तृतीय वर्ष वाणिज्य

सत्र - V (CBCS)

Business Management Paper - III

व्यवस्थापन आणि संघटना विकास

(Management and Organisation Development)

विषय सांकेतांक: २३१०२

© UNIVERSITY OF MUMBAI

प्राध्यापक (डॉ.) डी. टी. शिर्के
कार्यवाहक कुलगुरू
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

प्राध्यापक डॉ. अजय भामरे
कार्यवाहक प्रभारी कुलगुरू
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

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

कार्यक्रम समन्वयक : **राजश्री पिनाकी पंडित (Ph. D)**
सहायक प्राध्यापिका (अर्थशास्त्र)
प्रभारी वाणिज्य विद्याशाखा प्रमुख
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

अभ्यासक्रम समन्वयक : **संभाजी शिवाजी शिंदे**
सहायक प्राध्यापक
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

अभ्यासक्रम संपादिका : **वैशाली साळवी**
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

लेखिका : **डॉ. मधुरा कुलकर्णी**
सह-संचालिका
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

: **वैशाली साळवी**
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

नोव्हेंबर २०२२, मुद्रण - १ **ISBN - 978-93-95130-45-5**

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

अक्षर जुळणी आणि मुद्रण
मुंबई विद्यापीठ मुद्रणालय
विद्यानगरी, मुंबई

अनुक्रमणिका

प्रकरण क्र.	नाव	पृष्ठ क्र.
घटक १		
१	व्यवस्थापन आणि संघटना विकास - परिचय	१
घटक २		
२	नियोजन	३९
घटक ३		
३	संघटन – एक व्यवस्थापकीय कार्य	६८
४	संघटनाचे विविध पैलू	९२
घटक ४		
५	कर्मचारी नियुक्ती	१२९
६	कर्मचारी भरतीच्या नियुक्ती-पश्चात प्रक्रिया	१६२

तृतीय वर्ष वाणिज्य
सत्र - V (CBCS)

व्यवस्थापन आणि संघटना विकास

SYLLABUS

Revised Syllabus of Courses of B.Com. Programme at Semester V with effect from the Academic Year 2018-2019

Elective Courses (EC)

1 A. Discipline Specific Elective (DSE) Courses

Group B: Business Management

1. Business Management Paper-III: Management and Organization Development

Modules at a Glance

Sr. No.	Modules	No. of Lectures
1	Introduction	15
2	Planning	15
3	Organizing as a Managerial Function	15
4	Staffing	15
	Total	**60**

Sr. No.	Modules / Units
1	**Introduction**
	• Management – Definition and Characteristics • Management – as Science, art and profession – Levels of management and management skills • Development of Management Thought – Scientific Approach Administrative School, Behaviour School, Systems Approach and Contingency Approach. Evolution of Indian management thoughts and their relevance in the current era. • Functions of Management in a typical business organisation
2	**Planning**
	• Planning, forecasting, decision making and problem solving • Nature, characteristics, merits and limitations of planning. • Classification and components of plans • Essentials of a good plan and planning process • Management by objectives (MBO) – Importance and relevance
3	**Organizing as a Managerial Function**
	• Definition and Principles • Departmentalisation • Formal organisations – Functional, SBU, Matrix, Committees • Informal organisations – Relevance and Importance • Authority, responsibility, accountability and span of control • Organizational hierarchy – charts • Delegation of authority and decentralization • Emergence of virtual organisation – merits and limitations
4	**Staffing**
	• Importance of human resource in organisations • Estimation of human resource requirements • Human Asset Accounting • Job Analysis • Recruitment and selection • Training and Development • Performance Appraisal

Question Paper Pattern

(Theoretical Courses)

Maximum Marks: 100

Questions to be set: 06

Duration: 03 Hrs.

All Questions are Compulsory Carrying 15 Marks each.

Question No	Particular	Marks
Q-1	Objective Questions A) Sub Questions to be asked 12 and to be answered any 10 B) Sub Questions to be asked 12 and to be answered any 10 (*Multiple choice / True or False / Match the columns/Fill in the blanks)	20 Marks
Q-2 Q-2	Full Length Question ***OR*** Full Length Question	15 Marks 15 Marks
Q-3 Q-3	Full Length Question ***OR*** Full Length Question	15 Marks 15 Marks
Q-4 Q-4	Full Length Question ***OR*** Full Length Question	15 Marks 15 Marks
Q-5 Q-5	Full Length Question ***OR*** Full Length Question	15 Marks 15 Marks
Q-6 Q-6	A) Theory questions B) Theory questions ***OR*** Short Notes To be asked 06 To be answered 04	10 Marks 10 Marks 20 Marks

Note:
Theory question of 15 marks may be divided into two sub questions of 7/8 or 10/5 Marks.

Reference Books

Group B: Business Management
1. Business Management Paper III
• *Essentials of Management by Koontz and Weihrich / McGraw Hill* • *Principles of Management by Koontz and O. Donnel/ Tata McGraw Hill, New Delhi* • *Principles of Management: Theory and practices by Sarangi S.K. VMP Publishers and Distributors.* • *Guide to Management Ideas by Tim Hindle, The Economist* • *Principles of Management by Terry G.R. AITBS* • *Business Organization and Principles of Management by Dutta Chowdury, Central Education* • *Principles of Management, Daver Rustoms, Crown* • *Principles of Management, Tripathi P.C. Tata McGraw Hill, New York* • *Management Theory and Practices by Dale, Ernest / McGraw Hill, New York.* • *Practice of Management by Peter Drucker / Allied Publisher, New Delhi* • *Management by Ricky W Griffin / Houghton Mifflin Company* • *Management by Gary Dessler / Prentice Hall* • *Management by Stephen Robbins, Mary Coulter / Prentice Hall* • *Management by James Stoner, Edward Freeman / Prentice Hall* • *Time Management by Roberta Roesch, Tata Mc Graw Hill* • *Time Management by Marc MANCINI, Tata Mc Graw Hill*

१

व्यवस्थापन आणि संघटना विकास - परिचय

प्रकरण संरचना

१.० उद्दिष्टे

१.१ प्रस्तावना

१.२ व्यवस्थापन - वैशिष्ट्ये

१.३ व्यवस्थापन - विज्ञान, कला आणि व्यवसाय

१.४ व्यवस्थापन आणि व्यवस्थापन कौशल्यांचे स्तर

१.५ व्यवस्थापन विचारांचा विकास

१.६ भारतीय व्यवस्थापन विचारांची उत्क्रांती

१.७ व्यवस्थापनाची कार्ये

१.८ सारांश

१.९ स्वाध्याय

१.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानांतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होतील :

- व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट करणे.
- व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये समजून घेणे.
- व्यवस्थापनाचे विविध आयाम स्पष्ट करणे.
- व्यवस्थापनाचे स्तर जाणून घेणे.
- २१ व्या शतकात आवश्यक व्यवस्थापन कौशल्ये आणि क्षमता स्पष्ट करणे.
- व्यवस्थापनाचे विविध विचार आणि दृष्टिकोन यावर चर्चा करणे.
- भारतीय व्यवस्थापन विचारांची उत्क्रांती आणि सध्याच्या युगातील त्यांची समर्पकता यांचे विश्लेषण करणे.
- विशिष्ट व्यवसाय संस्थेतील व्यवस्थापनाची कार्ये विस्तृत करणे.

१.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

१.१.१ व्यवस्थापन - अर्थ :

व्यवस्थापन हा शब्द दैनंदिन जीवनात सर्रास वापरला जातो. सामान्य उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी जिथे दोन किंवा अधिक लोक एकत्र काम करतात तिथे व्यवस्थापन आवश्यक

असते. केवळ व्यावसायिक संस्थांमध्येच नव्हे तर सरकार, रुग्णालये, शैक्षणिक संस्था, चॅरिटेबल ट्रस्ट इत्यादी इतर संस्थांमध्ये देखील हे आवश्यक आहे. व्यवस्थापन हे आधुनिक संस्थेचे विशिष्ट अंग आहे.

१.१.२ व्याख्या :

१. **मेरी पार्कर** फॉलेटच्या मते, "व्यवस्थापन ही लोकांद्वारे कामे करून घेण्याची कला आहे."

२. **हेन्री फेयोलच्या** शब्दात, "व्यवस्थापन करणे म्हणजे अंदाज करणे आणि योजना करणे, संघटित करणे, आज्ञा देणे, समन्वय करणे आणि नियंत्रण करणे."

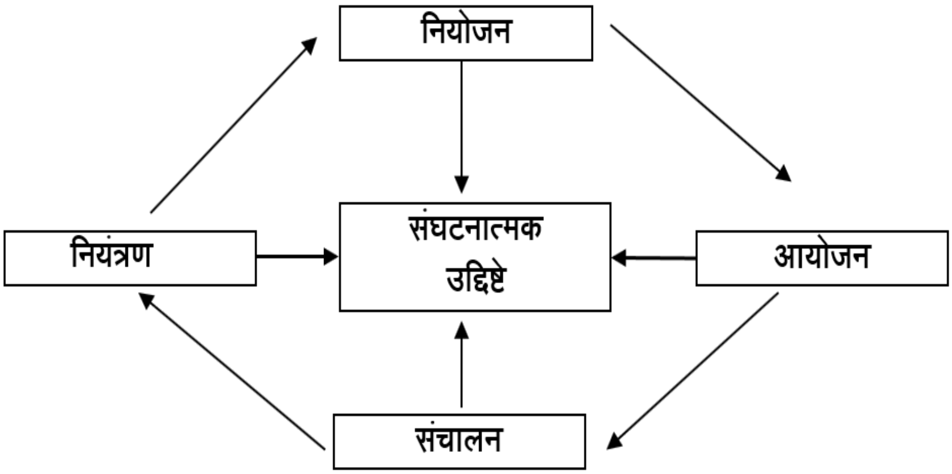
३. **जॉर्ज टेरी** परिभाषित करतात, "व्यवस्थापन ही एक वेगळी प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये मनुष्य आणि इतर संसाधनांचा वापर करून नमूद केलेली उद्दिष्टे निश्चित करण्यासाठी आणि पूर्ण करण्यासाठी नियोजन, आयोजन, कर्मचारी आणि नियंत्रण यांचा समावेश होतो".

४. **हॅरोल्ड कोंट्झ** म्हणतात: "व्यवस्थापन म्हणजे औपचारिकरित्या संघटित गटांमधील लोकांद्वारे आणि त्यांच्याद्वारे गोष्टी पूर्ण करण्याची कला".

१.२ व्यवस्थापन – वैशिष्ट्ये (MANAGEMENT – CHARACTERISTICS)

व्यवस्थापनाची महत्त्वपूर्ण वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे स्पष्ट केली जाऊ शकतात:

१. **व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया आहे** –
व्यवस्थापकांना त्यांच्या दैनंदिन उपक्रमांमध्ये काही कार्ये पार पाडावी लागतात. ही नियोजन, आयोजन, संचालन आणि नियंत्रण करण्याची प्रक्रिया आहे. उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापकांना उपक्रमांचे नियोजन करावे लागते, आणि नंतर उपक्रमांसाठी आवश्यक संसाधने आयोजित करणे, अधीनस्थांना निर्देशित करणे आणि शेवटी अधीनस्थांच्या उपक्रमांवर नियंत्रण ठेवणे आवश्यक आहे.



'तक्ता क्र. १.३– व्यवस्थापकीय कौशल्ये'

२. व्यवस्थापन ही निरंतर क्रिया आहे-

व्यवस्थापन प्रक्रिया व्यवसाय स्थापनेपासून सुरू होते आणि व्यवसायाच्या शेवटपर्यंत चालू राहते. संस्थेच्या दैनंदिन कामकाजासाठी व्यवस्थापन आवश्यक आहे. ही एक निरंतर प्रक्रिया आहे, कारण ती व्यवसाय टिकेपर्यंत चालू राहते.

३. व्यवस्थापनासाठी सामूहिक प्रयत्नांची आवश्यकता असते-

व्यवस्थापनाला संस्थेमध्ये काम करणाऱ्या सर्व लोकांकडून सामूहिक प्रयत्नांची आवश्यकता असते. सामान्य संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी हे एक सांघिक कार्य आहे. त्यामुळे यात सामूहिक वर्तनाचे एकीकरण समाविष्ट आहे जेणेकरून मानवी प्रयत्नांना समान उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी निर्देशित केले जाऊ शकते.

४. व्यवस्थापन हे ध्येयाभिमुख आहे-

व्यवस्थापनात लक्ष्य आणि परिणाम महत्त्वाचे असतात. उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापकीय उपक्रम राबवले जातात. चांगल्या परिणामांसाठी कृती आवश्यक आहेत. परिणाम उच्च उत्पादकता, संसाधनांचा इष्टतम वापर, प्रवृत्त कर्मचारी इत्यादींच्या बाबतीत असू शकतात.

५. व्यवस्थापन हे सर्व व्यापक आहे-

व्यवस्थापनाची संकल्पना व्यापक स्वरूपाची आहे म्हणजेच सर्वत्र लागू आहे. हे व्यवसायात तसेच गैर-व्यावसायिक संस्था जसे की शैक्षणिक संस्था, धर्मादाय ट्रस्ट इत्यादींमध्ये वापरले जाते. व्यवस्थापनाची तत्त्वे संस्थेतील सर्व स्तर, विभाग, कर्मचारी यांना लागू आहेत.

६. व्यवस्थापन अमूर्त आहे-

व्यवस्थापन उपक्रम दिसत नाहीत. व्यवस्थापन पाहता येत नाही पण व्यवस्थापनाची उपस्थिती जाणवते आणि अनुभवता येते. व्यवस्थापनाची प्रभावीता उच्च नफा, संस्थेतील एकता, संस्थेची कॉर्पोरेट प्रतिमा इत्यादींच्या रूपात दिसून येते.

७. व्यवस्थापन आणि त्याची मालकी हे भिन्न आहेत-

व्यवस्थापन आणि मालकी समान असणे आवश्यक नाही. मोठ्या संस्थांमध्ये, भागधारक हे मालक असतात आणि व्यवस्थापक व्यवस्थापन कार्ये पार पाडतात.

८. व्यवस्थापन गतिमान आहे-

व्यवस्थापनासाठी सर्जनशीलता आणि नावीन्य आवश्यक आहे. व्यवस्थापकांना नवीन उत्पादने, नवीन किफायतशीर प्रक्रिया, नवीन कल्पना इत्यादींचा परिचय करून देणे आवश्यक आहे. डायनॅमिक आणि सर्जनशील व्यवस्थापक संस्थेला यश मिळवून देतात.

९. व्यवस्थापन सुस्थापित तत्त्वांचे पालन करते-

व्यवस्थापन उपक्रम चालवताना, व्यवस्थापकांनी स्थापित तत्त्वांचे पालन करणे आवश्यक आहे. ही तत्त्वे कामाची विभागणी, आदेशाची एकता, दिशा एकता, शिस्त इ.

१०. व्यवस्थापन ही एक कला आहे-

व्यवस्थापन ही एक कला आहे कारण त्यात लोकांद्वारे कामे करणे समाविष्ट असते. कला ही जन्मजात प्रतिभा असते आणि त्यासाठी कौशल्ये आवश्यक असतात. एक कलाकार म्हणून व्यवस्थापक सर्जनशील असणे आवश्यक आहे आणि संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी लोकांद्वारे काम करून घेण्याचे कौशल्य असणे आवश्यक आहे.

११. व्यवस्थापन हे एक विज्ञान आहे-

व्यवस्थापन हे एक शास्त्र आहे कारण ते सर्वत्र लागू असलेल्या प्रस्थापित तत्त्वांचे पालन करते. व्यवस्थापन हे एक सामाजिक शास्त्र आहे कारण ते लोकांशी संबंधित आहे.

१२. व्यवस्थापन व्यावसायिक दृष्टिकोनाचे अनुसरण करते-

आधुनिक व्यवस्थापकांनी व्यावसायिक दृष्टिकोनाचे पालन करणे आवश्यक आहे. व्यावसायिक व्यवस्थापक अधिकार सोपवतात, निर्णय घेण्यामध्ये अधीनस्थांचा समावेश करतात, अधीनस्थांकडून सूचना आमंत्रित करतात इ.

१३. संगणक हा व्यवस्थापनाला सहाय्यक आहे परंतु तो व्यवस्थापनाची जागा घेऊ शकत नाही-

संगणक व्यवस्थापकांची जागा घेऊ शकत नाहीत. व्यवस्थापकांची प्रतिभा, कौशल्य, सर्जनशीलता आणि अनुभव संगणकात उपलब्ध नाही. परंतु संगणकीकृत डेटा व्यवस्थापकांना त्वरित निर्णय घेण्यास नक्कीच मदत करेल.

१४. व्यवस्थापन ही एकात्मिक प्रक्रिया आहे-

व्यवस्थापन ही ६ ‘M’ (एम) ची एकात्मिक प्रक्रिया आहे. ६ ‘M’ (एम) मध्ये मनुष्यबळ (**Men**), साहित्य (**Material),** यंत्र (**Machine),** पैसा (**Money),** पद्धत (**Method)** आणि बाजार **(Market)** यांचा समावेश होतो. उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापकांना ही सर्व संसाधने प्रभावीपणे एकत्र करणे आवश्यक आहे.

१५. व्यवस्थापन परिस्थितीजन्य आहे-

व्यवस्थापनाचे निर्णय परिस्थितीनुसार बदलतात. व्यवसाय पर्यावरणीय बदलांच्या अधीन आहे. व्यवस्थापकांनी त्यांच्या निर्णयांमध्ये आवश्यक बदल करून या बदलांना प्रतिसाद देणे आवश्यक आहे. व्यवस्थापक सर्व परिस्थितीत समान निर्णय घेऊ शकत नाहीत.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) रिकाम्या जागा भरा :

१. व्यावसायिक व्यवस्थापक प्रतिनिधी ----------- सुपूर्त करतात.

२. व्यवस्थापन त्याच्या ---------- पासून वेगळे आहे.

ब) स्पष्ट करा :

१. संगणक हा व्यवस्थापनाला सहाय्यक आहे परंतु तो व्यवस्थापनाची जागा घेऊ शकत नाही.

२. व्यवस्थापन हे सर्व व्यापक आहे.

क) खालील प्रश्नांची उत्तरे द्या :

१. व्यवस्थापनाला सांघिक प्रयत्नांची आवश्यकता का आहे?

२. परिस्थितीनुसार व्यवस्थापन कसे बदलते?

१.३ व्यवस्थापन – विज्ञान, कला आणि व्यवसाय (MANAGEMENT – AS SCIENCE, ART AND PROFESSION)

१.३.१ व्यवस्थापन — स्वरूप:

जीवनात वेगवेगळ्या मार्गांनी व्यवस्थापनाची अंमलबजावणी मानवाच्या सामाजिक विकासाच्या अवस्थेपासून (काळापासून) होते. सिंधु-खोऱ्यातील प्राचीन संस्कृती, रोम, ग्रीस, भारतीय मंदिरांचे बांधकाम, ताजमहाल, इजिप्शियन स्मारके, जुनी चर्च, विविध योग्यरित्या कार्यरत असलेल्या उपयुक्तता आणि प्रणाली इत्यादी पुरातन काळापासूनच्या व्यवस्थापनाच्या पद्धतीला पुष्टी देतात. अशा प्रकारे, व्यवस्थापन हजारो वर्षांपासून प्रचलित आहे.

अलीकडच्या काळात, गेल्या काही दशकांपासून शैक्षणिक प्रवाह म्हणून पद्धतशीर पद्धतीने व्यवस्थापन ओळखले जात आहे. औद्योगिक क्रांतीची घटना म्हणूनही याचा विचार केला जाऊ शकतो. परिणामी, व्यवस्थापन हे "कलेतील सर्वात जुने आणि विज्ञानातील सर्वात तरुण" असल्याचे म्हटले जाते. पण त्यातील विज्ञानाचा भाग 'ज्ञानाचा पद्धतशीर भाग' हा सध्याच्या शतकाचा परिणाम आहे.

व्यवस्थापनाला पूर्णपणे विज्ञान किंवा कला किंवा व्यवसाय म्हणून विचार करणे प्रत्येकाच्या संकल्पनेवर अवलंबून आहे कारण व्यवस्थापन हे विज्ञान आहे की कला किंवा व्यवसाय आहे की नाही याबद्दल अजूनही अस्पष्टता आहे.

१.३.२ विज्ञान म्हणून व्यवस्थापन :

विज्ञान हे ज्ञानाचे एक पद्धतशीर अंग आहे जे सर्वत्र स्वीकारले जाते आणि लागू केले जाते. व्यवस्थापन हे एक विज्ञान मानले जाते जे कारण आणि परिणाम संबंधांशी संबंधित आहे, एफ डब्ल्यू टेलर यांना वैज्ञानिक व्यवस्थापनाचे जनक मानले जाते.

विज्ञानाचे दोन प्रकार आहेत म्हणजे भौतिक विज्ञान आणि सामाजिक विज्ञान. भौतिकशास्त्र, रसायनशास्त्र, गणित इ. सारखी भौतिक विज्ञाने निसर्गात अचूक आहेत तर सामाजिक विज्ञान अचूक विज्ञान नाहीत.

व्यवस्थापन हे एक सामाजिक शास्त्र आहे कारण ते लोकांशी संबंधित आहे. लोकांच्या वर्तनाचा अचूक अंदाज लावता येत नसल्यामुळे व्यवस्थापनाचे परिणाम बदलणारे असतात.

खालील कारणांमुळे व्यवस्थापन हे सामाजिक शास्त्र आहे:

१. व्यवस्थापनाची तत्त्वे सर्वत्र लागू आहेत.

२. व्यवस्थापन हे ज्ञानाचे पद्धतशीर आणि संघटित शरीर आहे.

३. व्यवस्थापन परिणाम एकसारखे नसतात परंतु निसर्गात परिवर्तनशील असतात.

४. व्यवस्थापन निर्णय घेण्यासाठी वैज्ञानिक पद्धती वापरते.

५. व्यवस्थापन प्रक्रिया सर्वत्र पाळली जाते.

१.३.३ एक कला म्हणून व्यवस्थापन :

मेरी पार्कर फॉलेट व्यवस्थापनाची व्याख्या अशी करते, "व्यवस्थापन ही लोकांद्वारे कामे करून घेण्याची कला आहे."

कला ही जन्मजात प्रतिभा आणि सर्जनशील कौशल्ये आहेत जी व्यवस्थापकांना व्यवस्थापकीय उपक्रम आयोजित करण्यासाठी आवश्यक असतात.

खालील कारणांमुळे व्यवस्थापन ही एक कला आहे:

१. नाविन्यपूर्णता -

व्यवस्थापकांनी नाविन्यपूर्ण स्वभावाचे असणे आवश्यक आहे. चांगल्या परिणामांसाठी त्यांना नेहमी नवीन कल्पना, नवीन तंत्र, नवीन पद्धती इत्यादींचा परिचय द्यावा लागतो.

२. पुढाकार-

योग्य वेळी योग्य गोष्टी करण्यासाठी व्यवस्थापकांना पुढाकार घ्यावा लागतो. त्यांनी त्यांच्या अधीनस्थांच्या पुढाकाराने देखील प्रोत्साहन दिले पाहिजे.

३. वैयक्तिक दृष्टिकोन -

प्रत्येक व्यवस्थापकाने उपक्रम व्यवस्थापित करण्याच्या स्वतःच्या शैलीचे अनुसरण केले पाहिजे. शैली देखील परिस्थितीनुसार बदलली पाहिजे.

४. बुद्धिमत्ता-

व्यवस्थापक त्यांच्या ऑपरेशन्सच्या सर्व क्षेत्रात हुशार असले पाहिजेत. ते त्यांच्या अधीनस्थांपेक्षा अधिक हुशार असले पाहिजेत.

५. सर्जनशीलता -

व्यवस्थापक पुरेसे सर्जनशील असले पाहिजेत. त्यांनी त्यांच्या अधीनस्थांकडून कामे करून घेण्यासाठी अत्याधुनिक तंत्रांचा अवलंब केला पाहिजे.

६. निकालाभिमुख-

व्यवस्थापन ही परिणाम देणारी क्रिया आहे. व्यवस्थापकांनी उच्च उत्पादकता, उच्च नफा इत्यादी उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापन उपक्रम आयोजित केले पाहिजेत.

१.३.४ व्यवसाय म्हणून व्यवस्थापन :

व्यवसाय हा एक व्यवसाय आहे जो व्यावसायिक लोक जसे की डॉक्टर, वकील, चार्टर्ड अकाउंटंट इत्यादी करतात. व्यवस्थापन हा व्यवसाय आहे की नाही यावर वाद आहे.

व्यवसायाची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे आहेत:

१. औपचारिक शिक्षण-
विशिष्ट संस्था आहेत ज्या विशिष्ट व्यवसायासाठी आवश्यक औपचारिक शिक्षण देतात.

२. पात्रता –
व्यावसायिकांना व्यवसायात प्रवेश करण्यासाठी विशिष्ट पात्रता असणे आवश्यक आहे.

३. विशेषीकरण-
व्यावसायिकांना विशिष्ट क्षेत्रात तज्ञ असणे आवश्यक आहे.

४. आचारसंहिता-
व्यावसायिकांना त्यांच्या संस्थेने ठरवून दिलेल्या आचारसंहितेचे पालन करावे लागेल.

५. परवाना-
व्यावसायिकांना त्यांच्या व्यावसायिक उपक्रमांचा सराव करण्यासाठी परवाना मिळतो.

६. शुल्क-
व्यावसायिक त्यांच्या ग्राहकांकडून प्रदान केलेल्या सेवांसाठी शुल्क आकारतात.

७. सामाजिक बांधिलकी –
व्यावसायिक हे त्यांच्या ग्राहकांना आणि समाजासाठी सामाजिकदृष्ट्या जबाबदार असतात.

८. स्वतंत्र कार्यालय -
साधारणपणे व्यावसायिक त्यांच्या स्वत:च्या स्वतंत्र कार्यालयातून सराव करतात.

व्यवस्थापनामध्ये वर नमूद केलेली सर्व वैशिष्ट्ये नाहीत परंतु काही सामान्य वैशिष्ट्यांमुळे व्यवस्थापन हा व्यवसाय मानला जाऊ शकतो:

१. व्यवस्थापकांना तज्ञ ज्ञान असणे आवश्यक आहे.

२. मॅनेजर विशिष्ट क्षेत्रांमध्ये तज्ञ असतात.

३. व्यवस्थापक हे कामगार, भागधारक, कर्जदार, बँका, सोसायटी इत्यादींना सामाजिकदृष्ट्या जबाबदार असतात.

वरील विवेचनावरून आपण असा निष्कर्ष काढू शकतो की व्यवस्थापन हा खरा व्यवसाय नसून या व्यवसायाची काही वैशिष्ट्ये आहेत. आधुनिक व्यवस्थापन त्यांच्या उपक्रमांमध्ये व्यावसायिक दृष्टिकोनाचे अनुसरण करते.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) स्पष्ट करा :

१. व्यवस्थापन संसाधनांचा इष्टतम वापर साध्य करते.

२. सामाजिक विज्ञान म्हणून व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये.

ब) व्याख्या द्या:

१. एक कला म्हणून व्यवस्थापन.

२. व्यवसाय.

क) खालील प्रश्नांची उत्तरे द्या :

१. व्यवस्थापनाला कला का म्हणतात?

२. व्यवसायाची वैशिष्ट्ये कोणती आहेत?

१.४ व्यवस्थापन आणि व्यवस्थापन कौशल्यांचे स्तर (LEVELS OF MANAGEMENT AND MANAGEMENT SKILLS)

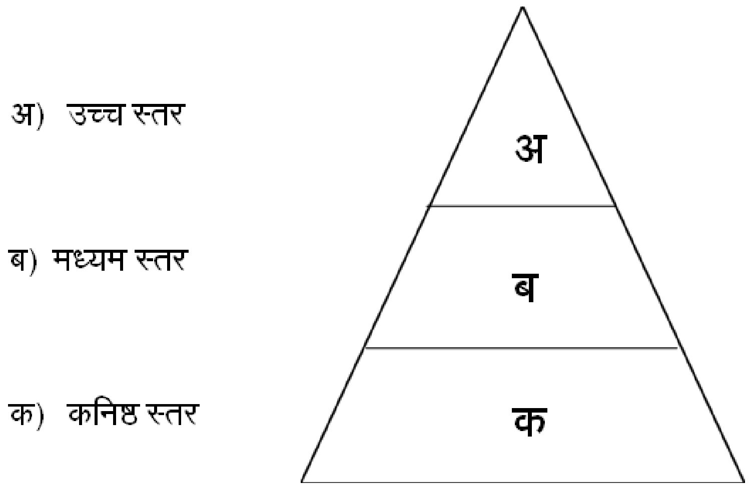
१.४.१ व्यवस्थापनाचे स्तर:

प्रत्येक संस्थेत, व्यवस्थापक इतरांच्या कामासाठी जबाबदार असतात. त्यांचे मुख्य कार्य म्हणजे 'इतर लोकांकडून कामे करून घेणे'. असे असले तरी प्रत्येक व्यवस्थापकाच्या अधिकारात आणि जबाबदारीच्या बाबतीत तफावत असते. हे बदल संस्थेतील व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरांचे परिणाम आहेत. व्यवस्थापन प्रोफाइलला अधिकार आणि जबाबदारीच्या व्याप्तीच्या प्रकाशात अनेक कौशल्ये आणि प्रतिभा आवश्यक असतात.

संस्थेतील सर्व लोक संस्थेच्या समान स्तराचे नाहीत.

संस्थेमध्ये व्यवस्थापनाचे तीन स्तर आहेत. हे स्तर आहेत अ) उच्च स्तर, ब) मध्यम स्तर आणि क) कनिष्ठ स्तर

पिरॅमिडच्या साहाय्याने व्यवस्थापनाचे तीन स्तर सानुकूल आणि सोयीनुसार स्पष्ट केले जाऊ शकतात:



<u>*तक्ता क्र. १.२– व्यवस्थापनाचे स्तर*</u>

अ) उच्चस्तरीय व्यवस्थापन:

ह्यामध्ये मुख्य कार्यकारी अधिकारी, अध्यक्ष, उपाध्यक्ष इत्यादींचा समावेश होतो. ते दीर्घकालीन नियोजनात गुंतलेले असतात. त्यांना अधिक वैचारिक कौशल्ये आवश्यक आहेत.

<u>**कार्ये:**</u>

१. व्यवसायाची उद्दिष्टे निश्चित करणे.

२. योजना आणि धोरणे तयार करणे.

३. आवश्यक संसाधनांची व्यवस्था.

४. सर्व विभागांच्या उपक्रमांवर नियंत्रण ठेवणे.

५. संस्थात्मक कामगिरीबाबत संचालक मंडळाला अहवाल देणे.

ब) मध्यमस्तरीय व्यवस्थापन:

ह्यामध्ये सर्व विभागीय व्यवस्थापक जसे की उत्पादन व्यवस्थापक, खरेदी व्यवस्थापक, विक्री व्यवस्थापक, विपणन व्यवस्थापक इत्यादींचा समावेश होतो. ते मध्यम मुदतीच्या नियोजनात गुंतलेले असतात.

<u>**कार्ये:**</u>

१. उच्चस्तरीय व्यवस्थापनाद्वारे तयार केलेल्या धोरणांची अंमलबजावणी.

२. चांगल्या कामगिरीसाठी कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करणे.

३. खालच्या स्तरावरील अधिकाऱ्यांना निर्देश देणे.

४. खालच्या स्तरावरील अधिकाऱ्यांच्या उपक्रमांवर नियंत्रण ठेवणे

५. विभागीय कामगिरीबाबत उच्चस्तरीय व्यवस्थापनाला अहवाल देणे.

क) **वैज्ञानिक (शास्त्रीय) व्यवस्थापनाचे तंत्र:**

ह्यामध्ये पर्यवेक्षक, मुकादम इत्यादींचा समावेश होतो. ते अल्पकालीन नियोजनात गुंतलेले असतात. त्यांना अधिक तांत्रिक कौशल्ये आवश्यक असतात.

<u>कार्ये:</u>

१. कामगार आणि कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीवर नियंत्रण ठेवणे.

२. चांगल्या कामगिरीसाठी कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करणे.

३. दैनंदिन कामगिरीसाठी मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापनाला अहवाल देणे.

४. अधीनस्थांना निर्देशित करणे.

५. दैनंदिन योजना तयार करणे.

१.४.२ व्यवस्थापन / व्यवस्थापकीय कौशल्ये :

व्यवस्थापकीय कौशल्याची संकल्पना प्रथम हेन्री फेओल यांनी विकसित केली होती. नंतर ही संकल्पना प्रो. रॉबर्ट एल. कॅट्झ यांनी लोकप्रिय केली.

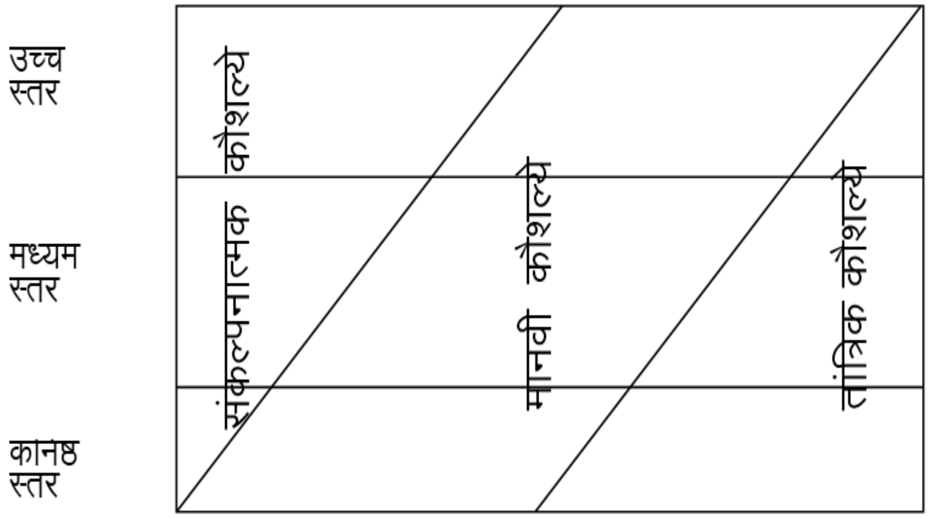
कॅट्झने व्यवस्थापकीय कौशल्यांचे तीन गटांमध्ये वर्गीकरण केले आहे:

१) संकल्पनात्मक कौशल्ये

२) मानवी कौशल्ये

३) तांत्रिक कौशल्ये

व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांवर सर्व कौशल्ये आवश्यक आहेत. परंतु त्यांची आवश्यकता एका स्तरापासून दुसऱ्या स्तरावर भिन्न असते. खालील आकृतीच्या मदतीने हे स्पष्ट केले जाऊ शकते:



<u>तक्ता क्र. १.३– व्यवस्थापकीय कौशल्ये</u>

१) **संकल्पनात्मक कौशल्ये**:
ही कौशल्ये उच्च स्तरीय व्यवस्थापकांना अधिक आवश्यक आहेत. ही कौशल्ये व्यवस्थापकांना समस्या आणि परिस्थिती समजून घेण्यास मदत करतात. त्यामुळे ही कौशल्ये नियोजन आणि धोरणनिर्मितीत अधिक वापरली जातात.

२) **मानवी कौशल्ये**:
सर्व स्तरावरील सर्व व्यवस्थापकांना ही कौशल्ये आवश्यक असतात. ही आंतरवैयक्तिक कौशल्ये आहेत म्हणजे संस्थेतील इतर व्यक्तींशी संवाद साधणे. ही कौशल्ये प्रभावी संवाद, प्रेरणा, सांघिक कार्य इत्यादींसाठी अधिक वापरली जातात.

३) **तांत्रिक कौशल्ये**:
ही कौशल्ये प्रामुख्याने खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापकांना आवश्यक असतात. ही कौशल्ये व्यवस्थापकांना दैनंदिन कामकाज करण्यास मदत करतात. ही कौशल्ये संस्थेतील दैनंदिन उपक्रम निर्देशित करण्यासाठी आणि नियंत्रित करण्यासाठी अधिक वापरली जातात.

प्रत्यक्षात, वर नमूद केलेली तीन प्रकारची महत्त्वाची कौशल्ये परस्पर अनन्य नाहीत कारण व्यवस्थापन नोकरीसाठी नेहमीच तिन्ही कौशल्ये आवश्यक असतात, परंतु व्यवस्थापनाच्या स्तरावर अवलंबून भिन्न प्रमाणात.

व्यवस्थापनाच्या पातळीनुसार पिरॅमिडच्या तळापासून वरपर्यंत अशा कौशल्यांच्या महत्वांमध्ये हळूहळू बदल होत आहे. व्यवस्थापनाच्या खालच्या स्तरासाठी तांत्रिक कौशल्ये आणि मानवी कौशल्ये नेहमीच महत्त्वपूर्ण असतात कारण उत्पादक प्रक्रिया आणि ऑपरेशन्स व्यवस्थापनाच्या खालच्या स्तरावर केल्या जातात. बहुतेक कर्मचारी किंवा कामगार त्या स्तरावर काम करतात, जिथे प्रत्यक्ष कारवाई होते. याउलट, व्यवस्थापनाच्या उच्च स्तरावर संकल्पनात्मक कौशल्याची गरज सर्वाधिक असते. व्यवस्थापनाच्या खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापकांच्या तुलनेत उच्च व्यवस्थापक सहसा विशिष्ट पद्धती, कार्यपद्धती आणि तंत्रांच्या थेट वापरामध्ये गुंतलेले नसतात.

व्यवस्थापनाच्या खालच्या स्तरावर, म्हणजे व्यवस्थापनाच्या प्रवेश स्तरावर, व्यवस्थापकाकडे तांत्रिक कौशल्याव्यतिरिक्त मानवी कौशल्ये आणि समस्या सोडवण्याची कौशल्ये (वैचारिक) असणे आवश्यक आहे. संघटनात्मक शिडीवर चढण्यासाठी, एखाद्याने केवळ सध्याच्या नोकरीसाठी आवश्यक असलेल्या कौशल्यांमध्ये चांगले असणे आवश्यक नाही तर पुढील स्तरावर आवश्यक कौशल्ये जाणून घेणे आवश्यक आहे. त्यामुळे पुढील उच्च स्तरांवर पदोन्नतीच्या वेळी तो/तिला आरामदायक वाटेल आणि जबाबदारी सहजतेने पार पाडेल.

आवश्यक कौशल्यांच्या प्रकारातील फरकांवर आधारित संस्था व्यवस्थापकांच्या प्रशिक्षण गरजांचे विश्लेषण करतात. योग्य प्रशिक्षण, विकास पद्धती आणि कार्यक्रम त्यानुसार त्यांना संबंधित स्तरांवर आवश्यक कौशल्यांसह सुसज्ज करण्यासाठी डिझाइन केले आहेत. तरीही, व्यवस्थापनाच्या प्रत्येक स्तरावर यापैकी प्रत्येक कौशल्य काही प्रमाणात आवश्यक आहे. उच्च व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांकडे तांत्रिक कौशल्याची कमतरता असल्यास, त्या कौशल्याची कमतरता उत्कृष्ट सर्जनशील क्षमता आणि प्रतिभा ओळखण्यासाठी आणि प्रभावी मानव संसाधन विकास पद्धती आणि चांगले नेतृत्व यांच्याद्वारे लोकांना सक्षम बनवण्याच्या कौशल्याद्वारे भरून काढली जातात.

या महत्त्वाच्या कौशल्यांव्यतिरिक्त, व्यवस्थापकाकडे खालीलप्रमाणे इतर कौशल्ये असणे आवश्यक आहे:

१) **निर्णय घेण्याची कौशल्ये**:
योग्य निर्णय घेण्यासाठी ही कौशल्ये सर्व स्तरांवर आवश्यक आहेत. व्यवस्थापक हे निर्णय घेणारे असल्याने त्यांच्याकडे ही कौशल्ये असली पाहिजेत.

२) **संभाषण कौशल्ये**:
इतर व्यवस्थापक, अधीनस्थ, वरिष्ठ इत्यादींशी प्रभावीपणे संवाद साधण्यासाठी प्रत्येक व्यवस्थापकाकडे ही कौशल्ये असली पाहिजेत.

३) **नेतृत्व कौशल्ये**:
चांगले व्यवस्थापक चांगले नेते असले पाहिजेत. त्यांनी त्यांच्या अधीनस्थांचे नेतृत्व करण्यासाठी योग्य प्रकारच्या नेतृत्व शैलीचे पालन केले पाहिजे. अधीनस्थांकडून कामे करून घेण्यासाठी नेतृत्व कौशल्ये आवश्यक असतात.

४) **प्रशासकीय कौशल्ये**:
चांगले व्यवस्थापक चांगले प्रशासक असणे आवश्यक आहे. त्यांच्याकडे योजना आणि धोरणे तयार करण्याची क्षमता असली पाहिजे. ते संस्थेमध्ये चालवल्या जाणाऱ्या सर्व उपक्रमांमध्ये समन्वय साधण्यास सक्षम असावेत.

५) **रचनेची (आराखड्याची) कौशल्ये**:
हे समस्या सोडवण्याच्या कौशल्यांचा संदर्भ देते. व्यवस्थापकांनी केवळ समस्या ओळखू नये तर समस्येचे निराकरण करण्यासाठी सर्वोत्तम उपाय योजला पाहिजे.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) रिकाम्या जागा भरा :

१. व्यवस्थापनाच्या मध्यम स्तरावर --------- मुदतीचे नियोजन असते.

२. ---------- कौशल्ये प्रामुख्याने खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापकांना आवश्यक असतात.

ब) स्पष्ट करा :

१. उच्चस्तरीय व्यवस्थापनाची कार्ये.

२. संकल्पनात्मक कौशल्ये.

क) **खालील प्रश्नांची उत्तरे द्या :**

१. निर्णय घेण्याची कौशल्ये म्हणजे काय?

२. खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापनाद्वारे कोणती कार्ये केली जातात?

१.५ व्यवस्थापन संकल्पनांचा विकास (DEVELOPMENT OF MANAGEMENT THOUGHTS)

१.५.१ परिचय:

प्रत्येक संस्थेत, व्यवस्थापक इतरांच्या कामासाठी जबाबदार असतात. त्यांचे मुख्य कार्य म्हणजे 'इतर लोकांकडून कामे करून घेणे'. असे असले तरी प्रत्येक व्यवस्थापकाच्या अधिकारात आणि जबाबदारीच्या बाबतीत तफावत असते. हे बदल संस्थेतील व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरांचे परिणाम आहेत. व्यवस्थापन प्रोफाइलला अधिकार आणि जबाबदारीच्या व्याप्तीच्या प्रकाशात अनेक कौशल्ये आणि प्रतिभा आवश्यक असतात.

शास्त्रीय संकल्पनेत तीन सिद्धांत समाविष्ट आहेत:

१) वैज्ञानिक (शास्त्रीय) व्यवस्थापन सिद्धांत

२) प्रशासकीय व्यवस्थापन सिद्धांत

३) नोकरशाही संस्था आणि व्यवस्थापनाचा सिद्धांत

१.५.२ वैज्ञानिक (शास्त्रीय) व्यवस्थापन सिद्धांत (दृष्टिकोन) :

अ) वैज्ञानिक दृष्टिकोनाचा पाया:

फ्रेडरिक विन्सलो टेलर (१८५६-१९१५) -

वैज्ञानिक व्यवस्थापन सिद्धांताचे मूळ एफ.डब्ल्यू. टेलर यांना आहे, ज्यांना वैज्ञानिक व्यवस्थापनाचे जनक मानले जाते. वैज्ञानिक पद्धतीचा वापर करून उत्पादनातील अधिक कार्यक्षमतेने उत्पादकता वाढवणे आणि कामगारांचे वेतन वाढवणे ही टेलरची प्राथमिक चिंता होती. टेलरच्या अनुयायांमध्ये हेन्री ग्नॅट, फ्रँक आणि लिलियन गिलब्रेथ आणि हॅरिंग्टन इमर्सन यांचा समावेश आहे.

ब) वैज्ञानिक (शास्त्रीय) व्यवस्थापनाची तत्त्वे:

टेलरचे वैज्ञानिक (शास्त्रीय) व्यवस्थापन खालील तत्त्वांवर आधारित होते:

१. **व्यवस्थापनाच्या खऱ्या विज्ञानाचा (शास्त्राचा) विकास -** जेणेकरून प्रत्येक कार्य करण्याचा सर्वोत्तम मार्ग किंवा पद्धत ओळखता येईल.

२. **कामगारांची शास्त्रीय पद्धतीने निवड -** जेणेकरुन योग्य कार्यकर्त्याला त्याच्या क्षमता आणि कौशल्यांवर अवलंबून योग्य काम सोपवता येईल.

३. **कामगारांचे शास्त्रीय प्रशिक्षण आणि विकास -** जेणेकरून कामगारांचे ज्ञान, वृत्ती आणि कौशल्ये सुधारतील, ज्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता सुधारेल.

४. **व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यात घनिष्ठ सहकार्य -** जेणेकरून संस्थेच्या सदस्यांमध्ये सुसंवाद निर्माण होईल आणि संघभावना विकसित होईल. टेलरने

व्यवस्थापन आणि कामगारांच्या बाजूने संपूर्ण "मानसिक क्रांती" ची वकिली केली. दुसऱ्या शब्दांत, व्यवस्थापन आणि कामगार दोघांनी एकमेकांबद्दल सकारात्मक दृष्टीकोन विकसित केला पाहिजे.

५. **प्रतिबंधित उत्पादनाच्या जागी जास्तीत जास्त उत्पादन -** जेणेकरून कामगारांना नफा वाटणी किंवा वाढीव वेतनाद्वारे फायदा होईल. टेलरचा असा विश्वास होता की उत्पादन वाढवण्यात व्यवस्थापन आणि कामगार यांचे समान हित आहे.

६. **कामाची विभागणी -** जेणेकरून प्रत्येक कार्यकर्ता एका कार्यावर लक्ष केंद्रित करतो आणि त्या कार्यामध्ये तज्ञ बनतो जेणेकरून वैयक्तिक कामगार आणि संपूर्ण संस्थेची कार्यक्षमता सुधारली जाईल.

क) वैज्ञानिक (शास्त्रीय) व्यवस्थापनाचे तंत्र:

वैज्ञानिक व्यवस्थापनाची तत्त्वे प्रत्यक्षात आणण्यासाठी, टेलर आणि त्याच्या अनुयायांनी खालील तंत्रे विकसित केली:

१) कामगिरीसाठीची मानके-

टेलरला असे वाटले की कामगिरीची मानके कोणत्याही वैज्ञानिक (शास्त्रीय) आधारावर नव्हे तर अंगठ्याच्या नियमांवर किंवा सरासरी कामगाराने केलेल्या कामाच्या प्रमाणात निश्चित केली गेली आहेत. टेलरने कार्यप्रदर्शन मानके निश्चित करण्यासाठी 'वेळ अभ्यास' सादर केला. कार्यप्रदर्शनाची एकसमानता सुनिश्चित करण्यासाठी आणि कार्यक्षमतेची तुलना सुलभ करण्यासाठी वेळ, किंमत आणि कामाच्या कामगिरीच्या गुणवत्तेच्या संदर्भात पूर्वनिर्धारित मानके निश्चित केली गेली आहेत.

२) भिन्न (वेगवेगळे) तुकडा दर पद्धती-

टेलरने भिन्न तुकडा दर पद्धतीचा पुरस्कार केला.

भिन्न तुकडा दर प्रणाली अंतर्गत, दोन तुकड्यांमध्ये दर निर्धारित केले होते:

- जे कामगार मानक उत्पादन साध्य करू शकत नाहीत त्यांच्यासाठी कमी वेतन.
- जे कामगार मानक उत्पादन मिळवतात किंवा त्यापेक्षा जास्त करतात त्यांच्यासाठी उच्च वेतन दर.

टेलरच्या मते, भिन्न तुकडा दर पद्धतीमुळे, अकार्यक्षम कामगार त्यांची कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी सर्वतोपरी प्रयत्न करतील आणि कार्यक्षम कामगारांना त्यांचे उत्पादन मानकांपेक्षा जास्त राखण्यासाठी किंवा वाढविण्यासाठी प्रेरित केले जाईल.

३) कार्यात्मक मुकादम (देखरेखदार)-

टेलरने "कार्यात्मक मुकादम (देखरेखदार)" चा पुरस्कार केला ज्या अंतर्गत कामगारांच्या कामावर देखरेख करण्यासाठी तब्बल ८ मुकादम (देखरेखदार) आवश्यक होते. एक पर्यवेक्षक पर्यवेक्षणाच्या कामाच्या सर्व बाबींमध्ये तज्ञ असू शकत नाही असे त्यांचे मत होते. टेलरच्या कार्यात्मक मुकादम (देखरेखदार)मध्ये पर्यवेक्षकांच्या दोन गटांचा समावेश आहे:

(अ) नियोजन स्तरावर:

टेलरने नियोजन वेगळे करण्याचे समर्थन केले. म्हणून, नियोजन स्तरावर त्यांनी चार मुकादम (देखरेखदार) सुचवले -

- **शिस्त पाळणारा** - नियम आणि नियमांची अंमलबजावणी करण्यासाठी आणि शिस्त राखण्यासाठी.
- **सूचना कार्ड लिपिक** - कामाच्या उपक्रमांशी संबंधित सूचना कार्ड तयार करण्यासाठी.
- **मार्ग लिपिक** - कार्याचा क्रम किंवा मार्ग निश्चित करण्यासाठी.
- **वेळ आणि खर्च लिपिक** - प्रत्येक कामाशी संबंधित वेळ आणि खर्चाचा निर्णय घेण्यासाठी.

(आ) कार्यशाळा स्तरावर:

कार्यशाळा स्तरावर, टेलरने कामगारांवर देखरेख करण्यासाठी चार मुकादम (देखरेखदार) सुचवले.

दुरुस्ती बॉस - साधने आणि मशीनची योग्य दुरुस्ती आणि देखभाल सुनिश्चित करण्यासाठी.

निरीक्षक - कामगार मानकांनुसार काम करतात याची खात्री करण्यासाठी.

गँग बॉस - आवश्यक मशीन्स आणि टूल्सची व्यवस्था करणे आणि एकत्र करणे.

स्पीड बॉस - कामाची योग्य गती सुनिश्चित करण्यासाठी जेणेकरून काम वेळेवर होईल.

४) मानसिक क्रांती -

टेलरने व्यवस्थापक आणि कामगारांच्या हितासाठी "मानसिक क्रांती" या संकल्पनेचा पुरस्कार केला. व्यवस्थापनाचा कामगारांप्रती आणि कामगारांचा व्यवस्थापनाप्रती सकारात्मक दृष्टिकोन असायला हवा, असे मत त्यांनी मांडले. सकारात्मकतेचा परिणाम व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यातील घनिष्ठ सहकार्यामध्ये होईल, ज्यामुळे उत्पादकता आणि नफा वाढेल.

५) वेळेचा अभ्यास-

टेलरने प्रत्येक दिवसाच्या कामाचे मानक ठरवण्यासाठी वेळेचा अभ्यास करण्याचा सल्ला दिला. वेळेच्या अभ्यासामध्ये नोकरीच्या प्रत्येक घटकाचे विश्लेषण करणे आणि नंतर कामाच्या प्रत्येक घटकाचे कार्य करण्यासाठी लागणारा वेळ रेकॉर्ड करणे समाविष्ट आहे. योग्य वेळेच्या अभ्यासाद्वारे, व्यवस्थापन कामाच्या ठराविक कालावधीसाठी कामगारांसाठी योग्य मानक निश्चित करू शकते, एक तास किंवा एक दिवस.

६) थकवा आणि गती अभ्यास-

फ्रँक आणि लिलियन गिल्ब्रेथ्स (पती आणि पत्नी संघ) यांनी थकवा आणि गती अभ्यासाद्वारे वैज्ञानिक व्यवस्थापनात महत्त्वपूर्ण योगदान दिले. थकवा आणि गती अभ्यासाद्वारे, ते कामावर अनावश्यक आणि फालतू हालचाली शोधून काढून टाकण्याच्या स्थितीत होते.

गिलब्रेथ्सच्या मते, थकवा आणि गती एकमेकांशी जोडलेली होती. काढून टाकलेल्या प्रत्येक हालचालीमुळे थकवा कमी होतो. मोशन पिक्चर कॅमेरे वापरून, त्यांनी कामगिरी सुधारण्यासाठी आणि थकवा कमी करण्यासाठी प्रत्येक कामासाठी सर्वात किफायतशीर हालचाली ओळखण्याचा प्रयत्न केला. गिलब्रेथ्सने प्रथम वीट बांधणाऱ्या कामगारांच्या हालचालींचा अभ्यास केला आणि वाया गेलेल्या हालचाली ओळखल्यानंतर, वीट बांधण्याच्या हालचाली १८ वरून ५ पर्यंत कमी केल्या, त्यामुळे वीट बांधणाऱ्यांची उत्पादकता सुधारली. गिलब्रेथ्सने वकिली केली की गती अभ्यासामुळे कामगारांचे मनोधैर्य वाढेल कारण भौतिक फायद्यांमुळे आणि त्यामुळे कामगारांबद्दल व्यवस्थापनाची चिंता दिसून येते.

गिलब्रेथ्सने असेही निष्कर्ष काढले की, कामाची एकसंधता ही कामगारांच्या असंतोषाला कारणीभूत नाही, तर व्यवस्थापनाची कामगारांबद्दलची आस्था नसणे.

७) गँट चार्ट्स-

हेन्री गँटने उत्पादन शेड्युलिंगसाठी चार्टिंग प्रणाली विकसित केली. गँट चार्टने उत्पादन कार्यक्रमाच्या "इव्हेंट" किंवा "सपोर्टिंग प्लॅन्स" मधील वेळ संबंध दर्शविला. गँटने हे सत्य ओळखले की एकूण उत्पादन कार्यक्रम हा परस्परसंबंधित समर्थन योजना किंवा लोकांना समजू शकतील आणि अनुसरण करू शकतील अशा घटनांची मालिका मानली पाहिजे.

गँट चार्टने दोन चार्टिंग उपकरणांचा आधार बनवला, जे जटिल संस्थांचे नियोजन, व्यवस्थापन आणि नियंत्रण यासाठी विकसित केले गेले होते:

१. क्रिटिकल पाथ मेथड (CPM)

२. कार्यक्रम मूल्यांकन पुनरावलोकन तंत्र (पीईआरटी)

ड) टेलरच्या वैज्ञानिक व्यवस्थापनाचे मूल्यांकन:

टेलरचे वैज्ञानिक व्यवस्थापन उत्पादन कार्यक्षमतेच्या सुधारणेसाठी जबाबदार होते ज्यामुळे कामाच्या चांगल्या परिस्थिती आणि कर्मचाऱ्यांना भरपाई मिळू शकते. तथापि, टेलरच्या वैज्ञानिक व्यवस्थापनावर कामगार, कामगार संघटना आणि नियोक्ते यांनी टीका केली आहे.

<u>मुख्य टीका आहेत:</u>

१) कामगारांचे शोषण-

समीक्षकांनी लक्ष वेधले की "वेगवान" परिस्थितीमुळे कर्मचाऱ्यांवर जलद स्तरावर काम करण्यासाठी अवाजवी दबाव पडतो. उत्पादकता आणि नफा यावर भर दिल्याने काही नियोक्ते कामगारांचे शोषण करू लागले. परिणामी, अधिक कामगार युनियनमध्ये सामील झाले, ज्यामुळे व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यात अविश्वास निर्माण झाला.

२) यांत्रिक दृष्टीकोन-

टेलरच्या दृष्टिकोनावर यांत्रिक दृष्टीकोन म्हणून टीका केली गेली आहे. टेलरने मानवी घटकाचा विचार न करता कार्यक्षमतेवर जास्त भर दिला. टेलरने कामगारांना यंत्रमानव मानले जे कोणत्याही किंमतीत कामाचा वेग वाढवू शकतात.

३) चुकीचे गृहितक-

टेलर आणि त्याच्या अनुयायांनी असे गृहीत धरले की कामगार केवळ आर्थिक लाभाने प्रेरित आहेत. किंबहुना, केवळ मजुरी ही कामगाराला अधिक चांगली कामगिरी करण्यास प्रवृत्त करते असे नाही, तर कामगारांच्या सामाजिक आणि अहंकाराच्या गरजाही असतात ज्या त्यांना चांगले कार्य करण्यास प्रवृत्त करतात.

४) वैयक्तिक दृष्टीकोन-

टेलरचे वैज्ञानिक व्यवस्थापन सांघिक कामगिरीपेक्षा वैयक्तिक कामगिरीवर जास्त भर देते. आजकाल, संस्थेचे यश केवळ कामगारांच्या वैयक्तिक कामगिरीवर अवलंबून नाही, तर कामगारांच्या सामूहिक कामगिरीवर देखील अवलंबून आहे. हे उघड आहे की अनौपचारिक कार्य गट आणि कार्य संघ कामाची कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी तसेच कामात समाधान मिळविण्यासाठी खूप प्रभावी असू शकतात.

५) मर्यादित लागूक्षमता-

टेलरचे वैज्ञानिक व्यवस्थापन केवळ फॅक्टरी व्यवस्थापनासाठीच लागू केले जाऊ शकते, जेथे कामगिरीचे परिमाणात्मक मोजमाप केले जाऊ शकते. अशी अनेक प्रकरणे आहेत, जसे की सेवांमध्ये, जेथे एखाद्या व्यक्तीचे कार्यप्रदर्शन परिमाणात्मक दृष्टीने मोजले जाऊ शकत नाही. उदाहरणार्थ, एखाद्या

शिक्षकाच्या कामगिरीचे मोजमाप तासांच्या संख्येने आणि विषयाच्या पूर्णतेच्या संदर्भात केले जाऊ शकत नाही, परंतु अध्यापनाच्या गुणवत्तेवर आणि विद्यार्थ्यांना होणारा फायदा यावर मोजता येते.

६) **नियोजन आणि ते वास्तविक करणे हे दोन्ही भिन्न समजण्याची समस्या-**
टेलरने नियोजन आणि त्याला अनुसरून वास्तविक ते करणे, हे दोन्ही भिन्न असण्याचे समर्थन केले. वास्तविक व्यवहारात, नियोजन आणि त्याला अनुसरून वास्तविक ते करणे ह्याला कोणी वेगळे करू (भिन्न समजू) शकत नाही. नियोजकांनी देखील कार्य करण्यात गुंतले पाहिजे, तरच ते संस्थेसाठी वास्तववादी योजना आणि धोरणे तयार करण्यास सक्षम होतील.

७) **आदेशाच्या एकतेची समस्या-**
टेलरने "कार्यात्मक मुकादम (देखरेखदार)" चा पुरस्कार केला, जिथे कामगारांना ८ कार्यात्मक प्रमुखांना अहवाल द्यावा लागतो. हे आदेशाच्या एकतेच्या तत्त्वाचे उल्लंघन करते, जेथे कामगारांनी केवळ एका पर्यवेक्षकाला अहवाल देणे अपेक्षित आहे आणि अनेक बॉसना नाही. आदेशाची एकता नसल्यामुळे संघटनेत गोंधळ आणि अराजकता निर्माण होऊ शकते.

१.५.३ - प्रशासकीय व्यवस्थापन सिद्धांत :

प्रशासकीय व्यवस्थापन शाळेला 'व्यवस्थापन प्रक्रिया शाळा' म्हणूनही संबोधले जाते, व्यवस्थापनाला 'व्यक्ती म्हणून न करता कार्य-समूहांचे सदस्य म्हणून लोकांद्वारे कामे करून घेण्याची प्रक्रिया' असे मानले जाते.

प्रशासकीय व्यवस्थापन सिद्धांताचे पहिले वकील हेन्री फेओल (१८४१-१९२५) होते, ज्यांना "आधुनिक व्यवस्थापनाचे जनक" मानले जाते. फेओल व्यतिरिक्त, मॅरी पार्कर फॉलेट, ल्यूथर गुलिक, लिंडल उरविक, अर्नेस्ट डेल, जेम्स मूनी, ऑलिव्हर शेल्डन, हॉथॉर्न, एल्टन मेयो इत्यादींसारखे प्रशासकीय व्यवस्थापन सिद्धांतामध्ये योगदान देणारे इतर व्यवस्थापन विचारवंत होते.

अ) **व्यवस्थापनाची तत्त्वे**:

हेन्री फेओल यांनी प्रशासनाची संकल्पना विकसित केली. त्याची तत्त्वे मुख्यतः त्याच्या स्वत: च्या अनुभवावर आधारित होती. १९१७ मध्ये प्रकाशित झालेल्या 'Administration industrielle et generale' या पुस्तकात त्यांनी मांडलेल्या व्यवस्थापनाच्या १४ तत्त्वांची सविस्तर चर्चा करण्यात आली आहे. हे १९४९ मध्ये 'इंडस्ट्रियल अँड जनरल ॲडमिनिस्ट्रेशन' नावाने इंग्रजीत प्रकाशित झाले होते आणि शास्त्रीय व्यवस्थापन सिद्धांतातील मूलभूत कार्य म्हणून व्यापकपणे मानले जाते.

काही तत्त्वे अशी:

- कामाची विभागणी
- अधिकार आणि जबाबदारी

- शिस्त
- आदेशाची एकता, इ.

ब) व्यावसायिक उपक्रम:

फेओलने व्यावसायिक उपक्रमांचे वर्गीकरण देखील दिले, ज्यात हे समाविष्ट आहे:

- तांत्रिक (वस्तूंचे उत्पादन)
- व्यावसायिक (वस्तू आणि सेवांची खरेदी आणि विक्री)
- आर्थिक (निधी मिळवणे आणि अर्ज करणे)
- लेखा (व्यवसाय व्यवहार आणि आकडेवारीची नोंद)
- सुरक्षा (व्यक्ती आणि मालमत्तेचे संरक्षण) आणि
- व्यवस्थापकीय उपक्रम.

क) व्यवस्थापन कार्ये:

फेओलच्या मते, त्या काळात व्यावसायिक संस्थांमध्ये व्यवस्थापकीय उपक्रमांकडे दुर्लक्ष केले गेले होते आणि म्हणून त्यांनी प्रशासकीय व्यवस्थापनावर लक्ष केंद्रित केले.

फेओलने व्यवस्थापनाची पाच कार्ये ओळखली, ज्यात हे समाविष्ट आहे:

- नियोजन
- आयोजन (संघटन)
- आदेश देणे (संचालन)
- समन्वय आणि
- नियंत्रण.

ड) व्यवस्थापकीय गुण आणि कौशल्ये:

फेओलने व्यवस्थापकांना त्यांची व्यवस्थापकीय कार्ये करण्यासाठी आवश्यक असलेले काही 'गुण आणि कौशल्ये' देखील ओळखले. व्यवस्थापकीय गुण आणि कौशल्यांमध्ये हे समाविष्ट आहे:

- शारीरिक गुण (चांगले आरोग्य आणि जोम)
- मानसिक गुण (चांगला निर्णय आणि विश्लेषण)
- नैतिक गुण (जसे की निष्ठा, सचोटी आणि प्रतिष्ठा)
- सामान्य शिक्षण

- विशेष ज्ञान (विशिष्ट कार्य / क्षेत्राशी संबंधित)
- अनुभव (नोकरीच्या अनुभवातून मिळवलेले ज्ञान आणि कौशल्ये)

इ) टीकात्मक मूल्यांकन:

फेओलचा प्रशासकीय व्यवस्थापन सिद्धांत - तत्त्वे आणि कार्ये आजही संस्थांच्या व्यवस्थापनामध्ये सर्वत्र वापरली जातात. तथापि, या सिद्धांतावर खालील कारणांवरून टीका केली गेली आहे:

१) **व्यवस्थापनाभिमुख सिद्धांत-**

प्रशासकीय व्यवस्थापन सिद्धांत व्यवस्थापनाभिमुख आहे. कामगारांच्या समस्यांकडे फारसे लक्ष दिले जात नाही.

२) **अनौपचारिक संस्थेवर भर नसणे-**

प्रशासकीय व्यवस्थापन सिद्धांत अनौपचारिक संस्था किंवा गटांवर जोर देत नाही. हे केवळ औपचारिक संघटनात्मक रचनेवर भर देते.

३) **लष्करी शास्त्रातून घेतलेल्या संकल्पना-**

प्रशासकीय व्यवस्थापन सिद्धांताच्या काही संकल्पना लष्करी शास्त्रातून घेतल्या गेल्या आणि नंतर अशा संकल्पना सामाजिक आणि व्यावसायिक संस्थांमध्ये लागू करण्याचा प्रयत्न केला गेला. उदाहरणार्थ, फायोलने अधीनस्थांना 'निर्देशित' करण्याऐवजी 'कमांडिंग' च्या कार्यावर भर दिला.

४) **यांत्रिक दृष्टीकोन-**

प्रशासकीय व्यवस्थापन सिद्धांत हा अधिक यांत्रिक दृष्टीकोन आहे आणि तो प्रेरणा, संप्रेषण आणि नेतृत्व यासारख्या व्यवस्थापनाच्या काही महत्त्वाच्या आयामांशी संबंधित नाही.

फ) हॉथॉर्न अभ्यास / प्रयोग :

मानवी संबंध चळवळीची सुरुवात हॉथॉर्न प्रयोगांनी झाली जी १९२४ ते १९३२च्या दरम्यान यूएसए (अमेरिका) मधील वेस्टर्न इलेक्ट्रिकल वर्क्स येथे आयोजित करण्यात आली होती. हॉथॉर्नचे प्रयोग खालीलप्रमाणे चार भागांमध्ये आयोजित केले गेले:

भाग १ – प्रदीपन प्रयोग (१९२४-१९२७):

१९२४-१९२७ पासून, राष्ट्रीय संशोधन परिषदेने वेस्टर्न इलेक्ट्रिक वर्क्सच्या सहकार्याने मजुरांच्या उत्पादकतेवर प्रकाशाच्या विविध स्तरांचा प्रभाव निर्धारित करण्यासाठी एक अभ्यास केला. या प्रयोगात टेलिफोन रिले बनवणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या दोन गटांचे दीर्घकाळ निरीक्षण करण्यात आले. प्रकाशाची तीव्रता ज्या अंतर्गत एका

गटाने काम केले (चाचणी गट) पद्धतशीरपणे बदलते तर दुसऱ्या गटासाठी (नियंत्रण गट) प्रकाश स्थिर ठेवला जातो.

संशोधकांना असे आढळून आले की चाचणी गटाची उत्पादकता प्रकाशाच्या स्थितीत सुधारणेसह सुधारली आणि आश्चर्याची गोष्ट म्हणजे प्रकाशाची स्थिती बिघडली तेव्हा त्यात आणखी सुधारणा झाली. आणखी गुंतागुंत करण्यासाठी, प्रकाशाच्या परिस्थितीत कोणतेही बदल नसतानाही, नियंत्रण गटाची उत्पादकता देखील वाढली. संशोधकांनी असा निष्कर्ष काढला की प्रकाशयोजनाव्यतिरिक्त काहीतरी कामगारांच्या कामगिरीवर परिणाम करत आहे.

भाग २ - रिले असेंब्ली टेस्ट (खोली प्रयोग) (१९२७-१९२९):

या प्रयोगात एल्टन मेयो आणि त्यांचे सहकारी सहभागी झाले होते. सहा महिला टेलिफोन रिले असेंबलरचे दोन गट करण्यात आले. प्रत्येक गटाला स्वतंत्र खोलीत ठेवण्यात आले होते आणि अनेक चल बदलण्यात आले होते - वेतन वाढवले गेले होते; वेगवेगळ्या लांबीच्या विश्रांतीचा कालावधी सादर केला गेला; कामाचा दिवस आणि कामाचा आठवडा कमी करण्यात आला. संशोधक, ज्यांनी आता पर्यवेक्षक म्हणून काम केले आहे, त्यांनी गटांना त्यांचा स्वतःचा विश्रांतीचा कालावधी आणि त्यांच्या स्वत: च्या गटाचे सदस्य निवडण्याची तसेच सुचविलेल्या बदलांबाबत निर्णय घेण्यात सहभागी होण्याची परवानगी दिली.

कार्यप्रदर्शन कालावधीत वाढ होते परंतु ते असमानपणे वाढले किंवा कमी झाले. प्रयोगाच्या कालावधीत समूहाची उत्पादकता आणि मनोबल सातत्याने वाढले. संशोधकांनी असेही निरीक्षण केले की शारीरिक कामाच्या स्थितीतील सुधारणा मागे घेतल्यावरही समूहाची उत्पादकता आणि मनोधैर्य राखले गेले. संशोधकांनी निष्कर्ष काढला की, सामाजिक-मानसिक घटक जसे की छोटे अनौपचारिक गट, गैर-निर्देशक पर्यवेक्षण, कामाच्या बाबींमध्ये सहभाग इत्यादी उत्पादकता सुधारण्यासाठी जबाबदार आहेत.

भाग ३ - सामूहिक मुलाखत कार्यक्रम (१९२८-१९३१):

मेयोने १९२८ मध्ये तीन वर्षांचा मुलाखतीचा कार्यक्रम सुरू केला, ज्यामध्ये वाढीव उत्पादकतेची कारणे शोधण्यासाठी २१,००० पेक्षा जास्त कर्मचाऱ्यांचा समावेश होता. टप्प्याचा भर कामाच्या परिस्थितीपेक्षा मानवी संबंधांवर होता. या मुलाखती कार्यक्रमाद्वारे दर्शविलेला मुद्दा मानवी संबंधांच्या दृष्टिकोनाचा केंद्रबिंदू आहे.

अनौपचारिक कार्यगटाचे महत्त्व प्रथमच ओळखले गेले. त्यानंतर, अनौपचारिक कार्य गट कसे कार्य करतात हे शोधण्यासाठी बँकेच्या वायरिंग रूमच्या प्रयोगाची स्थापना करण्यात आली. या कार्यक्रमाने सूचित केले की उत्पादकता वाढू शकते, जर लोकांना त्यांच्यासाठी महत्त्वाच्या गोष्टींबद्दल मोकळेपणाने बोलण्याची परवानगी दिली गेली तर.

भाग ४ - बँक वायरिंग निरीक्षण (खोली प्रयोग) (१९३२):

या प्रयोगात, १४ पुरुष कामगारांना एका कार्यगटात बनवले गेले आणि बँक वायरिंग रूममध्ये ६-७ महिने सखोलपणे निरीक्षण केले गेले, टर्मिनल बँकांच्या असेंब्लीमध्ये गुंतलेले. टेलिफोन एक्सचेंजमध्ये वापर. कर्मचाऱ्यांना वैयक्तिक वेतन आणि सामूहिक प्रयत्नांवर आधारित बोनस दिला जात असे.

हे अपेक्षित होते की उच्च कार्यक्षम कामगार वाढीव उत्पादन आणि उच्च बोनससाठी इतरांवर दबाव आणतील. तथापि, अपेक्षित परिणाम दिसून आले नाहीत आणि गटाने स्वतःचे मानक उत्पादन स्थापित केले आणि विशिष्ट भावनांवर आधारित असलेल्या सामाजिक दबावापासून स्वतःचे संरक्षण करण्यासाठी विशिष्ट यंत्रणा विकसित केली.

व्यवस्थापनाद्वारे ऑफर केलेल्या आर्थिक प्रोत्साहनांपेक्षा वैयक्तिक वर्तनावर प्रभाव टाकण्यात कार्य गटाचे नियम, विश्वास, भावनांचा जास्त प्रभाव होता. अशाप्रकारे, हॉथॉर्न प्रयोगांनी सूचित केले की कर्मचारी केवळ आर्थिक प्राणी नसून सामाजिक आणि मानसिक प्राणी देखील आहेत.

संशोधकांनी असा निष्कर्ष काढला की कर्मचारी अधिक चांगले काम करतील जर त्यांना विश्वास असेल की व्यवस्थापन त्यांच्या कल्याणाची काळजी घेते आणि पर्यवेक्षकांनी त्यांच्याकडे विशेष लक्ष दिले. ही घटना (त्यानंतर हॉथॉर्न इफेक्ट म्हणून लेबल केली गेली) आजपर्यंत जोरदार विवादास्पद राहिली आहे.

ग) हॉथॉर्न प्रयोगांचे निष्कर्ष:

१. **सामाजिक आणि मानसिक घटक** हे केवळ आर्थिक प्रोत्साहन नसून कामगारांच्या उत्पादनक्षमतेसाठी आणि नोकरीच्या समाधानासाठी शारीरिक कार्य परिस्थिती जबाबदार आहेत.

२. कामगारांमधील **अनौपचारिक आणि परस्पर संबंध** संघटनेतील औपचारिक संबंधांपेक्षा कामगारांच्या वर्तनावर आणि कामगिरीवर अधिक प्रभाव पाडतात.

३. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या हितसंबंधांवर परिणाम करणाऱ्या **निर्णय प्रक्रियेत सहभागी होण्याचे स्वातंत्र्य** दिले जाते तेव्हा ते अधिक चांगली कामगिरी करतील.

४. कर्मचारी देखील अधिक कार्यक्षमतेने कार्य करतील, जेव्हा त्यांना विश्वास असेल की व्यवस्थापन **कर्मचार्यांच्या कल्याणाशी** संबंधित आहे.

५. जेव्हा कर्मचाऱ्यांना **आदर आणि सन्मानाने** वागवले जाते, तेव्हा त्यांची कामगिरी लक्षणीयरीत्या सुधारते.

६. वरिष्ठ आणि अधीनस्थ यांच्यातील **प्रभावी संवादा**मुळे अधीनस्थांचे संबंध आणि एकूण उत्पादकता सुधारू शकते.

ह) हॉथॉर्न प्रयोगाची टीका:

हॉथॉर्न प्रयोग आणि मानवी संबंधांच्या दृष्टिकोनावर खालील कारणांवरून टीका केली गेली आहे:

१) वैधतेचा अभाव –

हॉथॉर्नचे प्रयोग नियंत्रित परिस्थितीत आयोजित केले गेले होते आणि म्हणून, निष्कर्ष वास्तविक सेटिंगमध्ये न्याय्य ठरू शकत नाहीत. निरीक्षणाखाली असलेले कामगार प्रयोगांबद्दल जागरूक होते आणि त्यामुळे त्यांच्या कार्यक्षमतेत सुधारणा झाली असावी, जी वास्तविक परिस्थितीत नसेल.

२) मानवी पैलूंवर जास्त भर-

हॉथॉर्न प्रयोगांनी मानवी पैलूंवर जास्त भर दिला. वास्तविक परिस्थितीत, केवळ मानवी पैलूच उत्पादकता सुधारू शकत नाहीत, परंतु तांत्रिक आणि तंत्रज्ञानाच्या बाबी देखील कामगारांच्या कामगिरीवर परिणाम करू शकतात.

३) सांघिक निर्णय घेण्यावर खूप जोर-

हॉथॉर्न प्रयोगांनी सांघिक निर्णय घेण्यावर जास्त भर दिला. वास्तविक परिस्थितीत, वैयक्तिक निर्णय घेण्याकडे पूर्णपणे दुर्लक्ष केले जाऊ शकत नाही, विशेषत: जेव्हा त्वरित निर्णय घेणे आवश्यक असते. वैयक्तिक निर्णय घेण्यापेक्षा सांघिक निर्णय घेण्याच्या श्रेष्ठतेवरील संशोधनाचा पुरावा परस्परविरोधी आणि अनिर्णित आहे.

४) कामगारांच्या स्वातंत्र्यावर जास्त भर–

हॉथॉर्न प्रयोगांनी कामगारांच्या स्वातंत्र्यावर भर दिला. हे पर्यवेक्षकांच्या रचनात्मक भूमिकेला दूर करते. तथापि, कामगारांना जास्त स्वातंत्र्य दिल्याने कामगारांची कार्यक्षमता किंवा उत्पादकता कमी होऊ शकते.

५) अदूरदर्शी-

खालील मुद्दे या दृष्टिकोनाच्या अदूरदर्शीपणाची पुष्टी करतात: (१) त्यात कामावर पुरेसे लक्ष केंद्रित नाही, (२) मानवी संबंधांमुळे कामाच्या समाधानाच्या आर्थिक आयामांकडे दुर्लक्ष होते आणि (३) मानवी संबंधांचे संशोधन केवळ कार्यात्मक कर्मचाऱ्यांशी संबंधित आहे परंतु व्यवस्थापकीय आणि पर्यवेक्षी कर्मचाऱ्यांशी संबंधित नाही..

६) एकूण कार्य पर्यावरणाचा विचार केला जात नाही-

कामाच्या वातावरणात संघटनात्मक रचना, तिची संस्कृती आणि हवामान, कामगार-व्यवस्थापन संबंध, सामाजिक वातावरण इत्यादींचा समावेश होतो. परंतु मानवी संबंधांचा दृष्टिकोन केवळ सामाजिक वातावरणाला एकूण कामाचे वातावरण मानतो.

१.५.४ - वर्तणूक विज्ञान (शास्त्र) सिद्धांत (दृष्टिकोन) :

अ) परिचय:

वर्तणूक विज्ञान (शास्त्र) दृष्टीकोन हा मानवी संबंधांच्या दृष्टिकोनाचा विस्तार आहे. एल्टन मेयो आणि त्यांच्या सहकाऱ्यांनी कामाच्या वातावरणात मानवी संसाधनांच्या अभ्यासात वैज्ञानिक पद्धतीचा वापर विकसित केला. नंतरच्या संशोधकांनी, जसे की अब्राहम मास्लो, डग्लस मॅकग्रेगर आणि इतरांनी अधिक अत्याधुनिक संशोधन पद्धती वापरल्या आणि 'मानवी संबंध सिद्धांतकार' ऐवजी 'वर्तणूक शास्त्रज्ञ' म्हणून ओळखले जाऊ लागले.

'मानव संसाधन दृष्टीकोन' म्हणून ओळखल्या जाणाऱ्या वर्तणुकीशी संबंधित विज्ञान दृष्टिकोन संस्थांमधील व्यक्ती आणि गटांच्या वर्तनावर आणि कार्यक्षमतेवर भर दिला जातो. वर्तणूक शास्त्रज्ञांनी व्यवस्थापन आणि संस्थांच्या अभ्यासासाठी दोन नवीन आयाम आणले:

- एल्टन मेयोच्या तुलनेत त्यांनी मानव आणि त्यांच्या गरजा आणि हेतूंबद्दल अधिक अत्याधुनिक दृष्टिकोन विकसित केला. उदाहरणार्थ, अब्राहम मास्लोने त्याच्या 'थिअरी ऑफ हाइरार्की ऑफ ह्युमन नीड्स' मध्ये इतर गरजांव्यतिरिक्त 'स्व-वास्तविक गरजा'चा पुरस्कार केला.

- त्यांनी संस्थांमधील लोकांचे समूह वर्तन निश्चित करण्यासाठी वैज्ञानिक तपासणीच्या पद्धती देखील लागू केल्या.

ब) वर्तणुकीशी संबंधित विचारांची मूलभूत गृहितके आणि प्रस्ताव :

- संस्था या सामाजिक तसेच तांत्रिक प्रणाली आहेत आणि त्या दोघांचे एकत्रीकरण करण्याची जबाबदारी व्यवस्थापनाची आहे.

- लोकांच्या आंतरवैयक्तिक वर्तनावर आणि संस्थेमध्ये काम करण्यावर परिणाम करणारे अनेक घटक आहेत.

- कर्मचारी केवळ शारीरिक गरजांद्वारेच नव्हे तर सामाजिक आणि मानसिक गरजांद्वारे देखील प्रेरित होतात.

- धारणा, वृत्ती, गरजा आणि मूल्यांमध्ये व्यक्ती भिन्न असतात. हे फरक व्यवस्थापनाने ओळखले पाहिजेत आणि ओळखले पाहिजेत.

- एखाद्या संस्थेमध्ये एका मर्यादेपर्यंत संघर्ष अपरिहार्य आहे आणि काही प्रकरणांमध्ये अगदी वांछनीय आहे. संघटनेत संघर्ष आणि सहकार्य एकत्र असू शकते.

- संस्थेमध्ये वैयक्तिक उद्दिष्टे आणि संस्थात्मक उद्दिष्टे यांचा मिलाफ असावा.

क) वर्तणूक शास्त्रज्ञांचे योगदान :

अब्राहम मास्लो, डग्लस मॅकग्रेगर, चेस्टार बर्नार्ड, फ्रेडरिक हर्झबर्ग, व्हिक्टर व्रूम आणि इतरांनी वर्तणूक विज्ञान दृष्टिकोनामध्ये महत्त्वपूर्ण योगदान दिले. मुख्य योगदान खालीलप्रमाणे आहेतः

- मानवाच्या अनेक गरजा असतात. काही शारीरिक गरजा, सुरक्षितता आणि सुरक्षा गरजा आणि सामाजिक गरजा यासारख्या निम्न-स्तरीय गरजा आहेत, ज्या प्रथम पूर्ण केल्या पाहिजेत; इतर उच्च-स्तरीय आहेत जसे की अहंकार गरजा आणि आत्म-वास्तविक गरजा, ज्या खालच्या स्तरावरील गरजा पूर्ण केल्यानंतर पूर्ण केल्या जाऊ शकतात. (अब्राहम मास्लोच्या गरजांचा सिद्धांत, १९४३)

- संस्थेमध्ये संवादाचे विविध नमुने आहेत, जे संस्थेच्या कामगिरीसाठी महत्त्वपूर्ण आहेत. (जेम्स मार्च आणि हर्बर्ट सायमन)

- परिस्थितीनुसार व्यवस्थापकांची लोकांची वेगवेगळी धारणा असू शकते. डग्लस मॅकग्रेगरची ' **सिद्धांत एक्स** (थियरी X)': व्यवस्थापकांना लोकांच्या स्वभावाविषयी पारंपारिक गृहीतक असू शकतात - जसे की मनुष्यांना काम करणे आवडत नाही आणि म्हणून त्यांना काम करण्यासाठी जबरदस्ती, नियंत्रित, निर्देशित आणि शिक्षेची धमकी दिली गेली पाहिजे. '**सिद्धांत वाय** (थियरी Y) ': व्यवस्थापकांना लोकांबद्दल सकारात्मक गृहितक असू शकतात जसे की लोकांना खेळायला किंवा विश्रांतीसाठी काम करायला आवडते आणि ते आत्म-नियंत्रण आणि स्वत: ची दिशा दाखवू शकतात.

- लोक ध्येय गाठण्यासाठी गोष्टी करण्यास प्रवृत्त होतील, जर त्यांचा त्या ध्येयाच्या मूल्यावर विश्वास असेल आणि ते काय करतात हे त्यांना दिसत असेल तर - त्यांना ते साध्य करण्यात मदत होईल. अपेक्षेचा सिद्धांत सूचित करतो की एखाद्या विशिष्ट प्रकारे कार्य करण्याची प्रेरणा किंवा प्रवृत्ती एखाद्या दिलेल्या निकालासाठी कर्मचाऱ्याच्या इच्छेच्या तीव्रतेवर आणि अशा परिणामाच्या आकर्षकतेवर अवलंबून असते. अपेक्षा सिद्धांतामध्ये तीन चल आहेत जसे: आकर्षकता, कार्यप्रदर्शन -परिणाम लिंकेज आणि प्रयत्न - परफॉर्मन्स लिंकेज (व्हिक्टर व्रुम्सचा - प्रेरणाचा अपेक्षा सिद्धांत, १९६०)

- संस्थेतील लोकांच्या वर्तनावर आणि कामावर परिणाम करणारे अनेक घटक आहेत. हर्जबर्गने नोकरीच्या समाधानाशी संबंधित घटकांना प्रेरक म्हणून आणि नोकरीतील असंतोषाशी संबंधित घटकांना देखभाल घटक किंवा स्वच्छता घटक म्हणून नाव दिले. (हर्झबार्गचा – दोन घटकांचा सिद्धांत, १९५०)

- नोकरी, ओळख, यश, आव्हानात्मक कार्य, जबाबदारी, वाढ आणि प्रगती इत्यादींसारखे ‘प्रेरक’ कामाच्या वातावरणात अस्तित्वात असतील तर त्यांना

समाधान आणि प्रेरणा मिळेल. प्रेरकांचा संच कामाच्या स्वरूपाशी निगडीत असतो आणि ते कामाशी संबंधित असतात. हे घटक समाधानासाठी आणि कामगिरी वाढवण्यासाठी सकारात्मक योगदान देतात.

- जर 'स्वच्छता घटक', जसे की वेतन आणि पगार, कंपनीची धोरणे आणि पद्धती, समवयस्क, वरिष्ठ आणि अधीनस्थ यांच्याशी परस्पर संबंध, कामाच्या परिस्थिती, नोकरीची सुरक्षितता इ. कामाच्या वातावरणात अस्तित्वात असतील तर त्यांचा परिणाम असंतोष नाही, परंतु प्रेरणा नाही. . प्रेरकांच्या विपरीत, स्वच्छता घटक कर्मचार्यांना प्रेरित करत नाहीत. तथापि, ते असंतोष रोखतात आणि यथास्थिती राखण्याचा प्रयत्न करतात. ते वाढीसाठी योगदान देत नाहीत परंतु नुकसान टाळतात. या घटकांच्या अनुपस्थितीमुळे नोकरीत असंतोष निर्माण होऊ शकतो जो संस्थेला परवडत नाही. असंतोष नाहीसा करणे म्हणजे समाधान नाही.

- अधिकारी किंवा व्यवस्थापकांची कार्ये म्हणजे औपचारिक संस्थेत सहकारी प्रयत्नांची व्यवस्था राखणे. (चेस्टर बर्नार्ड)

१.५.५ - प्रणालीचा सिद्धांत (दृष्टिकोन) :

अ) परिचय:

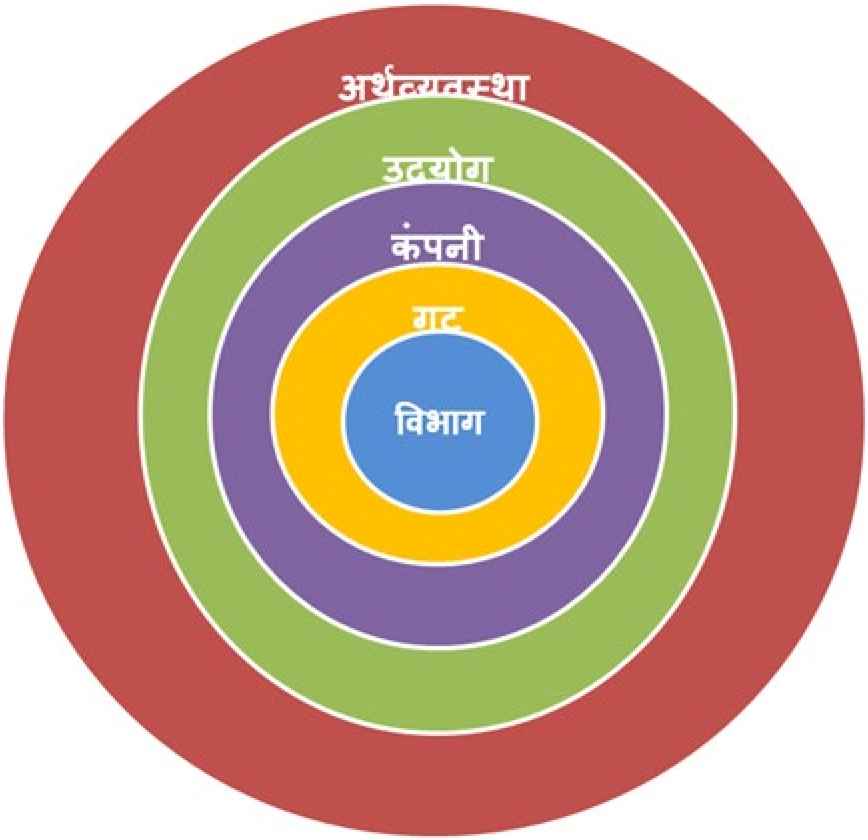
प्रणालीचा दृष्टीकोन संस्थांना परस्परसंबंधित भागांनी बनलेली एक एकीकृत, उद्देशपूर्ण प्रणाली म्हणून पाहतो. या दृष्टिकोनामध्ये, व्यवस्थापक त्यांच्या संस्थेकडे संपूर्णपणे आणि मोठ्या बाह्य वातावरणाचा एक भाग म्हणून पाहतात. प्रणालीच्या दृष्टिकोनाचा फोकस असा आहे की एखाद्या संस्थेतील व्यवस्थापक केवळ त्यांच्या विभागामध्येच कार्य करू शकत नाहीत परंतु त्यांना इतर विभागांशी आणि इतर संस्थांच्या प्रतिनिधींमध्ये देखील संवाद साधावा आणि संवाद साधावा लागेल.

१९६० च्या सुमारास संस्था आणि व्यवस्थापनाकडे प्रणालीचा दृष्टीकोन दिसून आला. प्रणालीच्या दृष्टिकोनातील काही महत्त्वपूर्ण योगदानकर्त्यांमध्ये रॉबर्ट कॅट्झ, डॅनियल कॅट्झ, रॉबर्ट कोह्न, डब्ल्यूजी स्कॉट आणि लुडविग फॉन बर्टलॅन्फी यांचा समावेश आहे.

ब) काही प्रमुख संकल्पना:

उपप्रणाली – संपूर्ण प्रणालीचा भाग बनवणाऱ्या भागाला उपप्रणाली म्हणतात. तसेच, प्रत्येक प्रणाली अजून मोठ्या संपूर्णची उपप्रणाली असू शकते. उदाहरणार्थ, विभाग ही विभागाची उपप्रणाली असते आणि विभाग ही कंपनीची उपप्रणाली असते आणि कंपनी ही उद्योगाची उपप्रणाली असते आणि उद्योग ही अर्थव्यवस्थेची उपप्रणाली असू शकते.

सहचर्य- याचा अर्थ संपूर्ण भाग त्याच्या भागांच्या बेरजेपेक्षा मोठा आहे. एखाद्या संस्थेमध्ये, संस्थेतील विभाग आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय असू शकतो. जेव्हा व्यक्ती आणि विभाग एकमेकांशी सहकार्य करतात आणि परस्परसंवाद करतात, तेव्हा त्या प्रत्येकाने एकटे राहून कार्य करण्यापेक्षा ते अधिक उत्पादक बनतात.



<u>तक्ता क्र. १.४– व्यवस्थापनातील प्रणाली आणि उपप्रणाली</u>

क) खुल्या आणि बंद प्रणाली :

एखादी प्रणाली तिच्या वातावरणाशी संवाद साधते तर ती खुली प्रणाली मानली जाते. आणि जर एखादी प्रणाली त्याच्या वातावरणाशी संवाद साधत नसेल तर ती बंद प्रणाली मानली जाते.

ड) एक मुक्त प्रणाली म्हणून संघटना:

सर्व संस्था त्यांच्या वातावरणाशी संवाद साधतात, परंतु ते किती प्रमाणात करतात ते वेगळे आहे. व्यवसाय संस्था ही एका मोठ्या व्यवस्थेचा एक भाग आहे, म्हणजे, समाज. एखाद्या व्यावसायिक संस्थेला समाजाकडून मनुष्यबळ, साहित्य, पैसा इ.चे इनपुट मिळतात आणि त्याचे उत्पादन (वस्तू आणि सेवांच्या स्वरूपात) समाजाला पुरवते.

व्यवसाय संस्था एकाकीपणे काम करू शकत नाही. त्याचे व्यावसायिक उपक्रम चालवण्यासाठी समाजातील सदस्यांकडून सक्रिय पाठिंबा आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ, त्याला गुंतवणूकदार आणि वित्तीय संस्थांकडून वित्त यांसारख्या

संसाधनांची आवश्यकता आहे; अंतिम ग्राहकांना त्याच्या वस्तू आणि सेवा वितरीत करण्यासाठी व्यापाऱ्यांना आवश्यक आहे आणि त्याच्या वस्तू आणि सेवांचा वापर करण्यासाठी ग्राहकांच्या समर्थनाची देखील आवश्यकता आहे.

१.५.६ वास्तुसापेक्षता (आनुषंगिकता) सिद्धांत (दृष्टिकोन) :

अ) परिचय:

वास्तुसापेक्षता (आनुषंगिकता) सिद्धांत (दृष्टीकोन) "परिस्थितीजन्य दृष्टीकोन" म्हणून देखील ओळखला जातो. वास्तुसापेक्षता दृष्टीकोनानुसार, काही तंत्रे विशिष्ट परिस्थितीत देखील चांगले कार्य करू शकतात आणि सर्व परिस्थितींमध्ये नाही. व्यवस्थापनाचे कार्य हे तंत्र ओळखणे आहे, जे विशिष्ट परिस्थितीत चांगले कार्य करेल. निर्णय परिस्थिती-अनुकूल आणि परिस्थिती विशिष्ट असणे आवश्यक आहे. परिस्थितीचे किंवा समस्यांचे स्वरूप ठरवते की ते हाताळण्यासाठी कोणती पद्धत किंवा तंत्र वापरले जाऊ शकते. एखाद्या विशिष्ट परिस्थितीसाठी चांगली असलेली तंत्र किंवा पद्धत वेगवेगळ्या परिस्थितीत चांगली असू शकत नाही. दुस-या शब्दात सांगायचे तर, गोष्टी करण्याचा कोणताही सर्वोत्तम मार्ग नाही, जो सर्व परिस्थितींना सर्वत्र लागू आहे.

ब) वास्तुसापेक्षता (आनुषंगिकता) सिद्धांत (दृष्टीकोन) आणि व्यावहारिक बुद्धी:

वास्तुसापेक्षता (आनुषंगिकता) दृष्टिकोनानुसार, गोष्टी करण्याचा कोणताही ‘एक उत्तम मार्ग’ नाही. समान परिस्थिती दोन भिन्न व्यक्तींद्वारे किंवा एकाच व्यक्तीद्वारे वेगवेगळ्या वेळी प्रभावीपणे हाताळली जाऊ शकते. विशिष्ट परिस्थिती हाताळण्यासाठी व्यवस्थापनाला विशिष्ट तंत्राचा अवलंब करावा लागतो. आकस्मिक दृष्टीकोन सामान्यज्ञानाची बाब आहे असे वाटू शकते, परंतु प्रत्यक्षात ते सामान्यतेपेक्षा बरेच काही आहे कारण:

- व्यवस्थापनाकडे प्रत्येक परिस्थितीचे सखोल विश्लेषण आणि समज असणे आवश्यक आहे.
- व्यवस्थापनाने नंतर परिस्थिती किंवा समस्या हाताळण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या विविध तंत्रे किंवा पद्धती शोधल्या पाहिजेत.
- प्रत्येक तंत्र नंतर ते समस्येला सामोरे जाण्यास सक्षम असेल की नाही हे शोधण्यासाठी तपासले जाऊ शकते.
- प्रत्येक तंत्राची योग्य तपासणी केल्यानंतर, व्यवस्थापनाने परिस्थितीचा सामना करू शकणारे सर्वोत्तम संभाव्य तंत्र निवडले पाहिजे.
- व्यवस्थापनाने नंतर परिस्थिती हाताळण्यासाठी किंवा समस्येचे निराकरण करण्यासाठी तंत्र किंवा पद्धत लागू केली पाहिजे.

- समस्येचे निराकरण होत आहे की नाही हे शोधण्यासाठी व्यवस्थापन तंत्र किंवा पद्धतींच्या कामगिरीचे पुनरावलोकन देखील करू शकते आणि नसल्यास, व्यवस्थापन तंत्रात बदल करू शकते किंवा परिस्थितीला सामोरे जाण्यासाठी दुसरे तंत्र स्वीकारू शकते.

क) वास्तुसापेक्षता (आनुषंगिकता) सिद्धांत (दृष्टिकोना)चे मूल्यमापन:

वास्तुसापेक्षता (आनुषंगिकता) सिद्धांत (दृष्टीकोन) व्यवस्थापकांना अनेक प्रकारे उपयुक्त आहे. हे व्यवस्थापकांना सावध करते की गोष्टी करण्याचा कोणताही 'एक सर्वोत्तम मार्ग' नाही. एखाद्या विशिष्ट समस्येचे निराकरण करण्यासाठी किंवा विशिष्ट परिस्थितीला सामोरे जाण्यासाठी व्यवस्थापकांना सर्वोत्तम संभाव्य पद्धती किंवा तंत्र शोधावे लागते. व्यवस्थापनासाठी आकस्मिक दृष्टिकोनाची उपयुक्तता अनेक प्रकरणांमध्ये उद्धृत केली जाऊ शकते. त्यापैकी काही खालीलप्रमाणे आहेत.

- हे व्यवस्थापकांना विशिष्ट परिस्थितीनुसार विशिष्ट नेतृत्व शैली निवडण्यासाठी मार्गदर्शन करते. दुसऱ्या शब्दांत, व्यवस्थापकांना सर्व परिस्थितींमध्ये विशिष्ट नेतृत्व शैलीचे अनुसरण करण्याऐवजी परिस्थितीजन्य नेतृत्व शैली स्वीकारण्यास प्रवृत्त करते.

- हे व्यवस्थापनाला संस्थेतील कर्मचाऱ्यांसाठी योग्य प्रेरक पॅकेजेस स्वीकारण्यास मदत करते. कर्मचाऱ्यांचे स्वरूप आणि त्यांच्या गरजा आणि अपेक्षांवर अवलंबून एकतर आर्थिक प्रोत्साहने किंवा गैर-मौद्रिक प्रोत्साहनांना योग्य महत्त्व दिले पाहिजे.

- हे संस्थेतील व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यांच्यातील संघर्ष सोडविण्यास मदत करते. संघर्षाच्या स्वरूपावर अवलंबून, व्यवस्थापन संघर्ष सोडवण्यासाठी विशिष्ट तंत्राचा अवलंब करू शकते.

- व्यवस्थापक कामाचे स्वरूप आणि परिस्थितीनुसार त्यांच्या अधीनस्थांना अधिकार देखील देऊ शकतात. अधिकार सोपवण्याआधी, व्यवस्थापकांनी अधीनस्थांच्या स्वरूपाचे विश्लेषण केले पाहिजे आणि ज्या परिस्थिती किंवा उपक्रम सोपविणे आवश्यक आहे.

- व्यवस्थापकीय प्रक्रियेला सामोरे जाण्यासाठी आकस्मिक दृष्टिकोन व्यवस्थापनासाठी उपयुक्त ठरू शकतो. उदा. उपक्रमांचे नियोजन, आयोजन (संघटन), संचालन आणि नियंत्रण. व्यवस्थापनाने प्रथम परिस्थितीचे विश्लेषण करावे आणि त्यानंतरच व्यवस्थापकीय प्रक्रिया हाती घ्यावी.

- व्यवस्थापन परिस्थितीनुसार संस्थात्मक संरचनेचा सर्वात योग्य प्रकार निवडू शकतो. उदाहरणार्थ, एकाच वेळी अनेक प्रकल्प हाती घ्यायचे असल्यास, संस्था मॅट्रिक्स संरचना स्वीकारू शकते.

१.६ भारतीय व्यवस्थापन विचारांची उत्क्रांती (EVOLUTION OF INDIAN MANAGEMENT THOUGHTS)

१.६.१ परिचय:

भारत ही समृद्ध संस्कृती आणि वैविध्यपूर्ण वारशाची भूमी आहे आणि आपल्या सभ्यतेने उर्वरित जगाला कोहिनूरसारखी मौल्यवान रत्ने आणि दागिने दिले आहेत; कलांचे असंख्य प्रकार; बासरी, सतार, तानपुरा, वीणा इत्यादी वाद्ये; गुरुकुल, जगातील पहिले विद्यापीठ, शास्त्रीय तत्त्वज्ञान, विपुल अभिजात साहित्य, कवितेचे वैविध्य इ. अशा शिक्षण संस्थांमधून ज्ञानशाखांच्या भरपूर ज्ञानशाळांद्वारे ज्ञानाचा उपदेश; आयुर्वेद, आयुर्वेदिक औषधे, पंचकर्म, लिच थेरपी, आणि मोतीबिंदू, प्लास्टिक सर्जरी सारख्या आयुर्वेदिक शस्त्रक्रिया; होमिओपॅथी, उपचार आणि उपचारांच्या विविध श्रेणी, निसर्गोपचार, युनानी उपचार, सिद्ध चिकित्सा, योग; संस्कृत; वैदिक गणित, शून्य संख्या, बायनरी सिस्टीम, फिबोनाची संख्या, त्रिकोणमिती इ. सारखे अनेक गणितीय आविष्कार; कब्बड्डी, खो-खो, मार्शल आर्ट्स सारखे अनेक शारीरिक खेळ तसेच बुद्धिबळ, साप आणि शिडी इत्यादी मानसिक खेळ; बासमती तांदूळ, हळद, मसाले यासारखे विविध प्रकारचे उत्पादन; शाई आणि रांगोळ्या (वाळूचा मजला); चंद्रावरील पाण्याचा शोध, ज्योतिषशास्त्र आणि अनेक वैज्ञानिक, गणिती आणि खगोलशास्त्रीय अंतर्दृष्टी.

आधुनिक व्यवस्थापनाचा बराचसा भाग हा व्यवसाय करणे आणि लोकांचे व्यवस्थापन, राजकारण, अर्थशास्त्र आणि आंतरराष्ट्रीय संबंध या सर्वांचे व्यवस्थापन करण्यासाठी एक सामान्य ज्ञानाचा दृष्टीकोन आहे, जे प्राचीन भारतीयांनी त्यांच्या पद्धतींचे विशेषत: 'व्यवस्थापन' या नावाखाली वर्गीकरण न करता खूप चांगले केले. यासाठी, आपल्याकडे अनेक उल्लेखनीय ग्रंथ (अर्थशास्त्र), राजे आणि राज्यकर्त्यांची चरित्रे (मेगास्थेनिसचे इंडिका, अबू फझलचे अकबर नामा), पुराण आणि वैदिक साहित्यातील संदर्भ (रामायण, महाभारत, गीता) आहेत ज्यात असे सूचित केले आहे की ज्या व्यवस्थापनाची तत्त्वे (PODSCORB), आज आपण ज्यांचा संदर्भ घेत आहोत ते बरेच तेव्हा वापरात / व्यवहारात होते.

भारतावर वेगवेगळ्या वांशिक, धार्मिक आणि सांस्कृतिक पार्श्वभूमीतील अनेक राजांनी राज्य केले आणि या सर्वांमुळे भारताने त्याच्या सर्व प्रजेचे संपूर्ण व्यक्तिमत्त्व विचारात घेऊन, त्याच्या साम्राज्यावर सर्वात न्याय्य आणि न्याय्य पद्धतीने शासन करण्याच्या राजवटीच्या प्रचंड मागण्या पूर्ण केल्या. . जगभरातील बहुतेक संस्था भू-राजकीय संबंधांशी झुंजत असताना आणि जागतिक कार्यशक्तीचे व्यवस्थापन करताना अनेक समस्यांना तोंड देत असताना, भारतीय राजे आणि राज्यकर्त्यांनी त्यांच्या काळात खरोखरच विषम लोकसंख्येवर राज्य करताना हे करण्याची कला पारंगत केली.

अशी असंख्य उदाहरणे आहेत जी सिद्ध करतात की व्यवस्थापनाची अनेक तत्त्वे भारतात प्राचीन काळापासून पाळली जात आहेत.

बिरबल, तेनाली रामा, शिवाजी महाराज हे व्यवस्थापनाचे जुने गुरू, आधुनिक व्यवस्थापन विचारवंतांनी काही चाणक्य, स्वामी विवेकानंद, स्वामी दयानंद सरस्वती, व्ही.के. कृष्ण मेनन, अमृत्य सेन, निर्माल्य यासारख्या भारतीय व्यवस्थापन विचारवंतांचे व्यवस्थापन संकल्पनेतील उत्तुंग योगदान. कुमार, गुरचरण दास, किरण कर्णिक, विनीत नय्यर, नंदन

नीलेकणी, अरुण मारिया, दीपा प्रल्हाद, प्रोफेसर जे बी पी सिन्हा, इ. ज्यांच्या महत्त्वपूर्ण कार्यांनी आणि मूलभूत गोष्टींनी भारतीय व्यवस्थापनाच्या चौकटीच्या विकासाचा पाया घातला.

तथापि, जगाच्या लोकसंख्याशास्त्रीय, सामाजिक, सामाजिक, राजकीय आणि भौगोलिक रचनेत समुद्र-परिवर्तन झाले असूनही, भारतीय इतिहासातील अनेक पद्धती आणि दस्तऐवजीकरण केलेले शिक्षण आजही योग्य आणि वैध आहेत. शेवटी जगभरातील व्यवस्थापन शिक्षण भारताकडे मूल्ये, नैतिकता आणि सांस्कृतिक आचारसंहितेच्या ज्ञानाच्या अफाट भांडारांसह आपल्या सीमा समृद्ध करण्यात मदत करण्यासाठी पाहत आहे - ज्याला 'आधुनिक व्यवस्थापन' ने मूळतः त्याच्या चौकटीत समाविष्ट केले नव्हते.

व्यवस्थापन ही एक कला आणि विज्ञान आहे - त्यात दोन्हीची वैशिष्ट्ये आहेत. बदलत्या काळाच्या अनुषंगाने चालत राहण्यासाठी ते सुज्ञ देखील आहे आणि स्वतःला बदल आणि सुधारणेसाठी कर्ज देते. भारतीय व्यवस्थापन विचारांची समर्पकता आजही खोलवर जाणवत आहे आणि यूएसच्या आयव्ही लीग शाळांद्वारे त्याचा आदर आणि प्रशंसा केली जाते आणि कदाचित भारतीय इतिहासात खोलवर जाऊन तो इतका ट्रेंड का आहे हे समजून घेण्याची वेळ आली आहे.

१.६.२ भारतीय व्यवस्थापन विचारांच्या अंतरंगाचे यथार्थ ज्ञान :

भारत हा बहु-संस्कृत, बहुमुखी आणि वैविध्यपूर्ण शरीर आहे, जो बहुविध आचारसंहिता (कार्य संहिता) चे समर्थन करतो. हे बहुविध कार्य-आचार, प्रभावी व्यवसाय अंमलबजावणीसाठी नेहमीच्या व्यापक-सरावल्या जाणाऱ्या पाश्चात्य व्यवस्थापन डावपेचांना मागे टाकतात.

अ) **विविध भारतीय व्यवस्थापन विचारांचे विश्लेषण**:

१) **पर्यावरणाशी सुसंवाद (प्रत्येकाच्या जीवनावरील सर्व आयामांच्या व्यवस्थापनातील योगाचे परिणाम) –**

योगाच्या सहाय्याने, ध्यान करणारा मनुष्य (व्यवस्थापक) स्वतःला अंतर्बाह्य शुद्ध करण्याचा प्रयत्न करतो, चिंतांची धूळ घालवण्याचा प्रयत्न करतो; त्याच्या मनातून तणाव आणि उदासीनता आणि शांतता मिळविण्याचा प्रयत्न करतो जेणेकरून तो सध्याच्या स्थितीत आणि अधिक एकाग्रतेने कार्य करू शकेल आणि कार्यक्षमतेने आपले लक्ष्य साध्य करू शकेल.

अशाप्रकारे या क्रियांचा सराव करून तो खऱ्या अर्थाने आणि केवळ त्याच्या शरीरावर आणि त्याच्या कामावर लक्ष केंद्रित करत नाही, परंतु त्याच वेळी माणूस ज्या वातावरणात राहतो त्याकडे दुर्लक्ष करू शकत नाही. त्याचे लक्ष्य साध्य करण्यासाठी तो स्वतःवर लक्ष केंद्रित करतो म्हणून, त्याला पर्यावरणाशी सुसंवाद साधावा लागतो. त्याच साठी. त्याला त्याच्या आजूबाजूच्या लोकांशी, त्याचे कुटुंब, त्याचे घर, त्याच्या कार्यालयातील वातावरण, त्याचा बॉस, अधीनस्थ, आजूबाजूचा निसर्ग इत्यादींशी जुळवून घ्यावे लागते, जेणेकरून त्याचा त्याच्या कृतींवर सकारात्मक परिणाम होईल, त्याचे मन, कल्पना

सुसंवादीपणे फुलतील. वातावरण तो निरोगी आणि नैसर्गिक जीवनशैली देखील राखू शकतो.

पर्यावरणाशी सुसंवाद साधल्याने लोकांशी मिळून मिसळून जाईल, जेणेकरून व्यवस्थापकांना त्याच्या कामात कोणत्याही विरोधाचा सामना करावा लागणार नाही आणि त्यामुळे कोणतेही दडपण, नैराश्य, तणाव, मत्सर, चिंता, जास्त काम हे सर्व नकारात्मक घडामोडींना कारणीभूत ठरणार नाही.

२) आत्म-नियंत्रण -

आत्म-नियंत्रण म्हणजे आवेगांवर अवलंबून न राहता एखाद्याने कसे वागावे आणि कसे वागावे याबद्दल निवड करण्याची क्षमता आहे. अंतःप्रेरणेवर किंवा तात्काळ आवेगावर कार्य करण्याऐवजी, व्यक्ती - आत्म-नियंत्रण विराम देऊन परिस्थितीचे आणि त्यांच्या वागणुकीमुळे उद्भवू शकणाऱ्या परिणामांचे मूल्यांकन करतात. आत्म-नियंत्रणाचा व्यायाम करून, एखादी व्यक्ती योग्य निर्णय घेण्यास शिकू शकते आणि अशी वर्तणूक निवडू शकते ज्यांचे सकारात्मक परिणाम होण्याची अधिक शक्यता असते.

इतर लोकांसोबत राहण्यासाठी आत्म-नियंत्रण महत्त्वपूर्ण आहे. ते कृती करण्यापूर्वी विचार करत आहे, जसे की रस्ता ओलांडण्यापूर्वी पाहणे. आत्म-नियंत्रण आवेगपूर्ण वर्तन प्रतिबंधित करते ज्याचे धोकादायक किंवा नकारात्मक परिणाम होऊ शकतात.

३) धर्म, स्वधर्म आणि अलिप्तता –

अ) धर्म : धर्म हा योग्य जगण्याचा नियम आहे, ज्याचे पालन केल्याने तुमच्या स्वतःच्या जीवनात आनंद आणि इतरांच्या जीवनात आनंदाची दुहेरी वस्तू प्राप्त होते. हे सर्व आदर्श, उद्दिष्टे, प्रभाव, संस्था आणि जीवन आणि वर्तनाच्या पद्धतींसाठी उभे आहे जे एक व्यक्ती आणि समाजाचा एक सदस्य म्हणून मनुष्याच्या चारित्र्य आणि उत्क्रांतीला आकार देतात.

मुक्त आत्मा, धार्मिकता आणि निर्भयता हे धर्माचे तीन दैवी घटक आहेत.

धर्म हा भारतीय लोकांचा आत्मा (किंवा आत्म्यापासून विकसित झालेला) आहे. ‘योग्य गोष्टी करा (धर्म-चार), चांगले करा, चांगले व्हा आणि आपल्या अंतःकरणाचा संपूर्ण कक्ष चैतन्याच्या प्रकाशाने उजळून निघेल. धर्मात नुसती कृती नाही तर न्याय्यतेवर जास्त भर दिला जातो. धर्म निर्भयतेवर भर देतो.

धर्म म्हणजे नीती आणि अध्यात्म यांची सांगड.

ब) स्वधर्म : गीता यावर जोर देते की स्वधर्म (स्वभावावर आधारित - प्रवृत्ती आणि योग्यता - समाजात एखाद्याच्या स्थानामुळे एखाद्याच्या पदरी

पडणाऱ्या कामावर) समाजाच्या सामान्य कल्याणासाठी आणि त्याची उपासना केली पाहिजे. दैवी, देवाला आमचे अर्पण म्हणून.

हे आजच्या व्यावसायिक जगामध्ये व्यापार जगतात समर्थन आणि सक्रियपणे सहकार्य करण्यासाठी आणि मातृ पृथ्वीसोबत राहण्यासाठी, तिच्या भव्य पर्यावरणीय संतुलनाचे रक्षण करण्यासाठी लागू आहे.

क) **अलिप्तता** : अलिप्तता म्हणजे लोकांना, ठिकाणांना किंवा गोष्टींना स्वतःचे स्वातंत्र्य देण्याची क्षमता. दुसऱ्या व्यक्तीला तो किंवा स्वतः असण्यासाठी "स्पेस" देणे. अलिप्तता म्हणजे लोकांशी अति-संबंधित किंवा आश्रित नातेसंबंधापासून दूर होणे. आपण एखादी व्यक्ती, ठिकाण किंवा वस्तू बदलू किंवा नियंत्रित करू शकत नाही हे स्वीकारण्याची इच्छा आहे. जीवनावरील तुमच्या भावनिक दृष्टीकोनावर परिणाम करण्यासाठी ज्याला तुम्ही पूर्वी खूप शक्ती दिली आहे अशा व्यक्तीपासून सुरक्षित, भावनिक अंतर विकसित करणे आणि राखणे. याचा अर्थ बचाव करणे, सक्षम करणे, निराकरण करणे किंवा नियंत्रित करणे या नकारात्मक परिणामांशिवाय प्रेम, काळजी आणि काळजी यांचे भावनिक बंधन टिकवून ठेवण्याची क्षमता. हे भावनिक आत्म-संरक्षण आणि प्रतिबंध व्यायाम करण्याची क्षमता सूचित करते जेणेकरुन वाजवी आणि तर्कसंगत बिंदूच्या पलीकडे राहिल्यामुळे जास्त भावनिक विनाश अनुभवू नये. लोकांना ते "खरोखर जे" बनवायचे आहेत त्यापेक्षा ते "जसे आहेत" असे होऊ देण्याची क्षमता." भूतकाळात तुमच्यावर जास्त अवलंबून असलेल्या किंवा तुमच्याशी शत्रुत्व घेतलेल्या लोकांकडून दुखापत, गैरवर्तन, गैरफायदा घेणे टाळण्याची क्षमता.

१.६.३ सध्याच्या युगात भारतीय व्यवस्थापन विचारांची समर्पकता :

सध्याचे व्यवस्थापन मॉडेल सर्वांगीण नाहीत कारण ते मुक्ती, संस्कृती, अध्यात्म आणि कर्म (कर्म) या बाबी विचारात घेत नाहीत. पाश्चात्य सिद्धांत देखील अस्तित्वाच्या उच्च ऑर्डरवर लक्ष केंद्रित करत नाहीत. इथेच भारतीय व्यवस्थापन/भारतीय व्यवस्थापन मोठी भूमिका बजावू शकते. भारतीय व्यवस्थापन/भारतीय व्यवस्थापन अध्यात्मिक आणि सांस्कृतिक कल्पनांमध्ये रुजलेले असल्याने, ते सध्याच्या व्यवस्थापन मॉडेलमधील अंतर भरून काढू शकते आणि मानवी गुणवत्ता विकासावर लक्ष केंद्रित करून सर्वांगीण मॉडेल तयार करू शकते.

महाभारताचे चित्रण करणाऱ्या भगवद्गीतेच्या भारतीय महाकाव्य पुस्तकाने केवळ मानवाच्या वैयक्तिक जीवनाचे मार्गदर्शन केले नाही तर व्यवस्थापकीय निर्णय घेण्याच्या संदर्भाला आकार दिला आहे आणि भारतीय व्यावसायिकांमध्ये नैतिक निर्णय घेण्याची परिसंस्था निर्माण केली आहे. हे पुस्तक असे दर्शवते की नैतिक विचारधारा नेहमी वैयक्तिक स्तरावर स्वीकारली जाते ज्यामुळे व्यवस्थापकांना समस्यांचे चिंतन करण्यास आणि व्यावसायिक स्तरावर वागण्याचा आणि निर्णय घेण्याचा योग्य मार्ग निश्चित केला जातो.

आणखी एक मनोरंजक श्लोक म्हणजे प्रसिद्ध कवी कालिदास यांचे 'मेघदूतम्' (क्लाउड मेसेंजर) नावाचे पुस्तक. नैऋत्य मान्सूनच्या काळ्या ढगांना प्रार्थना म्हणून शापित यक्ष भजन

गातो. सर्व धार्मिक स्थळांमधून प्राचीन भारतातील विविध शहरांतील उपासनेसाठी देवता तेथे येतात, यक्षाच्या प्रार्थनेद्वारे, जेणेकरून काळे ढग पवित्र नगरांवर पाऊस पाडतील आणि या प्रक्रियेत तो शापापासून मुक्त होईल. एखादा उत्कट प्रवासी किंवा प्रवास नियोजक असल्यास, प्रवासाचे नियोजन आणि गंतव्य विपणन करणे हे एक मनोरंजक वाचन आहे.

हे पुस्तक प्रवास मार्गदर्शकासारखे आहे आणि भारतातील मान्सूनच्या हालचालींसह येणाऱ्या सर्व धार्मिक महत्त्वाच्या ठिकाणांची यादी करते. पर्यटन आणि प्रवासाचे विद्यार्थी या शास्त्रातून डेस्टिनेशन मार्केटिंगचे उत्तम धडे शिकू शकतात.

प्रमुख डोमेन योगदानांपैकी एक म्हणजे 'ग्राहक समाधान'चा नमुना. आधुनिक व्यवसाय टिकून राहण्यासाठी हा नमुना अत्यंत आवश्यक झाला आहे. मध्ययुगीन काळातील काही प्रसिद्ध श्लोकांमध्ये सेवा प्रदात्याचे एकमेव ध्येय म्हणून 'ग्राहक समाधान' ही कल्पना स्पष्ट केली आहे जी सेवा गुणवत्तेचे परिमाण ग्राहकांच्या समाधानासाठी त्याच्या कवितेतून कसे मॅप केले जातात यावर प्रकाश टाकतात.

कुंभ-मेळा आणि डब्बावाल्यांसारख्या कार्यपद्धती आणि कार्यपद्धती म्हणून यशस्वीरीत्या आयोजन केल्यामुळे भारतातील व्यवस्थापन पद्धतींचा विजय युगानुयुगे आहे.

प्राचीन काळातील अनेक भारतीय विचारवंत आणि रणनीतीकारांनी संकल्पना, विचार, प्रक्रिया आणि धोरणे मांडली आहेत जी आजच्या व्यावसायिक वातावरणात सुसंगत आहेत. प्राचीन भारतीय शहाणपण आणि आधुनिक व्यवस्थापन विचारांच्या दोन विविध क्षेत्रांची समज एक संपूर्ण नवीन व्यवस्थापन क्षेत्र तयार करेल जे भविष्यातील व्यवसाय व्यवस्थापकांना मार्गदर्शन करेल.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) स्पष्ट करा :

१. सायंटिफिक स्कूल ऑफ मॅनेजमेंटचे जनक.

२. हेन्री फेओल द्वारे व्यवस्थापनाची महत्त्वपूर्ण तत्त्वे.

३. व्यवस्थापनामध्ये योगाचा सराव महत्त्वाची भूमिका बजावते.

ब) व्याख्या द्या:

१. कार्यप्रदर्शन मानके.

२. थकवा आणि गती अभ्यास.

३. आत्म-नियंत्रण

क) खालील प्रश्नांची उत्तरे द्या :

१. व्यवस्थापकीय गुण आणि कौशल्ये कोणती आहेत?

२. संस्थेला खुली व्यवस्था का म्हणतात?

३. सध्याच्या युगात भारतीय व्यवस्थापनाचा संबंध कसा आहे?

१.७ व्यवस्थापनाची कार्ये (FUNCTIONS OF MANAGEMENT)

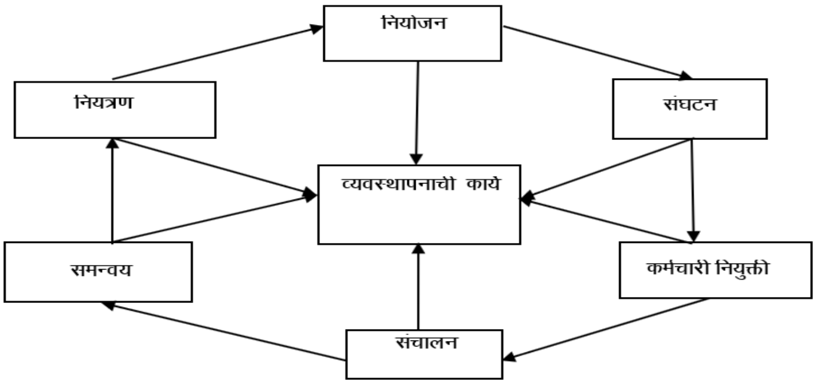
"व्यवस्थापन हेच व्यवस्थापन करते." हे व्यवस्थापनाकडे कार्यात्मक दृष्टिकोन दर्शविते. हेन्री फेयोल यांनी त्यांच्या "औद्योगिक आणि सामान्य व्यवस्थापन" या पुस्तकात व्यवस्थापनासाठी कार्यात्मक दृष्टीकोन प्रदान केला आहे.

१.७.१ व्यवस्थापनाची कार्ये:

व्यवस्थापनाची महत्त्वपूर्ण कार्ये खालीलप्रमाणे स्पष्ट केली जाऊ शकतात:

१) नियोजन-

कूंट्झ आणि ओ'डोनेल यांनी नियोजनाची व्याख्या अशी केली आहे, "योजना म्हणजे काय करायचे, ते कसे करायचे, ते केव्हा करायचे आणि ते कोणी करायचे हे आधीच ठरवणे होय." नियोजन हे व्यवस्थापनाचे प्राथमिक कार्य आहे. इच्छित परिणाम साध्य करण्यासाठी भविष्यातील कृतीचा मार्ग ठरवण्याचे कार्य आहे. काय करायचे आहे, ते कोणी करायचे आहे, ते कधी करायचे आहे आणि कसे करायचे आहे हे ठरवण्याची प्रक्रिया आहे. नियोजन प्रत्यक्ष कामासाठी मार्गदर्शक तत्त्वे प्रदान करते. नियोजन हे मानके सेट करते ज्यांच्या विरुद्ध वास्तविक उपक्रम मोजले जातात.



तक्ता क्र. १.५– व्यवस्थापनाची कार्ये

२) संघटन (आयोजन)-

लुईस ऍलन यांनी संघटनाची व्याख्या अशी केली आहे, "आयोजित करणे ही कार्ये ओळखणे आणि गटबद्ध करणे, अधिकार आणि जबाबदारी निश्चित करणे आणि सोपवणे आणि उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संबंध प्रस्थापित करणे ही प्रक्रिया आहे." संघटन संस्थेतील संसाधनांच्या व्यवस्थेशी संबंधित आहे. यामध्ये कामाची विभागणी, अधिकार सोपवणे इत्यादी निर्णयांचा समावेश असतो. हे योग्य वरिष्ठ -गौण संबंध स्थापित करते आणि संस्थेतील उपक्रमांचे समन्वय सुलभ करते.

३) कर्मचारी वर्ग (भरती) नियुक्ती -

एच. वीत्रीच आणि एच. कुणत्झ यांनी कर्मचारी वर्गाची व्याख्या, "संस्थेच्या संरचनेतील पदे भरणे आणि भरणे." स्टाफिंग फंक्शन योग्य नोकरीसाठी योग्य व्यक्ती शोधण्यात

मदत करते. त्यात कर्मचाऱ्यांची भरती, पदोन्नती, बदली, सेवानिवृत्ती, नोकरीचे रोटेशन इत्यादींचा समावेश होतो.

४) संचालन -

संचालनामध्ये लोकांना सूचना देणे आणि त्यांच्याकडून काय अपेक्षित आहे हे त्यांना ठाऊक आहे याची खात्री करणे समाविष्ट आहे. यात तीन उप-कार्ये समाविष्ट आहेत:

(१) संप्रेषण (संभाषण) : याचा अर्थ एका व्यक्तीकडून दुसऱ्या व्यक्तीकडे संदेश हस्तांतरित करणे होय. प्रभावी संप्रेषणासाठी योग्य अभिप्राय आवश्यक आहे जेणेकरून संदेश स्पष्टपणे समजला जाईल याची खात्री केली जाईल.

(२) नेतृत्व: नेतृत्व म्हणजे अधीनस्थांना उद्दिष्टांच्या प्राप्तीसाठी स्वेच्छेने कार्य करण्यासाठी प्रभावित करण्याची क्रिया आहे. व्यवस्थापकाला लोकांमार्फत काम करून घ्यावे लागते. संस्थेचे यश व्यवस्थापकांच्या नेतृत्वाच्या गुणवत्तेवर अवलंबून असते.

(३) प्रेरणा : याचा अर्थ लोकांना प्रोत्साहन देणे आणि चांगल्या कामगिरीसाठी प्रेरित करणे होय. लोकांना इच्छित कृतीसाठी उत्तेजित करण्याची ही एक प्रक्रिया आहे. व्यवस्थापकांनी अधीनस्थांना प्रवृत्त करण्यासाठी आर्थिक आणि गैर-मौद्रिक प्रोत्साहन दिले पाहिजे.

५) नियंत्रण : जेम्स स्टोनरने नियंत्रणाची व्याख्या अशी केली आहे, "नियंत्रित करणे ही वास्तविक उपक्रम नियोजित उपक्रमांशी सुसंगत असल्याची खात्री करण्याची प्रक्रिया आहे." नियंत्रणामध्ये वास्तविक कामगिरीचे निरीक्षण करणे, विचलन असल्यास ते शोधणे आणि सुधारणेसाठी सुधारात्मक उपाय करणे समाविष्ट आहे.

६) समन्वय : समन्वयाचा अर्थ सर्व अधीनस्थ आणि विभागांच्या उपक्रमांना जोडणे होय. त्यासाठी सर्व स्तरावर समन्वयाची गरज आहे. समन्वयामुळे सर्व विभागांना दिशा मिळते आणि सांघिक भावना विकसित होते. समन्वय हे व्यवस्थापनाचे सार आहे.

१.८ सारांश (SUMMARY)

प्रत्येक संस्था यशस्वीपणे चालवण्यासाठी आणि टिकून राहण्यासाठी व्यवस्थापन हा महत्त्वाचा घटक किंवा पाठीचा कणा आहे. नियोजन, आयोजन (संघटन), कर्मचारी (भरती) नियुक्ती, संचालन, समन्वय आणि व्यवस्थापनाची कार्ये म्हणून गणल्या जाणाऱ्या विविध प्रक्रियांचे नियंत्रण यासारख्या विविध प्रक्रियांना समक्रमित करून लोकांकडून कामे करून घेणे ही एक कला आहे.

व्यवस्थापन ही सर्व व्यापक, सार्वभौमिक, अमूर्त, नाविन्यपूर्ण, गतिमान, एकात्मिक आणि निरंतर प्रक्रिया आहे जी लोकांच्या एकात्मतेचा समावेश असलेल्या लक्ष्याभिमुख गट प्रयत्नांसह यशस्वी होते आणि त्याच्या सुस्थापित तत्त्वांचे पालन करते.

व्यवस्थापन परिस्थितीजन्य आहे आणि त्यात बहु-अनुशासनात्मक दृष्टीकोन आहे जो कला, विज्ञान आणि/किंवा व्यावसायिक दृष्टिकोनाच्या पैलूंसह समजला जाऊ शकतो.

व्यवस्थापनाच्या ऑपरेशनचे तीन स्तर आहेत, उच्च; मध्यम आणि कनिष्ठ, जे प्रत्येक स्तरासाठी अनन्यसाधारण कार्ये नियुक्त करते; ते सुरळीतपणे पार पाडण्यासाठी, व्यवस्थापकांकडे विशिष्ट कौशल्ये असणे आवश्यक आहे: संकल्पनात्मक, मानवी आणि तांत्रिक कौशल्ये.

व्यवस्थापनाचे विचार विविध व्यवस्थापन शास्त्रज्ञांनी मांडलेले वैज्ञानिक, प्रशासकीय, वर्तणूक, प्रणाली आणि आकस्मिक दृष्टीकोन यासारख्या व्यवस्थापनाच्या भिन्न सिद्धांतांसह विकसित केले गेले आहेत.

भारतीय व्यवस्थापन विचार खूप प्राचीन आहेत, जुने भारतीय तत्त्वज्ञान, नैतिकता, नीतिमत्ता आणि मूल्यांवर आधारित आहेत. कोणतीही संस्था सुरळीतपणे चालवण्यासाठी आणि टिकून राहण्यासाठी आणि त्यात काम करणाऱ्या सदस्यांचा आनंद, मन:शांती आणि नोकरी-समाधान यशस्वीपणे मिळवण्यासाठी हे विचार हातात हात घालून जातात.

१.९ स्वाध्याय (EXCERCISES)

अ) खालील विधाने चूक की बरोबर आहेत ते सांगा:

१. व्यवस्थापन ही एक स्वतंत्र प्रक्रिया आहे.

२. व्यवस्थापनाचे निर्णय वेळोवेळी बदलतात.

३. प्रत्येक व्यवस्थापकाची निर्णयशैली समान असते.

४. टेलरने मानसिक क्रांतीच्या संकल्पनेचे समर्थन केले.

५. नियोजन हे संचालनानंतर येते.

ब) दिलेल्या पर्यायांपैकी सर्वात योग्य पर्याय निवडा:

१. खालीलपैकी कोणते व्यवस्थापनाचे तत्व नाही?

(अ) कामाची विभागणी, (ब) आदेशाची एकता,

(क) शिस्त, (ड) वरीलपैकी काहीही नाही, (इ) वरील सर्व

२. व्यवस्थापनाच्या एकात्मिक प्रक्रियेमध्ये खालीलपैकी कोणता 'M' आहे?

(अ) मनुष्यबळ, (ब) मॅपिंग,

(क) व्यापारी, (ड) समस्यांची मोजणी

३. व्यवस्थापनाच्या मध्यम स्तरावरील कर्मचारी वर्ग खालीलप्रमाणे आहे:

(अ) मुख्य कार्यकारी अधिकारी, (ब) विक्री व्यवस्थापक,

(क) मुकादम (देखरेखदार), (ड) वरीलपैकी काहीही नाही

४. टेलरच्या मते दुकान स्तरावरील पर्यवेक्षकावर खालील गोष्टी नाहीत:

(अ) मार्ग लिपिक, (ब) निरीक्षक,

(क) दुरुस्ती बॉस, (ड) गँग बॉस

५. स्टाफिंग अंतर्गत खालील कार्य नाही:

(अ) भरती, (ब) पदोन्नती,

(क) हस्तांतरण, (ड) वरीलपैकी काहीही नाही

क) टीपा लिहा:

१. अमूर्त पैलू म्हणून व्यवस्थापन.

२. विज्ञान म्हणून व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये.

३. व्यवस्थापकीय कौशल्ये.

४. बिहेवियरल स्कूल ऑफ थॉटची मूलभूत गृहीतके आणि पूर्वस्थिती.

५. दिग्दर्शनाची उप कार्ये.

ड) थोडक्यात उत्तरे द्या:

१. व्यवस्थापनाला गतिमान स्वरूप का म्हणतात?

२. व्यवस्थापन हा व्यवसाय का मानला जाऊ शकतो?

३. व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरांवर वेगवेगळी कौशल्ये का आवश्यक आहेत?

४. प्राचीन भारतीय संकल्पनांचा आजच्या व्यवस्थापन विचारांशी कसा संबंध आहे?

५. व्यवस्थापनाची वेगवेगळी कार्ये कोणती आहेत?

इ) योग्य जोड्या जुळवा:

स्तंभ 'अ'	**स्तंभ 'ब'**
१. नियोजन	अ) संसाधनांची व्यवस्था
२. आयोजन	ब) प्रत्यक्ष कामगिरीचे निरीक्षण करणे
३. कर्मचारी नियुक्ती	क) लोकांना सूचना देणे
४. संचालन	ड) कामासाठी मार्गदर्शक तत्त्वे प्रदान करते
५. नियंत्रण	इ) नोकरीसाठी योग्य व्यक्ती शोधणे

❄❄❄❄❄❄❄

२

नियोजन

प्रकरण संरचना

२.० उद्दिष्टे

२.१ प्रस्तावना

२.२ नियोजन

२.३ नियोजनाचे स्वरूप

२.४ योजनांचे वर्गीकरण

२.५ चांगल्या योजनेसाठी आवश्यक गोष्टी

२.६ उद्दिष्टांनुसार व्यवस्थापन

२.७ सारांश

२.८ स्वाध्याय

२.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानांतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होतील :

- नियोजनाची संकल्पना समजून घेणे.
- अंदाज, निर्णय घेणे आणि समस्या सोडवणे या संदर्भातील नियोजनावर चर्चा करणे.
- नियोजनाचे स्वरूप, वैशिष्ट्ये, गुण आणि मर्यादा जाणून घेणे.
- योजनांच्या वर्गीकरणाचे विश्लेषण करणे.
- योजनांचे घटक स्पष्ट करणे.
- चांगल्या योजनेच्या आवश्यक गोष्टींची चर्चा करणे.
- नियोजन प्रक्रियेचे मूल्यांकन करणे.
- उद्दिष्टांनुसार व्यवस्थापनाची (MBO) संकल्पना विस्तृत करणे.
- MBO चे महत्त्व आणि समर्पकता जाणून घेणे.

२.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

नियोजन हे व्यवस्थापनाचे प्राथमिक कार्य आहे. व्यवस्थापन प्रक्रिया उपक्रमांच्या नियोजनापासून सुरू होते. नियोजन उपक्रमांसाठी दिशा प्रदान करते. नियोजन म्हणजे उद्दिष्टे निश्चित करणे आणि ती उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी धोरणे आणि कार्यपद्धती तयार करून योग्य

कृतीचा मार्ग विकसित करणे. उद्दिष्टे सर्व व्यवस्थापकीय निर्णय आणि कृतींना दिशा देतात. याला व्यवस्थापकीय क्रियांची ब्लूप्रिंट म्हणून देखील ओळखले जाते.

नियोजन सर्व स्तरावरील सर्व व्यवस्थापकांची उद्दिष्टे, कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्या ठरवते शेवटी निर्णय घेणे आवश्यक आहे कारण त्यात पर्यायी कृतीतून निवड करणे समाविष्ट आहे. सर्व सदस्यांनी संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कार्य करणे आवश्यक आहे. ही उद्दिष्टे साध्य करणे आवश्यक असलेली उद्दिष्टे निश्चित करतात, ज्याच्या विरुद्ध वास्तविक कामगिरी मोजली जाते.

नियोजन हे इतर सर्व व्यवस्थापकीय कार्यांपूर्वी असते. नियोजन अपरिहार्यपणे पुढे पाहणे आहे. ते भविष्याचा वेध घेत आहे. यात भविष्यातील कृतीची कल्पना करणे आणि तार्किक मार्गाने मांडणे समाविष्ट आहे. हे दिलेल्या कालावधीसाठी पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी तर्कसंगत दृष्टीकोन प्रदान करते; संस्थात्मक उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी कृतींचे विविध अभ्यासक्रम तयार करणे, त्यानंतर उपलब्ध क्रियांच्या विविध अभ्यासक्रमांपैकी सर्वात योग्य पर्याय निवडणे. त्यानंतर माहिती गोळा करण्याचे हे तंत्र असल्याने ते अंदाज वर्तवते. ते नंतर निर्णय घेण्यास सुलभ करते आणि समस्या सोडवण्यासाठी दिशा किंवा मार्गदर्शक तत्त्वे देखील प्रदान करते. त्यामुळे नियोजनामुळे अंदाज, निर्णय घेणे आणि समस्या सोडवणे यासाठी जागा मिळते. पद्धतशीर नियोजन भविष्यातील अनिश्चिततेला कमी पेच सहन करण्यास मदत करते. त्यामुळे गोष्टी अपेक्षित पद्धतीने घडण्यास मदत होते.

थोडक्यात आपण असा निष्कर्ष काढू शकतो की नियोजन म्हणजे काय करायचे, कसे करायचे, कधी करायचे, कुठे करायचे, कोणासोबत करायचे, काय करायचे हे आधीच ठरवण्याशिवाय दुसरे काही नाही. त्याची किंमत इ. दुसऱ्या शब्दात, व्यावसायिक उपक्रमांशी संबंधित सर्व 'W' आणि 'H' प्रश्नांची उत्तरे यशस्वीपणे पूर्ण करण्यासाठी त्याला 'प्लॅनिंग' असे म्हणतात.

२.२ नियोजन (PLANNING)

२.२.१ व्याख्या (DEFINITION) :

(१) **कौंट्झ** आणि **ओ'डोनेल** यांनी नियोजनाची व्याख्या अशी केली आहे, "योजना म्हणजे काय करायचं, ते कसं करायचं, कधी करायचं आणि कोणी करायचं हे आधीच ठरवणं होय."

(२) **जॉर्ज आर. टेरी** यांच्या शब्दात, "नियोजन ही एक पद्धत किंवा पुढे पाहण्याचे तंत्र आहे, भविष्यातील गरजांचे रचनात्मक पुनरावलोकन आहे जेणेकरुन प्रस्थापित उद्दिष्टे लक्षात घेऊन वर्तमान क्रिया समायोजित केल्या जाऊ शकतात."

"नियोजन म्हणजे कृतींची निवड करणे आणि त्यांच्याशी संबंधित असणे आणि इच्छित परिणाम साध्य करण्यासाठी आवश्यक मानल्या जाणाऱ्या प्रस्तावित उपक्रमांचे व्हिज्युअलायझेशन आणि सुसूत्रीकरण करताना भविष्यातील गृहितके तयार करणे आणि वापरणे".

(३) **आल्फ्रेड** आणि **बेट्टी** यांच्या मते, "नियोजन ही विचार प्रक्रिया आहे, दृष्टीची संघटित दूरदृष्टी, तथ्ये आणि अनुभवावर आधारित आहे जी बुद्धिमान कृतीसाठी आवश्यक आहे."

(४) **ग्रे** आणि **स्मेल्ट्झर** यांनी सांगितले की "नियोजन ही ध्येये निश्चित करण्याची आणि त्यांच्यापर्यंत पोहोचण्याच्या पद्धती किंवा मार्ग स्थापित करण्याची प्रक्रिया आहे".

(५) **फिलीप कोटलर** नियोजनाची व्याख्या करतात, "नियोजन म्हणजे भविष्यात काय करायचे हे वर्तमानात ठरवणे होय. ही अशी प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे कंपन्या त्यांच्या संसाधनांचा त्यांच्या उद्दिष्टे आणि संधींशी जुळवून घेतात."

२.२.२ अंदाजबांधणी / (पूर्वानुमान) (FORECASTING) :

अ) प्रस्तावना :

नियोजन म्हणजे अंदाजांवर आधारित भविष्याभिमुख क्रिया. नियोजनामध्ये अंदाज समाविष्ट आहे. अंदाज हे भविष्याचे मूल्यांकन आहे. भविष्याविरूद्ध अनुमाने प्रदान करण्यासाठी संभाव्य घटना जाणून घेण्याचा हा पद्धतशीर प्रयत्न आहे. हे उपक्रम आणि संस्थेच्या कामाच्या संबंधात कार्य करते.

अंदाज एक भविष्यवाणी आहे. तो संभाव्य घटनांचा अंदाज आहे. अंदाज भविष्यात काय घडण्याची शक्यता आहे याबद्दल टिपा देऊन निर्णय घेण्यात मदत करते. थोडक्यात, अंदाज हे ज्ञात तथ्यांवरून निष्कर्ष काढण्याचा एक पद्धतशीर प्रयत्न आहे.

अंदाज हे माहिती गोळा करण्याचे तंत्र आहे, परिसर विकसित करण्यासाठी ते महत्त्वाचे आहे. एखाद्या विशिष्ट उत्पादनाची मागणी, धोरणातील बदल, व्याजदर, भांडवली वस्तूंच्या किमती, कर दर इत्यादींबद्दल अंदाज बांधता येतात. त्यामुळे यशस्वी योजनांसाठी अचूक अंदाज आवश्यक ठरतात.

ब) व्याख्या :

(१) हेन्री फेयोल यांच्या मते, "व्यवस्थापन करणे म्हणजे अंदाज आणि योजना, संघटित करणे, आदेश देणे, समन्वय आणि नियंत्रण करणे."

साहित्यानुसार, 'अंदाज' च्या खालीलप्रमाणे वाख्या दिल्या जाऊ शकतात:

(२) गोल्डन जे. इत्यादींच्या मते, "अंदाज म्हणजे एखाद्या संस्थेच्या नियंत्रणाबाहेरील आणि व्यवस्थापकीय नियोजनासाठी आधार प्रदान करणाऱ्या भविष्यातील काही घटना किंवा स्थितीचा अंदाज लावणे, प्रक्षेपित करणे किंवा अंदाज करणे".

(३) **वाडडेल डी. इत्यादी** व्याख्या करतात, "सामान्यत: परिस्थिती किंवा गृहितकांचा संच दिल्यास काय घडेल (उदाहरणार्थ विक्रीची मागणी, रोख प्रवाह किंवा रोजगार पातळी) अंदाज किंवा वर्णन करण्यासाठी अंदाज वापरला जातो" (1994, p.41).

(४) **मेंटझर जे. टी.** आणि **मून एम. ए.** यांच्या शब्दात, "पर्यावरण परिस्थितीचा एक नमूद केलेला संच दिलेला, अंदाज हे अपेक्षित मागणीच्या भविष्यातील प्रक्षेपण आहे".

क) अंदाजानुसार नियोजन:

नियोजनाचा पाया म्हणजे भविष्यातील व्यावसायिक परिस्थितीबद्दलची गृहितके आणि अंदाज, म्हणजे पर्यावरणाच्या विविध घटकांबद्दल जे मूलभूत चौकट प्रदान करतात ज्यामध्ये योजना कार्य करतात.

नियोजनात सामील असलेले सर्व व्यवस्थापक गृहितकांशी परिचित असले पाहिजेत आणि त्यांचा वापर केला पाहिजे. संस्थेच्या अंतर्गत आणि बाह्य अशा पर्यावरणाच्या विविध पैलूंवर योग्य गृहीतके बांधली पाहिजेत.

उदाहरणार्थ, महत्त्वाच्या अंतर्गत परिसरामध्ये संस्थेची विक्री अंदाज आणि धोरणे समाविष्ट असतात. यातील प्रत्येक घटक हा एक महत्त्वाचा यशाचा घटक आहे. उदाहरणार्थ, विक्री अंदाजाची अचूकता उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या संसाधनांची खरेदी, उत्पादन वेळापत्रक आणि विपणन धोरणांवर प्रभाव पाडते. विक्रीचा अंदाज आणि मागील अनुभव देखील मासिक उपभोगाच्या नमुन्यापर्यंत पोहोचण्यास मदत करतात.

उत्पादन नियोजन आणि नियंत्रण आवश्यक संसाधनांचा अंदाज लावण्यास मदत करते. विक्रीच्या अंदाजानुसार उत्पादनाचे नियोजन केले जाते. या अंदाजाच्या आधारे, संसाधनांची योग्य मात्रा आणि गुणवत्ता ठरवली जाते. अशाप्रकारे, ते संसाधनांची जादा किंवा कमतरता टाळते.

सतत उत्पादन ही एक पद्धत आहे जी कोणत्याही व्यत्ययाशिवाय सामग्रीचे उत्पादन, उत्पादन किंवा प्रक्रिया करण्यासाठी वापरली जाते. येथे, मागणीच्या अंदाजानुसार सतत वस्तूंचे उत्पादन केले जाते.

बॅच उत्पादन हे विशिष्ट ऑर्डरनुसार किंवा मागणीच्या अंदाजानुसार अनेक समान युनिट्सचे उत्पादन आहे. वस्तू बॅच किंवा लॉटमध्ये तयार केल्या जातात.

ड) **नियोजन आणि अंदाजबांधणी (पूर्वानुमान) यांतील फरक :**

खालील तक्त्यामध्ये नियोजन आणि अंदाज यातील फरक दर्शविला आहे:

फरकाचा मुद्दा	नियोजन	अंदाजबांधणी (पूर्वानुमान)
१. अर्थ	नियोजन म्हणजे भविष्यातील ध्येय ओळखण्याची आणि भविष्यातील कृतीसाठी पुढचा विचार करण्याची आगाऊ प्रक्रिया	अंदाज म्हणजे भूतकाळातील आणि वर्तमान कामगिरी आणि माहितीच्या आधारे संस्थेच्या भविष्यातील कामगिरीचा अंदाज लावणे
२. संबंधित	भविष्यातील कृती	भविष्यातील कामगिरीचे भाकित
३. देणेघेणे	भविष्याचे मूल्यांकन करणे आणि त्यासाठी योजना प्रदान करणे	भविष्यातील घटना किंवा कलाचा अंदाज लावणे
४. पाया / आधार	संबंधित माहिती, उद्दिष्ट्ये आणि कामगिरी	गृहीतके, आधारात्व आणि विशिष्ट प्रमाणातील अंदाज
५. जबाबदारी धारक	सर्वोच्च स्तरावरील व्यवस्थापक, सीईओ किंवा अध्यक्ष	संस्थेने नियुक्त केलेले तज्ञ किंवा विविध स्तरावरील व्यवस्थापक, अर्थतज्ज्ञ किंवा विश्लेषक
६. दिलेले वजन (महत्व)	तथ्ये आणि अपेक्षांना	केवळ तथ्यांना

कोष्टक क्र. २.१ – नियोजन आणि अंदाजबांधणी यांमधील फरक

२.२.३ निर्णय घेणे (DECISION MAKING) :

निर्णय घेणाऱ्या लोकांद्वारे संस्था चालवतात. व्यवस्थापक निर्णयांची अंमलबजावणी करून त्याच्या संघाची योजना आखतो, संघटित करतो, भरती करतो, नेतृत्व करतो आणि नियंत्रित करतो. त्या निर्णयांची परिणामकारकता आणि गुणवत्ता व्यवस्थापक किती यशस्वी होईल हे ठरवते.

व्यवस्थापकांना समस्या सोडवण्यासाठी निर्णय घेण्यासाठी सतत बोलावले जाते निर्णय घेणे आणि समस्या सोडवणे ही परिस्थिती किंवा समस्यांचे मूल्यमापन करणे, पर्यायांचा विचार करणे, निवड करणे आणि आवश्यक कृतींचा पाठपुरावा करणे या चालू असलेल्या प्रक्रिया आहेत. पर्याय आणि यातून सर्वोत्तम कृतीचा मार्ग निवडणे.

अ) अर्थ :

समस्येचे निराकरण करण्यासाठी उपाय शोधण्यासाठी हे तंत्र वापरले जाते. या सर्व उपलब्ध पर्यायांमधून सर्वोत्तम योजना निवडून त्याची अंमलबजावणी केली जाते.

एक योजना अंतिम करताना, अनेक पर्यायी योजना आखल्या जातात आणि त्यांचे मूल्यमापन केले जाते. या सर्व उपलब्ध पर्यायांपैकी सर्वोत्तम योजना निवडून त्याची अंमलबजावणी केली जाते. अशा प्रकारे नियोजनामुळे सर्वोत्तम योजना निवडणे म्हणजेच निर्णय घेणे सुलभ होते. निर्णय घेणे ही योजना परिणामकारकतेसाठी आणि उत्कृष्टतेसाठी महत्त्वाची भूमिका बजावते.

ब) व्याख्या :

(१) **ऑक्सफर्ड डिक्शनरीने** निर्णय घेण्याची व्याख्या "परिणाम करण्याची किंवा अमलात आणण्याची क्रिया" अशी केली आहे.

(२) **जेम्स स्टोनर**च्या शब्दांत, निर्णय घेणे म्हणजे, "विशिष्ट समस्येचे निराकरण करण्यासाठी कृतीचा मार्ग ओळखण्याची आणि निवडण्याची प्रक्रिया."

(३) **हेन्स आणि मॅसी** यांच्या मते, "निर्णय ही एक कृती आहे जी जाणीवपूर्वक निवडली जाते. इच्छित परिणाम साध्य करणे. ”

क) निर्णय घेण्याचे महत्त्व/फायदे:

निर्णय घेणे हा व्यवस्थापन प्रक्रियेचा एक आवश्यक घटक आहे. सर्व व्यवस्थापन कार्यांमध्ये निर्णय घेणे आवश्यक आहे. व्यवस्थापकाने योग्य कृती करण्यासाठी योग्य निर्णय घेणे आवश्यक आहे जेणेकरून उद्दिष्टे साध्य करता येतील.

निर्णय घेणे खालील कारणांसाठी महत्त्वाचे आहे:

१. उद्दिष्ट साध्य करणे सुलभ करते
२. संसाधनांचा इष्टतम वापर सुलभ करते
३. उच्च कार्यक्षमता प्राप्त करण्यास सक्षम करते
४. नवीनता सुलभ करते
५. कर्मचारी प्रेरित करते
६. वृद्धी आणि विस्ताराकडे नेते
७. नवीन आव्हानांना सामोरे जाण्यास मदत करते
८. पुढाकार घेण्यास प्रोत्साहन देते पर्यायी उपाय तयार करते

ड) निर्णय घेणे ह्या कृतीमधील पायऱ्या / टप्पे:

१. परिस्थिती किंवा समस्येची व्याख्या करणे
२. पर्यायी उपाययोजना आखणे
३. पर्यायी उपायांचे मूल्यमापन करणे
४. सर्वोत्तम पर्यायाची निवड करणे
५. पर्यायाची अंमलबजावणी करणे
६. कार्यक्षमतेचे पुनरावलोकन करणे

२.२.४ समस्या सोडवणे (PROBLEM SOLVING):

अ) परिचय :

जसे अंदाज हे नियोजनाचा भाग आहे आणि नियोजनात निर्णय घेणे समाविष्ट आहे आणि समस्या सोडवण्यासाठी दिशा किंवा मार्गदर्शक तत्त्वे देखील प्रदान करतात. त्यामुळे नियोजन हे पूर्वानुमान सुरू करते जे निर्णय घेण्यास जन्म देते ज्यामुळे समस्यांचे निराकरण होते. पद्धतशीर नियोजन भविष्यातील अनिश्चिततेला कमी पेच सहन करण्यास मदत करते. हे अपेक्षित मार्गाने गोष्टी घडवून आणण्यास मदत करते.

नियोजन हा समस्या सोडवण्याचा दृष्टीकोन मानला जाऊ शकतो. हे समस्येकडे पाहण्याचा आणि अल्पकालीन आणि दीर्घकालीन उपाय विकसित करण्याचा एक पद्धतशीर मार्ग प्रदान करते.

ब) व्याख्या :

(१) समस्या सोडवणे ही विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी क्रियांचा क्रम विकसित करण्याची प्रक्रिया आहे. शब्दशः, नियोजन म्हणजे कृती करण्यापूर्वी कृतीचा मार्ग ठरवणे. समस्येचे निराकरण म्हणजे कार्यासाठी योजना शोधणे.

(२) समस्या सोडवणे ही समस्येची व्याख्या करणे, समस्येचे कारण ठरवणे, ओळखणे, प्राधान्य देणे, उपायासाठी पर्याय निवडणे आणि उपाय लागू करणे ही क्रिया आहे.

(३) **योकम** आणि **सिम्पसन** म्हणतात, "कृती करण्यात अडचण जाणवते तेव्हा समस्या निर्माण होते. ही एक अडचण आहे जी स्पष्टपणे उपस्थित आहे आणि विचारवंताने ओळखली आहे. ही पूर्णपणे मानसिक अडचण असू शकते किंवा ती शारीरिक असू शकते आणि डोक्यात चालत असलेल्या गोष्टींचा फेरफारचा समावेश ह्यात असू शकतो. तथापि, समस्येची वेगळी गोष्ट अशी आहे की ती समाधानाची गरज म्हणून ती भेटणाऱ्या व्यक्तीला प्रभावित करते. तो तिला एक आव्हान समजतो."

(४) **स्किनर**च्या मते, "समस्या सोडवणे ही अडचणींवर मात करण्याची प्रक्रिया आहे जी लक्ष्य साध्य करण्यात व्यत्यय आणणारी दिसते. हस्तक्षेप न करता समायोजन करण्याची ही एक प्रक्रिया आहे."

(५) **रिस्क टी. एम**. यांच्या शब्दात, "समस्या सोडवणे हा समाधानकारक उपाय शोधण्याच्या उद्देशाने अडचण किंवा गोंधळावर केलेला नियोजित हल्ला आहे".

(६) **जेम्स रॉस** यांनी व्याख्या केली आहे, "समस्या सोडवणे हे एक शैक्षणिक साधन आहे ज्याद्वारे शिक्षक आणि विद्यार्थी काही शैक्षणिकदृष्ट्या महत्त्वपूर्ण अडचणीचे स्पष्टीकरण किंवा निराकरण करण्यासाठी जाणीवपूर्वक, नियोजित, हेतुपूर्ण रीतीने प्रयत्न करतात".

(७) "कोणतेही वर्तन जे व्हेरिएबल्सच्या हाताळणीद्वारे समाधानाचे स्वरूप अधिक संभाव्य बनवते".

क) समस्या सोडवण्याचे टप्पे:

१. समस्या ओळखा

२. समस्येचे विश्लेषण करा

३. समस्येचे वर्णन करा

४. मूळ कारणे शोधा

५. पर्यायी उपाय तयार करा

६. मूल्यांकन करा आणि पर्याय निवडा

७. उपाय लागू करा (अंमलबजावणी करा)

८. परिणामांचे मोजमाप करा

२.३ नियोजनाचे स्वरूप (NATURE OF PLANNING)

२.३.१ नियोजनाचे स्वरूप (NATURE OF PLANNING):

नियोजन म्हणजे उद्दिष्टे आणि लक्ष्ये निश्चित करणे आणि ते साध्य करण्यासाठी कृती योजना तयार करणे. एखाद्या विशिष्ट कार्यावर कसे कार्य करावे हे कल्पना तयार करण्यापासून सुरू होते. हे सर्जनशीलता आणि नाविन्यपूर्णतेशी जवळून जोडलेले आहे. नियोजन ही तार्किक विचार आणि तर्कशुद्ध निर्णय घेण्याची एक बौद्धिक प्रक्रिया आहे. म्हणजे काय करायचे आहे आणि ते कसे करायचे आहे.

योजना एखाद्या जिगसॉ पझलसारखी आहे; सर्व तुकडे योग्यरित्या एकत्र केले पाहिजेत, जेणेकरून त्यांना अर्थ प्राप्त होईल. हे आपण कुठे आहोत आणि आपल्याला कुठे जायचे आहे यामधील अंतर कमी करते.

नियोजन ही निर्णय घेण्याची बौद्धिक प्रक्रिया आहे. यात विचार करण्याची क्षमता, दूरदृष्टी आणि दृष्टी यांचा समावेश होतो, त्यासाठी मेंदूची क्षमता आवश्यक असते. ही एक बौद्धिक प्रक्रिया आहे जिथे नियोजक विशिष्ट पायऱ्या पार करतो आणि नंतर परिपूर्ण निष्कर्षापर्यंत पोहोचतो. तेच नियोजन आहे. हेन्री फेओलच्या मतानुसार, ही क्रिया एकाच वेळी आणि कधीतरी अपेक्षित परिणाम आहे. हे भविष्यातील चित्र आहे जेथे नजीकच्या घटनांमध्ये विशिष्ट विशिष्टतेसह वर्णन केले जाते. त्यामुळे नियोजनाच्या उद्देशाने कल्पनाशक्ती दूरदृष्टी आणि योग्य निर्णयाची आवश्यकता असते. नियोजनामध्ये समस्या सोडवणे आणि निर्णय घेणे समाविष्ट आहे. अंदाजाच्या चेंडूवर नियोजन करता येत नाही किंवा ज्यांच्याकडे दृष्टी अंदाज, विचार करण्याची क्षमता नाही अशा सामान्य लोकांचे काम नाही.

योग्य नियोजन आखणे आणि त्यानुसार अंमलबजावणी करणे ही संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्याची गुरुकिल्ली आहे. नियोजन हा भविष्यातील कृतीचा तपशीलवार कार्यक्रम आहे.

२.३.२ नियोजनाची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Planning):

नियोजनाची महत्त्वाची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे आहेत:

(१) नियोजन हे प्राथमिक कार्य आहे-

व्यवस्थापन प्रक्रिया नियोजनापासून सुरू होते. त्यामुळे नियोजन हे व्यवस्थापनाचे प्राथमिक कार्य आहे. व्यवस्थापनाची इतर कार्ये म्हणजे आयोजन, दिग्दर्शन आणि नियंत्रण हे नियोजनावर अवलंबून असते.

(२) नियोजन हे परिणामाभिमुख असते-

प्रत्येक योजना ठराविक परिभाषित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी तयार केली जाते. ध्येय साध्य करण्यासाठी नियोजन केले जाते. प्रथम लक्ष्य निश्चित केले जातात आणि नंतर नियोजन केले जाते.

(३) नियोजन हे भविष्याभिमुख असते-

नियोजन हे नेहमी भविष्यासाठी केले जाते. भविष्य अल्पकालीन, मध्यम मुदतीचे किंवा दीर्घकालीन असू शकते. हा एक भविष्याचा कार्यक्रम आहे ज्याद्वारे व्यवस्थापन पुढे पाहण्याचा प्रयत्न करते.

(४) नियोजन ही एक सतत क्रिया आहे-

नियोजन हे व्यवस्थापनाचे निरंतर कार्य आहे. व्यवस्थापकांना व्यावसायिक पर्यावरणीय बदलांनुसार योजना तयार करणे, सुधारणे आणि मागे घेणे आवश्यक आहे. जोपर्यंत व्यवसाय अस्तित्वात आहे तोपर्यंत नियोजन आवश्यक आहे.

(५) नियोजन व्यापक आहे-

नियोजन हे सर्वव्यापी स्वरूपाचे आहे. हे सर्व व्यावसायिक उपक्रमांसाठी आणि सर्व स्तरावरील सर्व व्यवस्थापकांसाठी आवश्यक आहे. नियोजन केवळ व्यावसायिक संस्थांमध्येच नाही तर बिगर व्यावसायिक संस्थांमध्येही आवश्यक आहे.

(६) परस्परावलंबी क्रिया-

नियोजन ही परस्परावलंबी क्रिया आहे. एक विभागीय योजना इतर विभागीय योजनांवर अवलंबून असतात. प्रत्येक योजना इतर योजनांशी जोडलेली असते.

(७) बौद्धिक प्रक्रिया-

नियोजनासाठी व्यवस्थापकांची कल्पनाशक्ती, बुद्धिमत्ता, प्रतिभा, दृष्टी इ. आवश्यक असते. नियोजन व्यावहारिक विचारांवर आधारित आहे. योजना अंतिम करण्यापूर्वी योग्य विचार करणे आवश्यक आहे. योजनेची गुणवत्ता व्यवस्थापकांच्या मानसिक गुणांवर अवलंबून असते.

(८) नियोजनासाठी भूतकाळ, वर्तमान आणि भविष्यातील विश्लेषण आवश्यक असते-

नियोजनासाठी भूतकाळ, वर्तमान आणि भविष्यकाळाचे योग्य विश्लेषण आवश्यक असते. नियोजन करताना व्यवस्थापकांना भूतकाळातील कामगिरी, वर्तमान लक्ष्य आणि भविष्यातील शक्यता तपासणे आवश्यक आहे.

(९) नियंत्रणासाठी आधार–

नियोजन नियंत्रणासाठी आधार प्रदान करते. वास्तविक कामगिरीची तुलना नियोजित लक्ष्यांशी केली जाते. योजना वास्तविक आणि मानक कामगिरीची तुलना करण्यासाठी आधार देतात.

(१०) लवचिक स्वरूप-

नियोजन नेहमीच लवचिक असते. परिस्थितीनुसार बदलत राहते. व्यवसायाचे वातावरण गतिमान असल्याने नियोजन हे लवचिक असणे आवश्यक आहे. योजना पर्यावरणीय बदलांशी जुळल्या पाहिजेत.

२.३.३ - नियोजनाचे फायदे (MERITS OF PLANNING):

नियोजनाची गरज आणि महत्त्व खालीलप्रमाणे स्पष्ट केले जाऊ शकते:

(१) जोखीम आणि अनिश्चितता कमी करते-

नियोजन भविष्यातील परिस्थितींचा अभ्यास करते. त्यामुळे भविष्यातील धोके आणि अनिश्चितता यांचा आधीच चांगला अभ्यास केला जातो. या जोखीम आणि अनिश्चिततेसाठी उपाय तयार ठेवले आहेत. अशाप्रकारे, नियोजनामुळे जोखीम आणि अनिश्चितता कमी होण्यास मदत होते.

(२) नाविन्यता सुलभ करते-

नियोजन करताना व्यवस्थापक नवीन कल्पना आणि संकल्पना घेऊन येतात. नियोजन व्यवस्थापकांच्या वतीने नाविन्यपूर्ण आणि सर्जनशील कल्पनांना प्रोत्साहन देते.

(३) कार्यक्षमता सुकर करते-

नियोजनामुळे संस्थेतील सर्व भौतिक आणि मानवी संसाधनांचा इष्टतम वापर करणे सुलभ होते. नियोजनात योग्य कृतींचा निर्णय घेतल्याने संसाधने इष्टतम स्तरावर वापरली जातात आणि अपव्यय कमी होतो. त्यामुळे नियोजनामुळे कार्यक्षमता वाढते.

(४) आयोजन सुलभ करते-

योग्य योजना संस्थेमध्ये पद्धतशीर आयोजन सुलभ करतात. आवश्यक संसाधने योग्य रीतीने मांडली जातात आणि त्यांचा सर्वोत्तम वापर केला जातो. उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी संसाधनांची योग्य व्यवस्था केली जाईल.

(५) मार्गदर्शन सुकर करते-

योजनेनुसार व्यवस्थापक त्याच्या अधीनस्थांना निर्देश देऊ शकतो. चांगली योजना लोकांना इच्छित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मार्गदर्शक तत्त्वे प्रदान करते.

(६) नियंत्रण सुलभ करते-

योजना नियंत्रण कार्याशी तुलना करण्यासाठी आधार प्रदान करते. नियंत्रणाखाली, वास्तविक कामगिरीची तुलना योजनेत नमूद केलेल्या मानक कामगिरीशी केली जाते.

(७) समन्वय सुकर करते-

संस्थेतील सर्व उपक्रमांचे नियोजन समन्वय साधते. नियोजनामुळे एका विभागातील उपक्रम इतर विभागातील उपक्रमांशी जोडले जातात. हे संस्थेतील सर्व स्तरांवर समन्वय सुलभ करते.

(८) निर्णय घेण्यास सुलभ करते-

एक योजना अंतिम करताना, अनेक पर्यायी योजना आखल्या जातात आणि त्यांचे मूल्यमापन केले जाते. या सर्व उपलब्ध पर्यायांपैकी सर्वोत्तम योजना निवडून त्याची अंमलबजावणी केली जाते. अशा प्रकारे नियोजनामुळे सर्वोत्तम योजना निवडणे सुलभ होते, त्यामुळे निर्णय घेणे सुलभ होते.

(९) प्रेरणा सुलभ करते-

नियोजनामुळे संस्थेतील सर्व लोकांमध्ये सांघिक भावना विकसित होते. नियोजित कामगिरीच्या आधारावर, चांगल्या कामगिरीसाठी बक्षिसे दिली जाऊ शकतात.

(१०) वाढ आणि विस्तार करते-

नियोजन विकासासाठी एक मापदंड प्रदान करते. हे संस्थेचे कार्यप्रदर्शन सुधारते ज्यामुळे तिचा वाढ आणि विकास होतो.

२.३.४ - नियोजनाच्या मर्यादा (LIMITATIONS OF PLANNING):

नियोजनाच्या मर्यादा खालीलप्रमाणे स्पष्ट केल्या जाऊ शकतात:

(१) वेळकाढू-

नियोजनासाठी संस्थेचा भूतकाळ, वर्तमान आणि भविष्यातील डेटा संग्रहित करणे आवश्यक आहे. त्यासाठी संस्थेतील इतर लोकांशी सल्लामसलत आणि चर्चा आवश्यक आहे. त्यासाठी वरिष्ठ अधिकाऱ्यांची मंजुरी आवश्यक आहे. त्यामुळे नियोजन ही वेळखाऊ प्रक्रिया आहे.

(२) कागदोपत्रांची गरज-

प्लॅनिंग फंक्शनमध्ये भरपूर कागदी कामांचा समावेश असतो. अहवाल तयार करणे, मंजूरी घेणे, पर्यायी योजना तयार करणे इत्यादींमुळे कागदी काम जास्त होते.

(३) महागडे-

डेटा गोळा करण्यासाठी आणि विश्लेषण करण्यासाठी चांगली रक्कम खर्च करावी लागते. त्यामुळे ज्या कंपन्या असा खर्च करू शकत नाहीत त्या नियोजन टाळतात.

(४) कमी लक्ष्यीकरणाची (ध्येयाची/ उद्देशांची) शक्यता-

कधीकधी मॅनेजर नियोजन करताना अंडर टार्गेट करू शकतात. कारण, त्यांना असे वाटते की ते लक्ष्य सहज साध्य करू शकतात आणि प्रशंसा मिळवू शकतात. हे बहुतेक सार्वजनिक क्षेत्रातील संस्थांमध्ये घडते.

(५) अधिक लक्ष्यीकरणाची (ध्येयाची/ उद्देशांची) शक्यता-

कधीकधी व्यवस्थापक उच्च स्तरावर लक्ष्य करू शकतात. हे डेटाचे चुकीचे संकलन आणि अर्थ लावल्यामुळे असू शकते.

(६) निराशा निर्माण करते-

व्यवस्थापक सर्वोत्तम प्रयत्न करूनही नियोजित उद्दिष्टे साध्य करू शकले नाहीत तर त्यामुळे निराशा होऊ शकते.

(७) मानवी त्रुटीच्या शक्यता-

योजनांसाठी व्यवस्थापकांच्या वतीने निर्णय आणि बुद्धिमत्ता आवश्यक असते. परंतु जर व्यवस्थापकांनी भविष्याबद्दल चुकीचा निर्णय घेतला असेल, तर त्यामुळे चुकीचे लक्ष्यीकरण होऊ शकते.

(८) बदलणाऱ्या परिस्थितीच्या समस्या-

व्यवसायाचे वातावरण कधीच स्थिर नसते. बदल नेहमीच होत असतात आणि योजनांना अशा बदलांशी जुळवून घेणे आवश्यक असते. परंतु प्रत्येक वेळी प्रत्येक बदलासह योजना समायोजित करणे शक्य होणार नाही.

(९) आंतरविभागीय संघर्ष-

नियोजनासाठी सर्व विभागीय व्यवस्थापकांमध्ये समन्वय आवश्यक आहे. परंतु हे शक्य आहे की, या व्यवस्थापकांमध्ये संघर्ष असू शकतो ज्यामुळे योजना अपेक्षित परिणाम देऊ शकत नाही.

(१०) साचेबद्धपणा निर्माण करते-

वास्तविक कामगिरी करत असताना, व्यवस्थापक नेहमी केवळ नियोजित लक्ष्यांवर लक्ष केंद्रित करतात. हे शक्य आहे की, काहीवेळा उच्च कार्यप्रदर्शन शक्य आहे. परंतु व्यवस्थापक जे नियोजित केले आहे तेच साध्य करतात.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) रिकाम्या जागा भरा :

१. व्यवस्थापन प्रक्रिया ------- ने सुरू होते.

२. नियोजन संघ ------ निर्माण करतो.

३. नियोजनाचा पाया म्हणजे भविष्यातील व्यावसायिक परिस्थितीबद्दलची ----- आणि अंदाज.

ब) व्याख्या लिहा :

१. नियोजन.

२. अंदाजबांधणी (पूर्वानुमान)

३. निर्णय घेणे.

क) थोडक्यात उत्तरे द्या :

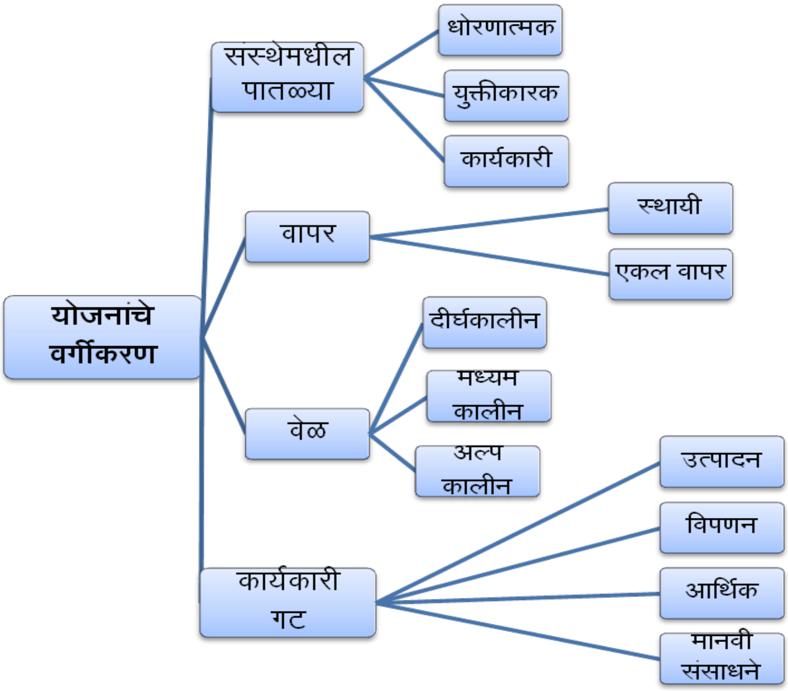
१. नियोजनामुळे जोखीम आणि अनिश्चितता कशी कमी होते?

२. समस्या सोडवणे म्हणजे काय?

३. नियोजन खर्चिक का होते?

२.४ योजनांचे वर्गीकरण (CLASSIFICATION OF PLANS)

योजना बनवताना अनेक योजना तयार केल्या जातात. खालील तक्त्यामध्ये दर्शविल्याप्रमाणे योजनांचे वर्गीकरण अनेक आधारावर केले जाऊ शकते.



तक्ता क्र. २.१ – योजनांचे वर्गीकरण

अ) वापराच्या आधारावर वर्गीकरण:

(१) स्थायी योजना-

या योजना पुन्हा वापरण्यासाठी तयार केल्या आहेत. ते पुन्हा पुन्हा वापरले जातात. म्हणून त्यांना 'रिपीट यूज प्लॅन्स – पुन्हा वापरायच्या योजना' असे संबोधले जाते.

संस्थेमध्ये वारंवार उद्भवणाऱ्या परिस्थितींना तोंड देण्यासाठी स्थायी योजना तयार केल्या जातात. ते आवर्ती उपक्रमांचे (प्रक्रियांचे) प्रमाणीकरण करतात जेणेकरून अशा उपक्रमांच्या संदर्भात नियमित निर्णय खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापकांद्वारे घेतले जाऊ शकतात आणि उच्चस्तरीय व्यवस्थापक धोरणात्मक मुद्द्यांवर लक्ष केंद्रित करू शकतात.

या योजनांचा वापर समान परिस्थितीत वारंवार केला जाऊ शकतो. आवर्ती स्वरूपाच्या समस्यांना सामोरे जाण्यासाठी व्यवस्थापक या योजनांचा संदर्भ घेतात आणि अशा प्रकारे प्रत्येक वेळी समान समस्या उद्भवल्यास निर्णय घेण्यासाठी वेळ, पैसा आणि प्रयत्न वाचवतात. प्रत्येक वेळी कर्मचारी रजेवर जातो तेव्हा तो स्थायी योजनांमध्ये तयार केलेल्या रजेच्या नियमांचे पालन करतो. हे शीर्ष व्यवस्थापकांना प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या रजा प्रकरणाशी वैयक्तिकरित्या सामोरे जाण्याच्या समस्यांना तोंड देण्यापासून वाचवते.

स्थायी योजना हे निर्देश आहेत जे अनेक नियमित निर्णय प्रमाणित करून संस्थात्मक परिणामकारकता वाढवतात.

(अ) स्थायी योजनांचे फायदे :

१. या योजना दैनंदिन वर्तनाचे मार्गदर्शन करतात जेणेकरून व्यवस्थापक त्यांच्या कामाचा काही भाग अधीनस्थांना सोपवू शकतील. स्थायी योजनांमुळे कामे नेमून देणे सुलभ होते.

२. आवर्ती संघटनात्मक समस्यांचे निराकरण करण्याचा पूर्वनिर्धारित मार्ग असल्यामुळे ते समन्वय सुलभ करतात.

३. आवर्ती समस्यांचे निर्णय नियमित केले जात असल्याने, संघटनात्मक कार्यक्षमता वाढते.

४. त्या निर्णय घेण्यासाठी तयार आधार प्रदान करतात, परिणामी जलद निर्णय घेण्याची सुविधा देतात.

५. त्या त्वरित कारवाईसाठी आधार प्रदान करून प्रमुख व्यवस्थापकांचा वेळ, पैसा आणि ऊर्जा वाचवतात.

(ब) स्थायी योजनांचे प्रकार:

१. धोरणे

२. प्रक्रिया

३. पद्धती

४. नियम

(२) एकल वापर योजना-

या योजना विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी तयार केल्या जातात. हे फक्त एकदाच वापरले जातात. एकदा उद्देश पूर्ण झाला की, योजना कालबाह्य होते.

उदाहरणार्थ, कंपनीला एखादे मशिन बसवायचे असेल, तर तिला त्याच्या खरेदीचे नियोजन करावे लागेल; नवीन मशीन घ्यायची असेल किंवा सेकंड हँड मशीन; त्याला ते विकत घ्यायचे आहे किंवा भाडेतत्त्वावर घ्यायचे आहे, इ. विविध पर्यायी कृती अभ्यासक्रम त्यांच्या संबंधित परतावा आणि खर्चानुसार मार्गदर्शन केले जातील आणि एकदा मशीन ताब्यात घेतल्यावर, योजना अस्तित्वात नाही.

एकल वापर योजना विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी आहेत ज्याची भविष्यात पुनरावृत्ती होण्याची शक्यता नाही. हे पुनरावृत्ती नसलेल्या आणि वेगळ्या स्वरूपाच्या समस्यांना सामोरे जाण्यासाठी आहेत.

(अ) एकल-उपयोगी योजनांचे प्रकार :

१. कार्यक्रम

२. प्रकल्प

३. वेळापत्रक (सारणी)

४. अंदाजपत्रक.

(ब) स्थायी योजना आणि एकल-उपयोगी योजनांमधील फरक :

फरकाचा मुद्दा	स्थायी योजना	एकल-उपयोगी योजना
१. अर्थ	या फक्त एकदाच वापरल्या जातात.	या योजना पुन्हा वापरण्यासाठी तयार केल्या जातात.
२. संबंधित	पुनरावृत्ती करण्याच्या उद्देशाने नसलेले उपक्रम / क्रिया राबविणे.	पुनरावृत्ती करण्याच्या उद्देशाने असलेले उपक्रम / क्रिया राबविणे.
३. देणेघेणे	विशिष्ट उद्देश साध्य करणे.	संस्थेचे सर्वंकष ध्येय साध्य करणे.
४. योजनांचा कार्यकाल	एकदा का उद्देश पूर्ण झाला की योजना कालबाह्य होते.	त्या पुन्हा पुन्हा वापरल्या जातात.
५. समस्या हाताळतात	अशा समस्या ज्यांचे स्वरूप वेगळे असते.	अशा परिस्थिती ज्या संस्थेमध्ये वारंवार येतात.

कोष्टक क्र. २.२– स्थायी योजना आणि एकल-उपयोगी योजनांमधील फरक

२.४.१ योजनांचे घटक (COMPONENTS OF PLANS):

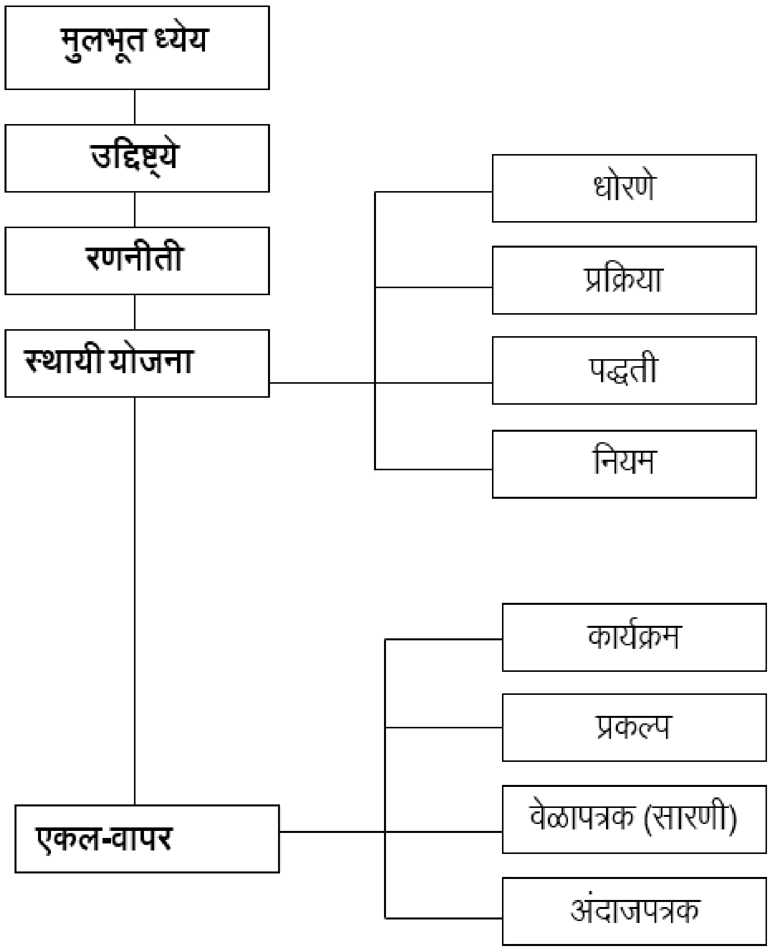
योजनांचे विविध घटक खालील तक्त्याच्या मदतीने स्पष्ट केले जाऊ शकतात:

१. **मुलभूत ध्येय -**

प्रत्येक संस्थेचे ध्येय असले पाहिजे. मिशन हे विधान आहे जे संस्थेचा उद्देश, तत्वज्ञान आणि दृष्टी प्रतिबिंबित करते. मिशन एंटरप्राइझच्या एकूण कार्याचे मार्गदर्शन करते.

२. **उद्दिष्टे -**

उद्दिष्टे ही उद्दिष्टे किंवा उद्दिष्टे असतात जी व्यवस्थापनाला साध्य करायची असतात. मिशनमधून उद्दिष्टे तयार केली जातात. हे असे टोक आहेत ज्याकडे सर्व क्रिया निर्देशित केल्या जातात.



तक्ता क्र. २.२ - योजनांचे घटक

३. **रणनीती-**

रणनीती ही एक व्यापक दीर्घकालीन योजना आहे. हे संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मार्गदर्शक तत्त्वे प्रदान करते.

४. स्थायी योजना-

(१) धोरणे :

धोरण हे कृतीसाठी मार्गदर्शक तत्त्व मानले जाते. धोरणे एक फ्रेमवर्क प्रदान करतात ज्यामध्ये संस्थेने कार्य केले पाहिजे. हे निर्णय घेण्याच्या सीमा निश्चित करते.

(२) प्रक्रिया:

कार्यपद्धती ही उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या उपक्रमांची (प्रक्रियांची) मालिका आहे. हा करावयाच्या कामांचा क्रम आहे.

(३) पद्धती :

पद्धत विशिष्ट काम करण्याच्या पद्धतीचे वर्णन करते. योग्य पद्धतीचा अवलंब केल्याने, प्रक्रिया पूर्ण होते.

(४) नियम :

नियमात करावयाच्या विशिष्ट कृती नमूद केल्या आहेत. हे वर्णन करते की काय केले पाहिजे आणि काय केले जाऊ नये किंवा टाळावे.

५. एकल वापर योजना-

(१) कार्यक्रम :

कार्यक्रम ही धोरणे अंमलात आणण्यासाठी आणि उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी तयार केलेली योजना आहे. हे उपक्रम राबविण्यासाठी उद्दिष्टे, धोरणे, कार्यपद्धती आणि नियम यांचे संयोजन आहे.

(२) प्रकल्प :

जटिल आणि विशेष कार्य पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या योजना म्हणजे प्रकल्प. यासाठी विविध विभागांचे तज्ञ ज्ञान आवश्यक आहे.

(३) वेळापत्रक (सारणी) :

सारणी हे प्रक्रियांसाठी एक वेळापत्रक आहे. हे प्रत्येक प्रक्रिया सुरू होण्याची आणि पूर्ण होण्याची वेळ परिभाषित करते. हे वेळेवर काम पूर्ण करण्याची खात्री देते.

(४) अंदाजपत्रक :

अर्थसंकल्प अपेक्षित परिणाम संख्यात्मक शब्दात व्यक्त करतात. हे प्रामुख्याने उपक्रमांच्या वास्तविक कामगिरीवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी वापरले जाते.

२.५ चांगल्या योजनेसाठी आवश्यक गोष्टी (ESSENTIALS OF A GOOD PLAN)

२.५.१ चांगल्या योजनेसाठी आवश्यक गोष्टी (ESSENTIAL OF A GOOD PLAN):

चांगल्या योजना नेहमी आयोजन, दिग्दर्शन आणि नियंत्रण यासारख्या इतर व्यवस्थापकीय कार्यांसाठी आधार असतात. व्यवस्थापन कार्यांचे यश तयार केलेल्या योजनेच्या गुणवत्तेवर अवलंबून असते.

खालील चांगल्या योजनेच्या काही आवश्यक गोष्टी आहेत:

(१) साधेपणा -

योजना समजण्यास सोपी आणि अंमलात आणण्यास सोपी असावी. हे त्यांच्या अंमलबजावणीत गुंतलेल्यांना चांगले समजले पाहिजे.

(२) लवचिकता -

योजना नेहमी बदलत्या परिस्थितीनुसार आवश्यक बदल करण्याची परवानगी दिली पाहिजे. योजना कठोर नसाव्यात. लवचिक योजना नेहमी समायोज्य असतात, कारण ते बदल करणे सुलभ करते.

(३) सुयोग्यता -

योजना संस्थेच्या गरजेनुसार असावी. त्यात संसाधने आणि क्षमतांचा विचार केला पाहिजे त्यात संसाधने आणि क्षमतांचा विचार केला पाहिजे.

(४) स्पष्ट उद्दिष्टे -

योजना नेहमी संस्थेला साध्य करणे आवश्यक असलेली उद्दिष्टे दर्शवते. ही उद्दिष्टे स्पष्ट आणि चांगल्या प्रकारे परिभाषित केलेली असावीत.

(५) सातत्य-

चांगल्या योजना सतत स्वरूपाच्या असाव्यात. नियोजन प्रक्रियेतील सातत्य सुनिश्चित करण्यासाठी योजना वेळोवेळी समायोजित केल्या पाहिजेत.

(६) स्विकारार्ह्यता —

योजना इतरांनी स्वीकारल्या पाहिजेत.त्या मंजुरीसाठी उच्च व्यवस्थापनाद्वारे तसेच अंमलबजावणीसाठी अधीनस्थांकडून स्वीकारल्या जाव्यात.

(७) सर्वसमावेशक (व्यापकता)-

चांगली योजना सर्वसमावेशक स्वरूपाची असावी म्हणजेच तिच्या अंमलबजावणीसाठी आवश्यक असलेले सर्व तपशील समाविष्ट केले पाहिजेत. योजनेत कोणतीही संदिग्धता नसावी. योजनेला व्यावहारिक दृष्टीकोन आवश्यक आहे.

(८) वास्तववादी-

चांगली योजना वास्तववादी असावी. ते तथ्यांवर आधारित असले पाहिजे आणि अंदाजांवर नाही. ते कार्यक्षम असले पाहिजे.

(९) आयोजन / व्यवस्था करणे सुलभ करते-

चांगल्या योजनेमुळे सर्व संसाधनांची म्हणजे भौतिक आणि मानवी संसाधनांची योग्य व्यवस्था करणे आवश्यक आहे.

(१०) दिशादर्शन करते-

योजनेमध्ये प्रत्यक्ष कामासाठी मार्गदर्शक तत्त्वे प्रदान केली पाहिजेत. योजनांच्या आधारे, वेळेवर काम पूर्ण करण्यासाठी दिशानिर्देश दिले जाऊ शकतात.

(११) नियंत्रण सुकर करते-

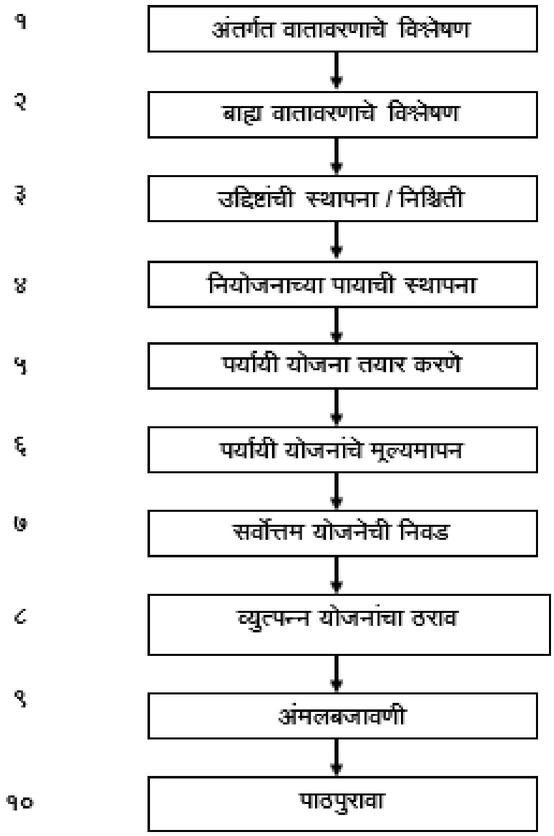
चांगल्या योजनेमुळे वास्तविक कार्यप्रदर्शन नियंत्रित करणे सुलभ झाले पाहिजे. योजनांमध्ये नमूद केलेल्या लक्ष्यांशी वास्तविक कामगिरीची तुलना केली जाऊ शकते.

(१२) कार्यक्षमता निर्माण करते-

चांगल्या योजनेने संस्थेमध्ये जास्तीत जास्त कार्यक्षमता निर्माण केली पाहिजे. संसाधनांचा इष्टतम वापर करून अपव्यय कमी केला पाहिजे.

२.५.२ नियोजन प्रक्रिया (PLANNING PROCESS):

नियोजन प्रक्रियेत खालील पायऱ्यांचा (टप्प्यांचा) समावेश आहे:



तक्ता क्र. २.३ – नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे

<u>नियोजन प्रक्रियेचे टप्पे खालीलप्रमाणे स्पष्ट केले आहेत:</u>

(१) अंतर्गत वातावरणाचे विश्लेषण-

नियोजन प्रक्रिया अंतर्गत वातावरणाच्या विश्लेषणाने सुरू होते. अंतर्गत वातावरणामध्ये संस्थेतील मनुष्यबळ, योजना आणि उच्च व्यवस्थापनाची धोरणे, मशिन्स, साहित्य इत्यादींचा समावेश होतो. संस्थेची ताकद आणि कमकुवतता शोधण्यासाठी नियोजनकाराने या चलांचा योग्य अभ्यास करणे आवश्यक आहे.

(२) बाह्य वातावरणाचे विश्लेषण-

अंतर्गत वातावरणाच्या विश्लेषणानंतर, नियोजकाला बाह्य वातावरणातील घटकांचा अभ्यास करणे आवश्यक आहे. बाह्य वातावरणात संस्थेबाहेरील सर्व घटकांचा समावेश होतो जसे की सरकारी धोरणे, स्पर्धा, आंतरराष्ट्रीय घटक, तांत्रिक बदल, ग्राहक वर्तन इ. संस्थेसाठी संभाव्य धोके आणि संधी शोधण्यासाठी हे विश्लेषण आवश्यक आहे.

(३) उद्दिष्टांची स्थापना / निश्चिती-

पर्यावरणाचे विश्लेषण संपल्यानंतर, नियोजकाने साध्य करायची उद्दिष्टे निश्चित केली पाहिजेत. नियोजनासाठी मार्गदर्शक तत्त्वे प्रदान करण्यासाठी उद्दिष्टे चांगल्या प्रकारे परिभाषित केली पाहिजेत. उद्दिष्टे स्मार्ट **SMART** असली पाहिजेत, म्हणजे **S**pecific - विशिष्ट, **M**easurable - मोजता येण्याजोगी, **A**chievable - साध्य करण्यायोग्य, **R**ealistic - वास्तववादी and **T**ime-bound - आणि कालबद्ध.

(४) नियोजनाच्या पायाची स्थापना-

नियोजनाचा पाया म्हणजे गृहीतके किंवा आधार (ग्राउंड्स) जे योजना कार्यान्वित करण्यासाठी चौकट / साचा प्रदान करतात. अंतर्गत आणि बाह्य वातावरणाबाबत योग्य गृहीतके बांधली पाहिजेत.

गृहीतके ही मूळ सामग्री आहे ज्यावर योजना आखल्या जातात. हे काही अंदाज, विद्यमान योजना किंवा धोरणांबद्दलची कोणतीही भूतकाळातील माहिती असू शकते.

उदाहरणार्थ, हे माहिती गोळा करण्याचे तंत्र असल्याने, नियोजनाचा पाया विकसित करणे हे महत्त्वाचे आहे.एखाद्या विशिष्ट उत्पादनाची मागणी, धोरणातील बदल, व्याजदर, भांडवली वस्तूंच्या किमती, कर दर इत्यादींबाबत अंदाज बांधता येतात. त्यामुळे यशस्वी योजनांसाठी अचूक अंदाज आवश्यक ठरतात.

(५) पर्यायी योजना तयार करणे -

फक्त एका अंतिम योजनेऐवजी नेहमी पर्यायी योजना तयार करा. उदाहरणार्थ: उत्पादनाची गुणवत्ता सुधारण्यासाठी, नियोजक पर्यायी योजना करू शकतो जसे की, चांगल्या दर्जाच्या कच्च्या मालाची खरेदी, प्रगत तंत्रज्ञानाची स्थापना, कामगारांना प्रशिक्षण, इ.

(६) पर्यायी योजनांचे मूल्यमापन -

सर्व पर्याय योजनांचे मूल्यांकन नियोजकाने केले पाहिजे. मूल्यमापन हे त्या विशिष्ट योजनेतून मिळणाऱ्या खर्चाच्या आणि परताव्याच्या दृष्टीने असावे.

(७) सर्वोत्तम योजनेची निवड -

योजनांचे मूल्यमापन झाल्यावर, नियोजकाने सर्व पर्यायांमधून सर्वोत्तम योजना निवडावी. कमीत कमी खर्चात जास्तीत जास्त परतावा देणारी योजना ही सर्वोत्तम योजना म्हणून निवडली जावी.

(८) व्युत्पन्न योजनांचा ठराव -

व्युत्पन्न योजना ही उपयोजना आहेत जी अंतिम योजनेतून तयार केली जातात, जी ऑपरेशनल उद्देशासाठी आवश्यक असतात. अंतिम योजनेच्या अंमलबजावणीसाठी व्युत्पन्न योजना आवश्यक आहेत. कार्यक्रम, धोरणे, वेळापत्रक, बजेट इ. ही व्युत्पन्न योजनांची उदाहरणे आहेत.

(९) अंमलबजावणी–

अशा तयार व्युत्पन्न योजनांच्या मदतीने अंतिम योजना अंमलात आणली पाहिजे. योजनेची अंमलबजावणी संस्थेतील त्या सर्व लोकांना केली पाहिजे ज्यांना त्यांची अंमलबजावणी करणे आवश्यक आहे.

(१०) पाठपुरावा–

वास्तविक कामगिरी नियोजित लक्ष्यांशी जुळत आहे की नाही हे शोधण्यासाठी वेळोवेळी पाठपुरावा आवश्यक आहे. आवश्यक असल्यास त्या प्लॅनमध्ये काही बदल केले जाऊ शकतात.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) रिकाम्या जागा भरा :

१. -------- ही एक व्यापक दीर्घकालीन योजना आहे.

२. ------- योजना ही उपयोजना आहे जी कार्यात्मक उद्देशासाठी आवश्यक आहे.

ब) टीपा लिहा :

१. स्थायी योजना आणि एकल योजनेमधील फरक

२. योजनेतील सातत्य.

क) स्पष्ट करा :

१. स्थायी योजनेचे घटक.

२. उद्दिष्टांची स्थापना.

ड) थोडक्यात उत्तरे द्या :

१. चांगल्या योजनेसाठी आवश्यक गोष्टी काय आहेत?

२. नियोजन प्रक्रियेचे टप्पे कोणते आहेत?

२.६ उद्दिष्टांनुसार व्यवस्थापन (MBO)

२.६.१ परिचय (MBO - MANAGEMENT BY OBJECTIVES):

MBO ची संकल्पना पीटर ड्रकर यांनी १९५४ मध्ये 'द प्रॅक्टिस ऑफ मॅनेजमेंट' या पुस्तकात लोकप्रिय केली. MBO हे गृहीतकांवर आधारित आहे की लोक त्यांच्याकडून काय अपेक्षित आहे हे त्यांना माहीत असताना अधिक चांगली कामगिरी करतात. हे असेही गृहीत धरते की लोकांना निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत आणि त्यांच्या वास्तविक कार्यप्रदर्शनावर नियंत्रण ठेवण्यास स्वारस्य आहे.

अ) अर्थ :

उद्दिष्टांनुसार व्यवस्थापन (Management By Objectives - MBO - एमबीओ) हि एक धोरणात्मक व्यवस्थापन रचना आहे ज्याचा उद्देश संस्थेची कामगिरी सुधारणे आहे.

पर्यवेक्षक आणि अधीनस्थांनी संयुक्तपणे उद्दिष्टे स्पष्ट करून आणि व्यवस्थापनाद्वारे संस्थेच्या सदस्यांपर्यंत पोहोचवलेल्या आणि व्यवस्थापन आणि कर्मचारी दोघांनी मान्य केलेल्या कृती योजना निश्चित करून संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य केली जातात. MBO मध्ये, पर्यवेक्षक आणि अधीनस्थ संयुक्तपणे प्रक्रिया नियंत्रित करतात. सिद्धांतानुसार, ते कर्मचाऱ्यांमध्ये सहभाग आणि वचनबद्धता तसेच संपूर्ण संस्थेतील उद्दिष्टे संरेखित करण्यास प्रोत्साहित करते.

ब) MBO ची प्रक्रिया:

तक्ता क्र. २.४ - MBO ची प्रक्रिया

(१) उद्दिष्टांची एकत्रितपणे निर्मिती-

श्रेष्ठ आणि अधीनस्थ एकत्रितपणे उद्दिष्टे तयार करतात. उद्दिष्टे उत्पादन, विपणन, वित्त इत्यादी क्षेत्रांमध्ये असू शकतात.

(२) सामूहिकपणे कृती योजना तयार करणे-

ध्येय निश्चित केल्यानंतर, वरिष्ठ आणि अधीनस्थ व्यवस्थापक एकत्रितपणे कृती योजना तयार करतात. ध्येय साध्य करण्यासाठी या कृती योजना आवश्यक आहेत.

(३) पर्यायांचे मूल्यमापन-

वरिष्ठ आणि अधीनस्थ व्यवस्थापकांना एकत्रितपणे कृती योजनांचे मूल्यमापन करावे लागते. मूल्यमापनात, प्रत्येक कृती योजनेचे मूल्य-लाभ विश्लेषण करणे आवश्यक आहे.

(४) सर्वोत्कृष्ट योजनेची निवड-

मूल्यांकनानंतर, वरिष्ठ आणि अधीनस्थ व्यवस्थापकाने सर्वोत्तम योजना निवडावी. सर्वोत्तम योजना ही अशी योजना आहे जी कमीत कमी खर्चात जास्तीत जास्त परतावा देते.

(५) अंमलबजावणी-

अधीनस्थ निवडलेल्या योजनेची अंमलबजावणी करतात. आवश्यक असल्यास, वरिष्ठ अंमलबजावणीसाठी अधीनस्थांना मार्गदर्शन करू शकतात.

(६) सामूहिकपणे कामगिरीचे निरीक्षण करणे-

शेवटी, अधीनस्थ नियोजित लक्ष्यांच्या तुलनेत वास्तविक कामगिरीची तुलना करतात. या टप्प्यावर, वरिष्ठ मार्गदर्शक म्हणून कार्य करतात. कोणतेही विचलन (फरक) आढळल्यास, वरिष्ठ आणि अधीनस्थ पुन्हा एकदा उद्दिष्टे तयार करतात.

२.६.२ MBO चे महत्त्व (IMPORTANCE OF MBO):

MBO दृष्टिकोनाचा फायदा म्हणजे स्थापित उद्दिष्टांच्या विरूद्ध प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या कामगिरीचे आणि प्रगतीचे निरीक्षण आणि मूल्यमापन. तद्वतच, जर कर्मचारी स्वतःच उद्दिष्टे ठरवण्यात आणि त्यांची कृती ठरवण्यात गुंतले असतील, तर ते त्यांच्या जबाबदाऱ्या पूर्ण करण्याची अधिक शक्यता असते.

(१) संसाधनांचा इष्टतम वापर-

MBO संस्थेमध्ये भौतिक आणि मानवी संसाधनांचा इष्टतम वापर सुलभ करते.

(२) सांघिक कार्य-

MBO मध्ये, वरिष्ठ आणि अधीनस्थ एकत्रितपणे योजना तयार करतात आणि कार्यप्रदर्शन नियंत्रित करतात. यामुळे वरिष्ठ आणि अधीनस्थ यांच्यातील परस्परसंवाद चालू राहतो. यामुळे संस्थेमध्ये सांघिक कार्य विकसित होते.

(३) प्रेरणादायक-

MBO मध्ये अधीनस्थांना प्रेरित केले जाते. त्यांना वरिष्ठांसह निर्णय प्रक्रियेत सहभागी होण्याची संधी दिली जाते. संस्थात्मक उद्दिष्टे सर्व स्तरांवर वैयक्तिक उद्दिष्टांमध्ये रूपांतरित केली जातात.

(४) परिणामदायक-

MBO हे परिणाम देणारं आहे. हे मूल्यमापनाचा थेट कार्यप्रदर्शनाशी संबंध जोडते.

(५) सुधारित नियोजन-

MBO मध्ये अधीनस्थ व्यवस्थापकांच्या सहभागाने निर्णय घेणे समाविष्ट असते. हे योजना अधिक वास्तववादी बनवते. त्यामुळे नियोजनात गुणात्मक सुधारणा होते.

२.६.३ - MBO ची समर्पकता (RELEVANCE OF MBO):

सर्व योगदानकर्ते त्यांचा वेळ कामावर उत्पादकपणे घालवतात आणि एकत्रित परिणामासाठी कार्य करत आहेत याची खात्री करण्यासाठी उद्दिष्टे आवश्यक आहेत. ते व्यवस्थापन आणि कर्मचारी निश्चित वेळेत पूर्ण करण्यास खरोखर किती सक्षम आहेत हे देखील शिकवतात.

उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन (MBO) हा व्यवस्थापकांनी त्यांच्या कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी अवलंबलेला एक दृष्टीकोन आहे ज्यामध्ये ठोस उद्दिष्टांची मालिका अंमलात आणली जाते. कर्मचारी आणि संस्था तात्काळ भविष्यात साध्य करण्याचे उद्दिष्ट ठेवतात आणि साध्य करण्यासाठी त्यानुसार कार्य करतात.

उद्दिष्ट धोरणाद्वारे व्यवस्थापन पुरेसे ठरवले गेले नाही, ठरवले गेले आणि संस्थेद्वारे नियंत्रित केले गेले नाही तर, स्वकेंद्रित कामगार परिणामांचा चुकीचा अर्थ लावू शकतात, यशाचे चुकीचे चित्रण करू शकतात, अल्पकालीन, संकुचित उद्दिष्टे ठरवू शकतात.

संस्थेतील विविध व्यवस्थापन विभाग जसे की उत्पादन, विपणन, विक्री, मानव संसाधन, वित्त, ऑपरेशन्स, ग्राहक समर्थन इ. त्यांची विशिष्ट उद्दिष्टे सेट करू शकतात आणि ठरवलेल्या निर्देशांकासह वास्तविक उत्पादन किंवा परिणामांचे मूल्यांकन करू शकतात.

व्यवसाय संस्थेमध्ये MBO ची उपयुक्तता खालीलप्रमाणे स्पष्ट केली जाऊ शकते:

१. उद्दिष्टांनुसार व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या नोकरीवरील भूमिका आणि जबाबदाऱ्या यांच्याबद्दल प्रशंसा करण्यास मदत करते.

२. नियोजित मुख्य परिणाम क्षेत्रे (KRAs) प्रत्येक कर्मचाऱ्यासाठी विशिष्ट आहेत, त्यांची आवड, शैक्षणिक पात्रता आणि स्पेशलायझेशन यावर अवलंबून आहे.

३. कंपनी आणि तिच्या कर्मचाऱ्यांची कामगिरी मोजण्यासाठी MBO परिमाणयोग्य किंवा वस्तुनिष्ठ मानकांचा संच वापरते.

४. व्यवस्थापक समस्या क्षेत्रे ओळखू शकतात आणि दिलेल्या मानकांच्या संचाशी वास्तविक उत्पादकतेची तुलना करून कार्यक्षमता सुधारू शकतात.

५. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या भूमिका आणि जबाबदाऱ्या, अपेक्षांसह स्पष्टपणे समजून घेता यावेत याची खात्री करण्यासाठी MBO दृष्टिकोन लागू केला जातो, जेणेकरून त्यांना त्यांच्या प्रक्रियांचा संस्थेच्या एकूण यशाशी असलेला संबंध समजू शकेल.

६. MBO दृष्टिकोनाचा परिणाम सहसा चांगल्या सांघिक भावनेमध्ये आणि संभाषणामध्ये होतो.

७. हे कर्मचाऱ्यांना त्यांच्याकडून काय अपेक्षित आहे याची स्पष्ट समज प्रदान करते. पर्यवेक्षक संघातील प्रत्येक सदस्यासाठी ध्येये निश्चित करतात आणि प्रत्येक कर्मचाऱ्याला विशिष्ट कार्यांची यादी दिली जाते.

८. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला विशिष्ट कार्ये सोपवली जातात. त्यामुळे, प्रत्येक कर्मचाऱ्याला आपण संस्थेसाठी अत्यावश्यक असल्यासारखे वाटते आणि अखेरीस संस्थेशी एकनिष्ठतेची भावना विकसित होते.

९. व्यवस्थापक हे निश्चित करावयास मदत करतात की, अधिनस्थांची (हाताखालच्या कर्मचाऱ्यांची) ध्येये ही संस्थेच्या उद्दिष्टांशी संबंधित (अनुसरून) असतात.

२.७ सारांश (SUMMARY)

नियोजन हे व्यवस्थापनाचे एक आदिम कार्य आहे जे उद्दिष्टे निश्चित करण्यासाठी आणि ती उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी धोरणे आणि कार्यपद्धती तयार करून योग्य कृती विकसित करण्यासाठी दिशानिर्देश प्रदान करते.

नियोजन म्हणजे काय करायचं, कसं करायचं, कधी करायचं, कुठे करायचं, कोणासोबत करायचं, त्याची किंमत काय असेल, इत्यादि व्यावसायिक उपक्रम यशस्वीपणे पूर्ण होण्याशी संबंधित आहे.

अंदाजबांधणी (पूर्वानुमान) हा भविष्यानुरूप अनुमान प्रदान करण्यासाठी संभाव्य घटनांचे मूल्यांकन करण्याचा पद्धतशीर प्रयत्न आहे. हे माहिती गोळा करण्याचे तंत्र आहे, जे परिसर विकसित करण्यासाठी महत्त्वाचे आहे.

निर्णय घेणे ही व्यवहार्य पर्यायांचा संच ओळखण्याची आणि त्यातून सर्वोत्तम कृतीची निवड करण्याची प्रक्रिया/तंत्र आहे. समस्या सोडवण्यासाठी उपाय शोधण्यासाठी याचा वापर केला जातो.

समस्या सोडवणे ही समस्या ओळखणे; समस्येचे विश्लेषण करणे; समस्येचे वर्णन करणे; मूळ कारणे शोधणे; पर्यायी उपाय तयार करणे; मूल्यांकन करणे आणि पर्याय निवडणे; उपाय लागू करणे (अंमलबजावणी करणे) आणि परिणामांचे मोजमाप करणे ही क्रिया आहे.

नियोजन हे उद्दिष्टे आणि उद्दिष्टे ठरवणे आणि ते साध्य करण्यासाठी कृती आराखडा तयार करणे या दोन्ही गोष्टींशी संबंधित आहे.

नियोजनाची विशिष्ट वैशिष्ट्ये आहेत: नियोजन हे प्राथमिक कार्य आहे; नियोजन हे परिणामाभिमुख असते; ते भविष्याभिमुख आहे; नियोजन ही सततची क्रिया आहे; ते सर्वव्यापी आहे; परस्परावलंबी प्रक्रिया; बौद्धिक प्रक्रिया; नियोजनासाठी भूतकाळ, वर्तमान आणि भविष्यातील विश्लेषण आवश्यक आहे; नियंत्रणाचा आधार; लवचिक स्वरूप.

नियोजनाचे हे फायदे आहेत: जोखीम आणि अनिश्चितता कमी करते; नाविन्यता सुलभ करते; कार्यक्षमता सुकर करते; आयोजन सुलभ करते; मार्गदर्शन सुकर करते; नियंत्रण सुलभ करते; समन्वय सुकर करते; निर्णय घेण्यास सुलभ करते; प्रेरणा सुलभ करते आणि वाढ आणि विस्तार करते

नियोजनाचे हे तोटे आहेत : वेळकाढू; कागदोपत्रांची गरज; महागडे; कमी लक्ष्यीकरणाची (ध्येयाची/ उद्देशांची) शक्यता; अधिक लक्ष्यीकरणाची (ध्येयाची/ उद्देशांची) शक्यता; निराशा निर्माण करते; मानवी त्रुटीच्या शक्यता; बदलणाऱ्या परिस्थितीच्या समस्या; आंतरविभागीय संघर्ष आणि साचेबद्धपणा निर्माण करते

योजनांचे वर्गीकरण अनेक आधारांवर केले जाऊ शकते जसे: संस्थेतील स्तर, योजनेचा वापर, योजना लागू करण्याचा कालावधी, कार्यात्मक क्षेत्रे.

उपयोगाच्या आधारावर योजनांचे वर्गीकरण : स्थायी योजना आणि एकल-वापर योजना. संस्थेमध्ये वारंवार उद्भवणाऱ्या परिस्थितींना तोंड देण्यासाठी स्थायी योजना तयार केल्या जातात. प्रत्येक वेळी जेव्हा संस्थेमध्ये समान प्रकारची समस्या उद्भवते तेव्हा ते निर्णय घेण्यासाठी वेळ, पैसा आणि प्रयत्न वाचवतात. विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी एकल योजना तयार केल्या जातात. ते अशा समस्यांना सामोरे जातात ज्यांचे स्वरूप वारंवार नसलेले आणि वेगळे असते.

योजनांचे घटक खालीलप्रमाणे आहेत: १. मुलभूत ध्येय; २. उद्दिष्टे; ३. रणनीती; ४. स्थायी योजना : अ) धोरणे, ब) प्रक्रिया, क) पद्धती, ड) नियम; ५. एकल- वापर योजना : अ) कार्यक्रम, ब) प्रकल्प, क) वेळापत्रक (सारणी), ड) अंदाजपत्रक.

चांगल्या योजनेसाठी खालील काही आवश्यक गोष्टी आहेत: साधेपणा, लवचिकता, सुयोग्यता, स्पष्ट उद्दिष्टे, सातत्य, स्विकारार्ह्यता, सर्वसमावेशक (व्यापकता), वास्तववादी, आयोजन / व्यवस्था करणे सुलभ करते, दिशा प्रदान करते, नियंत्रण सुलभ करते, कार्यक्षमता निर्माण करते.

नियोजन प्रक्रिया खालीलप्रमाणे आहे: अंतर्गत वातावरणाचे विश्लेषण → बाह्य वातावरणाचे विश्लेषण → उद्दिष्टांची स्थापना / निश्चिती → नियोजनाच्या पायाची स्थापना → पर्यायी योजना तयार करणे → पर्यायी योजनांचे मूल्यमापन → सर्वोत्तम योजनेची निवड → व्युत्पन्न योजनांचा ठराव → अंमलबजावणी → पाठपुरावा.

उद्दिष्टांनुसार व्यवस्थापन (MBO) हे एक धोरणात्मक व्यवस्थापन मॉडेल आहे ज्याचा उद्देश संस्थेची कार्यक्षमता सुधारणे आहे. हे उपचारात्मक गृहीतकांवर आधारित आहे की जेव्हा लोक त्यांच्याकडून काय अपेक्षित आहे हे त्यांना माहीत असते तेव्हा ते अधिक चांगले प्रदर्शन करतात. हे कर्मचाऱ्यांमध्ये सहभाग आणि वचनबद्धतेला प्रोत्साहन देते, तसेच संपूर्ण संस्थेमध्ये उद्दिष्टे संरेखित करते.

MBO च्या प्रक्रियेत खालील प्रक्रियांचा समावेश आहे: उद्दिष्टांची एकत्रितपणे निर्मिती; सामूहिकपणे कृती योजना तयार करणे; पर्यायांचे मूल्यमापन; सर्वोत्कृष्ट योजनेची निवड; अंमलबजावणी आणि सामूहिकपणे कामगिरीचे निरीक्षण करणे.

पुढील लाभदायक मुद्द्यांमुळे MBO चे महत्व आहे : संसाधनांचा इष्टतम वापर; सांघिक कार्य; प्रेरणादायक; परिणामदायक आणि सुधारित नियोजन.

MBO ची समर्पकता ओळखली जाऊ शकते कारण सर्व योगदानकर्ते कामावर त्यांचा वेळ उत्पादकपणे घालवतात आणि एकत्रित परिणामासाठी कार्य करत आहेत याची खात्री करण्यासाठी उद्दिष्टे आवश्यक आहेत. ते व्यवस्थापन आणि कर्मचारी निश्चित वेळेत किती सक्षम आहेत हे देखील शिकवतात. कर्मचारी आणि संस्था या दोघांनीही तात्काळ भविष्यात पूर्ण करण्याचे उद्दिष्ट ठेवलेल्या ठोस उद्दिष्टांची मालिका लागू करून त्यांच्या कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी व्यवस्थापकांनी अवलंबलेला एक दृष्टीकोन आहे आणि ते साध्य करण्यासाठी त्यानुसार कार्य करणे.

२.८ स्वाध्याय (EXCERCISES)

अ) **खालील विधाने चूक की बरोबर आहेत ते सांगा:**

१. नियोजन ही एक स्वतंत्र क्रिया आहे.

२. नियोजन खूप वेगाने होते.

३. विशिष्ट उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी स्थायी योजना बनवल्या जातात.

४. MBO मध्ये उद्दिष्टे आणि कृती योजनांचे एकत्रित सूत्रीकरण साध्य केले जाते.

ब) **दिलेल्या पर्यायांपैकी सर्वात योग्य पर्याय निवडा:**

१. नियोजन प्रक्रियेशी निगडीत असलेल्या व्यवस्थापकाकडे काय असण्याची गरज नाही?

(अ) कल्पना, (ब) तरुण वय, (क) बुद्धिमत्ता (ड) प्रतिभा

२. नियोजन प्रक्रियेत समाविष्ट असलेला योग्य क्रम निवडा.

(अ) नियोजन → कर्मचारी भरती → आयोजन →नियंत्रण → दिशादर्शन → समन्वय

(ब) नियोजन → आयोजन → कर्मचारी भरती → नियंत्रण → दिशादर्शन → समन्वय

(क) नियोजन → आयोजन → कर्मचारी भरती → दिशादर्शन → नियंत्रण → समन्वय

(ड) नियोजन → आयोजन → दिशादर्शन → कर्मचारी भरती → नियंत्रण → समन्वय

३. खालीलपैकी कोणते नियोजन प्रक्रियेचे नुकसान आहे?
(अ) प्रेरणा सुलभ करते (ब) कार्यक्षमता वाढवते
(क) साचेबद्धपणा निर्माण करते (ड) निर्णय घेण्याची प्रक्रिया सुधारते

४. खालीलपैकी कोणते नियोजन प्रक्रियेचे स्मार्ट उद्दिष्ट नाही?
(अ) विशिष्ट (ब) मोजता येण्याजोगी
(क) आकर्षक (ड) वास्तववादी

५. MBO ची प्रक्रिया तार्किक पद्धतीने मांडणी करा :

(अ) उद्दिष्टांची एकत्रितपणे निर्मिती → सामूहिकपणे कृती योजना तयार करणे → पर्यायांचे मूल्यमापन → सर्वोत्कृष्ट योजनेची निवड → अंमलबजावणी → सामूहिकपणे कामगिरीचे निरीक्षण करणे

(ब) सामूहिकपणे कृती योजना तयार करणे → उद्दिष्टांची एकत्रितपणे निर्मिती → पर्यायांचे मूल्यमापन → सर्वोत्कृष्ट योजनेची निवड → अंमलबजावणी → सामूहिकपणे कामगिरीचे निरीक्षण करणे

(क) सर्वोत्कृष्ट योजनेची निवड → सामूहिकपणे कृती योजना तयार करणे → उद्दिष्टांची एकत्रितपणे निर्मिती → पर्यायांचे मूल्यमापन → अंमलबजावणी → सामूहिकपणे कामगिरीचे निरीक्षण करणे

(ड) सामूहिकपणे कृती योजना तयार करणे → उद्दिष्टांची एकत्रितपणे निर्मिती → सर्वोत्कृष्ट योजनेची निवड → पर्यायांचे मूल्यमापन → अंमलबजावणी → सामूहिकपणे कामगिरीचे निरीक्षण करणे

क) टीपा लिहा:

१. नियोजनाची वैशिष्ट्ये.

२. समस्या सोडवण्यामध्ये समाविष्ट असलेल्या पायऱ्या.

३. नियोजनाच्या मर्यादा.

४. नियोजन प्रक्रियेतील पायरी म्हणून 'पर्यायी योजना तयार करणे' हे सिद्ध करा.

५. एमबीओ संकल्पना.

ड) थोडक्यात उत्तरे द्या:

१. नियोजन हे व्यवस्थापनामधील महत्वाचे कार्य का आहे ?

२. अंदाजबांधणी (पूर्वानुमान) नियोजन प्रक्रियेमध्ये कशा प्रकारे वापरली जाते, उदाहरणासकट स्पष्ट करा.

३. नियोजनामुळे निर्णय घेण्यास चालना मिळते का?

४. चांगल्या योजनेसाठी आवश्यक गोष्टींची यादी करा.

५. MBO चे फायदे.

इ) योग्य जोड्या जुळवा:

स्तंभ 'अ'	स्तंभ 'ब'
१. नियोजन	अ) विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी कृतींचा क्रम
२. अंदाजबांधणी (पूर्वानुमान)	ब) भविष्याचे आकलन
३. निर्णय घेणे	क) पुढे पाहण्याचे तंत्र
४. समस्या सोडवणे	ड) समस्या सोडवण्यासाठी कृतीचा मार्ग ओळखणे आणि निवडणे

❄❄❄❄❄❄❄

३

संघटन – एक व्यवस्थापकीय कार्य

प्रकरण संरचना

३.० उद्दिष्टे
३.१ प्रस्तावना
३.२ व्याख्या आणि सिद्धांत
३.३ विभागीकरण
३.४ औपचारिक संघटना – कार्यकारी, एस बी यू, संव्यूह, समिती
३.५ अनौपचारिक संघटना – समर्पकता आणि महत्व
३.६ सारांश
३.७ स्वाध्याय

३.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानांतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होतील :

- संघटनेची संकल्पना आणि तिची तत्त्वे समजून घेणे.
- विभागीकरणाचा सिद्धांत आणि त्याचे प्रकार जाणून घेणे.
- संघटनेच्या प्रकारांवर चर्चा करणे.
- औपचारिक संघटनेचा अर्थ आणि वैशिष्ट्ये स्पष्ट करणे.
- औपचारिक संघटनेचे विविध स्वरूप विस्तृत करणे.
- अनौपचारिक संघटनेचा अर्थ आणि वैशिष्ट्ये स्पष्ट करणे.
- अनौपचारिक संघटनेची समर्पकता आणि महत्त्व जाणून घेणे.

३.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

संघटन हे व्यवस्थापन प्रक्रियेचा एक घटक आहे जे नियोजनानंतर येते. संघटन हे मुळात लोकांमध्ये कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्यांचे वाटप करण्याशी संबंधित आहे जेणेकरून कार्य पद्धतशीरपणे चालते.

हे असे कार्य आहे ज्यामध्ये परिणाम साध्य करण्यासाठी मानवी, भौतिक, आर्थिक आणि माहिती संसाधने यांसारख्या महत्त्वाच्या संसाधनांमध्ये तादात्म्य साधले जाते आणि संयोजन केले जाते. संघटित करणे म्हणजे आवश्यक संसाधने आणि व्यावसायिक उपक्रम चालविण्याच्या मार्गांची व्यवस्था आणि सुव्यवस्थित वापर. ही प्रशासकीय मांडणीची निर्मिती

आहे. म्हणून, संस्थात्मक कार्य परिणाम साध्य करण्यात मदत करते जे खरं तर संस्थेच्या कार्यासाठी महत्वाचे आहे. हे प्रशासन तसेच संस्थेचे कामकाज सुलभ करते.

संघटन हे नियोजनानंतर व्यवस्थापनाचे पुढील महत्त्वाचे कार्य आहे. नियोजनाच्या बाबतीत, व्यवस्थापन भविष्यात काय करायचे ते ठरवते. संघटन करण्याच्या बाबतीत, ते मार्ग आणि माध्यम ठरवते ज्याद्वारे नियोजित केलेल्या गोष्टी साध्य करणे सोपे होते.

३.२ व्याख्या आणि सिद्धांत (DEFINITION AND PRINCIPLES)

३.२.१ – व्याख्या (DEFINITION) :

(१) **लुईस ऍलन** यांनी संघटन बद्दल अशी व्याख्या केली आहे, "कार्यक्रम ओळखणे आणि गटबद्ध करणे, जबाबदार्या आणि अधिकारी परिभाषित करणे आणि सोपविणे आणि लोकांना उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी सर्वात प्रभावीपणे एकत्रितपणे कार्य करण्यास सक्षम करण्याच्या हेतूने संबंधांचा नमुना स्थापित करणे."

(२) **हेन्री फेयोल**च्या मते, “व्यवसायाचे संघटन करणे म्हणजे त्याला त्याच्या कार्यासाठी उपयुक्त असलेल्या सर्व गोष्टी - कच्चा माल, साधने, भांडवल आणि कर्मचारी पुरवणे होय.”

(३) **चेस्टर बर्नार्ड**च्या शब्दात सांगायचे तर, “व्यवसाय हे असे कार्य आहे ज्याद्वारे संस्था भूमिका ठरवणे, संबंधित नोकऱ्या आणि अधिकार आणि जबाबदारी यांच्यातील समन्वय परिभाषित करण्यास सक्षम आहे. म्हणून, परिणाम मिळविण्यासाठी व्यवस्थापकाला नेहमीच व्यवस्था करावी लागते.

३.२.२ – संघटनेचे सिद्धांत (PRINCIPLES OF ORGANIZING) :

संघटन करण्याची सर्वात सामान्यपणे नमूद केलेली आणि स्वीकारलेली तत्त्वे खालीलप्रमाणे आहेत:

(१) उद्दिष्टे–

प्रत्येक संस्थेची उत्दिष्टे चांगली असली पाहिजेत. संस्थेतील प्रत्येक विभागाची उद्दिष्टे असली पाहिजेत. संस्थेतील प्रत्येक व्यक्तीला काय साध्य करायचे आहे हे माहित असले पाहिजे. शेवटी सर्व उद्दिष्टांमध्ये एकता असली पाहिजे.

(२) विशेषीकरण –

प्रत्येक विभागाला एक विशिष्ट काम केले पाहिजे. कामाच्या विभागणीमुळे विशेषीकरण होते. संस्थेतील प्रत्येक व्यक्तीला त्याच्या कौशल्यानुसार काम दिले पाहिजे.

(३) समन्वय-

सर्व व्यक्ती आणि विभागांचे सर्व उपक्रम एकमेकांशी जोडलेले असले पाहिजेत. समन्वयामुळे कामाला योग्य दिशा मिळेल, ज्यामुळे चांगले परिणाम मिळतील.

(४) अधिकार सोपविणे-

वरिष्ठांनी अधिकार त्यांच्या अधीनस्थांना दिले पाहिजेत. अधिकार सोपवल्यानंतर जबाबदारी निश्चित केली पाहिजे.

(५) आधिपत्य/ वर्चस्व/ हुकुमतीची छोटी साखळी-

शक्यतो संस्थेमध्ये आधिपत्य/ वर्चस्व/ हुकुमतीची छोटी साखळी असावी. त्यामुळे कामाला गती मिळेल तसेच विपर्यासाची (अनर्थ घडण्याची) शक्यता टळेल.

(६) संतुलन –

संस्थेच्या विविध पैलूंमध्ये योग्य संतुलन असणे आवश्यक आहे. अधिकार आणि जबाबदारी, केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण, मानवी आणि भौतिक संसाधने इत्यादींमध्ये समतोल असायला हवा.

(७) सातत्य –

आयोजन ही एक सतत प्रक्रिया आहे. संघटना बंद झाल्यावरच ते संपेल. त्यामुळे आयोजन करताना निसर्गात दीर्घकाळ टिकणारी चौकट (साचा) उपलब्ध करून दिली पाहिजे.

(८) साधेपणा-

संस्थेची रचना शक्य तितकी सोपी असावी. संस्थेतील सर्व लोकांना रचना समजून घेता आली पाहिजे.

(९) नियंत्रणाचा विस्तार (कक्षा) –

नियंत्रणाचा विस्तार (कक्षा) म्हणजे व्यवस्थापकाद्वारे प्रभावीपणे व्यवस्थापित आणि पर्यवेक्षण करू शकणाऱ्या अधीनस्थांची संख्या. नियंत्रणाचा विस्तार मर्यादित असावा.

(१०) लवचिकता-

संस्थेची रचना कठोर नसावी. बदलत्या परिस्थितीशी जुळवून घेतले पाहिजे.

(११) अधिकार आणि जबाबदारी –

अधिकार म्हणजे निर्णय घेण्याची शक्ती. जबाबदारी हे काम पार पाडण्याचे बंधन आहे. अधिकार आणि जबाबदारी यांच्यात योग्य संतुलन असायला हवे.

(१२) आदेशाची एकवाक्यता -

हे तत्त्व सूचित करते की अधीनस्थांना एका वेळी एकाच अधिकाऱ्यांकडून आदेश मिळायला हवा. पुन्हा पुन्हा आणि वेगवेगळ्या अधिकाऱ्यांकडून आदेश मिळता नये, ज्यामुळे गोंधळ होतो.

३.३ विभागीकरण (DEPARTMENTALIZATION)

३.३.१ – अर्थ (MEANING) :

विभागीयकरण ही सर्व संस्थात्मक उपक्रमांचे तार्किक किंवा कार्यात्मक विभागांमध्ये गटबद्ध करण्याची प्रक्रिया आहे. या तार्किक किंवा कार्यात्मक एककांना विभाग म्हणून ओळखले जाते. हे प्रभावी व्यवस्थापनासाठी आणि परिणामी संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी उपक्रम आणि कर्मचाऱ्यांचे त्यांच्या विशिष्टतेच्या क्षेत्राच्या आधारावर विभागांमध्ये गटबद्ध करणे आहे.

त्यामुळे, अशा प्रकारे, संपूर्ण संस्था भागांमध्ये विभागली गेली आहे, म्हणजे विभाग ज्यात एक कर्मचाऱ्यांचा समूह, जे समान स्वरूपाचे प्रक्रिया (उपक्रम) करतात.

विभागीयकरण म्हणजे विविध विभाग आणि व्यवस्थापकीय पदे आणि त्यांचे एकमेकांशी असलेले संबंध ह्यांपासून बनलेली संस्थेची औपचारिक रचना.

३.३.२ – व्याख्या (DEFINITION) :

(१) **पियर्स आणि रॉबिन्सन** यांच्या मते, "विभागीकरण म्हणजे काही संस्थात्मक कार्य करण्यासाठी तार्किक गटांमध्ये नोकऱ्या, प्रक्रिया आणि संसाधनांचे विभाजन करणे."

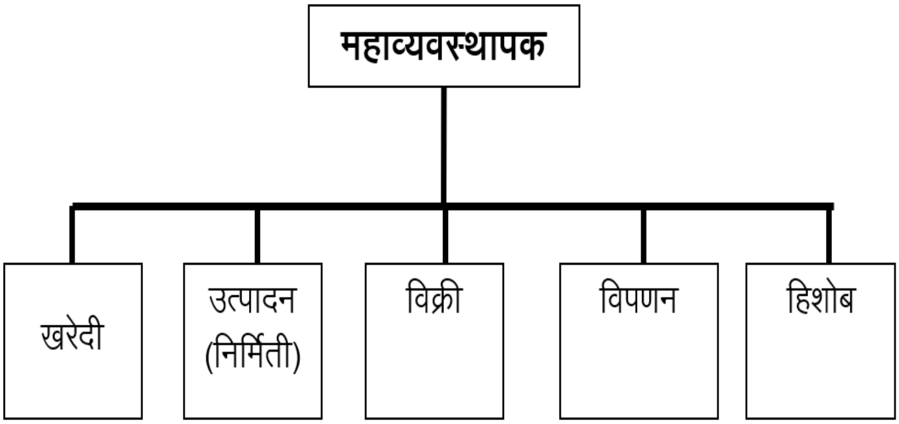
(२) **जेम्स आणि स्टोनर** व्याख्या करतात, "विभागीकरण म्हणजे कामाच्या कार्यांचे समूहीकरण जेणेकरून समान आणि तार्किकदृष्ट्या संबंधित प्रक्रिया एकत्र घडतील.

३.३.३ – विभागीकरणाचा पाया /आधार (DEFINITION BASES OF DEPARTMENTALIZATION) :

विभागीकरणासाठी संस्था खालील प्रकारे विविध आधार अवलंबू शकते :

(१) कार्यांनुसार विभागीकरण-

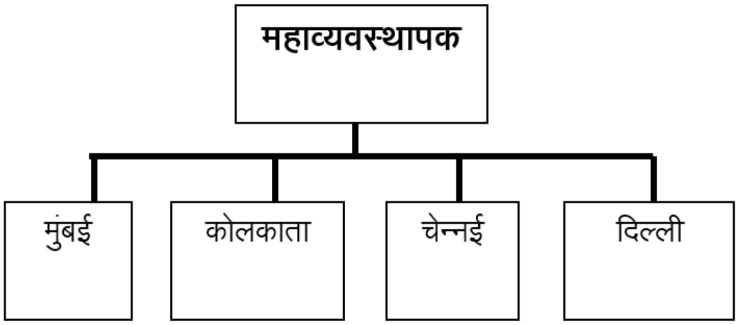
या प्रकारात, समान प्रक्रिया विशिष्ट विभागांतर्गत गटबद्ध केले जातात. हे विभागीकरण विशेषीकरण आणि प्रभावी नियंत्रण सुलभ करते.



तक्ता क्र. ३.१ - कार्यांनुसार विभागीकरण

(२) क्षेत्रानुसार विभागीकरण-

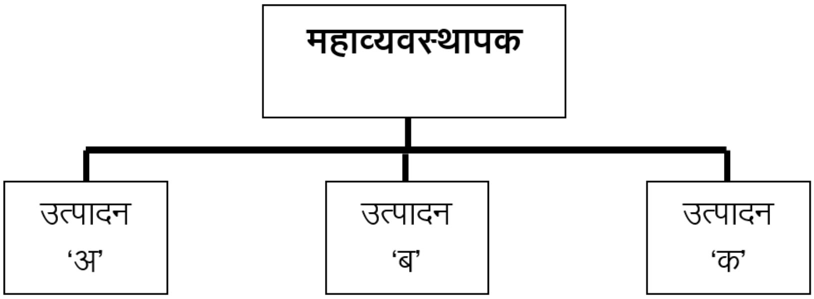
या प्रकारात, उत्पादन विकल्या गेलेल्या बाजार क्षेत्रानुसार विभागीयकरण केले जाते. या विभागीयीकरणामुळे कामकाजाचा कमी खर्च, ग्राहकांना उत्तम सेवा इ. मिळणे सुकर होते.



तक्ता क्र. ३.२ - क्षेत्रानुसार विभागीकरण

(३) उत्पादनानुसार विभागीकरण –

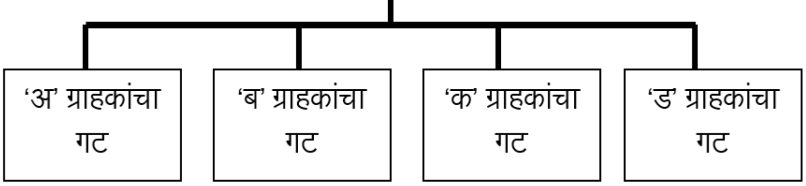
ही पद्धत बहु-उत्पादनांमध्ये व्यवहार करणाऱ्या कंपन्या वापरतात. वेगळ्या ब्रँड (कंपनीच्या उत्पादनाच्या नावाचा) प्रभारी स्वतंत्र व्यवस्थापक असतो. हे प्रत्येक उत्पादनाची उत्तम विपणन धोरणे सुलभ करते.



तक्ता क्र. ३.३ - उत्पादनानुसार विभागीकरण

(४) ग्राहकांनुसार विभागीकरण-

जेव्हा संस्थेला जास्तीत जास्त ग्राहकांचे समाधान द्यायचे असते तेव्हा हे तंत्र अवलंबले जाते. या प्रकारच्या विभागीकरणामध्ये उत्पन्न, क्रयशक्ती, सवयी इत्यादी मुख्य घटकांचा विचार केला जातो.



तक्ता क्र. ३.४ - ग्राहकांनुसार विभागीकरण

(५) वेळेनुसार विभागीकरण-

या पद्धतीमध्ये, वेळेच्या आधारावर उपक्रमांची (प्रक्रियांची) विभागणी केली जाते. उदाहरणार्थ सकाळच्या पाळ्या, रात्रीच्या पाळ्या, इ.

(६) संख्यांनुसार विभागीयकरण –

या पद्धतीमध्ये, प्रत्येक गटामध्ये विशिष्ट व्यक्ती असतात. उदाहरणार्थ शाळा किंवा महाविद्यालयातील विद्यार्थी प्रत्येक वर्गात किंवा तुकडीतील संख्या निश्चित करून सर्व वर्गांमध्ये (वर्गांच्या तुकड्या बनवून) विभागले जातात.

३.३.४ – विभागीकरणाचे फायदे / महत्व (ADVANTAGES / IMPORTANCE OF DEPARTMENTALIZATION) :

१. विभागीकरणामुळे विशेषीकरण सुलभ होते कारण सर्व उपक्रम लोकांच्या कौशल्यानुसार वाटप केले जातात.

२. विभागीकरणामुळे प्रत्येक विभागाचे अधिकार आणि जबाबदारी निश्चित करण्यात मदत होते.

३. विभागीकरणामुळे ग्राहकांना अधिक चांगल्या सेवा मिळतात. हे विशेषतः ग्राहकांद्वारे विभागीकरणामध्ये शक्य आहे.

४. योग्य विभागीकरणामुळे संसाधनांचा इष्टतम वापर होतो कारण संसाधने योग्य गोष्टींसाठी वाटप केली जातात.

५. विभागीकरणामुळे संस्थेमध्ये नियंत्रण आणि पर्यवेक्षण सुलभ होते.

६. हे विभागीय व्यवस्थापकांच्या व्यवस्थापन विकासास सुलभ करते कारण ते सर्व विभागीय निर्णय घेतात.

७. यामुळे संस्थेची वाढ आणि विस्तार सुलभ होतो.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) रिकाम्या जागा भरा :

१. आयोजन हे लोकांमध्ये ---------- आणि ---------- वाटपाशी संबंधित आहे.

२. विभागीयकरण ही ------------ सर्व उपक्रम ------------ मध्ये करण्याची प्रक्रिया आहे.

ब) स्पष्ट करा :

१. तुम्हाला आधिपत्य/ वर्चस्व/ हुकुमतीची छोटी साखळी असण्याचे कारण काय वाटते ?

२. वेळेनुसार विभागीकरणाचे उदाहरण द्या.

क) व्याख्या लिहा :

१. संघटन

२. विभागीकरण

ड) **टीपा लिहा :**

१. संघटनेचे समन्वय तत्त्व.

२. योग्य उदाहरणासह उत्पादनानुसार विभागीकरण.

इ) **थोडक्यात उत्तरे द्या :**

१. आदेशाची एकवाक्यता म्हणजे काय?

२. विभागीकरणाचे आधार (पाया) स्पष्ट करा.

३.४ औपचारिक संघटना (FORMAL ORGANIZATIONS)

३.४.१ परिचय (INTRODUCTION) :

संस्था संरचना ही एक चौकट असते ज्याद्वारे व्यवस्थापन आपली उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी कार्य करते. हे प्रामुख्याने कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्यांचे वाटप आणि अधिकार सोपविण्याशी संबंधित आहे. संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करणे ही व्यवस्थापनाची भूमिका आहे.

संस्थेमध्ये दोन प्रकारच्या अंतर्गत संरचना किंवा संबंध असतात, जशा की;

१. औपचारिक संघटना.

२. अनौपचारिक संघटना.

३.४.२ अर्थ (MEANING):

(१) औपचारिक संघटना म्हणजे सु-परिभाषित नोकऱ्यांची रचना, ज्यामध्ये निश्चित अधिकार आणि जबाबदारी असते. ही रचना विशेषतः सामान्य संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी रचना केलेली आहे. ही अशी रचना आहे जी संस्थेतील प्रत्येकाला जुळवून घ्यावी लागते.

(२) **चेस्टर बर्नार्ड**च्या मते, "जेव्हा दोन किंवा अधिक व्यक्ती एका समान उद्दिष्टासाठी जाणीवपूर्वक समन्वयित असतात तेव्हा संघटना 'औपचारिक' असते."

३.४.३ औपचारिक संघटनेची वैशिष्ट्ये (CHARACTERISTICS OF FORMAL ORGANIZATIONS) :

१. ही सु-परिभाषित अधिकार आणि जबाबदारीची रचना आहे.

२. उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी याची स्थापना केली आहे.

३. अधिकार आणि जबाबदारी यांच्यात संतुलन आहे.

४. सर्व लोकांमध्ये श्रेष्ठ-गौण संबंध आहे.

५. नियम आणि कायदे सर्व लोक पाळतात.

६. तिचे स्वरूप स्थिर आहे. संस्था बंद केल्यावरच ते संपुष्टात येते.

७. लोकांमधील संवाद हा एक औपचारिक संवाद आहे.

८. समन्वयाची व्यवस्था आहे.

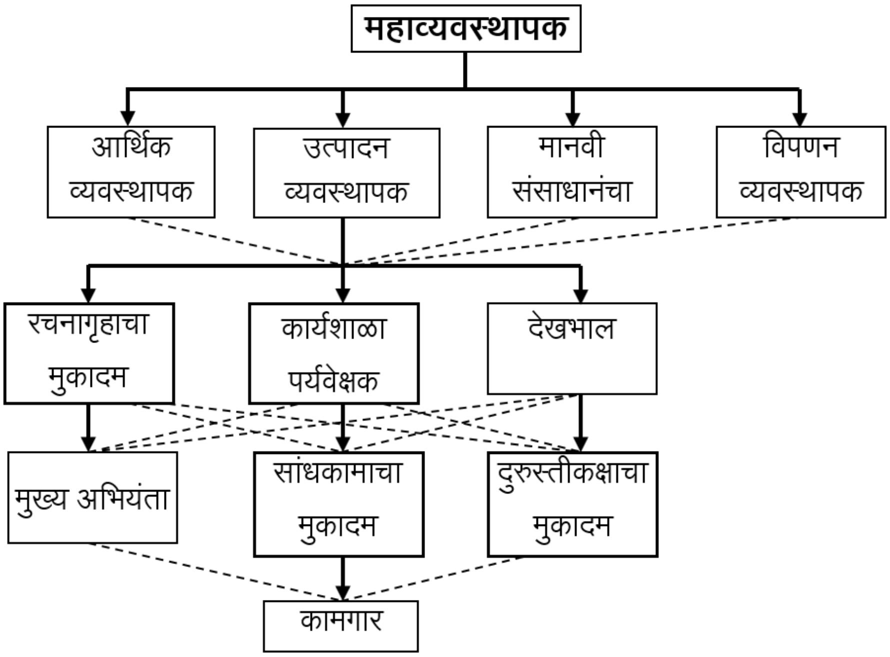
३.४.४ – औपचारिक संघटनेची रचना / मांडणी (STRUCTURE OF FORMAL ORGANIZATIONS) :

अनेक उद्योगधन्द्यांमध्ये मध्ये खालील औपचारिक संघटनांचे विविध प्रकार आढळतात: रेषीय संघटना, रेषीय आणि कर्मचारी संघटना, कार्यात्मक संघटना, धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU), मॅट्रिक्स (संव्यूह / गुंतागुंतीची) संघटना, समिती संघटना.

अ) कार्यात्मक संघटना (Functional Organizations):

१. **परिचय :**

हा प्रकार एफ. डब्ल्यू. टेलरने व्यवस्थापनाचे विशेषीकरण आणण्यासाठी सादर केला होता. हे संस्थेचे स्वतंत्र स्वरूप नाही. हे रेषीय आणि कर्मचारी संघटना यांच्यातील मध्यमार्गी स्थिती आहे. कार्यात्मक संघटना म्हणजे तज्ञांना कामावर ठेवण्याचा एक मार्ग.



तक्ता क्र. ३.५ – कार्यातमक संघटना

२. कार्यात्मक संघटनेची वैशिष्ट्ये :

१. सर्व संस्थात्मक उपक्रम निर्दिष्टीत कार्यांनुसार विभागलेले असतात.

२. प्रत्येक कार्य तज्ज्ञाद्वारे केले जाते.

३. एका वरिष्ठ तज्ज्ञाला या विशिष्ट कार्यांशी संबंधित आदेश देण्याचा अधिकार आहे.

४. कार्यात्मक अधिकार हा अधिकाराचा मर्यादित प्रकार आहे यात केवळ विशिष्ट कार्य क्षेत्रांचा समावेश आहे.

५. आदेशाचे एकता तत्त्व पाळले जात नाही.

६. हे प्रामुख्याने मोठ्या संस्थांसाठी योग्य आहे.

७. कार्यात्मक अधिकार हे प्रभावित झालेल्या रेषीय विभागांमध्ये पूर्व कराराद्वारे स्थापित केले जावे, शक्यतो मध्यम व्यवस्थापनाद्वारे मंजूर केलेल्या लेखी प्रक्रियांमध्ये आणि शेवटी उच्च व्यवस्थापनाद्वारे.

ब) धोरणात्मक व्यवसाय विभाग - एस बी यू संघटना (Strategic Business Unit - SBU Organizations):

१) परिचय :

विविध विभागांच्या आधारे संघटित केलेल्या कंपन्यांना अनेकदा कोणते उपक्रम आणि व्यवसाय प्रक्रिया प्रत्यक्षात सर्वात जास्त मूल्य निर्माण करतात आणि कोणत्या बंद केल्या पाहिजेत हे निर्धारित करणे कठीण जाते. हे प्रामुख्याने अशा व्यवसायांना लागू होते जेथे विभाग पूर्णपणे कार्यरत असतात, जसे की विक्री, सेवा, विपणन आणि पुरवठा व्यवस्थापन.

जरी वेगवेगळ्या विभागांमध्ये भिन्न नफा केंद्रे असू शकतात, संसाधनांच्या वाटपाबाबत निर्णय घेणे सोपे नसते. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) साठी, असे निर्णय घेणे सोपे आहे, ज्यामुळे त्यांच्या संसाधनांचा वापर अधिक कार्यक्षम होण्याची शक्यता आहे.

व्यवसायात, एक धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) हे एक नफा केंद्र आहे जे उत्पादन ऑफर आणि बाजार विभागावर लक्ष केंद्रित करते. एसबीयू एखाद्या मोठ्या कॉर्पोरेशनमध्ये एक व्यवसाय विभाग असू शकतो किंवा तो स्वतःचा व्यवसाय किंवा शाखा असू शकतो. कॉर्पोरेशन अनेक SBU चे बनलेले असू शकतात, ज्यापैकी प्रत्येक स्वतःच्या नफ्यासाठी जबाबदार आहे.

धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) हा संबंधित व्यवसायांचा एक समूह आहे जो त्याच्या एकत्रित नियोजन उपचारांसाठी जबाबदार आहे, म्हणजेच विविध प्रकारच्या व्यवसायांमध्ये समाविष्ट असलेली कंपनी, तिच्या व्यवसायांचे अनेक विभाग, काही स्वतंत्र विभागांमध्ये, शास्त्रीय पद्धतीने वर्गीकरण करते. कार्यामध्ये विविध व्यवसायांचे विश्लेषण आणि विभाजन समाविष्ट असू शकते.

२) अर्थ :

एकल धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) हे 'नफा केंद्र' मानले जाते. हे पर्यवेक्षकांद्वारे चालवले जाते.

आज कंपन्या SBU किंवा अशा समानता शेअर करणाऱ्या SBUs च्या एकत्रीकरणाचा संदर्भ देताना विभागणी किंवा विभाजन हा शब्द वापरतात.

धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) तयार करून, कंपन्या मोठ्या संस्थेत काम करण्याच्या मर्यादांचा अनुभव न घेता, नवीन उत्पादने, बाजारपेठ किंवा तंत्रज्ञान विकसित करू शकतात आणि त्यात प्रवेश मिळवू शकतात. व्यवसाय युनिटचा स्वतःचा समर्पित व्यवस्थापन संघ, स्वतःचा ब्रँड आणि प्रतिष्ठा, स्वतःची उद्दिष्टे, अनेकदा इतर भौतिक स्थाने आणि उत्पादन, मानव संसाधन विकास (एच आर डी), संशोधन आणि विकास (आर ऍंड डी) चे स्वतःचे / वेगळे / वेगळे विभाग आहेत.

धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) असल्याने संस्थांना त्यांची रणनीती आखण्यास आणि उत्पादनाचे निर्णय घेण्यास मदत होते. सामान्यत: SBU हा एक व्यवसाय आहे, जो एक उत्पादन किंवा अनेक संबंधित उत्पादने प्रदान करतो जे चांगल्या उत्पादन-मार्केट संयोजनाची सेवा देतात आणि स्पर्धकांच्या चांगल्या संचाशी स्पर्धा करतात.

एकदा व्यवसायाच्या विभागाला एस बी यू दर्जा दिल्यानंतर, ते स्वतःचे गुंतवणूक, बजेट इ. निर्णय, घेऊ शकते. जेव्हा उत्पादनाच्या बाजारपेठेत बदल होतो किंवा खूप मोठा बदल होण्यापूर्वी छोटे बदल घडू लागतात तेव्हा ते त्वरित प्रतिक्रिया देते.

धोरणात्मक व्यवसाय विभाग संस्थेच्या अनेक विभागांमधील समन्वय ज्यामधील प्रक्रिया कार्यान्वित करण्यासाठी तसेच वितरित करण्यासाठी कार्ये आणि प्रक्रियांची समान श्रेणी असते, अशा कार्यांच्या सहकार्यास समर्थन देते. ते एखाद्या संस्थेला दीर्घ कालावधीसाठी कार्य करण्यास सक्षम करतात कारण ती सुनिश्चित करते की एखाद्या संस्थेला आगामी खूप मोठा बदल आणि बाजारपेठेतील छोट्या बदलांची पूर्ण जाणीव आहे जेणेकरून ती स्वतःला सहजतेने समायोजित करू शकेल आणि अत्यंत स्पर्धात्मक परिस्थितीत सहज टिकू शकेल.

३) व्याख्या :

(१) धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) ची व्याख्या "स्वतंत्रपणे व्यवस्थापित विभाग/विभाग किंवा उप-विभाग किंवा मोठ्या संस्थेची संस्था अशी केली जाऊ शकते जी पूर्णपणे कार्यरत आहे आणि लक्ष्य बाजारावर लक्ष केंद्रित करते आणि तिचे स्वतःचे ध्येय, हेतू, दिशा, उद्दिष्टे आहेत ज्यांचे नियोजन स्वतंत्रपणे केले जाते. कंपनीच्या इतर व्यवसायांमधून. विभागाचे हेतू, मुख्य ध्येय आणि उद्दिष्टे हे दोन्ही मूळ उपक्रमापासून वेगळे आहेत आणि उद्योगसंस्थेच्या दीर्घकालीन

कामगिरीसाठी मूलभूत (प्राथमिक) आहेत. प्रशिक्षण आणि मानव संसाधन विभाग यांसारखी त्याची स्वतःची समर्थन कार्ये आहेत आणि या विभागाला त्याच्या कार्यप्रणाली आणि कार्यप्रदर्शनाच्या स्थितीबद्दल थेट संबंधित संस्थेच्या मुख्यालयाला अहवाल द्यावा लागतो.”

(२) **ग्रांट**च्या मते, (२००२) "एक धोरणात्मक व्यवसाय विभाग - स्ट्रॅटेजिक बिझनेस युनिट (SBU) एक मूलभूत संस्थात्मक एकक आहे ज्यासाठी स्वतंत्र स्पर्धात्मक धोरण तयार करणे अर्थपूर्ण आहे".

(३) **जॉन्सन इ.**, (२००८) धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) ची व्याख्या "SBUs स्वायत्त एकके म्हणून कार्य करतात, आणि त्यांची मूलभूत कार्ये व्यवस्थापित करण्यासाठी प्राथमिक जबाबदारी आणि अधिकार आहेत" अशी करतात.

४) **धोरणात्मक व्यवसाय विभागाची (SBU) वैशिष्ट्ये :**

धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) हा व्यवसाय विभाग, विभागातील उत्पादन श्रेणी किंवा विशिष्ट उत्पादन/ब्रँड असू शकतो, जो ग्राहकांच्या विशिष्ट गटाला किंवा भौगोलिक स्थानाला लक्ष्य करतो.

धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) मध्ये जरी ते मोठ्या व्यावसायिक घटकाचा भाग असले तरीही सामान्यतः एक स्वतंत्र विपणन योजना, स्पर्धेचे विश्लेषण आणि विपणन मोहीम असते,. एसबीयू त्यांच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम करणारे बहुतेक घटक प्रभावित करू शकतात. स्वतंत्र व्यवसाय म्हणून व्यवस्थापित, ते मुख्य (महामंडळाला) कॉर्पोरेशनला जबाबदार असतात.

एखाद्या संस्थेने स्वीकारलेली धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) संरचना तिच्या क्षमतेनुसार वागली पाहिजे आणि उद्योगातील संधींचा चांगला वापर केला पाहिजे.

तक्ता क्र. ३.६ – SBU ची कार्ये

धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) ची विविध वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे आहेत:

१. स्वतंत्र व्यवसाय किंवा समान व्यवसायांचे समूह, स्वायत्त नियोजन, उत्पादन, प्रयोगशाळा चाचणी, उत्पादन, वित्त, लेखा, विक्री, प्रशिक्षण, मनुष्यबळ विकास, संशोधन आणि विपणन

२. स्पर्धकांचा स्वतःचा गट असतो.

३. विभागाच्या धोरणात्मक नियोजन, नफा आणि कार्यप्रदर्शनासाठी जबाबदार असणारा व्यवस्थापक.

४. एक धोरणात्मक व्यवसाय एकक खास बाजार विभागाला लक्ष्य करण्यासाठी तयार केले जाते, ज्याला उत्पादन किंवा व्यवस्थापनामध्ये कौशल्य आवश्यक असते, जे मूळ कंपनीत नसते.

५. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) उत्पादन-मार्केट धोरणाचा वापर करते.

६. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) हा संघटनात्मक संरचनेचा एक भाग आहे.

७. वैयक्तिक आणि स्वतंत्र कायदेशीर व्यक्तिमत्व प्रदर्शित करणाऱ्या संस्थात्मक एकके म्हणून ओळखले जाते.

८. ते निर्णय घेण्याबाबत संपूर्ण संस्थेसाठी अत्यंत महत्त्वपूर्ण आणि महत्त्वपूर्ण मानल्या जाणाऱ्या क्रिया करतात.

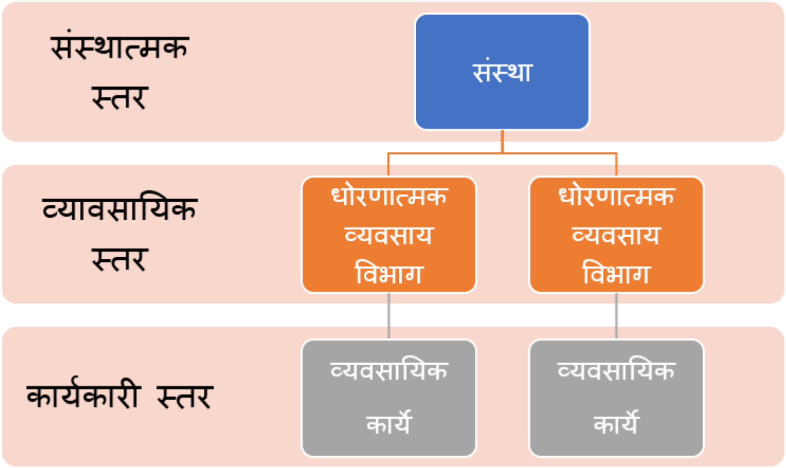
९. त्याची विभागीय रचना आहे जी त्याच्या उत्पादनाचा आकार, लेखा प्रक्रिया, संशोधन आणि विकास क्रियाकलाप आणि विपणन कार्य यावर अवलंबून असते.

१०. विभागाचे धोरणात्मक नियोजन, कार्यप्रदर्शन आणि नफा यासारख्या कार्यांसाठी जबाबदार आहे.

११. धोरणात्मक व्यवसाय विभागामध्ये स्पर्धकांचा एक गट देखील आहे.

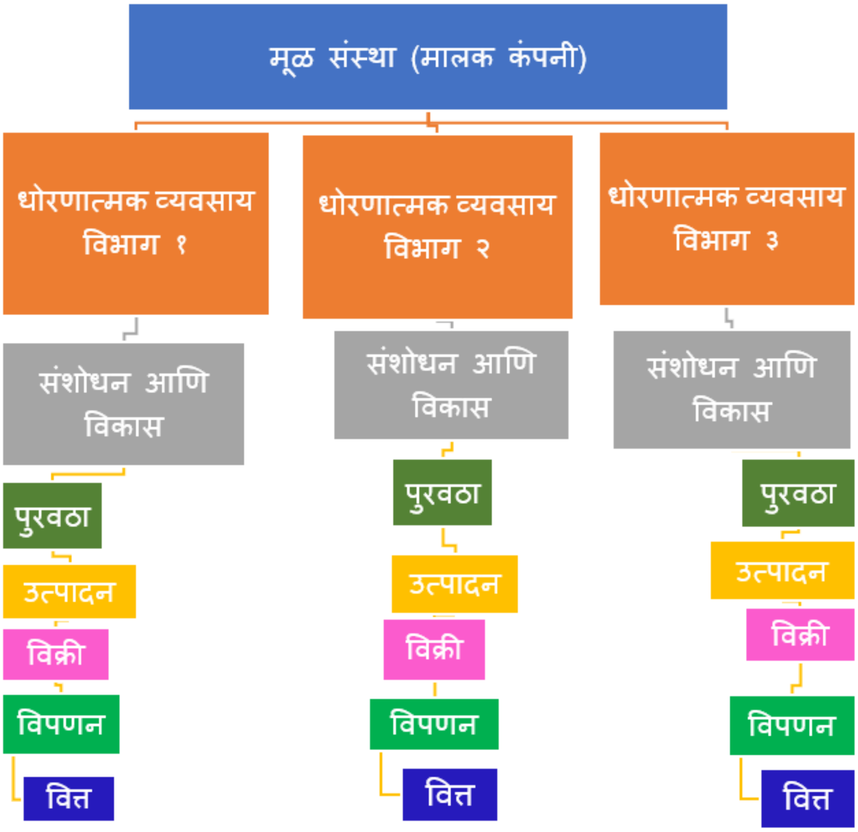
५) धोरणात्मक व्यवसाय विभागाची (SBU) संरचना :

धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) च्या संरचनेत कार्यकारी विभाग असतात; ज्यामध्ये विभाग स्वायत्त व्यवसाय म्हणून काम करतात. उच्च संस्थात्मक अधिकारी व्यवसायाची जबाबदारी व्यवस्थापकांना, नियमित कार्ये आणि व्यवसायिक विभागीय धोरणासाठी सोपवतात. तर, संस्थात्मक अधिकारी सर्वसमावेशक धोरण तयार करण्यासाठी आणि अंमलबजावणीसाठी जबाबदार असतो आणि धोरणात्मक आणि आर्थिक नियंत्रणाद्वारे धोरणात्मक व्यवसाय विभागाचे प्रशासन करतो.



तक्ता क्र. ३.७ – SBUची संरचना

अशाप्रकारे, ही संरचना व्यवसायाच्या संबंधित विभागांना धोरणात्मक व्यवसाय विभागामध्ये एकत्रित करते आणि वरिष्ठ कार्यकारिणीला प्रत्येक विभागासाठी निर्णय घेण्याचा अधिकार दिला जातो. वरिष्ठ अधिकारी मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्याच्या देखरेखीखाली काम करतात.



तक्ता क्र. ३.८ – SBUचे स्तर

धोरणात्मक व्यवसाय युनिटमध्ये तीन स्तर असतात, ज्यामध्ये महामंडळ (कॉर्पोरेट) मुख्यालय सर्वोच्च ठिकाणी असतात, धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) स्वायत्त व्यवसाय म्हणून मध्यभागी आणि प्रत्येक धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) मध्ये,

व्यावसायिक प्रक्रियांच्या समानतेने समूह केलेले विभाग, कारण कार्यकारी स्तर तळाशी असतो. म्हणून, धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) मधील विभाग एकमेकांशी संबंधित आहेत. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) गट एकमेकांपासून स्वतंत्र आहेत. धोरणात्मक दृष्टीकोनातून, प्रत्येक धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) हा एक स्वतंत्र व्यवसाय आहे.

एकल धोरणात्मक व्यवसाय एकक हे नफा केंद्र म्हणून मानले जाते आणि कॉर्पोरेट अधिकाऱ्यांद्वारे नियंत्रित केले जाते. हे कार्यकारी नियंत्रणाऐवजी धोरणात्मक नियोजनावर भर देते जेणेकरुन धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) चे वेगळे विभाग बदलत्या व्यावसायिक वातावरणाला शक्य तितक्या जलद प्रतिसाद देऊ शकतील.

उच्च महामंडळ अधिकारी नियमित कार्य आणि व्यवसाय विभाग धोरणासाठी व्यवसायाची जबाबदारी व्यवस्थापकांवर सोपवतात. तर, महामंडळ अधिकारी सर्वसमावेशक धोरण तयार करण्यासाठी आणि अंमलबजावणीसाठी जबाबदार असतो आणि धोरणात्मक आणि आर्थिक नियंत्रणाद्वारे धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) चे प्रशासन करतो.

६) धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU)ची उदाहरणे :

हे तत्त्व अनेक उत्पादन संरचना असलेल्या संस्थांसाठी उत्तम काम करते. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU)ची उत्तम उदाहरणे म्हणजे प्रॉक्टर अँड गॅम्बल, एलजी इत्यादी कंपन्या. या कंपन्या एकाच छताखाली वेगवेगळ्या उत्पादनांच्या श्रेणी आहेत. उदाहरणार्थ, एलजी कंपनी म्हणून ग्राहक टिकाऊ वस्तू बनवते. हे रेफ्रिजरेटर, वॉशिंग मशीन, टेलिव्हिजन, मॉनिटर्स, मोबाईल फोन, लॅपटॉप, एअर कंडिशनर आणि इतर इलेक्ट्रॉनिक वस्तू बनवते. हे वेगवेगळ्या 'लहान' धोरणात्मक युनिट्स (विभागांद्वारे) स्वतंत्र एसबीयू म्हणून बनवले जातात जेणेकरुन विक्री, महसूल, झालेला खर्च तसेच नफा यांचा स्वतंत्रपणे मागोवा घेता येईल. एकदा विभागाला एसबीयू दर्जा दिल्यानंतर, ते स्वतःचे प्रभावी निर्णय, गुंतवणूक, बजेट इत्यादी घेऊ शकते. जेव्हा उत्पादन बाजारात अचानक बदल होतो किंवा एकदम मोठा बदल होण्याआधीच आधी छोटे बदल होऊ लागतात तेव्हा ते त्वरित प्रतिक्रिया देते.

जनरल इलेक्ट्रिक या प्रकारच्या व्यवसाय संस्थेच्या कंपनीचे उदाहरण आहे. जनरल इलेक्ट्रिककडे ४९ एसबीयू आहेत. जनरल इलेक्ट्रिक प्रत्येक व्यवसाय युनिटचे महत्त्व परिभाषित करण्यासाठी नऊ बॉक्स आणि तीन आवश्यक लेबलांची एक साधी आकृती वापरते. हे प्रत्येक उद्योगासाठी वेगळेपण आणि आवाहन आणि या उद्योगातील वैयक्तिक व्यवसाय युनिटच्या ताकदीच्या दृष्टीने केले जाते. हे निकष दीर्घकालीन धोरणात्मक युनिटच्या व्यवहार्यतेचे मूल्यांकन करण्यासाठी जीई वापरत असलेल्या विश्लेषणाचा पाया बनवतात. ते यशस्वी होईल की नाही हे पाहण्यासाठी, कोणते सरासरी कामगिरी करतील आणि कोणते खराब कामगिरी करतील आणि म्हणून बंद करावे लागतील हे पाहण्यासाठी युनिटचे आवाहन आणि सापेक्ष सामर्थ्य निर्धारित करणे ही मॉडेलमागील कल्पना आहे.

७) धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU)चे फायदे :

काही फायदे खालीलप्रमाणे आहेत:

१. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU - स्ट्रॅटेजिक बिझनेस युनिट) संस्थेला आशादायक भविष्य घडवण्याच्या आणि विधायक निर्णय घेण्यासाठी भरपूर संधी देतात.

२. ते एखाद्या संस्थेला ओळखण्यासाठी आणि सुसूचित धोरणात्मक निर्णय घेण्यासाठी भरपूर संधी देतात.

३. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) एखाद्या संस्थेला अनेक आर्थिक लाभ देखील देते.

४. हे एखाद्या संस्थेतील धोरणात्मक व्यवस्थापन सुधारते.

५. ते संस्थेच्या लेखा कार्यात सुधारणा करतात.

६. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU - स्ट्रॅटेजिक बिझनेस युनिट) संस्थात्मक प्रक्रियांचे नियोजन सुलभ करते.

७. निर्णय घेणे, गुंतवणूक आणि अर्थसंकल्पाच्या बाबतीत ते पूर्ण स्वातंत्र्य देते.

८. उत्पादन बाजारातील बदलांना ते त्वरीत प्रतिसाद देऊ शकते.

९. कंपनी स्वतःचे धोरण विकसित करू शकते.

१०. त्यांचे ग्राहक विशिष्ट बाजारपेठेतील, बाजाराचे विश्लेषण करतात आणि अभ्यास करतात.

११. संघटनात्मक रचनेशी जुळवून घेण्याचा आणखी एक मोठा फायदा म्हणजे स्वतंत्र व्यवसाय युनिट्सना स्वातंत्र्य आणि मुक्तता. बिझनेस युनिट्स एकमेकांपासून वेगळे करून, गटांना प्रक्रिया आणि ब्रँडिंग समस्यांमुळे त्याच्या सर्जनशीलतेला दडपल्याशिवाय (दडपू न देता), प्रयोग करण्यासाठी मोकळीक दिली जाते. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU)मुळे धोरणात्मक व्यवस्थापन सोपे होते. उपक्रमांची श्रेणी, धोरणात्मक व्यवस्थापन सुधारणे, लेखा ऑपरेशन्समध्ये सुधारणा, क्रियाकलापांचे सोपे नियोजन.

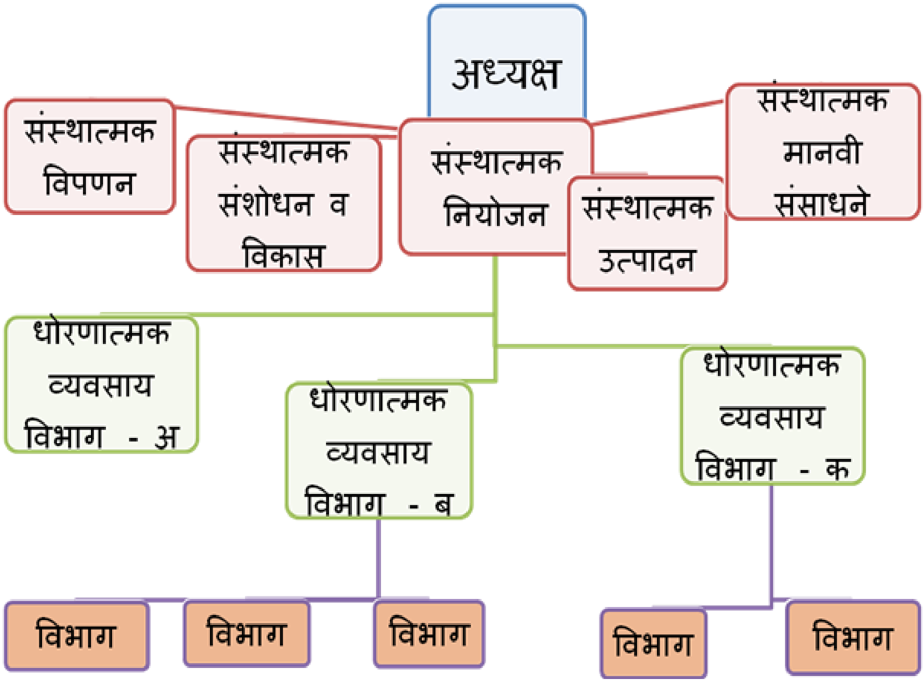
१२. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU - स्ट्रॅटेजिक बिझनेस युनिट्स) वेगवेगळ्या कंपनी विभागांमधील सहकार्यास समर्थन देतात.

१३. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) धोरणात्मक व्यवस्थापन सोपे करतात.

१४. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) मोठ्या संस्थांच्या लेखाजोखे व्यवहार सांभाळण्यासाठी कार्यक्षम आहेत.

१५. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU)चे निरीक्षण करणे आणि तपासणे सोपे आहे.

१६. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU) कंपनीच्या विभागांमधील सहकार्यास समर्थन देते ज्यात प्रक्रियांची समान श्रेणी आहे, जसे की धोरणात्मक व्यवस्थापन सुधारणे, लेखा प्रक्रिया सुधारणे, क्रियाकलापांचे सोपे नियोजन.



<u>तक्ता क्र. ३.९ – SBU अंतर्गत वेगवेगळ्या विभागांमधील समन्वय</u>

८) **धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU)चे तोटे :**

<u>काही तोटे खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. स्ट्रॅटेजिक बिझनेस युनिटला टॉप लेव्हल मॅनेजमेंटशी संपर्क साधताना अनेक अडचणींना सामोरे जावे लागते.

२. जेव्हा व्यवस्थापकीय उपक्रमांचा विचार केला जातो तेव्हा ते काही वेळा अस्पष्ट (अंधुक) परिस्थिती निर्माण करण्याचे कारण बनतात.

३. अंतर्गत आणि बाह्य निधीच्या स्त्रोतांच्या प्रवेशामुळे अंतर्गत तणाव निर्माण होऊ शकतो.

४. उच्च स्तरीय व्यवस्थापनाशी संपर्क साधण्यात अडथळा येतो.

५. निधीच्या स्त्रोतांकडे पोचणे कठीण असल्यामुळे SBU अंतर्गत तणावाचे कारण असू शकते.

क) मॅट्रिक्स (संव्यूह / गुंतागुंतीची) संघटना (Matrix Organizations):

१) परिचय :

या प्रकारची संस्था प्रथम १९६० च्या दशकात युनायटेड स्टेट्समध्ये (अमेरिका) विकसित करण्यात आली होती. हे एरोस्पेस (हवाई) उद्योगातील व्यवस्थापन समस्या सोडवण्यासाठी विकसित केले गेले.

विभाग / प्रकल्प	विभाग अ व्यवस्थापक	विभाग ब व्यवस्थापक	विभाग क व्यवस्थापक	विभाग ड व्यवस्थापक
प्रकल्प अ व्यवस्थापक				
प्रकल्प ब व्यवस्थापक				
प्रकल्प क व्यवस्थापक				
प्रकल्प ड व्यवस्थापक				

कोष्टक क्र. ३.१ – संव्यूह संघटनेची संरचना

मॅट्रिक्स (संव्यूह / गुंतागुंतीची) संघटना दोन किंवा अधिक संरचनांचे संयोजन आहे. हे प्रकल्प संघटना आणि कार्यात्मक संस्थेचे संयोजन असू शकते. दोन्ही संस्थात्मक व्यवस्थापक एकमेकांच्या जवळच्या सहकार्याने काम करतात. विभागीय व्यवस्थापकांचे अधिकार खालच्या दिशेने वाहतात तर प्रकल्प व्यवस्थापकांचे अधिकार सर्वत्र वाहत असतात.

२) मॅट्रिक्स (संव्यूह / गुंतागुंतीची) संघटनेची वैशिष्ट्ये :

१. ही एक संकरित रचना आहे. हे प्रकल्प संघटन आणि कार्यकारी संघटनेचे संयोजन आहे.

२. या प्रकारची रचना खासकरून बहु-प्रकल्प संस्थेसाठी योग्य आहे.

३. ही खूप जटील प्रकारची संघटना आहे आणि संस्थाना ती अवलंबण्याच्या दृष्टीने सर्वात कठीण स्वरुपाची आहे.

४. प्रकल्प व्यवस्थापक आणि कार्यकारी व्यवस्थापक त्यांच्या क्षेत्रात विशेषीकरण करतात म्हणून ह्या प्रकारचे संघटन अधिक विशेषीकरण प्रदान करते.

५. प्रकल्प व्यवस्थापकाची जबाबदारी प्रशासकीय प्रकारची असते ते प्रकल्पाचे उपक्रम ठरवतात.

६. कार्यात्मक व्यवस्थापकांची जबाबदारी कार्यात्मक प्रकारची असते. ते काम कसे करायचे ते ठरवतात.

७. अधीनस्थांना (कनिष्ठांना) दोन वरिष्ठांकडून आदेश मिळतात त्यामुळे आज्ञा तत्त्वाची एकता पाळली जात नाही.

ड) समिती संघटना (Committee Organizations):

१) परिचय :

समिती ही ओळ, रेषा आणि कर्मचारी किंवा कार्यशील अशा वेगळ्या प्रकारच्या संस्थेचे प्रतिनिधित्व करत नाही. हे एक साधन आहे जे विद्यमान संस्थात्मक संरचनेला पूरक म्हणून वापरले जाते. व्यवस्थापकीय कार्याचे काही पैलू पार पाडणाऱ्या लोकांचा समूह म्हणून समितीची व्याख्या केली जाऊ शकते. समिती ही व्यक्तींची एक संस्था असते ज्यांची बैठक संघटितपणे समोर आणलेल्या बाबींवर विचार करण्यासाठी आणि निर्णयावर पोहोचण्यासाठी नियुक्त केली जाते.

२) समिती संघटनांची वैशिष्ट्ये:

१. समिती म्हणजे काही समस्यांवर (त्याचा संदर्भातील मुद्द्यांवर) विचार करण्यासाठी वारंवार भेटणाऱ्या व्यक्तींचा औपचारिकरित्या संघटित गट.

२. काही समित्या व्यवस्थापकीय कार्ये करतात आणि निर्णय घेतात. व्यवस्थापकांना शिफारशी करण्यासाठी काही समित्या स्थापन केल्या जातात. काही समित्या फक्त माहिती मिळवण्यासाठी आणि व्यवस्थापनाला देण्यासाठी स्थापन केल्या जातात.

३. समित्यांची रचना निश्चित केली आहे. त्यांची स्वतःची संस्था आहे ज्यामध्ये त्यांना निश्चित अधिकार आणि जबाबदारी सोपविण्यात आली आहे.

४. समित्यांना सहसा विशिष्ट नियम आणि क्रिया पाळाव्या लागतात, ज्या खुपदा लिखित असतात.

५. समिती संघटना फक्त व्यावसायिक संस्थांमध्येच वापरल्या जात नाहीत, तर सामाजिक, धार्मिक, राजकीय आणि इतर संघटनांमध्ये देखील अवलंबल्या जातात. उदाहरणार्थ, शैक्षणिक संस्था मुख्यतः समित्यांमधून त्यांचे कामकाज चालवतात.

<u>समितीच्या प्रभावी कामकाजाची खात्री करण्यासाठी तीन घटक आहेत:</u>

१. समितीची स्थापना कोणत्या उद्देशासाठी केली आहे याचे वर्णन करणारे लेखी विधान आवश्यक आहे.

२. समितीचे अधिकार स्पष्टपणे नमूद केले पाहिजेत.

३. समितीच्या अध्यक्षांची समितीच्या बैठका कार्यक्षमतेने आयोजित करण्याची क्षमता असणे आवश्यक आहे.

३.५ अनौपचारिक संघटना (INFORMAL ORGANIZATIONS)

३.५.१ परिचय (INTRODUCTION) :

अनौपचारिक संघटना म्हणजे संस्थेतील लोकांमधील वैयक्तिक दृष्टिकोन, भावना, आवडी, नापसंत इत्यादींवर आधारित नातेसंबंध. ही रचना लोकांच्या इच्छेनुसार अस्तित्वात येते.

अनौपचारिक संघटना औपचारिक संस्थेमध्ये अस्तित्वात आहे. हे औपचारिक संस्थेमध्ये अस्तित्वात असलेल्या वैयक्तिक आणि सामाजिक संबंधांचे नेटवर्क आहे. संस्थेतील लोक नेहमी औपचारिक ओळींचे पालन करत नाहीत. एका विभागातील कर्मचारी दुसऱ्या विभागातील कर्मचाऱ्यांना ओळखतात. त्यांना एकमेकांच्या विभागात काय चालले आहे हे जाणून घ्यायला आवडेल. अशा परिस्थितीत अनौपचारिक संस्था विकसित होतात. त्याची कोणतीही निश्चित रचना नाही. त्यामुळे ते कोणत्याही तक्त्याद्वारे दर्शविले जाऊ शकत नाही.

कीथ डेव्हिसच्या मते, "अनौपचारिक संघटना हे वैयक्तिक आणि सामाजिक संबंधांचे नेटवर्क आहे जे औपचारिक संस्थेद्वारे स्थापित किंवा आवश्यक नसते परंतु लोक एकमेकांशी जोडले गेल्याने उत्स्फूर्तपणे उद्भवतात."

३.५.२ अनौपचारिक संघटनांची वैशिष्ट्ये: (CHARACTERISTICS OF INFORMAL ORGANIZATIONS) :

१. हे औपचारिक संस्थेमध्ये (संघटनेमध्ये) अस्तित्वात असलेले वैयक्तिक आणि सामाजिक संबंधांचे जाळे आहे.

२. अनौपचारिक संघटना माणसाची ही प्रवृत्ती दाखवतात की, औपचारिक माध्यमांतून बाहेर पडून संस्थेच्या इतर विभांमध्ये अनौपचारिक संभाषण (संप्रेषण) करणे.

३. हे वैयक्तिक आणि सामाजिक संबंध विकसित करण्यासाठी स्थापित केले गेले आहे.

४. हे उत्स्फूर्तपणे विकसित होते आणि औपचारिक व्यवस्थापकांद्वारे स्थापित केले जात नाही.

५. ह्या प्रकारात नातेसंबंध सामाजिक स्वरूपाचे असल्यामुळे अधिकार सुपूर्त करण्याचा आणि जबाबदारी ठरवण्याचा प्रश्नच येत नाही.

६. प्राप्त करण्यासाठी कोणतीही विशिष्ट उद्दिष्टे किंवा चांगली परिभाषित उद्दिष्टे नाहीत.

७. सर्वांची नाती अनौपचारिक असल्यामुळे कोणतेही वरिष्ठ – कनिष्ठ संबंध नाहीत.

८. पालन करण्यासाठी कोणतेही नियम आणि कायदे नाहीत.

९. ह्याचे स्वरूप स्थिर किंवा निश्चित नाही. नातेसंबंध कधीही संपुष्टात येऊ शकतात.

१०. लोकांमधील संवाद हा अनौपचारिक संप्रेषण आहे ज्याला 'ग्रेपवाइन कम्युनिकेशन' म्हणतात.

११. समन्वयाची गरज नाही.

१२. हे सर्व व्यापक आहे. हे प्रत्येक उद्योगात अस्तित्वात आहे.

१३. वैयक्तिक आणि सामाजिक संबंधांना सेवा देण्यासाठी ते उपयुक्त आहे. त्यातून सामाजिक समाधान मिळते.

३.५.३ – अनौपचारिक संघटनांची समर्पकता: (RELEVANCE OF INFORMAL ORGANIZATIONS) :

अनौपचारिक संस्थेची संस्थेमध्ये मोठी आणि न टाळतायेण्यासारखी समर्पकता आहे. हे संघटनात्मक संस्कृतीच्या हातात हात घालून जाते (सोबत चालते). अनौपचारिक संस्थेचे पार्श्व मूल्य समजून घेऊन संस्थेचे व्यवस्थापन अनौपचारिक संस्थेचा उपयोग करू शकते.

अनौपचारिक संस्थेमध्ये वैयक्तिक संबंध आणि संप्रेषणाची साधने असतात जी सहसा संस्थेचे कार्य पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक असतात परंतु औपचारिक संस्थेच्या संरचनेचा भाग नसतात. संघटना संस्कृती ही कंपनीबद्दलच्या सामायिक विश्वास, दृष्टीकोन आणि मते आणि ती कशासाठी आहे याचे मिश्रण असते.

<u>व्यवसायातील अनौपचारिक संस्थेची समर्पकता खालीलप्रमाणे आहे:</u>

१. अनौपचारिक संस्था आणि संस्थेची संस्कृती कंपनीच्या माध्यमातून सर्व प्रकारे लोक तयार करतात.

२. अनौपचारिक संस्था आणि संस्कृती हे संस्थेच्या एकूण रचनेतील महत्त्वाचे पैलू आहेत कारण त्यांचा प्रभाव कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर आणि कामगिरीवर होतो.

३. व्यवस्थापनाने अनौपचारिक संघटनेचा उदय ओळखण्यात अपयशी ठरू नये कारण ती औपचारिक संस्थेच्या हाताशी वाढत जाते आणि औपचारिक संस्थेतील काही महत्त्वाची पोकळी भरून काढते.

४. अनौपचारिक संघटनेला प्रोत्साहन देऊन व्यवस्थापन कामगारांच्या संलग्नता, आपुलकी, सन्मान इत्यादी गरजा पूर्ण करू शकते कारण ते अशांत औपचारिक संघटनेमुळे सदस्यांमधील तणाव आणि निराशेचे धक्के शोषण्यासाठी एक ढाल प्रदान करते.

५. अनौपचारिक संस्था व्यवस्थापकाच्या क्षमतांमधील अंतर भरून काढण्यासाठी कार्य करू शकते.

६. व्यवस्थापन अनौपचारिक गट नेत्यांना विश्वासात घेऊन व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये गोंधळ झाल्यास हस्तक्षेप करू शकते.

७. व्यवस्थापक नेत्यांशी सल्लामसलत करू शकतो आणि अनौपचारिक नेत्यांशी अनुकूल संबंध निर्माण करत असल्यास मानवी संबंधांच्या समस्यांवर त्यांचा सल्ला घेऊ शकतो.

८. नेमून दिलेले कार्य हाताळण्यासाठी किंवा तांत्रिक बाबींशी संबंधित काही समस्या सोडवण्यासाठी दिशा किंवा मार्गदर्शन आवश्यक असल्यास अनुभवी कर्मचाऱ्यांचा सल्ला देखील घेतला जाऊ शकतो.

९. नवीन नियुक्ती झालेल्यांना त्यांच्या औपचारिक नोकरीच्या नेमून दिलेल्या कार्यामध्ये सक्षम कामगार बनवले जाऊ शकतात जर त्यांना अशा अनौपचारिक गट नेत्यांनी प्रेरक प्रशिक्षण दिले तर व्यवस्थापकाने त्यांच्याकडून मदत आणि सहकार्य मागितले.

१०. अनौपचारिक संप्रेषण खूप वेगवान आहे आणि माहितीचे जलद प्रसारण सुनिश्चित करते. तर, व्यवस्थापन संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी अनौपचारिक संस्थेच्या प्रत्येक पैलूचा वापर करू शकते.

३.५.४ – अनौपचारिक संघटनांचे महत्त्व: (IMPORTANCE OF INFORMAL ORGANIZATIONS) :

अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्व अनौपचारिक गटांद्वारे केलेल्या कार्यातून निर्माण होते. अनौपचारिक संस्थांचे प्राथमिक कार्य मुळात लोकांची सांस्कृतिक मूल्ये राखणे आहे. जेव्हा लोक स्वतःला सामाजिकरित्या एकमेकांशी जोडू शकतात, तेव्हा त्यांना नेहमी एकजुटीची भावना जाणवते. अनौपचारिक संस्थांचे दुसरे कार्य म्हणजे सदस्यांना सामाजिक समाधान प्रदान करणे. शेवटी, अनौपचारिक संस्था तिच्या सदस्यांना संवादाचे प्रभावी माध्यम देखील प्रदान करते. ते एकमेकांशी मुक्तपणे आणि कार्यक्षमतेने संवाद साधू शकतात. व्यवस्थापक त्याचा वापर जलद आणि थेट संदेश पाठवण्यासाठी करू शकतात.

अनौपचारिक संस्थेचे व्यवसायासंदर्भातील महत्त्व खालीलप्रमाणे आहे:

१. ती औपचारिक संस्थेला मानवतावादी बनण्यास मदत करते आणि तिचे अमानवीकरण रोखते.

२. हे अधिक प्रभावकारी बनण्यासाठी औपचारिक संघटनेसोबत मिसळून जाते.

३. अनौपचारिक संस्थेची उपस्थिती मॅनेजरला योजना आखण्यास आणि काळजीपूर्वक कार्य करण्यास प्रोत्साहित करते. हे औपचारिक संस्थेला समर्थन देते.

४. अनौपचारिक संस्था त्यांच्या सदस्यांमध्ये एकता आणि एकजुटीची भावना निर्माण करतात.

५. यामुळे संस्थेमध्ये कामाचे समाधान आणि स्थिरता येते.

६. हे गट सदस्यांना सामाजिक तसेच भावनिक (मानसिक) समाधान देते. ह्या संघटना मैत्री, सहचर, आपलेपणाची भावना, सुरक्षितता, इत्यादी गरजा पूर्ण करण्यासाठी तयार केल्या जातात. त्यांना त्यांच्या भावना व्यक्त करण्यासाठी एक व्यासपीठ मिळते.

७. ह्या संघटना मानवी संभाषणाचे सर्वोत्तम साधन बनत असल्याने व्यवस्थापकांना देखील अनौपचारिक संघटनांच्या माध्यमातून कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारी समजून घेण्यासाठी त्यांचा वापर होतो. कर्मचारी एकमेकांशी मुक्तपणे संवाद साधत असल्याने ते एकत्रितपणे त्यांच्या समस्यांचे निराकरण करू शकतात.

८. हे मानवी वर्तनावर सामाजिक नियंत्रणासाठी एक प्रभावी माध्यम म्हणून काम करते.

९. हे औपचारिक संस्थेला काम पूर्ण करण्यास मदत करते.

१०. यामुळे संस्थेतील सर्व लोकांमध्ये सहकार्य वाढते.

११. अनौपचारिक नेता औपचारिक व्यवस्थापकाचा भार हलका करतो आणि व्यवस्थापकाच्या क्षमतांमधील अंतर (कमी) भरून काढण्याचा प्रयत्न करतो.

१२. हे कर्मचाऱ्यांच्या भावनांसाठी सुरक्षा मूल्य प्रदान करते.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) रिकाम्या जागा भरा :

१. --------- आणि ------- ह्या संस्थेच्या दोन अंतर्गत रचना आहेत.

२. अनौपचारिक संस्था म्हणजे -------- आणि ------- नातेसंबंधांचे जाळे.

ब) स्पष्ट करा :

१. सध्याच्या व्यावसायिक युगातील कार्यात्मक संघटनेचे उदाहरण.

२. तुम्ही पाहिलेल्या अनौपचारिक संघटनेबद्दल माहिती.

क) व्याख्या लिहा :

१. धोरणात्मक व्यवसाय विभाग - एस बी यू संघटना

२. अनौपचारिक संघटना

ड) टीपा लिहा :

१. मॅट्रिक्स (संव्यूह / गुंतागुंतीची) संघटना.

२. समिती संघटना.

इ) थोडक्यात उत्तरे द्या :

१. कार्यात्मक संघटनेचे फायदे.

२. अनौपचारिक संघटनेची वैशिष्ट्ये.

३.६ सारांश (SUMMARY)

संघटन हे एक महत्त्वाचे कार्य आहे ज्यामध्ये कार्य पद्धतशीरपणे पार पाडून संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी लोकांमधील कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्यांचे समक्रमण आणि वाटप आणि महत्त्वपूर्ण संसाधने यांचा समावेश होतो.

संघटन हे संघटनेच्या काही सामान्यतः स्वीकारल्या जाणाऱ्या तत्त्वांवर आधारित आहे: उद्दिष्टे, विशेषीकरण, समन्वय, अधिकार सोपवणे, कमांडची छोटी साखळी, संतुलन, सातत्य, साधेपणा, नियंत्रणाचा कालावधी, लवचिकता, अधिकार आणि जबाबदारी आणि आदेशाची एकवाक्यता.

विभागीयकरण ही संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी प्रभावी व्यवस्थापनासाठी सर्व संस्थात्मक क्रियाकलापांना त्यांच्या विशिष्टतेच्या क्षेत्राच्या आधारे कार्यात्मक गटांमध्ये गटबद्ध करण्याची प्रक्रिया आहे.

विभागीकरण हे वेगवेगळ्या घटकांवर आधारित आहे जसे: विभागीकरण कार्यांनुसार, क्षेत्रानुसार, उत्पादनानुसार, ग्राहकानुसार, वेळेनुसार आणि संख्येनुसार.

विभागीयीकरणाचे अनेक फायदे आहेत कारण विभागीकरणामुळे लोकांच्या कौशल्यानुसार उपक्रमांचे विशेषीकरण सुलभ होते. हे प्रत्येक विभागाचे अधिकार आणि जबाबदारी निश्चित करण्यात मदत करते ज्यामुळे संस्थेमध्ये नियंत्रण आणि पर्यवेक्षण प्राप्त होते. यामुळे ग्राहकांना अधिक चांगल्या सेवांची सुविधा मिळते. त्याचा परिणाम संसाधनांचा इष्टतम वापर होऊन संस्थेच्या विकासात होतो.

संस्थेच्या दोन अंतर्गत संरचना आहेत: औपचारिक आणि अनौपचारिक. औपचारिक संघटना ही सु-परिभाषित नोकऱ्यांची एक रचना आहे ज्यामध्ये निश्चित अधिकार आणि जबाबदारी असते ज्यात सामान्य संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी विशेषतः आरेखित केलेले असते. सुपीरियर-सॉर्डिनेट संबंध प्रस्थापित करणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांना नियम आणि कायदे देऊन सर्वांमध्ये समन्वय आणि औपचारिक संवाद सुनिश्चित करून संतुलन राखले जाते.

औपचारिक संघटनेचे विविध प्रकार आहेत: कार्यकरी, धोरणात्मक व्यवसाय विभाग (SBU), मॅट्रिक्स (संव्यूह / गुंतागुंतीचे) आणि समिती संघटना. ते स्वत: मध्ये विशिष्ट वैशिष्ट्ये, रचना आणि महत्त्व असलेले अनोखे आहेत.

अनौपचारिक संस्था म्हणजे लोकांमधील त्यांच्या वैयक्तिक वृत्ती, भावना, आवडीनिवडी, नापसंत इत्यादींवर आधारित नातेसंबंध. अनौपचारिक संघटना औपचारिक संस्थेमध्ये अस्तित्वात असली तरी ती स्थापित किंवा आवश्यक असते परंतु लोक एकमेकांशी जोडले गेल्याने उत्स्फूर्तपणे उद्भवतात. अनौपचारिक संस्थेमध्ये कोणतेही अधिकार आणि जबाबदारी सोपवली जात नाही आणि त्यामुळे कोणतेही विशिष्ट ध्येय साध्य होत नाही. अनौपचारिक संस्थेच्या बाबतीत कोणतेही नियम आणि नियम पाळले जाणार नाहीत आणि समन्वयाची आवश्यकता नाही. यात संस्थेच्या सदस्यांमध्ये एकता आणि एकजुटीची भावना समाविष्ट आहे जी त्यांना सामाजिक तसेच मानसिक समाधान प्रदान करते. हे कर्मचाऱ्यांच्या भावनांना सुरक्षा मूल्य प्रदान करते ज्यामुळे त्यांच्यातील सहकार्य वाढते. हे औपचारिक संस्थेला अधिक प्रभावी होऊन अधिक कामे करण्यास मदत करते.

३.७ स्वाध्याय (EXCERCISES)

अ) खालील विधाने चूक की बरोबर आहेत ते सांगा:

१. संस्थेची रचना गुंतागुंतीची असावी.

२. ग्राहकाद्वारे विभागीयकरण समान प्रक्रियांवर आधारित आहे.

३. अनौपचारिक संघटना ही वैयक्तिक वृत्ती, भावना, आवड, नापसंत इत्यादींवर आधारित असते.

४. मॅट्रिक्स संघटना दोन किंवा अधिक संरचनांचे संयोजन आहे.

ब) दिलेल्या पर्यायांपैकी सर्वात योग्य पर्याय निवडा:

१. खालीलपैकी कोणते संस्थेचे तत्व नाही?

(अ) सातत्य, (ब) साधेपणा,

(क) नियंत्रणाचा कालावधी (ड) वरीलपैकी काहीही नाही

२. उत्पादनानुसार विभागीकरणाचे योग्य उदाहरण निवडा:

(अ) मुंबई.. कोलकाता.. चेन्नई.. बेंगळुरू

(ब) विनीत … उल्हास … मीरा…. अक्षय

(क) ग्लुकोज बिस्किटे … मेरी बिस्किटे … क्रीम बिस्किटे … मधुमेह बिस्किटे

(ड) उत्पादन … विक्री … विपणन … वित्त

क) टीपा लिहा:

१. 'संतुलन' हे आयोजन करण्याचे तत्व.

२. कार्यांनुसार विभागीकरण.

३. SBU ची रचना.

ड) थोडक्यात उत्तरे द्या:

१. आयोजन करण्याच्या तत्त्वांची यादी करा.

२. विभागीकरणाचे फायदे विशद करा.

३. अनौपचारिक संस्थेची समर्पकता काय आहे?

इ) योग्य जोड्या जुळवा:

स्तंभ 'अ'	**स्तंभ 'ब'**
१. क्षेत्रानुसार विभागीकरण	अ) ५० नगांची बॅच
२. उत्पादनानुसार विभागीकरण	ब) कोकण
३. कार्यानुसार विभागीकरण	क) वित्त
४. ग्राहकांनुसार विभागीकरण	ड) क्रॅकजॅक
५. संख्यानुसार विभागीकरण	ई) मध्यमवर्ग

❄❄❄❄❄❄❄

४

संघटनाचे विविध पैलू

प्रकरण संरचना

४.० उद्दिष्टे
४.१ प्रस्तावना
४.२ अधिकार, जबाबदारी आणि उत्तरदायित्व आणि नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा)
४.३ संस्थात्मक पदानुक्रम - तक्ते
४.४ अधिकार प्रदान आणि त्याचे विकेंद्रीकरण
४.५ आभासी संस्थांचा उदय – फायदे आणि मर्यादा
४.६ सारांश
४.७ स्वाध्याय

४.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानांतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होतील :

- अधिकार, जबाबदारी आणि उत्तरदायित्व या संकल्पना समजून घेणे आणि त्यांच्यातील फरकाचे विश्लेषण करणे.
- नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) संकल्पना जाणून घेणे.
- संस्थात्मक पदानुक्रम / तक्ते आणि त्याचे प्रकार स्पष्ट करणे.
- अधिकार प्रदान करणे, त्याची प्रक्रिया आणि महत्व उघड करणे
- विकेंद्रीकरण आणि त्याचे महत्त्व जाणून घेणे.
- आभासी संस्था, त्याचे प्रकार, फायदे आणि तोटे समजून घेणे.

४.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

संघटन हे व्यवस्थापन प्रक्रियेचा एक घटक आहे जे नियोजनानंतर येते. संघटन हे मुळात लोकांमध्ये कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्यांचे वाटप करण्याशी संबंधित आहे जेणेकरून कार्य पद्धतशीरपणे चालते.

हे असे कार्य आहे ज्यामध्ये परिणाम साध्य करण्यासाठी मानवी, भौतिक, आर्थिक आणि माहिती संसाधने यांसारख्या महत्त्वाच्या संसाधनांमध्ये तादात्म्य साधले जाते आणि संयोजन केले जाते. संघटित करणे म्हणजे आवश्यक संसाधने आणि व्यावसायिक उपक्रम चालविण्याच्या मार्गांची व्यवस्था आणि सुव्यवस्थित वापर. ही प्रशासकीय मांडणीची निर्मिती

आहे. म्हणून, संस्थात्मक कार्य परिणाम साध्य करण्यात मदत करते जे खरं तर संस्थेच्या कार्यासाठी महत्वाचे आहे. हे प्रशासन तसेच संस्थेचे कामकाज सुलभ करते.

संघटन हे नियोजनानंतर व्यवस्थापनाचे पुढील महत्त्वाचे कार्य आहे. नियोजनाच्या बाबतीत, व्यवस्थापन भविष्यात काय करायचे ते ठरवते. संघटन करण्याच्या बाबतीत, ते मार्ग आणि माध्यम ठरवते ज्याद्वारे नियोजित केलेल्या गोष्टी साध्य करणे सोपे होते.

४.२ अधिकार, जबाबदारी आणि उत्तरदायित्व आणि नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) (AUTHORITY, RESPONSIBILITY, ACCOUNTABILITY AND SPAN OF CONTROL)

४.२.१ – अधिकार (AUTHORITY) :

अ) परिचय (Introduction):

संस्थेमध्ये, लोकांमध्ये कामाची विभागणी करणे आणि त्यांच्या कार्यात सामायिक उद्दिष्टासाठी समन्वय साधणे कार्यक्षमतेने करणे आवश्यक आहे. अधिकार आणि जबाबदारी हे सुरळीत चालणाऱ्या व्यवसायाचे दोन महत्त्वाचे घटक आहेत.

व्यवसायात, अधिकार आणि जबाबदारी योग्यरित्या संरेखित करणे आवश्यक आहे. कोणतेही कार्य पूर्ण करण्यासाठी व्यवस्थापकाला अधिकार आणि जबाबदारी आवश्यक असते. अधिकार म्हणजे एखादी गोष्ट करण्यास अधिकृत करणे आणि जबाबदारी म्हणजे एखाद्या गोष्टीवर कृती करणे.

अधिकार ही व्यवस्थापकीय कार्यांची गुरुकिल्ली आहे. व्यवस्थापक केवळ अधिकार वापरून त्याच्या अधीनस्थांवर प्रभाव टाकण्याच्या स्थितीत असतो. अधिकार नसलेली व्यक्ती व्यवस्थापकाच्या पदावर विराजमान होऊ शकत नाही. अधिकाराशिवाय कोणतेही वरिष्ठ अधीनस्थ संबंध नसतील आणि संस्थेत अराजक असेल. अधिकार नेहमी खालच्या दिशेने वाहत असते.

अधिकार म्हणजे निर्णय घेण्याची किंवा कारवाई करण्याची अधिकृत क्षमता. संस्था पर्यवेक्षक किंवा व्यवस्थापकांना काही कार्ये पार पाडण्यासाठी अधिकृत करते. वेगवेगळ्या कार्यात्मक व्यवस्थापकांना वेगवेगळे अधिकारी नियुक्त केले जाऊ शकतात. घेतलेल्या निर्णयांसाठी, अधिकृत व्यक्ती जबाबदार धरली जाते.

अधिकार, सोप्या शब्दात, अधीनस्थांना आज्ञा देण्याचा आणि आदेश आणि सूचना जारी करून आणि संघाकडून आज्ञापालनाची मागणी करून नियंत्रण वापरण्याचा कायदेशीर अधिकार आहे. हे व्यक्तीला (वरिष्ठ/व्यवस्थापक) निर्णय घेण्याची शक्ती देते. अधिकार म्हणजे इतरांना आदेश देण्याची आणि संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कृती करण्याचा किंवा कृती करण्यापासून परावृत्त करण्याचा निर्णय घेण्याची शक्ती आहे.

ब) व्याख्या (Definition):

(१) **बर्नार्ड**च्या मते, "अधिकार हे औपचारिक संस्थेतील संप्रेषण (ऑर्डर) चे वैशिष्ट्य आहे, ज्याच्या आधारे ते संस्थेच्या योगदानकर्त्याद्वारे किंवा संस्थेचे सदस्य म्हणून स्वीकारले जाते. त्याने योगदान दिलेली कृती; म्हणजेच, तो काय करतो किंवा काय नाही हे नियंत्रित करतो किंवा ठरवतो, जोपर्यंत संस्थेचा संबंध आहे." हे दोन व्यक्तींमधील नाते आहे - त्यापैकी एक श्रेष्ठ आणि दुसरा गौण. अधिनस्थ ते स्वीकारतील आणि त्यांचे पालन करतील या अपेक्षेने वरिष्ठ फ्रेम्स आणि निर्णय प्रसारित करतात. अधीनस्थ अशा निर्णयांची अपेक्षा करतो आणि त्याचे वर्तन त्यांच्याद्वारे निर्धारित केले जाते. "

(२) **सायमन**ने म्हटल्याप्रमाणे, "अधिकार म्हणजे निर्णय घेण्याची शक्ती जी दुसऱ्याच्या कृतीला मार्गदर्शन करते. हे दोन व्यक्तींमधील नाते आहे - त्यापैकी एक श्रेष्ठ आणि दुसरा गौण. अधिनस्थ ते स्वीकारतील आणि त्यांचे पालन करतील या अपेक्षेने वरिष्ठ फ्रेम्स आणि निर्णय प्रसारित करतात. अधीनस्थ अशा निर्णयांची अपेक्षा करतो आणि त्याचे वर्तन त्यांच्याद्वारे निर्धारित केले जाते. "

क) अधिकाराची उदाहरणे (Examples of Authority):

<u>कार्यकारी व्यवस्थापकाच्या अधिकाराची काही उदाहरणे खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. मानव संसाधन व्यवस्थापकांना कामगारांना कामावर (नोकरीवर) घेण्याचे (नियुक्ती) आणि त्यांच्या नोकरीच्या समाप्तीचे निर्णय घेण्याचे अधिकार आहेत.

२. वित्त व्यवस्थापकांना काही बाबींवर पैसे खर्च करण्याचा अधिकार असतो.

३. खरेदी व्यवस्थापकांना पुरवठादार निवडण्याचे, खरेदी मागणीवर स्वाक्षरी करण्याचे अधिकार आहेत.

४. महाव्यवस्थापकांना कामांची अंतिम मुदत आणि प्राधान्यक्रम निश्चित करण्याचा अधिकार आहे.

५. कर्मचारी व्यवस्थापकांना वेगवेगळ्या विभागांना सल्ला, समर्थन आणि सेवा देण्याचे अधिकार आहेत.

६. प्रकल्प व्यवस्थापकांना प्रकल्पाच्या विविध तांत्रिक बाबींचे अभियांत्रिकीकरण करून यशस्वी अंमलबजावणी करण्याचे अधिकार आहेत.

ड) अधिकाराच्या यशस्वी अंमलबजावणीवर परिणाम करणारे घटक (Factors affecting successful implementation of Authority):

१) वातावरण-

अधिकाराच्या यशस्वी अंमलबजावणीसाठी अनुकूल वातावरण ही मूलभूत गरज आहे. अनुकूल वातावरणात संबंध नीट राखले जाऊ शकतात जे अधिकाराचा यशस्वी वापर करण्यास मदत करतात.

२) विश्वास आणि आत्मविश्वास -

अधिकाराच्या यशस्वी अंमलबजावणीसाठी वरिष्ठ आणि अधीनस्थांचा एकमेकांवर भरवसा आणि विश्वास असणे आवश्यक आहे.

३) कामात रस -

कर्मचाऱ्यांना दिल्या जाणाऱ्या कामात रस असायला हवा. जर त्यांना कामात रस नसेल तर वरिष्ठांना अधिकार वापरणे फार कठीण जाते.

४) ऐकमेकाबद्दल असलेला आदर-

वरिष्ठ आणि अधीनस्थांनी एकमेकांबद्दल आदर राखला पाहिजे. तरच ते दोघेही इतरांच्या निर्णयासाठी सहकार्य करू शकतात.

४.२.२ – जबाबदारी (RESPONSIBILITY) :

अ) परिचय (Introduction):

जबाबदारीचे मूलभूत सार म्हणजे संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नियुक्त केलेले कार्य पूर्ण करणे. जसजसे अधिकार खालच्या दिशेने वाहते, तसतसे जबाबदारी अगदी वरच्या दिशेने वाहते. अधिकार एका वरिष्ठाकडून गौण व्यक्तीकडे वाहतो तर जबाबदारी गौण व्यक्तीकडून वरिष्ठाकडे वाहते.

जबाबदारीचा आधार म्हणजे संस्थेमध्ये अस्तित्वात असलेले वरिष्ठ-कनिष्ठ संबंध. हे अपेक्षित उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसह चालू राहू शकते. दुस-या शब्दात सांगायचे तर, कोणत्याही व्यवसाय युनिटमधील कनिष्ठ (अधीनस्थ) व्यक्तीच्या जबाबदाऱ्या मुळात त्याच्या वरिष्ठांशी असलेल्या त्याच्या नातेसंबंधातून उद्भवतील ज्याला काहीतरी करण्याचा अधिकार देण्यात आला आहे.

त्याला नेमून दिलेली संस्थात्मक कार्ये, कृती किंवा उपक्रम करणे हे अधीनस्थांचे कर्तव्य आहे. अधिकारासोबतच जबाबदारी हि येते. जेव्हा अधिकार सोपवले जातात तेव्हा नेमून दिलेले काम करण्याची काही जबाबदारीही निश्चित केली जाते. कोणीही अधिकार सोपवू शकतो पण जबाबदारी नाही. कामासाठी जबाबदार व्यक्ती परिणामांसाठी उत्तरदायी आहे.

जबाबदारी अधिकाराशी निगडीत आहे. ज्या व्यक्तीकडे अधिकार आहे त्याच्याकडे अधिकाराच्या योग्य वापरासाठी संबंधित जबाबदारी आहे.

व्यवस्थापक कशासाठी जबाबदार आहे हे सुनिश्चित केले पाहिजे. नोकरीचे वर्णन बहुतेकदा जबाबदाऱ्यांची यादी असते आणि त्या जबाबदाऱ्या पूर्ण केल्या जात आहेत याची खात्री करण्यावर व्यवस्थापनाचा भर असतो.

एखादी व्यक्ती स्वत: अधिकाराचा वापर करत असेल किंवा इतरांद्वारे तो वापरत असेल, तो योग्य कामगिरीसाठी स्वतःच्या वरिष्ठांना जबाबदार असतो.

ब) <u>व्याख्या (Definition):</u>

(१) **कीथ डेव्हिस** परिभाषित करतात, "जबाबदारी ही व्यक्तीची त्याच्या कार्यकारी नेत्याच्या मार्गदर्शनाखाली त्याच्या क्षमतेनुसार सर्वोत्तम कर्तव्ये पार पाडण्याची जबाबदारी आहे."

(२) **थिओ**च्या मते, "जबाबदारी म्हणजे अधीनस्थ व्यक्तीचे कर्तव्य त्याच्या वरिष्ठांच्या आवश्यकतेनुसार पार पाडणे."

(३) **कूंट्झ आणि ओ'डोनेल** यांच्या शब्दात, "एंटरप्राइझच्या संदर्भात आंतरिकपणे पाहिले तर, जबाबदारीची व्याख्या एखाद्या अधीनस्थ व्यक्तीची जबाबदारी म्हणून केली जाऊ शकते, ज्याला एखाद्या वरिष्ठाने आवश्यक सेवा करण्यासाठी कर्तव्य नियुक्त केले आहे. तेव्हा जबाबदारीचे सार म्हणजे कर्तव्य होय."

(४) **ॲलन** म्हणतो, "जबाबदारीचा अर्थ एखाद्या व्यक्तीला संस्थेतील त्याच्या पदामुळे नेमून दिलेले काम किंवा कर्तव्ये. हे कार्य किंवा कर्तव्य पार पाडण्यासाठी आवश्यक असलेल्या मानसिक आणि शारीरिक क्रियाकलापांचा संदर्भ देते. म्हणजे नेमून दिलेले काम म्हणून कोणत्याही प्रकारचे मानसिक किंवा शारीरिक प्रयत्न करणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीची जबाबदारी असते.

(५) **जॉर्ज टेरी** व्याख्या करतात, "जबाबदारी म्हणजे नेमून दिलेले उपक्रम त्याच्या सर्वोत्तम क्षमतेनुसार पार पाडणे."

क) <u>जबाबदारीची वैशिष्ट्ये (Features of Responsibility):</u>

<u>जबाबदारीची वैशिष्ट्ये किंवा गुणधर्म खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. जबाबदारी श्रेष्ठ-गौण (वरिष्ठ– कनिष्ठ) संबंधातून येते.

२. ती नेमून दिलेल्या कर्तव्यातून निर्माण होते.

३. ती नेहमी कनिष्ठांपासून वरिष्ठांपर्यंत वरच्या दिशेने वाहते.

४. सूचनांनुसार काम पूर्ण करणे बंधनकारक आहे.

५. नेमून दिलेले कार्य पूर्ण करून जबाबदारीतून सुटका होऊ शकते.

६. जबाबदारी हा वैयक्तिक गुणधर्म आहे.

७. ती निरपेक्ष आहे आणि कधीही सोपवली जाऊ शकत नाही किंवा इतरांना दिली जाऊ शकत नाही.

ड) <u>जबाबदारीची उदाहरणे (Examples of Responsibility):</u>

<u>जबाबदारीची काही उदाहरणे खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. व्यवस्थापक त्यांच्या वरिष्ठ किंवा जबाबदार अधिकाऱ्याना उत्तर देण्यासाठी जबाबदार आहेत.

२. नोकरीच्या गरजेनुसार कामे करण्यासाठी व्यवस्थापक जबाबदार असतात.

३. कर्मचाऱ्यांना निरोगी कामाचे वातावरण प्रदान करण्यासाठी आणि इतर तत्सम गोष्टींसाठी व्यवस्थापक जबाबदार असतात.

४. प्रकल्प व्यवस्थापकाने त्याच्या/तिच्या वरिष्ठांच्या आवश्यकतेनुसार प्रकल्पाशी संबंधित कामे करणे अपेक्षित आहे.

५. उत्पादन व्यवस्थापक उत्पादन प्रक्रियेतील एका विशिष्ट टप्प्यासाठी जबाबदार असू शकतो आणि अशा प्रकारे तो टप्पा पार पाडणाऱ्या लोकांसाठी आणि मशीनसाठी जबाबदार असू शकतो.

६. उत्पादन व्यवस्थापकाच्या जबाबदारीमध्ये हे सुनिश्चित करणे आवश्यक आहे की मशीन्स व्यवस्थित आणि सुरक्षित असताना त्याचा संघ (गट) धोरण आणि कार्यपद्धती समजून घेतो आणि त्यांचे पालन करतो.

४.२.३ उत्तरदायित्व (ACCOUNTABILITY) :

अ) <u>परिचय (Introduction):</u>

उत्तरदायित्व म्हणजे त्याच्या अधीनस्थ व्यक्तीच्या वरिष्ठाने नेमून दिलेल्या कार्याच्या पूर्ततेप्रती जबाबदारी. जेव्हा अधीनस्थ अधिकार आणि जबाबदारी स्वीकारतो, त्याच वेळी तो त्याच कामासाठी उत्तरदायित्व स्वीकारतो. जबाबदारी पार पाडण्यासाठी 'उत्तरदायी होणे' आणि 'अहवाल देणे' करणे हे त्याचे कर्तव्य बनते. या जबाबदाऱ्यांमध्ये नियुक्त केलेली भूमिका आणि संस्थेचा सदस्य पूर्ण करण्यासाठी त्याने पूर्ण केलेल्या विशिष्ट क्रियांचा समावेश होतो. कामाच्या ठिकाणी उत्तरदायित्व म्हणजे एखाद्या व्यक्तीच्या त्यांच्या कार्यांबद्दलची वचनबद्धता.

उत्तरदायित्व ही अधीनस्थ (कनिष्ठ) व्यक्तीची त्याची कार्ये योग्यरित्या पार पाडण्याची जबाबदारी आहे. उत्तरदायित्व सोपवले जाऊ शकत नाही.

व्यवस्थापक कशासाठी उत्तरदायी आहेत हे देखील स्पष्ट सीमा, संव्यूह, वेळेचे बंधन यांसह सुनिश्चित केले पाहिजे आणि वरिष्ठ आणि व्यवस्थापक दोघांची त्यासाठी सहमती पाहिजे.

संघटनांना उत्तरदायीत्वाचे महत्त्व चांगल्या प्रकारे समजते. जेव्हा एखादी कंपनी उत्तरदायित्वाची संस्कृती वाढवते तेव्हा लक्षणीय सकारात्मक परिणाम दिसून येतात.

ब) <u>व्याख्या (Definition):</u>

(१) **वेबस्टर्स डिक्शनरी** म्हणते, "उत्तरदायित्व म्हणजे एखाद्याच्या कृतीची जबाबदारी स्वीकारण्याची इच्छा किंवा बंधन."

(२) 'विनिंग विथ अकाउंटेबिलिटी'चे लेखक **हेन्री इव्हान्स** यांच्या मते, उत्तरदायित्व ही "इतरांच्या नजरेतील स्पष्ट वचनबद्धता."

(३) **मॅकफारलँड**च्या मते, "उत्तरदायित्व ही जबाबदारी पार पाडण्यासाठी केलेल्या कामाबद्दल त्याच्या वरिष्ठांना औपचारिकपणे कळवण्याची बंधनकारकता आहे."

क) <u>उत्तरदायीत्वाची वैशिष्ट्ये (Features of Accountability):</u>

<u>उत्तरदायीत्वाची वैशिष्ट्ये किंवा गुणधर्म खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. उत्तरदायित्व सोपवले जाऊ शकत नाही आणि संस्थेतील प्रत्येकजण त्याच्या वरिष्ठांना उत्तरदायी असतो.

२. अधिकार सोपवूनही उत्तरदायित्व कमी करता येत नाही.

३. उत्तरदायित्व नेहमीच वरच्या दिशेने असते कारण अधीनस्थ (कनिष्ठ) त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याला उत्तरदायी राहतो.

४. उत्तरदायित्व या अर्थाने एकात्मक आहे; अधीनस्थ (कनिष्ठ) फक्त एका वरिष्ठ अधिकाऱ्याला उत्तरदायी असला पाहिजे.

ड) <u>उत्तरदायीत्वाचे महत्त्व (Importance ofAccountability):</u>

<u>उत्तरदायीत्वाचे विशिष्ट महत्त्व खालीलप्रमाणे आहे:</u>

१. उत्तरदायित्वामुळे कामाच्या ठिकाणी सुरळीत कामकाज होण्यास मदत होते.

२. उत्तरदायित्व अनुत्पादक आणि विचलित करणाऱ्या प्रक्रियांवर घालवलेला वेळ कमी करते जे व्यक्तींना त्यांच्या स्पष्ट केलेल्या ध्येयाच्या जवळ नेत नाही.

३. काय स्वीकार्य आहे आणि त्यांनी स्वतः कसे कार्य करावे हे समजून घेण्यासाठी कर्मचारी त्यांच्या वरिष्ठांचे निरीक्षण करतात.

४. हे कार्यप्रदर्शन वाढवते कारण यशाचे परिणाम फायदेशीर आहेत.

५. उत्तरदायित्वामुळे सहकार्य वाढते.

६. हे व्यक्तींना त्यांचे ध्येय गाठण्यासाठी आणि त्यांची कामगिरी सुधारण्यासाठी प्रेरित करते.

७. प्रत्येक व्यक्ती, संघ आणि विभाग एकमेकांवर विसंबून राहू शकतात हे माहीत असल्याने ते विश्वास निर्माण करते.

८. उत्तरदायित्व एकसंधता सुनिश्चित करते.

९. हे कर्मचाऱ्यांच्या प्रतिबद्धतेला प्रोत्साहन देते कारण असे दिसून आले आहे की जेव्हा व्यक्तींना त्यांचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी उपाय शोधण्याचे सामर्थ्य वाटते, तेव्हा मालकीची भावना कर्मचाऱ्यांच्या सहभागामध्ये मुख्य प्रेरक बनते.

१०. उत्तरदायित्व चांगले काम संबंध, विश्वासार्हता, सहकार्य आणि जबाबदारी वाढवते.

११. हे नोकरीतील समाधान सुधारते आणि कार्यसंघांना (गटांना) अधिक प्रभावीपणे एकत्र काम करण्यास मदत करते.

ई) उत्तरदायित्वाची उदाहरणे (Examples of Accountability):

उत्तरदायित्वाची काही उदाहरणे खालीलप्रमाणे आहेत:

१. संस्थेमध्ये काम करणाऱ्या प्रत्येकासाठी, संस्थेची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी आणि नफा साध्य करण्यासाठी किमान किंवा संसाधनांचा अपव्यय न करता, नियुक्त केलेले कार्य नियोजित वेळेत कार्यक्षमतेने आणि प्रभावीपणे पूर्ण करण्याच्या बंधनामध्ये उत्तरदायित्व असते.

२. दिलेल्या कालावधीत ठरलेले महसूल लक्ष्य (ध्येय), जे तिमाही किंवा वार्षिक लक्ष्य (ध्येय) असू शकते, ते साध्य करण्यासाठी विक्री व्यवस्थापक उत्तरदायी असतो.

३. उत्पादनासाठी पुरेसा साठा राखण्यासाठी आवश्यक साहित्य खरेदी करण्यासाठी खरेदी व्यवस्थापक उत्तरदायी असतो.

४. स्वीकृत मागणी पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक माणसे, साहित्य आणि संसाधनांची व्यवस्था करण्यासाठी उत्पादन व्यवस्थापक उत्तरदायी असतो.

५. सर्व आर्थिक कामे पार पाडण्यासाठी आणि भविष्यातील प्रयत्नांसाठी इष्टतम वित्त राखण्यासाठी व्यवसायात पुरेसा वित्तपुरवठा सुनिश्चित करण्यासाठी वित्त व्यवस्थापक उत्तरदायी असतो.

६. महाव्यवस्थापकासाठी, उपभोग्ता किंवा ग्राहकांसारख्या बाह्य भागधारकांचा आदर करणे हे उत्तरदायित्व आहे.

७. संस्थेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्यासाठी, उत्तरदायित्व म्हणजे योग्य परिणाम साध्य करण्यासाठी नेमून दिलेले काम अंतिम मुदतीत पूर्ण करणे आणि योजनेनुसार कार्य करणे.

८. सर्व व्यवस्थापकांसाठी, उत्तरदायित्व म्हणजे पूर्ववत काम सुरु करण्यासाठी जटिल समस्यांवर उपाय शोधणे.

४.२.४ – अधिकार, जबाबदारी आणि उत्तरदायित्व यांच्यातील फरक (DIFFERENCE BETWEEN AUTHORITY, RESPONSIBILITY AND ACCOUNTABILITY) :

अधिकार सोपवले जाऊ शकतात तर जबाबदारी सोपवता येत नाही. अधिकार सोपविल्यानंतर, त्याची जबाबदारी केवळ वरिष्ठांकडेच राहते. यासाठी अधीनस्थांना जबाबदार धरता येणार नाही. एकदा अधिकार स्वीकारला की, जबाबदारी आपोआप येते आणि व्यक्ती त्याच्यासाठी उत्तरदायी बनते. त्यामुळे उत्तरदायित्व सोपवण्याची गरज नाही. स्वीकारलेल्या अधिकारासाठी व्यक्ती जबाबदार आणि उत्तरदायी असते.

अधिकार, जबाबदारी आणि उत्तरदायित्व या परस्परसंबंधित संज्ञांमध्ये बरेच साम्य असताना, तिन्हींमध्ये फरक देखील आहे.

खालील तक्त्यामध्ये अधिकार, जबाबदारी आणि उत्तरदायित्व यांतील फरक दर्शविला आहे:

फरकाचा मुद्दा	अधिकार	जबाबदारी	उत्तरदायित्व
१. अर्थ	अधिकार म्हणजे अधीनस्थांना आज्ञा देण्याचा आणि आदेश आणि सूचना जारी करून नियंत्रण वापरण्याचा अधिकार आहे.	जबाबदारी म्हणजे नेमून दिलेले काम पार पाडणे.	उत्तरदायित्व म्हणजे काम पार पाडण्याप्रती असलेली जबाबदारी / बंधन
२. इतरांकडून अपेक्षा	अधिकाऱ्यांनी त्याच्या आदेशाचे पालन करावे आणि संघाकडून आज्ञापालनाची मागणी करावी अशी अपेक्षा आहे.	जबाबदारी इतरांच्या अपेक्षांवर अवलंबून नसते.	उत्तरदायित्व दुसऱ्या व्यक्तीसाठी किंवा कृती किंवा परिणामासाठी एखाद्याला उत्तरदायी धरले जाणे.
३. आवश्यक कारवाई	अधिकाराच्या कृतीमध्ये इतरांना कामे आणि आदेश सोपविणे समाविष्ट आहे.	ज्या व्यक्तींना जबाबदारीची जाणीव असते ते सहसा त्यांच्या स्वतःच्या वैयक्तिक आदर्शांमुळे कृती करतात.	उत्तरदायित्वासाठी एखाद्या व्यक्तीने निश्चित कारवाई करणे आवश्यक आहे.
४. मूल्यांशी संबंधित	अधिकार हे विशिष सामर्थ्य किंवा हक्क वापरण्याशी संबंधित आहे.	जबाबदारी ही आतून येणारी अधिक मूल्ये आहेत.	उत्तरदायित्व हे बंधन आहे / कशासाठीतरी वचनबद्धता आहे
५. पाया / मूळ	हे संस्थात्मक पदानुक्रम किंवा प्रमाणित साखळीनुसार संस्थेतील नोकरीच्या स्थानावरून उद्भवते.	ही नियुक्त (प्रदान केलेल्या) अधिकारातून निर्माण होते.	ते जबाबदारीतून उगम पावते.

६. प्रवाहाची दिशा	अधिकार खालच्या दिशेने - वरिष्ठाकडून कनिष्ठ (अधिनस्थ) व्यक्तीकडे वाहतो.	जबाबदारी वरच्या दिशेने - कनिष्ठ (अधिनस्थ) व्यक्तीकडून वरिष्ठाकडे वाहते.	उत्तरदायित्व वरच्या दिशेने - कनिष्ठ (अधिनस्थ) व्यक्तीकडून वरिष्ठाकडे वाहते.
७. नेमून देणे (सोपवणे)	अधिकार सोपवले जाऊ शकतात.	जबाबदारी सोपवता येत नाही.	उत्तरदायित्व सोपवले जाऊ शकत नाही.

कोष्टक क्र. ४.१ – अधिकार, जबाबदारी आणि उत्तरदायित्व यांच्यातील फरक

शेवटी आपण असे म्हणू शकतो की अधिकार, जबाबदारी आणि उत्तरदायित्व कोणत्याही स्थितीत एकमेकांच्या बरोबरीचे असले पाहिजे. तिन्हींमध्ये योग्य तोल (ताळमेळ) असावा.

४.२.५ – नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) (SPAN OF CONTROL) :

अ) परिचय (Introduction):

नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)ला व्यवस्थापनाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) किंवा अधिकाराची व्याप्ती (कृतीकक्षा) तसेच पर्यवेक्षणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) देखील म्हणतात. ही संकल्पना सर इयान हॅमिटन यांनी मांडली. त्याला V.A.Graicunas आणि Urwick यांनी पाठिंबा दिला होता. एका वेळी व्यवस्थापकाद्वारे किती व्यक्ती व्यवस्थापित केल्या जाऊ शकतात यावर मर्यादा आहे. नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) या संकल्पनेशी संबंधित आहे.

नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) म्हणजे अधीनस्थांच्या इष्टतम संख्येचा अंदाज लावणे जे एका वेळी व्यवस्थापकाद्वारे प्रभावीपणे व्यवस्थापित आणि पर्यवेक्षण केले जाऊ शकतात. हा एक प्राथमिक घटक आहे जो संस्थेचा आकार ठरवतो.

हे संस्थेचे आकार आणि कार्यसमूह दर्शविते कारण व्यवस्थापनाचे स्तर कर्मचाऱ्यांशी व्यवस्थापकांची तुलना करून व्यक्त केलेल्या नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षे)वर आधारित तयार केले जातात.

ब) व्याख्या (Definition):

१. **डिमॉक** व्याख्या करतो, "नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) म्हणजे एखाद्या संस्थेचे मुख्य कार्यकारी अधिकारी आणि त्याचे मुख्य सहकारी अधिकारी यांच्यातील थेट, नेहमीच्या संपर्कांतील व्यक्तींची संख्या आणि आवाका"

२. **लोइस ऍलन**च्या मते, "नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) म्हणजे व्यवस्थापक पर्यवेक्षण करू शकणाऱ्या लोकांची संख्या."

३. **पीटरसन आणि प्लोमन** म्हणतात, " नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) म्हणजे जास्तीत जास्त अधीनस्थांची (कानिष्ठांची) संख्या आहे जी त्यांच्यापेक्षा तत्काळ वरच्या एका कार्यकारिणीच्या अधिकारक्षेत्रात नेमली जाऊ शकते."

४. **इलियट जॅक्स**चा असा दृष्टिकोन आहे की व्यवस्थापकाकडे जास्तीत जास्त जवळचे कनिष्ठ असू शकतात जे त्याला वैयक्तिकरित्या माहित असू शकतात या अर्थाने तो वैयक्तिक परिणामकारकतेचे मूल्यांकन करू शकतो.

५. **हैमन आणि स्कॉट**च्या शब्दात, "नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) म्हणजे अधीनस्थांची (कानिष्ठांची) संख्या जिचे (जिच्यावर) प्रभावीपणे देखरेख आणि व्यवस्थापन केले जाऊ शकते.

६. **लॉँगनेकरने** नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षा)ला असे साधे स्पष्ट केले आहे की, दिलेल्या व्यवस्थापकाला आपल्या कामाचा अहवाल देणाऱ्या जवळच्या अधीनस्थांची संख्या.

क) <u>नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षा)चे प्रकार (Types of Span of Control):</u>

<u>स्पॅन ऑफ कंट्रोलचे प्रकार आहेत:</u>

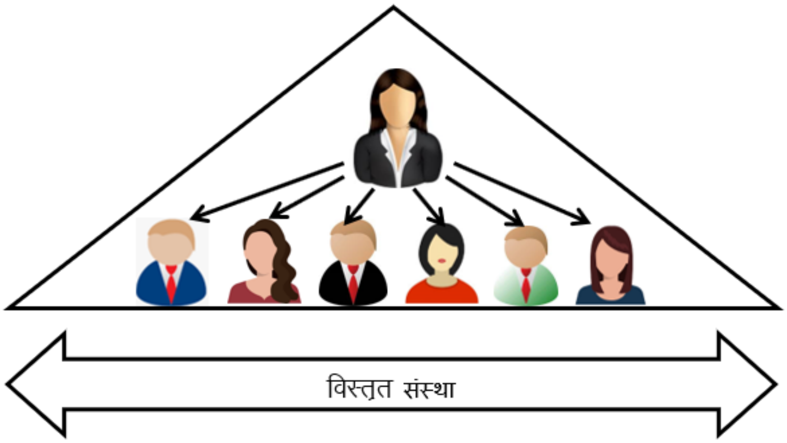
१. रुंद

२. अरुंद

३. विस्तृत (आडव्या) संस्थेची नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) विस्तृत (रुंद) असतो, तर उंच (उभ्या) संस्थेच्या नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षा)चा विस्तार कमी (अरुंद) असतो.

(१) <u>नियंत्रणाची (विस्तृत) रुंद व्याप्ती (कृतीकक्षा) (Wide Span of Control):</u>

जेव्हा एक व्यवस्थापक अनेक अधीनस्थांना (कनिष्ठांना) व्यवस्थापित करतो किंवा पर्यवेक्षण करतो, तेव्हा ते नियंत्रणाची विस्तृत (रुंद) व्याप्ती (कृतीकक्षा) दर्शवते. याला 'कार्यात्मक आवाका' म्हणतात कारण ते सामान्यतः खालच्या किंवा कार्यात्मक व्यवस्थापकीय स्तरावर लागू होते. विस्तृत आवाका मध्ये साधी कार्यप्रणाली समाविष्ट आहे जी एक विस्तृत (रुंद) संघटनात्मक संरचना बनवते. आकाराने मोठ्या असलेल्या (विस्तारित) संस्था नियंत्रणाची (विस्तृत) रुंद व्याप्ती (कृतीकक्षा) स्वीकारतात.



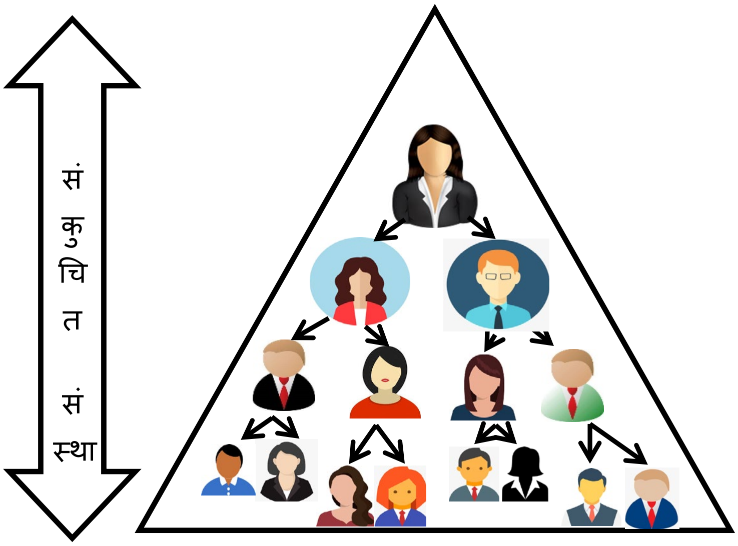
<u>आकृती क्र. ४.१ – नियंत्रणाची विस्तृत कृतीकक्षा</u>

यात कमी कार्यकारी खर्चाचा समावेश आहे आणि ते बदलांसाठी अत्यंत अनुकूल आहे. कमी स्तरांमुळे पर्यवेक्षकांकडे आडव्या आणि उभ्या दोन्ही पद्धतीनी उत्कृष्ट समन्वय आणि संवाद आहे.

(२) <u>नियंत्रणाची (संकुचित) अरुंद व्याप्ती (कृतीकक्षा) (Narrow Span of Control):</u>

जेव्हा एक व्यवस्थापक काही (कमी) कानिष्ठांचे (अधीनस्थांचे) व्यवस्थापन करतो किंवा त्यांचे पर्यवेक्षण करतो तेव्हा ते नियंत्रणाची एक संकुचित (अरुंद) व्याप्ती (कृतीकक्षा) दर्शविते. याला 'कार्यकारी आवाका' देखील म्हटले जाते कारण ते उच्च किंवा मध्यम व्यवस्थापकीय स्तरावर लागू होते. जेव्हा कामाचे स्वरूप क्लिष्ट असते आणि वरिष्ठांकडून अधिक सहाय्य आवश्यक असते तेव्हा संस्था नियंत्रणाच्या संकुचित (अरुंद) व्याप्ती (कृतीकक्षे)चा पर्याय निवडतात.

एका अरुंद स्पॅनमध्ये एकाच स्तरावर काही कनिष्ठ (अधीनस्थ) असतात. याचा परिणाम व्यवस्थापन स्तरांच्या वाढीव संख्येत होतो ज्यामुळे संरचनेत संस्था उंच होते.



<u>आकृती क्र. ४.२ – नियंत्रणाची संकुचित कृतीकक्षा</u>

ड) <u>नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षा)चे महत्त्व / फायदे (Importance / Advantages of Span of Control):</u>

नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) हे संघटनाचे अतिशय महत्त्वाचे तत्त्व आहे.

<u>नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षा)चे महत्त्व खालीलप्रमाणे स्पष्ट केले जाऊ शकते:</u>

(१) वरिष्ठ महत्त्वाच्या कामावर लक्ष केंद्रित करू शकतात-

नियंत्रणाच्या योग्य व्याप्ती (कृतीकक्षे)मुळे वरिष्ठांना/पर्यवेक्षकांना महत्त्वाच्या कामांवर लक्ष केंद्रित करण्यासाठी पुरेसा वेळ मिळतो. जर नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा)

अवास्तव मोठी असेल, तर वरिष्ठ महत्त्वाच्या क्षेत्रांवर किंवा कार्यांवर लक्ष केंद्रित करू शकत नाही कारण त्याचा वेळ पर्यवेक्षणासाठी अधिक खर्च होईल.

(२) चांगले संबंध -

नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)चा योग्य आकार व्यवस्थापक आणि कनिष्ठ (अधीनस्थ) यांच्यात चांगले संबंध राखण्यास मदत करतो.

(३) सांघिक कार्य-

नियंत्रणाची योग्य व्याप्ती (कृतीकक्षा) संस्थेमध्ये सांघिक कार्य सुलभ करते. संबंध निरोगी असल्याने सर्वांमध्ये चांगली सांघिक भावना निर्माण होते.

(४) जलद कृती-

उत्तम समन्वय, संबंध आणि सांघिक भावना यामुळे जलद कृती शक्य होतात.

(५) वाढलेली कार्यक्षमता-

योग्य देखरेखीमुळे संस्थेची कार्यक्षमता वाढते.

(६) सामुदायिक (कॉर्पोरेट) प्रतिमा-

उच्च कार्यक्षमता आणि चांगल्या संबंधांमुळे संस्थेची सामुदायिक प्रतिमा विकसित होते.

(७) कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करते-

नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)चा योग्य आकार कनिष्ठांना अधीनस्थांना प्रेरित करतो. कनिष्ठ (अधीनस्थ) त्यांच्या वरिष्ठांच्या जवळ असल्याने त्यांना वेळोवेळी योग्य मार्गदर्शन मिळते.

(८) कामगारांची अनुपस्थिती आणि पुनर्नियुक्ती प्रक्रिया कमी करते-

सर्व कर्मचारी समन्वित संघाचा भाग असल्याने कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढवते. त्यामुळे कामगारांची अनुपस्थिती आणि पुनर्नियुक्ती कमी होते.

ई) नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षा)वर परिणाम करणारे घटक (Factors affecting Span of Control):

नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षा)च्या आकारावर परिणाम करणारे विविध घटक खालीलप्रमाणे स्पष्ट केले आहेत:

(१) कामाचे स्वरूप-

जर करावयाचे काम नियमित स्वरूपाचे असेल तर नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) मोठी असू शकते. परंतु जर काम क्लिष्ट आणि गुंतागुंतीचे असेल तर नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)त काही कनिष्ठ (अधीनस्थ) असावेत कारण व्यवस्थापकाला पर्यवेक्षण करण्याऐवजी चर्चेवर अधिक वेळ द्यावा लागेल.

(२) अधिनस्थांचा अनुभव-

जर अधीनस्थ पुरेसे सक्षम आणि अनुभवी असतील तर नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) मोठी असू शकते तर कमी अनुभवी कनिष्ठ (अधीनस्थ) असल्यास नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) कमी असावी. याचे कारण असे की कमी अनुभवी लोकांना अधिक पर्यवेक्षणाची आवश्यकता असते ज्यामुळे वरिष्ठांचा जास्त वेळ पर्यवेक्षणासाठी जातो.

(३) वरिष्ठांची क्षमता आणि अनुभव-

व्यवस्थापक अनुभवी आणि पुरेसे सक्षम असल्यास, नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) मोठी असू शकते; तर कमी अनुभव असलेल्या नवीन व्यवस्थापकांना पर्यवेक्षणासाठी कमी संख्येने अधीनस्थ दिले पाहिजेत.

(४) अधिकार सोपविण्याची व्याप्ती (प्रमाण)-

जर व्यवस्थापकाने अधिक आणि स्पष्ट अधिकार दिले तर त्याचा बराच वेळ वाचेल जो पर्यवेक्षणासाठी वापरला जाऊ शकतो. या प्रकरणात नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) मोठी असू शकते.

(५) वैयक्तिक सहाय्य -

जर व्यवस्थापक वैयक्तिक सहाय्यकासारख्या वैयक्तिक कर्मचाऱ्यांकडून मदत घेण्यास सक्षम असेल तर तो अधिक संख्येने अधीनस्थांना हाताळू शकतो. वैयक्तिक सहाय्यक उपलब्ध असल्याने, व्यवस्थापक पर्यवेक्षणासाठी अधिक वेळ देऊ शकतो.

(६) वरिष्ठ – कनिष्ठ संबंध -

जर वरिष्ठ आणि कनिष्ठ यांच्यातील संबंध चांगले असतील तर नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)चा आकार मोठा असू शकतो. चांगले संबंध नेहमीच चांगले संवाद आणि सांघिक कार्य विकसित करतात.

(७) स्थायी योजनांचा वापर-

स्थायी योजना म्हणजे अशा योजना ज्या वारंवार वापरल्या जातात. जर संस्थेने योग्य स्थायी योजना विकसित केल्या असतील तर अधीनस्थ त्याचे पालन करू शकतात. मग वरिष्ठांना अधिक सूचना द्याव्या लागणार नाहीत परिणामी वेळेची बचत होईल आणि नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)चा आकार मोठा ठेवता येईल.

(८) नियंत्रण यंत्रणांचा वापर (कार्यरत)-

नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)चा आकार देखील संस्थेमध्ये कार्यरत नियंत्रण प्रणालीवर अवलंबून असतो. चांगली नियंत्रण प्रणाली कनिष्ठांच्या (अधीनस्थांच्या) कामगिरीचे योग्य नियंत्रण सुलभ करते. यामुळे व्यवस्थापकाचे पर्यवेक्षण कार्य कमी होते.

फ) **<u>नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)ची उदाहरणे (Examples of Span of Control):</u>**

<u>नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)ची काही उदाहरणे खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. **कोका कोला** - कोका कोलामधील नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) अरुंद आहे, ज्यामुळे एक उंच संस्थात्मक संरचना तयार होते. त्यांच्याकडे प्रत्येक ३५ कर्मचाऱ्यांवर (कनिष्ठ / अधीनस्थांवर) १ वरिष्ठ (पर्यवेक्षक) आहे.

२. **Google** - पूर्वी, Google मधील नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)चे गुणोत्तर हे प्रत्येक ७ कर्मचाऱ्यांवर १ वरिष्ठ (पर्यवेक्षक) असे होते. त्यांनी १ वरिष्ठ (पर्यवेक्षका)खाली १० कर्मचाऱ्यांना (कनिष्ठांना / अधीनस्थांना) नेमून त्यांचा नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) वाढवून त्यांची रचना रुंद केली आहे.

४.३ संस्थात्मक पदानुक्रम – तक्ते (ORGANIZATIONAL HIERARCHY – CHARTS)

४.३.१ परिचय (INTRODUCTION) :

संस्थात्मक पदानुक्रम याचा अर्थ - एक संस्था किंवा कंपनी कशी संघटीत केली जाते. पदानुक्रम हा अधिकाराच्या विविध स्तरांचा वापर करून संस्थेची रचना करण्याचा एक मार्ग आहे आणि एक उभा दुवा किंवा संस्थेच्या वरिष्ठ आणि अधीनस्थ स्तरांमधील आदेशांची साखळी. उच्च स्तर पदानुक्रमाच्या खालच्या स्तरावर नियंत्रण ठेवतात. संघटनात्मक पदानुक्रमला एखाद्या शंकू (पिरॅमिड) सारखे म्हणून विचारात घेतले (समजले) जाऊ शकते.

या प्रणालीमध्ये, मालक, संचालक, व्यवस्थापक आणि संस्थेमधील सर्व कर्मचारी यांच्यातील संबंध सुरुवातीपासून वेगळे आणि स्पष्ट आहेत.

संघटनात्मक पदानुक्रमात प्रत्येकजण त्यांच्या मार्गापासून विचलित न होता केवळ कंपनीची ध्येय आणि उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी एकत्रितपणे कार्य करतो.

४.३.२ व्याख्या (DEFINITION) :

(१) **अर्नेस्ट डेल**ने संस्थात्मक तक्त्यांबद्दल असे लिहिले "संस्थात्मक तक्ते म्हणजे औपचारिक अधिकार संबंधांची एक आकृती."

(२) **जॉर्ज टेरी** यांनी संस्थात्मक तक्त्याला "आकृतीशास्त्रीय रूप म्हणून स्पष्ट केले आहे जे मुख्य कार्ये आणि त्यांचे संबंधित संबंध, पर्यवेक्षणाचे माध्यम आणि प्रत्येक संबंधित कार्याचा ताबा असलेल्या प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या संबंधित अधिकारासह संस्थेचे महत्त्वाचे पैलू दर्शविते."

४.३.३ तक्त्याचे फायदे / उपयोग (ADVANTAGES /USES OF A CHART):

<u>संस्थात्मक तक्ते खालील फायदे देते:</u>

१. हे प्रत्येक कर्मचाऱ्याची नोकरीचे पद दर्शवते.

२. हे विभागांची संख्या आणि प्रकार दर्शवते.

३. हे वरिष्ठ-कनिष्ठ संबंध दर्शवते.

४. हे आदेश आणि संभाषणाची साखळी दर्शवते.

५. हे नवीन कर्मचाऱ्यांना परिचित करण्यात आणि त्यांना प्रशिक्षण देण्यात मदत करते.

६. हे संघटनात्मक संघर्षाच्या बाबतीत एक सोपा संदर्भ प्रदान करते.

७. विद्यमान संघटनात्मक रचनेतील कमकुवतपणा शोधून काढल्यानंतर ते संघटनात्मक बदलांचे नियोजन करण्यासाठी एक आधार प्रदान करते.

८. हे संस्थेबद्दल लांबलचक वर्णन करण्याऐवजी एका दृष्टीक्षेपात कल्पना करण्यास सक्षम करते.

९. कामे (प्रक्रियां)मध्ये काही एकाच वेळी घडणाऱ्या किंवा नकली (पुनर्नोंदित) आहेत का ते दर्शविते आणि अशा प्रकारे प्रक्रियांची पुनर्नोंदणी दूर करण्यासाठी सुधारात्मक कारवाई केली जाऊ शकते.

१०. हे बाहेरील लोकांना एका दृष्टीक्षेपात बरीच माहिती प्रदान करते.

४.३.४ तक्त्याची मर्यादा (LIMITATIONS OF A CHART) :

१. तक्ता दर्शवितो की कोणावर कोणाचा अधिकार आहे, परंतु तो त्या अधिकाराची व्याप्ती दर्शवत नाही.

२. हे नोकरीचे पद दाखवते परंतु प्रत्येक व्यक्तीकडून अपेक्षित असलेल्या कर्तव्यांचा तपशील देत नाही.

३. हे इतर गट आणि व्यक्तींशी संबंध दर्शवत नाही जे एखाद्या विशिष्ट व्यवस्थापकास थेट अहवाल देत नाहीत.

४. तक्ता संस्थेचे संपूर्ण चित्र प्रकट करत नाही, विशेषत: मोठ्या संस्थेचे.

५. हे संस्थेमधील विद्यमान अनौपचारिक संबंध दर्शवू शकत नाही.

६. तक्ता श्रेष्ठत्व आणि कनिष्ठतेच्या भावना विकसित करू शकतो ज्यामुळे संघ कार्यासाठी समस्या निर्माण होऊ शकते.

७. तक्ता ज्यावेळेस काढला होता त्यावेळची संघटना संरचना दर्शवते. तक्ता अद्ययावत ठेवण्यासाठी प्रयत्न न केल्यास, एखाद्या संस्थेमध्ये बदल होत असताना तो कालबाह्य होतो.

८. गतिमान (चलनशील) व्यवस्थापन नसेल तर तक्ता संस्थेला अलावाचीकपणा देतो कारण प्रत्येक व्यक्ती त्याच्या पदानुक्रम केलेल्या क्षेत्रांमध्ये राहणे पसंत करते.

४.३.५ – चांगल्या तक्त्यासाठी आवश्यक बाबी / तत्त्वे (ESSENTIALS / PRINCIPLES OF A GOOD CHART) :

१. तक्त्याने लवचिकतेला परवानगी दिली पाहिजे. जेव्हा जेव्हा संस्थेत बदल होतात तेव्हा अशा बदलांना परवानगी दिली पाहिजे.

२. उच्च व्यवस्थापनापासून त्यानंतरच्या स्तरापर्यंत अधिकाराचा स्पष्ट प्रवाह असावा. प्रत्येक स्तर आणि आदेशाची साखळी तक्त्यामध्ये स्पष्टपणे चित्रित केली जावी.

३. तक्त्यामध्ये प्रत्येक सदस्याची स्थिती आणि जबाबदारी स्पष्टपणे दर्शविली पाहिजे जेणेकरून संघर्ष टाळता येईल.

४. संस्थेतील प्रत्येक पद जबाबदार व्यक्तीकडे सोपवले पाहिजे.

५. संस्थेच्या सभासदांना तसेच बाहेरील लोकांसाठी ते एका दृष्टीक्षेपात सुलभ संदर्भ प्रदान केले पाहिजे.

६. यात विविध व्यक्ती आणि गट किंवा विभाग यांच्यातील समन्वयाच्या रेषा स्पष्टपणे दिसल्या पाहिजेत.

७. पदाच्या स्थितीमध्ये कोणतीही पुनर्नोंदणी नसावी.

८. यात संस्थेच्या सदस्यांसाठी बढतीचे मार्ग (पद) स्पष्टपणे दर्शविले पाहिजेत.

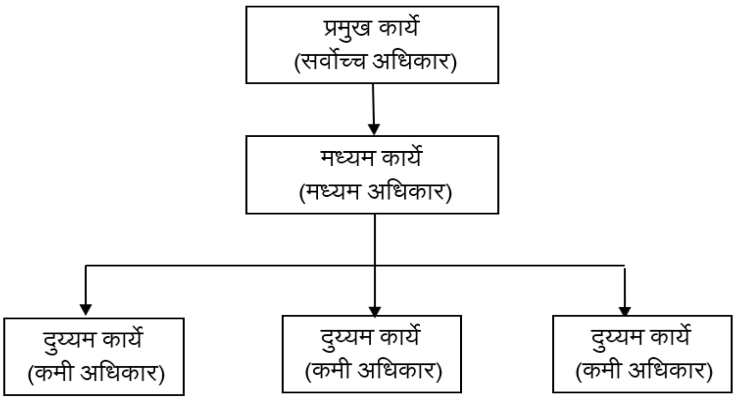
४.३.६ – तक्त्यांचे प्रकार (TYPES OF CHARTS) :

तक्त्यांचे अनेक प्रकार आहेत.

विविध प्रकारचे तक्ते खालीलप्रमाणे आहेत :

१) उभे तक्ते : (वरपासून खालपर्यंत) –

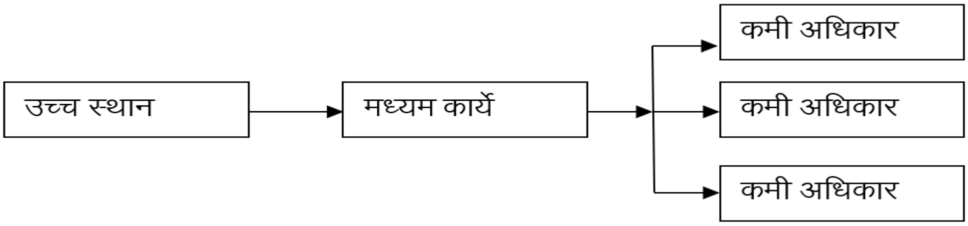
हा तक्त्यांचा सर्वात सामान्य आणि लोकप्रिय प्रकार आहे. जवळजवळ सर्व कंपन्या उभे तक्ते वापरण्यास प्राधान्य देतात. या तक्त्यामध्ये, प्रमुख कार्ये शीर्ष (वरच्या)स्थानी दर्शविली आहेत आणि गौण कार्ये सलग खालच्या स्थानी दर्शविली आहेत. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, सर्वोच्च अधिकार शीर्षस्थानी आहेत, तर गौण अधिकार तळाशी दर्शविला आहे.



तक्ता क्र. ४.१ – उभे तक्ते

२) आडवे तक्ते : (डावीकडून उजवीकडे) –

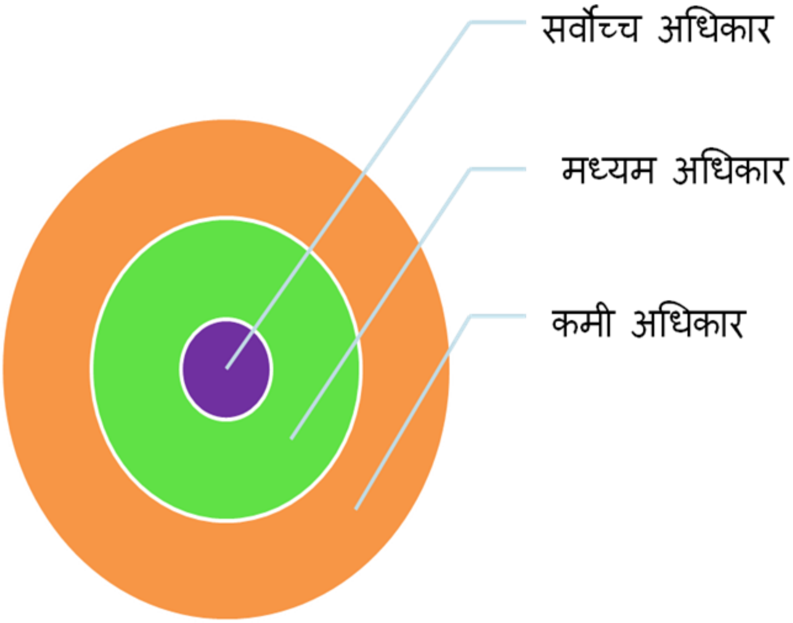
या प्रकारात, उच्च स्थाने डावीकडे दर्शविले जातात आणि कमी अधिकार असलेल्यांना उजवीकडे दर्शविले जाते. या प्रकारचा तक्ता क्वचितच वापरला जातो.



तक्ता क्र. ४.२ – आडवे तक्ते

३) वर्तुळाकार तक्ते : (आतून बाहेर) –

या प्रकारच्या तक्त्यामध्ये, वर्तुळांमध्ये स्थान आणि अधिकार दर्शविला जातो. केंद्रीय (सर्वात आतील) वर्तुळ सर्वोच्च अधिकार दर्शवतात आणि बाह्य वर्तुळे खालच्या स्तरावरील अधिकार दर्शवतात. अधिकाराचा स्तर जितका जास्त असेल तितका तो केंद्राच्या जवळ असेल आणि अधिकाराचे स्तर जितका कमी असेल तितका तो केंद्रापासून दूर असेल.



तक्ता क्र. ४.३ – वर्तुळाकार तक्ते

४) विभागीय तक्ते:

हे पूरक तक्ते म्हणूनही ओळखले जातात. ते विभागातील पदे, अधिकार आणि जबाबदारीचे तपशील देऊन विशिष्ट विभागाची रचना दर्शवतात. उदाहरणार्थ, विपणन विभागाचा स्वतःचा वेगळा तक्ता असू शकतो.

५) सर्वांगीण (सर्वसमावेशक) तक्ते:

हा संस्थेचा सर्वांगीण तक्ता असतो. तो संस्थेची संपूर्ण रचना दर्शवतो - गट, विभाग, शाखा, इ. आणि त्याच्या प्रमुख घटकांचे एकूण संबंध दर्शवतो.

६) सर्व नोकरवर्गाचे (कार्मिक) तक्ते :

हे पद धारकांच्या नावांसह नोकरीच्या पदव्या दर्शविते.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) रिकाम्या जागा भरा :

१. अधिकार हे अधीनस्थ आदेशाचे कायदेशीर --------- आहे.

२. नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षे)चे प्रकार आहेत: -------------- आणि ---------

ब) टीपा लिहा :

१. अधिकाराची उदाहरणे.

२. जबाबदारीची उदाहरणे.

क) व्याख्या लिहा :

१. नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा).

२. संघटनात्मक पदानुक्रम.

ड) स्पष्ट करा :

१. अधिकार, जबाबदारी आणि उतर्दायीत्व यांतील फरक.

२. नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)चे महत्त्व.

इ) थोडक्यात उत्तरे द्या :

१. अधिकाराच्या यशस्वी अंमलबजावणीवर परिणाम करणारे घटक

२. तक्त्यांचे प्रकार.

४.४ अधिकार प्रदान आणि त्याचे विकेंद्रीकरण (DELEGATION OF AUTHORITY AND DECENTRALIZATION)

४.४.१ – अधिकार प्रदान (DELEGATION) :

अधिकार प्रदान (सुपूर्त करणे / नियुक्त करणे / सोपविणे) ही एक प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे वरिष्ठ त्याच्या कनिष्ठांना (अधीनस्थांना) औपचारिक अधिकार हस्तांतरित करतो. हे उच्च अधिकाऱ्यांकडून खालच्या अधिकाऱ्यांकडे अधिकाराचे हस्तांतरण (प्रदान) आहे.

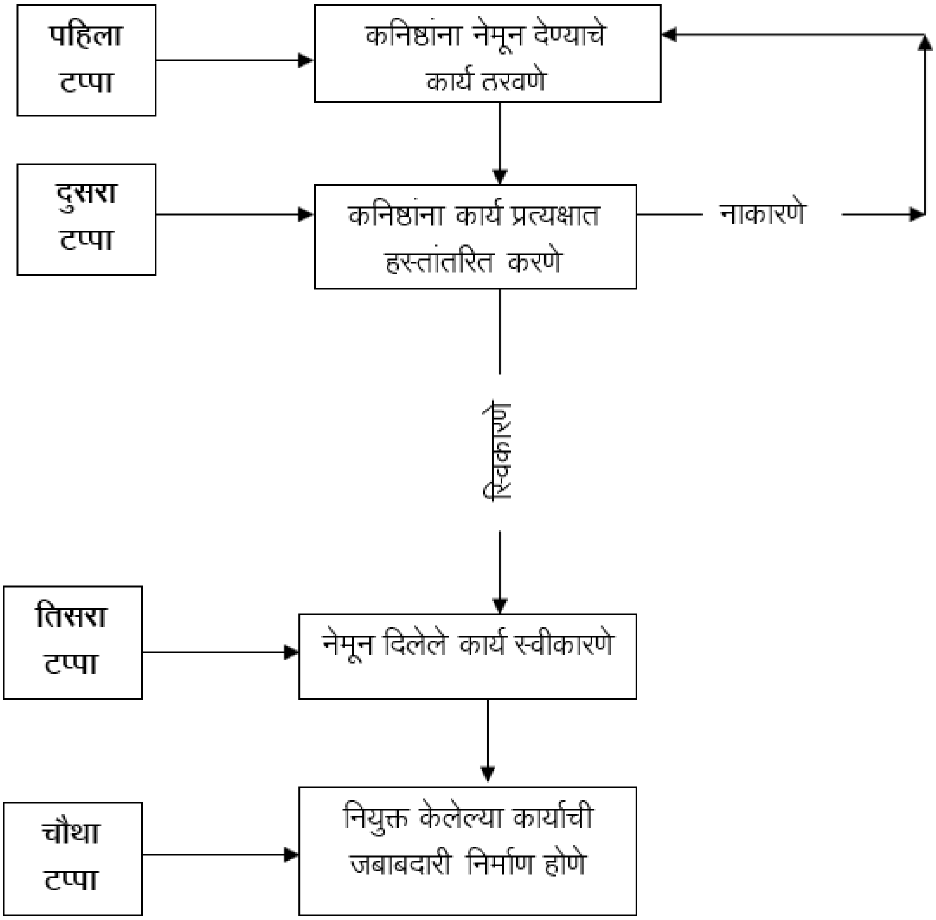
अ) व्याख्या:

(१) **जॉन पियर्स आणि रिचर्ड रॉबिन्सन** यांनी अधिकाराच्या प्रदानाची व्याख्या "एक प्रक्रिया ज्याद्वारे व्यवस्थापक त्या नोकऱ्यांसाठी जबाबदारी स्वीकारणाऱ्या अधीनस्थांना कार्ये आणि अधिकार नियुक्त करतो."

(२) **जॉर्ज टेरी** यांच्या मते, "अधिकार प्रदान म्हणजे एका कार्यकारी किंवा संस्थेच्या गटाकडून दुसऱ्याला अधिकार प्रदान करणे."

ब) अधिकार प्रदान करण्याची (सोपविण्याची) प्रक्रिया:

अधिकार प्रदान करण्याची (सोपविण्याची) प्रक्रिया खालीलप्रमाणे स्पष्ट केली आहे:



तक्ता क्र. ४.४ – अधिकार प्रदान करण्याची प्रक्रिया

१. पहिला टप्पा:

येथे वरिष्ठ कनिष्ठांना नेमून देण्याचे (प्रदान करण्याचे) काम ठरवतात.

२. दुसरा टप्पा:

येथे वरिष्ठ कनिष्ठांना काम प्रत्यक्षात हस्तांतरित (नेमून देतात / प्रदान) करतात.

३. तिसरा टप्पा:

या टप्प्यावर नियुक्त केलेले काम कनिष्ठांद्वारे स्वीकारले किंवा नाकारले जाऊ शकते. जर ते स्वीकारले तर प्रक्रिया सुरू राहते. परंतु ते नाकारले गेल्यास वरिष्ठांना ते दुसऱ्याला सोपवून पुन्हा प्रक्रिया सुरू करावी लागते.

४. चौथा टप्पा:

कनिष्ठाने काम स्वीकारले तर नियुक्त केलेल्या कामाची जबाबदारी निर्माण होईल. नेमून दिलेले काम (नोकरी/कार्य) विहित वेळेत व्यवस्थितपणे पूर्ण करणे ही वरिष्ठ आणि कनिष्ठ दोघांची जबाबदारी आहे.

क) अधिकार सोपविण्याचे (सुपूर्द करण्याचे) महत्त्व :

अधिकार सोपविण्याची प्रक्रिया वरिष्ठ आणि कनिष्ठ (अधीनस्थ) दोघांसाठीही महत्त्वाची आहे.

<u>अधिकार सोपविण्याचे महत्त्व खालीलप्रमाणे स्पष्ट केले जाऊ शकते:</u>

(१) वरिष्ठांवरील भार कमी करणे-

अधिकार सोपविल्याने वरिष्ठांचे काम कमी होते. वरिष्ठ हा वाचलेला वेळ महत्त्वाच्या क्षेत्रांवर लक्ष केंद्रित करण्यासाठी वापरू शकतो.

(२) जलद कृती -

अधिकार वरिष्ठ आणि कनिष्ठ (अधीनस्थां)मध्ये सुपूर्द केले जात असल्याने, जलद निर्णय घेतले जातात. यामुळे उच्च कार्यक्षमता आणि चांगले परिणाम मिळतात.

(३) प्रेरणा-

अधिकार सोपविणे हे कनिष्ठ (अधीनस्थां)साठी प्रेरणा म्हणून कार्य करते. कनिष्ठ (अधीनस्थां)ना वरिष्ठांचे अधिकार हाताळण्याची संधी मिळेल.

(४) चांगले संबंध -

अधिकार सुपूर्द केल्याने वरिष्ठ आणि कनिष्ठ (अधीनस्थ) यांच्यातील संबंध चांगले होतात. कनिष्ठ (अधीनस्थां)कडे अधिकार हस्तांतरित केल्यामुळे संघभावना वाढते. याचा परिणाम उच्च उत्पादकतेवर होतो.

(५) प्रशिक्षण आणि विकास सुलभ करते-

कनिष्ठ (अधीनस्थां)ना निर्णय घेण्याची संधी मिळाल्याने त्यांचे कौशल्य वाढते. कनिष्ठ (अधीनस्थ) वरिष्ठांचे अधिकार बजावत असल्याने, त्यांना व्यवस्थापकीय कार्ये शिकण्याची संधी मिळते.

(६) अपव्यय कमी करणे-

अधिकार सोपविल्यामुळे कनिष्ठ (अधिनस्थ) अधिक काळजी, जबाबदारी आणि एकाग्रतेने काम करतात. यामुळे कार्यक्षमता चांगली होते आणि अपव्यय कमी होतो.

(७) कामगिरी मूल्यांकनाचा आधार-

अधिकार सोपविल्यामुळे कनिष्ठ (अधिनस्थां)च्या कार्यक्षमतेचे योग्य मूल्यांकन करण्यास सुलभ होते. अधिकार सुपूर्द केल्यानंतर वरिष्ठ हे कनिष्ठ (अधिनस्थां)च्या क्षमतेचे परीक्षण करून त्याबद्दल त्यांचे मत बनवू शकतात.

(८) विस्तार आणि विविधीकरण-

संस्थेच्या विस्तारासाठी आणि विविधीकरणासाठी अधिकार सुपूर्द करणे आवश्यक आहे. विस्तारित प्रक्रिया /उपक्रमांसाठी अधिकार वरिष्ठ आणि कनिष्ठ (अधीनस्थां)मध्ये सुपूर्द करणे (सोपविणे) आवश्यक आहे.

ड) प्रभावी अधिकार सोपवण्यात येणारे अडथळे :

सर्व प्रकारच्या संस्थांसाठी अधिकार सोपविणे ही अत्यंत महत्त्वाची प्रक्रिया आहे कारण ती अनेक फायदे देते. परंतु प्रत्यक्षात अधिकार सोपवण्यात अनेक अडथळे आहेत. हे अडथळे वरिष्ठ तसेच कनिष्ठ (अधीनस्थ) यांच्याकडून आहेत.

काही अडथळे खालीलप्रमाणे स्पष्ट केले आहेत:

(अ) वरिष्ठांच्या बाजूने अडथळे :

(१) नियुक्त करण्याची इच्छा नाही -

काही व्यवस्थापक अधिकार सोपवण्यास इच्छुक नसतात. त्यांना स्वतःहून कामे करायची असतात.

(२) वर्चस्व गाजवण्याची इच्छा -

काही व्यवस्थापक पूर्ण अधिकार वापरून अधीनस्थांमध्ये वर्चस्व गाजवू इच्छितात. त्यामुळे ते अधिकार (पदभार) द्यायला तयार नसतात.

(३) आत्मविश्वासाचा अभाव –

कधीकधी व्यवस्थापकांना अधीनस्थांवर भरवसा आणि विश्वास नसतो. त्यांना असे वाटते की अधिकार सोपवल्यास, अधीनस्थ चांगली कामगिरी करू शकत नाहीत.

(४) स्पर्धेची भीती -

कधीकधी व्यवस्थापक सक्षम अधीनस्थांना अधिकार सोपवण्यास तयार नसतात. व्यवस्थापकांना अधीनस्थांच्या उत्कृष्टतेबद्दल भीती असू शकते.

(५) दिशादर्शन करण्यास असमर्थता -

अधिकार सोपविल्यानंतर वरिष्ठांकडून अधिष्ठात्यांना योग्य दिशा देणे आवश्यक आहे. परंतु जर व्यवस्थापकांकडे अधीनस्थांना दिशादर्शन करण्याची क्षमता नसेल, तर ते अधिकार सोपवू शकत नाहीत.

(६) नियंत्रण गमावण्याची भीती -

काही व्यवस्थापकांना असे वाटते की, अधिकार सोपवल्यास ते नियंत्रण गमावतील. त्यांना अधीनस्थांवर पूर्ण नियंत्रण हवे असते म्हणून ते अधिकार सोपवत नाहीत.

(आ) अधीनस्थांच्या बाजूने अडथळे :

(१) आत्मविश्वासाचा अभाव –

अनेक वेळा अधीनस्थांना आत्मविश्वास नसतो. यामुळे ते अधिकार स्वीकारण्यास तयार नसतात.

(२) टीकेची भीती -

कधीकधी अधीनस्थांना इतरांच्या टीकेची भीती असते. अधिकार स्वीकारले तर इतर त्यांच्यावर टीका करतील असे त्यांना वाटते.

(३) उघड होण्याची भीती -

गैरव्यवहारात गुंतलेले अधीनस्थ अधिकारी अधिकार स्वीकारत नाहीत. कारण ते उघडकीस येण्याची भीती असते.

(४) माहितीची कमतरता-

काही प्रकरणांमध्ये अधीनस्थ अधिकार स्वीकारण्यास तयार नसतात कारण त्यांना कल्पना असू शकते की त्यांना नियुक्त (सुपूर्त) केलेले काम पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक असलेली पुरेशी माहिती मिळणार नाही.

(५) प्रोत्साहनाचा अभाव –

जर व्यवस्थापकांनी कनिष्ठ (अधिनास्थां)ना योग्य प्रोत्साहन दिले नाही तर कनिष्ठ (अधीनस्थ) अधिकार (पदभार) स्वीकारण्यास तयार नसतात.

(६) वरिष्ठांचा अवाजवी हस्तक्षेप-

अधीनस्थांच्या कामात अवाजवी ढवळाढवळ करण्याची वरिष्ठांची प्रवृत्ती असेल, तर अधीनस्थांना ते आवडणार नाही. यामुळे नियुक्त (सुपूर्त) केलेले अधिकार नाकारले जातील.

४.४.२ विकेंद्रीकरण (DECENTRALIZATION) :

अ) अर्थ :

विकेंद्रीकरण म्हणजे संस्थेच्या संरचनेत निर्णय घेण्याचे अधिकार विखुरण्याची प्रवृत्ती. विकेंद्रीकरणामध्ये फक्त वरच्या स्तरावर व्यापक अधिकार आरक्षित असतात आणि नियमानुसार अधिकार खालच्या स्तरावर सोपवले जातात. प्रत्येक संस्थेमध्ये केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण यांच्यात योग्य संतुलन असणे आवश्यक आहे. कोणतीही संस्था पूर्णपणे केंद्रीकृत किंवा विकेंद्रित असू शकत नाही.

ब) व्याख्या:

(१) **हेन्री फेओल** यांच्या मते, "कनिष्ठ (अधिनस्थ) व्यक्तीच्या भूमिकेचे महत्त्व वाढवणारी प्रत्येक गोष्ट विकेंद्रीकरण आहे, ते कमी करणारी प्रत्येक गोष्ट म्हणजे केंद्रीकरण आहे."

(२) **लुईस ऍलन**च्या शब्दात, "विकेंद्रीकरण म्हणजे केवळ मध्यवर्ती बिंदूवर वापरता येणारे अधिकार वगळता सर्व अधिकार सर्वात खालच्या स्तरावर सोपविण्याचा पद्धतशीर प्रयत्न."

क) विकेंद्रीकरणावर परिणाम करणारे घटक:

(१) निर्णयाची किंमत आणि महत्त्व-

जर घेतले जाणारे निर्णय महागडे आणि महत्त्वपूर्ण स्वरूपाचे असतील तर विकेंद्रीकरण कमी आणि केंद्रीकरण अधिक होईल.

(२) व्यवस्थापकांची उपलब्धता-

संस्थेमध्ये सक्षम व्यवस्थापकांची संख्या पुरेशी उपलब्ध असेल तर विकेंद्रीकरण अधिक होईल.

(३) एकरूपतेची इच्छा -

व्यवस्थापनाला सर्व स्तरांवर घेतलेल्या सर्व निर्णयांमध्ये एकसमानता हवी असेल तर विकेंद्रीकरणाचे प्रमाण कमी असेल.

(४) व्यवस्थापन तत्वज्ञान-

जर व्यवस्थापन व्यावसायिक दृष्टिकोनाचे अनुसरण करत असेल तर ते अधिक विकेंद्रीकरण करतील. व्यापक मनाचे व्यवस्थापन अधीनस्थांना निर्णय घेण्यात सहभागी होण्याची संधी देतात.

(५) नियंत्रण तंत्र-

संस्थेमध्ये योग्य नियंत्रण प्रणाली लागू केल्यास विकेंद्रीकरणाचे प्रमाण अधिक असेल. कोणतेही चांगले नियंत्रण तंत्र उपलब्ध नसल्यास व्यवस्थापक अधिकार प्रदान करू शकणार नाहीत.

(६) संस्थेचा आकार-

सामान्यत: मोठ्या संस्थेमध्ये लहान संस्थेच्या तुलनेत अधिक प्रमाणात विकेंद्रीकरण असते.

(७) विकेंद्रित कामगिरी-

विकेंद्रित कामगिरी म्हणजे कंपनीचे कामकाज विविध शाखांद्वारे चालते. या प्रकरणात अधिक विकेंद्रीकरण होईल.

(८) बाह्य घटक -

बाह्य पर्यावरणीय घटक जसे की सरकारी धोरणे, परवाना इ. विकेंद्रीकरणाच्या प्रमाणावर परिणाम करतात.

ड) विकेंद्रीकरणाचे महत्त्व:

(१) उच्च व्यवस्थापनावर कमी ओझे-

विकेंद्रीकरणामुळे उच्च व्यवस्थापनाचे काम कमी होते. उच्च स्तरीय व्यवस्थापक महत्वाच्या क्षेत्रांवर लक्ष केंद्रित करण्यासाठी हा वाचलेला वेळ वापरू शकतात.

(२) जलद कृती -

अधिकार सर्व स्तरांमध्ये सुपूर्त केले जात असल्याने जलद निर्णय घेतले जातात. यामुळे उच्च कार्यक्षमता आणि चांगले परिणाम मिळतात.

(३) प्रेरणा-

विकेंद्रीकरण खालच्या आणि मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापकांसाठी प्रेरणा म्हणून कार्य करते. खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापकांना अधिकार हाताळण्याची आणि निर्णय घेण्याची संधी मिळते.

(४) प्रशिक्षण आणि विकास सुलभ करते-

खालच्या आणि मध्यम स्तरावरील अधिकाऱ्यांना निर्णय घेण्याची संधी मिळाल्याने त्यांचे कौशल्य वाढते. त्यांना व्यवस्थापकीय कार्ये शिकण्याची संधी मिळते. अशा प्रकारे विकेंद्रीकरण खालच्या आणि मध्यम स्तरावरील अधिकाऱ्यांचे प्रशिक्षण आणि विकास सुलभ करते.

(५) अपव्यय कमी करणे-

विकेंद्रीकरणामुळे खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापक अधिक काळजी, जबाबदारी आणि एकाग्रतेने काम करतात. यामुळे कार्यक्षमता जास्त होते आणि अपव्यय कमी होतो.

(६) विस्तार आणि विविधीकरण-

संस्थेच्या विस्तारासाठी आणि विविधीकरणासाठी विकेंद्रीकरण आवश्यक आहे. विस्तारित उपक्रमांसाठी व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांमध्ये अधिकार सुपूर्त करणे आवश्यक आहे.

(७) विशेषीकरण-

विकेंद्रीकरण कामाच्या विभाजनाच्या तत्त्वाचे पालन करते. सर्व स्तरांमध्ये कामाचे वाटप केले जाते. उच्च स्तरीय व्यवस्थापन केवळ महत्त्वाच्या क्षेत्रांवर लक्ष केंद्रित करते तर इतर नियमित कामाचा निर्णय घेतात.

(८) उत्तम नियंत्रण-

अधिक प्रमाणात विकेंद्रीकरणामुळे नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) प्रभावी होते. यामुळे सर्व स्तरांवरील कामगिरीचे उत्तम पर्यवेक्षण आणि नियंत्रण होते.

४.५ आभासी संस्थेचा उदय (EMERGENCE OF VIRTUAL ORGANIZATION)

४.५.१ परिचय (INTRODUCTION) :

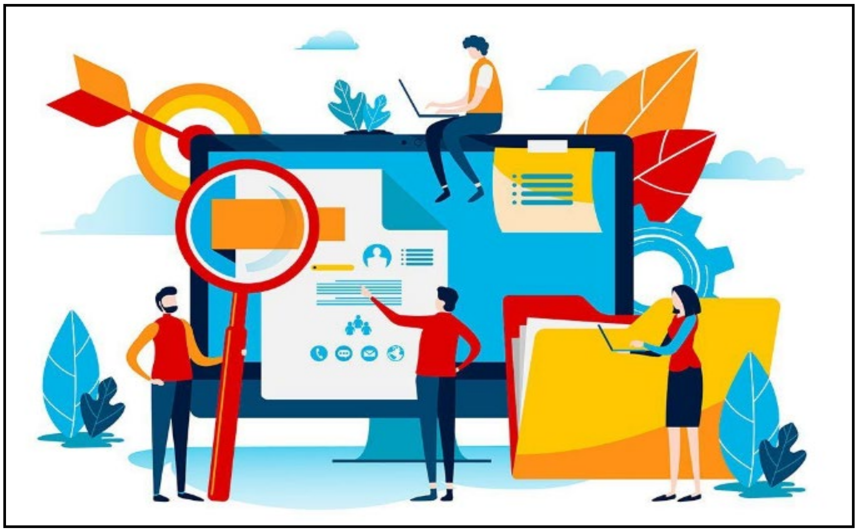
आभासी संस्थेला संस्थांचे लवचिक जाळे म्हणून संबोधले जाते जे ज्ञान आणि कौशल्ये वाटण्यासाठी संगणकीय तंत्रज्ञानाद्वारे जोडलेले असते. हे इलेक्ट्रॉनिक जाळे संघटनात्मक आणि भौगोलिक सीमांच्या पलीकडे जाते.

आभासी संस्था इंटरनेट, फोन आणि ई-मेल वापरून त्यांचे कार्य करण्यासाठी एकत्रित गुंफलेल्या जाळ्यामध्ये अस्तित्वात असते. उदा. ICT (माहिती आणि दळणवळण तंत्रज्ञान) साधने, वितरीत कार्य वातावरणात संसाधने टिकवून ठेवण्यासाठी, देखरेखीसाठी आणि सक्षम करण्यासाठी वापरली जातात, कारण त्यांचा आधार किंवा भौगोलिक स्थान नाही.

आभासी संस्थेमध्ये, संस्थेचा गाभा लहान असू शकतो परंतु तरीही कंपनी जागतिक स्तरावर कार्य करू शकते; तो अगदी त्याच्या विशिष्ट छोट्या बाजारातील प्रतिनिधी असू शकते. जरी कोणीही मोठ्या प्रमाणात विकत नसले तरी, अशी अनेक विशिष्ट उत्पादने आहेत जी अत्यंत नाविन्यपूर्ण बनविली जातात जी एकत्रितपणे महत्त्वपूर्ण नफा कमावतात आणि संस्थेला यश मिळवून देतात.

आभासी संघटना ही दोन किंवा अधिक संस्थांमधील तात्पुरती युती देखील असू शकते जी विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी एकत्र येतात. आभासी संस्थेतील सहभागी एकमेकांवर अवलंबून असतात; त्याच्या पुरवठादारांसह ऊर्ध्वप्रवाह (अपस्ट्रीम) आणि त्याच्या ग्राहकांसह निम्नप्रवाह (डाउनस्ट्रीम) द्वारे जवळून जोडलेले असतात. ह्याचे सहभागीं दररोज वेगवेगळे असू शकतात.

ज्या उद्दिष्टासाठी प्रकल्पाची स्थापना केली गेली ते लक्ष्य गाठल्यावर प्रकल्प संघटना संपुष्टात येते. जोपर्यंत ग्राहकांची मागणी अस्तित्वात आहे तोपर्यंत ते कार्यरत राहू शकते.



<u>आकृती क्र. ४.१ – आभासी संस्थांचे प्रातिनिधिक चित्र</u> *<u>(स्रोत : पिन्तरेस्ट)</u>*

४.५.२ व्याख्या (DEFINITION) :

आभासी संस्था म्हणजे तात्पुरत्या किंवा कायमस्वरूपी संग्रहाद्वारे वैशिष्ट्यीकृत नवीन संस्थात्मक स्वरूप.

आभासी संस्थेची व्याख्या अशी केली जाते, जी उत्पादन प्रक्रिया पूर्ण करण्यासाठी इलेक्ट्रॉनिक जोडणीवर अवलंबून असते. हे कायमस्वरूपी किंवा तात्पुरते स्वरूपाचे असू शकते आणि त्यात गट, विविध ठिकाणी विखुरलेल्या व्यक्ती, संपूर्ण संस्था किंवा संस्थात्मक शाखा (विभाग) यांचा समावेश असू शकतो. सोप्या भाषेत, आभासी संस्था म्हणजे इलेक्ट्रॉनिक असलेल्या आणि ज्याचे भौतिक अस्तित्व नाही अशा कंपनीला संबोधले जाते.

हे स्वतंत्र स्वरूपाच्या दोन किंवा अधिक कायदेशीर संस्थांमधील युती म्हणून अनौपचारिकपणे तयार केले जाते.

४.५.३ आभासी संस्थेची वैशिष्ट्ये (CHARACTERISTICS OF VIRTUAL ORGANIZATION) :

<u>आभासी ऑर्गनायझेशनची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

(१) वेगळी संस्था नाही-

सहभागी संस्थांना पारंपारिक संघटनेसारखे स्पष्ट नियम नाहीत. त्यात ना केंद्रीय कार्यालय आहे ना संघटनात्मक तक्ता.

(२) परस्परावलंबन-

आभासी संस्था मुख्यतः एकमेकांवर अवलंबून असतात ज्यामुळे सहयोगाने उत्पादन वितरित करणे शक्य होते. सर्व युती भागीदार संस्थेच्या योग्य विकासासाठी एकत्रित कार्य पद्धती वापरतात.

(३) तात्पुरते स्वरूप-

आभासी संस्था साधारणपणे तात्पुरत्या स्वरूपाची असते आणि इच्छित उद्दिष्टे साध्य झाल्यावर ती संपुष्टात येते.

(४) माहिती आणि संप्रेषण तंत्रज्ञानाच्या भूमिकेचे महत्त्व (ICT)-

आभासी संस्था मुख्यत्वे संस्थेच्या माहिती जाळ्याच्या विकासासाठी आणि विविधीकरणासाठी ICT वर अवलंबून असते. भौगोलिक सीमापार जाणे (पसरणे) सोपे होते कारण जगभरातील संप्रेषण काही सेकंदात पसरले जाते. हे स्टार्ट-अप कंपन्यांना त्यांचे काम संकलित करण्यासाठी सुरवातीपासून एकत्र जोडण्यासाठी व्यासपीठ प्रदान करते.

<u>आकृती क्र. ४.२ – आभासी संस्थांमध्ये माहिती आणि संप्रेषण तंत्रज्ञानाची भूमिका</u>

<u>(स्रोत : कोन्ग्रीलेट)</u>

(५) सहभागी बदलणे -

या प्रकारच्या संस्थेतील सहभागी दिवसेंदिवस बदलू शकतात. एखाद्या दिवशी आभासी संघटना ही इतर जाळ्यांना घेऊन आभासी संस्था तयार करणाऱ्या जाळ्याचा भाग असू शकते; तर कधी अशी संघटना इतर संस्थांची मिळून बनलेली असू शकते.

(६) उत्कृष्टता -

प्रत्येक भागीदार आभासी संस्थेमध्ये आपली सह-योग्यता आणि कौशल्ये आणतो परिणामी संयुक्त प्रयत्नांमुळे संस्थेच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते. आभासी संस्था सक्षम वैशिष्ट्य आणि प्रक्रियेसह जागतिक दर्जाचे उत्पादन किंवा सेवा मिळवून विशिष्ट प्रकल्प किंवा उत्पादनामध्ये उत्कृष्ट कामगिरी प्रदान करू शकते.

(७) विश्वास आणि आदर -

परस्पर विश्वास आणि एकमेकांचा आदर आभासी संस्थेच्या विकासात महत्त्वाची भूमिका बजावतात. आभासी संस्थेचा विस्तार, दिशाबदल आणि बदल हे मुख्यत्वे सदस्यांच्या एकमेकांवरील विश्वासावर अवलंबून असतात.

<u>४.५.४ – आभासी संस्थांचे प्रकार (TYPES OF VIRTUAL ORGANIZATION) :</u>

(१) दूरसंचारक-

या प्रकारची आभासी संस्था घरून काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना कामावर ठेवतात आणि वैयक्तिक संगणकाद्वारे आणि हेडफोन आणि मायक्रोफोन वापरून त्यांच्या कामाच्या ठिकाणी संवाद साधतात.

(२) पूर्णपणे आभासी-

या प्रकारच्या आभासी संस्था किरकोळ विक्रेते, वितरक, पुरवठादार आणि ग्राहक यांच्या जाळ्याशी जोडलेल्या असतात.

(३) बाह्यस्रोताने (आउटसोर्सिंग)ने कर्मचारी नियुक्ती-

या प्रकारच्या कंपन्या जवळजवळ सर्व किंवा मुख्य क्षमतांचा महत्त्वपूर्ण भाग (कामे) बाह्यस्रोत करतात. आभासी संस्था, ज्या एखाद दुसऱ्या मुख्य क्षमता, ज्यात ती उत्कृष्ट (तज्ञ / कुशल / प्रवीण) आहे, अशी कामे (क्षमता) स्वत:कडे ठेवते आणि उर्वरित कामावर बाहेरचे कर्मचारी घेते. बाह्यस्रोताच्या क्षेत्रांमध्ये सामान्यतः माहिती प्रणाली, उत्पादन, वित्त, अभियांत्रिकी, इत्यादींचा समावेश होतो.

४.५.५ आभासी संस्थांचे फायदे (MERITS OF VIRTUAL ORGANIZATION) :

आभासी संस्थांची लोकप्रियता अनेक कारणांमुळे वाढत आहे. हे नियोक्त्यांना (कामावर ठेवणाऱ्याना / संस्था) तसेच कर्मचाऱ्यांसाठी फायदेशीर असल्याचे सिद्ध होत आहे.

<u>आभासी संस्था खालील लक्षणीय फायदे देतात:</u>

(१) संस्थेसाठी कमी अतिरिक्त / वरचे (ओव्हरहेड) खर्च-

आभासी संस्थांना संबंधित सेवांसाठी (उदा., संगणक, कार्यालयासाठी जागा, देखभाल खर्च, आभासी आणि अंतर्गत कर्मचाऱ्यांमधील संवाद, बक्षिसे, इ.) कार्यात्मक खर्चात लक्षणीय घट येते. दूरस्थ कामाच्या मांडणी (रिमोट वर्क सेटअप) वर बदली (स्विच) करून, संस्था हे खर्च मोठ्या प्रमाणात कमी करू शकते.

उदाहरणार्थ, कंपनीला यापुढे गॅस, वीज, पाणी आणि वातावरण गरम करणारी यंत्रे (हीटिंग) आणि वातानुकुलीत यंत्रे (कूलिंग) सुविधा, कामाच्या वेळेत अन्न आणि कॅफेटेरियाचा खर्च, नियमित साफसफाई सेवा, स्थावर मालमत्ता (रिअल इस्टेट) कर (लागू असल्यास), PPE (वैयक्तिक संरक्षणात्मक उपकरणे) प्रदान करणे यासारख्या उपयुक्तता आणि सुविधांची आवश्यकता नाही. कर्मचाऱ्यांसाठी कार्यालय सुरक्षित करण्यासाठी स्वच्छता पुरवठा किंवा अगदी कामाच्या ठिकाणी मांडणी बदलणे.

ग्लोबल वर्कप्लेस ॲनालिटिक्सनुसार, नियोक्ते दरवर्षी प्रति अर्धे आभासी कर्मचारी वापरून जवळपास ११,००० डॉलर वाचवू शकतात.

या सर्वांमुळे संस्था म्हणून आणि व्यक्ती म्हणूनही कार्बन उत्सर्जन कमी होण्यास हातभार लागतो.

(२) कर्मचाऱ्यांच्या खर्चात बचत-

कर्मचारी देखील लक्षणीय बचत अनुभवू शकतात. ग्लोबल वर्कप्लेस ॲनालिटिक्स सर्वेक्षणात असे दिसून आले आहे की दूरस्थ कर्मचारी दर वर्षी ६०० डॉलर ते ६,००० डॉलरच्या दरम्यान खर्च कमी करून काही प्रमाणात बचत करू शकतात जसे की प्रवास खर्च, इ.

(३) कर्मचाऱ्यांच्या समाधानात सुधारणा-

जेव्हा कर्मचारी घरून काम करण्यास सक्षम असतात तेव्हा ते अधिक आनंदी असतात. त्यांच्यापैकी अनेकांनी नोंदवले आहे की त्यांच्यात तणावाची पातळी कमी आहे. अभ्यासात असेही दिसून आले आहे की दूरस्थ कामाकडे वळल्याने कर्मचाऱ्यांमध्ये कमी गैरहजेरी आणि उच्च मनोबल होते.

(४) कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत सुधारणा-

दूरस्थ कर्मचाऱ्यांना कार्यालयाशी कमी संवादाशिवाय किंवा कमी वेळेत अधिक कामे पूर्ण करता येतात.

(५) कर्मचाऱ्यांच्या उत्पादकतेत सुधारणा-

कर्मचाऱ्यांना अधिक उत्पादनक्षम वाटते आणि त्यांना घरामध्ये कमी विचलित होण्याची प्रवृत्ती असते. परिणामी, ते कोणत्याही कार्याकडे त्यांचे संपूर्ण लक्ष देण्यास सक्षम असतात आणि ऑफिसमधील तुलनेत अधिक काम करू शकतात.

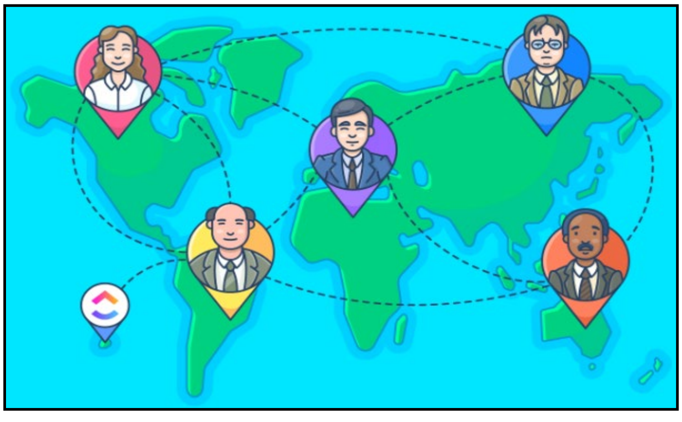
आभासी संस्थांचे सदस्य हातातील कामावर जास्त लक्ष केंद्रित करतात. खुपदा, आभासी संस्था विस्तृत (रुंद) संघटना (संस्था) संरचनेला समर्थन देते. सदस्यांना अनावश्यक नोकरशाहीला सामोरे जावे लागत नाही ज्यामुळे निर्णय घेण्याची गती कमी होते. हे उत्पादकता वाढवते ज्यामुळे जास्त नफा मिळतो.

(६) सुधारित दर्जा आणि वाढीची संभाव्यता –

ऑफिस खर्चाव्यतिरिक्त, पुरवठ्यातील कमी गुंतवणुकीमुळे कंपन्या भांडवल मुक्त करतात आणि त्यांचा दर्जा आणि वाढीची क्षमता सुधारण्यासाठी त्यांचा वापर करतात.

(७) मोठा जागतिक बौद्धिक साठा (ग्लोबल टॅलेंट पूल)-

पारंपारिक संघांना बहुधा बुद्धिवान कर्मचाऱ्यांची भरती करण्यासाठी स्थानिक प्रतिभेवर अवलंबून रहावे लागते, परंतु आभासी संस्था विविध पार्श्वभूमी, कौशल्य संच आणि ज्ञानाचा पाया असलेल्या उमेदवारांना एका विशिष्ट भौगोलिक स्थानावर किंवा मूळ देशापर्यंत मर्यादित न ठेवता वापरू शकते.



आकृती क्र. ४.३ – आभासी संस्थांचा फायदा – मोठ्या जागतिक बौद्धिक साठ्याचा वापर (स्रोत : क्लिकअप)

यामुळे एखाद्या प्रकल्पावर काम करण्यासाठी जगभरातील तज्ञ आणि विशेषज्ञ एकत्र येतात.

वाढीव ज्ञानाची देवाणघेवाण आणि अतीव नाविन्य असे घडते कारण संस्थेचे मानवी भांडवल जागतिक आणि स्थानिक बाजारपेठेबद्दल तसेच सर्वोत्तम व्यवसाय पद्धतींबद्दलची त्यांची जाण (माहिती) एकमेकांत वाटते.

आभासी संस्था व्यवसायांना त्यांच्या संभाव्य श्रम बाजाराचा विस्तार करण्याची परवानगी देतात ज्यामुळे त्यांना त्यांच्या भौतिक स्थानांची पर्वा न करता सर्वोत्तम लोकांना नियुक्त करण्यास आणि त्यांना सांभाळून ठेवण्यात सक्षम करतात.

(८) कर्मचारी बाळगण्यात (टिकवून ठेवण्यात) सुधारणा-

जे कर्मचारी त्यांच्या कामात अधिक आनंदी असतात, ते त्यांच्या कामाला (नोकरीला) चिकटून राहण्याची शक्यता असते. चढाओढीच्या पगारासह, दूरस्थ कामगार त्यांच्या नोकऱ्या सोडण्याची शक्यता कमी असते. कर्मचाऱ्यांच्या पुनर्नियुक्तीचे प्रमाण कमी होते परिणामी कर्मचाऱ्यांची कामाच्या अभावी नोकरीतून काढून टाकण्याची शक्यता कमी होते.

आभासी कामाच्या ठिकाणी, नियोक्त्यांना स्थलांतराच्या खर्चाची काळजी करण्याची गरज नाही. विद्यमान कर्मचाऱ्याला दुसऱ्या ठिकाणी किंवा वेगळ्या प्रकल्पावर हलवावे लागल्यास, तो जराही काम चुकवल्याशिवाय कंपनीसोबत काम करत राहू शकतो. परिणामी, कंपन्या मौल्यवान कर्मचारी बाळगू शकतात आणि प्रत्येक वेळी कर्मचारी स्थलांतरित झाल्यावर बदली कर्मचाऱ्याची नियुक्ती करण्यासाठी त्रास करण्याची गरज नाही.

(९) नवीन बाजारपेठांमध्ये प्रवेश-

नवीन बाजारपेठांमध्ये शिरकाव करण्यासाठी दूरस्थपणे कामावर घेणे व्यवसायांना सुलभ करते. हे विशेषतः विक्री संघांच्या बाबतीत उपयुक्त आहे, जे नवीन ग्राहकांपर्यंत पोहोचण्यास सक्षम असतात जे संस्थेपासून दूर गेलेले असतात.

(१०) परवडणारे

आभासी संस्थांसह व्यवसाय त्यांना आवश्यक असलेल्या अशा करून घेण्याच्या कामासाठीच पैसे देतात. ते मोठ्या पायाभूत सुविधा आणि समर्थनासाठी व्यावसायिक फी असलेल्या व्यावसायिक सल्लागार आणि योग्य उमेदवार शोधून देणाऱ्यांना देण्यासाठीच्या खर्चात कमालीची कपात करतात. हे प्रवास, लॉगिन करणे आणि बंद यंत्रे (उदा. संगणक) चालू करण्याच्या साठी खर्च न करता बाहेरील तज्ञांचा वापर करतात.

(११) परिस्थिती / गरजे प्रमाणे बदलू शकणाऱ्या गोष्टींसाठी पाठींबा

कंपन्या त्यांच्या गरजेनुसार करून घेण्याच्या कामाच्या सेवेचा काळ ठरवू शकतात.

(१२) सेवांचा संपूर्ण संच

आभासी संस्था विविध भौगोलिक प्रदेशांमध्ये एकाधिक विषयांमध्ये प्रवेश करते.

(१३) निरोगी काम आणि जीवन यांचे संतुलन

दूरस्थ कामामुळे, कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या प्रियजनांसाठी अधिक वेळ असतो आणि कमी तणावाचा अनुभव येतो. दूरस्थ कर्मचारी प्रवासाचा वेळ वाचवतात आणि ते त्यांच्या इच्छेनुसार घालवतात आणि सकाळ आणि संध्याकाळच्या प्रवासाद्वारे येणारा मोठा तणाव दूर करू शकतात.

दूरसंचार (रिमोट वर्किंग) अपंग लोकांसाठी आणि मानसिक आरोग्याच्या समस्यांसाठी देखील न्याय्य ठरते. या लोकांकडे सामान्यत: आवश्यक स्वत: ची काळजी घेऊन, त्यांना कामाच्या दरम्यान यशस्वी होण्यात मदत करण्यासाठी घरी कार्यालयासारखी व्यवस्था केलेली असते.

कर्मचारी वैयक्तिक आणि व्यावसायिक जीवन दोन्ही संतुलितपणे जगू शकतात. हे सर्व घटक कर्मचाऱ्यांच्या जीवनाची गुणवत्ता आणि त्यांचे काम आणि जीवन यांचे संतुलन लक्षणीयरीत्या सुधारतात.

(१४) नवीन संधी

आभासी संस्थांनी अशा लोकांसाठी नवीन संधी निर्माण केल्या आहेत जे कमी फिरतात आणि एकतर कौटुंबिक गरजा किंवा शारीरिक आव्हानामुळे स्थलांतर करण्यास संकोच करतात. कोणतेही कार्य ज्यासाठी एखाद्या व्यक्तीच्या शारीरिक उपस्थितीची आवश्यकता नसते आणि ज्याला दळणवळणाच्या तंत्रज्ञानाद्वारे समर्थित केले जाऊ शकते ते अनेक पात्र उमेदवारांना संधी प्रदान करते.

(१) कर्मचाऱ्यांसाठी कामाचे लवचिक वेळापत्रक

दूरस्थ काम कामाच्या लवचिक वेळापत्रकाशी देखील जोडले जाऊ शकते, जे कर्मचाऱ्यांना संपूर्ण दिवस सुट्टी न घेता डॉक्टरांच्या भेटी, कौटुंबिक कार्ये इत्यादीसारखी महत्त्वाची वैयक्तिक कार्ये करत असताना देखील काम करू देते. त्यांच्यासाठी सर्वोत्तम वेळ असेल तेव्हा ते काम सुरू करू शकतात, नियमित ब्रेक घेऊ शकतात आणि त्यांचे स्वतःचे वेळापत्रक तयार करू शकतात जे उत्पादन सुधारण्यात मदत करू शकतात. काही कर्मचारी अनेक संस्थांच्या अनेक प्रकल्पांवर काम करू शकतात किंवा एकाच वेळी मुक्तपणे (फ्रीलांसिंग) काम करू शकतात.

<u>आकृती क्र. ४.४ – आभासी संस्थांचा फायदा – कर्मचाऱ्यांसाठी कामाचे लवचिक वेळापत्रक (स्रोत : नेक्स्टिवा)</u>

सदस्य एकमेकांच्या वाजवी सान्निध्यात असले किंवा नसले तरीही आभासी संस्था आयोजित केल्या जाऊ शकतात. कर्मचारी अनेक तसेच एकाचवेळी काम करणाऱ्या संघांना नियुक्त केले जाऊ शकतात.

आभासी संस्थांचे सदस्यत्व लोकांना एका प्रकल्पातून दुसऱ्या प्रकल्पात जाण्याची परवानगी देते.

(२) बाजारासाठी वेगवान (कमी वेळेची गरज)

जेव्हा जागतिक आभासी संस्था वेगवेगळ्या क्षेत्रीय वेळेत (टाइम झोन)मध्ये पसरलेल्या असतात, तेव्हा त्याच प्रकल्पावर २४X७ (सतत) काम करणारा वेगवेगळा संघ असू शकतो, जेव्हा एक सदस्य झोपतो तेव्हा दुसरा कोणीतरी जागा होतो, जो आधी सोडून गेला होता किंवा झोपला होता तिथे काम सुरू करतो. उदाहरणार्थ, अमेरिकन सोफ्टवेअर निर्माता (डेव्हलपर)ने त्याचे काम पूर्ण केल्यावर किंवा थांबवल्यावर भारतातील डेव्हलपर ते काम ताब्यात घेऊ शकतो. याचा परिणाम वेगवेगळ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये काम बदलण्यात होतो ज्यामुळे हे सुनिश्चित होते की चालू प्रकल्पात काम खंडित होणार नाही किंवा बंद पडणार नाही.

असे सतत सहकार्य आणि सांघिक कार्य कंपनीची उत्पादकता वाढवते. कंपनी लवकरात लवकर नवीन उत्पादन बाजारात आणण्यास सक्षम बनते आणि स्पर्धेच्या पुढे राहू शकते. हे उत्पादन विकासाचा वेळ कमी करते तसेच जागतिक आणि स्थानिक बाजारातील मागणीसाठी जलद प्रतिसाद देते.

जेव्हा असे घडते, तेव्हा व्यवसाय नवीन उत्पादन विकासाकडे आपले पंख पसरवू शकतो, सर्वसमावेशक धोरणे निवडू शकतो आणि नवीन कामावर घेण्याच्या पद्धतींचा अवलंब करू शकतो ज्यामुळे व्यवसायाचे तास वाढू शकतात, व्यवसायाची पोहोच वाढू शकते आणि अधिक ग्राहकांची पूर्तता होऊ शकते.

(३) माहितीची पारदर्शकता आणि उपलब्धता

(जागतिक) बाजाराच्या मागणीला जलद प्रतिसाद देण्यासाठी आभासी संस्थांचे संभाषण आणि कार्य अहवाल इन्टरनेटवर (ऑनलाइन) उपलब्ध आहेत.

४.५.६ – आभासी संस्थांच्या मर्यादा (LIMITATIONS OF VIRTUAL ORGANIZATION) :

१. संबंधित शाब्दिक आणि अशाब्दिक संकेतांसह शारीरिक परस्परसंवादाचा अभाव आणि समोरासमोर परस्परसंवादाची होणाऱ्या सहचर्याचा अभाव.

२. आवाज, डोळ्यांची हालचाल, चेहऱ्यावरील हावभाव आणि देहबोली यांसारख्या सहभौतिक आणि गैर-मौखिक संकेतांची अनुपलब्धता जे चांगल्या संभाषणात मदत करतात.

३. आभासी संस्थांद्वारे सुरक्षा आणि अनुरुपता समस्यांना तोंड देण्याची समस्या.

४.६ सारांश (SUMMARY)

अधिकार म्हणजे अधीनस्थांना आज्ञा देण्याचा आणि आदेश आणि सूचना, संघटनात्मक उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी निर्णय घेण्याची शक्ती किंवा कृती करून नियंत्रण वापरण्याचा कायदेशीर अधिकार आहे. अधिकार नियुक्त केले जातात आणि ते वरिष्ठाकडून खालच्या दिशेने वाहतात.

जबाबदारी म्हणजे इच्छित संस्थात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी नियुक्त कार्ये करण्यासाठी कनिष्ठ (अधीनस्थां)ची जबाबदारी. ते अधिकाराशी संबंधित आहे. जबाबदारी सोपवली जाऊ शकत नाही आणि ती कनिष्ठ व्यक्तीकडून वरच्या दिशेने वाहते.

उत्तरदायित्व हे जबाबदारी पार पाडण्यासाठी पर्यवेक्षकाद्वारे नियुक्त केलेल्या कार्याच्या पूर्ततेसाठी कनिष्ठ (अधीनस्थां)ची दायित्व आहे ज्यामध्ये प्रदान केलेल्या भूमिका पार पाडण्यासाठी विशिष्ट क्रिया करणे समाविष्ट आहे. जेव्हा अधीनस्थ अधिकार आणि जबाबदारी स्वीकारतो, त्याच वेळी त्याच्या खांद्यावर जबाबदारी येते. उत्तरदायित्व सोपवले जाऊ शकत नाही आणि ते कनिष्ठ (अधीनस्थां)कडून वरच्या दिशेने वाहते.

नियंत्रणाची व्याप्ती (कृतीकक्षा) म्हणजे एका वेळी व्यवस्थापकाद्वारे प्रभावीपणे व्यवस्थापित आणि पर्यवेक्षण करता येणाऱ्या अधीनस्थांच्या इष्टतम संख्येचा अंदाज लावणे. हे संस्थेचा आकार निर्धारित करते आणि संस्थेचे आकार आणि कार्यसमूह दर्शवते कारण व्यवस्थापनाचे स्तर त्यावर आधारित असतात.

नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)चे दोन प्रकार आहेत: रुंद आणि अरुंद. रुंद (विस्तृत) प्रकारच्या नियंत्रणाच्या व्याप्तीमध्ये अनेक अधीनस्थांवर देखरेख करणारा एक व्यवस्थापक असतो. हे खालच्या किंवा कार्यकारी व्यवस्थापन स्तरावर लागू आहे आणि त्याच्या साध्या कार्यामुळे रुंद संस्थात्मक संरचना निर्माण होते. अरुंद (संकुचित) प्रकारच्या नियंत्रणाच्या

व्याप्तीमध्ये काही अधीनस्थांवर देखरेख करणारा एक व्यवस्थापक असतो. हे उच्च किंवा मध्यम व्यवस्थापन स्तरावर लागू आहे जेथे कामाचे स्वरूप जटिल आहे आणि पर्यवेक्षकाकडून अधिक सहाय्य आवश्यक आहे. एकाच स्तरावरील कमी अधीनस्थ व्यवस्थापन पातळी वाढवतात ज्यामुळे ते संरचनेत उंच (उभे) होते.

नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षे)चे फायदे आहेत: वरिष्ठ महत्त्वाच्या कामावर लक्ष केंद्रित करू शकतात, जलद कृतींसह सांघिक कार्य साध्य करून चांगले संबंध राखले जातात आणि परिणामी सुधारित सामुदायिक प्रतिमा साधली जाते, कर्मचाऱ्यांमध्ये प्रेरणेत वाढते, त्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते आणि कामगारांची अनुपस्थिती आणि पुन्ःभरती कमी होते.

संघटनात्मक पदानुक्रम हा अधिकाराच्या विविध स्तरांचा वापर करून त्याची रचना आयोजित करण्याचा एक मार्ग आहे किंवा वरिष्ठ आणि अधीनस्थ यांच्यातील आदेशाची साखळी आहे जिथे प्रत्येकजण संघटनात्मक उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी एकत्रितपणे कार्य करतो. या प्रणालीमध्ये मालक, संचालक, व्यवस्थापक आणि संस्थेमधील सर्व कर्मचारी यांच्यातील संबंध अनोखे आहेत.

उभ्या, आडव्या, वर्तुळाकार, विभागीय, सर्वांगीण (सर्वसमावेशक) आणि सर्व नोकरवर्गाचे (कार्मिक) तक्ते असे विविध प्रकारचे संघटनात्मक पदानुक्रम / तक्ते आहेत.

अधिकार सोपविणे ही एक प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे वरिष्ठ त्याच्या अधीनस्थांना औपचारिक अधिकार सुपूर्त (प्रदान) करतात. अधिकार सोपविण्याच्या प्रक्रियेत विविध टप्पे येतात.

अधिकार सोपविण्याचे फायदे आहेत: वरिष्ठांवरील ओझे कमी करणे, जलद कृती, प्रेरणा, चांगले संबंध, प्रशिक्षण आणि विकास सुलभ करणे, अपव्यय कमी करणे, कार्यप्रदर्शन मूल्यमापनाचा आधार, विस्तार आणि विविधीकरण.

विकेंद्रीकरण म्हणजे एखाद्या संस्थेमध्ये निर्णय घेण्याचे अधिकार प्रदान (सुपूर्त / हस्तांतरित) करणे.

विकेंद्रीकरणाचे फायदे आहेत: उच्च व्यवस्थापनावरील कमी ओझे, जलद कृती, प्रेरणा, प्रशिक्षण आणि विकास सुलभ करणे, अपव्यय कमी करणे, विस्तार आणि विविधीकरण, विशेषीकरण, उत्तम नियंत्रण.

आभासी संस्थेला संस्थांचे लवचिक जाळे म्हणून संबोधले जाते जे संस्थात्मक आणि भौगोलिक सीमांच्या पलीकडे ज्ञान आणि कौशल्ये वाटण्यासाठी इलेक्ट्रॉनिक आणि ICT तंत्रज्ञानाद्वारे जोडलेले असतात. त्याला निश्चित किंवा भौतिक अस्तित्व नाही. त्याचे सदस्य विविध ठिकाणी पसरलेले आहेत. आभासी संस्था एकमेकांवर अवलंबून असतात ज्यांचे सहभागी बदलत्या स्वरूपाचे असतात. जरी त्यांचे वेगळे अस्तित्व असले तरी, प्रत्येक भागीदार त्याच्या मूळ क्षमता आणि कौशल्यांमध्ये उत्कृष्टता आणतो जेथे विश्वास आणि आदर प्रत्येक सदस्यामध्ये असतो.

आभासी संस्थांचे प्रकार आहेत: दूरसंचारक, संपूर्णपणे आभासी आणि बाह्यास्त्रोतीयकर्मचारी.

आभासी संस्थेचे फायदे हे कामावर ठेवणारे आणि कर्मचारी दोघांनाही आहेत: संस्थेसाठी कमी अतिरिक्त (वरचे) खर्च, कर्मचाऱ्यांच्या खर्चात बचत, कर्मचाऱ्यांच्या समाधानात सुधारणा,

कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत सुधारणा, कर्मचाऱ्यांच्या उत्पादकतेत सुधारणा, सुधारित दर्जा आणि वाढीची संभाव्यता, मोठा जागतिक बौद्धिक साठा, कर्मचाऱ्यांसाठी लवचिक कामाचे वेळापत्रक, कर्मचारी बाळगण्यात (टिकवून ठेवण्यात) सुधारणा, नवीन बाजारपेठांमध्ये प्रवेश, परवडणारे, परिस्थिती / गरजे प्रमाणे बदलू शकणाऱ्या गोष्टींसाठी पाठींबा, सेवांचा संपूर्ण संच, निरोगी काम आणि जीवन यांचे संतुलन, नवीन संधी, बाजारासाठी वेगवान (कमी वेळ) आणि माहितीची पारदर्शकता आणि उपलब्धता.

४.७ स्वाध्याय (EXCERCISES)

अ) खालील विधाने चूक की बरोबर आहेत ते सांगा:

१. संस्थात्मक तक्ता हा अनौपचारिक अधिकार संबंधांची एक आकृती आहे.

२. अधिकाराच्या यशस्वी अंमलबजावणीसाठी वरिष्ठांचा अधीनस्थांकांवर एकतर्फी भरवसा आणि विश्वास असणे पुरेसे आहे.

३. जबाबदारी हा वैयक्तिक गुणधर्म आहे.

४. जेव्हा एक व्यवस्थापक अनेक अधीनस्थांना व्यवस्थापित करतो किंवा पर्यवेक्षण करतो, तेव्हा ते नियंत्रणाची विस्तृत व्याप्ती (कृतीकक्षा) दर्शवते.

५. संस्थात्मक पदानुक्रमाप्रमाणे उच्च स्तर पदानुक्रमाच्या खालच्या स्तरावर नियंत्रण ठेवतात.

ब) टीपा लिहा:

१. नियंत्रणाच्या व्याप्ती (कृतीकक्षा)वर परिणाम करणारे घटक.

२. प्रभावी अधिकार सोपवण्यात येणारे अडथळे.

३. विकेंद्रीकरणाचे महत्त्व.

४. संस्थात्मक तक्ते.

५. आभासी संस्थेचे फायदे.

क) थोडक्यात उत्तरे द्या:

१. अधिकार आणि जबाबदारी यांच्यात फरक स्पष्ट करा.

२. प्रभावी अधिकार सोपवण्यात येणारे वरिष्ठांच्या बाजूने अडथळे कोणते आहेत?

३. विकेंद्रीकरणावर परिणाम करणारे घटक कोणते आहेत?

४. तक्त्यांच्या मर्यादा काय आहेत?

५. आभासी संस्थेची वैशिष्ट्ये कोणती आहेत?

ड) योग्य जोड्या जुळवा:

स्तंभ 'अ'	स्तंभ 'ब'
१. जबाबदारी	**अ)** अधीनस्थांना आज्ञा देण्याचा कायदेशीर हक्क
२. अधिकार	ब) अधीनस्थ व्यक्तीच्या वरिष्ठाने नेमून दिलेल्या कार्याच्या पूर्ततेप्रती जबाबदारी
३. विकेंद्रीकरण	क) एका वेळी व्यवस्थापकाद्वारे व्यवस्थापित केल्या जाऊ शकणाऱ्या व्यक्ती
४. उत्तरदायित्व	ड) संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नियुक्त केलेले कार्य पूर्ण करणे
५. नियंत्रणाच्या व्याप्ती	इ) संस्थेच्या संरचनेत निर्णय घेण्याचे अधिकार विखुरण्याची प्रवृत्ती

❄❄❄❄❄❄❄

५

कर्मचारी नियुक्ती

प्रकरण संरचना

५.० उद्दिष्टे

५.१ प्रस्तावना

५.२ संस्थांमध्ये मानवी संसाधनाचे महत्त्व

५.३ मानवी संसाधन आवश्यकतांचा अंदाज

५.४ मानवी संसाधनाचा हिशोब

५.५ नोकरी विश्लेषण

५.६ भरती आणि निवड

५.७ सारांश

५.८ स्वाध्याय

५.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानांतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होतील :

- कर्मचारी नियुक्तीची संकल्पना समजून घेणे.
- संस्थेतील मानव संसाधनाचे महत्त्व जाणून घेणे.
- मानव संसाधन आवश्यकतांच्या अंदाजांवर चर्चा करणे.
- मानव संसाधनाच्या गरजा मोजण्याचे तंत्र स्पष्ट करणे.
- मानवी संसाधनाच्या लेखांकनाची संकल्पना समजून घेणे.
- मानवी संसाधनाच्या लेखांकनाची उद्दिष्टे, फायदे आणि मर्यादा जाणून घेणे.
- नोकरी विश्लेषणाची संकल्पना समजून घेणे.
- नोकरी विश्लेषणाच्या घटकांचे विश्लेषण करणे.
- नोकरी विश्लेषणाच्या महत्त्वाचे मूल्यांकन करणे.
- कामाचे वर्णन आणि कामाचे स्पेसिफिकेशन विषद करणे.
- भरती आणि निवड संकल्पना समजून घेणे.
- व्यवस्थापकीय पदाच्या भरतीचे विविध स्त्रोत जाणून घेणे.
- भरतीचे अंतर्गत आणि बाह्य स्रोत विषद करणे.
- निवड संकल्पना समजून घेणे.
- निवड प्रक्रियेचे टप्पे नमूद करणे.

५.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

कंपनीच्या दीर्घकालीन यशाची तपासणी सामान्यतः विशिष्ट आर्थिक आणि गैर-आर्थिक मापदंडांवर केली जाते. मानवी संसाधने (कार्मचारी) हे या नवीन गैर-आर्थिक घटकांपैकी आहेत जे कॉर्पोरेट यश निश्चित करण्यात महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावतात. मानवी संसाधने एखाद्या संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये संपन्न सामूहिक कौशल्य, नवकल्पना, नेतृत्व, उद्योजकीय आणि व्यवस्थापकीय कौशल्ये दर्शवतात.

कर्मचारी नियुक्ती हे निवड, प्रशिक्षण, विकास, पदोन्नती आणि कर्मचाऱ्यांची भरपाई या क्रियांचे व्यवस्थापकीय कार्य आहे. विशिष्ट पदांसाठी संस्थेत किंवा कंपनीमध्ये पात्र उमेदवारांना नियुक्त करण्याची ही प्रक्रिया आहे. व्यवस्थापनामध्ये, कर्मचारी नियुक्ती म्हणजे कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यांचे, ज्ञानाचे मूल्यमापन करून आणि त्यानंतर त्यांना त्यानुसार विशिष्ट नोकरीची भूमिका देऊन त्यांची नियुक्ती करणे.

कर्मचारी नियुक्तीमध्ये योग्य कामावर योग्य कर्मचाऱ्यांद्वारे योग्य वेळी रिक्त जागा भरण्याची प्रक्रिया समाविष्ट असते आणि सर्वकाही योग्य रीतीने होते हे सुनिश्चित करते.

५.१.१ अर्थ (MEANING) :

कर्मचारी नियुक्ती म्हणजे संस्थेमध्ये प्रदान करण्यात येणारी विविध पदे भरणे. यामध्ये त्यांच्या क्षमता, प्रतिभा, योग्यता आणि स्पेशलायझेशननुसार योग्य पात्रता आणि अनुभव असलेली योग्य नोकरीसाठी योग्य व्यक्ती शोधणे समाविष्ट आहे. व्यवस्थापनाच्या प्रक्रियेचा हा एक भाग आहे जो समाधानकारक आणि समाधानी कर्मचारी मिळवणे, वापरणे आणि राखणे याच्याशी संबंधित आहे. आज, कर्मचारी वर्गामध्ये रोजंदारीवर काम करणारे, कायमस्वरूपी पगारदार कर्मचारी, सल्लागार आणि कंत्राटी कर्मचाऱ्यांसह कोणत्याही कर्मचाऱ्यांचा समावेश असू शकतो.

कर्मचाऱ्यांचे कार्य पार पाडण्यासाठी, म्हणजे संस्थेच्या संरचनेत तयार केलेल्या भूमिका पूर्ण करण्यासाठी, सर्व प्रथम, कर्मचाऱ्यांच्या गरजा ओळखणे, त्यानंतर नियुक्ती, निवड, नियुक्ती, पदोन्नती, मूल्यांकन आणि कर्मचाऱ्यांचा विकास करणे आवश्यक आहे.

कर्मचारी नियुक्ती प्रक्रीयेमध्ये खालील घटक समाविष्ट आहेत:

१. कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती आणि निवड,

२. योग्य व्यक्तीला योग्य नोकरीवर ठेवणे,

३. कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन,

४. कर्मचाऱ्यांची पदोन्नती आणि बदली,

५. प्रशिक्षण आणि विकास,

६. कर्मचार्यांना प्रेरणा आणि बक्षीस.

५.१.२ व्याख्या (DEFINITION) :

(१) संस्थेतील विविध पदे भरण्यासाठी आवश्यक कर्मचारी नियुक्त करण्याची आणि विकसित करण्याची प्रक्रिया म्हणून कर्मचारी नियुक्तीची व्याख्या केली जाऊ शकते.

(२) **एच. वीहीच आणि एच. कुण्त्झ** यांनी कर्मचारी नियुक्तीची व्याख्या "संस्थेच्या संरचनेतील पदे भरणे आणि भरलेली ठेवणे" अशी केली आहे.

(३) **मॅसी**च्या मते, "कर्मचारी कार्यामध्ये ती प्रक्रिया समाविष्ट असते ज्याद्वारे योग्य व्यक्ती योग्य त्या संस्थात्मक जागेत ठेवली जाते."

(४) **कूंट्झ आणि ओ'डोनेल** म्हणतात, "कर्मचारी नियुक्तीच्या व्यवस्थापकीय कार्यामध्ये संस्थेच्या संरचनेत रचलेल्या (आखलेल्या) भूमिका पूर्ण करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची योग्य आणि प्रभावी निवड, मूल्यांकन आणि विकासाद्वारे संस्थात्मक संरचना व्यवस्थापित करणे समाविष्ट आहे."

५.२ संस्थांमध्ये मानवी संसाधनाचे महत्त्व (IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCE IN ORGANIZATIONS)

लोकच संस्थेचे नशीब आणि भवितव्य ठरवतील यात दुमत नाही. त्यामुळे व्यवस्थापनाने मनुष्यबळावर म्हणजेच कामगारांच्या भरती निवड कार्यावर योग्य लक्ष केंद्रित केले पाहिजे.

नियोजन आणि संघटन कार्ये पूर्ण झाल्यानंतर कामगारांचे भरती निवड कार्य होते.

एखाद्या संस्थेच्या संस्कृतीचा विकास, मजबुतीकरण आणि बदल करण्यात मानव संसाधन (एच आर) महत्त्वाची भूमिका बजावते. सकारात्मक व्यवसाय संस्कृती विकसित करण्यात आणि कर्मचारी प्रतिबद्धता आणि उत्पादकता सुधारण्यात मानव संसाधन कार्य महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावते.

मानव संसाधन कार्य कर्मचारी निरोगीपणा आणि वैयक्तिक विकासासाठी देखील पुढाकार घेते. कंपनीची रणनीती विकसित करण्यात तसेच संस्थेच्या कर्मचारी-केंद्रित क्रियाकलाप हाताळण्यात मानव संसाधन कार्य महत्त्वाची भूमिका बजावते.

मानव संसाधन कार्य कर्मचाऱ्यांना खालीलप्रमाणे अनेक सेवा पुरवते:

(१) धोरणात्मक व्यवस्थापन-

धोरणात्मक व्यवस्थापनात कौशल्य असणारे मानवी संसाधन कर्मचारी संस्थात्मक निर्णय घेण्यामध्ये भाग घेतात, जे व्यवसायाच्या मागणीवर आधारित सध्याचे कर्मचारी नियुक्तीचे निर्धारण आणि भविष्यातील कर्मचाऱ्यांच्या गरजांच्या अंदाजावर भर देते.

(२) वेतन आणि पगार –

वास्तववादी नुकसान भरपाई संरचना विकसित करण्यात एच आर (मानवी संसाधन) कर्मचारी तज्ञ, संस्थेच्या सद्य आर्थिक स्थितीनुसार नुकसानभरपाईची किंमत राखून

ठेवतात आणि त्याच उद्योगातील इतर व्यवसाय किंवा समान कौशल्य असलेल्या कर्मचाऱ्यांसाठी स्पर्धा करणाऱ्या कंपन्यांसह कंपनीचे वेतन स्पर्धात्मक ठरवते.

(३) फायद्यांचे विश्लेषण करणे-

फायदा विश्लेषणातील एच आर (मानवी संसाधन) विभागातील तज्ज्ञ कर्मचारी हे कंपनीची कर्मचारी पुनर्नियुक्ती, कर्मचारी कपात आणि कर्मचाऱ्यांची नवनियुक्ती यांच्याशी संबंधित खर्च कमी करतात. कारण त्यांच्याकडे संस्थेचे बजेट लक्षात घेऊन आणि प्रचलित आर्थिक परिस्थितीशी सुसंगत सामुहिक लाभ पॅकेजची वाटाघाटी करण्याचे नैपुण्य आणि आवश्यक कौशल्य असतात.

(४) सुरक्षता आणि जोखीम व्यवस्थापन-

कामाच्या ठिकाणी सुरक्षा आणि जोखीम व्यवस्थापनातील एच आर (मानवी संसाधन) कौशल्य असे कार्यक्रम विकसित करतात जे कामाच्या ठिकाणी झालेल्या दुखापती आणि मृत्यूची संख्या कमी करतात. ते कर्मचाऱ्यांना जागरूकता आणि धोकादायक उपकरणे आणि घातक रसायने यांच्या सुरक्षित हाताळणीत गुंतवून ठेवण्यासाठी असे कामाचे तपशील तयार करतात.

(५) कायदेशीर समस्या कमी करते-

संबंधांमधील एच आर (मानवी संसाधन) तज्ज्ञ संस्थेच्या कार्यस्थळाच्या समस्यांचे निराकरण करतात आणि कायदेशीर बाबींमध्ये संस्थेचे संरक्षण करतात आणि पुढील छळापासून वाचवतात.

(६) प्रशिक्षण आणि विकास-

प्रशिक्षण आणि विकास मधील एच आर (मानवी संसाधन) कौशल्य हे प्रशिक्षण प्रदान करते जे भविष्यातील पर्यवेक्षक आणि व्यवस्थापक तयार करण्यासाठी कंपनीच्या योग्य रोजगार पद्धती आणि कर्मचारी विकासास समर्थन देते.

(७) कर्मचारी सशक्तीकरण-

कर्मचारी संबंधातील एच आर (मानवी संसाधन) विशेषज्ञ कर्मचाऱ्यांचे मत सर्वेक्षण करून कर्मचाऱ्यांचे मनोबल बळकट करतात, कर्मचाऱ्यांना काही महत्त्वाच्या निर्णय प्रक्रियेत सामील करतात आणि कर्मचाऱ्यांचे कामातील समाधानाबाबत कर्मचाऱ्यांचे इनपुट स्वीकारतात आणि कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावते आणि परिणामी त्यांना अधिकार प्राप्त होतात.

(८) भरती आणि निवड-

एच आर (मानवी संसाधन) नियोक्ते अगदी उमेदवाराच्या नोकरीच्या अर्जांच्या छाननी पासून ते त्यांची प्रक्रिया करण्यासाठी मुलाखतींचे वेळापत्रक बनवण्यापर्यंत रोजगार प्रक्रिया व्यवस्थापित करतात.

(९) कामावर रुजू करून घेणे-

एच आर (मानवी संसाधन) तज्ञ नोकरीवर ठेवणाऱ्या व्यवस्थापकांशी समन्वय साधतात आणि त्यांना नियुक्ती प्रक्रियेबद्दल मार्गदर्शन करून कंपनी योग्य उमेदवारांना नोकरी देऊ करते आहे याची खात्री करतात.

(१०) अनुरूपता राखणे-

एच आर व्यावसायिक हे सुनिश्चित करतात की संस्था प्रचलित कायदे, करार, नियम नियम आणि प्रक्रिया इत्यादींचे पालन करते.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) रिकाम्या जागा भरा :

१. मानव संसाधनातील ---------- निपुण कर्मचारी संस्थात्मक निर्णय घेण्यात सहभागी होतात.

२. ------------ मधील मानव संसाधन विशेषज्ञ कामाच्या ठिकाणी झालेल्या दुखापती कमी करण्यासाठी कार्यक्रम विकसित करतात.

इ) थोडक्यात उत्तरे द्या :

१. मानव संसाधना (एच आर) द्वारे कर्मचारी सक्षमीकरण कसे साध्य केले जाते ?

२. कायदेशीर समस्या कमी करण्यासाठी मानवी संसाधन (एच आर) कशी मदत करते?

५.३ मानवी संसाधनाच्या आवश्यकतांचा अंदाज (ESTIMATION OF HUMAN RESOURCE REQUIREMENTS)

५.३.१ परिचय (INTRODUCTION):

कर्मचारी भरती ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे जी योग्य नियोजन, भरती आणि निवडीद्वारे योग्य लोक शोधण्यापासून सुरू होते.

कर्मचारी प्रक्रियेच्या पहिल्या टप्प्यात मानव संसाधन नियोजन समाविष्ट आहे. मानव संसाधन नियोजन नोकरीच्या विश्लेषणाने सुरू होते. नोकरीच्या विश्लेषणानंतर मानवी संसाधनांची यादी केली जाते, ज्यामध्ये पात्रता आणि रुची (आवडी-निवडी) यांची तालिका (क्रमवार यादी) असते. नंतर संस्थेच्या धोरणात्मक योजना आणि कर्मचारी रुजू करून घेण्याची क्षमता यांच्या आधारे नोकऱ्यांसाठी आणि लोकांसाठीच्या भविष्यातील गरजा सांगण्यासाठी मानव संसाधन अंदाज विकसित केला जातो. संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांच्या गरजा विद्यमान कर्मचाऱ्यांसह पूर्ण केल्या जातील किंवा व्यवस्थापकांना नवीन कर्मचाऱ्यांची भरती करावी लागेल किंवा

विद्यमान कर्मचाऱ्यांना संपुष्टात आणावे लागेल की नाही हे निर्धारित करण्यासाठी मानवी संसाधनाच्या आवश्यकतांच्या (अंदाज) अंदाजाची तुलना यादीशी केली जाते.

५.३.२ अर्थ (MEANING) :

मानव संसाधनाच्या गरजेचा अंदाज ही भविष्यातील मानवी संसाधनाच्या आवश्यकतेच्या अंदाजे प्रमाणाच्या आवश्यकतेचा अंदाज घेण्याची प्रक्रिया आहे.

दिलेल्या कालावधीत संस्थेच्या योजना लक्षात घेऊन संभाव्य मानवी संसाधनाच्या गरजेचा अंदाज लावला जातो.

५.३.३ मानवी संसाधनांच्या गरजांच्या अंदाजावर परिणाम करणारे घटक (FACTORS AFFECTING ESTIMATION OF HUMAN RESOURCE REQUIREMENTS):

एच आर (मानवी संसाधन) गरजांचे अंदाजवर्तन ही भविष्यातील मानवी संसाधनांच्या गरजा योग्य गुणवत्तेत आणि प्रमाणात अंदाज लावण्याची प्रक्रिया आहे.

एखाद्या संस्थेच्या नोकरभरतीच्या गरजा अंदाज करणे आणि त्यांची पूर्तता करणे हे मानव संसाधन किंवा मानव संसाधन विभागाचे कार्य आहे.

मानव संसाधन आवश्यकतांचा अंदाज संस्थेच्या अंतर्गत असू शकतो किंवा उद्योग आणि अर्थव्यवस्थेसाठी बाह्य असू शकतो:

अ) **अंतर्गत घटक** (**Internal Factors**):

सर्व विभागांच्या सुरळीत कामकाजासाठी एच आर (मानवी संसाधन) आवश्यकतांचा अंदाज लावणे ही एच आर (मानवी संसाधन) विभागाची महत्त्वपूर्ण भूमिका आहे. मानवी संसाधन नियोजनावर परिणाम करणारे काही अंतर्गत घटक खालीलप्रमाणे आहेत:

(१) भरतीच्या गरजा-

मानवी संसाधनांच्या गरजांच्या अंदाजावर परिणाम करणारा महत्त्वाचा अंतर्गत घटक म्हणजे रिक्त पदे भरण्यासाठी विविध विभागांच्या भरतीच्या गरजा.

मृत्यू, राजीनामे, सेवानिवृत्ती, संपुष्टात येणे, गैरहजर राहणे आणि कामगार पुनर्नियुक्ती इत्यादींमुळे कर्मचाऱ्यांच्या बदलीच्या गरजा एच आर वर ठेवतात.

(२) अंदाजपत्रक-

नवीन कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती, प्रशिक्षण आणि विकास, कर्मचाऱ्यांचे पगारवाढ किंवा पगाराबद्दल पुनर्विचार, वेतनवाढ, बोनस इत्यादींसाठी अर्थसंकल्पीय मर्यादा देखील एच आर आवश्यकतांच्या अंदाजावर परिणाम करतात.

(३) कामगार कपात धोरणे-

संस्थांनी अशा लोकांना जाऊ देणे आवश्यक आहे जे कमी कामगिरी करणारे आहेत किंवा ज्यांना एखाद्या विशिष्ट प्रकल्पासाठी किंवा बंद होत असलेल्या स्थानासाठी नियुक्त केले गेले आहे. हे एच आर (मानवी संसाधन) आवश्यकतांच्या अंदाजावर परिणाम करते.

(४) कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता-

कुशल किंवा अकुशल मजूर, थकवा, कामाचा ताण, कामाचे वातावरण इत्यादींचा संस्थेच्या उत्पादकतेवर परिणाम होतो.

(५) संघटनात्मक बदल-

वाढ आणि विस्तार, आधुनिकीकरण, वैविध्य, व्यवसाय संपुष्टात आणणे इत्यादी सारख्या संस्थेमध्ये होत असलेल्या संघटनात्मक बदलांनुसार लोकांची नियुक्ती करणे किंवा काढून टाकणे.

ब) **बाह्य घटक (External Factors)**:

वर नमूद केलेल्या अंतर्गत घटकांव्यतिरिक्त, काही बाह्य घटक देखील खालीलप्रमाणे मानवी संसाधनाच्या गरजेच्या अंदाजावर परिणाम करतात.

(१) रोजगाराच्या संधी-

देशात प्रचलित असलेल्या रोजगाराच्या परिस्थितीमुळे मानव संसाधनाच्या गरजेचा अंदाज प्रभावित होतो. बेरोजगारीच्या अधिक संधी असलेल्या देशांमध्ये अधिक लोकांना नियुक्त करण्यासाठी कंपन्यांवर सरकारकडून अधिक दबाव आणला जाऊ शकतो. याउलट, कंपन्यांना कुशल कामगारांच्या कमतरतेचा सामना करत असलेल्या इतर देशांतील लोकांची नियुक्ती करावी लागेल.

(२) तांत्रिक बदल-

उच्च वेगाने होत असलेल्या तंत्रज्ञानातील बदलांमुळे कंपनीला अद्ययावत तांत्रिक ज्ञान आणि कौशल्ये असलेल्या नवीन लोकांची गरज भासते. काहीवेळा, कंपन्या विद्यमान कर्मचारी कायम ठेवतात आणि त्यांना नवीन तंत्रज्ञानासह प्रशिक्षित करतात तर काही कंपन्यांना अद्ययावत करण्यात अक्षम असलेल्या विद्यमान कर्मचाऱ्यांना काढून टाकून नवीन कर्मचारी भरती करावी लागते.

(३) लोकसंख्याशास्त्रीय बदल-

वय, लिंग, लोकसंख्या, कर्मचाऱ्यांची रचना, इत्यादीमधील बदल हे उद्योगात होणारे लोकसंख्याशास्त्रीय बदल आहेत. सेवानिवृत्त कर्मचाऱ्यांच्या जागी तसेच बदली, पुनर्नियुक्ती, वय किंवा आजारांमुळे कामाच्या प्रती अकार्यक्षम होणारे कर्मचारी, अकुशल किंवा आधुनिक तंत्रज्ञानासोबत अद्ययावत नसल्यामुळे

दुसऱ्या कर्मचाऱ्याच्या जागी नियुक्ती, इत्यादीमुळे पात्र नवीन उमेदवारांची कंपनीतील नियुक्ती किंवा काढून टाकण्याची स्थिती बदलू शकते.

(४) बहुसांस्कृतिक कार्यबल-

नोकरीच्या शोधात देशोदेशी प्रवास करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा देखील मानवी संसाधनांच्या गरजांचा अंदाज लावला जावा.

(५) दबाव गट-

समाजात अस्तित्वात असलेले काही दबाव गट मानवी संसाधनांच्या गरजांच्या अंदाजावर परिणाम करणारे महत्त्वाचे घटक आहेत. प्रदूषण किंवा पर्यावरणाच्या मुद्द्यांचा हवाला देऊन नवीन प्रकल्पाला विरोधक म्हणून, जमिनीचे नुकसान, स्थानिक राजकारणी, मानवाधिकार कार्यकर्ते, महिला कार्यकर्त्या, मीडिया इत्यादींकडून अनुकूल उमेदवारांच्या नियुक्तीचा दबाव कंपनीसमोर अडचणी निर्माण करतात.

(६) अनपेक्षित परिस्थिती-

संस्थेच्या नियंत्रणाबाहेर उद्भवलेल्या परिस्थितीमुळे एच आर (मानवी संसाधन)च्या गरजांसाठी संस्थेची योजना कशी आखली जाते यात मोठ्या प्रमाणात बदल होऊ शकतात. कोविड-१९ महामारी हे सध्याचे उदाहरण आहे. जवळजवळ रात्रभर, व्यवसायांना बंद, सामाजिक अंतराचे नियम आणि पुरवठा साखळीतील व्यत्ययांशी जुळवून घ्यावे लागले.

(७) नैसर्गिक किंवा पर्यावरणीय परिस्थिती-

नैसर्गिक आपत्ती आणि हवामान बदलामुळे मानव संसाधन आवश्यकतांच्या भविष्यातील अंदाजात बदल होतात.

५.३.४ - मानवी संसाधनांच्या आवश्यकतेचा अंदाज/पूर्वानुमान करण्याचे तंत्र (TECHNIQUES OF ESTIMATING/FORECASTING HUMAN RESOURCES REQUIREMENT):

मानव संसाधन आवश्यकतांचा अंदाज/अंदाज करण्यासाठी संस्थांद्वारे विविध तंत्रे निवडली जातात. त्यापैकी काहींचा उल्लेख खालीलप्रमाणे आहे.

(१) व्यवस्थापकीय निर्णय-

व्यवस्थापकीय निर्णय तंत्र हे मानवी संसाधनांच्या गरजेचा अंदाज बांधण्याचे/अंदाज करण्याचे एक सामान्य तंत्र आहे. त्याची अंमलबजावणी मोठ्या तसेच लहान संस्थांद्वारे केली जाते.

या तंत्रामध्ये दोन प्रकारचे दृष्टीकोन समाविष्ट आहे जसे की 'तळाशी-अप दृष्टिकोन' आणि 'टॉप-डाउन दृष्टिकोन'.

'बॉटम-अप ॲप्रोच' (खालून वर जाण्याच्या) दृष्टीकोनाअंतर्गत, रेखिय व्यवस्थापक त्यांच्या विभागीय मानवी संसाधनांची आवश्यकता उच्च व्यवस्थापनाकडे पाठवतात.

शीर्ष व्यवस्थापन शेवटी विभागीय प्रमुखांच्या प्रस्तावांच्या आधारे एकूण संस्थेसाठी मानवी संसाधनाच्या गरजेचा अंदाज आणि अंदाज लावते.

'टॉप-डाउन ॲप्रोच' (वरून खाली जाण्याच्या) दृष्टीकोना अंतर्गत, उच्चस्तरीय व्यवस्थापन संपूर्ण संस्था आणि विविध विभागांसाठी मानव संसाधनाची आवश्यकता अंदाज आणि अंदाज करतो. ही माहिती विविध विभाग प्रमुखांना त्यांच्या पुनरावलोकनासाठी आणि मंजुरीसाठी पुरविली जाते.

तथापि, मानवी संसाधनांच्या गरजेच्या अंदाजासाठी दोन्ही पद्धतींचे संयोजन म्हणजे 'सहभागी दृष्टीकोन' लागू करणे आवश्यक आहे. या दृष्टिकोनांतर्गत, उच्च व्यवस्थापन आणि विभागीय प्रमुख भेटतात आणि भविष्यातील मानवी संसाधनाच्या गरजेबद्दल निर्णय घेतात. तर, या दृष्टिकोनांतर्गत मानवी संसाधनांच्या मागणीचा एकमताने अंदाज लावला जाऊ शकतो.

(२) कार्य-अभ्यास तंत्र-

या तंत्राला 'वर्क-लोड ॲनालिसिस' असेही म्हणतात. हे तंत्र योग्य आहे जेथे अंदाजे कामाचा भार सहज मोजता येतो. या पद्धतीनुसार, अंदाजे एकूण उत्पादन आणि विशिष्ट भविष्यकाळातील क्रियाकलापांचा अंदाज लावला जातो. या माहितीचे भाषांतर कर्मचाऱ्यांची क्षमता विचारात घेऊन प्रति युनिट उत्पादनासाठी आवश्यक असलेल्या मनुष्य-तासांच्या संख्येत केले जाते. व्यवस्थापनाचा भूतकाळातील अनुभव आवश्यक मनुष्य-तासांच्या संख्येत कामाचा भार अनुवादित करण्यात मदत करू शकतो. अशाप्रकारे, प्रत्येक युनिट आयटमच्या उत्पादनासाठी प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या अंदाजे एकूण उत्पादन आणि योगदानाच्या आधारावर मानवी संसाधनांच्या मागणीचा अंदाज लावला जातो.

भविष्यात आवश्यक कामाच्या तासांचा अंदाज लावताना, मानव संसाधन व्यवस्थापन व्यावसायिकांनी विचारात घेणे आवश्यक आहे -

- राजीनामे
- कामावरून काढून टाकणे
- संप
- तांत्रिक अडचणी
- अनुपस्थिती
- पुनर्नियुक्तीची वारंवारता

खालील उदाहरणावरून या तंत्राची स्पष्ट कल्पना येते. एखाद्या संस्थेचे अंदाजे उत्पादन ३,००,००० युनिट्स आहे असे आपण गृहीत धरू. प्रत्येक युनिटचे उत्पादन करण्यासाठी लागणारे मानक मनुष्य-तास २ तास आहेत. मागील अनुभवांवरून असे दिसून येते की प्रत्येक कर्मचाऱ्याची मनुष्य-तासांमध्ये काम करण्याची क्षमता वार्षिक १,५०० तास आहे. कामाचा भार आणि मानवी संसाधनांची मागणी खालीलप्रमाणे मोजली जाऊ शकते:

१. अंदाजे एकूण वार्षिक उत्पादन = ३,००, ००० नग

२. प्रत्येक नग तयार करण्यासाठी लागणारे मानक मनुष्य-तास = २ तास

३. अंदाजे वार्षिक उत्पादन पूर्ण करण्यासाठी लागणारे अंदाजे मनुष्य-तास : (१ x २) = ६,००,००० तास

४. मनुष्य-तासाच्या संदर्भात प्रति कर्मचारी कार्यक्षमता/योगदान = १,५०० नग

५. अंदाजे आवश्यक कामगारांची संख्या (३/४) = ६,००, ०००/१,५०० = ४०० कामगार

वरील उदाहरणावरून स्पष्टपणे दिसून येते की वर्षभरासाठी ४०० कामगारांची गरज आहे. पुढे, मानवी संसाधने/मनुष्यबळाच्या भविष्यातील मागणीचा अंदाज घेताना गैरहजेरी दर, कामगार पुनर्नियुक्तीचा दर, राजीनामे, मृत्यू, मशीन तुटणे, संप, वीज-निकामी इत्यादी देखील विचारात घेतले पाहिजेत.

(३) गुणोत्तर-कल विश्लेषण-

मनुष्यबळ/मानव संसाधनांच्या मागणीचाही अंदाज उत्पादन पातळी आणि उपलब्ध कामगारांच्या संख्येच्या आधारावर केला जातो. हे प्रमाण मानवी संसाधनांच्या गरजेचा अंदाज घेण्यासाठी वापरले जाईल. खालील उदाहरण हे तंत्र स्पष्टपणे समजण्यास मदत करेल.

१. पुढील वर्षासाठी अंदाजे उत्पादन = ३,००, ००० नग

२. प्रत्येक नग तयार करण्यासाठी आवश्यक मनुष्य-तासांची संख्या = २००

३. अंदाजे आवश्यक कामगारांची संख्या (१: २००च्या गुणोत्तराच्या आधारावर) = १५०० असेल

(४) अर्थमितीय तंत्र-

मानव संसाधनांच्या भविष्यातील गरजांचा अंदाज घेण्यासाठी ही तंत्रे गणितीय आणि सांख्यिकीय तंत्रांवर आधारित आहेत. या तंत्राच्या अंतर्गत अंदाज लावल्या जाणाऱ्या अवलंबित चल (उदा. मनुष्यबळ/मानव संसाधने) आणि स्वतंत्र चल (उदा. विक्री, एकूण उत्पादन, कामाचा भार इ.) यांच्यात संबंध स्थापित केला जातो. या तंत्रांचा वापर करून, मानवी संसाधनांच्या अंदाजे मागणीचा अंदाज लावला जाऊ शकतो.

(५) डेल्फी तंत्र-

डेल्फी तंत्र हे मानवी संसाधनांच्या मागणीचा अंदाज घेण्यासाठी वापरले जाणारे एक अतिशय महत्त्वाचे तंत्र आहे. हे तंत्र तज्ज्ञांच्या गटाने म्हणजेच व्यवस्थापकांनी दिलेल्या मानवी संसाधनांच्या गरजा विचारात घेते. मानव संसाधन तज्ञ मनुष्यबळाच्या गरजा एकत्रित करतात, विविध प्रतिसादांचा सारांश देतात आणि एक अहवाल तयार

करतात. अंदाजे मानवी संसाधनांच्या गरजेवर सर्व तज्ञ सहमत होईपर्यंत ही प्रक्रिया चालू ठेवली जाते.

(६) गणितीय तंत्र -

गणितीय तंत्र स्वतंत्र चल आणि अवलंबित चल यांच्यातील संबंध दर्शविते. हे तंत्र फॉर्म्युलाच्या स्वरूपात मनुष्यबळाच्या गरजांवर परिणाम करणारे विविध घटक व्यक्त करतात.

तंत्रांचे अनेक प्रकार आहेत, उदा. घटीचे तंत्र, सर्वोत्तमिकरण तंत्र, संभाव्य तंत्र, इ. हे जटिल आणि फक्त मोठ्या संस्थांसाठी योग्य आहेत.

मानव संसाधनांची भविष्यातील मागणी अनेक घटकांवर अवलंबून आहे, त्यापैकी काही खाली दिले आहेत:

१. **रोजगाराचा कल -** गेल्या पाच वर्षांतील कर्मचाऱ्यांची तुलना आणि विश्लेषण करून, कंपनी तिच्या मनुष्यबळातील कल तपासू शकते.

२. **बदलीच्या गरजा -** या सर्व प्रथम सेवानिवृत्तीवर आणि नंतर मृत्यू, राजीनामा आणि कर्मचाऱ्यांच्या समाप्तीवर अवलंबून असतात. भूतकाळातील अनुभव आणि भविष्यातील सेवानिवृत्तीच्या परिस्थितीच्या आधारे त्याचे मूल्यांकन केले जाते.

३. **उत्पादकता -** उत्पादकता परिणामांमध्ये सुधारणा करण्यासाठी मनुष्यबळाला सध्याच्या मनुष्यबळाचा अधिक चांगला वापर करणे आवश्यक आहे, ही उत्पादकता वाढवण्याची एक पद्धत आहे. ऑटोमेशन आणि संगणकीकरण ही उत्पादकता सुधारण्याची दुसरी पद्धत आहे. मनुष्यबळाचे प्रमाण आणि गुणवत्ता या दोन्हींवर त्याचा परिणाम होईल. नोकरीच्या आवश्यकतांसह कौशल्ये जुळवणे ही तिसरी पद्धत आहे. म्हणून, नोकरी विश्लेषण तंत्र अशा जुळणीसाठी उपयुक्त आहेत.

(७) इतर तंत्र-

मानवी संसाधनांच्या गरजेचा अंदाज घेण्यासाठी खालील इतर तंत्रे आहेत:

१. इतर तत्सम संस्थांद्वारे वापरल्या जाणाऱ्या मानवी संसाधनांच्या मागणीच्या अंदाजाच्या तंत्रांचे अनुसरण करून,

२. संस्था-सह-उत्तराधिकार चार्ट,

३. उत्पादनाच्या तंत्रावर आधारित अंदाज,

४. ऐतिहासिक नोंदींवर आधारित अंदाज,

५. सांख्यिकी तंत्र उदा. सह-संबंध आणि घटीचे विश्लेषण.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) रिकाम्या जागा भरा :

१. अर्थमितिय तंत्र यावर आधारित आहेत: ---------- आणि ----------- तंत्र.

२. ------------ तंत्र व्यवस्थापकांच्या गटाने दिलेल्या मानवी संसाधन आवश्यकता विचारात घेते.

ब) स्पष्ट करा :

१. कामगार पुनर्नियुक्ती या शब्दाचा अर्थ लिहा.

२. कार्य-अभ्यास तंत्र आणि गुणोत्तर-कल विश्लेषण विश्लेषण यांच्यातील फरक.

क) टीपा लिहा :

१. 'बॉटम-अप' आणि 'टॉप-डाउन' दृष्टिकोनातील फरक.

२. अर्थमितीय तंत्र.

५.४ मानवी संसाधनाचा हिशोब (HUMAN ASSETS ACCOUNTING)

५.४.१ परिचय (INTRODUCTION):

मानवी संसाधने ही महत्त्वाची संपत्ती मानली जाते आणि ती भौतिक संपत्तीपेक्षा वेगळी असते.

म्हणून, संस्थेची एकूण किंमत शोधण्यासाठी इतर संसाधनासह मानवी संसाधनांचे मूल्यांकन देखील आवश्यक आहे. १९६० च्या दशकात, रेन्सिस लिकर्ट आणि इतर सामाजिक संशोधकांनी मानवी संसाधन (मालमत्तेचा) हिशोब (HRA - एच आर ए) संकल्पना परिभाषित करण्याचा प्रयत्न केला. त्याला मानवी मालमत्तेचा (संसाधनाचा) हिशोब - ह्युमन रिसोर्स अकाउंटिंग (HRA - एच आर ए) असेही म्हणतात.

५.४.२ – अर्थ (MEANING) :

मानवी संसाधन हिशोब (HRA - एच आर ए) ही एखाद्या संस्थेच्या मानवी संसाधनांमध्ये केलेल्या गुंतवणुकी ओळखणे आणि अहवाल देण्याची प्रक्रिया आहे जी परंपरागत हिशोब पद्धतींमध्ये विचारात घेतली जात नाही. हि संकल्पना प्रमाणित (सामान्य) हिशोब तत्त्वांचा विस्तार आहे. मानवी संसाधनांचे मूल्य मोजणे संस्थांना त्यांच्या संसाधनाचे अचूक दस्तऐवजीकरण करण्यात मदत करू शकते. मानवी संसाधनाचा हिशोब ही एक संज्ञा आहे जी अकाउंटन्सी प्रोफेशनद्वारे त्यांच्या रोजगार देणाऱ्या संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांची किंमत आणि मूल्य मोजण्यासाठी लागू केली जाते.

याचा अर्थ असा होतो की आर्थिक विवाराणपत्रात मानवी संसाधने किंवा मालमत्ता भांडवलित (हिशोबात धरल्या गेल्या) केल्या पाहिजेत. पारंपारिकपणे, सर्व मानवी संसाधनांचे खर्च एकत्रित केले जातात आणि ते ज्या कालावधीत खर्च केले गेले त्या कालावधीच्या उत्पन्नावर

आकारले जातात. या किंवा यापैकी काही खर्चांचे भांडवल करण्याचे कारण असे आहे की, भविष्यात या खर्चातून काही फायदे मिळू शकतात.

मानवी संसाधन हिशोब ही हिशोब पद्धती, प्रणाली आणि तंत्रे आहेत, जे विशेष ज्ञान आणि क्षमतेसह, त्याच संस्थेतील तसेच संस्थेकडून संस्थेतील कर्मचाऱ्यांचे त्यांचे ज्ञान, क्षमता आणि प्रेरणा यांचे मूल्यांकन करण्यात कर्मचारी व्यवस्थापनास मदत करतात. याचा अर्थ असा की काही कर्मचारी मानव संसाधन बनण्याऐवजी दायित्व बनतात. मानवी संसाधन हिशोबकर्मचाऱ्यांबद्दल निर्णय घेण्यास सुलभ करते, म्हणजे एकतर त्यांच्या सेवा ठेवणे किंवा त्यांचे वितरण करणे किंवा त्यांना मेगा-प्रशिक्षण सुलभ करणे.

५.४.३ - व्याख्या (DEFINITION):

(१) **अमेरिकन अकाऊंटिंग असोसिएशन**ने मानवी संसाधन हिशोबची व्याख्या "मानव संसाधनांबद्दल माहीत ओळखण्याची आणि मोजण्याची प्रक्रिया आणि ही माहिती स्वारस्य असलेल्या पक्षांना संप्रेषण करण्याची प्रक्रिया" म्हणून केली आहे.

(२) **फ्लामोहीत्झच्या** शब्दात, मानवी संसाधन हिशोब म्हणून "लोकांसाठी हिशोब संस्थात्मक संसाधन म्हणून. यामध्ये मानवी संसाधनांची भरती, निवड, भाड्याने, प्रशिक्षण आणि विकास करण्यासाठी संस्थांनी केलेल्या खर्चाचे मोजमाप करणे समाविष्ट आहे. यामध्ये संस्थेसाठी लोकांचे आर्थिक मूल्य मोजणे देखील समाविष्ट आहे."

(३) **स्टीफन नॉफ** यांच्या मते, "मानवी संसाधन हिशोब म्हणजे भरती, प्रशिक्षण, अनुभव आणि वचनबद्धता यासारख्या मानवी संस्थात्मक इनपुटचे मोजमाप आणि परिमाण होय.

५.४.४ मानवी संसाधन हिशोबाची उद्दिष्टे (OBJECTIVES OF HRA):

मानवी संसाधन हिशोबचे उद्दिष्ट केवळ संस्थेद्वारे वापरल्या जाणाऱ्या सर्व संसाधनांचे मूल्य ओळखणे नाही तर त्यामध्ये मानवी संसाधनांचे व्यवस्थापन देखील समाविष्ट आहे जे शेवटी वस्तू आणि सेवांचे प्रमाण आणि गुणवत्ता वाढवेल.

<u>मानवी संसाधन हिशोब प्रणाली (एच आर अकाउंटिंग सिस्टम)ची मुख्य उद्दिष्टे खालीलप्रमाणे आहेत</u>:

१. किफायतशीर संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मानवी संसाधने प्राप्त करणे, वाटप करणे, विकसित करणे आणि देखरेख करणे याबद्दल योग्य आणि प्रभावी व्यवस्थापन निर्णय घेण्यासाठी संस्थेसाठी किंमत मूल्य माहिती प्रदान करणे.

२. संस्थेला मानव संसाधन खर्चासाठी अंदाजे बजेट आधीच तयार करण्यात मदत करणे ज्यामध्ये संपादन खर्च, प्रशिक्षण खर्च, मानवी संसाधनांच्या विस्तारासाठी लागणारा खर्च, पगार आणि मजुरी इ.

३. व्यवस्थापनाद्वारे मानवी संसाधनांच्या वापरावर प्रभावीपणे लक्ष ठेवणे.

४. मानवी संसाधनांचे विश्लेषण करणे म्हणजे अशा संसाधनांचे जतन, घट किंवा वर्धन केले गेले आहे का हे पाहणे.

५. विविध पद्धतींच्या आर्थिक परिणामांचे वर्गीकरण करून व्यवस्थापन तत्त्वांच्या विकासासाठी आणि भविष्यासाठी योग्य निर्णय घेण्यास मदत करणे.

६. मानवी संसाधनांच्या मूल्याबद्दल व्यवस्थापकीय जागरूकता वाढवणे.

७. उत्तम मानव संसाधन नियोजनात मदत करणे.

८. सुधारित माहिती प्रणालीवर आधारित लोकांबद्दल योग्य आणि प्रभावी व्यवस्थापन निर्णय घेण्यासाठी व्यवस्थापनाला मार्गदर्शन करणे.

९. मनुष्यबळाचा प्रभावी वापर करण्यासाठी संस्थेला मदत करणे.

<u>५.४.५ - मानवी संसाधन हिशोबाचे फायदे (BENEFITS OF HRA):</u>

मानवी संसाधन लेखांकनाचा मुख्य उद्देश मानवी संसाधन व्यावसायिक आणि वरिष्ठ व्यवस्थापकांना संस्थेच्या मानवी संसाधनांचा कार्यक्षमतेने आणि प्रभावीपणे वापर करण्यास मदत करणे हा आहे.

मानव संसाधन हिशोब वापरकर्त्यांना मानवी संसाधने प्राप्त करणे, विकसित करणे, वाटप करणे, संवर्धन करणे, बक्षीस देणे आणि त्यांचा वापर करणे यासाठी माहिती प्रदान करणे हे आहे.

<u>मानवी संसाधनांच्या हिशेबाचे फायदे खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. मानवी संसाधन हिशोब ची प्रणाली मानवी संसाधनांचे मूल्य प्रकट करते, जे नियोजित भांडवलावरील परताव्याच्या योग्य व्याख्येमध्ये मदत करते.

२. मानवी संसाधन हिशोब च्या मदतीने व्यवस्थापकीय निर्णयक्षमता सुधारली जाऊ शकते.

३. मानवी संसाधन लेखांकनाची अंमलबजावणी मानवी संसाधनांना मौल्यवान संसाधने म्हणून स्पष्टपणे ओळखते जी वरिष्ठ तसेच व्यवस्थापनाद्वारे मानवी संसाधनांचा गैरवापर रोखण्यात मदत करते.

४. हे मानवी संसाधनांचा कार्यक्षम वापर करण्यास मदत करते. हे कर्मचारी धोरणांचे नियोजन आणि अंमलबजावणी करण्यात व्यवस्थापनास मदत करते. बदल्या, पदोन्नती, प्रशिक्षण, सेवानिवृत्ती, मानवी संसाधनांची छाटणी इत्यादीबाबत निर्णय घेण्यासाठी व्यवस्थापनाला मदत केली जाईल.

५. ही प्रणाली उत्पादकता वाढवू शकते कारण मानवी प्रतिभा, भक्ती आणि कौशल्ये ही मौल्यवान संपत्ती मानली जाते, ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढू शकते.

६. वेतन आणि पगार प्रशासनाच्या सर्वोत्तम पद्धती अंमलात आणण्यासाठी ते व्यवस्थापनाला मदत करू शकते.

७. मानवी संसाधन हिशोब व्यवसायात मानवी संसाधने विकसित करण्यासाठी खर्च देईल. यामुळे व्यवस्थापनाला मजुरीच्या उलाढालीची किंमत देखील निश्चित करणे शक्य होईल.

८. मानवी संसाधनांच्या विकासावरील गुंतवणुकीची तुलना लाभ आणि परिणामांशी केली जाऊ शकते. मानवावर होणारा फालतू खर्च टाळता येण्याजोग्या खर्चावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी प्रयत्न केले पाहिजेत.

९. गुंतवणुकीवरील परताव्याची गणना तेव्हाच केली जाऊ शकते जेव्हा मानवी संसाधनावरील गुंतवणूक देखील विचारात घेतली जाते.

१०. मानवी संसाधन हिशोबाच्या मदतीने, व्यवसायाने पैशाच्या बाबतीत मानवी संसाधनांमध्ये योग्य गुंतवणूक केली आहे की नाही हे पाहिले जाऊ शकते.

११. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी मानव संसाधन लेखांकन देखील मदत करते. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्यावर होणारा खर्च आणि त्यांनी आउटपुट इत्यादी स्वरूपात दिलेला परतावा याची माहिती मिळते. यामुळे कर्मचाऱ्यांना त्यांचे मूल्य वाढवण्यास प्रवृत्त करते.

५.४.६ - मानवी संसाधन हिशोबाच्या मर्यादा (LIMITATIONS OF HRA):

काही आव्हानात्मक परिस्थितीमुळे मानवी संसाधन हिशोबाला भारतात अजून चालना मिळू शकलेली नाही;

<u>मानवी संसाधन हिशोबाच्या काही मर्यादा खाली नमूद केल्या आहेत:</u>

१. मानवी संसाधनांचे उत्तम आणि प्रभावी व्यवस्थापन सुलभ करण्यासाठी व्यवस्थापनाचे साधन म्हणून मानवी संसाधन हिशोब वापरण्याच्या सिद्धांताला अद्याप अनुभवजन्य पुराव्यांचा आधार मिळालेला नाही.

२. संस्थेच्या मानवी संसाधनांची किंमत आणि मूल्य शोधण्यासाठी कोणतीही स्पष्ट आणि विशिष्ट कार्यपद्धती किंवा मार्गदर्शक तत्त्वे किंवा सर्वत्र स्वीकारलेली पद्धत नाही.

३. मानवी संसाधनांच्या मूल्यमापनासाठी आदर्श पद्धतीचा अवलंब केल्याने संस्थेमध्ये संघर्ष निर्माण होतो कारण काहींमध्ये गुण आणि तोटे असतात.

४. भौतिक संसाधनांच्या विरुद्ध, मानवी संसाधने मालकी, राखून ठेवण्यास आणि वापरण्यास असमर्थ असल्याने, त्यांना खऱ्या अर्थाने संसाधने मानण्यात समस्या निर्माण होते.

५. अद्याप कोणतीही प्रमाणित कार्यपद्धती विकसित न केल्यामुळे कंपन्या केवळ अतिरिक्त माहिती देत आहेत.

६. पारंपारिक हिशोब अंतर्गत सामान्यतः स्वीकारली जाणारी काही मानके या पद्धतीनुसार शक्य नाहीत.

७. मानवी संसाधनांचे लेखांकन (हिशोब) करण्याच्या सर्व पद्धती विशिष्ट गृहितकांवर आधारित आहेत, जे कोणत्याही क्षणी खोटे ठरू शकतात. उदाहरणार्थ, असे गृहीत धरले जाते की सर्व कामगार सेवानिवृत्तीपर्यंत एकाच संस्थेसोबत काम करत राहतात, जे अनेक वेळा खरे ठरत नाही.

८. असे मानले जाते की मानवी संसाधनांचे अवमूल्यन होत नाही आणि खरं तर ते नेहमीच कौतुक करतात, जे काही विशिष्ट कंपन्यांमध्ये देखील चुकीचे असू शकतात.

९. मानवी संसाधनांच्या अस्तित्वाचा कालावधी अनिश्चित असल्याने मानवी संसाधनांच्या आयुर्मानाचा अंदाज लावता येत नाही. त्यामुळे मूल्यांकन अवास्तव असल्याचे दिसते.

१०. कामगार संघटनांच्या विरोधाची सतत भीती असते कारण कर्मचाऱ्यांच्या मूल्यांकनामुळे ते बक्षिसे आणि नुकसानभरपाईसाठी दावा करतात.

११. तरीही मानवी संसाधनांच्या लेखांकनाचे महत्त्व आणि समर्पकता, कर कायदे मानवांना संसाधने म्हणून ओळखत नाहीत.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) व्याख्या लिहा :

१. कर्मचारी नियुक्ती

२. मानवी संसाधन हिशोब.

ब) स्पष्ट करा :

१. मानवी संसाधन हिशोब प्रणाली काय प्रकट करते?

२. मानवी संसाधन हिशोबाचे फायदे कोणते आहेत?

५.५ नोकरी (कामा)चे विश्लेषण (JOB ANALYSIS)

५.५.१ - परिचय (INTRODUCTION):

नोकरीचे विश्लेषण हा भरती आणि निवडीचा प्रारंभ बिंदू आहे. संस्थांमधील विविध नोकऱ्यांची माहिती गोळा करणे आणि त्याचा अभ्यास करणे ही पद्धतशीर प्रक्रिया आहे.

नोकरीचे विश्लेषण म्हणजे योग्य नोकरीचे वर्णन तयार करण्यासाठी कौशल्य आवश्यकता, भूमिका, जबाबदाऱ्या आणि प्रक्रियांसह विशिष्ट नोकरीबद्दल सर्व माहिती गोळा करण्याच्या पद्धतशीर प्रक्रियेचा संदर्भ देते.

नोकरीचे विश्लेषण हे काम यशस्वीपणे पार पाडण्यासाठी आवश्यक असलेल्या शारीरिक, भावनिक आणि संबंधित मानवी गुणांचे विहंगावलोकन देखील देते. योग्य उमेदवार निवडला गेला आहे याची खात्री करण्यासाठी हे एक महत्त्वाचे पाऊल आहे. हे नियोक्त्याला कर्मचार्यांना प्रत्यक्षात काय आवश्यक आहे याचे स्पष्ट चित्र ठेवण्यास मदत करते.

५.५.२ - व्याख्या (DEFINITION):

(१) नोकरीचे विश्लेषण ही कोणती क्रियाकलाप आणि जबाबदारी निश्चित करण्यासाठी नोकरीचा अभ्यास करण्याची प्रक्रिया आहे.

(२) **एडविन फ्लिपो**च्या शब्दात, "नोकरीचे विश्लेषण ही एखाद्या विशिष्ट नोकरीच्या ऑपरेशन्स आणि जबाबदारीशी संबंधित माहितीचा अभ्यास आणि गोळा करण्याची प्रक्रिया आहे."

(३) **डी सेन्झो आणि स्टीव्हन** पी. रॉबिन्स यांच्या मते, "नोकरी विश्लेषण म्हणजे नोकरीमधील क्रियाकलापांचे पद्धतशीर अन्वेषण. ही एक मूलभूत तांत्रिक प्रक्रिया आहे, जी नोकरीची कर्तव्ये, जबाबदाऱ्या आणि जबाबदारी परिभाषित करण्यासाठी वापरली जाते."

(४) **होल्स्ट आणि पॅनकोस्ट** म्हणतात, "नोकरीचे विश्लेषण हा तपशीलवार आणि पद्धतशीर अभ्यास आणि कौशल्ये, ज्ञान, क्षमता आणि विशिष्ट नोकरीच्या ऑपरेशनशी संबंधित जबाबदाऱ्या यासारख्या माहितीचे सादरीकरण आहे.

५.५.३ - नोकरी (कामा)च्या विश्लेषणाचे घटक (COMPONENTS OF JOB ANALYSIS):

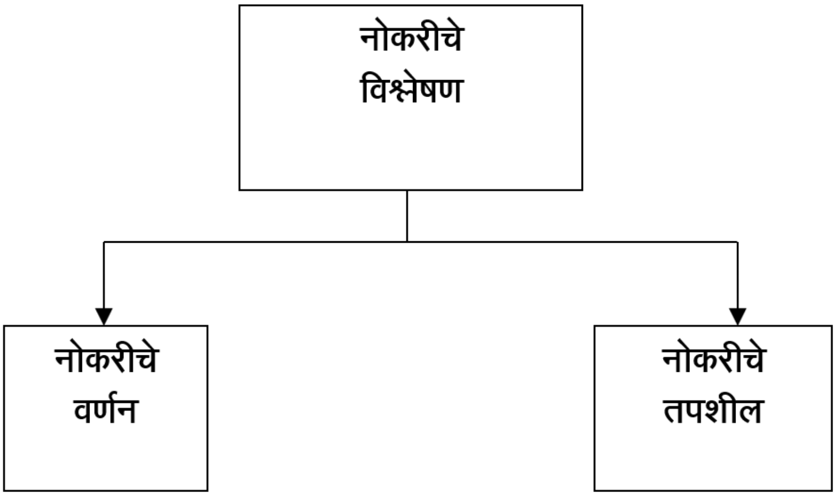
<u>नोकरीच्या विश्लेषणामध्ये दोन विस्तृत क्षेत्रे असतात:</u>

१) नोकरीचे वर्णन आणि

२) नोकरीचे तपशील.

(१) **नोकरीचे वर्णन** : नोकरीचे वर्णन कर्तव्ये, जबाबदाऱ्या आणि इतर पैलूंच्या संदर्भात सविस्तर माहिती देते.

(२) **नोकरीचे तपशील**: नोकरीचे तपशील हे ज्या उमेदवाराला नोकरी करायची आहे त्याच्याशी संबंधित तपशील देतात, जसे की पात्रता, अनुभव इ.



<u>तक्ता क्र. ५.१ – नोकरीच्या विश्लेषणाचे घटक</u>

• नोकरीचे शीर्षक (पद)	• पात्रता
• कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्या	• गुण
• कामावरील स्थिती	• अनुभव
• कामाचे तास	• कौटुंबिक पार्श्वभुमी
• पगार आणि बक्षिसे	• प्रशिक्षण
• वापरावयाची यंत्रसामुग्री, इ.	• परस्पर-संबंधी कौशल्ये, इ.

<u>कोष्टक क्र. ५.१ – नोकरीच्या विश्लेषणाच्या घटकांचे वर्गीकरण</u>

५.५.४ – नोकरी (कामा)च्या विश्लेषणाचा उद्देश / महत्त्व (PURPOSE / IMPORTANCE OF JOB ANALYSIS):

१. हा भरती आणि निवडीचा प्रारंभ बिंदू आहे. योग्यरित्या विश्लेषित केलेल्या नोकऱ्यांची प्रभावीपणे जाहिरात केली जाऊ शकते. केवळ योग्य उमेदवारच नोकरीसाठी अर्ज करतात. हे योग्य निवड सुलभ करते.

२. नोकरीचे विश्लेषण योग्य प्लेसमेंटची सुविधा देते. निवडलेल्या उमेदवारांना त्यांचे गुण, पात्रता आणि अनुभव यावर अवलंबून योग्य नोकरीवर नियुक्त केले जाऊ शकते.

३. कंपनी कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन करू शकते. कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीच्या मूल्यांकनाची तुलना नोकरीच्या वर्णनात नमूद केल्याप्रमाणे कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्यांशी केली जाऊ शकते. त्यानुसार, कंपनी आपल्या कर्मचाऱ्यांची ताकद आणि कमकुवतपणा शोधू शकते.

४. नोकरीचे विश्लेषण हे प्रभावी प्रशिक्षणासाठी आधार म्हणून काम करते. ज्या कर्मचाऱ्यांची कामगिरी कमकुवत आहे त्यांना ओळखले जाऊ शकते आणि त्यानुसार त्यांच्या कमकुवतपणा दूर करण्यासाठी प्रशिक्षण दिले जाऊ शकते.

५. नोकरीचे विश्लेषण हे नोकरीच्या मूल्यांकनासाठी आधार म्हणून काम करते. प्रत्येक नोकरीचे सापेक्ष मूल्य जॉबचे वर्णन आणि जॉब स्पेसिफिकेशन द्वारे प्रदान केलेल्या तपशीलांची तुलना करून शोधले जाऊ शकते. अशा प्रकारे कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीनुसार एका विभागातून दुसऱ्या विभागात बदली केली जाऊ शकते.

६. नोकरीचे विश्लेषण उमेदवाराला नोकरीची ऑफर स्वीकारण्याबाबत उपयुक्त आहे. उमेदवाराला कर्तव्ये, पगार, कामाच्या परिस्थिती, पदोन्नतीच्या संधी, नोकरीचे स्थान इत्यादींबद्दल स्पष्ट आणि योग्य माहिती मिळू शकते. यामुळे उमेदवाराचा स्वीकार किंवा नाकारण्याचा निर्णय सुलभ होतो. नोकरीची ऑफर.

७. नोकरीचे विश्लेषण कर्मचाऱ्यांची बढती आणि बदली सुलभ करते. कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीची नोकरी कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्यांशी तुलना केली जाते. त्या कर्मचाऱ्यांची त्यांच्या कामगिरीनुसार एका विभागातून दुसऱ्या विभागात बदली केली जाऊ शकते.

५.५.५ - नोकरीचे वर्णन वि. नोकरीचे तपशील (JOB DESCRIPTION V/S. JOB SPECIFICATION):

फरकाचा मुद्दा	नोकरीचे वर्णन	नोकरीचे तपशील
१. **अर्थ**	नोकरीचे वर्णन नोकरीच्या अटी, जबाबदाऱ्या, पगार आणि बक्षिसे, इ. चे तपशील देते.	नोकरीचे तपशील हे गुण आणि पात्रता यासारख्या नोकरीसाठी अपेक्षित असलेल्या उमेदवाराशी संबंधित तपशील देते.
२. **क्रम**	नोकरीचे वर्णन हे नोकरीच्या तपशीलाच्या आधी घडते.	नोकरीचा तपशील हा नोकरीच्या वर्णनाच्या नंतर येतो.
३. **नोकरी/उमेदवार केंद्रित**	नोकरीचे वर्णन नोकरी/कामाशी संबंधित माहितीवर केंद्रित असते.	नोकरीचा तपशील उमेदवार संबंधित माहितीवर केंद्रित असतो.

४. **स्वरूप**	नोकरीचे वर्णन नोकरीच्या तपशिलाच्या तुलनेत अधिक क्लिष्ट असते कारण कामाशी संबंधित माहिती तयार केली जाते.	नोकरीचे तपशील बनवणे सोपे असते. जर नोकरीचे वर्णन योग्य प्रकारे केले असेल, तर नोकरीच्या तपशीलाचे विवरण तयार करणे सोपे आहे, कारण ते नोकरीच्या वर्णनाच्या नंतर घडते.
५. **घटक**	यात खालील गोष्टी आहेत : • नोकरीचे (पदाचे) शीर्षक • कर्तव्य आणि जबाबदाऱ्या • अधिकार • पगार आणि बक्षिसे • कामाच्या अटी • कामाचे तास • कामाचे ठिकाण, इ.	यात खालील गोष्टी आहेत : • शारीरिक वैशिष्ट्ये • मानसिक गुण • पात्रता • कौटुंबिक पार्श्वभूमी • परस्पर-संबंधी कौशल्ये • प्रशिक्षण • अनुभव, इ.
६. **उमेदवारासाठी फायदा**	हे केलेल्या कामाबद्दल स्पष्ट माहिती देते. नवीन निवडलेला उमेदवार नोकरीच्या वर्णनावर अवलंबून नोकरी स्वीकारू किंवा नाकारू शकतो.	हे उमेदवाराच्या आवश्यकतांबद्दल स्पष्ट कल्पना देते. हे उमेदवाराला जाहिरात केलेल्या नोकरीसाठी अर्ज करण्यास मदत करते.

कोष्टक क्र. ५.२ – नोकरीचे वर्णन आणि नोकरीचे तपशील यांमधील फरक

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) रिकाम्या जागा भरा :

१. नोकरीच्या विश्लेषणामध्ये ---------- आणि ----------- यांचा समावेश असतो.

२. नोकरीची ऑफर स्वीकारण्याबाबत उमेदवारासाठी ------------ उपयुक्त आहे.

ब) व्याख्या लिहा :

१. नोकरी विश्लेषण

२. कामाचे स्वरूप

३. जॉब स्पेसिफिकेशन

क) थोडक्यात उत्तरे द्या :

१. नोकरीचे तपशील काय आहेत?

२. नोकरीच्या विश्लेषणाअंतर्गत कामगिरीच्या मूल्यमापनामध्ये कोणती कार्ये केली जातात?

३. कर्मचाऱ्यांना प्रभावी प्रशिक्षणासाठी कधी पाठवले जाते?

४. नोकरीच्या विश्लेषणामध्ये पदोन्नती आणि बदल्या कशा प्रकारे होतात?

५. नोकरीचे वर्णन आणि नोकरीच्या तपशीलीकरणाचे घटक कोणते आहेत?

५.६ भरती आणि निवड (RECRUITMENT AND SELECTION)

५.६.१ - भरती (RECRUITMENT):

भरती आणि निवड ही कर्मचारी व्यवस्थापनाची दोन प्रमुख कार्ये आहेत. निवडीपूर्वी भरती होते आणि योग्य उमेदवार निवडण्यात मदत होते.

भरती ही एक प्रक्रिया आहे जी मनुष्यबळाचे स्त्रोत शोधून काढून कर्मचारी नियुक्ती सारणीच्या गरजा पूर्ण करते आणि कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांची प्रभावी निवड सुलभ करण्यासाठी पुरेशा संख्येत मनुष्यबळ आकर्षित करण्यासाठी प्रभावी उपाय योजते.

सोप्या शब्दांत सांगायचे तर, कंपनीमध्ये उपलब्ध नोकऱ्यांसाठी अर्ज करण्यासाठी लोकांना आकर्षित करण्याची ही एक प्रक्रिया आहे.

अ) व्याख्या:

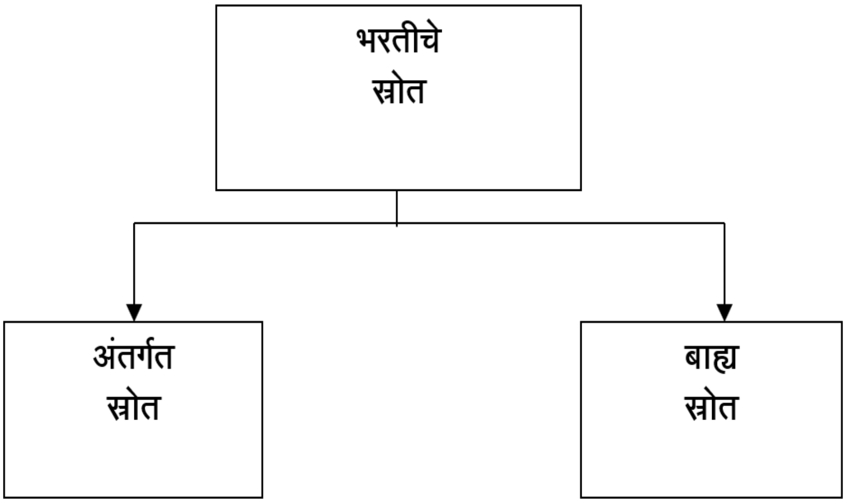
(१) **एडविन फ्लीप्पो**च्या शब्दात, "भरती ही संभाव्य कर्मचाऱ्यांचा शोध घेण्याची आणि त्यांना नोकरीसाठी अर्ज करण्यासाठी उत्तेजित करण्याची प्रक्रिया आहे."

(२) **दिकेन्झो आणि रोबिन्स** यांच्या मते, "भरती ही वास्तविक किंवा अपेक्षित संस्थात्मक रिक्त पदांसाठी संभाव्यता शोधण्याची प्रक्रिया आहे."

(३) **विल्यम बी. वेर्थर आणि कीथ** यांनी लिहिले की "नोकरी असलेल्या आणि नोकरी शोधणाऱ्यांना एकत्र आणणाऱ्या लिंकिंग ॲक्टिव्हिटीकडे भरती पाहता येते."

ब) व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांच्या भरतीचे स्रोत:

भरतीचे स्त्रोत भरतीच्या क्षेत्रांचा संदर्भ देतात ज्यामधून संभाव्य कर्मचार्यांना नोकरीसाठी अर्ज करण्यासाठी आकर्षित केले जाऊ शकते आणि त्यानुसार निवड केली जाऊ शकते. भरतीचे स्त्रोत मोठ्या प्रमाणात दोन गटांमध्ये विभागले जाऊ शकतात:



<u>तक्ता क्र. ५.२ – व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांच्या भरतीचे स्रोत</u>

• पदोन्नती	• सल्लागार
• अंतर्गत जाहिराती	• जाहिराती
• निवृत्त्या	• शिफारसी
• बदल्या	• विद्यालयीन भरती

<u>कोष्टक क्र. ५.३ – व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांच्या भरतीच्या स्रोताचे वर्गीकरण</u>

(अ) <u>अंतर्गत स्रोत</u>:

अंतर्गत स्त्रोत कंपनीमधील स्त्रोतांचा संदर्भ घेतात.

<u>विविध अंतर्गत स्त्रोत खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

(१) **जाहिराती-**

जेव्हा उच्च स्तरावर रिक्त जागा उद्भवते, तेव्हा कंपनीतील पात्र आणि अनुभवी कर्मचाऱ्यांना उच्च स्तरावर पदोन्नती दिली जाऊ शकते. उदाहरणार्थ, एखाद्या अल्पशिक्षित (उप) उमेदवाराला त्याच्या वरिष्ठ पदावर पदोन्नती दिली जाऊ शकते ज्याने सेवानिवृत्त किंवा पदोन्नती किंवा बदली केली आहे.

(२) **बदल्या-**

रिक्त जागा अंतर्गत बदलीद्वारे देखील भरल्या जाऊ शकतात. अनुभवी आणि नवीन विभागातील कर्तव्ये हाताळण्यास सक्षम असलेल्या विद्यमान कार्यकारिणीची बदली केली जाऊ शकते.

(३) **निवृत्त व्यवस्थापक -**

काही वेळा, सेवानिवृत्त व्यवस्थापकांना परत बोलावले जाऊ शकते, विशेषत: अल्प कालावधीसाठी, जेव्हा व्यवस्थापक ज्या पदावरून निवृत्त झाला आहे त्या पदासाठी योग्य उमेदवार शोधणे कठीण असते. पुन्हा, तरुण माता त्यांच्या मुलांची काळजी घेण्यासाठी लवकर निवृत्त होऊ शकतात. मुले मोठी झाल्यावर कंपनी अशा कर्मचाऱ्यांना परत बोलावू शकते. उदाहरणार्थ, प्रसूती रजा आणि संबंधित समस्यांमुळे नोकरी सोडलेल्या सॉफ्टवेअर अभियंता महिलांना परत बोलावण्यासाठी TCS ची नवीनतम मोहीम.

(क) <u>अंतर्गत स्त्रोतांचे फायदे</u> :

१. हे वेळेची बचत आणि किफायतशीर आहे कारण बाह्य माध्यमांमध्ये "नोकरी" ची जाहिरात करण्याची आवश्यकता नाही आणि अनेक उमेदवारांच्या मुलाखती घेण्याची देखील आवश्यकता नाही.

२. विशेषत: कंपनी-संबंधित माहितीच्या बाबतीत, इंडक्शन प्रशिक्षणाची आवश्यकता नाही.

३. त्यामुळे कार्यकारी पुनर्नियुक्ती कमी होते.

४. त्यातून निष्ठा आणि जबाबदारीची भावना विकसित होते.

५. अंतर्गत उमेदवाराला कंपनीची धोरणे, नियम आणि नियमांची चांगली जाण आहे.

६. यामुळे कंपनीतील कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढते.

(ख) <u>अंतर्गत स्त्रोतांचे तोटे</u>:

१. हे नाविन्यपूर्ण कल्पना, नवीन विचार आणि गतिशीलता असलेल्या बाहेरून आलेल्या उमेदवारांना कंपनीत प्रवेश करण्यापासून प्रतिबंधित करते.

२. हे निवडीसाठी मर्यादित वाव देते आणि कंपनीमध्ये आवश्यक एक्झिक्युटिव्ह न मिळण्याची शक्यता असते.

३. पदोन्नती किंवा बदली झालेल्या व्यक्तीचे पद रिक्त होते.

४. कंपनीमधील कर्मचाऱ्यांची पदोन्नती किंवा बदली करताना पक्षपात किंवा पक्षपात असू शकतो.

५. पदोन्नती न मिळालेल्यांमध्ये असंतोषाची भावना निर्माण होऊ शकते.

६. यासाठी कर्मचाऱ्यांचे चांगले राखलेले गोपनीय अहवाल आवश्यक आहेत जेणेकरून योग्य अधिकाऱ्यांची बढती किंवा बदली होईल.

(ब) **<u>बाह्य स्रोत</u>**:

हे कंपनीच्या बाहेरील स्त्रोतांचा संदर्भ देते.

<u>विविध बाह्य स्त्रोत खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

(१) **व्यवस्थापन सल्लागार-**

काही कंपन्या त्यांच्या संस्थेसाठी कार्यकारी कर्मचारी निवडण्यासाठी व्यवस्थापन सल्लागारांची मदत घेतात.

(२) **जाहिराती-**

हे भरतीचे सर्वात लोकप्रिय स्त्रोत आहे. रिक्त पदांची जाहिरात वर्तमानपत्रात किंवा व्यावसायिक मासिकांमध्ये टाकली जाऊ शकते. जाहिराती इंटरनेटवर नोकरीशी संबंधित वेबसाइटवर देखील ठेवल्या जाऊ शकतात.

(३) **विद्यालयीन भरती-**

महाविद्यालयांमध्ये अभ्यासक्रम शिकणाऱ्या उमेदवारांना पाठवण्यासाठी कंपनी व्यवस्थापन संस्थांना देखील सूचित करू शकते. काही वेळा कंपनी भरती समिती वैयक्तिकरित्या संस्थेच्या कॅम्पसला भेट देऊ शकते आणि उमेदवारांची भरती करू शकते. सध्या विविध संस्थांमध्ये शिकत असलेल्या उन्हाळी प्रशिक्षणार्थींची भरती होऊ शकते.

(४) **शिफारसी-**

कंपनी विद्यमान व्यवस्थापकांकडून किंवा समतुल्य शाखांकडून मिळालेल्या शिफारशींच्या आधारे देखील कर्मचाऱ्याची नियुक्ती करू शकते.

(५) **इतर बाह्य स्रोत-**

इतर विविध बाह्य स्रोत असू शकतात, जसे की सुयोग्य उमेदवार शोधणाऱ्या संस्था, मूळ कंपनीद्वारे कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती, इ.

(क) <u>बाह्य स्त्रोतांचे फायदे</u> :

१. हे नाविन्यपूर्ण कल्पना, नवीन विचार, चालना आणि गतिशीलतेसह नवीन प्रतिभांना कंपनीमध्ये प्रवेश करण्यास प्रोत्साहित करते.

२. निवड प्रक्रियेसाठी आवश्यक पात्रता आणि अनुभवासह मोठ्या संख्येने उमेदवार येण्याची शक्यता असल्याने ते निवडीमध्ये व्यापक वाव देते.

३. पक्षपाताची शक्यता कमी आहे, कारण निवड निर्णयांवर प्रभाव टाकण्याची संधी बाहेरील लोकांना कमी आहे.

४. यासाठी चांगल्या प्रकारे ठेवलेल्या गोपनीय नोंदींची आवश्यकता नाही.

(ख) <u>बाह्य स्त्रोतांचे तोटे</u>:

१. बाहेरील व्यक्तींना संधी दिल्याने विद्यमान कार्यकारिणी उलाढाल होण्याची शक्यता आहे.

२. त्यामुळे विद्यमान अधिकाऱ्यांमध्ये निष्ठा विकसित होऊ शकत नाही.

३. लांबलचक निवड प्रक्रिया आवश्यक असल्याने वेळखाऊ आहे.

४. जाहिराती आणि विविध चाचण्या घ्याव्या लागतात म्हणून ते महागडे आहे.

अशा प्रकारे, हे स्पष्ट आहे की भरतीच्या उद्देशासाठी प्रत्येक चिंतेकडे अनेक पर्यायी स्रोत आहेत. तथापि, सर्वोत्तम स्त्रोत म्हणजे प्रथम अंतर्गत आणि नंतर बाह्य टॅप करणे. परंतु प्रत्यक्षात, अंतर्गत किंवा बाह्य स्त्रोताची निवड अनेक घटकांवर अवलंबून असते, जसे की नोकरीचे स्वरूप, निवडीसाठी उपलब्ध वेळ, आवश्यक कौशल्ये, खर्चाचा समावेश, कंपनीचे धोरण, कामगार बाजारपेठेची स्थिती इत्यादी.

५.६.२ निवड (SELECTION):

अ) **अर्थ**:

निवड ही योग्य नोकरीसाठी योग्य व्यक्ती निवडण्याची प्रक्रिया आहे. आज, व्यावसायिकरित्या व्यवस्थापित कंपन्या योग्य व्यक्तीसाठी योग्य नोकरी शोधण्याचा प्रयत्न करतात.

निवड ही संस्थेतील रिक्त पदासाठी सर्वात योग्य उमेदवार निवडण्याची प्रक्रिया आहे. दुसऱ्या शब्दांत, निवड म्हणजे अयोग्य अर्जदारांना बाहेर काढणे आणि संस्थेतील नोकऱ्या भरण्यासाठी पूर्व-आवश्यक पात्रता आणि क्षमता असलेल्या व्यक्तींची निवड करणे.

संस्थेतील नोकऱ्या भरण्यासाठी आवश्यक पात्रता आणि क्षमता असलेल्या नोकरी अर्जदारांच्या समूहातून एखाद्या व्यक्तीला ओळखण्याची ही प्रक्रिया आहे. ही एक एच आर (मानवी संसाधन) प्रक्रिया आहे जी विविध तंत्रांचा अवलंब करून पात्र आणि अपात्र अर्जदारांमध्ये फरक करण्यास मदत करते.

ब) **व्याख्या**:

(१) **हीन्झ वीह्रीच आणि हेरॉल्ड कून्त्झ** यांच्या मते, "निवड ही उमेदवारांमधून, संस्थेतील किंवा बाहेरून, वर्तमान स्थितीसाठी किंवा भविष्यातील पदांसाठी सर्वात योग्य व्यक्ती निवडण्याची प्रक्रिया आहे."

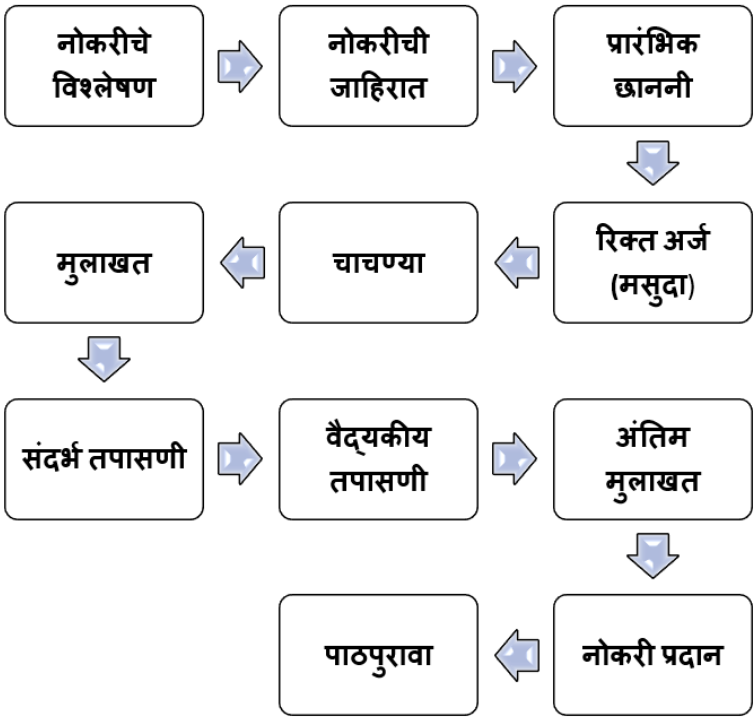
(२) **डेल योडरच्या** शब्दात, "निवड ही अशी प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे रोजगारासाठी उमेदवारांना दोन वर्गांमध्ये विभागले जाते ज्यांना नोकरीची ऑफर दिली जाईल आणि ज्यांना मिळणार नाही."

(३) **एम.जे. ज्युसियस** यांनी परिभाषित केले आहे, "उमेदवाराकडे विशिष्ट नोकरीसाठी मागवलेली पात्रता आहे की नाही हे तपासण्याच्या उद्देशाने दिलेल्या कंपनीमध्ये अवलंबलेली कार्ये आणि उपकरणांची प्रणाली म्हणजे निवड प्रक्रिया."

(४) **डिसेन्झो आणि रॉबिन्स** म्हणतात, "निवड क्रियाकलाप एक मानक पॅटर्नचे अनुसरण करतात, प्रारंभिक छाननी मुलाखतीपासून सुरुवात होते आणि अंतिम रोजगाराच्या निर्णयासह समाप्त होते."

क) **निवड प्रक्रियेचे टप्पे**:

<u>निवड प्रक्रियेमध्ये खालीलप्रमाणे क्रमांचा किंवा तंत्रांचा समावेश असतो:</u>



तक्ता क्र. ५.३ – निवड प्रक्रियेचे टप्पे

(१) **नोकरीचे विश्लेषण-**

निवड प्रक्रियेतील पहिली पायरी म्हणजे नोकरीचे विश्लेषण करणे. नोकरीच्या विश्लेषणामध्ये दोन भाग असतात:

१. नोकरीचे वर्णन आणि

२. नोकरीचे तपशील

नोकरीचे वर्णन नोकरीशी संबंधित माहिती प्रदान करते. नोकरीचे तपशील उमेदवार संबंधित माहिती प्रदान करते. योग्य नोकरीचे विश्लेषण नोकरीची योग्य प्रकारे जाहिरात करण्यास मदत करते. त्यानुसार, योग्य उमेदवार नोकरीसाठी अर्ज करू शकतात, त्यामुळे निवडकर्त्यांचा/नियुक्तीचा बराच वेळ आणि मेहनत वाचते.

(२) **नोकरीची जाहिरात-**

पुढची पायरी म्हणजे नोकरीची जाहिरात करणे. विविध माध्यमांद्वारे नोकरीची जाहिरात केली जाऊ शकते. नोकरी आणि उमेदवाराविषयी योग्य तपशील जाहिरातीत दिलेला असणे आवश्यक आहे.

(३) **प्रारंभिक छाननी-**

अर्ज आणि अर्जदाराची प्रारंभिक छाननी केली जाऊ शकते. मूलभूत आवश्यकता पूर्ण न करणारे अर्ज बाजूला ठेवले जातात. उमेदवारांची तपासणी करण्यासाठी या टप्प्यावर एक प्राथमिक मुलाखत घेतली जाते जेणेकरून केवळ योग्य उमेदवार निवडीच्या पुढील टप्प्यातून जातील.

सहसा, एक कनिष्ठ एक्झिक्युटिव्ह छाननीचे काम करतो. या टप्प्यावर, अधिकारी उमेदवाराचे सामान्य व्यक्तिमत्व, वय, पात्रता, कौटुंबिक पार्श्वभूमी तपासू शकतात. उमेदवाराला पगार, कामाची परिस्थिती इत्यादींची माहिती देखील दिली जाऊ शकते.

(४) **रिक्त अर्ज (मसुदा)**-

हा कंपनीचा एक विहित प्रकार आहे जो उमेदवाराची सामाजिक, चरित्र, शैक्षणिक, कामाचा अनुभव, संदर्भ इत्यादी संदर्भात माहिती मिळवण्यास मदत करतो.

रिक्त अर्ज (मसुदा) खालील बाबींसाठी उपयोगी आहे -

१. मुलाखतकाराला माहिती देणे.

२. उमेदवारांनी अनुभव, पात्रता, इ. यासारख्या पात्रता निकषांची पूर्तता न केल्यास त्यांना नाकारण्याचा पाया देते.

(५) **चाचण्या-**

उमेदवारांची क्षमता आणि कार्यक्षमता तपासण्यासाठी विविध चाचण्या घेतल्या जातात. चाचण्यांचा प्रकार नोकरीच्या स्वरूपावर आणि व्यवस्थापनाच्या तत्त्वज्ञानावर अवलंबून असतो. चाचणीचा एक महत्त्वाचा फायदा असा आहे की ते एका वेळी उमेदवारांच्या मोठ्या गटाला दिले जाऊ शकते आणि वेळ आणि खर्च वाचवते.

विविध चाचण्या खालीलप्रमाणे आहेत:

बुद्धिमत्ता चाचणी	संख्यात्मक, कौशल्ये, तर्कशक्ती, स्मरणशक्ती आणि अशा इतर क्षमतांचा न्याय करण्यासाठी
योग्यता चाचणी	विशिष्ट कौशल्य किंवा विशिष्ट कौशल्य आत्मसात करण्याच्या क्षमतेचा न्याय करण्यासाठी
व्यक्तिमत्व चाचणी	परिपक्वता, सामाजिक संबंध, इत्यादींचा न्याय करण्यासाठी
कल चाचणी	व्यवसाय, आवड आणि कौशल्य इत्यादींबद्दल उमेदवारांच्या आवडी आणि नावडी जाणूनघेण्यासाठी
कार्यक्षमता चाचणी	प्राप्त केलेले कौशल्य किंवा ज्ञान आणि अनुभव ह्याची समीक्षा करण्यासाठी

कोष्टक क्र. ५.४ – उमेदवारांची क्षमता आणि कार्यक्षमता तपासण्यासाठीच्या विविध चाचण्या

(६) **मुलाखत-**

उमेदवार आणि मुलाखतकार यांच्यात समोरासमोर विचार, कल्पना आणि मतांची देवाणघेवाण होते. मुलाखत ही उमेदवारांची तोंडी परीक्षा असते.

१. मुलाखत गट मुलाखत किंवा वैयक्तिक मुलाखत असू शकते.

२. मंडळामार्फत किंवा समितीमार्फत मुलाखत घेतली जाऊ शकते जिथे एका वेळी अनेक व्यक्ती (मंडळ किंवा समितीचा समावेश) एका उमेदवाराची मुलाखत घेतात.

३. परिपक्वता, संयम, संयम आणि उमेदवारांचे इतर गुण समजून घेण्यासाठी तणावपूर्ण मुलाखत असू शकते. अशा मुलाखतींमध्ये उमेदवारांना चिडचिड करणारे, लाजिरवाणे, त्रासदायक आणि मनाला चटका लावणारे प्रश्न विचारून तणाव व ताण दिला जातो.

(७) **संदर्भ तपासणी -**

अर्जदाराचे भूतकाळातील जीवन, चारित्र्य आणि अनुभव याविषयी पुरवठा किंवा पुष्टी करण्यास इच्छुक असलेल्या उमेदवारांना संदर्भ (संबंधांव्यतिरिक्त) प्रदान करण्यास सांगितले जाऊ शकते.

१. संदर्भ तपासणी उमेदवाराचे वैयक्तिक पात्र आणि कौटुंबिक पार्श्वभूमी समजून घेण्यास मदत करते.

२. हे उमेदवाराने पुरवलेल्या संभाव्य खोट्या माहितीपासून बचाव करण्यास मदत करते.

३. हे मागील नियोक्त्यांशी संपर्क साधून उमेदवाराचा अहवाल अनुभव निश्चित करण्यात मदत करते.

(८) **वैद्यकीय तपासणी-**

उमेदवारांनी फर्ममध्ये सामील होण्यापूर्वी त्यांची वैद्यकीय तपासणी केली जाते:

१. उमेदवार कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्या प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी शारीरिकदृष्ट्या तंदुरुस्त आहे की नाही ते शोधणे.

२. इतर कर्मचाऱ्यांचे आरोग्य आणि सुरक्षितता सुनिश्चित करा. कायदेशीर आवश्यकता पूर्ण करणे.

३. उमेदवार विशिष्ट कामाच्या ठिकाणी जसे की रासायनिक कारखान्यात संवेदनशील आहे की नाही ते शोधणे.

४. उमेदवाराला आरोग्य समस्या आहेत की नाही हे जाणणे जे त्याच्या वागणुकीवर आणि नोकरीवरील कामगिरीवर विपरित परिणाम करू शकते.

(९) **अंतिम मुलाखत-**

नोकरीची ऑफर देण्यापूर्वी, उमेदवाराला नोकरीमधील त्यांची आवड आणि त्यांच्या अपेक्षा जाणून घेण्यासाठी आणखी एक तोंडी मुलाखत घेतली जाऊ शकते. या टप्प्यावर, पगार आणि इतर कामाच्या भत्त्यांची वाटाघाटी केली जाऊ शकते.

(१०) **नोकरी प्रदान-**

निवड प्रक्रियेतील हा सर्वात महत्त्वाचा आणि अंतिम टप्पा आहे. उमेदवाराच्या चुकीच्या निवडीमुळे कंपनीला अनेक वर्षे नुकसान सहन करावे लागू शकते आणि तोटा अगणित आहे. योग्य व्यक्तीला योग्य नोकरी देण्यासाठी कंपनीने अतिशय महत्त्वाचा निर्णय घेतला पाहिजे.

(११) **पाठपुरावा-**

एकदा उमेदवार निवडल्यानंतर, त्याला सामील करून योग्य नोकरीवर ठेवले जाते. निवडकर्त्यांनी योग्य नोकरीसाठी योग्य उमेदवार निवडताना योग्य निवड केली आहे का हे शोधण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) **रिकाम्या जागा भरा :**

१. ---------- आणि ---------- ही कर्मचारी व्यवस्थापनाची दोन प्रमुख कार्ये आहेत.

२. भरतीचे स्त्रोत मोठ्या प्रमाणात दोन गटांमध्ये विभागले जाऊ शकतात: ------------ आणि ------------.

ब) **टीपा लिहा :**

१. ज्या कंपन्या तुम्ही विद्यालयीन भरती करताना पाहिल्या आहेत त्यांची नोंद करा.

२. नोकरी विश्लेषणाच्या पायऱ्या योग्य क्रमाने लिहा.

क) **व्याख्या लिहा :**

१. भरती

२. निवड

ड) **स्पष्ट करा :**

१. पदोन्नतीचे निकष.

२. रुचीच्या चाचण्या.

३. गट मुलाखत आणि मंडळ किंवा समितीद्वारे मुलाखत यातील फरक.

इ) **थोडक्यात उत्तरे द्या :**

१. विद्यालयीन भरती कशी होते?

२. रिक्त अर्ज म्हणजे काय?

३. प्रारंभिक छाननीमध्ये कोणती कार्ये केली जातात?

५.७ सारांश (SUMMARY)

कंपनीच्या दीर्घकालीन यशाची तपासणी सामान्यतः विशिष्ट आर्थिक आणि गैर-आर्थिक मापदंडांवर केली जाते. मानवी संसाधने (कार्मचारी) हे या नवीन गैर-आर्थिक घटकांपैकी आहेत जे कॉर्पोरेट यश निश्चित करण्यात महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावतात. मानवी संसाधने

एखाद्या संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये संपन्न सामूहिक कौशल्य, नवकल्पना, नेतृत्व, उद्योजकीय आणि व्यवस्थापकीय कौशल्ये दर्शवतात.

कर्मचारी नियुक्ती ही विशिष्ट पदांसाठी संस्थेतील पात्र उमेदवारांना नियुक्त करण्याची प्रक्रिया आहे. कर्मचारी भरती, निवड, प्रशिक्षण, विकास, पदोन्नती आणि भरपाई याद्वारे योग्य वेळी योग्य कामावर योग्य कर्मचाऱ्यांद्वारे रिक्त पदे भरणे हे व्यवस्थापकीय कार्य आहे.

मानव संसाधन (HR - एच आर) सकारात्मक व्यवसाय संस्कृती विकसित करण्यात आणि कर्मचारी प्रतिबद्धता आणि उत्पादकता सुधारण्यात महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावते. हे कर्मचाऱ्यांना धोरणात्मक व्यवस्थापन, वेतन आणि पगार, विश्लेषण लाभ, सुरक्षितता आणि जोखीम व्यवस्थापन, कायदेशीर समस्या कमी करते, प्रशिक्षण आणि विकास, कर्मचारी सक्षमीकरण, भरती आणि निवड, नियुक्ती प्रक्रिया, अनुपालन राखणे यासारख्या विविध सेवा प्रदान करते.

एच आर (मानवी संसाधन) आवश्यकतेचा अंदाज हे कंपनीच्या धोरणात्मक योजनांवर आधारित नोकरी आणि लोकांसाठी संस्थेच्या अंदाजे भविष्यातील गरजांचा अंदाज लावण्याचे तंत्र आहे. असा अंदाज संस्थेच्या अंतर्गत किंवा मोठ्या प्रमाणावर उद्योग आणि अर्थव्यवस्थेसाठी खालीलप्रमाणे असू शकतो: संस्थेसाठी अंतर्गत घटक भरतीच्या गरजा, बजेट, छाटणी धोरणे, कर्मचाऱ्यांची उत्पादकता, संस्थात्मक बदल. बाह्य घटक जसे: रोजगाराच्या संधी, तांत्रिक बदल, लोकसंख्याशास्त्रीय बदल, बहुसांस्कृतिक कार्यबल, दबाव गट, अनपेक्षित परिस्थिती, नैसर्गिक किंवा पर्यावरणीय परिस्थिती.

एच आर (मानवी संसाधन) आवश्यकतांचा अंदाज घेण्यासाठी संस्थांद्वारे विविध तंत्रे निवडली जातात जसे: व्यवस्थापकीय निर्णय, कार्य-अभ्यास तंत्र, गुणोत्तर-ट्रेंड विश्लेषण, अर्थमितीय तंत्र, डेल्फी तंत्र, गणितीय तंत्र, इ.

मानवी संसाधन हिशोब / मानवी संसाधनांचा हिशोब (एच आर ए / एच ए ए) ही एखाद्या संस्थेच्या मानवी संसाधनामध्ये केलेली गुंतवणूक ओळखण्याची आणि अहवाल देण्याची प्रक्रिया आहे. हे कर्मचाऱ्यांबद्दल निर्णय घेण्यास सुलभ करते जे त्यांच्या सेवा ठेवायचे किंवा त्यांचे वितरण करायचे किंवा त्यांना आवश्यक प्रशिक्षण प्रदान करते. संस्थेला मानवी संसाधन हिशोब चे अनेक फायदे आहेत. मानवी संसाधन हिशोबचा उद्देश वापरकर्त्यांना एखाद्या संस्थेच्या मानवी संसाधनांचा कार्यक्षमतेने आणि प्रभावीपणे संपादन करणे, विकसित करणे, वाटप करणे, संवर्धन करणे, बक्षीस देणे आणि वापर करणे यासाठी माहिती प्रदान करणे आहे. मानवी संसाधन हिशोब चे फायदे असूनही, त्याला काही आव्हाने किंवा मर्यादांचाही सामना करावा लागतो.

नोकरीचे विश्लेषण (जॉब ॲनालिसिस) ही योग्य नोकरीचे वर्णन तयार करण्यासाठी कौशल्य आवश्यकता, भूमिका, जबाबदाऱ्या आणि प्रक्रियांसह विशिष्ट नोकरीबद्दल सर्व माहिती गोळा करण्याची पद्धतशीर प्रक्रिया आहे. जॉब ॲनालिसिसचे २ घटक आहेत: जॉबचे वर्णन आणि जॉब स्पेसिफिकेशन. नोकरीचे वर्णन नोकरीशी संबंधित माहिती प्रदान करते. जॉब स्पेसिफिकेशन उमेदवाराशी संबंधित माहिती प्रदान करते. नोकरीचे विश्लेषण योग्य निवड,

योग्य प्लेसमेंट, प्रशिक्षणासाठी आधार, नोकरीचे मूल्यमापन, पदोन्नती, हस्तांतरण, कामगिरी मूल्यांकनासाठी आधार इत्यादी सुविधा देते.

भरती ही एक प्रक्रिया आहे ज्यामुळे कर्मचारी वर्गाच्या वेळापत्रकाच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी मनुष्यबळाचे स्त्रोत शोधणे आणि कार्यक्षम कर्मचाऱ्यांची प्रभावी निवड सुलभ करण्यासाठी पुरेशा संख्येत मनुष्यबळ आकर्षित करण्यासाठी कर्मचारी प्रभावी उपाय करणे. भरतीचे मुख्यतः अंतर्गत आणि बाह्य असे दोन स्त्रोत आहेत. अंतर्गत स्त्रोत आहेत : पदोन्नती, बदली, सेवानिवृत्त, इ. बाह्य स्त्रोत आहेत: सल्लागार, जाहिरात, कॅम्पस भरती, शिफारसी इ.

निवड ही रिक्त पदावरील योग्य नोकरीसाठी सर्वात योग्य उमेदवार निवडण्याची प्रक्रिया आहे. निवड प्रक्रियेत पुढील चरणांचा समावेश आहे: नोकरीचे विश्लेषण, नोकरीची जाहिरात, प्रारंभिक छाननी, अर्ज रिक्त, चाचण्या, मुलाखत, संदर्भ तपासणी, वैद्यकीय तपासणी, अंतिम मुलाखत, नोकरीची ऑफर आणि फॉलो-अप.

५.८ स्वाध्याय (EXCERCISES)

अ) **खालील विधाने चूक की बरोबर आहेत ते सांगा:**

१. पदोन्नती आणि बदली कर्मचाऱ्यांवर अवलंबून असते.

२. मुलाखतीनंतर नोकरीची जाहिरात केली जाते.

३. प्रशिक्षणासाठी आदर्श ठिकाण अनिवार्य नाही.

४. नियोजन आणि संघटन कार्ये पूर्ण झाल्यानंतर कामगारांचे भरती निवड कार्य होते.

५. 'बॉटम-अप ॲप्रोच' दृष्टीकोनाअंतर्गत उच्चस्तरीय व्यवस्थापन संपूर्ण संस्था आणि विविध विभागांसाठी मानव संसाधनाची आवश्यकता अंदाज आणि अंदाज करतो.

ब) **दिलेल्या पर्यायांपैकी सर्वात योग्य पर्याय निवडा:**

१. निवड प्रक्रियेदरम्यान खालीलपैकी कोणती परीक्षा घेतली जात नाही?

(अ) कामगिरी चाचणी, (ब) पात्रता चाचणी,

(क) बुद्धिमत्ता चाचणी, (ड) स्वारस्य चाचणी

२. मानवी संसाधनांच्या गरजांच्या अंदाजावर परिणाम करणारा अंतर्गत घटक खालीलपैकी कोणता आहे?

(अ) अंदाजपत्रक, (ब) रोजगाराच्या संधी,

(क) तांत्रिक बदल, (ड) दबाव गट

३. खालीलपैकी कोणता घटक लोकसंख्याशास्त्रीय बदलाच्या घटकांमध्ये येत नाही?

(अ) वय, (ब) लिंग,

(क) कर्मचाऱ्यांची रचना, (ड) तांत्रिक ज्ञान

४. कोणत्या तंत्राच्या अंतर्गत अंदाज लावल्या जाणाऱ्या अवलंबित चल आणि स्वतंत्र यांच्यात संबंध स्थापित केला जातो?

(अ) गुणोत्तर-कल, (ब) अर्थमितीय तंत्र,

(क) डेल्फी तंत्र, (ड) गणितीय तंत्र

५. परिपक्वता, सामाजिक संबंध, इत्यादींचा न्याय करण्यासाठी कोणती चाचणी वापरली जाते?

(अ) बुद्धिमत्ता चाचणी, (ब) योग्यता चाचणी,

(क) व्यक्तिमत्व चाचणी, (ड) कल चाचणी

क) **व्याख्या लिहा :**

१. कर्मचारी नियुक्ती

२. मानवी संसाधनाचा हिशोब

३. नोकरीचे विश्लेषण

४. भरती

५. निवड

ड) **टीपा लिहा:**

१. कर्मचारी नियुक्ती उपक्रमाद्वारे केली जाणारी कार्ये.

२. कर्मचारी नियुक्ती उपक्रमामध्ये नोकरीच्या विश्लेषणाची समर्पकता.

३. सुरक्षता आणि जोखीम व्यवस्थापन.

४. भरतीच्या अंतर्गत स्त्रोतांचे फायदे.

५. भरतीचे स्रोत ठरवणारे घटक.

इ) **थोडक्यात उत्तरे द्या:**

१. कर्मचाऱ्यांना प्रभावी प्रशिक्षणासाठी केव्हा पाठवले जाते?

२. अनपेक्षित परिस्थितीमध्ये मानवी संसाधनांच्या गरजांचे बाह्य घटक मानवी संसाधनाच्या गरजेच्या अंदाजावर कशा प्रकरे परिणाम करतात.?

३. नोकरीच्या विश्लेषणा अंतर्गत चाचण्या घेण्याचे फायदे काय आहेत?

४. गुणोत्तर-कल विश्लेषण कशा प्रकारे वापरले जाते?

५. संदर्भ तपासणीचे निवड प्रक्रियेमध्ये काय महत्व आहे?

❄❄❄❄❄❄❄

६

कर्मचारी भरतीच्या नियुक्ती-पश्चात प्रक्रिया

प्रकरण संरचना

६.० उद्दिष्टे

६.१ प्रस्तावना

६.२ कर्मचारी प्रशिक्षण

६.३ कर्मचारी विकास

६.४ कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यमापन

६.५ सारांश

६.६ स्वाध्याय

६.० उद्दिष्टे (OBJECTIVES)

ह्या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानांतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होतील :

- प्रशिक्षण आणि विकास संकल्पना समजून घेणे.
- कंपनी आणि उमेदवारांना प्रशिक्षणाचे फायदे जाणून घेणे.
- प्रशिक्षणाचे प्रकार आणि पद्धती स्पष्ट करणे.
- नोकरीवरील आणि नोकरीबाहेरील प्रशिक्षण स्पष्ट करणे.
- प्रशिक्षणाची तत्त्वे नमूद करणे.
- कामगिरीचे मूल्यमापन ही संकल्पना समजून घेणे.
- कामगिरीच्या मूल्यमापनाची गरज आणि पद्धती स्पष्ट करणे..
- निर्णयात्मक मूल्यांकन आणि कामगिरीच्या मूल्यांकनाच्या वस्तुनिष्ठ पद्धतींचे मूल्यांकन करणे.
- कामगिरीच्या मूल्यांकनाचे उपयोग स्पष्ट करणे.

६.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

प्रशिक्षणामुळे सर्वांगीण वैयक्तिक विकास होतो. प्रशिक्षणाचा मुख्य परिणाम म्हणजे शिकणे. प्रशिक्षणार्थी नवीन सवयी, नवीन कौशल्ये, उपयुक्त माहिती शिकतात ज्यामुळे त्यांची कामगिरी सुधारण्यास मदत होते.

कर्मचाऱ्यांना योग्य प्रशिक्षण दिले पाहिजे जेणेकरुन ते त्यांचे कार्य कार्यक्षमतेने करू शकतील आणि जेव्हा कामगारांना प्रशिक्षण दिले जाते तेव्हा त्यांना मानसिक समाधान मिळते कारण त्यांना वाटते की व्यवस्थापन त्यांच्यात रस घेत आहे.

व्यवस्थापन विकास ही शिकण्याची नियोजित पद्धतशीर प्रक्रिया आहे. हे नवीन ज्ञानाच्या संपादन आणि वापराच्या आकलनाद्वारे मानसिक क्षमता आणि अंगभूत गुण विकसित करून व्यक्तींमध्ये वर्तनात्मक बदल घडवून आणण्यासाठी डिझाइन केलेले आहे.

कामाचे मूल्यमापन म्हणजे एखाद्या कर्मचाऱ्याच्या नोकरीतील कामगिरीची पारख. याला गुणवत्ता मुल्यांकन असेही म्हणतात. सर्व व्यवस्थापक सतत त्यांच्या कनिष्ठांच्या (अधीनस्थांच्या)कामाची पारख करत असतात आणि सतत मूल्यांकन करत असतात. हे व्यक्तींच्या कामावरील कामगिरीच्या संदर्भातील आणि त्याच्या विकासाच्या क्षमतेबद्दलचे पद्धतशीर मूल्यमापन आहे. सर्वात जवळचे वरिष्ठ अशा मूल्यांकनाचे प्रभारी असतात. व्यवस्थापकीय मूल्यमापनामध्ये उद्दिष्टे आणि योजना साध्य करण्यासाठी तसेच नियोजन, आयोजन, नेतृत्व आणि नियंत्रण यासारख्या सर्व व्यवस्थापकीय कार्यांचे असे दोन्ही कामगीरींचे मोजमाप केले पाहिजे.

६.२ कर्मचारी प्रशिक्षण (TRAINING OF EMPLOYEES)

६.२.१ परिचय (INTRODUCTION) :

प्रशिक्षण हे कर्मचाऱ्यांची कौशल्ये वाढवून त्यांचे वर्तन सुधारण्याचे एक साधन आहे. कर्मचाऱ्यांना नियुक्त केलेल्या नोकऱ्या पार पाडण्यासाठी त्यांना तांत्रिक आणि व्यवस्थापकीय कौशल्ये आवश्यक असतात. नवीन कर्मचाऱ्यांना तसेच विद्यमान कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे. प्रशिक्षणासाठी वापरल्या जाणाऱ्या पद्धती आणि प्रशिक्षण कोणत्या कालावधीसाठी द्यायचे हे व्यवस्थापनाद्वारे प्रशिक्षणाचे उद्दिष्ट, प्रशिक्षित करणाऱ्या व्यक्तींची संख्या आणि कर्मचाऱ्यांना आवश्यक असलेल्या प्रशिक्षणाचे प्रमाण यानुसार ठरवले जाते.

६.२.२ अर्थ (MEANING) :

प्रशिक्षणाला सामान्यतः अल्पकालीन शैक्षणिक प्रक्रिया म्हणून पाहिले जाते ज्याद्वारे व्यवस्थापकीय नसलेले कर्मचारी संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी जरुरी असलेल्या वाढीव परिणामकारकतेसाठी आवश्यक तांत्रिक ज्ञान आणि कौशल्ये आत्मसात करतात.
प्रशिक्षणामुळे सर्वांगीण वैयक्तिक विकास होतो. प्रशिक्षणाचा मुख्य परिणाम म्हणजे शिकणे. प्रशिक्षणार्थी नवीन सवयी, नवीन कौशल्ये, उपयुक्त माहिती शिकतात ज्यामुळे त्यांची कामगिरी सुधारण्यास मदत होते.

६.२.३ व्याख्या (DEFINITION) :

(१) **वेन कॅसिओ**च्या शब्दात, "प्रशिक्षणामध्ये कर्मचारी ज्ञान, कौशल्ये, दृष्टीकोन आणि सामाजिक वर्तन सुधारण्यासाठी घेतलेल्या नियोजित कार्यक्रमांचा समावेश असतो, जेणेकरून संस्थेची कामगिरी लक्षणीयरीत्या सुधारेल."

(२) **बास आणि वॉन** यांच्या मते, " प्रशिक्षण ही संघटनात्मक सुधारणेची एक प्रक्रिया आहे जी कर्मचाऱ्यांची कौशल्ये आणि दृष्टीकोन सुधारून फायदेशीर बदल घडवून आणण्याचा प्रयत्न करते ज्यामध्ये समान चलित कौशल्ये प्राप्त करण्यापासून ते जटिल सामाजिक-भावनिक वृत्तींचा विकास आणि बदलापर्यंतच्या प्रक्रिया असतात."

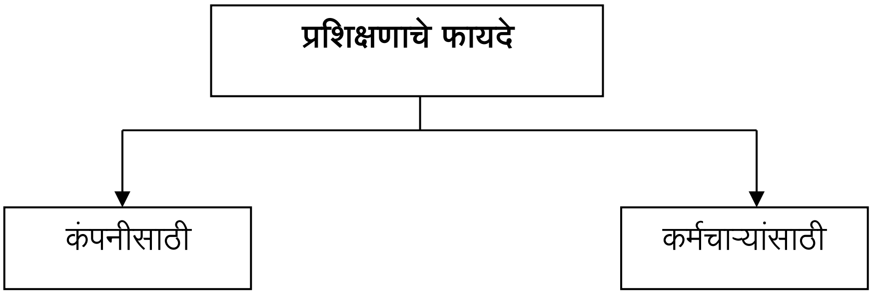
(३) **लिंटन आणि पारीक** म्हणतात, "प्रशिक्षण ही सहभागींना आवश्यक समज आणि कौशल्ये आत्मसात करण्याची एक सुव्यवस्थित संधी आहे.

(४) **बेकर** यांनी प्रशिक्षणाची व्याख्या अशी केली आहे की "प्रशिक्षण ही मानवी संसाधनांची गुंतवणूक म्हणून परिभाषित केली जाते जी कामगारांची उत्पादकता वाढवते."

(५) **फ्लिपो**च्या मते: "प्रशिक्षण हे विशिष्ट काम करण्यासाठी कर्मचाऱ्याचे ज्ञान आणि कौशल्य वाढवण्याची क्रिया आहे."

६.२.४ प्रशिक्षणाचे महत्त्व / फायदे (IMPORTANCE / ADVANTAGES OF TRAINING) :

प्रशिक्षण विविध उद्देशांची पूर्ती करते. म्हणूनच, प्रशिक्षण केवळ कर्मचाऱ्यांसाठीच नाही तर कंपनीसाठी देखील महत्त्वाचे आहे:



तक्ता क्र. ६.१ – प्रशिक्षणाचे फायदे

• उच्च उत्पादकता	• आत्मविश्वास
• अनुपस्थितीमध्ये घट	• बक्षिसे
• नवीन येणाऱ्यांना मदत करते	• सकारात्मक दृष्टीकोन

कोष्टक क्र. ६.१ – प्रशिक्षणाच्या फायद्यांचे वर्गीकरण

अ) **कंपनीसाठी फायदे (Advantages to the Company):**

(१) **वाढीव कार्यक्षमता आणि उत्पादकता-**

प्रशिक्षित कर्मचारी अधिक गतीने आणि अचूकतेने काम करतात. ते बांधिलकी आणि समर्पणाच्या भावनेने काम करतात. याचे कारण म्हणजे केवळ ज्ञान आणि कौशल्येच विकसित होत नाहीत तर सकारात्मक दृष्टिकोनही विकसित होतो. प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांची गुणात्मक आणि परिमाणात्मक कामगिरी होते.

(२) **कमी पर्यवेक्षण-**

प्रशिक्षित व्यक्तींना कमी पर्यवेक्षणाची आवश्यकता असते कारण त्यांना त्यांचे काम चांगले माहित असते आणि कमी चुका होतात. पर्यवेक्षक अधिक महत्त्वाच्या प्रक्रियांवर लक्ष केंद्रित करू शकतात जसे की नियोजन आणि नियंत्रण.

(३) **अपघात आणि अपव्ययामध्ये कमी-**

प्रशिक्षित कर्मचारी त्यांच्या नोकरी आणि संस्थेबद्दल सकारात्मक दृष्टीकोन विकसित करतात. त्यांना त्यांच्या नोकऱ्यांमध्ये अधिक रस निर्माण होतो आणि त्यामुळे ते यंत्रे आणि साहित्य व्यवस्थित हाताळतात. त्यामुळे अपघात आणि अपव्यय कमी होण्यास मदत होते.

(४) **कमी अनुपस्थिती आणि पुनर्नियुक्ती-**

प्रशिक्षित व्यक्ती नोकरीत अधिक समाधान मिळवते. प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उच्च असते. पुरेशा कारणाशिवाय ते अनुपस्थित राहत नाहीत. मजुरांची पुनर्नियुक्ती होण्याची शक्यताही कमी होते.

(५) **नवीन येणाऱ्यांना मदत करते-**

प्रशिक्षणामुळे नवीन कर्मचाऱ्यांमध्ये आत्मविश्वास निर्माण होतो. नवनियुक्त उमेदवारांना कंपनीबद्दल अभिमान आणि आपुलकीची भावना वाटते. त्यांना समजते की कंपनीला त्यांच्यामध्ये खरेच स्वारस्य आहे आणि त्यामुळे कंपनी नवीन कर्मचाऱ्यांकडून चांगल्या सेवा मिळवण्याच्या स्थितीत येते.

(६) **कंपनीची धोरणे आणि कार्यक्रमांची माहिती देते-**

प्रशिक्षण हे कंपनीची धोरणे आणि कार्यक्रम कर्मचाऱ्यांना कळवण्याचे साधन असू शकते. प्रभावी संप्रेषण कर्मचाऱ्यांकडून स्वीकृती मिळविण्यात मदत करते आणि ते कंपनीची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सहकार्य करतात.

(७) **इतर फायदे-**

१. त्यातून चांगले कामगार संबंध विकसित होतात.

२. हे कर्मचाऱ्यांची फर्मबद्दल निष्ठा विकसित करते.

३. हे नवीन तंत्रांचा परिचय सुलभ करते.

४. यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारी कमी होतात, इ.

५. शिकण्याच्या वेळेत घट

६. उत्तम कामगिरी

७. कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढवते

८. संघटनात्मक स्थिरता आणि लवचिकता सुलभ करते

९. कर्मचाऱ्यांची कौशल्ये, प्रतिभा, क्षमता विकसित करते

१०. कच्चा माल आणि इतर संसाधनांचा उत्तम वापर

११. उत्पादनात वाढ

ब) **कर्मचाऱ्यांसाठी फायदे (Advantages to the Employees):**

(१) **ज्ञान आणि कौशल्ये-**

प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान आणि कौशल्ये सुधारण्यास मदत होते. ज्ञान आणि कौशल्यांमध्ये अशी सुधारणा एकूण कामगिरी सुधारण्यास मदत करते.

(२) **कर्मचाऱ्यांचा आत्मविश्वास-**

प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांचा आत्मविश्वास वाढतो ज्यामुळे ते कठीण प्रसंगही सहज हाताळू शकतात. प्रशिक्षणामुळे नवीन येणाऱ्यांना त्यांच्या नवीन स्वरूपाच्या कामात सहज जुळवून घेण्यास मदत होते.

(३) **सकारात्मक दृष्टीकोन-**

प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये सकारात्मक दृष्टिकोन निर्माण होतो. कर्मचारी सकारात्मक मनाने काम करतात. यामुळे उच्च कार्यक्षमता प्राप्त होते.

(४) **पदोन्नतीची शक्यता-**

प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांना पदोन्नती मिळण्याची वाजवी संधी असते. बाहेरील स्त्रोतांमधून लोक निवडण्याऐवजी, प्रशिक्षित व्यक्तीला उच्च स्तरावर पदोन्नती दिली जाऊ शकते.

(५) **ताजेतवाने / उत्साहित होतात-**

प्रशिक्षणामुळे कर्मचारी ताजेतवाने होतात. प्रशिक्षणामुळे केवळ माहितीच मिळत नाही तर, नियमित कामकाजातून एक छोटीशी सूट देखील मिळते. अद्ययावत माहिती देणारे प्रशिक्षण कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान आणि कौशल्ये अद्ययावत करते.

(६) **उच्च पुरस्कार-**

प्रशिक्षित कर्मचारी उच्च उत्पादकता निर्माण करतात. कंपनी आणि कर्मचारी जास्त परताव्याचा फायदा उपभोगतात.

६.२.५ प्रशिक्षणाचे प्रकार (TYPES OF TRAINING) :

(१) **परिचय / प्रस्तावना (प्रेरण) प्रशिक्षण-**

हे एखाद्या व्यक्तीचा नोकरी आणि संस्थेशी परिचय दर्शवते. जेव्हा एखादा नवीन कर्मचारी कंपनीत सामील होतो तेव्हा तो कंपनीत अनोळखी व्यक्तीसारखा असतो. सुरुवातीला, त्याला असुरक्षित, चिंताग्रस्त आणि एकाकी वाटू शकते. उमेदवारामध्ये आत्मविश्वास वाढवण्यासाठी आणि त्याला नवीन कामाच्या वातावरणाशी जुळवून घेण्यासाठी पहिले काही दिवस खूप महत्वाचे आहेत. म्हणून, पर्यवेक्षक किंवा विभाग प्रमुखांनी विभागातील इतर सदस्यांशी त्याची ओळख करून दिली पाहिजे. यामुळे

त्याला त्याच्या कामाच्या सोबत्यांसोबत जुळवून घेण्यास मदत होऊ शकते. पर्यवेक्षकाने कंपनीबद्दल थोडक्यात माहिती दिली पाहिजे. परिचय / प्रस्तावना प्रशिक्षणाचा मुख्य उद्देश कर्मचाऱ्याला अधिक सोयीस्कर बनवणे असतो, जेणेकरून तो नवीन वातावरणाशी सहजपणे जुळवून घेऊ शकेल.

परिचय / प्रस्तावना प्रशिक्षण खालील बाबतीत प्रदान केले जाते:

१. विद्यमान कर्मचाऱ्यांचा परिचय.

२. नवीन कर्मचाऱ्याने केलेल्या विशेष कामगिरीबद्दल इतर कर्मचाऱ्यांना आणि इतर कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या विशेष कामगिरीबद्दल त्यांच्याकडून नवीन कर्मचाऱ्याला थोडक्यात माहिती दिली जाऊ शकते.

३. नवीन कर्मचाऱ्यांना कंपनीची पार्श्वभूमी, इतिहास, शाखा, उत्पादने, बाजारातील वाटा, इत्यादींची जाणीव करून देणे.

४. नवीन कर्मचाऱ्यांना लागू असलेल्या कंपनीच्या धोरणांबद्दल माहिती.

५. नोकरीवर सूचना देणे आणि कामाशी संबंधित कोणत्याही बाबतीत मदत करणे किंवा सल्ला देणे.

६. कोणत्याही शंकांचे स्पष्टीकरण देणे आणि नवीन कर्मचाऱ्याला नोकरी आणि संस्थेबद्दल असलेल्या कोणत्याही प्रश्नाचे उत्तर देणे.

योग्य परिचय / प्रस्तावना प्रशिक्षण कर्मचाऱ्यांना भक्कम पार्श्वभूमीवर प्रारंभ करण्यास आणि संस्थेसाठी प्रभावीपणे कार्य करण्यास सक्षम करेल.

(२) **कामाचे प्रशिक्षण-**

हे एका विशिष्ट कामाशी संबंधित आहे आणि वापरलेल्या मशीन्स, उत्पादन प्रक्रिया, वापरलेल्या पद्धती, अनुसरण करण्याच्या सूचना इत्यादींबद्दल माहिती देते. या प्रकारच्या प्रशिक्षणामुळे नोकरी समजण्यास आणि कौशल्ये विकसित करण्यास मदत होते.

(३) **पदोन्नतीसाठी प्रशिक्षण-**

पदोन्नतीमध्ये कर्मचाऱ्याचे वरच्या दिशेने खातेबदल होतो, त्यानंतर अधिकार, जबाबदारी, स्थिती आणि वेतनात बदल होतो. म्हणून, नवीन पदावर प्रत्यक्षात सामील होण्यापूर्वी प्रशिक्षण आवश्यक आहे जेणेकरून कर्मचारी नवीन कार्ये आणि आव्हाने प्रभावीपणे आणि कार्यक्षमतेने हाताळू शकेल.

(४) **अद्ययावत माहिती देणारे प्रशिक्षण-**

उच्च कार्यकारी पदावरील व्यक्तींची व्यावसायिक कौशल्ये, ज्ञान आणि अनुभव अद्ययावत करणे हा उद्देश असतो. अद्ययावत माहिती देणारे प्रशिक्षण नवीन घडामोडी, तंत्र इत्यादींबद्दल माहिती प्रदान करते. अशा प्रकारचे प्रशिक्षण व्यावहारिकदृष्ट्या सर्व क्षेत्रांमध्ये आवश्यक आहे परंतु तांत्रिक आणि विशेष ज्ञान अद्ययावत करण्यासाठी खूप उपयुक्त आहे.

(५) **दृष्टीकोनाचे प्रशिक्षण –**

कर्मचाऱ्यांचा खालील गोष्टींप्रती सकारात्मक दृष्टिकोन विकसित करण्यासाठी या प्रकारचे प्रशिक्षण दिले जाते:

१. संघटना

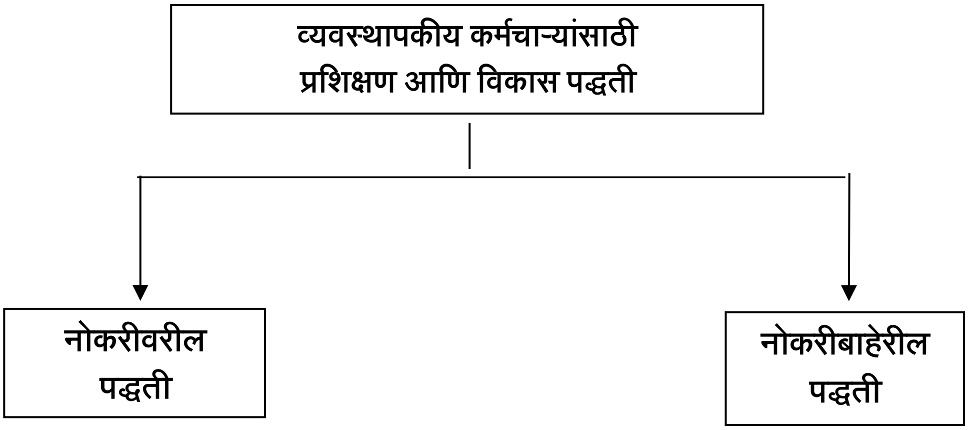
२. नोकरी

३. सहकारी

संशोधन अभ्यास दर्शवितात की वृत्ती / दृष्टिकोन हा महत्त्वाचा घटक आहे जो काम करण्याच्या प्रेरणावर परिणाम करू शकतो. सामान्यत: असे मानले जाते की ज्या कर्मचाऱ्यांचा दृष्टिकोन सकारात्मक असतो, ते देखील खूप प्रेरित असतात आणि त्यामुळे त्यांची कामगिरी लक्षणीयरीत्या सुधारते.

६.२.६ प्रशिक्षणाच्या पद्धती (METHODS OF TRAINING) :

व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांसाठी प्रशिक्षण आणि विकास पद्धती खालीलप्रमाणे दोन गटांमध्ये विभागल्या जाऊ शकतात:



तक्ता क्र. ६.२ – प्रशिक्षणाच्या पद्धती

• फिरती (बदलणारी) नोकरी	• वर्ग पद्धती
• नियोजित प्रगती	• नक्कल (सदृशीकरण) तंत्र
• प्रशिक्षण आणि समुपदेशन	• व्यवसायिक किंवा व्यवस्थापनीय खेळ
• पर्यायी (बदली) पद	• समित्या आणि परिषदा
• कनिष्ठ मंडळे	• वाचन, दूरदर्शन आणि व्हिडिओद्वारे सूचना

कोष्टक क्र. ६.२ – प्रशिक्षणाच्या पद्धतींचे वर्गीकरण

अ) <u>नोकरीवरील (ऑन-द-जॉब) पद्धती</u>:

(१) फिरती (बदलणारी) नोकरी-

फिरत्या (बदलणाऱ्या) नोकरीमध्ये प्रशिक्षणार्थींची एका नोकरीतून दुसऱ्या नोकरीत आणि कधी कधी एका शाखेतून दुसऱ्या शाखेत बदली होते जेणेकरुन त्यांचा संपर्क वाढवता येईल आणि त्यांना संस्थेच्या संपूर्णतेची समज प्राप्त करण्यासाठी त्यांना सक्षम करता येईल. कंटाळवाणेपणावर मात करण्यासाठी त्यांना मदत करण्याबरोबरच, फिरती (बदलणारी) नोकरी मोठ्या प्रमाणात संस्थेतील व्यक्तींशी थेट संवाद साधण्याची परवानगी देते, ज्यामुळे भविष्यातील कामकाजातील संबंध सुलभ होतात.

फिरत्या प्रणाली अंतर्गत नोकरीची नियुक्ती ३ महिने ते २ वर्षांच्या कालावधीसाठी असू शकते. प्रशिक्षणार्थीला बदली झालेल्या पदाची संपूर्ण कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्या दिल्या जातात. खालच्या स्तरावरील अधिकाऱ्यांसाठी ते अधिक योग्य आहे.

<u>फिरत्या (बदलणाऱ्या) नोकरीचे फायदे खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. फिरती (बदलणारी) नोकरी सर्जनशील विचारांना प्रोत्साहन देते आणि कार्यकारी विकासासाठी सक्षम करते.

२. हे उमेदवाराला विविध बाबींमध्ये समृद्ध अनुभव प्रदान करते.

३. हे एकसुरी आणि रोजरोजच्या विचारांना दूर करते.

४. हे बदली, पुनर्नियुक्ती इत्यादी समस्यांची पूर्तता करण्यासाठी सक्षम अधिकाऱ्यांची दुसरी फळी तयार करते.

५. हे कार्यकारी पदासाठी सर्वात योग्य स्थान ओळखते. प्रशिक्षणार्थी ज्या पदावर अधिक चांगली कामगिरी करतो ते सामान्यतः त्याला प्रदान केले जाते.

(२) नियोजित प्रगती-

हे फिरत्या (बदलणाऱ्या) नोकरी सारखेच आहे, एका नोकरीपासून दुसऱ्या नोकरीकडे जाणाऱ्या प्रत्येक कृतीमध्ये जास्त वेतन, पद आणि कर्तव्ये यांचा समावेश होतो. फिरत्या (बदलणाऱ्या) नोकरीमध्ये, प्रत्येक कृतीमध्ये कमी-अधिक प्रमाणात समान वेतन आणि पद समाविष्ट असते. नियोजित प्रगती उच्च व्यवस्थापकीय स्तरांवर होण्याची अधिक शक्यता असते, तर फिरती (बदलणारी) नोकरीचे प्रामुख्याने खालच्या स्तरावरील पदांवर होते.

(३) प्रशिक्षण आणि समुपदेशन-

(क) <u>प्रशिक्षण</u> : प्रशिक्षणामध्ये, वरिष्ठ अधीनस्थांना प्रशिक्षण देण्यात सक्रिय भूमिका बजावतात. प्रशिक्षणाच्या उद्देशाने वरिष्ठ अधिकारी कनिष्ठ

व्यक्तीला आव्हानात्मक कार्य सोपवू शकतात. नेमून दिलेले कार्य पूर्ण करण्यासाठी वरिष्ठ सहाय्य आणि सल्ला देऊ शकतात. या प्रकरणात, वरिष्ठ कनिष्ठांना (अधीनस्थांना) प्रशिक्षण देण्यासाठी प्रशिक्षक म्हणून काम करतात.

(ख) समुपदेशन : या प्रकरणात, वरिष्ठ कनिष्ठांना (अधीनस्थांना) प्रशिक्षण देण्यात निष्क्रिय भूमिका बजावतात. वरिष्ठ प्रशिक्षणाच्या उद्देशाने कनिष्ठ व्यक्तीला आव्हानात्मक कार्य सोपवू शकतात. वरिष्ठ आवश्यक असल्यास, कार्य पूर्ण करताना कनिष्ठांना (अधीनस्थांना) सल्ला देऊ शकतात. या प्रकरणात, वरिष्ठ कनिष्ठांना (अधीनस्थांना) प्रशिक्षण देण्यासाठी प्रशिक्षकाऐवजी मार्गदर्शक म्हणून कार्य करतात.

(४) पर्यायी (बदली) पद-

प्रशिक्षणार्थींना पर्यायी (बदली) पद दिले जाते. प्रशिक्षणार्थी त्याच्या वरिष्ठांच्या नोकरीच्या काही महत्त्वाच्या बाबी हाताळतो. प्रशिक्षणार्थी, भविष्यात त्याच्या नजीकच्या वरिष्ठाकडून सध्या असलेल्या पदाची कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्या स्वीकारण्याची शक्यता असते. तो प्रातिनिधिक पर्यवेक्षकाच्या भूमिकेत काम करतो.

पर्यायी (बदली) पद तंत्र कंपनीला खात्री देते की जेव्हा सध्याचा व्यवस्थापक पद पदोन्नती, बदली, सेवानिवृत्ती किंवा राजीनामा याद्वारे जेव्हाही ते पद सोडेल तेव्हा एक पूर्ण पात्र व्यक्ती ते स्वीकारण्यासाठी उपलब्ध असेल.

पर्यायी (बदली) पदाच्या व्यक्तीला साधारणपणे पुढील गोष्टी करण्यास सांगितले जाते:

१. त्याला युनिट किंवा विभागाशी संबंधित समस्या आणि प्रकल्पांबद्दल चौकशी करण्यास आणि लेखी शिफारसी करण्यास सांगितले जाऊ शकते.

२. नेतृत्वगुणांचा अनुभव घेण्यासाठी तो कर्मचाऱ्यांच्या छोट्या गटावर देखरेख देखील करू शकतो.

३. त्याला वरिष्ठांसोबत किंवा त्यांच्या जागी कार्यकारी बैठकीस उपस्थित राहण्यासाठी बोलावले जाऊ शकते.

४. त्याला त्याच्या अनुपस्थितीत वरिष्ठ पद स्वीकारण्यासाठी बोलावले जाऊ शकते.

(५) कनिष्ठ मंडळे-

पाश्चात्य देशांमध्ये, कनिष्ठ मंडळे तयार केली जातात. हे आशादायक तरुण मध्यम-स्तरीय व्यवस्थापकांना त्यांच्या कंपनीतील उच्च-स्तरीय अधिकाऱ्यांना येणाऱ्या समस्या आणि जबाबदाऱ्या अनुभवण्याची परवानगी देते. संस्थेतील विविध कार्यांतील सुमारे १० ते १२ अधिकारी ६ महिने किंवा त्याहून अधिक कालावधीसाठी मंडळात सेवा देतात.

अशा प्रकारे तो त्याच्या पर्यवेक्षकाच्या 'प्रतिनिधी'ची भूमिका करतो.

मंडळाला कर्मचारी धोरणे, संघटनात्मक रचना, आंतरविभागीय संघर्ष, इत्यादी संदर्भात संस्थेला भेडसावणाऱ्या कोणत्याही समस्येचा अभ्यास करण्याची आणि संचालक मंडळाच्या वरिष्ठांना शिफारसी करण्याची परवानगी आहे.

ब) **<u>नोकरीबाहेरच्या (ऑफ-द-जॉब)पद्धती:</u>**

(१) वर्ग पद्धती-

व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्यासाठी वर्ग पद्धतींमध्ये व्याख्याने, चर्चा, भूमिका निभावणे आणि विशिष्ट घटना (प्रकरण / उदाहरणा)चा अभ्यास याचा समावेश होतो.

<u>वर्ग पद्धतीचे फायदे खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. एका वेळी प्रशिक्षणार्थ्यांच्या मोठ्या गटाला प्रशिक्षण दिले जाऊ शकते, विशेषतः व्याख्यान पद्धतीच्या बाबतीत.

२. तात्विक आणि व्यावहारिक दोन्ही पैलूंवर जोर दिला जातो. प्रशिक्षण कमी कालावधीत करता येते. ते किफायतशीर आहे.

३. वरिष्ठ आणि पात्र तज्ञ अधिकाऱ्यांना प्रशिक्षण देऊ शकतात. काही वेळा, एखाद्या बाहेरील तज्ञाला व्याख्यान देण्यासाठी किंवा वादविवाद सत्र आयोजित करण्यासाठी आमंत्रित केले जाते.

४. हे विविध विभाग आणि पदांशी संबंधित विविध अधिकारी यांच्यात परस्परसंवाद निर्माण करते.

(२) नक्कल (सदृशीकरण) तंत्र-

नक्कल (सदृशीकरण) शिकण्याची परिस्थिती ही वास्तविकतेची नक्कल (हुबेहुबपणा) आहे. हे एक तंत्र आहे ज्यामध्ये प्रशिक्षण अशा वातावरणात आयोजित केले जाते जे प्रत्यक्ष कामाचे ठिकाण जशास तसे प्रतिबिंबित करते आणि त्याचे प्रतिनिधित्व करते. हे नोकरीवर आलेल्या वास्तविक परिस्थितीची नक्कल (सदृशीकरण / हुबेहुबपणा) करण्याचा प्रयत्न करते. नक्कल (सदृशीकरण) हे एक अतिशय महाग प्रशिक्षण तंत्र आहे, परंतु ते उपयुक्त किंवा अगदी आवश्यक आहे, जेथे प्रत्यक्ष नोकरीच्या सरावामुळे गंभीर दुखापत होऊ शकते, एखादी चूक महागडी पडू शकते किंवा कंपनीची मौल्यवान सामग्री किंवा संसाधने नष्ट होऊ शकतात.

(३) व्यवसायिक किंवा व्यवस्थापन खेळ-

व्यवसायिक खेळ ह्या वर्गातील नक्कल (सदृशीकरण) आहेत ज्यामध्ये व्यक्तींचे संघ दिलेली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी एकमेकांशी स्पर्धा करतात.

उदाहरणार्थ, संघांना किंमत, उत्पादन प्रमाण, संशोधन खर्च, जाहिरात आणि विक्री प्रोत्साहन योजना, वितरणाचे माध्यम इत्यादींबाबत निर्णय घेण्यास सांगितले जाऊ शकते. संघाच्या कृती आणि निर्णय एका संगणकात दिले जातात जे बाजाराच्या विशिष्ट संरचनेनुसार बनवले गेले आहेत. व्यवसायिक खेळामधील सहभागी हे समस्यांचे विश्लेषण करून आणि चाचणी-आणि-त्रुटी निर्णय घेऊन शिकतात.

(४) समित्या आणि परिषदा-

(क) समित्या : समिती ही प्रशिक्षणाची पद्धत असू शकते. समितीच्या वरिष्ठ सदस्यांशी झालेल्या चर्चा आणि संवादातून समितीचे कनिष्ठ सदस्य शिकू शकतात. कनिष्ठ सदस्यांनी व्यक्त केलेली मते आणि विचार यातून वरिष्ठ सदस्यही शिकू शकतात.

(ख) परिषदा: परिषदांच्या बाबतीत, विविध समस्यांवर चर्चा करण्यासाठी आणि विविध समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी गट चर्चा आणि बैठका घेतल्या जातात. अध्यक्ष चर्चेचे नेतृत्व करतात आणि नंतर सहभागी निराकरण करण्याचा प्रयत्न करतात. परिषदा गट संवाद आणि कल्पना आणि विचारांची देवाणघेवाण म्हणून कार्य करते. हे सहभागींच्या विचार आणि वृत्तीला आकार देते.

(५) वाचन, दूरदर्शन आणि व्हिडिओ सूचना-

संबंधित आणि वर्तमान व्यवस्थापन साहित्याचे नियोजनबद्ध वाचन हे व्यवस्थापन विकासाच्या सर्वोत्तम पद्धतींपैकी एक आहे. हा मूलत: स्वयं-विकास कार्यक्रम आहे. प्रशिक्षण विभाग मौल्यवान पुस्तकांची यादी प्रदान करून एखाद्या व्यवस्थापकाला मदत करू शकते. व्यवस्थापक वरिष्ठ व्यवस्थापकाशी संबंधित लेखांवर चर्चा करू शकतो आणि आवश्यक स्पष्टीकरण मिळवू शकतो.

क) नोकरीवरील (ऑन-द-जॉब) विरुद्ध पद्धती नोकरीबाहेरच्या (ऑफ-द-जॉब) प्रशिक्षण पद्धती:

फरकाचा मुद्दा	नोकरीवरील (ऑन-द-जॉब) प्रशिक्षण	नोकरीबाहेरचे (ऑफ-द-जॉब) प्रशिक्षण
१. **अर्थ**	हे अशा प्रकारचे प्रशिक्षण आहे जे कंपनीमध्ये नोकरीसाठी दिले जाते.	हे अशा प्रकारचे प्रशिक्षण आहे जे सामान्यत: प्रशिक्षण केंद्रांवर नोकरीबाहेर दिले जाते.
२. **पद्धती**	• पर्यायी (बदली) पद, • फिरती (बदलणारी) नोकरी, • प्रशिक्षण आणि समुपदेशन, इ.	वर्ग पद्धती, नक्कल (सदृशीकरण) तंत्र, व्यवसाय किंवा व्यवस्थापन खेळ, इ.

३. **प्रशिक्षण प्रदाता**	नोकरीवरील प्रशिक्षण हे सामान्यतः नजदिकच्या वरिष्ठाद्वारे प्रदान केले जाते.	नोकरीबाहेरचे प्रशिक्षण हे साधारणपणे तज्ञ प्रशिक्षकाद्वारे प्रदान केले जाते.
४. **वैयक्तिक / सांघीय**	हे सामान्यतः वैयक्तिक आधारावर प्रदान केले जाते.	हे सामान्यत: एका गटाला (संघाला) प्रदान केले जाते.
५. **नियमित उत्पादनावर प्रभाव**	कामावर प्रशिक्षण दिले जात असल्याने नियमित कामावर परिणाम होत नाही.	कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण केंद्रात प्रशिक्षण घेण्यासाठी कंपनी सोडणे (कंपनीबाहेर जाणे) आवश्यक असल्यामुळे
६. **व्यावहारिक / तात्विक**	साधारणपणे व्यावहारिक प्रशिक्षण दिले जाते.	सामान्यतः तात्विक संकल्पना स्पष्ट केल्या जातात.
७. **खर्च घटक**	प्रशिक्षणाची एकूण किंमत कमी असते कारण प्रशिक्षण अल्प कालावधीचे असते आणि कंपनीच्या परिसरात आयोजित	एकूणच खर्च जास्त असतो कारण त्यात तज्ञांना देय देणे, हॉल नोंदणी, अल्पोपहार, वाहतूक खर्च, इ. चा समावेश
८. **अनुरूप (योग्य)**	खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करण्यासाठी ते अधिक योग्य आहे.	उच्चस्तरीय व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे अधिक योग्य आहे.

कोष्टक क्र. ६.३– नोकरीवरील आणि नोकरीबाहेरच्या प्रशिक्षण पद्धतींमधील फरक

ड) प्रशिक्षणाची तत्वे:

प्रशिक्षणामुळे शिकणे कारणीभूत ठरते, म्हणून ते अधिक प्रभावी करण्यासाठी, चांगल्या प्रशिक्षण कार्यक्रमासाठी खालील आवश्यक गोष्टी किंवा तत्त्वे लक्षात घेणे आवश्यक आहे.

(१) **प्रेरणा-**

शिक्षणाच्या गुणवत्तेचा विचार न करता, एखादा अनुत्साही प्रशिक्षणार्थी थोडे शिकेल. मानवी वर्तन हे ध्येयाभिमुख असल्यामुळे, प्रशिक्षणार्थी शिकण्यासाठी प्रवृत्त असणे आवश्यक आहे. शिकण्याचे परिणाम म्हणून वेतन, पदोन्नती आणि पदामध्ये वाढ होण्यासाठी कर्मचारी शिकण्यासाठी प्रेरित होऊ शकतात.

(२) **सक्रिय सहभाग -**

जेव्हा शिकणारा केवळ व्याख्यान ऐकण्याऐवजी सक्रियपणे प्रक्रियेत सहभागी असतो तेव्हा शिकणे सर्वात कार्यक्षम असते. प्रशिक्षणार्थी जर शिकायचे कार्य प्रत्यक्षात करत असेल तर त्याचे शिक्षण अधिक संमिश्र बनते.

(३) **प्रगतीचा अहवाल-**

संशोधनात असे दिसून आले आहे की जेव्हा लोकांना त्यांच्या प्रगतीची माहिती परीक्षेद्वारे किंवा शिक्षकांच्या टिप्पण्यांद्वारे दिली जाते, तेव्हा ते अधिक वेगाने शिकतात. प्रशिक्षणार्थींना त्यांच्या वाढीचा मागोवा घेऊन प्रगती अहवाल प्रदान केल्याने शिकण्याची प्रक्रिया सुलभ होते.

(४) पुनर्बजावणी-

प्रशिक्षण पूर्ण झाल्यावर, कर्मचाऱ्याला एकतर पदोन्नती द्यावी किंवा वेतन किंवा दर्जा वाढवावा अन्यथा प्रशिक्षण कार्यक्रमावरील विश्वास उडेल.

(५) **भागांमधील प्रशिक्षण-**

संपूर्ण प्रशिक्षण कार्यक्रम एकाच वेळी सादर करण्याऐवजी, बहुतेक संशोधन असे सुचवते की, सूचनांचे भागांमध्ये विभाजन करणे चांगले आहे, अशा प्रकारे शिकणाऱ्यासाठी उप-लक्ष्यांची मालिका तयार होते.

(६) **तज्ञ प्रशिक्षक-**

संतुलित व्यक्तिमत्व असलेल्या उच्च पात्रताधारक, अनुभवी आणि परिपक्व व्यक्तींनी प्रशिक्षण दिले पाहिजे. तज्ञ प्रशिक्षकांकडे विद्यार्थी खूप आदर आणि लक्ष देतात.

(७) **वैयक्तिक फरक-**

हे लक्षात घ्यावे की अनुभव, ज्ञान, आकलन शक्ती इत्यादी बाबतीत वैयक्तिक फरक आहेत. म्हणून, त्यांच्या वैयक्तिक फरक किंवा आवडीनिवडी विचारात घेऊन गट किंवा तुकड्या बनवाव्यात.

(८) **प्रशिक्षण प्रणाली-**

<u>खालील बाबींसह प्रशिक्षणाची योग्य व्यवस्था सुनिश्चित केली पाहिजे:</u>

१. प्रशिक्षणाच्या गरजा आणि उद्दिष्टे स्पष्ट करणे आवश्यक आहे.

२. तात्विक आणि व्यावहारिक यांत योग्य संतुलन असायला हवे.

३. प्रशिक्षण साहित्य सोपे आणि अर्थपूर्ण असावे.

४. चित्रपट, दृक-श्राव्य, इत्यादींचा वापर प्रशिक्षण अधिक मनोरंजक तसेच प्रभावी बनवतो.

(९) **आदर्श ठिकाण-**

प्रशिक्षणासाठी एक आदर्श जागा असणे आवश्यक आहे. तथापि, प्रशिक्षणाचे ठिकाण अनेक घटकांवर अवलंबून असते. जर ते नोकरीवरचे प्रशिक्षण असेल तर ते कारखान्याच्या / कंपनीच्या आवारातच असले पाहिजे. नोकरीबाहेरचे प्रशिक्षण शक्यतो कंपनीच्या परिसराबाहेर दिले जावे.

(१०) **प्रशिक्षण कालावधी-**

प्रशिक्षण कालावधी खूप मोठा किंवा खूप लहान नसावा. खूप दीर्घ कालावधीमुळे नीरसपणा येतो आणि प्रत्यक्ष कामावर परिणाम होतो. खूप कमी कालावधीमुळे, प्रशिक्षणार्थीला आवश्यक असलेले बरेचसे ज्ञान आणि कौशल्ये शिकण्याची संधी मिळत नाही.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) **रिकाम्या जागा भरा :**

१. वरिष्ठ --------- मध्ये सक्रिय भूमिका बजावतो तर अधीनस्थांना प्रशिक्षण देण्यात ----------- मध्ये निष्क्रिय भूमिका बजावतो.

२. ------ शिकण्याची पद्धत ही वास्तवाचे सदृशीकरण आहे.

ब) **स्पष्ट करा :**

१. परिचय / प्रस्तावना प्रशिक्षणामध्ये समाविष्ट असलेले घटक.

२. अद्ययावत माहिती देणारे प्रशिक्षणाचे महत्त्व.

क) **थोडक्यात उत्तरे द्या :**

१. प्रशिक्षण आणि विकास यातील पद्धतींमध्ये काय फरक आहे?

२. अपघात आणि अपव्यय कमी करण्यासाठी प्रशिक्षण कसे मदत करते?

३. प्रशिक्षणामुळे एखाद्या कर्मचाऱ्याची पदोन्नती कशी होते?

४. प्रशिक्षणाच्या 'ऑफ-द-जॉब' पद्धतींमध्ये समित्या आणि परिषदा उपयुक्त साधन म्हणून कसे कार्य करतात?

६.३ कर्मचारी विकास (DEVELOPMENTOF EMPLOYEES)

६.३.१ – परिचय (INTRODUCTION):

कर्मचारी विकास ही एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे आणि ती विकासाभिमुख आहे, ज्याचे उद्दिष्ट वैयक्तिक आणि व्यावसायिक दोन्ही वाढवणे हे आहे.

कर्मचारी विकास ही वैयक्तिक कर्मचारी, द्विपक्षीय समूह (पर्यवेक्षक आणि अधीनस्थ), संघ आणि संस्थांची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी एकूण संघटना यांची क्षमता सतत आणि नियोजित पद्धतीने विकसित करण्याची एक प्रणाली आहे. हे कर्मचाऱ्यांची वैयक्तिक आणि संस्थात्मक उद्दिष्टे यांच्यातील एकसंधता वाढवते आणि एक संघटनात्मक संस्कृती विकसित करते ज्यामध्ये विविध विभागांमधील उत्कृष्ट संबंध, सांघिक कार्य आणि सहयोग मजबूत बनतात आणि कर्मचाऱ्यांच्या व्यावसायिक कल्याण, प्रेरणा आणि अभिमानामध्ये योगदान देतात.

जेव्हा एखादा कर्मचारी एखाद्या संस्थेत सामील होतो तेव्हा कर्मचारी विकास उपक्रम सुरू व्हायला हवे आणि कर्मचाऱ्याच्या संपूर्ण कारकिर्दीत ते चालू ठेवायला हवे, मग तो कोणत्याही प्रकारचा आणि कोणत्याही स्तरावरील कर्मचारी असो. कर्मचारी विकास प्रक्रिया नोकरीतील बदलांना अनुसरून असल्या पाहिजेत आणि संस्थेच्या संसाधनांचा कार्यक्षम आणि प्रभावी वापर सुनिश्चित करण्यासाठी दीर्घकालीन योजना आणि रणनीती एकत्रित केल्या पाहिजेत.

६.३.२ – अर्थ (MEANING):

कर्मचारी विकास ही कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या नियोक्त्या (नोकरीवर ठेवणाऱ्याच्या/ मालक / सेवायोजक)च्या पाठिंब्याने व्यावसायिक प्रशिक्षणातून जाण्यासाठी किंवा त्यांची कौशल्ये सुधारण्यासाठी आणि त्यांचे ज्ञान आणि जीवनक्षेत्र /पेशा (करिअर) वाढवण्यासाठी शिकण्याच्या संधींचा पाठपुरावा करण्यासाठी विकसित करण्याची प्रक्रिया आहे. याकडे दीर्घकालीन शिक्षण प्रक्रिया म्हणून पाहिले जाते ज्याद्वारे व्यवस्थापकीय कर्मचारी सामान्य प्रशासकीय क्षमता वाढविण्यासाठी वैचारिक आणि सैद्धांतिक (तात्विक) ज्ञान आणि कौशल्ये प्राप्त करतात.

विकास ही निरंतर प्रक्रिया आहे. माहितीचे ज्ञान आणि अधिकाऱ्यांचे कौशल्य अद्ययावत करण्यासाठी ही बनवली गेली आहे. विकासाच्या बाबतीत, नोकरीबाहेरील पद्धती (ऑफ-द-जॉब) पद्धती वापरल्या जातात. हे त्यांना संस्थात्मक समस्यांना आणि आव्हानांना तोंड देण्यास सक्षम बनवते. ही एक धाडसी पद्धत आहे.

६.३.३ – व्याख्या (DEFINITION):

कर्मचारी विकासाची व्याख्या एखाद्या संस्थेने तयार केलेल्या पद्धतशीर आणि नियोजित प्रक्रियांच्या संचाचे रूप अशी ,केली जाऊ शकते जेणेकरुन सदस्यांना वर्तमान आणि भविष्यातील नोकरीच्या मागण्या पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक कौशल्ये शिकण्याची संधी उपलब्ध करून दिली जाते.

(१) **स्वानसन आणि हिल्टन** यांच्या मते, "कार्यक्षमता सुधारण्याच्या उद्देशाने लोकांमध्ये कामाशी संबंधित ज्ञान आणि कौशल्य पद्धतशीरपणे विकसित करण्याची प्रक्रिया" अशी कर्मचारी विकासाची व्याख्या केली जाते.

(२) **क्रेम्पल आणि पेस**च्या शब्दात, "व्यक्तिगत कामगिरी वाढवण्यासाठी आणि संस्थेची क्षमता मजबूत करण्यासाठी संस्थेची संस्कृती विकसित करण्यासाठी ज्ञानाचे व्यवस्थापन करणे म्हणून, विकासाची व्याख्या केली जाते".

(३) **कॅट्झ आणि काह्न** व्याख्या करतात, "विकास ही एक देखरेखीची उपप्रणाली आहे, ज्याचा उद्देश वर्तणुकीची दिनचर्या आणि अंदाज वाढवून संस्थात्मक कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी आहे."

(४) **मॅक्लेगन** म्हणतात, "विकास नियोजित शिक्षणाद्वारे, व्यक्तींना वर्तमान किंवा भविष्यातील नोकरी करण्यास सक्षम करणारी प्रमुख क्षमता ओळखणे, खात्री देणे आणि विकसित करण्यात मदत करणे यावर लक्ष केंद्रित करते."

(५) **नॅडलर** (१९७०) यांनी विशिष्ट कालावधीत आयोजित केलेल्या आणि वर्तनात्मक बदल घडवून आणण्यासाठी रचलेल्या संघटित प्रक्रियांची मालिका म्हणून कर्मचारी विकासाची व्याख्या केली. सुधारित व्याख्येमध्ये नॅडलर (१९८४) यांनी कर्मचारी विकासाची व्याख्या नोकरीच्या कामगिरीची आणि प्रगतीची शक्यता वाढवण्यासाठी एका निश्चित कालावधीत संघटित शिक्षण अनुभव म्हणून केली आहे.

६.३.४ कर्मचारी विकासाची गरज (NEED FOR EMPLOYEES' DEVELOPMENT):

पश्चिम युरोप आणि अमेरिकेमध्ये १८५०च्या सुमारास औद्योगिक क्रांती दरम्यान कर्मचारी व्यवस्थापने बाबत जागरूकता जाणवली होती, ती २० व्या शतकाच्या सुरूवातीस भारतात जाणवली.

२० व्या शतकाच्या सुरूवातीस, ब्रिटीश उद्योगपती, सुधारक आणि मानवतावादी रॉबर्ट ओवेन हे कामगारांबद्दल मानवतावादी दृष्टीकोन स्वीकारणाऱ्या दृष्टीकोनाचे जनक मानले जातात. त्यांनी पाहिले की मुख्य सामाजिक आणि आर्थिक वातावरण कामगारांच्या शारीरिक, मानसिक आणि भावनिक विकासावर प्रभाव टाकतात. त्यामुळे त्यांना असे वाटले की उत्पादकता सुधारण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची परिस्थिती सुधारून त्यांना प्रतिकूल वातावरणापासून दूर करून समाधानकारक राहणीमान आणि कामाच्या परिस्थितीसोबतच अनुकूल वातावरणात बदल करणे आवश्यक आहे.

वैज्ञानिक व्यवस्थापनाची संकल्पना २०व्या शतकाच्या सुरुवातीच्या काळात अमेरिकमध्ये एफ. डब्ल्यू. टेलर यांनी त्यांच्या नोकरीच्या अनुभवावर आधारित पुढाकार आणि प्रोत्साहनाद्वारे प्रचलित व्यवस्थापन प्रणालीला पर्याय म्हणून मांडली होती.

कर्मचारी विकास उपक्रमांचा उद्देश संस्थात्मक सदस्यांकडे वर्तमान आणि भविष्यातील नोकरीच्या मागण्या पूर्ण करण्यासाठी कौशल्ये किंवा क्षमता आहेत याची खात्री करणे आहे.

कोणत्याही संघटनेचा गाभा हा कर्मचारी हा असतो. कंपनीची जितकी जबाबदारी भागधारकांप्रती आहे तितकीच जबाबदारी कर्मचाऱ्यांप्रतीही आहे. स्त्री-पुरुषांना संस्थेत व्यवस्थापित करण्याची ही कला कर्मचारी व्यवस्थापनेचा जन्म आणि विकासाला कारणीभूत ठरली आहे.

नवीन संघटना संस्कृती विकसित होत असताना संस्थांना अनेक आव्हानांचा सामना करावा लागतो. बाह्य वातावरणातील अनिश्चितता आणि अशांतता दूर करण्यासाठी संस्थांना अनेक क्रिया कराव्या लागतात. या क्रियांमध्ये कर्मचाऱ्यांची कौशल्ये विकसित करणे, नवीन तंत्रज्ञानाचा प्रभावीपणे वापर करणे, नवीन संस्थात्मक संरचना विकसित करणे आणि शिक्षण आणि नवकल्पना वाढविणारी संस्कृती निर्माण करणे समाविष्ट असते.

याचा कर्मचारी विकासाशी खूप मोठा संबंध आहे. सध्या कर्मचारी विकासाच्या क्षेत्राला तोंड देत असलेली पाच आव्हाने खालीलप्रमाणे आहेत:

१. कामगारांची विविधता वाढवणे,

२. जागतिक अर्थव्यवस्थेत स्पर्धा करणे,

३. कौशल्यांमधील अंतर दूर करणे,

४. आजीवन वैयक्तिक शिक्षणाची गरज भागवणे, आणि

५. संस्थात्मक शिक्षण सुलभ करणे.

६.३.५ कर्मचारी विकासाची वैशिष्ट्ये (CHARACTERISTICS OF EMPLOYEES' DEVELOPMENT):

कर्मचारी विकासाची महत्वाची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे आहेत:

१. कर्मचारी विकास ही एक प्रणाली आहे आणि ती सर्व स्तरांवर सक्षमता विकसित करते.

२. कर्मचारी विकास हा निरंतर आणि नियोजनबद्ध विकासाचा प्रयत्न आहे.

३. कर्मचाऱ्यांचे व्यावसायिक कल्याण, प्रेरणा आणि अभिमान यासाठी योगदान देणे हे कर्मचारी विकासाचे अंतिम उद्दिष्ट आहे.

६.३.६ – कर्मचारी विकासाचे फलित (OUTCOMES" OF" EMPLOYEES›" DEVELOPMENT):

कर्मचारी विकास कर्मचाऱ्यांची प्रगती करण्यात मदत करण्यासाठी रचलेल्या शिकण्याच्या संधी आहेत. यात केवळ अशाच उपक्रमांचा समावेश नाही जे नोकरीच्या कामगिरीत सुधारणा करतात तर व्यक्तिमत्त्वाची वाढ घडवून आणतात, व्यक्तींना परिपक्वता आणि त्यांच्या संभाव्य क्षमतेच्या वास्तविकतेच्या दिशेने प्रगती करण्यास मदत करतात जेणेकरून ते केवळ चांगले कर्मचारीच नव्हे तर चांगले नागरिक ही बनतील.

कर्मचारी विकासाचे फलित (फायदे) खालीलप्रमाणे आहेत:

१. संस्थेतील लोक अधिक सक्षम बनतात कारण एकीकडे त्यांना नोकरीच्या कामगिरीसाठी आवश्यक कौशल्यांची चांगली जाणीव होते आणि दुसरीकडे निकष आणि मानकांची अधिक स्पष्टता असते.

२. लोक त्यांच्या भूमिका अधिक चांगल्या प्रकारे समजून घेतात कारण वाढत्या संवादामुळे त्यांना त्यांच्या भूमिकेतील इतर सदस्यांनी त्यांच्याकडून असलेल्या अपेक्षांची जाणीव होते.

३. लोक त्यांच्या नोकऱ्यांसाठी अधिक वचनबद्ध होतात कारण आता पुरस्कारांच्या कारभारात अधिक वस्तुनिष्ठता आहे. ते अधिक चांगल्या आणि सर्जनशील कल्पनांसह पुढे येतात.

४. लोक एकमेकांबद्दल अधिक विश्वास आणि आदर वाढवतात. ते त्यांच्या वर्तनात अधिक खुले आणि प्रामाणिक होतात. त्यामुळे नवीन मूल्ये निर्माण होतात.

५. अधिक सहकार्य आणि सांघिक कार्ये होतात जी सहचर्य निर्माण करते.

६. लोक स्वतःला समस्या सोडवण्याच्या क्षमतेने अधिक सुसज्ज असल्याचे समजतात. ते जोखीम घेण्यास अधिक प्रवण होतात आणि त्यांच्या दिशाबोधतेमध्ये सक्रिय होतात. बदल स्वीकारण्याची त्यांची तयारी वाढते.

७. कर्मचाऱ्यांवर भरपूर उपयुक्त आणि वस्तुनिष्ठ माहिती तयार केली जाते ज्यामुळे चांगल्या मानवी संसाधन नियोजनाची सोय होते.

८. सुसंवादामुळे उच्चस्तरीय व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांच्या समस्या आणि मानवी प्रक्रियांबद्दल अधिक संवेदनशील बनते.

६.३.७ – प्रशिक्षण वि. विकास (TRAINING V/S DEVELOPMENT):

कर्मचारी विकास व्यक्तींचे ज्ञान, कौशल्ये आणि वृत्ती बदलण्यावर किंवा सुधारण्यावर लक्ष केंद्रित करते. कर्मचारी प्रशिक्षण उपक्रमांमध्ये सामान्यत: कर्मचाऱ्यांना त्यांचा दृष्टीकोन बदलण्याच्या प्रयात्नासोबतच विशिष्ट कार्य किंवा नोकरी करण्यासाठी आवश्यक ज्ञान आणि कौशल्ये प्रदान करणे समाविष्ट असते. याउलट, कर्मचारी विकासात्मक प्रक्रियांमध्ये कर्मचाऱ्यांची सध्याची कामे करण्यासाठी त्यांची क्षमता वाढवून त्यांना भविष्यातील कामाच्या जबाबदाऱ्यांसाठी तयारी करण्यावर दीर्घकालीन लक्ष केंद्रित केले जाते.

काही संस्थांमध्ये, प्रशिक्षण हे एक स्वतंत्र कार्य किंवा विभाग असते. तथापि, बहुतेक संस्थांमध्ये, प्रशिक्षण किंवा कर्मचारी विकास हा मोठ्या कर्मचारी व्यवस्थापन प्रणालीचा एक भाग असतो.

फरकाचा मुद्दा	प्रशिक्षण	विकास
१. **अर्थ**	हे कर्मचाऱ्यांच्या शिकण्याच्या प्रक्रियेचा संदर्भ देते.	हे व्यवस्थापकांच्या शिकण्याच्या प्रक्रियेचा संदर्भ देते.
२. **व्यवस्थापकीय/ क्रियाशील (कार्यरत) कर्मचारी**	प्रशिक्षण सामान्यतः क्रियाशील (कार्यरत) कर्मचाऱ्यांसाठी निर्देशित केले जाते आणि तांत्रिक बाबींशी संबंधित असते.	वैचारिक आणि तात्विक ज्ञान प्राप्त करण्यासाठी व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांना निर्देशित केले जाते.
३. **विशिष्ट / सामान्य**	प्रशिक्षण हे नोकरीशी संबंधित माहितीसाठी अधिक विशिष्ट आहे.	ह्याचे स्वरूप विशेषतः उच्च व्यवस्थापन स्तरावर अधिक सामान्य आहे.

४. **पद्धती**	नोकरीवरील पद्धतींवर अधिक भर दिला जातो.	नोकरीबाहेरच्या पद्धतींवर अधिक भर दिला जातो.
५. **व्यावहारिक / तात्विक पैलू**	कामाच्या व्यावहारिक किंवा तांत्रिक बाबींवर भर दिला जातो.	वैचारिक आणि तात्विक पैलूंवर भर दिला जातो.
६. **खर्च घटक**	प्रशिक्षण देणे हे कमी खर्चिक आहे.	विकास जास्त महाग आहे.
७. **वारंवारता**	कमी वारंवार. मुख्यतः परिचयाच्या आणि नोकरी / प्रक्रिया (उपक्रम) / नवीन तंत्रज्ञान किंवा पद्धती लागू करताना प्रत्येक बदलाच्या वेळी.	अधिक वारंवार आणि सतत स्वरूपाचे.
८. **प्रशिक्षण प्रदाता**	प्रशिक्षण मुख्यतः पर्यवेक्षकांद्वारे दिले जाते.	विकास हे वरिष्ठ, बाहेरील तज्ञ, सल्लागार, प्रेरक/प्रेरणादायक वक्ते किंवा वागण्या-बोलण्यातील (सॉफ्ट स्किल्स) कौशल्य प्रशिक्षकांद्वारे केले जाते.

<u>कोष्टक क्र. ६.४ – प्रशिक्षण आणि विकास यांमधील फरक</u>

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) **रिकाम्या जागा भरा :**

१. कर्मचारी विकास ही एक ----- चालणारी प्रक्रिया आहे आणि ती ------ आहे, ज्याचे उद्दिष्ट ------ आणि --------- दोन्ही वाढवणे हे आहे.

२. स्वानसन आणि हिल्टन यांच्या मते, "कार्यक्षमता सुधारण्याच्या उद्देशाने लोकांमध्ये कामाशी संबंधित ---- आणि ----- पद्धतशीरपणे विकसित करण्याची प्रक्रिया" म्हणून विकासाची व्याख्या केली जाते.

३. कंपनीची जितकी जबाबदारी ---------प्रती आहे तितकीच जबाबदारी ------- प्रतीही आहे.

ब) **व्याख्या द्या :**

१. कर्मचारी विकासाची मॅक्लेगन यांची व्याख्या.

२. कर्मचारी विकासाची क्रेम्पल आणि पेस यांची व्याख्या

क) **थोडक्यात उत्तरे द्या :**

१. प्रशिक्षण आणि विकास यांमधील फरक स्पष्ट करा.

२. कर्मचारी विकासाच्या क्षेत्राला तोंड देत असलेली आव्हाने कोणती आहेत?

३. कर्मचारी विकासाची वैशिष्ट्ये लिहा.

४. कर्मचारी विकासाचे फायदे नमूद करा.

६.४ कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यमापन (PERFORMANCE APPRAISAL)

६.४.१ – प्रस्तावना (INTRODUCTION):

कामगिरीचे मूल्यमापन हे एक तंत्र आहे, जे निःपक्षपातीपणे आणि वस्तुनिष्ठपणे वैयक्तिक कर्मचाऱ्याच्या कामाच्या संदर्भात सामर्थ्य आणि कमकुवततेचे मूल्यांकन करते, जेणेकरून कर्मचाऱ्याबद्दल, नोकरीबद्दल आणि त्याला किंवा तिला संबंधित अभिप्राय प्रदान करण्यासाठी काही संबंधित आणि गरजेचे निर्णय घेता येतील.

कामगिरीचे मूल्यमापन हे व्यवस्थापनाच्या सर्वात जुन्याआणि सर्वात स्वीकृत सार्वत्रिक तत्त्वांपैकी एक आहे. हे सांघिक सदस्यांच्या व्यक्तिमत्त्वांचे, योगदानाचे आणि संभाव्यतेचे मूल्यांकन करण्यासाठी कार्यरत संस्थांमध्ये वापरल्या जाणाऱ्या सर्व औपचारिक प्रक्रियांचा संदर्भ देते. त्याच्या सध्याच्या कामातील कामगिरीची गुणवत्ता सुधारण्यासाठी योग्य प्रशिक्षण आणि विकास कार्यक्रम तयार करून त्याचा मार्गदर्शक म्हणून वापर केला जातो.

६.४.२ – अर्थ (MEAINING):

मूल्यांकन म्हणजे कामगार, गुणवत्ता किंवा गुणवत्तेचे मूल्यांकन. संस्थात्मक संदर्भात, कामगिरीचे मूल्यमापन हे वरिष्ठ किंवा त्यांच्या कामगिरीशी परिचित असलेल्या इतरांकडून कर्मचाऱ्यांचे पद्धतशीर मूल्यांकन आहे. कामगिरीच्या मूल्यांकनाचे वर्णन गुणवत्तेचे मुल्यांकन म्हणून देखील केले जाते ज्यामध्ये एक व्यक्ती इतरांच्या तुलनेत चांगली किंवा वाईट म्हणून नोंदली जाते. गुणवत्ता मुल्यांकनाचा मूळ उद्देश पदोन्नतीसाठी कर्मचाऱ्याची पात्रता तपासणे हा आहे. तथापि कामगिरीच्या मूल्यांकनाचा उपयोग प्रशिक्षण आणि विकास, पगार वाढ, बदली आणि जबाबदारीमुक्त ठरवण्यासाठी केला जातो.

कामगिरीचे मूल्यमापन हा एखाद्या कर्मचाऱ्याचे काम करताना त्याच्या सापेक्ष मूल्य किंवा क्षमतेचा न्याय करण्याचा एक पद्धतशीर आणि वस्तुनिष्ठ मार्ग आहे. हे दोन पैलूंवर भर देते; पद्धतशीर आणि वस्तुनिष्ठ. सर्व कामगिरीचे मूल्यमापन समान पध्दतीने, समान दृष्टिकोन वापरून केले जावे. त्यामुळे तुलनात्मक भिन्न व्यक्तींचे मूल्यांकन सुलभ होईल. त्यामुळे ते पद्धतशीर बनते, कारण असे मूल्यांकन योजनेनुसार वेळोवेळी घेतले जाते; संधी मिळाल्यावर करायचे असे केले जात नाही. यामुळे प्रणाली वस्तुनिष्ठ बनते. मुल्यांकन करणारे आणि ज्यांच्या कामगिरीचे मुल्यांकन केले जात आहे अशा ,दोघांनाही कामगिरीच्या मूल्यमापन प्रणाली माहित असणे आवश्यक आहे आणि त्यांना त्याचे प्रशिक्षण दिले गेले पाहिजे. मानवी पूर्वाग्रह आणि मते बाजूला ठेवली जातात, आणि म्हणूनच याचा उद्देश हि तोच आहे .

६.४.३ – व्याख्या (DEFINITION):

(१) कामगिरीच्या मूल्यांकनाची व्याख्या कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेचे मूल्यमापन करण्याची प्रक्रिया, कर्मचाऱ्यांसह कामगिरीच्या मूल्यांकनाशी संबंधित माहिती संबंधिताना वाटणे आणि कर्मचाऱ्यांची कामगिरी सुधारण्याचे मार्ग शोधणे अशी केली जाऊ शकते.

(२) **सी हेयेल .** व्याख्या करतात, "कामगिरीचे मूल्यमापन ही कर्मचारी ज्या नोकरीसाठी कार्यरत आहे त्या कामाच्या आवश्यकतेनुसार, नियुक्ती, पदोन्नतीसाठी निवड, आर्थिक बक्षिसे प्रदान करणे आणि इतर प्रशासकीय उद्देशाच्या कृती ज्यांच्यासाठी त्या कामगाराला समूहाच्या सदस्यांपेक्षा भिन्न (वेगळी) वागणूक आवश्यक असते, जी सर्व सदस्यांवर समान परिणाम करणाऱ्या कृतींपेक्षा वेगळी असते, अशा त्याच्या कामगिरीचे आणि पात्रतेचे मूल्यांकन करणे.

(३) **बीच**ने अशी व्याख्या केली आहे, "**कामगिरीचे मूल्यांकन म्हणजे एखाद्या व्यक्तीची कामावरील कामगिरी आणि त्याच्या विकासाच्या संभाव्यतेच्या संदर्भात पद्धतशीर मूल्यांकन**.

६.४.४ – कामगिरीच्या मूल्यमापनाची गरज (NEED FOR PERFORMANCE APPRAISAL):

<u>खालील कारणांमुळे योग्य व्यवस्थापन आणि कर्मचारी विकासासाठी कामगिरीचे मूल्यांकन आवश्यक आहे:</u>

(१) **पगार वाढ-**

पगारवाढीचा निर्णय घेण्यात कामगिरीच्या मूल्यांकनाची महत्वाची भूमिका असते. सामान्यत: एखाद्या कर्मचाऱ्याची पगारवाढ तो त्याचे काम कसे करतो यावर अवलंबून असते. वेगवेगळ्या कर्मचाऱ्यांच्या पगारातील वाढ त्यांच्या कार्यक्षमतेनुसार आणि क्रमवारीनुसार असू शकते.

(२) **पदोन्नती-**

कामगिरीचे मूल्यमापन पदोन्नतीबाबत निर्णय घेण्यात निर्णायक भूमिका बजावते. सामान्यत: एखाद्या कर्मचाऱ्याची अंतर्गत पदोन्नती तो त्याचे काम कसे करतो यावर अवलंबून असते. औपचारिक किंवा अनौपचारिकपणे त्याच्या कामगिरीचे सतत मूल्यमापन केले जाते. बऱ्याच संस्था पुष्कळवेळा पदोन्नतीसाठी गुणवत्ता आणि ज्येष्ठता यांचे संयोजन वापरतात. पदोन्नतीच्या निर्णयापूर्वी कामगिरीचे मूल्यांकन केले जाते.

(३) **प्रशिक्षण आणि विकास-**

कामगिरीचे मूल्यमापन कर्मचाऱ्याच्या सध्याच्या नोकरीवरील सामर्थ्य आणि कमकुवतपणा ओळखण्याचा प्रयत्न करते. या माहितीचा उपयोग प्रशिक्षण आणि कर्मचाऱ्यांच्या कमकुवतपणावर मात करण्यासाठी योग्य कार्यक्रम विकसित

करण्यासाठी केला जाऊ शकतो. खरं तर, अनेक संस्था कर्मचाऱ्यांच्या प्रशिक्षण गरजा ओळखण्यासाठी कामगिरीच्या मूल्यांकनाचा वापर करतात.

(४) **अभिप्राय-**

कामगिरीचे मूल्यांकन कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामगिरीबद्दल अभिप्राय प्रदान करते. कामगिरीसंदर्भात त्यांची स्थिती काय आहे ते सांगते. जेव्हा एखादी व्यक्तीला माहित असते की तो कसे कार्य करतो, त्याचे प्रयत्न संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कसे योगदान देत आहेत, तेव्हा तो अधिक चांगले कार्य करतो. याशिवाय, जर त्यांना त्यांची कमजोरी माहित असेल तर ते त्यावर मात करण्याचा प्रयत्न करतील.

(५) **कर्मचाऱ्यांवर दबाव-**

कामगिरीच्या मूल्यांकनामुळे चांगल्या कामगिरीसाठी कर्मचाऱ्यांवर एक प्रकारचा दबाव येतो. जर कर्मचाऱ्यांना जाणीव असेल की काही घटकांच्या संदर्भात त्यांचे मूल्यांकन केले जात आहे आणि त्यांचे भविष्य मुख्यत्वे अशा मूल्यांकनावर अवलंबून असेल, तर ते या संदर्भात सकारात्मक आणि स्वीकारार्ह वर्तन करतात. अशा प्रकारे, मूल्यमापन हे नियंत्रण उपकरण म्हणून आपोआपच वापरले जाऊ शकते.

इतर कारणे :

१. हे गतिशील पद्धतीने संस्थात्मक संसाधनांचे वाटप करण्यास मदत करते.

२. हे कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन आणि बक्षीस देण्यास मदत करते.

३. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाबद्दल खरा अभिप्राय देण्यासाठी याचा वापर केला जातो.

४. हे संघांमध्ये विश्वास निर्माण करण्यास आणि निष्पक्ष संबंध राखण्यास मदत करते.

५. हे एक तंत्र आहे ज्याद्वारे कर्मचाऱ्यांना शिक्षण आणि प्रशिक्षण दिले जाऊ शकते.

६. कर्मचारी नियमांचे पालन करतात का, हे पाहण्यास मदत होते.

७. हे नियोक्त्यांना (नोकरीवर ठेवणाऱ्यांना) कर्मचाऱ्यांच्या योगदानाबद्दल कौतुक व्यक्त करण्याची संधी प्रदान करते.

६.४.४ – कामगिरी मूल्यमापनाच्या प्रक्रिया (PROCESS OF PERFORMANCE APPRAISAL):

कामगिरीचे मूल्यांकन एकतर अनौपचारिक आधारावर किंवा औपचारिक आणि पद्धतशीर आधारावर केले जाऊ शकते. तुलनेने लहान संस्थांमध्ये एकतर गुण किंवा कामगिरी किंवा दोन्हीच्या संयोजनावर आधारित मूल्यांकन संबंधित कर्मचाऱ्यांच्या निरीक्षणाद्वारे अनौपचारिकपणे केले जाते. मोठ्या संस्थेमध्ये, मूल्यमापन अधिक पद्धतशीर असते कारण मूल्यमापनाने बरीच उपयुक्त माहिती मिळते.

कामगिरी मूल्यांकन पद्धतशीच्या प्रक्रियेतील टप्पे (पायऱ्या) खालीलप्रमाणे आहेत :

" " " " " " " " "

१ • मूल्यमापनाची उद्‌दिष्टे निश्चित करणे

२ • मूल्यमापनाचे मानदंड (निकष) स्पष्ट करणे

३ • मूल्यमापन कार्यक्रमाची रचना करणे

४ • मूल्यमापन कार्यक्रमाची अंमलबजावणी करणे

५ • मूल्यमापनाचा अभिप्राय देणे

६ • मूल्यमापन पश्चात प्रक्रिया

तक्ता क्र. ६.३ – कामगिरी मूल्यांकन पद्धतशीच्या प्रक्रियेतील टप्पे

(१) **मूल्यमापनाची उद्दिष्टे निश्चित करणे-**

पद्धतशीर मूल्यमापन प्रणालीतील पहिली पायरी म्हणजे मूल्यमापनाची उद्दिष्टे निश्चित करणे. मूल्यमापनाला सामोरे जाणाऱ्याला त्याच्या वागणुकीवर नियंत्रण लावण्यास प्रवृत्त करण्यापासून ते वेगवेगळ्या उद्देशांसाठी मूल्यांकन वापरले जाते. प्रत्येक बाबतीत, मूल्यमापनाच्या वेगवेगळ्या पैलूंवर भर दिला जातो. उदाहरणार्थ, मूल्यमापनापासून मिळणारे बक्षीस, जसे की वेतनवाढ किंवा पदोन्नती हे प्रशिक्षण आणि विकासाच्या मूल्यांकनापेक्षा वेगळे आहे.

(२) **मूल्यमापनाचे मानदंड (निकष) स्पष्ट करणे-**

मूल्यमापन विशिष्ट मानदंड किंवा मानकांच्या (निकषांच्या) संदर्भात केले जाते. हे मूल्यमापनाला सामोरे जाणाऱ्यांच्या विविध वैशिष्ट्यांच्या किंवा त्यांच्या अपेक्षित कामाच्या कामगिरीच्या परिणामांच्या स्वरूपात असू शकतात. मूलभूत दीर्घकालीन उद्दिष्टांपैकी एक कामगिरी सुधारणे हे असल्याने, मूल्यांकन हे अधिक कार्यक्षमतेवर आधारित आहे. म्हणून ज्या कालावधीसाठी मूल्यांकन संबंधित आहे त्या कालावधीच्या सुरूवातीस कामगिरीचे मानदंड (निकष) निर्दिष्ट केले जावेत.

(३) **मूल्यमापन कार्यक्रमाची रचना करणे-**

मूल्यमापन कार्यक्रमाच्या रचनेत, मूल्यमापनकर्ता म्हणून काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे प्रकार, मूल्यमापन पद्धती आणि मूल्यांकनाचे प्रकार हे सर्व ठरवले जावेत. तद्वतच, संस्थेचे सर्व

कर्मचारी मूल्यांकन प्रणालीमध्ये समाविष्ट असले पाहिजेत. परंतु साधारणपणे विविध संस्था खालच्या स्तरावरील कर्मचाऱ्यांना औपचारिक मूल्यांकनाच्या कक्षेबाहेर ठेवतात. सामान्यतः, वरिष्ठ त्याच्या संबंधित अधीनस्थांचे मूल्यमापन करतात. तथापि, मूल्यमापनातील सध्याचा कल ३६० अंश मूल्यमापनाची संकल्पना सुचवतो, ज्यामध्ये स्वत:चे मूल्यमापन म्हणून ओळखल्या जाणाऱ्या मूल्यमापनाला सामोरे जाणाऱ्याचे मूल्यमापन तसेच त्याच्या कामगिरीशी संबंधित असलेल्या इतर व्यक्तींच्या कामगिरीचे मूल्यमापन समाविष्ट असते.

मूल्यमापन पद्धतीमध्ये वापरल्या जाणारी पद्धत ठरवणे हा निर्णायक मुद्दा आहे. ती संरचित आणि प्रश्नावली किंवा मूल्यमापनाला सामोरे जाणाऱ्याच्या वैयक्तिक मुलाखतीद्वारे किंवा दोन्हीच्या संयोजनाद्वारे ठरवायची असते. यासोबतच मूल्यांकनाचा कालावधी आणि मूल्यमापनाचे एकमेकांशी असलेला मेळ (मिलाफ) ह्यावरून ही ठरवावे लागते.

(४) **मूल्यमापन कार्यक्रमाची अंमलबजावणी करणे-**

मूल्यमापन कार्यक्रमाची अंमलबजावणी करताना, मूल्यांकनकर्त्यांद्वारे मूल्यांकन केले जाते आणि मूल्यांकन प्रणालीमध्ये उल्लेखलेले असल्यास ते मुलाखत देखील घेऊ शकतात. मूल्यमापनाचे परिणाम मानव संसाधन विभागाला पाठपुरावा करण्यासाठी कळवले जातात जे मूल्यमापनाच्या उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी असतात.

(५) **मूल्यमापन अभिप्राय देणे-**

मूल्यमापन अभिप्राय मूल्यमापन प्रक्रियेतील सर्वात महत्त्वाचा टप्पा आहे. जर कर्मचाऱ्यांना उच्च गुणांकन केले गेले किंवा त्यांच्या कामगिरीची प्रशंसा केली गेली, तर ते स्वाभाविकपणे आनंदी असतात आणि त्यांचा आत्म-सन्मान उंचावल्याचे जाणवते. दुसरीकडे, जर त्यांना कमी गुणांकन केले गेले तर ते रागवतात, रडतात आणि कदाचित अस्वस्थही असतात. पण जे जसे आहे त्याप्रमाणे मुल्यांकन असते. अशा परिस्थितीतही, त्यांचे चांगले गुण देखील नमूद केले पाहिजेत. त्यांचा कमकुवतपणा समुपदेशकांद्वारे स्पष्टपणे मांडला जाऊ शकतो आणि सल्ला दिला जाऊ शकतो.

(६) **मूल्यमापन पश्चात प्रक्रिया-**

बक्षिसे, बढती, प्रशिक्षण आणि पाठीवर कौतुकाची थाप मारणे ह्या मूल्यमापन पश्चात क्रिया आहेत.

६.४.५ – कामगिरी मूल्यमापनाच्या पद्धती (METHODS OF PERFORMANCE APPRAISAL):

कामगिरीचे मूल्यांकन एकतर अनौपचारिक आधारावर किंवा औपचारिक आणि पद्धतशीर आधारावर केले जाऊ शकते. तुलनेने लहान संस्थांमध्ये एकतर गुण किंवा कामगिरी किंवा दोन्हीच्या संयोजनावर आधारित मूल्यांकन संबंधित कर्मचाऱ्यांच्या निरीक्षणाद्वारे अनौपचारिकपणे केले जाते. मोठ्या संस्थेमध्ये, मूल्यमापन अधिक पद्धतशीर असते कारण मूल्यमापनाने बरीच उपयुक्त माहिती मिळते.

बऱ्याच काळापासून, खालील पद्धती वापरल्या जात होत्या:

१. श्रेणीकरण पद्धत

२. जोडीने तुलना पद्धत

३. वर्गवारी पद्धत

४. सक्तीची विभागणी पद्धत

५. सक्तीची निवड पद्धत

६. तपासणीसूची पद्धत

७. गंभीर / आणीबाणीच्या / नाजूक / निर्णायक घटना पद्धत

८. आलेखीय मापन पद्धत

९. निबंध पद्धत

(१) **श्रेणीकरण पद्धत**

श्रेणीकरण ही मूल्यमापनाची सर्वात जुनी आणि सोपी पद्धत आहे ज्यामध्ये विशिष्ट गुणधर्म किंवा वैशिष्ट्यांच्या आधारे एखाद्या व्यक्तीला इतरांसोबत गणले जाते. जेव्हा श्रेणी द्यायच्या व्यक्तींची संख्या कमी असते तेव्हा ही पद्धत अगदी सोपी आहे कारण श्रेणीकरण हे गुणांच्या आधारे दिले जावे जे परीक्षेतील गुणांसारखे सहजपणे ठरवता येत नाहीत. कामगिरीच्या मूल्यमापनासाठी या पद्धतीची मर्यादित उपयोग्यता आहे कारण श्रेणीमधील फरक व्यक्तींमधील क्षमतेचा परिपूर्ण किंवा समान फरक दर्शवत नाही.

(२) **जोडीने तुलना पद्धत-**

जोडलेली तुलना पद्धत ही श्रेणीकरण प्रणालीचे थोडेसे वेगळे रूप आहे . ही पद्धत मोठ्या गटांमध्ये वापरण्यासाठी स्वीकारली जाते. या पद्धतीमध्ये, प्रत्येक व्यक्तीची तुलना एका वेळी फक्त इतर एक व्यक्तीशी केली जाते. सामान्यतः, कार्य करण्यासाठी एकंदर योग्यता हे एकमेव वैशिष्ट्य मानले जाते. मूल्यमापनकर्ता ज्या व्यक्तीला त्या दोघांपैकी श्रेष्ठ मानतो त्याच्या नावासमोर बरोबरची (पसंतीची) खूण (टिक मार्क) करतो आणि अंतिम श्रेणी ही त्या व्यक्तीला इतरांपेक्षा किती वेळा चांगले ठरवले जाते यावरून निश्चित केली जाते.

(३) **वर्गवारी पद्धत-**

ही एक अशी पद्धत आहे जिथे कार्यक्षमतेचे विशिष्ट वर्ग (प्रकार) आधीच चांगल्या प्रकारे स्पष्ट केले जातात. व्यक्तींना त्यांच्या गुणधर्म आणि वैशिष्ट्यांवर अवलंबून विशिष्ट वर्गामध्ये ठेवले जाते. वर्ग उत्कृष्ट, चांगली, सरासरी, खराब, अत्यंत खराब किंवा A, B, C, D, इत्यादी अक्षरांच्या दृष्टीने असू शकतात, A सर्वोत्तम दर्शविते आणि D सर्वात वाईट दर्शविते.

कर्मचाऱ्यांची वास्तविक कामगिरी या श्रेणींमध्ये मोजली जाते. ही पद्धत सामान्यत: कामगिरीवर आधारित पदोन्नतीसाठी उपयुक्त आहे.

(४) **सक्तीची विभागणी पद्धत-**

अनेक कर्मचाऱ्यांना उच्च श्रेणी देण्याची प्रवृत्ती असल्याने सक्तीची विभागणी पद्धत अवलंबली गेली आहे. या पद्धतीत, मूल्यमापनकर्त्याला सामान्य वक्र पद्धतीनुसार मूल्यमापनाला सामोरे जाणाऱ्याचे मूल्यांकन करण्यास भाग पाडले जाते. या पद्धतीतील मूळ गृहीतक म्हणजे कर्मचाऱ्यांची कामगिरीचे सामान्य सांख्यिकीय वितरणाची पुष्टी करते. उदाहरणार्थ १० टक्के कर्मचारी उत्कृष्ट, २० टक्के सरासरीपेक्षा जास्त, ४० टक्के सरासरी, २० टक्के सरासरीपेक्षा कमी आणि १० टक्के खराब म्हणून गणले जातात. या पद्धतीचा मूळ फायदा असा आहे की, कअहि खास मर्जीतल्या कर्मचाऱ्यांना खुश करण्यासाठी वापरलेल्या (त्यांना एका बिंदूवर, विशेषत: उच्च किंवा जवळपास उच्च श्रेणीचे मानांकन देण्याची) केंद्रीय प्रवृत्ती स्वीकारण्याच्या समस्येवर ती मात करते.

(५) **सक्तीची निवड पद्धत-**

सक्तीची निवड श्रेणीकरणाच्या पद्धतीमध्ये एकत्र विधानांच्या शृंखला असतात आणि मूल्यमापनकर्ता मूल्यमापनाला सामोरे जाणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीचे मूल्यांकन करताना हे तपासतो की, त्यातील प्रत्येक व्यक्ती त्या विधानात किती प्रभावीपणे किंवा चपखलपणे बसते. जरी एकत्र विधानांमधील दोन्ही विधाने कर्मचाऱ्याच्या वैशिष्ट्यांचे वर्णन करतात, तरीही मूल्यमापनकर्त्याला फक्त एकावर बरोबरची (पसंतीची) खूण (टिक मार्क) करणे भाग पाडले जाते जे कर्मचाऱ्यांला जास्त लागू पडते. या दोन विधानांपैकी, श्रेणीकरणाच्या अंतिम विश्लेषणासाठी फक्त एक विधान विचारात घेतले जाते. उदाहरणार्थ, मूल्यांकनकर्त्याला खालील दोन विधाने दिली जाऊ शकतात.

१. कर्मचारी मेहनती आहे.

२. कर्मचारी त्याच्या अधीनस्थांना स्पष्ट सूचना देतो.

ही दोन्ही विधाने सकारात्मक आहेत परंतु मूल्यांकनकर्त्याला त्याच्या अधीनस्थ व्यक्तीच्या वर्तनाचे अधिक वर्णन करणारे फक्त एक निवड करण्यास सांगितले जाते. हे श्रेणीकरणामध्ये वैषयिक्ता (विषयनिष्ठता) टाळण्यासाठी केले जाते. वरील दोन विधानांपैकी फक्त एक विधान अंतिम मानांकनासाठी विचारात घ्यायचे आहे. अंतिम श्रेणीकरण विधानांच्या सर्व संचांच्या आधारे केले जाते. ही पद्धत अधिक वस्तुनिष्ठ आहे परंतु विधानांचे असे संच तयार करताना त्यात अनेक समस्या येतात.

(६) **तपासणीसूची पद्धत-**

या पद्धतीअंतर्गत मानव संसाधन विभाग प्रश्नांची मालिका (प्रश्नावली) तयार करतो. प्रत्येक प्रश्नाला पर्यायी उत्तरे 'होय' किंवा 'नाही' असतात. संबंधित मूल्यमापनकर्त्याने मूल्यांकनाशी संबंधित योग्य उत्तरांवर खूण केली पाहिजे.

<u>त्यापैकी काही प्रश्न खालील प्रमाणे असतात:</u>

१. त्याला/तिला नोकरीमध्ये स्वारस्य आहे का? : होय/नाही

२. तो/ती नोकरीवर नियमित आहे का ?: होय/नाही

३. तो/ती सगळ्यांना एकसमान वागणूक देतो का? : होय/नाही

४. तो/ती इतर कर्मचाऱ्यांना मदत करण्यास तयार असतो का? : होय/नाही

५. तो/ती शिस्त पाळतो का? : होय/नाही

पन्नास ते शंभर प्रश्न विचारले जाऊ शकतात जे अनेक कार्यक्षमता आणि एकाग्रते बद्दल असतात. वेगवेगळ्या प्रश्नांना गुणांचे वेगवेगळे महत्व / गुण (श्रेणी) असू शकते. कर्मचाऱ्यांचे कामगिरीचा वेध घेणाऱ्या मूल्यांकनकर्त्याद्वारे प्रश्नावली भरल्यानंतर ते मानव संसाधन विभागाकडे पाठवले जाते, जे एकूण गुणांची गणना करते आणि मूल्यांकन करते.

(७) **गंभीर / आणीबाणीच्या / नाजूक / निर्णायक घटना पद्धत-**

या पद्धतीत, केवळ गंभीर घटना आणि या घटनांशी संबंधित वर्तन मूल्यमापनासाठी घेतले जाते. या पद्धतीमध्ये तीन टप्प्यांचा समावेश आहे. नोकरीवरच्या वर्तनाची (चांगली किंवा वाईट) लक्षात घेण्याजोगी चाचणी तयार केली जाते. तज्ञांचा एक गट नंतर नोकरीसाठी इष्टतेच्या प्रमाणात अवलंबून गुण नियुक्त करतो. शेवटी, चांगल्या आणि वाईट कर्मचाऱ्यांची व्याख्या करणाऱ्या घटनांची एक तपासणीसूची तयार केली जाते. मूल्यमापनकर्त्याला ही तपासणीसूची श्रेणीकरणासाठी दिली जाते. या श्रेणीकरणामागील मूळ कल्पना अशी आहे की जे लोक गंभीर आणीबाणीच्या / नाजूक / निर्णायक परिस्थितीत चांगले काम करू शकतात, त्यांची माहिती ठेवणे, कारण सामान्य परिस्थितीत बहुतेक कर्मचारी सारखेच काम करतात. ही पद्धत संभाव्य कर्मचारी शोधण्यासाठी उपयुक्त आहे जे गंभीर परिस्थितीत उपयुक्त ठरू शकतात.

(८) **आलेखीय मापन पद्धत-**

आलेखीय मापनाला रेखीय मापन म्हणून देखील ओळखले जाते. कामगिरी मूल्यांकनाची ही सर्वात सामान्यतः वापरली जाणारी पद्धत आहे. या पद्धतीमध्ये, प्रत्येक मूल्यांकनासाठी छापील मूल्यांकन अर्ज वापरला जातो. अर्जामध्ये विविध कर्मचाऱ्यांची वैशिष्ट्ये आणि त्यांची नोकरीची कामगिरी ह्याचा समावेश असतो. नेतृत्व, विश्वासार्हता, सहकार्यता, उत्साह, सर्जनशीलता, विश्लेषणात्मक क्षमता, निर्णायकता, भावनिक परिपक्वता, इत्यादी विविध वैशिष्ट्ये कर्मचाऱ्याच्या स्तरावर अवलंबून असतात. नोकरीच्या कामगिरीमध्ये कामाच्या कामगिरीचे प्रमाण आणि गुणवत्ता, साध्य केलेली विशिष्ट लक्ष्ये, उपस्थितीची नियमितता, इत्यादींचा समावेश होतो. गुणवत्तेचा दर्जा तीन अंकीय किंवा पाच अंकीय मापनावर मोजला जाऊ शकतो. पाच अंकीय मापनावर , 'उत्कृष्ट, खूप चांगले, सरासरी, खराब किंवा खूप खराब' अशा श्रेण्या (मापने) मोजमापांसाठी वापरली जाऊ शकतात.

(९) **निबंध पद्धत-**

कामगिरीच्या मूल्यांकनासाठी संरचित छापील मूल्यांकन अर्ज वापरण्याऐवजी, काही कंपन्या विनामूल्य निबंध पद्धत वापरतात. निबंध पद्धतीत मूल्यमापनकर्ता कर्मचाऱ्यांचे स्वतःच्या शब्दात काही प्रमाणित परीमितींवर (मापदंडांवर) मूल्यांकन करतो.

<u>असे मापदंड खालीलप्रमाणे असू शकतात:</u>

१. गुणवत्ता, प्रमाण आणि खर्चाच्या दृष्टीने कामाची कामगिरी

२. नोकरीबद्दल माहिती

३. संस्थात्मक धोरणे, कार्यपद्धती आणि नियमांचे ज्ञान

४. कर्मचाऱ्यांची वैशिष्ट्ये आणि वर्तन

५. कर्मचाऱ्यांची ताकद आणि कमकुवतपणा

६. कर्मचाऱ्यांची एकूण योग्यता

७. कर्मचाऱ्यांची क्षमता

८. कर्मचारी प्रशिक्षण आणि विकास गरजा

एखाद्या कर्मचाऱ्याबद्दल फायदेशीर माहिती देण्यासाठी निबंध पद्धत उपयुक्त आहे ज्याच्या आधारे त्याचे मूल्यांकन केले जाऊ शकते. विनामूल्य निबंध पद्धतीतील अडचण ही आहे की प्रत्येक मूल्यमापनकर्ता स्वतःची शैली आणि धारणा वापरू शकतो, ज्यामुळे विश्लेषणात अडचण येऊ शकते.

<u>या व्यतिरिक्त कामगिरी मूल्यांकनाच्या दोन व्यापक पद्धती खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

(१) निर्णयात्मक मूल्यांकन.

(२) कामगिरीच्या मूल्यमापनाचे वस्तुनिष्ठ परिमाण (मापन).

(१) **निर्णयात्मक मूल्यांकन-**

हे सामान्यतः कर्मचाऱ्यांच्या सर्वात नजीकच्या पर्यवेक्षकांकडून किंवा त्याच्या समवयस्कांकडून मिळविले जाते. बऱ्याचदा कर्मचाऱ्याबद्दलचे निर्णय विविध स्त्रोतांकडून गोळा केले जातात आणि एकत्र केले जातात.

तीन वेगवेगळ्या प्रकारचे निर्णयात्मक मूल्यांकन खालीलप्रमाणे आहेतः

(अ) <u>वरिष्ठांकडून मूल्यांकन</u>-

अशा प्रकारचे मूल्यांकन विशेषत: आपल्या देशात खूप सामान्य आहे. अशा पद्धतीमध्ये एखाद्याचा वरिष्ठ त्याच्या/तिच्या कर्मचाऱ्याबद्दल दिलेल्या निकषांवर श्रेणीकरण करतो.

एखाद्या कर्मचाऱ्याला अभिप्राय देण्याच्या उद्देशाने किंवा पदोन्नती, पदावनती, वेतनवाढ, बोनस, बक्षिशी, भत्ते, बदली, इ. यासारखे काही महत्त्वाचे निर्णय घेण्याच्या उद्देशाने विशेष निवडलेल्या प्रसंगी वरिष्ठांकडून मूल्यांकन केले

जाऊ शकते किंवा ते नियमित चालू असलेल्या मूल्यांकन प्रणालीचा एक भाग असू शकते..

बऱ्याच कंपन्या एक चालू मूल्यमापन प्रणाली ठेवतात जिथे एखाद्या कर्मचाऱ्याचे ठराविक अवधीतील मूल्यमापन मानव संसाधन विभागाच्या सदस्याद्वारे किंवा कर्मचारी अधिकाऱ्याद्वारे एका तक्त्यावर सारांशाच्या स्वरूपात नोंदवले जाते जे सामान्यतः गोपनीय अहवाल म्हणून ओळखले जाते.

वरिष्ठांकडून मूल्यांकन करण्याच्या दुसऱ्या पद्धतीमध्ये, मूल्यांकनकर्त्यांची बैठक बोलावली जाते. मूल्यांकनकर्ते अनेक असू शकतात जसे की सर्वात नजीकचा वरिष्ठ (बॉस), इतर विभागातील वरिष्ठ, वरीष्ठाचा वरिष्ठ (बॉसचा बॉस), इ.

या लोकांना त्यांचे निर्णय स्वतंत्रपणे देण्यास सांगितले जाते आणि नंतर बैठकीत इतरांशी चर्चा करण्यास सांगितले जाते. प्रत्येकाचा निर्णय विचारात घेऊन विशिष्ट कर्मचाऱ्यासाठी अंतिम मूल्यांकन अहवाल तयार केला जातो.

<u>या पद्धतीचे महत्त्वाचे फायदे खालीलप्रमाणे आहेतः</u>

१. चर्चेच्या आधारे अहवाल तयार केल्यामुळे वैयक्तिक पूर्वाग्रहांचा प्रभाव काढून टाकला जातो.

२. सर्व सदस्य प्रथम स्वतंत्रपणे निर्णय देतात आणि नंतर चर्चा होते म्हणून गट परिणाम देखील होत नाही.

३. कामगिरीच्या कोणत्याही पैलूकडे दुर्लक्ष केले जात नाही.

(ब) <u>समवयस्क किंवा अधीनस्थांकडून मूल्यांकन-</u>

बऱ्याचदा, आणि बऱ्याच प्रकरणांमध्ये एखाद्याचे समवयस्क आणि एखाद्याचे अधीनस्थ हे दिलेल्या कर्मचाऱ्याचे मूल्यांकन करण्याचा एक चांगला स्त्रोत असतात. समवयस्क किंवा अधीनस्थांकडून केलेले मूल्यांकन अनेक प्रकारचे असू शकते.

(अ) **समपातळीवर असलेल्या कर्मचाऱ्यां (मित्र)कडून केले जाणारे (बडी) श्रेणीकरण** : अशा मूल्यांकन पद्धतीमध्ये, गटातील प्रत्येक सदस्य इतर सदस्यांना सामान्यपणे किंवा त्यांच्या कामाच्या कामगिरीच्या काही विशिष्ट पैलूंवर श्रेणीकरण करतो. सर्व व्यक्तींच्या श्रेणीकरणाची सरासरी नंतर एखाद्या विशिष्ट वैशिष्ट्यावर व्यक्तीचा निर्देशांक काढण्यासाठी मोजली जाते. व्यवस्थापकाच्या मूल्यमापनात या पद्धतीचा खूप उपयोग होतो. त्याला 'पीअर रेटिंग - समपातळीवर असलेल्या (समवयस्क) कर्मचाऱ्यांकडून केले जाणारे श्रेणीकरण' असेही म्हणतात.

(आ) **अधीनस्थांकडून श्रेणीकरण** : बऱ्याच प्रकरणांमध्ये अधीनस्थांना त्याच्या वरिष्ठांच्या नेतृत्व किंवा पर्यवेक्षी शैलीची माहिती मिळविण्यासाठी आणि एखादी वरिष्ठ व्यक्ती त्याच्या अधीनस्थांमध्ये किती लोकप्रिय आहे हे निर्धारित करण्यासाठी श्रेणीकरण करण्यास सांगितले जाते. अधीनस्थांच्या मूल्यांकनाच्या तुलनेत पीअर रेटिंग - समपातळीवर असलेल्या (समवयस्क) कर्मचाऱ्यांकडून केले जाणारे श्रेणीकरण सामान्यत: अधिक उपयुक्त आणि कमी खराब (व्यर्थ) असल्याचे आढळते.

<u>या पद्धतीचे महत्त्वाचे फायदे खालीलप्रमाणे आहेतः</u>

१. मूल्यांकनकर्ते मूल्यांकनाला सामोरे जाणाऱ्या व्यक्तीच्या कामाशी परिचित होतात.

२. त्यांना जास्त काळ मूल्यांकनाला सामोरे जाणाऱ्या व्यक्तीचे निरीक्षण करण्याची चांगली संधी मिळते.

३. ते कामगारांचे जवळून निरीक्षण करतात आणि लक्ष ठेवतात आणि जेव्हा तो/ती त्याच्या/तिच्या कामापासून दूर असतो.

<u>या पद्धतीचे काही तोटे खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

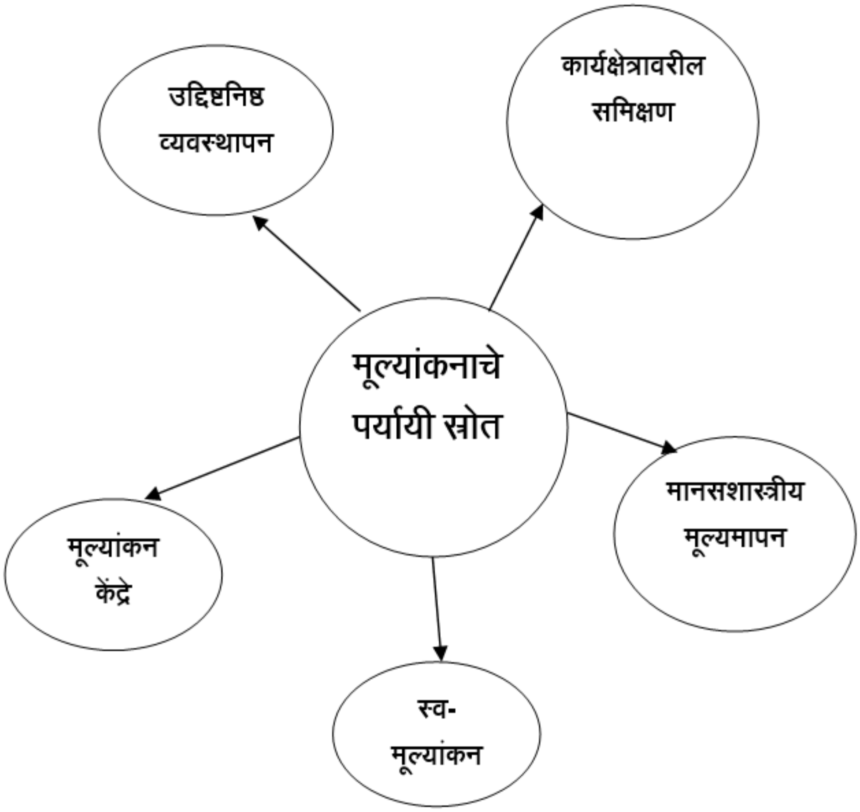
१. कर्मचारी समपातळीवर असलेल्या कर्मचाऱ्यांकडून केले जाणारे श्रेणीकरणावर आक्षेप घेतात.

२. सामान्यतः एक सकारात्मक पूर्वाग्रह असतो, जो व्यवस्थापनाची दिशाभूल करू शकतो.

३. समपातळीवर असलेल्या (समवयस्क) (पीअर) कर्मचाऱ्यांकडून केल्या जाणाऱ्या श्रेणीकरणामुळे संघर्ष आणि त्यांच्यामध्ये नकारात्मकतेची भावना निर्माण झाल्याचेही आढळून आले आहे.

(क) विविध पर्यायी स्त्रोतांकडून मूल्यांकन-

कर्मचारी मूल्यांकनाचे काही पर्यायी स्त्रोत खालील चित्रात दाखवले आहेत:



तक्ता क्र. ६.४ – कर्मचारी मूल्यांकनाचे पर्यायी स्त्रोत

(अ) **कार्यक्षेत्रावरील समिक्षण (पुनरावलोकन):** या पद्धतीत औद्योगिक मानसशास्त्रज्ञ कर्मचाऱ्यांकडून त्यांच्या वरिष्ठांची मुलाखत घेऊन त्यांना प्रश्नांचा एक संच विचारून त्यांच्याकडून संबंधित माहिती तोंडी घेऊन संकलित करतात. या प्रश्नांची प्राप्त उत्तरे नंतर लिखित वर्णनात रूपांतरित केली जातात आणि मूल्यांकन केल्या जाणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या वरिष्ठांना सादर केली जातात. वरिष्ठ नंतर अहवालामध्ये वाढ किंवा सुधारणा करतात.

फील्ड रिव्ह्यू पद्धतीमध्ये, कर्मचाऱ्याचे मूल्यमापन त्याच्या थेट वरिष्ठाकडून केले जात नाही तर दुसऱ्या व्यक्तीद्वारे, सामान्यत: मानव संसाधन विभागाकडून केले जाते. याचे कारण असे आहे की अशी व्यक्ती मूल्यमापन करताना अधिक वस्तुनिष्ठ दृष्टिकोन बाळगू शकते कारण त्याच्यावर कर्मचाऱ्याच्या वरिष्ठाप्रमाणे दबाव नसतो. या प्रकरणात, मूल्यमापनकर्ता कर्मचाऱ्याची कामगिरी आणि इतर परिमाणात्मक माहिती जसे की अनुपस्थिती, उशीरा येणे, इत्यादींच्या नोंदींच्या आधारे मूल्यांकन करतो. कामाच्या कामगिरीचे गुणात्मक पैलू पडताळून पाहण्यासाठी मूल्यांकनकर्ता कर्मचाऱ्यांच्या आणि त्यांच्या वरिष्ठांच्या मुलाखती देखील घेतो. ही पद्धत पदोन्नतीच्या उद्देशाने अधिक योग्य आहे.

<u>या तंत्राचे महत्त्वाचे फायदे खालीलप्रमाणे आहेतः</u>

१. मुलाखत तोंडी घेतली जात असल्याने वरिष्ठांना (पर्यवेक्षक) कनिष्ठ व्यक्तीच्या कामगिरीबद्दल स्पष्ट मत व्यक्त करण्यास मोकळे वाटते.

२. एक औद्योगिक मानसशास्त्रज्ञ फील्ड रिव्ह्यू आयोजित करण्यात बराच वेळ घालवत असल्याने, वरिष्ठ (पर्यवेक्षक) पूर्ण विचार केल्यानंतर प्रश्नांची उत्तरे देतात.

३. सर्व वरिष्ठांना (पर्यवेक्षकांना) त्यांच्या कनिष्ठां (अधीनस्थां)बद्दल समान प्रश्न विचारले जातात त्यामुळे एका व्यक्तीची दुसऱ्या व्यक्तीशी तुलना करणे सोपे होते.

(आ) **मानसशास्त्रीय मूल्यमापन** : बऱ्याच कंपन्यांमध्ये मानसशास्त्रीय मूल्यमापन हे विशिष्ठ कालावधीनंतर घेतल्या जाणाऱ्या मूल्यमापन कार्यक्रमाचे नियमित वैशिष्ट्य आहे. ही पद्धत मुलाखती आणि मानसशास्त्रीय चाचण्यांचा वापर करते. हे कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक फायलींमधील माहितीचा देखील वापर करते. या आधारावर मानसशास्त्रज्ञ एक विस्तृत अहवाल तयार करतो, जो कंपनीच्या व्यवस्थापनाला एखाद्या व्यक्तीचे वर्तन, बुद्धिमत्ता आणि त्याच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम करणाऱ्या इतर प्रेरक घटकांची स्पष्ट समज प्राप्त करण्यास मदत करतो.

मानसशास्त्रीय मूल्यमापन न व्यवस्थापन कार्यसंघाला कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाचा अंदाज लावण्यास मदत करते. पदोन्नती किंवा बदलीबाबत निर्णय घेताना असे मूल्यांकन केले जाते.

मोठ्या संख्येने संशोधन अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की मनोवैज्ञानिक वर्णने अत्यंत अचूक असतात आणि नोकरी किंवा कर्मचाऱ्यांच्या कार्यात यश किंवा अपयशाचा अंदाज लावण्यासाठी त्यांचा वापर केला जाऊ शकतो.

(इ) **स्व-मूल्यांकन** : स्व-मूल्यांकन ही एक प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे वैयक्तिक कर्मचारी दिलेल्या निकषांवर कामगिरीचे मूल्यांकन करतात. हे कंपन्यांमध्ये अनुसरण केलेल्या मूल्यांकन प्रणालीचा एक भाग आहे.

<u>स्व-मूल्यांकनाच्या मर्यादा आणि पूर्वाग्रह खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. कर्मचारी स्वतःला नकारात्मक गुणांवर मूल्यांकन करत नाहीत. ते अनेकदा त्यांच्या कामगिरीची अतिशयोक्ती करतात.

२. एखादी व्यक्ती आणि व्यवस्थापन त्याच्या नोकरीतील महत्त्वाच्या क्षेत्रांवर सहमत होऊ शकत नाही. त्यामुळे एखादी व्यक्ती विशिष्ट क्षेत्रावर जोर देऊ शकते आणि व्यवस्थापन त्या क्षेत्रांना कमी महत्त्वाचे मानू शकते.

३. जर त्याचे निष्कर्ष वेतनवाढ, पदोन्नती, बदली, नोकरीची निश्चिती, इत्यादी प्रशासकीय उपयोगांशी संबंधित नसतील तर ते उपयुक्त ठरू

शकते. परंतु वैयक्तिक विकासाच्या गरजेशी संबंधित असल्यास ते उपयुक्त आहे.

(ई) **मूल्यांकन केंद्रे** : मूल्यमापन केंद्रे विशेष प्रश्नावली, व्यवस्थापकीय खेळ, इन-बास्केट परफॉर्मन्स, प्रमुखाविरहित समूह चर्चा, विशिष्ट उदाहरणांचे विश्लेषण, निर्णय घेण्याच्या क्रिया, इत्यादीसारख्या परिस्थितीजन्य प्रक्रियांचा वापर करतात. ह्या प्रक्रिया सामान्यतः विशिष्ट कंपनी किंवा उद्योगासाठी तयार केलेल्या (सानुकूलित) असतात.

मूल्यांकन केंद्रांमध्ये पीअर रेटिंग - समपातळीवर असलेल्या (समवयस्क) कर्मचाऱ्यांकडून केल्या जाणाऱ्या श्रेणीकरणाचे; उच्च मूल्यमापन आणि मानसशास्त्रीय मूल्यमापनाचे घटक असतात कारण या मूल्यांकन केंद्रांमध्ये समपातळीवर असलेल्या (समवयस्क) कर्मचाऱ्यांना तसेच वरिष्ठांना देखील मुल्यांकित केले जाते आणि कर्मचाऱ्याबद्दल त्यांचे मत देखील विचारात घेतले जाते.

मूल्यांकन केंद्र एक निर्णयात्मक मूल्यांकन तंत्र म्हणून दुसऱ्या महायुद्धात विकसित केले गेले. हे ऑफिस ऑफ स्ट्रॅटेजिक सर्व्हिसेसने विकसित केले होते.

१९३० मध्ये जर्मनीमध्ये युद्ध कार्यालय निवड मंडळाने लष्करी परिस्थितीसाठी मूल्यांकन केंद्रांची संकल्पना सुरू केली. मुल्यांकनकर्त्यांची संख्या आणि विविध प्रक्रियांचा वापर करून सामाजिक परिस्थितीत उमेदवारांची चाचणी करणे हा यामागचा उद्देश होता. हळूहळू ही संकल्पना उद्योग आणि कंपन्यांमध्ये रुजली. मूल्यमापन केंद्र हे मध्यवर्ती ठिकाण आहे जेथे व्यवस्थापक एकत्र येतात आणि मूल्यमापनकर्त्यांच्या आधारावर अनेक नक्कल (सदृशीकरण) प्रक्रियांमध्ये भाग घेतात.

<u>मूल्यांकन केंद्र मानकांच्या विकासावरील कार्यदलाने खालील आवश्यकतांची शिफारस केली आहे.</u>

१. एकाधिक मूल्यांकन तंत्र वापरले पाहिजे. यापैकी एक तंत्र नक्कल (सदृशीकरण) असावे.

२. एकाधिक प्रशिक्षित मूल्यांकनकर्त्यांचा वापर केला पाहिजे.

३. निर्णय सर्व मूल्यांकनकर्त्यांकडून एकत्रित केलेल्या माहितीवर आधारित असावा.

४. मूल्यमापन वर्तनाच्या निरीक्षणापेक्षा वेगळ्या वेळी केले पाहिजे.

५. नक्कल (सदृशीकरण) तंत्राची त्याच्या विश्वासार्हता, वैधता आणि वस्तुनिष्ठतेसाठी चाचणी केली पाहिजे.

६. कार्यक्रमाद्वारे मूल्यमापन केलेले परिमाण, गुणधर्म, वैशिष्ट्ये किंवा गुण संबंधित नोकरीच्या वर्तनाच्या विश्लेषणाद्वारे निर्धारित केले पाहिजेत.

<u>मूल्यांकन केंद्रांची उद्दिष्टे खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. प्रथम स्तरिय पर्यवेक्षण, वरच्या व्यवस्थापन स्थिती आणि उच्च स्तरीय व्यवस्थापन स्थितीच्या क्षमता मोजण्यासाठी.

२. कर्मचाऱ्यांच्या प्रशिक्षण आणि विकासाच्या गरजा निश्चित करण्यासाठी

३. प्रवेश स्तरावरील पदांसाठी नुकत्याच शिक्षण संपवून बाहेर पडलेल्या महाविद्यालयीन विद्यार्थ्यांना निवडण्यासाठी

४. क्षमतांचे लवकर निश्चीतीकरण करण्यासाठी आणि

५. सकारात्मक कृती उद्दिष्टांची अंमलबजावणी करण्यात मदत करण्यासाठी.

<u>मूल्यांकन केंद्रांचे फायदे खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. मूल्यमापनाला सामोरे जाणाऱ्यांच्या वर्तनाच्या मोठ्या संख्येच्या नमुन्याच्या थेट निरीक्षणावर मूल्यांकन आधारित आहे.

२. मूल्यमापनाला सामोरे जाणाऱ्यांची वर्तणूक नक्कल (सदृशीकरण) परिस्थितींमध्ये निरीक्षली जाते जी प्रत्यक्ष कामाच्या ठिकाणासारखीच असते आणि मूल्यांकन अनेक मूल्यांकनकर्त्यांच्या एकत्रित, अनेक मुल्यांकनांच्या एकत्रित निर्णयांवर आधारित असल्याने, वैयक्तिक पूर्वाग्रह, खोटे अनुमान टाळले जातात.

<u>मूल्यांकन केंद्रांच्या मर्यादा खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

मूल्यांकन केंद्रे केवळ व्यवस्थापन स्तरावरील कर्मचाऱ्यांसाठी उपयुक्त आहेत. त्याला कामगारांच्या मर्यादा आहेत. कामगिरी मूल्यमापनाची ही पद्धत वेळ आणि पैशाच्या दृष्टीने अत्यंत खर्चिक असल्याची टीका करण्यात आली आहे.

(उ) उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन (MBO):

अ) <u>प्रस्तावना</u> :

परिणामांद्वारे मूल्यांकनाचे मूळ हे उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन (MBO) हे आहे.

परिणामांद्वारे मूल्यांकनाचे मूल्यमापन हे व्यवस्थापनाचे लोकप्रिय तत्वज्ञान निर्माण करणाऱ्या शक्तींमधून उद्भवते, ज्याला 'उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन' किंवा 'परिणामांद्वारे व्यवस्थापन' म्हणून ओळखले जाते. MBO हे केवळ व्यवस्थापनाचे तंत्र नाही तर ते व्यवस्थापनाच्या संपूर्ण

तत्त्वज्ञानाचे प्रतिबिंबित करते. MBO अंतर्गत परिणामांद्वारे मूल्यांकन हे गुणांवर आधारित मूल्यांकनापेक्षा अधिक अनुकूल आहे.

हे एक प्रेरक तंत्र आहे जे कर्मचाऱ्यांना काम करण्यास प्रवृत्त करण्यास मदत करते कारण कर्मचारी त्यांची उद्दिष्टे निश्चित करतात आणि या प्रक्रिये/तंत्राद्वारे त्यांच्या ध्येयांबद्दल जागरूक असतात.

MBO ही मूल्यमापनाची एक पद्धत आहे कारण कर्मचाऱ्यांना या प्रक्रियेद्वारे/तंत्राद्वारे स्वतःच्या कामगिरीवर केलेल्या प्रयत्नांचे मूल्यांकन करता येते. MBO कर्मचाऱ्यांना ध्येयाभिमुख बनवते आणि त्याच्यासमोर स्पष्ट उद्दिष्टे ठेवते. त्यामुळे, तो/ती केवळ त्याच्या कामगिरीचेच नव्हे तर समूहातील कामगिरीचेही मूल्यांकन करण्यासाठी सक्षम बनतो.

ब) <u>अर्थ :</u>

वरिष्ठांचे श्रेणीकरण सामान्यत: कर्मचारीही मान्य करत नाहीत, विशेषत: जेव्हा ते गंभीर स्वरूपाचे असतात. वरिष्ठांनी वापरलेले निकष कदाचित त्यांना माहीत नसतील किंवा त्यांना मान्य नसतील, या सोप्या कारणासाठी कर्मचाऱ्यांना अनेक प्रकरणांमध्ये त्यांचे मूल्यमापन करणे आवडत नाही.

MBO ही मूलत: एक मूल्यमापन प्रक्रिया आहे जी कर्मचाऱ्याच्या कार्यक्षमतेचे मूल्यमापन करण्याचा प्रयत्न करते आणि त्याला कालबद्ध कार्यक्रमात वेळोवेळी मार्गदर्शन करते.

ही पद्धत मुळात भूतकाळाऐवजी मूल्यावर जोर देते आणि उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या पद्धतीपेक्षा परिणामांवर भर देते.

क) <u>पायऱ्या (टप्पे) :</u>

<u>उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन मूल्यांकनामध्ये समाविष्ट असलेल्या विविध पायऱ्या (टप्पे) खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. परिणामानुसार मूल्यांकन ही वरिष्ठ आणि त्याच्या कनिष्ठ (अधीनस्थ) यांच्यातील संयुक्त प्रक्रिया आहे.

२. अधीनस्थ त्याच्या वरिष्ठांनी प्रदान केलेल्या एकूण योजनेच्या प्रमाणे विशिष्ट कालावधीसाठी सामान्यतः एका वर्षासाठी त्याची योजना तयार करतो. परस्पर सल्लामसलत करून अंतिम योजना तयार केली जाते.

३. परस्पर सल्लामसलत करून, दोघेही मूल्यांकनाचे निकष ठरवतात- म्हणजे, अधीनस्थांच्या कामगिरीचे मूल्यमापन करण्यासाठी कोणते घटक घेतले जातील.

४. विशिष्ट कालावधीच्या शेवटी, साधारणपणे एक वर्ष, वरिष्ठ परस्पर मान्य निकषांच्या आधारावर अधीनस्थांच्या कामगिरीचे मूल्यमापन करतो.

५. वरिष्ठ त्याच्या कनिष्ठाच्या मूल्यमापनाच्या परिणामांची चर्चा करतो आणि आवश्यक असल्यास सुधारात्मक कृती, आणि पुढील कालावधीसाठी परस्पर सहमत लक्ष्य निश्चित करतात.

ड) <u>MBO तंत्राचे फायदे :</u>

<u>MBO तंत्राचे महत्त्वाचे फायदे खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. त्यामुळे कामगारांची प्रेरणा वाढण्यास मदत होते.

२. हे तंत्र असे सुनिश्चित करू शकते की प्रत्येक व्यक्तीचे प्रयत्न संस्थात्मक उद्दिष्टांमध्ये योगदान देतात.

३. त्यामुळे भूमिकेतील अस्पष्टता कमी होण्यास मदत होते.

४. नियोजनातही मदत होते.

<u>इतर काही फायदे पुढीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. गुणवत्तेच्या आधारावर वेतनात वाढ करण्याचा निर्णय घेण्यासाठी व्यवस्थापकास मदत करणे.

२. कर्मचाऱ्याचा भविष्यातील वापर निश्चित करणे.

३. प्रशिक्षण गरजा सूचित करणे.

४. कर्मचाऱ्यांना सध्याच्या कामात चांगले काम करण्यास प्रवृत्त करणे.

५. कर्मचाऱ्यांच्या वाढ आणि विकासात योगदान देणे.

६. इतर संस्थांमध्ये प्रतिनियुक्तीसाठी कर्मचारी ओळखणे.

७. संस्थेमध्ये इष्ट संस्कृती आणि परंपरा निर्माण करण्यात मदत करणे.

८. प्रशिक्षण कार्यक्रमांसाठी कर्मचाऱ्यांचे नामनिर्देशन करणे.

इ) <u>MBO तंत्राचे तोटे :</u>

<u>MBO तंत्राचे (पद्धतीचे) काही तोटे खालीलप्रमाणे आहेत:</u>

१. यासाठी व्यवस्थापकांना बराच वेळ आणि ऊर्जा द्यावी लागते.

२. बऱ्याचदा व्यवस्थापक महत्त्वाच्या नसल्या तरी सहज मोजता येतील अशा उद्दिष्टांवर भर देतात.

३. बऱ्याच वेळा पर्यवेक्षक आणि कर्मचारी यांच्यात भांडण होते कारण पर्यवेक्षक उच्च ध्येये ठेवण्याचा प्रयत्न करतात, तर कर्मचारी स्वत: साठी कमी लक्ष्य ठेवण्याचा प्रयत्न करतो.

(२) **कामगिरीच्या मूल्यमापनाचे वस्तुनिष्ठ परिमाण (मापन) -**

वस्तुनिष्ठ परिमाण (मापन / प्रमाण) म्हणजे मापनाचे असे प्रमाण जे कर्मचाऱ्यांच्या नोकरीच्या वर्तनाबद्दलच्या कृती किंवा उपक्रमांवरून थेट मोजले जाऊ शकतात. अशा वस्तुनिष्ठ प्रमाणांद्वारे अनेक उपक्रमांचा अभ्यास केला जाऊ शकतो जे सहज मोजता येतात. असे उद्दिष्टात्मक परिमाण (मापन / प्रमाण) विकसित करण्यात औद्योगिक अभियंत्यांनी महत्त्वाची भूमिका बजावली आहे.

कामगिरी मूल्यमापनाचे काही वस्तुनिष्ठ परिमाण (मापन / प्रमाण) खालीलप्रमाणे आहेत:

अ) कामगिरीची मानके म्हणून कामाची गुणवत्ता आणि प्रमाण

ब) खर्च आणि नफा

क) उत्पादकता मोजमाप

ड) कर्मचाऱ्यांचे माघारीचे (काम सोडून जाण्याचे) परिमाण

इ) प्रतिकाराचे परिमाण (मापन)

अ) **कामगिरीची मानके म्हणून कामाची गुणवत्ता आणि प्रमाण-**

कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यमापन करण्यासाठी कामगिरीच्या मानकांचे गुणात्मक तसेच परिमाणात्मक परिमाण (मापन) विकसित केले गेले आहेत.

उत्पादन शाखा खालील मोजमाप / परिमाण वापरू शकते:

- उत्पादित नगांची संख्या,
- ते तयार करण्यासाठी लागणारा वेळ,
- नाकारले गेलेल्या नगांची संख्या,
- भंगाराचे प्रमाण,
- यंत्रातील दोष, इ.

विक्री व्यवस्थापक कामगिरीचे निकष वापरू शकतो जसे:

- समाधानी ग्राहकांची संख्या,
- प्राप्त केलेली विक्रीची रक्कम आणि परिमाण,
- सेवा दिलेल्या ग्राहकांचे प्रमाण (गुणोत्तर),
- आलेल्या तक्रारी, इ.

प्रशासकीय व्यवस्थापक लिपिकाच्या कामगिरीचे मूल्यमापन खालील निकषांच्या आधारे करू शकतो:

- दफ्तरी दाखल करताना केलेल्या त्रुटींची संख्या,
- टाइप केलेल्या अक्षरांची संख्या,
- संगणकात भरलेल्या डेटाचे प्रमाण,
- त्यासाठी लागणारा वेळ इ.

  औद्योगिक अभियंत्यांनी, विशेषतः उत्पादकतेच्या क्षेत्रात, अशी काही मानके निश्चित केली आहेत. व्यवस्थापक किंवा पर्यवेक्षकाचे उद्दिष्ट किमान दिलेले स्तर गाठणे आणि नंतर चांगल्या, उत्कृष्ट आणि सर्वोत्तम कामगिरीसाठी विविध स्तरांचे मानक निश्चित करणे हे असते.

ब) **खर्च आणि नफा-**

खर्च आणि नफा खात्यांनी मानसशास्त्रज्ञांना विशिष्ट खर्च आणि नफा परिमाणे विकसित करण्यास मदत केली आहे जी सामान्यतः कामगिरीच्या मूल्यांकनाच्या प्रक्रियेत वापरली जातात.

खर्चाच्या परीमाणांमध्ये अपव्यय, देखभाल, मजूर, वरखर्च, इत्यादींमध्ये होणारा खर्च होतो. नफ्याच्या परीमाणांमध्ये वेळ, उत्पन्न इ. ची बचत यांचा समावेश होतो.

निर्णयाच्या आधारे किंमत प्रमाणित केली जाऊ शकते. ठरलेला प्रमाणित खर्च आणि या खर्चाची दिशा यामधील फरकावर वरिष्ठांचे मूल्यमापन केले जाते.

खर्च आणि नफा दृष्टिकोन वापरण्याचा आणखी एक मार्ग म्हणजे मानवी संसाधन हिशोब पद्धत वापरणे. ही पद्धत व्यवस्थापकांचे मूल्यमापन करते. जर व्यवस्थापकाने उत्कृष्ट कामगिरी आणि भविष्यासाठी चांगली क्षमता असलेल्या लोकांची नियुक्ती आणि विकास केला तर त्याचे सकारात्मक मूल्यमापन केले जाते. परंतु जर बुद्धिवान लोकांची पुनर्नियुक्ती करायची जास्त वेळ आल्यास अशा विभागाच्या व्यवस्थापकाचे नकारात्मक मूल्यमापन करून त्याच्याकडून दंड आकारला जातो. तसेच एखाद्या विशिष्ट विभागात अविश्वास, संघर्ष किंवा मनोधैर्य कमी असल्यास, अशा विभागाच्या व्यवस्थापकाला कमी मुल्यांकन दिले जाते.

क) **उत्पादकता मापन-**

कार्यक्षमता मूल्यमापन मोजण्यासाठी उत्पादकता मापन हा आणखी एक महत्त्वाचा निकष आहे. हे मोजमाप प्रथम अमेरिकेमध्ये उगम पावले आणि नंतर जपान आणि युरोपियन देशांनी त्याला स्विकारले. उत्पादकता ही प्रति कर्मचारी - विक्री किंवा खर्चाच्या सापेक्ष विक्री यासारख्या व्यापक परिमाणांत मोजली जाते.

उत्पादकता मापन हे व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यांना अभिप्राय प्रदान करते. तथापि, असा अभिप्राय उत्पादकता जास्त किंवा कमी का आहे हे सांगत नाही.

ड) **कर्मचाऱ्यांच्या माघारीचे (काम सोडून जाण्याचे) परिमाण (मापन) -**

हे परिमाण (मापन) व्यवस्थापकांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करण्यासाठी वापरले जातात. कर्मचाऱ्यांचे माघारीचे (काम सोडून जाण्याचे) दोन महत्त्वाचे परिमाण (मापन) खालीलप्रमाणे आहेत.

१. अनुपस्थिती (गैरहजेरी)

२. वियोग आणि पुनर्नियुक्ती.

(१) **अनुपस्थिती (गैरहजेरी) :** जास्त गैरहजेरी हे संस्थेच्या कार्यक्षम कार्यासाठी हानिकारक आहे. अधिक लोक गैरहजर राहिल्यास कंपनीची संसाधने पूर्णपणे वापरली जाऊ शकत नाहीत. गैरहजेरीत वाढ हे असंतोषाचे लक्षण आहे. गैरहजेरीमुळे संस्थेच्या संसाधनांचाही निचरा होऊ शकतो कारण बदललेल्या कर्मचाऱ्यांना ओव्हरटाइम किंवा दुप्पट पगार द्यावा लागतो. गैरहजर असलेल्यांच्या जागी बदली केलेले कर्मचारी देखील नियमित कर्मचाऱ्यांप्रमाणे कार्यक्षम नसतात.

(२) **वियोग आणि पुनर्नियुक्ती** : वियोग आणि पुनर्नियुक्ती हे कर्मचाऱ्यांचे माघारीचे (काम सोडून जाण्याचे) वापरले जाणारे दुसरे निकष आहेत. लोक कंपनी किंवा विशिष्ट विभाग सोडतात कारण विशेषत: त्यांच्या नजदीकचा वरिष्ठ अधिकारी किंवा सर्वसाधारणपणे कंपनी धोरण त्यांना अनुकूल नसते.

मोठ्या प्रमाणातील पुनर्नियुक्ती ही व्यवसाय, ग्राहक संबंध आणि कामकाजातील स्थिरतेला वाईट प्रकारे प्रभावित करू शकते. एखाद्या संस्थेच्या विशिष्ट विभागातील मोठ्या प्रमाणातील पुनर्नियुक्ती व्यवस्थापकाबद्दलची खराब प्रतिमा निर्माण करते. ते असे दर्शवते की संबंधित व्यवस्थापकाकडे एकतर आवश्यक मानवी संबंध कौशल्याचा अभाव आहे किंवा त्याच्या धोरणांमध्ये काहीतरी चुकीचे आहे जे त्याच्या/तिच्या विभागातील कर्मचाऱ्यांच्या मोठ्या प्रमाणातील पुनर्नियुक्तीचे कारण आहे.

इ) **प्रतिकाराचे मापन-**

कामगिरीच्या मूल्यमापनाचा आणखी एक सामान्यपणे वापरला जाणारा निकष म्हणजे प्रतिकाराचे माप. भारतीय उद्योगांमध्ये संघर्ष आणि तक्रार ही एक सामान्य घटना आहे. एखाद्याच्या तत्काळ पर्यवेक्षक किंवा बॉसबद्दल असमाधानाच्या तक्रारींची संख्या त्याची कार्यशैली स्पष्ट करेल.

तक्रारी कामावर पाळल्या जाणाऱ्या दृष्टिकोनाबाबत असू शकतात किंवा नोकरीशी संबंधित नसलेल्या काही वैयक्तिक बाबींशी संबंधित असू शकतात. प्रतिकाराचे दोन महत्त्वाचे प्रकार खालीलप्रमाणे आहेत.

(१) **विरोधी वर्तन :** वरिष्ठ किंवा व्यवस्थापनाला जाणीवपूर्वक नाराज करण्यासाठी काहीतरी अनिष्ट किंवा शिष्टाचाराच्या विरुध्द करणे.

(२) **तक्रार :** तक्रार म्हणजे गाऱ्हाणी. व्यवस्थापकाविरुद्ध तक्रारी दाखल केल्याने त्याची कार्यक्षमता आणि त्याच्या कर्मचाऱ्यांमधील असंतोषाचे प्रमाण कळण्यास मदत होते.

६.४.६ – कामगिरी मूल्यमापनाचे फायदे (USES OF PERFORMANCE APPRAISAL):

कामगिरीचे मूल्यमापन औद्योगिक व्यवस्थेध्ये विविध उद्देशांसाठी वापरले जाते.

कामगिरीच्या मूल्यमापनाचे काही महत्त्वाचे उपयोग खालीलप्रमाणे आहेत:

१. कामगिरीच्या मूल्यमापनाचा उपयोग कर्मचाऱ्याच्या कामगिरीचे मूल्यमापन करण्यासाठी केला जातो जेणेकरून त्याला/तिला खरा अभिप्राय आणि नोकरीचे समुपदेशन मिळावे.

२. कामगिरीच्या मूल्यमापनामुळे पदोन्नती, बदली, पदावनती, इत्यादींबाबत काही व्यवस्थापन निर्णय घेण्यास मदत होते.

३. कामगिरीचे मूल्यमापन पर्यवेक्षकांना त्यांच्या कर्मचाऱ्यांबद्दल अधिक सजग आणि चौकस बनवते कारण त्यांना माहित असते की त्यांनी श्रेणीकरण अर्ज भरणे तसेच त्यांच्या मूल्यांकन अहवालांचे समर्थन करणे अपेक्षित आहे.

४. कामगिरीचे मूल्यमापन कामगारांना त्यांच्या कामगिरीच्या आधारावर "खराब" "सरासरी", "चांगले" आणि "उत्कृष्ट" अशा विविध श्रेणींमध्ये वर्गीकृत करण्यास मदत करते जेणेकरून नंतर या कामगारांना त्यानुसार प्रेरित किंवा शिक्षित करता येईल.

५. कामगिरीच्या प्रमाणात पगार, बक्षिसे आणि प्रोत्साहने निश्चित करण्यासाठी अनेक उद्योगांमध्ये कामगिरीचे मूल्यमापन देखील वापरले गेले आहे.

६. कामगिरीच्या मूल्यमापनाचा उपयोग कर्मचाऱ्यांना अभिप्राय देण्यासाठी देखील केला जातो जेणेकरून त्यांची कंपनीमधील स्थिती काय आहे, त्यांच्याकडून काय अपेक्षित आहे आणि त्यांची क्षमता, ताकद किंवा कमकुवतपणा इ. काय आहेत हे समजते.

७. प्रशिक्षणाच्या आवश्यकता काय आहेत, प्रशिक्षणाचा लाभ कोणाला मिळण्याची शक्यता आहे हे निर्धारित करण्यासाठी कामगिरीचे मूल्यमापन देखील वापरले जाते. प्रशिक्षण पूर्ण झाल्यानंतर नोकरीच्या कामगिरीमध्ये किती सुधारणा झाली असेल हे ठरवून प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे मूल्य मोजण्यासाठी कामगिरीचे मूल्यमापन देखील वापरले जाऊ शकते.

इतर काही फायदे पुढीलप्रमाणे आहेत:

१. हे गतिशील पद्धतीने संस्थात्मक संसाधनांचे वाटप करण्यास मदत करते.

२. हे कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन आणि बक्षीस देण्यास मदत करते.

३. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाबद्दल खरा अभिप्राय देण्यासाठी याचा वापर केला जातो.

४. हे समूहांमध्ये विश्वास निर्माण करण्यास आणि निष्पक्ष संबंध राखण्यास मदत करते.

५. हे एक तंत्र आहे ज्याद्वारे कर्मचाऱ्यांना प्रेरित आणि प्रशिक्षित केले जाऊ शकते.

६. कर्मचारी नियमांचे पालन करतात हे पाहण्यास मदत होते.

आपली प्रगती तपासा (Check your Progress) :

अ) **व्याख्या द्या :**

१. कामगिरीचे मूल्यमापन.

२. अद्ययावत प्रशिक्षणाचे महत्त्व

ब) **थोडक्यात उत्तरे द्या :**

३. कामगिरीची मानके म्हणून तुम्ही कामाची गुणवत्ता आणि प्रमाण कसे संबंधित करता?

४. तुमच्या बद्दलच्या कामगिरीच्या मुल्यमापनाच्या घटना नमूद करा.

६.५ सारांश (SUMMARY)

प्रशिक्षण ही एक अल्पकालीन शैक्षणिक प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे व्यवस्थापकीय नसलेले कर्मचारी संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी वाढीव परिणामकारकतेसाठी आवश्यक तांत्रिक ज्ञान आणि कौशल्ये आत्मसात करतात.

व्यवस्थापनाद्वारे प्रशिक्षणाची उद्दिष्टे, प्रशिक्षित केलेल्या व्यक्तींची संख्या आणि कर्मचाऱ्यांना आवश्यक असलेल्या प्रशिक्षणाचे प्रमाण यानुसार द्यायचे ठरवले जाते.

प्रशिक्षणाच्या वेगवेगळ्या पद्धती आहेत: नोकरीवरील प्रशिक्षण आणि नोकरीबाहेरचे प्रशिक्षण. नोकरीवरील प्रशिक्षणामध्ये खालील गोष्टींचा समावेश होतो: फिरती (बदलणारी) नोकरी, नियोजित प्रगती, प्रशिक्षण आणि समुपदेशन, पर्यायी (बदली) पद आणि कनिष्ठ मंडळे. नोकरीबाहेरील प्रशिक्षण पद्धतींमध्ये हे समाविष्ट आहे: वर्ग पद्धती, नक्कल (सदृशीकरण) तंत्र, व्यवसाय किंवा व्यवस्थापन खेळ, समित्या आणि परिषदा आणि वाचन, दूरदर्शन तसेच व्हिडिओद्वारे सूचना.

प्रशिक्षणाची विविध तत्त्वे आहेत: प्रेरणा, सक्रिय सहभाग , प्रगती अहवाल, पुनर्बजावणी, भागांमधील प्रशिक्षण, तज्ञ प्रशिक्षक, वैयक्तिक फरक, प्रशिक्षण प्रणाली, आदर्श ठिकाण आणि प्रशिक्षण कालावधी.

प्रशिक्षणाचे प्रकार आहेत: परिचय / प्रस्तावना (प्रेरण) प्रशिक्षण, कामाचे प्रशिक्षण, पदोन्नतीसाठी प्रशिक्षण , अद्ययावत माहिती देणारे प्रशिक्षण आणि दृष्टीकोनाचे प्रशिक्षण.

विकास म्हणजे कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या नियोक्त्याच्या पाठिंब्याने व्यावसायिक प्रशिक्षणातून जाण्यासाठी किंवा त्यांची कौशल्ये सुधारण्यासाठी आणि त्यांचे ज्ञान आणि जीवनक्षेत्र /पेशा (करिअर) वाढवण्यासाठी शिकण्याच्या संधींचा पाठपुरावा करण्याची प्रक्रिया आहे. विकासाचे कंपनीला तसेच कर्मचाऱ्यांना फायदेशीर आहे.

कामगिरीचे मूल्यमापन ही आधीच स्थापित अपेक्षा असलेल्या गट आणि व्यक्तींच्या वास्तविक वर्तनाचे मोजमाप आणि मूल्यमापन करण्याची प्रक्रिया आहे. कार्यक्षमतेचे मूल्यांकन अनेक कारणांसाठी आवश्यक आहे. कामगिरीच्या मूल्यांकनाच्या दोन पद्धती आहेत: निर्णयात्मक

मूल्यांकन आणि कामगिरीच्या मूल्यमापनाचे वस्तुनिष्ठ परिमाण (मापन). कामगिरीच्या मूल्यांकनाचा वापर उद्योगात अनेक उद्देशांसाठी केला जातो.

कामगिरीचे मूल्यमापन हे व्यक्तीची विश्लेषनात्मक माहिती गोळा करण्यासाठी एक मौल्यवान साधन असू शकते. तथापि, कामगिरीचे मूल्यमापन हे स्वतःच व्यक्तीच्या विश्लेषणाच्या माहितीचे एकमेव स्त्रोत असू शकते असा विचार करणे योग्य वाटत असले तरी, ते दृश्य अदूरदर्शी आहे. प्रत्यक्षात, गरजा विश्लेषणामध्ये कामगिरीचे मूल्यमापन वापरण्यासाठी व्यवस्थापकास विविध प्रकारच्या माहितीमध्ये प्रवेश असणे आणि अनेक जटिल निर्णय घेणे आवश्यक असते. एकाधिक स्त्रोत असलेल्या कामगिरीच्या मूल्यमापनांमध्ये गरजा मूल्यांकन आणि वैयक्तिक कामगिरी वाढविण्यासाठी एक साधन म्हणून दोन्ही क्षमता आहेत. संस्था त्याचा वापर करत आहेत.

६.६ स्वाध्याय (EXERCISES)

अ) **खालील विधाने चूक की बरोबर आहेत ते सांगा:**

१. वर्ग पद्धती विविध विभाग आणि पदांशी संबंधित विविध अधिकारी यांच्यात परस्परसंवाद निर्माण करते.

२. नोकरीवरील प्रशिक्षणामध्ये सामान्यतः तात्विक संकल्पना स्पष्ट केल्या जातात.

३. कामगिरीचे मूल्यमापन कर्मचाऱ्यांना निरुत्साही करते.

४. समपातळीवर असलेल्या (समवयस्क) कर्मचाऱ्यांकडून केल्या जाणाऱ्या श्रेणीकरणापेक्षा अधीनस्थांकडून केले जाणारे श्रेणीकरण अधिक उपयुक्त असल्याचे आढळले आहे.

५. वियोग आणि पुनर्नियुक्ती हे कर्मचाऱ्यांचे प्रतिकाराचे मापन म्हणून वापरले जाते.

ब) दिलेल्या पर्यायांपैकी सर्वात योग्य पर्याय निवडा:

१. खालील प्रशिक्षण तत्त्व नाही:

(अ) वैयक्तिक फरक, (ब) प्रगतीचा अहवाल,

(क) अंमलबजावणी रद्दबातल, (ड) प्रशिक्षण कालावधी

२. अद्ययावत माहिती देणाऱ्या प्रशिक्षणामाध्ये खालील प्रशिक्षण दिले जाते:

(अ) नवीन घडामोडी, (ब) संघटना,

(क) नोकरी, (ड) सहकारी

३. विकास हा खालीलपैकी कोणाद्वारे केला जात नाही?

(अ) अधिनस्थ, (ब) बाहेरील तज्ञ,

(क) सल्लागार, (ड) प्रेरक/प्रेरणादायक वक्ते

४. कामगिरीची मानके म्हणून उत्पादन शाखा खालील मोजमाप / परिमाण वापरते:

(अ) समाधानी ग्राहकांची संख्या, (ब) उत्पादित नगांची संख्या,

(क) दफ्तरी दाखल करताना केलेल्या त्रुटींची संख्या,

(ड) सेवा दिलेल्या ग्राहकांचे प्रमाण

५. कामगिरीच्या निर्णयात्मक मूल्यमापनाची पद्धत खालीलप्रमाणे आहे:

(अ) खर्च आणि नफा, (ब) कार्यक्षेत्रावरील समिक्षण,

(क) उत्पादकता मापन, (ड) प्रतिकाराचे मापन

क) **टीपा लिहा:**

१. प्रशिक्षणाचे कर्मचाऱ्यांसाठी फायदे

२. नक्कल (सदृशीकरण) तंत्र

३. कर्मचारी विकास

४. वरिष्ठांकडून मूल्यमापन करण्याच्या पद्धती

५. आलेखीय मापन पद्धत

ड) **थोडक्यात उत्तरे द्या:**

१. फिरत्या (बदलणाऱ्या) नोकरीचे कोणते फायदे आहेत?

२. प्रशिक्षण आणि विकास यांमधील फरक स्पष्ट करा.

३. समवयस्क किंवा अधीनस्थांकडून केल्या जाणाऱ्या मूल्यांकन पद्धतीचे काही तोटे कोणते आहेत?

४. कर्मचाऱ्यांना MBO का आवडत नाही?

५. कामगिरीच्या मूल्यमापनाचे कोणते फायदे आहेत?

इ) **योग्य जोड्या जुळवा:**

स्तंभ 'अ'	**स्तंभ 'ब'**
१. फिरती (बदलणारी) नोकरी	अ) गटचर्चा आयोजित केली जाते
२. समित्या	ब) कनिष्ठ त्याच्या पर्यवेक्षकाची भूमिका बजावतो
३. पर्यायी (बदली) पद	क) ३ महिने ते २ वर्षे टिकते
४. नक्कल (सदृशीकरण) तंत्र	ड) प्रशिक्षणार्थी महत्त्वाच्या बाबी हाताळतात
५. कनिष्ठ मंडळे	इ) वास्तविकतेची नक्कल

❄❄❄❄❄❄❄

Turnitin Originality Report

Management and Organizational Development III Marathi Version by Idol University Of Mumbai

From Management and Organizational Development III Marathi Version (T.Y.B.Com Semester V)

Processed on 13-Dec-2022 15:16 IST
ID: 1980079512
Word Count: 82155

Similarity Index	Similarity by Source	
1%	Internet Sources:	0%
	Publications:	0%
	Student Papers:	1%

sources:

1 < 1% match (student papers from 10-Aug-2022)
Class: M.Com
Assignment: M.Com Semester III Entrepreneurship Management Marathi Version
Paper ID: 1880942008

2 < 1% match (student papers from 02-Aug-2022)
Submitted to University of Mumbai on 2022-08-02

3 < 1% match (student papers from 18-Nov-2022)
Submitted to University of Mumbai on 2022-11-18

4 < 1% match (student papers from 09-Dec-2022)
Class: M.Com
Assignment: Advertising and sales management marathi
Paper ID: 1976171341

5 < 1% match (student papers from 03-Aug-2022)
Class: M.Com
Assignment: Human Resource Management
Paper ID: 1878348573

6 < 1% match (student papers from 15-Nov-2022)
Submitted to University of Mumbai on 2022-11-15

7 < 1% match (student papers from 03-Aug-2022)
Class: T.Y.B.Com
Assignment: Commerce Semester V- Marketing Marathi Version
Paper ID: 1878358993

8 < 1% match (student papers from 27-Oct-2022)
Submitted to University of Mumbai on 2022-10-27

9 < 1% match (student papers from 18-Nov-2022)
Submitted to University of Mumbai on 2022-11-18