्ध कार्याची रचना करण्याचा प्रयत्न करीत असतो.

८.मेरी कुसिंग नाईल्स : सर्वोत्कृष्ट कार्यप्रणालीची निवड व तिचा विकास करण्यासाठी जाणीवपूर्वक केलेली प्रक्रिया म्हणजे नियोजन होय.

९.मॉरिसहर्ले : एखादे कार्य करण्यापूर्वी ते कसे करावयाचे हे अगोदर ठरविण्याच्या क्रियेला नियोजन असे म्हणतात.नियोजनात विविध पर्यायातून उद्दिष्टे निश्चित धोरणे व कार्यपध्दतीची निवड करण्यात येते.

वरील सर्व व्याख्यांच्या अभ्यासावरून असे दिसून येते की भविष्यकालीन कृतींचा बौध्दीक पातळीवर केलेली शिस्तबद्ध आखणी म्हणजे नियोजन होय.नियोजनाच्या माध्यमातून व्यवसाय संस्थेला निश्चित केलेली ध्येय धोरणे साध्ये करणे शक्य होत असते.

वैशिष्ट्ये :

१.व्यवस्थापनाचे मूलभूत कार्य :नियोजन हे व्यवस्थापनाचे मूलभूत स्वरूपाचे कार्य असून त्यावर इतर सर्व कार्य आधारित असतात.नियोजनाचे कार्य केल्या नंतर इतर कार्य करावी लागतात.परंतु व्यवस्थापनाची सर्वच कार्य ही परस्पररांशी संबंधीत असतात.त्या पासून नियोजनास स्वतंत्र करता येत नाही

२.सर्व व्यापकता :नियोजन हे सर्वव्यापक कार्य आहे.प्रत्येक संघटनेला नियोजनाचे कार्य करावे लागते.नियोजन हे वरिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापकांना करावे लागते असे नाही तर सर्वच स्तरावरील व्यवस्थापकांना नियोजनाचे कार्य करावे लागते.संस्था लहान असो किंवा मोठ्या प्रमाणावरील असो प्रत्येक संस्थेला नियोजनाचे कार्य करावे लागते.

३.सातत्य :नियोजन ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.कोणत्याही संस्थेला एकदा नियोजन करावे लागत नाही.तर नियोजनाचे कार्य सतत करावे लागते.ज्या प्रमाणे बदल होतात त्या प्रमाणे नियोजनात बदल केले जातात कारण बदलत्याकाळानुसार नियोजनात लवचिकता ठेवणे आवश्यक असते.

४.लवचिकता :नियोजनात वेळोवेळी बदल करणे आवश्यक असते.कारण ज्या प्रमाणे बदल होत असतात त्या प्रमाणे बदल करून भविष्यकालीन अंदाज केले जातात आणि भविष्यकालीन नियोजनाचे अनुमान केले जातात.म्हणून नियोजन लवचिक स्वरूपाचे असावे लागते.

५. **भविष्यकालीन अंदाज** : भविष्यकालीन अंदाज करणे हा नियोजनाचा गाभा आहे. कारण नियोजनात कोणतेही कार्य भविष्यात कोणत्या प्रकारे राहिल याचा अंदाज केला जातो त्या अधारावर भविष्यकालीन नियोजनाची रूपरेषा ठरविण्यात येते.

६. **उद्दिष्टांची आवश्यकता** : विशिष्ट उद्दिष्टे ठरवून ती साध्ये करण्यासाठी नियोजनाच्या माध्यमातून क्रियांचा क्रम ठरविण्यात येतात. व भविष्यकालीन अंदाज वर्तवण्यात येतात. उद्दिष्टे नसेल तर नियोजनाचा प्रश्न निर्माण होत नाही. कोणत्याही योजनेला उद्दिष्टे असावी लागतात.

७. **निर्णय घेणे** : नियोजन करणे आणि निर्णय घेणे या गोष्टी एकमेकांशी निगडित आहेत. भविष्यकालीन उद्दिष्टे निश्चित करून त्यांची पूर्तता करण्यासाठी नियोजनाच्या माध्यमातून आवश्यक कृती करणे आवश्यक असते. अनेक पर्यायी उद्दिष्टे आणि कृतींच्या माध्यमातून योग्य उद्दिष्टे व योग्य कृतीची निवड करावी लागते. म्हणून व्यवस्थापनेला निर्णय घ्यावे लागतात.

८. **निश्चितता** : नियोजन हे भविष्यकालीन कृती बाबत केले जात असेल तर ते निश्चित स्वरूपात असावे आणि वास्तववादी असावे. नियोजन स्पष्ट व सहज समजेल असे असावे नियोजन हे फसवणूक करणारे नसावे.

९. **बौद्धिक प्रक्रिया** : नियोजन ही एक बौद्धिक प्रक्रिया आहे. कारण नियोजनात उपलब्ध साधनांपैकी योग्य साधनांची निवड करणे अपेक्षित असते. नियोजनात कोणते काम केव्हा कोठे व कशारितीने केले जाईल हे ठरविण्यात येते.

१०. **पुर्वानुमान नियोजनाचा पाया** : नियोजन हे भविष्यकाळासाठी निश्चित केले जाते. भविष्यकालीन अंदाज घेण्यासाठी नियोजनकर्त्याला पुर्वानुमान तंत्राचा वापर करावा लागतो. म्हणून पुर्वानुमान हे नियोजनाचा पाया आहे.

११. **व्यवस्थापकीय कार्यातील अवस्था** : नियोजन हे व्यवस्थापन प्रक्रियेतील प्रथम अवस्था आहे. कारण व्यवस्थापकाला नियोजन केल्याशिवाय संघटनेची कार्ये व्यवस्थित पारपाडता येत नाहीत. नियोजना शिवाय केलेले कार्य अर्थ शुन्य राहिल किंवा कार्यात गोंधळ निर्माण होण्याची शक्यता राहिल असे म्हणावे लागेल.

१२. **माहिती व आकडेवारीचा आधार** : नियोजनात भविष्यकालीन अंदाज करित असतांना माहिती व आकडेवारीच्या अधारावर कार्यकृतीचा आराखडा तयार करण्यात येतो.

१३. **निवड प्रक्रिया** : नियोजनात उपलब्ध मार्गांपैकी योग्य मार्गाची निवड करावी लागते. कोणते कार्य केव्हा व कसे केले जाईल व त्यासाठी कोणत्या कार्यपध्दतींचा वापर करावा हे निश्चित केले जाते.

१४. **एकत्रिकरणाची प्रक्रिया** : नियोजन हे व्यवसायसंस्थांच्या उद्देशांशी संबंधित असते. तर उद्देश साध्ये करण्यासाठी योग्य धोरण, योग्य कार्यक्रम निश्चित करणे हा नियोजनाचा

उद्देश असतो.नियोजन हे व्यवस्थापनेचे प्राथमिक कार्य असून त्याचा उपयोग संघटनेला मार्गदर्शन व नियंत्रणासाठी होत असतो.

३.२.२ नियोजनाचे महत्व :

प्रत्येक क्षेत्रात नियोजनाला अधिक महत्व देण्यात येते.नियोजना शिवाय संस्थेची कार्य योग्य पध्दतीने पुर्ण होऊ शकत नाहीत.कोणत्याही व्यवसायासंस्थेला पुर्वनिर्धारित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी नियोजनाची आवश्यकता असते.नियोजनामुळे प्रत्येक कार्य उद्दिष्टे साध्ये करण्याच्या दिशेने केली जातात.म्हणून नियोजनामुळे संस्थेच्या इतर कार्यांना योग्य दिशा मिळत असते.नियोजनाचे महत्व पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१.अनिश्चिततेला तोंड देणे शक्य होते :व्यवसाय स्थापन करण्याचा हेतू हा नफा मिळविणे असतो.व्यवसायाला उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी अनेक प्रकारची कार्य करावी लागतात.उदा.संघटन,संचालन,नियंत्रण, इत्यादी कार्य व्यवस्थित पारपाडावी लागतात.परंतू अगोदर निर्धारित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करता येतील असे नाही.कारण व्यवसायावर अंतर्गत आणि बहीर्गत घटकांचा परिणाम होत असतो.त्या प्रमाणे व्यवसायात बदल करणे आवश्यक असते.अंतर्गत आणि बहीर्गत घटकात आर्थिक,सामाजिक,आणि राजकीय दृष्टीने विचार करणे गरजेचे असते.नाहीतर व्यवसायावर वाईट परिणाम होण्याची शक्यता असते.असे घडू नये म्हणून नियोजनाच्या माध्यमातून बचाव करता येतो.आणि निर्माण होण्या-या स्थितीला तोंड देता देणे शक्य होते.व ठरविण्यात आलेली उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.

२.धोरण व कार्यपध्दतीत एक वाक्यता आणणे :व्यवसायात अनेक विभाग असतात.प्रत्येक विभागाचे कार्य स्वतंत्र व वेगळे असते.नियोजनाच्या सहाय्याने या विभागांना व्यवसायाची उद्दिष्टे स्पष्ट करण्यात येतात.त्यामुळे प्रत्येक विभाग हे ध्येय साध्ये करण्यासाठी कार्य करीत असतात.म्हणून नियोजनामुळे प्रत्येक विभागाच्या कार्य पध्दतीत आणि धोरणांत एकवाक्यता निर्माण होते.

३.व्यवसायासंस्थेच्या कार्यक्षमतेत वाढ करणे :व्यवसायाला पुर्वनिर्धारित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी विविध प्रकारची कार्य करावी लागतात.या कार्यात अनेक प्रकारची कार्य असतात.व अनेक पर्याय उपलब्ध असतात.नियोजनामुळे या पर्यायातून एका पर्यायाची निवड केली जाते.व कर्मचा-यांना त्या पर्यायाची माहीती दिली जाते त्यामुळे कर्मचारी त्या दिशेने कार्य करीत असतात.व व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी लक्ष केंद्रीत करता येते.त्यामुळे कर्मचा-यांची कार्यक्षमतेत वाढ होते.व पर्यायाने व्यवसायाची कार्यक्षमतेत वाढ होते.

४.सामग्रीचे नियंत्रण करणे शक्य होते :नियोजन ही संकल्पना व्यापक आहे.व्यवसायात नियोजन हे विविध कारणांनी केले जाते.नियोजन करीत असतांना सामग्री नियंत्रणाशी सुध्दा असू शकते. सामग्री नियोजनामुळे विविध विभागांची खरेदी एकाच वेळी किंवा गरजेनुसार केली जाते.किंवा सामग्री हाताळण्यासाठी योग्य पध्दतींचा वापर केला जातो.अशा प्रकारे सामग्रीचा अपव्यय टाळला जातो.म्हणजे नियोजनामुळे सामग्रीवर नियंत्रण ठेवणे शक्य होते.

५.उत्पादन घटकातील अपव्यय कमी करणे :उत्पादनाचे कार्य करीत असतांना अनावश्यक कार्यांना आळा घालण्यासाठी नियोजनाच्या माध्यमातून उत्पादन घटकांचा अपव्यय टाळण्यासाठी कार्यक्षम योजनांची आखणी करण्यात येते.योग्य नियोजन केल्यामुळे अपव्यय टाळण्यात येतो व उत्पादन खर्च कमी केला जातो.

६.उत्पादनात सातत्य निर्माण करणे :नियोजनामुळे भविष्यातील घटनांचा अंदाज घेण्यात येतो.व उपाययोजना करून नियोजना प्रमाणे उत्पादन करता येते.आणि उत्पादनात सातत्य ठेवण्यात येते.व उत्पादन कार्यावर परिणाम करणा-या घटनांवर नियंत्रण ठेवता येते.

७.उत्पादनाचा दर्जा सुधारण्यास मदत होते :नियोजनामुळे उत्पादनाचा दर्जा टिकवून ठेवण्यासाठी प्रयत्न केले जातात.उत्पादन कार्या बाबत कर्मचा-यांना सुचना दिल्याने कर्मचारी त्या पध्दतीने कार्य करीत असतात.आणि उत्पादनाचा दर्जात वाढ करण्यासाठी प्रयत्न केला जातो.हे सर्व नियोजनामुळे शक्य होते.

८.नियंत्रण करणे शक्य होते :नियोजनाच्या अधारावर व्यवसायाची उद्दिष्टे ठरविण्यात येतात.ही उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कार्यपध्दती निश्चित करून त्याच दिशेने कार्य केली जातात.उपलब्ध अनेक पर्यायांमधून योग्य पर्यायांची निवड केली जाते.हे सर्व नियोजनामुळे शक्य होत असते. म्हणून असे म्हणता येईल की नियंत्रण करणे शक्य होते

९.इतर कार्यांना योग्य दिशा मिळते :नियोजन केल्यामुळे व्यवस्थापनातील इतर कार्य करणे सुलभ होते.व्यवस्थापनात संघटन, संचालन, अभिप्रेरण, संदेशवहन, नियंत्रण इत्यादी कार्य समाविष्ट असतात.

१०.विचारपूर्वक निर्णय घेण्यात येतात :उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी जे अनेक पर्याय उपलब्ध असतात.त्या पर्यायांमधून योग्य पर्यायांची निवड करणे आवश्यक असते.पर्यायाची निवड करण्यासाठी नियोजनाची आवश्यकता असते.

अशारितीने वरील मुद्द्यांच्या अभ्यासावरून नियोजनाचे महत्व स्पष्ट करता येईल .

३.२.३ नियोजन प्रक्रियेतील पाय-या /टप्पे

नियोजन करीत असतांना केव्हा कोणता क्रम विचारात घ्यावा या बाबत ठरवावे लागते त्या शिवाय नियोजनाची प्रक्रिया पूर्ण होत नाही.म्हणून नियोजन प्रक्रियेतील पाय-या किंवा टप्पे पुढील प्रमाणे सांगता येतील

१.उद्दिष्टे ठरविणे :व्यवसायसंस्थेत उद्दिष्टे ठरविणे हे नियोजनातील पहीली पायरी आहे.व्यवसायाचा व्याप मोठ्या प्रमाणावर असल्याने संस्थेत अनेक विभाग असतात.व अनेक कर्मचारी काम काम करीत असतात.व्यवसायसंस्थेतील सर्व कर्मचा-यांना उद्दिष्टांची माहीती असणे आवश्यक असते.

२.गृहीतके ठरविणे :गृहीतके ठरविणे हा नियोजनाचा दुसरा महत्वाचा टप्पा आहे.नियोजन करीत असतांना काही आकडेवारी व परिस्थिती गृहीत धरावी लागते.यात बाजारपेठेतील विक्री, कर, सरकारचे धोरण,उत्पादन व्यवसायाचा विकास,इत्यादी बाबत अंदाज करावा लागतो. या सर्व घटकांबाबत आकडेवारी आणि माहीतीचा अंदाज करावा लागतो.गृहीते ठरवून जी माहीती मिळविण्यात येते.ती माहीती नियोजनासाठी उपयुक्त असेल असे नाही.त्यातील जी माहीती उपयुक्त असेल त्या माहीतीचा नियोजनात वापर केला जातो.

३.पर्यायांचा शोध घेणे :कोणते ही कार्य करण्यासाठी एकाच मार्गाची निवड केली जाते.परंतू त्यापुर्वी अनेक मार्गांचा शोध घ्यावा लागतो.म्हणून यालाच पर्यायांचा शोध घेणे असे म्हणतात. पर्यायांचा शोध घेण्यासाठी नियोजनात तिस-या टप्प्यावर कार्य केले जाते.कारण कार्यपध्दतीच्या पर्यायांबाबत शोध घेतल्या नंतर पुढील कार्य करणे सुलभ होत असते.

४.पर्यायांचे मुल्यमापन करणे :एखाद्या कार्यपध्दतीची निवड करण्यापुर्वी तिचे मुल्यमापन होणे आवश्यक असते.कारण योग्य पर्यायाची निवड करीत असतांना त्या कार्यपध्दतीचे फायदे व तोटे तपासण्यात येतात.व नंतर व्यवसायसंस्थेला योग्य कार्यपध्दतीची निवड केली जाते.

५.योग्य पर्यायाची निवड करणे :हा नियोजनातील अत्यंत महत्वाचा टप्पा आहे.कारण योग्य पर्यायाची निवड करीत असतांना व्यवसायसंस्थेला सदर कार्यपध्दती फायदेशीर आहे किंवा नाही या बाबत विचार केला जातो व त्या कार्यपध्दतीचा विविध बाजूंनी मुल्यमापन करून उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी निवड करण्यात येते.

६.प्रत्यक्ष योजनांची आखणी करणे :योग्य कार्यपध्दतीची निवड केल्यानंतर प्रत्यक्ष योजना तयार करण्यात येते.योजनेतील प्रत्येक कार्याचा क्रम ठरविण्यात येतो.कोणते कार्य कोणी करावे याबाबत योजनेची आखणी केली जाते.योजना तयार झाल्या नंतर तज्ज्ञ

व्यक्तीकडून तपासून मान्यता घ्यावी लागते.व नंतरच योजनेचे खरे चित्र ठरविण्यात येते.

७.पुरक योजना ठरविणे :जर व्यवसायसंस्थेचा आकारमान मोठे असेल तर एकाच योजनेचा स्विकार केला जातो.त्याची अंमलबजावणी होईल किंवा नाही यात शंका निर्माण होते.म्हणून योजनांची अंमलबजावणी योग्य प्रकारे होण्यासाठी पुरक योजना तयार करण्यात येतात.पुरक योजनांमुळे मुख्ये योजना ही अधिक प्रभावी होत असते.सर्वसामान्यपणे पुरक योजना हया वित्त विभाग,खरेदी विभाग,उत्पादन विभाग आणि विक्री विभाग इत्यादींसाठी असतात.

८.कर्मचा-यांचा सहभाग :योजनेची अंमलबजावणीहोत असतांना त्यास कर्मचा-याचा सहभाग असणे आवश्यक असते. त्या शिवाय योजनेची अंमलबजावणी योग्य प्रकारे होऊ शकत नाही म्हणून योजनेची आखणी करीत असतांना संस्थेतील कर्मचा-यांना सहभागी करून घेण्यात येते.व त्यांच्या मनात संस्थेविषयी आदराची भावना निर्माण होते व ते अधिक चांगल्या प्रकारे आपली जबाबदारी पुर्ण करण्याचा प्रयत्न करीत असतात.म्हणून योजनेची आखणी करीत असतांना कर्मचा-यांचा सहभाग असणे आवश्यक असते.

९.पाठपुरावा करणे :नियोजनात पाठपुरावा करणे हा शेवटचा टप्पा असतो. कारण योजनेची आखणी कितीही चांगल्या प्रकारे केली तरी त्या योजनेच्या अंमलबजावणीत अडथळे निर्माण होत असतात.असे अडथळे दुर करण्यासाठी पाठपुरावा करणे आवश्यक असते.

३.२.४ नियोजनाच्या पध्दती :नियोजनात अपेक्षित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात.व्यवसायातील कोणते ही कार्य करण्यासाठी नियोजनाची आवश्यकता असते.कोणते कार्य केव्हा व कसे केले जाईल या बाबत नियोजन केले जाते परंतु त्या कार्याची अंमलबजावणी करीत असतांना त्यावर नियंत्रण ठेवणे आवश्यक असते.म्हणून नियोजन ही एक प्रक्रिया आहे.कारण नियोजनाचे कार्य सतत करावे लागते.व्यवसायसंस्थेत ज्या नियोजनाच्या पध्दती आहेत त्यांचे स्पष्टीकरण पुढील प्रमाणे सांगता येईल.

१.समस्त व कार्यात्मक नियोजन :संस्थेला सर्वसामान्य उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी केलेल्या नियोजनास समस्त नियोजन असे म्हणतात.या नियोजना संस्थेतील एकूण साधनसामग्रीचा विचार केला जातो.विशिष्ट कार्य करण्यासाठी तयार करण्यात आलेल्या नियोजनास कार्यात्मक नियोजन असे म्हणतात.उदा.उत्पादन,विपणन,आणि वित्तपुरवठा इत्यादींसाठी करण्यात आलेले नियोजन होय.

२.प्रशासकीय व क्रियात्मक नियोजन :संस्थेची सर्वसाधारण धोरणे इरविण्यासाठी जे नियोजन करण्यात येते त्यास प्रशासकीय नियोजन असे म्हणतात.अशा प्रकारचे नियोजन

हे उच्च किंवा मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापकाकडून केले जाते.जेव्हा प्रशासकीय नियोजनाची अंमलबजावणी करण्यासाठी जे नियोजन केले जाते त्यास क्रियात्मक नियोजन असे म्हणतात.अशा प्रकारचे नियोजन हे निम्न स्तरावरील व्यवस्थापकांकडून केले जाते.

३. दीर्घकालीन व अल्पकालीन नियोजन :संस्थेची दीर्घकालीन उद्दिष्टे ठरवून त्यांच्या पूर्ततेसाठी जे नियोजन करण्यात येते त्यास दीर्घकालीन नियोजन असे म्हणतात.या नियोजनात संस्थेचे मुलभूत स्वरूपाच्या समस्या सोडविण्यासाठी निर्णय घेण्याचे ठरविण्यात येते.उदा.उत्पादनात सुधारणा करणे,बाजारपेठांचा विस्तार करणे इत्यादी.त्याच प्रमाणे संस्थेला व्यवसायाच्या चौकटीत चालण्यासाठी जे नियोजन करण्यात येते त्यास अल्पकालीन नियोजन असे म्हणतात.हया नियोजनाच्या माध्यमातून संस्थेला व्यवसाय अधिक कार्यक्षमतेने चालविण्याचा उद्देश असतो.परंतू दीर्घकालीन व अल्पकालीन नियोजनात सुसूत्रता असावी लागते.

४.तात्कालीन व स्थायी नियोजन :एखाद्या विशिष्ट प्रकल्पासाठी तयार करण्यात आलेल्या नियोजनास तात्कालीन नियोजन असे म्हणतात.जे नियोजन सर्वसाधारण स्वरूपात किंवा नेहमी प्रमाणे केले जाते त्यास स्थायी नियोजन असे म्हणतात.उदा.संघटनात्मक संरचना,स्थायी कार्य पध्दती इत्यादी.स्थायी नियोजनामुळे नियमित प्रश्नांची उत्तरे देणे शक्य होते.व व्यवस्थापकीय वर्तन सुसंगत राहते.

५.औपचारिक व अनौपचारिक नियोजन :जेव्हा संस्थेची उद्दिष्टे औपचारिकपणे ठरवून त्याचे नियोजन केले जाते. त्यास औपचारिक नियोजन असे म्हणतात.उदा.आर्थिक नियोजन जेव्हा उद्दिष्टांचे स्वरूप निश्चित न ठरवता मुक्तपणे केले जाते.त्यास अनौपचारिक नियोजन असे म्हणतात.

६.आर्थिक नियोजन आणि बिगर आर्थिक नियोजन :ज्या नियोजनात संस्थेच्या आर्थिक घडामोडींचा विचार केला जातो त्यास आर्थिक नियोजन असे म्हणतात.आर्थिक नियोजन हे फायद्याच्या दृष्टीकोनातून ठरविण्यात येते.परंतू एखाद्यावेळेस तोटा सुध्दा सहन करावा लागतो. जेव्हा नियोजनाचा संबंध भौतिक वस्तूंशी असतो तेव्हा त्या नियोजनास बिगरआर्थिक नियोजन असे म्हणतात.अर्थात या नियोजनात आर्थिक बाजूंचा विचार न होता कामारांच्या सोयीच्या दृष्टीकोनातून अशा प्रकारचे नियोजन केले जाते.किंवा संस्थेच्या हिताच्या दृष्टीने असे नियोजन करण्यात येते.

७.मानवी संसाधन व उत्पादन नियोजन :मानवी संसाधनाचा उत्पादन कार्यासाठी अधिकाधिक उपयोग होण्यासाठी जे नियोजन करण्यात येते त्यास मानवी संसाधन नियोजन असे म्हणतात. या नियोजनाच्या माध्यमातून व्यवसायसंस्थेची उद्दिष्टे साध्ये करणे शक्य होत असते उत्पादन नियोजनात कोणी केव्हा व कोठे कशा पध्दतीने

उत्पादन करावे यासाठी जे नियोजन करण्यात येते त्यास उत्पादन नियोजन असे म्हणतात.उत्पादन नियोजन हा व्यवसायसंस्थेचा आत्मा आहे- त्यावर व्यवसायसंस्थेचे यश अवलंबून असते.

८.बाजारपेठ व विक्री नियोजन :ज्या नियोजनात बाजारपेठेचे संशोधन करून माहिती मिळविण्यात येते.त्यास बाजारपेठ नियोजन असे म्हणतात.कारण या नियोजनाच्या साहाय्याने बाजारपेठतील मागणी आणि उत्पादनाचा अंदाज करता येतो.विक्री नियोजनात विक्रीत वाढ होण्याच्या दृष्टीने जे नियोजन केले जाते त्यास विक्री नियोजन असे म्हणतात उदा.मालाची जाहीरात करणे, उत्पादनात सुधारणा करणे,वितरण व्यवस्था ठरविणे इत्यादी.

नियोजनाच्या मर्यादा :

नियोजनाच्या पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील

१.जलद व अपेक्षित बदल :आज गतिमान जगात व्यवसाय संस्थेच्या अंतर्गत व बहिर्गत वातावरण जलद बदल होत असते.म्हणून तात्काळ बदल करणे अपेक्षित असते.नाही तर ठरविण्यात आलेली योजना निरूपयोगी होत असते.

२.कुशल कर्मचा-यांची उणीव : नियोजनाच्या काही मर्यादा नियोजन करणा-याच्या उणिवातून निर्माण होत असते.म्हणून नियोजनाचे कार्य अवघड असते.त्यासाठी कुशल कर्मचा-यांची आवश्यकता असते.परंतू नियोजनासाठी आवश्यक असणारी बौद्धिक व मानसिक कुवत नियोजन करणा-या व्यक्तीत नसल्याने नियोजनात अनेक दोष असतात.

३.अद्यावत माहिती व तंत्राचा अभाव :नियोजनात भविष्यकालीन अंदाज घेत असतांना अंदाज गृहीत धरून नियोजन केले जाते.व त्यासाठी अचूक माहिती व अद्यावत माहिती तंत्राची आवश्यकता असते.परंतू बहुतेकवेळा माहिती अद्यावत नसते.व वापर करण्याची तंत्रे परिपूर्ण नसतात.म्हणून त्या आधारावर केलेले भविष्यकालीन अंदाज हे निरूपयोगी ठरतात.

४.वेळकाढूपणा :नियोजन केल्यामुळे तात्काळ निर्णय घेणे आवश्यक असते. नाही तर केलेल्या नियोजनाचा उपयोग होत नाही.योजना राबविण्यासाठी वेळा द्यावा लागतो.नियोजनात विलंब होत असल्याने नियोजनाचे महत्व कमी होते.

५.ताठर संघटना : परिस्थिती प्रमाणे नियोजनाच्या निर्णयातील दिशा बदल करता येत नाहीत.कारण नियोजनात आकस्मित बदलास मर्यादा येतात.उदा.मालमत्त गुंतवणूकीतील निर्णय घेतल्यामुळे त्यात बदल करता येत नाहीत.कारण मानवी स्वभाव हा एकदा घेतल्या निर्णय बदलास तयार नसतात.त्याच प्रमाणे कामगार संघटना बदलास विरोध करीत असतात.त्यामुळे नियोजनास अडथळे येत असतात.

६. अनियंत्रित बाह्य घटक : नियोजन करीत असतांना अनियंत्रित बाह्य घटकांचा परिणाम होत असतो कारण हे घटक परिस्थितीनुसार बदल होत असतात केव्हा कोणती स्थिती निर्माण होते हे सांगता येत नाही. उदा. सरकारी धोरण, व्यावसायिक मंदी, दुष्काळ इत्यादींवर नियोजन करणा-याचे नियंत्रण नसते. म्हणून बहीर्गत घटक नियोजनास अडथळे आणत असतात.

७. नियोजनाचा खर्च : काही वेळा नियोजनाचा खर्च अधिक प्रमाण असतो की नियोजनाचे होणारे फायदे कमी प्रमाणात असतात. म्हणून नियोजन हे खर्चिक असते.

८. धोरणात बदल करता येत नाही : नियोजना केल्याने संस्थेला धोरणात बदल करता येत नाही. कारण बदल करण्यासाठी अनेक प्रक्रियेतून जावे लागते

९. भविष्यकालीन परिस्थितीवर आधारित असते : नियोजन हे भविष्यकालीन परिस्थितीवर अवलंबून असते. त्यामुळे नियोजनातून काही निश्चित साध्ये होईल याची खात्री नसते. जर नियोजन काळजीपूर्वक केले तर मर्यादा जाणवणार नाहीत. नियोजनाची अंमलबजावणी होत असतांना दुस-या नियोजनाची तयारी करणे आवश्यक असते. म्हणून नियोजनाच्या अंमलबजावणीवर जर चांगले नियंत्रण असेल तर नियोजन यशस्वी होत असते. म्हणून नियोजनाला व्यवस्थापनात अत्यंत महत्त्व असते.

३.२.५ चांगल्या नियोजनाची वैशिष्ट्ये

उर्विक यांनी चांगल्या नियोजनाची वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे स्पष्ट केलेले आहेत

१. नियोजन हे उद्दिष्टांवर आधारित असावे : व्यावसायिक संस्थेची वैशिष्ट्ये विचारात न घेता केलेले नियोजन हे गोंधळ निर्माण करीत असते. म्हणून हे उद्दिष्टांवर आधारित आधारित असावे.

२. नियोजन हे समजेल असे सुलभ असावे : नियोजन हे सुलभ व सोपे असल्यास कर्मचा-यांना नियोजनाची अंमलबजावणी करणे सहज शक्य होते.

३. कामाचे योग्य वर्गीकरण व विश्लेषण असावे : नियोजनात कोणते कार्य कोणी व केव्हा व कसे करावे या बाबत स्पष्टीकरण असल्यास कर्मचा-यांना त्यांची जबाबदारीची जाणीव होते. व योग्य पध्दतीने कार्य करतात.

४. नियोजन हे सर्वसमावेशक असावे : व्यावसायिक संघटनेच्या सर्व घटकांना नियोजनात स्थान असावे म्हणजे सर्वाना सामावून घेणारी नियोजन प्रक्रिया असावी. त्यामुळे सर्व घटक नियोजनाच्या अंमलबजावणीसाठी प्रयत्न करू शकतात.

५. नियोजन लवचिक असावे : व्यावसायिकक्षेत्रात होणा-या बदलांप्रमाणे नियोजनात बदल करता आला पाहिजे तर नियोजनाची अंमलबजावणी फायदेशीर ठरू शकते. म्हणून नियोजन हे लवचिक असावे.

६.नियोजन समतोल असावे :व्यावसायिक संघटनेतील सर्व विभागांना उपयुक्त ठरले असे नियोजन असावे.एखाद्या विभागावर कामाचा अधिक बोजा व दुस-या विभागावर कामाचा बोजा अत्यंत कमी असे असू नये कारण संघटनेत असंतोषाचे वातावरण निर्माण होत असते.म्हणून नियोजन हे समतोल आणि विवेकशील व योग्य असावे.

७.उपलब्ध साधनांचा जास्तीत जास्त वापर नियोजनात असावा : नियोजन प्रक्रिये प्रमाणे संघटनेतील उपलब्ध साधनसामग्रीचा वापर करता येईल असे नियोजन असावे.

८.नियोजन करणा-याने पुर्वग्रह दुषित नसावे :नियोजन करणा-या व्यक्तीने कोणताही विभाग किंवा कर्मचारी यांच्या विषयी त्याच्या मनात आकस नसावा किंवा पुर्वग्रह दुषित नसावे तरच नियोजन योग्य प्रकारे होऊ शकते.

९.नियोजनात समन्वय असावा :व्यवसाय संघटनेत काही नियोजन हे दिर्घकालीन असते. तर काही नियोजन हे अल्पकालीन असते.तर काही नियोजन सामान्य ता काही भौतिक स्वरूपात असते.म्हणून सर्व प्रकारच्या नियोजनात समन्वय असणे आवश्यक असते.तरच नियोजन कार्य चांगल्या प्रकारे होऊ शकते.

१०. .नियोजन हे खर्चिक नसावे :नियोजन करण्यासाठी येणारा खर्च हा कमीत कमी असावा कारण होणा-या फायद्यांपेक्षा नियोजनाचा खर्च जास्त असेल तर व्यवसायिक संस्थेला उपयुक्त होणार नाही म्हणून नियोजन हे खर्चिक नसावे.

प्रा.आर.सी.डेव्हीस यांच्यामते आदर्श नियोजनाची वैशिष्टे पुढील प्रमाणे

१.नियोजनाची योजना लवचिक,सुदृढ व व्यापक असावी.

२.नियोजनाची योजना व्यावसायिक संस्थेला स्थैर्य प्राप्त करून देणारी असावी.

३.नियोजन स्पष्ट सुलभ व सोपे असावे.

४.नियोजनाची योजना भविष्यकाळाचा वेध घेणारी व भविष्यातील संभाव्य धोक्यांचा विचार करणारी असावी.

५.नियोजनाच्या योजनेत उद्दिष्टे निश्चित असावी.

३.२.१ व्यवसाय पुर्वानुमान

व्यवसाय पुर्वानुमान म्हणजे व्यवसायातील भविष्यातील घटनांचा वेध घेणे व त्या आधारावर व्यवसायिक अंदाज बांधणे किंवा व्यवसायाची दिशा ठरविणे.व्यवसायाला भविष्यात कोणत्या पध्दतीने कार्य करावे लागेल व त्यासाठी व्यवसायाने काय केले पाहिजे या बाबत कार्यपध्दती ठरविण्यासाठी व्यवसायिक पुर्वानुमान केले जाते.कारण व्यवसायसंस्थेला सुरक्षितता मिळण्यासाठी व्यवसायिक पुर्वानुमान करणे आवश्यक असते.व्यवसायाला तेजी व मंदीला तोंड देण्यासाठी व्यवसायात कार्य करावे लागते त्यासाठी व्यवसायसास्थेची योग्य दिशा ठरविणे गरजेचे असते. पुर्वानुमान केल्याशिवाय व्यवसायाच्या भविष्यातील योजना यशस्वी होऊ शकत नाहीत.हेन्री फेयॉल यांनी पुर्वानुमान

हे व्यवस्थापनातील आवश्यक घटक आहे.अनेक प्रकारच्या संस्थांमध्ये पुर्वानुमान तत्वांचा वापर करण्यात येतो.श्रियो हेमॅन यांनी असे वर्णन केलेले आहे की भविष्यातील घटनांबाबत पुर्वानुमान करण्याचा व्यवस्थापनाच्या कौशल्यावर व्यवसायाचे यश अवलंबून असते.

३.२.२ व्यवसाय पुर्वानुमानाची व्याख्या व अर्थ :

पुर्वानुमान यास अंदाज असे म्हणले जाते.व्यवसाय संस्थेत भविष्यातील घटनांसंबंधी होणारे बदल केव्हा व कसे होतील त्यांचे परिणाम काय होतील या विषयी वस्तुनिष्ठ अंदाज घेण्याचे तंत्र म्हणजे व्यवसाय पुर्वानुमान होय.

व्यवसाय पुर्वानुमानाच्या व्याख्या :

पुर्वानुमान या बाबत विविध विचारवंतांनी केलेल्या व्याख्या पुढील प्रमाणे

१.लुईस अॅलन यांच्या मते : माहीती असलेल्या तथ्यांच्या द्वारे काढलेल्या निष्कर्षांच्या आधारावर भविष्यकाळातील घटनांचे अनुमान करण्यासाठी केलेल्या व्यवस्थित प्रयत्नांना व्यावसायिक पुर्वानुमान असे म्हणतात.

२.किंबाल यांच्या मते :भविष्याचा अंदाज घेणे म्हणजे भविष्यातील कार्यपध्दतीचे मुल्यमापन करण्याची व अंदाज वर्तविण्याची कला म्हणजे व्यावसायिक पुर्वानुमान होय.

३.जी.ग्लोव्हर यांच्या मते :व्यावसायिक पुर्वानुमान हे अर्थशास्त्रीय सामाजिक आणि वित्तीय अशी संशोधन कार्यपध्दती आहे,जी व्यावसायिक क्रियांना नियंत्रित करते.जेणे करून कंपनीची धोरणे,भविष्यकालीन वित्तीय बाबी,उत्पादन आणि विक्री व वितरण क्रियांच्या बाबतीत अंदाज बांधून योग्य निर्णय घेण्यास मदत करते.

४.व्यवसायिक क्षेत्रातील भविष्यकाळाच्या सर्व संभाव्य घटकांची आगोदर नोंद करण्यासाठी व्यापारी किंवा कारखानदार यांनी केलेल्या सर्व प्रयत्नांना व्यावसायिक पुर्वानुमान असे म्हणतात

५.व्यावसायिक संभाव्य धोक्यापासून सुटका करण्यासाठी व्यवसायात उपलब्ध असलेली भूतकालीन आणि वर्तमानकालीन माहीतीच्या आधारावर भविष्यकालीन अंदाज करण्याच्या तंत्राला व्यवसाय पुर्वानुमान असे म्हणतात.

वरील व्याख्येन वरून व्यवसाय पुर्वानुमानाची वैशिष्टे सांगता येतील

१. पुर्वानुमान हे भविष्यकाळाशी संबंधीत असते.
- २.व्यवसाय पुर्वानुमान निश्चित करणे हे व्यवस्थापनाचे स्वतंत्र कार्य आहे
३. व्यवसाय पुर्वानुमान विशिष्ट कालावधीसाठी निश्चित केले जाते
- ४.व्यवसाय पुर्वानुमानाचा कालावधी एक वर्ष किंवा त्यापेक्षा कमी असतो
- ५.व्यवसाय पुर्वानुमान हे गृहितांवर आधारलेले असते

६.वर्तमानकालन आणि भूतकालीन माहीती व आकडेवारीच्या आधारावर व्यावसायिक पुर्वानुमान केले जाते

७.व्यवसायिक नियोजन आणि निर्णयाचा पाया व्यावसायिक पुर्वानुमान असतो

८.व्यावसायातील संभाव्य धोक्यांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी व्यावसायिक पुर्वानुमान उपयुक्त असते

३.२.३ व्यावसायिक पुर्वानुमानाचे महत्त्व :

व्यावसायिक पुर्वानुमान हे कोणत्याही व्यवसायाला अत्यंत महत्त्वाचे असते.त्या शिवाय व्यावसायिक कार्य योग्य पध्दतीने पुर्ण होत नाही व व्यवसायाला उद्दिष्टे साध्ये करण्यास मदत होत असते म्हणून व्यावसायिक पुर्वानुमान हे व्यावसायिक व्यवस्थापेचे मुख्ये साधन आहे.कारण व्यावसायिक पुर्वानुमानाच्या सहाय्याने नियोजन प्रक्रिया पुर्ण होत असते.व व्यवसायाला विविध निर्णय घेता येत असतात.पुढील मुद्यांच्या साहीय्याने व्यावसायिक पुर्वानुमानाचे महत्त्व स्पष्ट करता येईल.

१.नवीन व्यवसायाची स्थापना :पुर्वानुमानाचे महत्त्व हे नवीन व्यवसायाच्या स्थापनेस अधिक महत्त्वाचे आहे कारण व्यवसायिकास नवीन व्यवसायास सुरवात करण्यापुर्वी साधनसामग्रीची उपलब्धता, बाजारपेठेची स्थिती,कच्चा माल आणि मनुष्यबळाची उपलब्धता,भांडवल उभारणीचे मार्ग,व्यवसायाची भविष्यातील स्थिती इत्यादी बाबत पुर्वानुमान करून व्यवसायिकाला निर्णय घेणे शक्य होते.नवीन व्यवसायाची उभारणी करावी किंवा नाही या बाबत निर्णय घेणे शक्य होत असते.

२.व्यवसायाच्या संचालनास उपयुक्त :व्यवसायात व्यवस्थापक हा पुर्वानुमान किंवा अंदाज केल्या शिवाय कोणते ही निर्णय घेऊ शकत नाही.म्हणून व्यवसायाचे यशस्वी संचालनासाठी व्यवस्थापकाला वेळोवेळी निर्णय घ्यावे लागतात.पुर्वानुमानाच्या पध्दतीचा अवलंब करून भविष्यकाळातील व्यवसायाची परिस्थिती कशी राहिल व कोणत्या घटना घडून येतील या बाबत जेव्हा अनुमान केले जात नाही त्याकालावधी पर्यंत व्यवस्थापक कोणतेही निर्णय घेऊ शकत नाही. व्यवस्थापनाच्या घेतलेल्या निर्णयाची अचूकता व परिणामकारकता व्यावसायिक पुर्वानुमानाच्या तंत्राचा अवलंब करून काढलेल्या निष्कर्षाच्या विश्वसनीयतेवर अवलंबून असते

३.व्यवसायिक अर्थपुरवठ्याचा अंदाज घेणे :कोणत्याही व्यवसायात वित्तीय अंदाज घेण्यासाठी पुर्वानुमान तंत्राचा वापर केला जातो.त्यामुळे संस्थेला भविष्यातील अचूक अंदाज घेता येतात. कारण व्यवसायाला भविष्यात किती प्रमाणावर भांडवलाची गरज भासेल भांडवल उभारणी केव्हा व कशी करता येईल.या बाबत अनुमान करता येते.व्यवसायाच्या विस्तारासाठी अनुमान करणे अत्यंत आवश्यक असते.तरच व्यवसाय सास्थेचे कार्य सुरळीत चालू शकते.

४.व्यवस्थापकीय निर्णयातील बदल :व्यवस्थापकीय निर्णय हे पुर्वानुमानाच्या आधारावर घेतले जातात.कारण एखाद्या वेळेस निर्णय सुध्दा चुकीचे घेण्यात येतात.अशावेळी निर्णयात बदल करून दुरुस्ती केली जाते.आणि व्यवसायाच्या कार्यपध्दतीत सुधारणा घडवून आणल्या जातात.म्हणून पुर्वानुमानाच्या मदतीने व्यवस्थापकीय निर्णय घेतले जातात.असे स्पष्ट करता येईल.

५.व्यवसायाच्या यशासाठी योगदान :उपलब्ध साधनसामग्रीचा वापर करणे हे व्यवसायाच्या यशस्वीतेसाठी आणि व्यवसायाच्या विस्तारासाठी आवश्यक असते.पुर्वानुमानाच्या साहाय्याने केव्हा काय करता येईल या बाबत निर्णय घेणे शक्य होते.व त्या प्रमाणे नियोजन करून व्यवसायातील कार्यपध्दती निश्चित करण्यात येतात.म्हणून पुर्वानुमानाच्या मदतीने संसाधनातील दोष ओळखता येतात.व संसाधनांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी कार्यवाही करता येते.

६.परिणामकारक निर्णयास उपयुक्त :व्यावसायिक पुर्वानुमानाच्या सहाय्याने व्यवस्थापकास विविध बाबींवर अचूक निर्णय घेता येतात.म्हणून व्यवसायात योग्य व अचूक निर्णय घेणे अत्यंत महत्त्वाचे असते.कारण पुर्वानुमान केल्याने भविष्यातील भाकीत कळू शकते.व व्यवसायाला योग्य मार्गाने कार्य करणे शक्य होते.तेजी मंदीच्या परिस्थितीची कल्पना केल्याने व्यवसायात वेळोवेळी अचूक निर्णय घेणे शक्य होते.

७.नियोजनाचा आधार :व्यवसायाचे संचालन आणि विस्तार करण्यासाठी अल्पकालीन व दीर्घकालीन योजनांची आखणी करण्याचे कार्य व्यवस्थापक करित असतो.व्यवसायाशी संबंधित असलेल्या सर्व प्रश्नांचे वास्तविक स्वरूप समजून घेतल्याशिवाय व प्रश्न सोडविण्यासाठी उपलब्ध होऊ शकणा-या विविध पर्यायांचा शोध घेतल्याशिवाय व्यवस्थापक कोणतीही योजनेची आखणी करू शकत नाही.यासाठी व्यवस्थापक पुर्वानुमान तंत्राचा वापर करून प्रश्न सोडविण्यासाठी विविध पर्यायांचा शोध घेत असतो.

८.विश्लेषण व नियोजनास उपयुक्त :व्यावसायिक पुर्वानुमान हे नियोजन प्रक्रियेच्या संदर्भात उपयुक्त असे साधन आहे.नियोजन प्रक्रिया ही अधिक गुंतागुंतीची असून सभाव्य योजनेचे स्वरूप आणि उद्देश निश्चित करण्यासाठी नियोजन प्रक्रियेचा विचार केला जातो.नियोजन प्रक्रिया यशस्वी करण्यासाठी आवश्यक असणारी आकडेवारी व माहिती गोळा करून त्या माहितीचे विश्लेषण केले जाते.या विश्लेषणाच्या आधारावर संभाव्य निष्कर्ष काढण्यात येतात.व त्या प्रमाणे व्यवसायात कृती केली जाते.म्हणून पुर्वानुमान हे साधन असल्यामुळे व्यावसायिक संस्थेत नियोजन करणे व निर्णय घेणे हे साधन अत्यंत प्रभावीपणे उपयोगात आणले जाते.

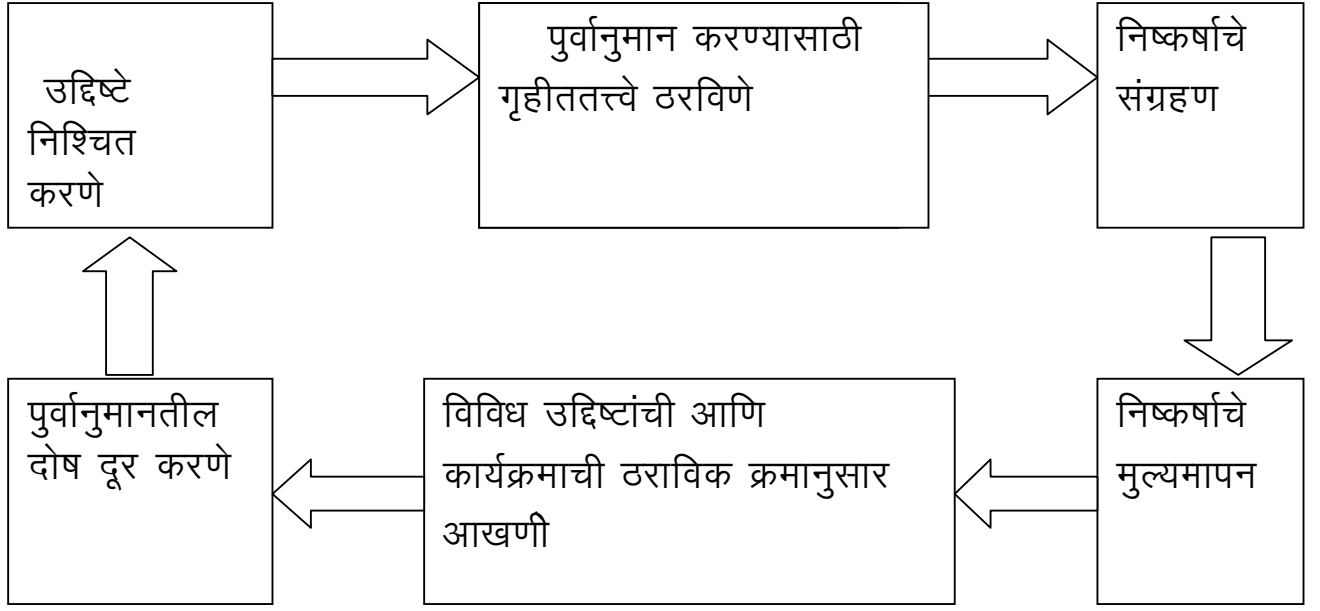
९.सहकार्य व समन्वय :पुर्वानुमान करणे हे व्यवसायातील एका व्यक्तीचे कार्य नाही यासाठी विभागप्रमुख आणि सर्व व्यक्ती एकत्रित येऊन कार्य करीत असतात.त्यामुळे व्यवसायातील सर्व कर्मचारी आणि अधिकारी एकत्रित येऊन कार्य करीत असतात.प्रत्येक व्यक्तीच्या अंगी सहकार्याची भावना असते.सर्व एकसंघ पध्दतीने कार्य करीत असतात.संस्थेतील कर्मचारी व अधिकारी समन्वय व सहकार्याने कार्य करीत असतात.त्यामळे संस्थेतील एकत्रित वातावरण खेळीमेळीचे असते.

१०.भविष्यकालीन विक्रीचे अंदाज घेता येतात :व्यावसायिक संस्थेतील विक्रीचे अंदाज हे पुर्वानुमानाच्या सहाय्याने घेता येतात.उत्पादनासाठी लागणारा कच्चा माल,किंमतीत होणारा बदल आणि उत्पादनावर होणारा परिणाम आणि विक्रीतील किंमत यांचा अंदाज घेण्याचे कार्य पुर्वानुमानाच्या आधारावर निर्णय घेणे शक्य होते.कारण पुर्वानुमान करून भविष्यातील खरेदी विक्रीचा अंदाज करता येतो.केव्हा विक्रीत वाढ होईल वस्तूच्या किंमतीत वाढ करता येईल हे सर्व पुर्वानुमानावरून निश्चित करता येते.

पुर्वानुमानाच्या प्रक्रिया :

भविष्यकालीन अंदाज हे नियोजनाचे आधार आहेत.नियोजनात भविष्यकालीन परिस्थितीची कल्पना केली जाते.व त्याला मुर्त स्वरूप देण्याचे कार्य पुर्वानुमानाच्या आधारावर केले जाते.पुर्वानुमान करणे म्हणजे भविष्यकालीन अंदाज करणे होय.ते साध्ये करण्यासाठी विविध प्रकारचे मार्ग शोधण्यात येतात.हे कार्य पुर्वानुमानाच्या माध्यमातून करण्यात येते.पुर्वानुमान हे अल्पकालीन किंवा दिर्घकालीन असो त्यासाठी माहिती आणि आकडेवारी गोळा करून त्या माहितीच्या आधारावर विश्लेषण करण्यात येतात व निष्कर्ष काढण्यात येतात व पर्याय शोधण्यात येतात त्या पैकी योग्य पर्यायाची निवळ करून योग्य मार्गाची निवड केली जाते.म्हणून व्यावसायिक नियोजनासाठी पुर्वानुमानाची आवश्यकता असते.

पुर्वानुमान हे दोन प्रकारे केले जाते.यात पारंपारिक पध्दती आणि वैज्ञानिक पध्दती या प्रमाणे परंतु सर्वसामान्यपणे वैज्ञानिक पध्दतीने पुर्वानुमान करणे योग्य समजण्यात येते त्याचे विश्लेषण पुढील आकृतीवरून स्पष्ट करता येईल.



पुर्वानुमान प्रक्रिया

१. उद्दिष्टे निश्चित करणे : पुर्वानुमानासाठी उद्दिष्टे निश्चित करणे ही पुर्वानुमान प्रक्रियेतील पहिली पायरी होय. सर्वसाधारणपणे पुर्वानुमानाची उद्दिष्टे ठरविल्याशिवाय पुर्वानुमान कार्याला सुरवात करता येत नाही. उद्देश ठरविल्यामुळे काय करावे, कसे करावे व केव्हा करावे या बाबी स्पष्ट होत असतात. उद्देश निश्चित केले नाहीत तर पुर्वानुमान कशा साठी करावे हे लक्षात येणार नाही. आणि पुर्वानुमानाचे उद्देश साध्ये होणार नाहीत. व पुर्वानुमानाचे निष्कर्ष काढता येणार नाहीत. निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी त्यांची विविध विभागाकडून अंमलबजावणी केली जाते. म्हणून पुर्वानुमानाचे उद्देश स्पष्ट होणे आवश्यक असते.

२. पुर्वानुमान करण्यासाठी गृहीततत्त्वे ठरविणे : पुर्वानुमान प्रक्रियेतील दुसरी पायरी म्हणजे पुर्वानुमानाची आधार असणारी मूलभूत गृहीत तत्त्वे निश्चित करणे व व्यवसायाची सद्यस्थिती आणि त्यावर परिणाम करणारे घटक व व्यवसायाचे सभोवतालचे वातावरण आणि सरकारी धोरण व स्पर्धक आणि बाजारपेठ व ग्राहक असे अनेक बाबी व्यवसायावर परिणाम करीत असतात. या सर्व घटकांचा विचार करून पुर्वानुमान तत्त्वे ठरविण्यात येतात. व्यवसायाच्या पुर्वानुमान प्रक्रियेसाठी आधारभूत गृहीततत्त्वे तयार करीत असतांना सर्व प्रकारची उपयुक्त माहिती सर्वप्रथम गोळा केली जाते. आणि त्या माहितीचा उपयोग करून गृहीत तत्त्वे तयार करण्यात येतात. िं

३.निष्कर्षाचे संग्रहण : पुर्वानुमाना विषयी गोळा केलेली सर्व माहितीचे संग्रहण केले जाते.व त्यासाठी विविध प्रकारची दस्तऐवज आणि नोंदी गोळा करून त्यांचे संग्रहण केले जाते.व त्याच्या आधारे आवश्यक निष्कर्ष काढण्यात येतात.गोळा करण्यात आलेल्या माहिती पैकी असंबंधित माहिती वगळण्यात येते.

४.निष्कर्षाचे मुल्यमापन : भूतकाळातील आणि वर्तमानकाळातील माहितीच्या आधारावर भविष्यकालीन अंदाज केले जातात.यासाठी गोळा करण्यात आलेल्या माहितीचे विश्लेषण करण्यात येते.ही पुर्वानुमान प्रक्रियेतील अत्यंत महत्वाची पायरी आहे.कारण यात उपलब्ध माहिती व आकडेवारीचे पृथःकरण करून त्याचे मुल्यमापन केले जाते.मिळालेल्या निष्कर्षाचे मुल्यमापन हे अपेक्षित लाभ आणि दोष यांच्या बरोबर संस्थेची आर्थिक स्थिती समोर ठेवून केली जाते.म्हणून मुल्यमापनाचे कार्य काळजीपूर्वक केले जाते.कारण मुल्यमापन करण्याचे कार्य अत्यंत महत्वाचे असते.

५.विविध उद्दिष्टांची आणि कार्यक्रमाची ठराविक क्रमानुसार आखणी :पुर्वानुमानातील मिळालेल्या निष्कर्षाची विश्लेषणात्मक तुलना केल्यानंतर त्यातील विविध पाय-या आणि विविध क्रिया कोणत्या क्रमाने करावयाच्या आहेत.त्यासाठी योग्य अशा क्रमाची आखणी करण्यात येते.व नंतरच योजना तयार केली जाते.व योजनेतील प्रत्येक अवस्थेचा क्रम व वेळा निश्चित करण्यात येतो. **६.पुर्वानुमानतील दोष दूर करणे :**पुर्वानुमान ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.योजनेच्या अंमलबजावणीनंतर वेळोवेळी योजनेचा आढावा घेणे आवश्यक असते.पुर्वानुमान कार्यक्रमाची अंमलबजावणी करीत असतांना प्रगतीचा अंदाज घेण्यात येतो व कामाची प्रगती तपासून पाहण्यात येते.जर योजनेत अपेक्षित परिणाम साध्ये होत नसतील तर त्यातील परिणाम तपासून पाहण्यात येतात व त्यांचा शोध घेतला जातो.व त्यातील उणीवा दूर करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतो.उद्दिष्टे व प्रत्यक्ष काय यांची तुलना केली जाते.व स्विकारण्यात आलेल्या उपक्रमाचे कार्याची खात्री करून घेण्यात येते.कारण नियोजनातील दोष दूर करणे शक्य होत असते.जर योजनेत अपेक्षित कार्य होत नसेल तर पुर्वानुमान प्रक्रियेत बदल करण्यात येतात.

३.२.५ पुर्वानुमानाचे फायदे :

पुर्वानुमानाचे विविध फायदे पुढील प्रमाणे सांगता येतील

१.स्पष्टपणा :व्यावसायिक पुर्वानुमानमुळे व्यवसायाची उद्दिष्टे व कार्यान विषयी स्पष्टता निर्माण होते.कारण सर्व बाबी विचारपूर्वक ठरवून त्यांना लेखी स्वरूप देण्यात येते.

२.नियोजनाचा आधार :नियोजन ही एक सततची प्रक्रिया आहे.नियोजनाचा संबंध हा भविष्यकाळाशी असतो.म्हणून नियोजनाचा आधार हा व्यावसायिक पुर्वानुमान आहे.असे म्हणता येईल.पुर्वानुमानला व्यवसायाच्या नियोजनात अधिक महत्त्व आहे.नियोजनासाठी आवश्यक असणारी माहिती पुर्वानुमानाच्या आधारावर मिळत असते.त्यामुळे व्यवस्थापकास

निर्णय घेणे सुलभ होते.व्यवसाय संस्थेसाठी घेण्यात आलेले निर्णय व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी उपयुक्त असतात.म्हणून नियोजन व्यवसाय संस्थेस साहाय्य करीत असते असे म्हणतात. **३.व्यवस्थापन कार्य सुलभ होतात** :व्यावसायिक पुर्वानुमानामुळे व्यवस्थापनेला नियोजन, संघटन, समन्वय,अभिप्रेरण,निर्देशन,नियंत्रण व कामगार भरती इत्यादी कार्यांना नियोजनामुळे योग्य दिशा प्राप्त होत असते.जर पुर्वानुमानाचे कार्य प्रभावी असेल तर व्यवस्थापनेची कार्य प्रभावीपणे पारपाडण्यात येतात.पुर्वानुमानामुळे व्यवस्थापनेतील विविध कार्यांमध्ये समन्वय साधण्यात येतो. अनावश्यक खर्चात आणि श्रमाची बचत करता येते.पुर्वानुमानाचे कार्य योग्य पध्दतीने केल्याने व्यवस्थापनेच्या कार्यात गोंधळ निर्माण होत नाही व कार्य सुरळीतपणे पारपाडण्यात मदत होत असते

४.आर्थिक बचत करता येते :नियोजनास पुर्वानुमानाची मदत झाल्याने व्यवस्थापनेला योग्य प्रकारच्या कार्याची निवड करता येते.अनुत्पादक कार्यांवर बंधने घातली जातत.व उपलब्ध साधनसामग्रीच्या आधारावर जास्तीत जास्त उत्पादन करण्याचे ठरविण्यात येते.त्यामुळे उत्पादन खर्चात बचत करणे शक्य होते.

५.अनिश्चिता आणि बदल :व्यवसायातील अनिश्चिता व बदल करणे पुर्वानुमानाच्या साहाय्याने सहज शक्य होत असते.व वेळोवेळी संकटांना तोंड देणे शक्य होते.व्यवस्थापकीय कार्य अधिक चांगल्या प्रकारे करता येतात.व्यवसाय संघटनेला उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.

६.उद्दिष्टांवर लक्ष :पुर्वनिश्चित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी पुर्वानुमानाची आवश्यकता असते.कारण पुर्वानुमानाच्या मदतीने योग्य अंदाज बांधण्यात येतात.आणि विचारपुर्वकयोजनांची आखणी केली जाते.व व्यवस्थापकीय कार्या समन्वय साधणे सहज शक्य होत असते.संघटनेतील विभागीय अधिका-यांना उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी लक्ष केंद्रीत करता येते.

७.कार्यक्षमतेत वाढ :पुर्वानुमान केल्याने कार्याची दिशा निश्चित करण्यात येते त्या प्रमाणे ध्येय साध्ये करण्यासाठी संघटनेतील प्रत्येक अधिकारी कार्याची अंमलबजावणी ठरविण्यात आलेले दिशेने करीत असतात.पर्यायाने कार्यक्षमतेत वाढ होते.

८.समन्वय :व्यवसाय संस्थेतील विविध विभागात केली जाणारी कार्य संघटनेचा हेतू साध्ये करण्यासाठी केली जातात.योजनांची अंमलबजावणी पुर्वानुमानाच्या आधारावर करण्यात येते व संघटनेतील विविध कार्यांमध्ये समन्वय साधण्यात येत असतो.

९.नियंत्रण सुलभ होते :पुर्वानुमान,नियोजन आणि नियंत्रण यांचा जवळचा संबंध असतो.पुर्वानुमान केल्याने नियोजनाचे कार्य सुलभ होते.व पुर्वानुमानामुळे संघटनेतील अधिकारी आणि कर्मचा-यांवर नियंत्रण ठेवणे शक्य होत असते.नियंत्रणाच्या मदतीने

कार्यातील चुकांची दुरुस्ती होत असते. कोणते ही कार्य करण्यासाठी नियोजन करावे लागते.नियोजन करण्यापुर्वी पुर्वानुमान करावे लागते.स्विकारलेले कार्य बरोबर होत आहे किंवा नाही यासाठी नियंत्रण ठेवणे आवश्यक असते.म्हणून पुर्वानुमान केल्याने नियंत्रण करणे शक्य होते.

१०.व्यवस्थापकीय योजनांचा विकास :योजनांची आखणी करीत असतांना व्यवस्थापकाला वर्तमान व भविष्यकालीन घटनांचा विचार करावा लागतो.त्याप्रमाणे योजना ह्या पुर्वानुमान करून ठरविण्यात येतात. व्यवस्थापकाल जी कार्य करावी लागतात ती कार्य भूतकालीन घटनांचा आधार घेऊन भविष्यकालीन योजना ठरवाव्या लागतात.ही कार्य करीत असतांना व्यवस्थापक त्याच्या क्षमतेचा वापर करून योजनाची अंमलबजावणी करण्याचे निर्णय घेत असतो.पर्यायाने व्यवस्थापकाच्या योजनांचा विकास होत असतो.

पुर्वानुमानाच्या मर्यादा :

व्यावसायिक पुर्वानुमानामुळे निर्णय घेता येत असले तरी व्यावसायिक पुर्वानुमानात काही मर्यादा दिसून येतात त्यांचे स्पष्टीकरण पढील प्रमाणे सांगता येईल

१.सदोष गृहीते :पुर्वानुमान हे गृहीत परिस्थिती व मानवी निर्णयाच्या आधारावर केले जाते. बहुतेकवेळा गृहीते आणि मानवी निर्णय हे चूकीचे असतात.अशावेळी मिळालेले निष्कर्ष चूकीचे असतात.एखाद्यावेळेस घेण्यात आलेली परिस्थिती विचारात घेऊन केले अनुमान व ती परिस्थिती राहिलच याची खात्री नसते.उदा.ग्राहकांची आवड, तेजी मंदी, सरकारी धोरण, राजकीय परिस्थिती इत्यादीमध्ये बदल झाल्यास पुर्वानुमानाचे अंदाज चूकीचे ठरतात.

२.पुर्वानुमानातील तफावत :ज्यावेळी पुर्वानुमान केले जाते त्यावेळी पुर्वानुमान करणारे पुर्वानुमाना पासून अधिक अपेक्षा ठेवतात.परंतू त्या प्रमाणे साध्ये होत नाही त्याला अनेक कारण असू शकतात त्यात निर्संगाचा लहरीपणा,चुकीची वेळ,योग्य नियोजनाचा अभाव द्वमर्यादीत साधने इत्यादी कारणे पुर्वानुमानावर परिणाम करीत शकतात.त्यामुळे पुर्वानुमानाचे निष्कर्ष योग्य न मिळाल्याने व्यवस्थापक नाराज होतात.व त्याचा परिणाम व्यवसायावर होत असतो.

३.कौशल्याचा अभाव :पुर्वानुमानाचे यश हे पुर्वानुमान करणा-या व्यक्तीच्या कौशल्यावर अवलंबून असते.योग्य पुर्वानुमान करण्यासाठी अधिक कौशल्याची गरज असते.परंतू पुर्वानुमान कर्ता पुर्वानुमान करण्यात अपयशी ठरतात.तर त्याचा परिणाम व्यवसायावर होत असतो.जर तो त्यातील तज्ज्ञ असला तर निर्णय योग्य प्रकारे घेऊ शकतो.त्याने तज्ज्ञ 1 व्यक्तीची मदत न घेता केले कार्य चूकीचे होऊ शकतात.

४.अचूक माहीतीची उपलब्धता :पुर्वानुमान कर्त्यास जर चुकीची माहीती मिळाली तर पुर्वानुमानाचे निर्णय चूकतात.म्हणून पुर्वानुमान कर्त्यास अचूक माहीती मिळेल याची खात्री नसते.त्यामुळे निर्णय चूकीचे घेण्यात येतात व त्याचा परिणाम व्यवसायसंस्थेवर होत असतो.योग्य वेळी अचूक माहीती मिळेल असे नाही.

५.सरकारी धोरणातील बदल :जर सरकारी धोरणात बदल झाला तर पुर्वानुमानाचे निर्णय चूकीचे ठरतात.केव्हा कोणती परिस्थिती निर्माण होईल याची खात्री नसल्यामुळे पुर्वानुमानाचे केलेले नियोजन चूकीचे ठरू शकते.उदा.व्यावसायिक धोरण, राजकीय बदल, युद्ध यामुळे पुर्वानुमानावर परिणाम होत असतो.व केलेले अंदाज चूकीचे होतात.

६.दीर्घकालीन पुर्वानुमान चूकीचे ठरण्याचा धोका :दीर्घकाळासाठी केलेले पुर्वानुमान करणे कठीण असते.कारण ती परिस्थिती काही कालावधी नंतर राहिल याची खात्री नसते.ज्या गृहीतांवर पुर्वानुमान केले जाते ती परिस्थिती भविष्यकाळात राहिल असे सांगणे कठीण आहे म्हणून दीर्घकालीन पुर्वानुमान चूकीचे होण्याचा अधिक धोका असतो.

७.नैसर्गिक बदल :व्यावसायिक पुर्वानुमान हे भविष्यकाळा विषयी केलेले अनुमान असते.ते खरे ठरलेच असे नाही.निर्सर्गाच्या बदलामुळे भविष्यकालीन चूकीचे ठरतात.उदा.भूकंप,दुष्काळ,स्फोट इत्यादींचा परिणाम हा पुर्वानुमानावर होत असतो.

८.ग्राहक वर्तनाचा अंदाज घेणे कठीण :ज्या परिस्थितीत ग्राहक वर्तनाचा अभ्यास केला ती परिस्थिती भविष्यात राहिल याची खात्री नसते.त्यामुळे पुर्वानुमानाचे निर्णय चूकीचे ठरतात.ग्राहक त्याची आवड निवड केव्हा बदल करतील याची खात्री देता येत नाही उदा.फॅशन,चालीरिती व किंमतील बदल इत्यादी.म्हणून ग्राहकवर्तनाचा अंदाज घेणे कठीण असते.

९.शास्त्रीयपणाचा अभाव :पुर्वानुमान प्रक्रियेत शास्त्रोक्तपणा असेलच असे नाही केव्हा कोणत्या पध्दतीने पुर्वानुमान केले जाईल हे निश्चित सांगता येत नाही कारण पुर्वानुमान हे कोणत्या ही शास्त्रीय पध्दतीवर अवलंबून नाही.

१०.अधिक खर्चिक :बहुतेकवेळा व्यवसायासाठी केलेले पुर्वानुमान हे मिळाना-या फायद्यांपेक्ष खर्चिक असते.त्यामुळे पुर्वानुमानाचा खर्च व्यवसायसंस्थेस परवडणारा नसतो.पुर्वानुमानाचा खर्च लहान व मध्यम प्रकारच्या व्यवसायला खर्चिक बाब आहे असे म्हणता येईल.म्हणून संस्था पुर्वानुमान प्रक्रिये पासून दूर असल्याचे दिसून येते.

३.३.१ उद्दिष्टे आणि एम.बी.ओ :

उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनात व्यवस्थापक आणि त्यांचे साहाय्यक यांच्यात व्यावसायिक संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी एक निश्चित स्वरूपाची रूपरेषा ठरविण्यात येते.त्यासाठी समान निकष निश्चित करण्यात येतात.या निकषांच्या आधारावर व्यवसाय संघटनेची कार्यपध्दती ठरविण्यात येते.प्रत्येक विभाग आणि उपविभागाचे उद्दिष्टे निश्चित करण्यात येते.संघटनेच्या कार्याचा आढावा घेण्यासाठी बैठक व सभा घेण्यात येतात.कामगारांच्या हालचाली उद्दिष्ट,वेळ आणि संघटनेची कार्यपध्दती निश्चितकरण्यात येते.समान मूल्य कार्यमूल्यमापनासाठी वापरण्यात येतात.उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनाची संकल्पना सर्व प्रथम १९५४ मध्ये पीटर ड्रक्कर यांनी दि प्रॅक्टीस ऑफ मॅनेजमेंट या पुस्तकात लिखान केलेले आहे.त्यांतर १९५७ मध्ये डग्लस मॅकग्रीगर यांनी उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनेस पुष्टी देऊन आधुनिक बदलत्या काळाप्रमाणे त्याचे महत्त्व प्रतिपादन केले.व १९६५ मध्ये उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन हे पुस्तक ऑडॉर्न यांनी प्रसिध्द केले या पुस्तकातून त्यांनी उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनेचे तत्त्वज्ञान सांगितले की हे कार्य प्रेरणा देणारी प्रक्रिया असून या संकल्पनेस अनेक व्यवस्थापकीय विद्वानांनी अभिप्रेरणेचे तत्त्व असे संबोधले आहे.या संकल्पनेच्या कार्यप्रणालीत व्यवस्थापकीय नियोजन व निर्णय हे सुरवाती पासून अखेर पर्यंत मदत व मार्गदर्शन करीत असतात म्हणून या संकल्पनेस अनेक विद्वानांनी नियोजन व निर्णयाची योजना असे म्हटले आहे.उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया आहे.ज्या प्रक्रियेच्या साहाय्याने व्यवसायाचे नियोजन व नियंत्रण केले जाते.

३.३.२ उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनेची अर्थ व व्याख्या :

उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन हे व्यवस्थापनाचे तत्त्वज्ञान आणि नवीन विचारधारा आहे.त्याच प्रमाणे उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया आहे.यात व्यवस्थापक आणि सहकारी एकत्रित बसून व्यवसायाची समान उद्दिष्टे निश्चित करीत असतात.कारण व्यवसायाची कार्यप्रणाली एकसमान राहिल व उपलब्ध साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जाईल या हेतूने उद्दिष्टे ठरविण्यात येतात.त्यामुळे व्यवसायाचा सर्वांगीण विकास होईल हा हेतू असतो.उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनात सर्व प्रथम व्यवसायातील सर्व स्तरांतील मानवी घटकांच्या वतीने व्यवसायाची उद्दिष्टे निश्चित केली जातात.ही निश्चित केलेली उद्दिष्टे संपूर्ण व्यवसायासाठी असल्याने त्यात प्रमुख विभाग आणि उपविभाग असा भेदभाव केला जात नाही.व्यवसायातील सर्व विभागांसाठी एकसमान उद्दिष्टे निश्चित करण्यात येतात त्या प्रमाणे व्यवसायाचे नियोजन आणि नियंत्रण केले जाते.व व्यवसायाचे व्यवस्थापन केले जाते.आणि उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापना आवश्यक त्या प्रक्रिया करीत असते.म्हणूनच व्यवस्थापन पध्दतीला उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन असे म्हटले

जाते.व्यवस्थापन हे उद्दिष्टानुसार कोणती उद्दिष्टे आहेत.त्या प्रमाणे साध्ये करण्याचा प्रयत्न करीत असते.तसेच उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी परिणामकारक कृतींवर भर दिला जातो.

व्याख्या :

१.कुन्टझ आणि ओडोनेल यांच्या मते : उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन ही सर्वसमावेशक अशी व्यवस्थापकीय प्रणाली आहे.ज्यात संघटनात्मक आणि व्यक्तीगत उद्दिष्टे परिणामकारक व कार्यक्षमतेने साध्ये करण्यासाठी विविध व्यवस्थापकीय क्रियांना एकत्रित व केंद्रीत करून विविध बुद्धीनुसार यशस्वीपणे वापर करण्याची प्रक्रिया होय.

२.एस.के चक्रवर्ती : उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन ही सर्वसामान्य अशी प्रक्रिया आहे की जिचा संबंध सामग्री व भौतिक आणि मानवी संसाधने एकत्रित करून त्यांचा कार्यक्षमतेने वापर करण्याचा प्रत्येक व्यक्तीगत संबंध संघटनेशी आणि संघटनेचा संबंध पर्यावरणाशी जोडून काढण्यात आलेल्या निष्कर्षांचे केंद्रीकरण करून त्याप्रमाणे कार्य करणे होय.

३.गॅर्ज ऑर्डिन्स् :उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन ही एक प्रणाली असून ज्यात उपक्रमाचे वरिष्ठ व्यवस्थापक आणि सहकारी एकत्रितपणे व्यवसायाची एकसमान उद्दिष्टे निश्चित करून प्रत्येक व्यक्तीचे क्षेत्र आणि त्यांच्या जबाबदा-या निश्चित करून अपेक्षित निष्कर्ष प्राप्त करून घेण्यासाठी प्रत्येक सभासदाच्या मदतीचे मोजमाप करून संघटनेच्या व्यवस्थापनेसाठी उपयोगात आणणे होय. **४.जॉन डब्ल्यू हंब्ले :** उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन ही गतिमान अशी पध्दत आहे.जिचा कंपनी व व्यवस्थापकांच्या गरजा एकत्रित करून व्यवस्थापकांच्या वैयक्तिक गरजा व त्यांचा विकास करण्यासाठी साहाय्य करणे,त्याचबरोबर नफा मिळविणे आणि विकास साध्ये करण्याचा दृष्टीकोन ठेवणारी आणि मोबदला देणारी अशी व्यवसायाची व्यवस्थापन शैली आहे.

३.३.३ उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन :(M B O)

पीटर ड्रक्कर या व्यवस्थानक तज्ज्ञाने उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन ही संकल्पना प्रथम मांडली.पीटर ड्रक्कर यांनी अमेरिका आणि इतर देशातील अनेक उद्योगसंस्थांचे सल्लागार म्हणून कार्य केलेले आहे व त्यांना व्यवसायाबाबत प्रत्यक्ष ज्ञान प्राप्त झाले आहे.त्यामुळे त्यांची व्यवस्थापनाची दृष्टी अधिक व्यापक व अनुभव संपन्न झालेली आहे.

दि प्रॅक्टीस ऑफ मॅनेजमेंट या ग्रंथात पीटर ड्रक्कर यांनी उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन या संकल्पनेचा विस्तृत स्वरूपात विचार मांडलेला आहे.ही संकल्पना म्हणजे व्यवस्थापन शास्त्राला मिळालेली देणगी आहे.या संकल्पनेनुसार कोणत्याही व्यवस्थापनाचे सर्वात महत्त्वाचे कार्य म्हणजे उद्दिष्टे ठरविणे होय.विविध उपक्रमांच्या हालचालींचे रूपांतर उद्दिष्टांमध्ये करून ती उद्दिष्टे व्यक्तीगत ध्येयांमध्ये रूपांतरीत झाली पाहिजेत.त्यांच्या पूर्ततेसाठी व्यक्तींना स्वातंत्र्य दिले पाहिजे असे त्यांचे मत आहे.व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे व

व्यक्तींची उद्दिष्टे यांच्यात एकात्मता निर्माण झाली पाहीजे.प्रत्येक व्यक्तीचे प्रयत्न संस्थेच्या उद्दिष्टांकडे असली पाहीजेत.म्हणून व्यक्तींच्या प्रयत्नांना दडपण आणण्यापेक्षा व्यक्तींच्या मनातील भावनांना आव्हान केले पाहीजे.

व्यवस्थापन हे केवळ शास्त्रीय सिध्दांवर अवलंबून राहू शकत नाही.पीटर ड्रुकर यांनी वैज्ञानिक व्यवस्थापन व मानवी दृष्टीकोन यांचयावर अधिक टिका केलेली आहे.त्यांनी निर्णय घेणे हा सर्वात महत्त्वाचा व्यवस्थापकीय गुण मानलेला आहे.निर्णय घेणे म्हणजे केवळ तांत्रिक व बौध्दीक स्वरूपाची कसरत नसून ती एक धाडसी व आव्हानांना सामोरे जाण्याची प्रक्रिया आहे. उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनेत व्यवस्थापक आणि कनिष्ठ साहाय्यक यांच्यात विशिष्ट निकष निश्चित केले जातात.त्या प्रमाणे हालचालींचा संच,इष्टांक,तारीख,हेतू इत्यादींचा मुल्यमापनासाठी उपयोग केला जातो. पीटर ड्रुकर यांच्यामते उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन या तत्त्वाचा वापर करण्यासाठी नियोजन, समन्वय, अभिप्रेरण व नियंत्रण ही सर्व कार्य व्यवस्थापकांना कार्यक्षमपणे पारपाडण्या साठी साहाय्यक अधिका-यांना विविध कार्यांमध्ये समन्वय साधने, प्रोत्साहन देणे, व उत्तेजन देणे, कार्याचे मुल्यमापन करणे, संदेशवहन, कार्यक्षम व्यवस्थापनाचा विकास, बढती व वेतनविषयक निर्णयासाठी मदत होते.संघटनेला अंतिम उद्दिष्टे वेळेवर साध्ये करणे शक्य होते.

उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन व्यवस्थापनाची वैशिष्टे :

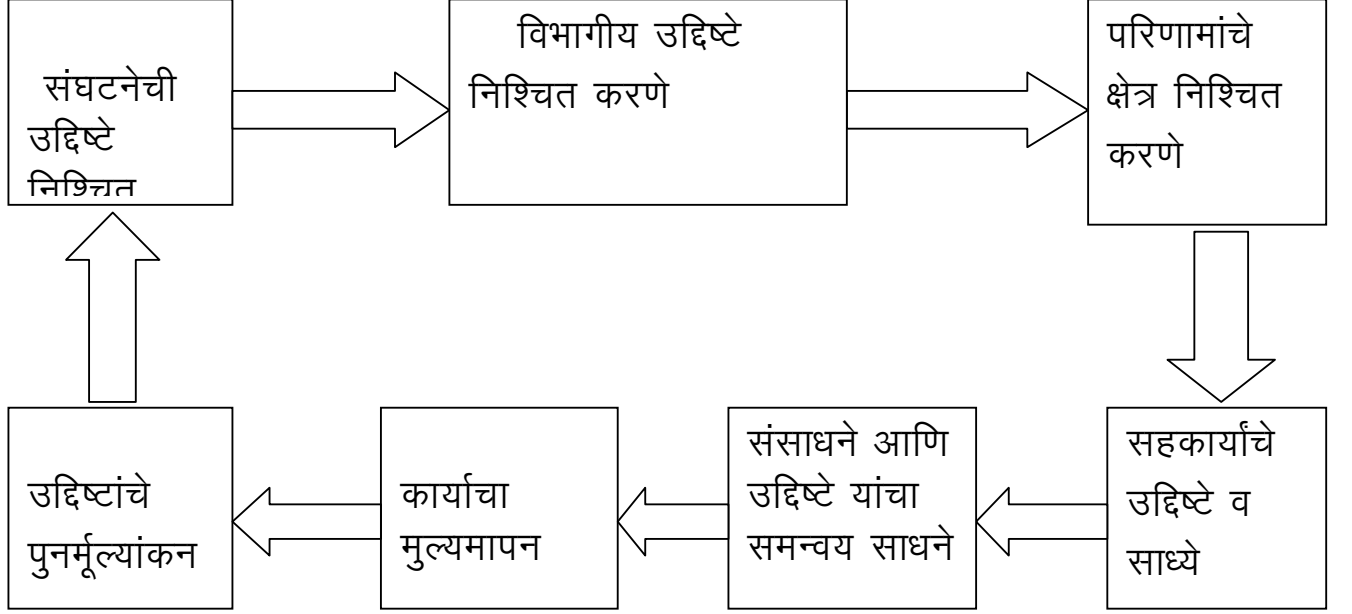
१. **उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन हे एक तर्कशास्त्र आहे :** उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन हे तर्कशास्त्र असून ते व्यवस्थापनेचा विचार करण्याचा मार्ग आहे.व्यवस्थापकीय प्रक्रिया योग्य प्रकारे करण्यासाठी भर देण्यात येतो.मानवी संसाधनात समन्वय साधून कोणे कार्य केव्हा व कसे केले जाईल याबाबत विचार केला जातो व संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात. उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनेत मार्गदर्शक अशा कार्यपध्दतीचा विचार करून स्विकार केला जातो.व व्यवस्थापनेत अनेक तंत्रांचा वापर केला जातो.म्हणून त्यास उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनेचा आधार तर्कशास्त्र आहे.
२. **उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन ही एक विचारधारा आहे :** उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन ही व्यवस्थापनाच्या विविध विचारधारांपैकी एक विचारधारा आहे.हा कार्यक्षम व्यवस्थापनेचा मार्ग आहे.त्यात व्यवसायाचे सभासद व व्यवसायाचे एकसमान उद्देश हे त्याचे मूलतत्त्व आहे.या आधारावर व्यवसायाचे उद्देश व ध्येय साध्ये करण्यासाठी विविध तंत्रांचा वापर करण्यात येतो.उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापने व्यवस्थापनेला अनेक तंत्रे उपलब्ध केलेली असली तरी अस्तित्वात असलेली कार्यपध्दतीचा वापर करण्यासाठी मार्गदर्शक ठरत असते.या तंत्रात सिध्दांताचा वापर केला जातो.या

विचारधारा प्रमाणे व्यवसाय संस्थेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापनेकडून प्रयत्न केले जातात. आणि उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी लक्ष केंद्रीत केले जाते.

३. **उद्दिष्टे व संसाधने यांचा समन्वय** : व्यवस्थापना उपलब्ध असलेली साधनसामग्री आणि मनुष्यबळ यांचा जास्तीत जास्त वापर कसा केला जाईल यासाठी प्रयत्न करीत असते. कारण उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन या तत्त्व प्रणाली प्रमाणे व्यवस्थापन विचारांचा प्रभाव हा व्यवसायातील कार्यपध्दतीवर लक्ष केंद्रीत करण्यात येते. म्हणून उपलब्ध संसाधनाचा योग्य समन्वय साधून संस्थेला उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी योग्य कार्यपध्दतींचा वापर केला जातो.
४. **वरिष्ठ अधिकारी आणि सहकारी यांचा सहभाग** : व्यवसायाला उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन कार्यप्रणाली तंत्राचा स्विकार करण्यासाठी संस्थेतील अधिकारी आणि सहकारी यांच्यात योग्य समन्वय राहण्यासाठी एकसमान उद्दिष्टे ठरविण्यात येतात. त्या प्रमाणे व्यवसायातील सर्व कर्मचारी संस्थेची उद्दिष्टे व ध्येय साध्ये करण्याच्या दृष्टीकोनातून कार्य करतात कारण उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन व्यवस्थापनेच्या तत्त्वाने व्यवसायातील सर्व कर्मचारी कार्यपध्दतीचा स्विकार करून कार्य करीत असतात. आणि त्यांना त्यांच्या कार्याची जाणीव ठेवून कार्य करण्यासाठी प्रयत्न करीत असतात.
५. **नियमित कार्याचे मूल्यमापन** : उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनात संघटनेतील प्रत्येक सभासदाच्या कार्याचे मूल्यमापन करण्यात येते. प्रत्येक सभासदाचे दैनंदिन कामाचे तास व महीन्याचे उद्दिष्टे निश्चित केली जातात. त्यांनी केलेल्या कामाचे नियमित मूल्यमापन केले जाते. त्यामुळे व्यवसायातील कर्मचारी मनलावून आपल्या कामाची जबाबदारी पारपाडीत असतात. त्यांच्या कामतील समस्या सोडविण्यासाठी उपाययोजना करण्यात येतात. त्यामुळे त्यांचे मनोदैर्य वाढते. कार्य मूल्यमापनात जर त्रुटी दिसून आल्यात तर संबंधित व्यक्तीस जबाबदार धरण्यात येते. अशा प्रकारे कार्यमुल्यान हे नियोजन आणि नियंत्रणासाठी मार्गदर्शक ठरत असते.
६. **योग्य कार्यप्रणालीसाठी मार्गदर्शन** : उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनात ठरविण्यात आलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कार्यप्रणालीचा वापर केला जातो. त्या तत्त्वांचा मार्गदर्शक तत्त्वे म्हणून वापर केला जातो. उत्कृष्ट कार्य करणा-या कर्मचा-यांना बक्षिस दिले जाते. कार्यात निष्काळजीपणा करणा-या कर्मचा-यांना शिक्षेची तरतूद करण्यात येते. कार्याचे मूल्यमापन केल्याने कार्यपध्दतीत सुधारणा करता येतात. म्हणून उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनात योग्य कार्यप्रणालीचे मार्गदर्शन होत असते.

३.३.४ उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन प्रक्रिया :

उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन प्रक्रिया ही वैज्ञानिक पध्दतीने स्विकारण्यात येते.या व्यवस्थापन तंत्राची कल्पना पुढील आकृतीवरून स्पष्ट करता येईल



उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन प्रक्रिया

१.संघटनेची उद्दिष्टे निश्चित करणे : उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनाची सुरवात ही व्यवसाय संस्थेची उद्दिष्टे ठरविण्यापासून होते.कोणत्याही व्यवसायास उद्दिष्टे निश्चित करावी लागतात.त्या शिवाय व्यवसायास उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कार्य कराता येत नाहीत.संस्थेला वेळ प्रसंगी उद्दिष्टांमध्ये बदल करावे लागतात.त्या पध्दतीने व्यवसायातील अधिकारी व कर्मचारी कार्य करीत असतात.तसेच संघटनेला अल्पकालीन उद्दिष्टे निश्चित करावी लागतात.तरच संघटनेला दिर्घकालीन उद्दिष्टे साध्ये कराता येतात.

२.विभागीय उद्दिष्टे निश्चित करणे :संघटनेतील मुख्ये व दुय्यम उद्दिष्टे निश्चित झाल्यानंतर प्रत्येक विभाग व उपविभागाची उद्दिष्टे निश्चित करावी लागतात.ध्येय व उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कालावधी निश्चित केला जाते.प्रत्येक विभाग व उपविभागातील ध्येय आणि उद्देश स्पष्ट स्वरूपात मांडण्यात आले पाहीजेत व प्रत्येकाला ती सहज समजतील अशी असावीत. म्हणून उद्दिष्टांचे स्पष्टीकरण सोप्या भाषेत असावे

३.परिणामाचे क्षेत्र निश्चित करणे :व्यावसायिक उद्दिष्टे आणि नियोजन या दोन्ही बाबी ध्येय आणि उद्दिष्टांचे परिणाम क्षेत्र निश्चित करण्यासाठी महत्वाची भूमिका बजावीत असतात.परिणामाचे क्षेत्र हे व्यवसायात वापर करणा-या व्यक्तींवर अवलंबून असते.त्याच्या कामगिरीवर व्यवसायाचे वर्तमान आणि भविष्यकालीन स्थिती अवलंबून असते.व्यवसायाच्या कार्यस्थितीचे मुल्यमापन करून व्यवसायाचे क्षेत्र निश्चित केले जाते.यात व्यवसायाची लाभता,विपणन स्थिती,नवीन तंत्रे, उत्पादनक्षमता,विपणन कार्यपध्दती,सामाजिक जबाबदारी इत्यादी बाबींचा समावेश होतो. व्यवसायाचे परिणाम क्षेत्र व्यवसायाच्या स्वरूपानुसार बदलत असते.म्हणून व्यवसायाचे परिणाम क्षेत्र ठरवित असतांना व्यवसायाची उद्दिष्टे विचारात घेवून व्यवस्थापन केले जात असते **४.सहकार्याचे उद्दिष्टे व साध्ये निश्चित करणे :**व्यवसाय संघटनेतील विभाग व उपविभागाचे उद्देश निश्चित केल्यानंतर संघटनेतील प्रत्येक व्यक्तींचे उद्दिष्टे व साध्ये निश्चित केले जाते. व्यवसायातील प्रत्येक व्यक्तींच्या कार्यात एकसमानता येण्यासाठी योग्य समन्वय साधण्याचा प्रयत्न केला जातो.वरिष्ठ व्यवस्थापनेकडून उपलब्ध साधनसामग्रीच्या वापरासाठी अंतर्गत व बहिर्गत घटकांच्या आधारावर व्यवसायाची उद्दिष्टे निश्चित करण्यात येतात.संघटनेतील अधिकारी आणि साहाय्यक अधिकारी आणि कामगार यांच्या सलोख्याचे संबंध निर्माण करून संघटनात्मक वातावरण योग्य प्रकारे टिकवून ठेवण्यासाठी प्रयत्न केला जातो. प्रत्येक व्यक्तीस संधीचा उपयोग करून घेता येतो.अशारितीने त्यांची जबाबदारी व क्षेत्र निश्चित केले जाते.

५.संसाधने आणि उद्दिष्टे यांचा समन्वय साधने : उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनाचे ठरविण्यात आलेले ध्येय साध्ये करण्यासाठी उपलब्ध साधनसामग्रीचा वापर करण्यासाठी व्यवस्थापना प्रयत्न करीत असते.एखाद्या वेळेस पुरेशी साधने उपलब्ध नसल्याने संस्थेला ठरविलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी अनेक समस्यांना तोंड द्यावे लागते.व्यवस्थापना उपलब्ध साधनसामग्रीचा वापर करण्यासाठी योग्य समन्वय साधण्याचा प्रयत्न करीत असते.अशा वेळी साहाय्यकांच्या मदतीने कार्य करण्यासाठी व्यवस्थापक योग्य समन्वय साधण्यासाठी सुयोग्य नियोजन व सल्ला करून ठरविण्यात आलेली ध्येय व उद्दिष्टे साध्ये करणे शक्य होते.

६.कार्याचा मुल्यमापन :व्यवस्थापनेने निश्चित केलेले ध्येय व उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी संस्थेत जी कार्य केली जातात.त्या कार्यांचे मुल्यमापन करण्यासाठी व्यवस्थापनेकडून वेळोवेळी पाठपुरावा केला जातो.कारण कोणत्या कार्यात कोणत्या समस्या निर्माण होत आहेत.त्यासाठी काय उपाययोजना करता येईल या बाबत निर्णय घेण्यात येतात.या प्रकारच्या चुका पुन्हा पुन्हा होऊ नये म्हणून काळजी घेण्यात येते.व साहाय्यकांना सूचना

देवून कार्यप्रणालीतील त्रुटी व अडचणी दूर करण्यात येतात.म्हणून कार्याचे मुल्यमापन करणे आवश्यक असते.

७. उद्दिष्टांचे पुनर्मूल्यांकन : उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन प्रक्रियेत कार्याचे मुल्यमापन ही शेवटची पायरी आहे.ठरविण्यात आलेल्या कार्यपध्दती नुसार ध्येय साध्ये होत आहेत किंवा नाही यासाठी उद्दिष्टांचे पुनर्मूल्यांकन केले जाते. कारण होणा-या चुका पुन्हा होवू नये हा त्यामागील हेतू असतो.कारण काही वेळा अचानक उध्दभवणा-या आपत्तीस सामोरे जावे लागते.त्यावेळी व्यवस्थापना योग्य मार्ग काढून संघटनेचे कार्यपध्दती सुरू ठेवण्यासाठी प्रयत्न करित असते.वेळ प्रसंगी उद्दिष्टांमध्ये बदल करण्यात येतात.म्हणून उद्दिष्टांचे पुनर्मूल्यांकन करणे आवश्यक असते.

३.४.१ शास्त्रीय निर्णय प्रक्रिया :व्यवस्थापकाला व्यवसायाचे व्यवस्थापन आणि संचालन करावे लागते ही जबाबदारी व्यवस्थापकाची असते.व्यवसायाचे व्यवस्थापन करित असतांना व्यवस्थापकाला विविध कार्य करावी लागतात.ही कार्य करण्यापूर्वी निर्णय घेणे आवश्यक असते. व्यवसायात परिस्थितीत सतत बदल होत असतात.या बदलत्या परिस्थितीनुसार अनेक प्रश्न निर्माण होतात त्या सर्व प्रश्नांना तोंड देण्यासाठी व्यवस्थापकाला योग्य निर्णय घ्यावे लागतात म्हणजेच निर्णय घेण्याचे कार्य करावे लागते.निर्णय घेतल्या शिवाय कोणत्याही कार्यास सुरूवात करता येत नाही.व्यवस्थापकाला निर्णयाची अंमलबजावणी करित असतांना संस्थेतील सर्व कर्मचा-यांचे सहकार्य असणे आवश्यक असते.तरच कार्यातील अडचणी दूर करता येतात. म्हणूनच व्यवस्थापकास संघटनेत विविध पातळ्यांवर निर्णय घेण्याचे कार्य करावे लागते परंतु हे निर्णय व्यवस्थापक त्याच्या कुवतीनुसार घेत असतो निर्णय प्रक्रियेवरच व्यावसायिक संस्थेचे यशअपयश अवलंबून असते.व्यवसायात व्यवस्थापकाला निर्णय घेण्याची प्रक्रिया सतत राबवावी लागते.म्हणून व्यवस्थापक जे काही नवीन करित असतो ते निर्णयाच्या माध्यमातून करित असतो.निर्णय प्रक्रियेला व्यवसायात फार महत्त्व आहे.

३.४.२ निर्णय प्रक्रियेची व्याख्या व अर्थ :

व्यवसायात एखादी कृती करण्यासाठी विविध पर्याय उपलब्ध असतात.त्या पर्यायातील योग्य पर्यायाची निवड करणे म्हणजे निर्णय घेणे होय.निर्णय प्रक्रियेच्या विविध व्याख्या अनेक विचारवंतांनी केलेल्या आहेत त्या पैकी काही व्याख्या पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१.जॉर्ज टेरी यांच्या मते काही निकषांच्या आधारे दोन किंवा अधिक पर्यायांमधून करण्यात येणारी निवड म्हणजे निर्णय होय.

२.पीटर ड्रक्कर यांच्या मते व्यवस्थापक जे काही करित असतो ते निर्णय प्रक्रियेच्या माध्यमातून करित असतो

३. **ऑलन** यांच्या मते निष्कर्ष व निर्णयाप्रती येण्यासाठी व्यवस्थापकास करावे लागणारे कार्य म्हणजे निर्णय घेणे होय.

४. **जी.एस.एल.शकल** यांच्या मते ज्या वेळी ज्ञान,विचार,भावना आणि कल्पना यांचा संगम होऊन एखादी रचनात्मक कृती करण्याची मानसिकता तयार होते त्याला निर्णय घेणे असे म्हणतात.

५. **मॅकफर लॅण्ड** यांच्या मते विशिष्ट परिस्थितीत व्यवस्थापकाने निश्चित काय करावे या संबंधी निष्कर्ष काढण्याची निवड प्रक्रिया म्हणजे निर्णय घेणे होय

६. **हरबर्ट सिमन** यांच्या मते निर्णय प्रक्रियेत तीन क्रियांचा समाविष्ट झालेल्या आहेत.निर्णय घेण्यासाठी योग्य वेळ आणि अपेक्षित हेतूसाठी उपलब्ध असलेले संभाव्य मार्ग शोधणे व त्यातून योग्य मार्गाची निवड करणे म्हणजे निर्णय घेणे होय.

७. **अनस्ट डेल** यांच्या मते नियोजन,संघटन,कर्मचारी व अधिकारी वर्गाची नियुक्ती, मार्गदर्शन, नियंत्रण,नवीन विचार आणि प्रतिनिधित्व इत्यादी व्यवस्थापन क्रियांच्या बाबतीत निर्णय निश्चित करणे म्हणजे निर्णय घेणे होय.

वरील सर्व व्याख्यानवरून असे दिसून येते की निर्णय घेत असतांना काही तरी कृती करावी लागते.अनेक पर्यायांमधून योग्य पर्यायाची निवड करावी लागते.अर्थात निर्णय प्रक्रिया ही बौद्धिक प्रक्रिया आहे.या प्रक्रियेत संघटनेतील व्यक्तीचा व विभागीय अधिकारी यांचा सहभाग असावा लागतो.निर्णय ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.

३.४.३ निर्णयची तत्वे :व्यवसायात प्रत्येक व्यवस्थापकाला निर्णय घ्यावे लागतात.निर्णय हे परिणामकारक असले पाहिजेत.निर्णयामुळे कार्यक्षमता व उद्दिष्टांची पूर्तता करता आली पाहिजे निर्णय हे कृती करणा-यांना मान्य असले पाहिजेत.निर्णय घेणा-याने व्यापक दृष्टीकोनातून निर्णय घेतले पाहिजेत व त्यांनी प्रश्नांचा सखोल अभ्यास केला पाहिजे व त्यांना उद्दिष्टांची संपूर्ण कल्पना असली पाहिजे.पर्यायांची पुर्ण माहिती व त्याच्या परिणामांची जाणीव असावी.निर्णय घेतांना पुढील मार्गदर्शक तत्वांचा विचार केला पाहिजे.

१.उद्दिष्टे ठरवा आणि माहिती मिळवा :व्यवस्थापकांना सर्वप्रथम उद्दिष्टे ठरवावी लागतात. उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी निर्णय घ्यावे लागतात.निर्णय घेतांना अनेक पर्यायातून निवड करावी लागते.पर्यायांची तुलना करून निवड करणे आवश्यक असते.

२.योग्य वेळेची निवड करा :योग्य निर्णयासाठी योग्य वेळेची निवड करावी लागते.जर निर्णय घेण्यास उशीर झाला तर निर्णयाचे लाभ मिळत नाहीत.जर निर्णय घाईने घेतल्यास गोंधळ निर्माण होण्याची अधिक शक्यता असते.प्रत्येकाला विनाकारण धावपळ करावी लागते.

३.निर्णयात लवचिकता असू द्या :निर्णय घेतांना विविध पर्यायांचा सखोल अभ्यास करून निर्णय घ्यावा.परंतू निर्णय हा परिस्थितीनुसार असावा.आवश्यकते प्रमाणेत्यात बदल करता यावा किंवा निर्णय रद्द करून नवीन निर्णय घेण्याची व्यवस्था असावी.

४.मते आजमावून निर्णय घ्या :निर्णय घेण्यापुर्वी अनेकांची मते आजमावून घेतली पाहीजेत.कारण कोणालाही निर्णया संबंधि विचारणा न करता घेण्यात आलेले निर्णय चुकीचे होऊ शकतात.म्हणून निर्णय घेण्यापुर्वी संबंधित व्यक्तींना विश्वासात घेतले पाहीजे.

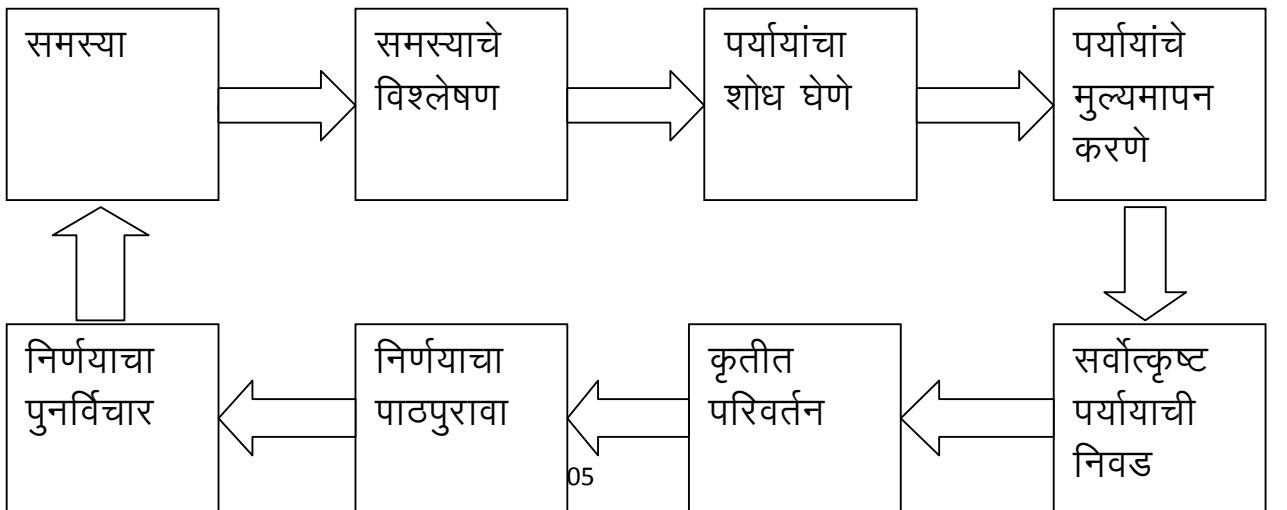
५.निर्णय घेणे इतरांवर सोपवा :निर्णय घेण्याची जबाबदारी ही वरिष्ठ अधिका-याची असते असे म्हटल्यास चुकीचे होईल कारण प्रत्यक्ष कामकरणा-यांना वस्तुस्थितीची जाणीव असते.त्यामुळे त्यांना निर्णय घेण्याची मुभा असावी.एखाद्या वेळेस त्याच्याकडून चुका होतील परंतू त्याला शिकण्याची संधी मिळेल म्हणून इतरांना निर्णय घेण्यास संधी द्यावी.

६.खूप निर्णय घेऊ नका :एकाच वेळी अनेक निर्णय घेणे चुकीचे होईल.त्याचे दुष्परिणाम व्यवसायावर होऊ शकतात.योग्य वेळी योग्य निर्णय घेणे आवश्यक असते.निर्णय हे मोजकेच असावेत.व त्यांचा सखोल विचार करण्यात यावा.

७.निर्णय कार्यान्वित करा : निर्णय घेतल्याने ध्येय साध्ये होत नसते तर त्याची योग्य प्रकारे अंमलबजावणी होणे आवश्यक असते.वरिष्ठ अधिका-यांनी योग्य मार्गदर्शन करणे गरजेचे असते.कनिष्ठांच्या अडचणी समजून घ्याव्यात.निर्णयाचा पाठपुरावा केला पाहीजे.

३.४.४ निर्णय प्रक्रियेतील पाय-या :

निर्णय घेणे हे व्यवस्थापनाचे अत्यंत महत्वाचे कार्य आहे.व्यवस्थापनास सतत निर्णय घ्यावे लागतात.निर्णय घेतांना शास्त्रीय पध्दतीने निर्णय घेणे आवश्यक असते.निर्णय घेतांना विविध टप्प्यातून निर्णय घ्यावे लागतात.निर्णय प्रक्रियेतील पाय-या पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील.



निर्णय घेण्याची प्रक्रिया

१.समस्या व समस्याचा अभ्यास करणे :ठरविण्यात आलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी निर्णय घ्यावे लागतात.अर्थात कोणतेही निर्णय घेण्यापुर्वी ते कशासाठी करावयाचे याची स्पष्ट कल्पना असावी.निर्णय घेतांना सर्वप्रथम समस्या नीट समजून घेणे आवश्यक असते.उदा.डॉक्टर रोग्याला पूर्ण तपासणी केल्यावर औषधोपचार करीत असतो.रोग्याला न तपासता औषधोपचार करणे म्हणजे रोग वाढविणे होय.तसेच व्यवस्थापकाने समस्यांचा अभ्यास न करता तात्काळ निर्णय घेतल्यास गुंतागुंत वाढविणे किंवा नवीन समस्या निर्माण करणे होय.म्हणून निर्णय घेण्यापुर्वी त्या विषयी समस्या समजून घेणे आवश्यक आहे.उदा.विक्रीतील घट ही एक समस्या निर्माण झालेली आहे.त्या कारणाविषयी सखोल अभ्यास करणे आवश्यक आहे.त्यांची विविध कारणे असू शकतात. म्हणून निर्णय घेण्यापुर्वी समस्या समजून घेणे व त्या समस्येचा सखोल अभ्यास करणे आवश्यक असते.निर्णय प्रक्रियेत समस्येला महत्त्व दिले जाते.

२.समस्याचे विश्लेषण करणे :समस्या नीट समजून घेतल्यानंतर त्यांचे विश्लेषण करणे आवश्यक असते.विश्लेषण करण्यासाठी सुरवातीला संपुर्ण माहिती मिळविण्यात येते.व त्या माहितीच्या आधारावर विश्लेषण करण्यात येते.ते विश्लेषण पुढील कारणांसाठी केले जाते.

अ.निर्णय कोणी घ्यावा ?

ब.निर्णय घेण्यासाठी कोणाचा सल्ला घ्यावा ?

क.निर्णय कोणत्या पध्दतीने घ्यावा ?

ड निर्णय घेण्यासाठी कोणती माहिती गोळा करावी?

इ. निर्णयाची सूचना कोणत्या व्यक्तींना द्यावी ?

निर्णय प्रक्रियेच्या या अवस्थेत समस्यांचे विभाजन करून प्रत्येक भागाचा सखोल अभ्यास केला जातो.समस्या संबंधी गोळा केलेली माहितीवर निर्णयाचा दर्जा अवलंबून असतो.म्हणून माहिती गोळा करण्यासाठी योग्य व अनुभवी व्यक्तीकडे कार्य सोपविण्यात येते.माहिती गोळा करून त्या माहितीचे विश्लेषण करणे यासाठी वेळ,श्रम व पैसा खर्च होतो.यासाठी संस्थेची आर्थिक स्थिती विचारात घेवून हे कार्य हाती घेण्यात येते.

३.पर्यायांचा शोध घेणे :निर्णय प्रक्रियेत हा तिसरा टप्पा आहे.या टप्प्यात पर्यायांचा विकास करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात म्हणून त्याला पर्यायांचा विकास असे म्हणतात.समस्यांचे विश्लेषण झाल्या नंतर व्यवस्थापकाला विविध पर्यायांचा शोध घ्यावा

लागतो.समस्या सोडविण्यासाठी विविध उपाय उपलब्ध असतात.त्यातील कोणता पर्याय योग्य असेल त्याची निवड केली जाते.उदा.संघटनेत एखाद्या व्यक्तीस बढती द्यावी किंवा नाही किंवा बाहेरील व्यक्तीची नेमणूक करावी.हे सर्व पर्यायांचे मुल्यमापन केल्यावर कळू शकते.

४.पर्यायांचे मुल्यमापन करणे :या प्रक्रियेत निर्णयासाठी उपलब्ध असलेल्या पर्यायातून मुल्यमापन केले जाते.प्रत्येक पर्यायांच्या गुणदोषांचा विचार केलाजातो.ज्या पर्यायाची निवड केली जाईल तो पर्याय कितपत उपयुक्त आहे या बाबत अंदाज घेण्यात येतो.तसेच त्या पर्यायाचा खर्च आणि परिणाम विचारात घेवून निवड केली जाते.

५.सर्वोत्कृष्ट पर्यायाची निवड करणे :पर्यायाची निवड म्हणजेच अंतीम निर्णय घेणे होय.निर्णय घेण्यासाठी उपलब्ध असलेल्या विविध पर्यायांची निवड करावी लागते.म्हणून हा निर्णय प्रक्रियेतील महत्वाचा टप्पा आहे.योग्य पर्यायाची निवड करण्यासाठी पीटर ड्रक्कर यांनी पुढील चार कसोट्या सांगितलेल्या आहेत.

अ.धोका :कोणत्या प्रकारच्या निर्णयात कमी जास्त धोका असतो.पर्यायांची निवड करीत असतांना धोका आणि मिळणारे फायदे यांचा तुलनात्मक विचार करणे आवश्यक असते.

ब.किमान प्रयत्न :किमान प्रयत्न करून अधिक लाभ घेता येईल अशा पर्यायाची निवड करवी.या पर्यायामुळे संघटनेत फार बदल करावे लागतील असे असू नये.म्हणून पर्यायांची निवड करीत असतांना योग्य प्रकारे काळजी घेण्यात यावी.

क.वेळ :परिस्थितीनुसार पर्यायांची निवड कावी.एखाद्या वेळेस तात्काळ निर्णय घेण्याची आवश्यकता असते.अशा प्रसंगी ते निर्णय इतरांना सहज कळू शकतील असे असावेत.जर अधिक कालावधीसाठी प्रयत्न करण्याची गरज असेल तर निर्णयाची अंमलबजावणी संथपणे केली जाईल अशा प्रकारच्या पर्यायाची निवड करावी.

ड.साधनसामग्रीची मर्यादा :पर्याय निश्चित करातांना व्यवस्थापकाने साधनसामग्रीच्या उपलब्धतेवर लक्ष देणे आवश्यक असते.निर्णयाची अंमलबजावणी करीत असतांना संस्थेजवळ पुरेसा पैसा, साधने व मनुष्यबळ असले पाहिजे.

व्यवस्थापकाने अनुभव,प्रयोग,संशोधन आणि विश्लेषण इत्यादी मार्गांचा अवलंब करून या कसोट्यांचा वापर करावा आणि योग्य पर्यायाची निवड करावी.

६.निर्णयाचे कृतीत परिवर्तन करणे :निर्णय घेतल्यानंतर निर्णयाची अंमलबजावणीचा प्रश्न निर्माण होतो.परंतू निर्णय हा व्यवस्थापकाने घेतलेला असतो.त्याची अंमलबजावणी इतर व्यक्तींकडून करून घ्यावी लागते.म्हणून व्यवस्थापक जेव्हा आदेश देतो.त्या वेळी कर्मचा-यांना जबाबदारीची जाणीव करून दिली पाहिजे.संस्थेत निर्णयाची अंमलबजावणी ही कर्मचा-यांवर अवलंबून असते.जर कर्मचा-यांना संस्थेविषयी आपुलकीची भावना असेल

तर ते अधिक उत्साहाने कार्य करतील म्हणून संस्थेचे हित साध्ये करित असतांना कर्मचा-यांच्या हिताकडे लक्ष दिले पाहीजे. जर व्यवसाय संस्थेने स्वतःच्या हिताकडे लक्ष दिले तर कर्मचारी त्या बाबत टिका करू शकतात म्हणून संस्थेने निर्णय घेत असतांना त्याच्या कार्याला जेवढे महत्व आहे त्याच प्रमाणे त्याची अंमलबजावणीला अधिक महत्व आहे.असे स्पष्ट करता येते.

७.निर्णयाचा पाठपुरावा करणे :निर्णय घेतल्यानंतर त्याची अंमलबजावणीला सुरवात होते.म्हणून हाती घेतलेले कार्य बरोबर होत आहे किंवा नाही यासाठी त्याचा पाठपुरावा करणे आवश्यक असते.त्या शिवाय त्यातील अडचणी कळू शकणार नाहीत.म्हणून निर्णयाची अंमलबजावणी केल्यानंतर पाठपुरावा करणे आवश्यक असते.

८.निर्णयाचा पुनर्विचार करणे : निर्णय व त्याचे परिणाम यांचे मुल्यमापन केल्यानंतर आहे त्या स्वरूपातच निर्णयाची अंमलबजावणी करावी का त्यात सुधारणा करावी या बाबत ठरवावे लागते.जर निर्णय चुकाचा वाटत असेल तर त्या बाबत व्यवस्थापकाने पुनर्विचार करावा.जर पुर्वी घेतलेल्या निर्णयात बदल करणे आवश्यक असेल तर त्यात बदल करावाचुकीच्या निर्णयाची खंत न करता त्या सुधारणा करून नवीन कार्य पध्दतीस सुरवात करावी.

३.४.५ निर्णय प्रक्रियेतील प्रशासकीय समस्या:

व्यवसायात निर्णय घेण्याची जबाबदारी व्यवस्थापकाची असते ही जबाबदारी व्यवस्थापक कार्यक्षमतेने पारपाडण्यासाठी प्रयत्न करित असतो कारण त्याचे श्रेय त्याच्यावर अवलंबून असते व्यवसायात निर्णय घेतांना अनेक मार्गदर्शक तत्त्वे असतात तरी महत्त्वाचे निर्णय घेतांना काही समस्या किंवा अडचणी निर्माण होत असतात.या समस्यांवर उपाय सूचविण्याचे कौशल्य व्यवस्थापकाच्या अंगी असावे लागते.निर्णय प्रक्रियेतील प्रशासकीय अडचणी पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१.उद्दिष्टांची संदिग्धता :काही वेळा व्यवसायाची उद्दिष्टे निश्चित नसतात किंवा अनेक उद्दिष्टे असतात.त्यामुळे निश्चित काय करावयाचे हे कळत नाही.काही वेळा दोन उद्दिष्टे परस्पर विरुद्ध असतात.अशा वेळी गोंधळ निर्माण होऊन निर्णय घेणे कठीण होते.

२.समस्यांचे आकलन :निर्णय घेणा-या व्यक्तीस समस्याचे आकलन न झाल्याने निर्णय घेतांना अडचणी निर्माण होतात.व योग्य पर्यायाची निवड करता येत नाही.

३.अपूर्ण ज्ञान : :निर्णय घेणा-या व्यक्तीस विविध पर्यायांचे संपूर्ण ज्ञान असावे.परंतू सर्वच पर्यायांचे संपूर्ण ज्ञान नसल्याने पर्यायांची निवड करित असतांना अडचणी निर्माण होतात.

४.मर्यादित साधने आणि वेळ :व्यवस्थापकाला निर्णय घेतांना विविध प्रकारची माहिती गोळा करावी लागते.यासाठी आवश्यक खर्च करण्याची संस्थेची तयारी नसते.काही वेळा तात्काळ निर्णय घेण्यात येतात.त्यामुळे चुका होण्याची शक्यता असते.

५.मानवी क्षमतेवरील मर्यादा :माहितीचे संकलन करणे व त्या माहितीवर योग्य प्रक्रिया करून माहिती अद्यावत ठेवणे शक्य नसल्यामुळे निर्णय प्रक्रियेत अडचणी निर्माण होतात.व निर्णय चुकीचे घेण्यात येतात.

६.राजकीय शक्तीचा परिणाम :व्यवसायात अनेक वयक्तींचा समूह कार्य करीत असतो.प्रत्येक समूहास स्वतःच्या हिताचे निर्णय घेण्यात यावे अशी अपेक्षा असते.अशावेळी ज्या गटाचा प्रभाव अधिक असेल त्या गटाच्या बाजूने निर्णय घेण्यात येतात.

७.निर्णयाची आवश्यकता :काही वेळा व्यवस्थापकावर निर्णय घेण्याची सक्ती केली जाते.अशावेळी त्या निर्णयांचा काहीच परिणाम होत नाही किंवा सुधारणा होत नसतील तर असे निर्णय घेवून उपयोग काय असा प्रश्न निर्माण होतो.काही वेळा निर्णय न घेणे आवश्यक असते.म्हणून निर्णय घेतांना आवश्यकता असेल तर निर्णय घेणे योग्य असते.नाही तर त्या निर्णयांचा काहीच उपयोग होत नाही.अशारितीने निर्णयात प्रक्रियेत निर्माण होणा-या अडचणी किंवा समस्यांची चर्चा करण्यात आलेली आहे.

३.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

प्रश्न १.नियोजन म्हणजे काय ? नियोजनाचे महत्त्व स्पष्ट करा .

प्रश्न २.व्यवसायिक अंदाज/पुर्वानुमान म्हणजे काय ?त्याची फायदे आणि मर्यादा लिहा.

प्रश्न ३.निर्णय प्रक्रिया म्हणजे काय ? निर्णय प्रक्रियेचा पाय-या स्पष्ट करा

३.४ सारांश

नियोजन हे व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे कार्य आहे.नियोजनाची आवश्यकता लहान,मोठया सर्वच उद्योगात आवश्यकता असते.तसेच नियोजनाची गरज सर्वत्र क्षेत्रात दिसून येते.त्या शिवाय कोणते ही कार्य सुलभ पध्दतीने पारपाडता येत नाही म्हणून नियोजन हे सर्वव्यापी आहे असे म्हणता येईल.

व्यवसायिक पुर्वानुमान यास व्यावसायिक अंदाज असे म्हटले जाते हेन्री फेयॉल यांनी पुर्वानुमान यास व्यवस्थापनातील आवश्यक घटक असे म्हटले आहे.कोणत्याही व्यवसायात पुर्वानुमान केल्याशिवाय व्यवसायाची ध्येय व उद्दिष्टे साध्ये करता येत नाहीत कारण पुर्वानुमानाच्या साहाय्याने कोणतेकार्य केव्हा करता येईल या बाबत शास्त्रशुध्द पध्दतीने गृहीतके ठरवून कार्याची रूपरेषा आखण्यात येते.म्हणून व्यावसायात व्यावसायिक पुर्वानुमान यास अधिक महत्त्व दिले जाते.

उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन ही एक प्रणाली असून ज्यात उपक्रमाचे वरिष्ठ व्यवस्थापक आणि सहकारी एकत्रितपणे व्यवसायाची एकसमान उद्दिष्टे निश्चित करून प्रत्येक व्यक्तीचे क्षेत्र आणि त्यांच्या जबाबदा-या निश्चित करून अपेक्षित निष्कर्ष प्राप्त करून घेण्यासाठी प्रत्येक सभासदाच्या मदतीचे मोजमाप करून संघटनेच्या व्यवस्थापनेसाठी उपयोगात आणण्याचे कार्य करीत असतात.

प्रसिध्द व्यवस्थापक विचारवंत पीटर ड्रुकर यांनी असे म्हटले आहे की व्यवस्थापक जे काही करीत असतो ते निर्णयाच्या माध्यमातून करीत असतो. म्हणून काही वेळा असे म्हटले जाते की **निर्णय** घेणे म्हणजे व्यवस्थापन करणे होय.

३.५ पारिभाषिक शब्द

कार्यप्रणाली : एखादे ठराविक कार्य करण्यासाठी कोणत्या कार्यपध्दतीचा वापर करावा हे ठरविण्यात येते, यालाच कार्यप्रणाली असे म्हणतात.

बौध्दीक प्रक्रिया : ज्या प्रक्रियेत बुध्दीचा वापर करण्यात येतो त्या प्रक्रियेस बौध्दीक प्रक्रिया असे म्हणतात.

पूर्वनिर्धारित : भविष्यकाळाचा अंदाज घेऊन अगोदरच काही घटना, कृती ठरविणे.

वाजवी खर्च : योग्य प्रमाणात करावयाचा खर्च

पुर्वानुमान : यास पुर्वअंदाज असे म्हटले जाते.

व्यावसायिक : व्यवसायाशी संबंधित

प्रसंगानुसार : प्रसंगाला उचित ठरणारे

प्रक्रिया : ज्यात क्रियांची एक मालिका असते व त्या क्रियांचा क्रमदेखील ठरविण्यात आलेला असतो.

विवेकपूर्ण : शास्त्रीय दृष्टीकोनातून सर्व घटकांचा विचार करणे

पर्याय : एकच गोष्ट साध्ये करण्यासाठी उपलब्ध असणारे विविध मार्ग

पुर्वानुमान : भविष्यकाळातील घटकांचा अंदाज करणे

पुर्वानुभव : मागील अनुभव

व्यवस्थापकीय : व्यवस्थापनाशी संबंधित

समायोजन : बदलत्या परिस्थितीशी जुळवून घेणे, किंवा एकत्रिकरण करणे, समानता आणणे

पैलू : अंग, एकाच बाबीशी संबंधित विविध घटक

कार्यान्वित करणे : विविध निर्णय प्रत्यक्षात अंमलात आणण्यासाठी आवश्यक ती कृती करणे **उद्दिष्टनिष्ठ व्यवस्थापन** : यास उद्देशानुसार व्यवस्थापन असे म्हटले जाते.

३.६ सरावासाठी स्वाध्याय

प्रश्न.१ नियोजन ही संज्ञा स्पष्ट करून नियोजन प्रक्रियेतील पाय-या लिहा

प्रश्न.२ नियोजन म्हणजे काय?नियोजनाच्या पध्दती स्पष्ट करा.

प्रश्न.३ व्यावसायिक पुर्वानुमान ही संज्ञा स्पष्ट करून व्यावसायिक पुर्वानुमानाचे महत्त्व लिहा

प्रश्न.४ उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन म्हणजे काय?त्याची प्रक्रिया स्पष्ट करा

प्रश्न.५ शास्त्रीय निर्णय प्रक्रियेचा अर्थ सांगून निर्णय प्रक्रियेची तत्वे लिहा

प्रश्न.६ थोडक्यात उत्तरे लिहा

अ.नियोजन म्हणजे काय ?

ब.व्यावसायिक पुर्वानुमान म्हणजे काय ?

क उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन म्हणजे काय ?

ड. शास्त्रीय निर्णय प्रक्रिया म्हणजे काय ?

प्रश्न.७ टिपा लिहा

अ. नियोजनाची वैशिष्टे

ब. व्यावसायिक पुर्वानुमानाचे महत्त्व

क. उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन

ड निर्णय प्रक्रियेतील समस्या

इ. चांगल्या नियोजनाची वैशिष्टे

ई. व्यावसायिक पुर्वानुमानाचे महत्त्व

र. उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन प्रक्रिया

व. निर्णय प्रक्रियेतील पाय-या

३.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

1.डॉ.प्रभाकर देशमुख (१९८२)व्यवस्थापन प्रक्रिया मनोहर पिंपळापुरे प्रकाशन नागपूर

2. प्रा.एस.एम.कोलते (२०१३) व्यवसाय व्यवस्थापन प्रशांत पब्लिकेशन जळगाव

3. प्राचार्य ए.एस.उखळकर आणि प्रा.अरविंद बोद्रे (१९८९) व्यावसायिक व्यवस्थापन विद्या प्रकाशन नागपूर-२

4.डॉ.माधवी मित्र आणि प्रा.वसुधा जोशी (१९९१) संघटन आणि व्यवस्थापन सुविचार प्रकाशन मंडळ पुणे

5. प्रा.सु.ग.दातार आणि प्रा.वि.अ.जोशी (१९८४) व्यवसाय व्यवस्थापन नरेद्र प्रकाशन पुणे

घटक ४ : निर्देशन आणि अभिप्रेरण
Direction and Motivationl

अनुक्रमणिका

४.०उद्दिष्टे

४.१प्रास्ताविक

४.२विषय-विवेचन

४.निर्देशन आणि अभिप्रेरण (Directing And Motivation)

४.१ निर्देशन-व्याख्या,अर्थ आणि तत्त्वे

४.२ निर्देशनाचे महत्त्व आणि वैशिष्ट्ये

४.३ आदेश / सूचना देणे

४.४ चांगल्या आदेशाची वैशिष्ट्ये

४.५ निर्देशनाची तंत्रे

४.२.१ अभिप्रेरणा-संकल्पना अर्थ आणि महत्त्व

४.२.२ अभिप्रेरणाचे प्रकार

४.२.३अभिप्रेरणाचे सिध्दांत

४.२.४ मॅस्लोचा गरजेचा सिध्दांत

४.२.५ हर्झबर्गचा दोन घटकांचा सिध्दांत

वर्तणूक सिध्दांत - क्ष सिध्दांत, य सिध्दांत

मॅक जार्जर सिध्दांत, झेड सिध्दांत.

४.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

४.४ सारांश

४.५ पारिभाषिक शब्द

४.६ सरावासाठी स्वाध्याय

४.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

४.०उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला-

निर्देशन/संचालन म्हणजे काय हे समजेल व निर्देशनाची तत्त्वे माहिती होतील तसेच निर्देशनाचे महत्त्व आणि वैशिष्ट्ये लक्षात येतील.आदेश / सूचना देणे या बाबत माहिती घेता येईल

चांगल्या आदेशाची गुण वैशिष्ट्ये लक्षात येतील.निर्देशनाची तंत्रे यांची माहिती मिळेल

अभिप्रेरणा म्हणजे काय हे समजेल व अभिप्रेरणाचे महत्व लक्षात येईल अभिप्रेरणाचे प्रकार यांची माहीती समजून घेता येईल.अभिप्रेरणाचे सिध्दांत व मॅस्लोचा गरजेचा सिध्दांत आणि हर्झबर्गचा दोन घटकांचा सिध्दांत,वर्तणूक सिध्दांत - क्ष सिध्दांत,य सिध्दांत मॅक जार्जर सिध्दांत, झेड सिध्दांत.मांडता येतील व्यवस्थापकाला व्यवस्थापनेचे कार्य करीत असतांना त्याच्या अंगी असणारे गुण व त्याने त्याच्या हाताखालील व्यक्तींना योग्य व परिणामकारक मार्गदर्शन केले पाहीजे म्हणून व्यवस्थापकाने कार्य करीत असतांना संचालन आणि अभिप्रेरण देणे आवश्यक असते. त्याशिवाय व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करता येत नाहीत.व हे घटक व्यवस्थापकाला यश मिळवून देण्यासाठी साहाय्य करीत असतात

४.१प्रास्ताविक

या घटकाचा अभ्यास केल्यामुळे आपल्याला व्यवस्थापनाच्या कार्याचा सविस्तर परिचय होईल. आता पर्यांत नियोजन,निर्णय-प्रक्रिया यांची माहीती घेतली आहे.या सर्व घटकांबरोबरच व्यवस्थापनाच्या कार्यात संचलन,व्यावसायिक नेतृत्व,व्यवसायातील संज्ञापन आणि समन्वय या चार घटकांचा अंतर्भाव केला जातो.

कोणत्याही व्यावसायिक संस्थेत संघटनेचे कार्य वेगवेगळ्या स्तरावर होत असते.त्यात उच्च स्तरावरील अधिकारी हे महत्वाचे निर्णय घेत असतात.या अधिका-यांना निर्णयाची अंमलबजावणी करीत असतांना विशिष्ट कार्यपध्दतीची व कनिष्ठांच्या विशिष्ट सहकार्याची आवश्यकता असते.ही कार्यपध्दती व सहकार्य पदाधिका-यांना दिले जाणारे कार्यक्षम संचलन केल्याने शक्य होत असते. आधुनिक व्यवस्थापन कार्यात अभिप्रेरण आणि संचलन ही कार्य अधिक महत्वाचे असतात. त्यामुळे व्यवसायाला निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी योग्य दिशा मिळणे आवश्यक असते.व्यवसायात कार्य करून घेण्यासाठी व्यक्तींना अभिप्रेरण देणे आवश्यक असते.जर त्यांची आर्थिक,सामाजिक आणि मानसिक गरजा पूर्ण करण्यासाठी उद्योजकांकडून प्रयत्न करण्यात आली तर त्याचा परिणाम हा व्यवसायाच्या कार्य पध्दतीवर झालेला दिसून येतो.कर्मचारी मन लावून कार्य करीत असतात हे केवळ अभिप्रेरणेवरच अवलंबून असते.

४.२विषय-विवेचन

हया घटकात आपण निर्देशन/संचालन आणि अभिप्रेरण या संकल्पनेचा अर्थ महत्व यांचा अभ्यास करणार आहोत.

४.निर्देशन आणि अभिप्रेरण (Directing And Motivation)

४.१ निर्देशन/संचालन

संचालन ही संकल्पना उद्योगातील परिचित अशी संज्ञा आहे.संघटनेत व्यक्ती समूहाला संघटीत करून त्या समूहाकडून कार्य करून घेण्यासाठी संचालन करणे अपेक्षित असते.हे कार्य अत्यंत महत्वाचे असते

व्याख्या व अर्थ :

संचालन या संकल्पनेत वरिष्ठाने त्याच्या कार्यपध्दतीविषयी केलेले मार्गदर्शन असा अर्थ अभिप्रेत आहे.आधुनिक व्यावसायिक संस्थेत कामाचा प्रचंड व्यापाने व व्यक्तीसमूहाच्या विस्तृत गटामुळे श्रमविभागणीचे तत्त्व वापर करणे आवश्यक असते.या श्रमविभागणीच्या कार्यामुळे संस्थेच्या कार्याचा आवाका प्रत्येक व्यक्तीस येऊ शकत नाही.व या व्यक्तीचा कामाचा वाटा कोणता व कसा आहे.हे समजू शकत नाही.म्हणून संघटनेतील वरिष्ठ पातळीवरून कोणीतरी कनिष्ठ पातळीवर प्रत्यक्ष काम करणा-या व्यक्तींना निर्देशित करणे आवश्यक असते.यालाच संचालन असे म्हणतात.

संचालनाचा संबंध हा इतरांकडून त्याचे काम करवून घेण्याच्या क्रियेशी आहे व्यवस्थापकाला त्याच्या सहाय्यकांना निश्चित स्वरूपाचे आदेश दिल्यामुळे अपेक्षित परिणाम साध्ये करून घेता येतात.

संचालनाची व्याख्या अनेक विद्वानांनी केलेल्या आहेत त्या पैकी काही प्रमुख व्याख्या पुढील प्रमाणे सांगता येतील

१.कून्टज आणि ओडोनेल यांच्या मते: संचालन हे साहाय्यकांना मार्गदर्शन करण्यासाठी व त्यांच्या कार्याचे निरीक्षण करण्यासाठी करण्यात येणारे कार्य आहे

२.डिमॉक यांच्या मते : संचालन हे प्रशासनाचे हृदय आहे त्यात मार्ग निश्चित करणे,आदेश व सूचना देणे आणि गतिशील स्वरूपाचे नेतृत्व करणे या क्रियांचा समावेश होतो.

३.उर्वीक आणि ब्रेच यांच्या मते :व्यवस्थापनातील जबाबदा-या पारपाडणा-या स्त्री व पुरुष कामगारांना मार्गदर्शन करणे,प्रेरणा देणे,व त्यांचे नेतृत्व करणे म्हणजे संचालन किंवा निर्देशन होय.

४.एस.एस.चटर्जी यांच्यामते: संघटनेतील कार्य चांगल्यारितीने पूर्ण होण्यासाठी ज्या व्यवस्थापकीय प्रयत्नांचा कर्मचा-यांना मार्गदर्शन करून प्रेरणा दिली जाते.त्याला संचालन असे म्हणतात.

५.जॉर्ज टेरी यांच्या मते :संचालन म्हणजे प्रत्यक्ष कृती सुरू करणे व कर्मचारी वर्गात,अभिप्रेरणा व उत्साह निर्माण करणे होय.

६.व्यवस्थापन तज्ज्ञ हेमन यांच्या मते :नियोजना प्रमाणे कार्य होत आहेत किंवा नाहीत या बाबत खात्री करून घेण्याच्या हेतूने सूचना देण्याचे तंत्र व प्रक्रिया यांचा संचालनात समावेश होतो. संचालन ही एक प्रक्रिया असून तिचा संबंध सर्व परिणामांचा केंद्रबिंदू आहे वरील व्याख्यांवरून असे दिसून येते की संचालन हा शब्द व्यापक अर्थाने वापरण्यात आलेला आहे.यात सूचना देणे,नियंत्रण ठेवणे,नेतृत्व प्रदान करणे,सहकार्यांना प्रोत्साहन देणे,व कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेणे इत्यादी कार्यांचा समावेश होतो.

संचालनाची वैशिष्ट्ये :संचालनाची वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे सांगता येतील

१.व्यवस्थापकीय कार्यांचा केंद्रबिंदू :संचालन हे व्यवस्थापनाचे महत्वाचे कार्य आहे.कार्याचे नियोजन,संघटन,कर्मचा-यांची नियुक्ती इत्यादी कार्य पुर्ण झाल्यानंतर नियोजनाची अंमलबजावणी करणे ,संघटन आणि कर्मचारी यांच्या प्रयत्नांना दिशा देण्याचे कार्य करावे लागते.या कार्याला संचालन असे म्हणतात.संचालनाचे कार्य व्यवस्थित पुर्ण झाल्यानंतर नियंत्रणाचे कार्य करावे लागते.म्हणून संचालन कार्याला व्यवस्थापकीय कार्य नियोजन,संघटन,निर्णय आणि नियंत्रण यांचा केंद्रबिंदू मानले जाते.

२.गतिशील नेतृत्व : संचालन हे व्यवस्थापनाला गतिशील नेतृत्व प्रदान करीत असते.संचालन म्हणजे आदेश देणे होय.आदेशाची परिणामकारक अंमलबजावणी होण्यासाठी गतिशील नेतृत्वाची आवश्यकता असते.हे गतिशील नेतृत्व संचालनामुळे व्यवस्थापकांना प्राप्त होत असते.व्यवस्थापकांना आपल्या साहाय्यकांना वेळोवेळी संचालन करण्यासाठी मार्गदर्शन करावे लागते.बहुतेक वेळा उपक्रमाच्या योजनेत आणि संघटनेत परिवर्तन होत असते.त्या प्रमाणे व्यवस्थापकाला संचालन करावे लागते.म्हणून संचालन हे गतिशील व सतत चालणारे कार्य आहे असे म्हटले जाते.

३.व्यवस्थापकीय कार्यांचा निश्चित क्रम : व्यवस्थापक जी कार्य करीत असतो त्या कार्यांचा क्रम हा निश्चित करण्यात येतो.त्या प्रमाणे व्यवस्थापकीय कार्य करण्यात येतात.व्यवस्थापक हा संचालनाचे कार्य कितपत प्रभावी करू शकेल यावर नियंत्रण कार्याची परिणामकारकता अवलंबून असते.

४.परस्पर संबंधित कार्य : व्यवस्थापकीय कार्य ही परस्पर व संबंधित असतात.एक कार्य केल्या नंतर पुढील कार्यास सुरवात करावी लागते.व या कार्याची साखळी सतत कार्यरत असते.म्हणून व्यवस्थापकाला संचालन कार्य सुरळीतपणे पुर्ण करण्यासाठी नियोजन ,संघटन, समन्वय, नियंत्रण,संदेशवहन ही कार्य करावी लागतात.या कार्यावर संचालनाची परिणामकारकता अवलंबून असते.

५.कार्याची व्यापकता : संचालनाचे कार्य हे व्यापक असून ते कार्य व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरावरून करण्यात येते.व्यवस्थापनात आदेश देत असतांना उच्च स्तरावरून मध्यम व कनिष्ठ स्तरा पर्यंत आदेश देण्यात येतात.या प्रमाणे व्यवस्थापकीय कार्याची

अंमलबजावणी केली जाते.व कार्यावर नियंत्रण ठेवून सुधारण करून संचालनाचे कार्य विविध स्तरावर केली जातात.

६.दुहेरी आदेश :संचालनाचा उद्देश हा एकेरी नसून तो दूहेरी असतो.उपक्रमातील कर्मचा-यांना सोपविण्यात आलेले कार्य करून घेण्यासाठी संचालन करण्याचे पहिले उद्दिष्टे असते.तर व्यवस्थापक निर्माण करणे,व्यवस्थापकाच्या कार्यक्षमतेत वाढ करणे,व्यवस्थापकीय कार्याची परिणामकारकता वाढविणे व कामगारांच्या समूहाला कार्यप्रवण करणे,हा संचालनाचा दुसरा उद्देश आहे.संचालनाचे पहिले उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापक कर्मचा-यांना आदेश देत असतो.आणि उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी अधिकार प्रदान करीत असतो.

७.अधिकार प्रदानाची क्रिया :व्यवस्थापकीय कार्य सुरळीतपणे करून घेण्यासाठी अधिकारांचे वाटप करण्यात येते. आणि व्यवस्थापनेच्या विविध स्तरावरील कार्य करून घेण्यात येतात.म्हणून संचालनाचे कार्य पध्दतशीर होण्यासाठी अधिकार प्रदानाचे कार्य करणे आवश्यक असते.

८.आदेश देण्याची क्रिया :संचालन कार्यात आदेश देण्याच्या क्रियेला अधिक महत्त्व असते.संघटनेतील प्रत्येक व्यक्तीकडून पुर्वनिर्धारित कार्यक्रमाची अंमलबजावणी करण्यासाठी व्यवस्थापकाला विविध स्तरावर आदेश द्यावे लागतात आणि अपेक्षित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात.कारण कोणी कोणते कार्य केव्हा व कसे करावे या बाबत आदेश देणे आवश्यक असते.त्याशिवाय कार्यात सुधारणा करता येत नाहीत.

९.संचालन म्हणजे केवळ आदेश नव्हे :संचालनाच्या कार्यात केवळ आदेश देण्यात येत नाहीत तर त्या आदेशानुसार कार्य परिणामकारक होण्यासाठी सूचना करणे,मार्गदर्शन करणे,समस्याचे निवारण करणे व निरीक्षणाची गरज असते.व आदेशांचे काटेकोरपणे पालन केले जात आहे किंवा नाही याची दक्षता घेण्यात येते.म्हणून पर्यवेक्षण कार्याला महत्त्व दिले जाते.

१०.समन्वय साधने :व्यवस्थापकाला कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी कार्यामध्ये योग्य समन्वय ठेवावा लागतो उत्पादन खर्चात बचत करण्यासाठी व्यवस्थापक संघटनेतील कार्य करून घेण्यासाठी प्रत्येक क्रियांमध्ये समन्वय ठेवण्याची व्यवस्था करीत असतो.योग्य समन्वयासाठी आदेशात एकवाक्यता आणि परिणामकारक नियंत्रणाची आवश्यकता असते.हे केवळ संचालनामुळे शक्य होते.

संचालनाची तत्वे :

संचालन हे व्यवस्थापनाचे एक महत्वाचे कार्य आहे.व्यवस्थापक संचालनाचे कार्य कशारितीने करतात.यावर व्यवस्थापक व कर्मचा-यांची कार्यक्षमता अवलंबून असते.त्याच प्रमाणे व्यवस्थापकाची इतर कार्य संचालनाशी संबंधित असतात.संचालनाची कार्य ही प्रामुख्याने वरिष्ठ पातळीवरून केली जातात.व्यवस्थापकाने संचालनाचे कार्य प्रभावीपणे करण्यासाठी संचालनाचया विविध सिध्दांतांचे पालन करणे आवश्यक असते.या सिध्दांतांचे पालन करण्यासाठी काही तत्वांचे पालन करणे गरजेचे आहे

१.उद्देशाचे तत्त्व :संघटनेत विविध स्तरांवर अनेक व्यक्ती उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कार्य करीत असतात.परंतू संस्थेत विविध स्तरावरील व्यक्तींना संघटनेचे उद्देश,पंरपरा आणि धोरणे या विषयी फारशी माहीती नसते.त्यांना पुरेशी माहीती व्हावी म्हणून माहीती करून देणे आवश्यक असते.त्या शिवाय संस्थेची उद्दिष्टे व ध्येय धोरणे साध्ये करता येणार नाहीत.यासाठी उद्दिष्टे ही संस्थेच्या कार्याशी सुसंगत अशी असावीत त्यामुळे संचालनाचे कार्य अधिक परिणामकारक होईल अशी उद्दिष्टे असावीत.

२.वरिष्ठांच्या आदेशातील एकवाक्यतेचे तत्त्व :संघटनेत वरिष्ठ व्यवस्थापकाने आदेश देतांना त्यात एकवाक्यता असणे आवश्यक आहे.कारण कोणत्या कर्मचा-याने कोणते काम केव्हा व कसे करावयाचे हे व्यवस्थित समजवण्यासाठी एकाच अधिका-याकडून आदेश देण्याची व्यवस्था असली पाहिजे.कर्मचा-यांना दोन किंवा जास्त अधिका-यांकडून एकाच कार्याबाबत आदेश मिळाल्यास त्यात काही तफावत असल्यास कर्मचारी गोंधळून जाण्याची शक्यता अधिक प्रमाणात राहिल व कार्य योग्य वेळी वेळेवर होणार नाही.म्हणून प्रत्येक अधिका-याकडून देण्यात येणा-या आदेशात एकवाक्यता असेल तर कार्य सुरळीतपणे होईल.

३.प्रत्यक्ष पर्यवेक्षणाचे तत्त्व :संघटनेत कार्य करून घेण्यासाठी आदेश देण्यात येतात आदेशा प्रमाणे कार्य होत आहे किंवा नाही यासाठी पर्यवेक्षण करणे आवश्यक असते.त्या शिवाय कार्यातील चूका व दोष लक्षात येणार नाहीत.म्हणून आपण दिलेले आदेशांची अंमलबजावणी बरोबर होत आहे किंवा नाही यासाठी प्रत्यक्ष पर्यवेक्षण तत्वांचा अवलंब करणे आवश्यक असते.संचालन कार्य बरोबर होण्यासाठी कार्यात प्रत्यक्ष पर्यवेक्षण करणे गरजेचे असते.

४.संचालनाच्या एकवाक्यतेचे तत्त्व :व्यवस्थापकाने कार्याची योजना आखतांना व कार्यान्वित करीत असतांना कोणती दक्षता घ्यावी.याबाबत कर्मचा-यांना मार्गदर्शन करण्यासाठी संचालनाच्या एकवाक्यतेचे तत्त्व अधिक महत्वाचे असते.या तत्त्वानुसार संघटनेत एकच उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यक्तीसमूहास मार्गदर्शन करणारी एकच व्यक्ती असावी व त्याने निश्चित केलेल्या योजनेनुसार सिध्दांताचा वापर करावा आणि

संघटनेतील कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेणे आवश्यक असते.अर्थात ज्या व्यक्तीने आदेश दिला असेल त्याच व्यक्तीने आदेशाच्या अंमलबजावणी संदर्भात संचालनाचे कार्य करावे.हेच आदेशाच्या एकवाक्यतेचे तत्त्व स्पष्ट करीत असते.या कार्यात कर्मचा-यांना मार्गदर्शन करणे,सूचना देणे,त्यांच्या अडचणी सोडविणे,पर्यवेक्षण करणे इत्यादी कार्यांचा समावेश होतो.कर्मचा-यांचे कार्य परिणामकारक होण्यासाठी आदेशात एकवाक्यता असणे आवश्यक असते.

५.शिस्तीचे तत्त्व :संघटनेत आदेश देण्याच्या पध्दतीत एकवाक्यता असेल तर कार्यात कार्यक्षमता निर्माण होत असते.जर आदेशात एकवाक्यता नसेल तर संघटनेतील शिस्तीला तडा जाऊन संघटनेत बेशिस्तीचे वातावरण निर्माण होईल.व संघटनेचे अस्तित्त्व धोक्यात येईल.म्हणून संघटनेत शिस्त निर्माण होण्यासाठी व्यवस्थापकाने लक्ष देणे आवश्यक आहे.आदेशातील एकवाक्यता आणि संचालनातील एकवाक्यता, सुस्पष्ट आदेश व सूचना देण्याचे तत्त्व,योग्य संचालन इत्यादीमुळे संघटनेच्या उपक्रमात शिस्त निर्माण होऊन सर्व कर्मचारी व अधिकारी जास्तीत जास्त कार्यक्षमतेने काम करीत असतांना दिसून येतात.

६.अधिकाराचा परिस्थिती सापेक्ष वापर करण्याचे तत्त्व :संचालनाच्या कार्यात वरिष्ठ व कनिष्ठ अधिका-यांना अधिकार व जबाबदा-या सोपविण्यात येतात.कनिष्ठ अधिका-यांना मिळालेले अधिकार हे त्यांना त्याचे कार्य अधिक चांगल्या पध्दतीने पुर्ण करावे म्हणून हे अधिकार प्रदान करण्यात येतात.त्यामुळे उत्पादनात वाढ करण्यासाठी या अधिकारांचा वापर करावा लागतो.व गरजेनुसार हे अधिकारी त्यांच्या अधिकाराचा वापर परिस्थितीसापेक्ष करीत असतात.

७.योग्य संचालन तंत्र वापराचे तत्त्व :संघटनेतील कामकाज कार्यक्षम व व्यवस्थित होण्यासाठी संचालनाच्या तंत्राची आवश्यकता असते.या तंत्राचा वापर हा कामाचे स्वरूप,वेळ व परिस्थितीनुसार करण्यात येते.संचालनाची प्रमुख तंत्रे तीन आहेत. त्यात हुकूमशाही किंवा एकतंत्री संचालन,सल्ला तंत्र आणि मुक्त संचालन तंत्र या तंत्रांचा वापर करीत असतांना कोणते तंत्र केव्हा व कसे वापर करावे हे परिस्थितीनुसार व्यवस्थापकास ठरविण्याचे ही तत्त्व स्पष्ट करीत असतात.विशिष्ट परिस्थितीत कार्य करण्यासाठी योग्य मार्गाचा अवलंब करण्याचे स्वातंत्र्य संचालन करणा-या अधिका-याला असावे.

८.प्रभावी नेतृत्वाचे तत्त्व :संचालन करण्यासाठी नेतृत्व हे प्रभावी असणे आवश्यक आहे.त्या शिवाय पुर्व निर्धारित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करता येत नाहीत.जर वरिष्ठ अधिका-या जवळ नेतृत्व गुण आवगत नसतील तर कर्मचारी वरिष्ठांच्या आदेशांचे पालन करणार नाहीत.जर वरिष्ठ अधिका-यास नेतृत्व गुण आवगत असतील तर त्यांचे अनुयायी त्यांचे

आदेशांचे पालन करीत असतात.व कर्मचा-यांवर नेतृत्वाचा प्रभाव पडतो.म्हणून संचालनात प्रभावी नेतृत्वाचे तत्व महत्वाचे असते.

९.पाठपुराव्याचे तत्व :संचालनात संचालन करणा-या व्यक्तीने दिलेले आदेश,सूचना व मार्गदर्शन कर्मचा-यांना किती प्रमाणात समजले किंवा आकलन झाले हे महत्वाचे आहे.जर अधिका-याने दिलेले आदेश कर्मचा-यांना समजले नाहीत तर आदेधाला अर्थ राहत नाही व तयाचा उपयोग होत नाही.म्हणून संचालन करणा-या अधिका-याने कोणता आदेश कसा व कोणत्या शब्दात दिला यापेक्षा दिलेला आदेश संबंधित व्यक्तींना कितपत समजला यात संचालन कार्याला महत्व आहे.म्हणून एकदा आदेश दिल्यानंतर कर्मचा-यांना कार्यात अडचणी येत असल्यास त्या दूर करण्यासाठी त्यांना वेळो वेळी मार्गदर्शन करावे लागते.व त्यांच्या कामाचा आढावा घ्यावा लागतो.बहूतेक वेळा परिस्थितीनुसार आदेशात सुधारणा कराव्या लागतात.त्यासाठी व्यवस्थापकांना दिलेल्या आदेशांचा पाठपुरावा करावा लागतो.व प्रेरणा देवुन कार्य करून घ्यावी लागतात.

४.२ संचालनाचे महत्व :

संघटनेतील संचालनाचे महत्व पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल

१.प्रत्यक्ष कार्य करण्यास सुलभ होते :संघटनेतील कार्य करण्यासाठी व्यवसायातील विविध घटकातील कर्मचा-यांना प्रेरणा द्यावी लागते.त्याशिवाय प्रत्यक्ष कार्यास सुरवात होत नाही.त्यासाठी संचालन करण्याची आवश्यकता असते.म्हणून आपणास असे म्हणता येईल की

संचालना शिवाय मानवी आणि भौतिक साधने निष्फ्रीय ठरतात

२.समन्व साधने सोयीचे होते :संचालनामुळे संघटनेतील व्यक्तीसमूहात एकात्मता टिकवून ठेवता येते.व कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी प्रयत्न करता येतात.विविध विभागातील कार्यात समन्वय साधने शक्य होते.

३.श्रमशक्तीचा पर्याप्त वापर :व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी उपलब्ध कर्मचा-यांचा जास्तीत जास्त वापर करून घेण्यासाठी संचालनाचा वापर करून घेण्यात येतो.व कर्मचा-यांच्या अडचणी सोडविण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात.मार्गदर्शन केले जाते.त्यामुळे कर्मचा-यांचा उत्साह वाढतो.ते अधिक कार्यक्षमतेने कार्य करतात.

४.संघटनात्मक बदल करणे शक्य होते :व्यवसाय संघटनेत परिस्थितीनुसार बदल करणे आवश्यक असते.पर्यावरणातील बदलामुळे संघटनरचनेत व कर्मचा-यांमध्ये बदल करणे आवश्यक असते.या दृष्टीकोनातून नवीन योजनांचा स्विकार केला जातो.व संचालन कार्य अधिक प्रभावशाली करण्यासाठी लाभदायक योजनांचा स्विकार करण्यात येतो.व त्याप्रमाणे कार्य करणे शक्य होत असते.

५.पुर्वनियोजित उद्दिष्टे साध्ये करता येतात :व्यवसायात निश्चित केलेल्या योजना साध्ये करण्यासाठी परिणामकारक संचालनाची गरज असते.त्या प्रमाणे मार्गदर्शन करणे,देखरेख करणे,नेतृत्व देणे,अभिप्रेरण देणे इत्यादी कार्य करण्यात येतात.पुर्वनियोजित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात हे केवळ संचालनामुळे शक्य होत असते.

६.व्यवसायास स्थैर्य आणि विकास करता येतो :बदलत्याकाळानुसार व्यवसायाला स्थैर्य प्राप्त होणे व विकास होणे आवश्यक असते.यासाठी संचालनाच्या माध्यमातून येणा-या परिस्थित टिकून राहण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात.त्यासाठी योग्य संदेशवहन,मार्गदर्शन,आणि अभिप्रेरण,नियंत्रण ठेवण्याची आवश्यकता असते.त्यामुळे व्यवसायाला योग्य दिशा प्राप्त होत असते.

७.भावी व्यवस्थापकाची निर्मिती :संचालनात संघटनेतील कर्मचा-यांना व अधिका-यांना आवश्यक ते अधिकार देण्यात येतात.व योग्य वेळी वरिष्ठांचे मार्गदर्शन होत असल्याने कर्मचारी व अधिकारी यांना नवीन जबाबदा-या स्विकारण्याचे अभिप्रेरण मिळते.व त्यांची व्यक्तीगत प्रगती होत असते.पर्यायाने भावी व्यवस्थापक तयार होतात.म्हणून संचालन कार्यास महत्त्व प्राप्त होत असते.

४.३ आदेश / सूचना देणे

कोणत्याही व्यवसायात आदेश किंवा सूचना देणे यास अधिक महत्त्व असते.त्यासाठी योग्य मार्गदर्शन करणे,समन्वय साधने,नियंत्रण ठेवणे,अभिप्रेरण करणे आवश्यक असते.या प्रमाणे अनेक कार्य करावी लागतात.त्यापैकी अत्यंत महत्त्वाचे कार्य म्हणजे संचालन होय त्यामुळे व्यवस्थापकीय कार्य अधिक प्रभावी होत असते.

आदेश देतांना व्यवस्थापनाच्या वरिष्ठ,मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर कार्य केले जाते.व प्रत्येक पातळी वरील अधिका-यांना अधिकार प्राप्त झालेले असतात.त्या प्रमाणे त्यांच्या हाताखालील कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेत असतात.

आदेश देण्याच्या पध्दती :सर्व साधारणतः व्यवहारात आदेश देण्याच्या पध्दती अनेक आहेत.त्या पैकी काही पध्दती पुढील प्रमाणे सांगता येतात.

अ.विशिष्ट आदेश आणि सामान्य आदेश :व्यवस्थापकीय कार्य करीत असतांना व्यवस्थापकांना कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी जे आदेश देण्यात येतात त्यांना सामान्य किंवा विशिष्ट आदेश म्हणतात.आदेश देतांना कामाच्या स्वरूपानुसार आदेश देण्यात येतात.काही आदेश नेहमी द्यावे लागतात तर काही आदेश विशिष्ट कार्य करून घेण्यासाठी देण्यात येतात.त्यामुळे व्यवस्थापनेला निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.

ब.लेखी किंवा तोंडी आदेश :व्यवस्थापक जे आदेश देत असतो ते आदेश लेखी किंवा तोंडी स्वरूपाचे असतात.आदेश हा तोंडी असावा किंवा लेखी असावा हे पुढील घटकांवरून स्पष्ट करता येईल.

१.स्थायी संबंधी :जर वरिष्ठ व कर्मचारी यांच्यातील संबंध स्थायी स्वरूपाचे असतील तर लेखी आदेश देणे आवश्यक असते लेखी आदेशांची पूर्तता करण्यासाठी कालावधी अधिक लागणार असेल तर लेखी आदेश देण्यात येतात एखादे कार्य कमी वेळात करून घेणे आवश्यक असेल तर तोंडी आदेश दिले जातात.

२.परस्परांमधील विश्वास : सर्वसामान्यपणे ज्यावेळी वरिष्ठ आणि कनिष्ठ कर्मचा-यांमध्ये परस्परात विश्वासाचा अभाव असेल तर कर्मचारी लेखी आदेशांचे पालन करणे अधिक पसंत करतात.बहूतेकवेळा कनिष्ठ अधिकारी दोषी नसतांना दोषी ठरविण्यात येतात.अशी परिस्थिती असेल तेव्हा कर्मचा-यांकडे वरिष्ठांकडून आलेले आदेश निश्चित असावेत.अशी कर्मचारी मागणी करतात.त्यामुळे कर्मचा-यांना आपला बचाव करता येतो.

३.आदेशांची पुनरावृत्ती :बहूतेकवेळा आदेशाची पुनरावृत्ती होत असते.किंवा अगोदर जे आदेश दिले जातात.त्यांची पुन्हा पुनरावृत्ती केली जाते.असे आदेश टाळण्यासाठी ते लेखी स्वरूपात असावेत.लेखी आदेशामुळे मतभेद होत नाहीत.जर मतभेद झाले तर ते ताबडतोब सोडविण्यात येतात.

४.आर्देशित कार्याशी परिचित :व्यवसायात वेळप्रसंगी कर्मचा-यांना इतर कामांची जबाबदारी सोपविण्यात येते.तेव्हा त्या कामांची कर्मचा-यांवर येत असते.अशावेळी कार्याचा परिचय करून देण्यासाठी लेखी आदेश देणे आवश्यक असते.

लेखी आदेशाचे फायदे :

१.आदेशाचे स्वरूप निश्चित होते : आदेशाचे स्वरूप निश्चित केल्याने कर्मचा-यांची योग्यता,कौशल्य,साधनसामग्रीची उपलब्धता या बाबींचा विचार करण्यात येतो.

२.आदेशामुळे नियोजन व अंमलबजावणी करता येते :आदेश लेखी असल्याने कोणी,केव्हा कोणते कार्य करावे व त्याचा कालावधी निश्चित करण्यात आलेला असतो.म्हणून काम किती वेळात पूर्ण करावे याचे नियोजन करता येते.

३.जबाबदारी निश्चित होते : लेखी स्वरूपातील आदेशांची जबाबदारी निश्चित केल्याने कोणी जबाबदारीतून सुटू शकत नाहीत.किंवा ज्या कर्मचा-यांनी आदेशाचे पालन केले नाही त्याच्या विरुद्ध कडक कार्यवाही केली जाते.

४.हिताचे रक्षण होते :लेखी आदेशामुळे कर्मचा-यांना त्यांच्या हिताचे रक्षण करण्यास संधी मिळते.

५.आदेशाचा कालावधी :आदेशाची अंमलबजावणी विशिष्ट मुदतीत केली किंवा नाही.या बाबत व्यवस्थापकाला पडताळणी करता येते.

क.औपचारिक व अनौपचारिक आदेश :

काही आदेश हे कार्यालयीन कामात देण्यात येतात.त्यांना औपचारिक आदेश असे म्हणतात.त्यामुळे कर्मचा-यांची जबाबदारी निश्चित होत असते.ते तयांच्या जबाबदारीत सुटू शकत नाहीत.जे काम लहान स्वरूपाचे आहे परंतू त्यासाठी पुन्हा पुन्हा आदेश देण्याची गरज नसते असे आदेश अनौपचारिक आदेश मानले जातात.काही प्रसंगी तातडीचे आदेश देण्यात येतात त्यांना अनौपचारिक आदेश असे म्हटले जाते.

४.४ चांगल्या आदेशाची वैशिष्टे

व्यवसायात व्यवस्थापक जे काही आदेश देण्याचे कार्य करीत असतो.त्यामुळे व्यवसायाला निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.म्हणून चांगल्या किंवा आदर्श आदेशाची गुणवैशिष्टे पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१.आदेशाची एकवाक्यता :आदेश देतांना एकाच व्यक्तीने आदेश दिला पाहीजे आदेश देणारे एका पेक्षा अधिक लोक असतील तर आदेशाच्या कार्यवाहीत गोंधळ निर्माण होईल म्हणून आदेश हा एकाच व्यक्ती मार्फत दिल्याने व्यवसायाची कार्य सुरळीतपणे होऊ शकतात.एकच व्यक्ती एका वेळी दोन वरिष्ठ अधिका-यांच्या आज्ञा पाळू शकत नाही.तसेच प्रत्येक विभागानुसार आदेश देतांना त्यात एकवाक्यता असली पाहीजे तर आदेशाची योग्य कार्यवाही होत असते.

२. आदेशाची समयोजकता :व्यवस्थापकाने आदेश देत असतांना योग्य वेळ व संधी पाहून आदेश देणे आवश्यक आहे कारण आदेश देतांना आपल्याकडे पुरेशी साधनसामग्री आणि मनुष्यबळ उपलब्ध आहे काय याचा विचार करून आदेशाची कार्यवाही करावी तर आदेशाचे योग्य पालन केले जाते.नाही तर आदेश देऊन काहीच उपयोग होत नाही.

३. .आदेशाची परिपूर्णता :व्यवसायात आदेश देतांना तो परिपूर्ण आणि समजेल असा सुटसुटीत असावा जर व्यवसायात अनेक विभाग असतील तर प्रत्येक विभागास आदेश देतांना कोणी केव्हा काय केले पाहीजे या बाबत स्पष्ट कल्पना असावी तर दिलेले काम विशिष्ट मुदतीत पूर्ण होईल म्हणून आदेश देतांना परिपूर्ण व समजेल असा असावा.

४. .आदेशाचे स्वरूप स्पष्ट आणि निसंदिग्ध असावे :व्यवस्थापकाने दिलेल्या सूचना योग्य प्रकारे व तात्काळ अंमलात येणा-या असाव्यात.आदेशातील उद्दिष्टे हे स्पष्ट असावे.व दिल्या जाणा-या सूचना निःसंदिग्ध असल्या पाहीजेत.आदेशाची भाषा सुलभ आणि सोपी असावी त्याचे आकलन कर्मचा-यांना झाले पाहीजे.कर्मचा-यांनी कोणती साधने केव्हा वकशी वापर करावीत या बाबत स्पष्ट कल्पना असावी तर त्या आदेशाची अंमलबजावणी योग्य प्रकारे होऊ शकते.

५. .आदेश परिस्थितीनुसार असावा :व्यवसायात आदेश देतांना व्यवसायातील परिस्थिती किंवा वातावरण विचारात घेवून आदेशाची अंमलबजावणी करावी नाही तर त्या आदेशाचा काही ही परिणाम होणार नाही.म्हणून व्यवसायाची परिस्थिती आणि कामगारांची मनस्थिती ओळखून आदेश देणे योग्य ठरले तर त्या आदेशाला महत्त्व प्राप्त होऊ शकते.

६. .आदेश योग्यवेळी दिले जावेत :आदेश देतांना वेळ आणि कालवधी पाहून आदेशाची अंमलबजावणी होणे आवश्यक असते.वेळ निघून गेल्या नंतर देलेला आदेश निरूपयोगी होईल म्हणून आदेश देतांना कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी पुरेसा वेळ मिळाला पाहिजे.एनवेळी आदेश दिल्याने गोंधळा निर्माण होईल.म्हणून आदेश हा योग्य वेळी देण्यात यावा.

७. आदेश हा कारणमिमांसा स्पष्ट करणारा असावा :सूचना देतांना आदेशाची कारणमिमांसा स्पष्ट करणे आवश्यक आहे.कारण आदेश का दिला जात आहे त्यामुळे कर्मचा-यांच्या मनात शंका निर्माण होत नाही व ते अधिक प्रतिसाद देवून कार्याची अंमलबजावणी करतात.अशारितीने चांगल्या आदेशाची गुणवैशिष्टे स्पष्ट करता येतात.

४.५संचालन /निर्देशनाची तंत्रे : Techniques of Directions

संचालन म्हणजे केवळ व्यवस्थापकाने आपल्या साहाय्यक व कनिष्ठ अधिका-यांना आदेश देणे नव्हे तर संचालनात आदेश देण्याबरोबर अनेक क्रियांचा समावेश होतो.यात आदेश देणे,मार्गदर्शन करणे,साहाय्यकांच्या अडचणी दूर करणे,त्यांना अधिकार देणे,देखरेख ठेवणे,प्रभावी नेतृत्व करणे अशा अनेक क्रियांचा समावेश होतो.संचालनाचे कार्य परिणामकारक होण्यासाठी व्यवस्थापक या सर्व क्रियांचा वापर करित असतो.परंतु संचालन कार्यात योग्य परिणाम साध्ये करण्यासाठी संचालन तंत्राचा वापर केला जातो.ही तंत्रे तीन प्रकारात स्पष्ट करता येतील.

१.विचारविनिमयाचे तंत्र :संचालनाच्या या तंत्रात विचारविनिमय करणे यास महत्त्व दिले जाते.या तंत्राच्या मदतीने व्यवस्थापकाला व्यवस्थापकीय कार्यांशी निगडित घटकांबाबत साहाय्यकांशी विचारविनिमय किंवा विचारांची देवाणघेवाण करावी लागते.कारण या तंत्रानुसार संस्थेच्या कार्या संदर्भात संबंधित व्यक्तींशी चर्चा केल्याने पुढील कार्यवाही करण्यास अडचण निर्माण होत नाही व अंमलबजावणी योग्य प्रकारे करता येते.विचारविनिमय करण्यासाठी व्यवस्थापक औपचारिक किंवा अनौपचारिक सभा बोलावू शकतो.व्यक्तीगत आणि विभागीय अडचणी समजून घेत असतो. किंवा एखादे कार्य करून घेण्यासाठी साहाय्यकांशी चर्चा केली जाते व बहूमताने निर्णय घेवून त्या कार्याची अंमलबजावणी केली जाते

विचारविनिमय तंत्राचे फायदे :

१.उत्साह व नीतीधैर्य वाढते :कनिष्ठ अधिकारी व कर्मचारी यांना वरिष्ठ अधिका-यांच्या आदेशानुसार काम करण्याऐवजी चर्चा करून कार्य करणे आवडते.त्यामुळे कर्मचा-यांमध्ये उत्साह आणि मनोधैर्य यात वाढ होते.व परस्परांचे सहकार्य वाढते.व संस्थेला मदत करीत असतात.

२.परिणामकारक योजनांची निर्मिती :योजना तयार करण्यापूर्वी विभागीय अधिकारी आणि कर्मचारी यांचा सहभाग असल्याने नवीन योजनेची निर्मिती होते.

३.सुलभ देखरेख व नियंत्रण :कर्मचा-यांना योजनेची प्रत्यक्ष माहिती असल्यामुळे योजनेच्या अंमलबजावणीसाठी नियंत्रण ठेवण्याची आवश्यकता नसते.व पर्यायाने नियंत्रण खर्चात बचत होते.

४.निदर्शन व आदेशाविषयी स्पष्टीकरण :या तंत्रात वरिष्ठ व कनिष्ठ अधिकारी आणि कर्मचारी यांच्यात कार्यपध्दतीविषयी सखेल चर्चा होत असते.म्हणून वेळोवेळी स्पष्टीकरण मागविण्याची गरज भासत नाही.व आदेशांची संख्या कमी होते.आणि सुलभ होण्यास मदत होते.

५.भावी व्यवस्थापकासाठी उपयुक्त :या तंत्रात वरिष्ठ व कनिष्ठ अधिकारी व कर्मचारी यांचा जवळचा संबंध आल्याने कर्मचा-यांना संस्थेच्या ध्येय धोरणांची पुरेपूर माहिती प्राप्त होते.व्यवस्थापकीय कार्य करण्यासाठी योग्य मिळाल्याने ते भविष्यात व्यवस्थापक म्हणून कार्य करू शकतात.या वरून असे म्हणता येईल की या तंत्रामुळे भावी व्यवस्थापक तयार होण्यास मदत होते.

विचारविनिमय तंत्राचे तोटे :

१.अपूर्ण व अस्पष्ट आदेश :विचारविनिमय तंत्रात औपचारिक आणि औपचारिक चर्चा झाल्यानंतर कार्य सुरवात करण्यास आदेश देण्यात येतो.परंतू आदेश लेखी नसल्यामुळे कर्मचारी गोंधळात पडतात.त्यांना स्पष्टीकरणाची जाणीव भासते.

२.आदेशांचे उल्लंघन :या तंत्रात कर्मचा-यांच्या सूचना विचारात घेण्यात येतात.त्यांचा असा समज होतो की आपण सुध्दा अधिका-यांप्रमाणे कार्य करू शकतो.त्यामुळे अनेक कर्मचारी आदेशांचे पालन करीत नाहीत.

३.तंत्राचा दुरुपयोग :बहुतेक वेळा कमी महत्त्वाच्या विषयावर चर्चा केली जाते.त्यामुळे वेळ,पैसा,श्रम खर्च होत असतो.त्यावेळी केवळ वैयक्तिक समस्यांवर चर्चा होत असते.कर्मचा-यांना संस्थेची गोपनीय माहिती प्राप्त होते.कर्मचारी कधी कधी या तंत्राचा वापर करून दुरुपयोग करीत असतात.

२.हुकूमशाही/एकाधिकारवादी तंत्र :या तंत्रानुसार सर्व सत्ता वरिष्ठ अधिकारी यांच्या हाताखाली असते.वरिष्ठ स्तरावरून केवळ आदेश दिले जातात.त्या आदेशांचे पालन

साहाय्यक अधिकारी करीत असतात.व त्यांच्या कार्यावर लक्ष ठेवण्यात येते.वरिष्ठ अधिका-यांचा कनिष्ठ अधिका-यांवर विश्वास नसतो.त्यामुळे अधिकार प्रदान करण्यात येत नाहीत.व त्यांना विचारविनिमयात सहभागी केले जात नाही.म्हणून या तंत्रास हुकूमशाही/सत्ताधारी तंत्र असे म्हणतात.

हुकूमशाही/एकाधिकारवादी तंत्राचे फायदे :

१.त्वरित निर्णय घेण्यात येतात :हुकूमशाही तंत्रात एकाच व्यक्तीच्या हाती सत्ता असते.कनिष्ठ व अधिकारी व कर्मचारी यांना विचारविनिमयात कोणते ही स्थान नसल्याने वरिष्ठ अधिकारी तात्काळ निर्णय घेत असतात.वेळेचा अपव्यय होत नाही

२.अपात्र व्यक्तींना अनुकूल :या तंत्रानुसार वरिष्ठांकडून आदेश दिले जातात त्या आदेशांची अंमलबजावणी कनिष्ठ अधिकार करीत असतात.त्यांना त्यांच्या बुद्धीचा वापर करण्याची संधी मिळत नाही.परंतू अपात्र व्यक्ती उत्तरदायित्व स्विकारण्यास तयार नसतात.त्यामुळे या तंत्राप्रमाणे कार्य करणे कठिण होते.

३.नवीन कर्मचा-यांना फायदेशीर :हे तंत्र नवीन कर्मचा-यांना अधिक फायदेशीर असते.कारण वरिष्ठांनी आदेश द्यावेत व त्याप्रमाणे कार्य करावे असे ते पसंत करतात.कारण त्यांना कोणत्याही कामाचा अनुभव नसतो.

४.प्रभावी नियंत्रण :संघटनेला उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी या तंत्राचा अधिक फायदा होतो.नियंत्रण ठेवून कार्य करून घेण्यात येतात.कनिष्ठांकडून कामाची दखल घेण्यात येते.

हुकूमशाही/एकाधिकारवादी तंत्राचे तोटे :

१.सत्तेचा दुरुपयोग होण्याची शक्यता :या तंत्रानुसार वरिष्ठ अधिका-यांच्या हाती सत्ता असल्याने हुकूमशाही प्रवृत्तीला वाव मिळतो.वरिष्ठ अधिकारी त्याचा फायदा घेतात.

२.चुकीचे निर्णय घेण्यात येतात :एकाधिकारशाही तंत्रात निर्णय घेतांना कनिष्ठ अधिका-यांना सहभागी न केल्याने निर्णय चुकीचे घेण्यात येतात.कारण कनिष्ठ अधिकांचा त्या कोणताही सहभाग नसतो.

३.नीतीमत्तेचा -हास :या तंत्रास सुशिक्षित व बुद्धीवान लोक विरोध करीत असतात.परंतू हे तंत्र असुशिक्षित व्यक्तींना आवडत असल्याने कुशल कर्मचा-यांचा बुद्धीचा वापर होत नाही व नीतीमत्तेचा -हास होतो.

४.स्पर्धात्मक शक्ती कमी होण्याची शक्यता :या तंत्रा प्रमाणे कनिष्ठांना वरिष्ठांचे आदेश पाळावे लागतात.त्यांना निर्णय प्रक्रियेत सामावून घेतले जात नाही.त्यांच्याकडे योग्य गुण असून सुध्दा कोणती ही संधी प्राप्त न झाल्याने ते इतर संस्थेत जातात.त्यामुळे कर्मचा-यांमध्ये अविश्वासाचे वातावरण तयार होते.व स्पर्धात्मक शक्ती कमी होत असते.

३.मुक्त संचालन तंत्र : या तंत्रात विचारविनिमय तंत्र आणि हुकूमशाही तंत्र यांच्यातील दोष काढून टाकण्यात आलेले आहेत.त्याप्रमाणे सुधारणा करून मुक्त संचालन तंत्राचा वापर केला जातो.कारण या तंत्रात व्यवस्थापक साहाय्यकांना योग्य ते अधिकार प्रदान करीत असतो व त्यांना कार्य करण्यास संधी देत असतो व त्यांना निर्णय प्रक्रियेत सहभागी करून घेत असतो. त्यांच्या स्तरावरील निर्णय त्यांनी घ्यावेत असे अधिकार देत असतो.व्यवस्थापकाचा साहाय्यकांच्या कार्यावर पूर्ण विश्वास असतो.कनिष्ठ अधिकारी व कर्मचारी त्यांच्या कामात निपूण होण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात व त्यांच्यावर जबाबदारी सोपवून कार्य करण्याची संधी दिली जात असते. या तंत्रात चुकांची दुरुस्ती करण्यास संधी दिली जाते.कामाचे मुल्यमापन केले जाते.प्रत्येकाला कार्य पध्दती समजून देण्यात येते.विचारांचे आदानप्रदान केले जाते.व संघटनेत योग्य वातावरण निर्माण केले जाते.कामगारांना बढती दिली जाते.त्यांच्या कामाची दखल घेण्यात येते.इत्यादी कार्य मुक्त संचालन तंत्रात केले जाते.

मुक्त संचालन तंत्र तंत्राचे फायदे :

१.सलोख्याचे संबंध निर्माण होतात :या तंत्रामुळे वरिष्ठ व कनिष्ठ अधिकारी आणि कर्मचारी यांचे सलोख्याचे संबंध निर्माण होतात.प्रत्येक व्यक्तीला त्याच्या कौशल्याचा आणि ज्ञानाचा वापर करण्यास संधी प्राप्त होते.

२.नीतीधैर्य वाढण्यास मदत होते :कनिष्ठ अधिका-यांना स्वातंत्र्य मिळाल्याने त्यांचा आत्मविश्वास वाढतो.व ते उत्साहाने कार्य करीत असतात.वरिष्ठ व कनिष्ठ अधिकारी व कर्मचा-यांचे विचारांचे आदानप्रदान होत असते.आणि मैत्रीचे संबंध निर्माण होतात.त्यातून नीतीधैर्यात वाढ होते.

३.उत्पादन क्षमतेत वाढ होते :मुक्त संचालन तंत्रामुळे अधिकारी आणि कर्मचारी मनलावून कार्य करीत असतात व त्यांचा संस्थेविषयीचा मनोबल उंचावतो आणि ते उत्साहाने कार्यकरीत असतात.त्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते.पर्यायाने उत्पादन क्षमतेत वाढ होते.

४.भावी व्यवस्थापक निर्माण होण्यास मदत होते: मुक्त संचालन तंत्रामुळे साहाय्यकांना निर्णय स्वातंत्र्य देण्यात आल्याने ते स्वतःनिर्णय घेवून कार्यकरीत असतात.त्यांना त्याच्या पात्रते प्रमाणे काम करण्याची संधी प्राप्त होते. ते त्यांच्या बुद्धीचा आणि कौशल्याचा वापर करीत असतात.संस्थेतील कार्य करण्याचा अनुभव आणि नोकरीत प्रशिक्षण याच्या आधारावर ते भविष्यात कुशल नेतृत्व करू शकतात.त्यांना जबाबदारी पेलण्याची सवय होते .व कठीण कामात रस घेऊ शकतात.म्हणून या वरून असे म्हणता येईल की भावी व्यवस्थापक निर्माण होण्यास मदत होते.

५.कार्याचे मुल्यमापन करणे सुलभ होते : मुक्त संचालन तंत्र हे कार्य मुल्यमापनासाठी प्रभावी मानले जाते.कारण वरिष्ठ अधिका-यांना आपल्या हाताखालील सहकार्यांचे कार्याचे मुल्यमापन सहजपणे करता येते.प्रत्येक व्यक्तीच्या कार्याचे मुल्यमापन करता येते.म्हणून प्रत्येक व्यक्ती अधिक कार्यक्षमपणे कार्य करीत असतात.

मुक्त संचालन तंत्र तंत्राचे मर्यादा :

१.वरिष्ठ अधिकारी विरोध दर्शवितात :या पध्दतीत कनिष्ठ अधिका-यांना कार्य करून घेण्यासाठी स्वातंत्र्य दिले जाते.त्यामुळे वरिष्ठ अधिकारी त्यास विरोध दर्शवितात.कारण त्यांना अधिकारांचे वाटप करणे आवडत नाही व आपले महत्त्व कमी होईल असे त्यांना वाटत असते.

२.कर्मचा-यांचा विरोध :मुक्त संचालन तंत्राचा वापर करण्यासाठी योग्य पात्रता असलेली व्यक्तीची गरज असते.ज्या व्यक्तींकडे कौशल्य व बुध्दीमत्ता नाही असे अपात्र व्यक्ती यास विरोध करतात.व या तंत्राचा स्विकार करण्यास टाळाटाळ करतात.

३.जोखीम वाढते :या तंत्राच्या पध्दती प्रमाणे साहाय्यकांची जबाबदारीत वाढ होते.निर्णय घेणे व अंमलबजावणी करणे ही कार्य साहाय्यकांना करावी लागतात.कनिष्ठांनी घेतलेले निर्णय चुकण्याची भिती असते.कारण त्यांचा अनुभव वरिष्ठांपेक्षा कमी असतो.म्हणून या तंत्रात कार्या संबंधी जोखीमेत वाढ होते.

४.समन्वयाचा अभाव :मुक्त संचालन तंत्रात कनिष्ठ अधिकारी स्वतः निर्णय घेवून कार्य करीत असतात.असे प्रत्येक विभागातील कनिष्ठ अधिकारी निर्णय घेत असल्याने कामातील गुंतागुंत वाढत असते.व कार्यात एकसुत्रता आणणे हे कठीण होत असते.औद्योगिक वातावरणात व कार्य पध्दतीत विविधता दिसून येते.त्यामुळे आदेश व समन्वयाचा अभाव दिसून येतो.वरिष्ठ अधिका-यांच्या आदेशाकडे दुर्लक्ष होत असते.कनिष्ठ त्यांच्या मतानुसार निर्णय घेत असतात.म्हणून असे म्हणता येईल की मुक्त संचालन तंत्रामुळे समन्वय राहत नाही व विभागीय कार्य स्वतंत्रपणे केली जातात.

४.२.१ अभिप्रेरणा

व्यवसायात निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापकाला अनेक कार्य करावी लागतात.कनिष्ठ अधिकारी व कर्मचारी यांच्याकडून कार्य करावी लागतात.यासाठी त्यांना स्वतःच्या ज्ञानाचा,अनुभव व कौशल्याचा वापर करावा लागतो.व्यवसायात काम करणारे कर्मचारी हे यंत्रे नाहीत त्यांना स्वतःची बुध्दी व भावना आहेत.तेव्हा त्यांची तुलना यंत्रसामग्रीशी करता येणार नाही. काम करण्यासाठी त्यांची इच्छा व मानसिक तयारी असावी लागते.यासाठी आवश्यक असे वातावरण निर्माण करावे लागते.म्हणून

कर्मचा-यांना काम करणासाठी प्रेरणा देणे आवश्यक आहे.त्यासाठी त्यांनी केलेले कामाचे त्यांना समाधान प्राप्त करून देणे ही जबाबदारी व्यवस्थापकाची असते.यासाठी स्विकारलेल्या प्रक्रियेला अभिप्रेरण असे म्हणतात.व्यवस्थापकाला कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी आर्थिक किंवा बिगरआर्थिक प्रेरणा दिल्या जातात. त्याशिवाय कर्मचारी अधिक उत्साहाने कार्य करण्यास प्रवृत्त होत नाहीत.उत्पादकता आणि कार्यक्षमतेत वाढ करण्यासाठी किंवा कर्मचा-यांना नवीन तंत्रज्ञानाचे प्रशिक्षण देण्यासाठी अभिप्रेरण देण्याची आवश्यकता असते.अभिप्रेरणेच्या माध्यमातून कर्मचा-यासाठी कल्याणकारी योजनांचा स्विकार केला जातो किंवा वेतन देण्याच्या पध्दतीचा अवलंब करण्यात येतो.किंवा कामाचे तास किंवा कामाच्या वातावरणात बदल केला जातो.या प्रकारे वेगवेगळ्या सुविधां पुरविण्यात येतात व कामगारांना खुश ठेवून संस्थेची उद्दिष्टे साध्ये केली जातात.

संकल्पना व अर्थ :

कार्य करण्यासाठी कर्मचा-यांना प्रेरित करणे,त्यांना कार्यापासून समाधान मिळवून देणे,व संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करणे आवश्यक असते.यासाठी स्विकारलेल्या प्रक्रियेला अभिप्रेरण अस म्हणतात.अभिप्रेरणाचा संबंध कर्मचा-यांच्या व्यक्तीमत्व विकासाशी आहे.कर्मचा-यांना तत्परतेने,प्रामाणिकपणे व निष्ठेने कार्य करावे यासाठी व्यवस्थापक त्यांना अभिप्रेरण देत असतो.अभिप्रेरण ही व्यक्तीमध्ये काम करण्याची इच्छा जागृत करणारी शक्ती आहे.म्हणूनच रेन्सिस लिकर्ट यांनी अभिप्रेरणेला व्यवस्थापनाचे हृदय असे म्हटले आहे.शार्टल यांचया मते विशिष्ट दिशेने किंवा निश्चित ध्येयाकडे उद्युक्त करण्याची क्रिया म्हणजे अभिप्रेरण होय. अभिप्रेरणेचा अर्थ समजूनघेण्यासाठी पुढील व्याख्यांचा अभ्यास करता येईल.

१.माईकेल ज्युसियस यांच्यामते अपेक्षित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी इतरांना व स्वतःला प्रोत्साहित करण्याच्या क्रियेला अभिप्रेरण असे म्हणतात.

२.लुईस ॲलन यांच्यामते व्यक्तींनी आवश्यक ती कृती करण्यासाठी त्यांना प्रेरण देणे,उद्युक्त करणे व प्रवृत्त करणे यासाठी व्यवस्थापकाला जी कार्य करावी लागतात.त्यांना अभिप्रेरण असे म्हणतात.

३.जॉर्ज टेरी यांच्यामते विशिष्ट समूहाचे सभासद असलेल्या व्यक्तींमध्ये विशिष्ट उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व स्वच्छेने आणि व्यवस्थापकांनी केलेले नियोजन संघटनेच्या उभारणीसाठी करण्यात आलेले प्रयत्न विचारात घेवून उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी आवश्यक ते प्रयत्न करण्याच्या क्रियेला अभिप्रेरण असे म्हणतात.

४.मॅकफरलॅण्ड यांच्यामते अभिप्रेरण ही एक पध्दती आहे.यानुसार प्रेरणा, उद्वेग, इच्छा, महत्वाकांक्षा,प्रयत्न किंवा आवश्यकता याद्वारे मानवी व्यवहारांचे निर्देशन,नियंत्रण आणि स्पष्टीकरण केले जाते.

५.स्टॅन्ले व्हान्स यांच्यामते कोणत्याही व्यक्तीला निष्ठापूर्वक कार्य करण्यासाठी त्यांच्या इच्छेला योग्य वळण देणा-या कोणत्याही प्रकारच्या इच्छा किंवा भावनेचा अभिप्रेरणेत समावेश केला जातो

६.डेल बीच यांच्यामते एखादे ध्येय गाठण्यासाठी किंवा बक्षीस मिळविण्यासाठी शक्तीचा वापर करण्याच्या कृतीला अभिप्रेरण असे म्हणता येईल

ई.फ.एल.ब्रेच यांच्यामते समूहातील सदस्यांनी एकत्रित येऊ न प्रभावीपणे कार्य करणे,समूहाशी निष्ठा ठेवणे,सोपविण्यात आलेले कार्य योग्य प्रकारे करणे आणि समूहाने स्विकारलेले कार्य पूर्ण करण्यासाठी प्रभावी भूमिका पार पाडण्यासाठी प्रेरित करणारी अभिप्रेरण ही एक सामान्य प्रक्रिया आहे.

अभिप्रेरणेचे महत्व :

अभिप्रेरण हा व्यवस्थापनाचा मध्येबिंदू होय.संघटनेतील कर्मचा-यांना कशरितीने अभिप्रेरित करावे हा व्यवस्थापने समोरील प्रश्न असतो.परंतू निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कर्मचा-यांना अभिप्रेरित करणे महत्वाचे असते.म्हणून अभिप्रेरणेचे महत्व पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१.व्यक्तीगत आणि संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्ये करता येतात :कोणतीही व्यक्ती संघटनेत प्रथमतःकार्य करित असतांना स्वताची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कार्य करित असते.व्यवस्थापक कर्मचा-यांच्या वैयक्तीक उद्दिष्टां बरोबर संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न करित असतो.कारण ज्या प्रमाणे कर्मचा-यांच्या इच्छा व महत्त्वकांक्षा असतात.त्याप्रमाणे संघटनेला साध्ये करावयाचे असते.म्हणून असे म्हणता येईल की अभिप्रेरणेमुळे व्यक्तीगत आणि संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.

२.प्रगतीशील वातावरण निर्माण करता येते :संघटनेत अभिप्रेरणेसाठी योग्य वातावरण असणे आवश्यक असते.या वातावरणामुळे संघटनेला निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.संघटनेतील कार्य करण्याची इच्छा अभिप्रेरणेमुळेच होत असते.तसेच कर्मचा-यांमध्ये आदेशांचे पालन करण्याची वृत्ती अभिप्रेरणाच्या माध्यमातून होत असते.आणि कर्मचा-यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते.

३.कार्यसमाधानात वाढ :अभिप्रेरणेच्या विविध घटकांद्वारे कार्यसमाधानाच्या स्तरात वाए केली जाते.कर्मचा-यांच्या आर्थिक,मानसिक,सामाजिक गरजांची पूर्तता करण्यासाठी अभिप्रेरणेचया माध्येमातून प्रयत्न केले संघटनेतील भागीदारी इत्यादींमुळे कार्यसमाधानात वाढ होत असते.

४.व्यवस्थापकीय कार्याचा आधार :व्यवस्थापकीय कार्य कुलशलता पुर्वक पार पाडण्यासाठी कर्मचा-यांना अभिप्रेरित करणे आवश्यक असते.कर्मचा-यांना अभिप्रेरित करून नियोजन,

संघटन, नियंत्रण, समन्वय ही व्यवस्थापकीय कार्य योग्य रितीने पुर्ण करता येतात. म्हणूनच अभिप्रेरणेला व्यवस्थापकीय कार्याचा आधार मानले जाते.

५. कर्मचा-यांचे मनोबल वाढते :अभिप्रेरणेमुळे कर्मचा-यांची मानसिक स्थिती आणि प्रवृत्ती सकारात्मक स्वरूपात बदलत असते.अभिप्रेरणे योजनेमुळे कर्मचा-यांमध्ये कार्या विषयी समाधान आणि आत्मविश्वास व कामाची आवड आणि उत्साह निर्माण होत असतो.पर्यायाने कर्मचा-यांचे मनोबल उंचावते.

६. उत्पादनात वाढ होते :कर्मचा-यांना अभिप्रेरणे दिल्यामुळे उत्पादनात वाढ होते.कारण कर्मचारी मन लावून कार्य करीत असतात.त्यांची संस्थेविषयीची निष्ठा वाढते

७. कामगारांच्या समस्या कमी होतात :अभिप्रेरणेमुळे कर्मचारी आणि अधिकारी यांच्यात परस्पर विश्वासाचे वातावरण निर्माण होते.त्यामुळे कर्मचा-यांच्या समस्या सोडविण्यासाठी व्यवस्थापक पुढाकार घेतात.कामगारांची गैरहजेरीचे प्रमाण कमी होते. व कामाची वेळ,सामग्रीचा दुरुपयोग, असंतोष,नैराश्य,संप या समस्यांमध्ये घट होते.यामुळे औद्योगिक अशांतता कमी होत असते. **८. साधनांचा महत्तम उपयोग :**अभिप्रेरणेत उपलब्ध साधनसामग्रीचा जास्तीत जास्त वापर करून घेता येतो.कर्मचारी संघटनेच्या हितासाठी कार्य करीत असतात.साधनांचा महत्तम उपयोग केल्याने उत्पादन क्षमतेत वाढ होते.व वस्तूचे मुल्य कमी करता येते.

९. व्यवस्थापकीय विकास :संघटनेत व्यवस्थापकाला कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी विविध विभागांचा अभ्यास करून कोणत्या ठिकाणी कशारितीने बदल करता येईल या बाबत विश्लेषण करून निर्णय घेण्याचे कार्य अभिप्रेरणेच्या माध्येमातून करता येते.पर्यायाने कार्य अभ्यास करीत असतांना व्यवस्थापकीय विकास होत असतो.

१०. मानवी व्यवहारांचे व्यवस्थापन :मानवी व्यवहारांचे व्यवस्थापनामध्ये अभिप्रेरणे अत्यंत सहाय्यक असते.आधुनिक व्यवस्थापन व्यवहारवाद आणि व्यवहार सुधारणा यासाठी अभिप्रेरणे हे आधार आहे.अभिप्रेरणे सिध्दांताद्वारे मानवी व्यवहार,व्यक्तीमत्वाची ओळख व दृष्टीकोन चांगल्या प्रकारे समजावून घेता येतात.

११. कामगारांचा पाठींबा :आजच्या युगात कर्मचारी हा जागृत घटक असून व संघटित आहे.त्यांचा भावना आणि अपेक्षा ओळखून व्यवस्थापक नवीन नवीन योजनांचा स्विकार करीत असतो.हे केवळ अभिप्रेरणेच्या माध्येमातून करता येते.संघटनेच्या कार्यास पाठींबा देण्याचे कार्य कर्मचारी करीत असतात.

१२. मानसिक शांती :अभिप्रेरणेमुळे कर्मचारी त्यांच्या गरजा पुर्ण करू शकतात.तसेच त्यांना मानसिक शांती मिळू शकते.व आत्मविकासाची संधी मिळते.

४.२.२ अभिप्रेरणाचे प्रकार

अभिप्रेरणेच्या माध्यमातून संघटनेला निश्चित केलेली ध्येय धोरणे साध्ये करता येतात.मानवी स्वभावात भिन्नता दिसून येते.म्हणून कोणताही एक घटक कर्मचा-यांना प्रेरणा देण्यासाठी उपयुक्त ठरत नाही कारण प्रत्येक व्यक्तीचा स्वभाव,विचार आणि गरजा या वेगवेगळ्या असतात.मानवी गरजा भागविण्यासाठी मानव कृती करण्यास तयार होतो.म्हणून मानवाला कृती करण्यास तयार करण्याच्या कलेला अभिप्रेरण असे म्हणतात. अभिप्रेरणेचे विविध प्रकार पुढील प्रमाणे

अ.सकारात्मक आणि नकारात्मक अभिप्रेरण :

जेव्हा ज्या अभिप्रेरणेमुळे कामगारांना मुलभूत गरजांची पूर्तता करणे शक्य होते.तेव्हा त्या अभिप्रेरणेस सकारात्मक अभिप्रेरण असे म्हणतात.या अभिप्रेरणे मुळे कामगार उत्साहाने कार्य करण्यास तयार होतात.त्यांना त्यांच्या इच्छा अपेक्षा पुर्ण करण्याची संधी प्राप्त होत असते.जेव्हा कर्मचा-यांना नेहमी पेक्षा जास्त पगार,भत्ता,बोनस,अधिकार व मान आणि सन्मान मिळतो त्यावेळी ते काम करण्यास प्रवृत्त होतात.तेव्हा त्या प्रक्रियेस सकारात्मक अभिप्रेरण असे म्हणतात.

सकारात्मक अभिप्रेरणेत पुढील बाबींचा समावेश होतो

- १.कार्याविषयी सूचना देणे व प्रशंसा करणे
- २.सकार्याशी व्यक्तीगत संबंध प्रस्थापित करणे
- ३.कर्मचा-यांना व्यवस्थापनात सहभागी कयन घेणे
- ४.मार्गदर्शन करणे व सुधारणा घडवून आणणे
- ५.कर्मचा-यांसाठी स्पर्धेचे आयोजन करणे व सन्मान करणे इत्यादी

जेव्हा कामगारांच्या मुलभूत गरजांची पूर्तता होत नाही व ते स्वतःचे संरक्षण करण्याचा प्रयत्न करतात.तेव्हा त्या अभिप्रेरणेस नकारात्मक अभिप्रेरण असे म्हणतात.नकारात्मक अभिप्रेरणेत कर्मचा-यांना धाक किंवा भिती दाखविण्यात येते.किंवा दंड केला जातो.परंतु कार्यक्षमता वाढीसाठी काहीच उपयोग होत नाही.

नकारात्मक अभिप्रेरणेत पुढील बाबींचा समावेश होतो

- १.मानसिक भिती दाखविणे
- २.टिका करणे
- ३.दडपण आणणे
- ४.क्रूर व्यवहार करणे
- ५.दंडात्मक कार्यवाही करणे
- ६.सेवेतून कमी करणे

हे अभिप्रेरण अल्पकाळासाठी उपयुक्त असते

ब.बहीर्गत आणि अंतर्गत अभिप्रेरण :

बहीर्गत अभिप्रेरण हे प्रत्येक कार्य करण्यापासून स्वतंत्र असते.परंतू कर्मचा-यांना निवृत्ती नंतर मिळणारा मोबदला,वेतन,विमा,इत्यादीचा समावेश होतो.बहीर्गत अभिप्रेरणत कर्मचारी प्रत्येक कार्य करीत असतांना मिळणा-या सुट्या आणि विश्रांतीची वेळ यांचा समावेश होतो जेव्हा कर्मचारी कार्य करीत असतो.त्यावेळी त्याला अंतर्गत अभिप्रेरणेची जाणीव होत असते.यात कर्मचा-यांना मान सन्मान,अधिकार,सहभागीत्व,प्रशांसा उत्तरदायित्व यांचा समावेश होतो.अंतर्गत अभिप्रेरणेमुळे कर्मचा-यांना आपण इतरांपेक्षा वेगळे आहोत हे दाखविण्याची संधी प्राप्त होते.

क.व्यक्तीगत आणि समुह अभिप्रेरण :

व्यक्तीगत अभिप्रेरण :जेव्हा कामगार पुर्वी पेक्षा जास्त उत्साहाने व कार्यक्षमतेने व जबाबदारीने कार्य करण्यासाठी प्रयत्न करतात.त्यास व्यक्तीगत अभिप्रेरण असे म्हणतात.यात कर्मचा-यांनी कार्यक्षमता वाढीसाठी केलेले प्रयत्न यांचा समावेश होतो.

व्यक्तीगत अभिप्रेरणेमुळे व्यवस्थापकांना आणि कामगारांना मिळणारे फायदे पुढील प्रमाणे

- १.प्रशासकीय कार्य सुरळीत होतात
- २.अपेक्षित ध्येय साध्ये करता येतात
- ३.कामगार कार्यशील होतात व त्यांना अधिक मोदला मिळविता येतो
- ४.कामगारांना बढती मिळू शकते
- ५.कामगारांना त्यांच्या हिताचे रक्षण करता येते
- ६.कामगार संघटनेत विशिष्ट स्थान प्राप्त होते

गट किंवा समुह अभिप्रेरण :समुह अभिप्रेरण म्हणजे कार्यक्षमता वाढीसाठी कर्मचारी किंवा कामगारांच्या समुहाने किंवा गटाने केलेले प्रयत्न होय.सामुहीक अभिप्रेरणेमुळे आपण विशिष्ट व्यक्ती समुहाचे अविभाज्य घटक आहोत अशी जाणीव कर्मचा-यांना होते.अशावेळी कर्मचारी व्यक्तीगत हितापेक्षा सामुहीक हिताकडे अधिक महत्त्व देतात.त्यातून त्यांचे परस्परांचे संबंध दृढ होतात.एकमेकांवर विश्वास व सहकार्य असते.समुहीक कार्याला महत्त्व देण्यात येते.

- १.समुह किंवा गट अभिप्रेरणेत व्यक्तीवादी प्रवृत्तींना वाव मिळत नाही
- २.समुह हिताला प्राधान्य दिले जाते
- ३.समुहाला प्रेरणा देण्यासाठी खर्च कमी होतो
- ४.संघर्षाचे वातावरण नष्ट होते
- ५.कर्मचा-यांचे मनोबल उंचावण्यास मदत होते

ड.आर्थिक आणि बिगरआर्थिक अभिप्रेरण :

आर्थिक अभिप्रेरण :ज्या प्रेरणांचे मुल्यमापन पैशात करता येते.त्या प्रेरणांना आर्थिक प्रेरणा किंवा वित्तीय प्रेरणा असे म्हणतात.वेतनात वाढ होणे ही एक आर्थिक प्रेरणा म्हणता येईल.या प्रकारच्या प्रेरणेमुळे कर्मचा-यांना गरजांची पूर्तता करून पैशात बचत करता येते.कर्मचारी अधिक पैसा मिळविण्यासाठी कार्यक्षमतेत वाढ करीत असतात.आर्थिक अभिप्रेरणेत पुढील बाबींचा समावेश होतो.

- १.वेतन,बोनस,कमीशन
- २.विमा योजना
- ३.मोफत वैद्यकीय सेवा
- ४.माफक दरात कर्ज योजना
- ५.शैक्षणिक व मनोरंजन सुविधा
- ६.पगारी सुटी
- ७.निवृत्ती वेतन योजना इत्यादी

आर्थिक प्रेरणा या दोन प्रकारच्या असतात. त्यात प्रत्यक्ष आर्थिक प्रेरणा आणि अप्रत्यक्ष आर्थिक प्रेरणा जेव्हा कामगार अधिक वेतन मिळविण्यासाठी कार्यक्षमता वाढविण्याचा प्रयत्न करतात व त्यांना अधिक मोबदला ज्यावेळी मिळतो त्यास प्रत्यक्ष आर्थिक मोबदला असे म्हणता येईल.

ज्या प्रेरणा सर्व कामगारांना समुहीरित्या देण्यात येतात.तेव्हा त्यांना अप्रत्यक्ष आर्थिक प्रेरणा असे म्हणतात

आर्थिक अभिप्रेरणेच्या मर्यादा : आर्थिक प्रेरणा व्यक्तीला कार्यप्रवृत्त करू शकतात.परंतु त्याला काही मर्यादा आहेत.त्या पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१.उत्पादन क्षमतेवर मर्यादा :प्रत्येक व्यक्तीची काम करण्याची क्षमता ठरलेली असते.त्या पलीकडे व्यक्ती कार्य करू शकत नाही म्हणून विशिष्ट मर्यादे नंतर आर्थिक अभिप्रेरण निरूपयोगी ठरते. **२.व्यक्तीमत्त्व विकासाला प्राधान्य :**व्यक्ती हा भावनात्मक आणि बौद्धिक विकास घडवून आणण्यासाठी आर्थिक विकासाकडे दुर्लक्ष करीत असतो.व तो व्यक्तीमत्त्व विकासावर लक्ष केंद्रीत करीत असतो.

३.व्यवसाय संस्थेतील वातावरण :व्यवसाय संस्थेत योग्य वातावरण असेल तर कर्मचारी अधिक काम करीत असतात.परंतु अयोग्य वातावरण असेल तर कर्मचारी कामाकडे दुर्लक्ष करीत असतात.

४.बिगर आर्थिक उद्देशाला प्राधान्य :पैसा मिळविणे हा उद्देश व्यक्ती व समूहाचा नसतो.मानव हा भावनाशिल आहे.त्याचे इतर उद्देश असतात.आर्थिक मोबदल्या ऐवजी त्याला बिगर आर्थिक उद्देशांकडे लक्ष केंद्रीत करीत असतो.

५. महत्वकांक्षेचा अभाव :जर कामगाराना काही महत्वकांक्षेची जाणीव नसेल तर त्याला किती ही आर्थिक प्रेरणा दिल्या तरी त्यांचा उपयोग होणार नाही.

६. मोबदल्याचा अभाव :कामगारांकडून काम करून घेण्यासाठी योग्य मोबदला मिळत असेल तर कामगार काम करण्यास तयार होतात.उत्पादन वाढी पेक्षा मोबदला कमी असेल तर कामगारांचा उत्साह राहत नाहीत.

७. इतर घटक : या घटकात नोकरीची सुरक्षितता, विकासाची संधी, कारखान्यातील वातावरण, अधिकार आणि जबाबदारीचे वाटप इत्यादींचा समावेश होतो. केवळा आर्थिक घटकांवर लक्ष केंद्रीत करून इतर घटकांकडे दुर्लक्ष केल्यास आर्थिक प्रेरणांना प्रतिसाद मिळत नाही.

बिगरआर्थिक अभिप्रेरण : ज्या प्रेरणांमुळे कर्मचा-यांना आर्थिक लाभ मिळत नाही. कर्मचार उत्साहाने कार्य करीत असतात. त्यावेळी त्यांना बिगरआर्थिक प्रेरणा दिल्या जातात. यात कर्मचा-यांची प्रशंसा केली किंवा कामाची स्थुती केली जाते. त्यामुळे त्यांचे मनोबल वाढते. कर्मचा-यांना दिलीजाणारी वागणून आणि त्यांच्या विचारांचे स्वागत केले जाते. औद्योगिक वातावरण शांततेचे असते. कर्मचा-यांचे नितीधैर्य वाढते. व त्यांना मानसिक समाधान मिळत असते. बिगरआर्थिक प्रेरणांमध्ये पुढील बाबींचा समावेश होतो.

१. नोकरीतील स्थैर्य : कामगारांना कारखान्यात नोकरीचे स्थैर्य देवून त्यांच्या मनातील भिती काढून टाकण्यात येते. त्याचा परिणाम त्यांच्या कार्यक्षमतेवर होत असतो व ते अधिक उत्साहाने कार्य करीत असतात.

२. कारखान्यातील कामाची परिस्थिती : कामगारांना कारखान्यात कामकरण्याच्या ठिकाणी स्वच्छता, भरपूर प्रकाश, खेळती हवा, विश्रांतीची व्यवस्था इत्यादी सोयी उपलब्ध असल्यास कामगार समाधानी राहतात. व त्यांची कार्यक्षमता टिकवून ठेवता येते.

३. प्रशंसा : वरिष्ठ अधिका-यांनी कामगारांच्या कामाची दखल घेण्याचे कार्य केले पाहिजे. तरच कर्मचारी उत्साहाने कार्य करतील. म्हणून कर्मचा-यांच्या कामाची प्रशंसा करणे, शाबासकी देणे, इत्यादी कार्य केल्यास कर्मचारी समाधानी राहतात.

४. अधिकारांचे वाटप : कामगारांना कार्य करून घेण्यासाठी योग्य अधिकार देणे आवश्यक असते. तरच त्यांना इतरांकडून कार्य करून घेणे शक्य होईल. व संस्थेत शिस्तीचे वातावरण राहिल.

५. कामगारांचा व्यवस्थापनात सहभाग : व्यवस्थापना आणि कामगार यांचे सलोख्याचे संबंध टिकवून ठेवण्यासाठी कामगारांना व्यवस्थापनात सहभागीत्व देणे आवश्यक असते. औद्योगिक शंतता टिकवून ठेवण्यास मदत होते. आणि व्यवस्थापनेला नवीन तंत्रां पानाचा वापर करण्यास कामगारांचे पाठबळ मिळविता येते. आणि औद्योगिक वातावरण खेळीमेळीचे ठेवण्यास मदत होते.

६.कार्यात बदल :कर्मचा-यांना नेहमी तेच ते काम केल्याने कंटाळा येतो.म्हणून त्यांची बदली करणे किंवा कामात बदल करणे आवश्यक असते.कर्मचा-यांना नवीन कार्य करण्याची संधी मिळते.व त्यांचा उत्साह टिकून राहतो.

७.बढतीची संधी :व्यवसाय संस्थेत अनेक स्तर असतात.वेगवेगळ्या स्तरावरील कामगारांना वेळोवेळी बढती देवून त्यांच्यावर नवीन कामाची जबाबदारी सोपविणे आवश्यक असते.त्यामुळे कर्मचारी सामाधानी राहत असतो.व तो आपले कार्य अधिक कुशलतेने करण्याचा प्रयत्न करीत असतो.संघटनात्मक वातावरण टिकवून ठेवता येते.

८.न्याय वागणूक :कर्मचा-यांची अपेक्षा असते.की वरिष्ठ अधिका-यांनी सर्वांना समान वागणूक दिली पाहिजे.कामाचे वाटप करीत असतांना पक्षपातीपणा न ठेवता प्रत्येकांकडून कार्य करून घेणे आवश्यक असते.त्यामुळे कामगारांचे मनोबल टिकवून ठेवता येते.

९.परस्परसहकार्य : संघटनेत विविध स्तर व विभाग असतात.कर्मचारी आणि अधिकारी यांच्यात सहकार्याचे वातावरण निर्माण करण्यासाठी प्रयत्न करणे आवश्यक असते. कामगारांच्या समस्या समजून घेणे वेळोवेळी कर्मचा-यांना बढती देणे,समान न्याय वागणून देणे यातून परस्परांमध्ये सहकार्यनिर्माण करता येते.

१०.प्रभावी नेतृत्व : कामगारांमध्ये नेतृत्व गुण विकसित करणे व अधिकारी व कामगार यांच्यात सलोख्याचे संबंध निर्माण करणे आवश्यक असते.त्यामुळे कार्यात एक सुत्रता ठेवता येते.उपलब्ध साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर करता येतो.

११.जबाबदारी सोपविणे : कामगारांवर कामाची जबाबदारी सोपविण्याचे कार्य व्यवस्थापनेने करणे आवश्यक असते.व्यवस्थापनेचा आपल्यावर विश्वास आहे अशी भावना कामगारांमध्ये निर्माण

झाली पाहिजे.व त्यांना विविध प्रकारचे कार्य करण्यास संधी उपलब्ध करणे इत्यादी कार्य व्यवस्थापनेने केली पाहिजेत.

१२.स्पर्धा :संघटनेत स्पर्धांचे आयोजन करणे कर्मचा-यांचे कला गुण व कार्यक्षमता दाखविण्याची संधी उपलब्ध करून देणे,त्यांचा सन्मान करणे,व बक्षीस देणे इत्यादी कार्य व्यवस्थापनेने करणे आवश्यक असते.

अशारितीने कर्मचा-यांना बिगरआर्थिक प्रेरणा देवून कर्मचा-यांचे मनोबल टिकवून ठेवणेचे कार्य व्यवस्थापनेने केले तर संघटनात्मक वातावरण टिकवून ठेवता येते.व व्यवस्थापनला आपली उद्दिष्टे साध्ये करता येते.कामगार आणि व्यवस्थापन यांचे सलोख्याचे संबंध निर्माण करण्यास मदत होते.औद्योगिक शांतता निर्माण करता येते.

४.२.३ अभिप्रेरणाचे सिध्दांत : कामगारांना अभिप्रेरित करणे हे व्यवस्थापनेचे प्रमुख कार्य आहे. व्यक्ती ज्या बाबींमुळे अभिप्रेरित होतात. हे जाणून घेण्यासाठी अनेक विचारवंतांनी या बाबत अभ्यास केलेला आहे. त्यांना मानवी संबंधावर जोर देवून मानवी वर्तनाचा अभ्यासात अभिप्रेरण कितपत परिणाम करित असतात. या विषयी आपले विचार मांडलेले आहेत. मानवी संबंध या बाबत सिध्दान्त मांडलेले आहेत. या सिध्दान्तात फ्रेडरिक टेलर, अब्राहम मॅस्लो, मॅग्रीगर, एल्टन मेयो, हर्जबर्ग, उर्विक, औची इत्यादींचा समावेश होतो. त्या पैकी, अब्राहम मॅस्लो, मॅग्रीगर, हर्जबर्ग आणि औची यांनी मानवी गरजांबाबत अभ्यास करून संशोधनाच्या आधारे आपले विचार मांडलेले आहेत. ते पुढील सिध्दांतांच्या साहाय्याने स्पष्ट करता येईल.

४.२.३.१ मॅस्लोचा गरजेचा सिध्दांत : अब्राहम मॅस्लो यांचा जन्म १९०८ साली अमेरिकेत झाला. त्यांनी समाजशास्त्राची पदवी ही विस्कॉन्सिन विद्यापीठातून प्राप्त केली. नंतर १० वर्षे अमेरिकेतील बुकलीन महाविद्यालयात प्राध्यापक म्हणून काम केले. नंतर १९५१ मध्ये ब्रॅन्डीज विद्यापीठात समाजशास्त्र विषयाचे विभागप्रमुख म्हणून काम केले. त्यांनी जवळ जवळ १९७० पर्यंत कार्य केले. याच कालावधीत त्यांनी समाजशास्त्र विषयात शोधनिबंध लिहिला. तसेच त्यांनी १९४३ मध्ये आपले संशोधन जगासमोर आणले. व विविध संशोधन लेख लिहून एक पुस्तक १९५४ साली अभिप्रेरण आणि व्यक्तीमत्त्व या नावाने प्रसिध्द केले. या ग्रंथात त्यांनी मानवाच्या गरजा, गरजांचे स्वरूप, वर्गवारी आणि एकूण गरजांचा अभिप्रेरणावर होणारा परिणाम इत्यादी पैलूंचा चिकित्सक अभ्यास करून गरजा विषयक श्रेणीचा सिध्दांत मांडला. या सिध्दांताच्या आधारे गरजांच्या श्रेणीवर अभिप्रेरणेचा काय परिणाम होतो. हे सिध्द करून दाखविलेले आहे. ते स्पष्ट करता येईल. मॅस्लो यांनी या सिध्दांतात महत्वाचे गृहीतके सांगितलेले होते. त्यांची माहिती पुढील प्रमाणे

१. गरजांची निर्मिती प्रक्रिया : मानवी गरजा अनंत असतात. संपूर्ण गरजा पूर्ण होत नाहीत. एक गरज पूर्ण झाली की दुसरी गरज निर्माण होत असते. ही प्रक्रिया मानवाच्या जन्मा पासून सुरू होते तर त्याच्या मृत्यु पर्यंत चालू राहत असते.

२. गरजांचा क्रम : मानव हा गरजांचा क्रम गरजांचया महत्वानुसार लावत असतो. व त्या गरजांची क्रमवारी ठरवित असतो.

३. गरजांची पातळी : गरजांची पातळी ही वेगवेगळी असते. खालच्या पायरीची गरज पूर्ण झाली की पुढील पायरीच्या गरजेची तीव्रता वाढते.

४. गरजांची तीव्रता : मानवाला अतृप्त गरजांची तीव्रता अधिक असते. त्या प्रमाणात अभिप्रेरण असते.

५. गरजांचा परिणाम : व्यक्तीला मिळणारा मोबला, त्याचे शिक्षण, दर्जा, जीवन स्तर, या बाबींचा अभिप्रेरणेवर परिणाम होत असतो.

मॅस्लो यांनी या सिध्दांतात गरजांचा क्रम पुढील प्रमाणे स्पष्ट केलेला आहे

१.शारीरिक गरजा : प्रत्येक व्यक्तीला शारीरिक गरज ही अत्यंत महत्त्वाची असते.त्या गरजा भागविण्यासाठी प्रथम क्रमांक देत असतो.प्राथमिक गरजांमध्ये अन्न,वस्त्र,निवारा,हवा,पाणी इत्यादी शारीरिक गरजा मानता येतील.या गरजा पूर्ण झाल्याशिवाय त्याला इतर गरजांची जाणीव होत नाही.म्हणून तो या गरजांची पूर्तता करण्यासाठी प्रयत्न करित असतो.मॅस्लो यांच्या मते जोपर्यंत व्यक्तीला अन्न मिळत नाही तो पर्यंत त्याला अन्नाचे महत्त्व अधिक असते.कारण मानवाला जीवन जगण्यासाठी अन्न हा हा घटक महत्त्वाचा आहे.म्हणून तो सुरवातीला शारीरिक गरजा पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्न करित असतो.

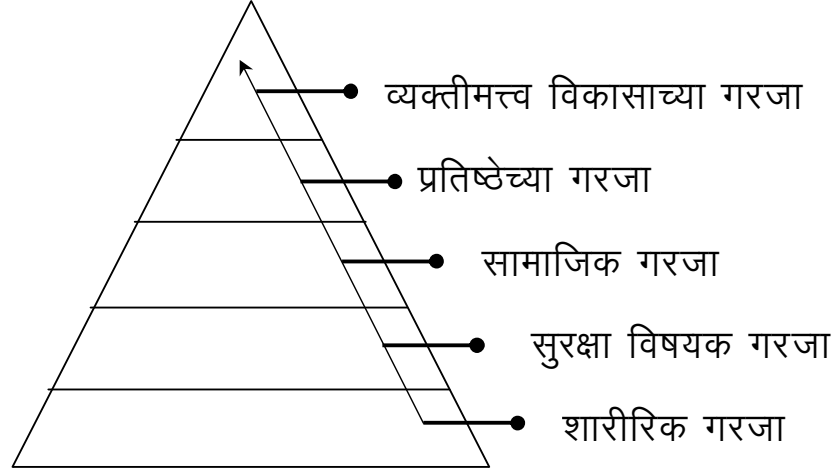
२.सुरक्षा विषयक गरजा :प्रत्येक व्यक्तीला जीवनात धोक्यापासून संरक्षण हवे असते.आग, चोरी,नोकरीतून मुक्ती, जीवनाच्या उत्तरार्धात येणा-या अडचणी इत्यादी प्रसंगांना तोंड देण्यासाठी

मानव उपाययोजना करित असतो.यालाच सुरक्षिततेच्या गरजा असे म्हणतात.मॅस्लो यांनी या गरजांना दुसरा क्रमांक दिलेला आहे

३.सामाजिक गरजा :मानव हा समाजशील प्राणी आहे.त्याला इतर व्यक्तींमध्ये राहणे आवडत असते.वरील गरजा पूर्ण झाल्यानंतर सामाजिक गरजांकडे त्याचे लक्ष वळते.प्रेम,मैत्री,आपुलकीची भावना,सहानुभूती,दया इत्यादींची जाणीव त्याला होत असते.

४.प्रतिष्ठेच्या गरजा :सामाजिक गरजांची पूर्तता झाल्यानंतर मानवाला प्रतिष्ठेच्या गरजांची जाणीव होते.या गरजांमध्ये सामाजिक प्रतिष्ठा प्राप्त करण्याची इच्छा,नावलौकीक इत्यादींचा समावेश होतो.या सर्व गरजांची पूर्तता करणे आवश्यक नसते.संघटनेत कर्मचा-यांना बढती किंवा अधिकार देवून त्यांच्या प्रतिष्ठेच्या गरजांची पूर्तता करता येते.परंतु आपण इतरांपेक्षा वेगळे आहोत अशी इतरांना जाणीव निर्माण करण्याची त्या व्यक्तीची इच्छा असते.

५.व्यक्तीमत्त्व विकासाच्या गरजा :वरील सर्व गरजांची पूर्तता झाल्यानंतर व्यक्ती विकासाच्या गरजांची जाणीव निर्माण होते.म्हणून या गरजांचा क्रम सर्वात शेवटी आहे.आपल्या कौशल्याचा आणि सृजनशीलतेचा पुरेपूर वापर झाल्या नंतर मानवाला काही वेगळेच आंतरिक समाधान मिळत असते.त्याने त्याच्या मनाशी ठरविलेले ध्येय साध्ये करण्यासाठी त्याची गरज असते.त्या दृष्टीकोनातून तो प्रयत्न करित असतो.यासाठी तो संघटनेत जबाबदारीचे पद स्विकारत असतो. व त्याला विकासाची संधी प्राप्त होत असते मॅस्लो यांनी या गरजांची मांडणी पिरॅमिड प्रमाणे केलेली आहे ते पुढील आकृती वरून स्पष्ट करता येईल



या आकृतीवरून असे स्पष्ट करता येते की मानवाला प्रथम मूलभूत गरजांची आवश्यकता असते. व त्या भागविण्यासाठी प्रयत्न करित असतो. शारीरिक गरजांची पूर्तता झाल्यानंतर सुरक्षिततेच्या गरजांची जाणीव होत असते. या गरजा पूर्ण झाल्यानंतर त्याला प्रतिष्ठेच्या गरजांची जाणीव होते. ही गरज पूर्ण झाल्यानंतर त्याला व्यक्ती विकासाच्या गरजांची जाणीव निर्माण होत असते. परंतु मानवाच्या गरजा पुन्हा वाढत असतात. म्हणून संघटनेत आर्थिक प्रलोभनाचा अभिप्रेरण देण्यासाठी उपयोग होऊ शकतो.

मॅस्लो यांच्या सिध्दांताचे अपवाद :

१. अल्पसमाधानी वृत्ती : काही व्यक्ती अल्पसमाधानी असतात. त्यांना पैसा, सत्ता, प्रतिष्ठा, उच्च जीवनमान इत्यादी गरजा दुय्यम स्वरूपाच्या वाटतात. उदा. दारिद्र्यातील व्यक्तीला मूलभूत गरजा भागविण्यासाठी नोकरी मिळाली तरी ते समाधानी असतात.

२. काही व्यक्ती स्वतःमधील प्रेम व प्रेरणा या कारणांमुळे कायमचे हरवून बसतात

३. एखाद्या व्यक्तीला एखादी गरज दिर्घकाळ पूर्ण झाली नाही तर त्या व्यक्तीला त्या गरजेचे व्यवस्थित आकलन होत नाही व त्याचे मुल्य करता येत नाही

४. गरज आणि इच्छा या व्यतिरिक्त मानवी वागणूकीला प्रभावित करणारे अनेक घटक असतात

मॅस्लो यांच्या सिध्दांताचे टिकात्मक परीक्षण :-

मॅस्लो यांच्या सिध्दांतांवर अनेक व्यक्तींनी आक्षेप घेतले त्या पैकी महत्त्वाच्या टिका पुढील प्रमाणे

१.केवळ औपचारिक माहीतीच्या आधारावर एखाद्या विषयाला सैध्दांतिक स्वरूप प्राप्त करून देणे चुकीचे ठरेल

२.मानवाच्या प्राथमिक गरजा विशद करण्यासाठी कोणत्याही पुराव्याची गरज नसते परंतू इतर गरजा विशद करतांना मॅस्लो यांनी कोणताही पुरावा दिलेला नाही

३.श्री.बेनिस यांनी मॅस्लो यांच्या आत्मविकासाच्या गरजेच्या संकल्पनेस अत्यंत संदिग्ध व अवास्तव मानले आहे.कारण आत्मविश्वास कोणत्याही मर्यादेत बांधता येत नाहीत

४.मानव हा सर्वात श्रेष्ठा आणि वेगळा आहे.तो आपले जीवन जगत असतांना अनेक गरजांचे लक्ष्ये ठरवून वर्तन करीत असतो.म्हणून गरजांचा क्रम लावणे कठीण आहे.कारण प्रत्येक व्यक्तीची गरजांची तिब्रता भिन्न स्वरूपाची असते.

५.गरजा या व्यक्ती सापेक्ष असतात.त्यांच्यावर कोणत्या घटकांचा अधिक परिणाम होईल हे ठरविणे कठीण कार्य आहे.कारण भारतीय कामगारांची गरजेची श्रोणी अमेरिकन कामगारांपेक्षा वेगळी आहे.भारतात राज्यांची तुलना केल्यास प्रत्येक राज्यातील कामगारांच्या गरजेची तुलना करता येणार नाही.

६.या सिध्दांतात असे दिसून येते की पहिल्या दोन गरजा पूर्ण झाल्या की अनेक व्यक्ती समाधानी असतात.परंतू बाकी तीन गरजांबाबत समाधान अत्यंत कमी असते कारण प्रत्येक व्यक्ती त्यांची अपेक्षा करीत नाहीत

७.प्रत्येक व्यक्तीचे विचार वेगवेगळे असतात.काही व्यक्ती सन्मानाला पसंती देत असतात.वेळ प्रसंगी इतर गरजा बाजूला ठेवून सन्मानाची गरज पूर्ण करीत असतात.तर काही व्यक्तीना नोकरी करणे आवडते ते कोणत्याही पदाची अपेक्षा करीत नाहीत.

४.२.३.२ हर्जबर्गचा दोन घटकांचा सिध्दांत : प्रो.फ्रेडरिक हर्जबर्ग यांनी १९५० मध्ये अमेरिकेतील विटसबर्ग प्रदेशातील ९ विविध प्रमंडळातील २०० अभियंते व लेखापाल यांच्या मुलाखती घेण्यात आल्या व त्या मुलाखतीत प्रश्नावली तंत्राचा वापर करण्यात आला.प्रश्नावलीचे दोन स्वतंत्र संच तयार करून पहिल्या संचात कर्मचा-यांना कोणते अनुभव आलेत.व कोणत्या अनुभवामुळे अधिक आनंद व समाधान झाले आणि कोणत्या अनुभवाने समाधान व दुःख झाले व त्याचा कार्यावर काय परिणाम झाला इत्यादी प्रश्नांचा समावेश करण्यात आला होता.दुस-या प्रश्न संचात कर्मचा-यांना कोणत्या कारणांमुळे नकारात्मक विचार येतात.व त्यांचे मत नकारात्मक होण्याची कारणे विचारण्यात आली या प्रश्नावलीच्या आधारे विश्लेषण करून निष्कर्ष काढण्यात आलेत त्यावरून गरजांचे दोन प्रकार स्पष्ट करण्यात आले हर्जबर्ग यांनी या गरजांचा मानवी वर्तनावर काय परिणाम होतो.हे स्पष्ट केलेले आहे या सिध्दांतास द्विघटक किंवा आरोग्य विषयक सिध्दांत म्हणून ओळखले जाते.त्यांचे वर्णन पुढील प्रमाणे

अ.आरोग्य विषयक घटक :या सिध्दांता प्रमाणे कर्मचा-यांमध्ये समाधानाची पातळी टिकून राहण्यासाठी आरोग्य विषयक घटकांची आवश्यकता असते.असे घटक कर्मचा-यांना मिळत नसतील तर त्या कालावधी पर्यंत त्याची जाणीव निर्माण होत असते.उदा-कर्मचा-यांना अपुरे वेतन मिळत असेल तर ते समाधानी राहत नाहीत.यासाठी त्यांना पुर्ण वेतन मिळावे अशी त्यांची अपेक्षा असते.हर्झबर्ग यांच्या मते निर्वाह आणि आरोग्यासाठी पुढील बाबींचा समावेश होतो.

- १.संस्थेचे धोरण व प्रशासन
- २.कामाच्या ठिकाणी असलेली परिस्थिती
- ३.सुरक्षितता
- ४.निरीक्षण
- ५.वेतन
- ६.प्रतिष्ठा
- ७.परस्परातील संबंध
- ८.व्यक्तीगत जीवन

वरील सर्व घटक कर्मचा-यांना उपलब्ध करून दिल्याने कर्मचा-यांमध्ये कामा विषयी आस्था निर्माण होते.जर हे घटक नसतील तर कर्मचारी असमाधानी राहतात.

ब.अभिप्रेरणात्मक घटक :हर्झबर्ग यांच्यामते अभिप्रेरणात्मक घटकांमुळे कर्मचा-यांना कामापासून समाधान मिळत असते.ते मनलावून कार्य करीत असतात.आणि उत्पादन कार्यक्षमतेत वाढ होत असते.अभिप्रेरणात्मक घटकात पुढील बाबींचा समावेश असतो.

- १.कार्याचे स्वरूप
- २.जबाबदारी
- ३.साध्ये किंवा सिध्दी
- ४.प्रगती
- ५.विकासाची संधी
- ६.मान्यता

वरील सर्व घटक कर्मचा-यांच्या कामाशी निगडीत आहेत.जर या घटकांमध्ये वाढ केली तर ते अधिक समाधानी असतात.आणि जास्तीत जास्त कार्य करीत असतात.अशारितीने हे घटक कर्मचा-यांना अभिप्रेरण देत असतात.

हर्झबर्ग यांच्या सिध्दांतावरील टिका :-

हा सिध्दांत समजण्यास सुलभ असला तरी त्यावर अनेक मानसशास्त्रज्ञांनी टिका केलेली आहे.त्याचे वर्णन पुढील प्रमाणे

- १.हा सिध्दांत दोनशे अभियंते आणि लेखापाल यांच्या मुलाखतीच्या आधारावर आहे.व्यवस्थापन आणि उत्पादन क्षेत्रात अनेक अधिकारी व कर्मचारी असतात.त्यांचा विचार करण्यात आलेला नाही.म्हणून हा सिध्दांत अपूर्ण आहे असे अनेकांचे मत आहे.
- २.या सिध्दांतात अभिप्रेरणे विषयी केलेले वर्णन हे अपूर्ण आहे.त्याला शास्त्राचा आधार नाही
- ३.सिध्दांतात कर्मचा-यांचे समाधान आणि अभिप्रेरण यांचा मेळ घालण्याचा प्रयत्न करण्यात आलेला आहे.परंतु हे विभाजन अनेक घटकात करता आले असते.

४.२.३.३ वर्तणूक सिध्दांत - क्ष सिध्दांत :मॅग्रीगर यांचा क्ष सिध्दांत हा मानवी वर्तनाशी संबंधीत आहे.या सिध्दांतात व्यवस्थापकीय समस्या सोडविण्यासाठी मानवी वर्तनाच्या तत्वांचा वापर कसा करावा या बाबत विश्लेषण करण्यात आलेले आहे.व्यवस्थापक हा हुकूमशाहासारखा बागणूक देत असतो.अधिकारांचे केंद्रीकरण,एकाधिकारशाही,नेतृत्व,कडक नियंत्रण,निर्णय प्रक्रियेत इतरांना सहभागी न करणे इत्यादी बाबी व्यवस्थापेनत दिसून येतात.हा सिध्दांत पारंपारिक प्रवृत्तीचा असून या बाबत विश्लेषण करण्यात आलेले आहे.या सिध्दांतातील गृहीतके पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

- १.कर्मचारी हा सोपविलेले काम करण्यास टाळाटाळ करीत असतो.किंवा दुस-यांवर सोपविण्याचे कार्य करीत असतो.
 - २.संघटनेतील काही व्यक्तींची जबाबदारी स्विकारण्याची इच्छा नसते व त्यांना इतरांना मार्गदर्शन करणे आवडत असते
 - ३.संघटनात्मक समस्या सोडविण्यासाठी रचनात्मक क्षमता कमी लोकांमध्ये असते
 - ४.वरिष्ठांचे दडपण आणि नोकरीतील सुरक्षितता या कारणांमुळे व्यक्ती कार्य करीत असतात
 ५. संघटनेतील बदलास कर्मचा-यांचा विरोध असतो
 - ६.व्यक्तींकडून काम करून घेण्याची जबाबदारी ही व्यवस्थापनाची असते
 - ७.संघटनेची कर्मचारी हे भेळासर असतात.त्यांची फसवणूक होऊ शकते
- या सिध्दांतील तत्त्वज्ञान हे मानवी प्रवृत्तीचे पारंपारिक तत्त्वज्ञान आहे.या सिध्दांतानुसार व्यक्ती समूहाच्या अभिप्रेरणेसाठी व्यवस्थापनास दडपण,शिक्षा आणि प्रभावी नियंत्रण या उपायांचा अवलंब करावा लागतो.

य सिध्दांत :

प्रा.मॅग्रीगर यांनी मानवी वर्तन व स्वभाव या विषयी सिध्दांत क्ष मध्ये नकारात्मक भूमिका विचारात घेतली आहे.परंतू प्रत्येक वेळी नकारात्मक भूमिका घेणे योग्य नसते.याची जाणीव त्यांना झाल्यामुळे त्यांनी कर्मचा-यासाठी सकारात्मक भूमिका घेवून दुसरा सिध्दांत मांडला त्यास 'य' सिध्दांत म्हणून ओळखले जाते.या सिध्दांतानुसार व्यवस्थापनाचा कल हा अधिकाराचे केंद्रीकरण,उदारमतवादी पर्यवेक्षण,लोकशाही नेतृत्व,योग्य संदेशवहन,कमीत कमी नियंत्रण, नियंत्रण प्रक्रियेत कर्मचा-यांचा सहभाग इत्यादी बाबी दिसून येतात.या सिध्दांताची गृहीतके पुढील प्रमाणे

१.काम करण्याची क्रिया ही स्वाभाविक क्रिया आहे.सर्वसामान्य व्यक्ती आळशी नसतो व त्याला कामाचा कंटाळा येत नाही

२.संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यक्तीचे स्वतःवर नियंत्रण असते.

३.संघटनेच्या समस्या सोडविण्यासाठी क्षमता लोकसंख्येत विभागलेली आहे ती व्यवस्थापनेची मक्तेदारी नाही

४.सर्वसामान्य व्यक्ती जबाबदारी टाळत नाही तो जबाबदारी स्विकारण्यासाठी अभ्यास करीत असतो.व जबाबदारी स्विकारण्यास तयार होतो

५.आजच्या औद्योगिक युगात व्यक्तीच्या बुद्धीचातुर्याचा वापर काही प्रमाणात केला जातो.प्रत्यक्षात पुरुष व स्त्री यांच्यात भरपूर क्षमता असते.

६.उद्दिष्टांची पूर्तता ही त्यासाठी मिळणारे बक्षिस आणि मोबदला यावर अवलंबून असते.या सिध्दांतनुसार कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी अभिप्रेरित करणे व आर्थिक आणि आर्थिकेतर प्रेरणांचा उपयोग केला जातो.व्यवस्थापनेस नवीन दिशा प्राप्त होते.

सिध्दांत य व क्ष यावरील टिका :

१. क्ष आणि य सिध्दांत अत्यंत सामान्य असून क्ष व य असे विभाजन करणे अशक्य आहे.कारण या सिध्दांतातील अनेक बाबी एकमेकांना पूरक आहेत

२.मॅग्रीगर यांनी संपूर्ण व्यवस्थापन शैली व तत्वांन फक्त क्ष आणि य या दोन विभागात केले परंतू ते वस्तुस्थितीला धरून नाही

३.मॅग्रीगर यांच्यामते कार्य करण्यासाठी स्वतःला अभिप्रेरण देणारा घटक मुख्य घटक असतो. परंतू सर्वच कामे उत्तेजन देतात असे नाही

४.मानवी प्रेरणांविषया क्ष सिध्दांत नकारात्मक आणि य सिध्दांत सकारात्मक भूमिका गृहीत धरण्यात आलेल्या आहेत.परंतू व्यवस्थापनात वरील पैकी कोणतीही एकचप्रणाली स्वतंत्रपणे कार्य करू शकत नाही.

४.२.३.४ झेड सिध्दांत : या सिध्दांतानुसार जपानी व्यवस्थापनाचा वापर अमेरिका आणि इतर देशामध्ये कसा वापर करता येईल या संदर्भात वर्णन करण्यात आलेले आहे. त्यामुळे वर्तमान परिस्थितीत अनेक अमेरिकन व्यवसायांनी यास मान्य दिलेली आहे.

झेड सिध्दांतीची वैशिष्टे : हा सिध्दांत जपानी व्यवस्थापन पध्दतीवर आधारलेला आहे. श्री.औची यांना त्यांची पाच प्रमुख वैशिष्टे सांगितलेली आहेत.

१.अधिक विश्वासनियता : विश्वासहर्ता हे या सिध्दांताचे मुलभूत वैशिष्टे श्री.औची यांच्यामते दृढविश्वास हा केवळ कामगारांमध्ये असून चालत नाही तर तो सर्व कार्यगटात, संघटनेत, व्यवस्थापन आणि सरकार यांचा स्वतःवर आणि ऐकमेकांवर अधिक विश्वास असला पाहिजे. कारण दृढविश्वास, एकात्मता या एकमेकांना पुरक संकल्पना आहेत. त्यांची संघटनेला अधिक गरज असते. कोणती ही संस्था किंवर संघटना दृढविश्वासावर उभी असते. तरच कामगार व कर्मचारी संस्थेला जास्तीत जास्त सहाय्य करीत असतात.

२. कामगार आणि संघटना यांचा घनिष्ट संबंध : या सिध्दांतानुसार कामगार आणि संघटना यांच्यात अधिक विश्वास असणे आवश्यक आहे. उदा. नोकरीची सुरक्षितता या विषयी वातावरण निर्मिती झाल्यास कामगार समाधानी राहत असतात. व त्यांना संस्थेविषयी आपुलकीची भावना निर्माण होते. तसेच त्यांना निर्णय प्रक्रियेत सहभागी करून घेणे इत्यादी कार्य केले पाहिजे. तरच कामगार आणि संघटना यांच्यात घनिष्ट संबंध निर्माण करणे शक्य होईल. असे स्पष्ट करण्यात आलेले आहे.

३. कामगारांचा सहभाग : या सिध्दांतात कामगारांच्या सहभागाला अधिक महत्त्व देण्यात आलेले आहे. संस्थेतील कोणतेही निर्णय कामगारांच्या सहभागाशिवाय घेण्यात येत नाहीत. त्यामुळे कामगार आणि व्यवस्थापना यांचे सलोख्याचे संबंध निर्माण होतात.

४. औपचारिक संघटनरचनेचा अभाव : या सिध्दांतानुसार संघटनेची कोणतीही औपचारिक रचना मान्य केली जात नाही. परंतु रचनेत एकसंघ पध्दतीने कार्य केले जाते. सर्व कर्मचारी त्यास मान्यता देतात त्या प्रमाणे साधन सामग्री उपलब्ध करण्यात येते.

५. मानवी घटकात समन्वय : या सिध्दांतानुसार संघटनेत नेत्याची भूमिका ही समन्वयकाची असते. कामगार आणि कामगार यांचत समन्वय ठेवण्यासाठी प्ररुत्न केले जातात. कामगारांच्या कौशल्यात वाढ करण्यासाठी समन्वयाचे कार्य केले जाते. ही प्रक्रिया नवीन संघटन रचना अस्तित्वात आणली जाते. यामुळे कामगार आणि व्यवस्थापना यांचे संबंध दृढ निर्माण होतात. आणि तंत्रज्ञान विकसित करण्यास मदत होते.

झेड सिध्दांताचे स्वरूप : झेड सिध्दांत हा कर्मचा-यांना अभिप्रेरित करणारी एक व्यवस्थापन प्रक्रिया किंवा पध्दती आहे. त्या प्रमाणे व्यवस्थापन तंत्राचा वापर करण्याचे ठरविण्यात येते. जपानी तंत्रज्ञानाचा वापर इतर देशात केला जातो. उत्पादन खर्चात बचत

करून उत्पादन क्षमता वाढविण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात.म्हणून जपानी तंत्रज्ञानाचे सर्वत्र स्वागत करण्यात आलेले आहे.त्या प्रमाणे व्यवस्थापनात सुधारणा घडवून आणण्याचा प्रयत्न केला जातो.जपानी उद्योग व्यवस्थापन पध्दती ही झेड सिध्दांताच्या आधारावर चालविण्यात येतात.

४.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१.निर्देशन म्हणजे काय ?

२.अभिप्रेरण म्हणजे काय ?

सविस्तर उत्तरे लिहा.

१.निर्देशन म्हणजे काय ?निर्देशनाचे महत्त्व लिहा.

२.अभिप्रेरण म्हणजे काय?अभिप्रेरणेचा गरजा विषयक सिध्दांत स्पष्ट करा

४.४ सारांश

संचालन हे साहाय्यकांना मार्गदर्शन करण्यासाठी व त्यांच्या कार्याचे निरीक्षण करण्यासाठी करण्यात येणारे कार्य आहे व्यवस्थापनेत संचालनाला अधिक महत्त्व असते.त्याशिवाय व्यवस्थापनाच्या कार्यांना गती प्राप्त होत नाही.

विशिष्ट समूहाचे सभासद असलेल्या व्यक्तींमध्ये विशिष्ट उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व स्वच्छेने आणि व्यवस्थापकांनी केलेले नियोजन संघटनेच्या उभारणीसाठी करण्यात आलेले प्रयत्न विचारात घेवून उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी आवश्यक ते प्रयत्न करण्याच्या क्रियेला अभिप्रेरण असे म्हणतात.अभिप्रेरण ही एक तंत्र आहे.व्यवस्थापनेला या तंत्राच्या साहीय्याने कर्मचा-यांना कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी त्याचा वापर केला जातो.

४.५ पारिभाषिक शब्द

संचालन :अनुयायांना मार्गदर्शन

संघटना :व्यवसायिक किंवा औद्योगिक उपक्रम किंवा संस्था

अभिप्रेरण :प्रेरणा

उद्युक्त करणे :प्रवृत्त करणे

पारंपारिक संबंध :एकमेकांशी असलेले संबंध

प्रक्रिया :उत्पादनात अनेक क्रिया असतात.आणि त्यांचा क्रम ठरलेला असतो.त्याला प्रक्रिया असे म्हणतात.

४.६ सरावासाठी स्वाध्याय

थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१.निर्देशनाचे महत्त्व सांगा

- २.निर्देशनाची वैशिष्टे लिहा.
- ३.चांगल्या आदेशाची गुणवैशिष्टे सांगा
- ४.मुक्त संचालन तंत्र म्हणजे काय ?
- ५.हुकूमशाही संचालनाचे तंत्र म्हणजे काय ?
- ६.मॅग्रेगरचा क्ष सिध्दांची गृहीतके सांगा
- ७.मॅग्रेगरचा य सिध्दांताची गृहीतके सांगा

सविस्तर उत्तरे लिहा.

- १.अब्राहम मॅस्लो यांचा गरजा विषयक श्रेणीचा सिध्दांत स्पष्ट करा.
- २.निर्देशनाची विविध तंत्रे स्पष्ट करा.
- ३.डग्लस मॅग्रेगर यांचा क्ष आणि य सिध्दांत स्पष्ट करा.
- ४.झेड सिध्दांत विशेष कर.
- ५.आर्थिक आणि आर्थिकेतर अभिप्रेरणाची माहिती सांगून त्यांचे विविध घटक सांगा
- ६.अभिप्रेरण म्हणजे काय ?अभिप्रेरणाचे विविध प्रकार लिहा.
- ७.हुकूमशाही निर्देशन तंत्राचे फायदे व मर्यादा सांगा
- ८.हर्झबर्गचा अभिप्रेरणेचा सिध्दांत स्पष्ट करा

टीपा लिहा.

- १.निर्देशनाची वैशिष्टे
- २.निर्देशन तंत्रे
- ३.झेड सिध्दांत
- ४.आर्थिक अभिप्रेरणा
- ५.आर्थिकेतर अभिप्रेरणा
- ६.अभिप्रेरणेचे महत्त्व

४.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

- 1.डॉ.प्रभाकर देशमुख (१९८२)व्यवस्थापन प्रक्रिया मनोहर पिंपळापुरे प्रकाशन नागपूर
2. प्राचार्य ए.एस.उखळकर आणि प्रा.अरविंद बोद्रे (१९८९) व्यावसायिक व्यवस्थापन विद्या प्रकाशन नागपूर-२
- 3.डॉ.माधवी मित्र आणि प्रा.वसुधा जोशी (१९९१) संघटन आणि व्यवस्थापन सुविचार प्रकाशन मंडळ पुणे
4. प्रा.सु.ग.दातार आणि प्रा.वि.अ.जोशी (१९८४) व्यवसाय व्यवस्थापन नरेद्र प्रकाशन पुणे
- 5.डॉ.एस.पी गिरासे, डॉ.जे.बी.मोरे, प्रा.जे.एन.बागुल, प्रा.व्ही.एस.जैन (२००९) व्यवसाय व्यवस्थापन प्रशांत पब्लिकेशन जळगाव

घटक ५ : नेतृत्व Leadership

अनुक्रमणिका

- ५.० उद्दिष्टे
- ५.१ प्रास्ताविक
- ५.२ विषय-विवेचन
- ४५२.१ नेतृत्व: व्याख्या, अर्थ, गरज आणि महत्व
- ५.२.२ नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये, नेतृत्वाचा सिध्दांत
- ५.२.३ नेतृत्वाची कार्ये, गुण आणि प्रकार
- ५.२.४ नेतृत्व शैली
- ५.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न
- ५.४ सारांश
- ५.५ पारिभाषिक शब्द
- ५.६ सरावासाठी स्वाध्याय
- ५.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

५.० उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला -

नेतृत्वची व्याख्या, अर्थ, गरज आणि महत्व समजेल.

नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये आणि नेतृत्वाचा सिध्दांत लक्षात येईल

नेतृत्वाची कार्ये, गुण आणि प्रकार यांची ओळख होईल.

नेतृत्व शैलीचा अभ्यास करता येईल

थोडक्यात म्हणजे व्यवस्थापनेचे कार्य करीत असतांना व्यवस्थापकाच्या अंगी असणा-या गुणांची माहिती आपल्याला या घटकात करून घ्यावयाची आहे. कुशल व्यवस्थापकास त्याचे अनुयायांना योग्य मार्गदर्शन करता आले पाहिजे, त्यांचे योग्य दिशेने नेतृत्व करता आले पाहिजे आणि अनुयायांशी परिणामकारक हितगुज करता आले पाहिजे, तरच तो व्यवस्थापक हा यशस्वी होईल. म्हणून व्यवस्थापकाला याशस्वी होण्यासाठी त्याच्या अंगी नेतृत्व गुण असणे आवश्यक आहेत.

५.१ प्रास्ताविक

या घटकाचा अभ्यास केल्यामुळे आपल्याला नेतृत्वची संकल्पना, गरज आणि महत्व यांची माहिती मिळविता येईल. त्याच प्रमाणे नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये आणि नेतृत्वाचा सिध्दांत यांचा अभ्यास करता येईल. नेतृत्वात कोणती कार्ये करावी लागतात. त्यासाठी कोणते गुण असावे

लागतात.नेतृत्वाचे प्रकार यांची ओळख होईल व नेतृत्व शैलीचा अभ्यास करता येईल अर्थात व्यवस्थापनेला संघटनेच्या वेगवेगळ्या स्तरावर कार्य करीत असतांना नेतृत्वाची भूमिका पारपाडावी लागते.व संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापकाला आपली कार्ये पारपाडावी लागतात म्हणून नेतृत्वास अधिक महत्व आहे असे म्हणता येईल.

५.२ विषय-विवेचन

५.२.१ नेतृत्व:व्यवस्थापनाची विविध कार्ये मानवी घटकांद्वारे केली जातात.म्हणून मानवी घटकांचे व्यवस्थापनास विशेष महत्वाचे स्थान आहे.जेव्हा एखाद्या समूहाद्वारे कार्य करून घेण्यासाठी आणि संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी समूहाला दिशा देण्यासाठी नेतृत्वाची आवश्यकता असते.त्या वेळी व्यवस्थापन ही नेतृत्वाची जबाबदारी स्विकारीत असते.व सामूहिक प्रयत्नांना गतिमान करणारी शक्ती व्यवस्थापना नेतृत्वाच्या माध्यमातून पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करीत असते. व्यवस्थापनेमुळे औपचारिक संघटनेस नेतृत्व प्राप्त होते.व्यवस्थानेचे नेतृत्व औपचारिक व अनौपचारिक संघटनेस किती प्रमाणात मान्य होते यावर व्यवस्थापनेचे यश अवलंबून असते.जेव्हा एखाद्या व्यक्तीस नेतृत्व दिले जाते.त्यावेळी त्याच्या समूहाकडून त्याचे नेतृत्व मान्य केले जाते. परंतु व्यवस्थापन करणा-या व्यक्तीच्या हाताखाली काम करणा-या व्यक्तींचा समूह असतो या समूहातील व्यक्तींमध्ये नेतृत्व गुण ओळखून व्यवस्थापक कामाची जबाबदारी सोपवित असतो आणि त्या समूहाकडून कार्य करून घेण्यासाठी प्रयत्न करीत असतो.आणि संघटनेची निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करीत असतो.म्हणून यशस्वी व्यवस्थापक हा उत्कृष्ट नेता असावा लागतो. संघटित प्रयत्नात इतरांच्या कार्याला मार्गदर्शन करण्याचे गुण ज्या व्यक्तीकडे असतात त्यास नेतृत्व असे म्हणता येईल

नेतृत्वाची व्याख्या व अर्थ :कोणत्याही व्यवसाय संघटनेत नेतृत्वाचे गुण असावे लागतात.त्याशिवाय त्या संघटनेस व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करता येत नाही म्हणून नेतृत्वास महत्व दिले जाते.त्याच्याकार्यावर व्यवसायाचे यशअपयश अवलंबून असते.नेतृत्वाची व्याख्या अनेक विचारवंतांनी केलेल्या आहेत.ते पुढील प्रमाणे

१)**किथ डेव्हीस यांच्यामते** निश्चित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी इतरांना प्रवृत्त करून प्रोत्साहित करण्याची योग्यता म्हणजे नेतृत्व होय

२)**जॉर्ज टेरी यांच्यामते** नेतृत्व म्हणजे लोकांना प्रभावित करून परस्पर संबंधित उद्दिष्टांसाठी स्वेच्छेने प्रयत्न करण्यासाठी प्रवृत्त करणे होय.

३)**चेस्टर बर्नाड यांच्यामते** नेतृत्व म्हणजे व्यक्तीच्या वागणूकीचा असा गुण की ज्यामुळे तो इतर व्यक्तींना त्यांच्या संघटित प्रयत्नात मार्गदर्शन करीत असतो.

४)**लिन्हींगस्टन यांच्यामते** सामूहिक उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी इतरांच्या मनात इच्छा निर्माण करणे म्हणजे नेतृत्व होय.

५) कुंटझ आणि ओडोनेल यांच्यामते उद्दिष्टांच्या प्राप्तीसाठी संदेशवहनाच्या माध्यमातून व्यक्तींना प्रभावित करण्याची क्षमता म्हणजे नेतृत्व होय

६) अल्फोर्ड व बेड्डी यांच्यामते दबावाचा वापर न करता आपल्या अनुयायांच्या समुहाकडून त्यांच्या स्वेच्छेने अपेक्षित कृती करवून घेण्याची क्षमता म्हणजे नेतृत्व होय.

७) फ्रँकलीन मूर यांच्यामते नेत्याच्या इच्छेनुसार लोकांना वर्तन करण्यास प्रवृत्त करण्याची योग्यता म्हणजे नेतृत्व होय.

८) हॉज आणि जॉन्सन यांच्यामते औपचारिक किंवा अनौपचारिक परिस्थितीत इतरांच्या प्रवृत्तीला व वागणूकीला आकार देण्याचे सामर्थ्य म्हणजे नेतृत्व होय.

९) लुईस अॅलन यांच्यामते नेता अशी व्यक्ती असते की जी इतरांना मार्गदर्शन व निर्देशन करण्याचे कार्य करीत असते. व नेता आपल्या अनुयायांना योग्य दिशा दर्शविण्याचा प्रयत्न करीत असतो त्यामुळे अनुयायी प्रभावित होतात.

१०) पीटर ड्रवकर यांच्यामते नेतृत्व म्हणजे व्यक्तींची दूरदृष्टी उच्च पातळीपर्यंत नेणे, व्यक्तींच्या कार्यकुशलतेचा दर्जा सुधारणे आणि सामान्य क्षमतेच्या पलीकडे व्यक्तींच्या व्यक्तीमत्वाचा विकास करणे होय.

११) ड्युर्विन यांच्यामते अधिकारांची अंमलबजावणी आणि निर्णय घेणे याला नेतृत्व असे म्हणतात. विविध विचारवंतानी नेतृत्वाच्या वेगवेगळ्या व्याख्या केलेल्या आहेत. त्यावरून आपणास नेतृत्वाच्या कार्याची कल्पना येते

नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये : नेतृत्वाच्या विविध व्याख्यांवरून नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे सांगता येतील

१. प्रभावी प्रक्रिया : नेतृत्व ही प्रभावी प्रक्रिया आहे कारण नेतृत्वात इतरांवर प्रभाव टाकून त्यांच्या वर्तणूकाला अपेक्षित वळण देण्याचे कार्य नेत्याकडून करणे अपेक्षित असते. म्हणून नेता हा आपल्या वर्तनाच्या अनुयायांवर प्रभाव टाकण्याचा प्रयत्न करीत असतो. आणि त्याच्या अनुयायी यांच्या कडून कार्य करून घेत असतो.

२. बौद्धिक प्रक्रिया : नेतृत्व ही एक बौद्धिक प्रक्रिया आहे. यात नेता आपल्या बुद्धीमत्ता व कौशल्याचा वापर करून अनुयायांना कार्य प्रवृत्त करीत असतो.

३. गतिशील प्रक्रिया : नेतृत्व हे परिस्थितीनुसार बदलत असते. कारण वातावरणात बदल झाल्यास नेत्याला त्या प्रमाणे बदल करणे अपेक्षित असते. तरच व्यवसायाला आपली उद्दिष्टे साध्ये करता येतात. यावरून असे म्हणता येईल की नेतृत्व ही गतिशील प्रक्रिया आहे.

४.अनुयायांचे अस्तित्व :नेतृत्वात नेत्याला अनुयायी असतात.कारण जेव्हा एखादा समूह एखाद्या व्यक्तीचे आचारविचार मान्य करीत असतात त्यावेळी ते कोणाचे तरी नेतृत्व मान्य करीत असतात.म्हणून नेतृत्वात अनुयायांचे अस्तित्व असते.असे म्हणता येईल.

५.समान उद्दिष्टे:नेता आणि अनुयायी यांनी एकाच उद्दिष्टानुसार कार्य करीत असतात.जर नेता आणि अनुयायी यांच्यात समन्वय नसेल तर त्यास नेतृत्व म्हणता येणार नाही.जेव्हा परस्परांचे हित संबंध गुंतलेले असतात.त्यावेळी नेतृत्व हे परिणामकारक होत असते.

६.नेत्याची वर्तणूक:नेत्याने त्याच्या वर्तनाचा इतरांवर प्रभाव दिसून आला पाहीजे कारण अनुयायांनी नेतृत्वाच्या विचारांचे आणि सोपविलेल्या कामाचे पालन केले पाहीजे अर्थात नेतृत्वात इतरांपुढे आदर्श निर्माण झाले पाहीजे अनुयायांनी स्वतः पुढाकार घेवून कार्य केली पाहीजेत व शिस्तीचे पालन केले पाहीजे.नेत्याच्या वर्तनाचा इतर अनुयायी कार्य करण्यास प्रवृत्त झाले पाहीजेत.

७.अनुयायांचा विकास :नेत्याने आपल्या सहकार्यांना कार्य करण्यासाठी संधी उपलब्ध करून दिली पाहीजे.त्यांचा विकास होण्यासाठी मार्गदर्शन केले पाहीजे.तरच अनुयायी नेत्याला सहकार्य करीत असतात.नेत्याने संघ भावना निर्माण करून सहकार्यांमध्ये उत्साह निर्माण करण्यासाठी प्रयत्न करणे आवश्यक असते.त्यामुळे कार्यक्षमतेत वाढ होते.नेत्याला संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.

८.मार्गदर्शन :नेत्याने आपल्या अनुयायांना वेळोवेळी योग्य मार्गदर्शन करणे अपेक्षित असते.एखाद्यावेळेस सहकार्यांमध्ये तणाव व मतभेदाचे वातावरण निर्माण होते.व त्याचा परिणाम हा संस्थेवर होत असतो अशा वेळी योग्य परिस्थिती समजावून घेवून मार्गदर्शन केले पाहीजे. आणि वेळोवेळी आदेश देणे आवश्यक असते.

९.नेता आणि अनुयायी यांचे परस्पर संबंध :नेत्याने जी जबाबदारी स्विकारली आहे,ती जबाबदारी पूर्ण करतांना सहाय्यकांबरोबर पूर्ण केली पाहीजे.नेत्याने अनुयायांच्या भावना,मते,विचार,धोरणे व अपेक्षांना पूर्णपणे सहकार्य केले पाहीजे.परस्परांमधील संबंध जेवढे स्नेहाचे तेवढी नेत्याच्या नेतृत्वाची परिणामकारकता अधिक असते.

१०.नेत्याने अनुयायी यांच्या समस्या जाणून घेतल्या पाहीजेत :नेत्याने आपल्या सहका-यांच्या भावना आणि समस्या समजून घेतल्या पाहीजेत,सहका-यांशी वैयक्तिक संबंध साधले पाहीजेत.त्यांचे विचार,मते ऐकून घेतली पाहीजेत.त्यामुळे सहकार्यांचे मानसिक संतुलन टिकवून ठेवता येते.सहाय्यकांच्या समस्यांवर उपाय सुचविले पाहीजेत.

नेतृत्वाची गरज :व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापनेला नेतृत्वाची आवश्यकता असते कारण कोणते ही कार्य करून घेण्यासाठी कोणाला तरी नेतृत्व द्यावे लागते त्या शिवाय व्यवस्थापनेला कोणत्याही कार्याची परिणामकारक अंमलबजावणी करता येत नाही म्हणून नेतृत्वाला महत्व दिले जाते.नेतृत्वाची गरज पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१.नेतृत्वाच्या माध्यमातून संघटनेतील कर्मचा-यांना मार्गदर्शन घेता येते :संघटनेत कर्मचा-यांना मार्गदर्शन करण्यासाठी नेत्याची आवश्यकता असते.व्यवसायात वरिष्ठ स्तरावर व्यवस्थापक व विभाग प्रमुख आणि उपविभागप्रमुख कर्मचा-यांना मार्गदर्शन करीत असतात.त्यामुळे व्यावसायिक कार्य करून घेणे शक्य होत असते.

२.नेतृत्वामुळे अभिप्रेरणा मिळते : व्यावसायिक संघटनेत कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी नेत्याकडून अभिप्रेरण दिले जाते.हे अभिप्रेरण आर्थिक व बिगरआर्थिक स्वरूपाचे असते.कर्मचारी नेत्याचे आदेश स्विकारतात.व संस्थेला व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करणे केवळ नेतृत्वाच्या माध्यमातून शक्य होत असते.

३.संघटनेच्या कार्यास योग्य दिशा मिळते : संघटनेत उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी नेतृत्वाच्या माध्यमातून वेळोवेळी योग्य मार्गदर्शन केले जाते.कर्मचारी त्या प्रमाणे कार्य करीत असतात.म्हणून असे म्हणता येईल की नेतृत्वामुळे कर्मचा-यांना योग्य मार्गदर्शन मिळत असते.

४.संघटनेतील उणीवा दूर करता येतात : वेळ प्रसंगी संघटनेत तणावाचे वातावरण निर्माण झाल्यास त्यावेळी नेतृत्वाचा वापर करून समस्या सोडविण्यासाठी मदत होत असते.

५.नाविन्य निर्मिती करता येते :बदलत्याकाळानुसार संघटनेत बदल घडवून आणणे आवश्यक असते. या बदलास कर्मचारी विरोध करीत असतात.या बाबत शकां दूर करण्यासाठी व्यवस्थापना नेतृत्वाचा वापर करून कर्मचा-यांना समज देत असते.आणि संघटनेत नाविन्य निर्मिती करणे शक्य होते.

६.व्यवसाय संघटनेत संतुलन ठेवता येते :ज्या प्रमाणात व्यवसायाचा विस्तार होत असतो. त्या प्रमाणात संघटनेच्या कार्याची व्याप्ती वाढत असते.संघटनेच्या वातावरणात बदल होण्याची शक्यता अधिक असते.या प्रसंगी व्यवस्थापना नेतृत्वाचा वापर करून संघटनेत योग्य वातावरण निर्माण करण्यासाठी प्रयत्न केले जातात.म्हणून नेतृत्वाची आवश्यकता असते.

७.प्रभावी नियंत्रण करता येते :संघटनेत परिणामकारक नियंत्रण करण्यासाठी नेतृत्वाची आवश्यकता असते.कारण नेता आपल्या साहाय्यकांना वेळोवेळी योग्य मार्गदर्शन करून कार्य करीत असतो.उपयोजना करण्यासाठी व संघटनात्मक वातावरण निर्मितीसाठी नेतृत्वाचे कार्य हे अधिक प्रभावी असते.

१.कर्मचा-यांचे मनोबल टिकवून ठेवता येते :संघटनेतील व्यावसायिक वातावरण आणि कर्मचा-यांचे मनोबल टिकवून ठेवण्यासाठी नेत्याला विशेष महत्वाचे कार्य करावे लागते आणि संघटनेतील समस्या सोडवून संघटनेत खेळीमेळीचे वातावरण निर्माण करण्यासाठी नेतृत्वाला महत्व दिले जाते.म्हणूनच व्यवसायात नेतृत्वाची आवश्यकता असते.

नेतृत्वाचे महत्व : कोणती ही व्यावसायिक संस्था विशिष्ट उद्देशाने कार्य करीत असते.ते उद्देश साध्ये करण्यासाठी कर्मचारी प्रयत्न असतात.कर्मचा-यांना निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रोत्साहन देण्यासाठी कार्यक्षम नेतृत्वाची आवश्यकता असते.कर्मचा-यांना मार्गदर्शन करणे,कार्य करण्यास प्रवृत्त करणे,यासाठी योग्य नेतृत्वाची गरज असते.म्हणून नेतृत्वाचे महत्व पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१.कार्यप्रेरणा :संघटनेतील व्यक्तींकडून काम करून घेण्यासाठी नेतृत्वाची आवश्यकता असते.कोणतेही कार्य करीत असतांना सामूहिक प्रयत्नांची गरज असते.त्यासाठी सर्वांनी खेळीमेळीने आणि सामूहिक कार्य केले पाहिजे.सर्व सहका-यांमध्ये सलोख्याचे संबंध निर्माण करून त्यांना कार्यप्रेरणा दिली पाहिजे.नेत्याने आपला प्रभाव टाकून सहकार्यांकडून अपेक्षित कार्य करून उद्दिष्टे साध्ये केली पाहिजेत.

२.सामूहिक कार्याचे संचालन करणे :निश्चित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी अनेक व्यक्ती कार्यरत असल्याने नेतृत्वाची गरज भासते.विविध कार्यांमध्ये एकसूत्रता आणण्याचे कार्य नेत्यालाच करावे लागते.सामूहिक कार्याचे जर योग्य संचालन केले गेले नाही तर गोंधळ निर्माण होईल.सामूहिक उद्दिष्टे साध्ये होणार नाहीत.म्हणून सामूहिक उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी सामूहिक कार्याचे योग्य संचालन करणे आवश्यक असते.यासाठी नेतृत्वाची आवश्यकता असते.

२.साधनसामग्रीचा आणि कार्यक्षमतेचा पर्याप्त वापर :उपक्रमातील यंत्रसामग्री,भांडवल,श्रम यांचा पुरेपूर व योग्य वापर करून घेण्यासाठी नेता हा कुशल असला पाहिजे.नेत्याने यंत्रसामग्री, मनुष्यबळ यांच्यात सुयोग्य मेळ घातला पाहिजे.त्यामुळे उपलब्ध साधनसामग्री आणि कार्यक्षमता यांचा पुरेपूर वापर करून कमीत कमी खर्चात उत्पादन करणे शक्य होते.आणि व्यवसायाचा विकास करता येतो.

३.कर्मचा-यांमध्ये सहकार्याची भावना निर्माण करणे :प्रभावी नेता आपल्या वर्तनाच्या माध्येमातून सहकार्यांशी सलोख्याचे संबंध निर्माण करीत असतो.कर्मचारी त्या नेत्याचे नेतृत्व मान्य करून कार्य करीत असतात.कामगारांमध्ये परस्पर सहकार्याची भावना निर्माण करण्यासाठी नेता प्रयत्न करीत असतो.आणि संघटनेचे वातावरण खेळीमेळीचे तयार होण्यास मदत होते.

४.कर्मचा-यांमध्ये आत्मविश्वास निर्माण करणे : कार्यक्षम नेता ज्या प्रमाणे आपल्या सहकार्यांना उपदेश व सल्ला देवून मार्गदर्शन करून त्यांच्यात आत्मविश्वास निर्माण करित असतो.

५.समन्वय साधणे :सहका-यांकडून कामे करवून घेतांना योग्य मार्गदर्शन केले पाहीजे.त्यांचे विचार,मते,समस्या जाणून घेतल्या पाहीजे.विचार व मते यात मतभेद असतील तर त्यात समन्वय साधून त्यांना कार्यप्रेरणा दिली पाहीजे.तसेच इतरांकडून किंवा सहका-यांकडून सहकार्य मिळविण्यासाठी नेतृत्व आवश्यक असते.

६.कर्मचा-यांचे मनोधैर्यात वाढ करणे :योग्य व प्रभावी नेतृत्व व्यक्तीसमूहातील व्यक्तींचे मनोधैर्य वाढविण्यास मदत करित असते.संघटनेतील प्रत्येक व्यक्तींच्या मनात आपणही इतरांप्रमाणे काम करू शकतो.अशी भावना निर्माण करण्याचे काम योग्य नेतृत्व करित असते.कर्मचा-यांचे मनोधैर्य वाढल्यामुळे कमी कार्यक्षमता असणारी व्यक्ती सुध्दा कार्यक्षमतेने काम करू लागते.तिच्या मनात असणारी भिती दूर होवून ती संघटनेत धैर्याने वागत असते.

७.संघर्ष टाळणे :संघटनेत अनेक अधिकारी आणि कर्मचारी असतात.विविध कारणांवरून त्यांच्यात मतभेद निर्माण होतात व संघर्षाचे वातावरण तयार होत असते.म्हणून वातावरणाचे कारण शोधून त्यात सुधारणा करण्यासाठी प्रयत्न करणे आवश्यक असते.कर्मचारी व अधिकारी यांच्यात चांगले संबंध निर्माण होण्यासाठी नेतृत्वाची गरज असते.

८.मानवी संबंधांची जोपासना करणे :कर्मचा-यांना चांगली वागणूक व सोयी सवलती उपलब्ध करून दिल्यास औद्योगिक वातावरण खेळीमेळीचे राहत असते.यासाठी योग्य नेतृत्वाची आवश्यकता असते.म्हणून मानवी हितसंबंधाची जोपासना करण्यासाठी नेतृत्वाच्या माध्येमातून कार्य केले जाते.

५.२.२ नेतृत्वाचा सिध्दांत :नेतृत्व ही संकल्पना आधुनिक व्यवस्थापनशास्त्रात अधिक महत्वाची मानली जाते.व्यवस्थापनशास्त्राच्या उत्क्रांतीच्या प्रवासात नेतृत्वविषयक विविध सिध्दांत मांडले गेलेले आहेत.त्यांची माहीती पुढील प्रमाणे-

१)नैसर्गिक गुणवैशिष्ट्यांवर आधारित नेतृत्व :नेतृत्वविषयक सिध्दांतात हा सिध्दांत सर्वात परंपरागत मानला जातो.या सिध्दांत नेत्याच्या नैसर्गिक गुणांवर भर देण्यात येतो.नेतृत्व टिकून राहण्यासाठी विशिष्ट नैसर्गिक पात्रतेची आवश्यकता असते.असे प्रतिपादन करण्यात आलेले आहे.शारीक पात्रता,मानसिक ठेवण व बौद्धिक झेप यांच्या जोरावर नेत्याला यश प्राप्त होत असते.असे या सिध्दांतात स्पष्ट करण्यात आलेले आहे.

या सिध्दांताची मांडणी म्हणजे वस्तूतः नेतृत्वाचे अर्धसत्य आहे.यशस्वी नेतृत्वास नैसर्गिक गुणवैशिष्ट्यांची गरज असते.परंतु त्यावर हमखास यश मिळेल आणि कुशल नेतृत्व

प्रस्थापित होईल असे निश्चित सांगता येत नाही कारण अलीकडच्या औद्योगिक संस्थांचे बदलते स्वरूप, त्यातील तंत्रज्ञानाची अद्ययावता, कामगारांचे प्रश्न, सरकारी धोरणे यांचा विचार केल्यास नेतृत्वात परिस्थितीनुसार व्यक्तीमत्वात बदल करावे लागतात. अर्थात नैसर्गिक गुणवैशिष्ट्यांना नेत्याला योग्य तो आकार द्यावा लागतो. तरच व्यावहारिक यश संपादन काता येते. या सिध्दांत आधुनिक विचारांची जोड द्यावी लागते. त्याशिवाय हा सिध्दांत अपुर्ण राहत असतो असे टिकाकारांचे मत आहे.

२) नेतृत्वाच्या स्वयंवर्तणुकीचा सिध्दांत : या सिध्दांतानुसार नेत्याचे वर्तन विचारात घेण्यात येते. प्रत्येक नेता स्वतःची कामे करण्याची व इतरांकडून काम करून घेण्यासाठी विशिष्ट कार्यपध्दतीचा अवलंब केला जातो. या कार्यपध्दतीत नेतृत्वाची कसोटी असते. कारण नेत्याला काम पुर्ण करून घ्यावे लागते. आणि सहका-याचे सहकार्य टिकून ठेवणे आवश्यक असते. या करसरतीत असमतोल निर्माण झाल्यास नेत्यावर टिका होण्याची भिती असते.

या सिध्दांतात नेत्याच्या काम करण्याच्या दोन पध्दती असतात. त्यात कामावर लक्षकेंद्रीत करणारी आणि व्यक्तीकेंद्रीत कार्य पध्दती असे वर्णन करता येईल. या सिध्दांतानुसार नेत्याने सकार्याची मानसिकता समजून घेणे, त्यांचे प्रश्न व समस्या शांतपणे समजून घेणे, त्यांचा उकल करण्याचा प्रयत्न करणे, सहकारी कर्मचा-यांचे हित जोपासने व योग्य वेळी कार्यपध्दतीत सुधारणा करून बदल घडवून आणणे अशा अपेक्षा व्यक्त करण्यात आलेल्या आहेत.

३) परिस्थितीजन्य नेतृत्व : नेतृत्वाच्या स्वयंवर्तणुकीच्या सिध्दांतानुसार नेतृत्व यशस्वी होत नसेल तर बदलत्या परिस्थितीनुसार बाहरील अनेक घटकांचा व्यवसायावर परिणाम होत असतो.

नेतृत्वाच्या कार्यकौशल्याची छाप त्याला प्राप्त परिस्थितीच्या चौकटीतच पाडून दाखवयाची असते. त्यामुळे नैसर्गिक गुण, नेतृत्वाच्या जबाबदार वर्तणुकी शिवाय इतर अनेक घटक लक्षात घ्यावे लागतात. उदा. व्यावसायिक संस्थेचे स्वरूप, त्यांना लागू होणारे सरकारी नियम व कायदे, प्राप्त स्थितीतील कामगारांची मानसिकता, अनेक नैसर्गिक सुविधा आणि दुविधा इत्यादी घटकांवर नेतृत्वाचे स्वतःचे कोणते ही नियंत्रण नसते. त्यातील सर्व घटक असतील तर त्याच प्रमाणे त्याचा स्विकार करावा लागतो. आणि नेतृत्वाची छाप पाडण्यासाठी त्याचा स्विकारण्यात येतो. त्यामुळे या सिध्दांतानुसार नेतृत्व हे परिस्थितीजन्य स्वरूपाचे असते व त्यातील विरोधी घटकांवर मात मिळविण्यासाठी नेतृत्वाला प्रयत्न करावे लागतात.

४) **गटप्राधान्य नेतृत्व** :परिस्थितीजन्य नेतृत्वाचाच हा एक प्रकार आहे.यात नेत्याचे यश तो मार्गदर्शन करीत असलेल्या गटाच्या गुणवैशिष्ट्यांवर अवलंबून असते.नेतृत्व असे कार्य आहे की ज्यात गटाची गरज काय आहे हे हेरून गटाचे कार्य करीत असतो.ती एक अशी प्रक्रिया आहे की ज्यामुळे गटाला अधिक कार्यक्षमतेने यश मिळविता येते.ज्या गटाचे नेतृत्व नेता करीत असतो, त्याचे तो प्रतिनिधित्व करीत असतो आणि गटाची गुणवैशिष्ट्ये त्या नेत्यामध्ये वरच्या श्रेणीची असावीत.बहूतेक वेळा आपले हेतू व विचार गटांच्या विचारांशी समन्वय होईल या प्रमाणे बदल करावे लागतात.म्हणून या प्रकारचे नेतृत्व हे गटाच्या स्वरूपानुसार विविध प्रकारचे दिसून येते.

५.२.३ नेतृत्वाची कार्य :नेतृत्वात नेत्याला करावी लागणारे कार्य पुढील प्रमाणे सांगता येतील

१) **कर्मचा-यांना प्रोत्साहन देणे व मार्गदर्शन करणे** :व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कर्मचा-यांना मार्गदर्शन करणे,सूचना देणे,अभिप्रेरण देणे इत्यादी कार्य करावी लागतात.तसेच संस्थेविषयी कर्मचा-यांमध्ये आत्मविश्वास निर्माण करण्याची जबाबदारी ही नेतृत्वाची असते.आणि नियोजित वेळेत व्यवसायाची कार्य करून घेण्याची जबाबदारी नेतृत्वावर अवलंबून असते.

२) **कर्मचा-यांचे सहकार्य मिळविणे** :नेतृत्वात कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी त्यांच्या समस्या व अडचणी,मते,सूचना,विचार समजून घ्यावे लागतात.तसेच कर्मचा-यांच्या सुखदुःखात सहभागी होवून नेत्याला आपुलकीची भावना जोपासावी लागते.कारण नेतृत्वात वैयक्तिक संबंध अधिक महत्वाचे असतात.त्यामुळे नेत्याला वेळोवेळी निर्णय घेवून कार्यक्रमाची अंमलबजावणी करणे शक्य होते.आणि कर्मचारी त्यास मान्यता देत असतात.नेतृत्वात कर्मचा-यांचे सहकार्य मिळविल्याशिवाय संस्थेची उद्दिष्टे साध्ये करता येणे कठीण असते.

३) **सेवा उपलब्ध करून देणे** :उद्योग संस्थेत नेत्याला कर्मचा-यासाठी विविध सेवा उपलब्ध करून देणे आवश्यक असते.त्या शिवाय संस्थेची ध्येय धोरण साध्ये करणे शक्य होत नाही.नेतृत्वात सेवा वृत्तीला अधिक महत्त्व असते.जो नेता आपल्या कर्मचा-यांसाठी अधिक काळजी घेवून त्यांचे हित साध्ये करून संस्थेचे हित साध्ये करीत असतो.त्या नेत्याचे नेतृत्व हे अधिक प्रभावशाली असते.

४) **संघटनेसाठी योग्य निर्णय घेणे** :नेत्याला व्यावसयिक संघटनेसाठी वेळोवेळी योग्य निर्णय घेवून संघटनेच्या हितासाठी कार्य करण्यासाठी प्रयत्न करावे लागतात.ही निर्णय घेण्याची क्षमता नेतृत्वात असावी लागते.

५) **कार्य पुर्ण करून घेणे** :नेत्याला आपल्या सहकार्यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी मार्गदर्शन करणे,संदेशवहन करणे,समन्वय साधने,कर्मचा-यांच्या समस्या सोडविणे,इत्यादी

कार्य करावी लागतात.आणि संस्थेची निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी वेळोवेळी कार्य पूर्ण करून घ्यावी लागतात.

६) सामाजिक प्रक्रिया प्रभावशाली करणे :व्यावसायिक कार्य करीत असतांना व्यवसायाला सामाजिक जबाबदारी पारपाडावी लागते.व्यवसायाचे हित साध्ये करीत असतांना सामाजिक घटकांना व्यवसायाच्या माध्येमातून दिल्या जाणा-या सेवा अधिक परिणामकारक होण्यासाठी प्रयत्न करावे लागतात.सामाजिक घटकांवर नेतृत्वाचा प्रभाव होण्यासाठी नेता सामाजिक कार्यक्रमात सहभागी होतो,समाजाला दिल्या जाणा-या सेवा बाबत कार्यक्षम यंत्रणा उभारून समाजाच्या हितासाठी कार्य करीत असतो.

७) संघर्ष टाळणे :उद्योगात कर्मचारी आणि व्यवस्थाना व कामगार आणि कामगार यांचे संबंध सलोख्याचे राहण्यासाठी कामगारांना नियमित वेतन देणे,वेतनात वाढ करणे, बढती देणे,कामाच्या ठिकाणी सुरक्षितता उपलब्ध करून देणे,कामगारांसाठी विविध सोयी सवलती उपलब्ध करून देणे,कामगारांच्या समस्या समजून घेणे,कामगारांना व्यवस्थापनेत सहभागी करून घेणे, कामगारांमध्ये वाद निर्माण झाल्यास सामूहिक वाटाघाटी करणे,संघर्ष टाळण्यासाठी योग्य उपाययोजना करणे इत्यादी कार्य नेत्याला करावी लागतात.

८) कर्मचा-यांच्या क्षमतेचा उपयोग करून घेणे :नेत्याने संस्थेतील कर्मचा-यांची कार्यक्षमता ओळखून त्यांना कामाचे वाटप करीत असतो.त्यांच्या अंगी असलेले गुण आणि कौशलचा वापर करून घेण्यासाठी नेत्याला कार्य करावी लागतात.व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कामगारांना प्रशिक्षण देणे,त्यांच्या क्षमते प्रमाणे कामाचे वाटप करणे,अभिप्रेरणा देणे इत्यादी कार्य करणे आवश्यक असते.

उर्विक यांनी नेतृत्वाची पुढील कार्यपध्दतीचे वर्णन केलेले आहे.

१) प्रतिनिधित्व करणे :नेतृत्वात नेता हा एखाद्या समूहाच्या वतीने कार्य करीत असतो.व्यवसाय संस्थेत कार्य करणारा प्रमुख व्यक्ती त्या संस्थेच्यावतीने प्रतिनिधित्व करीत असते. व्यावसायिक नेतृत्व हे कायदेशीर नेतृत्व असते.तर वैयक्तीक नेतृत्व हे एखाद्या समूहाच्या हितासाठी केले जात असते.

२) पुढाकार घेणे :आजच्या आधुनिक युगात सतत बदल होत असतांना दिसून येते.बदलत्या काळानुसार नेत्याला नवीन्य निर्मिती करणे आवश्यक असतो.त्यासाठी नेता स्वतः पुढाकार घेवून व्यवसायात बदल घडवून आणण्यासाठी प्रयत्न करीत असतो.आणि व्यवसायाला स्पर्धेत टिकवून ठेवण्यासाठी प्रयत्न करीत असतो.व्यवसायात नेत्याला धाडस करून निर्णय घ्यावे लागतात.त्याचा फायदा व्यवसायाला होत असतो.म्हणून पुढाकार घेण्याची वृत्ती नेतृत्व गुणात असावी लागते.

- ३) **प्रशासन करणे** :व्यवसायात नेत्याला कार्य करून घेण्यासाठी नियोजन करणे,मार्गदर्शन करणे,निर्णय घेणे,नियंत्रण ठेवणे,कर्मचा-यांच्या कामात समन्वय साधणे,इत्यादी प्रशासकीय कार्य करावी लागतात.
- ४) **कर्मचा-यांकडून सहकार्य मिळविणे** :नेत्याला कर्मचा-यांकडून सहकार्य मिळविण्यासाठी त्यांचे विचार आणि भावना समजून घ्याव्या लागतात.कर्मचा-यांच्या समस्या सोडविण्यासाठी नेत्याला कार्य करावे लागते.वेळोवेळी सूचना देणे,मार्गदर्शन करणे,कार्यात समन्वय ठेवण्यासाठी कर्मचा-यांचे सहकार्य अपेक्षित असते.तरच नेत्याला व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्ये करणे शक्य होत असते.
- ५) **अभिप्रेरणा** :नेतृत्व करणा-या व्यक्तीला कार्य करून घेण्यासाठी आपल्या सहकार्यांना मार्गदर्शन करावे लागते.व्यवसायाचे यश हे नेतृत्व गुणांवर अवलंबून असते.कर्मचा-यांकडून कार्य करून घेण्यासाठी त्यांना अभिप्रेरणा देणे आवश्यक असते.निर्णय प्रक्रियेत कर्मचा-यांना सहभागी करणे,कामाचा गौरव करणे किंवा कर्मचा-यांना बक्षिस देणे,कर्मचा-यांना सूचना देणे,त्यांचे विचार समजून घेणे,आणि व्यावसायिक कार्यात पाठपुरावा करणे आवश्यक असते.कोणत्याही व्यवसायाचे हित हे नेत्याच्या कार्यपध्दतीवर अवलंबून असते.

नेतृत्वाचे गुण : व्यवसाय संस्थेचे यश ज्या विविध घटकांवर अवलंबून असते.त्या पैकी एक महत्वाचा घटक नेतृत्व आहे.प्रभावी नेतृत्वामुळे व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.व व्यवसायाचा विकास करून घेता येतो.प्रभावी नेत्याच्या अंगी जे विविध गुण असतात.ते गुण पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१) **बौद्धिक व मानसिक क्षमता** :व्यवसायात निर्माण होणा-या विविध समस्या सोडविण्याची व सहकार्यांना मार्गदर्शन करण्याची जबाबदारी नेत्याची असते.तसेच व्यवसायात नियोजन, संघटन, समन्वय,प्रेरणा आणि नियंत्रण ही कार्य करून घेण्याची त्याची वृत्ती असावी लागते.त्याच्या जवळ आवश्यक बुद्धिमत्ता असावी लागते.विविध कार्य करून घेण्याची त्याची मानसिक क्षमता असावी.

२) **आत्मविश्वास** :हा नेतृत्वाचा महत्वाचा गुण आहे.नेत्याच्या आत्मविश्वासामुळे सहकार्यांचा देखील आत्मविश्वास वाढतो.आत्मविश्वासामुळे कठीण परिस्थितीत योग्य मार्ग काढता येतो.आणि इतर व्यक्तींचा विश्वास संपादन करता येतो.

३) **साहस किंवा धैर्य** : व्यवसायात साहस किंवा धैर्य यास अधिक महत्व आहे.नेत्याला ज्या कार्याची योग्य समजली असेल ते कार्य त्याने नितीधैर्याने पुर्ण केले पाहिजे.नेत्याच्या अंगी धाडसी वृत्ती असेल तर अनुयायी सुध्दा त्या प्रमाणे अनुकरण करीत असतात.त्यामुळे संघटनेत योग्य व कार्यक्षम वातावरण निर्माण होत असते.

४) **निर्णय क्षमता** : नेता हा निर्णय घेण्यास सक्षम असावा लागतो.त्यासाठी नेत्याकडे आत्मविश्वास आणि आत्मनियंत्रणाची आवश्यकता असते.नेत्याला विविध पर्यायांमधून योग्य पर्यायाची निवड करावी लागते.निर्णय घेत असतांना वर्तमान आणि भविष्यकालीन परिस्थितीचा विचार करावा लागतो.निर्णय क्षमता असणा-या धाडशी नेत्यावर सहका-यांचा पूर्ण विश्वास असतो.

५) **उत्तरदायित्वाची भावना** :अधिकार आणि उत्तरदायित्व हे एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत. अधिकार प्राप्त झाल्यानंतर नेता त्याच्या उत्तरदायित्वातून मुक्त होवू शकत नाही.जेव्हा नेता आपल्या अनुयायांना निर्देशन करित असतो.त्या वेळी तो त्यास जबाबदार असतो.अर्थात तो उत्तरदायित्वातून सुटू शकत नाही.तसेच नेता त्याचे अधिकार इतरांना देवू शकतो.परंतु त्याचे उत्तरदायित्व इतरांवर सोपवू शकत नाही.जर नेत्यात उत्तरदायित्वाची भावना असेल तर सहकारी उत्तरदायित्व टाळू शकत नाहीत.

६) **प्रेरणा सामर्थ्य** :संघटनेतील कर्मचा-यांमध्ये कार्याचे वाटप केल्यानंतर विशिष्ट कार्य करण्याची प्रेरणा निर्माण करावी लागते.त्या शिवाय निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करता येत नाही.म्हणून अनुयायांची आवड,विचार,भावना इत्यादींचा अभ्यास करून त्यांना कार्य करण्यासाठी अभिप्रेरित करावे लागते.म्हणून नेतृत्वात सहाय्यकांना उत्तेजित करण्याचे सामर्थ्य असावे लागते.

७) **काम करून घेण्याचे कौशल्य** :व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्याची जबाबदारी ही नेत्याची असते.यासाठी त्याला इतरांकडून कार्य करून घ्यावी लागतात.परंतु कार्य करण्यासाठी शक्ती करता येत नाही.कर्मचा-यांमध्ये विश्वासाचे वातावरण निर्माण करून कार्य करण्याठी नेतृत्व कौशल्याचा वापर करून सहकार्य मिळविता येते.

८) **संदेशवहनाची योग्यता** :नेत्याला आपल्या साहय्यकांना आदेश,मार्गदर्शन व सूचना द्याव्या लागतात.त्यासाठी त्याला समूहाच्या प्रतिक्रिया समजून घेणे आवश्यक असते.कारण आपण दिलेल्या आदेशांची बरोबर अंमलबजावणी होत आहे किंवा नाही याची खात्री करून घ्यावी लागते.म्हणून नेत्याला परिणामकारक संदेशवहनाचे कौशल्य अवगत असावे लागते.कारण नेत्याला बहीर्गत संबंध टिकवून ठेवण्यासाठी प्रयत्न करावे लागतात.

९) **सहभावना** :नेत्याला त्याच्या सभोवतालच्या समूहाची जाणीव असावी कारण एखादा निर्णय घेतल्यास त्याचा परिणाम त्या समूहावर काय होईल या बाबत अंदाज घेणे आवश्यक असते.म्हणून नेत्याने इतरांच्या भावना समजून घेणे आवश्यक असते.जर समूहाचा विचार करून निर्णय घेतला तर त्याचे फायदे व्यवसाय संस्थेला होत असतात.व त्या समूहाचे सहकार्य मिळत असते.

१०) वस्तुनिष्ठ दृष्टीकोण :नेत्याने निर्णय घेतांना व्यक्तीनिष्ठ नसावा तो वस्तुनिष्ठ असावा जर निर्णय घेतांना इतरांवर अन्याय होईल असे निर्णय नसावेत.कारण त्या दुष्परिणाम व्यवसायसंस्थेला भोगावे लागतात.म्हणून नेत्याने संस्थेच्या हिताच्या दृष्टीकोनातून निर्णय आवश्यक असते.

११) प्रमाणिकपणा :नेता हा प्रमाणिक असावा कारण इतरांच्या कामात चुका दिसून आल्या तर त्याने निदर्शनास आणून देणे त्याचे कर्तव्य असते.जर निर्णय घेतांना त्याच्याकडून काही चूक होत असेल तर त्याने ते मान्य केले पाहिजे.म्हणून नेता हा प्रमाणिक असावा.

१२) पुढाकार घेण्याची क्षमता :नेत्याने कोणते ही कार्य करण्यासाठी तयारी दर्शविली पाहिजे.तो निर्भय व धाडसी असावा.येणा-या संधीचा त्याला फायदा घेता आला पाहिजे.म्हणून नेत्याने कायर्सा सुरवात करण्यापूर्वी स्वतःपुढाकार घेवून कार्य केले पाहिजे.तरच साहय्यक कामाची जबाबदारी स्विकारण्यास तयार होतात.

१३) दूरदर्शपणा :नेत्याला भविष्यकालीन परिस्थितीचा अंदाज घेता आला पाहिजे.कारण त्यावर व्यवसायाचे यश अवलंबून असते.जर भविष्यकालीन परिस्थितीचा अंदाज घेता आला तर निर्णय अचूक होतात.म्हणून नेतृत्वात दूरदर्शपणास अधिक महत्व असते.

१४) चारित्र्य :नेतृत्व प्रभावी होण्यासाठी त्याचे चारित्र्य आवश्यक असते.व्यक्ती समूहापुढे नेत्याचा आदर्श असतो.नेता जर चारित्र्यहीन असेल तर त्याचा सहका-यांवर प्रभाव पडत नाही. तरुण, हुशार,नवनियुक्त अधिका-यांसमोर नेत्याचा आदर्श असतो.जर नेता अप्रमाणिक,भ्रष्ट व चारित्र्यहीन असेल तर त्याचा परिणाम संघटनेवर होत असतो.म्हणून नेता हा चारित्र्यहीन नसावा तरच त्याचे नेतृत्व परिणामकारक होत असते.

१५) भावनात्मक स्थैर्य :नेत्याने निर्णयात चूक केली असेल तर त्याचे परिणाम संघटनेवर होत असतात.अशावेळी नेत्याने न घाबरता योग्य निर्णय घेतले पाहिजेत.शांतपणे निर्णय घेवून योग्य मार्गाची निवड करावी म्हणून नेतृत्वाच्या अंगी भावनात्मक स्थैर्य असावे.

१६) लवचिकता :नेतृत्व करणारी व्यक्ती ताठर नसावी.त्याने आपले निर्णय कर्मचा-यावर लादू नयेत.कार्य करून घेण्यासाठी वेळोवेळी आदेश व सुचना देणे आवश्यक आहे.तसेच अंमलबजावणी केलेल्या कार्याचा पाठपुरावा केला पाहिजे.वेळ प्रसंगी कोणी चुका निर्दर्शनास आणून देत असेल तर त्यात दुरुस्ती करणे आवश्यक आहे.परिस्थितीनुसार निर्णयात बदल करणे आवश्यक आहे.अर्थत नेतृत्व हे लवचिक असावे.

नेतृत्वाचे प्रकार :नेतृत्व ही गतीशील प्रक्रिया आहे.नेतृत्व प्रदान करणा-या व्यक्तीस उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी इतरांमध्ये कार्याची प्रेरणा निर्माण करावी लागते.त्यांना मार्गदर्शन करावे लागते.सहका-यांच्या भावना व त्याच्या अडचणी समजून घ्याव्या लागतात.आधुनिक

उद्योग व्यवसायात विविध प्रकारचे नेतृत्व आढळून येते.व्यवस्थापन शास्त्राचे विचारवंत आणि लेखक यांनी नेतृत्वाचे विविध प्रकार सांगितलेले आहेत. त्यात अल्फोर्ड बेट्टी,जार्ज टेरी,आरेन युरीश या सारख्या लेखकांनी नेतृत्वाचे प्रकार सांगितलेले आहेत.त्यांचे स्पष्टीकरण पुढील प्रमाणे

- १) **बौद्धिक नेतृत्व** :स्वतःच्या ज्ञान आणि कौशल्याने इतरांचा विश्वास संपादन करणा-या नेतृत्वास बौद्धिक नेतृत्व असे म्हणतात.व्यवसायात नियुक्त केलेल्या तज्ज्ञांचे नेतृत्व या प्रकारचे असते.त्यांना दिलेला सल्ला महत्वाचा असतो.व त्या प्रमाणे कार्याची आखणी केली जाते.
- २) **संस्थात्मक नेतृत्व** :संस्थेत मिळालेल्या अधिकार पदामुळे जे नेतृत्व निर्माण होते.त्यास संस्थात्मक नेतृत्व असे म्हणतात. या प्रकारचे कार्य करणा-या व्यक्तीच्या अंगी नेतृत्वाचे गुण असतीलच असे नाही.व्यक्ती केवळ विशिष्ट अधिकारपदावर असल्याने त्याच्या हाताखालील सहाय्यक त्याचे नेतृत्व मान्य करतात.
- ३) **लोकशाही नेतृत्व** :संघटनेची धोरणे व कार्यपध्दती ठरवितांना अनुयायांशी विचार विनिमय करण्याच्या पध्दतीला लोकशाही नेतृत्व असे म्हणतात.अशा प्रकारच्या नेतृत्वात नेत्याचा त्याच्या हाताखालील सहकार्यांवर त्याचा विश्वास असतो.हा नेता सहकार्यांच्या हिताला महत्त्व देत असतो.व त्यांना मदत करीत असतो.
- ४) **हुकूमशाही नेतृत्व** :अधिकाराचे केंद्रीकरण एखाद्या व्यक्तीकडे झालेले असल्यास व निर्णय एकच व्यक्ती घेत असेल तर त्यास हुकूमशाही नेतृत्व असे म्हणतात.हा नेता निर्णय प्रक्रियेत अनुयायांना सहभागी करून घेत नसतो.व त्यांच्याशी कोणत्याही प्रकारे निर्णय घेण्यासाठी विचार विनिमय करीत नाही.नेता निर्णयाची अंमलबजावणी सांठी निर्देश देत असतो.
- ५) **पितृभावी नेतृत्व** :या नेतृत्वात नेता हा त्याच्या साहय्यकांमध्ये पित्याप्रमाणे भूमिका बजावित असतो.ज्या प्रमाणे कुटूंबप्रमुखाची भूमिका असते. त्या प्रमाणे कार्य करीत असतो.या प्रकारच्या नेतृत्वात नेत्याच्या विचारांना अधिक महत्त्व दिले जाते.साहय्यकांना नेत्याच्या कार्य पध्दतीवर अधिक विश्वास असतो.
- ६) **रचनात्मक नेतृत्व** :या प्रकारच्या नेतृत्वात विचार प्रवाहाला अधिक महत्त्व दिले जाते.नेत्यापासून कर्मचा-यांपर्यंत आणि कर्मचा-यांपासून नेत्यापर्यंत विचारांचा दुहेरी प्रवाह सतत सुरू असतो.कर्मचा-यांवर दडपण आणवे लागत नाही.ते स्वेच्छेने आपले कार्य पार पाडीत असतात.नेता आपल्या अनुयायांना मार्गदर्शन करीत असतो.

- ७) **व्यक्तीगत नेतृत्व** :या प्रकारच्या नेतृत्वात नेत्याचे सहकार्यांशी प्रत्यक्ष संबंध असतात.हे संबंध सलोख्याचे असतात.नेत्याचे व्यक्तीमत्व प्रभावी असते.त्यामुळे त्याच्या नेतृतवाची इतरांवर छाप पडते.सहकारी निर्देयाचे पालन करीत असतात.
- ८) **अव्यक्तीगत नेतृत्व** :ज्या व्यवसायात कर्मचा-यांची संख्या अधिक असते. त्या व्यवसायात अव्यक्तीगत नेतृत्व असते.नेत्याचे कर्मचा-यांशी प्रत्यक्ष संबंध नसतात.तो कर्मचा-यांबरोबर उपनेता किंवा कनिष्ठांच्या माध्यमातून संबंध प्रस्थापित करीत असतो.आदेश लेखी स्वरूपात दिले जातात.
- ९) **कार्यात्मक नेतृत्व** :योग्यता,ज्ञान व अनुभवाच्या आधारे अनुयायांचा विश्वास संपादन करणारे नेतृत्व म्हणजे कार्यप्रवण किंवा कार्यात्मक नेतृत्व होय.या प्रकारात नेता आपल्या अनुयायांना कठीण विषयांच्या संदर्भात निर्देश देत असतो अनुयायी त्याचे पालन करीत असतात.
- १०) **परित्यागी नेतृत्व** :कार्य,परस्पर संबंध आणि परिणामकारकता यापैकी कशातही रस नसेल त्यास परित्यागी नेतृत्व असे म्हणतात.हा नेता संघटनेमुळे दुखवला गेलेला असतो.नेतृत्वाचा त्याग करण्याची त्याची तयारी असते.
- ११) **परोपकारी नेतृत्व** : या प्रकारच्या नेतृत्वात सहृदयता हे महत्वाचे वैशिष्ट्य असते.यात परस्पर संबंधांना अधिक महत्त्व दिले जाते.इतरांना दुखविण्याची नेत्याची तयारी नसते.त्यामुळे इतरांकडून काम करून घेणे त्याला अशक्य असते.
- १२) **सर्वसमावेशक नेतृत्व** :काम व परस्पर संबंध या दोन्ही बाजूंना सारखेच महत्त्व देणारे नेतृत्व म्हणजे सर्वसमावेशक नेतृत्व होय.परंतू नेत्याला या दोघांमध्ये घालणे शक्य नसते.म्हणून त्याचे नेतृत्व प्रभावी नसते.सर्वांशी तडजोड करून मतभेद टाळण्याची नेतृत्वाची प्रवृत्ती असते.
- १३) **नोकरशाहीवादी नेतृत्व** :कर्य आणि परस्पर संबंधाबाबतविशेष आपुलकी नसलेले नेतृत्व म्हणजे नोकरशाहीवादी नेतृत्व होय.संघटनेच्या नियमांचे काटेकोर पालन व्हावे असे या नेत्यास वाटत असते.त्यामुळे हे नेतृत्व प्रभावी असते.
- १४) **विकास प्रवण नेतृत्व** : सहकार्यांचा विकास घडवून आणण-या व त्यांना प्रेरणा देणा-या नेतृत्वास विकास प्रवण नेतृत्व असे म्हणतात.हा नेता परस्पर संबंधांना महत्त्व देत असतो.आणि कर्मचा-यांचा विकास करण्यासाठी वातावरण निर्माण करीत असतो.त्यामुळे हे नेतृत्व परिणामकारक होत असते.
- १५) **प्रशासकीय नेतृत्व** :संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी धडपडणारे नेतृत्व म्हणजे प्रशासकीय नेतृत्व होय.इतरांनी अधिक प्रयत्न करावेत म्हणून हा नेता कार्य करीत असतो.यात कार्य आणि परस्पर संबंधांना अधिक महत्त्व दिले जाते.व्यक्ती आणि व्यक्ती

समूह यांच्यातील भेद याची नेत्याला कल्पना असते.त्यामुळे हे नेतृत्व परिणामकारक होत असते.

१६) होकारात्मक नेतृत्व :होकारात्मक नेतृत्वात नेता हा कर्मचा-यांच्या फायद्यांचा विचार करीत असतो.कर्मचा-यांना विविध योजनांचा लाभ होण्यासाठी मार्गदर्शन,कर्मचारी कल्याणाच्या विविध योजना आखणे,त्यांच्या कार्याला योग्य मोबला देण्यासाठी प्रयत्न करीत असतो.अशा प्रकारचा नेता फारच कमी प्रमाणात दिसून येतात.हा नेता कर्मचा-यांना अधिक फायदा देवून उद्दिष्टे साध्ये करून घेत असतो.

१७) नकारात्मक नेतृत्व :या नेतृत्व प्रकारात नेतृत्व हे नकारात्मक स्वरूपाचे असते.हा नेता आपल्या अधिकारांचा वापर करून कर्मचा-यांवर नियंत्रण ठेवत असतो.कर्मचा-यांवर दडपण आणून त्यांना कार्यप्रवृत्त केले जाते.हा नेता कर्मचा-यांच्या फायद्याच्या योजना तयार करीत नाही.कर्मचा-यांकडून कमी पैशात अधिकाधिक कार्य करून घेत असतो.

५.२.४ नेतृत्व शैली /पध्दती :नेतृत्वाचे विविध प्रकारानुसार व्यावसायिक संस्थेचे नेतृत्व व्यवस्थापक ज्या पध्दतीने करीत असतांना आपल्या सहकार्यांशी जे वर्तन करीत असतो व त्यांच्याकडून कार्य करून घेण्याच्या पध्दतीला नेतृत्व पध्दती असे म्हणतात.नेतृत्वाच्या विविध प्रकारानुसार नेता वेगवेगळ्या पध्दतींचा अवलंब करीत असतो.प्रत्येक व्यक्तीची नेतृत्व करण्याची शैली किंवा पध्दत वेगळी असली तरी नेतृत्वाच्या प्रमुख तीन पध्दती आहेत त्या पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

१) हुकूमशाही किंवा एकतंत्री नेतृत्व पध्दत : या पध्दतीत नेता व्यवसायातील निर्णय स्वतःच्या अधिकाराने घेत असतो. यात अधिकाराचे केंद्रीकरण एखाद्या व्यक्तीकडे झालेले असल्यास व निर्णय एकच व्यक्ती घेत असेल तर त्यास हुकूमशाही किंवा एकतंत्री नेतृत्व पध्दती असे म्हणतात.हा नेता निर्णय प्रक्रियेत अनुयायांना सहभागी करून घेत नसतो.व त्यांच्याशी कोणत्याही प्रकारे निर्णय घेण्यासाठी विचार विनिमय करीत नाही.नेता निर्णयाची अंमलबजावणी साठी निर्देश देत असतो.या नेतृत्व पध्दतीचे दोन प्रकार पुढील प्रमाणे

अ) अत्यंत कडक एकतंत्री नेतृत्व :हुकूमशाही पध्दतीने नेतृत्व करणारा नेता हा अतिशय कडक प्रवृत्तीचा असतो.त्याचे नेतृत्व हे नकारात्मक असते.आपल्या आदेशांचे तंतोतंत पालन करावे अशी त्याची इच्छा असते. आपणास कोणी ही प्रश्न विचारू नये अशी त्याची प्रवृत्ती असते.या प्रकारच्या नेतृत्वामुळे कर्मचा-यांच्या मनात असंतोष निर्माण होत असतो.

ब) सदिच्छाप्रवृत्त एकतंत्री नेतृत्व : कर्मचा-यांनी आपल्या आदेशाचे पालन करावे या नेत्याची इच्छा असते.तो कर्मचा-यांची स्तुती करून ,शाबासकी देवून कर्मचा-

यांना आपलेसे करून घेत असतो. म्हणून या नेतृत्वास सदिच्छाप्रवृत्त एकतंत्री नेतृत्व असे म्हणतात. हा नेता कर्मचा-यांच्या सुचना व सल्ला ऐकून घेत नाही

हुकूमशाही किंवा एकतंत्री नेतृत्व पध्दतीचे गुण

१) शिस्तप्रिय कर्मचा-या समाधान :जे कर्मचारी शिस्तप्रिय असतात. व ज्यांना शिस्तीने काम करणे आवडते अशा व्यक्तींना असे वाटते की असे निर्णय एकाच व्यक्तीने घ्यावे असे वाटते. कर्मचा-या या नेतृत्वामुळे समाधान वाटत असते.

२) त्वरीत निर्णय : एकतंत्री पध्दतीत नेतृत्व करणारी व्यक्ती सर्व निर्णय त्वरीत घेण्यात येतात.

हुकूमशाही किंवा एकतंत्री नेतृत्व पध्दतीचे दोष

१) कर्मचारी असमाधानी असतात : या पध्दतीला कर्मचा-यांचा विरोध असते. कारण कर्मचा-यांना केवळ आदेशांचे पालन करावे लागते नेता हुकूमशाही पध्दतीने जबाबदारी सोपवित असतो. म्हणून पध्दत कर्मचा-यांना आवडत नाही.

२) कर्मचा-यांच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम होतो : या पध्दतीत कर्मचा-यांच्या विचारांना महत्त्व दिले जात नाही. कर्मचा-यांमध्ये नैराश्याची भावना असते. व त्यांना असुरक्षितता वाटत असते. त्याचा परिणाम कार्यक्षमतेवर होत असतो.

३) कर्मचा-यांच्या स्वयंकर्तृत्वास मर्यादा : नेतृत्वाच्या पध्दतीत निर्णय प्रक्रियेत कर्मचा-यांना कोणतेही स्थान दिले जात नाही. नेता निर्णय घेवून आदेश देत असतो. कर्मचा-यांना केवळ आदेशांचे पालन करावे लागते. कर्मचा-यांना आपले कर्तृत्व सिध्द करण्याची संधी मिळत नाही.

४) नवीन नेतृत्व विकसित होत नाही : हुकूमशाही नेतृत्व पध्दतीत व्यवसाय संघटनेत इतर नेतृत्व विकसित होवू शकत नाही. कर्मचा-यांना कोणत्या प्रकारे विकासाची संधी प्राप्त होत नाही.

२) सहभागी किंवा लोकतंत्री नेतृत्व पध्दत : जेव्हा व्यवस्थापक संघटनेची ध्येय, धोरणे ठरवितांना, ध्येय धोरणांची अंमलबजावणी करीत असतांना आपल्या सहकार्यांना सल्ला व विचार विनिमयासाठी सहभागी करून निर्णय घेत असतो तेव्हा त्या पध्दतीस लोकतंत्री नेतृत्व पध्दत असे म्हणतात. या पध्दतील नेतृत्व करणारी व्यक्ती आपल्या सहकार्यांना विश्वासात घेवून निर्णय प्रक्रिया ठरवित असतो. त्याच प्रमाणे आपल्या सहाय्याकांनी स्वतः निर्णय घ्यावेत यासाठी प्रवृत्त करीत असतो. त्यांना निर्णयाची अंमलबजावणी करण्याचे स्वातंत्र्य देत असतो. ही पध्दत कर्मचारी केंद्रीत असून कर्मचा-यांमध्ये निर्णय घेण्याची क्षमता निर्माण करीत असते.

लोकतंत्र पध्दतीचे गुण

अ) अडथळे कमी होतात : लोकतंत्र पध्दतीत व्यवस्थापक सर्व कर्मचा-यांना निर्णय प्रक्रियेत सहभागी करून घेत असल्याने कर्मचारी व्यवस्थापकाच्या आदेशाने काम करीत असतात.कर्मचार कोणत्या ही आदेशाला विरोध करीत नाही.

ब) उत्पादन क्षमतेत वाढ होते : या पध्दतीत व्यवस्थापक आपल्या कनिष्ठांच्या मतांचा,सूचनांचा,विचारांचा विचार करून निर्णय घेत असतो त्यामुळे कर्मचारी व्यवस्थापकाचे निर्णय मनापासून स्वीकार करीत असतात.व उत्पादनक्षमतेत वाढ होते.कर्मचारी निर्णयाबाबत तक्रार करीत नाही.

क) स्वयंशिस्तीत वाढ होते :निर्णय प्रक्रियेत कर्मचा-यांचा सहभाग व निर्णयाच्या अंमलबजावणीसाठी कर्मचा-यांना स्वातंत्र्य इत्यादी वैशिष्ट्यांमुळे कर्मचारी स्वतःला शिस्त लावून कार्य पुर्ण करण्याचा प्रयत्न करीत असतात.

ड)योग्य निर्णय :या पध्दतीत नेत्याकडून निर्णय घेण्यास कर्मचा-यांना प्रवृत्त केले जाते.सर्व कर्मचारी योग्य पध्दतीने निर्णय घेवून कार्य करीत असतात.

इ) खेळीमेळीचे वातावरण निर्माण होते : या पध्दतीत व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यांचे सलोख्याचे संबंध निर्माण होतात.कार्याची अंमलबजावणी तात्काळ केली जाते.

लोकतंत्र पध्दतीचे दोष :

१) निर्णयात प्रभाव दिसून येत नाही :अशिक्षित आणि अनुभव नसलेल्या कर्मचा-याची निर्णय घेण्याची क्षमता कमी असल्याने त्यांना निर्णय प्रक्रियेत सहभागी करून घेतल्याने फारसा प्रभाव दिसून येत नाही.

२) मोठ्या उद्योग संस्थेसाठी उपयुक्त नाही :ही पध्दत लहान प्रमाणावरील उद्योग संस्थेसाठी उपयुक्त आहे परंतू ज्या ठिकाणी कर्मचा-यांची संख्या अधिक आहे व उद्योग संस्था मोठ्या प्रमाणावरील असेल तर त्यांच्यासाठी उपयुक्त नाही कारण कर्मचारी विविध पातळ्यांवर कार्य करीत असतात.

३) व्यवस्थापकाचे तांत्रिक बाबींकडे दुर्लक्ष होते :या पध्दतीत व्यवस्थापक सहभागीत्व तत्वाकडे अधिक लक्ष देत असल्याने त्यांचे व्यवसायाच्या तांत्रिक बाबींकडे दुर्लक्ष होत असते.

४) निर्णयास विलंब होतो :या पध्दतीत सर्व कर्मचा-यांना सहभागी केल्याने निर्णय घेण्यास विलंब लागतो.

३) मुक्त किंवा विमुक्त नेतृत्व पध्दती : या पध्दतीत निर्णय घेण्याचे अधिकार कनिष्ठांवर सोपविण्यात येतात.नेता हा कर्मचा-यांनी निर्णय घ्यावेत यासाठी प्रयत्न करीत असतो.अर्थात या प्रक्रियेत व्यवस्थापक स्वतः सहभागी होत नाही.किंवा निर्णय घेण्यासाठी

प्रयत्न करीत नाही.व नेतृत्वाचे अधिकार वापरत नाही.म्हणून या पध्दतीस मुक्त किंवा विमुक्त नेतृत्व पध्दती असे म्हणतात.

या पध्दतीत क्रियाशील नेतृत्वाचा अभाव असतो.कारण कर्मचारी उद्दिष्टे ठरवितात.आणि ती उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न करीत असतात.नेता सर्व जबाबदारी आपल्या कनिष्ठांवर सोपवित असतो.म्हणून या नेतृत्व पध्दतीत गोंधळ निर्माण होण्याची अधिक शक्यता असते.प्रत्येक कर्मचारी आपली जाबदारी दुस-यावर सोपविण्याचे प्रयत्न करीत असतो. कनिष्ठांना निर्णय घेता न आल्याने गोंधळ निर्माण होवून त्याचा परिणाम उत्पादनावर होवू शकतो.अशी परिस्थिती दिर्घकाळ राहील्यास संघटनेचा -हास होण्याची शक्यता असते.

५.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

- १) नेतृत्व म्हणजे काय ?
- २) लोकशाही नेतृत्व म्हणजे काय ?
- ३) नेतृत्वाचे विविध गुण लिहा .
- ४) नेतृत्वाचे प्रकार लिहा.

थोडक्यात टिपा लिहा.

- १) नेतृत्वाची वैशिष्ट्ये
- २) नेतृत्वाचे महत्व

५.४ सारांश

या घटकात आपण नेतृत्व या संकल्पनेचा सविस्तर परिचय करून घेतला नेता हा कसा असावा त्याला कोणते गुण अवगत असावे लागतात.या विषयी अभ्यास केला म्हणून नेतृत्व ही संकल्पना सामूहिक कार्याच्या प्रत्येक व्यक्तीसमूहास लागू पडणारी आहे.नेतृत्व ही संकल्पना सामाजिक, शैक्षणिक,राजकीय आणि औद्योगिक व समाजिक क्षेत्रात गरजेची आहे.आधुनिक काळात दिसणा-या नेतृत्वाच्या अनेक छटा देखील त्यांच्या सर्वमान्य गुणवैशिष्ट्यावरून सांगता येतात.या गुणवैशिष्ट्यावरून नेतृत्वाचे महत्व व व्याप्ती दिसून येते.तसेच आपण नेतृत्वाचे सिध्दांत आणि त्याच्या पध्दतींचा सविस्तर अभ्यास केलेला आहे.या वरून नेतृत्व संकल्पनेचे स्पष्टीकरण दिसून येते.

५.५ पारिभाषिक शब्द

जन्मजात नेतृत्व :निसर्गदत्त कला किंवा आवड,परंपरागत

सामूहिक बुद्धिचातुर्य :समूहाने एकत्रितपणे परस्परांच्या विचारांच्या आदानप्रदानाने निर्णय घेण्याचे वापर लेलेले चातुर्य

मनुष्यशक्ती :कुशल व अकुशल कर्मचारी व कामगारांची एकत्रितप्रेरणा

कार्याचा दर्जा :कामगारांनी केलेल्या कामाचा कस

नेतृत्व सिध्दांत : हे सिध्दांत तात्विकविचार असून त्याचे विविध प्रकार आहेत.या विचारांचा उपयोग नेतृत्वाची चर्चा करतांना अपरिहार्य ठरतो.

कार्यकेंद्रीत नेतृत्व :संस्थेच्या कार्याला सर्वात महत्वपूर्ण स्थान देवून त्यानुसार कार्यपध्दती ठरवणारे नेतृत्व

५.६ सरावासाठी स्वाध्याय

सविस्तर उत्तरे लिहा.

- १) नेतृत्व म्हणजे काय?नेतृत्वाचे महत्व लिहा.
- २) नेतृत्वाचे विविध सिध्दांत स्पष्ट करा
- ३) नेतृत्वाची कार्य लिहा.
- ४) नेतृत्वाच्या शैली /पध्दती लिहा.
- ५) नेतृत्वाची संकल्पना स्पष्ट करून नेतृत्वाची वैशिष्टे लिहा
- ६) नेतृत्वाची आवश्यकता स्पष्ट करा

थोडक्यात उत्तरे लिहा.

- १) हुकूमशाही नेतृत्व म्हणजे काय ?
- २) एकतंत्री नेतृत्व म्हणजे काय ?
- ३) नेतृत्वाची कार्य सांगा
- ४) नेतृत्वाचे गुण सांगा
- ५) लोकशाही नेतृत्व म्हणजे काय ?

थोडक्यात टीपा लिहा

- १) नेतृत्वाचे प्रकार
- २) नेतृत्वाचे वैशिष्टे
- ३) परिस्थितीजन्य नेतृत्व सिध्दांत

५.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

- 1.डॉ.प्रभाकर देशमुख (१९८२)व्यवस्थापन प्रक्रिया मनोहर पिंपळापुरे प्रकाशन नागपूर
२. प्रा.सु.ग.दातार आणि प्रा.वि.अ.जोशी (१९८४) व्यवसाय व्यवस्थापन नरेद्र प्रकाशन पुणे
3. प्राचार्य ए.एस.उखळकर आणि प्रा.अरविंद बोद्रे (१९८९) व्यावसायिक व्यवस्थापन विद्या प्रकाशन नागपूर-२
- 4.डॉ.माधवी मित्र आणि प्रा.वसुधा जोशी (१९९१) संघटन आणि व्यवस्थापन सुविचार प्रकाशन मंडळ पुणे

घटक ६ : समन्वय
Co ordenaton

अनुक्रमणिका

- ६.० उद्दिष्टे
६.१ प्रास्ताविक
६.२ विषय-विवेचन
६.२.१ समन्वयाचा अर्थ, वैशिष्ट्ये, गरज, समन्वयाची तत्त्वे
६.२.२ परिणामकारक समन्वयाची तंत्रे, समन्वयाचे महत्त्व, समन्वयातील समस्या
६.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न
६.४ सारांश
६.५ पारिभाषिक शब्द
६.६ सरावासाठी स्वाध्याय
६.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

६.० उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला-

- समन्वयाचा अर्थ, वैशिष्ट्ये समजतील.
समन्वयाची गरज आणि तत्त्वे स्पष्ट होतील
परिणामकारक समन्वयाची तंत्रे लक्षात येतील
समन्वयाचे महत्त्व समजेल
समन्वयातील समस्या लक्षात येतील.

६.१ प्रास्ताविक

या घटकाचा अभ्यास केल्यामुळे आपल्याला व्यवस्थापनाच्या कार्याच्या एक भागाचा सविस्तर अभ्यास करता येईल. व्यवसायात विविध विभागात वेगवेगळ्या स्तरांवर अनेक कर्मारी काम करीत असतात. व्यवसायात कार्य करणा-या सर्व कर्मचा-यांची शक्ती विशिष्ट दिशेने वळविण्यासाठी व्यवस्थापकाला कार्य करावे लागते. व्यवसायात कार्य करणा-या सर्व कर्मचा-यांचे कार्य परस्परपूरक राहावे व सर्वांनी नियोजित पध्दतीने कार्य करावे यासाठी कर्मचा-यांच्या कार्यात समन्वय साधणे, हे व्यवस्थापनाचे एक महत्त्वाचे कार्यमानले जाते. व्यवसायात व्यवस्थापनेला समन्वयाचे कार्य व आवश्यकता काय आहे या बाबत संपूर्ण माहिती समन्वय या कार्याचा अभ्यास केल्या नंतर लक्षात येईल.

६.२विषय-विवेचन

समन्वय हे कार्य स्वतंत्र आहे किंवा नाही या बाबत विविध मतभेद दिसून येतात.व्यवसायात कोणतेही कार्य करण्यापूर्वी नियोजन केले जाते.नंतर त्या कार्याची अंमलबजावणी केली जाते.स्विकारलेले काम नियोजना प्रमाणे होत आहे किंवा नाही हे पाहिले जाते. आणि या कार्यामध्ये समन्वय साधण्याचा प्रयत्न केला जातो.व्यवस्थापकाला नियोजित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवसायाच्या प्रत्येक पातळीवर समन्वयाचे कार्य स्वतंत्रपणे केले जाते.हेन्री फेयॉल यांच्यामते समन्वयाचे कार्य हे योजना तयार करणे,संघटन करणे व आदेश देणे, हया कार्यापासून वेगळे करता येत नाही.परंतू काही विचारवंत समन्वयाच्या कार्याचे स्वतंत्र अस्तित्व मान्य करतात.त्यांच्या मते योजना तयार करतांना संघटनेची चौकट तयार करतांना व संचालनाचे कार्य करीत असतांना व्यवस्थापकाला कर्मचा-यांच्या कार्यात समन्वय साधण्याचा प्रयत्न केला जातो. परंतू हे प्रयत्न जाणीव पूर्वक नसतात.त्याचा उद्देश वेगळा असतो.कारण निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापकाला व्यवसायाच्या विविध स्तरावर समन्वय साधण्याचे स्वतंत्र कार्य करावे लागते.

६.२.१ समन्वयाचा अर्थ :

सामान्य उद्दिष्टांच्या पूर्तीसाठी कराव्या लागणा-या सामूहिक प्रयत्नांमध्ये समतोल राखणे म्हणजे समन्वय होय.समन्वय ही एक व्यापक असणारी संज्ञा आहे.व्यवस्थापनशास्त्राचे काही विचारवंत आणि लेखकांनी समन्वयाच्या विविध व्याख्या सांगितलेल्या आहेत.त्यापैकी काही प्रमुख व्याख्या पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१) मूने व रेले यांच्या मते ``सर्व सामान्य उद्देश साध्ये करण्यासाठी केल्या जाणा-या विविध कार्यात सुसूत्रता आणण्यासाठी केले जाणारे सुव्यवस्थित व सामूहिक प्रयत्न म्हणजे समन्वय होय.,,

२) कुन्टज व ओडोनेल यांच्या मते ``समन्वय म्हणजे सामूहिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यक्तीगत प्रयत्नांमध्ये एकात्मता निर्माण करण्यासाठी व्यवस्थापनाकडून करण्यात येणा-या प्रयत्नांचा सार होय.,,

३) हेन्री फेयॉल यांच्या मते `` समन्वय म्हणजे एखाद्या संस्थेचे कार्य सुरळीतपणे चालावे आणि यश प्राप्त व्हावे यासाठी तिच्या सर्व कार्यामध्ये सामंजस्य निर्माण करणे होय.,,

४) मॅकफरलॅण्ड यांच्या मते ``सामूहिक प्रयत्नांची क्रमबद्ध व्यवस्था घडवून आणण्यासाठी अधिका-याने केलेल्या कार्याला समन्वय असे म्हणतात.,,

५) हायमन यांच्या मते ``समन्वय म्हणजे कोणत्याही कार्याला योग्य वेळ,योग्य खर्च व कामाचा योग्य दर्जा देण्याच्या दृष्टीने कनिष्ठांच्या प्रयत्नांचे केलेले सुव्यवस्थित नियोजन होय.या त्यांच्या संयुक्त प्रयत्नांमुळे निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्य करणे शक्य होईल.,,

६) ब्रेच यांच्या मते ``समन्वय हया कार्यामध्ये समुहाचे सभासद असलेल्या सर्व व्यक्तींमध्ये कामाची योग्य रितीने वाटणी करणे आणि नंतर हया व्यक्ती आपले काम परस्पर सामंजस्याने करतात.या बदल खात्री करून घेणे हया दोन्ही क्रियांचा अंतर्भाव होतो.हया क्रियांच्या माध्येमातून संतुलन साधण्यासाठी करण्यात येणा-या प्रयत्नांला समन्वय असे म्हणता येईल.,,

समन्वयाची वैशिष्ट्ये :वरील व्याख्यांच्या विवेचनावरून समन्वयाची प्रमुख वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

- १) **समूहाशी संबंध** :समन्वय हया प्रक्रियेचा संबंध विशिष्ट व्यक्तींशी न येता गटाशी किंवा समूहाशी येत असतो.
- २) **उद्दिष्टे साध्य करणे** :समन्वयाचा संबंध हा विशिष्ट उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी धडपड करणा-या व्यक्तीसमूहाच्या प्रयत्नांशी येत असतो.
- ३) **क्रमबद्ध व्यवस्था** : समन्वय ही एक सामूहिक प्रयत्नांची क्रमबद्ध व्यवस्था आहे.
- ४) **शिस्त ठेवता येते** :समन्वयाच्या माध्यमातून संस्थेच्या सर्व क्रियांमध्ये शिस्त राखता येते.
- ५) **एक स्वतंत्र कार्य** :समन्वयाचे कार्य हे एक स्वतंत्र कार्य आहे.व्यवस्थापक हे कार्य जाणीवपूर्वक करित असतो.कारण या कार्याचा इतर कार्याशी संबंध येत असला तरी समन्वयाचे कार्य गोण मानले जात नाही.
- ६) **व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरावर कार्य केले जाते** :समन्वयाचे कार्य प्रमुख व्यवस्थापकापासून ते प्रत्येक विभागीय अधिकारी करित असतात.अर्थात समन्वय हे कार्य व्यवस्थापनाच्या सर्व पातळ्यांवर केले जाते.
- ७) **सातत्य** :समन्वयाचे कार्य हे सातत्याने केले जाते.ते कार्य कधी ही संपत नाही कारण व्यवस्थापकीय कार्य पुन्हा पुन्हा करावी लागतात.
- ८) **एकवाक्यता** :समन्वयाची कार्य करित असतांना प्रत्येक विभागाच्या कार्यात एक वाक्यता असते. त्यामुळे गोंधळ होण्याची शक्यता राहत नाही.कामे सुरळीतपणे केली जातात.
- ९) **कार्यात संतुलन** :विविध कार्यात संतुलन ठेवण्याचे काम समन्वयाच्या माध्यमातून सहज शक्य होत असते.
- १०) **अनेक तत्वांचा समावेश** : समन्वयाचे तत्व हे व्यापक असून त्यात इतर अनेक तत्वांचा समावेश असतो.

समन्वयाची गरज / आवश्यकता : आधुनिक व्यवसायात अधिक प्रमाणात गुंतागुंत निर्माण झाल्यामुळे विविध विभाग, व्यक्ती आणि त्यांच्या कार्यामध्ये समन्वय साधण्याची गरज निर्माण झालेली आहे. म्हणून समन्वय कार्याचे महत्त्व वाढलेले असून त्याची आवश्यकता पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

- १) **एकात्मता निर्माण करण्यासाठी :** व्यवसाय संस्थेमध्ये काम करणा-या विविध व्यक्तींची उद्दिष्टे सारखी असतात. परंतु त्यांची योग्यता आणि कार्य करण्याची पध्दती यामध्ये मात्र तफावत आढळून येते. उद्देश साध्य करण्यासाठी त्यांच्या कार्यात एकवाक्यता निर्माण करण्याची आवश्यकता असते.
- २) **व्यवसायाच्या यशाकरिता :** समन्वय व्यवस्थापनाचा सार असून इतर सर्व कार्यांचा आधार आहे. नियोजन, संघटन, संचलन आणि नियंत्रण या कार्यांची परिणामकारकता समन्वयावर अवलंबून असते. यामुळे नियोजनात निश्चित केलेली उद्दिष्टांची जोड देण्यासाठी, संघटनेला मजबूत करण्यासाठी आणि नियंत्रण कार्यात नियमितपणा आणण्यासाठी समन्वयाची गरज असते. त्यामुळे व्यवसायाला यश प्राप्त होवू शकते.
- ३) **संचलनातील एकवाक्यतेसाठी :** वरिष्ठ व्यवस्थापक कनिष्ठांना निर्देश देतात. निर्देशाचे पालन करणे कार्य पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक असते. व्यवसायाच्या विविध कार्यात समन्वय साधला तरच निर्देशनामध्ये एकवाक्यता राहत असते. समन्वयाच्या माध्येमातून वरिष्ठ कनिष्ठ अधिका-यांमध्ये कामाचे वाटप सुलभ पध्दतीने होत असते. त्यांच्यात गोंधळ निर्माण होत नाही. व कार्यात एकवाक्यता ठेवता येते.
- ४) **सामूहिक प्रयत्नासाठी :** सामान्य उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी सामूहिक प्रयत्न केले जातात. परंतु सामूहिक प्रयत्नांमध्ये एकात्मता साधणे आवश्यक असते. संस्थेतील विविध व्यक्तींमध्ये समन्वय साधल्यास प्रयत्नांची परिणामकारकता वाढ होत असते. आणि सर्वांगीण विकास करणे शक्य होते. म्हणून सर्वांगीण विकास होण्यासाठी समन्वयाची आवश्यकता असते.
- ५) **कर्मचा-यांचे मनोधैर्य वाढविण्यासाठी :** समन्वयाच्या साहाय्याने कर्मचा-यांचे मनोधैर्य टिकवून ठेवण्यास मदत होते. व संस्थेच्या कार्यक्षमतेत वाढ होत असते. आणि व्यवसायाच्या विविध कार्यात समन्वय साधून कर्मचा-यांमधील उत्साह टिकून ठेवून कार्य अधिक चांगल्या प्रकारे करून घेणे शक्य होत असते.
- ६) **कार्यामध्ये समतोल ठेवण्यासाठी :** संस्थेतील कर्मचा-यांची कार्यक्षमता समान राहत नाही त्यांच्या कार्यात समन्वाच्या माध्यमातून समतोल साधण्यासाठी प्रयत्न केले जातात. संस्थेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कार्यातील समतोल साधण्याचा प्रयत्न

करण्यात येतो. कमीत कमी खर्चात उत्पादन करण्यासाठी समन्वयाच्या माध्येमातून प्रयत्न करणे शक्य होत असते.

७) **अधिकारी व तज्ज्ञ यांच्यात सामंजस्य निर्माण करण्यासाठी** :संस्थेत वेगवेगळ्या पातळीवर कार्य करणारे अधिकारी आणि कर्मचारी यांना मिळणारे आदेश हे वरिष्ठ स्तरावरून मिळत असतात.त्यामुळे त्यांच्यात मतभेद होण्याची शक्यता असते. परंतु समन्वयाच्या साहाय्याने कर्मचारी आणि अधिकारी यांच्यात सामंजस्य निर्माण करता येते.

८) **इतर कारणांसाठी** : संस्थेत इतर कारणांसाठी समन्वयाची आवश्यकता असते. ते पुढील प्रमाणे सांगता येईल.

(१) समन्वय ही रचनात्मक शक्ती आहे.वैयक्तिक आणि सामुहिक प्रयत्नांना त्यामुळे गती प्राप्त होते.आणि नवीन वस्तूच्या उत्पादनास चालना मिळते.

(२) चांगल्या प्रकारे समन्वयातून चांगल्या प्रकारच्या कर्मचा-यांच्या संख्येत वाढ होते.

(३) समन्वयामुळे साधन सामग्रीचा अपव्यय टाळता येतो.

(४) समन्वयाच्या माध्यमातून व्यक्तीसमुहात सलसेख्याचे संबंध प्रस्थापित होतात.

(५) समन्वयामुळे वैशिष्टीकरणाचे फायदे मिळविता येतात.

(६) ठरविण्यात आलेले उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी विविध प्रक्रियांमध्ये समन्वयाच्या साहाय्याने क्रमबद्धता करता येते.

(७) समन्वयाच्या साहाय्याने व्यवस्थापनेला सामाजिक उत्तरदायित्व पार पाडणे शक्य होत असते.

समन्वयाची तत्वे :प्रसिध्द व्यवस्थापन तज्ज्ञ मेरी पार्कर फॉलेट यांनी समन्वयाची तत्वे पुढील प्रमाणे सांगितलेली आहेत.

१) **प्राथमिक अवस्थेतील समन्वयाचे तत्व** :व्यवस्थापकाला सर्व प्रकाराची कार्य सुरवातीच्या अवस्थेपासून समन्वयाची कार्य करणे आवश्यक असते.तरच संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करणे शक्य होत असते.व्यवसायाची उद्दिष्टे ठरविणे,धोरण ठरविणे,संघटनेचे स्वरूप निश्चित करणे ही सत्र कार्य सुरवातीपासून करीत असतांना समन्वयाचे कार्य करावे लागते.कारण चर्चा व विचारविनिमय करून अडचणी व समस्या दूर करता येतात.

२) **प्रत्यक्ष संबंधाचे तत्व** :व्यवसाय संस्थेत कर्मचारी व कर्मचारी आणि अधिकारी वर्ग यांचे प्रत्यक्ष संबंध निर्माण झाल्यामुळे कर्मचारी व अधिकारी यांच्यातील गैरसमज दूर होतात.व सहकार्याची भावना वाढीस लागते.

- ३) **सातत्याचे तत्व** :कोणत्याही व्यवसाय संस्थेत व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवसायाच्या विविध विभागातील कार्यात समन्वय साधणे आवश्यक असते.हे कार्य व्यवस्थापनेला सातत्याने करावे लागते.हया कार्यात खंड पडत नाही म्हणून समन्वय ही एक सततची प्रक्रिया आहे असे म्हणता येईल.
- ४) **गतिशीलतेचे तत्व** :समनवयाचे तंत्र हे गतिशील असावे लागते.काळानुसार या तंत्रामध्ये बदल करावा लागतो.प्रत्येक वेळी एकाच प्रकारच्या तंत्राचा वापर करता येत नाही.म्हणून बदलत्या काळानुसार समन्वय तंत्रात बदल करावे लागतात म्हणून समन्वयचे तंत्र हे गतिशील असावे लागते.
- ५) **परस्पर संबंधाचे तत्व** :व्यवसायात केली जाणारे कार्य ही परसपरांवर अवलंबून असतात.एक कार्य केल्याशिवाय पुढील कार्य करता येत नाही.संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी परसपर संबंधाच्या तत्वाचा स्विकार करावा लागतो.तरच कार्य करणा-या व्यक्ती समूहावर प्रभाव पडू शकतो.म्हणून व्यवसायसंस्थेत परस्पर संबंधाच्या तत्वाला अधिक महत्वाचे स्थान असते.
- ६) **आत्मसमन्वयाचे तत्व** :संघटनेत एका विभागातील कार्याचा दुस-या विभागातील कार्यामध्ये परिणाम होत असतो.एका विभागाचे दुस-या विभागावर नियंत्रण असणे गरजेचे असते. म्हणून प्रत्येक विभागाने कार्य करित असतांना दुस-या विभागाच्या कार्याची दखल घेतली पाहिजे.व आपल्या विभागातील कार्याचा परिणाम दुस-या विभागातील कार्यावर परिणाम होत नाही.या बाबत विचार करणे आवश्यक असते.
- ७) **समय समन्वयाचे तत्व** :औद्योगिक उपक्रमात वेळेनुसार कार्यात समन्वय होणे आवश्यक असते.तरच व्यवसायाला निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्य करता येतात.
- ८) **संदेशवहनाद्वारे समन्वयाचे तत्व** :संदेशवहन हे समन्वय साधण्यासाठी प्रभावी साधन आहे त्या शिवाय व्यवसायातील कार्यांना गती देता येत नाही.व्यवसायात एका व्यक्ती कडून दुस-या व्यक्तीकडे किंवा विभागाकडे माहितीचे अदान-प्रदान होण्यासाठी संदेशवहन प्रक्रिया अधिक महत्वाची असते.म्हणून व्यवसायाची ध्येय साध्ये करण्यासाठी संदेशवहनाद्वारे समन्वयाचे तत्व स्विकारण्यात येते.
- ९) **समान भाषा वापराचे तत्व** : संघटनेच्या अंतर्गत रचनेत कार्यरत विभाग आणि कर्मचा-यांमधील संदेशाची देवान घेवाणाची भाषा समान असावी.कारण परस्परांमधील माहिती, आकडेवार,विचार विनिमयाची भाषा वेगवेगळी असल्यास यशस्वी समन्वय करणे शक्य होणार नाही.व गैरसमज निर्माण होण्याची शक्यता अधिक असते.

६.२.२ परिणामकारक/प्रभावी समन्वयाची तंत्रे :समन्वय हे व्यवस्थापनाचे महत्वाचे कार्य आहे.समन्वय ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.व्यवस्थापनात परिणामकारक समन्वय साधण्यासाठी पुढील तंत्रे वापरण्यात येतात.

१) आदेश साखळी :संघटनेत विविध स्तरावरील कार्यात कोणी केव्हा कोणती कार्य करावीत या संबंधी ज्या माध्यमाच्या साहाय्याने आदेश दिले जातात.त्याला आदेशाची साखळी असे म्हणतात.अधिकारी त्यांच्या हाताखालील कर्मचा-यांना आदेश देत असतांना त्याचयात समतोल साधण्याचा प्रयत्न केला जातो.या तंत्राच्या माध्यमातून समन्वय साधण्यास मदत होत असते.

२) पर्यवेक्षण :पर्यवेक्षकाच्या हाताखाली अनेक कामगार कार्य करीत असतात.त्यांना कामाच्या पध्दती समजावून सांगणे,मार्गदर्शन करणे,शकांचे निरसन करणे इत्यादी कार्य करून समन्वय प्रस्थापित केला जातो.

३) व्यक्तीगत नेतृत्व :आधुनिक काळात समन्वय प्रस्थापित करण्यासाठी परिणामकारक नेतृत्वाची गरज असते.प्रत्येक व्यवस्थापक हा नेता असतो.त्याला नेता म्हणून समन्वय साधण्याची त्याची जबाबदारी असते.ही जबाबदारी पारपाडण्यासाठी तो स्वतःच्या वैयक्तीक कौशल्याचा वापर करून कार्य करीत असतो.प्रभावी नेता हा योग्य प्रकारे वातावरण निर्माण करून व्यवसायिक कार्य पूर्ण करीत असतो.

४) समित्या :व्यवसायात विविध विभागाची कार्य पूर्ण करून घेण्यासाठी समिती स्थापन करण्यात येते.या समितीतील सदस्य संबंधित विभागाच्या कार्या बाबत सखोल चर्चा करून विचार विनिमय करून योग्य योजनेची निवड केली जाते.म्हणून समन्वय साधण्याचे प्रभावी तंत्र म्हणून विभागानुसार समित्या स्थापन केल्या जातात.

५) आत्मसमन्वय :समन्वय साधण्यासाठी या तंत्राचा वापर केला जातो.प्रत्येक अधिका-याने त्याचे उत्तरदायित्व पार पाडतांना इतर विभागांवर परिणाम होणार नाही याची काळजी घेतली पाहिजे. म्हणून अधिका-याने त्याचे कर्तव्य पारपाडीत असतांना इतर विभागाच्या कार्या संबंधी विचार केला पाहिजे.यालाच आत्मसमन्वय असे म्हणतात.या तंत्राचा वापर करण्यासाठी संदेशवहन यंत्रणा प्रभावी असली पाहिजे.तरच समन्वयाचे कार्य अधिक चांगल्या पध्दतीने करणे शक्य होत असते.

६) व्यक्तीगत संपर्क :हे समन्वयाचे एक प्रभावी साधन आहे.व्यक्तीगत संपर्कामुळे प्रभावी समन्वय साधण्यास मदत होते.विचारांची देवान-घेवाण होत असते.गैरसमज दूर करता येतात.आणि सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करता येतात.

७) लेखी संदेशवहन :व्यक्तीगत संपर्क साधणे शक्य होत नसेल तर लेखी संदेशवहनाचा समन्वय साधण्यासाठी वापर करावा.हे व्यक्तीगत संपर्काचे पर्यायी तंत्र आहे.संदेशवहन

करण्यासाठी विविध माध्यमांचा वापर करता येतो.या तंत्राचा वापर केल्याने कर्मचा-या समस्या दूर करता येतात.आणि संस्थेचे कार्य अधिक प्रभावी होण्यास मदत होत असते.

८) नियोजन :व्यवस्थापकीय कार्याचा नियोजन हा केंद्रबिंदू आहे.नियोजनाच्या माध्यमातून साधन सामग्री आणि उद्दिष्टांमध्ये समन्वय साधण्यात येतो.म्हणून नियोजन हे प्रभावी असेल तर परिणामकारक समन्वय साधणे शक्य होत असते.

९) संस्थेची धोरणे :व्यवसाय संस्थेची ध्येय धोरणे स्पष्ट असतील तर उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी त्यांचा उपयोग केला जातो.धोरणांमुळे कार्य करण्यास मार्गदर्शन मिळत असते.संस्थेची धोरणे स्पष्ट असली तर विविध विभागाच्या कार्यात एकसूत्रीपणा आणता येतो.

१०) अंदाजपत्रके :प्रत्येक व्यवसाय संस्थेत अंदाजपत्रक तयार करण्यात येते.या अंदाजपत्रकाच्या साहाय्याने संस्थेने वर्षा अखेरी पर्यंत कोणती कामे करावयाची आहेत त्या बाबत निर्णय घेण्यात येतो.उत्पन्न आणि खर्चा संबंधी अंदाज करून व्यवसायात विविध कार्य करून घेण्यासाठी समन्वय साधणे शक्य होत असते.

११) संघटन :संघटनेची रचना,अधिकार,उत्तरदायित्व आणि जबाबदारी ठरविण्यासाठी केली जाते.संघटन रचनेमुळे विविध व्यक्ती आणि विभागांमध्ये समन्वय प्रस्थापित होत असतो.संघटनेत समन्वयाच्या सर्व तत्वांचा समावेश होतो.म्हणून प्रभावी समन्वयासाठी संघटन रचना ही परिणामकारक असली पाहिजे.

१२) विशिष्ट समन्वयक :व्यवसायसंस्थेचा आकार वाढल्यामुळे अनेक प्रश्न निर्माण झालेले आहेत.विविध विभागात समन्वय ठेवणे कठीण झालेले आहे.अशा परिस्थितीत संस्था विशिष्ट अधिका-याची नेमणूक करीत असते.या अधिका-याला समन्वयक असे म्हटले जाते.तो अधिकारी त्याच्या अनुभवाच्या द्वारे आणि योग्यतेनुसार संस्थेच्या विविध कार्यात समन्वय साधण्याचे कार्य करीत असतो.

१३) नियंत्रण : संस्थेतील प्रमुख व्यवस्थापकाला संस्थेतील विविध विभाग आणि कर्मचा-यांच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवावे लागते.प्रत्येक व्यक्तीना दिलेले कार्य बरोबर पूर्ण करीत आहेत किंवा नाही यासाठी व्यवस्थापकाला नियंत्रण ठेवावे लागते.त्यासाठी त्याला प्रत्येक विभागाच्या कार्यात समन्वय साधणे आवश्यक असते.म्हणून नियंत्रण हा समन्वयाचा प्रभावी मार्ग आहे.

१४) सभा व परिषदा :संस्थेतील विविध विभागातील अधिकारी आणि कर्मचारी यांच्या सभा आणि परिषदा आयोजित करून समन्वय साधण्याचे कार्य करता येते.कारण सभा आणि परिषदांमध्ये विविध समस्यांवर चर्चा आणि विचार विनिमय केला जातो विचारांचे आदान प्रदान होत असते.अधिकारी आणि कर्मचारी यांचे सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित होत

असतात.व समन्वय साधणे सुलभ जाते.व्यवस्थापकाला प्रभावी समन्वय साधण्यासाठी पुढील बाबींकडे लक्ष देणे आवश्यक असते.

- १) संस्थेची उद्दिष्टे स्पष्ट असावीत.
- २) संस्थेची रचना सुलभ व योग्य असावी.
- ३) उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी परिणामकारक योजनेची आखणी करावी.
- ४) अधिकार आणि उत्तरदायित्वाची स्पष्ट जाणीव असावी.
- ५) संदेशवहनाची व्यवस्था प्रभावी असावी.
- ६) परस्पर सहकार्य,संघ भावना आणि सलोख्याचे संबंध निर्माण करावेत
- ७) संघटनेत संघर्ष आणि मतभेदाचे वातावरण नसावे.
- ८) नेतृत्व प्रभावी असावे.

समन्वयाचे महत्व : समन्वय हे व्यवस्थापनेचे महत्वाचे कार्य आहे.व्यवसाय संस्थेला उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी समन्वयाच्या माध्यमातून प्रयत्न केली जातात.कारण व्यवसायात अनेक विभागात केली जाणारी कार्ये यांच्यात एकसुत्रता आणण्यासाठी समन्वयाच्या साहाय्याने प्रयत्न केले जातात.उत्पादन खर्चात बचत करणे,कार्यक्षमता वाढविणे,यासाठी समन्वयाचे कार्य महत्वाचे मानले जाते.म्हणून समन्वयाचे महत्व पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

- १) **व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करणे सुलभ होते :**व्यवसायात उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी विविध विभाग आणि कर्मचारी कार्य करीत असतात.त्यांच्या कार्यात समन्वयाच्या माध्यमातून एकसुत्रीकरण करण्यासाठी प्रयत्न केले जातात.त्यामुळे व्यवसायिक कार्ये करणे सुलभ होत असते.
- २) **व्यवसायाला यश मिळविता येते :**व्यवसायातील कार्यात एकसमानता येण्यासाठी नियोजन, संघटन, संचालन आणि नियंत्रण ही कार्ये केली जातात.व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी समन्वयाच्या साहाय्याने संबंध प्रस्थापित करण्यात येतात.आणि व्यवसायाला यश मिळविता येते.
- ३) **कर्मचा-यांच्या प्रयत्नात परिणामकारकता वाढविता येते :**व्यवसायात प्रत्येक विभागात कार्य करणारी व्यक्ती त्यांच्या पध्दतीने कार्य करतात. परंतू त्यांच्या कार्यात समानता येण्यासाठी व निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी समन्वय साधणे आवश्यक असते.यासाठी व्यक्तींच्या प्रयत्नांमध्ये परिणामकारकता वाढविण्यासाठी समन्वयाचे कार्य अत्यंत महत्वाचे असते.
- ४) **कर्मचा-यांच्या कार्यक्षमतेचा वापर जास्तीत जास्त करता येतो :**व्यवसाय कर्मचा-यांच्या कार्यक्षमतेचा अधिक वापर करून घेण्यासाठी आर्थिक आणि आर्थिकेतर प्रेरणांचा वापर करण्यात येतो.तसेच कर्मचा-यांना प्रशिक्षण देणे,बढती देणे,आवडी प्रमाणे कामाचे वाटप करणे इत्यादी कार्ये करीत असते.तसेच त्यांच्या कौशल्यात

वाढ करण्यासाठी व्यवस्थापना प्रयत्न करीत असते.कार्यक्षमतेचाजास्तीत जास्त वापर करून व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी समन्वय साधणे आवश्यक असते.

- ५) **व्यवस्थापक व तज्ज्ञांमध्ये सामंजस्य निर्माण करणे शक्य** :संघटनेच्या विविध पातळीवर कार्य करण्यासाठी व्यवस्थापकीय अधिकारी आणि तज्ज्ञ यांची नेमणूक केलेली असते.व्यवस्थापनेची कार्य व्यवस्थापक करत असतो.तज्ज्ञ विशिष्ट कार्य करण्यासाठी मार्गदर्शन करीत असतात.बहुतेक वेळा तज्ज्ञ आणि व्यवस्थापक यांच्यात विसंगती निर्माण होते.परंतु त्यांची कार्य व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी असतात.व्यवस्थापक आणि तज्ज्ञ यांच्यात गैरसमज दूर करण्यासाठी समन्वयाचा उपयोग होत असतो.
- ६) **सामूहिक कार्यात यश प्राप्त करणे सुलभ जाते** :संघटनेतील कार्यात एकसमानता येण्यासाठी समन्वयाच्या साहय्याने प्रयत्न करण्यात येतात.जर संघटनेतील कार्यात एकसमानता नसेल तर संघटनेला उद्दिष्टे साध्ये करता येणार नाहीत म्हणून सामूहिक कार्यात सुसूत्रीकरण करण्यासाठी समन्वयाची भूमिका महत्वाची असते.व यश प्राप्त करणे सुलभ होते.
- ७) **सामाजिक जबाबदारी पूर्ण करण्यास मदत होते** :व्यवसायाचा उद्देश हा नफा मिळविणे असला तरी व्यवसायाचा संबंध सामाजिक घटकांशी येत असतो.म्हणून व्यवसायाला सामाजिक जबाबदारी स्विकारावी लागते.लोकांना कमीत कमी किंमतीत सेवा उपलब्ध करून देणे,नियमित सेवांचा पुरवठा करणे,ग्राहकांची फसवणूक होणार नाही म्हणून प्रयत्न करणे,कामगारांना योग्य मोबदला देणे,समाजातील घटकांना रोजगाराची संधी उपलब्ध करणे,कल्याणकारी योजनांचा स्विकार करणे इत्यादी कार्य व्यवसायाला सामाजिक जबाबदारी पारपाडण्यासाठी कार्य करावी लागतात.
- ८) **विसंगती दूर करता येते** :व्यवसायात अनेक विभागात कार्य केली जातात. प्रत्येक विभागातील व्यक्ती आणि समूह यांच्यात समन्वय साधण्यासाठी व्यवस्थापकाला कार्य करावे लागते.जर व्यवसायात विसंगती निर्माण झाली तर त्याचा परिणाम व्यवसायावर होत असतो.म्हणून व्यवस्थापकाला समन्वयाच्या माध्यमातून व्यवसायातील विसंगती दूर करता येते.
- ९) **साधन संपत्तीचा अपव्यय टाळता येतो** :उद्योग संस्थेतील उपलब्ध साधनसामग्रीचा अधिक वापर करून घेण्यासाठी व्यवस्थापकाला योग्य समन्वयाचे कार्य करावे लागते. कामगारांना प्रशिक्षण देणे,वेतनात वाढ करणे,बोनस देणे,कामगारांना मार्गदर्शन करणे,सूचना व आदेश देणे,कर्मचा-यांचे मनोबल वाढविणे,अभिप्रेरण देणे

इत्यादी कार्य करण्यासाठी समन्वयाचा वापर केला जातो.आणि साधन संपत्तीचा अपव्यय टाळणे आवश्यक असते.त्यामुळे उत्पादन खर्चात बचत करता येते आणि वस्तूच्या किंमती किफायतशीर ठेवण्यास मदत होते.

समन्वयातील समस्या :समन्वयाचे कार्य हे व्यवस्थापनाचा सार आहे.व्यवसायाची पुर्व नियोजित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापकाला योग्य समन्वय साधणे आवश्यक असते.समन्वयात पुढील कारणांमुळे समस्या किंवा अडथळे निर्माण होतात.

- १) **प्रभावी नेतृत्वाचा अभाव** :व्यवसायात वरिष्ठ स्तरावर संचालक,कार्यकारी संचालक आणि व्यवस्थापक नेतृत्वाचे कार्य करीत असतात.यांना व्यवसायाची पुर्ण माहीती असणे आवश्यक आहे.व त्यांच्या कार्यावर कर्मचा-याचा विश्वास असला पाहीजे तरच समन्वयाचे कार्य यशस्वीपणे होत असते.जर व्यवसायाचे नेतृत्व करणा-या व्यक्तीचा प्रभाव होत नसेल तर समन्वयाचे कार्य यशस्वी होणार नाही.
- २) **भविष्यकाळा विषयी अनिश्चितता** :मानवी वर्तन भविष्यात कसे राहिल याबाबत अनिश्चितता असते.कामगारांचे वर्तन,त्यांचे सहकार्य आणि नैसर्गिक परिस्थिती याबाबत अनिश्चितता असते.म्हणून समन्वयाचे कार्य साध्ये होईल याची खात्री देता येत नाही.
- ३) **संदेशवहनाचा अभाव** : व्यवसायात यशस्वी होण्यासाठी योग्य संदेशवहन होणे गरजेचे असते.जर संदेशवहन कार्य परिणामकारक होत नसेल तर समन्वयाचे कार्य यशस्वी होणार नाही.संदेशवहनाची भाष बरोबर नसेल व योग्य वेळी संदेशवहन होत नसेल तर प्रभावी संदेशवहन होणार नाही.
- ४) **माहीती ,ज्ञान व अनुभवाचा अभाव** :ज्या व्यक्ती व्यवसायात समन्वयाचे कार्य करीत आहेत त्यांना प्रशासन आणि व्यवस्थापन संदर्भात योग्य ज्ञान व माहीती असणे आवश्यक असते.तसेच त्यांना व्यवस्थापकीय व प्रशासकीय कामाचा अनुभव असणे गरजेचे असते.जर या व्यक्तींना ज्ञान व माहीती अवगत नसेल तर समन्वयाचे कार्य परिणामकारक होणार नाही.
- ५) **अधिका-यांची उदासीनता** :व्यवसाय संस्थेतील विभागीय अधिकारी व सहाय्यक यांना अधिकार व जबाबदारीचे वाटप केले पाहीजे.जर वरिष्ठ अधिकारी याबाबत अकार्यक्षम आणि उदासीन असतील तर सुसूत्रीकरण करण्यात अडथळे निर्माण होतात.
- ६) **व्यवसायाची अयोग्य रचना** :व्यवसायाची उभारणी करीत असतांना योग्य रचना न झाल्याने समन्वय प्रस्थापित करण्यास अडथळे निर्माण होतात.

- ७) वरिष्ठांमध्ये व्यवस्थापकीय तंत्रे आणि कौशल्याचा अभाव :संघटनेतील वरिष्ठ अधिकारी व व्यवस्थापक यांना व्यवस्थापकीय तंत्रे आणि कौशल्य आवगत नसेल तर व्यवसाय समन्वय साधण्यास अडथळे निर्माण होतात.
- ८) प्रभावी नियंत्रणाचा अभाव :व्यवसायात विविध विभागात अनेक व्यक्ती कार्य करीत असतात.प्रत्येकाला कार्य पुर्ण करण्यासाठी किती कालावधी लागेल व कार्य योग्य पध्दतीने झाले पाहीजे.यासाठी नियंत्रणाची आवश्यकता असते.जर संघटनेच्या कार्यात प्रभावी नियंत्रण नसेल तर समन्वयाच्या कार्यात अडथळे निर्माण होतात.
- ९) व्यवसायाचा वाढता व्याप :व्यवसायाचा विकास झाल्याने व्यवसायाच्या आकारमानात वाढ होत असते.नवीन विभागाची निर्मिती करावी लागते.वाढत्या गरजांमुळे व्यवसायाच्या कार्यात वाढ होते.व सुसूत्रीकरणात अडथळे निर्माण होतात.
- १०)कार्यात विसंगती :व्यवसायातील विविध विभागातील कार्यात विसंगती असेल तर समन्वय प्रस्थिपित करण्यास अडथळे निर्माण होत असतात.

६.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

थोडक्यात उत्तरे द्या

१.समन्वय म्हणजे काय ?

२.समन्वयाची वेशिष्टे सांगा

सविस्तर उत्तरे लिहा.

१.समन्वयाचा अर्थ सांगून प्रभावी समन्वयाची तंत्रे लिहा

२.समन्वय म्हणजे काय? समन्वयाची आवश्यकता स्पष्ट करा

६.४ सारांश

समन्वय हे व्यवस्थापनाचे अत्यंत महत्वाचे कार्य आहे.व्यवसायाला उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी समन्वय हे प्रभावी असणे आवश्यक आहे.कारण व्यवसायाचे यश हे प्रभावी समन्वयाच्या कार्यावर अवलंबून असते.म्हणून समन्वय हे व्यवस्थापनाचे स्वतंत्र कार्य आहे.व्यवस्थापनाच्या विविध पातळ्यांवर समन्वयाचे कार्य केले जाते.समन्वय ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.विविध कार्यात ऐक्य निर्माण करण्यासाठी,व्यवस्थापक व विषेज्ञ यांच्यात सामंजस्य निर्माण करण्यासाठी, विसंगतीचे प्रमाण कमी करण्यासाठी व व्यवसायाची प्रगती होण्यासाठी समन्वयाची आवश्यकता असते.

समन्वयाची आवश्यकता पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल

- १.एकात्मता निर्माण करण्यासाठी व्यवसाय संस्थेमध्ये काम करणा-या विविध व्यक्तींची उद्दिष्टे समान असतात

२.व्यवसायाला यश मिळविण्यासाठी समन्वय साधण्यासाठी नियोजन,संघटन,संचलन आणि नियंत्रण या कार्याची परिणामकारकता समन्वयावर अवलंबून असते.

३. संचलनातील एकवाक्यतेसाठी वरिष्ठ व्यवस्थापक कनिष्ठांना निर्देश देतात.निर्देशाचे पालन करणे कार्य पुर्ण करण्यासाठी आवश्यक असते.व्यवसायाच्या विविध कार्यात समन्वय साधला तरच निर्देशनामध्ये एकवाक्यता राहत असते.

४.सामुहिक प्रयत्नासाठी सामान्य उद्दिष्टे पुर्ण करण्यासाठी सामुहिक प्रयत्न केले जातात.परंतु सामुहिक प्रयत्नांमध्ये एकात्मता साधणे आवश्यक असते.संस्थेतील विविध व्यक्तींमध्ये समन्वय साधल्यास प्रयत्नांची परिणामकारकता वाढ होत असते.आणि सर्वांगीण विकास करणे शक्य होते.म्हणून सर्वांगीण विकास होण्यासाठी समन्वयाची आवश्यकता असते.

५.कर्मचा-यांचे मनोधैर्य वाढविण्यासाठी समन्वयाच्या साहाय्याने कर्मचा-यांचे मनोधैर्य टिकवून ठेवण्यास मदत होते

६. कार्यामध्ये समतोल ठेवण्यासाठी संस्थेतील कर्मचा-यांची कार्यक्षमता समान राहण्यासाठी कार्यात समन्वाच्या माध्यमातून समतोल साधण्यासाठी प्रयत्न केले जातात.

७. अधिकारी व तज्ज्ञ यांच्यात सांमजस्य निर्माण करण्यासाठी संस्थेत वेगवेगळ्या पातळीवर कार्य करणारे अधिकारी आणि कर्मचारी यांना मिळणारे आदेश हे वरिष्ठ स्तरावरून मिळत असतात.त्यामुळे त्यांच्यात मतभेद होण्याची शक्यता असते.

८.समन्वय ही रचनात्मक शक्ती आहे.वैयक्तीक आणि सामुहिक प्रयत्नांना त्यामुळे गती प्राप्त होते.आणि नवीन वस्तूच्या उत्पादनास चालना मिळते.

९. चांगल्या प्रकारे समन्वयातून चांगल्या प्रकारच्या कर्मचा-यांच्या संख्येत वाढ होते.

१०.समन्वयामुळे साधनसामग्रीचा अपव्यय टाळता येतो

११.समन्वयाच्या माध्यमातून व्यक्ती समुहात सलसेख्याचे संबंध प्रस्थापित होतात

६.५ पारिभाषिक शब्द

प्रभावी :परिणामकारक

सुसूत्रीकरण :संस्थेच्या विविध उद्दिष्टात समन्वय साधणे होय

सामुहिक :एकत्रित किंवा एकसंघ

तंत्रे :साधने

अभिप्रेरण :प्रेरणा

गतीशील :सतत बदलणारी

संघटना :व्यावसायिक किंवा औद्योगिक उपक्रम,संस्था

६.६ सरावासाठी स्वाध्याय

थोडक्यात उत्तरे लिहा.

- १.समन्वयाची गरज स्पष्ट करा.
- २.समन्वयाच्या समस्या सांगा.
- ३.समन्वयाची तंत्रे सांगा
- ४.परिणामकारक समनवयाची तंत्रे सांगा
- ५.समन्वयाचे महत्त्व सांगा

सविस्तर उत्तरे लिहा.

- १.समन्वय म्हणजे काय ? परिणामकारक समन्वयाची तंत्रे लिहा
- २.समन्वय ही संज्ञा स्पष्ट करा व समन्वयाचे महत्त्व लिहा.
- ३.समन्वयातील अडथळे स्पष्ट करा
४. समन्वयाचा अर्थ सांगून त्याची तत्त्वे लिहा.

थोडक्यात टिपा लिहा.

- १.समन्वयाचे महत्त्व
- २.समन्वयाची गरज
- ३.समन्वयाची तत्त्वे
- ४.समन्वयाची तंत्रे
- ५.समन्वयातील समस्या/अडथळे

६.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

- 1.डॉ.प्रभाकर देशमुख (१९८२)व्यवस्थापन प्रक्रिया मनोहर पिंपळापुरे प्रकाशन नागपूर
2. प्राचार्य ए.एस.उखळकर आणि प्रा.अरविंद बोंद्रे (१९८९) व्यावसायिक व्यवस्थापन विद्या प्रकाशन नागपूर-२
- 3.डॉ.माधवी मित्र आणि प्रा.वसुधा जोशी (१९९१) संघटन आणि व्यवस्थापन सुविचार प्रकाशन मंडळ पुणे
4. प्रा.सु.ग.दातार आणि प्रा.वि.अ.जोशी (१९८४) व्यवसाय व्यवस्थापन नरेद्र प्रकाशन पुणे
- 5.डॉ.एस.पी गिरासे, डॉ.जे.बी.मोरे, प्रा.जे.एन.बागुल, प्रा.व्ही.एस.जैन (२००९) व्यवसाय व्यवस्थापन प्रशांत पब्लिकेशन जळगाव
6. प्रा.एस.एम.कोलते (२०१३) व्यवसाय व्यवस्थापन प्रशांत पब्लिकेशन जळगाव

घटक ७: नियंत्रण Control

अनुक्रमणिका

७.०उद्दिष्टे

७.१प्रास्ताविक

७.२विषय-विवेचन

७.२.१ नियंत्रणाची व्याख्या,अर्थ,व्याप्ती आणि प्रक्रिया

७.२.२ परिणामकारक नियंत्रणासाठी आवश्यक घटक

७.२.३ नियंत्रणाचे प्रकार

७.२.४ नियंत्रणाची तंत्रे -पारंपारिक आणि आधुनिक

७.२.५ नियंत्रणाचे फायदे आणि मर्यादा

७.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

७.४ सारांश

७.५ पारिभाषिक शब्द

७.६ सरावासाठी स्वाध्याय

७.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

७.०उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला

नियंत्रण ही संकल्पना स्पष्ट होईल

नियंत्रण या संकल्पनेची व्याप्ती काय आहे हे समजेल

नियंत्रण प्रक्रिया समजून घेता येईल

परिणामकारक नियंत्रणासाठी आवश्यक बाबी समजून घेता येतील

नियंत्रणाचे विविध प्रकार सांगता येतील

नियंत्रणाची तंत्रे पारंपारिक आणि आधुनिक यांचा अभ्यास करता येईल

नियंत्रणाचे फायदे आणि मर्यादा लक्षात येतील

७.१प्रास्ताविक

आजच्या स्थितीत व्यवसायाचे आकारमानात वाढ झालेली आहे व व्यवसायाच्या कार्याचा व्याप वाढलेला आहे.मोठ्या प्रमाणावरील व्यवसायाच्या कार्यावर नियंत्रणाची आवश्यकता आहे.कारण अधिक प्रमाणात केलेली भांडवल गुंतवणूक आणि अनेक व्यक्तींचा कार्याचा सहभाग व ते करीत असलेली कार्ये यांच्यावर नियंत्रण ठेवण्याची गरज असते.आणि

व्यवसायातील कार्यात एकसुत्रता येण्यासाठी व व्यवसायाच्या कार्यांना योग्य दिशा मिळण्यासाठी नियंत्रण करणे आवश्यक असते.नियंत्रणाच्या माध्यमातून यशस्वी व्यवसाय करणे शक्य होते.व व्यवसायिक कार्यात समन्वय साधणे शक्य होत असते.व्यवसायाने स्विकारलेले कार्य योजने प्रमाणे होत आहे किंवा नाही यासाठी नियंत्रण करणे आवश्यक असते.नियंत्रण हे व्यवस्थापन प्रक्रियेतील शेवटचे आणि महत्वाचे कार्य आहे.नियोजन,संघटन,मार्गदर्शन,संचालन या सर्व कार्यांवर यशस्वी नियंत्रण ठेवून व्यवसायाचे यशाचे व व्यवस्थापकाच्या कार्यक्षमतेचे नियंत्रणाद्वारे मुल्यांकन केले जाते.

७.२विषय-विवेचन

या पाठात आपण खालील मुद्द्यांवर सविस्तर विवेचन करावयाचे आहे

७२.१ नियंत्रणाची अर्थ व व्याख्या :

नियंत्रणात अपेक्षित कार्याचे परिणाम किंवा प्रमाप ठरविण्यात येते.प्रत्यक्ष झालेल्या कार्याचे मुल्यमापन केले जाते.आवश्यकता भासल्यास सुधारणा सुचविण्यात येतात.

नियंत्रणाचा अर्थ समजून घेण्यासाठी आपण पुढील व्याख्या अभ्यासू-

- १) **हेन्री फेऑल** यांच्यामते स्विकारलेल्या योजना,दिलेल्या सूचना प्रस्थापित तत्वानुसार कार्य होत आहे किंवा नाही हे पडताळून पाहणे म्हणजे नियंत्रण होय.चुका आणि उणीवा दुरुस्त करण्यासाठी आणि त्यांची पुनरावृत्ती टाळण्यासाठी त्यांचा शोध घेणे हा नियंत्रणाचा उद्देश असतो.,,
- २) **कुन्टझ आणि ओडोनेल** यांच्यामते उपक्रमाची उद्दिष्टे आणि ती प्राप्त करण्यासाठी आखलेल्या योजना कार्यान्वित होतात किंवा नाही याची खात्री करून घेण्यासाठी सहका-यांनी केलेल्या कामाचे मुल्यमापन करणे आणि त्यात सुधारणा करणे म्हणजे नियंत्रण होय.,,
- ३) **जॉर्ज टेरी** यांच्यामते नियंत्रण म्हणजे काय करावयाचे हे ठरविणे,कार्याचे मुल्यमापन करणे आणि योजनेप्रमाणे कार्यनिष्पत्ती व्हावी म्हणून आवश्यकता भासल्यास त्यात सुधारणा घडवून आणणे होय.,,
- ४) **थिओ हेमन** यांच्यामते नियंत्रण म्हणजे छाननीची प्रक्रिया आहे.या छाननी वरून निश्चित केले जाते की योजने नुसार व्यवसायातील कार्य होत आहेत किंवा नाहीत त्याचप्रमाणे व्यवसायाचा उद्देश आणि लक्ष्य साध्य करण्याच्या दिशेने योग्य प्रकारे प्रगती होत आहे की नाही आणि जर योजना आणि प्रगती यात फरक पडत असल्यास त्यात सुधारणा घडवून आणण्याच्या दृष्टीने योग्य ती कार्यवाही करणे.,,

- ५) **फिलीप कोटलर** यांच्यामते प्रत्यक्ष परिणाम आणि अपेक्षित परिणाम यांच्यात जवळीकता निर्माण करण्यासाठी प्रयत्न करण्याची नियंत्रण ही एक प्रक्रिया आहे.,,
- ६) **जेसिफ मॅसी** यांच्यामते नियंत्रण ही एक प्रक्रिया असून त्यात वर्तमान काळातील कृतीचे मुल्यांकन केले जात असून भविष्यकालीन उद्दिष्टे सफल करण्यासाठी मार्गदर्शन केले जाते.,,

नियंत्रणाची व्याप्ती : (Scope of Control)

व्यवसायाला यश प्राप्त व्हावे यासाठी योजना तयार केल्या जातात.परंतु या सर्व योजना परिपूर्ण होतीलच असे नाही कर्मचा-यांकडून काही चूका होतात त्या दुरुस्त करून घ्याव्या लागतात.त्या चूका पुन्हा होवू नयेत यासाठी उपयायोजना केली जाते.परिस्थितीनुसार बदल स्विकारावे लागतात.त्यातूनच नियंत्रणाचे महत्व वाढते.खालीलमुद्द्यांवरून नियंत्रणाची व्याप्ती स्पष्ट करता येईल.

१) **व्यवसायाचा वाढता आकार** : आधुनिक काळात व्यवसायाचा आकार वाढलेला आहे.मोठ्या प्रमाणावरील भांडवल गुंतवणूक आणि विविध प्रकारची व्यावसायिक कार्यात वाढ झाल्याने सर्व कार्यात एकसुत्रता येण्यासाठी परिणामकारक नियंत्रणाची आवश्यकता असते.

२) **बदलती परिस्थिती** :व्यवसायातील वाढती स्पर्धा आणि तांत्रिकज्ञानातील पडणारी भर आणि सरकारी नियंत्रण व ग्राहकांची आवड निवड अशा परिस्थितीत योग्य नियोजन करणे आवश्यक असते.म्हणून बदलत्या परिस्थितीत व्यवसायात टिकून राहण्यासाठी कार्यक्षम नियंत्रणाची मदत होत असते.

३) **मानसिक धैर्य आणि नितिमत्तेत वाढ** :कामगारांना आपल्या कामावर नियंत्रण आहे याची जाणीव होते.त्यामुळे कामगार आपल्या कार्यावर लक्षकेद्रीत करीत असतात.नियंत्रण व कर्मचारी मनोबल हे स्वतंत्र करता येत नाही.नियंत्रणामुळे कर्मचा-यांची काम टाळण्याची प्रवृत्ती कमी होते.व संस्था व कर्मचारी यांना त्याचा फायदा होत असतो चांगले काम करणा-या कर्मचा-यांना बक्षिस दिले जाते.कर्मचा-यांचे मनोबल वाढते आणि त्यांची नितिमत्तेत वाढ होते.

४) **नियोजनासाठी** : नियंत्रणात ठरवून दिलेल्या उद्दिष्टांप्रमाणे कार्य होत आहे किंवा नाही ते पाहिले जाते.नियोजनाची परिणामकारक अंमलबजावणी करण्यासाठी नियंत्रणाचा उपयोग होतो.नियंत्रणाच्या यशावरच नियोजनाचे यश अवलंबून असते.नियोजन आणि नियंत्रण एकमेकांना पुरक आहेत.

५) **संघटनेवर नियंत्रणासाठी** :व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये व्हावीत यासाठी संघटना उभारली जाते.संघटन रचना जर दोषयुक्त असेल तर उद्दिष्टे साध्ये होत

नाहीत.परिस्थिती सापेक्ष संघटन रचनेत बदल नियंत्रणामुळेच होत असतात.त्याप्रमाणे नियम पुस्तिका आणि नियमावलीचा उपयोग होतो.

६) **मागदर्शनासाठी उपयुक्त** :नियंत्रणाद्वारे प्रत्यक्ष कार्य व अपेक्षित कार्य यातील तफावतीची कारणे शोधता येतात.भविष्यात अशी तफावत पडू नये यासाठी कर्मचा-यांना मार्गदर्शन केले जाते.कर्मचा-यांची अप्रामाणिक प्रवृत्ती टाळता येते.

७) **निर्णयासाठी उपयुक्त** :निर्णय प्रक्रिया आणि नियंत्रण यांचा जवळचा संबंध आहे.निर्णय घेतांना निर्णयाची अंमलबजावणी करतांना निर्णय घेण्या-याला नियंत्रणाची व्यवस्था करावी लागते.नियंत्रणाशिवाय निर्णयात आलेल्या अडचणी व चुका समजू शकत नाहीत.

८) **शिस्त** :व्यवसायातील कार्यावर कार्य करणा-या कामगारांवर नियंत्रण असल्याने कामगारांच्या वागणूकीत व कार्यात शिस्त निर्माण होते.व्यवसायाचे कार्य योग्य दिशेने होण्यास मदत होते.

९) **विकेंद्रीकरण** :विविध पातळ्यांवर कार्य करणा-या अधिका-यांना विभाग प्रमुखांना आणि पर्यवेक्षकांना मार्यादित निर्णय घेण्याचे अधिकार विभागप्रमुख देत असतात.दिलेल्या अधिकारांचा उपयोग योग्य प्रकारे झाला किंवा नाही हे पाहण्यासाठी वरिठांना नियंत्रणाचा उपयोग होत असतो.

१०) **व्यवसायाच्या सर्व स्तरावरील प्रक्रिया** :उच्च मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवरील अधिकार प्रवाह शिखराकडून तळाकडे प्रवाहीत होतो.जबाबदारी मात्र निम्न स्तराकडून उच्च पातळीकडे प्रवाहीत होते अशा प्रसंगी व्यवस्थापनाच्या सर्वच स्तरावर नियंत्रण प्रक्रिया प्रभावी ठरते.

११) **मुल्यमापन** :नियंत्रणामुळे कामगारांनी केलेल्या कार्याचे मुल्यमापन करता येते.कर्मचारी त्यांच्या कार्यक्षमते प्रमाणे कार्य करतात. किंवा नाही या बाबत समजू शकते.जास्त उत्पादन करणा-या कर्मचा-यांना आवश्यक प्रेरणा व प्रोत्साहन देण्यात येत.कमी काम करणा-या कर्मचा-यांना जाणीव करण्यात येते.

नियंत्रण प्रक्रिया : (Control Process)

नियंत्रणात विविध कार्यांचा समावेश होतो.नियंत्रणाची कार्य विशिष्ट क्रमाने करावी लागतात.ती कार्य ज्या क्रमाने केली जातात.त्यांना नियंत्रण प्रक्रिया असे म्हणतात.नियंत्रण ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.नियंत्रण हे व्यवस्थापनाचे शेवटचे कार्य आहे.त्याच्या यशस्वीतेवर व्यवसायाचे भवितव्य अवलंबून

असते.म्हणूनच नियंत्रण प्रक्रिया आवश्यक असते.नियंत्रण प्रक्रियेत पुढील मुद्दे समाविष्ट असतात.

- १) **प्रमाप निश्चित करणे** :अपेक्षित कार्याचे विशिष्ट प्रमाण ठरविणे म्हणजे प्रमाप होय.कार्याचे मोजमाप करण्याचा प्रमाप हा आधार असतो.प्रमाप हे विविध प्रकारचे असू शकते.उदा.एखाद्या कार्यासाठी किती वेळ लागेल?एखाद्या दिवसात किती वस्तूंचे उत्पादन करावे?विशिष्ट कामावर किती खर्च करावा?ठराविक काळात किती विक्री करावी? या प्रमाणानुसार प्रत्यक्ष कार्याचे मोजमाप केले जाते.
- २) **प्रत्यक्ष कार्याचे मोजमाप करणे** :प्रमाप ठरविल्यानंतर प्रत्यक्ष कार्याचे मोजमाप केले जाते.उदा.उत्पादन करण्यासाठी किती वेळ लागला.किंवा एका दिवसात किती प्रमाणत उत्पादन झाले.उत्पादन करण्यासाठी किती खर्च झाला किंवा विक्री किती झाली इत्यादी बाबत प्रत्यक्ष कार्याचे मोजमाप केले जाते.
- ३) **अपयशाची करणे शोधणे** :अपेक्षित काम व प्रत्यक्ष काम यांची तुलना केल्यावर व्यवसायातील कार्य उद्दिष्टांप्रमाणे होत आहेत किंवा नाहीत.या बाबत माहिती मिळू शकते.जर व्यवसायातील कार्य अपेक्षित योजने प्रमाणे होत नसल्यास त्याची कारणे शोधून काढणे आवश्यक असते.कारण त्या शिवाय उपाय योजना करता येत नाहीत.संबंधित कार्यास कोणते घटक जबाबदार आहेत.हे शोधून काढणे आवश्यक असते.
- ४) **उपाययोजना करणे** :अपेक्षित योजने प्रमाणे प्रगती का होवू शकली नाही याची कारणे निश्चित झाल्यावर उपाययोजना करणे शक्य होते.योजनेनुसार कार्यातील अडथळे निर्माण होत असतील त्यात सुधारणा करता येतात.व नवीन उपाययोजना करणे शक्य होत असते.

७.२.२ परिणामकारक नियंत्रणासाठी आवश्यक बाबी :

व्यवसायातील बदलत्या वातावरणाला तोंड देण्यासाठी नियंत्रण पध्दतीचा वापर केला जातो.संस्थेतील कार्य योजने प्रमाणे होत आहे किंवा नाही यासाठी प्रभावी नियंत्रण पध्दतीचा अवलंब केला जातो.व व्यवसायातील समस्यांना तोंड देण्यासाठी प्रयत्न केले जातात.म्हणून परिणामकारक नियंत्रणासाठी आवश्यक बाबी पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

१) **व्यावसायिक बदलानुसार भविष्यकालीन योजना तयार करणे** :परिस्थिती सापेक्ष तयार केलेल्या योजनेत किती ही उणीवा किंवा दोष असतील तर नियंत्रणामुळे त्या दूर करता येतात.वर्तमान व भुतकालीन योजनेतील दोष आणि उणीवांचा विचार करून त्या

दूर करण्यासाठी योजनेत बदल केला जातो.आणि योजना प्रभावी करून संस्थेला यश मिळविण्यासाठी प्रयत्न करता येतात.

२) **साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर करण्याठी** :नियंत्रणाच्या पध्दतीमुळे व्यवसायातील उपलब्ध साधनसामग्रीचा जास्तीत जास्त वापर करणे शक्य होत असते.कारण खर्चावर नियंत्रण ठेवता येते.उत्पादनात वाढ करता येते.कार्यक्षमतेत वाढ होत असते.बाजारपेठेत वस्तूच्या किंमती कमी ठेवणे शक्य होत असते.आणि स्पर्धेला तोंड देता येणे शक्य होते.आणि भांडवली खर्चात कपात करता येते.

३) **कर्मचा-यांची भावना जोपासने** :आजच्या उत्पादन पध्दतीत मानवी घटकास अधिक महत्व आहे.व्यवसायाला यश मिळविण्यात मानवी घटकाचे महत्वाचे स्थान आहे.म्हणून मानवी घटकावर नियंत्रण असेल तर व्यवसायात शिस्त ठेवणे शक्य होत असते.नियंत्रणामुळे कर्मचारी चुका करीत नाहीत व चूक झाल्यास त्यांना चूकीस जबाबदार धरले जाते.नियंत्रणामुळे कर्मचारी खुष राहत असतात.व कर्मचा-यांशी चांगल्या प्रकारे संबंध प्रस्थापित होतात.

४) **बेशिस्तीवर उपाय** : सतत कामावर गैरहजर राहणे,उशीरा येणे,साधनसामग्रीचा गैरवापर करणे,आदेशांचे पालन न करणे,ही करणे नियंत्रणाच्या अभावामुळे होत असतात.जर व्यवसायात बेशिस्त निर्माण झाली तर त्यावर नियंत्रण ठेवणे कठीण होत असते.म्हणून व्यवस्थापनेने शिस्त राखण्यासाठी प्रभावी नियंत्रण ठेवणे आवश्यक असते.

५) **अनिश्चिततेला तोंड देणे** :आधुनिक काळात विविध कारणांमुळे व्यवसायात अनिश्चितता निर्माण होत असते.उदा.सरकारचे धोरण,ग्राहकांची आवड निवड,फॅशन मधील बदल, स्पर्धा, डावपेच,आर्थिक व सामाजिक परिस्थिती या सर्वांचा व्यवसायावर प्रतिकूल परिणाम होत असतो. व्यवसायाला आशा वातावरणाला तोंड देण्यासाठी नियंत्रण तंत्राचा वापर करणे आवश्यक असते

६) **व्यवसायाचे वाढते प्रचंड स्वरूप** :जागतिकीकरणामुळे व्यवसायाच्या संख्येत वाढ होत आहे पण त्याच बरोबर व्यवसायाचे आकारमान देखील वाढत आहे.तसेच बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचया संख्येत वाढ होत आहे.वाढत्या व्यापामुळे व्यवसायाने प्रचंड स्वरूप धारण केले आहे.व्यवसाय ज्या प्रमाणे मोठा त्या प्रमाणे समस्या देखील जास्त असतात.त्या समस्या सोडविण्यासाठी परिणामकारक नियंत्रणाची आवश्यकता असते.

७) **मुल्यमापन** :व्यवसायाच्या यशस्वीतेसाठी प्रभावी नियंत्रण ही काळाची गरज आहे.परंतू व्यवसायासाठी कोणती नियंत्रण पध्दती भविष्यात सुरू ठेवावी या बाबत मुल्यामापन करून योग्य पाठपुरावा करणे गरजेचे असते.म्हणून मुल्यमापन करण्यासाठी प्रभावी नियंत्रण पध्दत उपयुक्त असते.

८) कर्मचा-यांचे मनोधैर्य वाढीसाठी :प्रभावी नियंत्रण पध्दतीमुळे अप्रामाणिक,अकार्यक्षम कर्मचा-यांची ओळख करता येते.आणि कार्यक्षमतेने कारणा-या कर्मचा-यांना प्रोत्साहन देता येणे शक्य होत असते.व कार्यक्षम कर्मचा-यांना न्याय दिला जातो.त्यामुळे कर्मचारी कार्यक्षमतेने कार्य करीत असतात.आणि कर्मचा-यांचे हितसंबंध जोपासले जातात.हे केवळ प्रभावी नियंत्रणाने शक्य होते.

९) अधिकार आणि जबाबदारी यात समतोल निर्माण करणे :आधुनिक व्यवसायात व्यवस्थापक महत्वाची कार्य स्वतःकडे ठेवित असतो. व कमी महत्वाची कार्य साहाय्यकांवर सोपवित असतो.अशावेळी साहाय्यकांकडे जबाबदारी सोपवून चालत नाही तर जबाबदारी योग्य प्रकारे पापाडण्यासाठी अधिकार प्रदान करावे लागतात.परंतू अधिकारांचा गैरवापर होण्याची शक्यता जास्त असते.त्यासाठी प्रभावी नियंत्रण राहिले तर अधिकार आणि जबाबदारी यांच्यात समतोल ठेवणे शक्य होते.

१०) पदाचा दुरुपयोग टाळण्यासाठी :व्यवसायात अनेक गुपिते असतात.काही व्यूहरचना असतात.तर काही मौल्यवान संपत्ती असते.यात संगणक,यंत्रे,कच्चा माल,सुटे भाग, इत्यादी सांभाळण्याची जबाबदारी कर्मचा-यांची असते.जर कर्मचा-यांवर योग्य प्रकारे नियंत्रण नसेल तर कर्मचारी मोहाला बळी पडू शकतात.व संस्थेचे नुकसान होण्याची भीती असते. म्हणून ही प्रवृत्ती टाळण्यासाठी प्रभावी नियंत्रण आवश्यक असते.व पदाचा दुरुपयोग टाळता येतो.

७.२.३ नियंत्रणाचे प्रकार (Types of Control) :नियंत्रणाचा उद्देश हा प्रमाणित कार्य आणि प्रत्यक्ष कार्य यांची तुलना करून फरक पडण्याची कारणे शोधून त्यातील तफावत शोधून काढण्यासाठी कार्य केली जातात. व त्यावर उपाययोजना केल्या जातात.अशा प्रकारच्या चुका पुन्हा पुन्हा होवू नयेत म्हणून नियंत्रण हे प्रभावी कार्य करीत असते.व व्यवसायाला योग्य मार्गदर्शन करण्याचे कार्य केले जाते.नियंत्रण पध्दतीचा वापर हा व्यवसायाच्या कार्यपध्दतीनुसार केला जातो.हे व्यवस्थापक निश्चित करीत असतो.नियंत्रणाचे अनेक प्रकार आहेत त्या पैकी काही प्रमुख प्रकार पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१) अंदाजपत्रकीय नियंत्रण :अंदाजपत्रक हे उत्कृष्ट साधन आहे.अंदाजपत्रकात आकडेवारी दिलेली असते. व त्या आकडेवारीच्या मदतीने अपेक्षित कार्य व प्रत्यक्षातील कार्य यांची तुलना करता येते.म्हणजे अंदाजपत्रकात भविष्यकाळात कोणते कार्य केले जाणार आहे.त्यात आवश्यक असणारे श्रम,कच्चा माल,इत्यादींचा निश्चित अंदाज असतो. प्रत्यक्षात खर्च झालेले श्रम व कच्चा माल आणि तयार झालेल्या वस्तूंची संख्या यांच्याशी अंदाजपत्रकातील आकडेवारीची तुलना करून नियंत्रण करता येते.

- २) **उत्पादन नियंत्रण** : या प्रकारात सर्वप्रथम उत्पादनाच्या कार्याचे नियोजन करण्यात येते. प्रत्यक्षात उत्पादन त्या योजने प्रमाणे राबविण्याचा प्रयत्न केला जातो. प्रत्यक्षातील उत्पादन व नियोजना प्रमाणे उत्पादन यांची तुलना करून उत्पादन कार्यावर नियंत्रण ठेवण्याचा प्रयत्न केला जातो.
- ३) **कार्यपध्दतीवरील नियंत्रण** : धोरणांच्या कार्यवाहीसाठी कार्यपध्दती ठरवली जाते. त्यामुळे धोरणांची अंमलबजावणी करणे सहज शक्य होते. परंतू ठरविण्यात आलेली कार्यपध्दती योग्य असावी. व ठरविण्यात आलेल्या कार्यपध्दतीवर योग्य नियंत्रण असावे. ठरविलेल्या कार्यपध्दतीनुसार कार्य होत नसल्यास योग्य ते बदल करण्यात यावेत. जे कार्यपध्दतीचे पालन करीत नसतील तर त्यांच्यावर कार्यवाही करावी वेळोवेळी आढावा घ्यावा आणि योग्य परिणाम मिळत नसल्यास ठरलेल्या कार्य पध्दतीत बदल योग्य वेळी करणे आवश्यक असते.
- ४) **कर्मचा-यांवर नियंत्रण** : कर्मचा-यांकडून काम करून घेणे ही जबाबदारी व्यवस्थापनेची असते. कारण कर्मचा-यांनी केलेल्या कार्यावर व्यवस्थापनेचे यश अवलंबून असते. म्हणून कर्मचारी नियंत्रण ठेवणे आवश्यक असते. कर्मचारी नियंत्रणासाठी कर्मचारी निवड व प्रशिक्षणाची व्यवस्था असावी तसेच कर्मचा-यांच्या कार्याचे मुल्यमापन करावे, कार्यक्षम कर्मचा-यांना योग्य मोबदला द्यावा आणि अकार्यक्षम कर्मचा-यांना कार्यवाही करावी. त्या प्रमाणे अधिकारी कर्मचा-यांना व्यवस्थित वागणूक देत आहेत किंवा नाहीत जर अधिकारी सत्तेचा गैरवापर करीत असतील तर त्यांच्यावर कार्यवाही करावी.
- ५) **विक्री नियंत्रण** : व्यवसायसंस्थेला कार्यक्षम विक्रीची व्यवस्था करावी लागते. विक्रीचा इष्टांक ठरवून विक्री खर्च किमान ठेवावा लागतो. यासाठी जे प्रयत्न केले जातात. त्यांचा विक्री नियंत्रणात समावेश होतो. विक्री नियंत्रणात कर्मचारी आणि विक्री वाढ यांच्यावर लक्ष केंद्रीत केले जाते.
- ६) **उत्पादन नियंत्रण** : या प्रकारात सर्वप्रथम उत्पादनाच्या कार्याचे नियोजन करण्यात येते. प्रत्यक्षात उत्पादन त्या योजने प्रमाणे राबविण्याचा प्रयत्न केला जातो. प्रत्यक्षातील उत्पादन व नियोजना प्रमाणे उत्पादन यांची तुलना करून उत्पादन कार्यावर नियंत्रण ठेवण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यासाठी उत्पादन वेळापत्रक तयार केले जाते. उत्पादन क्रिया प्रक्रिया यांचा क्रम ठरवला जातो. उत्पादन व्यवस्थेत सहभागी असणा-यांना केव्हा कोण सूचना देईल याची निश्चिती केली जाते. अडचणी आल्यास त्या सोडविण्यात येतात.

- ७) **उत्पादन मुल्य नियंत्रण** :उत्पादनासाठी किती खर्च होवू शकेल याचा अंदाज सर्वप्रथम करणे व या मर्यादा ओलांडून जाणार नाहीत या पध्दतीने खर्चावर नियंत्रण ठेवण्याचे कार्य या प्रकारात केले जाते.वस्तुचा प्रतिकेक उत्पादन खर्च काळजीपूर्वक निश्चित करणे हा परिव्यय नियंत्रणाचा उद्देश असतो.उत्पादन खर्च कमीत कमी ठेवण्याचा प्रयत्न केला जातो.प्रत्यक्ष प्रक्रियेवर खर्च जास्त होत असल्यास त्याची कारणे शोधून उपाययोजना केल्या जातात.मोठ्या प्रमाणावरील संस्था बहूतेक वेळा यासाठी स्वतंत्र विभागाची स्थापना करीत असतात.
- ८) **भौतिक नियंत्रण** :या प्रकारात वस्तूचे गुण किंवा दर्जा यांच्या आधारे नियंत्रण केले जाते.तसेच वस्तूचे परिणाम घटकांचा विचार केला जातो.उदा.कामगाराने दिवस भरत आठ तासात किती नग तयार करावेत व कोणत्या दर्जाचे उत्पादन करावे हे ठरविण्यात येते. व त्या प्रमाणे कार्याचे मुल्यमापन केले जाते.फरक येत असल्यास उपाययोजना केली जाते.
- ९) **आर्थिक नियंत्रण** :या प्रकारात प्रमाप हे पैशाच्या स्वरूपात व्यक्त केले जाते.प्रमा हे उत्पन्न किंवा खर्चा संबंधी असते.पैशाच्या स्वरूपात निश्चित केलेले प्रमाप हे नियंत्रणाचा आधार असते.उदा.प्रत्येक वस्तूचा उत्पादन खर्च किती ? प्रत्येक नगाची विक्री किंमत किती ? सरासरी वाहतूक खर्च किती ? उत्पन्न व खर्चाचे प्रमाण ठरविल्या नंतर प्रत्यक्ष उत्पन्न किंवा खर्च यांची तुलना केली जाते.जर प्रत्यक्ष उत्पन्ना पेक्षा खर्च जास्त असेल तर अधिक तफावत असते.ही तफावत दूर करण्यासाठी उपाययोजना केली जाते.या प्रक्रियेला आर्थिक नियंत्रण असे म्हणतात.
- १०) **संघटनेवरील नियंत्रण** :व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संघटना उभारली जाते.संघटनेत विविध विभाग असतात.आणि या विभागातील व्यक्तींना कामाची जबाबदारी सोपविण्यात येते.त्यांच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी संघटनेत परस्पर समन्वय साधण्यात येतो.आणि प्रभावी अशी संदेशवहन यंत्रणा राबविण्यात येते.आणि वेगवेळ्या विभागातील व्यक्तींवर कामाची जबाबदारी देवून नियंत्रण ठेवण्यासाठी अधिका-याची नेमणूक केली जाते.
- ११) **धोरणावरील नियंत्रण** :उच्च व्यवस्थापना मार्फत व्यवसायाची धोरणे ठरविली जातात.त्यासाठी तज्ज्ञांचा व व्यवस्थापकाचा सल्ला घेतला जातो. धोरणे सर्वांना समजतील अशी ठरविण्यात येतात.धोरणे ठरवित असतांना व्यवसायाच्या लाभाचा विचार केला जातो.धोरणांची अंमलबजावणी ही काटेकोरपणे केली जाते.व त्यासाठी नियंत्रण ठेवण्यात येते.व नियंत्रणासाठी

स्वतंत्र कार्यपध्दती ठरविण्यात येते.तसेच धोरणांचा वेळोवेळी आढावा घेण्यात येतो व बदल केले जातात.

७.२.४ नियंत्रणाची तंत्रे -पारंपारिक आणि आधुनिक **Control Techniques- Traditional and Modern** करून प्रभावी व परिणामकारक नियंत्रण करण्यासाठी काही महत्त्वाची तंत्रे व घटक आवश्यक असतात.त्यांची माहीती पुढील प्रमाणे सांगता येईल.

१) **वित्तीय नियंत्रण** :आर्थिक गुणवत्तेच्या आधारे हे नियंत्रण ठेवण्यात येते.आर्थिक परिस्थितीचे स्पष्टीकरण करण्यासाठी गुणोत्तराचा वापर करण्यात येतो.आर्थिक गुणोत्तराच्या आधारे विक्री,नफा,उत्पादन खर्च,जाहीरात खर्च इत्यादी बाबतची प्रवृत्ती दर्शविण्यात येते.प्रमाणित गुणोत्तर व प्रत्यक्षातील गुणोत्तर यांची तुलना करून व्यवसायाच्या वर्तमान परिस्थितीची कल्पना करण्याची आवश्यकता असते.कारण यावरून व्यवसायाची प्रगती किंवा अधोगतीची कल्पना येते.व उपाययोजना करून अनावश्यक खर्च कमी करण्यासाठी व नफा वाढविण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात.

२) **परिव्यय नियंत्रण** :प्रत्यक्ष उत्पादना नंतर अंदाजे खर्च आणि प्रत्यक्ष खर्च यांची तुलना केली जाते.प्रत्यक्ष खर्च जास्त असल्यास त्याची कारणे शोधून खर्च कमी करण्याचा प्रयत्न केला जातो.खर्च कमी करून वस्तूची किंमत कमी ठेवून स्पर्धला तोंड देणे शक्य होते.याचा अर्थ असा होतो की अकार्यक्षम घटकांवर नियंत्रण ठेवण्यात येते.

३) **सांख्यिकीय नियंत्रण** :फरकाची माहीती पाहण्यासाठी संख्याशास्त्राचा उपयोग केला जातो.व गुण नियंत्रण करण्यात येते.त्यालाच सांख्यिकीय नियंत्रण असे म्हणतात.सांख्यिकीय नियंत्रणाचा संबंध उत्पादन,खरेदी,विक्री या बाबतच्या नियोजित कार्यक्रमांशी असतो.ठरविण्यात आलेले लक्ष साध्ये झाले किंवा नाही व ठरवण्यात आलेला दर्जा योग्य आहे किंवा नाही हे पाहण्यासाठी या तंत्राचा वापर केला जातो.त्यामुळे दर्जा नियंत्रण राहून संस्थेचा नावलैकीक वाढतो.

४) **सामग्री नियंत्रण** :माल साठ्यावरील नियंत्रणामुळे मालाची गुणवत्ता टिकून राहत असते व मालाचे संरक्षण होते.योग्य नियंत्रणामुळे चोरी,अपहार,अपव्यय होत नाही.कमीत कमी भांडवल गुंतवणूक करून उत्पादन प्रक्रिया सलगपणे चालवता येते.व अनावश्यक साठा शिल्लक राहत नाही.यात कच्चा माल,उपकरणे,सुटेभाग्यांचा समावेश होतो.व अचानक मालसाठ्याची तपासणी केली जाते.त्यामुळे कर्मचा-यांवर नियंत्रण राहत असते.व कर्मचारी गैरमार्गापासून दूर राहत असतात.मोठ्या प्रमाणावरील संस्था मालसाठा नियंत्रण तपासणी किमान मालसाठा,कमाल मालसाठा,पूर्ण आदेश पातळी व धोक्याची पातळी या पध्दतींचा वापर केला जातो.त्यामुळे मर्यादेपेक्षा जास्त माल गोदामात साठविण्याची गरज भासत नाही.

५) **व्यवस्थापन तपासणी** :या पध्दतीचा वापर इतर पश्चिमात्य देशात दिसून येतो.भारतात अजून या पध्दतीचा वापर होतांना दिसून येत नाही.या पध्दतीत व्यवस्थापनाने यापुर्वी केलेली नियंत्रणात्मक कृतीचा आढावा घेतला जातो.व त्या प्रमाणे भविष्यातील कार्य केले पाहीजे असे ठरविले जाते.वेळोवेळी केलेल्या तपासणीतून सर्तक राहून सुधारणा करता येतात.व नेमक्या कोणत्या विभागात सुधारणा करण्याची गरज आहे त्या विभागात सुधारणा केल्या जातात.

६) **उत्पादन नियंत्रण** :आपल्या कारखान्यात वस्तूचे उत्पादन करण्यापुर्वी आराखडा तयार केला जातो.त्यात वस्तूचा प्रकार,नग,दर्जा,प्रक्रिया,यंत्रे,वेळ या गोष्टी अगोदर निश्चित केन्ल्या जातात.त्यामुळे आवश्यक बाबींचे नियोजन करता येते.दा.कच्चांमाल,यंत्रे,कर्मचारी,साधने,इतर पुरक गोष्टी वेळेत उपलब्ध करून उत्पादन कार्याचा पाठपुरावा करणे शक्य होते.त्यामफहे कर्मचारी,यंत्रे यांच्यात समन्वय साधता येतो.उत्पादन वेळेवर होते.उत्पादन प्रवाहात सातत्य राहते.आलेल्या अडचणी सहज सोडविणे शक्य होत असते.

७) **अंदाजपत्रकीय नियंत्रण** :व्यवस्थापकीय नियंत्रणाच्या अनेक साधनात अंदाजपत्रकीय नियंत्रण हे एक उत्कृष्ट साधन आहे.अंदाजपत्रकात आकडेवारी दिलेली असते.व त्या आकडेवारीच्या मदतीने अपेक्षित कार्य व प्रत्यक्षातील कार्य यांची तुलना करता येते.म्हणजेच अंदाजपत्रकातील माहितीनुसार भविष्यकाळात कोणते कार्य केले जाणार आहे.त्यात अवश्यक असणारे श्रय,कच्चांमाल इत्यादींचा निश्चित अंदाज करता येतो.प्रत्यक्षात खर्ची पडलेले श्रम,कच्चांमाल व तयार झालेल्या वस्तूंची संख्या यांच्याशी अंदाजपत्रकातील आकडेवारीशी तुलना करून नियंत्रण करता येते.अशा अंदाजपत्रकात आर्थिक अंदाजपत्रक,खर्चाचे अंदाजपत्रक,रोख रक्कमेचे अंदाजपत्रक,कच्चांमालाचे अंदाजपत्रक,हे सर्व अंदाजपत्रक मिळून संपूर्ण व्यवसायासाठी एक अंदाजपत्रक तयार करता येते.

या अंदाजपत्रकामुळे तुलना करून भविष्यकाळासाठी निर्णय घेता येतात व योग्य उपाययोजना करता येते व संस्थेच्या प्रगतीचा आढावा घेता येतो

८) **गुण नियंत्रण** :उत्पादीत केल्या जाणा-या वस्तूंचा दर्जा विशिष्ट गुणवत्तेचा असावा म्हणून गुण नियंत्रणाचा उपयोग केला जातो.वस्तूचे उत्पादन होत असतांना वस्तूचा आकार,रंग,प्रमाण इत्यादी गुणवैशिष्टे कोणती असावीत हे अगोदर निश्चित करण्यात येते.ठरविल्या प्रमाणे वस्तूची गुणवत्ता येत नसेल तर त्याची कारणे शोधून उपाययोजना केली जाते.मोठ्या प्रमाणावरील संस्थामध्ये स्वतंत्र गुण नियंत्रण विभागाची स्थापना केली जाते.वस्तूचे उत्पादन होत असतांना कमी दर्जाच्या वस्तू निर्माण होणार नाहीत याची काळजी घेतली जाते.

९) **समविच्छेदन बिंदू नियंत्रण** :समविच्छेदन बिंदूलाच ना नफा ना तोटा स्थिती असे म्हणतात.समविच्छेदन बिंदू म्हणजे अशी अवस्था की ज्या ठिकाणी व्यवसायाचे उत्पन्न वखर्च हा सारखाच असतो.म्हणजेच नफा ही मिळत नाही व तोटा ही होत नाही या बिंदूच्या वर जेव्हा उत्पन्न वाढते तेव्हा नफा होण्यास सुरवात होते.या नियंत्रण तंत्रावरून विक्री व नफयाचा अंदाज घेता येतो.व स्पर्धेला तोंड देण्यासाठी व कमी किंमतीत वस्तू कोणत्या पातळीपर्यंत कमी करावी याचा निर्णय घेता येतो.व नफयाची किमान पातळी टिकवून ठेवण्यासाठी या तंत्राचा वाप केला जातो.

१०) **सी.पी.एम. व पर्ट तंत्र** : या तंत्राचा व्यवस्थापनाच्या आधुनिक तंत्रात समावेश होत असतो.या तंत्राला कार्य मुख्यमापन तंत्र असे म्हटले जाते.तर सी.पी.एम.तंत्राला निर्णायक मार्ग पध्दती म्हणून ओळखण्यात येते.पर्ट तंत्राचा वापर सर्व प्रथम महायुद्ध काळात एच.एन.गॅन्ट यांनी केलेला आहे.परंतु त्याचा विकास अमरिकेतील नौदलाने केलेला आहे.कारणत्यांनी या तंत्राच्या आधारावर क्षेपण शस्त्राच्या निर्मितीचा कालावधी कमी केला.पर्ट तंत्रात वेळेला अधिक महत्त्व असते.कमीत कमी वेळेत विशिष्ट उत्पादन केल्यास उत्पादनाचा खर्च कमी होतो.या तंत्राचा वापर संशोधन आणि विकास कार्यासाठी केला जातो.तसेच सी.पी.एम तंत्र हे पुर्ण अनुभव आहे त्या ठिकाणी वापरण्यात येते.या दोन्ही तंत्रांचा वापर व्यवस्थापकीय वेळेवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी केला जातो.

७.२.५ **नियंत्रणाचे फायदे (Advantages of control.)** करून

आधुनिक व्यवस्थापनात नियंत्रणाला सर्वात अधिक महत्त्व दिले जाते.व्यवस्थापक व्यवस्थापकीय कार्य करीत असतांना त्याला नियोजन ,संघटन,कर्मचा-यांची नेमणूक करणे,आदेश देणे इत्यादी कार्यासाठी व्यवसायाला नियंत्रणच्या माध्येमातून पुढील फायदे होत असतात.

- १) **खर्चात बचत व काटकसार करता येते** :कार्यक्षम किंवा प्रभावी नियंत्रणामुळे व्यवसायातील अपव्यय टाळता येतो. अपव्ययावर नियंत्रण असल्याने बचत होते.अनावश्यक खर्च टाळून काटकसार करता येते.व व्यवसायातील प्रत्येक उपयुक्त घटकांचा वापर केला जातो.
- २) **पुर्वनियोजित योजने प्रमाणे कार्य करणे शक्य होते** :नियोजनात ठरवून दिलेले प्रमाणे कार्य करता येते.योग्य ठिकाणी जाणीवपूर्वक लक्ष ठेवणे शक्य होते.व ठरवून दिलेल्या प्रमाणानुसार कामाची कार्यवाही केली जाते.तफावत पडत असल्यास त्याची कारणे शोधून काढण्यात येतात.व अहवाल तयार केला जातो चुकांची दुरुस्ती करता येते व पुर्वनियोजित योजनेप्रमाणे कार्य करता येते.

- ३) **कार्यात एकसुत्रता राखता येते** :व्यवसायात अनेक व्यक्ती कार्य करीत असतात.व्यवसायाचा व्याप वाढल्याने प्रत्येक व्यक्तीच्या कार्याचे स्वरूप भिन्न असते.सर्वांची कार्य कार्यक्षमतेने चालण्यासाठी कार्यात सुसूत्रता निर्माण करण्यासाठी सर्व कार्य एकाच दिशेने केली जातात.हे केवळ नियंत्रणामुळे शक्य होते.
- ४) **दिर्घकालीन नियोजन पुर्ण करता येते** :नियोजन आणि नियंत्रण यांचा जवळचा संबंध आहे नियंत्रण प्रक्रियेमुळे योजनेतील बारीक सारीक भाग तपासून पाहता येतात.व त्यात वेळोवेळी सुधारणा करता येतात.वेळीच दखल घेतल्यामुळे चूका होत नाहीत. उपाययोजना करता येतात. व संस्थेसाठी तयार केले दीर्घमुदतीचे नियोजन पुर्ण करता येते.
- ५) **संदर्भ माहीती उपलब्ध करून देता येते** :मोठ्या व्यवसायात अनेक विभाग असतात.सर्व विभागाच्या एकत्रित प्रमाणातून व्यवसायाचा एकूण विकास होत असतो.या विविध विभागात वेगवेगळी कामे केली जातात.ही विविध कामे करतांना आवश्यक माहीती मिळविण्याची सुविधा नियंत्रण विभागातून केली जाते.मोठ्या व्यवसायात स्वतंत्र नियंत्रण विभाग असल्याने त्याद्वारे विविध विभागांना आवश्यक असणारी सर्व माहीती उपलब्ध करून देता येते.
- ६) **शिस्त राखता येते** :व्यवसायातील कामावर कार्य करणा-या कर्मचा-यांवर नियंत्रण असल्याने कामगारांचया वागणूकीत व कार्यात शिस्त निर्माण होते.त्याचा परिणाम व्यवसायाचे उत्पादन कार्य विशिष्ट दिशेने योग्य प्रकारे होण्यास मदत होते.
- ७) **मुल्यमापन** : नियंत्रणामुळे कामगारांनी केलेल्या कार्याचे मुल्यमापन करता येते जास्त उत्पादन करणा-या कामगाराला आवश्यक ती प्रेरणा व प्रोत्साहन देता येते.व कमी काम करणा-याकडून जास्त काम करून घेता येते.

नियंत्रणाच्या मर्यादा (**Limitations of control.**)

नियंत्रण प्रक्रियेतील मर्यादा पुढील प्रमाणे सांगता येतील

- १) **जबाबदारी बाबत साशंकता** :जबाबदारी निश्चित करण्यासाठी दुरुस्ती उपाययोजना केली जाईलच असे सांगता येत नाही.कारणनियंत्रण करण्याची पात्रता,जबाबदारीची जाणीव नियंत्रणाची जाण या गोष्टी व्यक्ती परत्वे भिन्न असतात.त्यांचा परिणाम नियंत्रणाच्या यशस्वी अंलबजावणीवर असू शकतो.
- २) **अनियंत्रित घटक** :व्यवसायात काही घटक असे असतात की त्या घटकांची जबाबदारी कोणा एका व्यक्तीवर टाकणे शक्य होत नाही अशा वेळी नियंत्रणाची व्यवस्था असली तरी ती प्रभावहीन होण्याची शक्यता असते.उदा.योजना करून

विक्रीत अपेक्षित न झालेली वाढ,किंवा उत्पादन खर्च कमी करण्यासाठी केलेला प्रयत्न यातील अपयश इत्यादी.

- ३) **तफावत पडण्याची सर्वच कारणे शोधणे कठीण** :अपेक्षेप्रमाणे गुणवत्ता राखली जात नसेल तर त्याची कारणे शोधावी लागतात.परंतू प्रत्येक वेळी तफावतीची कारणे शोधता येतीलचअसे नाही.त्या प्रमाणे शोध घेण्यासाठी अधिक पैसा आणि वेळ खर्च करावा लागतो.त्यामुळे प्रासंगिक दुर्लक्ष करण्याची शक्य जास्त असते.उपाययोजना केली तरी पुर्ण यशस्वी होईल असे खात्रीने सांगता येत नाही.
- ४) **शास्त्रीय अचूक प्रमाप ठरविणे कठीण** :प्रत्येक कृतीच्या मापनासाठी अचूक व शास्त्रीय स्वरूपाची प्रमाणे ठरविणे शक्य नसते.उत्पादन विषयक बाबींमध्ये भौतिक किंवा वित्तीय परिणामे ठरविता येतात.पण इतर बाबतीत मात्र ते शक्य होत नाही.त्यामुळे तफावत शोधणे मुल्यमापन करणे अवघड होते.
- ५) **संघटना बाह्य घटकांवर नियंत्रण ठेवता येत नाही** :बाजारपेठेतील स्पर्धा,सरकारी धोरणातील बदल,नवीन तंत्रज्ञानाचा शोध,मागणीतील मोठे बदल,बाजारपेठेतील घडामोडी, स्पर्धा या घटकांवर व्यवस्थापनाचे नियंत्रण असू शकत नाही त्यामुळे अशा बाबतीत नियंत्रणाची मर्यादा येते.

७.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१.नियंत्रण म्हणजे काय ?

२.अंदाजपत्रकीय नियंत्रण म्हणजे काय ?

सविस्तर उत्तरे लिहा

१.नियंत्रण ही संज्ञा स्पष्ट करा व नियंत्रणाचे प्रकार लिहा

२.प्रभावी नियंत्रणासाठी आवश्यक बाबी लिहा

७.४ सारांश

नियंत्रण हे एक सतत चालणारे कार्य आहे.व्यवसायाची ध्येय साध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापना नियंत्रणाचे कार्य करीत असते म्हणून नियंत्रण हे व्यवस्थापनाचे अत्यंत महत्वाचे आणि शेवटचे कार्य आहे पुर्वनिश्चित उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी करण्यात येणा-या क्रियांना मार्गदर्शन करण्याची प्रक्रिया म्हणजे नियंत्रण होय.प्रमाणित कार्य व प्रत्यक्ष कार्य याची तुलना करून तफावत शोधून काढण्यासाठी नियंत्रणात प्रयत्न करण्यात येतात.व्यवसायाला यश प्राप्त व्हावे यासाठी योजना तयार केल्या जातात.परंतू या सर्व योजना परिपूर्ण होतीलच असे नाही कर्मचा-यांकडून काही चूका होतात त्यांची दुरुस्ती

करून घ्यावी लागते.त्या चूका पुन्हा होवू नयेत यासाठी उपयायोजना केली जाते.परिस्थितीनुसार बदल स्विकारावे लागतात.त्यातूनच नियंत्रणाचे महत्व वाढते. व्यवसायातील कार्यावर कार्य करणा-या कामगारांवर नियंत्रण असल्याने कामगारांच्या वागणूकीत व कार्यात शिस्त निर्माण होते.व्यवसायाचे कार्य योग्य दिशेने होण्यास मदत होते विविध पातळ्यांवर कार्य करणा-या अधिका-यांना विभाग प्रमुखांना आणि पर्यवेक्षकांना मार्यादित निर्णय घेण्याचे अधिकार विभागप्रमुख देत असतात.दिलेल्या अधिकारांचा उपयोग योग्य प्रकारे झाला किंवा नाही हे पाहण्यासाठी वरिष्ठांना नियंत्रणाचा उपयोग होत असतो.

व्यवसायाच्या सर्व स्तरावरील प्रक्रियेत उच्च मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवरील अधिकार प्रवाह शिखराकडून तळाकडे प्रवाहीत होतात.जबाबदारी मात्र निम्न स्तराकडून उच्च पातळीकडे प्रवाहीत होत असते अशा प्रसंगी व्यवस्थापनाच्या सर्वच स्तरावर नियंत्रण प्रक्रिया प्रभावी ठरते.नियंत्रणामुळे कामगारांनी केलेल्या कार्याचे मुल्यमापन करता येते.कर्मचारी त्यांच्या कार्यक्षमते प्रमाणे कार्य करतात. किंवा नाही या बाबत समजू शकते.जास्त उत्पादन करणा-या कर्मचा-यांना आवश्यक त्या प्रेरणा व प्रोत्साहन देण्यात येते.कमी काम करणा-या कर्मचा-यांना जाणीव करण्यात येते.आजच्या आधुनिक युगात नियंत्रण पध्दतीत अनेक बदल करण्यात येत आहेत व वेळेनुसार त्यांचा वापर केला जात आहे.व्यवसायाचे उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न केले जातात.

७.५ पारिभाषिक शब्द

प्रक्रिया (Process):उत्पादनात अनेक क्रिया असतातआणि त्यांचा क्रम ठरलेला असतो.त्याला प्रक्रिया असे म्हणतात.

प्रमाण (Standard):अपेक्षित असणा-या कामाचे ठरलेले विशिष्ट प्रमाण होय.

भौतिक प्रमाण (Physical Standard):प्रत्यक्ष प्रमाण

विचलन (Deviation):प्रमाणित काम व प्रत्यक्ष काम यातील तफावत होय.

गुणनियंत्रण(Quality Control):वस्तूची गुणवत्ता ठावून ती राखण्याचे कार्य

सांख्यिकीय नियंत्रण (Statistical Control):एकूण वस्तूतील काही टक्के वस्तू बाजूला काढून तपासणी करणे

प्रभावी परिणामकारक नियंत्रण (Effective Control): नियंत्रणाचे उद्दिष्टे साधणारे नियंत्रण

समविच्छेदन बिंदू विश्लेषण (Break even point analysis) जेव्हा एकूण विक्री आणि एकूण खर्च एकाच बिंदूवर असतात त्यास समविच्छेदन बिंदू विश्लेषण असे म्हणतात.या वेळी व्यवसायाला ना नफा ना तोटा या परिस्थितीवर व्यवसाय चालवावा लागतो

- ७.६ सरावासाठी स्वाध्याय
थोडक्यात उत्तरे लिहा
- १.नियंत्रणाची व्याप्ती सांगा
 - २.नियंत्रण प्रक्रिया थोडक्यात लिहा.
 - ३.नियंत्रणाचे प्रकार सांगा
 - ४.नियंत्रणाची फायदे सांगा
 - ५.नियंत्रणाच्या मर्यादा लिहा.
 - ६.भौतिक नियंत्रण म्हणजे काय?
 - ७.गुण नियंत्रणाचा अर्थ सांगा
- प्रश्न :८ सविस्तर उत्तरे लिहा.

१. नियंत्रणाचा अर्थ सांगून प्रभावी नियंत्रण होण्यासाठी आवश्यक बाबी स्पष्ट करा.
२. नियंत्रण म्हणजे काय? नियंत्रण प्रक्रिया सविस्तर स्पष्ट करा.
३. नियंत्रणाचे प्रकार सविस्तर स्पष्ट करा.
४. नियंत्रणाचे फायदे व मर्यादा स्पष्ट करा.
५. नियंत्रणाची व्याख्या सांगून त्याची व्याप्ती स्पष्ट करा.
६. नियंत्रणाची पारंपारिक व आधुनिक तंत्रे लिहा

प्रश्न ९ टिपा लिहा

- १.नियंत्रणाची व्याप्ती
- २.नियंत्रणाचे प्रकार
- ३.प्रभावी नियंत्रणाच्या आवश्यक बाबी
- ४.नियंत्रणाचे फायदे
- ५.नियंत्रणाच्या मर्यादा
- ६.कर्मचारी नियंत्रण
- ७.कार्यपध्दतीवरील नियंत्रण
- ८.संघटनेवरील नियंत्रण
- ९.उत्पादन नियंत्रण

७.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

1. डॉ. प्रभाकर देशमुख (१९८२) व्यवस्थापन प्रक्रिया मनोहर पिंपळापुरे प्रकाशन नागपूर
2. प्राचार्य ए.एस. उखळकर आणि प्रा. अरविंद बोंद्रे (१९८९) व्यावसायिक व्यवस्थापन विद्या प्रकाशन नागपूर-२
3. डॉ. माधवी मित्र आणि प्रा. वसुधा जोशी (१९९१) संघटन आणि व्यवस्थापन सुविचार प्रकाशन मंडळ पुणे
4. प्रा. सु. ग. दातार आणि प्रा. वि. अ. जोशी (१९८४) व्यवसाय व्यवस्थापन नरेद्र प्रकाशन पुणे
5. डॉ. एस. पी गिरासे, डॉ. जे. बी. मोरे, प्रा. जे. एन. बागुल, प्रा. व्ही. एस. जैन (२००९) व्यवसाय व्यवस्थापन प्रशांत पब्लिकेशन जळगाव
6. करून संघटनव व्यवस्थापन डॉ. ब्राम्हणकर डॉ. चोळकर प्रा. देशमुख निराली प्रकाशन पुणे.

घटक ८:आधुनिक व्यवस्थापन तंत्रे
Modern Management Techniques

अनुक्रमणिका

- ८.०उद्दिष्टे
- ८.१प्रास्ताविक
- ८.२विषय-विवेचन
 - ८.२.१ आधुनिक व्यवस्थापन तंत्रे
 - ८.२.२ मानवी संसाधन व्यवस्थापन
 - ८.२.३ आपत्ती व्यवस्थापन,
 - ८.२.४ घटना व्यवस्थापन
 - ८.२.५ समय व्यवस्थापन
 - ८.२.६ तणाव व्यवस्थापन
 - ८.२.७ जोखीम व्यवस्थापन
 - ८.२.८ सेवा व्यवस्थापन
- ८.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न
- ८.४ सारांश
- ८.५ पारिभाषिक शब्द
- ८.६ सरावासाठी स्वाध्याय
- ८.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

८.०उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपणास -

- आधुनिक व्यवस्थापन तंत्रे यांची माहिती होईल
- मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे काय ? ही संकल्पना स्पष्ट होईल
- आपत्ती व्यवस्थापन अर्थ व माहिती घेता येईल
- घटना व्यवस्थापन ही संकल्पना समजून घेता येईल
- समय व्यवस्थापन चा अर्थ कळू शकेल
- तणाव व्यवस्थापन म्हणजे काय ? याबाबत माहिती घेता येईल
- जोखीम व्यवस्थापन ही संकल्पना समजेल
- सेवा व्यवस्थापन ही संकल्पना स्पष्ट होईल

८.१ प्रास्ताविक

व्यवस्थापन ही संकल्पना प्राचीन काला पासून वापरण्यात येत आहे.परंतू औद्योगिक क्रांती नंतर व्यवस्थापनात शास्त्राची जोड मिळाल्या नंतर उत्पादन तंत्रात बदल करून उत्पादन मोठ्या प्रमाणावर करण्यास सुरवात झाली व कामगारांच्या कार्य पध्दती विषयी अभ्यास करून कामच्या परिस्थितीत बदल घडवून आणण्यासाठी अनेक व्यवस्थापन शास्त्राचे विचारवंत यांनी भर टाकलेली दिसून येते.कामगारांना प्रशिक्षण देणे.व्यवस्थापकाला कौशल्य आवगत होण्यासाठी प्रशिक्षणाची गरज स्पष्ट करण्यात आलेली आहे तसेच कामगारांचा उत्साह टिकून ठेवण्यासाठी व्यवस्थापनेकडून प्रयत्न करण्यात येतात.बदलत्याकाळानुसार व्यवस्थापनेत नवीन नवीन तंत्राची भर पडत आहे.व्यवस्थापकाला व्यवस्थापन करीत असतांना या तंत्रांचा जास्तीत जास्त फायदा करून घेण्यासाठी व्यवस्थापनातील आधुनिक तंत्रांचा वापर करणे काळाची गरज आहे असे म्हणणे चुकीचे होणार नाही.कारण आजच्या परिस्थितीत अनेक उत्पादक एकाच प्रकारच्या वस्तूचे उत्पादन करीत असतांना दिसून येतात.त्यांच्यात सपर्धा निर्माण झालेली आहे.नवीन नवीन बाजारपेठेत आपल्या उत्पादनाचे महत्व पटून देण्यासाठी त्यांना व्यवस्थापनेची आधुनिक तंत्रे अधिक उपयुक्त होणार आहेत.यांच्या आधारावर व्यवसाय संस्थेत औद्योगिक वातावरण टिकवून ठेवण्यास मदत होईल आणि व्यवसायाची अधिक प्रगती करता येईल

थोडक्यात म्हणजे या घटकांचा अभ्यास केल्यानंतर आपणास त्याचे महत्त्व कळू शकेल

८.२ विषय-विवेचन

-८.२.१ आधुनिक व्यवस्थापन तंत्रे

व्यवस्थापन क्षेत्रातील काही आधुनिक व्यवस्थापन तंत्रांचे वर्णन पुढील प्रमाणे सांगता येईल

८.२.२ मानवी संसाधन व्यवस्थापन (Human Resource Management)

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाला मनुष्यबळ व्यवस्थापन किंवा श्रमशक्तीचे व्यवस्थापन असे म्हटले जाते.मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा अर्थ समजून घेण्यासाठी मानवी संसाधन ही संकल्पना समजून घेणे आवश्यक आहे

मानवी संसाधन ही संकल्पना स्थूल पातळीवर देशाच्या संदर्भात वापरण्यात येते.त्याच प्रमाणे उद्योग किंवा उपक्रमाच्या संदर्भात वापरली जाते.देशाच्या संदर्भात मानवी संसाधन म्हणजे देशाची लोकसंख्या,लोकसंख्येची जडणघडण व लोकांची वैशिष्ट्ये तर उद्योगाच्या संदर्भात मानवी संसाधन म्हणजे उद्योग संस्थेतील श्रमशक्ती किंवा उद्योगातील

कामकरणारे लोक होय.उद्योग संस्थेत वरिष्ठ स्तरापासूने ते कनिष्ठ स्तरापर्यंत अनेक अधिकारी आणि कर्मचारी काम करीत असतात.याला आपण मानवी संसाधन असे म्हणत असतो.

मानवी संसाधने या संज्ञेत संघटनेत श्रमशक्तीचे एकूण ज्ञान,कौशल्य,सृजनात्मक क्षमता,बुद्धिमत्ता आणि प्रकृती नुसार मुल्ये,कृती आणि धारणांचा अंतर्भाव केला जातो.उत्पादन कार्यासाठी लागणा-या विविध प्रकारच्या संसाधनामध्ये मानवी संसाधनाचे महत्व अधिक असते.कारण संस्थेत उपलब्ध असणारे सर्व प्रकारच्या संसाधनाचा कमीत कमी खर्चात जास्तीत जास्त उपयोग करणे मानवी संसाधनावर अवलंबून असते.तसेच कोणत्या संसाधनांचा केव्हा व कसा वापर करावा हे मानवी संसाधना द्वारे निश्चित करता येते.यासाठी कर्मचा-यांना प्रशिक्षण देण्यात येते.उत्पादन कार्य करून घेण्यासाठी ज्ञान व अनुभव अद्यावत करणे ,कर्मचा-यांचे मनोबल उंचावणे,त्यांच्या मनात संस्थे विषयी आपुलकीची भावना निर्माण करणे,त्यांना कार्य समाधान मिळेल या बाबत काळजी घेणे इत्यादी बाबींचा मानवी संसाधन व्यवस्थापनात समावेश होतो.

मानवी संसाधनाची व्याख्या :

१)सी.एच.नॉथकॉट यांच्यामते - व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रत्येक कर्मचा-यांचे योगदान जास्तीत जास्त राहण्यासाठी कर्मचा-यांना कार्य प्रेरित करण्यासाठी करण्यात येणारा व्यवस्थापनाचा विस्तार म्हणजे मानवी संसाधन व्यवस्थापन होय.,,

२) डाले योदर यांच्यामते - मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे मनुष्यबळाचे व्यवस्थापन होय.कारखान्यात कार्यरत स्त्री व पुरुष कर्मचा-यांचे योगदान जास्तीत जास्त राहण्यासाठी व त्यांच्या कामापासून त्यांना अधिक समाधान मिळावे यासाठी त्यांना मदत करण्याच्या आणि संचलित करण्याच्या कार्याला मनुष्यबळ व्यवस्थापन असे म्हणतात.,,

३) मनुष्यबळाच्या इतर मार्गापेक्षा विविध मनुष्यबळाचे परिणामकारक नियंत्रण आणि उपयोगांशी संबंधित असलेली व्यवस्थापनाची अवस्था म्हणजे मानवी संसाधन व्यवस्थापन होय.,,

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाची वैशिष्टे

१) मानवी संसाधन व्यवस्थापन हा व्यवस्थापनाचा आधुनिक विचार प्रवाह आहे.

२) मानवी संसाधन व्यवस्थापन या शाखेला स्वतंत्र दर्जा प्राप्त झालेला आहे

३) मानवी संसाधन व्यवस्थान हे मानवी घटकांशी संबंधित आहे

४) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचा संबंध सर्व प्रकारचे कार्य करणा-या व्यक्ती व अधिकारी यांच्याशी संबंधित आहे

५) मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही एक व्यापक संकल्पना आहे यात कर्मचा-यांची निवड व नेमणूक करणे, प्रशिक्षण देणे, योग्य वेतन देणे व कामगारांसाठी कल्याणकारी योजनांचा स्विकार करणे , त्यांच्या कार्यवर नियंत्रण ठेवणे अशा अनेक क्रियांचा समावेश असतो.

६) मानवी संसाधनात कर्मचा-यांची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी प्रयत्न केले जातात.

७) मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही एक निरंतर चालणारी प्रक्रिया आहे. संस्थेतील कर्मचा-यांमध्ये सकारात्मक दृष्टीकोन निर्माण करून त्यांना संस्थेच्या हितासाठी कार्य करण्यास प्रवृत्त केले जाते. **मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्व**

मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे महत्व पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल

- १) **संस्थेची उद्दिष्टे पूर्ण करता येतात** : संस्थेतील इतर शाखेच्या योगदानापेक्षा मानवी संसाधन व्यवस्थापन शाखेचा योगदानाचा सिंहाचा वाटा असतो. त्यामुळे व्यवसाया संस्थेला निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.
- २) **कर्मचा-यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते**: मानवी संसाधन व्यवस्थापनात कर्मचारी प्रशिक्षणावर भर देवून कर्मचा-यांच्या ज्ञान व कौशल्यात वाढ करून आणि त्यांना बढती देवून कार्यक्षमतेत वाढ करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात.
- ३) **समन्वय साधने शक्य होते** : मानवी संसाधन व्यवस्थापन तंत्राचा वापर केल्याने संस्थेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कर्मचारी आणि कर्मचारी व साधन सामग्री यात योग्य समन्वय साधून व्यवसायिक कार्य अपेक्षे पेक्षा जास्तीत जास्त करून घेण्यासाठी उपाय योजन करून कर्मचा-यांची कार्यक्षमता वाढ होण्यासाठी योग्य ते प्रयत्न केले जातात. व उत्पादन पातळीत वाढ केली जाते.
- ४) **कर्मचा-यांमध्ये सहकार्याची भावना निर्माण होते** : मानवी संसाधन व्यवस्थापन तंत्राच्या माध्यमातून कर्मचा-यांमध्ये सलोख्याचे संबंध निर्माण करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात. व औद्योगिक संघर्ष टाळण्यासाठी उपयायोजना करण्यात येतात.
- ५) **खर्चात बचत होते** : मानवी संसाधन व्यवस्थापनात साधन सामग्री आणि मनुष्यबळ यांचा योग्य वापर करण्यासाठी उपयायोजना करून कार्यक्षमतेत वाढ करून उत्पादन खर्चात बचत केली जाते.
- ६) **संस्थे विषयी निष्ठा** : कर्मचा-यांमध्ये संस्थेविषयी आपुलकीची भावना निर्माण करण्यासाठी मानवी संसाधन व्यवस्थापनात वेळोवेळी बदल करून कर्मचा-यांमध्ये सलोख्याचे संबंध निर्माण करून त्यांना कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात. कर्मचा-यांना व्यवस्थापनेत सहभाग दिला जातो. आणि संस्थे बाबत निष्ठेची भावना निर्माण केली जाते.

७) उत्पादनात वाढ होते :मानवी संसाधन व्यवस्थापन तंत्रामुळे योग्य,कार्यक्षम,कुशल,जबाबदार आणि समाधानी कर्मचा-यांची निर्मिती केली जाते.त्यामुळे उत्पादकता वाढण्यास मदत होते.

८.२.३ आपत्ती व्यवस्थापन (Disaster Management):-

आपत्ती व्यवस्थापन ही संकल्पना समजून घेण्याआधी आपत्ती या शब्दाचा अर्थ समजून घेणे आवश्यक आहे. Disaster या शब्दाचा अर्थ ऑक्सफोर्ड या शब्द कोषानुसार A grate sudden misfortune असा होतो याचा अर्थ अचानक होणारी विनाशकारी मोठी घटना होय. उदा. भूकंप, महापूर, दुष्काळ, अतिवृष्टी, चक्रवादळ, इत्यादी आपत्ती या संज्ञेद्वारे तीन बाबी स्पष्ट होतात. १. आपत्तीचा भौगोलिक व्याप जास्त असतो.

२. आपत्ती असंख्ये लोकांना सहन करावी लागते.

३. आपत्तीचा समाजावर व्यापक प्रमाणावर परिणाम होत असतो. उदा. राजकीय, सामाजिक, आर्थिक इत्यादी.

आपत्तीच वर्गीकरण दोन भागात सांगता येईल.

अ. नैसर्गिक आपत्ती : निसर्गाच्या पर्यावरणात होणा-या तीव्र बदलांना नैसर्गिक आपत्ती म्हणतात. उदा. भूकंप, अतिवृष्टी, दुष्काळ, महापूर, हिमवादळ, जंगली ववणवे इत्यादी

ब. मानव निर्मित आपत्ती : नैसर्गिक पर्यावरणात मानवी हस्तक्षेपामुळे निर्माण होणा-या आपत्तीस मानव निर्मित आपत्ती असे म्हणतात. उदा. बॉम्बफोट, युद्ध, अतंकवाद, जातीय व धार्मिक दंगली, जाळपोळ, लुटमार इत्यादी.

आपत्ती व्यवस्थापन : आपत्ती व्यवस्थापनाची व्याख्या पुढील प्रमाणे

- १) अनपेक्षित घटनेमुळे उद्भवलेल्या जिवितांची व मालत्तेची मोठ्या प्रमाणावर होणारी हानीचे व्यवस्थापन करण्याचे तंत्र म्हणजे आपत्ती व्यवस्थापन होय.,,
- २) अचानक होणा-या विनाशकारी घटनांचे व्यवस्थापन करण्याची पध्दत म्हणजे आपत्ती व्यवस्थापन होय.,,
- ३) आपत्ती व्यवस्थापन म्हणजे होणा-या आपत्तीचे दुष्परिणामांची तीव्रता कमी करण्यासाठी केले प्रयत्न होय.,,
- ४) आपत्ती व्यवस्थापन म्हणजे अचानाक उद्भवणा-या संकटांना तोंड देण्यासाठी केलेली उपाय योजना होय.,,

आपत्ती व्यवस्थापन प्रक्रियेत तीन टप्पे असतात १) आपत्ती पुर्व व्यवस्थापन २) आपत्तीकालीन व्यवस्थापन ३) आपत्ती नंतर व्यवस्थापन

आपत्ती व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये :

- १) आपत्ती व्यवस्थापन हे व्यवस्थापनेचे आधुनिक तंत्र आहे.
- २) आपत्ती व्यवस्थापनात नैसर्गिक व मानव निर्मित आपत्ती असे दोन प्रकार आहेत.
- ३) आपत्ती व्यवस्थापन हे अनपेक्षित होणा-या मोठ्या प्रमाणावरील हानीचे व्यवस्थापन होय.
- ४) आपत्ती व्यवस्थापनात सरकारी, निमसरकारी, सेवाभावी संस्था आणि व्यक्तींचा सहभाग असतो.
- ५) आपत्ती व्यवस्थापनात आपत्ती घडून येणे म्हणून उपाय योजना केल्या जातात.
- ६) आपत्ती व्यवस्थापनात राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय स्तरावरून मदत दिली जाते.

आपत्ती व्यवस्थापनाचे महत्त्व :-

- १) आपत्ती व्यवस्थापनात संभाव्य घटनांचा अंदाज करून उपाय योजना केली जाते.
- २) आपत्ती व्यवस्थापनात येणा-या संकटांना तोडून देण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात.
- ३) आपत्ती व्यवस्थापनात नैसर्गिक आणि अनैसर्गिक घटनांचा वेध घेवून येणा-या आपत्तीचे संकट टाळण्यासाठी उपाययोजना केल्या जातात.
- ४) आपत्ती व्यवस्थापनात घटना घडल्या नंतर विविध संस्था व सेवा भावी संस्था आणि मानवी मदत देण्यासाठी कार्य केले जाते.

८.२.४ घटना व्यवस्थापन (Event Management)

घटना व्यवस्थापनाला प्रसंग व्यवस्थापन असे म्हटले जाते. व्यवस्थापनात घटना किंवा प्रसंग यास सुसंघटीतपणे निर्माण केलेली सामाजिक किंवा सार्वजनिक घटना किंवा प्रसंग होय. व्यवसायात चर्चासत्र, परिसंवाद, प्रदर्शने, मेळावे, क्रीडा स्पर्धा आयोजित करणे असे अनेक प्रकारच्या कार्यक्रमांचे आयोजन केले जाते. हा कार्यक्रम व्यवसायाचा हेतू साध्ये करण्यासाठी घेण्यात येतो. उत्पादीत वस्तू व सेवांची ओळख करून देण्यासाठी प्रसंग व्यवस्थापन कार्यक्रमाचे आयोजन करण्यात येते. **घटना व्यवस्थापनाची व्याख्या :-**

- १) प्रसंग व्यवस्थापन म्हणजे विशिष्ट प्रसंगांची निर्मिती आणि त्याचे भव्य सादरीकरण करण्याचे तंत्र होय.
- २) नियोजित प्रसंगाचा उद्देश साध्ये करण्यासाठी ठराविक ठिकाणी ठराविक वेळी उत्कृष्ट पध्दतीने प्रसंग घडविण्याचे तंत्र म्हणजे प्रसंग व्यवस्थापन होय.
- ३) व्यवस्थापनेला व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी विशिष्ट कालावधीत कार्यक्रमाचे आयोजन करण्याच्या कृत्यास घटना व्यवस्थापन असे म्हणता येईल.

घटना व्यवस्थापनाचे वैशिष्टे :

- १) प्रसंग व्यवस्थापन हे आधुनिक व्यवस्थापनाचे तंत्र आहे.
- २) प्रसंग व्यवस्थापनात व्यवसाय संस्थेचा उद्देश सफल करण्यासाठी कार्यक्रमांचे आयोजन केले जाते.
- ३) प्रसंग व्यवस्थापनात व्यवस्थापनाच्या कार्याचा स्विकार केला जातो. व व्यवस्थापन कार्यक्रमाचे आयोजन केले जात.
- ४) प्रसंग व्यवस्थापनात व्यवसायाच्या कार्याची वाटचाल दर्शविण्यासाठी या कार्यक्रमाचे आयोजन केले जाते.
- ५) प्रसंग व्यवस्थापन कार्यक्रमाचे आयोजन हे सामाजिक कार्याच्या उद्देशाने केले जात.
- ६) प्रसंग व्यवस्थापन कार्यक्रम हा ग्राहकांशी संबंध प्रस्थापित करण्याच्या हेतूने घेण्यात येतो.
- ७) प्रसंग व्यवस्थापनात व्यवसायाच्या उत्पादनाची जाणीव ग्राहकांना करून देण्यासाठी केली जाते.
- ८) सेवांच्या गुणवत्तेची ओळख करणे व व्यवसायाच्या नवीन उपक्रमाची माहिती करून देण्यासाठी या कार्यक्रमाचे आयोजन करण्यात येते.

घटना व्यवस्थापनाचे महत्त्व :

- १) **व्यवसायाचा हेतू साध्ये होतो** : प्रसंग व्यवस्थापन कार्यक्रमांमुळे व्यवस्थापनेला हेतू साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न करता येतात. कारण या कार्यक्रमाच्या माध्यमातून व्यवसायाचा सामाजातील घटकांशी संपर्क आल्याने व्यवसायाची कार्य पध्दती आणि सेवांची जाणी ग्राहकांना होत असते.
- २) **उपलब्ध साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर** : प्रसंग व्यवस्थापन कार्यक्रमांचे आयोजन केल्याने उद्योजकाला उपलब्ध साधनसामग्रीचा जास्तीत जास्त वापर करून घेणे शक्य होत असते. कारण व्यवसायाच्या कामाची ओळख या कार्यक्रमातून झाल्याने उत्पादित वस्तूच्या विक्रीत वाढ होते.
- ३) **व्यवस्थापनेला खर्चात बचत करता येते** : व्यवसायाच्या सेवांच्या विक्रीत वाढ झाल्यामुळे उत्पादनात वाढ करून खर्चात बचत करणे शक्य होते. आणि नियमित सेवांचा पुरवठा करता येतो.
- ४) **वेळेची बचत करता येते** : व्यवस्थापनाला कमीत कमी कालावधीत व्यवसायाला ध्येय साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न करता येतात. व्यवस्थापनाला भांडवल गुंतवणूकीचा लाभ घेण्यासाठी प्रसंग व्यवस्थापन कार्यक्रमाचे आयोजन केले जात.

५) **ग्राहक संपर्क वाढविण्यास मदत** :प्रसंग व्यवस्थापन कार्यक्रमातून ग्राहक संपर्क वाढविण्याचे उद्देश सफल करता येतात.व्यवसायाची वाटचाल भरभराटीकडे नेणे शक्य होते.

६) **उपक्रमाच्या सेवांची जाहीरात होते** :प्रसंग व्यवस्थापन कार्यक्रमाच्या माध्येमातून उत्पादीत मालाची जाहीरात होत.व ग्राहकांना व्यवसायाच्या सेवां बाबत माहीती इ ाल्याने विक्रीत वाढ होण्यास मदत होते.

प्रसंग व्यवस्थापन कार्यक्रम हा व्यवसायाच्या हितासाठी घेण्यात येतो.व्यवस्थपनेला समाजातील घटकांशी संपर्क साधून व्यवसायाचे अस्तित्व टिकून ठेवण्यासाठी मदत होत असते

८.२.५ समय व्यवस्थापन:(Time Management)

व्यवसाय संस्थेत समय व्यवस्थानाला अधिक महत्त्व आहे.कारण व्यवसायातील कार्य करून घेण्यासाठी वेळा पत्रक तयार करण्यात येते.त्या प्रमाणे कार्य पुर्ण झाले पाहीजे त्याशिवाय व्यवसाय संस्थेला निश्चित केलेली उद्दिष्टे साध्ये करता येत नाही.उदा.रेल्वे विभागाने केलेले वेळा पत्रक त्याच प्रमाणे रेल्वे गाडी धावत असतात.जर या ठिकाणी वेळा पत्रकच नसते तर गोंधळ निर्माण झाला असता.म्हणून कोणत्या ही क्षेत्रात वेळ व्यवस्थापनाला अधिक महत्त्व आहे असे म्हणता येईल.उद्योजक,लहान व्यवसायिक वेळेचे पुर्वनियोजन करून व्यवसायाला भविष्यात कोणते कार्य करावे लागणार आहे. या बाबत विचार करून ते कार्य करण्याचे निश्चित केले जाते.आणि व्यवसायाचा विकास करणे शक्य होत असते.व्यवहारात आपण असे म्हणतो की Time is Money या म्हणी वरून वेळेचे महत्त्व कळू शकते.म्हणून सरकारी कार्यालय,खाजगी क्षेत्र व सार्वजनिक क्षेत्र या ठिकाणी वेळ व्यवस्थापनाला महत्त्व दिले जाते.व्यवसाय संस्थेला उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी वेळेवर उत्पादन केले पाहीजे.बाजारपेठेत वेळेवर मालाचे वितरण केले पाहीजे.व्यवसायात केव्हा कोणती संकटे आली तर काय केले पाहीजे किंवा व्यवसायाने त्या वेळी कोणते कार्य करावे या बाबत व्यवसायिक नियोजन करूनच व्यवसायाची कार्य करीत असतो.शाळा,महाविद्यालये,विद्यापीठ,खाजगी आणि सार्वजनिक उद्योगात समय व्यवस्थापनाला महत्त्व दिले जाते.वेळ व्यवस्थापन करणे ही एक कला आहे.

समय व्यवस्थापनेची व्याख्या :

- १) प्रा.डॉ.डी.बी.पाटील यांच्यामते कोणते कार्य केव्हा व कसे आणि कोणत्या कालावधीत केले जाईल या साठी केलेले नियोजन म्हणजे समय व्यवस्थापन होय.
- २) प्रा.डॉ.पी.आर.चौधरी यांच्यामते समय व्यवस्थापन हे एक कार्य करण्यासाठी वेळेचे नियोजन करण्याचे तंत्र आहे.

- ३) उपलब्ध असलेला वेळ आणि नियोजित कार्य यांच्यात समतोल साध्ये करण्याचे तंत्र म्हणजे वेळेचे व्यवस्थापन होय.
- ४) उपलब्ध वेळेचा पर्याप्त उपयोग व्हावा यासाठी उपलब्ध असलेला वेळ आणि नियोजित कार्य यामध्ये जाणीवपूर्वक समायोजन करण्याचे तंत्र म्हणजे समय व्यवस्थापन होय.

समय व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये :

१. **स्वतंत्र शाखा** : आधुनिक व्यवस्थापन क्षेत्रातील अनेक शाखापैकी वेळ व्यवस्थापन ही एक स्वतंत्र शाखा मानली जाते.
२. **सर्वत्र वापर** : वेळ व्यवस्थापन ही संकल्पना वाणिज्य क्षेत्रात प्रचलित असून त्याचा वापर खाजगी, सार्वजनिक आणि सरकारी क्षेत्रात वापर केला जात आहे.
३. **समन्वय साधणे** : समय व्यवस्थापनात उपलब्ध वेळेचा उपयोग करून घेण्यासाठी जाणीवपूर्वक समन्वय साधण्यात येतो.
४. **कार्य करण्याची वेळ** : समय व्यवस्थापनात कोणते कार्य केव्हा व कसे केले जाईल या बाबत वेळ निश्चित केला जात असतो.
५. **वेळ व्यवस्थापन एक कला आहे** : उपलब्ध वेळेचा कसा वापर करावा ही एक कला आहे म्हणून समय व्यवस्थापन ही एक कला आहे.
६. **वेळेचा पर्याप्त उपयोग** : समय व्यवस्थापनात वेळाचा सदुपयोग करून घेण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात.
७. **कार्य सुलभ होत** : समय व्यवस्थापनामुळे कार्य वेळेवर नियोजित वेळेत पूर्ण करता येतात.

समय व्यवस्थापनाचे महत्त्व :

१. उपलब्ध वेळेचा पर्याप्त वापर करणे शक्य होते
२. नियाजत वेळेत कार्य पूर्ण करणे शक्य होते.
३. व्यवसाय संस्थेला उद्दिष्टे साध्ये करणे शक्य होते
४. वेळेची बचत होते.
५. भविष्यकालीन नियोजन करता येते
६. व्यवसायिक धोरणे ठरविता येतात

८.२.६ ताण-तणाव व्यवस्थापन (Stress Management)

ताण-तणावाचे व्यवस्थापन ही व्यवस्थापन क्षेत्रातील आधुनिक संकल्पना आहे. ताण-तणाव व्यवस्थापनाला इंग्रजीत Stress Management असे म्हटले जाते. म्हणून या संकल्पनेचा अर्थ समजून घेणे आवश्यक आहे. बहुतेक व्यक्ती कोणते ही कार्य करण्यापूर्वी कामाचा ताण निर्माण करून घेतात. त्या कामाचा व्याप वाढून घेतल्याचे भासवत

असतात.केवळ त्यांना त्या कामाचा बोजा वाटत असतो.व मानसिक समतोल ठेवत नाही त्यांना काम करण्याची इच्छा राहत नाही ते काम करतात परंतू कामाला सुरवात करण्यासा आधी काम फार कठीण आहे असे त्यांना वाटत असते.कार्य करण्या बाबत त्या व्यक्तींचे मानसिक संतुलन राहत नाही.व कामाचा व्याप वाढवून घेत असतात.

ताण -तणाव या संकल्पनेची व्याख्या :

- १) जेम्स हॅने यांच्यामते वरिष्ठाने नेमून दिलेले विशिष्ट कार्य करीत असतांना ते कार्य सुरु करण्यापुर्वी आणि कार्य पुर्ण झाल्यानंतर संबंधित कर्मचा-याने अनुभवलेल्या भावना किंवा मानसिक आंदोलन म्हणजेच तणाव होय.अशा प्रकारच्या तणावाचा संबंध व्यक्तीच्या फक्त अस्वस्थतेशी येत नाही तर त्याचा त्या व्यक्तीवर मानसिक स्थितीवर परिणाम होत असतो.,,
- २) गिलबर्ट यांच्यामते अपवादात्मक परिस्थितीत व्यक्तीने दिलेला प्रतियोजक प्रतिसाद म्हणजे तणाव होय.जेव्हा एखादी व्यक्ती विशिष्ट गटाचे उद्दिष्टे साध्ये करण्यास हातभार लावण्यासाठी त्या गटात सामील होते.तेव्हा हा प्रतिसाद शारीरिक आणि मानसिक स्वरूपात दिला जातो.,,
- ३) स्पिलबर्ग यांच्यामते व्यक्तींमध्ये असलेले कौशल्य आणि विशिष्ट कार्य पारपाडण्यासाठी असणारी व सभोवतालच्या परिस्थितला समर्थपणे तोंड देण्यासाठी व्यक्तीमध्ये आवश्यक असणारी कौशल्या यामध्ये होणा-या परस्पर क्रियांमधून निर्माण होणारी मानसिक स्थिती म्हणजे तणाव होय.,,
- ४) डॉ.हन्स यांच्यामते ताण-तणावमध्ये असा एक लक्षण समूह असतो की ज्यामुळे शारिरातील अनेक संस्थांमध्ये जैतिक बदल होतात.
- ५) मॅसॉन यांच्यामते एखाद्या व्यक्तीवर तिचा मनाविरुद्ध दाब म्हणजे ताण होय.दाबामुळे ताण निर्माण होतो आणि त्या व्यक्तीस पुर्वस्थितीस येण्यासाठी तो त्या दाबास प्रतिकार करतो.

ताण-तणाव व्यवस्थापन

- १) ताण-तणावाचे नीट व्यवस्थाबद्ध समायोजन करण्याचे तंत्र म्हणजे ताण-तणावाचे व्यवस्थापन होय.
- २) ताण-तणाव निर्माण होवू नये किंवा ताण-तणाव निर्माण झाला तर ताण- तणावाची तीव्रता कमी करण्यासाठी नियोजनबद्ध उपाययोजना करण्याचे तंत्र म्हणजेताण-तणावाचे व्यवस्थापन होय.
- ३) ताण-तणाव विरहीत जीवन जगण्यासाठी नियोजनबद्ध उपाययोजना करण्याचे तंत्र म्हणजे ताण-तणावाचे व्यवस्थापन होय.

- ४) ताण-तणावापासून शारिरीक व मानसिक आरोग्यवार कमीत कमी विपरित परिणाम होतील यासाठी नियोजनबद्ध प्रयत्न करण्याचे तंत्र म्हणजे ताण-तणावाचे व्यवस्थापन होय.
- ५) ताण-तणाव विरहीत जीवन जगण्याची कला म्हणजे ताण-तणाव व्यवस्थापन होय.

ताण - तणाव व्यवस्थापनाचे वैशिष्टे

- १) ताण-तणाव व्यवस्थापन हे ताण-तणावाचे समायोजन तंत्र आहे.
- २) ताण-तणाव कारणांचा शोध घेवून ते दूर करण्यासाठी व्यवस्थापन प्रक्रियेत अभिप्रेत असते.
- ३) ताण-तणाव व्यवस्थापनात ताण-तणाव देणा-या घटकांशी समायोजन केले जाते.
- ४) ताण-तणाव व्यवस्थापनामुळे ताण-तणावाचे प्रसंग कमी होतात.
- ५) ताण-तणाव कमी करण्यासाठी उपाययोजन केली जाते.
- ६) ताण-तणाव व्यवस्थापनात सकारात्मक मनोवृत्तीला महत्वाचे स्थान असते.
- ७) ताण-तणाव व्यवस्थापनात मुक्त जीवन जगण्याचे तत्व स्विकारण्यात येते.

ताण-तणाव व्यवस्थापनाचे महत्व :

- १) ताण-तणाव व्यवस्थापन केल्याने कर्मचारी मुक्त जीवन जगत असतात.
- २) कर्मचा-यांना कामाचा व्याप वाटत नाही.
- ३) कर्मचारी कामच्या ठिकाणी उत्साही राहत असतात.
- ४) कर्मचा-यांचे आर्युमान वाढते.
- ५) कामगार कोणते ही काम स्विकारण्यास तयार होत असतात.
- ६) कर्मचा-यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होत असते.
- ७) ताण-तणाव व्यवस्थापन केल्याने भविष्यातील संकट दूर करता येते.
- ८) ताण-तणाव व्यवस्थापनाचा मानवी वर्तनावर परिणाम होत असते.

८.२.७ जोखीम व्यवस्थापन (Risk Management)

जोखीम व्यवस्थापन ही व्यवस्थापन क्षेत्रातील आधुनिक संकल्पना आहे. जोखीम व्यवस्थापनेला इंग्रजीत Risk Management असे म्हटले जाते. आधुनिक व्यापारव्यवसायात जोखीम ही अपरिहार्य बाब मानली जाते. व्यवसायात जोखीम स्विकारल्या शिवाय अधिक फादयदे मिळविणे शक्य होत नाही. वाणिज्य क्षेत्रातील अभ्यासकांनी असे विचार मांडलेले आहेत की More Risk More Profit व्यवसायाचा नफा हा व्यवसायिकाने स्विकारलेल्या जोखीमेचा मोबदला होय. जोखीम कमी करण्यासाठी व्यवसायिक योग्य व्यवस्थापन करून जोखीम कमी करण्याचा प्रयत्न करीत असतात. किंवा हस्तांतर करण्याचा प्रयत्न करीत असतात.

जोखीम व्यवस्थापनाची व्याख्या :

- १) प्राप्त परिस्थितीमधून विविध संधी शोधण्यासाठी व नुकसान टाळण्यासाठी उचललेली शास्त्रशुध्द पावले म्हणजे व्यवस्थापन जोखीम होय.,,
- २) भविष्यकालन अनिश्चित घटना किंवा बदलांचा शास्त्रशुध्द,पुर्वानुमान निश्चित करून भविष्यातील उद्भवणारी जोखीम कमी करण्यासाठी केलेली योजनाबध्द नियोजित उपाययोजना म्हणजे व्यवस्थापन जोखीम होय.,,
- ३) व्यवसायातील संभाव्य धोके कमी करण्यासाठी केलेली नियोजनबध्द योजना म्हणजे व्यवस्थापन जोखीम होय.,,

जोखीम व्यवस्थापनाची वैशिष्टे :

- १) जोखीम व्यवस्थापन ही व्यवस्थापन क्षेत्रातील आधुनिक संकल्पना आहे.
- २) व्यवसायात होणा-या बदलांमुळे जोखीम कमी करण्यासाठी उपाययोजना करता येतात.
- ३) वाणिज्यात जोखीमेचा अंदाज घेण्यात येतो.
- ४) जोखीमेचे हस्तांतर करता येते.
- ५) जोखीम ही अचानक उद्भवणारी समस्या आहे.
- ६) जोखीम व्यवस्थापनात नियोजन करून जोखीम कमी करण्यासाठी आकडेवारी व माहिती गोळा केली जाते.

जोखीम व्यवस्थापनाचे उद्देश

- १) जोखीम कमी करण्यासाठी कर्मचा-यांना सूचना देणे.
- २) जोखीम कमी करण्यासाठी धोरणात्मक योजना तयार करणे.
- ३) धोरणात्मक आणि कार्यात्मक पातळीवर पर्यावरणातील जोखीम व्यवस्थापन प्रक्रिया राबविणे.
- ४) संस्थेअंतर्गत पर्यावरण व्यवस्थापन करण्यासाठी योग्य अशा साधनांचा वापर करणे.
- ५) व्यवसायातील संभाव्य धोके टाळणे.

जोखीम व्यवस्थापनाचे महत्त्व :

- १) जोखीम व्यवस्थापनामुळे खर्चावर नियंत्रण ठेवणे शक्य होते.
- २) जोखीम व्यवस्थापन केल्याने उपलब्ध साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर केला जातो.
- ३) व्यवसायातील संभाव्य धोके कमी होतात.
- ४) व्यवस्थापकाचे व्यावयायिक कार्यावर नियंत्रण राहते.
- ५) जोखीम व्यवस्थापन हे संस्थेला सतत योग्य मार्गदर्शन करीत असते.
- ६) संस्थेत दर्जात्मक सुधारणा केल्या जातात.

- ७) जोखीम व्यवस्थापनामुळे संस्थेला विक्रमी नफा मिळविता येतो.
- ८) संस्थेला विविध मार्गांनी उत्पन्न मिळविता येते.
- ९) जोखीम व्यवस्थापनामुळे व्यवसायाला येणा-या संधीचालाभ घेता येतो.
- १०) संस्थेला अचूक माहीती व आकडेवारी मिळवून परिणामकारक उपाययोजना करता येतात.

८.२.८ सेवा व्यवस्थापन (Service Management)

सेवा व्यवस्थापन ही व्यवस्थापन क्षेत्रातील आधुनिक संकल्पना आहे. सेवा व्यवस्थापनेला इंग्रजीत Service Management असे म्हटले जाते. आधुनिक विपणनात वस्तू व सेवांचे विपणन केले जाते. व्यवसायात ग्राहकांना अधिक प्रमाणात सेवांचा पुरवठा करून अधिक फायद्याचे मिळविणे शक्य होते सेवांचे व्यवसायानुसार प्रकार करण्यात आलेले आहेत. त्यांत बँकिंग क्षेत्र, विपणन, वाहतूक, विमा, वैद्यकीय, शिक्षण, हॉटेल व्यवसाय, करणमूक इत्यादीसाठी सेवा ह्या वेगवेगळ्या प्रकारच्या असतात. या सेवा देण्यासाठी व्यवसायिक त्यांचे नियोजन करून ग्राहकांना सेवा देण्यासाठी प्रयत्न करित असतात. अर्थात सेवा व्यवस्थापनाचा अर्थ समजून घेणे आवश्यक आहे.

- १) सेवा उद्योगाद्वारे उपलब्ध करून द्यावयाच्या सेवांची गुणवत्ता उच्चतम ठेवण्यासाठी सेवा संदर्भातील कार्य कृतीचे नियोजन, संघटन, मार्गदर्शन, समन्वय आणि नियंत्रण करणे म्हणजे सेवा व्यवस्थापन होय.,,
- २) वस्तूच्या उत्पादना पासून ते ग्राहकांपर्यंत वस्तूचे वितरण करित असतांना ज्या वेगवेगळ्या प्रकारच्या सेवा असतात त्यांचे उद्योजकाकडून करण्यात येणारे नियोजन म्हणजे सेवा व्यवस्थापन होय.,,
- ३) सेवा व्यवस्थापनात सेवेला गुणवत्ता उपलब्ध करून केलेल्या कार्यकृतीचे नियोजन, संघटन, समन्वय, मार्गदर्शन आणि नियंत्रण करणे म्हणजे सेवांचे व्यवस्थापन होय.,,

सेवा व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये

- १) सेवा व्यवस्थापन ही व्यवस्थापन क्षेत्रातील आधुनिक संकल्पना आहे.
- २) सेवा क्षेत्रातील कार्यकृतीचे नियोजन, संघटन, मार्गदर्शन, समन्वय आणि नियंत्रण इत्यादी कार्यांचा सेवा व्यवस्थापनात समावेश होतो.
- ३) सेवा व्यवस्थापनात सेवांच्या गुणवत्तेला महत्त्व दिले जाते.
- ४) व्यवसायिकांनामध्ये सेवा देण्याबाबत स्पर्धा निर्माण होत असते.
- ५) व्यवसायात सेवांच्या निर्मितीला अधिक महत्त्व असते.
- ६) सेवा ह्या व्यवसायानुसार अनेक प्रकारच्या असतात.
- ७) व्यवसायिक जास्तीत जास्त सेवांचा पुरवठा करून अधिक नफा मिळवित असतात.

८) सेवा हया दृश्य व अदृश्य स्वरूपाच्या असतात.

८.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१. मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे काय ?
२. समय व्यवस्थापन म्हणजे काय ?
३. जोखीम व्यवस्थापन म्हणजे काय ?

सविस्तर उत्तरे लिहा.

१. मानवी संसाधन व्यवस्थापन ही संकल्पना सविस्तर स्पष्ट करा
२. सेवा व्यवस्थापन म्हणजे काय? सेवा व्यवस्थापनेची वेशिष्टे आणि महत्व लिहा

८.४ सारांश

व्यवस्थापन कार्य परिणामकारक कारण्यासाठी आधुनिक व्यवस्थापनेची तंत्रे वापरली जातात कारण व्यवसाय यशस्वी चालविण्यासाठी या तंत्रांचा अभ्यासपूर्वक वापर केल्यास व्यवस्थापनेला त्याचा निश्चित फायदा होत असतो. तरच व्यवस्थापनेला ठरविण्यात आलेली ध्येय व उद्दिष्टे साध्ये करता येतात. व व्यवसायाचे अस्तित्व टिकवून ठेवता येते. कारण व्यवसायाला स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी व जागतिकीकरणात व्यवसायाला अनेक संकटांना तोंड द्यावे लागते. कच्चा माल व कामगार आणि विपणनातील समस्या यांच्यात योग्य समन्वय साधण्यासाठी व्यवस्थापनेला आधुनिक तंत्रांचा वापर करावा लागतो. कामगारांशी सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करण्यासाठी कामगारांना मानवी संसाधन व्यवस्थापन तंत्राचा वापर केला जातो. कामगारांसाठी प्रशिक्षण व कामगार कल्याण योजनांचा स्विकार करावा लागतो. कामगारांना कामाच्या ठिकाणी कामकरण्यासाठी योग्य वातावरण निर्माण करणे व संरक्षणात्मक उपाययोजना करणे आवश्यक असते. तरच व्यवसायाला निश्चित केलेली ध्येय साध्ये करता येतात.

व्यवसायाला अनेक संकटांना तोंड देण्यासाठी आपत्ती व्यवस्थापन तंत्राचा वापर केला जातो एखाद्या वेळेस व्यवसायावर संकट निर्माण झाले तर व्यवस्थापनेने काय केले पाहिजे यासाठी अगोदरच उपाययोजना केलेली असते. म्हणून व्यवसायाला अस्तित्व टिकून ठेवण्यासाठी आपत्ती व्यवस्थापन तंत्रांचा वापर करावा लागतो.

व्यवसायाने कोणत्या वेळी कोणते कार्य करावे यासाठी प्रसंग किंवा घटना व्यवस्थापन या तंत्रांचा वापर केला जातो. त्यामुळे व्यवसायाला अधिक फायदा करून घेता येतो. कारण हे तंत्र व्यवस्थापनेचे आधुनिक तंत्र मानले जाते. त्यामुळे मानवी संबंध प्रस्थापित करण्यासाठी या तंत्राचा वापर केला जातो. आणि व्यवस्थापनेकडून हया तंत्राचा वापर वारंवार केला जावू शकतो. कारण व्यवसायाला नावलौकीक मिळविण्यासाठी हे तंत्र स्विकारण्यात येते.

व्यवसायाची कार्य करीत असतांना व्यवस्थापनेला समय किंवा वेळ व्यवस्थापन तंत्राचा वापर करावा लागतो.कारण हे तंत्र व्यवसायाच्या कार्यात समतोल राखण्यासाठी वापरण्यात येते.उपलब्ध वेळेचा पर्याप्त वापर व्हावा यासाठी नियोजित कार्य यांच्यात जाणीवपूर्वक समायोजन करण्यासाठी वेळेचे व्यवस्थापन केले जाते.

व्यवसायात कार्य करीत असतांना कामगार व अधिकारी यांनी कामाचा ताण-तणाव घेऊ नये म्हणून ताण-तणाव व्यवस्थापनाचा वापर कामगारांच्या हितासाठी केले जाते.त्यामुळे कर्मचारी खुष राहत असतात कोणत्याही कामाचा ताण घेत नाहीत व आपले कार्य कुशलने करीत असतात.व्यवस्थापनेला व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी या तंत्राचा उपयोग होत असतो.

व्यवसायाला भविष्यातील अचानक उद्भवणा-या समस्येची जाणीव ठेवून कार्य करावे लागते.व्यवसायाला जो नफा प्राप्त होत असतो तो जोखीम स्विकारल्याचा मोबदला मिळत असतो.ही जोखीम कमी करण्यासाठी व्यवस्थापना जोखीम व्यवस्थापन तंत्राचा वापर करीत असते.व्यवसायाने अचानक उद्भवणा-या परिस्थितीला कसे तोंड देता येईल यासाठी जोखीम व्यवस्थापन केले जाते.व्यवसाय सुरळीत चालविण्यासाठी या तंत्राचा वापर केला जातो.म्हणून व्यवस्थापना जोखीम व्यवस्थापन तंत्राचा उपयोग करीत असते.

व्यवसायाचे अस्तित्व चिरंतनकाल टिकून ठेवण्यासाठी व्यवसायाकडून देण्यात येणा-या सेवा किंवा वस्तूंचा नियमित पुरवठा करण्यासाठी सेवा व्यवस्थापन तंत्राचा वापर करीत असते.व्यवस्थापना या तंत्राचा सखोल अभ्यास करु न सेवा पुरविण्याबाबत नियोजन करून व्यवसायाला सुरळीत चालविण्यासाठी प्रयत्न करीत असते.म्हणून व्यवस्थापना सेवा व्यवस्थापन तंत्राचा वापर करीत असते.

८.५ पारिभाषिक शब्द

आपत्ती :हानी किंवा नुकसान

घटना व्यवस्थापन:प्रसंग व्यवस्थापन

तणाव :ताण किंवा व्याप

जोखीम :नुकसान सहन करण्याची हमी घेणे,

८.६ सरावासाठी स्वाध्याय

प्रश्न .१ थोडक्यात उत्तरे लिहा.

- १.मानवी संसाधन व्यवस्थापन म्हणजे काय ?
- २.आपत्ती व्यवस्थापन म्हणजे काय ?
- ३.प्रसंग व्यवस्थापन म्हणजे काय ?
- ४.ताण तणावाचे व्यवस्थापन म्हणजे काय ?
- ५.समय व्यवस्थापन म्हणजे काय ?

६. जोखीम व्यवस्थापन म्हणजे काय ?

७. सेवा व्यवस्थापन म्हणजे काय ?

प्रश्न २ टीपा लिहा.

१. मानवी संसाधन व्यवस्थापन

२. समय व्यवस्थापन

३. सेवा व्यवस्थापन

४. आपत्ती व्यवस्थापन

८.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

1. डॉ. प्रभाकर देशमुख (१९८२) व्यवस्थापन प्रक्रिया मनोहर पिंपळापुरे प्रकाशन नागपूर

2. डॉ. एस.पी गिरासे, डॉ. जे.बी. मोरे, प्रा. जे. एन. बागुल, प्रा. व्ही. एस. जैन (२००९) व्यवसाय व्यवस्थापन प्रशांत पब्लिकेशन जळगाव

3. प्रा. एस. एम. कोलते (२०१३) व्यवसाय व्यवस्थापन प्रशांत पब्लिकेशन जळगाव