

## २.१ प्रस्तावना

## २.२ व्यवस्थापनाची कार्ये

२.२.१ नियोजन

२.२.२ संघटन

२.२.३ कर्मचारी व्यवस्थापन

२.२.४ निर्देशन

२.२.५ समन्वय

२.२.६ नियंत्रण

तुलनात्मक विश्लेषण

सारांश

स्वाध्याय

## २.१ प्रस्तावना

पहिल्या प्रकरणात आपण व्यवस्थापनाच्या विविध तत्त्वांविषयी सविस्तर चर्चा केली आहे. संघटनेचे व्यवस्थापन करण्यासाठी ही तत्त्वे अतिशय महत्त्वाची आहेत. कोणतेही ध्येये साध्य करताना आपल्याला विविध कार्ये पार पाडणे आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ एकत्र हिंदू कुटुंब संस्थेत 'कर्ता' प्रत्येक कामासाठी व प्रत्येक सदस्यासाठी योग्य नियोजन करतो. 'कर्ता' ध्येय पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या विविध गाष्टींचे आयोजन करतो. तो इतर लोकांचीही मदत घेतो. कुटुंब व कुटुंबाचा व्यवसाय सुरळीत चालविण्यासाठी कर्ता निर्देशन करतो, मार्गदर्शन करतो, समन्वय साधतो आणि प्रत्येक कामावर नियंत्रण ठेवतो. कर्ता इतरांच्या मदतीने करत असलेल्या या सर्व कामांनाच व्यवस्थापन असे म्हणतात. याप्रमाणेच प्रत्येक व्यवसायाचे यश हे प्रभावी व कार्यक्षम व्यवस्थापनाचा परिणाम आहे.

संघटनात्मक उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी हाती घेतलेल्या कामांनाच व्यवस्थापन असे संबोधले जाते. व्यवस्थापन हा विविध तत्त्वांचा समूह आहे जो नियोजन, संघटन, कर्मचारी व्यवस्थापन निर्देशन, समन्वय आणि नियंत्रण या सर्व कार्यांशी संबंधित आहे. ही कार्ये संघटनात्मक उद्दिष्ट साध्य करण्यास मदत करतात.

## २.२ व्यवस्थापनाची कार्ये

एल.ए. ऑलन यांच्या मते 'व्यवस्थापक जे करतो ते व्यवस्थापन' ही व्याख्या भिन्न प्रकारच्या कार्यांच्या माध्यमातून व्यवस्थापकाच्या भूमिकेवर भर देते. व्यवस्थापकाची कार्ये नियोजनाने सुरू होतात. तर नियंत्रणाने संपतात. परंतु प्रत्येक कार्य एकमेकांशी संबंधित आहे. ती एकमेकांपासून वेगळी करता येत नाहीत. व्यवस्थापनाची कार्ये व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांशी संबंधित आहे. भिन्न विचारवंतांनी व्यवस्थापनाच्या कार्यांचे वर्गीकरण वेगवेगळ्या पद्धतीने केलेले आहे.

हेनरी फेयॉलच्या मतानुसार “व्यवस्थापन करणे म्हणजे भाकित वर्तविणे, नियोजन करणे, संघटन करणे आदेश देणे आणि नियंत्रण ठेवणे होय.”

लूथर गुंलिक यांनी व्यवस्थापन कार्यासाठी ‘POSDCORB’ हा शब्द दिला आहे ज्यामध्ये P(planning) म्हणजे नियोजन, O (organizing) म्हणजे संघटन, S (staffing) म्हणजे कर्मचारी व्यवस्थापन, D (directing) म्हणजे निर्देशन, Co (co-ordination) म्हणजे समन्वय, R, (reporting) म्हणजे अहवाल सादर करणे आणि B(budgeting) म्हणजे अंदाजपत्रक तयार करणे. अहवाल देणे व अंदाजपत्रक तयार करणे ही कार्ये नियंत्रणामध्ये समाविष्ट केलेली आहेत.

### १.२.१ नियोजन (Planning) :

अर्थ –

नियोजन हे व्यवस्थापनाचे मूलभूत कार्य आहे. व्यवस्थापनाची प्रत्येक कार्ये नियोजनावर आधारित आहे. यामध्ये करावयाची कामे आधीच ठरविली जातात. नियोजन ही तार्किक विचार करण्याची आणि तर्कशुद्ध निर्णय घेण्याची वैचारिक प्रक्रिया आहे. जी व्यवसाय संघटनेच्या उद्दिष्ट पूर्ण करण्यावर भर देते व विविध कार्यप्रणाली विकसित करते. योग्य नियोजन व त्याची प्रभावी पद्धतीने अंमलबजावणी करणे संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी अतिशय आवश्यक आहे.

थोडक्यात नियोजन हा भविष्यातील कार्यांचा विस्तृत कार्यक्रम आहे.

व्याख्या –

नियोजनाच्या काही महत्त्वाच्या व्याख्या खालीलप्रमाणे.

- १) कुन्टझ आणि ओडोनेल– “कोणते काम करायचे आहे, कसे करावयाचे आहे, केव्हा करावयाचे आहे व कोणी करावयाचे आहे हे अगोदरच निश्चित करणे म्हणजे नियोजन होय. नियोजनामुळे आपण कुठे आहोत व आपल्याला कुठे जायचे आहे यातील अंतर कमी होते. यामुळे अशा गोष्टी शक्य होतात ज्या इतर वेळेला कधीच शक्य झाल्या नसत्या.”
- २) जेम्स स्टोनर– “संघटनेची उद्दिष्टे ठरविणे व ती उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठीचा मार्ग आखून देणे म्हणजे नियोजन होय.”

नियोजनाचे महत्त्व :

हे एक मूलभूत कार्य आहे जे पूर्वानुमानाच्या साहाय्याने अनिश्चित भविष्यातील धोका कमी करते आणि आपल्याला कोठे व कसे जायचे आहे याबद्दलची रूपरेषा ठरविते.

#### १) स्पष्ट उद्दिष्टे निर्धारित करण्यास मदत करते :

नियोजन ध्येये व उद्दिष्टे ठरविणे व ती साध्य करण्यासाठी योजना तयार करण्याशी संबंधित आहे. यामुळे व्यवस्थापकाला संघटनेच्या सद्य परिस्थितीचे विश्लेषण करून त्या आधारे भविष्यात इच्छित स्थान मिळवण्याचा मार्ग ओळखण्यास मदत होते.

#### २) दिशा दर्शविते :

नियोजनामुळे ध्येये व उद्दिष्टे स्पष्टपणे नमूद केलेली आहेत हे सुनिश्चित होते. ती मार्गदर्शक म्हणून काम

करतात आणि योग्य वेळी योग्य मार्गाने योग्य गोष्टी करण्यासाठी मार्गदर्शन करतात, त्यामुळे कामगारांना संघटनेला नक्की काय साध्य करायचे आहे व त्यासाठी त्यांनी काय करायला पाहिजे हे समजण्यास मदत होते.

### ३) कार्यक्षमतेत वाढ :

नियोजनामुळे व्यवस्थापकांना उद्दिष्टे स्थापित करणे आणि वाटचालीचा मार्ग ठरविण्यास मदत होते ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांची भविष्यातील कामगिरी सुधारण्यास मदत होते. हे संघटनेसाठी फायदेशीर ठरते. नियोजनामुळे कर्मचारी योग्य वेळी दिलेल्या मार्गदर्शक सूचनांनुसार काम करू शकतात. कामगिरीत झालेल्या सुधारणेमुळे संघटना जास्त नफा कमावते.

### ४) जोखीम कमी करते:

नियोजन पूर्वानुमान तंत्रावर आधारित आहे. या प्रक्रियेमध्ये भविष्याचा अचूक बोध घेऊन भविष्यात होणाऱ्या बदलांचा अंदाज बांधला जातो. नियोजन भविष्यात करावयाची कामे आधीच निश्चित करत असल्याने होणाऱ्या बदलांना व अनिश्चित घटनांना सामोरे कसे जायचे याचा मार्ग दाखविते. बदल किंवा धोके पूर्णपणे काढून टाकले जाऊ शकत नाहीत. हे धोके टाळणे शक्य नसते परंतु त्यांचे अनुमान करणे व प्रतिबंधात्मक उपायांनी त्यांना हाताळणे शक्य आहे. त्यामुळे भविष्यातील जोखीम कमी करता येते.

### ५) उपलब्ध संसाधनांचा पर्याप्त वापर:

संघटनात्मक नियोजनात संसाधनांची उपलब्धता व विविध कार्यासाठी लागणाऱ्या संसाधनांची योग्य विभागणी यांचा विचार केलेला असतो. तसेच यामुळे संसाधनांचा पर्याप्त वापर करणे शक्य होते ज्यामुळे उच्च कार्यक्षमता व चांगले परिमाण साध्य होतात. योग्य नियोजनाने आपल्याला संसाधनांचा अपव्यय टाळता येतो.

### ६) निर्णय घेण्यास मदत करते:

व्यवस्थापनासमोर वेगवेगळे पर्याय उपलब्ध असतात. सर्व विकल्पांच्या सर्व सकारात्मक व नकारात्मक परिणामांचा विचार करून ध्येय साध्य करण्याचा सर्वोत्तम पर्याय निवडण्यासाठी व्यवस्थापनाला नियोजनाची मदत होते. पूर्वनिर्धारित ध्येय साध्य करण्यासाठीच्या वैकल्पिक कार्ये निर्धारित केल्यानंतरच निर्णय घेतला जातो. यामुळे व्यवस्थापकाला तर्कशुद्ध निर्णय घेण्यास मदत होते.

### ७) नियंत्रणासाठी मानके ठरविण्यास उपयुक्त:

नियोजन नियंत्रणासाठीची मानके निर्धारित करते यामुळे व्यवस्थापक वास्तविक कामगिरीची तुलना मानकांशी करून वास्तविक व प्रमाणित कामगिरीमध्ये काही फरक असेल तर तो शोधून काढू शकतात. अशा प्रकारची तफावत नियंत्रणाच्या माध्यमातून भरून काढता येते. म्हणून नियोजन नियंत्रणासाठी आधार ठरतो तसेच कामाच्या ठिकाणी शिस्त राखण्यासाठी देखील नियोजन महत्त्वाचे आहे.

### ८) सर्व कार्यांचा समन्वय साधणे:

नियोजनामुळे सर्व कार्यांमध्ये समन्वय साधणे शक्य होते. यामुळे कार्यांमधील परस्परव्याप्ती कमी होते. व्यवसाय संघटनेतील सर्व कार्ये एकमेकांशी निगडित असतात, याचा विचार नियोजन प्रक्रियेमध्ये केलेला असतो. संघटनेतील सर्व कार्ये व संसाधनांचा परस्परसंबंध जोडणे उत्तम नियोजनामुळे शक्य होते. त्यामुळे सर्व विभाग एकत्रित योजनेनुसार काम करतात व समन्वय साधला जातो.

## १) व्यवस्थापनाची इतर कार्ये सुलभ करते:

प्रत्येक संघटना नियोजना दरम्यान ठरविलेली उद्दिष्टे प्राप्त करण्याच्या ध्येयाने कार्य करीत असते. जोपर्यंत नियोजन योजना तयार होत नाही तोपर्यंत संघटन, कामगार व्यवस्थापन ही व्यवस्थापनाची इतर कार्ये करता येत नाहीत. म्हणूनच नियोजन व्यवस्थापनाची इतर कार्ये सुलभ करते.

## १०) नवीन कल्पनांना प्रोत्साहन देते:

नियोजन हे व्यवस्थापनाचे मुलभूत कार्य आहे. नियोजन ही निर्णय घेण्याची प्रक्रिया आहे. ज्यात चिकित्सक पद्धतीने विचार करून नावीन्यपूर्ण कल्पनांचा प्रचार करण्याचा अंतर्भाव होतो. सरतेशेवटी या अभिनव कल्पनांमुळे संघटनेची ध्येये साध्य होतात. हे व्यवस्थापनाचे सर्वात आव्हानात्मक कार्य आहे कारण यामुळेच भविष्यातील सर्व कार्यांना दिशा मिळते ज्यातून संघटनेची वाढ व प्रगती साधली जाते.

थोडक्यात एखाद्या संस्थेच्या वाटचालीत आणि व्यक्तीच्या आयुष्यातही नियोजनाची भूमिका अतिशय महत्त्वाची असते. संघटनेच्या वातावरणात झपाट्याने बदल होतो आहे तसेच भविष्यही अत्यंत अनिश्चित आहे. योग्य नियोजनाच्या मदतीने जोखीम व अनिश्चितता कमी करता येते. म्हणूनच संघटनेचे अस्तित्व टिकून राहणे, तिचा विकास आणि यशासाठी नियोजन ही एक मुलभूत गरज आहे.

तुमच्या वर्गाची एक दिवसाची सहल किंवा क्षेत्र भेटीचे नियोजन करा.

## २.२.२ संघटन (Organising) :

### अर्थ :

मनुष्यबळ, पैसा, साहित्य, यंत्रसामग्री व पद्धती ही आवश्यक साधनसामग्री ओळखणे, एकत्र आणणे, त्यांचे विभाजन करणे आणि संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी त्यांची योग्य मांडणी करण्याच्या प्रक्रियेला संघटन असे म्हणतात. नियोजनामध्ये व्यवस्थापन भविष्यात काय करायचे आहे हे ठरविते तर संघटनाचे कार्य नियोजित साध्य करण्यासाठीचे मार्ग व साधने निश्चित करते. उच्चस्तरीय व्यवस्थापनातील लोकांनी तयार केलेल्या योजनांच्या अंमलबजावणीसाठी हे कार्य महत्त्वाचे आहे. संघटनांच्या प्रक्रियेमध्ये मनुष्यबळ, भौतिक व आर्थिक संसाधने, माहिती स्रोत या साधनांमध्ये समक्रमण व संयोजन स्थापित केले जाते.

### व्याख्या:

संघटना हा शब्द रचना दर्शविण्यासाठी वापरला जातो. संघटना हा एक घटक किंवा एक समान ध्येये साध्य करण्यासाठी एकत्र येणाऱ्या लोकांचा समूह आहे तर संघटन ही एक प्रक्रिया किंवा कार्य आहे. संघटनेच्या काही व्याख्या खालील प्रमाणे आहेत.

- १) **मुनी आणि रिले-** “संघटना ही एक समान हेतू साध्य करण्यासाठी प्रत्येक मानवी सहयोगाचा प्रकार आहे.”
- २) **कुन्टझ आणि ओडोनेल-** “संघटनांमध्ये उद्दिष्टे व योजना पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या कार्यांचे गट करणे, या कार्यांची जबाबदारी योग्य विभागांकडे सोपविणे आणि अधिकार, विभागणी व समन्वय यांची तरतूद करणे याचा समावेश होतो.”
- ३) **थियो हायमेन-** “संघटन ही एखाद्या संस्थेतील क्रियांचे अर्थ सांगण्याची, त्यांचे गट पाडण्याची एक प्रक्रिया आहे ज्यात अधिकारांनुसार नातेसंबंध निर्माण केले जातात. संघटनांचे कार्य पार पाडताना ती प्रभावीपणे

अंमलात आणण्यासाठी त्या व्यवस्थापक कार्याची माहिती देतो, त्यांची विभागवार विभागणी करतो आणि त्यांची वाटणी करतो.”

### संघटनाचे महत्त्व-

संघटनात्मक कार्याची विभागणी करून ती कार्ये विविध विभागांमध्ये व कामगारांमध्ये वाटणे म्हणजे संघटन होय. संघटन कार्याचे महत्त्व खालीलप्रमाणे

#### १) प्रशासन व दैनंदिन कामकाज सुलभ करते:

संघटन प्रक्रिया कार्ये ओळखते व त्यांची गटवारी करते. कार्याचे गट करून त्यांची वाटणी करणे हे प्रशासनाचे काम आहे तर त्याप्रमाणे काम करणे हा कार्य क्रियाकलाप आहे. म्हणजे संघटनेमुळे संस्थेचे प्रशासन व कार्य सुलभ होते. कार्याचे व कामगारांचे योग्य गटामध्ये विभाजन केल्याने उत्पादनात वाढ होते व अपव्यय कमी होतो. कामाची नक्कल होण्याला प्रतिबंध बसतो आणि परिणामकारक वाटणी शक्य होते.

#### २) विशेषीकरण घडून येते:

संघटनात्मक रचना ही नातेसंबंधांचे एक जाळे आहे ज्यामध्ये कामाची विभागणी विविध घटक आणि विभागांमध्ये केलेली असते. कामाच्या अशा विभागणीमुळे संघटनेतील विविध क्रियाकलापांमध्ये विशेषीकरण होण्यास मदत होते. कार्याच्या विशेषीकरणामुळे संघटनात्मक कार्यक्षमता वाढीस लागते.

#### ३) कामाची निश्चिती:

संघटनात्मक रचनेमुळे विविध विभागातील कर्मचाऱ्यांची निवड, त्यांची पात्रता, कौशल्य व अनुभवानुसार होत असल्याने योग्य कामावर योग्य व्यक्ती नेमणे शक्य होते. यामुळे कामाचे स्वरूप कळण्यास मदत होते व प्रत्येक व्यक्तीची भूमिका स्पष्ट होते.

#### ४) अधिकार व जबाबदारी यांचे स्पष्टीकरण:

संघटनात्मक रचना प्रत्येक व्यवस्थापकाची भूमिका परिभाषित करते. प्रत्येक व्यवस्थापकाला आपल्या अधिकारांचा वापर कसा करावा ज्यामुळे या अधिकाराचा गैरवापर होणार नाही हे स्पष्ट केले जाते. व्यवस्थितपणे परिभाषित केलेली कार्ये व जबाबदाऱ्या व्यवस्थापकांच्या कार्यात परिणामकारकता आणतात. याचा उपयोग उत्पादकता वाढविण्यास होतो.

#### ५) समन्वय स्थापित करते:

संघटनेच्या विविध विभागांमध्ये समन्वय निर्माण करण्यासाठी या कार्याची मदत होते. हे विविध पदांमध्ये स्पष्ट संबंध आणि व्यक्तींमध्ये परस्पर सहकार्य निर्माण करते. संघटनात्मक कार्ये सुरळीतपणे चालण्यासाठी विविध विभागांमध्ये व विविध स्तरांवरील व्यवस्थापकांमध्ये समन्वय किंवा समक्रमण असणे महत्त्वाचे आहे.

#### ६) प्रभावी प्रशासनासाठी मदत :

हे कार्य विविध पदे, विभाग, कार्ये आणि भूमिका स्पष्टपणे संरचित करते. योग्य कामासाठी योग्य अधिकार व योग्य जबाबदारी सहित योग्य व्यक्तीची नेमणूक करण्याचे काम अतिशय काळजीपूर्वक केले जाते. कामाची विभागणी व अधिकारांचे योग्य वाटप यातून हे साध्य केले जाते. या सगळ्याचा परिणाम प्रशासन प्रभावी व कार्यक्षम होण्यात होतो.

### ७) वाढ आणि विविधतेसाठी उपयुक्त :

प्रत्येक संघटनेची वाढ सुरळीतपणे आणि कार्यक्षमपणे चालणाऱ्या कार्यावर अवलंबून असते. स्पष्टपणे परिभाषित केलेल्या भूमिका व जबाबदाऱ्या विविध स्तरावरील व्यवस्थापनाचे काम करणाऱ्या व्यक्तींमधील समन्वय आणि योग्य नियंत्रण तत्राचा वापर कामाच्या ठिकाणी कार्यक्षमता आणतात आणि संघटनेची वाढ चांगल्या पद्धतीने होते. हे सर्व संघटनेची रचना व्यवस्थित परिभाषित केली असेल तरच शक्य आहे.

### ८) सुरक्षिततेची भावना निर्माण करते :

संघटनात्मक रचना कार्यस्थिती स्पष्ट करते. त्यामध्ये प्रत्येकाची कार्ये व जबाबदाऱ्या स्पष्टपणे नमूद केलेल्या असतात. प्रत्येक व्यक्ती त्याला अनुसरून काम करू शकते. कामातील व अधिकारातील स्पष्टतेमुळे कर्मचाऱ्यांचे मानसिक समाधान वाढते त्याचबरोबर त्यांच्यामध्ये सुरक्षिततेची भावना निर्माण होते.

### ९) नवीन उपक्रमांना वाव देते :

संघटन कार्य पार पाडण्याची कार्ये व भूमिका स्पष्ट करते. कामगार त्यांच्या नवीन कल्पना वापरून काम करू शकतात. यामुळे व्यवस्थापकाला कर्मचाऱ्यांमध्ये विशेष कौशल्ये विकसित करण्यासाठी व त्यांच्या ज्ञानवृद्धीसाठी पुरेसा वाव मिळतो. फक्त संघटनात्मक रचनेमुळेच नावीन्यपूर्ण पद्धतीने कामाच्या पद्धतीत नवीन बदल स्वीकारण्यास वाव मिळतो.

### १०) संसाधनांचा पर्याप्त वापर :

संघटन कार्य कामाच्या तपशीलानुसार भिन्न व्यक्तींना भिन्न कार्य प्रदान करते. यामुळे कार्याचे विशेषीकरण शक्य होते. अपेक्षित ध्येये ठरविलेल्या कालमर्यादेत साध्य करण्यासाठी कुशल कामगार व इतर संसाधनांचा पर्याप्त वापर केला जातो.

तुमच्या महाविद्यालयात शिक्षक दिनाचे आयोजन करा.

### २.२.३ कर्मचारी व्यवस्थापन (Staffing) :

#### अर्थ :

कर्मचारी व्यवस्थापन हे घटनात्मक रचना आणि योजनेप्रमाणे अंमलबजावणी करण्याचे कार्य आहे. ही उत्कृष्ट कार्यशक्ती आकर्षित करणे, भरती करणे, निवड करणे, कार्याची जबाबदारी देणे, मूल्यांकन करणे, मोबदला देणे ती विकसित करणे आणि टिकवून ठेवण्याची प्रक्रिया आहे. प्रत्येक उपक्रमाचे सर्वसाधारण यश आणि वाढ कामगार व्यवस्थापन कार्याच्या उचिततेवर आधारित आहे. त्यांच्या बुद्धिमत्ता आणि कौशल्यांचा वापर करून कार्यशक्तीचा सर्वोत्तम उपयोग करून घेण्यावर भर देणे त्यांना टिकवून ठेवणे आणि त्यांच्यासाठी प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रमांचे आयोजन करणे हे संघटनेसाठी अतिशय आव्हानात्मक असते. या कार्याचा भर यांत्रिकी किंवा आर्थिक संसाधनावर नसून मानवी व्यवस्थापनावर आहे.

संस्थेच्या सुरुवातीच्या काळापासूनच कर्मचारी व्यवस्थापनाची गरज निर्माण होते. संघटनेमध्ये पदोन्नती, बदली, व्यवसाय विस्तार, निवृत्ती, राजीनामा, अपघात, कर्मचाऱ्याचा मृत्यू अशा विविध कारणांमुळे रिक्त पदे निर्माण होतात. या संदर्भात कर्मचारी व्यवस्थापन अतिशय महत्त्वाची भूमिका बजावत असते. योग्य कामासाठी योग्य मोबदल्यासह योग्य व्यक्तीची नेमणूक हे कर्मचारी व्यवस्थापनाचे मूलभूत तत्त्व आहे.

## व्याख्या -

कर्मचारी व्यवस्थापनाच्या काही महत्त्वाच्या व्याख्या खालीलप्रमाणे आहेत-

- १) थियो हायमेन- “कर्मचारी व्यवस्थापन अधिनस्थ व्यवस्थापकांची भरती, निवड, विकास, प्रशिक्षण आणि मोबदल्याशी संबंधित आहे.”
- २) ल्युथर गुलिक- “कर्मचारी व्यवस्थापन हे कर्मचार्यांना आणणे, प्रशिक्षण देणे आणि कामाची अनुकूल परिस्थिती टिकवून ठेवणे अशा पूर्णपणे कर्मचार्यांशी निगडित कार्य आहे.”
- ३) एस. बेन्जामिन- “कर्मचारी व्यवस्थापन प्रक्रिया योग्य कर्मचारी ओळखणे, त्यांची पारख करणे, योग्य ठिकाणी रुजू करणे, मूल्यांकन करणे आणि कामासंदर्भातील मार्गदर्शन करणे या सर्वांमध्ये गुंतलेली आहे.”

कर्मचारी व्यवस्थापनाचे महत्त्व -

### १) प्रभावी व्यवस्थापकीय कार्ये-

नियोजन, संघटन, निर्देशन आणि नियंत्रण अशी व्यवस्थापनाची इतर कार्ये प्रभावीपणे करण्यासाठी कर्मचारी व्यवस्थापन ही गुरुकिल्ली आहे. सक्षम कार्यशक्ती उत्पादन, विक्री, वित्त इत्यादी विविध कार्यांमध्ये प्रभावीपणे काम करू शकते. इतर कार्यांचा परिमाण कर्मचारी व्यवस्थापनाच्या प्रभावीपणावर अवलंबून आहे.

### २) मानवीसंसाधनांचा प्रभावी वापर-

कर्मचारी व्यवस्थापनामुळे मानवी संसाधनांचा म्हणजेच कार्यशक्तीचा प्रभावी वापर करता येतो. भरती, निवड, नियुक्ती, मोबदला, प्रशिक्षण, विकास इत्यादी प्रत्येक टप्प्यावर विशेष काळजी घेतली जाते. कामाचा अतिरेक टाळला जातो. मानवी संसाधनांच्या कार्यक्षम वापरामुळे कामगिरी सुधारते व संघटनेचा विकास होतो.

### ३) सह संबंध निर्माण होतात-

या कार्याचा उपयोग संघटनेच्या सर्व स्तरावरील कर्मचार्यांमध्ये सुदृढ संबंध निर्माण करण्यासाठी होतो. सुरळीत सहसंबंध चांगल्या सुसंवादासाठी आणि संघटनेतील व्यवस्थापन प्रयत्नांच्या समन्वयासाठी अतिशय आवश्यक असतात.

### ४) मानवी संसाधनांचा विकास-

कुशल व अनुभवी कर्मचारी ही व्यवसाय संघटनेची मालमत्ता असते. संघटनात्मक संस्कृती कर्मचार्यांमध्ये रुजविण्यासाठी कर्मचारी व्यवस्थापनाची मदत होते. हे उपलब्ध कार्यशक्तीला प्रशिक्षित करते आणि विकसित करते. त्याचबरोबर व्यवसाय संघटनेतील सर्व व्यवस्थापकीय कार्ये सुलभ होतील हे सुनिश्चित करते.

### ५) तंत्रज्ञानाचा आणि इतर संसाधनांचा प्रभावी वापर-

प्रशिक्षित कर्मचारी नवीन तंत्रज्ञान, भांडवल, साहित्य, कामाची पद्धत यांचा प्रभावी वापर करू शकतात. यामुळे संघटनेची स्पर्धा करण्याची ताकद वाढविण्यास मदत होते. याबरोबरच कामाचा दर्जा, उत्पादकता यामध्ये संख्यात्मक आणि गुणात्मक वाढ करण्यासाठी याचा उपयोग होतो.

#### ६) कार्यक्षमता वाढते :

कर्मचाऱ्यांना स्वतःचा विकास करण्यासाठी तसेच संघटनेच्या प्रगतीसाठी प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रम उपलब्ध करून दिले जातात. योग्य निवड प्रक्रिया संघटनेला चांगल्या दर्जाचे कर्मचारी मिळवून देते आणि योग्य प्रशिक्षण कार्यक्रमांमधून कर्मचाऱ्यांची कामगिरी सुधारणे शक्य होते.

#### ७) दीर्घकालीन परिणाम :

पात्र, कार्यक्षम व कुशल कर्मचारी ही नेहमीच संस्थेची संपत्ती असते. कर्मचाऱ्यांची योग्य निवड संघटनेला यशाच्या मार्गाकडे घेऊन जाते. साहजिकच, यांचे संघटनेच्या कार्यक्षमतेवर दीर्घकालीन व सकारात्मक परिणाम झाल्याचे निदर्शनास येतात.

#### ८) आवश्यक योगदान :

कर्मचारी व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांच्या विकासातून संघटनेची वाढ व सातत्य सुनिश्चित करते. संभाव्य कर्मचाऱ्यांची निवड त्यांच्या क्षमतेवर अवलंबून असते. जेणेकरून संघटना भविष्यातील आव्हाने समर्थपणे पेलू शकेल. म्हणूनच, कर्मचारी व्यवस्थापनामध्ये कर्मचाऱ्यांचे त्यांच्या भविष्यातील भूमिकांमधील योगदान विचारात घेतले जाते.

#### ९) कामाचे समाधान :

कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व बिगर आर्थिक फायदे देऊन प्रेरित केले जाऊ शकते. पुरेसा मोबदला कर्मचाऱ्यांचे कार्य समाधान आणि मनोबल वाढवितो. प्रशिक्षण व विकास कार्यक्रम, योग्य मोबदला आणि नोकरीची शाश्वती या गोष्टी कार्य समाधानासाठी महत्त्वाच्या असतात.

#### १०) सुसंवाद टिकवून ठेवते :

कर्मचारी व्यवस्थापनाच्या प्रक्रियेत गुणवत्तेच्या आधारे व्यक्तींची भरती केली जाते. निवड केली जाते तसेच त्यांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करून पदोन्नती दिली जाते. यासाठी योग्य ते निकष तयार करून ते संबंधित कर्मचाऱ्यांना सांगितले जातात. यामुळे संस्थेमध्ये शांतता व सुसंवाद प्रस्थापित केला जातो.

“योग्य व्यक्ती योग्य जागेवर म्हणजे काय? तुमच्या शिक्षकांबरोबर याची चर्चा करा.”

#### २.२.४ निर्देशन (Directing)

##### अर्थ :

व्यवस्थापन कार्याचा आत्मा म्हणजे निर्देशन. ही एक अशी प्रक्रिया आहे जिथे व्यवस्थापक सूचना, मार्गदर्शन, संपर्क, प्रोत्साहन, प्रेरणा देतात आणि पूर्व नियोजित ध्येय प्राप्तीसाठी कर्मचाऱ्यांच्या प्रगतीकडे लक्ष ठेवतात. निर्देशन ही सतत करायची क्रिया असून त्याची सुरुवात वरच्या स्तरापासून हळूहळू खालच्या स्तरापर्यंत होत असते. ही एक अखंड व्यवस्थापकीय प्रक्रिया असून ती संघटनेच्या संपूर्ण कार्यकाळात चालू असते. दिग्दर्शक ही एक अशी व्यक्ती आहे जी कर्मचाऱ्यांना समस्या सोडविण्यास आवश्यक ते मार्गदर्शन करून योग्य तो मार्ग दाखवते. काही विचारवंत निर्देशनाला ‘एखाद्या संस्थेचा जीवनदीप’ असे संबोधतात.

## व्याख्या :

- १) **थियो हायमेन-** “नियोजना प्रमाणे सर्व पार पडते की नाही ते पाहण्यासाठी आवश्यक सूचना देण्याची प्रक्रिया व तंत्रे म्हणजे निर्देशन होय.”
- २) **अर्नेस्ट डेल-** “कार्यक्षम पद्धतीने गुणवत्ता मिळवण्याची प्रक्रिया आणि धोरणे यांचे स्वरूप ठरवणे आणि त्यांची आखणी करणे म्हणजे निर्देशन होय.”
- ३) **उर्विक आणि ब्रेच-** “व्यवस्थापनाच्या जबाबदाऱ्या पार पाडण्यासाठी जे स्त्री पुरुष कार्यरत असतात त्यांना मार्गदर्शन, प्रेरणा आणि नेतृत्व देणे म्हणजे निर्देशन होय.”

## निर्देशनाचे महत्त्व :

संघटनेचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी लोकांना सूचना देणे, मार्गदर्शन करणे तसेच प्रेरणा, समुपदेशन व त्यांच्यावर देखरेख ठेवण्याच्या प्रक्रिया किंवा तंत्राला निर्देशन म्हणतात.

### १) कृतीला प्रवृत्त करणे :

कर्मचाऱ्यांच्या मदतीने एखादी योजना वास्तवात आणण्याची प्रक्रिया म्हणजे निर्देशन. प्रत्येक कार्याची सुरुवात योग्य वेळी दिलेल्या निर्देशनाने होते. दिलेले काम वेळेत पूर्ण करण्यासाठी हाताखालच्या लोकांना योग्य त्या सूचना दिल्या जातात. व्यवस्थापक त्यांच्या हाताखालच्या लोकांना काय काम करावे, कसे करावे, कधी करावे याबद्दल आदेश देतात व त्या सूचनांचे योग्य पालन होते की नाही याकडे लक्ष देतात.

### २) प्रयत्नांचे एकत्रीकरण :

निर्देशनातील घटकांपैकी एक म्हणजे संभाषण. संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सर्व कर्मचारी आणि विभाग यांच्या प्रयत्नांना एकत्रित करण्याचे काम करते. संघटनेचे ध्येय साध्य करण्यासाठी उत्तम नेतृत्व व प्रभावी संभाषणातून प्रयत्नांचे एकात्रीकरण करणे शक्य आहे.

### ३) प्रेरणेचे साधन :

कनिष्ठ व्यक्तींना मार्गदर्शन करताना, त्यांच्या मतांचादेखील आदर केला जातो. व्यवस्थापक आपल्या कर्मचाऱ्यांमधील सुप्तगुण व क्षमता ओळखून त्यांना उत्तमोत्तम देण्यास मदत करतो. कर्मचाऱ्यांची कामगिरी सुधारण्यासाठी व्यवस्थापक आर्थिक व बिगर आर्थिक प्रलोभने देऊन प्रेरित करतो.

### ४) स्थिरता प्रदान करते :

संघटना दीर्घकाळ टिकावी व तिची वाढ व्हावी यासाठी स्थिरता खूप महत्त्वाची असते. प्रभावी नेतृत्व, संदेशवहन, पर्यवेक्षण आणि प्रोत्साहन यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये सहकार्य आणि वचनबद्धता विकसित होते. हे स्थिरता प्रदान करते आणि संघटनेच्या निरनिराळ्या विभागांमध्ये संतुलन निर्माण करते.

### ५) बदलांचा सामना करणे :

व्यवसायाच्या वातावरणाचे घटक नेहमी बदलत असतात. संघटनेच्या वाढीसाठी बदलत्या पर्यावरणाशी जुळवून घेणे आवश्यक असते. प्रेरणा, योग्य संदेशवहन आणि नेतृत्व यांच्या मदतीने कर्मचाऱ्यांना बदलांचे स्वरूप स्पष्टपणे समजू शकते आणि ते बदल स्वीकारण्याचे सकारात्मक परिणामदेखील समजू शकतात. उदाहरणार्थ- ई- फायलिंग, कामाच्या ठिकाणी रोबोटचा वापर इत्यादी.

#### ६) संसाधनांचा कार्यक्षम वापर :

निर्देशनात प्रत्येक व्यक्तीला त्याची कर्तव्ये व जबाबदाऱ्या नेमून दिल्या जातात. योग्य सूचना व यंत्रणेच्या आधारे अपव्यय व प्रयत्नांची पुनरावृत्ती टाळता येते. ह्यात मानवी श्रम, यंत्रसामग्री, पद्धती आणि पैसा या साधनांचा जास्तीत जास्त संभाव्य वापर करण्यासाठी कनिष्ठ लोकांना मार्गदर्शन केले जाते त्यामुळे खर्च कमी होऊन नफा वाढण्यास मदत होते.

#### ७) संघभावना निर्माण करते :

निर्देशन सर्व कर्मचाऱ्यांना सांघिक कार्य करण्यास प्रेरणा देते. संघटनेच्या यशामध्ये वैयक्तिक प्रयत्नांपेक्षा सामूहिक प्रयत्न किंवा संघभावना महत्त्वाची भूमिका बजावतात. त्यामुळेच संचालक म्हणून व्यवस्थापकाची भूमिका ही कर्मचाऱ्यांना पूर्वनियोजन ध्येय प्राप्तीसाठी मार्गदर्शक व प्रवृत्त करण्यासाठी महत्त्वाची ठरते.

#### ८) व्यक्तींमधील क्षमता ओळखणे :

संघटनेतील प्रत्येक व्यक्तीमध्ये औपचारिक पात्रतेबरोबरच काही विशेष गुण आणि क्षमता असतात. निर्देशन योग्य प्रोत्साहन आणि प्रेरणा देऊन व्यक्तींना त्यांच्या सर्वश्रेष्ठ क्षमतांचा वापर करण्यास मदत करते. संघटनेच्या ध्येय प्राप्तीसाठी क्षमतांचा वापर करणे हे चांगल्या नेत्याचे कर्तृत्व आहे.

#### ९) कार्यक्षमतेत वाढ होते :

कर्मचाऱ्यांना सर्वोत्तम कामगिरी करण्यासाठी मार्गदर्शन आणि प्रेरणा दिली जाते. एक नेता म्हणून व्यवस्थापकाकडून संघभावना निर्माण केली जाते तसेच पर्यवेक्षणाची योग्य तंत्रेदेखील वापरली जातात. याचा सकारात्मक परिणाम होऊन संपूर्ण संघटनेच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते.

#### १०) सहकार्य :

संघटनात्मक क्रिया सुरळीत पार पाडण्यासाठी सहकार्य आवश्यक असते. हे व्यवस्थापक म्हणून संचालकाने उच्च स्तरापासून ते व्यवस्थापनाच्या कनिष्ठ स्तरापर्यंत तयार केले पाहिजे. निरोगी सहकार्य, सांघिक कार्य आणि उच्च कार्यक्षमतेची पातळी यामुळे संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करणे शक्य होते.

म्हणूनच, कर्मचाऱ्यांना निर्देशित करणे व्यवस्थापनाचे मूलभूत कार्य आहे. ज्यामध्ये प्रेरणेच्या माध्यमातून प्रभावी कार्य वातावरण निर्माण करणे समाविष्ट आहे.

#### २.२.५ समन्वय (Co-ordinating) :

##### अर्थ :

वेगवेगळी कार्ये आणि सर्व स्तरातील कर्मचारी वर्ग यांच्यातील समन्वय हे संघटनेच्या यशाचे सार आहे. समन्वय म्हणजे संघटनेतील सर्व कार्यांचे एकत्रीकरण होय. संघटना सुरळीत चालण्यासाठी हे अतिशय आवश्यक आहे. यामुळे इच्छित उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी संघटनेच्या सर्व क्रियांमध्ये सुसंवाद निर्माण होतो. संघटनेत अनेक लोक एकत्रितपणे समान उद्दिष्टांसाठी काम करत असतात. त्यांचे कार्य एकमेकांशी जोडलेले असते. म्हणून अशी कार्ये एकत्र करून त्यांच्यात सुसंवाद साधणे हे गरजेचे असते. जोपर्यंत यासाठी प्रयत्नपूर्वक उपाय केले जात नाहीत तोपर्यंत समन्वय शक्य होत नाही.

संघटनेचे ध्येय साध्य करण्यासाठी वेगवेगळ्या विभागांचे एकत्रीकरण व समक्रमण करून त्यांच्या प्रयत्नांमध्ये एकसंधपणा आणणे म्हणजेच समन्वय होय. हे एक लपलेले सामर्थ्य आहे जे व्यवस्थापनाच्या इतर सर्व कार्यांना एकत्र बांधते.

## व्याख्या :

- १) **मॅक फेरलॅंड-** “समन्वय ही एक अशी प्रक्रिया आहे की ज्यात एखादे समान ध्येय साध्य करण्यासाठी अधिकारी त्यांच्या सहकाऱ्यांच्या सांघिक प्रयत्नांमध्ये सुसूत्रता आणून त्यांच्या कार्यामध्ये एकसंधता निर्माण करतात.”
- २) **हेन्री फेयॉल-** “व्यवसायाचे कार्य सुरळीत चालावे आणि अपेक्षित यश प्राप्त व्हावे म्हणून व्यवसायाच्या सर्व क्रियांमध्ये सुसूत्रता प्रस्थापित करण्याची क्रिया म्हणजे समन्वय होय.”
- ३) **मुनी आणि रिले-** “संघटनेची समान उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सांघिक प्रयत्नांची सूत्रबद्ध मांडणी करून त्यामध्ये एकवाक्यता आणणे म्हणजे समन्वय होय.”

## समन्वयाचे महत्त्व-

संघटनेतील भिन्न घटक आणि प्रयत्न यांच्यात समान उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या हेतूने सुसंवाद साधण्यासाठी समन्वयाची गरज भासते. समन्वयाचे महत्त्व खालीलप्रमाणे-

### १) संघभावनेला प्रोत्साहन देते :

संघटनेमध्ये व्यक्तींचा समूह एकत्रितपणे कार्य करत असतो. संघटनेची धोरणे, प्रत्येकाची त्यातील भूमिका आणि जबाबदाऱ्या इत्यादी गोष्टींवरून संघटनेतील एखादी व्यक्ती, एखादा विभाग आणि कर्मचारी यांच्यात वादविवाद असू शकतात. समन्वयातून कमीत कमी संघर्ष निर्माण होतील अशा पद्धतीने कार्याची मांडणी केली जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांमधील संघर्ष कमी होतात व त्यांच्यातील संघभावना वाढीस लागते.

### २) योग्य दिशा दाखविणे :

संघटनेच्या सामान्य ध्येयप्राप्तीसाठी समन्वयाच्या आधारे विविध विभागातील कार्ये एकत्रित आणली जातात. कामाची आखणी अत्यंत पद्धतशीरपणे केली जाते. विभागांच्या परस्परावलंबनामुळे कर्मचाऱ्यांना योग्य दिशा मिळते.

### ३) प्रेरणा निर्माण करण्यास मदत करते:

समन्वयामुळे कर्मचाऱ्यांना त्यांचे नेमून दिलेले काम पूर्ण करताना पुढाकार घेण्याची प्रेरणा मिळते. प्रभावी समन्वयामुळे कार्यक्षमतेत वाढ होते व परिणामी संघटनेची भरभराट होण्यास मदत होते. एक समृद्ध संस्था कर्मचाऱ्यांना नोकरीची सुरक्षितता, चांगले उत्पन्न, पदोन्नती या गोष्टींची खात्री देते. अशा आर्थिक आणि बिगर आर्थिक प्रोत्साहनांमुळे नोकरीची हमी मिळते व कर्मचाऱ्यांना कठोर परिश्रम करण्यास प्रोत्साहन मिळते.

### ४) साधनांचा पर्याप्त वापर:

व्यवस्थापक सर्व संसाधने पद्धतशीरपणे एकत्रित करण्याचा प्रयत्न करतात. यामुळे उपलब्ध साधनांचा योग्य तो वापर करण्यास मदत होते. समन्वय संघटनेतील साधनांचा अपव्यय कमी करण्यास आणि कामाच्या खर्चावर नियंत्रण ठेवण्यास देखील मदत करते.

### ५) संघटनात्मक उद्दिष्टप्राप्ती :

समन्वयामुळे साधनांचा अपव्यय, कर्मचाऱ्यांचा निष्क्रिय वेळ, दिलेले काम वेळेत पूर्ण न होणे तसेच

वेगवेगळ्या विभागांमधील वादविवाद इत्यादी गोष्टी बऱ्याच प्रमाणात कमी होतात. समन्वय संघटनेची उद्दिष्टे प्राप्त करण्याच्या प्रक्रियेमध्ये संघटनेचे काम सुरळीत पार पाडण्याची हमी देते.

#### ६) नातेसंबंध सुधारते :

समन्वय व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांवरील व्यवस्थापनामध्ये सलोख्याचे संबंध विकसित करते. संघटनेमध्ये प्रत्येक विभाग हा इतर विभागाच्या कामकाजावर अवलंबून असतो. उदाहरणार्थ जसे की विक्री विभाग हा उत्पादन विभागानुसार कार्य करतो तर उत्पादन विभाग खरेदी विभागावर अवलंबून असतो म्हणूनच समन्वयामुळे फक्त ध्येय प्राप्तीच होत नाही तर कर्मचाऱ्यांचे एकमेकांबरोबरचे परस्परसंबंध सुधारण्यासही मदत होते.

#### ७) उच्चतर कार्यक्षमता :

संसाधनांचा सर्वात्कृष्ट वापर आणि इतर साधनांचे एकत्रीकरण यामुळे संघटनेला भरपूर नफा होण्यास मदत होते. हा नफा उच्च उत्पादन क्षमता, उच्च नफा, तसेच कमीत कमी खर्च करून मिळवता येतो. म्हणूनच समन्वय उच्चतर कार्यक्षमता निर्माण होण्यास चालना देते.

#### ८) प्रतिष्ठा, नावलौकिक वाढविणे:

संघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या एकसंघ प्रयत्नांमुळे व त्यांच्यातील दृढसंबंधांमुळे उच्च कार्यक्षमता, कमीतकमी खर्च, जास्त विक्री व उच्च नफा मिळवता येतो. याचा भेट परिणाम बाजारपेठेत नावलौकिक निर्माण करण्यासाठी होतो. याचे परिणाम संघटनेचा बाजारातील (शेअर्सच्या) भागभांडवलाच्या किंमती ठरवण्यासाठी आणि समाजात चांगली प्रतिमा निर्माण करण्यासाठी होतो.

#### ९) निर्देशनातील एकता:

संघटनेतील सर्व विभाग निरनिराळी कार्ये करत असतात. संघटनेच्या सामान्य ध्येयप्राप्तीसाठी ह्या गतिविधी समन्वयाद्वारे एकत्र आणल्या जातात. अशा प्रकारे समन्वय संघटनेच्या सर्व विभागांसाठी योग्य निर्देशन देते.

#### १०) विशेषीकरण:

संघटनेच्या सर्व विभागांचे प्रमुख हे आपापल्या क्षेत्रातील तज्ञ असतात. या विभागीय प्रमुखांचे असलेले विशेष ज्ञान व्यवस्थापकीय निर्णय घेण्यास उपयोगी पडते. यामुळे संघटना व्यवसायाच्या स्पर्धात्मक जगात समृद्धी व यशाकडे वाटचाल करते.

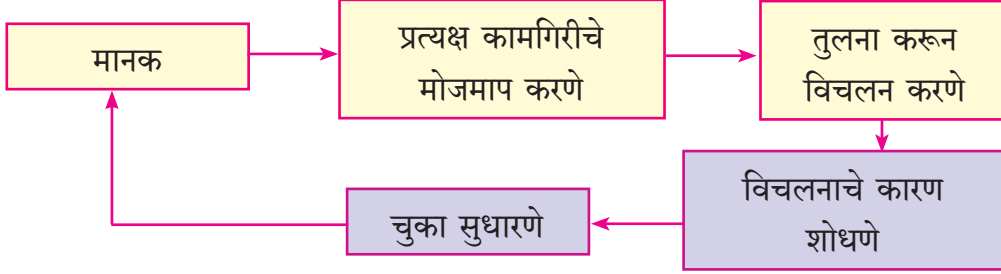
समूहातील विविध सदस्यांमध्ये योग्य समन्वय केल्याशिवाय व्यवस्थापन भिन्न तत्त्वांना एकत्र आणू शकत नाही. मेरी पार्कर फोलेटच्या मते समन्वय ही समूहाची जमेची बाजू असते.

#### १.२.६ नियंत्रण (Controlling) :

##### अर्थ :

सर्व प्रकारच्या संघटनांमध्ये मग ती संस्था नफा मिळवणारी असो अथवा नसो, नियंत्रण हे आवश्यक कार्य आहे. तसेच हे व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांवर उपयोगी पडते जसे की उच्च स्तर, मध्यम स्तर आणि कनिष्ठ स्तर. नियंत्रण हे व्यवस्थापनाचे अपरिहार्य असे कार्य आहे. नियोजनाची परिणामकारकता निश्चित करणे नियंत्रण कार्यामधूनच शक्य आहे. नियोजन आणि नियंत्रण हे व्यवस्थापनाच्या चक्रातील अत्यंत महत्त्वाचे भाग आहेत.

नियंत्रण हे एक असे कार्य आहे ज्यात प्रत्यक्ष कामगिरी व नियोजनात ठरविलेली कामगिरी यात तुलना केली जाते. जर तेथे कोणतेही विचलन (फरक) असेल तर त्या विचलनाची कारणे शोधून काही सुधारात्मक उपाय केले जातात. नियंत्रणाच्या प्रक्रियेमुळे भविष्यातील योजना स्पष्टपणे मांडता येतात.



#### व्याख्या -

नियंत्रणाच्या काही महत्त्वपूर्ण व्याख्या खालीलप्रमाणे-

- १) **कुन्टझ आणि ओडोनेल-** “मानकांच्या आधारे यशाचे मोजमाप करणे आणि विचलन सुधारून नियोजनाप्रमाणे उद्दिष्टे साध्य होतील हे सुनिश्चित करणे म्हणजेच व्यवस्थापकीय नियंत्रण होय.”
- २) **डेल हेनिंग-** “नियंत्रण ही एक अशी प्रक्रिया आहे ज्यात नियोजनबद्ध कृतीतून कार्यपूर्ती करण्याचा प्रयत्न केला जातो.”
- ३) **फिलीप कोटलर-** “प्रत्यक्ष परिणाम आणि अपेक्षित परिणाम हे जास्तीत जास्त जवळ आणण्यासाठी केलेल्या प्रयत्नांच्या प्रक्रियेला नियंत्रण म्हणतात.”

#### नियंत्रणाचे महत्त्व :

दर्जा टिकविण्यासाठी आणि ठरवलेली उद्दिष्टे प्रभावीपणे साधण्यासाठी नियंत्रण अत्यंत महत्त्वाचे आहे. यामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या कामाच्या प्रत्येक टप्प्यावरील कामगिरीचे मूल्यमापन केले जाते. संघटनेतील नियंत्रित कार्याचे महत्त्व खालीलप्रमाणे.

#### १) संघटनेची उद्दिष्टे पूर्ण करणे :

नियंत्रण ही प्रत्येक संभाव्य टप्प्यांवर कामगिरी मोजणे, त्यातील विचलन शोधणे आणि संघटनेसाठी नियोजित कार्याप्रमाणे त्यात सुधारणा करण्यासाठी उपाययोजना करण्याची प्रक्रिया आहे. त्यामुळे संघटनेची उद्दिष्टे प्राप्त करण्यासाठी मदत होते.

#### २) संसाधनांचा कार्यक्षम वापर:

उपलब्ध साधनांचा व इतर स्रोतांचा अपव्यय कमी करण्यासाठी व्यवस्थापक विविध तंत्रांचा वापर करतात. प्रत्येक कामासाठी मानके ठरविली जातात. कर्मचाऱ्यांना या मानकांचे पालन करावे लागते. याचा परिणाम म्हणून संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कर्मचारी साधनांचा योग्य आणि प्रभावी पद्धतीने वापर करतात.

#### ३) मानकांची अचूकता:

एक चांगली नियंत्रण रचना व्यवस्थापकाला मानकांची अचूकता पडताळण्यास मदत करते. नियंत्रणात्मक उपाय हे काही प्रमाणात लवचीक असतात. त्यामुळे बदलत्या परिस्थितीचा आढावा घेऊन त्यात वेळोवेळी सुधारणा केल्या जातात ज्याचा उपयोग कार्यातील अचूकता तपासण्यासाठी होतो.

#### ४) कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहन देते:

कामगिरीचे मूल्यमापन करण्याची मानके निश्चित केल्यानंतर त्यांची माहिती कर्मचाऱ्यांपर्यंत अगोदरच दिली जाते. यामुळे कर्मचाऱ्यांना काय काम करावे आणि ते कसे करावे याबद्दलची कल्पना येते. कामगिरीचे मूल्यांकन केले जाते आणि त्याआधारे कर्मचाऱ्यांना वेतनवाढ, बोनस, पदोन्नती इत्यादी स्वरूपात पुरस्कृत केले जाते. हे प्रोत्साहन कर्मचाऱ्यांना उत्कृष्ट कामगिरी बजावण्यास प्रवृत्त करते.

#### ५) सुसूत्रता आणि शिस्तीची हमी:

नियंत्रण संघटनेमध्ये सुसूत्रता आणि शिस्त आणते. ते कर्मचाऱ्यांमधील अव्यावसायिक वर्तन कमी करण्यास मदत करते. संबंधित वरिष्ठाकडून कामगिरीची नियमित तपासणी करून शिस्त निर्माण केली जाते. आणि वास्तविक कार्य व मानकांमधील दरी कमी करण्यासाठी प्रतिबंधात्मक उपाययोजना केली जाते.

#### ६) समन्वयाची सुविधा:

नियंत्रण हे असे कार्य आहे ज्यामध्ये सर्व विभागीय व्यवस्थापक आणि त्यांच्या हाताखाली काम करणारे सर्व कर्मचारी यांच्या भूमिका व जबाबदाऱ्या यांचा स्पष्ट आराखडा तयार केलेला असतो. विभाग प्रमुखांमधील समन्वय त्यांच्या संबंधित विभागांच्या कामातील विचलन शोधून संघटनेच्या इच्छित परिणामांसाठी उपचारात्मक उपाययोजना वापरण्यास मदत करते.

#### ७) मानसिक दबाव:

कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन हे मानकावर ठरविले जाते. कर्मचाऱ्यांनादेखील त्यांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन होणार आहे आणि त्यानुसार त्यांना योग्य तो मोबदला दिला जाईल याची पूर्ण जाणीव असते. हा मनोवैज्ञानिक दबाव कर्मचाऱ्यांना त्यांची उत्कृष्ट कामगिरी करण्यासाठी उपयुक्त ठरतो.

#### ८) संघटनात्मक कार्यक्षमता आणि प्रभावशीलता:

नियंत्रणाचे घटक व्यवस्थापकाला जबाबदार बनवितात. उत्कृष्ट कामगिरीकरीता प्रोत्साहन देतात आणि विभागांमध्ये समन्वय साधण्याचे काम करतात. यामुळे संघटनेचा प्रभावीपणा व कार्यक्षमता यांची खात्री पटते.

#### ९) चांगली सामाजिक प्रतिमा:

नियंत्रण कार्य संघटनेची एकंदरीत कामगिरी सुधारण्यासाठी मदत करते. व्यवसायामधील प्रगती पूर्वनिर्धारित मानके आणि प्रत्यक्ष कामगिरी यांच्यातील फरक कमी असल्यास त्यातून संघटनेचा विकास होतो. योग्य नियंत्रणाच्या मदतीने हे साध्य करता येते. त्यामुळे संघटनेची एक चांगली सामाजिक प्रतिमा निर्माण होण्यास मदत होते.

#### १०) मार्गदर्शक म्हणून कार्य:

नियंत्रण कार्यात कामगिरीचा मानक संच प्रधान करतात. व्यवस्थापक आणि त्यांच्या हाताखालील कर्मचारी त्यानुसार कार्य करतात. वेळ पडल्यास या मानकांची मदत घेऊन ते इच्छित यश प्राप्त करू शकतात. अशाप्रकारे कार्य नियंत्रित करण्यासाठी केलेल्या उपाय व्यवस्थापनाला भविष्यातील कामांचे नियोजन करण्यासाठी मार्गदर्शन ठरतात.

**तुलनात्मक अभ्यास -**

| १. नियोजन                                                                        | २. संघटन                                                                               | ३. कर्मचारी व्यवस्थापन                                                             | ४. निर्देशन                                                                                                                      | ५. समन्वय                                                                                 | ६. नियंत्रण                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>१) अर्थ</b>                                                                   |                                                                                        |                                                                                    |                                                                                                                                  |                                                                                           |                                                                                                      |
| नियोजन हे काय करायचे, कसे करायचे ते केव्हा करायचे, ते कोण करणार हे अगोदर ठरविते. | संघटन हे व्यवस्थापनाच्या गतिविधी परिभाषित आणि संघटित करण्याची प्रक्रिया आहे.           | कर्मचारी व्यवस्थापन हे नेमणूक, निवड, विकास, प्रशिक्षण, प्रगती इ. ची प्रक्रिया आहे. | निर्देशन हे उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना सूचना, मार्गदर्शन संवाद साधून प्रेरित व प्रोत्साहित करण्याची प्रक्रिया आहे. | समन्वय म्हणजे ठरविलेली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी प्रयत्नांना एकत्रित करण्याचे कार्य आहे. | नियंत्रण हे प्रमाण कामगिरीपासून प्रत्यक्ष कामगिरीपर्यंत विचलन मोजते आणि सुधारात्मक कृती घेते.        |
| <b>२) उद्दिष्टे</b>                                                              |                                                                                        |                                                                                    |                                                                                                                                  |                                                                                           |                                                                                                      |
| मुख्य ध्येय ठरविणे आणि ते साध्य करण्याची साधने निवडणे                            | मुख्य उद्दिष्ट हे सर्व साधने ओळखून त्यांचे एकत्रीकरण करणे हे आहे.                      | मुख्य उद्दिष्ट हे योग्य वेळी, योग्य ठिकाणी योग्य व्यक्तीची नेमणूक करणे हे आहे.     | मुख्य उद्दिष्ट योग्य पद्धतीने काम पूर्ण होण्यासाठी कनिष्ठांना मार्गदर्शन देणे हे आहे.                                            | मुख्य उद्दिष्ट कर्मचाऱ्यांच्या प्रयत्नांच्या एकतेतून संघटनेचे काम काज सुरळीत करणे हे आहे. | मुख्य उद्दिष्ट म्हणजे नियोजनात ठरविल्याप्रमाणे ध्येय प्राप्त करणे.                                   |
| <b>३) कार्यक्षेत्र</b>                                                           |                                                                                        |                                                                                    |                                                                                                                                  |                                                                                           |                                                                                                      |
| उद्दिष्टांची निवड करून ती साध्य करण्यासाठी उत्कृष्ट पर्यायी मार्ग निवडणे.        | कार्यक्षमता ओळखून गट तयार करणे, त्यांना काम नेमून देणे व अधिकार संबंध प्रस्थापित करणे. | नेमणूक, निवड प्रशिक्षण बढती यांचा समावेश असतो.                                     | यात मार्गदर्शन, प्रेरणा, संवाद, प्रोत्साहन इ. गोष्टींचा समावेश असतो.                                                             | उच्च स्तर, मध्यम स्तर व निम्न स्तर व्यवस्थापनाच्या एकत्रीकरणाचा समावेश होतो.              | मानके ठरविणे, प्रमाणित मोजमाप व प्रत्यक्ष कामगिरी यांची तुलना करून सुधारात्मक कृती करण्यावर भर असतो. |
| <b>४) घटक</b>                                                                    |                                                                                        |                                                                                    |                                                                                                                                  |                                                                                           |                                                                                                      |
| नियोजनात अंतर्गत तसेच बाहेरील घटक गृहित धरले जातात.                              | साधनांची मांडणी करताना अंतर्गत तसेच बाहेरील घटक गृहित धरतात.                           | कर्मचारी व्यवस्थापन हे बहुतेक करून अंतर्गत घटकांशी संबंधित असते.                   | निर्देशन हे प्रत्यक्षपणे अंतर्गत घटकांशी संबंधित असते. जसे की मनुष्यबळ                                                           | मानवी संसाधनांमधील सुसंवादांमुळे हे अंतर्गत घटकांशी निगडित आहे.                           | सुधारात्मक कृती करताना अंतर्गत तसेच बाह्य घटक लक्षात घेतले जातात.                                    |

| १. नियोजन                                                            | २. संघटन                                                                      | ३. कर्मचारी व्यवस्थापन                                                                             | ४. निर्देशन                                                                  | ५. समन्वय                                                                                  | ६. नियंत्रण                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ५) आज्ञा                                                             |                                                                               |                                                                                                    |                                                                              |                                                                                            |                                                                                       |
| व्यवस्थापकीय प्रक्रियेतील हे पहिले मूलभूत कार्य आहे.                 | हे नियोजनावर अवलंबून आहे.                                                     | हे संघटनाचे अनुकरण करते.                                                                           | योजनेनुसार अंमलबजावणीसाठी हे संघटन व कर्मचारी व्यवस्थापनावर अवलंबून असते.    | हा संघटनेचा महत्त्वाचा घटक आहे. हे नियोजनाचे अनुकरण करते.                                  | हे व्यवस्थापन प्रक्रियेचे अंतिम कार्य आहे.                                            |
| ६) साधने                                                             |                                                                               |                                                                                                    |                                                                              |                                                                                            |                                                                                       |
| आवश्यक व उपलब्ध साधनांनुसार नियोजन केले जाते.                        | सर्व उपलब्ध साधनांची मांडणी करणे जसे की, मनुष्य, पैसा यंत्रसामग्री, पद्धती इ. | ही एक अशी प्रक्रिया आहे जी मानवी श्रमांशी निगडित आहे.                                              | हे कर्मचाऱ्यांना इतर साधनांच्या उपयोगाबाबतीत निर्देशन देते.                  | हे मानवी श्रमांशी संबंधित आहे.                                                             | संघटनेचे ध्येय साध्य करण्यासाठी इतर सर्व साधनांबरोबर याचा संबंध येतो.                 |
| ७) स्वरूप                                                            |                                                                               |                                                                                                    |                                                                              |                                                                                            |                                                                                       |
| ही सतत चलणारी प्रक्रिया असून संघटनेच्या अस्तित्वापर्यंत नियोजन असते. | सर्व साधनांचे एकत्रीकरण व व्यवस्था करेपर्यंत संघटन कार्य करते.                | कर्मचारी व्यवस्थापनाशी संबंधित असल्याने निरंतर चालणारी प्रक्रिया आहे.                              | ही एक निरंतर प्रक्रिया आहे. कारण ध्येय साध्य होईपर्यंत निर्देशन आवश्यक असते. | व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांशी संबंधित असल्याने ही एक सातत्यपूर्ण प्रक्रिया आहे.            | वास्तविक योजना कार्यान्वित झाली की या प्रक्रियेला सुरुवात होते.                       |
| ८) व्यवस्थापनाचे स्तर                                                |                                                                               |                                                                                                    |                                                                              |                                                                                            |                                                                                       |
| नियोजनाच्या क्रियेमध्ये उच्च स्तर व्यवस्थापन संबंधित असते.           | उच्च स्तर आणि मध्यम स्तर हे साधनांच्या संघटनेशी संबंधित असतात.                | मध्यम स्तर व्यवस्थापन हे नेमणूक, प्रशिक्षण व निवड पहाते ते उच्च स्तर बढती आणि भरपाई संबंधित असतात. | मध्यम स्तर व्यवस्थापक हे कर्मचाऱ्यांना निर्देशन प्रदान करतात.                | ध्येय साध्य करण्याकरिता सर्व स्तर म्हणजे उच्च, मध्यम आणि निम्न पातळीवर समन्वय आवश्यक असतो. | उच्च स्तर आणि मध्यम स्तर व्यवस्थापक हे कार्याच्या योग्य नियंत्रणाकरिता जबाबदार असतात. |

### सारांश

व्यवस्थापकीय कार्ये प्रभावी होण्यावर प्रत्येक प्रकारच्या संस्थेने लक्ष केंद्रित करणे गरजेचे आहे. हे निसर्गात व्यापक आहेत. कर्मचाऱ्यांच्या मदतीने सर्व व्यावसायिक कार्ये सुरळीत पार पाडणे ही एक निर्णय प्रक्रिया आहे. व्यवस्थापकीय कार्यांच्या चक्रातील प्रारंभ नियोजनाने होतो, तर शेवट नियंत्रणाने जे की पुढील योजनेचा आधार आहे. योजनांचे आणि धोरणांचे योग्य प्रयोग, समीक्षण आणि उजळणी यामुळे संघटना आपले ध्येय पूर्वनिर्धारित कालावधीत प्राप्त करू शकते.

### व्यवस्थापनाची कार्ये थोडक्यात नमूद केली आहेत-

- १) **नियोजन-** हे मूलभूत कार्य आहे जे कोठे जायचे, कसे जायचे याबद्दलची रूपरेषा देते आणि भाविष्यातील अनिश्चिततेचा अंदाज बांधून धोका कमी करते.
- २) **संघटन-** संघटन करण्याच्या प्रक्रियेमध्ये कर्मचार्यांचे शारीरिक, आर्थिक आणि माहिती संसाधनाचे समक्रमण आणि संयोजन स्थापित केले जाते.
- ३) **कर्मचारी व्यवस्थापन-** ही उत्कृष्ट कर्मचार्यांना आकर्षित करणे, भरती करणे, निवड करणे, रुजू करणे, मूल्यांकन करणे, मोबदला देणे, विकसित करणे आणि टिकवून ठेवण्याची प्रक्रिया आहे.
- ४) **निर्देशन-** संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या हेतूने लोकांना मार्गदर्शन करणे, प्रेरणा देणे, दिशा दर्शविणे, सल्लामसलत करणे, देखरेख आणि अग्रगण्य या तंत्राचा अवलंब करणे
- ५) **समन्वय-** संघटनात्मक उद्दिष्ट प्राप्तीसाठी कार्याची एकता प्रदान करण्यासाठी गटाच्या प्रयत्नांचे एकत्रीकरण व समक्रमण म्हणजे समन्वय होय
- ६) **निर्देशन-** ही प्रत्यक्ष कामागिरीची पूर्वनिर्धारित मानक कामागिरीशी तुलना करण्याची प्रक्रिया आहे. त्यात काही फरक असल्यास. त्या विचलनांची कारणे शोधून सुधारात्मक उपाय सुचवतात.

#### फक्त जाणून घेण्यासाठी

#### “आधुनिक संस्थेतील व्यवस्थापकाची कार्ये”

आधुनिक संस्थेत व्यवस्थापकांची कार्ये व त्यांची कौशल्ये यावर मूल्यांकन केले जाते. आधुनिक संस्थेमध्ये व्यवस्थापकांनी कोणती कार्ये करावी आणि त्यांना कोणत्या कौशल्याची आवश्यकता आहे याबद्दल भिन्न मते आहेत.

आधुनिक जगात नोकरीसाठी मोठी स्पर्धा आहे कारण जगभरातील नवीन अर्जदार एखाद्या व्यवसायास उत्साहपूर्ण सुरुवात करू शकतात. ही चांगल्या व्यवस्थापकाची वैयक्तिक आणि अद्वितीय कौशल्ये आहेत जी इतरांपासून त्यांना वेगळी बनवतात. संघटना असे वैयक्तिक गुण, सवयी व सामाजिक बांधिलकी अशा कौशल्याचे मिश्रण शोधतात. अशा विशिष्ट गुणांमुळे जसे की सकारात्मक वृत्ती इतर कर्मचार्यांना ते आदर्श रूप दाखवून देतात. तसेच संवाद साधण्याची कला ह्यामुळे नुसते एखाद्या व्यक्तीशी बालगेच नाही तर सद्य परिस्थितीतील समस्या समजून घेण्यासाठीही होतो. सक्रीय ऐकणे व्यवस्थापकाला महत्त्वाची माहिती मिळवण्यासाठी उपयोगी पडते. तसेच हेदेखील लक्षात घेतले पाहिजे की जागतिकीकरणामुळे भिन्न संस्कृती आणि पार्श्वभूमीतून व्यवस्थापनाच्या नोकऱ्या स्वीकारल्या जातात. यामुळे समस्या निर्माण होऊ शकतात. भिन्न व्यवस्थापक भिन्न तंत्रे वापरून जगभरात वेगवेगळ्या परिस्थितीत कार्य करतात. व्यवस्थापन हे संपूर्ण वेगळ्या पद्धतीने केले जाऊ शकते म्हणून ही एक समस्या असू शकते.

#### स्वाध्याय

#### प्र.१ अ) योग्य पर्याय निवडून विधाने पुन्हा लिहा.

१) व्यवस्थापनेची कार्ये ..... या कार्याने सुरू होतात.

अ) संघटन

ब) नियोजन

क) समन्वय

- २) व्यवस्थापनेची कार्ये ..... या कार्याने संपतात.  
 अ) निर्देशन                                      ब) कर्मचारी व्यवस्थापन    क) नियंत्रण
- ३) ..... नियंत्रणासाठी मानदंड ठरवते.  
 अ) कर्मचारी व्यवस्थापन                      ब) नियोजन                                      क) समन्वय
- ४) ..... व्यवस्थापनाने बनविलेल्या योजनांची अंमलबजावणी करण्यासाठी संघटन हे एक महत्त्वाचे कार्य आहे.  
 अ) उच्च स्तर                                      ब) मध्यम स्तर                                      क) कनिष्ठ
- ५) ..... हे असे कार्य आहे जे कर्मचाऱ्यांच्या मदतीने योजना सक्रिय करण्यासाठी समर्थन करते.  
 अ) कर्मचारी व्यवस्थापन                      ब) निर्देशन                                      क) समन्वय
- ६) ..... ह्या कार्यात योजना आणि संघटनेच्या रचनेनुसार कार्याची अंमलबजावणी केली जाते.  
 अ) नियंत्रण                                      ब) निर्देशन                                      क) कर्मचारी व्यवस्थापन
- ७) ..... यामुळे काम करताना कमीत कमी संघर्षांना तोंड द्यावे लागते.  
 अ) समन्वय                                      ब) संघटन                                      क) नियंत्रण

**ब) जोडया जुळवा.**

| ‘अ’ गट |                     | ‘ब’ गट |                                                                                 |
|--------|---------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------|
| अ)     | नियोजन              | १)     | एक प्रक्रिया जी सूचना, मार्गदर्शन, संवाद आणि प्रेरणा देते.                      |
| ब)     | संघटन               | २)     | गट कार्यातील प्रयत्नांचे एकत्रीकरण व समक्रमण                                    |
| क)     | कर्मचारी व्यवस्थापन | ३)     | एखादे काम काय करायचे, कसे करायचे, केव्हा करायचे व कोणी करायचे हे अगोदरच ठरविणे. |
| ड)     | निर्देशन            | ४)     | व्यवस्थापक जे करतो ते म्हणजे व्यवस्थापन                                         |
| इ)     | समन्वय              | ५)     | व्यवस्थापकाच्या भूमिकेवर लक्ष केंद्रित करणे                                     |
|        |                     | ६)     | ठरविलेले साध्य करण्यासाठीचे मार्ग                                               |
|        |                     | ७)     | वास्तविक कामगिरी व पूर्वनियोजन मानक कामगिरी यांची तुलना करण्याची प्रक्रिया      |
|        |                     | ८)     | तत्त्वांचा संच                                                                  |
|        |                     | ९)     | एक प्रक्रिया ज्यात भरती, निवड, रुजू होणे व मोबदला ठरविला जातो.                  |
|        |                     | १०)    | व्यवस्थापित करणे म्हणजे अंदाज बांधून आराखडा आखणे.                               |

**क) खालील विधानांसाठी शब्द, शब्दसमूह किंवा संज्ञा सूचवा.**

- १) योग्य व्यक्तीची योग्य वेतनासह योग्य त्या जागेवर नेमणूक करणे.
- २) एखादी व्यक्ती जी समस्या सोडविण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना योग्य मार्ग दाखवते तसेच मार्गदर्शन करते.

- ३) व्यवस्थापनाचे पहिले कार्य.
- ४) व्यवस्थापनाचे शेवटचे कार्य.
- ५) तार्किक विचारांची आणि तर्कशुद्ध निर्णय घेण्याची ही एक बौद्धिक प्रक्रिया आहे.
- ६) रचना स्पष्ट करण्यासाठी वापरली जाणारी संज्ञा.
- ७) लोकांना आकर्षित करणे, भरती करणे, निवड करणे, रुजू करणे, त्यांचे मूल्यांकन करणे आणि मोबदला देण्याची प्रक्रिया.
- ८) एक अशी प्रक्रिया जी कर्मचाऱ्यांना संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यावर भर देते.
- ९) यामुळे कामाच्या ठिकाणची संघ भावना वाढीस लागते.
- १०) एक प्रक्रिया ज्यात वास्तविक कामगिरीची पूर्वनिर्धारित मानक कामगिरीशी तुलना केली जाते.

#### ड) खालील विधाने चूक की बरोबर ते लिहा.

- १) व्यवस्थापनाचे प्रत्येक कार्य नियोजनावर आधारित नसते.
- २) संघटनात्मक कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी कार्यामधील विशेषीकरण महत्त्वाचे असते.
- ३) पात्र, कार्यक्षम आणि कार्यबळ ही नेहमीच संस्थेची संपत्ती असते.
- ४) संघटनात्मक कार्य सुरळीत होण्यासाठी सहकार्याची आवश्यकता नसते.
- ५) समन्वय कर्मचाऱ्यांच्या त्यांना दिलेले काम पूर्णत्वास नेण्यासाठी प्रेरित करते.
- ६) नियंत्रण कार्यामध्ये प्रत्येक कामगिरीसाठी मानके ठरवलेली नसतात.

#### इ) गटात न बसणारा शब्द शोधा.

- १) नियोजन, संघटन, कर्मचारी व्यवस्थापन, लेखन
- २) निवड, प्रशिक्षण, समन्वय, नियुक्ती

#### फ) खालील विधाने पूर्ण करा.

- १) इतरांकडून काम करून घेण्याच्या क्रियेला ..... असे म्हणतात.
- २) व्यवस्थापकाची कार्ये ..... या कार्यापासून सुरू होतात.
- ३) ..... हे कार्य व्यवस्थापनाच्या कृतीस प्रवृत्त करते.
- ४) कर्मचारी भरती ..... या कार्यात अंतर्भूत असते.
- ५) ..... हे व्यवस्थापनाचे मूलभूत कार्य आहे.
- ६) संस्थेची सामान्य उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी ..... या कार्याने विभागीय क्रिया एकत्रित केल्या जातात.
- ७) ..... हे व्यवस्थापनाचे अंतिम कार्य आहे.
- ८) नियोजन हे ..... काळातील क्रियेचा तपशीलवार कार्यक्रम आहे.

९) सर्व पातळ्यांवर निर्देशन करणे ही ..... यांची जबाबदारी आहे.

१०) पात्र, कार्यक्षम आणि कुशल कामगार हे नेहमीच संस्थेसाठी ..... असतात.

ग) एका वाक्यात उत्तरे लिहा.

- १) व्यवस्थापन म्हणजे काय?
- २) नियोजन म्हणजे काय?
- ३) कर्मचारी व्यवस्थापन म्हणजे काय?
- ४) निर्देशन म्हणजे काय?
- ५) नियंत्रण म्हणजे काय?

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

- १) व्यवसायाच्या वातावरणाचे घटक नेहमीच निश्चित असतात.
- २) कर्मचारी व्यवस्थापन हे यंत्रांशी निगडित आहे.
- ३) निर्देशन हे प्रत्यक्ष कामगिरी व पूर्वनियोजित कामगिरी यांची तुलना करण्याचे कार्य आहे.
- ४) संघटन हे कार्य संसाधनांचा जास्तीत जास्त अपव्यय करणे आणि त्यावरील किंमत नियंत्रित करण्यास मदत करते.
- ५) नियंत्रण उपाय हे काही प्रमाणात अलवचीक असतात.

ई) योग्य क्रम लावा.

- १) नियंत्रण, संघटन, नियोजन
- २) निर्देशन, समन्वय, कर्मचारी व्यवस्थापन

**પ્ર.૨** **ખાલીલ સંજ્ઞા / સંકલ્પના સ્પષ્ટ કરા.**

- |               |                        |
|---------------|------------------------|
| १) व्यवस्थापन | २) नियोजन              |
| ३) संघटन      | ४) कर्मचारी व्यवस्थापन |
| ५) निर्देशन   |                        |

**प्र.३ खालील घटना / परिस्थितीचा अभ्यास करून आपले मत लिहा.**

१) श्री. राम, एक उद्योन्मुख उद्योजक यांनी आपल्या नवीन व्यवसायासाठी जमीन, पैसा, यंत्रसामग्री आणि कामगार वर्ग इत्यादी आवश्यक संसाधनांचा विचार करून आपल्या व्यवसाय संस्थेची रचना तयार केली आहे. त्यांनी श्री. श्याम यांना व्यवस्थापक म्हणून नियुक्त केले. श्री. राम यांनी कर्मचाऱ्यांची भरती, निवड, प्रशिक्षण आणि विकास यासारख्या जबाबदाऱ्या श्री श्याम यांना दिल्या आहेत. श्री. राम यांनी कर्मचाऱ्यांना दिलेल्या मानकांनुसार कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या कामांवर देखरेखीसाठी श्री शुभम यांचीही नियुक्ती केली आहे. तसेच गरजेनुसार श्री शुभम कर्मचाऱ्यांना उपाययोजना सूचवतात.

या संदर्भात खालील व्यक्तींकडून व्यवस्थापनाची कोणती कार्ये सादर केली जातात ?

१) श्री राम                                      २) श्री श्याम                                      ३) श्री शुभम

२) xyz कंपनीत, श्री लेले त्यांच्या अंतर्गत काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना सूचना देतात, मार्गदर्शन करतात आणि त्यांच्या उत्कृष्ट कामगिरीसाठी त्यांना प्रेरित करतात. तर दुसरीकडे श्री सय्यद संघटनात्मक उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी विविध विभागातील कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या कामात सुसंवाद साधण्यासाठी प्रयत्न करतात. श्री देसाई व्यवसायिक संघटनेला आवश्यक संसाधनांची व्यवस्था पाहतात.

खालील कार्यांमध्ये गुंतलेल्या कर्मचाऱ्यांची नावे सांगा.

१) संघटन                                      २) निर्देशन                                      ३) समन्वय

#### प्र.४ फरक स्पष्ट करा.

|                                     |                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| १) नियोजन आणि संघटन                 | २) संघटन आणि कर्मचारी व्यवस्थापन |
| ३) कर्मचारी व्यवस्थापन आणि निर्देशन | ४) निर्देशन आणि नियंत्रण         |
| ५) समन्वय आणि नियंत्रण              | ६) नियोजन आणि नियंत्रण           |
| ७) संघटन आणि निर्देशन               | ८) संघटन आणि समन्वय              |

#### प्र.५ खालील प्रश्नांची थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१) नियोजनाचे महत्त्व सांगणारे कोणतेही पाच मुद्दे सांगा.  
२) संघटनेचे महत्त्व सांगणारे कोणतेही पाच मुद्दे सांगा.  
३) कर्मचारी व्यवस्थापनेचे महत्त्व सांगणारे कोणतेही पाच मुद्दे लिहा.  
४) निर्देशनाचे महत्त्व सांगणारे कोणतेही पाच मुद्दे सांगा.  
५) समन्वयाचे महत्त्व सांगणारे कोणतेही पाच मुद्दे सांगा.

#### प्र.६. खालील विधाने सकारण स्पष्ट करा.

१) नियोजन हे व्यवस्थापनाचे प्रथम कार्य आहे.  
२) नियंत्रण हे व्यवस्थापनाचे अंतिम कार्य आहे.  
३) संघटन हे संस्थेच्या प्रशासनाला व कार्याला सुलभ करते.  
४) योग्य व्यक्ती योग्य जागेवर योग्य मोबदल्यासह हे कर्मचारी व्यवस्थापनेचे मूलभूत तत्त्व आहे.  
५) विविध कार्ये आणि व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांमधील समन्वय हे संस्थात्मक यशाचे सार आहे.

#### प्र.७ खालील प्रश्न सोडवा.

१) नियोजनाचे महत्त्व सांगा.  
२) संघटनेचे महत्त्व स्पष्ट करा.  
३) कर्मचारी व्यवस्थापनेचे महत्त्व सांगा.  
४) निर्देशनाचे महत्त्व स्पष्ट करा.

- ५) समन्वयाचे महत्त्व सांगा.  
६) नियंत्रणाचे महत्त्व सांगा.

**प्र.८ खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.**

- १) नियोजन म्हणजे काय ते सांगा व नियोजनाचे महत्त्व स्पष्ट करा.  
२) संघटन म्हणजे काय? संघटनेचे महत्त्व स्पष्ट करा.  
३) कर्मचारी व्यवस्थापन म्हणजे काय? कर्मचारी व्यवस्थापनेचे महत्त्व स्पष्ट करा.  
४) निर्देशनाची व्याख्या सांगा व त्याचे महत्त्व सविस्तर सांगा.  
५) समन्वय म्हणजे काय? समन्वयाचे महत्त्व सांगा.  
६) नियंत्रणाची व्याख्या सांगा आणि नियंत्रणाचे महत्त्व स्पष्ट करा.

**उत्तर सूची :**

|                               |              |                                          |                        |
|-------------------------------|--------------|------------------------------------------|------------------------|
| प्र.१ अ) १) नियोजन            | २) नियंत्रण  | ३) नियोजन                                | ४) उच्च स्तर           |
| ५) निर्देशन                   | ६) निर्देशन  | ७) समन्वय                                |                        |
| ब) अ-३,                       | ब-६          | क-९                                      | ड-१ इ-२                |
| क) १) कर्मचारी व्यवस्थापन     | २) संचालक    | ३) नियोजन                                | ४) नियंत्रण            |
| ५) नियोजन                     | ६) संघटन     | ७) कर्मचारी व्यवस्थापन                   | ८) निर्देशन            |
| ९) समन्वय                     | १०) नियंत्रण |                                          |                        |
| ड) बरोबर - २,३,५,             | चूक- १,४,६   |                                          |                        |
| इ) १) लेखन                    | २) समन्वय    |                                          |                        |
| फ) १) व्यवस्थापन              | २) नियोजन    | ३) निर्देशन                              | ४) कर्मचारी व्यवस्थापन |
| ५) नियोजन                     | ६) समन्वय    | ७) नियंत्रण                              | ८) भविष्य              |
| ९) व्यवस्थापक                 | १०) संपत्ती  |                                          |                        |
| ह) १) बदलत                    | २) मानवाशी   | ३) नियंत्रण                              | ४) कमीत कमी ५) लवचीक   |
| ई) १) नियोजन, संघटन, नियंत्रण |              | २) कर्मचारी व्यवस्थापन, निर्देशन, समन्वय |                        |

**संदर्भ सूची-**

- 1) Managemet Principles and Practices, N.K sharma, MANGAL DEEP PRAKASHANS, JAIPUR
- 2) Management , James A.F. Stoner, R. Edward Freeman Daniel R. Gilbert, JR PEARSON
- 3) Priciples and Practice of Managrment, T.N. Chaabra, S. CHAND & COMPAY LTS. NEW DELHI.
- 4) Priciples of management, R.N. Gupta, S. Chand.

\*\*\*\*\*