

प्रकरण १ व्यवस्थापन

प्रस्तावना :- व्यवसायाचे यश हे कार्यक्षम आणि सुयोग्य व्यवस्थापनावर अवलंबून असते . कोणत्याही संस्थेत व्यवस्थापनाची भूमिका अत्यंत महत्त्वाची आणि आधारभूत असते .

व्यवस्थापन या संकल्पनेचा अर्थ एक किंवा अनेक व्यक्तींकडून केल्या जाणाऱ्या सर्व कृती आणि कार्यांचे उद्दिष्टे प्राप्त करण्याच्या दृष्टीने केले जाणारे नियोजन आणि नियंत्रण होय . व्यवस्थापन हि प्रशासनाची आणि संसाधनाचे प्रभावीपणे तसेच सक्षमपणे समन्वय करून संघटनेला तिला तिच्या ध्येयापर्यंत

पोहोचवण्यासाठी प्रयत्न करणारी एक प्रक्रिया आहे .

व्याख्या :- "समूहाची उद्दिष्टे गाठण्यासाठी समूहातील व्यक्तींना कार्यक्षमपणे आणि परिणामकारकपणे कार्य करण्यास पोषक असे अंतर्गत वातावरण निर्माण करणे व टिकवणे म्हणजे व्यवस्थापन होय."

"व्यवसायातील घडामोडींचा अंदाज घेणे ,कार्याचे नियोजन व संघटन करणे ,सर्व कार्यांमध्ये समन्वय साधणे आणि कार्यावर नियंत्रण ठेवणे म्हणजे

व्यवस्थापन होय."

"इतरांकडून काम करून घेऊन आपली उद्दिष्टे पूर्ण करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय " .

व्यवस्थापनाच्या अभ्यासाची गरज :-

- १) समूहात्मक उद्दिष्टे प्राप्त करण्यासाठी मदत
- २) खर्च कपात
- ३) संसाधनांचे इष्टतम उपयोजन
- ४) समाजोन्नतीसाठी आवश्यक
- ५) उपक्रमांना प्रोत्साहन
- ६) कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरणा
- ७) समूह आणि संघ कार्याला प्रोत्साहन

व्यवस्थापन प्रक्रिया :- व्यवस्थापन हि एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे . हि प्रक्रिया व्यवस्थापनाच्या

व्यवस्थापन प्रक्रिया :- व्यवस्थापन हि एक प्रक्रिया आहे असे म्हटले जाते. व्यवस्थापक नियोजन ,संघटन ,संचालन ,अंदाजपत्रक ,अहवाल तयार करणे,समन्वय आणि नियंत्रण या कार्यांद्वारे सर्व साधनांमध्ये समन्वय प्रस्थापित करित असतो. व्यवस्थापन हि एक हेतूविषयक,सामाजिक आणि चक्रीय प्रक्रिया आहे. यामध्ये व्यवस्थापनेच्या विविध कार्यांचा समावेश होतो. व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापन हि एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. हि प्रक्रिया व्यवस्थापनाच्या विविध कार्यांपासून तयार होते.

यामध्ये पुढील तीन घटकांचा समावेश होतो.

- अ) प्राथमिक साधने
- ब) प्रक्रिया
- क) अंतिम ध्येय

अ) प्राथमिक साधने :- व्यवस्थापनाची प्रक्रिया सुरु करण्यासाठी प्राथमिक साधनांची आवश्यकता असते. आर्थिक आणि मानवी साधने प्रक्रियेसाठी आवश्यक आहेत. पैसा,यंत्रसामग्री ,कच्चा माल यांचा आर्थिक साधनामध्ये समावेश होतो. तर व्यक्ती, व्यवस्थापक व स्त्रिया या घटकांचा समावेश मानवी घटकांमध्ये होतो. या सर्वांचा समावेश प्राथमिक साधनामध्ये होतो .

ब) प्रक्रिया :- व्यवस्थापक व्यवस्थापनाची विविध कार्ये हि प्रक्रिया सुरु करण्यासाठी वापरतो. व्यवस्थापनाची कार्ये हि प्रक्रियेमध्ये सर्वात महत्वाची भूमिका पार पाडतात. यामध्ये नियोजन, संघटन,निर्देशन आणि नियंत्रण या घटकांचा समावेश होतो .

१) नियोजन :- नियोजनामध्ये व्यवसायाचे दीर्घकालीन कार्यात्मक नियोजन आणि योजनांचा समावेश होतो. नियोजनाशिवाय कोणतेही कार्य पूर्ण करणे शक्य होत नाही. **म्हणूनच व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्याकरिता नियोजनाची आवश्यकता असते.**

२) संघटन :- नियोजनानंतर सर्व कार्यांचे संघटन करणे आवश्यक असते. संघटनरचना व्यवसायाची गरज आणि तत्वानुसार तयार करण्यात आली पाहिजे.

३) निर्देशन :- कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन आणि पुढाकार देण्यासाठी निर्देशन या कार्याची गरज असते. निर्देशन हे एक गुंतागुंतीचे कार्य असून यात कर्मचाऱ्यांना कार्यप्रवृत्त करण्यासाठी विविध तंत्रांचा वापर केला जातो. त्याचा परिणाम कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर व उत्पादनावर होतो.

४) नियंत्रण :- नियंत्रण हे महत्वाचे कार्य आहे. नियंत्रणामध्ये साधनांचा वापर योग्य व परिणामकारकपणे केला आहे किंवा नाही हे पाहिले जाते. त्यामुळे संसाधनाचा अपव्यय टळतो व ध्येय साध्य करणे व्यवसायास शक्य होते.

क) प्रदान :- व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करणे हि अंतिम प्रक्रिया आहे. म्हणजेच व्यवस्थापन प्रक्रियेनुसार कार्ये झाल्यास ती कार्ये योग्य व व्यवस्थितरीतीने पार पाडणे शक्य होते. म्हणूनच प्रदान हा या प्रक्रियेचा शेवट असतो.

व्यवस्थापनाचे स्तर :-

प्रत्येक संस्थेत व्यवस्थापनाच्या विविध पातळ्या असतात आणि प्रत्येक पातळीवर एक व्यवस्थापक असतो. सर्व लहान व्यावसायिक संस्थांमध्ये एकाच व्यवस्थापकाची पद्धत असते.

साधारण आकाराच्या प्रत्येक कारखान्यात उच्चस्तरीय व्यवस्थापन,मध्यमस्तरीय व्यवस्थापन आणि निम्नस्तरीय व्यवस्थापन असे तीन स्तर असल्याचे दिसून येते. ज्याठिकाणी बरीच निरनिराळी कामे असतात अशा मध्यम व मोठ्या संस्थांमध्ये व्यवस्थापनाचे जास्त स्तर असतात आणि विविध कार्यांसाठी एकापेक्षा जास्त व्यवस्थापक लागतात.

व्यवस्थापनाचे स्तर

अ) उच्चस्तरीय /वरिष्ठ व्यवस्थापन पातळी -

- १) उत्पादन व्यवस्थापक
- २) वित्तीय व्यवस्थापक
- ३) विक्री व्यवस्थापक
- ४) मनुष्यबळ व्यवस्थापक

- ५) प्रशासन व्यवस्थापक
- ६) कामकाज व्यवस्थापक
- ७) इतर प्रकारचे व्यवस्थापक

ब) मध्यमस्तरीय व्यवस्थापन पातळी

क) निम्नस्तरीय किंवा कनिष्ठ पातळी-

यामध्ये मुकादम,पर्यवेक्षक,निरीक्षक,कार्यालयीन अधीक्षक इ.

व्यवस्थापनाचे स्तर -

1) उच्चस्तरीय व्यवस्थापन :- संस्थेची ध्येये, उद्दिष्टे ठरविणे, कंपनीची धोरणे निश्चित करणे अशा प्रकारचे यांच्या कामाचे स्वरूप असते. साधारणपणे या गटातील पदे अध्यक्ष,व्यवस्थापकीय संचालक मुख्य अधिकारी ,सरव्यवस्थापक अशी असतात. आपल्या एकूण व्यवसायातील सर्व घडामोडींसाठी

उच्च व्यवस्थापन जबाबदार असते आणि सर्व समाजावर कंपनीच्या कामाचा काय परिणाम होतो यासाठीसुद्धा त्यांना जबाबदार धरले जाते. या व्यवस्थापकाचे काम गुंतागुंतीचे आणि तणावपूर्ण असते. बराच वेळ काम करावे लागते आणि संस्थेला पूर्णपणे वाहून घ्यावे लागते.

2) मध्यमस्तरीय व्यवस्थापन:- व्यवस्थापनाच्या मधल्या स्तरावर हे व्यवस्थापन कार्यरत असते. साधारणपणे यांची पदे विभागीय व्यवस्थापक,कारखाना व्यवस्थापक,व्यवस्थापकीय सरव्यवस्थापक अशी असतात. विविध योजनांची अंमलबजावणी करणे ,नियंत्रण ठेवणे उच्चस्तरीय व्यवस्थापकांनी ठरवलेल्या धोरणांची अंमलबजावणी करणे आदी कामे हा वर्ग बघतो.

मध्यमस्तरीय व्यवस्थापनाला पुढील कार्य करावी लागतात :-

- १)विविध विभागांच्या कार्यामध्ये एकसूत्रीपणा निर्माण करणे.
- २) कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी प्रशिक्षण देणे
- ३) कर्मचारी वर्ग समाधानी व कार्यक्षम राहिल याची दक्षता घेणे.
- ४) कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता आणि योग्यता विचारात घेऊन त्यांना त्यांच्या कामाचा मोबदला मिळवून देणे.

3) निम्नस्तरीय /कनिष्ठ पातळीवरील व्यवस्थापन :- कारखान्यामध्ये किंवा कोणत्याही संस्थेत व्यवस्थापन प्रणाली प्रमाणे सर्वात खालच्या स्तरावर कनिष्ठ व्यवस्थापन येते. प्रत्यक्ष काम करण्याची महत्वाची भूमिका या व्यवस्थापनाची असते. पण धोरण निश्चितीमध्ये त्यांचा समावेश नसतो.

• व्यवस्थापकीय कौशल्य

आपले ज्ञान कृतीत उतरविण्याची व्यक्तीची क्षमता म्हणजे कौशल्य. सराव आणि प्रत्येकाचे वैयक्तिक अनुभव आणि पार्श्वभूमी यांच्यातून कौशल्य निर्माण होते.

आपली भूमिका प्रभावीपणे बजावण्यासाठी व्यवस्थापकांकडे तीन प्रकारची कौशल्ये मुख्यतः असावी लागतात.

कल्पनाविषयक कौशल्य

परस्पर मानवी संबंधातील कौशल्य

तांत्रिक कौशल्य

काही कौशल्य परंपरागत असतात ;परंतु काही मात्र योग्य प्रशिक्षण,अनुभव आणि शिक्षण यांच्याद्वारे मिळू शकते.

व्यवस्थापकाला आपली कामे जास्त परिणामकतेने करण्यासाठी खालील कौशल्यांची गरज लागते.

१) कल्पनाविषयक कौशल्य

२) प्रशासन कौशल्य

३) निर्णय घेण्याचे कौशल्य

४) तांत्रिक कौशल्य

५) संगणक कौशल्य

६) परस्परसंवादातील कौशल्य

७) मानवी परस्परसंबंधाचे कौशल्य

व्यवस्थापनासमोरील आव्हाने

१) अपात्र आणि अनुभवी अध्यापक वर्ग

२) अपुरा अध्यापक वर्ग

३) संशोधनाचा अभाव

४) पुस्तके आणि साधनांची कमतरता

५) पुरातन अभ्यास शैली

६) अधिकारांचे केंद्रीकरण

७) ताठर नियम आणि कायदे

८) बाहेर जाण्यास नाखूश असणारे व्यवस्थापक

व्यावसायिक व्यवस्थापन :-

अर्थ :- व्यावसायिक व्यवस्थापनाला विशिष्ट निश्चित काळामध्ये पूर्व निर्धारित उद्दिष्टांची प्राप्ती करण्यासाठी कार्यक्षम लोकांच्या मार्फत संसाधनांचे एकत्रीकरण करून सर्व कृतींचे समन्वय करण्याची सातत्यपूर्ण प्रक्रिया असे म्हणता येईल.

व्यावसायिक व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये :-

- १) सातत्यपूर्ण आणि कधीही न संपणारी प्रक्रिया
- २) लोकांकडून कृती करवून घेणे
- ३) निष्पत्ती केंद्रित शास्त्र आणि कला
- ४) बहुविद्याशाखीयतेचे स्वरूप
- ५) वैयक्तिक कृती नसून सामूहिक कृती
- ६) प्रस्थापित नियम किंवा कृतीचे अनुसरण
- ७) कला आणि शास्त्र दोन्हीही
- ८) व्यवस्थापन हे अमूर्त आहे
- ९) कामात व्यावसायिक दृष्टीकोनाचा उपयोग
- १०) गतिशील स्वरूप

व्यवस्थापनाची कार्ये

- १) अंदाज किंवा अनुमान:- व्यवसायात वेगवेगळे अंदाज करावे लागतात.
व्यवस्थापनाला अचूक अंदाजाच्या साहाय्याने निर्णय घेता येतात.
- २) नियोजन :- कोणतेही व्यावसायिक कार्य नियोजनामुळे अधिक चांगल्याप्रकारे करता येते. उत्पादन कार्यातील अडथळे ओळखून दूर करता येतात.
नियोजन म्हणजे कार्याची आखणी होय.
- ३) संघटन :- व्यवसाय करण्यासाठी कामगार, यंत्रे, भांडवल व कार्य यांचे योग्य प्रकारे

संघटन करणे म्हणजेच व्यवसाय संघटन होय. संघटनेच्या साहाय्याने उद्दिष्टे साधे करता येतात.

- ४) आदेश व मार्गदर्शन :- कर्मचाऱ्यांकडून कार्ये करून घेण्यासाठी व्यवस्थापनाला आदेश द्यावे लागतात, त्याचबरोबर कार्याचे मार्गदर्शन करावे लागते.
- ५) नियंत्रण :- विविध विभागामधून वेगवेगळी कार्ये केली जातात. या सर्व कार्यांवर नियंत्रण ठेवण्याचे म्हणजेच दिलेल्या आदेशानुसार ठरविलेल्या प्रमाणानुसार कार्ये होतात की नाही हे पाहण्याचे कार्य व्यवस्थापकाला करावे लागते.
- ६) समन्वय :- व्यवसायाची अनेक कार्ये वेगवेगळ्या विभागात वेगवेगळ्या कर्मचाऱ्यांकडून केली जातात. ती एकमेकांना पूरक असावी लागतात. या सर्वांमध्ये समन्वय व सुसूत्रता साधणे आवश्यक असते. हि सर्व कार्ये व्यवस्थापनाला करावी लागतात.

व्यवस्थापकाचे गुण

- १) शारीरिक क्षमता :- व्यवस्थापक कठोर परिश्रम करण्यास सुदृढ असावा.
- २) मानसिक क्षमता :- योग्य व गुंतागुंतीची निर्णय घेण्याची क्षमता.
- ३) नैतिक क्षमता :- प्रामाणिकपणा निष्ठा इ. गुण व्यवस्थापकाजवळ असावेत.
- ४) शैक्षणिक क्षमता :- व्यवस्थापकाजवळ वैशिट्ये ज्ञान व शिक्षण असावे.
- ५) तांत्रिक क्षमता :- ज्या व्यवसायाचे व्यवस्थापन केले जाणार आहे त्या व्यवसायाच्या उत्पादनाचे तांत्रिक ज्ञान व्यवस्थापकाला असावे.
- ६) व्यक्तिमत्व :- व्यवस्थापकाला आकर्षक व्यक्तिमत्व असावे. इतरांना मार्गदर्शन करून आपले विचार समजावून देण्याची क्षमता असावी.