शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

दूर शिक्षण केंद्र

आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती

बी. कॉम. भाग–३

सत्र–५ व ६

© **कुलसचिव,** शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर (महाराष्ट्र)
प्रथमावृत्ती : २०१५
बी. कॉम. (आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती) भाग - ३ करिता
सर्व हक्क स्वाधीन. शिवाजी विद्यापीठाच्या परवानगीशिवाय कोणत्याही प्रकाराने नक्कल करता येणार नाही.

प्रती : १,०००

■

प्रकाशक :
डॉ. व्ही. एन. शिंदे
प्रभारी कुलसचिव,
शिवाजी विद्यापीठ,
कोल्हापूर - ४१६ ००४.

■

मुद्रक :
श्री. बी. पी. पाटील
अधीक्षक,
शिवाजी विद्यापीठ मुद्रणालय,
कोल्हापूर-४१६ ००४.

■

ISBN- 978-81-8486-659-9

★ दूरशिक्षण केंद्र आणि शिवाजी विद्यापीठ याबद्दलची माहिती पुढील पत्त्यावर मिळू शकेल.
शिवाजी विद्यापीठ, विद्यानगर, कोल्हापूर-४१६ ००४ (भारत)

★ दूर शिक्षण विभाग-विद्यापीठ अनुदान आयोग, नवी दिल्ली यांच्या विकसन अनुदानातून या साहित्याची निर्मिती केली आहे.

दूर शिक्षण केंद्र, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

■ सल्लागार समिती ■

प्रा. (डॉ.) डी. बी. शिंदे
मा. कुलगुरू,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्रा. (डॉ.) एम. एम. साळुंखे
मा. कुलगुरू,
यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

प्रा. (डॉ.) के. एस. रंगाप्पा
मा. कुलगुरू,
म्हैसूर विद्यापीठ, म्हैसूर

प्रा. पी. प्रकाश
मा. प्र-कुलगुरू,
इंदिरा गांधी राष्ट्रीय मुक्त विद्यापीठ, नवी दिल्ली

प्रा. (डॉ.) सीमा येवले
गीत-गोविंद, फ्लॅट नं. २,
११३९ साईक्स एक्स्टेंशन,
कोल्हापूर-४१६००१

डॉ. अनिल गवळी
अधिष्ठाता, कला व ललितकला विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्राचार्य डॉ. जे. एस. पाटील
अधिष्ठाता, सामाजिक शास्त्रे विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्राचार्य डॉ. सी. जे. खिलारे
अधिष्ठाता, विज्ञान विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

डॉ. आर. जी. फडतरे
अधिष्ठाता, वाणिज्य विद्याशाखा,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

प्राचार्य डी. आर. मोरे
संचालक, महाविद्यालये व विद्यापीठ विकास मंडळ,
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

डॉ. व्ही. एन. शिंदे
प्रभारी कुलसचिव, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

श्री. एम. ए. काकडे
परीक्षा नियंत्रक, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

श्री. ए. बी. चौगुले
प्रभारी वित्त व लेखा अधिकारी, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

कॅ. डॉ. एन. पी. सोनजे (सदस्य सचिव)
प्रभारी संचालक, दूरशिक्षण केंद्र, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

■ अभ्यासमंडळ : व्यवसाय व्यवस्थापन ■

अध्यक्ष – **डॉ. सुधीर ए. पाटील**
दत्ताजीराव कदम आर्टस, सायन्स अॅण्ड कॉमर्स कॉलेज, शिवाजीनगर, इचलकरंजी, जि. कोल्हापूर

- **डॉ. एन. बी. भागवत**
  डी. आर. माने महाविद्यालय, कागल, जि. कोल्हापूर
- **डॉ. श्रीमती एस. एस. कुलकर्णी**
  कन्या महाविद्यालय, मिरज, जि. सांगली
- **डॉ. सी. एम. शिंदे**
  धनंजयराव गाडगीळ कॉलेज ऑफ कॉमर्स, सातारा
- **डॉ. आर. बी. तेली**
  शिवराज कॉलेज ऑफ आर्टस अॅण्ड कॉमर्स अॅण्ड डी. एस. कदम सायन्स कॉलेज, गडहिंग्लज, जि. कोल्हापूर
- **डॉ. व्ही. एस. ढेकळे**
  विवेकानंद कॉलेज, कोल्हापूर
- **डॉ. एन. आय. मुल्ला**
  मौलाना आझाद मुक्त विद्यापीठ, गच्ची बावळी, हैद्राबाद.
- **डॉ. पी. आर. चौधरी**
  एम. जे. कॉलेज, जळगांव

दूर शिक्षण केंद्र,
शिवाजी विद्यापीठ,
कोल्हापूर

आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती
बी. कॉम. भाग–३

अभ्यास घटकांचे लेखक

लेखन सहभाग	घटक क्र.	
	सत्र–५	सत्र–६
सौ. आशा भूपाल पाटील राजश्री शाहू कला व वाणिज्य महाविद्यालय, रुकडी	१, ४	–
डॉ. एस. के. कांबळे श्रीमती मथुबाई गरवारे कन्या महाविद्यालय, सांगली	२	२, ४
डॉ. डी. टी. चवरे धनंजयराव गाडगीळ कॉलेज ऑफ कॉमर्स, सातारा	३	–
श्री. व्ही. के. तिटावणे वाय. सी. (के.एम.सी.) कॉलेज, कोल्हापूर	–	१
डॉ. आर. एस. निळपणकर आजरा महाविद्यालय, आजरा	–	३
डॉ. सुधीर ए. पाटील दत्ताजीराव कदम आर्टस, सायन्स ॲण्ड कॉमर्स कॉलेज, शिवाजीनगर, इचलकरंजी, जि. कोल्हापूर	२	३

■ संपादक ■

डॉ. सुधीर ए. पाटील
दत्ताजीराव कदम आर्टस, सायन्स ॲण्ड कॉमर्स कॉलेज, शिवाजीनगर, इचलकरंजी,
जि. कोल्हापूर

प्रस्तावना

व्यवसाय व्यवस्थापन अभ्यास मंडळाने ''विद्यापीठ अनुदान मंडळाच्या'' मार्गदर्शक तत्त्वानुसार २१ व्या शतकाच्या आव्हानांना नजरेसमोर ठेवून विद्यार्थ्यांना सक्षम करणाऱ्या अभ्यासक्रमाची निर्मिती केली आहे.

''आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती'' या पुस्तकात सत्र ५ मध्ये आधुनिक व्यवस्थापन पद्धतीमधील योगदान, व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन आणि ग्राहक संबंध व्यवस्थापन, कंपनीसाठी शासनव्यवस्था व कंपनीची सामाजिक जबाबदारी, ज्ञान व्यवस्थापन व आपत्ती व्यवस्थापन इ.चे विवेचन केले आहे. तसेच सत्र ६ मध्ये संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन, गुणवत्तेची मानके, वेळेचे व्यवस्थापन, प्रसंग/घटना किंवा समारंभ व्यवस्थापन आणि ताण व्यवस्थापन व आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन यांचे सविस्तर विवेचन केले आहे.

या पुस्तकामधून केलेली घटकांची व उपघटकांची मांडणी बहिःस्थ विद्यार्थ्यांना आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती हा विषय समजून घेण्यास मदत होईल याविषयी मी निश्चिंत आहे. शिवाजी विद्यापीठ क्षेत्रातील विविध महाविद्यालयातील आधुनिक व्यवस्थापन पद्धतीच्या अभ्यासकांनी घटक लिहून दिले त्याबद्दल त्यांना धन्यवाद देतो. या पुस्तकाचे प्रकाशन करण्याच्या कामी मदत केलेल्या शिवाजी विद्यापीठातील सर्व प्रशासकीय अधिकारी, कर्मचारी व सेवक वर्ग आणि दूर शिक्षण विभागातील सर्वांना धन्यवाद!

डॉ. सुधीर ए. पाटील
संपादक

अनुक्रमणिका

घटक क्रमांक	घटकाचे शीर्षक	पान क्रमांक
	सत्र–५	
१	आधुनिक व्यवस्थापन पद्धतीमधील योगदान	१
२	व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन आणि ग्राहक संबंध व्यवस्थापन	२३
३	कंपनीसाठी शासनव्यवस्था व कंपनीची सामाजिक जबाबदारी	६६
४	ज्ञान व्यवस्थापन व आपत्ती व्यवस्थापन	८२
	सत्र–६	
१	संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन	९५
२	गुणवत्तेची मानके	१०५
३	वेळेचे व्यवस्थापन, प्रसंग/घटना किंवा समारंभ व्यवस्थापन आणि ताण व्यवस्थापन	१३३
४	आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन	१६३

विद्यार्थ्यांना सूचना

प्रत्येक घटकाची सुरुवात उद्दिष्टांनी होईल. उद्दिष्टे दिशादर्शक आणि पुढील बाबी स्पष्ट करणारी असतील.

१. घटकामध्ये काय दिलेले आहे.

२. तुमच्याकडून काय अपेक्षित आहे.

३. विशिष्ट घटकावरील कार्य पूर्ण केल्यानंतर तुम्हाला काय माहीत होण्याची अपेक्षा आहे.

स्वयं मूल्यमापनासाठी प्रश्न दिलेले असून त्यांची अपेक्षित उत्तरेही देण्यात आलेली आहेत. त्यामुळे घटकाचा अभ्यास योग्य दिशेने होईल. तुमची उत्तरे लिहून झाल्यानंतरच स्वयं अध्ययन साहित्यामध्ये दिलेली उत्तरे पाहा. ही तुमची उत्तरे (किंवा स्वाध्याय) आमच्याकडे मूल्यमापनासाठी पाठवायची नाहीत. तुम्ही योग्य दिशेने अभ्यास करावा, यासाठी ही उत्तरे 'अभ्यास साधन' (Study Tool) म्हणून उपयुक्त ठरतील.

प्रिय विद्यार्थी,

हे स्वयंअध्ययन साहित्य या पेपरसाठी एक पूरक अभ्याससाहित्य म्हणून आहे. असे सूचित करण्यात येते की, विद्यार्थ्यांनी २०१५-१६ पासून तयार केलेला नवीन अभ्यासक्रम पाहून त्याप्रमाणे या पेपरच्या सखोल अभ्यासासाठी संदर्भपुस्तके व इतर साहित्याचा अभ्यास करावा.

<u>सत्र – V</u>

घटक – १

आधुनिक व्यवस्थापन पद्धतीमधील योगदान

(Contribution to Modern Management Practices)

अनुक्रमणिका :

घटक १ : आधुनिक व्यवस्थापन पद्धतीमधील योगदान

१.१ अ) आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती (Modern Management)

१.१.१ विषय विवेचन

१.१.२ संकल्पना

१.१.३ बदलत्या पर्यावरणात आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व

१.२ ब) पीटर ड्रूकर यांचे योगदान (Contribution of Peter Drucker):

१.२.१ परिचय

१.२.२ अ) उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन संकल्पना

ब) वैशिष्टे

क) महत्त्व

ड) फायदे

इ) तोटे

१.३ क) सी. के. प्रल्हाद यांचे योगदान (Contribution of C. K. Pralhad)

१.३.१ विषय विवेचन

१.३.२ गाभाभूत सक्षमता संकल्पना

१.३.३ गाभाभूत सक्षमते घटक

१.३.४ गाभाभूत सक्षमता ओळखणे.

१.४ ड) मायकेल पोर्टर यांचे योगदान (Contribution of Michael Porter):

१.४.१ विषय विवेचन

१.४.२ स्पर्धात्मक फायदा बलघटक

१.४.३ खर्च नेतृत्व

१.४.४ भेदकरण

१.४.५ लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना

१.५ पारिभाषिक शब्द, शब्दार्थ

१.६ स्वाध्याय

१.७ संदर्भ

घटक १ : आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती मधील यागेदान :

• घटक उद्दिष्टे :

१) या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला आधुनिक व्यवस्थापनाच्या संकल्पनेची माहिती होईल.

२) आधुनिक व्यवस्थापनाचे बदलत्या पर्यावरणातील महत्त्व समजेल.

३) तत्त्ववेत्यांचे विचार समजतील.

४) तत्त्ववेत्यांनी व्यवस्थापनात मांडलेल्या संकल्पना समजतील.

५) व्यवस्थापन विचारवंतांची ओळख होईल.

१.१ अ) आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती (Modern Management) :

१.१.१ विषय विवेचन :

व्यवस्थापनाचा इतिहास इतकाच प्राचीन आहे. इजिप्शियन, बॅबिलेनियन, सुमेरियन, ग्रीक, रोमन, चिनी, हिब्रू, भारतीय इ. संस्कृतीमध्ये व्यवस्थापन विचाराचे मूळ आहे. औद्योगिक क्रांतीनंतर व्यवस्थापन विचाराच्या विकासाला गती मिळाली. १९ व्या शतकात रॉबर्ट ओवेन, चार्लस् बॅबेज, हेन्री, टोने, हेन्री मूर, फ्रेडरीक हॅब्रो इ. नी व्यवस्थापन विचाराच्या विकासात योगदान दिले. २० व्या शतकात फ्रेडरिक टेलर, हेन्री फेयॉल, फ्रँक गिलब्रेथ, हेन्री गॅट, हॅरिंग्टन इमर्सन, ओलिव्हर शेल्डन् ब्लटन मेमो, मेरी पार्कर, फॉलेट, चेस्टर, बर्नाड, लिंडाल उर्विक, मॅक्स वेबर, डग्लस मॅग्रेगर, अब्राहम मासणे, फ्रेडरिक हर्झबर्ग, सी. नार्थकोट पार्किन्सन, पीटर ड्रकर, विल्यम औची या नामांकित विचारवंतांनी आपले विचार मांडून व्यवस्थापनास वैभव प्राप्त करून दिले.

व्यवस्थापनात नियोजनापासून नियंत्रणापर्यंत सर्व कार्ये सामावलेली आहेत. संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी मानवी व भौतिक घटकांचा कार्यक्षमपणे वापर करणे व्यवस्थापनात अभिप्रेत आहे. व्यवसायातील सर्व घटकांचे हितसंबध सुरक्षित ठेवणे ही व्यवस्थापनाची जबाबदारी असते.

औद्योगिक क्रांतीनंतर उत्पादन मोठ्या प्रमाणावर मागणीपूर्व यंत्रांच्या सहाय्याने होऊ लागले. कारखाना पद्धती अस्तित्वात आली. त्याकरिता व्यवस्थापनाच्या नवीन तंत्रांची गरज निर्माण झाली. व्यवसाय संस्था शास्त्रीय रितीने व्यवस्थापन करु लागला. त्याला आधुनिक व्यवस्थापन असे संबोधण्यात येऊ लागले. अनेक विचारवंतांनी पुस्तके, पुस्तिका, लेख, भाषणे, चर्चासत्रे, परिषदा इ. मधून व्यवस्थापन विचार मांडून व्यवस्थापन विचारात भर पाडली. त्याचप्रमाणे व्यवस्थापनाची तत्त्वे, तंत्रे आणि व्यवहार यांचा वापर करणारे प्रशिक्षित व्यवस्थापक निर्माण झाले. अशा प्रकारे आधुनिक व्यवस्थापनाचा उदय झाला.

१.१.२ संकल्पना (Concept) **:**

आधुनिक व्यवस्थापनाची संकल्पना तज्ञांनी विविध प्रकारे मांडली. मोठ्या प्रमाणात उत्पादन करणाऱ्या संस्था जेव्हा अभ्यासपूर्वक व शास्त्रीय रीतीने व्यवस्थापन करू लागल्या तेव्हा त्याला 'आधुनिक व्यवस्थापन असे संबोधण्यात येऊ लागले.

थॉमस हार्टन यांच्या मते, ''औद्योगिक क्रांतीमुळे नवीन प्रकारचे संघटन आणि व्यवस्थापनाची नवीन तंत्रे यांची गरज निर्माण झाली. यातून आधुनिक व्यवस्थापन उदयास आले.

डिक कार्लसन यांच्या मते अमेरिकेत १९४० च्या सुमारास व्यवस्थाप पेशाचे खास प्रशिक्षण घेतलेल्या व्यक्ती व्यवस्थापक म्हणून काम करु लागल्या. त्यापूर्वी केवळ अनुभवाच्या आधारे व्यक्ती व्यवस्थापक होत. नंतरच्या काळात व्यवस्थापनाचे शिक्षण आणि प्रशिक्षण घेतलेले व्यवस्थापक उदयास आले.

१.१.३ बदलत्या पर्यावरणात आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व (Importance of Modern management in changing environment) **:**

बदलत्या व गतीमान पर्यावरणामध्ये आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व सतत वाढत आहे. आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व व्यवसायाच्या दृष्टिने व राष्ट्राच्या दृष्टिने सुद्धा वाढले आहे. त्याचे सविस्तर स्पष्टीकरण पुढीलप्रमाणे -

१) आधुनिक व्यवस्थापनाचे आर्थिक महत्त्व :

व्यवसायाचे अस्तित्व विकास व वाढ या दृष्टिकोनातून आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व पुढीलप्रमाणे आहे.

१) परिवर्तनाची आव्हाने पेलणे : जागतिकीकरणामुळे व्यापार, उद्योग क्षेत्रामध्ये अनेक नवी आव्हाने निर्माण झाली आहेत. प्रगत विज्ञान व नव्या तंत्रज्ञानामुळे व्यवसाय क्षेत्रामध्ये अनेक प्रकारची परिवर्तने झाली आहेत. अर्थव्यवस्थेचे स्वरूप अधिक खुले होत आहे. या सर्व परिवर्तनाची आव्हाने पेलण्यासाठी कुशल व धंदेवाईक व्यवस्थापनाची गरज आहे. परिवर्तनाच्या या आव्हानामुळे उद्योग व्यवसायाचे अस्तित्व व भवितव्य धोक्यात आले आहे. अनेक मोठ्या कंपन्यांनी एकत्रीकरणाची प्रक्रिया सुरू केली आहे. ज्यांच्याकडे कुशल धंदेवाईक व अनुभवी व्यवस्थापन अस्तित्वात आहे त्यांचे अस्तित्व आज टिकून आहे.

२) उपलब्ध साधनांचा योग्य व महत्तम उपयोग करणे : व्यवसायातील उपलब्ध साधनांचा योग्य

व महत्तम उपयोग करणे हे कार्यक्षम आधुनिक व्यवस्तापनावर अवलंबून आहे. कोणत्याही व्यवसायासाठी भूमी, श्रम, भांडवल संघटन या सर्व साधनांची जुळणी करावी लागते. आधुनिक व्यवस्थापन कोणत्या साधनांचा कसा वापर करावा याचा विचार करते. व्यवसायाची उद्दिष्टे गाठण्यासाठी उपलब्ध साधनांचा योग्य प्रकारे उपयोग करण्याचे कौशल्य व्यवस्थापनाकडे असते. नियोजन व निर्देशन करून सर्व साधनांचा महत्तम उपयोग करण्यासाठी व्यवस्थापन प्रयत्नशील असते. त्या दृष्टिने आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व अनन्य साधारण आहे.

३) बाजारपेठेतील तीव्र गळेकापू स्पर्धा : औद्योगिक क्रांतीपूर्वी उत्पादन स्थानिक गारजांच्यापूर्ती इतके मर्यादित होते. त्यामुळे बाजारपेठेत कोणतीही स्पर्धा नव्हती. औद्योगिक क्रांतीनंतर मोठ्या प्रमाणावर उत्पादनास प्रारंभ झाला. उत्पादन मागणीपूर्व मोठ्या प्रमाणावर यंत्राच्या सहाय्याने होऊ लागले. बाजारपेठांचा विस्तार राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय पातळीपर्यंत झाला. संपूर्ण जग एक खुली बाजारपेठ बनली. भारतासह अनेक देशांनी परवाना पद्धती व विदेश व्यापारावरील बंधने रद्द केली आहेत. बाजारपेठेत तीव्र गळेकापू स्वरूपाची स्पर्धा निर्माण झाली आहे. प्रत्येक व्यावसायिकास आज स्थानिक, प्रादेशिक, राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय पातळीवर स्पर्धेला तोंड द्यावे लागत आहे. स्पर्धायुक्त बाजारपेठेत स्वत:च्या व्यवसायाचे अस्तित्व टिकवणे आवश्यक आहे. स्पर्धात्मक किंमत व उत्तम दर्जाची वस्तू असेल तरच स्पर्धेत टिकाव लागतो. त्यासाठी आधुनिक व्यवस्थापनाची आवश्यकता आहे.

४) श्रमसमस्यांची समाधानकारक सोडवणूक : आजचा कामगार आक्रमक बनला आहे. वास्तविक मालक व कर्मचारी यांचे हितसंबंध भिन्न भिन्न आहेत. औद्योगिक क्षेत्रात हे दोन्ही आपापले हितसंबंध सुरक्षित ठेवण्यासाठी व्यवस्तापन व कर्मचारी यांच्यात स्नेहाचे व सलोख्याचे संबंध असावे लागतात. व्यवस्थापनकर्मचाऱ्यांशी स्नेहाचे व सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करून जास्तीत जास्त सहकार्य मिळते. कर्मचाऱ्यांचे प्रश्न कुशलतेने हाताळते. त्यांना कार्यप्रेरणा देण्याचे कार्य करते. व्यवसायात कर्मचारी व सजीव घटक असल्याने त्याच्या समस्यांचे समाधानकारक निराकरण करावे लागते. कर्मचाऱ्यांचा असंतोष दूर करण्यासां व त्यांचे सहकार्य मिळवणसाठी सतत प्रयत्न करावा लागतो.

५) साधनांमध्ये समन्वय साधणे : व्यवसायातील विभिन्न साधनांची कार्ये भिन्न-भिन्न असली तरी निर्धारीत उद्दिष्टे गाठणे हा आधुनिक व्यवस्थापनाचा अंतिम हेतू असतो. या भिन्न कार्यामध्ये सहसंबंध स्थापन करून गोंधळ नाहीसा करावा लागतो. व्यवस्थापन योग्य प्रकारे निर्देश करून व एकमेकांमध्ये संदेशवहन करून समन्वय साधण्याचे कार्य करावे लागते. आधुनिक व्यवस्थापन समन्वय साधण्याची जबाबदारी स्विकारून महत्त्वपूर्ण कार्य करते.

६) गतिमान नेतृत्वाची गरज : आधुनिक व्यवस्थापन संघटनेला नेतृत्व देण्याचे कार्य करते. कर्मचाऱ्यांचा कृतीशील प्रतिसाद मिळवण्याचे कार्य कार्यक्षम नेतृत्व करते. हे नेतृत्व अत्यंत प्रभावशाली व आकर्षक असावे तसेच ते गतीमान असावे. आधुनिक व्यवस्थापन हे गतीमान नेतृत्व देऊ शकते.

७) उद्देशांची परिणामकारक पूर्तता : आधुनिक व्यवस्थापनाच्या सर्व कार्याचा रोख हा व्यवसायाच्या

उद्देशांच्या परिणामकारक पूर्ततेकडे असतो. व्यवसायाच्या धोरणांच्या कार्यक्षम अंमलबजावणीसाठी व्यवस्थापनाला नियोजन, संघटन, निर्देश व नियंत्रण करण्याचे कार्य करावे लागते. अंमलबजावरीसाठी पाच अधिकाऱ्यांची नियुक्ती करून प्रेरणा देण्याचे कार्य करावे लगाते. उद्देशपूर्तीसाठी सर्व कार्यामध्ये समन्वय साधला जातो. व्यवसायाच्या उद्देशांची पूर्तता ही आधुनिक व्यवस्थापनाची जबाबदारी आहे.

८) व्यवसाय स्थैर्य : कार्यक्षम आधुनिक व्यवस्थापनामुळे व्यवसायाची उत्पादकता व नफा वाढतो. व्यवसाय आर्थिक दृष्ट्या सामर्थ्यशाली बनतो. कार्यक्षम आधुनिक व्यवस्थापनामुळे व्यावसायाचा नावलौकिक वाढतो. त्यामुळे व्यवसायाला आर्थिक स्थैर्य लाभते.

९) सामाजिक जबाबदारी : व्यवसायाच्या सामाजिक जबाबदारीमध्ये भागधारकांचे हित जपणे, कर्मचाऱ्यांना योग्य मोबदला देणे, वस्तूंची किंमत किफायतशीर ठेवणे, उपभोक्त्यांचे हित सुरक्षित ठेवणे यांचा समावेश होतो. ही जबाबदारी पार पाडण्यासाठी आधुनिक व्यवस्थापनाला आपली कार्ये कुशलपणे पार पाडावी लगातात. व्यवसायामध्ये समाजाचे हित गुंतलेले असते.

१०) साधनांचा विकास : जागतिकीकरण व खुल्या अर्थव्यवस्थेच्या युगात उपलब्ध साधनांचा विकास करणे आवश्यक ठरते. साधनांचा महत्तम उपयोग करणे त्याबाबत काटकसर करण्यामुळे व्यवसायाचे अस्तित्व टिकवणे अवघड आहे. व्यवसायातील सर्वसाधनांचा जास्तीत जास्त विकास करण्यासाठी आधुनिक व्यवस्थापन उपयुक्त ठरते. मानवी घटक यंत्रसामुग्री, कच्चा माल, भांडवल, उपकरणे इ. साधनांची क्षमता व उपयोगिता वाढविण्याचा सतत प्रयत्न करावा लागतो. कल्तपक व बुद्धीमान व्यवस्थापक हे करू शकते. आधुनिक व्यवस्थापनामुळे अनेक साधनांची क्षमता प्रचंड वाढली आहे.

२) राष्ट्राच्या दृष्टीने आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व :

गतीमान व कुशल आधुनिक व्यवस्थान राष्ट्राच्या दृष्टीने उपयुक्त आहे. त्याचे महत्त्व पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येते.

१) जलद राष्ट्रविकास : आधुनिक व्यवस्थापनाच्या प्रगत कौशल्यामुळे देशाच्या सर्वांगीण व संतुलित विकासाला चालना मिळते. प्रगत, धंदेवाईक व कुशल व्यवस्थापनामुळे देशाचा आर्थिक विकास जलद होतो. आर्थिक क्षेत्रातील वाहतूक, विमा, बँका, विज्ञान, तंत्रज्ञान, टपाल, दूरसंचार क्षेत्र, व्यापार, आयात-निर्यात, वीजनिर्मिती, रस्तेबांधणी इ. क्षेत्राचा जलद विकास आधुनिक व्यवस्थापनाच्या कौशल्यावर असतो. परदेशात विभिन्न उपक्षेत्रांची प्रगती मोठ्या प्रमाणावर झाली आहे. भारतात अद्याप परंपरागत, कालबाह्य, जुनाट तंत्र वापरले जाते. म्हणून सर्व क्षेत्रातील विकासगती तुलनेने कमी आहे. म्हणून आर्थिक क्षेत्र व विभिन्न उपक्षेत्र विकसीत करण्यात आधुनिक व्यवस्थापनाचे योगदान महत्त्वपूर्ण आहे.

२) राष्ट्रीय साधनसंपत्तीचा शोध : भारतामध्ये विभिन्न प्रकारची भूगर्भ साधनसंपत्ती आहे. प्रगत आधुनिक व्यवस्थापनाद्वारे त्या साधनसंपत्तीचा शोध घेता येतो. भारतातील जलसंपत्ती व वनसंपत्तीचा विकास आधुनिक व्यवस्थापनाद्वारे होऊ शकतो. मानव संसाधन संपत्तीचा विकास सुद्धा कुशल व प्रगत आधुनिक व्यवस्थापनावर अवलंबून आहे. म्हणून राष्ट्रीय साधनसंपत्तीचा शोध घेणे त्याचा महत्तम उपयोग करणे व विकासकरणे आधुनिक

व्यवस्थानामुळे शक्य आहे.

३) नियोजनाचे यश : भारतामध्ये विकासाकरीता आर्थिक नियोजनाचा अवलंब केला जातो. पंचवार्षिक योजना आखून विकासाच्या वेगवेगळ्या योजना आखल्या जातात. पंचवार्षिक योजनांचे यश कुशल व प्रगत व्यवस्थापनावर अवलंबून असते. वेळ व्यवस्थापनाचा अवलंब करून सर्व योजना नियोजीत वेळेत पूर्ण करता येतात. वेळेत पूर्ण होत नाहीत. मात्र, कोकणरेल्वे प्रकल्प प्रगत आधुनिक व्यवस्थापनामुळे नियोजत वेळेपूर्वी पूर्ण होऊ शकला. पाणी धरणांचे प्रकल्पसुद्धा नियोजित वेळेत पूर्ण करण्यासाठी आधुनिक व्यवस्थापन उपयुक्त ठरते.

४) औद्योगिक विकास : देशातील सर्व प्रकारच्या उद्योगधंद्याचा विकास आधुनिक व्यवस्थापनाशी प्रत्यक्ष निगडीत आहे. उद्योग स्थापन करणे, उद्योगासाठी साधनसाम्रगीची जुळवा जुळव करणे, उत्पादन वेळेत सुरू करणे, उद्योगाचा विकास करणे, उद्योगास स्थैर्य प्राप्त करून देणे व उद्योगाचे भवितव्य घडवणे यासाठी धंदेवाईक कल्पक व प्रगत आधुनिक व्यवस्थापकीय कौशल्य आवश्यक ठरते. नव्या नव्या उद्योगांचा शोध घेऊन त्यांचा विकास करण्यासाठी आधुनिक व्यवस्थापनाचा उपयोग होते.

५) निर्यात वाढ : विदेशी व्यापारामध्ये निर्यात वाढवण्यासाठी व्यवस्थापकीय कौशल्य महत्त्वाचे आहे. निर्यात व्यापार व्यवहारातून मिळालेल्या विदेशील चलनाद्वारे दुसऱ्या देशातील प्रगत अद्ययावत यंत्रज्ञान, यंत्रसाम्रगी विकत घेता येते. देशाच्या जलद आर्थिक विकासासाठी परदेशी तंत्रज्ञान व यंत्रसामुग्री उपयुक्त ठरते. आंतरराष्ट्रीय स्तरावर निर्यात व्यापारातील तीव्र गळेकापू स्पर्धेवर मात करण्यासाठी कुशल व धंदेवाईक व्यवस्थापनाची गरज आहे.

६) राष्ट्रीय सन्मान व प्रतिष्ठा : आर्थिक क्षेत्रासोबत राजकीय, सामाजिक, शैक्षणिक, धार्मिक, सांस्कृतिक इ. क्षेत्रामध्ये आधुनिक व्यवस्थापनाचा अवलंब केल्यास आंतरराष्ट्रीय स्तरावर प्रतिष्ठा प्राप्त होते. वस्तूची गुणवत्ता, तत्पर व बिनचूक व्यापारी सेवा, वस्तूची स्पर्धात्मक किंमत इ. बाबत भारताची ख्याती कमी आहे. परदेशी पर्यटक भारतामधील भोजनव्यवस्था, वाहतूक व्यवस्था, दूरसंदेश व टपालव्यवस्था, माहिती व्यवस्था, आरोग्य सुविधा याबाबत धास्तावलेले असतात. पर्यटन स्थळांची माहिती देणारी गाईड सुविधा अत्यंत अपुरी आहे. याउलट जपान व अमेरिकेतील पर्यटन गाईड सुविधा कल्पक आधुनिक व्यवस्थापनामुळे आंतरराष्ट्रीय ख्याती मिळवते. राष्ट्रीय सन्मान व आंतरराष्टडीय प्रतिष्ठा सर्व क्षेत्रातील कल्पक व कुशल धंदेवाईक आधुनिक व्यवस्थापनावर अवलंबून असते.

थोडक्यात आधुनिक व्यवस्थापनाला अनन्यसाधारण महत्त्व प्राप्त झाले आहे.

१.२ ब) पीटर एफ. ड्रकर यांचे योगदान (Contribution of Peter Drucker) :

१.२.१ परिचय :

पीटर ड्रकर यांचा जन्म १९०९ मध्ये व्हिएन्ना येथे सधन कुटुंबात झाला. त्यांचे वडील फर्डिनांड आंतरराष्ट्रीय अर्थशास्त्र या विषयाचे प्राध्यापक होते. तर आई अशॅस्ट्रीयामध्ये वैद्यक शास्त्राचा अभ्यास करत होत्या. पीटर ड्रकर

यांचे शिक्षण ऑस्ट्रिया व इंग्लंडमध्ये झाले. १९२७ मध्ये पदवीधर झाले. १९३७ मध्ये त्यांनी फ्रँकफर्ट विद्यापीठाची एल.एल.डी. ही पदवी मिळवली. वयाच्या १८ व्या वर्षी जर्मनीत हॅम्बूर्ग येथे एका निर्यात कंपनीत शिकावू उमेदवार म्हणून कामास सुरूवात केली. नंतर शेअर बाजारातील एका कंपनीत त्यांनी शिकावू अर्थशास्त्रज्ञ म्हणून काम केले. फ्रॅंकफर्टमध्ये एका वृत्तपत्रात अर्थविषयक लेखन सुरू केले. १९३७ मध्ये अमेरिकेत जनरल मोटर्स कंपनीत व्यवस्तापनाचा अभ्यास करण्याची संधी मिळाली. १९४० पासून अनेक महामंडळाचे व्यवस्थापन सल्लागार म्हणून काम केले आहे. १९५०-७२ या काळात न्यूयॉर्क विद्यापीठात व्यवस्थापन शास्त्राचे प्राध्यापक होते. त्यानंतर कॅलिफोर्निया येथील क्लॅरॅमॉन्ट ग्रॅज्युएट स्कूलमध्ये समाज शास्त्राचे प्राध्यापक होते. त्यांना अमेरिका ब्रिटन, जपान, बेल्जियम व स्वित्झर्लंड विश्वविद्यालयातून सोळा डॉक्टरेटच्या उपाधी मिळाल्या.

पीटर ड्रकर यांच्या व व्यवस्थापन शास्त्रातील योगदानाबद्दल व्यवस्थापन गुरु असे संबोधण्यात येते.

१.२.२ अ) उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन संकल्पना (Management by objective (MBO) **:**

उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन ही संकल्पना सर्वप्रथम पीटर ड्रकर यांनी मांडली. उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन हे एक व्यवस्थापकीय तंत्र आहे. उद्दिष्टे सहजशक्य, व्यवहार्य व निश्चिती असल्यास नियंत्रण, निर्देशन आणि समन्वय क्रियांना गती देता येते. यामध्ये व्यक्तीच्या मनातील जबाबदारीच्या जाणीवेला आवाहन केले जाते. संघटनेच्या वरिष्ठांपासून कनिष्ठांपर्यंत उद्दिष्ट स्पष्ट करणे आवश्यक आहे. उद्दिष्ट निश्चित झाल्यामुळे प्रत्येक व्यक्ती साध्य करण्यासाठी प्रयत्नशील राहते.

पीटर ड्रकर यांनी सर्वसाधारण कोणत्याही व्यवसायासाठी पुढील आठ उद्दिष्टे सांगितली आहेत.

१) विपणन : कोणत्याही व्यवसायात वस्तूचे किंवा सेवेचे उत्पादन हे अंतिम उपभोक्ता ग्राहकाकरिता केले जाते. वस्तूसाठी बाजारपेठ, ग्राहक, ग्राहकांच्या अपेक्षा, उत्पादन दर्जा, किंमत इ. अनेक उद्दिष्टे निश्चित करावी लागतात. बाजारपेठेतील आपले अस्तित्व टिकवण्याचा प्रयत्न करावा लागतो.

२) नवप्रवर्तन : बाजारपेठेतील ग्राहकांच्या गरजा, आवडी-निवडी सतत बदलत असतात. त्याची करण्यासाठी उत्पादन तंत्र व प्रक्रियेत बदल अदेक्षित असतो. त्यासाठी सतत नाविन्याचा शोध घेतला जातो.

३) मानवी संघटन : व्यवसायाचे यश कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर अवलंबून असते. कर्मचाऱ्यांना कामाचे उद्दिष्ट ठरवून देऊन त्यांनी कार्यपूर्तीसाठी प्रोत्साहन दिले पाहिजे.

४) वित्तीय संसाधने : व्यवसायातील आय व व्यय यांचे काळजीपूर्वक नियोजन करावे लागते. उपलब्ध भांडवल व भांडवलाचे नियोजन या उद्दिष्टांमध्ये समाविष्ट होतात.

५) भौतिक संसाधने : वस्तूंच्या उत्पादनासाठी आवश्यक कच्चा माल, यंत्रसामुग्री, साधनसामुग्री, इमारत यांची देखभाल व नूतनीकरण या गोष्टींचा या उद्दिष्टांमध्ये समावेश होतो.

६) सामाजिक जबाबदारी : व्यवसाय ही सामाजिक बांधिलकी मानणारी संस्था असावी. त्यासाठी व्यवसायात नितीमत्ता हे व्यवसायाचे उद्दिष्ट असावे.

७) उत्पादकता : कमीत कमी श्रमात अधिकाधिक उतपदन करणे म्हणजे उत्पादकता होय. उत्पादन वाढवण्यापेक्षा उत्पादकतेत वाढ करण्याचे उद्दिष्ट निश्चित केले पाहिजे.

८) नफा : व्यवसायाचे यश हे नफा क्षमतेवर अवलंबून असते. उचित व योग्य नफा क्षमता हे व्यवसाय व्यवस्थापनाचे उद्दिष्ट असले पाहिजे.

थोडक्यात उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापनाची प्रक्रिया पार पाडण्यासाठी या उद्दिष्टांची आवश्यकता आहे.

ब) उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये (Characteristics) **:**

उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापनाची वैशिष्टे पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येतात.

१) सर्वप्रथम उद्दिष्ट निर्धारित करून व्यवस्थापनाची प्रक्रिया केली जाते.

२) व्यवसायाचे व समाजाचे ध्येय यांच्यात सांगड घालण्याचा प्रयत्न केला जातो.

३) स्वयंनियंत्रणाला महत्त्व प्राप्त होते.

४) प्रत्येक घटकात जबाबदारीची जाणीव निर्माण केली जाते.

५) उद्दिष्ट प्राप्तीसाठी संबंधीत घटकांना अधिकार प्रादान केले जातात.

६) उद्दिष्टे सहजपणे निश्चित करता येतात.

७) सर्व अधिकाऱ्यांना जबाबदारीचे उत्तरदायित्व स्विकारावे लागते.

८) व्यवसायातील सर्व घटकांचे लक्ष ध्येयपप्राप्तीवर केले जाते.

९) उद्दिष्टप्राप्तीसाठी वरिष्ठ अधिकारी, कनिष्ठ अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना सहकार्य करतात.

१०) उद्दिष्टे चर्चेद्वारे ठरविल्याने साध्य करताना आपलेपणाची भावना निर्माण होते.

क) उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापनाचे महत्त्व (Importance) **:**

उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापनाचे महत्त्व पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येते.

१) खर्चात बचत : उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापनामध्ये सर्वांचेच उद्दिष्ट एकसमान असते. त्यामुळे खर्चात बचत होते.

२) समन्वय : व्यवसायातील सर्व घटकात मित्रत्वाचे वातावरण व सहकार्याची भावना निर्माण होते.

३) पर्याप्त उद्दिष्ट : संकल्पना ठरलेल्या वेळेत निर्धारित उद्दिष्टे पूर्ण करण्याच्या दृष्टिने महत्त्वाची ठरते.

४) पर्याप्त वापर : संघटनेत उत्पादन घटकांचा पर्याप्त वापर करुन पैसा, वेळ व श्रम यांच्यात बचत करण्याच्या दृष्टीने उपयुक्त ठरते.

५) कार्यक्षमता : कार्यक्षमता वाढीसाठी व प्रोत्साहन देण्यासाठी ही व्यवस्थापन पद्धती उपयुक्त ठरते.

६) **उद्दिष्टप्राप्ती :** व्यवसायाचे अस्तित्व, विकास व वाढ उद्दिष्टप्राप्तीवर अवलंबून असते.

७) **अस्तित्व :** सर्वच व्यवसायांसाठी आपली बाजारपेठ टिकवणे व वाढवणे उद्दिष्टप्राप्तीवर अवलंबून आहे.

थोडक्यात, उद्दिष्टाभिमूख व्यवस्थापन पद्धतीस आज अनन्य साधारण महत्त्व प्राप्त झाले आहे.

ड) उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापनाचे फायदे (Merits) **:**

१) **कार्य :** उद्दिष्ट स्पष्टपणे ठरविल्याने कार्य उत्कृष्ठपणे करता येते.

२) **निर्णय सुलभता :** व्यवस्थापकाला योग्य वेळी योग्य निर्णय घेणे सुलभ बनते.

३) **नियोजन :** उद्दिष्ट निश्चित करून ते गाठण्यासाठी सर्व सतरांवर नियोजन केले जाते. नियोजित वेळेत उद्दिष्ट पूर्ण करता येतात.

४) **कार्य अंमलबजावणी :** उद्दिष्ट निश्चित असल्याने प्रत्येकजण आपल्या अधिकार क्षेत्रात उत्कृष्ट कार्य करु शकतो.

५) **उद्दीष्टे :** संघटनेत व्यक्तीऐवजी उद्दिष्टे संघटनेचे कामकाज निर्देशित व नियंत्रित करतात.

६) **एकत्रीकरण :** संघटनेत व्यवस्थापकाचे ज्ञान, अनुभव व कौशल्य यांचे एकत्रिकरण होते.

७) **उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापनाचे तोटे :** उद्दिष्टप्राप्ती नंतर उद्दिष्टपूर्तीचा आनंद सर्वांना मिळतो.

८) **सुलभता :** संघटनेत नियंत्रण प्रक्रियेमुळे व्यवस्थापन चांगले होते.

इ) उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापनाचे तोटे (Demerits) **:**

१) **कार्यवाटप :** उद्दिष्टांद्वारे कार्यवाटप योग्य पद्धतीने झाले नाही तर उद्दिष्ट प्राप्तीत अडथळे निर्माण होतात.

२) **क्षमता :** उद्दिष्टानुसार कार्यवाटप केलेले असले तरी व्यक्तीच्या क्षमतेवर उद्दिष्टपूर्ती अवलंबून असते.

३) **गुंतागुंत :** एकाचवेळी अनेक घटकांचा विचार करुन उद्दिष्टे ठरविल्याने अनेक गुंतागुंतीच्या समस्या निर्माण होतात.

४) **यश :** संकल्पनेचे यश, ज्ञान, कौशल्य व अनुभव यावर अवलंबून असते.

५) **वर्चस्व :** उद्दिष्टपूर्तीसाठी कर्मचाऱ्यांवर वर्चस्व गाजवले जाऊ शकते.

१.३ क) सी. के. प्रल्हाद यांचे योगदान (Contribution of C. K. Pralhad) **:**

१.३.१ विषय विवेचन :

प्रा. सी. के. प्रल्हाद यांना भारतीय व्यवस्थापन विचारवंतामध्ये महत्वाचे व मानाचे स्थान आहे.

अहमदाबात व कलकत्ता येथील भारतीय व्यवस्थापन संस्थेचे ते कार्यक्रमाचे संचालक होते. भारतातील व परदेशातील अनेक मोठ्या बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे व्यवस्थापकीय सल्लागार आहेत. त्यामध्ये AT & T, Cargill, Golgate, Palrnolive, East man, Chemical, Oracle, Quantum, Stel Case, TRW इ. कंपन्यांचा समावेश आहे. मिशिगन विद्यापीठाच्या बिझनेस स्कूलमधील व्यवस्था व प्रशासनाचे प्राध्यापक म्हणून कार्य केले. त्यांनी प्रमंडळीय व्हूरचना व मूल्यधिष्ठित व्यवस्थापन, गाभाभूत सक्षमता इ. संकल्पना मांडल्या.

प्रा. प्रल्हाद यांचे प्रमुख शोधनिबंध पुढीलप्रमाणे आहेत.

1) The Multinational mission : Balancing Demands and Global mision (1987)

2) Competing for fature (1994)

3) Collaborate with year competirore & win (1989)

4) Strategic Intent (1989)

5) The wre competence of the corporation (1990)

6) The end of corporate imperisalism (1998)

१.३.२ गाभाभूत सक्षमता (Core Competencies) **संकल्पना :**

प्रा. प्रल्हाद व प्रा. जी. हॅमेल यांनी १९९० मध्ये गाभाभूत सक्षमतेची संकल्पना मांडली. गाभाभूत सक्षमता व्यसाय संस्थेच्या दिर्घकालीन योजनेशी संबंधीत असते. स्पर्धेत टिकून राहणसाठी व अग्रेसर राहण्यासाठी संस्थेला स्वत:चे खास स्थान निर्माण करावे लागते. गाभाभूत सक्षमता मानवी साधन सामुग्रीच्या उपयोगातून निर्माण होता.

- **गाभाभूत सक्षमता :**

व्याख्या : प्रा. सी. के. प्रल्हाद तव जी. हैमेल यांनी गाभाभूत सक्षमता या संकल्पनेच्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे केल्या आहेत.

१) ''गाभाभूत सक्षमता ही कौशल्ये व तंत्रज्ञान यांचे एकत्रीकरण असून त्याद्वारे कंपनी आपल्या ग्राहकांना विशिष्ठ फायदा देऊ शकते.''

२) ''मिळवलेले व्यावसायिक ज्ञान व तांत्रिक क्षमता यांचे एकत्रीकरण करून व्यवसायाची स्पर्धाशक्ती वाढवून बाजार पेठेत आपले स्थान निर्माण करूण व्यवसायाची व्याप्ती वाढवण्यासाठी व ग्राहकांना अधिकाधिक फायदा मिळवून देण्याची क्षमता म्हणजे गाभाभूत क्षमता होय.''

१.३.३ गाभाभूत सक्षमतेचे घटक (Factors of core competencies) **:**

१) विकासासाठी सातत्य आवश्यक : व्यवसायाचे अस्तित्व, स्थैर्य व विकास यासाठी व्यवसायातून

सातत्याने नफा मिळविणे व पुर्नगुंतवणूकीची क्षमता वाढवणे आवश्यक आहे. ही क्षमता सातत्याने नवीन तंत्राचा व वस्तूंचा विकास यांच्यामुळे शक्य झाले.

२) सक्षमता : व्यवसायाने आपली क्षमता शोधून त्याचा वापर नवीन वस्तूच्या उत्पादनासाठी केला पाहिजे. ग्राहक, कर्मचारी, स्पर्धक, जनता यांच्या दृष्टिकोनातून आपल्या क्षमतेची कमाल मर्यादा ठरवावी लागते. या क्षमतेचा वापर करून स्पर्धकांच्यावर मात करता आली पाहिजे.

३) वरिष्ठ व्यवस्थापन : व्यवसायाची उद्दिष्टे व धोरणे वरिष्ठ व्यवस्थापनाकडून निश्चित केली जातात. वरिष्ठ व्यवस्थापनाने कोणत्या क्षमतांचा विकास संघटनेत झाला पाहिजे. त्यासाठी आवश्यक वातावरण परिस्थिती व संधी उपलब्ध करून देण्याची जबाबदारी वरिष्ठ व्यवस्थापनाला स्विकारावी लागते.

४) व्यवस्थान पातळ्यांची पुर्नरचना : आधुनिक व्यवस्थापकीय तंत्रानुसार पातळ्याविरहीत व्यवस्थापन ही नवीन संकल्पना अंमलात आणली पाहिजे. तसेच ग्राहक, पुरवठादार व कंपनी यांच्यातील अंतर कमी झाले पाहिजे.

५) भूतकाळ व भविष्यकाळ : भूतकाळात वापरलेली तत्त्वे, नियम, सिद्धांत आज कालबाह्य झाली आहेत. भविष्यकाळासाठी स्वत:ची तत्त्वे व नवीन कार्यप्रणाली शोधावी लागेल.

६) विकासाचा गाभा : विकास साधावयाचा असेल तर उत्पादन, त्यातील नावीन्य, गुणवत्ता, सातत्य, जाहिरात व प्रसिद्धी, उत्पादन खर्च व किंमत माल वितरण, एकूण सेवा, विक्रयोत्तर सेवा इ. बाबतीत आपली कंपनी इतरांपेक्षा सकारात्मक दृष्टीने अधिक चांगली असणे आवश्यक असते. त्यासाठी मूलभूत सक्षमता असावी लागते.

७) बदलती व्यवस्थापकीय कार्ये : आज व्यवस्थापनासाठी नवीन पद्धती व कौशल्याची गरज आहे. व्यवस्थापनाच्या नवीन संकल्पना व साधने यांचा वापर अपरिहार्य ठरला आहे.

८) बदलती स्पर्धात्मक परिस्थिती : जागतिकीकरण, खाजगीकरण, उदारकरण, संगणकीकरण, संदेशवहन व व्यवस्थापकाच्या कार्यात पुढीलप्रमाणे बदल झाले आहेत.

अ) सांस्कृतिक व बौद्धिक विविधतेचे व्यवस्थापन : सांस्कृतिक व बौद्धिक विविधता कौशल्याने हाताळणचे कार्य व्यवस्थापकांना पार पाडावे लागणार आहे.

ब) अस्थिर बाजारपेठेचे व्यवस्तापन : जागतिक बाजारपेठ ही अत्यंत अस्थिर, क्षणभंगूर व चंचल स्वरूपाची असल्याने या बाजारपेठेला हाताळणे हे व्यवस्थापकाचे प्रमुख कार्य ठरते. उत्पादन प्रमाणातील लवचिकता साधण्यासाठी व खर्चावरील नियंत्रणासाठी हे कार्य महत्त्वाचे ठरते.

क) इंटरनेट : इंटरनेटमुळे ग्राहकांची भूमिका, ग्राहकांना व्यवसायात असणारे महत्त्व बदलणारे आहे. ग्राहक राजा बनणार आहे. ग्राहकांच्या आवडी निवडीच्या बाबतीत संवेदनशील राहून वस्तू व सेवांचे वैयक्तिकीकरण करावे लागेल.

ड) बदलती ग्राहक प्रवृत्ती : ग्राहकांच्या आर्थिक कुवतीच्या आधारावर जागतिक बाजारपेठेचा विचार करावा लागेल. ग्राहकाभिमुख व्यवस्थापन कगरावे लागेल.

१.३.४ गाभाभूत सक्षमता ओळखणे :

गाभाभूत सक्षमता ओळखण्यासाठी श्री प्रल्हाद व हॅमेल यांनी पुढील कसोट्या सांगितल्या आहेत.

१) सक्षमता अशा प्रकारची पाहिजे की ज्यामुळे विविध बाजारपेठांमद्ये प्रवेश करणे शक्य होईल. दृश्य प्रगटीकरण क्षमतेमुळे परिगणिय, छोटे दुरचित्रवाणी संच, लॅपटॉपचे मॉनिटर्स, स्वयंचलित डॅशबोर्ड इ. व्यवसायात प्रवेश करता येतो. या क्षमतेमुळे कॅसिओने छोट्या टी.व्ही. बाजारपेठेत प्रवेश केला.

२) सक्षमतेमुळे ग्राहकांना मिळणाऱ्या समाधानात मोलाची भर पडते. उदा. कल्याणी उद्योग समूहाने घडण तंत्रज्ञान व आधारभूत संरचना विकास या क्षमतेचा उपयोग करून घडण केलेले सुटे भाग ट्रक व कारसाठी ब्रेक व ॲक्सेल क्रॅंक शॅफ्टस्, सिमलेस ट्युबस्, बांधकाम व वाहतूक व्यवस्था या करीता उफयोगात आणले.

३) वैयक्तिक तंत्रज्ञान व उत्पादन कौशल्ये यांचे गुंतागुंतीचे एकत्रीकरण करता आले पाहिजे. यामुळे स्पर्धकांना अनुकरण करणे कठीण जाते.

१.३.४ i) गोभाभूत सक्षमतेचे महत्त्व :

गाभाभूत सक्षमतेचे महत्त्व पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येते.

१) मालकी, २) टिकाऊपणा, ३) हस्ताक्षरक्षमता, ४) अनुकरण.

१) मालकी : सक्षमता कंपनीच्या मालकीची असेल तर ती अधिक प्रमाणात टिकणारी असते. व्यावसायिक सेवा पुरवणाऱ्या संघटनेत ज्ञान व कौशल्य कर्मचाऱ्याच्या मालकीची असतात. त्यामुळे कर्मचारी अन्य स्पर्धक कंपन्याकडे गेले तर सक्षमता स्पर्धकांकडे जाते.

२) टिकाऊपणा : तंत्रज्ञानात झपाट्याने बदल होत असतील तसेच उत्पादनाच्या जीवनचक्राचा कालावधी कमी असेल तर सक्षमता कमी टिकाऊ असते. लहान आकारामुळे तंत्रज्ञान बदल करण्याविषयी त्याच्यामध्ये लवचिकता जास्त असते.

३) हस्तांतरक्षमता : विशिष्ट कच्चा माल ही सक्षमता असेल तर असा कच्चा माल नंतर स्पर्धकांनाही मिळू शकतो. विशिष्ट चिन्हांकन, नावलैकिक इ. गोष्टी स्पर्धकांकडे सहजासहजी हस्तांतरीत होत नाहीत.

४) अनुकरण : अस्सल गाभाभूत सक्षमतेचे अनुकरण करणे सोपे नसते परिस्थितीचा विचार करून हा घटक लक्षात घ्यावा लागतो.

१.३.४ ii) गाभाभूत सक्षमतेचे फायदे :

१) क्षमता : गाभाभूत सक्षमतेद्वारे बाजारपेठेतील क्षमतेचा लाभ चांगल्या प्रकारे करून घेता येतो.

२) ग्राहकलाभ : गाभाभूत सक्षमतेद्वारे ग्राहकांना उत्पदित वस्तूचे लाभ मिळवून देता येतात. ग्राहकांच्या समाधानात वाढ होते.

३) बाजारपेठ : गाभाभूत सक्षमतेमुळे देशांतर्गत व विदेशी बाजारपेठ काबीज कक्षरता येते. बाजारपेठेचा विस्तार करता येतो.

४) स्पर्धात्मकता : गाभाभूत सक्षमतेमुळे कंपनीची स्पर्धात्मक शक्ती वाढते.

५) नावलौकिक : गाभाभूत सक्षमतेमुळे कंपनीचा नावलौकिक वाढतो. कंपनीची वेगळी प्रतिमा निर्माण होते.

६) अनुकरण : गाभाभूत सक्षमतेमुळे स्पर्धकांना अनुकरण करणे कठीण आहे. त्यामुळे स्पर्धकांची संख्या कमी हाते.

७) सृजनशिलता : गाभाभूत सक्षमतेमुळे ग्राहकांना नवनवीन उत्पादने पुरविणे शक्य होते.

- **गाभाभूत क्षमतेच्या मर्यादा :**

१) टिकावूपणा : गाभाभूत सक्षमता कायमस्वरूपी टिकवणाऱ्या नसतात.

२) दुधारी शस्त्र : गाभाभूत सीमता हे दुधारी शस्त्र आहे.

३) अवलंबित्व : कंपनी आपल्या गाभाभूत क्षमतेवर अति अवलंबून राहिल्यास व नवीन क्षमता विकसित केल्या नाहीत तर ती स्वत:च निर्माण केलेल्या जाळ्यात अडकते.

४) तांत्रिक ज्ञान : गाभाभूत सक्षमतेसाठी तांत्रिक ज्ञानाबरोबर संघटनकार्य उत्कृष्ट असावे लगाते.

५) धोरण : गाभाभूत सक्षमता प्रत्येकात आणण्यासाठी वरिष्ठ व्यवस्थापनाने आपल्या विचारांची व धोरणांची दिशा बदलली पाहिजे.

६) वस्तूविकास : कंपनीने आपली क्षमता शोधून काढून त्याचा अभ्यास करून त्याचा वापर नवीन वस्तूच्या विकासासाठी केला तर ही संकल्पना यशस्वी होते.

१.४ ड) मायकेल पोर्टर यांचे योगदान (Contribution of Michael Porter) **:**

१.४.१ विषय विवेचन :

मायकेल पोर्टल यांनी स्पर्धात्मक व्यूहरचना, व्यवसाय संघटनेची क्षमता वाढवण्यात, व्यावसायिक स्पर्धेत सहभागी होण्यास मौलिक मार्गदर्शन करणारे आहेत. आधुनिक काळात पोर्टर यांना स्पर्धात्मक व्यूहरचनेचे जनक मानले जाते. पोर्टर यांनी स्पर्धात्मक लाभाची संकल्पना मांडली. तसेच मूल्यसाखळी व्यूहरचना व भेदकरण याची सविस्तर मांडणी केली. उद्योगाची संरचना व स्पर्धात्मक बलघटक लक्ष केंद्रित करून पाच बलस्थानांची प्रतिकृती विकसित केली आहे. याचा उपयोग कंपनीस उपलब्ध असलेल्या संधी व धोके ओळखण्यास होतो.

* **मायकेल पोर्टल यांचे योगदान :**

स्पर्धात्मक लाभ/फायदा : स्पर्धात्मक बाजारपेठेतील व्यवसाय संस्थेच्या स्पर्धात्मक फायद्याच्या पायावर असतो. एखादी व्यवसाय संस्था स्पर्धकांपेक्षा सरस असणे म्हणजे स्पर्धात्मक फायदा होय. हा वरचढपणा एखाद्या कार्यामध्ये घटकामध्ये किंवा कृतीमध्ये असू शकतो. याचा फायदा उत्पादनात किंवा नियंणित करून घेवून व्यवसाय संस्था अधिक नफा मिळवू शकते व नफ्याचे प्रमाण टिकवून धरू शकते. उत्पादनक्रिया उत्कृष्टपणे करणे, उत्पादनपद्धती अधिक लवचिक करणे, मोठ्या आकाराचा फायदा घेणे, अर्थपुरवठा अधिक चांगल्या प्रकारे करणे, नवीन प्रकारची उत्पादने सुरू करणे, चिन्हांकनाचे व्यवस्थापन उत्तम प्रकारे करणे इ. कार्यामधून स्पर्धात्मक फायदा निर्माण करता येतो. स्पर्धात्मक फायदा हा व्यूहरचनेचा महत्त्वाचा आधार आहे. स्पर्धात्मक फायदा झाल्याशिवाय यशस्वी व्यूहरचना करता येत नाही. स्पर्धात्मक फायद्यामुळे आपोआप यश मिळत नसते. त्याला योग्य व्यूहरचनेची जोड असावी लागते. स्पर्धात्मक फायदा बलस्थानावर अवलंबून असतो. बलस्थान स्पर्धकांपेक्षा सरस असले पाहिजे व व्यवसाय संस्तेसाठी ते अनुकूल झाले पाहिजे. स्पर्धात्मक फायदा अनेक मार्गांनी निर्मार होतो. त्याची उगमस्थाने पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) उत्पादनकार्य : कारखान्याचे विशिष्ट स्थान, व्यवसायाचे आकारमान, उत्पादनक्षमतेच्या वापराचे प्रमाण, कच्चा मालांची उपलब्धता, उत्पादन खर्च, ना नपा-ना तोटा उत्पादनप्रमाण, मालसाठ्याचे व्यवस्थापन, अनुभव वक्र लाभ, लवचिकता, स्वयंचलित यंत्राचा वापर इ.

२) संशोधन विकास : संशोधनाचा उच्च दर्जा, संशोधनाची गती, अभियांत्रिकी कौशल्य, पेटंटस् निर्मिती इ.

३) विपणन : बाजारपेठेतील नावलौकिक, पत, हिस्सा, विपणनातील नवसृजन, ग्राहकसेवा, नवी उत्पादने सुरू करण्यातील आघाडी मजबूत वाटप, साखळी, प्रभावी जाहिरात, विपणन-संशोधन क्षमता इ.

४) वित्त : मालमत्ता, रोखता, पैसा प्रवाह, भांडवल वापराचा खर्च, करनियोजन इ.

५) मानवी संबंध : ज्ञान, कौशल्य, अनुभव, कार्यप्रेरणा, नितीधैर्य, वैतनखर्च, औद्योगिक संबंध.

६) निगम पातळी : कंपनीची प्रतिमा, व्यवस्थापकांची गुणवत्ता, सी.ई.ओ. डावपेचात्मक नियोजन दर्जा, संघटनेतील संस्कृती, माहिती तंत्रज्ञानाचा वापर इ.

१.४.२ स्पर्धात्मक फायदा बलघटक (Cmpetitive Advantage) :

कोणत्याही उद्योगातील स्पर्धेची परिस्थिती ही पाच बाह्यघटकांवरून ठरते ते घटक पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) पुरवठादार व त्यांची सौदाशक्ती :

पुरवठादार मालाची किंमत वाढवून किंवा खरेदी मालाचा दर्जा कमी करून व्यवसायातील स्पर्धकांशी धोका निर्माण करून पुरवठादार आपल्या स्पर्धकांवर सौदात्मक शक्ती नर्माण करू शकतात. पोर्टर यांच्या मते पुरवठादार शक्तीशाली असतात तेव्हा.

१) त्यांच्या उत्पादित मालाला थोडी पर्यायी उत्पादने उपलब्ध असतात.

२) जेव्हा व्यवसाय संघटना ही पुरवठादारांच्या समुदायात महत्त्वाची ग्राहक नसते.

३) व्यवसाय संघटनेला एका पुरवठादाराकडून दुसऱ्या पुरवठादाराकडे वर्ग होणे महागडे ठरते.

४) जेव्हा खरेदीदार विस्कळीत असतात आणि पुरवठादार यांच्यावर लक्ष्य केंद्रित करतात.

५) विश्वसनीय भितीचा भविष्यातील एकीकरणाबाबत भास निर्माण करतात.

२) उद्योगातील स्पर्धक सध्या अस्तित्वात असलेल्या व्यवसाय संस्थांमध्ये चढाओढ :

अस्तित्वात असलेल्या व्यवसाय संस्थांमधील तीव्र स्पर्धात्मक चढाओढ यांचा परिणाम हा किंमत स्पर्धेमध्ये, जाहिरात संघर्ष, उत्पादनाचा परिणाम, वाढती ग्राहक सेवा आणि मालाची हमी यामध्ये होतो. स्पर्धात्मक चढाओढ कुमकुवत असेल तर व्यवसाय संघटनांना किंमत वाढवण्याची आणि जादा नफा मिळवण्याची संधी असते. जर स्पर्धात्मक चढाओढ मजबूत असेल तर किंमतीतील संघर्षामुळे नफ्याला मोठा धोका निर्माण होतो.

३) खरेदीदार व खरेदीदारांची सौदाशक्ती :

जेव्हा ग्राहक व्यवसाय संघटनेकडून कमी किंमतीची मागणी करण्याच्या स्थितीत असतात किंवा चांगल्या सेवेची मागणी करतात त्यावेळी व्यवसाय संघटनेचा बदलता खर्च वाढतो. ग्राहकांमुळे व्यवसाय संघटनेला स्पर्धात्मक धोका पोहोचू शकतो. पोर्टर यांच्यार मते खरेदीदार शक्तीशाली असतात तेव्हा.

१) ते थोड्या किंवा जादा संख्येने लक्ष्य केंद्रित करतात.

२) विक्रेत्यांच्या विक्रीपेक्षा मोठ्या प्रमाणात खरेदी करतात.

३) पुरवठा करणारी संघटना तिच्या ग्राहकांच्या एकूण मागणीच्या सरासरीवर अवलंबून असते.

४) पुरवठा करणाऱ्या संघटनांमध्ये आपली मागणी किंमतीत मागवू शकतात.

५) त्यांना मागणी विपणीखर्च व पुरवठादारांचा खर्च इ. बाबत संपूर्ण माहिती असते.

६) खरेदीदाराला कच्चा माल अनेक व्यवसाय संस्थेकडून एकाच वेळी खरेदी करणे शक्य असते.

४) पर्यायी वस्तू व सेवांपासून धोका :

जर व्यवसाय संघटनेच्या मालाला काही थोडे पर्यायी वस्तू असतील तर त्यापासून फायदे घेण्यासाठी व्यूहरचना आखली पाहिजे. या प्रकारामध्ये व्यवसाय संघटनांना मालाची किंमत वाढवून जास्तीत जास्त नफा मिळवण्याची संधी असते. जर उपलब्ध असणाऱ्या वेळेबरोबर संघटनेतील परिस्थिती बदलते आणि बलस्थाने सुद्धा बलतात.

५) व्यवसायामध्ये नवीन प्रवेश करणाऱ्या संभाव्य स्पर्धकांपासून असणारे धोके :

उच्च प्रतीची जोखीम असणाऱ्या संभवनीय स्पर्धकांकडून व्यवसायामधील प्रवेश हा अस्तित्वात

असलेल्या संघटनेच्या फायद्याला धोका असतो. औद्योगिक क्षेत्रातील प्रवेशाची जोखमी ही वर्तमानातील प्रवेशासंबंधीच्या अडथळ्यांवर अवलंबून असते. ते अडथळे पुढीलप्रमाणे सांगता येतात.

१) लहान मोठ्या परिणामानुसार मिळणारा लाभ.

२) भेदात्मक उत्पादने नवीन प्रवेशकर्त्या संघटनेस अडथळा निर्माण करतो.

३) मोठ्या प्रमाणात भांडवलांची आवश्यकता गुंतवणूकीची प्रवेशासंबंधी अडथळा निर्माण करण्यासाठी असते.

४) सरकार नवीन औद्योगिक संस्थांना कागदपत्रे व कच्चा माल यावर निर्बंध आणू शकते.

- **स्पर्धात्मक फायदा :**

व्याख्या : तज्ञांनी स्पर्धात्मक फायद्याची संकल्पना पुढीलप्रमाणे मांडली आहे.

१) स्टोनर, फ्रीमन व गिलबर्ट यांच्या मते, ''विशिष्ठ उद्योग धंद्यात एखादी कंपनी सरासरीपेक्षा जास्त नफा ज्या क्षमतेमुळे किंवा परिस्थितीमुळे कमावू शकते त्यास स्पर्धात्मक फायदा असे म्हणतात.''

२) स्टीफन रॉबीन्स व मेरी कोल्टर यांच्या मते ''स्पर्धात्मक फायदा ही संघटनेचे वेगळेपण ठरणारी गोष्ट आहे. त्यातून संघटना खास वरचढ असल्याचे दिसते. हे विशेष श्रेष्ठत्व संघटनेच्या गाभाभूत सक्षमतेतून निर्माण केलेले असते. इतरांना करता न येणाऱ्या गोष्टी एखादी संघटना करते. यावर स्पर्धात्मक फायदा विकसित होतो.''

- **स्पर्धात्मक फायद्याचे घटक :**

१) स्पर्धात्मक माहिती.

२) स्पर्धात्मक बळ

३) स्पर्धात्मक गुप्तवार्ता

४) स्पर्धात्मक टोक

५) स्पर्धात्मक जोखीम

६) स्पर्धात्मक बल

सविस्तर विवेचन पुढीलप्रमाणे -

१) स्पर्धात्मक माहिती : व्यवसाय संस्थेच्या अंतर्गत पातळीवर सर्व व्यवसाय क्रियांची व व्यवस्थापन क्रियांची बिनचूक माहिती उपल्ध केली जाते. स्पर्धात्मक माहितीसाठी संबंधितांना प्रशिक्षण दिले जाते ही माहिती संस्थेची महत्त्वाची ज्ञानसंपत्ती आहे.

२) स्पर्धात्मक बळ : माहितीचा लाभ उठवण्यासाठी संस्थेकडे स्पर्धात्मक बळ निर्माण करावे लागते.

त्यासाठी पात्र कर्मचाऱ्यांची नेमणूक, यागेय किंमत, कार्यस्थळांची निगा, बढती, चिन्हांकन दृढ करणे याचा अवलंब करावा लागतो.

३) स्पर्धात्मक गुप्तवार्ता : स्पर्धकांचे संशोधन व विकास कार्यक्रम, उत्पादन खर्च, किंमती निर्धारण धोरण, वितरण साखळी व बाजारपेठ, विक्री धोरण व तंत्रे इ. बाबत गुप्तवार्ता मिळवणे आवश्यक आहे. त्यासाठी संस्थेमध्ये एक स्पर्धात्मक गुप्तवार्तासंघ स्थापन करून त्यास केव्हाही उच्च व्यवस्थापनाकडे पाहण्याची संधी असावी.

४) स्पर्धात्मक टोक : संस्थेमध्ये स्पर्धात्मक संस्कृती निर्माण करणे, सर्वत्र स्पर्धात्मक सहभाग निर्माण करणे व ज्ञान महत्त्वाचे आहे. चलन असल्याची जाणीव निर्माण करणे. नियंत्रणाऐवजी सहाय्यकारी भूमिका घेणे व कर्मचाऱ्यांना स्वातंत्र्य देणे याद्वारे स्पर्धात्मक टोक गाठावे.

५) स्पर्धात्मक जोखीम : संस्थेने स्पर्धेमध्ये अधिक गतिमान होऊन आवश्यक ती जोखीम स्विकारणे म्हणजे स्पर्धात्मक जोखीम होय. जोखमीमध्ये जितकी जास्त जोखक्षम तितका अधिक लाभ असतो.

६) स्पर्धात्मक बदल : स्पर्धात्मक बदल, तंत्रज्ञान, विपणन, वस्तूचा दर्जा, उत्पादन खर्च, मनुष्यबळ, नेतृत्व या क्षेत्रामध्ये केले पाहिजे.

या घटवकांवरून स्पर्धात्मक फायद्याची व्याप्ती व स्वरूप स्पष्ट होते.

१.४.३ खर्च नेतृत्व (Cost Leadership) **:**

वस्तू किंवा सेवेचे उत्पादन व वाटप यासाठी कंपनी प्रतिनगामागे जो खर्च करते तो स्पर्धक करीत असलेल्या खर्चापेक्षा कमी असेल तर खर्च नेतृत्व करता येते. खर्च नेतृत्व करणाऱ्या कंपनीने उद्योग क्षेत्रातील सरासरी किंमतीला विक्री केली तर किमान खर्च असल्यामुळे स्पर्धकांपेक्षा अधिक नफा मिळवता येतो.

i) **खर्च नेतृत्व संपादन करण्याचे मार्ग :**

१) मागणीचे अचूक पूर्वानुमान करून योग्य प्रमाणात उत्पादनक्षमता निर्माण करणे व क्षमतेचा महत्तम वापर करणे.

२) खरेदी, उत्पादन, विक्री, वितरण, अर्थपुरवठा इ. कार्ये मोठ्या प्रमाणावर करून सरासरी खर्चात बचत करणे.

३) उत्पादनाचे उच्च पातळीवर प्रमाणिकरण करणे.

४) सरासरी ग्राहकवर्ग लक्ष्य ठेवून मोठ्या संख्येने ग्राहक मिळवणे.

५) भांडवली गुंतवणूकीतून खर्च वाचवणारे तंत्रज्ञान वापरणे.

६) भेदकरण थोपवून धरणे.

७) उत्पादन प्रक्रियेतील कार्यक्षमतेत सुधारणा करणे.

८) पुरवठादारांशी स्नेहाचे संबंध निर्माण करून खर्च नियंत्रीत करणे.

ii) **खर्च नेतृत्वासाठी योग्य परिस्थिती :**

१) किंमतीवर आधारित स्पर्धा.

२) प्रमाणीकरण जास्त प्रमाणात व भेदकरण वरवर असेल तर.

३) खरेदीदारांची सौदाशक्ती मोठी असेल व किंमत कमी करण्यासाठी त्यांचा दबाव असेल तर

४) व्यवसाय संस्था मोठ्या आकारमानाची असेल तर.

iii) **खर्च नेतृत्वाचे फायदे :**

१) स्पर्धेतही अधिक नफा मिळवता येतो.

२) किंमत कमी करण्याच्या स्पर्धेत टिकाव धरता येतो.

३) पर्यायी उत्पादनाच्या स्पर्धेपासून संरक्षण मिळते.

iv) **खर्च नेतृत्वातील धोके :**

१) खर्च वाचविणाऱ्या तंत्राचा वापर स्पर्धकांनी केल्यास फायदा अल्पजीवी ठरतो.

२) ग्राहकांची एकनिष्ठता कमी राहते.

३) तंत्रज्ञानातील प्रगती स्पर्धकांनी साध्य केली तर खर्च कमी असण्याचा फायदा नाहीसा होतो.

४) किंमत कमी म्हणजे गुणवत्ता कमी असा कांगावा स्पर्धक करु शकतात.

१.४.४ भेदकरण (Differentiation) **:**

उत्पादनात किंवा सेवेत सामावलेल्या खास वैशिष्ट्यांच्या जोरावर स्पर्धात्मक फायदा मिळवणे म्हणजे भेदकरण होय. ग्राहकांना वस्तू किंवा सेवेतील जे गुणधर्म मौल्यवान वाटतात त्या गुणधर्माविषयी वेगळेपणा निर्माण करणे म्हणजे भेदकरण होय. भेदकरण हवे असणारा ग्राहक असताना व ते जादा किंमत देण्यात तयार असतात. उत्पादनांच्या गर्दीमध्ये विशेष, वेगळी व चांगली वाटणारी उत्पादने उपलब्ध असतात. वस्तूच्या खास वैशिष्ट्यामुळे संस्थेस मिळणारी खास किंमत ही त्या वैशिष्ट्यांसाठी कराव्या लागणाऱ्या खर्चापेक्षा जास्त असेल तर स्पर्धात्मक फायदा वाढतो.

i) **भेदकरण साध्य करण्याचे मार्ग :**

१) ग्राहकांचे समाधान वाढवणे.

२) उच्च गुणवत्तेची हमी देणे.

३) ग्राहकांच्या आवडीनिवडीप्रमाणे उपयोगिता वाढवणे.

४) उच्च दर्जाची विक्रयोत्तर सेवा, तंत्रज्ञान, प्रतिष्ठा यातून भेदकरण निर्माण होते.

ii) **भेदकरणास योग्य परिस्थिती :**

१) ग्राहकांच्या गरजांमध्ये विविधता असते.

२) जास्त किंमत आकारण्याची संधी उपलब्ध असते.

३) बाजारपेठ व्यापक असते.

४) चिन्हांकनाविषयी एकनिष्ठता तयार करणे व टिकवणे शक्य असते.

iii) **भेदकरणाचे फायदे :**

१) पुरवठादारांनी आदानांच्या किंमती वाढवल्या तरी वाढ सोसण्याची क्षमता असते.

२) नवीन स्पर्धकांपासून संरक्षण मिळते.

३) पर्यायी वस्तूपासून धोका कमी होतो.

४) चिन्हांकनाविषयी एकनष्ठता निर्माण होते. त्यामुळे स्पर्धेपासून संरक्षण मिळते.

iv) **भेदकरणाचे धोके :**

१) क्षुल्लक वैशिष्टे निरुपयोगी ठरतात.

२) जास्त किंमत आकारण्याला मर्यादा असते.

३) ग्राहकांना जादा मूल्य काय मिळते हे जाहिरातीच्या माध्यमातून त्यांच्यापर्यंत पोहोचवावे लागते.

१.४.५ लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना (Focus startegy) **:**

उद्योगात स्पर्धेची व्याप्ती मर्यादित ठेवली की लक्ष्यकेंद्री व्यूहरचना निर्माण होते. यामध्ये बाजारपेठेच्या विशिष्ट भागावर लक्ष केंद्रित केलेले असते. तांत्रिक परिभाषेत बाजाराच्या विशिष्ठ भागाला खंड किंवा कोनाडा असे म्हणतात. लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना ही खर्चावर किंवा भेदकरणावर आधारीत असते. बाजारपेठेच्या विविध भागांमद्ये खर्चाची रचना भिन्न असते. याचा फायदा लक्ष्यकेंद्रित खर्च नेतृत्वात करून घेतला जातो. काही बाजारखांत ग्राहकारंच्या कांही खास गरजा असतात याचा उपयोग करुन लक्षकेंद्रित भेदकरण करण्यात येते. व्यापक प्रमाणात बाजारपेठेत विक्री करणारे स्पर्धक, विशिष्ट भागांच्या खास गरजांकडे विशेष लक्ष देऊ शकत नाहीत. याचा फायदा लक्षकेंद्रित धोरणासाठी होत असतो. उत्पादन प्रक्रियेत फरक असेल तर त्याचा उपयोग लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचनेसाठी होतो.

लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना कशी साध्य होते?

खर्च नेतृत्व किंवा भेदकरण व्यापक प्रमाणात करणाऱ्या कंपनीकडून बाजारपेठेतील विशिष्ठ कोनाडे दुर्लक्षित रातहात. अशा फटी बाजारात राहून जातात.

i) **लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचनेचे फायदे :**

१) स्पर्धेपासून संरक्षण मिळते.

२) सबळ पुरवठादारांपसान नुकसान होत नाही.

३) सबळ ग्राहक इतर कंपन्याकडे जाण्याची शक्यता कमी.

४) मर्यादित भागाला विशेष सेवा दिल्यामुळे पर्यायी वस्तूच्या स्पर्धेपासून संरक्षण होते.

५) नवीन स्पर्धकांपासून संरक्षण होते.

ii) **लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचनेचे धोके :**

१) व्यूहरचनेसाठी विशेष प्राविण्याची गरज असते.

२) बाजारपेठेच्या इतर भागांकडे वळण्याची लवचिकता कमी राहण्याची शक्यता असते.

३) बाजारपेठेचा विशिष्ठ खंड अल्पकाळ टिकणारा असू शकतो.

४) मोठ्या कंपन्या कालांतराने आपले लक्ष बाजाराच्या छोट्या भागाकडे वळवू शकतात.

१.५ पारिभाषिक शब्द, शब्दार्थ :

१) नियंत्रण : ठरवलेली सर्व कार्ये योग्य प्रकारे होत आहेत किंवा नाही यावर देखरेख ठेवणे.

२) समन्वय : व्यवस्थापनाच्या विविध कार्यामध्ये परस्पर संबंध प्रस्थापित करणे व ते टिकवून ठेवणे.

३) संघटन : उद्देशांची पूर्ती करण्यासाठी वापरले जाणारे माध्यम होय. याद्वारे कर्मचारी व्यक्तीगत तसेच सामुहिकरित्या व्यवस्थापनाचे उद्दिष्ट पूर्ण करतात.

४) नियोजन : संघटनेचे उद्दिष्ट साध्य करण्याकरीता कर्मचाऱ्यांच्या कार्याबद्दल पूर्व आराखडा तयार करणे.

५) केंद्रीकरण : कार्य एकाच व्यक्तीकडून पार पाडणे.

६) विकेंद्रीकरण : कार्याची श्रम विभागणी.

७) न्याय्यता : पक्षपात भेदभाव यापासून अलिप्तता.

१.६ स्वाध्याय :

१) आधुनिक व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट करा.

२) बदलत्या पर्यावरणातील आधुनिक व्यवस्थापनाचे महत्त्व स्पेट करा.

३) पीटर ड्रकर यांचे व्यवस्थापन विचारांबाबतचे योगदान स्पष्ट करा.

४) उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन म्हणजे काय? उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन पद्धतीचे फायदे-तोटे सांगा.

५) गजाभाभूत सक्षमता स्पष्ट करुन तिचे सोदाहरण विश्लेषण करा.

६) गाभाभूत सक्षमता म्हणजे काय? तिचे व्यूहरचनात्मक महत्त्व स्पष्ट करा.

७) गाभाभूत सक्षमतेचे फायदे-तोटे विशद करा.

८) स्पर्धात्मक फायदा ही संकल्पना स्पष्ट करुन तीचे स्त्रोत थोडक्यात सांगा.

९) मायकेल पोर्टर यांचे व्यवस्थापन विचारांबाबत योगदान विशद करा.

१०) लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना म्हणजे काय? ती कशी साध्य केली जाते.

११) स्पर्धात्मक फायदा म्हणजे काय? स्पर्धात्मक फायद्यासाठी 'भेदकरण' स्पष्ट करा.

१२) मायकेल पोर्टर यांचे व्यवस्थापन विचारांबाबत योगदान स्पष्ट करा.

- **टीपा लिहा.**

१) आधुनिक व्यवस्थापनाची संकल्पना

२) गाभाभूत सक्षमता

३) खर्च नेतृत्व व्यूहरचनार

४) भेदकरण

५) मूल्यसाखळी

६) उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन

७) गाभाभूत सक्षमतेचे व्यूहरचनेसाठी महत्त्व

- **थोडक्यात उत्तरे लिहा.**

१) उद्दिष्टप्रधान व्यवस्थापन पद्धतीचे महत्त्व सांगा.

२) आधुनिक काळातील व्यवस्थापन कार्याचे स्वरूप सांगा.

३) आधुनिक व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट करा.

४) उद्दिष्टप्रधान व्यवस्थापन पद्धतीची वैशिष्ट्ये सांगा.

५) स्पर्धात्मक फायद्याचे स्त्रोत सांगा.

६) परिव्ययय नेतृत्व संपादन करण्याचे मार्ग सांगा.

७) भेदकरण साध्य करण्याचे विविध मार्ग सांगा.

८) लक्ष्यकेंद्रत व्यूहरचना म्हणजे काय?

१.७ संदर्भ :

१) मानकर देशपांडे, व्यवस्थापन विचारधारा, फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.

२) डॉ. पी. एस. राव, डॉ. व्ही. एस. पाटील, डॉ. एन. व्ही. शहा, व्यवस्थापन विचार स्मार्ट पब्लिकेशन, कोल्हापूर.

३) मानकर देशपांडे लिमये, आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती, फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.

४) Navin Mathur : Management Gurus Ideas and Insight : National Publishing Houses, Jaipur / New Delhi.

५) Dr. J. S. Chaudhari : Management Thought, Phadake Prakashan, Kolhapur.

६) Dr. C. N. Sontakki : Management Thoughts, Sheth Publishers Pvt. Ltd., Kolhapur.

७) Dr. A. K. Gavai, Madem Mnagements Practices, Phadake Prakashan, Kolhapur.

८) आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती : मानकर देशपांडे, लिमये पाटील, फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.

९) Michael E. Porter : Competetive Strategy Techniques for Analysing Industries and Competetitors (New York).

❖ ❖ ❖

घटक – २

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन आणि ग्राहक संबंध व्यवस्थापन

(Strategic Management and Customer Relation Management)

घटक संरचना :

२.०. घटक उद्दिष्ट्ये

२.१. प्रास्ताविक

२.२. विषय विवेचन

२.३ अ) व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन (Strategic management)

- २.३.अ.१. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन संकल्पना व व्याख्या
- २.३.अ.२ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाचे महत्त्व
- २.३.अ.३ पर्यावरण विश्लेषण
- २.३.अ.४ स्वॉट विश्लेषण
- २.३.अ.५ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन टप्पे/अवस्था
- २.३.अ.६ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाचे प्रकार

२.३.ब ग्राहक संबंध व्यवस्थापन (Customer Relationship Management (CRM)

- २.३.ब.१ ग्राहक संबंध व्यवस्थापन संकल्पना व व्याख्या
- २.३.ब.२ ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे महत्व
- २.३.ब.३ ई–ग्राहक संबंध व्यवस्थापन

२.४ सारांश

२.५ कठिण शब्दांचे अर्थ

२.६ स्वयंम अध्ययन प्रश्न व उत्तरे

२.७ सरावासाठी प्रश्न

२.८ अधिक वाचनासाठी संदर्भ सूची

२:० घटक उद्दिष्ट्ये

१. 'व्युहरचना' या संकल्पना माहिती होईल.

२. 'व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन' याचे महत्त्व माहिती होईल.

३. पर्यावरणाचे विश्लेषणाची माहिती व स्वॉट (SWOT) विश्लेषण तंत्राची माहिती मिळेल.

४. व्युहरचनात्मक व्यवस्थापनाचे टप्पे (अवस्था) याबाबतही आपणांस माहिती मिळण्यास मदत होईल.

५. व्युहरचनेचे प्रकार.

६. ''ग्राहक संबंध व्यवस्थापन''ची संकल्पना, व्याख्या व ई-ग्राहक संबंध इत्यादी माहिती मिळेल.

२:१ प्रास्ताविक :

व्यावसायिक संघटनाच्या तिसऱ्या क्रांतीची सुरवात झालेली आहे. आपण या तिसऱ्या क्रांतीच्या प्रवेश द्वारात उभे आहोत. १९६७ ते ७६ च्या दरम्यान झालेल्या औद्योगिक क्रांतीमुळे मोठ्या आकराच्या संघटना अस्तित्वात आल्या. १८९५ ते १९०५ च्या दशकात व्यवसाय संस्थेच्या संघटनांच्या संकल्पनेत आणि संघटनात्मक रचनेत पहिली क्रांती झाल्याचे आढळते.

यानंतर साधारण २० वर्षानंतर (१९२०-३०), सत्ता आणि नियंत्रण (command and control) या दोन तत्त्वावर आधारलेली 'विकेंद्रित संघटनात्मक रचना' आणून पियेरे एस. ड्यू. पाँट (Pierre S. Du. Pont) यांनी दुसऱ्या क्रांतीची सुरवात केली.

पीटर ड्रकर यांनी १९६३ मध्ये ज्ञानश्रमिक/कर्मचारी (knowledge worker) ही संकल्पना मांडून व्यवसाय संस्थेच्या संघटन रचनेच्या व्यवस्थापनातील तिसऱ्या क्रांतीची सुरवात केली.

व्यवसाय संघटन संस्थाच्या विविध क्रांतीचा परिणाम आणि जागतिक पातळीवरील विविध संघटनाच्या ध्येय धोरणाच्यामुळे विविध देशांनी जागतिकीकरण, खाजगीकरण, उदारीकरण हे खाऊजा धोरण स्विकारल्यामुळे सध्या तीव्र स्पर्धा निर्माण झालेल्या आहेत. आधुनिक काळात स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी व्यवस्थापनात व्युहरचना आखावी लागते.

एल. पी. जी. धोरणामुळे आणि एकूणच नैसर्गिक परिणामामुळे व्यवसायिक संघटनाच्यामध्ये पर्यावरणाचा परिणाम होत आहे. या पर्यावरणातील विविध घटकांचे विश्लेषण करण्यासाठी विविध तंत्राचा वापर करून पर्यावरणाचा परिणाम कमी करणे आवश्यक झालेले आहे.

या पर्यावरणातील एक प्रमुख घटक आहे तो म्हणजे ग्राहक, 'ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची' सध्या फार मोठी गरज भासू लागलेली आहे. याचाही विचार आधुनिक व्यवस्थापन प्रणालीमध्ये करणे आवश्यक आहे. व्युहरचनाचा वापर करून, गाभाभूत क्षमता पाडून, ग्राहक शोध घेतला पाहिजे. ग्राहक शोध घेतल्यानंतर तो ग्राहक कसा टिकविता येईल याचा प्रयत्न सध्या केला पाहिजे तरच संघटना यशस्वी होवू शकते. त्याकरिता व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रणाली आवश्यक ठरत आहे.

२:२ विषय विवेचन :

व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन, पर्यावरणाचे विश्लेषण आणि ग्राहक संबंध व्यवस्थापन या तीन उपघटकांचा या घटकांत/प्रकरणामध्ये अभ्यास केल्यानंतर आपणांस अनेक बाबींची माहिती होणार आहे. व्यवहारी जीवनात या माहितीचा वापर आपणास ज्ञान संपदा म्हणून करता येणार आहे. व्युहरचना म्हणजे काय? संघटनात्मक व्युहरचना म्हणजे काय? आणि अभ्यास क्रमातील व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन या शब्द समुहांच्या संकल्पना लक्षात घेणार आहोत. व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन व्याख्या, महत्त्व वैशिष्ट्ये, पातळ्या किंवा टप्पे इत्यादींची माहिती मिळणार आहे.

त्याचबरोबर व्यवस्थापन पर्यावरण म्हणजे काय? व्यवस्थापन पर्यावरण - संकल्पना - व्याख्ख्या - व त्यांचे विश्लेषण या बाब ींचाही या विषय घटकात समावेश करण्यात आला आहे.

या विषय घटकातील तिसरा भाग हा ग्राहक संबंध व्यवस्थापन हा आहे. 'ग्राहक संबंध व्यवस्थापन' संकल्पना, व्याख्या ग्राहक संबंध व्यवस्थानाची वैशिष्ट्ये, ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची प्रक्रिया (Process of CRM) ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे आधुनिक काळातील महत्त्व आणि 'E' ग्राहक संबंध व्यवस्थान, त्याचे फायदे इत्यादी बाबींचा अभ्यास या घटकामध्ये करण्यात आला आहे.

२.३.अ) व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन (Strateg Management)

२.३.अ.१ व्युहरचनेची संकल्पना (Concept of Strategy) व व्याख्या :

व्युहरचना हा शब्द प्राचीन काळापासून भारतात वापरला जात आहे. हा शब्द युद्ध क्षेत्राशी निगडीत आहे. युद्धनिती आणि लष्करी डावपेच असा व्यूहरचना संकल्पनेचा मूळ अर्थ आहे. महाभारतामध्ये अभिमन्यू चक्रभेद, रामायणामधील वापरली गेलेली युद्ध नीति आणि मराठे शहीमध्ये लाखो सैनिकी पाठबळ असणाऱ्या मुस्लिम साम्राज्याच्या विरूद्ध मुठभर असणाऱ्या मावळ्यांच्या द्वारे वापरली गेलेली शिवाजी महाराजांची युद्धनिती, दिल्लीतून पेठाऱ्यातून पलायन यासारख्या युद्धनितीमुळेच साम्राज्य उभे करता आले. यासाठी युद्धनिती-व्यूहरचना वापरली होती.

'स्ट्रेटिजिया' (Strategia) या मूळ ग्रीक शब्दापासून 'स्ट्रेटेजी'(Strategy) हा इंग्रजी शब्द घेतलेला आहे. हा शब्द दुसऱ्या महायुद्धामध्ये वापरला गेला. बलाढ्य राष्ट्रांच्या विरुद्ध जपानच्या पुढाकाराने सुभाषचंद्र बोस यांच्या नेतृत्वाखाली उठाव होत असता मूळ जपानचाच उध्वंस करावा या हेतूने आखलेली अमेरिकेची कूटनिती आणि त्यामुळे युद्धाला मिळालेला विराम/जपानची शरणागती तसेच, हिटलरबाबत विन्स्टन चर्चिल यांनी आखलेली व्यूहरचना ही श्रेष्ठ मानली जाते. भारतातील संस्थांने शिरजोर होत आहेत हे पाहून १९४८-४९ ला संरक्षणमंत्री माननीय वल्लभभाई पटेल यांनी गोवा, पोर्तुगीज, हैद्राबाद यांच्या विरुद्ध एकाचवेळी केलेले आक्रमण तर १९७२ मधील पाकिस्तानच्या फाळणीला घातलेले खतपाणी आणि निर्माण केलेला बांग्लादेश यासारख्या युद्धनिती व्यूहरचनेतून आखल्या जातात.

व्यवस्थापनामध्ये देखील स्पर्धकांवर मात करण्यासाठी व्यूहरचना आखावी लागते. औद्योगिक किंवा

व्यापारी क्षेत्रामध्ये, संघटनांच्यामध्ये शीतयुद्ध सुरू असते. या शीत युद्धामध्ये स्पर्धकावर मात करण्यासाठी व्यूहरचना आखावी लागते. यासाठी काही वेळेला कलेचा वापर केला जातो. बऱ्याचवेळेला वेगवेगळ्या शस्त्रांचा वापर केला जातो. वेगवेगळ्या उद्‌दिष्टांचा विचार केला जातो. त्याबाबत नियोजन आखणी केली जाते. कोणते निर्णय घ्यायचे हे प्रथम ठरविले जाते. त्याकरिता कोणत्या साधणांचा, कोणत्या ठिकाणी कसा वापर करण्याचा इत्यादी बाबतची केलेली व्यवस्थापनातील रचना म्हणजेच व्यूहरचना होय. - अशा व्यूहरचना पुढील चार प्रकारच्या असतात.

अ) संघटनात्मक व्यूहरचना -

ब) व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन संकल्पना -

क) व्यूहरचना स्तर -

ड) व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रिया -

या चार गटातून व्यवस्थापनेसाठी व्यूहरचनेचा अभ्यास केला जातो.

अ) संघटनात्मक व्यूहरचना : (Organizational Strategy)

वेगवेगळ्या संघटना विशिष्ट उद्देशाने स्थापन झालेल्या असतात. त्या उद्‌दिष्टांप्रमाणे त्या संघटना वेगवेगळ्या नावाने ओळखल्या जातात. कार्पोरेट, कंपनी, सहकारी, भागीदारी संस्थेच्या स्थापनेच्या वेळेला एखादे ध्येय असेल तर त्याला प्रेरित होऊन व्यूहरचना तयार करून संघटना निर्माण केल्या जातात. त्यासाठी मानवी, भौतिक संठाने वापरली जातात. स्पर्धेवर मात केली जाते. आणि त्यानुसार संघटना निर्माण केल्या जातात. व्यूहरचनेच्या दृष्टीने काही संघटनांची नावे विचारात घेता स्वातंत्र्य लढा संघटना त्याच्या नावामध्ये बदल होऊन काँग्रेस हे नाव देण्यात आले व त्याप्रमाणे आय. काँग्रेस, इंदिरा काँग्रस याच पद्धतीने काही संघटनांची नावे निर्माण केली जातात.

उदाहरण :- सहकारी साखर कारखाना - शेतकरी सहकारी साखर कारखाना - वसंतदादा शेतकरी सहकारी साखर कारखाना.

हुतात्मा नावाप्रमाणे असणारे सर्व उद्‌योग - हुतात्मा साखर, हुतात्मा दूध, हुतात्मा बँक इत्यादी.

अशाप्रकारे, व्यूहरचनात्मक संघटन केले जाते.

संघटनात्मक व्यूहरचनेबाबत अनेक मान्यवर व्यक्तींनी व्याख्या केलेल्या आहेत. अशा व्याख्या पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) स्टोनर, फ्रीमन, गिलबर्ट :-

''संघटनेची उद्‌दिष्टे निश्चित आणि साध्य करण्यासाठी तयार केलेला आराखडा, त्यानुसार विशिष्ट कालावधीत त्या आराखड्याने पर्यावरणाला दिलेला प्रतिसाद म्हणजे संघटनात्मक व्यूहरचना होय.''

"The broad programme for defining and achieving an organisation's objectives;

the organisation's response to it's environmant over time."

- By Stoner, Freeman, Gilbert.

उदाहरण :– जसे अवकाश बलून उद्दिष्ट निश्चित आराखडा आणि सर्व पर्यावरणाला त्याने दिलेला प्रतिसाद या सर्व बाबींचा विचार करता अशा संघटनेचा विचार करता अशा संघटनेचा विचार करावा लागतो. (एक जहाज-एक कंपनी)

२) अल्फ्रेड चंडलर :–

''संस्थेची मुलभूत, दीर्घकालीन उद्दिष्टे ठरविणे व ती साध्य करण्यासाठी कृती संच तयार करणे आणि त्याप्रमाणे साधन सामुग्री निर्माण करणे म्हणजे संघटनात्मक व्यूहरचना होय.''

"The determination of basic long-term goals and objectives of an enter prise and the adoption of the courses of action and the allocation of resources necessary for Carrying out these goals."

याच पद्धतीने शासनाच्या वेगवेगळ्या वार्षिक, पंचवार्षिक योजना आखल्या जातात.

ब) व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन संकल्पना (concept of streatigic management) :

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन संकल्पना ही व्यूहरचना संकल्पना या अवस्थेमधील दुसऱ्या स्तरावर येते.

अ) संघटनात्मक व्यूहरचना

ब) व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन

क) व्यूहरचना स्तर

ड) व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रिया

वरील गटामधील दुसऱ्या स्तरावरील ही संकल्पना आहे. ही 'अ' पासून (संघटनात्मक व्यूहरचना) निर्मित आहे. आणि पुढील व्यूहरचना पातळीसाठी, व्यवस्थापन प्रक्रियेसाठी उपयुक्त आहे./पायाभूत आहे. म्हणून ही संघटनेच्या व्यवस्थापनाच्या दृष्टीने महत्त्वाची आहे.

या व्यवस्थापन संकल्पनेमध्ये व्यवस्थापन स्तरावरील नियोजनाचा विचार केला जातो. अंमलबजावणीचा विचार केला जातो. निर्णय कृतीचा विचार केला जातो. या सर्व बाबी व्यूहरचनेतून तयार केल्या जातात. संघटनेचे व्यवस्थापन व्यूहरचनात्मक असेल तर पुढील सर्व बाबी, घटक घटक व्यूहरचनात्मक तयार करता येतात. त्यामुळे संघटनेचे व्यवस्थापन व्यूहरचनात्मक असणे गरजेचे आहे.

अशाप्रकारे सर्वांगीण विचार करून व्यवस्थापनाची व्यूहरचना आखली जाते. काही मान्यवर व्यक्तींनी व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन संकल्पनेंच्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे दिलेल्या आहेत.

*** व्याख्या :–**

१) स्टोनर, फ्रीमन – गिलबर्ट (ज्युनिअर) :–

''व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन ही एक व्यवस्थापकीय प्रक्रिया असून, संघटनेने केलेले व्यूहरचनात्मक नियोजन व त्यावर आधारित अंमलबजावणीची कार्ये यांचा समावेश होतो.''

"Strategic management is the management Process that involves an organisations engageitg in strategic planning and then acting on those plans."

– By stoner, Freeman - Gilbert (Juniour)

२) टी. एल. व्हीलन आणि जे. डी. हुंगंर :–

''संघटनेची दिर्घकालीन कामगिरी ठरविणाऱ्या व्यवस्थापकीय निर्णयांच्या आणि कृतीच्या संचास व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन म्हणतात.''

"Strategic management is that set of managerial decision and actions that determines the long-run performance of an organisation."

– By T. L. Vilen and J. D. Hungar.

वरील दोन व्याख्यांचा विचार करता स्टोनर, फ्रिमर – गिल्बर्ट यांच्या मताप्रमाणे व्यूहरचना ही व्यवस्थापनाची प्रक्रिया आहे. या प्रक्रियेसाठी व्यूहरचनात्मक नियोजन करावे लागते. त्याप्रमाणे योग्य निर्णयासाठी योग्य पद्धतीने अंमलबजावणी करावी लागते.

टी. एल. व्हीलेन आणि जे. डी. हुंगर यांच्या मताप्रमाणे संघटनेतील व्यवस्थापन व्यूहरचना म्हणजे एक कृतीचा संच आहे. की, ज्यामध्ये संघटनेच्या दिर्घकालीन भविष्याबाबत, कामगिरीबाबत, निर्णयाबाबत एक विशिष्ट प्रकारची आखणी केलेली असते. त्यानुसार संघटनेचे व्यवस्थापन निश्चित केलेले असते, ठरविलेले असते.

कोणत्याही संघटनेतील व्यवस्थापन एखादा विशिष्ट हेतू समोर ठेवून त्याची आखणी करावी लागते. सध्या स्पर्धेच्या युगात यासाठी काहीवेळा सिक्स सिग्मा, सात एस प्रतिमान (7S), 4p's आणि सध्या आलेले 4E's, 4M's यांसारख्या संकल्पना विचारात घेतल्या जातात. आणि त्या पद्धतीने व्यवस्थापनाची मांडणी केली जाते.

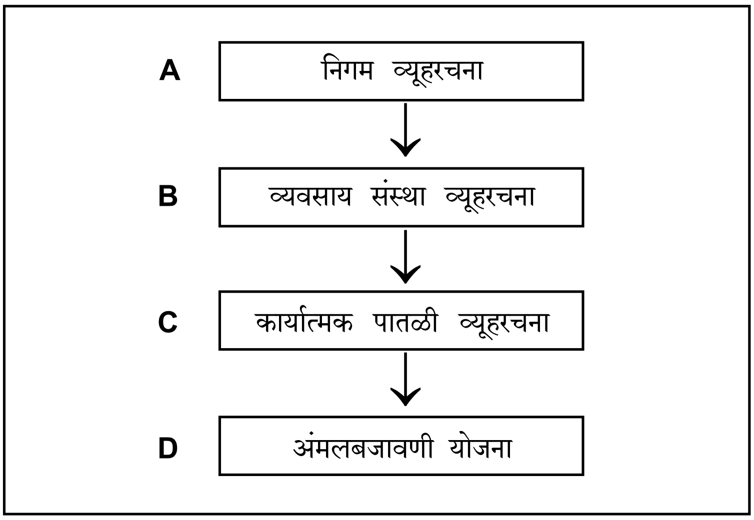
जागतिक पातळीवरील आय. एस. ओ मानांकन मिळण्यासाठी त्यांनी घालून दिलेल्या २० अटींमधील किमान १६ अटींची पूर्तता करण्यासाठी त्यापद्धतीने व्यूहरचना आखणे आणि व्यवस्थापन ठरविणे.

क) व्यूहरचनात्मक स्थतर किंवा पातळ्या :– (Straotegy levels)

सध्या कंपनीबरोबरच कार्पोरेट क्षेत्राचा विचार केला जातो. म्हणजेच निगम क्षेत्राचाच विचार केला जातो. कोणत्याही संस्था कार्पोरेट/निगम नावानेच ओळखल्या जातात. टाटा उद्योग समुह टेल्को, रिलायन्स उद्योग समूह रिलायन्स पॉवर, रिलायन्स एनर्जी, रिलायन्स पेट्रोल अशा पद्धतीने ओळखला जातो. त्या उद्योग समूहाची

व्यूहरचना आणि त्यामधील वेगवेगळ्या संस्था, कंपन्या, त्या संस्थांमधील कार्ये आणि त्या संस्थामधील अंमलबजावणी यापद्धतीने व्यूहरचना वेगवेगळ्या पातळीवर विचारात घेतल्या जातात ती एक उतरंड पद्धत आहे. ती पुढीलप्रमाणे –

आकृती क्र. १



ड) व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रिया (टप्पे) process :

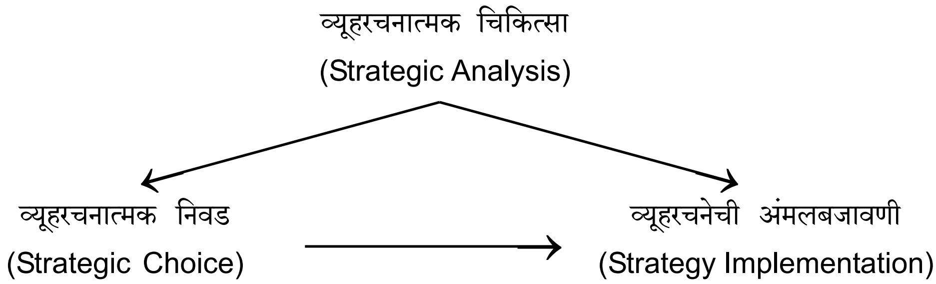
संघटनेमध्ये व्यवस्थापन, संघटनेतील विविध विभागानुसार केले जाते. आदर्श व्यवस्थापनासाठी, संघटनेमधील साहस, अधिकार आणि जबाबदारी (Power, Authorily and Responsibility) यांचा केंद्रीकरण व्यवस्थापन आणि विकेंद्रीकरण व्यवस्थापनासाठी वापर केला जातो. या सर्व घटकांचे अधारे व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाची प्रक्रिया राबविण्याचा प्रयत्न केला जातो. प्रा. हेन्री फियॉल, मॅक्स वेबर, एल्टन मेथो, पीटर ड्रूकर यांच्या व्यवस्थापन तत्त्वप्रणालीप्रमाणे व्यूहरचनात्मक प्रक्रीया राबविण्याचा प्रयत्न केला जातो.

संघटनेच्या योजनानुसार, नियोजन आणि कार्याचे पृथ्यकरण म्हणजे व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन असा अर्थ घेतला जातो. कारण त्याच अर्थाची व्यूहरचना संकल्पना आहे.

अनेक मान्यवर व्यक्तींनी व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाच्या व्याख्या दिलेल्या आहेत. व्यवस्थापनाची तत्त्वे (Management Tools) सांगितली आहेत. व्यवस्थापन करित असता फक्त चौकटीत राहून विचार करू नये. तर चौकटीबाहेर जाऊन विचार करावा अशी मतप्रणाली व्यवथापनाबाबत वापरली जाते. त्याकरिता प्रा. हॅरिसन आणि प्रा. सेंट जॉन यांनी व्याख्या दिलेली आहे.

- **गेरी जॉन्सन व केव्हान स्कोल्स :–**

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनामध्ये महत्वाचे तीन घटक असतात असे मत गेरी जॉन्सन व केव्हान स्कोल्स यानी मांडले आहे. त्यानी व्यूहरचनात्मक चिकित्सा करण्यासाठी पुढील रचना केलेली आहे.



व्यूहरचनात्मक चिकित्सा → व्यूहरचनात्मक निवड → व्यूहरचनेची अंमलबजावणी

अशा रेषीय पद्धतीने प्रक्रीया दाखविलेली आहे. ही त्रिकोणात्मक रचना आहे. या रेषा पद्धतीत –

प्रथम चिकित्सा

दुय्यम निवड आणि

अंतिम अंमलबजावणी अशीमांडणी आहे.

प्रत्यक्ष व्यवहारात या बाबी सहज शक्य होत नाहीत. प्रथम चिकित्सा व निवडकरून अंमलबजावणी या कार्यपद्धतीत प्रथम चिकित्सा करता येणे अवघड आहे. किंवा हे तीन्ही घटक वेगळे करीत असता चिकित्सा व अंमलबजावणी व परस्परात मिसळू शकतात. त्यामधील चिकित्सा ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. रेषा पद्धतीने दर्शवीने सोयीचे आहे परंतू प्रत्यक्ष अंमलबजावणी करणे सोपे नाही.

२.३.अ.२. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाचे महत्त्व :–

संघटनेवर बाह्य पर्यावरणातील घटकांचा परिणाम होत आहे. २० व्या शतकात हा परिणाम संस्थांच्या अस्तित्वावर होत आहे. काही संस्था 'तग' धरुन आहेत तर काही संस्था बंद झालेल्या आहेत. २० शतकातील दुसरे महायुद्ध, लोकसंख्या वाढ, वैज्ञानिक प्रगती, जागतिकीकरण, खुले धोरण, उदारीकरण धोरण, ग्राहकांच्या जीवन शैलीत झालेले बदल, इत्यादी घटाकंचा परिणाम होत आहे. असे परिणाम होवू नयेत. परिणाम झालाच तर तो कमी व्हावा या करीता व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाची गरज भासते. म्हणून व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाचे महत्त्व सध्या जास्त भासू लागलेले आहे.

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाचे महत्त्व पुढील मुद्द्यांच्या आधारे लक्षात घेणे सोपे ठरेल.

१. संघटना उद्दिष्ट्ये साध्य करणे.

२. योग्य कार्यप्रणालीची निवड करणे.

३. पूर्वानुभवावर आधारीत कृती करणे

४. भूतकाळाचा निर्णयासाठी विचार करणे.

५. भविष्यावर लक्ष केंद्रीत करणे.

६. स्पर्धकावर मात करणे

७. ग्राहकांवर लक्ष केंद्रीत करणे

८. वित्तीय लाभाचा विचार करणे

९. सामाजिक भान ठेवणे

१०. उत्पादन घटकांचा व्यूहरचनात्मक विचार करणे

वरील मुद्यांची माहिती पुढीलप्रमाणे;

१) संघटना उद्दिष्ट्ये साध्य करणेसाठी –

सध्याच्या कालखंडात संस्थेची उद्दिष्ट्ये साध करणे करीता व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाची फारच गरज आहे. संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यास व्यवस्थापन व्यूहरचनात्मक करावे लागते. म्हणून व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन महत्त्वाचे आहे.

२) योग्य कार्यप्रणालीची निवड –

संस्थेच्या कार्यप्रणालीची योग्य निवड करण्यासाठी व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन महत्त्वाचे आहे. संघटना कार्यप्रणाली कशी असावी तिची निवड कशी करावी या करिता व्यूहरचना आखणी करावी लागते.

३) पूर्वानुभवावर आधारीत कृती –

व्यूहरचना ही पूर्वानुभवावरच आधारीत असते. पूर्वीचा अनुभव पायाभूत मानून व्यूहरचनेची मांडणी करावी. ग्राहकांच्या आवडी निवडी बदलत असतात. हा पूर्वानुभव गृहित धरुन सतत व्यूहरचना आखण्याचा विचार होणे आवश्यक आहे. म्हणून व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन महत्त्वाचे आहे.

इतर संस्थांनी नविन व्यूहरचना आखण्यापूर्वीच आपल्या संस्थेची व्यूहरचना आखावी लागते. वस्तू सेवा उत्पादनात त्या प्रमाणे योग्य बदल करावा लागतो.

४) भूतकाळाचा निर्णयासाठी वापर –

व्यवसाय संघटन प्रकार, उत्पादन प्रकार आणि भूतकाळातील अशा संस्थाना आलेले अनुभव या सर्व भूतकाळातील बाबींचा व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनासाठी वापर करणेसाठी महत्त्वाचे आहे. आर्थिक मंदी येते. हे गृहित धरुन आर्थिक नियोजन करणे महत्त्वाचे आहे.

५) भविष्यावर लक्ष केंद्रित करणे –

व्यूहरचना ही भविष्यावर लक्ष केंद्रीत करणेसाठी महत्त्वाची आहे. भविष्यात कोण-कोणत्या बाबी करणे गरजेचे आहे. कोणती बाब संस्था हिताची आहे. याचा विचार करुन व्यूहरचना आखणी करण्यासाठी व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन महत्त्वाचे आहे. उदा. साखर कारखानदारी सहकार तत्वावर आधारीत असता धोका निर्माण होईल

असा भविष्याचा अंदाज घेवून संघटनात्मक बदल (खाजगीकरण) करणे आवश्यक आहे.

६) स्पर्धांवर मात करणे –

स्पर्धांवर मात करणे यासाठी व्यूहरचना आखणी महत्त्वाची आहे. सध्या संस्था-संस्थाच्या मध्ये स्पर्धेचे शीत युद्ध सुरू आहे. अशा शीत युद्धात व्यूहरचना वापरल्यास त्याचा फायदाच होतो.

उदाः उत्पादनात नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर करुन व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाची आखणी करणे. दुचाकी-बुलेट उत्पादक संस्थेने पुन्हा बाजारपेठ काबीज करण्यासाठी व्यूहरचनात्मक उत्पादनात बदल केलेले आहेत.

७) ग्राहकांवर लक्ष केंद्रीत करणे –

ग्राहकांवर लक्ष केंद्रीत करण्यासाठी ग्राहक संबंध व्यवस्थापन करणे आवश्यक आहे. ग्राहक प्रकार निवडणे, ग्राहक जोडणे आणि सांभाळणे या करीता व्यूहरचना आखावी लागते. काही वेळा ग्राहक किंमती बाबत ठाम असतो. त्यावेळी वजन कमी करुन किंमत स्थिर ठेवणे अशी ही व्यूहरचना आखावी लागते.

ग्लूकोज कंपनीने हेच सूत्र-वजन कमी करुन किंमत तीच ठेवलेली आहे. ग्राहकास समज होतो की किंमत स्थिर आहे.

८) वित्तीय लाभाचा विचार –

कमी नफा जास्त विक्री, नफा सातत्य व दिर्घकाळ नफा, या सारखे सूत्र वापरावे लागते. तरच वित्तीय लाभ होत असतो.

९) सामाजिक भान –

व्यूहरचनेचा वापर हा सामाजिक भान ठेवण्यासाठी महत्त्वाचा आहे. कोणतेही नियम, हे सामाजिक दृष्ट्या व्यूहरचनाच असतात. त्याप्रमाणे व्यवस्थापनात स्त्री-पुरुष जेष्टत्व, यासारख्या बाबींचा विचार करण्यासाठी व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन महत्त्वाचे आहे.

१०) उत्पादन घटकांचा व्यूहरचनात्मक विचार –

उत्पादनासाठी वापरले जाणारे उत्पादन घटक यांचा व्यूहरचनात्मक वापर करता आला पाहिजे. भौतिक साधणे तसेच जैविक साधनांचा व्यूहरचनात्मक वापर करता आला पाहिजे. म्हणून व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन महत्त्वाचे आहे.

उदा. रामोशी जमातीस छत्रपती शाहू महाराज यांनी राज्यात पहारेकऱ्याची भूमिका/नोकरी दिली आणि त्यांना चोरी पासून परावृत्त करण्याचा प्रयत्न केला.

२.३.अ.३. पर्यावरण विश्लेषण–

संघटनात्मक पर्यावरणाला पूर्वी व्यावसायिक पर्यावरण म्हणून ओळखले जात होते. सध्या जागतिकीकरणामध्ये कार्पोरेट या शब्दाप्रमाणे organization हा शब्द घेतला जातो. व त्यादृष्टीने संघटनात्मक पर्यावरणाचा विचार

केला जातो. व्यावसायिक संघटनांच्या कार्यप्रणालीवर पर्यावरणाचा परिणाम होत असतो. तो परिणाम संघटनेवर-

१. प्रत्यक्ष - अप्रत्यक्ष

२. चांगला - वाईट

३. कमी - जास्त

अशाप्रकारे, परिणाम होण्याची शक्यता असते/होत असते. यामध्ये सामाजिक, राजकीय, सांस्कृतिक, आंतरराष्ट्रीय असे विविध घटक कारणीभूत असतात.

संघटनात्मक पर्यावरणाबाबतची संकल्पना अ‍ॅनड्र्यूज केनिक, फिलीप कोटलर, डेव्हीस किथ, कॅनव्हर्स मिचले यासारख्या नामवंत व्यक्तींनी मांडलेल्या आहेत. यापैकी डेव्हीस किथ यांची संकल्पना पुढीलप्रमाणे आहे.

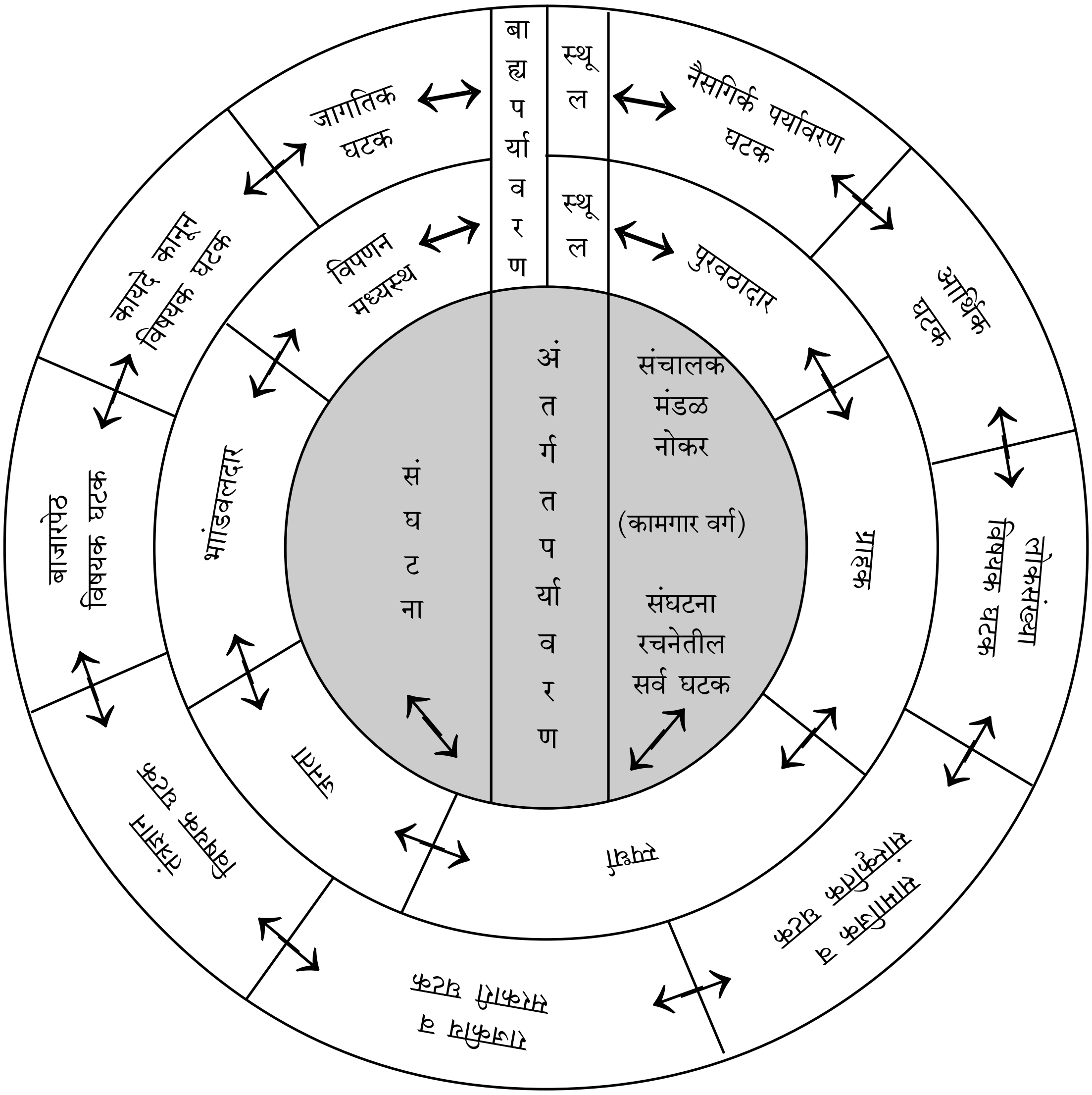
- **व्याख्या -**

डेव्हीस किथ :-

''व्यावसायिक संघटनेच्या सभोवताली असणाऱ्या व व्यावसायिक संघटनेवर परिणाम करणाऱ्या परिस्थिती, घटना, प्रभावी घटक या सर्वांची गोळा बेरीज म्हणजे संघटनात्मक पर्यावरण होय.''

या व्याख्येचा विचार करता संघटनात्मक पर्यावरणामध्ये सभोवतालच्या सर्व घटक पर्यावरणाच्या दृष्टीने महत्त्वाचे आहे. त्या घटकांचा संघटनेच्या कार्यप्रणाली वर परिणाम होतो. असा परिणाम वाईट होऊ नये यासाठी काही तंत्रांचा अभ्यास करण्यासाठी वापर केला जातो. त्याआधारे काही पर्यावरणात्मक निष्कर्ष काढले जातात. SWOT, QEST आणि Statistical या तीन तंत्रांचा वापर केला जातो. सध्या अनेक संस्थांपर्यंत पर्यावरणाचा अभ्यास करण्यासाठी SWOT या तंत्राचा वापर केला जात आहे.

एखाद्या संघटनेमध्ये सभोवतालच्या परिस्थितीचा परिणाम कसा होतो. हे पुढील आकृतीच्या साहाय्याने सहज लक्षात येतो.



आकृती क्र. २ : संघटना व पर्यावरण यातील सांकेतिक संबंध

वरील आकृतीवरुन संघटना व पर्यावरण यांचा एकमेकांशी असलेला संबंध स्पष्ट होतो. संघटनेवर सातत्याने पर्यावरणाचा परिणाम होत असतो. शिवाय यातील प्रत्येक घटक एकमेकांवर परिणाम करीत असतात हे स्पष्ट होते.

- **व्यावसायिक संघटनात्मक पर्यावरणीय घटक :**

व्यावसायिक संघटनात्मक पर्यावरणीय घटक

अ) अंतर्गत पर्यावरण

१. मूल्यपद्धती
२. जीवित कार्ये व उद्दिष्टे
३. व्यवसायाचे व्यवस्थापन
४. अंतर्गत सत्ता संघर्ष
५. मानवी संघाने
६. भौतिक संघाने
७. वित्तीय संघाने
८. तांत्रिक संघाने
९. लौकिकता
१०. मध्यस्थ

ब) बाह्य पर्यावरण

१) सूक्ष्य पर्यावरण

१. पुरवठादार
२. ग्राहक
३. जनता
४. स्पर्धक
५. मध्यस्थ

२) स्थूल पर्यावरण

१. नैसर्गिक
२. सामाजिक
३. आर्थिक
४. राजकीय
५. सांस्कृतिक
६. कायदे
७. आंतरराष्ट्रीय
८. तंत्रज्ञान
९. लोकसंख्या
१०. बाजारपेठ

संघटनात्मक पर्यावरणीय घटक वरील तकत्याप्रमाणे प्रमुख दोन गटात विभागले जातात.

अ) अंतर्गत पर्यावरण, ब) बाह्य पर्यावरण

बाह्य पर्यावरणीय घटक दोन गटात विचारात घेतले जातात.

१) सूक्ष्म पर्यावरण, २) स्थूल पर्यावरण

असे गट विचारात घेवून पर्यावरणाचा शोध घेतला जातो.

अ) अंतर्गत पर्यावरणीय घटक :-

संघटनेशी निगडीत, संबंधित-संघटना प्रकार-सभासद, संचालक, उत्पादन, वितरण अशा सर्व घटकांचा अंतर्गत पर्यावरणीय गटात समावेश होतो. त्यांचा पर्यावरणाच्या दृष्टीने पुढील पद्धतीने विचार केला जातो.

१) मूल्यपद्धती :- (Value System) कोणत्याही संघटना विशिष्ट तत्त्वांवर आधारित असतात. संघटनेची मूलतत्त्वे ठरलेली असतात. त्या तत्त्वांचा संघटनेवर परिणाम होतो. यामध्ये उत्पादन कार्य, उत्पादनातील घटक;

त्यादृष्टीने नितीमुल्यांचा वापर केलेला असावा. देशातील वेगवेगळ्या कायद्यांचा वापर केला पाहिजे; बेकायदेशीर वस्तू निर्माण करणे, वस्तूंचे उत्पादन करणे म्हणजे नितीमुल्यांचा ऱ्हास होय. संघटनेतील कार्य करणाऱ्या व्यक्तींच्या मानवी प्रवृत्तीवर खऱ्या अर्थाने नितीमुल्ये अवलंबून असतात. व्यवहार कसा, कोणता, कशासाठी करावा. यामध्येही नितीमूल्यांचा आपोआप विचार होतो. नितीमूल्ये ढासळली/ऱ्हास झाला तर त्याचा कंपनीवर परिणाम होतो.

उदाहरण :- बिर्ला ग्रुप संघटना, रिलायन्सचे विभाजन, बजाजचे जून-२००७ मधील विभाजन, स्टेट बँक ऑफ इंडियाने खाजगी बँकांमध्ये होऊ घातलेले पदार्पण यांसारख्या बाबींचा पर्यावरणाच्या दृष्टीने नितीमूल्ये म्हणून विचार केला जातो.

२) जीवित कार्ये व उद्दिष्टे :- (Mission and Objectives) :संघटनेकडून केली जाणारी कार्ये म्हणजे जीवित कार्ये होय. सर्व कार्यप्रणालीचा यामध्ये विचार केला जातो. पारंपारिक पद्धतीचे व्यवस्थापन ↔ MIS पद्धतीचे व्यवस्थापन ↔ ISI ↔ ISO ↔ मानवी संघानांचा वापर ↔ आधुनिक तंत्राचा वापर (कॉम्प्यूटरचा वापर करणाऱ्या बँका व कॉम्प्यूटरचा वापर न करणाऱ्या बँका)

अशा पद्धतीने जीवित कार्याचा विचार करित असता त्याचा पर्यावरणाच्या दृष्टीने परिणाम होत असतो.

३) व्यवसाय व्यवस्थापन :- (Management Stracture) : संघटनेतील व्यवस्थापन फार महत्त्वाचे असते. पारंपारिक पद्धतीचे व्यवस्थापन सध्या उपयुक्त नाही. वेगवेगळ्या सिद्धांताचा वापर केलेला असावा. यामध्ये डग्लस यांचा ह्न सिद्धांत, 7 sigma's चा वापर; व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन अशा प्रकारे बदलत्या व्यवस्थापन पद्धतीचा विचार करावा. व्यवस्थापनात वेगवेगळे दृष्टीकोन असावेत. कामगार दृष्टीकाने, परिस्थिती, प्रवृत्ती दृष्टीकोन, पद्धती दृष्टीकोन वर्तणूक विषयक दृष्टीकोन, मानवी प्रवृत्ती दृष्टीकोन यांसारख्या दृष्टीकोनातून विचार करावा.

४) अंतर्गत सत्ता संघर्ष :- (Internal power realations) : कोणत्याही संस्थांमध्ये अंतर्गत सत्ता, स्पर्धा, संबंध संघर्ष सुरू असतो. यामध्ये मालक-कामगार संघर्ष, संघटनेमधील संघर्ष, पिढीतील आंतरामधील संघर्ष यांसारख्या विविध सत्ता संघर्षाचा संघटनेवर परिणाम होत असतो.

५) मानवी संधाने :- (Human Resources) : कोणतेही उत्पादन यांत्रिक संघानांद्वारे केले जाते. ती साधने आहेत. त्या साधनांकडून उत्पादन कार्य करवून घेण्यासाठी मानवी संधाने वापरावीच लागतात. ही मानवी संधाने एकसंघ, चांगली असतील तर त्याचा चांगला परिणाम होतो. जर ही संधाने चांगली नसतील तर त्याचा वेगळा परिणाम होतो. मानवी संधानांमधील एखादी व्यक्ती दुबळी असेल (साखळीतील एखादी साखळी दुबळी असेल) तर त्याचा संघटनेवर वाईट परिणाम होतो.

६) भौतिक संधाने :- (Physical Facilities and Assets) : भौतिक संधानांमध्ये जागा, इमारत, यंत्रसामुग्री, वीज, पाणी, कच्चा माल यांचा समावेश होतो. यापैकी एखादा घटक कमी-जास्त झाला तर त्याचा देखील संघटनेवर परिणाम होतो.

७) वित्तीय साधने :– (Financial Resources) : वित्तीय साधनांमध्ये/संघानांमध्ये अंतर्गत (स्व-भांडवल) आणि बाह्य (कर्जाऊ भांडवल) या दोन्हींचा ही विचार केला जातो. अंतर्गत वित्तीय साधने जर प्रबळ असतील तर त्याचा संघटनेवर चांगला परिणाम होतो.

उदाहरण :– शेड्यूल्ड बँकांना किमान ३०० कोटीचे स्वतःचे भांडवल असावे लागते. कर्जाऊ (बाह्य) भांडवलाचा पर्यावरणात्मक परिणाम संघटनेवर होतो.

८) तांत्रिक संधाने :– (Technological Capabilities) : कोणत्याही संघटनेमध्ये आधुनिक तांत्रिक साधनांचा वापर केला जात आहे. उत्पादन करित असता मानवी शक्तीचा वापर कमी करुन तांत्रिक शक्तींचा जास्तीत जास्त वापर केला जात आहे. ज्या संघटनेमध्ये पारंपारिक तांत्रिक साधने (यंत्रे) वापरली जातात. त्या संघटनेमध्ये उत्पादन कमी होऊन त्याचा पर्यावरणीय परिणाम होतो. आधुनिक तांत्रिक साधनांचा वापर केला तर कार्यप्रणालीत वाढ होते.

उदाहरण :– किलोस्कर ब्रदर्स कंपनीत पारंपारिक यांत्रिक साधने वापरली जात नाहीत. साखर कारखान्यांमध्येही गव्हाणीत ऊस टाकण्यापासून यांत्रिक साधनांचा वापर केला जात आहे.

भारतीय रेल्वे मार्फत मेट्रो सिस्टीमचा वापर तसेच, सांगली बँकेचे आय.सी.आय.सी.आय. मध्ये विलीनीकरण झाल्यापासून बँकेत केलेले बदल.

अशा व्यवहारांमुळे कार्यप्रणालीत वाढ होते.

९) लौकिकता :– (Company Image) : संघटनेच्या लौकिकतेवर देखील पर्यावरणीय परिणाम होतो. लौकिक चांगला असेल तर त्याचा चांगला परिणाम होतो. काही कारणाने जर लौकिक कमी झाला तर त्याचा वाईट परिणाम होण्याची शक्यता आहे.

उदाहरण :– एखाद्या संघटनेच्या उत्पादनामध्ये आढलेला दोष (कॅडबरी), वित्तीय संस्थांमध्ये वाढलेल्या N.P.A चा अनेक संघटना लौकिकता टिकविण्याचा प्रयत्न करीत आहेत. त्याकरिता काही बदल केले जात आहे. बजाज कंपनीमध्ये केलेला बदल इत्यादी.

काही संघटनांच्या लौकिक वाढविण्याकरिता कोणत्याही मार्कची गरज भासत नाही. (ISO) काही संघटना नावानुसार, लौकिकतेनुसार दबाव निर्माण करतात. नवीन कोणत्याही संघटना आल्या तरी त्या संघटनांवर त्याचा परिणाम होत नाही.

उदाहरण :– H.P - Reliance, S.B.I - ICICI

१०) मध्यस्थ :– (Middle mans) : संघटनांच्या मार्फत जे उत्पादन कार्य केले जाते. ते अंतिम उपभोक्त्यापर्यंत पोहचविण्यासाठी मध्यस्थ व्यक्तींची गरज असते. (घाऊळ व्यापारी, किरकोळ व्यापारी) अशा मध्यस्थांकडून होणारे कार्य याचा परिणाम संघटनेवर होतो. जर मोठ्या प्रमाणात भेसळ झाली तर त्याचा संघटनेवर परिणाम होतो.

उदाहरण :- दूध उत्पादकांकडून दूधामध्ये भेसळ होत नाही. परंतु मध्यस्थ गटांकडून वेगवेगळ्या तंत्रांचा वापर करुन भेसळ केली जाते. त्याचा परिणाम संघटनेवर होतो.

औद्योगिक उत्पादनाचा विचार करता मध्यस्थांनी जर महत्त्वाचे साधनांमध्ये (part) बदल केला तर त्याचा संघटनेवर पर्यावरणात्मक परिणाम होतो. संघटनेच्या वितरण व्यवस्थेतील मध्यस्थांची मानसिकता, सामाजिकता, नितीमूल्ये, राष्ट्रप्रेम या सर्व बाबींचा वर्तनशैलीवर परिणाम होत असतो व त्याचा संघटनेवर परिणाम होतो.

इत्यादी, घटकांचा संघटनेच्या अंतर्गत पर्यावरणावर परिणाम होतो.

ब) बाह्य पर्यावरणीय घटक :-

बाह्य पर्यावरणीय घटकामध्ये सूक्ष्म पर्यावरण आणि स्थूल पर्यावरणाचा विचार केला जातो.

ब-१) सूक्ष्म पर्यावरण :- (Micro Enviranment)

सुक्ष्म पर्यावरणामध्ये पुढील बाबींचा विचार होतो.

१. पुरवठादार :- (Suppliers) उत्पादन कार्य करणाऱ्या संघटनेला उत्पादन कार्यासाठी इतर वेगवेगळ्या संघटनाकडून वेगवेगळ्या साधनांचा, वस्तूंचा पुरवठा केला जातो.

उदाहरण :- वीज पुरवठा, पाणी पुरवठा, तंत्रज्ञान पुरवठा, यांत्रिकी साधने, वाहतूक पुरवठा, कच्चा माल पुरवठा इत्यादी.

यांसाारख्या घटकांवर संघटनेचे उत्पादन आणि वितरण कार्य अवलंबून असते. अशा साधनांचा पुरवठा करणाऱ्या संघटना महत्त्वाच्या असतात. त्यांनी जर योग्य क्षमतेने पुरवठा केला नाही तर संघटनेच्या, उत्पादनावर परिणाम होतो.

उदाहरण :- वीज टंचाई म्हणून एन्‍रॉनला मान्यता दिली. परंतू कच्चा माल पुरवठा योग्य क्षमतेने नाही.

अनेक उद्योग धंद्यांच्या उत्पादनावर वीज कपातीचा परिणाम होतो. हा परिणाम थेट म्हणजे प्रत्यक्ष होत असतो. म्हणून पुरवठादार हा घटक फार महत्त्वाचा आहे.

२. ग्राहक :- (Customers) : संघटनेच्या ग्राहकांचा, त्यांच्या बदलांचा, नाविन्याचा, आवड-निवड यांचा ग्राहकांच्या मानसिकतेचा, आर्थिकतेचा संघटनेवर चांगला-वाईट पर्यावरणात्मक परिणाम होतो. सध्या ग्राहकांची, उपभोकत्याची आवड, निवड सतत बदलत आहे. त्यांच्या गरजा, मागणी बदलत आहे. त्यांची क्रयप्रेरणा, त्यांनी तयार केलेले/मांडणी केलेले अंदाजपत्रक/जीवनशैली यांचा संघटनेच्या विक्रीवर परिणाम होतो.

३. जनता :- (Public) : जनता/समाज यांचा वेगवेगळ्या स्वरूपानुसार वेगवेगळ्या संघटनेशी संबंध येत असतो. त्याचा परिणाम संघटनेवर चांगला किंवा वाईट होतो. जनतेमध्येच संघटनेचे काही ग्राहक असतात. त्यामध्ये काही हितचिंतक असतात. तर काही हितचिंतक नसतात. त्याचा चांगला-वाईट परिणाम संघटनेवर होतो.

उदाहरण :- जनतेतील शुगर असणारे ग्राहक गोड पदार्थाचे हितचिंतक नसतात. सध्या ग्राहकांवर होणारा नैसर्गिक परिणाम देखील संघटनेवर होतो.

४. स्पर्धक :- (Competitors) : व्यवसाय क्षेत्रामध्ये प्रत्यक्ष/थेट परिणाम करणारा सूक्ष्म पर्यावरणीय घटक म्हणजे स्पर्धक होय. स्पर्धकाने नवीन तंत्राचा वापर करून वस्तू कमी किंमतीला उपलब्ध करून दिली तर ग्राहक आकर्षित होतात. २००५ नंतर भारत व चीन आंतरराष्ट्रीय व्यापाराला पुन्हा सुरूवात झाली. नवीन तंत्रज्ञान व कमी किंमतीला वस्तू उपलब्धता यामुळे भारतापेक्षाही चीनने ३०% जास्त बाजारपेठ व्यापलेली आहे. प्रत्येक घरापर्यंत वस्तू पोहचलेल्या आहेत. सर्व वस्तूंमध्ये त्यांनी स्पर्धा निर्माण केलेली आहे.

भारतातील इतर स्पर्धक यांचा देखील संघटनेवर परिणाम होतो. १९९० पासून १९९५ पर्यंत हिरो होंडा उत्पादनाचा परिणाम बजाज टू व्हीलर वर झाला त्यामुळे उत्पादनच बंद करावे लागले.

उदाहरण :- टोयाटो कंपनीचा परिणाम. टाटा कंपनीला उत्पादन बंद करावे लागले. त्याचप्रमाणे रिलायन्स कंपनीमुळे कापड गिरण्या बंद पडल्या. असा थेट/प्रत्यक्ष परिणाम संघटनेवर होता.

५. मध्यस्थ :- (Intermediaries) : संघटनेमध्ये वस्तू, सेवा वितरण करण्यासाठी काही मध्यस्थ गटांचा/संघटनांचा चांगला-वाईट परिणाम संघटनेवर होत असतो. मध्यस्थ घटकांची नितीमुल्ये प्रवृत्ती या वर्तणूकीचा वितरण व्यवस्थेवर परिणाम होतो.

इत्यादी, बाह्य पर्यावरणीय घटकांतील सूक्ष्म पर्यावरणीय घटकांचा चांगला-वाईट, कमी-जासत व प्रत्यक्ष-अप्रत्यक्ष परिणाम संघटनेवर होत असतो.

ब-२) स्थूल पर्यावरण :- (Macro Environmant) : बाह्य पर्यावरणामधील दुसरा महत्त्वाचा घटक म्हणजे स्थूल पर्यावरण होय. हा सर्वात महत्त्वाचा पर्यावरणात्मक घटक आहे. स्थूल पर्यावरण म्हणजे संघटनेच्या व्यवस्थापनावर, कार्यप्रणालीवर, विविध घटकांवर अप्रत्यक्ष, चांगला-वाईट. परंतू दिर्घकाळ टिकणारा परिणाम होत असतो. तो परिणाम काही कालखंडानंतर लक्षात येत असतो. काही वेळा काही घटकांवर बदल घडावेच लागतात. परंतू जर बदल घडले नाही तर त्याचा विपरीत परिणाम होतो.

उदाहरण :- ठराविक कालखंडानंतर मुलांमध्ये परिपक्वता असा परिणाम झाला नाही तर त्याचा विपरित परिणाम होतो, व त्याचा व्यवस्थापनावर परिणाम होतो.

स्थूल पर्यावरणामध्ये पुढील घटकांचा विचार केला जातो.

१. नैसर्गिक घटक :- (Natural Environmant) : नैसर्गिक घटकांचा संघटनेवर अप्रत्यक्ष चांगला-वाईट परिणाम होतो. हा परिणाम स्थूल असतो. निसर्गातील वातावरण, वातावरणातील घटक, पृथ्वीवरील ओझान वायूचे आवरण (पर्यावरण), ऋतूमान, नैसर्गिक साधनसंपत्ती, नदी, समुद्र, खनिज तेल, धातू यांसारख्या घटकांचा संघटनेवर परिणाम होतो. कोणतेही उत्पादन निसर्गातील एखाद्या घटकापासून (दृश्य, अदृश्य) कोणत्याही प्रकारचे उत्पादन नैसर्गिक सदृश्य, अदृश्य घटकांपासून निर्माण करता येते. त्यामुळे या नैसर्गिक घटकांचा संघटनेवर परिणाम होतो. सध्या होत असलेला परिणाम म्हणजे कृत्रिम वायूचा, ओझोन वर होणारा परिणाम तसेच, खनिज साठे कमी होत चाललेले आहेत. त्याचा उत्पादनावर परिणाम होतो. (कोळशाचे उत्पादन व त्याचा होणारा परिणाम)

२. सामाजिक घटक :- (Social Environmant) : सामाजिक घटकांचा संघटनेवर स्थूल पर्यावरणात्मक परिणाम होतो. सामाजिक बंधने, चालिरीती, परंपरा, आवड-निवड यांसारख्या पद्धतीचा संघटनेच्या कार्यप्रणालीवर परिणाम होतो. वेगवेगळ्या देशांच्या मध्ये वेगवेगळ्या प्रकारच्या सामाजिक रचना असते. समाज या रचनेत बदल स्वीकारू शकत नाही. म्हणून त्याचा परिणाम संघटनेवर होतो. काही देशांची अर्थव्यवस्थाच त्या प्रकारची असते. तसेच विचार प्रणालीही विशिष्ट प्रकारची असते.

उदाहरण :- २००७ मध्ये पाकिस्तानचे न्यायाधीश म्हणून हिंदू व्यक्तीला होणारा विरोध यांसारख्या सामाजिक प्रणाली असतात. त्याचा परिणाम होतो.

३. लोकसंख्या :- (Demographic Environmant) : सध्या अनेक देशांच्या समोर असणारा महत्त्वाचा प्रश्न म्हणजे लोकसंख्या होय. भारताचा विचार करता स्वातंत्र्य कालखंडामध्ये ३६ कोटी, १९८१ मध्ये ८६ कोटी तर सध्या ११६ कोटी, इतक्या प्रचंड प्रमाणात वाढीचा विचार करता त्याचा अर्थव्यवस्थेवर परिणाम होतो. हा परिणाम मनुष्यबळ म्हणून चांगला मानला जातो. तरी देखील सांपत्तीकदृष्ट्या विचार करता हा परिणाम घातक आहे. व त्यामध्ये स्त्री-पुरूष हा भेद विचारात घेता त्याचाही परिणाम वाईट आहे.

उदाहरण :- मुलींची घटती संख्या.

४. आर्थिक परिस्थिती/स्थिती :- (Economic Envtronment) : कोणत्याही देशाची आर्थिक स्थिती, परिस्थिती याचा परिणाम उद्योग धंद्यावर होतो. श्युपीटर यांचा 'देशाची आर्थिक स्थिती आणि उद्योगधंदे हा सिद्धांत पायाभूत/महत्त्वाचा मानला जातो. विकसित, विकसनशील आणि आर्थिक मागास अर्थव्यवस्था आणि घटक असणारे देश यांचा परिणाम उद्योगधंद्यांवर होतो. सध्या २००५ नंतर 'सेस' (SEZ) परिणाम उद्योग क्षेत्रावर होत आहे.

आर्थिक घटकांमध्ये देशाचे अंदाजपत्रक, त्यावर जागतिकरणाचा परिणाम, कर आकारणी प्रणाली, प्रत्येक वर्षी होणारे बदल या घटकांचा उद्योगधंद्यावर परिणाम होतो.

५. राजकीय घटक :- (Political Envtronmant) : उद्योगधंद्यांवर राजकीय घटकांचा मोठ्या प्रमाणावर परिणाम होतो. असेही मानले जाते. काही उद्योगधंदे राजकीय पक्षाच्या अधिपत्याखाली आहेत. (धीरूभाई अंबानींचा रिलायन्स उद्योग समुह-राजकीय पक्षाच्या मदतीने विकास) तर काही उद्योगधंदे बंद करावे लागले. (मुंबईच्या कापड गिरणी) काही व्यक्तींच्या पुढाकाराने परकीय उद्योगधंद्यांना देखील चालना मिळालेली आहे. त्याचा परिणाम उद्योग क्षेत्रावर होतो.

उदाहरण :- डॉ. पतंगराव कदम आणि उद्योग समुह, डॉ. डी. वाय. पाटील आणि उद्योग समूह.

६. सांस्कृतिक घटक :- (Cultural Envtronmant) : देशातील धर्म, परंपरा, संसकृती या घटकांचा परिणाम उद्योग क्षेत्रावर होतो. वेगवेगळ्या विभागात वेगवेगळ्या प्रकारची संसकृती असते. तिचा राहणीमानावर परिणाम होतो. दृविडियन संसकृती, संमिश्र महाराष्ट्रीयन संस्कृती, कर्नाटकी, बंगाली, उत्तर भारतातील संस्कृतीचा परिणाम उद्योगधंद्यांवर होतो. या संस्कृतीमध्ये धार्मिक संस्कार जे असतात त्यामध्ये सहसा बदल होत नाही.

उदाहरण :- जैन धर्मीय, सिंधी धर्मीय, शीख धर्मीय आणि हिंदू धर्मीय या घटकांचा व्यवसायावर परिणाम होतो.

भारतात पंजाबचे दरडोई उत्पन्न जास्त आहे. प्रणाली अशी आहे की व्यक्तींनी उत्पन्न मिळविण्याकरिता बाहेरच्या राज्यात जावे आणि दुसऱ्या राज्यातील उत्पन्न आपल्या राज्यात आणावे. पंजाबमध्ये बाहेरच्या व्यक्तींचा व्यवसाय सहसा चालत नाही.

७. कायदे :- (Legal Environmant) : देशातील वेगवेगळ्या कायद्याचा संघटनेवर परिणाम होतो. Incom Tax Act-1961, प्रत्येक वर्षाचा Finance Act- GATT-1995, कंपनी कायदा -1956 सहकार कायदा -1960, ग्राहक संरक्षण कायदा -1986 यांसारख्या कायद्यांचा संघटनेवर परिणाम होतो.

८. आंतरराष्ट्रीय धोरण :- (International Environmant) : १९९५ पासून भारताने जागतिक खुले आर्थिक धोरण स्वीकारले आहे. बदलाचा कालखंड- २००५ ला पूर्ण झाला. २००५ पासून खुल्या आर्थिक धोरणात भारत आहे. तसेच, जागतिक बँक, आय. एस. ओ, H.I.R. यांसारख्या धोरणांचा देखील संघटनेवर परिणाम होतो.

९. बाजारपेठ :- (Market Environmant) : सध्या संपूर्ण जग ही एक बाजारपेठ झालेली आहे. बाजारपेठेमध्ये सतत बदल होत आहेत. कार्पोरेट, रिटेल मार्केट, Mass Market, Nichce Market, Hiraschy Market, Online market असे बदल झपाट्याने होत आहेत. २००५ च्या दरम्यान मोठ्या शहरांच्या ठिकाणी सुरू झालेली मॉल संसकृती आलेली आहे. याचा परिणाम संघटनेवर होतो.

१०. तंत्रज्ञान :- (Technalogical Environmant) : सध्या MIS मध्ये फारच प्रगती झालेली आहे. सर्व संस्था या तंत्रज्ञानाचा वापर करित आहेत. अनेक ठिकाणी IT Park तयार झालेले आहेत. अनेक संस्थांनी नवीन तंत्रज्ञानाचा स्वीकार केलेला आहे. ज्या संस्थांनी नवीन तंत्रज्ञानाचा स्वीकार केला नाही. त्या संस्थांमध्ये पर्यावरणाचा परिणाम होतो. कारण नवीन तंत्रज्ञानामुळे मानवी श्रम कमी लागतात. कमी वेळेत जास्त उत्पादन घेता येते. उत्पादनामध्ये वस्तूमध्ये अचूकता आणता येते.

उदाहरण :- बँकांनी स्वीकारलेले संगणकाचे आधुनिक तंत्रज्ञान CBS (Softwore) आणि बँकांच्या कार्यप्रणालीत बदल झालेला आहे.

वरीलप्रमाणे, कोणत्याही संघटनामध्ये बाह्य घटक विचारात घेतले जातात.

अशाप्रकारे, कोणत्याही संघटनामध्ये अंतर्गत घटकात प्रत्यक्ष-अप्रत्यक्ष, कमी-जास्त व चांगला-वाईट परिणाम होतो. तसेच बाह्य घटकांमध्येही सुक्ष्म व स्थूल पर्यावरणीय घटकांमध्ये प्रत्यक्ष-अप्रत्यक्ष, कमी-जास्त व चांगला-वाईट परिणाम होत असतो.

२.३.अ.४. स्वॉट विश्लेषण :

विविध मार्गाने/पद्धतीने पर्यावरणाचा शोध घेऊन त्याचा वेगवेगळ्या तंत्रासाठी वापर केला जातो. त्याचप्रमाणे QEST, SWOT, Statistical Analysis करून सिक्स सिग्मा साठी वापर करता येऊ शकतो.

अशी तंत्रे पुढील प्रमाण

१) **क्वेस्ट तंत्र :-** (QEST Technigue)

या तंत्राचा वापर पूर्वी केला जात होता. QEST हे संक्षीप्त रूप आहे. त्याचा अर्थ- Q = QEST

E = Envirmnmental

S = Scanning

T = Techningue

या अर्थाने विचारात घेतला जातो.

२) **स्वॉट तंत्र :-** (SWOT Technigue)

संघटनात्मक पर्यावरण, पर्यावरणाचा शोध आणि उपाय योजना यासाठी स्वॉट या तंत्राचा वापर सध्या सर्व ठिकाणी केला जात आहे. SWOT हे संक्षिप्त रूप पुढील प्रमाणे असणाऱ्या शब्द योजनेचे आहेत.

S = Strength = बलस्थाने

W = Weakerness = दुर्बलस्थाने

O = Opportunities = संधी

T = Treaths = धोके

या शब्दयोजनांचा गणिती, व्यापारी तत्त्वाने विचार करता अधिक, वजा, गुणोत्तर (ह्) आणि कमतरता (+) (विभाजन) या अर्थाने देखील विचार करता येतो. पर्यावरणाचा शोध घेतल्यानंतर त्यांचा या चार गटात विचार केला जातो. स्वतंत्र विचार पुढीलप्रमाणे करता येतो.

१. **बलस्थाने** (S) : **अधिकतमता/उत्तमता** (Strength) :-

संघटनात्मक पर्यावरणामध्ये असे काही घटक असतात. ते अधिकतमता म्हणून परिणाम करत असतात. त्याच्या संस्थेच्या विकास कामासाठी चांगला वापर होऊ शकतो. अशा घटकांचा वापर अधिक चांगला कसा करता येईल. याचादेखील विचार करता येतो/केला जातो. संघटनेमध्ये वापरले जाणारे घटक, अंतर्गत घटक, स्व-भांडवल, उच्च शैक्षणिक पात्रता असणारी मानवी संघाने, संघटनेचे असणारे तंत्रज्ञान ही सर्व बलस्थाने आहेत. कॉम्प्यूटर क्षेत्रात असणाऱ्या कंपन्यांनी उच्च शिक्षित अभियंतत्रे ही आमची Asset आहे. असेच घोषित केलेले आहे. कारण हे त्या संघटनांचे बलस्थान आहे.

२. **दुर्बलस्थाने** (W) : (Weakerness) :-

संघटनांमधील काही घटक हे नेहमी नकारात्मक, वजा पद्धतीनेच कार्यरत असतात. त्यांच्यामुळे फार मोठ्या प्रमाणात नुकसान होत नाही. परंतु नफ्यामध्ये वाढ देखील होत नाही. (नफ्यात तूट होते परंतु भांडवलात घसरण

होत नाही.) अशी दुर्बलस्थाने शोधून काढावी लागतात. ठराविक वयोमानानंतर यंत्रसामुग्री, मानवी संघाने दुर्बल/ जीर्ण होतात.

उदाहरण :- इमारतीमधील काही विभाग, कारखान्यातील/कार्यालयातील केलेली मांडणी, सतत त्याच-त्याच प्रकारचे केले जाणारे उत्पादन.

यांसारख्या घटकांचा दुर्बलस्थानांमध्ये समावेश होतो.

३. संधी (O) : (Opportunities) :-

संघटनांमध्ये कार्यात्मक भूमिकेतून काही संधी निर्माण होत असतात. Modern Management Practice मध्ये संधीची वाट पाहत बसणे अपेक्षित नाही. संधी निर्माण करता आली पाहिजे. हे अपेक्षित आहे. त्यासाठी दुर्बलस्थानाचा योग्य ठिकाणी वापर अनुभवी कामागारांचा मार्गदर्शनासाठी वापर = बलस्थानाचा संधी निर्माण करण्यासाठी वापर असे प्रयोग सतत केले जातात. उत्पादन, विक्री वाढविण्यासाठी ग्राहकांचा शोध घेतला जातो. आणि संधी निर्माण केली जाते. काही वेळा जाहिरात माध्यमाद्वारे ग्राहकांची आवड, गरज बदलण्याचा प्रयत्न केला जातो. आणि संधी निर्माण करवून घेतली जात असते.

उदाहरण :- अमेरिकेत 'फास्ट फूड'ची सवय, ग्राहक उपलब्धतता संधी उत्पादकांनी निर्माण केली आहे.

अशा प्रकारे संघटनेत वेगवेगळ्या प्रकारच्या संधीचा शोध त्या निर्माण करणे याचा प्रयत्न करावा लागतो.

उदाहरण :- भारतातील साखर उत्पादन जास्त होत आहे. त्याला परदेशी मागणी नाही. त्याला पर्यायी मार्ग म्हणून कच्ची साखर निर्यात करावी व इथेनॉल तयार करुन त्याचा पेट्रोलसाठी वापर करावा. (२००७)

अशाप्रकारे साखर उद्योगाला नवीन संधी प्राप्त झालेली आहे. त्यामध्ये 'सेझ' मार्फत तिसरी मुंबई (आर्थिक) निर्माण होत आहे.

४. धोके (T) : (Treaths) :-

कोणत्याही उद्योग क्षेत्रामध्ये धोके हे असतातच. त्यांचा परिणाम होण्यापूर्वीच शोध घेऊन प्रभाव क्षेत्र कमी करता आला पाहिजे. प्रभाव अटळ असेल तर ट्रॅक (मार्ग) बदलता आला पाहिजे. ठराविक वेळेला उत्पादन मार्ग दबलता येण्यासाठी अशा धोक्यांचा सतत शोध घ्यावा लागतो.

उदाहरण :- रेल्वे वाहतूक क्षेत्रामध्ये प्रथम वाफेवरील इंजिन होते. कोळशाचा तुटवडा म्हणून डिझेल इंजिन्स चालू केले. त्यालाच पर्याय म्हणून विजेवरील इंजिन चा वापर केला जात आहे. तसेच, अपघात टाळण्यासाठी एकेरी वाहतुकीऐवजी दुहेरी वाहतूकीचा वापर करुन नॅरो गेज चे रुपांतर मीटर गेजमध्ये व मीटर गेजचे रुपांतर ब्रॉड गेज मध्ये करण्यात आले आहे.

वरील प्रमाणे SWOT मधील सर्व गटातील घटकांचा शोध घेऊन ते-ते घटक त्या-त्या गटामध्ये बसवून सिक्स सिग्मा या तत्त्वाचा वापर करुन संघटनेतील पर्यावरण कमी करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

५) संख्यात्मक वर्गीकरण :– (Statistical Analysis)

संघटनात्मक पर्यावरणाचा शोध घेतल्यानंतर त्या घटकांचा होणारा परिणाम शोधून काढण्यासाठी Statistical Mathamaticals, Management Accounting Ratios यांसारख्या तंत्राचा वापर केला जातो. काही आकृत्यांचा देखील विचार केला जातो. यामध्ये Management Accoutancy मध्ये Acide Test Ratio, N.P.A Ratio, D.S.S, C.S.S Ratio, Fixed Assets, Own Capital Ratio इत्यादींचा विचार केला जातो.

अशाप्रकारे, पर्यावरणाचा शोध घेण्यासाठी वेगवेगळ्या तंत्रांचा वापर केला जातो.

२.३.अ.५ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन टप्पे (प्रक्रिया) (Strategic Management Process)

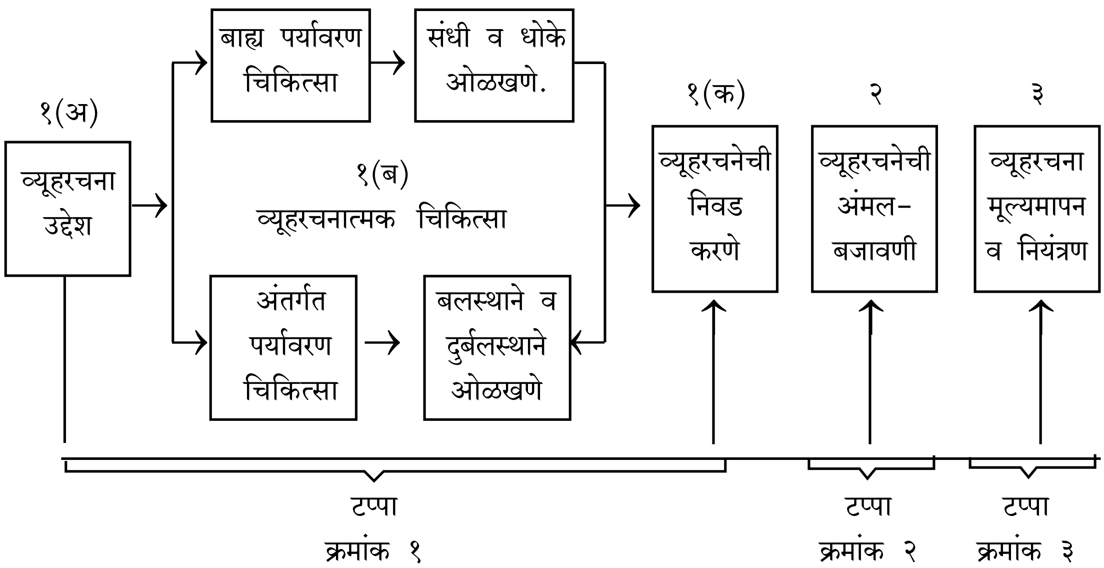
व्यूहरचना व्यवस्थापन पद्धतीचे प्रतिनान (Model) पुढील आकृतीत दर्शविण्यात आले आहे.

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रतिमान (MODEL) टप्पे प्रक्रिया / अवस्था

- **टप्पा क्रमांक १ :–**

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाचे विविध टप्पे असतात. वरील आकृतीमधील वेगवेगळ्या टप्प्यांचा विचार पुढीलप्रमाणे केला जातो.

आकृती क्र. ३



१) टप्पा क्रमांक एक (अ) व्यूहरचनात्मक उद्देश :– (Objectives)

कोणत्याही निगम क्षेत्रात हा टप्पा महत्त्वाचा असतो. कंपनी समूहामधील वेगवेगळ्या कंपनी गटामध्ये कोणकोणत्या पद्धतीने कार्यप्रणाली असावी. या दृष्टीने उद्देश या टप्प्यावर ठरविले जातात. या टप्प्यामध्ये निगम उद्देश ठरवित असता पुढील घटकांचा विचार केला जातो.

I) **दूरदृष्टी व ध्येय :–**

या टप्प्यामध्ये एक विशिष्ट ध्येय समोर ठेवून तसेच, दूरदृष्टीचा विचार करून उद्देश ठरविले जातात. विशिष्ट ध्येय नसेल तर टप्पा क्रमांक दोन व तीन वर परिणाम होण्याची शक्यता असते. त्यामुळे दूरदृष्टी व ध्येय हा घटक उद्देशाप्रमाणे महत्त्वाचा आहे.

उदाहरण :– धीरूभाई अंबानी यांनी दूरदृष्टी व ध्येय समोर ठेवून रिलायन्स उद्योग समूहाची रचना केली. खाजगीकरणाचा फायदा घेवून पेट्रोल क्षेत्राात पदार्पण केले.

II) **व्यवस्थापन व्याख्या निगम पातळी :–**

निगम समूहात जो व्यवसाय येतात. त्याची व्याख्या ठरविता आली पाहिजे त्याच्या आधारे उद्देश निश्चित करता येतात.

उदाहरण :– रिलायन्स पेट्रोलजन्य पदार्थात पदार्पण. पण तिथे खनिजतेल आयात करावी? प्रक्रिया करावी की उत्पादन करावे? याचा विचार करून आयात करून त्यावर प्रक्रिया केली. आणि त्यादृष्टीने घटकसंस्था निर्माण केलेल्या आहेत. (रिलायन्स मोबाईल्स)

III) **घटक संस्था पातळी :–** कार्पोरेट क्षेत्रात संस्था पातळी कोणती, याचीही निश्चिती व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाकरिता करावी लागते.

IV) **परिणामान्मक उद्दिष्टे :–** वरील दूरदृष्टी, ध्येय, घटकसंस्था निश्चिती, व्यवसाय व्याख्या ठरविल्यानंतर त्या घटक संस्थेच्या उद्दिष्टांबरोबर निगम उद्दिष्टे काय असतील याचा विचार पहिल्या टप्प्यांत करावा लागतो. त्या आधारे सर्वसाधारण उद्दिष्टे निश्चित केली जातात.

V) **विभागीय/सर्वसाधारण कार्यात्मक उद्दिष्टे :–** निगम रचनेमध्ये घटकसंस्था त्यानंतर विभागीय काही घटक संस्था असतात.

उदाहरण :– एल.आय.सी.चे मुख्य ऑफीस मुंबईमध्ये आहे. तर विभागीय ऑफीस दिल्ली, कोलकत्ता, चेन्नई, पुणे, कोल्हापूर, सातारा, सांगली याठिकाणी आहे. इत्यादी, व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाचे उद्देश आहेत.

२) टप्पा क्रमांक एक (ब) व्यूहरचनात्मक चिकित्सा विश्लेषण :– (Streategic Annalysis)

टप्पा क्रमांक एक (अ) मधील उद्देशाप्रमाणे व्यूहरचना आखण्यासाठी व्यूहरचनेचे विश्लेषण/चिकित्सा करावी लागते. व्यूहरचनेची चिकित्सा करण्यासाठी क्वेस्ट, स्वॉट आणि संख्याशास्त्रीय वर्गीकरण यांपैकी एखाद्या तंत्राच्या आधारे चिकित्सा केली जाते. व्यूहरचनेसाठी यांतील Swot या तंत्राचा वापर सर्व ठिकाणी केला जातो.

३) टप्पा क्रमांक एक (क) व्यूहरचनात्मक निश्चिती ठरविणे :– (Formulation of streategic)

टप्पा क्रमांक एक (अ) मधील उद्देशाप्रमाणे स्वॉटच्या आधारे टप्पा क्रमांक दोन मध्ये विश्लेषण/चिकित्सा

केली जाते. असे विश्लेषण केल्यानंतर व्यूहरचनेची निश्चिती केली जाते. व्यूहरचनेची निश्चिती करीत असता-

अ) स्थैर्य अर्थाने निश्चिती

ब) विस्तार या अर्थाने निश्चिती

क) कपात या अर्थाने निश्चिती

ड) सर्वांचे संमिश्र पद्धतीने निश्चिती

याच्या आधारे व्यूहरचनेची निश्चिती करावी लागते.

अ) स्थैर्य :- (Stable Groth Strategy) (Stability)

संघटनेच्या स्थैर्याबाबत विचार करिता पुढील तीन घटकांचा विचार केला जातो.

i) **बदल नको :-** काही संघटनांमध्ये परिस्थितीप्रमाणे बदल नको हे तंत्र वापरले जाते. याप्रमाणे स्थैर्य प्राप्त होते. विकास मात्र मोठा होत नाही. अनेक उद्योगधंद्यामध्ये बदल नको या तंत्राने ते उद्योगधंदे बंद पडले आहे, तर काही उद्योगधंद्यांना चालना देखील मिळालेली आहे.

उदाहरण :- व्यवस्थापन करणाऱ्या व्यक्तींमध्ये बदल

ii) **नफा :-** स्थैर्य प्राप्त होण्यासाठी नफा पाहिजेच. नफा किती? त्याचे प्रमाण काय? कोणत्या क्षेत्रातून नफा घ्यावा? यासाठी व्यूहरचना आखली जाते. वेगवेगळ्या संस्था नावाचा वापर करुन, नवीन सरकारी योजनांचा (आधार) वापर करुन नफा आणखी केला जातो.

iii) **थांबा व पुढे जा :-** असं तंत्र स्थैर्य प्राप्तीसाठी बऱ्याच संस्था वापरतात. याच तंत्राने नवीन उद्योग समुहांना स्थैर्य प्राप्त होत आहे. एल.आय.सी. ने भारतात खाजगी उद्योग संस्था या क्षेत्रात आल्याने हे तंत्र वापरलेले आहे.

ब) संघटनेचा व्यवस्थापन विस्तार :- (Grouth Strategy) (Expansion)

व्यवस्थापन कक्षा वाढविण्यासाठी त्यांचा विस्तार करावा लागतो/केला जातो. विस्तार करण्यासाठी देखील एखादी व्यूहरचना आखावी लागते. विस्तार करण्यासाठी पुढील प्रकारे व्यूहरचना आखली जाते.

i) **लक्ष केंद्रित :-** एखाद्या घटकाचा विस्तार करण्यासाठी त्याच्यावर लक्ष केंद्रीत केले जाते. व त्या पद्धतीने विस्तार केला जातो.

उदाहरण :- १) शरीरातील एखाद्या भागाचे ऑपरेशन व त्याच्या पद्धती (बायपास सर्जरी)

२) पोलिओ मुक्त भारत

३) भारतातील सामान्य व्यक्तींना परवडेल अशी १ लखात नॅनो कार.

४) इलेक्ट्रॉनिक वस्तूचे विविध प्रकार.

५) ठराविक ग्राहक विचारात घेवून त्या प्रकारचे औषधी उत्पादन (साखर असणाऱ्या व्यक्ती, BP पेशंट साठीचे औषधे)

ii) **एकात्मीकरण :-** काही वेळा काही घटकांचे एकत्रीकरण करून विस्तार केला जातो. अशी व्यूहरचना आखली जाते. सध्या निगम पद्धती ही एकत्रीकरण व्यूहरचना आहे. उत्पादकांची मॉल्स पद्धती ही एक एकात्मीकरण/एकत्रीकरण व्यूहरचना आहे.

iii) **वैविध्यातून विस्तार :-** अनेक उत्पादकांनी ही व्यूहरचना आखलेली असते. एका. उपयोगितेचे उत्पादन (पेस्ट), या उत्पादनात विविधता (जेल, पावडर, क्रीम), याचा कमी-जास्त दर्जा, कमी-जास्त संख्या, रंग-गंध विविधता अशाप्रकारे विविधतेतून विस्तार व्यूहरचना वापरली जाते.

iv) **सहकार्यातून विस्तार :-** कोणत्याही संघटनांमध्ये वेगवेगळ्या व्यक्तींचे, संस्थांचे सहकार्य घेऊन तिस्तार करण्याची व्यूहरचना आखावी. सहकार्यातून विस्ताराची व्यूहरचना आश्वत असता एका संस्थेचे दुसऱ्या संस्थेत विलीनीकरण, तांत्रिक घटकांचे विलीनीकरण, विपण्न क्षेत्राने उतरंड यांची परस्पर सहकार्य निर्मिती यांसारख्या घटकांच्यामधून विस्ताराची व्यूहरचना साकार करता येते.

v) **आंतरराष्ट्रीय बाबींतून विस्तार :-** सध्या खुले आर्थिक धोरण, जागतिकीकरण स्वीकारले आहे. अनेक संघटना या यंत्रणेत येतात. प्रत्येक देशामध्ये वेगवेगळ्या संघटना कार्यरत असतात. IMF, EXIM, NABARD, IDBI, AOB, Word Bank या सारख्या संघटनांच्या मार्फत व्यूहरचना आखली जाते. त्याना

१) राष्ट्रीय आयात-निर्यात व्यूहरचना

२) खंड आयात-निर्यात व्यूहरचना

३) जागतिक व्यवहार व्यूहरचना

अशा वेगवेगळ्या पद्धतीने व्यूहरचनेची आखणी केली जाते.

क) कपात :- (Retrenchment strategy)

व्यूहरचना निश्चित करीत असता आपल्या उद्योगधंद्यामध्ये काही क्षेत्राात कपात केली जाते. सध्या कामगार कपात, विपण्न यंत्राात कपात (मॉल संस्कृती) या प्रकारचे धोरण आखले जाते. त्याचप्रमाणे, वस्तू जीवन चक्र (Product Life Cycle) नैसर्गिक परिणामांचा वापर यांचा विचार व्यूहरचनेमध्ये नफा मिळविण्यासाठी केला जातो. त्याकरिता पुढील घटकांचाही विचार केला जातो.

i) **पुर्नजीवन :-** काही वेळा काही संस्थांचे, उद्योगांचे पुर्नजीवन करून कपात करण्याचा प्रयत्न केला जातो. RBI ने सर्व बँकांना (व्यापारी ३०० कोटींचे भागभांडवल गोळा करण्याची अट घातली आहे. त्यामुळे एका बँकेचे दुसऱ्या बँकेत विलीनीकरण या घटना घडण्याचे प्रमाण कमी झालेले आहे.

ii) **निर्गगुंतवणूक :-** काही वेळा कपात करून दुसऱ्या क्षेत्राात गुंतवणूक केल्याने संघटनेला स्थैर्य प्राप्त

होऊ शकते. या प्रकारची व्यूहरचना आखली जाते. सध्या सर्व क्षेत्राात नवीन तंत्राचा वापर होत आहे. जुन्या पद्धतीचे उत्पादन, जुन्या पद्धतीच्या वस्तूंचे उत्पादन, जुन्या पद्धतीने वस्तूंचे वितरण व्यवस्था अशा सर्व घटकांमध्ये पुर्नगुंतवणूक या अर्थाने कपात केली जाते. अशा प्रकारे अनेक कंपन्या सध्या व्यूहरचना आखत आहेत.

उदाहरण :– नोकिया कंपनीने नवीन मॉडेलचा मोबाईल सेट बाजारात आणलेला आहे. त्यामध्ये सर्व प्रकारच्या सॉफ्टवेअर कॉम्पूटरचा वापर केलेला आहे.

iii) **विसर्जन :–** काही वेळेला काही विभागांचे विसर्जन असाही प्रकार केला जातो. आणि नवीनच उत्पादन केले जाते.

उदाहरण :– प्रिमियर कंपनीने पूर्वी प्रसिद्ध असणारी ॲम्बेसिडर कार हे उत्पादन बंद केले आहे आणि पेंटींग व्यवसाय सुरू केला. त्याचप्रमाणे, टेल्को कंपनीने पुण्यातील ट्रकचे उत्पादन बंद केले आणि इंडिकाचे उत्पादन सुरू केले.

अशाप्रकारे, काही वेळा कपात व्यूहरचना आखावी लागते. सध्या भारत सेवक पद्धत आलेली आहे. तसेच, पेन्शन कपात केलेली आहे.

ड) संमिश्र :– (Combination strategy)

वरील सर्व स्थैर्य–विस्तार–कपात व्यूहरचना आखत असता संमिश्र पद्धतीने व्यूहरचना आखण्याचा प्रयत्न केला जातो. संमिश्र पद्धतीने व्यूहरचना आखित असता पुढील काही पर्याय निवडले जातात.

i) **प्राथमिक निवड :–** व्यूहरचनेत प्रथम वेगवेगळे जे पर्याय असतात. त्यामधील काही घटकांची प्राथमिक निवड केली जाते. त्या करिता ३ वस्तूनिष्ठ निकष वापरले जातात. १) सुयोग्य मेळ साधणे, २) सुसहाय्यता आणि ३) स्वीकारार्हतेचा निकष.

ii) **पर्यायांचे मूल्यमापन :–** पर्यायांचे मूल्यमापन करण्यासाठी वेगवेगळ्या तंत्रांचा वापर केला जातो. त्याच्या आधारे अचूक मूल्यमापन केले जाते. जोखीम किती, गुंतवणूक किती आणि नफा किती हे मुल्यमापनाचे घटक असतात. त्यासाठी पूर्वीचा अनुभवाचाही विचार केला जातो.

iii) **पर्यायांचे निकष :–** काही घटकांची प्राथमिक निवड केल्यानंतर त्यांचे मूल्यमापन करुन निकष ठरविले जातात. त्याच्या आधारे व्यूहरचना करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

iv) **पर्यायांची प्रत्यक्ष निवड :–** वरील पद्धतीने पर्यायांची प्राथमिक निवड, मूल्यमापन, निकष, प्रत्यक्ष मूल्यमापन यांच्या आधारे प्रत्यक्ष व्यूहरचना आखण्यासाठी प्रत्यक्ष काही घटकांची निवड केली जाते. प्रत्यक्ष निवड करीत असता पुढील घटकांचा विचार केला जातो.

निवड करुन पद्धतशीर मांडणी केली जाते. निवड केले जाणारे घटक पुढील प्रमाणे;

१. उद्देशाची स्पष्ट विधाने

२. पर्यावरणातील संधी आणि धोके

३. पर्यावरणातील बलस्थाने आणि दूर्बल स्थाने

४. व्यवस्थापन गाभाभूत क्षमता

५. व्यूहरचनेसाठीचे गृहित घटक

६. व्यूहरचनेचे अंदाजपत्रक

७. व्यवसायाची संघटन रचना

८. कार्यप्रणालीची व्यूहरचना

९. साधन सामुग्रीचे वाटप

१०. अंमलबजावणी आणि यशाचे मोजमाप पद्धती

इत्यादी घटकांचा - (बाबींचा) प्रकीया व्यवस्थापनातील टप्पा क्रमांक एक (क) मध्ये विचार केला जातो.

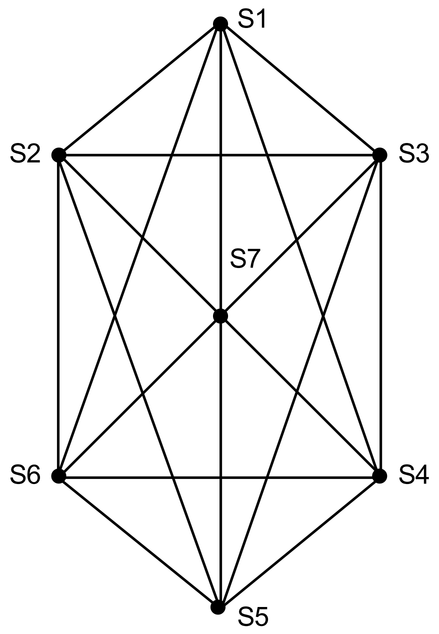
४) व्यवस्थापन व्यूहरचना प्रक्रिया टप्पा क्रमांक : २

व्यूहरचनेची अंमलबजावणी :- अंमलबजावणी म्हणजे व्यूहरचनात्मक योजना, व्यक्तीसमुहाच्या सामुहिक प्रयत्नातून प्रत्यक्ष कृतीत आणने. व्यूहरचना जितकी चांगली तितकीच अंमलबजावणी सक्षम असावी लागते. व्यूहरचना निश्चिती आणि अंमलबजावणी हे दोन घटक-परस्परावर अवलंबून असतात. अंमलबजावणीच्या यशावरच व्यूहरचनेचे यश अवलंबून आहे. कोणत्याही टप्प्यावर एखादा अनावश्यक अनुभव आला तर मागील टप्प्यात बदल करता आला पाहिजे, अशी लवचिकता व्यूहरचनेत असावी लागते.

बदलाचे व्यवस्थापन हा एक प्रकार व्यूहरचनेचाच एक प्रकार आहे. बाजारपेठेतील बदलानुसार, परिस्थितीनुसार, किंमत चढ, उतार, मागणी पुरवठा, स्पर्धक वस्तू अशा अनेक बाबींचा विचार करुन योग्यत्या प्रमाणे बदल करणे आवश्यक असते, त्याप्रमाणे लवचिक व्यूहरचना नियोजन असावे.

व्यूहरचनेची अंमलबजावणी यशस्वी करण्यासाठी अनेक तंत्राचा वापर करणे योग्य ठरते. जसे-मॅकिनिसे ॲण्ड कंपनीची 'Seven S' प्रतिमाणे -

आकृती क्र. ४



यामध्ये

S1 - Structure – रचना

S2 - Stategy – व्यूहरचना

S3 - System – पद्धती

S4 - Style – शैली

S5 - Staff – कर्मचारी

S6 - Skills – कौशल्ये

S7 - Superordinate goal – उच्चपातळी उद्दिष्टे

यासारख्या प्रतिमानाचा वापर करता येतो. आकृतीत दर्शविल्याप्रमाणे सर्व सात घटक जर (सर्वजन) परस्परांना समन्वयक/संघानाने एकरुप झाले तर कोणतीही व्यूहरचना यशस्वी करता येते. या यशस्वीतेचे अंमलबजावणी स्वरुप आदर्श असते. यासारख्या उत्पादक, वितरक संस्थाची संस्कृती त्यांच्या व्यवसाय क्षेत्राप्रमाणेच असते. सिनेनिर्मिती करणाऱ्याची आणि त्यामधील समाविष्ठ घटकांची संस्कृती त्याच प्रकारची (आधुनिक) असते. त्यामधील व्यूहरचना अमंलबजावणीसाठी संस्कृती आणि व्यूहरचना यांच्यात सुसंगतपणा असला पाहिजे. तरच अंमलबजावणी अपेक्षित होते. डायरेक्टरच्या संस्कृती प्रमाणे अपेक्षेप्रमाणे पात्रांनी काम केले तरच सिनेमा यशस्वी होतो.

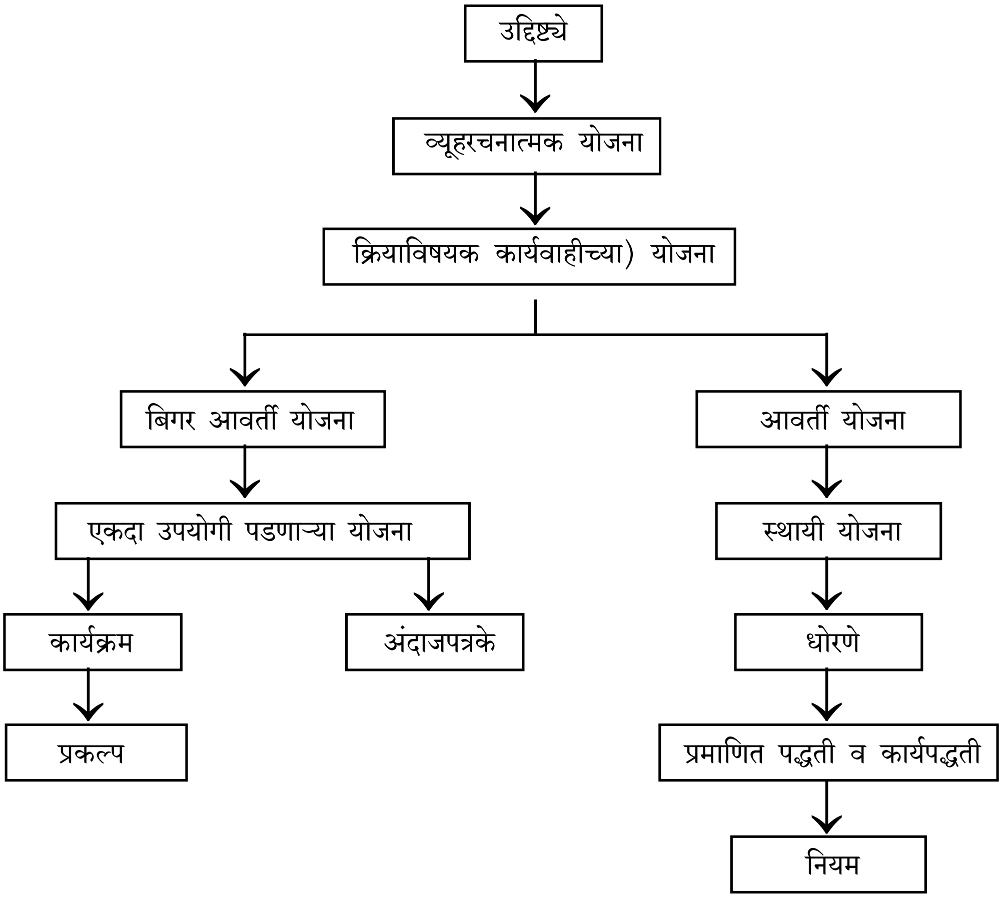
३. व्यूहरचनेचे क्रिया रुपांतर –

व्यूहरचनेचे रुपांतर क्रीयांविषयक योजनामध्ये करणे गरजेचे असते. प्रत्यक्ष कृतीतून अंमलबजावणी होण्यासाठी दैनंदिन कामाच्या योजना व त्या योजनाचा तपशिल तयार करावा लागतो.

योजना दोन प्रकारात असतात, एकदाच उपयोगी पडणाऱ्या योजना व स्थायी स्वरुपाच्या न बदल होणाऱ्या योजना.

या योजनांची श्रेणी पुढील आकृतीत दर्शविली आहे.

आकृती क्र. ५



व्यूहरचनेची अंमलबजावणी अपेक्षेप्रमाणे यशस्वी होण्यासाठी पुढील काही प्रक्रिया कराव्या लागतात.

१. संघटनरचना आणि व्यवस्थापन व्यूहरचना या दोहोंमध्ये मेळ घालणे.

२. संघटनेची संस्कृती आणि व्यूहरचना यामध्ये सुसंगतपणा आणने.

३. व्यूहरचनेचे 'क्रिया' रुपांतर करणे.

१. संघटनरचना आणि व्यवस्थापन व्यूहरचना या दोहोंमध्ये मेळ घालणे :– Matching structure & strategy

व्यवस्थापनाची व्यूहरचना संघटनेच्या उच्च घटकावर अवलंबून असते. प्रशासनाकडून 'कंपनी शासन व्यवस्था' या नविन तत्वाने जर कामकाज पद्धत अवलंबली तर व्यवस्थापनास अंमलबजावणीचे कार्य करणे सुलभ ठरते. ही कंपनी शासन व्यवस्था पद्धत–

१. कामाचे योग्य पद्धतीने वाटप.

२. प्रशासनातील घटकानी घेतलेली जबाबदारी–

सभासद-संचालक अध्यक्ष-अंकेक्षक यांनी घेतलेली जबाबदारी.

३. योग्य पद्धतीने केलेले कामाचे वाटप-

योग्य व्यक्तीकडे योग्य कामाचे वाटप करणे.

४. कर्मचारी व्यक्तीच्यामध्ये कलह निर्माण होणार नाही याची जबाबदारी.

५. सर्व घटकांना खुष/आनंदी ठेवणे.

६. नविन तंत्राचा सक्षम वापर करणे.

७. जुनी यंत्रे बदल

८. नविन यंत्राचा स्विकार

उदा. रेणूका शुगर वर्क्स ने साखर कारखाने चालविण्यास घेतल्यानंतर प्रथम यंत्रे व तंत्रे बदलली.

९. भौतिक व मानवी संघानाचा सुयोग्य मेळ आणि

१०. बदलत्या काळाप्रमाणे विचार प्रजाती मध्ये बदल करणे.

यासारख्या बाबीनुसार - संघटना आणि व्यवस्थापन यांचेमध्ये मेळ घालणे आवश्यक असते. जर योग्य ताळमेळ जमला तर अंमलबजावणी यशस्वी होते.

२. संघटनेची संस्कृती आणि व्यूहरचना यांचेमध्ये सुसंगतपणा असणे :-

संघटनेला कायद्याने स्वतंत्र अस्तित्व प्राप्त होते. त्या अस्तित्वाप्रमाणे संघटनेची संस्कृती निर्माण होते. संस्कृती ही उद्देशाप्रमाणे असते. व्यवसायाचा उद्देश त्याप्रमाणे संस्कृती-उत्पादन, वितरण, सेवा ज्या प्रकारच्या त्यानुसार संघटनेची संस्कृती बनते. आमली पदार्थ, मादक पदार्थ उत्पादन.

वरील आकृतीमधील एकदा उपयोगी पडणाऱ्या योजना व स्थायी योजनाची माहिती पुढील प्रमाणे;

१) एकदा उपयोगी पडणाऱ्या येाजना - या सारखी योजना प्रासंगिक कार्यानुसार तयार केली जाते. ती योजना फक्त एकदाच, त्याच प्रासंगिक कार्यासाठी वापरली जाते. अशी योजना दिर्घकाळाची असते किंवा प्रासंगिक असते.

दिर्घकाळाची योजना - उदा. साखर उत्पादनासाठी यंत्रसामुग्री बसविणे. यंत्र बसविल्यानंतर ही योजना पुन्हा वापरता येत नाही.

अल्प/प्रासंगिक - संघटनेचा, रौप्य, सुवर्ण, किंवा हिरक महोत्सव साजरा केली जाणारी योजना या योजनामध्ये;

अ) कार्यक्रम - योजना अंमल बजावणीचा कार्यक्रम ठरवावा लागतो. यामध्ये चा विचार करुन व्यूहरचना आखूण अंमलबजावणी केली जाते. कार्याच्या टप्प्यांचाही यामध्ये समावेश केला जातो.

ब) प्रकल्प – कार्यक्रमातील छोटे छोटे भाग हे प्रकल्पाच्या स्वरुपाची असतात. प्रत्येक कामाचे नियोजन करावे लागते.

क) अंदाज पत्रके – प्रत्येक प्रकल्पाचे स्वतंत्र अंदाजपत्रक आणि एकत्रीत सर्व उपघटकांच्या कामाचे अंदाजपत्रक तयार करावे लागते.

२) स्थायी योजना – या योजना म्हणजे संस्था प्रकल्पाची कामे योग्य पद्धतीने होण्याची योजना. या योजना फार महत्त्वाच्या असतात. या योजनामध्ये;

अ) धोरण ठरविणे – संस्थेचे उद्देश व त्याप्रमाणे कार्याचे धोरण ठरविले जाते.

ब) कार्यपद्धती – योजनाच्या कार्याची पद्धत कोणती असावी, याची आखणी केली जाते.

क) नियम – कार्यपद्धती कोणत्या प्रकारे करणे गरजेचे आहे त्यानुसार त्या योजनाचे नियम तयार केले जातात.

याप्रकारे व्यूहरचना टप्पा क्र. २ प्रमाणे अंमलबजावणीची क्रीया कार्यपद्धत असते.

५) टप्पा क्रमांक ३ – व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रण :– (Strategic Evaluation and Control)

व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रणासाठी पुढील तीन तंत्राचा वापर केला जातो.

अ) व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन

ब) व्यूहरचनात्मक नियंत्रण

क) मूल्यमापन व नियंत्रणाची तंत्रे

अ) व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन :– (Strategic Evaluation)

व्यूहरचनेची अंमलबजावणी केल्यानंतर संघटनेची उद्दिष्टे कितपत साध्य झाली. हे ठरविण्याची प्रक्रिया म्हणजे व्यूहरचनेचे मूल्यमापन होय. संघटना योग्य दिशेने आणि मार्गाने जात आहे याची खात्री करण्यासाठी मूल्यमापन व नियंत्रणाची आवश्यकता असते.

- **मुल्यमापन – आवश्यक बाबी :**

मूल्यमापन करण्यासाठी खालील बाबी अतिशय आवश्यक ठरतात.

१) नियंत्रणाच्या व्यवस्थेत कमी माहितीचा अंतर्भाव असावा. कारण अति माहितीमुळे गोंधळ निर्माण होण्याचा धोका असतो.

२) व्यवस्थापकीय कार्ये व कामगिरी यावर लक्ष केंद्रित केलेले असावे.

३) कोणतीही उपाययोजना शक्य तितक्या लवकर करण्याची व्यवस्था करावी/असावी.

४) नियंत्रणाच्या व्यवस्थेत अल्पकालीन व दीर्घकालीन अशा दोन्ही प्रकारच्या नियंत्रणांचा समावेश असावा.

५) कमी महत्त्वाच्या किंवा अपवादात्मक व महत्त्वाच्या गोष्टींवर लक्ष केंद्रित करावे.

६) उद्दिष्टे साध्य करणाऱ्या व्यक्तींना प्रोत्साहन मिळण्याची व्यवस्था करावी.

ब) व्यूहरचनात्मक नियंत्रण :- (Strategic Control)

व्यूहरचनेची आखणी करीत असता आधारभूत म्हणून अनेक गृहिते स्वीकारले असतात. आणि ती अंतर्गत व बाह्य पर्यावरणातील घटकांशी संबंधित असतात. त्यामुळे ही परिस्थिती बदलणारी असते. त्यामुळे सतत मूल्यमापन करुन व्यूहरचना करावी लागते. व्यूहरचनात्मक नियंत्रणे खालील चार प्रकारची आहेत.

१. गृहीतक नियंत्रण :- (premise control) : पर्यावरण व संघटनात्मक घटक यातील गृहितके आवश्यक असल्याने अशा गृहीतकात काही बदल झाल्यास त्याचा मोठा परिणाम व्यवसायावर होत असतो. म्हणून महत्त्वाच्या गृहीतकावर सतत लक्ष असले पाहिजे. त्यात बदल झाल्यास व्यूहरचनेत बदल केला पाहिजे. गृहितकामध्ये अंतर्गत पर्यावरण घटक पायाभूत मानले जातात.

२. अंमलबजावणी नियंत्रण :- (Implementation control) : व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीत कार्यक्रम, प्रकल्प, पद्धती, धोरणे, नियम यांची आखणी केलेली असते. त्यामुळे या योजना यशस्वी होत आहेत किंवा नाहीत याकडे लक्ष द्यावे लागते. उद्दिष्टे साध्य करण्यात त्यांचे अपेक्षित योगदान मिळते किंवा नाही हे तपासून पहावे लागते. जर त्यात काही उणिवा असतील तर योग्य ती सुधारणा केली पाहिजे. व्यूहरचनेच्या विविध बाबींवर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे.

उदाहरण - नवीन उत्पादन बाजारात आणल्यावर त्याचे परिणाम, जाहिरातीचा परिणाम इत्यादी.

३. सतत देखरेख :- हे नियंत्रण अतिशय साधारण स्वरुपाचे असते. कंपनीच्या अंतर्गत व बाह्य पर्यावरणात अनेक घटना घडू शकतात की ज्यामुळे व्यूहरचना धोक्यात येऊ शकते. अशा घटनांविषयी माहिती मिळविणे आणि सतत दक्ष राहून परिस्थिती नियंत्रणात ठेवणे आवश्यक आहे.

४. विशेष दक्षता नियंत्रण :- काही घटना अचानक घडतात. आणि त्याचे परिणाम झपाट्याने होऊ शकतात यासाठी अल्पकालीन व्यवस्थापनाची तयारी असली पाहिजे. संकटाची सूचना देणे, संकटाशी सामना करण्याची तयारी करणे यासाठी आकस्मित व्यूहरचना आखावी लागते.

उदाहरण - राष्ट्रीय आपत्ती ओढावणे, नैसर्गिक आपत्ती येणे, आग लागणे इत्यादीची उपाययोजना, साधने उपलब्धता. इत्यादी व्यूहरचनात्मक नियंत्रणे आहेत.

२.३.अ.६. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाचे प्रकार :- (Types of strategic Mangement)

व्यवस्थापनाची कार्ये अनेक व गुंतागुंतीची असून, ती कोणत्याही तज्ञ व्यक्तीकडून सहजासहजी पूर्ण केली जाऊ शकतात असे दिसून येत नाही. व्यवसाय करणाऱ्या संस्था, त्यांच्या समस्या दिवसेंदिवस वाढत चाललेल्या

आहेत. व्यवसायिक पर्यावरण आणि त्यामधील विविध घटक यांचा विचार करता, अंतर्गत संघर्ष, बाह्य सूक्ष्म संघर्ष तसेच स्थूल संघर्ष, यांचे परिणाम व्यवसाय संस्थाच्यावर होत आहेत. व्यवस्थापनाचे स्वरूप बदलत आहे. औद्योगिक क्रांतिनंतर बदल होत आले आहेत. सध्या तंत्रज्ञानाच्या युगात त्यामध्ये अमुलाग्र बदल झालेले आहेत. व्यवस्थापन १) उच्च व्यवस्थापन

२) मध्यम व्यवस्थापन

३) कनिष्ठ व्यवस्थापन अशा पातळ्यांच्यामध्ये विभागलेले आहे. विकेंद्रीकरण प्रणाली प्रमाणे व्यवस्थानाच्या विविध शाखा निर्माण झालेल्या आहेत. अशा विविध व्यवस्थापन शाखा प्रमाणे व्यूहरचनेचे विविध प्रकार पडतात.

व्यवस्थापन ज्यापातळीवर, ज्या उद्देशाने, ज्या विभागासाठी, ज्या सेवा प्रकारासाठी, किंवा उत्पादन, वितरण, विपणन आणि सर्व व्यवहार प्रणालीसाठी व्यवस्थापन केले जाते, त्या व्यवस्थापन प्रणाली प्रमाणे, व्यूहरचना केली जाते. व्यूहरचनेचे प्रकार वरील कार्यप्रणालीनुसार पडतात. व्यवस्थापन व्यूहरचनेचे प्रकार, हे पुढील विविध/ वेगवेगळ्या उद्देशाने प्रकार पडतात.

A) **कंपनीच्या व्यवस्थापन पातळी प्रमाण व्यूहरचनेचे प्रकार-**

Corporate Level Startegy

↓

(1)	(2)	(3)	(4)
Diversitication Strategy	Vartical Internal Startegy	Cosolidation Startegy	Geographical Ex pansion Startegy
(फेरबदल/फरक तफावत/व्यूहरचना	अंतर्गत उभास्तंभ व्यूहरचना	एकत्रीकरण दृष्टीकरण व्यूहरचना	भौगोलीकवाढ दृष्णीकोण व्यूहरचना

B) **व्यूहरचना व्यवस्थापन प्रक्रिया** (process) **प्रमाणे व्यूहरचनेचे प्रकार पुढील प्रमाणे-**

१. पर्यावरणात्मक व्यवस्थापन व्यूहरचना- Environmental stategy

२. व्यूहरचना कोणत्या प्रकारे करावी याची व्यूहरचना- Stategy functions stategy

३. अंमलबजावणी कशी करावी याची व्यूहरचना- Implemantation stategy

४. कार्याची तपासणी कशी करावी याची व्यूहरचना- Evaluation and contratry stategy

C) **कंपनी मधील व्यूहरचनेचे प्रमाणे–** Corporate strategy Types

१. कंपनीची वाढ कशी होईल व्यूहरचना– Growth strategy

२. दृढीकरण (एकमीकरण) ची व्यूहरचना– Consolidation strategy

३. जागतिकीकरणात अस्तित्व निर्माण करण्याची व्यूहरचना– Global strategy

४. ई-व्यवसायाची व्यूहरचना– E-Business strategy

D) **व्यूहरचना निश्चिती करणानुसार व्यूहरचना–** Strategy Formulation

व्यवस्थापनाची व्यूहरचना कशी करावी यासाठी स्वॉट विश्लेषण केले जाते, त्या विश्लेषणानुसार व्यूहरचनेची आखणी केली जाते. अशा व्यूहरचनेचे पुढील चार प्रकार पडतात.

१. स्थैर्य निश्चिती व्यूहरचना

२. विस्तार निश्चिती व्यूहरचना

३. कपात करणेची व्यूहरचना

४. संमिश्र पद्धतीची व्यूहरचना

पहिल्या व्यूहरचना प्रकारामध्ये संघटनेच्या स्थैर्याचा, त्याच्या निश्चितीचा विचार केला जातो. दुसऱ्या व्यूहरचना प्रकारामध्ये संघटना विस्तार कसा करावा याचा विचार होतो. तिसऱ्या व्यूहरचना प्रकारात काही बाबी/व्यवहारांची कपात कशी करावी याचा विचार होतो. चौथ्या व्यूहरचना प्रकारात विविध कार्यप्रणालीमधील कांहीची स्थिरता असा विचार कांहीची विस्तार असा विचार तर काहींची कपात असा विचार.

अशा प्रकारे संमिश्र व्यूहरचना आखली जाते.

E) **स्पर्धात्मक व्यूहरचना प्रकार–** Competitive strategy

स्पर्धात्मक व्यूहरचनेमध्ये

१. परिव्यय नेतृत्व व्यूहरचना

२. भेदकरण व्यूहरचना

३. लक्षकेंद्रित व्यूहरचना

या तीन व्यूहरचनाचा समावेश होतो. मायकेल पोर्टर यांनी त्यांच्या भेदकरण या संकल्पनेमध्ये या तीन व्यूहरचनाचा समावेश केलेला आहे.

अशा विविध गटाच्या प्रकारामध्ये, त्या त्या गटानुसार व्यूहरचनेचे प्रकार आढळतात. जेवढ्या प्रकारचे व्यापारी व्यावसायिक व्यवहार प्रकार असतात त्या त्या व्यवहारासाठी व्यूहरचना स्वतंत्र आखली जाते.

सर्वसामान्यपणे प्रत्येक गटात साधारण चार उपप्रकार व्यूहरचनेचे आढळतात. प्रत्येकाच्या नावाप्रमाणे त्या व्यूहरचना लक्षात येवू शकतात.

- **२.३.ब. ग्राहक संबंध व्यवस्थापन** (Customer Relation Management) :-

कोणताही व्यवसाय सुरू करण्यासाठी तो व्यवसाय चालू ठेवण्यासाठी आणि त्याचा विकास करण्यासाठी 'बाजारपेठ' व 'ग्राहक' या दोन घटकांची गरज असते. बाजारपेठ व ग्राहकाशिवाय कोणताही व्यवसाय असू शकत नाही व व्यवस्थापनाशिवाय व्यवसाय नाही. म्हणूनच व्यवसायात उत्पादन कार्य, विपणन कार्य, कर्मचारी आणि वित्त विभाग या क्रिया ग्राहकधिष्ठित असतात. आधुनिक व्यवस्थापनात ग्राहक मिळवणे व तो टिकवणे या बाबीकडे प्रथम लक्ष द्यावे लागते. या सर्व बाबीमधूनच ''ग्राहक संबंध व्यवस्थापन'' ही संकल्पना पुढे आली आहे.

२.३.ब.१. ''ग्राहक संबंध व्यवस्थापन'' संकल्पना व व्याख्या :

- **संकल्पना :-**

''प्रयत्नपूर्वक व सातत्याने ग्राहकांची संख्या व्यवसायासाठी वाढविणे'' ही ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची मुळ संकल्पना आहे.

आजच्या तीव्र स्वरुपाच्या स्पर्धेमध्ये ग्राहक मिळवणे, टिकवणे. आणि वाढविणे या बाबी अत्यंत महत्त्वाच्या आहेत. या ग्राहक निगडीत बाबी बाजारपेठेच्या 'आव्हान' बाबी आहेत. कारण सध्या बाजारपेठेत स्पर्धक संस्था, स्पर्धक वस्तू आणि पर्यायी वस्तूंची वाढती संख्या या बाबी ग्राहक संबंधावर परिणाम करणाऱ्या बाबी आहेत. आपला ग्राहक आपलाच राहिल यासाठी जाणीवपूर्वक आणि पद्धतशीर प्रयत्न करणे ही बाब ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची पायाभूत संकल्पना आहे.

२.३.ब.२. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे आधुनिक काळातील महत्त्व :

वरील सर्व संकल्पना, व्याख्या, वैशिष्ट्ये, टप्पे यांचा अभ्यास करता ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे महत्त्व लक्षात येते. असे महत्व पुढील मुद्द्यानुसार आपल्या लक्षात येते.

१) तीव्र स्पर्धा (स्पर्धेत यश) :-

अति तीव्र स्पर्धा युगात इतर व्यवसाय गटावर, संस्थावर मात करण्यासाठी 'CRM' फार महत्त्वाचे आहे. सी.आर.एम. शिवाय संस्थेला स्पर्धेत टिकून राहता येणार नाही.

२) ग्राहकांकडे अधिक लक्ष :-

सी.आर.एम यामध्ये ग्राहक हा केंद्रबिंदू आहे. सी.आर.एम. मध्ये ग्राहकाकडे अधिक लक्ष दिले जाते. प्रत्येक प्रकारच्या ग्राहकावर (जीपीआरएस) सतत लक्ष ठेवावे लागते. जसे वेब (Web) कॅरेऱ्याद्वारे प्रत्येकाच्या हालचालीवर, वर्तणूकीवर लक्ष ठेवले जाते. त्याप्रमाणे CRM काम करते.

३) ग्राहक पाया दृढ करणे :–

ग्राहकाचा एक विशिष्ट (Base) पाया तयार केला जात असतो. तो ग्राहक संस्थेचा आधार असतो. असा असणारा आधार टिकवून ठेवावा लागतो. त्याला बळकट करावे लागते. हे कार्य करण्यासाठी सीआरएम महत्त्वाचे आहे.

४) कार्यक्षमतेत वाढ :–

संस्थेच्या एकूणच कार्यक्षमतेत वाढ होण्यासाठी सीआरएम प्रणाली महत्त्वाची आहे. सीआरएम मुळे ग्राहक निश्चित होतात. त्याचा परिणाम संघटनेच्या कार्यक्षमतेत होते.

५) स्पर्धा शक्ती :–

इतर संघटना संस्थाच्या बरोबर स्पर्धा होत असते त्या स्पर्धेत स्पर्धाशक्ती निर्माण व्हावी लागते. अशी स्पर्धा शक्ती निर्माण होण्यासाठी सीआरएम महत्त्वाचे आहे.

६) ग्राहक भेद करणे :–

बाजरपेठेचे विभाजन करावे लागते. बाजारपेठ भेदकरण करणे म्हणजेच ग्राहक भेद करणे होय. ग्राहक भेद केल्याशिवाय ग्राहक आपल्याकडे येत नाही. ग्राहकभेद करुन ग्राहकाला आपल्याकडे वळविण्यासाठी 'सीआरएम' महत्त्वाचे आहे.

७) निर्णय घेणे :–

सीआरएम मुळे ग्राहकाचे बरोबर कंपनीचा दृढ संबंध येतो. त्यामुळे ग्राहक आवड, निवड, गरज, पद्धती, परंपरा, इत्यादी माहिती मिळत असल्यामुळे ग्राहकाबाबत निर्णय घेणे सुलभ होते.

८) बाजारपेठ विस्तार :–

सीआरएम मुळे ग्राहक भेद करता येतो. ग्राहक भेद करुन ठराविक ग्राहक गट निर्माण करुन, प्रत्येक बाजारपेठेतील ग्राहकांचे शोध घेतला जातो. त्यामुळे आपोआपच बाजारपेठ विस्तारला संधी मिळते.

९) विक्री वाढ :–

ग्राहक भेद, ग्राहक निवड, ग्राहक गट केल्याने आणि बाजारपेठ विस्तारीकरणामुळे संस्था विक्रीत वाढ होते. म्हणजेच संस्थेची उलाढाल वाढते.

१०) नफा वाढ :–

संस्था विक्री वाढ, संस्था उलाढाल वाढ, व्याप्ती वाढ इत्यादीमध्ये वाढ होत गेल्याने संस्थेच्या नफ्यात वाढ होते, म्हणून नफा वाढ होण्यासाठी सीआरएम महत्त्वाचे आहे.

११) लौकिक वाढ :–

वरील सर्व प्रकारची कार्य पद्धती पहाता विविध अंगाने महत्त्व विचारात घेता या सर्व बाबींचा संस्थेच्या लौकीकात वाढ होते. संस्थेच्या नाव लौकिकता वाढ होते.

१२) दीर्घकालीन संबंध दृढ करणे :-

ग्राहकांच्या बरोबर दीर्घकालीन संबंध दृढ करण्यासाठी सीआरएम उपयुक्त/महत्त्वाचे आहे. जसे कोलगेटचा ग्राहक निरमा कंपनीचा ग्राहक, ग्लूकोज बिस्कीटचा ग्राहक कंपनी स्थैर्य विकास सीआरएम मुळे कंपनीला संस्थेला स्थैर्य प्राप्त होते. ग्राहक संख्या वाढते. नावलौकिकात वाढ होते.

२.३.ब.३. ई-ग्राहक संबंध व्यवस्थापन : (E-CRM)

''ग्राहक संबंध व्यवस्थापनासाठी 'Electronics' या तंत्राचा उपयोग करणे म्हणजे ई-ग्राहकसंबंध व्यवस्थापन होय.''

सध्या सर्व व्यवसाय क्षेत्रात 'EDP' "Electronic Data Process" पद्धत वापरली जात आहे. 'EDP' वापरामुळे व्यवस्थापनाला, व्यवस्थापनाच्या कार्याला गती आलेली आहे. 'E' पद्धतीमुळे व्यवस्थापन गतिमान झालेले आहे. माहिती तंत्रज्ञानामुळे-संदेशवहनाची नवनविन माध्यमे उपलब्ध झालेली आहेत. 'Appel' या तंत्राने 'E' पद्धतीत क्रांतीचा स्पोट झालेला आहे. दररोज अनेक नविन मार्ग उपलब्ध होत आहेत.

या नविन साधनाच्या मुळे माहिती साठविण्याची सोय झालेली आहे. पुन्हा पुन्हा तीच तीच माहिती लिहिण्याची गरज नाही. माहितीत बदल करण्यासाठी, उपलब्धता माहितीची Copy pest पद्धतीने दुसरी E फाईल तयार करुन बदल करणे सोपे झालेले आहे. सध्या तर E-mail च्या आधारे गुगलद्वारे माहिती साठविण्याची सोय झालेली आहे. upload and download अत्यंत सोपे झालेले आहे. ग्राहक सांभाळण्यासाठी, शोधण्यासाठी या तंत्राचा फारच सोप्या पद्धतीने वापर करता येत आहे.

माहिती तंत्रज्ञानाचे WWW हे जाळे सर्वांना खुले आहे. अनेक संस्था या 'जाळे' मार्फत संबंध जोडून आहेत. सध्याच्या जीवन प्रवाहामध्ये कोणतीही संस्था आता E पासून दूर राहूच शकत नाही. अनेक सरकारी संस्था, त्यांची वेगवेगळी खाती, खात्याच्या सेवा, व्यवहार 'E' द्वारे उपलब्ध करुन दिलेल्या आहेत.

कायमचा ग्राहक टिकविण्यासाठी अनेक व्यावसायिक संस्थानी आपल्या ग्राहकाना त्याचे ग्राहक क्रमांक वेगवेगळ्या नावाने उपलब्ध करुन दिलेले आहेत.

उदा- विद्यापीठाकडून विद्यार्थ्यांना 'PRN' हा दिलेला नंबर. हा नंबर वेगवेगळ्या पदवी, पदवीका यांना १० अंकी, १२ अंकी, १६ अंकी असे नंबर दिलेले आहेत. तर सेवकांना, प्राध्यापकांना वेगवेगळ्या काम योजनेसाठी Login ID हा नंबर दिलेला आहे. सरकारी 'आयकर' विभागाने-आयकर देणाऱ्याना, भरणाऱ्याना PAN, TAN, असे नंबर दिलेले आहेत. त्यांनी स्वतःचे खाते, त्या खात्यावरील नोंदी बरोबर दिलेल्या आहेत का? हे तपासण्यासाठी '26AA' हा (खाते) प्रत्येक धारकांना दिलेला आहे.

सरकारी MPSC, UPSC, या सारख्या संस्थांनी विद्यार्थ्यांना पुन्हा पुन्हा अर्ज भरीत असता, तीच ती माहिती पुनहा भरवी लागू नये म्हणून, जर एखाद्याने एखाद्यावेळेला एखादा अर्ज एखाद्या पदासाठी केलेला असेल तर ती माहिती, त्या संबंधित व्यक्तीची माहिती 'साईट' वर उपलब्ध करुन दिलेली आहे. आपले नाव, जन्म

तारीख (दिल्यास) टाकल्यास ‘नेट’ वर आपली Login ID प्रमाणे माहिती उपलब्ध होते. अशा प्रकारे जवळ जवळ सर्व सेवा संस्थांनी (बँक, विमा, वीज, वगैरे) उत्पादक संस्थानी, (बारकोडप्रमाणे) शैक्षणिक संस्थानी (PRN Login प्रमाणे) सरकारी खात्यानी (E सुविधा प्रमाणे) आपले ग्राहक कायमचे संग्रहीत करुन ठेवलेले आहेत.

सध्या सर्व संस्था ‘ग्राहक संबंधी व्यवस्थापन’ करण्यासाठी, याच ‘ई’ सुविधांचा वापर करीत आहोत. ग्राहकांची माहिती गोळा करुन विश्लेषण किंवा पृथ्थकरण करुन आपल्या वेबसाईटवर ठेवत आहेत. 'E' सुविधा सर्व संस्थाच्या साठी तसेच ग्राहकांच्या साठी फारच उपयुक्त सुविधा आहे. या सुविधेमुळे पारंपारिक ‘ग्राहक संबंध व्यवस्थापन’ पद्धत इतिहास जमा होवू लागलेली आहे.

२.३.ब.३.१. ई–ग्राहक संबंध व्यवस्थापनासाठी 'E' सुविधांचा वापर :–

'E' वापर –

– E mail करण्यासाठी

– E संगणक प्रणाली वापरासाठी

– E संवादासाठी वापर

– E परिषद भरविण्यासाठी

– E चिट–चॅट करण्यासाठी

– E डेमो देण्यासाठी

– E वस्तू प्रदर्शनासाठी

– E साखळी निर्माण करण्यासाठी – (उत्पादक–घाऊक–किरकोळ व्यापारी–ग्राहक)

– E संदेश वहनासाठी

– E पेमेंट करण्यासाठी

– E (कलेक्शन) पैसे जमा करण्यासाठी

– E जागा आरक्षित करण्यासाठी

अशा विविध व्यवहाराच्यासाठी ‘ई’ ग्राहक प्रणाली वापरली जात आहे.

२.३.ब.३.२. ई–ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे फायदे :–

ई–ग्राहक संबंध व्यवस्थापनामुळे पुढील प्रकारचे फायदे मिळतात.

१. ग्राहकांशी जलद संबंध साधता येतो.

२. माहिती जलद जमा/गोळा करता येते.

३. माहिती जलद पाठविता येते.

४. जलद-संवाद साधता येतो.

५. संदेशवहन-कमी खर्चात करता येते.

६. 'ई' साधन वापरुन- ग्राहकांशी थेट संपर्क साधता येतो.

७. 'ई' साधन वापरुन- ग्राहकांना वस्तू दाखविता येतात, माहिती देता येते.

८. 'ई' साधन वापरुन- ग्राहकाची तक्रार निवारण करता येते.

९. संस्था-खर्चात बचत होते.

१०. संस्था-'व्यवहार' वेळेत बचत होते.

११. माहिती साठवून ठेवता येते.

१२. कामाची पुनरावृत्ती टाळता येते.

१३. २४ह्न७ पद्धतीने काम करता येते.

१४. अपेक्षी ग्राहकावर लक्ष ठेवता येते. (GPRS)

१५. लक्ष केंद्रित पद्धतीने व्यवस्थापन करता येते.

इत्यादी फायदे आहेत.

२.४. सारांश :

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन, पर्यावरण विश्लेषण, आणि ग्राहक संबंध व्यवस्थापन या घटक क्रमांक दोन मध्ये - व्यूहरचनेची संकल्पना, व्याख्या, व्यूहरचनेचे प्रकार, (पातळ्या) आणि सध्या त्याची गरज याची माहिती मिळते. 'व्यूहरचना' व्यवस्थापनात अशी करावी की, स्पर्धकावर यशस्वी मात करता आली पाहिजे. हा शब्द युद्धात ज्या अर्थाने वापरला जातो त्याच अर्थाने व्यवस्थापनात वापरला जातो. योग्य वेळी आक्रमकता तर योग्य वेळी यशस्वी माघार-हेच सारं आपणास व्यवस्थापनात वापरता आले पाहिजे. वुदबिळात ६४ घरे असतात. तर '३२' परस्परांचे स्पर्धक असतात. या स्पर्धकांची चाल मात्र वेगवेगळी असते. त्यातील १६ समान असतात (प्यादी) त्यांचा सैतिका प्रमाणे = व्यवहाराप्रमाणे वापर कोणी कसा करावा, हीच चाल-व्यूहरचना चाल होय. त्यासाठी-

व्यूहरचनेच्या वेगवेगळ्या पातळ्या-स्थर, व्यूहरचनेचे सध्या वापरले जाणारे तीन टप्पे. परंतु पारंपारिक विचाराचे ५ टप्पे, ७ एस प्रतिमाने, व्यूहरचनेची उद्दिष्टे, आणि व्यूहरचनेची तंत्रे, महत्त्व, यांचा विचार या प्रकरणामध्ये पहिल्या (२.२.१) मध्ये केलेला आहे.

प्रकरणातील दुसऱ्या टप्प्यात (२.२.२.) व्यवस्थापन पर्यावरणाचा विचार केलेला आहे. त्यामध्ये अंतर्गत पर्यावरण घटक १०, बाह्य पर्यावरणातील सूक्ष्म घटक ७ तर स्थूल पर्यावरणात १० घटकांचा अशा एकूण २७ घटकांचा विचार केलेला आहे. तसेच पर्यावरणाची वैशिष्ट्ये आणि स्वॉट विश्लेषणचा अभ्यास केलेला आहे. यामधील S- बलस्थाने, W- दुर्बलस्थाने (घटक), T- धोके आणि O- संधी याचा विचार केलेला आहे. सध्या या SWOT चा वापर पर्यावरणाचा अभ्यास करण्यास केला जातो.

प्रकरणातील तीसऱ्या उप घटकात ग्राहक संबंध व्यवस्थापन-त्याच्या संकल्पना, महत्त्व, ग्राहक संबंध प्रक्रिया (१० टप्पे) आणि 'ई' ग्राहक संबंध व्यवस्थापनात- त्याचा वापर कोणत्या पद्धतीने केला जातो आणि 'ई' ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचे फायदे यांचा विचार केलेला आहे.

२.५. कठीण शब्दांचे अर्थ –

या घटक क्रमांक २ मधील काही शब्दांचे अर्थ आणि पूर्ण स्वरुप, पुढील प्रमाणे आहे.

१. Strategia – व्यावहारिक, धंदा, राजकारण, इत्यादीमधील डावपेचांचे कौशल्य
– लष्करी डावपेचांची कला व शास्त्र

२. निगम – कंपनी – कार्पोरेट

३. Process – प्रतिमान – टप्पे.

४. Analysis – विश्लेषण

५. QEST - Quick Environmental Scanning Technique.

६. SWOT - Strength, Weakerness, Opportunities Treaths.

७. CRM - Customer Relationship Management

८. 'E' - Electronic

९. EDP - Electronic Data Process

१०. Technique - तंत्रज्ञान

२.६. स्वयंम अध्ययन प्रश्न व उत्तरे –

२.६.१. विधाने चूक की बरोबर ते लिहा.

१. विशिष्ट ग्राहकांचेवर लक्ष केंद्रित करणे म्हणजे – लक्ष केंद्रीत व्यूहरचना होय.

२. भेदकरण करणे ही विपणनातील व्यूहरचना आहे.

३. स्पर्धात्मक व्यूहरचना प्रकार मायकल पोर्टर यांनी मांडला आहे.

४. ई-ग्राहक सुविधा - ग्राहक संबंधी व्यवस्थापनास उपयुक्त नाही.

५. ग्राहक संबंध व्यवस्थापन-सरकारी कंपन्यासाठी उपयुक्त आहे.

६. स्वॉट हे तंत्र पर्यावरण विश्लेषणास वापरतात.

७. पर्यावरणात मानवी संशोधनांचा फारसा विचार होत नाही.

८. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनात तीन घटक असतात.

९. 'ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाचा' विचार फार जूना, पारंपारिक आहे.

१०. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रकारात -नियोजनाचा अभाव असतो.

- **रिकाम्या जागा भरा.**

१. व्यवसाय व्यवस्थापनाच्या पातळ्या ----- आहेत.

२. व्यवसाय व्यवस्थापनाचा तिसरा टप्पा ----- आहे.

३. बाजारपेठेच्या विशिष्ट भागावर लक्ष केंद्रित करणे म्हणजे ----- व्यूहरचना होय.

४. ----- घटकामुळे व्यवस्थापनावर स्थूल परिणाम होतो.

५. ------ या तंत्रांचा 'ई' ग्राहक साठी वापर केला जातो.

६. ------ ही लघु संकल्पना 'ग्राहक संबंध व्यवस्थापनासाठी' वापरली जाते.

७. ----- प्रतिमाने मॅकिनस ॲण्ड कंपनीने व्यूहरचना अंमलबजावणीसाठी वापरली आहे.

८. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाची संच कृती व्याख्या ----- यांनी केली आहे.

९. स्वॉट विश्लेषण हे ------ संक्षिप्त रुप आहे.

१०. संघटनेतील विविध घटकांच्या परिणामाची गोळा बेरीज म्हणजे पर्यावरण ही व्याख्या ----- यांनी केली आहे.

उत्तरे -

अ) बरोबर - १, २, ३, ५, ६, ८, (१, २, ३, ५, ६, ८)

चूक - ४, ७ , ९, १०, (४, ७, ९, १०)

ब) १) तीन २) अंमलबजावणी ३) लक्षकेंद्रित व्यूहरचना ४) स्थूल घटक ५) EDP

६) CRM ७) S7 (एस ६) ८) व्हीलेन व डुंगर ९) SWOT १०) डेव्हीड किय

२.७ सरावासाठी प्रश्न :

- **टिपा किंवा थोडक्यात उत्तरे लिहा.**

  १. व्यूहरचनेच्या पातळ्या

  २. व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन

  ३. व्यूहरचनात्मक तंत्रे

  ४. उपक्रम व्यूहरचना महत्त्व

  ५. निगम गुंतवणूक संच दृष्टीकोन

  ६. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन म्हणजे काय?

  ७. पर्यावरण विश्लेषण ही संकल्पना स्पष्ट करा.

  ८. स्वॉट विश्लेषण म्हणजे काय?

  ९. व्यूहरचनेचे प्रकार कोणते?

  १०. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची संकल्पना

  ११. ई-सी.आर.एम. (E-CRM) म्हणजे काय?

  १२. पर्यावरणात्मक विश्लेषणासाठी वापरली जाणारी तंत्रे

- **सविस्तर उत्तरे लिहा.**

  १. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट करा. त्याचे महत्त्व विशद करा.

  २. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन व्याख्या लिहून त्याचे प्रकार लिहा.

  ३. पर्यावरणात्मक विश्लेषणाची तंत्रे लिहा.

  ४. स्वॉट विश्लेषण सविस्तर लिहा.

  ५. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रियेचे वर्णन करा.

  ६. ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची व्याख्या द्या. त्याचे महत्त्व सांगा.

  ७. ई-ग्राहक संबंध व्यवस्थापनाची सविस्तर माहिती लिहा.

२.८ अधिक वाचनासाठी संदर्भ सूची–

१. Dr. C.B.Gupta 'Organization Management'

२. Dr. Azhar Kazmi - Business Policy

३. Deepak Marris - Busines Ethics

४. Enternation Buoines Management - P. Subha Rao

५. व्यवस्थापनाची तत्वे व पद्धती - प्रा. सुरेश भिरुड, प्रा. भास्कर नाफडे

६. Dr. A.K.Gavai - Modern Mgl -

७. मानकर-देशपांडे-लिमये-आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती

❖ ❖ ❖

घटक – ३

कंपनीसाठी शासनव्यवस्था व कंपनीची सामाजिक जबाबदारी

(Corporate Governance and Corporate Social Responsibility)

घटक संरचना :

- **३.अ.० कंपनीसाठी शासनव्यवस्था –**

  ३.अ.१ उद्दिष्टे

  ३.अ.२ प्रस्तावना

  ३.अ.३ संकल्पना व व्याख्या

  ३.अ.४ कंपनीसाठी शासनव्यवस्था :

  अ) संचालक मंडळाची भूमिका

  ब) भागधारकांची भूमिका

  क) हिशोब तपासणीसाची भूमिका

३.अ.५. नीतिशास्त्र

३.अ.६. व्यवस्थापनतील नितीशास्त्रविषयक समस्या

- **ब) कंपनीची सामाजिक जबाबदारी.**

३.ब.१. प्रस्तावना

३.ब.२. व्याख्या

३.ब.३. सामाजिक जबाबदारीची विविध क्षेत्रे

  अ) कर्मचाऱ्यांबाबत सामाजिक जबाबदारी

  ब) भागधारकांबाबत सामाजिक जबाबदारी

  क) ग्राहकांबाबतच सामाजिक जबाबदारी

  ड) सरकारबाबतची सामाजिक जबाबदारी

  इ) समाजाबाबतची सामाजिक जबाबदारी

३.४. स्वयंअध्ययनासाठी प्रश्न.

३.५. संदर्भ

३.अ.० कंपनीसाठी शासनव्यवस्था

३.अ.१) उद्दिष्ट्ये :

१) कंपनीसाठी शासनव्यवस्था या संज्ञेचा अर्थ समजावून घेणे.

२) कंपनीसाठीच्या शासनव्यवस्थेची प्रमुख वैशिष्ट्ये जाणून घेणे.

३) कंपनीसाठीच्या शासनव्यवस्थेमध्ये संचालक मंडळ, हिशेबतपासणीस व भागधारकांची भूमिका अभ्यासणे.

४) भारतातील कंपन्यांसाठीची शासनव्यवस्था अभ्यासणे.

५) नीतिशास्त्राची संकल्पना व व्यवस्थापनातील नीतिशास्त्रविषयक समस्या जाणून घेणे.

३.अ.२ प्रस्तावना :

खाजगीकरण, उदारीकरण व जागतिकीकरण हे धोरण भारताने स्विकारल्यानंतर उद्योग जगतामध्ये अमूलाग्र बदल घडू लागले. प्रामुख्याने जागतिकीकरणाचे व्यापार-उद्योगांवर मोठ्या प्रमाणात परीणाम दिसू लागले. व्यापार व उद्योग क्षेत्रांच्या भौगोलिक परिसिमा पुसटशा होऊ लागल्या. संपूर्ण जग ही एक बाजारपेठ बनली आहे. या बाजारपेठेत प्रत्येक उद्योगाला अस्तित्वाची लढाई करावी लागत आहे. त्यामध्ये जिंकण्यासाठी प्रगत स्वरूपाचे तंत्रज्ञान व संशोधन अपरिहार्य बनले आहे. त्यामुळेच प्रत्येक क्षेत्रामध्ये नाविन्यपूर्ण विशेषीकरण आले व ग्राहकांच्या गरजांची पूर्तता करण्यावर प्रत्येक उद्योगास लक्ष केंद्रीत करणे अपरिहार्य बनले. तसेच सरकारच्या खाजगीकरण, उदारीकरण व जागतिकीकरणाच्या धोरणामुळे सर्वच उद्योगक्षेत्रामध्ये स्पर्धात्मक वातावरणाची निर्मिती झाली आहे. अशाप्रकारच्या स्पर्धेमध्ये स्वत:चे अस्तित्व टिकविण्यासाठी प्रत्येक उद्योगाला खास प्रयत्नाची गरज वाटू लागली.

३.अ.३) संकल्पना (Concept) :

कंपनीसाठीची शासन व्यवस्था या संकल्पनेचा वापर बॉब ट्रिकर यांनी सर्वप्रथम केला. परंतु दिलीप कोचरन व स्टीव्ह वॉरटीक यांनी कंपनीसाठीची शासनव्यवस्था ही संकल्पना अत्यंत सुव्यवस्थितपणे स्पष्ट केली.

'कंपनीसाठी शासनव्यवस्था' या संकल्पनाच्या विविध विचारवंतांच्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे-

फिलीप कोचरन व स्टीव्हन वॉरटीक : 'वरिष्ठ व्यवस्थापन, भागधारक, संचालक मंडळ व कंपनीतील अन्य हितसंबधी घटक यांच्यातील आंतरक्रियांमधून निर्माण होणारी, विशिष्ट समस्या सोडविणारी एकछत्रीय व्यवस्था म्हणजे कंपनीसाठी शासन व्यवस्था होय.''

भारतीय उद्योग महासंघ : ''कंपन्यांसाठी शासनव्यवस्था म्हणजे कंपनीची व्यवस्थापकीय निर्णय घेण्याची क्षमता निर्धारित करणाऱ्या कायदे, कार्यपद्धती, व्यवस्थापद्धती व नियम हाताळणारी व्यवस्था होय. ज्यामध्ये भागधारक, धनको, ग्राहक, सरकार व कर्मचारी यांच्यासंबंधी सुद्धा होणारे निर्णय अभिप्रेत आहेत.''

लिसा थॉमसन : ''कंपन्यांसाठी शासनव्यवस्था म्हणजे पद्धती, तत्त्वे व प्रक्रियांचा संच होय, ज्याद्वारे कंपनीचा कारभार करण्यात येतो, ज्यामध्ये कंपनीचे ध्येय व उद्दिष्ट्ये पूर्ण करण्यासाठी संचालनाची व नियंत्रणाची मार्गदर्शक तत्त्वे आंतर्भूत असतात, ज्याद्वारे कंपनीचे संचालक मंडळ, व्यवस्थापन, भागधारक, ग्राहक, कर्मचारी व समाज यांना दीर्घकाळ लाभदायी होईल व कंपनीचे आर्थिक मूल्य वाढेल हे पाहण्यात येईल.''

- **वैशिष्ट्ये :**

'कंपनीसाठी शासनव्यवस्था' या संकल्पनेची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे -

- कंपनीकामकाजावर सुव्यवस्थित नियंत्रण ठेवता येते.
- उत्तमप्रकारे कामकाजाबद्दल संचालन करता येते.
- कंपनीच्या भागधारकांना सन्मानपूर्वक वागणूक देणे शक्य होते.
- कंपनीच्या सर्वघटकांचे (धनको, माल पुरवठादार, ग्राहक, कर्मचारी, शासन इ.) उत्तरदायित्व पार पाडणे शक्य होते.
- कर्मचाऱ्याच्या कार्यनिष्ठेस असाधारण महत्त्व येते.
- व्यावसायिक नीतिमत्ता हा घटक अत्यंत महत्त्वाचा बनतो.
- कंपनीच्या संपूर्ण कामकाजामध्ये पारदर्शकता अपेक्षित असते.
- कंपनीचे परिपूर्ण व सत्य चित्रण समाजास अपेक्षित असते.
- कंपनीशी संबंधित सर्वप्रकारच्या कायद्यांचे काटेकोरपणे पालन करणे अपेक्षित आहे.

३.अ.४) 'कंपनीसाठी शासन व्यवस्था :

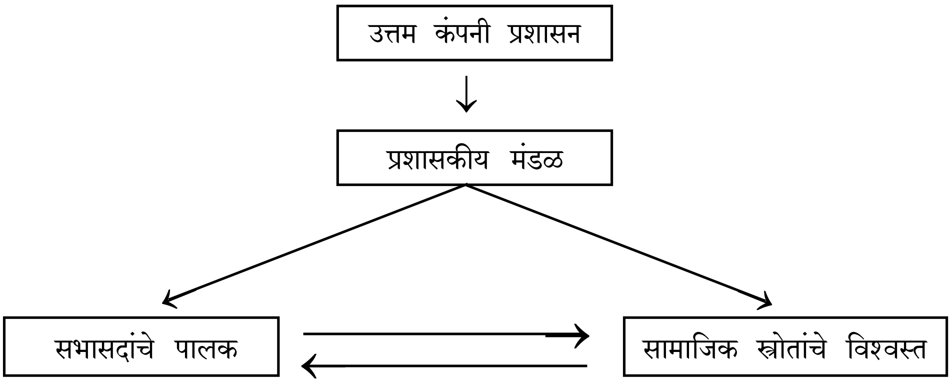
याबाबत भूमिका जागतिकीकरणामध्ये कंपनीच्या कामकाजाची व्याप्ती व स्वरूप पूर्णपणे बदलले आहे. त्यामध्ये भौगोलिक परिसिमांचे बंधन संपुष्टात येऊन संपूर्ण जग ही एक बाजारपेठ बनलेली आहे. यामध्ये स्वत:चे अस्तित्व टिकविण्यासाठी कंपनीची शासन व्यवस्था अत्यंत गुणवत्तापूर्ण पद्धतीने तयार करणे अपेक्षित आहे. त्यासाठी या शासन व्यवस्थेशी संबंधित सर्व घटकांनी आपली भूमिका अत्यंत काळजीपूर्वक पार पाडणे अपेक्षित आहे.

आर्थिक सहकार्य व विकास संस्थेनेसुद्धा आंतरराष्ट्रीय स्तरावर कंपनीसाठीच्या शासन व्यवस्थेबाबत संहिता तयार केलेली असून त्यास आंतरराष्ट्रीय स्तरांवर व्यापारविषयक सर्व संघटनांकडून मान्यता प्राप्त झालेली आहे. त्याच आचारसंहितेच्या धरतीवर भारतीय उद्योग महासंघाने कंपन्यासाठीच्या शासनव्यवस्थेची संहिता तयार केलेली आहे.

अशा प्रकारच्या विविध संहितांचा विचार करता कंपनी संबंधीत पुढील विविध घटकांची भूमिका अत्यंत महत्त्वाची बनते.

अ) संचालक मंडळाची भूमिका :

भारतीय उद्योग महासंघाने कंपन्यांसाठी तयार केलेल्या संहितेची काटेकोर अंमलबजावणी करण्यासाठी संचालक मंडळाने आपली भूमिका अत्यंत प्रामाणिकपणे बजावणे अपेक्षित आहे. कंपनीसाठीच्या शासनव्यवस्थेबाबत संचालक मंडळाने पुढीलप्रमाणे आपली भूमिका बजावणे अपेक्षित आहे.



(स्त्रोत : (Introduction to Business Administration, Ajab Publications, P. 90)

वरील तक्त्यावरून कंनीसाठीच्या शासनव्यवस्थेबाबत संचालक मंडळाची भूमिका अधिक स्पष्ट होते. संचालक मंडळाला भागधारकांबाबत तसेच इतर सामाजिक स्त्रोतांबाबत / घटकांबाबत अनुक्रमे पालक आणि विश्वस्त अशाप्रकारची दुहेरी भूमिका बजावावी लागते.

भागधारकांबाबत संचालक मंडळाला पालकांची भूमिका पार पाडावी लागते. म्हणजेच कंपनीचे धोके व जबाबदाऱ्या ह्या सर्वात अधिक प्रमाणात भागधारकांनाच पार पाडाव्या लागतात. कारण, सामान्य भागधारक हेच कंपनीचे खरेखुरे मालक असतात. इतर घटकांपेक्षा भागधारकच प्रामुख्याने अत्यंत महत्त्वाचे असतात. त्यांनी पुरविलेल्या भांडवलाचा पुरेपूर वापर कंपनीच्या, पर्यायाने भागधारकांच्याच हितासाठी करण्याची सर्वस्वी जबाबदारी संचालक मंडळावरच येते. म्हणूनच संचालक मंडळाला भागधारकांचे पालक म्हणून महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावावी लागते.

समाजातील इतर स्त्रोतांबाबत / घटकांबाबत सुद्धा संचालक मंडळाची भूमिका अत्यंत महत्त्वपूर्ण ठरते. कंपनीचे कामकाज, कंपनीचे उत्पादन व सेवा ह्या समाजाच्या हिताच्याच असाव्यात. समाजाला हानीकारक नसाव्यात. तसेच समाजातील कंपनीशी संबंधित असलेल्या (गुंतवणूकदार, सरकार व इतर) सर्व घटकांना फायदेशीर तसेच अनुरूप अशीच उत्पादने व सेवा पुरवण्याची जबाबदारी संचालक मंडळाची असते. तसेच सरकारचे सर्व नियम, कायदे व कंपनीची ध्येयधोरणांनुसारच कामकाज करण्याची शक्यता असते. गुंतवणूकदारांनी केलेल्या गुंतवणूकीवर योग्य मोबदला मिळण्याची शाश्वती गुंतवणूकदारांना प्राप्त होणे आवश्यक असते. त्यासाठीही संचालक मंडळाचेच उत्तरदायित्व निर्माण होते.

संचालक मंडळाला वरील भूमिकेबरोबरच पुढील प्रकारचे कार्यसुद्धा पूर्ण करावे लागते –

- कार्यकारी संचालकांची नियुक्ती करणे;
- बिनकार्यकारी संचालक नेमणे;
- संचालकांची कर्तव्ये व जबाबदाऱ्या निश्चित करणे;
- संचालकांचे, स्वतंत्र संचालकांचे मानधन निश्चित करणे;
- कंपनीचे अध्यक्ष व मुख्य कार्यकारी अधिकारी अशा पदांची निर्मिती करणे;
- कंपनीकामकाजातील विविध प्रकारच्या जोखीमेंचे व्यवस्थापन करणे;
- संचालकांसाठी प्रशिक्षण, उद्‌बोधनपर चर्चासत्रांचे आयोजन करणे;
- उत्तम संचालकांच्या निवडीसाठी संचालक निवड समितीची स्थापना करणे;
- कंपनीच्या लेखापरीक्षण नियुक्तीची समिती नियुक्त करणे;
- कंपनीच्या कामकाजामध्ये भागधारकांनी सहभाग घेण्यासाठी व मते मांडण्यासाठी प्रवृत्त करणे / प्रोत्साहन देणे इ.

ब) भागधारकांची भूमिका :

कंपनीचे खरेखुरे मालक हे सामान्य भागधारक असतात. त्यांची संख्या असंख्य असते. व विस्तृत्व भौगोलिक क्षेत्रांवर विखुरलेले असतात. त्यामुळे सर्वच भागधारकांना कंपनीच्या कामकाजात सक्रीय सहभाग घेणे अशक्य असते. तरी सुद्धा कंपनीचा कारभार कंपनीच्या भागधारकांच्या हिताचा व कंपनी कायदा व इतर कायद्यांचे पालन करून अत्यंत कार्यक्षमपणे व्हावा यासाठी भागधारकांचीसुद्धा भूमिका अत्यंत महत्त्वाची ठरते. ती पुढीलप्रमाणे –

- **कंपनी कारभाराबाबत सक्रिय सहभाग :** कंपनीच्या वार्षिक व विशेष सभांना उपस्थित राहून सभेमध्ये विविध विषयांचा अभ्यास करून आपली मते, प्रतिक्रिया अथवा विचार मांडता येतात व ते त्यांनी मांहणे अपेक्षित असते. म्हणजेच कंपनीच्या कारभाराबाबत भागधारकांनी सक्रिय राहून त्यामध्ये कारभाराबाबत भागधारकांनी सक्रिय राहून त्यामध्ये कार्यक्षमता वाढविता येते.

- **महत्त्वाच्या विविध विषयांवर मतदान करणे :** कंपनीच्या वार्षिक सर्वसाधारण सभा व विशेष सर्वसाधारण सभेस उपस्थित राहून संचालकांची नियुक्ती, कंपनीची मालमत्ता तारण ठेवून कर्ज, व्यवसायाच्या बाबत इतर महत्त्वाचे खरेदीविक्रीचे निर्णय यासारख्या विषयांवर मतदान करणे अपेक्षित असते.

- **कंपनीचे महत्त्वाचे निर्णय व इतर माहिती बाबत जागरूक राहणे :** कंपनीच्या संबंधीचे अत्यंत महत्त्वाचे निर्णय व ध्येय धोरणांबाबत भागधारकांनी सजग असावे. तसेच सर्व भागधारकांच्या हितासंबंधीचे निर्णय व महत्त्वाची माहिती याबाबत जागरूक राहणे नितान्त गरजेचे असते.

• **कंपनीच्या गैरव्यवहाराबाबतची माहिती प्राप्त करणे :** कंपनीमध्ये जर काही चुकीचे / गैर / बेकायदेशीर व्यवहार होत असतील तर त्याबाबत आवश्य चौकशी करून माहिती मिळवावी. तसेच संबंधित व्यक्ती अथवा संस्था यांच्याकडे सरळ पत्रव्यवहार करून सुद्धा अशा व्यवहारांची दखल घेता येते.

क) लेखापरीक्षक / हिशोबतपासणीसाची भूमिका :

कंपनीच्या शासन व्यवस्थेमध्ये लेखापरीक्षकाची भूमिका अत्यंत महत्त्वाची असते. कंपनीचे कामकाज भारतीय कंपनीकायद्याच्या विविध तरतुदींचे पालन करूनच पार पाडणे आवश्यक असते आणि ते कामकाज तसे होते की नाही, हिशोबाची पुस्तके व त्यातील नोंदी भारतीय कंपनी कायद्यानुसारच अचूकपणे केल्या जातात की नाही याचे परीक्षण करून त्याबाबतच सत्य अहवाल भागधारकांना / संचालक मंडळाला सादर करणे अत्यंत आवश्यक असते. तसेच कंपनीच्या कामकाजाबाबतचा अहवालसुद्धा सादर करावा लगातो. कंपनीचे अर्थिक व्यवहार व घडामोडीबाबतचे सत्य चित्र भागधारकांना समजणे तितकेच आवश्यक असते. त्यादृष्टीने लेखापरिक्षकाची भूमिका ही अत्यंत महत्त्वपूर्ण असते. ती पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

• **लेखापरीक्षकाचे उत्तरदायित्व :**

भारतीय सनदी लेखापरीक्षकांच्या संस्थेने तयार केलेल्या लेखापरीक्षकाच्या संहितेनुसार लेखापरिक्षकाने आपली भूमिका बजावावी लागते. कंपनीच्या हिशोबातील सत्यासत्त्यता स्पष्ट करावी लागते. लेखापरीक्षक फक्त भागधारकांचा प्रतिनिधीच असत नाही, तर तो कंपनीचा रक्षक सुद्धा असतो. त्यामुळे कोणतेही गैरव्यवहार, अपहार अथवा चुकांना त्याने संरक्षण देऊ नये.

लेखापरीकांने कंपनीबरोबरचे आपले संबंध स्पष्ट करावेत. त्याने कोणतेही इतर काम अथवा लेखापरीक्षणा-व्यतिरिक्तच्या सेवा कंपनीला पुरवू नयेत.

लेखापरीक्षकाने लेखापरीक्षणाच्या फी व्यतिरिक्त कोणत्याही आर्थिक प्रलोभनाला बळी पडू नये. त्यामुळे त्याच्या कार्यावर मर्यादा येण्याची शक्यता असते.

• मुख्य कंपनीच्या इतर दुय्यम व संलग्न कंपन्यांमधील लेखापरीक्षकाने आपले असलेले हितसंबंध स्पष्ट करावेत. दुय्यम व संलग्न कंपन्यांचे लेखापरीक्षणाचे काम शक्यतो मुख्यकंपनीच्या लेखापरीक्षकांकडेच सोपविले जाते. परंतु अशा आकाराने लहान असणाऱ्या कंपन्यांचे लेखापरीक्षण हे सक्तीचे नसल्यास अशा कंपन्यांबाबतची आपली स्वत:ची भूमिका स्पष्ट करणे गरजेचे असते.

• लेखापरीक्षकाने कोणत्याही प्रकारच्या दबावाला बळी पडू नये. त्याने आपला लेखापरीक्षणाचा अहवाल कोणत्याही दबावाला बळी न पडता सादर केला पाहिजे.

• कंपनीचा लेखापरीक्षक हा भागधारकांचा प्रतिनिधी असतो. भागधारकांच्या वार्षिक सर्वसाधारण सभेमध्येच त्याची नियुक्ती किंवा पुनर्नियुक्ती केली जाते. त्या कारणाने भागधारकांच्या हितांचे रक्षण करणे हे त्याचे आद्यकर्तव्य ठरते.

- लेखापरिक्षण कार्यासाठी अधूनमधून बदलून कर्मचारी / लेखापरीक्षण स्टाफ पाठविणे आवश्यक असते. त्यामुळे कंपनी व लेखापरीक्षणासाठीचा कर्मचारी यांच्यात अयोग्य नातेसंबंध निर्माण होणार नाहीत.

- भागधारकांच्या हिताचे रक्षण करण्याची अंतिम जबाबदारी कंपनीच्या लेखापरीक्षकाची असते. चुकीचे आर्थिक व्यवहार, गैरव्यवहार, अपहार, लबाड्या यामुळे भागधारकांचेच आर्थिक नुकसान होत असते. त्यामुळे अशा व्यवहारांना लेखापरिक्षकाने पाठीशी घालू नये अथवा असे व्यवहार स्वीकारू नये.

- लेखापरीक्षकांच्या संस्थेने लेखापरीक्षणात गुणात्मकता येण्यासाठी काही कुशल तंत्रज्ञान व मार्गदर्शक तत्त्वांचा अवलंब करावा. तसेच लेखापरीक्षकांच्यासाठी मार्गदर्शनपर कार्यक्रम, चर्चासत्रे अथवा प्रशिक्षण कार्यक्रम राबवावेत.

- लेखापरिक्षणासाठी हवी असलेली माहिती ही लेखापरीक्षकांने मागितली पाहिजे. अथवा ती प्राप्त करून घेतली पाहिजे. तेसच चुका, लबाड्या, अफरातफरी गैरव्यवहार याबाबतची माहिती त्वरीत उघडकीस आणली पाहिजे.

अशाप्रकारे कंपनीच्या लेखापरीक्षकाने आपली महत्त्वपूर्ण भूमिका अत्यंत दक्षपणे व प्रामाणिकपणे पूर्ण करावी.

३.अ.५ नीतिशास्त्र :

व्यवसाय आणि समाज हे दोन घटक अविभाज्य असतात. कारण व्यवसायाचे कामकाज हे समाजातीलच विविध व्यक्ती व घटकांमार्फत चालत असते. तेव्हा या सर्व व्यवसायांची नीतितत्त्वे व नियम पाळावेत, असे अपेक्षित असते. तसेच व्यवसाय उभारणीसाठी आवश्यक असणारी सर्व संसाधनेसुद्धा (नैसर्गिक, सामाजिक व सांस्कृतिक इ.) प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्षपणे समाजामधूनच पुरविली जातात. तेव्हा ही सर्व संसाधने अंतिमत: समाजाच्याच मालकीची असल्याने व्यवसायाचे व्यवस्थापन करताना समाजाभिमुख तत्त्वे व नियम म्हणजेच नितीशास्त्रीय तत्त्वे पाळणे अभिप्रेत असते.

- **संकल्पना :**

नीतिशास्त्र म्हणजे व्यवसाय अथवा व्यवहारामध्ये चांगले अथवा वाईट काय.. बरोबर काय किंवा चूक काय आहे. याबाबत व्यवसायकर्त्यांच्या व्यवस्थापनाच्या वर्तनास व विचारास मार्गदर्शन करणारी तत्त्वे होत.

'नीतिशास्त्र म्हणजे व्यक्ति व समूहाचे वर्तन चूक की बरोबर आहे, यांचे नियमन करणारे नैतिक प्रमाण निकष होय.'

'व्यक्ती, समूह अथवा व्यवसाय यांच्या वर्तनपद्धतीचे नियमन करणारी सामाजिक, धार्मिक व नागरी संहिता म्हणजे नीतिशास्त्र होय.'

३.अ.६ व्यवस्थापनातील नीतिशास्त्रविषयक समस्या :

खाजगीकरण, उदारीकरण व जागतिकीकरण या काळात कोणत्याही प्रकारच्या व्यवसायाचे व्यवस्थापन

कार्यक्षमपणे करणे हे एक प्रकारचे आव्हानात्मक कार्य ठरते. कारण व्यवसायाचे व्यवस्थापन करताना सर्वप्रकारचे नीतिशास्त्रीय नियम पाळणे व सर्वप्रकारच्या कायद्यांचे पालन करणे हे अपेक्षितच असते. कोणत्याही प्रकारचे समाजविघातक उत्पादन, सेवा अथवा कृत्य, कायदे व नीतिशास्त्र विषयक नियम व तत्त्वांचा मंत्र अथवा उल्लंघन हे कोणत्याही व्यवसायाच्या व्यवस्थापनाकडून अपेक्षित नसते.

जागतिकीकरणाच्या परिस्थितीत पुढील प्रकारच्या व्यवस्थापनातील नीतिशास्त्र विषयक समस्या उद्‌भवू शकतात –

- व्यवसायाची उद्दिष्टे व सामाजिक जबाबदाऱ्या यामध्ये समन्वय साधने;
- व्यवस्थापकीय निर्णयांबाबत अचूकता, योग्यायोग्यता, प्रभावशालीपणा, पारदर्शीपणा, निपक्षपातीपणा इ. चे पालन करणे;
- व्यवसायाची उत्पादन व विपणनविषयक नीतिशास्त्राची तत्त्वे व नियमांचे पालन करणे;
- कंपनीची जागतिक व राष्ट्रीय पातळीवरील तत्त्वे विचारात घेऊन त्यानुरूप शासन व्यवस्था निर्माण करणे.
- जागतिकीकरणाचे व्यवसायिक दुष्परिणाम टाळणे किंवा त्यांची असणारी तीव्रता कमी करणे;
- कामगारांचा नफा व व्यवस्थापनातील सहभाग वाढविणे;
- कर्मचाऱ्यांचे कार्यजीवन सुधारणे;
- कर्मचारी व व्यवस्थापन यांच्यात निकोप संबंध निर्माण करणे व त्यामध्ये सुधारणा करणे;
- व्यावसायिक ध्येयधोरणे व नीतिशास्त्रविषयक नियम यामध्ये समतोल / सम्वय राखणे;
- सामाजिक सेवा, खर्च करण्याची तयारी दर्शविणे व समाजाचे राहणीमान उंचावणे;

अशाप्रकारे व्यवसायाच्या व्यवस्थापनाला आपली व्यवस्थापनविषयक भूमिका पार पाडत असताना नितीशास्त्राचा सुद्धा अवलंब करावा लागतो. अन्यथा होणाऱ्या दुष्परिणामांना सामोरे जाणे अपरिहार्य ठरते.

ब) कंपनीच्या सामाजिक जबाबदाऱ्या (Corporate Social Responsibilities) :

३.ब.१ प्रस्तावना :

कंपनीच्या आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये व्यवसायकर्त्यांने अर्थात व्यवस्थापकाने सामाजिक जबाबदारी स्विकारणे हे अपरिहार्य समजले जाते. कारण सामाजिक जबाबदारी हा व्यवसायाचा एक अविभाज्य घटक मानला जातो. कारण व्यवसायाच्या प्रत्येक निर्णयाचा समाजाच्या आर्थिक, सांस्कृतिक, पर्यावणविषयक व इतर सर्व घटकांवर परिणाम होत असतो. तसेच व्यवसायाची प्रगती, भरभराट ही समाजाच्या सहकार्यावरच अवलंबून असते. समाजाबरोबरच सरकार देखील व्यवसायाला आवश्यक ते मार्गदर्शन, प्रोत्साहन, संरक्षण व

आर्थिक सहकार्य करीत असते. कंपनीकडे पुरेसे भांडवल उपलब्ध असले तरी सुद्धा समाजाच्या सहकार्याशिवाय कंपनीला आपला कारभार कार्यक्षमपणे करता येत नाही. म्हणूनच कंपनीने समाजाप्रती असणारी सर्व प्रकारची जबाबदारी स्विकारून कंपनीवरील समाजऋणाची उतराई करणे अपेक्षित असते.

सामाजिक जबाबदारी ही अत्यंत व्यापक संकल्पना आहे. त्यामध्ये कामगार भागधारक, समाज, सरकार इ. सर्व घटकांच्या हितांची जपणूक करणे आवश्यक असते. सामाजिक जबाबदारीची पूर्तता ही सतत चालणारी कार्यप्रणाली आहे. अशा सामाजिक जबाबदारीची पूर्तता केल्यास व्यवसायाच्या नावलौकिकात भर पडते.

सामाजिक जबाबदारी : व्यवसाय कर्त्याने / कंपनीने कंपनीशी संबंधित असलेल्या घटकांच्या हितांचे संरक्षण व संवर्धन करण्यासाठीचे प्रयत्न अथवा कर्तव्य म्हणजे सामाजिक जबाबदारी होय.

कंपनीची सामाजिक जबाबदारी ही बदलक्षम व व्यापक संकल्पना असून त्यामध्ये कामगार, भागधारक, सरकार, समाज व ग्राहक इ. घटकांच्या हितांचे रक्षण व करावयाच्या प्रयत्नांचा समावेश होतो.

३.ब.२ व्याख्या :

कुटुंब व ओडोनेल : 'उद्योग व्यवसाय चालवित असलेल्या प्रत्येक व्यक्तीने स्वत:च्या हिताची जपणूक करीत असताना इतरांचे अधिकार व कायदेशीर हितसंबंधांना बाधा पोहचणार नाही या दृष्टीने व्यवहार कार्यपद्धतीचे स्विकारलेले दायित्व म्हणजेच सामाजिक जबाबदारी होय.

प्रा. ब्राऊन : 'समाजाचे उद्देश आणि समाजातील मूल्ये यांचे रक्षण व संवर्धन करण्यासाठी योग्य ठरतील अशा धोरणांची आखणी करून तसे निर्णय घेणे व त्यानुसार प्रत्यक्ष व्यवहार करण्यासाठी स्विकारण्याची जबाबदारी म्हणजे व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी होय'.

बून : 'व्यवस्थापकाने आपल्या व्यावसायिक घटकांमध्ये केवळ आर्थिक घटकांचा विचार न करता त्याचे सामाजिक महत्त्व लक्षात घेऊन समाजहितोपयोगी निर्णयांची अंमलबजावणी करणे म्हणजे सामाजिक जबाबदारी होय'.

स्टेनर : 'समाजामध्ये व्यवसायाच्या प्रति योग्य मत निर्माण करण्यासाठी उपयुक्त समाजहिताच्या कार्यासाठी प्रयत्न करणे म्हणजे सामाजिक जबाबदारी होय.'

गायडर : 'व्यवसायाने ग्राहक, भागधारक, कामगार, समाज व शासन या विविध घटकांच्या हितरक्षणासाठी आपल्या नियमित स्वरूपाच्या पलीकडे जाऊन उचललेली जबाबदारी म्हणजेच सामाजिक जबाबदारी होय.'

थोडक्यात, समाजासाठी जास्तीत जास्त कल्याणकारी योजना राबविणे म्हणजेच सामाजिक जबाबदारी स्विकारणे होय. त्यामुळे समाजातील प्रत्येक मानवाची प्रतिष्ठा उंचावण्यास मदत होते.

३.ब.३ सामाजिक जबाबदारीची विविध क्षेत्रे :

जागतिकीकरणाच्या युगामध्ये सामाजिक जबाबदारीची संकल्पना व्यवस्थापनाने स्विकारल्याकारणाने व्यवस्थापक आपली व्यवसाय विषयक कार्ये व समाजाप्रति असणारे व्यवस्थापनाचे दायित्व यामुळे संभ्रमावस्थेत पडण्याची शक्यता असते. सामाजिक जबाबदारीचे नेमके कोणते स्वरूप आहे? सामाजिक जबाबदारीत कोणत्या प्रकारच्या कार्यांचा समावेश होतो? यांसारख्या प्रश्नांबाबत अनेक भिन्न भिन्न मतप्रवाह आढळून येतात. व्यवसायाच्या समाजातील स्थानानुसारच व्यवसायाने समाजाविषयीच्या योग्य त्या जबाबदाऱ्या पार पाडल्या पाहिजेत. व्यवसाय आणि समाज हे दोन एकसंघ घटक आहेत.

सामाजिक जबाबदारीची संकल्पना ही व्यापक असून तिचा विविध क्षेत्रामध्ये पुढील विविध घटकांचा समावेश होतो -

अ) कर्मचाऱ्यांबाबत सामाजिक जबाबदारी :

'कर्मचारी' हा कोणत्याही संस्थेचा आत्मा असतो. त्याला समाधानी ठेवणे व आपला उद्देश पूर्णपणे यशस्वी करणे हे कर्मचारी व्यवस्थापकाचे कसबीचे कार्य असते. कारण व्यवसायाची कार्यक्षमता ही कर्मचाऱ्याच्या कार्यक्षमतेवरच अवलंबून असते. कर्मचारी प्रगत बनला तरच व्यवसाय सुद्धा प्रगत बनतो. म्हणूनच सध्याच्या आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये कर्मचारी व्यवस्थापनाला अधिक महत्त्व प्राप्त झालेले दिसते. कर्मचाऱ्यांबाबत व्यवस्थापनाची व व्यवसायाची जबाबदारी ही पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येते.

आकर्षक वेतन देणे : कोणत्याही व्यवसायाची प्रगती ही कर्मचाऱ्यांच्या योगदानावरच अवलंबून असते. कर्मचारी हा व्यवसायाचा आधारस्तंभ असतो. त्याला दिले जाणारे वेतन हे त्याच्या कामाचे बक्षीस आहे. असेच व्यवस्थापनाने समजावे.

सेवाशास्वती व संरक्षण देणे : प्रत्येक पात्र कर्मचाऱ्याला सेवा शाश्वती असावी. त्यामुळे कर्मचाऱ्याला स्थैर्य प्राप्त होते. त्यामुळे त्याचा परिणाम कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर होतो. त्याची उत्पादकता वाढते. सेवेमध्ये नियमितपणा येतो. त्याचे सर्व फायदे कंपनीला मिळतात.

कार्यानुकूल वातावरणाची निर्मिती करणे : कर्मचारी ज्याठिकाणी काम करतो त्या सभोवतालची परिस्थिती अत्यंत महत्त्वाची असते. त्याचा आणि कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेचा नजिकचा संबंध असतो. म्हणून व्यवस्थापनाने आदर्श अशी कार्यपरिस्थितनी निर्माण करावी. वारंवार त्यामध्ये आवश्यकतेनुसार सुधारणा कराव्यात. कर्मचाऱ्यांना सन्मानपूर्वक वागणूक द्यावी.

कामगारांचे शोषण करू नये : कामगारांचे / कर्मचाऱ्यांचे कामाचे योग्य तास असावेत. कामगार कायद्यानुसार देय असलेलेच तास असावेत. कामगारांना / कर्मचाऱ्यांना काम करण्यास उत्साह वाटावा, अधिक तास काम करून घेऊन त्यांचे शोषण करू नये.

आदराची वागणूक : कर्मचारी / कामगारांना नेहमी आदराची वागणूक द्यावी. कारण कर्मचारी हा एक मानव आहे. त्याला मानसन्मान, पत प्रतिष्ठा, भाव-भावना व गरजा-अपेक्षा असतातच. या सर्व बाबींचा

विचार करूनच कंपनीची धोरणे ठरवावीत.

विविध सेवा–सुविधा पुरविणे : कर्मचाऱ्यांच्या राहणीमानामध्ये सुधारणा व्हावी यासाठी त्यांना आवश्यक त्या सेवा–सुविधा पुरविल्या जाव्यात. त्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता वाढते. परिणामी कंपनीच्या उत्पादनात वाढ होते. उत्पादनखर्चात बचत होते व कंपनीचे लौकिक मूल्य सुद्धा वाढते.

कर्मचाऱ्यांना सुरक्षित वातावरण निर्माण करणे : कामाच्या ठिकाणी कर्मचाऱ्यांना कोणत्याही प्रकारचे अपघाताचे, असुरक्षिततेचे भय राहणार नाही. अशाप्रकारचे वातावरण निर्माण करणे आवश्यक असते. व्यवसायाच्या ठिकाणी अपघात प्रतिबंधक उपाययोजना कराव्यात. आग प्रतिबंधक, भूकंपरोधक, विस्फोटाची सूचना देणारी यंत्रणा बसविणे आवश्यक असते. त्यामुळे अशा प्रकारच्या घटनांपासून कर्मचाऱ्यांना आपले संरक्षण करता येते.

प्रोत्साहनात्मक योजनांचा अवलंब करणे : कर्मचाऱ्यांनी अधिक कार्यक्षमतेने काम करून कंपनीच्या उत्पादनात वाढ करावी. तसेच उत्पादन करतांना नाविन्यता आणावी, अधिक सृजनशीलतेने उत्पादन करावे. यासाठी कर्मचाऱ्यांना विविध प्रोत्साहनात्मक योजना उपलब्ध करून द्याव्यात. मग त्या आर्थिक असो अथवा आर्थिकेतर.

ब) कंपनीची भागधारकांबाबतची सामाजिक जबाबदारी :

सामान्य भागधारक हे कंपनीचे खरेखुरे मालक असतात. त्यांच्याबाबत कंपनीची पुढीलप्रकारची जबाबदारी असते –

भागधारकांच्या भांडवलास सुरक्षितता उपलब्ध करणे : भागधारकांनी कंपनीला पुरविलेल्या भांडवलास संरक्षण देणे ही कंपनीची महत्त्वाची जबाबदारी असते. त्यांचे भांडवल सुरक्षित क्षेत्रामध्येच गुंतवले पाहिजे. ज्यामधून भागधारकांना नियमितपणे गुंतवणूकीवरील परतावा / मोबदला मिळू शकेल.

लाभांशामध्ये सातत्य राखणे : कंपनीच्या कामकाजामध्ये कार्यक्षमतेचा अवलंब केल्यास उत्पादन खर्चामध्ये कपात होऊन अंतिमत: कंपनीचा नफा वाढवण्यास मदत होते. तसेच अनावश्यक खर्च सुद्धा कमी करणे गरजेचे असते. त्यामुळे भागधारकांना नियमितपणे लाभांश वाटप करणे सहज शक्य होते. त्यामुळे सुद्धा कंपनीच्या भागांचे बाजारमूल्य वाढण्यास मदत होते. पारदर्शक व्यवहारांमुळे भागधारकांचा व्यवस्थापनावरील विश्वास वृद्धींगत होतो. व्यक्तीगत हितापेक्षा कंपनीचे हित हे अत्यंत महत्त्वाचे असते. तेव्हा कोणताही व्यवहार वैयक्तिक हिताचा उद्देश डोळ्यासमोर ठेवून करू नये.

कंपनीच्या पैशाचा काटकसरीने उपयोग करणे : कंपनीमध्ये अनावश्यक कर्मचाऱ्यांच्या नेमणूका करणे टाळावे. तसेच कंपनीच्या मालमत्तेचा अत्यंत काटकसरीने वापर करणे गरजेचे असते. त्यामुळे कंपनीच्या एकूण खर्चामध्ये घट होते व नफा वाढतो.

कंपनीच्या मालमत्तेचा पर्याप्त वापर करणे : खूप मोठी भांडवली गुंतवणूक करून कंपनीची मालमत्ता उभारलेली असते. तसेच विविध प्रकारची साधनसामग्री खरेदी केलेली असते. तिचा पर्याप्त वापर

होणे कंपनीच्या दृष्टीने हितावह असते. त्यामुळे कंपनीची उत्पादनक्षमता वाढते व नफा सुद्धा वाढतो.

कंपनीच्या मालमत्तेची जपणूक करणे : कंपनीच्या मालमत्तेची योग्य पद्धतीने जपणूक करणे हे अत्यंत महत्त्वाचे असते. त्यासाठी मालमत्ता वापराची धोरणे स्पष्टपणे तयार करावीत. त्यामुळे कंपनीच्या मालमत्तेचा स्वत:च्या वैयक्तिक स्वार्थासाठी वापर होणार नाही. अथवा तिचा दुरुपयोग होणार नाही. यासारख्या बाबींकडे सुद्धा काळजीपूर्वक लक्ष देणे आवश्यक असते.

कामकाजाबतची माहिती पुरविणे : कंपनीच्या कामकाजाबाबतची अद्यावत माहिती भागधारकांना पुरविणे नितांन्त गरजेचे असते. कामकाजामध्ये नवनवीन पद्धती व धोरणांचा अवलंब करता येतो. तसेच इतर कंपनीविरोधी घटना, कामगारांचे संप, मोर्चे, टाळेबंदी यासारख्या प्रकारांचीसुद्धा भागधारकांना माहिती योग्य वेळेत पुरविणे आवश्यक असते. त्यामुळे वेळीच प्रतिबंधात्मक उपाय योजना करणे शक्य होते.

क) कंपनीची ग्राहकांबाबतचा जबाबदारी :

सध्याच्या जागतिकीकरणाच्या काळामध्ये बाजारपेठांमध्ये तीव्र स्पर्धा निर्माण झाली आहे. प्रत्येक व्यवसाय/कंपनी आपले उत्पादन कमीत कमी किंमतीत जास्तीत जास्त प्रमाणात कसे विक्री करता येईल यावरच अधिक भर देते आहे. म्हणजेच उत्पादक केंद्रीत बाजारपेठांची ग्राहककेंद्रीत बाजारपेठांमध्ये एव्हानाच रुपांतर झालेले आहे. ग्राहक हा बाजारपेठेचा राजा आहे. तसेच 'ग्राहक देवो भव:' अशी परिस्थिती निर्माण झालेली आहे. कंपनीला स्वत:चे अस्तित्व टिकवावयाचे असेल तर ग्राहकाभिमुख उत्पादन व सेवा पुरविणे आवश्यक असते. तसेच ग्राहकांना जास्तीत जास्त समाधानी ठेऊन त्यांच्या संख्येमध्ये वाढ करण्याचा प्रयत्न करणे आवश्यक आहे. त्यासाठी कंपनीने ग्राहकांबाबतची असणारी जबाबदारी अत्यंत कुशाग्रतेने पार पाडणे गरजेचे असते.

- **कंपनीच्या ग्राहकांबाबतच्या जबाबदाऱ्या पुढीलप्रमाणे :**

गुणवत्तापूर्ण उत्पादनांचा पुरवठा करणे : ग्राहकांचे संपूर्ण समाधान हे उत्पादनाच्या गुणवत्तेमध्ये सामावलेले असते. तेव्हा ग्राहक टिकविण्यासाठी तसेच त्यांच्या संख्येमध्ये वाढ करण्यासाठी गुणवत्तापूर्ण उत्पादनांचा पुरवठा करणे आवश्यक असते. दुय्यम दर्जाचे अथवा भेसळयुक्त उत्पादनामुळे कंपनीच्या नावलौकीकात घट होते. उत्पादनाची विक्री ही उत्पादनाच्या दर्जावर अवलंबून असते.

उत्पादनांचा नियमित पुरवठा : बाजारपेठेमध्ये ग्राहकांची मागणी योग्य प्रकारे व वेळेवर पूर्ण करता येण्यासाठी नियमितपणे उत्पादनाचा पुरवठा करणे आवश्यक असते. त्यामुळे ग्राहकांना आपल्या उत्पादनविषयक गरजा पूर्ण करता येतात. तसेच नियमित पुरवठा केल्यामुळे किंमत सुद्धा स्थिर राहू शकते.

शुद्धउत्पादनांचा पुरवठा : अल्पावधीत अधिक लाभ मिळविण्यासाठी भेसळयुक्त उत्पादनांची विक्री करणे हे ग्राहकांच्या हिताच्या विरोधी असते. भेसळ प्रतिबंधक कायद्यांची गरज अशा व्यवहारांमुळेच निर्माण झाली तेव्हा उत्तम दर्जाच्या, भेसळविरहित, शुद्ध उत्पादनांचा पुरवठा करणे ही कंपनीची सामाजिक जबाबदारी मानली जाते.

उत्पादनांची योग्य किंमत आकारणे : किंमत निर्धारण विषयक कायदा व सूचनांचे कंपनीने काटेकोरपणे पालन करणे आवश्यक असते. म्हणजेच उत्पादनाची किंमत ही योग्य प्रकारे निश्चित करून आकारावी. मोठ्या नफ्यासाठी खोट्या किंमतींचा कोणत्याही कंपनीने अवलंब करू नये. हे ग्राहक हिताचे नक्कीच नसते.

प्रमाणित वजनमापांचा वापर करणे : उत्पादनाच्या वजनामध्ये फसवणूक करू नये, उत्पादनाच्या अवेष्टनावर उल्लेख केल्याप्रमाणेच त्याचे वजन असणे गरजेचे असते. त्यामुळे ग्राहकांचा उत्पादन, सेवा व पर्यायाने कंपनीवरील विश्वास दृढ होण्यास मदत होते. तसेच कंपनीच्या उत्पादनविक्रीत वाढ होते.

वाजवी माहिती पुरविणे : उत्पादनाबाबतची योग्य व खरी माहिती ही ग्राहकांना पुरविणे आवश्यक असते. अशा माहितीच्या आधारावरच ग्राहक उत्पादन खरेदीचा निर्णय घेत असतो. ग्राहकांना उत्पादनाबाबतची खोटी माहिती पुरविल्यास वेळप्रसंगी ग्राहकांचे नुकसान होण्याची जास्त शक्यता असते. त्यामुळे त्यांच्याशी असणाऱ्या हितसंबंधांना सुद्धा बाधा येते. अंतिमत: कंपनीच्या उत्पादन विक्रीवर अनिष्ठ परिणाम होऊ शकतो.

न्याय्य मार्गांचा अवलंब करणे : कंपनीशी संबंधित असणाऱ्या सर्व कायद्याचे, त्यातील विविध तरतुदींचे पालन करणे हे अपेक्षित असते. वस्तू-उत्पादनाची किंमत निर्धारीत करताना व विक्री करताना ग्राहकहितास बाधा पोहचणार नाही, याची कंपनीने काळजी घेणे आवश्यक आहे.

ड) कंपनीची सरकारबाबतच जबाबदारी :

देशामध्ये सामाजिक, आर्थिक व राजकीय स्थैर्य लाभावे यासाठी सरकार नेहमीच प्रयत्नशील असते. सरकारचे कामकाज हे समाजाच्या सहभागातूनच चालत असते. हा सहभाग विविध प्रकारच्या करांच्या माध्यमातूनच असतो. असे करदाते हे व्यक्तिगत व उद्योगधंद्याच्या स्वरूपाचे असतात. कंपनी हा त्यातील एक घटक आहे. कंपनीची सरकार बाबत सुद्धा विविध प्रकारची सामाजिक जबाबदारी असते. ती पुढीलप्रमाणे अधिक स्पष्ट करता येईल -

नियमितपणे संपूर्ण कर भरणे : कंपनीच्या बाबतीत सरकारकडून विविध प्रकारच्या करांची आकारणी केली जाते. कर हे सरकारच्या उत्पन्नाचे महत्त्वाचे प्रमुख साधन आहे. कराच्या माध्यमातून जमलेल्या रकमेतूनच विविध समाजकल्याणकारी योजना राबविता येतात. कराची रक्कम नियमितपणे व संपूर्ण भरणे ही कंपनीची सामाजिक जबाबदारीच असते.

सर्वांगीण विकासात्मक व्यवसाय करणे : कोणत्याही देशाची आर्थिक व औद्योगिक प्रगती ही त्या देशातील उद्योगधंद्यांच्या प्रगतीवरच अवलंबून असते. देशातील विविध कायद्याचा विचार करूनच त्यानुरुप व्यवसाय करणे अत्यंत गरजेचे असते. कोणत्याही सरकारी धोरणांचे उल्लंघन होईल, कायद्याचे उल्लंघन होईल असा व्यवसाय करू नये.

व्यवसायविषयक माहिती पुरविणे : कोणत्याही व्यवसायाची धोरणे ही सरकारी नियमांच्या व कायद्यांच्या परिसिमा विचारात घेऊनच ठरवावी लागतात. त्यासाठी व्यवसायाची संपूर्ण व सत्य माहिती

सरकारला पुरविणे नितान्त गरजेचे असते. व्यवसायाकडून चुकीची व अपूरी माहिती पुरविली गेल्यास त्यांचे दुष्परिणाम कंपनीला / उद्योगाला भोगावे लागतात.

इ) समाजाबाबत कंपनीची जबाबदारी :

व्यवसाय आणि समाज यांचे अत्यंत अतूट नाते असते. कारण मूळात व्यवसायाचे अस्तित्वच समाजात असते. ज्या समाजात व्यवसाय / कंपनी आपले कार्य करीत असते. त्या समाजाप्रति कंपनीचे दायित्व निर्माण होते ते पुढीलप्रमाणे -

सामाजिक विकासास हातभार लावणे : समाजामध्ये विविध प्रकारचे उपक्रम राबविले जातात. त्या उपक्रमांच्या यशस्वीतेमध्ये कंपनीने आपला हातभार लावणे अथवा योग्य ते सहकार्य करणे अभिप्रेत असते. आरोग्य, शिक्षण, पर्यावरण व इतर मुलभूत सुविधांविषयक विविध उपक्रम चालवून सामाजिक ऋणातून उतराई होता येते. त्यामुळे कंपनीप्रति समाजात आदर निर्माण होऊन त्याचे विविध प्रकारचे फायदे कंपनीला प्राप्त होऊ शकतात.

राष्ट्रीय एकात्मिक कार्यक्रमांमध्ये सहभाग : समाजविघातक कारवायांपासून प्रतिबंध घालणे म्हणजे समाजहिताचे रक्षण करणे होय. उदा. बॉम्बस्फोट, जातीय दंगली, भाषिक-प्रांतिक वाद, वांशिक व सामाजिक दंगली यांसारख्या प्रकारातून समाजाचे ऐक्य धोक्यात येते. तेव्हा अशा कारवायांपासून समाजाला मुक्त करण्याचे कार्य कंपनीने करणे गरजेचे असते. त्यामुळे आपोआपच राष्ट्रहिताचे संरक्षण होते व राष्ट्रीय एकात्मतेत वाढ होण्यास मदत होते.

राष्ट्रीय आपत्तीत मदत करणे : भूकंप, दुष्काळ, महापूर, रोगराई, अतिरेकी कारवाया अशा प्रकारच्या संकटांचा राष्ट्रीय आपत्तीमध्ये समावेश होतो. अशा आपत्तींचा सामना करण्यासाठी राष्ट्रातील प्रत्येक घटकांने उद्योगाने सहभागीत्व नोंदविणे गरजेचे असते. अशा आपत्तीमध्ये देशाला व देशहिताला सर्वोच्च प्राधान्य देऊन त्याची जोपासना करणे गरजेचे असते.

पर्यावरणाचे रक्षण करणे : कंपनीच्या विविध उत्पादनविषयक क्रिया व प्रक्रियांमधून विविध प्रकारचे प्रदूषण होण्याची शक्यता नाकारता येत नाही. मग ते वायू प्रदूषण, ध्वनी प्रदूषण असो की जलप्रदूषण । अशाप्रकारचे कोणतेही प्रदूषण होऊ नये. म्हणून प्रतिबंधात्मक उपाय करणे नितान्त गरजेचे असते. तसेच प्रदूषणविषयक विविध कायदे व नियमांची काटेकोरपणे अंमलबजावणी करणे अपेक्षित असते. त्यामुळे समाजमनावर कंपनीच्या कामकाजाची वेगळी प्रतिमा निर्माण होण्यास मदत होते.

उपलब्ध साधनसाम्रगीचा पर्याप्त वापर करणे : व्यवसायामध्ये विविध प्रकारची साधन संमग्री आवश्यक असते. अशा साधनसामग्रीचा अपव्यय करणे म्हणजे कंपनीच्या व्यवसायाचे पर्यायाने समाजाचेच नुकसान असते. म्हणून व्यवसायामध्ये/कंपनीमध्ये उपलब्ध असलेल्या सर्व प्रकारच्या साधनसामग्रीचा पर्याप्त वापर करण्याची जबाबदारी कंपनीची असते.

अशाप्रकारे कंपनीच्या सामाजिक जबाबदाऱ्या कंपनीने जर योग्य प्रकारे पार पाडल्या तर समाजाचे हित

जपले जाऊन सामाजिक विकास, पर्यायाने राष्ट्राचा विकास होण्यास मदत होते. म्हणून प्रत्येक प्रकारच्या व्यवसाय संस्थेने आपल्या समाजाप्रतिच्या असणाऱ्या जबाबदाऱ्या प्रामाणिकपणे पार पाडल्या तर समाजाचा व पर्यायाने राष्ट्राचा सर्वांगीण विकास होण्यास कंपनीचा हातभार लागेल.

३.४ स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न :

अ) दीर्घोत्तरी प्रश्न.

१) 'कंपन्यांसाठी शासनव्यवस्था' या संज्ञेचा अर्थ व व्याख्या सांगून या संकल्पनेची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

२) कंपन्यांसाठी शासनव्यवस्थेसंदर्भात कंपनीच्या संचालक मंडळाची भूमिका सविस्तर स्पष्ट करा.

३) कंपन्यांसाठी शासनव्यवस्थेबाबत कंपनीच्या लेखापरिक्षकाची / हिशोबतपासणीसाची भूमिका सविस्तर स्पष्ट करा.

४) नीतिशास्त्राची संकल्पना स्पष्ट करून व्यवस्थापकीय नीतिशास्त्रविषयक समस्यांचा सविस्तर आढावा घ्या.

५) 'कंपनीची सामाजिक जबाबदारी' या संकल्पनेचा अर्थ व व्याख्या सांगून व्यवस्थापनाच्या सामाजिक जबाबदारीची विविध क्षेत्रे स्पष्ट करा.

ब) थोडक्यात उत्तरे द्या.

१) 'कंपन्यांसाठी शासनव्यवस्था' ही संकल्पना स्पष्ट करा.

२) व्यवस्थापनातील नीतिशास्त्राबाबतच्या विविध समस्यांचा आढावा घ्या.

३) कंपन्यांसाठी शासन व्यवस्थेत भागधारकांची भूमिका सांगा.

क) टीपा लिहा.

१) कंपन्यांसाठी शासनव्यवस्थेमध्ये संचालक मंडळाचे कार्य.

२) लेखापरिक्षकाचे कंपन्यांसाठी शासनव्यवस्थेमध्ये उत्तरदायित्व.

३) व्यवस्थापनातील नीतिशास्त्रविषयक समस्या.

४) व्यवस्थापकाची सामाजिक जबाबदारी.

५) कंपनीची समाजाबाबतची जबाबदारी.

३.५ संदर्भ :

१) मानकर, देशपांडे, लिमये, पाटील : आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती, फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.

२) श्री. जे. डी. मिसाळ : ‘आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती’, शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर.

३) Naushad M. Mujawar, Afzal Peerzade, Introduction to Business Administration, Ajab Publicatins, Kolhapur.

४) प्रा. आर. जे. पवार : औद्योगिक संघटन.

५) प्रा. मोहन सराफ : व्यवसाय व्यवस्थापनाची मूलतत्त्वे.

❖ ❖ ❖

घटक – ४

अ) ज्ञान व्यवस्थापन व आपत्ती व्यवस्थापन

(Knowledge Management and Disaster Management)

४.० घटक उद्दिष्ट्ये

४.१ ज्ञान व्यवस्थापन व आपत्ती व्यवस्थापन

४.१ अ) ज्ञान व्यवस्थापन (Knowledge Management):

४.१.अ.१ प्रास्तावना

४.१.अ.२. संकल्पना

४.१.अ.३ ज्ञान व्यवस्थापनाची प्रक्रिया

४.१.अ.४ ज्ञान व्यवस्थापनाचे घटक

४.१.ब) आपत्ती व्यवस्थापन (Disaster Management)

४.१.ब.१ प्रास्ताविक

४.१.ब.२ विषय विवेचन

४.१.ब.३ संकल्पना

४.१.ब.४ आपत्तीचे प्रकार

४.१.ब.५ आपत्ती प्रतिबंधक उपाय योजनेचे टप्पे

४.२ स्वाध्याय

४.३ पारिभाषिक शब्द, शब्दार्थ

४.४ संदर्भ

४.० घटक उद्दिष्ट्ये (Unit Objectives) **:**

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला ज्ञान या संकल्नेची माहिती मिळेल.

१) मानवी संसाधनाचे उद्योगातील महत्त्व कळेल.

२) ज्ञान व्यवस्थापनाचा अर्थ समजेल.

३) ज्ञान व्यवस्थापनाचा उद्देश समजेल.

४) ज्ञान व्यवस्थानाची प्रक्रिया समजेल.

५) ज्ञान व्यवस्थापनाचे घटक कळेल.

६) आपत्तीचा मागोवा घेता येईल.

७) समाजात येणाऱ्या आपत्तीच्या काळात मदत करण्याचे आकलन होईल.

८) मानवनिर्मिती आपत्ती टाळण्याकरीता प्रबोधन करता येईल.

९) आपत्तीपासून होणारे संभाव्य हानी टाळण्यासाठी पुर्वतयारी करता येईल.

१०) आपत्ती व्यवस्थापनाबाबत संबंधीत घटकांना व यंत्रणांना प्रशिक्षण देणे अभिप्रेत आहे.

४.१ ज्ञान व्यवस्थापन व आपत्ती व्यवस्थापन :

४.१ अ) ज्ञान व्यवस्थापन (Knowledge Management):

४.१.अ.१ प्रास्तावना :

कर्मचारी व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता वाढवण्याकरिता कर्मचारी ज्ञानी असणे आवश्यक आहे. वस्तुत: १९ व्या शतकाच्या उत्तरार्धात ही संकल्पना उदयास आली. सर्वप्रथम ह्युबर्ट सेंट-ओनजे यांनी ज्ञान व्यवस्थापनाबाबत अभ्यास व विश्लेण केले. त्यानंतर १९९० च्या दरम्यान जपानमधील व अमेरिकेतील काही प्राध्यापकांनी ज्ञान व्यवस्थापन संकल्पनेचा अधिक शास्त्रशुद्ध पद्धतीने विकास केलेला दिसून येतो. प्रा. इकुजीरो नोनाका व प्रा. थॉमस डेवनपोर्ट यांचा समावेश होतो. २० व्या शतकामध्ये ज्ञान व्यवस्थापनाबाबत वेगवेगळे विचारप्रवाह, संप्रदाय दृष्टिकोन विकसीत झाले.

मानव संसाधन व्यवस्थापनाच्या दृष्टिकोनातून ज्ञान व्यवस्थापन संकल्नेचा विचार करण्यात आला. व त्या अनुषंगाने ती संकल्पना अधिक विकसीत करण्यात आली. मानव संसाधन व्यवस्थापनामध्ये ज्ञान व्यवस्थापन संकल्पनेचा प्रत्यक्ष वापर सर्वप्रथम स्विडनमध्ये करण्यात आला. तेथील उद्योगपती स्कन्डीया यांनी लिफ इडविनसन यांना आपल्या कंपनीमध्ये 'मुख्य ज्ञान अधिकारी' म्हणून नेमले होते. मानव संसाधनांचे व्यवस्थापन करणे व त्याचा कंपनीसाठी उपयोग करून घेणे ही जबाबदारी त्या मुख्य ज्ञान अधिकाऱ्याकडे सोपवण्यात आली होती. ज्ञानसंपन्न कर्मअचारी व समूह निर्माण करून कर्मचाऱ्यांची पर्यायाने कंपनीची कामगिरी उंचावणे हा ज्ञान व्यवस्थापनाचा मुख्य उद्देश बदला. परिणामी कंपनीतील मानवी घटक, विविध प्रक्रिया व संरचना, तंत्रज्ञान, कार्यसंस्कृती, नाविण्यकरण, इ. सर्व घटकांसाठी ज्ञान व्यवस्थापनाचा उपयोग करण्यात सुरूवात झाली.

४.१.अ.२ संकल्पना :

ज्ञान व्यवस्थापन या संज्ञेच्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे करता येतात.

१) ''ज्ञान व्यवस्थापन म्हणजे संघटनेची उद्दिष्टे व ध्येय गाठण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची व प्रक्रियांची कार्यपात्रता वाढवण्यासाठी मुल्यवृद्धी करण्यासाठी संघटनेने अंतर्गत ज्ञानाची निर्मिती, साठवणूक, विकास, हस्तांतर, मूल्यांकन व वापर करण्याची प्रक्रिया आहे.''

२) ''ज्ञान व्यवस्थापन ही एक अशी प्रक्रिया आहे की, मूल्ये वाढवते व व्यवसायाची क्षमता सिद्ध करते. तसेच व्यवसायाची निधारीत उद्दिष्टे व ध्येये साध्य करते.''

ज्ञान व्यवस्थापन परिणामकारकरित्या ज्ञानाचा उपयोग करून विविधांगी दृष्टिकोनातून संघटना मजबूत करते. ज्ञान व्यवस्थापनाचा संबंध विविधांगी संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्याशी येतो. ज्ञान व्यवस्थापनाद्वारे ज्ञानमालमत्तेचश्रे पद्धतशीर व्यवस्थापन आहे. तिचा उपयोग मुल्ये, व्यूहरचनात्मक गरजा, प्रक्रिया, पद्धती, संग्रहण, मूल्यमापन, विभागणी आणि ज्ञानाचा वापर करण्याकरिता केला जातो.

४.१.अ.३ ज्ञान व्यवस्थापनाची प्रक्रिया (Process of knowledge Management) **:**

ज्ञान व्यवस्थापनाच्या प्रकियेत पुढील अवस्था समाविष्ट होतात.

१) गरजांचा शोध

२) ज्ञान साधनांचा शोध

३) ज्ञान संपादन व निर्मिती

४) ज्ञानाचा उपयोग

५) ज्ञानाची साठवणूक

- **या अवस्थांचे सविस्तर वर्णन पुढीलप्रमाणे –**

१) गरजांचा शोध : ज्ञान व्यवस्थापनामध्ये सर्वप्रथम संघटनेस कोणत्या ज्ञानाची आवश्यकता आहे हे निश्‍चित करावे लागते. गरजांचा शोध घेऊन ज्ञानाची आवश्यकता निश्‍चित केल्यानंतर इतर घटकांचा विचार करावा लागतो. त्यामध्ये उत्पादन, बाजारपेठ, ग्राहक, तंत्रज्ञान, अंतर्गत पर्यावरण, मानवी संसाधने, वित्तीय संसाधने इ. घटकांचा समावेश हाते. याचा विचार करून गरजा शोधाव्या लागतात. संघटनेच्या गरजा नेमक्या व निर्दोष असल्यास ज्ञान व्यवस्थापन अधिक परिपूर्ण होते.

२) ज्ञान साधनांचा शोध : ज्ञान गरजांची निश्‍चिती झाल्यनांतर ज्ञानाची अंतर्गत व बहिर्गत साधने निश्‍चित करावी लागतात. अपेक्षित ज्ञान अंतर्गत साधनांमधून उपलब्ध होत असल्यास अंतर्गत साधने निश्‍चित केली जातात. तसेच ज्ञान बाह्य साधनांद्वारे उपलब्ध होत असल्यास बाह्य साधने सुद्धा शोधली जातात. ज्ञान प्राप्तीची साधने बिनचूक शोधण्यास ज्ञानप्राप्ती त्वरीत होते.

३) ज्ञान संपादन व ज्ञाननिर्मिती : संघटनेतील मानवी संसाधने, विपणन संसाधने, वित्तीय संसाधने, प्रक्रिया पद्धती, संरचना, तंत्रज्ञान, यंत्रसामुग्री इ. घटकांबाबत अद्यावत व परिपूर्ण माहिती मिळवण्यात येते. त्या माहितीचे विश्‍लेषण करून त्याबाबत अधिक सखोल व उपयुक्त ज्ञान मिळवण्यता येते. संघटनेच्या बाह्य घटकांबाबत सुद्धा आवश्यक ते ज्ञान मिळवले जाते. ज्ञान साधनांच्या आधारे संघटनेच्या दृष्टिने आवश्यक ते ज्ञान प्राप्त करण्यात येते. अंतर्गत व बाह्य साधनांच्या आधारे सर्व माहितीतून ज्ञान निर्मिती केली जाते.

उपयुक्त नसलेले ज्ञान वगळण्यात येते. प्राप्त केलेल्या ज्ञानाचे शास्त्रशुद्ध जतन केले जाते.

४) ज्ञानाचा वापर : मानवी संसाधनाची कामगिरी ज्ञानाच्या उत्कृष्ट वापरावर अवलंबून असते. ज्ञानाचा वापर होण्यासाठी ज्ञानाची वाटणी, हस्तांतर व आदान-प्रदान व्हावे लागते. ज्ञानाच्या वाटणीबाबत उच्च व्यवस्थापनाचे धोरण अधिक खुले व उदार असावे लागते. कर्मचाऱ्यांमध्ये आवश्यक त्या ज्ञानाची वाटणी झाल्यास त्यांचा आत्मविश्वास व कार्यगती वाढते. ज्ञानाचा उपयोग व वाटणीबाबत योग्य ती व्युहरचना आखली जाते.

५) ज्ञान साठवणूक : संघटनेसाठी उपयुक्त व आवश्यक असणाऱ्या माहितीचा साठा करून सुरक्षितपणे जतन करणे आवश्यक असते. या ज्ञानाचा भविष्यकाळात संदर्भ व पुरावा म्हणून उपयोग होतो. ज्ञान साठाठवण्यासाठी संगणकीय साधनांचा उपयोग केला जातो. ज्ञानाचे वर्गीकरण करून आवश्यकतेनुसार शिर्षके व उपशिर्षके देऊन योग्य पद्धतीने साठा करण्यात येतो. ज्ञान साठ्यातील ज्ञान त्वरीत उपलब्ध होण्यासाठी अनुक्रमणिका तयार करण्यात येते. ज्ञान व्यवस्थापनासाठी तज्ञ व कुशल कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती केली जाते.

४.१.अ.४. ज्ञान व्यवस्थापनाचे घटक :

ज्ञान व्यवस्थापनाचे महत्त्वाचे घटक पुढीलप्रमाणे आहे.

१) कर्मचारी : ज्ञान व्यवस्थापनाचा सर्वात महत्त्वाचा घटक म्हणजे कर्मचारी होय. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांकडून ज्ञान निर्मिती, ज्ञानाचा उपयोग व ज्ञानाची वाटणी या सर्व गोष्टी कर्मचाऱ्यांशी संबधीत आहेत. र्कमचाऱ्यांची कार्यपात्रता व कामगिरी उंचावण्यासाठी ज्ञानाचे हस्तांतर व आदान प्रदान आवश्यक ठरते. त्यातून मूल्यनिर्मिती होते. हा ज्ञान व्यवस्थापनाचा मुख्य उद्देश असतो.

२) प्रक्रिया : संघटनेतील कर्मचारी हा आपली कामे, जबाबदाऱ्या व ज्ञानकौशल्य वापर हे प्रकिया व पद्धतीच्या माध्यमातून पार पाडतो. संघटनेतील विविध प्रक्रिया व पद्धती यांचा मूल्यवृद्धी व लाभवृद्धी होण्यास मदत होते. कर्मचारी आपलय ज्ञानाचा वापर या प्रक्रिया योग्य प्रकारे पूर्ण कऱ्यास करतात.

३) संरचना : संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या व कार्याच्या संरचना निर्माण केले जातात. ज्ञान व्यवस्थापनाचा उपयोग संरचना गतीमान करण्याकरीता केला जातो. संरचना उभारणे, कार्यरत ठेवणे, फेररचना करणे यासाठी ज्ञानाचा उपयोग केला जातो.

४) तंत्रज्ञान : संघटनेतील प्रगत व अद्ययावत तंत्रज्ञान महत्तम वापरण्यासाठी व योग्य पद्धतीने वापरण्यासाठी ज्ञानाचा आधार घ्यावा लागतो. ज्ञान व्यवस्थापनाद्वारे तंत्रज्ञानाचा योग्य व परपिर्ण वापर करता येतो. तंत्रज्ञान स्वत: काही करू शकत नाही. मानवी घटकांसह संबंधीत घटकांच्या समन्वयातून तंत्रज्ञानाद्वारे मूल्यवृद्धी होते. ज्ञानामुळे तंत्रज्ञानाची उपयुक्तता वाढते.

५) कार्यसंस्कृती : संघटनेमध्ये समृद्ध, गतीमान मूल्याधिष्ठित कार्यसंस्कृती निर्माण करण्यासाठी

उपलब्ध ज्ञानाचा उपयोग केला जातो. कार्यसंस्कृती निर्माण करणे, तो रुजवणे व टिकवणे हे एक आव्हान असून ज्ञान व्यवस्थापनाद्वारे ते पेलता येते.

आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये ज्ञान व्यवस्थापनाला अनन्यसाधारण महत्त्व प्राप्त झाले आहे. माहितीचे महामार्ग, इंटरनेट, संगणकीय तंत्रज्ञान इ. मुळे माहितीचे व ज्ञानाचे आदानप्रदान अधिक गतिमान बनले आहे. पण जग हे एक खडे बनले असून ज्ञान व्यवस्थापन अनिवार्य बनले आहे.

४.१.ब) आपत्ती व्यवस्थापन (Disaster Management)

४.१.ब.१ प्रास्तावना :

आज समाजात अनेक आपत्तींना वारंवार सामोरे जावे लागते. त्यामुळे अपघात, महापूर, भूकंप, वादळ, रोगराई, भाजणे, सुनामी, दरडी कोसळणे, इमारती कोसळणे, ज्वालामुखीचा उद्रेक, उल्कापात, प्रदेश ओसाड पडणे, जंगलातील वणवा इ. चा समावेश होतो. आपत्ती हा अत्यंत नुकसानकारक घटक आहे. आपत्ती पूर्वसूचनेशिवाय व पूर्वपरवानगी शिवाय येत असते. म्हणून तिच्याविरुद्ध आवश्यक ती उपाययोजना करणे गरजेचे असते.

४.१.ब.२ विषय विवेचन :

आपत्ती व्यवस्थापनाचा अभ्यास करताना त्याचा अर्थ, व्यापकता, आपत्तीचे स्वरूप, आपत्ती निवारणाची कार्यपद्धती, मदतकार्याचे नियोजन, समजावून घेणे आवश्यक आहे. समाजातील सक्षम तरूणवर्ग व संस्था यांच्यात समन्वय साधून आपत्तीची पूर्वसूचना देणारी यंत्रणा विकसीत करणे आवश्यक आहे.

आपत्ती या संज्ञेमध्ये वाणिज्याच्या विद्यार्थ्यांना व्यवसायाच्या संदर्भात येणारी आपत्ती व अर्थव्यवस्थेच्या दृष्टीने आपत्ती याचा अर्थ समजावून घेणे आवश्यक आहे.

व्यवसायाच्या दृष्टीने आपत्ती म्हणजे ''व्यवसायातील भौतिक व मानवी घटक यांचे आग, अपघात इ. कारणांमुळे यंत्रसामुग्री, इमारत, कर्मचारी यांची हानी होणे होय.'' समाजाच्या दृष्टीने आपत्ती म्हणजे अशा घटना की ज्याद्वारे समाज जीवन विस्कळीत होऊन अत्यावश्यक सेवा व दैनंदिन जीवनाची साधने यांची मोठ्या प्रमाणावर हानी होते. हानीचे प्रमाण इतके प्रचंड असते की, आपत्तीग्रस्त समाज त्याची भरपाई इतरांच्या मदतीशिवाय करू शकत नाही.

४.१.ब.३ संकल्पना (Concept) :

भारत देश सागर, नद्या, सपाट, डोंगराळ, खडकाळ अशा विविध भू-प्रदेशांना बनलेला आहे. प्रत्येक प्रदेशात येणारी आपत्ती त्सुनामी, चक्रीवादळ, भूकंप, झंझावात, दरड कोसळणे, बॉम्बस्फोट, हिमवादळे, जलसमाधी, उल्कापात, मानवी अविचार व उतावळेपणे यातून निर्माण झालेली आपत्ती रेल्वे, रस्ते, हवाई व जलवाहतूकीतील अपघात, आग रासायनिक व वायुगळती, अणुभट्टीतील किरणोत्सर्ग, जैवीक संहार, युद्दे, दहशतवाद, माहिती तंत्रज्ञानाशी संबंधीत गुन्हेगारी, भूकंप या स्वरुपाच्या नैसर्गिक व मानवनिर्मित आपत्तींना समाजाला सामोरे जावे लगाते. या आपत्तीतून सावरताना आर्थिक व मानवसिक आधाराची गरज असते.

- **आपत्तीची वैशिष्ट्ये :**

१) आपत्ती अनपेक्षितपणे येत.

२) आपत्तीबाबत अंदाज करता येत नाही.

३) आपत्ती टाळता येत नाही.

४) आपत्ती हानीकारक असते.

५) आपत्तीमधून होणारी हानी जीवित व वित्त स्वरूपाची असते.

६) शासनाच्या व समाजाच्या मदतीशिवाय हानी भरून काढता येत नाही.

७) आपत्तीचे समाजजीवनावर दुष्परिणाम होतात

८) आपत्तीचे अर्थव्यवस्थेच्या उद्योग, व्यापार, नाणेबाजार, भांडवल बाजार इ. क्षेत्रावर दूरगामी परिणाम होतात.

९) विविध सामाजिक संस्था व शासन आपत्ती काळात भरीव मदत करते.

१०) आपत्तीग्रस्तांचे पूनर्वसन केले जाते

११) आपद्ग्रस्तांना मानसिक धक्का बसण्याची शक्यता असते.

४.१.ब.४ आपत्तीचे प्रकार :

आपत्तीचे दोन प्रमुख प्रकार आढळतात.

अ) निसर्गनिर्मित आपत्ती :

निसर्गनिर्मित आपत्तीमध्ये भूकंप, पूर, वादळे, त्सुनामी, दरडी कोसळणे, हिमवादळे, मानवी अविचार व उतावळेपणा यातून ओढावलेली नैसर्गिक आपत्ती, नैसर्गिक रोगराई, जंगलातील वणवे, ज्वालामुखीचा उद्रेम, उल्कापात, प्रदेश ओसाड पडणे इ. चा समावेश होतो. याचे सविस्तर विवेचन पुढीलप्रमाणे आहे -

१) भूकंप : भूगर्भातील घडामोडीमुळे भूगर्भात प्रचंड शक्ती निर्माण होऊन भूपृष्ठाला हादरे बसतात. या हादऱ्यांना भूकंप असे म्हणतात. भूकंप हे सर्वात मोठे संकट आहे. त्यामुळे जिवित व मालमत्ता यांचेमुळे प्रचंड नुकसान होते. तसेच ते इतके अचानक घडतात की त्याविषयी कोणतेही भाकित, पूर्व अंदाज बांधणे शक्य नसते. तसेच ते केव्हा आणि कोठे घडतील व त्यायोगे किती हानी होईल याविषयी काही सांगता येत नाही. भूकंपाबद्दल लोकांना सावध करणे शक्य नसते. वाचलेल्या लोकांच्या हाती संकटाला खंबीरपणे तोंड देणे आणि लवकरात लवकर जीवन पूर्वपदावर आणणे एवढेच असते. भूकंपाच्या तीव्रतेवर हानीचे प्रमाण अवलंबून असते.

२) त्सुनामी : समुद्रासारख्या विस्तीर्ण जलाशयाच्या तळाशी असलेल्या भूगर्भात भूकंप झाल्याने उंच

लाटा उसळतात. त्यांना त्सुनामी असे म्हणतात. या लाटा किनारपट्टीवर प्रचंड वेगाने येतात व परत पाणी समुद्राच्या दिशेने खेचले जाते. पाणी समुद्रात जाताना आपल्याबरोबर जमिनीचा भर व त्यावरील सर्व संपदा वेगाने वाहून नेते. किनारपट्टी भागात पाणी पसरून पूरसदृश्य परिस्थिती निर्माण होते. किनाऱ्यालगतच्या होड्या व जहाजांची हानी होते.

३) महापूर : महापूर ही संपूर्ण जगात नद्यांच्या खोऱ्यातील प्रदेशात उद्‌भवणारी आपत्ती आहे. जेव्हा नदीच्या पात्रातून समुद्रात वाहून जाणाऱ्या पाण्यापेक्षा पाऊन, नाले, ओढे, उपनद्याद्वारे जमा होणाऱ्या पाण्याचे प्रमाण अधिक असते त्यावेळी पूराचे संकट निर्माण होते. त्यावेळी अशा काळात प्रचंड प्रमाणात हानी पात्राबाहेर जवळच्या प्रदेशातून वाहू लागते. त्यापैकी काही पाणी परिसरातील जमिनीत मुरते. पावसाळ्यात जलवृष्टीच्या प्रमाणात वाढ होते. पर्वत, डोंगररांगा, उंचावरील भूप्रदेशातून हे पाणी नाले, ओढे व उपनद्यात जमा हाते. त्यामुळेत यांचे पात्र उथळ होते व सतत पडणारे पाणी नजीकच्या प्रदेशात घुसते. जेव्हा अधिक प्रमाणात जमा होणारे पाणी पात्राबाहेर जाते तेव्हा पुराचे संकट ओढावते. तसेच ज्या नद्यांचा उगम हिमालयातून होतो त्या नद्यांना उन्हाळ्यातही पूर येतो. उन्हाळ्यात तेथील बर्फ वितळले की त्या पाण्याचा प्रवाह नद्यात जमा होऊन पूर येतो. पुरामुळे शेतजमिनीत लावलेल्या पिकांचे अमाप नुकसान होते. परिसरातील लोकांचा इतर भागांशी येणारा संपर्क तुटतो. वीजपुरवठा करणाऱ्या वाहिन्या तुटल्यामुळे वीजपुरवठा खंडीत होऊन अंधाराचे साम्राज्य पसरते. या तारा जर पाण्यात पडल्या व त्यातून वीजपुरवठा चालू राहिला तर विजेचा धक्का बसून अपघात होतात. साथीचे रोग व दुर्गंधी पसरते.

४) वादळे : हवेतील उष्मा आणि दबाव यामध्ये वारंवार बदल झाल्याने हवेच्या हालचाली वाढतात. जगाचा चार पंचमांश हिस्सा पाण्याने व्यापलेला असल्याने बहुतांश वादळे सागरात निर्माण होतात. ती समुद्र किनाऱ्याच्या दिशेने सरकताना वाऱ्याचा वेग वाढत जातो. चक्रावर्ताच्या मध्यभागी असलेल्या कमी दाबाच्या पट्ट्याला भोवरा असे संबोधले जाते. सभोवतीचे अधिक दबावाचे पट्टे एकाच वेळी त्या कामी दाबाच्या पट्ट्यात घुसतात व त्या भागात असलेला पाला, पाचोळा, कचरा हा गोलाकार फिरून वरच्या दिशेने जातो. वाहणाऱ्या वाऱ्याच्या या प्रचंड वेगामुळे वादळे झंझावात निर्माण होतो. झंझावातामुळे निर्माण झालेल्या अधिक उंचीच्या लाटामुळे नुकसान होते. जिवीत आणि मालमत्ता यांची हानी होते.

५) दरडी कोसळणे : दरडी कोसळणे याला भूस्खलन असेही म्हणतात. भूकंप, त्सुनामी, अतिवृष्टी, वादळे, महापूर ह्याचा परिणाम म्हणून दरडी कोसळण्याचे प्रकार घडतात. मुसळधार पावसामुळे खडकांना जखडून ठेवणारी माती वाहून जाते. बेसुमार वृक्षतोडीमुळे जमिनीची धूप होते. भूकंपानंतर जमिनीला भेगा पडतात. डोंगराळ भागात खडीसाठी डोंगर खोदले जातात किंवा घाटामधून रस्ते बांधले जातात. त्यामुळे डोंगर कमकुवत होतात व त्यांच्याकडेचे दगड कोसळतात. यालाच भूस्खलन किंवा दरड कोसळणे असे म्हणतात. विशेषत: पाऊस जेवढा जास्त मुसळधार पडेल तितक्या दरडी अधिक प्रमाणात कोसळतात. भूस्खलन हे अगदी मर्यादित क्षेत्रात उद्‌भवणारे संकट आहे. त्याची तिव्रता ही मातीचा प्रकार, डोंगराचा उतार, व्याप्ती, खडकाची रचना यावर अवलंबून असते. वाहतूकीच्या रस्त्यावर दरड कोसळली की रस्त्यावरील मोटारी, ट्रक, अन्य वाहने खाली गाडली जाऊन लोक गुदमरुन मरतात.

६) अग्निप्रलय / वणवा : आग किंवा वणवा हा ज्वालाग्राही पदार्थ पेटल्यामुळे निर्माण होतो. वणवा जंगलातील झाडे पेटून याची व्याप्ती वाढल्याने अस्तित्वात येतो. तर आग निष्काळजीपामुळे लागते. जंगलातील वणवा वाऱ्यामुळे झाडांचे घर्षण होऊन पडणाऱ्या ठिणग्या सुकलेल्या गवतावर, पालापाचोळ्यावर पडून तो पेटतो. त्याची धग लागून झाडे पेटतात. जवळजवळ संपूर्ण जंगल भस्मसात झाल्यानंतर तो शांत होतो. नागरी आणि औद्योगिक भागात मात्र आगी या मानवाच्या निष्काळजीपणामुळे पुरेशी सावधगिरी न बाळगल्याने लागतात. विजेचे शॉर्टसर्किट, आर्थिंग चांगले नसणे, आगीच्या क्षेत्रात काम करताना पुरेसे सुरक्षिततेचे उपाय न अवलंबणे, अग्नीशाम यंत्रणा न ठेवणे, गॅस किंवा रॉकेलच्या गळतीकडे दुर्लक्ष करणे. जळत्या सिगारेटची थोटके कोठेही फेकून देणे. गजबजलेल्या वस्तीमध्ये शोभेची दारू उडवणे. यासारख्या लोकांच्या हलगर्जीपणामुळे आगीचे संकट ओढावते. ज्वालाग्राही रसायनांचा वापर होणाऱ्या उद्योगात आगीचा धोका मोठा असतो.त आगीमुळे उष्णता वाढते. आगीची धग लागून परिसरातील वस्तू पेटतात. बाहेर पडणारा धूर विषारी असतो. धुराने गुदमरून बेशुद्ध पडण्याचा व प्रसंगी मरण्याचा धोका उद्भवतो.

ब) मानवनिर्मिती आपत्ती :

मानवनिर्मित आपत्ती या अपघातातून पुरेसे उपाय न योजल्याने होतात. त्यांचे स्वरूप गुंतागुंतीचे असते व त्याची तीव्रता व व्याप्ती कमी अधिक प्रमाणात असते. मानवी जीवनात आपत्ती हा एक अविभाज्य घटक आहे. योग्य ती सावधगिरी बाळगणे, प्रतिबंधात्मक उपाय अवलंबणे, आपत्ती ओढवून विनाश झालाच तर फिनिक्स पक्षाप्रमाणे राखेतून जन्म घेऊन गगनाकडे भरारी घ्यायला मानवाला जमायला हवे.

१) अपघात : अपघात हे बुहतेक चुकांमुळे होतात. यंत्रणा बिघडल्याने किंवा निकामी झाल्यामुले होणाऱ्या अपघातांचे प्रमाण तुलनेने कमी असते. निष्काळजीपणा अंदाज घेण्यात झालेली चूक, फाजील आत्मविश्वास असलेले लोक अपघाताचे कारण ठरतात. रस्ते, जल, रेल्वे व हवाई वाहतूकीच्या संदर्भात अपघात घडतात. त्यात वाहनांची चूक अधिक असते. तसेच खराब रस्ते, वाईट हवामान, मुसळधार पाऊस असे पर्यावरणाचा संदर्भातील घटक अपघातांना कारणीभूत ठरतात.

२) आण्विक, जैविक व रासायनिक आपत्ती : युद्धात आण्विक, जैविक व रासायनिक शस्त्रांचा वापर केला जातो. हिरोशिमा व नागासकीची आठवण झाली तरी अस्त्रांची सर्वसंहारकता लक्षात येते. आज दहशतवादी संघटना अशाच प्रकारच्या शस्त्रांचा अवलंब करू शकतात. १९८४ मध्ये भोपाळ शहरात गॅस गळतीमुळे झालेली दुर्घटना सर्वात भीषण आहे.

३) स्फोट : जगात दहशतवादाचे संकट जसे वाढत गेले तशा बॉम्बस्फोटाच्या घटना घडू लागल्या. दहशतवादी संघटना या प्रस्फोटकांचा वापर करून विविध वस्तू, खेळणी इ. चा बॉम्ब बनविण्यासाठी वापर करतात. स्फोटक हे वेगाने प्रज्वलन घडवणारे व त्यात वापरलेली रसायने तापवून प्रचंड ताकद निर्माण करणारे असे साधन आहे. स्पोटाची तिव्रता ही स्फोटकाचे बॉम्बमध्ये असलेले प्रमाण, स्फोटकांचे स्वरूप आणि बॉम्बची केलेली बांधणी घट्ट आवरण यावर अवलंबून असते.

४.१.ब.५ आपत्ती प्रतिबंधात्मक उपाय योजनेचे टप्पे/पायऱ्या :

आकस्मिकपणे उद्‌भवलेल्या अडचणींबाबत संपूर्ण माहिती घेणे, साधनसामुग्री व मनुष्यबळाचा संपूर्ण वापर करणे व अडचणी सोडवणे, सर्व घटक आपल्या नियंत्रणाखाली आणणे. त्यांच्यावर आपले पूर्ण वर्चस्व प्रस्थापित करणे या सर्व आपत्ती व्यवस्थापनात करायच्या महत्त्वाच्या गोष्टी आहेत. त्यासाठी पुढील टप्पे किंवा पायऱ्या विचारात घ्याव्या लागतात.

१) आपत्तीप्रवण क्षेत्र शोधणे : निसर्गनिर्मित व मानवनिर्मित आपत्तीबात ज्या भागात त्या उद्‌भवण्याची शक्यता आहे. अशा क्षेत्रात शोध घेणे महत्त्वाचे आहे. निसर्गनिर्मित आपत्तीबाबत शोध घेण्याचे शास्त्र व यंत्रे उपलब्ध आहेत. उदा. भूकंपाचा केंद्रबिंदू, पूर, वादळ, इ. मानवनिर्मित आपत्तींबाबतही अंदाज करता येतो व त्या आपत्तींचे व्यवस्थापन अधिक काळजीपूर्वक करता येते. पुनर्वसन कार्याबाबतही योजना आखता येतात.

२) आराखडा तयार करणे : आपत्तीप्रवण क्षेत्राचा शोध घेतल्यानंतर आपत्ती प्रतिबंधात्मक आराखडा तयार करण्यात येतो. या आराखड्यामध्ये धोक्याचा इशारा व सूचना देण्याच्या पद्धती, संपर्क यंत्रणेची कार्यक्षमता, सावधगिरीचे इशारा देणारी यंत्रणा, ऐन आपत्तीच्या प्रसंगातील संपर्क, आपत्ती व्यवस्थापनाचे प्रशिक्षण इ. तपशील ठरविण्यात येतो. आपत्तीपासून कमीत कमी जिवीत व वित्त हानी व्हावी या मुख्य हेतूने हा आराखडा बनवला जातो.

३) आपत्तीबाबत पुर्वानुमान करणे : शास्त्रशुद्धरित्या अभ्यास करून संकटाचे क्षेत्र, तिव्रता आणि सातत्य याचा पूर्वीच्या निरीक्षणाद्वारे पूर्ण अंदाज घेता येतो. तिव्रता विश्लेषणाच्या मदतीने आपत्ती केंव्हा घडणार, आपत्तीची तिव्रता काय असणार, आपत्तीपासून नुकसानीचे प्रमाण किती असेल, नुकसानीची व्याप्ती किती असेल, स्वरूप कसे असेल इ. बाबत अनुमान करता येते. काही आपत्तींबाबत पुर्णपणे अंदाज करता येत नाही. तरीही निसर्गनिर्मित व मानवनिर्मित आपत्तींबाबत पुर्वानुमान करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

४) संभाव्य परिणामांचा अंदाज : आपत्तीपासून होणाऱ्या संबंधीत क्षेत्रावरील परिणामांचा अंदाज केला जातो. या संबंधीत क्षेत्रामध्ये वाहतूक, दळणवळण, हवामान, पाणी, वीज, अन्नपुरवठा, औषध पुरवठा, मनुष्यबळ इ. किती प्रमाणात विस्कळीत होतील व त्यामध्ये नियमितपणा आणण्यासाठी काय करावे लागेल याचा अंदाज केला जातो. तसेच जिवीत व वित्त हानी संबंधी सुद्धा अंदाज केला जातो. शासनस्तरावर हा अंदाज केला जातो.

५) अग्रक्रम ठरविणे : आपत्ती प्रतिबंधात्मक कार्याबाबत व्यवस्थापन करताना कार्याचा प्राधान्यक्रम ठरविणे गरजेचे असते. कोणते कार्य प्रथम करावे व नंतर कोणते करावे याबाबत अग्रक्रम ठरविणत येतो. जिवीत हानी टाळण्यास प्रथम क्रम दिला जातो. त्यानंतर पशुधन व मालमत्ता यांना प्राधान्य दिले जाते. व्यक्तिंना अत्यावश्यक सेवा सुविधा, अन्नपुरवठा, औषध पुरवठा करणे, त्यांचे स्थलांतर करणे, रोगराई प्रतिबंधक उपाय योजणे, सुरक्षा व्यवस्था पुरविणे इ. कार्याबाबत प्राधान्यक्रम ठरविला जातो.

६) नियंत्रण ठेवणे : कोणत्याही आपत्तीमध्ये नियंत्रण कक्षाची भूमिका महत्त्वाची असते. या केंद्रामार्फत निर्णय परिस्थितीनुसार व तत्काळ घेतले जातात. आपत्ती ओढवल्यानंतर निवारणासाठी साधनसामग्री व मनुष्यबळाचा वापर केला जातो. पुनर्वसनाचे कार्य करून परिस्थिती पुर्ववत होईल हे पाहिले जाते. आपत्ती व्यवस्थापनाचे कार्य स्थितीशील (कायमस्वरूपी) तसेच गतीशील (परिस्थितीनुसार बदलणारे) असे दुहेरी स्वरूपाचे असते. राज्याच्या जिल्ह्याच्या व तालुक्याच्या पातळीला नियंत्रण कक्ष स्थापन केले जातात.

७) अशासकीय संस्थांच्या कार्याचे नियंत्रण : भारतामध्ये पूर्वीपासून अशासकीय पातळीवर विविध प्रकारची कार्ये करणाऱ्या सामाजिक, सांस्कृतिक व धार्मिक संस्था आहे. त्या आपत्तीकाळात सक्रिय होतात. त्यांच्या कार्याचेसुद्धा व्यवस्थान करणे आवश्यक असते. अन्यथा कामात गोंधळ होण्याची शक्यता असते. सर्व अशसाकीय संस्था आणि संघटनांनी केलेल्या मदत कार्याविषयी सविस्तर नोंदी ठेवून त्यांनी केलेल्या मदत कार्याचा अहवाल जिल्हाधिकाऱ्यांमार्फत शासनाला पाठवला जावा. बिगर शासकीय संस्थांनी व व्यक्तींनी आपल्या कार्याबाबत नियंत्रणे यंत्रणेशी संपर्क साधण्याच्या सूचना वर्तमानपत्रे, रेडिओ, दूरदर्शन इ. प्रसारमाध्यमांमार्फत देण्यात याव्यात. त्यामुळे त्यांच्या कार्याचे नियोजन करणे शक्य होते.

८) आपत्ती व्यवस्थापनाचे प्रशिक्षण : हे शिक्षण देण्यासाठी स्वतंत्र यंत्रणा निर्माण करावी लागते. हे शिक्षण एकदाच देऊन पुरेसे ठरत नाही. त्याची वारंवार उजळणी व्हावी लागते. त्यात नवीन माहितीची भूर घालावी लागते. केंद्रसरकारच्या पातळीपासून ते खेड्याच्या पातळीपर्यंत आपत्ती व्यवस्थापनात प्रशिक्षण देण्यासाठी विविध यंत्रणा कराव्या लगातात. यामध्ये शासकीय पातळीवर, समाजाच्या पातळीवर, सार्वजनिक कार्यालये, उद्योग व संस्था यांच्या पातळीवर मार्गदर्शन करावे लागते. सर्वसामान्य परिस्थितीतही वेळोवेळी या शिक्षणाची उजळणी करणे, नवीन शिक्षण देणे, समुदायाच्या ठिकाणी घेतलेल्या माहितीनुसार कारवाईची रंगीत तालीम करणे आवश्यक असते.

९) पूर्वतयारी करणे : आपत्ती ही अनपेक्षितपणे घडणारी घटना आहे. त्याबाबत अनुमान करणे शक्य असले तरी त्यानुसार घटना घडेलच असे नाही. म्हणून शासकीय पातळीवर प्रतिबंधात्मक उपाययोजनांची आखणी करतात. बिगरशासकीय घटकांनासुद्धा समाविष्ट करून घेतले जाते. संबंधित शासकीय अधिकारी सतत पूर्वतयारीचा आढावा घेतात. यामध्ये आपत्तीचा अंदाज करणे, तीव्रता कमी करण्याविषयी नियोजन करणे, सुयोग्य संघटना निर्माण करणे, धोक्याचा इशारा व सूचना देण्याची पद्धती ठरविणे, संपर्क यंत्रणेची कार्यक्षमता सावधगिरीचे इरादे देणारी यंत्रणा ऐन आपत्तीच्या प्रसंगातील संपर्क अखंडित संपर्क, प्रशिक्षण इ. चा समावेश केला जातो.

१०) हानीचा अंदाज करणे : आपत्तीनंतर पुनर्वसन कार्याला प्राधान्य देण्यात येते. आपत्तीग्रस्त भागाला किती, कोणाचे नुकसान झाले याचा अंदाज शासकीय यंत्रणा करते. खाजगी व सार्वजनिक हानीचाही अंदाज करण्यात येतो. आर्थिक व इतर प्रकारची मदत करण्यासां असा अंदाज करणे आवश्यक असते. शासनातर्फे पुनर्वसन कार्यांतर्गत आवश्यक ती मदत उपलब्ध करून देण्यासाठी हा अंदाज आधारभूत समजला जातो. हा अंदाज करण्यासाठी यंत्रणा उभारण्यात येते. जिल्हाधिकारी कार्यालयातर्फे ही हानी अंदाजाची सर्व

माहिती व आकडेवारी राज्यसरकारला सादर केली जाते.

११) पुनर्वसन व मदतकार्य करणे : आपत्ती ओढावली की काहीकाळ अंदाधुंदी निर्माण होते. त्यात सापडलेले लोक, शासन यंत्रणा, मदतीसाठी आलेले स्वयंसेवक, अन्य संघटनांचे सदस्य, अशासकीय स्वयंसेवी संस्था इ. त्या भागात गर्दी करतात. त्यात विविध वाहिन्यांच्या बातमीदारांची भर पडते. पोलीसांच्या मदतीने प्रसंगी कठोर उपाय योजून वा बंदोबस्त ठेवून परिस्थिती नियंत्रणाखाली आणली जाते. त्यानंतर आपत्तीत सापडलेल्या लोकांचे लवकरात लवकर स्थलांतर केले जावे. त्यांना सुरक्षित ठिकाणी आणून त्यांची व कुटुंबातील व्यक्तींची रितसर नोंदणी केली जाते. अन्न, पाणी व निवारा, पुरेसे कपडे, चादरी व घोंगड्या द्याव्या लगातात. आजारी लोकांवर उपचार करण्यासाठी फिरते वैद्यकीय पथक बनवणे आवश्यक आहे. प्रत्येक आपत्तीचे स्वरूप हे स्वतंत्र असते व त्यात संदर्भात करायची कार्ये ही वेगवेगळी असतात.

१२) आर्थिक मदत करणे : आपत्तीग्रस्त भागात झालेल्या नुकसानीची शासनाकडून माहिति गोळा केली जाते. त्या हानीचा अंदाज घेण्यात येतो. व हानीच्या आकडेवारीची पडताळणी सुद्धा करण्यात येते. राज्य सरकारतर्फे आपदग्रस्तांना आर्थिक मदत देण्यात येते. नुकसानीच्या प्रमाणात आर्थिक मदत दिली जाते. स्वयंसेवी संस्थासुद्धा परस्पर आर्थिक मदत देतात. सरकारकडून दुष्काळ मदत निधी, भूकंप निधी, पूर निधी, अवर्षण निधी इ. निधी तयार केले जातात. संपूर्ण हानी भरून निघणे शक्य नसते.

थोडक्यात आपत्ती व्यवस्थापनामध्ये प्रतिबंधात्मक व हानी कमी करण्याचे सर्व उपाय करण्यात येतात.

४.२ स्वाध्याय :

अ) • दिर्घोत्तरी प्रश्न.

१) ज्ञान व्यवस्थापन म्हणजे काय ?

२) ज्ञान व्यवस्थापनाचे विविध घटक स्पष्ट करा.

• थोडक्यात उत्तरे लिहा.

१) ज्ञान व्यवस्थापनाचे उद्देश सांगा.

२) ज्ञान व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट करा.

• टीपा लिहा.

१) ज्ञान व्यवस्थापन.

२) ज्ञान व्यवस्थापनाचे उद्देश

३) ज्ञान व्यवस्थापनाची प्रक्रिया.

४.ब) • दिर्घोत्तरी प्रश्न.

१) आपत्तीचा अर्थ सांगून वैशिष्ट्ये विशद करा.

२) आपत्ती व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये सांगा.

३) आपत्तींचे विविध प्रकार स्पष्ट करा.

४) आपत्तीबाबत प्रतिबंधात्मक हानी टाळण्याबाबत उपाययोजना स्ष्ट करा.

- **लघुत्तरी प्रश्न, टीपा लिहा.**

१) निसर्गनिर्मीती आपत्ती.

२) मानवनिर्मीती आपत्ती

३) आपत्ती व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये.

४.३ पारिभाषिक शब्द, शब्दार्थ :

१) आपत्ती व्यवस्थापन : आपत्तीपासून होणारी संभाव्य हानी कमी करणे व टाळणे, आपत्तीग्रस्त लोकांचे पुनर्वसन करणे.

२) बिगर शासकीय : सेवाभावी संस्था, धर्मादाय संस्था, राजकीय, सार्वजनिक संस्था इ.

४.४ संदर्भ :

१) मानकर देशपांडे व्यवस्थापन विचारधारा, फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.

२) डॉ. पी. एस. राव, डॉ. व्ही. एस. पाटील, डॉ. एन. व्ही. शहा, व्यवस्थापन विचार स्मार्ट पब्लिकेशन, कोल्हापूर.

३) मानकर देशपांडे, लिमये आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती, फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.

४) Navin Mathur : Management Gurus Ideas and Insight : National Publishing House Jaipur, New Delhi.

५) Dr. J. S. Chaudhari : Management Thought, Phadake Prakashan, Kolhapur.

६) Dr. C. N. Sontakke : Management Thoughts Sheth Publishers, Pvt., Ltd., Kolhapur.

७) Dr. A. K. Gavai Modern Management Practices, Phadake Prakashan, Kolhapur.

८) आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती : मानकर देशपांडे, लिमये पाटील, फडके प्रकाशन, कोल्हापूर.

९) Michael E. Partner : Competetive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competetions (New York).

10. B.N.P. Singh, Indian Economy Today Changing Contours, Deep and Deep Publications Pvt., Ltd., New Delhi, 2005.

11. Isher Judge Ahluwalia and I.M.D. Little (Ed.) India's Economic Reforms and Development, Oxford University Press, New Delhi, 1998.

12) K. Rajan, Indian Economy : The Post Reform Scenario, Serials Pub., New Delhi, 2006.

13) K. R. Gupta, J. R. Gupta, Indian Economy, Vol - II, Atlantic Publishers and Distributors (P) Ltd., New Delhi, 2008.

14) Kaushik Basu and Annemie Mertens, The Concise Oxford Companion to Economic in India, Oxforx University Press, New Delhi, 2012.

15) Mukta Jahagirdar and Sushma Deshmukh, Post Economic Reforms Scenario of Indian Economy, Centre, of Economic and Social studies, Amaravati, 2003.

16) Uma Kapil, Indian Economy Since Independence, Academic Foundation, New Delhi, 2003.

❖ ❖ ❖

सत्र – VI

घटक – १

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन

(Total Quality Management : TQM)

घटक संरचना :

१.० घटकाची उद्दिष्टे

१.१ प्रास्ताविक

१.२ विषय विवेचन

१.३ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन

    १.३.१ गुणवत्ता संकल्पना – अर्थ व वैशिष्ट्ये

    १.३.२ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन – व्याख्या व मूलतत्वे

    १.३.३ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन घटक

    १.३.४ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन विचारवंताचे योगदान :

        १) डॉ. एडवर्डस् डेमिंग

        २) जोसेफ जुरॅन

१.४ सारांश

१.५ स्वाध्याय

१.० घटकाची उद्दिष्ट्ये :

प्रस्तुत प्रकरणामध्ये गुणवत्ता आणि संपुर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन या संदर्भात थोडक्यात उहापोह करण्यात आला आहे. आधुनिक युगामध्ये केवळ कार्य किंवा सोपविलेली जबाबदारी पार पाडून चालत नाही तर हे कार्य किंवा जबाबदारी उत्कृष्टपणे म्हणजेच उत्तमतेने (excellence) पार पाडणे आवश्यक आहे. कारण सर्वच क्षेत्रात गुणवत्तेला प्राधान्य दिले जात आहे. ही गुणवत्ता कार्य, घटक, पध्दती, प्रक्रिया, मानव संसाधन इ. सर्वच घटकांमध्ये आवश्यक आहे. ही काळाची गरज आहे. या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यावर विद्यार्थ्याला संपूर्ण गुणवत्ता, निकष, गुणवत्ता व्यवस्थापन, मानांकन, विचारवंताचे योगदान इ. बाबत माहिती होणार आहे.

१.१ प्रास्ताविक :

आजची बाजारपेठ ही स्पर्धात्मक बाजारपेठ म्हणून ओळखली जाते याचे कारण म्हणजे जागतिकीकरण,

उदारीकरण आणि खाजगीकरण होय. या स्पर्धात्मक बाजारपेठेत गुणवत्तेला अत्यंत महत्वाचे स्थान आहे. काळाच्या ओघात उत्पादनाचे स्वरुप बदलत गेले. उत्पादन मागणीपूर्व व मोठया प्रमाणावर होऊ लागले. या मोठया प्रमाणावरील उत्पादनामुळे वस्तुची गुणवत्ता देखील आधीच ठरविण्याची प्रक्रिया सुरु झाली. पूर्व निर्धारित गुणवत्तेनुसार वस्तुचे उत्पादन होत आहे किंवा नाही हे तपासण्याची क्रिया सुरु झाली. औद्योगिक क्षेत्रात गुणवत्ता निर्धारण आणि गुणवत्ता नियंत्रण या दोन संकल्पना विकसीत झाल्या.

१.२ विषय विवेचन :

२० व्या शतकाच्या पूर्वार्धामध्ये कामगार पातळीवर व त्यानंतर मुकादम पातळीवर गुणवत्तेची तपासणी केली जात होती. मात्र दुसऱ्या महायुध्दानंतर गुणवत्ता नियंत्रणासाठी स्वतंत्र विभागाची स्थापना करण्यास सुरुवात झाली. १९८०-९० या दशकामध्ये सांख्यकीय गुणनियंत्रण संकल्पनेची उत्क्रांती झाली. याच कालावधीमध्ये भारतामध्ये भारतीय मानक संस्था (Indian Standard Institute : ISI) आणि भारतीय मानक मंडळ (Bureau of Indian Standards) या दोन संस्था स्थापन झाल्या त्याचबरोबर आंतरराष्ट्रीय पातळीवर 'आंतरराष्ट्रीय मानक संस्था' (International Standard Organisation : ISO) स्थापन झाली. १९९१ नंतर भारताने देखील उदारीकरण व जागतिकीकरणाचे आर्थिक धोरण स्विकारले. त्यामुळे गुणवत्ता नियंत्रणाला अनन्य साधारण महत्वाचे स्थान प्राप्त झाले. याचबरोबर २१ व्या शतकाच्या प्रारंभी संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन (Total Quality Management : TQM) या संकल्पनेची झाली.

१.३ संपुर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन :

१.३.१ गुणवत्ता संकल्पना – अर्थ व वैशिष्ट्ये :

- **अर्थ :**

वस्तुच्या अंगी जी उपयोगिता असते म्हणजेच मानवाची गरज भागविण्याची क्षमता होय. ही क्षमता वस्तुजवळ असणे म्हणजेच काही गुण घटकांनी युक्त अशा वस्तुचे उत्पादन करणे होय. हे गुणघटक गुणात्मक व संख्यात्मक अशा स्वरुपाचे असतात. वस्तुचा रंग, गंध, सफाईदारपणा, उपयोगिता इ. बाबींचा समावेश वस्तुच्या गुणात्मक घटकांमध्ये होतो. तर वस्तुची लांबी, रुंदी, वजन, आकार, मूलद्रव्ये इ. बाबींचा समावेश वस्तुच्या संख्यात्मक घटकामध्ये होतो. ग्राहकांच्या गरजांची पूर्तता वस्तु करु शकते किंवा नाही हे वस्तुची गुणवत्ता ठरवत असते. ग्राहकांच्या गरजांचे समाधान हे गुणनिर्धारण व गुणनियंत्रणाचे मुख्य उदिष्टय असते. त्याचबरोबर वस्तुच्या गुणवत्तेचा वस्तुच्या किंमतीशी व वस्तुच्या उत्पादन खर्चाशी प्रत्यक्ष संबंध असतो.

''गुणवत्ता म्हणजे वस्तूच्या मान्य होणाऱ्या किंमतीवर व चलघटकांचे नियंत्रण करुन मान्य होणाऱ्या उत्पादन खर्चावर वस्तूच्या उत्तमतेचे प्रमाण होय.''

("Quality is the degree of excellence at an acceptable price and control of variability at an acceptable cost")

''वस्तूची किंवा सेवेची एकूणात असणारी लक्षणे व वैशिष्ट्ये म्हणजे गुणवत्ता होय ज्याव्दारे ग्राहकांच्या पूर्वघोषित किंवा गृहीत गरजांचे समाधान होते.''

("Quality means totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs of customers" – by ISO 8402)

''गुणवत्ता म्हणजे ग्राहकांच्या गरजांचे समाधान करणारा घटक होय आणि जो ग्राहकाने अपेक्षा केल्यानुसार विशिष्ट निकषांवर ते कार्य सातत्याने सुरु ठेवतो.''

("Quality is one which satisfies customers needs and continuously keeps on performing its functions as desired by the customers as per specified standards.")

- **वैशिष्ट्ये :**

वरील व्याख्यांवरुन 'गुणवत्ता' या संकल्पनेची वैशिष्टये खालील प्रमाणे मांडता येतील –

१) 'गुणवत्ता' हा वस्तूतील गुणघटक ग्राहकांच्या गरजांचे समाधान करणारा आहे.

२) वस्तूच्या उत्पादन खर्च व वस्तूची किंमत या घटकांशी 'गुणवत्ता' हा घटक प्रत्यक्ष संबंधीत असतो.

३) वस्तूच्या उत्तमतेचे प्रतीक म्हणजे वस्तूची गुणवत्ता होय.

४) वस्तूचे प्रत्यक्ष उत्पादन करण्यापूर्वी वस्तूची गुणवत्ता निश्चित केली जाते.

५) गुणात्मक व संख्यात्मक अशा दोन्ही गुण घटकांचा समावेश वस्तूच्या गुणवत्तेमध्ये होतो.

६) वस्तूची गुणवत्ता जरी व्यवस्थापन निश्चित करत असले तरी वस्तूच्या उपभोगानंतर ग्राहकच वस्तूची अंतीम गुणवत्ता निश्चित करत असतो.

१.३.२ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन : व्याख्या व मूलतत्तवे :

(Definitions of Total Quality Management : TQM)

- **व्याख्या :**

ब्रिटिश क्वॉलिटी असोसिएशन यांच्या मते, ''संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन हे व्यवसाय व्यवस्थापनाचे तत्वज्ञान होय, जे ग्राहकांच्या गरजा व व्यवसाय उद्दिष्टये यांचे अतूट संबंध असल्याचे मान्य करते. उद्योग व वाणिज्य क्षेत्रात ते योग्य आहे.''

("TQM is a corporate business management philosophy which recongnises that customer needs and business goals are inseparable. It is appropriate within both industry and commerce" – British Quality Association)

भारतीय सांख्यकिय संस्था, हैद्राबाद यांच्या मते, ''संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन हा एकात्मिक संघटनात्मक

दृष्टिकोन होय. ज्याव्दारे ग्राहकांना आनंदी ठेवण्यासाठी त्याच्या अपेक्षा सातत्यपूर्ण तत्वावर पूर्ण केल्या जातात आणि जे योग्य समस्या निवारण कार्य पध्दतीसह वस्तू, सेवा व प्रक्रिया सातत्याने सुधारण्याबाबत प्रत्येक जण सातत्याने संघटनेमध्ये कार्यमग्न असतात.''

("TQM is an integrated organisational approach in delighting customers (both internal and external) by meeting their expectations on a continuous basis through everyone involved with an organisation working on continuous improvement in all product, services and processing along with proper problem – solving methodology"- by Indian Statistical Institute)

- **TQM मुलतत्वे :**

वरील व्याख्यांच्या आधारे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची मुलतत्वे खालीलप्रमाणे मांडता येतील.

१. सर्व प्रथम ग्राहकांच्या गरजा व समाधान यांचा विचार संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये केला जातो.

२. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये 'वस्तुस्थिती' (facts) महत्वाची मानली जाते.

३. योजना-अंमलबजावणी-तपासणी-उपायकृती (Plan-Do-Check-Actin : PDCA Principle) या तत्वाचा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये अवलंब केला जातो.

४. कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्य व सहभागाशिवाय संपूर्ण गुणवत्ता प्राप्त करता येत नाही.

५. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये नियंत्रणाचा अवलंब केला जातो.

६. प्रतिबंधात्मक कार्यावर (Prevention) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये भर दिला जातो.

७. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन हे एक तत्वज्ञान असल्यामुळे त्याचा स्विकार करुन अंमलात आणले जाते.

८. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन व्यवसायातील सर्व क्रिया, प्रक्रिया, घटक, विभाग, उपविभाग, कार्ये इ. घटकांना लागू केले जाते.

९. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये वस्तूचा उत्पादन खर्च (Cost) हा महत्वाचा घटक आहे. तथापि गुणवत्तेशी कोणत्याही प्रकारची तडजोड न करता उत्पादन खर्चात काटकसर केली जाते.

१.३.३ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे घटक :

(Elements of TQM)

आधुनिक काळातील उत्क्रांत झालेली 'संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन' ही संकल्पना गुणात्मक व सार्वत्रिक अशा स्वरुपाची आहे. कार्यक्षमता, गुणवत्ता, उत्पादकता, उत्तमता आणि काटकसर इ. बाबी साध्य करणारी संकल्पना आहे. व्यवस्थापकीय कार्याची शास्त्रशुध्दपणे अंमलबजावणी करण्यासाठी संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन अत्यंत आवश्यक आहे. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे घटक खालील प्रमाणे आहेत

१. जीवनध्येय व उद्दिष्टांचे संदेश वहन : (Communication of Missions and Aims)

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन साध्य करण्यासाठी संबंधीत सर्व विभागांना व कर्मचाऱ्यांना गुणवत्तेसंबंधीचे तत्वज्ञान, व्यवसायाचे जीवनध्येय व उद्दिष्टे समजावून सांगणे आवश्यक आहे. यासाठी त्यांच्याशी सातत्याने संपर्क प्रस्थापित करणे. त्यांनी करावयाच्या कार्याची उद्दिष्टे व अवलोकन यंत्रणा याव्दारे संदेशवहन करणे आवश्यक आहे.

२. बदलांची अंमलबजावणी : (Implementation of Change)

बदल हा स्थायीभाव असल्यामुळे व्यवसायव व्यवस्थापन यामध्ये देखील सातत्याने बदल होत असतात. विज्ञान व तंत्रज्ञानाच्या प्रगतीमुळेही हे बदल स्विकारणे अपरिहार्य असते. म्हणून नेतृत्वशैली, कुशल मार्गदर्शन, सहकार्य, कार्यप्रेरणा इ. साधनांव्दारे बदलांची अंमलबजावणी होणे आवश्यक आहे. यासाठी संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन हे महत्वाचे साधन आहे.

३. सुधार संधीचा शोध : (Identification of Improvement Oppertunities)

व्यवसायामध्ये व व्यवस्थापनामध्ये सातत्याने सुधारणा कराव्या लागतात. यासाठी सुधारण्याच्या संधी शोधणे आवश्यक असते. यासाठी अनौपचारीक चर्चा, निर्णय प्रक्रिया, कार्य संस्कृती, व्दिमार्गी संदशेवहन यंत्रणा इ. मार्गांचा अवलंब करावा लागतो.

४. कामगिरीचे मूल्यमापन : (Measurement of Performance)

व्यवसायाचे कार्य वेगवेगळे विभाग, उपविभाग, प्रक्रिया, कार्यसमूह, वैयक्तिक कमर्चारी अशा भिन्न भिन्न स्तरांवर चालू असते. या सर्व घटकांच्या कामगिरींचे मूल्यमापन केले जाणे आवश्यक आहे.

५. संपूर्ण सहभाग : (Total Participation)

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनासाठी सर्व संबंधीत घटकांचा संपूर्ण सहभाग आवश्यक असतो. व्यवसाय संस्थेत चालणाऱ्या विविध कार्याशी, कर्मचाऱ्यांशी व इतर घटकांशी गुणवत्तेचा संबंध असतो. यामुळे कर्मचारी व अधिकाऱ्यांमध्ये जबाबदारीची भावना निर्माण होण्यास मदत होते तसेच त्यांचे मनोधैर्य व आत्मविश्वास वाढीस लागतो.

६. व्यवस्थापनाची वचनबध्दता : (Management Commitment)

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनासाठी व्यवस्थापनाची वचनबध्दता आवश्यक असते. यासाठी व्यवस्थापनाने आपला दृष्टिकोन बदलणे, गुणवत्ता मापनासाठी यंत्रंणा उभारणे, सुधारणांची अंमलबजावणी करणे, योग्य साधन सामग्री उपलब्ध करुन देणे, निर्णय स्वातंत्र्य देणे, पारदर्शक व्यवहार पध्दतीचा अवलंब करणे इ. बाबींमधून ही वचनबद्धता दिसून येते.

७. ग्राहक अभिमुखता : (Customer Focus)

ग्राहक हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा महत्वाचा घटक आहे. म्हणून सर्वप्रथम ग्राहकांचा विचार करावा

लागतो. वस्तूच्या उपभोगापासून ग्राहकाला मिळणारे समाधान महत्वाचे आहे. म्हणजेच ग्राहकांच्या गरजांची पूर्तता व समाधान हा घटक संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा केंद्रबिंदू आहे. त्यादृष्टीने ग्राहकाभिमुखता ही संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची आधारभूत बाब आहे.

८. सांख्यकीय गुण नियंत्रण : (Statistical Quality Control)

सांख्यकीय गुण नियंत्रण हे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे महत्वाचे साधन आहे. तपासणी यादी, स्तरीकरण, कार्य-कारण संबंध डायग्राम, पॅरेटो विश्लेषण, स्कॅटर डायग्राम, हिस्टोग्रामव कंट्रोल चार्टस् अशा सात साधनांचा सांख्यकीय गुणनियंत्रणामध्ये उपयोग केला जातो.

९. प्रश्न सोडवणूक प्रक्रिया : (Systematic Problem Solving Process)

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये प्रश्न ओळखणे व तो सोडवणे महत्वाचे आहे. यासाठी प्रश्नांचे शून्य प्रश्न, घटते प्रश्न व वाढता प्रश्न असे विभाजन केले जाते. शून्य प्रश्नांचे पुर्णपणे उच्चाटन करता येते. म्हणजे ते प्रश्न शून्य पातळीवर आणता येतात. घटते प्रश्न म्हणजे ज्या प्रश्नांची तिव्रता घटविता येते हे प्रश्न पूर्णपणे सोडवता येत नाहीत आणि वाढते प्रश्न म्हणजे जे प्रश्न सोडविण्यासाठी दुसऱ्या बाबीं वाढवाव्या लागतात.

१.३.४ संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन विचारवंतांचे योगदान :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही संकल्पना अगदी अलिकडील काळात उत्क्रांती झाली आहे. प्रथमच ही संकल्पना अमेरिकेच्या नौदलातील मानवी वर्तन शास्त्रज्ञ नॅन्सी वॉरेन यांनी सन १९८५ मध्ये मांडली. त्यानंतर अनेक विचारवंतांनी आपले योगदान केले प्रामुख्याने जपानी व अमेरिकन विचारवंतांची संख्या अधिक असल्याचे दिसते. यामध्ये प्रामुख्याने एडवर्डस् डेमिंग, जोसेफ जुरॅन, काओरु इशीकावा, विलियम औची, बिल कॉन्वे इ. चा समावेश होतो.

तथापि आपल्या अभ्यासक्रमामध्ये एडवर्डस् डेमिंग आणि जोसेफ जुरॉन यांचा समावेश केला आहे. त्यांचे योगदानाबद्दल आपण माहिती पाहू.

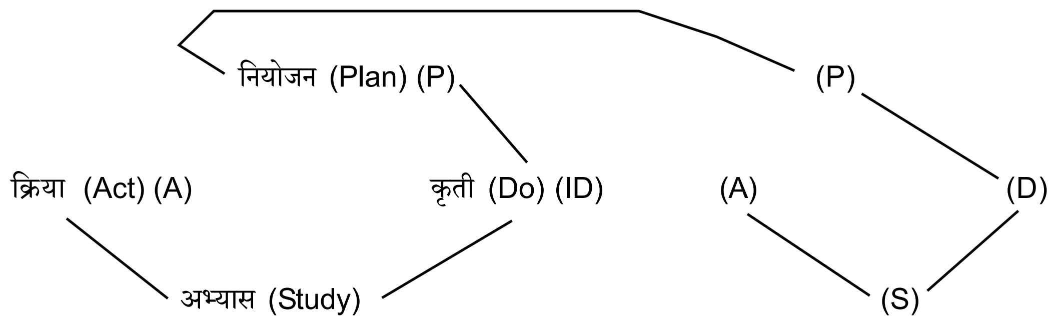
- **डॉ. एडवर्डस् डेमिंग : (Dr. Edwards Deming : 1900 - 1993)**

डॉ. एडवर्डस् डेमिंग यांचा जन्म सन १९०० मध्ये झाला. त्यांनी गणितीय भौतिकशास्त्र या विषयात सन १९२८ मध्ये डॉक्टरेट संपादन केली. ते अमेरिकन रकारच्या जनगणना विभागात अधिकारपदावर नोकरीत होते. सांख्यकीय तंत्रामध्ये विशेष प्राविण्य असल्यामुळे दूसऐया महायुध्दानंतर जपानने देखील जनगणनेसाठी सल्लागार म्हणून निमंत्रीत केले होते. त्यांनी संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाविषयी आपल्या ग्रंथामधून व व्याख्यानांमधून आपले विचार मांडले आहेत. त्यांचे विचार खालीलप्रमाणे -

अ) डेमिंग चक्र : (Deming Wheel)

डॉ. ऐमिंग यांनी संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामध्ये सातत्यपुर्ण सुधारणा करण्यासाठी PDSA Cycle- हे तंत्र

विकसित केले. त्यानुसार Plan-Do-Study-Act- अशी क्रिया करण्याची साखळी मांडली आहे. या साखळीनुसार योजना तयार करा. कृती करा, कृतीचा अभ्यास करा व काही चुकल्यास त्वरीत उपायात्मक क्रिया करा आणि नंतर पुन्हा योजना आखून कृती करा असे गोलाकार चक्र सातत्याने सुरु ठेवावे. यामुळे संपूर्ण गुणवत्ता निर्माण होण्यास मदत होते. या चक्रालाच डेमिंग चक्र असे नांव दिले. या चक्राचा अवलंब जपानी व्यवस्थापक व अभियंते यांनी डेमिंग यांच्या आग्रहावरुन केला आणि अपेक्षीत फलिते प्राप्त झाली होती. डेमिंग यांचे -PDSA Cycle फारच प्रसिध्द झाले होते.



ब) साखळी प्रतिक्रियेचा परिणाम : (Chain Reaction Effect)

डॉ. डेमिंग यांच्या मते उत्पादन खर्चात बचत आणि गुणवत्ता सुधारणे याद्वारे गुणवत्ता व्यवस्थापन अधिक परिणामकारक करता येते असे सांगितले. दोन क्रियांच्या साखळी प्रतिक्रियेतून संपूर्ण गुणवत्ता साध्य करता येते. साखळी प्रतिक्रियेचा मार्ग व उतरंड त्याचा परिणाम कसा होतो हे स्पष्ट केले आहे.

क) डेमिंगचे चौदा मुद्दे : (Fourteen Points)

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनासाठी संघटनेमध्ये संपूर्ण रुपांतर होणे आवश्यक आहे यासाठी डेमिंग यांनी महत्वाचे असे चौदा मुद्दे सांगितले आहेत. ते खालीलप्रमाणे-

१. वस्तू व सेवांमध्ये गुणवत्ता सुधारण्याच्या हेतूंबाबत सातत्य राखा.

२. नवे तत्वज्ञान स्विकारा, आजच्या नव्या आर्थिक युगात विलंब, चुका, दोष, उणिवा इ. गोष्टींना या युगात स्थान नाही.

३. संपूर्ण गुणवत्तेसाठी सामूहिक तपासणी उपयुकत नसल्यामुळे ती पध्दत बंद करा.

४. विश्वास व निष्ठा यांचे दीर्घकालीन संबंध निर्माण करा.

५. उत्पादन खर्च कमी करण्यासाठी सातत्याने उत्पादन पद्धतीमध्ये सुधारणा करा.

६. कार्यावर प्रशिक्षण देण्याच्या आधुनिक पध्दती सुरु करा.

७. उत्तम नेतृत्व निर्माण करा व कर्मचाऐयांना सहाय्य करण्यासाठी पर्यवेक्षण करा.

८. कर्मचाऐयांच्या मनातील भिती दूर केल्यास ते अधिक परिणामकारकपणे कामे करतील.

९. विभागातील विभिन्न अडथळे नष्ट करुन सांघिक भावना वाढवा.

१०. उत्पादकता वाढीबाबत व शून्यदोषाबाबत घोषणा, भडकता किंवा उद्दिष्ट निश्चिती इ. गोष्टींचे उच्चाटन करा.

११. उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापन व कामाबाबत अभ्यांश ठरविण्याची पद्धत बंद करा.

१२. गुण मूल्यांकन पद्धती बंद करुन गुणवत्तेबाबत जबाबदारीचे स्वरुप बदला.

१३. स्वयंविकास व शिक्षण कार्यक्रम राबविणे.

१४. संपूर्ण रुपांतरासाठी सर्वांना सहभागी करुन घ्या.

- **जोसेफ जुरॅन : (Joseph Juran)**

जोसेफ जुरॅन हे अमेरिकेमध्ये इंजिनियर म्हणून काम करीत होते. 'Quality Control Handbook' हा पहिला ग्रंथ १९५१ मध्ये त्यांनी लिहला. गुणवत्ता सुधारणेबाबतचे आपले विचार त्यांनी या ग्रंथात मांडले आहेत. त्यांच्या विविध ग्रंथ संपदेबाबत व शोध निबंधांबाबत जगातील अनेक देशांनी अवॉर्डस देऊन सन्मानित केले आहे. आपल्या अर्थव्यवस्थेची पुनर्बांधणी करण्यासाठी जपानने त्यांना १९५४ मध्ये खास निमंत्रित केले होते. जुरॅन यांचे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थानाच्या क्षेत्रामध्ये केलेले योगदान पुढीलप्रमाणे आहे.

अ) गुणवत्ता त्रिसूत्री : (Quality Trology)

जुरॅन यांनी संपूर्ण गुणवत्ता कार्यक्रमाच्या अंमलबजावणीसाठी तीन व्यवस्थापकीय प्रक्रिया सांगितल्या आहेत. त्या म्हणजे १) गुणवत्ता नियोजन २) गुणवत्ता सुधार आणि ३) गुणवत्ता नियंत्रण. या तीन व्यवस्थापकीय प्रक्रियांनाच गुणवत्ता त्रिसुत्री असे नाव दिले आहे.

गुणवत्ता नियोजनामध्ये वस्तूचा ग्राहक शोधणे, त्या ग्राहकाच्या गरजा ठरविणे, त्यानूसार वस्तूची वैशिष्टये विकसीत करणे व त्या प्रक्रियेची क्षमता सिध्द करणे या महत्वाच्या क्रियांचा समावेश होतो.

गुणवत्ता सुधार प्रक्रियेमध्ये सुधार करण्याची गरज सिध्द करणे, गुणवत्ता सुधारण्यासाठी विशिष्ट प्रकल्प शोधणे, प्रकल्पनासाठी मार्गदर्शन करणे, प्रकल्पाचे निदान करणे, प्रकल्पातील दोषांची कारणे शोधणे, कारणांचा अभ्यास करुन कारणे दूर करण्यासाठी उपाययोजना करणे, उपायाबांबत खात्री करुन घेणे व अपेक्षीत फलप्राप्तीसाठी नियंत्रण प्रस्थापित करणे या क्रियांचा समावेश होतो.

गुणवत्ता नियंत्रण प्रक्रियेमध्ये नियंत्रणाचे घटक निवडणे, गुणमापनाचे एकक ठरविणे, गुणमापन स्थापित करणे, कामगिरीचे प्रमाप ठरविणे, प्रत्यक्ष कामगिरीचे मापन करणे, तफावतीची कारणे शोधणे व ती कारणे दूर करण्यासाठी कृती करणे या क्रियांचा समावेश होतो. या गुणवत्ता त्रिसूत्रीकडे लक्ष दिल्यास संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन अधिक परिणामकारक होईल

ब) गुणवत्ता सुधारणेचे दहा टप्पे : (Ten Steps of Quality Improvement)

१. गुणवत्ता सुधारणेसाठी गरज व संधी याबाबत जाणीव निर्माण करा.

२. गुणवत्ता सुधारणेची उद्दिष्टे निश्चित करा.

३. गुणवत्ता उद्दिष्टांची पूर्तता होण्यासाठी संघटन करा.

४. संपूर्ण संघटनेमध्ये गुणवत्ता सुधारणेसाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम राबवा.

५. समस्या सोडविण्यासाठी योग्य प्रकल्प अंमलात आणा.

६. गुणवत्ता सुधारणेच्या कार्यांचे व प्रकल्पांचे प्रगती अहवाल मागवा.

७. गुणवत्ता सुधारणेच्या कार्यक्रमात यश मिळविणाऐया व अपेक्षीत कामगीरी केलेल्या कर्मचाऐयांना योग्य प्रकारे मान्यता द्या.

८. गुणवत्ता सुधारणेच्या कार्यक्रमामुळे मिळालेल्या फलितांची संबंधितांना माहिती द्या.

९. गुणवत्ता सुधारणा कार्यक्रम योग्य दिशेने राबविला जात आहे, याची तपासणी करा.

१०. गुणवत्ता सुधारणा हा कंपनीमधील नियमित पद्धतीचा भाग असल्यामुळे त्या सुधारणा कार्यक्रमांची योग्य गती राखा.

क) संस्थात्मक पातळीवरील गुणवत्ता व्यवस्थापन संकल्पना :

(Concept of Company-Wide Quality Management : (WQM Concept)

जोसेफ जुरान यांनी संस्थात्मक पातळीवरील गुणवत्ता व्यवस्थापन ही नवी संकल्पना मांडली आहे. व्यवस्थापनातील सर्व स्तरांवरील कर्मचाऱ्यांना गुणवत्ता सुधार कार्यक्रमांमध्ये सहभागी करुन घेणे व गुणवत्ता सुधारणेच्या सर्व स्तरांवर सर्व कर्मचारी सहभागी करणे यावर संस्थात्मक पातळीवरील गुणवत्ता व्यवस्थापनाची संकल्पना आधारीत आहे. सर्व प्रक्रिया, विभाग, कार्ये, क्रिया, अवस्था या सर्व पातळयांवर सुरु असणाऱ्या गुणवत्ता सुधार कार्यक्रमांमध्ये सर्व कर्मचाऱ्यांचा सहभाग असणे आवश्यक आहे. संस्थात्मक पातळीवरील गुणवत्ता व्यवस्थापनाबाबत व्यवस्थापनाचीच जबाबदारी अधिक आहे.

जुरॅन यांनी त्यांच्या वरील योगदानाबरोबरच अनुषंगिक विचार देखील मांडले आहेत. वस्तू उपयोगासाठी योग्य असणे म्हणजे गुणवत्ता होय, अशी गुणवत्ता या संकल्पनेची व्याख्या जुरॅन यांनी केली आहे. जुरॅन यांनी गुणवत्तेच्या उत्पादन खर्चाचा विचार करतांना टाळता येणारे उत्पादन खर्चाचे घटक आणि टाळता न येणारे उत्पादन खर्चाचे घटक Avoidable and Non-Avoidable Cost of Quality) असे वर्गीकरण केले आहे.

१.४ सारांश :

आजच्या जागतिकीकरणाच्या प्रक्रियेमध्ये आपण स्विकारलेले कार्य किंवा सोपविलेली जबाबदारी उत्तमतेने पार पाडणे आवश्यक आहे. या घटकाचा अभ्यास केल्यावर आपणाला गुणवत्ता कार्य, घटक, पध्दती, प्रक्रिया,

मानव संसाधन इ. सर्वच घटकांमध्ये गुणवत्ता कशा प्रकारे स्विकारावी याबाबत मार्गदर्शन होण्यास मदत होईल.

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही संकल्पना आणि संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे घटक याबाबत तपशीलवार माहिती दिलेली आहे. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन याबाबत डॉ. एडवर्डस डेमिंग आणि जोसेफ जुरॅन यांचे योगदान यांचे विवेचन केले आहे.

१.५ स्वाध्याय :

I) टीपा लिहा / थोडक्यात उत्तरे लिहा.

अ) गुणवत्तेची संकल्पना

ब) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन (TQM)

क) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन घटक

ड) डेमिंग यांचे योगदान

इ) जुरॅन यांचे योगदान

II) दिर्घोत्तरी प्रश्न.

१) गुणवत्ता या संकल्पनेचा अर्थ सांगून, वैशिष्टये स्पष्ट करा.

२) संपूर्ण गुणवत्ता व्यवथापन व्याख्या व मूलतत्वे स्पष्ट करा.

३) डेमिंग यांचे TQM बाबत योगदान सविस्तर लिहा.

४) जुरॅन यांचे TQM बाबत योगदान सविस्तर लिहा.

❖ ❖ ❖

घटक – २

गुणवत्तेची मानके

(Quality Standards)

घटक संरचना :

२.० घटकाची उद्दिष्टे

२.१ प्रस्तावना

२.२ विषय विवेचन

२.३ गुणवत्तेची मानके (Quality Standards)

२.३.a बेंचमार्किंग (Benchmarking)

२.३.a.१ बेंचमार्किंग संकल्पना

२.३.a.२ बेंचमार्किंगचे प्रकार

२.३.a.३ आय एस ओ बेंचमार्किंग असोसिएशन

२.३.a.४ बेंचमार्किंगचे फायदे

२.३.a.५ बेंचमार्किंगचे दोष / मर्यादा

२.३.b सिक्स सिग्मा (Six Sigma)

२.३.b.१ सिक्स सिग्मा संकल्पना

२.३.b.२ सिक्स सिग्मा व्याख्या

२.३.b.३ सिक्स सिग्मा पध्दत सुरुवात

२.३.b.४ सिक्स सिग्मा वैशिष्ट्ये

२.३.b.५ सिक्स सिग्मा फायदे/महत्त्व

२.३.b.६ सिक्स सिग्मा पातळ्या

२.३.b.७ सिक्स सिग्मा पंच सुत्री

२.३.b.८ सिक्स सिग्मा आवश्यक बाबी

२.३.c आय एस ओ मानक (ISO-9000)

२.३.c.१ आय एस ओ मानक संकल्पना

२.३.c.२ आय एस ओ मानकांचे महत्व

२.३.c.३ आय एस ओ मानके २० विभिन्न घटक

२.४ कठीण शब्दांचे अर्थ, संक्षिप्त शब्दांचे अर्थ आणि विस्तार

२.५ सारांश

२.६ स्वयंम अध्ययन प्रश्न व उत्तरे

२.७ सरावासाठी प्रश्न

२.८ अधिक वाचनासाठी संदर्भ

२.० घटक उद्दिष्ट्ये :

बेंचमार्किंग, सिक्स सिग्मा व आय एस ओ या गुणवत्ता मानक (प्रमाणित) घटकांचा अभ्यास केल्यानंतर आपणास पुढील विविध बाबींचे आकलन होईल.

१. संपूर्ण गुणवत्ता (टीक्युएम) नंतरची प्रणाली गुणवत्ता मानक मिळविणे याबाबत माहिती होईल.

२. बेंचमार्किंग या संकल्पना व त्या संबंधीची माहिती मिळेल.

३. सिक्स सिग्मा या संकल्पेची सविस्तर माहिती मिळण्यास मदत होईल.

४. ISO-9000 संकल्पना व त्याबाबतचे २० घटक समजतील.

५. वाणिज्य शाखेची पदवी घेत असताना राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय स्तरावरील गुणवत्ता मानक यांची माहिती मिळेल.

६. आधुनिक, आंतरराष्ट्रीय दर्जाचे उत्पादन, वाणिज्य क्षेत्राचे ज्ञान मिळविण्यास मदत होईल.

२.१ प्रस्तावना :

आधुनिक व्यवस्थापन पध्दती या विषयातील घटक क्रं. १ प्रमाणे, आपण टी क्यु एम बाबत अभ्यास केलेला आहे. टी क्यु एम अर्थात संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थान व त्याची मूलतत्वे यांचा अभ्यास केलेला आहे.

सध्याच्या एल पी जी धोरणामध्ये १९९० नंतर फार मोठया प्रमाणात बदल झालेले आहेत. राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय व्यापार क्षेत्रात WTO, IMF, GATT, WORLD BANK या सारख्या संस्थांचे GATT–, करारांचे प्राबल्य आहे. जगातील अनेक देश जागतिकीकरणात आलेले आहेत. आंतरराष्ट्रीय व्यापारामधील निर्बंध दूर झालेले आहेत. प्रगत तंत्रज्ञान, तंत्रज्ञानाच्या प्रसार व वापरामुळे माहिती तंत्रज्ञान (MIS) दूरसंचार इत्यादी क्षेत्रातही

प्रगती झालेली आहे. त्यामुळे जागतिक व्यापार सुलभ झालेला आहे. जग एक लहान खेडेगांव झालेले आहे उद्योग व व्यापारातील स्पर्धा सुध्दा जागतिक स्तरावरची बनलेली आहे. सहाजिकच गुणवत्तेला अधिक महत्व देणे क्रमप्राप्त झालेले आहे.

या सर्व पार्श्वभूमिचा विचार करता, विविध देशातील वस्तू आणि सेवांसाठी गुणवत्ता प्रणालीची नितांत गरज भासू लागलेली आहे. या गरजेतूनच गुणवत्तेची मानके (Quality Standards) ही संकल्पना पुढे आलेली आहे.

२.२ विषय विवचेन :

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन (TQM) प्रणालीचा अभ्यास केल्यानंतर उत्पादित वस्तू आणि सेवा योग्य दर्जाच्या व गुणवत्तेच्या आहेत हे ग्राहकांनी मान्य करण्यासाठी जागतिक दर्जाच्या मानांकन संघटनेकडून, मानक दर्जा दिला जातो. त्याचा अभ्यास या प्रकरणांमध्ये आपण करणार आहोत.

या प्रकरणामध्ये

a) बेंचमार्किंग ही संकल्पना आय एस ओ नंतर आलेली आहे. तीचाही आपण सविस्तर अभ्यास करणार आहेत आणि

b) सिक्स सिग्मा ही पध्दत संपूर्ण जगात लौकीक प्राप्त आहे. या पध्दतीचा वस्तू उत्पादनातील दोष दूर करण्यासाठी वापर केला जातो.

c) आय एस ओ संकल्पाना आणि आय एस ओ संबंधीची माहिती आपण पहाणार आहोत.

२.३ गुणवत्तेची मानके (Quality Standards) :

२.३.a बेंचमार्किंग (संघटनात्मक तुलना) Bench Making :

२.३.a.१ बेंचमार्किंग संकल्पना (Concept) :

Bench = बेंच आणि मार्किंग या दोन शब्दांनी मिळून संयुक्त शब्द बेंचमार्किंग तयार केलेला आहे.

Marking = बेंच या शब्दाचा अर्थ न्यायालयाने सरस बाजूने दिलेला / घेतलेला निर्णय असा होतो. मार्किंग अतिउच्च दर्जांचे घटकांची तुलना करणे असा अर्थ होतो. व्यवस्थापनामध्ये संघटनात्मक तुलना असा बेंचमार्किंगचा अर्थ घेता येतो.

व्यवसाय व्यवस्थापन क्षेत्रात ज्याप्रमाणे बँक, आयएसओ, सिक्स सिग्मा हे शब्द किंवा यासारखे शब्द आहेत असे वापरले जातात त्याप्रमाणे बेंचमार्किंग हा इंग्रजी शब्द आहे तसा विवेचनासाठी वापरलेला आहे.

बेंचमार्किंगसाठी अनेक संस्थाच्यामधून उच्च पातळीवर असणाऱ्या संस्थाची निवड केली जाते. अशा संस्थाच्या उत्पादन, गुणवत्ता आणि खर्चाबाबत तुलना केली जाते. या तुलनेतून निष्कर्ष काढले जातात. अशा

निष्कर्षांचा संस्थेच्या विकासासाठी व्युहरचनात्मक वापर केला जातो. या कार्य पध्दतीचा विचार करता बेंचमार्किंगची व्याख्या पुढील प्रमाणे करता येईल.

- **बेंचमार्किंग व्याख्या :**

उच्च पातळीवर असणाऱ्या संस्थांच्या उत्पादन, गुणवत्ता आणि खर्चाबाबत तुलना करुन जे निष्कर्ष निघतात, त्या निष्कर्षांचा, संस्थेच्या विकासासाठी व्युहरचनात्मक वापर करणे म्हणजे बेंचमार्किंग होय.

बेंचमार्किंग करणे ही एक व्युहरचनात्मक व्यवस्थापनाची पध्दत आहे. ज्या संस्थांनी व्यवसायात आणि व्यवस्थापनात प्रगती केलेली आहे, त्या संस्थांच्यामधील प्रभावी घटकांचा तुलनात्मक अभ्यास केला जातो. तुलनेसाठी पुढील घटक विचारात घेतले जातात.

१. वस्तू उत्पादनासाठी येणारा खर्च

२. वस्तू उत्पादनासाठी लागणारा वेळ

३. उत्पादित वस्तूची गुणवंता

४. कच्चामाल-गुणवत्ता, उपलब्धता

५. संस्थेच्या प्रगतीची कारणे, प्रभावी घटक

६. संस्थेची बलस्थाने, दूर्बलस्थाने, संधी, धोके

इत्यादी घटकांची तुलना केली जाते आणि निष्कर्ष काढले जातात. त्यासाठी (SWOT) स्वॉट या तंत्राचा वापर केला जातो.

स्वॉटमधील	S – बलस्थाने	W - दुर्बलस्थाने
	O – संधी	T – धोके

या तंत्राचा बेंचमार्किंगसाठी वापर केला जातो.

बेंचमार्किंग ही एक तुलना करण्यासाठी पध्दत आहे. ही पध्दत आजारी उद्योगधंद्यासाठी वापरता येते त्याच बरोबर व्यवसायातील चॅलेज स्विकारण्यासाठी सुध्दा ही पध्दत वापरता येते.

- **ग्लोबल बेंचमार्किंग नेटवर्क चे ६ टप्पे :**

ब) १. दुर्बल स्थानाबाबत घटकांची / व्याप्तींची निवड : ही बेंचमार्किंग पध्दत एखाद्या व्यवसायाच्या पध्दतीचा अभ्यास करण्यासाठी सुध्दा वापरली जाते. व्यवसायाची कार्ये, संशोधनाची व्याप्ती, इत्यादी बाबींची निवड बेंचमार्किंग करण्यासाठी करता येते. विपणन संशोधन करण्यासाठी देखील ही बेंचमार्किंग पध्दत वापरली जात आहे.

दुर्बल स्थानाची माहिती संकलन करण्यासाठी सर्वेक्षण, प्रश्नावली, मोजमाप पध्दत, गुणवत्ता परीक्षण आणि

वेगवेगळया प्रकारची सूत्रे (Ration) यांचा वापर करता येतो / केला जातो. बऱ्याचवेळी प्रसिध्द झालेल्या वेगवेगळया अहवालातील माहिती देखील वापरता येते. अशी माहिती गोळा करण्यासाठी सर्वप्रथम दुर्बल घटकांची व त्यांची व्याप्ती यांची निवड करावी लागते. त्यानुसार माहिती संकलित केली जाते.

ब) २. समान व्यवसाय संस्थांचा शोध : दुसऱ्या टप्यावर समान व्यवसाय करणाऱ्या संस्थांचा शोध घेतला जातो. त्या संस्थांच्या मधून काही संस्थाची निवड केली जाते. निवड केलेल्या संस्थांच्या मधील प्रभावी घटकांचा शोध घ्यावा लागतो. त्या प्रभावी घटकांची माहिती गोळा करावी लागते. त्याचबरोबर त्या संस्थांच्या भविष्यातील संधी कोणत्या आहेत यांचाही अभ्यास करावा व माहितीची निवड करावी लागते.

ब) ३. नेतृत्व करणाऱ्या संस्थांचा शोध-घेणे : जागतिकीकरणामध्ये व्यापाराला आणि व्यवसायाला चालना देणाऱ्या संस्थांच्या पैकी काही संस्था व्यापाराचे व्यवसायाचे नेतृत्व करणाऱ्या असतात. अशा नेतृत्व करणाऱ्या संस्थांची माहिती गोळा करावी.

उदा. १) एखाद्या देशातील अत्यंत लौकिक मिळवलेली संस्था भारतातील रिलायन्स उद्योग समूह.

२) ग्राहक सल्ला केंद्रे

३) वस्तू पुरवठा करणाऱ्या संस्था

४) व्यापारी संघ इत्यादी

त्याचबरोबर काही संस्था व्यापार विषयक माहिती देणाऱ्या असतात, माहिती छापणाऱ्या असतात, पुस्तके, मासिके प्रसिध्द करणाऱ्या असतात.

अशा अनेक संस्थांचा शोध घ्यावा, त्यांच्याकडील माहिती गोळा करावी आणि त्या माहितीचा अभ्यास करावा.

ब) ४. व्यवसाय पध्दतीचा अभ्यास : एखाद्या विशिष्ट व्यवसायातील प्रगतीवर असणारी एखादी संस्था निवडावी, या संस्थेकडून कोणत्या प्रकारचा व्यवसाय कसा केला जातो त्याची माहिती गोळा करावी. त्याचा अभ्यास करावा.

ब) ५. चांगला व्यवसाय करणाऱ्या संस्थांना भेटी : वेगवेगळया देशामध्ये काही संस्था चांगला व्यवसाय करणाऱ्या असतात. त्यापैकी काही संस्था व्यवसायाची माहिती देवू शकतात. अशा माहिती देणाऱ्या संस्थाचा शोध घ्यावा. त्या संस्थांना भेटी द्याव्यात. उपयुक्त असणारी माहिती गोळा करावी आणि त्या माहितीचा अभ्यास करावा.

ब) ६. व्यवसायामध्ये नवीन पध्दतीचा स्विकार करा : वरील सर्व ५ घटक प्रकारानुसार माहिती गोळा केल्यानंतर त्या माहितीचा अभ्यास करावा. आपल्या संस्थेच्या माहितीबरोबर त्या अभ्यासाची तुलना करावी. तुलनेनुसार योग्य निष्कर्ष काढावा. त्या निष्कर्षानुसार योग्य निर्णय घ्यावा. त्या निर्णयाचा नवीन पध्दतीचा व्यवसायात वापर करावा.

अशी ही ६ टप्प्यांची बेंचमार्किंग पध्दत आहे. हिचा सध्या जगातील बहुतेक कंपन्या / संस्थांच्याकडून वापर केला जात आहे.

२.३.a.२ बेंचमार्किंग प्रकार (Types of Benchmarking)

विविध प्रकारच्या उद्येशाने हेतूने कंपन्याच्यामध्ये / संस्थांच्यामध्ये बेंचमार्किंग केले जाते. त्यानुसार बेंचमार्किंगचे प्रकार पुढील प्रमाणे आहेत.

१. व्यवसाय कार्यपध्दतीचे बेंचमार्किंग (Process Bench Marking)

व्यापारामध्ये / व्यवसायामध्ये जी कार्यपध्दत असते त्या कार्यपध्दतीचे बेंचमार्किंग केले जाते. कामाच्या कार्यपध्दतीतील सर्व घटकांचा परस्पर संबंध असतो. त्या परस्पर संबंधाचा तुलनात्मक अभ्यास केला जातो. त्यानुसार निष्कर्ष काढले जातात. त्यानुसार व्यवसायाच्या कार्यपध्दतीत सुधारणा केल्या जातात.

२. कंपनीच्या वित्तीय व्यवहारांचे बेंचमार्किंग :

कंपनीच्या / संघटनेच्या वित्तीय व्यवहारातील विविध घटकांचा अभ्यास केला जातो. रोख खरेदी, रोख विक्री, स्वभांडवल, कर्जाऊ भांडवल, भांडवल उलाढाल इत्यादी. घटकांचा परस्परसंबंध असतो. अशा सर्व घटकांचा सूत्रतंत्राआधारे (Ration Analysis) तुलनात्मक अभ्यास केला जातो. निष्कर्ष काढले जातात आणि त्या आधारे व्यवस्थापनात सुधारणा करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

३. तांत्रिक बेंचमार्किंग (उत्पादनाचे निर्मित वस्तूंचे) : (Product / technical Bench Marking)

कंपनीकडून / संघटनेकडून वस्तू किंवा सेवांचे उत्पादन केले जाते. त्यासाठी यांत्रिक साधने वापरली जातात, तसेच संगणक साधने वापरली जातात, स्वयंचलित साधने वापरली जातात. वेगवेगळी नियंत्रण पध्दत वापरली जाते. अशा सर्वसाधारण तांत्रिक घटकांचे बेंचमार्किंग केले जाते. त्याचा अभ्यास केला जातो. निष्कर्ष काढले जातात. त्यानुसार तांत्रिक साधने कंपनीत वापरण्याचा प्रयत्न केला जातो.

४. व्युहरचनात्मक बेंचमार्किंग : (Strategic Bench Marking)

कंपन्याच्या आधुनिक व्यवस्थापन पध्दतीचा वापर केला जातो. आधुनिक व्यवस्थापन पध्दतीमध्ये व्युहरचनेचा अंगीकार केला जातो. व्युहरचनेमध्ये, विविध व्युहरचनात्मक पातळयांचा, उद्येशांच, चिकित्सांचा, व्युहरचना निश्चितींचा अंमलबजावणी, मूल्यमापन आणि नियंत्रण इत्यादी घटकांचा वापर केला जातो. या विविध घटकांचा अभ्यास बेंचमार्किंग पध्दतीने केला जातो. निष्कर्ष काढले जातात. त्यानुसार नवीन व्युहरचना निर्माण करुन व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन केले जाते.

५. कार्यात्मक बेंचमार्किंग : (Functional Bench Marking)

संघटनेमध्ये जी कार्ये केली जातात. त्या विविध कार्यांचे किंवा दोन संघटनाच्या मधील विशिष्ट कार्यांचे बेंचमार्किंग केले जाते. तुलनात्मक अभ्यास केला जातो. निष्कर्ष काढले जातात आणि त्यानुसार संघटनेच्या

कार्यांत सुधारणा करण्याचा निर्णय घेतला जातो.

६. विक्रीचे बेंचमार्किंग : (Sales Bench Marking)

कोणत्याही संस्थांना विक्री व्यवहारावर लक्ष केंद्रीत करावे लागते. त्याकरीता विक्री व्यवहारातील विविध घटकांचा आणि त्या घटकांच्या परस्पर संबंधाचा अभ्यास करावा लागतो. त्याकरिता बेंचमार्किंग केले जाते. विक्री व्यवहारातील एजंट, घाऊक व्यापारी, इतर व्यापारी मध्यस्थ, वितरण पध्दत अशा विविध घटकांचे बेंचमार्किंग केले जाते. अभ्यास आणि निष्कर्षानुसार योग्य पध्दतीचा विक्री व्यवहारासाठी वापर केला जातो.

अशा विविध प्रकारा प्रमाणेच विपणन बेंचमार्किंग, सेवा बेंचमार्किंग, जाहिरात बेंचमार्किंग इत्यादी विविध प्रकारचे बेंचमार्किंग केले जाते.

२.३.a.३ आय एस ओ बेंचमार्किंग असोसिएशन : ISOBA (Intrnational Organisation for Standards Bench Marking Association)

आयएसओ प्रमाणपत्र घेतलेल्या जगातील सर्व संस्थांचे, कंपन्याचे बेंचमार्किंग करण्यासाठी स्वतंत्र असोसिएशन निर्माण केलेले आहे त्याचे संक्षिप्त नाव आयएसओबा (ISOBA) असे आहे.

'आयएसओबा' चे सभासद आयएसओ प्रमाणपत्र घेतलेल्या संस्था-कंपन्या आहेत. आयएसओ प्रमाणपत्र घेतलेल्या आणि आयएसओबा चे सभासदत्व घेतलेल्या संस्थांचे - कंपनीचे उत्पादन प्रकारानुसार - गट, व्यवसाय प्रकारानुसार गट, सेवा प्रकारानुसार गट असे विविध गट निर्माण केले जातात. या विविध गटांचे बेंचमार्किंग केले जाते. या बेंचमार्किंगचा निष्कर्ष काढला जातो. हे कार्य आयएसओबा कडून केले जाते.

आयएसओबा कडून बेंचमार्किंग करुन जे निष्कर्ष काढले जातात त्या निष्कर्षांचा त्या त्या गटातील उत्पादक-कंपनीला-संस्थेला लाभ घेता येतो. त्याप्रमाणेच सेवा क्षेत्रातील कंपन्यांना किंवा संस्थांना निष्कर्षांचा वापर करता येतो. आयएसओबा हे असोसिएशन २००८ नंतर जागतिकीकरणामध्ये फारच लोकप्रिय झालेले आहे. कारण या असोसिएशनच्या बेंचमार्किंगचा अनेक संस्था लाभ घेत आहेत. संस्थांना किंवा कंपन्यांना स्वत:ला बेंचमार्किंग करण्याची गरज नाही. त्यांचा वेळ वाचतो. त्यामुळे आयएसओबा असोसिएशन लोकप्रिय आहे.

२.३.a.४ बेंचमार्किंग फायदे : (Advantages) :

१) बेंचमार्किंग अभ्यासामुळे निष्कर्ष काढता येतात. त्या निष्कर्षांचा संस्थेत वापर करुन संस्था विकासास गती देता येते.

२) संस्थांच्यामधील उच्च घटकांचा तुलनात्मक अभ्यास केला जातो.

३) बेंचमार्किंगमुळे वस्तुच्या गुणवत्तेत वाढ होते.

४) स्वॉट तंत्राचा वापर केल्यामुळे संस्थेतील दुर्बल घटक लक्षात येतात.

५) बेंचमार्किंग मध्ये उपभोक्त्यांच्या गरजांचा अभ्यास केला.

६) बेंचमार्किंग ही एक संशोधन पध्दत आहे. संस्थेच्या संशोधन कार्यांस हीचा उपयोग होतो.

७) संस्थेच्या विकासासाठी, विक्रीवाढीसाठी आयएसओबा या असोसिएशनचा लाभ घेता येतो.

८) विकसनशील संस्थांचा विकास होण्यास मदत होते.

९) सर्व व्यवहारांचा अभ्यास करुन निष्कर्ष काढण्यास उपयुक्त आहे.

१०) सर्व जागतिक संघटनांचा, संघनेता संघटनाचा लाभ घेता येतो. इत्यादी बेंचमार्किंगचे महत्व आहे.

- **बेंचमार्किंग दोष मर्यादा :** (Limitations)

१) आयएसओ प्रमाण पत्र घेतलेल्या संस्थाचा प्रामुख्याने विचार केला जात असल्याने इतर सर्व संस्थांचा विचार बेंचमार्किंग मध्ये होत नाही.

२) सर्वच उच्च दर्जाच्या संस्थांचा अभ्यास केल्यामुळे फार मोठे दोष आढळत नाहीत, त्यामुळे बेंचमार्किंग चा हेतू साध्य होत नाही.

३) संस्था अंतर्गत असलेल्या संस्थांचा विचार होत नाही.

४) फसवणूकीने उच्चस्थान दर्शविणाऱ्या संस्थांच्यामुळे निष्कर्ष चूकीचे निघण्याची शक्यता असते.

५) सर्वसाधारण संस्थांना ही पध्दत उपयुक्त नाही.

६) इतर संस्थाकडून चूकीची माहिती मिळाल्यास मोठे नुकसान होवू शकते.

७) संघनेता संस्थांची माहिती सहजासहजी उपलब्ध होत नाही माहिती मिळत नाही.

८) आयएसओ मानांकन संस्थांना जास्त महत्व दिले जाते.

९) बेंचमार्किंग पद्धत वापरण्यासाठी इतर संस्थांना भेटी देण्यासाठी खर्च जास्त येतो. वेळ जास्त लागतो. त्यामुळे या पद्धतीत माहिती गोळा करण्यास वेळ आणि खर्च जास्त येतो.

१०) आर्थिक मंदीच्या कालखंडात बेंचमार्किंग पध्दतीचा उपयोग होईलच असे नाही. उपयोग होत नाही. इत्यादी दोष-मर्यादा बेंचमार्किंग पध्दतीमध्ये आढळतात.

२.३.b सिक्स सिग्मा (Six Sigma) :

सिक्स सिग्मा ही एक आधुनिक व्यवस्थापनातील कार्यातील दोष मोजणारी पध्दत आहे. सिक्स सिग्मा ही सांख्यीकीय संकल्पना आहे. संख्याशास्त्रात स्टॅन्डर्ड डेव्हिएशन सारख्या लेखनासाठी या पध्दतीचा वापर केला जातो. त्याचप्रमाणे सध्या व्यवस्थापनासाठी या पध्दतीचा मोठया प्रमाणात वापर केला जात आहे. म्हणून सिक्स सिग्मा पध्दतीला महत्व प्राप्त झालेले आहे. सिक्स सिग्मा संकल्पना, व्याख्या, पध्दतीची सुरुवात सिग्मा पातळ्या, पंचसूत्री, आवशयक बाबी, वैशिष्ट्ये, फायदे इत्यादी घटकांचा अभ्यास पुढीलप्रमाणे आपणांस करता येईल.

२.३.b.१ सिक्स सिग्मा संकल्पना :

सिक्स सिग्मा हे दोन शब्द संकल्पनेसाठी वापरलेले आहेत. या दोन शब्दांचे अर्थ -

सिक्स हा पहिला शब्द संख्या दर्शक आहे.

सिग्मा हा शब्द निर्दोषता या अर्थाचा आहे.

सिग्मा हा शब्द विशिष्ट चिन्हाने दाखविला जातो. ग्रीक भाषेतील १८ वे अक्षर 'δ' या चिन्हाने दाखविलेले आहे तर इकिपिडीया या शब्दकोषामध्ये सिग्मा हे चिन्ह 'e' असे दाखविलेले आहे. याचा अर्थ समेशन, गोळा बेरीज असा आहे.

'δ' हे चिन्ह संख्याशास्त्रात वापरले जाते तर

'e' हे चिन्ह अंक गणितात वापरले जाते.

या दोन चिन्हा पैकी 'δ' हे सिग्मा चिन्ह व्यवस्थापनामध्ये, वस्तूमधील निर्दोषता मोजण्यासाठी वापरले जाते.

वरीलप्रमाणे सिक्स शब्दाचा अर्थ विचारात घेता आणि सिग्मा चिन्हाचा अर्थ विचारात घेता सिक्स सिग्मा या संकल्पनेच्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे पहाता येतील.

२.३.b.२ सिक्स सिग्मा व्याख्या :

अ. 'वस्तू आणि सेवा प्रक्रियेतील दोष मोजणारी संख्याकीय संकल्पना म्हणजे सिक्स सिग्मा होय'

ब. 'संघटनेच्या व्यवस्थापनाकडून वस्तू आणि सेवा प्रक्रियांचे आकलन आणि मापन करुन, सुधारणा करण्याच्या पध्दतीचा अवलंब केला जातो त्या पध्दतीला सिक्स सिग्मा म्हणतात.'

क. 'संघटनेच्या व्यवस्थापन प्रक्रियेमध्ये जे जटील स्वरुपाचे प्रश्न आहेत, त्यांचे नेमके उत्तर शोधणारी कार्यप्रणाली म्हणजे सिक्स सिग्मा होय.'

ड. 'वस्तू किंवा सेवा प्रक्रियेतील दोष दूर करुन ग्राहकांच्या अपेक्षेप्रमाणे त्या निर्माण करण्याची व्यवस्थापनाने वापरलेली पध्दत म्हणजे सिक्स सिग्मा होय'.

इत्यादी 'सिक्स सिग्मा' च्या याख्या आहेत.

२.३.b.३ सिक्स सिग्मा पध्दतीची सुरुवात :

सिक्स सिग्मा ही व्यवसाय व्यवस्थापन प्रणाली 'मोटोरोला' या कंपनीने १९८८ च्या सुमारास विकसित केली, त्यानंतर या कंपनीला 'बाल्डरिज' हा सर्वोच्च गुणवत्ता पुरस्कार मिळाला. त्यामुळे अनेक अमेरिकन कंपन्यांचे लक्ष 'सिक्स सिग्मा' या प्रणालीकडे वेधले गेले. त्यानंतर जनरल इलेक्ट्रीकल्स (इलेक्ट्रिकल्स) कंपनीच्या 'जॅन वेल्स' यांनी सिक्स सिग्मा व्यवस्थापन प्रणालीचे फायदे सज्जड पुराव्यानिशी जगासमोर मांडले.

गेल्या काही वर्षात भारतातील अनेक नामवंत कंपन्यांनी 'सिक्स सिग्मा' ही व्यवस्थापन प्रणाली स्विकारलेली आहे. त्यामुळे त्या कंपन्याची कामगीरी सुधारलेली आहे. मुंबईचे डबेवाले हे 'सिक्स सिग्मा' कार्यप्रणालीचे अत्यंत लोकप्रिय उदाहरण आहे.

सिक्स सिग्मा या व्यवस्थापन प्रणालीमध्ये दोष मोजण्यासाठी त्याचबरोबर दोष शोधण्यासाठी वेगवेगळया प्रकारची साधने वापरली जातात. त्यापैकी मिनिटॅब हे लोकप्रिय साधन आहे. 'मिनिटॅब' हे संगणकामध्ये वापरले जाणारे सॉफ्टवेअर आहे. या सिक्स सिग्मा सॉफ्टवेअर मधील माहिती वापरण्याकरिता उयुक्त आहे. सिक्स सिग्मा प्रणालीमध्ये कोणतेही निष्कर्ष वस्तुनिष्ठ असतात. संख्याशास्त्राच्या नियमानुसार पारखून निष्कर्ष मान्य केले जातात. त्यासाठी प्रत्येक सिग्मा पातळीवर मानक दोष संस्था (स्टॅन्डर्ड डिफेक्टस) निर्धारित केलेले आहेत. त्यानुसार दोष कमी करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

२.३.b.४ सिक्स सिग्मा कार्यप्रणालीची वैशिष्टये : (Characteristics)

सिक्स सिग्मा कार्यप्रणालीसाठी वैशिष्टये पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. सिक्स सिग्मा ही उत्पादन प्रक्रियेतील दोष मापन करणारी व ते दोष दूर करण्याची व्यवस्था आहे. प्रक्रियेतील दोषांचे निर्मूलन करुन प्रक्रियेची निर्दोषता क्षमता वाढविण्यात येते.

२. उत्पादन कार्यातील विभिन्न प्रक्रियामधील दोष शोधून ते दोष दूर करुन, प्रक्रियांच्यामध्ये सुधारणा घडवून आणली जाते.

३. वस्तूबाबत आणि सेवाबाबत ग्राहकांची अपेक्षित मागणी असते. मागणीप्रमाणे वैशिष्टये असलेली वस्तू ग्राहकांना उपलब्ध करुन देण्याचा प्रयत्न केला जातो. ग्राहकांच्या मागणी प्रमाणे वस्तू मिळते हे सिक्स सिग्माचे वैशिष्टये आहे.

४. सिक्स सिग्मा हे व्यवस्थापनाचे तत्वज्ञान आहे. तत्वज्ञानाच्या आधारावर वस्तूच्या गुणवत्तेबाबत परिपुर्णता गाठता येते. त्याप्रमाणे सुधारणा करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

५. सिक्स सिग्मा पध्दतीमुळे सदोष क्रियांचे / वस्तूंचे प्रमाण लक्षणीय स्वरुपात घटते. तसेच वेळेत आणि श्रमात बचत होते. विभिन्न प्रकारच्या तफावती दूर होतात. त्यामुळे उत्पादन खर्चात बचत साधता येते.

६. सिक्स सिग्मा ही संकल्पना संख्यात्मक स्वरुपाची आहे. दशलक्ष संधीच्यामध्ये दोषांचे प्रमाण कमी करण्याचा सुधारणात्मक प्रयत्न केला जातो. उपाय योजले जातात.

इत्यादी वैशिष्टये सिक्स सिग्माची आहेत.

२.३.b.५ सिक्स सिग्मा कार्यप्रध्दतीचे महत्त्व/फायदे : (Importance / Advantages)

सिक्स सिग्मा प्रणाली महत्त्वाची असल्याने तिचा वापर केल्यास संघटनेला पुढील प्रकारचे फायदे मिळतात.

१. प्रक्रियेतील दोष दूर केल्यामुळे सदोष वस्तूंचे प्रमाण कमी होते. त्यामुळे उत्पादन खर्चात बचत होते. कारण

सदोष वस्तू 'आयएसओ' पध्दतीनुसार नष्ट कराव्या लागतात त्यामुळे उत्पादन खर्च वाढतो.

२. ग्राहकांना मागणीप्रमाणे वस्तू मिळतात त्यामुळे ग्राहकांना जास्तीत जास्त समाधान प्राप्त होते.

३. प्रक्रियेमध्ये सातत्याने सुधारणा होते त्यामुळे निर्धारित निकषानुसार वस्तूची गुणवत्ता राखता येते.

४. सिक्स सिग्मा दोष निर्मूलन पध्दतीचा कंपनीच्या कामगारावर सुध्दा अनुकूल परिणाम होतो. कामगारांची कामगिरी सुधारण्यास मदत होते.

५. वस्तूंच्या गुणवत्तेबाबत परिपूर्णता व निर्दोषता गाठता येते. त्याद्वारे कंपनीचा नावलौकिक वाढतो.

६. कंपनीच्या निर्दोष उत्पादनामुळे विक्रीत वाढ होते. त्यामुळे नफा वाढण्यास मदत होते. कंपनीची आर्थिक प्रगती जलद होते.

७. निर्दोष वस्तू उत्पादनामुळे इतर कंपन्या / संस्थाच्या बरोबर स्पर्धा करता येते.

इत्यादी सिक्स सिग्माचे फायदे आहेत. यावरून यापद्धतीचे महत्त्वही स्पष्ट होते.

२.३.b.६ सिक्स सिग्मा पातळया :

सिक्स सिग्मा प्रणाली गुणवत्ता आणि माहितीचे विश्लेषण करण्यास व समस्येचे मूळ कारण शोधण्यास वापरली जाते. दोष मोजण्यासाठी सहा अवस्था किंवा पातळया वापरल्या जातात. प्रक्रियेमध्ये असलेले दोष मोजून ते दोष प्रक्रिया पातळीपैकी कोणत्या दर्जात्मक पातळीवर आहेत हे ठरविले जाते.

सिक्स सिग्मा सहा पातळयापैकी प्रत्येक पातळीवर 'मानकदोष' Standard defect यांची संख्या ठरविलेली आहे. सिक्स सिग्मा पातळया आणि दोष संख्या तक्ता पुढीलप्रमाणे आहे.

''सिक्स सिग्मा पातळया तक्ता''

सिक्स सिग्मा पातळी	दोष वस्तू संख्या दशलक्ष वस्तूमध्ये	निर्दोष वस्तू संख्या दशलक्ष वस्तूमध्ये	दोष संख्या टक्केवारी	निर्दोष संख्या टक्केवारी
०१	६.९१.४६२	३.०८.५३८	६९.१४६	३०.८५४
०२	३.०८.५३७	६.९१.४६३	३०.८५४	६९.१४६
०३	६६.८०७	९.३३.१९३	६.६८१	९३.३१९
०४	६.२१०	९.९३.७९०	०.६२१	९९.३९७
०५	२३३	९.९९.६६७	०.२३३	९९.९६७
०६	३.४	९.९९.९९६.६	०.००३	९९.९९७

सिक्स सिग्मा पातळया तक्त्यामध्ये दक्षलक्ष वस्तू आधारभूत मानलेल्या आहेत. एखाद्या कारखान्यामध्ये

दक्षलक्ष वस्तू उत्पादन केल्या जात असतील तर त्या उत्पादित वस्तूंच्या मधील किती वस्तूंच्या मध्ये दोष आढळतात, किती वस्तूंचे निर्दोष पध्दतीने उत्पादन केले जाते आणि त्यांचे शेकडा प्रमाण किती आहे. (टक्केवारी किती आहे) ही माहिती सहा पातळयावर दिलेली आहे.

- **सदोष वस्तू :**

पहिल्या पातळीवर सदोष वस्तूंची टक्केवारी ६९.१४६ इतकी जास्त आहे. त्याची कारणे शोधून दोष कमी करण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यामुळे दुसऱ्या पातळीवर दोष प्रमाण ३०.८५४ टक्के फक्त रहाते. असाच सतत प्रयत्न केला जातो. दोषाचे प्रमाण कमी-कमी करण्याचा प्रयत्न केला जतो. त्याचा परिणाम म्हणून तिसऱ्या पातळीवर दोष प्रमाण ६.६८१ टक्के, चौथ्या पातळीवर ०.६२१ टक्के, पाचव्या पातळीवर ०.२३३ टक्के आणि सहाव्या पातळीवर दोष प्रमाण फक्त ०.०००३ टक्के रहाते म्हणजे दशलक्ष वस्तूमध्ये फक्त ३.४ वस्तूच्यामध्ये दोष आढळतो. इतक्या चांगल्या पध्दतीने दोष दूर करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

- **निर्दोष वस्तू :**

दोष दूर करण्याचा व्यवस्थापनाने प्रयत्न केल्यामुळे निर्दोष वस्तूंचे उत्पादन वेगवेगळया पातळीवर वाढत जाते. पहिल्या पातळीवर निर्दोष टक्केवारी ३०.८५४ आढळते. तर दुसऱ्या पातळीवर ६९.१४६ टक्के, तिसऱ्या पातळीवर ९३.३१९ टक्के, चौथ्या पातळीवर ९९.३९७ टक्के, पाचव्या पातळीवर ९९.९६७ टक्के आणि सहाव्या अंतिम पातळीवर ९९.९९७ टक्के निर्दोष वस्तू निर्माण करता येतात.

सिक्स सिग्मा व्यवस्थापन प्रणाली पाश्चिमात्य राष्ट्राच्यांमध्ये अत्यंत लोकप्रिय झालेली आहे. भारतात अनेक कंपन्या, उद्योजक संस्था या प्रणालीचा वापर करत आहेत. सांगली जिल्हयातील भिलवडी येथील चितळे दूध डेअरी मध्ये या प्रणालीचा वापर केलेला आढळतो. या दूध डेअरीमध्ये सर्व कामकाजाचे संगणकीकरण करण्यात आले आहे. स्मार्ट कार्डाचा वापर करण्यात आला आहे. कामगाराच्या वैयक्तिक स्वच्छतेकडे कटाक्षाने लक्ष दिले जाते. दूध उत्पादक जनावरांचा गोठा संगणीकृत करण्यात आला आहे. इत्यादी प्रकारे सिक्स सिग्मा प्रणाली प्रमाणे दोष दूर करण्यामध्ये आधुनिकता आणलेली आहे.

२.३.b.७ सिक्स सिग्मा पंचसूत्री :

सिक्स सिग्मा कार्यपध्दती पुढील पाच सुत्रावर आधारलेली आहे. या कार्यपध्दतीस 'DAMAIC'- या संक्षिप्त नावाने ओळखले जाते -'DAMAIC'- (डिमॅक) ही अध्याक्षरे आहेत. ते शब्द आणि मराठीत अर्थ पुढीलप्रमाणे आहे.

D	=	Define	उद्दिष्ट ठरविणे
M	=	Measure	कामगिरीचे मोजमाप
A	=	Analyse	कामगिरीचे विष्लेषण
I	=	Improve	सुधारणा करणे
C	=	Control	नियंत्रण ठेवणे

पंचसूत्रीची माहिती पुढील प्रमाणे पहाता येईल.

१) **उद्दिष्ट ठरविणे :** आपणास कोठे, कोणत्या कामामध्ये, कोणत्या प्रकारे, किती प्रमाणात सुधारणा करावयाची आहे हे उद्दिष्ट प्रथम ठरवावे.

२) **कामगिरीचे मोजमाप :** आपली सध्याची कामगिरी कोणत्या स्थितीत आहे, कामगिरीचे मापदंड योग्य आहेत कां? उद्दिष्ठ आणि कामगिरी यांच्यामधील तफावत कोणत्या कारणामुळे आहे. इत्यादी बाबींचे मोजमाप करावे.

३) **कामगिरीचे विश्लेषण :** दोष निर्माण होणाऱ्या बाबींचे विश्लेषण करता आले पाहिजे. त्यानुसार कोणकोणत्या सुधारणा करता येतील. सुधारणा कोणत्या प्रकारे करता येतील यांचे विश्लेषण करावे.

४) **सुधारणा अंमलात आणणे :** कामगिरीच्या विश्लेषणाच्या निष्कर्षावर आधारित सुधारणा अंमलात आणाव्यात. त्याचबरोबर सुधारणा झाल्याची खात्री करुन घेणे आवश्यक आहे.

५) **नियंत्रण :** सुधारणा केल्यानंतर, कामगिरी उंचावते, उद्दिष्टाप्रमाणे दोष कमी करता येतात. पुन्हा कामगिरी खालावू नये या करिता ठोस उपाययोजना करावी. त्याप्रमाणे सतत कायमचे नियंत्रण ठेवावे.

अशा प्रकारे सिक्स सिग्मा पंचसुत्रीचा कामगिरी सुधारण्यासाठी वापर केला जातो. याचा संबंध सिक्स सिग्मा पातळयाशी जोडलेला असतो.

२.३.b.८ सिक्स सिग्मा वापरासाठी आवश्यक बाबी :

सिक्स सिग्मा कार्यप्रमणालीसाठी पंचसूत्रीचा वापर केला जातो. त्याचबरोबर इतर काही बाबींची आवश्यकता असते. इच्छाशक्ती, समजावून घेण्याची प्रवृत्ती, वेळ देणे, पालन करणे आणि शिस्त पालन करणे या बाबींची आवश्यकता असते.

आवश्यक बाबींची सविस्तर माहिती पुढील प्रमाणे आहे.

१. **तिव्रइच्छा शक्ती :** व्यवस्थापनामध्ये जे प्रश्न निर्माण झालेले असतात ते प्रश्न सोडविण्याची तिव्रइच्छाशक्ती असावी लागते.

२. **समजावून घेण्याची प्रवृत्ती :** प्रश्नांचे स्वरुप समजावून घेण्याची प्रवृत्ती असावी लागते. माहिती समजावून घेणे, माहितीची आकडेवारी गोळा करणे अशी माहिती जमा करण्याची क्षमता असावी लागते. कष्ट करण्याची तयारी असावी लागते.

३. **वेळ देणे आणि विश्लेषण करणे :** माहिती जमा करण्यासाठी वेळ द्यावा लागतो, जमा केलेल्या माहितीचे विश्लेषण तंज्ञाकडून करुन घ्यावे लागते त्यासाठीही वेळ द्यावा लागतो. अपेक्षित वेळ देण्याची तयारी असावी लागते.

४. **सूचनांचे पालन करणे :** तज्ञ व्यक्तीच्याकडून जमा झालेल्या माहितीच्या आधारे विश्लेषण केले जाते. त्यानुसार सुधारणा करण्यासाठी सूचना दिल्या जातात. त्या सूचनांचे तंतोतंत पालन करण्याची मानसिकता असावी लागते.

५. **शिस्तपालन :** उपाय योजनांच्या प्रमाणे कायमस्वरुपी अंमलबजावणी करावी लागते. अंमलबजावणीमध्ये सातत्य ठेवावे लागते. त्याप्रमाणे आवश्यक त्या शिस्तिचे पालन करणे अत्यंत आवश्यक असते. इत्यादी वेगवेगळया बाबींची सिक्स सिग्मा प्रणालीसाठी नितांत गरज असते.

२.३.C आयएसओ (ISO) :

'भारतामध्ये आय एस आय (ISI = Indian Standard Institute) या संस्थेकडून औद्योगिक उत्पादित वस्तूनां गुणवत्तेची खात्री देणारा गुणवत्ता प्रमाणिकरणाचा आय एस आय हा दर्जा दिला जातो. ISI हे चिन्ह असणाऱ्या वस्तू चांगल्या दर्जाच्या असतात असे ग्राहकांचे मत निर्माण झालेले असते. त्याचबरोबर शेती उत्पादनातील शेती प्रक्रिया उत्पादित वस्तूसाठी गमार्क हे चिन्ह दिले जाते. गमार्कच्या वस्तू चांगल्या दर्जाच्या असतात असे सर्वसामान्य ग्राहकांचे मत निर्माण झालेले आहे.

भारतातील ग्राहक भारतात निर्माण झालेल्या आस एस आय किंवा गमार्क चिन्ह असणाऱ्या वस्तू अग्रक्रमाने खरेदी करतात. दुसऱ्या देशातील वस्तू बाबत मात्र शंका निर्माण होवू शकते. अशा परिस्थिती सर्व देशात आढळते. त्यासाठी आय एस ओ या मानक चिन्हाची गरज भासते.

'जागतिकस्तरावरील खुल्या व्यापारी धोरणामुळे, वेगवेगळया देशातील वस्तू आणि सेवासाठी जागतिक दर्जाची' गुणवत्ता प्रमाणिकरणाची नितांत गरज निर्माण झालेली होती. या 'गरजेमधूनच' आय एस ओ 'गुणवत्ता' ही संकल्पना निर्माण झालेली आहे.

ज्याप्रमाणे भारतातील वस्तू / सेवांच्या दर्जा निर्धारणासाठी ISO आहे तसेच जागतिक स्थरावर वस्तू / सेवांच्या दर्जा व्यवस्थापनासाठी ISO ही संकल्पना आहे.

- **आयएसओ मानक संकल्पना आणि संघटना –**

अ. **आयएसओ :** एक शब्द ही संकल्पना रेनॉल्ड हेनकोफ यांच्यामते ISO हा शब्द ग्रीक भाषेतील ISOS या शब्दापासून तयार झालेला आहे. ISOS याचा अर्थ एकसारखा एकसमान असा आहे.

जसे – Isobar नकाशासाठी दिशादर्शक असणारी रेषा होय.

उदा. Isobar – नकाशासाठी दिशादर्शक असणारी रेषा होय.

Isometrics – जास्त वजन दर्शक.

Isoscale – मोजमापक दर्शक.

असा अर्थ घेतला जातो.

ब. **आय एस ओ. एकसंघटना :** अर्थ – जागतिक व्यापार क्षेत्रामध्ये हाच अर्थ अभिप्रेत आहे. हा एक संक्षिप्त शब्द आहे. त्याचे विस्तारीत स्वरुप हे

ISO = International Organisation for Standardisation or standards असे आहे. त्याचे मराठी भाषांतर आंतरराष्ट्रीय मानक संघटना असे आहे. थोडक्यात

ISO = International Organisation for Standards ''आंतरराष्ट्रीय मानक संघटना''

व्यवस्थापन क्षेत्रात आय एस ओ ही एक संघटना आहे असाच अर्थ घेतला जातो. 'आयएसओ' ही एक जागतिक पातळीवरील मानक संघटना आहे. आयएसओ या संघटनेची स्थापना १९४६ मध्ये स्वित्झर्लंड देशातील जिनिव्हा या शहरात झालेली होती. या संघटनेचा उदय ''आंतरराष्ट्रीय सांमजस्य करार'' या गरजेतून झालेला आहे. १९९० नंतर गॅट करारा बरोबरच आयएसओ ला गती / चालना मिळालेली आहे.

'आयएसओ' या संघटनेचे १९८७ मध्ये सर्वप्रथम वस्तू / सेवा बाबतची 'मानके' (Standards) प्रसिध्द केलीत. ही मानके संघटनात्मक वस्तू आणि दर्जा बाबत होती. या 'मानका' प्रमाणे उत्पादकांना वस्तूचां दर्जा ठेवावा लागत होता.

आयएसओ या संघटनेने आपल्या कार्यात कार्यपध्दतीत पारदर्शकता राखण्यासाठी २७०० तांत्रिक समित्या स्थापन केलेल्या आहेत. या समित्यांच्या मार्फत मानक दर्जा तपासून पाहिला जातो. मानक दर्जा योग्य असेल तर ''आयएसओ'' प्रमाणपत्र देण्यासाठी शिफारस केली जाते. अशी शिफारस आल्यानंतर 'आयसीएल' (ICL) या उपकंपनीकडून आयएसओ प्रमाणपत्रे दिली जातात.

सध्या आयएसओ या संघटनेचे १०० पेक्षा जास्त देश सभासद आहेत. या सभासद देशांच्या प्रमुख औद्योगिक शहरांच्यामध्ये ''आयएसओ'' ने आपली शाखाकार्यालये सुरु केलेली आहेत.

भारतात दिल्ली येथे 'आयएसओ' चे मुख्य ठिकाणी शाखा कार्यालय आहे. मुंबई, चेन्नई, कोलकत्ता, दिल्ली येथे उपशाखा कार्यालये आहेत. तर इतर महत्वाच्या ठिकाणी शाखा कार्यालये आहेत. पुणे, बंगलोर, हैद्राबाद, अहमदनगर इत्यादी औद्योगिक ठिकाणी ''आयएसओ'' च्या शाखा आहेत. पुणे, हैद्राबाद, किंवा संस्थाना / कंपन्यानां आयएसओ चे प्रमाणपत्र घ्यावयाचे आहे; त्या कंपन्याना; ''आयएसओ'' च्या शाखा कार्यालयाकडे प्रस्ताव सादर करावे लागतात. शाखा कार्यालयाकडून प्रस्तावाची छाननी केली जाते. योग्य प्रस्ताव असतील तर 'उपशाखा' कार्यालयाकडे शिफारस करुन प्रस्ताव पाठविले जातात. उपशाखा कार्यालयाकडून हे प्रस्ताव मुख्यशाखा कार्यालयाकडे पाठविले जातात. त्यानंतर आयएसओ च्या तांत्रिक समिती कडून प्रत्यक्ष प्रस्ताव पाठविलेल्या संस्थेची / कंपनीची पहाणी केली जाते. मानक तत्वे मानक दर्जा, संघटनेच्या व्यवस्थापनाचा दर्जा, गुणवत्ता इत्यादी बाबत तपासणी / पाहणी केली जाते. जर ''आयएसओ'' या संघटनेने जाहिर केलेल्या नियमाप्रमाणे, दर्जाप्रमाणे, 'मानका' प्रमाणे योग्य दर्जा असेल तर तांत्रिकसमिती कडून ''आयएसओ'' प्रमाणपत्र देण्याबाबत ''आयसीएल'' कडे शिफारस केली जाते. त्यानंतर 'आयसीएल' या आयएसओ संघटनच्या उपकंपनीकडून ''आयएसओ'' हे प्रमाणपत्र दिले जाते.

२.३.C.१ आय एस ओ मानके (ISO Standards)

- **ISO मानक अर्थ :**

आयएसओ या संघटनेने मानक याची व्याख्या दिलेली नाही. तर कोणती मानके असवीतयाचे मार्गदर्शन केलेले आहे. मानके कोणती असावीत याविषयी अपेक्षा व्यक्त केलेली आहे.

शब्दकोषाप्रमाणे स्टँडर्ड चा अर्थ

Standards =

१) That which is fixed by authority as a basic called standards.

वजन, उंची, लांबी आणि अंतर्गत गुणधर्म याविषयी सरकारने (संस्थेने, समाजाने) ठरवून दिलेले माप-प्रमाण होय.

२) ''विशिष्ट प्रकारचे प्रतिक म्हणजे मानक होय'' बऱ्याचवेळा याचा विशेषणासारखा उपयोग होतो.

उदा. Standards lamp = खांबावरील उभा केलेला दीप

Monetary Standards = सोने-चांदी मधील शुध्दता

Standards lamp = प्रमाण वेळ

अशा प्रकारे मानक याचा अर्थ आहे.

आयएसओ संघटनेकडून 'मानक' कोणती असावीत यांची घोषणा केलेली आहे. आयएसओ ने जाहीर केलेल्या मानक आणि कसोटीत बसणारी वस्तू किंवा संस्था यांना आयएसओ मानक प्रमाणपत्र दिले जाते.

१९४६... मध्ये आयएसओ संस्थेची स्थापना झाली

१९८७... मध्ये सर्वप्रथम आयएसओ ने मानका मध्ये सुधारणा करुन मानके जाहीर केली आणि त्यांना ''आयएसओ ९००० मानके'' असे नांव दिले.

२०००... मध्ये पुन्हा सुधारीत मानके जाहीर केली. ही मानके पुढील प्रमाणे ओळखली जातात.

ISO 9000-1994 = म्हणजे १९९४ मध्ये जाहीर केलेली मानके व निकष

ISO 9000-2000 = म्हणजे २००० मध्ये जाहीर केलेली मानके व निकष

आयएसओ ९०००-२००० या मानकांना जगातील सर्व देशांनी मान्यता दिलेली आहे. म्हणून ही मानके प्रसिध्द आहेत. सध्या आयएसओ मानक म्हणजेच ९०००-२००० असा अर्थ घेतला जात आहे.

आयएसओ ९०००-२००० बाबत संस्थेकडून / कंपनी कडून प्रस्ताव पाठविल्यानंतर आयएसओ च्या समितीकडून (तांत्रिक समिती) कसोटी तपासणी करुन शिफारस केल्यानंतर आयएसओ च्या उपकंपनीकडून (ICL) दाखला दिला जातो. त्यालाच ISO 9000 दाखला म्हणतात.

- **आयएसओ प्रमाणपत्र कोणास घेता येते**

आयएसओ मानांकन प्रमाणपत्र हे कोणत्याही व्यावसायिक व्यक्तीस, कोणत्याही संस्थेस, व्यावसायिक संस्थेस, उत्पादन करणाऱ्या संस्थाना, कंपन्याना, कार्यालयासाठी, सेना संस्थाना, पोलिस दल, संरक्षक दल इत्यादी कोणत्याही व्यक्ती संस्थाना घेता येते.

- **आयएसओ मानांकन प्रमाणपत्र घेण्याची गरज**

ज्या व्यक्ती किंवा संस्थांना, आपल्या वस्तू किंवा सेवांची निर्यात करावयाची आहे. त्याचबरोबर जागतिक बाजारपेठेत प्रवेश घ्यावयाचा आहे. प्रवेश करावयाचा आहे. आपले विशिष्ट स्थान निश्चित करावयाचे आहे. अशा व्यक्ती किंवा संस्थांना आयएसओ मानांकन प्रमाणपत्र घेण्याची गरज आहे.

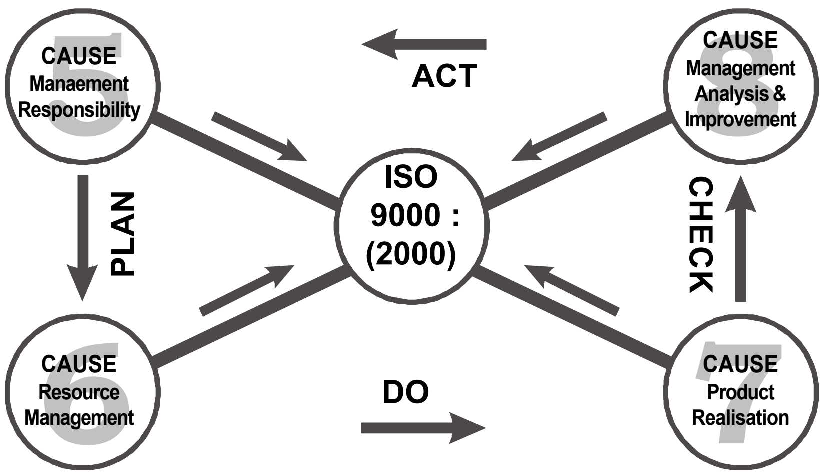
अ) आपल्या उत्पादनामध्ये गुणवत्ता सुधारणा करण्यासाठी सेवा सुधारण्यासाठी आणि आपली गुणवत्ता सिध्द करण्यासाठी आयएसओ मानांकन घेण्याची गरज आहे.

ब) कोणत्याही देशातील ग्राहक व उपभोक्ता यांच्यामध्ये आपल्या वस्तू व सेवाबाबत विश्वास संपादन करण्यासाठी आवश्यकता आहे.

क) सरकारकडून - आयात निर्यात व्यापारासाठी आयएसओ घेणे बंधनकारक केलेले असल्यामुळे, आयएसओ मानांकन घेणे गरजेचे आहे.

- **गुणवत्ता टिकून रहाण्यासाठी 'PDCA'- चा वापर**

गुणवत्ता मानक प्रमाणपत्र घेतल्यानंतर संस्थेची / कंपनीची जबाबदारी वाढलेली असते. एकवेळ प्रमाणपत्रामुळे गुणवत्तेची खात्री झाली असे नाही तर असणारी गुणवत्ता टिकून राखण्यासाठी गुणवत्ता 'PDCA- चक्राचा सतत वापर करावा लागतो. त्यासाठी पुढील चक्राचा वापर करावा लागतो.



BEGINNERS' GUIDE TO ISO 9000 : 2000

२.३.C.२ आयएसओ मानकाचे महत्व :

आयएसओ ही संघटना आंतरराष्ट्रीय मान्यताप्राप्त संघटना आहे. त्यामुळे या संघटनेने दिलेले मानांकन उच्च दर्जाचे आहे. म्हणूनच आयएसओ मानकांना महत्व प्राप्त झालेले आहे. हे महत्व पुढील बाबींच्या स्पष्टीकरणाने सिध्द होते.

०१. आंतरराष्ट्रीय मान्यता :

जागतिकीकरणात आलेल्या सर्व देशांत आयएसओ ला मान्यता आहे.

०२. वस्तू गुणवत्ता बाबत हमी :

आयएसओ हे चिन्ह म्हणजे उच्च दर्जाची वस्तू ही हमी मिळते.

०३. ग्राहक मागणीची पूर्तता :

ग्राहकांच्या बदललेल्या मागणीची पूर्तता आयएसओ मानांकन प्राप्त वस्तुमुळे होते.

०४. ग्राहकांचे समाधान :

मागणीप्रमाणे वस्तूंची पूर्तता झाल्याने ग्राहकांचे समाधान होते.

०५. ग्राहकांना संरक्षण :

वस्तूचा दर्जा चांगला असतो. कालबाहय वस्तू नसतात. असंबंधीत वस्तू नसतात त्यामुळे उपभोगापासून धोका नसतो ग्राहकांचे संरक्षण होते.

०६. गुणवत्ता सुधारणा :

गुणवत्ता सुधारणेसाठी नविन कल्पना वापरल्या जातात. सतत नवीन कार्यक्रम तयार करुन राबविले जातात. त्यामुळे गुणवत्ता सुधारणा होते.

०७. गुणवत्ता नियंत्रणास गती :

आयएसओ च्या मानक निकषानुसार गुणवत्ता नियंत्रणास गती येते.

०८. जबाबदारीचे व्यवस्थापन :

आंतरराष्ट्रीय दर्जा टिकवून राखण्यासाठी व्यवस्थापन जबाबदारीने केले जाते.

०९. सांस्कृतिक सुधारणा :

आयएसओ मानांकनामुळे वस्तूंची जागतिक बाजारपेठात उलाढाल होते. त्या बरोबरच संस्कृतीची देवाण-घेवाण होते. त्यामुळे वेगवेगळया देशातील संस्कृतीमध्ये सुधारणा होते.

२.३.C.३ आयएसओ गुणवत्ता मानके २० विभिन्न घटक :

आंतरराष्ट्रीय मानक संघटनेने (आयएसओ संघटनेने) वस्तू आणि सेवा यांच्या गुणवत्तेबाबत २० मानके (निकष) ठरवून दिलेले आहेत. आयएसओ ९०००-२००० हया प्रमाणपत्रासाठी २० मानके आहेत. या ठरवून दिलेल्या २० मानकाचेपैकी जितक्या मानकांचे बाबत कंपनी संघटनेकडून समाधनाकारक निकष पात्रता पूर्ण केलेली असते त्यानुसार खालीलपैकी प्रमाणपत्र दिले जाते.

प्रमाणपत्र - आयएसओ ९००१-२० मानके निकष पात्रता समाधानकारक पूर्ण

प्रमाणपत्र - आयएसओ ९००२-१९ मानके निकष पात्रता समाधानकारक पूर्ण

प्रमाणपत्र - आयएसओ ९००३-१६ मानके निकष पात्रता समाधानकारक पूर्ण

वरीलप्रमाणे तितक्या मानकांचे कंपनीला / संस्थेला प्रमाणपत्र दिले जाते. त्याचबरोबर प्रत्येक वर्षाला मानक निकष दर्जा सुधारण्याचा प्रयत्न करावा लागतो. -'PDCA' चक्राचा सतत वापर करावा लागतो.

विभिन्न मानक घटक तक्ता

आय एस ओ मानांकन संघटनेने सन २००० मध्ये

गुणवत्ता मानके २० विभिन्न घटक दिलेले आहेत

हे विभिन्न घटक पुढीलप्रमाणे

मानक घटक क्रमांक	मानक घटक इंग्रजीमध्ये Standards in English	मानक घटक क्रमांक	मानक घटक मराठीमध्ये
०१.	Management Responsibility	०१.	व्यवस्थापनाची जबाबदारी
०२.	Quality System	०२.	गुणवत्ता कार्यप्रमाली
०३.	Contract Review	०३.	ग्राहक गरजाचे पुनरावलोकन
०४.	Product Design	०४.	प्रारुप नियमन
०५.	Documents and Data Control	०५.	दस्तऐवजाचे नियंत्रण
०६.	Purchasing	०६.	खरेदी
०७.	Customer Supplied Products	०७.	सामुग्रीचे संरक्षण
०८.	Product Indentification and tracting	०८.	सामुग्री ओळख शोध
०९.	Process Control	०९.	प्रक्रिया नियंत्रण
१०.	Product inspection and testing	१०.	तपासणी आणि चाचणी
११.	Control of inspection status of product	११.	तपासणी चाचणी आणि उपकरणे
१२.	Inspection and Tast status of product	१२.	तपासणी चाचणीची स्थिती परिस्थिती
१३.	Control of non-conforming product	१३.	असंगत मालाचे नियंत्रण
१४.	Currective and Preventive action	१४.	सुधारणात्मक योजना

मानक घटक क्रमांक	मानक घटक इंग्रजीमध्ये Standards in English	मानक घटक क्रमांक	मानक घटक मराठीमध्ये
१५.	Handiling, Storage and Delivery	१५.	हाताळणी, साठवणूक बांधणी इत्यादी
१६.	Control of Quality records	१६.	गुणवत्ता नोंद दप्तर
१७.	Internal Quality Audit	१७.	अंतर्गत गुणवत्ता परीक्षण
१८.	Tranning	१८.	प्रशिक्षण
१९.	Servicing	१९.	विक्रीनंतरच्या सेवा
२०.	Statical Techniques	२०.	संख्याशास्त्रीय तंत्रे

आयएसओ मानके घटकांची माहिती पुढीलप्रमाणे –

मानक घटक क्र. ०१ : व्यवस्थापन जबाबदारी :

गुणवत्तेबाबत व्यवस्थापनाची जबाबदारी स्पष्ट केलेली असावी. त्याची माहिती कामगारांना समजावून सांगावी. त्याकरिता गुणवत्ता संचालक किंवा गुणवत्ता व्यवस्थापक याची नेमणूक केलेली असावी.

मानक घटक क्र. ०२ : गुणवत्ता कार्यप्रणाली :

कंपनीने / संस्थेने गुणवत्ता कार्यप्रणालीची माहिती पुस्तिका तयार करावी. या पुस्तिकेमध्ये गुणवत्ता कार्यप्रणाली, कार्यपध्दत, धोरणे, सूचना इत्यादी बाबत स्पष्ट माहिती द्यावी.

मानक घटक क्र. ०३ : ग्राहक गरजा पुनरावलोकन :

ग्राहकाच्या गरजा बदलतात त्याप्रमाणे सतत माहिती गोळा करावी. बदलाचा गरजाप्रमाणे, गरजाच्या पुर्ततेसाठी तांत्रिक व संघटनात्मक बदल करावेत. त्याची कागदपत्रे तयार करुन त्या कागद पत्रांचे जतन करावे.

मानक घटक क्र. ०४ : प्रारुप नियंत्रण :

कंपनीने आपल्या वस्तू उत्पादनाचे प्रारुप अचूक तयार करावे. त्यासाठी लागणारे आदान-प्रदान घटक यांच्या नोंदी कराव्यात. प्रारुपाचा दस्तऐवज तयार करावा. उदा. इमारतीचा नकाशा

मानक घटक क्र. ०५ : दस्तऐवज नियंत्रण :

आयएसओ संघटनेला कागदपत्रे, दस्तऐवज सादर करावी लागतात. त्यांचे नियंत्रण करावे. जसे दस्तऐवज तयार करणारा, दस्तऐवजास मान्यता देणारा, मान्यता दिनांक, यासारख्या नोंदी केलेल्या असाव्यात.

मानक घटक क्र. ०६ : खरेदी

पूर्ण तपासणी झालेल्या कच्च्या मालाची आणि इतर साधनांची खरेदी करावी आणि त्याच्या योग्य नोंदी करण्यात याव्यात.

मानक घटक क्र. ०७ : सामुग्रीचे रक्षण :

कच्चा माल आणि इतर साधनांचे शास्त्रीय पध्दतीने जतन करावे आणि रक्षण करावे. त्या साधनांचे योग्य प्रकारे वर्गीकरण करावे. ज्याप्रमाणे ग्रंथालयातील पुस्तकांचे, ग्रंथाचे वर्गीकरण रक्षण केले जाते.

मानक घटक क्र. ०८ : सामुग्री ओळख व शोध :

उत्पादन प्रक्रियेमध्ये वापरला जाणारा माल कोणत्याही अवस्थेमध्ये सहजपणे ओळखता आला पाहिजे. कोणत्याही ग्राहकाला पहाण्यासाठी आणि तपासण्याची परवानगी असावी. त्या प्रकारच्या तपासण्याची नोंद दप्तरी केलेली असावी.

मानक घटक क्र. ०९ : प्रक्रिया नियंत्रण :

उत्पादनातील कोणत्याही प्रक्रिया पूर्वनियोजित असाव्यात व त्यांचे दस्तऐवज तयार केलेले असावेत. वापरली जाणारी उपकरणे योग्य असावीत. त्याचेही दस्तऐवज तयार केलेले असावेत.

मानक घटक क्र. १० : तपासणी आणि चाचणी :

उत्पादनासाठी वापरल्या जाणाऱ्या कच्चा मालाची तसेच प्रक्रियेतील कोणत्याही अवस्थेतील मालाची, पूर्ण उत्पादित झालेल्या मालाची इत्यादी.

कोणत्याही मालाची तपासणी आणि चाचणी करावी आणि त्यासंबंधीचे दस्तऐवज तयार केलेले असावेत.

मानक घटक क्र. ११ : चाचणी आणि उपकरणे :

तपासणी, चाचणी आणि उपकरणे मालाच्या तपासणीसाठी आणि चाचणीसाठी वापरली जाणारी उपकरणे प्रमाणित आणि कार्यरत असावीत. जागतिक पातळीवर ती उपकरणे माहितीची असावीत. त्या सर्व उपकरणांचे दस्तऐजवज तयार केलेले असावेत.

मानक घटक क्र. १२ : तपासणी आणि चाचणीची स्थिती :

वस्तूची तपासणी केल्याच्या आणि चाचणी केल्याच्या नोंदी ठेवलेल्या असाव्यात. त्याबाबत योग्य शेरा दिलेला असावा. वस्तू स्विकृत दर्जाची आहे किंवा नाही यांची स्पष्ट नोंद केलेली असावी.

मानक घटक क्र. १३ : असंगत मालाचे नियंत्रण :

उत्पादित वस्तू, निर्मित वस्तू गुणवत्तेशी जुळत नसतील तर त्यावस्तू असंगत वस्तू असतात अशा वस्तूंची नोंद करावी व त्यानुसार कागदपत्रे तयार करावीत. असा माल तत्पर नष्ट करावा. व त्याच्या नोंदी ठेवाव्यात.

मानक घटक क्र. १४ : सुधारणात्मक योजना :

वस्तूमध्ये गुणवत्ता राखण्यासाठी सतत तपासणी करावी, पाठपुरावा करावा. चुका उणिवा यांच्या नोंदी कराव्यात. त्यानुसार सुधारणा करण्याच्या योजना तयार कराव्यात. त्याप्रमाणे योग्य दस्तऐवज तयार करावा.

मानक घटक क्र. १५ : हाताळणी, साठवणूक, बांधणी इत्यादी :

विक्रीयोग्य वस्तू निर्माण झाल्यानंतर त्यांची हाताळणी, साठवणूक, बांधणी, पाठवणी, रवानगी इत्यादी कार्ये करावी लागतात. या कार्यांच्या माहितीचा दस्तऐवज तयार करावा व त्याप्रमाणे कार्यवाही करावी व त्यांच्या नोंदी ठेवाव्यात.

मानक घटक क्र. १६ : गुणवत्ता दप्तर :

गुणवत्ता कार्य प्रणालीचे, सर्व कार्यांचे दप्तर तयार करावे. वस्तू उपभोगाचा कालावधी विचारात घेवून त्या कालखंडाचे दप्तर तयार करावे. या सर्वांचे जतन करावे.

मानक घटक क्र. १७ : अंतर्गत गुणवत्ता परीक्षण :

उत्पादक संघटनेने ठरविलेल्या सर्व कार्यपध्दतीचे परीक्षण करुन नोंदी कराव्यात. दर तीन-सहा महिन्याने परीक्षण करावे. व त्याचे दस्तऐवज तयार करावेत.

मानक घटक क्र. १८ : प्रशिक्षण :

गुणवत्ता टिकविण्यासाठी सर्व मानवी घटकांना प्रशिक्षण द्यावे. त्याचा कार्यक्रम ठरवावा. प्रशिक्षणाचे परीक्षण करावे. त्यांचे दस्तऐवज तयार करावेत.

मानक घटक क्र. १९ : विक्रीनंतरच्या सेवा :

कंपनीकडून विक्रीनंतरच्या सेवा दिल्या जात असतील तर त्यांच्या नोंदी ठेवाव्यात वस्तू प्रकाराप्रमाणे आणि गरजेप्रमाणे ही सेवा द्यावी.

मानक घटक क्र. २० : संख्याशास्त्रीय तंत्रे :

वस्तू गुणवत्ता, क्षमता तपासण्यासाठी योग्य संख्या शास्त्रीय पध्दतीचा वापर करावा व त्याचे दस्तऐवज तयार करावेत.

अशा प्रकारे मानक घटक क्र. ०१ ते २० या सर्व प्रकारांचे नोंदीनुसार दप्तर तयार करावे. त्याचे दस्तऐवज तयार करावेत. असे सर्व दस्तऐवज आयएसओ संघटनेकडे पाठवावे लागतात. आयएसओ संघटनेकडून त्यांचे परीक्षण तपासणी केली जाते.

वरील २० मानकांच्या मधील मानक क्रमांक ०४ हे आयएसओ ९००२-२००० साठी वगळलेले आहे. तर आयएसओ ९००३-२००० साठी मानक क्रमांक ४,

मानक क्र.०६, मानक क्र.०९ आणि मानक क्र.१९ अशी ४ मानके वगळलेली आहेत.

गुणवत्ता मानका प्रमाणेच विविध कार्यासाठी आयएसओ कडून पुढील प्रमाणेही प्रमाणपत्रे दिली जातात.

१. गुणवत्ता मानक	आयएसओ	९०००
२. पर्यावरण मानक	आयएसओ	१४००१
३. टोमेशन मानक	क्यु.एस.	९०००
४. खाद्यपदार्थ सुरक्षा मानक	एच.ए.सी.सी.पी.	HACCP
५. रोपेस मानक	एएस	९१००
६. तंत्रज्ञान मानक	आयएसओ	१००१९

२.४ कठीण शब्दांचे अर्थ, संक्षिप्त शब्दांचे अर्थ आणि विस्तार :

ISI - Indian Standard Institute भारतीय मानांकन संस्था

Agmark = Agricultural Mark कृषिचिन्ह

ISO = International Organization of organisation आंतरराष्ट्रीय मानक संघटना

ICL = International Certifications Ltd. आंतरराष्ट्रीय प्रमाणन कंपनी (ISO ची दुय्यम कंपनी)

LPG = Libralisation उदारीकरण Privatelization खाजगीकरण Globalisation जागतिकीकरण

TQM = Total Quality Management संपूर्ण गुणत्ता व्यवस्थापन

WTO = World Trade Organisation जागतिक व्यापार संघटना

IMI = International Monatory fund आंतरराष्ट्रीय मुद्रानिधी

PDCA = Plan, do check, Act- नियोजन, कार्यप्रणालीकृती, तपासणी, प्रीचा

Bench Marking संघटनेच्या कार्यात्मक घटकांची तुलना करणे आणि निष्कर्ष काढणे

SWOT = Strenghts बलस्थाने Weakness दुर्बलस्थाने Opportunities संधी Threats धोके

ISOBA = International Organisation Standards Bench Marking आंतरराष्ट्रीय मानांकन संस्था

Smart Card = Data base indification card बेंचमार्किंग असोसिएशन

संपूर्ण माहिती असणारे ओळख पत्र

२.५ सारांश :

१. बेंचमार्किंग :

बेंचमार्किंग म्हणजे = उच्चपातळीवर असणाऱ्या दोन संघटनाच्यामधील विविध घटकांची तुलना करुन निष्कर्ष काढून त्या निष्कर्षांचा संस्थेच्या विकासासाठी वापर करणे म्हणजे बेंचमार्किंग होय.

बेंचमार्किंग ही संशोधन पध्दत आहे. या पध्दतीमध्ये संशोधनासाठी वेगवेगळया पध्दतीची तंत्रे वापरली जातात. खास करुन स्वॉट SWOT या तंत्राचा वापर केला जातो. दोन संस्थांच्या मधील बलस्थाने दूर्बलस्थाने, संधी, धोके, यांचा बेंचमार्किंगमध्ये तुलनात्मक अभ्यास केला जातो.

बेंचमार्किंग आयएसओ प्रमाणपत्र धारक कंपन्याच्या मध्ये वापरले जाते. सध्या आयएसओ या संघटनेने बेंचमार्किंग असोसिएशन स्थापन केले आहे त्याचे संक्षिप्त नांव आयएसओबा (ISOBA) असे आहे. या आयएसओबा कडून 'आयएसओ' प्रमाणपत्र धारक संस्थांचे बेंचमार्किंग केले जाते. अभ्यासपूर्वक निष्कर्ष काढले जातात. त्यांचा आयएसओबा च्या सदस्य संस्थांना / कंपन्याना लाभ घेता येतो.

बेंचमार्किंग संघटनेतील वेगवेगळया व्यवहाराबाबत तुलना करण्यासाठी वेगवेगळया घटकांची तुलना करण्यासाठी सुध्दा केले जाते. तसेच दोन संस्थांच्या व्यवहारांची तुलना करण्यासाठी देखील बेंचमार्किंग केले जाते. त्यानुसार

व्यवसाय पध्दतीचे बेंचमार्किंग, वित्तिय व्यवहारांचे बेंचमार्किंग, तांत्रिक बेंचमार्किंग, व्युहरचनात्मक बेंचमार्किंग, विपणन बेंचमार्किंग असे अनेक प्रकार आहेत.

व्यवसायामध्ये सुधारणा करण्यासाठी नवीन प्रयोग करण्यासाठी बेंचमार्किंग करणे गरजेचे आहे. तरीही बेंचमार्किंगवर अनेक मर्यादा येतात. कारण जर उच्च पातळीवरील संस्थांनी चुकीच्या पध्दतीने कार्य केलेले असेल तर निष्कर्ष चुकीचे निघतात. त्यामुळे बेंचमार्किंगचा वाईट परीणाम होवू शकतो.

२. सिक्स सिग्मा (Six-Sigma) :

6

सिक्स सिग्मा ही व्यवसाय उत्पादन प्रक्रियेतील दोष मोजणारी सांख्यीकीय संकल्पना आहे.

सिक्स सिग्मा ही विचार प्रणाणी मोटोरोला या कंपनीने १९८८ च्या सुमारास विकसित केली तर जनरल इलेक्ट्रिकल्स या कंपनीच्या जॅक वेल्स यांनी सिक्स सिग्मा पध्दतीला पुराव्यानुसार जगासमोर मांडले. तेंव्हापासून व्यवस्थापनात ही प्रणाली मोठ्या प्रमाणात वापरली जात आहे. सिग्मा हे संकेत चिन्ह ' ' प्रमाणे ग्रीक भाषेत वापरले जाते. त्याच चिन्हाचा या पध्दतीत वापर केला जातो.

सिक्स सिग्मा पध्दत वापरण्यासाठी डिमॅक तंत्रांचा / सुत्राचा वापर केला जातो. यामध्ये उद्दिष्ट ठरविणे, कामगिरीचे मोजमापन करणे, कामगिरीचे विश्लेषण करणे, सुधारणा अंमलात आणणे आणि नियंत्रण ठेवणे याबाबी आवश्यक असतात. त्यासाठी पंचसुत्राचा वापर केला जातो. त्याबरोबरच सिक्स सिग्मा वापरावयाचा असेल तर व्यवस्थापनाला तशी तिव्र इच्छा असावी लागते. प्रश्नाचे स्वरुप समजावून घ्यावे लागते माहिती गोळा करणे, विश्लेषण करणे, वेळ देणे, सूचना स्विकारणे, सूचनांचे पालन करणे आणि उपायांची कायमस्वरुपी अंमलबजावणी करावी लागते. अशा प्रकारे सिक्स सिग्मा कार्यप्रणालीचा वापर करता येतो.

३. आयएसओ (ISO) :

ही आंतरराष्ट्रीय दर्जाची मानांकन प्रमाणपत्र देणारी संस्था आहे. त्यास आयएसओ प्रमाणपत्र म्हणतात.

आयएसओ प्रमाणपत्र असणाऱ्या कंपनीच्या वस्तूला जागतिक व्यापार क्षेत्रात ग्राहकांचे कडून मान्यता मिळते.

आयएसओ संघटनेच्या विविध देशात शाखा कार्यालये आहेत. मुख्य कार्यालय जिनिव्हा स्वित्झलँड येते आहे.

आयएसओ प्रमाणपत्र देण्यासाठी आयएसओ संस्थेने आपली उपकंपनी स्थापन केली आहे. आयएसओ च्या या कंपनीचे संक्षिप्त नांव आयसीएल असे आहे. तिचे कार्यालय न्युझिलंड देशात ऑकलंड येथे आहे. आयएसओ संघटनेने २७०० तांत्रिक समित्या स्थापन केलेल्या आहेत. या समित्याच्याकडून प्रस्ताव आलेल्या कंपन्याचे मानक घटक तपासले जातात आणि आयएसओ प्रमाणपत्र देण्याबाबत आयसीएल कंपनीकडे शिफारस केली जाते. त्यानुसार आयएसओ प्रमाणपत्र दिले जाते.

भारतात आयएसओ संघटनेचे मुख्य कार्यालय दिल्ली येथे आहे. तर उपशाखा मुंबई-कोलकत्ता-मद्रास आणि नवी दिल्ली येथे आहे. पश्चिम महाराष्ट्रासाठी पुणे येथे शाखा कार्यालय आहे. या कार्यालयाचेकडून संलग्नपणे आयएसओ प्रमाणपत्र देण्याचे कार्य केले जाते.

आयएसओ संघटनेने प्रमाणपत्र प्राप्तीसाठी २० मानक प्रणाली जाहीर केली आहे. त्या २० मानंक प्रणाली प्रमाणे समाधानकारक कार्ये होत असतील तर त्या संस्थेस आयएसओ प्रमाणपत्र दिले जाते. त्या प्रमाण पत्राना वेगवेगळया दर्जाप्रमाणे, कार्याप्रमाणे वेगवेगळी नावे दिलेली आहेत. ती आयएसओ ९०००-२००० आहेत.

आयएसओ ९००१-२०००

आयएसओ ९००२-२०००

आयएसओ ९००३-२०००

आयएसओ १४००१-२०००

आयएसओ १८००१-२००५ अशी नांवे आहेत.

आयएसओ प्रमाण पत्र घेणे हे कंपन्यांचे प्रतिष्ठेचे लक्षण मानले जाते. त्या दृष्टीने आयएसओला महत्व आहे. तरीही आयएसओ बाबत टीमवर्क नाही म्हणून टीकाही केली जाते.

२.६ स्वयं: अध्ययन प्रश्न व उत्तरे (Self Assesment Questions) :

अ. रिकाम्या जागा भरा

१. आयएसओ प्रमाणपत्र संस्थेकडून दिले जाते.

२. जागतिक दर्जाचे मानाकंन देणारी .... संस्था आहे.

३. मानक दर्जा तपासणाऱ्या आयएसओच्या .... येथे आहे.

४. आयएसओ संघटनेचे मुख्य कार्यालय .... येथे आहे.

५. ओशाज चा मानक प्रमाण पत्र क्रमांक .... आहे.

६. आयएसओची .... मानके आहेत.

७. आयएसओ .... ही दुय्यम कंपनी आहे.

८. दोन कंपन्यांच्या उच्च घटकांची तुलनात्मक अभ्यास करणारी पध्दत .... आहे.

९. बेंचमार्किंग बाबत माहिती देणारे पहिले पुस्तक .... यांनी .... मध्ये प्रसिध्द केले.

१०. सिक्स सिग्मा च्या .... पातळया / टप्पे आहेत.

उत्तरे :

१. आय सी एल	२. आय एस ओ
३. २७०० तांत्रिक समित्या	४. जिनिव्हा
५. १८००१	६. २० (वीस)
७. आयसीएल	८. बेंचमार्किंग
९. रॉबर्ट कँप, १९८९	१०. सहा

ब) खालील विधाने चूक अथवा बरोबर ते लिहा.

१. ब्युरो ऑफ इंडियन स्टँडर्ड ही संस्था भारताच्या वतिने आय एस ओ ची सभासद आहे.

२. भारत सरकारने सध्या 'LPG' धोरण स्विकारलेले नाही.

३. बेंचमार्किंग आयएसओ संघटनेकडुन केले जाते.

४. वीस मानकांची समाधानकारक निकष पात्रता पूर्ण केल्यानंतर आयएसओ ९००२-२००० प्रमाणपत्र मिळते.

५. सिक्स सिग्मा ही दोष मोजणारी सांख्यीकीय संकल्पना आहे.

उत्तरे :

१. विधान बरोबर आहे.	२. विधान चूक आहे.	३. विधान चूक आहे.
४. विधान चूक आहे.	५. विधान बरोबर आहे.	

क) योग्य जोड्या लावा.

अ. गट	ब. गट
१. आयएसओ संघटना	१. सध्याची जागतिक उच्चदर्जाची १८००१ मानंक पध्दत
२. ओशोज	२. तुलनात्मक अभ्यासाचे १२ टप्पे
३. बेंचमार्किंग	३. आयएसओ प्रमाणपत्र कंपन्यासाठी बेंचमार्किंग कार्य
४. सिक्स सिग्मा	४. जागतिक दर्जाचे मानाकंन देणारी संघटना
५. आय एस ओ बा	५. दोषमापनाचे ६ टप्पे

उत्तरे : १ – ४ (चार) २ – १ (एक)

३ – २ (दोन) ४ – ५ (पाच)

५ – ३ (तीन)

ड) दिलेल्या पर्यायामधून योग्य पर्याय निवडा.

१. कोणत्या संघटनेकडुन जागतिक व्यापारावर नियंत्रण ठेवले जाते.

अ. डब्यु.टी.ओ ब. आयएफएफ क. आयएसओ ड. जागतिक बँक

२. आयएसओ या संघटनेचे भारतात मुख्य कार्यालय कोठे आहे ?

अ. मुंबई ब. दिल्ली क. कोलकत्ता ड. चेन्नई (मद्रास)

३. वीस मानकापैकी सोळा मानक घटके समाधानकारक पूर्ण केलेली असतील तर कोणते आयएसओ प्रमाणपत्र मिळते ?

अ. आयएसओ ९००० ब. आयएसओ ९००१

क. आयएसओ ९००२ ड. आयएसओ ९००३

४. विशिष्ट प्रकारच्या बेंचमार्किंगमध्ये किती टप्प्यांचा वापर केला जातो ?

अ. ५ टप्पे ब. ६ टप्पे क. १० टप्पे ड. १२ टप्पे

५. दोष शोधण्यासाठी सिक्स सिग्मा पध्दतीमध्ये किती वस्तू पायाभूत मानलेल्या आहेत ?

अ. एक लक्ष ब. दक्ष लक्ष क. शतलक्ष ड. सहस्त्रलक्ष

उत्तरे : १ – अ २ – ब ३ – ड ४ – ब ५ – ब

२.७ सरावासाठी प्रश्न

अ. मोठे प्रश्न (Essary Type Questions)

१. बेंचमार्किंग म्हणजे काय ते सांगून बेंचमार्किंग विविध प्रकार लिहा.

२. सिक्स सिग्मा म्हणजे काय ? सिक्स सिग्माच्या विविध पातळयांची मांडणी लिहा.

३. सिक्स सिग्मा संकल्पना स्पष्ट करा. सिक्स सिग्मा कार्यपध्दतीचे फायदे लिहा.

४. आय एस ओ मानकाचे स्वरुप स्पष्ट करुन, आय एस ओ मानकाचे विभिन्न घटक सविस्तर लिहा.

५. आय एस ओ मानकाचा अर्थ सांगून, मानकांचे महत्व लिहा.

ब. टीपा लिहा.

१. बेंचमार्किंग संशोधन पध्दत

२. सिक्स सिग्मा

३. सिक्स सिग्मा कार्यपध्दती

४. सिक्स सिग्मा (–) डिमॅक

५. आयएसओ गुणवत्ता मानके

६. आयएसओ गुणवत्ता मानक महत्व

२.८ अधिक वाचनासाठी साहित्य

1. Asia Invest secretariat - Rue-Archimede 1) Archimedesstraat B.1000 Brussels Belgium.
2. ISO 9000-2000- "Qms Fundamentals and Vocabulary"
3. ISO 9001-2000- Qms requirements
4. ISO 9004-2000- Qms for performance improvement
5. ISO- Transition planning guidance
6. K. SHRIDHARA BHAT – 'Total Quality management' Himalaya publishing House
7. Dr. A.K. Gavai – 'Modern management practices' phadake – Kolhapur
8. Greg Brue – Six sigma for mangers
9. मानकर देशपांडे लिमये आधुनिक व्यवस्थापन पध्दती
10. http; iien.wikipedia.org/wiki/Benchmarking pag 1 to 8

❖ ❖ ❖

घटक – ३

वेळेचे व्यवस्थापन, प्रसंग / घटना किंवा समारंभ व्यवस्थापन आणि ताण व्यवस्थापन

(Time, Event and Stress Management)

घटक संरचना :

३.० घटकाची उद्दिष्टे

३.१ प्रास्ताविक

३.२.a.१ समय व्यवस्थापन (Time Management) : अर्थ व व्याख्या

३.२.a.२ समय व्यवस्थापन – महत्व

३.२.a.३ समय व्यवस्थापनाची तंत्रे

३.२.b समारंभ किंवा घटना व्यवस्थापन (Event Management)

३.२.b.१ समारंभ / घटना अर्थ व व्याख्या

३.२.b.२ समारंभ व्यवस्थापनाचे महत्व

३.२.b.३ समारंभ व्यवस्थापनात समाविष्ठ होणाऱ्या क्रिया

३.२.b.४ समारंभाचे प्रकार

३.२.c. ताण व्यवस्थापन (Stress Management)

३.२.c.१ ताण–अर्थ (Meaning of Stress)

३.२.c.२ ताणाची कारणे (Causes of stress)

३.२.c.३ ताणाचे परिणाम (Effect of stress)

३.२.c.४ ताण नियंत्रणासाठी उपाययोजना (Coping stradegies of stress)

३.३ सारांश

३.४ पारिभाषिक शब्द

३.५ स्वाध्याय

३.६ संदर्भ ग्रंथ

३.० उद्दीष्ट्ये :

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला

- समय व्यवस्थापनाचा अर्थ व महत्व समजून घेता येईल.
- समय व्यवस्थापनाची तंत्रे अभ्यासता येतील.
- समारंभ / घटना व्यवस्थापनाची संकल्पना समजून घेता येईल.
- समारंभ / घटना व्यवस्थापनाचे महत्व अभ्यासता येईल.
- समारंभाचे / घटनांचे विविध प्रकार माहिती होतील.
- ताण-तणाव म्हणजे काय हे समजून तणावाची कारणे समजतील.
- ताणाचे परिणाम कळून त्यावर उपाययोजनांचे मार्ग कळतील.

३.१ प्रास्ताविक :

आजचे जीवन हे अत्यंत गतीमान आहे. आपल्या जीवनाची उद्दिष्टये साध्य करण्यासाठी उपलब्ध वेळेचा परिणामकारक वापर करणे अत्यावश्यक आहे. कारण वेळ हा घटक असा आहे की तो साठविता येत नाही, तो थांबविता येत नाही किंवा त्यावर नियंत्रण ठेवता येत नाही. म्हणून हाती घेतलेले काम करण्यासाठी किती वेळ लागेल आणि आपल्याला किती वेळ उपलब्ध आहे. याचा अंदाज घेऊन वेळेचे व्यवस्थापन केले तरच आपण जीवनात यशस्वी होऊ शकतो. आजच्या स्पर्धेच्या युगात उपलब्ध तंत्रज्ञान व यांत्रिक प्रगतीचा परिणामकारक वापर करुन वेळेचा जास्तीतजास्त चांगल्या प्रकारे वापर करण्यासाठी वेळेचे योग्य व्यवस्थापन करणे आवश्यक आहे.

३.२.a.१ समय व्यवस्थापन : अर्थ व व्याख्या : (Meaning of Time Management)

समय व्यवस्थापन या संकल्पनेत दोन संज्ञांचा समावेश होतो : समय आणि व्यवस्थापन

- **समय किंवा वेळ :**

समय किंवा वेळ म्हणजे दोन एका पाठोपाठ घडणाऱ्या घटनांमधील अंतर होय.

वेळेचा डिक्शनरी अर्थ, 'वेळ म्हणजे भूतकाळातून वर्तमानात व वर्तमानातून भविष्याकडे सतत वाहणारा कालावधी की ज्यात घटना घडत असतात.'

- **वेळेची वैशिष्ट्ये :**

वरील वेळेच्या अर्थावरुन वेळ या संज्ञेत पुढील वैशिष्टयांचा समावेश होतो.

१) वेळ हा ठराविक व मर्यादित आहे.

२) वेळ सतत वाहत असतो तो थांबविता येत नाही.

३) वेळ सर्वांना समान उपलब्ध असतो.

४) वेळ साठवून ठेवता येत नाही.

५) वेळ मोजता येतो. ६) वेळ हस्तांतरीत करता येत नाही.

७) वेळेची बचत करता येते.

भूतकाळ —— घटना —— वर्तमान काळ —— घटना —— भविष्यकाळ

- **व्यवस्थापन :**

विशिष्ठ हेतू साध्य करणेसाठी उपलब्ध साधनांचा पूर्ण व परिणामकारक वापर करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय. यामध्ये वेळ हे साधन विशेष महत्वाचे आहे.

- **वेळेचे व्यवस्थापन :**

'विशिष्ठ हेतू साध्य करणेसाठी उपलब्ध वेळेचा पूर्ण व पर्यायी वापर करणे म्हणजे वेळेचे व्यवस्थापन होय.'

'उपलब्ध वेळेत नियोजित काम करण्याचे कौशल्य म्हणजे वेळेचे व्यवस्थापन होय.'

'वेळेचे नियोजन करणे, उपलब्ध साधनांचे संघटन करणे आणि परिणामकारकरित्या वेळेचा वापर करुन नियोजित उद्दिष्टे गाठणे म्हणजे वेळेचे व्यवस्थापन होय.'

थोडक्यात विविध घटना, घडामोडी, कृती इत्यादींचे सुयोग्य नियोजन करणे त्याची अंमलबजावणी करणे व त्यावर काटेकोर नियंत्रण ठेवणे म्हणजे वेळेचे व्यवस्थापन होय.

३.२.a.२ समय व्यवस्थापन – महत्व : (Importance of Time Management)

आजच्या स्पर्धायुक्त युगात यशस्वी व्हावयाचे असेल तर उपलब्ध वेळेचा आधिकाधिक क्षमतेने, कौशल्याने, परिणामकारकरित्या उपयोग करुन घेतला पाहीजे. त्यासाठी वेळेचे नियोजन व नियंत्रण करुन परस्पर संबंधित घटनात समन्वय साधने अत्यावश्यक आहे. कामाच्या प्राथमिकतेनुसार वर्गीकरण करुन सर्व कामे नियोजित वेळेत पूर्ण केल्यास मानसिक चिंता व ताणतणाव कमी होतात. प्रसिध्द व्यवस्थापन गुरु पीटर ड्रकर वेळेचे महत्व सांगताना म्हणतात, 'समय हे सर्वात दुर्मिळ संसाधन असून त्याचे योग्य व्यवस्थापन केल्याशिवाय इतर कशाचेच व्यवस्थापन करता येणार नाही.'

थोडक्यात समय व्यवस्थापनाव्दारे व्यावसायीन कार्यक्षम व परिणामकारक करता येते. समय व्यवस्थापनाचे महत्व पुढील मुद्यातून स्पष्ट करता येईल.

१) कार्यक्षमतेत वाढ :

समय व्यवस्थापनात उपलब्ध वेळेची आखणी करुन नियोजित कामे पार पाडली जातात. जर त्यामध्ये काही अडथळे आले तर ते दूर करुन नियोजित वेळापत्रकानुसार उद्दिष्टे गाठली जातात. त्यामुळे उपलब्ध वेळेत अधिकाधिक कामे होऊन संघटनेची एकूण कार्यक्षमता वाढते.

२) कार्यपूर्ततेचा आनंद :

एकूण वेळ हा मर्यादित असल्याने उपलब्ध वेळेत अधिकाधिक कामे कार्यपूर्तता कशी करावी याचा अभ्यास समय व्यवस्थापनात केला जातो. त्यासाठी आधुनिक साधनांचा, तंत्राचा वापर करुन उपलब्ध वेळेत कार्य पूर्ण केले जाते. त्यामुळे कार्यपूर्ततेचा आनंद मिळतो.

३) मानसिक चिंता कमी होते :

समय व्यवस्थापनामुळे प्राथमिकतेनुसार कामाचे वर्गीकरण करुन महत्वाचे काम अगोदर पूर्ण करणे, यानुसार सर्वच कामांची पूर्तता वेळेत केली जाते. त्यामुळे कामातील ताणतणाव कमी होऊन मानसिक चिंता दूर होते.

४) आत्मविश्वासात वाढ :

समय व्यवस्थापनामुळे आपली सर्व कामे वेळेत पूर्ण होतात. त्यामुळे नविन जबाबदाऱ्या स्विकारण्यासाठी आपला आत्मविश्वास वाढतो.

५) कामाच्या प्रमाणात वाढ :

समय व्यवस्थापनामुळे कमी वेळेत अधिक कामे कशी पूर्ण करावीत याचे तंत्र आवगत होते. त्यामुळे इतरांपेक्षा अधिक कामे करुन उत्पन्न वाढविता येते.

६) कौटुंबीक आनंद उपभोगता येतो :

समय व्यवस्थापनाव्दारे कार्यालयीन कामकाज वेळेत पूर्ण करुन इतर वेळेचा उपयोग कौटुंबीक आनंद उपभोगण्यासाठी करता येतो.

७) संस्थेचे यश वाढते :

समय व्यवस्थापनामुळे कमी वेळेत अधिक कामे केली जातात. त्यामुळे खर्चात बचत होऊन संस्थेचा नफा वाढतो.

८) राष्ट्रीय विकास :

समय व्यवस्थापनामुळे उपलब्ध साधनांचा पूरेपूर वापर होतो. वेळेचा अपव्यय टाळला जातो. खर्चात बचत होऊन नफ्यात वाढ होते. त्यातून भांडवलाची निर्मिती होऊन उद्योगांचा विकास होतो, नविन उद्योग उभे राहतात. त्यातून रोजगार वाढतो पर्यायाने राष्ट्रीय विकास होतो.

३.२.a.३ समय व्यवस्थापनाची तंत्रे : (Techniques of Time Management)

दैनंदिन जीवनात अनेक कामे करावी लागतात. त्यासाठी उपलब्ध वेळ हा मर्यादित असतो. त्यामुळे वेळेचे सुयोग्य नियोजन करुन कमी वेळेत अधिक कामांची पूर्तता करण्यासाठी समय व्यवस्थापनात अनेक तंत्रे वापरता येतात. परंतू त्यासाठी प्रथम कामाची आखणी पुढील टप्प्यातून करावी लागते.

६	**कामाचा पाठपुरावा करणे**
५	**प्रत्येक कामाचा वेळ निश्चित करणे**
४	**कामाचा अग्रक्रम ठरविणे**
३	**कामाचे नियोजन करणे**
२	**प्राधान्यक्रम ठरविणे**
१	**उद्दिष्ट्ये निश्चित करणे**

समय व्यवस्थापनाची पध्दत / टप्पे

१) उद्दीष्ट्ये निश्चित करणे :

समय व्यवस्थापनाची सुरुवात ध्येये व उद्दीष्टये निश्चित करण्यातून होते.

२) प्राधन्यक्रम ठरविणे :

ठरविलेल्या उद्दिष्टांपैकी काही उद्दीष्ट्ये अल्पकालीन असतात तर काही उद्दीष्ट्ये दिर्घकालीन असतात. त्यापैकी काही अतिमहत्वाची असतात तर काही कमी महत्वाची असतात. या सर्वांच्या अभ्यासावरुन त्यांच्या महत्वानुसार उद्यीष्टांचा प्राधान्यक्रम निश्चित केला जातो.

३) कामाचे नियोजन करणे :

उद्दीष्ट्ये गाठण्यासाठी विविध कामे करावी लागतात. त्यांचे योग्य नियोजन करुन कोणते काम कोणी, केंव्हा, कसे करावे हे ठरविले जाते. त्यासाठी एकूण दिवसाचे वेळापत्रक तयार केले जाते, त्यामध्ये कोणते काम, कोणत्यावेळी करावे हे निश्चित करुन त्याचा आराखडा तयार केला जातो. तो पुढीलप्रमाणे तयार करता येतो.

टेबल – १ नियोजित कामाचा आराखडा दिनांक व

अनुक्रम नं.	नंबर कामाचा तपशील	नियोजित वेळ

४) कामांचा अग्रक्रम ठरविणे :

उपलब्ध वेळेत अधिकाधिक कामे करण्यासाठी कामांचा महत्वानुसार त्यांचा अग्रक्रम ठरविला जातो.

५) कामांचा निश्चित वेळ ठरविणे :

प्रत्येक कामासाठी त्याच्या महत्वानुसार निश्चित वेळ ठरविला जातो.

६) पाठपुरावा करणे :

नियोजित कामांचे वेळापत्रक आखल्यानंतर त्यानुसार कृती करुन कामांची पूर्तता करण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यावेळी जर काही अडचणी आल्या किंवा मूळ नियोजनातच जर काही त्रुटी जाणवल्या तर पुढील नियोजन आखताना त्याची दखल घेऊन योग्य तो बदल केला जातो.

सामान्यपणे वरील टप्प्यातून समय व्यवस्थापन कामांची आखणी केली जाते. त्यासाठी पुढील तंत्रांचा वापर केले जाते.

१) अबक पध्दत तंत्र :

अर्थ – कामाच्या प्राधान्यक्रमानुसार अ, ब, क अशा तीन गटात कामाचे वर्गीकरण करणे. या तंत्रात कामाचे वर्गीकरण पुढील प्रमाणे केले जाते.

टेबल – २ कामाचे वर्गीकरण दर्शविणारे टेबल

अनु.क्रम	नंबर कामाचा तपशील	वर्गीकरण
१	अत्यंत तातडीची व त्वरीत करावयाची कामे	अ वर्ग
२	महत्वाची पण अ कार्यानंतर केली तरी चालतात	ब वर्ग
३	कमी महत्वाची, प्रसंगी पुढे ढकलली तरी चालतात	अशी कामे क वर्ग

वरील प्रमाणे कामाचे वर्गीकरण करुन जर कामे प्राधान्यक्रमाने केली तर कामाच्या महत्वानुसार कामे पूर्ण होऊन जीवन यशस्वी होते. काहीवेळा काही कामे पूर्णपणे दुर्लक्षित करता येतात. त्यांचे वर्गीकरण ड वर्गात करुन उपलब्ध वेळेनुसार जर ती पूर्ण केली तर काही विशेष लाभ मिळू शकतात परंतू जर ती केली नाहीत तर मात्र कोणतेही नुकसान होत नाही. उदा व्यापारी एक्झीबिशनला भेट देणे हे जरी अत्यावश्यक नसले तरी सहज म्हणून उपलब्ध वेळेत भेट दिल्यास काहीवेळा चांगल्या वस्तू कमी किंमतीत मिळू शकतात.

२) कार्यपूर्तता आढावा तंत्र :

अर्थ – कार्य पूर्ण झालेनंतर कोणते काम महत्वाचे व कोणते काम कमी महत्वाचे हे ठरवून भविष्यात वेळ वाचविण्यासाठी कामांचा क्रम बदलने म्हणजे कार्यपूर्तता आढावा तंत्र होय.

सदर तंत्रात पुढील टप्पे येतात

अ) केलेल्या कामाचा आढावा घेणे.

ब) जर प्राधान्यक्रमात काही त्रूटी असतील तर त्या दुरुस्त करणे.

क) त्यानुसार भविष्यातील कामांच्या प्राधान्यक्रमात आवश्यक तो बदल करणे.

सदर पध्दत ही कामाच्या प्राधान्यक्रमात चुकांची दुरुस्ती करणारी आहे. काहीवेळा परिस्थितीनुसार कामांच्या प्राधान्यक्रमात बदल करावे लागतात. त्यामुळे कार्यक्षमता वाढून उत्पादकता वाढते.

३) पॅरेटो सिध्दांत तंत्र :

अर्थ – इटलीतील अर्थशास्त्रज्ञ विलफ्रेडो पॅरेटो यांनी हा सिध्दांत मांडला त्यामध्ये एकूण कामाचे ८० : २० अशा दोन गटात विभाजन केले.

टेबल – ३

पॅरेटो सिध्दांतानुसार कामाचे विभाजन दर्शविणारे टेबल.

गट क्रमांक	कामाचे स्वरुप	कामाचे प्रमाण	मिळणारा लाभ
१.	मुख्य कामे	२०%	८०%
२.	दुय्यम कामे	८०%	२०%

पॅरेटो सिध्दांतानुसार २०% कामे अशी असतात कि ज्यातून ८०% लाभ होतो आणि ८०% कामे अशी वाटतात की ज्यातून फक्त २०% लाभ मिळतो. म्हणून २०% कामे ही मुख्य कामे समजून व्यवस्थापकांनी त्यावर लक्ष केंद्रीत करावे. त्यामुळे व्यवसाय संस्थेला अधिक लाभ होतो. थोडक्यात या सिध्दांतानुसार मुख्य कामांचे प्रमाण कमी असते पण त्याचा लाभ अधिक असतो म्हणून अशा कामांना प्राधान्य देऊन वेळेचे व्यवस्थापन करावे.

४) कामाची निकड महत्व चौकट तंत्र :

अर्थ – या तंत्रात कामाची निकड व त्याचे महत्व याचा विचार करुन कोणती कामे त्वरीत व कोणती कामे पुढे ढकलली तरी चालतात या निकषावर कामाचे व वेळेचे नियोजन केले जाते.

कामाची निकड महत्व चौकट

वर्ग १	वर्ग २
वर्ग ३	वर्ग ४

टेबल ४

कामाची निकड महत्वानुसार कामाचे विभाजन दर्शविणारे टेबल

कामाचा वर्ग	कामाची निकड	कामाचे वर्गीकरण
वर्ग १.	निकडीची / तातडीची कामे	महत्वाची कामे
वर्ग २.	बिननिकडीची कामे	महत्वाची कामे
वर्ग ३.	निकडीची कामे	बिन महत्वाची कामे
वर्ग ४.	बिननिकडीची कामे	बिन महत्वाची कामे

वरील टेबल प्रमाणे पहिल्या वर्गातील कामांना सर्वात प्रथम अग्रक्रम द्यावा लागतो. कारण ती कामे तातडीची व अत्यंत महत्वाची असतात. दुसऱ्या वर्गातील कामे महत्वाची असतात पण तातडीची नसतात. त्यामुळे त्यांना दुसरा अग्रक्रम द्यावा लागतो. तिसऱ्या वर्गातील कामे तातडीची असतात पण महत्वाची नसतात. त्यांना तिसरा अग्रक्रम चालतो. पण चौथ्या वर्गातील कामे तातडीची नसतात तसेच महत्वाचीही नसतात. त्यामुळे सर्वात शेवटी वेळ उपलब्ध झाल्यास त्यांचा विचार करावा. या प्रकारे कामाचे व वेळेचे नियोजन केल्यास वेळेचा योग्य व परिणामकारक वापर होऊन यश प्राप्त होते.

५) कार्यक्षम वेळेनुसार कामाचे वर्गीकरण तंत्र :

अर्थ दिवसाच्या एकूण कालखंडाचे तीन वेळेत विभाजन करुन कामाचे वर्गीकरण करणारे हे तंत्र आहे.

टेबल – ५

कार्यक्षम वेळेनुसार कामाचे वर्गीकरण दर्शविणारे टेबल

अनुक्रम नंबर	कार्यक्षम वेळ	कामाचे स्वरुप
वर्ग १.	अत्यंत कार्यक्षम वेळ	तातडीचीव महत्वाची कामे
वर्ग २.	मध्यम कार्यक्षम वेळ	दुय्यम स्वरुपाची कामे
वर्ग ३.	अकार्यक्षम वेळ	बिनमहत्वाची किंवा नियमीत स्वरुपाची कामे

वरील वर्गीकरणानुसार व्यवस्थापक दिवसातील कोणता वेळ कोणत्या कामासाठी वापरावा हे ठरविताना त्या कामाचे स्वरुप, त्यामध्ये अपेक्षित दर्जा, त्या व्यक्तिचा कामाचा अनुभव, त्याने घेतलेले प्रशिक्षण इत्यादी गोष्टींचा विचार करतो.

सामान्यपणे सकाळच्यावेळी आपला उत्साह सर्वात अधिक असतो (अत्यंत कार्यक्षम वेळ) त्यावेळी तातडीची व महत्वाची कामे केली जावीत. दुपारच्यावेळी (मध्यम कार्यक्षम वेळ) दुय्यम स्वरुपाची कामे करावीत आणि सायंकाळी (अकार्यक्षम वेळ) बिनमहत्वाची, नियमीत स्वरुपाची कामे करावीत. त्यामुळे एकूण कामातील गुणवत्ता वाढते.

६) सहाय्यकांकडे काम सोपवणूक तंत्र :

अर्थ या तंत्रानुसार मुख्य व्यवस्थापक महत्वाची आणि धोरणात्मक कामे स्वत:कडे ठेवून कमी महत्वाची, नियमती स्वरुपाची कामे आपल्या सहाय्यकांकडे सोपवितात.

टेबल - ६

कामाच्या महत्वानुसार विभाजन दर्शविणारे टेबल

अ.क्र	कामाचा प्रकार	कोणी काम करावे
१.	मुलभूत व महत्वाची कामे	मुख्य व्यवस्थापक
२.	दैनंदिन व कमी महत्वाची कामे	दुय्यम किंवा सहाय्यक व्यवस्थापक

वरील विभाजनामुळे मुख्य व्यवस्थापकांना दैनदिन व कमी महत्वाच्या कामात लक्ष घालावे लागत नाही. ते आपला बहुमूल्य वेळ मुलभूत व महत्वाच्या कामांना देतात. त्यामुळे त्या कामाच्या यशाचा लाभ व्यवसायाला मिळतो. तसेच दैनंदिन कामकाजाची सोपवणूक दुय्यम किंवा सहाय्यक व्यवस्थापकांकडे सोपविल्यामुळे त्यांचे संघटनेतील महत्व वाढते. त्यातून भविष्यातील व्यवस्थापक वर्ग तयार होण्यास मदत होते. या तंत्रानुसार कामाच्या महत्वानुसार व्यक्तिच्या वेळेचा वापर परिणामकारक होतो.

७) आधुनिक तंत्राचा व साधनांचा वापर :

अर्थ - कामाची गती व अचूकता वाढविण्यासाठी कार्यालयीन कामकाजात आधुनिक तंत्राचा व साधनांचा वापर केला जातो.

टेबल ७

कामाच्या स्वरुपानुसार साधनांचा वापर

अ.क्र.	साधनांचे नांव	कामाचे स्वरुप
१.	टेलिफोन कॉलर आयडी, इ. मेमरी डायल, व्हाईल मेल	टेलिफोनची कार्यक्षमता वाढते, कामात सुलभता येते
२.	इंटरनेट, ई-मेल इ.	पत्रव्यवहाराचा दर्जा सुधारतो. पेपरलेस पत्रव्यवहार होतो.
३.	कॉम्प्यूटर, अकौंटींग सॉफ्टवेअर	हिशोब कामकाजाची गती व अचूकता वाढते

वरील प्रकारे अनेक आधुनिक साधने वापरुन वेळेचा परिणामकारक वापर करता येतो. अर्थात यासाठी तज्ञ व प्रशिक्षीत कर्मचारी वर्गाची आवश्यकता असते. तसेच भांडवली गुंतवणूक करावी लागते. परंतू त्यातून

मिळणाऱ्या लाभाचा विचार केल्यास हा खर्च फायदेशीर ठरतो.

८) आऊटसोर्सिंग :

अर्थ – व्यवसायातील काही कामे बाहेरील संस्थेकडून करुन घेणाऱ्या पद्धतीला आऊटसोर्सिंग म्हणतात.

मोठया संस्था आपला वेळ वाचविण्यासाठी आणि गुंतवणूक करणेसाठी आऊटसोर्सिंग तंत्र वापरतात. त्यामुळे कामगार संख्या कमी लागते, गुंतवणूक कमी करावी लागते. तसेच धोक्याचे प्रमाण कमी होते. उदा. कार तयार करणारी कंपनी टायर टयूब, कारचे सुटे भाग बाहेरील कंपन्यांकडून तयार करुन घेते आणि आपले लक्ष मुख्य तंत्रावर व वस्तूसंशोधनव विकासावर केंद्रीत करते. त्यामुळे गुंतवणूक कमी लागते पण आधुनिकता वाढून कंपनीची स्पर्धात्मक क्षमता वाढते.

३.२.b. समारंभ किंवा घटना व्यवस्थापन : (Event Management)

मानवप्राणी हा समारंभप्रिय आहे. तो व्यक्तिगत तसेच व्यवसायीन कारणासाठी अनेक समारंभाचे आयोजन करतो. हे समारंभ व्यक्तिच्या जीवनात आनंद, उत्साह, चैतन्य आणत असतात. त्यातून सामाजिक रुढी व परंपरा जोपासल्या जातात, समाजाचे मनोरंजन होत असते. अशा समारंभाचे सव्यवस्थितपणे आयोजन करणे यासाठी समारंभ व्यवस्थापन ही संकल्पना अस्तित्वात आली. आधुनिक काळातील समारंभाचे स्वरुप व आकारमान पाहता समारंभ व्यवस्थापन एक स्वतंत्र पेशा (व्यवसाय) म्हणून अस्तित्वात येत आहे. समारंभ व्यवस्थापनात समारंभ आणि व्यवस्थापन अशा दोन संज्ञा समाविष्ट आहेत.

३.२.b.१ समारंभ / घटना : अर्थ व व्याख्या :

व्यकित्च्या वैयक्तिक व सामाजिक जीवनात अनेक समारंभ आवश्यक ठरतात. उदा. वाढदिवस, बारसे, लग्नसमारंभ इत्यादी. तसेच विविध प्रकारच्या व्यावसायिक, सामाजिक, राजकीय, सांस्कृतिक, धार्मिक स्वरुपाच्या संस्थाना अनेक समारंभ आयोजित करावे लागतात. उदा. सभा, परिषदा, मेळावे इ. अशा समारंभाचे आकर्षकरित्या आयोजन करण्यासाठी तज्ञ व्यक्ति किंवा संस्थेची नेमणूक केली जाते त्यांना समारंभ व्यवस्थापक असे म्हणतात.

- **समारंभ / घटना या संज्ञेची व्याख्या :**

१) फिलीप कोटलर :

''लक्ष्य व्यक्तिसमुहापर्यंत विशिष्ट स्वरुपाचे संदेश पोहोचविण्यासाठी आखलेला समारोह म्हणजे समारंभ होय.''

("Event are the occurrences designed to communicate particular message to target audiences" Philip Kotlar)

२) गोल्डब्लॅट :

''विशिष्ट प्रकारच्या गरजा भागवण्यासाठी करण्यात येणारे संस्कारक्षम व धार्मिक विधी असलेले विशेष

प्रसंग म्हणजे समारंभ होय.''

("A special event recognizes a unique moment in time with ceremony and ritual to satisfy specific needs" Goldblatt)

३) न्टोन षोन आणि ब्रायन पॅरी :

दैनदिन प्रसंगाव्यतिरिक्त विरंगुळा म्हणून सांस्कृतीक वैयक्तिक किंवा संघटनात्मक उद्येश असलेले करमणुकीसाठी किंवा आनंदासाठी साजरा करण्यात येणारा विशेष प्रसंग म्हणजे समारंभ होय.

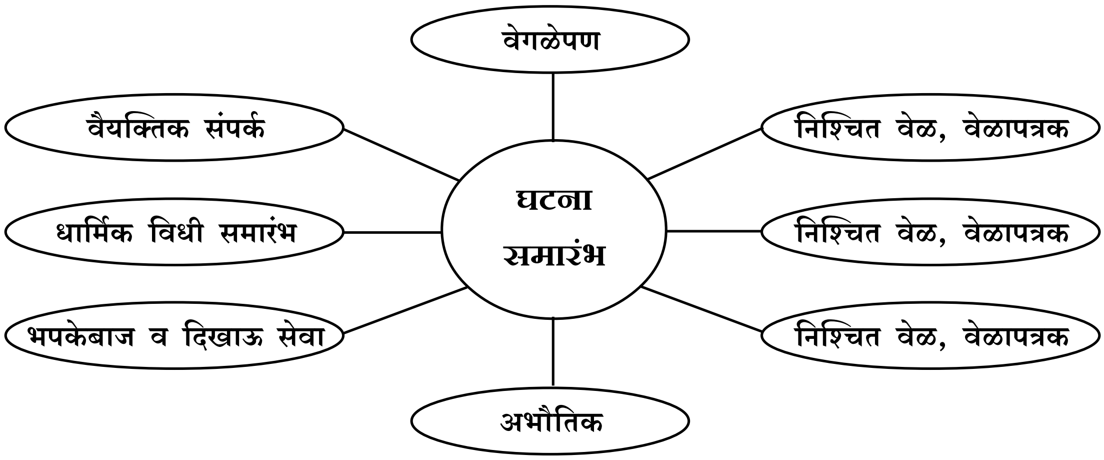
("Special event are that phenomenon arising from those non-routinr accasions which have leisure, cultural, personal or organizational objectives set apart from the normal activity of daily life, whose purpose is to enlighten, celebrate, entertain or challenge the experience of group of people" Anton Shone and Bry'n Parry)

थोडक्यात अपेक्षित जनसमुदायापर्यंत विशिष्ट स्वरुपाची माहिती, संदेश, प्रसंग पोहोचविण्यासाठी आयोजित केलेला सोहळा म्हणजे समारंभ होय.

- **समारंभ या संज्ञेची वैशिष्ट्ये :**

वरील व्याख्यांवरुन समारंभाची वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे मांडता येतील.

आकृती ३.२



१) वेगळेपणा : (Uniqueness)

समारंभाचे महत्वाचे वैशिष्ट म्हणजे त्याचे वेगळेपण होय. त्यामध्ये एकसारखेपणा नसतो. पूर्वी झालेला समारंभ किंवा एखादा नविन समारंभ हा पूर्णपणे वेगळा व्यक्तिसमूह, वातावरण, स्थळ, काळ, वेळ, स्वरुप, रचना

इत्यादी घेऊन साजरा केला जातो. उदा. विशिष्ट प्रसंग, ऑलिंपिक स्पर्धा इत्यादी त्यामुळे तो लोकांच्या स्मरणात राहतो.

२) नाशवंतपणा : (Perishability)

समारंभ एकदा संपला की त्याचे अस्तित्व संपते. म्हणजेच तो नाशवंत आहे. जरी त्याचसारखा समारंभ पुन्हा होणार असला तरी पूर्वीच्या समारंभाचे अस्तित्व संपते. मंगल कार्यालयात आज एक विवाह समारंभ झालेनंतर जरी उद्या एक विवाह समारंभ होणार असला तरी आजच्या विशिष्ट प्रसंगाचे अस्तित्व संपते.

३) श्रमप्रधान : (Labour Intensive)

समारंभातून रोजगार निर्मिती होते. समारंभ आयोजित करण्यासाठी मांडव घालणे, रोशनाई करणे, ध्वनीव्यवस्था करणे, बैठक व्यवस्था, व्यासपीठ बांधणी, भोजन इत्यादी विविध गोष्टीसाठी विविध व्यक्तिंची आवश्यकता भासते. त्यांच्या कल्पनेतून, कौशल्यातून समारंभ उठून दिसत असतो. तो दिर्घकाळ स्मरणात राहत असतो. या वैशिष्टयामुळेच समारंभ व्यवस्थापन एक स्वतंत्र पेशा म्हणून अस्तित्वात आलेला आहे.

४) निश्चित वेळ / वेळापत्रक : (Fixed Timetable)

समारंभाच्या आयोजनाची निश्चित वेळ ठरविण्यात येते आणि तो समारंभ पूर्ण होण्यासाठी विशिष्ट वेळापत्रक आखले जाते. उदा. लग्नाचा मुहूर्त, स्पर्धेची उद्घाटन वेळ इत्यादी निश्चित वेळ आणि वेळापत्रकांमुळे समारंभ आयोजनात तत्परता, सुत्रबध्दता व काटेकोरपणा येतो. त्यामुळे समारंभ कंटाळवाणा होत नाही.

५) अभौतिक : (Intangibility)

समारंभ हा अभौतिक घटक आहे. तो मूर्त स्वरुपात नसतो. ती अनूभवता येतो, त्यातून आनंद उपभोगता येतो, त्यातून करमणूक होते. पण तो साठवून ठेवता येत नाही. परंतू तो कायमस्वरुपी स्मरणात राहावा म्हणून त्याचे फोटो काढले जातात, व्हिडीओ रेकॉर्डिंग केले जाते. जेंव्हा जेंव्हा त्या समारंभाची उजळणी करावयाची असते तेंव्हा तेंव्हा त्याचे फोटोग्राफ किंवा व्हिडीओ कॅसेट पाहता येते.

६) भपकेबाज सेवा : (Ambience and Service)

समारंभ स्मरणात राहावा, आनंददायक ठरावा, त्याचे वेगळेपण लोकांना भावावे यासाठी संयोजकाच्या ऐपतीप्रमाणे तो भपकेबाज केला जातो. त्यासाठी सजावट, खान-पान, संगीत रोषनाई, भेटवस्तू इत्यादी विविध गोष्टींवर विशेष खर्च केला जातो. आजच्या स्पर्धेच्या युगात कंपन्या आपल्या वस्तूंचे बाजारपेठेत आगमन करण्यासाठी भपकेबाज समारंभ आयोजित करतात. ब्रँण्ड म्बॅसिटर म्हणून प्रसिध्द व्यक्तिची नियुक्ती करतात.

७) धार्मिक विधी व समारंभ : (Ritual and Ceremony)

प्रत्येक समारंभातील धार्मिक विधी हा एक महत्वाचा व वेगळा भाग मानला जातो. उदा. लग्न समारंभातील, पाया खुदाईतील, उदघाटनातील धार्मिक विधी. भारतीय संस्कृतीमध्ये अशा धार्मिक विधींना विशेष महत्व आहे. त्यामुळे आधुनिक समारंभातसुध्दा धार्मिक विधींना विशेष महत्व दिले जाते. त्याप्रमाणे वेळेचे नियोजन, भटजी

/ पुरोहित व्यवस्था, पूजेचे साहित्य इत्यादी गोष्टींची काळजीपूर्वक व्यवस्था केली जाते. या वैशिष्टयांमुळे लोकांच्या धार्मिक, आध्यात्मिक भावना जोपासल्या जातात.

८) वैयक्तिक संपर्क : (Personal Contact and Interation)

समारंभास उपस्थित राहणेसाठी अपेक्षित व्यक्ति व समूहांशी वैयक्तिक संपर्क साधला जातो. त्यासाठी निमंत्रण-पत्रिका छापल्या जातात. फोनवरुन संपर्क साधला जातो. प्रसंगी टी. व्ही., आकाशवाणी यासारख्या माध्यमांचा वापर केला जातो. त्यामुळे समारंभास उपस्थिती वाढते. व्यावसायिक, राजकीय, सामाजिक, सांस्कृतिक समारंभातून अधिकाधिक लोकांशी संपर्क साधणे आणि आपली उद्दिष्ट्ये गाठणे हा मुख्य उद्देश अशा समारंभ आयोजनाचा असतो.

- **समारंभ व्यवस्थापन :**

विशिष्ट उद्यीष्ट पूर्ततेसाठी समारंभाचे नियोजन, संघटन, कर्मचारी-नियुक्ती, नेतृत्व, कार्यप्रेरणा व निमंत्रण करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय.

समारंभ व्यवस्थापनात समारंभाचे नियोजन करणे, त्यासाठी आवश्यक घटकांचे संघटन करणे, विविध संबंधित क्रियांमध्ये समन्वय साधने, पुढाकार घेऊन समारंभाचे नेतृत्व करणे व संपूर्ण समारंभ अपेक्षेप्रमाणे पूर्ण होणेसाठी त्यावर काटेकोर निमंत्रण ठेवणे यांचा समावेश होतो.

३.२.b.२ समारंभ व्यवस्थापनाचे महत्व

१) प्रभावी नियोजन :

समारंभ व्यवस्थापनामुळे समारंभाचे उत्कृष्ट व प्रभावी नियोजन केले जाते. त्यामुळे उपलब्ध साधनांचा, सुविधांचा पुरेपुर परिणामकारक वापर होऊन समारंभातील वेळ, श्रम व पैशाची बचत होते. तसेच समारंभातील बेशिस्त, गोंधळ, गैरसोय टाळली जाते त्यामुळे समारंभ प्रभावी होतो.

२) प्रभावी संदेश :

समारंभ व्यवस्थापनामुळे अपेक्षित संदेश संबंधित ग्राहक वर्गाला, समाजाला पोहोचवतो. त्यातून समारंभाचा हेतू साध्य होतो. उदा. व्यापारी प्रदर्शनातून कंपनीच्या नवीन उत्पादनाची माहिती ग्राहकांना मिळते. ते उत्पादन कसे वापरावे त्याची गुण वैशिष्टये कोणती, त्याचे वेळेपण कशात आहे याची सविस्तर माहिती संभाव्य ग्राहक वर्गाला दिली जाते. त्यामुळे व्यवसायवृध्दी होते.

३) नावलौकिक वाढतो :

उत्कृष्ट समारंभ व्यवस्थापनामुळे व्यक्ति किंवा संस्थेची समाजातील प्रतिमा वाढते. अशा समारंभातून संभाव्य ग्राहकवर्गाशी प्रत्यक्ष भेट होत असल्यामुळे संस्थेच्या विशेष गुणांची, वैशिष्ट्यांची माहिती त्यांनी दिली जाते. त्यातून संस्थेचा नावलौकिक वाढून त्यांना व्यावसायिक लाभ मिळतो.

४) प्रभावी विपणन :

समारंभ व्यवस्थापनातून वस्तू अगर सेवेचे वेगळेपण, वैशिष्टयपूर्ण माहिती, महत्व संभाव्य ग्राहकवर्गाला दिली जाते. काही उत्पादक कंपन्या प्रसिध्द व नामवंत व्यक्तिंचा ब्रॅन्ड म्बसिडर म्हणून वापर करुन वस्तूंचे प्रभावी विपणन करतात. फ्री-सर्विस कॅम्पव्दारे मोटर कंपन्या आपल्या ग्राहकांशी कायमचे चांगले संबंध प्रस्थापित करतात. थोडक्यात समारंभ व्यवस्थापणातून व्यवसायवृध्दी होते.

५) स्वतंत्र व्यवसाय / पेशा :

समारंभ व्यवस्थापन हा एक स्वतंत्र व्यवसाय म्हणून मान्यता पावलेला आहे. उदा. पर्यटन व्यवसाय, विवाह समारंभ, डेकोरेशन इत्यादी. यासाठी विषेश असा अभ्यासक्रम तयार करण्यात आलेला आहे. त्यामध्ये प्रात्यक्षिकावर विशेष भर देण्यात आलेला आहे. त्यामुळे तरुणांना एक स्वतंत्र व्यवसाय म्हणून त्यामध्ये करिअर करता येते. स्वत:चा स्वयंरोजगार म्हणून सुरु करता येतो.

६) उत्पन्न मिळविण्याचे साधन :

अशा समारंभ आयोजनातून आपल्या वस्तू किंवा सेवेची माहिती देण्याबरोबरच काही उत्पन्न मिळविता येते. उदा. आयपीएल क्रिकेट स्पर्धेतून क्रिडा संघटना मोठया प्रमाणात उत्पन्न मिळवू शकतात.

७) वेळ, श्रम व पैशाची बचत :

समारंभ व्यवस्थापन एक शास्त्रशुध्द तंत्र आहे. कार्यक्रम कसा निटनेटका करावा, कमी खर्चात, कमी वेळेत, कमी श्रमात पण आकर्षक कार्यक्रम कसा करावा याचा अभ्यास असतो. यातून वेळेचे योग्य नियोजन करुन वेळेचा अपव्यय टाळला जातो. श्रम व पैशाचा काटकसरीने वापर केला जातो. त्यामुळे खर्चात बचत होते.

८) आनंद व समाधानात वाढ :

समारंभ व्यवस्थापनामुळे आपल्याकडे पुरेसा वेळ नसताना, मनुष्यबळ नसताना, अनुभव नसताना, एखादा व्यक्तिगत कार्यक्रम आकर्षक पध्दतीने करता येतो. यातून आपल्या मित्रमंडळींना नातेवाईकांना खुश करता येते. त्यामुळे होणारा आनंद व समाधान खुप मोठे असते.

३.२.b.३ समारंभ व्यवस्थापनात समाविष्ठ होणाऱ्या क्रिया :

आज समारंभाचे आयोजन, नियोजन व संयोजन करण्यासाठी व्यवस्थापन कौशल्य असलेल्या स्वतंत्र व्यक्ति किंवा संस्था एक पेशा म्हणून कार्यरत आहेत. त्यांना समारंभाचे व्यवस्थापन करणेसाठी पुढील क्रिया पार पाडाव्या लागतात.

१) समारंभ नियोजन :

समारंभाची उद्दीष्टे गाठण्यासाठी समारंभ केव्हा करावा, कोठे करावा, कसा करावा व कशासाठी करावयाचा हे निश्चीत करुन समारंभाचे नियोजन केले जाते.

२) समारंभ संघटन :

समारंभात अनेक प्रकारची कामे असतात. त्यासाठी वेगवेगळया पात्रतेच्या, कौशल्याच्या, अनुभवाच्या व्यक्तिंचे सहकार्य घेतले जाते. त्यातून समारंभाची उद्यीष्टे गाठण्यासाठी एक व्यक्तिसमूह संघटीत केला जातो. त्यामध्ये योग्य व्यक्तिंची निवड करुन त्यांचेवर विशिष्ट प्रकारची जबाबदारी सोपविली जाते. ती पार पाडणेसाठी त्यांना आवश्यक ते अधिकार दिले जातात. त्यांचे उत्तरदायित्व निश्चित करुन एक कार्यक्षम संघटना उभी केली जाते.

३) समन्वय :

समारंभातील विविध क्रियांच्यात समन्वय साधण्याचे कार्य समारंभ व्यवस्थापनात केले जाते. त्यासाठी परस्परसंबंधित घटकांच्या कार्यात सूसुत्रता व समन्वय प्रस्तापित करणेसाठी समारंभ व्यवस्थापक एक समन्वयक म्हणून कार्य करीत असतो.

४) मार्गदर्शन व नेतृत्व :

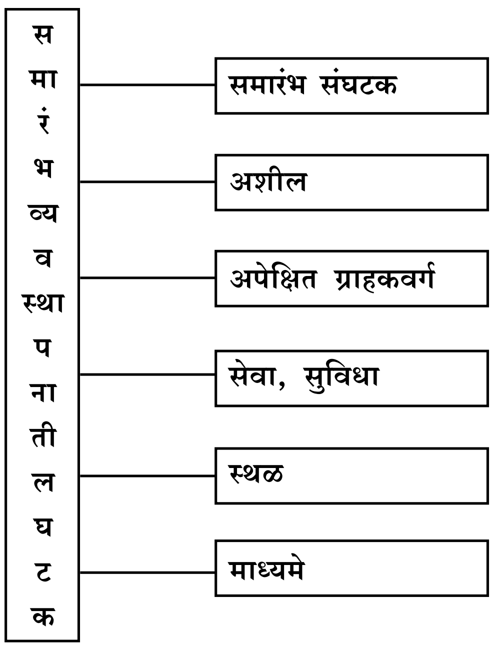
समारंभ व्यवस्थापनात कार्यक्रम ठरविणे, आपल्या सहाय्यकांना त्याबाबत आदेश व सूचना देणे, त्यांच्या अडीअडचणी सोडविणे, त्यांना आवश्यक ते मार्गदर्शन करणे यासाठी समारंभ व्यवस्थापक गतिमान नेतृत्व देतात.

५) निमंत्रण :

प्रत्यक्ष समारंभ सुरु झालेनंतर नियोजनानुसार प्रत्येक क्रिया होत आहे का नाही यावर काटेकोर नियंत्रण ठेवण्याचे कार्य समारंभ व्यवस्थापक करतात.

- **समारंभ व्यवस्थापनातील घटक :**

आकृती ३.३ :



१) समारंभ संघटक :

आजच्या धकाधकीच्या काळात समारंभ छोटा असो अगर मोठा असो, वैयक्तिक असो अगर संस्थेचा असो तो आयोजित करणेसाठी समारंभ संघटकाची आवश्यकता भासते. हा संघटक सरकारी स्तरावरील परवाने काढणे, मान्यता मिळविणे, विविध सेवा पुरविणाऱ्या संस्थेशी संपर्क साधणे, समारंभाचे अयोजन, नियोजन व संयोजन करण्याचे कार्य करतो. त्याचा अनुभव, प्रयत्न, तज्ञता यातून समारंभ यशस्वी होतात.

२) अशिल :

ज्यांनी समारंभ ठरविला त्यांना अशिल म्हणतात. अशिलाकडे वेळ आणि मनुष्यबळ अपुरे असल्याने तसेच समारंभ आयोजनाचा योग्य तो अनुभव नसल्यामुळे, कल्पकता नसल्यामुळे ते समारंभ संघटकाशी संपर्क साधून, त्याची फी देऊन समारंभ आयोजनाची संपूर्ण जबाबदारी त्यांचेवर सोपवितात.

३) अपेक्षित ग्राहकवर्ग :

समारंभासाठी येणारा, उपस्थित राहून आनंद उपभोगणारा वर्ग म्हणजे अपेक्षित ग्राहकवर्ग होय. या ग्राहकवर्गास माहिती देणे, समाधानी करणे, आनंद देणे इत्यादी हेतूने समारंभ आयोजित केला जातो. हा अपेक्षित ग्राहकवर्ग संस्थेने किती उपस्थित राहील, तो कोणत्या वयोगटाचा आहे, कोणत्या क्षेत्रातील आहे यावर समारंभ संघटक समारंभाचे स्थळ व तेथील व्यवस्था करीत असतो.

४) सेवा, सुविधा :

समारंभासाठी लागणारी वीज, पाणी, सुरक्षा, खानपान, स्टेज, सजावट, बैठक व्यवस्था, ध्वनी व प्रकाश व्यवस्था, स्वच्छता व वाहतूक व्यवस्था, पार्किंग व्यवस्था इत्यादी अनेक सेवा सुविधांची व्यवस्था करण्याचे काम समारंभ संघटक करतात. त्यासाठी ते विविध संस्थेशी संपर्क साधून अशिलाच्या अपेक्षेप्रमाणे त्यांची उपलब्धता करुन देतात.

५) स्थळ :

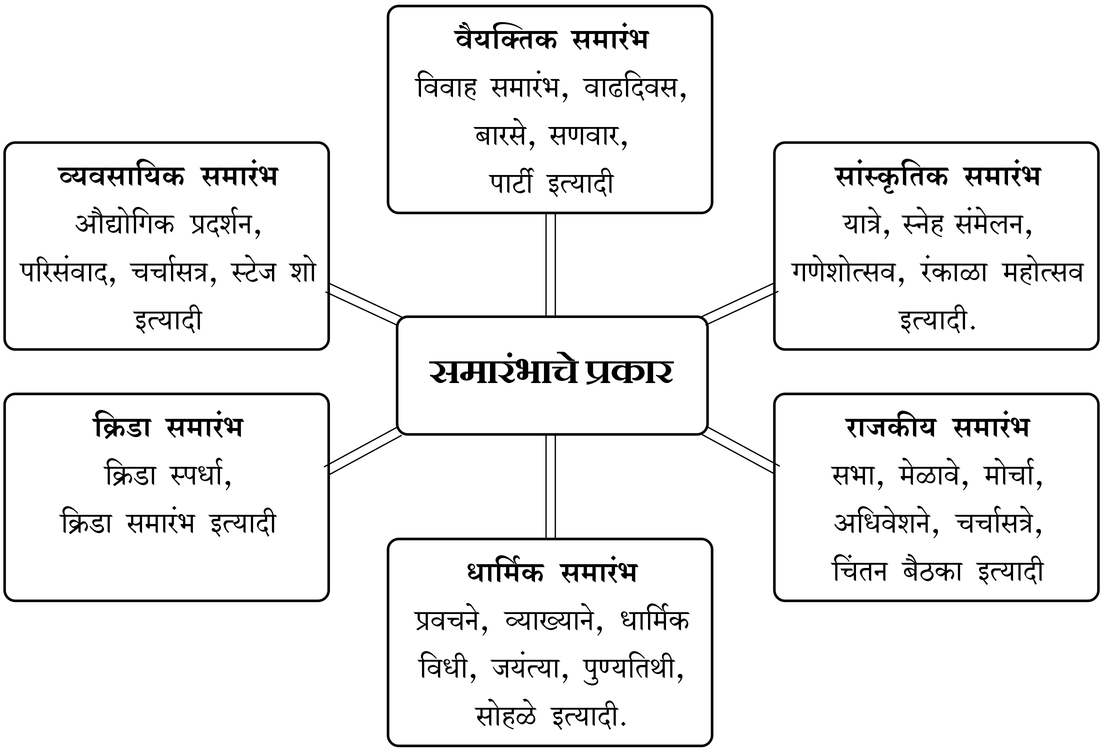
अशिलाची इच्छा, अपेक्षा, ऐपत विचारात घेऊन समारंभाचे स्थळ निश्चित केले जाते. हे स्थळ निवडताना त्याची उपलब्धता, क्षमता, भाडे, सुविधा, अंतर असे अनेक घटक विचारात घेऊन स्थळ निश्चित केले जाते.

६) माध्यमे :

समारंभाची प्रसिध्दी करणेसाठी विविध माध्यमांचे सहकार्य घेतले जाते. त्यामध्ये वृत्तपत्र, आकाशवाणी, टी.व्ही. यासारख्या प्रसारमाध्यमांची मदत घेतली जाते. त्याचबरोबर आवश्यक ते करार केले जातात.

३.२.b.४ समारंभाचे / घटनांचे प्रकार : (Types of Events)

आकृती ३.४



१) वैयक्तिक समारंभ : (Personal Event)

प्रत्येक व्यक्तिच्या जीवनामध्ये काही विशेष प्रसंग घडत असतात. उदा. विवाह, वाढदिवस, बारसे इत्यादी. व्यक्ति आपल्या कुटूंब, नातेवाईक, मित्रपरिवारासमवेत असे समारंभ साजरे करीत असतो. अशा समारंभाना वैयक्तिक समारंभ असे म्हणतात. असे समारंभ ते आपल्या कुवतीप्रमाणे, आवडीप्रमाणे साजरे करतात आणि त्यातून आनंद मिळवितात.

२) सांस्कृतिक समारंभ : (Cultural Event)

समाजातील विशिष्ट व्यक्तिसमूहाने एखाद्या सांस्कृतिक कार्यासाठी साजरा केलेला प्रसंग म्हणजे सांस्कृतिक समारंभ होय. उदा. गावातील जत्रा, नाटय महोत्सव, संगीत महोत्सव, लोककला सोहळा, गणेशोत्सव इत्यादी अशा समारंभातून सांस्कृतिक वारसा जोपासला जातो. आज जागतिकीकरणाच्या काळात पर्यटनवाढीसाठी सरकारमार्फत विविध भागात सांस्कृतिक समारंभ आयाजित केले जातात. उदा. राजस्थानी संगीत व नृत्य अविष्कार.

३) राजकीय समारंभ : (Political Event)

राजकीय पक्षांनी राजकीय कारणासाठी आयोजित केलेल्या समारंभास राजकीय समारंभ असे म्हणतात. उदा. राजकिय प्रचारसभा, राजकिय पक्षाची अधिवेशन, मेळावे, चर्चासत्र, इत्यादी निवडणूकीच्या काळात अशा प्रकारचे समारंभ मोठया प्रमाणात साजरे केले जातात.

४) धार्मिक समारंभ : (Religious Event)

विशिष्ट धर्माच्या प्रथेनुसार किंवा परंपरेनुसार आयोजित करण्यात येणाऱ्या समारंभास धार्मिक समारंभ असे म्हणतात. उदा. धार्मिक सोहळे, धार्मिक विधी, धार्मिक विषयावर प्रवचने, व्याख्याने, चर्चासत्रे इत्यादी विशिष्ट धर्माच्या लोकांना आपल्या धर्माची शिकवण, धर्मातील रुढी, परंपरा, रितीरिवाज शिकविण्याच्या उद्येशाने असे समारंभ आयोजित केले जातात.

५) क्रीडा समारंभ : (Sports Event)

विविध संस्था एखाद्या विशिष्ट घटनेसाठी क्रीडा स्पर्धा आयोजित करतात किंवा एखादी क्रीडा संस्था विशिष्ट काळाने क्रीडा स्पर्धा आयोजित करतात त्या स्पर्धांच्या आयोजनासाठी जे समारंभ आयोजित केले जातात त्यांना क्रीडा समारंभ असे म्हणतात. उदा. गावातील यात्रेनिमित्त कब्बड्डी स्पर्धा, कुस्ती स्पर्धा, क्रिकेट चषक स्पर्धा, इत्यादी. यामध्ये उद्घाटन समारंभ, समारोह समारंभ आयोजित केले जातात.

६) व्यावसायिक समारंभ : (Commercial Event)

जेव्हा एखाद्या व्यवसायातील, उद्योगातील किंवा कंपनीतील समारंभ आयोजित केला जातो तेव्हा त्यांना व्यावसायिक समारंभ म्हणतात. उदा. दुकानाचे उद्घाटन, वर्धापन दिन, औद्योगिक प्रदर्शने, परिसंवाद, चर्चासत्रे, नवीन उत्पादनाचा बाजारपेठेतील प्रवेशासाठी समारंभ, कंपनीची वार्षिक सभा, फॅशन शो इत्यादी. व्यावसायिक समारंभ हे प्रामुख्याने उद्योगाच्या विकासासाठी, प्रचारासाठी, नावलौकीकासाठी आयोजित केले जातात. त्यामध्ये भपकेबाजपणा, आकर्षकपणा, भव्यपणा असतो.

३.२.C ताण/तणाव व्यवस्थापन : (Stress Management)

- **प्रास्ताविक :**

दैनंदिन जीवनात ताण/तणाव (Stress) या शब्दाचा आपणास परिचय होत असतो. व्यक्ती, कामगार, व्यवस्थापक, प्रशासक, सरकारी अधिकारी, विद्यार्थी, राजकीय क्षेत्रातील लोक याशिवाय गृहिणीसुद्धा ताण/तणावाशी परिचित आहेत किंवा हा ताण-तणाव अनुभवतात. आपल्या सर्वांच्या जीवनात प्रत्येक कार्यात ताण/तणाव हा असतोच असतो. तो आपण स्विकारून कार्याची वाटचाल करीत असतो व त्यातूनच चांगल्या किंवा वाईट परिणामांची उत्पत्ती होत असते. यासाठीच ताण/तणावाचे स्वरूप, परिणाम व त्याचे निराकरण/निवारण समजून घेणे आवश्यक आहे.

ताण/तणावाचे मूलभूत स्वरूप म्हणजे कामामुळे किंवा तेथील परिस्थितीमुळे व्यक्तीच्या शारीरिक,

मानसिक व वर्तनअवस्थेत होणारे बदल यांची कारणे ही वैयक्तिक, संघटनात्मक, सामाजिक किंवा पर्यावरणात्मकही असू शकतात. बऱ्याचवेळा 'ताण' (Stress) या शब्दाचा अर्थ नकारात्मक (Negative) म्हणजेच वाईट-परिणाम (distress) या अर्थाने घेतला जातो. पण तसे नसून या शब्दाचा सकारात्मक (Positive) म्हणजेच 'चांगला परिणाम' (Eustress) असाही होत असतो. कामचा ताण/तणाव मग तो नकारात्मक किंवा सकारात्मक असो त्याशिवाय त्याचे वाईट किंवा चांगले परिणाम दिसून येत नाहीत. यासाठी कामामध्ये आवश्यक प्रमाणात ताण असावा लागतो. 'योग्य/वाजवी ताण' (Mildstress) वैयक्तिक जीवनात किंवा कामात प्रगती घडवून आणतो. तर तीव्र-ताण (Severe stress) वैयक्तिक जीवनात किंवा कामात अनेक वाईट परिणाम घडवून आणतो.

३.२.c.1 **'ताण' अर्थ** (Meaning of Stress) :

Stress या शब्दाचा शब्दकोशातील अर्थ वेगवेगळा आहे. ताण, तणाव, दाब, ओढ, जोर व स्वराघात असाही आहे. आपण याठिकाणी अभ्यासासाठी Stress म्हणजे मनाची प्रक्षुब्धावस्था किंवा मनावरील ताण या अर्थानेच घ्यावयाचा आहे. वैयक्तिक जीवनात किंवा कामाच्या ठिकाणी काळजीने निर्माण झालेल्या मानसिक ताण/तणाव, अस्वस्था, बेचैनी किंवा प्रक्षुब्धावस्था होय. यामध्ये शारीरिक ताण-तणाव किंवा असे कांहीतरी कारण की ज्यामुळे काळजी, तणाव पोषक तीव्र इच्छा, ओढ किंवा मानसिक अवस्थता निर्माण होत असते. याच अवस्थेला आपण मानसिक प्रक्षुब्धावस्था म्हणतो.

आजच्या गतीने बदललेल्या व्यावसायिक जीवनामध्ये/कार्यामध्ये पूर्वीपेक्षा मोठे बदल घडून आलेले आहेत हे प्रगत बदल तंत्रज्ञान, उत्पादन-पद्धती, यंत्रे, हत्यारे, माहिती तंत्रज्ञान व संगणकीकरण यामध्ये दिसून येतात. याचे परिणाम म्हणून व्यावसायिक क्षेत्रात तीव्र स्पर्धा निर्माण होऊन एकूणच बाजारपेठेचे स्वरूप व पर्यावरण (भोवतालची परिस्थिती) यामध्ये अमुलाग्र बदल झालेले आहेत. परिणामी व्यवस्थापनामध्येही आधुनिक व्यवस्थापनाचा अवलंब करून व्यवसायक्षेत्रात टिकून राहण्याचा प्रयत्न प्रत्येक संघटनेस करावा लागत आहे. यासाठीच जूनी उत्पादन पद्धती सोडून नवीन तंत्रज्ञानाद्वारे उत्पादन व त्यास अनुसरून कामगारांचे व्यवस्थापन स्विकारले जात आहे. १९९१ नंतरच्या LPG (उदारीकरण, खाजगीकरण व जागतिकीकरण) धोरणामुळे वाढते औद्योगिकरण व शहरीकरण झालेले आहे. यामुळे प्रत्येकाच्या दैनंदिन जीवनावर व कामाच्या ठिकाणच्या वर्तनपद्धतीवर बरे किंवा वाईट परिणाम होऊन मानवी जीवनामध्ये ताण-तणावाची परिस्थिती निर्माण झालेली आहे. व्यावसायीक जीवनातील ताण-तणाव हा संघटनात्मक कार्याशी संबंधित असतो. अशा या ताण-तणावाचे व्यवस्थापन करून सध्याच्या स्पर्धात्मक युगात संघटनाना आपले अस्तित्त्व टिकवून ठेवावे लागत आहे. यासाठीच प्रत्येक संघटनेत ताण/तणाव व्यवस्थापन (Stres Management) ही काळाची गरज झालेली आहे.

- **व्याख्या :**

१) ''वैयक्तिक कुवतीपेक्षा जास्त अपेक्षा, संघर्ष व ताण निर्माण करणारी अवस्था म्हणजे मानसिक ताण होय.'' - लाझारस.

२) "Job stress is a condition from the interaction of people and their jobs and characterised by changes within people that force them to deviate from their normal functioning." - Beehr and Newman.

''कार्य ताण म्हणजे संघटनेतील लोक व कार्ये यांच्या आंतरक्रियेतून निर्माण होणारी स्थिती होय, लोकांमधील बदल हे त्याचे लक्षण असून ज्याद्वारे त्यांच्या काम करण्याच्या नेहमीच्या वर्तनामध्ये /पद्धतीमध्ये तफावत पडते.''

३) ''शारीरिक व मानसिक समतोल बिघडवणाऱ्या आणि समायोजन वाढविण्यासाठी क्षमता वाढविणाऱ्या उद्दीपक घटनांबाबत व्यक्तीकडून दिलेल्या प्रतिक्रिया म्हणजे ताण होय.'' - झिंबार्डो

- **ताणाची वैशिष्ट्ये :**

वरील व्याख्या व अर्थास अनुसरून 'ताण' (Stress) या संज्ञेची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

१) 'ताण' ही एक मानसिक अवस्था असते.

२) 'ताण' ही व्यक्ती व त्याचे कामातून निर्माण झालेली असते.

३) 'ताण' अवस्थेमध्ये व्यक्ती अधिक सावध (Alert) होते किंवा मानसिक संतुलन बिघडते.

४) 'ताण' हा व्यक्तीच्या भावनिक किंवा पर्यावरणातील घटकांचा परिणाम असतो.

५) ताणामुळे व्यक्तीच्या कार्य करण्याच्या पद्धतीवर व क्षमतेवर परिणाम होऊन व्यक्तीच्या नेहमीच्या वर्तनपद्धतीत बदल झालेला दिसून येतो.

६) 'ताण' अवस्था तीव्र किंवा कमी-जास्त व त्याची अवस्था अल्पकाळ किंवा प्रदिर्घ असू शकते.

७) ताणामुळे व्यक्तीच्या मनाची प्रक्षूब्धता दिसते. म्हणजेच मनामध्ये चिंता, ओढ, भिती, नैराश्य, संताप, संघर्ष, मत्सर इ. अवस्था दिसून येतात.

८) ताण-तणावाचे बरेच परिणाम नकारात्मक असतात पण काही वेळा सकारात्मक परिणामसुद्धा दिसून येतात.

- **'ताण' व्यवस्थापन** (Stress Management) :

आजच्या स्पर्धात्मक युगात निर्माण झालेला 'ताण' व याचे बरे/वाईट परिणाम व त्यामुळे कामगारांच्या कार्यपद्धतीवर होणारे विपरीत परिणाम यामुळे अशी 'ताण' परिस्थिती निवारणासाठी ताण-व्यवस्थापनाची गरज भासू लागली आहे.

''ताण-व्यवस्थापन म्हणजे कामगारांच्या मध्ये निर्माण होणारा ताण त्याची कारणे शोधून त्या कारणांचे विश्लेषण करून त्यावर ताण कमी करण्यासाठीची उपाययोजना शोधणे व त्यांचा अंमल/वापर करणे व

त्याद्वारे ताण/तणाव मुक्त परिस्थिती निर्माण करणे होय.''

- **ताणाचे प्रकार** (Types of stress) :

१) मानसिक ताण : ताणामुळे मानसिक संतूलन बिघडून वर्तनात बदल आढळून येतो.

२) शारीरिक ताण : ताणामुळे शारीरिक परिणाम घडून त्यातून शारीरिक विकार निर्माण हातेत. (उदा. डोकेदुखी, झोप न लागणे, अति थकवा, शारीरिक हालचाल मंदावणे इ. अनेक)

३) स्वनिर्मित ताण : काल्पनिक स्वभाव वैशिष्ट्यामुळे स्वनिर्मित ताण निर्माण होतो. (उदा. काल्पनिक गृहीते, भिती, दबाव इ.)

४) कार्य ताण : कामाच्या ठिकाणी अवाजवी काम लागणे, कामाचे दडपण, कामाच्या चुकीच्या वेळा, व्यवस्थापनाची धोरणे इ. मुळे हा ताण निर्माण होतो.

५) कौटुंबिक ताण : घरातील कलह, मतभेद, समस्या यामुळे कौटुंबिक ताण निर्माण होतो.

६) परिसरीय ताण : कार्यक्षेत्राच्या भोवतालची परिस्थिती किंवा पर्यावरण यामुळे निर्माण होणारा ताण (उदा. असह्य गोंगाट, प्रदूषण, प्रमाणापेक्षा जास्त ऊन, वारा, पाऊस याचा त्रास इ. परिस्थिती)

७) सकारात्मक ताण : योग्य प्रमाणातील तणावामुळे काम चांगले घडून येते असा ताण हा सकारात्मक ताण (Mild stress) होय. याशिवाय अनेक इतर कारणामुंळे निर्माण होणारे ताण असू शकतात. (उदा. आर्थिक ताण, राजकीय, सांस्कृतिक ताण इ.)

३.२.C.२ **ताणाची कारणे** (Causes of stress) :

वरील ताणाचे प्रकार विचारात घेता ताणाची अनेक कारणे सांगता येतील. पण आपणांस मुख्य दोन प्रकारच्या ताणाची कारणे पहावयाची आहेत.

i) **व्यक्तिगत कारणे** (Individual causes) :

१) कामातील बदल : कर्मचाऱ्यास सोपविलेल्या कामात अचानक बदल करणे किंवा बढती, बदली यामुळे कार्यपरिस्थितीत बदल घडून कर्मचाऱ्यास ताण येवू शकतो. ही ताणाची परिस्थिती व त्याची तीव्रता कमी-जास्त हे कर्मचाऱ्याच्या मानसिक अवस्थेवर अवलंबून असते.

२) जीवनातील बदल : कर्मचाऱ्याच्या वैयक्तिक जीवनात कांहीही आकस्मिक बदल घडतात. (उदा. अपघात, गंभीर आजार, प्रिय व्यक्तीचा मृत्यू इ.) तर कांहीवेळा ठरवून झालेले बदही (उदा. राहण्याच्या ठिकाणात झालेला बदल, लग्न होणे, अपत्य प्राप्ती होणे किंवा कुटुंबात अतिरिक्त जबाबदारी पडणे इ.) ताणास कारणीभूत ठरतात.

३) व्यक्तिमत्व प्रकार : वेगवेगळ्या स्वभाव वैशिष्ट्यांमुळे ताण निर्माण होऊ शकतो. (उदा. व्यक्ती पुरुष/स्त्री असणे, त्याची वर्तनपद्धती, हळवेपणा, कामात अति काटेकोरपणा पैशाचा अति हव्यास इ.)

४) कार्याबाबत असमाधान : बिनआवडीच्या कामावर नेमणूक होणे किंवा मनाप्रमाणे कार्य/कार्यपरिस्थिती नसणे यामुळे ताण निर्माण होतो. यामध्ये वरिष्ठांनी अवाजवी जबाबदारी सोपविणे किंवा कुवतीपेक्षा जास्त काम करण्यास लागणे हे ताणास कारणीभूत ठरते.

५) वेळेच्या नियोजन/व्यवस्थापनाचा अभाव : कर्मचाऱ्यास आपल्या स्वत:च्या परिस्थितीनुसार स्विकारलेले काम वेळेत पार पाडण्यासाठी वेळेचे व्यवस्थापन (Time Management) किंवा वेळेचे नियोजन स्वत: करावे लागते ते न जमल्यास ताण निर्माण होतो.

६) वाजवी अपेक्षा ठेवल्याने : प्रत्येकाच्या काम करण्याच्या कांही शारीरिक व बौद्धीक मर्यादा निसर्गत:च असतात. त्यापेक्षा जास्त अपेक्षा ठेवल्याने ताण निर्माण होतो.

७) वरिष्ठ/सहकाऱ्यांची वर्तनपद्धती : वरिष्ठाकडून जाणीवपूर्वक अपमानाची वागणूक मिळणे शिवाय सहकारी कामगाराकडून अपेक्षित सहकार्य न मिळाल्यास ताण निर्माण होतो.

ii) **संघटनात्मक कारणे :**

व्यक्तिगत कारणाशिवाय संघटनात्मक कारणे सुद्धा ताणास कारणीभूत ठरतात ती पुढीलप्रमाणे –

अ) संघटनेची धोरणे : कामात कठोर शिस्त किंवा नियम राबविले जाणे. कार्यमुल्यमापन, बढतीपद्धत सदोष असणे, सातत्याने कामात बदल करणे, आदेशातील संदिग्धता इ. धोरणांमुळे ताण निर्माण होतो.

ब) सदोष संघटन रचना/प्रक्रिया : अधिकारानुसार योग्य जबाबदारीचे वाटप न होणे किंवा अधिकार प्राप्त न होणे. याशिवाय अंतर्गत सदोष संदेशवनह प्रक्रिया किंवा नियंत्रण पद्धतीमुळे कामगारांच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम होऊन कामगाराचे मनोधैर्य (Moral) कमी होते व ताण निर्माण होतो.

क) प्रशिक्षणाचा अभाव : वरचेवर प्रशिक्षणाद्वारे संस्थेची ध्येय धोरणे समजावून सांगून तसेच कामाबद्दल योग्य प्रशिक्षणाद्वारे कार्यपद्धती व नवनवीन कार्यप्रणाली समजावून देणे आवश्यक असते हे न होता कामगाराकडून संघटनेच्या कार्याबद्दल केवळ उच्च अपेक्षा असतील तर प्रशिक्षणाच्या अभावामुळे ताण निर्माण होतो.

ड) भौतिक सोयी / सुविधांचा अभाव : कारखान्यात काम करताना योग्य सोयी / सुविधा पुरविल्यास (उदा. यंत्राची योग्य रचना, पुरेसा नैसर्गिक / कृत्रिम प्रकाश, वायुविजन, तापमान, आवाज, प्रदूषणमुक्त कार्यपरिस्थिती, पुरेशी स्वच्छता गृहे, पिण्याच्या शुद्ध पाण्याची सोय इ.) कामगारांचे मनोबल/मनोधैर्य वाढून कार्यक्षमता वाढते. पण याउलट या सुविधांचा अभाव असल्यास कामगारांमध्ये ताण निर्माण होऊ शकतो.

वरील सर्व कारणे सर्वच कामगारांमध्ये सारखाच ताण निर्माण करतात असे नाही. व्यक्तीपरत्वे ताण निर्माण होणे किंवा न होणे अथवा त्याची तीव्रता कमी जास्त असू शकते.

३.२.c.३ **ताणाचे परिणाम** (Efffects of stress) :

ताण निर्माण होण्याची कारणे वेगवेगळी आहेत. अन् त्याचे परिणाम सुद्धा यक्तीसापेक्ष कमी-जास्त प्रमाणात होत असतात. कामगारांमध्ये निर्माण झालेल्या ताणामुळे त्यांच्या मानसिक, शारिरीकर वर्तनामध्ये बदल झालेला असतो. याचे परिणाम कामगारांच्या कामगिरीवर व संघटनेच्या ध्येयप्राप्तीवरही विपरीत परिणाम होत असतात. ते खालीलप्रमाणे -

i) **कामगारांच्या कामगिरीवरील परिणाम :**

१) ताणामुळे कामगारांच्या मनोधैर्यात घट होऊन त्याची कार्यक्षमता कमी होते. म्हणजेच कामातील गती कमी होते.

२) ताणामुळे कामगारांच्या कामातील चुकांचे प्रमाण वाढते कारण नेमून दिलेल्या कामावरील लक्ष कमी होते. परिणामी कामास विलंब होतो.

३) वरिष्ठांनी दिलेल्या आदेशाकडे दुर्लक्ष होते व सहकाऱ्यांबरोबरच्या वर्तनात बदल संभवतो.

४) तणावग्रस्त कामगाराकडून कळत/नकळत संसाधनांची नासधूस होते.

५) कार्यप्रेरणांच्या प्रयत्नांना कामगारांचा अपेक्षित प्रतिसाद मिळत नाही.

६) कर्मचाऱ्यांची पुढाकार प्रवृत्ती कमी होऊन, निर्णयक्षमतेवरही परिणाम होतो. परिणामी कामात चूका होतात व कामास विलंबही होतो.

७) कामगारांचे गैरहजेरीचे प्रमाणात वाढ होते.

८) तणावग्रस्त कर्मचाऱ्याचे नियमाकडे दुर्लक्ष झाल्यामुळे कामात अपघाताचे प्रमाण वाढते.

९) कायमपणे ताणामुळे कर्मचाऱ्यामध्ये शारीरिक आजार निर्माण होऊन वैफल्य निर्माण होण्याची शक्यता असते. परिणामी असे कामगार व्यसनाधिन होऊ शकतात.

ii) **संघटनेच्या कामगिरीवरील परिणाम :**

तणावग्रस्त कामगाराच्या कामगिरीमुळे संघटनेच्या एकूण कामगिरीवर सुद्धा विपरीत परिणाम होत असतात ते पुढीलप्रमाणे -

१) संघटनात्मक कामकाजात बिघाड : कामगारांवरील ताणामुळे संघटनेच्या एकूण कामकाज प्रक्रियेत ठरविलेला समतोल बिघडतो.

२) संघटनेच्या एकूण कार्यक्षमतेत घट : कामगारांच्यामधील ताण-तणाव परिस्थितीमुळे संघटनेच्या एकूण कार्यक्षमतेवर विपरीत परिणाम होतो.

३) नियोजन अयशस्वी : कामगारांमधील ताण संघटनेच्या नियोजनात बाधा आणतो व ठरविल्याप्रमाणे

काम होत नाहीत. म्हणजेच नियोजन अयशस्वी ठरते.

४) सर्वच कार्यात विलंब : व्यवसायातील उत्पादन, विपणन व प्रशासकीय इ. सर्व कार्यावर विपरीत परिणाम होतो व या सर्वच कार्यात विलंब होतो.

५) नियंत्रणात समस्या : तणावग्रस्त कामगार नियंत्रणास प्रतिसाद देत नसल्यामुळे विविध समस्या निर्माण होतात. (उदा. वाद, संघर्ष इ.)

६) गुणवत्तेत तफावत : तणावग्रस्त कामगारांचे आपल्या कामातील लक्ष विकेंद्रीत होत असल्याने कामगाराकडून उत्पादन प्रक्रियेत वस्तू हाताळणीत अनेक चूका होऊन उत्पादित वस्तूच्या गुणवत्तेवर परिणाम होतो, म्हणजेच सदोष वस्तूचे उत्पादन होते.

७) नावलौकिक खालावतो : विपरीत परिणामामुळे गुणवत्तेत फरक, वस्तू पुरवठ्यात विलंब, नियोजन शून्य कृती कराव्या लगत असल्याने ग्राहकांत / समाजमनांत असलेला संघटनेचा नाव लौकिक कमी होतो.

८) व्यवस्थापन-कर्मचारी संबंधात बिघाड : कर्मचारी तणावाचा संघटनेच्या एकूण कामगिरीवर विपरीत परिणाम होत राहिल्याने कर्मचारी व व्यवस्थापन यांच्या संबंधात बिघाड निर्माण होऊन औद्योगिक अशांतता वाढू लागते.

९) प्रगतीमध्ये अडचण : कामगाराची तणावग्रस्त स्थिती व त्याचे संघटनेवर विपरीत परिणाम यामुळे संघटनेची प्रगती खूंटते व ठरविलेला विकास साधण्यात अडचणी निर्माण होतात.

अर्थात वाजवी तणावाचे चांगले परिणामही असतात. हे विचारात घेतले पाहिजे असे असले तरी विपरीत परिणाम हे अधिक प्रभावी ठरतात.

३.२.c.४ ताण नियंत्रणासाठी उपाययोजना (Coping strategies for stress) :

काळाच्या गरजेनुसार संघटनाच्या वाढत्या व बदलत्या स्वरूपामुळे कामगारांच्या संख्येतही वाढ झालेली आहे. नवीन तंत्रज्ञान, कामातील गती, कामगारांच्या जीवनातील धावपळ, वाढते प्रदूषण अशा अनेकविध कारणांमुळे कामगारांमध्ये ताण-तणाव निर्माण होत आहे. याचे विपरीत परिणाम कामगारांवर त्याच बरोबर संघटनेवर सुद्धा होऊन मोठ्या प्रमाणांत नुकसान होण्यास 'ताण' कारणीभूत ठरत आहे. यापरिस्थितीतून बाहेर पडण्याच्यादृष्टीने आधुनिक व्यवस्थापनामध्ये ताण-व्यवस्थापनाकडे अधिक लक्ष दिले जात आहे. यासाठी कामगारांना प्राधान्याने ताणमुक्त करणे आवश्यक ठरते. म्हणून पुढीलप्रमाणे वैयक्तिक व संघटना पातळीवर उपाययोजना कराव्या लगातात.

अ) वैयक्तिक उपाययोजना :

१) शारीरिक व्यायाम व योगासने : दररोज कार्यस्थळांवर कामास आरंभ करण्यापूर्वी कामगारांकडून योग्य प्रमाणात व आवश्यक शारीरिक व्यायाम व योगासने करवून घेतल्यास कर्मचाऱ्यांमधील ताण कमी

होण्यास मदत हाते. यासाठी आवश्यक व्यायामशाळा व प्रशिक्षकांचा प्रबंध करणे गरजेचे आहे.

२) शिथिलन क्रिया (Relaxation) **व ध्यानधारणाचे आयोजन :** कार्यस्थळी बसल्या जागेवर शिथिलन क्रिया किंवा ध्यान धारणा केल्याने कामातून आलेला ताण कमी होऊ शकतो.

३) उद्‌बोधन सत्रे : ताणग्रस्त कर्मचाऱ्यांना येग्य प्रबोधन किंवा वरचेवर उद्‌बोधन करून त्यांचा ताण कमी करता येतो.

४) मानवी संबंध चांगले ठेवणे : वरिष्ठ व कर्मचारी यांच्यातील मानवी संबंध सलोख्याचे व मित्रत्वाचे राखले पाहिजेत. कामगारांच्या मनाचा व भावनांचा आदर केल्यास मोकळे वातावरण निर्माण होऊन ताण कमी होऊ शकतो.

५) कार्यबदल : मानवास (कामगारांना) जीवन कार्यात बदल हा आवडतो असा बदल कामातही केल्यास तेच ते काम करून आलेला कंटाळा / ताण कमी होऊ शकतो.

६) वेळ नियोजन (Time Management) : वेळेचे महत्त्व कामगारांना जाणीव करून दिल्यास सोपविलेली कामे कामगार वेळेत पार पाडतील की, ज्यामुळे त्यांना आपोआप कार्यसमाधान (Job satisfaction) प्राप्त होईल व त्यांच्या वैयक्तिक जीवनातही वेळेनुसार कामे केल्याने कामगार तणावमुक्त होतील. यासाठी वेळेनुसार कामाचा प्राधान्यक्रम ठरविण्याचे प्रशिक्षणही द्यावे.

७) वैयक्तिक मार्गदर्शन : बऱ्याच वेळा कामगार कौटुंबिक वा व्यक्तिगत समस्यांमुळे तणावग्रस्त होतात. अशावेळी त्यांना व्यक्तिगत पातळीवर मित्रत्वाच्या नात्याने मानसशास्त्रीय दृष्टीकोनातून मार्गदर्शन केल्यास तणाव कमी होण्यास मदत हाते.

ब) संघटनात्मक उपाययोजना :

१) सहाय्यकारी / सलोख्याचे वातावरण : संघटनेत काम करताना कामगारांना संघटनेतील आपणही एक घटक आहोत असे वाटले पाहिजे. यासाठी वरिष्ठ-कनिष्ठांमध्ये सलोख्याचे व सहाय्यकारी वातावरण निर्माण केल्यास ताण कमी होतो.

२) कार्य समृद्धीकरण : कामातून निर्माण होणारा ताण कमी करण्यासाठी कामगारांना कामाबद्दल स्पष्टपणे व शास्त्रशुद्ध पद्धतीने कामाचे स्वरूप माहित करून दिले पाहिजे. कामातील जबाबदारी, धोके, गुंतागुंत याची जाणीव त्याच बरोबर कामातील प्रगतीनुसार बढती, निर्णय स्वातंत्र्य प्राप्ती करून दिल्यास कार्य समृद्धी होते व ताण कमी होतो.

३) समुपदेशन (Councelling) : ताण कमी करण्यासाठी तज्ञ व्यक्तीमार्फत तणावग्रस्त कामगारांना समुपदेशन करण्याची सोय संघटनेत करावी यासाठी स्वतंत्र समुपदेशन यंत्रणा/समिती स्थापून त्यांचे मार्फत तणावग्रस्त कामगार शोधून त्यांना समुपदेशन करावे लागते.

४) ताण नियंत्रण कार्यशाळा : कामगारांना तणावावर मात करण्याच्या दृष्टीने तज्ञांना / मानसशास्त्रज्ञांना

निमंत्रित करण्यात यावे. यासाठी खास ठराविक दिवसांची / काळाची कार्यशाळा आयोजित करावी.

५) चांगल्या सोयी सुविधा पुरविणे : कामगारांना शारीरिकदृष्ट्या व मानसिकदृष्ट्या तंदूरुस्त ठेवण्यासाठी आरोग्यवर्धक सोयी-सुविधा (उदा. शुद्ध पाणी, कॅन्टीन, शुद्ध हवा, योग्य तापमान, प्रसन्न कार्य, वातावरण इ.) पुरवाव्यात कामाच्या ठिकाणी अडचण असता कामा नये. एकूणच चांगल्या वातावरणात कामगारांचे मन प्रसन्न राहते व ताण कमी होणस मदत होते.

६) कामगार कल्याण योजना : विविध कामगार कल्याण योजना राबवाव्यात (उदा. प्रा. फंड, पेन्शन योजना, मेडीक्लेम, पाल्याना स्कॉलरशिप इ.) कामगार व त्यांच्या कुटुंबियांसाठी विविध सोयी-सुविधा (उदा. राहण्याची सोय, खेळ-क्रिडांगण, सांस्कृतिक हॉल, शाळा, दवाखाना (वैद्यकीय सेवा), बगीचा, वाचनालय, करमणूक केंद्रे इ.) उपलब्ध करून दिल्यास कामगार कौटुंबिक ताणापासून दूर राहतील व कामावर ताणमुक्त काम करू शकतील किंवा ताण निश्चितच कमी होईल.

थोडक्यात ताणनिर्मितीचे स्त्रोत शोधून, तणावातून निर्माण होणाऱ्या परिणामांचे विश्लेषण करून योग्य अशी वरीलपैकी / पर्याप्त उपाययोजना करणे आवश्यक आहे असे केल्यास ताण-व्यवस्थापनात यश येऊ शकेल.

३.३ सारांश :

आजच्या धावपळीच्या जीवनात वेळेला विशेष महत्व निर्माण झालेले आहे. वेळ हा सर्वांना जरी समान उपलब्ध असला तरी जो त्याचे योग्य व काटेकोर व्यवस्थापन करतो तोच आपल्या जीवनात यशस्वी होतो. यातूनच समय व्यवस्थापनाची संकल्पना अस्तित्वात आली. समय व्यवस्थापनामुळे आत्मविश्वास वाढतो, कार्यक्षमता वाढते, व्यक्ति किंवा व्यवसाय यशस्वी होतो. समय व्यवस्थापनात वेळेचा कार्यक्षमतेने वापर करता यावा म्हणून अबक पध्दत तंत्र, कार्यपूर्तता आढावा तंत्र, पॅरेटो सिध्दांत तंत्र, कामाची निकड-महत्व चौकट तंत्र, कार्यक्षम वेळेनुसार कामाचे वर्गीकरण तंत्र अशी विविध तंत्रे वापरली जातात. वेळेचा परिणामकारक वापर करणेसाठी आधुनिक काळात विविध तांत्रिक साधनांचाही वापर केला जातो. उदा. टेलीफोन, मोबाईल, इंटरनेट, ई-मेल, कॉम्प्यूटर, सॉप्टवेअर इत्यादी. व्यावसायीक गरज आणि वेळेचे व्यवस्थापन करण्यासाठी अलीकडे आऊटसोर्सिंग पध्दतीने एकूण उत्पादनातील काही सुटे भाग बाहेरील संस्थेकडून उत्पादित करुन घेतले जातात. त्यामुळे उपलब्ध वेळेचा परिणामकारक वापर होतो.

समारंभ व्यवस्थापन ही संकल्पना एक स्वतंत्र व्यवसाय म्हणून विकसीत होत आहे. व्यक्ति किंवा संस्थेच्या जीवनातील विविध प्रसंगाचे नियोजन, आयोजन आणि संयोजन निटनेटकेपणाने, आकर्षकपणे प्रसंगी भव्यपणे करुन समारंभ व्यवस्थापन केले जाते. समारंभातील प्रसंग हा विशेष महत्वाचा, वेगळा आणि आनंद देणारा असतो. त्यामुळे तो वेगळ्या प्रकारे साजरा करण्याच्या उद्येशाने समारंभ व्यवस्थापन केले जाते. कार्यक्षम समारंभ व्यवस्थापनामुळे विशिष्ट प्रसंगाचे प्रभावी नियोजन केले जाते, संबधित वर्गाला योग्य तो संदेश दिला जातो. व्यवसायाचा नावलौकीक वाढतो. आजच्या तरुणवर्गाला समारंभ आयोजित करण्याचा एक व्यवसाय म्हणून एक

नवीन संधी उपलब्ध झालेला आहे. सामान्यपणे समारंभ हे वैयक्तिक, सांस्कृतिक, राजकीय, धार्मिक, क्रीडाविषयक व व्यावसायिक स्वरुपाचे असतात.

३.४ पारिभाषिक शब्द :

१) **समय / वेळ :** वेळ म्हणजे भूतकाळातून वर्तमानात व वर्तमानातून भविष्याकडे सतत वाहणारा कालावधी की ज्यात घटना घडत असतात.

२) **समय व्यवस्थापन :** विविध घटना, घडामोडी, कृती इत्यादींचे सुयोग्य नियोजन करणे त्याची अंमलबजावणी करणे व त्यावर काटेकोर नियंत्रण ठेवणे म्हणजे वेळेचे व्यवस्थापन होय.

३) **अबक पध्दत तंत्र :** कामाच्या प्राधान्यक्रमानुसार अ, ब, क अशा तीन गटात कामाचे वर्गीकरण करणे.

४) **कार्यपूर्तता आढावा तंत्र :** कार्य पूर्ण झालेनंतर कोणते काम महत्वाचे व कोणते काम कमी महत्वाचे हे ठरवून भविष्यात वेळ वाचविण्यासाठी कामांचा क्रम बदलणारे तंत्र.

५) **पॅरेटो सिध्दांत तंत्र :** एकूण कामाचे दोन गटात वर्गीकरण करुन २० : कामे जी ८० : लाभ देतात व ८० : कामे जी २० : लाभ देतात अशा प्रकारे कामांचे वर्गीकरण करणारे तंत्र.

६) **कामाची निकड – महत्व चौकट तंत्र :** कोणती कामे त्वरीत करावीत व कोणती कामे पुढे ढकलली तरी चालतात या निकषावर कामाचे आणि वेळेचे नियोजन करणारे तंत्र.

७) **कार्यक्षम वेळेनुसार कामाचे वर्गीकरण तंत्र :** दिवसाचा एकूण कालखंड तीन वेळेत विभागून त्यानुसार अत्यंत कार्यक्षम वेळ, मध्यम कार्यक्षम वेळ व अकार्यक्षम वेळ अशा प्रकारे विभाजन करणारे तंत्र.

८) **सहाय्यकांकडे काम सोपवणूक तंत्र :** मुख्य कामे उच्च व्यवस्थापकांनी करावीत व कमी महत्वाची, दैनंदिन स्वरुपाची कामे दुय्यम अधिकाऱ्यांकडे सोपविणारे तंत्र.

९) **आऊटसोर्सिंग :** व्यवसायातील काही कामे बाहेरील संस्थेकडून करुन घेणे.

१०) **समारंभ / घटना :** अपेक्षित जनसमुदायापर्यंत विशिष्ट स्वरुपाची माहिती, संदेश, प्रसंग पोहोचविण्यासाठी आयोजित केलेला सोहळा.

११) **समारंभ व्यवस्थापन :** विशिष्ट उद्दीष्ट पूर्ततेसाठी समारंभाचे नियोजन, संघटन, कर्मचारी-नियुक्ती, नेतृत्व, कार्यप्रेरणा व निमंत्रण करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय.

१२) **समारंभ संघटन :** समारंभाचे आयोजन, नियोजन व संयोजन करणारी व्यक्ति किंवा संस्था.

१३) **अशिल :** ज्यांच्या सांगणेवरुन समारंभ आयोजित केला जातो.

१४) **अपेक्षित ग्राहकवर्ग :** जे समारंभास उपस्थित राहतात व ज्यांना प्रभावीत करण्यासाठी समारंभ आयोजित केला जातो.

१५) **वैयक्तिक समारंभ :** व्यक्तिच्या जीवनातील प्रसंगाचा समारंभ.

१६) सांस्कृतिक समारंभ : सांस्कृतिक कार्यासाठी किंवा कारणासाठी केलेला समारंभ.

१७) राजकीय समारंभ : राजकीय कारणासाठी आयोजित केलेला समारंभ.

१८) धार्मिक समारंभ : धार्मिक परंपरेने किंवा प्रथेनुसार आयोजित केलेला समारंभ.

१९) क्रीडा समारंभ : विशिष्ट क्रीडा स्पर्धांचे आयोजन करणारा समारंभ.

२०) व्यावसायिक समारंभ : व्यवसायातील, उद्योगातील किंवा कंपनीतील समारंभ.

२१) 'ताण' : मनाची प्रक्षुब्धावस्था म्हणजेच वैयक्तिक जीवनात / कामाच्या ठिकाणी मानसिक तणाव किंवा काळजीने निर्माण झालेली मानसिक अवस्था

३.५ स्वाध्याय :

- **वस्तूनिष्ठ प्रकारचे प्रश्न**

अ) खालील विधानापुढे दिलेल्या पर्यायातून योग्य पर्याय निवडा.

१) विलफ्रेडो पॅरेटो यांचा देश आहे.

अ) जर्मनी ब) इटली क) इंग्लंड ड) अमेरिका

२) भविष्यात वेळ वाचविण्यासाठी कामाचा क्रम बदलणारे तंत्र

अ) अबक तंत्र ब) कार्यपूर्तता आढावा तंत्र

क) पॅरेटो तंत्र ड) कामाची निकड-चौकट तंत्र

३) समारंभाचे आयोजन, नियोजन व संयोजन कर

अ) अशिल ब) समारंभ संघटन

क) अपेक्षित ग्राहकवर्ग ड) वरीलपैकी कोणतेही नाही

४) संघटनेतील काही कामे बाहेरुन करुन घेणारे तंत्र

अ) अबक तंत्र ब) पॅरेटो तंत्र

क) आऊटसोर्सिंग तंत्र ड) कार्यपूर्तता आढावातंत्र

ब) गाळलेल्या जागा भरा

१) वेळ सर्वांना .... असतो

२) समय व्यवस्थापनामुळे .... वेळेत .... कामे केली जातात.

३) पॅरेटो तत्वानुसार .... लाभ मिळवून देणाऱ्या २० : कामावरच व्यवस्थापकांनी जास्त लक्ष व वेळ दिला पाहिजे.

४) संघटनेतील काही कामे बाहेरुन करुन संस्थेकडून करुन घेण्याच्या तंत्राला .... म्हणतात.

५) .... यांचेसाठी समारंभ आयोजित केला जातो.

६) शारीरिक ताण व तणावामुळे झालेली अवस्था म्हणजे .... होय.

क) खालील विधाने चूक की बरोबर ते सांगा.

१) वेळ साठवून ठेवता येतो.

२) अबक तंत्रात ब वर्गातील कामे तातडीची व त्वरीत करावयाची असतात.

३) समारंभ आयोजनातून रोजगार निर्मिती होते.

४) समारंभ व्यवस्थापन हा स्वतंत्र पेशा म्हणून अस्तित्वात येत आहे.

५) समारंभ व्यवस्थापनात ८० : २० सूत्राचा वापर पॅरेटो पध्दतीने केला जातो.

६) शारीरिक ताण/तणावामुळे झालेली अवस्था म्हणजे 'ताण' होय.

ड) टीपा लिहा.

१) वेळेची वैशिष्ट्ये

२) समय व्यवस्थापनाचे महत्व

३) पॅरेटो सिध्दांत तंत्र

४) समारंभ व्यवस्थापनाचे महत्व

५) समारंभाचे प्रकार

६) ताणाचे स्वरूप

७) ताणाची कारणे

८) ताणाचे परिणाम

९) ताणावरील उपाययोजना

१०) ताणाची संघटनात्मक कारणे

११) ताणाची वैयक्तिक कारणे

इ) दीर्घोत्तरी प्रश्न.

१) समय व्यवस्थापन म्हणजे काय ? समय व्यवस्थापनाचे महत्व स्पष्ट करा.

२) समय व्यवस्थापनाची विविध तंत्रे थोडक्यात स्पष्ट करा.

३) समारंभ व्यवस्थापन म्हणजे काय ? समारंभ व्यवस्थापनाचे महत्व स्पष्ट करा.

४) समारंभाचे विविध प्रकार थोडक्यात स्पष्ट करा.

५) 'ताण' (Stress) म्हणजे काय सांगून ताण निर्माण होण्याची कारणे द्या.

६) ताणाचे परिणाम सांगून त्यावरील उपाययोजना स्पष्ट करा.

३.६ संदर्भ ग्रंथ.

१) Atkinson Jacqueline, (1999) Better Time Management : Harpercollins Publishers India.

२) Ray Reuben, (1998) Time Management : Himalaya Publishing House.

३) प्रा.मानकर सुधारक, प्रा. देशपांडे रमेश, (२००५) आधुनिक व्यवस्थापन पध्दती : फडके प्रकाशन.

४) डॉ.पाटील व्ही.एस्., डॉ. शहा एन्.व्ही., (२००५) आधुनिक व्यवस्थापन व्यवहार : अजब प्रकाशन.

❖ ❖ ❖

घटक – ४

आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन

(International Management)

घटक संरचना :

४.० घटकाची उद्दिष्टे

४.१ प्रस्तावना

४.२ विषय विवेचन

- ४.२.१ आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन – संकल्पना
- ४.२.२ आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय स्वरूप
- ४.२.३ बहुराष्ट्रीय कंपन्या – संकल्पना व्याख्या, फायदे, आव्हाने
- ४.२.४ बहुराष्ट्रीय कंपन्या – वैशिष्ट्ये
- ४.२.५ बहुराष्ट्रीय कंपनीची भूमिका
- ४.२.६ बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे दोष
- ४.२.७ भारतीय बहुराष्ट्रीय कंपन्या
- ४.२.८ भारताबाहेरील भारतात कार्य करणाऱ्या बहुराष्ट्रीय कंपन्या
- ४.२.९ जपानी व्यवस्थापन पद्धती
- ४.२.१० जपानी व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये
- ४.२.११ जपानी गुणवत्ता मंडळ
- ४.२.१२ औची यांचा झेड सिद्धांत
- ४.२.१३ आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापकांची भूमिका

४.३ घटकाचा सारांश

४.४ कठिण शब्दांचा अर्थ

४.५ सरावासाठी स्वयं: अध्ययन प्रश्न

४.६ सरावासाठीचे प्रश्न

४.७ अधिक वाचनासाठीची संदर्भ.

४.० घटक उद्दिष्ट्ये :

आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन पद्धती या चौथ्या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपणास पुढील बाबींचे आकलन होईल.

- नवीन आर्थिक धोरणाची माहिती मिळेल.
- आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय पद्धतीची माहिती मिळेल.
- बहुराष्ट्रीय कंपनी, संकल्पना, व्याख्यांची माहिती होईल.
- बहुराष्ट्रीय कंपनीचे दोष यांची माहिती होतील.
- जापनीज व्यवस्थापन अर्थ, संकल्पना, वैशिष्ट्ये, गुणवत्ता वाढ यांची माहिती मिळेल.
- व्यवस्थापनाबाबतचा झेड सिद्धांत माहिती होईल.
- आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापकासमोरील आव्हाने याचीही माहिती मिळण्यास मदत होईल.

४:१ प्रस्तावना :

आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन ही संकल्पना सहजतेने लक्षात येण्यासाठी आपणास सर्वप्रथम आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाची प्राथमिक माहिती होणे गरजेचे आहे.

सध्याच्या प्रगत आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाचे स्वरूप फार प्राचिन आहे. त्याची नेत्रदीपक प्रगती २० व २१ व्या शतकात लक्षात येते. त्याला बहुराष्ट्रीय स्वरूप आल्याने आपणांस असे वाटते की, आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय हा फारच आधुनिक आहे. यासाठी आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापनाची गरज आहे.

- **आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाचा इतिहास :**

जगात आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाची सुरूवात वसाहत वादापासून झालेली आढळते. वसाहत वाद जसा जसा वाढत आलेला आहे त्या त्या प्रमाणे आंतरराष्ट्रीय व्यवसायामध्ये प्रगती होत आलेली आहे. जगातील मेसापोटोमिया, ग्रीक संस्कृती, भारतातील पौराणिक संस्कृती, बौद्ध संस्कृती वेगवेगळ्या प्रकारची लेणी ही सर्व ठिकाणे, आंतरराष्ट्रीय व्यापाराचे दाखले आहेत. आंतरराष्ट्रीय व्यापारात प्रवास-स्थलांतर-वर्चस्ववाद आणि वसाहतवाद या बाबी आणि संस्कृती आढळतात.

खास करून आधुनिक व्यवसाय क्षेत्रात आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय हा भारतातील ब्रिटिश कंपन्यांच्या पैकी ईस्ट इंडिया कंपनीपासून आपणांस कंपनी नावाने विचार करता येईल. म्हणजेच उत्क्रांतीनंतरचा कालखंड आंतरराष्ट्रीय व्यापारास दखल घेणारा आणि GATT, WTO, IMF या सारख्या संस्थांच्या अस्तित्वानंतर गती घेणारा कालखंड म्हणून लक्षात येतो ही गती येण्यासाठी पहिले जागतिक महायुद्ध आणि दुसरे जागतिक महायुद्ध तसेच जागतिक आर्थिक मंदी ही ३ कारणे ठळकपणे लक्षात घेण्यासारखी आहेत.

- **दुसऱ्यामहायुद्धानंतर विचार मंथन :**

संपूर्ण जग हा एक देश आहे, असे गृहीत धरून व्यवसायासाठी संपूर्ण जग हा एक देश मानला आहे. म्हणून देशाच्या सीमा, देशातील राजकीय स्थिती, आर्थिकता या बाबी सीमीत न करता त्या खुल्या होणे गरजेचे आहे, अशी गरज भासु लागली.

जगातील सर्व देशाच्या सीमा व्यवसायासाठी खुल्या करण्यात आल्या. त्यामधून Globalization ही संकल्पना अस्तित्वात आली. Globalization होण्यासाठी देशादेशातील व्यवसायाचे, आर्थिक घटकांचे, थेट गुंतवणुकीचे सर्व निर्बंध खुले होणे गरजेचे आहे. ती सर्व बंधने खुली करण्यासाठी / होण्यासाठी Liberalization ही संकल्पना स्विकारावी लागते. म्हणजे Globalization होण्यासाठी Liberalization करावेच लागले. म्हणजेच 'जागतिकीकरणासाठी उदारीकरण करणे आवश्यक ठरले. त्यामध्ये Privatlization म्हणजे खाजगीकरणाला आपोआप संधी मिळाली. सध्या जागतिक व्यापार क्षेत्रासाठी LPG = उदारिकरण खाजगीकरण आणि त्यामधून जागतिकीकरण अस्तित्वात आले आहे.

यासाठी आपणांस GATT, IMP व WTO आणि World Bank या सारख्या जागतिक स्तरावरील मोठ्या संस्थांची ओळख होणे नितांत गरजेचे आहे.

- **GATT गॅट करार :**

General Agreement on Tariffs and Trade असे GATT चे विस्तारीत स्वरूप आहे. या विस्तारीत स्वरूपातील पहिली अक्षरे घेवून त्याचे संक्षिप्त रुपच लौकिक अर्थाने वापरले जात आहे, अर्थात 'गॅट करार'.

भारतीय अर्थव्यवस्थेचे जागतिक अर्थव्यवस्थेमध्ये स्थलांतर होण्याची स्थिती जी आहे ती स्थिती भारताने स्वीकारलेली आहे. भारताने जागतिक खुले आर्थिक धोरण स्विकारलेले आहे. १५ एप्रिल १९९४ साली GATT चा अंतिम मसुदा मंजूर करण्यात आला.

- **WTO :**

GATT नंतर या कराराप्रमाणे कार्यवाही होते किंवा नाही. यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी १ जानेवारी १९९५ रोजी WTO (World Trade Organisation) ची स्थापना करण्यात आली. आंतरराष्ट्रीय व्यवसायामध्ये GATT व WTO ची भूमिका फार महत्त्वाची आहे.

- **IBRD :**

International Bank for Reconstruction and Development or World Bank या बँकेचीही आंतरराष्ट्रीय व्यावसायिक संस्थांबाबत भूमिका महत्त्वाची आहे. १९४५ साली स्थापन झालेल्या या बँकेकडून आंतरराष्ट्रीय व्यापाराला, व्यवसायाला चालना दिली जाते.

- **IMF :**

आंतरराष्ट्रीय व्यवसायासाठी WTO, GATT यांच्या बरोबर आर्थिक व्यवहार सांभाळण्यासाठी आंतरराष्ट्रीय

नाणेनिधीची भूमिकाही महत्त्वाची आहे. या IMF (Inernational Monetary Fund) ची सुरवात १९४० मध्येच झाली होती.

जागतिक स्तरावरील या सर्व संस्था आंतरराष्ट्रीय व्यवसायासाठी उपयुक्त आहेत. या संस्थांच्या सल्ल्याने व मार्गदर्शनानुसार आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय केला जात आहे.

४.२ विषय विवेचन :

आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाचे व्यवस्थापन या घटकामध्ये अनेक उपघटकांचा विचार करावा लागतो. व्यवस्थापन म्हणजे काय? व्यवसाय व्यवस्थापन म्हणजे काय? देशांतर्गत व्यवसाय संस्थांचे व्यवस्थापन संकल्पना व त्यानंतर आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय व त्या व्यवसायाचे व्यवस्थापन या बाबी लक्षात घ्याव्या लागणार आहेत.

आंतरराष्ट्रीय व्यवसायांचे व्यवस्थापन अभ्यासण्यासाठी आंतरराष्ट्रीय शिखर संस्थांचा त्यांच्या भूमिकेचा विचार करावा लागणार आहे. त्यासाठी बहुराष्ट्रीय व्यवसाय संस्था, संकल्पना, प्रकार यांचा देखील आपणांस अभ्यास करणे गरजेचे आहे. त्यानंतर याच पार्श्वभूमीवर आपणांस 'आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापकाची भूमिका लक्षात येते. या घटकामध्ये पुढील उपघटकांचा अभ्यास केल्यानंतर आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन संकल्पना, त्याची व्याप्ती आपल्या लक्षात येईल.

४.२.१ आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन संकल्पना :

- **ठळक बाबी :**

व्यववसाय व्यवस्थापनाची माहिती उपलब्ध असलेल्या वेगवेगळ्या संदर्भ ग्रंथामधून आणि प्रत्यक्ष केल्या जात असलेल्या व्यवस्थापन अनुभवातून आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापनाची संकल्पना उदयास आलेली आहे. व्यवस्थापन ग्रंथसंपदांचे आणि प्रत्यक्ष व्यवस्थापनाचे अनुभव यांचे चिकित्सक पृथ:करण करून ही संकल्पना आपल्या लक्षात येते.

वेगवेगळ्या देशात आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन संकल्पना वेगवेगळ्या भूमिकेतून मांडली आहे. व्यवसायातील पर्यावरणात्मक झालेले लक्षणीय बदल, व्यवस्थापन करणाऱ्याव्यवस्थापकाची भूमिका, कोणाकडून कोणत्या व्यवसायाचे व्यवस्थापन आंतरराष्ट्रीय पातळीवर दखलपात्र ठरत आहे या ठळक बाबी लक्षात घेवून आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन संकल्पना मांडली जाते.

- **संकल्पना :**

देशाच्या सीमेबाहेर होणाऱ्या व्यावसायिक क्रियांना आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय म्हणतात. अशा आंतरराष्ट्रीय व्यवसायातील व्यवस्थापन म्हणजे 'आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन' होय असे व्यवस्थापन हे

i) आंतरराष्ट्रीय व्यापार संस्थेमध्ये केले जाते.

ii) उत्पादन व्यवसायामध्ये होते किंवा केले जाते.

iii) सेवा पुरवठा करणाऱ्या व्यवसाय संस्थेत केले जाते.

iv) आंतरराष्ट्रीय व्यवसायातील गुंतवणूक करणाऱ्या संस्थांच्यामध्ये केले जाते.

v) तसेच इतर कोणत्याही विविध आंतरराष्ट्रीय व्यावसायीक संस्थांच्यामध्ये केले जाते.

- **व्याख्या :**

Business Dicionary :

"The management of business operations for an organization, that conduct business in more than one country. International management requires knowledge and skills above and beyound normal business Expertise, such as familiarity with the business regulation of the nations, in which the organization operates, understanding the local customs and laws and the capability to conduct transactions that may involve multiple currencies."

''ज्या व्यवसाय संघटना दोन किंवा दोनपेक्षा जास्त देशांमध्ये व्यावसायीक कार्य करतात. अशा संस्थांच्या मधील व्यवस्थापन म्हणजे आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन होय. आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाचे व्यवस्थापन करण्याकरीता, त्या व्यवसायाच्या सामान्य व्यवहाराचे ज्ञान आणि व्यवहार करण्याचे कौशल्य असावे लागते. आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन करण्यासाठी त्या व्यवसाय संस्थेची परिपूर्ण माहिती, ज्या देशात व्यवसाय केला जातो त्या देशातील स्थानिक चालीरितींची माहिती त्यादेशातील कायदे कानुनची माहिती असावी लागते. त्याचबरोबर सदर व्यवसाय संस्थेचे व्यवहार करण्याची कार्य क्षमता आणि दोन देशातील चलन परिवर्तनाचीही माहिती असावी.

अशी सर्वसमावेशक 'आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापनाची' व्याख्या करण्यात आलेली आहे.

४.२.२ आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय :

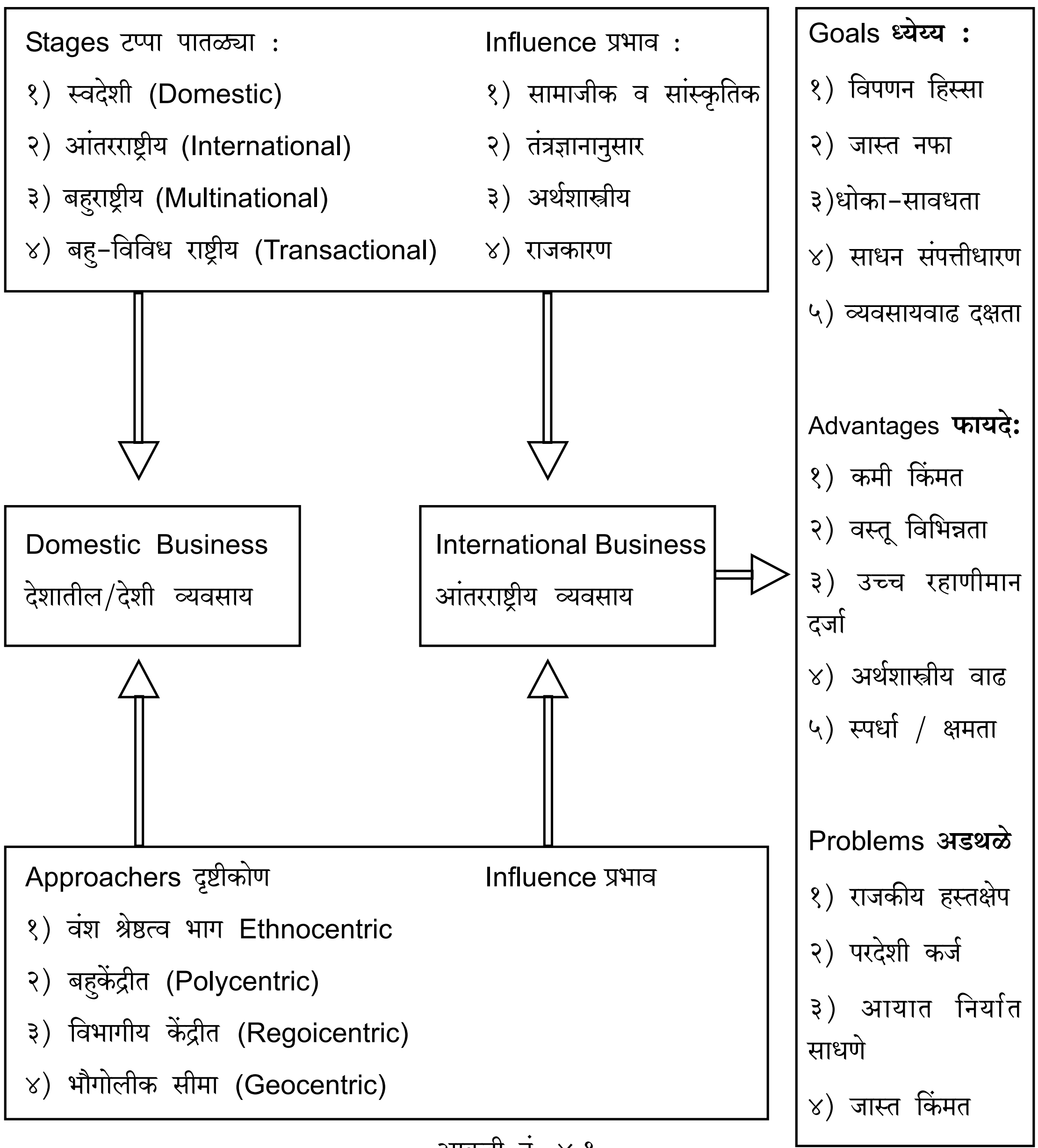
'आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाचे स्वरूप गेल्या दोन दशकात नगण्य होते. आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाबाबत फार अपेक्षा, विचार होत नव्हता. वस्तू आणि सेवा एका देशात निर्माण करून दुसऱ्या देशात त्याला स्वतंत्र अस्तीत्व येणे असा प्रकार-पूर्वी आढळत नव्हता. किंवा तसे त्याचे स्वरूप नव्हते.

आंतरराष्ट्रीय व्यावसाय ही संकल्पना - आंतरराष्ट्रीय व्यापारातून आलेली आहे. आंतरराष्ट्रीय व्यापारापासून - आंतरराष्ट्रीय विपणन, कार्ये अशी पद्धत होती. प्रथम गरजे प्रमाणे व्यापार होत होता. खरेदीदार गरजे प्रमाणे वस्तू उपलब्ध असणाऱ्या ठिकाणी जात होते. तेथून वस्तू खरेदी केल्या जात होत्या.

''व्यापारामध्ये खरेदीदार-विक्रेत्याकडे जातो'' जेव्हा ''विक्रेता खरेदीदाराकडे थेट किंवा माध्यमाद्वारे जातो त्या व्यवहार प्रकारास मार्केटींग (विपणन प्रक्रीया) म्हणतात. म्हणजे International Marketing to International Business. म्हणजेच आंतरराष्ट्रीय व्यापार कार्यातून आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय ही पद्धत अस्तीत्वात आली आहे.१९९० नंतर या व्यवसायास गती आली आहे. नविन आर्थिक धोरण सर्व देशांना खुले केले आहे.

आंतरराष्ट्रीय व्यवसायातील टप्पे किंवा पातळ्या, यांचा निर्माण होणारा प्रभाव, स्वदेशी व्यवसाय, आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय, या व्यवसायांचे स्वरूप, दृष्टीकोण, तसेच व्यवसायाचा परिणाम व्यवसायाचे ध्येय, या व्यवसायातील होणारे फायदे आणि या व्यवसायास येणाऱ्या अडचणी, इत्यादींची माहिती मिळण्याचे प्रतिमान (Model) तयार करण्यात आले आहे. या प्रतिमानाची आकृती पुढे दिलेली आहे. त्याचा बारकाईने विचार केल्यास आपणांस आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाचे स्वरूप लक्षात येवू शकते.

International Business Model **आंतरराष्ट्रीय व्यावसायाचे प्रतिमान**



आकृती नं. ४.१

४.२.३ बहुराष्ट्रीय कंपन्या (Multinational Companies/Corporations)

बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचा अर्थ संकल्पना विचारात घेण्यासाठी आंतरराष्ट्रीय व्यापार, व्यवहार प्रणालीचा विचार करावा लागतो. स्थानिक व्यापार, विभागीय व्यापार, प्रांतीय व्यापार, राज्यस्तरावरील व्यापार, आंतरराज्यीय व्यापार, राष्ट्रीय व्यापार आणि आंतरराष्ट्रीय व्यापार अशा चढत्या क्रमाने व्यापाराची व्याप्ती, प्रकार विचारात घ्यावे लागतात. भौगोलिक क्षेत्रानुसार व्यापार प्रकार उपयुक्त ठरतात. तसेच सीमा सीमीत आणि सीमाक्षेत्राबाहेरील व्यापार यांचाही विचार उपयुक्त ठरतो. थोडक्यात, दोन देशातील व्यवसाय, व्यापार म्हणजे आंतरराष्ट्रीय व्यापार किंवा व्यवसाय होय. हीच संकल्पना बहुराष्ट्रीय कंपन्यासाठी वापरणे उपयुक्त आहे.

- **संकल्पना :**

देशाच्या सीमेबाहेरील होणाऱ्या व्यावसायिक क्रियांना आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय असे म्हणतात. असे व्यवसाय हे आंतरराष्ट्रीय व्यापार, आंतरराष्ट्रीय उत्पादन आणि विपणन, सेवा व्यवसाय, आयात-निर्यात व्यवसाय यांचा समावेश आंतरराष्ट्रीय व्यवसायात होतो.

- **बहुराष्ट्रीय कंपनी - संकल्पना :**

आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय हे कंपनी संघटन प्रकारानुसार केले जातात. त्यांनाच आंतरराष्ट्रीय किंवा बहुराष्ट्रीय कंपन्या म्हणतात अशी संकल्तपना बहुराष्ट्रीय कंपन्यांसाठी वापली जाते.

- **बहुराष्ट्रीय कंपनीची व्याख्या :**

१) आंतरराष्ट्रीय मजुर संघटनेची व्याख्या (Internatinal Labour organization) (ILO) : ‘‘बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे मुख्य लक्षण म्हणजे, मुख्य कार्यालय एका देशात असते व इतर अनेक देशात कारभार केला जातो.’’

२) युनो (United Nations Organization) (UNO) : ‘‘ज्या कंपनीचे मुख्य कार्यालय एका देशात असते आणि इतर देशातील उत्पादन कार्यावर नियंत्रण ठेवले जाते, त्या कंपनीला बहुराष्ट्रीय कंपनी असे म्हणतात.

३) प्रा. कोजिया : ‘‘बहुराष्ट्रीय कंपनी हा जनतेचा मोठा विचार करणारा उद्योग समुह आहे. यामध्ये विशिष्ट जाळे निर्माण झालेले असते व आर्थिक सत्ता एका ठिकाणी एकवटलेली असते. त्यांना बहुराष्ट्रीय कंपनी असे म्हणतात.

अशाप्रकारे, बहुराष्ट्रीय कंपनीचा अर्थ, संकल्पना विचारात घेता भारतातील SBI ही बहुराष्ट्रीय कंपनी आहे. बाहेरच्या देशात त्यांची ८५ कार्यालये आहेत. गरवारे उद्योग समुहाची आफ्रिका, मेक्सिको या देशात शाखा कार्यालये आहेत. सध्या टाटा, मित्तल यांनी लोकल क्षेत्रात बहुराष्ट्रीय कंपन्या निर्माण केलेल्या आहेत. बाहेरच्या देशांच्या मेनन ॲन्ड पिस्टन, एस. के. एफ., रस्टन, व्हेल्कन लेव्हज, मिलेनियम होंडा, बँकिंग क्षेत्रातील सिटी बँक अमेरिका अशा अनेक बँका भारतातही कार्य करतात. आशिया उपखंडामध्ये निर्माण

झालेल्या सार्क परिषदेत भारत, पाकिस्तान, श्रीलंका, बांगलादेश, नेपाळ, भूतान आणि मालदीव या सात देशांचा समावेश आहे.

४.२.३.१ बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे फायदे (Advantages of MNCs) :

बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे मुख्य कार्यालय एका देशात असते आणि इतर अनेक देशात व्यवसाय केला जात असतो. अशा MNC कंपन्यांचे फायदे स्वदेशाच्या दृष्टीने आणि Host देशाच्या दृष्टीने म्हणजे ज्या दुसऱ्या देशात व्यवसाय कार्ये केली जातात. त्या देशांच्या दृष्टीने फायदे होत असतात. बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे फायदे पुढीलप्रमाणे –

अ) Host देशाच्या दृष्टीने बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे (स्वागत देशाच्या दृष्टीने) फायदे :

१) बहुराष्ट्रीय कंपन्यांच्यामुळे देशातील औद्यागिक गुंतवणूकीत वाढ होते.

२) देशातील रोजगाराच्या संधीमध्ये वाढ होते.

३) देशातील लोकांचे उत्पन्नात / उत्पन्नदरात वाढ होते.

४) बाहेरच्या देशातील नवीन तंत्रज्ञान आयात होते. नवीन तंत्रज्ञाचा वापर वाढतो, विकास होतो.

५) देशातील एकूण औद्योगिक व्यवसायात वाढ होते.

६) व्यापार क्षेत्रातील उत्पन्नातील वाढ होते. व्यापार वाढ होते.

७) स्थानिक मक्तेदारीला आळा बसतो.

८) व्यवसाय संशोधनात वाढ होते. विकासाच्या संधी निर्माण होतात.

९) आयात कमी करून निर्यात वाढ करण्यास MNC कंपन्या उपयुक्त आहेत.

१०) देशाची अर्थव्यवस्था दृढ होते, अर्थव्यवस्थेत वाढ होते.

ब) स्वत:च्या दृष्टीने बहुराष्ट्रीय कंपन्याचे फायदे (Advantages of MNC, in Home Country)

१) दुसऱ्या देशात व्यवसायाच्या संधी उपलब्ध होतात.

२) औद्योगिक क्रीयांना उत्तेजना मिळते, चालना मिळते.

३) दुसऱ्या देशामध्ये रोजगाराच्या संधी उपलब्ध होतात.

४) दुसऱ्या देशात व्यवसाय कार्ये करून परकीय चलन स्वदेशात आणता येते.

५) परकीय चलनात वाढ होवून देशाच्या परकीय चलन गंगाजळीत वाढ होते.

६) आंतरराष्ट्रीय देणी देण्यासाठी परकीय चलनाची उपलब्धता करता येते.

७) परकीय देशातील संस्कृती स्विकारता येते. इत्यादी फायदे स्वदेशासाठी MNC मुळे होतात.

४.२.३.२ **बहुराष्ट्रीय कंपन्या समोरील आव्हाने** (Challanges of MNCs)

बहुराष्ट्रीय कंपन्यांच्यामुळे स्वदेशाला आणि दुसऱ्या देशाला फायदे होतात. त्याचबरोबर या कंपन्यांना अनेक आव्हानांना सामोरे जावे लागते. स्वत:च्या देशापेक्षा इतर देशात कार्ये / व्यवहार करीत असता या कंपन्यांना त्या त्या देशातील स्थानिक आणि आंतरराष्ट्रीय जे जे प्रश्न असतात त्या प्रश्नांच्या आव्हानांना सामोरे जावे लागते. आशी आव्हाने पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) ज्या देशात व्यवसाय केला जातो त्या देशातील स्थानिक संस्कृती, सिद्धांत यांचे आव्हान असते.

२) दुसऱ्या देशातील श्रमिकांच्यावर अवलंबून रहावे लगाते परजिवित्व अवलंबित्व असते.

३) दुसऱ्या देशात व्यवस्थापन अधिकाराचा वापर करण्यात अनेक अडचणी येतात.

४) दुसऱ्या देशातील शासन प्रणालीची आखणी जी असते त्या प्रमाणे कार्ये करण्यामधील अडचणी निर्माण होतात.

५) दुसऱ्या देशातील व्यवसायाच्या ज्या पॉलीसीज असतात त्याप्रमाणे जुळवून घेण्यातील अडचणी निर्माण होतात.

६) दुसऱ्या देशातील इतर संस्था किंवा स्थानिक कंपन्या यांच्या बरोबर Joint Venture करार करण्यामध्ये अनेक अडचणी निर्माण होतात.

७) दुसऱ्या देशातील विविध कायदे नियम यांच्यामुळे निर्माण होणाऱ्या आव्हानांना सामोरे जावे लागते.

८) स्थानिक देशातील कर्मचारी त्यांच्या सवयी यांचे आव्हान निर्माण होते.

९) स्थानिक देशातील प्राथमिक गरजा, सेवा, सुविधा, कच्चा माल, इंधन साधने, बाजारपेठा, वाहतूक साधने, दळणवळणाची साधने, तंत्रज्ञान इत्यादी अनेक बाबींच्यामुळे अडचणी निर्माण होतात.

१०) सेज SEZ सारखे प्रश्न निर्माण होतात. जागा (जमिन) धारण करण्यातील अडचणी निर्माण होतात.

इत्यादी आव्हानांना MNC कंपन्यांना सामोरे जावे लागते.

४.२.४ **बहुराष्ट्रीय कंपन्यांची वैशिष्ट्ये** (Characteristics of Multinational Companies) :

बहुराष्ट्रीय कंपन्यांची वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे आहेत -

१) आकार मोठा

२) अनेक देशात व्यवसाय

३) प्रचंड प्रमाणात भांडवल गुंतवणूक

७) अनेक देशात विस्तार

८) आयात-निर्यात उत्पादनावर भर

९) विविध राष्ट्रांच्या उलाढालीत सहभाग

४) अनेक शाखा

५) नियंत्रण मध्यवर्ती कंपनीद्वारे

६) एकच व्यवसाय अनेक आघाड्यावर

१०) विदेशी गुंतवणूक

११) जागतिक स्तरावर विपणन

१) आकार मोठा : बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचा अनेक देशात कारभार चालतो. म्हणजे आकार मोठा असतो. या संस्था आकार मोठा करण्यासाठी दुसऱ्या लहान संस्था खरेदी करतात.

उदाहरण : BPL कंपनीने HUTCH कंनी खरेदी केली व HUTCH कंपनी Vodaphone कंपनीने खरेदी केली.

२) अनेक देशात व्यवसाय : सध्या जागतिकीकरणाने खुली आयात-निर्यात झालेली आहे. त्यामुळे अनेक देशात बहुराष्ट्रीय कंपन्या व्यवसाय करीत आहेत. त्याचा परिणाम म्हणून भारतात चायनीज वस्तू आल्या. भारतीय वस्तूंना अमेरिकेत प्रचंड मागणी आहे.

३) प्रचंड प्रमाणात भांडवल गुंतवणूक : बहुराष्ट्रीय कंपन्यांच्या भागांची नोंद B.S.E. व N.S.E. न्यूयॉर्क शेअर बाजार अशा वेगवेगळ्या बाजारपेठेत केली जाते. प्रचंड प्रमाणात भांडवल उभारले जाते. त्याचा परिणाम वेगवेगळ्या निर्देशांकाप्रमाणे आढळतो.

४) अनेक शाखा : बहुराष्ट्रीय कंपन्यांच्या अनेक शाखा असतात. बहुराष्ट्रीय कंपन्या उतरंड (Hierarchy) पद्धतीने म्हणजे अधिकार श्रेणी पद्धतीने कार्य करतात. वेगवेगळ्या देशांमध्ये गरजेप्रमाणे बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी शाखा निर्माण केल्या आहेत. जागतिकीकरणामुळे बाहेरच्या अनेक कंपन्या शाखांद्वारे आलेल्या आहेत. पूर्वी शैक्षणिक आणि शेती उद्योग क्षेत्र जागतिकीकरणात समाविष्ट नव्हते. आता अशा या क्षेत्रात देखील संस्था/कंपन्या आल्या आहेत.

उदाहरण : अमेरिकन विद्यापीठे, सेवा क्षेत्रातील (मोबाईल) संस्था इ. आलेल्या आहेत.

५) नियंत्रण मध्यवर्ती कंपनीद्वारे : देशांतर्गत कंपन्यामध्ये ज्याप्रमाणे मुख्य कार्यालयामार्फत नियंत्रण ठेवले जाते. त्याप्रमाणे बहुराष्ट्रीय कंपन्यामध्ये मध्यवर्ती कार्यालयामार्फत नियंत्रण ठेवले जाते. ज्या देशातील कंपनी त्या देशातील कंपनी कायदा व ज्या देशामध्ये शाखा त्या देशातील कंपनी कायदा अशा दोन देशांतील कंपनी कायद्यातील तरतुदींप्रमाणे कारभार करावा लागतो.

६) एकच व्यवसाय अनेक आघाड्यावर : बहुराष्ट्रीय कंपन्या कार्पोरेट क्षेत्राप्रमाणे कार्यकरताना विविध आघाड्यांवर काम करतात व यश प्राप्त करतात.

उदाहरण : मित्तल यांनी भारतातील खनिज उद्योगात पदार्पण केले व त्याचा अमेरिकेत उत्पादनाकरिता वापर केला.

७) अनेक देशात विस्तार : अनेक देशात विस्तार हे प्रमुख वैशिष्ट्य बहुराष्ट्रीय कंपनीचे असते. एका

देशात अनेक शाखा असतील तर त्या बहुराष्ट्रीय कंपन्या नसून त्या बहुराज्यीय आहेत. दोन पेक्षा जास्त देशात शाखा असतील तरच या कंपन्या बहुराष्ट्रीय कंपन्या होतात.

८) आयात-निर्यात व्यापारावर भर : आंतरराष्ट्रीय कंपन्या आयात व्यवहार करतात, किंवा निर्यात व्यवहार करतात. मात्र दोन देशांच्या मानाने तो आयात-निर्यात व्यापार असतो. याच हेतूने कंपन्या स्थापन झालेल्या असतात. एवढेच नाही तर श्रमशक्तीची आयात निर्यात सुद्धा केली जाते.

उदाहरण : इन्फोसिस कंपनीच्या बाहेरच्या देशातील शाखा व आयात-निर्यात.

९) विविध राष्ट्रांच्या उलाढालीत सहभाग : बहुराष्ट्रीय कंपन्यांच्या उलाढालीचे प्रमाण भव्य असते/प्रचंड असते, कारण त्यांची भांडवल गुंतवणूक प्रचंड असते. शाखा जास्त असतात. त्यामुळे उलाढालीचे प्रमाण मोठे असते.

उदाहरण : SBI च्या बाहेरील देशात ८५ शाखा आहेत.

१०) विदेशी गुंतवणूक : व्यापारामुळे सत्ता प्राप्त करून घेता येते. ईस्ट इंडिया कंपनी, ब्रिटीश सरकार अनेक देशांमध्ये याच हेतूने कार्यप्रणाली केली जात आहे. यासाठी युरोपमध्ये काही देशांनी एकत्र येवून सार्कची स्थापना केलेली आहे. त्यांचा हेतू विदेशी गुंतवणूक मोठ्या प्रमाणावर व्हावी हा असतो. बहुराष्ट्रीय कंपन्यांना हे सहज शक्य आहे. कारण दोन पेक्षा जास्त देशातील शाखा असल्याने बहुराष्ट्रीय कंपन्या भाग भांडवलाची विक्री करू शकतात. त्यामुळे गुंतवणूक प्रचंड प्रमाणावर होते.

११) जागतिक स्तरावर विपणन : बहुराष्ट्रीय कंपन्यांमध्ये जागतिक स्तरावर विपणन कार्य केले जाते. हा जागतिकीकरणाचा परिणाम आहे. जपानमध्ये विविध सुटे भाग तयार करणे, चीनमध्ये त्या सुट्ट्या भागांची आयात करणे, वस्तू निर्माण करणे, भारतासारख्या देशात वस्तू उपलब्ध करून देणे अशाप्रकारे जागतिक स्तरावर विपणन कार्य केले जाते. जपानच्या वस्तू जगातील सर्व देशात आहेत.

इत्यादी बहुराष्ट्रीय कंपन्यांची वैशिष्ट्ये आहेत.

४.२.५ बहुराष्ट्रीय कंपन्यांची भूमिका/हेतू (Role/Purpose of Multinational Companies) :

बहुराष्ट्रीय कंपन्यांची संकल्पना, जागतिकीकरण, सिक्स सिग्मा, आय.एस.ओ. यासारख्या बाबींचा विचार करता बहुराष्ट्रीय कंपन्यांची भूमिका फार महत्त्वाची आहे. अशी भूमिका पुढीलप्रमाणे आहे.

१) दर्जेदार उत्पादन
२) मुलभूत सुविधांचा विकास
३) साधनांचा महत्तम वापर
४) आधुनिक व्यवस्थापन
५) संशोधन विकास
६) अर्थव्यवस्था एकत्रीकरण
७) विदेशी गुंतवणूक
८) निर्यातीस प्रोत्साहन
९) जागतिक बाजारपेठ
१०) विपणनाची सोय
११) व्यावसायिक धोका

१) दर्जेदार उत्पादन : बहुराष्ट्रीय कंपन्या उत्पादन दर्जेदार करतात. ती त्यांची महत्त्वाची भूमिका असते. कारण दर्जेदार उत्पादनाशिवाय जागतिक मागणी येत नाही. उत्पादनात थोडासा जरी दोष आढळला तरी वस्तू नाकारल्या जाण्याची भिती असते. नुकसान होण्याची शक्यता असते. त्याकरिता सिक्स सिग्मा तंत्राप्रमाणे दोष दूर करतात, आधुनिक तंत्राचा वापर करतात.

उदाहरण : डिसेबंर २००७ मध्ये अमेरिकन ग्राहकांनी चीनची खेळणी नाकारली. त्यामुळे प्रचंड नुकसान झाले.

२) मुलभूत सुविधांचा विकास : बहुराष्ट्रीय कंपन्यांना दुसऱ्या देशात कार्य करीत असता ज्या ठिकाणी कार्य केले जाते, त्या ठिकाणच्या व्यक्तींना आपलेसे करण्यासाठी मूलभूत सुविधा द्याव्या लागतात. त्यामध्ये काही वेळेला स्थानिक लोकांना रोजगार उपलब्ध करून द्यावा लागतो.

३) साधनांचा महत्तम वापर : बहुराष्ट्रीय कंपन्यांकडून उपलब्ध साधनांचा जास्तीत जास्त वापर केला जातो. कंपन्यांमध्ये कच्चा माल म्हणून नैसर्गिक साधनसंपत्ती तसेच, मनुष्य बळाचा व इतर वेगवेगळ्या साधनांचा जास्तीत जास्त वापर करण्याचा प्रयत्न केला जतो.

४) आधुनिक व्यवस्थापन : बहुराष्ट्रीय कंपन्यांमध्ये आधुनिक व्यवस्थापन प्रणालीचा वापर केला जातो. वेगवेगळ्या दृष्टीकोनातून चांगल्या तत्त्वांचा वापर करून शास्त्रीय व्यवस्थापन करण्याचा प्रयत्न केला जातो. यामध्ये डग्लस् मॅग्रेगर यांचा 'क्ष' सिद्धांत, इशिकावा, ओमेकाशी यांचे सिद्धांत व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन व त्याच्या सर्व पातळ्या यांचा अभ्यास केला जातो.

५) संशोधन विकास : बहुराष्ट्रीय कंपन्या सतत संशोधन करीत असतात व उत्पादनात आधुनिकता आणण्याचा प्रयत्न करीत असतात. बदलाचे व्यवस्थापन स्वीकारतात. त्यामुळे त्यांचा सतत विकास होतो. यासाठी कंपन्या संशोधन व विकासावर जास्त भर देतात.

६) अर्थव्यवस्था एकत्रीकरण : बहुराष्ट्रीय कंपन्या वेगवेगळ्या देशात असतात. त्या ज्या-ज्या देशात असतात त्या-त्या देशातील अर्थव्यवस्थेचे एकत्रीकरण करतात. एवढेच नाही तर बहुराष्ट्रीयत्वासाठी काही देशांनी एकत्र येऊन सार्क, युरो डॉलर या पद्धतीने, अर्थव्यवस्थेचे एकत्रीकरण केलेले आढळते.

७) विदेशी गुंतवणूक : प्रगत राष्ट्रातील भांडवल अविकसित किंवा विकसनशील देशांमध्ये गुंतवणूकीत वाढ करण्याची महत्त्वाची भूमिका बहुराष्ट्रीय कंपन्यांची असते.

८) निर्यातीस प्रोत्साहन : कोणत्याही देशाची अर्थव्यवस्था निर्यातीवर अवलंबून असते. निर्यात वाढण्यासाठी बहुराष्ट्रीय कंपन्या उपयोगी ठरतात. कारण यांच्याकडे पायाभूत सुविधा असतात. त्यामुळे त्रयस्थ संस्थांवर विश्वासून रहावे लागत नाही. म्हणून या संस्था निर्यातवाढीस उपयुक्त आहेत.

९) जागतिक बाजारपेठ : बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचा जागतिक व्यापार संघटना व आंतरराष्ट्रीय नाणेनिधी बरोबर संबध येत असतो. २००५ पासून संपूर्ण जग हे एक खेडे बनले आहे. या संकल्पनेप्रमाणे बहुराष्ट्रीय कंपन्यांना जागतिक बाजारपेठ खूली आहे. या कंपन्या कोणत्याही देशात कोणत्याही प्रकारचा व्यापार

करतात. त्यामुळे बहुराष्ट्रीय कंपन्यांना जागतिक बाजारपेठा प्राप्त होतात.

१०) विपणनाची सोय : बहुराष्ट्रीय कंपन्या फक्त उत्पादनावरच लक्ष केंद्रित करीत नाहीत. तर उत्पादनाबरोबर वितरणावर आणि विपणनावर लक्ष केंद्रित करतात. ठराविक व्यूहरचनेतून जागतिक बाजारपेठेत आपले उत्पादन उपलब्ध करतात. अशाप्रकारे विपणनात जाहिरात, विपणन, वितरण प्रणाली कार्यरत आहेत.

११) व्यावसायिक धोका : बहुराष्ट्रीय कंपन्यांना व्यावसायिक धोका फार मोठा असतो. दोन देशातील संबंध बिघडले किंवा दोन देशांच्या चलनातील तफावत कमी-जास्त झाली. इत्यादीमुळे मोठ्या प्रमाणात धोका निर्माण होण्याची शक्यता असते. तरीही धोका स्वीकारण्याची तयारी असते.

अशाप्रकारे, बहुराष्ट्रीय कंपन्यांची भूमिका व हेतू महत्त्वाचे असतात.

४.२.६ बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे दोष (Demerits of Multinational Companies) :

बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचा विचार करता त्यांची वैशिष्ट्ये, भूमिका विचारात घेतात. खुल्या आर्थिकीकरणाचा परिणाम म्हणून बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे दोष आढळून येतात. ते पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) नफा दुसऱ्या देशात नेतात
२) अनेक अयोग्य अटी
३) देशातील औद्यागिक कंपन्यांवर ताबा
४) कालबाह्य तंत्रज्ञान
५) आर्थिक रचनेत बदल
६) स्थानिक लोकांच्या गरजांकडे दुर्लक्ष
७) देशाला दुय्यम वागणूक
८) अविकसित देशात हस्तक्षेप
९) मानधन (Royalty), लाभांश देशाबाहेर
१०) उत्पादनावर परिणाम
११) जाहिरातींवर भर

१) नफा दुसऱ्या देशात नेतात : बाहेरील देशातील कंपन्या बहुराष्ट्रीय कंपनी म्हणून देशात येतात. देशातील साधनांच्या आधारे प्रचंड नफा मिळवतात. झालेला नफा आपल्या देशात घेऊन जातात. कारण नफा गुंतवणूकदारांचा असतो. हा एक मोठा दोष आहे.

२) अनेक आयोग्य अटी : बहुराष्ट्रीय कंपन्या देशात येत असता अनेक जाचक अटी घालतात. करार केंद्र सरकारबरोबर करतात. कारभार राज्यसरकारच्या अधिपत्याखाली करतात. संबंध स्थानिक लोकांशी येतो. 'सेझ' सारख्या अटींमुळे स्थानिक लोक विस्थापित होतात. हा कायमचा दोष निर्माण होतो.

३) देशातील औद्योगिक कंपन्यांवर ताबा : 'मोठा मासा लहान माशाला गिळतो' या उक्तीप्रमाणे बहुराष्ट्रीय कंपन्या देशातील कंपन्यांवर ताबा मिळवतात. त्यामुळे देशातील औद्योगिक क्षेत्रावर परिणाम होतो व कांही उद्योग मोडित निघून उद्योजकतेवर परिणाम होतो.

४) कालबाह्य तंत्रज्ञान : बहुराष्ट्रीय कंपन्या, नवीन तंत्रज्ञान घेऊनच देशात येतात. नवीन तंत्रज्ञानामुळे

वस्तु सुबक, आकर्षक आणि जलद गतीने निर्माण करता येतात. त्यामुळे देशातील जुन्या तंत्रज्ञानावर केल्या जाणाऱ्या उत्पादनावर परिणाम होतो. म्हणजेच देशातील जुने तंत्रज्ञान कालबाह्य ठरते, देशातील कंपन्या बंद पडतात, त्याचा रोजगारावर परिणाम होतो.

५) आर्थिक रचनेत बदल : बहुराष्ट्रीय कंपन्यांमुळे देशातील अर्थिक रचनेत बदल होतो. या कंपन्या कमी लोक कामावर घेतात व प्रचंड पगार देतात. त्यामुळे देशातील कामगारांच्या आर्थिकतेत बदल होतो.

६) स्थानिक लोकांच्या गरजांकडे दुर्लक्ष : बहुराष्ट्रीय कंपन्या त्यांच्या उद्देशाने काम करतात. स्थानिक लोकांची आवड, निवड, गरज बदलायला भाग पाडतात. त्यांच्या प्राथमिक गरजांचा विचार करीत नाहीत.

७) देशाला दुय्यम वागणूक : बहुराष्ट्रीय कंपन्याकडून देशातील कंपन्यांना तसेच स्थानिक लोकांना दुय्यम वागणूक दिली जाते. कारण केंद्र सरकारने त्यांच्याबरोबर करार केलेला असतो. त्यांना सर्व सेवा द्याव्या लगातात. त्यामुळे आपोआपच देशातील कंपन्यांना दुय्यम वागणूक मिळते. परिणामी देशाला दुय्यम वागणूक मिळते.

८) अविकसित देशात हस्तक्षेप : बहुराष्ट्रीय कंपन्या अविकसित देशात हस्तक्षेप करतात. विकसित देशात जाण्याचा त्यांचा कल नसतो. त्यामुळे त्यांचा अविकसित देशात हस्तक्षेप वाढतो. त्याचा सर्व घटकांवर परिणाम होतो.

९) मानधन (Royalty) **लाभांश देशाबाहेर :** देशातील कंपन्या पारंपारिकतेला धरून उत्पादन करतात. देशातील लोकांच्या गरजेप्रमाणे उत्पादन करतात. परंतु बहुराष्ट्रीय कंपन्यांमुळे त्यांच्यावर परिणाम होतो व कंपन्या बंद पडतात. तसेच रॉयल्टी आपल्या देशात घेवून जातात.

१०) उत्पादनावर परिणाम : बहुराष्ट्रीय कंपन्या देशात येतात व देशातील कंपन्यांना तंत्रज्ञान देवून रॉयल्टी वसूल करतात. त्यामुळे अनेक दोष निर्माण होतात.

११) जाहिरातींवर भर : बहुराष्ट्रीय कंपन्या जाहिरातींवर भर देतात. कशाही पद्धतीने जाहिरात केली जाते. त्याचा परिणाम वस्तूंच्या किंमतीवर होतो. जाहिराती करीत असताना नितीमत्तेचा विचार केला जात नाही. इत्यादी दोष बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे आहेत.

४.२.७ भारतामध्ये मुख्य कार्यालये असणाऱ्या बहुराष्ट्रीय कंपन्या (Multinational companies Headquarter in India) :

मार्च २०१५ पर्यंत २७ कंपन्यांचे मुख्य कार्यालय भारतात आणि व्यवसाय क्षेत्र भारताबाहेर होते अशा संस्था –

१) भारतीय ग्लोबल पावर हाऊस

२) आशियन पेंटस्

३) भारत फोर्ज

४) भारती एअरटेल

५) सयंट् (Cyients)

६) दिसमन फार्मा आणि केमिकल्स

७) डॉ. रेड्डी लॅबरॉटरीज

८) इसल प्रोपॅक

९) एक्सलंट टेक्नॉलॉजी

१०) एच.सी.एल.

११) हिंदको इंडस्ट्रीज

१२) इंफोसिस

१३) KPIT टेक्नॉलॉजी

१४) लार्सन अॅण्ड टूब्रो

१५) महिंद्रा ग्रुप

१६) मायक्रोमॅक्स्

१७) ऑईल अॅण्ड नॅचरल गॅस कार्पोरेशन

१८) प्रोफॉऊडीज

१९) रॅनबॅक्स लॅब्रोटरीज (Laoratories)

२०) State Bank of India

२१) सुझनॉल एजन्सी

२२) टाटा ग्रुप

२३) थरमॅक्स

२४) वेल्स्पून इंडिया

२५) वंजीत टेक्नॉलॉजी

२६) न्यूक्लूस (Nucleus) सॉफ्टवेअर कंपनी

२७) मिन्डट्री (Mindtree)

४.२.८ बाहेरच्या देशातील भारतात कार्ये करणाऱ्या (MNC) **कंपन्या :**

एल.पी.जी. धोरणानुसार अनेक MNC कंपन्या भारतात कार्य करीत आहेत. अशा बाहेरच्या देशातील MNC कंपन्याच्या पैकी मोठ्या १० कंपन्या (Top 10 MNCs) पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) मायक्रोसॉप्ट कंपनी (Microsoft corporation) : न्यू मेक्सीको मध्ये ४ एप्रिल १९७५ मध्ये स्थापना बील गेटस् व पाऊल अॅलन यांनी या कंपनीची स्थापना केली. जगात 'संगणक' क्षेत्रात मोठे कार्य केलेले आहे. या कंपनीचा २०१४ मध्ये सर्वसाधारण उत्पन्न ८६.८३ बीलीयन डॉलर होते आणि १,२८,०७६ कामगार काम करत होते.

२) नोकीया (Nokiya) : या कंपनीची स्थापना इसपू फॅनलॅड (Espoo Finland) येथे झाली या कंपनीची उलाढाल २.५ बीलीयन पोंड होती. या कंपनीत ५७००० कामगार काम करत होते. २०१४ मध्ये दुसऱ्या कंपनीने चालविण्यास घेतली आहे.

३) नेसलेट कंपनी : ही कंपनी गेली १४० वर्षे कार्यरत आहे. १९७ देशात कार्य करते. २०१४ मध्ये या कंपनीने सी.एच.एफ. ९१.६ उत्पन्न मिळविले आहे.

४) कोका कोला (Coca Cola) : ही कंपनी १८८६ मध्ये स्थापन झाली आहे. या कंपनीने २०१५ मध्ये ३३.४४ बॉलीयन डॉलर उत्पन्न मिळविले आहे. या कंपनीत १,३०,६००/- कर्मचारी कार्यरत होत.

५) प्रोक्टर अॅण्ड गॅम्बल (Procter and Gamble) : ग्राहक उपयोगी वस्तू विक्री करणारी ही एक

MNC आहे. या कंपनीची स्थापना ३१ ऑक्टोबर, १८३७ मध्ये (Cincinnati, ohio) सीनसीनाटी, ओहीओ येथे झाली. २०१४ मध्ये या कंपनीचे उत्पन्न 83.06 बीलय डॉलर $ होते. आणि कामगार संख्या १,२१,००० होती.

६) IBM (International Business Machines) : IBM या कंपनीची स्थापना न्युयार्क येथे करण्यात आली. १७० देशात ही कंपनी आय.टी. कन्सल्टींगचे काम / कार्य करते. या कंपनीचे उत्पन्न ९२.७९३ बीलीयन डॉलर होते. या कंपनीत ३७९५९२ कर्मचारी काम करत होते.

७) पेप्सीको (Pepsico) : या कंपनीची स्थापना न्युयॉर्क येथे १८९६ मध्ये झाली या कंपनीची २०१४ मधील उलाढाल ६६.४१५ डॉलर होती. कामगार संख्या २,७४,००० होती.

८) सन फार्मा (Sun Pharmaceuticals) : सन १९८३ मध्ये स्थापना झालेल्या या कंपनीची मुख्यालय शाखा मुंबई येथे आहे. या कंपनीची उलाढाल ४.७ बीलीयन डॉलर आहे. मार्च २०१५ मधील कर्मचारी संख्या ३२७०० होती.

९) सोनी कंपनी (Sony Corporations) **:** टोकीयो जपान येथे ७ मे १९४६ या वर्षी या कंपनीची स्थापना झाली. या कंपनीचे २०१५ मधील उत्पन्न ८.२१५ बीलीयन डॉलर होते तर कामगार संख्या १,३१,७०० होती.

१०) सीटी ग्रुप (Citi Group) : वित्तीय सेवा देणाऱ्या या कंपनीची स्थापना १६ जून १८१२ यावर्षी न्युयॉर्क (New York) येथे झाली. २०१५ मधील ७.३१ बीलीयन डॉलरचे उत्पन्न होते. २,४३,००० कर्मचारी होते.

४.२.९ जपानी व्यवस्थापन पद्धती (Japanees Management) :

- **जपानचा इतिहास** (History of Japan) :

जपान या देशाची भौगोलिक परिस्थिती पाहता अत्यंत प्रतिकूल आहे. सलग भूखंड कमी आहे. अनेक बेटे मिळून देश आहे. तो ही ज्वालामुखीला सतत सामोरे जाणारा; त्सुनामी लाटा धोके हा शब्दही जपानी भाषेशी निगडीत आहे. त्याचा भारतास गेल्या तीन-चार वर्षात अनुभव आला आहेच. असा हा जपान देश सुरूवातीपासून या देशाची अर्थव्यवस्था कृषीप्रधान आहे; तर शासनप्रणाली राजेशाहीची आहे.

१८६८ मध्ये मेइजी घराण्याकडे सत्ता आल्यानंतर मेइजी राजांनी नविन आणि प्रगत तंत्रज्ञान स्वीकारण्याचे धोरण आखले. त्यानंतर औद्योगिकीकरणास सुरूवात झाली. जपानी पारंपारीक पद्धतीचा व्यवस्थापनात वापर करून जपानने आपला औद्योगिक विकास केला. १९२० मध्ये जपानची अर्थव्यवस्ता पूर्णपणे औद्योगिक अर्थव्यवस्था बनली. १९२० ते १९३० या दशकात औद्यागिक उत्पादन दुप्पट (१००% वाढ) झाले. तोपर्यंत जपानी व्यवस्थापन पद्धत जगाला फारशी माहिति नव्हती.

दुसऱ्या महायुद्धात अमेरिकेने जपानवर अणूहल्ला केला. त्यामुळे जपानची अर्थव्यवस्था फारच बिकट

झाली. जपानचे हिरोशिमा, नागासाकी ही प्रगत शहरे आणि जपान बेचिराक झाला. जपानी उद्योगपतींनी अर्थव्यवस्था पुन्हा उभारणीची जबाबदारी स्वीकारली. आणि १९५० ते १९९० या ४० वर्षात जपानने पुन्हा जागतिक अर्थव्यवस्थेत स्थान प्राप्त केले. जपानचा 'येन' (चलन) पुन्हा जगात प्रसिद्धीत आला. **''जपानी अर्थव्यवस्तेचे खरे श्रेय जपानी व्यवस्थापनाला जाते.''** जपानी अर्थव्यवस्थेला वेगळे महत्त्व मिळाले. १९९० मध्ये जगाने या व्यवस्थापन पद्धतीचा गौरव आणि स्वीकार केला.

- **जपानी व्यवस्थापन पद्धतीचे पायाभूत घटक** (basic Factors of Japanees Management)

जपानी व्यवस्थापन पद्धतीचे पायाभूत घटक पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) सुधारित शिक्षण पद्धती :

जपानमध्ये पूर्वी सरंजामशाही शिक्षण पद्धती होती. मेइजी राजाने ती सर्वांसाठी खुली केली आणि त्यात आधुनिक सुधारणा केल्या. जपानमध्ये सामुराई हे लोक बुद्धीजिवी होते. त्यांचे वर्चस्व कमी होवून बौद्धीक गुणवत्ता धारक व्यक्ती प्रशासनामध्ये आल्या. त्यामुळे उद्योगपती, व्यापारी, व्यवस्थापक, सरकारी नोकर अशा ठिकाणी हुशार आणि कल्पक व्यक्ती निवडल्या जावू लागल्या.

२) व्यवसाय ध्येयवाद :

''जपानच्या समाजासाठी जपानी व्यवसाय'' असा समाज कल्याणाचा ध्येयवाद निर्माण केला. त्यामुळे उद्योजकांमध्ये श्रद्धा आणि जपानी दृष्टीकोन विकसित झाला. उद्योजक ध्येयवादाने प्रेरित झाले. दुसऱ्या महायुद्धानंतर हा ध्येयवाद विकसित झाला. त्यातून 'आदर्श उच्च व्यवस्थापन आणि शुन्यदोष' या दोन घटकांचा जन्म झाला.

३) सरकारी धोरण :

जपान सरकार आणि उद्योजक यांच्यामध्ये परस्पर सहकार्याचे धोरण आहे. हा जपानचा पाया आहे. सरकारने उद्योगासाठी कल्याणकारी धोरण आखले, निर्माण केले. सरकारने व्यवसाय संशोधन विकास, विस्तारीकरण, निर्यात खुली, प्रशासन मार्गदर्शक, निवृत्त अधिकारी-खाजगी क्षेत्रात नियुक्ती इत्यादी उदारीकरण धोरण आखले होते.

४) जपानी संस्कृती :

जपानी संस्कृती हाच व्यापक व भक्कम पाया जपानी व्यवसायाचा आहे. जपानी संस्कृतीमध्ये कार्यनिष्ठा, प्रामाणिकपणा, ध्येयवाद, उद्योगशीलता, परिश्रमशीलता, चिकाटी, वक्तशीरपणा, कार्यतत्परता, सेवाभावी वृत्ती, प्रखर राष्ट्रप्रेम इत्यादी बाबत जपानी संस्कृती श्रेष्ठ आहे. या संस्कृतीचे प्रतिबिंब जपानी व्यवस्थापनामध्ये आढळते.

५) प्रखर राष्ट्रवाद :

प्रखर राष्ट्रवाद हा जपानचा कौतुकाचा विषय आहे. प्रथम राष्ट्र विकास नंतर स्वत:चा विकास, स्वत:च्या

फायद्यासाठी राष्ट्राचे नुकसान होऊ द्यायचे नाही. हा राष्ट्रवाद प्रखर आहे. राष्ट्रासाठी काहीही करण्याची त्यागाची तयारी जपानी माणसामध्ये आढळते.

६) पद्धतशीर विकास :

जपानमध्ये व्यवस्थापन तत्त्वे, तंत्रशैली, कार्यपद्दती यांचा पद्धतशीरपणे विकास केला आहे. नवनवीन तंत्रे व तत्त्वज्ञान निर्माण करून त्याची व्यावहारिक पातळीवर चाचणी घेऊन त्यात आवश्यक बदल करून योजनाबद्ध विकास केला आहे.

७) व्यवसाय नेतृत्व विकास :

व्यवसायाचा विकास करण्यासाठी योजनाबद्ध नेतृत्व विकास जपानने केला आहे. कंपनी ही सामाजिक साधन आहे. कंपनीचा समाजातील सर्व घटकात सलोखा निर्माण करणे, अर्थव्यवस्तेच्या / समाजाच्या कल्याणाची जबाबदारी स्वीकारणे, असंतुलन दूर करणे तर निकोप स्पर्धेचे वातावरण निर्माण करणे, कंपनी नफ्यात सर्व घटकांना योग्य न्यायाने हिस्सा / वाटा देणे इत्यादी पद्दतीने व्यवसाय नेतृत्वाचा विकास करण्याचा प्रयत्न करण्यात आला.

याबरोबरच सामाजिक पायाभूत घटक, आर्थिक पायाभूत घटक, भौगोलिक प्रतिकूल परिस्थितीमुळे, औद्योगिकीकरणाकडे खास लक्ष देणे आणि खास म्हणजे जपानी व्यवस्थापन पद्धती.

इत्यादी पायाभूत घटक जपानी व्यवसाय व्यवस्तापनामध्ये आढळतात.

४.२.१० जपानी व्यवस्थापनाची प्रमुख वैशिष्ट्ये (Important characteristics of Japanees Management) :

जपानी व्यवस्थापनाची प्रमुख वैशिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) आजीवन रोजगार

२) सेवा जेष्ठता प्रमाणे पगार/मोबदला

३) अविशेषीकृत सेवापथ

४) प्रशिक्षणावर भर

५) रिंगी पद्धत

६) ओमिकोशी व्यवस्थापन

७) सामुहिक जबाबदारी

८) कामगार संघटना व तिची भूमिका

९) समानता व सहमतीद्वारे लोकशाही सहभाग

१०) स्वयंशिस्त / सुसंवाद

१) आजीव रोजगार (Life-Time Employment) : जपानच्या व्यवसाय क्षेत्रात कामगाराची नियुक्ती कायम तत्त्वावर केली जाते. गंभीर स्वरूपाच्या अनैतिक गुन्ह्याशिवाय इतर कोणत्याही कारणास्तव नियुक्ती रद्द करता येत नाही. कंपनी एक कुटुंब आहे असे मानले जाते. कंपनीचे सभासदत्व कामगारांना स्थायी स्वरूपाचे दिले जाते. (जोपर्यंत आहे तोपर्यंत) कामगार अधिक पगारासाठी कंपनी सोडून जात नाहीत. अपात्रता, अकार्यक्षमता किंवा कंपनीची आर्थिक परिस्थिती यांसारख्या कारणावरून कामगारांना कमी केले जात नाही. एकदा कामावर घेतल्यानंतर त्या कामगाराची पूर्ण सुरक्षितता घेतली जाते.

कामगारांची भरती विद्यापीठातून, महाविद्यालयातून 'थेट' पद्धतीने केली जाते. त्याचवेळी कंपनी आणि कामगार यांच्यामध्ये अलिखित वचनबद्धतेचा संबंध निर्माण होतो. (बौद्ध धर्माचा प्रभाव)

२) सेवा ज्येष्ठता प्रमाणे पगार/मोबदला (Seniority-based Rewards) : जपानमध्ये व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांना सेवा जेष्ठतेनुसार वेतनश्रेणी, पगारवाढ, बढती, वरिष्ठ अधिकारी पद, इतर आर्थिक लाभ, सेवा-सुविधा इत्यादी लाभ मिळतात. त्यामुळे सेवा जेष्ठता ही बाब कर्मचारी यांचे दृष्टीने फार महत्त्वाची आहे. कामगार नोकरी सोडून इतर कंपनीत जात नाही. कारण तेथे तो कनिष्ठ होतो. आणि पगारही कनिष्ठाचाच मिळतो; कारण कामगार मूल्यांकन हे सेवा जेष्ठता या निकषावर आधारित आहे. त्यामुळे कामगारात व्यक्तीगत स्पर्धा, मत्सर, नाराजी, कटूता या बाबी निर्माण होत नाहीत.

३) अविशेषीकृत सेवापथ (Non specialised Carreer Path) : ''अविशेषीकृत सेवापथ म्हणजे विशिष्ट काम विशिष्ट कामगारांना न देता सतत आळीपाळीने कामगारांच्या कामात बदल करणे होय.'' त्यामुळे कामगारांना एकच काम सतत करावे लागत नाही. एकाच कामात, तो कुशल होत नाही. तर विभिन्न प्रकारची कार्ये करण्याची क्षमता त्याच्यामध्ये निर्माण होते. त्याला कंपनीतील सर्व विभागातील सर्व कामे करण्याचा अनुभव दिला जातो. त्यामुळे सर्व कामगार सर्व कामात कुशल बनतात. त्याचा नवीन तंत्रज्ञान वापरासाठी उपयोग होतो. कामगार कोणतेही नवीन काम स्वीकारण्यास तयार होतो.

४) प्रशिक्षणावर भर (Strong Emphasis on Training) : व्यवस्थापनासाठी तयार व्यवस्थापक घेण्याऐवजी कमी पगारातील नवीन (कमी वय) व्यक्ती घेवून त्यांना चांगले प्रशिक्षण देण्यावर भर जपानमध्ये आहे. त्याचा फायदा कंपनीला होतो. प्रशिक्षण काळात कंपनीचे तत्त्वज्ञान त्याच्यावर बिंबविले जाते. कर्मचारी दृष्टीकोन, भावी कल्पना, त्याचे तत्त्वज्ञान याबाबी निवडीवेळी पाहिल्या जातात. त्यानुसार त्याला प्रशिक्षण दिले जाते.

कंपनीत प्रशिक्षण कार्यक्रम नियमित, सतत राबविला जातो. कार्यबदल, नवीन तंत्रज्ञान, नवीन जबाबदारी, नवीन बाजारपेठ, नवे धोरण इत्यादी बाबत ज्ञान देण्यासाठी हा कार्यक्रम सतत सर्वांसाठी राबविला जातो. त्यामुळे जुने व्यवस्थापन गतिमान ठेवता येते.

५) रिंगी पद्धत (Ringi system) : रिंगी हा जपानी शब्द आहे. तो दोन शब्दांचा संयुत शब्द आहे.

Rin + Gi = Ringi

Rin - रिं = वरिष्ठास निर्णयासाठी प्रस्ताव सादर करणे.

gi - गी = चर्चा करून निर्णय घेणे.

Ringi = चर्चा करून निर्णय घेण्यासाठी प्रस्ताव वरिष्ठाकडे सादर करणे किंवा पाठविणे होय. असा अर्थ रिंगी (Ringi) चा आहे.

* रिंगी ही एक निर्णय घेण्याची प्रकिया आहे.

* रिंगी मध्ये सामुहिक नेतृत्व आढळते.
* कनिष्ठ व वरिष्ठ दैनंदिन निर्णय घेतात.
* अपेक्षित निर्णयाबाबत शिफारशी करता येतात.
* कर्मचारी-वरिष्ट व्यवस्थापक-विभाग प्रमुख-अध्यक्ष असा निर्णय प्रस्ताव प्रवास होतो.
* अध्यक्षाकडून थेट-कर्मचारीकडे अंमलबजावणीस प्रस्ताव येतो.
* रिंगी प्रस्तावास-रिंगीशो दस्तऐवज Ringisho Document म्हणतात.
* रिंगी प्रस्तावास वेळ लागतो असे मानतात.

सामुहिक नेतृत्व व सामुहिक निर्णय हीच पद्धत अनुसरली जाते. त्या कुटुंबप्रणालीमधूनच जपानी व्यवस्थापनामध्ये रिंगी पद्धत वापरली जात आहे.

६) **ओमिकोशी व्यवस्थापन** (Omikoshi Management) : ''तरूण कर्मचारी स्वत:हून पुढाकार घेऊन सामुहिक कृती करतात. त्या व्यवहार पद्धतीस ओमिकोशी म्हणतात.

या व्यवस्थापन पद्धतीमुळे मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवरील व्यवस्थापन करणाऱ्या कर्मचारी व्यक्तींना व्यवस्थापन पुढाकार घेण्याचा हक्क 'लोकाही शासन प्रणाली' प्रमाणे प्राप्त होतो. कर्मचाऱ्यांनी योजनाबद्ध आणि तविचारपूर्वक कृती करावी म्हणून कर्मचाऱ्यांना पुढाकार घेण्याचे हक्क देण्यात येतात. त्यमाळे त्यांना आनंददायी कार्य, समाधान मिळण्याबाबत निर्णय स्वातंत्र्य दिले जाते. हा पुढाकाराचा हक्क संपूर्ण समुहास मिळतो. त्यामुळे कर्मचारी समुहाअंतर्गत पुढाकार घेतात आणि संपूर्ण समूह गतिमान करण्याचा प्रयत्न करतात.

७) **सामुहिक जबाबदारी** (Group Responsibility) :

समुहाने जबाबदारी स्वीकारणे आणि घेणे हे प्रमुख वैशिष्ट्य जपानी व्यवस्थापनाचे आहे. जपानी व्यवस्थापन समुहाशी निगडीत करण्यात आले आहे. उद्दिष्टे, जबाबदारी, पद्धती, निर्णय प्रक्रिया, मोबदला, श्रेय इत्यादी बाबी समुहाशी निगडीत असतात. कर्मचारी व्यक्तींना समुहातील पदनामाने ओळखले जाते. सर्व समुह एक आणि एकच असतो.

८) **कामगार संघटना व तिची भूमिका** (Company unions and its Role) : जपानमध्ये 'एक कारखाना - एक कामगार संघटना' हे तत्त्व पाळले जाते. होंडा कंपनीने अनेक कारखाने आहेत. तरीही त्यांच्यामध्ये 'एकच कामगार संघटना' प्रत्येक कारखान्यात आहेत. भारत, अमेरिका, ब्रिटन या देशात 'एक कारखाना, एक कामगार संघटना' अशी पद्धती आहे. भारतात काही कारखान्यांत 'एका' वेळी अनेक कामगार संघटना आढळतात. त्यामुळे कारखान्याबाबत एकनिष्ठा आढळत नाही.

९) **समानता व सहमतीद्वारे लोकशाही सहभाग** (Democratic Participation by consensus and Eqalitarianism) : जपानी व्यवस्थापनामध्ये औपचारिक अधिकारापेक्षा सहमतीद्वारे कार्याचे संचलन

केले जाते. सर्व व्यक्ती समान त्यात कोणत्याही वरील-कनिष्ठ भेदभाव आणि म्हणून त्यांना लोकशाहीचे महत्त्व प्राप्त होते. लोकशाहीच्या वैशिष्ट्यावर व्यवस्थापन असते. कंपनीत कोठेही भेदभाव आढळत नाही.

१०) स्वयंशिस्त / सुसंवाद (Self Discipline and Harmony) : जपानी व्यवस्थापनात स्वयंशिस्तीला जास्त महत्त्व आहे. कामगार आपले कार्य पद्धती, वेळ इत्यादी बाबत स्वत:हून शिस्त पाळतात. कारण याबाबत त्यांच्या अंतकरणातून आल्या आहेत. व्यक्तीपेक्षा समुहाचा सदस्य असणे हा महत्त्वाचा भाग आहे.

इत्यादी, जपानी व्यवस्थापनाची प्रमुख वैशिष्ट्ये आहेत.

४.२.११ जपानी गुणवत्ता मंडळ (Quality Circle) :

गुणवत्ता मंडल हे जपानी व्यवस्थापनातील प्रमुख प्रणाली आहे. कनिष्ठ सहकार्यांनी निर्णय प्रक्रियेत सहभागी होण्यासाठी ही संकल्पना स्वीकारली जाते. कारण कामगार जे कार्य करतो त्या कार्यातील सर्वात जास्त माहिती, बारकावे कामगारास माहिती असतात. त्यामुळे त्यांचे शिवाय निर्णय घेण्यास दुसरे कोणी योग्य नसतात. त्या आधारावर गुणवत्ता मंडळ निर्माण केले आहे.

गुणवत्ता मंडळ संकल्पना अमेरिकन व्यवस्थापनाची मांडणी आहे. गुणवत्ता मंडळाची वैशिष्ट्यपूर्ण उद्दिष्ट्ये पुढीलप्रमाणे आहेत.

- **गुणवत्ता मंडळाची उद्दिष्ट्ये** (Purpose fo Quality Circle) :

१) प्रत्येक कामगाराच्या गुणवत्तेत वाढ करणे.

२) प्रत्येक कामगारामध्ये समस्या सोडविण्याची पात्रता निर्माण करणे.

३) कामातील चूका शुन्य पर्यंत आणणे.

४) कामगारांनी आपल्या कामात एकरूप होणे.

५) सांघिक कार्याची आवड निर्माण करणे.

६) उत्पादनात भरीव वाढ करणे.

७) कामगारांत परस्पर सुसंवाद निर्माण करणे.

८) कर्मचारी परस्पर सुसंवाद निर्माण करणे.

८) कर्मचारी तांत्रिक ज्ञानाचा विकास करणे.

९) कामगारांच्यामध्ये सलोखा निर्माण करणे.

१०) दर्जेदार उत्पादनासाठी कार्यप्रेरणा निर्माण करणे.

११) यंत्राचा कार्यक्षमतेने वापर करणे.

१२) नेतृत्व गुणांना चालना देणे.

१३) व्यक्ती विकासाला चालना देणे.

१४) स्वच्छता, टापटीप, सुरक्षितता याबाबत जागृतता निर्माण करणे.

१५) सामुहिक चर्चा आणि निर्णय प्रक्रियेत कामगारांचा सहभाग घेणे.

इत्यादी गुणवत्ता मंडळाची उद्दिष्ट्ये आहेत.

४.२.१२ औची यांचा 'झेड' सिद्धांत (Dr. Wiliam Ouchi's 'Z' Theory) :

१९७०-८० या दशकामध्ये जपानच्या कंपन्यांनी, उत्पादकानी जगातील सर्व देशातील बाजारपेठ व्यापलेली होती. सर्व देशात जपानच्या वस्तू लोकप्रिय होत्या. खास करून अमेरिका आणि युरोप मधील सर्व देशात जपानच्या वस्तू घराघरात पोहचलेल्या होत्या. जागतिक बाजारपेठ काबीज करण्याचे या यशाचे गुपीत हे जपान देशातील उत्पादन क्षमता आणि उत्पादन वेग या दोन घटकांवर आधारीत होते. जपानमधील कामगारांचे त्यांच्या कामातील-कार्यावर, उत्पादन क्रीयावर असणारे प्रेम, आपूलकी आणि असणारी उत्पादन क्षमता या सर्व बाबी यास कारणीभूत होत्या.

व्यवस्थापनाचे प्राध्यापक 'विल्यम औची' यांनी असे मत व्यक्त केले आहे की, पश्चिमात्य कंपन्यांना, जपानमधील कंपन्यापेक्षा जास्त यश मिळवावयाचे असेल तर, पाश्चिमात्य कंपन्यांनी जपानमधील कंपन्यांचे व्यवस्थापन 'तंत्र' स्वीकारले पाहिजे. त्यासाठी त्यांनी पाश्चिमात्य देशातील व्यवस्थापनाचा आणि जपान मधील व्यवस्थापनाचा अभ्यास करून 'Z' Theory हा सिद्धांत मांडला.

औची यांनी १९८१ मध्ये, 'Z' Theory हे पुस्तक लिहिले. अमेरिकन व्यवस्थापन जपानच्या व्यवस्थापन आव्हानांना कसे सामोरे जाईल यासाठी औची यांनी संशोधन केले. त्यामध्ये त्यांनी अमेरिकन कंपन्यांचे व्यवस्थापन आणि जपान कंपन्यांचे व्यवस्थापन यांची तुलना केली. त्याबरोबर दोन्ही देशातील कंपन्यांच्या उत्पादन क्षमतेची तुलना केली. दोन देशातील व्यवस्थापन तंत्रे आणि उत्पादन क्षमता यांचे एकत्रीकरण करून त्यांनी 'Z' व्यवस्थापन पद्धतीची मांडणी केली. आणि 'Z' व्यवस्थापन तत्त्व विकसीत केले. या 'Z' व्यवस्थापन तत्त्वात पुढील घटकांचा समावेश करून त्या प्रमाणे अमेरिकन कंपन्यांनी आपल्या व्यवस्थापनात बदल करावा असे सूचविले त्यालाच 'Z' व्यवस्थापन तत्त्व म्हणतात.

'Z' व्यवस्थापनातील प्रमुख घटक तत्त्वे पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) सक्षम कंपनीचे तत्त्वज्ञान व संस्कृती : कंपनीने स्वत:चे तत्त्वज्ञान तयार करावे तसेच त्या तत्त्वज्ञानानुसार संस्कृती निर्माण करावी. अशा तत्त्वज्ञान आणि संस्कृती व्यवस्थापनाने लक्षात घ्याव्यात आणि या तत्त्वज्ञान व संस्कृतीवर कामगारांचा विश्वास संपादन केला पाहिजे. कंपनी उद्देशाप्रमाणे उत्पादनाप्रमाणे तत्त्वज्ञान व संस्कृती असावी.

२) दिर्घकाळ रोजगार शाश्वती : संघटनानी आणि व्यवस्थापनाने कामगारांच्या कामाचे मोजमाप

करावे. या मोजमापाचे कामाचे तत्त्वज्ञान 'कामगारांच्या प्रशिक्षण कार्यक्रमात विकसीत करावे. तत्त्वज्ञान विकसित करीत असता कामगारांच्या कार्यातील अडचणी कशा दूर करता येतील, या बाबीकडे लक्ष द्यावे. कामगारांना विश्वासात घेवून काम-काळ-वेग (वेग) यांचे सूत्र निर्माण करावे.

कामगारांना रोजगार शाश्वती द्यावी. कामावरून कमी करणे हा मार्ग चांगल्या व्यवस्थापनाचे लक्षण नाही. कामगार गळती होण्यास कारणीभूत असा हा निर्णय होवू शकतो. उलटपक्षी कायम-दिर्घकाळ रोजगार उपलब्ध करून दिल्याने, कामगार आपली संस्था, माझी संस्था, माझे काम व कर्तव्य आहे या भावनेने काम करतात. पदोन्नती, कायम चढत्या क्रमाने द्यावी त्यामुळे कामगार संघर्ष होत नाही. त्यांने आपली कंपनी, न्याय कंपनी अशी भावना निर्माण होते या प्रकारे कामगारांचा विश्वास संपादन करून घ्यावा.

३) निर्णयात कामगारांचा सहभाग : व्यवस्थापनाच्या निर्णयामध्ये कामगारांचा सहभाग फार महत्त्वाचा आहे. प्रत्यक्ष कामकरीत असता कामगारांना अडचणी येतात. कामगारांचा कामातील अनुभव जो असतो त्याचा निर्णय घेण्यास वापर केल्यास निर्णय योग्य, अचूक घेता येतात. कामगारानाही समाधान मिळते कारण त्यांची भावना अशी होते की, हा निर्णय माझा आहे. म्हणून व्यवस्थापनाने निर्णय घेत असता कामगारांचा सहभाग घ्यावा असे मत औची यांनी या सिद्धांताबाबत मांडलेले आहे.

४) कंपनी कामगारांची सर्वसाधारण यादी : कामगारांची सर्वसाधारण यादी तयार करावी. सदर यादीचा वापर करून, त्यानुसार कामगारांची जबाबदारी ठरवून द्यावी. कोणत्या कामगारांचा कोणत्या कोणत्या निर्णयात सहभाग घ्यावा, हे निश्चित करावे. अशापद्धतीने कामगाराच्या कामाबाबत जबाबदारी निश्चित केल्यामुळे कामगारांना संस्थेबाबत (कंपनीबाबत) आत्मीयता, आपुलकी निर्माण होईल. त्याचा उत्पादन वाढीवर चांगला परिणाम होईल.

५) कामगारांचे आरोग्य : कंपनी व्यवस्थानाने कामगारांच्या आरोग्याची तसेच कामगारांच्या कुटूंबाची काळजी घ्यावी. कामगारांचे कुटुंब सुखी तर कामगार सुखी, कुटुंब आनंदी तर कामगार आनंदी असतो. तसेच त्याचे आरोग्य चांगले असेल तर त्याचाही कामगारांच्या अनंदात भर पडतो. अशा अनांददायी कामगारांच्याकडून उत्पादन कार्य गतीने कुशालने केले जाते.

६) कामगारांचा चांगल्या कामाबाबत सत्कार अभिनंदन : कामगारांचा चांगले काम केल्याबाबत त्यांचे अभिनंदन करावे त्यांचा प्रसंगानुसार सत्कार करावा. "informal control with formalities" असे व्यवस्थापन सूत्र असावे. अशा पद्धतीने कामगारांना वागणूक द्यावी, कामगार मालक भेद न मानता त्यांना मालकांचा दर्जा द्यावा. कंपनीच्या प्रगतीसाठी त्यांना चालना (Motivation) द्यावी त्याचा परिणाम उत्पादन दर्जा, उत्पादन गती या सारख्या बाबीवर चांगला परिणाम होतो.

७) वैयक्तीक जबाबदारी : व्यवस्थापनाने कामगारांच्यावर वैयक्तिक जबाबदारी टाकावी. वैयक्तीक जबाबदारीतून कामगारांचा व्यवस्थापनात सहभाग वाढवावा. कामगारांच्यामध्ये 'एकसंघ'पणा निर्माण करावा.

८) सेवाजेष्ठता-बढती साठी वापर : सेवा जेष्ठतेनुसार कंपनीतील वरीष्ठ स्तरावर बढती द्यावी. वरीष्ठ

पद कामगारामधून द्यावे त्यामुळे कामगार सेवा जेष्ठता टीकविण्यासाठी कामात कामचूकारपणा करत नाहीत. वेळेवर कामावर येणे, दिलेले काम वेळेत पूर्ण करणे अशी त्यांची मानसिकता निर्माण होते.

९) कामगार गळती / स्थलांतर रोखणे : कामगारांचे स्थलांतर होणार नाही याकडे लक्ष द्यावे. त्याकरीता 'वरिष्ठ पद' बाहेरच्या व्यक्तीना देवू नये. व्यवस्थापकासारखे पद कामगार बढतीतून द्यावे. त्यासाठी उच्च शिक्षण ही बाब पाहू नये. त्यामुळे चांगले कामगार स्थलांतरीत होत नहीत. कारण दुसऱ्या ठिकाणी कामगार काम सोडून जात नाहीत. कामगार प्रश्न, कामगार गळती कमी होते. स्थलांतराला आळा बसतो.

वरील सर्व घटक 'Z' सिद्धांतामधील प्रमुख घटक आहेत.

४.२.१३ आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापकाची भूमिका (Role of International Manager (IM)) :

''आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापक म्हणजे परदेशातील व्यवस्थापक'' Role of expatriate manager - परदेशातील व्यवस्थापकाची भूमिका म्हणजेच IM ची भूमिका होय.

कंपनीचे विविध देशातील ठिकाण, त्या ठिकाणची कामगार भरती, कंपनीच्या कामकाजाचे कामगारांच्यामध्ये करावे लागणारे विभाजन, भौगोलिक ठिकाण व भौगोलिक ठिकाणाची परिस्थिती इत्यादी घटक बाबींना सामोरे जावे लागते. अशा प्रकारच्या निर्माण होणाऱ्या परिस्थितीमध्ये MNC मध्ये व्यवस्थापन करण्यासाठी स्थानिक व्यवस्थापकांची निवड केली जात नाही. त्याचबरोबर त्रयस्थ देशातील व्यक्तीची व्यवस्थापकाची निवड केली जात नाही. IM म्हणून स्वदेशातील व्यक्तीची प्राधान्य क्रमाने निवड केली जाते.

MNCs कंपनी मधील उत्पादनाचा दर्जा, उत्पादन आंतर, संस्थेतील वेगवेगळी कारणे, या विविध कारणांचा IM ला व्यवस्थापनासाठी विचार करावा लागतो. असे व्यवस्थापन करण्यासाठी IM ला खास व्यवस्थापनाचे कौशल्य आणि कंपनी उद्देशाचे ज्ञान असावे लागते. अशा कौशल्य आणि ज्ञानाचा वापर करून IM ला MNC या कंपन्याच्या व्यवस्थापनात पुढील प्रकारची भूमिका करावी लागते.

- **आंतरराष्ट्रीय व्यवस्तापकाची (IM) भूमिका खालीलप्रमाणे :**

A) **व्यवसायिक ज्ञान कौशल्याचा वापर करणे :**

बहुराष्ट्रीय कंपन्या (MNCs) इतर देशातील कंपन्या बरोबर joint venture, partner company, या सारख्या स्वरूपात व्यवसाय करार करतात. ज्या देशात असे व्यवसायाचे करार केले जातात त्या देशातील -

जाती, जमाती, लोक यांच्या सवयी, सामाजीक तत्त्वे यासारख्या बाबींचे ज्ञान 'व्यवहार ज्ञान' म्हणून IM ला असावे.

त्या देशातील बाजारपेठ, वितरण पद्धती, तंत्रज्ञान आणि व्यवस्थापन कौशल्य असावे लागते. त्यनुसार IM ला भूमिका करावी लागते. अशी भूमिका 'व्यवसायिक ज्ञान कौशल्याचा वापर करून पार पाडावी लागते.

१) एका देशातून दुसऱ्या देशात तंत्रज्ञानाचे स्थलांतर व्यवसायाचे स्थलांतर करण्याची भूमिका.

२) दुसऱ्या देशात व्यवसाय कसा करावा याची भूमिका.

३) दुसऱ्या देशातील व्यवसाय कायद्याच्या ज्ञानाप्रमाणे कार्य भूमिका. (दुसऱ्या देशातील व्यवसाय कायद्याचे पालन करणे)

४) दिर्घकाळ टिकणारी व्यवसायाची व्यूहरचना आखण्याची भूमिका.

५) स्थानिक लोकांना / कर्मचाऱ्यांना Ideological म्हणून वापर करून घेणे. त्याकरीता Human Resourch Management चा वापर करणे.

६) व्यवसायाचे सर्वसाधारण ज्ञान आणि तंत्रज्ञानाची सांगड घालणे.

७) MNCs ला जागतिक दर्जा मिळण्यासाठी स्थानिक कार्यप्रेरणा घटकांचा वापर करणे.

८) स्थानिक घटक काळानुसार, वेळेनुसार भाडे तत्त्वावर वापरण्याची भूमिका.

९) संदेशवहनासाठी नविन तंत्राचा, ज्ञानाचा वापर करणे. Video, Apps, वगैरेचा वापर, NET चा वापर.

१०) अमूर्त / काल्पनिक व्यवस्थापनाचा आराखडा तयार करणे.

B) IM **ला प्रत्यक्ष समन्वय म्हणून करावी लागणारी भूमिका :**

बहुराष्ट्रीय कंपन्यामध्ये IM ला विविध कंपनी शाखा मध्ये समन्वयकाची भूमिका करावी लागते. अशी भूमिका -

१) सर्व शाखा कंपन्याच्या मध्ये समन्वयकाची भूमिका करणे त्याच्या कार्यात समन्वय साधने.

२) कंपनीसाठी दुसऱ्या कंपनीमध्ये प्रतिनिधीत्वाची भूमिका करणे.

३) कच्चा माल खरेदी करीत असता समन्वयकाची भूमिका घेणे.

४) विक्री करीत असता समन्वयकाचे कार्ये करणे.

५) उत्पादन दर्जा, पद्धत यासाठी समन्वय साधणे.

६) कायदा आणि कंपनी व्यवहार यांचेमध्ये समन्वयक म्हणून कार्य करणे.

C) IM **ची प्रतिमाने** Models **म्हणून कार्ये / भूमिका :**

कंपनीचे IM हे Model आहे. Model (प्रतिमान) म्हणून IM कार्य करतो ती कार्ये पुढीलप्रमाणे -

१) सर्व संलग्न कंपन्याचे प्रतिनिधीत्व प्रतिमान म्हणून कार्य करणे.

२) MNCs च्या मुख्य कार्यालयात प्रोजेक्ट व्यवस्थापक प्रतिमान म्हणून भूमिका कार्य.

३) आंतरराष्ट्रीय कार्यप्रणालीत 'नियामक' म्हणून प्रतिमानाची भूमिका करणे.

४) स्वतंत्र करार करणे, प्रतिमान म्हणून करारावर सही करणे.

५) कांही लहान कंपन्या MNCs मध्ये समाविष्ठ करून घेणे, किंवा लहान कंपन्या सुरू करणे.

६) स्थानिक कामगाराचे नेतृत्व करण्याचे प्रतिमान निर्माण करणे.

७) दोन देशामध्ये व्यवहार संबंध निर्माण करणे / विक्री करणे.

८) सर्व दुय्यम कंपन्यामध्ये प्रोजेक्ट व्यवस्थापक म्हणून भूमिका

९) पुरवठादारांचे जाळे निर्माण करणे.

D) **संदेशवहन करणे / संदेश वाहकाची भूमिका :**

आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापकाला आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापनामध्ये संदेश वाहकाची भूमिका करावी लागते. संदेश वहनाचे कार्य पुढीलप्रमाणे करावे लगाते.

१) संदेश वहन कार्यात समन्वय साधने.

२) व्यवस्थापनात उद्‌भवणारे प्रश्न, त्या प्रश्नांचे पृथ्थकरण करणे आणि प्रश्नांची सोडवणूक करून विविध पातळ्यावरील व्यवस्थापनामध्ये सोडविलेल्या प्रश्नांचे संदेश वहन करणे.

३) विविध पातळ्यावरील घटकाच्यामध्ये संदेश पाठविणे.

४) नेता म्हणून संदेश वहन कार्य कौशल्याची भूमिका निभावने.

५) संघटना प्रमुख म्हणून प्रश्नांचे (Comprehension) आकलन करून घेणे आणि इतराबरोबर संदेशाद्वारे समन्वय साधणे.

६) प्रमुख म्हणून विविध प्रश्नांबाबत माहिती (Expression) अभिव्यक्त करणे, माहिती सांगणे.

७) समन्वयक साधनाद्वारे विविध बाबींचा / प्रश्नांचा शोध घेणे तपास करणे आणि माहिती पाठविणे.

८) संदेशवहनाच्या प्रत्येक घटकात, साधनात काळजीपूर्वक लक्ष देणे.

९) परिणामकारक बाजू मांडणे, त्या प्रमाणे दुसऱ्यास प्रवृत्त करणे.

१०) संदेश वहनाचे 'Networking' जाळे निर्माण करणे.

११) संदेश वहनाद्वारे वातावरणाचा / व्यवस्थापनाचा अंदाज घेणे.

१२) 'Use of Sheepking method' गरीब वाटणाऱ्या परंतु दुष्ट व्यक्तींचा शोध घेणे. दुष्ट प्रवृत्तीचा शोध घेणे.

१३) वस्तू सेवा यांची किंमत निर्धारण करणे.

१४) संदेशवहनातून गोळा केलेल्या (Information) माहिती बाबत कौशल्याचा वापर करून त्यामाहितीचे ज्ञानात रुपांतर करणे.

१५) माहिती बाबत साधनांचा सुयोग्य वापर करणे.

१६) माहिती बाबत साठवणूकीसाठी (Storage) व्यवस्था करणे.

१७) वरील सर्व घटकाबाबत कौशल्याचा वापर करून त्यानुसार योग्य नियोजन करणे. ''माहिती बाबत नियोजन करणे.

E) **नेतृत्वाबाबत भूमिका** (Leadership Role) :

नेता म्हणून IM ला नेतृत्वाची भूमिका करावी लागते ती पुढीलप्रमाणे –

१) कामगारांना कामाबाबत उत्तेजन देणे.

२) कामगारांना काम करण्यासाठी प्रवृत्त करणे.

३) कामगारांच्या कामाची तपासणी करणे.

४) इतर समन्वयकासाठी सर्व प्रकारच्या नेत्याची कार्ये करणे.

F) **उत्पादनाबाबतची भूमिका** (Productive Role) :

कंपनी सेवा आणि उत्पादन बाबतची भूमिका पुढीलप्रमाणे करावी लागते.

१) संभाव्य व्यवहारांचा आंदाज घेणे.

२) वस्तू उत्पादनाबाबतची सर्व प्रकारची कार्ये करवून घेणे.

३) सर्व व्यवहारांचे (Evaluation) मुल्यांकन करणे.

४) संभाव्य कंपनी सदस्य / भागीदाराबाबतची भूमिका करणे.

५) स्पर्धकांचा अभ्यास करणे.

६) व्यवसाय पर्यावरणाचा अभ्यास करणे, धोके कोणते याचा अंदाज घेणे.

७) वरील घटकाबाबत कामगारांच्यामध्ये जबाबदारी निश्चित करणे.

G) **मानवी संसाधनाबाबतची भूमिका** (HRM View)

१) कामगाराबाबत मानवी संधानाची भूमिका करणे. HRM चा वापर करणे.

२) सहकार्याबाबत मूल्यसंधारण करणे.

३) संभाव्य कामगारांचा शोध घेणे.

४) कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन योग्य पद्धतीने करणे.

H) **निर्दोष मतैक्य राखणे** (Clear Understing) :

व्यवस्थापनात, सर्व मानवी संधानात निर्दोष मतैक्य असावे लागते. असे मतैक्य राखण्याची भूमिका IM ला करावी लागते.

१) व्यवसाय संस्थेचे ध्येय (Goal), उद्देश, याबाबत सर्व कामगारांच्या मध्ये मतैक्य निर्माण करणे.

२) सध्य परिस्थितीचे आकलन करून घेणे.

३) व्यवसायाच्या संधीचा सतत शोध घेणे.

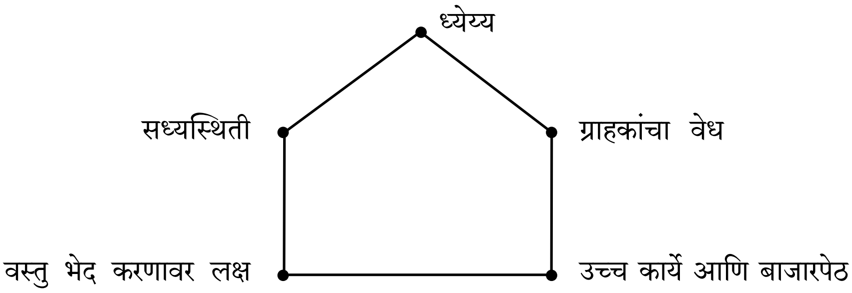
४) व्यवस्थापनास कोणते धोके आहेत त्याचा शोध घेणे.

५) मिळालेल्या संधीचे, मूल्यांकन करणे, मोजमाप करणे.

I) **व्यूहरचनेची आखणी करणे :**

IM व्यवस्थापकाकडून आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापनासाठी 'व्यवस्थापन व्यूहरचना आखावी लागते. व्यूहरचना आखणे / तयार करण्याची जबाबदारी भूमिका IM ची आहे. IM कडून पुढील प्रकारची व्यूहरचना आखली जाते.

१) ध्येय, वेध, कार्ये, लक्ष आणि स्थिती या पाच घटकांची आकृती दर्शक व्यूहरचना आखावी लागते. ही भूमिका IM ची आहे.



पाच बिंदू दर्शक व्यूहरचना आराखडा (इमारती सदृष्य) तयार केला जातो.

२) जगातील विविध देशात आपल्या कंपनीचा विपणीतील हिस्सा किती असावा हे व्यूहरचनेचा आराखडा तयारकरून हिस्सा निश्चित करणेची भूमिका.

३) विविध देशातील बाजारपेठ या बाजार पेठेतील संधी - वस्तूची गरज आणि पूर्ण क्षमता असणारी बाजारपेठ कोणती आहे. संधी नसणारी बाजारपेठ यांचे बाबत व्यूहरचना आखून संधी निर्माण करणे.

४) व्यूहरचनेत विचार करावा. (जगातील तरूण मानवसंसाधनाचा विचार करणे.)

इत्यादी प्रकारच्या भूमिका IM (आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापकाला) International Manager ला कराव्या लागतात.

४.३ घटकाचा सारांश :

या घटकाचा सारांश पुढीलप्रमाणे –

१) आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाचा इतिहास :

मानवाची पृथ्वीवरील 'वसाहत' या स्थितीपासून व्यवसाय, व्यापार सुरू झाला. संस्कृती निर्माण होऊ लागली. आदर्श संस्कृती पैकी मेसापोटेमीया, ग्रीक संस्कृती, भारतातील ५ हजार वर्षापासूनची रामायण, महाभारत, बौद्ध–जैन संस्कृती ते २१ व्या शतकातील आधुनिक व्यवसाय संस्कृती यांचा समावेश या घटकात आहे. या ऐतिहासिक संस्कृतीमधील GATT, WTO IBR व IMF या मोठ्या संस्थांचाही थोडक्यात अर्थ, संकल्पना आपण अभ्यासत असणाार आहोत.

२) आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापन संकल्पना :

आंतरराष्ट्रीय नियंत्रण करणाऱ्या संस्था / व्यवसाय संस्था आहेत. त्या संस्थामधील केल्या जाणाऱ्या संस्था व्यवस्थानाची संकल्पना, आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापनाच्या व्याख्या आपण अभ्यासली आहे.

३) आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय

या मुद्या अंतर्गत आपण देशातील / स्वदेशी व्यवसाय, (आंतरराष्ट्रीय), बहुराष्ट्रीय व्यवसाय आणि आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाचे प्रतिमान (Model), प्रतिमानाची आकृती दर्जा याची माहिती आपण अकृती नं. १ मध्ये अभ्यासली आहे.

४) बहुराष्ट्रीय कंपन्या :

या उपघटकात बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचा अर्थ, संकल्पना, संज्ञा. जसे MNCs आणि व्याख्या आपण अभ्यासली आहे. त्यामधील 'आंतरराष्ट्रीय मजूर संघटना' या संघटनेची व्याख्या युनो (UNO) संघटनेची व्याख्या आणि प्रा. कोजीयो यांनी व्याख्या अभ्यासली आहे. यामधील युनो या संघटनेची व्याख्या कंपनीचे कार्यालय एका देशात आणि इतर देशातील उत्पादनावर नियंत्रण ठेवणारी कंपनी म्हणजे MNC's कंपनी होय'' ही व्याख्या पूर्ण 'अर्थ' लक्षात येणारी सोपी आहे.

५) एमएनसी (MNC's) **ची वैशिष्ट्ये :**

MNC ची व्याख्या लक्षात घेतल्यानंतर सर्वसाधारण माहिती अभ्यासल्यानंतर या MNC ची साधारण ११ वैशिष्ट्ये आपण अभ्यासली आहेत. या वैशिष्ट्यात एमएनसी विषयी आकार, दोन देशात व्यापार, भांडवल गुंतवणूक, शाखाविस्तार, नियंत्रण (व्यवस्थापन) व्यवसाय प्रकार, अनेक देशात विस्तार निर्यातीवर लक्ष केंद्रीत, राष्ट्रीय उलाढालीत सहभाग, विदेशी गुंतवणूक आणि जागतिक स्तरावर व्यापार असे आकरा मुद्दे अभ्यासावेत.

६) एमएनसी ची भूमिका (Role) :

एमएनसीची वैशिष्ट्ये पाहिल्यानंतर तीची 'जागतीक बाजारातील भूमिका लक्षात येते. भूमिका सुद्धा आकरा आहेत.

१) दर्जेदार उत्पादन
२) मूलभूत सुविधांचा विकास
३) साधनांचा पर्याप्त (महत्तम) वापर
४) आधुनिक व्यवस्थापन पद्धत
५) संशोधनाद्वारे विकास
६) अर्थव्यवस्था एकत्रीकरण
७) विदेशातील गुंतवणूक
८) निर्यातीस प्रोत्साहन
९) जागतिक बाजारपेठ
१०) विपणनाची सोय
११) व्यवसायातील धोका.

७) एमएनसीचे दोष :

व्यवसायाचा विचार करता त्यात दोष लपलेले असतात. एमएनसीच्या व्यवसायामध्येही दोष आहेत ते दोष आपण पुढील प्राणे अभ्यासले आहेत.

१) नफा दुसऱ्या देशात देतात
२) अयोग अटी लागू
३) देशातील औद्योगिक कंपन्यावर ताबा
४) कालबाह्य तंत्रज्ञान
५) आर्थिक रचनेत बदल
६) स्थानिक लोकांच्या गरजाकडे दुर्लक्ष
७) देशाला दुय्यम वागणूक
८) अविकसित देशात हस्तक्षेप
९) लाभांश देशाबाहेर
१०) देशातील उत्पादनावर परिणाम
११) जाहिरातीवर भर

८) भारत देशातील आणि देशा बाहेरी कंपन्या :

एमएनसी या प्रकारच्या कंपनीचे मुख्य कार्यालय भारतात आहे. अशा २७ (प्रकारच्या) कंपन्या भारतातील आहेत. त्या एमएनसी म्हणून कार्य करत आहेत. इतर देशात या कंपन्यांचा व्यवसाय आहे.

तर बाहेरील कंपन्या / भारता बाहेरी अनेक कंपन्या भारतात एमएनसी म्हणून कार्यकरत आहेत. त्यापैकी पहिल्या १० कंपन्या, की ज्या कंपन्याचा व्यवसाय मोठा आणि कामगार संख्या जास्त आहेत अशा एमएनसी कंपन्याची माहिती दिली आहे. ही माहिती नेटवर उपलब्ध आहे. मार्च २०१५ पर्यंतच्या कंपन्याची माहिती नेटवरून ८ ऑगस्ट २०१५ ला घेतली आहे ती माहिती या घटकात दिलेली आहे.

९) जपानी व्यवस्थापन पद्धत :

दुसऱ्या उपघटकामध्ये जपानी व्यवस्थापन पद्धती देण्यात आली आहे. या घटकात जपानी व्यवस्थापन पद्धतीचा इतिहास अभ्यासला आहे. या इतिहासामध्ये १८६८ मधील मेहजी घराणे पासून ते दुसरे महायुद्ध जपान ची आर्थिक, सामाजिक, लोकजीन दैनिक अवस्था त्यानंतर पुढील ४० वर्षाने जपानने केलेली प्रगती याचा विचार केला आहे.

१०) जपानी व्यवस्थापनाचे पायाभूत घटक :

बेचिराक जपानने पुन्हा केलेली लौकिक प्रगती व्यवसायात केलेली आहे. या प्रगतीसाठी कारणीभूत घटक हे जपानी व्यवस्थापनाचे 'पायाभूत घटक' आहेत. त्यामध्ये-

१) शिक्षण पद्धती	२) व्यवसाय ध्येयवाद
३) सरकारी धोरण	४) जपानची संस्कृती
५) राष्ट्रवाद	६) पद्धतशीर विकास
७) नेतृत्व विकास	

इत्यादी घटक पायाभूत आहेत.

११) जपानी व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये आणि गुणवत्ता मंडळ :

व्यवसायामध्ये, उत्पादक्षेत्रामध्ये जपानची प्रगती होण्याचे कारण पहाता जपानी व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये महत्त्वाची आहेत. ही वैशिष्ट्ये म्हणजे -

१) आजीव रोजगार	२) सेवा जेष्ठता रोजगार
३) विशेष सेवापथ	४) प्रशिक्षणावर भर
५) रिंगी पद्धत	६) ओमिकोशी व्यवस्थापन पद्धत
७) सामुहिक जबाबदारी	८) कामगार संघटना भूमिका
९) लोकशाही सहभाग आणि	१०) स्वयं शिस्त व सुसंवाद

ही जपानी व्यवस्थापनी वैशिष्ट्ये आहेत. तसेच १५ गुणवत्ता मंडळाची उद्दिष्टे जपानी व्यवस्थापनाची आहेत.

१२) औची यांचा 'झेड' सिद्धांत :

या झेड सिद्धांतात अमेरिकन आणि जपानी व्यवस्थापनांची तुलना करून योग्य घटक घेतलेले आहेत. याचे योगदान औची यांना जाते. त्यांनी 'झेड थेअरी' या नावानेच (हे) पुस्तक लिहिले आहे. झेड शेअरी मध्ये जपानी व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये झेड थेअरीची तत्त्वे म्हणून घेतलेली आहेत.

१३) आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापक व त्याची भूमिका :

आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापक = International Manager या मधील IM हे रूप (आयएम) लिखानासाठी वापरले आहे. IM चा रोल लक्षात येण्यासाठी आंतरराष्ट्रीय व्यापार संज्ञापासून IM ची संज्ञा या सर्व संज्ञा घेतलेल्या आहेत.

यास सर्व मूलभूत माहितीच्या आधारे आय एम ची भूमिका एकूण ०९ उप घटकात आणि त्यामधील कांही मुद्यांच्या आधारे मांडलेली आहे.

अशा प्रकारे संक्षिप्त अभ्यास या उपघटकात विद्यार्थ्यांनी अभ्यासासाठी वापरावा.

४.४ कठिण शब्दांचे अर्थ :

GATT – General Agreement on tariffs and trade – गॅट करार

WTO – World trade organization – जागतिक व्यापार संघटना

IBRD – International Bank for Reconstruction and Development–जागतिक बँक.

IMF - International Monetary Fund - आंतरराष्ट्रीय नाणे निधी

Model - प्रतिमान

ILO – International Labour Organizatin – आंतरराष्ट्रीय कामगार संघटना.

UNO - United Nations Organization – युनो

BSE – Bombay Stock Exchange – बॉम्बे शेअर बाजार

NSE – National Stock Exchange – राष्ट्रीय शेअर बाजार

MNCs – Multinational companies – बहुराष्ट्रीय कंपन्या

IM – International Manager – आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापक

NCs – National Companies – राष्ट्रीय कंपन्या

INCs – International Companies – आंतर राष्ट्रीय कंपन्या

Expatriate Manager – परदेशात असणारा व्यवस्थापक.

Skill – कौशल्य.

Network – व्यापाराचे जाळे

Goal – ध्येय.

४.५ स्वयं अध्ययन प्रश्न – सरावासाठी.

अ) रिकाम्या जागा भरून संपूर्ण वाक्य पून्हा लिहा.

१) WTO ची स्थापना .... रोजी झाली आहे.

२) IMF ची स्थापना .... मध्ये झाली आहे.

३) बहुराष्ट्रीय कंपन्याचा व्यवसाय देशाच्या .... बाहेर असतो.

४) बहुराष्ट्रीय कंपन्याचे व्यवस्थापकीय नियंत्रण .... मार्फत केले जाते.

५) बहुराष्ट्रीय कंपन्या .... साठी प्रोत्साहन देतात.

६) बहुराष्ट्रीय कंपन्यामुळे .... लोकांच्याकडे दुर्लक्ष होते.

७) मार्च २०१५ पर्यंत .... बहुराष्ट्रीय कंपन्यांचे कार्यालय भारतात आहे.

८) सिटी ग्रुप या कंपनीकडून .... सेवा दिल्या जातात.

९) पेप्सीको (Pepsico) या कंपनीची स्थापना .... शहरात झाली आहे.

१०) जपानमधील .... राजाने कंपनी व्यवस्थापनाला चालना दिली.

११) तरूण कर्मचारी स्वत: पुढाकार घेवून सामुहिक कृती करतात त्यास जपान मध्ये .... म्हणतात.

१२) रिंगी प्रस्तावास .... म्हणतात.

उत्तरे – १) १ जाने, १९९५, २) १९४०, ३) सिमा बाहेर, ४) मुख्य शाखे, ५) निर्याती, ६) स्थानिक, ७) २७ कंपन्या, ८) वित्तीय, ९) न्यूयार्क, १०) मेईजी, ११) ओमिकोशी, १२) रिंगीशो दस्तऐवज.

ब) विधाने सत्य किंवा असत्य ते लिहा.

१) आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाची सुरूवात वसाहत वादापासून झाली आहे.

२) GATT चे विस्तारित स्वरूप General Agreement on Tariffe and Trade आहे.

३) IBRD म्हणजेच जागतिक बँक होय.

४) आंतरराष्ट्रीय कंपन्या म्हणजेच बहुराष्ट्रीय कंपन्या होय.

५) बहुराष्ट्रीय कंपन्या अविकसित देशाच्या अर्थ व्यवस्थेमध्ये हस्तक्षेप करत नाहीत.

६) State Bank of India ही बहुराष्ट्रीय कंपनी भारतात बहुराष्ट्रीय कंपनी म्हणून कार्य करते.

७) कोका कोला ही दुसऱ्यादेशातील स्थापन कंपनी भारतात बहुराष्ट्रीय कंपनी म्हणून कार्य करते.

८) सिटी ग्रुप या कंपनी मार्फत वित्तीय सेवा दिल्या जातात.

९) आठराव्या शतकात जपानमध्ये ''राजेशाही'' पद्धत होती.

१०) रिंगी या शब्दातील (gi) गी चा अर्थ– वरिष्ठाकडे प्रस्ताव पाठविणे असा आहे.

११) रिंगी मध्ये सामुहिक नेतृत्वाचा अभाव असतो.

१२) रिंगी पद्धत ही जपानी कुटुंबाची पारंपारीक पद्धत आहे.

१३) औची यांचा झेड सिद्धांत अमेरिकन व्यवस्थापनावर आधारित आहे.

१४) आय एम ला आंतरराष्ट्रीय व्यवसायात प्रतिमान (Model) म्हणून कार्य करावी लागतात.

१५) आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय व्यवस्थापनासाठी, आयएम कडून ध्येय, वेध, कार्ये आणि लक्षस्थिती या घटकांची व्यूहरचना आखावी लागते.

उत्तरे – १) सत्य, २) सत्य, ३) सत्य, ४) असत्य, ५) असत्य, ६) सत्य, ७) सत्य, ८) सत्य, ९) सत्य, १०) असत्य, ११) असत्य, १२) सत्य, १३) असत्य, १४) सत्य, १५) सत्य.

४.६ सरावासाठी प्रश्न :

अ) दिर्घोत्तरी प्रश्न.

१) आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय आणि व्यवस्थापन संकल्पना सविस्तर लिहा.

२) बहुराष्ट्रीय कंपनी म्हणजे काय ? बहुराष्ट्रीय कंपनीची वैशिष्ट्ये लिहा.

३) बहुराष्ट्रीय कंपनीचा अर्थ सांगून या कंपनीची भूमिका लिहा.

४) बहुराष्ट्रीय कंपनीची व्याख्या सांगून त्या कंपनीचे दोष लिहा.

५) जपानी व्यवस्थापन पद्धतीचा इतिहास व तिचे पायाभूत घटक सांगा.

६) जपानी व्यवस्थापन पद्धतीची वैशिष्ट्ये सांगा.

७) झेड सिद्धांत म्हणजे काय ? झेड सिद्धांताची प्रमुख तत्त्वे सांगा.

८) आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापकाची भूमिका सविस्तर सांगा.

ब) लघु उत्तरी प्रश्न.

थोडक्यात उत्तरे द्या.

१) आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थान म्हणजे काय? बहुराष्ट्रीय कंपनीची वैशिष्ट्ये लिहा.

२) बहुराष्ट्रीय कंपनीची वैशिष्ट्ये सांगा?

३) रिंगी पद्धतीची माहिती सांगा?

४) जपानी गुणवत्ता मंडळ.

५) आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापक संकल्पना सांगा.

६) आय एम ची व्यवस्थापन ज्ञान कौशल्ये.

७) आय एम ची प्रतिमाणे

८) आय एम ची समन्वयाची कार्ये

९) संदेश वहन विषयक एमआय ची भूमिका

१०) व्यूहरचनात्मक आय एम ची कार्ये सांगा.

ब) टीपा लिहा.

१) GATT - गॅट करार

२) आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय संकल्पना.

३) बहुराष्ट्रीय कंपनी

४) रिंगी पद्धत

५) झेड सिद्धांत.

६) आय एम (आंतरराष्ट्रीय व्यवस्थापक)

७) आय एम ची संदेश वहन भूमिका

८) कामगाराबाबत झेड सिद्धांताची तत्त्वे. (दिर्घ रोजगार, नियंत्रण सहभाग, कामगार जबाबदारी, कामगार आरोग्य)

४.७ अधिक सरावासाठी संदर्भ ग्रंथ :

1) International Business - P. Subha Rao, Himalaya Publication.

2) Dr. Anjali Ghanekar - Organizational Behaviour

3) Stephon Robbin – Organizational behaviour

4) आधुनिक व्यवस्थापन पद्धती देसाई लिमये, अजब पुस्तकालय (२००५-०८)

५) डॉ. भानुशाली ''व्यवस्थापनातील आधुनिक संकल्पना'' अजब पुस्तकालय.

६) NET - विविध साईटस्.

❖ ❖ ❖