

प्रकरण १

व्यवस्थापनाचे स्वरूप आणि व्याप्ती
(Nature and Scope of Management)

घटक रचना

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रास्ताविक
- १.२ व्यवस्थापनाचा अर्थ आणि व्याख्या
- १.३ व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये
- १.४ व्यवस्थापन कला, शास्त्र की पेशा ?
- १.५ हेन्री फेऑलची व्यवस्थापनाची तत्त्वे
- १.६ व्यवस्थापनाची गरज, महत्त्व आणि फायदे
- १.७ व्यवस्थापनाचे स्तर किंवा पातळ्या
- १.८ प्रशासन, व्यवस्थापन आणि संघटन
- १.९ प्रशासन विरुद्ध व्यवस्थापन
- १.१० व्यवस्थापकीय कौशल्ये
- १.११ स्वाध्याय

१.० उद्दिष्टे : (Objectives)

- १) विद्यार्थ्यांना व्यवस्थापन ही संकल्पना समजावून देणे.
- २) व्यवस्थापनाच्या वैशिष्ट्यांचा अभ्यास करणे.
- ३) हेन्री फेऑल यांची व्यवस्थापनाची तत्त्वे अभ्यासणे.
- ४) व्यवस्थापनाची गरज आणि महत्त्व याबाबत ज्ञान मिळविणे.
- ५) व्यवस्थापनाबाबतचे दृष्टिकोन विद्यार्थ्यांना समजावून देणे.
- ६) विद्यार्थ्यांमध्ये व्यवस्थापकीय कौशल्ये निर्माण व्हावीत याबाबत त्यांना प्रेरणा देणे.

१.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण व्यवस्थापन म्हणजे काय? व्यवस्थापनाचा अवलंब कोठे केला जातो? व्यवस्थापनाची व्याप्ती आणि भूमिका अभ्यासणार आहोत. आज सर्व प्रकारच्या व्यावसायिक संघटनांमध्ये व्यवस्थापनाची गरज आहे. उदा. खाजगी, सहकारी आणि सरकारी संस्था. प्रत्येक ठिकाणी कामाच्या, व्यवसायाच्या निमित्ताने विविध लोक एकत्र येतात. त्यांच्याकडून काम करून घेण्यासाठी व व्यवसायाची पूर्व नियोजित उद्दिष्टे पार पाडण्यासाठी व्यवस्थापनाशिवाय आज पर्याय नाही. व्यवसायातील व्यवस्थापकांच्या नेतृत्वाखाली इतर सर्व कर्मचारी काम करत असतात. त्यांचे मार्गदर्शन, प्रेरणा, याबाबी त्यांची कार्यक्षमता वृद्धिंगत करण्यास कारणीभूत ठरतात. त्यांचा परिणाम व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढणे, नफ्यामध्ये वाढ होणे इ. मध्ये होतो. व्यवसायांप्रमाणे ज्या देशांमध्ये व्यवस्थापनाचा विकास झालेला आहे ते देश आज औद्योगिक क्षेत्रामध्ये प्रगती पथावर आहेत. म्हणूनच शिक्षण, संरक्षण, आरोग्य, संशोधन, प्रशिक्षण, इ. सर्व क्षेत्रांमध्ये चांगल्या व्यवस्थापनाची आवश्यकता आहे. कर्मचाऱ्यांमध्ये जी अंगभूत कौशल्ये असतात ती विकसित करणे, साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करणे यासाठी व्यवस्थापनाची गरज आहे.

१.२ व्यवस्थापनाचा अर्थ आणि व्याख्या (Meaning and Definitions of Management)

व्यवस्थापनाला जे काही करावे लागते त्याला व्यवस्थापन असे म्हणतात. (Management is what Management does) व्यवस्थापनकांच्या कार्याच्या समावेश व्यवस्थापनामध्ये केला जातो.

१) पीटर ड्रकर:

“व्यवस्थापन हे बहुउद्देशीय कार्य आहे की ज्याद्वारे व्यवसाय, व्यवस्थापन आणि कर्मचारी इ. चे व्यवस्थापन केले जाते.”

Management is a multipurpose organ that manages business and manages managers and manages workers and work.

२) हेन्री फेऑल:

“अनुमान करणे, नियोजन करणे, संघटन करणे, आदेश देणे, समन्वय साधणे आणि नियंत्रण करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय.”

"To manage is to forecast, to plan, to organise, to command, to coordinate and to control."

३) लॉरेन्स ऑप्ली:

“कामाचे केवळ दिग्दर्शन नसून लोकांचा विकास करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय.”

"Management is the development of people and not direction of things."

४) प्रो. कुंटझ:

“व्यवसाय संघटनेतील विविध लोकांकडून काम करून घेण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन होय.”

"Management is the art of getting things done through and with people informally organised groups."

५) जॉर्ज टेरी:

“व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मनुष्यबळ आणि साधनसामग्रीचा वापर करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय की, जिच्यामध्ये नियोजन, संघटन, कार्यप्रवरण आणि नियंत्रण हे कार्याच्या समावेश होतो.”

"Management is a distinct process consisting of planning, organising, acuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the human beings and other resources."

१.३ व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये

वरील व्याख्यांच्या अनुषंगाने आपणांस व्यवस्थापनाची ठळक वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

१) व्यवस्थापन म्हणजे इतरांकडून काम करून घेणे:

व्यवसायामध्ये अनेक कर्मचारी काम करत असतात. वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी कनिष्ठ पातळीबाबत कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेतात. प्रथम ते त्यांना कामाचे स्वरूप समजावून देतात. मार्गदर्शन करतात, सल्ला देतात त्यामुळे त्यांना दैनंदिन काम करणे सोईचे जाते तर वरिष्ठांना त्यांच्याकडून काम करून घेणे सोईचे जाते.

२) व्यवस्थापन ही एक कला आहे:

व्यवस्थापकांच्या अंगी कौशल्य असते म्हणूनच ते इतरांकडून काम करून घेऊ शकतात. त्यांच्या अंगी निर्णयशक्ती असते म्हणूनच ते व्यवसायातील कठीण आणि गुंतागुंतीच्या समस्या सोडवू शकतात. त्यांनी घेतलेल्या निर्णयांमध्ये ताकद असते.

३) व्यवस्थापन हे एक शास्त्र आहे:

व्यवस्थापनामध्ये शास्त्रीय कसोट्यांच्या आधारे विश्लेषण करून ज्ञान संपादन केले जाते. त्यामुळे निर्णय व कामामध्ये अचूकता प्राप्त करता येते. निर्णय अचूक आहे की नाही याबाबत शास्त्रीय कसोट्यांच्या सहाय्याने तपासणी केली जाते. म्हणून व्यवस्थापनावर लोकांचा विश्वास बसतो.

४) व्यवस्थापन हा एक पेशा आहे:

व्यवस्थापनासाठी आवश्यक शैक्षणिक पात्रता आणि विशिष्ट कौशल्ये धारण करण्यासाठी प्रशिक्षणांची गरज असते. व्यवस्थापनाचे स्वरूप उत्पादन करणाऱ्या व्यवसायांपासून भिन्न

आहे. उदा. डॉक्टर, वकील, इंजिनिअर, हिशेब तपासणीस, शिक्षक इ.चा समावेश पेशामध्ये केला जातो. व्यवस्थापन हा पेशा असल्यामुळे व्यवस्थापकांना समाजामध्ये डॉक्टर व वकीलांसारखी चांगली किंमत किंवा मान व सन्मान आहे.

५) व्यवस्थापन हे गतिमान आहे:

व्यवस्थापनामुळे व्यवसाय संस्थांची संख्या व त्यांचा विकास होत आहे. पीटर ड्रुकर यांच्या मते व्यवस्थापन हे व्यवस्थापकांना पूर्वांनुमान तयार करण्यासाठी मदत करत असते. म्हणून व्यवस्थापक सतत नाविन्याचा शोध घेत असतात. हे शोध किंवा बदल व्यवसाय संस्थांच्या विकासामध्ये सतत भर घालत असतात.

६) व्यवस्थापनाची रचना त्रिस्तरीय आहे:

व्यवस्थापनामध्ये वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ असे तीन स्तर किंवा पातळ्या तयार करण्यात आल्या आहेत. वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी निर्णय घेणे, नियोजन करणे, नियंत्रण ठेवणे, संघटन करणे, अंमलबजावणी करणे इ. महत्त्वाची कार्ये करतात. मध्यम पातळीवरील अधिकारी वरिष्ठ आणि कनिष्ठ पातळीवरील अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये समन्वय साधण्याचे काम करतात. अशा प्रकारे व्यवस्थापन हे तीनही पातळीवरील अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना एकत्र करून कामे करून घेत असते.

७) व्यवस्थापन हे सर्वव्यापी आहे:

व्यवस्थापन हे व्यापक किंवा बहुव्यापी आहे. उदा. शिक्षण, संशोधन, संरक्षण, करमणूक, आरोग्य, दळणवळण, वाहतूक, विमा, बँकिंग, जाहिरात, संग्रहण, राजकारण, सहकार, व्यापार, उद्योग, वाणिज्य, कारखानदारी, इ. विविध क्षेत्रामध्ये व्यवस्थापनाचा वापर केला जातो. व्यवस्थापनाशिवाय व्यवसाय संस्था असू शकत नाही.

८) व्यवस्थापन हे एक सामुहिक कार्य आहे:

व्यवसाय संघटना ही समुहाद्वारे निर्माण झालेली असते. व्यवसायाची उद्दिष्टे सामुहिक प्रयत्नांद्वारे पार पाडता येतात. व्यक्तिगत कार्य स्वतंत्र असले तरी प्रत्येक व्यक्तीचे कार्य हे सामुहिक जबाबदारीचा महत्त्वाचा भाग समजला जातो. सामुहिक प्रयत्नांमुळेच व्यवसाय संस्था विकास करू शकतात, यशस्वी होऊ शकतात. समूह ही एक फार मोठी ताकद आहे.

९) व्यवस्थापन हे अदृश्य स्वरूपाचे असते:

व्यवस्थापन काय करते हे आपणास दिसत नाही पण व्यवस्थापन काय करते हे आपण त्याच्या परिणामाद्वारे समजावून घेऊ शकतो. व्यवस्थापनाच्या चांगल्या कार्याची पावती हेच त्याचे फलित असते. चांगल्या कार्यातूनच व्यवस्थापनाचा विकास होत असतो.

१०) व्यवस्थापन हे चांगल्या कार्याचे फलित आहे:

व्यवस्थापकांचा दृष्टीकोन चांगला व सकारात्मक असतो. व्यवसाय संस्थेच्या विकासासाठी ते सतत चांगली ध्येय व धोरणे ठरवितात. त्यांची अंमलबजावणी करतात. चांगल्या दर्जाच्या उत्पादनाद्वारे ग्राहकांचे अधिकाधिक समाधान होते याचे श्रेय व्यवस्थापनाला जाते.

११) व्यवस्थापन ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे:

व्यवसाय ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया असल्यामुळे व्यवस्थापनाला सुद्धा सातत्य ठेवावे लागते. व्यवसायातील विविध कार्यांमध्ये सातत्य असावे लागते. व्यवसायाची दीर्घकालीन उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी त्यामध्ये अखंडितता असावी लागते. व्यवसायाच्या अखेरपर्यंत व्यवस्थापन ही प्रक्रिया सातत्याने चालणारी आहे.

१२) व्यवस्थापन ही सामाजिक प्रक्रिया आहे:

व्यवस्थापनाच्या व्यवसायातील विविध कामाच्या निमित्ताने समाजातील विविध घटकांशी संबंध येतो. उदा. सामग्रीचे संकलन करणे, सल्ला घेणे, शासकीय नियमांची पूर्तता करणे, करांचा भरणा करणे, बँकिंग व्यवहार करणे, सामाजिक उपक्रमांमध्ये सहभाग नोंदविणे, भागधारकांशी संपर्क साधणे, गुंतवणूक करणे, माहितीची देवाणघेवाण करणे इ.

१३) व्यवस्थापन ही निर्मितीक्षम प्रक्रिया आहे:

व्यवस्थापक हे कल्पक असतात ते नेहमी नवीन-नवीन कल्पनांचा शोध घेत असतात. नाविन्यपूर्ण उत्पादन, दर्जांमध्ये सुधारणां, उत्पादन खर्चामध्ये बचत या बाबी निर्मितीक्षमतेची निगडीत आहेत. स्पर्धेमध्ये टिकाव धरण्यासाठी निर्मितीक्षमतेला पर्याय नाही.

१४) व्यवस्थापन हे विविध तत्वांपासून तयार झाले आहे:

हेन्री फेऑल यांनी व्यवस्थापनाची १४ तत्त्वे स्पष्ट केली आहेत. या सर्व तत्वांची सांगड व्यवस्थापनाच्या कार्याशी घातली आहे. उदा. नेतृत्व, शिस्त, आदेशातील एकवाक्यता, श्रमविभागणी, निर्देशन, कार्याचा मोबदला, अधिकार, प्रदान, अधिकार व जबाबदारी, केंद्रीकरण, कामगार स्थैर्य, एकी हेच बळ, प्रेरणा, समानता, सामुहिक हिताला प्राधान्य इ. या तत्वांचा प्रत्यक्ष कामामध्ये व्यवस्थापकांना वापर करावा लागतो.

१५) व्यवस्थापनाला अधिकार असतात:

व्यवस्थापक अधिकारांचा वापर करून कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेतात. प्रसंगी नियमांचा बडगा वापरावा लागतो. वरिष्ठांचे आदेश प्रमाण मानून मध्यम व कनिष्ठ पातळीवरील कर्मचारी काम करतात. कामामध्ये चुकारपणा करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांसाठी दंडात्मक कारवाई किंवा शिक्षेची तरतूद करता येते. जसे की, वरिष्ठांच्या आदेशाचे पालन न करणे, जबाबदाऱ्यांचे पालन न करणे, जबाबदाऱ्या वेळेत पूर्ण न करणे इ.

१६) व्यवस्थापनासाठी समन्वयाची गरज असते:

व्यवसायातील एकूण कामाची विभागणी विविध विभाग आणि असंख्य कर्मचाऱ्यांमध्ये केली जाते. या सर्व विभागांमध्ये परस्पर समन्वय व सहकार्य असावे लागते. त्याशिवाय व्यवसायातील कोणतेही काम शक्य नाही. समन्वयामुळे व्यवसायामध्ये चांगले वातावरण तयार होते. अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध तयार होतात. त्यामुळे व्यवसायातील कामे चांगल्या प्रकारे करणे शक्य होते.

१७) व्यवस्थापनामध्ये संगणकाचा उपयोग केला जातो:

व्यवस्थापकांना माहिती गोळा करणे; माहितीचे विश्लेषण करणे, निष्कर्ष काढणे,

माहिती देणे, निर्णय घेणे इ. साठी संगणकाचा वापर करावा लागतो. क्लिष्ट प्रकारची माहिती व आकडेवारी गोळा करून तिच्याद्वारे निर्णय घेणे व व्यवहारात वापर करणे हे व्यवस्थापकांना संगणकामुळे शक्य झाले आहे.

१.४ व्यवस्थापन कला, शास्त्र की पेशा ? (Management is Art, Science or Profession?)

व्यवस्थापनाबाबत जागतिक पातळीवर वेगळे मतप्रवाह आहेत म्हणून आपण प्रत्येक संज्ञा समजावून घेऊ या.

१.४.१ व्यवस्थापन ही एक कला आहे (Management is an Art):

व्यवस्थापक हे इतरांकडून कामे करून घेतात कारण तशा प्रकारचे कौशल्ये त्यांच्याकडे असते. काही कर्मचारी काम करत नसल्यास व्यवस्थापक त्यांना प्रेरणा देतात. अशावेळी नियमांचा बडगा न दाखविता ते कार्यप्रवरण होतात. यालाच त्यांच्या अंगी असलेले व्यवस्थापन कौशल्ये असे म्हणतात. प्रत्येक कलाकार उदा. गायक, वादक, नृत्यक, पेंटर, स्वयंपाकी, भरतकाम किंवा विणकाम करणारी व्यक्ति आपल्या कलेमध्ये जीव ओतून काम करते त्याचवेळी ती त्या कलेमध्ये पारंगत होत असते. तशाच प्रकारे व्यवस्थापक आपल्या कामामध्ये यशस्वी होण्यासाठी प्रयत्न करत असतो. काम करणारी व्यक्ती व काम करून घेणारी व्यक्ती यामध्ये सांगड घालण्याचे काम व्यवस्थापन करते. इतर कर्मचाऱ्यांचे आदेश कर्मचारी पाळतीलच असे नाही परंतु वरिष्ठांच्या आदेशांचे पालन ते नक्कीच करतात. त्यामध्ये आदरभाव असतो. हे फक्त व्यवस्थापकांना जमते कारण व्यवस्थापन ही कला आहे.

व्यवस्थापन कलेची वैशिष्ट्ये :

१) व्यवस्थापनाद्वारे चांगली कार्ये केली जातात:

व्यवस्थापक नेहमी व्यवसायाद्वारे समाजाला चांगल्या दर्जाच्या वस्तू आणि सेवा उपलब्ध करून देतात. समाजाच्या गरजा भागविण्यासाठी ते सतत प्रयत्न करतात.

२) कला ही व्यक्तिनिष्ठ असते:

प्रत्येक कलाकाराच्या ठिकाणी भिन्न स्वरूपाची 'कला' असते. त्याच्याशिवाय त्याची कला इतर व्यक्ती मूळ स्वरूपात देऊ शकत नाही. जसे की व्यवस्थापकाचे काम इतर व्यक्ती त्याच स्वरूपात करू शकणार नाही. प्रत्येक व्यवस्थापक त्याच्या शैलीनुसार कार्य करत असतो.

३) कला ही कल्पकतेतून निर्माण होत असते:

व्यवस्थापकांच्या अंगी कल्पकता, दूरदृष्टी असते ते सतत नाविन्यतेचा शोध घेतात. भविष्यात त्यांना नवीन असे करून दाखवावे वाटते.

४) कला ही मुक्त स्वरूपाची असते:

कलेद्वारे नवीन नियम किंवा सिद्धांत निर्माण होत नसले तरी व्यवस्थापक कार्य करताना व्यवस्थापनाच्या तत्वांचा अवलंब करतात. काम करण्याचे त्यांना स्वातंत्र्य असते

जसे की, निर्णय स्वातंत्र्य.

५) कलेमध्ये विशिष्ट कौशल्ये सामावलेली असतात:

व्यवस्थापकांना सर्वच कर्मचाऱ्यांकडून चांगल्या प्रकारे काम करून घ्यायचे असते जसे की, शिल्पकार ओबडधोबड दगडातून सुंदर अशा मूर्तीची निर्मिती करत असतात. अशा प्रकारे व्यवस्थापक आपले कौशल्ये पणाला लावून चांगले काम करतात.

६) कला विकसित करण्यासाठी प्रयत्न व सरावाची गरज असते:

कोणत्याही व्यवस्थापकाला प्रारंभीला अपेक्षित यश मिळत नसते. त्यासाठी त्यांना चांगले प्रयत्न आणि सतत सराव करावा लागतो सततच्या सरावाने त्यांना अपेक्षित उद्दिष्ट गाठता येते.

७) कलेसाठी आवश्यक ज्ञानाची गरज असते:

कलेच्या अनुषंगाने व्यवस्थापकांना आवश्यक ज्ञानाची गरज असते. आपल्या कामामध्ये पारंगत होण्यासाठी पुरेसे ज्ञान व प्रशिक्षणाची गरज असते. अनुभवाद्वारे कौशल्ये विकसित करता येतात.

८) चांगल्या कलेला सर्वत्र सतत मागणी असते:

व्यवसाय क्षेत्राची व्याप्ती वाढत चालली आहे. त्यामुळे व्यवस्थापकांना सर्वत्र मागणी आहे. चांगले काम करणाऱ्या व्यवस्थापकांना चांगले वेतन दिले जाते.

९) कलेची कदर केली जाते:

चांगल्या व्यवस्थापकांना समाजात चांगला मान व सन्मान आहे. चांगल्या व्यवस्थापकांचे कामाबाबत चांगले कौतुक केले जाते.

१०) कलेद्वारे ध्येय पूर्ती केली जाते:

व्यवस्थापक कुशलतेने निर्णय घेतात. त्यामध्ये निर्मितीक्षमता, प्रशासकीय व तांत्रिक कौशल्यांचा समावेश असतो. म्हणूनच ते व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यामध्ये यशस्वी होतात.

१.४.२ व्यवस्थापन हे एक शास्त्र आहे (Management is a Science):

शास्त्रामध्ये सिद्धांत असतात. प्रथम समस्येच्या अनुषंगाने गृहितकांची मांडणी केली जाते. माहिती गोळा करून तिचे विश्लेषण करून निष्कर्ष काढले जातात. निष्कर्ष शास्त्रीय कसोट्यांच्या सहाय्याने तपासून पाहिले जातात. व्यवस्थापक सुद्धा व्यवसायातील समस्या सोडविताना शास्त्रीय पद्धतीचा अवलंब करतात.

१) “प्रात्यक्षिक प्रयोगाद्वारे जे सिद्धांत मांडले जातात त्याला शास्त्र असे म्हणतात.”

२) “उपलब्ध माहितीच्या आधारे शास्त्रीय कसोट्या किंवा निकषांद्वारे सत्य शोधून काढणे म्हणजे शास्त्र होय.”

व्यवस्थापन शास्त्र हे सामाजिक शास्त्राचा एक भाग आहे. सामाजिक शास्त्र हे स्थल, काल आणि परिस्थिती सापेक्ष आहे. शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा जनक फ्रेडरिक टेलर यांनी

कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेचा सिद्धांत मांडला. डगलस मॅकग्रेगर यांनी सिद्धांत 'क्ष' आणि 'य' मांडला. एल्टन मेयो यांनी मानवी संबंधाचा सिद्धांत मांडला. अब्राहम मास्लो यांनी अभिप्रेरणा सिद्धांत मांडला. हे सिद्धांत आजही व्यवस्थापनामध्ये उपयोगात आहेत. या सिद्धांतांना शास्त्रीय आधार आहे. शास्त्रामध्ये विशिष्ट नियम, शिस्त, तत्त्वे, सत्यता, अचूकता इ. बाबी आढळून येतात. या सर्व बाबी व्यवस्थापनामध्ये आढळतात म्हणून व्यवस्थापन हे शास्त्र आहे.

व्यवस्थापन शास्त्राची वैशिष्ट्ये:

१) पद्धतशीर ज्ञानाची मांडणी केली जाते:

शास्त्रामध्ये ज्ञानाची मांडणी पद्धतशीर केली जाते. त्यामुळे समस्येचा शोध घेऊन निष्कर्षापर्यंत येणे सोईचे जाते.

२) कारण व परिणामांचा शोध घेता येतो:

एखादी घटना कशी घडली व का घडली हे शोधून पाहता येते. त्यामुळे कारण व परिणाम समजतात. शास्त्र हे वैज्ञानिक कसोट्यांवर आधारित असल्यामुळे त्यावर समाजाचा विश्वास बसतो.

३) शास्त्र हे अनुभवाधिष्ठीत असते:

शास्त्राचा अभ्यास कित्येक वर्षे केला जातो. अनेकांना आलेले अनुभव त्यामध्ये समाविष्ट केले जातात हे अनुभव पुढील संशोधनासाठी उपयोगाचे ठरतात.

४) शास्त्र व्यक्ती, काल व परिस्थिती सापेक्ष आहे:

व्यवस्थापनाचा अभ्यास करणाऱ्या दोन व्यक्ती, भिन्न कालावधी व परिस्थिती यामध्ये बदल झाल्यास मतामध्ये भिन्नता आढळून येते. जसे की अमेरिका, रशिया, इंग्लंड, फ्रान्स, जपान आणि भारत इ. देशामध्ये व्यवस्थापनातील मतप्रवाह भिन्न आहेत.

५) व्यवस्थापनातील समस्यांची उकल केली जाते:

व्यवस्थापनातील अवघड व गुंतागुंतीच्या समस्यांवर उत्तर शोधण्याचा प्रयत्न व्यवस्थापक करतात.

६) शास्त्रीय ज्ञान हे सिद्धांतावर आधारित असते:

शास्त्रीय सिद्धांतांना नियम, तत्त्वे व समीकरणे इ. चा आधार असतो. म्हणून हे सिद्धांत सर्वत्र मान्य असतात.

७) व्यवस्थापनामध्ये तत्त्वांचा समावेश असतो:

व्यवस्थापनामध्ये हेन्री फेऑल यांनी १४ तत्त्वे स्पष्ट केलेली आहेत. या सर्व तत्त्वांना शास्त्रीय कसोट्यांचा आधार आहे. उदा. श्रमविभागणी केल्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ होते.

८) शास्त्रामध्ये तर्कसंगती असते:

शास्त्र हे तर्कावर आधारित असते. त्यामध्ये सातत्य असते म्हणूनच व्यवस्थापनामध्ये

सातत्य आढळून येते.

१) शास्त्रीय ज्ञानाचा समानतेवर आधारित अभ्यास केला जातो:

शास्त्रामध्ये दोन बाजूने अभ्यास केला जातो. उदा. फायदे आणि तोटे, तोट्यांचा पाठपुरावा करून त्यावर उपाय शोधले जातात व शास्त्राचा व्यवहारामध्ये अधिक उपयोग करून घेतला जातो.

१.४.३ व्यवस्थापन एक पेशा आहे (Management is Profession):

पेशा हा इतर व्यवसायांपेक्षा भिन्न आहे. पाश्चिमात्य देशात व्यवस्थापन हे विकसित झाले आहे. त्यामुळे त्याला पेशा असे संबोधले जाते. त्याला कायदेशीर अस्तित्त्व प्राप्त झाले आहे. समाजमान्यता असल्यामुळे त्याला समाजामध्ये चांगले स्थान लाभले आहे.

व्याख्या :

१) “आपल्याजवळ असलेल्या ज्ञानाचा उपयोग इतरांना सल्ला देण्यासाठी करणे म्हणजे पेशा होय.”

२) “विशिष्ट व्यावसायिक ज्ञान प्राप्त करून, मोबदला स्वीकारून इतरांना सेवा उपलब्ध करून देणे म्हणजे पेशा होय.”

पेशाची वैशिष्ट्ये : (Charateristics of Profession)

१) शैक्षणिक पात्रता आवश्यक असते:

व्यवस्थापकांना किंवा पेशाधारकांना विशिष्ट पेशासाठी आवश्यक असणारी शैक्षणिक पात्रता धारण करावी लागते. उदा. पदवी (व्यावसायिक प्रशासनातील निष्णांत)

२) नियम व आचारसंहितेचा अवलंब करणे:

व्यवस्थापकांना नियम व आचारसंहितेचा अवलंब करून आपले कामकाज करावे लागते. जसे की, वकीलांना वकीली पेशाच्या आचारसंहितेचे पालन करावे लागते.

३) सामाजिक बंधने लागू होतात:

व्यवस्थापकांना समाजामध्ये स्वतंत्र अस्तित्त्व निर्माण होते. त्यामुळे त्यांना इतर कर्मचाऱ्यांप्रमाणे कसेही वागता येत नाही.

४) प्रशिक्षण घ्यावी लागतात:

सुरुवातीला व्यवस्थापकांच्या अंगी सर्व कौशल्ये नसतात म्हणून त्यांना व्यवस्थापनातील नवीन बदल व माहिती समजण्यासाठी प्रशिक्षण घ्यावे लागते. त्याचा वापर त्यांना आपली जबाबदारी व्यवस्थितपणे पार पाडण्यासाठी होतो.

५) शासनामार्फत शिफारस केली जाते:

व्यवस्थापनाबाबतचा पेशा स्वीकारणाऱ्या व्यक्तीची सरकारकडे नोंदणी केली जाते. त्यामुळे पेशा स्विकारणाऱ्या व्यक्तींना कायदेशीर महत्त्व प्राप्त होते.

६) आर्थिक मोबदला किंवा मानधन मिळते:

पेशा स्वीकारणाऱ्या व्यक्तीला इतरांना सल्ला पुरविण्याबाबत विशिष्ट मोबदला किंवा मानधन ठरविले जाते. ही सेवा पुरविण्यासाठी त्यांचे स्वतंत्र ठिकाण किंवा कार्यालय असते. शैक्षणिक पात्रता, अनुभव, कामाचे स्वरूप यानुसार त्यांचा मोबदला ठरविला जातो.

७) व्यावहारिक ज्ञान:

व्यवस्थापनामध्ये सहभागी झालेल्या व्यक्तींना व्यावहारिक ज्ञान असते. अशा प्रकारचे ज्ञान त्यांना अनुभवाने प्राप्त होत असते.

व्यवस्थापन कला, शास्त्र की पेशा याबाबत आपणांस असे म्हणता येईल की, व्यवस्थापनामध्ये वरील तीनही बाबी समाविष्ट झालेल्या आहेत म्हणून व्यवस्थापन ही एक कला, शास्त्र व पेशा असे संबोधले जाते.

१.५ हेन्री फेऑलची व्यवस्थापनाची तत्त्वे : (Henri Fayol's Principles of Management):

हेन्री फेऑल हे फ्रान्समधील व्यवस्थापन तज्ज्ञ होते. ते १८६० मध्ये एका कोळसा व अनुनिर्मिती करणाऱ्या कंपनीमध्ये इंजिनिअर म्हणून नोकरीस लागले. त्याच कंपनीत १८८८ साली ते व्यवस्था संचालक झाले. व्यवस्थापनातील प्रदीर्घ अनुभव, अभ्यास व चिंतन इ. द्वारे त्यांनी “व्यवस्थापनाचा सर्वसाधारण सिद्धांत” (General Theory of management) मांडला. या सिद्धांताला संपूर्ण जगाने मान्यता दिली. त्यामध्ये त्यांनी व्यवस्थापनाची एकूण १४ तत्त्वे स्पष्ट केलेली आहेत ती पुढीलप्रमाणे

१) श्रमविभागणी : (Division of work)

व्यवसाय संघटनेतील प्रत्येक कर्मचार्याला त्याची पात्रता, आवड आणि क्षमता विचारात घेऊन काम दिल्यास त्याची कार्यक्षमता वाढते. एखाद्या कामाचा त्याला अनुभव आल्यास त्याची काम करण्याची गती वाढते. कमी वेळेत अधिक काम करण्याची त्याच्यामध्ये क्षमता निर्माण होते. त्यांचा कामातील उत्साह वाढतो. अँडमस्मिथ यांनी टाचणी तयार करण्याचे काम १८ विभागामध्ये विभागणी केल्याचे उदाहरण दिले आहे. श्रमविभागणीमुळे कामाचा किंवा उत्पादित वस्तुचा दर्जा सुधारतो. उत्पादन खर्चात बचत होते. उत्पादनक्षमता वाढते असे अनेक लाभ या तत्त्वामुळे होतात.

२) शिस्त : (Discipline)

व्यवसाय संघटनेमध्ये अनेक कर्मचारी एकत्र काम करतात म्हणून त्यांच्यामध्ये शिस्त आवश्यक आहे. वरिष्ठांनी व्यवसायात शिस्तीचा अवलंब केला पाहिजे. वरिष्ठांनी सहाय्यक आणि कर्मचार्यांना याबाबत मार्गदर्शन करावे. आदेश व सूचना देताना त्यासोबत शिस्तीबाबतचे नियम सांगितले पाहिजेत. जॉर्ज टेरी यांच्या मते संघटनेमध्ये शिस्त असल्याशिवाय उद्दिष्टांची पूर्तता करता येत नाही. अधिकारी व कर्मचारी यांच्यामध्ये चांगले संबंध निर्माण करणे, औद्योगिक शांतता निर्माण करणे, जबाबदाऱ्यांचे पालन करणे हे शिस्तीशिवाय

शक्य नाही. शिस्तीमुळे संस्था, समाज आणि देश सुद्धा चांगली प्रगती करू शकतात. उदा. इंग्लंड, अमेरिका, जपान इ.

३) अभिप्रेरणा : (Motivation)

कर्मचाऱ्यांना कामासाठी प्रेरित करणे किंवा प्रोत्साहन देणे म्हणजे अभिप्रेरणा होय. अभिप्रेरणा या आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर स्वरूपाचा असतात. परंतु त्या कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रवण करण्यास पुरेशा ठरतात. व्यवस्थापन तज्ज्ञ अब्राहम मास्लो यांनी अभिप्रेरणा सिद्धांत मांडला आहे. त्यांच्यामते कर्मचाऱ्यांना सतत कामामध्ये प्रेरणा दिल्यास त्यांच्यामध्ये विकसित बदल होतो, उत्साह वाढतो, कार्यक्षमता वाढते. हेन्री फेऑल यांच्या मते कर्मचाऱ्यांना विचार व कृती स्वातंत्र्य दिल्यास ते प्रेरित होतात. वरिष्ठांनी सहाय्यकांना व सहाय्यकांनी कनिष्ठांना प्रेरणा द्याव्यात. प्रेरणा दिल्यास वातावरण, संबंध, कामाचा दर्जा, कार्यक्षमता, अचूकता इ. मध्ये सुधारणा होते.

४) समानता : (Equity)

संघटनेतील अधिकारी व कर्मचारी भिन्न पदावर काम करत असले तरी त्यांच्यामध्ये समान वागणूक असावी. कारण ते सर्वजन एकाच संघटनेचे कर्मचारी आहेत. एकाच उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी एकत्र आलेले आहेत. अधिकाऱ्यांनी कर्मचाऱ्यांच्या अडचणी समजावून घेऊन त्यांना आवश्यक त्या सुविधा उपलब्ध करून दिल्या पाहिजेत. समानतेमुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये सांघिक भावना तयार होते. एकमेकांचा आदर केल्यामुळे मानवी संबंध जोपासले जातात. त्यामुळे शांतता आणि सहकार्याची भावना निर्माण होते. अधिकाऱ्यांनी कर्मचाऱ्यांवर कोणत्याही प्रकारचा दबाव आणू नये.

५) व्यक्तिगत हिताऐवजी सामान्य हितास प्राधान्य : (Subordination of Individual Interest to General Interest)

संघटनेमध्ये कोणतीही व्यक्ती स्वतःचे अस्तित्व स्वतंत्र मानून स्वतःला मोठी समजू शकत नाही. त्यामध्ये सर्वांचा एकत्रित विचार करावा लागतो. संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता ही सर्वांच्या एकत्रित प्रयत्नातून किंवा सहकार्यातून होत असते. व्यक्तीच्या हिताला प्राधान्य दिल्यास कर्मचाऱ्यांमध्ये मतभेद निर्माण होतात. म्हणून व्यवस्थापकांनी व्यक्तिगत हितापेक्षा सामुहिक हिताला प्राधान्य दिले पाहिजे.

६) कर्मचाऱ्यांतील स्थैर्य : (Stability of Tenure of Employees)

कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये कायमस्वरूपी संधी देणे म्हणजेच त्यांना सुरक्षितता देणे होय. त्यामुळे कर्मचारी संघटनेपासून दूर जाण्याचा विचार करत नाही. उलट बढती मिळविणे, वेतनात वाढ होणे, चांगल्या कामाची शाबासकी मिळविणे यासाठी धडपड करतात. संघटनेला कायम स्वरूपी अस्तित्व प्राप्त झाल्याशिवाय आपल्याला सुरक्षितता लाभणार नाही असे विचार त्यांच्या मनामध्ये येतात. गैरहजेरी, स्थलांतर, काम टाळणे अशा प्रवृत्तींना आळा घातला जातो. मनुष्यबळ ही संघटनेची मालमत्ता असते. म्हणून कर्मचाऱ्यांना संरक्षण देणे गरजेचे आहे.

७) कर्मचाऱ्यांचा मोबदला : (Remuneration of Personnel)

कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाच्या स्वरूपानुसार मोबदला दिला पाहिजे. काम आणि मोबदला यामध्ये सांगड असावी लागते. अधिक मोबदला मिळावा यासाठी कर्मचारी अधिक कामाचा आग्रह धरतात. आर्थिक व आर्थिकेत्तर लाभामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते. हेन्री फेऑल यांच्या मते कर्मचाऱ्यांना नफ्यामध्ये सहभागी करून घेता येईल परंतु त्यांच्या सहभागाबाबत ते सहमत नाहीत. महागाईच्या निर्देशांकानुसार त्यांच्या वेतनात वाढ केल्यास ते समाधानी राहतात. किमान राहणीमानाशी निगडीत व किमान वेतन कायद्यानुसार त्यांना वेतन दिले पाहिजे. योग्य मोबदला दिल्यास कर्मचारी संपासारख्या बाबींकडे दुर्लक्ष करतात. त्यामुळे औद्योगिक शांतता निर्माण होते.

८) आदेशातील एकवाक्यता : (Unity of Command)

संघटनेतील सहाय्यक आणि कर्मचारी यांना एकाच वरिष्ठांमार्फत आदेश मिळाले पाहिजेत. त्यामुळे आदेशांचे पालन करणे सोईचे जाते. सहाय्यक व कर्मचारी यांना भिन्न वरिष्ठांनी आदेश दिल्यास त्यांच्यामध्ये गोंधळ निर्माण होतो. किंवा एकापेक्षा अधिक व्यक्तींनी आदेश दिल्यास नेमके कोणाचे आदेश पाळायचे हे समजत नाही. आदेशामध्ये एकवाक्यता असल्यास कर्मचारी नकार देत नाहीत आदेशाप्रमाणे काम व जबाबदारीचे पालन करतात त्यामुळे कामामध्ये शिस्त राहते.

९) निर्देशनातील एकवाक्यता : (Unity of Direction)

आदेशाप्रमाणे मार्गदर्शनामध्येही एकवाक्यता असावी लागते. एका कर्मचाऱ्याला एका व्यक्तीने मार्गदर्शन केल्यास त्याला ते समजते व त्यांचा गोंधळ होत नाही. जर मार्गदर्शन करणाऱ्या व्यक्ती अधिक असतील तर त्यामध्ये भिन्नता येते व कर्मचाऱ्यांच्या मनामध्ये गोंधळ निर्माण होतो. नेमके कोणत्या पद्धतीने काय करावे हे त्याला सुचत नाही. परंतु मार्गदर्शनामध्ये एकवाक्यता असल्यास वरिष्ठांच्या आदेशाचे, सूचनांचे पालन करणे सोईचे जाते. अधिकारी आणि कर्मचारी यातील संबंध सुधारतात. संघटनेमध्ये समन्वय आणि सहकार्याचे वातावरण तयार होते.

१०) केंद्रिकरण : (Centralisation)

एखाद्या विशिष्ट व्यक्तीकडे अधिक अधिकार देणे म्हणजेच अधिकारांचे केंद्रिकरण होय. त्यामुळे अधिकारांचा गैरवापर होऊ शकतो. वरिष्ठांच्या जबाबदारीमध्ये वाढ होते. म्हणून वरिष्ठांनी सहाय्यकांना अधिकार दिले पाहिजेत त्यामुळे वरिष्ठांची जबाबदारी कमी होते व वरिष्ठ आणि सहाय्यक यामध्ये चांगले संबंध प्रस्थापित होतात. सहाय्यक वरिष्ठांच्या आदेशांचे पालन करतात.

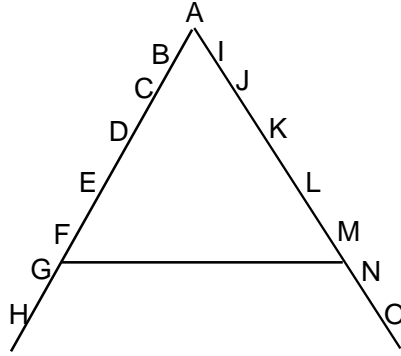
११) अधिकार आणि जबाबदारी : (Authority & Responsibility)

वरिष्ठांमार्फत सहाय्यकांना आदेश दिले जातात. अधिकारांचा वापर ही वरिष्ठांची जबाबदारी असते. अधिकारांचा वापर करताना अधिकार आणि जबाबदारी. यामध्ये सांगड घालावी लागते. अधिकार आणि जबाबदारी या एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत. वरिष्ठांकडे

अधिकारांइतपत जबाबदारी असते. ते सहाय्यकांना अधिकार प्रदान करताना त्यासोबत जबाबदारी सुद्धा त्यांच्यावर सोपवितात. त्यामुळे सहाय्यक वरिष्ठांच्या आदेशांचे पालन करतात व त्यानुसार कर्मचाऱ्यांकडून काम करून देतात. जर अधिकार आणि जबाबदारी यामध्ये समतोल नसेल तर व्यवस्थापक, सहाय्यक आणि कर्मचारी यामध्ये मतभेद होण्याची शक्यता असते.

१२) अधिकार श्रेणी साखळी : (Scalar Chain)

संघटनेमध्ये वरिष्ठांकडून सहाय्यकांकडे आणि सहाय्यकांकडून कनिष्ठांकडे आदेश दिले जातात. वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ या तीनही स्तरावरील कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असल्यास कोणत्या अधिकाऱ्याने कोणत्या कर्मचाऱ्याला आदेश द्यायचे व त्याबाबत कोणी कोणाला जबाबदार धरायचे हे निश्चित करावे लागते अन्यथा फार गोंधळ निर्माण होतो. म्हणून अधिकार व जबाबदारीची साखळी निश्चित करावी लागते ती आपणास पुढीलप्रमाणे दर्शविता येईल.



आकृती क्र. १ अधिकार श्रेणी साखळी

वरील आकृतीमध्ये पहिल्यामार्गाद्वारे 'A' पासून 'H' पर्यंत तर दुसऱ्या मार्गाद्वारे 'A' पासून 'O' पर्यंत अधिकार श्रेणी साखळी दर्शविली आहे. याशिवाय प्रत्येक अधिकाऱ्याला आपल्या समोरच्या अधिकाऱ्याशी संपर्क साधता येतो. 'A' कडून 'H' पर्यंत आदेश पोहचल्यास 'A' कडून 'N' ला आदेश मिळण्यासाठी विलंब होत असल्यास तो त्याच्या समोरील 'G' शी संपर्क साधून आदेश प्राप्त करू शकेन. अशा प्रकारे आदेशामध्ये निर्माण झालेली पोकळी भरून काढता येईल.

१३) स्थानबद्धता : (Placement)

संघटनेमध्ये कच्चा माल, यंत्रसमाग्री, मनुष्यबळ आणि भांडवल इ. घटक वेळेवर आणि विशिष्ट ठिकाणी उपलब्ध असणे याला स्थानबद्धता असे म्हणतात. संघटनेमधील प्रत्येक अधिकारी व कर्मचाऱ्याचे पद निश्चित करून त्याची जबाबदारी स्पष्ट केलेली असते. त्यामुळे संघटनेतील सर्व कामकाज सुलभतेने पार पाडणे शक्य होते. सर्व सामग्री जागेवर उपलब्ध असल्यास विलंब टाळता येतो व कामामध्ये शिस्त राहते. कामे वेळेवर पूर्ण करणे शक्य होते.

१४) एकी हेच बळ : (Esprit de corps / Team Spirit)

एकी ही शक्ती किंवा ताकद असते. कर्मचाऱ्यातील एकसंघपणा हा त्या संघटनेतील ताकद दर्शवितो. त्यामुळे कर्मचारी एकजुटीने काम करतात व संघटनेच्या विकासासाठी झटतात. त्यामुळे संघटनेला मोठी आव्हाने पेलणे, दीर्घकालीन उद्दिष्टांची पूर्तता करणे शक्य आहे. एकविचारांचा समूह, संघटनेची ताकद, कार्यक्षमता, नफा इ.चा विचार करतो त्यांच्या एकीमध्ये संघटनेचा विकास दडलेला असतो. त्याद्वारे प्रत्येक व्यक्तीचे हित साधले जाते.

१.६ व्यवस्थापनाची गरज, महत्त्व आणि फायदे : (Need, Importance and Advantages of Management)

१) पोषक वातावरण तयार करता येते:

कर्मचाऱ्यांच्या जीवनातील १/३ वेळ कारखाना किंवा कार्यालयामध्ये जातो म्हणून कामाच्या ठिकाणी त्यांना चांगले वातावरण तयार करून द्यावे लागते. त्यामुळे त्यांचा उत्साह वाढतो, कार्यक्षमता वाढते. प्रसन्न वातावरणामध्ये कर्मचारी अधिक जोमाने काम करतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोबल अधिक वाढते. व्यवस्थापनाला चांगले वातावरण निर्माण करणे शक्य आहे.

२) कर्मचाऱ्यांना विविध सुविधा उपलब्ध करून देता येतात:

कर्मचारी विकासाच्या किंवा कल्याणाच्या योजना राबवून त्यांची कार्यक्षमता व त्यांचा कामातील सहभाग वाढविता येतो. चांगल्या राहणीमानासाठी आवश्यक असणाऱ्या विविध सुविधा त्यांना उपलब्ध करून देता येतात. त्यामुळे कर्मचारी निष्ठेने काम करतात. प्रत्येक कर्मचारी त्याच्यावर सोपविलेली जबाबदारी नीटपणे पार पाडण्याचा प्रयत्न करतो.

३) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जातो:

व्यवस्थापनाद्वारे कर्मचाऱ्यांना साधनसामग्रीची हाताळणी करणे, तिच्या योग्य प्रकारे वापर करणे याबाबत सूचना व मार्गदर्शन केले जाते. नवीन कर्मचाऱ्यांना याबाबतचे प्रशिक्षण दिले जाते. त्यामुळे साधनसामग्रीचा अपव्यय होत नाही. सामग्रीवर व्यवस्थापनाद्वारे नियंत्रण ठेवले जाते.

४) आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करता येतो:

व्यवस्थापकांचा दृष्टिकोन व्यवसायाचा विकास करण्याचा असतो. बाजारामध्ये नवीन तंत्रज्ञान उपलब्ध झाल्याबरोबर त्याचा वापर करण्याचा ते सतत विचार करतात. त्यामुळे उत्पादनाचा दर्जा विकसित करणे, उत्पादनामध्ये नाविन्यता निर्माण करणे, उत्पादन खर्चात बचत करणे, इ. बाबी त्यांना शक्य होतात. उदा. स्वयंचलीकरण, संगणकीकरण याद्वारे उत्पादनामध्ये वाढ करणे, कामात सुधारणा करणे शक्य झाले आहे.

५) कामाच्या दर्जामध्ये सुधारणा करता येते:

कामामध्ये सुधारणा करण्याकडे व्यवस्थापकांचे सतत लक्ष असते. त्यासाठी कामाच्या नवीन पद्धतींचा शोध घेणे, नवीन तंत्रज्ञान उपयोगात आणणे, कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे,

गुणवत्ता नियंत्रण, गुणवत्ता निर्धारण, दर्जा वर्तुळ इ. बाबींकडे व्यवस्थापक लक्ष देतात.

६) व्यवसायाचा विकास किंवा वृद्धी करता येते:

व्यवसायचा अधिकाधिक विकास व्हावा या दृष्टीने व्यवस्थापक सतत प्रयत्न करतात. त्यानुसार धोरणे ठरविणे, धोरणांची अंमलबजावणी करणे, दैनंदिन कामामध्ये येणाऱ्या अडचणी सोडविणे, नवीन आव्हाने स्वीकारणे असा त्यांचा दृष्टिकोन असतो. त्यामुळे व्यवसायाचा विकास जलद गतीने होण्यास मदत होते. नवीन आदेश स्वीकारणे, ते वेळेवर पूर्ण करणे, भांडवलाची गुंतवणूक अशा पद्धतीने केली जाते की, त्यामुळे व्यवसायाच्या नफ्यामध्ये वाढ होते.

७) स्पर्धेमध्ये टिकून राहता येते:

दिवसेंदिवस स्पर्धेमध्ये वाढ होत आहे. त्यासाठी व्यवस्थापकांना बाजारपेठेमध्ये प्रवेश करणे, स्पर्धेत टिकाव धरणे, नवीन डावपेचांचा अवलंब करणे इ.चा विचार करावा लागतो. बाजारपेठेतील परिस्थिती बदलल्यास तशा प्रकारचा बदल व्यवस्थापनामध्ये स्वीकारावा लागतो. त्यासाठी स्पर्धेत टिकून राहण्याचे धोरण ठरवावे लागते.

८) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देता येते:

व्यवस्थापक हे कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन देणारे असावे लागते. कर्मचाऱ्यांच्या चांगल्या कामाची दखल घेऊन त्यांना शाबासकी द्यावी लागते. सततच्या प्रेरणांमुळे कर्मचारी अधिक जोमाने काम करतात. त्यांच्या कामाचा दर्जा सुधारतो, कार्यक्षमता वाढते त्यामुळे व्यवसाय संघटनेची कामे वेळेवर पूर्ण केली जातात. कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापक आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर प्रेरणाचा लाभ देतात.

९) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते:

व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी सतत प्रयत्न करतात उदा. चांगल्या पर्यावरणाची निर्मिती करणे, कर्मचाऱ्यांना आवश्यक त्या सुविधा उपलब्ध करून देणे, आर्थिक आर्थिकेत्तर प्रेरणा देणे, प्रशिक्षण देणे, मार्गदर्शन व सल्ला देणे, वेतनवाढ करून त्यांचा कामातील सहभाग वाढविता येतो. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढल्यास व्यवसायाच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते.

१०) कर्मचाऱ्यांमध्ये एकसंघ भावना निर्माण होते:

व्यवस्थापनामुळे संघटनेतील विविध स्तरांवर कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर समन्वय आणि सहकार्य निर्माण केले जाते. सांघिक भावनेमुळे कनिष्ठ वरिष्ठांचे आदेश व सूचनांचे पालन करतात. त्यांचा आदर करतात. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. सांघिक भावनेमुळे संघटनेला मोठी आव्हाने पेलावणे शक्य आहे. संघटनेच्या एकूण कामामध्ये प्रत्येक कर्मचाऱ्याला सामावून घेतले जाते.

११) व्यवसायाच्या नावलौकिकात वाढ होते:

व्यवस्थापनाद्वारे व्यवसायाचे एकूण कामकाज सुधारित पद्धतीने केले जाते. संघटनेच्या चांगल्याकामाचे प्रतिबिंब समाजामध्ये उमटत असते. समाजातील विविध घटकांचा

व्यवसायाकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन बदलतो. व्यवसायाची समाजामध्ये चांगली प्रतिमा तयार होते. असे व्यवसाय समाजाला चांगल्या दर्जाच्या वस्तू वाजवी किंमतीला पुरवितात. समाजाची चांगली सेवा करतात. नफ्यामध्ये वाढ झाल्यामुळे सभासदांना अधिक दराने लाभांश देता येतो व व्यवसायाचा विकास करता येतो.

१२) औद्योगिक संबंध विकसित करता येतात:

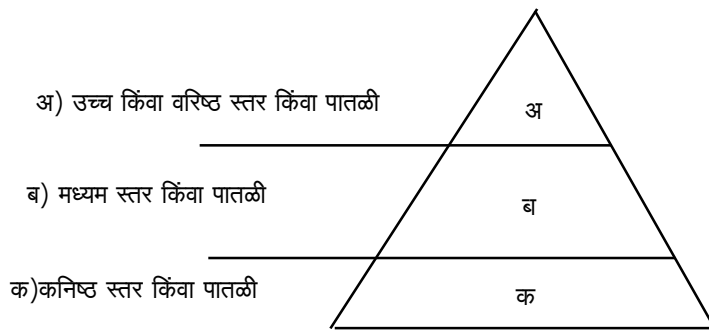
व्यवस्थापनामुळे व्यवसायाचे मालक, अधिकारी आणि कर्मचारी तसेच व्यवसायाबाहेरील घटकांबरोबरचे संबंध विकसित होतात. त्यामुळे हे सर्व घटक व्यवसायाच्या विकासाठी झटण्याचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे संघटनेमध्ये औद्योगिक शांतता निर्माण करणे शक्य होते. त्याचा परिणाम व्यवसायामध्ये चांगले पोषक वातावरण तयार करणे व्यवस्थापनाला शक्य आहे.

१३) सामाजिक जबाबदाऱ्यांची पूर्तता करता येते:

व्यवसायाला आपल्या विकासाबरोबर सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे भान ठेवून काम करावे लागते. जसे की व्यवसायासाठी योगदान करणाऱ्या प्रत्येक घटकाला योग्य मोबदला देणे, शासनाकडे करांचा भरणा योग्य प्रमाणात व वेळेवर करणे, सामाजिक उपक्रम राबविण्यासाठी शासनाला आर्थिक मदत करणे, सहकार्य करणे, समाजाच्या गरजांची पूर्तता करणे, नैतिक व्यापार पद्धतीचा किंवा आचारसंहितेचा अवलंब करणे इ.

१.७ व्यवस्थापनाचे स्तर : किंवा पातळ्या : (Levels of Management)

व्यवसायातील पद निश्चित करण्यासाठी स्तर किंवा पातळ्या तयार करण्यात आल्या आहेत. अधिकारी किंवा कर्मचारी व्यवस्थापनाच्या कोणत्या पातळीवर काम करतो त्यानुसार त्याचे पद निश्चित केले जाते. उदा. वरिष्ठ पातळी, मध्यम पातळी आणि कनिष्ठ पातळी. प्रत्येक पातळीवरील अधिकाऱ्यांचे अधिकार व जबाबदारी निश्चित केली जाते. त्यानुसार ते दैनंदिन कामकाज करत असतात. या पातळ्या आपणास पुढील आकृतीच्या सहाय्याने दर्शविता येतील.



व्यवस्थापनाचे स्तर किंवा पातळ्या

अ) उच्च किंवा वरिष्ठ स्तर किंवा पातळी (Top Level Management):

उच्च पातळीवरील व्यवस्थापनामध्ये मुख्य कार्यकारी अधिकारी, व्यवस्थापक, अध्यक्ष, उपाध्यक्ष, संचालक मंडळ, व्यवस्था संचालक आणि कंपनी सेक्रेटरी इ.चा समावेश केला जातो. या स्तराला व्यवसायाचा मेंदू समजला जातो. संचालक हे सभासदांचे विश्वस्त प्रतिनिधी म्हणून काम करतात. व्यवस्थापक हे व्यवसायाचे प्रमुख अधिकारी म्हणून काम करतात. हे सहा. व्यवस्थापक हे व्यवस्थापकांना मदत करतात. कंपनी सेक्रेटरी हे व्यवसायातील सचिव या नात्याने सभेचे कामकाज सांभाळतात. व्यवसायातील महत्त्वाचे निर्णय वरिष्ठ स्तरावरून घेतले जातात. आदेश देणे, मार्गदर्शनकरणे, माहिती देणे इ. महत्त्वाची कामे या पातळीवरील व्यवस्थापनाद्वारे केली जातात.

उच्च व्यवस्थापनाची कार्ये :

- १) व्यवसायाची धोरणे ठरविणे, नियोजन करणे व अंमलबजावणी करणे.
- २) उद्दिष्टे निश्चित करणे.
- ३) संघटन करणे.
- ४) विविध विभागामध्ये समन्वय व परस्पर सहकार्य निर्माण करणे.
- ५) कर्मचारी भरती, प्रशिक्षण, कामाचे विभाजन, कर्मचारी कल्याण व मनुष्यबळाचा विकास करणे.
- ६) कामावर नियंत्रण ठेवणे.
- ७) कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे, सल्ला देणे व प्रेरणा देणे.
- ८) व्यवसायामध्ये शिस्त निर्माण करणे.
- ९) सभासदांचा प्रतिनिधी व विश्वस्त म्हणून कार्य करणे.
- १०) शासनाला माहिती उपलब्ध करून देणे.
- ११) जनसंपर्क ठेवणे.
- १२) संघटनेची रचना करणे.
- १३) साधनसामग्रीचे नियोजन करणे.

ब) मध्यम स्तर किंवा मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापन : (Middle Level Management)

वरिष्ठ पातळी किंवा कनिष्ठ पातळीवर दुवा साधण्याचे काम मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापनाला करावे लागते. यामध्ये विविध विभागांचे प्रमुख, शाखा प्रमुख, इ.च्या समावेश केला जातो. उदा. उत्पादन, खरेदी विक्री, संग्रहण, वित्त हिशोब इ.

मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापनाची कार्ये :

- १) उच्च व्यवस्थापनाचे आदेश कनिष्ठ स्तरावर पोहचविणे.
- २) उच्च व्यवस्थापनाने घेतलेल्या निर्णयांची अंमलबजावणी करणे.

- ३) विभागातील कामाची पद्धत व विभागणी करणे.
- ४) संबंधित विभागांमध्ये समन्वय निर्माण करणे.
- ५) कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे व सल्ला देणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांना आवश्यक सुविधा उपलब्ध करून देणे.
- ७) कामाचा अहवाल तयार करून तो वरिष्ठांकडे सादर करणे.
- ८) विभागाच्या कामावर नियंत्रण ठेवणे.
- ९) कामामध्ये उच्च व्यवस्थापनाची मदत घेणे.
- १०) उच्च व्यवस्थापनाला आवश्यक माहिती व आकडेवारी पुरविणे.

क) कनिष्ठ स्तर किंवा पातळीवरील व्यवस्थापन : (Lower Level Management)

यालाच निम्न स्तरीय व्यवस्थापन असे म्हणतात. यामध्ये पर्यवेक्षक, फोरमन, विभागप्रमुख, वरिष्ठ सहाय्यक, वरिष्ठ लिपीक व देखरेख अधिकारी इ. चा समावेश होतो. मध्यम स्तरावरील अधिकाऱ्यांनी दिलेले आदेश व सूचनांप्रमाणे कनिष्ठ पातळीवरील कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घ्यावे लागते.

कनिष्ठ स्तर किंवा पातळीवरील व्यवस्थापनाची कार्ये :

- १) हाताखालील कर्मचारी किंवा व्यवस्थापनाकडून काम करून घेणे.
- २) कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे व सल्ला देणे.
- ३) मध्यम स्तराकडून आलेले आदेश कर्मचाऱ्यांना देणे.
- ४) कर्मचाऱ्यांमध्ये कामाची विभागणी, प्रशिक्षण, नियंत्रण ठेवणे.
- ५) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे त्यांच्याबरोबर चांगले संबंध विकसित करणे जसे की सहकार्याची भावना निर्माण करणे.
- ६) मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापनाची मदत घेणे.
- ७) कर्मचाऱ्यांच्या अडचणी सोडविणे त्यांना आवश्यक त्या सुविधा उपलब्ध करून देणे.
- ८) कामाचा अहवाल मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापनाकडे सादर करणे.

१.८ प्रशासन, व्यवस्थापन आणि संघटन : (Administration, Management & Organisation)

अ) प्रशासन (Administration):

प्रशासनाचा संस्थेच्या धोरणांशी संबंध असतो. प्रशासन हे वरिष्ठ पातळीवरून केले जाते. प्रशासन करण्यासाठी प्रशासकीय अधिकाऱ्यांची नेमणूक केली जाते. प्रशासनाची नोंद करण्याची आवश्यकता नसते. प्रशासन हे शासनाच्या विविध विभागांमध्ये दिसून येते. प्रशासनाद्वारे वरिष्ठ पातळीवरून व्यवसायाची धोरणे ठरविणे, धोरणांची अंमलबजावणी करणे, कामाचा पाठपुरावा करणे, नियंत्रण करणे, शासनाला सल्ला देणे, अहवाल देणे, माहिती

पुरविणे इ. शासकीय विभागामध्ये कलेक्टर (जिल्हाधिकारी) उच्च आयुक्त, मुख्य कार्यकारी अधिकारी इ. अधिकाऱ्यांचे कार्य प्रशासकीय स्वरूपाचे असते.

ब) व्यवस्थापन: (Management)

व्यवस्थापनाचा संबंध संस्थेच्या धोरणांची अंमलबजावणी करण्यासाठी येतो. व्यवस्थापनाचे तीन स्तर केले जातात. उदा. वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ व्यवस्थापकांची नेमणूक व्यवस्थापन करण्यासाठी केली जाते. व्यवस्थापनाची नोंद करण्याची गरज नाही. व्यावसायिक संस्थांमध्ये व्यवस्थापनाचा अवलंब केला जातो. या प्रकरणामध्ये आपण जी सर्वसाधारण माहिती अभ्यासली आहे तिचा संबंध व्यवस्थापनाशी येतो. व्यवसायातील सर्व कामकाज नियोजन, नियंत्रण, संघटन इ. साठी व्यवस्थापन आवश्यक असते.

क) संघटन: (Organisation)

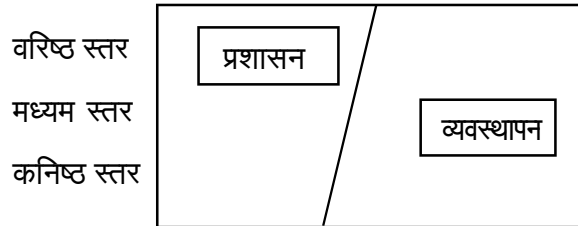
कामाच्या प्रक्रियांचे वर्गीकरण आणि समन्वय या अनुषंगाने संघटनाचा संबंध येतो. सर्व प्रकारच्या व्यवसायांना संघटनांची आवश्यकता असते. संघटनामध्ये प्रशासक, व्यवस्थापक आणि कर्मचारी इ.चा अंतर्भाव असतो. संघटना ही कायदेशीर आणि नोंदणीकृत संस्था असते. व्यवसायातील साधनसामग्रीचे संकलन, योग्य वापर, कर्मचारी व अधिकारी यांच्यामध्ये कामाचे वाटप करणे इ. बाबी संघटनामध्ये येतात.

१.९ प्रशासन विरुद्ध व्यवस्थापन : (Administration V/S Management)

प्रशासन आणि व्यवस्थापन या दोन संज्ञा भिन्न ठिकाणी वेगळ्या अर्थाने वापरल्या जातात.

अ) प्रशासन आणि व्यवस्थापन हे भिन्न आहे.

विल्यम स्प्रिगल, ऑलिव्हर शेल्डन आणि टीड यांच्यामते प्रशासन म्हणजे व्यवसाय संघटनेमध्ये धोरणे ठरविणे, वित्त पुरवठ्याचा समन्वय, उत्पादन, वितरण, नियंत्रण आणि अंमलबजावणी इ. संबंध येतो. तर व्यवस्थापनाचा संबंध धोरणाची अंमलबजावणी करणे व संघटनेची उद्दिष्टे पार पाडण्याशी येतो. प्रशासन ही विचार करण्याची प्रक्रिया असून व्यवस्थापन ही अंमलबजावणी करण्याची प्रक्रिया आहे. प्रशासन हे कामाचे स्वरूप निश्चित करते तर व्यवस्थापन हे काम करून घेते.



ब) प्रशासन हा व्यवस्थापनाचा भाग आहे.

ब्रीच यांच्या मते प्रशासन हा व्यवस्थापनाचा एक भाग आहे. व्यवस्थापनाचे मुख्य कार्य म्हणजे निर्णय घेणे होय. तर प्रशासन हे निर्णयांची अंमलबजावणी करत असते. अशा प्रकारचे व्यवस्थापनाची कार्ये व प्रशासन यांच्याजवळचा संबंध असल्याचे स्पष्ट होते.

क) प्रशासन आणि व्यवस्थापन हे एकच आहे.

हेन्री फेऑल यांच्या मते प्रशासन आणि व्यवस्थापन या एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत. शासकीय व सार्वजनिक खात्यामध्ये त्याला प्रशासन म्हणतात तर खाजगी व्यवसायामध्ये त्याला व्यवस्थापन असे म्हणतात. व्यवस्थापनाला नियोजन, संघटन, आदेश देणे, समन्वय आणि नियंत्रण ही महत्त्वाची कामे करावी लागतात तर शासकीय विभागामध्ये प्रशासनाला हीच कामे करावी लागतात.

१.१० व्यवस्थापकीय कौशल्ये : (Managerial Skills)

हेन्री फेऑल यांनी व्यवस्थापकीय कौशल्ये ही संकल्पना मांडली आहे. यांच्यामते व्यवस्थापकांना आपले काम यशस्वीरित्या पार पाडण्यासाठी कौशल्याची आवश्यकता असते. परंतु प्रत्येक संघटनेमध्ये आणि प्रत्येक व्यवस्थापकांना भिन्न स्वरूपाच्या कौशल्याचा वापर करावा लागतो. ही कौशल्ये पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) संकल्पना कौशल्ये : (Conceptual Skills)

व्यवस्थापकांना कल्पकता व दूरदृष्टी असावी लागते. त्या दिशेने वाटचाल केल्यास किंवा ध्येय व धोरणे ठरविल्यास सदर संघटना विकासाच्या दिशेने वाटचाल करत असते. त्यासाठी व्यवस्थापकांकडे सामर्थ्य असावे लागते. भविष्यात आपली संघटना कशी असेल, आपण कितपत प्रगती करू शकतो याचा त्यांना अंदाज असला पाहिजे.

२) मानवी संबंध कौशल्ये : (Human Relation Skills)

व्यवसाय संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगले संबंध निर्माण करण्याचे कौशल्ये व्यवस्थापकांमध्ये आवश्यक आहे. त्यामुळे संघटनेमध्ये चांगले वातावरण तयार होते व त्याचा उपयोग कामामध्ये सुधारणा करणे, कर्मचाऱ्यांमध्ये एकसंघपणा समन्वय आणि सहकार्याची भावना वृद्धीकरणासाठी होतो.

३) तांत्रिक कौशल्ये : (Technical Skills)

व्यवस्थापकांचा कर्मचाऱ्यांशी संबंध येत असतो. अशा वेळी त्यांना कर्मचाऱ्यांच्या कामाची माहिती हवी असते. ही माहिती त्याला सहाय्यकांमार्फत कर्मचाऱ्यांपर्यंत पोहचवावी लागते. तसेच व्यवस्थापक म्हणून काम करताना त्या पदासाठी आवश्यक असणारे कौशल्ये त्यांच्याकडे असणे आवश्यक आहे. संघटनेतील सहाय्यकांना व कर्मचाऱ्यांना योग्य मार्गदर्शन करणे व सल्ला देण्याची पात्रता व्यवस्थापकांकडे असावी लागते.

१.११ स्वाध्याय

- १) 'व्यवस्थापन' म्हणजे काय? व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा?
- २) व्यवस्थापन हे कला, शास्त्र की पेशा आहे हे उदाहरणांच्या सहाय्याने स्पष्ट करा.
- ३) हेन्री फेऑल यांची व्यवस्थापनाची तत्त्वे स्पष्ट करा.
- ४) आधुनिक व्यवसाय संघटनेच्या दृष्टिकोनातून व्यवस्थापनाची गरज आणि महत्त्व

सांगा.

- ५) “इतर लोकांकडून काम करून घेण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन होय” भाष्य करा.
- ६) व्यवस्थापनाचे स्तर किंवा पातळ्या सांगून त्यांची कार्ये विशद करा.
- ७) प्रशासन, व्यवस्थापन आणि संघटन यातील मुलभूत फरक व साम्य सांगा
- ८) टिपा लिहा.
 - अ) व्यक्तिगत हिताऐवजी सामान्य हितास प्राधान्य
 - ब) अधिकार श्रेणी साखळी
 - क) अभिप्रेरणा
 - ड) व्यवस्थापकीय कौशल्ये
 - ई) अधिकार आणि जबाबदारी
 - फ) आदेशातील एकवाक्यता.

प्रकरण २

व्यवस्थापनाचे विचार आणि व्यवस्थापनातील संप्रदाय (Management Thoughts & Schools in Management)

घटक रचना

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ प्रास्ताविक
- २.२ व्यवस्थापन गुरुंची कामगिरी
 - २.२.१ एफ्.डब्ल्यू. टेलर
 - २.२.२ एल्टन मेयो
- २.३ व्यवस्थापनाचे संप्रदाय
- २.४ स्वाध्याय

२.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) विद्यार्थ्यांना व्यवस्थापनाचे विचार समजावून देणे.
- २) विद्यार्थ्यांना एफ्.डब्ल्यू. टेलर यांच्या शासकीय व्यवस्थापनाची ओळख करून देणे.
- ३) विद्यार्थ्यांना एल्टन मेयो यांच्या हॉथॉर्न अभ्यास प्रयोगाची माहिती देणे.
- ४) विद्यार्थ्यांना व्यवस्थापनातील विचार आणि संप्रदाय याबाबतचे ज्ञान उपलब्ध करून देणे.
- ५) व्यवस्थापनातील विचार प्रत्यक्ष व्यवहारामध्ये कितपत उद्योगाचे आहेत याबाबत विद्यार्थ्यांना विचार करायला चालना देणे.

२.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

व्यवस्थापन ही प्रक्रिया १०० वर्षांपासून सुरू आहे. ती विकसित होत आहे. अनेक व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी ह्यामध्ये भर घालण्याचा प्रयत्न केला आहे. पाश्चिमात्य देशामध्ये व्यवस्थापन अधिक विकसित झाले आहे कारण व्यवस्थापनातील सिद्धांत व व्यवस्थापन विकासाचे प्रयत्न त्या देशात झाले आहेत. त्यामुळे या सिद्धांताचा उपयोग आता संपूर्ण जगाला होत आहे.

२.२ व्यवस्थापन गुरुंची कामगिरी (Contribution of Management Guru's)

अ) एफ. डब्ल्यू. टेलर : (F.W. Taylor)

टेलर या व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी व्यवस्थापनाचा शास्त्रीय दृष्टिकोनातून अभ्यास केला. त्यांनी व्यवस्थापनामध्ये शास्त्रीय सिद्धांत मांडले ते आजही व्यवस्थापनामध्ये उपयोगाचे आहेत म्हणून त्यांना शास्त्रीय व्यवस्थापनाचे जनक असे म्हणतात. त्यांनी कामगारांच्या हालचालीचा काळ, अभ्यास, थकवा वेतनाचे दर इ. चा अभ्यास केला. व त्याद्वारे काही निष्कर्षांची मांडणी केली. या अभ्यासाद्वारे त्यांनी १९११ साली “शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे”(The Principles of Scientific Management) हे पुस्तक प्रकाशित केले. त्यांनी आपल्या जीवनाची सुरुवात प्रशिक्षणार्थी, कामगार या पदाने स्टीलच्या कारखान्यात केली. आपल्या कर्तृत्वाने ते पुढे फोरमन, मॅकॅनिक तज्ज्ञ आणि शेवटी प्रमुख इंजिनियर बनले. त्यामुळे कामगारांचा त्यांना जवळून अभ्यास करता आला. त्यांचा अभ्यासाचा कालावधी १८५६-१९१७ असा होता. म्हणून या कालखंडाला शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा कालावधी समजला जातो.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाद्वारे व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यामध्ये समन्वय निर्माण करता येतो. कर्मचाऱ्यांना सामग्री चांगल्या दर्जाची पुरविल्यास ते उत्तम प्रकारे काम करू शकतात. जसे की, यंत्राला वेळेवर दुरुस्ती व तेल पुरविल्यास ते सातत्याने काम करू शकते. कामगारांना प्रेरणा मिळते. त्यांची कार्यक्षमता वाढते, गैरहजेरी कमी होते. उत्पादनाचा दर्जा विकसित होतो, आदेशांची ताबडतोब अंमलबजावणी केली जाते. कर्मचाऱ्यांना अधिक काम करण्यासाठी प्रेरणा देतो येते. त्यामुळे कर्मचारी आणि व्यवसाय संघटना या दोघांचाही फायदा होतो. कर्मचाऱ्यांचा विकास होतो. अधिक आर्थिक लाभासाठी कर्मचारी अधिक काम करायला तयार होतात.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे : (Principles of Scientific Management)

१) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण :

कर्मचाऱ्यांना काम विभागून देण्याअगोदर त्यांनी ते कशाप्रकारे करायचे याबाबत त्यांना प्रशिक्षण दिले जाते. त्यामुळे त्या कामाचे कौशल्ये त्यांना अवगत होते. त्यामुळे कर्मचारी साधसामग्रीचा पुरेपूर वापर करू शकतात, कामाचा दर्जा सुधारतो, उत्पादन खर्चामध्ये बचत होते. पर्यवेक्षणाची जबाबदारी कमी होते.

२) शास्त्रीय दृष्टिकोनाचा अवलंब :

अधिकारी आणि कर्मचारी यांचा शास्त्रीय दृष्टिकोन विकसित होतो. त्यांच्यामध्ये शास्त्रीय दृष्टिकोनातून काम करण्याची वृत्ती निर्माण होते. चांगल्या मानसिकतेतून चांगले काम करण्याची त्यांची वृत्ती तयार होते.

३) कर्मचारी निवड व पद :

संघटनेमध्ये कोणत्या पदासाठी कोणता कर्मचारी हवा आहे हे ठरून त्याची शास्त्रीय

पद्धतीने निवड केली जाते. कर्मचाऱ्यांची निवड करताना शास्त्रीय कसोट्या किंवा निकष वापरले जातात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते. त्याचा फायदा संघटनेला होतो.

४) पर्यवेक्षणामध्ये सुलभता :

फोरमन विभागातील काम प्रक्रियेनुसार करू शकतात. त्यामुळे त्यांच्यावरील पर्यवेक्षणाचा ताण कमी पडतो. ते आपले काम अतिशय सुलभतेने करू शकतात.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाचे महत्त्व व फायदे : (Importance and Advantages of Scientific Management)

- १) कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या पात्रते नुसार व आवडीनुसार काम मिळते त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते.
- २) विशिष्ट कर्मचाऱ्यांना एकत्र करून त्यांना प्रशिक्षण देता येते.
- ३) उत्पादन खर्चामध्ये बचत होते.
कर्मचारी सामग्रीचा वापर पुरेपूर करतात. कामामध्ये सातत्य राहते, उत्पादनात वाढ करता येते. त्यामुळे सरासरी खर्च कमी होतो.
- ४) योग्य पदावर योग्य कर्मचाऱ्याची निवड करता येते.
- ५) सामग्रीतील अपव्यय टाळता येतो.
- ६) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळते.
कर्मचारी आर्थिक वेतनात वाढ व्हावी म्हणून आपली कार्यक्षमता वाढवितात. चांगले काम करतात.
- ७) व्यवसायाची उत्पादकता, नफा व नावलौकिक वाढते.
- ८) अधिकारी आणि कर्मचारी यातील संबंध विकसित होतात. अधिकारी कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढावी यासाठी प्रयत्न करतात.
- ९) कामाचे विशेषीकरण करता येते.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाचे तोटे किंवा टीका : (Disadvantages or Criticism of Scientific Management)

- १) शास्त्रीय व्यवस्थापनामध्ये कामाची दुरुवृत्ती होते.
विशेषीकरण केल्यामुळे कर्मचाऱ्यांना तेच ते काम पुन्हा पुन्हा करावे लागते. त्यामुळे एकाच कामाचा त्यांना कंटाळा येतो.
- २) कर्मचाऱ्यांना यंत्रासमान समजले जाते. त्यांना मानवी दृष्टीकोनातून वागणूक दिली जात नाही किंवा त्यांच्या भावनांची कदर केली जात नाही.
- ३) कर्मचाऱ्यांना कार्यक्षमतेनुसार वेतन दिले जात नाही.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाद्वारे कर्मचाऱ्यांकडून अधिक काम करून घेतले जाते परंतु त्या प्रमाणात त्यांना वेतन दिले जाते नाही. उदा. कार्यक्षमता ३०० % वाढल्यावर ६०%

वेतनवाढ केली जाते त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मोठ्या प्रमाणात आर्थिक शोषण केले जाते.

४) खर्चामध्ये वाढ होते.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा अवलंब करताना संघटनेच्या रचनेमध्ये बदल करावा लागतो हा बदल अत्यंत खर्चिक आहे त्यामुळे लहान व्यवसायांना मोठ्या प्रमाणात आर्थिक भार पेलवणे कठिण असते.

५) सर्व कर्मचाऱ्यांना समान पातळीवर आणता येत नाही.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या सहाय्याने कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविता येत असली तरी सर्वच कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता समान पातळीवर वाढविता येत नाही त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये विषमता आढळून येते.

६) शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा अवलंब करणे ही अवघड बाब आहे.

शास्त्रीय व्यवस्थापन ही आधुनिक विचारप्रणाली आहे तिचा अवलंब करताना पारंपारिक व्यवस्थापन प्रणाली आहे तिचा अवलंब करताना पारंपारिक व्यवस्थापन प्रणाली मोडीत काढावी लागते. एकदा शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा अवलंब केल्यानंतर त्यामध्ये बदल करता येत नाही उलट त्याचे सातत्य टिकवून ठेवावे लागते.

ब) एल्टन मेयो प्रयोग किंवा हॉथॉर्न अभ्यास : (Elton may's Experiment or Hawthorne Studies):

अमेरिकेतील शिकागो येथील वेस्टर्न इलेक्ट्रीक कंपनीमध्ये हॉथॉर्न या संयंत्रामध्ये १९२४ ते १९३२ या काळात एल्टन मेयो या व्यवस्थापन तज्ज्ञाने प्रयोग केले. हॉथॉर्न विद्यापीठामध्ये याबाबतचे एकूण ५ प्रयोग करण्यात आले.

प्रयोग क्र. १:

या प्रयोगासाठी महिला कर्मचाऱ्यांचे दोन स्वतंत्र गट तयार करून उत्पादनक्षमता आणि कार्यक्षमता यांचा अभ्यास करण्यात आला. त्यांच्या मते कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता ही त्यांच्या मानसिकतेवर अवलंबून असते. चांगली मानसिकता असणाऱ्या महिलांची कार्यक्षमता अधिक असल्याचे व चांगली मानसिकता नसलेल्या महिलांची कार्यक्षमता कमी असल्याचे आढळून आले. म्हणून व्यवस्थापनामध्ये कर्मचाऱ्यांची मानसिकता चांगली असावी असे त्यांनी प्रतिपादन केले.

प्रयोग क्र. २:

१९२७ साली हा प्रयोग करण्यात आला. या प्रयोगामध्ये पुरुष कामगारांना त्यांच्या आवडीच्या कामगारांसमेत एका स्वतंत्र रूममध्ये काम करण्याची संधी दिली. कामासाठी लागणाऱ्या सर्व सुविधा त्यांना उपलब्ध करून दिल्या. चांगले वातावरण तयार केले. कर्मचाऱ्यांना रूममध्ये कामाचे स्वातंत्र्य दिले तेथे त्यांचा एक छानसा गट तयार झाला. याठिकाणी कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता ३०% इतकी वाढलेली दिसून आली. याचा अर्थ कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढण्यासाठी चांगले वातावरण आणि मानवी संबंध (चांगला गट) आवश्यक आहे.

प्रयोग क्र. ३:

या प्रयोगामध्ये सर्वसाधारण अनुभव असलेल्या ५ महिला कामगारांचा एक गट तयार करून त्यांना कामासाठी स्वतंत्र रूम देण्यात आली. अधिक कामासाठी आर्थिक प्रेरणा देण्याचे ठरविले. कार्यक्षमतेचे मापन केल्यानंतर असे आढळून आले की ३०% कार्यक्षमता वाढली. कामातील बदल, विश्रांती, वातावरणातील बदल, आर्थिक लाभात वाढ, पर्यवेक्षणातील बदल इ. कारणांशिवाय कर्मचाऱ्यांमधील एकसंघपणा किंवा एकी यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढल्याचे स्पष्ट झाले.

प्रयोग क्र. ४:

या प्रयोगामध्ये २१००० कर्मचाऱ्यांची मुलाखत घेऊन त्यांची मते व अभिप्राय गोळा केले. कामाची परिस्थिती पर्यवेक्षण, कामाचे स्वरूप याबाबींकडे कर्मचाऱ्यांनी दुर्लक्ष केले किंवा त्या मुख्य नाहीत असे स्पष्ट सांगितले. त्यानंतर कर्मचाऱ्यांना संघटनेविषयी आपले मत खुलेपणाने व्यक्त करण्याची संधी दिली. अशावेळी प्रत्येकाने आपली मते स्वतंत्रपणे खुलेपणाने व्यक्त केली. याप्रयोगाद्वारे कर्मचाऱ्यांमध्ये अनौपचारिक स्वरूपाचा गट असतो असे निदर्शनास आले.

प्रयोग क्र. ५:

या प्रयोगाद्वारे सामाजिक घटकांचा कर्मचाऱ्यांतील प्रेरणांशी असणारा संबंध अभ्यासण्यात आला. अनौपचारिक गटातील १४ पुरुष ऑपरेटर, ९ वायरमन, ३ जोडणी कारागीर आणि २ नियंत्रक इ.चा अभ्यास करण्यात आला. या कर्मचाऱ्यांच्या कामाच्या ठिकाणामध्ये आणि कामामध्ये बदल करण्यात आला. मंदीच्या काळामध्ये या कर्मचाऱ्यांना एक काम देण्यात आले. जर काम घाईने केले तर काम लवकर पूर्ण होईल व त्यामुळे आपण बेकार होऊ अशी भीती त्यांच्यामध्ये निर्माण झाली. त्यांना दैनंदिन कामाचे उद्दिष्ट ठरवून देण्यात आले होते. परंतु ते माहिती असूनही त्यांनी ते पूर्ण केले नाही. कारण ते पूर्ण करण्याची त्यांना गरज वाटली नाही.

वरील सर्व प्रयोगांवरून असा निष्कर्ष निदर्शनास येतो की प्रत्येक व्यवसाय संघटना ही एक सामाजिक संस्था आहे आणि त्यातील प्रत्येक कर्मचारी हा त्या संस्थेचा अविभाज्य घटक आहे. प्रत्यक्ष कामाच्या ठिकाणी जरी कर्मचाऱ्यांचा औपचारिक गट असला तरी त्यांच्यामध्ये दुसरा अनौपचारिक गट असतो व अनौपचारिक गटातील कर्मचारी एकमेकांच्या सल्ल्याने व अनुकरण करून कार्य करत असतात. अनौपचारिक गटातील काही लोक असे अनुकरण करतात तसेच अनुकरण इतर कर्मचारी करतात. त्यामुळे अनौपचारिक गटाच्या प्रेरणा त्यांच्या कार्यक्षमता वाढीसाठी किंवा कमी करण्यासाठी महत्त्वाच्या ठरतात.

२.३ व्यवस्थापनाचे संप्रदाय : (Schools of Management)

२.३.१ व्यवस्थापन प्रक्रिया संप्रदाय : (The management Process School)

या संप्रदायाने व्यवस्थापन ही प्रक्रिया आहे ती सातत्याने चालणारी प्रक्रिया असून ती

विकसित होत झाले. व्यवस्थापन ही कला आहे. व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांच्या उपयोग करून व्यवस्थापक आपल्या कौशल्यामध्ये वाढ करू शकतात. फार पूर्वीपासून मानव सांघिक किंवा गटाने राहतो त्याप्रमाणे ते विचार करतात त्यामुळे समान उद्दिष्टे पार पाडली जातात. हेन्री फेऑल यांनी व्यवस्थापनाची तत्त्वे मांडली तर लिंगडाल या व्यवस्थापन तज्ज्ञाने २९ तत्त्वे मांडली आहेत ही तत्त्वे व्यवस्थापनामध्ये सर्वत्र उपयोगात आणली जातात.

वैशिष्ट्ये :(Characteristics)

- १) व्यवसायाच्या कामकाजामध्ये व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचा वापर केला जातो.
- २) व्यवस्थापनाची तत्त्वे समान आहेत ती सर्वत्र आढळून येतात.
- ३) व्यवस्थापन ही सामाजिक आणि सामुहिक प्रक्रिया आहे.
- ४) व्यवस्थापनामध्ये अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध स्पष्ट केले जातात.
- ५) व्यवस्थापनाची तत्त्वे आणि कार्ये समान आहेत. उदा. नियोजन, संघटन, समन्वय, नियंत्रण, निर्देशन, मनुष्यबळ विकास इ.
- ६) व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापक हे प्रमुख असतात.
- ७) व्यवस्थापन प्रक्रिया पारंपारिक असली तरी ती पुढील संप्रदायांना मार्गदर्शक ठरते.
- ८) व्यवस्थापन ही कला आहे. कौशल्याने ती विकसित करता येते.

मर्यादा / टीका (Limitations or Criticism):

- १) परिस्थितीनुसार तत्त्वांमध्ये बदल आढळून येतो. उदा. स्थळ, काळ आणि वेळ
- २) आधुनिक व्यवस्थापन व पारंपारिक व्यवस्थापन यामध्ये तफावत आहे.
- ३) पारंपारिक व्यवस्थापन हे कालबाह्य झाले आहे.
- ४) पारंपारिक व्यवस्थापनामध्ये भविष्यकालीन दृष्टिकोन नाही.
- ५) अनुभवी व्यवस्थापक व आधुनिक व्यवस्थापन यामध्ये वैचारिक भिन्नता आढळून येते.

२.३.३ अनुभवाधिष्ठीत व्यवस्थापन संप्रदाय: (The Empirical Schools in Management)

व्यवस्थापन तज्ज्ञ अर्नेस्ट दले यांनी अनुभवाधिष्ठीत व्यवस्थापनाबाबत विचार मांडले. व्यवस्थापकांना अनुभवाद्वारे नवीन गोष्टींचे आकलन होते. त्यामुळे त्यांना निर्णय घेणे सोईचे जाते. व्यवस्थापक ज्या संघटनेमध्ये काम करतो तेथील सर्व परिस्थिती त्याला माहित असते. त्यामुळे तो तेथील समस्या सहजपणे सोडविण्याचा प्रयत्न करतो. त्यामुळे त्यांच्या अनुभवाचा फायदा व्यवसायाला होतो.

वैशिष्ट्ये :(Characteristics)

- १) व्यवस्थापकांना आपल्या अनुभवाचा फायदा दैनंदिन कामामध्ये होतो.
- २) अनुभवाद्वारे ते नवीन तत्त्वे किंवा सिद्धांताची मांडणी करू शकतात.

- ३) अनुभवाने व्यवस्थापकांच्या ज्ञानात भर पडते.
- ४) व्यवस्थापकांच्या ज्ञानाचा उपयोग संघटनेतील इतर अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना करता येतो.
- ५) मागील अनुभवांचे मूल्यमापन करून त्यातील दोष दूर करून चांगल्या बाबी उपयोगात आणता येतात.
- ६) व्यक्ति अध्ययन (Case Study) करताना व्यवस्थापकांना अनुभवाचा उपयोग होतो.

मर्यादा / टीका (Limitations or Criticism):

- १) प्रत्येक व्यक्ती किंवा व्यवस्थापकांना भिन्न अनुभव येतात. त्यामुळे त्यामध्ये समानता येत नाही.
- २) प्राचीन किंवा जुने अनुभव कालबाह्य ठरतात त्यामुळे त्यावर लोक विश्वास ठेवत नाहीत.
- ३) अनुभव हे परिस्थितीजन्य असतात. परिस्थितीमध्ये बदल झाल्यास त्यामध्ये बदल होतो.
- ४) अनुभव व्यक्तिनिष्ठ असतात. त्यामुळे प्रत्येकाच्या अनुभवामध्ये मताभिन्नता येते.

२.३.३ व्यवस्थापन निर्णय संप्रदाय (Decision Theory or Schools in Management):

व्यवस्थापकांना जी भिन्न कार्ये करावी लागतात. त्यामध्ये निर्णय घेणे हे त्यांचे प्रमुख कार्य आहे. अचूक निर्णयांना व्यवस्थापनामध्ये फार महत्त्व आहे. त्याशिवाय कामाची अंमलबजावणी आणि कामाचा दर्जा व अचूकता याबाबी शक्य नाहीत. चेस्टर बर्नार्ड यांनी हा विचार प्रथम मांडला. हरबर्ट सायमन, हेन्री गॅन्ट, जॉर्ज मेरी इ.नी या विचारांना पाठिंबा दिला.

वैशिष्ट्ये (Characteristics):

- १) निर्णय हा व्यवस्थापनाचा पाया किंवा मुख्य घटक आहे.
- २) निर्णयाद्वारे व्यवस्थापकांना व्यवस्थापनाची इतर सर्व कार्ये पार पाडता येतात.
- ३) निर्णयांना शास्त्रीय आधार किंवा तर्कसंगती असते म्हणून व्यवस्थापकांचे निर्णय सर्वांना मान्य असतात.
- ४) निर्णयाद्वारे व्यवस्थापक व्यवसायातील समस्या सोडवू शकतात.
- ५) निर्णयाची व्याप्ती संपूर्ण व्यवस्थापनामध्ये असते.
- ६) निर्णयांचे मूल्यमापन करून त्यातील त्रुटी दूर करता येतात व त्यापासून अधिक लाभ मिळविता येतात.
- ७) भविष्यकालीन अंदाज घेण्यासाठी, धोरणे ठरविणे, उद्दिष्टे निश्चित करणे यासारख्या महत्त्वाच्या बाबी ठरविताना निर्णयाच्या उपयोग होतो.

मर्यादा / टीका (Limitations or Criticism):

- १) व्यवस्थापनामध्ये इतर कार्यापेक्षा निर्णयाला अवास्तव महत्त्व देण्यात आले आहे.
- २) निर्णय प्रक्रियेमध्ये नियोजन, संघटन, नियंत्रण आणि निर्देशन इ. महत्त्वाच्या कार्यांचा समावेश करण्यात आलेला नाही.
- ३) निर्णय प्रक्रियेमध्ये अंमलबजावणी ही बाब महत्त्वाची आहे. परंतु त्यामध्ये तिचा विचार केलेला नाही.
- ४) निर्णय हे वरिष्ठ पातळीवरून घेतले जातात. त्यांचे केंद्रिकरण केले जाते त्यामुळे कनिष्ठ पातळीवरील कर्मचाऱ्यांना त्यामध्ये सामावून घेतले जात नाही.
- ५) व्यवस्थापक निर्णयांच्या बाबतीत एकाधिकारशाहीचा वापर करताना दिसून येतात.

२.३.४ व्यवस्थापन पद्धती दृष्टिकोन संप्रदाय (Management System Approach Schools in Management):

व्यवस्थापन ही कामाची एक पद्धती समजली जाते. व्यवसायातील विविध प्रकारची कार्ये व प्रक्रिया या पद्धतीनुसार केल्या जातात. व्यवस्थापन तज्ज्ञ एफ. डब्ल्यू. टेलर यांनी यंत्रसामग्री, मनुष्यबळ आणि कामाच्या क्रिया इ. चा मेळ पद्धतीच्या सहाय्याने घातला आहे. विविध कार्यांमध्ये किंवा प्रक्रियांमध्ये परस्पर समन्वय निर्माण करण्याचे काम व्यवस्थापनाला करावे लागते.

वैशिष्ट्ये (Characteristics):

- १) परस्परांशी निगडित असणाऱ्या कार्यांचा मेळ व्यवस्थापन पद्धतीद्वारे घातला जातो.
- २) एकूण कामाची विभागणी मुख्य आणि उपपद्धतीमध्ये करून त्यामध्ये समन्वय किंवा सांगड घातली जाते.
- ३) कामाच्या प्रारंभापासून ते अंतिम टप्प्यात पूर्ण होईपर्यंत विशिष्ट पद्धतीने कार्य करता येते.
- ४) गरजेनुसार पद्धतीमध्ये बदल करता येतो.
- ५) पद्धतीचे मूल्यमापन करून त्यामध्ये दोष आढळून आल्यास ते दूर करता येतात व कामामध्ये सुधारणा घडवून आणता येते.

मर्यादा / टीका (Limitations or Criticism):

- १) मुख्य पद्धती आणि उपपद्धती यामध्ये गुंतागुंत होण्याची शक्यता असते.
- २) मुख्य पद्धतीवर उपपद्धती अवलंबून असते. जर मुख्य पद्धतीमध्ये विलंब झाला तर उपपद्धतीचे कामकाज थांबून राहते.
- ३) भिन्न कामासाठी एकाच पद्धतीचा अवलंब करता येत नाही.

२.३.५ व्यवस्थापन सामाजिक पद्धती संप्रदाय : (The Social System Schools in management)

व्यवस्थापन ही सामाजिक आणि सामुहिक प्रक्रिया आहे असे मानले जाते. व्यवसाय

संघटना हा एक समूह असतो. एकत्र आलेल्या मनुष्यबळाच्या सहाय्याने व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडली जातात. कर्मचारी एकत्र आल्यावर त्यांच्यामध्ये सांघिक भावना निर्माण होते. त्यामुळे व्यवस्थापनाला कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेणे सोईचे जाते.

वैशिष्ट्ये :(Characteristics):

- १) व्यवस्थापन ही एक सामाजिक आणि सामुहिक प्रक्रिया आहे.
- २) संघटनेमध्ये एकत्र आलेल्या प्रत्येक व्यक्तीचे परस्परांशी संबंध येतात.
- ३) समूहामध्ये एकत्र आल्यावर सहकार्याची भावना तयार होते.
- ४) सामुहिक प्रयत्नाने व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडता येतात.
- ५) समूहावर व्यवसायातील बहिर्गत पर्यावरणाचा परिणाम होतो. उदा. राजकीय पर्यावरण, कायदेविषयक पर्यावरण इ.
- ६) समूहामुळे सांघिक ताकद तयार होते. उदा. श्रीकृष्णाने सवंगड्यांमध्ये सांघिक भावना तयार केली त्यामुळे त्यांनी गोवर्धन पर्वत उचलला.

मर्यादा / टीका (Limitations or Criticism):

- १) व्यवसायाचा विकास किंवा उद्दिष्टांची पूर्तता करणे हे केवळ सामुहिक संबंधांवर अवलंबून नसते.
- २) समूहामध्ये जबाबदारी टाळण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यामुळे तशा प्रकारची प्रवृत्ती कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण होते.
- ३) विविष्ट कामासाठी मर्यादित समूहाचा विचार करावा लागतो. अन्यथा नियंत्रण ठेवणे ही बाब अवघड आहे.

२.३.६ व्यवस्थापन गणितीय संप्रदाय : (Mathematical Schools in management)

व्यवस्थापनामध्ये गणितीय संकल्पनांचा वापर करता येतो. त्यामुळे अवघड आकडेवारीचे विश्लेषण करणे, निर्वचन करणे (अर्थ स्पष्ट करणे) निष्कर्ष काढणे सोईचे जाते. आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये संगणकाचा वापर केला जातो. सांख्यिकीय आकडेवारीद्वारे माल व्यवस्थापन व हिशोब करणे, जमाखर्च ठेवणे ही कार्ये सुलभ झाली आहेत. एफ. डब्ल्यू. टेलर, चार्ल्स बॅबेज, न्यूमन आणि गिलब्रेथ इ. व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी या संप्रदायाला किंवा गणितीय विचारांना व्यवस्थापनामध्ये पाठिंबा दिला आहे.

वैशिष्ट्ये (Characteristics):

- १) गणितीय विचारांद्वारे व्यवस्थापनातील समस्यांचा शोध घेऊन त्यांची उकल केली जाते.
- २) संशोधन पद्धतीचा व्यवस्थापनामध्ये अवलंब केला जातो. उदा. समस्येचा शोध घेणे, माहिती व आकडेवारी गोळा करणे, विश्लेषण करणे, निष्कर्ष काढणे इ.
- ३) गणितीय निष्कर्ष हे शास्त्रशुद्ध व अचूक असतात. त्यामुळे व्यवस्थापकांना अचूक

निर्णय घेण्यासाठी गणितीय विचारांचा अवलंब करता येतो.

- ४) व्यवस्थापनातील समस्या सोडविण्यासाठी समीकरणे, प्रमेय आणि प्रतिमाने इ.चा अवलंब केला जातो.

मर्यादा / टीका (Limitations or Criticism):

- १) आकडेवारीमध्ये अचूकता निर्माण करणे शक्य आहे. परंतु निर्णय हे केवळ आकडेवारीवर आधारित नसतात. त्यामुळे निर्णयांमध्ये अचूकता प्राप्त करता येते असे नाही.
- २) गणितीय साधनांचा व्यवस्थापनांमध्ये वापर करताना मर्यादा येतात. उदा. वर्णनात्मक घटकांचे आकडेवारीत रूपांतर करता येत नाही.
- ३) व्यवस्थापनातील सर्व प्रकारच्या घटकांची मांडणी समीकरण किंवा सूत्रांच्या सहाय्याने करता येत नाही.
- ४) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता आकडेवारीच्या स्वरूपात मांडता येते. परंतु कर्मचाऱ्यांच्या मानसशास्त्राचे विश्लेषण गणिताच्या स्वरूपात मांडता येत नाही.

२.३.७ व्यवस्थापन संभाव्य दृष्टिकोन संप्रदाय : (The Contingency Approach Schools in management)

व्यवस्थापकांना निर्णय घेतना परिस्थितीचा विचार करावा लागतो. परिस्थितीमध्ये बदल होणार असल्यास निर्णयामध्ये बदल करावा लागतो. निर्णय घेताना व्यवस्थापक त्याचे केंद्रीकरण किंवा विकेंद्रीकरण करू शकतात. परंतु निर्णयामध्ये अधिक लोकांना सामावून घेतल्यास ते व्यवहार्य आणि लोकशाहीला अनुसरून निर्णय घेतले जातात. म्हणून व्यवस्थापकांना निर्णय घेताना संभाव्य परिस्थितीचा विचार करावा लागतो. लॉरेन्स, वुडवर्ग, लॉर्श व फीइलडर इ. व्यवस्थापन तज्ज्ञांनी या संप्रदायाला पाठिंबा दिला आहे.

वैशिष्ट्ये (Characteristics):

- १) व्यवस्थापकांना परिस्थितीनुसार निर्णय घेता येतात.
- २) हा विचारप्रवाह लवचिक आहे कारण परिस्थितीनुसार त्यामध्ये बदल करता येतो.
- ३) निर्णय प्रक्रियेमध्ये इतर लोकांना सामावून घेता येते त्यामुळे असे निर्णय अचूक आणि महत्त्वाचे असतात.
- ४) व्यवस्थापकांना संभाव्य परिस्थितीचा अंदाज येत असल्यामुळे ते योग्य निर्णय घेऊ शकतात.
- ५) आधुनिक व्यवस्थापक या संप्रदायाचे अधिक समर्थन करतात.

मर्यादा / टीका (Limitations or Criticism):

- १) संभाव्य दृष्टिकोन हे भविष्यकालीन परिस्थितीवर अवलंबून असल्यामुळे त्याबाबत आगाऊ खात्री देता येत नाही.
- २) निर्णय प्रक्रियेमध्ये इतरांना फारसे सामावून घेतले जात नाही. व्यवस्थापक एकाधिकारशाहीचा अवलंब करतात.

२.३.८ व्यवस्थापन मानवी वर्तन संप्रदाय : (The Human Behaviour Schools in management)

व्यवस्थापन तज्ज्ञ एल्टन मेयो यांनी हॅथॉर्न प्रयोगाद्वारे या विचारांचा शोध घेतला आहे. त्यांच्या मते व्यवसायातील उत्पादनक्षमता आणि कार्यक्षमता ही कर्मचाऱ्यांच्या मानसिक स्थितीवर अवलंबून असते. कर्मचाऱ्यांना यंत्रापेक्षा वेगळे परंतु वरचे स्थान दिले पाहिजे. कारण त्यांना मन, भावना, मते, आवडनिवड, अभिप्राय व्यक्त करता येतात. त्यांची मानसिक स्थिती चांगली राहण्यासाठी कामाच्या ठिकाणचे वातावरण, अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध, आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रेरणा इ. घटक आवश्यक आहेत. अब्राहम मास्लो यांनी अभिप्रेरणा, सिद्धांताद्वारे असे स्पष्ट केले आहे की, कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांच्याकडून अधिक चांगल्या प्रकारे काम करून घेता येते. व्यवस्थापन तज्ज्ञ किथ डेव्हिस, फ्रेडरिक हारस बर्ग इ.नी या संप्रदायाला पाठिंबा दिला आहे.

वैशिष्ट्ये (Characteristics) :

- १) व्यवस्थापनामध्ये मानवी संबंधांना विशेष महत्त्वाचे स्थान आहे.
- २) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता आणि व्यवसायाची उत्पादनक्षमता ही कर्मचाऱ्यांच्या मानसिकतेवर अवलंबून असते.
- ३) समूहामध्ये काम करताना कर्मचाऱ्यांचे परस्परातील संबंध विकसित होतात.
- ४) व्यवस्थापकांना कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे, मार्गदर्शन करणे इ. घटकांचा विचार करावा लागतो.
- ५) कर्मचाऱ्यांची मानसिकता विकसित करण्यासाठी कार्यप्रेरणा, अभिप्रेरणा, नेतृत्व, समन्वय, संदेशवहन, सहकार्य इ. बाबी आवश्यक आहेत.

मर्यादा / टीका (Limitations or Criticism):

- १) व्यवस्थापनाचा विचार केवळ मानवी घटकापुरता मर्यादित नसतो.
- २) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देताना वरील घटकांपेक्षा इतर घटकांचा विचार करावा लागतो तो येथे केलेला नाही.
- ३) व्यवस्थापकांकडून कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देताना त्यांचे सहकार्य अपेक्षित असते.

२.४ स्वाध्याय

- प्र.१) एफ. डब्ल्यू टेलर यांचे व्यवस्थापनातील योगदान स्पष्ट करा.
- प्र.२) शास्त्रीय व्यवस्थापनाचे आधुनिक व्यवसाय संघटनांच्या दृष्टिकोनातून महत्त्व आणि फायदे सांगा.
- प्र.३) एल्टन मेयो यांच्या हॅथॉर्न अभ्यास प्रयोगांचे वर्णन करा.
- प्र.४) व्यवस्थापन संप्रदायाच्या विचारांचा थोडक्यात आढावा घ्या.

प्र.५) टीपा लिहा.

- अ) शास्त्रीय व्यवस्थापन
- ब) हॉथॉर्न अभ्यासाबाबतचे प्रयोग
- क) अनुभवाधिष्ठीत व्यवस्थापन संप्रदाय
- ड) संभाव्य दृष्टिकोन व्यवस्थापन संप्रदाय

व्यवस्थापनाची कार्ये भाग - १
(Functions of Management – Part I)
नियोजन : (Planning)
उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन
(Management By Objectives)

घटक रचना

- ३.० उद्दिष्टे
- ३.१ प्रास्ताविक
- ३.२ नियोजनाचा अर्थ आणि व्याख्या
 - ३.२.१ नियोजनाची वैशिष्ट्ये
 - ३.२.२ आदर्श किंवा चांगल्या नियोजनासाठी आवश्यक बाबी
 - ३.२.३ नियोजनाचे महत्त्व आणि फायदे
 - ३.२.४ नियोजनाची प्रक्रिया किंवा तंत्रे
 - ३.२.५ नियोजनाचे घटक
 - ३.२.६ नियोजनाचे तोटे किंवा मर्यादा
- ३.३ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन (MBO)
 - ३.३.१ अर्थ आणि व्याख्या
 - ३.३.२ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये
 - ३.३.३ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाची उद्दिष्ट्ये
 - ३.३.४ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाची प्रक्रिया
 - ३.३.५ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन अधिक प्रभावी कसे करता येईल ?
 - ३.३.६ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे
 - ३.३.७ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाचे तोटे किंवा मर्यादा
- ३.४ स्वाध्याय

उद्दिष्टे (Objectives):

- १) विद्यार्थ्यांना नियोजन संज्ञेचा अर्थ समजावून देणे
- २) नियोजनाचे व्यवस्थापनातील महत्त्व अभ्यासणे

- ३) उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन ही संज्ञा माहित करुन घेणे
- ४) व्यवस्थापनाच्या दृष्टिने उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाचे महत्त्व अभ्यासणे.

३.१ प्रास्ताविक (Introduction):

सध्याचे युग हे नियोजनाचे युग समजले जाते. प्रत्येक क्षेत्रामध्ये नियोजनाचा अवलंब केला जातो. कोणतेही काम करण्यापूर्वी ते कसे करायचे याबाबतचा विचार करावा लागतो. त्यानुसार ते कार्य केल्यास ते यशस्वीपणे व अचूकपणे पूर्ण करता येते. आज ज्या क्षेत्रामध्ये किंवा देशांमध्ये नियोजनाचा नीट अवलंब केलेला आहे ते देश आघाडीवर आहेत. म्हणून नियोजनाला यशाची गुरुकिल्ली असे म्हणतात. नियोजन हे व्यवस्थापकांचे प्रमुख कार्य समजले जाते. त्यामुळे व्यवस्थापकांना कामाची रुपरेषा ठरविता येते, भविष्यकालीन अंदाज करता येतात. कामामध्ये सुलभता प्राप्त करता येते, व व्यवसायाची पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते. व्यवसायातील समस्या सोडविता येतात. नियोजन ही विचार व बौद्धिक प्रक्रिया आहे. त्याची व्याप्ती सार्वत्रिक आहे.

३.३ नियोजनाचा अर्थ व व्याख्या (Meaning & Definitions of Planning):

१. कुन्टझ आणि ओडानेल:

नियोजन ही बौद्धिक प्रक्रिया आहे. यामध्ये कार्यक्रम आखणे, भविष्यकालीन अंदाज तयार करणे यासाठी निर्णय घेतले जातात.

२. लुईस व अॅलन:

व्यवस्थापकीय नियोजनामध्ये पूर्वानुमान, उद्दिष्टे, धोरणे, कार्यक्रम, कार्यपध्दती, वेळापत्रक व अंदाजपत्रक तयार करणे म्हणजे नियोजन होय.

“Management planning involves the development of forecasts, objectives, policies, programmes, procedures, schedules and budgets.”

३. पीटर ट्रकर:

भविष्यकालीन अंदाजावर आधारित व्यवस्थापकीय निर्णय घेण्याची प्रक्रिया म्हणजे नियोजन होय की ज्याद्वारे पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे प्राप्त करण्यासाठी संघटीत प्रयत्न केले जातात व विविध योजनांचा पाठपुरावा निर्णयाद्वारे केला जातो.

३.२.१ नियोजनाची वैशिष्ट्ये : (Characteristics of Planning)

१. नियोजन हे व्यवस्थापकांचे मूलभूत कार्य आहे:

व्यवस्थापकांना जी विविध कार्य करावी लागतात त्यामध्ये नियोजन हे त्यांचे प्रमुख कार्य समजले जाते. प्रत्येक कार्याची सुरुवात नियोजनाने केली जाते. व्यवस्थापकांना संघटन, समन्वय, नियंत्रण, कर्मचारी व्यवस्थापन, मार्गदर्शन इ. सर्व कार्य पार पाडताना नियोजनाचा वापर करावा लागतो.

२. नियोजन ही बौद्धिक आणि वैचारिक प्रक्रिया आहे.

नियोजनासाठी निर्णय घ्यावे लागतात. निर्णय घेणे हे व्यवस्थापकांची पात्रता, कौशल्ये, ज्ञान, अनुभव, कल्पकता व दूरदृष्टि इ. वर अवलंबून असते. त्यासाठी वैचारिक बैठक आणि बुद्धिमत्तेची आवश्यकता असते.

३. नियोजन ही एक मानसिक प्रक्रिया आहे.

व्यवस्थापकांना नियोजन तयार करताना विचार करावा लागतो. तर्कसंगत विचार करून निर्णय घ्यावे लागतात. भविष्यकालीन अंदाज तयार करताना दूरदृष्टि आवश्यक असते. नियोजन ही एक प्रात्यक्षिक आणि वास्तव प्रक्रिया आहे.

४. नियोजन ही सातत्याने करावी लागणारी प्रक्रिया आहे.

व्यवसाय आणि व्यवस्थापन ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे. व्यवस्थापकांना दैनंदिन कामकाजामध्ये नियोजनाचा चांगला उपयोग होतो. दैनंदिन कामकाजामध्ये येणाऱ्या समस्या दूर करण्यासाठी त्यांना नियोजनाचा पाठपुरावा करावा लागतो.

५. नियोजन हे लवचिक असते.

व्यवसायातील विविध घटकांमध्ये सातत्याने बदल होत असतो. त्यानुसार व्यवस्थापकांना कामकाज आणि निर्णयामध्ये बदल करावे लागतात. जसे की परिस्थितीमध्ये बदल झाल्यास नियोजनामध्ये बदल करावा लागतो.

६. नियोजनामध्ये उद्दिष्टांचा समावेश असतो.

नियोजन हे उद्दिष्टानिहाय असते. नियोजनाच्या सहाय्याने व्यवसायाची पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते.

७. नियोजन हे भविष्यकालीन अंदाजांवार आधारित अयते.

भविष्यकालीन योजना तयार करून व्यवसायातील कामे अचूकपणे केली जातात. त्यामुळे व्यवसायाला भविष्यकालीन संधीचा लाभ घेता येतो. नियोजनामुळे भविष्यकालीन अंदाज तयार करणे शक्य असते.

८. नियोजन कार्यक्षम असावे लागते.

नियोजनामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वृद्धिंगत करता येते. नियोजनामध्ये कर्मचारी व साधनसामग्रीचा समावेश करून व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविण्यावर भर देता येतो. त्यामुळे उपलब्ध साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करणे शक्य आहे.

९. नियोजन काटकसरीचे असावे लागते.

नियोजनामध्ये खर्च आगावू स्पष्ट झाला पाहिजे. त्यानुसार अंदाजपत्रक तयार करून व त्याप्रमाणे खर्च केल्यास कामावर आवश्यक खर्च करता येतो. पण पैशाचा अपव्यय होत नाही. त्यामुळे आर्थिकदृष्ट्या नियोजन व्यवसायांना परवडते.

१०. नियोजनाद्वारे निर्णय घेणे शक्य असते.

व्यवस्थापकांना व्यवसायातील महत्त्वाचे निर्णय घेताना नियोजनाचा उपयोग होतो.

एखाद्या महत्त्वाच्या निर्णयाबाबत पर्याय निवडता येतात. त्यामुळे जो पर्याय व्यवसायाच्या हिताचा असेल असा पर्याय निवडता येतो.

११. नियोजनाची व्याप्ती अधिक असते.

व्यवस्थापकांच्या विविध कार्यांमध्ये नियोजनाचा समावेश झालेला असतो. व्यवसायाची ध्येय धोरणे ठरविणे, निर्णय घेणे, अंमलबजावणी करणे, कामाचा पाठपुरावा करणे, कामाचे मूल्यमापन करणे, कामामध्ये सुधारणा करणे. इ. सर्वांसाठी नियोजन उपयुक्त आहे. नियोजन हे सर्वव्यापी आहे कारण त्याचा विविध क्षेत्रामध्ये अवलंब केला जातो.

१२. नियोजन हे परस्परावलंबी असते.

व्यवस्थापकांची विविध कार्ये एकमेकांवर अवलंबून असतात. उदा. अधिकार आणि जबाबदाऱ्यांचे वाटप करणे, विविध विभागामध्ये समन्वय निर्माण करणे, कर्मचाऱ्यांचा कामातील सहभाग वाढविणे इ.

१३. नियोजनामध्ये समतोलपणा असतो.

व्यवस्थापकांना विविध कार्ये पार पाडताना व त्यामध्ये सांगड घालावी लागते. हा समतोल साधण्यासाठी नियोजनाचा अवलंब करतात. जसे की व्यवसायातील विविध विभागांमध्ये समन्वय निर्माण करणे, कर्मचाऱ्यांमध्ये सहकार्य निर्माण करणे इ.

१४. नियोजनाद्वारे नियंत्रण साध्य करता येते.

व्यवस्थापकांना विविध कार्ये पार पाडताना नियंत्रण ठेवावे लागते त्यांना नियोजनाद्वारे नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते. त्यामुळे नियोजन हा नियंत्रणाचा मूलभूत आधार आहे.

१५. नियोजन हे स्पष्ट असते.

नियोजन स्पष्ट असल्यास ते समजण्यास सोपे जाते. जसे की कर्मचाऱ्यांना काम करताना सोईचे जाते. कर्मचाऱ्यांना त्याद्वारे कामाबाबतचे मार्गदर्शन मिळते.

१६. नियोजन सुलभ असते.

नियोजन हे साधे आणि सोपे असल्यामुळे वरिष्ठ पातळीपासून कनिष्ठ पातळीपर्यंत सर्वांना ते सोईचे जाते. त्यामुळे व्यवसायातील कामकाज सुलभतेने पार पाडणे सोईचे जाते.

३.२.२. आदर्श किंवा चांगल्या नियोजनासाठी आवश्यक बाबी.(Essentials of Good Plan)

आदर्श नियोजनाचा विचार करताना वरील सर्व वैशिष्ट्ये अभ्यासावी लागतात. त्या शिवाय पुढील घटक आवश्यक आहेत.

१. नियोजन साधे व सोपे असावे.
२. नियोजन स्पष्ट असावे.
३. नियोजन निवडक असावे. जसे की पर्यायाची निवड करता आली पाहिजे
४. नियोजनामध्ये कार्याची पूर्तता असावी.

५. नियोजन सोईचे असावे.
६. नियोजन काटकसरीचे असावे.
७. नियोजन लवचिक असावे.
८. नियोजन समतोल असावे.
९. नियोजन अचूक असावे.
१०. नियोजन वास्तव असावे.
११. नियोजनामध्ये सर्वसमावेशकता असावी.
१२. नियोजन उपयोगाचे असावे.
१३. नियोजन व्यापक असावे.
१४. नियोजनामध्ये सातत्य असावे.
१५. नियोजनामध्ये समर्थकता (आवाका) असावी.

३.२.३ नियोजनाचे महत्त्व आणि फायदे : (Importance and Advantages of Planning)

१. व्यवस्थापकांना महत्त्वपूर्ण निर्णय घेता येतात.

व्यवस्थापकांना नियोजनाद्वारे व्यवसायातील महत्त्वाचे निर्णय घेता येतात. दैनंदिन कामकाज सुरळितपणे पार पाडण्यासाठी नियोजनाचा उपयोग होतो. व्यवसायातील सर्व कामकाज व्यवस्थापकांच्या निर्णयावर अवलंबून असते.

२. परिणामकारकपणे नियंत्रण ठेवता येते.

व्यवसायामध्ये विविध विभाग आणि असंख्य कर्मचारी काम करत असतात. त्याद्वारे उपक्रम राबविले जातात. त्यामध्ये परस्पर सहकार्य आणि समन्वय निर्माण करण्यासाठी नियोजनाचा उपयोग होतो.

३. व्यवसायातील समस्या सोडविता येतात.

व्यवसायांच्या कामाची व्याप्ती व गुंतागुंत वाढत चालली आहे. त्यामुळे दैनंदिन कामकाजामध्ये अनेक समस्या निर्माण होतात. या अडचणी किंवा समस्या नियोजनाद्वारे सोडविणे शक्य होते.

४. अंदाजपत्रक तयार करता येते.

व्यवसायाचे अंदाजपत्रक तयार करताना नियोजनाचा अवलंब केला जातो. त्यामुळे विविध विभागांना वर्षभरासाठी किती रक्कम अपेक्षित आहे ती उपलब्ध करता येते. व उपलब्ध रक्कमेचा योग्य तऱ्हेने विनियोग करणे आणि नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते.

५. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देता येतात.

कर्मचाऱ्यांना अचूक आणि अधिक काम करून घेण्यासाठी त्यांना प्रेरणा द्यावी लागते. नियोजनाद्वारे त्यांना कोणते काम कशा रितीने करायचे याबाबत मार्गदर्शन करता येते.

त्यामुळे त्यांच्याकडून अधिक चांगले काम करून घेणे शक्य होते.

६. भविष्यकालीन अंदाज घेता येतात.

व्यवस्थापक नियोजनाद्वारे भविष्यकालीन अंदाज तयार करतात त्याचा फायदा व्यवसायाला भविष्यकालीन योजना राबविणे व भविष्यकालीन संधीचा लाभ घेण्यासाठी होतो. जसे की विक्री वाढविणे, बाजारपेठेचा हिस्सा वाढविणे.

७. साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो.

नियोजनाद्वारे व्यवसायामध्ये उपलब्ध असलेल्या सामग्रीचा वापर चांगल्या प्रकारे करता येतो. उदा. कच्चा माल, यंत्रसामग्री, मनुष्यबळ आणि भांडवल इ.

८. कामाच्या दर्जामध्ये सुधारणा करता येते.

नियोजनाच्या सहाय्याने व्यवसायातील एकूण कामकाज आणि परिस्थितीमध्ये सुधारणा करणे शक्य होते. त्यामुळे कामाचा दर्जा सुधारतो. उदा. उत्पादित वस्तुची गुणवत्ता सुधारल्यामुळे बाजारपेठ मिळविणे, नावलौकिक वृद्धी होणे इ. बाबी शक्य होतात.

९. व्यवसायाच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ करता येते.

नियोजनाद्वारे कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन व मार्गदर्शन करून त्यांची कार्यक्षमता वाढविता येते. त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविणे शक्य आहे. कर्मचारी आपले काम जबाबदारीने पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करतात.

१०. व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करता येतात.

नियोजनाद्वारे धोरणे तयार करणे उद्दिष्टे निश्चित करणे व त्यानुसार कामाची अंमलबजावणी करणे शक्य होते. त्यामुळे पूर्वनियोजित उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते.

११. नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब करता येतो.

बाजारामध्ये नवीन तंत्रज्ञान उपलब्ध झाल्यास त्याचा शोध घेऊन त्याचा वापर केला जातो. आधुनिक तंत्राचा वापर करून व्यवसायाचा विकास करता येतो. उदा. उत्पादनाच्या दर्जामध्ये सुधारणा होणे, उत्पादनामध्ये वाढ, नविन्यता, विकसित करता येते.

१२. व्यवसायाचा विकास व वृद्धी करता येते.

नियोजनाद्वारे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते. व्यवसायाचा नफा वाढतो. नफ्याची व्यवसायामध्ये पुनर्गुंतवणूक करून व विकास निधी उभारून व्यवसायाचा विकास किंवा वृद्धी करणे शक्य होते.

१३. उत्पादन खर्चात बचत करता येते.

नियोजनाद्वारे सामग्री, पैसा आणि कामकाजावर नियंत्रण ठेवता येते त्यामुळे आवश्यक खर्च करून अनावश्यक खर्चाना आळा घालता येतो. उत्पादनाची नवीन पध्दती स्वीकारून खर्चात बचत करता येते. त्यामुळे व्यवसायाच्या लाभामध्ये वाढ होते.

१४. कामाचे मूल्यमापन करता येते.

नियोजनाप्रमाणे कामाची अंमलबजावणी केली जाते की नाही हे पाहण्यासाठी कामाचे मूल्यमापन केले जाते. त्यामुळे कामातील दोष व उणिवा समजतात व त्यामध्ये सुधारणा करता येते. थोडक्यात नियोजनाद्वारे व्यवसायाला कामामध्ये चांगले यश प्राप्त करता येते.

१५. स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्यासाठी मदत होते.

नियोजनाद्वारे स्पर्धकांचे डावपेच समजतात. त्यानुसार व्यवस्थापक व्यवसायाचे डावपेच तयार करतात. त्यामुळे व्यवसायाची ताकद किंवा सामर्थ्य बाजू विकसित करता येते व स्पर्धेमध्ये व्यवसायाला टिकून ठेवता येते.

३.२.४ नियोजनाची प्रक्रिया किंवा तंत्रे : (Process or Techniques of Planning)

१. समस्येची ओळख करून घेणे.

व्यवसायामध्ये दैनंदिन कामकाज करताना अनेक समस्या निर्माण होतात. प्रथम त्या समस्यांचे स्वरूप समजावून घेऊन त्या सोडविण्याचा प्रयत्न करावा लागतो. नियोजनाद्वारे या समस्या सोडविण्यासाठी आवश्यक त्या उपाययोजना करता येतात.

२. उद्दिष्टे निश्चित करणे.

प्रत्येक व्यावसायिकाला प्रथम आपल्या व्यवसायाची उद्दिष्टे निश्चित करावी लागतात. त्यानुसार नियोजन तयार करून उद्दिष्टांची अंमलबजावणी करावी लागते. विविध उद्दिष्टांची पूर्तता करणे हे व्यवसायाचे ध्येय असते.

३. गृहितके निश्चित करणे.

भविष्यकालीन अंदाज करण्यासाठी गृहितकांची मांडणी करावी लागते. त्यानुसार भविष्यकालीन संधीचा लाभ घेता येतो. कारण भविष्यकालीन घटनांचे आगावू नियोजन तयार करता येते.

४. पर्यायी घटकाचा शोध घेणे.

समस्येची उकल करण्यासाठी प्रथम विविध पर्याय सुचविले जातात. त्यापैकी कोणता पर्याय अधिक उपयोगाचा आहे. त्याची निवड केली जाते.

५. अचूक पर्यायाची निवड करणे.

एखादी समस्या सोडविताना अनेक पर्याय उपलब्ध असतात. परंतु त्यापैकी कोणता पर्याय अधिक उपयोगाचा आहे अशा पर्यायाची निवड करावी लागते. अचूक पर्याय हे जास्त उपयुक्त ठरतात.

६. योजना तयार करणे.

प्रत्यक्ष कृती करण्यासाठी रचनात्मक कार्यक्रम किंवा योजना तयार करावी लागते. त्यामुळे कार्यक्रमाची निश्चित दिशा किंवा स्वरूप ठरविता येते. योजनेमध्ये ठरविल्याप्रमाणे कामकाज करणे सोईचे जाते.

७. घटक किंवा टप्प्यांचा क्रम निश्चित करणे.

मोठ्या प्रकारचे कामकाज करणे सोईचे जावे यासाठी त्याचे लहान घटकांमध्ये किंवा टप्प्यांमध्ये विभाजन करावे लागते. त्यातील प्रत्येक घटकाला अगर टप्प्याला क्रम द्यावा लागतो. त्या क्रमाने सुत्रबद्धरित्या कामाची पूर्तता करता येते. त्यामुळे कामामध्ये शिस्त राहते.

८. धोरणे किंवा कार्यक्रम निश्चित करणे.

योजना तयार करणे म्हणजे कार्यक्रम होय. त्यामध्ये कामाचे स्वरूप, प्रकार, प्रमाण, पध्दती, जागा, वेळ इ. निश्चित करून ते कशा रितीने पूर्ण करायचे याबाबत निश्चित केले जाते.

९. कार्यवेळापत्रक तयार करणे.

कार्यक्रमाचे स्वरूप निश्चित केल्यानंतर कार्यवेळापत्रक तयार करावे लागते. एकूण कामाचे वेळापत्रक किंवा कालावधी निश्चित केला जातो. सुरुवातीपासून अखेरपर्यंत कामाची व्यवस्थितपणे मांडणी केली जाते. कामाची पूर्तता वेळेवर करता येते.

१०. अंदाजपत्रक तयार करणे.

एकूण कामासाठी किती खर्च अपेक्षित आहे. याबाबत अंदाजपत्रक तयार करावे लागते त्यानुसार रक्कम उपलब्ध करून प्रत्येक विभागाला त्यांच्या मागणीप्रमाणे रक्कम वेळेवर उपलब्ध करून देता येते. त्यामुळे रक्कमेचा विनीयोग उत्तमरित्या करता येतो व रक्कमेचा अपव्यय होत नाही.

११. अनुसरण किंवा पाठपुरावा करणे.

नियोजनाप्रमाणे कामकाज केले जाते किंवा नाही हे पाहण्यासाठी त्याचा पाठपुरावा करावा लागतो. कामामध्ये अडचणी किंवा अडथळे निर्माण झाल्यास ते वेळीच दूर केल्यास पुढील कामकाज करणे सुलभ जाते. त्यासाठी कामाची अंमलबजावणी होईपर्यंत त्याचा पाठपुरावा करावा लागतो.

३.२.५ नियोजनाचे घटक (Componenets or Elements of Planning):

१. हेतू किंवा जीवित कार्य : (Purpose or mission)

व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी प्रथम हेतू किंवा जीवित कार्य निश्चित करावे लागते. विशिष्ट उद्दिष्टांची पूर्तता करणे ही व्यवसायाची जबाबदारी असते. जीवितकार्य हे उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी दिशा दाखविण्याचे काम करते. जीवित कार्य हा उद्दिष्टांचा पाया असतो. त्यानुसार उद्दिष्टांची पूर्तता करणे सोईचे जाते तसेच उद्दिष्टे निश्चित करता येतात. उदा. बँकामध्ये ग्राहक सेवेला अधिक महत्त्व दिले जाते. म्हणून बँकेचे प्रत्येक काम सेवाभावी वृत्तीने केले जाते.

२. उद्दिष्टे किंवा ध्येय : (Objectives or Goal)

उद्दिष्टे निश्चित करताना प्रथम विविध उद्दिष्टांचा नीट विचार करावा लागतो. जसे

की, आर्थिक, सामाजिक, मूलभूत, दुय्यम, राष्ट्रीय इ. सर्व उद्दिष्टांमध्ये समन्वय निर्माण करावा लागतो. केवळ नफ्याचा विचार न करता सामाजिक जबाबदाऱ्यांची पूर्तता करणे अशा प्रकारच्या उद्दिष्टांकडे सुध्दा नीट लक्ष द्यावे लागते. उद्दिष्टे ही आवाक्यात असावीत किंवा त्यांची पूर्तता करता आली पाहिजे. आपणास नेमके काय साध्य करायचे हे अगोदर ठरवावे लागते. पीटर ड्रकर यांच्यामते विपणन, नाविन्यता, साधन सामग्री, व्यवस्थापनाची कामगिरी, कामगारांची प्रवृत्ती व कामगिरी, उत्पादनक्षमता, लाभदायकता व उत्तरदायित्व इ. शी निगडीत उद्दिष्टे असावी लागतात.

३. धोरणे : (Policies)

उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी धोरणे ठरवावी लागतात. व्यवस्थापकांना धोरणांचा मार्गदर्शनासाठी व निर्णय घेण्यासाठी उपयोग होतो. धोरणे ही तोंडी किंवा लिखित असतात. उदा. खरेदी धोरण, उत्पादन धोरण, विक्री धोरण, किंमत धोरण, आर्थिक धोरण, विपणन धोरण, वृद्धी धोरण, कर्मचारी धोरण, शासकीय धोरण, इ. धोरण हे स्पष्ट आणि निश्चित असावे लागते. ते वास्तव व अचूक असावे लागते. धोरणांची पूर्तता करण्यासाठी कालावधी स्पष्ट असावा. त्यामध्ये लवचिकता असावी. त्यामध्ये व्यवसायात सर्वांना सामावून घेतले पाहिजे.

४. पध्दती : (Methods)

कामकाज सुलभतेने पार पाडण्यासाठी विशिष्ट पध्दतीचा अवलंब करावा लागतो. कामाचे टप्पे तयार करून ते रितीने पूर्ण करायचे हे निश्चित केले जाते प्रत्येक कामासाठी स्वतंत्र पध्दत अवलंबली जाते. कामामध्ये समानता आणि समन्वय निर्माण करण्यासाठी पध्दतीचा उपयोग केला जातो. त्यामुळे कामाचा विशिष्ट दर्जा निर्माण करता येतो.

५. कार्यपध्दती : (Procedures)

कामकाज कोणत्या क्रमाने करायचे यासाठी कार्यपध्दती निश्चित करावी लागते. त्यामुळे कामामध्ये समन्वय निर्माण करता येतो. दैनंदिन कामाकाज करण्यासाठी रचना तयार केली जाते. त्यामुळे कामामधील दुरुस्ती टाळता येते. कार्यपध्दतीमध्ये व्यवसायाचे जीवित कार्य आणि उद्दिष्टांची पूर्तता याचाही विचार करावा लागतो.

६. कार्यक्रम : (Programmes)

कामाच्या एकत्रित परंतु सुत्रबद्ध योजनेला कार्यक्रम असे म्हणतात. कामाच्या सुरुवातीपासून अखेरपर्यंत कामाची सुत्रबद्ध मांडणी करणे म्हणजे कार्यक्रम होय. कामाची दिशा व मार्गदर्शनाचे स्वरूप कार्यक्रमांमध्ये निश्चित केले जाते. कार्यक्रमाचे स्वरूप व्यापक असते. त्यामध्ये धोरणांची अंमलबजावणी, कृती, कार्यक्रम, पूर्वनियोजित उद्दिष्टांची पूर्तता इ. चा समावेश असतो. कार्यक्रमाचे स्वरूप लहान किंवा व्यापक असू शकते. उदा. प्रशिक्षण कार्यक्रम, व्यवस्थापन विकास कार्यक्रम इ. कार्यक्रमांची पूर्तता करण्यासाठी आर्थिक पाठबळ साधनसामग्री, मनुष्यबळ इ. ची आवश्यकता असते.

७. नियम : (Rules)

काम करताना त्यामध्ये नियमांचा अवलंब करावा लागतो त्याशिवाय कामामध्ये शिस्त निर्माण करता येत नाही. सर्व कर्मचाऱ्यांसाठी समान भाषेमध्ये नियम तयार करावे लागतात. वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांमार्फत नियमांची अंमलबजावणी केली जाते. कामचुकारपणा करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा बाबतीत नियमांचा बडगा दाखवावा लागतो. कायदेशीर पातळीवर नियमावली तयार करून ती वेळोवेळी कर्मचाऱ्यांच्या निदर्शनास आणून द्यावी लागते.

८. अंदाजपत्रक : (Budgets)

व्यवसायातील विविध विभागांना पुढील वर्षासाठी किती रक्कमेची आवश्यकता असते. त्याचे आगावू अंदाजपत्रक तयार करावे लागते. त्यामुळे एकंदर किती खर्च येईल? त्याची उभारणी कशी करायची? याचा विचार करता येतो. प्रत्येक विभागाला त्यांच्या गरजेप्रमाणे वेळेवर रक्कम उपलब्ध करून देता येते. त्यामुळे उपलब्ध रक्कमेचा पुरेपूर लाभ घेता येतो. कोणत्याही प्रकारचा अपव्यय केला जात नाही. अंदाजपत्रके ही विक्री अंदाजपत्रक, रोकड अंदाजपत्रक, जाहिरात अंदाजपत्रक, मालपुरवठ्याचे अंदाजपत्रक, उत्पादन अंदाजपत्रक, नफ्याचे अंदाजपत्रक, मुख्य अंदाजपत्रक इ. अंदाजपत्रकामुळे खर्चामध्ये बचत करणे व खर्चावर नियंत्रण ठेवता येते.

९. डावपेच / धोरणात्मक निर्णय : (Strategy)

व्यवस्थापकांना महत्त्वाच्या कामाबाबत धोरणात्मक निर्णय घ्यावे लागतात. उदा. नवीन उत्पादन सुरु करणे, उत्पादनामध्ये वाढ करणे, दर्जा विकसित करणे, विक्री वृद्धी करणे, बाजारपेठ मिळविणे, स्पर्धा करणे, नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे इ. धोरणात्मक निर्णयांची अंमलबजावणी करण्यासाठी साधनसामग्रीची उपलब्धता आवश्यक प्रमाणात आणि वेळेवर होणे आवश्यक आहे.

१०. भविष्यकालीन अंदाज : (Forecasting)

व्यवस्थापकांना दूरदृष्टीने निर्णय घेण्यासाठी भविष्यकालीन अंदाजांचा विचार करावा लागतो. ग्राहकांच्या आवडीनिवडी, तंत्रज्ञानातील बदल, बाजारपेठतील बदल, उत्पादनातील बदल इ. माहिती होण्यासाठी भविष्यकालीन अंदाज आवश्यक असतात. व्यवसायांच्या दृष्टीने भविष्यकालीन विक्री अंदाजांना विशेष महत्त्व आहे. अशा प्रकारच्या अचूक अंदाजामुळे बाजारपेठेतील संधीचा फायदा घेता येतो, विक्री वाढते त्याप्रमाणात नफ्यामध्ये वाढ होते.

११. प्रकल्प : (Projects)

कार्यक्रमाच्या कच्चा स्वरूपातील आराखड्याला योजना असे म्हणतात. तर प्रकल्प म्हणजे कामाचा पक्का स्वरूपातील आराखडा होय. प्रकल्पाद्वारे नवीन योजना, नवीन उत्पादन तयार करणे, इ. ठरविले जाते. नवीन यंत्ररचनेची स्थापना करणे याचा प्रकल्पामध्ये समावेश केला जातो. नवीन उत्पादन सुरु करण्यासाठी नवीन प्रकल्पाची रचना तयार करावी लागते.

३.२.६ नियोजनाचे तोटे किंवा मर्यादा - (Disadvantages or Limitations of Planning)

१. नियोजनामध्ये अंदाज व्यक्त केले जातात.

भविष्यकालीन अंदाज व्यक्त करताना अंदाजे किंवा अवास्तव आकडेवारीचा वापर केला जातो. उदा. विक्रीबाबतचे अंदाज, त्यासाठी अनावश्यक सामग्रीचे संकलन व अपव्यय होतो. अंदाज चुकण्याची शक्यता असते.

२. नियोजन ही खर्चिक बाब आहे.

नियोजनासाठी अधिक प्रमाणात खर्च करावा लागतो. व्यावसायिकांना नवीन प्रकल्पाबाबतचा आगावू अंदाज नसतो. त्यामुळे ठरविल्यापेक्षा अधिक रक्कम खर्च करावी लागते. लहान व्यवसायांना मोठ्या प्रमाणात खर्च करणे परवडत नाही.

३. नियोजन ही वेळखाऊ प्रक्रिया आहे.

नियोजनासाठी भरपूर वेळ खर्च करावा लागतो. जसे की दीर्घकालीन नियोजनासाठी अधिक वेळ लागतो. त्यामुळे वेळेच्या अपव्यय होतो. नियोजनामध्ये चुका झाल्यास वेळ वाया जातो.

४. नियोजनाची खात्री देता येत नाही.

नियोजनानुसार हमखास यश प्राप्त होते असे नाही. भविष्यकालीन घटनांबाबत अंदाज करता येतो परंतु त्याबाबत निश्चित खात्री देता येत नाही. संभाव्य अडचणी किंवा धोक्यामुळे व्यवसायाचे मोठ्या प्रमाणात नुकसान होऊ शकते.

५. नियोजनामध्ये चुका होण्याची शक्यता असते.

नियोजन ही बौद्धिक आणि वैचारिक प्रक्रिया आहे. त्यामुळे निर्णय घेताना चुका होण्याची शक्यता असते. त्यामुळे व्यवसायाला मोठ्या प्रमाणात नुकसान सहन करावे लागते.

६. नियोजनामध्ये बदल करता येत नाही.

नियोजनामध्ये स्थिर स्वरूपाचा निर्णय घेतल्यास त्यामध्ये बदल करता येत नाही. दीर्घकालीन नियोजनामध्ये बदल न करता आल्यास व्यवसायाचे मोठ्या प्रमाणात नुकसान होते.

७. नियोजनामध्ये बदलांचा विचार केला जात नाही.

गतिमान घटकांमध्ये सातत्याने बदल होत असतो. अशावेळी नियोजनामध्ये बदल करावा लागतो. उदा. शासकीय धोरणांमध्ये बदल झाल्यास नियोजनामध्ये बदल करणे गरजेचे असते.

८. नियोजनामध्ये स्पर्धेचा विचार केला जात नाही.

व्यवसायांतर्गत स्पर्धा ही विभागांतर्गत असते. तर व्यवसायाबाहेरील स्पर्धा ही समान प्रकारचा व्यवसाय करणाऱ्या व्यावसायिकांमध्ये असते. जर त्यांच्यामध्ये अयोग्य स्वरूपाची स्पर्धा असेल तर व्यवसायाचे नुकसान होते.

९. नियोजनामध्ये चुकीच्या माहितीचा अवलंब केला जातो.

नियोजनासाठी अपुरी माहिती उपलब्ध असणे, अंदाजे किंवा चुकीची माहिती उपलब्ध असणे यामुळे चुकीचे निर्णय घेतले जातात.

१०. शासकीय धोरणे व कायदा यामध्ये बदल होण्याची शक्यता असते.

शासनाची धोरणे व कायदा यामध्ये वारंवार बदल होण्याची शक्यता असते. नियोजन तयार करताना या बदलांचा विचार केला जात नाही. तसेच शासकीय धोरणांच्या विरोधात निर्णय घेता येत नाहीत.

११. कर्मचाऱ्यांचा नकारात्मक दृष्टिकोन असू शकतो.

नियोजन हे उपयुक्त असते परंतु अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांचा त्याबाबत नकारात्मक दृष्टिकोन असल्यास नियोजनानुसार कामकाज करताना अडचणी येतात. कर्मचाऱ्यांचे नीट सहकार्य नसल्यास कामकाज वेळेवर आणि अचूकतेने पूर्ण करता येत नाही.

१२. नियोजन आणि कृती यामध्ये फरक असतो.

नियोजनामध्ये जी योजना तयार केली जाते तिच्यामध्ये आणि ती प्रत्यक्ष कार्यवाहीमध्ये आणताना बराच फरक होत असतो. योजना तयार करण्याचे काम वरिष्ठ पातळीवर केले जाते. तर योजनेची अंगलबजावणी कनिष्ठ पातळीवर केली जाते. याबाबत असे म्हटले जाते की, आपण चांगले नियोजनकार आहेत पण आपल्याला त्याची नीट अंमलबजावणी करता येत नाही.

३.३. उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन (Management By Objectives)(MBO)

व्यवस्थापन तज्ज्ञ एफ. डब्ल्यू. टेलर यांनी ही संकल्पना प्रथम स्पष्ट केली आहे. त्यांच्या मते प्रत्येक व्यवस्थापक आपली जबाबदारी पार पाडताना संघटनेतील इतर अधिकारी व कर्मचारी यांचे सहकार्य घेतात व्यवस्थापक आपल्या सहाय्यकांना प्रथम कामाचे स्वरूप समजावून सांगतात त्यानंतर ते काम कशारितीने पूर्ण करायचे याबाबत मार्गदर्शन करतात त्यामध्ये काही अडचण निर्माण झाल्यास त्यावर उपाययोजना सुचविली जाते. त्यानुसार हे सहकारी कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेतात. अशा प्रकारे कामाचा पाठपुरावा करून विविध प्रकारची कामे पूर्ण केल्यास संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करता येतात. काहींच्या मते उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन हे कामाचे मूल्यमापन करण्याचे तंत्र आहे., प्रेरणा देण्याचे तंत्र, किंवा नियोजन व नियंत्रणाचे साधन समजले जाते परंतु हे व्यवस्थापकांच्या एकूण कामाचे तत्त्वज्ञान अगर दृष्टिकोन आहे.

३.३.१ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाची व्याख्या : (Definitions of M.B.O.)

१. पीटर ड्रुकर:

“उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन म्हणजे व्यवस्थापक आणि सहाय्यक हे व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडली जावीत यासाठी काम करतात यामध्ये कर्मचारी सुध्दा आपले योगदान देत असतात.”

३. जॉर्ज ऑडिओर्ले:

“उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन हे काम करणाऱ्या विभागाला मार्गदर्शन करते त्यामध्ये सहभागी झालेल्या प्रत्येकाच्या कामाचे मूल्यमापन करते.”

“MBO is a guide for operating the unit and assessing the contribution of each of its members.”

४. जे. डब्लू हम्बल:

उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन ही एक गतिमान पध्दत आहे की, जिच्याद्वारे व्यवसाय वृद्धि, विकास आणि अधिकाधिक नफा मिळविणे या उद्दिष्टांचा पाठपुरावा केला जातो.

३.३.२. उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये : (Characteristics of MBO)

१. उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन हे एक तत्त्वज्ञान आहे.

या तत्त्वाज्ञानामध्ये विविध तंत्रांचा समावेश केला जातो. या सहाय्याने व्यवस्थापनाला वैचारिक दृष्ट्या निर्णय घेता येतात.

२. उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थानामध्ये व्यवस्थापक व सहकाऱ्यांचा समावेश असतो.

व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडताना व्यवसायातील सर्व अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य अपेक्षित असते.

३. उद्दिष्टानुवर्ती कामाशी निगडित प्रक्रिया आहे.

उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन हे उद्दिष्टांच्या पूर्ततेच्या अनुषंगाने सतत विचार करत असते. संस्था, विभाग आणि व्यक्ती इ. सर्व उद्दिष्टांची पूर्तता करत असतात.

४. उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन साधनसामग्रीचा मेळ घालते.

उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी व्यवसायाला कोणती सामग्री आवश्यक आहे तिचे संकलन आणि विनियोग याबाबतचा विचार व्यवस्थापक करतात.

५. उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन हे फलिताचा विचार करते.

उपलब्ध सामग्रीच्या सहाय्याने उत्पादनक्षमता, कार्यक्षमता आणि नफा वाढविणे याबाबत उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन विचार करते.

६. कालावधीनुसार कामाचे मूल्यमापन केले जाते.

कामाचे टप्पे तयार करून त्यासाठी कालावधी निश्चित केला जातो. त्यामध्ये कामाची कितपत व कशी पूर्तता झाली याबाबतचा पाठपुरावा केला जातो.

७. उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन हे कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करते.

उद्दिष्टांची पूर्तता करताना कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये अडचणी आल्यास त्या सोडविण्याचे काम व्यवस्थापक करतात. त्यामुळे हे व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना उद्दिष्टपूर्ततेपर्यंत घेऊन जात असते.

८. उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन हे ध्येय निश्चित करणे व उद्दिष्टाची पूर्तता करण्याचे मुख्य साधन आहे.

३.३.३ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे: (Objectives of MBO)

१. व्यवसायाची उद्दिष्टे निश्चित करताना अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचा सहभाग करणे.
२. वरिष्ठांद्वारे कामकाजावर नियंत्रण ठेवणे.
३. निर्णय प्रक्रियेमध्ये अधिकारी आणि सहकाऱ्यांना सामावून घेणे
४. व्यवस्थापक, अधिकारी आणि कर्मचारी इ. चा कामाबाबतचा दृष्टिकोन विकसित करणे.
५. अधिकार व जबाबदाऱ्या निश्चित करणे.
६. संघटनेच्या विकासातून कर्मचाऱ्यांचे हित साधणे.
७. कर्मचाऱ्यांना नियोजनामध्ये सहभागी करून घेणे.

३.३.४ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाची प्रक्रिया : (Process of MBO)

१. संघटनेचे ध्येय किंवा जीवित कार्य निश्चित करणे.

संघटना स्थापन करताना जीवित कार्य निश्चित करावे लागते. वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी उदा. मुख्य कार्यकारी अधिकारी, व्यवस्थापक व अधिकारी इ. याबाबत विचार करतात. ध्येय हे स्पष्ट, थोडक्यात, सोपे, अचूक, मापन करता येणारे व आवाक्यातील असावे लागते. ते पूर्ण करता येण्यासारखे असावे.

२. अधिकारी व सहकार्यांनी एकत्र येऊन ध्येय किंवा जीवित कार्य निश्चित करणे.

ध्येय किंवा जीवित कार्य निश्चित करताना अधिकाधिक अधिकारी व सहकाऱ्यांचा त्यामध्ये समावेश असावा लागतो. अधिक लोकांच्या विचारविनीमयाद्वारे महत्त्वपूर्ण चर्चा केली जाते व त्यातून अर्थपूर्ण ध्येय किंवा जीवितकार्य निर्माण होऊ शकतात.

३. कामाची पाहणी करणे.

एकूण कामाची व्याप्ती आधिक असल्यामुळे त्याचे टप्पे तयार करून प्रत्येक टप्प्यावर कामाचे मूल्यमापन केले जाते किंवा विशिष्ट कालावधीनंतर कामाची पाहणी केली जाते. त्यामुळे प्रत्येक टप्प्यावर कामाचा दर्जा निर्माण करणे शक्य होते.

४. कामाची प्रगती तपासणे.

कार्यवेळपत्रकानुसार काम व कामाचा दर्जा तपासून पाहिला जातो त्यामुळे सुरुवातीपासून अखेरीपर्यंत समान दर्जाचे काम करणे शक्य होते. कामातील त्रुटी दूर करून कामाचा दर्जा निर्धारण करता येतो.

५. पाठपुरावा करणे.

कामाचा सतत पाठपुरावा केल्यामुळे कामाचा दर्जा गती आणि त्याची वेळेवर पूर्तता

करणे शक्य होते. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांच्याकडून चांगले काम करून घेता येते. त्यामुळे कामाची निश्चित कल्पना येते.

३.३.५ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन अधिक प्रभावी कसे करता येईल?(How to Make MBO More Effective)

१. संघटनेचे ध्येय किंवा जीवितकार्य निश्चित करणे. जीवित कार्याचा हेतू स्पष्ट केला पाहिजे.
२. ध्येय, जीवित कार्य, उद्दिष्टे इ. ठरविताना अधिकारी आणि सहकाऱ्यांना एकत्र करणे.
३. निर्णय प्रक्रियेमध्ये अधिकारी, सहकारी इ. चा समावेश असावा.
४. अधिकारी व कर्मचाऱ्यांनी वैयक्तिक हितापेक्षा सामुहिक हिताचा विचार करणे.
५. ध्येय किंवा जीवितकार्य पूर्ततेचा कालावधी निश्चित करावा.
६. साधनसामग्रीचा पुरेपुर वापर करावा.
७. कामाची विशिष्ट कालावधीमध्ये पाहणी करणे.
८. अधिकारी व कर्मचाऱ्यांनी आपली जबाबदारी व उत्तरदायित्व नीट पार पाडणे.
९. अधिकारी व कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय, दळणवळण, सहकार्य, इ. ची आवश्यकता आहे.

३.३.६ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे : (Importance, Necessity and Advantages of MBO)

१. व्यवसायाच्या उद्दिष्टंवर लक्षकेंद्रित करता येते.

व्यवस्थापकांचे व्यवसायाच्या उद्दिष्टांवर सतत लक्ष असते. त्यामुळे उद्दिष्टांची पूर्तता करणे शक्य होते.

२. व्यवसाय संघटनेचा विकास साधता येतो.

उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाद्वारे व्यवसायामध्ये चांगल्या पर्यावरणाची निर्मिती करता येते. व्यवसायामध्ये विकसित बदल घडवून आणता येतात. उत्तम प्रकारचे नियोजन करता येते त्याद्वारे व्यवसाय संघटनेचा विकास करणे शक्य होते.

३. व्यवस्थापनामध्ये सर्वांचा समावेश करता येतो.

उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन करताना वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवरील अधिकारी आणि कर्मचारी एकत्र येऊन काम करतात. त्यामुळे निर्णय अचूकपणे घेता येतात.

४. कर्मचाऱ्यांमध्ये सहकार्याची भावना निर्माण होते.

व्यवसायाची उद्दिष्टे सर्वांसाठी असतात ती पूर्ण करणे ही सर्वांची जबाबदारी असते त्यामुळे सर्व कर्मचारी एकमेकांना सहकार्य करण्याची तयारी दर्शवितात. परस्पर सहकार्य आणि समन्वयाद्वारे व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करता येतात.

५. अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे विभाजन करता येते.

व्यवसायातील सर्व कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या पात्रतेनुसार व पदानुसार अधिकार व जबाबदाऱ्या विभागून दिल्या जातात. त्यामुळे प्रत्येक कर्मचारी आपली जबाबदारी पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करतो.

६. महत्त्वाचे निर्णय घेता येतात.

व्यवस्थापक हे उद्दिष्टांच्या अनुषंगाने काम करतात ते महत्त्वाचे निर्णय घेतात त्यामुळे व्यवसायाचे कामकाज सुरळितपणे करणे सोईचे जाते.

७. कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देता येते व मार्गदर्शन करता येते.

उद्दिष्टांची पूर्तता करण्याची जबाबदारी व्यवस्थापकांची असल्यामुळे ते कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेतात त्यांना मार्गदर्शन करतात व प्रेरणा देतात त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचा कामामधील सहभाग वाढीस लागतो.

८. व्यवस्थापक व कर्मचाऱ्यांचा दृष्टिकोन विकसित होतो.

उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाद्वारे संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करायची आहेत हे माहित झाल्यावर व्यवस्थापक आणि कर्मचारी आपली जबाबदारी ओळखून कामाची तयारी दर्शवितात.

९. व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढीस लागते.

व्यवसायातील अधिकारी आणि कर्मचारी कामाचा दर्जा विकसित करण्यासाठी प्रयत्न करतात. उद्दिष्टांची पूर्तता वेळेवर करण्यासाठी कर्मचारी गती वाढवितात त्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ झाल्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढीस लागते.

१०. साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो.

व्यवस्थापक उद्दिष्टांच्या पूर्ततेच्या अनुषंगाने कर्मचाऱ्यांना आवश्यक ती साधनसामग्री उपलब्ध करून देतात. तिचा वापर कसा करावा याबाबत मार्गदर्शन करतात. त्यामुळे साधनसामग्रीचा अपव्यय होत नाही.

१२. कामाचे मूल्यमापन करता येते.

उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी नियोजनानुसार कामाची अंमलबजावणी केली जाते की नाही याबाबत कामाचे मूल्यमापन केले जाते. त्यामुळे कामातील दोष किंवा उणिवा दूर करून कामाचा दर्जा व प्रगती सुधारता येते.

३.३.७ उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाचे तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantages or Limitations of M.B.O.)

१. खर्च अधिक येतो.

उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाचा अवलंब करण्यासाठी खर्च अधिक येतो. त्यामुळे लहान व्यवसायांमध्ये एम. बी. ओ. चा वापर करणे आर्थिकदृष्ट्या परवडणारे नाही.

२. लवचिकतेचा अभाव असतो.

उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाद्वारे नियोजन आणि निर्णय प्रक्रिया निश्चित केल्यास त्यामध्ये

पुन्हा बदल करणे अडचणीचे असते.

३. आदेशांचे पालन करण्यामध्ये अडचणी येतात.

वरिष्ठांनी दिलेल्या आदेशांचे पालन सहाय्यक करतातच असे नाही कारण त्यांना वरिष्ठांपेक्षा गौण स्थान असते त्यामुळे ते वरिष्ठांना चांगला प्रतिसाद देत नाहीत.

४. कर्मचाऱ्यांमध्ये मतभेद निर्माण होण्याची शक्यता असते.

मोठ्या व्यवसाय संघटनेमध्ये विविध विभाग असतात. त्यांच्यामध्ये परस्पर समन्वय आणि सहकार्य नसेल तर एखादे लहानसे उद्दिष्ट सुद्धा पूर्ण करणे कठिण असते.

५. कामामध्ये अडचणी किंवा समस्या निर्माण होतात.

दैनंदिन कामकाजामध्ये अडचणी निर्माण झाल्यास उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी विलंब लागतो.

६. वेळखाऊ प्रक्रिया आहे.

उद्दिष्टांची पूर्तता करणे ही वेळखाऊ प्रक्रिया आहे. पर्यायी नियोजन तयार करणे, सभांचे आयोजन करणे, कामाची वारंवार पाहणी करणे, आढावा घेणे, प्रशिक्षण देणे इ. साठी वेळ वाया जातो.

७. निर्णय प्रक्रियेमध्ये सर्वांना सामावून घेतले जात नाही

व्यवसायातील महत्त्वाचे निर्णय, उद्दिष्टे निश्चित करणे याबाबी वरिष्ठ पातळीवर पार पाडल्या जातात.

८. संघर्ष निर्माण होण्याची शक्यता असते.

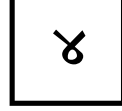
संघटनेमध्ये सामुहिक हितापेक्षा व्यक्तिगत हिताची जोपासना केली जाते.

३.४ स्वाध्याय

१. नियोजन म्हणजे काय ?
२. नियोजनाचे फायदे आणि तोटे स्पष्ट करा.
३. नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे किंवा पायऱ्या स्पष्ट करा.
४. नियोजनाच्या घटकांचे वर्णन करा.
५. “नियोजन करा अथवा विनाश पत्करा” हे विधान तुमच्या शब्दात स्पष्ट करा.
६. चांगल्या नियोजनासाठी आवश्यक बाबी कोणत्या ?
७. उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन (MBO) म्हणजे काय ? उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
८. उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाचे फायदे आणि तोटे विशद करा.
९. उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थान परिणामकारक करण्यासाठी उपाय सूचवा.

१०. टीपा लिहा.

- अ) नियोजनाची तंत्रे
- ब) ध्येय किंवा जीवितकार्य
- क) नियोजन
- ड) उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन
- इ) उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन प्रक्रिया
- फ) उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे



प्रकरण ४

व्यवस्थापनाची कार्ये : भाग - २

(Function of Management Part II)

निर्णय (Decision Making), नियंत्रण (Controlling), समन्वय (Co-ordination), अभिप्रेरणा (Motivation), नेतृत्व (Leadership)

घटक रचना

४.० उद्दिष्टे

४.१ प्रास्ताविक

४.१.१ निर्णय

४.१.२ नियंत्रण

४.१.३ समन्वय

४.१.४ अभिप्रेरणा

४.१.५ नेतृत्व

४.२ स्वाध्याय

४.० उद्दिष्टे : (Objectives)

- (१) व्यवस्थापनाच्या निर्णय, नियंत्रण, समन्वय, अभिप्रेरणा आणि नेतृत्व या कार्यांची विद्यार्थ्यांना ओळख करून देणे.
- (२) वरील कार्यांचे व्यवस्थापनातील महत्त्व विद्यार्थ्यांना समजावून देणे.
- (३) वरील कार्यांचा प्रत्यक्ष व्यवहारामध्ये कसा उपयोग होतो. याबाबतची जाणिव विद्यार्थ्यांना करून देणे.
- (४) विद्यार्थ्यांच्या व्यक्तिमत्त्व विकासासाठी वरील कार्ये त्यांच्यामध्ये बिंबविण्याचा प्रयत्न करणे. उदा. नेतृत्व गुण विकसित करणे.

४.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

या प्रकरणमध्ये आपण व्यवस्थापनाच्या कार्यांचा आढावा घेणार आहोत. जसे की, निर्णय घेणे, नियंत्रण करणे, समन्वय करणे, प्रेरणा देणे, नेतृत्व करणे, इ.

४.१.२ निर्णय घेणे : (Decision Making)

व्यवस्थापकांचे सर्वात महत्त्वाचे कार्य म्हणजे निर्णय घेणे होय. व्यवसायाचे यशापयश व्यवस्थापकांनी घेतलेल्या निर्णयांवर अवलंबून असते. अचूक निर्णय हे व्यवसायांच्या कामामध्ये सुरळितपणा, शिस्त निर्माण करण्यास उपयोगी ठरतात. वेळेवर निर्णय घेणे हे सर्वात महत्त्वाचे असते. आर.एस. डावर यांच्यामते व्यवसायिकांना सातत्याने निर्णय घ्यावे लागतात. तर पीटर ड्रुकर यांच्या मते, व्यवस्थापक जे काही करतात ते सर्व निर्णयाद्वारे करू शकतात.

(अ) अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning and Definitions of Decision Making)

(१) जॉर्ज टेरी:

“विविध पर्यायांमधून विशिष्ट पर्यायाची निवड करणे म्हणजे निर्णय घेणे होय.”

“Decision making is the selection based on some criteria from two or more possible alternatives.”

(२) अॅलन:

“निष्कर्षपर्यंत येण्यासाठी व्यवस्थापकांना जो विचार विनीमय करावा लागतो त्याला निर्णय असे म्हणतात.”

(३) मॅकफरलॅंड:

“व्यवस्थापकांना जी कार्ये करावी लागतात त्यांना एकत्रिपणे निर्णय असे म्हणतात.”

(४) अर्नेस्ट डेल:

“व्यवस्थापकीय निर्णय म्हणजे नियोजन, संघटन, कर्मचारी निवड, निर्देशन, नियंत्रण इ.संदर्भात घेतले जाणारे निर्देशन होय.”

(५) मसाई :

“अपेक्षित फल प्राप्तीसाठी जाणिवपूर्वक कृती करणे म्हणजे निर्णय होय.”

(ब) निर्णय प्रक्रियेची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Decision Making)

- (१) दोन किंवा अधिक पर्यायांमधून विशिष्ट पर्यायाची निवड केली जाते.
- (२) निर्णयामध्ये तर्कसंगत विचार असतात.
- (३) निर्णय घेणे ही बौद्धिक प्रक्रिया आहे. (मानसिक)
- (४) निर्णयाद्वारे व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्तीचा विचार केला जातो.
- (५) निर्णय सरकारात्मक किंवा नकारात्मक असतात.
- (६) निर्णय अल्प, मध्यम व दीर्घकालीन असतात.
- (७) निर्णय कृतीचा किंवा विचारांचा अंतिम टप्पा असू शकतो.

(क) निर्णय प्रक्रिया किंवा निर्णय प्रक्रियेचे टप्पे : (Process or Steps of Decision Making)

(१) समस्येचा शोध घेणे : (Identify the Problem)

दैनंदिन कामकाज करताना कोणत्या समस्या किंवा अडचणी येतात त्यांचा प्रथम शोध घ्यावा लागतो. समस्येचे अचूक निदान करून त्यावर उपाययोजना करावी लागते. महत्त्वाच्या समस्येला अग्रक्रम द्यावा लागतो.

(२) समस्येचे विश्लेषण किंवा पृथःकरण करणे. (Analysis of the Problem)

समस्या जाणून घेतल्यानंतर तिचा बारकाईने अभ्यास करावा लागतो. समस्येचे स्वरूप, तिचा परिणाम काय होईल जसे की चांगला किंवा वाईट इ. अचूक निर्णय घेण्यासाठी समस्येचे बारकावे शोधावे लागतात.

(३) विविध पर्यायांचा अभ्यास करणे : (Study the various Alternatives)

एखाद्या समस्येला एकापेक्षा अधिक पर्याय असू शकतात. त्यापैकी कोणता पर्याय अधिक उपयुक्त आहे त्याचा प्रथम विचार करावा लागतो. काही वेळेला एखादा साधा पर्याय सुद्धा समस्येची उकल करण्यासाठी उपयोगी ठरत असतो. म्हणून सुरुवातीला विविध पर्यायांचा अभ्यास करावा लागतो.

(४) योग्य पर्यायाची निवड करणे : (Choose Suitable Alternatives)

समस्येच्या अनुषंगाने योग्य पर्यायाची निवड करावी लागते. सदर पर्यायाचा व्यवसायातील विविध घटकांना उपयोग होणे गरजेचे आहे.

(५) पर्यायाची अंमलबजावणी करणे.

पर्यायाचे कृतीत रूपांतर करणे म्हणजे अंमलबजावणी होय. व्यवस्थापक प्रथमतः कच्च्या स्वरूपात निर्णयाची मांडणी करतात व त्याला मूर्त स्वरूप देतात. पर्यायामध्ये अधिकाधिक लोकांना सामावून घेतले जाते.

(६) पर्यायाचा पाठपुरावा करणे : (Follow-up of the Alternatives)

समस्येचे निवारण होईपर्यंत पर्यायाचा पाठपुरावा करावा लागतो. समस्येला अचूक उत्तर शोधेपर्यंत पाठपुरावाची गरज असते. अशा वेळी आणखी एखादा अचूक पर्याय शोधला जाण्याची शक्यता असते.

(७) पर्याय किंवा निर्णयाचे मूल्यमापन करणे (Evaluation of Alternatives or Decisions)

निर्णयांची वेळेवर अंमलबजावणी करावी लागते. निर्णय प्रत्यक्ष कृतीमध्ये किंवा दैनंदिन व्यवहारामध्ये वापरताना त्यापासून काय फायदे किंवा तोटे होतील हे पाहण्यासाठी त्याचे मूल्यमापन करावे लागते. निर्णयामध्ये अंतिम टप्प्यात जर काही दोष किंवा उणिवा आढळून आल्या तर त्या दूर करण्याचा प्रयत्न केला जातो. व निर्णयामध्ये आवश्यक त्या सुधारणा केल्या जातात. त्यामुळे निर्णयामध्ये अचूकता प्राप्त केली जाते. असे निर्णय व्यवसायाच्या दृष्टिने अधिक उपयोगाचे ठरतात.

ड) निर्णय प्रक्रियेचे महत्त्व आणि फायदे : (Importance and Advantages of Decision Making)

(१) व्यवस्थापकांना विविध कार्ये सुलभतेने पार पाडता येतात.

व्यवस्थापकांना संघटन, समन्वय, नियोजन, कर्मचारी, विकास, नियंत्रण, संज्ञापन, आदेश देणे, नेतृत्व करणे, प्रेरणा देणे इ. महत्त्वाची कामे करावी लागतात. निर्णय प्रक्रियेमुळे त्यांना ही सर्व कार्ये सुरळितपणे पार पाडता येतात.

(२) कर्मचाऱ्यांकडून कामे करून घेता येतात.

व्यवस्थापकांनी निर्णय घेतल्यानंतर ते सहाय्यकांमार्फत कामाचे आदेश पाठवितात. कर्मचाऱ्यांना कामाची जबाबदारी विभागून दिली जाते त्यानुसार त्यांच्याकडून कामे करून घेता येतात.

(३) नियंत्रण ठेवता येते.

व्यवसायांतील एकूण कामकाज, कर्मचारी आणि खर्च इ. घटकांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी व्यवस्थापकांना निर्णयाचा उपयोग होतो. नियंत्रणामुळे सर्व कर्मचारी आपली जबाबदारी योग्य रितीने पार पाडतात.

(४) विविध समस्या सोडविता येतात.

व्यवसायाच्या दैनंदिन कामकाजामध्ये निर्माण होणाऱ्या समस्यांचे निवारण निर्णयांद्वारे करता येते. अचूक निर्णय घेणे हे व्यवस्थापकांच्या कौशल्यावर अवलंबून आहे.

(५) व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते.

निर्णयाद्वारे कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांची कार्यक्षमता वाढविता येते त्याद्वारे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते.

ई) निर्णय प्रक्रियेचे तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantages or Limitations of Decision Making)

(१) निर्णय वेळेवर घेतले जात नाहीत.

(२) निर्णय चुकीचे घेतले जाण्याची शक्यता असते.

(३) अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये मतभेद निर्माण झाल्यास त्याचा निर्णय प्रक्रियेवर परिणाम होतो.

(४) निर्णय जबाबदारीने घेतले जात नाहीत.

(५) व्यवस्थापक निर्णय स्वातंत्र्य किंवा केंद्रिकरण करतात.

(६) प्रत्यक्ष निर्णय व त्याची अंमलबजावणी यामध्ये तफावत आढळून येते.

(७) परिस्थितीमध्ये बदल झाल्यास सदर निर्णय उपयोगाचे ठरत नाहीत.

(८) तात्पुरत्या निर्णयाचा अल्प कालावधीसाठी उपयोग होतो.

(९) चुकीचे निर्णय घेतल्यास वेळ, श्रम आणि पैशाचा अपव्यय होतो.

(१०) निर्णय प्रक्रियेमध्ये सर्वाना सामावून घेतले जात नाही.

४.१.२ नियंत्रण : (Controlling)

व्यवसायातील साधनसामग्री, कामकाज आणि खर्च इ. वर सतत नियंत्रण ठेवावे लागते. कामाची नियोजनानुसार अंमलबजावणी करताना नियंत्रणाची सातत्याने गरज असते. नियंत्रण हे व्यवस्थापनाचे प्रमुख तंत्र आहे. व्यवसाय संघटनांची कार्यक्षमता तेथील नियंत्रणावर अवलंबून असते.

(अ) अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning and Definitions)

(१) फिलीप कोटलर:

“प्रत्यक्ष आणि अपेक्षित परिणाम यामध्ये जवळीकता निर्माण करण्यासाठी जो प्रयत्न केला जातो त्याला नियंत्रण असे म्हणतात.”

(२) जॉर्ज टेरी:

“निश्चित केलेले कार्य नियोजनानुसार पूर्ण व्हावे यासाठी उपाययोजना करून कार्य मूल्यामापन केले जाते त्याला नियंत्रण असे म्हणतात.”

(३) जेम्स लुंडी:

“अधिकाधिक कार्यक्षमता निर्माण करण्यासाठी उत्पादनाच्या विविध घटकांमध्ये समन्वय प्रस्थापित करण्याची प्रक्रिया म्हणजे नियंत्रण होय.”

(४) अॅलन:

“कार्य करण्यासाठी जे मार्गदर्शन केले जाते त्याला नियंत्रण असे म्हणतात.”

“Controlling means to guide something in the direction it is intended to do.”

(५) मॅकफरलॅंड:

“व्यवस्थापक आपल्या सहाय्यकांकडून कार्य करून घेताना नियोजन, उद्दिष्टे आणि धोरणे यानुसार कार्य केले जाते की नाही याची खात्री करून घेतात व परिणामांचे मूल्यामापन करतात या सर्व प्रक्रियांचा अंतर्भाव नियंत्रणामध्ये होतो.”

ब) नियंत्रणातील पायऱ्या किंवा टप्पे : (Steps in the controlling process)

(१) कामाचे प्रमाण निश्चित करणे.

कोणतेही काम करण्यापूर्वी त्याचे प्रमाण निश्चित करावे लागते. त्यासाठी कोणत्या प्रकारची व किती प्रमाणात सामग्री लागणार आहे याचाही विचार करावा लागतो. जसे की उपलब्ध यंत्रसामग्री आणि कामगार यांचा मेळ घालणे, उत्पादन खर्च आणि गुंतवणूक यांचे प्रमाण ठरविणे. प्रमाणे ही संख्यात्मक आणि गुणात्मक असतात. कामाचा दर्जा किंवा गुणवत्ता निर्माण करण्यासाठी प्रमाणे आवश्यक असतात. उत्पादनाच्या प्रमाणानुसार कामाचे प्रमाण निश्चित करावे लागते.

(२) कामाचे मूल्यमापन करणे.

कामाचे फलित पडताळून पाहण्यासाठी त्याचे मूल्यमापन करावे लागते. उदा. विशिष्ट कालावधीमध्ये किती नगसंख्येइतपत उत्पादन केले. त्यावरून जबाबदारी कितपत पार पाडली पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टांची पूर्तता कशा प्रकारे करण्यात आली हे समजते. कामाध्ये सुधारणा करता येते.

(३) प्रत्यक्ष कामाची प्रमाणांशी तुलना करणे.

प्रत्यक्ष काम आणि प्रमाण यामध्ये तफावत आढळून आल्यास त्याबाबतची कारणे शोधली जातात. पूर्व निर्धारित उद्दिष्टे अधिक प्रमाणात पूर्ण केल्यास कामाध्ये अधिक प्रमाणात यश प्राप्त झाले असे समजतात.

(४) उपाययोजना करणे.

कार्यमूल्यमापन करताना जर काही त्रुटी किंवा दोष निदर्शनास आल्यास ते दूर केले जातात व कामामध्ये सुधारणा केली जाते. याला कामाची पुनर्रचना असे म्हणतात. त्यामुळे अपव्यय कमी केला जातो. यालाच अचूक कृती असे म्हणतात.

(५) पाठपुरावा करणे.

कामामध्ये अपेक्षित सुधारणा होईपर्यंत त्याचा पाठपुरावा करावा लागतो. पाठपुरावा करताना कामामध्ये चांगले बदल अपेक्षित आहेत. पाठपुराव्यामुळे भविष्यात चांगले काम अपेक्षित असते.

(क) नियंत्रणाची वैशिष्ट्ये : (Characteristics of Controlling)

- (१) नियंत्रण हे व्यवस्थापकांच्या इतर कार्यापैकी एक महत्त्वाचे कार्य आहे.
- (२) व्यवस्थापनाची इतर कार्ये आणि नियंत्रण हे एकत्रिपणे करावी लागतात.
- (३) व्यवस्थापनातील वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर नियंत्रणाची गरज असते.
- (४) नियंत्रणाद्वारे व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडली जातात.
- (५) नियंत्रण ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे.
- (६) नियंत्रणाद्वारे अधिकार प्रदान केले जातात.

(ड) प्रभावी नियंत्रणासाठी आवश्यक बाबी : (Essentials of an Effective controlling)

- (१) सुलभता : (Sutability)
- (२) अचूकता (Correctiveness)
- (३) मितव्ययता किंवा काटकसर (Economy)
- (४) कार्यक्षमता (Efficiency)
- (५) लवचिकता (Flexiblility)
- (६) समन्वय (Co-ordination)

- (७) भविष्यकालीन दृष्टिकोन (Forward Looking)
- (८) स्वीकार्यता (Acceptancy)
- (९) वस्तुनिष्ठता (Objectivity)
- (१०) सुसंगतपणा (Consonance)
- (११) सूचना व मार्गदर्शन (Suggestions and Guidance)
- (१२) उपाययोजना (Remedies)

ई) नियंत्रणाचे महत्त्व आणि फायदे : (Importance and Advantages of Controlling)

(१) उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते.

प्रभावी नियंत्रणामुळे उत्पादनाच्या दर्जामध्ये सुधारणा, कार्यक्षमतेत वाढ, नप्यामध्ये वाढ, नावलौकिकामध्ये वाढ इ. उद्दिष्टे पूर्ण करता येतात.

(२) अपव्यय टाळता येतो.

नियंत्रणामुळे साधनसामग्रीकडे बारकाईने लक्ष दिले जाते. त्यामुळे साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जातो. सामग्रीतील अपव्यय टाळला जातो.

(३) कामामध्ये सुलभता प्राप्त करता येते.

कर्मचाऱ्यांना कामाची विभागणी करून दिली जाते त्यानुसार ते काम करतात किंवा नाही याची पाहणी केली जाते. त्यामुळे कामकाज सुलभतेने पार पाडले जाते.

(४) कामामध्ये सुधारणा करता येते.

नियंत्रणाद्वारे कामाच्या दर्जाकडे सतत लक्ष दिले जाते. त्यामुळे पूर्वीपेक्षा अधिक चांगले काम करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

(५) विविध घटकांवर नियंत्रण ठेवता येते.

नियंत्रणाद्वारे कच्चा माल, यंत्रासामग्री, कर्मचारी, भांडवल, दैनंदिन कामकाज, खर्च इ. विविध घटकांवर लक्ष पुरविता येते.

(६) कर्मचारी जबाबदारीने काम करतात.

नियंत्रणामुळे कर्मचारी कामाकडे अधिक लक्ष पुरवितात. त्यामुळे कामामध्ये अचूकता निर्माण होते. दर्जामध्ये सुधारणा होते.

(७) व्यवसायामध्ये भिस्त व समन्वय निर्माण केला जातो.

नियंत्रणामुळे कर्मचारी आपले काम शिस्तीने करतात. त्यांच्यामध्ये सहकार्य आणि सांघिक भावना निर्माण होते.

(८) व्यापक स्वरूपाचे काम करता येते.

व्यवसायाच्या शाखा, विविध विभाग, विविध प्रकारची कार्ये, असंख्य कर्मचारी इ. वर नियंत्रण ठेऊन कामे सुरळितपणे करून घेता येतात.

(९) कामाचे मूल्यमापन करता येते.

नियंत्रणामुळे कामाचे मूल्यमापन करता येते. त्यामुळे कामातील दोष अगर उणिवा वेळीच दूर करून कामामध्ये सुधारणा करणे शक्य होते.

फ) नियंत्रणाच्या मर्यादा : (Limitations of Controlling)

- (१) नियंत्रणाचा उपयोग व्यवसायापुरता मर्यादित असतो. उदा. व्यवसायाबाहेरील घटकांचे नियंत्रण करता येत नाही जसे की शासकीय शोरणे, स्पर्धा, बाजारपेठ इ.
- (२) नियंत्रणाची प्रमाणे किंवा कसोट्या उतरविणे ही अवघड बाब आहे. समान प्रकारच्या दोन व्यवसायांना एकच प्रमाण लागू पडत नाही.
- (३) नियंत्रणामुळे अपयश आल्यास विशिष्ट व्यक्तींना जबाबदार धरता येत नाही.
- (४) नियंत्रण प्रभावी होण्यासाठी केलेल्या उपाययोजना सर्व व्यवसायांना उपयुक्त ठरतील असे नाही.
- (५) नियंत्रणाचा अवलंब केला नाही अगर त्यामध्ये चुका झाल्यास वेळ, श्रम आणि पैसा इ. घटकांचा अपव्यय होतो.
- (६) नियंत्रण ही खर्चिक बाब आहे. लहान व्यवसायांना अवाढव्य खर्च परवडत नाही.

४.१.३ समन्वय : (Co-ordination)

व्यवस्थापकांना विविध कार्ये करावी लागतात. त्यापैकी समन्वय हे एक कार्य आहे. जसे की, नियोजन, संघटन, नियंत्रण, कर्मचारी विकास इ. मध्ये परस्पर मेळ घालण्याचे काम समन्वयाद्वारे केले जाते. व्यवसायातील विविध विभाग व त्यामध्ये काम करणारे असंख्य कर्मचारी यामध्ये परस्पर सहकार्य निर्माण करण्यासाठी समन्वय आवश्यक असतो.

(अ) अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning and Definitions)

(१) मॅकफरलॅंड:

“वरिष्ठांकडून सहाय्यकांच्या मार्फत कर्मचाऱ्यांमधून सामुहिक प्रयत्नांद्वारे समान कृतीतून उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी जो प्रयत्न केला जातो त्याला समन्वय असे म्हणतात.”

“Co-ordination is the process whereby an executive develops an orderly pattern of group efforts among his subordinates and secures unity of action in the pursuit of a common purpose.”

(ब) समन्वयाचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे : (Importance, Necessity and Advantages of Co-ordination.)

(१) विविध विभागांमध्ये परस्पर समन्वय निर्माण केला जातो.

मोठ्या व्यवसायामध्ये कामाच्या सोईसाठी स्वतंत्र विभाग तयार केले जातात परंतु या सर्व विभागांमध्ये व त्यातील कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर सहकार्य निर्माण करण्याचे काम समन्वयाद्वारे केले जाते.

(२) नियोजनानुसार कामाची अंमलबजावणी करता येते.

नियोजनानुसार कामाची अंमलबजावणी करताना व्यवसायातील विविध घटकांचे परस्परांना सहकार्य अपेक्षित असते. ते समन्वयाद्वारे व्यक्त होते.

(३) व्यवसायाची उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते.

व्यवसायाची उद्दिष्टे ही सर्व अधिकारी व कर्मचाऱ्यांसाठी समान असतात. त्यांच्यामते एकवाक्यता निर्माण होणे आवश्यक असते.

(४) कर्मचाऱ्यांचा विकास करता येतो

योग्य जागेवर योग्य कर्मचाऱ्यांची निवड करता येते. त्यांना काम विभागून दिले जाते. एकमेकांच्या सहकार्याने प्रत्येक कर्मचारी आपली जबाबदारी पार पाडतात.

(५) मार्गदर्शन करता येते.

वरिष्ठांमार्फत कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन केले जाते. मार्गदर्शनाचा हेतू कथन करून वरिष्ठ कर्मचाऱ्यांना एकत्र करतात. अशावेळी कर्मचारी वरिष्ठांच्या आदेशाचे पालन करतात.

(६) प्रभावीपणे संज्ञापन करता येते.

व्यवसायातील वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर परिणामकारक संज्ञापन करण्यासाठी समन्वयाची आवश्यकता असते.

(७) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देता येतात.

वरिष्ठ अधिकारी कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांच्याकडून काम करून घेतात. कर्मचारी प्रेरणेतून कामासाठी प्रवृत्त होतात व अधिक जोमाने काम करतात.

(८) वरिष्ठांना नेतृत्व करणे सोईचे जाते.

समन्वयाद्वारे कर्मचारी सहकारी भावनेतून काम करतात. वरिष्ठांच्या सूचनांचे पालन करतात त्यामुळे वरिष्ठांना नेतृत्व करणे सोईचे जाते.

(९) नियंत्रण करणे सुलभ जाते.

सर्व कर्मचाऱ्यांना समान वागणूक व त्यांच्यावर समान नियंत्रण ठेवले जाते त्यामुळे सर्व कर्मचारी आपली जबाबदारी नीट पार पाडण्याचा प्रयत्न करतात.

(१०) कर्मचाऱ्यांमध्ये सांघिक भावना वृद्धिंगत होते.

सांघिक प्रयत्नांद्वारे व्यवसाय संघटनांना मोठ्या प्रकल्पांची पूर्तता करणे ही बाब अशक्य नाही.

४.१.४ प्रेरणा / अभिप्रेरणा देणे : (Motivation)

अभिप्रेरणा हा घटक व्यवस्थापकांच्या कार्याला चालना देणारा आहे. कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेण्यासाठी त्यांना प्रेरित करावे लागते. रेनसिस लिकर्ट यांच्या मते अभिप्रेरणेमुळे कर्मचारी आपले काम अधिक जबाबदारीने पूर्ण करतो ही एक मानसिक प्रक्रिया आहे. अभिप्रेरणा या आर्थिक आणि आर्थिकत्तेर स्वरूपाच्या असतात. कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरणा देऊन व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करता येतात.

(अ) अर्थ आणि व्याख्या (Meaning and Definitions)

(१) विल्यम स्कॉट:

“अपेक्षित ध्येय साध्य करण्यासाठी लोकांनी प्रयत्न करावा यासाठी त्यांच्यामध्ये इच्छा, महत्वाकांक्षा निर्माण करण्यासाठी त्यांना प्रेरणा देणे म्हणजे अभिप्रेरणा होय. ”

२) जॉर्ज टेरी:

“व्यवसाय संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यक्ति समूहाकडून कार्य करून घेण्यासाठी त्यांच्या मनामध्ये कामाची इच्छा निर्माण करणे, नियोजन व संघटनेच्या उभारणीसाठी कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करणे म्हणजे अभिप्रेरणा होय.”

(३) स्टॅनले व्हॅन्स:

“व्यक्तिसमूहाकडून निष्ठापूर्वक काम करून घेण्यासाठी त्यांच्यामध्ये इच्छाशक्ती निर्माण करण्याच्या प्रक्रियेला अभिप्रेरणा असे म्हणतात.”

“Motivation implies any emotion or desire which go conditions one's will that the individual is propelled into action.”

(४) रॉबर्ट डुबिन:

“संघटनेमध्ये प्रत्येक व्यक्तित्ने कामाची सुरुवात आणि पूर्तता करण्यासाठी त्यांना प्रेरित करणे म्हणजे अभिप्रेरणा होय.”

(ब) अभिप्रेरणेची गरज, महत्त्व आणि फायदे : (Need; Importance and Advantages of Motivation)

(१) कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगले संबंध निर्माण करता येतात.

अभिप्रेरणेमुळे अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात त्याचा व्यवसायाला कायमस्वरूपी लाभ होतो.

(२) कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यामध्ये सुधारणा होते.

अभिप्रेरणेमुळे कर्मचाऱ्यांच्या आत्मविश्वास आणि मनोधैर्य वाढते. अवघड कामे सोप्या पद्धतीने करण्याचे तंत्र अधिकारी त्यांना समजावून सांगतात.

(३) व्यवसायामध्ये चांगल्या पर्यावरणाची निर्मिती होते.

अभिप्रेरणेमध्ये व्यवसायातील अंतर्गत वातावरण चांगले तयार होते. उत्साही व पोषक वातावरण कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी अधिक उपयुक्त ठरते.

(४) कर्मचाऱ्यांमध्ये सहकारी वृत्ती वाढीस लागते.

अभिप्रेरणेमुळे कर्मचारी वरिष्ठांना चांगला प्रतिसाद देतात त्यामुळे एकमेकांमध्ये सहकार्य करण्याची प्रवृत्ती वाढीस लागते.

(५) साधन सामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जातो.

कर्मचाऱ्यांना साधनसामग्री वापराबाबतची माहिती दिली जाते त्यामुळे ते तिचा जपून

वापर करतात.

(६) कामाच्या दर्जामध्ये सुधारणा होते.

अभिप्रेरणेमुळे कर्मचारी मनापासून काम करतात. त्यामुळे व्यवसायाच्या कामाच्या दर्जामध्ये सुधारणा होते.

(७) मनुष्यबळाचा विकास करता येतो.

अभिप्रेरणेमुळे कर्मचाऱ्यांचे व्यक्तिमत्त्व विकसित होते. चांगल्या कामामुळे त्यांचे वेतन वाढते, बढती, मिळते, शाबासकी मिळते, त्यांना विविध सवलतींचा लाभ घेता येते.

(८) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते.

अभिप्रेरणेमुळे कर्मचाऱ्यांचा सकारात्मक दृष्टिकोन तयार होतो त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते.

(९) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल विकसित होते.

अभिप्रेरणेमुळे अवघड स्वरूपाचे काम सुलभ पद्धतीने करण्याची इच्छा कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण होते.

(१०) कर्मचारी आपली जबाबदारी व्यवस्थितपणे पार पाडतात.

कर्मचारी त्यांना दिलेले काम अधिक निष्ठेने पार पाडतात.

(११) व्यवसाय संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करता येतात.

अभिप्रेरणेमुळे कर्मचारी चांगले काम करतात त्यामुळे कामाचा दर्जा विकसित करणे, कार्यक्षमतेमध्ये वाढ करणे, नावलौकिक वाढविणे, उत्पादन क्षमता वाढविणे इ. उद्दिष्टे व्यवसायांचा पूर्ण करता येतात.

(१२) कर्मचाऱ्यांची गैरहजेरी व स्थलांतर होत नाही.

अभिप्रेरणेमुळे कर्मचारी आपले काम मनापासून करतो व त्याच्या कामामध्ये सातत्य निर्माण होते.

(१३) संघटनेतील बदल स्वीकारला जातो.

संघटना चांगल्या कामासाठी बदल करते याची कर्मचाऱ्याला जाणिव होते त्यामुळे ते नवीन तंत्रज्ञान, कामाच्या पद्धतीमधील बदल स्वीकारायला तयार होतात.

(क) अभिप्रेरणेवर परिणाम करणारे घटक : (Factors Affecting Motivation)

(I) आर्थिक घटक : (Monetary Factors)

(१) वेतन किंवा पगार

(२) बोनस

(३) बढती

(४) जादा कामाचा मोबदला

(५) सवलती उदा. प्रवास, घरभाडे, औषधोपचार, विमा, गट विमा, घर कर्ज योजना इ.

(II) आर्थिकेत्तर घटक : (Non-Economic Factors)

- (१) व्यवसायांतर्गत पोषक वातावरण उपलब्ध करून देणे.
- (२) कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक देणे.
- (३) नोकरीमध्ये सुरक्षितता देणे.
- (४) प्रशिक्षण देणे.
- (५) बढती देणे.
- (६) व्यवस्थापनामध्ये सहभागी करून घेणे.
- (७) निर्णयामध्ये सहभागी करून घेणे.
- (८) अधिकार प्रदान करणे.
- (९) बक्षिसे व शाबासकी देणे.
- (१०) इतर लाभ किंवा सुविधा देणे.

(ड) अभिप्रेरणेच्या पद्धती : (Methods of Motivation)**(१) आर्थिक तंत्रे (Monetary Techniques):**

कर्मचारी पैशासाठी काम करतात. अधिक वेतन मिळावे असे प्रत्येकाला वाटत असते. म्हणून वर उल्लेख केलेले आर्थिक घटक त्यांना पुरेश्या प्रमाणात उपलब्ध करून दिल्यास ते अधिक जोमाने काम करण्यास तयार होतात. आर्थिक, आर्थिकेत्तर, लाभ, नोकरीमध्ये संरक्षण, सेवा शर्ती व्यवस्थित असणे, कामाच्या प्रमाणात वेतन इ. चा आर्थिक घटकांशी संबंध येतो.

(२) उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन तंत्रे (MBO Techniques):

व्यवस्थापन तज्ज्ञ पीटर ड्रुकर यांच्या मते व्यवस्थापक आपल्या सहकाऱ्यांच्या मदतीने कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेतात. यामध्ये अभिप्रेरणा देताना व्यवस्थापकांची भूमिका महत्त्वाची आहे. कारण व्यवस्थापकांनी सहाय्यकांमार्फत कर्मचाऱ्यांपर्यंत अभिप्रेरणा पोहचवायच्या आहेत. कर्मचाऱ्यांना कामाची विभागणी, सूचना, मार्गदर्शन व प्रेरणा देऊन त्यांच्याकडून काम करून घेतले जाते. त्यामुळे व्यवसायाला उद्दिष्टांची पूर्तता करणे सोईचे जाते.

(३) कामावर आधारित तंत्रे (Job based Techniques):

कर्मचाऱ्यांना कामाची विभागणी करताना त्यांची पात्रता विचारात घेतली जाते. कामाचे सुलभीकरण करून कर्मचाऱ्यांची आवड विकसित करावी लागते. काम करताना त्यांना स्वातंत्र्य देणे, थकवा आल्यास विश्रांती घेणे, कर्मचाऱ्याला स्वतःच्या कामाचे नियोजन करण्याची संधी देणे. कामामध्ये अडचण आल्यास मार्गदर्शन करणे यामुळे कर्मचारी कामामध्ये प्रेरित होतात.

(४) नेतृत्व शैली : (Leadership Style):

व्यवस्थापक कोणत्या प्रकारच्या नेतृत्व शैलीचा वापर करतात त्यावर प्रेरणा अवलंबून

असतात. उदा. हुकूमशाही प्रवृत्तीच्या नेतृत्वामुळे कर्मचाऱ्यांवर काम करताना दबाव येतो. लोकशाही वृत्तीने काम करणारे व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये स्वातंत्र्य देतात. कर्मचाऱ्यांमध्ये मिळून मिसळून वागण्याच्या नेतृत्वामुळे त्यांना अधिक चांगल्या अभिप्रेरणा मिळतात.

(५) समूहावर आधारित तंत्रे (Group Based Techniques):

व्यवसाय संघटना हा व्यक्तित्ताचा समूह आहे. समूहाचा प्रकार व स्वरूप कसे आहे त्यानुसार कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळतात. समूहातील कर्मचारी एकमेकांना मदत करणारे, शिस्त, शांतता, बाळगणारे असतील तर कामाच्या ठिकाणी चांगले वातावरण निर्माण होते. व अशा सहकारी वृत्तीच्या समूहामुळे कर्मचाऱ्यांना कामाबाबतच्या प्रेरणा मिळतात.

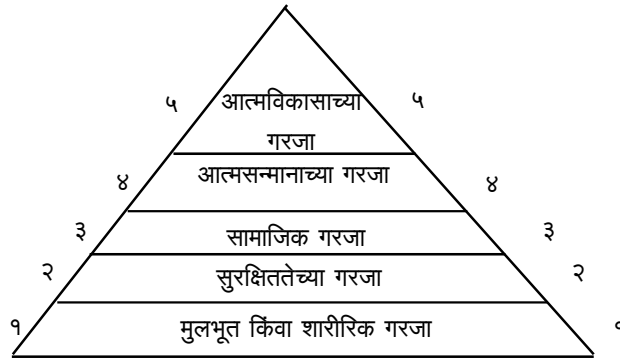
(६) संवेदनशीलता प्रशिक्षण तंत्रे (Sensitivity Training Techniques):

अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांना अशा प्रकारची प्रशिक्षणे देऊन त्यांचे मन मोकळे करणे, समूहामध्ये सहभाग आणि समायोजन करण्याची वृत्ती विकसित करणे, सकारात्मक दृष्टिकोन विकसित करणे, कामामध्ये आवड निर्माण करणे, समन्वय व सहकार्य विकसित करणे, अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये वैचारिक देवाणघेवाण वाढविणे.

ई) अभिप्रेरणेचे सिद्धांत : (Theories of Motivation)

(I) मास्लोचा अभिप्रेरणा सिद्धांत : (Maslow's Theory of Motivation)

अब्राहम मास्लो यांनी 'अभिप्रेरणा आणि व्यक्तिमत्त्व' हा ग्रंथ १९५४ साली प्रसिद्ध केला. त्यामध्ये त्यांनी मानवी गरजांची सांगड अभिप्रेरणेशी घातली आहे. त्यांच्या मते मानवाची एक गरज पूर्ण झाली की, तो दुसरी गरज पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करतो. अशारितीने तो अंतिम गरजा पूर्ण होईपर्यंत सतत प्रयत्न करत असतो. या सिद्धांताला मास्लोचा उतरंडीचा मानवी गरजा सिद्धांत (Maslow's Theory of Human Needs) असे म्हणतात. या गरजांची मांडणी पुढीलप्रमाणे दर्शविली आहे



(१) मूलभूत किंवा शारीरिक गरजा (Basic Physiological Needs):

दैनंदिन जीवनामध्ये प्रत्येक माणसाला मूलभूत गरजा निर्माण होतात. उदा. अन्न, वस्त्र, निवारा, विश्रांती, झोप, हवा, पाणी इ. या गरजा त्याला वेळेवर पूर्ण कराव्या लागतात तरच त्याला उत्साह वाटतो. या गरजा पूर्ण करण्यासाठी त्याला सतत प्रयत्न करावा

लागतो. या गरजा पूर्ण झाल्यास त्याला काम करण्यासाठी लागणारी आवश्यक ऊर्जा मिळते.

(२) सुरक्षिततेच्या गरजा : (Safety and security Needs)

कामगार ज्या ठिकाणी काम करतो त्याठिकाणी त्याला कामामध्ये सुरक्षितता व संरक्षण असावे लागते. त्यामुळे कामगार विचलीत न होता मनापासून काम करतो. निवृत्तीनंतर पेन्शन, फंड, भविष्यनिर्वाह निधी, ग्रॅज्युइटी, विमा, सुरक्षित प्रवास इ. मुळे त्यांना सुरक्षितता व संरक्षण मिळते. त्यामुळे कर्मचारी समाधानी राहतात.

(३) सामाजिक गरजा : (Social Needs)

कर्मचाऱ्यांना कामाच्या ठिकाणी सामावून घेणे, चांगली वागणूक देणे, मैत्रीचे संबंध असणे, अडीअडचणी समजावून घेणे, वैचारिक देवाणघेवाण, समायोजन, चांगला समूह, इ. सामाजिक गरजेच्या संबंधाने येणाऱ्या बाबी आहेत की ज्यामुळे कर्मचाऱ्याला समूहामध्ये काम करायला आवड निर्माण होते व समूहाकडून संरक्षण प्राप्त होते.

(४) आत्मसन्मानाचा गरजा : (Esteem Needs)

कर्मचारी ज्या ठिकाणी काम करतो, त्याठिकाणी त्याला सन्मानाने वागणूक दिली पाहिजे. कामाचे स्वातंत्र्य, सलोख्याचे संबंध, अधिकाऱ्यांकडून शाबासकी, व्यवस्थापनामध्ये सहभाग, चांगल्या कामाची प्रशंसा इ. मुळे कर्मचाऱ्याला आपण केलेल्या कामाचे चीज झाले असे वाटले पाहिजे.

(५) आत्मविकासाच्या गरजा: (Self Actualisation Needs)

ही गरजाची सर्वात वरची पायरी आहे. कर्मचाऱ्याला त्याच्या पात्रतेनुसार काम करण्याची संधी मिळाली पाहिजे. उदा. व्यक्तिमत्त्व विकास, बढती, प्रतिष्ठा, कामामध्ये सुधारणा, कौशल्य विकसित करणे इ. मुळे कर्मचारी प्रेरित होत असतो.

(ग) मास्लोच्या प्रेरणा सिद्धांताचे महत्त्व आणि फायदे :

- (१) गरजांची पूर्तता होईल त्यानुसार ती व्यक्ति प्रेरित होऊन संघटनेच्या विकासासाठी काम करण्यास तयार होते.
- (२) कर्मचाऱ्याला त्याच्या आवडीनुसार काम दिल्यास तो ते काम अधिक चांगल्या प्रकारे करू शकतो.
- (३) आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर घटकाद्वारे कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देता येतात.
- (४) क्रमवार पद्धतीने व्यक्ति गरजांची पूर्तता करत असते. उदा. मूलभूत गरजांना पूर्तता करण्यासाठी अधिक काम करण्याची तयारी ती व्यक्ति दर्शविते.
- (५) प्रेरणा देताना कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक दिली जाते त्यामुळे ते समाधानी बनतात व काम चांगले करतात.
- (६) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते त्याचा लाभ व्यवसायाला होतो.
- (७) व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात.

(ii) मास्लोच्या प्रेरणा सिद्धातावरील टीका किंवा आक्षेप :

- (१) सर्व व्यक्तींच्या गरजा सारख्या नसतात.
- (२) मानव अल्पसंतुष्ट असल्यामुळे त्याच्या गरजांची पूर्तता किंवा त्याला कधीही पूर्ण समाधान मिळत नाही.
- (३) सर्व व्यक्तींना पाचही गरजांची पूर्तता करणे शक्य नाही.
- (४) व्यक्तीचे ठिकाण, राहणीमान, शिक्षण, आर्थिक परिस्थिती यानुसार गरजांची तीव्रता बदलते.
- (५) गरजा, गरजांची तीव्रता आणि क्रमवारिता याबाबी व्यक्तिनिष्ठ असतात.
- (६) सर्व व्यक्तींच्या बाबतीत व सर्व ठिकाणी हा सिद्धांत लागू पडत नाही.

(II) मॅकग्रेगर यांचा 'क्ष' आणि 'य' सिद्धांत (McGregor's Theory X and Y) :

डग्लस मॅकग्रेगर यांनी १९६० साली मानवी वर्तनाबाबत 'क्ष' आणि 'य' असे दोन सिद्धांत मांडले. त्यांच्या मते मानवी स्वभाव, अभिप्रेरणा आणि व्यवस्थापकीय धोरण यांचा परस्पर संबंध असतो. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी त्यांना व्यवस्थापनाने विविध सुविधा पुरविल्या पाहिजेत.

(अ) 'क्ष' सिद्धांत (Theory X) गृहितके व वैशिष्ट्ये :

- (१) नकारात्मक वृत्तीचे कर्मचारी कामचुकारपणा करतात.
- (२) कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेण्यासाठी त्यांना अभिप्रेरणा देणे, आदेश देणे, भीती दाखविणे, नियमांचा बडगा दाखविणे इ. चा अवलंब करावा लागतो.
- (३) महत्त्वाकांक्षा कमी असणारे कर्मचारी इतरांच्या सल्ल्याने काम करतात.
- (४) नवीन बदलामुळे जबाबदारी वाढेल म्हणून ते जबाबदारी स्वीकारायला तयार नसतात.
- (५) नोकरीमध्ये सुरक्षितता मिळण्यासाठी ते सतत वरिष्ठांच्या दबावाखाली काम करतात.
- (६) कर्मचाऱ्यांना कामाचे ज्ञान, बुद्धीमत्ता, शिक्षण इ. कमी व प्रमाणात असल्यास त्यांची फसवणूक होण्याची शक्यता असते.
- (७) कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेण्यासाठी त्यांना आपलेसे करून घ्यावे लागते.
- (८) अधिकार प्रदान स्पष्ट असल्यास कर्मचारी प्रेरित होऊन काम करतात व जबाबदारीने काम करतात.

वरील सिद्धांत पारंपारिक पद्धतीचा आहे त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रलोभने दाखवून किंवा भीती व नियमांचा बडगा दाखवून काम करून घेणे शक्य होत नाही. म्हणून बदलत्या परिस्थितीचा विचार 'य' सिद्धातामध्ये मांडला आहे.

'य' सिद्धांत (Theory `Y') गृहितके व वैशिष्ट्ये:

- (१) नकारात्मक प्रवृत्तीच्या कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन त्यांच्याकडून काम करून घेता येते.

- (२) चांगल्या वातावरणाची निर्मिती करून कर्मचाऱ्यांकडून अधिक चांगले काम करून घेता येते.
- (३) अयोग्य परिस्थितीमध्ये जुळवून घेऊन कर्मचारी काम करतात.
- (४) कर्मचाऱ्यांना जबाबदारीची जाणीव करून दिल्यास ते आपली जबाबदारी नीट पार पाडतात.
- (५) कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्मितीक्षमता असते तिचा उपयोग करून घेतला पाहिजे.
- (६) नियंत्रण, भीती, किंवा शिक्षा या द्वारे व्यवस्थापनाला कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घ्यावे लागते.
- (७) अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण केल्यास त्यांच्यामध्ये सामंजस्य व सहकार्याची भावना निर्माण होते.

‘य’ सिद्धांतामध्ये अधिकारांचे विकेंद्रिकरण आणि कर्मचाऱ्यांचा व्यवस्थापनातील सहभाग आढळून येतो. आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये ही बाब आवश्यक आहे

(III) हर्जबर्गचा अभिप्रेरणा सिद्धांत : (Hergburg's Theory of Motivation)

फ्रेडरिक हर्जबर्ग यांनी १९६६ साली अभिप्रेरणा सिद्धांत मांडला. त्यांनी अमेरिकेतील पिट्सबर्ग येथील विविध कारखान्यातील एकूण २०० इंजिनियर व अकौंटंट यांच्या मुलाखती घेऊन अभिप्रायाद्वारे या सिद्धांताची मांडणी केली आहे. कर्मचाऱ्यांमधील पालन घटक आणि प्रेरणा घटक विचारात घेऊन त्यांची मते व अभिप्राय गोळा केले आहेत.

(अ) पालन घटक : (Maintenance Factors)

संघटनेचे कर्मचाऱ्यांबाबतचे धोरण, पर्यावरण, पर्यवेक्षक व कर्मचारी यातील संबंध, कर्मचाऱ्यांतील परस्पर संबंध, वेतन आर्थिक व आर्थिकेत्तर लाभ, कामामधील सुरक्षितात, मान-सन्मान, व्यक्तिमत्त्व विकास इ. यापैकी कर्मचाऱ्यांना अधिक घटक उपलब्ध झाल्यास त्यांना प्रेरणा मिळते व ते अधिक जबाबदारीने काम करतात. कारण कर्मचारी समाधानी होतात त्यामुळे कामाबाबतचा त्यांच्या सकारात्मक दृष्टिकोन तयार होतो. याउलट असमाधानी कर्मचारी वरील घटकांची पूर्तता न झाल्यामुळे कामाकडे चांगले लक्ष देत नाहीत. म्हणून कर्मचाऱ्यांना वरील घटक उपलब्ध करून देणे गरजेचे आहे.

(ब) प्रेरणाविषयक घटक : (Motivation Factors)

कामामध्ये समाधान मिळण्याच्या घटकांचा यामध्ये समावेश केला जातो. कर्मचाऱ्यांना कामापासून मानसिक समाधान प्राप्त झाल्यास ते अधिक प्रेरित होऊन काम करण्यास प्रवृत्त होतात. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमा वाढीस लागते. कार्यसिद्धी पासून कर्मचाऱ्याला आनंद मिळतो. स्वतःबद्दल आत्मविश्वास वाढतो, त्यामुळे त्यांच्या कामाची व्याप्ती वाढते.

या सिद्धांताबाबत अशी टीका करण्यात आली आहे की समाधान मानणे किंवा न मानणे या दोन्ही परस्पर विरोधी बाबी आहेत त्या व्यक्तित्वाच्या प्रवृत्तीवर अवलंबून आहेत. या सिद्धांतामध्ये आर्थिक ‘घटक’ व कर्मचाऱ्यांमधील परस्पर संबंध याला फारसे महत्त्व दिलेले नाही.

४.१.५ नेतृत्व : (Leadship)

व्यवसाय संघटनांमध्ये उद्दिष्टानुसार काम करणे, कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे, प्रेरणा देणे, कामे करून घेणे इ. साठी नेतृत्वाची आवश्यकता असते. नेतृत्व हे अष्टपैलू, गतिमान आणि हुरहुन्नरी असावे लागते. चांगल्या नेतृत्वाकडे लोक आदर्श म्हणून पाहतात. त्याचे अनुकरण करतात. व्यवसाय संघटनांचे यशापयश चांगल्या नेतृत्वावर अवलंबून असते. म्हणून व्यवसाय संघटना चांगल्या नेतृत्वाच्या शोधात असतात. चांगल्या नेतृत्वाची दृष्टि चौफेर असते. व्यवसायाचा सर्वांगीण विकास व्हावा म्हणून ते सतत प्रयत्न करतात. त्यांच्याकडे व्यवसाय विकासाची दूरदृष्टि असते.

(अ) अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning and Definitions)

(१) इनसायक्लोपेडिया ऑफ सोशल सायन्स:

“व्यक्ति आणि समूह यामध्ये निर्माण झालेल्या संबधाला नेतृत्व असे म्हणतात. त्यामुळे समुहातील व्यक्ति नेतृत्वाच्या आदेशानुसार कार्य करतात.”

(२) चेस्टर बर्नाड :

“नेतृत्व म्हणजे व्यक्तित्वाच्या ठिकाणी असा गुण असतो की, ज्याद्वारे संघटितपणे प्रयत्न करता येतात.”

(३) लिडिंग स्टन :

“सामुहिक उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी सहकार्यांना प्रवृत्त करणे म्हणजे नेतृत्व होय.”

(४) ड्युबिन :

“अधिकारांची अंमलबजावणी करणे, मार्गदर्शन करणे आणि निर्णय घेणे याला नेतृत्व असे म्हणतात.”

(५) कुंटस आणि ओडोनेल:

“नेतृत्व म्हणजे व्यवस्थापकांच्या अंगी अशी शक्ती असते की, जे सहकार्यांना प्रवृत्त करून आत्मविश्वास आणि उत्साहाने कार्य करून घेतात.”

“Leadship is the ability of a manger to indue subordinates to work with confidence and zeal”

(ब) प्रभावी नेतृत्वाची गुणवैशिष्ट्ये : (Qualities of An effective Leader)

(१) संज्ञापन कौशल्य :

नेतृत्वाचा संबंध व्यवसायातील विविध व्यक्तित्वांशी येतो. त्यांना निर्णय घ्यावे लागतात. सहकार्यांना आदेश देणे, सूचना देणे, मार्गदर्शन करणे, विचारविनीमय करणे यासाठी त्यांना चांगले संभाषण कौशल्ये अवगत असावे लागते.

(२) मार्गदर्शन करण्याची क्षमता :

दैनंदिन कामातील अडचणी सोडविणे, सहकार्यांना कामाची दिशा दाखविणे, व्यवसायाच्या उद्दिष्टांबाबतची माहिती देणे यासाठी त्यांच्याजवळ अचूक मार्गदर्शन करण्याची क्षमता असावी लागते.

(३) आकलन क्षमता :

नेतृत्वाने व्यवसायातील इतर लोकांचे इतर लाकांचे मत प्रथम समजावून घेतले पाहिजे. इतरांच्या चांगल्या कल्पना, मतांचा व अभिप्रायाचा आदर केला पाहिजे. आपल्या सहाकार्यांना समजावून घेतले पाहिजे.

(४) प्रेरणा देणे :

नेतृत्वाने आपल्या सहकार्यांना कामाबाबत सतत प्रेरणा दिल्या पाहिजेत. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांवर काम लादले जाणार नाही तर ते अधिक उत्साहाने काम करतील.

(५) मानवी संबंध :

नेतृत्वाने व्यवसायातील व्यवस्थापन पातळीवरील स्तरानुसार अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये संबंध प्रस्थापित केले पाहिजे त्यामुळे इतर लोक नेतृत्वाचा आदर करतात. त्यांना मान-सन्मान देतात.

(६) दूरदृष्टि :

नेतृत्वाची दृष्टि व्यवसायाच्या विकासाकडे आकर्षित होणारी असावी. भविष्यकाळात आपल्या व्यवसायाला कितपत विकास अपेक्षित आहे याकडे त्यांचे सतत लक्ष हवे असते.

(७) आव्हान स्वीकारणे :

नेतृत्वाने व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडणे, उद्दिष्टांची पूर्तता करणे, व्यवसायाची वृद्धी करणे, व्यवसायातील समस्या सोडविणे, कामाचा दर्जा उंचावणे, कार्यक्षमता वाढविणे अशा प्रकारची आव्हाने स्वीकारली पाहिजेत.

(८) समतोल विचारसरणी :

नेतृत्वाचे विचार तर्कशुद्ध असावेत त्यांच्या मनामध्ये कोणत्याही प्रकारचा पूर्वग्रह दूषित दृष्टिकोन नसावा. सर्व सहकार्यांना समान वागणूक देण्याचे कौशल्ये त्यांच्याकडे असावे.

(९) प्रभावी व्यक्तिमत्त्व :

नेतृत्वाचे व्यक्तिमत्त्व अष्टपैलू असावे. त्यामुळे त्यांना काम करणे व इतरांकडून कामे करून घेणे सोईचे जाते.

(१०) तांत्रिक घटकांचे ज्ञान :

नेतृत्वाला व्यवसायासंबंधी कामाचे तांत्रिक ज्ञान व कौशल्ये अवगत असावीत त्यामुळे ते आपल्या सहकार्यांना मार्गदर्शन करू शकतात.

(११) सक्रिय सहभाग:

नेतृत्वाने व्यवसायातील विविध उपक्रमामध्ये सहभाग घेतला पाहिजे. त्यांचे इतर कर्मचारी अनुकरण करतात. त्यांच्या सहभागावर इतरांचे सहकार्य अवलंबू असते.

(क) नेतृत्वाची कार्ये (Function of a Leader)

(१) उद्दिष्टांची पूर्तता करणे:

व्यवसायाची उद्दिष्टे निश्चित करणे त्यानुसार धोरणे ठरविणे, नियोजन तयार करणे त्याची अंमलबजावणी करणे व व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्याकडे सतत लक्ष केंद्रित करणे.

(२) प्रतिनिधीत्व करणे :

व्यवसायाचे मालक व कर्मचारी यातील मध्यस्थ दुवा व प्रतिनिधी म्हणून नेतृत्वाला काम करावे लागते. व्यवसायाचा प्रतिनिधी म्हणून सभासदांना व शासनाला माहिती देणे, संबंधीत घटकांशी संपर्क साधणे इ.

(३) प्रेरणा देणे:

कर्मचाऱ्यांना कामाची विभागणी करून दिलेली असली तरी त्यांनी ती व्यवस्थितपणे पार पाडावी यासाठी त्यांना प्रेरणा द्याव्या लागतात. कामासाठी त्यांना प्रवृत्त करावे लागते.

(४) मार्गदर्शन करणे व सल्ला देणे:

दैनंदिन कामातील अडचणी सोडविण्यासाठी सहकार्यांना मार्गदर्शन करावे लागते. सहकाऱ्यांना अचूक मार्गदर्शन व सल्ला द्यावा लागतो. त्यामुळे ते आत्मविश्वासाचे काम करू शकतात.

(५) कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगले हितसंबंध निर्माण करणे:

नेतृत्व आणि कर्मचारी यांचा प्रत्यक्ष संबंध येत असला तरी नेतृत्वाने आपल्या सहकाऱ्यांमार्फत कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक देणे आवश्यक आहे. त्यामुळे व्यवसायामध्ये मैत्रीचे व सौहार्दाचे वातावरण तयार होते.

(६) समन्वय निर्माण करणे:

नेतृत्वाने व्यवसायातील विविध विभाग आणि कर्मचारी यामध्ये योग्य समन्वय निर्माण केला पाहिजे त्यामुळे त्यांच्यामध्ये सहकार्याची भावना तयार होते. त्यांच्यामध्ये एकीची भावना निर्माण होते. त्यामुळे व्यवसायाला मोठी आव्हाने पेलावता येतात.

(७) महत्त्वाचे निर्णय घेणे:

व्यवसायातील महत्त्वाचे निर्णय घेण्याचे काम नेतृत्वाला करावे लागते हे निर्णय व्यवसायातील सर्व घटकांच्या दृष्टिकोनातून उपयोगाचे असावे लागतात.

(८) आदेश देणे:

कामची विभागणी, अधिकार प्रदान व आदेश देणे हे काम नेतृत्वाला करावे लागते. आदेशांची अंमलबजावणी करावी लागते. कामाची दिशा पाहून आदेश द्यावे लागतात.

(९) कामाचा पाठपुरावा करणे:

आदेशानुसार कामाची अंमलबजावणी केली किंवा नाही यासाठी त्यांना कामाचा पाठपुरावा करावा लागतो. सहकारी, विभागप्रमुखांकडून अहवाल मागणी करून त्याद्वारे त्यांना कामाचा आढावा घेता येतो. त्यातील त्रुटी समजतात त्यानुसार सल्ला देता येतो व कामात सुधारणा करावी लागते.

(१०) साधनसामग्रीचा पुरेपुर वापर करणे:

व्यासायाच्या सर्व साधन सामग्रीवर नेतृत्वाचे नीट लक्ष असावे लागते. साधनसामग्री वापराबाबत सहकार्यांना सूचना, कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण द्यावे लागते त्यामुळे साधनसामग्रीचा अपव्यय होत नाही.

(ड) नेतृत्वाचे प्रकार : (Types of Leaders)

(१) लोकशाही किंवा सहभागी होणारे नेतृत्व : (Democratic or Participative Leader)

अशा प्रकारचे नेतृत्व व्यवसायातील सर्व लोकांमध्ये मिळून मिसळून वागणारे असते. त्यांच्यामुळे व्यवसायामध्ये मैत्रीचे व सलोख्याचे वातावरण निर्माण होते. संघर्ष होत नाही. सहकार्यांची भावना वाढीस लागते. असे नेतृत्व निर्णयामध्ये इतरांना सामावून घेते त्यांना इतरांचा सल्ला घेणे आवडते. त्यांचा संघटनेतील अनेक व्यक्तित्वांशी संबंध येतो. इतरांचा मान सन्मान ठेवतात त्यामुळे इतर लोक अशा नेतृत्वाचा आदर करतात. ते लवकर लोकप्रिय होतात. अशा नेतृत्वाच्या आदेशांचे पालन लोक चटकन करतात. कर्मचारी किंवा सहकारी त्यांचा सल्ला व मार्गदर्शन घेतात. व्यवसायामध्ये पोषक वातावरण निर्माण करण्यासाठी अशा प्रकारच्या नेतृत्वाची गरज असते.

(२) हुकूमशाही नेतृत्व : (Dictatorial Leader)

अशा प्रकारचे नेतृत्व आपले निर्णय सहकारी व कर्मचारी यांच्यावर जुलूम, जबरदस्तीने लादते. ते अधिकारांचे केंद्रिकरण करतात. सहकाऱ्यांना विश्वासात न घेता त्यांच्यामध्ये दहशत किंवा भीतीचे वातावरण तयार करतात. असे नेतृत्व लोकांना आवडत नाही. कर्मचारी संघटित झाल्यावर असे नेतृत्व फार काळ टिकत नाही. या नेतृत्वाकडून प्रेरणा व मार्गदर्शनाची अपेक्षा करता येत नाही. या नेतृत्वाकडून प्रेरणा व मार्गदर्शनाची अपेक्षा करता येत नाही. कर्मचारी भीतीने काम करतात त्यामुळे उद्दिष्टापेक्षा अधिक काम होण्याची शक्यता असते. कर्मचारी अशा प्रवृत्तीच्या नेतृत्वाला लवकरच कंटाळतात. त्यामुळे कर्मचारी कामात चुका करतात, गैरहजर राहतात किंवा स्थलांतर करतात.

(३) अधिकार गाजविणारे नेतृत्व : (Autocratic or authoritative leader)

असे नेतृत्व अधिकारांचे केंद्रिकरण करून कर्मचाऱ्यांवर हुकमत गाजवत असते. हुकूमशाही प्रवृत्तीच्या नेतृत्वाप्रमाणे असे नेतृत्व अधिकार गाजवत असते. सहकाऱ्यांना ते सतत आदेश देत असतात, कामाबाबत जाब विचारतात, संघटनेमध्ये अधिक शिस्त राखण्याचा ते प्रयत्न करतात. त्यामुळे सहकारी व कर्मचारी यांना कामाचे स्वातंत्र्य मिळत नाही. त्यांना

सतत नेतृत्वाच्या दबावाखाली काम करावे लागते. कर्मचाऱ्यांमध्ये वैकल्ये येते संघर्ष वाढतात व कामाचे वातावरण नाहिसे होते.

(४) निर्णायक नेतृत्व : (Decisiveness Leader)

अशा नेतृत्वाच्या अंगी निर्णय घेण्याची क्षमता असते. ते कामामध्ये चतुर असतात. इतरांची मते समजावून घेतात आपल्या बुद्धी चातुर्याचा वापर करून प्रसंगानुसार योग्य निर्णय घेतात. व्यवसायाच्या विकासाच्या दृष्टिने किंवा संघटनेच्या उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी निर्णय घेणारे नेतृत्व फार महत्त्वाचे ठरते.

(५) दूरदृष्टि असणारे नेतृत्व : (Clear Vision Leadership)

अशा नेतृत्वाला भविष्यकालीन घटनांबाबतचे आगावू ज्ञान असते. कोणत्यावेळी कोणते निर्णय घ्यायचे, नियोजन कसे तयार करायचे, अंमलबाजावणी कशी तयार करायची याचे त्यांना चांगले ज्ञान असते. असे नेतृत्व समूहाला चांगले मार्गदर्शन करू शकते. संघटनेसाठी विकासाच्या योजना असे नेतृत्व तयार करत असते. बाजारपेठेतील संधीचा लाभ उठविण्यासाठी अशा नेतृत्वाचा चांगला उपयोग होतो. असे नेतृत्व सहकाऱ्यांमध्ये कामाचे वातावरण निर्माण करते ते स्वतः सकारात्मक विचारसरणीचे असतात.

(६) प्रशासकीय नेतृत्व : (Administrative leader)

अशा प्रकारचे नेतृत्व दैनंदिन कामकाजाकडे अधिक लक्ष देणारे असते. संघटनेतील लोकांना एकत्र करून व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्याकडे त्यांचा अधिक कल असतो. कामामध्ये शिस्त, आटोपशीरपणा, अचूकता, कामाचा दर्जा, याबाबतीत ते दक्ष असतात. अशा नेतृत्वाद्वारे उद्दिष्टांची पूर्तता वेळेवर होते. कर्मचाऱ्यांना आपले काम व जबाबदारी नीट आणि वेळेवर पार पाडण्याची सवय लागते.

(७) बौद्धिक नेतृत्व : (Intellectual Leadership)

अशा प्रकारचे नेतृत्व हुशार आणि बुद्धिमान असते. परिस्थितीनुसार समयोजन करणे व निर्णय घेण्याचे त्यांना ज्ञान असते. सहकाऱ्यांची ते लवकर मने जिंकतात. सहकारी अशा नेतृत्वाचा आदर करतात. असे नेतृत्व कर्मचारी आणि संघटनेच्या विकासाचा सतत विचार करते. संघटनेतील समस्या सोडविणे सहकारी व कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे, सल्ला देणे इ. बाबी त्यांना सहजपणे जमतात.

४.२ स्वाध्याय

- प्र.१ निर्णय म्हणजे काय ? निर्णय प्रक्रियेतील महत्त्वाचे टप्पे किंवा तंत्रांचे वर्णन करा.
- प्र.२ 'विवेकशील निर्णय घेणे ही व्यवस्थापकांची जबाबदारी असते.' भाष्य करा.
- प्र.३ नियंत्रण म्हणजे काय ? नियंत्रण प्रक्रियेतील टप्पे किंवा पायऱ्यांचे वर्णन करा.
- प्र.४ प्रभावी नियंत्रणाची वैशिष्ट्ये किंवा आवश्यक बाबी स्पष्ट करा.
- प्र.५ समन्वय म्हणजे काय ? समन्वयाचे महत्त्व आणि फायद्याचे वर्णन करा.

प्र.६ अभिप्रेरणा म्हणजे काय ? अभिप्रेरणेवर परिणाम करणाऱ्या घटकांचे वर्णन करा.

प्र.७ अभिप्रेरणाच्या सिद्धांताचे थोडक्यात वर्णन करा.

प्र.८ नेतृत्व म्हणजे काय ? नेतृत्वाची गुणवैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

प्र.९ नेतृत्वाचे प्रकार किंवा नेतृत्व शैली याबाबत विवेचन करा.

प्र. १० टिपा

(अ) अब्राहम मास्लोचा अभिप्रेरणा सिद्धांत.

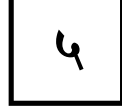
(ब) 'क्ष' आणि 'य' सिद्धांत.

(क) हर्जबर्गचा अभिप्रेरणा सिद्धांत.

(ड) हुकूमशाही नेतृत्व.

(ई) लोकशाही नेतृत्व.

(फ) अधिकार गाजविणारे नेतृत्व.



प्रकरण ५

संघटन : भाग - १ (Organisation : Part - I)

घटक रचना

- ५.० उद्दिष्टे
- ५.१ प्रास्ताविक - संघटन
 - (अ) औपचारिक संघटन
 - (ब) अनौपचारिक संघटन
- ५.२ संघटन तक्ता
 - संघटन तक्त्याचे प्रकार
- ५.३ विभागीकरण
 - विभागीकरणाचे प्रकार
- ५.४ स्वाध्याय

५.० उद्दिष्टे : (Objectives)

- (१) संघटनाचे महत्त्व व फायदे अभ्यासणे
- (२) औपचारिक संघटन आणि अनौपचारिक संघटन या संकल्पनाविषयी माहिती मिळविणे.
- (३) संघटन तक्त्याचे महत्त्व व प्रकार याबाबतचे विद्यार्थ्यांना ज्ञान उपलब्ध करून देणे.
- (४) विभागीकरण व त्याचे प्रकार याबाबतची विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.

५.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

या प्रकारणामध्ये आपण संघटन याबाबत अभ्यास करणार आहोत. प्रशासनाने तयार केलेल्या धोरणांची अंमलबजावणी संघटन करत असते. व्यवसायाला लागणारा कच्चा माल, यंत्रसामग्री, कर्मचारी आणि भांडवल इ. चे संघटन करून कामकाज केले जाते. उदा. कर्मचाऱ्यांना कामाची विभागणी करून देणे हे मानवी घटकामध्ये येते तर माल, यंत्रसामग्री इ. भौतिक घटकामध्ये येतात.

५.१.१ संघटन :

अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning and Definitions)

(१) मॅकफरलॅन्ड:

“संघटन म्हणजे उद्दिष्टांची पूर्तता करून घेण्यासाठी प्रयत्न करणाऱ्या व्यक्तींचा

समुदाय होय.”

(२) आर.सी. डेव्हिस:

“संघटन म्हणजे व्यवसायातील व्यक्तित्वाचा असा समूह की, जो वरिष्ठांनी दिलेल्या आदेशानुसार सामान्य उद्दिष्टांच्या पूर्ततेकरिता परस्पर सहकार्याने कार्य करत असतो.”

(३) विल्यम स्प्रिंगल:

“व्यवसायातील विविध घटकांमध्ये असणारा रचनात्मक संबंध म्हणजे संघटन होय.”

(४) जेम्स मुने:

“संघटन म्हणजे सामान्य हिताच्या पूर्ततेकरिता एकत्र आलेल्या व्यक्तित्वाचा समुदाय होय.”

“Organisation is a form of every human association for attainment of a common purpose.”

५.१.२ संघटनेचे महत्त्व आवश्यकता आणि फायदे : (Importance, Necessity and Advantages of Organisation)

(१) व्यवस्थापन आणि प्रशासन कार्यक्षमतेने केले जाते.

संघटनेमुळे व्यवसायाची धोरणे निश्चित करून त्यांची अंमलबजावणी केली जाते. त्यामुळे व्यवसायातील कामकाज व्यवस्थितपणे करणे शक्य होते.

(२) उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापनाचा अवलंब करता येतो.

संघटनेमुळे व्यवसायातील तीनही स्तरावरील अधिकारी आणि कर्मचारी एकत्र येऊन परस्पर सहकार्याने व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करतात.

(३) व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करणे शक्य होते.

व्यवसायाला आर्थिक, सामाजिक, प्राथमिक व दुय्यम अशी विविध प्रकारची उद्दिष्टे पूर्ण करणे संघटनेमुळे शक्य होते.

(४) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देता येतात.

अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना वरिष्ठांकडून प्रेरणा मिळाल्यास ते अधिक जोमाने काम करतात. त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास होतो, कार्यक्षमता वाढते, कामाचा दर्जा सुधारतो.

(५) मनुष्यबळाचा विकास करता येतो.

कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण, मार्गदर्शन, सल्ला, कल्याणकारी योजना इ. चा लाभ देता येतो. त्यामुळे कर्मचारी विकासास चालना मिळते.

(६) नवीन कल्पनांचा शोध घेतला जातो.

व्यवस्थापक सतत नाविन्याचा शोध घेतात. त्यामुळे नवीन बाबींना अधिक मागणी असते त्याचा लाभ व्यवसायाला घेता येतो. उदा. उत्पादनाचा शोध, विकसित बदल इ.

(७) आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करता येतो.

व्यवस्थापक बाजारामध्ये उपलब्ध असलेले तंत्रज्ञान उपयोगात आणतात त्यामुळे व्यवसायाचा विकास होतो. उत्पादनाची मागणी वाढते, नावलौकिक वाढते.

(८) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो.

कर्मचाऱ्यांना साधन सामग्रीबाबतचे प्रशिक्षण दिले जाते त्यामुळे ते तिचा जपून वापर करतात. अपव्यय होत नाही. व्यवसायाची आर्थिक बचत होते.

(९) कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय निर्माण केला जातो.

विविध विभागातील अधिकारी व कर्मचारी एकत्र येऊन परस्पर सहकार्याने काम करतात. त्यामुळे कामाची पूर्तता करणे सोईचे जाते.

(१०) अधिकार व जबाबदारीचे योग्य रितीने विभाजन केले जाते.

व्यवसायातील प्रत्येक व्यक्तिला तिच्या पदानुसार अधिकार व जबाबदारी विभागून दिली जाते त्यानुसार त्यांना काम करणे सोईचे जाते.

(११) प्रभावीपणे दळणवळण (संज्ञापन) करता येते.

व्यवस्थापनाच्या तीनही स्तरावर संपर्क यंत्रणा परिणामकारक तयार करून कर्मचाऱ्यांना त्यामध्ये सामावून घेतले जाते. कामाच्या सूचना देऊन त्यांच्याकडून कामे करून घेणे शक्य होते.

(१२) व्यवसायाचा विकास व वृद्धी करता येते.

संघटनेद्वारे व्यवसायाची कार्यक्षमता, उत्पादनक्षमता वाढविता येते. आधुनिक तंत्रज्ञानाच्या सहाय्याने उत्पादन करून नफा वाढविता येतो. त्यामुळे व्यवसायाचा विकास व भरभराट जलद गतीने होते.

(१३) सामाजिक विकासास हातभार लागतो.

व्यवसायाचा विकास झाल्यामुळे सदर व्यावसायिक सामाजिक उपक्रमामध्ये सहभागी होतात. देशाच्या औद्योगिक आणि आर्थिक विकासास अशा व्यवसायांचे योगदान लाभते.

५.१.३ औपचारिक आणि अनौपचारिक संघटन : (Formal and Informal Organisation)

(अ) औपचारिक संघटन : (Formal Organisation)

व्यावसायिक उपक्रम ही एक कायदेशिर व्यक्त आहे तिच्या कामकाजासाठी नियमांचा अवलंब केला जातो. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याच्या पात्रतेनुसार कामाची विभागणी करून दिली जाते ती त्याने पार पाडायची असते. चेस्टर बर्नाड यांच्या मते औपचारिक संघटनेद्वारे व्यवसायातील सर्व कर्मचाऱ्यांना एकत्र करून त्यांच्यामध्ये परस्पर सहकार्य आणि समन्वय निर्माण करून व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडली जातात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचा एक संघ तयार होतो त्याचा उपयोग व्यवसायाच्या विकासासाठी होतो.

(ब) औपचारिक संघटनेची वैशिष्ट्ये : (Features of Formal Organisation)

- (१) संघटनेच्या कामाचे नियम लेखी स्वरूपात असतात.
- (२) संघटनेचे नियमानुसार प्रत्येक व्यक्तिला काम करावे लागते.
- (३) अधिकार आणि जबाबदऱ्या स्पष्ट केल्या जातात.
- (४) संघटन तक्त्याद्वारे विभाग व कर्मचारी यातील संबंध दर्शविला जातो.
- (५) अधिकार प्रदान हे वरच्या पातळीवरून मध्यम पातळीवर तसेच मध्यम पातळीवरून कनिष्ठ पातळीवर अशा रितीने केले जातात.
- (६) संघटनेच्या रचनेमध्ये दळणवळणाचा मार्ग स्पष्ट केला जातो.

(क) औपचारिक संघटनेचे महत्त्व आणि फायदे : (Importance and Advantages of Formal Organisation)

(१) कर्मचाऱ्यांमध्ये एकवाक्यता निर्माण होते.

संघटनेमध्ये केलेले नियम सर्व कर्मचाऱ्यांसाठी सारखे असतात. त्यांना समान वागणूक दिली जाते त्यामुळे त्यांच्यामध्ये एकवाक्यता आणि सांघिक भावना तयार होते.

(२) कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगले संबंध तयार होतात.

कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर समन्वय आणि सहाकार्य निर्माण होते. व्यवसायांतर्गत चांगले वातावरण तयार होते. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये सलोख्याचे संबंध तयार होतात.

(३) कर्मचारी संघटन तक्त्यानुसार काम करतात.

व्यवसायातील एकूण कामाचा आराखडा किंवा तक्ता तयार केला जातो त्यानुसार कर्मचाऱ्यांना काम करणे सोईचे जाते.

(४) व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये पार पाडता येतात.

कर्मचाऱ्यांना कामाची विभागणी करून दिली जाते. सर्व कर्मचारी सांघिक भावनेने एकत्र येऊन व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये पार पाडत असतात.

(५) कामाचे विशेषिकरण करता येते.

प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याच्या योग्यतेनुसार काम विभागून दिले जाते. त्यामुळे प्रत्येक कर्मचारी आपले काम मनापासून आणि व्यवस्थितपणे करतो.

(६) अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे योग्य प्रकारे वितरण केले जाते.

व्यवसायातील एकूण कामाची विभागणी उपलब्ध कर्मचाऱ्यांमध्ये केली जाते. कामानुसार त्यांना अधिकार दिले जातात त्यामुळे त्यांना आपली जबाबदारी पार पाडणे शक्य होते.

(७) कामाचे मूल्यमापन करता येते.

कर्मचाऱ्यांना कामाची जबाबदारी विभागून दिल्यानंतर त्याने ती कशा प्रकारे पार पाडली आहे हे त्याच्या कामाच्या मूल्यमापनाद्वारे समजते. त्यामुळे त्यांना आपल्या कामामध्ये सुधारणा करण्यास वाव मिळतो.

(८) कर्मचारी शिस्तीचे पालन करतात.

संघटनेतील कामकाज नियमानुसार चालते त्यामुळे प्रत्येक कर्मचाऱ्याला शिस्तीने काम करण्याची सवय लागते.

(ड) औपचारिक संघटनेचे तोटे किंवा मर्यादा: (Disadvantages or Limitations of Formal Organisation)

(१) लवचिकतेचा अभाव असतो.

औपचारिक संघटनेमध्ये कामाचा आराखडा किंवा तक्ता तयार केला जातो. परंतु या तक्त्यामध्ये पाहिजे तेव्हा बदल करता येत नाही.

(२) निर्णय घेण्यासाठी विलंब लागतो.

निर्णय घेण्यासाठी वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी इतरांना सामावून घेत नाहीत. त्यामुळे निर्णय वेळेवर होत नाहीत म्हणून कामासाठी विलंब लागतो.

(३) कर्मचाऱ्यांमध्ये कामाची विषम प्रमाणात विभागणी केली जाते.

कर्मचाऱ्यांमध्ये काम विभागताना समान दृष्टिकोन बाळगला जात नाही. त्यांच्यामध्ये भेदभाव केला जातो त्यामुळे ज्या कर्मचाऱ्यांवर कामाची अधिक जबाबदारी दिली जाते असे कर्मचारी नाराज होतात.

(४) संदेशवहनाला मर्यादा येतात.

संदेशवहन नियमाच्या चाकोरीनुसार करावे लागते त्यामुळे त्यामध्ये औपचारिकता पाळावी लागते.

(५) कर्मचाऱ्यांना पुरेशा प्रमाणात संधी दिली जात नाही.

कर्मचाऱ्यांना कमी अधिक प्रमाणात संधी दिली जाते. त्यामुळे सर्व कर्मचाऱ्यांचे हित साधले जात नाही.

५.१.४ अनौपचारिक संघटन : (Informal Organisation)

या संघटन प्रकारामध्ये अधिकारी आणि कर्मचारी एकमेकांवर विश्वास ठेऊन अलिखित नियम पाळतात. सर्व कर्मचाऱ्यांना समान वागणूक दिली जाते. न्याय व स्वातंत्र्य दिले जाते. त्यामुळे संघटनेतील सर्व कर्मचारी विचारविनीमयाद्वारे काम करतात. किथ डेव्हिस यांच्या मते, संघटने मध्ये समान प्रवृत्तीचा एक गट किंवा समूह तयार होतो. तो परस्पर विचारविनीमयाद्वारे कामे करतात. वरिष्ठांनी दिलेल्या तोंडी सूचना किंवा आदेशांचे पालन सहाय्यक किंवा कनिष्ठ पातळीवरील कर्मचारी करतात.

(अ) अनौपचारिक संघटनाची वैशिष्ट्ये : (Characteristic of Informal Organisation)

- (१) अलिखित स्वरूपाचे नियम तयार करून त्यानुसार कामकाज केले जाते.
- (२) विशिष्ट हेतू साध्य करायचे निश्चित केलेले नसते.
- (३) जबाबदाऱ्या निश्चित केलेल्या नसतात.

- (४) अल्पकालावधी असे संघटन तयार केले जाते.
- (५) संदेशवहनामध्ये अनौपचारिकता असते. द्राक्षवेल स्वरुपाचे संदेशवहन केले जाते.
- (६) संघटनेतील लोकांना प्रवृत्त करून त्यानुसार कामकाज केले जाते.

(ब) अनौपचारिक संघटनेचे महत्त्व आणि फायदे : (Importance and Advantages of Informal Organisation)

(१) कर्मचाऱ्यांमध्ये सांघिक भावना निर्माण केली जाते.

कर्मचाऱ्यांना खुलेपणाने काम करता यावे म्हणून या संघटन प्रकाराची सोय आहे त्यामुळे समान पातळीवर काम करणारे कर्मचारी एकत्र येतात त्यांच्यामध्ये सांघिक भावना तयार होते.

(२) कर्मचाऱ्यांमध्ये आपुलकी आणि सुरक्षितता निर्माण होते.

सांघिक भावनेने कर्मचारी एकत्र येऊन काम करतात त्यामुळे त्यांना सुरक्षितता मिळते.

(३) व्यवसायामध्ये चांगले वातावरण तयार होते.

सांघिक भावनेने कर्मचारी काम करायला तयार होतात. ते आपापसातील मतभेद विसरून काम करतात. त्यामुळे व्यवसायामध्ये पोषक व उत्साहाचे वातावरण तयार होते.

(४) संदेशवहन परिणामकारकपणे करता येते.

अधिकारी आणि कर्मचारी एकत्र येऊन काम करतात विचारविनीमयामुळे कामकाज प्रक्रिया सुलभ होते.

(५) पर्यवेक्षणाची जबाबदारी कमी होते.

सांघिक भावनेतून कर्मचारी स्वतःहून काम करायला तयार होतात. त्यांच्यावर सतत पर्यवेक्षण करावे लागत नाही. त्यामुळे व्यवस्थापक व पर्यवेक्षकांची जबाबदारी कमी होते.

(६) कर्मचाऱ्यांचा वैयक्तिक लाभ होतो.

जे कर्मचारी स्वतःहून समूहाचे आदेश पाळतात त्यांचे व्यक्तिमत्त्व विकसित होते त्यामुळे त्यांना आपले वैयक्तिक हित साध्य करता येते.

(७) कर्मचाऱ्यांना कामाचे स्वातंत्र्य मिळते.

समूहाच्या आदेशाप्रमाणे कर्मचारी काम करतो त्यामुळे त्यांना इतरांच्या आदेशाचे बंधन पालावे लागत नाही.

(क) अनौपचारिक संघटनेचे तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantages or Limitation of Informal Organisation)

(१) कर्मचाऱ्यांमध्ये स्वार्थी प्रवृत्ती तयार होते.

सामुहिक हितापेक्षा कर्मचारी स्वार्थी हेतूकडे अधिक लक्ष देतात व आपले हित साध्य करतात.

(२) कर्मचाऱ्यांमध्ये मतभेद व संघर्ष निर्माण होण्याची शक्यता असते.

समुहामध्ये सर्व कर्मचारी आदेशाचे पालन करत नाहीत. कर्मचाऱ्यांमध्ये अंतर्गत मतभेद व संघर्ष असतात.

(३) जबाबदाऱ्यांचे पालन केले जात नाही.

लेखी स्वरूपाचे नियम नसल्यामुळे ते पालन करण्याचे बंधन कर्मचाऱ्यांवर येत नाही त्यामुळे ते बेजबाबदारापणे काम करतात.

(४) दिशाहीन प्रकारचे संघटन आहे.

हे संघटन रचनात्मक नाही. त्यासाठी आराखड्याचा अवलंब केला जात नाही. यामध्ये नियोजनाचा अभाव असतो त्यामुळे विशिष्ट हेतू साध्य करणे शक्य होत नाही.

(५) संघटनेमध्ये बदल करता येते.

कर्मचाऱ्यांना या संघटन प्रकाराची सवय लागल्यास ते त्यामध्ये बदल करायला तयार होत नाहीत.

(६) संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करता येत नाहीत

सामुहिक हितापेक्षा कर्मचारी वैयक्तिक हिताची जोपासना करत असतात.

(७) अधिकार प्रदान व समन्वयाचा अभाव असतो.

अधिकार प्रदानाशिवाय हा संघटन प्रकार चालतो. परस्पर समन्वय ठेवणे हे कर्मचाऱ्यांच्या मर्जीवर अवलंबून असते कर्मचारी स्वातंत्र्याच्या पुरेपूर लाभ घेतात.

५.१.५ औपचारिक संघटन आणि अनौपचारिक संघटन यातील फरक : (Distinguish Between formal organisation and Informal Organisation)

औपचारिक संघटन	अनौपचारिक संघटन
<p>(१) अर्थ आणि व्याख्या विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी एकत्र येऊन कार्य करणाऱ्या व्यक्तींच्या समूहाला औपचारिक संघटन असे म्हणतात.</p>	<p>व्यवसायातील समान प्रवृत्तीच्या व्यक्तींनी उत्स्फूर्तपणे एकत्र येऊन स्थापन केलेल्या गटाला अनौपचारिक संघटन असे म्हणतात.</p>
<p>(२) हेतू किंवा उद्देश विशिष्ट हेतू किंवा उद्देश डोळ्यासमोर ठेऊन हे संघटन केले जाते.</p>	<p>विशिष्ट हेतू किंवा उद्देश डोळ्यासमोर ठेऊन हे संघटन केले जात नाही.</p>
<p>(३) संघटन तक्ता संघटन तक्ता किंवा आराखडा तयार करून त्यानुसार कामकाज केले जाते.</p>	<p>संघटन तक्ता किंवा आराखड्या शिवाय कामकाज केले जाते.</p>

औपचारिक संघटन	अनौपचारिक संघटन
(४) नियमांचा अवलंब या संघटन प्रकारामध्ये लिखित स्वरूपांचे कायदे, नियम व धोरणे इ. चा अवलंब केला जातो.	या संघटन प्रकारामध्ये लिखित स्वरूपांचे कायदे, नियम व धोरणे इ. चा अवलंब केला जात नाही.
(५) प्राधान्य व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्याला प्राधान्य दिले जाते.	कर्मचाऱ्यांच्या सामाजिक व मानसिक गरजांना प्राधान्य दिले जाते.
(६) स्वातंत्र्य कर्मचाऱ्यांना संघटनेच्या नियमानुसार काम करावे लागते.	कर्मचाऱ्यांना संघटनेच्या नियमानुसार काम करावे लागत नाही.
(७) नियोजन औपचारिक संघटनांमध्ये नियोजनाचा अवलंब केला जातो.	अनौपचारिक संघटनांमध्ये नियोजनाचा अवलंब केला जात नाही.
(८) अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे संबंध संघटनेतील सर्व अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे स्थान व संबंध निश्चित केले जाते.	संघटनेतील अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे मैत्रीचे संबंध असतात.
(९) कामातील शिस्त कार्यक्षमता, समन्वय, शिस्त आणि नियंत्रण इ. घटकांना प्राधान्य दिले जाते.	नियमांशिवाय उत्स्फूर्तपणे काम करण्याला प्राधान्य दिले जाते.
(१०) कामातील पद्धतशीरपणा कामामध्ये नियोजन, शिस्त व नियंत्रणाचा अवलंब केला जात असल्यामुळे कामकाज पद्धतशीरपणे पूर्ण करता येते.	कामामध्ये नियोजन, शिस्त आणि नियंत्रणापेक्षा अनौपचारिक बाबींना महत्त्व दिले जाते.

५.२ संघटन तक्ता : (Organisation Chart)

व्यवसाय संघटनांचे कामकाज तक्ता किंवा आराखड्यानुसार चालते. कर्मचाऱ्यांचे स्थान व कामाची विभागणी त्यामध्ये स्पष्ट केलेली असते. कर्मचाऱ्यांचा विभाग, अधिकार व जबाबदाऱ्या उत्तरदायित्व इ. बाबींचा तक्त्यामध्ये समावेश केला जातो. व्यवस्थापनाचे स्तर, त्यातील संदेशवहन हे त्याद्वारे स्पष्ट होते.

५.२.१ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning and Definitions)

(१) जॉर्ज टेरी:

“व्यवसाय संघटनेतील प्रत्येक अधिकाऱ्याचे अधिकार, कार्ये, पर्यवेक्षणाचे मार्ग व परस्पर संबंध दर्शविणाऱ्या रेखाकृतीला संघटन तक्ता असे म्हणतात.”

(२) कुन्टझ आणि ओडोनेल:

“व्यवसाय संघटनेतील विविध विभाग व त्यातील अधिकार साखळी आणि परस्परातील संबंध दर्शविणाऱ्या आराखड्याला संघटन तक्ता असे म्हणतात.”

५.२.२ संघटन तक्त्याचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे : (Importance, Necessity and Advantages of organisation chart)

(१) संघटनेबाबतची माहिती समजते.

संघटन तक्ता पाहिल्याबरोबर संघटनेची थोडक्यात माहिती समजते. संघटनेची ओळख होते.

(२) व्यवसाय संघटनेचा प्रकार समजतो.

संघटन तक्त्याच्या सहाय्याने संघटनेचा प्रकार समजतो.

(३) संघटनेतील परस्पर संबंध स्पष्ट केले जातात.

संघटनेमध्ये विविध विभागात काम करणारे अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे परस्पर संबंध स्पष्ट होतात.

(४) अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे विभाजन केले जाते.

संघटनेतील विविध पातळ्यांवर काम करणाऱ्या अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे अधिकार आणि जबाबदाऱ्या स्पष्ट केल्या जातात.

(५) मार्गदर्शन करणे सोईचे जाते.

अधिकाऱ्यांमार्फत सहाय्यक व सहाय्यकांमार्फत कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन केले जाते.

(६) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देता येते.

संघटनेतील विविध विभागातील कर्मचाऱ्यांची माहिती गोळा केली जाते. अकुशल व कुशल कर्मचारी किती आहेत त्यांना कोणत्या प्रकारचे प्रशिक्षण देणे गरजेचे आहे याचा विचार करता येतो. नवीन कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देऊन त्यांचा संघटनेला उपयोग करून घेता येतो.

(७) निर्णय घेणे सोईचे जाते.

संघटन तक्त्यामध्ये अधिकार दर्शविलेले असतात त्यानुसार अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना निर्णय प्रक्रियेमध्ये सामावून घेतले जाते.

(८) संघटनेमध्ये बदल करता येतो.

संघटनेमध्ये बदल करणे गरजेचे असल्यास त्यानुसार तक्त्याच्या रचनेमध्ये बदल

करता येतो.

(९) कामाचे विश्लेषण आणि विशेषीकरण करता येते.

संघटन तक्त्यामध्ये नवीन कर्मचाऱ्यांना सामावून घेता येते. कामाचे विश्लेषण व विशेषीकरण करता येते.

५.२.३ संघटन तक्त्याचे तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantages or Limitations of Organisation Chart)

(१) औपचारिक स्वरूपाचे संघटन दर्शविता येते.

संघटन तक्ता हा औपचारिक स्वरूपाचा असतो. परंतु संघटनेतील अनौपचारिक गटातील कर्मचाऱ्यांचा त्यामध्ये समावेश केला जात नाही

(२) संघटन तक्त्यामध्ये बदल करता येत नाही.

औपचारिक संघटन हे स्थिर स्वरूपाचे असते त्यामध्ये वारंवार बदल करता येत नाही.

(३) संघटन तक्ता व प्रत्यक्ष परिस्थिती यामध्ये फरक आढळतो.

संघटन तक्त्यामध्ये संघटनेचे स्वरूप व रचना स्पष्ट केलेली असली तरी तक्ता आणि प्रत्यक्ष कामकाज यामध्ये फरक आढळतो.

(४) जबाबदाऱ्यांचे पालन केले जात नाही.

संघटन तक्त्यानुसार अधिकारी व कर्मचारी जबाबदारी पार पाडतातच असे नाही.

(५) कामाचे मूल्यमापन करता येत नाही.

संघटन तक्त्याद्वारे अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे पद, जबाबदाऱ्या व अधिकार समजतात परंतु त्यांच्या कामाचे मूल्यमापन करता येत नाही.

(६) मतभेद होण्याची शक्यता असते.

संघटन तक्त्यामध्ये वरिष्ठ आणि कनिष्ठ पातळी वरील पदे दर्शविली जातात त्यामुळे अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये भेदभाव व मतभेद होतात.

(७) स्थिर स्वरूपाचा नमुना आहे.

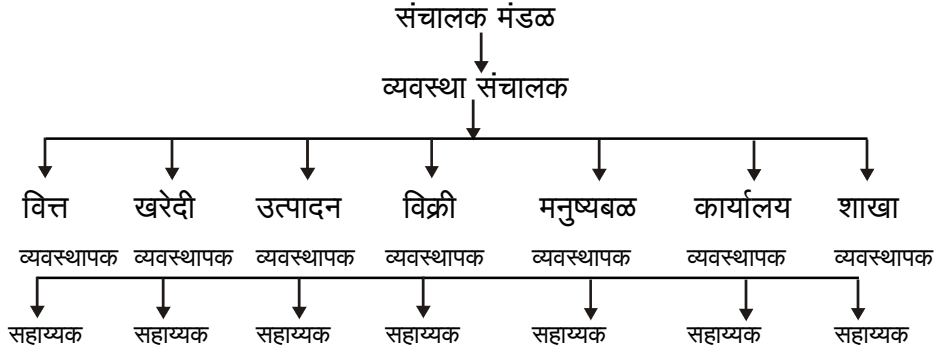
संघटन तक्ता ही स्थिर स्वरूपाची प्रतिकृती समजली जाते. त्यामुळे ही संकल्पना आता कालबाह्य होत चालली आहे.

५.२.४ संघटन तक्त्याचे प्रकार : (Types of Organisation Chart)

(१) उभ्या किंवा पिरॅमिडच्या आकाराचा तक्ता : (Vertical or Pyramidal Chart)

उभ्या संघटन तक्त्याला त्रिकोणामिती तक्ता असेही म्हणतात. हा तक्ता पारंपारिक स्वरूपाचा असून त्याचा वापर अनेक ठिकाणी केला जातो. या तक्त्यामध्ये वरच्या टोकाला वरिष्ठ अधिकाऱ्यांची पदे तर खालच्या बाजूला कनिष्ठ स्तरावरील पदांची मांडणी केली

जाते. त्यानुसार अधिकार प्रदान व समन्वय केला जातो. वरिष्ठ पातळी, मध्यम पातळी आणि कनिष्ठ पातळी अशा स्वरूपाची अधिकार साखळी व संदेशवहन प्रक्रिया तयार केली जाते. त्यानुसार आदेश दिले जातात. अधिकारी व कर्मचाऱ्यांच्या पात्रतेनुसार तक्त्यामध्ये रचना केली जाते. रचना सोपी असते.



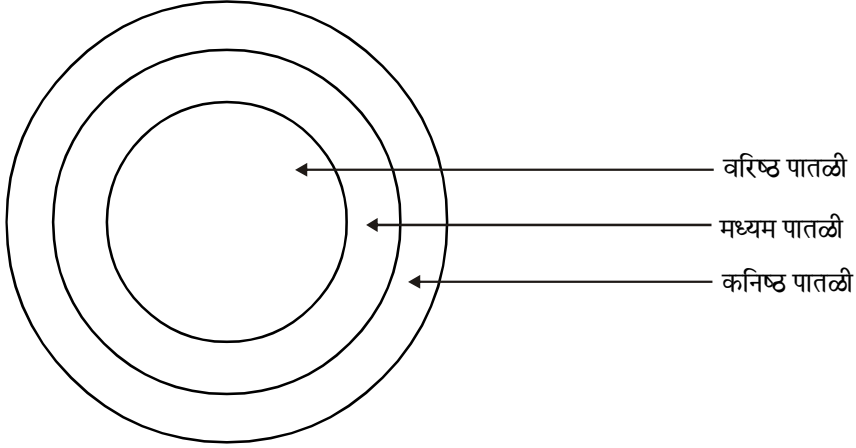
(२) आडव्या पद्धतीचा तक्ता (Horizontal Chart) :

यालाच सपाट किंवा समांतर तक्ता असे म्हणतात. यामध्ये अधिकारी व कर्मचाऱ्यांची पदे डावीकडून उजवीकडे दर्शविली जातात. वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या पदाची रचना डावीकडे तर कनिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांच्या पदाची रचना उजवीकडे केलेले असते. डावीकडून उजवीकडे अधिकार प्रदान, आदेश आणि समन्वय साधला जातो. असा तक्ता समजण्यास सोपा असतो.



(३) वर्तुळाकार तक्ता (Circular Chart) :

या तक्त्यामध्ये संघटनेतील पदांची रचना गोलाकार पद्धतीने केली जाते. वर्तुळाच्या मध्यभागी वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी. त्यानंतर मध्यम पातळीवरील व शेवटी कनिष्ठ पातळीवरील अधिकारी व कर्मचाऱ्यांच्या पदांची रचना केली जाते. अशा पद्धतीने वर्तुळाच्या मध्यभागाकडून बाहेरील भागाकडे किंवा परिघाकडे अधिकार प्रदान, आदेश व समन्वय साधला जातो. परंतु असे तक्ते समजण्यास कठिण असतात.



(४) मुख्य तक्ता : (Master Chart)

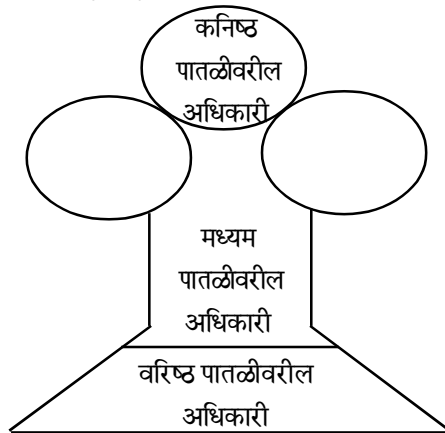
या तक्त्यामध्ये व्यवसायातील सर्व पदांची रचना केलेली असते. त्यामुळे व्यवसाय संघटनेची संपूर्ण माहिती या तक्त्याद्वारे मिळते. उदा. एखाद्या प्रकल्पाबाबत संबंधित अधिकाऱ्यांची त्यांच्या पदानुसार मांडणी केलेली असते. म्हणून संघटनेमध्ये या तक्त्यांना विशेष महत्त्वाचे स्थान आहे. मोठ्या व्यवसायामध्ये मुख्य तक्त्यांच्या आधारे सर्व अधिकाऱ्यांची पदे दर्शविली जातात.

(५) विभागीय तक्ता : (Departmental Chart)

मोठ्या व्यवसायामध्ये सर्व विभागांचा एकत्रितपणे तक्ता तयार केल्यास गोंधळ निर्माण होतो. म्हणून विभागाचा स्वतंत्र तक्ता तयार केला जातो. प्रत्येक विभागातील अधिकाऱ्यांची पदे स्वतंत्रपणे दर्शविली जातात. हा तक्ता समजण्यास सोपा असतो. परंतु अनेक विभाग असल्यास अनेक तक्ते पहावे लागतात.

(६) वृक्षाच्या स्वरूपाचा संघटन तक्ता : (Tree Organisation Chart)

या तक्त्यामध्ये वृक्षासारखी रचना केलेली असते. वृक्षाच्या तळाला वरिष्ठ अधिकारी, खोडाला मध्यम पातळीवरील अधिकारी व टोकाला कनिष्ठ पातळीवरील अधिकारी व कर्मचारी अशी रचना केलेली असते. उभ्या तक्त्यामध्ये जसे अधिकार प्रदान, आदेश व समन्वय केले जाते. त्याच्या अगदी विरुद्ध पद्धतीने मांडणी केलेली असते.



५.३ विभागीकरण : (Departmentation)

मोठ्या व्यवसायामध्ये कामाच्या सोईसाठी स्वतंत्र विभाग तयार केले जातात. उदा. खरेदी, विक्री, उत्पादन, संग्रहण, व्यवस्थापन, प्रशासन, जाहिरात, अर्थ, हिशेब इ. विविध विभागांमध्ये परस्पर समन्वय निर्माण करून व्यवसायाचे कामकाज सुलभतेने केले जाते.

५.३.१ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning and Definitions)

(१) रॉबिन्सन:

“व्यवसायातील कामकाज, प्रक्रिया, साधनसामग्री आणि कर्मचारी इ. ची विशिष्ट गटात विभागणी करण्याच्या प्रक्रियेला विभागीकरण असे म्हणतात.”

(२) जेम्स स्टोनर:

“व्यवसायातील कामाच्या समान प्रक्रियेमध्ये परंतु विशिष्ट गटात विभागणी करणे म्हणजे विभागीकरण होय.”

५.३.२ विभागाकरणाचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे : (Importance, Necessity and Advantages of Departmentation)

(१) कामाचे विशेषीकरण करता येते.

प्रत्येक कर्मचार्याला त्याची पात्रता, आवड आणि कौशल्ये यानुसार काम विभागून देता येते.

(२) जबाबदारीचे विभाजन करता येते.

विशिष्ट विभागातील कर्मचार्याला त्याच्या कामाबाबत जबाबदार धरता येते.

(३) प्रत्येक विभाग स्वतंत्रपणे काम करू शकतो.

प्रत्येक विभागाचे काम स्वतंत्रपणे असते.

(४) परस्पर समन्वय निर्माण करता येतो.

प्रत्येक विभाग स्वतंत्र असला तरी प्रत्येक विभाग परस्परांचे सहकार्य घेऊन काम करत असतो.

(५) विभागाची कार्यक्षमता वाढते.

प्रत्येक विभागप्रमुख आपल्या विभागाची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी प्रयत्न करतात. कर्मचारी सुद्धा व्यक्तिगत पातळीवर कार्यक्षमता वाढविण्याचा प्रयत्न करतात.

(६) कर्मचार्यांचा विकास होतो.

कर्मचारी त्यांना दिलेल्या कामामध्ये लवकरच नैपुण्य प्राप्त करतात. त्यामुळे त्यांचा व्यक्तिगत विकास होतो.

(७) नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते.

प्रत्येक विभागामध्ये कामाच्या प्रमाणात कर्मचार्यांची संख्या असते. त्यानुसार पर्यवेक्षकांची संख्या निश्चित केली जाते. विभागाच्या कामावर विभाग प्रमुखांचे लक्ष असते.

(८) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो.

प्रत्येक विभागातील कर्मचाऱ्यांना सामग्रीच्या वापराबाबत मार्गदर्शन केले जाते व सूचना दिल्या जातात त्यामुळे ते सामग्रीचा जपून वापर करतात.

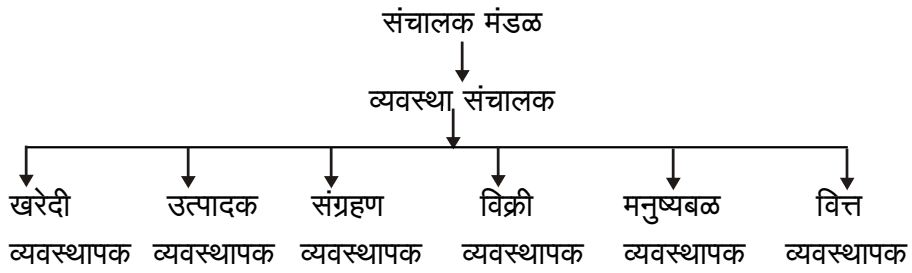
(९) कामाचे मूल्यमापन करता येते.

विभागातील कामाचे मूल्यमापन करून त्यामध्ये सुधारणा करता येते.

५.३.३ विभागीकरणाचे आधार किंवा प्रकार : (Bases or Types of Departmentation)

(अ) कार्यानुसार विभागीकरण : (Departmentation by Function)

व्यवसाय संघटनेमध्ये कामाच्या स्वरूपानुसार विभाग तयार केले जातात. प्रत्येक विभाग स्वतंत्रपणे कार्य करू शकतो. उदा. खरेदी, उत्पादन, विक्री, विपणन, तांत्रिक, व्यवस्थापन, मनुष्यबळ इ.



(I) फायदे (Advantages) :

- (१) प्रत्येक विभागाचे काम भिन्न असल्यामुळे प्रत्येक विभाग स्वतंत्रपणे काम करू शकतो.
- (२) प्रत्येक कर्मचाऱ्याला कामाची विभागणी किंवा जबाबदारी विभागून दिली जाते.
- (३) कर्मचाऱ्यांना विभागानुसार प्रशिक्षण देता येते.
- (४) कर्मचाऱ्यांना त्यांची आवड व पात्रता विचारात घेऊन काम दिल्यामुळे त्यांच्या कौशल्यात वाढ होते.
- (५) विभागावर नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते.
- (६) विभागाच्या खर्चामध्ये बचत होते.
- (७) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो.
- (८) श्रमविभागणी आणि विशेषीकरणाचा लाभ घेता येतो.

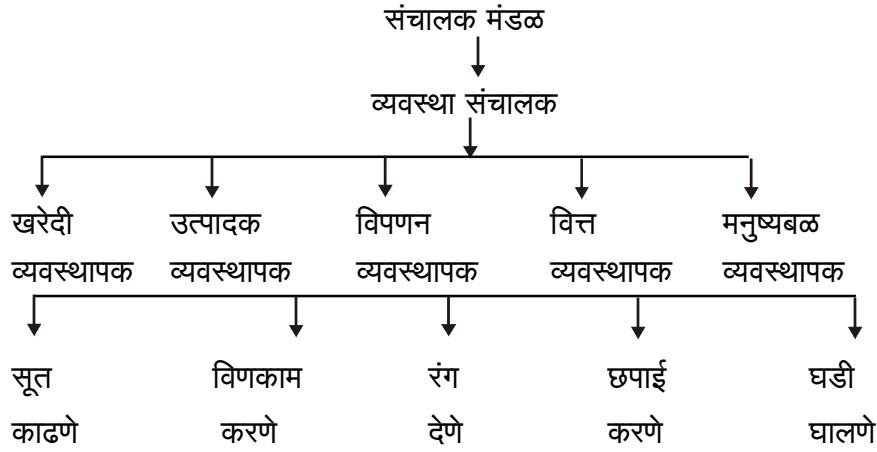
(II) तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations) :

- (१) अधिकारांचे केंद्रिकरण होते.
विभाग प्रमुख सर्व अधिकार स्वतःकडे ठेवतात.
- (२) जबाबदारीचे वाटप समान प्रमाणात केले जात नाही.
- (३) कर्मचाऱ्यांमध्ये अंतर्गत मतभेद असल्यास संघर्ष निर्माण होतो.

- (४) इतर विभागांशी जुजबी संबंध येतात त्यामुळे समन्वय व सहकार्य वाढविता येत नाही.
- (५) विभागातील कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असल्यास एक विभाग प्रमुखास नियंत्रण ठेवणे ही बाब कठिण आहे.

(ब) प्रक्रियेनुसार विभागीकरण : (Departmentation by Process)

ज्या व्यवसायामध्ये उत्पादनाच्या विविध प्रक्रिया कराव्या लागतात ते प्रत्येक प्रक्रियेसाठी एक स्वतंत्र विभाग तयार केला जातो. उदा. जुळणी उद्योग, रसायने, केमिकल्स, कापड उद्योग इ. काही महत्त्वाच्या प्रक्रिया एकमेकांपासून जवळ असल्या तरी त्यांचे कामकाज स्वतंत्रपणे केले जाते. परंतु विविध प्रक्रियांमध्ये समन्वय निर्माण केला जातो. उदा. कापड उद्योगामध्ये सूत काढणे, विणकाम करणे, रंग देणे, छपाई करणे व घडी घालणे इ. सलग प्रक्रियांना क्रम देऊन त्यामध्ये मेळ घातला जातो जसे की कच्च्या मालाचे पक्क्या मालात रूपांतर करणे.



(I) फायदे (Advantages):

- (१) विविध प्रक्रियांमध्ये समन्वय निर्माण करून कामाध्ये सातत्य निर्माण केले जाते.
- (२) प्रक्रियेनुसार कामाचे विशेषीकरण केले जाते.
- (३) प्रक्रियेनुसार कामाची व जबाबदारीची विभागणी केली जाते.
- (४) प्रक्रियेसाठी तज्ज्ञांची नेमणूक करून कामाचा दर्जा उंचावला जातो.
- (५) साध्या स्वरूपाचे विभागीकरण असल्यामुळे विविध व्यवसायांमध्ये त्याचा वापर केला जातो.

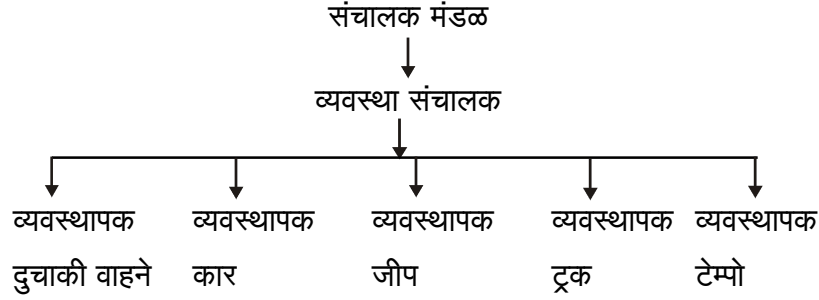
(II) तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations) :

- (१) एखादी प्रक्रिया बंद पडल्यास त्यापुढील सर्व प्रक्रिया बंद पडतात त्यामुळे कामामध्ये व्यत्यय निर्माण होतो.
- (२) दोन प्रक्रियांमध्ये कामासंदर्भात कर्मचाऱ्यांमध्ये मतभेद होण्याची शक्यता असते.
- (३) एखादी प्रक्रिया अकार्यक्षम असल्यास त्याचा संपूर्ण व्यवसायावर परिणाम होतो.

- (४) प्रत्येक प्रक्रियेसाठी खर्च करावा लागतो त्यामुळे व्यवसायाच्या खर्चात वाढ होते.
- (५) सर्व प्रक्रियांमध्ये परस्पर समन्वय निर्माण करणे ही बाब अवघड आहे.
- (६) कामाची दुरुवृत्ती होते कारण एखादी प्रक्रिया विविध विभागांना करावी लागते.

(क) वस्तुनुरूप विभागीकरण : (Departmentation by Product)

विविध प्रकारचे उत्पादन करताना प्रत्येक वस्तुसाठी स्वतंत्र विभाग तयार केल्यास सोईचे जाते. मुख्य उत्पादनाला जोडून असणारे एखादे पूरक उत्पादन सुद्धा स्वतंत्र विभागामार्फत करता येते.



(I) फायदे (Advantages)

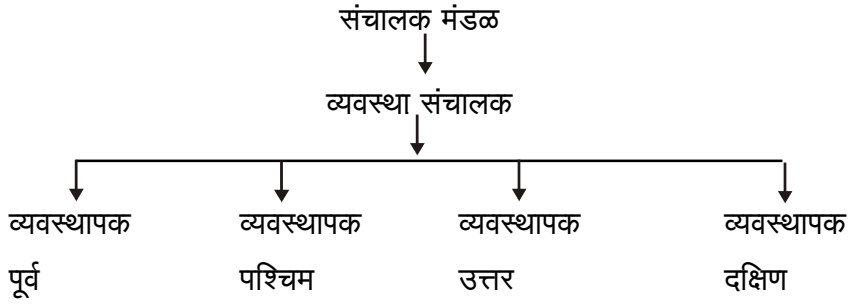
- (१) उत्पादनाचे विशेषीकरण करता येते
- (२) उत्पादन विभागाला स्वतंत्रपणे नियोजन, नियंत्रण व निर्णय घेणे सोईचे जाते.
- (३) इतर विभागांबरोबर समन्वय साधता येतो.
- (४) उत्पादनामध्ये गरजेनुसार बदल करता येतो. उदा. नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब करून उत्पादनाचा दर्जा विकसित करता येतो.
- (५) विभागाचे मूल्यमापन करून कामामध्ये सुधारणा करता येते.

(II) तोटे किंवा मर्यादा (Disadvantages or Limitations)

- (१) प्रत्येक विभागाला स्वतंत्रपणे सामग्री खरेदी करावी लागते त्यामुळे व्यवसायाच्या खर्चात वाढ होते.
- (२) उत्पादनाची संख्या व प्रमाण वाढल्यास नियंत्रण ठेवणे ही बाब अवघड आहे.
- (३) भिन्न उत्पादनामुळे दोन विभागांमध्ये परस्पर समन्वय साधण्यामध्ये अडचणी निर्माण होतात.
- (४) उत्पादनानुसार विभागांची संख्या वाढल्यामुळे मुख्य व्यवस्थापकांना उत्पादनावर नियंत्रण ठेवणे ही बाब अवघड आहे.
- (५) मुख्य व्यवस्थापक व विभागप्रमुख यामध्ये संघर्ष निर्माण होण्याची शक्यता असते. कारण विभागप्रमुख व्यवसायापेक्षा विभागाला अधिक महत्त्व देतात.

(ड) भौगोलिक क्षेत्रानुसार विभागीकरण : (Departmentation by Geographical Location)

ज्या व्यवसायाच्या विविध ठिकाणी शाखा कार्य करतात त्यांना अशा प्रकारच्या विभागीकरणाचा अवलंब करावा लागतो. उदा. टाटा, बजाज, रिलायन्स, आय.सी.आय.सी. बँक, विमा कंपनी, विपणन करणाऱ्या कंपनी, बँकिंग कंपनी इ. या कंपन्यांचे मध्यवर्ती कार्यालय एका ठिकाणी असते तर शाखा कार्यालये देशभर विखुरलेली असतात. अशावेळी देश किंवा राज्य पातळीवर विभागीकरण करताना पूर्व, पश्चिम, दक्षिण आणि उत्तर असे विभाग तयार केले जातात. त्यानुसार शाखांच्या कामकाजावर नियंत्रण ठेवले जाते.



(I) फायदे : (Advantages)

- (१) विभागवार शाखांवर नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते.
- (२) विभागवार नियंत्रणामुळे खर्चात बचत होते.
- (३) उत्पादन आणि विक्री व्यवस्था करता येते.
- (४) विभागवार संग्रहण व्यवस्था करता येते.
- (५) ग्राहकांना त्यांच्या आवडीनिवडी नुसार वस्तू व सेवांचा पुरवठा वेळेवर उपलब्ध करून देता येतो.
- (६) विभागातील सर्व शाखांसाठी प्रशिक्षण, वाहतूक, संग्रहण, जाहिरात, विक्री, विपणन इ. खर्च संयुक्तपणे करता येतात त्यामुळे खर्चात बचत होते.

(II) तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantages or Limitation)

- (१) मुख्य व्यवस्थापकांना प्रत्येक शाखा कार्यालयावर नियंत्रण ठेवता येत नाही.
- (२) विभागीय व्यवस्थापक व शाखा व्यवस्थापक यामध्ये मतभेद निर्माण होण्याची शक्यता असते.
- (३) विभागीय व्यवस्थापक अधिकारांचा गैरवापर करतात.

(ई) ग्राहकानुसार विभागीकरण : (Departmentation by Customers)

ग्राहकांचे विभाजन किंवा गट तयार करून त्यानुसार विभागीकरण केले जाते. उदा. देशी ग्राहक, विदेशी ग्राहक, घाऊक प्रमाणात खरेदी करणारे ग्राहक, किरकोळ प्रमाणात खरेदी करणारे ग्राहक, ग्रामीण ग्राहक, शहरी ग्राहक इ. ग्राहकांची संख्या अधिक असल्यास या प्रकारचे विभागीकरण उपयुक्त ठरते.

(I) फायदे : (Advantages)

- (१) ग्राहकांना त्यांच्या आवडीनिवडीनुसार वस्तू व सेवा उपलब्ध करून देता येतात. त्यामुळे ग्राहकवृद्धी होते.
- (२) विक्रीमध्ये वाढ होते त्यामुळे नफा वाढतो.
- (३) समान गटातील ग्राहकांना विशिष्ट प्रकारच्या सुविधांचा लाभ देता येतो त्यामुळे ग्राहक वृद्धीला चालना मिळते.

(II) तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantages or Limitations)

- (१) स्पर्धेच्या परिस्थितीमध्ये व्यावसायिकांना आपल्या मर्जीनुसार धोरण ठरविता येत नाही.
- (२) मंदीच्या काळात ग्राहकवृद्धी, विक्रीवृद्धी व नफ्यामध्ये वाढ करणे इ. बाबी शक्य होत नाहीत.
- (३) बाजारपेठेतील परिस्थिती सतत बदलत असल्यामुळे विक्री धोरणाचा ग्राहकांना सातत्याने लाभ देता येत नाही.

(फ) समयानुसार विभागीकरण : (Departmentation by Time)

मोठ्या व्यवसायामध्ये उत्पादन प्रमाण अधिक असल्यामुळे एकाच व्यवसायात, एकाच विभागात तीन शिफ्टमध्ये कामकाज चालू असते. उदा. सकाळ, दुपार आणि रात्रपाळी प्रत्येक शिफ्टसाठी भिन्न कामगार असतात. परंतु त्यांच्या कामाचे स्वरूप समान असते. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या सोईनुसार आवडीनिवडीनुसार किंवा नियमानुसार विशिष्ट शिफ्टमध्ये काम करण्याची संधी दिली जाते. उदा. टाटा, बजाज, बिरला, किलोस्कर, रिलायन्स इ. उद्योगामध्ये समयानुसार विभागीकरण करण्याचा अवलंब केला जातो. अशा प्रकारच्या विभागीकरणामध्ये जागा, इमारत, यंत्रसामग्री, भांडवल इ. साधनसामग्रीच्या घटकांमध्ये बचत होते त्यामुळे मोठ्या व्यवसायांना मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करताना आर्थिक बचतीचा लाभ घेता येतो.

(ग) संख्येनुसार विभागीकरण : (Departmentation by Numbers)

मोठ्या व्यवसायांमध्ये कामगारांच्या संख्येनुसार विभागीकरण केले जाते. उदा. विभाग 'अ' मध्ये १ ते १५० कर्मचारी, विभाग 'ब' मध्ये १५१ ते ३०० कर्मचारी इ. शाळा, कॉलेज, पोलिस, सैन्यदल इ. मध्ये तुकड्या तयार करताना या पद्धतीचा अवलंब केला जातो. प्रत्येक विभागामध्ये किती कर्मचारी आवश्यक आहेत तितकी संख्या प्रत्येक विभागासाठी निश्चित केली जाते. कामाची विभागणी, कामगार संख्या, नियंत्रण इ. चा विचार करून या प्रकाराद्वारे नियोजन केले जाते.

(ह) संमिश्र विभागीकरण : (Composite Or Combined Departmentation)

कोणत्याही व्यवसायाला सातत्याने एकाच प्रकारच्या विभागीकरणाचा अवलंब करता येत नाही. व्यवसायातील विविध घटकांमध्ये जसा बदल होईल त्यानुसार विभागीकरणामध्ये

बदल करावा लागतो. वरील सर्व प्रकारच्या विभागीकरणामध्ये फायदे आणि तोटे आढळून येतात म्हणून व्यवसायाला अधिक लाभ मिळवून देण्यासाठी, उत्पादन वाढविण्यासाठी, कार्यक्षमता प्राप्त करण्यासाठी व्यावसायिकांना संमिश्र विभागीकरणाचा अवलंब करावा लागतो. संमिश्र विभागीकरणामध्ये दोन किंवा त्यापेक्षा अधिक विभागीकरणाचे एकत्रीकरण केले जाते. मोठ्या व्यवसायांना संमिश्र विभागीकरण करून अधिकाधिक लाभ मिळविणे शक्य आहे.

५.४ स्वाध्याय

- प्र. १ औपचारिक संघटन म्हणजे काय ? औपचारिक संघटनाचे फायदे आणि तोटे विशद करा.
- प्र. २ अनौपचारिक संघटन ही संकल्पना स्पष्ट करा. अनौपचारिक संघटनाच्या गुण-दोषांचे वर्णन करा.
- प्र. ३ औपचारिक संघटन आणि अनौपचारिक संघटन यातील फरक स्पष्ट करा.
- प्र. ४ संघटन तक्ता म्हणजे काय ? संघटन तक्त्याचे फायदे आणि तोटे स्पष्ट करा.
- प्र. ५ संघटन तक्त्याच्या प्रकारांची थोडक्यात माहिती सांगा.
- प्र. ६ विभागीकरण म्हणजे काय ? विभागीकरणाचे प्रकार विशद करा.
- प्र. ७ टीपा लिहा.
- (अ) औपचारिक संघटन
- (ब) अनौपचारिक संघटन
- (क) उभे संघटन
- (ड) आडवे संघटन
- (ई) कार्यानुसार विभागीकरण
- (फ) प्रक्रियेनुसार विभागीकरण
- (ग) वस्तुनुरूप विभागीकरण

प्रकरण ६

संघटन : भाग २ (organization – Part II)

घटक रचना

- ६.० उद्दिष्टे
- ६.१ प्रास्ताविक
 - ६.१.१ नियंत्रण कक्षा
- ६.२ ग्रॅक्युनसचा नियंत्रण कक्षा सिध्दांत
- ६.३ नियंत्रण कक्षेवर परिणाम करणारे घटक
- ६.४ अधिकार प्रदान
- ६.५ स्वाध्याय

६.० उद्दिष्टे : (Objectives)

- १) नियंत्रण कक्षा ही संकल्पना समजावून घेणे.
- २) ग्रॅक्युनसच्या नियंत्रण कक्षा सिध्दांताची विद्यार्थ्यांना ओळख करून देणे.
- ३) नियंत्रण कक्षेवर परिणाम करणारे घटक अभ्यासणे.
- ४) अधिकार प्रदानाबाबत ज्ञान प्राप्त करणे.

६.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण नियंत्रण कक्षा, ग्रॅक्युनसचा नियंत्रण कक्षा सिध्दांत, नियंत्रण कक्षेवर परिणाम करणारे घटक, अधिकार प्रदानाचे महत्त्व, अधिकार प्रदानातील अडथळे त्यावर उपाययोजना, अधिकारांचे केंद्रिकरण व विकेंद्रिकरण आणि त्याचे फायदे व तोटे इ. चा सविस्तर अभ्यास करणार आहोत.

६.१.१ नियंत्रण कक्षा : (Span of control)

नियंत्रण कक्षेला पर्यवेक्षण कक्षा असे म्हणतात. सर आयन हॅमिटन यांनी नियंत्रण कक्षेचा शोध लावला. त्यानंतर ग्रॅक्युनस आणि उर्विक यांनी त्यामध्ये भर घातली. त्यांच्या मते पर्यवेक्षकाच्या हाताखाली विशिष्ट संख्येचे कामगार असतील तर ते आपले काम अधिक प्रभावीपणे करू शकतात. कामगारांची संख्या प्रमाणापेक्षा अधिक असल्यास पर्यवेक्षकांना नियंत्रण ठेवणे कठिण जाते. अशा प्रकारे व्यवस्थापकांना सुध्दा नियंत्रण कक्षेचा उपयोग

सहकाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी होतो.

६.१.२ अर्थ व व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) स्टोनर

“एका पर्यवेक्षकांच्या हाताखाली किती कर्मचारी काम करतात त्याला नियंत्रण कक्षा असे म्हणतात.”

२) लुईस ऑलन

“एक व्यवस्थापक आपल्या हाताखालील किती सहाय्यकांवर नियंत्रण ठेऊ शकतो त्याला व्यवस्थापनाची नियंत्रण कक्षा असे म्हणतात.”

६.१.३ नियंत्रण कक्षेचे महत्त्व, आवश्यकता आणि फायदे : (Importance Necessity and Advantages of Span of Control)

१) व्यवस्थापक व पर्यवेक्षकांना नियंत्रणाचे काम प्रभावीपणे करता येते.

मर्यादीत संख्येच्या कर्मचाऱ्यांवर नीट लक्ष ठेवता येते.

२) निर्णयाची अंमलबजावणी ताबडतोब करता येते.

व्यवस्थापकांनी घेतलेले निर्णय सहाय्यकांमार्फत ताबडतोब अंमलात आणले जातात.

३) सतत संपर्क ठेवता येतो.

व्यवस्थापक व पर्यवेक्षकांना मर्यादित कर्मचाऱ्यांशी सतत संपर्क ठेवणे सोईचे जाते.

४) पर्यवेक्षकांचा वेळ वाया जात नाही.

नियंत्रणकक्षा मर्यादित असल्यामुळे पर्यवेक्षक आपले काम अचूक आणि वेळेवर पूर्ण करू शकतात.

५) कर्मचाऱ्यांमधील संबंध सुधारतात.

अधिकारी व पर्यवेक्षक मर्यादित संख्येच्या कर्मचाऱ्यांबरोबर चांगले संबंध निर्माण करू शकतात.

६) व्यवसायामध्ये पोषक वातावरण तयार करता येते.

त्यामुळे अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये मतभेद होत नाहीत व औद्योगिक शांतता निर्माण करता येते.

७) व्यवस्थापक व अधिकारी कर्मचाऱ्यांना चांगले मार्गदर्शन करतात.

८) व्यवसायामध्ये शिस्त निर्माण होते.

प्रभावी नियंत्रणामुळे कर्मचाऱ्यांना चांगली शिस्त लागते. त्यामुळे कर्मचारी जबाबदारीने काम करतात.

९) कर्मचारी नियमितपणे काम करतात.

कर्मचाऱ्यांना स्थैर्य लाभते त्यांचे गैरहजेरीचे व अदलाबदलीचे प्रमाण कमी होते.

१०) व्यवसायाचे नावलौकिक व प्रतिमा विकसित होते.

चांगल्या वातावरणामुळे व्यवसायाची जनमाणसात चांगली प्रतिमा तयार होते

६.२ ग्रॅव्युनसचा नियंत्रण कक्षा सिध्दांत : (Graicunas Theory of Span of Control)

व्ही.ए. ग्रॅव्युनस या फ्रेंच व्यवस्थापन सल्लागाराने व्यवस्थापक आणि सहाय्यक यांचे संबंध कशा प्रकारचे आणि किती प्रमाणात असतात याबाबतचा सिध्दांत मांडला. १९३३ साली ग्रॅव्युनसचा नियंत्रण कक्षा सिध्दांत प्रसिध्द झाला. या सिध्दांतामध्ये त्यांनी व्यवसाय संघटनेमध्ये एक अधिकारी किंवा कर्मचारी नियुक्त केल्यामुळे किती व कथा प्रकारचे संबंध निर्माण होतात हे सूत्र मांडले आहे.

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

R = Total no. of Relationship एकूण संबंध संख्या

N = Number of Subordinates सहाय्यकांची संख्या

व्यवसाय संघटनेमध्ये व्यवस्थापक, सहाय्यक आणि कर्मचारी यांचे पुढीलप्रमाणे संबंध येतात.

अ) प्रत्यक्ष एकेरी संबंध (Direct Single Relationship)

ब) प्रत्यक्ष गटसंबंध (Direct Group Relationship)

क) तिरकस स्वरूपाचे संबंध (Cross Relationship)

व्यवसाय संघटनेमध्ये सहाय्यक व कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असल्यास व्यवस्थापकांच्या संबंधामध्ये अनेक पटींनी वाढ होते तितक्या प्रमाणात त्यांच्यावर नियंत्रणाचा ताण येतो. त्यामुळे त्यांना आपले काम जबाबदारीने किंवा प्रभावीपणे करता येत नाही. काही कर्मचाऱ्यांवर लक्ष देणे त्यांना शक्य होत नाही. त्यामुळे कामचुकार कर्मचारी त्यांचा गैरफायदा घेतात. ग्रॅव्युनस यांच्या मते एक व्यवस्थापक सहा सहाय्यकांवर व्यवस्थितपणे नियंत्रण ठेऊ शकतो. जर सहाय्यकांची संख्या वाढली तर संबंधाची संख्या किती प्रमाणात वाढते हे आपणास पुढील प्रकारे समजू शकते.

$$R = 8 \left(\frac{2n}{2} + n-1 \right)$$

$$= 8 \left(\frac{2 \times 128}{2} + 8 - 1 \right)$$

$$= 8 \left(\frac{256}{2} + 7 \right)$$

$$= 8 (128 + 7)$$

$$= 8 (135)$$

$$= 1080$$

सहाय्यक किंवा कर्मचाऱ्यांची संख्या	संबंधाची संख्या
१	१
२	६
३	१८
४	४४
५	१००
६	२२२
७	४९०
* ८	१०८०
९	२३७६
१०	५२९०
२०	१०४८६१५४

ग्रॅक्युनस यांच्या मते व्यवसाय संघटनेमध्ये व्यक्तित्वाच्या संख्येमध्ये वाढ केल्यास वैयक्तिक संबंधामध्ये केवळ त्या व्यक्तित्वाच्या संख्येइतकी वाढ होते. परंतु गटसंबंधामध्ये अधिक वाढ होते. तर तिरकस गटसंबंधामध्ये त्यापेक्षा अनेक पटीने वाढ होते म्हणून संघटनेतील कर्मचारी किंवा सहाय्यक यांच्या संख्येत जितकी वाढ होईल तितक्या प्रमाणात व्यवस्थापक आणि पर्यवेक्षकांच्या संबंधामध्ये वाढ होते त्यामुळे त्यांच्यावर कामाचा ताण व जबाबदारी तितक्या प्रमाणात अधिक पडत असते. म्हणून नियंत्रण कक्षा निश्चित करताना एका व्यवस्थापकाच्या किंवा पर्यवेक्षकाच्या कक्षेमध्ये किती सहाय्यक अथवा कर्मचारी असावेत हे प्रमाण निश्चित करावे लागते. या सिध्दांताचा हेतु हा आहे की वाजवीपेक्षा सहाय्यक अधिकारी किंवा कर्मचाऱ्यांची संख्या असू नये.

वरील सिध्दांताबाबत रॉबिन्सन यांनी अशी टीका केली आहे की, अधिकारी, सहाय्यक आणि कर्मचारी यातील संबंधाना समान प्रकारचे महत्त्व देता येणार नाही. तसेच हे संबंध सातत्याने आणि कायम स्वरूपी असणार नाहीत. कारण सहाय्यक व कर्मचाऱ्यांची संख्या कमी अधिक झाल्यास त्याप्रमाणात संबंधाची संख्या बदलणार आहे.

६.२ नियंत्रण कक्षेवर परिणाम करणारे घटक किंवा नियंत्रण कक्षा ठरविणारे घटक (Factors Determining Span of Control)

१) नियंत्रण कक्षेबाबतची योजना :

व्यवसाय संघटनेमध्ये नियंत्रण कक्षेबाबतचे नियोजन असेल तर नियंत्रण करणे सुलभ जाते. अन्यथा कर्मचारी पर्यवेक्षक किंवा सहाय्यकांना उलट प्रश्न विचारतात.

२) व्यवस्थापन किंवा नियंत्रण शैली:

व्यवस्थापकांना नियंत्रणाबाबतचे ज्ञान कितपत आहे त्यावर त्यांचे नियंत्रणाचे कार्य अवलंबून असते, अष्टपैलू व्यक्तिमत्व, समाजप्रिय, समतोल विचारसरणी, सहाय्यक किंवा कर्मचाऱ्यांना समजावून घेणारे व्यक्तिमत्व हे उत्तम प्रकारे नियंत्रण ठेऊ शकतात. कर्मचारी किंवा सहाय्यक त्यांना चांगला प्रतिसाद देतात.

३) कामाचे स्वरूप :

कामाचे स्वरूप साधे आणि दुरुवृत्ती स्वरूपाचे असल्यास नियंत्रण कक्षेची व्याप्ती अधिक वाढते याउलट काम ठराविक साच्यातील किंवा गुंतागुंतीचे असेल तर नियंत्रण कक्षा अरुंद बनते. कामाचे स्वरूप बदलल्यास नियंत्रण कक्षा सुध्दा बदलते.

४) अधिकार प्रदान:

व्यवस्थापकांकडून सहाय्यक किंवा पर्यवेक्षकांना किती प्रमाणात अधिकार दिले जातात. त्यावर नियंत्रण कक्षा अवलंबून असते. जर व्यवस्थापकांनी अधिकाराचे केंद्रिकरण केले तर त्यांची नियंत्रणाची जबाबदारी वाढते. त्यासाठी त्यांना अधिक वेळ द्यावा लागतो. नियंत्रण कामाच्या प्रमाणानुसार अधिकार प्रदान केल्यास नियंत्रण ठेवणे सुलभ जाते.

५) नियंत्रकांची कार्यक्षमता:

ज्या व्यक्तित्वर नियंत्रणाचे काम सोपविलेले आहे. त्या व्यक्तीची कार्यक्षमता विचारात घेऊन नियंत्रण कक्षा निश्चित करावी लागते. कार्यक्षमता अधिक असणारे व्यवस्थापक आणि सहाय्यक अधिक प्रमाणात नियंत्रणाची जबाबदारी पेलवू शकतात.

६) वेळेची उपलब्धता:

व्यवस्थापक किंवा सहाय्यक अधिकाऱ्यांना नियंत्रणासाठी किती वेळ उपलब्ध आहे त्यावर त्यांची नियंत्रण कक्षा अवलंबून असते जर त्यांना पुरेसा वेळ उपलब्ध असेल तर त्यांच्या नियंत्रण कक्षेची व्याप्ती अधिक असते. जर त्यांना इतर कामे असतील तर नियंत्रणाकडे त्यांना पुरेसा वेळ देता येणार नाही.

७) नियंत्रकांची पात्रता:

व्यवस्थापकांच्या हाताखाली जे सहाय्यक काम करतात किंवा पर्यवेक्षक काम करतात ते नियंत्रणाच्या कामामध्ये कुशल असल्यास नियंत्रण कक्षा सुलभ बनते. त्यांचा वेळ व श्रम वाचतात. याउलट कामाचा अनुभव व प्रशिक्षण नसलेले व कौशल्याचा अभाव असणाऱ्या सहाय्यकांना नियंत्रणासाठी अधिक वेळ द्यावा लागतो.

८) नियंत्रकांकडून मिळणारा प्रतिसाद :

नियंत्रकांकडून अधिकारी आणि व्यवस्थापक यांना चांगला प्रतिसाद दिल्यास नियंत्रण कक्षा सुलभ बनते. ते एकमेकांना मदत करतात. व्यवसायामध्ये सांघिक भावना असल्यास नियंत्रणासाठी वेळेचा अपव्यय होत नाही.

९) संज्ञापन पध्दत:

व्यवस्थापक, सहाय्यक आणि कर्मचारी यांच्यामध्ये परिणामकारक संज्ञापन करण्यासाठी आधुनिक तंत्राचा किंवा पध्दतीचा वापर केल्यास नियंत्रण कार्य सुलभ जाते. नियंत्रकाचा वेळ व श्रम यामध्ये बचत होते.

१०) सल्लामसलत व मार्गदर्शन:

व्यवस्थापकांकडून सहाय्यक व पर्यवेक्षकांना वेळेवर मार्गदर्शन व सल्ला मिळत असेल तर नियंत्रणामध्ये अडचणी निर्माण होत नाहीत. कामामध्ये व्यत्यय येत नाही व वेळेचा अपव्यय होत नाही.

११) भौगोलिक क्षेत्र:

भौगोलिक क्षेत्राची व्याप्ती अधिक असल्यास नियंत्रण कक्षा रुंदावते. सहाय्यक किंवा कर्मचारी विखुरलेले असल्यास संदेशवहनामध्ये अडथळे निर्माण होतात त्याचा नियंत्रण कक्षेवर परिणाम होतो. याउलट व्यवस्थापक, सहाय्यक आणि कर्मचारी एकाच ठिकाणी काम करत असतील तर नियंत्रणाच्या कामामध्ये सुलभता प्राप्त होते.

१२) निर्णय क्षमता:

नियंत्रकाच्या ठिकाणी निर्णयक्षमता असल्यास नियंत्रण कक्षेची व्याप्ती वाढते याउलट नियंत्रकाला निर्णय घेण्यासाठी सतत व्यवस्थापकांवर अवलंबून रहावे लागत असेल तर नियंत्रण कक्षा अरुंद बनते.

१३) बदल:

कामाची परिस्थिती, कामगार, कामाचे स्वरूप, तंत्रज्ञान इ. मध्ये बदल होणार असल्यास नियंत्रण कक्षेमध्ये बदल करावा लागतो. ज्या व्यवसाय संघटनांना स्थैर्य लाभले आहे. तेथील नियंत्रणाची कक्षा व्यापक असते.

६.४ अधिकार प्रदान : (Delegation of Authority)

व्यवसाय संघटनेमध्ये व्यवस्थापनाचे तीन स्तर असतात. उदा. वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळी इ. वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांना अधिक प्रमाणात अधिकार दिलेले असतात. परंतु त्यांनी अधिकारांचे केंद्रिकरण न करता मध्यम व कनिष्ठ पातळीवरील सहाय्यकांना अधिकार प्रदान करायचे असतात.

६.४.१ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definitions):

१) कुंटझ व ओडोनल:

“व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करताना एखादी कृती करावी किंवा करू नये यासाठी आज्ञा देणे म्हणजे अधिकार प्रदान होय.”

२) हेन्री फेऑल:

“अधिकार प्रदान म्हणजे आज्ञा देण्याचा व त्यांचे पालन करून घेण्याचा हक्क

होय.”

३) जॉर्ज टेरी

“व्यवसायातील उच्च अधिकार्यांकडून त्यांच्या सहाय्यकांना अधिकार बहाल करणे म्हणजेच अधिकार प्रदान करणे होय.”

४) एफ्.जी.मूर

“सहाय्यकाकडून सोपविलेले काम करून घेण्यासाठी वरिष्ठांकडून त्यांना आवश्यक अधिकार देणे म्हणजेच अधिकार प्रदान होय.”

६.४.२ अधिकार प्रदानाची तत्वे: (Principles of Delegation of Authority)

- १) अधिकाराचा उद्देश निश्चित करणे
- २) जबाबदारी निश्चित करणे
- ३) अधिकार आणि जबाबदारी यामध्ये सांगड निर्माण करणे.
- ४) आदेशामध्ये एकवाक्यता निर्माण करणे.
- ५) समन्वय निर्माण करणे.
- ६) अधिकारांचे विभाजन करणे.
- ७) सहाय्यकांना निर्णय घेण्याचे स्वातंत्र्य देणे.
- ८) मार्गदर्शन करणे व सल्ला देणे.
- ९) सहाय्यकांची पात्रता निश्चित करणे.
- १०) सहाय्यकांना प्रेरणा देणे.

६.४.३ अधिकार प्रदानाचे महत्त्व आवश्यकता आणि फायदे : (Importance Necessity and Advantages of Delegation of Authority)

१) कामाची पूर्तता वेळेवर करता येते:

अधिकार प्रदान करून वरिष्ठ सहाय्यकांकडून कामे वेळेवर पूर्ण करून घेऊ शकतात.

२) वरिष्ठांची जबाबदारी कमी होते:

वरिष्ठ सहाय्यकांना अधिकार प्रदान करताना त्यांच्यावर कामाची जबाबदारी सोपवितात. त्यामुळे त्यांची जबाबदारी कमी होते.

३) सहाय्यकांच्या कौशल्यात वाढ होते:

अधिकार प्रदानामुळे सहाय्यकांना नवीन कामाचा अनुभव येतो व त्यांच्या कौशल्यात वाढ होते.

४) कार्यक्षमता वाढते:

वरिष्ठ पातळीवरून मध्यम व कनिष्ठ पातळीपर्यंत अधिकारांचे वितरण केले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते.

५) अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध सुधारतात:

अधिकार प्रदान केल्यामुळे सहाय्यकांना प्रेरणा मिळते त्यामुळे त्यांचे अधिकारी व कर्मचारी यांच्याबरोबर असलेल्या संबंधामध्ये सुधारणा होते

६) निर्णय ताबडतोब घेता येतात:

अधिकार प्रदानामुळे संबंधित अधिकारी व सहाय्यक एकत्र येऊन निर्णय ताबडतोब घेतात.

७) समन्वय आणि सहकार्य यामध्ये सुधारणा होते:

अधिकारी आणि कर्मचारी एकमेकांना मदत करतात. त्यांच्यामध्ये परस्पर सहकार्याची भावना निर्माण होते.

८) कर्मचाऱ्यांचा व्यक्तिगत विकास होतो:

अधिकारामुळे प्रेरणा मिळते, कर्मचाऱ्यांचे मनोबल व आत्मविश्वास वाढतो. त्यामुळे त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास होतो.

९) व्यवसायामध्ये चांगले वातावरण निर्माण होते:

अधिकार प्रदानामुळे उत्साहाचे वातावरण तयार होते. त्यामुळे परस्परांमध्ये मतभेद न होता एकत्रिपणे काम केले जाते. त्यामुळे व्यवसायामध्ये शांतता व शिस्त निर्माण होते.

६.४.५ अधिकार प्रदानातील अडथळे : (Obstacles in Delegation of Authority)

अ) वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांना येणारे अडथळे : (Obstacles to the Top Level Authority)

- १) स्वतःबद्दल अधिक आत्मविश्वास बाळगणे.
- २) सहकार्यावर विश्वास न ठेवणे.
- ३) सहाय्यक व कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण न ठेवता येणे.
- ४) स्वतःला आवडणारी कामे स्वतः करणे
- ५) अधिकाराचे केंद्रिकरण करण्यामध्ये धन्यता मानणे.
- ६) निर्णय घेताना चुका होण्याची भीती वाटणे.
- ७) अधिकार प्रदानाबाबत पुरेसे ज्ञान नसणे.
- ८) स्वतःचे महत्त्व कमी होईल याबाबत भीती बाळगणे.

ब) मध्यम व कनिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांना येणारे अडथळे : (Obstacles to the medium and Lower Level Authority)

- १) नवीन जबाबदारी स्वीकारण्याची तयारी नसणे.
- २) अधिक जबाबदारीची भीती वाटणे.
- ३) कामामध्ये अल्पसंतुष्ट राहण्यामध्ये धन्यता मानणे

- ४) अधिक कामामुळे तणाव येणे.
- ५) याबाबत चांगला अनुभव नसणे.
- ६) कामामध्ये चुका होण्याची भीती वाटणे.
- ७) इतर लोक टीका करतील याबाबत भीती वाटणे.

क)संघटना पातळीवर येणारे अडथळे : (Obstacles to the Organizational Level)

- १) प्रभावी नियंत्रणाचा अभाव असणे.
- २) अधिकार प्रदानासाठी पोषक वातावरण नसणे.
- ३) अधिकार प्रदानामध्ये विषमता असणे.
- ४) गरजेनुसार निर्णयात बदल करणे.
- ५) वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना अवास्तव महत्त्व देणे.
- ६) निर्णयामध्ये एकवाक्यता नसणे.
- ७) कर्मचाऱ्यांमध्ये नकारात्मक दृष्टिकोन असणे.
- ८) कर्मचाऱ्यांमध्ये एकजूट नसणे.
- ९) अधिकारांचा गैरवापर करणे.

६.४.६ अधिकार प्रदान यशस्वी करण्यासाठी उपाय : (Remedies for Successful of Delegation of Authority)

- १) व्यवसाय संघटनेमध्ये पोषक वातावरणाची निर्मिती करणे
- २) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे, मार्गदर्शन करणे
- ३) जबाबदारीनुसार कर्मचाऱ्यांना पदोन्नती किंवा बढती देणे.
- ४) वरिष्ठ अधिकाऱ्यांकडून जबाबदारी स्वीकारून त्यांना महत्वाच्या कामासाठी पुरेसा वेळ देणे.
- ५) सहकारी, सहाय्यक व कर्मचारी इ. चा आत्मविश्वास व मनोबल वाढविणे.
- ६) वरिष्ठांनी कनिष्ठ अधिकाऱ्यांना अधिकार व जबाबदाऱ्यांची स्पष्ट जाणिव करून देणे.
- ७) वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी अधिकार प्रदान केल्यानंतर कनिष्ठांच्या कामामध्ये हस्तक्षेप करू नये. त्यांना त्यांचे काम करण्याचे व अधिकारांचा वापर करण्याचे पूर्णपणे स्वातंत्र्य द्यावे.
- ८) वरिष्ठांनी सहाय्यक व कर्मचारी इ. वर परिणामकारक नियंत्रण ठेवावे.
- ९) कामाचे मूल्यमापन करणे.

कनिष्ठांनी अधिकाराचा वापर कसा केला आहे. याचे वरिष्ठांनी मूल्यमापन करावे. त्यामध्ये काही चूका झाल्यास त्यांना मार्गदर्शन करावे.

६.४.७ अधिकारांचे केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण : (Centralisation and Decentralisation of Authority)

(अ) अधिकाराचे केंद्रीकरण : (Centralisation of Authority)

व्यवसाय संघटनेतील उच्च पातळीवरील अधिकारी अधिकारांचे केंद्रीकरण करतात. अशा वरिष्ठ पातळीवरील अधिकार्यांकडे अधिकार एकवटलेले असतील तर त्याला केंद्रीकरण असे म्हणतात.

अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) हेन्री फेऑल:

“सहाय्यकांना देता येण्यासारखे अधिकार वरिष्ठांनी आपल्याकडे राखून ठेवणे म्हणजे अधिकारांचे केंद्रीकरण होय.”

२) प्रा. लुईस ऑलन:

“संघटनेतील वरिष्ठ अधिकार्यांसाठी सत्ता राखून ठेवण्याची शास्त्रीय पध्दत म्हणजे अधिकारांचे केंद्रीकरण होय.”

१) अधिकार केंद्रीकरणाचे फायदे : (Advantages of Centralisation of Authority)

१) व्यवस्थापन व प्रशासन करणे सोईचे जाते.

वरिष्ठ अधिकारी संघटनेतील कामकाजावर यशस्वीपणे नियंत्रण ठेऊ शकतात.

२) आदेशामध्ये एकवाक्यता निर्माण करता येते.

एका वेळी एक अधिकारी कर्मचाऱ्यांना आदेश देऊ शकतात. त्यामुळे त्यांचा काम करताना गोंधळ होत नाही.

३) समन्वय निर्माण करता येतो.

संघटनेतील विविध विभाग व त्यातील कर्मचारी यामध्ये समन्वय निर्माण करता येतो.

४) वरिष्ठांच्या नेतृत्व कौशल्यात वाढ होते.

वरिष्ठ अधिकारी अधिकारांचा वापर संघटनेच्या विकासासाठी करतात. संघटनेच्या विकासाद्वारे वरिष्ठांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास होतो

५) धोरणामध्ये एकवाक्यता निर्माण करता येते.

व्यवसायातील सर्व विभागांसाठी समान प्रकारच्या धोरणाचा अवलंब करता येतो.

६) महत्वाचे निर्णय घेता येतात.

वरिष्ठ अधिकारी संघटनेच्या हिताच्या दृष्टीने महत्वाचे निर्णय घेतात.

७) आर्थिक बचत किंवा काटकसर करता येते.

उत्पादन प्रक्रियेमध्ये सुलभता व सूक्ष्मता निर्माण करून अयोग्य खर्चाला आळा

घालता येतो.

८) परिस्थितीनुसार निर्णय घेता येतात.

वरिष्ठ अधिकारी व्यवसायाबाहेरील परिस्थितीशी समायोजन करून निर्णय घेऊ शकतात. परिस्थितीमध्ये बदल झाल्यास त्याचा निर्णय घेताना त्यांना विचार करावा लागतो.

II) (II) अधिकार केंद्रिकरणाचे तोटे किंवा मर्यादा :- (Disdvantages or Limitations of Centralisation of Authority)

१) हुकूमशाही प्रवृत्ती वाढते.

वरिष्ठ अधिकारी मोठ्या प्रमाणात अधिकारांचे केंद्रिकरण करतात. या अधिकाराचा वापर ते हुकूमशाही पध्दतीने करतात. परंतु कर्मचाऱ्यांना अशी जुलमी पध्दती नको असते.

२) कामाची असमान विभागणी केली जाते.

अधिकारी आपल्या मर्जीतील कर्मचाऱ्यांना साधे व थोड्या प्रमाणात काम देतात. त्यामुळे इतर कर्मचारी नाराज होतात.

३) अनावश्यक निर्णय घेतले जातात.

अधिकारी कामाव्यतिरिक्त निर्णय घेण्यासाठी अधिकारांचा वापर करू शकतात.

४) निर्णयामध्ये चुका होण्याची शक्यता असते.

निर्णय प्रक्रियेमध्ये कनिष्ठांना सामावून घेतले जात नाही. त्यामुळे वरिष्ठांकडून चुकीचे निर्णय घेतले जाण्याची शक्यता असते.

५) कनिष्ठ अधिकारी व कर्मचारी नाराज होतात.

जबाबदारीच्या प्रमाणात अधिकार न देणे, कामाची विषम प्रमाणात विभागणी यामुळे कनिष्ठ अधिकारी व कर्मचारी नाराज होतात. त्याचा कामावर परिणाम होतो.

६) कनिष्ठांच्या व्यक्तिगत विकासाचा चालना मिळत नाही.

अधिकाराशिवाय कनिष्ठ अधिकारी आपली कौशल्ये दाखवू शकत नाही. त्यामुळे त्यांच्या व्यक्तिगत विकासास वाव मिळत नाही.

७) वरिष्ठ अधिकार्यांचा महत्वाचा वेळ वाया जातो.

अधिकारांकडे अधिक लक्ष देणारे अधिकारी इतर महत्वाच्या कामाकडे लक्ष देऊ शकत नाही. उदा. संघटनेचा विकास, नवीन कल्पना राबविणे, संशोधन इ.

८) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा व प्रोत्साहन लाभत नाही.

अधिकारी कर्मचाऱ्यांवर हुकूमत गाजवितात त्यामुळे त्यांचे मनोबल व धैर्य खचते.

९) वरिष्ठांच्या कामामध्ये वाढ होते.

अधिकार्यांच्या कामामध्ये वाढ होते त्यामुळे त्यांना कामाचा ताण अधिक जाणवतो.

१०) संघटनेच्या हिताकडे दुर्लक्ष होते.

अधिकारी विशिष्ट कर्मचाऱ्यांशी व व्यक्तीशी चांगले हितसंबंध ठेवतात त्यामुळे त्यांचे

संघटनेच्या विकासाकडे दुर्लक्ष होते.

ब) अधिकारांचे विकेंद्रिकरण : (Decentralisation of Authority)

संघटनेतील वरिष्ठ अधिकारी अधिकार आपल्याकडे राखून न ठेवता कनिष्ठांना जबाबदाऱ्यांच्या प्रमाणात वितरीत करतात.

अर्थ आणि व्याख्या – (Meaning & Definitions)

१) अॅलन लुईस:

“वरिष्ठ पातळीवरून, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर सोपविण्यात येणारे अधिकार व जबाबदाऱ्यांना अधिकारांचे विकेंद्रीकरण असे म्हणतात.”

२) ए.डी. स्ट्रॉंग:

वरिष्ठ अधिकार्यांकडील अधिकार व जबाबदाऱ्या कनिष्ठांकडे सोपविण्याच्या प्रक्रियेला अधिकारांचे विकेंद्रिकरण असे म्हणतात.

1) अधिकार विकेंद्रिकरणाचे फायदे : (Advantages of Decentralisation of Authority)

१) व्यवसाय संघटनेचा विकास करता येतो.

दैनंदिन कामाची जबाबदारी सहाय्यकांवर सोपविता येते. त्यामुळे वरिष्ठ अधिकारी संघटनेच्या विकासाकडे अधिक लक्ष देऊ शकतात.

२) अधिकार व जबाबदाऱ्या यांची प्रमाणबद्ध वाटणी करता येते.

सहाय्यक व कर्मचाऱ्यांना कामाच्या प्रमाणात अधिकार विभागातून दिले जातात. त्यामुळे त्यांच्यावर अन्याय होत नाही.

३) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा व प्रोत्साहन देता येते.

अधिकार प्रदान केल्यामुळे कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन मिळते. त्यामुळे ते अधिक जोमाने कार्य करू शकतात.

४) कर्मचाऱ्यांमध्ये एकवाक्यता निर्माण करता येते.

अधिकार प्रदानामुळे कर्मचारी एकत्र येऊन व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्न करतात.

५) समन्वय आणि सहकार्य निर्माण करता येते.

विविध विभागातील सहाय्यक अधिकारी व कर्मचारी समाधानी होतात त्यामुळे विविध विभागातील समन्वय आणि सहकार्य निर्माण करता येते.

६) प्रभावी नियंत्रणाचा अवलंब करता येतो.

अधिकारी अधिकार प्रदान केल्यानंतर त्याचा सहाय्यक अधिकारी व कर्मचारी कसा वापर करतात हे पाहतात.

७) नवनिर्मितीला चालना देता येते.

वरिष्ठ अधिकाऱ्यांचे काम कमी होते. त्यामुळे ते नवीन संकल्पना, संशोधन, आधुनिक तंत्रज्ञान, नवीन उत्पादन, उत्पादनाची नवीन पध्दती इ. कडे लक्ष देतात.

८) वरिष्ठांच्या कामाचा ताण कमी होतो.

अधिकार वितरीत केल्यामुळे वरिष्ठांची जबाबदारी कमी होते. त्यामुळे त्यांचा कामाचा ताण कमी होतो. त्यामुळे त्यांना संघटनेच्या विकासाकडे लक्ष देणे, महत्वाचे निर्णय घेणे याकडे लक्ष देता येते.

(II) अधिकार विकेंद्रिकरणाचे तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantages or Limitations of Decentralisation of Authority)

१) मोठ्या व्यवसायामध्ये विकेंद्रिकरणाचा अवलंब करणे अवघड असते.

मोठ्या व्यवसायामध्ये अधिकारी व कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असते. त्यामुळे सर्वाना समान अधिकार व जबाबदाऱ्या वाटणे शक्य होत नाही.

२) आणीबाणीच्या परिस्थितीत ताबडतोब निर्णय घेता येत नाही.

सामुहिक निर्णय घेणे, शासकीय धोरणातील बदल, बाजारपेठेमध्ये अचानक होणारे बदल अशा परिस्थितीत ताबडतोब निर्णय घेता येत नाहीत.

३) वरिष्ठ अधिकाऱ्यांचे व्यवसायाकडे दुर्लक्ष होते.

वरिष्ठ अधिकारी पुरेशा प्रमाणात अधिकार देत नाहीत त्यामुळे त्यांचे व्यवसायाच्या विकासाकडे लक्ष नसते.

४) निर्णयामध्ये चुका होण्याची शक्यता असते.

कनिष्ठ अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना जुजबी ज्ञान असते. त्यांना निर्णय प्रक्रियेमध्ये सामावून घेतल्यास त्यामध्ये चुका होण्याची शक्यता असते.

५) सहाय्यक वरचढ होण्याची शक्यता असते.

वरिष्ठांनी अधिक प्रमाणात कनिष्ठांकडे अधिकार सोपविल्यास ते वरचढ होण्याची शक्यता असते.

६) खर्चामध्ये वाढ होते.

वरिष्ठ अधिकारी स्वतः कामगारांवर लक्ष ठेऊ शकत नाही. अपव्यय, दुरुस्ती यामुळे खर्चात वाढ होते.

६.५ स्वाध्याय

- प्र.१ नियंत्रण कक्षा म्हणजे काय ? नियंत्रण कक्षेवर परिणाम करणारे घटक स्पष्ट करा.
- प्र.२ ग्रॅक्युनसचा नियंत्रण कक्षेबाबतचा सिध्दांत उदाहरणासह स्पष्ट करा.
- प्र.३ अधिकार प्रदानातील अडथळे स्पष्ट करून त्यावर उपाय सूचवा.
- प्र.४ अधिकारांचे केंद्रिकरण आणि विकेंद्रिकरणाचे फायदे आणि तोटे सांगा.

प्र.५ व्यवसाय संघटनेमध्ये अधिकारांचे केंद्रिकरण करावे की, विकेंद्रिकरण करावे याबाबत आपले मत व्यक्त करा.

प्र.६ टीपा लिहा.

अ) नियंत्रण कक्षा

ब) ग्रॅक्युनसचा नियंत्रण कक्षा सिध्दांत

क) अधिकारांचे केंद्रिकरण

ड) अधिकारांचे विकेंद्रिकरण

ई) अधिकार प्रदानातील अडथळे

प्रकरण ७

संघटन रचना : (Organisation Structure)

घटक रचना

७.० उद्दिष्टे

७.१ प्रास्ताविक

७.२ अंतर्गत संघटनेचे प्रकार

७.२.१ साखळी संघटन

७.२.२ कार्यात्मक संघटन

७.२.३ साखळी आणि कर्मचारी संघटन

७.२.४ समिती संघटन

७.२.५ मॅट्रिक्स / साचा संघटन

७.३ स्वाध्याय

७.० उद्दिष्टे : (Objectives)

- १) संघटन रचनेचा अभ्यास करणे.
- २) संघटन रचनेच्या विविध प्रकारांबाबत माहिती मिळवणे.
- ३) संघटन रचनेच्या प्रकारांचे फायदे आणि तोटे समजावून घेणे.
- ४) संघटन रचनेचा प्रत्यक्ष व्यवहारातील उपयोग माहिती करून घेणे.

७.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण संघटनेच्या प्रकारांची माहिती अभ्यासणार आहोत. उदा. साखळी संघटन, कार्यात्मक संघटन, साखळी आणि कर्मचारी संघटन, समिती संघटन, मॅट्रिक्स संघटन, इ. संघटन प्रकारानुसार कर्मचाऱ्यांना अधिकार व जबाबदाऱ्या विभागून दिल्या जातात.

७.२ अंतर्गत संघटनेचे प्रकार : (Type of Internal Organization)

७.२.१ साखळी संघटन : (Line Organization)

साखळी संघटन हा संघटनेचा जुना व सोपा प्रकार आहे. यामध्ये वरिष्ठ पातळीवरून

कनिष्ठ पातळीवर अधिकार प्रदान केले जातात. वरिष्ठांकडून सहाय्यकांना व सहाय्यकांकडून कर्मचाऱ्यांना आदेश दिले जातात. अधिकारांची साखळी तयार केली जाते. सैन्यदलामध्ये अशा प्रकारचे संघटन असते.

अ) साखळी संघटनेचे फायदे : (Advantages of Line Organisation)

१) संघटनेचे साधा व सोपा प्रकार आहे.

या संघटन प्रकारामध्ये सर्व कर्मचाऱ्यांना समजेल अशी रचना केली जाते.

२) जबाबदाऱ्या निश्चित केल्या जातात.

संघटनेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्याला जबाबदारी विभागून दिली जाते.

३) अधिकार निश्चित केले जातात.

संघटनेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्याला जबाबदारी पार पाडण्यासाठी अधिकार प्रदान केले जातात.

४) निर्णय ताबडतोब घेता येतात.

अधिकार व जबाबदाऱ्या निश्चित केल्यामुळे निर्णय ताबडतोब घेणे सोईचे जाते.

५) समन्वय निर्माण करता येतो.

व्यवस्थापक, अधिकारी आणि कर्मचारी इ. मध्ये परस्पर समन्वय निर्माण करता येतो.

६) स्थैर्य निर्माण करता येते.

हा संघटन प्रकार स्थिर स्वरूपाचा आहे.

७) संघटनेचा विकास करता येतो.

कर्मचारी बढतीसाठी चांगले काम करतात. कर्मचारी विकासाद्वारे संघटनेचा विकास करता येतो.

८) प्रत्यक्ष संबंध येतो.

प्रत्येक कर्मचाऱ्याचा या संघटन प्रकारामध्ये प्रत्यक्ष संबंध येतो.

९) शिस्त निर्माण करता येते.

अधिकारी नियमांचा वापर करून संघटनेमध्ये शिस्त निर्माण करतात.

१०) लवचिकता निर्माण करता येते.

गरजेनुसार संघटनेच्या रचनेमध्ये बदल करता येतो.

११) आदेशामध्ये एकवाक्यता निर्माण करता येते.

त्यामुळे अधिकाऱ्यांना कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवणे सोईचे जाते.

ब) साखळी संघटनेच्या मर्यादा किंवा तोटे : (Limitations or Disadvantages of Line Organisation)

१) व्यवस्थापक हुकूमशाही पध्दतीने वर्तन करतात.

व्यवस्थापक अधिकारांचे केंद्रिकरण करतात व हुकूमशाही पध्दतीने वर्तन करतात.

२) विशेषीकरणाचा अभाव असतो.

नवीन व्यवसाय संघटनांना या संघटन प्रकाराची अंमलबजावणी करणे गैरसोईचे असते.

३) कामाची दुरुव्त्ती होते.

अधिकाऱ्यांवर कामाचा ताण असतो. एकच काम अनेक अधिकाऱ्यांनी सांगितल्यास त्याची दुरुव्त्ती होते.

४) अधिकारी कर्मचाऱ्यांना भेदभावाची वागणूक देतात.

अधिकारी कर्मचाऱ्यांमध्ये भेदभाव करतात. त्यामुळे कर्मचारी नाराज होतात.

५) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा दिल्या जात नाहीत.

अधिकारांचा वापर करताना कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा दिल्या जात नाहीत.

६) अधिकारांची साखळी वाढते.

कामाचा व्याप वाढल्यास अधिकारांची साखळी वाढते.

७.२.२ कार्यात्मक संघटन : (Functional Organisation)

साखळी संघटन प्रकारातील उणिवा लक्षात घेऊन एफ.डब्ल्यू टेलर यांनी कार्यात्मक संघटन प्रकार विकसित केला आहे. या संघटन प्रकारामध्ये व्यवस्थापक , सहाय्यक आणि कर्मचारी इ. च्या कामाची विभागणी त्यांच्या पदानुसार केली जाते.

वरिष्ठ पातळीकडून कनिष्ठ पातळीकडे आदेश प्रदान केले जातात. एका कर्मचाऱ्याला एकापेक्षा अधिक पर्यवेक्षकांकडून आदेश प्राप्त होण्याची शक्यता असते. त्यामुळे एक पर्यवेक्षक अनेक कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेऊ शकत नाही. नियोजन आणि तांत्रिक स्वरूपाची कामे करण्याची टेलर यांनी कार्यालयीन कारकुनांचे चार प्रकार सुचविले आहेत. उदा. दैनंदिन कामकाज कारकून, सूचनापत्र कारकून, काळ आणि खर्च कारकून, शिस्त कारकून इ. गट प्रमुख, गती प्रमुख, पर्यवेक्षक, मार्गदर्शक आणि नियंत्रक इ. आठ स्वतंत्र पदे निर्माण करून कामकाज सुरळितपणे पार पाडता येते.

अ) कार्यात्मक संघटनेचे महत्त्व आणि फायदे : (Importance and Advantages of Functional Organisation)

१) मोठ्या व्यवसायांना फायदेशीर संघटन प्रकार आहे.

मोठ्या व्यवसायामध्ये साधनसामुग्रीचा पुरेपूर वापर करून अधिक लाभ मिळवता येतात.

२) व्यवसाय विकासास वाव मिळतो.

या संघटन प्रकारामध्ये मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करणे शक्य आहे. त्यामुळे आर्थिक बचतीचा लाभ घेता येतो. नफ्याचे प्रमाण वाढते. त्यामुळे व्यवसायाचा विकास करता येतो.

३) कामाचे विशेषीकरण करता येते.

संघटनेमध्ये तज्ज्ञांची सेवा उपलब्ध करून दिली जाते. त्यामुळे कामाचे विशेषीकरण करता येते.

४) व्यवसायाला तज्ज्ञांच्या सेवेचा लाभ घेता येतो.

तज्ज्ञांच्या ज्ञानाचा, अनुभवाचा व कौशल्याचा व्यवसायाला उपयोग करून घेता येतो.

५) समन्वय साधता येतो.

अधिकारी कर्मचाऱ्यांवर व्यवस्थितपणे नियंत्रण ठेऊ शकतात. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये परस्पर समन्वय निर्माण करता येतो.

६) आवश्यक पर्यवेक्षकांची नेमणूक करता येते.

व्यवसायासाठी गरजेनुसार पर्यवेक्षक नेमता येतात. त्यामुळे पर्यवेक्षणाचे काम प्रभावीपणे केले जाते.

७) कामाचा ताण कमी होतो.

कर्मचारी दिलेले काम जबाबदारीने पूर्ण करतात. त्यामुळे व्यवस्थापक व पर्यवेक्षकांची जबाबदारी कमी होते.

८) कर्मचाऱ्यांचा विकास करता येतो.

कामाचा प्रकार व पदानुसार कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले जाते. त्यामुळे कर्मचारी कार्यक्षमतेने व कुशलपणे काम करतात. कर्मचाऱ्यांना त्यांची आवड व पात्रतेनुसार कामाची संधी दिली जाते.

ब) कार्यात्मक संघटनेचे तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantage or Limitations of Functional organization)

१) कामाची अंमलबजावणी करणे कठीण जाते.

लहान व्यवसायांना तज्ज्ञ, पर्यवेक्षक व गटप्रमुख इ. ची नेमणूक करणे. आर्थिकदृष्ट्या परवडत नाही.

२) आदेशामध्ये एकवाक्यता राहत नाही.

एका कर्मचाऱ्याला एकापेक्षा अधिक अधिकाऱ्यांचे आदेश पाळावे लागतात त्यामुळे ते गोंधळून जातात.

३) समन्वयामध्ये अडचणी निर्माण होतात.

तज्ज्ञ, पर्यवेक्षक आणि कर्मचारी यामध्ये मतभेद निर्माण होतात त्यामुळे त्यांच्यामध्ये परस्पर समन्वय निर्माण करणे अडचणीचे असते.

४) कामामध्ये गुंतागुंत निर्माण होते.

कामाच्या मुख्य व उपप्रक्रिया अधिक असल्यास कामामध्ये गुंतागुंत निर्माण होते.

५) पर्यवेक्षक आणि फोरमन यामध्ये संघर्ष निर्माण होण्याची शक्यता असते.

पर्यवेक्षकांनी पर्यवेक्षण शिस्तबद्ध केल्यास फोरमन तणावाखाली काम करतात त्यामुळे त्यांच्यामध्ये संघर्ष निर्माण होतो.

६) जबाबदारी नीट पार पाडली जात नाही.

नियंत्रणामध्ये हयगय झाल्यास कर्मचारी कामाकडे दुर्लक्ष करतात.

१०.२.३ साखळी आणि कर्मचारी संघटन : (Line and Staff Organisation)

या संघटन प्रकारामध्ये अधिकारी आणि तज्ज्ञांच्या सहाय्याने कामकाज केले जाते. तज्ज्ञ अधिकारी कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करतात तर अधिकारी निर्णय घेतात. प्रत्येक विभागाची जबाबदारी विभागप्रमुखाची असते. उत्पादनाशी संबंधित असणाऱ्या अधिकाऱ्यांना रेखा किंवा साखळी अधिकारी असे म्हणतात. हे अधिकारी व्यवस्थापक आणि विभाग प्रमुखांना सल्ला देण्याचे काम करतात. तज्ज्ञ अधिकारी कर सल्लागार, संशोधन, तज्ज्ञ, इंजिनियर, कंपनी, सेक्रेटरी, कामगार, ऑफिसर इ. प्रकारचे असतात. कामाच्या स्वरूपानुसार व प्रकारानुसार तज्ज्ञांची नेमणूक केली जाते.

अ) साखळी आणि कर्मचारी संघटनेचे महत्त्व आणि फायदे : (Importance and Advantages of Line and Staff Organisation)

१) मोठ्या व्यवसायांना हा संघटन प्रकार अधिक फायदेशीर आहे.

मोठ्या व्यवसायामध्ये कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असते. त्यानुसार तज्ज्ञांची नेमणूक केली जाते. मोठ्या प्रमाणवरील उत्पादनाचे अधिक लाभ मिळविले जातात.

२) कामाचे विशेषीकरण करता येते.

व्यवसायाला गरजेनुसार तज्ज्ञांची नेमणूक करता येते. तज्ज्ञांच्या ज्ञानाचा व अनुभवाचा अधिकाधिक लाभ घेता येतो.

३) अधिकारी व तज्ज्ञ एकत्रितपणे काम करतात.

व्यवसायातील अधिकारी व तज्ज्ञ एकत्र येऊन काम करतात त्यामुळे त्यांच्यामध्ये परस्पर समन्वय आणि सहकार्य निर्माण करता येते.

४) अधिकाऱ्यांना कामामध्ये मदत होते.

अधिकाऱ्यांना व्यवसायामध्ये कामाचा प्रचंड ताण असतो. तज्ज्ञ अधिकारी त्यांना कामामध्ये मदत करतात. त्यामुळे त्यांच्यावरील कामाचा ताण कमी होतो.

५) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देता येते.

कर्मचाऱ्यांना गरजेनुसार प्रशिक्षण देता येते त्यामुळे त्यांच्या कामामध्ये विकसित बदल होतो.

६) निर्णय घेणे सोईचे जाते.

व्यवसायातील अधिकारी व तज्ज्ञ सल्लागार एकत्र येऊन निर्णय घेण्याचे काम करतात.

७) विभागामध्ये शिस्त राहते.

प्रत्येक विभागप्रमुख आपल्या विभागाचे कामकाज शिस्तीने पार पाडतात. कर्मचारी विभाग प्रमुखांच्या आदेशाचे पालन करतात.

८) अधिकार आणि जबाबदाऱ्यांचे पालन केले जाते.

अधिकारी व कर्मचारी आपापली जबाबदारी व्यवस्थितपणे पार पाडतात.

ब) साखळी व कर्मचारी संघटनेचे तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantages or Limitations of Line Organisation)

१) निर्णयासाठी विलंब लागतो.

अधिकारी व तज्ज्ञ यामध्ये एकमत न झाल्यास निर्णय अचूकतेने व वेळेवर घेता येत नाही.

२) अधिकारी तज्ज्ञांचा सल्ला मानत नाहीत.

तज्ज्ञ हे व्यवसायाबाहेरील आहेत असा अधिकाऱ्यांचा समज होतो. आपण वरिष्ठ आहोत या भावनेने ते तज्ज्ञांचा सल्ला मानत नाहीत.

३) आदेशामध्ये एकवाक्यता राहत नाही.

अधिकारी व तज्ज्ञ कर्मचाऱ्यांना एकाच वेळी आदेश देतात. त्यामुळे नेमके कोणाचे आदेश पाळायचे याबाबत त्यांचा गोंधळ होतो.

४) अधिकाऱ्यांचे वर्चस्व वाढते.

अधिकारी हे तज्ज्ञांपेक्षा वरचढ असतात. त्यामुळे त्यांच्या मताला किंमत असते. परंतु तज्ज्ञ अधिकाऱ्यांचा आदर केला जात नाही.

५) अधिकारी व तज्ज्ञ यामध्ये मतभेद होण्याची शक्यता असते.

अधिकारी व तज्ज्ञ यांचा अधिकार व जबाबदाऱ्यांची असमान वाटणी, पदामधील भिन्नता यामुळे या दोघांमध्ये मतभेद व संघर्ष होण्याची शक्यता असते.

६) तज्ज्ञांना अधिकार दिले जात नाहीत.

तज्ज्ञांना कामाची जबाबदारी दिली जाते परंतु अधिकार दिले जात नाहीत. त्यामुळे त्यांना व्यवसायामध्ये फारसे महत्त्व व स्थान दिले जात नाही.

७) खर्चामध्ये वाढ होते.

तज्ज्ञांची नेमणूक केल्यामुळे अधिकारी, कर्मचारी व तज्ज्ञ इ.च्या संख्येत वाढ होते. तज्ज्ञांना आकर्षक पगार द्यावा लागतो. त्यामुळे व्यवसायाच्या खर्चात वाढ होते.

८) जबाबदारी टाळली जाते.

अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना जबाबदारी विभागून दिली जाते. परंतु ती आपली एकट्याची जबाबदारी नाही असे दोघांनाही वाटते त्याचा कामावर परिणाम होतो.

क) साखळी आणि कर्मचारी संघटनेतील संघर्ष / भांडणे : (Conflicts Between Line and Staff Organisation)

१) असमानतेची वागणूक दिली जाते.

तज्ज्ञ अधिकारी हे व्यवसायाबाहेरील आहेत असा साखळी अधिकाऱ्यांचा समज होतो. त्यामुळे ते तज्ज्ञांना चांगली वागणूक देत नाहीत.

२) अधिकारी सत्ता गाजवितात.

साखळी अधिकाऱ्यांना अधिक अधिकार असतात. त्यामुळे ते तज्ज्ञ अधिकाऱ्यांवर अधिकार सत्ता गाजवितात. परंतु त्यांची ही पध्दती तज्ज्ञांना आवडत नाही.

३) कामामध्ये भिन्नता मानणे

साखळी अधिकारी कामाला अधिक महत्त्व देतात. तज्ज्ञ अधिकारी कागदोपत्री कामाला जास्त महत्त्व देतात. ते कामामध्ये साखळी अधिकाऱ्यांची मदत घेतात.

४) नवीन योजनांना विरोध करणे.

तज्ज्ञ अधिकारी नवीन योजना सुरू करण्यासाठी प्रयत्न करतात तर साखळी अधिकारी त्याला विरोध करतात.

५) तज्ज्ञ अधिकारी कौशल्याचा वापर करतात.

तज्ज्ञ अधिकारी हुशार असतात. त्यांना विशिष्ट प्रकारचा सल्ला देण्यासाठी महत्त्व दिले जाते. परंतु त्यांना अधिक महत्त्व दिलेले साखळी अधिकाऱ्यांना आवडत नाही.

६) पुरेसे सहकार्य लाभत नाही.

तज्ज्ञ अधिकाऱ्यांना व्यवस्थापन व साखळी अधिकारी यांच्याकडून पुरेशा प्रमाणात सहकार्य लाभत नाही.

७) अधिकार व जबाबदाऱ्या यामध्ये भिन्न प्रमाणात वितरण केले जाते.

तज्ज्ञ अधिकारी व्यवसायातील इतर जबाबदारी सांभाळत नाहीत त्यामुळे साखळी अधिकाऱ्यांच्या जबाबदारीमध्ये वाढ होते.

८) माहितीचा अभाव असतो.

तज्ज्ञांना साखळी अधिकारी पुरेशा प्रमाणात व वेळेवर माहिती पुरवित नाहीत. परंतु त्यांच्याकडून कामाची ताबडतोब अपेक्षा करतात.

९) आदेशामध्ये भिन्नता आढळते.

कर्मचारी तज्ज्ञांपेक्षा साखळी अधिकाऱ्यांचे आदेश मानतात. त्यामुळे तज्ज्ञांच्या आदेशाला महत्त्व उरत नाही.

१०) काम व अधिकार यामध्ये श्रेष्ठत्व मानणे.

साखळी अधिकारी व तज्ज्ञ आपापल्या कामाला श्रेष्ठ मानतात व इतरांच्या कामाला गौण मानतात.

११) बदलाविषयी मतभेद असतात.

तज्ज्ञ अधिकारी नवीन योजना राबविताना व्यवसायामध्ये बदल सुचिवतात. परंतु आपली जबाबदारी वाढेल म्हणून साखळी अधिकारी बदलास विरोध करतात.

ड) साखळी अधिकारी व तज्ज्ञ यातील संघर्ष /भांडणे कमी करण्यासाठी उपाययोजना : (Remedies to Overcome the Conflict Among Line and Staff Organisation)

१) आदेशामध्ये एकवाक्यता निर्माण करणे.

कर्मचाऱ्यांना कोणी व केव्हा आदेश द्यायचे याबाबत अधिकारी व तज्ज्ञ यामध्ये एकवाक्यता असावी.

२) सांघिक भावना निर्माण करणे

साखळी अधिकारी व तज्ज्ञ यांचा उद्देश म्हणजे व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडणे हा समान हेतू निर्माण केला पाहिजे. त्यासाठी त्यांच्यामध्ये एकसंघ भावना असावी लागते.

३) एकत्रितपणे निर्णय घ्यावेत.

साखळी अधिकारी व तज्ज्ञ यांनी विचार विनिमय करण्यासाठी एकत्र यावे व निर्णय घ्यावेत. सामुहिक निर्णयांना पाठिंबा असतो ते दोघांनाही मान्य असतात.

४) वरिष्ठ अधिकार्यांनी लक्ष पुरवणे

साखळी अधिकारी व तज्ज्ञ यांच्या कामकाजावर वरिष्ठ अधिकार्यांचे लक्ष असावे लागते. त्यांनी या दोघांमध्ये मतभेद झाल्यास समझोता घडवून आणला पाहिजे.

५) अधिकार व जबाबदाऱ्या निश्चित करणे.

साखळी अधिकारी व तज्ज्ञ यांच्या जबाबदाऱ्या अगोदर निश्चित केल्या पाहिजेत. त्यामुळे जबाबदाऱ्या पार पाडण्यामध्ये भिन्नता व मतभेद असणार नाहीत.

६) परस्परामध्ये समन्वय व सहकार्य निर्माण करणे.

साखळी अधिकारी व तज्ज्ञ यामध्ये परस्पर सहकार्य व समन्वय निर्माण करणे गरजेचे आहे. त्यामुळे कामामध्ये अडसर न येता ती पूर्ण करता येतील.

७) कामाची दुरुवृत्ती टाळणे.

साखळी अधिकारी व तज्ज्ञ यांच्या कामाची विभागणी अशा प्रकारे करावी की, त्यामुळे कामाची दुरुवृत्ती होणार नाही.

८) गरजेनुसार सभांचे आयोजन करणे.

व्यवसायातील कामाचे स्वरूप व गरज ओळखून साखळी अधिकारी व तज्ज्ञांनी एकत्र येऊन सभा घ्याव्यात सभेमध्ये मनमोकळेपणाने चर्चा करावी. त्यामुळे सामंजस्याने प्रश्न सोडविता येतील कामकाज सुलभतेने करता येईल .

९) प्रशिक्षणाचा अवलंब करणे.

साखळी अधिकारी व तज्ज्ञांच्या कौशल्यामध्ये वाढ करण्यासाठी गरजेनुसार प्रशिक्षण

आयोजित करावीत.

७.२.४ समिती संघटन : (Committee Organisation)

समिती हा सामुदायिक संघटनाचा प्रकार आहे. विशिष्ट कार्य विशिष्ट वेळेत पूर्ण करण्यासाठी समिती स्थापन केली जाते. तात्पुरत्या स्वरूपाची समिती कामकाज आटोपल्यावर बरखास्त केली जाते. संचालक मंडळ व्यवसायामध्ये गरजेनुसार समित्यांची स्थापना करू शकते. समितीचे कामकाज पाहणे, नियंत्रण ठेवणे यासाठी समिती प्रमुखाला अधिकार दिले जातात. समित्या या संघटनेपासून अलग नसतात. समित्या औपचारिक आणि अनौपचारिक स्वरूपाच्या असतात.

अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) कुंटझ आणि ओडोनेल:

“विशिष्ट कामाची पूर्तता करण्यासाठी व्यक्तींनी एकत्र येऊन गटाची स्थापना करणे म्हणजे समिती होय.”

‘Committee is a group of persons to whom as a group some matter is committed.’

२) न्यूनन:

“प्रशासकीय कार्य करण्यासाठी व्यक्तींचा समूह एकत्र येतो. त्यामध्ये सभासद म्हणून व्यक्तींना सामावून घेतले जाते. अशा समूहाला समिती असे म्हणतात.

३) उर्विक:

“सामुहिक कार्याची पूर्तता करण्यासाठी एकत्र आलेल्या व्यक्ती समूहाला समिती असे म्हणतात.

अ) समिती संघटनेचे महत्त्व आणि फायदे : (Importance and Advantages of Committee Organisation)

१) नवीन योजना राबविता येतात.

समिती संघटन प्रकारामध्ये सामुहिक निर्णय घेता येतात. त्यामुळे सर्वानुमते नवीन योजना राबविणे शक्य होते.

२) निर्णय प्रक्रियेमध्ये लोकशाहीचा अवलंब केला जातो.

निर्णय प्रक्रियेमध्ये सर्वाना सामावून घेतले जाते. त्यामुळे सर्व सभासदांना समान वागणूक दिली जाते.

३) समन्वय व सहकार्याचा अवलंब केला जातो.

समितीच्या कामामध्ये व्यवसायातील वरिष्ठ, सहाय्यक व कर्मचारी एकत्र येतात. त्यामध्ये परस्पर समन्वय व सहकार्य निर्माण केले जाते.

४) अधिकारांचे विकेंद्रिकरण केले जाते.

समितीचे अधिकार एका व्यक्तीला दिले जात नाहीत. समिती प्रमुख समितीच्या

वतीने अधिकार वापरतात. म्हणून इतर सभासद त्यांच्या आदेशांचे पालन करतात.

५) निर्णय त्वरित घेता येतात.

तातडीचे निर्णय घेण्यासाठी सभासद एकत्र येतात. त्यामुळे अचूक व त्वरित निर्णय घेता येतात. निर्णयाची अंमलबजावणी केली जाते.

६) समितीचे काम अखंडपणे चालू असते.

स्थायी स्वरूपाची समिती स्थापन केल्यास तिचे कामकाज कायम स्वरूपाे करता येते. त्यामुळे समितीच्या कामामध्ये सातत्य निर्माण करता येते.

७) सभासदांना प्रेरणा दिल्या जातात.

सभासदांना कामाची माहिती दिली जाते. चांगल्या दर्जाचे काम करावे याबाबत त्यांना प्रेरित केले जाते. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

८) कामाची माहिती सभासदांना पुरविली जाते.

समितीच्या कार्याचा अहवाल लेखी पत्रकांद्वारे सभासदांना कळविला जातो.

९) एकसंघ भावना जोपासली जाते.

समितीमधील सर्व कर्मचारी एकत्र येऊन एकसंघ भावनेने काम करतात.

ब) समिती संघटनेचे तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantage or Limitations of Committee Organisation)

१) निर्णयासाठी विलंब लागतो.

समितीमधील सभासद संख्या अधिक असल्यास त्यांच्यामध्ये एकमत न झाल्यास निर्णयासाठी विलंब लागतो.

२) वेळ, श्रम आणि पैसा इ. चा अपव्यय होतो.

समितीमार्फत अनावश्यक चर्चा व निर्णय घेतल्यास अपव्यय होतो.

३) अधिकारी वर्चस्व गाजवितात.

अधिकाऱ्यांना कामाची माहिती असते तर सभासद अनभिज्ञ असतात त्यामुळे अधिकारी आपले वर्चस्व सभासदांवर गाजवितात.

४) समितीचे काम तात्पुरत्या स्वरूपाचे असते.

तात्पुरत्या स्वरूपाची समिती स्थापन केल्यास काम संपल्यावर समिती बरखास्त केली जाते. त्यामुळे तिचे काम नियोजनानुसार केले जात नाही.

५) अनावश्यक खर्च होतो.

समितीचे कामकाज तात्पुरत्या स्वरूपाचे असले तरी त्यासाठी आवश्यक ती सामग्री गोळा करावी लागते. त्यामुळे साधारण कामकाजासाठी सुध्दा खर्च अधिक होतो.

६) संघर्ष निर्माण होण्याची शक्यता असते.

सभासदांमध्ये एकमत नसल्यास त्यांच्यामध्ये संघर्ष निर्माण होतो. एकमेकांना विरोध

केला जातो.

७) जबाबदारीचे पालन नीट केले जात नाही.

समूहामध्ये जबाबदारी टाळण्याची प्रवृत्ती सभासदांमध्ये निर्माण होते.

७.२.५ मॅट्रिक्स संघटन / साचा किंवा योजना संघटन : (Matrix Organisation)

कार्यानुसार आणि वस्तुनुसार संघटन प्रकारांचे एकत्रितपणे करून मॅट्रिक्स संघटन हा प्रकार विकसित करण्यात आला आहे. हा एक आधुनिक आणि शास्त्रशुद्ध संघटन प्रकार आहे. व्यवसाय संघटनेमध्ये नवीन प्रकल्प राबविले जातात. प्रकल्प अधिकाऱ्यांमार्फत प्रकल्प पूर्ण केले जातात. प्रकल्प अधिकारी हे तज्ज्ञ म्हणून काम करतात. शासकीय योजना किंवा प्रकल्प अशा प्रकारे राबविले जातात.

अ) अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Defininitions)

१) डेव्हिस आणि लॉरेन्स:

“मॅट्रिक्स संघटन म्हणजे आधारभूत यंत्रणा व तिच्याशी निगडित असणारी संघटनात्मक रचना व कर्मचारी यांची अशी रचना केली जाते की, वरिष्ठ पातळीवरून मध्यम व कनिष्ठ पातळीवर अधिकाधिक आदेश पाठविले जातात.”

२) केनिथ नाईट:

“ कार्यानुसार आणि उत्पादनानुसार संघटनाची एकत्रित साचेबंद रचना असलेल्या संघटन प्रकाराला मॅट्रिक्स संघटन असे म्हणतात.”

ब) मॅट्रिक्स संघटनेचे महत्व, आवश्यकता आणि फायदे : (Importance Necessity and Advantages of Matrix Organisation)

१) संघटनेचे पोषक वातावरण तयार केले जाते.

नवीन प्रकल्पाच्या निमित्ताने अनेक कर्मचारी एकत्र येतात. त्यांच्यामध्ये सांघिक भावना निर्माण होते. त्यामुळे संघटनेमध्ये चांगल्या वातावरणाची निर्मिती केली जाते.

२) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो.

व्यवसायातील अधिकारी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देतात, मार्गदर्शन करतात व सल्ला देतात. अधिकारी कर्मचाऱ्यांना सामग्रीबाबत सूचना देतात.

३) व्यवसायांच्या नावलौकिकामध्ये भर पडते.

व्यवसायामार्फत चांगल्या प्रकल्पाची निर्मिती केली जाते. त्याद्वारे समाजाला चांगल्या सेवा प्रदान करून दिल्या जातात. त्यामुळे व्यवसायाची समाजात चांगली प्रतिमा तयार होते.

४) मनुष्याबळाचा विकास करता येतो.

प्रकल्पामध्ये काम करणारे अधिकारी व कर्मचारी एकत्र येऊन काम करतात. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण व मार्गदर्शन केले जाते. त्यामुळे त्यांचा वैयक्तिक विकास होतो.

५) प्रकल्प खर्चात बचत होते.

प्रकल्पासाठी विशिष्ट अधिकारी व कर्मचारी कार्यक्षमतेने काम करतात. साधनसामग्रीचा नीट वापर करतात त्यामुळे संघटनेच्या खर्चात बचत होते.

६) कामाच्या दर्जामध्ये सुधारणा होते.

अधिकारी कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन, मार्गदर्शन करून त्यांच्याकडून चांगले काम करून घेतात. त्यामुळे समितीद्वारे चांगले काम केले जाते.

७) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते.

प्रकल्प अधिकारी कार्यक्षमतेने काम करतात त्यामुळे कर्मचारी सुध्दा अधिक कार्यक्षमतेने काम करतात.

८) परस्पर समन्वय निर्माण करता येतो.

अधिकारी आणि कर्मचारी प्रकल्प पूर्ण होईपर्यंत एकत्रितपणे व सांघिक भावनेने कार्य करतात. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये परस्पर सहकार्य व समन्वय निर्माण केला जाते.

९) व्यवस्थापकांची जबाबदारी कमी होते.

प्रकल्पासाठी स्वतंत्र तज्ज्ञांची नेमणूक केली जाते. त्यामुळे व्यवस्थापकांची जबाबदारी कमी होते व ते आपल्या कामासाठी अधिक वेळ देऊ शकतात.

१०) निर्णय ताबडतोब घेता येतात.

प्रकल्पासाठी नेमलेले अधिकारी अनुभवी व हुशार असतात. त्यामुळे ते कामकाजाबाबतचे निर्णय त्वरित घेतात व त्यांची अंमलबजावणी तातडीने करतात.

क) मॅट्रिक्स संघटनेचे तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantages or Limitations of Matrix Organisation)

१) आदेशाचे पालन नीट केले जात नाही.

या संघटन प्रकारामध्ये पर्यवेक्षकांची संख्या अधिक असते. त्यामुळे कोणत्या पर्यवेक्षकाचे आदेश पालन करायचे याबाबत कर्मचाऱ्यांमध्ये गोंधळ निर्माण होतो.

२) अधिकारी व कर्मचाऱ्यांमध्ये गोंधळ निर्माण होतो.

प्रकल्पाच्या निमित्ताने अधिकारी व कर्मचारी एकत्र येतात. कामाची विभागणी, जबाबदारीचे पालन यावरून त्यांच्यामध्ये मतभेद निर्माण होतात.

३) समन्वयामध्ये अडचणी येतात.

व्यवसायातील कायमस्वरूपी अधिकारी व प्रकल्पासाठी नेमलेले अधिकारी (तज्ज्ञ) यांच्यामध्ये मतभेद निर्माण झाल्यास समन्वयामध्ये अडचणी येतात.

४) बेशिस्त निर्माण होते.

व्यवसायातील अधिकारी व तज्ज्ञ यांनी एकाच वेळी आदेश दिल्यास कर्मचारी गोंधळून जातात. त्यामुळे व्यवसायामध्ये बेशिस्त निर्माण होते.

५) गुंतागुंत निर्माण होते.

कार्यानुसार आणि वस्तुनुसार विभागकिरणाचे एकत्रिकरण केल्यामुळे कामामध्ये गुंतागुंत व गोंधळ निर्माण होतो.

६) कामाचा ताण वाढतो.

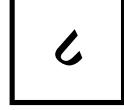
नवीन प्रकल्प तयार करताना संबंधित अधिकारी व कर्मचा-यांची जबाबदारी वाढते. त्याप्रमाणात प्रत्येकाच्या कामाचा ताण वाढतो.

७) खर्चामध्ये वाढ होते.

नवीन प्रकल्पासाठी मोठ्या प्रमाणात भांडवल गुंतवणूक करावी लागते. प्रकल्पाची पूर्तता वेळेवर होण्यासाठी खर्च भरमसाठ करावा लागतो. वारंवार सभा घेणे, कारकुनी कामामध्ये वाढ होणे यामुळे व्यवसायाच्या खर्चात वाढ होते.

७.३ स्वाध्याय

- प्र १ साखळी संघटन म्हणजे काय ? साखळी संघटनाचे फायदे आणि तोटे स्पष्ट करा.
- प्र २ कार्यात्मक संघटनाचे फायदे आणि तोटे सांगा.
- प्र ३ साखळी अधिकारी व तज्ज्ञ अधिकारी यामध्ये संघर्ष का होतात ? हे संघर्ष कमी करण्यासाठी आपण कोणते उपाय सूचवाल ?
- प्र ४ समिती संघटन म्हणजे काय ? त्याच्या फायदे आणि तोट्याचे वर्णन करा.
- प्र ५ मॅट्रिक्स संघटनाची व्याख्या लिहा. मॅट्रिक्स संघटनाचे गुण दोष कोणते ?
- प्र ६ टीपा लिहा.
- अ) साखळी संघटन
- ब) कार्यात्मक संघटन
- क) साखळी व कर्मचारी संघटन
- ड) साखळी व कर्मचारी यातील संघर्ष
- ई) समिती संघटन
- फ) मॅट्रिक्स संघटन



प्रकरण ८

कार्यविश्लेषण, भरती आणि निवड (Job Analysis, Recruitment and Selection)

घटक रचना

- ८.० उद्दिष्टे
- ८.१ प्रास्ताविक
- ८.२ कार्य पृथक्करण किंवा कामाचे विश्लेषण
- ८.३ कर्मचारी भरती
- ८.४ कर्मचारी भरती आणि निवड यातील फरक
- ८.५ स्वाध्याय

८.० उद्दिष्टे : (Objectives)

- १) कार्य विश्लेषणाची विद्यार्थ्यांना ओळख करून देणे
- २) कर्मचारी भरतीच्या विविध पद्धतींच्या विद्यार्थ्यांना परिचय करून देणे.
- ३) कर्मचारी भरती आणि निवड प्रक्रिया यातील फरक अभ्यासणे.

८.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण कार्य विश्लेषण, कर्मचारी भरती आणि निवड इ. घटकांचा बारकाईने अभ्यास करणार आहोत. कार्यविश्लेषणामध्ये माहिती व तपशिलवार वर्णन असते. ही कर्मचारी भरती आणि निवड प्रक्रियेसाठी उपयुक्त ठरते. कर्मचारी भरती या घटकामध्ये व्यवसायाला लागणारे योग्य पात्रतेचे उमेदवार मिळविण्यासाठी त्यांच्याकडून अर्ज मागविले जातात. भरती करताना विविध पध्दती किंवा तंत्रांचा वापर केला जातो. तर निवड प्रक्रियेद्वारे उपलब्ध कर्मचाऱ्यांमधून विशिष्ट प्रकारच्या किंवा पात्र कर्मचाऱ्यांची निवड केली जाते. त्यामुळे व्यवसायाला चांगल्या प्रकारचे व कार्यक्षम मनुष्यबळ उपलब्ध होते. तसेच आपण भरती आणि निवड या दोहोंतील फरक अभ्यासणार आहोत.

८.२ कार्य पृथक्करण / कामाचे विश्लेषण : (Job Analysis)

कर्मचाऱ्यांची भरती करताना त्याला कशा प्रकारचे काम द्यायचे आहे. यासाठी कार्य विश्लेषण करावे लागते. त्यामुळे योग्य पदावर योग्य कर्मचाऱ्यांची निवड करणे सोईचे जाते. कामासंबंधी सविस्तर माहिती गोळा करावी लागते. उदा. कामाचे स्वरूप, प्रकार, दर्जा इ. कामासंबंधी शास्त्रशुद्ध अभ्यास केला जातो. उदा. कर्मचारी भरती, निवड, बदली, बदली इ. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाच्या मोबदल्यात वेतन निश्चित केले जाते. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देऊन त्यांचा विकास केला जातो. त्यांच्या कामाचे शास्त्रीय पध्दतीने मूल्यमापन केले जाते.

८.२.१ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) “कार्य विश्लेषण म्हणजे कर्मचारी भरती आणि निवड प्रक्रियेसंबंधी सविस्तर अभ्यास करणे होय.”

२) ऐडविन फिलप्पो

“ कार्य विश्लेषण म्हणजे कामाची प्रक्रिया आणि त्याची जबाबदारी कशा प्रकारे पार पाडायची याबाबत अभ्यास करणे व माहिती गोळा करणे होय.”

८.२.२ कार्य विश्लेषणाचे घटक : (Components of Job Analysis)

(अ) कार्य तपशील : (Job Description)

कामाच्या वर्णनाला कार्य तपशील असे म्हणतात. कामाचे टिकात्मक परीक्षण त्यामध्ये केले जाते. कार्य तपशील पुढीलप्रमाणे असतो.

- i) कामाचे स्वरूप
- ii) कामाची जबाबदारी
- iii) कामाचे ठिकाण
- iv) यंत्रे, उपकरणे, सामग्री
- v) पर्यवेक्षण
- vi) इतर कामाशी असलेला संबंध
- vii) कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती
- viii) कामातील अडचणी
- ix) बदलीची संधी
- x) कामाचा सारांश स्वरूपात उल्लेख

(ब) कामाचे तपशीलवार वर्णन : (Job Specification)

कामाचे सविस्तर वर्णन केल्यामुळे कामाचे स्वरूप निश्चित केले जाते. उदा. विशिष्ट पद किंवा कामासाठी लागणारी शैक्षणिक पात्रता, अनुभव, मानसिक क्षमता, पर्यवेक्षण इ. त्याशिवाय कामाचे तपशीलवार वर्णन पुढीलप्रमाणे

- i) शैक्षणिक पात्रता
- ii) कौशल्ये
- iii) अनुभव
- iv) शारीरिक क्षमता
- v) विशेष क्षमता
- vi) बौद्धिक क्षमता
- vii) प्रेरणा
- viii) कामाचे सविस्तर वर्णन

८.२.३. कार्य विश्लेषणाचे महत्त्व आणि फायदे : (Importance and Advantages of job Analysis)

१) कामाची जाहिरात देता येते.

कामाचे विश्लेषण केल्यामुळे जाहिरात करता येते. त्यामुळे कोणत्या व्यवसायामध्ये कशा प्रकारचे मनुष्यबळ उपलब्ध होणार आहे ते समजते. त्यामुळे निवडक किंवा विशिष्ट पात्रताधारक उमेदवार व्यवसायाकडे अर्ज करतात. त्यामुळे व्यवसायाला योग्य आणि कार्यक्षम मनुष्यबळ उपलब्ध होते.

२) लेखी परीक्षेचे आयोजन करता येते.

विविध उमेदवारांकडून अर्ज आल्यानंतर त्याची छाननी केली जाते. पदानुसार लेखी परीक्षेचे आयोजन केले जाते. प्रत्येक पदासाठी आवश्यक असणाऱ्या विषयाचे ज्ञान उमेदवाराला कितपत आहे. त्याबाबत चाचणी केली जाते. लेखी परीक्षेमध्ये अधिक गुण संपादन करणाऱ्या उमेदवारांना पुढील चाचणीसाठी बोलावले जाते.

३) उमेदवारांच्या मुलाखती घेणे.

उमेदवाराला विषयज्ञान, व्यवहार ज्ञान, बौद्धिक क्षमता कितपत आहे. याबाबत त्यांची तोंडी मुलाखत घेतली जाते. संभाषण चातुर्य, व्यक्तिमत्त्व विकास, स्वभाव, समायोजन, सहकार्य, कामाबाबतची आवड इ. बाबी विचारात घेऊन लेखी आणि तोंडी परीक्षेचे गुण एकत्र करून उमेदवाराची बौद्धिक व शैक्षणिक पात्रता विचारात घेतली जाते.

४) वैद्यकीय चाचणी घेणे.

उमेदवाराची शारीरिक क्षमता पडताळून पाहण्यासाठी वैद्यकीय चाचणी घेतली जाते. शारीरिक क्षमता चांगली असणारे उमेदवार कामाचा स्टॅमिना टिकवून कार्यक्षमतेने काम करतात.

५) कर्मचाऱ्यांची शास्त्रीय पध्दतीने भरती व निवड करणे.

कामाच्या विश्लेषणाद्वारे योग्य पदासाठी पात्र उमेदवाराची भरती किंवा निवड शास्त्रीय पध्दतीने करता येते. त्यामुळे उमेदवाराला चांगल्या व्यवसायामध्ये कामाची संधी प्राप्त होते तर व्यवसायाला चांगले व कार्यक्षम मनुष्यबळ उपलब्ध होते.

६) कर्मचाऱ्यांचे वेतन निश्चित करता येते.

कामाच्या विश्लेषणामुळे प्रत्येक कर्मचाऱ्याला कोणत्या प्रकारचे आणि कोणत्या स्वरूपाचे काम करावे लागणार आहे हे समजते. कामाच्या प्रकारानुसार व स्वरूपानुसार त्याला किती वेतन द्यायचे किंवा पगार द्यायचा हे ठरविणे सोईचे जाते. किमान वेतन प्राप्त होणे हा कर्मचाऱ्यांचा हक्क असतो.

७) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाची सुविधा उपलब्ध करून देता येते.

कामाच्या प्रकारानुसार आणि स्वरूपानुसार कोणत्या कर्मचाऱ्याला कोणत्या प्रकारचे प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे हे ठरविता येते. कामामधील बदल, नवीन तंत्रज्ञान, कामाची नवीन पध्दती या बाबी विचारात घेऊन प्रशिक्षणाचा अवलंब करावा लागतो. त्यामुळे कर्मचाऱ्याची विशिष्ट कामामधील कार्यक्षमता विकसित करणे सोईचे जाते.

८) कर्मचाऱ्यांना बढती देणे सोईचे जाते.

जबाबदारी कशी पार पाडली. कर्मचाऱ्याचे कामातील योगदान, कार्यक्षमता, इ. बाबी विचारात घेऊन त्यांना बढती देता येते. बढतीमुळे कर्मचारी अधिक जबाबदारीने काम करण्यास प्रवृत्त होतो.

९) कर्मचाऱ्यांची बदली करता येते.

कर्मचाऱ्यांना एका शाखेतून दुसऱ्या शाखेमध्ये किंवा व्यवसायामध्ये बदली देता येते. उदा. खरेदी विभागापेक्षा कर्मचारी उत्पादन विभागामध्ये चांगले काम करणार असल्यास त्याची त्या विभागात बदली केली जाते.

१०) कामाचे मूल्यमापन करता येते.

कार्य विश्लेषणामध्ये कामाची सविस्तर मांडणी केलेली असते. त्यामुळे प्रत्येक कर्मचाऱ्याला दिलेल्या कामाचे मूल्यमापन करणे सोईचे जाते. कामातील दोष किंवा उणिवा कमी करून कामामध्ये सुधारणा करणे सोईचे जाते.

११) कामाची पुनर्रचना करता येते.

कार्य विश्लेषणामध्ये समस्या किंवा अडथळे असतील तर त्या कामाचा परिणाम चांगला येत नाही. अशा वेळी कामाची पुनर्रचना करणे गरजेचे असते. कामाच्या पुनर्रचनेमुळे कार्यविश्लेषण अचूकतेने करता येते त्यामुळे कामामध्ये सुधारणा करता येते.

८.३ कर्मचारी भरती : (Recruitment)

प्रत्येक व्यवसाय संघटनेला कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असते. व्यवसाय संघटनेला लागणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा शोध घेणे, त्यांना विशिष्ट पदावर काम करण्यासाठी विनंती करणे, निवड प्रक्रियेनुसार विशिष्ट कर्मचाऱ्यांची निवड करणे इ. चा कर्मचारी भरतीमध्ये समावेश केला जातो.

८.३.१ अर्थ आणि व्याख्या :

१) दले आणि बीच :

“ कर्मचारी भरती म्हणजे कर्मचारी निवड, संवर्धन आणि त्यांचा विकास करणे होय.”

२) एडविन फिलप्पो :

“व्यवसाय संघटनेला लागणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा शोध घेणे, त्यांच्याकडून आलेल्या अर्जांमधून योग्य कर्मचाऱ्यांची निवड करणे होय.”

“ The process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for jobs in the organization.”

८.३.२ भरतीचे मार्ग किंवा स्रोत : (Sources of Recruitment)

कर्मचारी भरतीचे दोन मार्ग किंवा स्रोत आहेत.

अ) भरतीचा अंतर्गत मार्ग किंवा स्रोत : (Internal Source of Recruitment)

१) बढती किंवा पदोन्नती : (Promotion)

कर्मचारी सध्या ज्या पदावर काम करतो. त्यापेक्षा वरच्या पदावर काम करण्याची त्याला संधी दिली जाते. याला बढती असे म्हणतात व रिक्त होणाऱ्या पदासाठी नवीन कर्मचाऱ्यांची भरती केली जाते. बढती हा व्यवसायांतर्गत कर्मचारी उपलब्ध करण्याचा महत्वाचा स्रोत आहे. त्यामुळे कर्मचारी समाधानी राहतात त्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर सुविधांचा लाभ मिळतो तर व्यवसायाला योग्य मनुष्यबळ, विनाखर्चाचे उपलब्ध होते. कर्मचारी समाधानी होतात ते पूर्वीपेक्षा अधिक कार्यक्षमतेने काम करतात. बढतीसाठी सेवाजेष्ठता, अनुभव, कौशल्ये आणि कार्यक्षमता इ. घटक विचारात घेतले जातात.

२) नवीन पदासाठी भरती :

व्यवसाय संघटनेमध्ये एखादे पद रिक्त झाल्यास त्या पदावर नवीन कर्मचाऱ्याची भरती केली जाते. उदा. बढती , स्थलांतर, स्वेच्छा निवृत्ती, निवृत्ती, राजीनामा इ. मुळे व्यवसाय संघटनेमध्ये पदे रिक्त होतात. उदा. तृतीय श्रेणी कर्मचाऱ्याला द्वितीय श्रेणी पदावर कामाची संधी दिली जाते. त्यामुळे तृतीय श्रेणीमधील एक पद रिक्त होते. तात्पुरत्या कालावधीसाठी काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्याची कायम स्वरूपी कर्मचारी म्हणून भरती केली जाते. अंतर्गत भरतीमध्ये अयोग्य मार्गाचा अवलंब केल्यास चांगल्या कर्मचाऱ्यांवर अन्याय होतो त्यामुळे ते नाराज होतात.

ब) भरतीचा बहिर्गत मार्ग / स्रोत : (External Source of Recruitment)

१) व्यवसाय संघटनेतील कर्मचाऱ्यांशी संपर्क साधणे.

व्यवसायातील कर्मचाऱ्यांशी संपर्क साधून त्यांचे मित्र, नातेवाईक इ. द्वारे कमी पगारावर चांगले कर्मचारी उपलब्ध करता येतात.

२) व्यवसायाचे माजी कर्मचारी.

व्यवसायातील कर्मचारी स्थलांतर : कामावरून कमी करणे, राजीनामा देणे, स्वेच्छा निवृत्ती, निवृत्ती इ.मुळे व्यवसायाबाहेर पडतात. त्यांच्याशी संपर्क साधून त्यांच्या परिचयातील कर्मचारी उपलब्ध करता येतात.

३) मध्यस्थांशी संपर्क साधणे

व्यवसायांना लागणारे मनुष्यबळ उपलब्ध करून देणारे काही मध्यस्थ असतात. त्यांचा मनुष्यबळ पुरविणाऱ्या संस्थांशी संपर्क असतो. त्यांच्यामार्फत जॉबर, मुकादम, ठेकेदार इ. प्रकारचे कर्मचारी प्राप्त करता येतात.

४) दरवाजावर भरती करणे

व्यवसायामध्ये रिक्त असलेली पदे वेळेवर भरण्यासाठी जाहीरात देऊन कर्मचाऱ्यांना विशिष्ट दिवशी, विशिष्ट वेळेला दरवाजा किंवा गेटवर उपस्थित राहण्याची सूचना केली जाते. उपस्थित उमेदवारांमधून योग्य उमेदवारांची निवड केली जाते. तातडीच्या कामासाठी, कमी खर्चात कर्मचारी भरती करण्याचा हा मार्ग आहे. उमेदवाराच्या मुलाखती घेऊन त्यांची निवड केली जाते.

५) जाहिरात देणे.

वर्तमानपत्र, मासिके, रेडिओ, दूरदर्शन, पोस्टर्स, हस्तपत्रके इ. द्वारे भरतीबाबतच्या जाहिराती प्रसिद्ध केल्या जातात. उमेदवारांकडून पात्रता, अनुभव, वेतन, कामाचे स्वरूप, नोकरीच्या अटी इ. माहिती मागविली जाते. अर्जांची छाननी करून पात्र उमेदवारांना मुलाखतीसाठी निमंत्रित केले जाते. भरती करण्याचा हा लोकप्रिय स्रोत आहे. विविध कसोट्यांच्या आधारे योग्य कर्मचारी निवडणे सोईचे जाते. संघटनेमध्ये रिक्त जागा होणार नसल्यास उमेदवारांकडून आगावू अर्ज मागणी केली जाते.

६) शैक्षणिक संस्थांशी संपर्क साधणे.

शाळा, महाविद्यालये, विद्यापीठ, तांत्रिक व व्यावसायिक अभ्यासक्रम शिकविणाऱ्या संस्था इ. मधील हुशार, होतकरू विद्यार्थ्यांची मुलाखतीद्वारे निवड केली जाते. मोठ्या व्यवसायांमध्ये कर्मचारी भरती करण्यासाठी स्वतंत्र विभाग असतो. कॅम्पस इंटरव्ह्यूद्वारे चांगले कर्मचारी उपलब्ध होतात.

७) शिक्षण व प्रशिक्षण देणाऱ्या संस्था

विशिष्ट पेशाचे शिक्षण व प्रशिक्षण देणाऱ्या संस्थाजवळ विद्यार्थ्यांची गुणवत्तेनुसार यादी असते. उदा. चार्टर्ड अकौंटंटस् इंजिनिअर्स, वकील, कंपनी सेक्रेटरी, एम्.बी.ए., बी.एड्.इ. तसेच आय्.टी.आय्. प्रशिक्षण देणाऱ्या संस्थांकडून व्यवसाय संघटनाना तांत्रिक स्वरूपाच्या कर्मचाऱ्यांचा पुरवठा केला जातो.

८) रोजगार विनिमय केंद्र

संपूर्ण देशभर शासनाने रोजगार विनिमय केंद्र सुरू केलेली आहेत. प्रत्येक जिल्हामध्ये

जिल्हा रोजगार विनिमय केंद्र तसेच तालुका पातळीवर पंचायत समितीमध्ये दर महिन्यातून एक किंवा दोन दिवस सदर परिसरातील सुशिक्षित बेकार तरुणांना नवीन कार्ड देणे, कार्डाचे नुतनीकरण करणे, नोकरीचा आढावा घेणे याबाबत माहिती अधिकारी मार्गदर्शन करतात. ज्या व्यवसाय संघटनाना कर्मचारी हवे आहेत त्या संस्था रोजगार विनिमय केंद्राशी संपर्क साधतात. त्यामुळे अशा व्यवसायांना चांगल्या प्रकारचे मनुष्यबळ उपलब्ध होतो.

९) खाजगी संस्था

काही खाजगी संस्थानी व्यवसाय संस्थांना कर्मचारी पुरवठा करण्याचा व्यवसाय सुरू केला आहे. या संस्था कर्मचाऱ्यांची तपशीलवार नोंद करून ठेवतात व व्यवसाय संघटनांची कोणत्या प्रकारच्या कर्मचाऱ्यांसाठी मागणी आहे त्यांना तशा प्रकारचे कर्मचारी उपलब्ध करून देतात.

१०) व्यापारी संघटना किंवा कामगार संघटना

व्यापारी संघटना व कामगार संघटनांकडे कर्मचाऱ्यांच्या नोंदी असतात. त्यांच्यामार्फत व्यवसायांना कर्मचारी पुरवठा केला जातो.

११) सल्लागार

व्यवसायांना मनुष्यबळाबाबत सल्ला देणारे सल्लागार किंवा संस्था व्यवसायांना कर्मचारी उपलब्ध करून देतात. उमेदवाराची मुलाखात तंत्राद्वारे निवड केली जाते.

१२) अर्धवेळ, तासिका व हंगामी कामगार

व्यवसायामध्ये पद रिक्त किंवा नवीन पद निर्माण झाल्यास तात्पुरत्या स्वरूपाचे काम करणाऱ्या चांगल्या कर्मचाऱ्यांना व्यवसायामध्ये सामावून घेतले जाते.

१३) टेलिफोनद्वारे भरती

ज्या व्यवसायांना कर्मचाऱ्यांची तातडीने गरज असते. असे व्यावसायिक हस्तपत्रके, पोस्टर्स छापतात. हस्तपत्रके एस.टी.बस स्टँड, रेल्वे स्टेशन इ. ठिकाणी जनतेला वाटतात. स्टँडसमोर पोस्टर्स लावतात. त्यावर संपर्क नंबर छापलेला असतो. उमेदवार संस्थाशी संपर्क साधून नोकरी मिळवितात.

८.३.३ निवड प्रक्रिया किंवा निवड प्रक्रियेतील टप्पे / पायऱ्या : (Selection Process or Steps in Selection Process)

१) जाहिरात प्रसिद्ध करणे : (Advertisement)

व्यवसायांना ज्या प्रकारच्या कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असते त्याबाबत वर्तमानपत्र, मासिके इ. द्वारे जाहिरात प्रसिद्ध केली जाते. विहित नमुन्यामध्ये संपूर्ण तपशीलासह उमेदवाराने आपली माहिती अर्जाद्वारे संस्थेकडे सादर करावी लागते. रोजगार विनिमय केंद्र, रोजगार वार्तापत्र, रेडिओ, दूरदर्शन स्पर्धा परीक्षा इ. द्वारे उमेदवारांशी संपर्क साधला जातो. जाहिरात प्रसिद्ध करणे ही बाब खर्चिक आहे.

२) अर्जाची छानणी करणे : (Scrutiny of Applications)

एका जागेसाठी असंख्य उमेदवार अर्ज करतात. परंतु व्यवसाय संस्था सर्वच उमेदवारांना नोकरी देऊ शकत नाही. पात्रता नसलेल्या उमेदवारांचे अर्ज बाजूला करून पात्र उमेदवारांना मुलाखतीसाठी पत्र पाठविता येतात. अर्जाची संख्या अधिक असल्यास मुलाखतीसाठी विलंब लागतो परंतु चांगले कर्मचारी अर्ज छाननीद्वारे उपलब्ध करता येतात.

३) उमेदवारांच्या परीक्षा घेणे : (Examinations /Tests)

व्यवसायामार्फत उमेदवाराला प्रथम पूर्वतयारी परीक्षेसाठी निमंत्रित केले जाते. उमेदवारांची संख्या अधिक असल्यास परीक्षेचे नियोजन करावे लागते. विविध विषयाच्या ज्ञानाची चाचणी या परीक्षेद्वारे समजते. या परीक्षेचे किमान गुण प्राप्त करणाऱ्या उमेदवारांना पुढील परीक्षा देता येतात. काही संस्थांमध्ये चाचण्या (Tests) घेतल्या जातात.

अ) तांत्रिक चाचणी : (Technical Test)

कर्मचार्याला तांत्रिक स्वरूपाची नोकरी हवी असल्यास त्याची तांत्रिक चाचणी घ्यावी लागते. तांत्रिक कौशल्याचे ज्ञान त्याला अवगत आहे की, नाही हे तपासले जाते. उदा. इलेक्ट्रॉनिक्स मेकॅनिकल, कॉम्प्युटर ऑपरेटर, कॉम्प्युटर ॲप्लीकेशन, किमान कौशल्यावर आधारित असलेले कारागिरीचे कोर्स इ. उत्पादन विभागामध्ये काम करणाऱ्या कर्मचार्याला मशिनरी हाताळण्याचे कौशल्य अवगत असावे लागते.

ब) मानसशास्त्रीय चाचण्या : (Psychological Test)

कर्मचार्यांची संबंधित पदावर काम करण्याची मानसिक तयारी कितपत आहे हे मानसशास्त्रीय चाचणीद्वारे समजते. या चाचण्या पुढील प्रकारच्या आहेत.

i) कल चाचणी : (Aptitude Test)

विशिष्ट पदावर काम करण्यासाठी उमेदवाराचा कल आजमावला जातो. त्याद्वारे तो कामाची जबाबदारी पेलवू शकेल की नाही हे समजते. उदा. टायपिस्ट , कारकून, संगणक ऑपरेटर इ.

ii) बुद्धीमत्ता चाचणी : (Intelligence Test)

उमेदवाराला विशिष्ट घटकाचे कितपत आकलन आहे हे बुद्धीमत्ता चाचणीद्वारे समजते. उमेदवार एखाद्या प्रश्नाचे उत्तर देताना तर्क कसा करतात किती वेळेत सदर प्रश्नाचे उत्तर देतात यावरून त्यांची बौद्धिक क्षमता समजते.

iii) अभिरुची चाचणी : (Interest Test)

उमेदवाराला कोणते क्षेत्र अधिक आवडते हे या चाचणीद्वारे समजते त्यानुसार उमेदवाराला काम उपलब्ध करून देता येते. त्यामुळे उमेदवार चांगले काम करू शकतात.

i) व्यक्तिमत्त्व चाचणी : (Personality Test)

उमेदवाराचे व्यक्तिमत्त्व, स्वभाव, गुणवैशिष्ट्ये, वर्तनप्रणाली, सहकारी वृत्ती, प्रामाणिकपणा, काम करण्याची तयारी, समायोजन, इ. बाबी या चाचणीद्वारे समजतात.

चांगले व्यक्तिमत्त्व असणारे उमेदवार व्यवसायाच्या दृष्टिने अधिक फायदयाचे ठरतात. अष्टपैलू व्यक्तिमत्त्व असणारे कर्मचारी आपली जबाबदारी चांगल्या प्रकारे पार पाडू शकतात.

v) कामाची चाचणी : (Performance Test)

उमेदवार ज्या पदावर काम करणार आहे त्या कामाची गती व ज्ञान उमेदवाराला कितपत आहे याबाबत चाचणी घेतली जाते. जसे की, टायपिंग करणाऱ्या उमेदवाराला प्र. मि. शब्द गती किती आहे हे तपासून पाहतात. टायपिंग करणाऱ्या उमेदवाराला संगणक हाताळता येते का याबाबतची चाचणी केली जाते.

४) मुलाखात घेणे : (Interview)

वरील चाचण्यांमध्ये चांगली प्रगती दर्शविणाऱ्या उमेदवाराला मुलाखतीला निमंत्रित केले जाते. अर्जांमध्ये लिहिलेला तपशील अचूक आहे किंवा नाही याबाबत उमेदवाराला प्रश्न विचारले जातात. त्याशिवाय कामाबाबत सामान्यज्ञान, विषयज्ञान, आकलन, बौद्धिक क्षमता इ. बाबत प्रश्न विचारले जातात. त्याद्वारे उमेदवाराची कामाची आवड, तयारी, आत्मविश्वास, संभाषण चातुर्य, एखाद्या घटकाबाबतचे आकलन किंवा ज्ञान समजते. विनम्र, अचूक उत्तरे, प्रसंगावधान राखणाऱ्या उमेदवाराला मुलाखतीमध्ये चांगले गुण मिळतात.

५) संदर्भ तपासणी : (Reference Check)

अर्जासोबत उमेदवाराला संदर्भ जोडावे लागतात ते तपासून पाहिले जातात. उदा. शैक्षणिक पात्रता प्रमाणपत्रे, अनुभव, प्रशिक्षण, ओळखीचा दाखला, वर्तणुकीचा दाखला, जातीचा दाखला, उत्पन्नाचा दाखला, जामिनदार, व्यवसायाशी नोकरीबाबत केलेले करार, विशेष कामगिरी इ. फोटोकॉपी मूळ प्रमाणपत्रांच्या आधारे तपासून पाहिल्या जातात.

६) गट चर्चा : (Group Discussion)

मोठ्या व्यवसायामध्ये असंख्य कर्मचारी अर्ज करतात त्यांची भरती करताना वेळ, श्रम व पैसा इ. भरपूर प्रमाणात वापरावा लागतो. अशा वेळी शाळा, कॉलेज, तांत्रिक शिक्षण व प्रशिक्षण देणाऱ्या संस्था, संशोधन व विकास संस्था, विद्यापीठ इ. ठिकाणी कॅम्पस इंटरव्ह्यूज आयोजित केले जातात. अशा ठिकाणी व्यक्तिमत्त्व मुलाखाती ऐवजी गटचर्चा द्वारे उमेदवारांची निवड केली जाते. गट किंवा समूहामध्ये नेतृत्व करणे, अचूक उत्तरे देणे, सकारात्मक दृष्टिकोन, हुशार, होतकरू, धाडशी उमेदवारांना संधी मिळते. परंतु जे उमेदवार हुशार असूनही गटामध्ये चांगला प्रभाव पाडू शकत नाहीत. त्यांना गटचर्चेद्वारे नोकरीची संधी मिळणे कठीण असते.

७) वैद्यकीय तपासणी (Medical Test)

बौद्धिक क्षमतेबरोबर उमेदवाराची शारीरिक क्षमता कितपत आहे हे तपासून पाहण्यासाठी उमेदवाराची वैद्यकीय चाचणी घेतली जाते उमेदवार शारीरिकदृष्ट्या तंदुरुस्त असल्याबाबत शासकीय रूग्णालयामधून वैद्यकीय अधिकाऱ्यांचे त्याने प्रमाणपत्र आणणे आवश्यक असते. सदृढ शरीरयष्टी असणारे उमेदवार अधिक काळ आणि कार्यक्षमतेने काम करू शकतात.

८.४ कर्मचारी / मनुष्यबळ भरती आणि निवड : (Manpower Recruitment and Selection)

मोठ्या व्यवसायामध्ये कर्मचारी आणि भरती प्रक्रिया सातत्याने चालू असते. पर्यवेक्षकासारख्या पदाची शास्त्रशुद्ध पद्धतीने भरती आणि निवड करावी लागते कर्मचारी भरतीचे सविस्तर स्वरूप म्हणजे निवड होय. व्यवसायांना चांगल्या प्रकारचे मनुष्यबळ उपलब्ध व्हावे यासाठी कर्मचारी भरती आणि निवड प्रक्रिया शास्त्रीय पद्धतीने करावी लागते. व्यवस्थापकीय पदावर अधिकाऱ्यांची नेमणूक करताना भरती व निवड पद्धतीचा अवलंब केला जातो. योग्य पदावर योग्य कर्मचाऱ्यांची नेमणूक "Right man for the right job." हा महत्वाचा उद्देश मनुष्यबळ भरती आणि निवड करण्याचा आहे असे असले तरी या दोहोमध्ये पुढील प्रकारचा दिसून येतो.

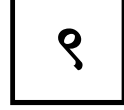
भरती	निवड
<p>१) अर्थ आणि व्याख्या व्यवसायाला लागणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा शोध घेऊन त्यांना विशिष्ट पदावर कामासाठी अर्ज करायला प्रवृत्त करणे म्हणजे भरती होय.</p>	<p>व्यवसायासाठी उपलब्ध असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमधून विशिष्ट पदासाठी विशिष्ट कर्मचाऱ्यांची निवड म्हणजेच निवड होय.</p>
<p>२) हेतू आणि उद्देश अर्ज मागणीद्वारे विविध कर्मचाऱ्यांना प्रवृत्त करणे हा भरतीचा हेतू असतो.</p>	<p>विविध कर्मचाऱ्यांमधून पात्र उमेदवारांची निवड करणे हा निवडीचा हेतू असतो.</p>
<p>३) व्याप्ती व्यवसायाला ज्या पदासाठी मनुष्यबळाची आवश्यकता आहे अशा असंख्य उमेदवारांना अर्ज करण्याची विनंती केली जाते.</p>	<p>निवड प्रक्रियेमध्ये उमेदवारांकडून अर्ज आल्यावर निवड चाचणी, मुलाखत, मेडिकल इ. द्वारे योग्य व पात्र उमेदवाराची निवड करता येते.</p>
<p>४) कामाचे स्वरूप भरती हे सकारात्मक स्वरूपाचे कार्य आहे. कारण एखाद्या पदासाठी अनेक उमेदवार अर्ज पाठवितात. भरतीसाठी कर्मचाऱ्यांचा प्रतिसाद चांगला मिळतो.</p>	<p>निवड हे सकारात्मक स्वरूपाचे असते. योग्य मनुष्यबळाची निवड केली जाते तर अयोग्य उमेदवाराचा विचार केला जात नाही.</p>
<p>५) प्राधान्य निवडीच्या अगोदर भरतीला प्राधान्य दिले जाते. निवड पद्धतीचा भरती हा पाया समजला जातो.</p>	<p>भरतीनंतर निवडीचा विचार केला जातो. त्यामुळे भरतीनंतर निवडीला दुय्यम स्थान दिले जाते.</p>

भरती	निवड
<p>६) प्रक्रियेचे स्वरूप भरती ही थोडक्यात पूर्तता करता येणारी प्रक्रिया आहे. या प्रक्रियेचे स्वरूप उमेदवारांकडून अर्ज मागविणे इतपत मर्यादित आहे.</p>	<p>निवड प्रक्रिया ही दीर्घ प्रक्रिया आहे. भरतीद्वारे आलेल्या अर्जांची छानणी करणे, लेखा परीक्षा, वैद्यकीय परीक्षा इ. द्वारे विशिष्ट कर्मचाऱ्यांची निवड केली जाते.</p>
<p>७) खर्च भरती ही कमी खर्चाची प्रक्रिया आहे उमेदवारांकडून अर्ज मागविले जातात.</p>	<p>निवड प्रक्रिया ही खर्चिक प्रक्रिया आहे. उमेदवार निवडीसाठी परीक्षांचे आयोजन, मुलाखतीसाठी तज्ज्ञ नेमणे, उमेदवाराला प्रवास खर्च, दैनंदिन भत्ता देणे इ. साठी खर्च करावा लागतो.</p>
<p>८) तज्ज्ञांची सेवा भरतीसाठी तज्ज्ञांच्या सेवेची आवश्यकता नसते.</p>	<p>उमेदवारांची मुलाखात घेणे, मेडिकल चाचणी यासाठी तज्ज्ञांची आवश्यकता असते.</p>

८.५ स्वाध्याय

- प्र १ कार्य विश्लेषण म्हणजे काय ? कार्य विश्लेषणाचे घटक स्पष्ट करा.
- प्र २ कार्य विश्लेषण महत्त्व आणि फायदे विशद करा.
- प्र ३ कर्मचारी भरती म्हणजे काय ? कर्मचारी भरतीचे स्तोत्र किंवा मार्गाचे वर्णन करा.
- प्र ४ कर्मचारी निवड प्रक्रियेतील टप्पे किंवा पायऱ्या स्पष्ट करा.
- प्र ५ कर्मचारी भरती व निवड यातील फरक स्पष्ट करा.
- प्र ६ टीपा लिहा
- | | |
|------------------------|----------------|
| अ) कार्य विश्लेषण | ब) कार्य तपशील |
| क) भरती | ड) निवड |
| ई) बढती किंवा पदोन्नती | फ) कल चाचणी |
| ग) मुलाखात | ह) गट चर्चा |

★★★



प्रकरण ९
प्रशिक्षण आणि विकास
(Training & Development)

घटक रचना

९.० उद्दिष्टे

९.१ प्रास्ताविक

९.२ प्रशिक्षण

९.२.१ अर्थ आणि व्याख्या

९.२.२ प्रशिक्षणाची गरज, महत्त्व आणि फायदे

९.२.३. प्रशिक्षणाच्या पद्धती किंवा तंत्रे

९.३ स्वाध्याय

९.० उद्दिष्टे : (Objectives)

- १) विद्यार्थ्यांना प्रशिक्षणाबाबतची माहिती देणे.
- २) विद्यार्थ्यांना प्रशिक्षणाचे महत्त्व समजावून सांगणे.
- ३) प्रशिक्षणाच्या पद्धती किंवा तंत्रे याबाबत ज्ञान प्राप्त करणे
- ४) प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता कशी विकसित होते. हे विद्यार्थ्यांना पटवून देणे.

९.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

कर्मचारी विकास प्रक्रियेमध्ये प्रशिक्षणाला अनन्य साधारण महत्त्व आहे. प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये विविध कौशल्ये विकसित होतात. त्यांच्यामध्ये कामाची आवड निर्माण होते. जपानमध्ये एक म्हण आहे. “जर कर्मचाऱ्याला मासे खायला शिकवले तर त्याचा एक दिवसाचा प्रश्न मिटतो, जर त्याला मासे पकडायला शिकवले तर त्याच्या आयुष्याचा प्रश्न मिटतो.” या म्हणीद्वारे आपणास प्रशिक्षणाचे महत्त्व समजते. उद्योग, व्यवसाय आणि व्यापार इ. मध्ये दररोज नवीन बदल, तंत्रज्ञान उपलब्ध होते. कामाच्या पद्धतीमध्ये विकसित बदल होतो तो कर्मचाऱ्यांना वेळीच माहिती होण्यासाठी त्यांना प्रशिक्षण देणे ही काळाची गरज आहे.

९.२ प्रशिक्षण (Training)

कर्मचारी कुशल असो अथवा अकुशल त्याला त्याच्या कामाबाबतचे व नवीन बदलांचे प्रशिक्षण द्यावेच लागते. प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता, कल आणि कार्यक्षमता इ.मध्ये वाढ होते. कर्मचारी अधिक चांगल्या प्रकारे काम करू शकतो. कर्मचाऱ्यांच्या विकासाबरोबर संघटनेचा विकास होतो म्हणून प्रशिक्षण ही काळाची गरज बनली आहे.

९.२.१ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) मायकेल ज्युसिसः

“विशिष्ट काम करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान, कौशल्ये, क्षमता आणि दृष्टिकोन विकसित करण्याच्या प्रक्रियेला प्रशिक्षण असे म्हणतात.”

२)दले बीचः

“विशिष्ट काम करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान आणि कौशल्ये विकसित करण्यासाठी संघटनेमार्फत उपक्रम राबविणे म्हणजे कर्मचारी प्रशिक्षण होय.”

३)एडविन फिलिपोः

“प्रशिक्षण ही पद्धतशीर संघटित आणि अल्पकालीन प्रक्रिया आहे. ज्याद्वारे कर्मचारी विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी आवश्यक असलेले तांत्रिक ज्ञान व कौशल्ये अवगत करू शकतात.”

९.२.२ प्रशिक्षणाची गरज, महत्त्व आणि फायदे : (Need, Importance and Advantages of Training)

१) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते.

प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाचे ज्ञान प्राप्त होते, नवीन कौशल्ये ते आत्मसात करू शकतात. काम करण्याची गती वाढते. त्यामुळे वेळ, श्रम आणि पैसा इ. ची बचत होते. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते. त्यामुळे व्यवसायाची सुद्धा कार्यक्षमता वाढते. एखादे काम कमी वेळेत व चांगल्या प्रकारे कसे करावे याबाबतचे आकलन कर्मचाऱ्यांना होते.

२) कर्मचाऱ्यांचे व्यक्तिमत्व विकसित होते.

प्रशिक्षणाच्या निमित्ताने विविध कर्मचारी एकत्र येतात. इतर कर्मचाऱ्यांमध्ये असलेल्या क्षमता आपल्या अंगी बाणवण्याचा ते प्रयत्न करतात. कर्मचाऱ्यांना नवीन प्रेरणा मिळतात. चांगले काम केल्यामुळे त्यांना बढती मिळते त्यांच्या वेतनात वाढ होते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे व्यक्तिमत्व विकसित होते.

३)कर्मचारी जबाबदारीने काम करतात.

प्रशिक्षणामध्ये तज्ज्ञ मार्गदर्शक कर्मचाऱ्यांना माहिती देतात. त्यांना कामाची जबाबदारी समजावून सांगतात. जबाबदारी कशी पार पाडावी याबाबत मार्गदर्शन करतात. त्यामुळे कर्मचारी त्यांना दिलेले काम व्यवस्थितपणे करण्याचा प्रयत्न करतात.

४) कर्मचाऱ्यांचा आत्मविश्वास व मनोबल वाढते.

अवघड स्वरूपाचे, माहिती नसलेले काम करायला कर्मचाऱ्यांना कंटाळा येतो. चुका होण्याची त्यांना भीती वाटते. परंतु प्रशिक्षणामुळे ते काम सोप्या पद्धतीने करता येते याची त्यांना जाणिव होते. नवीन काम स्वीकारण्याची ते तयारी दर्शवितात. कारण प्रशिक्षणामुळे त्यांचा आत्मविश्वास व मनोबल वाढते.

५) कर्मचारी नवीन बदल स्वीकारायला तयार होतात.

प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यांना नवीन घटकाचे ज्ञान उपलब्ध करून दिले जाते. जसे की, आधुनिक तंत्रज्ञानाची माहिती किंवा प्रात्यक्षिक करून दाखविल्यास नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब करायला कर्मचारी तयार होतात. त्याद्वारे व्यवसायाला विकास साध्य करता येतो. कर्मचाऱ्यांच्या श्रमात व वेळेत बचत होते.

६) कर्मचाऱ्यांना संरक्षण मिळते.

यंत्रसामग्रीची हाताळणी करणे, नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे याबाबतची माहिती प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यांना दिल्यास त्यांना त्याची भीती वाटत नाही. त्यामुळे अपघात होत नाहीत. कर्मचारी सुरक्षितपणे काम करू शकतात.

७) अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध सुधारतात.

प्रशिक्षणाद्वारे अधिकारी कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करतात. त्यामुळे कर्मचारी वरिष्ठांच्या आदेशाचे पालन करतात. व्यवसायातील अंतर्गत वातावरण सुधारते. कर्मचारी गैरहजरी, स्थलांतर, अदलाबदल, औद्योगिक कलह, अशांतता इ. प्रकारच्या समस्या दूर होतात. कर्मचारी सकारात्मक प्रवृत्तीने काम करतात. त्यांचे अधिकाऱ्यांना चांगले सहकार्य लाभते. त्यामुळे अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध विकसित होतात.

८) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो.

प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यांना साधनसामग्री वापराबाबतची माहिती दिली जाते. त्यामुळे कर्मचारी सामग्रीची हाताळणी नीट करतात. सामग्रीचा अपव्यय होणार नाही याची काळजी घेतात.

९) उत्पादनाचा दर्जा किंवा गुणवत्ता विकसित करता येते.

प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यांना उत्पादित वस्तू व सेवांचा दर्जा निर्धारित करण्याबाबतचे प्रशिक्षण दिले जाते. उत्पादनाची आधुनिक पध्दती, नवीन तंत्रज्ञान याबाबतची माहिती दिल्यामुळे गुणवत्ता विकसित करणे व ती टिकविणे शक्य होते.

१०) व्यवसायाच्या उत्पादन क्षमतेमध्ये वाढ होते.

प्रशिक्षणामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता सुधारते कर्मचारी कार्यक्षमतेने काम करू लागतात. व्यवसायाला मोठ्या प्रमाणावरील आदेशांची पूर्तता करणे शक्य होते. मोठ्या प्रमाणात उत्पादन करून व्यवसायाला आर्थिक बचतीचा लाभ घेता येतो.

११) नियंत्रणाची जबाबदारी कमी होते.

प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांवर अधिक नियंत्रण ठेवावे लागत नाही. त्यांना दिलेले काम ते स्वतःहून करतात. त्यामुळे पर्यवेक्षकांची जबाबदारी कमी होते व पर्यवेक्षण खर्चामध्ये बचत होते.

१२) व्यवसायाचा विकास व वृद्धी होते.

प्रशिक्षित कर्मचारी व्यवसायाच्या विकासाकडे अधिक लक्ष देतात. व्यवसायाच्या उत्पादनक्षमतेमध्ये वाढ झाल्यास नफ्यामध्ये वाढ होते. नफ्याची व्यवसायामध्ये पुनर्गुंतवणूक करून, नवीन शाखा सुरू करून व्यवसायाचा विकास करणे शक्य होते.

१३) व्यवसायाच्या नावलौकिकात भर पडते.

प्रशिक्षणामुळे कर्मचारी समाधानी राहतात ते चांगले काम करतात म्हणून त्यांना अधिक चांगल्या सुविधांचा लाभ दिला जातो. व्यवसायाद्वारे दर्जेदार वस्तू निर्माण केल्या जातात. त्यांचा ग्राहकांना वाजवी किंमतीला पुरवठा केला जातो. त्यामुळे ग्राहक समाधानी होतात. अधिक नफा मिळविणारे व्यवसाय अधिक कर भरतात. सामाजिक उपक्रमांमध्ये सहभागी होतात त्यामुळे व्यवसायाची समाजातील प्रतिमा व नावलौकिक सुधारते.

१.२.३ प्रशिक्षणाच्या पद्धती किंवा तंत्रे : (Methods or Techniques of Training)

कर्मचाऱ्यांना कामाचे प्रशिक्षण, बढतीसाठी प्रशिक्षण, निवृत्तीसाठी प्रशिक्षण किंवा नवीन बदलाचे प्रशिक्षण घ्यावे लागतात. प्रशिक्षणाच्या पद्धती पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) परिचयात्मक प्रशिक्षण : (Introduction Training)

कर्मचाऱ्यांची नव्याने भरती केल्यास त्यांना कामाचा अनुभव नसतो किंवा प्रचलित कर्मचाऱ्यांना नवीन कामाची माहिती नसते. अशा वेळी त्यांना कामाचा परिचय किंवा ओळख करून दिली जाते. सदर कामाची सविस्तर माहिती, विभागाची माहिती, त्या विभागातील अधिकारी व कर्मचाऱ्यांची माहिती दिली जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्याला सुरुवातीला काम करताना अडचण येत नाही. त्यानंतर त्यांना जे काम किंवा जबाबदारी विभागून दिली जाते ती ते व्यवस्थितपणे पार पाडतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना दैनंदिन कामकाज करणे सोईचे जाते.

२) प्रत्यक्ष कामावर प्रशिक्षण : (On The job Training)

प्रत्यक्ष काम करताना किंवा काम चालू असताना कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देता येते. या प्रकारामध्ये काम आणि प्रशिक्षण याची सांगड घातली जाते. काम करताना कर्मचाऱ्यांकडून जर काही चुका होत असतील तर त्याबाबतची माहिती त्यांना दिली जाते. कामामध्ये सुधारणा कशी करायची याबाबत मार्गदर्शन केले जाते. जुन्या व नवीन कर्मचाऱ्यांना या पद्धतीने प्रशिक्षण देता येते. प्रशिक्षणासाठी खर्च कमी येतो. काम करताना प्रशिक्षण दिल्यामुळे कामामध्ये व्यत्यय येत नाही. पर्यवेक्षक किंवा मार्गदर्शक कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देतात. वरिष्ठ अधिकारी किंवा तज्ज्ञांमार्फत कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले जाते. अनुभव, निरीक्षण आणि

अनुकरण या पद्धतीने कर्मचारी कामाचे ज्ञान प्राप्त करतात.

३) उजळणी प्रशिक्षण : (Refresher Training)

कर्मचाऱ्यांना नवीन तंत्रज्ञान व बदलाबाबतचे प्रशिक्षण सातत्याने द्यावे लागते. कर्मचाऱ्यांना एकदा प्रशिक्षण दिल्यानंतर ते थोड्या दिवसात विसरतात म्हणून त्यांना पुन्हा पुन्हा प्रशिक्षण द्यावे लागते. या प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचारी विसरलेला भाग पुन्हा त्यांच्या स्मरणात येतो कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळते ते पुन्हा अधिक जोमाने काम करतात. कामाचे नवीन कौशल्य त्यांना आत्मसात करता येते. कर्मचाऱ्यांचा सततच्या कामातील थकवा कमी करण्यासाठी उजळणी प्रशिक्षण आवश्यक असतात.

४) बढतीसाठी प्रशिक्षण (Training for Promotion)

व्यवसायांमध्ये वरिष्ठ पदावर जागा रिक्त झाल्यास कनिष्ठ पदावरील कर्मचारी बढतीसाठी प्रयत्न करतात. अशावेळी त्यांना आवश्यक असणारी प्रशिक्षण पूर्ण करावी लागतात. वरिष्ठ पदावर काम करण्यासाठी व्यवसायाबाहेरील कर्मचाऱ्यांची निवड करण्याऐवजी व्यवसायातील कर्मचाऱ्यांची निवड केल्यास व्यवसाय व कर्मचारी या दोघांचाही फायदा होतो. वरिष्ठ पदाचे काम व जबाबदारी कशी पार पाडायची याबाबत त्यांना प्रशिक्षण दिले जाते. बढतीमुळे कर्मचारी प्रेरित होऊन अधिक चांगल्या प्रकारे काम करतात.

५) उमेदवार कालावधीतील प्रशिक्षण : (Apprenticeship Training)

कर्मचाऱ्यांची सुरवातीला शिकऊ उमेदवार म्हणून भरती केली जाते. या कालावधीमध्ये त्यांना ३ महिने , ६ महिने किंवा १ वर्ष मुदतीचे प्रशिक्षण पूर्ण करावे लागते. या काळात उमेदवारांना वेतन किंवा पगाराऐवजी विद्यावेतन दिले जाते. प्रशिक्षित कर्मचाऱ्यांची विशिष्ट पदासाठी निवड केली जाते. उमेदवार प्रशिक्षण कालावधी पूर्ण झाल्यानंतर सदर उमेदवाराला व्यवसायामध्ये सामावून घेतले जाते. तांत्रिक पदासाठी भरती करताना उदा. I.T.I कोर्स पूर्ण केलेल्या उमेदवारांना कंपनीमध्ये उमेदवार कालावधीतील प्रशिक्षण पूर्ण करावे लागते. कंपनीला प्रशिक्षणावर खर्च करावा लागतो. परंतु त्यांना चांगले कर्मचारी उपलब्ध होतात.

६) विशिष्ट कोर्स किंवा अभ्यासक्रमाचे प्रशिक्षण : (Special Courses Training)

मोठ्या व्यवसाय संघटनांमध्ये किंवा कंपन्यांमध्ये कर्मचाऱ्यांची सातत्याने भरती किंवा निवड केली जाते. अशा वेळी कंपनी मार्फत विशिष्ट कोर्सचे प्रशिक्षण आयोजित करावे लागते. उदा.टाटा, बजाज, हिंदुस्थान लिव्हर, जमनालाल बजाज, स्टेट बँक ऑफ इंडिया, भारतीय जीवन विमा निगम इ. मार्फत अशा प्रकारचे प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित केले जातात. त्यामुळे अशा व्यवसायांना प्रशिक्षित कर्मचारी उपलब्ध होतात. संशोधन करणाऱ्या संस्था, शैक्षणिक संस्था, विद्यापीठ इ. ठिकाणी अभ्यासक्रमातील कोर्स, किंवा विशिष्ट विषयाचे प्रशिक्षण आयोजित केले जाते. विशिष्ट विषयांच्या कार्यशाळा, परिसंवाद, व्याख्याने आयोजित केली जातात. त्यामुळे व्यवसायातील अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना या प्रशिक्षणाद्वारे अधिक सखोल माहिती मिळते तिचा उपयोग त्यांना कामामध्ये होतो. शासनाने तांत्रिक कामगारांसाठी औद्योगिक प्रशिक्षण संस्थामार्फत (Industrial Training Institute)

शिकाऊ उमेदवार तयार केले आहेत व ते तयार करण्याचे काम चालू आहे.

७) सुरक्षाविषयक प्रशिक्षण : (Safety Training)

कारखान्यामध्ये यंत्रावर काम करताना अपघात होण्याची शक्यता असते. ते होऊ नयेत यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले जाते. उदा. यंत्रसामग्रीची हाताळणी कशी करावी, सावधानता कशी बाळगावी, नवीन यंत्राचा वापर कसा करावा इ. उदा. एस.टी.बस चे अपघात होऊ नये यासाठी राज्यपरिवहन महामंडळामार्फत बस चालक प्रशिक्षण आयोजित केले जाते. वीज, पूर, भूकंप, आग इ. नैसर्गिक आपत्तीमुळे मोठ्या प्रमाणात मानव व साधनसामग्रीची नुकसान होते. म्हणून आपत्ती व्यवस्थापन विभागामार्फत सुरक्षाविषयक प्रशिक्षण दिले जाते. संस्थाप्रमाणे व्यक्तिगत पातळीवर सुद्धा अशा प्रकारच्या प्रशिक्षणाची आवश्यकता आहे. तांत्रिक स्वरूपाचे काम, उत्पादन विभाग, बाजारपेठेतील फिरते प्रतिनिधी क्षेत्रावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची शारीरिक क्षमता चांगली असावी लागते.

८) अंतिम निवड : (Final Selection)

उमेदवाराने वरील सर्व कसोट्यांमध्ये चांगले नैपुण्य दाखविले तर त्याची अंतिम टप्प्यामध्ये निवड केली जाते. एम.पी.एस.सी; यु.पी.एस.सी अशा महत्वाच्या परीक्षांसाठी पुन्हा लेखी परीक्षा (Main Exam) द्यावी लागते. या परीक्षेमध्ये उत्तीर्ण झाल्यानंतर उमेदवाराची अंतिम निवड केली जाते. उमेदवाराला कामावर हजर होण्याबाबतचे पत्र दिले जाते. त्यामध्ये कामाचे स्वरूप व नियम इ.चा समावेश केलेला असतो. उमेदवाराकडून कामाबाबतचा लेखी करार करून घेतला जातो. सुरुवातीला उमेदवाराची निवड तात्पुरत्या स्वरूपाची असते.

९.३ स्वाध्याय

- प्र. १ प्रशिक्षणाच्या व्याख्या लिहा. व्यवसायांच्या दृष्टिकोनातून प्रशिक्षणाचे उद्देश आणि महत्त्व स्पष्ट करा.
- प्र. २ प्रशिक्षणाच्या विविध पद्धती किंवा तंत्राचे वर्णन करा.
- प्र ३ टीपा लिहा
- प्रत्यक्ष कामावर प्रशिक्षण
 - उजळणी प्रशिक्षण
 - परिचयात्मक प्रशिक्षण
 - उमेदवार कालावधीतील प्रशिक्षण

प्रकरण १०
कार्यसिध्दी मूल्यमापन
(Performance Appraisal)

घटक रचना

१०.० उद्दिष्टे

१०.१ प्रास्ताविक

१०.२ कार्यसिध्दी मूल्यमापन

१०.२.१ अर्थ आणि व्याख्या

१०.२.२ कार्यसिध्दी मूल्यमापनांची गरज, महत्त्व आणि फायदे

१०.२.३ कार्यसिध्दी मूल्यमापनाच्या पध्दती किंवा तंत्रे

अ) परंपरागत पध्दती

ब) आधुनिक पध्दती

१०.३ स्वाध्याय

१०.० उद्दिष्टे : (Objectives)

- १) कार्यसिध्दी मूल्यमापन ही संकल्पना समजावून घेणे.
- २) कार्यसिध्दी मूल्यमापनाचे महत्त्व अभ्यासणे.
- ३) कार्यसिध्दी मूल्यमापनाच्या पध्दती किंवा तंत्रांबाबत ज्ञान मिळविणे.

१०.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण कार्य मूल्यमापनाचा अभ्यास करणार आहोत. कार्यमूल्यमापन ही बाब आधुनिक व्यवसायांसाठी गरजेची आहे. कारण व्यावसायिक मनुष्यबळ भरती आणि विकासासाठी प्रचंड प्रमाणात खर्च करतात. म्हणून कर्मचाऱ्यांनी आवश्यक तितके काम करणे गरजेचे आहे. त्यासाठी त्यांच्या कामाचे मूल्यमापन करावे लागते. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते. कार्यसिध्दी मूल्यमापनाच्या विविध पध्दती आहेत त्यांचाही आपण अभ्यास करणार आहोत. कार्यसिध्दी मूल्यमापन हे कर्मचारी आणि व्यवसाय या दोघांच्याही फायद्याचे असते.

१०.२ कार्यसिध्दी मूल्यमापन : (Performance Appraisal)

व्यवसाय संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांची ज्या विभागात आणि ज्या पदावर नेमणूक केलेली आहे. त्या संदर्भात त्याला कामाची जबाबदारी विभागून दिली जाते. ती त्याने कशा प्रकारे पार पाडली आहे त्याला कार्यसिध्दी मूल्यमापन असे म्हणतात. कार्याचे मूल्यमापन करताना जबाबदारीची जाणीव, कर्तव्यदक्षता, कामाचे उद्दिष्ट, कार्यक्षमता, कामाची बांधिलकी इ. बाबी विचारात घेतात. चांगले काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना वेतन, सवलती, बढती इ. चा लाभ दिला जातो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे व्यक्तिमत्त्व विकसित होते तर व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते.

१०.२.१ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) नॉवेल्लस व थॉमसन:

“व्यवसाय संघटनेतील कर्मचाऱ्यांची गुणवत्ता व व्यक्तिमत्त्व मोजण्याचे साधन म्हणजे कर्मचारी मूल्यमापन होय.”

२) अॅलफोर्ड व बेट्टी:

“विशिष्ट पदावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या सेवेपासून व्यवसाय संघटनेला किती फायदा होतो याबाबत निरपेक्ष मूल्यमापन करणे म्हणजे कार्यसिध्दी मूल्यमापन होय.”

३) डग्लस मॅकग्रेगर:

“कार्यसिध्दी मूल्यमापन म्हणजे कर्मचाऱ्यांचे मूल्य, दर्जा, क्षमता आणि कार्यक्षमता इ. चे मोजमाप करणे होय.”

४) एडविन फ्लिप्पो:

“कार्यसिध्दी मूल्यमापन हे कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्याचे, कार्यक्षमतेचे व त्याला दिलेल्या जबाबदारीचे परीक्षण होय.”

१०.२.२ कार्यसिध्दी मूल्यमापनाची गरज, महत्त्व आणि फायदे :(Need, Importance and Advantages of Performance Appraisal)

१) कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे पारदर्शक मूल्यमापन करता येते.

व्यवसाय संघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या कामाची वर्तमान स्थिती समजते.

२) कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास होतो.

कार्य मूल्यमापनाद्वारे कर्मचाऱ्यांला कामातील दोष समजतात. कामामध्ये व कौशल्यामध्ये सुधारणा करता येते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचा विकास होतो.

३) कर्मचाऱ्यांसाठी प्रशिक्षणाची सोय उपलब्ध करून दिली जाते.

कार्यक्षमता वाढविणे, नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे, कामाच्या दर्जामध्ये सुधारणा करणे यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले जाते.

४) कर्मचाऱ्यांना विविध सेवांचा लाभ दिला जातो.

कर्मचाऱ्यांनी चांगले काम करावे यासाठी त्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रेरणांचा

लाभ दिला जातो. त्यामुळे कर्मचारी प्रेरित होतात व बढतीसाठी प्रयत्न करतात.

५) कर्मचाऱ्यांना बढती दिली जाते.

वरिष्ठ पदावर जागा रिक्त झाल्यास कनिष्ठ पदावर चांगले कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्याला बढती दिली जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळते व कामाचे समाधान लाभते.

६) पर्यावेक्षणाची जबाबदारी कमी होते.

कर्मचारी जबाबदारीने काम करत असल्यामुळे पर्यावेक्षकांची जबाबदारी कमी होते.

७) व्यवसायामध्ये पोषक पर्यावरणाची निर्मिती केली जाते.

कार्यमूल्यमापनामुळे अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध प्रस्थापित होतात. संघटनेमध्ये चांगले पर्यावरण तयार झाल्यामुळे त्याचा कर्मचाऱ्यांना काम करताना उपयोग होतो.

१०.२.३ कार्यसिद्धी मूल्यमापनाच्या पध्दती, प्रकार किंवा तंत्रे : (Methods, Types or Techniques of Performance Appraisal)

अ) परंपरागत पध्दती : (Traditional Methods)

१) तुलनात्मक पध्दती : (Comparision Method)

या पध्दतीमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या कामाची तुलना केली जाते. उदा. कर्मचाऱ्यांमधील गुण, क्षमता, काम करण्याची पध्दती, कौशल्ये, अधिकारी व कर्मचारी इ. बरोबर असलेले संबंध, सहकार्य, जबाबदारीची जाणिव, कामाची निष्ठा इ. चे मूल्यमापन केले जाते. प्रत्येक कर्मचाऱ्यांमध्ये भिन्न गुण असतात. त्याआधारे कर्मचाऱ्यांना गुण दिले जातात. या निकार्षाद्वारे ज्या कर्मचाऱ्याला अधिक गुण मिळतात त्याचे कार्य चांगले समजून त्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर लाभ, बढती दिली जाते. कार्यमूल्यमापनाची ही सर्वात जुनी व सोपी पध्दती आहे. या पध्दतीने मूल्यमापन करण्यासाठी खर्च कमी येतो.

परंतु मूल्यमापनाची ही पध्दत प्रमाणबद्ध नाही. या पध्दतीने मूल्यमापन करताना विशिष्ट निकष किंवा कसोट्यांचा अवलंब केला जात नाही. निकषांसाठी गृहित धरलेले गुण कर्मचाऱ्याजवळ नसल्यास त्यांच्यावर अन्याय होतो. त्यामुळे या पध्दतीचा कमी प्रमाणात वापर केला जातो.

२) श्रेणी पध्दती : (Grading Method):

या पध्दतीमध्ये गुणदाना ऐवजी श्रेणी दिली जाते. उदा. कार्यक्षमता, जबाबदारीचे पालन, कामाबाबतची जाणिव, कर्तव्यतत्परता, परस्पर सहकार्य, प्रामाणिकपणा, संघटन कौशल्ये इ. घटकांच्या आधारे श्रेणी निश्चित केली जाते. अ“, ब“, १क“, ड इ. अ“ या श्रेणीचा अर्थ अति उत्कृष्ट, १ब“ या श्रेणीचा अर्थ उत्कृष्ट, १क“ या श्रेणीचा अर्थ चांगला तर ड या श्रेणीचा अर्थ साधारण असा आहे. थोडक्यात चांगले काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्याला चांगली श्रेणी मिळते. चांगली श्रेणी मिळावी यासाठी कर्मचारी प्रयत्न करतात.

या पध्दतीचा मुख्य दोष म्हणजे एकाच श्रेणीमध्ये असंख्य कर्मचारी समाविष्ट केले

जातात. त्यामुळे समान श्रेणीमध्ये कोणते कर्मचारी कार्यक्षम आहेत हे चटकन समजत नाही. तसेच ज्या संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांची संख्या कमी आहे त्यांचे मूल्यमापन करणे शक्य नाही. परंतु गुणदानामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये तुलना केली जाते म्हणून काही कर्मचारी नाराज होतात अशा ठिकाणी ही पध्दती वापरतात.

३) गुणवत्ताक्रम पध्दती : (Ranking Method)

या पध्दतीमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे मूल्यमापन गुणदान पध्दतीने केले जाते. अधिक गुण असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना वरचे क्रमांक दिले जातात. वरच्या पातळीवर गुणानुक्रमे असणारे कर्मचारी कार्यक्षम समजले जातात. त्यानुसार मध्यम व कनिष्ठ क्रमांकावरील कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता विचारात घेतली जाते. वरचा गुणानुक्रम प्राप्त करण्यासाठी कर्मचारी प्रयत्न करतात.

या पध्दतीने समान पदावर समान प्रकारचे काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता मोजणे ही बाब अवघड आहे. कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असल्यास अनेक कर्मचाऱ्यांना वरील गुणवत्ता मिळावी अशी अपेक्षा असते परंतु तसे होत नाही. त्यामुळे काही कर्मचाऱ्यांवर अन्याय होण्याची शक्यता असते.

४) आलेख मूल्यांकन पध्दती : (Graphic Rating Scale)

या पध्दतीमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या कामाच्या मूल्यमापनासाठी आलेखाचा वापर करतात. कर्मचाऱ्यांच्या गुणवैशिष्ट्यांद्वारे मूल्यमापन करून त्याला गुण दिले जातात. गुणांच्या आकडेवारीच्या सहाय्याने आलेखामध्ये प्रमाण दर्शविणारे स्तंभ, वक्र, आकृत्या इ. द्वारे आलेख तयार करतात. आलेखातील स्तंभाच्या उंचीवरून गुण, गुणवत्ता, श्रेणी किंवा मूल्यमापन समजणे सोईचे जाते. आकडेवारी पेक्षा आलेख समजण्यास सोपा व आकर्षक वाटतो.

या पध्दतीने मूल्यमापन करताना आलेखामध्ये अधिक घटकांचा समावेश करता येत नाही. त्यामुळे गुंतागुंत होते व सर्व घटक समजणे कठिण जाते. तसेच अनेक कर्मचाऱ्यांचा एकाच श्रेणीमध्ये समावेश केला जातो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांवर अन्याय होण्याची शक्यता असते.

५) पडताळा सूची किंवा प्रश्नावली पध्दती : (Check-list or Questionnaire Method)

या पध्दतीमध्ये कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन करताना प्रश्नावलीद्वारे केले जाते. परीक्षकाने कर्मचाऱ्यांशी संपर्क साधून त्यांच्याकडे सूची किंवा प्रश्नावली सुपूर्त करून त्यांनी ती भरायची असते किंवा परीक्षक कर्मचाऱ्यांच्या मुलाखती घेऊन त्यांना प्रश्न विचारतात. कर्मचाऱ्यांना उत्तरे देणे सोईचे जावे यासाठी प्रश्नासमोर उत्तरासाठी होय“ किंवा नाही“ या संकेताची उत्तरे छापलेली असतात. कर्मचाऱ्याने होय“ किंवा नाही“ अश्या प्रकारची किती उत्तरे दिली त्यांची संख्या मोजली जाते. त्या आधारे त्यांना गुण किंवा श्रेणी दिली जाते. ही पध्दती व्यावहारिक आहे म्हणून मोठ्या व्यवसायांमध्ये कर्मचारी अधिक असणाऱ्या ठिकाणी त्यांच्या कामाचे मूल्यमापन या पध्दतीने केले जाते.

या पध्दतीचा मुख्य दोष म्हणजे कर्मचाऱ्यांना उत्तरे देण्यासाठी खुला पर्याय दिला जात असता तरी त्यांना स्वतःचे मत व्यक्त करता येत नाही. तसेच संघटनेतील सर्व विभागातील कर्मचाऱ्यांसाठी एकच सूची किंवा प्रश्नावली उपयोगाची ठरू शकत नाही.

६) पर्यवेक्षकांच्या मतानुसार : (Supervisors Opinions)

व्यवसाय संघटनांमध्ये पर्यवेक्षक आणि कर्मचारी यांचा सातत्याने संबंध येतो. पर्यवेक्षकांना आपल्या हाताखाली काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची चांगली माहिती असते. त्यामुळे त्यांच्या मार्फत कार्य मूल्यमापन केले जाते. कर्मचाऱ्यांचे पर्यवेक्षक व अधिकाऱ्यांशी असलेले संबंध, सहकार्य, संघटन कौशल्ये, कामाची पूर्तता, वक्तशीरपणा, प्रामाणिकपणा, निष्ठा, शिस्त इ. घटकांच्या आधारे पर्यवेक्षक कर्मचाऱ्यांना गुण देतात. पर्यवेक्षक निःपक्षपातीपणे कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन करतात. त्यामुळे मूल्यमापनाची ही अचूक व पारदर्शक पध्दत समजली जाते.

या पध्दतीचा मुख्य दोष म्हणजे कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असल्यास पर्यवेक्षकांना नियंत्रण ठेवणे कठिण जाते. पर्यवेक्षकांचे जवळच्या कर्मचाऱ्यांबाबत चांगले मत बनते त्यामुळे काही कर्मचाऱ्यांवर अन्याय होतो असे कर्मचारी नाराज होतात.

७) समूह मूल्यमापन पध्दती : (Group Appraisal Method)

एका पर्यवेक्षकाने कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन केल्यास त्यामध्ये दोष किंवा त्रुटी आढळून येतात. म्हणून पर्यवेक्षकांच्या समूहाने परीक्षण करणे अधिक रास्त ठरते. जर एका विभागात अधिक पर्यवेक्षक असतील तर त्यांच्या गटाद्वारे कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन केले जाते. प्रत्येक पर्यवेक्षकाचा विभागातील कर्मचाऱ्यांशी संबंध येत असतो. त्यामुळे प्रत्येक पर्यवेक्षक कर्मचाऱ्यांच्या नोंदी ठेवतात. सर्व कर्मचाऱ्यांच्या नोंदी सर्व पर्यवेक्षक एकत्र करतात. त्यानुसार प्रत्येक कर्मचाऱ्याला गुण प्रदान करतात. अनेक पर्यवेक्षकांद्वारे मूल्यमापन केल्यामुळे कर्मचाऱ्यांवर अन्याय होत नाही. कर्मचारी कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी प्रयत्न करतात. तसेच पर्यवेक्षकांबरोबर चांगले संबंध ठेवतात.

या पध्दतीचे मुख्य दोष म्हणजे मूल्यमापनासाठी वेळ लागतो. पर्यवेक्षक सामुहिक पध्दतीने मूल्यमापन करत असल्यामुळे ते जबाबदारीने काम करत नाहीत.

८) प्रसंगानुसार मूल्यमापन पध्दती : (Critical Incidents Method)

कर्मचाऱ्यांच्या वर्तणूकीच्या नोंदी या पध्दतीने केल्या जातात. उदा. काम करताना येणारा राग किंवा समाधान, सहकार्य किंवा असहकार्य, अधिकाऱ्यांशी असलेले संबंध जसे की योग्य, अयोग्य, सकारात्मक किंवा नकारात्मक दृष्टिकोन, कार्यक्षमता अधिक किंवा कमी, कामातील यश किंवा अपयश इ. यामध्ये अनुकूल घटकांचे गुण व प्रतिकूल घटकांचे गुण विचारात घेऊन मूल्यमापन केले जाते. जर कर्मचाऱ्याला अधिक गुण मिळाल्यास त्यांचे कामामध्ये चांगले लक्ष असते. याउलट कमी गुण प्राप्त करणारे कर्मचारी कामाकडे दुर्लक्ष करतात.

या पध्दतीमध्ये अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध नसल्यास कर्मचाऱ्यांवर

अन्याय होण्याची शक्यता असते.

ब) कार्यसिध्दी मूल्यमापनाच्या आधुनिक पध्दती : (Modern Methods of Performance Appraisal)

१) उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन : (Management By Objectives)

संघटनेच्या कामाची पूर्तता उद्दिष्टांवर अवलंबून असते. उद्दिष्टचे वरिष्ठ पातळीवर ठरविली जातात. त्यांची पूर्तता करण्यासाठी व्यवसायातील इतर अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य घेतले जाते. वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर काम करणारे अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांना ही उद्दिष्टे समजावून सांगतात. त्यासाठी अधिकारी व कर्मचारी प्रशिक्षण, कर्मचारी विकास, कल्याण, कर्मचाऱ्यांना विविध सुविधा उपलब्ध करून देणे इ. कडे लक्ष दिले जाते.

संघटनेतील कामकाज सुरळीतपणे पार पाडण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचा सहभाग ही बाब अत्यंत महत्त्वाची असते. त्यासाठी त्यांना आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर प्रेरणा द्याव्या लागतात. आवश्यक त्या सुविधा उपलब्ध करून दिल्यास कर्मचारी समाधानी राहतात. वरिष्ठांनी दैनंदिन कामकाजाकडे लक्ष दिल्यास कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये येणाऱ्या अडचणी सोडविता येतात. त्यांची कार्यक्षमता वाढते त्यामुळे संघटनेची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते. व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडणे शक्य होते.

२) मूल्यमापन केंद्र पध्दती :

वरिष्ठ पातळीवर कार्यमूल्यमापन करण्याची पध्दती आहे. हे मूल्यमापन तज्ज्ञ अधिकार्यांमार्फत केले जातात. वरिष्ठांना एका मूल्यमापन केंद्रावर एकत्र केले जाते. तज्ज्ञ अधिकारी वरिष्ठांना प्रश्न विचारतात. या प्रश्नांची ते उत्तरे कशी देतात, त्यांची वर्तनप्रणाली कशा प्रकारची आहे. याबाबतचे तज्ज्ञ निरीक्षण करतात. चांगले कार्य करणाऱ्या वरिष्ठांना कामामध्ये बढती दिली जाते. तर काही संघटनांमध्ये चांगले व्यवस्थापक मिळविण्यासाठी मूल्यमापन केंद्राचे सहकार्य घेतात त्यामुळे संघटनेला चांगली कार्यक्षमता असणारे व्यवस्थापक लाभतात.

३) मनुष्यबळ लेखांकन पध्दती : (Human Resource Accounting)

मनुष्यबळाचा हिशेब किंवा जमाखर्च लेखांकन पध्दतीमध्ये केला जातो. मनुष्यबळ ही व्यवसायाची संपत्ती मानली जाते. तिचा व्यवसायातील आर्थिक व्यवहारांप्रमाणे विचार केला जातो. त्यामध्ये एकूण कर्मचारी, त्यांची कार्यक्षमता, उत्पादनक्षमता, वेतन, इतर खर्च, सवलती, भविष्यकालीन तरतुदी इ. घटकांवर खर्च करून कर्मचाऱ्यांपासून व्यवसायाला किती निव्वळ प्राप्ती झाली हे पाहिले जाते. व्यवसायाची प्राप्ती वाढविण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचा विकास करणे गरजेचे आहे हे यावरून निश्चित होते.

मनुष्यबळ लेखांकना द्वारे कर्मचाऱ्यांची संख्या, त्यांची कार्यक्षमता व उत्पादन क्षमता इ. घटकांचे मूल्यमापन केले जाते. व्यवसायातील प्रत्येक विभागाच्या कार्यक्षमतेचे मोजमाप याद्वारे करता येते. तसेच कार्यक्षमता वाढविता येते. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी

त्यांना आवश्यक सुविधा उपलब्ध करून दिल्या जातात. त्यासाठी मनुष्यबळ धोरण, मनुष्यबळ विकास याकडे लक्ष द्यावे लागते. मनुष्यबळ विकासासाठी गुंतवणूक करावी लागते. सुविधांसाठी खर्च करावा लागतो. व्यवसायामध्ये मनुष्यबळ विकासासाठी पात्रताधारक, अनुभवी, कार्यक्षम व कुशल कर्मचारी व अधिकारी वर्ग असावा लागतो. त्याचबरोबर चांगले प्रशिक्षण व त्यामध्ये सातत्य ठेऊन मनुष्यबळ विकास साध्य करता येतो. म्हणून व्यवसाय संघटनांना मनुष्यबळ लेखांकनाची आवश्यकता आहे.

४) ३६०° मूल्यमापन पध्दती : (360° Appraisal Method)

वरील सर्व पारंपारिक आणि आधुनिक पध्दतीने कार्य मापन करताना त्यामध्ये दोष किंवा उणिवा आढळून येतात. म्हणून ३६०° मूल्यमापन पध्दतीचा वापर करून कर्मचाऱ्यांचा कामाचे पध्दतशीरपणे मूल्यमापन केले जाते. व्यवसायाचा ज्या विविध घटकांशी संबंध येतो त्या सर्व घटकांच्या सहाय्याने कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन केले जाते त्याला ३६०° मूल्यमापन असे म्हणतात.

व्यवसायातील प्रत्येक स्तरावर काम करणाऱ्या अधिकाऱ्यांचे मूल्यमापन त्यांच्यावरच्या वरिष्ठांच्या सहाय्याने केले जाते. जसे की, वरिष्ठ अधिकाऱ्यांचे मूल्यमापन त्यांच्यापेक्षा वरिष्ठ अधिकारी, त्यांच्यासमकक्ष असणारे अधिकारी व संचालक मंडळ इ. द्वारे केले जाते. मध्यम पातळीवरील अधिकाऱ्यांचे मूल्यमापन वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांमार्फत तर कनिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांचे मूल्यमापन मध्यम किंवा वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांमार्फत केले जाते. कर्मचारी किंवा अधिकाऱ्यांचे मूल्यमापन करताना विविध घटकांचा विचार करावा लागतो. उदा. कर्मचारी किंवा अधिकाऱ्यांचे व्यवसायातील संबंध अधिकाऱ्यांचे कर्मचारी व कर्मचाऱ्यांचे अधिकाऱ्यांबरोबर असलेले संबंध, शासकीय संस्था, ग्राहक, व्यवसायाचा आवश्यक संपर्क असणाऱ्या कार्यालयांबरोबर असणारे संबंध, कामाचा दर्जा, स्वरूप, कार्यक्षमता, कौशल्ये इ. साधारणपणे १५ व्यक्तिमार्फत हे मूल्यमापन केले जाते. म्हणून ही पध्दती इतर पध्दतीपेक्षा अचूक व प्रभावी समजली जाते.

फायदे : (Advantages)

- १) विविध व्यक्तिंच्या सहाय्याने कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन केले जाते असल्यामुळे ते अधिक वास्तव व अचूकपणे केले जाते.
- २) मूल्यमापन पारदर्शकपणे केले जाते. जसे की, एखाद्या कर्मचाऱ्या विषयी अधिकाऱ्यांचा दृष्टिकोन नकारात्मक असू शकतो परंतु सर्वच अधिकाऱ्यांचा दृष्टिकोन तशा स्वरूपाचा नसतो.
- ३) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता विकसित करता येते. कर्मचाऱ्यांच्या कामामध्ये मूल्यमापनाद्वारे जर काही दोष आढळून आले तर ते कमी करून त्यांची कार्यक्षमता विकसित करता येते.
- ४) कर्मचाऱ्यांचे सर्वांगीण मूल्यमापन केले जाते त्यामुळे कर्मचारी अधिक जबाबदारीने काम करतात. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते व कामामध्ये सुधारणा होते.

- ५) कर्मचारी आपल्यामध्ये विकसित बदल घडवून आणतात. कर्मचाऱ्यांना त्यांचे स्थान समजते त्यामुळे ते त्यांच्या कामामध्ये विकसित बदल घडवून आणतात.
- ६) कर्मचारी व अधिकारी इ. चे कार्य मूल्यमापनाची ही आधुनिक, अचूक, पध्दतशीर व पारदर्शक पध्दती आहे.

१०.३ स्वाध्याय

- प्र.१ कार्यसिध्दी मूल्यमापन म्हणजे काय ? कार्यसिध्दी मूल्यमापनाची आवश्यकता आणि महत्त्व स्पष्ट करा.
- प्र.२ कार्यसिध्दी मूल्यमापनाच्या विविध पध्दतींचे थोडक्यात वर्णन करा.
- प्र.३ टीपा लिहा.
- अ) कार्यसिध्दी मूल्यमापनाचे उद्देश
- ब) गुणवत्ता पध्दती
- क) पडताळा सूची
- ड) मूल्यमापन केंद्र पध्दती
- ई) मनुष्यबळ लेखांकन पध्दती
- फ) ३६०° मूल्यमापन पध्दती

प्रकरण ११

मनुष्यबळ संसाधन व्यवस्थापन (Human Resource Management)

घटक रचना

- ११.० उद्दिष्टे
- ११.१ प्रास्ताविक
- ११.२ मनुष्यबळ नियोजन
- ११.३ मनुष्यबळ संसाधन विकास
- ११.४ मनुष्यबळ लेखांकन
- ११.५ स्वाध्याय

११.० उद्दिष्टे : (Objectives)

- १) मनुष्यबळ नियोजनाचा अभ्यास करणे.
- २) मनुष्यबळ संसाधन विकासाचे महत्व समजावून घेणे.
- ३) मनुष्यबळ लेखांकनाची व्यवसाय व कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टीकोनातून काय गरज आहे याबाबत माहिती मिळविणे.
- ४) मनुष्यबळ आणि कार्यक्षमता यांची सांगड अभ्यासणे.

११.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण मनुष्यबळ संसाधनाचा अभ्यास करणार आहोत. प्रत्येक व्यवसायाचा विकास हा त्यातील कर्मचाऱ्यांवर अवलंबून असतो. त्यासाठी कर्मचारी किंवा मनुष्यबळ संसाधन विकासाला अनन्य साधारण महत्व आहे. व्यवसायाला कुशल व कार्यक्षम मनुष्यबळ प्राप्त करण्यासाठी नियोजनाची आवश्यकता असते. तसेच मनुष्यबळ लेखांकन हा नव्याने विकसित झालेली संकल्पना आहे. मनुष्यबळ संसाधन विकासामध्ये मनुष्यबळ लेखांकनाची भूमिका अत्यंत महत्त्वाची आहे.

११.२ मनुष्यबळ नियोजन : (Manpower Planning)

व्यवसाय संघटनांमध्ये साधन सामग्रीचा वापर केला जातो. त्यामध्ये मनुष्यबळ हा घटक सर्वात महत्त्वाचा आहे. यंत्रापेक्षा मनुष्यबळाला वरचे स्थान आहे. व्यवस्थापनामध्ये मनुष्यबळ ही मालमत्ता समजली जाते. कार्यक्षम मनुष्यबळ प्राप्त करणे, त्याचा विकास करणे, त्यांना प्रशिक्षण देणे इ. घटकांचा मनुष्यबळामध्ये विचार केला जातो. संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी मनुष्यबळाची गरज असते. म्हणून व्यवसाय संघटनांमध्ये चांगल्या मनुष्यबळाला अधिक महत्त्व आहे. मनुष्यबळ नियोजन आणि विकास हे व्यवस्थापनाचे प्रमुख कार्य समजले जाते.

११.२.१ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) स्टेनर :-

“मनुष्यबळ नियोजन म्हणजे योग्य मनुष्यबळ उपलब्ध करणे, त्यांचा उपयोग विकास व संवर्धन करणे होय.”

२) बीच :-

“संघटनेमध्ये गरजेनुसार योग्य पात्रतेच्या कर्मचाऱ्यांची योग्य वेळी, योग्य पदासाठी भरती करणे, संघटनेची गरज पूर्ण करून कर्मचाऱ्याला समाधान देणे म्हणजे नियोजन होय.”

३) लिऑन मॅगीन्सन :-

“संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करताना कार्यक्षम व पुरेशा प्रमाणात कर्मचारी उपलब्ध करणे, त्यांच्या गरजा भागविणे इ. चा मनुष्यबळ नियोजनामध्ये समावेश केला जातो.”

११.२.२ मनुष्यबळ नियोजनाचे उद्देश : (Objectives of Manpower Planning)

- १) मनुष्यबळाची गरज किंवा अंदाज वर्तविणे.
- २) कर्मचाऱ्यांची योग्य प्रमाणात निवड किंवा भरती करणे.
- ३) उपलब्ध काम व कर्मचारी यामध्ये सांगड घालणे.
- ४) उपलब्ध मनुष्यबळाचा पुरेपूर वापर करणे.
- ५) मनुष्यबळ प्रशिक्षण कार्यक्रम राबविणे.
- ६) मनुष्यबळ विकासाच्या योजना राबविणे.
- ७) कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे व सल्ला देणे.
- ८) यंत्रसामग्री व कर्मचारी यामध्ये समन्वय निर्माण करणे.
- ९) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविणे.
- १०) मनुष्यबळावर नियंत्रण ठेवणे.
- ११) मनुष्यबळ खर्चामध्ये कपात करणे.
- १२) कर्मचाऱ्यांबरोबर चांगले संबंध प्रस्थापित करणे.

११.२.३ मनुष्यबळ नियोजनाची गरज, महत्त्व आणि फायदे : (Need Importance & Advantages of Manpower Planning)

१) व्यवसाय संघटनेला कुशल कर्मचारी उपलब्ध करणे.

बाजारामध्ये पुरेशा प्रमाणात कर्मचारी उपलब्ध असतात. व्यवस्थापक चांगल्या कर्मचाऱ्यांचा शोध घेतात. त्यामुळे उत्पादनाचा दर्जा व कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी त्याचा उपयोग होतो.

२) मनुष्यबळाचे प्रमाण निश्चित करता येते.

साधानसामग्रीच्या इतर घटकांप्रमाणे कर्मचाऱ्यांचे प्रमाण निश्चित केल्यास अपव्यय होत नाही. व्यवसायाची गरज आणि कर्मचारी भरती यामध्ये सांगड घातली जाते.

३) कर्मचारी खर्चात बचत करता येते.

कुशल कर्मचाऱ्यांना फारसे प्रशिक्षण द्यावे लागत नाही. अधिक नियंत्रण ठेवावे लागत नाही. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढल्यास व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते त्यामुळे मनुष्यबळाचा अपव्यय होत नाही व मनुष्यबळ खर्चात बचत होते.

४) मनुष्यबळाची तरतूद करता येते.

व्यवसाय संघटनेमध्ये भविष्यकाळात किती कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता आहे त्यानुसार त्यांची तरतूद करता येते. त्यामुळे व्यवसायामध्ये कर्मचाऱ्यांचा तुटवडा भासत नाही. त्यामुळे कामामध्ये व्यत्यय येत नाही.

५) अतिरिक्त मनुष्यबळाचा उपयोग करून घेता येतो.

संघटनेतील कर्मचाऱ्यांची संख्या वाढल्यास त्यांना काम उपलब्ध करून देता येते. त्यामुळे मनुष्यबळाचा अपव्यय होत नाही. नवीन उत्पादन, नवीन शाखा सुरु करणे इ. व्यवसाय विकासास पूरक ठरण्या बाबी आहेत.

६) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देता येते.

कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ व्हावी त्यांना कामाबाबतचे ज्ञान प्राप्त व्हावे, नवीन तंत्रज्ञानाचा उपयोग कसा करावा याबाबत प्रशिक्षण दिले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते व कामाचा दर्जा सुधारतो.

७) मनुष्यबळाचा विकास साधता येतो.

कर्मचाऱ्यांना टिकवून ठेवण्यासाठी त्यांच्यासाठी विकासाच्या योजना सुरु केल्या जातात. त्यांना आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर योजनांचा लाभ दिला जातो. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळतात ते अधिक जोमाने काम करतात.

८) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावते.

कामाच्या ठिकाणी चांगल्या वातावरणाची निर्मिती केली जाते. कर्मचाऱ्यांना चांगली वागणूक दिली जाते. त्यांना विविध योजनांचा लाभ दिला जातो. त्यामुळे त्यांचे मनोबल वाढते.

९) कर्मचाऱ्यांना सुरक्षितता प्राप्त होते.

चांगल्या कर्मचाऱ्यांना विविध व्यवसायांमध्ये चांगली मागणी असते. चांगल्या कर्मचाऱ्यांना चांगले लाभ दिले जातात. कामामध्ये कायम केले जाते त्यामुळे त्यांना व्यवसाय संघटना संरक्षण देतात.

१०) वित्तीय व्यवस्थापनाला मदत करता येते.

कर्मचाऱ्यांचा अंदाज घेऊन त्यांचे वेतन, लाभ इतर सुविधा इ. साठी किती खर्च येईल याचा अंदाज घेता येतो. अंदाजपत्रक तयार करताना मनुष्यबळासाठी किती खर्च अपेक्षित आहे याकडे लक्ष द्यावे लागते.

११) कामाचे मूल्यमापन करता येते.

नियोजनाद्वारे एकूण कामाची उपलब्ध कर्मचाऱ्यांमध्ये विभागणी केली जाते. त्यांच्यावर नियंत्रण ठेऊन काम करून घेतले जाते. मूल्यमापनाद्वारे कामातील दोष किंवा उणिवा दूर करून त्यामध्ये सुधारण करता येते.

११.२.४ मनुष्यबळ नियोजनाचे तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantages or Limitations of Manpower Planning)

१) भविष्यकालीन अंदाज चुकीचे ठरतात.

भविष्यकालीन अंदाजाबाबत आगावू खात्री देता येत नाही. उत्पादनाचे प्रमाण कमी अधिक झाल्यास कर्मचाऱ्यांच्या संख्येत बदल करावा लागतो. प्रत्यक्षात उत्पादनाचे प्रमाण कमी झाल्यास कर्मचाऱ्यांचा अपव्यय होतो.

२) बदलांचा विचार केला जात नाही.

भविष्यकालात नवीन तंत्रज्ञान उपलब्ध होण्याची शक्यता असते. अशावेळी मनुष्यबळाऐवजी यंत्रांचा वापर अधिक प्रमाणात केला जातो. अशावेळी कामगार कपातीचे धोरण राबविणे कठिण असते.

३) व्यवस्थापकांचा नकारात्मक दृष्टिकोन असण्याची शक्यता असते.

नकारात्मक दृष्टिकोन असणारे व्यवस्थापक कर्मचारी विकासाकडे दुर्लक्ष करतात. त्यामुळे कर्मचारी नाराज होतात त्यांची कार्यक्षमता कमी होते. त्याचा परिणाम व्यवसायाच्या कार्यक्षमतेवर होतो.

४) मनुष्यबळाची कमतरता भासते.

आपल्या देशात कुशल मनुष्यबळ कमी प्रमाणात आहे. मोठे व्यावसायिक कुशल कर्मचाऱ्यांना अधिक वेतन देतात. त्यामुळे इतर व्यवसायांना कुशल कर्मचारी उपलब्ध होत नाहीत.

५) अतिरिक्त मनुष्यबळाचा अपव्यय होतो.

चुकीचे अंदाज केल्यामुळे मनुष्यबळ अतिरिक्त होते त्यामुळे मनुष्यबळाचा अपव्यय होतो. त्यामुळे मनुष्यबळाचा वेळ, श्रम आणि पैसा इ. घटकांचा अपव्यय होतो.

११.२.५ मनुष्यबळ नियोजनातील घटक : (Factors in Human Resource Planning)

१) उत्पादनाचा अंदाज घेणे.

व्यवसाय संघटनेतील उत्पादनाचे प्रमाण निश्चित करून कर्मचाऱ्यांची संख्या निश्चित करावी लागते. भविष्यविक्री अंदाजाद्वारे उत्पादनाचा अंदाज घेता येतो.

२) कामाची व्याप्ती निश्चित करणे.

उत्पादन आणि एकूण कामकाज निश्चित करून व्यवसाय संस्थेला कर्मचाऱ्यांची संख्या निश्चित करावी लागते. त्यामुळे कर्मचारी उपलब्धतेची व्यवस्था करता येते.

३) कर्मचाऱ्यांचा अंदाज घेणे.

व्यवसाय संस्थेला किती प्रमाणात कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता आहे त्याचा अंदाज घ्यावा लागतो. त्यानुसार कर्मचाऱ्यांची भरती करणे सोईचे जाते.

४) कामाचे प्रमाणे निश्चित करणे.

साधनसामग्री, यंत्रसामग्री आणि कर्मचारी यांचे प्रमाण किंवा निश्चित सांगड घालावी लागते. त्यामुळे उपलब्ध कर्मचाऱ्यांचा पुरेपूर वापर करता येतो अपव्यय टाळता येतो.

५) कर्मचारी स्थलांतराचे प्रमाण अभ्यासणे.

जर व्यवसायमध्ये कर्मचाऱ्यांना योग्य वेतन व आवश्यक सुविधा उपलब्ध करता येत असतील तर कर्मचारी स्थलांतर करत नाहीत त्यामुळे कर्मचारी अदलाबदल करण्याचा प्रश्न उद्भवत नाही. त्यामुळे व्यवसायामध्ये असणारे मनुष्यबळ निश्चित असते.

६) कर्मचारी निवृत्ती, राजीनामा इ.

कर्मचारी निवृत्ती होण्याची संख्या कमी असेल, कर्मचाऱ्यांना आवश्यक सुविधा उपलब्ध होत असतील तर त्यांच्या स्वेच्छा निवृत्तीचे किंवा काम सोडून जाण्याचे प्रमाण कमी असते. त्यामुळे व्यवसायाला स्थिर स्वरूपाचे मनुष्यबळ उपलब्ध होते.

७) व्यवस्थापनातील बदल

व्यवसायाच्या व्यवस्थापनामध्ये वारंवार बदल होत असतील तर कर्मचाऱ्यांच्या संख्येमध्ये बदल होतो. उदा. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करण्याचे धोरण व्यवस्थापकांनी अवलंबण्यास कर्मचारी कपात करावी लागते. असे व्यवस्थापक श्रमप्रधान संसाधनाऐवजी यंत्रप्रधान संसाधनाला महत्त्व देतात.

८) कार्यवेळापत्र निश्चित करणे.

कार्यवेळापत्रकानुसार उत्पादन व्यवस्था कार्यान्वित केल्यास साधन सामग्रीचा अपव्यय न होता पुरेपूर वापर केला जातो. कार्यवेळापत्रकानुसार काम केल्यास मनुष्यबळ व्यवस्थितपणे वापर करता येतो.

११.३ मनुष्यबळ संसाधन विकास : (Human Resource Development)

व्यवसाय संघटनेची कार्यक्षमता, नफा, विकास आणि यशापयश इ. सर्व बाबी मनुष्यबळावर अवलंबून आहेत. त्यासाठी मनुष्यबळ संसाधनाची आवश्यकता असते. म्हणून मनुष्यबळ विकासासाठी भरपूर खर्च करण्याची व्यावसायिकांची तयारी असते. चांगले प्रशिक्षण, आर्थिक व आर्थिकेत्तर सुविधांचा लाभ देऊन मनुष्यबळ विकास करता येते. साधनसामग्रीच्या विविध घटकांचा वापर मनुष्यबळाच्या सहाय्याने केला जातो.

११.३.१ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) सी. फिशर आणि इतर:

“मनुष्यबळ संसाधन विकास म्हणजे व्यवस्थापकीय निर्णय घेऊन सामग्रीचा योग्य वापर संघटनेसाठी करणे होय.

२) टी.व्ही.राव :

“मनुष्यबळ संसाधन विकास म्हणजे मनुष्यबळाची काम करण्याची क्षमता वृद्धीगंत करणे, कर्मचाऱ्यांचा व्यक्तिगत विकास करणे व त्याद्वारे संघटनेचा विकास साधणे, अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध विकसित करणे, संघटनेतील अंतर्गत पर्यावरण विकसित करणे इ. चा अंतर्भाव होतो इ. द्वारे मनुष्यबळ संसाधन विकास साधला जातो.

११.३.३ मनुष्यबळ संसाधन विकासाचे उद्देश, महत्त्व आणि फायदे : (Objectives, Importance & Advantages of Human Resource Management)

१) अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध प्रस्थापित होतात.

अधिकारी कर्मचारी विकासाच्या योजना राबविल्या जातात त्यामुळे कर्मचारी आपली जबाबदारी व्यवस्थितपणे पार पाडतात. व्यवसायातील अंतर्गत पर्यावरण चांगले विकसित होते. त्यामुळे अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये सलोख्याचे संबंध निर्माण होतात.

२) आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करता येतो.

जागतिकीकरणाच्या स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्यासाठी आधुनिक तंत्रज्ञानाशिवाय पर्याय नाही. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या श्रमात बचत होते आणि त्यांची कार्यक्षमता वाढ व व्यवसाय वृद्धीसाठी आधुनिक तंत्रज्ञान उपयोगाचे आहे.

३) मनुष्यबळ खर्चामध्ये कपात करता येते.

व्यवसाय संघटनेला कुशल कर्मचारी आवश्यक असतात. कर्मचारी प्रशिक्षण, सुविधा, कर्मचारी संवर्धन इ. खर्चात बचत होते. अधिकाऱ्यांवरील ताण कमी होतो. नियंत्रण खर्चामध्ये बचत होते. त्यामुळे अपव्यय टाळता येतो.

४) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो.

कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिल्यामुळे ते साधनसामग्रीचा व्यवस्थितपणे वापर करतात. त्यामुळे सामग्रीचा अपव्यय होत नाही.

५) व्यवसायाची वृद्धी करता येते.

मनुष्यबळ व्यवस्थापनामुळे उत्पादन वाढ, विविध उत्पादने करणे, नवीन शाखा सुरु करणे शक्य होते. व्यवसायाच्या कार्यक्षमतेत व नफ्यामध्ये वाढ करता येते. त्यामुळे व्यवसायाचा विकास साधता येतो.

६) व्यवसायाला नवीन आव्हाने स्वीकारता येतात.

मनुष्यबळ संसाधन विकासांमुळे अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांची क्षमता विकसित होते. व्यवस्थापनाचा सकारात्मक दृष्टिकोन तयार होतो. त्यामुळे व्यवसायाला नवीन आव्हाने स्वीकारण्याची क्षमता प्राप्त होते.

७) स्पर्धला तोंड देता येते.

जागतिकीकरणाच्या स्पर्धेमध्ये प्रवेश करणे व टिकून राहण्यासाठी गुणवत्ताधारक उत्पादनाची आवश्यकता असते. नवीन बाजारपेठांचा अभ्यास करून उत्पादित मालाला बाजारपेठ मिळविता येते.

८) कर्मचाऱ्यांचा वैयक्तिक विकास साधला जातो.

कर्मचारी प्रशिक्षण, विकास योजना यामुळे कर्मचारी कुशल बनतात. त्यांची कार्यक्षमता वाढते. कर्मचाऱ्यांना त्यांची पात्रता व क्षमतेनुसार पद दिले जाते. चांगले काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना बढती दिली जाते. त्यामुळे त्यांचे व्यक्तिमत्त्व विकसित होते.

९) कर्मचाऱ्यांना बढती दिली जाते.

व्यवसायामध्ये पद रिक्त झाल्यास त्यातील कर्मचाऱ्यांना वरील पदावर काम करण्याची संधी दिली जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळतात व ते अधिक चांगल्या प्रकारे काम करू लागतात.

१०) कर्मचाऱ्यांमधील सांघिक भावना वृद्धीगत होते.

मनुष्यबळ विकासासाठी व्यवसायामध्ये विविध उपक्रम राबविले जातात. त्यामुळे अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये वैचारिक देवाण-घेवाण केली जाते. त्यांच्यातील संबंध विकसित होतात त्यामुळे त्यांच्यात सांघिक भावना निर्माण होते.

११.३.३ मनुष्यबळ संसाधन व्यवस्थापनाची कार्ये : (Functions of Human Resource Management)

१) मनुष्यबळ संसाधनाचे नियोजन करणे.

कर्मचारी भरती करताना शैक्षणिक पात्रता, अनुभव, कौशल्ये इ. बाबी विचारात घेणे. त्याद्वारे चांगल्या कर्मचाऱ्यांची निवड करणे. अर्ज स्वीकारणे, मुलाखती घेणे याद्वारे चांगले कर्मचारी उपलब्ध होतात.

२) कर्मचारी प्रशिक्षणाचा अवलंब करणे.

कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यात वाढ होण्यासाठी कामाचे प्रशिक्षण, उजळणी इ. बाबत प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करणे. नवीन तंत्राची माहिती देऊन कर्मचाऱ्यांच्या क्षमतेमध्ये

वाढ करणे. कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तिमत्व विकासासाठी प्रयत्न करणे त्याद्वारे संघटनेचा विकास साधणे.

३) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे.

कर्मचाऱ्यांना काम करताना प्रेरणा दिल्यास ते कार्यप्रवरण बनतात. आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर प्रेरणा देता येतात.

४) मनुष्यबळ विकास संवर्धन करणे.

मनुष्यबळ विकासाच्या विविध सुविधा उपलब्ध करून त्यांचे संवर्धन करणे याबाबत प्रयत्न व्यवस्थापनाला करावे लागतात.

५) कर्मचाऱ्यांबरोबर संबंध विकसित करणे.

कर्मचाऱ्यांमध्ये संघर्ष मिटविण्यासाठी लवादाची सोय करणे. त्यांच्यामध्ये समझोता निर्माण करणे. वरिष्ठांविषयी त्यांच्या मनात आदराची भावना निर्माण करणे. कला, क्रीडा, सांस्कृतिक उपक्रमांचे आयोजन करणे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना सहभागी होण्याची सवय लागते.

६) मनुष्यबळाचा पुरेपूर वापर करणे.

व्यवसायातील उपलब्ध मनुष्यबाबतचा पुरेपूर वापर करून त्याचा व्यवसायाच्या विकासासाठी उपयोग करून घेतला जातो. गैरहजेरी, स्थलांतर यामुळे मनुष्यबळ वाया जाते म्हणून त्यावर उपाययोजना कराव्या लागतात. कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावून त्यांचा व्यवसायाच्या विकासासाठी उपयोग करून घ्यावा लागतो.

११.४ मनुष्यबळ लेखांकन : (Human Resource Accounting)

व्यवसाय संघटनेच्या आर्थिक व्यवहारांच्या जमाखर्चांमध्ये मनुष्यबळाचा विचार केला जात नाही. म्हणून आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये मनुष्यबळाचे लेखांकन ही नवीन पध्दती विचारात घेण्यात आली आहे. मनुष्यबळ उपलब्ध करणे, विकास करणे आणि संवर्धन करणे यासाठी प्रचंड प्रमाणात खर्च केला जातो परंतु प्रत्यक्षात व्यापारातून किती उत्पन्न मिळते याचा हिशेब ठेवणे गरजेचे आहे. मनुष्यबळाची कार्यक्षमता मापन करून त्याद्वारे व्यवसायाची कार्यक्षमता कितपत वाढली याचाही विचार करावा लागतो. त्यामुळे मनुष्यबळ विकासातील खर्च, अडचणी समजतात. अंदाजपत्रक तयार करून रक्कम वेळेवर उपलब्ध करता येते.

११.४.१ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) प्रा. फ्लॅमहोल्टज्:

“मनुष्यबळ व्यवस्थापन हे मनुष्यबळाशी संबंधित असून त्यामध्ये कर्मचारी भरती, निवड, प्रशिक्षण व विकास या अनुषंगाने येणाऱ्या जमाखर्चाचा किंवा हिशेबाचा अंतर्भाव होतो.”

११.४.२ मनुष्यबळ लेखांकनाचे उद्देश, महत्व आणि फायदे : (Objectives, Importance & Advantages of Human Resource Accounting)

१) मनुष्यबळाचे नियोजन करता येते.

व्यवसायाला कोणत्या प्रकारच्या किती कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता आहे त्यासाठी किती खर्च अपेक्षित आहे त्याचा अंदाज घेता येतो. कर्मचाऱ्यांची संख्या गरजेनुसार निश्चित करून ते उपलब्ध करता येतात.

२) मनुष्यबळाबाबत माहिती गोळा करता येते.

व्यवसायाला कर्मचाऱ्यांची सतत आवश्यकता असते म्हणून त्यांच्या नोंदी ठेवल्या जातात. त्याचा व्यवसायाला भविष्यकाळात लाभ घेता येतो. या नोंदी संदर्भासाठी जपून ठेवता येतात.

३) कुशल कर्मचारी उपलब्ध करता येतात.

व्यवसायाकडे कुशल कर्मचारी आकर्षित करण्यासाठी त्यांना विविध प्रकारच्या सुविधा उपलब्ध करून दिल्या जातात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळते व त्यांच्या समाधानात वाढ होते. त्यामुळे इतर कुशल कर्मचारी व्यवसायाकडे आकर्षित होतात.

४) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वृद्धींगत करता येते.

कर्मचारी, लेखांकनाद्वारे त्यांची कार्यक्षमता समजते ती वाढविण्यासाठी प्रयत्न करता येतात. जसे की, प्रशिक्षण, कर्मचारी विकासाच्या योजना राबविणे इ.

५) मनुष्यबळाचा पुरेपूर वापर करता येतो.

कर्मचारी लेखांकनाद्वारे व्यवसायाला कशा प्रकारचे कर्मचारी पाहिजेत हे समजते. त्यांना त्यांच्या पात्रतेनुसार काम विभागून दिले जाते. उपलब्ध कर्मचाऱ्यांचा पुरेपूर वापर केला जातो.

६) कर्मचाऱ्यांबाबत धोरणे ठरविता येतात.

कर्मचारी लेखांकनाद्वारे कर्मचाऱ्यांची स्थिती, संख्या, गरज, विकास व संवर्धन योजना इ. बाबत धोरणे ठरविता येतात त्यानुसार अंमलबजावणी करता येते व व्यवस्थापकांना निर्णय घेणे सोईचे जाते.

७) मनुष्यबळाचे एकूण मूल्य समजते.

उपलब्ध मनुष्यबळाची संख्या, उत्पादन, कार्यक्षमता याद्वारे कर्मचाऱ्यांनी किती काम केले याचा अंदाज येतो. एकूण साधनसामग्रीचे कर्मचाऱ्यांची स्थिती काय आहे. त्यांच्यासाठी किती प्रमाणात खर्च केला जातो याद्वारे कर्मचाऱ्यांचे एकूण मूल्य समजते.

८) मालक कर्मचाऱ्यांची नीट काळजी घेतात.

कर्मचारी ही व्यवसायाची मालमत्ता आहे तिचे संवर्धन व विकास केल्याशिवाय व्यवसायाचा विकास होणार नाही म्हणून मालक कर्मचाऱ्यांची नीट काळजी घेतात. त्यांना संरक्षण देतात.

९) कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावते.

कर्मचारी लेखांकनामुळे कर्मचाऱ्यांना आपली स्थिती व आर्थिक मूल्य समजते. कर्मचारी एकत्र येऊन सांघिक भावनेने काम करतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावते.

११.५ स्वाध्याय

- प्र.१ मनुष्यबळ नियोजनाचे उद्देश आणि महत्त्व स्पष्ट करा.
- प्र.२ “व्यवसाय संघटनेचे यशापयश मनुष्यबळावर अवलंबून असते” भाष्य करा.
- प्र.३ व्यवसाय संघटनेच्या विकासातील मनुष्यबळ संसाधन विकासाची भूमिका स्पष्ट करा.
- प्र.४ मनुष्यबळ लेखांकनाचे उद्देश आणि महत्त्व सांगा.
- प्र.५ टीपा लिहा.
- अ) मनुष्यबळ नियोजन
- ब) मनुष्यबळ संसाधन विकास
- क) मनुष्यबळ लेखांकन

प्रकरण १२

कर्मचारी स्थलांतर आणि गैरहजेरी Labour Turnover and Absenteeism

घटक रचना

१२.० उद्दिष्टे

१२.१ प्रास्ताविक

१२.२ कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदल

१२.२.२ कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदलाची कारणे

१२.२.३ कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदलाचे परिणाम

१२.२.४ कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदलावर उपाययोजना

१२.३ कर्मचारी गैरहजेरी

१२.३.१ अर्थ आणि व्याख्या

१२.३.२ कर्मचारी गैरहजेरीची कारणे

१२.३.३ कर्मचारी गैरहजेरीचे परिणाम

१२.३.४ कर्मचारी गैरहजेरीवर उपाययोजना

१२.४ स्वाध्याय

१२.० उद्दिष्ट्ये : (Objectives)

- १) कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदल ही संकल्पना अभ्यासणे.
- २) कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदलाची कारणे, परिणाम याबाबत माहिती मिळविणे.
- ३) कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदल कमी करण्यासाठी उपाय योजना सुचविणे.
- ४) कर्मचारी गैरहजेरीची कारणे व परिणाम विद्यार्थ्यांना समजावून देणे.
- ५) कर्मचारी गैरहजेरी कमी करण्यासाठी उपाय सुचविणे.

१२.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण कर्मचारी अदलाबदल आणि गैरहजेरी यांचा अभ्यास करणार आहोत. कर्मचार्यांनी आपली व्यवसाय संघटना सोडून कामासाठी इतरत्र जाणे किंवा कामावर न येणे या दोन्हीही संकल्पनांमुळे व्यवसायाचे मोठे नुकसान होते ते का होते याचा आपण

अभ्यास करणार आहोत. चांगल्या कर्मचाऱ्यांनी कामासाठी इतर व्यवसायामध्ये जाणे यामुळे व्यवसायातील चांगले मनुष्यबळ कमी होते. कर्मचारी सतत गैरहजर राहिल्याने व्यवसायाच्या दैनंदिन कामकाजावर, उत्पादनावर त्याचा परिणाम होतो म्हणून कर्मचारी अदलाबदल आणि गैरहजेरीवर कोणत्या उपाययोजना केल्या पाहिजेत हे आपण अभ्यासणार आहोत.

१२.२ कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदल : (Labour Turnover)

कर्मचारी एका संघटनेमधून काम सोडून दुसऱ्या संघटनेमध्ये काम स्वीकारतात. जो पर्यंत कर्मचाऱ्याला त्याच्या मनासारखी कंपनी किंवा संघटना मिळत नाही तोपर्यंत त्याच्या स्थलांतराची प्रक्रिया सातत्याने चालू असते. त्यामुळे व्यवसायाच्या कामामध्ये अडथळा निर्माण होतो.

१२.२.१ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) “विशिष्ट कालावधीमध्ये एखाद्या संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमध्ये घडून येणारा बदल म्हणजे कर्मचारी अदलाबदल होय.”

२) “विशिष्ट कालावधीमध्ये संघटनेमधील कर्मचाऱ्यांच्या संख्येत होणाऱ्या बदलास कर्मचारी अदलाबदल किंवा स्थलांतर असे म्हणतात.”

$$\text{कर्मचारी स्थलांतराचा दर} = \frac{\text{एक महिना किंवा एक वर्षात स्थलांतर झालेल्या कर्मचाऱ्यांची संख्या}}{\text{एक महिना किंवा वर्षभरात पगारपत्रकावर असलेल्या कर्मचाऱ्यांची सरासरी संख्या}} \times १००$$

१२.२.२ कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदलीची कारणे : (Causes of Labour Turnover)

१) आर्थिक लाभ पुरेशा प्रमाणात न मिळणे.

कर्मचारी ज्या व्यवसाय संघटनेमध्ये काम करतो त्याठिकाणी त्याला पुरेसे वेतन व वेतनेत्तर लाभ पुरेशा प्रमाणात न मिळाल्यास ते नाराज होतात. इतर ठिकाणी जास्त वेतन मिळेल याचा ते शोध घेतात.

२) कामाच्या ठिकाणी योग्य पर्यावरणाचा अभाव असणे.

कर्मचारी ज्या ठिकाणी काम करतात त्या ठिकाणी चांगले पर्यावरण नसल्यास त्यांना कंटाळा येतो. काम करताना उत्साह वाटत नाही.

३) सुरक्षिततेचा अभाव असणे.

कर्मचारी ज्या ठिकाणी काम करतात त्याठिकाणी असुरक्षितता असल्यास त्यांना त्या ठिकाणी कामाची भीती वाटते. जसे की अवजड यंत्रसामग्रीवर काम करताना अपघात होण्याची भीती वाटते.

४) इतर ठिकाणी चांगल्या कामाची संधी उपलब्ध होणे.

कर्मचारी ज्या ठिकाणी काम करतो. त्यापेक्षा इतर व्यवसायात चांगली संधी आहे

असे त्याला वाटते. जसे की कामामध्ये आराम, अधिक सुविधा, घरापासून जवळचे अंतर इ.

५) बढतीची संधी मिळणे.

कर्मचार्याला कामाचा अनुभव आल्यास बढती मिळते परंतु तो ज्या ठिकाणी काम करतो त्या ठिकाणी त्याला बढती न मिळाल्यास तो इतर ठिकाणी बढती मिळविण्यासाठी प्रयत्न करतो. त्यामुळे त्याला वेतनवाढ व समाधान मिळवायचे असते.

६) संबंध बिघडणे.

कर्मचारी ज्या व्यवसायामध्ये काम करतो त्या ठिकाणी त्याचे अधिकारी व कर्मचार्यांबरोबर असलेल्या संबंधात बिघाड निर्माण झाल्यास व ते सुधारण्याची शक्यता नसल्यास तो संघटना बदलण्याचा प्रयत्न करतो.

७) कठिण स्वरूपाचे काम असणे.

कर्मचार्याला मिळालेले काम कठिण असल्यास त्याचा त्या ठिकाणी कायम स्वरूपाचा टिकाव लागत नाही म्हणून तो त्यापेक्षा सहज व सोप्या स्वरूपाचा कामाच्या शोधात असतो.

८) व्यक्तिगत कारणे.

कर्मचार्याचे आजारपण, अपघात होणे, वृद्धापकाळ, मानसिकता इ. कारणांमुळे कर्मचारी स्थलांतरचा विचार करतात.

९) व्यवसाय संघटनेचे धोरण.

काही व्यवसायामध्ये कर्मचार्यांना सातत्याने तात्पुरत्या स्वरूपाचे काम करावे लागते. कामामध्ये स्थैर्य प्राप्त होणार नाही म्हणून कर्मचारी इतर संघटनेमध्ये काम करायला तयार होतात.

१०) कर्मचार्यांना बडतर्फ करणे.

जे कर्मचारी चांगले काम करत नाहीत त्यांना संघटनेमधून कामावरून कमी केले जाते. अशावेळी त्यांना इतरत्र काम शोधण्याशिवाय दुसरा पर्याय नसतो.

११) कामगारांचे शोषण होणे.

ज्या व्यवसायामध्ये कामगारांकडून अधिक काम करून घेतले जाते व कमी वेतन दिले जाते तेथे त्यांचे शोषण होते. खाजगी व्यवसायात कर्मचार्यांवर दबावाने अधिक काम करून घेतले जाते.

१२) कामगारांचा पुरवठा वाढणे.

विशिष्ट प्रकारचा कामगारांचा पुरवठा वाढल्यास अनुभवी कामगारांना अधिक वेतन द्यावे लागते म्हणून कमी वेतनावर नवीन कर्मचार्यांची भरती सुरु केली जाते.

१३) बदली कामगारांची नेमणूक करणे.

कर्मचारी सतत गैरहजर राहिल्यामुळे संघटनेच्या कामावर परिणाम होतो म्हणून नवीन कर्मचार्यांची भरती केली जाते. परंतु नवीन कर्मचार्यांना जुने कर्मचारी हुसकावून

लावतात. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये सतत अदलाबदल किंवा स्थलांतर चालू असते.

१२.२.३ कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदलीचे परिणाम : (Effects of Labour Turnover)

अ) मालक किंवा व्यवसायावर होणारे परिणाम : (Effects on Employer)

१) उत्पादनाचा दर्जा व उत्पादनात घट होते.

चांगल्या कर्मचाऱ्यांनी व्यवसायाचा त्याग केल्यास उत्पादनाचा दर्जा घसरतो. तसेच उत्पादनामध्ये घट होते. नवीन कर्मचारी भरती करेपर्यंत उत्पादनामध्ये अडथळा निर्माण होतो.

२) प्रशिक्षणावरील खर्च वाया जातो.

कर्मचारी भरती केल्यानंतर त्यांच्या कौशल्यात वाढ व्हावी या हेतूने त्यांना प्रशिक्षण दिले जाते. नवीन तंत्रज्ञानाची त्यांना माहिती दिली जाते. प्रशिक्षणावर भरपूर खर्च करावा लागतो. परंतु कर्मचारी स्थलांतराचे प्रमाण अधिक असल्यास हा खर्च वाया जातो.

३) संघटनेतील एकीची भावना कमी होते.

संघटनेतील चांगले कर्मचारी इतरत्र कामासाठी गेल्यास त्यांच्यातील एकी कमी होते. नवीन कर्मचारी पुढाकार घेण्यास तयार नसतात.

४) खर्चामध्ये वाढ होते.

कर्मचारी भरती, प्रशिक्षण, सुविधा इ. साठी खर्च करावा लागतो. स्थलांतरामुळे सदर खर्च वाया जातो. जाहिरात देणे, मुलाखत घेणे, वैद्यकीय चाचणी, नोंदी इ. विविध प्रकारचा खर्च व्यावसायिकांना करावा लागतो.

५) नावलौकिक कमी होते.

चांगल्या कर्मचाऱ्यांचे स्थलांतर झाल्यामुळे उत्पादनाचा दर्जा घसरतो त्यामुळे व्यवसायाची बाजारपेठेतील प्रति खराब होते.

६) साधनसामग्रीचा अपव्यय होतो.

व्यवसायातील कर्मचारी स्थलांतरामुळे साधनसामग्रीचा अपव्यय होतो. उत्पादनाचे प्रमाण कमी झाल्यास सामग्री पडून राहते.

७) रिक्त पदे वेळेवर भरणा केली जात नाहीत.

कामगार स्थलांतरामुळे रिक्त पदांसाठी योग्य कर्मचारी उपलब्ध होत नाहीत.

८) अपघातांचे प्रमाण वाढते.

नवीन कर्मचाऱ्यांना कामाची माहिती, यंत्रसामग्रीची हाताळणी करणे यामुळे अपघात होतात.

ब) कर्मचाऱ्यांवर होणारा परिणाम : (Effects on Labour)

१) दीर्घकाल सेवेचा लाभ घेता येत नाही.

स्थलांतरामुळे एखाद्या संघटनेमध्ये कर्मचार्याला कायमस्वरूपी सेवांचा लाभ घेता येत नाही. उदा. भविष्यनिर्वाह निधी, पेन्शन, बढती, वार्षिक वाढ इ.

२) कौशल्ये व अनुभवाचा लाभ घेता येत नाही.

कर्मचारी ज्या संघटनेमध्ये काम करतो त्याठिकाणी त्याने संघटन केलेली कौशल्ये व अनुभवाचा दुसऱ्या संघटनेमध्ये लाभ होतोच असे नाही.

३) समायोजनासाठी अडचण येते.

स्थलांतर केलेल्या संघटनेमध्ये कर्मचार्यांना समायोजन करणे अडचणीचे जाते. जर समायोजन व्यवस्थित झाले नाही तर कर्मचारी नाराज होतात. त्यांना अशावेळी स्थलांतराचा पश्चाताप वाटतो.

४) कमी वेतन स्वीकारावे लागते.

नवीन संघटनेमध्ये सुरुवातीला कमी वेतनावर काम करावे लागते. त्यामुळे कर्मचारी नाराज होतात.

५) कर्मचार्यांचा प्रभाव पडत नाही.

नवीन संघटनेमध्ये अगोदरचे कर्मचारी आपले वर्चस्व ठेवतात. स्थलांतर केलेल्या कर्मचार्यांना त्यांच्या सूचनेनुसार काम करावे लागते.

६) कर्मचार्यांची कार्यक्षमता कमी होते.

नवीन संघटनेमध्ये काम करताना कामाच्या ठिकाणी वातावरण योग्य नसणे, कर्मचारी सहकार्यांचा अभाव, समायोजन करण्यामध्ये अडचण, नवीन कामाची माहिती नसणे इ. मुळे कर्मचार्यांची कार्यक्षमता कमी होते.

१२.२.४ कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदल कमी करण्यासाठी उपाययोजना : (Measures / Remedies to Reduce Labour Turnover)

१) मनुष्यबळाचे नियोजन करणे.

कर्मचारी स्थलांतर अधिक प्रमाणात होऊ नये साठी मनुष्यबळ नियोजनाचा अवलंब करावा. कर्मचार्यांची आगावू भरती, प्रशिक्षण इ. द्वारे मनुष्यबळ तयार ठेवावे. कर्मचारी स्थलांतर झाल्यास नवीन कर्मचार्यांची नेमणूक करून कामातील अडथळे दूर करावेत.

२) कर्मचार्यांना चांगली वागणूक देणे.

कर्मचार्यांना मानसिक समाधान लाभावे यासाठी चांगली वागणूक दिली पाहिजे. त्यामुळे अधिकारी व कर्मचारी यांच्यामध्ये चांगले संबंध प्रस्थापित होतात. कर्मचार्यांना चांगली वागणूक दिल्यास ते स्थलांतराचा विचार करत नाहीत.

३) कर्मचार्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर सुविधांचा लाभ देणे.

कर्मचार्यांचे काम, अनुभव, पात्रता, कार्यक्षमता, कामाचा दर्जा इ. विचारात घेऊन त्यांना योग्य वेतन व इतर सुविधांचा लाभ दिला पाहिजे. त्यामुळे कर्मचार्यांना प्रेरणा मिळते.

४) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे.

कर्मचाऱ्यांची भरती केल्यानंतर त्यांना त्यांच्या कामाबाबतचे प्रशिक्षण दिले पाहिजे. तसेच त्यांना नवीन तंत्रज्ञान, कामाची पध्दती, यंत्रसामग्रीची हाताळणी, नवीन कौशल्य कशी अवगत करावीत याबाबतचे प्रशिक्षण दिले पाहिजे. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते व त्यांचे व्यक्तिमत्व विकसित होते.

५) चांगले अंतर्गत पर्यावरण तयार करणे.

कामाच्या ठिकाणी चांगल्या व पोषक वातावरणाची निर्मिती केली पाहिजे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कामाच्या ठिकाणी प्रसन्न वाटेल, त्यांना कंटाळा येणार नाही. पोषक वातावरणामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

६) कर्मचाऱ्यांना बढती देणे.

बढतीसाठी कर्मचारी प्रशिक्षणाचा अवलंब केला पाहिजे. बढती बाबत त्यांना सविस्तर माहिती व मार्गदर्शन उपलब्ध करून दिले पाहिजे. वरिष्ठ पातळीवर रिक्त झालेल्या पदासाठी बाहेरील व्यक्तींना प्राधान्य न देता त्याच व्यवसायातील कर्मचाऱ्यांना प्राधान्य दिल्यास कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा वाटेल व ते अधिक जोमाने काम करतील.

७) कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये संरक्षण देणे.

चांगल्या कर्मचाऱ्यांना नोकरीमध्ये कायमस्वरूपी सामावून घेतले पाहिजे. त्यामुळे त्यांच्या मनामध्ये स्थलांतर किंवा बदलीचे विचार येणार नाही. त्यांच्या मनामध्ये सुरक्षिततेची भावना तयार होईल.

८) कर्मचाऱ्यांचा व्यवस्थानामध्ये सहभाग करणे.

कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनामध्ये सहभागी करून घेतल्यास त्यांचा योग्य सन्मान करता येईल. त्यांना निर्णय प्रक्रियेमध्ये सहभाग घेता येईल. त्यांना आर्थिक लाभ व मानसिक समाधान चांगले लाभेल.

९) कर्मचाऱ्यांबरोबर करार करून घेणे.

कर्मचाऱ्यांनी व्यवसाय सोडून जाऊ नये यासाठी त्यांच्या बरोबर करार केला पाहिजे. त्यामुळे त्यांना संरक्षण मिळेल व ते स्थलांतराचा विचार करणार नाहीत.

१०) कर्मचाऱ्यांची मते व अभिप्राय विचारात घेणे.

कर्मचारी स्थलांतर का करतात ? याविषयी स्थलांतर केलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या मुलाखती घेऊन त्यांचे अभिप्राय गोळा केले पाहिजेत. कर्मचारी स्थलांतर समस्येचा अशा प्रकारे अभ्यास करून त्यावर उपाय योजना करणे सोईचे जाईल.

१२.३ कर्मचारी गैरहजेरी : (Labour Absenteeism)

कर्मचारी नियमितपणे कामावर न येणे म्हणजेच त्यांची गैरहजेरी होय. स्थलांतर केल्यामुळे व्यवसायामध्ये ज्या समस्या निर्माण होतात त्याच समस्या गैरहजेरीमुळे निर्माण

होतात. ही कर्मचारी एक नैसर्गिक प्रवृत्ती आहे. संघटनेमध्ये जितके कर्मचारी गैरहजर राहतात तितके काम साचून राहते. काही कर्मचारी सातत्याने गैरहजर राहतात तर काही कर्मचारी अधूनमधून गैरहजर राहतात.

१२.३.१ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) “संघटनेतील अधिकाऱ्यांची पूर्वपरवानगी न घेता किंवा सूचना न देता कामावर हजर न राहणे याला कर्मचारी गैरहजेरी असे म्हणतात.”

२) वेबस्टर शब्दकोश : (Webster Dictionary)

“संघटनेतील कर्मचाऱ्यांने अधिकृतपणे रजा न घेता किंवा पूर्वपरवानगी शिवाय कामावर हजर न राहण्याची प्रक्रिया म्हणजे कर्मचाऱ्यांची गैरहजेरी होय.”

$$\text{कर्मचारी गैरहजेरीचा दर} = \frac{\text{मनुष्यबळाचे कामाबाबतचे वाया गेलेले दिवस}}{\text{कामाचे दिवस} + \text{वाया गेलेले दिवस}} \times १००$$

१२.३.२ कर्मचारी गैरहजेरीची कारणे : (Causes of Labour Absenteesim)

१) कामाचे स्वरूप कठिण असणे.

कर्मचाऱ्याला कामाचा शारीरिक आणि मानसिक ताण आल्यास त्यांना ते काम कठिण वाटते. नवीन व्यवसायामध्ये कामाचे स्वरूप कठिण वाटत असते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना त्या कामाचा सतत कंटाळा येतो. त्यामुळे ते गैरहजर राहतात.

२) कामाच्या ठिकाणी अयोग्य वातावरण असणे.

कामाच्या ठिकाणी चांगले वातावरण नसल्यास कर्मचाऱ्यांना अशा ठिकाणी काम करायला आवडत नाही. त्यामुळे कर्मचारी घरी थांबणे किंवा घरातील कामे करणे पसंत करतात. कर्मचाऱ्यांना काम करताना आनंद होईल व त्यांच्या समाधानात वाढ होईल हे सहज शक्य आहे.

३) वाहतूक सुविधा उपलब्ध होत नाही.

कर्मचाऱ्याला अधिक अंतरावरून प्रवास करायचा असतो त्यासाठी त्याला वेळेवर प्रवासाची सुविधा उपलब्ध करून द्यावी लागते. अन्यथा तो कामावर येत नाही किंवा उशिरा येतो.

४) गावाकडे आकर्षण.

काही कर्मचारी घर सोडून शहरी बाजारपेठांमध्ये काम करतात. त्यांना गावाकडील लोकांची आठवण येते त्यामुळे ते अधूनमधून गावाकडे जातात. गावाकडील उत्सव, यात्रा, लग्न किंवा इतर कारणांमुळे ते वेळेवर येत नाहीत.

५) व्यवसायाचे औद्योगिक आजारपण.

व्यवसायाची औद्योगिक दृष्ट्या घसरण झाल्यास सदर व्यावसायिक कर्मचाऱ्यांना कायमस्वरूपी काम देऊ शकत नाही त्यामुळे ते गैरहजर राहतात.

६) कर्मचारी सुविधांचा अभाव.

व्यवसायामध्ये कर्मचाऱ्यांना आवश्यक सुविधा उपलब्ध करून न दिल्यास ते सातत्याने गैरहजर राहतात. कामाच्या ठिकाणी त्यांची गैरसोय होते.

७) पर्यवेक्षकांची कडकपणाची भूमिका.

व्यवसायातील पर्यवेक्षक कडक भूमिकेचे किंवा प्रवृत्तीचे असल्यास कर्मचाऱ्यांना भीती वाटते ते त्यांच्या दबावाखाली काम करतात. त्यामुळे ते अधूनमधून गैरहजर राहतात.

८) व्यसनाधिनता व जुगार.

जर कर्मचारी व्यसनाधीन किंवा जुगार प्रवृत्तीचे असतील तर ते पगार झाल्यावर गैरहजर राहतात. असे कर्मचारी व्यसनांच्या आहारी जातात.

९) बेफिकर प्रवृत्ती.

कर्मचाऱ्यांचे अज्ञान, कामामध्ये शिस्त नसणे, जबाबदारीची जाणिव नसणे, व्यवसायाच्या नियमावलीचे पालन न करणे, वेतन कमी असल्यामुळे कामाकडे दुर्लक्ष करणे, व्यवसायाची धोरणे न आवडणे, नाईलाज म्हणून काम करणे इ. कारणामुळे कर्मचारी गैरहजर राहतात.

१०) रात्रपाळीमध्ये काम करणे.

कर्मचारी रात्रपाळीमध्ये काम करत असल्यास त्यांना दिवसाची पुरेशी विश्रांती आवश्यक असते परंतु कौटुंबिक जबाबदाऱ्या पार पाडताना त्यांना पुरेशी विश्रांती मिळत नाही. पुरेसा आहार न घेणे त्यामुळे आजारपण येते.

११) उत्पन्नाचे इतर मार्ग शोधणे.

कर्मचाऱ्यांना कामाचे योग्य वेतन न दिल्यास ते उत्पन्नाचा इतर मार्ग शोधतात. उदा. शेती करणे, दुकान चालविणे, इतर व्यवसायात अर्धवेळ काम करणे, इतरत्र तात्पुरत्या स्वरूपाचे काम स्वीकारतात त्यामुळे कर्मचारी गैरहजर राहतात.

१२) कर्जबाजारीपणा.

कर्मचारी सतत कर्जबाजारी असल्यास एक कर्ज भागविण्यासाठी दुसरे कर्ज घेतात. कागदपत्रांची पूर्तता करणे, हप्ते भरणे, न्यायालयीन खटल्यासाठी न्यायालयात हजर राहणे, भांडणे, मारामान्या इ. मुळे गैरहजर राहतात.

१३) इतर कारणे.

शहरात काम करणारे कर्मचारी आजारपणासाठी विश्रांती घेणे, नातेवाईकांना भेटणे, लग्नसमारंभाना, यात्रांना, उत्सवांना हजर राहणे, हवा बदल करणे, धार्मिक विधी करणे, कामाचा शीण घालविणे, मुलांच्या सुटीच्या कालावधीमध्ये गावाकडे जाणे, सहलीस जाणे इ. कारणामुळे गैरहजर राहतात.

१२.३.३ गैरहजेरीचे परिणाम : (Effects of Labour Absenteeism)

अ) मालक किंवा व्यवसायावर होणारे परिणाम : (Effects on Employer)

१) दैनंदिन कामकाजामध्ये अडथळा निर्माण होतो.

दररोज जितके कर्मचारी गैरहजर राहतात त्या प्रमाणात दैनंदिन कामकाजामध्ये व्यत्यय निर्माण होतो. उत्पादन प्रक्रिया थांबल्यामुळे पुढील सर्व कामकाज थांबून राहते गैरहजेरीचे प्रमाण व सातत्य अधिक असणाऱ्या कारखान्यामध्ये २५ % पर्यंत उत्पादनामध्ये घट होते.

२) व्यवसायाला तोटा सहन करावा लागतो.

उत्पादनाचे प्रमाण कमी झाले तरी उत्पादन खर्च कमी होत नाही. त्यामुळे व्यवसायाच्या लाभाचे प्रमाण कमी होते किंवा व्यवसायाला तोटा सहन करावा लागतो.

३) व्यवसायाचे नावलौकिक घसरते.

उत्पादनाचा दर्जा खालावणे, उत्पादनाचे प्रमाण कमी होणे, ग्राहकांचे आदेश वेळेवर पूर्ण न करणे इ. मुळे व्यवसायाची समाजातील प्रति खराब होते.

४) नवीन कामगार भरतीचा खर्च वाढतो.

कर्मचारी गैरहजेरी सतत झाल्यास कर्मचारी भरतीचे काम सातत्याने चालू ठेवावे लागते. नवीन कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे, सामावून घेणे यासाठी होणाऱ्या खर्चामध्ये वाढ होते.

५) बदली कामगारांचा प्रश्न येतो.

बदली कामगारांची भरती गैरहजर राहणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या जागेसाठी केली जाते. परंतु गैरहजर कामगार पुन्हा हजर झाल्यास बदली कामगारांचा प्रश्न निर्माण होतो. त्यामुळे बदली कामगारांना न्याय देता येत नाही.

६) व्यवसायामध्ये शिस्त राखली जात नाही.

बदली कामगार नवीन असतात त्यांच्यावर कडक बंधने लादता येत नाही. त्यामुळे कामगार व अधिकारी आणि कामगार व कामगार यांच्यात संघर्ष निर्माण होतात. त्याचा परिणाम कामावर होतो.

७) उपभोक्ते नाराज होतात.

बदली कामगारांचे प्रमाण वाढत गेल्यास उत्पादनाचा दर्जा घसरतो. त्यामुळे ग्राहकांना दर्जेदार वस्तू वेळेवर उपलब्ध होत नाहीत त्यामुळे ते नाराज होतात.

क) गैरहजेरीचे कर्मचाऱ्यांवर होणारे परिणाम : (Effects of Absenteeism on Labour)

१) कामाचा ताण वाढतो.

कर्मचारी गैरहजर राहिल्यामुळे त्याचे काम बदली कर्मचाऱ्याला जमतेच असे नाही. त्यामुळे काम साचून राहते व त्याचा कर्मचाऱ्यांवर ताण येतो. त्यामुळे कामात चुका होतात.

२) आर्थिक लाभ मिळत नाहीत.

गैरहजर कर्मचाऱ्यांना नियमित वेतन किंवा पगार मिळत नाही. तसेच त्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रेरकांचा लाभ मिळत नाही.

३) कामामध्ये शिस्त राहत नाही.

कर्मचार्याला गैरहजर राहण्याची सवय लागते. ते आपली कामे वेळेवर पूर्ण करत नाहीत त्यामुळे त्यांच्या कामामध्ये शिस्त दिसून येत नाही.

४) कर्मचार्यांची कार्यक्षमता कमी होते.

काम चुकविण्याची प्रवृत्ती निर्माण झालेले कर्मचारी पूर्वीसारख्या जोमाने काम करत नाहीत.

५) बढतीची संधी मिळत नाही.

गैरहजर राहणारे कर्मचारी व्यवसायाच्या दृष्टिने उपयुक्त नसतात म्हणून व्यवस्थापक बढती देताना त्यांचा विचार करत नाहीत.

६) कामगारांना गैरहजर राहण्याची सवय लागते.

कर्मचारी गैरहजर राहिल्यास त्याला काम टाळण्याची सवय लागते. त्यामुळे तो कार्य संस्कृती पासून दूर जातो.

७) कामावरून कमी करण्याची सूचना दिली जाते.

सतत गैरहजर राहणारे कर्मचारी व्यावसायिकांना नकोसे वाटतात. बदली कामगार चांगले काम करायला तयार होतात. नियमित कर्मचार्यांपेक्षा त्यांना कमी वेतन दिले तरी चालते अशा वेळी नियमित परंतु तात्पुरत्या कर्मचार्यांना कामावरून कमी करण्याची सूचना दिली जाते.

१२.३.४ कामगारांची गैरहजेरी कमी करण्याचे उपाय : (Measures to Reduce Labour Absenteeism)

१) व्यवसायांतर्गत पर्यावरण विकसित करणे.

कर्मचारी व्यवसायाच्या ज्या भागात काम करतात त्या ठिकाणी त्यांना पोषक होईल अशा प्रकारच्या वातावरणाची निर्मिती केल्यास त्यांना काम करताना प्रसन्न वाटेल त्यामुळे त्यांच्या गैरहजेरीच्या प्रमाणात घट होईल. उदा. विश्रांतीसाठी स्वतंत्र खोली, उपहारगृह, वाचनसाहित्य, करमणुकीची सोय इ.

२) कर्मचार्यांना आवश्यक सुविधा उपलब्ध करून देणे.

कर्मचार्यांना कामासाठी लागणारी सामग्री उपलब्ध करून देणे, अपघाताबाबत सुरक्षितता निर्माण करणे, आजारपणाची सोय, औषधोपचार, रजा, चांगली वागणूक, आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रेरकांचा लाभ.

३) कामगारांना आर्थिक लाभ व तोट्यांची जाणिव करून देणे.

कर्मचारी गैरहजर राहिल्यामुळे त्यांचे कशा प्रकारे आर्थिक नुकसान होते. त्यांना विविध प्रकारच्या आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर लाभापासून कसे वंचित रहावे लागते हे त्यांच्या निदर्शनास आणून दिले पाहिजे. उदा. बेफिकीर कर्मचार्यांना सेवेत कायम केले जात नाही, त्यांना बढती दिली जात नाही. त्या अनुषंगाने येणारे लाभ त्यांना दिले जात नाही.

उदा.वेतन वाढ, महागाई भत्ता इ. परंतु हे लाभ आपल्या फायद्याचे आहेत असे त्यांच्या निदर्शनास आल्यास ते सात्याने उपस्थित राहतील.

४) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे.

कर्मचाऱ्यांनी दररोज हजर रहावे यासाठी त्यांना सतत प्रेरणा दिली पाहिजे. सातत्याने हजर असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना बक्षिसे देणे, त्यांची नावे सूचनाफलकावर लावणे, त्यांचा सत्कार करणे इ. मुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये चांगले वातावरण तयार होते. अधिकारी आणि कर्मचारी यातील संबंध सुधारतात. कर्मचाऱ्यांना आपल्या जबाबदारीची जाणिव होते. त्यामुळे त्यांची हजेरी वाढते.

५) कर्मचाऱ्यांच्या समस्यांवर उपाययोजना करणे.

व्यावसायिकांनी कर्मचारी गैरहजेरीचा अभ्यास करून त्यांच्या अडीअडचणी किंवा समस्या समजावून घेतल्या पाहिजेत. व्यवसायाकडून त्यांची गैरसोय होणार नाही याची दक्षता घेतली पाहिजे. तसेच कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक अडचणी समजावून घेऊन त्यावर उपाययोजना केली पाहिजे.

६) वार्षिक रजा निश्चित करणे.

कर्मचाऱ्यांना वर्षभरात किती रजा घेता येतील त्यातील किती रजा पगारी व किती रजा बीनपगारी असतील हे निश्चित केले पाहिजे. त्यामुळे किती रजा घेतल्यामुळे आर्थिक लाभ व आर्थिक तोटे होतील याची त्यांना कल्पना येते. कामाचे तास व वेळापत्रक निश्चित करून कर्मचाऱ्यांमध्ये शिस्त निर्माण करता येते.

७) बेशिस्त कर्मचाऱ्यांवर शिस्तभंगाची कारवाई करणे.

सतत गैरहजर राहिल्यामुळे व्यवसायाचे नुकसान होते. अशा कर्मचाऱ्यांवर शिस्तभंग कारवाई करणे, दंडात्मक कारवाई करणे योग्य ठरते. त्यामुळे यापुढे त्यांना नियमित कर्मचाऱ्यांप्रमाणे आर्थिक लाभ घेता येत नाहीत व इतर कर्मचाऱ्यांना शिस्त लागते.

८) रिक्त पदांवर नवीन कर्मचाऱ्यांची भरती करणे.

सातत्याने गैरहजर असलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या पदांवर नवीन कर्मचाऱ्यांची नेमणूक करावी. त्यापूर्वी बढतीस पात्र असणाऱ्या कर्मचाऱ्याला बढती द्यावी. गैरहजर कर्मचाऱ्याला बढती देऊ नये. स्वेच्छानिवृत्ती, निवृत्ती, बढती इ. कारणांमुळे रिक्त झालेल्या पदांवर नवीन कर्मचारी भरतीचे धोरण अवलंबणे योग्य आहे.

९) शिक्षण, प्रशिक्षण व चांगली वागणूक देणे.

कर्मचाऱ्यांना शिक्षण देताना त्यांच्यातील व्यक्तिमत्व कसे विकसित होईल. त्यांना जबाबदारीची जाणिव होईल त्यांची उपस्थिती वाढेल अशा प्रकारचे शिक्षण आवश्यक आहे. तसेच प्रशिक्षणाद्वारे कामाची आवड विकसित झाली पाहिजे. नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर कसा करावा, कामाच्या नवीन पध्दती कशा उपयोगाच्या आहेत हे त्यांना प्रशिक्षणाद्वारे शिकविले पाहिजे. तसेच दैनंदिन कामकाजामध्ये त्यांना चांगली वागणूक दिली पाहिजे. त्यामुळे अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध विकसित होतील. कर्मचाऱ्यांना अधिकाऱ्यांची भीती न वाटता

आदर वाटेल. ते त्यांच्या सूचनांचे पालन करतील. चांगले काम करण्याचा आग्रह कर्मचाऱ्यांनी धरणे हे त्यांना दिल्या जाणाऱ्या वागणुकीवर अवलंबून असते.

१२.४ स्वाध्याय

- प्र.१ कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदल म्हणजे काय ? कर्मचारी अदलाबदलाची कारणे सांगा.
- प्र.२ कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदलाचे परिणाम विशद करा.
- प्र.३ कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदल ही समस्या कमी करण्यासाठी उपाय सूचवा.
- प्र.४ कर्मचारी गैरहजेरी ही संकल्पना स्पष्ट करा. कर्मचारी गैरहजेरीच्या कारणांचे वर्णन करा.
- प्र.५ कर्मचारी गैरहजेरीचे मालक आणि कर्मचारी यांच्यावर कोणते परिणाम होतात ?
- प्र.६ कर्मचारी गैरहजेरी कमी करण्यासाठी आपण कोणते उपाय सूचवाल ?
- प्र.७ टीपा लिहा.
- अ) कर्मचारी स्थलांतर किंवा अदलाबदल
 ब) कर्मचारी गैरहजेरी
 क) कर्मचारी स्थलांतरावर उपाय योजना
 ड) कर्मचारी गैरहजेरीवर उपाय योजना

★★★

प्रकरण १३
संज्ञापन / संदेशवहन
(Communication)

घटक रचना

- १३.० उद्दिष्टे
- १३.१ प्रास्ताविक
- १३.२ संदेशवहनाचे किंवा संज्ञापनाचे महत्व आणि फायदे
- १३.३ संदेशवहन किंवा संज्ञापनाचे प्रकार
- १३.४ संदेशवहनाची माध्यमे किंवा साधने
- १३.५ संदेशवहनातील अडथळे
- १३.६ प्रभावी संदेशवहनासाठी आवश्यक बाबी
- १३.७ स्वाध्याय

१३.० उद्दिष्ट्ये : (Objectives)

- १) संदेशवहन किंवा संज्ञापन ही संकल्पना विद्यार्थ्यांना माहिती करून देणे.
- २) संदेशवहनाचे महत्व प्रकार आणि माध्यमे इ. अभ्यासणे.
- ३) संदेशवहनातील अडथळे किंवा समस्यांबाबत ज्ञान प्राप्त करणे.
- ४) संदेशवहनातील अडथळ्यांवर उपाययोजना सुचविणे किंवा आदर्श संदेशवहनासाठी आवश्यक बाबींचा अभ्यास करणे.

१३.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

व्यवसाय संघटनांचा विविध व्यक्ति व संस्थांशी प्रत्यक्ष आणि अप्रत्यक्ष संबंध येत असतो. त्यांना माहिती मिळवणे, तिचा वापर करणे, माहिती देणे, मार्गदर्शन करणे, आदेश देणे, आदेश स्वीकारणे इ. साठी संदेशवहन आवश्यक असते. संघटने अंतर्गत व्यवस्थापनाच्या पातळ्या, अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये आदानप्रदान करताना संदेशवहनाचा विचार करावा लागतो. संघटनेतील दैनंदिन कार्ये करणे, संघटनेची उद्दिष्टे पार पाडणे यासाठी संदेशवहन आवश्यक असते. या प्रकरणात आपण संदेशवहनाचे महत्व, वैशिष्ट्ये आणि प्रकार इ. चा अभ्यास करणार आहोत.

१३.१.१ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) “एका व्यक्तिकडून दुसऱ्या व्यक्तिकडे किंवा एका ठिकाणाहून दुसऱ्या ठिकाणी सूचना किंवा माहिती पोहचविण्याच्या क्रियेला संदेशवहन असे म्हणतात.”

२) कुंटझ आणि ओडोनेल:

“संज्ञापन म्हणजे एक व्यक्ति दुसऱ्या व्यक्तिला शब्द, पत्र, संकेत किंवा संदेश पाठविते किंवा या दोन व्यक्तित्मध्ये होणारे आदानप्रदान होय.”

३) अॅलन लुईस:

“संदेश देणारी व स्वीकारणारी व्यक्ति आपल्या मनातील विचारांचे आदान प्रदान परस्परांमध्ये संज्ञापनाच्या सहाय्याने करते त्याला संदेशवहन किंवा संज्ञापन असे म्हणतात.”

४) न्यूमन आणि समर:

“संदेशवहन म्हणजे दोन किंवा जास्त व्यक्तींनी परस्परांशी माहिती, कल्पना, भावना किंवा संवेदना यासंबंधी केलेली देवघेव होय.”

“Communication is an exchange of facts, ideas, opinions or imotions by two or more persons.”

५) कीथ डेव्हिस:

“एका व्यक्तिकडून दुसऱ्या व्यक्तिकडे माहिती व विचार पाठविण्याची प्रक्रिया म्हणजे संदेशवहन होय.”

“Communication is the process of passing information and understanding from one person to another.”

१३.२ संदेशवहन / संज्ञापनाचे महत्त्व आणि फायदे : (Importance and Advantages of Communication)

१) संघटनेमध्ये पोषक वातावरणाची निर्मिती करता येते.

चांगल्या संज्ञापनामुळे अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. त्यांच्यामध्ये सलोख्याचे व मैत्रीचे संबंध तयार होतात. विचारांची देवाणघेवाण होते. त्यामुळे औद्योगिक शांतता प्रस्थापित करता येते. परस्पर सहकार्यामुळे अंतर्गत चांगले पर्यावरण तयार होते.

२) कर्मचाऱ्यांचा आत्मविश्वास वाढतो व मनोबल उंचावते.

संदेशवहनाद्वारे व्यवस्थापक आपले निर्णय मध्यम स्तर व कनिष्ठ स्तरापर्यंत पोहचवितात. चांगल्या संज्ञापनामुळे कर्मचारी व्यवस्थापकांनी घेतलेल्या निर्णयांना पाठिंबा देतात. व्यवस्थापक व अधिकारी हे कर्मचाऱ्यांना विविध सेवा व सुविधा उपलब्ध करून देतात. चांगल्या कामाचे कौतुक करतात त्यामुळे त्यांचा आत्मविश्वास वाढतो व मनोबल उंचावते.

३) व्यवस्थापकांना यशस्वीपणे संचालन करता येते.

कामाच्या सोईसाठी संघटनेमध्ये विभाग तयार केले जातात. व प्रत्येक विभागामध्ये गरजेनुसार कर्मचाऱ्यांची नेमणूक केली जाते. संज्ञापनामुळे विविध विभाग आणि कर्मचारी यामध्ये परस्पर सहकार्य व समन्वय निर्माण करता येतो त्यामुळे व्यवस्थापकांना संघटनेतील अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे सोईचे जाते. कर्मचारी सुध्दा त्यांच्या अडचणी अधिकार्यांसमोर मांडतात. विचार विनीमयाद्वारे त्या सोडविल्या जातात.

४) निर्णयाची अंमलबजावणी ताबडतोब करणे शक्य होते.

संज्ञापनाद्वारे व्यवस्थापक निर्णय घेण्यासाठी आवश्यक लागणारी माहिती गोळा करतात. उपलब्ध माहितीच्या आधारे निर्णय घेतात व निर्णयाची अंमलबजावणी ताबडतोब करून त्यामुळे प्रत्यक्ष कृतीला चालना मिळते. त्यामुळे व्यवस्थापकांनी ठरविलेली धोरणे प्रत्यक्ष कृतीमध्ये आणणे शक्य होते.

संदेशवहनामुळे व्यवस्थापक, अधिकारी व पर्यवेक्षक कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करतात, सल्ला देतात, साधनसामग्रीचा योग्य प्रकारे वापर करण्याबाबत माहिती देतात. त्यामुळे सामग्रीचा अपव्यय होत नाही. व्यवसायाच्या उत्पादन खर्चात बचत करता येते. उत्पादन व कामाच्या दर्जात सुधारणा हा सुध्दा खर्च काटकसरीचा एक उपाय आहे.

७) लोकशाही कार्यप्रणालीचा अवलंब करता येतो.

संज्ञापन हे दुहेरी मार्गाने होणे आवश्यक असते जसे की वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी कर्मचाऱ्यांकडून चांगल्या कामाची अपेक्षा करतात. त्याप्रमाणे कर्मचारीसुध्दा चांगले वेतन व सुविधांची मागणी करतात. ते त्यांच्या अडचणी व्यवस्थापकांसमोर मांडू शकतात त्यामुळे अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये वैचारिक पातळीवर देवाणघेवाण सुरु होते.

८) कार्यक्षमतेमध्ये वाढ करता येते.

प्रभावी संज्ञापनामुळे व्यवस्थापक, अधिकारी व पर्यवेक्षक कर्मचाऱ्यांना कामाचे स्वरूप समजावून देतात. त्यांना मार्गदर्शन करतात. त्यांना कामामध्ये येणाऱ्या अडचणी सोडवितात. कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर सुविधांचा लाभ देतात. कर्मचाऱ्यांचे मनोर्धेय वाढते ते वैयक्तिक विकासासाठी प्रयत्न करतात त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते त्याचा परिणाम व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढण्यावर होतो.

९) मानवी संबंधाची जोपासना केली जाते.

संघटनेतील अधिकारी आणि कर्मचारी मनमोकळेपणाने काम करतात. त्यांच्यामध्ये चांगले मानवी संबंध निर्माण होतात. योग्य संदेशवहनाद्वारे हे संबंध दीर्घकाळ टिकविणे सोईचे जाते.

१०) संघटनेबाहेरील घटकांशी चांगले संबंध निर्माण करता येतात.

व्यवसाय संघटनेचा इतर उत्पादक, माल पुरवठादार, दलाल, अभिकर्ते, कमिशन एजंटस्, घाऊक व्यापारी, किरकोळ व्यापारी, विक्री प्रतिनिधी, स्पर्धक, गुंतवणूकदार, समाज, सरकार आणि ग्राहक इ. बरोबर संबंध येतात. या घटकांबरोबर व्यवस्थापकांनी चांगले

संज्ञापन केल्यास संबंध विकसित होतात त्याचा व्यवसायाला लाभ घेता येतो.

११) संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते.

संघटनेमध्ये अनेक अधिकारी व कर्मचारी कामासाठी एकत्र येतात. संदेशवहनाद्वारे त्यांच्यामध्ये समान हेतू जागरूक केला जातो. व्यवसायाच्या विकासासाठी प्रत्येक कर्मचारी आपले योगदान देत असतो. त्यामुळे चांगल्या आदानप्रदानाद्वारे संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते.

१३.३ संज्ञापन किंवा संदेशवहनाचे प्रकार : (Types of Communication)

अ) तोंडी आणि लेखी संदेशवहन : (Verbal & Written Communication)

१) तोंडी किंवा मौखिक संदेशवहन (Verbal Communication)

या प्रकारामध्ये अधिकारी कर्मचाऱ्यांना तोंडी स्वरूपात आदेश, सूचना किंवा माहिती देतात. सभा, चर्चा, दूरध्वनी व दैनंदिन कामाच्या ठिकाणी तोंडी किंवा मौखिक संदेशवहन केले जाते.

फायदे : (Advantages)

- १) संदेश देणारी व स्वीकारणारी व्यक्ति समोरासमोर आदानप्रदान करते त्यामुळे संदेशवहन परिणामकारक होते.
- २) सामग्रीची आवश्यकता नसते त्यामुळे वेळ व पैशाची बचत होते.
- ३) संदेशवहन जलद गतीने करता येते.
- ४) संदेशाची देवाण घेवाण करणाऱ्या व्यक्तित्ताच्या मनात शंका रहात नाही.
- ५) संदेशाची प्रतिक्रिया त्वरित समजते.
- ६) संदेशाची अंमलबजावणी ताबडतोब करता येते.
- ७) खर्च करावा लागत नाही. इतर माध्यमाचा वापर करावा लागत नाही.

तोटे किंवा मर्यादा : (Limitations or Disadvantages)

- १) अस्पष्ट, अधिक मजकूर व कालावधीसाठी केलेले संदेशवहन स्पष्ट होत नाही.
- २) दोन व्यक्तित्तील संभाषणाची अचूकता तपासता येत नाही. कारण पुरावा उपलब्ध नसतो.
- ३) संदर्भ ठेवता येत नाही.
- ४) संदेशवहनासाठी संदेश प्रदाता व प्राप्तकर्ता या दोन्हीही व्यक्ति एकत्र भेटणे आवश्यक आहे.
- ५) ताबडतोब प्रक्रिया देता येत नाही.
- ६) अचूकता प्राप्त करणे कठिण असते. कारण अंदाजे माहितीवर आधारित संदेशवहन केले जाते.

२) लेखी संदेशवहन : (Written Communication)

या प्रकारामध्ये संदेशदाता व हा संदेश प्राप्तकर्त्याला लेखी स्वरूपामध्ये सूचना किंवा आदेश देतात. त्यासाठी पत्र, वर्तमानपत्र, मासिके, अहवाल, फॅक्स, इंटरनेट इ. चा वापर करतात. या मजकूराचे स्वरूप हस्तालिखित किंवा छापील असते.

फायदे : (Advantages)

- १) संदेश दाता व प्राप्तकर्ता यांना प्रत्यक्ष संपर्क साधावा लागत नाही.
- २) संदेशाचा संदर्भासाठी उपयोग करता येतो.
- ३) खर्च कमी येतो. साधे पत्र किंवा एखादया कागदावर मजकूर लिहून पाठविता येतो.
- ४) संदेश पाठविण्यापूर्वी संदेशदात्याला विचार करण्याची संधी मिळते.
- ५) संदेशाची परिणामकारकता पाहता येते, मूल्यामापन करता येते.

तोटे किंवा मर्यादा : (Disadvantages or Limitations)

- १) संदेश प्राप्त करणाऱ्याला संदेशाचा अर्थ नीट न समजल्यास वेळ, श्रम आणि पैशाचा अपव्यय होतो.
- २) गुप्तता राखता येत नाही. लेखी पत्र इतर लोक वाचू शकतात.
- ३) अशिक्षित व्यक्तित्ना या पध्दतीने संदेशवहन करता येत नाही.
- ४) संदेश पोहचविण्यासाठी विलंब लागतो. इतर व्यक्तित्ची व माध्यमाची मदत घ्यावी लागते. उदा. पत्र वेळेवर पोहचत नाही.
- ५) प्रत्यक्ष संपर्क येत नाही त्यामुळे संदेशदाता व प्राप्तकर्ता यांच्या प्रतिक्रिया एकमेकांना समजत नाहीत.

ब) औपचारिक व अनौपचारिक संदेशवहन : (Formal & Informal Communication)

१) औपचारिक संदेशवहन : (Formal Communication)

या प्रकारामध्ये संदेशदाता व प्राप्तकर्ता यामध्ये औपचारिक स्वरूपाचे संबंध असतात. औपचारिक संदेशवहनाचे स्वरूप लेखी असते. वरिष्ठ अधिकारी मध्यम व कनिष्ठ पातळीवर संदेशवहन करताना उदा.जबाबदारी व अधिकारांचे वाटप करणे, महत्वाच्या सूचना देणे, नियम स्पष्ट करणे इ. साठी औपचारिक संदेशवहनाचा वापर करतात. संघटनेतील नियम हे सर्वांसाठी समान असतात ते प्रत्येकाला तोंडी सांगण्यापेक्षा सूचनाफलकावर लावणे रास्त असते. लेखी सूचनांची अंमलबजावणी योग्य पध्दतीने झाली किंवा नाही याचा पाठपुरावा वरिष्ठांना करता येतो. कामाचे नियोजन वेळेवर करण्यासाठी औपचारिक संज्ञापनाचा अवलंब केला जातो. संघटन तक्त्याद्वारे प्रत्येक विभागातील कर्मचाऱ्यांचे काम स्पष्ट केले जाते. कनिष्ठांकडून वरिष्ठांच्या आदेशांचे पालन केले जाते. या संदेशवहनामध्ये मर्यादा येतात.

२) अनौपचारिक संदेशवहन : (Informal Communication)

संदेशदाता व प्राप्तकर्ता यामध्ये अनौपचारिक स्वरूपाचे संबंध असल्यास अनौपचारिक

संदेशवहनाचा अवलंब केला जातो. समान पातळीवरील अधिकारी किंवा कर्मचाऱ्यांमध्ये अनौपचारिक संदेशवहन केले जाते किंवा अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध असल्यास अनौपचारिक संदेशवहन केले जाते. हे संदेशवहन तोंडी किंवा लेखी स्वरूपाचे असते. द्राक्षवेल संदेशवहन (Grapevine Communication) हे अनौपचारिक स्वरूपाचे असते. कामाच्या निमित्ताने एकत्र आलेल्या कर्मचाऱ्यांमध्ये अशा प्रकारचे संदेशवहन चालते. संदेशवहन करणाऱ्या दोन्हीही व्यक्तिला विचार व्यक्त करण्याचे स्वातंत्र्य असते.

क) निर्देशानुसार संदेशवहन : (According to Direction of Communication)

१) अधोगामी किंवा खालच्या दिशेने होणारे संदेशवहन : (Downward Communication)

वरिष्ठ पातळीवरून मध्यम व कनिष्ठ पातळीवर केल्या जाणाऱ्या संदेशवहनाला अधोगामी संदेशवहन असे म्हणतात. हे संदेशवहन तोंडी किंवा लेखी स्वरूपाचे असते. वरिष्ठ अधिकारी सहाय्यक व कर्मचाऱ्यांना कामाबाबत आदेश व सूचना देताना या प्रकारच्या संदेशवहनाचा अवलंब करतात. कर्मचारी वरिष्ठांच्या सूचना व आदेशांचे पालन करतात. संघटनेतील नियम, व्यवस्थापकांनी तयार केलेली धोरणे व त्यांची अंमलबजावणी कर्मचाऱ्यांना सांगावी लागतात.

२) उर्ध्वगामी किंवा वरच्या दिशेने संदेशवहन : (Upward Communication)

कनिष्ठ व मध्यम पातळीकडून वरिष्ठ पातळीकडे केल्या जाणाऱ्या संदेशवहनाला उर्ध्वगामी संदेशवहन असे म्हणतात. कर्मचाऱ्यांच्या पर्यवेक्षकांच्या काही सूचना, तक्रारी, निवेदन, अडचणी असल्यास खालच्या पातळीवरून वरच्या पातळीकडे संदेशवहन केले जाते. कर्मचाऱ्यांच्या सूचना किंवा अडचणी वरिष्ठ अधिकारी विचारात घेऊन कर्मचाऱ्यांना योग्य मार्गदर्शन करतात. हे संदेशवहन तोंडी किंवा लेखी स्वरूपाचे असते.

३) समांतर किंवा क्षैतिज संदेशवहन : (Horizontal Communication)

समान पातळीवर केल्या जाणाऱ्या संदेशवहनाला समांतर संदेशवहन असे म्हणतात. उदा. वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी त्यांच्यामध्ये संदेशवहन करतात. व्यवस्थापन विषयक कामकाज, संस्थेची धोरणे ठरविणे, विकास करणे इ. साठी समान पातळीवर एकत्र येऊन निर्णय घेतात. त्यामुळे आपापसात परस्पर समन्वय साधला जातो. अश्या प्रकारचे संदेशवहन लेखी व तोंडी केले जाते. अधिकारी एकत्र येऊन सभा, भाषणे व सूचनापत्रे इ. द्वारे संदेशवहन करतात. एकाच विभागामध्ये काम करणारे अधिकारी व सहाय्यक अशा प्रकारचे संदेशवहन करतात.

क) द्राक्षवेल संज्ञापन :

अनौपचारिक संदेशवहनासारखेच या प्रकाराने संज्ञापन केले जाते. अमेरिकेमध्ये सैनिकांमध्ये अनौपचारिकरित्या संदेशवहन करण्यासाठी या प्रकाराचा अवलंब करण्यात आला. संघटनामध्ये जलद गतीने संदेशवहन करण्यासाठी या प्रकाराचा अवलंब करण्यात

आला. संघटनेतील कर्मचारी आपापसामध्ये मोकळेपणाने एकत्र येऊन विचारविनिमय करतात. औपचारिक संदेशवहनामुळे पुरेशा प्रमाणात संदेशवहन न झाल्यास अनौपचारिक संदेशवहनाचा अवलंब करतात.

द्राक्षवेल संदेशवहनामध्ये व्यवस्थापक संघटने बाबत किंवा निर्णयाबाबतची माहिती प्रथमतः समांतर पातळीवर देतात त्यानंतर सहाय्यकांना सांगतात. त्यानंतर कमी अधिकारी किंवा कर्मचाऱ्यांमार्फत संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांना ही माहिती समजते. माहितीमध्ये मोकळेपणा असल्यामुळे संदेशवहन प्रक्रियेमध्ये संघटनेतील सर्वांना सामावून घेतले जाते. त्यामुळे संघटनेतील प्रत्येकजण आपली मते किंवा विचार व्यक्त करतात. त्यामुळे एखादी समस्या निर्माण होण्यापूर्वी त्या समस्येवर उपाय शोधला जातो.

१३.४ संदेशवहनाची माध्यमे / साधने : (Media of Communication)

आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये संदेशवहनाची विविध माध्यमे उपलब्ध झालेली आहेत त्यामुळे प्रत्येक व्यवसाय संघटनेमध्ये तेथील अधिकारी व कर्मचारी आपल्या सोईनुसार संदेशवहनासाठी योग्य त्या माध्यमाचा अवलंब करतात.

१) आदेश : (Order)

वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी मध्यम व कनिष्ठ पातळीवरील अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेताना आदेश / सूचना देतात. आदेश हे संदेशवहनाचे एकमार्गी साधन आहे. खालच्या पातळीवरील कर्मचाऱ्यांनी आदेशांचे पालन करायचे असते. आदेश हे अधोगामी किंवा खालच्या दिशेकडे संदेशवहन करतात.

२) संभाषण :

तोंडी मजकूर सांगण्यासाठी संभाषणाचा उपयोग करतात. संभाषण हे द्विमार्गी संदेशवहनाचे साधन आहे. दोन व्यक्तित्मधील संभाषण व प्रतिक्रिया याद्वारे होतात.

३) सभा : (Meetings)

संघटनेतील अधिकारी किंवा कर्मचाऱ्यांना सामुहिकरित्या माहिती देण्यासाठी सभेचे आयोजन केले जाते. सभेमध्ये सूचना दिल्या जातात. कर्मचाऱ्यांच्या शंकांचे निरसन केले जाते. याद्वारे दुतर्फी संदेशवहन केले जाते.

४) सूचनाफलक : (Notice Board)

शाळा, महाविद्यालये, ग्रामपंचायती, नगरपालिका, व्यवसाय संघटना इ. ठिकाणी सूचनाफलकावर सूचना लिहिलेल्या असतात. जेव्हा समान प्रकारची माहिती अनेक व्यक्तित्ना द्यायची असते अशा वेळी सूचनाफलकाचा वापर केला जातो. व्यक्ति किंवा कर्मचारी ज्या ठिकाणी एकत्र येतात त्या ठिकाणी सूचनाफलक लावले जातात.

५) सूचना पेटी : (Suggestion Box)

संघटनेतील कर्मचारी, ग्राहक वरिष्ठ अधिकाऱ्यांसमोर आपली मते व्यक्त करत नाहीत. अशा वेळी ते आपल्या अडचणी किंवा काही सुचवायचे असल्यास सूचना पेटीमध्ये

लेखी स्वरूपात मांडतात. विशिष्ट मुदतीनंतर पेट्या उघडून आलेल्या सूचनांचा पाठपुरावा घेतला जातो.

६) घोषणा : (Announcements)

एखादी महत्वाची माहिती तातडीने पोहचविण्यासाठी घोषणा दिल्या जातात. घोषणा कागदावर चिकटवून ठिकठिकाणी लावल्या जातात. वर्तमानपत्राद्वारे घोषणा प्रसारित करता येतात.

७) अहवाल : (Reports)

प्रत्येक संघटनेमध्ये वार्षिक अहवाल तयार करतात. त्यामुळे वर्षभरातील हिशेब, जमाखर्च, आर्थिक प्रगती इ. घटकांची मांडणी केलेली असते. संघटनेतील एखाद्या समस्येचा अभ्यास करून त्याचा अहवाल तयार केला जातो. अहवाल प्रसिध्द केल्यामुळे त्यातील मजकूर अनेक व्यक्तित्ना समजतो.

८) प्रकाशने : (Publications)

संघटनेच्या कामकाजाचे नियम प्रत्येक कर्मचाऱ्याला माहित व्हावेत म्हणून एक पुस्तिका तयार करून तिचे त्यांना वितरण केले जाते. संघटनेद्वारे पाक्षिके, मासिके, नियतकालिका इ. चे प्रकाशन केले जाते.

९) आधुनिक माध्यमे : (Modern Medias)

अ) संगणक : (Computer)

संगणकाच्या सहाय्याने हस्ताक्षर किंवा टंकलेखन यंत्राद्वारे पत्र पाठविता येते. माहितीची देवाणघेवाण करता येते. व्यवसायांतर्गत संदेशवहन करता येते. सभेची कार्यक्रमपत्रिका, इतिवृत्त इ. माहिती पाठविता येते. संदेशवहनाचे कमी वेळ, श्रम व पैसा इ. ची बचत करणारे आधुनिक माध्यम म्हणून संगणकाचा वापर करतात.

ब) इंटरनेट : (Internet)

संगणक एकमेकांना जोडून त्याद्वारे माहितीची देवाणघेवाण करता येते. इंटरनेटद्वारे संगणकाचे जाळे तयार करून लोकल एरिया नेटवर्क (LAN) तयार करता येते. शहरातील संगणकांचे परस्परांशी जाळे तयार केले जाते त्याला मेट्रो पॉलिटीन एरिया नेटवर्क (MAN) असे म्हणतात. तर नेटवर्कच विस्तारित प्रकार म्हणजे वाईट एरिया नेटवर्क (WAN) होय. कौटुंबिक परिवारातील संगणकाद्वारे जोडलेले संबंध म्हणजे इंटरनेट होय.

क) माहितीचे मायाजाल : (WWW)

याला वर्ल्ड वाईड वेब असे म्हणतात. आंतरराष्ट्रीय पातळीवर वेबसाईट्स वरील माहिती आपल्याला मिळविता येते. सायबर पेज किंवा सायबर कॅफे मधून इंटरनेटच्या मोफत सुविधा प्राप्त होतात. WWW मधील सर्च इंजिनाद्वारे yahoo आणि ultravista वेबसाईट्सद्वारे प्रोग्रॅम्स तयार करून माहितीची मोठ्या प्रमाणात देवाणघेवाण करता येते.

ड) ई-मेल किंवा सायबर विश्वातील पोस्ट :

सायबर विश्वातील पत्त्यांना ई मेल असे म्हणतात. ई - मेल किंवा इलेक्ट्रॉनिक्स मेलद्वारे सायबर विश्वातील मित्र, नातेवाईक किंवा परिवारातील व्यक्तींना संदेशवहन करता येतो. हे सर्वात गतिमान, स्वस्त आणि सोपे साधन आहे. ई - मेल वर याहू, हॉटमेल इ. खाती उघडता येतात. संगणकावर संदेश आल्यावर पत्ता शोधून संदेशवहन करता येते. व्यावसायिक ई-मेल किंवा पत्राच्या सहाय्याने पत्रव्यवहार किंवा संदेशवहन करतात.

ई) ई. कॉमर्स : (E - Commerce)

ई कॉमर्स / ई विपणन म्हणजे इलेक्ट्रॉनिक्स कॉमर्स होय. इंटरनेटच्या माध्यमातून विकसित झालेले खरेदी-विक्रीचे तंत्र होय. ई-कॉमर्सद्वारे उत्पादक, विक्रेते, ग्राहक, सरकार इ. परस्परांशी वस्तू व सेवा खरेदीचे व्यवहार वा पैशाची देवाण घेवाण क्रेडीट कार्डच्या सहाय्याने करतात.

१३.५ संदेशवहनातील अडथळे : (Barriers in Communication)

१) अस्पष्ट संदेश -

संदेशदात्याकडून दिला जाणारा संदेश अस्पष्ट असल्यास तो संदेश प्राप्तकर्त्याला नीट समजत नाही. अशावेळी तो काही विचार गृहित धरतो. त्याच्या मनामध्ये गोंधळ निर्माण होतो. त्यामुळे दोघांमध्ये वैचारिक देवाणघेवाण अचूक होत नाही. त्याचा परिणाम कामावर होतो.

२) अधिक अंतर -

भौगोलिक दृष्ट्या संदेशदाता व संदेशप्राप्तकर्ता या दोघांमध्ये अधिक अंतर असल्यास संदेशवहन प्रभावी होत नाही. संदेशवहनासाठी विलंब लागतो. खर्चही वाढतो. महत्वाच्या माहितीसाठी संदेशवहन उशीरा झाल्यास त्याच्या उपयोग होत नाही.

३) चुकीचे माध्यम -

विशिष्ट प्रकारच्या संदेशवहनासाठी विशिष्ट माध्यमाचा अवलंब करावा लागतो परंतु माध्यमाची निवड चुकीची ठरल्यास संदेशवहन अचूकतेने केले जात नाही. उदा. तोंडी संदेशवहनाच्या ठिकाणी लेखी संदेशवहन किंवा लेखी संदेशवहनाच्या ठिकाणी तोंडी संदेशवहन केल्यास दोन्ही पध्दतीचे तोटे सहन करावे लागतात. सभेमध्ये सांगायचा मजकूर घोषणा देऊन उपयोगाचा नसतो.

४) भाषेतील बदल -

संदेशदाता व संदेशप्राप्तकर्ता या दोघांच्या भाषा भिन्न असल्यास व त्यांना इतर भाषा अवगत नसल्यास संदेशवहनाद्वारे अचूक आकलन होत नाही. त्यामुळे संदेशवहनाचा उद्देश पूर्ण होऊ शकत नाही.

५) संदेशवहन करताना दुर्लक्ष करणे-

संदेशवहन प्रक्रिया चालू असताना संदेशदाता व संदेशप्राप्तकर्ता या दोघांपैकी एकाचे

लक्ष नसल्यास संदेशाची देवाणघेवाण अचूक होऊ शकत नाही. संदेशवहन अर्थपूर्ण होऊ शकत नाही.

६) भिन्न व्यक्तिमार्फत संदेश देणे.

याला संघटनात्मक अडथळा असे म्हणतात. मोठ्या संघटनेमध्ये व्यवस्थापन पातळी किंवा स्तरामध्ये अधिक अंतर असते त्यामुळे वरिष्ठांमार्फत कनिष्ठ पातळीवर प्रत्यक्षपणे संदेशवहन केले जात नाही. ते प्रथम मध्यम पातळीवर केले जाते. त्यामुळे संदेशहवनातील मूळ मजकूर बदलण्यासाठी शक्यता असते. जर एक संदेश अनेक व्यक्तिमार्फत प्राप्तकर्त्याकडे पोहचला तर त्यामध्ये बऱ्याच प्रमाणात बदल होण्याची शक्यता असते.

७) सहभागी व्यक्तींची संख्या.

संदेशवहनामध्ये अधिक व्यक्ति सहभागी झाल्यास संदेशाचे आदानप्रदान करताना जबाबदारी कोणी स्वीकारायची हा प्रश्न निर्माण होतो. एकच संदेश अनेक व्यक्तींनी दिल्यास नेमका कोणत्या व्यक्तीचा संदेश पालन करायचा हा प्रश्न निर्माण होतो.

८) सहकार्यांचा अभाव.

संदेशदाता व संदेशप्राप्तकर्ता यामध्ये सलोख्याचे संबंध नसल्यास संदेशाचे देवाणघेवाण परिपूर्ण होऊ शकत नाही. एकमेकांवरील विश्वासाचा अभाव, सहकार्यांचा अभाव, मनात शंका येणे, पूर्वग्रह दूषित, एका व्यक्तिकडून दुसऱ्या व्यक्तीचा अपमान करणे इ.मुळे संदेशवहन अर्थपूर्ण होऊ शकत नाही.

९) कनिष्ठांच्या मनामध्ये असणारी भीती.

वरिष्ठ अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये संदेशवहन होताना अधिकाऱ्यांच्या मनामध्ये अहंपणा आणि कर्मचाऱ्यांच्या मनामध्ये असणारी भीती यामुळे संदेशवहन व्यवस्थित होत नाही. अधिकारी अधिकार वाणीने बोलण्यास कर्मचारी भीतीपोटी काहीच प्रत्युत्तर देत नाही. त्यामुळे एकमार्गी संदेशवहन होते.

१०) चुकीचा संदेश.

संदेशदात्याला संदेशाबाबत पुरेशी माहिती नसल्यास तो संदेश प्राप्तकर्त्याला चुकीची माहिती देतो. त्यामुळे संदेशवहन चुकीचे होते. त्याचा परिणाम संदेशवहन प्रक्रियेमध्ये सहभागी असलेल्या व्यक्तींचा वेळ, श्रम आणि संघटनेचा पैसा इ. चा अपव्यय होतो. अधिकारी वर्गाने कर्मचाऱ्यांबरोबर संदेशवहन करताना अनावश्यक वेळ दिल्यास वेळेचा अपव्यय होतो.

११) भौतिक अडथळे.

संदेशवहनासाठी योग्य वातावरणाचा अभाव, वक्त्यासाठी दोषपूर्ण स्पीकरची व्यवस्था, वीजपुरवठा खंडित होणे, श्रोत्यांनी कार्यक्रमाधून उठून जाणे, श्रोत्यांनी गप्पा मारणे, वक्ता व श्रोता यामध्ये अधिक अंतर असणे, श्रोत्यांनी जाणिवपूर्वक वक्त्याच्या संभाषणाकडे दुर्लक्ष करणे, श्रोत्यांची श्रवणाची तयारी नसणे, भाषण अधिक वेळ चालणे इ. प्रकारचे भौतिक अडथळे संदेशवहनात येतात.

१२) व्यक्तिभिन्नता.

संदेशदाता व संदेशप्राप्तकर्ता यामध्ये धर्म, वंश, जात, भाषा व प्रांत इ. बाबत भिन्नता असल्यास व ते या बाबत भेद बाळगत असतील ते परस्परांना विरोधक समजत असतील, संघटनेबाबत मतांतरे असतील, पदामध्ये भिन्नता, व्यक्तिद्वेष, इ. घटकातील भिन्नतेचा संदेशवहनावर परिणाम होतो.

१३) विषयांतर करणे.

संदेशदाता व संदेशप्राप्तकर्ता या दोघांना संदेशवहनाचा विषय व त्याचे आकलन आणि भान पाहिजे. संदेशवहन करताना विषयांतर झाल्यास मुख्य विषयाच्या अनुषंगाने विचार विनिमय होत नाही व अयोग्य विषयावर भर दिला जातो. अशा संदेशवहनामुळे अपव्यय निर्माण होतो. संदेशप्राप्त कर्त्याने मूळ विषयाचा गैरअर्थ घेतल्यास संदेशवहनाचा उद्देश पूर्ण होत नाही. संदेशप्राप्त कर्त्याच्या मनामध्ये नकारात्मक भावना असल्यास ते प्रतिसाद देत नाहीत त्यामुळे त्याचे संदेशदात्याच्या संदेशाकडे नीट अवधान नसते.

१४) बदल किंवा धोरणांना विरोध.

वरिष्ठ पातळीवर व्यवस्थापनामध्ये बदल करण्याचे धोरण अवलंबले जाते. नवीन धोरणे, आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब याद्वारे संघटनेचा विकास साधला जातो. परंतु बदलामुळे किंवा नवीन धोरणांमुळे आपल्या जबाबदारीत वाढ होईल म्हणून कर्मचारी बदलाला विरोध करतात अशा वेळी संदेश ऐकून घेण्याच्या मानसिक तयारीमध्ये कर्मचारी नसतात.

१५) औद्योगिक संघर्ष.

वेगवेगळ्या कारणांवरून व्यवस्थापक आणि अधिकारी यामध्ये संघर्ष निर्माण होत असतील तर ते संदेशवहनासाठी एकमेकांना मदत करत नाहीत. मालक, व्यवस्थापक आणि कामगार यामध्ये संघर्षामुळे, संपामुळे, संघटना पातळीवर ताणतणाव निर्माण होतात त्यामुळे त्यांच्यामध्ये नीट सुसंवाद होत नाही. मालकांच्या संघटना व कामगार संघटना हे एकमेकांना विरोधक समजतात.

१३.६ प्रभावी संदेशवहनासाठी आवश्यक बाबी : (Essentials of Effective Communication)

आदर्श संदेशवहनाची वैशिष्ट्ये : (Characteristics of a Good Communication)

१) अचूकता : (Corrective)

संदेशवहन करताना संदेशदात्याने संदेशप्राप्त कर्त्याला अचूक संदेश देणे गरजेचे आहे. तरच त्याची अंमलबजावणी अचूकतेने करता येईल. दोघांनीही संदेशवहन करताना ही काळजी घेतली पाहिजे. संदेशवहनात चूक वाटत असल्यास त्याची वेळीच खात्री करून घेऊन ती दुरुस्त करावी.

२) स्पष्टता : (Clarify)

संदेशवहन हे स्पष्ट असावे त्याचा अर्थ स्पष्ट असावा. जर संदेश संदिग्ध असेल तर संदेश प्राप्त कर्त्याचा गोंधळ उडण्याची शक्यता असते. संदेश स्पष्ट असल्याशिवाय त्याचा अर्थबोध होत नाही.

३) परिपूर्णता : (Adequacy)

संदेश परिपूर्ण असावा. संदेशदात्याने सूचना किंवा आदेश पूर्ण दिला तरच संदेश प्राप्त कर्त्याला कामाचे स्वरूप समजेल. म्हणून दोघांनीही संदेश पूर्ण झाला की नाही याची खात्री करावी.

४) सहकार्य व समन्वय : (Co-operation and Co-ordination)

संदेशदाता आणि संदेश प्राप्त कर्ता या दोहोंमध्ये परस्पर सहकार्य आणि समन्वय असावा लागतो. दोघांचा एकमेकांवर विश्वास असण्याशिवाय संदेशाची पूर्तता होणार नाही. त्याशिवाय संदेशानुसार काम करून घेणे शक्य होणार नाही.

५) सातत्य : (Continuity)

संदेश प्रक्रिया पूर्ण होईपर्यंत त्यामध्ये सातत्य आवश्यक असते. संदेशदात्याने व संदेशप्राप्त कर्त्याने संदेश पूर्ण झाल्याशिवाय थांबता कामा नये. संदेशामध्ये बदल सूचवायचा असल्यास अगोदरचा संदेश रद्द समजावा व नवीन संदेश विचारात घ्यावा असा उल्लेख करावा. यासाठी द्विमार्गी संदेशवहन हा प्रकार सोईचा ठरतो.

६) सौजन्य : (Courtesy)

संदेशवहनासाठी सौजन्यपूर्ण भाषा असावी लागते. त्यामुळे संदेशवहन प्रक्रिया जलद गतीने व प्रभावीपणे होण्यास मदत होते. सौजन्यपूर्ण भाषेमुळे संदेशदात्याला संदेशप्राप्त कर्त्याचे चांगले सहकार्य मिळते. संबंध चांगले बनतात त्यामुळे संदेशवहनाची पूर्तता करणे सोईचे जाते.

७) सुसंगतपणा : (Consistency)

संदेशामध्ये सुसंगतपणा आवश्यक असतो. संघटनेतील कोणत्याही अधिकाऱ्याने किंवा कर्मचाऱ्याने दिलेले संदेश व्यवसायाच्या धोरणांशी सुसंगत आणि पूरक असावे लागतात. त्यामुळे या धोरणांचा उपयोग व्यवसायाच्या विकासासाठी होतो.

८) योग्य वेळ : (Proper Time)

संदेशदाता आणि संदेशप्राप्तकर्ता या दोघांचाही वेळ विचारात घेऊन संदेशवहन केले पाहिजे. तातडीने संदेशवहन करताना दोघे उपलब्ध असावे लागतात. संदेशाची गरज, स्वरूप, परिस्थिती, व्यवसाय संघटनेची गरज विचारात घेऊन वेळ निश्चित करावी लागते.

९) योग्य माध्यम : (Proper Media)

संदेशवहनाचा प्रकार, स्वरूप, व्याप्ती व महत्त्व यानुसार माध्यमाची निवड करावी लागते. दैनंदिन स्वरूपाचे लहान आदेश तोंडी देता येतात. व्यवसायाच्या धोरणासंबंधीचे

आदेश लेखी स्वरूपात द्यावे लागतात.

१०) योग्य व्यक्ति : (Particular Person)

संदेशवहन करताना योग्य व्यक्तिला तो पोहोच होईल याची दक्षता घ्यावी लागते इतर व्यक्तित्मार्फत संदेश दिल्यास संदेशामध्ये बदल होतो. त्याचा अयोग्य अर्थ लावला जातो. संदेश वेळेवर दिला जात नाही त्यामुळे संदेशानुसार कामाची अंमलबजावणी वेळेवर होत नाही.

११) प्रतिक्रिया : (Reaction)

संदेशदात्याला संदेशप्राप्तकर्त्याकडून संदेश दिल्यानंतर प्रतिक्रिया मिळाली पाहिजे. त्यामुळे संदेशवहनातील दोष किंवा उणिवा दूर करणे शक्य होते. संदेशाची पूर्तता झाली की नाही, त्याद्वारे अर्थबोध झाला की नाही. या दोघांना काही शंका आहे का ? याची पडताळणी करता येते. प्रतिक्रियेशिवाय संदेशाची पूर्तता होऊ शकत नाही.

१२) परस्पर सामंजस्य : (Mutual Understanding)

संदेशदाता आणि संदेशप्राप्तकर्ता या दोघांनीही एकमेकांना समजावून घेणे आवश्यक आहे. त्यामुळे चांगल्या वातावरणाची निर्मिती, परस्पर सहकार्य व समन्वय, सहभाग, जबाबदारी इ. चे आकलन होते. त्यामुळे संदेशवहनाची गती वाढते व परिणामकारकता विकसित होते.

१३) बदल : (Flexibility)

संदेशवहन चालू असताना संदेशदात्याला संदेशामध्ये काही बदल सूचवायचा असेल तर त्याला त्यामध्ये बदल करता आला पाहिजे. पुन्हा संदेशवहन करण्याऐवजी संदेशवहन प्रक्रियेला जोडून हा बदल करता येतो. संदेशप्राप्त कर्त्याला त्याबाबत सूचना दिली की त्याला बदल समजतो.

१४) औचित्य : (Appropriateness)

संदेशवहन करताना कोणता विषय केव्हा चर्चेला घ्यावा, एखादया विषयावर किती वेळ बोलावे, चर्चा विषयाला धरून चालते की नाही हे ठरविणे म्हणजेच औचित्य होय. प्रसंगावधान राखल्यास संदेशवहनाची परिणामकारकता वाढते. उदा. माल खरेदी बाबत संदेशवहन करताना मालाच्या तपशीलाबाबत चर्चा होणे गरजेचे आहे.

१३.७ स्वाध्याय

- प्र.१ संदेशवहन किंवा संज्ञापन या संज्ञेच्या व्याख्या सांगा.
संदेशवहनाचे आधुनिक व्यसायातील महत्व स्पष्ट करा.
- प्र.२ संदेशवहनाचे विविध प्रकार सांगा.
- प्र.३ संदेशवहनासाठी वापरल्या जाणाऱ्या विविध माध्यमे किंवा साधनांचे वर्णन करा.
- प्र.४ संदेशवहनातील अडथळे किंवा समस्या विशद करा.
- प्र.५ प्रभावी संदेशवहनासाठी आपण कोणते उपाय सूचवाल ?

किंवा प्रभावी संदेशवहनासाठी आवश्यक बाबी कोणत्या ?

प्र.६ टीपा लिहा.

- अ) संदेशवहन / संज्ञापन
- ब) औपचारिक संदेशवहन
- क) अनौपचारिक संदेशवहन
- ड) अधोगामी संदेशवहन
- ई) उर्ध्वगामी संदेशवहन
- फ) द्राक्षेवेल संज्ञापन
- ग) इंटरनेट
- ह) माहितीचे मायाजाल (WWW)
- य) ई - मेल किंवा सायबर विश्वातील पोस्ट
- ज) ई - कॉमर्स / ई - विपणन

प्रकरण १४

संघटनात्मक बदल : (Organisational Change)
व्यवस्थापनातील बदल आणि समय व्यवस्थापन :
(Management of Change and Time Management)

घटक रचना

१४.० उद्दिष्टे

१४.१ प्रास्ताविक

१४.१.१ अर्थ आणि व्याख्या

१४.१.२ बदलाला विरोध

१४.१.३ बदलाला विरोध होण्याची कारणे

१४.१.४ बदलाला विरोध झाल्यास त्यावर उपाययोजना

१४.२ समय किंवा वेळेचे व्यवस्थापन

१४.२.१ प्रास्ताविक

१४.२.२ अर्थ आणि व्याख्या

१४.२.३ समय व्यवस्थापनाचे उद्देश महत्त्व आणि फायदे

१४.२.४ समय व्यवस्थापनातील अडचणी

१४.२.५ समय व्यवस्थापनातील अडचणींवर उपाययोजना

१४.३ स्वाध्याय

१४.० उद्दिष्टे : (Objectives)

- १) संघटनात्मक बदल किंवा व्यवस्थापनातील बदल या संकल्पनेचा अर्थ समजावून घेणे.
- २) बदलाला विरोध का केला जातो याबाबतची कारणे अभ्यासणे.
- ३) बदलाला विरोध झाल्यास त्यावर उपाय सुचविणे.
- ४) बदलाचे संघटना आणि कर्मचाऱ्यांना मिळणाऱ्या लाभांबाबत माहिती मिळविणे.
- ५) समय व्यवस्थापनाचा सूक्ष्म अभ्यास करणे व त्यानुसार कृती कशा कराव्यात याबाबत विद्यार्थ्यांना मार्गदर्शन करणे.

१४.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

संघटनेमध्ये सातत्याने तेच ते काम करताना कर्मचारी व अधिकाऱ्यांना कंटाळा येतो. म्हणून त्यांना व्यवस्थापन व कामामध्ये बदल हवा असतो. कामाच्या ठिकाणचे वातावरण, कामाची पध्दती, यंत्रसाग्री, तंत्रज्ञान इ. घटकांमध्ये बदल केल्यास कर्मचाऱ्यांचा उत्साह वाढतो. शासकीय धोरणातील बदलांचा सुध्दा संघटनेला विचार करावा लागतो. संघटनेला नवीन आव्हाने पेलवताना बदल स्वीकारावा लागतो. व्यक्तिगत आणि संघटना पातळीवर बदल स्वीकारण्याची गरज असते. संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता, कर्मचाऱ्यांचे स्थलांतर, बढती, उत्पादनातील बदल, नियमातील बदल, नवीन तंत्रज्ञान स्वीकारणे इ. कारणांमुळे संघटनेमध्ये बदल स्वीकारावा लागतो. बदल ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे.

१४.१.१ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

“व्यवसाय संघटनेच्या सध्याच्या कामाच्या परिस्थितीमध्ये बदल स्वीकारणे होय. बदल ही सातत्याने चालणारी व कायमस्वरूपी प्रक्रिया आहे.”

कुर्ट लेवीन यांनी बदलाचे तीन घटक स्पष्ट केले आहेत. पहिला घटक म्हणजे बदल न होणे, दुसरा घटक बदल होणे तर तिसरा घटक बदल करणे होय. बदलासाठी कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य अपेक्षित असते. त्यासाठी त्यांना प्रेरणा द्याव्या लागतात. जुन्या पध्दतीऐवजी नवीन पध्दतीचा स्वीकार करणे हे संघटनेच्या दृष्टीने फायद्याचे असते.

१४.१.२ बदलाला विरोध करणे : (Resistance to Change)

संघटनेमध्ये बदल करताना अधिकारी आणि कर्मचारी नकार देतात. जुन्या पध्दतीने काम करणे अंगवळणी पडल्यास त्यांना नवीन पध्दती फायद्याची असली तरी नको असते. उदा. संगणकाद्वारे काम करणे सोईचे असून अनुभवी कर्मचारी संगणक प्रशिक्षणाला विरोध करतात म्हणून त्यांना आधुनिक तंत्रज्ञान नको असते. जर संघटनेमध्ये बदलाला विरोध करणाऱ्या अधिकाऱ्यांची किंवा कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असल्यास सकारात्मक बदल स्वीकारणे सुध्दा कठिण बाब आहे. म्हणून प्रथमतः कर्मचारी बदलाला विरोध का करतात हे समजावून घेणे गरजेचे आहे.

१४.१.३ बदलाला विरोध होण्याची कारणे

अ) आर्थिक कारणे : (Economic Reasons)

१) काम जाण्याची भीती

संघटनेने यांत्रिकीकरणाचा, नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब केल्यास मानवी श्रमशक्तीचे महत्त्व कमी होईल त्यामुळे आपल्याला कामावरून कमी केले जाईल अशी कर्मचाऱ्यांना भीती वाटते त्यामुळे बेकार व्हावे लागेल. इतरत्र काम मिळणार नाही.

२) पदच्युत होण्याची भीती.

नवीन तंत्रज्ञानानुसार काम करण्यासाठी प्रथम त्याचे प्रशिक्षण घ्यावे लागेल. नवीन तंत्रज्ञान व कामाची पध्दती आपल्याला जमणार नाही याची कर्मचाऱ्यांना भीती वाटते. इतर

कर्मचाऱ्यांनी नवीन कौशल्ये आत्मसात केल्यास त्यांना बढती मिळेल तर आपल्याला पदच्युत केले जाईल किंवा आहे त्या जागेवर, आहे त्या पगारावर काम करावे लागेल.

३) काम कमी होण्याची भीती.

नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब केल्यामुळे कामाचे प्रमाण कमी होईल. त्यामुळे वेतन कपात होण्याची त्यांना भीती वाटते. एकूण कामामध्ये कपात होईल असे वाटते.

ब) व्यक्तिगत कारणे : (Individual Reasons)

१) प्रशिक्षणाची गरज.

नवीन तंत्रज्ञानाचा स्वीकार करताना त्याचे प्रशिक्षण घ्यावे लागेल हे आपल्याला जमणार नाही अशी अनुभवी कर्मचाऱ्यांना भीती वाटते.

२) नवीन कामाचा कंटाळा.

जुन्या पध्दतीने काम करण्याची कर्मचाऱ्यांना सवय लागलेली असते. त्यांना नवीन पध्दतीचा कंटाळा येतो. कर्मचाऱ्यांची संख्या कमी झाल्यास स्वतंत्रपणे काम करावे लागेल त्यामुळे एकट्याने काम करताना कंटाळा येईल.

३) नकारात्मक दृष्टिकोन.

नवीन बदल स्वीकारायचा नाही अशी काही कर्मचाऱ्यांची वृत्ती असते. त्यांना नवीन बदल हे फायदयापेक्षा तोट्याचे वाटतात.

४) बदलाविरोधी भूमिका.

काही कर्मचाऱ्यांचा संघटनेतील बदलाला सतत विरोध असतो. बदलामुळे जबाबदारी वाढेल असे त्यांना वाटते. ते नवीन जबाबदारी स्वीकारायला तयार नसतात. नवीन कामामुळे ताण-तणाव वाढण्याची त्यांना भीती वाटते.

५) आर्थिक नुकसान.

नवीन तंत्रज्ञानाचे प्रशिक्षण घेण्यासाठी वेळ श्रम आणि पैसा खर्च करावा लागेल. अधिक प्रशिक्षण फी साधारण कर्मचाऱ्यांना परवडत नाही.

क) सामाजिक कारणे : (Social Reasons)

१) समायोजन करण्याची तयारी नसणे.

नवीन तंत्रज्ञानामुळे कामामध्ये, कामाच्या पध्दतीमध्ये, सहकाऱ्यांमध्ये, पर्यवेक्षकांमध्ये इ. मध्ये बदल होईल. सर्व नवीन घटकां सोबत समायोजन करणे शक्य होणार नाही याची त्यांना भीती वाटते.

२) व्यक्तिगत लाभ होणार नाहीत.

संघटनेने स्वीकारलेले बदल हे केवळ संघटनेच्या हिताचे आहेत आपला त्यामध्ये काहीही फायदा होणार नाही असे कर्मचाऱ्यांना वाटते.

३) कामात व जबाबदारीमध्ये वाढ.

बदल केल्यामुळे आपल्या व्यक्तिगत कामात व जबाबदारीमध्ये वाढ होईल परंतु त्या प्रमाणात आपल्याला वेतन व आर्थिकेत्तर लाभ मिळणार नाहीत असे कर्मचाऱ्यांना वाटते. ते एकमेकांमध्ये अशा प्रकारची चर्चा करतात त्यामुळे बदलाला विरोध करणाऱ्यांचा एक गट तयार होतो.

१४.१.४ बदलाची अंमलबजावणी किंवा बदलाला विरोध झाल्यास त्यावर उपाययोजना : (Implementation of Change or overcoming Resistance to Change)

१) कर्मचाऱ्यांमध्ये सहभागी होणे.

नवीन बदल हा संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांसाठी आहे त्यामुळे कर्मचाऱ्यांनी ती वैयक्तिक जबाबदारी किंवा भीती बाळगू नये त्यासाठी समूहा बरोबर काम करण्याची तयारी दर्शविली पाहिजे. सर्व कर्मचाऱ्यांमध्ये सहकार्य अपेक्षित असते. बदलाचा एकत्रितपणे अभ्यास करून त्याचा सारासार विचार केला पाहिजे.

२) बदला बाबतचे नियोजन करणे.

बदल स्वीकारण्यापूर्वी संघटनेला काय करावे लागेल याचे वरिष्ठ पातळीवर नियोजन करणे गरजेचे आहे. त्यामुळे बदल स्वीकारताना अडचणी येणार नाहीत.

३) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे व मागदर्शन करणे.

बदलाबाबतचा कर्मचाऱ्यांना अभ्यास नसतो म्हणून प्रथमतः व्यवस्थापकांनी त्यांच्या मनातील भीती दूर केली पाहिजे. बदलाचे महत्त्व संघटनेच्या व कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टिकोनातून काय आहे हे त्यांना समजावून सांगितले पाहिजे. त्यामुळे बदलाबाबत त्यांचा सकारात्मक दृष्टिकोन तयार होईल.

४) प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे आयोजन करणे.

नवीन तंत्रज्ञान व कामाच्या पध्दतीची माहिती अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांना होण्यासाठी प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे आयोजन संघटनेच्या वतीने केले पाहिजे. प्रशिक्षणाचा सर्व खर्च संघटनेने केला पाहिजे. सोप्या पध्दतीने प्रशिक्षणामध्ये माहिती दिल्यास कर्मचाऱ्यांचा बदलासाठी सहभाग तयार होईल.

५) कर्मचाऱ्यांचा वैयक्तिक विकास.

नवीन तंत्रज्ञानाचे प्रशिक्षण घेतल्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यामध्ये वाढ होते, त्यांच्या व्यक्तिमत्वात सुधारणा होते, बढतीची संधी मिळते, वेतनात वाढ होते. नवीन संघटनेमध्ये अधिक वेतनावर काम करण्याची संधी लाभते असे अनेक फायदे होतात हे कर्मचाऱ्यांच्या निदर्शनास आणून दिल्यास कर्मचाऱ्यांना आपला विकास साधता येतो.

६) संघटनेचा विकास करणे.

नवीन बदल हा संघटनेच्या अधिक फायद्याचा असणे आवश्यक आहे. त्याद्वारे

संघटनेला नवीन संधीचा लाभ घेता आला पाहिजे. उदा. उत्पादनाच्या दर्जामध्ये सुधारणा करणे, उत्पादनात वाढ करणे, बाजारपेठ मिळविणे किंवा विक्री वृद्धी करून अधिक नफा मिळवणे इ. संघटनेच्या हितामध्येच अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांचे हीत दडलेले असते.

७) चांगल्या नेतृत्वाचे अनुकरण करणे.

व्यवसाय संघटनेचे नेतृत्व कल्पक, दूरदृष्टीने काम करणारे, सर्व कर्मचाऱ्यांना सामावून घेऊन त्यांना प्रेरणा देणारे असल्यास इतर अधिकारी आणि अधिकारी त्यांचे अनुकरण करतात. नेतृत्व ध्येयवादी असल्यास कर्मचाऱ्यांमध्ये जिद्द व आत्मविश्वास निर्माण होतो. चांगल्या नेतृत्वाला कर्मचाऱ्यांचा सदैव पाठिंबा असतो.

८) कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये सुरक्षितता देणे.

नवीन बदलामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कामामध्ये कपात होणार नाही याची कर्मचाऱ्यांना हमी दिल्यास त्यांना नोकर कपात करण्याची भीती वाटणार नाही. चांगले काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये कायम केल्यास कर्मचारी आत्मविश्वासाने काम करतात. त्यांच्या कौशल्यात व कार्यक्षमतेत वाढ होते.

९) कर्मचाऱ्यांना विविध सुविधा उपलब्ध करून देणे.

कर्मचाऱ्यांना आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर सुविधा उपलब्ध करून दिल्यास ते प्रेरित होऊन अधिक जोमाने काम करतात. योग्य वेतन आणि इतर लाभ उदा. बोनस, विश्रांतीसाठी रुम, जादा कामाचा जादा दराने मोबदला, औषधोपचार, पगारी रजा, निवृत्ती वेतन, भविष्यनिर्वाह निधी, वाहतुकीची सोय, उपहारगृह, स्वच्छतागृह, करमणूक इ. सुविधा उपलब्ध करून दिल्यास कर्मचाऱ्यांचा संघटनेतील सहभाग वाढीस लागतो.

१०) कर्मचाऱ्यांना बक्षिसे देणे.

चांगले काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना प्रमाणपत्रे, रोख बक्षिसे, भेट वस्तू, शाबासकी, कौतुक अशा प्रकारची शाबासकीची थाप त्यांच्या पाठीवर टाकल्यास ते प्रेरित होऊन आणखी उत्साहाने काम करतात. यापेक्षा अधिक काम केल्यास आणखी बक्षिसे मिळतील त्यामुळे ते संघटना बदलण्याचा विचार करत नाहीत. अशा कर्मचाऱ्यांची बदल स्वीकारण्याची चांगली मानसिक तयारी होते.

११) अधिकारांचा योग्य वापर करणे.

वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी अधिकाराचे केंद्रिकरण न करता जबाबदारीच्या प्रमाणात अधिकारांचे वितरण केले पाहिजे. अधिकारांचा वापर करणाऱ्या अधिकाऱ्याने कर्मचाऱ्यांना सूचना देऊन मार्गदर्शन केले पाहिजे. कर्मचाऱ्यांना कडक शिस्तीपेक्षा आदरयुक्त भावनेने सांगितल्यास त्यांचे चांगले सहकार्य लाभते.

१२) संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करणे.

नवीन बदल आणि संघटनेची उद्दिष्टे यामध्ये समन्वय असावा लागतो. त्यामुळे उद्दिष्टांची पूर्तता करताना कर्मचारी व अधिकाऱ्यांचे सहकार्य लाभते त्यामुळे नवीन बदलांचा स्वीकार करायला त्यांचे सहकार्य मिळते. त्यामुळे संघटना मोठी आव्हाने पूर्ण करू शकते.

१४.२ समय / वेळेचे व्यवस्थापन : (Time Management)

१४.२.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

वेळेला व्यवस्थापनामध्ये अत्यंत महत्वाचे स्थान आहे. आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये मनुष्यबळ संसाधनाला मालमत्ता समजले जाते. मनुष्यबळाचा अपव्यय, त्यांच्या कामाचे तास वाया जाणे म्हणजेच वेळेचा अपव्यय झाल्यामुळे मालमत्तेचा अपव्यय होतो. त्यामुळे उत्पादन खर्चात वाढ होते, कार्यक्षमता कमी होते, उत्पादनक्षमता कमी होते त्याचा परिणाम संघटनेच्या नफ्यावर होतो. म्हणून संघटनेतील प्रत्येक कर्मचारी व अधिकाऱ्याच्या कामावरील वेळेचा पुरेपूर वापर घेणे गरजेचे आहे.

मानवी जीवनामध्ये वेळेला फार किंमत आहे. जसे की, 'Time is money' (वेळ हा पैसा आहे) परंतु व्यवस्थापन तज्ज्ञांच्या मते 'Time is more than money' याचा अर्थ पैशापेक्षा वेळ महत्वाची असते. गेलेली वेळ परत येत नसते तर भविष्यकाळातील वेळ आपण वापरू किंवा नाही याची आपण खात्री देऊ शकत नाही. म्हणून वर्तमान परिस्थितीमध्ये जी वेळ आपल्या हातात आहे तिचा आपण रोख रक्कमेप्रमाणे वापर करायला शिकले पाहिजे. नापास होणाऱ्या विद्यार्थ्यांला एक वर्षाचे महत्त्व समजते, मजुराला एका दिवसाचे महत्त्व समजते तर धावणाऱ्या स्पर्धकाच्या दृष्टिकोनातून प्रत्येक सेकंदाला महत्त्व आहे. संघटनेतील असंख्य कर्मचाऱ्यांच्या वाया जाणाऱ्या वेळेचा उपयोग केल्यास संघटनेच्या विकासास हातभार लागतो. म्हणून प्रत्येक क्षेत्रामध्ये समय व्यवस्थापनाची गरज प्रतिपादन केली जाते.

१४.२.२ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definitions)

१) “व्यवसाय संघटनेतील मनुष्यबळासाठी उपलब्ध असलेल्या वेळेमध्ये कामाची विभागणी करून कार्यवेळापत्रका नुसार कामाची अंमलबजावणी करणे म्हणजे समय व्यवस्थापन होय.”

२) “एखादे विशिष्ट काम किती वेळेत झाले पाहिजे त्याची व्यवस्था करणे म्हणजेच समय व्यवस्थापन होय.”

१४.२.३ समय व्यवस्थापनाचे उद्देश्य, महत्त्व आणि फायदे : (Objectives, Importance and Advantages of Time Management)

१) वेळेचे नियोजन करता येते.

संघटनेतील कर्मचारी आणि त्यांचा वेळ यानुसार कामाचे नियोजन करणे सोईचे जाते. त्यामुळे काम आणि वेळ यांची सांगड घालता येते. कामाचे सुध्दा नियोजन करता येते.

२) वेळेचे विश्लेषण करता येते.

कामाचे स्वरूप व प्रकार यानुसार त्या कामासाठी वेळ उपलब्ध करून देता येतो. महत्वाच्या कामासाठी अधिक वेळ व कमी महत्वाच्या कामासाठी कमी वेळ उपलब्ध करून देणे ही बाब रास्त आहे. त्यामुळे अनावश्यक बाबींवर खर्च होणाऱ्या वेळेचा अपव्यय टाळता

येतो.

३) कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवता येते.

कर्मचाऱ्याला कामाची विभागणी वेळापत्रकानुसार करून देता येते. ते काम त्याला दिलेल्या वेळेमध्ये पूर्ण करावे लागते त्यामुळे त्याच्यावर आपोआप नियंत्रण ठेवले जाते. त्यामुळे कामावर सुध्दा नियंत्रण ठेवता येते.

४) कर्मचारी जबाबदारीने काम करतात.

कर्मचाऱ्यांना काम आणि वेळ विभाजन करून दिल्यास ते जबाबदारीने काम करतात. वेळेवर कामाची पूर्तता करण्याचे त्यांच्यावर बंधन येते.

५) कर्मचाऱ्यांना शिस्तीची सवय लागते.

कर्मचाऱ्यांना वेळेवर येणे, वेळेवर कामाची पूर्तता करणे, सामग्रीचा पर्यायाने वेळेचा पुरेपूर करणे इ. बाबत चांगली सवय लागते.

६) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येते.

कर्मचाऱ्यांना वेळेचा वापर काटकसरीने कसा करावा याची चांगली सवय लागते त्यामुळे ते इतर घटकांचा सुदा काटकसरीने वापर करतात. त्यामुळे सामग्रीचा अपव्यय टाळता येतो.

७) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते.

विशिष्ट कामासाठी विशिष्ट वेळ दिल्यास त्या वेळेत काम पूर्ण व्हावे यासाठी कर्मचारी प्रयत्न करतात त्यामुळे सरावाने कर्मचारी तेच काम कमी वेळेत पूर्ण करू शकतात त्यामुळे त्यांच्या कामाची गती वाढते. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढल्यास संघटनेची कार्यक्षमता वाढीस लागते.

८) कामाची पूर्तता वेळेवर करता येते.

संघटनेतील प्रत्येक विभागाला कार्यवेळापत्रकाचा अवलंब करावा लागतो. त्यामुळे प्रत्येक विभाग आपल्या कामाची पूर्तता वेळेवर करतो. ग्राहकांचे आदेश वेळेवर पूर्ण करता येतात. अशा प्रकारे संघटनेतील सर्व कामाची पूर्तता किंवा व्यवस्था वेळेवर करता येते.

९) खर्चावर नियंत्रण व कपात करता येते.

समय व्यवस्थापनामुळे वेळेचा अपव्यय होत नाही. उपलब्ध वेळेचा वापर कर्मचारी उत्पादक कार्यासाठी वापर करतात त्यामुळे संघटनेच्या खर्चावर नियंत्रण येते. अपव्यय टाळता येत असल्यामुळे खर्चात कपात करता येते.

१०) उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते.

समय व्यवस्थापनाद्वारे व्यवसायाला उद्दिष्टांचे निश्चित करता येतात व त्यांची पूर्तता करता येते. उदा. भविष्य विक्रीचा अंदाज तयार करून त्यानुसार विक्री व्यवस्था केली जाते. विशिष्ट वेळेमध्ये विक्रीचे उद्दिष्ट पूर्ण करून भरपूर नफा मिळविता येतो.

११) कामाचे मूल्यमापन करता येते.

कार्यवेळापत्रकानुसार कामाचे विश्लेषण व त्याआधारे कामाचे मूल्यमापन करता येते. एखाद्या कामाच्या पूर्ततेसाठी विलंब का झाला त्याचा अभ्यास करून त्यावर उपाययोजना करून वेळेचा अपव्यय टाळता येतो व त्याद्वारे अनेक फायदे प्राप्त करता येतात.

१२) कामाचा पाठपुरावा करता येतो.

काम आणि वेळ यांची सांगड घातल्यावर ते काम विशिष्ट वेळेमध्ये पूर्ण व्हावे यासाठी त्याचा पाठपुरावा केला जातो. त्यामुळे कामातील विलंब टाळणे शक्य होते.

१४.२.४ समय / वेळ व्यवस्थापनातील अडचणी : (Difficulties in Time Management)

१) वेळेचे महत्त्व न समजणे किंवा जाणीव नसणे.

कारखान्यातील कर्मचाऱ्यांचे शिक्षण कमी असते किंवा काही कर्मचारी अशिक्षित असतात त्यांना वेळेचे भान नसते. महिनाभर कसेतरी काम करायचे आणि वेतन घ्यायचे अशी प्रवृत्ती त्यांच्यामध्ये असते. तर काही कर्मचारी बेफिकीर प्रवृत्तीचे असतात.

२) समय नियोजनाचा अभाव असणे.

व्यवस्थापनामध्ये अद्याप समय व्यवस्थापनाचा सूक्ष्म पध्दतीचा अवलंब केला जात नाही. पैशाच्या जमाखर्चाप्रमाणे वेळेचा जमाखर्च नसतो त्यामुळे अद्याप बऱ्याच संघटनांमध्ये समय नियोजनाचा अभाव आढळून येतो.

३) कार्यवेळापत्रकानुसार काम न करणे.

औपचारिक संघटने ऐवजी अनौपचारिक संघटना असलेल्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांचा गट आपल्या मर्जीनुसार काम करतात. अशा ठिकाणी समय नियोजनाचे पालन केले जात नाही.

४) वेळ आणि काम यांची सांगड न घालणे.

संघटनेमध्ये कामाच्या पूर्ततेकडे लक्ष वेधतात परंतु विशिष्ट वेळेवर काम पूर्ण झाले आहे का याकडे फारसे लक्ष दिले जात नाही. त्यामुळे वेळेचा अपव्यय होतो हे समजत असूनही त्याकडे दुर्लक्ष केले जाते.

५) नियंत्रणाचा अभाव असतो.

मोठ्या व्यवसामध्ये कामाच्या सोईसाठी विभागीकरण केले जात असले तरी विभागातील कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक व पर्यवेक्षकांची संख्या कमी असल्यास नियंत्रण कक्षा व्यापक बनते त्यामुळे सर्वच कर्मचाऱ्यांकडे लक्ष देता येत नाही त्यामुळे वेळेचा अपव्यय होतो.

६) कर्मचाऱ्यांमध्ये संघर्ष व मतभेद निर्माण होणे.

संघटनेतील व्यवस्थापनाच्या स्तरावर अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये वेगवेगळ्या कारणांद्वारे मतभेद किंवा संघर्ष निर्माण झाल्यास कामाव्यतिरिक्त त्यांचा वेळ वाया जातो. मालक व कर्मचारी संघटना यातील संघर्षामुळे कर्मचारी आणि संघटना या दोघांचेही नुकसान

होते.

७) अयोग्य कर्मचाऱ्यांची भरती करणे.

कर्मचाऱ्यांची भरती किंवा निवड करताना पात्रता व विशिष्ट निकष विचारात न घेतल्यास कर्मचारी कामामध्ये कौशल्ये दाखवू शकत नाहीत. त्यामुळे ते काम वेळेवर पूर्ण करू शकत नाहीत. कर्मचाऱ्यांना वेळेत प्रशिक्षण न दिल्यास ते कार्यक्षमतेने काम करू शकत नाही.

८) शिस्तीचा अभाव असणे.

जर संघटनेमध्ये शिस्त नसेल तर कर्मचारी त्याचा गैरफायदा घेतात. उदा. कामावर उशिरा येणे, कामावरून लवकर घरी जाणे, काम सोडून इतरत्र फिरणे, इतरांना कामामध्ये अडथळा निर्माण करणे. सतत चहापानासाठी हॉटेलमध्ये जाणे, संघटनेचा प्रसार व पुढाकार घेण्यासाठी फिरणे, गप्पा मारणे, अनावश्यक चर्चा करणे इ.

९) वेळकाढू धोरण अवलंबणे.

काही कर्मचारी संघटनेमध्ये कायम स्वरूपी झाल्यास ते पुढे चांगले काम करत नाही. अशावेळी ते वेळकाढू धोरणाचा अवलंब करतात. कामापेक्षा टाईमपास करणे, कामाव्यतिरिक्त कामे करणे याकडे ते अधिक रस घेतात. मोबाईलवर सतत संभाषण करतात इ.

१०) कामामध्ये बदल करणे.

संघटनेतील काही कर्मचाऱ्यांना पदोन्नती दिली जाते. बढतीमुळे त्यांच्या कामामध्ये बदल होतो. त्यांना नव्याने काम करताना त्यांचा बराच वेळ वाया जातो. काही वेळा कर्मचारी गैरहजर राहिल्यास काम चालू ठेवण्यासाठी बदली कामगार नेमले जातात त्यामुळे त्यांच्याकडून पूर्वीच्या कर्मचाऱ्यांइतके चांगले व वेळेवर काम केले जात नाही.

१४.२.५ समय व्यवस्थापनातील अडचणींवर उपाय योजना : (Remedies to Overcoming the Difficulties in Time Management)

१) कामाचे नियोजन करणे.

कोणतेही काम करण्यापूर्वी कामाचे योग्य नियोजन केले पाहिजे. नियोजनामध्ये समय किंवा वेळेचा विचार करून प्रत्येक काम वेळेवर पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्न करणे.

२) कार्यवेळापत्रकानुसार कामकाज करणे.

कार्यवेळापत्रकानुसार काम वेळ यांची सांगड निर्माण करून त्यानुसार काम केल्यास कोणत्याही कामामध्ये वेळ वाया जात नाही.

३) कामाचे योग्य वाटप करणे.

कर्मचाऱ्यांना काम विभागून देताना ते पूर्ण करण्यासाठी विशिष्ट कालावधीचे बंधन घालावे लागते. त्यामुळे कर्मचारी वेळेवर काम करतील. त्यांना वेळेवर काम करण्याची सवय लागेल.

४) कर्मचाऱ्यांना विश्रांती देणे.

सातत्याच्या कामाने कर्मचाऱ्यांना थकवा येतो अशावेळी सतत दोन किंवा चार तास काम केल्यानंतर त्यांना विश्रांती दिल्यास ते पुन्हा जोमाने काम करू लागतात. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते व दिलेले काम ते उद्दिष्टांपेक्षा कमी वेळेत पूर्ण करू शकतात.

५) कर्मचाऱ्यांना सोई सुविधांचा लाभ देणे.

कर्मचाऱ्यांना आवश्यक सुविधा उपलब्ध करून दिल्यास त्यांची कार्यक्षमता वाढते व वेळेची बचत होते.

६) प्रशिक्षणाचा अवलंब करणे.

नवीन तंत्रज्ञान, कामाची नवीन पध्दती याबाबत कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले पाहिजे. उत्पादनामध्ये किंवा कामामध्ये बदल झाल्यास त्याबाबतचे त्यांना प्रशिक्षण दिले पाहिजे. प्रशिक्षणामुळे कर्मचारी कार्यक्षमतेने व चांगल्या प्रकारे काम करू लागतात.

७) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देणे व मार्गदर्शन करणे.

कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये अडचणी आल्यावर त्यांना सल्ला किंवा मार्गदर्शन केल्यास ते सदर काम जलद गतीने करू शकतात त्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रेरणा दिल्यास त्यांची कार्यक्षमता वाढते. त्यामुळे कामातील विलंब टाळता येतो व वेळेची बचत होते.

८) प्रभावी नियंत्रणाचा अवलंब करणे.

कर्मचाऱ्यांच्या प्रत्येक कामाकडे चांगले नियंत्रण ठेवल्यास त्यांच्या अनावश्यक बाबी कमी होतात व ते कामावर लक्ष केंद्रित करतात त्यामुळे त्यांच्या वेळेमध्ये बचत होते.

९) कामामध्ये बदल करणे.

काही वेळा सातत्याने तेच ते काम करून कर्मचाऱ्यांना कंटाळा येतो. अशावेळी कामामध्ये बदल केल्यास त्याची कार्यक्षमता वाढते व वाया जाणाऱ्या वेळेची बचत होते.

१०) शिस्त व नियमांचा अवलंब करणे.

कर्मचाऱ्यांमध्ये शिस्तीचा अभाव असल्यास त्यांचा वेळ वाया जातो अशावेळी नियमांचा वापर करून त्यांच्यामध्ये शिस्त आणता येते. त्यामुळे त्यांचा वेळ, श्रम व पैसा इ. ची बचत होते.

११) कामाचा पाठपुरावा करणे.

कर्मचाऱ्यांना काम विभागून दिल्यानंतर काम पूर्ण करण्याचा कालावधी स्पष्ट करावा लागतो. तसेच ते काम वेळेत पूर्ण व्हावे यासाठी त्याचा सातत्याने पाठपुरावा केला पाहिजे.

१४.३ स्वाध्याय

- प्र.१ व्यवस्थापनातील बदल म्हणजे काय ? व्यवस्थापनामध्ये बदल होण्याची कारणे कोणती ?
 प्र.२ बदलाला विरोध का केला जातो ?
 प्र.३ बदलाला विरोध होऊ नये यासाठी उपाय सूचवा.

- प्र.४ समय व्यवस्थापन म्हणजे काय ? समय व्यवस्थापनाचे महत्व स्पष्ट करा.
- प्र.५ समय व्यवस्थापनातील अडचणी सांगून त्या सोडविण्यासाठी आपण कोणते उपाय सूचवाल ?
- प्र.६ टीपा लिहा.
- अ) व्यवस्थापनातील बदल.
- ब) बदलाला विरोध.
- क) बदलाचे फायदे किंवा लाभ.
- ड) बदलाला विरोध - उपाययोजना.
- ई) समय व्यवस्थापन.

प्रकरण १५
संघटन विकास
(Organisational Development)

घटक रचना

- १५.० उद्दिष्टे
- १५.१ प्रास्ताविक
- १५.२ संघटन विकास कार्यक्रम किंवा तंत्रे
- १५.३ संघटन संस्कृति
- १५.४ गट शैली / समूह शैली
- १५.५ व्यवस्थापन चौकट
- १५.६ स्वाध्याय

१५.० उद्दिष्टे : (Objectives)

- १) संघटनात्मक विकास या संकल्पनेविषयी माहिती मिळवणे.
- २) संघटन विकास कार्यक्रम किंवा तंत्रे अभ्यासणे.
- ३) संघटन संस्कृतीचा विद्यार्थ्यांना परिचय करून देणे.
- ४) गट शैली, गट रचना व समुहामध्ये सहभागी होणे इ. बाबत विद्यार्थ्यांना ज्ञान प्राप्त करून देणे.
- ५) व्यवस्थापन चौकट किंवा नेतृत्व शैलीबाबत विद्यार्थ्यांना तक्त्याच्या सहाय्याने प्रात्याक्षिक करून दाखविणे.

१५.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण संघटनेच्या विकासा बाबत अभ्यास करणार आहोत. कोणत्याही संघटनेमध्ये मनुष्यबळाची उपलब्धता, कामाची पध्दती, कामाचा दर्जा, अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध, कर्मचारी विकासाच्या योजना, चांगले वातावरण, चांगली संस्कृति (कार्य संस्कृती) निर्माण करणे, सांघिक भावना व प्रयत्न, कर्मचाऱ्यांची संघटनेविषयी चांगली भावना, कामावरील निष्ठा, जबाबदारीचे भान, नेतृत्वावरील विश्वास व आदर, नेतृत्वाने कर्मचाऱ्यांना समजावून घेणे, प्रेरणा देणे, त्यांना सुविधा उपलब्ध करून देणे, कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावणे, कर्मचारी प्रशिक्षण इ. बाबी संघटनेच्या विकासासाठी पूरक आहेत.

१५.२ संघटन विकास कार्यक्रम किंवा तंत्रे : (Organisational Development Programmes or Techniques)

१) कामाचा पाठपुरावा करणे : (Follow-up of the Work)

संघटनेच्या विकासा बाबत जे कार्यक्रम राबविले जातात त्यांचा पाठपुरावा करण्यासाठी स्वतंत्र कार्यक्रमाचे आयोजन करून कामाचा पाठपुरावा करता येतो. विकास कार्यक्रमांचा परिणाम अजमावून पाहता येतो. कामाच्या परिस्थितीमध्ये पूर्वीपेक्षा काय बदल झाला आहे हे समजते व यापुढे कामकाजामध्ये आणखी नवीन काय करता येईल याविषयी कर्मचाऱ्यांच्या प्रतिक्रिया घेता येतात.

२) प्रशिक्षण कार्यक्रम : (Training Programmes)

संघटनेच्या विकासा संदर्भात कामाची अंमलबजावणी करण्यापूर्वी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देण्याची गरज असते. कर्मचाऱ्यांना कामाचे स्वरूप सामुहिक किंवा गट पध्दतीने समजावून दिले जाते. त्यामुळे कर्मचारी सामुहिकरित्या संघटनेच्या विकासाकडे लक्ष पुरवितात.

३) कामाचे विश्लेषण करणे : (Job Analysis)

कामाची विभागणी करताना कामाचे विश्लेषण करावे लागते. कर्मचाऱ्यांमध्ये त्यांच्या पात्रतेनुसार काम विभागणी करून त्याचे मूल्यमापन करून कामाचे फलित मोजले जाते. काम विश्लेषणाद्वारे कर्मचाऱ्यांमधील संबंध विकसित केले जातात त्याद्वारे कामाचा दर्जा विकसित करता येतो.

४) समूह किंवा गटाची बांधणी करणे : (Team Building)

समूह किंवा गटाची बांधणी केल्याशिवाय संघटनेतील मोठे काम पूर्ण करणे शक्य होत नाही. संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करताना संघटनेतील सर्व अधिकारी आणि कर्मचारी वर्गाला एकत्र करून कामाचे स्वरूप समजावून देऊन कामाची पूर्तता, सामुहिक मार्गदर्शन आणि संघर्ष मिटविणे याद्वारे चांगल्या गट समूहाची रचना करता येते.

५) संघटन चौकट : (Management Grid)

व्यवसाय संघटनेला चांगल्या व्यवस्थापकांची आवश्यकता असते. व्यवस्थापकांजवळ ९.९ ही व्यवस्थापन शैली आवश्यक असते. असे व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांकडून काम अधिक चांगल्या प्रकारे करून घेऊ शकतात. तसेच उत्पादन वृद्धी व उत्पादनाचा दर्जा याकडे अधिक लक्ष पुरवितात. संघटन रचना तक्त्यानुसार संघटनेचे सर्व कामकाज सुरळितपणे पार पाडले जाते.

१५.३ संघटन संस्कृति : (Organisation Culture)

व्यवस्थापनामध्ये चांगली संस्कृति निर्माण करणे आणि तिची जोपासना करणे याला फार महत्त्व आहे. घरामध्ये चांगले संस्कार असतील तर त्याचे समाधान कुटुंबातील सर्व सभासदांना लाभते त्याप्रमाणे संघटनेमध्ये चांगल्या संस्कृतीमुळे सर्व अधिकारी आणि

कर्मचाऱ्यांना त्याचा फायदा होतो. चांगल्या संस्कृतीद्वारे नैतिक मूल्यांची जोपासना केली जाते. व्यवसायाद्वारे चांगल्या दर्जाच्या वस्तू व सेवा निर्माण केल्या जातात त्यामुळे असा व्यवसाय संघटना ग्राहक वर्गात विश्वास संपादन करतात. व्यवसायाच्या नावलौकिकात वाढ होते त्यामुळे मालक व अधिकारी वर्गाकडून कर्मचाऱ्यांच्या पाठीवर शाबासकीची थाप मिळते. जपान मध्ये कार्यसंस्कृतीद्वारे दर्जेदार वस्तुंची निर्मिती करून जागतिक पातळीवर कर्मचाऱ्यांनी देशाचे नाव उज्ज्वल केले आहे.

संघटन संस्कृतीमध्ये व्यावसायिकांनी सामाजिक जबाबदाऱ्या पार पाडाव्यात असे नैतिक बंधन असते. संघटनेच्या स्थापनेपासून चांगल्या सांस्कृतिक मूल्यांची जोपासना करण्यावर भर दिला पाहिजे. संघटनेमध्ये वरिष्ठ अधिकाऱ्यांकडे चांगली मूल्ये असतील तरच कनिष्ठ अधिकारी व कर्मचारी त्याचे अनुकरण करतील. चांगल्या संस्कृतीसाठी संघटनेमध्ये प्रथम चांगल्या वातावरणाची निर्मिती करावी लागते. कर्मचाऱ्यांचा चांगल्या संस्कृतीची जोपासना करण्यासाठी एक गट तयार झाल्यास त्यांच्यामध्ये परस्पर समन्वय आणि सहकार्याची भावना निर्माण होते. संघटनेला चांगले नेतृत्व लाभल्यास कर्मचारी अशा नेतृत्वाला पाठिंबा देते, सहकार्य करतात त्यामुळे असे नेतृत्व संघटनेच्या विकासाचा योजना राबविण्याचे कर्मचाऱ्यांना आवाहन करतात.

१५.३.१ संघटन संस्कृतीची वैशिष्ट्ये : (Characteristic of Organisation Culture)

१) प्रभावी संदेशवहन : (Effective Communication)

संघटनेमध्ये संदेशवहन करण्यासाठी समान भाषा व परिभाषा असावी. वरिष्ठ, मध्यम व कनिष्ठ पातळवरील अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये उत्तम प्रकारचा सुसंवाद असावा. त्यामुळे समन्वय व सहकार्याची भावना निर्माण होते. अशा संघटनेमध्ये चांगल्या वातावरणाची संस्कृतीची निर्मिती होते.

२) चांगली वर्तणूक: (Standard Behaviour)

कर्मचाऱ्यांची वर्तणूक चांगली असावी. त्यांच्यामध्ये स्वयंशिस्त असावी. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे कामाकडे चांगले लक्ष राहते. कर्तव्यदक्ष कर्मचारी गैरहजेरीचे प्रमाण कमी असते. शिस्तीने काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा एक चांगला समूह तयार होतो.

३) व्यवसायाविषयी विश्वास व निष्ठा : (Beliefs and Loyalties)

कर्मचाऱ्यांची आपल्या संघटनेविषयी चांगली निष्ठा असावी लागते. त्यांना आपल्या कामामध्ये आवड असावी लागते. संघटनेविषयी आपुलकीने वागणारे कर्मचारी संघटनेचा हिताचा सातत्याने विचार करत असतात.

४) संघटन तक्ता व नियम : (Organisational Chart and Rules)

संघटनेमध्ये कामाची रचना निश्चित करणाऱ्या तक्त्याची आवश्यकता असते. या तक्त्याच्या सहाय्याने संघटनेतील काम आणि कर्मचारी यांच्यामध्ये पध्दतीशीर विभागणी केली पाहिजे. कामासंबंधीचे नियम तयार करून त्यानुसार कामे केल्यास सर्व कामकाज

व्यवस्थितपणे पार पाडता येते. सर्वासाठी समान प्रकारचे नियम असावे लागतात.

५) चांगले वातावरण : (Good Environment)

संघटनेमध्ये पोषक वातावरणाची निर्मिती करावी लागते. अंतर्गत वातावरण चांगले असल्यास कर्मचाऱ्यांना काम करणे उत्साहवर्धक वाटते. अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. हे संबंध चांगले टिकवून ठेवता येतात त्यामुळे संघटनेमध्ये चांगल्या संस्कृतीची निर्मिती आणि कायमस्वरूपी जोपासना करणे शक्य होते.

६) मार्गदर्शन आणि प्रेरणा : (Guidance & Motivation)

अधिकारी वर्गाने कर्मचाऱ्यांना सतत मार्गदर्शन करावे की ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांना आपल्या कामामध्ये सातत्याने सुधारणा करणे शक्य होईल. कामातील दोष किंवा उणिवा दूर करून कामाचा दर्जा उंचावण्यासाठी मार्गदर्शनाची गरज असते. मार्गदर्शन करताना त्यामध्ये प्रेरणा आवश्यक असतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना काम करण्याची अधिक उत्सुकता वाटते. एखाद्या साधारण कामामध्ये गती प्राप्त झाल्यास अवघड ध्येय पूर्ण करणे त्यांना कठिण वाटत नाही. अशा प्रकारे कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन व प्रेरणा देऊन उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यापर्यंत घेऊन जाता येते. या सर्व बाबी चांगल्या संघटने संस्कृतीमुळे शक्य आहेत.

१५.४ गट किंवा समूह शैली : (Group Dynamics)

अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनातील सहभागांना समूह शैली किंवा गट शैली असे म्हणतात. कर्मचारी विकास व त्याच्या कार्यक्षमतेतील वृद्धी या बाबी त्यांचे समूहातील समायोजन कसे आहे यावर अवलंबून आहेत. १९२० साली एलटन मेयो यांनी समूह शैलीचा अभ्यास केला. यामध्ये त्यांनी समूहाची निर्मिती, रचना, समूहाचे वर्तन, प्रक्रिया, व्यक्ति व समूह यातील आदानप्रदान इ. घटकांचा अभ्यास केला. त्याद्वारे त्यांनी असा निष्कर्ष काढला की, संघटनेमध्ये चांगल्या गटाची किंवा समूह शैलीची निर्मिती केल्यास त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता सुधारते. व्यवसायामध्ये चांगले वातावरण व चांगल्या कार्यसंस्कृतीची निर्मिती केली जाते.

अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning and Definitions)

१) “संघटनेतील दोन किंवा अधिक व्यक्तींनी एकत्र येऊन परस्परांमध्ये आदानप्रदान करणे म्हणजे समूह शैली होय.”

१५.४.१ गट किंवा समूह शैलीची वैशिष्ट्ये : (Characteristics of Group Dynamics)

१) समूहामध्ये प्रवेश करणे किंवा सभासद बनणे.

प्रत्येक कर्मचाऱ्याने समूहामध्ये सहभाग घेण्याची आवश्यकता असते.

२) नेतृत्व करणे.

समूहामध्ये सहभागी झाल्यावर सभासदाने गटाच्या नेतृत्वाची भूमिका बजावावी लागते.

३) समूहामध्ये वरिष्ठांचा व इतर कर्मचाऱ्यांचा आदर करणे.

समूहातील सर्व अधिकारी व कर्मचारी यांचा मान व सन्मान राखणे.

४) चर्चेमध्ये सहभागी होणे.

गटचर्चा किंवा परस्परांमध्ये वैचारिक देवाण घेवाण किंवा आदान प्रदान करणे.

५) सामुहिक जबाबदाऱ्यांचे पालन करणे.

समूहामध्ये प्रत्येक सभासदाने आपली जबाबदारी ओळखून वागले पाहिजे.

६) समुहाच्या नियमांचे पालन करणे.

समुहाचे कामकाज करण्यासाठी जे नियम ठरविण्यात आलेले आहेत त्याचे सर्व सभासदांनी पालन केले पाहिजे.

७) समुहासाठी काम करण्याची तयारी दर्शविली पाहिजे.

सभासदाने समुहाच्या कामाबाबत निष्ठा दर्शविली पाहिजे.

८) समुहाद्वारे आपले हित साधणे.

समुहाच्या प्रगतीद्वारे प्रत्येक सभासदाला त्याचा लाभ मिळतो.

१५.४.२ गट किंवा समूह स्थापनेचे किंवा रचनेतील टप्पे किंवा पायऱ्या : (Steps or Stages of Group Formation)

१) गटाची रचना तयार करणे.

सर्वात प्रथम गट स्थापन करण्यासाठी व्यक्तींनी पुढाकार घ्यावा लागतो. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांना एकत्र करून त्यांना गटाचे महत्त्व समजावून द्यावे लागते. गट नेतृत्व करणाऱ्या व्यक्तित्ते अधिकधिक कर्मचाऱ्यांना गटामध्ये सामावून घेण्याची आवश्यकता असते.

२) अंतर्गत मतभेद दूर करणे.

संघटनेमध्ये अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये अंतर्गत मतभेद असतात परंतु त्यांनी ते विसरून समान पातळीवर एकत्र यावे लागते. उदा. वरिष्ठ व कनिष्ठ पातळवरील पदाभिन्नता व कामातील भिन्नता.

३) सामंजस्याची भूमिका पार पाडणे.

समूहामध्ये एकत्र आल्यावर प्रत्येकाने इतरांना व परस्परांना समजावून घेतले पाहिजे. सर्वांना समुहाचे नियम समान लागू केले पाहिजेत. सर्वांना समानतेची वागणूक दिली पाहिजे.

४) जबाबदारी पार पाडणे.

समूहामध्ये प्रत्येकाला कामाचे स्वरूप विभाजन करून दिले जाते. प्रत्येकाने त्यानुसार आपली जबाबदारी समजून ती व्यवस्थितपणे पार पाडली पाहिजे. संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी प्रत्येक कर्मचाऱ्यास सहभाग असणे गरजेचे आहे.

५) गट किंवा समूहाचे विसर्जन करणे.

ज्या उद्देशाने समूहाची स्थापना केलेली असते तो उद्देश पूर्ण केल्यावर समूहाचे

विसर्जन केले जाते. मोठ्या व्यवसायामध्ये कामाच्या सोईसाठी काही समित्या किंवा उपसमित्या स्थापन केल्या जातात. यामध्ये ज्या समित्या तत्कालिन स्वरूपाच्या असतात त्यांचे काम आटोपल्यावर त्यांचे विसर्जन केले जाते किंवा त्या बरखास्त केल्या जातात.

१५.४.३ समुहामध्ये सहभागी होण्याचे उद्देश किंवा कारणे : (Objects or Causes of People Participation in Groups)

१) सुरक्षितता : (Security)

समुहामध्ये काम करताना व्यक्तिगत कर्मचाऱ्यांना सुरक्षितता प्राप्त होते. सामुहिक देबावामुळे तात्पुरत्या कर्मचाऱ्यांना कामामध्ये कायम केले जाते. कामामध्ये आपण एकटे आहोत असे वाटत नाही त्याऐवजी आपण समुहाबरोबर आहोत असे वाटते.

२) प्रतिमा आणि दर्जा : (Image and Status)

चांगल्या समुहामध्ये काम करताना कर्मचाऱ्यांची चांगली प्रतिमा तयार होते. समाजामध्ये त्यांना चांगले स्थान प्राप्त होते. गटाच्या नावलौकिकासोबत कर्मचाऱ्यांच्या नावलौकिकात भर पडते.

३) मान सन्मान : (Self Esteem)

समुहामध्ये काम करताना इतर कर्मचारी किंवा अधिकारी आपल्याला मान सन्मान देतात आपला आदर करतात. त्यांच्या बरोबर आपले चांगले संबंध तयार होतात.

४) आदानप्रदान : (Interaction)

व्यक्तिला समुहामध्ये वैचारिक पातळीवर आदानप्रदान करता येते त्यामुळे त्याला त्याचा फायदा कामामध्ये इतरांची मदत घेता येते.

५) व्यक्तिगत ताकद : (Individual Power)

समुह ही शक्ती असते. संघटनेची ताकद ही सामुहिक ताकद असते ती समुहामध्ये सामिल झालेल्या प्रत्येक व्यक्तीची ताकद असते.

६) कार्यक्षमता वृद्धी : (Increase the Efficiency)

समुहामध्ये काम करताना प्रत्येक व्यक्तिला उर्मी येते तिची ऊर्जा वाढते त्यामुळे तिची कार्यक्षमता वाढते. प्रत्येक व्यक्तीची कार्यक्षमता ही त्या समुहाची कार्यक्षमता वाढवित असते अशी ताकद संघटनेची कार्यक्षमता वाढविते.

७) उद्दिष्टांची पूर्तता : (Goals Achievement)

समुहातील प्रत्येक व्यक्ति आपले काम किंवा जबाबदारी व्यवस्थितपणे पार पाडते. त्यामुळे संघटनेतील सर्व कामे वेळेवर आणि नीट पार पाडली जातात. त्यामुळे संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करता येतात. ही उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी समुहातील प्रत्येक व्यक्तीचा हातभार लागत असतो. समुहामार्फत उद्दिष्टांची पूर्तता करण्याचे समाधान प्रत्येक व्यक्तिला मिळते.

१५.४.४ गट किंवा समुहाचे फायदे : (Advantages of a Group)

१) व्यक्तिमत्त्व विकसित होते.

- २) समुहाकडून व्यक्तिला माहिती व ज्ञान प्राप्त होते.
- ३) व्यक्तित्वाच्या काम करण्याच्या पध्दतीमध्ये सुधारणा होते.
- ४) व्यक्तिला समुहाचा नैतिक पाठिंबा मिळतो.
- ५) व्यक्तित्वाचे मनोबल किंवा मनोधैर्य उंचावते.
- ६) वरिष्ठांचा ज्ञानाचा, अनुभवाचा व मार्गदर्शनाचा लाभ घेता येतो.
- ७) समुहाबरोबर व्यक्तित्वाचा लाभ मिळतात.
- ८) समुहामध्ये चर्चेत सहभागी होता येते. कामातील अडचणी किंवा समस्या सोडविता येतात.

१५.४.५ गट किंवा समुहाचे तोटे / मर्यादा : (Disadvantages or Limitations of a Group)

१) समुहामध्ये दबावाने सहभागी व्हावे लागते.

अनौपचारिक संघटन प्रकार हा कर्मचारी तयार करतात. त्यामध्ये कर्मचार्यांना दबावाने सहभागी करून घेतले जाते.

२) ताण तणाव वाढतात.

समुहामध्ये व्यक्तित्वाचा पातळीवर अधिक जबाबदारी लादण्याचा प्रयत्न केला जातो त्यामुळे व्यक्तित्वाचा ताण - तणाव निर्माण होतात.

३) वेळ, श्रम आणि पैशाचा अपव्यय होतो.

सामुहिक प्रक्रिया संघटनेच्या हिताच्या नसतील तर त्याचा संघटने बरोबर व्यक्तिला सुध्दा काहीही लाभ होत नाही त्यामुळे व्यक्तित्वाचे नुकसान होते.

४) संघर्ष निर्माण होतो.

मोठ्या समुहामध्ये स्वतंत्र गट तयार होतात. राजकारण केले जाते. त्यामुळे संघर्ष वाढण्याची शक्यता निर्माण होते.

५) अयोग्य वर्तनप्रणालीचा व्यक्तिविकासावर परिणाम होतो.

संघटना पातळीवर अयोग्य संस्कृतीमुळे व्यक्तित्वाची वर्तन प्रणाली बिघडते त्यामुळे सामुहिक वर्तनानुसार व्यक्तित्वाच्या वर्तनामध्ये बदल होतो.

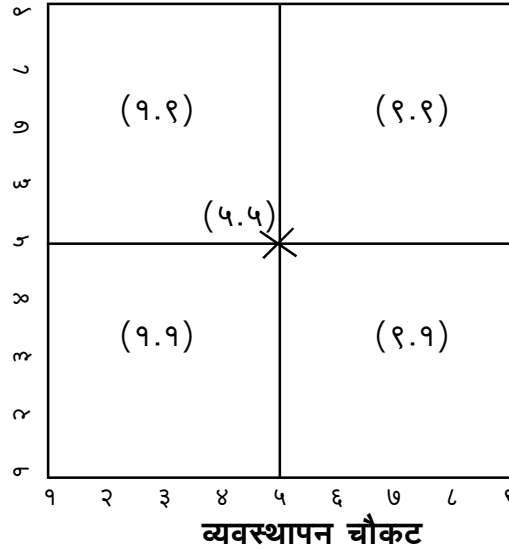
१५.५ व्यवस्थापन चौकट : (Managerial Grid)

व्यवस्थापन चौकटीला व्यवस्थापन साचा किंवा रचना असेही म्हणतात. व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापकांची भूमिका महत्त्वाची असते. व्यवस्थापन विकासाचा कणा म्हणून व्यवस्थापकांकडे पाहिले जाते. व्यवस्थापन करताना त्यांना मनुष्यबळ किंवा कर्मचारी यांचा विचार करावा लागतो तर दुसऱ्या बाजूला उत्पादन किंवा कामाकडे लक्ष द्यावे लागते. आपल्या बुद्धीचातुर्याने कर्मचार्यांकडून अधिक कार्यक्षमतेने व दर्जेदार काम करून घेण्याची कला त्यांच्यामध्ये असावी लागते. यालाच व्यवस्थापन शैली असे म्हणतात.

व्यवस्थापन शैलीमध्ये इतरांकडून काम करून घेणे म्हणजे व्यवस्थापकीय कलेचा अवलंब करणे होय. त्यासाठी त्यांना कर्मचाऱ्यांबरोबर चांगले संबंध ठेवणे, त्यांना चांगली वागणूक देणे, त्यांच्यामध्ये विश्वास निर्माण करणे, संघटनेविषयी आपुलकी निर्माण करणे, कामामधील आवड वाढविणे, परस्परांमध्ये चांगले संबंध प्रस्थापित करणे, चांगल्या संघटनेची रचना तयार करणे, सर्व कर्मचाऱ्यांना संघटनेमध्ये सामावून घेणे, वैचारिक आदानप्रदान करणे, कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे, प्रेरणा देणे, त्यांना विविध सोई सुविधा उपलब्ध करून देणे, त्यांचे कल्याण करणे, त्यांच्या समस्या सोडविणे, त्यांना निर्णय प्रक्रियेमध्ये व व्यवस्थापनामध्ये सामावून घेणे इ. मुळे व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांमध्ये लोकप्रिय होतात. या लोकप्रियतेचा त्यांना काम करून घेताना किंवा व्यवस्थापक म्हणून जबाबदारी पार पाडताना उपयोग होतो.

कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापकांची काम करण्याची शैली आवडल्यास त्यांचा कामाबाबतचा व संघटनेविषयीचा दृष्टिकोन सकारात्मक तयार होतो. त्यामुळे संघटनेमध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा एक गट किंवा समूह तयार होतो. अशा ठिकाणी वरिष्ठ किंवा व्यवस्थापकांचे आदेश व सूचना प्रमाण मानून कर्मचारी काम करत असतात. त्यामुळे असे व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांकडे लक्ष देऊन कामाकडे लक्ष देतात. कर्मचारी प्रशिक्षणाची सुविधा उपलब्ध करून दिल्यामुळे त्यांच्याकडून चांगले काम केले जाते. कामामध्ये त्यांना मार्गदर्शन केल्यामुळे व प्रेरणा दिल्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते व कामाचा दर्जा विकसित होतो. त्यामुळे असे व्यवस्थापक दोन्हीही बाजूने यशस्वी ठरतात हे यश प्राप्त करण्यासाठी त्यांना व्यवस्थापन चौकट किंवा व्यवस्थापन शैलीचा अभ्यास करावा लागतो.

ब्लेक आणि माऊटन यांनी व्यवस्थापन चौकट तक्त्याच्या सहाय्याने स्पष्ट केली आहे.



वरील तक्त्यामध्ये व्यवस्थापन चौकटीमध्ये व्यवस्थापकांच्या ५ प्रकारच्या शैलींचा समावेशी केला आहे.

१) ९.१ व्यवस्थापन शैली : (9:1 Management Style)

व्यवस्थापनाची हुकूमशाही प्रवृत्तीची ही शैली समजली जाते. यामध्ये व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांचे मन विचारात न घेता स्वतः सर्व निर्णय घेतात. कर्मचाऱ्यांना आदेश देऊन त्यांच्याकडून काम करून घेतात. कामाचे स्वतः नियोजन करतात. 'क्ष' या सिध्दांताचा ते अवलंब करतात. 'क्ष' सिध्दांतामध्ये कडक नियमांचा अवलंब केला जातो. अशा शैलीचे व्यवस्थापक कामाकडे अधिक लक्ष देतात याउलट कर्मचाऱ्यांवर लक्ष देत नाहीत. त्यामुळे हे व्यवस्थापक कर्तव्यतत्पर म्हणून यशस्वी ठरतात. परंतु कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनामध्ये अजिबात स्थान देत नाहीत. कर्मचाऱ्यांना कडक व जाचक नियमांचा कंटाळा आलेला असतो. परंतु त्यांना त्यांचे आदेश पाळावे लागतात. त्यामुळे हुकूमशाही प्रवृत्तीचा व्यवस्थापकांचा कर्मचाऱ्यांना कंटाळा येतो.

२) १.९ व्यवस्थापन शैली : (1.9 Managerial Style)

या व्यवस्थान शैलीचे व्यवस्थापक लोकशाही प्रधान प्रवृत्तीचे असतात. ते कर्मचारी विकासावर अधिक भर देतात. तर कामाकडे कमी प्रमाणात लक्ष देतात. कर्मचाऱ्यांच्या भावना विचारात घेऊन त्यांच्याशी जवळीकता साधून त्यांना विविध सेवा उपलब्ध करून देणे, त्यांच्यामध्ये मिळून मिसळून वागणे, त्यांच्यामध्ये सामंजस्य निर्माण करणे, कर्मचारी मार्गदर्शन व प्रेरणा, कर्मचाऱ्यांना निर्णय व व्यवस्थापनामध्ये सहभागी करून घेणे इ. साठी अधिक लक्ष देतात. त्यामुळे असे व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांमध्ये लोकप्रिय नसतात. कर्मचारी अशा व्यवस्थापकांना अधिक मान देतात त्यांचा आदर राखतात.

परंतु या व्यवस्थापकांची दुसरी बाजू कमकुवत असते. हे व्यवस्थापन कामाकडे लक्ष देत नाही. त्यामुळे कर्मचारी योजनांचा फायदा घेतात परंतु काम करत नाहीत त्यामुळे व्यवसायाच्या विकासाकडे दुर्लक्ष होते. मालक वर्गाची अपेक्षा व व्यवसायाची उद्दिष्टे ते पूर्ण करू शकत नाहीत.

३) १.१ व्यवस्थापन शैली : (1.1 Managerial Style)

या प्रकारचे व्यवस्थापक बेफिकीर प्रवृत्तीचे असतात. त्यांचे कर्मचारी आणि काम या दोन्हीही बाजूंकडे दुर्लक्ष झालेले असते. ते केवळ आपले पद सांभाळण्याचा प्रयत्न करतात. कर्मचारी विकास, कर्मचाऱ्यांच्या समस्या, कामाची विभागणी, कामाची अंमलबजावणी, जबाबदारी, व्यवसायाची उद्दिष्टे, कर्मचारी कार्यक्षमता, प्रशिक्षण, इ. सर्व बाबींकडे पूर्णपणे दुर्लक्ष करतात. असे व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना कोणत्याही प्रकारे विश्वासात घेत नाहीत व कर्मचाऱ्यांना व्यवस्थापनामध्ये सहभागी करून घेत नाहीत. त्यामुळे अशा व्यवस्थापकांवर कर्मचारी नाराज असतात.

तसेच अशा प्रकारचे व्यवस्थापक कामाकडे दुर्लक्ष करतात. कामाची उपलब्धता, सामग्रीची उपलब्धता, कर्मचारी उपलब्धता यांचा विचार करत नाहीत. त्यामुळे एखादे काम किती प्रमाणात व किती वेळेत पूर्ण झाले पाहिजे याकडे ते लक्ष देत नाहीत. म्हणून या व्यवस्थापकांचा व्यवसायाच्या विकासाकडे लक्ष देत नाहीत म्हणून व्यवसायाला कर्मचारी

विकास व कामाची कार्यक्षमता वाढविणे याबाबतीत ते उपयोगाचे ठरत नाहीत म्हणून अशा प्रकारचे व्यवस्थापक व्यवस्थापनासाठी कुचकामी ठरतात.

४) ९.९ व्यवस्थापन शैली : (9.9 Managerial Style)

सर्वात कार्यक्षम व लोकप्रिय अशी व्यवस्थापनाची ही शैली आहे. यालाच व्यवस्थापनाची परिपूर्ण व अर्थपूर्ण शैली असे म्हणतात. असे व्यवस्थापक हे कर्मचाऱ्यांच्या विकासाकडे लक्ष देतात. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते. त्यामुळे एकूण व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढते. कर्मचाऱ्यांना अशा प्रकारचे व्यवस्थापक हवे हवेसे वाटतात. असे व्यवस्थापन प्रेरणादायी व मार्गदर्शन करणारे असतात.

तसेच असे व्यवस्थापक कर्मचारी विकासाकडे जितके लक्ष देतात तितकेच लक्ष ते दैनंदिन कामकाजावर पुरवितात. त्यामुळे कामाची गती, कामाची वेळेवर पूर्तता करणे, उत्पादनाचा दर्जा निर्माण करणे इ. बाबी शक्य होतात. त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता, नफा, नावलौकिक इ. वाढते व्यवसायाची समाजामध्ये चांगली पत निर्माण होते. त्यामुळे कर्मचारी व व्यवस्थापनाला अशा प्रकारचे व्यवस्थापक हवे हवेसे वाटतात. व्यवसायाची उद्दिष्टे पार पाडणे व व्यवसायाचा सर्वांगीण विकास करणे याकडे असे व्यवस्थापक सातत्याने प्रयत्न करतात.

५) ५.५ व्यवस्थापन शैली :

अशा प्रकारची शैली ही मध्यम स्वरूपाची असते. अशा प्रकारचे व्यवस्थापक हे कर्मचाऱ्यांवर आणि कामावर मध्यम स्वरूपाचे लक्ष देतात. कर्मचारी परिपूर्ण खुष नसले तरी त्यांच्याकडे दुर्लक्ष करत नाहीत.

तसेच अशा प्रकारचे व्यवस्थापक हे कामाकडे सुध्दा मध्यम प्रमाणात लक्ष देतात. त्यामुळे ते कामाकडे पूर्ण लक्ष देत नसले तरी कामाकडे पूर्णपणे दुर्लक्ष करत नाहीत किंवा केवळ एका बाजूचा विकास केला जात नाही म्हणून असे व्यवस्थापक संघटनेमध्ये कर्मचारी वर्गात अधिक लोकप्रिय नसले तरी ते हवे असतात. त्यांची व्यवसायाचा सावकाशापणे विकास करण्याची प्रवृत्ती असते.

१५.६ स्वाध्याय

- प्र.१ संघटन विकास ही संकल्पना स्पष्ट करून संघटन विकास कार्यक्रम किंवा तंत्रे विशद करा.
- प्र.२ संघटन संस्कृति म्हणजे काय ? संघटन संस्कृति ही संघटनेच्या विकासासाठी पुरक असते. भाष्य करा.
- प्र.३ गट किंवा समूह शैली म्हणजे काय ? समूह शैलीचे कर्मचारी आणि संघटनेला कोणते फायदे आणि तोटे होतात ?
- प्र.४ व्यवस्थापन चौकट म्हणजे काय ? व्यवस्थापन शैलीचे विविध प्रकार उदाहरणासह स्पष्ट करा.

प्र.५ टीपा लिहा.

- अ) संघटन संस्कृति
- ब) गट किंवा समूह शैलीची वैशिष्ट्ये
- क) व्यवस्थापन चौकट / साचा
- ड) ५.५ व्यवस्थापन शैली
- ई) ९.९ व्यवस्थापन शैली

प्रकरण १६
व्यष्टि अध्ययन
(Case Study)

१६.१ प्रास्ताविक : (Introduction)

व्याष्टि अध्ययनामध्ये एखाद्या घटनेचा किंवा संस्थेचा सखोल अभ्यास केला जातो. व्यावसायिक संघटनांमध्ये कामाच्या सोईसाठी विविध विभाग तयार केले जातात. अनेक कर्मचारी त्यामध्ये कामे करतात, वस्तू व सेवांचे उत्पादन करण्यापासून त्यांची विक्री करेपर्यंत विविध प्रकारची कार्ये करावी लागतात. त्यामुळे संघटनांना अनेक समस्यांना तोंड द्यावे लागते. अशा प्रकारच्या समस्या व्यवस्थापन, नियोजन, संघटन, कर्मचारी व्यवस्थापन, समन्वय, अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे विभाजन, साधनसामग्री, वितरण, विक्री, स्पर्धा, दैनंदिन कामकाज, ग्राहक इ. घटकांद्वारे निर्माण होतात. याबाबत माहिती गोळा करून घटनेचा किंवा समस्येचा अभ्यास करून त्यावर उपाययोजना शोधल्या जातात. त्या आधारे व्यवस्थापकांना निर्णय घेणे सोईचे जाते. म्हणून व्यवस्थापनामध्ये व्यष्टि अध्ययनाला अनन्यसाधारण असे महत्वाचे स्थान आहे.

१६.२ व्यष्टि अध्ययनातील घटक किंवा टप्पे : (Components or Steps in Case Study)

१) समस्येची निवड करणे : (Selection of the Problem)

व्यवसाय संघटनेमध्ये भिन्न प्रकारच्या समस्या निर्माण होत असतात. या समस्या सोडविणे हे एक प्रकारे व्यवस्थापकांना आव्हान असते. ज्या समस्या अधिक तीव्र आहेत किंवा त्यावर तातडीने उपाययोजना करण्याची गरज आहे अशा समस्यांचा प्राधान्याने विचार करावा लागतो. जर महत्वाच्या समस्यांची संख्या अधिक असेल तर पर्यायी समस्यांची निवड केली जाते. समस्येवर उपाययोजना किंवा तिची अंमलबजावणी करणे सोईचे जाईल अशा प्रकारे आवाक्यातील समस्या निवडली जाते.

२) समस्येच्या अनुषंगाने माहिती गोळा करणे : (Data Collection with Related to the Problem)

व्यष्टि अध्ययनासाठी समस्या निवडल्यावर त्या समस्येच्या अनुषंगाने माहिती व आकडेवारी गोळा करावी लागते. उदा. व्यवस्थापनातील समस्या कोणत्या पातळीवरील आहे कोणत्या घटकाबाबत आहे याचा विचार करून त्यानुसार माहिती गोळा करावी लागते.

जोपर्यंत समस्येची उकल होत नाही तोपर्यंत माहितीचा शोध घ्यावा लागतो.

३) समस्येची उकल करणे किंवा उत्तर शोधणे : (Find out the Solution)

समस्येची उकल करणे म्हणजे समस्येला उत्तर शोधणे होय. सुरुवातीला माहितीच्या आधारे विविध उत्तरे येतात परंतु योग्य उत्तरापर्यंत जावे लागते. समस्येला अचूक उत्तर शोधल्याशिवाय समस्येचे परिपूर्ण निरसन होत नाही. क्लिष्ट समस्येला उत्तर शोधणे ही बाब कठीण असते. समस्येवर रामबाण उपाय करणे म्हणजे समस्येवर उत्तर शोधणे होय. समस्येची उकल केल्यामुळे व्यवस्थापकांना निर्णय घेणे सोईचे जाते.

४) निष्कर्ष तयार करणे : (Conclusions)

समस्येच्या अनुषंगाने सारांश रूपाने केलेले अर्थबोधन म्हणजे निष्कर्ष होय. समस्येची थोडक्यात स्पष्ट, वास्तव, पध्दतशीर आणि अचूक मांडणी निष्कर्षाद्वारे केली जाते. समस्येची उपयोगिता किंवा अंमलबजावणी कशी करायची ते समजते. निष्कर्ष म्हणजेच समस्येची उकल किंवा उत्तर होय. व्यक्ति अध्ययनामध्ये संशोधक निष्कर्षाद्वारे अंतिम टप्प्यापर्यंत पोहचतो. व्यवस्थापकांना निष्कर्षाद्वारे सदर समस्येचा अंदाज येतो. निष्कर्ष अचूक असल्यास व्यवस्थापकांना अचूकपणे निर्णय घेता येतात.

५) निष्कर्ष आणि शिफारशीची अंमलबजावणी करणे : (Implimentation)

निष्कर्ष किंवा शिफारशी हा समस्या सोडविण्याचा मार्ग असतो. व्यक्ति अध्ययनाचे काम पूर्ण झाल्यावर संशोधकाने तयार केलेले निष्कर्ष आणि शिफारशीची अंमलबजावणी करायची असते. जोपर्यंत निष्कर्ष आणि शिफारशीची अंमलबजावणी केली जात नाही तोपर्यंत त्या व्यक्ति अध्ययनाला अर्थ प्राप्त होत नाही. शिफारशीचे मूल्यमापन करता येते. त्याआधारे व्यक्ति अध्ययन कामाचे फलित समजते. समस्येचे उत्तर शोधण्यासाठी संशोधकाने वेळ, श्रम आणि पैसा इ. चा वापर केलेला असतो. त्याचा अपव्यय होऊ न देता उपयोगिता वाढविण्यावर भर द्यावा लागतो. संशोधकाने व्यक्ति अध्ययनासाठी निवडलेली घटना किंवा संस्थेचा निष्कर्ष व शिफारशीची अंमलबजावणी केल्यानंतर कितपत विकास झाला आहे त्याची परिणामकारकता व्यक्ति अध्ययनावर अवलंबून असते.

व्यक्ति अध्ययन क्र.१

सनशाईन इलेक्ट्रीकल्स कं. लि. अहमदाबाद या कंपनीने विद्युत उपकरणांमध्ये गुणवत्ता व ग्राहकांची चांगली सेवा याद्वारे राष्ट्रीय पातळीवर बाजारपेठ मिळविली. आय.एस्.आय्. गुणवत्ता संपादन केल्यामुळे या कंपनीच्या विद्युत उपकरणांना विदेशातून मागणी आली. उत्पादनाला भरपूर मागणी आणि योग्य किंमत मिळाल्यामुळे या कंपनीने लवकरच या क्षेत्रात भरारी मारली.

परंतु वाढती स्पर्धा, बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे आगमन आणि चिनच्या 'वापरा आणि फेका' (Use and Throw) या उपकरणांच्या उपलब्धतेमुळे ग्रामीण भागातील ग्राहकांनी सनशाईन कंपनीची उपकरणे नाकारली. त्यानंतर चिनचे वीज बचत करणारे दिवे बाजारात आले. श्रीमंत ग्राहकांनी सुध्दा सुरुवातीला या उपकरणाला चांगला प्रतिसाद दिला. तसेच

बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे आगमन झाल्यामुळे विदेशातील मागणी वाढण्याऐवजी कमी होण्याची शक्यता सनशाईन कंपनीच्या व्यवस्थापनाला वाटायला लागली. म्हणून त्यांनी तातडीने तज्ज्ञांकडून या समस्येवर उपाययोजना म्हणून मते मागविली आहेत.

प्रश्न:-

- प्र.१ सनशाईन इलेक्ट्रीकल्स कं.लि. या कंपनीने अल्पावधीत या क्षेत्रात कशी भरारी मारली ?
- प्र.२ चिनच्या विद्युत उपकरणांमुळे सनशाईन कंपनीच्या उत्पादनावर काय परिणाम झाला ?
- प्र.३ सनशाईन इलेक्ट्रीकल्स कं.लि. या कंपनीला देशी - विदेशी बाजारपेठ पुन्हा प्राप्त करण्यासाठी आपण व्यवस्थापन तज्ज्ञ या नात्याने काय सल्ला द्याल ?

उत्तर :-

प्र.१ सनशाईन इलेक्ट्रीकल्स कं.लि. या कंपनीचे उत्पादन कलकत्ता येथे केले जाते. या कंपनीने सुरुवातीपासून दर्जेदार विद्युत उपकरणे उत्पादन करून ग्राहकांना चांगली सेवा दिली. त्यामुळे कंपनीच्या उत्पादनाला देशी व विदेशी पातळीवर चांगली मागणी आली. आय.एस्.आय. दर्जाच्या विद्युत उपकरणांना ग्राहकांनी चांगला प्रतिसाद दिला. मोठ्या प्रमाणात उत्पादन, पुरेशी मागणी, योग्य किंमत यामुळे उलाढाल वाढली, नफ्याचे प्रमाण वाढले त्यामुळे कंपनीने अल्पावधीत या क्षेत्रात चांगली प्रगती साध्य केली.

प्र.२ जागतिकीकरणामुळे विविध देशांच्या बाजारपेठा व्यापारासाठी खुल्या करण्यात आल्या. त्यामुळे चिनने 'वापरा आणि फेका' (Use and Throw) अशा हलक्या दर्जाची वीज उपकरणे भारतीय बाजारपेठेमध्ये आणली. भारतीय विद्युत उपकरणांच्या तुलनेने चिनच्या विद्युत उपकरणांच्या किंमती कमी असल्यामुळे ग्रामीण भागातील ग्राहकांनी या उत्पादनाला चांगला प्रतिसाद दिला. त्यानंतर चिनने वीज बचत करणारे दिवे बाजारात आणले. श्रीमंत ग्राहकांनी सुध्दा हे दिवे खरेदी करायला सुरुवात केली. त्यामुळे सनशाईन कंपनीच्या व्यवस्थापनाला अशी भीती वाटायला लागली की, भारतातील ग्रामीण आणि शहरी बाजारपेठातील आपली मागणी कमी होईल. तसेच बहुराष्ट्रीय कंपन्यांमुळे विदेशी बाजारपेठेतील मागणी सुध्दा कमी होईल.

प्र.३ १) आंतरराष्ट्रीय पातळीवर विद्युत उपकरणे विक्री करण्यासाठी आता उत्पादकांनी आय.एस्.ओ.९००० हे गुणवक्ताधारक प्रमाणपत्र मिळवून उत्पादन करणे आवश्यक आहे. त्यामुळे सदर उत्पादनाला देशात आणि विदेशात मोठ्या प्रमाणात मागणी येईल.

२) उत्पादनाची जाहिरात करणे.

आय.एस्.आय. हे उत्पादन देश पातळीवरील गुणवक्ता स्पष्ट करते याउलट आय.एस्.ओ. हे जागतिक पातळीवरील गुणवक्ता सिध्द करते. त्यामुळे पूर्वीपेक्षाही अधिक दर्जेदार उत्पादन, देशातील उत्पादनाबाबत स्वाभिमान बाळगा, स्वदेशीचा अवलंब करा. इ. माहिती ग्राहकांना जाहिरात माध्यमांद्वारे दिली पाहिजे.

३) ग्राहक सेवा पुरविणे.

'कंपनीने देशी व विदेशी ग्राहकांना पूर्वीप्रमाणे चांगली सेवा दिली पाहिजे. ग्राहक वृद्धीसाठी प्रयत्न केले पाहिजेत. स्पर्धकांच्या तुलनेत आपल्या कंपनीकडून ग्राहकांना चांगल्या सेवा प्रदान करून ग्राहकवर्ग समाधानी ठेवला पाहिजे.

४) आधुनिक तंत्राचा वापर करणे.

वीजेची बचत करणारे दिवे चिनने बाजारात आणले आहेत या स्पर्धेत टिकण्यासाठी सनशाईन कंपनीने सुध्दा वीज बचत करणारे दिवे, ट्यूबलाईटस, रंगीत दिवे इ. उत्पादने करून त्यांचा पुरवठा ग्राहकांना केला पाहिजे. परंतु चिनसारखे वापरा व फेकून द्या, असे उत्पादन न करता 'कायम स्वरूपी वापरा' 'कायमस्वरूपी बचत करा' अशा घोषवाक्यांद्वारे ग्राहकांमध्ये चांगली प्रतिमा तयार करता येते त्यासाठी चांगल्या दर्जाचे उत्पादन करण्याची आवश्यकता आहे.

५) निष्कर्ष व अभिप्राय.

बाजारपेठेतील स्पर्धा वाढत आहे. तेजी - मंदी सतत चालू असते. त्यासाठी व्यवस्थापकांनी बाजारातील वर्तमान स्थिती, बदल, स्पर्धा, ग्राहकांचे अभिप्राय इ. कडे लक्ष देऊन दर्जेदार उत्पादन करून ग्राहकांना विक्रयोत्तर सेवांचा सतत लाभ दिल्यास सनशाईन कंपनीला देशी - विदेशी बाजारपेठेमध्ये कामय स्वरूपी आपले अस्तित्व टिकविता येईल.

व्यष्टि अध्ययन क्र.२

श्री. सचिन केळकर यांना क्रीडा क्षेत्रामध्ये फार आवड होती. म्हणून त्यांनी पदव्युत्तर शिक्षणानंतर स्पोर्ट्स वर्ल्ड, बंगलोर या कंपनीमध्ये व्यवस्थापक पद स्वीकारले. त्याच वर्षी कंपनीला मोठा तोटा झाला. म्हणून व्यवस्थापनाने कंपनीचे आधुनिकीकरण करण्याची जबाबदारी त्यांच्यावर सोपविली. त्यांच्या समोर उत्पादनाचा दर्जा उंचावणे, उत्पादनामध्ये वाढ करणे, स्पर्धा करणे, कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावणे, खर्चावर नियंत्रण ठेवणे इ. आव्हाने होती.

यापूर्वी श्री.केळकर हे दिल्ली येथे एका क्रीडा साहित्य उत्पादन करण्याच्या कंपनीमध्ये सहाय्यक व्यवस्थापक म्हणून काम करत होते. त्याठिकाणी त्यांनी आपली जबाबदारी उत्कृष्टपणे पार पाडली. ते कर्मचाऱ्यांबरोबर हसत खेळत आणि सहकार्याने काम करत त्यामुळे ते कंपनीमध्ये सर्वांचे आवडते होते.

स्पोर्ट्स वर्ल्ड कंपनीचे आधुनिकीकरण करताना त्यांनी अधिकार व जबाबदाऱ्यांचे विकेंद्रिकरण, सहाय्यक व विभाग प्रमुखांना विशिष्ट मर्यादेपर्यंत खर्च करण्याची परवानगी, कर्मचारी कल्याण इ. बाबींवर भर दिला. परंतु सामाजिक संस्थांना दिल्या जाणाऱ्या देणग्यांमध्ये कपात केली.

प्रश्न :-

प्र.१ श्री.सचिन केळकर यांच्या पूर्वानुभवाचे थोडक्यात वर्णन करा.

प्र.२ श्री.सचिन केळकर यांच्या समोर कोणती आव्हाने आहेत ?

प्र.३ श्री.सचिन केळकर यांनी कोणत्या विशेष बाबींकडे लक्ष वेधले आहे ?

प्र.४ श्री.सचिन केळकर यांना यशस्वी होण्यासाठी आपण काय सल्ला द्याल ?

उत्तर :-

प्र.१. श्री.सचिन केळकर यांना यापूर्वी क्रीडा साहित्य उत्पादन कंपनीमध्ये सहाय्यक व्यवस्थापक या पदाचा अनुभव आहे. ते खिलाडू वृत्तीचे असल्यामुळे कर्मचारी आणि सहकार्यांमध्ये ते मिळून मिसळून वागतात. कर्मचाऱ्यांशी ते मित्रत्वाने वागतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांकडून त्यांना चांगला प्रतिसाद मिळत असे. म्हणून ते कंपनीमध्ये सर्वांचे आवडते बनले. थोडक्यात त्यांनी या अगोदरच्या कंपनीमध्ये आपल्या कामगिरीचा चांगला ठसा उमटविला.

प्र.२. श्री.सचिन केळकर यांनी स्पोर्टस् वर्ल्ड या कंपनीमध्ये व्यवस्थापक हे पद स्वीकारले. परंतु या कंपनीच्या अगोदरच्या धोरणाचा त्यांना अंदाज आला नाही. म्हणून कंपनीला तोटा झाला. व्यवस्थापनाने त्यांना कंपनीचे आधुनिकीकरण करण्याची सूचना केली. त्यासाठी कंपनीच्या एकूण खर्चात बचत करणे, उत्पादनाची गुणवत्ता वाढविणे, उत्पादनामध्ये वाढ करणे, स्पर्धा करणे, कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावणे इ. आव्हाने त्यांच्यासमोर आहेत.

प्र.३. श्री.सचिन केळकर यांनी सहाय्यक अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देण्याचा निर्णय घेतला. सर्वात प्रथम त्यांनी अधिकार आणि जबाबदाऱ्यांचे विभाजन केले. सहाय्यक आणि विभागप्रमुख यांना त्यांच्या पदानुसार व कामानुसार कामाचे स्वातंत्र्य दिले. त्यामुळे ते खूष झाले. आवश्यक त्या मर्यादेपर्यंत आणि महत्वाच्या बाबींवर खर्च करण्याचे त्यांना अधिकार दिले. कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर योजनांचा लाभ, प्रशिक्षण इ. सुविधा देण्याचे त्यांनी मान्य केले परंतु कंपनीमार्फत सामाजिक संस्थांना ज्या अनावश्यक देणग्या दिल्या जात त्या त्यांनी कमी केल्या. त्यामुळे अनावश्यक खर्चावर नियंत्रण यावे असा त्यांनी पवित्रा घेतला.

प्र.४. श्री.सचिन केळकर यांना सहाय्यक व्यवस्थापक पदाचा अनुभव आहे. नवीन कंपनीमध्ये ते नव्याने व्यवस्थापक पद सांभाळत आहेत. परंतु अधिकारांचे अधिक प्रमाणात विकेंद्रिकरण होऊ नये याकडे त्यांना काळजीपूर्वक लक्ष द्यावे लागणार आहे. सामाजिक संस्थांच्या देणग्या कमी केल्यामुळे किंवा दयायच्या नाहीत असे त्यांनी ठरविल्यामुळे या संस्था किंवा कंपनीतील काही लोक नाराज होतील परंतु कंपनी पुन्हा फायद्यात आल्यावर त्याचाही विचार करता येईल.

निष्कर्ष व अभिप्राय :-

कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य, त्यांना प्रेरणा देणे, विविध सवलती देणे, मार्गदर्शन करणे त्यांच्या समस्या समजावून घेणे व त्या सोडविण्याचा प्रयत्न करणे इ. शिवाय व्यवस्थापक त्यांच्याकडून चांगल्या कामाची अपेक्षा करू शकत नाही ज्या व्यवस्थापकांच्या अंगी हे कौशल्य आहे असे व्यवस्थापक आपल्या कार्यात यशस्वी होतात. खरोखर व्यवस्थापन ही एक कला आहे.

व्यक्ति अध्ययन क्र.३

मुंबई विद्यापीठाची एमबीए पदवी घेऊन श्री.सदानंद पांडे यांनी एम्पायर कापड कंपनीत विक्री प्रतिनिधी म्हणून २००५ साली सुरुवात केली. निवड केलेल्या २५ प्रतिनिधींपैकी तो सर्वाधिक हुशार होता. त्यामुळे भविष्यात आपल्या कंपनीच्या विक्री विभागाला उज्वल भवितव्य आहे असे व्यवस्थापकांना वाटले. २००७ साली त्यांची दिल्ली येथे विक्री अधिकारी म्हणून नेमणूक करण्यात आली. पहिल्या सहा महिन्यात त्याने विक्रीचे उद्दिष्ट १२५% इतके वाढविले. त्यामुळे कंपनीची विक्री उलाढाल ५० लाख रु. नी वाढली. तो त्या संपूर्ण विभागात सर्वात आघाडीवर होता म्हणून व्यवस्थापक श्री.अजय शर्मा यांनी त्याचे फार कौतुक केले व प्रशस्तीपत्रक दिले.

२००९ साली कंपनीमध्ये श्री.नंदलाल खन्ना हे नवीन व्यवस्थापक आले. त्यांना श्री.सदानंद पांडे यांच्या कामाचा अभिमान वाटला परंतु दिल्ली येथील विक्री विभागामध्ये त्यांना खालील समस्या आढळून आल्या.

- १) विक्रेत्यांनी कमिशन व वेतनवाढीची जोरदार मागणी केली.
- २) उधारीची रक्कम वसुलीसाठी विलंब होऊ लागला.
- ३) वेतनवाढ व सुविधा मंजूर न केल्यास स्पर्धक कंपन्यांकडे नोकरी मिळते अशी विक्री प्रतिनिधींनी भीती दाखविली.

नूतन व्यवस्थापक श्री.खन्ना यांना चौकशीअंती असे समजले की, श्री. सदानंद पांडे हे मितभाषी व कामामध्ये अनियमित आहेत. त्यामुळे श्री.खन्ना नाराज झाले. म्हणून श्री.खन्ना यांनी वरिष्ठ अधिकाऱ्यांकडे श्री.पांडे यांच्याबद्दल काय अहवाल पाठवावा असा प्रश्न निर्माण झाला आहे ?

प्रश्न :-

- १) श्री.सदानंद पांडे हा विक्री विभागामध्ये चमकणारा तारा आहे असे व्यवस्थापकांना का वाटले ?
- २) श्री.सदानंद पांडे हे व्यवस्थापकांच्या कौतुकास कसे पात्र ठरले ?
- ३) श्री.सदानंद पांडे यांनी व्यवस्थापक श्री.नंदलाल खन्ना यांच्याबरोबर कसे जुळवून घ्यावे ?
- ४) श्री.नंदलाल खन्ना यांनी श्री.सदानंद पांडे यांच्या बाबत काय अहवाल पाठवावा ?

उत्तर :-

१) श्री. सदानंद पांडे यांनी मुंबई विद्यापीठाची एम.बी.ए. ही पदवी संपादन केली. ते हुशार असल्यामुळे त्यांची एम्पायर कापड कंपनीमध्ये विक्री प्रतिनिधी म्हणून निवड करण्यात आली. त्यांच्याबरोबर निवड केलेल्या २५ उमेदवारांमध्ये तो सर्वाधिक हुशार व चुणचुणीत वाटला. लेखी परीक्षा, मुलाखत, कल चाचणी इ. मध्ये त्याने चांगली चुणूक दाखविली. त्यामुळे व्यवस्थापक श्री. अजय शर्मा यांना त्याचे खूप कौतुक वाटले. त्यांना असा विश्वास

वाटला की श्री. सदानंद पांडे हे भविष्यकाळात कंपनीची विक्री उलाढाल वाढवून प्रगती करण्यासाठी मोठा हातभार लावणार आहेत. भविष्यात विक्री विभागाची जबाबदारी ते समर्थपणे पेलवतील असे त्यांना वाटले.

२) अवघ्या दोन वर्षात त्यांना बढती मिळाली. कंपनीने त्यांना दिल्ली येथे विक्री अधिकारी म्हणून काम करण्याची संधी दिली. तेथील विक्री विभागाची सर्व जबाबदारी त्यांच्यावर सोपविण्यात आली म्हणून ते खूष झाले. त्यांनी तेथील विक्री विभागाच्या कामामध्ये स्वतःला झोकून दिले. त्यामुळे केवळ सहा महिन्यात त्यांनी विक्रीचे उद्दिष्ट १२५ % इतके वाढविले. कंपनीची विक्री उलाढाल ५० लाख रु.नी वाढली. विभागातील इतर खर्च विक्री अधिकाऱ्यांपेक्षा श्री.पांडे यांचे काम वरचढ होते. म्हणून व्यवस्थापकांना त्यांच्या कामाचे कौतुक वाटले. चांगल्या कामाबद्दल त्यांनी त्याला प्रशस्तीपत्रक दिले.

३) नूतन व्यवस्थापक श्री.नंदलाल खन्ना यांनी श्री.पांडे यांच्या कामाची चौकशी केली. त्यांना त्यांच्या कामामध्ये समस्या आढळल्या त्या अशा की, विक्री उलाढाल वाढल्यामुळे विक्रेत्यांनी अधिक वेतन, सवलतींची मागणी केली आहे अन्यथा ते काम सोडून देऊन स्पर्धक कंपनीमध्ये नव्याने नोकरी स्वीकारणार आहेत. तसेच खरेदीदार किंवा ग्राहक उधारीची रक्कम वेळेवर देत नाही म्हणून श्री.खन्ना हे त्यांच्या कामावर नाराज आहेत. ते वरिष्ठ अधिकाऱ्यांकडे याबाबत तक्रार करू पहात आहेत.

श्री.पांडे यांनी या समस्या का निर्माण झाल्या याचे आत्मपरीक्षण करावे. विक्रेत्यांना असे समजावून द्यावे की, इतक्या अल्पावधीत कमिशनची रक्कम मागणी करण्यापेक्षा सातत्याने विक्री उलाढाल वाढल्यास याबाबत व्यवस्थापन विचार करणार आहे. खरेदीदारांना सूचना देऊन उधारी ताबडतोब वसूल करण्याचे आदेश विक्री प्रतिनिधींना देता येतील. विक्री कामाच्या संदर्भात विक्री प्रतिनिधी व खरेदीदार इ. ची संदेशवहन विकसित करण्याचा प्रयत्न करत आहे.

४) वरील समस्यांच्या संदर्भात नूतन व्यवस्थापक श्री.खन्ना हे श्री. पांडे यांच्या कामाबाबत वरिष्ठ अधिकाऱ्यांकडे अहवाल सादर करणार आहेत परंतु त्यापूर्वी त्यांनी श्री.पांडे यांच्या कार्यक्षमतेचा विचार करून त्यांना त्यांच्या समस्या सोडविण्यासाठी सहा महिन्यांचा अवधी द्यावा. तसेच व्यवस्थापक या नात्याने वरील समस्या सोडविण्यासाठी श्री.पांडे यांना योग्य सल्ला द्यावा व मदत करावी. श्री.पांडे यांच्या विक्रीचे काम व्यवस्थापकांच्या कार्यात भर घालणारे ठरणार आहे म्हणून श्री.खन्ना यांनी श्री.पांडे यांच्या कामाचे मूल्यमापन करून त्याचे कौतुक करावे. त्यानंतर दुसऱ्या बाजूचा विचार करून त्यांना मदत करावी. त्यामुळे श्री.पांडे आणि श्री.खन्ना यांच्यामध्ये चांगला समझोता निर्माण करता येईल.

व्यष्टि अध्ययन क्र.४

जागतिकीकरणापासून व्यवस्थापनामध्ये विविध बदल झाले आहेत. मनुष्यबळाचे भिन्न विचार, व्यवस्थापकांचा बदला दृष्टिकोन, स्पर्धा, शासकीय धोरण इ. नवीन विचार प्रवाह संघटनेत आले आहेत. त्यामुळे व्यावसायिकांच्या सामाजिक जबाबदाऱ्या वाढल्या आहेत. त्यामुळे व्यावसायिक संघटनांना केवळ उत्पादन व विक्रीचा विचार करून चालत नाही.

त्यामुळे राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील हितसंबंधाबाबतची जबाबदारी वाढली आहे.

या नव्याने आलेल्या विचारधारांबरोबर संघटनांना समायोजन करणे गरजेचे आहे. त्यासाठी वर्तमान परिस्थितीचा विचार करण्यासाठी व्यवस्थापकांनी जागरूक झाले पाहिजे. नवीन घटकांचा अभ्यास करून व्यवसायाला नवीन दिशा देणे गरजेचे आहे. जागतिकीकरणाचा व्यवसायाच्या अंतर्गत व बहिर्गत पर्यावरणावर परिणाम होणार आहे. उदा. कर्मचारी संघटना, व्यापारी संघटना, राजकीय पर्यावरण, तांत्रिक बदल, सामाजिक स्वरूपाचे बदल इ.

प्रश्न :-

- १) व्यावसायिक पर्यावरणातील अंतर्गत आणि बहिर्गत घटकांचे थोडक्यात वर्णन करा.
- २) व्यावसायिक पर्यावरणातील घटकांचा व्यवसायांवर कसा परिणाम होतो ?
- ३) जागतिकीकरणामुळे व्यवसायांच्या कोणत्या जबाबदाऱ्या वाढल्या आहेत ?
- ४) पर्यावरणाशी जुळवून घेताना व्यवस्थापकांची भूमिका स्पष्ट करा.

उत्तर :-

१) व्यावसायिक अंतर्गत पर्यावरणामध्ये साधनसामग्री, मनुष्यबळ, व्यवस्थापक व कर्मचारी यातील संबंध, कामाच्या ठिकाणी असणारे वातावरण, कर्मचारी सुविधा, आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रेरणा इ. घटकांचा समावेश होतो. हे घटक व्यवस्थापक व व्यावसायिक यांच्या नियंत्रणातील आहेत. बहिर्गत पर्यावरणामध्ये आर्थिक, लोकसंख्याविषयक, सामाजिक, कायदेविषयक, राजकीय, तांत्रिक, नैसर्गिक व आंतरराष्ट्रीय इ. घटकांचा समावेश होतो. बहिर्गत पर्यावरणावर व्यावसायिकांना नियंत्रण ठेवणे ही बाब अवघड आहे.

२) व्यावसायिक अंतर्गत पर्यावरण चांगले असल्यास अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण होतात. त्यामुळे कामामध्ये सुधारणा होते कार्यक्षमता वाढते. याउलट अंतर्गत पर्यावरण चांगले नसल्यास त्याचा व्यवसायाच्या एकूण कामकाजावर परिणाम होते त्यामुळे कामाचा दर्जा घसरतो व कार्यक्षमता कमी होते. बहिर्गत पर्यावरण चांगले लाभल्यास व्यवसायाला राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय पातळीवर बाजारपेठ मिळवणे, स्पर्धा करणे, नावलौकिक प्राप्त करणे, तंत्रज्ञान, साधनसामग्री प्राप्त करणे इ. संधी उपलब्ध करता येतात परंतु व्यवसायांचा दृष्टिकोनातून बहिर्गत पर्यावरण पोषक नसल्यास व्यावसायिकांना या संधीचा लाभ घेता येत नाही.

३) जागतिकीकरणामुळे आधुनिक तंत्रज्ञान, व्यावसायिक पर्यावरणामध्ये झपाट्याने होणारे बदल, राजकीय हस्तक्षेप, शासकीय नियम व धोरणे, व्यवसायाशी संबंधित असणाऱ्या विविध घटकांबाबतची व्यवसायाची जबाबदारी. उदा. प्रदूषणा बाबत, समाजाच्या गरजांची पूर्तता करणे, राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील स्पर्धा, विविध घटकांच्या मागण्या, ग्राहकांच्या आवडीनिवडी इ. प्रकारच्या जबाबदाऱ्या वाढल्या आहेत. त्यामुळे व्यावसायिकांना या जबाबदाऱ्यांचे भान ठेऊन वागावे लागणार आहे.

४) व्यवसायाच्या व्यवस्थापनाची जबाबदारी व्यवस्थापकांवर असते. त्यामुळे त्यांनी

जागतिकीकरणाचा अभ्यास करून बदलत्या परिस्थितीशी जुळवून घेणे गरजेचे आहे. जसे की, अंतर्गत पर्यावरण चांगले तयार करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना साधनसामग्रीची उपलब्धतात, सुविधा, आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रेरणांचा लाभ, प्रशिक्षण, मानवतावादी दृष्टीकोनातून चांगली वागणूक, कर्मचारी संघटनेबरोबर जुळवून घेणे, सामंजस्य प्रस्थापित करणे इ. घटकांचा विचार करावा.

बहिर्गत पर्यावरणाशी जुळवून घेताना समाजाच्या गरजांची पूर्तता करणे, प्रदूषण होणार नाही याची काळजी घेणे, शासकीय नियम व कायद्यानुसार व्यवसाय करणे, नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे, आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील नियमांचे पालन करण्यासाठी शासनाला मदत करणे, करांचा योग्य भरणा शासनाकडे वेळेवर करणे, सामाजिक जबाबदाऱ्या पार पाडणे. उत्पादन संशोधनावर लक्ष केंद्रित करणे. इ. घटकांकडे लक्ष देऊन सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे सतत मान ठेऊन त्या पार पाडण्यासाठी तयारी दर्शविणे गरजेचे आहे.

व्यक्ति अध्ययन क्र.५

अमृत फार्मास्युटिकल्स देशातील अग्रेसर औषध कंपनी आहे. या कंपनीचे व्यवस्थापक श्री.हिंमतराव बलवान यांना हृदयविकाराचा अचानक झटका आल्यामुळे त्यांनी ताण तणावाचे काम कमी करावे असा त्यांना डॉक्टरांनी सल्ला दिला. त्यांचा कामाचा ताण वाढण्याचे प्रमुख कारण म्हणजे संघटनेतील सर्व अधिकार ते वापरत आणि प्रत्येक निर्णय ते स्वतः घेत. त्यामुळे सर्व विभागप्रमुखांना दिवसातून चार-पाच वेळा त्यांची भेट घ्यावी लागत असे.

विक्री विभाग प्रमुख म्हणून श्री.शंतनु मेहता हे काम पहात आहेत. परंतु या विभागाची कार्यक्षमता घसरण्याचे समर्थन त्यांनी असे केले की, ग्राहकांच्या उत्पादनाच्या गुणवत्ते बाबत तक्रारी, ग्राहकांना वेळेवर माल उपलब्ध न होणे, विक्री खर्चामध्ये झालेली अवास्तव वाढ होय. त्यांच्या अहवालाला उत्तर म्हणून श्री.बलवान यांचे मत असे की, उत्पादन विभागाला गुणवत्ते बाबत सूचना देण्यात आलेली आहे. उत्पादन विभागाने बदल विचारात न घेता पूर्ववत उत्पादन केले आहे. त्यामुळे सध्या या कंपनीला स्पर्धेत टिकून राहणे कठिण झाले आहे. म्हणून आपण एक सल्लागार म्हणून या कंपनीच्या व्यवस्थापनाला वरील समस्या सोडवण्यासाठी काय सल्ला द्याल ?

प्रश्न :-

- १) व्यवस्थापक श्री.हिंमतराव बलवान यांना हृदयविकाराचा झटका कशामुळे आला असावा ?
- २) विक्री व्यवस्थापक श्री.शंतनु मेहता यांच्या कार्यक्षमतेचे विवेचन करा.
- ३) श्री. हिंमतराव बलवान यांनी डॉक्टरांच्या सल्ल्याप्रमाणे वागण्यासाठी काय करावे ?
- ४) श्री.शंतनु मेहता यांनी विक्री विभागाची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी उपाय सूचवा.

उत्तर :-

१) अमृत फार्मास्युटिकल्स या कंपनीतील व्यवस्थापक श्री.हिंमतराव बलवान हे हुकूमशाही प्रवृत्तीचे आहेत. त्यांनी व्यवस्थापनातील सर्व अधिकारांचे केंद्रिकरण केले आहे.

त्यामुळे संघटनेच्या सर्व विभाग प्रमुखांना प्रत्येक बाबतीत त्यांचा सल्ला घ्यावा लागतो. व्यवस्थापकांचा निर्णय हा अंतिम निर्णय मानला जातो. विभाग प्रमुखांनी केलेल्या चुकांबाबत ते गंभीरपणे दखल घेत असावेत. कामाचा प्रचंड ताण असल्यामुळेच त्यांना हृदयविकाराचा झटका आला असावा.

२) श्री.शंतनु मेहता हे विक्री विभाग प्रमुख म्हणून काम पाहतात. त्यांना सुध्दा आपल्या विभागाचे निर्णय स्वतंत्रपणे घेता येत नाहीत. गुणवत्तेबाबत त्यांनी व्यवस्थापकांना यापूर्वी सांगितले असूनही त्यामध्ये सुधारणा झालेली नाही. वितरण व्यवस्था कार्यक्षम नसल्यामुळे ग्राहकांना माल वेळेवर मिळत नाही. त्यामुळे विक्री विभागाची कार्यक्षमता घसरली आहे परंतु श्री.मेहता यांचे विभागावर नीट लक्ष नसल्यामुळे विक्री उलाढाल कमी झालेली आहे. विभागाचा खर्च अवास्तव झाला आहे आणि गुणवत्ते बाबत ग्राहकांच्या तक्रारी आल्या आहेत या सर्व बाबींवरून असे स्पष्ट होते की, विक्री विभागाची कार्यक्षमता घसरली आहे.

३) व्यवस्थापक श्री.हिम्मताराव बलवान यांनी कामाचा प्रचंड ताण न घेता कामाचे विभाग प्रमुखांमध्ये विभाजन करावे. तसेच जबाबदारीच्या प्रमाणात त्यांना अधिकार प्रदान करावेत. तसेच कामाबरोबर आपल्या तब्येतीची काळजी घेणे आवश्यक आहे. त्यासाठी त्यांनी काम आणि विश्रांती यामध्ये मेळ घालावा. विभागप्रमुखांना निर्णय घेण्याचे स्वातंत्र्य द्यावे महत्वाचे निर्णय स्वतः घ्यावेत. निर्णय प्रक्रियेमध्ये सर्व विभाग प्रमुखांना सामावून घेणे. त्यामुळे विक्री विभाग व उत्पादन विभाग यामध्ये परस्पर समन्वय व सहकार्यामुळे गुणवत्ता विकसित करता येईल. विभाग प्रमुखांना दिवसातून एकदा कामाचा दैनंदिन अहवाल द्यायला सांगणे.

४) श्री.शंतनु मेहता यांनी आपल्या विभागाची जबाबदारी व्यवस्थितपणे पार पाडली पाहिजे. ग्राहकांच्या आवडी निवडी व तक्रारी व्यवस्थापकांना सांगून त्यांचा पाठपुरावा केला पाहिजे. स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी उत्पादनाची गुणवत्ता विकसित झाली पाहिजे याचा आग्रह त्यांनी धरला पाहिजे. वितरण व्यवस्था विकसित करून ग्राहकांना त्यांच्या आदेशा नुसार वस्तू व सेवा वेळेवर उपलब्ध करून देणे. बाजारातील स्पर्धा व भविष्यकालीन विक्रीचा अंदाज घेऊन त्यानुसार विक्रीचे नियोजन करावे. आपल्या विभागाच्या सर्व कामावर प्रभावी नियंत्रण ठेवावे. अनावश्यक खर्चा बाबत विक्रेत्यांना सूचना देणे, विभागातील कामामध्ये सुधारणा होण्यासाठी विक्रेत्यांना मार्गदर्शन करणे त्यांना प्रेरणा देणे या बाबीं श्री. शंतनु मेहता यांनी विभागाची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी आवश्यक आहेत.

★ ★ ★

सुधारीत अभ्यासक्रम
मराठी रूपांतर

सूचना :- (१) प्रश्न १ अनिवार्य आहे .

- (२) प्रश्न प्र. २ ते ८ पैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.
(३) उजवीकडील अंक गुण दर्शवितात.
(४) सर्व प्रश्नांना समान गुण आहेत.

१. पुढील संज्ञा स्पष्ट करा.(कोणत्याही पाच) २०
- (अ) संकल्पना कौशल्य (इ) औपचारिक संघटन
(ब) गॅंग प्लॅक (Gang Plank) (प) विकेंद्रीकरण
(क) गति-अभ्यास (Motion Study) (फ) समिती
(ड) धोरण (Policy) (भ) स्वयं-शिस्त
२. (अ) व्यवस्थापनाची व्याख्या करा. १०
(ब) व्यवस्थापनाची अवलंबित पद्धती (Contingency Approach) म्हणजे काय चर्चा करा. १०
३. (अ) व्यवसाय नियोजनाची व्याख्या करा आणि त्याची वैशिष्ट्ये सांगा. १०
(ब) निर्णय प्रक्रियेतील विविध टप्प्यांचे क्रमवार वर्णन करा. १०
४. (अ) अधिकार प्रदानाची व्याख्या करा. प्रभावी अधिकार-प्रदानात कोणते अडथळे येऊ शकतात ? १०
(ब) नियंत्रण कक्षा म्हणजे काय ? त्यावर कोणत्या घटकांचा प्रभाव पडतो. १०
५. (अ) भरतीची व्याख्या करा. निवड आणि भरती यांतील फरक स्पष्ट करा. १०
(ब) व्यवस्थापकीय प्रशिक्षणांच्या कोणत्याही पाच पद्धतींचे वर्णन करा. १०
६. (अ) संघटनेतील संपर्क प्रणालीत बाधक ठरणारे घटक कोणते ? -त्यांची चर्चा करा. १०
(ब) समन्वय , हा व्यवस्थापनाचा गाभा होय . - चर्चा करा. १०
७. (अ) नियंत्रण म्हणजे काय ? १०
(ब) सकारात्मक पद्धतीने बदल घडवून आणण्यासाठी व्यवस्थापकाने कोणते मार्ग योजावेत ? १०

८. खालील उतारा वाचून प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

श्री. पेडगावकर हे नुकतेच एक खेळणी उत्पादन करणाऱ्या कंपनीत व्यवस्था संचालक म्हणून रुजू झाले आहेत. कंपनीला मोठ्या प्रमाणावर तोटा होत आहे. पेडगावकर कंपनीचे पुनरुज्जीवन करण्याची अवघड कामगिरी सोपवण्यात आलेली आहे. त्यांच्या समोर अनेक आव्हाने आहेत. किंमती व खर्चावर नियंत्रण ठेवणे, उत्पादकता वाढविणे, कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढवणे, जेणेकरून त्यांचे अपेक्षित उत्पादन वाढीसाठी संपूर्ण सहकार्य मिळेल.

श्री. पेडगावकर ह्याआधीही एका खेळण्यांच्याच कंपनीत उपव्यवस्था संचालक होते. कुशल व्यवस्थापक व प्रतीभाशाली नेता म्हणून त्यांची ख्याती होती. कर्मचारी, सहकारी व काम याबद्दल त्यांना असलेली कळकळ आणि कर्मचाऱ्यांच्या गरजा व संस्थेची उद्दिष्टे यामध्ये समन्वय घडवून आणण्याची कला, यामुळे त्यांचे कौतुक होत असे. नव्या कंपनीतही पेडगावकरांनी सहभागी व्यवस्थापनांचे धोरण चालू ठेवले. कंपनीचे पुनरुज्जीवन करण्यासाठी त्यांनी काही महत्त्वाचे बदल घडवून आणले. सर्वप्रथम त्यांनी संस्थेचे विकेंद्रीकरण केले. कर्मचाऱ्यांना निर्णय घेता यावेत, स्वतःच्या तारतम्याचा उपयोग करता यावा, कल्पकता व सजर्कता दाखवता यावी, हा या विकेंद्रीकरणाचा उद्देश होता. कनिष्ठ व्यवस्थापकांना विशिष्ट मर्यादेपर्यंत खर्च मंजूर करण्याची स्वायत्तता त्यांनी दिली. संपर्क प्रणालीत, माहितीची सुलभ देव-घेव होईल अशी सुधारणा करण्यात आली.

किंमती व अवाजवी खर्च कमी करण्यासाठी त्यांनी अनेक उपाय योजले. सामाजिक सेवा संस्थांना दिल्या जाणाऱ्या देणग्यात कपात केली. मात्र कर्मचाऱ्यांच्या कल्याण-योजनांमध्ये निधीची वाढ केली.

प्रश्न

- (१) पेडगावकर यांनी व्यवस्थापनाची कोणती मूळ तत्त्वे अंमलात आणली ? -विवेचन करा. ५
- (२) मॅक ग्रेगॉर यांचा कोणता सिद्धांत त्यांनी अनुसरला आहे ? विवेचन करा. ५
- (३) पेडगावकर यांची नेतृत्वशैली कोणत्या प्रकारची आहे ? तुमच्या उत्तराचे समर्थन करा. ५
- (४) कर्मचाऱ्यांकडून सकारात्मक प्रतिसाद मिळावा म्हणून तुम्ही कोणते उपाय सूचवाल ? ५

(REVISED COURSE) .**(3 Hours)****[Total Marks : 100**

- N.B. (1) Question No. 1 is compulsory.
 (2) Attempt any four questions from Question Nos. 2 to 8.
 (3) Figures to the right indicate full marks.
 (4) All questions carry equal marks.
1. Explain the meaning of the following terms : (any **five**) **20**

(a) Conceptual skill	(e) Formal Organisation
(b) Gang Plank	(f) Decentralisation
(c) Motion Study.	(g) Committees
(d) Policies	(h) Self Control.
 2. (a) Define management. What are the characteristics of management? **10**
 (b) Discuss contingency approach to management. **10**
 3. (a) Define business planning. What are its characteristics ? **10**
 (b) Discuss sequentially various steps in a decision making process. **10**
 4. (a) Define delegation of authority. What are the barriers to effective delegation ? **10**
 (b) What do you mean by span of control ? Discuss the factors affecting it. **10**
 5. (a) Define recruitment. How does it differ from selection ? **10**
 (b) Discuss any five methods of training managerial staff. **10**
 6. (a) Discuss the factors that hinder the organisational communication, process. **10**
 (b) "Co-ordination is the essence of management". Discuss. **10**
 7. (a) What is controlling ? Discuss the various stages in a standard control process. **10**
 (b) What are the ways in which a manager can initiate changes positively? **10**

8. Read the following case study and answer the questions :—

Mr. Pedgaonkar had recently joined as the Managing Director of a toy manufacturing company, which is incurring heavy losses. Mr. Pedgaonkar has been entrusted with the formidable task of rejuvenating the company. He faces many challenges, such as controlling costs and expenses, increasing the productivity and boosting the morale of the employees, so that they unhesitatingly cooperate to achieve the set standards of output.

Mr. Pedgaonkar, in his previous company - also a toy manufacturing company, as the Deputy

Managing Director had proved to be a proficient manager and a talented leader. He was commended for his maximum concern for both people and production and also for bringing about an integration and harmony between the needs of employees and organisational objectives.

In the new company too, Mr. Pedgaonkar continued his policies of participative management. With a view to revive the company, he effected some major changes. First of all, he decentralised the organisation so that the subordinates could exercise their discretion and initiative in decision-making and their imagination and creativity in performing their other managerial functions. Furthermore, he empowered the junior managers to sanction expenditure upto an approved limit without seeking prior approval of the higher management. Communication system was also improved to facilitate free flow of upward and downward communication.

Mr. Pedgaonkar also adopted several measures to cut costs and wasteful expenditure. He curtailed donations to charitable institutions but increased the amount being spent on the welfare activities of the employees.

Questions :

- (a) Identify the basic principles of management applied by Mr. Pedgaonkar. Discuss them. **5**
- (b) Which theory of McGregor, Mr. Pedgaonkar has followed ? Discuss. **5**
- (c) Identify the style of leadership adopted by Mr. Pedgaonkar. Justify your answer. **5**
- (d) What measures would you suggest to incite positive response from the employees ? **5**

नमुना प्रश्नपत्रिका क्र. २
ऑक्टोबर २००८
मराठी रूपांतर

सूचना :- (१) प्रश्न १ अनिवार्य आहे .

(२) प्रश्न प्र. २ ते ८ पैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.

(३) उजवीकडील अंक गुण दर्शवितात.

(४) सर्व प्रश्नांना **समान गुण** आहेत.

- | | | |
|----|---|--------------------------|
| १. | पुढील संज्ञा स्पष्ट करा.(कोणत्याही पाच) | २० |
| | (अ) व्यवस्थापकीय साखळी | (इ) नकारात्मक अभिप्रेरणा |
| | (ब) तांत्रिक कौशल्य | (प) अनौपचारिक संघटन |
| | (क) थकवा अभ्यास | (फ) कार्य विश्लेषण |
| | (ड) उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन | (भ) समय व्यवस्थापन |
| २. | (अ) व्यवस्थापन हे शास्त्र आहे की कला ? तुमच्या मताचे समर्थन करा. | १० |
| | (ब) एफ. डब्लू. टेलर यांचे व्यवस्थापनशास्त्रातील योगदान स्पष्ट करा. | १० |
| ३. | (अ) व्यवस्थापन नियोजनाचे कोणतेही चार गुण व चार दोष स्पष्ट करा. | १० |
| | (ब) निर्णय प्रक्रियेतील विविध टप्प्यांचे क्रमशः वर्णन करा. | १० |
| ४. | (अ) अधिकार, जबाबदारी व उत्तरदायित्व यांच्यातील सहसंबंध स्पष्ट करा. | १० |
| | (ब) साखळी व तज्ञ कर्मचारी यांच्यातील संघर्ष सोडविण्यासाठी, तसेच टाळण्यासाठी उपाय सूचवा. | १० |
| ५. | (अ) अब्राहम मॅस्लोचा गरजांचा क्रमवारीचा सिद्धांत स्पष्ट करा. | १० |
| | (ब) कामगिरीचे मूल्यमापन करण्याच्या विविध पद्धती सांगा. | १० |
| ६ | (अ) आदर्श संपर्क प्रणाली चित्राद्वारे स्पष्ट करा. | १० |
| | (ब) नेतृत्वाच्या कोणकोणत्या शैली आहेत ? त्यापैकी कोणत्याही दोनवर टीपा लिहा. | १० |
| ७. | (अ) कोणत्याही चार नियंत्रण पद्धती सविस्तर लिहा. | १० |
| | (ब) संघटना विकासाच्या वेगवेगळ्या पद्धती सांगा. | १० |
| ८. | खालील उतारा वाचून प्रश्नांची उत्तरे लिहा. | |
| | १९९१ पासून संघटनात्मक पर्यावरणात मोठे बदल झालेले आहेत. या बदलांस | |

अनेक प्रबळ घटक कारणीभूत आहेत. वाढत्या दूर-संपर्कामुळे जग फार लहान झाले आहे. मनुष्यबळातील विविधतेमुळे भिन्न-भिन्न मूल्य विचार, दृष्टीकोन आणि अपेक्षा, संघटनेत आलेल्या आहेत. सामाजिक संवेदना अधिक जागरूक व आग्रही झालेली आहे व संस्थांच्या सामाजिक जबाबदाऱ्यांवर आधिक भर देत आहे. तिसऱ्या जगातील बहुतेक देशांनी जागतिक बाजारपेठेत प्रवेश केला आहे व विक्री आणि सेवा यांना प्रचंड वाव दिला आहे. संघटना केवळ भागधारकांनाच नव्हे तर इतरही हितसंबंधियांना जबाबदार झालेल्या आहेत.

बदलांशिवाय इतर काहीही कायम स्वरूपी असत नाही. म्हणूनच एकतर 'जुळवून घ्या किंवा जुने व्हा' संघटनांना नवी विचारसरणी आवश्यक आहे. त्यांनी अधिक संवेदनाशील, लवचिक व सहिष्णु होण्याची गरज आहे. अनेक संघटनांनी पारंपारिक, साचेबद्ध व नोकरशाही संघटनांचा त्याग केला आहे अथवा करीत आहेत.

आजच्या नेत्यांना आणि व्यवस्थापकांना सतत व वेगाने होणाऱ्या बदलांशी जुळवून घेणे भाग आहे. महत्त्वाचे निर्णय घेतांना भूतकाळातील संदर्भाचा अथवा विकास योजनांचा त्यांना फारसा उपयोग होणार नाही. व्यवस्थापनाने बदलांचा अभ्यास करून त्यांना तोंड दिले पाहिजे. बदलांचे व्यवस्थापन म्हणजे केवळ नियंत्रण नव्हे तर त्याचे स्वरूप समजावून घेणे, त्याला समायोजित करून घेणे आणि योग्य दिशा देणे होय.

परिणामतः संघटनांचे नवीन प्रकार प्रचलित होत आहेत. उदा. कर्मचारी केंद्रित संघ, स्वयं संरचित संघ इत्यादि.

प्रश्न

- (१) व्यावसायिक पर्यावरणात कोणकोणते आंतरिक व बाह्य बदल होत आहेत ? ५
- (२) हे बदल संघटनेच्या रचनेवर काय परिणाम घडवितात ? ५
- (३) एक नवोदित व्यवस्थापक म्हणून तुम्हाला तुमच्या भूमिकेत काय बदल करावे लागतील ? ५
- (४) उताऱ्यात कोणत्या नवीन संघटना प्रकारचा उल्लेख आहे ? त्यापैकी एकाचे स्पष्टीकरण करा. ५

OCT 2008

DK-1013

Con. 3807-08.

(3 Hours)

[Total Marks : 100

N.B. (1) Question No. 1 is **compulsory**.(2) Attempt any **four** questions from Question Nos. 2 to 8.(3) **Figures** to the **right** indicate **full** marks.(4) **All** questions carry **equal** marks.

1. Explain the meaning of the following terms (any five) 20
 - (a) Scalar chain (b) Technical skill
 - (c) Fatigue Study (d) Management by Objectives
 - (e) Negative motivation (f) Informal organisation
 - (g) Job analysis (h) Time management.
2. (a) Is management a Science or an Art ? Substantiate your views 10
 (b) Discuss the contribution of F. W. Taylor to management thoughts. 10
3. (a) State and explain any four pros and cons of business planning 10
 (b) Discuss sequentially various steps in a decision making process. 10
4. (a) Explain the inter-relationship between authority, responsibility and accountability, 10
 (b) Suggest measures to resolve and prevent conflict between line and staff. 10
 (a) Explain the Need Hierarchy Theory of Abraham Maslow. 10
 (b) Discuss the various methods of performance appraisal. 10
6. (a) Explain diagrammatically an ideal communication process. 10
 (b) What are the various leadership styles ? Discuss any two of them in detail. 10
7. (a) State and explain any four control techniques in detail. 10
 (b) Discuss the various methods of organisational development 10

8. Read the following case study between the lines and answer the questions :—

Since 1991, the organisational environment has changed a great deal. A variety of driving forces provoke this change. Increasing telecommunication has shrunk the world substantially. Increasing diversity of workers has brought in a wide array of differing values, perspectives and expectations among workers. Public consciousness has become much more sensitive and demanding that organizations be more socially responsible. Much of the third-world countries have joined the global market place, creating a wider arena for sales and services. Organizations became responsible not only to stockholders but to a wider community of stakeholders.

Nothing ever is permanent except change, hence adapt or be outdated. Organizations are required to adopt a “new paradigm,” or view on the world, to be more sensitive, flexible and adaptable. Many organizations have abandoned or are abandoning the traditional top-down, rigid and hierarchical structures to more organic and fluid forms.

Today’s leaders and/or managers must deal with continual, rapid change. Managers faced with a major decision can no longer refer back to an earlier developed plan for direction. Management must assess the changes and manage them. Managing change does not mean controlling it, rather understanding it, adapting to it where necessary and ‘guiding it when possible.

Consequently, new forms of organizations are becoming more common, for example, worker-centered teams, self-organizing and self-designing teams, etc.

Questions :

- (a) What changes are taking place in the internal and external business environment ? **5**
- (b) How do these changes affect the organizational set up of an enterprise ? **5**
- (c) As an upcoming manager, what changes do you perceive in your role ? **5**
- (d) What are the new forms of organisation mentioned in the case ? Explain any one of them. **5**

नमुना प्रश्नपत्रिका - २००९

मराठी रूपांतर

- सूचना :- (१) प्रश्न १ अनिवार्य आहे .
 (२) प्रश्न प्र. २ ते ८ पैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.
 (३) सर्व प्रश्नांना समान गुण आहेत.
 (४) अर्थासाठी इंग्रजी भाषेतील प्रश्न आधारभूत मानावेत.
 (३) सर्व प्रश्नांना समान गुण आहेत.

१. पुढील संज्ञा स्पष्ट करा.(कोणत्याही पाच) २०
 (अ) भूमिका विश्लेषण (Role Analysis)
 (ब) फेयॉलिझम (Fayolism)
 (क) कार्यपद्धती (Procedure)
 (ड) कार्यात्मक संघटना (Functional Organsiation)
 (इ) मनुष्यभरती (Staffing)
 (प) अंदाजपत्रकीय नियंत्रण (Budgetory Control)
 (फ) कार्य मूल्यमापन (Performance Appraisal)
 (भ) कार्यमूल्यांकन (Job Evaluation)
२. (अ) 'व्यवस्थापन ही एक कला आणि शास्त्र आहे' चर्चा करा. १०
 (ब) व्यवसाय संघटनेमध्ये व्यवस्थापनाची ताकद सांगा. १०
३. (अ) व्यावसायिक नियोजन म्हणजे काय ? त्याचे स्वरूप आणि वैशिष्ट्ये सांगा. १०
 (ब) व्यवस्थापकीय निर्णयाचे विविध प्रकार सांगा. १०
- ४ . (अ) संघटन हे उत्तम व्यवस्थापनाचा पाया मानला जातो विवेचन करा. १०
 (ब) विभागीकरणाचे फायदे व तोटे सांगा. १०
५. (अ) यशस्वी आधिकार प्रदानाची मार्गदर्शक तत्त्वे सांगा. १०
 (ब) संघटनेचा साखळी व तज्ज्ञ कर्मचारी (line and staff) प्रकार तक्त्याच्या आधारे स्पष्ट करा आणि त्याची वैशिष्ट्ये सांगा. १०
- ६ (अ) मनुष्यबळ व्यवस्थापनेचे (Human Resource Management) महत्त्व स्पष्ट करा. १०
 (ब) भरती (Recruitment) आणि निवड (Selection) यातील फरक स्पष्ट

- करा. १०
७. (अ) कर्मचारी प्रशिक्षणाचे कोणतेही चार प्रकार सांगा. १०
- (ब) संदेशवहन (Communication) म्हणजे काय ? संदेशवहनाची प्रक्रिया सुधारण्यासाठी मार्गदर्शक तत्त्वे सूचवा. १०

८. खालील उतारा वाचून प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

मि. सुनीलकुमार हे घड्याळ बनवणाऱ्या कंपनीचे कार्यकारी संचालक आहेत. विक्री वाढविण्याकरिता, संचालक मंडळाला स्वतंत्र मार्केटींग विभाग सुरू करायचा होता. या विचारार्थ असलेल्या मार्केटींग विभागासाठी, विभागप्रमुख म्हणून योग्य उमेदवार शोधण्याची कामगिरी मि. सुनीलकुमार यांच्याकडे विश्वासपूर्वक सोपवली आहे. बऱ्याच उमेदवारांची यादी लक्षात घेतल्यानंतर, त्यांनी त्यांची पसंती दोन उमेदवारापर्यंत मर्यादित केली. मेहूल दत्त आणि विश्वनाथन.

मि. मेहूल दत्तच्या पूर्वीच्या कामाच्या नोंदी उत्कृष्ट आहेत. ते अजूनही धडाडीचे आक्रमक व तरुण (३५ वर्षांचे) आहेत. ते परिणामाभिमुख (result - oriented) असून, त्यांना साधनापेक्षा उद्दिष्टपूर्तीमध्ये अधिक रस आहे. एका कामगाराने असे मत व्यक्त केले की, “कधी ते जरी कठोर वाटले तरी तुम्ही कुठे कमी पडत आहात, ते तुम्हाला त्यांच्याबरोबर काम करताना समजेल. जेव्हा तुम्ही चांगले काम कराल तेव्हाही ते लगेच त्यांची पसंती तुम्हाला कळवतात.” मि. दत्त नेहमीच अधिक जबाबदारी घ्यायला तयार असतात.

कंपनीतल्या १५ वर्षांच्या कालावधीमध्ये मि. विश्वनाथननी सर्व सहकाऱ्यांना त्यांच्या अतिकुशल कामगिरीने व चांगल्या शिष्टाचाराने आपलेसे केले आहे. ‘निर्णयप्रक्रियेमध्ये कर्मचाऱ्यांचा सहभाग’ या तत्त्वावर त्यांचा विश्वास आहे. त्यांच्या हाताखाली काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना ते निर्णय घेण्यापूर्वी नवनवीन सूचना देण्यासाठी कायम प्रोत्साहन देतात. त्यामुळे सर्व कर्मचारी त्यांच्या हाताखाली काम करायला तयार असतात आणि त्यांच्या नेतृत्वकलेचे कौतुक करतात. अशा परस्पर सहभागाच्या वातावरणामुळे (Participative Climate) त्यांना त्यांचे कौशल्य पूर्णपणे संस्थेकडे वापरायला प्रोत्साहन मिळते. विश्वनाथन प्रमुख झाल्यानंतर त्यांच्या विभागाच्या उत्पादनामध्ये वाढ झाल्याची नोंद असलेला पुरावा संस्थेकडे आहे.

प्रश्न

- (१) मि. मेहूलदत्त ने अवलंबलेली नेतृत्वशैली ओळखून, तिचे सविस्तर वर्णन करा. ५
- (२) विश्वनाथनच्या अंगी असलेले नेतृत्वाचे गुण (leadership qualities) व त्यांची नेतृत्वशैली ओळखून त्याचे विश्लेषण करा ? ५
- (३) तुम्ही मार्केटींग मॅनेजर या पदासाठी कोणाची शिफारस कराल ? का ? ५
- (४) आदर्श नेतृत्वाचे कोणते गुणधर्म आहेत. ५

(REVISED COURSE)**(3 Hours)****[Total Marks : 100]****N. B. : (1) Q. No. 1 is compulsory.**(2) Attempt any **four** questions from question Nos. 2 to 8.(3) All questions carry **equal** marks.

1. Explain the meaning of the following terms, (any **five**) :— **20**
 - (a) Role Analysis
 - (b) Fayolism
 - (c) Procedures
 - (d) Functional Organisation
 - (e) Staffing
 - (f) Budgetary Control
 - (g) Performance appraisal
 - (h) Job Evaluation.
2. (a) "Management as an art and Science". Discuss. **10**
(b) Discuss the functions of Management in business organisation. **10**
3. (a) What is business planning ? Explain the nature and characteristics of planning. **10**
(b) Discuss the various types of Managerial decisions. **10**
4. (a) "Organisation acts as a foundation of the whole structure of Management." Comment. **10**
(b) Write the merits and demerits of departmentation. **10**
5. (a) Discuss the guidelines for effective delegation of authority. **10**
(b) Explain line and staff form of organisation with the help of a chart and discuss its 10 features.
6. (a) Explain the importance of Human Resource Management. **10**
(b) Differentiate between recruitment and selection in detail. **10**
7. (a) Write any four types of employee training. **10**
(b) What is effective communication ? Explain the guidelines to make communication 10 more effective.

8. Read the following **case study** and answer the questions.

Mr. Sunil Kumar is the managing Director of a watch manufacturing company. To increase sales, the Board of Directors wanted to start a full-fledged marketing department. Mr. Sunil Kumar is entrusted with the task of finding a suitable candidate to head the proposed marketing

department. After considering a number of candidates, he has narrowed down his choice to two persons : Mehul Dutt and Vishvanathan.

Mr. Mehul Dutt has an excellent track record in the company. He is still young (35 years) dynamic and aggressive. He is result oriented and is more interested in ends rather than means, one of the workers remarked that though he is harsh at times, "You will know where you stand when you work with him. When you have done a good job, he lets you know it". Mr. Dutt is willing to shoulder additional responsibilities.

During his 15 years tenure in the company, Mr. Vishvanathan has endeared himself to all his colleagues by his superior workmanship and pleasing manners. He always believes in the principle of employee participations in the decision making process. He encourages his subordinates to come out with innovative ideas before arriving at a decision. All his subordinates are pleased to work under him and praise his leadership qualities. The participative climate has encouraged them to use their talents fully in the organisation. Company records also bear evidence for the increase in the production soon after Vishvanathan became the head of his department.

Questions :

- | | |
|---|----------|
| (1) Identify the style of leadership practiced by Mr. Mehul Dutt with detailed explanation. | 5 |
| (2) Identify and analyse the leadership qualities and style of Vishvanathan. | 5 |
| (3) Whom would you recommend for the position of Marketing Manager? Why? | 5 |
| (4) What are the qualities of a good leader ? | 5 |

★★★

नमुना प्रश्नपत्रिका क्र.५

२००९

मराठी रूपांतर

- सूचना :- (१) प्रश्न १ अनिवार्य आहे .
 (२) प्रश्न प्र. २ ते ८ पैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.
 (३) उजवीकडील अंक गुण दर्शवितात.
 (४) अर्थासाठी इंग्रजी भाषेतील प्रश्न आधारभूत मानावेत.
 (५) सर्व प्रश्नांना समान गुण आहेत.

१. पुढील संज्ञा स्पष्ट करा.(कोणत्याही पाच) २०
 (अ) मानवी कौशल्य (Human Skills)
 (ब) गती अभ्यास (Motion Study)
 (क) नियोजनाची गृहीतके (Planning Premises)
 (ड) वस्तू नुसार विभागीकरण (Departmentation by Product)
 (इ) वार्ता विहार (Grapevine)
 (प) आर्थिक संप्रेरके (Monetary incentives)
 (फ) कार्यालयीन प्रशिक्षण (On the job training)
 (भ) अंदाजपत्रकानुसार नियंत्रण (Budgetary Control)
२. (अ) व्यवस्थापनाची व्याख्या सांगा. व्यवस्थापनाची व्याप्ती स्पष्ट करा. १०
 (ब) एफ. डब्ल्यू. टेलर व हेन्री फेयोल यांच्या व्यवस्थापन शास्त्रातील योगदानाचे तुलनात्मक विश्लेषण करा. १०
३. (अ) उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन प्रक्रियेतील टप्प्यांचे वर्णन करा. १०
 (ब) निर्णय प्रक्रिया म्हणजे काय ? व्यवस्थापकिय निर्णयांच्या प्रकारांचे वर्णन करा. १०
- ४ . (अ) विभागीकरण म्हणजे काय ? विभागीकरणाचे प्रत्येकी तीन फायदे व दोष लिहा. १०
 (ब) साखळी आणि तज्ज्ञ अधिकाऱ्यांमध्ये उद्भवणाऱ्या वादांची कारणे लिहा. १०
५. (अ) भरतीच्या संघटनाबाह्य स्रोतांचे वर्णन करा. (कोणतेही पाच) १०
 (ब) कामगिरीचे मूल्यमापन म्हणजे काय ? त्याच्या मर्यादा लिहा. १०

- ६ (अ) नेतृत्वाच्या कोणत्याही चार शैलींचे वर्णन करा. १०
 (ब) संदेशवहन म्हणजे काय ? संदेशवहनात येणारे अडथळे कसे दूर करता येतील ? १०
७. (अ) नियंत्रण म्हणजे काय ? आधुनिक नियंत्रण पद्धतींच्या कोणत्याही चार प्रकारांचे वर्णन करा. १०
 (ब) बदल व्यवस्थापन म्हणजे काय ? लोक बदलाला विरोध का करतात ? १०
८. खालील उतारा वाचून प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

अेमकॉर्प ही कंपनी विद्युत मोटर्सचे उत्पादन करते. ह्या मोटर्स देशभरातील उपकरण उत्पादकांना व वितरकांना पुरवल्या जातात. कंपनीचे संस्थापक व अध्यक्ष श्री. देबाशीष रे यांना नुकत्याच आलेल्या हृदयविकाराच्या झटक्यानंतर, डॉक्टरांनी कामाचा भार कमी करण्यास सांगितले आहे. रे यांनी कंपनीच्या सर्व विभागांवर पूर्ण नियंत्रण ठेवले आहे. या सर्व विभागांचे प्रमुख त्यांना दिवसातून अनेकदा अहवाल सादर करण्यासाठी भेटत असतात. रे यांच्या संमती शिवाय कोणतेही बदल केले जात नाहीत. आपली प्रकृती लक्षात घेता रे आपल्या कामाचा भार कमी करू पाहत आहेत. वाढते खर्च, ग्राहकांना वेळेवर माल पुरवण्यात येणारे अपयश व उत्पादनाच्या गुणवत्तेविषयीच्या येणाऱ्या तक्रारी यासारखे प्रश्न उत्पादन विभागासमोर उभे आहेत. या विभागाचे प्रमुख श्री. मेहरा यांच्या मते वाढत्या खर्चाचे कारण आहे, लेखा विभागाकडून वेळेवर न मिळणारे खर्चाबाबतचे अहवाल. माल वेळेवर पुरवण्यात अपयश येण्याचे कारण आहे, विक्री विभागाने ग्राहकांना दिलेली अवास्तवी आश्वासने. उत्पादनाच्या गुणवत्तेच्या तक्रारींचे कारण आहे इंजीनियरींग विभागाकडून पुरेसा वेळ न देता, वस्तूच्या रचनेमध्ये वेळोवेळी केले जाणारे बदल. वास्तविक हे बदल त्वरित करण्याचा आदेश रे यांनीच इंजीनियरींग विभागाला दिला होता.

विक्री विभागाचे प्रमुख श्री. कृष्णा यांच्या समोर वेगळेच प्रश्न उभे आहेत. त्यांना उत्पादनाच्या वेळापत्रकाविषयी काहीच कल्पना नाही. त्यांची मुख्य तक्रार आहे की मोटर्सच्या रचनेमध्ये केलेल्या बदलांमुळे वितरकांना पुरवलेले सुट्या भागांचे प्रचंड साठे आता निरुपयोगी सुटे भाग, आर्थिक चणचण व उत्पादनाविषयी तक्रारी यासारख्या समस्या उद्भवल्या आहेत.

प्रश्न:-

- (१) अेमकॉर्पच्या व्यवस्थापनापुढे कोणत्या समस्या आहेत ? ५
 (२) या समस्यांचे निरसन करण्याकरिता तुम्ही कोणते उपाय सूचवाल ? ५
 (३) सद्य परिस्थितीत समिती स्थापन केल्याने काही मदत होऊ शकेल काय ? चर्चा करा ? ५
 (४) संघटनेतील समन्वयाचे महत्त्व स्पष्ट करा. ५

(REVISED COURSE)**(3 Hours)****[Total Marks : 100]****N. B.:** (1) **Q. No. 1 is compulsory.**

(2) Attempt any four questions from Q. nos. 2 to 8.

(3) Figures to the right indicate full marks.

(4) All questions carry equal marks.

1. Explain the meaning of the following terms, (any five) :— 20

(a) Human Skills	(e) Grapevine
(b) Motion Study	(f) Monetary incentives
(c) Planning Premises	(g) On the job training
(d) Departmentation by Product	(h) Budgetary Control.
2. (a) Define Management. Discuss the scope of management. 10
 (b) Give a comparative analysis of F.W. Taylor's and Henry Fayol's contributions to 10 Management thought.
3. (a) Discuss the steps in the MBO process. 10
 (b) What is meant by decision making ? What are the types of managerial decisions ? 10
4. (a) What is meant by departmentation ? Give the advantages and limitations of 10 departmentation (3 each),
 (b) Explain the reasons for conflicts between line and staff personnel. 10
5. (a) Explain the external sources of recruitment (any five). 10
 (b) What is meant by performance appraisal ? What are the limitations of Performance 10 appraisal ?
6. (a) Explain any four leadership styles. 10
 (b) What is 'Communication' ? How can the barriers to communication be removed ? 10
7. (a) What is controlling ? Explain any four modern techniques of controlling. 10
 (b) What is change management ? Why do people resist change ? 10

8. Read the following **case study** and answer the questions given below.

Emcorp manufactures electric motors which are supplied to original equipment manufacturers and distributors throughout the country. Mr. Debashish Ray, the president and founder of the company has been advised to go easy on work after a recent heart attack. Mr. Ray has maintained a tight control over all major functions of the company, and heads of all departments report to him several times a day. No changes are initiated without Mr. Ray's approval. In his present state of health, Ray seeks some relief from the constant pressure of work.

The manufacturing department is faced with problems such as rising costs, failure to meet delivery schedules and quality complaints. Mr. Mehra, Head of manufacturing blames the Accounting department for not providing timely cost reports. Failure to meet delivery schedules is due to the fact that Sales department makes unrealistic promises to the customers. Quality complaints arise because frequent changes are made by the Engineering department in the product designs without sufficient time to implement the changes properly. In fact Debashish Ray had himself asked the Engineering department to speedily implement the changes.

Mr. Krishna, Head of Sales, has no knowledge of manufacturing schedules. His chief complaint is that large supplies of spare parts with the distributors have become obsolete due to change in the motor design. The Finance department has tightened the credit given to customers without consulting the Sales department.

Ray realizes that the problems of obsolescence of parts, tight cash position and manufacturing problems have resulted from his independent instructions to each department.

Questions :

1. What are the major problems faced by the Emtorp Management ?
5
2. What measures can you suggest to eliminate these problems ? 5
3. Will the formation of a committee be of any help in this situation ?
Discuss. 5
4. What is the importance of Co-ordination in an organization ? 5

★★★

२१३ २१४ २१५ २१६ २१७ २१८ २१९ २२० २२१ २२२ २२३

२२४ २२५ २२६ २२७ २२८ २२९ २३० २३१ २३२

२१३ २१४ २१५ २१६ २१७ २१८ २१९ २२० २२१ २२२ २२३

२२४ २२५ २२६ २२७ २२८ २२९ २३० २३१ २३२

एप्रिल - २०१०
मराठी रूपांतर
सुधारित अभ्यासक्रम

- सूचना :- (१) प्रश्न क्र. १ अनिवार्य आहे.
(२) प्रश्न क्र. २ ते ८ पैकी कोणतेही चार प्रश्न सोडवा.
(३) अर्थासाठी इंग्रजी भाषेतील प्रश्न आधारभूत मानावेत.

१. खालील संज्ञा स्पष्ट करा (कोणत्याही पाच):- २०
- (अ) गती अभ्यास आणि थकवा अभ्यास (Motion and Fatigue Study)
(ब) संघटन ढाचा (Organisation Structure)
(क) संयुक्त संघटन (Matrix Organisation)
(ड) आर्थिक संप्रेरके (Monetary Incentives)
(इ) ३६०° मूल्यमापन (360° Appraisal)
(फ) एकाधिकाशाह नेता (Autocratic Leader)
(ग) कार्यकालिन प्रशिक्षण (On - Job Training)
(ह) समय व्यवस्थापन (Time Management)
२. (अ) व्यवस्थापनाची व्याख्या सांगा व त्याची वैशिष्ट्ये लिहा. १०
(ब) व्यवस्थापनाची कोणतीही सहा तत्त्वे लिहा. १०
३. (अ) नियोजनाची व्याख्या लिहा. व्यावसायिक नियोजन प्रक्रियेतील टप्प्यांचे वर्णन करा.
(ब) उद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन (MBO) म्हणजे काय ? त्याचे फायदे व तोटे सांगा १०
४. (अ) विभागीकरण म्हणजे काय ? विभागीकरणाचे आधारस्तंभ कोणते ? १०
(ब) अधिकार प्रदान म्हणजे काय ? यशस्वी अधिकार प्रदानात कोणते अडथळे येतात ? १०
५. (अ) भरती म्हणजे काय ? भरतीचे स्रोत कोणते आहेत ते सांगा. १०
(ब) शास्त्रीय निवड प्रक्रियेतील विविध टप्प्यांचे वर्णन करा. १०
६. (अ) मॅस्लो च्या गरजांच्या क्रमवारीवर आधारित अभिप्रेरणा सिद्धांताचे विश्लेषण करा. १०

- (ब) एका आदर्श नेत्याची वैशिष्ट्ये कोणती ? चर्चा करा. १०
७. (अ) नियंत्रण म्हणजे काय नियंत्रणाच्या विविध पद्धती कोणत्या ? १०
- (ब) समन्वय म्हणजे काय ? ते इतर व्यवस्थापकीय कार्याशी कसे संबंधित आहेत. १०

८. खालील **उतारा** वाचून प्रश्नांची **उत्तरे** लिहा.

मिडवेस्ट कंपनीचे अध्यक्ष श्री. मयुर सावंत यांची कंपनीच्या भविष्याबद्दलची चिंता दिवसेंदिवस वाढत आहे. त्यांना चिंता आहे की चालू व्यावसायिक धोरण बाजारातील हिस्सा तर कमी करेलच पण भविष्यात नुकसानकारकही ठरेल.

१९८९ मध्ये यांनी बोईसर नावाच्या छोट्या खेड्यात एक छोटा कारखानदार म्हणून व्यवसाय सुरू केला होता. अत्यंत अल्पशा कालावधीत त्यांचा व्यवसाय भरपूर वाढला. तीन वर्षांच्या कालावधीत त्यांनी गुजरात, मध्य प्रदेश, गोवा आणि कर्नाटक राज्यांमध्ये चार शाखा सुरू केल्या. जरी त्याने प्रत्येक शाखेमध्ये शाखाव्यवस्थापकांची नियुक्ती केली होती तरी त्याने प्रत्येक महत्त्वाचे निर्णय व प्रत्येक शाखेची देखभाल व्यक्तिशः केली. त्यामुळे त्यांच्या कंपनीचा बाजारातील हिस्सा व फायदा आणखी वाढला. परंतु वाढत्या बाजारातील स्पर्धा व मयुरच्या वाढत्या वयामुळे, त्यांना केंद्रस्थानी राहून व्यवसाय हाताळणे जड जात होते. शाखांचे व्यवस्थापक महत्त्वाच्या निर्णयासाठी व दिशा मिळण्यासाठी पूर्णतः श्री. मयूरवर अवलंबीत होते. उशीरा घेतलेले निर्णय व त्यावर उशीरा झालेल्या कृतीमुळे कंपनीने काही मोठ्या ऑर्डर (Orders) व ग्राहक गमविले. सर्वशाखा नियोजन व स्वतंत्र निर्णय घेण्याच्या क्षमते अभावी दिशाहीन झाल्या. अनेक नव्या कंपनींनी मिडवेस्ट कंपनीचा बाजारातील हिस्सा काबीज केला. कंपनीची विक्री झपाट्याने खाली आली आणि फायद्यातून कंपनी तोट्यात आली. या सर्वांमुळे श्री. मयुर खूपच अस्वस्थ झाले आणि त्यांना गंभीर शारीरिक अडचणींनाही तोंड द्यावे लागले. हे सर्व विचारात घेऊन त्यांनी त्यांचा व्यवसाय पुनर्जिवित (turnaround) करण्याचे ठरविले. यासाठी ते तुमची मदत व सल्ला मागत आहेत.

प्रश्न:-

- (१) श्री. मयुरसावंतच्या प्रगतीबद्दल थोडक्यात सांगा ? ६
- (२) श्री. मयुरसावंत कोणत्या अडचणींना तोंड देत आहेत ? ८
- (३) मिडवेस्ट कं. ला पुनर्जिवित (turnaround) करण्यासाठी एक परिणामकारक व्युत्पन्न सूचवा. ६
- (४) विकेंद्रीकरणानी प्रश्न सुटू शकतो का ? विकेंद्रीकरणाचे महत्त्व विशद करा ? ६

★ ★ ★

(REVISED COURSE)

(3. Hours)

[Total Marks] : 100**N.B.:(1)** Question No. 1 is **compulsory**.(2) Attempt any **four** questions from Q. Nos. 2 to 8.(3) **All** questions carry **equal** marks.

1. Explain the meaning of the following terms (Any **five**):— **20**
 - (a) Motion Study and Fatigue Study
 - (b) Organisation Structure
 - (c) Matrix Organisation
 - (d) Monetary Incentives
 - (e) 360° Appraisal
 - (f) Autocratic Leader
 - (g) On-Job training
 - (h) Time Management.
2. (a) Define management. What are the features of management ? **10**
- (b) Discuss any six principles of management. **10**
3. (a) Define planning. What are the steps in business planning process ? **10**
- (b) Define MBO. What are the advantages and disadvantages of MBO ? **10**
4. (a) Define Departmentation. What are the bases of departmentation? **10**
- (b) Define Delegation of Authority. What are the obstacles to effective delegation ? **10**
5. (a) What is recruitment ? What are the sources of recruitment ? **10**
- (b) Discuss the various steps in scientific selection process. **10**
6. (a) Discuss the Maslow's Need Hierarchy Theory of Motivation. **10**
- (b) What are the characteristics of an ideal leader ? Discuss. **10**

7. (a) What do you mean by controlling ? What are the various methods of controlling ? **10**
- (b) What is co-ordination ? How is it related to other managerial functions ? **10**

8. Review the following **case and answer** the questions :

Mayur Sawant, the President of Mid-West Company, is getting increasingly concerned about the future of the company. He is worried that the business-as-usual policies would not only contribute to reduced market share but increased losses in future. Mayur started his business in 1989 as a small manufacturer in a remote town of Boisor, In a short span of time, his business grew enormously. Within three years, he opened four branches in the states of Gujarat, Madhya Pradesh, Goa and Karnataka. Although he appointed a branch manager for each branch, he centralized major decisions and personally supervised each branch. This resulted in further increase in his market share and profits.

However, with the increasing market competition and his growing age, Mayur is finding it difficult to handle his business centrally. Branch managers are completely dependent on Mr. Mayur for major decisions and direction. Due to delayed decisions and actions, the company has lost many big orders and customers. All the branches are directionless due to the lack of planning and independent decision making. Many new entrants have dent into the market share of Mid-West Company. Sales have fallen rapidly and profits have turned into negatives. Mayur is upset with all these and is facing serious health problems as well. Considering all these, he decided to turnaround his business. For your counsel and help.

Questions :

- (a) Write about the progress of Mr. Mayur Sawant. **4**
- (b) What are the problems faced by Mr. Mayur Sawant ? **4**
- (c) Suggest an effective turnaround strategy for Mid-west Company. **6**
- (d) Can decentralisation solve the problem ? What is the significance of decentralisation ? **6**

मराठी रूपांतर

तृतीय वर्ष वाणिज्य

व्यवसाय व्यवस्थापन पेपर क्रं. १

विषय - व्यवस्थापन आणि संघटन विकास

अभ्यासक्रम

उद्दिष्टे :

- अ) व्यवस्थापनाची सार्वत्रिकता आणि औपचारिक व्यवस्थापनाची गरज याबाबत विद्यार्थ्यांमध्ये जाणिव निर्माण करणे.
- ब) व्यवस्थापनाच्या उत्क्रांती प्रक्रियेतील विचारांचे ज्ञान संपादन करणे.
- क) व्यवस्थापकीय कार्ये व तत्त्वे प्रत्यक्ष कृतीमध्ये कशी अंमलात आणायची याबाबत ओळख करून देणे.
- ड) व्यवस्थापनातील आधुनिक बदलांचा विद्यार्थ्यांना परिचय करून देणे.

शैक्षणिक पात्रता.

- १) औपचारिक व्यवस्थापन शिक्षणाची गरज व त्याबाबतचे ज्ञान.
- २) कार्यक्षम व्यवस्थापकांच्या अंगी असणारी कौशल्ये
- ३) व्यवस्थापनातील तत्त्वे कृतीमध्ये आणणे.

१. प्रास्तविक

- अ) व्यवस्थापन - व्याख्या
- ब) व्यवस्थापन
 - * शास्त्र
 - * कला
 - * पेशा
 - * व्यवस्थापनाचे स्तर व व्यवस्थापकीय कौशल्ये
- क) व्यवस्थापन विचारांची उत्क्रांती
 - * व्यवस्थापन संप्रदाय
 - * शास्त्रीय दृष्टीकोन संप्रदाय
 - * प्रशासकीय संप्रदाय
 - * मानवी वर्तन संप्रदाय

* पद्धती दृष्टीकोन संप्रदाय

* संभाव्य दृष्टीकोन संप्रदाय

ड) व्यावसायिक संघटनेतील व्यवस्थापनाची कार्ये

२. नियोजन

अ) स्वरूप, वेशिष्टे, गुण आणि मर्यादा.

ब) नियोजनाचे वर्गीकरण आणि घटक

क) निर्णय घेणे व समस्यांशी उकल करणे - अर्थ व्याख्या आणि टप्पे.

ड) नियोजन प्रक्रिया

इ) आदर्श नियोजनासाठी आवश्यक बाबी

ई) उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन

३. संघटन

अ) व्याख्या आणि तत्त्वे

ब) औपचारिक आणि अनौपचारिक संघटन

क) विभागीकरण

ड) नियंत्रण कक्षा

इ) अधिकार, जबाबदारी आणि उत्तरदायित्व

ई) अधिकार प्रदान आणि विकेंद्रिकरण

ग) औपचारिक संघटन

* रेखा

* कार्यात्मक

* रेखा आणि सल्लागार

* मॅट्रीक्स

* समिती

ह) अनौपचारिक संघटन - परस्पर संबंध आणि महत्त्व

य) संघटन तक्ता - प्रकार आणि महत्त्व

४. मनुष्यबळ विकास

अ) मानवी संसाधनाची गरज

ब) मानवी संसाधन व्यवस्थापन

* कार्य विश्लेषण

* भरती आणि निवड

* प्रशिक्षण आणि विकास

- * कार्यसिद्धी मुल्यमापन
- क) अभिप्रेरणा
 - * अभिप्रेरणेचा सिद्धांत
 - * मास्लोचा सिद्धांत
 - * हर्जबर्गचा सिद्धांत
 - * मॅकग्रेगरचा सिद्धांत
 - * आर्थिक आणि आर्थिकेत्तर अभिप्रेरणा

५. संचालन

- अ) संज्ञापन/संदेशवहन
 - * संज्ञापन प्रक्रिया
 - * संज्ञापनातील अडथळे
 - * नेतृत्व गट शैली

६. समन्वय

- अ) अर्थ आणि महत्त्व

७. नियंत्रण

- अ) व्याख्या आणि नियंत्रण प्रक्रियेतील टप्पे
- ब) नियंत्रणाची तंत्रे
- क) प्रभावी नियंत्रणासाठी आवश्यक घटक/बाबी

८. व्यवस्थापनातील आधुनिक प्रवाह

- अ) व्यवस्थापनातील बदल
- ब) समय/कालावधी
- क) व्यवस्थापन विकास
 - * अर्थ, महत्त्व, आणि पद्धती
 - * व्यक्ति अध्ययन - व्यवस्थापनाची कार्ये

★★★



तृतीय वर्ष वाणिज्य
व्यवसाय व्यवस्थापन - पेपर क्र. १

व्यवस्थापन आणि संघटन विकास
Business Management - Paper I
Management and Organisation
Development

डॉ. राजन वेळुकर
कुलगुरु,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

डॉ. धनेश्वर हरिचंदन
प्राध्यापक-नि-संचालक,
दूर व मुक्त शिक्षण संस्था,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

कार्यक्रम समन्वयक

: प्रा. मधुरा कुलकर्णी

सहाय्यक प्राध्यापक आणि सहाय्यक संचालक,
दूर व मुक्त शिक्षण संस्था,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

अभ्यास समन्वयक
व लेखक

: प्रा. डॉ. खंडेराव कोतवाल

(एम्.कॉम्.; एम्.फील्.; पीएच. डी.)

सहयोगी प्राध्यापक आणि वाणिज्य विभाग प्रमुख,
कणकवली कॉलेज, कणकवली,
जि. सिंधुदुर्ग - ४१६ ६०२.

प्रा. डॉ. बबनराव खामकर

सहयोगी प्राध्यापक,
कणकवली कॉलेज, कणकवली,
जि. सिंधुदुर्ग - ४१६ ६०२.

ऑक्टोबर, २०१०, तृतीय वर्ष वाणिज्य, व्यवसाय व्यवस्थापन पेपर - १,
व्यवस्थापन आणि संघटन विकास.

प्रकाशक : प्राध्यापक-नि-संचालक
दूर व मुक्त शिक्षण संस्था,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई - ४०००९८.

अक्षरजुळणी : वरदा ऑफसेट आणि टाईपसेटर्स
अंधेरी (प.), मुंबई - ४०० ०५८.

मुद्रण :

अनुक्रमणिका

प्रकरण क्र.	शीर्षक	पान नं
प्रकरण १	व्यवस्थापनाचे स्वरूप आणि व्याप्ती	१
प्रकरण २	व्यवस्थापनाचे विचार आणि व्यवस्थापनातील संप्रदाय	२२
प्रकरण ३	व्यवस्थापनाची कार्ये भाग - ३ (नियोजन ,उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन)	३४
प्रकरण ४	व्यवस्थापनाची कार्ये : भाग - १ निर्णय, नियंत्रण , समन्वय , अभिप्रेरणा , नेतृत्व	५२
प्रकरण ५	संघटन : भाग - १	७४
प्रकरण ६	संघटन : भाग - २	९३
प्रकरण ७	संघटन रचना	१०७
प्रकरण ८	कार्यविश्लेषण, कर्मचारी भरती आणि निवड	१२०
प्रकरण ९	प्रशिक्षण आणि विकास	१३१
प्रकरण १०	कार्यसिध्दी मूल्यमापन	१३७

प्रकरण ११	
मनुष्यबळ संसाधन व्यवस्थापन	१४५
प्रकरण १२	
कर्मचारी स्थलांतर आणि गैरहजेरी	१५५
प्रकरण १३	
संज्ञापन / संदेशवहन	१६७
प्रकरण १४	
संघटनात्मक बदल	
व्यवस्थापनातील बदल आणि समय व्यवस्थापन	१८०
प्रकरण १५	
संघटन विकास	१९२
प्रकरण १६	
व्यष्टि अध्ययन	२०३
प्रकरण १७ नमुना प्रश्नपत्रिका (मुंबई विद्यापीठ)	
१) मार्च २००८	२१३
३) ऑक्टो. २००८	२१७
४) मार्च २००९	२२१
५) ऑक्टो. २००९	२२५
६) एप्रिल २०१०	२२९
