

खेड तालुका शिक्षण प्रसारक मंडळाचे,  
साहेबरावजी बुट्टेपाटील महाविद्यालय, राजगुरूनगर  
ता. खेड, जि. पुणे- 410 505  
(शैक्षणिक वर्ष 2021 - 2022 पासून)  
वर्ग:- तृतीय वर्ष कला शाखा (T.Y.B.A.)  
अर्थशास्त्र विभाग  
विषय:- व्यवसाय व्यवस्थापन -I  
सेमिस्टर :- V

मार्गदर्शक प्राध्यापक  
डॉ. उमेश भोकसे

प्रकरण पहिले

व्यवसाय व्यवस्थापन

प्रस्तावना:-

'व्यवस्थापन' ही अगदी प्राचीन काळापासून चालत आलेली क्रिया आहे. मानवी उत्क्रांतीच्या आरंभापासूनच म्हणजेच मानव हा समूहामध्ये राहावयास सुरुवात झाल्यानंतर मानवा द्वारे केलेल्या क्रियां विशेषतः मासेमारी, शिकार व मशागत इत्यादी क्रियांमध्ये व्यवस्थापनाचे अस्तित्व आढळून आलेले आहे. म्हणजेच ज्या ज्या ठिकाणी सांघिक कार्य आहे, अशा सर्वच टप्प्यांमध्ये व्यवस्थापनाची आवश्यकता असते. व्यवस्थापन ही संकल्पना वेगवेगळ्या अर्थाने वापरली जाते. ही संकल्पना काहीवेळा नियोजन, आयोजन, संघटन, कर्मचारी, दिग्दर्शन, समन्वय आणि नियंत्रण या प्रक्रियेचा संदर्भ देते, तर काही वेळा ही संकल्पना लोकांचे व्यवस्थापन करण्याचे कार्य म्हणून वर्णन करण्यासाठी वापरली जाते. थोडक्यात, सर्वच संघटन प्रकारामधील व्यवस्थापन हा एक अविभाज्य घटक आहे. त्यामुळेच ही व्यापक संकल्पना आहे.

मानवी शरीर रचनेचा विचार करता, शरीराच्या सर्वच अवयवांना आदेश देण्याचे, निर्देशन करण्याचे आणि त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवण्याच्या कार्यांमध्ये ज्याप्रमाणे मेंदूची निर्णायक भूमिका असते. अगदी त्याच प्रमाणे व्यवसाय, उपक्रम आणि उद्योगामध्ये व्यवस्थापनाचे स्थान असते. म्हणजेच व्यवस्थापनाशिवाय कोणत्याही प्रकारचा व्यवसाय, उपक्रम आणि उद्योगाच्या सर्वांगीण विकास आणि विस्ताराची कल्पना करणे

शक्य नसते. व्यवस्थापनाचा अर्थ अधिक स्पष्टपणे समजण्यासाठी व्यवस्थापनाच्या व्याख्या अभ्यासने आवश्यक आहे.

१.०.१ व्याख्या व अर्थ (Definition and Meaning):

व्यवस्थापन हाच शब्द 'Manus' म्हणजे हात आणि 'Agere' म्हणजे कृती करणे या दोन लॅटिन शब्दांपासून बनलेला आहे. विभिन्न तज्ञांनी व्यवस्थापनाच्या केलेल्या व्याख्यांचा परामर्श पुढीलप्रमाणे.

१. मेरी पार्कर फोलेट यांच्या मते, "इतरांकडून कामे करून घेण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन होय.

२. हॅरॉल्ड कुंटझ यांच्या मते, औपचारिकरित्या संघटित गटांमधील लोकांकडून आणि त्यांच्याद्वारे गोष्टी पूर्ण करण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन होय."

३. जॉर्ज आर. टेरी यांच्या मते, "व्यवस्थापन ही एक वेगळी प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये नियोजन, आयोजन, कार्य आणि नियंत्रण या क्रियांचा समावेश होतो, ज्यामध्ये मानव आणि इतर संसाधनांचा वापर करून नमूद केलेली उद्दिष्टे निश्चित करण्यासाठी आणि ती पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्न केले जातात. "

४. हेनरी फेयोल यांच्या मते, "व्यवस्थापन करणे म्हणजे अंदाज बांधणे, नियोजन करणे, संघटन करणे, आदेश देणे, समन्वय साधणे आणि नियंत्रण ठेवणे होय."

५. स्टॅनली व्हॅन्स यांच्या मते, "व्यवस्थापन ही फक्त निर्णय घेण्याची प्रक्रिया आहे आणि पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या स्पष्ट हेतूने मनुष्याच्या कृतीवर नियंत्रण ठेवते."

६. डेव्हिस यांच्या मते, "व्यवस्थापन हे सर्वत्र कार्यकारी नेतृत्वाचे कार्य आहे."

७. कुंटझ आणि ओटोनल यांच्या मते, "समूहाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी समूहातील व्यक्तींना कार्यक्षमपणे आणि परिणामकारकपणे कार्य करण्यास पोषक असे अंतर्गत वातावरण निर्माण करणे व टिकविणे म्हणजे व्यवस्थापन होय."

वरील व्याख्यांवरून असे स्पष्ट होते की, व्यवस्थापन ही एक अशी प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी नियोजन, आयोजन, कार्य आणि नियंत्रण या क्रियांचा माध्यमातून संघटित गटातील लोकांकडून कामे करून जातात.

१.१ व्यवस्थापनाचे स्वरूप आणि व्याप्ती

१.१.१ व्यवस्थापनाचे स्वरूप

व्यवस्थापन ही पद्धतशीर आणि सार्वत्रिक प्रक्रिया असून ती सर्वत्र आढळून येते. त्यामुळेच व्यवस्थापन हा प्रत्येक प्रकारच्या संघटनेचा एक अंगभूत असा घटक असतो. तसेच व्यवस्थापन लोकांचा समूह ओळखण्यास मदत करते जे विशिष्ट संस्था आणि संघटनांसाठी क्रिया करतात, ज्यामुळे संस्थेची कार्यक्षमता

आणि परिणामकारकता सुधारते. व्यवस्थापनाचे अचुक स्वरूप सांगणे कठीण आहे. व्यवसायातील व्यवस्थापनाचे स्वरूप पुढीलप्रमाणे.

१. व्यवस्थापन एक कला आहे:

व्यवस्थापन ही एक कला का आहे हे पाहण्यापूर्वी कला म्हणजे काय हे पाहणे आवश्यक आहे.

१. जॉर्ज टेरी यांच्या मते "कौशल्याचा वापर करून अपेक्षित परिणाम घडवून आणण्याचे तंत्र म्हणजे कला होय. संच

२. लॉर्ड केन्स यांच्या मते "विशिष्ट उद्देश पूर्ण करण्यासाठी तयार करण्यात आलेल्या नियमाचा संच म्हणजे कला होय.

३. व्यक्तीकडे असलेली नवनिर्मितीची क्षमता, सृजनशीलता व नाविन्य पूर्णता म्हणजे कला होय.

प्रत्येक व्यावसायिकाला वेगवेगळ्या परिस्थितीला सामोरे जावे लागते. व्यवसायातील समस्या सोडविण्यासाठी सृजनशीलतेचा आणि त्याच्याकडील वैयक्तिक कौशल्याचा वापर करावा लागतो. अर्थात व्यावसायिकाला त्याची व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी त्याच्याकडील ज्ञान, कौशल्य आणि नवनिर्मितीचा उपयोग करावा लागतो. म्हणजेच व्यवस्थापन हे व्यवसायाशी संबंधित असणाऱ्या सर्व समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी मार्गदर्शक तत्त्वे प्रदान करते. त्यामुळेच व्यवस्थापन व कला यामधील साम्य विचारात घेता असे म्हणता येते की, व्यवस्थापन ही एक कला आहे.

२. व्यवस्थापन एक शास्त्र/विज्ञान आहे:

शास्त्र म्हणजे ज्ञानाची पद्धतशीरपणे करण्यात आलेली मांडणी होय. शास्त्रामध्ये विशिष्ट नियम सिद्धांत आणि तत्वावर आधारित निरीक्षण, प्रयोग आणि पडताळणी करून कारण आणि परिणाम (Cause and Effect) यांमधील कार्यकारण संबंध विशद करून वस्तुस्थितीचे वास्तविक दर्शन घडवून आणले जाते.

व्यवस्थापनातील तत्त्वे व कार्ये ही वेगवेगळ्या प्रयोगावर आधारित असतात. त्याचबरोबर व्यवस्थापनात शास्त्रीय पद्धतीचा अवलंब करूनच माहिती गोळा केली जाते, त्यांचे विश्लेषण करण्यात येते व निष्कर्ष काढले जातात. त्याचबरोबर व्यवसायातील वेगवेगळ्या बाबींचा कार्यकारण संबंध प्रस्थापित करण्यात येतो. त्यामुळेच व्यवस्थापन आणि शास्त्र यामधील संबंध लक्षात घेता व्यवस्थापन हे शास्त्र आहे.

३. व्यवस्थापन हा पेशा आहे:

विशिष्ट समस्या सोडविण्यासाठी विशेष ज्ञान आणि प्रशिक्षणावर आधारित वैयक्तिक सेवा देणे म्हणजे पेशा होय. उदा. शिक्षक, वकील, डॉक्टर, अभियंता, हिशोब तपासनीस (C.A.) इत्यादी. औद्योगिक दृष्ट्या प्रगत देशांमध्ये व्यवस्थापनाचा झालेला विस्तार पाहता त्या ठिकाणी व्यवस्थापन हा एक पेशा बनलेला आहे.

४. व्यवस्थापन अमूर्त प्रक्रिया आहे:

व्यवस्थापन प्रक्रियेचा कोणताही भौतिक पुरावा उपलब्ध नाही. व्यवस्थापनाचे यश हे त्याच्या परिणामावर मोजले जाते त्यामुळेच व्यवस्थापन ही एक अमूर्त अशी प्रक्रिया आहे.

५. सार्वत्रिक प्रक्रिया:

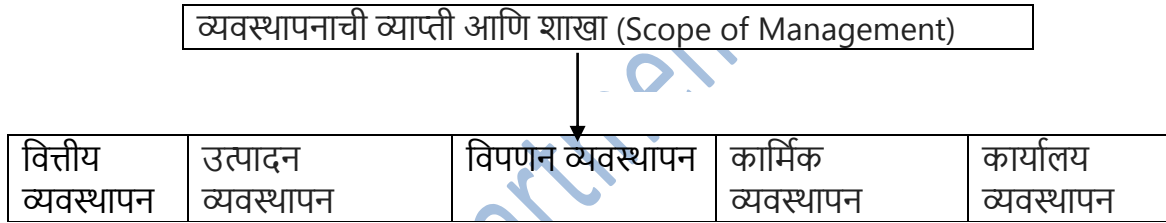
व्यवस्थापन ही क्रिया सर्वत्र आढळून येते, त्यामुळे व्यवस्थापन ही एक सार्वत्रिक अशा प्रकारची कृती आहे. कारण व्यवस्थापन हा प्रत्येक प्रकारच्या संस्था, संघटन आणि उपक्रमाचा अंगभूत घटक आहे. म्हणजेच ज्या ज्या ठिकाणी मानवी क्रिया घडतात अशा सर्व ठिकाणी व्यवस्थापनाची प्रक्रिया आढळून येते.

६. सामाजिक प्रक्रिया:

व्यवस्थापनाच्या स्वरूपामध्ये लोकांना गटांमध्ये संघटित करणे आणि त्यांचे व्यवस्थापन करणे इत्यादींचा समावेश होतो. त्यासाठी सहानुभूती, समजूतदारपणा आणि गतीमानतेच्या विविध पातळ्यांची आवश्यकता असते. त्यामुळे व्यवस्थापन एक सामाजिक प्रक्रिया आहे.

१.१.२ व्यवस्थापनाची व्याप्ती:

व्यवस्थापकीय कार्याशी संबंधित असणाऱ्या जबाबदाऱ्या, संकल्पना, सिद्धांत आणि तत्त्वे हे व्यवस्थापनाची व्याप्ती विशद करतात. नियोजन, संघटन, कर्मचारीवर्ग, दिग्दर्शन, समन्वय साधणे आणि नियंत्रण इत्यादी क्रियांचा समावेश व्यवस्थापनामध्ये करण्यात येतो. व्यवस्थापनाच्या व्याप्ती मध्ये व्यवस्थापनातील वेगवेगळ्या शाखांचा समावेश होतो. व्यावसायिक व्यवस्थापनातील कार्यरत पैलू किंवा बाजू यांनाच व्यवस्थापनाच्या शाखा असे म्हणतात. व्यवस्थापनाची व्याप्ती आणि व्यवस्थापनातील वेगवेगळ्या शाखांचा आढावा पुढील तक्त्यात घेतला आहे.



१. वित्तीय व्यवस्थापन:

कोणत्याही उद्योग व्यवसायातील सर्वाधिक महत्त्वपूर्ण घटक म्हणून वित्ताचे स्थान महत्त्वपूर्ण आहे. वित्तीय व्यवस्थापन योग्यरीत्या न केले गेल्यास व्यवसाय संस्थेचे पुढे अडचणी निर्माण होऊ शकतात त्यामुळेच प्रत्येक व्यवसाय संस्था ही वित्तीय व्यवस्थापनाला प्राधान्य देते, वित्तीय व्यवस्थापनात व्यावसायिक हेतूसाठी निधी किंवा वित्त यांच्या खरेदी आणि वापराशी संबंधित व्यवस्थापकीय क्रियांचा समावेश होतो. आर्थिक व्यवस्थापनात पुढील घटकांचा समावेश होतो.

१. भांडवली आवश्यकतेचा अंदाज
२. गुंतवणूकदारांना योग्य परतावा सुनिश्चित करणे
३. निधीचे योग्य स्रोत निश्चित करणे
४. सर्वोत्कृष्ट (इष्टतम) आणि योग्य भांडवल मांडणे
५. आर्थिक विवरणाची तयारी विश्लेषण
६. योग्य लाभांश धोरण मांडणे
७. बाह्य वित्त पुरवठ्यासाठी वाटाघाटी करणे इत्यादी.

२. उत्पादन व्यवस्थापन:

ज्यावेळी कच्च्या मालाचे रूपांतर अंतिम वस्तूमध्ये करण्यात येते त्या वेळी उपयुक्ततेची निर्मिती होते, या उपयुक्ततेस 'उत्पादन' असे म्हणतात. उत्पादना शिवाय कोणत्याही अंतिम वस्तू किंवा सेवांची निर्मिती होऊ शकत नाही. तसेच कोणतीही व्यवसाय संस्था अथवा उद्योग नका प्राप्त करू शकत नाही. अर्थात वैज्ञानिक नियोजन आणि नियमनाद्वारे कच्च्या मालाचे रूपांतर अंतिम वस्तूमध्ये करताना (उत्पादना दरम्यान) उत्पादक हा उत्पादन व्यवस्थापनामध्ये गुंतला जातो. म्हणजेच उत्पादना दरम्यान उत्पादन व्यवस्थापनास गती प्राप्त होते. त्यामुळेच उत्पादन व्यवस्थापन ही व्यवस्थापनाची एक अतिशय महत्त्वपूर्ण शाखा आहे.

३. विपणन व्यवस्थापन:

विपणन व्यवस्थापन ही व्यवस्थापनाची एक महत्त्वपूर्ण शाखा आहे, ज्यामध्ये उपलब्ध संसाधनाचा योग्य वापर केला जातो काय? आणि सर्वोत्तम संभाव्य परिणाम (प्राप्ती) साध्य केली जाते का? या बाबी सुनिश्चित करण्याचे कार्य करण्यात येते. व्यवसाय संस्था अथवा उद्योगांची उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या हेतूने व्यवसायिक उपक्रम/उद्योजकता विभागात काम करणाऱ्या व्यक्तींच्या विविध क्रियांचे नियोजन, आयोजन, दिग्दर्शन आणि नियंत्रण करणे म्हणजे विपणन व्यवस्थापन होय.

४. कार्मिक व्यवस्थापन:

कार्मिक व्यवस्थापन हा व्यवस्थापनाची एक महत्त्वपूर्ण शाखा आहे जी प्रभावी नियंत्रण आणि मनुष्यबळाच्या वापराची संबंधित आहे. कार्मिक व्यवस्थापन या नावाप्रमाणेच व्यवसाय संस्थेतील कर्मचारी किंवा व्यक्तीची व्यवहाराशी संबंधित असलेली शाखा आहे. ज्यामध्ये कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती, बदली, सेवा समाप्ती, कल्याण आणि सामाजिक सुरक्षा इत्यादी बाबींचा समावेश होतो. कार्मिक व्यवस्थापनाची काही महत्त्वपूर्ण कार्ये पुढीलप्रमाणे -

१. योग्य कर्मचाऱ्यांची निवड करणे

२. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देऊन त्यांचा विकास घडवून आणणे

३. कर्मचाऱ्यांसाठी पुरेशी आणि न्याय्य भरपाई निश्चित करणे

४. व्यवसाय उपक्रमासह कर्मचाऱ्यांच्या हितसंबंधांचे एकत्रीकरण करणे

५. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाच्या ठिकाणी चांगली परिस्थिती उपलब्ध करून देणे आणि त्यांना कल्याणकारी सेवा प्रदान करणे.

५. कार्यालय व्यवस्थापन:

कोणत्याही व्यवसाय किंवा उपक्रमाचे यश हे त्याच्या प्रशासनाच्या कार्यक्षमतेवर अवलंबून असते आणि प्रशासनाची कार्यक्षमता ही मुख्यतः कार्यालयाने पुरविलेल्या माहितीवर अवलंबून असते. त्यामुळेच संस्थेची ध्येये आणि उद्दिष्टे साध्य करण्यामध्ये कार्यालय व्यवस्थापनाची भूमिका महत्त्वपूर्ण असते.

कार्यालय व्यवस्थापन हा एक व्यवसाय आहे, ज्यामध्ये कार्यक्षमता आणि उत्पादकता टिकवून ठेवण्यासाठी आणि सुधारण्यासाठी कार्यालय किंवा अन्य संस्थेमधील कामाच्या प्रक्रियेची रचना, अंमलबजावणी, मूल्यमापन आणि देखभाल यांचा समावेश आहे. ज्याच्या माध्यमातून सामान्य व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या दृष्टीने प्रयत्न करण्यात येतात.

व्यवस्थापन ही एक व्यवसाय संस्थेची व्यवस्थापकीय पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या हेतूने लोकांकडून काम करून घेण्याची एक कला आणि निर्णय प्रक्रिया आहे. ज्यामध्ये अंदाज बांधणे, नियोजन

करणे, संघटन करणे, आदेश देणे, समन्वय साधने आणि नियंत्रण करणे इत्यादी बाबींचा समावेश होतो, व्यवसाय व्यवस्थापनाच्या व्याप्तीचा विचार करता यामध्ये वित्तीय व्यवस्थापन, उत्पादन व्यवस्थापन, विपणन व्यवस्थापन कार्मिक व्यवस्थापन आणि कार्यालय व्यवस्थापन इत्यादीं व्यवस्थापकीय शाखांचा समावेश होतो.

## १.२ व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये

विविध तज्ञांनी व्यवस्थापनाच्या केलेल्या व्याख्येवरून आणि व्यवस्थापनाच्या स्वरूपावरून व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये पुढील सांगता येतील.

### १. व्यवस्थापन हे सार्वत्रिक आहे:

व्यवस्थापनाचे सर्वात प्रमुख वैशिष्ट्य म्हणजे व्यवस्थापन ही एक सार्वत्रिक (Universal) प्रक्रिया आहे. व्यवस्थापनाची तत्वे आणि सिद्धांत हे सर्वच संघटन प्रकारांमध्ये सारखीच असतात. म्हणजेच त्याचा अर्थ असा होतो की, ज्या ज्या ठिकाणी मानवी क्रिया असतात, त्या ठिकाणी व्यवस्थापन असते. म्हणजेच सर्व संघटन प्रकारांमध्ये व्यवस्थापन हा एक अविभाज्य घटक आहे. मग तो संघटन प्रकार कोणताही असो. उदा. सरकारी प्रशासन, संरक्षण, व्यवसाय, शिक्षण, राजकारण, महाविद्यालय अथवा रुग्णालय इत्यादी. या प्रत्येक संघटन प्रकारांमध्ये व्यवस्थापनाच्या पद्धती मात्र वेगवेगळ्या असू शकतात.

### २. व्यवस्थापन हे उद्देश पूर्ण आहे:

संस्थेचे उद्दिष्टे, दृष्टी आणि ध्येय (Vision and mission) हे व्यवस्थापनाचे नेहमीच अंतिम ध्येय असते. जॉर्ज टेरी आणि स्टॅन्ली व्हॅन्स यांच्या मते "व्यवस्थापन ही अशी प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये मानव आणि इतर संसाधनाचा वापर करून पूर्व निर्धारित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात. कोणत्याही संघटनेचे यश हे त्यांनी वापरलेल्या संसाधनाच्या योग्य व्यवस्थापनावर अवलंबून असते. वेगवेगळ्या संस्थांची वेगवेगळी उद्दिष्टे असतात. उदा. व्यवसाय व उपक्रमाचे प्रमुख उद्दिष्टे नफा प्राप्त करणे तर सरकारचे उद्दिष्टे सुरळीत प्रशासन चालविणे असे असते. अशा प्रकारची उद्दिष्टे ही पूर्वनिर्धारित असतात. उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापन प्रयत्न करते. म्हणूनच व्यवस्थापन हे उद्देशपूर्ण/उद्दिष्ट प्रधान असते.

### ३. व्यवस्थापन ही सामूहिक कृती आहे:

कोणतेही संघटन किंवा उपक्रम हे व्यवस्थापकाच्या मार्गदर्शना अंतर्गत कार्य करत असते. मेरी फोलेट आणि कॉट्झ यांनी व्यवस्थापनाचा संबंध हा इतरांकडून व संघटित गटातील लोकांकडून कामे करून घेण्याचा प्रयत्नांशी जोडलेला आहे. त्यामुळे कोणत्याही व्यक्तिगत प्रयत्नांना व्यवस्थापन असे म्हणता येत नाही. म्हणजेच व्यवस्थापनाचा संबंध हा सामूहिक प्रयत्नांशी असतो.

### ४. व्यवस्थापन हे गतिशील असते:

व्यवसायावर अनेक आर्थिक, सामाजिक, राजकीय, तांत्रिक आणि पर्यावरणीय बदलत्या पटकांचा प्रभाव पडत असतो त्यामुळे अशा परिस्थितीत व्यवसाय पद्धतीत पडून येणारे बदल स्वीकारून व्यवस्थापनाची पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापन प्रयत्न करते. त्यामुळेच व्यवस्थापन हे नेहमी गतिशील (Dynamic) असते ते स्थिर नसते.

### ५. व्यवस्थापन ही सातत्यपूर्ण प्रक्रिया आहे

सातत्य हा व्यवस्थापनाचे मूलभूत वैशिष्ट्ये आहे. थिओ हाय मन यांच्या मते व्यवस्थापन ही सातत्यपूर्ण प्रक्रिया (Continuous Process) आहे. कोणत्याही संघटन, उपक्रम व व्यवसायाच्या संपूर्ण कालखंडाचा विचार करता व्यवस्थापन हा अविभाज्य घटक आहे. कोणतेही कार्य सुरू करण्यापूर्वीपासून ते कार्य सुरळीतपणे पार पाडण्यापर्यंतच्या कालावधीत पूर्वांनुमान बांधणे, नियोजन करणे, निर्णय घेणे, संघटन करणे, दिग्दर्शन करणे आणि नियंत्रण ठेवणे इत्यादी बाबींचा अवलंब करण्यात येतो. व्यवस्थापनाची कार्य निरंतर चालू असतात त्यामुळेच व्यवस्थापन ही एक सातत्यपूर्ण प्रक्रिया आहे.

६. व्यवस्थापन ही समन्वय साधणारी प्रक्रिया आहे:

संस्था, संघटन आणि उपक्रमातील विविध संघ आणि विभाग एकत्र आणून त्यांच्या सर्व कार्यांची समन्वय साधण्याचे कार्य व्यवस्थापन करते. समन्वयाच्या अभावामुळे संदिग्धता आणि गोंधळ किंवा अराजकता। निर्माण होऊ शकते. म्हणून लोकांना एकाच छताखाली आणून त्यांच्याशी व्यवस्थापनाच्या माध्यमातून त्यांच्याशी संवाद साधता येतो. त्यामुळे व्यवस्थापन ही समन्वय साधणारी प्रक्रिया (Coordinating process) आहे.

७. व्यवस्थापन ही एक सर्जनशील प्रक्रिया आहे:

व्यवस्थापन हे वेगवेगळ्या व्यक्तिगत घटकांपासून बनलेले असल्याने ते एक संमिश्र अशी प्रक्रिया आहे. व्यवस्थापनातील प्रत्येक स्वतंत्र घटक हा एक अद्वितीय मार्गाने आपापले योगदान देत असतो. संमिश्र प्रयत्न हे सर्जनशील कल्पना आणि कल्पनाशक्तीला प्रोत्साहित करतात. व्यवस्थापनातील वैयक्तिक प्रयत्नांच्या बेरीजेमुळे समन्वय निर्माण होतो आणि त्यामुळे काहीतरी नवीन कल्पना व सर्जनशीलता (Creativity) निर्माण होतात. म्हणूनच व्यवस्थापन ही एक सर्जनशील प्रक्रिया (Creative process) आहे.

८. व्यवस्थापन कला आणि शास्त्र आहे:

संस्था, संघटना आणि उपक्रमाला त्यांची व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी त्यांच्याकडील ज्ञान, कौशल्य आणि नवनिर्मितीचा उपयोग करावा लागतो. म्हणजेच व्यवस्थापन हे व्यवसायाशी संबंधित असणाऱ्या सर्व समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी मार्गदर्शक तत्त्वे प्रदान करते. म्हणून व्यवस्थापन ही एक कला आहे.

व्यवस्थापनात शास्त्रीय पद्धतीचा अवलंब करूनच माहिती गोळा करून माहितीचे विश्लेषण करण्यात येते व अंतिम निष्कर्ष काढले जातात. तसेच व्यवसायातील वेगवेगळ्या बाबींचा कार्यकारण संबंध प्रस्थापित करण्यात येतो, त्यामुळेच व्यवस्थापन हे शास्त्र आहे. म्हणूनच, व्यवस्थापन हे कला आणि शास्त्र (Arts and Sciences) आहे.

९. उत्पादनातील एक महत्त्वपूर्ण घटक आहे

कौशल्यपूर्ण व्यवस्थापनामुळे कच्च्या मालाचे रूपांतर अंतिम वस्तू मध्ये करण्यात येते. म्हणजेच उपयुक्ततेची निर्मिती करणार होते. व्यवस्थापनाची निर्णायक स्वरूपाची भूमिका असते, त्यामुळेच उत्पादनातील एक महत्त्वपूर्ण घटक म्हणून व्यवस्थापनाचा नामोल्लेख करण्यात येतो. पीटर ड्रकर यांच्या मते दुसऱ्या महायुद्धानंतर आर्थिक आणि सामाजिक क्षेत्रात जी लक्षणीय प्रगती पडून आली त्याचे मुख्य कारण म्हणजे व्यवस्थापन क्षेत्राचा झालेला विकास होय. "

१०. व्यवस्थापन ही विद्याशाखा आहे:

अनेक तज्ञांच्या मते व्यवस्थापन ही एक विद्याशाखा आहे. अशा विद्याशाखां मधील शैक्षणिक संस्थांमध्ये व्यवस्थापनाचे शिक्षण देण्यात येते. कुशल प्रशिक्षित व्यवसायिक वर्ग निर्माण करण्याचं कार्य या विद्याशाखेद्वारे करण्यात येते. जागतिकीकरणाच्या कालावधीत देशात अनेक नामवंत शैक्षणिक संस्थांनी व्यवस्थापनाचे पदव्युत्तर अभ्यासक्रम सुरू केलेले आहेत. उदाहरणार्थ सावित्रीबाई फुले पुणे विद्यापीठाचा व्यवस्थापन विभाग (PUMBA), भारतीय व्यवस्थापन संस्था (IIM) इत्यादी. म्हणूनच व्यवस्थापन ही एक विद्याशाखा बनली आहे.

१.३ व्यवस्थापकीय अभ्यासाची आवश्यकता आणि महत्व:-

व्यवस्थापन ही संकल्पना अगदी प्राचीन काळापासूनच अस्तित्वात आहे. परंतु त्यावेळी उत्पादन आणि व्यवसाय उपक्रम यांची संख्या लहान प्रमाणात असल्यामुळे व्यवस्थापनाकडे फारसे लक्ष दिले गेले नाही. आधुनिक युगात आर्थिक, सामाजिक, व्यावसायिक, राजकीय किंवा इतर कुठल्याही क्षेत्रामध्ये व्यवस्थापनाचे स्थान महत्वपूर्ण राहिलेले आहे.

१.३.१ व्यवस्थापकीय अभ्यासाची आवश्यकता

कोणत्याही उद्योग, व्यवसाय, संघटन आणि उपक्रमाचे यश हे त्याच्या व्यवस्थापनावर अवलंबून असते. ज्याप्रमाणे मानवी शरीर हे मेंदू शिवाय केवळ एक हाडामासाचा पुतळा आहे अगदी त्याच प्रमाणे कोणतीही औद्योगिक व व्यावसायिक संस्था, भूमी, श्रम, भांडवल आणि संयोजक हे एक निष्क्रिय समूह आहेत.

जॉर्ज टेरी यांच्या मते "आधुनिक युगातील कोणताही उपक्रम प्रभावी व्यवस्थापनास शिवाय अधिक काळ टिकू शकत नाही" (No organisation can be successful for a long time without effective management. To a large extent the achievement of social, economic and political objectives depends on able managers. -Terry)

विशिष्ट उद्देशाने ज्यावेळी सामूहिक रित्या आणि संघटित पद्धतीने एखादे कार्य करण्यात येते तेथे व्यवस्थापन हे सामूहिक प्रयत्नांचे नेतृत्व आणि निर्देशित करण्यासाठी समांतर शक्ती असते. म्हणूनच अमेरिकेचे तत्कालीन राष्ट्राध्यक्ष रूझवेल्ट यांनी असे म्हटले आहे की, सरकार हे उत्तम व्यवस्थापना अभावी वाळूवर बांधलेल्या परा आहे.

आधुनिक व्यवस्थापकीय तज्ञ पीटर ड्रुकर (Drucker) यांच्या मते, "व्यवस्थापन हे प्रत्येक व्यवसायाचे गतिशील आणि जीवनदायी तत्व आहे. व्यवस्थापनाच्या अभावी उत्पादनाची साधने ही केवळ साधनेच राहतात, ती कधीही उत्पादक बनणार नाहीत."

आजच्या आधुनिक आणि प्रगत युगामध्ये खर्च कमी करण्याचे शास्त्र, उत्पादनाच्या गुणवत्तेत अभूतपूर्व वाढ विविध विभागांमध्ये समन्वय प्रस्थापित करणे, उद्योग व्यवसायातील गुंतागुंत सोडविण्याचे साधन म्हणून व्यवस्थापनाची आवश्यकता ही बदलत्या काळाची गरज बनलेली आहे.



### १.३.२ व्यवस्थापनाची आवश्यकता आणि महत्व

कोणत्याही व्यवसायिक अथवा बिगर व्यावसायिक संस्था, संघटन, उपक्रमांमध्ये व्यवस्थापन आणि व्यवस्थापन विषयक अभ्यासाचे महत्त्वपूर्ण स्थान असते. व्यवस्थापकीय अभ्यास व व्यवस्थापनाची आवश्यकता आणि महत्व पुढीलप्रमाणे विशद करता येईल.

#### १. पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे प्राप्त करणे:

व्यवस्थापन ही एक ध्येय केंद्रित क्रिया आहे. प्रत्येक संघटन संस्था उपक्रम व्यवसाय संस्था आणि उद्योगांची स्थापना ही विशिष्ट पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे प्राप्त करण्यासाठीच्या हेतूने केली जाते. ही उद्दिष्टे पूर्ण करण्याची जबाबदारी ही व्यवस्थापकीय वर्गावर असते. व्यवस्थापक हे आपल्याकडे असलेल्या विशेष ज्ञान, कौशल्य आणि कार्यक्षमतेच्या आधारावर भविष्यकालीन घटनांचा अंदाज व्यक्त करून त्यासंबंधी योजना तयार करतात आणि कर्मचाऱ्यांचे निर्देशन करून त्यांच्यावर नियंत्रण प्रस्थापित ठेवून आणि समन्वित प्रयत्नांच्या आधारे व्यावसायिक आणि बिगर व्यावसायिक संस्था आणि संघटनांची पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सहायता प्रदान करतात. त्यामुळे पूर्वनिश्चित उद्दिष्टे साध्य करण्यामध्ये व्यवस्थापन महत्त्वपूर्ण कामगिरी बजावते.

#### २. संसाधनांचा इष्टतम वापर:

व्यवस्थापन ही एक अशी प्रणाली आहे, ज्याच्या माध्यमातून किमान प्रयत्नांद्वारे महत्तम परिणामांना (Outcome) प्राप्त करणे शक्य होते. उर्विक यांच्या शब्दात, "कोणताही आदर्श, विवाद किंवा राजकीय सिद्धांत हा व्यवस्थापनाशिवाय उपलब्ध मानवी आणि भौतिक संसाधनांचा वापर करून कमीतकमी प्रयत्न करून जास्तीत जास्त उत्पादन मिळवू शकत नाही. व्यवस्थापन ही एक अशी शक्ती आहे, ज्याद्वारे संसाधनांमध्ये (उत्पादनाच्या विविध घटकात) समन्वय स्थापित करून त्यांचा पर्याप्त वापर केला जातो. म्हणजेच व्यवस्थापनाद्वारे सर्वच मर्यादित भौतिक आणि मानवी संसाधनांचा कार्यक्षमतेने वापर केला जातो. त्यामुळेच व्यवस्थापनात परिणामकारकता येते.

#### ३. सुदृढ संघटनात्मक रचना तयार करणे:

सुदृढ संघटनात्मक रचना स्थापन करणे हे व्यवस्थापनाच्या उद्दिष्टांपैकी एक महत्त्वाचे उद्दिष्ट आहे. जे संस्थेच्या उद्दिष्टांशी सुसंगत आहे आणि ते पूर्ण करण्यासाठी व्यवस्थापन हे प्रभावी अधिकार आणि जबाबदारीचे संबंध प्रस्थापित करतात. कोणत्याही प्रकारच्या संस्था आणि संघटनांच्या यशस्वीतेसाठी एका चांगल्या प्रकारची आणि स्पष्ट संघटनात्मक रचना आवश्यक असते. 'संस्थेची उत्तम संघटनात्मक रचना म्हणजे व्यवस्थापकीय अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध प्रस्थापित करणे होय.' उत्तम संघटनात्मक रचनेमुळे संस्था व संघटन आणि उद्योगामध्ये समूह/संघभावना (Team Spirit) विकसित होते. त्यामुळेच संस्थेमध्ये सौहार्दाचे वातावरण निर्माण होते म्हणूनच, व्यवसायातील सर्वच कर्मचारी हे मानसिक तान तनावा शिवाय कार्य करतात

#### ४. तीव्र आणि गळे काटू स्पर्धेचे नियंत्रण:

व्यवसायातील उत्पादनाचा आकार जसा वाढत जातो, तस तसे व्यवसायाच्या आकारात वाढ घडून येते. त्यामुळे व्यवसाय हा स्थानिक पातळीवर न राहता तो राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय रूप धारण करतो. व्यवसायाच्या आकारात वाढ झाली असता वाढीव उत्पादनाची विक्री करण्यासाठी व्यवसाय संस्था ह्या जाहिरातीवर अधिकाधिक खर्च करतात. या सर्वांचा परिणाम म्हणून उद्योग आणि व्यवसायामध्ये तीव्र आणि

गळेकापू स्पर्धा निर्माण होते. अशा स्पर्धेमुळे उत्पादकांचे भवितव्य धोक्यात येते. ही स्पर्धा केवळ देशांतर्गतच पातळीवर नव्हे तर आंतरराष्ट्रीय पातळीवर सुद्धा आढळून येते. अशा परिस्थितीत केवळ अशाच व्यावसायिक संस्था बाजारात आपले अस्तित्व टिकून ठेवू शकतात, ज्या संस्था आपल्या ग्राहकांना कमीत कमी किमतीत अधिक चांगल्या आणि दर्जेदार वस्तूंचा पुरवठा करू शकतील. एक कुशल व्यवस्थापनच हे आपल्या कौशल्य आणि चातुर्याने उद्योगाच्या उत्पादन आणि इतर खर्चावर नियंत्रण ठेवून व्यावसायिकांना अशा स्पर्धेत टिकून ठेवू शकतात. अर्थात, व्यवसायाचा उत्पादन खर्च कमी करणे आणि तीव्र आणि कटू स्पर्धेचे नियंत्रण करण्याचे कार्य कुशल व्यवस्थापनाच्या माध्यमातूनच करता येते. उत्कृष्ट आणि

५. मोठ्या प्रमाणातील व्यवसायाचे कार्यक्षम संचालन सुनिश्चित करणे:

मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनामुळे व्यवसाय संस्थांना अनेक लाभ प्राप्त होतात. त्यामुळेच आज अनेक व्यवसाय संस्था ह्या मोठ्या प्रमाणातील उत्पादनाला प्राधान्य देतात. व्यवसाय संस्थांना मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करण्यासाठी मुबलक प्रमाणात संसाधनांची (उत्पादन घटक) आवश्यकता असते. तसेच इतर काही कायदेशीर औपचारिकतेचा सामना करावा लागतो. अशा सर्व कार्यांना कौशल्यपूर्वक आणि नियंत्रित पद्धतीने पूर्ण करण्यासाठी उत्कृष्ट आणि कुशल व्यवस्थापनाची आवश्यकता असते. कुशल व्यवस्थापना शिवाय व्यवसाय संस्थांना मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करणे अशक्य असते. त्यामुळेच या कार्यासाठी व्यवस्थापनाची भूमिका महत्त्वपूर्ण असते.

६. संशोधन आणि अन्वेषणास महत्व:

व्यावसायिक दृष्टिकोनातून संशोधन व अन्वेषण म्हणजे उत्पादनाची नवीन तंत्रे शोधणे, वितरणाच्या नवीन पद्धतींचा शोध घेणे, वित्तीय समस्यांचे निर्मूलन करणे आणि नवीन बाजाराचा शोध लावणे होय. संशोधन आणि अन्वेषणामुळे व्यवसाय आणि व्यापाराचा विस्तार होते. अर्थात, व्यवसायाचा विकास घडून येण्यासाठी संशोधन आणि अन्वेषणाची आवश्यकता असते. आणि संशोधन आणि अन्वेषणाचे कार्य कुशल व्यवस्थापनाद्वारेच करता येते. म्हणजेच उत्कृष्ट आणि कुशल व्यवस्थापनच अशा प्रकारचे कार्य पूर्ण करण्यासाठी संशोधन आणि अन्वेषण विभागाची स्थापना करू शकतात.

७. उत्पादन खर्चात घट आणि उत्पन्नात वृद्धि करणे:

कोणतीही उत्पादन संस्था आणि संघटनाच्या उत्पन्नात वृद्धी करण्यासाठी उत्पादन विक्रीत वृद्धी किंवा उत्पादन खर्चात घट करणे आवश्यक असते. उत्पादनाच्या विक्रीतील वृद्धी ही व्यवसाय संस्थेच्या नियंत्रणाच्या बाहेर असू शकते, परंतु उत्पादन खर्चात घट करणे हे पूर्णपणे व्यवसाय संस्थेचे अंतर्गत बाब आहे. उत्कृष्ट आणि सुयोग्य व्यवस्थापनाचा वापर करून भौतिक मानवी आणि आर्थिक संसाधनाचा परिणामकारकपणे वापर करता येतो. थोडक्यात कुशल व्यवस्थापनाच्या माध्यमातून व्यवसाय संस्थेचा उत्पादन खर्च किमान ठेवून उत्पन्न वाढीचे उद्दिष्ट पूर्ण करणे शक्य होते.

८. श्रमिक आणि मालक यामध्ये चांगले संबंध प्रस्थापित करणे:

व्यवसाय संस्था-संघटना आणि कोणत्याही प्रकारच्या उपक्रमाचे यश हे मालक आणि कामगार यांच्यातील सलोख्याच्या संबंधावर अवलंबून असते. व्यवसाय संस्थेच्या चिरकालीन विकासासाठी मालक आणि कामगार यामध्ये सौहार्दपूर्वक आणि सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करावे लागतात. असंघटित श्रमिक आपल्या मागण्या मान्य करून घेण्यासाठी मालक वर्गावर विविध मार्गांनी दबाव टाकतात. अशावेळी

कामगार आणि मालक मतभेद, विवाद आणि संघर्ष होणे स्वाभाविक असते. आणि औद्योगिक संघर्ष निर्माण होतो. अशा परिस्थितीत कुशल आणि उत्कृष्ट व्यवस्थापन वेळोवेळी श्रमिकांच्या भावनांचा अंदाज घेऊन त्या पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्न करतात. ज्यामुळे श्रमिक आणि मालक यांच्यात सौहार्द पूर्वक संबंध प्रस्थापित होतात.

९. व्यक्तींचा विकास घडवून आणणे:

व्यवस्थापन व्यक्तींच्या विकासामध्ये महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावते. व्यवस्थापन हे प्रेरणा चांगले नेतृत्व आणि मुक्त संवादाद्वारे कर्मचाऱ्यांना सक्षम बनवतात, त्यामुळे त्यांचा विकास घडून येतो. ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांना कार्य समाधान मिळते व त्यांचा उत्साह आणि मनोधर्म उंचावतो आणि एक स्थाई निरंतर समाधान कारक कर्मचारी शक्ति निर्माण होते. म्हणजेच व्यवस्थापन हे व्यक्तींच्या विकासामध्ये महत्त्वपूर्ण भूमिका पार पडते.

१०. समाजाच्या विकासात मदत करणे:

व्यवस्थापनाची समाजाप्रती काही जबाबदारी असते. व्यवस्थापक त्यांच्या सामाजिक जबाबदाऱ्या पार पाडून समाजाच्या विकासात मदत करतात. त्याचबरोबर प्रत्येक व्यवसाय संस्था किंवा उपक्रम व संघटन हे समाजाचे एक अभिन्न अंग असते. सामाजिक जबाबदारीच्या अंतर्गत व्यवसाय संस्था आणि उपक्रमातील मालक वर्ग हे कर्मचाऱ्यांना योग्य वेतन देऊन ग्राहकांना वाजवी किमतीत गुणवत्तापूर्वक व चांगल्या दर्जाची उत्पादने उपलब्ध करून देतात. व्यवस्थापन हे समाजासाठी रोजगाराच्या संधी उपलब्ध करून देतात त्यामुळे समाजातील लोकांचा राहणीमानाचा दर्जा उंचावतो. यामुळे सर्वार्थानि समाजाचा विकास करून येतो.

११. व्यवसाय संस्थेच्या कार्यक्षमतेत वाढ करणे:

श्रम, भांडवल, यंत्रसामग्री, कच्चा माल व इतर सर्व संसाधनांचा इष्टतम वापर करून व्यवस्थापक कार्यक्षमता वाढवितो. व्यवस्थापन हे व्यवस्थापकांना त्यांच्या कार्याची जाणीव करून देते आणि त्यांचे कार्य विशिष्ट गतीने व्हावे म्हणून त्यांच्या अनावश्यक हालचाली कमी करण्यास मदत करते. त्यामुळे व्यवसाय संस्थेच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते. हेनरी फेयॉल यांच्या मते, "व्यवसाय संस्थांना अनेकदा भांडवलाअभावी अपयश येत नसून व्यवसाय संस्थेतील साधनसामग्री आणि कामगारांचे सुयोग्य व्यवस्थापन नसल्यामुळे अपयश येते. थोडक्यात कोणत्याही व्यवसायाचे साधन सामग्रीचे सुसूत्रीकरण संघटन व्यवस्थापनाद्वारे करण्यात येते. म्हणजेच व्यवसाय संस्था, उद्योग, संघटन आणि उपक्रमाच्या कार्यक्षमतेत वाढ घडून येते.

१.४ व्यवस्थापन प्रक्रिया

व्यवसाय संस्था, संघटन, उपक्रम आणि उद्योगांची उद्दिष्टे साध्य करण्याची व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया आहे. इतरांकडून कार्य करून घेण्याच्या पद्धतीला व्यवस्थापन प्रक्रिया असे म्हटले जाते. व्यवस्थापन प्रक्रिया ही आंतर-संबंधित कार्यांच्या संचामध्ये विभागली जाते. संस्थेची पूर्वनिश्चित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नियोजन करणे, धोरणे तयार करणे, धोरणे अंतिम करणे आणि व्यवस्थापकीय निर्णय घेणे इत्यादी द्वारे व्यवस्थापनाचा वापर केला जातो.

व्यवस्थापन प्रक्रिया अर्थ:

व्यवस्थापन प्रक्रिया ही उद्दिष्टे निश्चित करणे, नियोजन करणे आणि/किंवा प्रकल्प किंवा प्रक्रिया यासारख्या कोणत्याही प्रकारच्या क्रियांचे संघटन आणि अंमलबजावणी करण्यासाठी नियंत्रण ठेवण्याची प्रक्रिया आहे. एखाद्या संस्थेचे वरिष्ठ व्यवस्थापक मंडळ हे संस्थेची व्यवस्थापन प्रक्रिया पार पाडण्यासाठी जबाबदार असते.

१.४.१ व्यवस्थापन प्रक्रियेची वैशिष्ट्ये

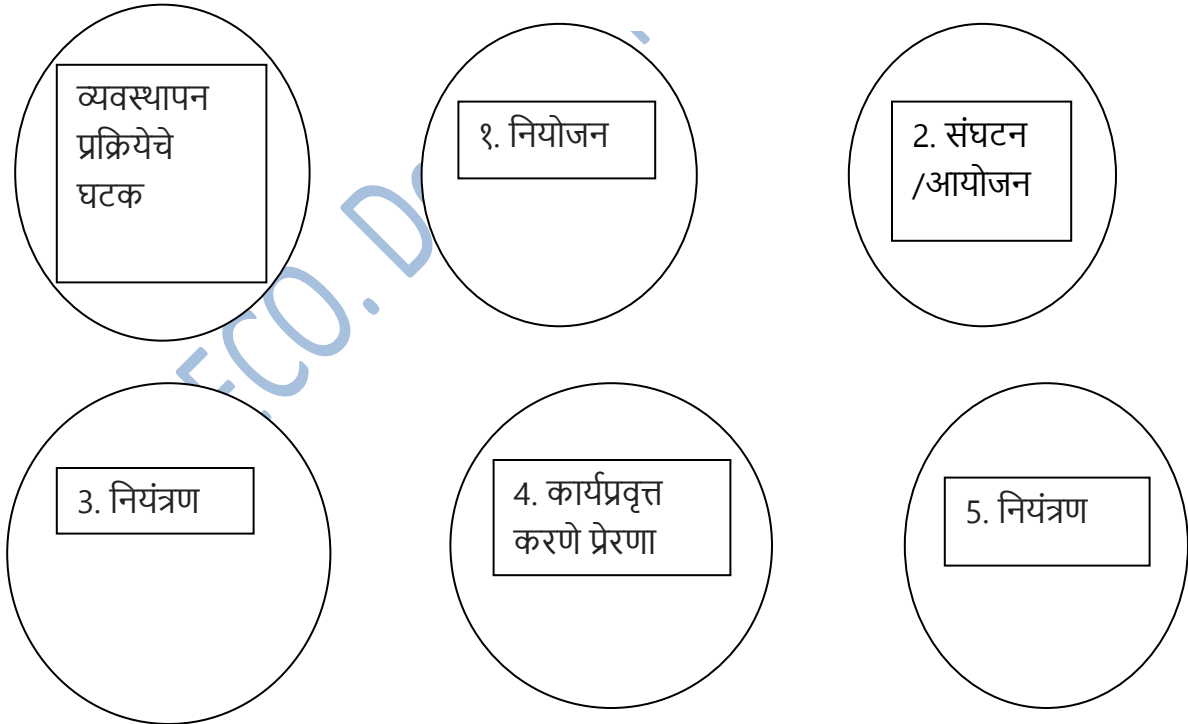
१. व्यवस्थापन एक सामाजिक प्रक्रिया आहे, कारण ती व्यक्तींच्या परस्परसंबंधांवर अवलंबून असते.
२. व्यवस्थापनाचा अवलंब हा लहान व्यवसायापासून ते मोठ्या संस्थांपर्यंत करण्यात येतो. त्यामुळे

व्यवस्थापन ही एक सार्वत्रिक प्रक्रिया आहे.

३. व्यवस्थापन ही एक परिणाम (Outcome) प्रक्रिया आहे कारण तिचे मूळ उद्दिष्टे साध्य करणे असा आहे.
४. सर्व व्यवस्थापक मानव असल्याने ही देखील एक मानवी प्रक्रिया आहे.
५. व्यवस्थापन ही निरंतर कार्याची गतिशील प्रक्रिया आहे.

१.४.२ व्यवस्थापन प्रक्रियेचे घटक

संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संस्थेशी संबंधित व्यक्ती, यंत्रे, साहित्य यांचा प्रभावीपणे, आर्थिक आणि कार्यक्षमपणे वापर करण्यासाठी व्यवस्थापन प्रक्रियेचा अवलंब करण्यात येतो. व्यवस्थापन प्रक्रियेमध्ये पुढील तक्त्यामध्ये दर्शिलेल्याप्रमाणे घटकांचा समावेश होतो.



१. नियोजन :

नियोजन हे प्रगत आणि विवेक पूर्ण कृती आहे. व्यवसाय संस्थेची ध्येय पूर्ण करण्यासाठी व्यवसायातील विविध घटकांनी कोणत्या प्रकारे, केव्हा आणि कोणते कार्य केव्हा करावे यासंबंधी पूर्व निश्चित केलेल्या प्रक्रियेला नियोजन असे म्हणतात. दुसऱ्या शब्दांत असे म्हणता येईल की अपेक्षित परिणाम साध्य करण्यासाठी कृतीची पद्धत शोधणे म्हणजे नियोजन होय. व्यवसायातील वेगवेगळ्या घटकांना सर्वप्रथम काय करणे आवश्यक आहे हे व्यवस्थापकाने निश्चित करावे लागते. व्यवसाय संस्थेची कार्पोरेट उद्दिष्टे, दृष्टी आणि धोरणे लक्षात घेऊन नियोजन करण्यात येते. व्यवसाय संस्थांच्या सर्व कार्यांचे नियमन करणे, विविध धोरणे तयार करणे, माहितीचे संकलन आणि व्यवसायातील कार्यपद्धती निश्चित करणे, सर्वोत्तम पर्यायाची निवड करणे आणि संस्थेशी संबंधित विविध कार्य करण्यासाठी आणि क्रियांसाठी नियोजनाची आवश्यकता असते. त्यामुळेच नियोजन ही व्यवस्थापन प्रक्रियेतील सर्वात महत्त्वाची बाब आहे.

२. संघटन / उत्तर:

संघटन हे उद्योग व व्यवसाय संस्थेशी संबंधित असणाऱ्या मानवी आणि भौतिक संसाधनांच्या प्रभावी वापराशी संबंधित आहे. व्यवसाय संस्थेचे कार्य कमीत कमी वेळेत, खर्चात व प्रयत्नात पूर्ण करण्यासाठी व्यवसायातील कर्मचारी-अधिकारी व इतर लोकांमध्ये विभागले जाते. अधिकाऱ्यांना अधिकार देऊन यांच्याकडून कार्य करून घेण्याच्या प्रक्रियेस व्यावसायिक संघटन रचना असे म्हणतात, संघटन किंवा आयोजनामध्ये औपचारिक आणि अनौपचारिक संघटन कार्य समाविष्ट असतात.

संघटन प्रक्रियेत समावि असणारी कार्य पुढीलप्रमाणे,

१. प्रत्येक कर्मचाऱ्यांना विशिष्ट काम वाटून देणे.

२. उद्योग-व्यवसायातील कार्यांचे विभाजन करणे आणि प्रत्येक कार्याची कर्मचाऱ्यावर जबाबदारी सोपविणे.

३. जबाबदारीची व्याख्या करणे.

४. अधिकाऱ्यांना विशिष्ट काम पूर्ण करून घेण्यासाठी अधिकार प्रदान करणे.

५. कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय प्रस्थापित करणे इत्यादी.

३. एकत्र:

कोणतीही संस्था व संघटन किंवा व्यवसायसंस्थेचे उत्पादन हे व्यवस्थापन, साहित्य व्यवस्थापन, वित्त व्यवस्थापन, लेखा व्यवस्थापन विक्री आणि विपणन, मानव संसाधन व्यवस्थापन, माहिती तंत्रज्ञान अशा विविध कार्यांमध्ये विभाजित केले जाते. अशी सर्व व्यवस्थापकीय कार्य ही व्यवसायातील वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या मार्गदर्शन व देखरेखीखाली पूर्ण करण्यात येतात.

उद्योग व्यवसायाची रचना ही वेगवेगळ्या मुख्य विभाग, विभाग आणि उपविभाग यामध्ये वर्गीकृत करण्यात आलेली असते आणि त्या त्या विभागात कार्यांचे विभाजन करण्यात येते. संस्थेचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी सर्व विभागांमध्ये समन्वय प्रस्थापित करणे महत्त्वाचे असते. म्हणूनच संपूर्ण संस्थेला एकत्र आणण्यासाठी, त्यांच्या योजना, कामगिरी, यश आणि अपयश इत्यादी समजून घेण्यासाठी 'समन्वय' हे एक महत्त्वपूर्ण व्यवस्थापकीय कार्य म्हणून काम करते.

४. कार्यप्रवृत्त करणे प्रेरणा:

कोणताही व्यवसाय किंवा उद्योग सुरळीतपणे चालवायचा असेल तर भौतिक घटकांव्यतिरिक्त आणखी एका घटकांची आवश्यकता असते, ज्याला मानवी घटक किंवा श्रम असे म्हणतात. केवळ या श्रम पटकाद्वारे भौतिक साधनांचा वापर करणे शक्य आहे. ज्यावेळी श्रमिकाला अधिक समाधान मिळेल,

त्यावेळेस श्रम हा पटक पूर्ण कार्यक्षमतेने काम करण्यास प्रवृत्त होईल. श्रमिक हे पुरेशा प्रेरणेशिवाय काम करण्यास तयार नसतात, त्यामुळेच प्रेरणा हे केवळ व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे कार्य म्हणून ओळखले जात नाही तर याकडे सर्वाधिक लक्ष दिले जात आहे.

यंत्राप्रमाणे कामगाराला बटण दाबून काम करता येत नाही. त्यांना स्वतःचे विचार, इच्छा आणि आकांक्षा असतात. म्हणूनच त्यांच्यामध्ये कामाची आवड निर्माण करणे, ती आवड वाढवणे आणि विकासासाठी मनापासून इच्छा निर्माण करणे त्यासाठी त्यांना कार्यप्रवृत्त करणे व त्यांचे मनोबल वाढविणे आवश्यक आहे.

५. नियंत्रण:

नियोजनानुसार सर्व काही चालले आहे का? ती निश्चित उद्दिष्टांकडे जात आहेत का? आणि त्यांना काही सुधारणेची गरज आहे का? या सर्व प्रश्नांचे समाधान प्रभावी नियंत्रणामध्ये आहे. नियंत्रण ही विद्यमान कार्य पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टांशी जुळवून घेण्याची प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये मानवी आणि भौतिक संसाधनांच्या योग्य वापरासाठी ज्ञान दिले जाऊ शकते आणि आवश्यक असल्यास, त्या प्रक्रिया सुधारल्या जाऊ शकतात.

उद्योग आणि व्यवसायामध्ये कितीही चांगली योजना बनवली तरी ती नीट अंमलात आणली नाही, तर संस्थेच्या सर्वोत्तम योजनेचा लाभ मिळणार नाही. काही नैसर्गिक चुका, अवांछित सूचना आणि अनावश्यक काम उपक्रमाच्या कार्याच्या कामगिरीमध्ये अनावश्यक विचलन निर्माण करतात. यावर मात करण्यासाठी आणि उद्योग आणि व्यवसायाच्या कामाला गती देण्यासाठी प्रभावी नियंत्रण प्रणालीला महत्त्व देणे अत्यंत आवश्यक आहे. याशिवाय तुलनात्मक अभ्यास आणि उत्तरदायित्व प्रस्थापित करण्यासाठीही नियंत्रणाची आवश्यकता असते.

१.४.३ व्यवस्थापन प्रक्रियेचे टप्पे / पायऱ्या/अवस्था

व्यवस्थापन प्रक्रियेत अनेक कार्ये हाताळली जातात. वेगवेगळ्या विद्वानांनी व्यवस्थापनाची वेगवेगळी टप्पे अथवा पायऱ्या प्रतिपादित केलेले आहेत ज्यांचा समावेश व्यवस्थापन प्रक्रियेमध्ये केला जातो. विविध विद्वानांनी व्यवस्थापन प्रक्रियेचे प्रतिपादित केलेले टप्पे पुढीलप्रमाणे.

१. राल्फ डेव्हिस यांनी व्यवस्थापनाच्या पायऱ्यांमध्ये पुढील ३ घटकांचा समावेश केलेला आहे.

१. राहणे, २. पर्याय, ३. नियंत्रण,

२. हेन्री फेयोल यांनी व्यवस्थापनाच्या पायऱ्यांमध्ये पुढील ५ घटकांचा समावेश केलेला आहे

१. नियोजन, २. संघटन, ३. आदेश, ४. समन्वय ५. नियंत्रण. ३. ब्रेक यांनी व्यवस्थापनाच्या पायऱ्यांमध्ये नियोजन, आयोजन, प्रेरणा, समन्वय व नियंत्रण या घटकांचा समावेश केलेला आहे.

४. लंडल उरविक यांनी व्यवस्थापनाच्या पायऱ्यांमध्ये १. नियोजन, २. संघटन, ३. आदेश, ४. समन्वय,

५. संदेश, ६. अंदाज, ७. तपासणी. इत्यादी घटकांचा समावेश केलेला आहे.

५. कौंट्रोल आणि ओ'डोनेल यांनी व्यवस्थापन प्रक्रियेत १. नियोजन, २. संघटन, ३. कर्मचारी, ४. दिग्दर्शन आणि ५. नियंत्रण अशा भागांचा समावेश केलेला आहे.

६. ल्यूथर गुलिक यांनी व्यवस्थापनाच्या पायन्यांमध्ये "POSDCORE" या सात घटकांचा समावेश केलेला आहे.

१. P. नियोजन
२. O- संघटन
३. एस- कर्मचारी : कर्मचारी नियुक्ती
४. D. दिग्दर्शन : दिग्दर्शन / निर्देश
५. सह- समन्वय समन्वय
६. R Report: अहवाल
७. B. Budget: बजेट

वरील विविध विद्वानांनी व्यवस्थापन प्रक्रियेच्या विविध अवस्था प्रतिपादित केलेल्या आहेत. एकत्रितपणे सारांशाने व्यवस्थापन प्रक्रियेच्या अवस्थांचे वर्णन पुढील आकृतीत केलेले आहे.

1. नियोजन :

हा व्यवस्थापन प्रक्रियेचा सर्वात महत्वाचा आणि सर्वसमावेशक टप्पा आहे. संघटन, उपक्रम किंवा उद्योग व्यवसायातील वेगवेगळ्या विभागांमध्ये कार्य करणाऱ्या लोकांच्या गटांमध्ये त्यांना प्रभावीपणे कार्य करण्यासाठी कोणते कार्य करावयाचे आहे? केव्हा करावयाचे आहे? त्यासाठी काय काय उपक्रम राबवायचे आहेत? यासंबंधीची माहिती त्यांना प्राप्त होणे आवश्यक असते. नियोजन या घटकांमध्ये पुढील उपप्रकारांचा समावेश होतो.

१. अल्पकालीन आणि दीर्घकालीन उद्दिष्टांची निश्चिती करणे

२. निर्धारित केलेली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्युत्तरचना आखणे आणि कृती कार्यक्रमांचा धोरणे विकसित करणे.

३. व्युत्तरचना (रणनीती) आणि योजनांच्या अंमलबजावणीसाठी धोरणे कार्यपद्धती आणि नियम तयार करणे.

संघटन, उपक्रम किंवा व्यवसाय संस्था, उद्योगाची पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे साध्य करण्याचे नियोजन हे सर्वात मूलभूत कार्य किंवा टप्पा आहे.

२. संघटन / उत्तर:

संघटन हा व्यवस्थापन प्रक्रियेतील महत्त्वाचा टप्पा आहे. संस्था संघटन उपक्रम व उद्योग-व्यवसायातील उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मानवी, भौतिक आणि आर्थिक उत्पादक संसाधने एकत्रित करण्याची मूलभूत प्रक्रिया म्हणजे संघटन होय. व्यवसायातील विविध विभाग आणि उपविभागातील लोकांना कार्याचे वितरण

करून त्या त्या विभागातील अधिकाऱ्यांना काम पूर्ण करून घेण्यासाठी यासंबंधीचे अधिकार प्रदान करून संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यात संघटन कार्य करते.

३. कर्मचारी नियुक्ती:

कर्मचारी नियुक्ती हे व्यवस्थापन प्रक्रियेतील एक महत्त्वपूर्ण आणि निरंतर असा टप्पा आहे. उद्योग व्यवसायातील कर्मचारी जितके अधिक पात्र, प्रशिक्षित आणि अनुभवी असतील तितके त्या उपक्रमाचे व्यवस्थापन अधिक प्रभावी आणि कार्यक्षम असेल. व्यवसाय संस्थेने पूर्व निर्धारित केलेली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संस्थेस गुणवत्तापूर्ण आणि कुशल कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करावी लागते. त्यामुळेच कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती हे व्यवस्थापन प्रक्रियेतील महत्त्वाचा टप्पा आहे. व्यवस्थापन प्रक्रियेतील कर्मचारी नियुक्ती या टप्प्यामध्ये पुढील कार्याचा समावेश होतो.

१. मनुष्यबळ नियोजन

२. विचाराधीन नोकऱ्यांसाठी सर्वात योग्य व्यक्तींची निवड

३. संभाव्य कर्मचाऱ्यांना आकर्षित करण्यासाठी भरती

४. बदल्या, पदोन्नती, सेवा समाप्ती आणि टाळेबंदी ५. कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण आणि विकास.

४. दूर/दिग्दर्शन:

व्यवस्थापन ही मुळात लोकांकडून काम करून देण्याची कला आहे. उद्योग-व्यवसायातील कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेण्यासाठी, संस्थेची निर्धारित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे कार्य मार्गी लावणे आणि विहित दिशेने निर्देशित करणे आवश्यक असते. त्यामुळेच निर्देशन हा व्यवस्थापन प्रक्रियेतील महत्त्वाचा टप्पा आहे.

उद्योग उपक्रमातील विविध नियुक्त व्यक्तींना त्यांनी काय करायचे आहे, कसे करायचे आहे हे सांगणे आणि त्या व्यक्ती त्यांचे काम त्याच पद्धतीने करत आहेत की नाही हे पाहणे म्हणजे निर्देशन होय. निर्देशन हे संघटित प्रयत्न सुरू ठेवते, व्यवस्थापकीय निर्णय प्रत्यक्षात आणते आणि उद्योग किंवा व्यवसायाला त्याची ध्येय आणि उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या दिशेने नेण्यास मदत करते. त्यामुळे व्यवस्थापन प्रक्रियेतील हे महत्त्वपूर्ण कार्य व टप्पा आहे. निर्देशनामध्ये पुढील उपकार्याचा समावेश होतो.

१. संवाद

२. प्रेरणा

३. नेतृत्व

५. एकत्र:

समन्वय हे व्यवस्थापनाचे मूलभूत कार्य आहे, कारण समन्वयाच्या अनुपस्थितीत, कोणतीही संस्था इच्छित उद्दिष्टे साध्य करू शकणार नाही. कोणताही उद्योग सुरळीत चालण्यासाठी, चांगले मानवी संबंध विकसित करण्यासाठी, योग्य निर्णय घेण्यासाठी आणि निर्धारित उद्दिष्टे पूर्ण कार्यक्षमतेने पूर्ण करण्यासाठी समन्वय अत्यंत आवश्यक आहे. म्हणूनच हा व्यवस्थापन प्रक्रियेतील महत्त्वाचा टप्पा आहे. व्यवस्थापन कार्य म्हणून समन्वयाची पुढील उप कार्य आहेत.

१. अधिकार जबाबदारी संबंधाची व्याख्या स्पष्ट करणे

२. दिशा एकता



३. आदेशाची एकता
४. प्रभावी संवाद
५. प्रभावी नेतृत्व
६. नियंत्रण:

नियंत्रण ही व्यवस्थापन प्रक्रियेतील अंतिम आणि महत्वपूर्ण पायरी आहे. नियंत्रण ही पूर्वनिश्चित उद्दिष्टांसह विद्यमान कार्ये जुळवण्याची प्रक्रिया आहे, जेणेकरून मानवी आणि भौतिक संसाधनांच्या योग्य वापरासाठी ज्ञान दिले जाऊ शकते आणि आवश्यक असल्यास, त्या प्रक्रिया सुधारल्या जाऊ शकतात. संघटन उपक्रम संस्था आणि उद्योग व्यवसायात सर्व काही पूर्व निश्चित ठरल्याप्रमाणे चालले आहे का? त्याची कृती निश्चित उद्दिष्टांच्या दिशेने वाटचाल करत आहे काय? आणि आवश्यक असल्यास त्यात काही सुधारणेची गरज आहे का? या सर्व प्रश्नांचे समाधान प्रभावी नियंत्रणाच्या माध्यमातून प्राप्त होते.

-----XXX—OO—XXX-----  
-----XXX—OO—XXX-----  
-----XXX—OO—XXX-----