द्वितीय वर्ष वाणिज्य

सत्र - III (CBCS)

वाणिज्य - III

विषय कोड : UBCOMFSIII.3

© UNIVERSITY OF MUMBAI

प्राध्यापक सुहास पेडणेकर
कुलगुरू,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

प्राध्यापक रविंद्र द. कुलकर्णी
प्र-कुलगुरु,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

प्राध्यापक प्रकाश महानवार
संचालक,
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

प्रकल्प समन्वयक : : **प्रा. राजश्री पंडित**
सहाय्यक प्राध्यापक आणि सहाय्यक संचालक,
प्रभारी वाणिज्य विभाग प्रमुख,
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

अभ्यास समन्वयक : : **प्रा. संभाजी शिवाजी शिंदे**
सहाय्यक प्राध्यापक,
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

लेखक : **डॉ. व्ही. एन. यादव**
प्राचार्य,
एस. एन. महाविद्यालय,
भाईदर (पूर्व), जि. ठाणे - ४०११०५

: **डॉ. खंडेराव महादू कोतवाल**
वाणिज्य विभाग प्रमुख,
कणकवली महाविद्यालय, कणकवली,
जि. सिंधुदुर्ग - ४१६६०२.

: **प्रा. पी. एम्. वाडेकर**
शेठ जे. जी. पालीवाला महाविद्यालय,
पाली, ता. सुधागड, जि. रायगड - ४१०२०५.

: **प्रा. अमित अशोक गोखले**
पी.जोग विज्ञान आणि वाणिज्य महाविद्यालय,
मयूर कॉलनी, कोथरूड़, पुणे-३८

मार्च २०२२, मुद्रण - १

प्रकाशक : संचालक, दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ,
विद्यानगरी, मुंबई -४०० ०९८.

अक्षर जुळणी व मुद्रण : मुंबई विद्यापीठ मुद्रणालय,
विद्यानगरी, सांताक्रुझ (पूर्व), मुंबई - ४०००९८

अनुक्रमणिका

क्रमांक	अध्याय	पृष्ठ क्रमांक
	घटक - I	
१.	व्यवस्थापनाची ओळख	०१
	घटक - II	
२.	नियोजन आणि निर्णय प्रक्रिया - भाग १	२३
३.	नियोजन आणि निर्णय प्रक्रिया - भाग २	३९
	घटक - III	
४.	संघटन	४५
५.	अधिकार प्रधान आणि व्यवस्थापक कक्ष	६६
	घटक - IV	
६.	निर्देशन आणि नियंत्रण	७९

❖❖❖❖

Elective Courses (EC)-
1B Discipline Related Elective (DRE) Courses

3. Commerce –III

(Management: Functions and Challenges)

Course Objectives:

- **To make the learners aware about conceptual knowledge and evolution of Management.**
- **To familiarize the learners with the functions in Management.**

Sr. No.	Modules	No. of Lectures
1	Introduction To Management	11
2	Planning & Decision Making	10
3	Organising	12
4	Directing And Controlling	12
	Total	**45**

Sr. No.	Modules
1	**Introduction To Management (11)**
	• **Management**- Concept, Nature, Functions, Managerial Skills & Competencies • **Evolution of Management Thoughts** Classical Approach: Scientific Management – F.W.Taylor's Contribution Classical Organisation Theory: HenriFayol's Principles Neo Classical: Human Relations Approach – EltonMayo'sHawthorne experiments • **Modern Management Approach-**PeterDrucker's Dimensions of Management, Indian Management Thoughts: Origin & Significance of Indian Ethos to Management.
2	**Planning & Decision Making (10)**
	• **Planning** - Steps, Importance, Components, Coordination – Importance • **M.B.O** -Process, Advantages, Management By Exception- Advantages; Management Information System- Concept, Components • **Decision Making** - Techniques, Essentials of a Sound Decision Making, Impact of Technology on Decision Making.
3	**Organising (12)**
	• **Organising**-Steps, Organisation Structures – Features of Line & Staff Organisation, Matrix Organisation , Virtual Organisation, Formalv/s Informal Organisation. • **Departmentation** -Meaning -Bases,Span of Management- Factors Influencing Span of Management, Tall and Flat Organisation. • **Delegation of Authority**- Process, Barriers to Delegation, Principles of Effective Delegation. Decentralisation:Factors Influencing Decentralisation, Centralization v/s Decentralisation
4	**Directing And Controlling (12)**
	• **Motivation** – Concept, Importance, Influencing factors. Importance of Communication, Barriers to effective Communication • **Leadership-** Concept,Functions, Styles, Qualities of a good leader. • **Controlling** – Concept, Steps, Essentials of good control system, Techniques of Controlling -PERT, CPM, Budgetary Control, Management Audit.

SEMESTER – III REFERENCE BOOKS:

REFERENCES
1. Management Today Principles& Practice- Gene Burton, ManabThakur, Tata McGraw-Hill,Publishing Co.Ltd. 2. Management – JamesA.F.Stoner, Prentice Hall, Inc .U.S.A. 3. Management : Global Prospective –Heinz Weihrich& Harold Koontz, Tata McGraw- Hill, Publishing Co.Ltd. 4. Essential of Database Management Systems -AlexisLeon ,MathewsLeon Vijay Nicole, Imprints Pvt Ltd. 5. Management –Task ,Resp, Practices – PetaDruche "willian Heinemann LTD.

PAPER PATTERN

COMMERCE PAPER III

SEMESTER - III

Q.1 Multiple Choice Questions

(A) Select the most appropriate answer from the option given below (Any Ten out of Twelve)	10
(B) State whether the following statements are True or False (Any Ten out of Twelve)	10
Q.2 Answer **Any Two** of the following **Out of Three** questions - Module - I	15

a.

b.

c.

Q.3 Answer **Any Two** of the following **Out of Three** questions - Module - II	15

a.

b.

c.

Q.4 Answer **Any Two** of the following **Out of Three** questions - Module - III	15

a.

b.

c.

Q.5 Answer **Any Two** of the following **Out of Three** questions - Module - IV	15

a.

b.

c.

Q.6 Write notes on **Any Four out of Six**

१

व्यवस्थापनाची ओळख

प्रकरण रचना :

१.० उद्दिष्टे

१.१ प्रास्ताविक

१.२ व्यवस्थापन

१.३ व्यवस्थापन विचारांची उत्क्रांती

१.४ आधुनिक व्यवस्थापन दृष्टिकोन

१.५ प्रश्नसंग्रह

१.० उद्दिष्टे

व्यवस्थापनाची ओळख या घटकामध्ये व्यवस्थापन विषयक संपूर्ण माहिती यामध्ये समाविष्ट केली आहे. या घटकाचा अभ्यास करताना पुढील बाबींचा अभ्यास आपणास करता येईल.

- व्यवस्थापनाचा अर्थ आणि व्याख्या समजावून घेता येईल.
- व्यवस्थापनाचा व्याख्यांचा अभ्यासावरुन त्यांची वैशिष्ट्ये सांगता येईल.
- व्यवस्थापनाचे स्वरूप समजावून घेता येईल.
- व्यवस्थापनाची उद्दिष्ट्ये स्पष्ट करता येईल.
- हेन्री फेबालच्या व्यवस्थापन तत्त्वाचा अभ्यास करता येईल.
- व्यवस्थापनाचे महत्त्व गरज आवश्यकता समजावून घेता येईल.
- व्यवस्थापन क्षेत्रातील आधुनिक विकासास जबाबदार कोणते घटक असतात हे पहाता येईल.
- व्यवस्थापन माहिती प्रणाली अर्थ आणि व्याख्या यांचा अभ्यास करता येईल.
- व्यवस्थापन माहिती प्रणालीची वैशिष्ट्ये अभ्यासता येतील.
- व्यवस्थापन माहिती प्रणालीचे फायदे सांगता येतील.
- अपवादात्मक व्यवस्थापनाचा अर्थ आणि व्याख्या समजावून घेता येईल.
- अपवादात्मक व्यवस्थापनाचे मिळणारे फायदे सांगता येतील.
- या घटकावरील प्रश्नसंग्रह समजाऊन घेता येईल.

१.१ प्रास्ताविक

व्यवस्थापकीय कार्ये आणि आव्हाने व्यवस्थापन आणि वित्त याचा अभ्यास करताना प्रथम व्यवस्थापन म्हणजे काय हे समजावून घेता येईल. व्यवस्थापनाचा प्रत्येक क्षेत्रामध्ये उपयोग केला जातो. व्यवस्थापन हे एक शास्त्र आहे. व्यवस्थापन ही संज्ञा इंग्रजी संज्ञेसाठी वापरण्यात येते. तो शब्द Manage या फ्रेंच शब्दावरुन आलेला आहे. फ्रेंचमध्ये त्याचा अर्थ घोडा काबूत ठेवणे असा होतो. म्हणजेच गती आणि दिशा यावर नियंत्रण ठेवणे म्हणजे व्यवस्थापन म्हणता येईल. व्यवस्थापनाची गरज फक्त व्यापार व उद्योगधंद्यांना आहे असे नाही. जीवनातील विविध क्षेत्रात व्यवस्थापनाची गरज आहे. उदा. क्रिडा महाविद्यालय, हॉस्पिटल, इ. क्षेत्रात व्यवस्थापन आवश्यक आहे. व्यवस्थापक हा इतरांकडून काम करुन घेतो व कामावर आपले नियंत्रण ठेवतो.

व्यवस्थापनाची संकल्पना फार जुनी आहे. शिवाय ती व्यापक असून सातत्याने बदलणारी आहे. व्यवस्थापन या संकल्पनेचा अर्थ नीट समजून घेण्याकरिता व्यवस्थापनाच्या क्षेत्रामधील विचारवंतानी विभिन्न दृष्टिकोनातून व्यवस्थापनाचा अर्थ आणि व्याख्या समजावून घेणे आवश्यक आहे.

१.२ व्यवस्थापन

व्यवस्थापन ही संज्ञा (Management) या इंग्रजी संज्ञेसाठी वापरण्यात येते. तो शब्द (Manage) या फ्रेंच शब्दावरुन आलेला आहे. फ्रेंचमध्ये त्याचा अर्थ घोडा काबूत ठेवणे असा होतो. म्हणजेच गती आणि दिशा यावर नियंत्रण ठेवणे म्हणजे व्यवस्थापन म्हणता येईल. व्यवस्थापनाची गरज फक्त व्यापार व उद्योगधंद्यांना आहे असे नाही. जीवनातील विविक्ष क्षेत्रात व्यवस्थापनाची गरज आहे. उदा. कुटुंबाचे व्यवस्थापन, महाविद्यालये व्यवस्थापन, क्रीडा संघर्षाचे व्यवस्थापन, हॉस्पिटलचे व्यवस्थापन इ. व्यवस्थापन ही प्रत्येक क्षेत्राची गरज आहे. व्यवस्थापक हा इतरांकडून काम करुन घेतो व कामावर आपले नियंत्रण ठेवतो.

व्यवस्थापनाची संकल्पना फार जुनी आहे. शिवाय ती व्यापक असून सातत्याने बदलणारी पण आहे. व्यवस्थापन ह्या संकल्पनेचा अर्थ नीट समजून घेण्याकरिता व्यवस्थापनाच्या क्षेत्रामधील विचारवंतानी विभिन्न दृष्टिकोनातून केलेल्या व्याख्यांचा अभ्यास करणे उपयुक्त ठरेल.

व्यवस्थापनाची व्याख्या:

१) जॉर्ज टेरी : 'उद्दिष्ट्ये ठरविण्यासाठी लोक आणि साधनसामग्री यांचा वापर करुन ती गाठण्यासाठी केली जाणारी एक वेगळी प्रक्रिया म्हणजे व्यवस्थापन या प्रक्रियेत नियोजन, संघटन, संचालन व नियंत्रण या कार्याचा समावेश होतो."

According to George R. Terry – "Management is a distint Process Consisting or planning, organizing, actuating and controlling, Performed to determine and accomplish stated objectives by the human beings and other resources."

२) हेन्री फेयॉल : “अनुमान करणे, नियोजन करणे, संघटन करणे, आदेश देणे, समन्वय साधणे, आणि नियंत्रण करणे म्हणजे व्यवस्थापन करणे होय.”

According to Henry Fayol – “To Manage is to forecast and to plan, to organize, to command, to coordinate and to control”

३) पीटर ड्रकर : “व्यवस्थापन म्हणजे व्यवसायाचे व्यवस्थापन करणे, व्यवस्थापनाचे व्यवस्थापन करणे, कर्मचारी व कार्ये यांचे व्यवस्थापन करणे.”

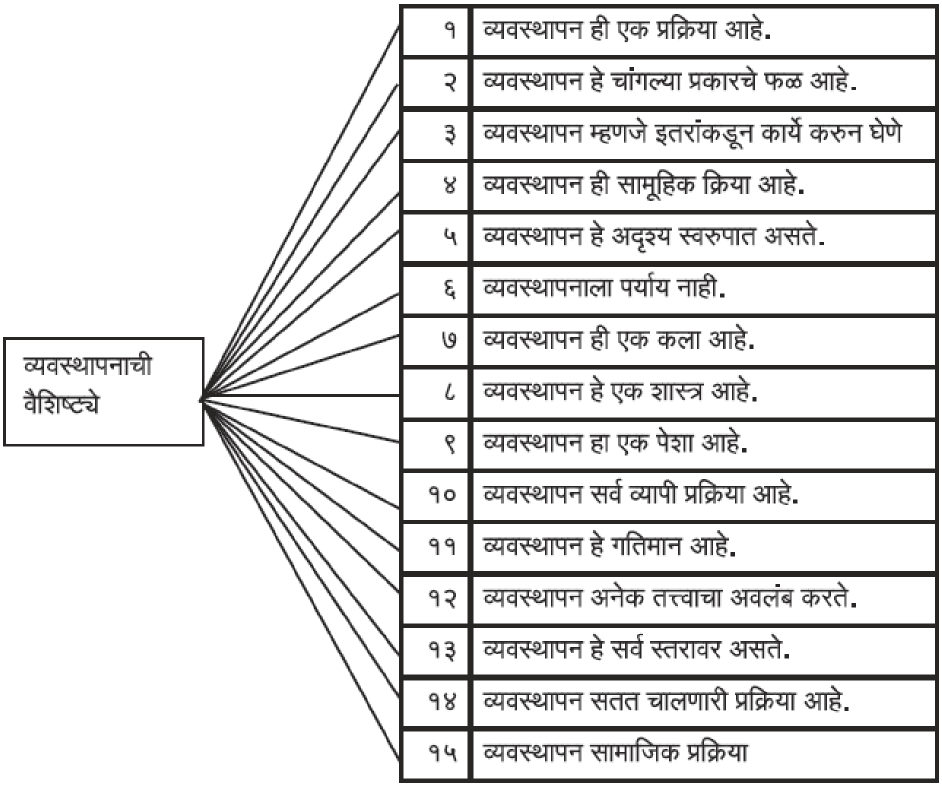
According to Peter Drucker – “Management is a multi – purpose organ that manages business and manages managers and manages workers and work”

४) कुटझ : “उद्दिष्ट्ये गाठण्यासाठी समूहातील व्यक्तींना कार्यक्षमतेने व परिणामकारकपणे कार्य करण्यास पोषक असे वातावरण एखाद्या संस्थेत निर्माण करणे व टिकवणे म्हणजे व्यवस्थापन.”

According to a Koontzs – “Management is the are of getting things done through and with people in formally organized group.”

५) किम्बॉल व किम्बॉल : “व्यवसायाचे प्रवर्तन, अर्थपुरवठा, मुख्यधोरणाची आखणी, आवश्यक त्या साधनांची व्यवस्था, व्यवसाय कार्ये ज्या अंतर्गत चालणार त्या संघटनेचे सामान्य स्वरूप निश्चिती आणि प्रमुख अधिकार्यांची निवड या सर्वांशी संबधित असलेल्या कर्तव्याचा व कार्याचा समावेश व्यवस्थापनात होतो.”

१.२.१ व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये



१) व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया आहे (Management is a process) : व्यवस्थापन म्हणजे एक प्रक्रिया. या प्रक्रियेत नियोजन, संघटन, समन्वय, अभिप्रेरण, नियंत्रण अशा अनेक प्रक्रियांचा समावेश होतो. मालक, कामगार, व्यवस्थापक ग्राहक हे सर्व या प्रक्रियेतील घटक असतात. या प्रक्रियेचे मुख्य कार्ये म्हणजे साधन सामग्रीचा पर्याप्त उपयोग समाजासाठी करणे असा अर्थ लागतो. व्यवसाय कार्याला आवश्यक असणारी माणसे यंत्रे व साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर करण्याचे कार्य व्यवस्थापन प्रक्रियेद्वारे चालते. यंत्रे, साधनसामग्री व पैसा यांच्यात चैतन्य आणण्याचे कार्ये व्यवस्थापनामुळे शक्य होते.

२) व्यवस्थापन हे चांगल्या कामाचे फळ आहे (Management is result oriented): व्यवस्थापन करणे हे चांगल्या कामाचे फळ आहे. व्यवस्थापन हे नेहमी काहीतरी साह्य करण्याच्या मागे असते. व्यवस्थापनाला ठराविक उद्दिष्ट्ये पार पाडायची असतात. उदा. नफा उद्दिष्ट्ये, विक्री उद्दिष्ट्ये, ग्राहक समाधान इ. उद्दिष्ट्ये गाठण्याचे काम व्यवस्थापन करीत असतात.

३) व्यवस्थापन म्हणजे इतरांकडून कार्ये करुन घेणे (Management Involves getting things done through people) : व्यवस्थापकाला आपल्या व्यवसायाची कार्ये पार पाडण्यासाठी आपल्या संघटक अधिकार्याकडून, कर्मचार्यांकडून कार्ये करुन घ्यायचे असते. ही कार्ये करुन घेत असताना त्याला आपल्या सहाय्यकाला सल्ला देणे, मार्गदर्शन करणे, अभिप्रेरित करणे, सहकार्य करणे इ. कार्ये करावी लागतात. थोडक्यात व्यवस्थापकाला आपल्या सहाय्याकडून कुशलतेने व कौशल्याने कार्ये करुन घ्यावी लागतात.

४) व्यवस्थापन हे एक सामुहिक कार्ये आहे (Management is a group) : व्यवस्थापन ही एक सामुहिक क्रिया आहे. व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये सामूहिक प्रयत्नांनी लवकर साध्य होतात. व्यवस्थापनाचा संबंध सामूहिक प्रयत्नांशी येतो. व्यक्तिगत प्रयत्नांना व्यवस्थापन म्हणता येणार नाही. व्यवसायातील विशिष्ट समूह व्यवसायाचा उद्देश सफल व्हावा म्हणून करीत असलेले प्रयत्न म्हणजे व्यवस्थापन म्हणता येईल. व्यक्तीसमूहाच्या एकत्रित प्रयत्नांना व्यवस्थापन म्हणता येईल.

५) व्यवस्थापन हे अदृश्य स्वरूपाचे असते (Management has no substitute): व्यवस्थापन ही न दिसणारी अदृश्य शक्ती होय. व्यवस्थापन हे एक शासनाप्रमाणे असते. आपण प्रत्यक्ष व्यवस्थापन पाहू शकत नाही. परंतू व्यवस्थापनाचे चांगले व वाईट परिणाम पाहू शकतो. म्हणजेच कर्मचार्यांचा उत्साह त्यांची कार्यक्षमता व उत्पादन चांगले असेल तर त्या संस्थेचे व्यवस्थापन चांगले आहे असे आपणास म्हणता येईल.

६) व्यवस्थापनाला पर्याय नाही (Management has no substitute) : व्यवस्थापनाची कार्ये करण्यासाठी संगणकाचा वापर मोठ्या प्रमाणावर होऊ लागला आहे. त्यामुळे व्यवस्थापकाच्या काम करण्याच्या क्षमतेमध्ये भर घातली आहे. संगणकाच्या सहाय्याने व्यवस्थापक निर्णय घेऊ लागला आहे. तसेच विविध प्रकारची माहिती मिळविणे ही कामे अधिक प्रभावीपणे करु शकतात.

७) व्यवस्थापन ही एक कला आहे (Management is an art) : व्यवस्थापन ही कला आहे कारण व्यवस्थापकीय कौशल्य ही व्यक्तीगत बाब आहे. वास्तविक व्यवस्थापन हे एक शास्त्र आहे तथापि, शास्त्राचा अवलंब करतेवेळी त्यात वैयक्तिक कौशल्यामुळे फरक पडतो. म्हणून व्यवस्थापन ही एक कला आहे. व्यवस्थापकाला अनेक निर्णय घ्यावे लागतात. त्यासाठी त्याच्याकडे हे चांगले कौशल्य असणे आवश्यक आहे. त्याला अनेक प्रश्न, समस्या सोडवाव्या लागतात त्या सोडविण्याची कला व्यवस्थापकाला अंगी असते.

८) व्यवस्थापन हे एक शास्त्र आहे (Management is a Science) : व्यवस्थापन करत असताना व्यवस्थापक त्याचा ज्ञानाचा वापर करतो. व्यवस्थापनामध्ये अनेक तत्त्वाचा समावेश होतो. व्यवस्थापनाच्या ज्ञानामध्ये तर्कसंगत सातत्य आढळते. व्यवस्थापनासंबंधी काही सिद्धांत तत्त्वे आहेत. शास्त्रीय प्रयोगाच्या कसोटीवर तपासणी व विश्लेषण करुन व्यवस्थापनाचे ज्ञान संपादन केलेले असते. या सर्व कारणांमुळे व्यवस्थापन हे एक शास्त्र आहे.

९) व्यवस्थापन हा एक व्यवसाय किंवा पेशा आहे (Management is a profession) : व्यवस्थापकास चौफेर ज्ञानाची गरज असल्याने त्यास काही शैक्षणिक, व्यावसायिक व प्रशिक्षणात्मक शिक्षण घ्यावे लागते. म्हणून व्यवस्थापन हा एक पेशा आहे.

१०) व्यवस्थापन सर्व - व्यापी प्रक्रिया आहे (Management is all pervasive) : व्यवस्थापन मानवी प्रश्नाची सोडवणूक करते की ज्यामुळे व्यवसाय उद्दिष्ट्ये साध्य होतात. व्यवस्थापन प्रत्येक क्षेत्रासाठी आवश्यक असते. उदा. शाळा, महाविद्यालय, धार्मिक संस्था, हॉस्पिटल, राजकीय क्षेत्र खेळ इ. म्हणून व्यवस्थापन सर्व व्यापी प्रक्रिया आहे.

११) व्यवस्थापन हे गतिमान आहे (Management is a Dynamic activity) : व्यवस्थापन ही एक गतिमान क्रिया आहे. व्यवस्थापन ही सत्ता विकसित होणारी एक गतिमान क्रिया होय. व्यवस्थापनाची व्याप्ती, स्वरूप, तत्त्वे व सिद्धांत यामध्ये काळानुसार अनेक परिवर्तने झालेली दिसून येतात. व्यवस्थापनाचे परंपरागत स्वरूप आज पूर्णत: बदललेले आहे. भविष्यात सुद्धा ही परिवर्तनाची क्रिया अशीच सुरु राहणार आहे.

१२) व्यवस्थापन अनेक तत्त्वांचा अवलंब करते (Management follows certain principles) : व्यवस्थापन करीत असताना व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचा अवलंब करावा लागतो. उदा. हेन्री फेयॉलने सांगितलेली चौदा तत्त्वे कार्यविभाजन, अधिकार व जबाबदारी, शिस्त आदेशांतील एक वाक्यता, निर्देशनातील एक वाक्यता, इ. तत्त्वाचा अवलंब करावा लागतो. म्हणून व्यवस्थापनामध्ये अनेक तत्त्वांचा समावेश होतो.

१३) व्यवस्थापन सर्व स्तरावर असते (Management has different operational) : व्यवस्थापनाचा अवलंब हा सर्व स्तरावर केला जातो. उदा. उच्च व्यवस्थापन (Top management) मध्यम व्यवस्थापन (Middle level) आणि कनिष्ठ व्यवस्थापन (Lower level) या सर्व स्तरांसाठी व्यवस्थापकाला व्यवस्थापन करावे लागते. यामध्ये उच्च व्यवस्थापनावर व्यवस्थापकाला अधिक महत्त्वाची कामे करावी लागतात. कनिष्ठ व्यवस्थापनावर रोजची असणारी कामे व्यवस्थापकाला करावी लागतात.

१४) व्यवस्थापन सतत चालणारी प्रक्रिया आहे (Management is a Continuous Process) : व्यवस्थापन ही सतत चालणारी अशी प्रक्रिया आहे व्यवस्थापनाला आपली कार्ये अखंडपणे करावी लागतात. व्यवस्थापन थांबल्यास व्यवसायातील सर्वच क्रिया थांबतात. म्हणून व्यवस्थापनाला आपले काम सतत सुरु ठेवावे लागते.

१५) व्यवस्थापन सामाजिक प्रक्रिया आहे (Management is a Social process) : व्यवस्थापनाचा संबंध मानवाशी येतो. उद्योग संस्थेतील ध्येय पूर्ण करण्यासाठी कामगारांमध्ये समन्वय साधणे, त्यांना मार्गदर्शन करणे, प्रोत्साहन देणे, त्यांच्या समस्या सोडविणे, त्याच्यावर देखरेख व नियंत्रण करणे म्हणजे व्यवस्थापन, म्हणजेच व्यक्तीविकास होय.

१.२.२ व्यवस्थापनाचे स्वरूप

१) व्यवस्थापन हे एक आर्थिक साधन आहे (Management as an economic resource) : उत्पादनाचे घटक म्हणजे भूमी, श्रम, भांडवल हे आहेत. या सर्व उत्पादन घटकांचा वापर करताना कमीत कमी नासधुस व पर्याप्त वापर करणे आवश्यक असते. व्यवस्थापन या सर्वांच्या बाबतीत समन्वय साधून त्यावर प्रभावी नियंत्रण ठेवत असतो. उद्दिष्ट पार पाडण्यासाठी या आर्थिक साधनांचा पर्याप्त उपयोग करणे आवश्यक असते.

२) व्यवस्थापन ही अधिकार पद्धती असते (Management as a system of authority) : व्यवस्थापनाला आपले कार्ये करण्यासाठी आवश्यक ते अधिकार असले पाहिजेत. नियोजन, संघटन, निर्देशन, निर्णय घेणे, समन्वय व नियंत्रण याबाबत आवश्यक ते अधिकार व्यवस्थापनाकडे सोपविले जातात. या अधिकारामुळे व्यवस्थापनाला व्यवसायाचे व्यवस्थापन करता येते. म्हणूनच व्यवस्थापन ही एक अधिकार पद्धती आहे या अधिकार पद्धतीमध्ये हुकुमत व नियंत्रण यांची अधिसत्ता अंतर्भूत असते. व्यवसायातील विविध कार्ये करुन घेण्यासाठी हुकुमत व नियंत्रण यांची गरज असते. त्यासाठी प्रत्येक व्यवसायात हुकुमत व नियंत्रणाच्या दृष्टीने अधिकार पातळ्या निश्चित केल्या जातात. कर्मचार्यांना कार्यास जुंपवण्यासाठी लागणारे अधिकार व हुकुमत हा व्यवसाय व्यवस्थापनाचा पाया समजला जातो.

३) व्यवस्थापन ही एक सामुहिक क्रिया आहे (Management is a group activity): व्यवस्थापन इतरांकडून कार्य करुन घेण्याचे कौशल्य अभिप्रेत असते. व्यवसायातील कार्याच्या बिनचूक व कार्यक्षम अंमलबजावणीसाठी पात्र लोकांची नियुक्ती करणे आणि त्यांच्याकडून कार्य करुन घेणे याच व्यवस्थापनाचे खरे कौशल्य आहे. कारण कर्मचारी वर्ग हा घटक सजीव क्रियाशील असतो. श्रम आणि इतर साधने यांत हाच मुलभूत फरक आहे. कर्मचार्यांकडून सहकार्य व कृतिशील प्रतिसाद मिळविणे आवश्यक असते. त्याशिवाय व्यवसायाला लाभदायक स्थिती येणार नाही. पुढाकार घेऊन व्यवसायातील विविध क्रियांचे संघटन करणे आणि संबंधित क्रियांमध्ये सातत्य काम राखणे महत्त्वाचे असते. इतरांकडून कौशल्याने कार्य करुन घेतले तरच हे शक्य होते. व्यवस्थापकाने कर्मचार्यांना प्रयत्नाना शिस्त व योग्य दिशा लावली पाहिजे. तरच ते प्रयत्न उत्पादक ठरुन व्यवसाय लाभदायक ठरेल.

अ . वैज्ञानिक दृष्टिकोन-पूर्व व्यवस्थापन कालावधी :

औद्योगिक क्रांतीने उत्पादनाच्या पद्धती, उपकरणे आणि साधने, कामगार संघटना आणि भांडवल उभारणीच्या पद्धतीमध्ये क्रांतिकारी बदल घडवून आणला . व्यवसाय व्यवस्थापित करणे अधिक जटिल आणि गुंतागुंतीचे झाले.या सर्व बदलांमुळे मुळे व्यवस्थापन क्षेत्रात आमूलाग्र बदल घडून आला. पारंपरिक आणि जुन्या व्यवस्थापन विचारांचा ह्रास होऊन त्या ऐवजी नव्या व्यवस्थापन विचारांचा उदय झाला.

काही प्रणेत्यांनी जसे कि चार्ल्स बॅबेज,जेम्स वॅट (जुनिअर), रॉबर्ट ओवेन यांनी नव्या कल्पना आणि नवे प्रवाह व्यवस्थापनात निर्णय प्रणालीसाठी आणि व्यवसायातील समस्या सोडविण्यासाठी अमलात आणले जसे कि-

१. विज्ञान आणि गणितामधील विवि ध तत्वांचा उपयोग हा विविध समस्या सोडविण्यासाठी,

२. कामाच्या ठिकाणांतील परिस्थिती आणि औद्योगिक संबंध सुधारण्यासाठी,

३. अर्थशास्त्रीय आणि अभियांत्रिकीमधील मधील विविध तत्वांचा उपयोग औद्योगिक उत्पादकता सुधारण्यासाठी ,

४. कामगार कल्याण योजनांची आवश्यकता औद्योगिक संबंध सुधारण्यासाठी इत्यादी.

ब. शास्त्रीय दृष्टीकोन / वैज्ञानिक व्यवस्थापन

१९व्या शतकाच्या शेवटच्या दशकात शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा उपयोग सुरु झाला. या शास्त्रीय सिद्धांतांचे उदगाते जसे कि फ्रेडरिक टेलर आणि हेन्री फेयॉल यांना वैज्ञानिक व्यवस्थापनाचे संस्थापक असे संबोधले जाते.

१.२.३ व्यवस्थापनाची कार्ये

व्यवस्थापन कार्याबाबत अनेक तंज्ञानी आपले मते मांडली आहेत ती पुढीलप्रमाणे:

प्रा. ल्युथर गलिक - यांनी व्यवस्थापन समाविष्ट कार्याची अद्याक्षरे घेऊन एक शब्द तयार केला आहे.

“PODSCORB”

१) P = Planning - नियोजन

२) O = Organisation - संघटन

३) D = Direction - मार्गदर्शन करणे

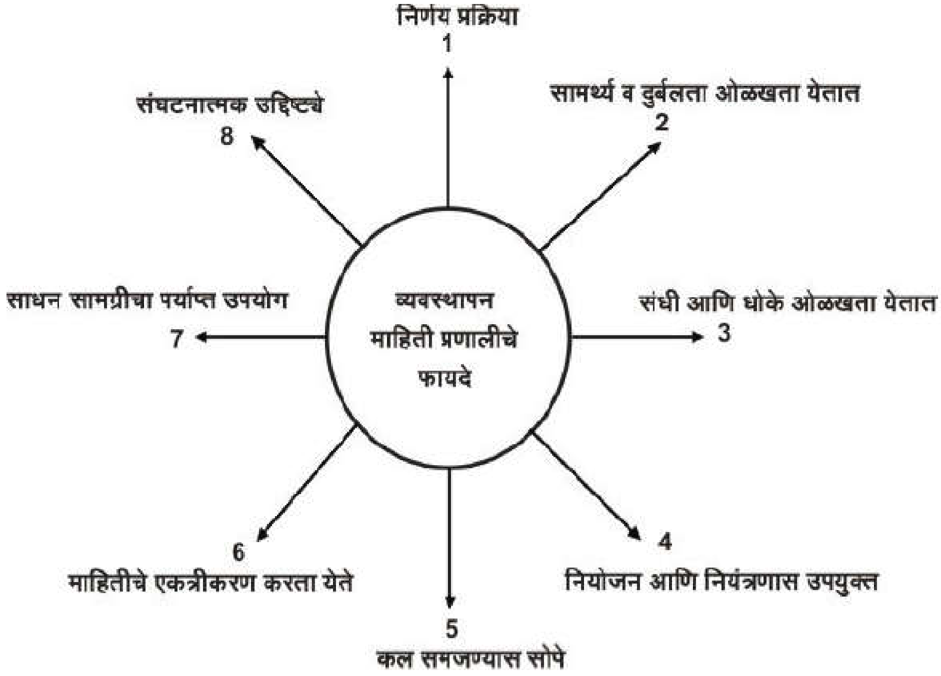
४) S = Staffing - कर्मचारी नियुक्ती करणे

५) C = Co-ordination - समन्वय साधने

६) R = Reporting - अहवाल देणे

७) B = Budgeting - अंदाजपत्रक तयार करणे

वरील सर्व कार्यांचा अभ्यास केल्यानंतर व्यवस्थापनाची कार्ये पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.



१) नियोजन करणे (Planning) : 'नियोजन ही एक बौद्धिक प्रक्रिया असून कार्य करण्याच्या मार्गाचे ते जाणीवपूर्वक निर्धारण होय. उद्दिष्ट्ये वास्तव, माहिती व विचारपूर्वक निश्चित केलेले अंदाज यांच्या आधारावर निर्णय घेण्याची ही प्रक्रिया होय."

नियोजनात खालील टप्प्यांचा समावेश होतो.

१. अंतर्गत पर्यावरणाचे पृथःकरण करुन संघटनेच्या उणिवा ओळखणे.

२. संघटनेच्या बाह्य पर्यावरणाचे पृथःकरण करुन त्यातील असणार्या संधी आणि संभाव्य धोके ओळखणे.

३. स्पष्ट ध्येय व वस्तुस्थिती ठरविणे.

४. पर्यायी योजना ठरवणे.

५. पर्यायी योजनांचे मूल्यमापन करणे.

६. योग्य पर्यायाची मूल्यमापन करणे.

७. योजनेची कार्यवाही करणे.

८. योजनेचे परिक्षण करणे.

२) संघटन करणे (Organising) : संघटन ही अशी प्रक्रिया आहे की ज्यात काम निश्चित करुन त्यांचे वर्गीकरण करणे. त्याकरता आवश्यक ते अधिकार व कर्तव्य निश्चित करणे. अधिकार प्रदान करणे, काम आणि मनुष्यबळ अशाप्रकारे संबंध प्रस्थापित करणे याचा समावेश होतो व ज्यामुळे एकत्रित कार्य अधिक कार्यक्षमतेने होऊन व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये पूर्ण होतील.

संघटन प्रक्रिया किंवा टप्पे पुढीलप्रमाणे :

१. कार्याची यादी तयार करणे.

२. कार्याचे वर्गीकरण.

३. विभागीकरण

४. कार्यविशेष व व्यक्तिविशेष ठरविणे

५. कार्यवाटप

६. अधिकार प्रदान

७. जबाबदारी निश्चित करणे

८. कार्य समूहातील समन्वय

९. प्रत्यक्ष कार्य संघटन

३) कर्मचारी नियुक्ती करणे (Staffing) : कर्मचारी नियुक्ती करणे म्हणजे ते व्यवस्थापकाचे एक कार्य असून त्यामध्ये संघटनेसाठी कर्मचार्यांची भरती, निवड, कर्मचारी विकास इ. कार्ये पार पाडली जातात.

थोडक्यात या संज्ञेमध्ये

१. कर्मचारी भरती व निवड

२. योग्य ठिकाणी योग्य व्यक्तीची निवड

३. कार्यमूल्यमापन

४. कर्मचार्यांची बदली व बढती

५. प्रशिक्षण आणि कर्मचारी विकास

६. कर्मचार्यांना अभिप्रेरित करणे

४) निर्णय प्रक्रिया (Decision Making) : विशिष्ट परिस्थितीत काम करणे हे निश्चितपणे ठरवून निरनिराळे मार्ग उपलब्ध असताना योग्य मार्गाची निवड करण्याच्या कलेला निर्णय प्रक्रिया म्हणतात.

निर्णय प्रक्रियेत खालील टप्प्यांचा समावेश होतो.

१. व्यवस्थापनाची समस्या ओळखणे.

२. प्रश्नांचे विश्लेषण करणे.

३. पर्यायी उपायांचे मूल्यमापन

४. सर्वोत्कृष्ठ पर्यायांची निवड

५. निर्णयाचे परिणामकारक कृतीत रूपांतर

६. निर्णयाच्या परिणामाचे मूल्यमापन

५) संचलन करणे (Directing) : व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये गाठण्यासाठी सहाय्यकांना ही उद्दिष्ट्ये कळावी म्हणून आणि त्या दिशेने परिणामकारकपणे कार्यक्षमतेने योगदान करणे म्हणून नेतृत्व देणारी व्यवस्थापनाची बाजू म्हणजे संचलन किंवा निर्देशन होय.

दुसर्याकडून काम करुन घेण्यासाठी दुय्यम अधिकार्यांना आदेश व सूचना द्यावा लागतात. दुय्यम अधिकार्यांना त्याच्या कामात मार्गदर्शन करणे त्यांना प्रोत्साहन देणे, त्याच्यावर देखरेख करणे.

संचलनामध्ये पुढील उपकार्ये करावी लागतात.

१) संज्ञापन करणे (Communication)

२) नेतृत्व करणे (Leading)

३) अभिप्रेरण करणे (Motivating)

६) नियंत्रण करणे (Controlling) : नियंत्रण म्हणजे काय चालते आहे याचे निरीक्षण करणे, कामगिरीचे मूल्यमापन करणे व ठरविलेल्या योजनेनुसार कामगिरी नसल्यास दोष सुधारुन उपाय अवलंबणे होय.

निर्णय प्रक्रियेतील टप्पे.

१. प्रमाण निश्चित करणे

२. प्रत्यक्षात झालेल्या कार्याचे मोजमाप करणे

३. कार्य आणि प्रमाणाची तुलना करणे

४. तफावत दूर करण्यासाठी उपाय योजना करणे

७) समन्वय (Co-ordination) : "उपक्रमाने कार्य सुरिळतपणे चालावे आणि यश प्राप्त व्हावे याकरिता उपक्रमाच्या सर्व कार्यामध्ये सुसंगती प्रस्थापित करण्याची प्रक्रिया म्हणजे समन्वय."

समन्वय हा व्यवस्थापनाचा आत्मा आहे कारण -

१. नियोजन आणि समन्वय यांचा संबंध

२. संघटन आणि समन्वय

३. कर्मचारी नियुक्ती आणि समन्वय

४. संज्ञापन आणि समन्वय

५. नेतृत्व आणि समन्वय

६. अभिप्रेरण आणि समन्वय

७. नियंत्रण आणि समन्वय

८. निर्णय प्रक्रिया आणि समन्वय

व्यवस्थापनाची कार्ये करित असताना सर्व कार्यामध्ये समन्वय असावा लागतो आणि म्हणून समन्वय हा व्यवस्थापनाचा आर्क किंवा सार आहे असे म्हणता येईल.

८) अभिप्रेरण : “ठराविक मार्गाचा अवलंब करण्यासाठी इतर व्यक्तींना किंवा स्वत:ला उत्तेजित करण्याचा कार्याला अभिप्रेरण असे म्हणतात.”

अभिप्रेरणेमध्ये :

१. व्यवस्थापनाकडून प्रेरणा दिली आहे.

२. अभिप्रेरणा ही एक मानसिक प्रक्रिया आहे.

३. अभिप्रेरणा ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.

४. अभिप्रेरणेमुळे संघटनेची उद्दिष्ट्येक पार पाडली जातात.

५. अभिप्रेरणा ही विस्तृत संकल्पना आहे.

६. अभिप्रेरणा ही प्रक्रिया व्यवस्थापनासाठी आवश्यक आहे.

७. व्यवस्थापन आणि कामगारांच्या फायद्यासाठी अभिप्रेरणा आवश्यक आहे.

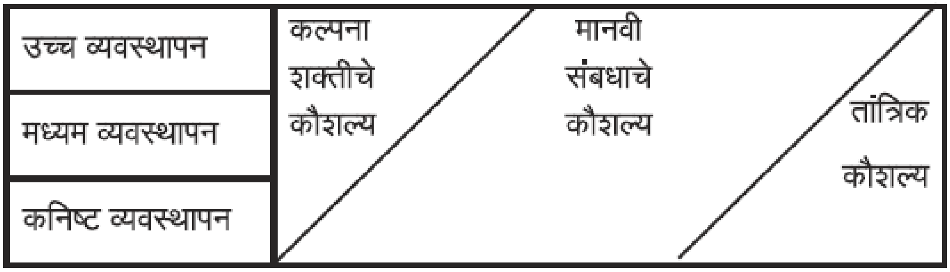
१.२.४ व्यवस्थापकीय कौशल्ये आणि २१ व्या शतकातील त्याचे सामर्थ्य

हेन्री फेयॉलचे व्यवस्थापकीय कौशल्याचे तीन भागात वर्गीकरण केले आहे.

१) कल्पना शक्तीचे कौशल्य (Conceptual Skill)

२) मानवी संबंधाचे कौशल्य (Human Relation Skill)

३) तांत्रिक कौशल्य (Technical Skill)



१) कल्पना शक्तीचे कौशल्य (Conceptual Skill) : कल्पनाशक्तीचे कौशल्य म्हणजे कल्पना, कल्पनाशक्ती आणि बुद्धीमत्ता यांचे एकत्रीकरण म्हणजे कल्पना शक्तीचे कौशल्य. भविष्यकाळासाठी या शक्तीचा खुप उपयोग होतो. उदा. व्यावसायिक पर्यावरण कोणते बदल होणार आहे. याचा अंदाज बांधणे कल्पना शक्तीमुळे संस्थेचे उद्दिष्ट गाठता येते आणि म्हणून वरिष्ठ पातळीवरील व्यवस्थापनाला कल्पनाशक्तीचे कौशल्य असणे आवश्यक असते.

२) मानवी संबंधांचे कौशल्य (Human Relation Skill) : मानवी संबंधाचे कौशल्य व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरावर आवश्यक असते. व्यवस्थापकाला आपल्या सहाय्यकाकडून काम करुन घेण्यासाठी त्यांच्याशी समन्वय साधावा लागतो. संचलन करणे, मार्गदर्शन करणे त्याचबरोबर सहाय्यकाबरोबर चांगले संबंध असणे आवश्यक आहे. सांधिक भावना वाढविण्यासाठी व्यवस्थापकाकडे हे कौशल्य असणे आवश्यक आहे. आणि म्हणून

व्यवस्थापकांच्या अंगी मानवी संबंधाचे कौशल्य असणे आवश्यक आहे आणि म्हणून व्यवस्थापकाच्या अंगी मानवी संबंधाचे कौशल्य असणे आवश्यक आहे.

३) तांत्रिक कौशल्य (Technical Skill) :व्यवस्थापकाला व्यवस्थापन करत असताना तांत्रिक कौशल्य असावे लागते. त्यासाठी त्याला आधुनिक तांत्रिक कौशल्य माहिती असणे आवश्यक आहे. त्यासाठी त्याला व्यवस्थापन तत्त्वे व साधने यांचा वापर करावा लागतो.

४) आराखड्यांचे कौशल्य (Design Skill) :या कौशल्यामध्ये असणार्या समस्या सोडविण्याचे कौशल्य असते. व्यवस्थापनाप्रमाणे काही समस्या ओळखता येत नाही. परंतू अस्तित्वात असणारा आराखडा त्या समस्येचे उत्तर देत असते. त्यासाठी व्यवस्थापकाला चांगला अनुभव असणे आवश्यक आहे व त्यामध्ये वेळोवेळी सुधारणा केली पाहिजे. आराखड्याच्या कौशल्यामुळे समस्येचे योग्य उत्तर मिळू शकते.

५) प्रशासकीय कौशल्य (Administrative Skill) : व्यवस्थापकाला संघटनेची योजना आणि धोरण आखणे आवश्यक आहे त्यासाठी त्याच्याकडे प्रशासकीय कौशल्य असणे आवश्यक आहे. त्यासाठी त्याला चांगले काम करणे अपेक्षित आहे. त्यासाठी विविध विभागांमध्ये समन्वय ठेवणे, नियंत्रण ठेवणे आवश्यक आहे.

६) निर्णय घेण्याचे कौशल्य (Decision Making Skills) : व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरावर सर्व व्यवस्थापकांना निर्णय घ्यावे लागतात. त्यासाठी त्याच्याकडे निर्णय घेण्याचे कौशल्य असावे लागते. त्याच्याकडे कुठल्याही समस्येबाबतच निर्णय घेत असताना दोन तीन पर्यायी निर्णय त्याच्याकडे असतात. त्यासाठी योग्य निर्णय घेणे अपेक्षित असते आणि त्यासाठी निर्णय घेण्याचे कौशल्य त्याच्याकडे असते.

७) संज्ञापनाचे कौशल्य (Communication Skills) : व्यवस्थापकाला प्रभावी संज्ञापनाची गरज असते. त्यासाठी कोणत्या वेळी, कोणाला, केव्हा कशाप्रकारे संज्ञापन करावे याबाबतचे कौशल्य वापरावे लागते. प्रभावी संज्ञापनाचे कौशल्य प्रत्येक व्यवस्थापकाच्या अंगी असणे आवश्यक आहे.

८) नेतृत्व करण्याचे कौशल्य (Leadership Skills) : व्यवस्थापक हा नेहमी नेतृत्वाची भूमिका पार पाडित असतो. त्यासाठी त्याच्याकडे नेतृत्वाचे कौशल्य असणे आवश्यक आहे. त्याने त्यासाठी साह्यकांना अभिप्रेरित करावे लागते. त्यासाठी नेतृत्वाची शैली त्याला वापरावी लागते. परिस्थितीनुसार योग्य प्रभावी नेतृत्व त्याच्याकडून होणे अपेक्षित आहे.

९) संवाद साधण्याचे कौशल्य (Persuding & Negotiating Skills): व्यवस्थापकाला संवाद साधण्याचे कौशल्य वापरावे लागते. इतरांशी संवाद साधताना या कौशल्याचा वापर करावा लागतो. विविध करार करताना त्याला या कौशल्याचा वापर करावा लागतो. माल खरेदी करताना, विक्री करताना, मालमत्ता खरेदी करताना कामगार भरती यासाठी त्याला संवाद साधावा लागतो त्यासाठी संवाद साधण्याचे कौशल्य त्याच्याकडे असावे लागते. उदा. मनुष्य बळ व्यवस्थापकाला कामगारांशी संवाद साधणे त्यांना प्रेरणा देणे इत्यादी कौशल्याचा वापर त्याला करावा लागतो.

१०) इतर कौशल्य (Other Skill) : वरील कौशल्या व्यतिरिक्त त्याच्याकडे इतर काही कौशल्य असणे आवश्यक आहे.

१. भांडणे मिटविण्याचे कौशल्य (Conceptual Skill)

२. गुंतागुंत सोडविण्याचे कौशल्य (Human Relation Skill)

३. सांधिक भावना वाढविण्याचे कौशल्य (Technical Skill)

४. सादरीकरणाचे कौशल्य

इ. कौशल्याचा वापर व्यवस्थापकाला करावा लागतो.

होतो त्यामुळे व्यवस्थापन नियोजनास लक्ष देता येते.

१.३ व्यवस्थापन विचारांची उत्क्रांती

मनुष्य जेंव्हा एकत्र राहू लागला तेंव्हापासूनच व्यवस्थापन विचारांची उत्पत्ती झाली. व्यवस्थापन तत्वे ही रोमन कॅथलिक चर्च आणि प्राचीन ग्रीक सैन्य संघटनेमध्येदेखील वापरली गेली होती. नागरिकीकरणाच्या उदयाबरोबरच जगातील विविध भागांमध्ये ह्या तत्वांचे उपयोजन केले गेले. औद्योगिक क्रांतीनंतर उद्योगाची रचना अत्यंत गुंतागुंतीची बनली आणि ह्यामुळे आधुनिक व्यवस्थापन विचार हे अस्तित्वात आले.

१.३.१ एफ डब्लू टेलर यांचा वैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धांत :

एफ डब्लू टेलर यांना "वैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धांताचे" जनक असे संबोधले जाते कारण कि, प्रथमतः त्यांनी व्यवसाय उपक्रम व्यवस्थापित करण्यासाठी वैज्ञानिक दृष्टिकोन विकसित केला. त्यांनी उत्पादनाच्या कमी कार्यक्षमतेचा अभ्यास करून असा निष्कर्ष काढला की व्यवसायातील शिस्तीच्या आणि प्रणालीच्या अभावामुळे निष्फळता आणि अनुत्पादकता वाढीस लागते. तसेच , त्यांनी असे निदर्शनास आणून दिले कि, व्यवसाय करण्यासाठी उत्कृष्ट पद्धती आणि कोटा प्रणाली (quota system) यांचा अभाव आहे. म्हणूनच त्यांनी उच्च कार्यक्षमतेसाठी व्यवस्थापकांनी “वैज्ञानिक दृष्टिकोनाचा” वापर केला पाहिजे ह्याचा आग्रह केला.

व्यवस्थापनातील खालिल बाबींचा वैज्ञानिक दृष्टिकोनामध्ये समावेश आवश्यक आहे

१. व्यवस्थापन हे वैज्ञानिक दृष्टिकोनावर आधारित असून प्रत्येकवेळी अंगठ्याच्या नियमावर (Rule of Thumb) आधारित नसते.

२. व्यवस्थान आणि कामगारांमध्ये सौदार्हपूर्ण संबंध.

३. व्यवस्थान आणि कामगारांमध्ये समंजसपणा व सहकार.

४. कामाच्या विभागणी व कामगारांच्या विशेषज्ञतेनुसार कार्यक्षमता व उत्पादकता सुधारण्यावर भर.

५. कामगारांना त्यांच्या विकासासाठी प्रशिक्षणावर भर.

६. कामाचे नियोजन.

७. उत्तम साधने, उपकरणे व यंत्रसामग्री याचा वापर.

८. वेळ, हालचाल आणि थकवा अभ्यास.

९. भिन्न वेतन प्रणाली

१०. सुयोग्य पद्धतीने कामगारांची निवड

११. मानकाप्रमाणे कामगिरी साध्य करण्यासाठी कामाची योग्य परिस्थिती प्रदान करणे जसे कि, खेळती हवा, सुरक्षेचे उपाय.

१२. कामगारांमध्ये नफा वाटून घेण्याची पद्धत इत्यादी.

एफ.डब्ल्यू. टेलर यांनी उद्धृत केलेल्या वैज्ञानिक व्यवस्थापनाचे फायदे खालीलप्रमाणे आहेत

१. विशेषतेसाठी विस्तृत संधी

२. कामाचे नियोजन करण्यावर भर

३. प्रमाणित पद्धतींचा वापर

४. उच्च कार्यक्षमता आणि उत्पादकता

५. आउटपुटची चांगली गुणवत्ता.

६. कमी खर्च, कमीतकमी साहित्य, वेळ आणि उर्जा

७. व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यात सौहार्दपूर्ण संबंध.

तथापि,वैज्ञानिक व्यवस्थापनाच्या वापराविरूद्ध काही युक्तिवाद आहेत जे खालीलप्रमाणे दिले जाऊ शकतात

१. विशेषीकरण आणि कामाच्या विभागणीमुळे कामगारांना कामाच्या नीरसतेला सामोरे जावे लागू शकते.

२. कामगारांच्या पुढाकाराला , नाविन्यपूर्णतेला आणि सर्जनशीलतेला वाव नाही.

३. रोजगाराच्या संधी कमी होतात.

४. कामगारांचे वेतन आणि कामाच्या अटी व्यवस्थापनाद्वारे ठरविल्या जात असल्यामुळे कामगार संघटनांना कमी महत्त्व प्राप्त होते.

५. कामगारांच्या शोषणाची शक्यता.

६. व्यवसायात वाढीव गुंतवणूकीची गरज.

७. छोट्या आस्थापनांकरिता करिता अयोग्य.

१.३.२ हेन्री फेयालची व्यवस्थापनाची तत्त्वे

हेन्री फेयॉल हा फ्रान्समधील व्यवस्थापन विचारवंत होय. हेन्री फेयॉल १८६० मध्ये एका कोळसा व अणुनिर्मिती कंपनीमध्ये इंजिनियर म्हणून नोकरीस लागला. बढत्या मिळवीत तो १८८८ मध्ये कंपनीच्या व्यवस्था संचालक बनला. १८८८ ते १९१८ पर्यंत म्हणजे निवृत्त

होईपर्यंतच्या कालखंडामध्ये त्याने दिवाळखोरीत निघालेल्या सदर कंपनीला उज्वल आर्थिक यश मिळून दिले. कारण सखोल अभ्यास व प्रयोगाद्वारे त्यांने कंपनीची आर्थिक स्थिती सुधारली. कंपनीचे यशस्वी व्यवस्थापन केल्यामुळे त्याची व्यवस्थापन विचारवंत म्हणून जगभर ख्याती झाली. त्या संदर्भात त्याने (General and Indळstrial Administration) हा ग्रंथ लिहित व त्यामध्ये आपला "व्यवस्थापनाचा सर्वसाधारण सिद्धांत (General Theory of Management)" हा जगप्रसिद्ध सिद्धांत मांडला आहे. आपल्या सिद्धांतामध्ये व्यवस्थापनाची चौदा तत्त्वे सांगितली आहे.

ही चौदा तत्त्वे आकृतीच्या साहाय्याने स्पष्ट करता येतील.

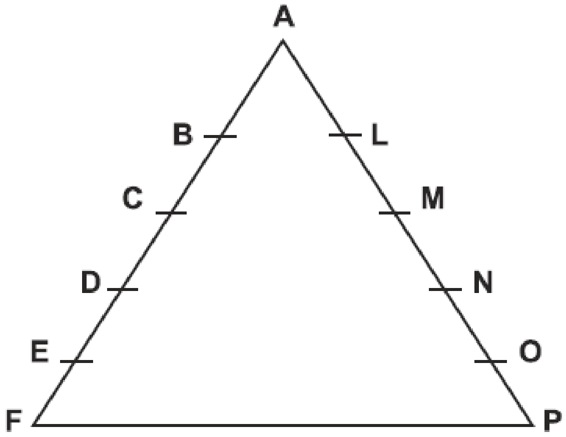
व्यवस्थापनाची तत्त्वे

१	कार्यविभाजन
२	अधिकार व जबाबदारी
३	शिस्त
४	आदेशातील एकवाक्यता
५	निर्देशनातील एकवाक्यता
६	व्यक्तिगत हिताऐवजी सामान्य हितास प्राधान्य
७	कार्याचा मोबदला
८	केंद्रीकरण
९	अधिकार श्रेणी साखळी
१०	व्यवस्था
११	समानता
१२	कर्मचाऱ्यातील स्थैर्य
१३	प्रेरणा किंवा पुढाकार
१४	एकी हेच बळ

१) कार्य विभाजन (Division of work) :कारखान्यात करावयाच्या एकूण कार्याचे योग्य प्रकारे विभाजन केल्याने प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याच्या योग्यतेनुसार आवडीनिवडीनुसार ठराविक काम देता येते. कार्यविभाजन म्हणजेच श्रमविभागणी श्रमविभागणीमुळे प्रत्येक कामगाराला किंवा कर्मचाऱ्याला आपल्या कार्यक्षमतेनुसार व लायकीनुसार कार्य करण्याची संधी मिळते. कामगाराला एकच काम पुन्हा पुन्हा करावे लागल्यामुळे त्या कार्यात त्याला वैशिष्टीकरण करणे शक्य होते. श्रमविभागणी व वैशिष्टीकरणामुळे उत्पादन खर्च कमी येऊन चांगल्या दर्जाच्या वस्तूची निर्मिती करता येते. कार्य विभाजनामुळे अधिकार व जबाबदारी निश्चित करता येते. निर्णय घेणे, धोरण ठरविणे, मार्गदर्शन करणे आणि नियंत्रण करणे या कार्यात "वैशिष्टीकरण" किंवा कार्यविभाजन केल्यामुळे संघटनेची कार्यक्षमता वाढते आणि कार्यपद्धतीत एकसूत्रीपणा आणता येतो.

२) अधिकार व जबाबदारीचे तत्त्व : जबाबदारी व अधिकार परस्परांना पूरक असून त्या एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत. संघटनेत व्यवस्थापकाला बरेच अधिकार असतात. अधिकाराचे स्वरूप बुद्धिमत्ता, अनुभव, ज्ञान, नितीमत्ता, कामाचा काळ व नैतिक वजन इ. घटकावर अवलंबून असते. व्यवस्थापनात कार्यक्षमता प्राप्त करण्यासाठी व्यवस्थापकाला

आवश्यक त्या प्रमाणात अधिकार प्रदान करणे आवश्यक आहे. अधिकार प्रदान करताना त्या व्यक्तीला आपली जबाबदारी समजली पाहिजे. अधिकाराचा दुरुपयोग झाल्यास त्याबद्दल जबाबदार धरले जाईल. याबाबतची स्पष्ट कल्पना संघटनेतील अधिकारी वर्गाला दिली पाहिजे. अधिकार असल्याशिवाय कार्य पार पाडता येत नाही. संघटनेतील अधिकाऱ्यांना अधिकार व जबाबदारीची जाणीव करून दिल्यास कार्यक्षमता प्राप्त करता येते. थोडक्यात अधिकार जबाबदारी पूरक त्या एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत. अधिकार व जबाबदारी एकत्र असते ती वेगळी करता येत नाही. खालील आकृतीच्या साहाय्याने अधिकार व जबाबदारी अधिक चांगल्या स्वरुपात स्पष्ट करता येईल.



आदेशाची साखळी $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F$

आणि $A \rightarrow L \rightarrow M \rightarrow N \rightarrow O \rightarrow P$

परंतु B व L, C व M, D व N, E व O, f व P इत्यादी समान पातळी असल्याने ते एकमेकांत विचार करू शकतात.

३) शिस्त (Discipline) : व्यवसायामध्ये व्यवस्थापकाने काही नियमाचे पालन करणे आवश्यक आहे. या नियमांना आचारसंहिता असे म्हणतात. शिस्त या शब्दाचा अर्थ व्यवस्थापकाने दिलेल्या आदेशाचे कर्मचाऱ्यांनी पालन करणे असा होतो. संघटनेत शिस्त निर्माण करण्याची जबाबदारी सर्व कर्मचाऱ्यांची असते. प्रसिद्ध लेखक टेरी यांच्या मतानुसार, कर्मचाऱ्यांनी स्वतः शिस्त लावून घेणे आवश्यक आहे त्यासाठी व्यवस्थापकांनी प्रयत्न करणे आवश्यक मानण्यात येते हेन्री फेयॉलच्या मतानुसार "Respect for agreements which are directed at achieving obedience, application of energy and outward makes of respect" अपेक्षित यश व उत्पादन वाढ करण्यासाठी संघटनेतील कर्मचारी व अधिकारी वर्गात शिस्त असणे आवश्यक आहे. दिलेले काम करणे, वरिष्ठांच्या आज्ञा पाळणे, नम्रता इत्यादी गुण शिस्तबद्ध कर्मचार्यात दिसून येतात.

४) आदेशातील एक वाक्यता (Unity of command) : आदेशातील एकवाक्यता याचा अर्थ असा की, संघटनेतील दुय्यम अधिकारी व कर्मचार्यांना एकाच अधिकार्याकडून कार्य करण्याबाबतचे आदेश मिळाले पाहिजेत. त्यामुळे त्याच्याकडून आदेशाचे पालन झाले नाही तर त्याबद्दल त्याला जबाबदार धरता येते. या तत्त्वामुळे व्यवस्थापकाला जास्तीत जास्त काम करुन घेता येते. प्रसिद्ध लेखक हेन्री फेयॉल यांच्या मतानुसार, कर्मचार्यांना एकाच

वरिष्ठ अधिकार्याकडून कार्य करण्याबाबतचे आदेश दिले तर कामात गोंधळ निर्माण होते. कोणाचे आदेश प्रथम पाळावयाचे याबाबत कर्मचार्याच्या मनात गोंधळ निर्माण होतो. जॉन्सन यांच्या मतानुसार, कनिष्ठ कर्मचार्याला आपल्या कामाचा अहवाल एकाच वरिष्ठ अधिकार्याकडून घ्यावे लागणे आवश्यक आहे. अशा रितीने आदेशातील एकवाक्यतेमुळे कामगार व कर्मचार्यात शिस्त निर्माण करता येते.

५) निर्देशनातील एकवाक्यता (Unity of Direction) : एकाच प्रकारचे कार्य करणार्या व समान उद्देश असणार्या कर्मचार्यांना एकाच वरिष्ठ अधिकार्यांकडून मार्गदर्शन झाले पाहिजे. थसेच समान कार्य करणार्या कर्मचार्यांना एकच खातेप्रमुख असावा व त्यांना एकाच योजना किंवा कार्याचा आराखडा असणे आवश्यक आहे. निदेशनाट्य मार्गदर्शनाच्या एकवाक्यतेचा संबंध उद्योगातील व्यवस्थापनाच्या संदर्भात आहे. उत्पादनातील प्रक्रियांचा सहसंबंध व क्रम ठराविक असतो. या प्रक्रिया कोणी, कशाप्रकारे व किती वेळात पुर्ण करावयाच्या आहेत याबाबतचे निर्देश एकाच वरिष्ठ अधिकार्याकडून झाले पाहिजेत. हेन्री फेयॉलच्या मजतानुसार निर्देशनातील एक वाक्यतेमुळे निरनिराळ्या विभागात समन्वय साधता येतो.

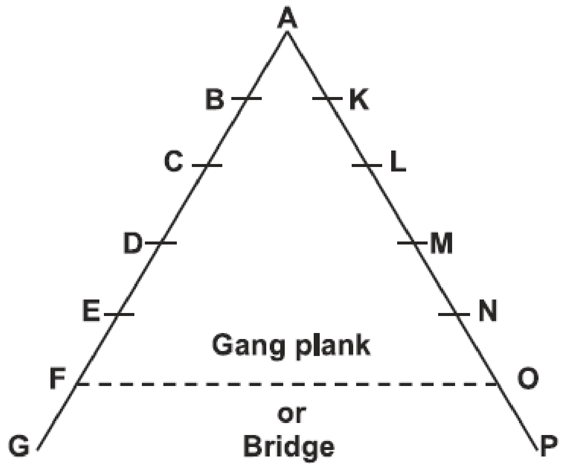
६) व्यक्तींगत हिताऐवजी सामान्य हितास प्राधान्य (Subordination of individual Interest to general Interest) : व्यक्तीपेक्षा संघटना श्रेष्ठ असते. याचा अर्थ असा की, व्यवस्थापकाने निर्णय घेताना व्यक्तिहितापेक्षा संघटनेच्या हिताला (फायद्याला) प्राधान्य द्यावे. एखादा निर्णय घेताना किंवा नियमांची अंमलबजावणी करताना संघटनेचा फायदा होत असेल तर व त्यामुळे काही व्यक्तींचा तोटा होत असला तरी संघटनेच्या हिताची जाणीव करण्याची जबाबदारी व्यवस्थापकाची असते. व्यक्तिगत हिताला प्राधान्य दिल्यास कर्मचार्यांत मतभेद निर्माण होतात. त्याचा उत्पादनावर विपरीत परिणाम होतो. समान पातळीवरील अधिकार्यात एखाद्या प्रश्नाबाबत मतभेद निर्माण झाले तर त्याबाबतची सोडवणूक करण्याची कार्यपद्धती निश्चित करण्यासाठी हे तत्त्व उपयुक्त ठरते.

७) कार्याचा मोबदला (Remuneration) : व्यवसायातील प्रत्येक श्रमिकाला व कर्मचार्याला कार्यक्षमतेनुसार कामाचा मोबदला मिळणे न्याय व योग्य आहे. संघटनेत कामगारांना मोबदला किंवा वेतन देण्याची पद्धत सोपी व सुलभ असावी. श्रमिकांना मिळणार्या वेतनापासून समाधान प्राप्त झाल्यास ते आत्मीयतेने कार्य करतात. त्याचा फायदा होऊन उत्पादनवाढ होते व संघटकाला मिळणार्या नफ़्यात वाढ होते. औद्योगिक शांतता टिकविण्यासाठी व मजूर-मालिक यांच्यात सलोख्याचे संबंध निर्माण करण्यासाठी वेतनाचा प्रश्न समाधानकारकपणे सोडविणे आवश्यक आहे. समाधानी नोकरवर्ग ही संघटनेची संपत्ती असते. कामगारांना वेतनाशिवाय नफ़्यातील ठराविक हिस्सा मिळाला पाहिजे. तसेच ठराविक दराने व सरकारी नियमानुसार बोनस मिळण्याची सोय झाली पाहिजे. कामगाराचे वेतन जीवनमान निर्देशांकाशी जुळणारे असावे.

८) केंद्रीकरण (Centralisation) : एकाच व्यक्तीच्या ठिकाणी निर्णय घेण्याचे फार मोठे अधिकार असणार्या प्रक्रियेला केंद्रीकरण असे म्हणतात. जेव्हा संघटनेचे दुय्यम अधिकार्यांच्या महत्त्व व जबाबदारीत वाढ होते. त्यावेळी अधिकारांचे विकेंद्रीकरण झाले असे म्हणतात. संघटनेची कार्यक्षमता व स्वरूप केंद्रीकरण किंवा विकेंद्रीकरणावर अवलंबून असते. विकेंद्रीकरणामुळे संघटनेत दुय्यम अधिकार्यांना अधिकार मिळतात. त्यामुळे

आपल्या वैयक्तिक कार्यक्षमतेचा व बुद्धीकौशल्याचा उपयोग ते करु शकतात. लहान आकाराच्या संघटनेत केंद्रीकरण तर मोठ्या आकाराच्या संघटनेत अधिकार व जबाबदारीच विकेंद्रीकरण करणे फायद्याचे असते.

९) अधिकार श्रेणी साखळी (Scalar Chain) : आधुनिक व्यवसायात अधिकार्यांची संख्या बरीच असते. या अधिकार्यातील परस्पर संबंध निश्चित होणे आवश्यक आहे. कारण वरिष्ठ अधिकारी कनिष्ठ अधिकार्यांना आदेश देऊ शकतात. ही अधिकार्यांची साखळी वरिष्ठ व्यवस्थापकापासून ते कनिष्ठ व्यवस्थापकांपर्यत ठराविक क्रमाने असणे आवश्यक आहे. त्यामुळे आदेशाचे वहन करणे सुलभ होते. संघटनेत कार्यक्षमता प्राप्त करण्यासाठी ही साखळी फार लांब असू नये. प्रसिद्ध लेखक हेन्री फेयॉलच्या मतानुसार संघटनेचा आराखडा तयार करताना कोण कोणाला जबाबदार आहे हे निश्चित झाले पाहिजे. त्यामुळे आपसातील संबंध निश्चित होतात. प्रत्येक अधिकार्यांची जबाबदारी व अधिकार यांबाबत स्पष्टता असावी. त्यामुळे निर्णय घेण्याची प्रक्रिया सुरळीत चालू राहते. पुढील आकृतीच्या साहाय्याने अधिकार श्रेणी साखळी अधिक चांगली स्पष्ट करता येईल.



१०) व्यवस्था (Order) : सर्वांसाठी योग्य स्थान आणि योग्य स्थानी प्रत्येक या तत्त्वाचा अंमलबजावणीमुळे सर्व प्रकारच्या अपव्यय टाळता येतो. वेळेची व श्रमाची बचत होते व उद्योग व्यवसायाची एकूण कार्यक्षमता वाढते. फेयॉलच्या मते

११) समानता (Equality) : संघटनेतील कर्मचार्यांना चांगल्या प्रकारची वागणूक उच्च व्यवस्थापकाने दिली पाहिजे. दुय्यम अधिकार्यांनी कर्मचार्यांशी सहानुभूतीने वागणूक ठेवावी. संघटनेतील कर्मचार्यांचा योग्य न्याय व प्रश्नांची सोडवणूक करणे व्यवस्थापकाचे कर्तव्य आहे. समानतेच्या वागणूकीमुळे मजूर - मालक संबंध सलोख्याचे निर्माण होण्यास मदत होते. व्यवस्थापक हा मार्गदर्शक मित्र व सल्लागार असणे आवश्यक आहे. त्याच्या वागणुकीवर संघटनेचे यश अवलंबून असते.

१२) कर्मचार्यातील स्थैर्य (Stability of Tenure) or (Stability of Personnel) : संघटनेतील कर्मचार्यांना व कामगारांना आपल्या नोकरीबाबत स्थैर्य किंवा स्थिरता लाभणे आवश्यक आहे. नोकरीची शाश्वती नसल्यास कोणताही कर्मचारी कार्यक्षमतेने व आत्मीयतेने

कार्य करत नाही. दुसर्या संघटनेत बढतीची जागा मिळाल्यास कर्मचारी नोकरीचे ठिकाण बदलतात. त्याचा परिणाम कामगारांची गैरहजेरी व अदलाबदल वाढण्याकडे होतो. कामगारांची व्यावसायिक व भौगोलिक गतिक्षमता जास्त असेल तर त्याच्या बदली नवीन कामगारांची भरती करणे संघटनेला हितावह ठरत नाही. कर्मचार्यांना नोकरीची शाश्वता व स्थैर्य असल्यास मृत्यूपर्यंत सेवा करण्याचे निष्ठावान सेवक संघटनेला मिळतात.

१३) प्रेरणा किंवा पुढाकार (Initiative) : प्रेरणा म्हणजे कामगारांच्या वैयक्तिक विचारशक्तीला चालना देणे होय. कामगारांना आपले कार्य करतात त्याबाबत विचार करण्याचे वैयक्तिक स्वातंत्र्य देणे आवश्यक आहे. त्यामुळे कामगार आत्मीयतेने कार्य करतात. त्यासाठी दुय्यम अधिकार्यांनी काही सूचना, योजना व उपाय सुचविले असतील तर वरिष्ठ अधिकार्यांनी त्याचा विचार करणे आवश्यक आहे. कामगारांना योग्य प्रकारे प्रेरणा दिली तर ते चांगल्या प्रकारे कार्य करुन उत्पादन वाढ करु शकतात. हेन्री फेयॉलच्या मतानुसार 'कामगारांना धोरण सुचविण्याचे व त्याची अंमलबजावणी करण्याचे स्वातंत्र्य असणे म्हणजे प्रेरणा होय."

१४) एकी हेच बळ (Esprite de – crops) : संघटनेचा कारभार कार्यक्षमतेने चालविण्यासाठी कामगारात एकोपा किंवा एकी असणे आवश्यक आहे. त्यासाठी व्यवस्थापकाने कर्मचार्यांत एकजिनसीपणा व आत्मीयता निर्माण केली पाहिजे.

"फोडा आणि झोडा" (Divide and Rule) या तत्त्वाची अंमलबजावणी करणे धोक्याचे असते. वैयक्तिक स्वार्थाला वाव दिल्यास संघटनेची हानी होते. संघटनेची शक्ती आणि कामगारातील एकोप्यावर अवलंबून असते. आपसातील मतभेद, द्वेष, मत्सर, इत्यादी वाईट प्रकारांना योग्यवेळी पायबंद बसला पाहिजे.

१.३.३ आधुनिक शास्त्रीय सिद्धांत किंवा मानवी संबंध / वर्तणूक दृष्टीकोन:

हा सिद्धांत शास्त्रीय सिद्धांताचा विस्तार आहे. शास्त्रीय सिद्धांत कामावर लक्ष केंद्रित करतो तसेच कार्यक्षमता आणि उत्पादकता सुधारण्यावर भर देतो. हा सिद्धांत कामाच्या ठिकाणी वैयक्तिक आणि गटसंबंधांना महत्त्व देतो. हा सिद्धांत परस्परावलंबी असून ह्यात कामगारांचे वैयक्तिक आणि गट वर्तन समजण्यासाठी समाजशास्त्र आणि मानसशात्राचा अभ्यास अभ्यास समाविष्ट आहे.

एल्टन मेयोचा हॉथोर्न प्रयोग:

१९२७मध्ये एल्टन मेयो आणि हार्वर्ड बिझनेस स्कूलच्या संशोधकांच्या गटाला हॉथोर्न वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनीचा शिकागो येथील प्लांटचा अभ्यास करण्यासाठी एक प्रकल्प देण्यात आला. त्यांच्या मते व्यवसाय संस्थेच्या व्यवस्थापनात वर्तनविषयक विज्ञान महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावते. या प्रयोगात, उत्पादन आणि पुरेसा प्रकाश, शारीरिक परिस्थिती, कामाचे तास , विश्रांतीचे तास, कामगारांची कामाविषयीचा दृष्टीकोन, कामाची परिस्थिती आणि देखरेख आणि गट वर्तन यांचा परस्पर संबंध शोधण्याचा प्रयत्न संशोधकांनी केला. ह्या प्रयोगादरम्यान असा निष्कर्ष निघाला की , कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता आणि उत्पादकता ही कर्मचाऱ्यांच्या शारीरिक परिस्थितीपेक्षा कामाच्या समाधानावर अधिक अवलंबून असते.

हॉथोर्न प्रयोगाची महत्त्वाची वैशिष्ट्ये अशी -

१. एक व्यवसाय संस्था ही एक सामाजिक-आर्थिक प्रणाली आहे.

२. एक कर्मचारी माणूसच असतो आणि त्याच्या भावनांचा, मनोवृत्तीचा त्याच्या वागण्यावर त्याचा परिणाम होतो. कर्मचाऱ्यांना आर्थिक आणि गैर-आर्थिक प्रोत्साहन दोन्ही वापरुन प्रेरित आवश्यक आहे

३. व्यवस्थापनाने कामगारांशी सहकार्य केले पाहिजे.

४. व्यवसाय संस्थेमध्ये उत्पादकता म्हणजे कर्मचाऱ्यांच्या समाधानाचा परिणाम होय.

५. व्यवसाय व्यवस्थापित करताना व्यवस्थापनाने वैयक्तिक आणि गट वर्तन समजून घेण्यासाठी समाजशास्त्र आणि मानसशास्त्राचा वापर केला पाहिजे.

६. व्यवस्थापनाशी संवाद साधण्यासाठी कर्मचाऱ्यांमध्ये संवाद कौशल्य असणे आवश्यक आहे.

७. संस्थात्मक लक्ष्ये साध्य करण्यासाठी उच्च मनोबल विकसित करणे खूप महत्वाचे आहे.

१.४ आधुनिक व्यवस्थापन दृष्टिकोन

आधुनिक सिद्धांत कोणत्याही व्यवसायाला सामाजिक-आर्थिक मानतो संस्था.या सिद्धांतानुसार कोणतीही व्यवसाय संस्था विविध पर्यावरणीय घटकांच्या प्रभावाखाली कार्य करते जसे की सामाजिक, राजकीय, आर्थिक, तंत्रज्ञान इत्यादी आणि म्हणूनच वातावरणात होत असलेल्या बदलांनुसार स्वतःला समायोजित करणे आवश्यक आहे. आधुनिक सिद्धांतला प्रणाली देखील म्हणतात कारण कोणतीही संस्था परस्पर जोडलेला आणि परस्परसंबंधित संचाचा गट आहे किंवा विशिष्ट उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठीचा घटक आहे. संस्था ही भागधारक, देणेकरी, पुरवठादार , व्यवस्थापन, कर्मचारी, ग्राहक, सोसायटी इत्यादींच्या समन्वित प्रयत्नाचे फलित आहे म्हणूनच संस्थात्मक उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी या सर्व गटांच्या हितांचा विचार करणे आवश्यक आहे.

१.४.१ पीटर ड्रकरचे यांचे व्यवस्थापनाचे पैलू :

पीटर ड्रकर यांना आधुनिक व्यवस्थापनाचे जनक म्हणून ओळखले जातात.त्यांनी अद्याप वापरल्या जाणाऱ्या नेतृत्वाच्या अटी आणि योजना विकसित केल्या आहेत ज्या 'प्रिन्सिपल्स ऑफ मॅनेजमेंट'(Principle of Management) या पुस्तकात त्यांनी परिभाषित केल्या आहेत . व्यवस्थापन हा एक बहुउद्देशीय अवयव आहे जो व्यवसाय व्यवस्थापित करतो आणि व्यवस्थापकांचे व्यवस्थापन आणि कामगार व त्यांचे कार्य व्यवस्थापित करतो.

पीटर ड्रकर यांच्या व्यवस्थापन सिद्धांतात अनेक आधुनिक संकल्पना समाविष्ट आहेत ज्या खालीलप्रमाणे आहेत

१. विकेंद्रीकरण - व्यवस्थापकांनी त्यांच्या अधिनस्थांमध्ये अधिकार आणि जबाबदाऱ्या यांचे विकेंद्रीकरण केले पाहिजे. सदर विकेंद्रीकरणामुळे त्यांच्या अधिनस्थांमध्ये

जबाबदारीची जाणीव आणि आपलेपणा वाढीस लागतो. तथापि, जर निर्णय व्यवसायाच्या महत्वाच्या बाबी जसे की आर्थिक बाबी आणि प्रतिष्ठेशी निगडीत असेल तर मग असे निर्णय सामान्यत: व्यवस्थापनाच्या उच्च स्तरावर घेतले जातात.

२. ज्ञानाचे कार्य - ज्ञान कर्मचारी जसे की अभियंता किंवा विश्लेषक हे माहिती हाताळणे किंवा वापरणे यासारखी आवश्यक ती कामे करतात.पीटर ड्रकर यांच्या नुसार , "जे कामगार समस्या सोडवतात आणि सर्जनशीलपणे कार्य करतात असे कामगार मूल्यवान आहेत".

३. उद्दीष्टांनुसार व्यवस्थापन - पीटर ड्रकरने 'उद्दीष्टांनुसार व्यवस्थापन' 'व्यवस्थापन'ची संकल्पना विकसीत केली.ह्या प्रक्रियेमध्ये ध्येय व उद्दिष्टे निश्चित केली जातात आणि त्यानुसार कर्मचाऱ्यांना एकत्रित लक्ष्य मिळविण्यासाठी कार्य प्रेरित केले जाते , त्यांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन केले जाते आणि कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामगिरीनुसार बक्षीस दिले जाते. तर उद्दिष्टे ठरविण्याबाबत विशिष्ट, मोजण्यायोग्य, प्राप्य, संबंधित अशी उद्दिष्टे आणि वेळेचे बंधन याची काळजी घेतली जाते. त्यांनी सुचवले आहे की व्यवस्थापनाने व्यवसाय व्यवस्थापित करताना व्यवसाय आचार आणि नैतिकतेकडे सर्वोच्च प्राधान्य दिले पाहिजे .

१.४.२ व्यवस्थापनातील भारतीय नीतिशास्त्र

भारतीय नीतिशास्त्र मूल्ये म्हणजे भारतीय संस्कृती व्यवस्थापनाच्या सेवेत कशा पद्धतीने नेतृत्व आणि व्यवस्थापन याचे योगदान देऊ शकते या संदर्भातील मूल्ये आणि पद्धती होय.ही मूल्ये व पद्धती भारतीय सनातन धर्मात खोलवर रुजली आहेत आहेत आणि भारतीय तत्त्वज्ञानाच्या विविध अंगांनी प्रभावित आहेत.

भारतीय संस्कृतीतून मिळवता येणारी कार्य मूल्ये अशी आहेत

१. परोपकारार्थम इदं शरीरं -हे शरीर म्हणजे दुसऱ्याची सेवा करणे किंवा सर्वसाधारण चांगल्यासाठी आहे ,

२. आत्मनो मोक्षार्थं जगत हितायच - जगाच्या कल्याणाची विचार करतानाही स्वतःचे आध्यात्मिक हित लक्षात घेऊन प्रयत्न करावे

३. त्रिकरणशुद्धी – स्वतःचा विकास करण्या स्वतःच्या आचार, विचार आणि कर्म यामध्ये 'शुद्धता आणि एकता ' राखणे.

४. योग्य चरित कर्म- पवित्र अर्पण म्हणून कामांमध्ये गुंतणे.

भारतातील विविध ग्रंथ संबंधित व्यवस्थापन सिद्धांत समजून घेण्यासाठी उपयुक्त आहेत करण्यासाठी - जसे की योगी यांचे आत्मचरित्र, तिरुक्कुरल, वेद, उपनिषद , मनुस्मृति, अर्थशास्त्र,महाभारत, रामायण आणि भगवद्गीता इत्यादी.

भारतीय नीतिशास्त्राप्रमाणे भारतीय हे सर्वसमावेशक दृष्टिकोन, आत्म-नियंत्रण, कर्तव्यांची पूर्ती,प्रगतशील अध्यात्म ,कार्यसंघ कामगिरी, आजूबाजूच्या पर्यावरणाचे संरक्षण, थोरांचा आदर आणि विश्वास ठेवतात. व्यवस्थापनातील भारतीय नीतिशास्त्र व्यवसाय योग्य आणि

न्याय्य पद्धतीने करण्यासाठी वापरले जाऊ शकते. हे व्यवस्थापन उत्पादन, विपणन, वित्त आणि मानव संसाधन व्यवस्थापन इत्यादी विविध कार्ये पार पाडण्यासाठी नीतिनियमांचे पालन करू शकते .हे नीतिशास्त्र व्यवस्थापनाला कोणताही स्वार्थ न बाळगता संस्थेसाठी सर्वोत्तम प्रयत्न करण्यासाठी मार्गदर्शन करते. हे संबंधित प्रत्येकाला योग्य आदर देण्यावर जोर देते संस्थेसह आणि एखाद्याला सर्वोत्कृष्ट कार्य पार पाडण्यासाठी क्षमता विकसित करते , भारतीय नीतिशास्त्र सकारात्मक दृष्टीकोन आणि चांगले विचार आणि क्रिया यावर अधिक भर देते.असे ठाम मत आहे की, संघटनेमध्ये चांगल्या विचारांमुळे चांगल्या भावना आणि वृत्ती निर्माण होऊन शेवटी चांगल्या कृती होतात आणि चांगल्या कृतींमुळे अंतिमतः यश मिळतेहे आम्हाला समाजोपयोगी कर्तव्ये पार पाडण्यास शिकवते. हे संस्थेस सामाजिक-आर्थिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी उपक्रम राबविण्यात मदत करते .

१.५ प्रश्नसंग्रह

१. “व्यवस्थापन म्हणजे काय?” व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

२. व्यवस्थापनाचे स्वरूप स्पष्ट करा.

३. व्यवस्थापनाची तत्त्वे स्पष्ट करा.

४. व्यवस्थापनाचे महत्त्व स्पष्ट करा.

५. व्यवस्थापनाची कार्ये स्पष्ट करा.

६. व्यवस्थापन क्षेत्रातील आधुनिक विकासास कोणते घटक जबाबदार आहेत ते स्पष्ट करा.

७. २१ व्या शतकातील व्यवस्थापकीय कौशल्य आणि सामर्थ्य स्पष्ट करा.

८. व्यवस्थापन माहिती प्रणाली म्हणजे काय? त्याची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

९. व्यवस्थापन माहिती प्रणालीचे फायदे सांगा.

१०. अपवादात्मक व्यवस्थापन म्हणजे काय? त्याचे फायदे स्पष्ट करा.

❖❖❖❖

२

नियोजन आणि निर्णय प्रक्रिया - भाग १
नियोजन

प्रकरण रचना :

२.० उद्दिष्टे

२.१ प्रास्ताविक

२.२ नियोजन

२.3 उद्दिष्टपूर्तीसाठी व्यवस्थापन

२.४ प्रश्नसंग्रह

२.० उद्दिष्टे

नियोजन आणि निर्णयप्रक्रिया या घटकांमध्ये पुढील मुद्यांचा अभ्यास करता येईल.

- नियोजनाचा अर्थ आणि व्याख्या समजावून घेता येईल.
- नियोजनाच्या व्याख्येवरुन नियोजनाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करता येईल.
- नियोजनाचे विविध प्रकार स्पष्ट करता येईल.
- नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे किंवा अवस्था सांगता येईल.
- नियोजनाचे महत्त्व सांगता येईल.

२.१ प्रास्ताविक

व्यवस्थापकीय नियोजन करणे हे व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे कार्य आहे. प्रयत्न करा व चुकांची दुरुस्ती करा. या कल्पनेऐवजी 'उत्तम योजनांची आखणी करा, कुशलेने अंमलबजावणी करुन यशस्वी व्हा" हे आधुनिक व्यवस्थापकाचे तत्त्व मानण्यात येते. नियोजन ही एक व्यवस्थापनातील प्रक्रिया आहे. अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नियोजनाचा आराखडा तयार करावा लागतो. व्यवस्थापकीय नियोजनाचा आराखडा तयार करावा लागतो. व्यवस्थापकीय नियोजनामुळे संघटनेतील कोणते कार्य कोणी केव्हा व कशा पद्धतीने करावयाचे आहे हे अगोदर ठरविता येते. नियोजन ही बौद्धिक प्रक्रिया आहे. व्यवस्थापनाचे प्रमुख कार्य म्हणजे नियोजन आणि नियंत्रण होय.

व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे कार्य म्हणजे निर्णय घेणे होय. पीटर हकर यांच्या मते व्यवस्थापक जे काही करतो ते निर्णयाच्या माध्यमातून करीत असतो. व्यवस्थापनात निर्णय प्रक्रियेचे महत्त्वाचे स्थान असल्यामुळे निर्णय घेणे म्हणजे व्यवस्थापक करणे असे म्हटले जाते. आधुनिक काळात व्यवसायातील अनेक प्रश्नांबाबत निर्णय घेण्याचे तंत्र विकसित झाले आहे. त्या तंत्राचा उपयोग व्यवस्थापकाला परिस्थितीनुसार करावा लागतो.

२.२ नियोजन

व्यवस्थापकीय नियोजन करणे हे व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे कार्य आहे. प्रयत्न करा व चुकांची दुरुस्ती करा, या कल्पनेऐवजी 'उत्तम योजनांची आखणी करा, कुशलतेने अंमलबजावणी करुन यशस्वी व्हा" हे आधुनिक व्यवस्थापनाचे तत्त्व मानण्यात येते. नियोजन ही एक व्यवस्थापनातील प्रक्रिया आहे. अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नियोजनाचा आराखडा तयार करावा लागतो. व्यवस्थापकीय नियोजनामुळे संघटनेतील कोणत कार्य कोणी केव्हा व कशा पद्धतीने करावयाचे आहे. हे अगोदरच ठरविता येते. हेमन्स आणि मेसी या तंज्ञाच्या मते 'नियोजन ही बौद्धिक प्रक्रिया आहे. ज्यासाठी सृजनात्मक चिंतन आणि कल्पकतेची आवश्यकता असते. याचा अर्थ असा की कोणतेही कार्य करण्यापूर्वी त्याबाबत सखोल व पूर्ण विचार करणे आवश्यक आहे. कोणत्याही प्रकारचा व्यवसाय किंवा धंदा करण्यापूर्वी व्यवस्थापकीय नियोजन करणे आवश्यक आहे."

व्यवस्थापनशास्त्राचा जनक हेन्री फेयॉल यांच्या मते, व्यवस्थापनाची प्रमुख कार्ये म्हणजे नियोजन आणि नियंत्रण ही होत. नियोजन ही एक प्रक्रिया मानण्यात आली असून या कल्पनेला मेरी पार्कर फॅलिट, चेस्टर बर्नार्ड या तज्ञांनी मान्यता दिली आहे. व्यावसायिक पूर्वानुमानाची (Eorecasting) सीमा संपल्यानंतर नियोजन प्रक्रियेला प्रारंभ होतो. या प्रक्रियेत कार्यबाबतच्या रूपरेषेची आखणी करुन प्रत्यक्ष अंमलबजावणी कशाप्रकारे करावी, याबाबत विचार करण्यात येतो. तसेच प्रत्यक्ष कार्य करताना येणार्या अडचणी व त्यावरील उपाययोजना याबाबत सखोल विचारविनिमय करण्यात येतो.

२.२.१ नियोजनाचा अर्थ व व्याख्या (Meaning and Defination of Planning) :

नियोजन ही बौद्धिक प्रक्रिया असली तरी त्याची सोपी, सुलभ व्याख्या देणे शक्य आहे. व्यवस्थापन क्षेत्रातील विविध तज्ञ व मान्यवर लेखकांनी नियोजनाच्या वेगवेगळ्या व्याख्या दिलेल्या आहेत. नियोजनाचा नेमका अर्थ समजण्यासाठी पुढील व्याख्या उपयोगी ठरतील.

१) जॉज टेरी : 'नियोजन म्हणजे वस्तूस्थितीवर आधारित निवड केलेल्या पूर्वानुभवाचा उपयोग करुन भावी काळातील अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सूत्रबद्ध आवश्यक कार्यदिशा होय."

According to George R. Terry - "Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of purposed activities believed necessary to achieved desired results."

२) कून्टज आणि ओ डोनेल : 'नियोजन ही एक बौद्धिक प्रक्रिया असून कार्य करण्याच्या मार्गाचे ते जाणीवपूर्वक निर्धारण होय. उद्दिष्टे, वास्तव माहिती व विचारपूर्वक निश्चित केलेले अंदाज या आधारावर निर्णय घेण्याची ही प्रक्रिया होय."

Koontz and O'Donnell - Planning is intellectual process, the conscious determination of courses of action the taking of decisions on purpose, facts and considered estimaters."

३) लुईस ॲलन : 'व्यवस्थापकीय नियोजनात पूर्वानूमान, उद्दिष्टे धोरणे, कार्यपद्धती, कार्यवेळापत्रक व अंदाजपत्रक तयार करण्याचा समावेश होतो."

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

४) थियो हॅमन : 'कार्य करावयाचे आहे हे अगोदरच ठरविणे म्हणजे नियोजन होय, जेव्हा व्यवस्थापक नियोजन करतो तेव्हा भविष्यकाळाचे चित्र रेखाटीत असतो. तसेच अपेक्षित उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी सुसंगत व सूत्रबद्ध कार्यरचना करण्याचा प्रयत्न करीत असतो."

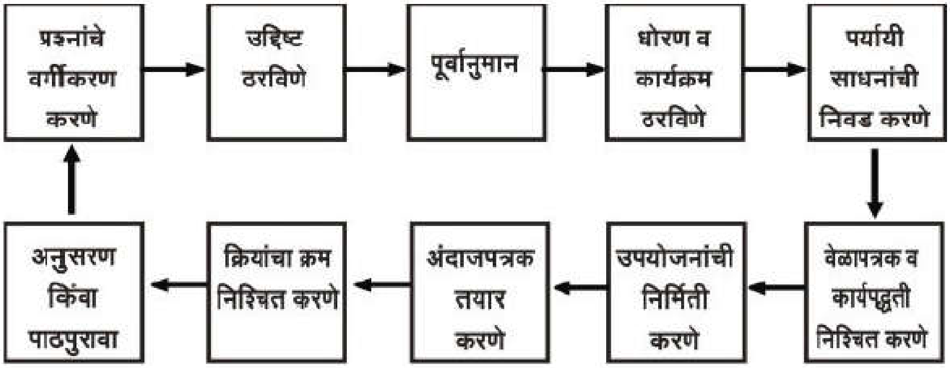
५) एम. ई. हर्ले : 'एखादे कार्य करण्यापूर्वी ते कसे करावयाचे हे अगोदरच ठरविण्याच्या क्रियेला नियोजन म्हणतात. नियोजनामध्ये अनेक पर्यायातून उद्दिष्टे धोरणे, कार्यपद्धती व कार्यक्रमाची निवड अभिप्रेत आहे."

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

२.२.२ नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे

नियोजन ही एक व्यवस्थापनातील प्रक्रिया आहे. व्यवस्थापकीय नियोजनामुळे काय करावयाचे आहे. याबाबतचा बोध होतो. नियोजन प्रक्रियेतील असणारे टप्पे किंवा अवस्था खालील आकृतीच्या सहाय्याने स्पष्ट करता येतील.

नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे



१) प्रश्नांचे वर्गीकरण करणे (Classifying the Problems) : व्यवसाय संघटनेचे जे विविध प्रश्न व समस्या असतात त्या शोधणे व त्यांचे वर्गीकरण करणे. या समस्या सोडविण्यासाठीच नियोजन केले जाते.

२) उद्दिष्ट ठरविणे (Determining the Objectives): नियोजन कार्यातील पहिला टप्पा म्हणजे नियोजनाच्या कार्याचा उद्देश निश्चित करणे. सर्वसाधारणपणे प्रथम सर्व व्यवसाय संस्थेचा उद्देश निश्चित केला जातो. सर्व व्यवसायाच्या कार्याचा उद्देश निश्चित केल्यावर व्यवसायातील विविध विभाग, उपविभाग, शाखा यांच्या कार्याचा उद्देश देखील त्यानंतर निश्चित केला जातो. व्यवसायातील विविध विभाग, उपविभाग इ. उद्देश निश्चित केल्यामुळे व्यवसायाच्या कार्याची दिशा स्थूलमानाने निश्चित होते. तसेच भविष्यकाळाचे धोरण देखील निश्चित होते. उद्देश निश्चित केल्याने काय करावे, कार्य करताना कशावर भर द्यावा, विविध धोरणांनी, नियमांनी, कार्यपद्धतीने आणि डावपेचांनी कोणता उद्देश साध्य केला जावा हे स्पष्ट करणे सोपे जाते.

३) पूर्वानूमान किंवा गृहिते निश्चित करणे (Forecasting) : पूर्वानूमान किंवा गृहिते याचा अर्थ भविष्यकाळातील परिस्थिती व घटनाविषयीचा अंदाज म्हणजेच योजना जेव्हा प्रत्यक्षपणे राबविली जाईल त्यावेळी कोणत्या प्रकारची व्यावसायिक परिस्थिती असेल त्याला (नियोजनाची गृहिते) म्हणता येईल. सर्वसाधारणपणे भविष्यकाळाकरिता योजना वर्तमान काळात आखल्या जातात. योजना आखताना भविष्यकाळातील कोणती परिस्थिती असेल याचा अंदाज केला जातो. अंदाजाशिवाय योजना आखता येत नाही. थोडक्यात गृहिते निश्चित केल्याशिवाय नियोजन प्रक्रिया पूर्ण घेऊ शकत नाही.

४) धोरण व कार्यक्रम ठरविणे : उद्दिष्ट ठरविल्यानंतर व पूर्वानुमान निश्चित केल्यानंतरची नियोजन प्रक्रियेतील पुढील पायरी म्हणजे धोरण व कार्यक्रम ठरविणे होय. उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी काही मार्गदर्शकतत्त्वे निश्चित करावी लागतात. या तत्त्वाचा समावेश धोरणात होतो व ही धोरणे अंमलात आणण्यासाठी काही कार्यक्रम ठरवावा लागतो. धोरणात कृतीविषयी विवेचन असते. कोणते कार्य, केव्हा व कशा रितीने पूर्ण करावयाचे आहे. याबाबतची निश्चित रूपरेषा म्हणजे कार्यक्रम होय. धोरण दीर्घकालीन असते. कार्यक्रम अल्पकालीन असतो. पण नियोजनासाठी दोन्हींची आवश्यकता असते.

५) पर्यायी साधनांची निवड करणे : नियोजन प्रक्रियेची पुढील पायरी म्हणजे उपलब्ध असलेल्या साधनापैकी पर्यायी साधनांची निवड करणे हे होय. नियोजनाची अंमलबजावणी करताना अनेक साधने उपलब्ध असतात. उपलब्ध असणार्या साधनांमधून सर्वोत्तम व अनुकूल मार्ग निर्धारित करावा लागतो. नियोजनाची उद्दिष्टे गाठण्यासाठी योग्य पर्यायाची व पर्यायी साधनांची निवड करण्याची जबाबदारी उच्च व्यवस्थापकाची असते.

६) वेळापत्रक व कार्यपद्धती निश्चित करणे : नियोजनात वेळापत्रकाला अत्यंत महत्त्वाचे स्थान आहे. विशिष्ट कार्य नियोजित वेळा पूर्ण करणे म्हणजे नियोजन कार्यक्रमातून नियोजित कार्याची रूपरेषा होते तर वेळेनुसार कार्यक्रमाची अंमलबजावणी कशी करायची याचे मार्गदर्शन वेळापत्रकातून प्राप्त होते जे काही करावयाचे आहे त्याची वेळेनुसार क्रमवार रचना करणे म्हणजे वेळापत्रक होय. वेळापत्रक व कार्यपद्धती यामुळे कार्यप्रवाह सतत व अखंडित वाहत राहतो. त्याचप्रमाणे विविध कार्यपद्धतीचा शोध घेऊन त्यांचे योग्य

मूल्यांकन करुन सर्वोत्तम कार्यपद्धतीची निवड करावी लागते. नियोजनाची उद्दिष्ट पूर्ण करण्यासाठी दोन किंवा अधिक कार्यपद्धतीचा एकत्रितपणे उपयोग करावा लागतो.

७) क्रियांचा क्रम निश्चित करणे : योजना तयार करताना तिला व्यावहारिक स्वरूप द्यावे लागते. त्याकरिता मूळ योजना व तिच्या उपाययोजना यांचा क्रम निश्चित करावा लागतो. कारण क्रियांचा क्रम निश्चित केल्याशिवाय नियोजित उद्दिष्टे पूर्ण होऊ शकत नाहीत. प्रत्येक विभागातील विशिष्ट क्रिया वेळेवर पूर्ण झाली पाहिजे. कारण उत्पादनात बर्याच वेळा एका विभागातील क्रियेवर दुसर्या विभागाच्या क्रिया अवलंबून असतात. या सर्व क्रियांची एक मालिका असते. यातील एक क्रिया जरी योग्य पद्धतीने किंवा वेळेत पूर्ण झाली नाही तर त्याचा इतर विभागाच्या कार्यावर परिणाम होतो. त्यासाठी सर्व क्रियांचा क्रम निश्चित करावा लागतो.

८) अंदाजपत्रक तयार करणे : नियोजनाच्या संबंध अंदाजपत्रकाशी असतो. ठराविक कालावधीशी संबोधन कार्यक्रमाची संख्याशास्त्रीय स्वरूपात निश्चित आकडेवारी मांडणी करणे म्हणजे अंदाजपत्रक तयार करणे होय. अंदाजपत्रक म्हणजे विशिष्ट कालावधीशी संबंधित आराखडा होय. खरेदी विक्री, उत्पादन खर्च, उत्पन्न याबाबतीत अंदाजपत्रके तयार करता येतात. मूल्यांकन व नियंत्रणासाठी अंदाजपत्रक आवश्यक असते. त्यामुळे प्रभावी योजना करताना अंदाजपत्रक तयार करण्यात येते.

९) उपाययोजनांची निर्मिती करणे : विशिष्ट कार्य करण्यासाठी मूळ योजना तयार केल्यानंतर तिला सहाय्यक ठरणार्या इतर उपाययोजनांचाही विचार करावा लागतो. कारण मूळ योजनांच्या पूर्तीसाठी उपाययोजनांची आवश्यकता असते. उदा. नदीवर धरण बांधण्याची योजना आखल्यावर केवळ धरणाची निर्मिती करुन चालणार नाही तर धरणामुळे अडविलेल्या पाण्याच्या शेतीसाठी व इतर कारणांसाठी वापर करण्याकरिता कालव्यांचीही निर्मिती करावी लागते. म्हणजे धोरणाची योजना ही मूळ योजना व कालव्यांची योजना ही उपाययोजना ठरते. त्याचप्रमाणे व्यवसाय संघटनेतही मूळ योजनेबरोबर उपाययोजनाही तयार कराव्या लागतात.

१०) अनुसरण किंवा पाठपुरावा (Follow up) : अनुसरण ही व्यवस्थापकीय नियोजनातील शेवटचा टप्पा होय. कोणत्याही योजनेची अंमलबजावणी करताना अनेक अडथळे उत्पन्न होतात हे अडथळे दूर करणे आवश्यक असते. योजनेच्या अंमलबजावणीत अडथळे दूर करण्यासाठी करण्यात येणार्या प्रयत्नांना 'अनुसरण' असे म्हणतात.

थोडक्यात काय करावयाचे आहे. कोणत्या पद्धतीने करायचे आहे किती वेळात पूर्ण करावयाचे आहे. कोणी व कसे पूर्ण करावयाचे आहे या सर्व गोष्टींचा तपशीलवार विचार करुन योजना तयार करावी लागते.

२.२.३ नियोजनाचे महत्त्व

१) व्यवसायातील अनिश्चितता : कोणत्याही व्यवसायातील अनिश्चितता कमी करण्यासाठी नियोजनाची गरज असते. नियोजन ही भविष्यातील अनिश्चितता दूर करण्याची प्रक्रिया होय. व्यवसाय पूर्वानुमानाच्या आधारे नियोजन करुन अनिश्चितता कमी करता येते.

२) जोखीम किंवा धोका कमी करणे (To Minimise the risk) : व्यवसायात नफा तसेच धोका होण्याची शक्यता असते. नुकसान होऊ नये व जास्तीत जास्त नफा व्हावा म्हणून नियोजनाची गरज असते. संभाव्य टाळण्यासाठी नियोजन आवश्यक असते. त्यादृष्टीने व्यवसायात नियोजनाचे महत्त्व आहे.

३) उद्दिष्टांची पूर्तता (Focus attention on objectives) : उद्दिष्ट पूर्तता करण्यासाठी नियोजनाची आवश्यकता असते. संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करणे हा नियोजनाचा केंद्रबिंदू असतो. व्यवस्थापकाला उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी प्रेरित करण्याचे कार्य नियोजन करीत असते.

४) उत्पादन खर्चात काटकसर : नियोजनामुळे आर्थिक काटकसर करुन उत्पादन खर्च कमी करता येते. तसेच उत्पादन प्रक्रियेतील अनावश्यक अपव्यय टाळता येतात. यंत्रसामग्रीचा महत्तम उपयोग करता येतो.

५) नियंत्रणाची सोय (To facilitate Control): नियोजनामुळे संघटनेतील अधिकारी व कर्मचार्यावर प्रभावी नियंत्रण ठेवता येते. त्यासाठी व्यवस्थापकाला नियंत्रणाच्या विविध पद्धतीचा अवलंब करावा लागतो. थोडक्यात नियोजनामुळे नियंत्रण प्रभावी ठेवता येते.

६) व्यवसायाच्या कार्यक्षमतेत वाढ : व्यवस्थापकीय नियोजनामुळे संघटनेतील कर्मचारी व अधिकारी वर्गाच्या कार्यक्षमतेत वाढ करता येते. सर्वोत्कृष्ट मार्गाची निवड करुन त्याप्रमाणे अंमलबजावणी केल्यास कार्यक्षमता वाढते. तसेच उत्पादनखर्चात व अनावश्यक खर्चात बचत करता येते.

७) सामग्रीचे नियंत्रण : वस्तू उत्पादनासाठी कच्चा मालाची व उपकरणांची खरेदी करावी लागते.

८) उत्पादन स्थिरता : उत्पादनाला प्रारंभ केल्यानंतर त्यात अनेक अडचणी येतात. नियोजन केल्यामुळे त्यावर उपाय योजना करता येते. तसेच उत्पादन कार्य खंडित न होता सतत व सुरळीत सुरु राहावे म्हणून व्यावसायिक नियोजनाचे महत्त्व आहे. त्यामुळे उत्पादनाचा दर्जा, वेळ, खर्च व परिमाण इ. घटकात समन्वय साधता येऊन उत्पादनात स्थिरता प्राप्त करता येते.

९) वस्तूंच्या गुणात्मक दर्जात सुधारणा : नियोजनामुळे वस्तूचा गुणात्मक व संख्यात्मक दर्जा सुधारण्यासाठी प्रयत्न करता येतात. तसेच कारखान्यातील कामगारांना ठराविक वेळेत काम देऊन उत्पादित वस्तूंचा दर्जा सुधारण्यासाठी नियोजनबद्ध प्रयत्न केले जातात.

१०) अपव्ययाचे उच्चाटन (Eltmination of waste) : वस्तू उत्पादनात अनेक प्रकारचा खर्च व्यवस्थापकीय नियोजनामुळे टाळता येऊन खर्चाचे प्रमाण कमी करता येते. त्यामुळे संघटनेला प्राप्त होणार्या नफ्यात वाढ करता येते. उदा. कच्चा मालाचे प्रमाण यंत्रसामग्री, मानवी श्रम इ.

११) व्यवस्थापनाचा कार्यांना पूरक : नियोजन, संघटन, निर्णय, अभिप्रेरण, निर्देशन, नियंत्रण व संदेशवहन ही व्यवस्थापनाची प्रमुख कार्य आहेत. नियोजनाचा इतर कार्याशी निकटचा संबंध येतो. कर्मचार्यांची निवड व भरती, प्रशिक्षण, परस्परातील सहसंबंध, अधिकारप्रदान व नियंत्रणाचे क्षेत्र नियोजनामुळेच ठरविणे शक्य होते. थोडक्यात नियोजनाशिवाय संघटनेची रचना पूर्ण होऊ शकत नाही.

२.२.४ नियोजनाचे घटक

नियोजनाचे घटक

अ — पुन्हा पुन्हा करावे लागणारे नियोजन
१) विशिष्ट कार्ये
२) उद्दिष्टे
३) धोरण
४) कार्यपद्धती
५) नियम
६) व्यूहरचना
७) पूर्वअंदाज

ब — एकाचवेळी करावे लागणारे नियोजन
१) कार्यक्रम
२) प्रकल्प
३) वेळापत्रक
४) अंदाजपत्रक

अ) पुन्हा पुन्हा करावे लागणारे नियोजन :

१) विशिष्ट कार्ये : नियोजनमध्ये ठराविक विशिष्ट कार्य करावे लागते व हे संघटनेचे प्राथमिक कार्य असते. नियोजन हे दीर्घ काळासाठी असेल तर त्याप्रमाणे कार्ये ठरवली जातात.

२) उद्दिष्टे (Objectives) : ज्या व्यवसायाचे नियोजन आवश्यक आहे तसेच कशासाठी योजना आखायची याची सर्व उत्तरे उद्दिष्ट ठरविण्याच्या प्रक्रियेत असतात. योजना तयार करत असताना उद्दिष्ट माहित असणे आवश्यक आहे. उद्दिष्ट ही अनेक प्रकारची असतात. उदा. संख्यात्मक, गुणात्मक, अल्पकालीन, दीर्घकालीन इ. तसेच उद्दिष्टे हि सतत बदलत असतात. उद्दिष्टे हा उच्च व्यवस्थापनामध्ये हे ठरविली जातात व ती कनिष्ट व्यवस्थापनाकडून पार पाडली जातात.

३) धोरण (Policy) : व्यवसायाची उद्दिष्टे कोणत्या पद्धतीने साह्य करायची याबाबतचे मार्गदर्शन करण्याचे काम धोरण करत असतात. धोरणांमुळे उद्दिष्टे प्राप्त करण्याच्या साधनांची प्राप्ती होते. धोरण हे उपाययोजनाच्या दृष्टिकोनातून लवचिक असले पाहिजे. सुधारणेसाठी त्यात बदल करता आला पाहिजे. साधारणपणे धोरणाचे वर्गीकरण पुढीलप्रमाणे केले जाते.

१) खरेदी धोरण

२) उत्पादन धोरण

३) विक्री धोरण

४) उच्च व्यवस्थापकीय धोरण

५) मध्यमवर्गीय धोरण

६) आर्थिक धोरण

इ. धोरणांमुळे मार्गदर्शन प्राप्त होते व व्यवस्थापकाला निर्णय घेणे सोपे होते.

४) कार्यपद्धती (Procedure) : उच्च स्तरावर व विभागावर धोरण ठरविल्यानंतर ते धोरण प्रत्यक्षात आणण्यासाठी विशिष्ट कार्यपद्धतीची आवश्यकता असते. विशिष्ट कृती कशी करावी हे कार्यपद्धतीत ठरवून कर्मचार्यांना सांगता येईल. दैनंदिन स्वरूपाची कामे कर्मचार्यांकडून करुन घ्यायची असल्यास त्यासाठी कार्यपद्धती ठरवून घ्यावी लागते. कार्यपद्धतीत कर्मचार्यांवर एक प्रकारचे नियंत्रण असते.

५) नियम (Rules) : नियोजनासाठी नियमावली तयार केली जाते. नियमांमुळे विशिष्ट कृती करण्यास चालना मिळते. परिस्थिती बाबत कल्पना येते. नियोजनामध्ये ठराविक नियमांचे पालन करावे लागते.

६) व्यूहरचना (Strategy) : व्यूहरचना हा शब्द प्रामुख्याने युद्धात सैन्यांची रचना कशा पद्धतीने करावी व याची कुठे व कशी आघाडी घडवायची याचा विचार व्यक्त करण्यासाठी वापरली जाते. व्यवसायात देखील व्यूहरचना करणे आवश्यक असते. स्पर्धकांनी निर्माण केलेली परिस्थिती ही युद्धजन्य परिस्थिती सारखीच असते म्हणूनच व्यावसायाची व्यूहरचना करणे क्रमप्राप्त असते. नियोजनात आपण आपल्यापुरताच विचार करुन चालणार नाही तर स्पर्धकाचे आखलेले कार्यक्रम त्याने केलेली उपाययोजना याचा विचार करुन आपल्यालाही विचार निश्चित करण्याच्या किंवा प्रयत्नांची दिशा ठरविण्याचा योजनेला व्यूहरचना असे म्हणतात. आपल्यापेक्षा आपल्या स्पर्धकांची आर्थिक माहिती व्यूहरचनेसाठी आवश्यक असते. व्यूहरचना हा नियोजनाचा भाग आहेत यात अनेक तांत्रिक बाबींचा विचार केला जातो.

व्यूहरचनेचे फायदे :

१) व्यूहरचनेमुळे व्यवसाय संस्थेला दीर्घकालीन उद्दिष्ट पार पाडता येतात.

२) वेगवेगळ्या परिस्थितीला तोंड देता येते.

३) बाजारपेठेतील स्पर्धेला तोंड देता येते.

४) संघटनेच्या सर्व स्तरावर सांघिक भावना वाढते.

५) मनुष्यबळ, साधनसामग्री, यंत्रसामग्री याचा जास्तीत जास्त वापर करता येतो.

७) पूर्वअंदाज किंवा गृहित ठरवणे (Forecasting) : प्राप्त झालेल्या माहितीच्या आधारावर शंकाचे निरसन करणे त्यासाठी ठरवलेल्या गृहितांवर प्रभागावर नियोजन आधारले जाणार आहे ती तत्त्वे स्पष्ट करणे ही गृहिते भविष्यकालीन अंदाजावर अवलंबून असतात. उदा. भविष्यकाळात मालाचा चांगली बाजारपेठ मिळणार आहे इ.

८) एकाच वेळी करावे लागणारे नियोजन :

१) कार्यक्रम (Programme) : विशिष्ट हेतू साध्य करण्यासाठी तयार केलेला आराखडा म्हणजे कार्यक्रम. उदा. कंपनीच्या विस्ताराचा कार्यक्रम अंमलात आणण्यासाठी विस्ताराचा कार्यक्रम तयार करण्यात येईल. त्यासाठी काही धोरणात्मक निर्णय घ्यावे लागतील. एक प्रकारे धोरण व कार्यक्रम पद्धत व नियंत्रणाचे नियोजन म्हणजे कार्यक्रम असे म्हणता येईल. एक कार्यक्रम पूर्ण झाल्यावर दुसरा कार्यक्रम हाती घेण्यात येई व त्याकरिता वेगवेगळे धोरण वेगवेगळ्या कार्यपद्धती ठरविण्यात येतात. कार्यक्रमाचा उद्देश अर्थात व्यवसायाचे उद्दिष्ट गाठणे असल्यामुळे मुळ उद्दिष्टांना तो पूरकक असेल.

२) प्रकल्प (Projects) : ज्या ज्या गोष्टींचे संशोधन केलेले आहे त्याबाबतच प्रकल्प तयार केला जातो. प्रकल्प म्हणजे संशोधनाचाच भाग आहे. सर्व संघटनेसाठी असे प्रकल्प तयार केले जातात. प्रकल्प हा शास्त्रीय संशोधनाचा आराखडा असतो. प्रकल्पाची तीन वैशिष्टे सांगता येईल.

१) प्रकल्पाची ठराविक उद्दिष्ट असतात.

२) ठराविक कार्य करण्यासाठी प्रकल्प तयार केला जातो.

३) प्रकल्प म्हणजे ठराविक काळासाठी करायचे कार्य असते.

३) कार्य वेळापत्रक (Schedules) : ठराविक कार्य ठराविक वेळेत पूर्ण होण्यासाठी कार्यवेळापत्रक तयार केले जाते. कार्य कशा पद्धतीने करायचे, कोणी करायचे याविषयी स्पष्ट कल्पना त्यात असते. कार्यक्रमाचा क्रम यामध्ये दिलेला असतो. कार्यवेळापत्रकामुळे नियोजनाची कार्यवाही होते.

४) अंदाजपत्रक (Schedules) : नियोजनाचे प्रत्यक्ष कागदावरचे स्वरूप म्हणजे अंदाजपत्रक होय. नियोजनाद्वारे अपेक्षित यश आकड्याचा रूपात अंदाजपत्रकात दिलेले असते. उदा. रोख अंदाजपत्रक येत्या काही वर्षात विविध मार्गांद्वारे व्यवसायात येणारी रोख रक्कम खर्च होणारी रक्कम यांचा अंदाज दिलेला असतो. अंदाजपत्रक रूपये व पैशात तयार केले जाईल. अंदाजपत्रक हे रूपये, पैशात तसेच टनांच्या रूपात केले जाईल. अंदाजपत्रक हे उद्दिष्टानुसार ठरवले जाते व संपूर्ण व्यवसायाच्या अंदाजपत्रकाप्रमाणे विभागावर अंदाजपत्रक तयार केले जाते. नियोजनाची प्रगती योग्य दिशेने चाललेली आहे की नाही हे पाहण्यासाठी अंदाजपत्रकाचा उपयोग होतो. गरजेप्रमाणे कच्चा माल, उत्पादन, विक्री, मनुष्यबळ यांचेही अंदाजपत्रक तयार केले जाते.

२.३ उद्दिष्टपूर्तीसाठी व्यवस्थापन

व्यवस्थापनाची ही एक नवीन पद्धत आहे. पीटर ड्रकर या अमेरिकन व्यवस्थापन तज्ञाने १९५४ मध्ये ही नवीन कल्पना मांडली. आज ही पद्धत सर्वत्र स्वीकारली गेलेली आहे. व्यवस्थापन हे उद्दिष्टपूर्ततेसाठी असावे. या कल्पनेवर भर दिलेला आहे. व्यवस्थापनात पूर्वनिर्धारित उद्दिष्ट गाठण्यावर सर्वात जास्त भर दिला जातो. निर्धारित उद्दिष्ट गाठण्यासाठी व्यवस्थापकाला सतत प्रयत्नशील असावे लागते कारण उद्दिष्ट गाठणे हीच व्यवस्थापकाची खरी कसोटी समजली जाते. एम.बी.ओ. चे जनक पीटर ड्रकर हे आहेत.

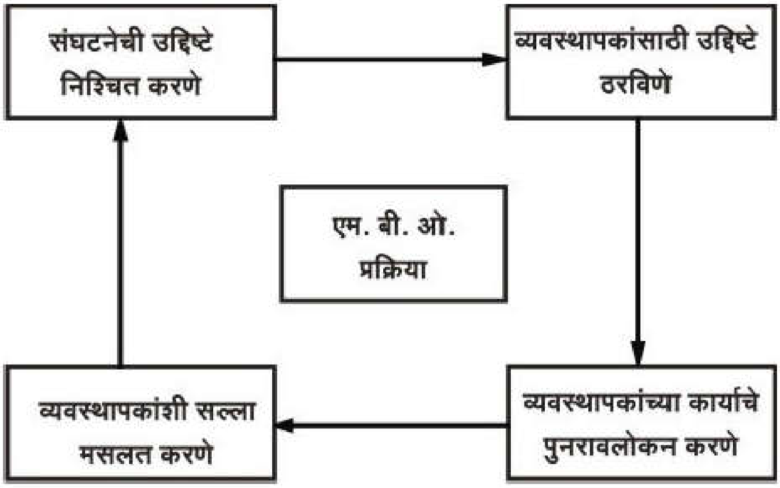
उद्दिष्टपूर्तीसाठी व्यवस्थापनाची व्याख्या (Definition MBO) :

१) पीटर ड्रकर : "व्यवस्थापनात स्वयंम नियंत्रण यावे अभिप्रेरणेची वेगळी गरज भासू नये म्हणून त्यांनी एम.बी.ओ. संकल्पना मांडली. त्यांच्या मते व्यवस्थापक व त्याचे सहाय्यक हे संयुक्तिकरित्या उद्दिष्ट सफल होण्यासाठी प्रयत्नशील असतात. या प्रकारात प्रत्येक कर्मचारी संघटनेचे ध्येय व त्याचा वाटा यांच्याशी परिचित असतात."

2) George Odiane : "The Superior and subordinate managers of an organization joinly define its common goals, define each individuals major areas of responsibility in terms of the results expected of them and use these measures as guides in operating the unit and assessing the contribution of each of its members."

२.३.१ एम.बी.ओ. प्रक्रिया / टप्पे

उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापनाचे तंत्र अनुसरण्यासाठी विशिष्ट कार्यपद्धतीचा अवलंब करावा लागतो. या कार्यपद्धतीमधील आवश्यक टप्पे पुढीलप्रमाणे आहेत.



१) संघटनेची उद्दिष्टे निश्चित करणे : व्यवस्थापनामध्ये सर्वप्रथम संघटनेची उद्दिष्टे निश्चित करावी लागतात. त्यामध्ये दीर्घकालीन उद्दिष्टे व अल्पकालीन उद्दिष्टे असे वर्गीकरण करण्यात येते. ही उद्दिष्टे अत्यंत विचारपूर्वक ठरवावी लागतात. कारण व्यवसायाचे भवितव्य व यश या उद्दिष्टांवर अवलंबून असतात.

२) व्यवस्थापकांसाठी उद्दिष्टे निश्चित करणे : संघटनेची उद्दिष्टे निश्चित केल्यानंतर प्रत्येक व्यवस्थापकांसाठी वैयक्तिक उद्दिष्टे ठरविण्यात येते. संघटनेच्या उद्दिष्पपूर्तीसाठी ही वैयक्तिक स्वरूपाची उद्दिष्टे ठरविली जातात. उद्दिष्टांमध्ये कार्यसिद्धी निकष स्पष्टपणे नमूद करण्यात येतात. व्यवस्थापकाने दीर्घकाळात पूर्ण करावयाची उद्दिष्टे निर्धारित केली जातात. व्यवस्थापनाच्या सर्व पातळ्यांवरील व्यवस्थापकांसाठी अधिकार्यांसाठी उद्दिष्टे ठरविली जातात.

३) व्यवस्थापकांच्या कार्याचे पुनरावलोकन करणे : व्यवस्थापकांची उद्दिष्टे ठरविल्यानंतर त्यांच्या कार्यावर वरिष्ठांकडून लक्ष ठेवण्यात येते. विशिष्ट कालावधीनंतर त्याचा कार्याचा आढावा घेण्यात येतो. त्यांनी पूर्ण केलेल्या कार्याचे व उद्दिष्टांचे पुनरावलोकन करण्यात येते. कार्याच्या प्रगतीबाबत विचारविनिमय व चर्चा केली जाते. त्यातून उद्दिष्टपूर्तीकडे जाण्यासाठी योग्य ते मार्गदर्शन करण्यात येते. उद्दिष्टपूर्ती ही विशिष्ट वेळेत व अपेक्षित गतीने व्हावी म्हणून हे पुनरावलोकन करण्यात येते.

४) व्यवस्थापकांशी सल्लामसलत करणे : उद्दिष्टाद्वारे व्यवस्थापनामध्ये वरिष्ठ आपल्या व्यवस्थापकांशी सतत संपर्क ठेवून असतात. व्यवस्थापकाकडून प्रगतीचा अहवाल मागवितात. उद्दिष्ट पूर्तीतील उणिवा, अडचणी, अडथळे किंवा दोष दूर करण्यासाठी व्यवस्थापकांना सल्ला देण्यात येतो कारण उद्दिष्टपूर्तीमधील अडथळे विनाविलंब दूर करणे आवश्यक असते. उद्दिष्टपूर्तीचा मार्ग व्यवस्थित करण्यासाठी ही सल्ला मसलत उपयुक्त ठरते.

अशा रितीने उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन उद्दिष्टपूर्तीवर संपूर्ण लक्ष केंद्रित करण्यात येते.

२.३.२ एम.बी.ओ. चे फायदे

१. उद्दिष्टांवर लक्ष केंद्रित केले जाते.

२. व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता वाढते.

३. उद्दिष्टे स्पष्ट असतात.

४. नावलौकिकात वाढ होते.

५. नेतृत्त्वात वाढ होते.

६. व्यवस्थापनातील सहभाग अधिक सक्रिय

७. जबाबदारीची निश्चितता करता येतात.

८. अभिप्रेरण करण्यास उपयुक्त

९. साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर

१०. ताबडतोब निर्णय प्रक्रिया पूर्ण होते.

११. कर्मचार्यांचा विकास होतो.

२.३.३ अपवादात्मक व्यवस्थापन अर्थ आणि व्याख्या

अपवादात्मक व्यवस्थापन हे एक व्यवस्थापकीय तंत्र आहे. या तंत्राचा वापर व्यवस्थापक अपवादात्मक परिस्थितीत घेत असतात. कोणत्याही घटना किंवा उपक्रमामध्ये गुणवत्तेचे उल्लघंन केले जाते. अशा ठिकाणीच व्यवस्थापक लक्ष केंद्रीत करतात. जेव्हा कर्मचारी कार्यक्षमतेने काम करत नाही किंवा त्यांची गुणवत्ता कमी होते. अशावेळेस व्यवस्थापक त्यांचे काम थांबवतो व त्यांना तशा प्रकारच्या सुचना व मार्गदर्शन करत असतो. अशा अपवादात्मक परिस्थितीतच याचा वापर केला जात असल्यामुळे त्यास अपवादात्मक व्यवस्थापन (Management by Exception) असे म्हणतात. अपवादात्मक व्यवस्थापनाच्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

1) Laster Bittle - "It is a system of identification and communication that signals the manager when his attention is needed; conversely, it remains silent when his attention is not required."

लास्टर बिटेल – "व्यवस्थापकाने गरजेच्या ठिकाणीच लक्ष केंद्रित करण्याची किंवा अशाच ठिकाणी बोलणे, ज्या ठिकाणी लक्ष देण्याची गरज नाही त्या ठिकाणी ज्ञान रहाणे अशा प्रकारचे संज्ञापन व ओळख करण्याच्या सूचना करणारी प्रणाली म्हणजेच अपवादात्मक व्यवस्थापन होय."

2) William Conventry - "It means that any those facts and figures, which differ from the norms and, therefore, relate to exceptional circumstances, need be referred to the top, where everything continues to proceed according to plan, these is obviously no point in top management being involved."

विल्यम कोव्हेड्री – "अपवादात्मक व्यवस्थापन म्हणजेच ज्या सत्य घटना व संख्या प्रमाणित पेक्षा वेगळ्या आहेत आणि म्हणून त्यांचा संबंध अपवादात्मक परिस्थितीत येतो. त्यांना वरिष्ठ क्रम देण्याची गरज असते. परंतु ज्या ठिकाणी सर्व नियोजनाप्रमाणे चालू असते अशा ठिकाणी वरिष्ठ व्यवस्थापनालाच लक्ष देण्याची गरज नसते."

थोडक्यात नियोजनपूर्व कार्ये व गुणवत्तेबाबत अजिबात तडजोड न स्विकारणे अशाच ठिकाणी वरिष्ठ व्यवस्थापकांचा हस्तक्षेप थोडक्यात सर्वांनी नियोजनाप्रमाणे गुणवत्तेला धरुन काम करावे यासाठी केलेले प्रयत्न म्हणजे अपवादात्मक नियोजन होय. त्याची काही उदाहरणे पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

१. ज्या ग्राहकांकडून (debtors) गेले दोन महिन्यापासून पैसे आले नाही त्यांना सूचना पत्र पाठविणे.

२. जर समाजाकडून प्रदूषणविषय काही तक्रारी येत असतील तर त्याची दखल वरिष्ठ व्यवस्थापकांनी घ्यावी.

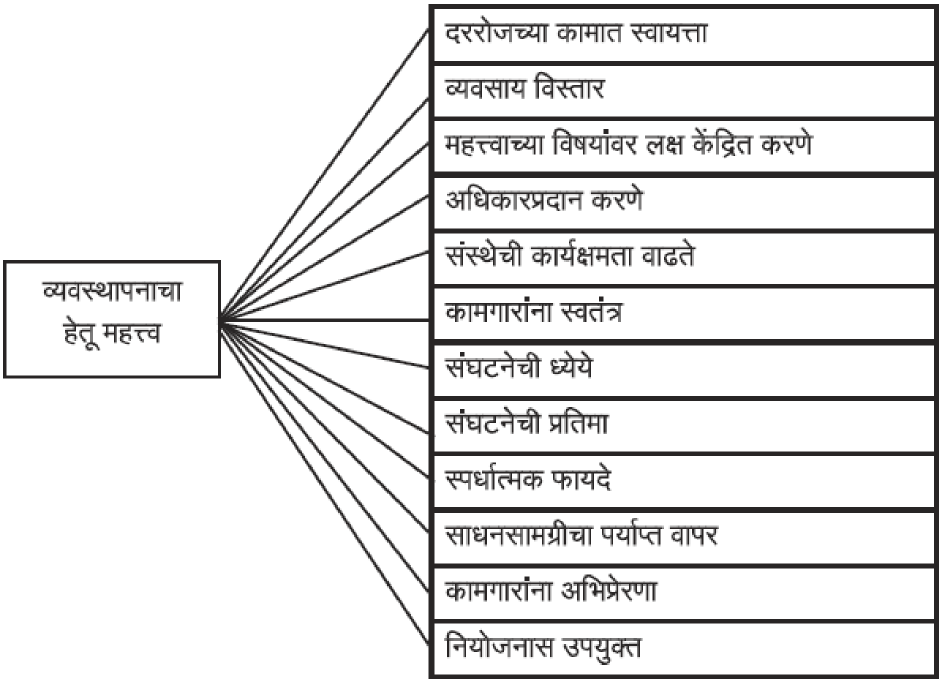
३. जो छाप (Brand) बाजारपेठेत सक्षमपणे चालत नाही किंवा सतत घट दर्शवित आहे त्याची वरिष्ठांकडून चौकशी करणे.

४. कामगारांची बढती त्यांच्या असणार्या तक्रारीची दखल घेणे.

५. उत्पादन विभागाची गुणवत्ता कमी असल्यास त्याची दखल घेणे.

२.३.४ अपवादात्मक व्यवस्थापनाचे फायदे (ADVANTAGES OF MBE)

अपवादात्मक व्यवस्थापनाचे फायदे पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.



१) दररोजच्या कामात स्वायत्ता (Automation of Routine Matters) : अपवादात्मक व्यवस्थापनामुळे दररोजच्या कामात स्वायत्ता येते. दररोजच्या कामामध्ये मालसाठा, देणी, येणी इत्यादी व्यवहार संगणकाद्वारे पार पाडले जाते. संगणकाच्या वापरामुळे व्यवस्थापनाकडील जबाबदारी कमी होते. त्यामुळे त्याचा वेळ इतर महत्त्वाच्या कामाकडे देता येतो.

२) व्यवसाय विस्तार (Business Expansion) : अपवादात्मक व्यवस्थापनामुळे व्यवसाय विस्तार होण्यास मदत होते. व्यवस्थापकाला नियमित कामकाजापासून मुक्तता मिळते. त्यामुळे व्यवस्थापक महत्त्वाच्या कामाकडे लक्ष देऊ शकतो. अपवादात्मक व्यवस्थापनामुळे वेळ आणि पैसा यांची बचत होते. त्यामुळे व्यवस्थापकांना उत्पादन विभागाकडे लक्ष केंद्रित करता येते. उदा.

- उत्पादन विकास (Production Development)
- बाजारपेठेत प्रवेश (Market Penetration)
- बाजारपेठ विकास (Market Development)
- मानवी संसाधन विकास (Human Resources Development etc.)

वरील विभागाकडे लक्ष दिल्यामुळे संघटनेची उत्पादनक्षमता वाढण्यास मदत होते. त्यामुळे व्यवसाय विस्तार होण्यास मदत होते. त्यामुळे उद्योगसंस्था नवीन नवीन उत्पादन बाजारपेठेत आणतात. त्याचप्रमाणे नवीन बाजारपेठ काबीज करतात.

३) महत्त्वाच्या विषयावर लक्ष केंद्रित करणे (Concentration on Core issues) : अपवादात्मक व्यवस्थापनाचा महत्त्वाचा फायदा म्हणजे व्यवस्थापकाला महत्त्वाच्या विषयावर लक्ष केंद्रित करता येते. उदा. व्यवस्थापक उत्पादन विभागावर अधिक लक्ष देतात कारण तो विभाग संघटनेला अधिक नफा मिळून देणारा असतो. त्याचप्रमाणे व्यवस्थापक नियोजन आणि नियंत्रणावर अधिक लक्ष केंद्रित करु शकतात.

४) अधिकार प्रदान (Delegation of Authority) : अपवादात्मक व्यवस्थापन आपल्या कनिष्ठांना अधिकार प्रदान करतात. अधिकार प्रदान केल्यामुळे व्यवस्थापकाला इतर महत्त्वांच्या गोष्टीकडे लक्ष देता येते. अधिकार प्रदान केल्यामुळे निर्णय प्रक्रिया प्रभावी वार पाडली जाते. निर्णयाची अंमलबजावणी ताबडतोब होते.

५) संस्थेची कार्यक्षमता वाढते (Efficiency of the firm): अपवादात्मक व्यवस्थापनेमुळे संस्थेची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते. संस्थेची उत्पादन क्षमता आणि नफ्याचे प्रमाण वाढण्यास मदत होते. कमीत कमी खर्चात जास्तीत जास्त उत्पादन करता येते. पुढील कारणांमुळे व्यवसाय संस्थेला अधिक नफा मिळू शकतो.

- महत्त्वाच्या क्षेत्रावर लक्ष
- कनिष्ठ त्वरित निर्णय घेतात
- खराब व कमीत कमी नासधूस
- कामगार स्वत:हून प्रेरित होतात
- रोजच्या कामांना स्वायत्ता मिळते

६) कामगारांना स्वातंत्र्य (Freedom to Employees) : अपवादात्मक व्यवस्थापनेमुळे संघटनेतील कर्मचार्यांना अधिक स्वातंत्र्य मिळते. रोजच्या कामाबाबत कर्मचार्यांना स्वातंत्र्य देण्यात येते. स्वातंत्र्य दिल्यामुळे कामगारांची कार्यक्षमता वाढते. त्याचप्रमाणे संघटनेची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

७) संघटनेची ध्येये (Goals of the Organisation) : अपवादात्मक व्यवस्थापनेमुळे संघटनेची ध्येय व्यवस्थित पार पाडली जातात. उपक्रमाचे पद्धतशीर नियोजन केल्यास संघटना आपली ध्येय सहज पार पाडू शकतात. उदा.

- बाजारपेठेतील सहभाग वाढतो (Increase in Market Share)
- नफ्यात वाढ होते (Increase in Profit)
- कंपनीच्या प्रतिमेत वाढ होते (Improvement in corporate image)

८) संघटनेची प्रतिमा (Corporate Image): अपवादात्मक व्यवस्थापनामुळे व्यवसायाची प्रतिमा वाढण्यास मदत होते. उद्योगाची प्रतिमा भागधारक, ग्राहक पुरवठ्यावर कामगार इत्यादीच्या मनात कायम रहाते. संघटनेची प्रतिमा वाढल्यामुळे संघटनेचा नावलौकिक वाढतो.

९) स्पर्धात्मक फायदे (Competitive Advantage): अपवादात्मक व्यवस्थापनामुळे संघटनेची स्पर्धात्मक फायदे मिळतात. संघटनेची स्पर्धा शक्ती वाढते. अपवादात्मक व्यवस्थापनेमुळे कर्मचार्यांची संघटनेची कार्यक्षमता वाढते. त्याचप्रमाणे कामगारांना नवीन नवीन कल्पना सुचतात. उदा.

- नवीन उत्पादने (New Products)
- नवीन प्रक्रिया (New Process)
- नवीन योजना (New Schemes)

या नवीन कल्पनामुळे संघटनेला अनेक फायदे मिळतात त्यामुळे संघटना स्पर्धेला तोंड द्यावी लागते.

१०) साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर (Optimum use of Resources) : अपवादात्मक व्यवस्थापनाचा वापर होत असल्यामुळे संघटना साधन सामग्रीचा पर्याप्त वापर करता येतो. साधनसामग्री वाया जात नाही. त्यांचा पर्याप्त वापर होतो. त्याचप्रमाणे उत्पादनाचा दर्जा देखील चांगला असतो. दर्जा चांगला असल्यामुळे मालाला मोठ्या प्रमाणात मागणी येते. साधन सामग्रीमध्ये कच्चा माल, यंत्रसामग्री, भांडवल, मानवी शक्ती यांचा पर्याप्त वापर होतो.

११) कामगारांना अभिप्रेरणा (Motivation to Employees): अपवादात्मक व्यवस्थापनाचा वापर होत असल्यामुळे कामगारांची कार्यक्षमता वाढते. कामगारांना प्रेरणा मिळते. कामगारांना अनेक सुविधा, नपांयातील सहभाग, बोनस इ. दिले जाते. त्यामुळे कर्मचारी कार्यक्षमतेने काम करतात.

१२) नियोजनास उपयुक्त (Facilitates Succession Planning) : अपवादात्मक व्यवस्थापन हे नियोजनास उपयुक्त असते. शृंइ मुळे व्यवस्थापनाला नियोजन करता येते. व्यवस्थापकांचा कामाचा ताण कमी होतो त्यामुळे व्यवस्थापन नियोजनास लक्ष देता येते.

२.३.५ व्यवस्थापन माहिती प्रणाली अर्थ आणि व्याख्या

व्यवस्थापनामध्ये माहिती प्रणालीस अत्यंत महत्त्व आहे. माहिती प्रणालीमध्ये संज्ञापनाचा समावेश होतो. संज्ञापन हे व्यवस्थापनाचे अत्यंत महत्त्वाचे कार्य आहे. संघटनेला नेहमी बाह्य व्यक्ती, कंपनी, संघटना, बँका इत्यादीशी संपर्क साधावा लागतो. हा संपर्क साधण्यासाठी संज्ञापन महत्त्वाची भूमिका पार पाडावी लागते. संघटना प्रभावी चालविण्यासाठी माहिती प्रणाली महत्त्वाची आहे.

व्यवस्थापन माहिती प्रणालीची व्याख्या अनेक तंज्ञानी केलेली आहे. त्यापैकी काही व्याख्या पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

१) कुन्टझ : "उद्योगधंद्यासाठी अंतर्गत व बाह्य माहिती योग्य वेळेत, प्रभावी व कार्यक्षमपणे गोळा करुन, एकत्र करणे, तुलना करणे आणि विश्लेषण करुन सर्वत्र पुरविण्याच्या औपचारिकेतेस व्यवस्थापन माहिती प्रणाली असे म्हणतात."

२) एम.जे. बेकर : “व्यवस्थापनासंबंधी शास्त्रीय आधारावर निर्णय घेण्यासाठी नियोजनपूर्वक व्यवस्थापकीय माहिती मिळविणे, माहितीचे विश्लेषण करणे व ती माहिती निर्णय घेण्यासाठी उपयुक्त ठरेल अशा पद्धतीने मांडणी करण्यासाठी वापरण्यात येणार्या व्यवस्थेलाच व्यवस्थापन माहिती प्रणाली असे म्हणतात.”

२.४ प्रश्नसंग्रह

१. नियोजनाची व्याख्या सांगून त्यांची वैशिष्टे स्पष्ट करा.

२. नियोजनाचे विविध प्रकार सांगा.

३. नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे स्पष्ट करा.

४. नियोजनाची व्याख्या सांगून त्याचे महत्त्व सांगा.

५. आदर्श नियोजनाची वैशिष्टे स्पष्ट करा.

६. व्यवस्थापकीय नियोजनाचे फायदे सांगा.

७. नियोजनाच्या मर्यादा सांगा.

८. नियोजनाचे घटक सांगा.

९. उद्दिष्ट पूर्तीसाठी व्यवस्थापन म्हणजे काय त्याचे आवश्यक घटक सांगा.

१०. एम.बी.ओ. ची वैशिष्टे स्पष्ट करा.

११. एम.बी.ओ. प्रक्रियेची टप्पे सांगा.

१२. एम.बी.ओ. चे फायदे - तोटे सांगा.

❖❖❖❖

३

नियोजन आणि निर्णय प्रक्रिया - भाग २
निर्णय प्रक्रिया

प्रकरण रचना :

३.० उद्दिष्टे

३.१ प्रस्तावना

३.२ निर्णय प्रक्रिया

३.३ प्रश्नसंग्रह

३.० उद्दिष्टे

- निर्णय प्रक्रियेचा अर्थ आणि व्याख्या समजावून घेता येईल.
- निर्णय प्रक्रियेची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करता येईल.
- निर्णय प्रक्रियेचे महत्त्व सांगता येईल.
- निर्णय प्रक्रियेचे टप्पे समजावून घेता येईल.
- निर्णय प्रक्रियासाठी असणारी तंत्रे सांगता येईल.
- या घटकांवरील प्रश्नांचा विचार करता येईल.

३.१ प्रस्तावना

व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे कार्य म्हणजे निर्णय घेणे होय. पीटर ड्रकर यांच्या मते, 'व्यवस्थापक जे काही करतो ते निर्णयाच्या माध्यमाद्वारे करीत असतो. व्यवस्थापनात निर्णय प्रक्रियेचे महत्त्वाचे स्थान असल्यामुळे निर्णय घेणे म्हणजे व्यवस्थापन करणे असे म्हटले जाते. आधुनिक काळात व्यवसायातील अनेक प्रश्नांबाबत निर्णय घेण्याचे तंत्र विकसित झाले आहे. त्या तंत्राचा उपयोग व्यवस्थापकाला परिस्थितीनुसार करावा लागतो."

३.२ निर्णय प्रक्रिया

व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे कार्य म्हणजे निर्णय घेणे होय. पीटर ड्रकर यांच्या मते, 'व्यवस्थापक जे काही करतो ते निर्णयाच्या माध्यमाद्वारे करीत असतो. व्यवस्थापनात निर्णय प्रक्रियेचे महत्त्वाचे स्थान असल्यामुळे निर्णय घेणे म्हणजे व्यवस्थापन करणे असे म्हटले जाते

३.२.१ अर्थ आणि व्याख्या

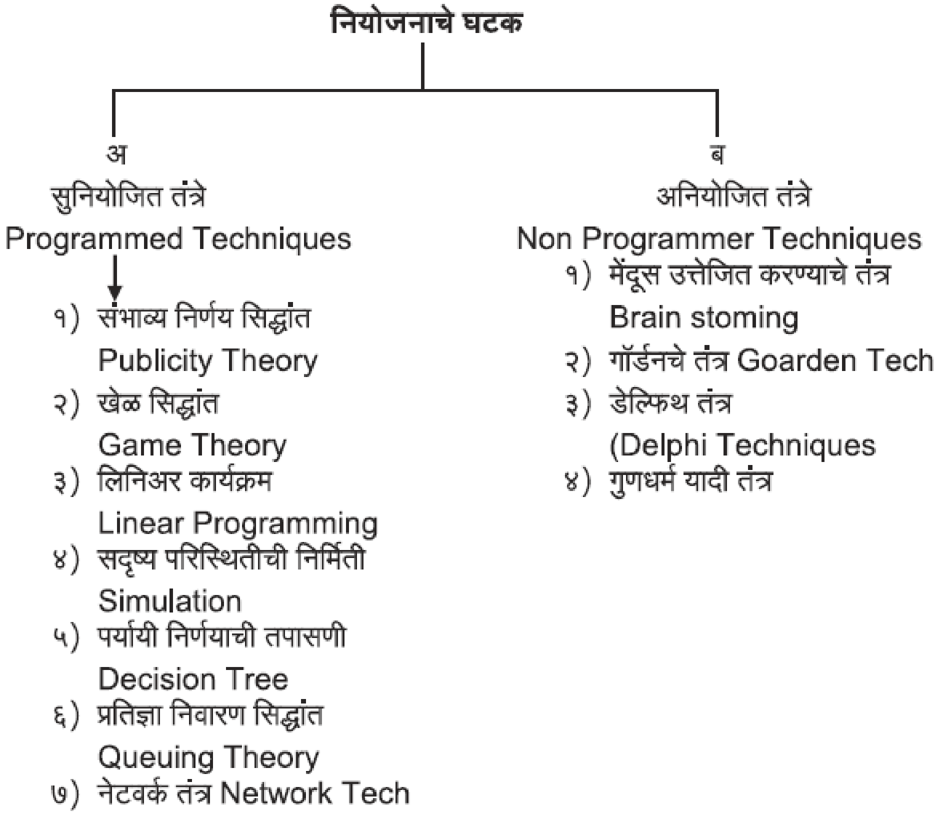
१) ॲलन : "निष्कर्ष व निवड्याप्रत येण्यासाठी व्यवस्थापक करीत असलेले कार्य म्हणजे निर्णयप्रक्रिया होय."

२) जॉज टेरी : "काही निष्कर्षाच्या आधारावरच दोन किंवा जास्त पर्यायांतून करण्यात येणारी निवड म्हणजे निर्णयप्रक्रिया होय."

३) डॉल्टन ई. मॅकफरलॅण्ड : "विशिष्ट परिस्थितीत काय करावे हे निश्चितपणे ठरवून निरनिराळे मार्ग उपलब्ध असताना योग्य मार्गाची निवड करण्याच्या कलेला निर्णयपद्धती असे म्हणतात."

४) कून्टज आणि ओडोनेल : "एखादे कार्य करण्यासाठी उपलब्ध असलेल्या पर्यायांतून विशिष्ट पर्यायाची प्रत्यक्षात करण्यात येणारी निवड म्हणजे निर्णयप्रक्रिया होय. निर्णयप्रक्रिया हा नियोजनाच गाभा होय."

३.२.२ निर्णय घेण्याची आधुनिक तंत्रे



अ) सुनियोजित तंत्रे (Modern Technique of Prgogrammed Decisions) :

विविध प्रकारचे नेहमी उद्भवणार्या कठीण प्रश्नाचे निर्णय घेण्याकरिता ह्या आधुनिक तंत्राचा अवलंब केला जातो. ही निर्णय तंत्रे शास्त्रीय पद्धतीवर आधारित आहे. निर्णय घेण्याच्या आधुनिक तंत्रामुळे व्यवस्थापकाना जलद व अचूक निर्णय घेणे शक्य होते. यामध्ये खालील तंत्राचा समावेश होतो.

१) संभाव्य निर्णय सिद्धांत (Public Theory) : "भविष्यकाळ अनिश्चित आहे" (Future is uncertain) या तत्त्वावर हे तंत्र आधारित आहे या तंत्रानुसार एखादी परिस्तिती निर्माण होईल किंवा नाही ह्याबाबत संभाव्यता अंदाजित केली जाते. प्रत्येक परिस्थितीतील संभाव्य पर्याय व निर्णय ह्यांची तपासणी करुन ठेवली जाते. एखाद्या परिस्थितीबद्दल पूर्वानुभव असे संभाव्य पर्याय तयार करण्यास उपयुक्त ठरतो. संभाव्य पर्यायापैकी अतिशय उत्कृष्ट पर्यायाची निवड करण्याकरिता केली जाते. त्यानुसार त्या निर्णयाची अंमलबजावणी करुन पाठपुरावा केला जातो.

२) खेळ सिद्धांत (Game Theory) : निर्णय घेण्याच्या ह्या तंत्रात एखाद्या समस्येचे निराकरण करण्याकरिता ती समस्या आपल्या उपक्रमातील विविध गटांना अभ्यासायला दिली जाते. समस्या किंवा प्रश्न हा उत्पादन, विपणन वित्त किंवा मनुष्यबळ यापैकी कोणत्याही क्षेत्रांशी संबंधित असू शकतो. प्रत्येक गटात समस्येचे स्वरूप समजावून त्याबद्दल विविध पर्याय, तंत्र किंवा कार्यक्रम विकसित करण्यास सांगितले जाते. जो गट चांगला निर्णय समस्या निराकरणासाठी तयार करेल त्या गटाचा विषय मानला जाईल असे प्रोत्साहन ह्या तंत्रामध्ये दिले जाते. त्यामुळे प्रत्येक गट जास्तीत जास्त कार्यक्षमता वापरुन प्रश्नांचे निराकरण पर्याय सुचवितात.

३) लिनिअर कार्यक्रम (Linear Programming) : उपक्रमातील उपलब्ध साधनसामग्री ही मर्यादित स्वरूपाची असते. त्यामुळे त्या साधनसामग्रीचा पर्यायी वापर शक्य असतो. लिनिअर कार्यक्रमामुळे एखाद्या प्रश्नाबाबत निर्णय घेताना मर्यादित साधनसामुग्रीचा वापर कसा करावा? ह्याबाबत मदत केली जाते. उपलब्ध साधन सामुग्रीचा वापर उपक्रमाच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी होत असतो.

४) सादृश्य परिस्थितीची निर्मिती (Simulation) : सिम्युलेशन म्हणजे सोंग करणे किंवा ढोंग करणे होय. व्यवसायात विविध प्रकारच्या कठीण परिस्थितीत प्रश्नांना सामोरे जावे लागते. अशा कठीण परिस्थितीत जर परिपक्व व्यवस्थापकांकडून योग्य निर्णय घेतले गेले तर व्यवसायाची यशस्विता खात्रीची असते. त्यामुळेच व्यवस्थापकांना प्रशिक्षणासाठी सादृश्य परिस्थितीची निर्मिती करुन त्यांना निर्णय घेण्यास सांगितले जाते. म्हणजे भविष्यकाळात असे प्रश्न उद्‌भवल्यास व्यवस्थापक प्रभावीपणे त्या प्रश्नांना तोंड देवू शकतील.

५) पर्यायी निर्णयाची तपासणी (Decision Tree) : पर्यायी निर्णयांची तपासणी किंवा 'डिसिजन ट्री' हे एक आधुनिक निर्णय तंत्र असून एखाद्या अपेक्षित उद्दिष्टांकरिता विविध पर्यायी व्यवस्था तपासून पाहिल्या जातात. त्यांच्या अनुकूल व प्रतिकूल परिणामांचे अवलोकन आकृतीच्या साहाय्याने केले जाते. सर्वात जास्त अनुकूल परिणाम असलेला पर्याय स्विकारला जावू शकतो. उदा. एखाद्या कार करणार्या कारखान्यासमोर क्लच प्लेट किंवा गिअर बॉक्स ह्या स्पेअरपार्टस करिता विविध पर्याय असू शकतात.

१) क्लच प्लेटस किंवा गिअर बॉक्स स्वत: तयार करणे.

२) उत्कृष्ट उत्पादन करणार्या एखाद्या कंपनीस आवश्यक क्लच प्लेटस् किंवा गिअर बॉक्सची ऑर्डर देणे.

३) खुल्या बाजारपेठेतून चांगल्या दर्जाच्या स्पेअरपार्टसची खरेदी करणे.

वरील पर्यायी निर्णयांची परिणामकारकता किंवा लागणारा खर्च मिळणारा फायदा प्रत्येक परिस्थितीनुसार भिन्न असणार आहे. किंबहुना सर्वच परिणामांची यादी करणेसुद्धा अशक्य आहे.

६) प्रतिक्षा निवारण सिद्धांत (Queiring Theory) : बर्याचशा सेवा क्षेत्रात ग्राहकांना सेवा मिळण्यास प्रतिक्षा करावी लागते. जसे रेल्वेचे आरक्षण, बँकेची सेवा, ट्रकमध्ये सामान चढविणे व उतरविणे, इ. ह्यामध्ये मुख्य प्रश्न सेवा मिळण्याकरिता कराव्या लागणार्या प्रतिक्षा वेळेचा अपव्यय कमी करणे व खर्चात वाढ न करणे हा होय. प्रतिक्षा निवारण सिद्धांतात ह्या दोन्ही घटकांची सांगड घालण्याचा प्रयत्न केला जातो. ज्यामुळे ग्राहकांना सेवा मिळण्यास प्रतिक्षा कमी करावी लागते व व्यवसाय संस्थेचा त्यावर होणारा खर्चसुद्धा अवाजवी नसेल. उदा. एखाद्या बँकेत व्यवहार करण्यास मोठ्या प्रमाणावर प्रतिक्षा करावी लागत असेल तर ते ग्राहक दुसर्या बँकेत जाण्याचा धोका असतो. अशा वेळेस जादा काऊंटर सुरु करणे किंवा एटीएम मशीन्सच्या वापर करणे इ. उपाय स्विकारता येतील. त्यामुळे होणारा खर्च कमी करुन ग्राहकांची प्रतिक्षा सुद्धा कमी करता येईल.

७) नेटवर्कींग तंत्र (Networking Techniques) : उत्पादन नियोजन व नियंत्रणात (PERT), पर्ट सिपिएम (CPM) ह्या दोन नेटवर्क तंत्राचा अवलंब केला जातो. गुंतागुंतीचा प्रकल्पात वेळ व खर्च मोठ्या प्रमाणावर होतात. नेटवर्क तंत्रामुळे वेळ व खर्च ह्या दोन्ही घटकावर नियंत्रण ठेवता येते.

ब) अनियोजित निर्णयांची आधुनिक तंत्रे (Modern Techniques of Non-programmed Decision) :

अनियोजित निर्णय हे अचानक उद्भवणारे व वारंवार न निर्माण होणारे नवीन स्वरूपाचे असतात. असे प्रश्न अचानक निर्माण होतात. त्यामुळे हे प्रश्न गुंतागुंतीचे व आव्हानात्मक असतात. तसेच दुसरे वैशिष्टे म्हणजे ह्या प्रश्नांवर ताबडतोब निर्णय घेणे आवश्यक असते. परंतू निर्णय हे अचूक असणे म्हणजे ह्या प्रश्नांवर ताबडतोब निर्णय घेणे आवश्यक असते. परंतु निर्णय हे अचूक असणे उद्दिष्टपूर्तता होणे अत्यावश्यक आहे. त्यामुळे या निर्णयात कल्पनेचा वापर करुन योग्य निर्णय घेणे आवश्यक ठरते. नवीन परिस्थितीत उद्भवलेल्या प्रश्नांची सोडवणूक मागील अनुभवाच्या आधारावर करता येत नाही. त्यामुळे ह्या प्रश्नांची उकल करण्याकरिता नवीन कल्पनांचा विकास करणे आवश्यक ठरते. यासाठी खालील तंत्राचा वापर केला जातो.

१) मेंदूस उत्तेजित करण्याचे तंत्रे (Brainstoming Techniques) : व्यवस्थापकास अनियोजित निर्णय प्रक्रियेत अनेकदा विविध व्यक्तीच्या सल्ल्याची आवश्यकता असते. अलेक्स एफ. हॉसबॉर्न ह्या जाहिरात संस्थेच्या अधिकार्याने मेंदूस उत्तेजित करण्याचा तंत्राचा विकास केला त्या तंत्रामध्ये व्यक्तीच्या / अधिकार्याच्या व्यवस्थापकांच्या गटास एखादा अवघड किंवा गुंतागुंतीचा प्रश्न चर्चेस दिला जातो. त्या प्रश्नांच्या सर्व बाजूंनी चर्चा करण्यास त्या गटास प्रोत्साहित केले जाते. गटामध्ये होणार्या चर्चेतून एखादा प्रश्न सोडविण्याकरता विविध पर्याय किंवा उत्तरे शोधण्यास किंवा सुचविल्यास सांगितले जाते. प्रश्नाच्या संदर्भात चर्चा करताना समुहात एकमेकांवर टीका केली जाणार नाही. याची दक्षता

घेण्यास सांगितले जाते. विविध पर्यायी उत्तरे बर्याचवेळा उपयुक्त असतीलच किंवा जसेच्या तसे घेता येईल असे नाही. परंतु त्या पर्यायी उत्तरांच्या संयुक्तीकरणातून एखादा चांगला पर्याय विकसित केला जातो. आधुनिक काळात मेंदूस उत्तेजित करण्याचा तंत्रास विशेष महत्त्व दिले जाते. कारण ह्या तंत्राच्या माध्यमाने विविध पर्यायातून गटाच्या बुद्धीचातुर्याचा वापर करुन अंतिम उत्तर केले जाते. तसेच गटातील सर्व व्यक्ती किंवा अधिकारी चर्चेत मोकळेपणाने भाग घेवू शकतात. विविध अधिकार्यांनी त्या उत्तरावर चर्चा केली असल्याने निर्माण झालेल्या प्रश्नांचे निराकरण यशस्वीपणे करता येते.

२) गॉर्डनचे तंत्र (Gorden Techniques) : विल्यम जे. गॉर्डन ह्या विचारवंताने ह्या निर्णय प्रक्रिया तंत्राचा विकास केला. हे तंत्र मेंदूस उत्तेजित करावयाच्या तंत्रावरच आधारित आहे. परंतू ह्या तंत्रात व्यक्तीच्या किंवा व्यवस्थापकांच्या गटास प्रश्नांच्या निश्चित स्वरूपाविषयी अंधारात ठेवले जाते. गटाच्या सभासदाना प्रश्नांची फक्त रूपरेषा देवून त्यांना चर्चा करण्यास अधिक प्रवृत्त केले जाते. स्थापन केलेल्या गटाचा नेता सर्व सभासदाना जास्तीत जास्त पर्यायी उत्तरे तयार करण्यास प्रवृत्त करतो. प्रत्येक सभासदाने प्रश्नांचे एक सविस्तर उत्तर किंवा पर्याय सुचविणे ह्या तंत्रात अपेक्षित आहे. गॉर्डनचे तंत्र मेंदूस उत्तेजित करण्याच्या तंत्रापेक्षा अधिक उपयुक्त ठरते. कारण प्रत्येक सभासदाचे पर्यायी उत्तर प्रश्न सोडविण्यास विकसित केले जाते. परंतु तंत्राची यशस्विता ही सभासदांनी प्रश्न सोडविण्याकरिता दाखविलेल्या तत्पततेमध्येच आहे. बर्याच वेळेस प्रश्नांचे स्वरूप फक्त गट नेत्यास माहित असल्याने विकसित केलेल्या पर्यायी उत्तरांना योग्य ती दिशा देण्याचे कार्य त्यास करावे लागते.

३) डेल्फिचे तंत्र (Delphi Techniques) : मेंदूस उत्तेजित करण्याचे तंत्र व डेल्फिचे तंत्र ह्या दोन्ही पद्धतीत बर्याच प्रमाणात सामर्थ्य असल्याचे दिसून येते. डेल्फिच्या तंत्रात सुद्धा एखाद्या अधिकार्याचा गट स्थापन करुन त्यांना निर्माण झालेल्या प्रश्नांबाबत निर्णय पर्याय विकसित करण्यास सांगितले जाते. परंतु गटातील अधिकार्यांची समोरासमोर चर्चा टाळली जाते. मुख्यत्वे करुन गटात सहभागी केलेले अधिकारी हे भिन्न ठिकाणचे असतात. परंतु एकमेकांच्या पर्यायी उत्तरावर त्यांना पाठपुरावा करता येतो. विविध ठिकाणी असलेल्या गटातील सभासदांकडून प्रश्नांच्या स्वरूपात अशी असलेली माहिती गोळा केली जाते. ही माहिती गोळा करण्यास सविस्तर अशी प्रश्नावली तयार केली जाते. प्रश्नावलीच्या आधारे जमविलेल्या माहितीवर पाठपुरावा अहवाल तयार करुन तो परत दुसर्या सविस्तर प्रश्नावलीसोबत पाठविला जातो. ह्या प्रश्नावलीच्या आधारे सभासदांना त्यांच्या प्रतिक्रिया किंवा सुचनासुद्धा देता येतात. अशी प्रक्रिया प्रश्नांचे अंतिम उत्तर जो पर्यंत तयार होत नाही, तो पर्यंत केली जाते. त्यामुळे ह्या तंत्राच्या माध्यमाने विविध ठिकाणी असलेले अधिकारी निर्णय प्रक्रियेत सहभागी होतात व उत्कृष्ट असा अंतिम पर्याय संपूर्ण विचाराअंती तयार होतो. प्रत्येक व्यक्तीच्या सहभागामुळे अंतिम योग्य पर्याय संपूर्ण विचाराअंती तयार होतो. प्रत्येक व्यक्तीच्या सहभागामुळे अंतिम योग्य उत्तरांची निवड होणे हा सर्वात महत्त्वाचा फायदा आहे. गटातील सभासद समोरासमोर नसल्याने एकमेकांचा प्रभाव त्यांच्या पर्यायी उत्तरांवर नसतो. निर्णय प्रक्रियेत जलदता, पाठपुरावा प्रक्रियेमुळे येतो. तसेच संगणक किंवा नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर ह्या तंत्रात केला जातो. तज्ञ व्यक्तीचा सहभाग व पाठपुरावा प्रक्रिया ह्या दोन वैशिष्ट्यामुळे हे तंत्र अधिक प्रभावी ठरते.

४) गुणधर्म यादी तंत्र (Attribute Listing Techniques) : गुणधर्म यादी तंत्र रॉबर्ट क्रॉफोर्ड ह्या विचारवंताने विकसित केले. ह्या तंत्रानुसार निर्माण झालेल्या प्रश्नांचे विविध गुणधर्म किंवा वैशिष्ट्ये तपासून पाहून त्याची यादी तयार केली जाते. उपलब्ध पर्यायी गुणधर्म किंवा त्याचे गट भिन्न मार्गांनी प्रश्नांच्या सोडवणुकीकरता तपासून पाहिले जातात. जोपर्यंत अंतिम उत्तर शोधले जात नाही तोपर्यंत कोणतीही पर्यायी कल्पना किंवा उत्तर नाकारले जात नाही. नवीन कल्पनांमागील संभाव्य धोके मूल्यमापन प्रक्रियेद्वारे दूर करुन एक नाविण्यपूर्ण कल्पना विकसित केली जाते. ह्या नूतन कल्पनेच्या आधारावर निर्णय घेतला जाऊन प्रश्न सोडविण्यास मदत होते. सर्व पर्यायी उत्तरातून योग्य अशा नवीन कल्पनेचा स्विकार ह्या तंत्राद्वारे होत असल्याने निर्णय अचूकरिता घेतला जातो.

३.४ प्रश्नसंग्रह

१. निर्णयप्रक्रिया म्हणजे काय? त्यांची वैशिष्टे स्पष्ट करा.

२. निर्णयप्रक्रियेचे महत्त्व सांगा.

३. निर्णय प्रक्रियेचे टप्पे सांगा.

४. निर्णय प्रक्रियेची आधुनिक तंत्रे सांगा.

❖❖❖❖

४

संघटन

प्रकरण रचना :

४.० उद्दिष्टे

४.१ प्रास्ताविक

४.२ संघटन

४.३ विभागीकरण

४.४ प्रश्नसंग्रह

४.० उद्दिष्टे

या घटकामध्ये आपणास

- संघटन म्हणजे काय? संघटनेची वैशिष्टे यांचा अभ्यास करता येईल.
- संघटनेची तत्वे आणि त्याचे टप्पे पहाता येईल.
- औपचारिक आणि अनौपचारिक संघटनामधील फरक सांगता येईल.
- साखळी आणि सल्लागार संघटना समजावून घेता येईल.
- विभागीकरण समजून घेता येईल. त्याचे प्रकार आणि परिणामकारक घटक पहाता येईल.
- मॅट्रीक्स संघटना प्रकार समजावून घेता येईल.

४.१ प्रस्तावना

संघटन हा शब्द व्यवस्थापनामध्ये तीन विचारात घेतला जातो.

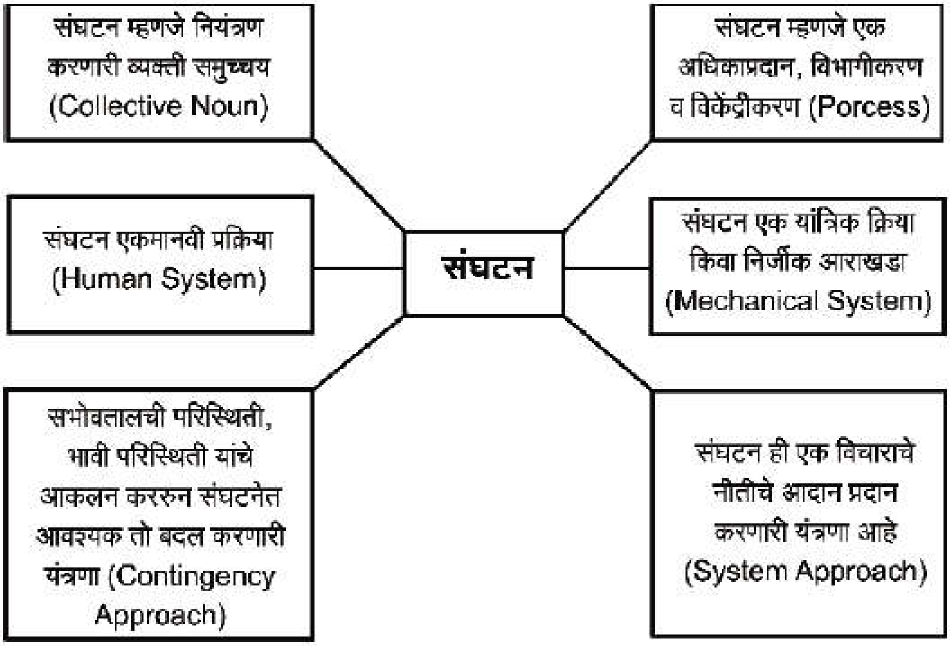
१) संघटन एक प्रक्रिया (Organisation as a process)

२) संघटन एक अस्तित्व (Organisation as entity)

३) संघटन एक रचना आहे (Organisation as a structure)

संघटन संकल्पना स्पष्ट करताना उदाहरणे देऊन जास्त स्पष्ट होऊ शकते. असे व्यवस्थापन तज्ञ मार्च व सायमन याचे मत आहे. पूर्वीची एकत्र कुटुंबपद्धती हे एक संघटनेचे उत्कृष्ट उदाहरण समजले जाते. कुटुंबात कुटुंब प्रमुख असतो. तो कामाची विभागणी करतो. अधिकाराची वाटणी करतो कामाचा क्रम ठरवितो. ठराविक उद्दिष्टपूर्तीसाठी स्वत: वा इतरांनाही कामास लावतो. शिस्त जबाबदारीने सचोटीने काम करतो. ह्या सर्व गोष्टी आधुनिक संघटन तत्त्वांशी काही मिळत्या जुळत्या आहेत असे आपणास दिसेल.

संघटनेकडे बघण्याचे दृष्टिकोन असू शकतात. ते विविध दृष्टिकोन कोणते आहेत हे पुढील आकृतीवरुन जास्त स्पष्ट होईल.



४.२ संघटन

संघटन ही एक प्रक्रिया आहे. संघटन एक अस्तित्व आहे म्हणजे एक किंवा दोनपेक्षा अधिक व्यक्तीचा समूह समान उद्देशाच्या पूर्ततेसाठी एकत्र येणे. संघटनेची रचना म्हणजे संघटनेतील कर्मचार्यांचे सहसंबंध, स्तर, अधिकार व कर्तव्य यांचा तपशील, अधिकार प्रदानाचे विभागीकरण, नियंत्रण कक्षा इ. होय. संघटन ही एक यंत्रणा आहे. समान उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी व्यक्ती समूह स्वतंत्रपणे कार्य करीत असतात. परंतु त्यांच्या मते सहसंबंध समन्वय ऐक्य असावे लागते. संघटनेची तुलना मानवी इंद्रियांशी करता येईल. म्हणून ज्याप्रमाणे शरीराचे डोके, कान, हात, पाय तसेच संघटनेत उत्पादन विभाग, विपणन विभाग, कामगार संशोधन व विकास इ. विभाग आढळतात त्या प्रत्येक कार्यावर संघटकाचे नियंत्रण असावे लागते.

४.२.१ संघटनेची व्याख्या आणि वैशिष्टे

संघटन व्याख्या (Definitions of Organisation) :

१) लुईस ॲलेन : 'संघटन ही अशी प्रक्रिया आहे, का ज्यात काम निश्चित करुन त्याचे वर्गीकरण करणे, त्याकरता आवश्यक ते अधिकार व कर्तव्ये निश्चित करणे, अधिकार प्रदान करणे, काम आणि मनुष्यबळ अशा प्रकारे संबंध प्रस्थापित करणे यांचा समावेश होतो व ज्यामुळे एकत्रित कार्ये अधिक कार्यक्षमतेने होऊन व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण होतील."

According to Louis A. Allen : Organisation is "the process of identification and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority and establishing relationships for

the purpose of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives.

२) जेम्समूनी : समान उद्दिष्टांच्या पूर्ततेकरता विविध व्यक्तींनी एकत्र येणे म्हणजे संघटन होय. संघटन ही अशी प्रक्रिया आहे की, ज्यात प्रत्येकाची कर्तव्ये व कार्य निश्चित केलेल असतात व सर्वाच्या कार्यात समन्वय साधला जातो.

James Mooney : Organisation as "the form of every human association for attainment of a common purpose."

३) मॅककरलॅण्ड : संघटन म्हणजे विशिष्ट उद्दिष्ट पूर्तीकरता संघटितपणे काम करणारा व स्वतंत्रपणे ओळखला जाणारा व्यक्तीसमूह होय.

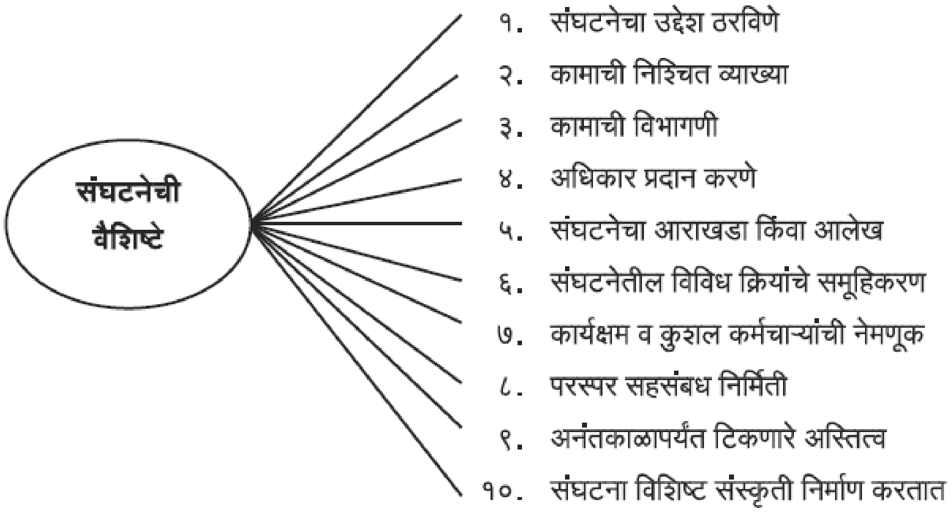
४) ऑलिव्हर शेल्डन : "व्यवसायातील विविध व्यक्ती व व्यक्ती समूह यांच्याकडून अधिक कार्यक्षमतेने, पद्धतशीरपणे व संघटितपणे कार्य करवून घेताना त्यांना आवश्यक ती मदत करणे व त्यांच्या प्रयत्नात सुसूत्रता राखणे, ह्या प्रक्रियेस संघटन प्रक्रिया असे म्हणतात."

५) उर्दिक : "कोणतेही कार्य करण्यासाठी कोणत्या क्रिया करण्याची आवश्यकता आहे हे निश्चित करुन त्या क्रियांची वेगवेगळ्या समूहात रचना करुन त्या क्रिया करण्याची जबाबदारी व्यक्तीवर सोपविण्याच्या क्रियेला संघटना असे म्हणतात."

संघटनेची वैशिष्टे (Features of Organisation) :

१) संघटनेचा उद्देश ठरविणे : संघटनेच्या स्थापनेमागे कोणता उद्देश आहे त्यास कोणकोणती कार्ये करावयाची आहेत ह्यांची सर्वप्रथम निश्चिती करणे आवश्यक आहे. उद्देशाशिवाय संघटन म्हणजे सुकाणू शिवाय जहाज होय.

२) कामाची निश्चित व्याख्या : संघटनेत प्रत्येकाने कोणते काम करावयाचे आहे हे निश्चित करणे आवश्यक आहे. ते काम पूर्ण करण्याकरिता आवश्यक ती साधनसामग्री उपलब्ध आहे की नाही हे बघणे आवश्यक ठरते.



३) कामांची विभागणी : संघटनेत प्रत्येक कर्मचार्याच्या योग्यतेनुसार आवडीनुसार, कामाच्या स्वरूपानुसार कामांची शास्त्रशुद्ध वाटणी करणे आवश्यक असते.

४) अधिकार प्रदान करणे : कार्य विभाजना बरोबरच तो कार्याचा भाग पूर्ण होण्याकरिता त्या कार्यभागानुरुप अधिकार प्रदान करावे लागतात. अधिकारशिवाय कर्मचारी दिलेले काम पूर्ण करु शकणार नाहीत त्यामुळे जबाबदारीची जाणीव निर्माण होते व त्यास स्वत:हून काम पूर्ण केल्याचा आनंद मिळतो.

५) संघटनेचा आराखडा किंवा आलेख : संघटनेतील अधिकारी व इतर कर्मचारी यांचे सहसंबंध व त्यांचे हुद्दे, त्याच्या जबाबदार्या, कार्याचे स्वरूपे दाखविणारे चित्र म्हणजेच संघटनेचा आराखडा होय. प्रत्येक संघटनेत तो असावाच लागतो. इमारतीचा जसा नकाशा, मानवी शरीराचा जसा सांगाडा एखाद्या यंत्राचे कार्ये दाखविणारे चित्र तसाच संघटनेचा आलेख. संघटनेचा आलेख तयार झाल्याखेरीज त्यातील लोकांना कामे दिली जात नाहीत. आलेखानुरुप कर्मचार्यांची नियुक्ती केली जाते.

६) संघटनेतील विविध क्रियांचे समूहीकरण व समन्वय : संघटनेत अनेक क्रिया करणे आवश्यक असते. उदा. विक्री, बाजारपेठ संशोधन, वस्तू वितरण या क्रिया 'बाजारपेठ' या गटात येतील तर यंत्रे, उपकरणे, यंत्राची जुळणी या क्रियांचा समावेश 'उत्पादन' गटात होईल अशा क्रियांचे विविध गटात समूहात विभाजन करुन त्यांचा समन्वय करणे हे सुद्धा फार महत्त्वाचे कार्ये आहे.

७) कार्यक्षम व कुशल कर्मचार्यांची नेमणूक : संघटना ही केवळ पैसा, यंत्रसामग्री, जमीन वगैरे गोष्टींनी युक्त अशा निर्जीव वस्तु नसून कार्यक्षम, कार्यकुशल, गतिमान अशा कर्मचार्यांची युक्त अशी जिवंत वास्तु आहे.

८) परस्पर सहसंबंध निर्मिती : संघटनेत विविध व्यक्ती एकत्र आल्याने सहकाराची भावना जागृत होते. परस्परांचा विकास होतो. विशिष्ट संस्कार घडविले जातत. व्यक्तिमत्त्व फुलते. स्वयंप्रेरणेस वाव मिळतो.

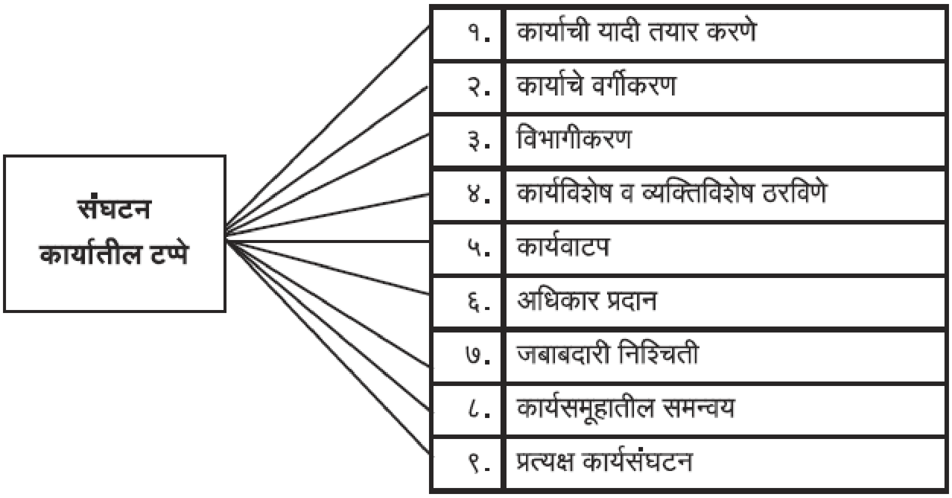
९) अनंतकाळ पर्यंत टिकणारे अस्तित्व : संघटनेमध्ये काम करणार्या व्यक्ती ठराविक ध्येयाने प्रेरित होतात त्यामुळे संघटनेचे अस्तित्व चिरकाल टिकेल.

१०) संघटना विशिष्ट 'संस्कृती' निर्माण करतात : काही संघटनाना बाजारात, समाजात, आंतरराष्ट्रीय क्षेत्रात एक प्रकारची 'पत' मिळते. केवळ नावाने त्या ओळखल्या जातात. विविध प्रकारचे लोक एकत्र आल्याने त्यांच्या ज्ञानाचा अनुभवाचा व कल्पकतेचा संघटनेस फायदा होतो. त्यामुळे काहीतरी नव निर्मिती होते. यालाच संघटनेची संस्कृती म्हणतात.

४.२.२ संघटन कार्यातील टप्पे (पक्रिया) अवस्था

नियोजनामध्ये धोरणे, उद्दिष्ट, योजना, कार्यक्रम व वेळापत्रक निश्चित झाल्यानंतर संघटन प्रक्रिया सुरु होते. त्यानुसार उद्दिष्टे व योजनांनी अमलात आणलेले कार्ये संघटनावर सोपविण्यात येते. व्यक्ती व व्यक्तिसमूहामार्फत ही कार्ये सिद्धीस नेण्याची जबाबदारी

संघटनावर असते. त्या दृष्टीने संघटना कार्यात पुढील टप्पे येतात ते आकृतीच्या साहाय्याने स्पष्ट करता येईल.



१) कार्याची यादी तयार करणे (Determine Activities) : नियोजनातील धोरणे, योजना व उद्दिष्टे अंमलात आणण्यासाठी कोणकोणती कामे करावी लागतील यांची यादी तयार करण्यात येते. कार्यक्षम अंमलबजावणीसाठी आवश्यक असणारी कार्ये करावयाची आहेत हे निश्चित केल्याशिवाय कार्यवाटप होऊ शकत नाही. म्हणून ही कार्ये किंवा क्रिया ठरविणे आवश्यक आहे.

२) कार्याचे वर्गीकरण (Classify the activities) : धोरणे व उद्दिष्टे अमलात आणण्यासाठी आवश्यक असणार्या क्रिया किंवा कार्य निश्चित केल्यानंतर त्यांचे विशेषीकरणाच्या आधारे वर्गीकरण करण्यात येते. व्यवसायाचे स्वरूप व आकारानुसार हे वर्गीकरण केले जाते. लहान लहान कार्याचे एक ठळक कार्य करण्यात येते. उदा. आदेशानुसार माल काढणे, त्याचा एकत्रीत ढीग करणे तो बांधण्यासाठी कपडा अथवा खोकी आणणे, त्यावर खरेदीदाराचे व प्रेषकाचे नाव व पत्ता लिहिणे इत्यादी एकत्रीकरण करुन त्यास बांधणी (Packing) असे संबोधणे.

३) विभागीकरण (Department) : कार्याचे वर्गीकरण झाल्यानंतर त्याची सोयीनुसार गटवारी करण्यात येते. त्या अंतर्गत क्रियांचे लहान गट, त्या गटाचे मोठा उपविभाग, उपविभाग असे समूहीकरण केले जाते. लेथ विभाग, ग्राइडिंग विभाग, मिलिंग विभाग, रंग विभाग, जुळणी विभाग, विक्री विभाग, अर्थ विभाग, कर्मचारी विभाग, चिटणीस विभाग इत्यादी मुख्य विभाग पाडण्यात येतात.

४) कार्यविशेष व व्यक्तिविशेष ठरविणे : विभागीकरण झाल्यानंतर प्रत्येक कार्याची वैशिष्टे किंवा व्यक्तिविशेष निश्चित केले जातात. विशिष्ट कार्याचे स्वरूप महत्त्व व त्यातील जबाबदारी विचारात घेऊन हे कार्यविशेष गुणांची व पात्रतेचा व्यक्ती आवश्यक आहे हे ठरविण्यात येते. व्यक्तिविशेष केल्यामुळे कार्याचे वाटप सुलभ होते.

५) कार्यवाटप करणे (Distribution of Work) : कार्याची वैशिष्ट्ये व व्यक्तीची आवश्यक पात्रता निश्चित केल्यानंतर कार्यवाटप करण्यात येते. व्यक्तीची लायकी पात्रता कौशल्य इत्यादी लक्षात घेऊन विविध कार्याचे वाटप करण्यात येते. कार्यवाटप विचारपूर्वक केले पाहिजे. कारण एकदा केलेले कार्यवाटप बदलणे कठीण असते.

६) अधिकार प्रदान (Delegation of Authority) : कार्यवाटप करताना आवश्यक ते अधिकार ही प्रदान करण्यात येतो. विशिष्ट कार्य अधिक कार्यक्षमतेने करण्यासाठी आवश्यक तेवढे अधिकार देण्याची गरज असते. अधिकार प्रदान स्पष्ट असावे व अधिकार रेषेच्या मर्यादा निश्चित केलेल्या असाव्यात. अधिकार प्रदानामुळे विकेंद्रीकरण होऊन सहायकांचे मन:पूर्वक सहकार्य लाभू शकते.

७) जबाबदारीची निश्चिती (Determining the Responsibilities) : अधिकारासोबत जबाबदारांचे सुद्धा वाटप झाले पाहिजे. कारण जबाबदारी निश्चितीमुळे अधिकाराचा दक्षतेने व काळजीपूर्वक वापर होतो. जबाबदारीची जाणीव निर्माण करण्यासाठी जबाबदारीचे वाटप होणे आवश्यक असते. तसेच अधिकार व जबाबदारी यात योग्य समतोल असावा लागतो. अधिकाराइतकीच जबाबदारी सोपवून संतुलन साधावे.

८) कार्यसमूहातील समन्वय : व्यवसायातील विविध कार्ये अधिक कार्यक्षमतेने व्हावीत म्हणून कार्यवाटप केले जाते. वास्तविक ही कार्ये किंवा कार्यसमूह हे परस्परांशी संबंधित अगर परस्परावलंबी असतात म्हणून कार्यवाटप झाल्यावरही त्यांचा परस्परसंबंध लक्षात घेऊन त्याच्यात समन्वय साधावा लागतो. हा कार्यसमूहातील समन्वय फार महत्त्वाचा असतो हा समन्वय साधला नाही तर संपूर्ण संघटनकार्य विस्कळीत होऊ शकते.

९) प्रत्यक्ष कार्यवाटप : संघटन कार्यातील शेवटचा टप्पा म्हणजे प्रत्यक्ष संघटन कार्य होय. कार्यवाटप, अधिकारवाटप व जबाबदारी निश्चित झाल्यानंतर प्रत्यक्ष कृती व्हावी लागते. या अवस्थेत संघटन, प्रत्यक्ष कृतीमध्ये आणले जाते. दुसर्या भाषेत प्रत्यक्ष अंमलबजावणीत प्रारंभ केला जातो.

अशारितीने संघटनकार्यात वरील प्रमुख टप्पे अथवा अवस्था आहेत.

४.२.३ साखळी आणि सल्लागार संघटनेची वैशिष्टे / फायदे

१. नियोजन व प्रत्यक्ष कार्यवाही असे दोन स्वतंत्र विभाग असतात.

२. साखळी आणि सल्लागार संघटनेचे एकत्रीकरण असते.

३. अधिकाराची मुख्य भूमिका.

४. अधिकार प्रदान हे वरुनखाली.

५. रेखा अधिकार्यांना मार्गदर्शनपर सहाय्य करण्याकरता तज्ञ कर्मचार्यांची नियुक्ती केली जाते.

६. कार्यानुसार कामाचे विभाजन केले जाते.

७. प्रभावी नियंत्रण

८. विशेषीकरणाचे फायदे

९. साखळी व सल्लागार यांच्यात संघर्ष

१०. सोपेपणा

१) अधिकार्यांचा कामाचा ताण कमी होतो : साखळी अधिकार्यांना तज्ञाकडून कामाबाबत सल्ला, मार्गदर्शन मिळते, त्यामुळे अधिकार्यांचा कामाचा ताण कमी येतो. साहजिकच कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

२) तज्ञाच्या सेवेचा फायदा (Services of experts) : साखळी व कर्मचारी संघटनेत कार्य करणार्या विविध विभाग प्रमुखांना, त्यांच्या विभागातील गुंतागुंतीच्या समस्येबाबत तज्ञ व्यक्तीकडून आवश्यक तो सल्ला व मार्गदर्शन यांचा लाभ होऊ शकतो. त्यामुळे त्यांना अनेक गुंतागुंतीच्या प्रश्नाबाबत चटकन निर्णय घेता येतो विभागीय अधिकार्यांच्या निर्णयक्षमतेत वाढ होते.

३) निर्णयात एकवाक्यता (Sound and decision making) : साखळी व कर्मचारी संघटनेमध्ये प्रमुख व्यवस्थापकाला, विभागीय व्यवस्थापकाना आणि इतर अधिकार्यांना तज्ञांचा सल्ला तत्परतेने प्राप्त होऊ शकतो. त्यामुळे निर्णय प्रक्रियेत एकवाक्यता राहते.

४) साखळी व्यवस्थापकांना कमीपणा (Limited tension on line manager) : साखळी संघटनेकडील काही कामे सल्लागारांकडे जातात. त्यामुळे साखळी व्यवस्थापकांचा कामाचा ताण कमी होण्यास मदत होते.

५) विशेषीकरणाचा फायदा (Benefit of specialization) : शिकाऊ साखळी व कर्मचारी संघटन पद्धतीत विशेषीकरण व कार्यक्षमता यांचा मिलाफ झालेला दिसून येतो. व्यवसायातील गुंतागुंतीचे प्रश्न तज्ञ व्यक्ती सोडवितात. या तज्ञ व्यक्तीमुळे विशेषीकरणाचे फायदे मिळवतात. तर साखळी विभागातील कर्मचारी कार्याची अंमलबजावणी कार्यक्षमतेने करु शकतात. त्यामुळे विशेषीकरण व कार्यक्षमता हे दोन्ही फायदे साखळी व कर्मचारी संघटन पद्धतीमार्फत मिळू शकतात.

६) कर्मचार्यांना प्रशिक्षणाच्या संधी उपलब्ध होतात (Training opportunities of employee) : या संघटन प्रकारामुळे कर्मचार्यांना विविध प्रकारच्या प्रशिक्षणाच्या संधी उपलब्ध होतात. कार्यक्षम कर्मचारी व कामगारांना प्रगती करण्यास भरपूर वाव मिळतो त्यामुळे कार्यक्षम कर्मचारी वरच्या दर्जाच्या जागा मिळवू शकतो.

७) नियंत्रणामध्ये एकवाक्यता (Unity of Control) : या संघटन प्रकारामुळे नियंत्रणामध्ये एकवाक्यता राहते.

८) लवचिता (Flexability) : या प्रकारामध्ये लवचिकता असते. परिस्थितीनुसार आवश्यक ते बदल, तडजोड करता येते.

९) मोठ्या संख्येस उपयुक्त (Suitable to large business) : ही पद्धत मोठ्या उद्योगसंस्थेचे दृष्टीने उपयुक्त आहे. या प्रकारामध्ये संघटनेला मोठ्या प्रमाणात खर्च करता येतो.

१०) शिस्त (Discplin) : साखळी व कर्मचारी संघटन प्रकारात विविध विभागातील तज्ञांचा व कर्मचार्यांचा प्रत्यक्ष संबंध येत नही. प्रत्येक विभागाचे सर्व अधिकार विभागप्रमुखाकडे असतात. कर्मचार्यांना त्याचाच आदेश मानावा लागतो व ते त्याला जबाबदार असतात. म्हणून विविध विभागात शिस्त राहू शकते.

४.२.४ मॅट्रीक्स संघटन किंवा साचा संघटन किंवा योजना

आधुनिक काळात इंजिनियरिंग उद्योगात जास्तीत जास्त अवलंब मॅट्रिक्स किंवा जाळा संघटन किंवा प्रकल्प किंवा वस्तुनुसार संघटन या संघटन प्रकाराच्या प्रगत व्यवस्थापन शास्त्राच्या संदर्भात केला जातो. मॅट्रिक्स संघटन प्रकारात कार्यात्मक आणि वस्तुनुसार विभागीकरणाचा मिलाफ मूळ संघटनेत केला जातो. सर्वसाधारणपणे विभागाचे प्रमुख व्यवस्थापक म्हणून तंत्रज्ञ काम करतात आणि ते प्रकल्प व्यवस्थापकाच्या सहकार्याने प्रकल्पाची जबाबदारी पात पाडतात.

ज्या संघटनेमध्ये प्रकल्पाची उभारणी करण्याचे काम, व्यवसायाचा प्रमुख भाग म्हणून सातत्याने चालते. त्या संघटनेत परंपरागत संघटनेप्रमाणे विविध विबाग असतातच परंतु याच बरोबर प्रत्येक विभागातून काही निवडक अधिकारी व कर्मचारी यांची सेवा प्रकल्पाकडे प्रतिनियुक्तीवर वर्ग केली जाते. म्हणजेच मूळ संघटनेचा कार्यभाग काही प्रमाणात प्रकल्पाकडे वळविला जातो. मूळ संघटनेकडून प्रकल्प संघटनेकडे कार्याचा प्रवाह निर्माण झाल्यामुळे अस्तित्वात आलेल्या संघटनेला मॅट्रिक्स संघटना असे म्हणतात. शासकीय योजना अथवा कारखान्याच्या विस्तार योजना अथवा नवीन कारखान्याची उभारणी इत्यादींसाठी आखलेले प्रकल्प पूर्ण करण्यासाठी अशा प्रकारच्या संघटना प्रकार स्विकारला जातो.

मॅट्रिक्स संघटनेची व्याख्या :

१) एस. एम. डेव्हीस व पी.आर. लॉरेन्स : "यांच्या मते साचा संघटना म्हणजे अशी कोणतीही संघटना की ज्यात बहुविध आदेश व प्रणाली यांचा योग्य उपयोग केला जातो आणि त्यात फक्त बहुविध आदेश संरचनेचा समावेश होत असून त्यात संबंधित आधारभूत यंत्रणा आणि त्याच्याशी निगडीत असणारी संघटनात्मक संरचना व मानवी वर्तन पद्धतीचा सुद्धा समावेश केला जातो."

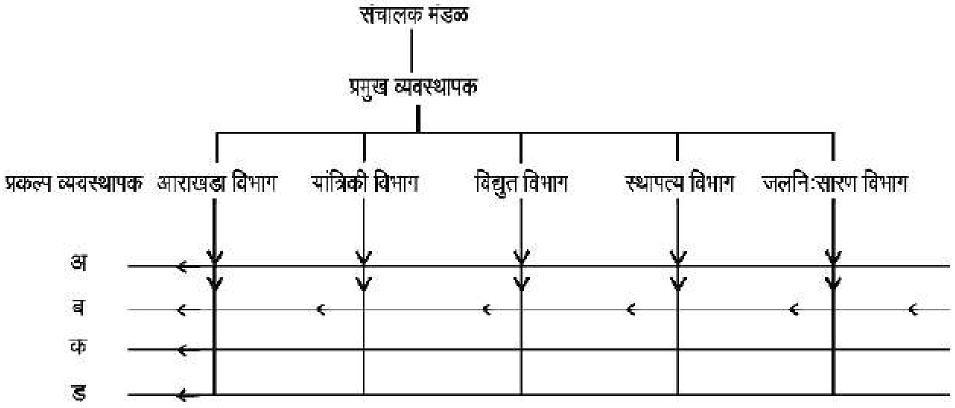
२) "मुख्य संघटनेत प्रकल्प संघटनेकडे कार्याचा प्रवाह निर्माण झाल्यामुळे जी संघटना अस्तित्वात येते त्यास मॅट्रिक्स संघटन असे म्हणतात."

३) **According to Kenneth Knight :** "Matrix Organisation is a balanced compromise between departmentationon the basis of function and departmentation on the bases of specific product or projects to be completed."

४) **According to Koontz O'Donnell and Weihrick :** "The essence of Matrix Management, as one normally finds it, is combining of functional and project forms of departmentation in the some organization structure."

मॅट्रिक्स संघटना या प्रकारात अधिकाराचे उभे व आडवे प्रवाह एकत्र आणले जातात व अधिकाराचा प्रवाह वरती व खाली अशा दोन्ही दिशांना होऊ लागतो.

पुढील आकृतीच्या सहाय्याने मॅट्रिक्स संघटना स्पष्ट करता येईल.



मॅट्रिक्स संघटनेची वैशिष्टे

१) स्वतंत्र प्रकल्प अधिकारी (Project Manager) : प्रकल्पाचे व्यवस्थापन सुलभ व कार्यक्षम होण्यासाठी प्रत्येक पकल्पासाठी स्वतंत्र व्यवस्थापक नेमला जातो. प्रकल्पाचा आराखडा निश्चित करुन प्रकल्पाची पूर्तता करण्याची जबाबदारी त्याच्यावर असते.

२) संमिश्र जबाबदारी : प्रकल्प व्यवस्थापक आणि कार्यात्मक व्यवस्थापक हे एकमेकांच्या सहकार्याने प्रकल्प पूर्ण करण्यासाठी जबाबदार असतात.

३) एकमेकांवर अवलंबून असणे : मुळ संघटनेच्या कार्यात्मक विभाव व्यवस्थापक आणि प्रकल्प व्यवस्थापक प्रकल्प पूर्ण करण्यासाठी एकमेकांवर अवलंबून असतात व याबाबत त्यांची संयुक्त जबाबदारी असते.

४) मूळ संघटनेचे योगदान : मुळ संघटनेतून प्रत्येक विभागातील तंत्रज्ञ अधिकारी व कर्मचारी वर्ग प्रकल्प कार्याकडे पाठविले जातात.

५) नियंत्रण : प्रकल्पासाठी काम करीत असलेल्या कर्मचारी वर्गावर प्रकल्प व्यवस्थापक आणि मूळ संघटनेकडे परत जातात.

६) संघटनेची निर्मिती : प्रकल्प उभारण्यासाठी लागणार्या प्रकल्पपूर्तता झाल्यानंतर कर्मचारी मूळ संघटनेकडे परत जातात.

७) तडजोड करणारी संघटन रचना.

८) प्रकल्प अधिकार्याची मुख्य भूमिका

९) मोठ्या प्रकल्पासाठी उपयुक्त

१०) संघटनेमध्ये लवचिकता असते.

११) प्रभावी संज्ञापन

१२) प्रशिक्षणाची सुविधा

४.२.५ मॅट्रीक्स संघटनेचे फायदे

१) आंतरविभागीय विशेषीकरणात कुशलता (Excellence in inter disciplinary): मॅट्रिक्स संघटनेत विशेष ज्ञानाची कुशलता विविध आंतरविभागीय क्षेत्रात पूर्णपणे वापरली जाते. त्यामुळे वरिष्ठ प्रश्नांना उच्च प्रतीच्या तोडग्याची अपेक्षा संघटनेकडून केली जाते. या सुसंधीमुळे विविध आंतरविभागीय विशेषीकरणात कुशलतेची वाढ होते.

२) अभिप्रेरण व वैयक्तिक विकास सुधारणा (Higher Motivation) : प्रकल्पावर काम करणारे लोक सांधिकरित्या व जास्तीत जास्त सहभागी स्वरूपात काम करतात. त्यामुळे सुसुत्रिकरण व एक वाक्यतेत वाढ होते व संघटनेतील लोकांच्या संघटनेच्या हेतूशी असणार्या बद्धता वाढतात. सहभागी स्वरूपाच्या निर्णय प्रक्रियेमुळे संघाच्या सभासदात आव्हान स्विकारण्याची पात्रता वाढते व त्यामुळे दूरदृष्टी वाढते. वैयक्तिक व व्यावसायिक विकास होण्यास आवश्यक असणारी पार्श्वभूमी तयार होते.

३) समन्वय (Cooritination) : मूळ संघटनेतील अधिकारी व कर्मचारी प्रकल्पाकडे पाठविलेले असतात. त्याच्या कामावर नियंत्रण ठेवावे व त्याच्यात समन्वय साधणे ही दोन्ही कामे प्रकल्प व्यवस्थापक आणि कार्यात्मक व्यवस्थापक संयुक्त जबाबदारीने पार पाडतात.

४) उच्च व्यवस्थापनाचा कार्यभाग कमी होतो (Reduces pressure of work on top management) : प्रकल्प व्यवस्थापक हे स्वतंत्र पदनिर्माण केल्यामुळे वरिष्ठ व्यवस्थापनाला प्रकल्पाच्या दैनंदिन कामात लक्ष घालण्याची आवश्यकता रहात नाही. उच्च व्यवस्थापनाकडून प्रकल्प अधिकार्यास अधिकार दिल्यामुळे उच्च व्यवस्थापनाचा कार्यभाग कमी होतो.

५) उपलब्ध साधनसामग्रीचा पूर्ण वापर (Use of available Resources) : मॅट्रिक्स संघटन प्रकारात विविध प्रकल्प एकाचवेळी हाताळण्यात येत असल्याने तज्ञ सेवकवर्ग व त्यांचे कौशल्य यांचा पूर्ण वापर करता येतो व कर्मचार्यांची द्विरुक्ती टाळता येते. एखाद्या प्रकल्पावर एखादा तज्ञ आवश्यक नसेल तर त्याचा वापर दुसर्या प्रकल्पावर करता येतो.

६) बदलत्या परिस्थितीशी सामना करता येतो (Effective response to dynamic environment) : कार्यात्मक परस्परावंलबित्वामुळे माहिती चटकन पाठविली जाते व संघटना बदलणार्या अनिश्चित परिस्थितीशी चांगल्या प्रकारे मुकाबला करु शकतात. यामुळे चटकन निर्णय घेता येतात. विविध घटकात अचानक बदलत्या परिणामाची तीव्रता कमी करता येऊ शकते.

७) वैयक्तिक विकास व वाढ होण्यास उपयुक्त (Helps self development and Growth) : चांगल्या कामाचा अनुभव मिळत असतो. त्यामुळे वैयक्तिक विकास होण्यास मदत होते. कामगारांच्या दृष्टीकोनात बदल हातात. कठीण परिस्थितीला तोंड देता येते. साहजिकच वैयक्तिक विकास आणि वाढ होण्यास मदत होते.

८) सामाजिक दृष्टिकोन (Attains Social Justice) : प्रकल्प कमीत कमी वेळेत तयार होतात. अशा प्रकल्पात मोठ्या प्रमाणात फायदा मिळतो. या नफ्याच्या भाग ग्राहकाच्या गरजा भागविण्यासाठी होतो. ग्राहक समाधानाला भर दिला जातो. साहजिकच सामाजिक दृष्टिकोन पाहिला जातो.

९) कार्यक्षमता वाढते (Improve efficiency) : मॅट्रिक्स संघटनेमुळे कर्मचार्यांची कार्यक्षमता वाढते. एकूण संघटनेची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

४.२.६ मॅट्रीक्स संघटनेचे तोटे / मर्यादा

१) आदेशाची साखळी तत्त्वाचे उल्लघंन : या प्रकारच्या संघटनेत एकापेक्षा जास्त पर्यवेक्षक असतात. त्यामुळे गोंधळात व विरोधात वाढ होते. तरी परिणामकारक नियंत्रणात घट होते. ह्या प्रकारची परिस्थिती टाळण्यासाठी प्रकल्प व कार्यकारी व्यवस्थापकांत बहुव्यापी संवाद प्रस्थापित करण्यासाठी आवश्यकता असते.

२) प्रशासन खर्च वाढतो : या पद्धतीत सतत संदेशवहन चालू असल्यामुळे कारकूनी कामात व त्यायोगे खर्चात वाढ होते. सतत घेणार्या सभा व चर्चा यामुळे प्रशासकीय कामासाठी खर्च वाढतो.

३) कामाचा ताण : प्रत्येक व्यक्तीला तिच्या दैनंदिन जबाबदार्या बरोबर सभा चर्चासत्र यास उपस्थित राहणे व कारकूनी काम करणे भाग पडते. त्यामुळे त्यांच्या जास्तीच्या कामात वाढ होते. तसेच परस्वरावलंबत्व व परस्पर संदेशवहन यामुळे परस्परविरोधी व अस्पष्ट भूमिका तयार होते. अशा प्रकारच्या कामामुळे व्यक्तीवर मानसिक ताण वाढण्याची शक्यता असते.

४) संतुलन : प्रकल्पाच्या तांत्रिक प्रशासकीय कामाच्या बाजूस संतुलन साधणे अवघड असते. प्रशासकीय खर्चाच्या मर्यादा मान्य करणारे उच्च तांत्रिक अभियंत्रे व शास्त्रज्ञ मिळणे अवघड असते. तसेच प्रकल्प प्रमुख व कार्यकारी व्यवस्थापक ह्यांच्या अधिकार व जबाबदार्या ह्यात संतुलन राखणे.

५) खर्चिक पद्धत : या संघटना प्रकारात साधनसामग्री आणि कर्मचार्यांचे मोठ्या प्रमाणात स्थलांतर होत असल्यामुळे प्रशासकीय व इतर खर्चात वाढ होते.

६) बेशिस्त : मूळ संघटनेतील विभागीय कार्यात्मक अधिकारी व प्रकल्प अधिकारी व दोघांचे नियंत्रण कर्मचार्यावर असल्यामुळे संघटनेत शिस्त रहात नाही.

७) समन्वयाचा अभाव : कार्यात्मक अधिकारी व प्रकल्प अधिकारी यांच्यात अहंकारामुळे समन्वयात अडथळे येतात.

८) प्रशासकीय गुंतागुंतीची रचना : मूळ संघटनेतील प्रत्येक विभागातून प्रकल्पानुसार विविध ठिकाणी कर्मचारी आणि साधनसामग्री फिरत असते. त्यामुळे प्रशासकीय कार्यात गुंतागुंत वाढते.

४.२.७ मॅट्रीक्स संघटना परिणामकारक कसे करता येईल

१) कार्याची निश्चित व्याख्या करणे (Clear definition of role) : प्रकल्प अधिकारी कार्यात्मक व्यवस्थापक यांच्या अधिकार व जबाबदार्या निश्चित केल्या पाहिजेत. प्रकल्प अधिकारी व कार्यात्मक व्यवस्थापक यांनी कोणती कामे केली पाहिजेत हे प्रथम निश्चित केले पाहिजे जेणेकरुन संघटनेत गोंधळ व व्यत्यय निर्माण होणार नाही. तसेच जे साह्यक असतात त्यांना देखील योग्य सूचना व मार्गदर्शन करणे, त्यामुळे मॅट्रिक्स संघटन परिणामकारक होऊ शकेल.

२) प्रशिक्षण (Training) : या पद्धतीसाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविला पाहिजे. संघटनेतील कार्यात्मक व्यवस्थापक व अन्य तंत्रज्ञ यांच्या ज्ञानाचा व कौशल्याचा वापर प्रकल्पासाठी करता येतो. तसेच प्रकल्पाचे व्यवस्थापक यांच्या अनुभवाचा उपयोग होतो.

३) सांधिक भावनेत वाढ (Team spirit) : अधिकारी वर्गाची निवड काळजीपूर्वक करणे, तसेच संघटनेतील प्रकल्प अधिकारी आणि विभागप्रमुख यांच्यात सांधीक भावना असणे गरजेचे आहे. अधिकारी व साह्यक यांच्यात सांधीक भावना असल्यास संघटना कार्यक्षम बनते.

४) प्रभावी संदेशवहन (Effective communication) : झालेल्या परिणामांची माहिती मिळाल्यानंतर ती इतर अधिकार्यांना सांगणे आवश्यक आहे. कर्मचारी व व्यवस्थापक यांच्यात संदेशवहन होणे आवश्यक आहे. वेळोवेळी सभा घेणे, चर्चा घेणे, समन्वय साधणे यामुळे कुठल्या प्रकारचा व्यत्यय निर्माण होणार नाही.

४.२.८ औपचारिक संघटन आणि अनौपचारिक संघटन यामधील फरक

औपचारिक संघटन (Informal Organisation)		अनौपचारिक संघटन (Informal Organisation)	
१)	**अर्थ :** ठराविक उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी दोन किंवा अधिक व्यक्तीच्या कार्यामध्ये जाणीवपूर्वक समन्वय साधण्याचा व कार्याचे एकत्रीकरण करण्याचा प्रयत्न केला जातो तेव्हा त्यास औपचारिक संघटन म्हणतात.	व्यवसाय संस्थेतील विविध विभागामध्ये काम करणार्या समप्रवृत्तीच्या व्यक्तीचे उत्स्फूर्त असे निर्माण झालेले समूह म्हणजे अनौपचारिक संघटन होय.	
२)	**उद्देश :** अ) व्यावसायिक उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी काम करते.	अ)	उद्दिष्टे ठरविलेली नसतात.
	ब) समाजास आवश्यक असणार्या वस्तू व सेवांचे उत्पादन कार्य करते.	ब)	कर्मचार्यांच्या मानसिक व सामाजिक गरजांच्या पूर्ततेसाठी
	क) अस्तित्व टिकविणे, स्थैर्य प्राप्त करणे नफा मिळविणे हे प्रमुख उद्देश असतात.	क)	मैत्रीचे संबंध प्रस्थापित करणे, प्रतिष्ठा मिळविणे, एकीने काम करणे इ. प्रमुख उद्देश असतात.

३)	**संबंध :** अ) अधिकारात्मक संबंध प्रस्थापित होतात.	अ)	मैत्रीचे व सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित होतात.
	ब) उच्च व्यवस्थापन मध्यम स्तरावरील व कनिष्ट स्तरावरील व्यवस्थापन यांचा समावेश करतो.	ब)	औपचारिक संघटनेतील कार्यक्षम व्यक्तीचा अनौपचारिक गटावर प्रभाव असतो.
	क) संघटनेतील संबंध दर्शविणारा आराखडा तयार करतो.	क)	संघटनेतील अधिकार संबंध दर्शविणारा आराखडा तयार करता येतो.
४)	स्थान संबंध : अ) संघटनेतील प्रत्येक व्यक्तीचे स्थान व अधिकार संबंध निश्चित केलेले असतात.	अ)	संघटनेतील प्रत्येक व्यक्तीचे संबंध फक्त मैत्रीचे असतात. अधिकाराचे नसतात.
	ब) संघटनेतील व्यक्तीसाठी कामकामविषयक विशिष्ट नियम व सूचना तयार केलेल्या असतात.	ब)	संघटनेतील व्यक्तीचे परस्पर संबंध हे वैयक्तिक स्वरूपाचे असतात. त्याच्या कार्याकरता नियम तयार केलेले नसतात. सर्वच व्यक्ती अलिखित नैतिक नियमाचे पालन करतात.
५)	**प्राधान्य :** कार्यक्षमता, शिस्त, नियंत्रण या गोष्टींना प्राधान्य दिले जाते.	स्वातंत्र्य उत्स्फूर्तपणा खेळीमेळीचे वातावरण यावर भर दिला जातो.	
६)	**कार्ये :** अ) विशिष्ट ध्येयपूर्तीकरता विविध प्रकारची कार्ये करतात.	अ)	नियोजित अशी कोणतीच कार्ये नसतात.
	ब) विविध कार्याचे व प्रक्रियांचे लहान लहान गटात विभाजन केले जाते.	ब)	उद्दिष्टे व कार्ये निश्चित नसल्याने कामाच्या विभाजनाच्या प्रश्न निर्माण होत नाही.
	क) या विविध विभागांच्या कार्यात सूसूत्रता निर्माण करुन समन्वय साधला जातो.	क)	औपचारिक कार्यात सुसूत्रता राखण्यास मदत होते.
७)	**उद्दिष्टपूर्ती :** व्यावसायिक उद्दिष्टपूर्तीस प्राधान्य असते.	कर्मचार्याच्या सामाजिक व मानसिक गरजाना प्राधान्य मिळते.	
८)	**संदेशवहन :** संदेशवहनाची विशिष्ट अशी औपचारिक पद्धत असते.	नैसर्गिक संदेशवहनाचे कार्ये होते.	
९)	**स्वातंत्र्य :** कर्मचार्याच्या विचार व मत स्वातंत्र्यावर बंधने असतात. बर्याचदा त्यांना मनमारुन काम करावे लागते.	विचार व मतस्वातंत्र्य असते. कर्मचारी आपले विचार भावना व मते सहजगत्या सांगू शकतात.	

४.३ विभागीकरण

संघटन प्रक्रियेतील (Process of organization) खाते विभागणी हा एक महत्त्वाचा टप्पा आहे. संघटनेतील कामाची विभागणी ही शास्त्रशुद्धरित्या करुन त्या विभाजित कामासाठी स्वतंत्र विभाग (Department) उघडणे व तो संबंधित व्यक्तिच्या स्वाधीन करणे यालाच खते विभागणी असे म्हटले जाते. अर्थात विविध विभागाच्या व्यवसायाच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी समन्वय साधने अत्यंत आवश्यक असते. सोयीसाठी आपण जेवढे जास्त विभाग करतो तेवढेच समन्वयाचे काम कठिण होत असते.

व्याख्या :

"संघटनेचे एकूण कार्यक्षेत्र व विविध कार्ये निश्चित केल्यानंतर व्यवसायाच्या विविध पातळीवरील प्रशासनामध्ये कार्यक्षमता, एकसूत्रता, सुलभता आणि समन्वय साधण्यासाठी एकंदरीत कार्याचे भिन्न स्वरूप लक्षात घेऊन त्याची निरनिराळ्या खात्यामध्ये विभागणी करणे आणि नंतर विविध खात्यातील संबंध लक्षात घेऊन परत त्यांचा निरनिराळ्या समूहामध्ये समावेश करणे म्हणजे विभागीकरण होय."

म्हणजेच विभागीकरणात दोन प्रमुख कार्याचा समावेश होतो.

१) कार्याचे विभाजन

२) समान कार्याचे एकत्रीकरण

According to pearce and Robinson - "Departmentation is the grouping of Jobs, process and resources in to logical units to perform some organizational task."

According to James and Stoner - "Departmentalisation is the grouping of work function to that similar and logically related activities occur together."

४.३.१ विभागीकरणाचे आधार

विभागीकरणाचे खालील प्रकार सांगता येतात.

१. कार्यानुसार विभागीकरण (Departmentation by functions)

२. वस्तूनुसार विभागीकरण (Departmentation by product)

३. प्रक्रियेनुसार विभागीकरण (Departmentation by process)

४. भौगोलिक क्षेत्रानुसार विभागीकरण (Departmentation by Geographical location / area)

५. ग्राहकानुसार विभागीकरण (Departmentation by customers)

६. वेळेनुसार किंवा समयानुसार विभागीकरण (Departmentation by time)

७. संख्येनुसार विभागीकरण (Departmentation by number)

८. वस्तूनुसार विभागीकरण (Human Relation Skill)

९. प्रक्रियेनुसार विभागीकरण (Technical Skill)

१) कार्यानुसार विभागीकरण (Departmentation by functions) : प्रत्येक उपक्रमात विविध क्रिया करण्यात येतात. तेव्हा ह्या क्रियाचे स्वरूप लक्षात घेऊन त्याची वर्गवारी काही ठळक कार्यामध्ये केली जाते व प्रत्येक कार्य एका स्वतंत्र विभागाकडे सोपविले जाते. तेव्हा त्यास कार्यानुसार विभागीकरण असे म्हणतात. व्यवस्थापन तज्ञ हेन्री फेयॉल याने सर्व व्यवसायाचे विभाजन खालील कार्यात केलेले आढळते.

१. तांत्रिक कार्ये (Technical)

२. व्यापारी कार्ये (Commercial)

३. अर्थविषयक कार्ये (Financial)

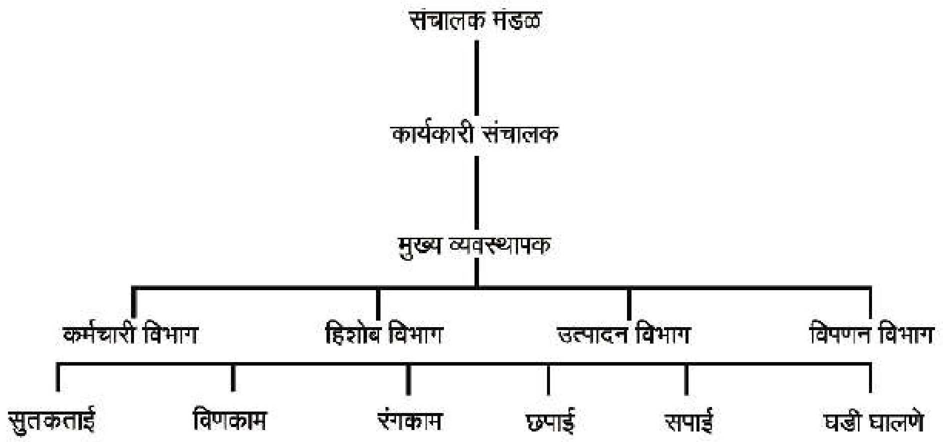
४. संरक्षणविषयक कार्य (Secarity)

५. लेखाकर्म विषयक कार्य (Accountancy)

६. व्यवस्थापकीय कार्य (Management)

या व्यतिरिक्त बहुतेक उद्योगांचे विभाजन हे विशेषत: उत्पादन कार्ये विपणन कार्ये, अर्थविषयक कार्य व कर्मचारी विषयक कार्ये या चार विभागात झालेले दिसते. या प्रकारालाच व्यवसायाचे किंवा उद्योगाचे कार्यानुसार functionwise (Classification) असे म्हणतात.

पुढील आकृतीवरुन या प्रकारची कल्पना जास्त स्पष्ट होईल.



कार्यानुसार विभागीकरणाचे फायदे (Advantages of Departmention by Function) :

१. कर्मचार्याच्या कौशल्यात वाढ होते.

२. मनुष्यबळाचा चांगला उपयोग करता येतो.

३. वैशिष्टीकरण साधता येते.

४. काटकसर / बचत करता येते.

५. प्रत्येकाची जबाबदारी निश्चित करता येते.

६. व्यवस्थापन, नियंत्रण व समन्वय सहज रितीने करता येते.

कार्यानुसार विभागीकरणाचे तोटे (Disadvantages of Departmentation by function) :

१) विभागप्रमुख फक्त आपल्या विभागापुरताच विचार करतात.

२) समन्वय साधने अवघड जाते.

३) अधिकाराचे केंद्रीकरण होते.

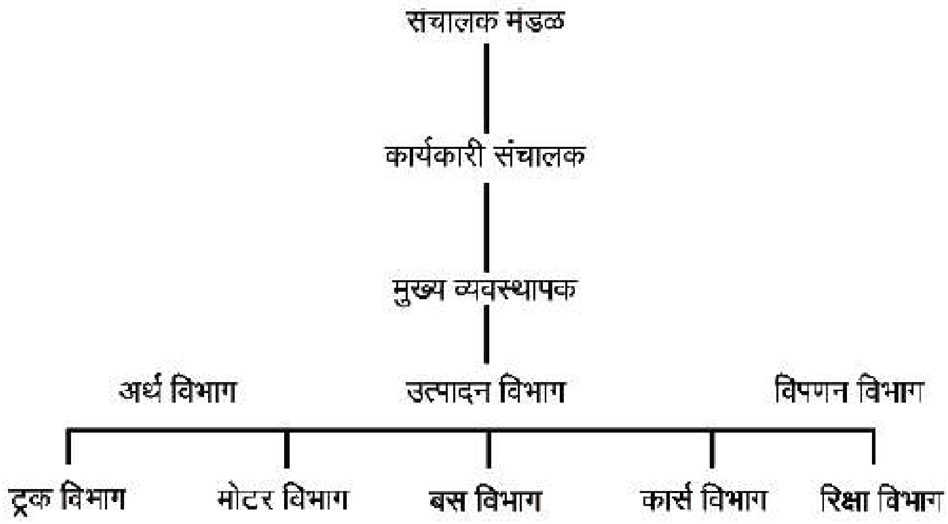
४) विभाग प्रमुखाच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवणे कठीण जाते.

२) वस्तूनुसार विभागीकरण (Departmentation by product) : एकाच कारखान्यात निरनिराळ्या प्रकारच्या किंवा विविध प्रतिच्या वस्तूचे उत्पादन करण्यावर भर दिला जातो. अशा कारखान्याच्या संघटनेची बांधणी वस्तुनुरुप केली जाते. ह्या विभागाचे अस्तित्व स्वतंत्र असते. प्रत्येक विभाग जणू काही स्वतंत्र उपक्रम असल्यामुळे विक्री विभाग इत्यादी प्रत्येक विभागाचे उपविभाग म्हणून कार्य करते.

वस्तुनुसार विभाग निर्मिती पुढे नमुद केलेल्या परिस्थितीनुसार स्विकारली जाते.

१) कारखान्यात विविध प्रकारच्या वस्तुचे उत्पादन केले जाते.

२) जेव्हा उत्पादन होणार्या वस्तूंची निर्मिती आणि विक्री विषयक वैशिष्ट्ये वेगवेगळी परंतु ठळक स्वरूपाची असतात. पुढील आकृतीवरुन वस्तुनूसार विभागीकरण स्पष्ट करता येईल.



वरील प्रकारच्या विभाजनास प्रत्येक / विभागाचे पुन्हा उपविभाग होऊ शकतात. उदा. मोटारकार विभागाचे विविध प्रकारच्या मॉडेल्सच्या कार किंवा ट्रक, विभागाचे विविध प्रकारच्या ट्रक्स किंवा बस विभागाचे विविध बसेस असेही विभाग करता येईल.

फायदे (Advantages) :

१. प्रत्येक विभागातील वस्तूचे स्वरूप, उपयोग वेगवेगळा असल्याने त्याचे वेगळे विभाग स्थापन केल्याने त्या वस्तू निर्मितीवर, जाहिरात, विक्रीवर स्वतंत्र लक्ष ठेवता येते.

२. कर्मचार्यांवर स्वतंत्र जबाबदारी टाकता येते. त्यामुळे स्वतंत्रपणे कार्य करता येते.

३. प्रत्येक वस्तूचे ग्राहक वेगवेगळे असल्याने त्यांच्या आवडीनिवडी वस्तूबद्दलची प्रतिक्रिया, सुधारणा यांचे ज्ञान विभागीय प्रबंधकास सहजरित्या होते. त्या अनुषंगाने वस्तूमध्ये सुधारणा घडवून आणता येते.

४. उद्योगाच्या एकूण नफायात ह्या विशिष्ट विभागाचे काय योगदान आहे हे स्वतंत्रपणे मोजता येते. वस्तूवर झालेला खर्च व वस्तूपासून मिळालेले उत्पन्न हे ही स्पष्टपणे मोजता येते.

५. कर्मचार्यांकरता काही विशिष्ट प्रकारचे शिक्षण, प्रशिक्षण, विशिष्ट प्रकारच्या अभिप्रेरणाच्या योजना राबवायच्या असतील तर या पद्धतीत योग्य राबविल्या जाऊ शकतात.

६. संघटनेच्या मुख्य प्रबंधकाच्या संपूर्ण कार्याचे ओझे विभागले जाते. निर्णय योग्य व स्थानिक जागी त्वरित घेतले जातात.

वस्तुनूसार विभागीकरणाचे तोटे (Disadvantages of Departmentation by Product) :

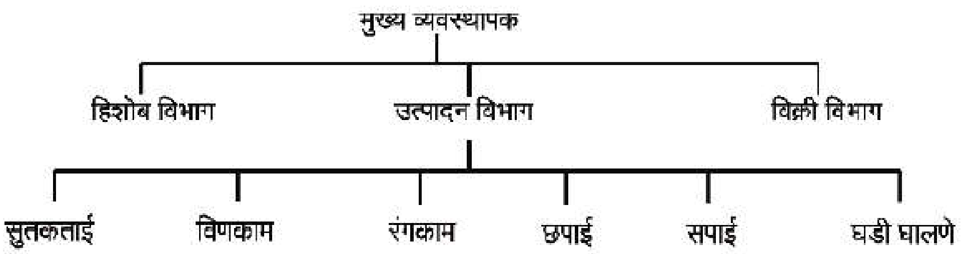
१. विभागांना स्वातंत्र्य दिल्याने संघटनेच्या हितापेक्षा विभागाचे हित जास्त सांभाळले जाण्याची शक्यता असते. तसे झाल्यास विभागीय प्रमुख व उद्योगांचा प्रमुख यात वाद निर्माण होण्याची शक्यता असते.

२. विविध विभाग झाल्याने एकसूत्रीपणा ठेवणे कठीण जाते. प्रसंगी समन्वय घडविणे अशक्य होते. नियंत्रणात अडथळे येतात.

३. विविध विभाग स्थापन करणे हे सर्व दृष्टीने खर्चाचे काम आहे. लहान व्यवसायांना ते शक्य नाही व मोठ्या उद्योगांना स्वतंत्र विभाग कार्यक्षम रितीने कार्यरत असतील तरच फायद्याचे ठरते.

४. जबाबदारीचे विभाजन झाल्याने, मुख्य व्यवस्थापकास विभागीय व्यवस्थापकांवर नियंत्रण ठेवणे कठीण जाते. विभागीय पातळीवर प्रसंगी घाईने व उत्साहापोटी चुकीचे निर्णय घेतले जातात व सोपविलेल्या जबाबदारीच्या दुरुपयोग होण्याची शक्यता असते.

३) प्रक्रियेनुसार विभागीकरण (Departmentation by process) : ज्या प्रकारच्या उद्येगात किंवा व्यवसायात वस्तू - निर्मिती ही ठराविक प्रक्रियेनुरुप (Process) होते अशा उद्योगाचे विभाजन हे प्रक्रियेनुसार होते. रसायन उद्योग (Chemical Industry) प्रक्रियेनुसार विभागलेला असतो. सुती वस्त्रोद्योगातसुद्धा उत्पादन ठराविक प्रक्रियेतून जाते. उदाहरणार्थ - सूत काढणे, रंग देण, व कापड तयार करणे, घडी घालणे, पुढील आकृतीवरुन उद्योगाचे विभाजन जास्त स्पष्ट होईल.



उद्योग प्रक्रियेप्रमाणे विभागला गेल्यामुळे विशेषकरणाचे फायदे, स्वतंत्र काम करण्याच्या आनंद, कार्यात सुधारणा घडवून आणण्यासाठी भरपूर वाव यासारखे अनेक फायदे घेतात. त्याचबरोबर विभाग प्रमुख व मुख्य प्रबंधकास मतभेद, निर्णयास विलंब, नियंत्रण व समन्वय करण्यात अडचणी निर्माण होतात.

प्रक्रियेनुसार विभागीकरणाचे फायदे (Advantages of Departmentation by Process) :

१. प्रक्रियेनुसार विभागांची निर्मिती केलेली असल्यामुळे परिस्थितीनुसार उत्पादनाच्या मात्रेत, उत्पादीत वस्तूच्या स्वरूपात, दर्जात आवश्यक ते बदल करता येतात.

२. पर्यवेक्षणाची परिणामकारकता वाढवता येते.

३. वस्तूच्या दर्जा निर्दोष ठेवता येतो.

४. विशेषीकरणाचा अवलंब केल्यामुळे विशेषीकरणाचे फायदे मिळतात.

५. प्रत्येक विभागाकरता तज्ञ व्यक्तीची नेमणूक करुन त्याच्या ज्ञानाचा फायदा करुन घेता येतो.

प्रक्रियेनुसार विभागीकरणाचे तोटे (Disadvantages or Limitation) :

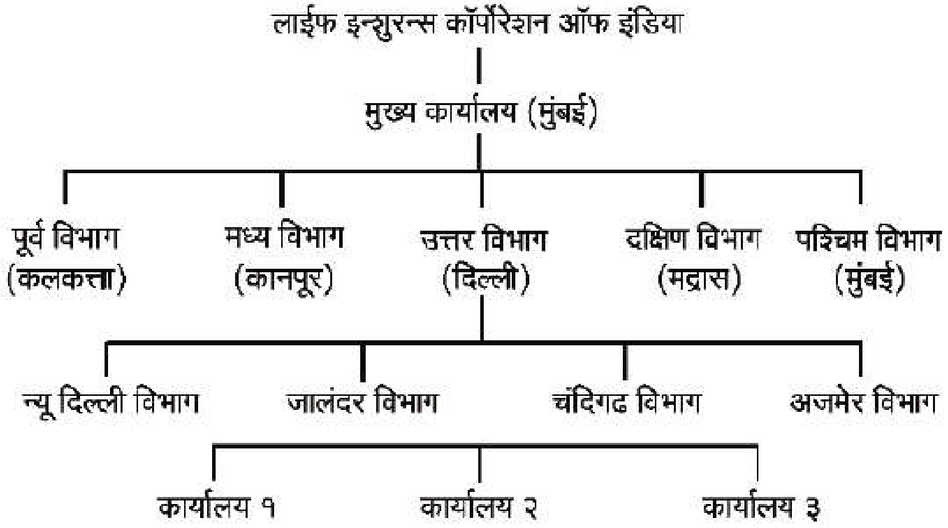
१. प्रत्येक विभाग स्वतंत्र असल्यामुळे काही क्रिया प्रत्येक विभागात कराव्या लागतात. उदा. माल हाताळणीमुळे खर्चात वाढ होते.

२. प्रत्येक विभागावर काळजीपूर्व लक्ष ठेवावे लागते. कोणताही विभाग कार्याच्या बाबतीत मागे पडत नाही. याची दक्षता घ्यावी लागते. अन्यथा आवश्यक त्या मात्रेत आणि वेळेत मिळू शकत नाही.

३. विविध विभाग प्रमुखांशी मतभेद होण्याची शक्यता असते.

४. विविध प्रक्रिया विभागात समन्वय साधता येत नाही.

४) भौगोलिक क्षेत्रानुसार विभागीकरण (Departmentation by Geographical location / area) : एखाद्या उद्योगाचा व्याप फारच मोठा असतो. उद्योगाचे एका मध्यवर्ती ठिकाणी कार्यालय स्थापन करुन संपूर्ण देशभरातील कामावर नियंत्रण ठेवणे आवश्यक होते. अशावेळी त्या व्यवसायाने / उद्योगाने कार्याचे क्षेत्रीय विभाजन करणे योग्य ठरते. उदा. अधिकोष सेवा विमा व्यवसाय या प्रकारच्या व्यवसायाचे स्पष्टीकरण पुढील तक्त्यावरुन जास्त चांगल्या रितीने स्पष्ट होईल.



फायदे (Advantages) :

१. प्रत्येक प्रदेशाच्या तेथील परिस्थितीचा विचार करुन क्षेत्र ठरविलेले असल्याने त्या क्षेत्राची वैशिष्टे जोपासता येतात. ग्राहकांना समाधान मिळू शकेल.

२. वाहतूक खर्चात फार मोठी बचत होते.

३. ग्राहकांना तत्परसेवा मिळू शकतात.

४. प्रत्येक विभागाला अभिप्रेरित करता येते.

५. प्रत्येक विभागाचा विकास करता येतो.

६. मध्यम स्तरावर प्रशिक्षण कार्यक्रम राबवता येतो.

तोटे / मर्यादा (Disadvantages) :

१. विभागीय व्यवस्थापकामध्ये मतभेद होतात.

२. मुख्य कार्यालयाकडून शाखांवर नियंत्रण ठेवणे अशक्य

३. अधिकाराचे विकेंद्रीकरण

४. विभागीय अधिकार्यांना व्यापक अधिकार प्राप्त होतात.

५) ग्राहकानुसार विभागीकरण (Departmentation by customers) : एखाद्या उद्योग अथवा व्यवसाय ठराविक उपभोक्त्यांची गरजपूर्ती करीत असेल तर, अशा उद्योगाचे विभाजन ग्राहकांनुसार केले गेल्यास फायदेशीर ठरते. उदाहरणार्थ, एखादा इलेक्ट्रोनिक उद्योग प्रामुख्याने औद्योगिक उपभोक्त्यांना (Industrial Customers) वस्तू पूरवित असेल किंवा सैनिकी आस्थापनांना (Military Organisation) वस्तू पुरवठा करीत असेल तर अशा प्रकारच्या विभाजनास ग्राहकानुसार विभागीकरण म्हणतात. पुढील आकृतीवरुन या प्रकारच्या विभाजनाची संपूर्ण कल्पना येईल त्यात विपणन (Marketing) कार्य उपभोक्त्याच्या प्रकारानुसार विभाजित केले आहे.

फायदे (Advantages) :

१. ग्राहकांवर व्यवस्थित लक्ष ठेवता येते.

२. श्रमविभागणीचा फायदा होतो.

३. ग्राहकांच्या आवडी निवडी कळू शकतात.

४. ग्राहकांच्या सेवकडे ग्राहकांच्या आवडीनिवडीकडे लक्ष दिल्यामुळे संघटनेचा नावलौकिक वाढतो.

तोटे / मर्यादा (Disadvantages) :

१. साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर होत नाही.

२. कामाची पुनरावृत्ती होते.

३. खर्चात वाढ होते.

४. विशिष्ट दर्जातील ग्राहकांवर अधिक भार. सर्वसामान्य ग्राहकांचा विचार केला जात नाही.

६) वेळेनुसार किंवा समयानुसार विभागीकरण (Departmentation by time) : काही संघटनातून उद्योगात दिवसरात्र काम चालू असते व उद्योग हा विविध पाळ्यात (Shift) काम करीत असतो. समजा एखाद्या उद्योग तीन पाळ्यात काम करीत असेल तर त्या उद्योगात प्रत्येक पाळीसाठी वेगळा विभाग असे तीन स्वतंत्र विभाग राहतील. प्रत्येक विभागाचे काम व उद्दिष्टे ही सारखीच राहतील. पण सातत्याने प्रत्येक पाळीस काम करणार्या माणसांची वैशिष्टे कदाचित वेगवेगळी राहतील. काही कर्मचार्यांना रात्रपाळीतच काम करणे आवडले. काहींना पहिल्या, तर काहींना दुसर्या पाळीत काम करणे आवडते हे विभाजन कर्मचार्याच्या सोयीप्रमाणे, आवडीप्रमाणे, वैशिष्टेपूर्व काम करण्याच्या पद्धतीप्रमाणे केलेले असते.

७) संख्येनुसार विभागीकरण (Departmentation by number) : संख्येवर आधारित विभागीकरण सर्वसामान्यपणे लष्कराचे बाबतीत किंवा संरक्षण दलात जास्त उपयुक्त असते. प्रचंड बांधकामावर मजूराच्या संख्येप्रमाणे विभाग केले जातात. उदा. मोठ्या धरणाचे बांधकाम कर्मचारयांची वर्गवारी करण्यात येऊन विभाग केले जातात.

४.४ प्रश्नसंग्रह

१. अधिकार प्रदान म्हणजे काय? अधिकार प्रदान प्रक्रियेतील टप्पे सांगा.

२. अधिकार प्रदानाची तत्त्वे सांगा.

३. अधिकार प्रदान एक कला आहे चर्चा करा.

४. अधिकार प्रदानाचे महत्त्व आणि फायदे सांगा.

५. अधिकार प्रदानातील अडचणी सांगा.

६. अधिकार प्रदानाची अडचणी दूर करण्यासाठी उपाय योजना सांगा.

७. अधिकार प्रदान आणि अधिकाराचे विकेंद्रीकरण यातील फरक सांगा.

८. नियंत्रण कक्षा म्हणजे काय त्याचे महत्त्व आणि फायदे सांगा.

९. ग्रेक्युनसचा नियंत्रण कक्षा संबंधी सिद्धांत स्पष्ट करा.

१०. नियंत्रण कक्षा ठरविणारे घटक स्पष्ट करा.

११. संघटन तक्त्याचे प्रकास सांगून त्याचे फायदे व मर्यादा सांगा.

❖❖❖❖

५

अधिकार प्रदान आणि व्यवस्थापन कक्ष

प्रकरण रचना :

५.० उद्दिष्टे

५.१ प्रास्ताविक

५.२ अधिकार प्रदान

५.३ प्रश्नसंग्रह

५.० उद्दिष्टे

- अधिकार प्रदान समजावून घेता येईल.
- नियंत्रण कक्षा समजावून घेता येईल.
- नियंत्रण कक्षा ठरविणारे घटक समजावून घेता येईल.
- संघटन तक्ता आणि त्याचे फायदे यांचा अभ्यास करता येईल.

५.१ प्रस्तावना

व्यवसाय संघटनेच्या भरभराटीसोबत तिचे स्वरूप आणि व्याप आणि त्यामुळे कार्यकारी अधिकार्यांचे काम वाढते. अशावेळी काम कार्यक्षमपणे होण्यासाठी त्यांचे विभाग करुन ते इतर दुय्यम अधिकार्यांवर सोपविण्यात येते किंवा हाताखालील अधिकार्यांना वाटून देण्यात येते अर्थात येथे एकच अपेक्षा असते की, प्रमुख अधिकार्याप्रमाणेच दुय्यम अधिकार्यांनी कार्य करावे अशाप्रकारे कामाची विभागणी करण्याच्या कार्यासच अधिकार प्रदान असे म्हणतात. कारण येथे कामाच्या जबाबदारीसोबत दुय्यम अधिकार्यांना काही मूलभूत हक्कांचे वाटप केले जाते.

५.२ अधिकार प्रदान

व्यवसाय संघटनेच्या भरभराटीसोबत तिचे स्वरूप आणि व्याप आणि त्यामुळे कार्यकारी अधिकार्यांचे काम वाढते. अशावेळी काम कार्यक्षमपणे होण्यासाठी त्यांचे विभाग करुन ते इतर दुय्यम अधिकार्यांवर सोपविण्यात येते किंवा हाताखालील अधिकार्यांना वाटून देण्यात येते अर्थात येथे एकच अपेक्षा असते की, प्रमुख अधिकार्याप्रमाणेच दुय्यम अधिकार्यांनी कार्य करावे अशाप्रकारे कामाची विभागणी करण्याच्या कार्यासच अधिकार प्रदान असे म्हणतात.

५.२.१ व्याख्या

१) लुईस ॲलन : “अधिकारप्रदान म्हणजे व्यवस्थापकाने स्वीकारलेली अशी प्रक्रिया की ज्याद्वारे तो आपले काम इतरांच्या मदतीने पूर्ण करताना आपले अधिकार दुसर्याला देते.”

L.A. Allen : “Delegation of Authority is the process a manager follows individing the work assigned to him so that he performs that part which only be, because of his unique organization placement can perform effectively and so that he can get other to help him with what remains.”

२) एफ. जी. मूर : “सहाय्यकावर काम सोपविणे व त्याबाबतीत त्यांना अधिकार देणे म्हणजे अधिकारप्रदान होय.”

F.G. Moore : “Delegation means assigning work to others and giving then authority to do it.”

३) थिओ हॅमन : ’सहाय्यकांना ठराविक मर्यादेच्या आत त्यांचे कार्य पार पाडता यावे याकरिता त्यांन अधिकार देण्याच्या प्रक्रियेला अधिकार प्रदान असे म्हणतात.“

Ther Harman : “Delegation of authority merely means the granting of a authority to subordinate to operate within prescribed limits.”

वरील सर्व व्याख्यांच्या अभ्यास केल्यास असे लक्षात येते की संपूर्ण कामांपैकी काही भागाची जबाबदारी सहाय्यकांवर सोपविण्याची आणि ते काम करण्यासाठी आवश्यक ते अधिकार देण्याची क्रिया अधिकारप्रदान अंतर्भूत आहे.

५.२.२ अधिकार प्रदान करण्याच्या प्रक्रियेतील टप्पे

१) दुय्यम अधिकार्यांना काम सोपविणे (Assisgnment of duties to subordinates) : अधिकारप्रदान प्रक्रियेतील पहिला टप्पा म्हणजे दुय्यम अधिकार्यांना काम सोपविणे दुय्यम अधिकार्याला एखादे काम करण्याची जबाबदारी सोपविली जाते. त्या कार्याबाबत काय अपेक्षा आहेत. ते काम केव्हा पूर्ण होणे आवश्यक आहे तसेच त्याला कार्याबाबत काय इष्टांक दिलेला आहे याबाबत सूचना दिल्या जातात.

२) अधिकार प्रदान करणे (Transfer of Authority) : अधिकार प्रदानाचा दुसरा टप्पा म्हणजे अधिकार प्रदान करणे. दुय्यम अधिकार्याला जे काम सोपविले असेल ते पूर्ण करता यावे म्हणून त्याला आवश्यक तेवढ्या प्रमाणात अधिकार प्रदान केले जाते.

३) जबाबदारी व अधिकार योग्य समतोल किंवा समन्वय साधणे (Acceptance condition) : आदर्श अधिकार प्रदान प्रक्रियेत जबाबदारी व अधिकार यांचा समतोल किंवा समन्वय साधणे आवश्यक असते. किती प्रमाणात जबाबदारी व अधिकार प्रदान करता येतात हे परिस्थिती सापेक्ष असते. पण काही जबाबदार्या केवळ प्रमुखालाच

सांभाळाव्या लागतात. त्या सोडून अन्य जबाबदार्या दुय्यम अधिकार्याकडे प्रदान केल्या जातात. व्यवस्थापनात अन्य व्यक्तींकडून कार्य करुन घेणे याला फार महत्त्व असते. प्रदान केलेली कार्य किंवा जबाबदार्या प्रदान व्यवस्थितपणे व कार्यक्षमतेने करवून घेणे हे अधिकार प्रदान प्रक्रियेचे प्रमुख सुत्र असते. वाजवीपेक्षा जास्त अधिकार प्रदान न करता योग्य प्रकारे अधिकार व जबाबदार्या प्रदान करणे आवश्यक असते.

४) उत्तरदायित्व निश्चित करणे (Creation of Responsibility) : एकदा अधिकार व जबाबदारी दुय्यम अधिकार्याला सोपविली म्हणजे वरिष्ठ अधिकारी आपल्या जबाबदारीतून कधीच मोकळा होऊ शकत नाही. दुय्यम अधिकारी आपली कार्ये व्यवस्थितपणे करीत आहे की नाही हे पाहणे, व त्यांच्या योग्य देखरेख ठेवणे. नियंत्रण ठेवणे ही व्यवस्थापकाचीच जबाबदारी असते.

अधिकार प्रदानाच्या प्रक्रियेमुळे दायित्वाचे (जबाबदारीचे) हस्तांतरण होते परंतु उत्तरदायित्वाचे हस्तांतरण होत नाही. व्यवस्थापकाला काही कामे पूर्ण करण्याची जबाबदारी आपल्या दुय्यम अधिकार्यांना अधिकार प्रदान प्रक्रियेमुळे सोपवता येतात. परंतु त्या वरिष्ठाप्रती असलेले उत्तरदायित्व व्यवस्थापकाचेच असते.

५.२.३ अधिकार प्रदानातील अडचणी / समस्या

अधिकार प्रदान क्रिया जरी वरकरणी साधी व सुलभ वाटत असली तरी प्रत्यक्ष व्यवहारात अधिकार प्रदान किचकट व गुंतागुंतीचा प्रश्न आहे. अधिकार प्रदानातील मुख्य दोन प्रकारच्या अडचणी असतात.

अ) अधिकारी वर्गाच्या अडचणी (Problem / Barriers of Manager)

ब) नोकर वर्गाच्या किंवा सह्यांच्या अडचणी (Barriers on the part of subordinate)

अधिकार प्रदानातील अडचणी

अ) अधिकारी वर्गाच्या अडचणी
१) मीच चांगले काम करतो
२) सहकार्याच्या क्षमतेवर अविश्वास
३) व्यवस्थापकाची अकार्यक्षमता
४) नियंत्रणाचा अभाव
५) सहाय्यकांच्या हुशारीची भिती
६) सत्तेची अभिलाषा
७) काळजीपूर्वक व संरक्षक दृष्टिकोन
८) टिकेची भिती
९) महत्त्व कमी होण्याची भिती
१०) प्रमुख अधिकारी सनातनी असल्यास

ब) दुय्यम / साह्यकांच्या अडचणी
१) परावलंबी वृत्ती
२) आत्मविश्वासाचा अभाव
३) टीकेची भिती
४) माहिती व साधने यांचा अभाव
५) प्रेरक योजनांचा अभाव
६) चुकीची भावना
७) निर्णय प्रक्रियेत अडथळा
८) इतर फायदे मिळत नाही

अ) अधिकार प्रदानातील अडचणी :

१) मीच चांगले काम करतो (I can do it better myself feeling) : अधिकारी वर्गाला नेहमी असे वाटते की, काम इतरांना सांगण्यापेक्ष स्वत:च त्याच्यापेक्षा अधिक चांगल्या प्रकारे कार्य करु शकू. म्हणून तो आपल्या कामाची विभागणी करण्यास नाखूष असतात म्हणून ते अधिकार प्रदान करीत नाहीत.

२) सहकार्याचा क्षमतेवर अविश्वास (Lack of confidence in subordinate) : वरिष्ठ अधिकार्यांना दुय्यम अधिकार्यांच्या कार्यक्षमतेबद्दल अथवा त्याच्या कामाबद्दल विश्वास नसल्यास ते अधिकार प्रदान करीत नाही व पर्यायाने स्वत:च्या कामाचा बोजा वाढवितात.

३) व्यवस्थापकांची स्वत:ची अकार्यक्षमता (Lack of ability to direct) : व्यवस्थापक इतरांना मार्गदर्शन करुन ते काम करुन घेण्याची कला जाणत नसेल व तो स्वत: चांगले काम करु शकतो पण इतरांकडून काम करुन घेण्यात अकार्यक्षम असेल तर अधिकार प्रदान प्रक्रियेत अडथळा निर्माण होतो.

४) नियंत्रणाचा अभाव (Absence of control / fear of losing control) : अधिकार प्रदान केल्याने वरिष्ठ अधिकार्यास नियंत्रणाची जबाबदारी घ्यावी लागते. योग्य नियंत्रण पद्धतीचा अभाव अधिकार प्रदान प्रक्रियेत अडथळे निर्माण करतो.

५) सहाय्यकांच्या हूशारीची भिती (Fare of subordinates excellence) : अधिकार प्रदान केल्याने जर दुय्यम अधिकारी कार्यक्षमपणे कार्य करु शकेल तर त्याला त्याबद्दल बढती मिळेल त्यामुळे प्रमुख अधिकार्याला एका सेवकाला मुकावे लागेल या भितीने अधिकार दिले जात नाही.

६) सत्तेची अभिलाषा (Desire to dominate) : सत्तेची अभिलाषा ही अधिकार प्रदानाच्या मार्गातील महत्त्वाची अडचण आहे. अधिकार्यांना वाटते की, अधिकार प्रदान केल्याने व्यवस्थापनावर असणारी त्याची पकट ढिली होते. त्याचे नियंत्रण नाहिसे होते. म्हणून स्वत:चे अधिकार देण्यास तो नाखुष असतो.

७) काळजीपूर्वक व संरक्षक दृष्टिकोन : दुय्यम अधिकार्याच्या चुकानाही वरिष्ठ अधिकारीच जबाबदार धरले जातात. त्यामुळे कर्मचार्यांनी चुका करण्यापेक्षा अधिकारी वर्ग काळजी म्हणून काम स्वत:च करणे पसंत करतात.

८) टिकेची भिती (Fear to criticism) : दुय्यम अधिकारी जर अधिकाराचा योग्य वापर करुन जास्त मान्यता मिळवून लोकप्रिय झाले तर आपल्यावर टीका होईल. आपण कमी पडलो हे सर्वांना समजेल या भितीने वरिष्ठ अधिकारी अधिकार प्रदान टाळतात असे दिसते.

९) महत्त्व कमी होण्याची भिती : प्रमुख अधिकार्याला वाटते की, दुय्यम अधिकारी सोपविलेले काम अधिक कार्यक्षमपणे करु शकेल आणि कालांतराने तो अधिकारपद्धती आणि अधिकाराची मागणी करेल त्यामुळे त्याचे महत्त्व कमी होईल.

१०) प्रमुख अधिकारी सनातनी असल्यास : जर प्रमुख अधिकारी फाजील दक्ष व सनातनी असल्यास तो इतरांना अधिकार देत नाही.

ब) सहाय्यकाच्या अडचणी (Barriers on the part of subordinate Difficulties) :

१) परावलंबी वृत्ती व सवय (Dependence on the superior for decisions) : दुय्यम अधिकारी व कर्मचारी यांना त्यांच्या समस्या वेळोवेळी वरिष्ठ अधिकार्यांकडून सोडवून घ्यावयाची सवय असते. अगदी बारीकसारिक गोष्ट ते वरिष्ठांचा सल्ला घेऊन काम करतात. म्हणजे दुसर्याच्या निर्णयावर त्यांना अवलंबून रहावे लागते. असे दुय्यम अधिकारी अधिकार स्विकारण्यास तयार असत नाही.

२) आत्मविश्वासाचा अभाव (Lack of self confidence) : वरिष्ठ कनिष्ठ संबंधामुळे कर्मचार्यांमध्ये वेगळेपणाची भावना निर्माण होते. न्यूनगंडामुळे दुय्यम अधिकारी वर्ग आत्मविश्वास गमावतात व म्हणूनच नवीन अधिकार स्वीकारण्यास तयार असत नाहीत.

३) टिकेची भिती (Fear to criticism) : दुय्यम अधिकारी नव्याने काम करताना अधिकाराचा वापर करताना त्यांच्याकडून चुका होण्याची शक्यता असते. मग ह्या चुका टीकेचा विषय बनतो. म्हणून दुय्यम अधिकारी अधिकार स्विकारण्यास नाखुष असतात.

४) माहिती व साधने यांचा अभाव (Lack of information and resources to do a good job) : अधिकारांचा योग्य तो वापर व्हावा व निर्णय अधिक अचूक असावेत व तत्परतेने घेतले जावेत याकरता आवश्यक ती सर्व माहिती व साधने दुय्यम अधिकार्यांना उपलब्ध होतीलच असे नाही. अर्थातच अधिकार व जबाबदारी स्विकारण्यात अडचणी येतात.

५) प्रेरक योजनांचा अभाव (Inadequacy of positive incentives) : अधिकारांच्या कुशलतेने वापर करुन व्यवसायास यश मिळवून दिल्यास दुय्यम अधिकार्यांचा उत्साह वाढेल या दृष्टीने कोणत्याही प्रेरक योजना अस्तित्वात असल्याचे दिसत नाही.

६) चुकीची भावना : दुय्यम अधिकार्यांची अशी भावना असते की अधिकार स्वीकृतीनंतर कामाच चूक केल्याने त्याला कामावरुन कमी केले जाईल किंवा त्याला बढती मिळणार नाही. म्हणून ते जबाबदारी स्वीकारत नाही.

७) निर्णय प्रक्रियेत अडथळा : कोणताही निर्णय घेण्यापूर्वी आवश्यक ती साधन सामग्री व माहिती उपलब्ध असणे आवश्यक आहे जर सहाय्यक अधिकार्यांना आवश्यक ती माहिती, आकडेवारी, उपलब्ध होत नसेल तर सहाय्यक अधिकार स्विकारण्यास नाखूष असतात.

८) इतर फायदे : जबाबदारी स्विकारुन काम केल्यावरही कामगारांना त्यांच्या सेवेचे फळ म्हणून पगारवाढ किंवा बढती मिळत असल्यास ते जबाबदारी स्विकारत नाहीत.

५.२.४ अधिकार प्रदानाची तत्त्वे

१) अधिकार व जबाबदारीचे तत्त्व (Authority should be co-existent with responsibility) : जबाबदारीच्या प्रमाणात अधिकार प्रदान करावेत. संघटनेतील कनिष्ठ अधिकार्यांना त्याचे अधिकार व त्यामुळे निर्माण होणारी जबाबदारी यासंबंधी स्पष्ट कल्पना देणे आवश्यक असते. दोन व्यक्तीमध्ये अधिकाराची सीमारेषा ठरविणे सोपे जाईल. अधिकार व जबाबदार्या यात समतोल असावा काहीवेळा अपेक्षित परिणामाचा रूपाने जबाबदार्या स्पष्ट केल्या जातात.

२) आदेशातील एकवाक्यता (Unity of Command) : एका व्यक्तीला एकाच व्यक्तीकडून आदेश मिळावेत जर एका व्यक्तीला अनेक व्यक्तीकडून आदेश किंवा अधिकार प्राप्त झाल्यास तिने कोणाचे आदेश मानावेत व कोणाला जबाबदार राहावे याबद्दल गोंधळ निर्माण होईल. हा गोंधळ टाळण्यासाठी आदेशात एक वाक्यता हवी.

३) योग्य संपादन (Proper Communication) : संघटनेतील विविध विभागामध्ये व्यवस्थापनाचा सर्व स्तरावर योग्य संपादन झाले पाहिजे. संज्ञापनाचे अनेक प्रकार आहेत. योग्य त्या पद्धतीने संज्ञापन झाले पाहिजे.

४) योग्य सहायकाची निवड (Selecting appropriate subordinates) : अधिकार प्रदान करताना योग्य सहाय्यकांची निवड करणे महत्त्वाचे असते. सोपविलेली जबाबदारी तो योग्य प्रकारे पार पाडू शकेल का याचा विचार करावा लागतो. त्या साह्यकाकडे असणारे कौशल्य, पात्रता इ. व गोष्टी पाहून त्याला अधिकार प्रदान करण्यात यावे.

५) अपेक्षित परिणामानुसार प्रदानतेचे तत्त्व : वरिष्ठ अधिकारी संघटनेची कार्ये ठरविली. त्यानंतर त्या कामाचे अनेक भाग पाडून प्रत्येक विभागातील अधिकार्यांना त्यांचे वाटप केले जाते. कनिष्ठ अधिकार्यांनी कोणते काम करावयाचे आणि त्याच्याबद्दल वरिष्ठांना काय अपेक्षित परिणाम हवे आहेत याची स्पष्टपणे कनिष्ठांना कल्पना देणे आवश्यक असणे तसेच नियंत्रणाबाबतचे धोरण देखील स्पष्ट केले पाहिजे.

६) उद्दिष्टे स्पष्ट असावी : अधिकार प्रदान प्रक्रिया प्रभावी होण्यासाठी संघटनेची उद्दिष्टे स्पष्ट असावी. सहाय्यक अधिकार्याला अधिकार प्रदान केल्यानंतर त्याने काम करताना संघटनेची उद्दिष्टे डोळ्यासमोर ठेवून काम केले पाहिजे. थोडक्यात जी उद्दिष्टे ठरविलेली असतात ती सहायकांना माहित असणे आवश्यक आहे.

७) निर्णयाचे तत्त्व : या तत्त्वानुसार प्रत्येकाला अधिकाराचे वाटप केल्यानंतर प्रत्येक सहाकार्याला निर्णयाचे स्वतंत्र दिले पाहिजे. त्यात वरिष्ठांनी हस्तक्षेप करु नये. सहायकांनी देखील वरिष्ठांवर अवलंबून राहू नये. निर्णय स्वातंत्र्यामुळे आत्मविश्वास वाढतो.

५.२.५ अधिकार प्रदान आणि अधिकाराचे विकेंद्रीकरण यातील फरक

	अधिकार प्रदान	अधिकाराचे विकेंद्रीकरण
१.	**अर्थ :** निर्धारित किंवा ठराविक मर्यादित कार्य करण्याचे अधिकार सहाय्यकांना देणे म्हणजे अधिकार प्रदान होय.	ज्या अधिकारामुळे सहाय्यक व कनिष्ठ अधिकार्याचे महत्त्व वाढते त्याला विकेंद्रीकरण म्हणतात.
२.	**स्वरूप :** अधिकार प्रदान ही एक कला आहे. यामध्ये वरिष्ठ अधिकारी आपल्या सहाय्यकाकडून काम करुन घेत असतो.	अधिकाराचे विकेंद्रीकरण हे व्यवस्थापनाचे तत्त्वज्ञान आहे. संघटनेद्वारे अधिकारांचे विकेंद्रीकरण करण्यात येते.
३.	**नियंत्रण :** अधिकार प्रदानामुळे सहाय्यकांवर नियंत्रण ठेवता येते. त्याला अधिकार प्रदान करण्यात येते त्यावर वरिष्ठांकडून प्रभावी नियंत्रण ठेवण्यात येते.	अधिकाराच्या विकेंद्रीकरणामुळे संघटनेच्या सर्व कार्यावर नियंत्रण ठेवले जाते. ज्याला अधिकार मिळालेले असतात ते नियंत्रण ठेवतात.
४.	**स्थिरता :** वरिष्ठ हे अधिकार केव्हाही काढू शकतात. अधिकार प्रदान हे कमी किंवा जास्त असू शकतात यामध्ये स्थिरता असते.	अधिकाराने विकेंद्रीकरण हे स्थिर स्वरूपाचे असते. कमी किंवा जास्त प्रमाण स्थिर / कायम स्वरूपाचे असते.
५.	**जबाबदारी :** अधिकार प्रदान केले तरी जबाबदारी कमी होत नाही.	स्वातंत्र्य उत्स्फूर्तपणा खेळीमेळीचे वातावरण यावर भर दिला जातो.
६.	**गरज :** काही वरिष्ठ गोष्टी घडविण्यासाठी अधिकार प्रदान हे आवश्यक असते. वरिष्ठ परिस्थितीमध्ये अधिकार प्रदान करण्याची जबाबदारी असते.	लहान संघटनेला विकेंद्रीकरणाची विशेष आवश्यकता नसते. मोठ्या संख्येसाठीच विकेंद्रीकरण आवश्यक असते.
७.	**समावेश :** अधिकार प्रदान प्रक्रिया ही वरिष्ठ आणि सहाय्यक यांच्यात होते.	अधिकाराचे विकेंद्रीकरण हे वरिष्ठ व्यवस्थापनाकडून खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापनापर्यंत होते.
८.	**संबंध :** अधिकार प्रदानाचा संबंध हा वरिष्ठ आणि सहाय्यक याच्यातच असतो.	अधिकाराचा विकेंद्रीकरणात संबंध फक्त उच्च व्यवस्थापनाचाच असतो.

५.२.६ व्यवस्थापन कक्षा किंवा नियंत्रण कक्षा

प्रास्ताविक :

व्यवस्थापन कक्षा किंवा क्षेत्र ही एक अशी प्रक्रिया आहे की ज्यामध्ये एक विशिष्ट अधिकारी किती कर्मचार्यावर नियंत्रण ठेऊ शकतो. याबाबत मर्यादा घालून दिल्या आहेत कारण कोणतेही व्यक्ती त्याच्या कुवतीपेक्षा किंवा कार्यक्षमतेपेक्षा अधिक काम करु शकत नाही किंवा मर्यादेपेक्षा जास्त नियंत्रण ठेवणार नाही. कार्यक्षम व्यवस्थापक व प्रशासक मोठ्या प्रमाणात वाढलेल्या व्यवसायावर नियंत्रण ठेऊ शकतात. सर्वसाधारणपणे उच्च अधिकारी ४ ते ६ व्यवस्थापकीय कर्मचार्यावर नियंत्रण ठेऊ शकतो. त्याचबरोबर एक व्यवस्थापक ८ ते १२ पर्यवेक्षकांवर नियंत्रण चांगल्या पद्धतीने ठेऊ शकतो. गेल्पूनसच्या सिद्धांतानुसार उद्योग संस्थेत कामगाराची व पदाधिकार्यांची सहसंबंध मोठ्या प्रमाणात वाढतात हे दाखवून दिले. म्हणजेच कामगार - कामगार, कामगार - मालक, मालक व मालक असे कोणत्याही प्रकारचे सहसंबंध वैयक्तिक सामुहिक किंवा मिश्रीत स्वरूपाचे असू शकतात त्यामुळे कोणत्याही पदाधिकार्याच्या कार्याची विशिष्ट क्षमता असते.

व्यवस्थापन कक्षेची व्याख्या (Definition of Span of Management) :

१) व्यवस्थापन कक्षा म्हणजे एका अधिकार्याच्या नियंत्रणाखाली असलेल्या कामगार किंवा नोकरांची संख्या अथवा एक व्यवस्थापक किती नोकरांवर कार्यक्षमरित्या नियंत्रण ठेऊ शकतो. याला व्यवस्थापनाची कक्षा असे म्हणतात.

२) लुईस ॲलन : 'एक व्यवस्थापक आपल्या हाताखालील किती अधिकार्यावर पर्यक्षण करु शकतो त्याला व्यवस्थापनाचे क्षेत्र किंवा कक्षा म्हणतात."

According to Louis Allen - "Span of supervision refers to the number of people that a manager can supervise."

३) **According to Stoner :** "Span of Management may be defined as the number of subordinates who report directly to given manager."

५.२.७ नियंत्रण कक्षेचे महत्त्व

१) व्यवस्थापकांची कार्यक्षमता वाढते (Ensures efficiency) : व्यवस्थापनाची कक्षा ही प्रत्येक संघटनेला आवश्यक आहे. व्यवस्थापन कक्षेमुळे व्यवस्थापकांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते. संघटनेमध्ये समतोल राखण्यात मदत होते.

२) वेळेचे महत्त्व आणि अधिकार्याचे कौशल्य (Importance of time and ability of superior) : पर्यवेक्ष अधिकार्याचा वेळ वाचतो. व्यवस्थापन कक्षा ठरविल्यामुळे एक व्यवस्थापक चांगल्या प्रकारचे काम करु शकतो. वेळ व पैशाची बचत होते.

३) मर्यादित सभासद संख्या (Restricts numbers) : व्यवस्थापन कक्षा ठरविल्यामुळे व्यवस्थापक आपल्या कमीत कमी ६ अधिकार्याच्या कार्यावर प्रभावी नियंत्रण ठेऊ शकतो किंवा त्यांना मार्गदर्शन करु शकतो.

४) गटांची नाराजी (Group feeling) : जेव्हा वरिष्ठ व साह्यक यांच्यातील सहसंबंध चांगले असतात. तेव्हा गटबाजी होऊ शकत नाही.

५) गैरहजेरी व अदलाबदलीचा दर कमी (Reducat absenteeism and turnover): व्यवस्थापक संख्या व अधिकार संख्या कमी असल्यास व्यवस्थापक आपल्या हाताखालील साह्यकांवर प्रभावी नियंत्रण ठेऊ शकतो. त्यामुळे गैरहजेरी व अदलाबदलीचा दर देखील कमी होण्यास मदत होते.

६) संबंध वाढतात (Improves relations) : व्यवस्थापन कक्षा ठरविल्यामुळे वरिष्ठ व कनिष्ठ / सहाय्यक यांच्यातील संबंध सुधारतात.

७) ताबडतोब कृती (Facilitates Prompt action) : व्यवस्थापन कक्षा ठरविलेली असल्यामुळे कोणताही निर्णय किंवा कृती ताबडतोब होते.

८) विश्वास वाढतो (Facilitates trust) : व्यवस्थापन कक्षा ठरविल्यामुळे संघटनेत विश्वासाचे वातावरण तयार होते. संघटनेत नियमांचे, पालन केले जाते. शिस्तीचे वातावरण तयार होते.

९) औद्योगिक शांतता (Ensures Industrial peace) : व्यवस्थापन कक्षा ठरविली नाही तर संघटनेत गुंतागुंत निर्माण होईल. औद्योगिक शांतता राहणार नाही. म्हणून व्यवस्थापन कक्षा ठरविल्यामुळे औद्योगिक शांतता राहते. औद्योगिक वातावरण शांत राहते.

१०) प्रभावी संदेश वहन (Facilitates effective communication) : व्यवस्थापन कक्षा ठरविल्यामुळे प्रभावी संदेश वहन होऊ शकते.

५.२.८ ग्रेल्युनस यांचा व्यवस्थापन कक्षा (क्षेत्र) ठरविणारा सिद्धांत

कारखान्याचा संघटनेत एक नवीन अधिकारी किंवा कर्मचारी नियुक्त केल्यामुळे किती व कोणत्या प्रकारचे संबंध प्रस्थापित होतात त्याबद्दल श्री. व्ही.ए. ग्रेक्युनस यांनी विशेष अभ्यास केला. सन १९३३ साली ग्रेक्युनस यांनी (Relationship in Organisation) ह्या शोधपत्रात आपले निष्कर्ष प्रसिद्ध केले हे निष्कर्ष ग्रेक्युनसचा सिद्धांत ह्या नावाने प्रसिद्ध आहे. ह्या सिद्धांताचे स्वरूप पुढे थोडक्यात स्पष्ट केले आहे.

संघटनेत एक नवीन अधिकारी किंवा कर्मचारी नियुक्त केल्यामुळे किती व कोणत्या प्रकारचे संबंध प्रस्थापित होतात यांचे त्यांनी सुत्र मांडले आहे. एक नवीन नियुक्तीमुळे एकूण संबंधाची संख्या भूमिती श्रेणीने वाढते असे त्यांनी म्हटले आहे. त्यासाठी त्यांनी पुढील सुत्र सांगितले आहे.

$$R = N\left(\frac{2^n}{2} + (n-1)\right)$$

R = Total No. of Relationship एकूण संबंध संख्या

N = Number of subordinates सहाय्यकांची संख्या

तसेच वरिष्ठ व अधिकारी आणि सहाय्यक यांचे तीन परस्परसंबंध पुढील प्रकारचे असतात.

१) प्रत्यक्ष एकेरी संबंध (Direct single Relationship)

२) प्रत्यक्ष गटसंबंध (Direct Groups Relationship)

३) तिरकस स्वरूपाचे संबंध (Cross Relationship)

कारखान्याच्या संघटनेत सहाय्यकांची संख्या ज्या प्रमाणात वाढते. त्यापेक्षा संबंधाच्या निर्मितीमध्ये होणारा एकूण वाढ अनेक पटीने जास्त असते. संबंधाची संख्या फारच मोठी असल्यामुळे व्यवस्थापकाच्या मानसिक क्षमतेवर ताण पडतो व त्यामुळे आपल्या सहाय्यकांच्या कार्यावर व्यवस्थितपणे देखरेख व नियंत्रण ठेवता येत नाही.

ग्रॅक्युनस यांच्या मते सर्वसाधारण परिस्थितीत व्यवस्थापकाची शारीरिक व मानसिक क्षमता मर्यादित असल्यामुळे तो एकंदर ६ सहाय्यकावर व्यवस्थितपणे देखरेख ठेऊ शकतो.

उदा. समजा कनिष्ठ अधिकार्याची संख्या ५ असेल तर वरिष्ठ व कनिष्ठ यात एकूण १०० प्रकारे संबंध प्रस्थापित होतात.

$$R = N\left(\frac{2^n}{2}+(n-1)\right)$$
$$= 5\left(\frac{2^5}{2}+5-1\right)$$
$$= 5\left(\frac{32}{2}+4\right)$$
$$= 5(16+4)$$
$$= 5(20)$$
$$= 100$$

Potential Relationship (Graicunas Formula) :

No. of Subordinates	No. of Total Relationship
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11374
12	24708
13	53404

ग्रॅक्युनस यांच्या मते एका संघटकाची वाढ केली असता केवळ प्रत्यक्ष एकेरी संबंधाच्या संख्येत वाढ होत नाही तर प्रत्यक्ष गट संबंधाच्या संख्येत आणि तिरकस स्वरूपाच्या संबंधात देखील वाढ होते. उदा. प्रशांत हा अधिकारी असून शशाक व आशुतोष हे त्याचे सहाय्यक आहेत या विद्यातील संबंध पुढीलप्रमाणे होतील.

१) प्रशांतचे शशांकबरोबर

२) प्रशांतचे आशुतोष बरोबर

प्रत्यक्ष गटसंबंध :

१) प्रशांतचे आशुतोष सोबत असताना शशांक बरोबर

२) प्रशांतचे शशांक सोबत असताना आशुतोष बरोबर

तिरकस संबंध :

१) शशांकचे आशुतोष बरोबर

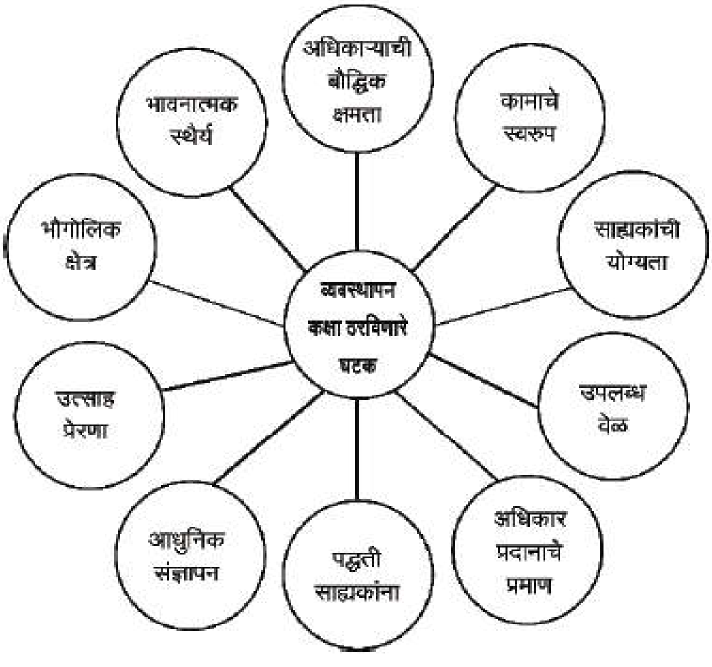
२) आशुतोषचे शशांक बरोबर

असे एकूण सहा संबंध

हा सिद्धांत ग्रॅक्युनसचा सिद्धांत म्हणून ओळखला जातो.

५.२.९ व्यवस्थापन कक्षा ठरविणारे घटक किंवा नियंत्रण कक्षा

व्यवसाय संघटनेत विविध पातळ्यांवर कार्य करणार्या व्यवस्थापकाच्या नियंत्रणाचे क्षेत्र मर्यादित असणे आवश्यक आहे. सर्व संघटनेसाठी व व्यवस्थाकासाठी आदर्श असे नियंत्रण क्षेत्र ठरविता येत नाही. म्हणून व्यवस्थापकांच्या नियंत्रणाचे क्षेत्र निश्चित करताना खालील घटक लक्षात घ्यावेत.



१) अधिकार्याची बौद्धिक क्षमता (Capacity of Manager) : संघटनेतील अधिकारयांची बौद्धिक क्षमता किंवा कुवत सारखी नसते. त्यासाठी प्रत्येक अधिकार्याची

बौद्धिक क्षमता किंवा कुवत सारखी नसते. त्यासाठी प्रत्येक अधिकार्याची बौद्धिक क्षमता किती आहे हे ठरवून व्यवस्थापकाने त्या अधिकार्याचे नियंत्रण क्षेत्र ठरवावे.

२) कामाचे स्वरूप (Nature of work) : नियंत्रणाची परिणामकारकता ही कार्याच्या स्वरूपादेखील अवलंबून असते. बदलत्या स्वरूपाच्या किंवा गुंतागुंतीच्या कार्यापेक्षा चाकोरीबद्ध स्वरूपाच्या कार्यावर देखरेख ठेवणे सोपे असल्याचे नियंत्रण क्षेत्राचे प्रमाण अधिक ठेवता येते. प्रत्येक प्रकारच्या कार्यासाठी समान नियंत्रण क्षेत्र निश्चित करता येत नाही. यासाठी व्यवस्थापन क्षेत्र ठरविताना कार्याचे स्वरूप विचारात घेतले पाहिजेत.

३) साह्यकांची योग्यता : ज्याच्यावर नियंत्रण ठेवावयाचे आहे त्यांच्या पात्रतेवर नियंत्रण मर्यादा आणि परिणामकारकता अवलंबून असते. हे सहाय्यक जर पात्र कार्यक्षम असतील तर नियंत्रणासाठी लागणारा वेळ आणि श्रम कमी लागतात. याउलट अप्रशिक्षित किंवा कमी कार्यक्षमता असणार्या कर्मचार्यावर देखरेख ठेवण्यासाठी जास्त वेळ आणि श्रम खर्च करावे लागतात.

४) उपलब्ध खेळ (Time devoted to supervision) : व्यवस्थापनातील उच्च अधिकार्यांना आपली स्वत:ची जबाबदारी पूर्ण करुनच सहायकांच्या कार्याचे निरीक्षण व नियंत्रण करावे लागते. साधरणपणे उच्च अधिकार्यांचा बराच वेळ धोरणात्मक निर्णय घेण्यासाठी व सभाना हजर राहण्यासाठी जातो. त्यामुळे ते सहाय्यकांच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवू शकत नाही. या अधिकार्यांचे नियंत्रण मर्यादित असावे. न्यूमन, समर व वॅरन ह्या तज्ञ लेखकांच्या मते - “An Executive who personally makes many decision is able to supervise few people than an executive who only has to provide occasional coaching and encouragement.”

५) अधिकार प्रदानाचे प्रमाण (Degree of decentralization and delgation): योग्य प्रमाणात अधिकार प्रदान करण्यावर देखील नियंत्रण क्षेत्र अवलंबून असते. सहकार्य आणि विश्वास या आधारावर जर वरिष्ठ आणि कनिष्ठ पातळीवरील संबंध निर्धारित होत असतील तर विस्तृत नियंत्रण शक्यि होते. प्रत्येक कार्यात स्वत: भाग घेण्यासाठी स्वत:च्या सहाय्यकांना अधिक वाव देणारा अधिकारी जास्त व्यापक क्षेत्रावर नियंत्रण ठेवू शकतो. सर्वच गोष्टी केंद्रीभूत करणार्या अधिकार्याच्या नियंत्रणासाठी जास्त वेळ देणे शक्य होत नाही त्यामुळे नियंत्रण क्षेत्र मर्यादित रहाते.

६) सहाय्यकांना प्रशिक्षण (Training to subordinate) : उद्योग संस्थेतील कामगार अनुभवी प्रशिक्षित व शास्त्रोक्त अभ्यास केलेले असतील तर काम कमीत कमी वेळात जास्तीत जास्त काम करु शकतात. त्याचबरोबर आपसातील सहसंबंध सलोख्याचे असतील तर कुशलता वाढवता येते व नियंत्रण कक्षा वाढविणे शक्य होते.

७) आधुनिक संज्ञापन पद्धती (Use of Communication Technology) : संज्ञापनाच्या प्रकारातील जर समोरासमोरील संज्ञापन असल्यास व्यवस्थापकाचा जास्त वेळ जाईल. कॉम्प्यूटरच्या सहाय्याने संज्ञापन पद्धती वापरल्यास वेळेची बरीच बचत होईल. म्हणून संज्ञापन पद्धतीवर व्यवस्थापन कक्षा ही अवलंबून असते.

८) उत्साह / प्रेरणा (Incentives Offered) : कनिष्ठाजवळ ज्ञान, योग्यता व कार्यक्षमता असेल तर ते अपेक्षित कार्य कार्यक्षमतेने करु शकतात. व्यापक क्षेत्रावर व्यवस्थापक नियंत्रण ठेवू शकतो.

९) भौगोलिक क्षेत्र : एखाद्या अधिकार्याला ज्या सहाय्यकाच्या कार्यावर देखरेख ठेवावी लागते असे सहाय्यक कुठे आहेत यावर सुद्धा नियंत्रणाचे क्षेत्र अवलंबून असते. सहाय्यक हे जर निरनिराळ्या ठिकाणी विखुरलेले असतील आणि संदेशवहनाची व वाहतुकीची व्यवस्था जर कार्यक्षम नसेल तर कार्यक्षेत्र अधिकारीसुद्धा फार थोड्या सहाय्यकांच्या कामावर देखरेख ठेवू शकेल. ह्या उलट अधिकारी आणि त्याचे सहाय्यक एकाच ठिकाणी काम करीत असतील. नजिकच्या परिसरात राहत असतील आणि संघटनेमधील संदेशवहनाची व्यवस्था कार्यक्षम असेल तर नियंत्रणाच्या क्षेत्राच्या थोडा विस्तार केल्यानंतरही संबंधित अधिकार्यांच्या कार्यक्षमतेवर त्याचा प्रतिकूल परिणाम होत नाही.

१०) भावनात्मक स्थैर्य : रागीट लहरी व नेहमी चिडणारा अधिकारी सहायकांवर प्रभाव नियंत्रण ठेवू शकत नाही. अशावेळी या अधिकार्याच्या नियंत्रणाचे क्षेत्र मर्यादित असावे. याउलट शांत स्वभाव, मानसिक संतुलन ठेवणार्या व मानसशास्त्र जाणणार्या अधिकार्याचे नियंत्रण क्षेत्र मोठे असावे.

५.३ प्रश्नसंग्रह

१. भौगोलिक क्षेत्र बाबत माहित लिहा

२. बाबत माहित लिहा

३. व्यवस्थापन कक्षा ठरविणारे घटक कोणते आहेत?

४. ग्रेल्युनस यांचा व्यवस्थापन कक्षा सिद्धांत स्पष्ट करा

५. नियंत्रण कक्षेबाबत टीप लिहा

६. अधिकार प्रदान आणि अधिकाराचे विकेंद्रीकरण फरक स्पष्ट करा

❖❖❖❖

६

निर्देशन आणि नियंत्रण

प्रकरण संरचना

६.0 उद्दिष्टे

६.१ प्रास्ताविक

६.२ प्रोत्साहन

६.३ नेतृत्व

६.४ नियंत्रण

६.५ प्रश्नसंग्रह

६.0 उद्दिष्टे

सदर प्रकरणाच्या अभ्यासाअंती विद्यार्थी खालील घटक समजु शकेल

१. प्रोत्साहन म्हणजे काय ?

२. प्रोत्साहनाचे विविध घटक

३. नेतृत्व क्षमता म्हणजे काय?

४. नियंत्रण व नियंत्रणाची आधुनिक साधने

६.१ प्रास्ताविक

दैनंदिन जीवनात कामगार वर्ग तसेच अधिकारी वर्गास कामा बाबत सातत्य राखण्यासाठी मासिक पगारा व्येतिरिक्त ईतर अधिकचे घटक देखील महत्वाची भुमिका बजावत असतात. जसे कि भर पगारी सुट्टी, संस्थेद्वारे प्रेक्षणीय स्थळी सहल, बोनस इत्यादी. ह्या सर्व घटकांचा परिणाम एकंदरीत कामाची ऋद्धी व कामगार समाधान ह्या मध्ये होते. कोणत्याही संघटने किंवा संस्थे मध्ये नेतृत्व क्षमता महत्वाची भुमिका बजावत असते. नेतृत्वाच्या वेगवेगळ्या पद्धती आहेत जसे लोकशाही पद्धती, राजेशाही पद्धती, सांघिक पद्धती, सल्लामसलत पद्धती इत्यादी. वेगवेगळ्या पद्धतीचा गुणधर्म हा वेगवेगळा असतो व त्याचा परिणाम हा संस्थेवर होत असतो. त्यामुळेच परिस्थिती नुसार योग्य त्या नेतृत्व पद्धतीचा अवलंब करणे गरजेचे ठरते. नियंत्रण हा सर्वात महत्वाचा घटक आहे ज्याद्वारे लक्षित उद्दिष्टये सध्या करता येतात. आधुनिक युगात व्यवस्थापकास नवनिर्मित तंत्रांचा योग्य पणे वापर करून प्रभावी नियंत्रण करता येऊ शकते.

६.२ प्रोत्साहन/ प्रेरणा

प्रोत्साहन ह्या शब्दाची उत्पत्ती 'प्रोत्साहित करणे ' या पासून झाली आहे. ज्याचा अर्थ इच्छा किंवा प्रेरणा असा असून ज्यायोगे एखादी व्यक्ती काम करून ध्येय गाठण्यासाठी प्रोसाहित होते. कामाच्या ठिकाणी प्रोत्साहन म्हणजे जास्त परिश्रम करून एखादे विशिष्ट काम अधिक जोमाने करणे असा होतो.

६.२.१ .प्रेरणेचे महत्व

कर्मचारी प्रेरणा ही एखाद्या संस्थेसाठी खालील उद्देशीत कारणांसाठी अतिशय महत्वाची बाब आहे.

१. ही प्रेरणा संस्थेला कर्मचाऱ्यांमध्ये जबाबदारीची, निष्ठेची भावना आणि वचनबद्धतेबद्दल जाणीव निर्माण करण्यास मदत करते.

२. ही प्रेरणा प्रवृत्त कर्मचार्यांना नोकरीचे समाधान मिळविण्यात मदत करते.

३. ही प्रेरणा संस्थेस मानव संसाधन विकास साधण्यास आणि कर्मचाऱ्यांना त्यांची वैयक्तिक उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी मदत करते.

४. ही प्रेरणा कार्यक्षमता, उत्पादकता आणि त्याद्वारे संस्थेचा नफा सुधारण्यात मदत करते.

५. ही प्रेरणा संस्थेला कर्मचारी-सहकार्य साधून संस्थात्मक बदल करण्यास मदत करते.

६. ही प्रेरणा संस्थेस सक्षम आणि कार्यक्षम कर्मचारी टिकवून ठेवण्यास मदत करते त्यामुळे कर्मचारी उलाढाल कमी होते.

७. ही प्रेरणा कर्मचाऱ्यांना स्वयंशिस्त राखण्यासाठी कोणत्याही शिक्षेची भीती न बाळगता वर्तन करण्यास प्रोत्साहित करते.

प्रेरकतेचे आर्थिक घटक कर्मचाऱ्यांना आर्थिक फायदे मिळविण्यासाठी चांगली कामगिरी करण्यास प्रोत्साहित करतात आणि यामध्ये खालील होतो.

६.२.२ प्रेरणा प्रभावित करणारे घटक मोठ्या प्रमाणात दोन गटात विभागले जाऊ शकतात

(अ) आर्थिक घटक (ब) आर्थिकेतर घटक

(अ) आर्थिक प्रोत्साहन:

प्रेरकतेचे आर्थिक घटक कर्मचाऱ्यांना आर्थिक मोबदला देऊन चांगली कामगिरी करण्यासाठी प्रोत्साहित करतात.

१. पगार अथवा वेतन: संस्थेने कर्मचाऱ्यांना कामाचा मोबदला म्हणून योग्य पगार अथवा वेतन पैसे दिले पाहिजेत. वेतन निश्चित करताना संस्थेने दैनंदिन खर्च,संस्थेची अथवा

मालकांची आर्थिक क्षमता,प्रतिस्पर्धी त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना देत असलेले वेतन अशा काही बाबींचा विचार होतो.

२. बक्षिसी: बक्षिसी म्हणजे कर्मचाऱ्यांमध्ये नफ्याची विभागणी करणे होय.हा एका प्रकारचा चांगले काम करण्याबद्दल प्रोत्सानहानपर आर्थिक मोबदला आहे.

३. भत्ते: भत्ते म्हणजे वेतनेतर जास्त किंवा अधिकचे कर्मचाऱ्यांना दिलेले वेतन होय. सादर भत्त्यांमध्ये प्रवास भत्ता ,शिक्षण भत्ता , घरभाडे, करमणूक भत्ता इत्यादी विविध भत्त्यांचा कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करण्यासाठी समावेश होतो.

४. प्रोत्साहनपर भत्ता: कर्मचाऱ्यांना ठराविक कालावधीत त्यांचे लक्ष्य साध्य करण्यासाठी विशेष प्रोत्साहनपर भत्ता दिला जातो.

५. समभाग पर्याय: कर्मचाऱ्यांना प्राधान्याने समभाग दिले जातात अशा प्रकारे त्यांना संस्थेच्या नफ्याचे सामायिकीकरण करून सक्षम करतात.

ब. आर्थिकेतर प्रोत्साहन:

संस्था कर्मचाऱ्यांना आर्थिकेतर प्रोत्साहनांचा उपयोग करून प्रेरीत करतात. आर्थिकेतर प्रोत्साहनात खालील बाबींचा समावेश होतो.

१. सेवेची सुरक्षा (Security of Service): कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या सुरक्षेची हमी दिली गेली तर अधिक कर्मचारी चांगले काम करू शकतात.

२. कौतुक (Appreciation): कर्मचाऱ्यांचे त्यांच्याकडून केलेल्या चांगल्या कार्यासाठी वरिष्ठांकडून त्यांचे कौतुक केले पाहिजे. चांगले शब्द कौतुक कर्मचाऱ्यांना चांगल्या कामगिरीसाठी नेहमी प्रोत्साहित करतात .

३. कामगारांचा सहभाग: जर कर्मचाऱ्यांना प्रत्येक दिवसाच्या कामात सहभागी होण्याची संधी दिली गेली तर निर्णय घेण्यामुळे जबाबदारीची भावना आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये आपुलकी निर्माण होण्यास मदत होते.

४. पदोन्नती (Job Enrichment): सक्षम कर्मचाऱ्यांना पदोन्नती देऊन त्यांना उच्च सामायिक आव्हानात्मक कामे करण्याची जबाबदारी उचलण्यास प्रवृत्त केले जाऊ शकते.

५. कामकाजाच्या परिस्थिती (Working Conditions): संस्था कर्मचाऱ्यांना अधिक गुणवत्तापूर्ण काम करण्यासाठी चांगल्या सुविधा जसे की , वातानुकूलन, उत्तम प्रकाशयोजना, स्वच्छता , सुरक्षा उपाय, दुरुस्ती व देखभाल यंत्रणा, योग्य कार्यालयीन व्यवस्था इत्यादी प्रदान करू शकते.

६. इतर घटक जसे की कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे, नोकरीची सुयोग्य संधी , बढती आणि बदल्या (promotions and transfers), योग्य कार्यप्रदर्शन मूल्यांकन (performance appraisal), कामाचे लवचिक तास, योग्य कल्याणकारी सुविधा म्हणून खाणावळीची सोय (canteen facilities), करमणूक, क्रीडा सुविधा इ. देखील प्रदान करता येतात.

६.२.३ संप्रेषण

संस्थेमध्ये कामाच्या ठिकाणी एका व्यक्ती किंवा गटाकडून, दुसऱ्या व्यक्ती किंवा गटादरम्यान माहिती संप्रेषित अथवा प्रसारित करणे, याला संप्रेषण (Communication) असे म्हणतात. यात अमौखिक आणि शाब्दिक संप्रेषण समाविष्ट असून शाब्दिक संप्रेषणात संदेश देण्यासाठी शब्दांचा वापर समाविष्ट असतो.हे संप्रेषण दूरध्वनीवरून अथवा लघु संदेश सेवेद्वारे (SMS) असू शकते. अमौखिक संप्रेषण लिखित स्वरूपात असून यामध्ये संदेश,दस्तऐवज,अक्षरे,मजकूर,तक्ते ,ई-मेल, अहवाल,लघु संदेश सेवा इत्यादींचा समावेश होतो. सुसंवाद हा उत्पादकता आणि संस्थेमधील सर्व स्तरांमध्ये घट्ट बंध निर्माण करण्यासाठी आवश्यक साधन आहे.

६.२.४ संप्रेषणाचे महत्त्व:

संस्थेमध्ये प्रभावी संप्रेषणाचे फायदे खालीलप्रमाणे आहेत

१. संप्रेषणामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता आणि उत्पादकता सुधारून कंपनीची एकूण कामगिरी सुधारते.

२. संप्रेषणामुळे कर्मचाऱ्यांना कामासंदर्भात आणि इतर संबंधित समस्यांसंदर्भात स्पष्ट सूचना देण्यास मदत होते.

३. संप्रेषण संघटनेत संघभावना निर्माण करण्यास मदत करते.

४. संप्रेषणामुळे नोकरीमध्ये समाधान प्राप्त होण्यास मदत होते.

५. संप्रेषणामुळे अनुपस्थिति आणि कर्मचारी उलाढाल (employee turnover)कमी करण्यात मदत होते.

६. संप्रेषणामुळे कर्मचारी नवोपक्रम/नवकल्पना हाती घेण्यास प्रोत्साहित होतात.

७. संप्रेषणामुळे कार्यशक्ती विविधता (workforce diversity) राखण्यास मदत होते.

८. संप्रेषण संस्थेतील आवर्ती समस्या सोडविण्यास मदत करते.

९. संप्रेषण कर्मचाऱ्यांमध्ये निष्ठा आणि जबाबदारीची भावना निर्माण करण्यास मदत करते.

१०. संप्रेषण चांगली ग्राहक सेवा देण्यात आणि अनेक पक्षांशी जसे की भागधारक, कर्जदार , सरकार आणि समाज इत्यादींशी प्रत्यक्ष किंवा अप्रत्यक्षपणे संबंध राखण्यास मदत करते.

६.२.५ प्रभावी संवादाममधील अडथळे

प्रभावी संप्रेषणात सामान्यपणे खालील अडथळे असू शकतात:

१. जटिल, अपरिचित आणि तांत्रिक अटींचा वापर.

२. काही लोक आपल्या भावना व्यक्त करण्यात अक्षम असतात किंवा विशिष्ट विषयांवरील संप्रेषण जसे की राजकारण, धर्म, अपंगत्व, लैंगिकता आणि लैंगिक संबंध, वंशविद्वेष इ. त्यांना विचित्र वाटू शकते.

३. प्राप्तकर्त्यास लक्ष, कमतरता, विचलितता किंवा संबंधित गोष्टींचा अभाव

४ समज आणि दृष्टिकोनातील फरक.

५. शाररिक अडचणी जसे की श्रवणविषयक समस्या किंवा बोलण्यातील अडचणी.

६. अमौखिक संप्रेषणातील अडचणी जसे की गैर-मौखिक संकेत,हावभाव, शरीरभाषा इ.

७. भाषा आणि / किंवा अपरिचित शब्दोच्चार समजण्यास असमर्थता.

८. तफावत (Bias): लोक कधीकधी प्रत्यक्षात जे म्हटले आहे त्यापेक्षा जे ऐकायचे आहे ते ऐकतात आणि चुकीचे निष्कर्ष काढतात.

९. सांस्कृतिक फरक: सामाजिक परस्परसंवादाचे भिन्न संस्कृतींमध्ये भिन्न.निकष असू शकतात तसेच भावनादेखील वेगवेगळ्या संस्कृतीत वेगळ्या प्रकारे व्यक्त केल्या जाऊ शकतात.

६.३ नेतृत्व

दिग्दर्शनाच्या कार्याचा एक महत्त्वाचा घटक म्हणजे नेतृत्व व्यवस्थापन.हे लोकांना स्वेच्छेने कार्य करून सामान्य लक्ष्य साध्य करण्यासाठी प्रवृत्त करणारी क्रिया आहे.

नेतृत्वाची व्याख्या खालीलप्रमाणे आहे:

नुट्झ आणि ओ'डोन्नेल यांच्या मते- "नेतृत्व ही व्यवस्थापकाची अधीनस्थांना आत्मविश्वासाने आणि जोमाने कार्य करण्यास प्रवृत्त करणारी क्षमता आहे".

ऑलफोर्ड आणि बीटी हे-"अनुयायांच्या गटाकडून जबरदस्तीऐवजी स्वेच्छेने अपेक्षित कृती करण्याची क्षमता" म्हणून परिभाषित करतात

जॉर्ज टेरी यांनी "लोकांना गट हेतूं साध्यण्यासाठी स्वेच्छेने प्रयत्न करण्यासाठी प्रभावित करण्याच्या क्रिया" म्हणून परिभाषित केले आहे .

अशा प्रकारे, नेतृत्वामध्ये कार्य करताना व्यवस्थापक एक नेता म्हणून कार्य करतो आणि त्याच्या अधीनस्थांना काही उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी त्यांच्या सर्वोत्तम प्रयत्नांवर परिणाम करण्यासाठी प्रभाव पाडतो. नेता तेव्हाच कार्य करू शकतो जेव्हा त्याला अनुयायी असतात. नेत्याला परिणामांची संपूर्ण जबाबदारी घ्यावी लागते म्हणून नेतृत्व ही एक वैयक्तिक / मानवी क्रिया असून ही व्यक्ती किंवा परिस्थितीनुसार शैली बदलू शकते.

६.३.१ नेत्याची कार्ये:

नेत्याची महत्त्वपूर्ण कार्य खालीलप्रमाणे आहेत.

१. लक्ष्य/उद्दिष्ट निश्चिती: नेतृत्व ही प्रभावाची क्रिया असून नेते लोकांना विशिष्ट ध्येयाकडे स्वेच्छेने काम करण्यासाठी प्रवृत्त करतात ,तेंव्हा अधिनास्थापूर्वी प्रथम नेत्याला ध्येयनिश्चिती करावी लागते.

२. कामाचे वाटप (Assigning jobs): नेत्याला त्याच्या अधिनस्थांच्या क्षमतेनुसार काम सोपवावे लागते. त्यासाठी त्याला अधीनस्थांना त्यांचे कार्य प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी सुविधा आणि कामाच्या शर्ती अथवा पद्धती उपलब्ध करुन द्याव्या लागतात.

३. काम करण्यासाठी अधीनस्थांना प्रभावित करणे: नेत्याला अधीनस्थांना त्यांचे कार्य प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी सूचना द्याव्या लागतात तसेच आवश्यक निर्णय घ्यावे लागतात.

४. समन्वय: एखाद्या संस्थेमध्ये एखादे विशिष्ट काम असे असू शकते जेव्हा बरेच लोक सर्वोत्तम प्रयत्न करून पूर्ण करू शकतात. तेंव्हा नेत्याला लोकांच्या क्रियांमध्ये अपेक्षित कामगिरी साध्य करण्यासाठी समन्वय साधणे आवश्यक आहे

५. दिशा आणि प्रेरणा: नेत्याला अधीनस्थांना त्यांचे सर्वोत्तम प्रयत्न करून इच्छित लक्ष्य साध्य करण्यासाठी प्रेरित करावे लागते.

६. व्यवस्थापन आणि अधीनस्थ यांच्यातील दुवा : एक नेत्याला व्यवस्थापन आणि अधीनस्थांदरम्यान एक दुवा म्हणून काम करावे लागते. त्याला व्यवस्थापनाच्या योजना आणि धोरणांची माहिती अधीनस्थांना द्यावी लागते तसेच अधीनस्थांच्या समस्या आणि तक्रारी व्यवस्थापनासमोर मांडाव्या लागतात.

६.३.२ नेतृत्त्वाची शैली:

अधीनस्थांना नेतृत्व आणि मार्गदर्शन करण्यासाठी प्रभावी नेतृत्व आवश्यक आहे जेणेकरुन ते काम योग्य प्रकारे पार पाडतील.प्रत्येक नेता अथवा व्यवस्थापक अधीनस्थांना अग्रेषित करण्यासाठी विशिष्ठ शैलींचा वापर करतात. अशा शैली नेत्यांनुसार ,परिस्थितीनुसार, संस्थांनुसार आणि संस्थेच्या तत्वज्ञानानुसार भिन्न असतात.

नेतृत्त्वाच्या वेगवेगळ्या शैली खालीलप्रमाणे आहेत:

१. निरंकुश शैली (Autocratic Style): निरंकुश शैलीत नेता स्वतः सर्व निर्णय स्वतः घेतो आणि अधीनस्थांकडून त्याच्या निर्णयाचे अनुकरण होणे अपेक्षित असते. सदर शैलीत स्वतः सर्व निर्णयांसाठी जबाबदार असतो . या शैलीत वरिष्ठ आणि अधीनस्थ यांच्यात औपचारिक संबंध असतात.

२. नोकरशाही शैली (Bureaucratic Style): सरकारी संस्थामध्ये सामान्यत: नेतृत्त्वाची ही शैली असते. सर्वसाधारणपणे ह्यात नेता संस्थेच्या नियमांचे पालन करतो. त्याला निर्णय घेण्याचे मर्यादित अधिकार असतात. निकडीच्याबाबतीत देखील त्यालाही अधिकार साखळीचे(Scalar Chain)अनुसरण करावे लागते. वरिष्ठ आणि अधिनस्थांमधील संबंधदेखील औपचारिक असतात. या शैलीमध्ये निर्णय घेण्यास आणि निर्णयाप्रमाणे कृती करण्यास उशीर होतो.

३. सल्लामसलत शैली (Consultive/Democratic Style): या प्रकारात,नेता निर्णय घेण्यापूर्वी आपल्या अधीनस्थांचा सल्ला घेतो. तो त्याच्या अधीनस्थांची मते आणि मते विचारात घेतात. नाती वरिष्ठ आणि अधीनस्थ यांच्यात अनौपचारिक असतात.

४. सहभागी शैली(Participative Style): या शैलीमध्ये नेता त्याच्या अधीनस्थांना निर्णय घेण्यात भाग घेण्याची परवानगी देते. द नेता आणि त्याचे अधीनस्थ हे घेण्याची जबाबदारी सामायिक करतात निर्णय. तर अशा प्रकारच्या नेतृत्त्वाची भावना निर्माण होते अधीनस्थांमध्ये जबाबदारी आणि निष्ठा.

५. लैसेझ - फेयर शैली (Laissez - faire Style): या शैलीमध्ये वरिष्ठ अधिनस्थांना निर्णय घेण्यासाठी अनुमती देतात तसेच वरिष्ठ अधिनस्थांशी निर्णय घेताना एका मित्र,तत्वज्ञानी आणि मार्गदर्शकाप्रमाणे वागतात.

६. पितृसत्तात्मक शैली (Paternalistic Style): या नेतृत्त्वाची शैली संघटनेत एका कुटुंबाचे वातावरण तयार करते .वरिष्ठांना आदरपूर्वक वागणूक दिली जाऊन अधीनस्थांद्वारे पित्याप्रमाणे ओळखले जाते. ह्या शैलीचे मुख्यतः जपानी संस्थांमध्ये अनुसरण केले जाते.

७. समाजवादी शैली (Sociocratic Style): या शैलीमध्ये संस्थात्मक हितसंबंध जोपासण्यापेक्षा वरिष्ठ अधीनस्थांच्या कल्याणासाठी अधिक काळजी करतात.

८. न्यूरोक्रॅटिक शैली (Neurocratic Style): या शैलीचा नेता उच्च कार्यबद्दल अत्यंत संवेदनशील असतो आणि कुठल्याही परिस्थितीत काम करून घेण्याबद्दल आग्रही असतो तसेच तो कामाप्रती अत्यंत संवेदनशील असतो

९. परिस्थितीत्मक शैली (Situational Style): या शैलीचा नेता खूपच व्यावहारिक असतो आणि परिस्थितीनुसार त्याच्या शैलीत बदल करतो. तो तातडीचे आणि महत्त्वाचे निर्णय घेताना निरंकुश शैलीचा वापर करू शकतो. तो सहकार्यासाठी सल्लामसलत शैली वापरू शकतो आणि गट निर्णय घेताना आवश्यक तिथे अधीनस्थांची मते जाणून घेण्यासाठी सहभागात्मक शैलीचा वापर करतो.

६.३.३ चांगल्या नेत्याची वैशिष्ट्ये:

नेतृत्व एक वैयक्तिक क्रिया आहे. यशस्वी नेते होण्यासाठी काही गुण असणे आवश्यक आहेत.चांगल्या नेत्याला आवश्यक असलेले गुण खालीलप्रमाणे आहेत.

१. इतरांवर प्रभाव पाडण्यासाठी चांगले व्यक्तिमत्व.

२. पुढाकार घेण्याची क्षमता

३. भावनिक बुद्धिमत्ता

४. दूरदृष्टी म्हणजेच भविष्याचा अंदाज घेण्याची क्षमता

५. संप्रेषण कौशल्ये

६. सामाजिक कौशल्ये

७. प्रशासकीय कौशल्ये

८. चांगले समजूतदारपणा आणि निर्णय

९. जबाबदारी घेण्याची क्षमता

१०. शिस्त

११. निष्ठा आणि योग्य चारित्र्य

१२. आत्मविश्वास

६.४ नियंत्रण

नियंत्रण हे व्यवस्थापनाचे अंतिम कार्य आहे.हे कार्य व्यवस्थापनाच्या इतर कार्यांनंतर जसे की नियोजन, आयोजन आणि दिग्दर्शनानंतर येते. नियोजनाचे कार्य उद्दीष्ट प्रारंभापासून होते किंवा मानक निकाल आणि भविष्यातील कृती करण्याच्या निर्णयापासून होते.

कर्मचाऱ्यांचे आयोजन आणि कर्मचाऱ्यांना निर्देशन कार्य ठोस कृती करण्यासाठी केल्या जातात आणि याचा परिणाम म्हणून संस्थेला नफा, निव्वळ किंमत,व्यावसायिक पत आणि प्रतिष्ठा आणि ग्राहकांचा अभिप्राय या गोष्टी प्राप्त होतात. नियंत्रण कार्य हे उद्दीष्टांशी प्रत्यक्ष परिणामांची तुलना करण्याशी संबंधित आहे. जर वास्तविक परिणाम हे उद्दीष्टे किंवा प्रमाणानुसार नसतील तर परिणाम सुधारण्यासाठी योग्य त्या उपाययोजना केल्या जाऊ शकतात.

६.४.१ पायऱ्या

नियंत्रणातील काही आवश्यक पायऱ्या खालीलप्रमाणे आहेत.

१. कार्य मानके निश्चित करणे (Setting performance standards): नियंत्रणाच्या प्रक्रियेची पहिली पायरी म्हणजे कार्य मानक निश्चित करणे होय. ही मानके वास्तविक कार्यप्रदर्शन मोजण्यासाठी आधारभूत आहेत.

२. वास्तविक कामगिरीचे मापन (Measurement of Actual Performance): एकदा मानक निश्चित केले की पुढील चरण म्हणजे वास्तविक कार्यप्रदर्शन मोजणे. वास्तविक कामगिरी मोजण्याचे काही मार्ग असे आहेत -

अ) कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे मोजमाप करण्यासाठी मूल्यांकन अहवाल कामगिरी

ब) आर्थिक कामगिरी मोजण्यासाठी विविध गुणोत्तर काढणे जसे की निव्वळ नफा प्रमाण, कर्जाची उलाढाल प्रमाण / गुंतवणूकीवर परतावा, वर्तमान प्रमाण इत्यादी

क) विपणन कामगिरी नग-विक्री गुणोत्तर, समभागातली वाढ याद्वारे मोजली जाऊ शकते.

ड) नमुना तपासणी उत्पादित नगगुणोत्तराद्वारे तपासली जाऊ शकते

३. वास्तविक कामगिरीची मानकांशी तुलना करणे (Comparing Actual Performance with standards): ह्या पायरीमध्ये वास्तविक कार्यक्षमतेची मानकाशी तुलना केली जाते. निश्चित केलेल्या मानकांमधील विचलन शोधण्यासाठी व्यवस्थापकाला विचलनाची पातळी शोधावी लागेल आणि व्यवसायावर परिणाम करणाऱ्या अत्यावश्यक आणी

महत्वाच्या विचलनांवर लक्ष केंद्रित करावे लागेल. त्याचवेळी किरकोळ किंवा बिगर-महत्वाच्या विचलनांकडे दुर्लक्ष करावे लागेल मात्र विचलनास कारणीभूत असणाऱ्या विविध महत्वाच्या कारणांचा जसे की यंत्रसामग्री अदलाबदल ,कर्मचारी नियुक्ती, कच्च्या मालाचा दर्जा, नफ्याचा दर अभ्यास असणे आवश्यक असेल. एकदा विचलन ओळखले गेल्यानंतर व्यवस्थापकाला कारणमीमांसा करावी लागेल. सदरची कारणे नियोजनातील चूक, समन्वयाचा अभाव, सदोष अंमलबजावणी, कुचकामी देखरेख इ. असू शकतात.

४.उपचारात्मक कृती करणे (Taking remedial actions): एकदा कारणे व त्याची विचलन मर्यादा ज्ञात झाली की व्यवस्थापकास कामगिरी सुधारण्यासाठी उपाय हाती घ्यावे लागतील. सुधारणात्मक उपाय हाती घेतल्यानंतर जर कार्यप्रदर्शन सुधारित नसेल तर व्यवस्थापक उद्दिष्टेच सुधारू शकतो.

६.४.२ चांगल्या नियंत्रण प्रणालीची आवश्यकता:

चांगल्या नियंत्रण यंत्रणेची आवश्यकता खालीलप्रमाणे आहेत.

१. उद्दीष्टांवर लक्ष केंद्रित करणारी: एखाद्या संस्थेची नियंत्रण प्रणाली ही संस्थेच्या ध्येयावर आधारीत असावी कारण त्या प्रणालीचे प्राथमिक उद्दिष्ट हे मदत करणे असून उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी कमकुवत भाग ओळखून तो सुधारण्यासाठी उपाययोजना करणे हा असतो.

२. नियंत्रण प्रणाली संस्थेच्या गरजेनुसार योग्य अशी असावी.

३. नियंत्रण प्रणाली ही कमकुवत भाग शोधण्यास सक्षम असावी. ही व्यवस्थापनास त्वरित सुधारणा करण्यास मदत करू शकते .

४. नियंत्रण प्रणाली लवचिक असावी. ती संस्थेच्या योजना, उद्दीष्टे, परिस्थिती, वातावरण, तंत्रज्ञान इ.नुसार बदलती असली पाहिजे .

५. नियंत्रण प्रणाली ही भविष्याभिमुख असावी.तिला भविष्यातील आवश्यकता विचारात घेता आली पाहिजे.

६. किफायतशीरः नियंत्रण यंत्रणा किफायतशीर असावी. म्हणजेच नियंत्रण यंत्रणेची किंमत फायद्यापेक्षा जास्त असू नये .

७. साधेपणा: नियंत्रण प्रणाली क्लिष्ट असू नये. ती समजण्यास सुलभ आणि वापरण्यास सुलभ असावी.

८. प्रेरणा: नियंत्रण प्रणाली चुका टाळण्यासारखे काही उपाय करता येतील अशी असावी. अशी प्रणाली कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहित करून लक्ष्य गाठण्यासाठी प्रेरित करणारी असावी. .

९. सूचक: नियंत्रण प्रणालीने फक्त समस्या ओळखणे अपेक्षित नसून समस्येचे निराकरण करण्यासाठी उपाय सुचविणे आवश्यक आहे.

१०. आग्राहक: नियंत्रण यंत्रणेचे योग्य निकष असावेत. मानके अगदी स्पष्ट असावीत,ती निश्चित असली पाहिजेत,सत्यापित करण्यायोग्य, विशिष्ट आणि मोजण्यायोग्य असावीत. मानके ही खूप जास्त किंवा खूप कमी नसावीत.

६.४.३ नियंत्रनाची तत्वे:

नियंत्रनाची तत्वे दोन प्रकारात विभागली जाऊ शकतात:

अ) पारंपारिक तंत्रे

ब) आधुनिक तंत्रे

अ) पारंपारिक तंत्रे

पारंपारिक तंत्रे ही व्यवसाय संस्था जास्त कालावधीपासून वापरात असून अजूनही व्यवसाय संस्थांकडून वापरली जाणारी अशी तंत्रे आहेत.

१. वैयक्तिक निरीक्षण / तपासणी: हे नियंत्रणाचे सर्वात पारंपारिक तंत्र आहे. हे तंत्र व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांच्या प्रार्थमिक कामगिरीबद्दल माहिती गोळा करण्यासाठी मदत करते. यामुळे कर्मचाऱ्यांची कामगिरी सुधारण्यास मदत होते कारण त्यांना जाणीव होते की व्यवस्थापक त्यांचे निरीक्षण करत आहेत.हे तंत्र वेळखाऊ असल्याने सर्व प्रकारच्या कामांसाठी त्याचा वापर करता येत नाही.

२. सांख्यिकी अहवाल: सांख्यिकी अहवाल हे टक्केवारी, प्रमाण,सरासरी इ. रूपात ठराविक कालावधीतील संस्थेच्या कामगिरीबद्दल उपयुक्त माहिती प्रदान करतात. हे अहवाल निश्चित केलेल्या मानदंडांप्रमाणे केलेल्या कामगिरीसह आणि भूतकाळातील कामगिरीची सुलभ तुलना करतात .

३. ना नफा-ना तोटा विश्लेषण (Breakeven Analysis): असा विक्री खंड ज्यावर नफा किंवा तोटा नाही,त्याला ना नफा-ना तोटा विश्लेषण असे म्हटले जाते. हे विश्लेषण खर्च, खंड आणि नफा दरम्यान संबंध अभ्यास करण्यासाठी उपयुक्त आहे. हे विश्लेषण विक्रीच्या विविध स्तरांवर संभाव्य नफा / तोटा यांच्या एकूण स्थितीचे चित्र दर्शवू शकते.

४. अर्थसंकल्प नियंत्रण: अर्थसंकल्पाला भविष्यातील ठराविक काळासाठी दिलेला उद्देश प्राप्त करण्यासाठीचे परिमाणात्मक विधान म्हणून परिभाषित केले जाऊ शकते. च्या उद्देशाने. हे विशिष्ट कालावधीसाठीचे संस्थेचे धोरण प्रतिबिंबित करणारे विधान देखील आहे.

संस्थांद्वारे वापरले जाणारे अर्थसंकल्प खालीलप्रमाणे आहेत:

अ) विक्री अंदाजपत्रक म्हणजे एखाद्या संस्थेची प्रमाण तसेच मूल्याच्या बाबतीत विक्रीअपेक्षा काय आहे हे स्पष्ट करणारे विधान होय .

ब) उत्पादन अंदाजपत्रक म्हणजे एखाद्या संस्थेची अंदाजपत्रकीय कालावधीतील उत्पादन योजना काय आहे याचे विधान होय .

क) साहित्य अंदाजपत्रक म्हणजे उत्पादनासाठी लागणाऱ्या साहित्याच्या प्रमाण आणि खर्चाचे विधान होय.

ड) रोख अंदाजपत्रक म्हणजे अंदाजित रोख आवक व प्रवाहासाठीचे विधान होय.

इ) भांडवली अंदाजपत्रक म्हणजे मोठ्या दीर्घकालीन मालमत्तेवरील अंदाजित खर्चाचे विधान होय. उदा. नवीन कारखाना किंवा मोठ्या उपकरणांवरील खर्च.

फ) संशोधन आणि विकास अंदाजपत्रक: उत्पादने आणि प्रक्रियेचा विकास किंवा परिष्करण यासाठीचा अंदाजित खर्च. हे नियंत्रित तंत्र असून कारण अंदाजपत्रकीय कामगिरी / परिणाम यांची प्रत्यक्ष कामगिरी / परिणामांशी तुलना केली जाऊ शकते आणि काही विचलन असल्यास आवश्यक उपाययोजना केल्या जाऊ शकतात.

ब) आधुनिक तंत्रे:

नियंत्रणाची आधुनिक तंत्रे नवीन असून ती अलीकडेच विकसित केली आहेत. नियंत्रणाची आधुनिक तंत्रे खालीलप्रमाणे आहेत-

१. गुंतवणूकीवर परतावा (Return on Investment): हे गुंतवणूकीवर वाजवी परतावा मिळाला आहे किंवा नाही हे मोजण्याचे एक प्रभावी तंत्र आहे. हे तंत्र एखाद्या संस्थेची,स्वतंत्र विभाग किंवा विभागांची कामगिरी नियंत्रित करण्यासाठी वापरले जाते . तुलना करण्यासाठी कराच्या आधीचे किंवा करपश्चात निव्वळ उत्पन्न वापरले जाऊ शकते . एकूण गुंतवणूक म्हणजे स्थिर भांडवल आणी खेळते भांडवल ह्या दोहोंमध्ये केलेली एकत्रित गुंतवणूक होय.

२. गुणोत्तर विश्लेषण (Ratio Analysis): नियंत्रणासाठी सर्वात जास्त वापरली जाणारी गुणोत्तर तंत्रे म्हणजे तरलतेचे प्रमाण, पतदारी गुणोत्तर, नफा गुणोत्तर आणि उलाढाल प्रमाण.

३. जबाबदारी लेखा (Responsibility Accounting): हे एक तंत्र आहे ज्यामध्ये विविध विभागांचे प्रमुख किंवा संस्थेचे व्यवस्थापक त्यांच्या विभागांसाठी अथवा केंद्रासाठी निर्धारित लक्ष्य साध्य करण्यासाठी जबाबदार असतात. जबाबदारी केंद्रे खालील प्रकारांची असू शकतात - खर्च केंद्र, महसूल केंद्र,नफा केंद्र, गुंतवणूक केंद्र इत्यादी.

४. व्यवस्थापन लेखापरीक्षा (Management Audit):व्यवस्थापन लेखापरीक्षा म्हणजे वेगवेगळ्या व्यवस्थापकीय कार्यांच्या ठराविक कालावधी दरम्यानच्या कामगिरीचे पद्धतशीर मूल्यांकन होय. सदरचे मूल्यांकन करणे हे व्यवस्थापकीय योजना आणि धोरणांची कार्यक्षमता आणि प्रभावता आणि भविष्यातील त्यांचे कार्यप्रदर्शन सुधारण्यासाठी आवश्यक आहे.

५. कार्य मूल्यांकन आणि पुनरावलोकन तंत्र आणि गंभीर पथ पद्धत (PERT and CPM): Program Evaluation and Review Technique-PERT म्हणजे कार्य मूल्यांकन आणि पुनरावलोकन तंत्र आणि Critical Path Method (CPM) म्हणजे गंभीर पथ पद्धत होय. हे साखळी तंत्रे असून विविध व्यवस्थापकीय कार्ये करत असताना आणि गुंतागुंतीच्या प्रकल्पांची अंमलबजावणी आणि पुनरावलोकन करताना ह्याचा वापर होतो.

६. व्यवस्थापन माहिती प्रणाली (MIS):संस्थेतील माहिती ही त्या संस्थेचा महत्वाचा भाग आहे. माहिती म्हणजे इतरांनी पुरवलेली किंवा शोध अथवा अभ्यासाद्वारे प्राप्केलेले ज्ञान

होय. संस्थेतील वरिष्ठांना ग्राहक, विक्रेते, पुरवठादार , गुंतवणूकदार आणि इतर निगडित सर्व तसेच राजकीय,आर्थिक, सामाजिक, तांत्रिक आणि कायदेशीर बदलांसंदर्भात अद्ययावत ज्ञान असणे आवश्यक आहे. ही माहिती वेळेवर निर्णय घेण्यासाठी अतिशय आवश्यक आहे . हा माहितीचा प्रवाह माहिती प्रणाली ज्याला सामान्यत: व्यवस्थापन माहिती प्रणाली म्हणून ओळखली जाते त्याद्वारे नियमित केला जातो. व्यवस्थापन माहिती प्रणाली ही प्रत्येक व्यवस्थापकास योग्य वेळी,योग्य प्रकारे योग्य आणि आवश्यक माहिती समजून घेऊन कार्य करण्यासाठी प्रवृत्त करणारी प्रणाली म्हणून परिभाषित केली जाऊ शकते.

६.५ प्रश्नसंग्रह

१. प्रेरणा म्हणजे काय? प्रेरणा प्रभावित करणारे घटक विषद करा.

२. संप्रेषण संज्ञा परिभाषित करा आणि प्रभावी संवादातील अडथळे स्पष्ट करा.

३. नियंत्रित करण्याच्या तंत्रावर चर्चा करा.

४. नेतृत्त्वाच्या विविध शैली विस्तृत स्पष्ट करा.

५. टिपा लिहा.

अ. प्रेरणेचे महत्त्व

ब. संप्रेषणाचे महत्त्व

क. नेत्याचे कार्य

ड. चांगल्या नेत्याची गुणधर्म.

ई. नियंत्रणाचे आधुनिक तंत्र

फ.नियंत्रणाचे पारंपारिक तंत्र

६. खालील संज्ञा स्पष्ट करा.

अ. प्रेरणा

ब. संप्रेषण

क. व्यवस्थापन माहिती प्रणाली (MIS)

ड. नेतृत्व

ई. निरंकुश शैली

फ. नोकरशाही शैली

ग. नेतृत्वाची लोकशाही शैली

ह. पितृवादी शैली

❖❖❖❖