१ व्यवस्थापनाची तत्त्वे

१.१ प्रस्तावना
१.२ अर्थ आणि व्याख्या
१.३ व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचे स्वरूप
१.४ व्यवस्थापन तत्त्वांचे महत्त्व
१.५ व्यवस्थापनाचे सिद्धांत
१.६ हेन्री फेयॉल यांचा व्यवस्थापनाचा प्रशासकीय सिद्धांत
१.७ फ्रेडरिक टेलर यांचे शास्त्रीय व्यवस्थापन
सारांश
स्वाध्याय

१.१ प्रस्तावना

विद्यार्थी मित्रांनो, व्यवस्थापन सर्वत्र आहे हे आपण इयत्ता ११वी मध्ये अभ्यासलेले आहे. सर्व प्रकारच्या व्यावसायिक संघटना, बिगर व्यावसायिक संघटना आणि सामाजिक आयुष्यातही व्यवस्थापनाची आवश्यकता असते. यंत्रसामग्री, साहित्य आणि पैसा याप्रमाणेच व्यवस्थापन हे व्यवसाय संघटनेसाठी आवश्यक स्रोत मानले जाते. संघटनेच्या इतर सर्व स्रोतांमध्ये समन्वय स्थापन करण्यासाठी व्यवस्थापनाची माहिती असणे आवश्यक आहे. त्यामुळेच व्यवस्थापनाचे महत्त्व झपाट्याने वाढत असल्याचे निदर्शनास येते. विविध व्यवस्थापन विचारवंतांनी त्यांच्या निरीक्षणामधून व पद्धतशीर अभ्यासातून व्यवस्थापनाचे विविध सिद्धांत मांडले आहेत. व्यवस्थापनाची विविध तत्त्वे, सिद्धांत आणि तंत्रे एकसारखे परिणाम प्राप्त करून देतात परंतु प्रत्येक संस्था, परिस्थिती व व्यक्तीपरत्वे त्यांच्या उपयोगात बदल होतो.

थोडक्यात, व्यवस्थापन संघटनेच्या उद्दिष्टांना अनुसरून सर्वसाधारण ध्येये निर्धारित करते आणि एकूणच संघटना कशा पद्धतीने काम करेल याबद्दल निर्णय घेते. व्यवस्थापनाचा समावेश उत्पादन घटक म्हणून केला जातो. यामुळे नियोजन, संघटन, कर्मचारी व्यवस्थापन, समन्वय व नियंत्रण या व्यवसाय संघटनेच्या सर्व कार्यांमध्ये सुसवांद साधला जातो. त्यांनाच आपण व्यवस्थापनाची कार्ये असे म्हणतो.

१.२ अर्थ आणि व्याख्या

एखाद्या व्यक्तीचे किंवा संस्थेचे ध्येय प्राप्त करताना, विविध यंत्रणा व तंत्रांचा उपयोग करणे महत्त्वाचे असते. यातील काही तंत्राना वैश्विक मान्यता असल्याने त्यांना 'तत्त्वे' असे म्हटले जाते. ही तत्त्वे व्यवस्थापकाला संस्थेची सर्व कार्ये विशिष्ट पद्धतीने पार पाडण्यासाठी मार्गदर्शक ठरतात. यामुळे व्यवस्थापकाला प्रभावी निर्णय घेण्यास व संघटनेचे ध्येय साध्य करण्यास मदत होते.

''तत्त्व एक मुलभूत सत्य किंवा प्रस्ताव म्हणून परिभाषित केले जाते जे विश्वास किंवा वर्तनप्रणाली किंवा तर्कशुद्ध विचारांचा आधार म्हणून काम करते.''

सोप्या शब्दात सांगायचे तर, जी तंत्रे किंवा प्रणाली एकाच पद्धतीचे परिणाम देतात त्यांना तत्त्वे असे म्हणतात. ही तत्त्वे वैश्विक आहेत आणि ती सर्वत्र लागू पडतात. या तत्त्वांच्या आधारामुळे व्यवस्थापकांना 'चुका व शिका' या तत्त्वाचा अवलंब करावा लागत नाही. उदाहरणार्थ – क्रिकेट किंवा इतर कोणत्याही खेळाची रचना व विभाजन खेळाडूंमध्ये त्यांच्या कौशल्ये आणि क्षमतानुसार केले जाते. यालाच व्यवस्थापनाच्या भाषेत 'कामाचे विभाजन' असे म्हणतात. जे व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांपैकी एक आहे.

१.३ व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचे स्वरूप :

कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनावर प्रभाव पाडण्यासाठी व त्यांना वर्तनासंबंधात मार्गदर्शन करण्यासाठी व्यवस्थापनाची तत्त्वे तयार केली जातात. ही तत्त्वे संघटनेच्या संसाधनांची कार्यक्षमता नफ्याच्या स्वरूपात वाढविण्यावर भर देतात. ह्या बरोबरच ही तत्त्वे वरिष्ठ, त्यांच्या हाताखालील कर्मचारी आणि संघटनेच्या सर्व सदस्यांमध्ये उत्कृष्ट समन्वय स्थापन करण्यावर भर देतात.

व्यवस्थापन तत्वांचे स्वरूप खालीलप्रमाणे–

१) सार्वत्रिक उपयोग :

व्यवस्थापनाची तत्त्वे सार्वत्रिक आहेत म्हणजेच ही तत्त्वे कोणत्याही आकाराच्या व स्वरूपाच्या व्यावसायिक संघटनांना लागू पडतात. तसेच त्यांच्या परिणामात बदल होऊ शकतो. तसेच त्यांच्या उपयोजनातही बदल करणे शक्य असते. तरीही ती सर्व प्रकारच्या संस्थांसाठी सोयीस्कर असतात. तसेच ही तत्त्वे व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांवर लागू पडतात.

२) सर्वसाधारण मार्गदर्शक तत्त्वे :

संघटनेतील समस्या सोडविण्यासाठी तसेच एखादी संघटनात्मक परिस्थिती काळजीपूर्वक हाताळण्यासाठी व्यवस्थापनाची तत्त्वे मार्गदर्शक ठरतात. ही तत्त्वे लवचीक असतात. कोणत्या तत्त्वांचा उपयोग करायचा हे संघटनेच्या परिस्थिती, आकार व स्वरूपावर अवलंबून असते. **उदा.** – जेव्हा आपण योग्य मोबदला असे म्हणतो तेव्हा योग्य हा शब्द संघटनेच्या स्वरूप, आकार आणि आर्थिक स्थितीनुसार बदलू शकतो.

३) सराव आणि प्रयोगाद्वारे तत्त्वे तयार केली जातात :

संशोधनातून हळूहळू व्यवस्थापन तत्त्वे विकसित केली जातात. ती विकसित करण्यापूर्वी पद्धतशीर निरीक्षणे आणि प्रयोग केले जातात. या प्रयोगांचे निष्कर्ष संघटनामध्ये वापरून पाहिल्यानंतरच त्यांचे तत्त्वांमध्ये रूपांतर केले जाते.

४) लवचीकता :

व्यवस्थापनाची तत्त्वे लवचिक असतात. म्हणजेच ही तत्त्वे परिस्थितीनुसार बदलता किंवा सुधारता येतात. ही तत्त्वे अवलंबताना व्यवस्थापक त्यात गरजेनुसार बदल करू शकतो. व्यवसायाची परिस्थिती सतत बदलत असते. आपल्या गरजेप्रमाणे संघटना ही तत्त्वे सुधारून अथवा त्यात बदल करून वापरू शकते.

५) वर्तणुकीशी संबंधित :

व्यवस्थापन ही सामूहिक कृती आहे. व्यक्तींच्या सामूहिक प्रयत्नातून विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करणे हे व्यवस्थापनाचे ध्येय असते. मानवी वर्तणुकीवर प्रभाव टाकण्यासाठी ही तत्त्वे तयार केलेली असतात. ही तत्त्वे कर्मचाऱ्यांच्या समूहांवर नियंत्रण ठेवून त्यांना ध्येयप्राप्तीसाठी दिशा दाखवतात.

६) कार्यकारण संबंध :

व्यवस्थापनाची तत्त्वे निर्णय घेण्यासाठीचा आधार आहेत. ती एखाद्या परिणामामागचे कारण निश्चित करतात. **उदा.**– चांगला पगार दिल्याने कामगारांची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते किंवा प्रभावी जाहिरातीने वस्तूंची विक्री वाढते.

७) सर्व तत्त्वांना एकसारखे महत्त्व आहे :

व्यवस्थापनाच्या सर्व तत्त्वांना सारखे महत्त्व आहे. पूर्वनियोजित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी ही सर्व तत्त्वे एकाच वेळी वापरणे आवश्यक आहे. एखादे तत्त्व विशेष लक्ष देऊन वापरले आणि इतर तत्त्वांकडे दुर्लक्ष झाले तर त्याचा परिणाम संघटनेच्या कामकाजावर होतो.

व्यवस्थापनाची तत्त्वे ही सामाजिक शास्त्राची तत्त्वे आहेत. व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचे स्वरूप रसायनशास्त्र, गणित यांसारख्या विज्ञानासारखे परिपूर्ण नसते. संघटनेच्या गरजेनुसार ही तत्त्वे बदलून अथवा सुधारून वापरता येतात.

१.४ व्यवस्थापन तत्वांचे महत्त्व

व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांच्या स्वरूपावर केलेल्या चर्चेनंतर असे म्हणता येईल की, व्यवस्थापनाची तत्त्वे सर्वत्र लागू पडतात. पुन्हा पुन्हा निर्माण होणाऱ्या समस्यांवर पूर्वनियोजित उपाययोजनेच्या स्वरूपात ती असतात. ही तत्त्वे व्यवस्थापकांना मार्गदर्शन करतात म्हणून व्यवस्थापकाला त्याची माहिती असणे आवश्यक असते. सर्व प्रकारच्या संघटना व सामूहिक कार्यामध्ये संघटनेच्या स्वरूप, आकार आणि आवश्यकतेनुसार या तत्त्वांचा वापर करावा. ह्या तत्त्वांची चाचणी केलेली असते आणि ती बरीच वर्षे जगभरात वापरलेली असतात. म्हणून खालील तथ्यांच्या आधारे व्यवस्थापनाचे महत्त्व अभ्यासणे आवश्यक आहे.

१) व्यवस्थापकांमध्ये उपयुक्त जाणीव निर्माण करते :

व्यवस्थापकांना संघटना समजण्यास व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांची मदत होते. या तत्त्वांच्या अभ्यासामुळे परिस्थिती आणि समस्यांचे आकलन वाढविण्यास मदत होते. त्याचबरोबर समस्यांचे निराकरण करण्यास आणि परिस्थिती हाताळण्यास व्यवस्थापकास मदत होते. ही तत्त्वे विविध व्यावसायिक लोकांच्या अनुभवाचा परिणाम आहे. भिन्न परिस्थिती कशा पद्धतीने हाताळावी हे समजण्यास या तत्त्वांचा उपयोग होतो. अशा प्रकारच्या योग्य वेळी मिळालेल्या मार्गदर्शनामुळे संसाधनांचा अपव्यय कमी होऊन अपेक्षित ध्येयप्राप्ती करणे शक्य होते.

२) संसाधनाच्या प्रभावी वापरास मदत :

प्रत्येक संघटनेत, दोन प्रकारची संसाधने वापरली जातात म्हणजेच भौतिक संसाधने (साहित्य, यंत्रसामग्री, पैसा इत्यादी) आणि मानवी संसाधने (मनुष्यबळ). या संसाधनांचा पर्याप्त वापर करून त्यांच्या अपव्ययावर नियंत्रण ठेवून या संसाधनामध्ये योग्य संतुलन राखणे हे व्यवस्थापनाचे मूलभूत कार्य आहे. व्यवस्थापन

तत्त्वांचा आणि तंत्रांचा वापर करून व्यवस्थापन कामकाजात शिस्त आणते आणि निरोगी वातावरण निर्माण करते. यामुळे व्यवस्थापन व कर्मचारी यांच्यात सलोख्याचे संबंध निर्माण होतात आणि कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते तसेच प्रशासन प्रभावी होते. **उदा.** प्रमाणित साधने व यंत्रांच्या वापरामुळे दर्जा व उत्पादकता वाढण्यास मदत होते. तसेच मानवी संसाधनाची कार्यक्षमता वाढते.

३) शास्त्रीय निर्णय :

व्यवसाय संघटनेत पद्धतशीर किंवा संतुलित निर्णय म्हणजेच शास्त्रीय निर्णय होय. तत्त्वे एखादी गंभीर परिस्थिती कुशलतेने हाताळण्यास मदत करतात अन्यथा व्यवस्थापकाला सतत 'चुका आणि शिका' या पद्धतीचा वापर करणे बंधनकारक झाले असते. विविध व्यवस्थापन तत्त्वांच्या वापरामुळे एखाद्या परिस्थितीचे विश्लेषण कसे करावे, विविध पर्याय व त्यांचे परिणाम कसे शोधावेत याची कल्पना येते.

४) सामाजिक जबाबदारीची जाणीव :

संघटनेच्या प्रत्येक पैलूवर व्यवस्थापनाची तत्त्वे आधारित असतात. ही तत्त्वे केवळ साधने प्रभावीपणे हाताळण्याच्या दृष्टिकोनातून विकसित केलेली नाहीत तर व्यवसायाची समाजाप्रती असणारी जबाबदारी समजून घेण्यासाठी उपयोगी पडतात. ज्यामुळे ते वाजवी किंमतीत दर्जेदार उत्पादने देणे, बाजारातील कृत्रिम मक्तेदारी टाळणे, वाजवी स्पर्धा, योग्य मोबदला, वातावरणातील बदल, कामाची सुयोग्य जागा, मानक साधने व यंत्रणा इत्यादी गोष्टींवर लक्ष केंद्रित करू शकतात.

५) संशोधन आणि विकासास प्रोत्साहन (R and D) :

व्यवस्थापनाची तत्त्वे गतिमान आहेत. त्यांचे स्वरूप व्यवसाय जगतातील बदलांनुसार बदलत जाते. सद्य परिस्थितीला अनुसरून काळाच्या ओघात ती विकसित केली गेली. व्यवस्थापकांना त्यात सतत सुधारणा करता येते. व्यवस्थापनाकडून कामाच्या ठिकाणी नवीन प्रवाह हे आपोआप स्वीकारले जातात. ह्या मार्गदर्शक तत्त्वांमुळे व्यवस्थापनास वापरलेली तत्त्वे व त्याचा होणारा अपेक्षित परिणाम यांची तुलना करता येते. व्यवस्थापकाला निर्णय घेण्याचे स्वांतत्र्य असल्याने तो गरज पडल्यास परिस्थितीनुसार ह्या तत्त्वांमध्ये बदल करू शकतो. संशोधन व विकासाप्रतीचा वैज्ञानिक दृष्टिकोन विकसित करण्यासाठी तसेच संघटनेच्या वाढ व विकासासाठी या प्रशिक्षणाचा उपयोग होतो. **उदा.** संशोधन व विकास विभाग उत्पादन, वित्त, विपणन, मानव संसाधन इत्यादी क्षेत्रात नवीन तंत्र शोधण्यासाठी सतत कार्यरत असतो.

६) समन्वय आणि नियंत्रणास मदत :

व्यवस्थापनाची तत्त्वे योग्य समन्वय साधण्यास व नियंत्रण करण्यास मार्गदर्शक ठरतात. वेगवेगळ्या विभागात काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये समन्वय व सहकार्याची भावना निर्माण करणे खूप आव्हानात्मक आहे. व्यवस्थापकासाठी कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीवर नियंत्रण ठेवणे खूप अवघड काम आहे. समन्वय व नियंत्रण स्थापन करत असताना व्यवस्थापनाची तत्त्वे योग्य प्रणाली निर्माण करतात.

७) वस्तुनिष्ठ भूमिका घेण्यास मदत :

व्यवस्थापनाच्या विविध तत्त्वांच्या आधारे वस्तुनिष्ठ दृष्टिकोन विकसित करता येतो. व्यवस्थापकाला व्यवसायाच्या संधी ओळखता येतात तसेच समस्येचे मूळ कारण शोधून त्यावर योग्य ती उपाययोजना करता येते. यामुळे व्यवस्थापकाच्या मनात आत्मविश्वास निर्माण होतो.

१.५ व्यवस्थापनाचे सिद्धांत

व्यवस्थापकांना संघटना व्यवस्थापित करण्यासाठी मार्गदर्शन करणाऱ्या सर्वसाधारण नियमांचा संच म्हणजेच व्यवस्थापनाचा सिद्धांत होय. व्यवसायाच्या उद्दिष्टांशी कर्मचाऱ्यांचा घनिष्ठ संबंध निर्माण करण्यासाठी आणि ती उद्दिष्टे प्रभावी मार्गांचा अवलंब करून मिळविण्यासाठीचे स्पष्टीकरण म्हणजे सिद्धांत होय.

विविध व्यवस्थापकीय विचारवंतांनी विविध दृष्टिकोनांवर आधारित सिद्धांत मांडलेले आहेत. फ्रेडरिक विनस्लॉ टेलर, एल्टन मायो, हेन्री फेयॉल इत्यादी व्यवस्थापकीय विचारवंतानी भिन्न दृष्टिकोनांवर आधारित सिद्धांत मांडले. सर्व प्रकारच्या संघटनामध्ये हे सिद्धांत लागू पडतात. प्रत्येक व्यवस्थापक ह्या सिद्धांतांचा उपयोग करताना योग्य त्या सुधारणांसह नावीन्यपूर्ण तंत्रांचा उपयोग करतो. याचाच अर्थ हे जुने सिद्धांत नवीन व्यवस्थापन सिद्धांताचे आधार आहेत.

संघटना, काम करणारे लोक व समाज यांना काही सर्वसाधारण समस्यांना तोंड द्यावे लागते. जसे की, अधिकाराचे केंद्रीकरण, ताणतणाव, प्रेरणेचा अभाव, पर्यावरणाच्या समस्या, वर्तणुकीच्या समस्या, आरोग्याच्या समस्या, व्यक्तिगत आयुष्य व काम यांच्यातील संतुलन, उत्तरदायित्व इत्यादी व्यवस्थापनाचे सिद्धांत व्यवस्थापकाला अशा समस्या सोडविण्यासाठीचे उपाय प्रदान करतात.

१.६ हेन्री फेयॉल यांचा व्यवस्थापनाचा प्रशासकीय सिद्धांत

हेन्री फेयॉल (१८४१-१९२५) हा एक फ्रेंच खनिज इंजिनिअर होता. जो उद्योगपती आणि यशस्वी व्यवस्थापक बनला. त्यांनी एका फ्रेंच खनिज कंपनीत खाण अभियंता म्हणून कारकिर्दीला सुरुवात केली आणि त्यांनी मुख्य व्यवस्थापकीय संचालकपद भूषविले.

संघटनेत असंख्य प्रयोग व निरीक्षणे केल्यानंतर फेयॉल यांनी १४ तत्त्वे विकसित केली. ही तत्त्वे त्यांच्या 'जनरल अँड इंडस्ट्रियल ॲडमिनीस्ट्रेशन' या प्रसिद्ध पुस्तकात स्पष्ट केली आहेत. व्यवस्थापन विचारांच्या विकासातील त्यांच्या या योगदानामुळेच त्यांना **'आधुनिक व्यवस्थापनाचे जनक'** असे म्हटले जाते. फेयॉल यांनी सुचवलेली ही १४ तत्त्वे व्यवस्थापनामध्ये निर्णय घेण्यासाठी उपयोगी ठरतात. फेयॉल यांची ही १४ तत्त्वे खालीलप्रमाणे:-

१) कामाच्या विभागणीचे तत्त्व

२) अधिकार आणि जबाबदारीचे तत्त्व

३) शिस्तीचे तत्त्व

४) आदेशातील एकवाक्यतेचे तत्त्व

५) निर्देशनातील एकवाक्यतेचे तत्त्व

६) सामूहिक हितापेक्षा वैयक्तिक हिताला दुय्यम स्थान देणारे तत्त्व

७) केंद्रीकरणाचे तत्त्व

८) मोबदला तत्त्व

९) अधिकार साखळीचे तत्त्व

१०) सुव्यवस्थेचे तत्त्व

११) समान न्यायाचे तत्त्व

१२) कार्यकाळाच्या स्थैर्याचे तत्त्व

१३) पुढाकार घेण्याचे तत्त्व

१४) संघभावनेचे तत्त्व (एकी हेच बळ)

१) कामाच्या विभागणीचे तत्त्व (Principle of Division of Work) :

या तत्त्वानुसार एकूण कामाचे अनेक छोटे विभाग करावेत. जसे की, तांत्रिक, आर्थिक, व्यावसायिक, सुरक्षाव्यवस्था, लेखा आणि व्यवस्थापकीय इ. कामाची विभागणी ही त्या कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यानुसार व कुवतीनुसार करावी. यामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता व कौशल्य सुधारते. ज्यामुळे अपेक्षित उत्पादन पातळी साधणे शक्य होते.

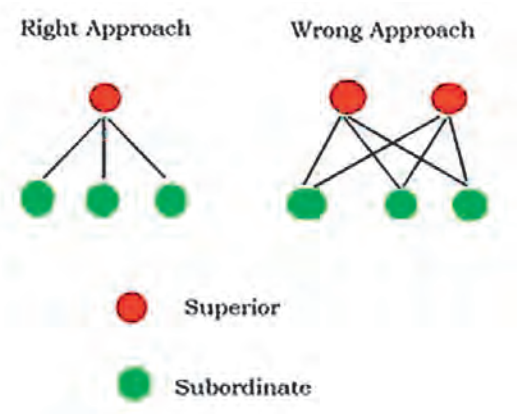
२) अधिकार आणि जबाबदारीचे तत्त्व (Principle of Authority and Responsibility) :

व्यवस्थापकाला निर्णय घेण्याचा अधिकार आहे. हाताखालच्या लोकांकडून योग्य प्रकारे काम पूर्ण करून घेणे आवश्यक असते. अधिकार हे कायम जबाबदारीसह येतात. जर व्यवस्थापकाला एखादे काम ठरावीक वेळात पूर्ण करण्याचे अधिकार दिले असतील तर ते काम वेळेत पूर्ण न झाल्यास त्याला जबाबदार धरावे. ध्येयप्राप्तीसाठी काही निर्णय स्वत:च्या जबाबदारीवर घेण्याचे अधिकार व्यवस्थापकाला असावेत.

३) शिस्तीचे तत्त्व (Principle of Discipline) :

फेयॉल यांच्या मते कोणत्याही संघटनेत शिस्त असणे ही अत्यंत महत्त्वाची गोष्ट आहे. कर्मचाऱ्यांनी संघटनेच्या नियमांचा आदर केला पाहिजे व त्यांचे पालन केले पाहिजे. शिस्तीमुळे संघटनेची उद्दिष्टे साध्य होण्यास मदत होते. चांगली शिस्त हा प्रभावी नेतृत्वाचा परिणाम आहे. व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यांमध्ये संघटनेच्या नियमांबद्दल पूर्ण जाणीव असली पाहिजे. मुलभूत शिस्त व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांत पाळली पाहिजे.

४) आदेशातील एकवाक्यतेचे तत्त्व (Principle of Unity of Command) :



संघटनेमध्ये प्रत्येक कर्मचाऱ्याला एकाच वरिष्ठाकडून आदेश दिले गेले पाहिजेत. ह्या तत्त्वांमुळे संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमधील संघर्ष मिटविण्यास व वादविवाद सोडविण्यास मदत होते. तसेच गोंधळ टाळण्यासदेखील मदत होते. जर एखाद्या कर्मचाऱ्याला एकापेक्षा अधिक वरिष्ठांकडून आदेश दिले गेले तर कोणाच्या आदेशाचे पालन करावे हे न कळल्याने तो कर्मचारी गोंधळून जाईल. हा चुकीचा दृष्टिकोन आहे. यासाठी संघटनेतील पदांचा अनुक्रम स्पष्ट केला पाहिजे. प्रत्येक कर्मचाऱ्यास त्याच्या वरिष्ठांची माहिती असावी आणि फक्त त्यांच्याकडूनच आदेश प्राप्त व्हावेत.

५) **निर्देशनातील एकवाक्यतेचे तत्त्व (Principle of Unity of Direction) :**

ह्या तत्वांनुसार प्रत्येक संघटनेत 'एक प्रमुख आणि एकच योजना' असावी. संघटनेतील प्रत्येक गट एकाच उद्दिष्टासाठी काम करत असला पाहिजे आणि या गटाला एकाच व्यवस्थापकाने एकच आराखडा वापरून सूचना दिल्या पाहिजेत.

६) **सामूहिक हितापेक्षा वैयक्तिक हिताला दुय्यम स्थान देणारे तत्त्व (Principle of Subordination of Individual Interest to Organisational Interest) :**

या तत्त्वानुसार वैयक्तिक हिताला संघटनेच्या हितापेक्षा कमी महत्त्व दिले पाहिजे. संघटनेमध्ये निर्णय घेताना व्यवस्थापकाने नेहमीच एका कर्मचाऱ्याच्या हिताऐवजी संपूर्ण समूहाच्या हिताचा विचार केला पाहिजे. तसेच कर्मचाऱ्यानेदेखील स्वत:च्या हितापेक्षा संघटनेचे हित जपले पाहिजे आणि स्वत:च्या हिताला दुय्यम स्थान दिले पाहिजे. **उदा.** प्रत्येक खेळामध्ये खेळाडूने नेहमी वैयक्तिक कामगिरीपेक्षा सांघिक भावनेतून सामना जिंकण्यासाठी प्रयत्न करावेत.

७) **केंद्रीकरणाचे तत्त्व (Principle of Centralization) :**

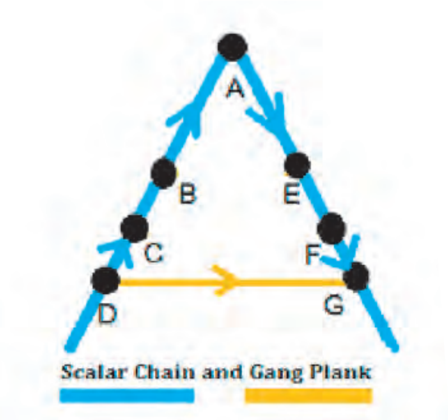
केंद्रीकरण म्हणजे अधिकार एकवटणे किंवा अधिकारांचे केंद्रीकरण काही संघटनामध्ये हे अधिकार एका व्यक्तीच्या किंवा अगदी कमी व्यक्तींच्या हातात असतात. अशी परिस्थिती लहान संघटनांमध्ये दिसून येते. परंतु जर संघटना मोठी असेल तर अशा वेळेस अधिकारांचे विकेंद्रीकरण केले जाते. या तत्त्वांनुसार संघटनेमध्ये केंद्रीकरण आणि विकेंद्रीकरण यांचा समतोल साधणे अत्यावश्यक आहे. हे करताना संघटनेचा आकार व कामाचे स्वरूप लक्षात घेतले पाहिजे.

८) **मोबदला तत्त्व (Principle of Remuneration) :**

प्रत्येक कर्मचाऱ्याला योग्य तो मोबदला देऊन आर्थिक समाधान देणे तसेच संघटनेत दीर्घ काळासाठी टिकवणे असे या तत्त्वात अभिप्रेत आहे. मोबदल्याचा परिणाम उत्पादकता आणि एकूण कार्यक्षमता यांवर दिसून येतो. कर्मचाऱ्याचा मोबदला निश्चित करताना त्यांचे कौशल्य, अनुभव, ज्ञान, कार्यकाळ, राहणीमानाचा खर्च, बाजारातील कल व संघटनेचा नफा इत्यादी गोष्टी लक्षात घेतल्या पाहिजेत.

९) **अधिकार साखळीचे तत्त्व (Principle of Scalar Chain) :**

साधारणपणे संघटनेत परस्परांमध्ये संवाद साधण्यासाठी उच्च स्तरापासून कनिष्ठ स्तरापर्यंत एक विशिष्ट साखळी असते. यामुळे माहिती व संप्रेषणाचा प्रवाह व्यवस्थित राहण्यास मदत होते. पूर्वीपासून संघटनेमध्ये मोठ्या संज्ञापन साखळीचा वापर केला जायचा. जी खूप वेळखाऊ आहे. **उदा.** अधिकार स्तरानुसार व्यवस्थापक एखाद्या निर्णयाची माहिती विभाग प्रमुखाला द्यायचा, विभागप्रमुख पर्यवेक्षकाला ही माहिती द्यायचा, पर्यवेक्षक फोरमनला आणि फोरमन कामगारांना ही माहिती पुरवायचा. ही मोठी साखळी टाळण्यासाठी आणि जलद गतीने निर्णय घेण्यासाठी काही संघटना थेट संप्रेषण करतात त्याला गँग प्लँक म्हणजेच जोडफळी असे म्हणतात. थेट संप्रेषणासाठी म्हणजेच जोडफळीसाठी वरिष्ठ अधिकाऱ्यांची परवानगी असणे आवश्यक असते.



१०) सुव्यवस्थेचे तत्त्व (Principle of Order) :

'प्रत्येक गोष्टीसाठी योग्य जागा आणि प्रत्येक गोष्ट नियोजित जागेवर असणे' यावर हे तत्त्व आधारित आहे. कार्यक्षमतेत वाढ होण्यासाठी कर्मचारी वर्ग व कामकाजाचे साहित्य योग्य त्या वेळी योग्य त्या जागेवर असल्या पाहिजेत. योग्य कामासाठी योग्य जागेवर योग्य मनुष्यबळाची नियुक्ती केली पाहिजे. हे तत्त्व भौतिक व मानवी संसाधनांचा योग्य वापर करण्यावर भर देते.

११) समान न्यायाचे तत्त्व (Principle of Equity) :

व्यवस्थापनाने आधिनस्थ कर्मचाऱ्यांना योग्य व मैत्रीपूर्ण वागणूक दिली पाहिजे. कामाचे विभाजन करताना, अधिकार सोपवताना, आर्थिक अटी ठरवताना इत्यादी कामात कर्मचाऱ्यांमध्ये कोणताही भेदभाव करू नये. त्याचप्रमाणे कर्मचाऱ्यांचे वेतन ते काम करणाऱ्या विभागावर अवलंबून न ठेवता ते कोणत्या पातळीवर काम करीत आहेत यावर ठरविले पाहिजे. दोन वेगवेगळ्या विभागांमध्ये परंतु एकाच पातळीवर काम करणाऱ्या दोन कर्मचाऱ्यांना समान वेतन असले पाहिजे. अशा प्रकारच्या समानतेमुळे संघटनेतील वादविवाद टाळता येतात.

१२) कार्यकाळाच्या स्थैर्याचे तत्त्व (Principle of Stability of Tenure) :

कर्मचाऱ्यांच्या भरतीच्या वेळी व्यवस्थापनाने त्यांच्या सेवाकाल सातत्याबद्दल स्थैर्य किंवा सुरक्षिततेचे आश्वासन दिले पाहिजे. यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या मनात संघटनेबद्दल आपुलकीची भावना निर्माण होण्यास मदत होते. असुरक्षिततेची भावना कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर नेहमीच विपरीत परिणाम करते तर सुरक्षित नोकरीमुळे कर्मचाऱ्यांचे नोकरी सोडण्याचे प्रमाण कमी होते.

१३) पुढाकार घेण्याचे तत्त्व (Principle of Initiative) :

पुढाकार म्हणजे नावीन्यपूर्ण मार्गाने काम करण्यासाठी स्वयंप्रेरणेने पुढे येणे. कर्मचाऱ्यांना नवीन कल्पनांवर विचार करण्याचे व त्याच्यावर काम करण्याचे स्वातंत्र्य दिल्यास ते दिलेले काम करण्यासाठी पुढाकार घेतात. व्यवस्थापकाने या नवीन कल्पनांवर सखोल चर्चा करावी व अशा पुढाकाराचे स्वागत करावे. ह्यामुळे संघटनेमध्ये निरोगी वातावरण निर्माण करण्यास मदत होते.

१४) संघभावनेचे तत्त्व (एकी हेच बळ) (Principle of Sprit de Corpse/Team Work) :

हेन्री फेयॉल यांनी सांघिक कृतीवर भर दिला आहे. संघभावना म्हणजे 'एकी हेच बळ'. कोणतीही संघटना चालविणे ही एक सांघिक कृती आहे आणि मानवी संसाधने ही मौल्यवान संपत्ती आहे. जर सर्व कर्मचारी परस्पर विश्वासाने संघटित होऊन काम करत असतील तर अडचणींवर लगेच मात करता येते. म्हणून संघटनेचे ध्येय सहज साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापकाने कर्मचाऱ्यामध्ये संघभावनेची व समंजसपणाची जाणीव निर्माण केली पाहिजे.

हेन्री फेयॉल यांची ही वरील १४ तत्त्वे कोणत्याही संघटनेचे काम प्रभावीपणे व कार्यक्षमपणे चालण्यासाठी उपयोगी पडतात. ही तत्त्वे व्यवस्थापनाच्या कार्यांसाठीदेखील सहाय्यक ठरतात. ही तत्त्वे अत्यंत तर्कशुद्ध असल्याने आधुनिक व्यवस्थापनासही लागू पडतात.

> क्रिकेट सारख्या तुमच्या आवडत्या खेळाचे उदाहरण घ्या व त्यावर चर्चा करा. तुमच्या लक्षात येईल यातील प्रत्येक क्रिया ही फेयॉल यांच्या व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांवर आधारलेली आहे.

१.७ फ्रेडरिक विनस्लॉ टेलर यांचा शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा सिद्धांत

टेलर (१८५६ ते १९१५) हा एक अमेरिकन व्यक्ती होता ज्याने मिडव्हेल स्टील वर्क्स येथे फिलाडेल्फिया मध्ये यंत्रकार म्हणून आपल्या कामास सुरुवात केली व हळूहळू स्वत:च्या परिश्रम व विकासातून मुख्य अभियंता पदापर्यंत पोचला. त्याने वैज्ञानिक आकडेवारीवर आधारित निरीक्षणे व प्रयोग सादर केले. टेलर यांच्या व्यवस्थापनाकडे पाहण्याच्या दृष्टिकोनाला वैज्ञानिक व्यवस्थापन असे संबोधले जाते. व्यवस्थापन व व्यवस्थापना संदर्भातील एकूण विचारांच्या विकासातील त्यांच्या योगदानामुळेच त्यांना **'शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा जनक'** म्हणून ओळखले जाते.

टेलर यांचा व्यवस्थापनाचा सिद्धांत वैज्ञानिक प्रयोगांवर आधारित आहे. या सिद्धांतामध्ये निर्णय घेणे व त्याचवेळी त्या संदर्भातील समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी वैज्ञानिक दृष्टिकोनाचा अवलंब करणे यांचा समावेश होतो. टेलर यांच्या मते समस्या सोडविताना मुलभूत नियम आणि चुकांमधून शिकण्याची पद्धत न वापरता वैज्ञानिक तंत्राचा अवलंब करणे आवश्यक आहे.

फ्रेडरिक टेलर यांची वैज्ञानिक व्यवस्थापनाची व्याख्या: ''वैज्ञानिक व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापनाला व्यक्तींनी नक्की काय करावे हे माहित असणे आणि त्या व्यक्ती सर्वोत्कृष्ट व कमीत कमी खर्चात काम पूर्ण कसे करतील हे पाहणे यांचा अंतर्भाव होतो.''

वैज्ञानिक व्यवस्थापनाची तत्त्वे–

वैज्ञानिक व्यवस्थापनाची तत्त्वे खालीलप्रमाणे आहेत.

१) विज्ञान आहे, मुलभूत नियम नाही :

संघटनात्मक कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी 'रूल ऑफ थम्ब' ची पद्धत न वापरता कामाच्या वैज्ञानिक विश्लेषणाद्वारे विकसित केलेल्या पद्धतींचा वापर केला पाहिजे. सर्वसाधारण पद्धतीने घेतलेले निर्णय व्यवस्थापकाच्या वैयक्तिक आकलनावर आधारित असतात. टेलर यांनी प्रत्येक लहान कामासाठीही वैज्ञानिक पद्धतींच्या वापराचा आग्रह धरला. व्यवस्थापनाचे हे तत्त्व प्रत्येक कामाचे वैज्ञानिक विश्लेषण करून ते काम करण्याची सर्वोत्कृष्ट पद्धत शोधून काढणे याला महत्त्व देते. या कामासाठी लागणारी मानक, आवश्यक वेळ व आवश्यक उत्पादन व्यवस्थापकाने निश्चित करावे. यामुळे वेळ आणि मानवी उर्जा वाचविण्यात मदत होईल. तसेच अपेक्षित प्रमाणात उत्पादन साध्य होईल. टेलर यांच्या म्हणण्यानुसार बॉक्स मध्ये लोखंडी शीट्स चढविण्यासारख्या उत्पादनाशी संबंधित साध्या कामाचेही वैज्ञानिक पद्धतीने नियोजन करता येऊ शकते.

२) समरसता आहे, विवाद नाही :

या तत्त्वानुसार कर्मचारी आणि व्यवस्थापन यांच्यात सामंजस्य असले पाहिजे. या दोन्हीमधील समन्वय त्यांच्यातील संघर्ष कमी करण्यास मदत करेल. कर्मचारी व व्यवस्थापन यांच्यातील सामंजस्यामुळे कामाच्या ठिकाणी पोषक वातावरण निर्माण करणे तसेच अपेक्षित ध्येय प्राप्ती म्हणजेच यश मिळविणे शक्य होते. संघटनेनेही कर्मचाऱ्यांच्या फायद्याचा व विकासाचा विचार केला पाहिजे.

३) मानसिक क्रांती :

टेलर यांनी 'मानसिक क्रांतीची' संकल्पना मांडली. हे तत्व कर्मचारी व व्यवस्थापन या दोन्हींचा एकमेकांकडे पाहण्याच्या दृष्टिकोनात बदल घडवून आणण्यावर भर देते. कर्मचारी व व्यवस्थापक या दोघांनाही संघटनेतील त्यांच्या समान अस्तित्वाची जाणीव असली पाहिजे. संघटनेचे ध्येय प्राप्त करण्यासाठी दोघांनीही पूर्ण सहकार्याने काम केले पाहिजे. यामुळे उत्पादन क्षमता व नफा दोन्हीमध्ये वाढ होते.

४) सहकार्य आहे. व्यक्तिगत स्वार्थ नाही :

हे तत्त्व कार्यबल म्हणजेच कर्मचारी व व्यवस्थापनातील परस्पर सहकार्याला महत्त्व देते. सहकार्य, विश्वास, संघभावना इत्यादीमुळे अंतर्गत स्पर्धेचे रूपांतर सुदृढ संघटनात्मक वातावरणात होते. निर्णय प्रक्रियेमध्ये व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांनी दिलेल्या सूचनांचा नेहमीच विचार केला पाहिजे. व्यवस्थापनाने कर्मचाऱ्यांना सर्व बाबतीत संस्थेचा अविभाज्य भाग मानायला हवे. त्याचबरोबर कर्मचाऱ्यांनीही संपावर जाणे व व्यवस्थापनाकडे अवाजवी मागण्या करणे इत्यादी गोष्टी टाळायला हव्यात. व्यवस्थापन व कर्मचारी यांनी एकमेकांना संघटनेचे दोन आधारस्तंभ मानले पाहिजे.

५) जबाबदारीचे विभाजन :

व्यवस्थापन व कर्मचारी यांच्यामध्ये नेहमी कामाच्या योग्य विभाजनासह जबाबदाऱ्यांचेही योग्य विभाजन केले जावे. उच्च व मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापन अधिकाऱ्यांकडून कामाचे नियोजन केले जाते तर कर्मचारी त्यांच्या अंमलबजावणीवर लक्ष केंद्रित करतात. आपल्या वरिष्ठांनी दिलेल्या सूचनांनुसार कर्मचारी आपले काम पार पाडतात. व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांना सतत मदत, प्रोत्साहन व मार्गदर्शनही केले पाहिजे. यामुळे व्यवस्थापक व कर्मचारी दोघांचीही कामगिरी उत्कृष्ट होण्यास मदत होते.

६) अधिक कार्यक्षमता व समृद्धीसाठी मालक आणि कर्मचाऱ्यांचा विकास :

कोणत्याही संघटनेची उत्कृष्ट कामगिरी फार मोठ्या प्रमाणात त्या संस्थेतील कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यांवर आणि क्षमतांवर अवलंबून असते. म्हणूनच गरजेनुसार कर्मचाऱ्यांसाठी प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रम राबविणे अत्यावश्यक असते. अंतिमत: या सर्वांचा परिणाम संस्थेच्या नफ्यावर होतो. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला उच्च प्रतीची कार्यक्षमता व कमाल समृद्धीची योग्य संधी दिली पाहिजे.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तंत्रे –

शास्त्रीय व्यवस्थापनाची काही महत्त्वाची तंत्रे खालीलप्रमाणे आहेत.

१) कार्य अभ्यास (Work Study) :

उपलब्ध कर्मचाऱ्यांना काम नेमून देण्याआधी व्यवस्थापनाकडून त्या कामाचा योग्य अभ्यास केला गेला पाहिजे. कार्य अभ्यासामध्ये विविध क्रिया व कार्ये यांचा संघटित, पद्धतशीर आणि टिकात्मक मूल्यांकनाच्या मोजमापाचा समावेश होतो. कार्य अभ्यासामध्ये वेळ अभ्यास, गती अभ्यास, पद्धत अभ्यास आणि थकवा अभ्यास या सर्व तंत्राचा समावेश होतो.

अ) वेळ अभ्यास (Time Study) :

एखाद्या कर्मचाऱ्याने दिलेले कार्य पूर्ण करण्यासाठी घेतलेल्या वेळेचे निरीक्षण व नोंद करण्याचे हे तंत्र आहे. वेळ अभ्यासाद्वारे कामाच्या प्रत्येक घटकासाठी लागणारा अचूक वेळ ठरविला जातो. दिलेल्या परिस्थितीमध्ये विशिष्ट

कार्य करण्यासाठी लागणारा मानक वेळ ठरविण्यासाठी या तंत्राचा उपयोग केला जातो. एखाद्या कर्मचाऱ्याची कार्यक्षमता मोजण्यासाठी आणि कामाच्या मूल्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी या तंत्राचा उपयोग होतो.

ब) पद्धत अभ्यास (Method Study):

कार्य पूर्ण करण्याच्या नेहमीच विविध पद्धती अस्तित्वात असतात. चांगली गुणवत्ता टिकविणे आणि खर्च मर्यादित ठेवण्यासाठी विशिष्ट काम करण्याची उत्तम पद्धत शोधून काढणे व्यवस्थापकाचे अतिशय महत्त्वाचे परंतु तेवढेच आव्हानात्मक कार्य आहे. वेळ व कच्च्या मालाचा अपव्यय कमी करण्यासाठी तसेच पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टांनुसार सर्व संसाधनांची उपयुक्तता वाढविण्यासाठी या तंत्राची मदत होते. कच्च्या मालाची हाताळणी, वाहतूक, तपासणी आणि साठवण इत्यादी कामांची योग्य पद्धत ठरविण्यासाठी या तंत्राचा उपयोग होतो.

क) हालचाल अभ्यास (Motion Study) :

आवश्यक गतीचा अभ्यास म्हणजेच एखादे विशिष्ट कार्य पूर्ण करताना कर्मचाऱ्यांच्या तसेच यंत्रांच्या होणाऱ्या हालचालींचा अभ्यास अतिशय महत्त्वाचा आहे. यामुळे एखादे विशिष्ट काम करण्याची सर्वोत्कृष्ट पद्धत शोधून काढण्यास तसेच अनावश्यक हालचाली कमी करण्यास मदत होते. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी सुद्धा याचा उपयोग होतो. कार्याचा प्रवाह सहज व विना अडथळा ठेवण्यासाठी त्या कार्यातील काही घटक काढून टाकणे किंवा त्यांचा क्रम बदलणे गरजेचे आहे का? हे माहीत होण्यासाठी या तंत्राचा उपयोग केला जातो.

ड) थकवा अभ्यास (Fatigue Study) :

साधारणपणे कामाचे पुरेशा विश्रांतीशिवाय जादातास, नेमून दिलेले काम पूर्ण करण्याचा ताण, कामकाजाची अवजड साधने आणि कामाच्या ठिकाणची खराब परिस्थिती या सर्वांचा परिणाम शारीरिक व मानसिक ताण म्हणजेच थकवा. कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्यावर व कार्यक्षमतेवर याचा विपरीत परिणाम होतो. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता टिकवून ठेवण्यासाठी थकवा कमी करण्याच्या विविध पद्धतीचा अभ्यास अतिशय महत्त्वाचा आहे.

२) साधने व उपकरणांचे मानकीकरण :

कामाच्या ठिकाणी केलेल्या प्रयोगांच्या परिणामांच्या आधारे टेलर यांनी साधने आणि उपकरणांच्या मानकीकरणास समर्थन दिले. कामाच्या ठिकाणचे वातावरण व उत्पादनाच्या पद्धती प्रमाणीकरण केल्यामुळे वस्तूंचा अपव्यय, उत्पादन खर्च व कामगारांमधील थकवा कमी करण्यास मदत होते आणि कामाची गुणवत्ताही सुधारते.

३) वैज्ञानिक कार्यरचना :

टेलर यांनी दिवसभरातील उचित काम निश्चित करण्यावर जोर दिला आहे. कामगारांना त्यांच्या क्षमतेपेक्षा कमी दर्जाचे काम करण्यापासून रोखण्यासाठी वैज्ञानिक पद्धतीने कार्याची रचना करणे महत्त्वाचे आहे. या तंत्राचा वापर करून कामगार त्यांचे कार्य प्रमाणित मानकांनुसार पूर्ण करतील त्याचबरोबर व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांच्या पर्याप्त वापरावर योग्य नियंत्रण ठेवू शकेल.

४) वैज्ञानिक निवड व प्रशिक्षण :

वैज्ञानिक निवड प्रक्रियेचा वापर करून व्यवस्थापन योग्य कामासाठी योग्य व्यक्तींची निवड करू शकते. त्यासाठी व्यवस्थापनाने कार्याचे तपशील निश्चित करणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यांची नेमणूक नि:पक्षपातीपणे

पूर्वनिर्धारित मानकांनुसार केली जाते. निवड झाल्यानंतर त्यांची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी व्यवस्थापनाने त्यांना योग्य प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रदान केले पाहिजेत.

५) कार्यात्मक संस्था :

टेलर यांच्या या संकल्पनेत नियोजन अंमलबजावणीपासून वेगळे केले आहे. याचाच अर्थ कामाचे व्यवस्थापन व परीक्षण करणाऱ्या व्यक्ती ह्या भिन्न असतात. म्हणून प्रत्येक व्यक्तीचे निरीक्षण दोन भिन्न पर्यवेक्षकांकडून केले जाईल. उत्पादनाच्या विविध पैलूंवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी त्यांनी एकूण आठ फोरमनची शिफारस केली आहे. त्यांचे वर्गीकरण खालीलप्रमाणे–

अ) नियोजन स्तरावर :

१) मार्ग कारकून–काम एका मशिनवरून दुसऱ्या मशिनवर कसे सरकते हे सांगतो.

२) सूचना लिपिक – काम पूर्ण कसे करायचे याच्या सूचना देतो.

३) वेळ आणि किंमत / खर्च कारकून – काम पूर्ण होण्यासाठी लागणारा वेळ निर्धारित करतो.

४) शिस्त – कामगार कारखान्याच्या नियमांप्रमाणे काम करत असल्याचे सुनिश्चित करते.

ब) अंमलबजावणी स्तरावर :

१) गट प्रमुख – प्रत्यक्ष काम करून घेतो.

२) वेग प्रमुख – काम ठरलेल्या वेळेत पूर्ण होईल याची काळजी घेतो.

३) दुरुस्ती प्रमुख – यंत्रणेची सुरक्षा आणि देखभाल हाताळतो.

४) निरीक्षक – काम पूर्वनिर्धारित मानकांनुसार होण्याची शाश्वती देतो.

टेलरच्या मते सर्व कार्यांची नियोजन व अंमलबजावणीत योग्य विभागणी केल्यामुळे व्यवस्थापन निश्चितच कर्मचाऱ्यांकडून आवश्यक कामगिरी साध्य करू शकते.

६) विभेदात्मक दर वेतन योजना :

साधारण कामगारही प्रमाणित उत्पन्न मिळविण्यासाठी प्रेरित होईल अशा पद्धतीने मोबदला ठरविला गेला पाहिजे. यासाठी टेलरने विभेदात्मक दर वेतन योजना सुचविली आहे. या योजनेनुसार प्रमाणित मानकांपेक्षा जास्त काम पूर्ण करणाऱ्या कामगारांना उच्च दराचा प्रस्ताव दिला जातो. याउलट जर एखादा कामगार निर्धारित मानकांपेक्षा कमी काम करत असेल तर अशा कामगाराला कमी दराने वेतन दिले जाते. या तंत्रामुळे कामगारांना उच्च प्रतीची कामगिरी पूर्ण करण्यासाठी व अधिक वेतन मिळविण्यासाठी प्रेरणा मिळते.

व्यवस्थापनाचे सिद्धांत हे संघटनात्मक विकासाचे व सर्व प्रकारच्या व्यवसायांसाठी यशस्वी होण्याचे आधार आहेत. उदारीकरण, खाजगीकरण व जागतिकीकरणाच्या आधुनिक युगात व्यवस्थापनाची व्याप्ती मोठ्या प्रमाणात वाढली आहे. व्यवस्थापनाचे महत्त्व वाढविण्यास व्यवसाय पर्यावरणात घडून आलेले विविध प्रकारचे बदल जबाबदार आहेत. परिस्थितीत होणाऱ्या बदलांप्रमाणे काही बदल केल्यास हे पारंपारिक सिद्धांत व्यवसाय हाताळण्यात अतिशय प्रभावी सिद्ध होत आहेत.

या बदलांच्या परिणामातून व्यवस्थापनाचे विविध प्रकार समोर आले. आपत्ती व्यवस्थापन, पुरवठा व रसद व्यवस्थापन, कार्यक्रम व्यवस्थापन, तणाव व्यवस्थापन, व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी (CSR), संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन इत्यादी व्यवस्थापनातील आधुनिक प्रकार आहेत.

सारांश :

व्याख्या :

तत्त्व एक मूलभूत सत्य किंवा प्रस्ताव म्हणून परिभाषित केले जाते जे विश्वास किंवा वर्तन प्रणाली किंवा तर्कशैलीसाठी एक आधार म्हणून काम करते.

व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचे स्वरूप :

१) सार्वत्रिक उपयोग

२) सर्वसाधारण मार्गदर्शक तत्त्वे

३) सराव आणि प्रयोगाद्‌वारे तत्त्वे तयार केली जातात

४) लवचीकता

५) वर्तणुकीशी संबंध

६) कार्यकारण संबंधित

७) सर्व तत्त्वांना एकसारखे महत्त्व आहे.

व्यवस्थापन तत्त्वांचे महत्त्व :

१) व्यवस्थापकांमध्ये उपयुक्त जाणीव निर्माण करते.

२) संसाधनांच्या प्रभावी वापरास मदत

३) शास्त्रीय निर्णय

४) सामाजिक जबाबदारीची जाणीव

५) संशोधन आणि विकासास प्रोत्साहन (R and D)

६) समन्वय आणि नियंत्रणास मदत

७) वस्तुनिष्ठ भुमिका घेण्यास मदत

व्यवस्थापनाचे सिद्‌धांत :

व्यवस्थापकांना संघटना चालविण्यासाठी मार्गदर्शन करणाऱ्या सर्वसाधारण नियमांचा संच म्हणजे व्यवस्थापनाचे सिद्‌धांत होय.

१) हेन्री फेयॉल यांचा व्यवस्थापनाचा प्रशासकीय सिद्‌धांत (१८४१-१९२५)

हेन्री फेयॉल यांना 'आधुनिक व्यवस्थापनाचा जनक' म्हणून संबोधले जाते.

१) कामाच्या विभागणीचे तत्त्व

२) अधिकार आणि जबाबदारीचे तत्त्व

३) शिस्तीचे तत्त्व

४) आदेशातील एकवाक्यतेचे तत्त्व

५) निर्देशनातील एकवाक्यतेचे तत्त्व

६) सामूहिक हितापेक्षा वैयक्तिक हिताला दुय्यम स्थान देणारे तत्त्व

७) केंद्रीकरणाचे तत्त्व

८) मोबदला तत्त्व

९) अधिकार साखळीचे तत्त्व

१०) सुव्यवस्थेचे तत्त्व

११) समान न्यायाचे तत्त्व

१२) कार्यकाळाच्या स्थैर्याचे तत्त्व

१३) पुढाकार घेण्याचे तत्त्व

१४) संघभावनेचे तत्त्व

२) फ्रेडरिक टेलर यांचा शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा सिद्धांत (१८५६-१८१५)

फ्रेडरिक टेलर यांना 'शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा जनक' म्हणून ओळखले जाते.

शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे :

१) विज्ञान आहे, मूलभूत नियम नाही

२) समरसता आहे. विवाद नाही

३) मानसिक क्रांती

४) सहकार्य आहे, व्यक्तिगत स्वार्थ नाही

५) जबाबदारीचे विभाजन

६) अधिक कार्यक्षमता व समृद्धीसाठी मालक आणि कर्मचाऱ्यांचा विकास

शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तंत्रे :

१) कार्य अभ्यास - अ) वेळ अभ्यास ब) पद्धत अभ्यास क) हालचाल अभ्यास ड) थकवा अभ्यास

२) साधने व उपकरणांचे मानकीकरण

३) वैज्ञानिक कार्यरचना

४) वैज्ञानिक निवड व प्रशिक्षण

५) कार्यात्मक संस्था

६) विभेदात्मक दर वेतन योजना

फक्त जाणून घेण्यासाठी

व्यवस्थापनातील योगदान

सी.के.प्रल्हाद (१९४२-२०१०)

- व्यवस्थापन आणि लोक प्रशासन यामध्ये १९९९ मध्ये दिलेल्या योगदानासाठी लाल बहादूर शास्त्री पुरस्कार मिळवणारा पहिला प्राप्तकर्ता.
- २०१८ मध्ये, थिंकर्स ५० डॉट कॉमच्या यादीत त्यांना जगातील सर्वात प्रभावशाली व्यवसाय विचारवंत म्हणून नोंदविण्यात आले.

- ते एक सक्रिय विचारवंत होते, ज्यांचा व्यवस्थापकांनी कधीही विचारही केला नसेल, अशी दृष्टी त्यांनी नियमितपणे निर्माण करुन मांडली.
- सी.के.प्रल्हाद कोअर कॉम्पिटीशन मॉडेल आणि सह-निर्मितीच्या विकासासाठी दिलेल्या योगदानासाठी प्रसिद्ध आहेत. (सी.के. प्रल्हाद आणि गॅरी हॅमल यांनी मांडलेल्या व्यवस्थापनाच्या सिद्धांतामधील कोअर कॉम्पिटेंसी ही संकल्पना आहे.)

सी.के.प्रल्हाद यांच्या मते :

- ''उद्याच्या स्पर्धात्मक जगात प्रतिस्पर्ध्यांपेक्षा वेगवान होण्यात रणनीतीचे सार आहे कारण आपण आज आपल्याकडे असलेल्या गोष्टींची नक्कल करू शकता.''
- ''कार्यकारी उपलब्ध स्रोतांद्वारे नव्हे तर त्यांच्या जवळील कल्पनाशक्ती मुळे प्रतिबंधित असतात.''
- ''शांततेला करार म्हणून कधीही स्वीकारू नका कारण तुम्हाला त्याबद्दल नंतर पश्चाताप होईल.''
- ''एक चांगला सामाजिक नागरिक असणे आणि इतरांनी ते जाणणे आवश्यक आहे.''
- ''आपण किती हुशार आहात हे दाखवण्याऐवजी इतरांना मदत करण्यास प्रामाणिक असाल, तर गोष्टी खूप सोप्या होतील.''

स्वाध्याय

प्र. १ अ) योग्य पर्याय निवडून वाक्य पुन्हा लिहा.

१) .... ह्यांना शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा जनक म्हणून ओळखले जाते.

अ) हेन्री फेयॉल ब) एफ.डब्ल्यू.टेलर क) फिलीप कोटलर

२) प्रत्येक गोष्टीसाठी जागा आणि प्रत्येक गोष्ट जागेवर हे .... या तत्त्वात येते.

अ) शिस्तीचे तत्त्व ब) सुव्यवस्थेचे तत्त्व क) समान न्यायाचे तत्त्व

३) संघटनेच्या सदस्याला .... कडून आदेश मिळाले पाहिजेत.

अ) अनेक वरिष्ठ ब) एक वरिष्ठ क) सर्व वरिष्ठ

४) संज्ञापन साखळी म्हणजे .... पदक्रमानुसार उच्च स्तरापासून कनिष्ठ स्तरापर्यंत केलेला संवाद.

अ) शिस्त ब) ऐक्य क) अधिकार

५) उत्पादनाच्या विविध बाबींवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी एफ.डब्ल्यू.टेलर यांनी एकूण .... फोरमन सांगितले.

अ) आठ ब) तीन क) दोन

ब) योग्य जोड्या जुळवा.

	'अ' गट		'ब' गट
अ)	हेन्री फेयॉल	१)	आठ फोरमन
ब)	निर्देशनातील एकवाक्यता	२)	शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा सिद्‌धांत
क)	व्यवस्थापनाची तत्त्वे	३)	सर्व क्रियांची समान विभागणी
ड)	एफ. डब्ल्यू टेलर	४)	सामान्य मार्गदर्शक तत्त्वे
इ)	कार्यात्मक संस्था	५)	प्रत्येक गोष्टीसाठी योग्य जागा आणि प्रत्येक गोष्ट नियोजित जागेवर
		६)	एक वरिष्ठ एक योजना
		७)	कमी वेतन दर
		८)	कर्मचारी व व्यवस्थापनातील चांगले संबंध
		९)	जर्मन इंजिनियर
		१०)	आधुनिक व्यवस्थापन

क) खालील वाक्यांसाठी एक शब्द, शब्दसमूह सुचवा.

१) विशिष्ट काम पूर्ण करताना कर्मचाऱ्यांच्या हालचालींचा तसेच यंत्राचा अभ्यास करणे.

२) एखाद्या कर्मचाऱ्यास दिलेले काम पूर्ण करण्यास किती वेळ लागला ह्याचे निरीक्षण व नोंद करण्याचे तंत्र.

३) विविध उपक्रमांचे एक संघटित, पद्‌धतशीर आणि गंभीर मूल्यमापन करणे.

४) नावीन्यपूर्ण मार्गाने काम करण्याचे तत्त्व.

५) 'प्रत्येक गोष्टीसाठी जागा आणि प्रत्येक गोष्ट जागेवर' असे सांगणारे तत्त्व.

ड) खालील विधाने चूक की बरोबर ते लिहा.

१) व्यवसायाची तत्त्वे सार्वत्रिक आहेत.

२) व्यवस्थापनाची तत्त्वे वेगवेगळ्या परिस्थितीत वेगवेगळ्या पद्‌धतीने लागू केली जातात.

३) व्यवस्थापनाची फक्त काहीच तत्त्वे महत्त्वाची आहेत.

४) हेन्री फेयॉल यांनी व्यवस्थापनेची वेगवेगळी तंत्रे विकसित केली.

५) एफ.डब्ल्यू. टेलर यांनी व्यवस्थापनाची १४ तत्त्वे विकसित केली.

६) संघटनेतील प्रत्येक सदस्याला फक्त एका वरिष्ठाकडून आदेश मिळाले पाहिजेत.

इ) गटात न बसणारा शब्द ओळखा.

१) अधिकार व जबाबदारीचे तत्त्व, हालचालींचा अभ्यास, कामाच्या विभागणीचे तत्त्व, शिस्तीचे तत्त्व.

२) थकवा अभ्यास, आदेशातील एकवाक्यतेचे तत्त्व, कार्य अभ्यास, हालचाल अभ्यास.

फ) एका वाक्यात उत्तरे लिहा.

१) आदेशातील एकवाक्यता हे तत्त्व सांगा.

२) साधने व उपकरणे यांचे मानकीकरण म्हणजे काय?

३) विभेदात्मक वेतन दर म्हणजे काय?

४) सामूहिक हितापेक्षा वैयक्तिक हिताला दुय्यम स्थान देणे म्हणजे काय?

५) तत्त्व म्हणजे काय?

ग) खालील वाक्यातील अधोरेखित शब्द दुरुस्त करून वाक्य पुन्हा लिहा.

१) नोकरीतील सुरक्षितता नेहमीच कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर विपरीत परिणाम करते.

२) संघभावनेचे तत्त्व म्हणजे विभागणी हीच शक्ती होय.

३) संस्थेच्या प्रत्येक सदस्याला फक्त एकाच कनिष्ठ व्यक्तीकडून आदेश मिळाले पाहिजेत.

४) विकेंद्रीकरण म्हणजे विशिष्ट स्थानावर अधिकारांचे झालेले एकत्रीकरण

५) व्यवस्थापनाची तंत्रे वेगवेगळ्या परिस्थितीत भिन्न पद्धतीने लागू पडतात.

प्र.२. खालील संज्ञा/ संकल्पना स्पष्ट करा.

१) हालचाल अभ्यास २) विभेदात्मक वेतन दर प्रणाली ३) थकवा अभ्यास ४) वेळ अभ्यास

प्र. ३ खालील घटना / परिस्थितीचा अभ्यास करुन आपले मत लिहा.

१) श्री.हर्षद एक उद्योजक असून पर्यावरणास अनुकूल भांडी तयार करण्याचा व्यवसाय करतात. दोन्ही स्त्री व पुरुष कामगार त्यांच्या कारखान्यात काम करतात. सर्व पुरुष कामगार थेट मशीनवर काम करतात तर महिला संवेष्टन (पॅकेजिंग)विभागात कार्यरत आहेत. श्री शरथ वित्त व्यवस्थापक (Finance Manager) तर श्रीमती नैना मानव संसाधन व्यवस्थापक (HR Manager) म्हणून कार्यरत आहेत. या आधारे–

   १) वरील परिस्थितीत व्यवस्थापनाचे कोणतेही एक तत्त्व ओळखा.

   २) या संस्थेत श्रीमती नैना यांचे पदनाम काय आहे?

   ३) संस्थेच्या सर्वांगीण नियोजनासाठी कोण जबाबदार आहे?

२) 'फाइन डायमंडस लिमिटेड' या कंपनीत २०० कर्मचारी तीन शिफ्टमध्ये कार्यरत आहेत. पहिल्या शिफ्टमध्ये ६० कर्मचारी, दुसऱ्या शिफ्टमध्ये ६० कर्मचारी आणि तिसऱ्या शिफ्टमध्ये ८० कर्मचारी काम करत आहेत. दुपारच्या जेवणाची सुट्टी (लंच ब्रेक) आणि कामाच्या वेळेतील बदलाव्यतिरिक्त (Shift break) पुरेसा वेळ मिळत नाही. वेळेच्या अयोग्य व्यवस्थापनामुळे कोणताही कर्मचारी दिलेले काम वेळेत पूर्ण करू शकत नाही. परिणामी पुढील शिफ्टच्या कर्मचाऱ्यांना विलंब होतो.

   १) कंपनीने कोणत्या शास्त्रीय तत्त्वाचे अनुसरण करणे आवश्यक आहे ते ओळखा.

   २) 'फाइन डायमंडस लिमिटेड' कंपनीचे कामकाज सुरळीत चालण्यासाठी कोणत्या दोन शास्त्रीय तंत्रांचा उपयोग केला पाहिजे ?

   ३) कंपनीचे काम वेळेत पूर्ण का होत नाही?

प्र. ४ खालील प्रश्नांची थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१) हेन्री फेयॉल यांच्या व्यवस्थापनाची कोणतीही पाच तत्त्वे स्पष्ट करा.

२) शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या कोणत्याही चार तंत्रांचे वर्णन करा.

प्र. ५ खालील विधाने सकारण स्पष्ट करा.

१) व्यवस्थापनाची तत्त्वे लवचीक असतात.

२) संसाधनांचा योग्य तो वापर करण्यासाठी व्यवस्थापनातील तत्त्वांचा उपयोग होतो.

३) समानतेचे तत्त्व महत्त्वाचे आहे.

४) टेलर यांनी साधने व उपकरणे यांच्या मानकीकरणावर भर दिला आहे.

५) विभेदात्मक वेतन दर योजना आवश्यक आहे.

प्र. ६ खालील प्रश्न सोडवा.

१) हेन्री फेयॉल यांची कोणतीही पाच तत्त्वे स्पष्ट करा.

२) शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या विविध तंत्रांचे वर्णन करा.

३) शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे सांगा.

४) व्यवस्थापनाच्या तत्त्वांचे स्वरूप सांगा.

प्र. ७ खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.

१) शास्त्रीय व्यवस्थापनाची तत्त्वे कोणती? तपशीलवार सांगा.

२) हेन्री फेयॉल यांची १४ तत्त्वे स्पष्ट करा.

उत्तर सूची :

१. अ) १) एफ.डब्ल्यू.टेलर २) सुव्यवस्थेचे तत्त्व ३) एक वरिष्ठ ४) अधिकार ५) आठ

ब) अ – १०, ब – ६, क – ४ ड – २, इ – १

क) १) हालचालींचा अभ्यास २) वेळेचा अभ्यास ३) कार्य अभ्यास ४) पुढाकार घेण्याचे तत्त्व
५) सुव्यवस्थेचे तत्त्व

ड) बरोबर– १,२,६ चूक – ३,४,५.

ई) १) हालचालींचा अभ्यास २) आदेशातील एकवाक्यतेचे तत्त्व.

ग) १) असुरक्षितता २) एकी ३) वरिष्ठ ४) केंद्रीकरण ५) तत्त्वे

संदर्भ सूची :

1) Management Principles and Practices, N.K.Sharma MNGL DEEP PRKSHN, JIPUR
2) Management, James .F.Stoner, R.Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, JR, PERSON
3) Principles and Practice of Management, T.N.Chhabra, S.CHND COMPNY LTD.
4) Principles of Management, R.N.Gupta, S. Chand

*****