

२.१ एल्टन मेयो - हॉर्थार्न प्रयोग व त्याचे निष्कर्ष

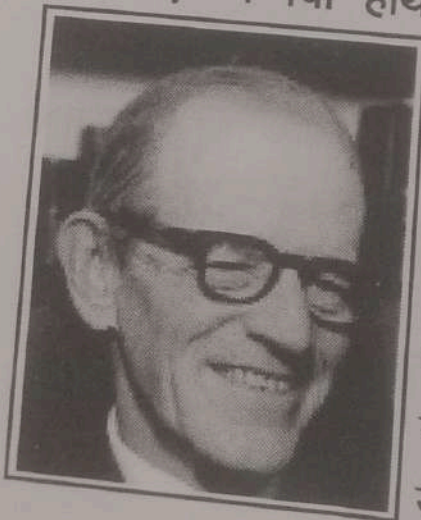
२.२ पीटर ड्रुकर - उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन संकल्पना, तिचे गुण आणि दोष

२.३ सी.के. प्रल्हाद - व्यवसायाची मूलभूत क्षमता

मानवाच्या उत्क्रांतीचा अभ्यास केला तर असे आढळते की, व्यवस्थापन कोणत्या ना कोणत्या तरी स्वरूपात पुरातन काळापासून अस्तित्वात आहे. सामाजिक आर्थिक आणि तांत्रिक बदल जसे होत गेले त्याप्रमाणे व्यवस्थापनाचा विकास होत गेला. म्हणजे सामाजिक, आर्थिक, राजकीय, तांत्रिक, धार्मिक इत्यादी क्षेत्रांत बदलत परिस्थितीत व्यवस्थापनाच्या स्वरूपात जसे बदल आवश्यक वाटले तसे बदल केले गेले आणि त्याचा सर्वत्र स्वीकार करण्यात आला. इंग्लंडमध्ये आणि नंतर जगातील अनेक देशांतून औद्योगिक क्रांती जशी होत गेली त्यानुसार व्यवस्थापनाबाबतच्या सिद्धांतात बदल आणि विकास होत गेला. त्यामुळे एकविसाव्या शतकात व्यवस्थापनाचे जे स्वरूप दिसते ते अनेक अवस्थांतून विकसित होत-होत या अवस्थेपर्यंत येऊन पोहोचले आहे. त्यामुळे व्यवस्थापनविषयक विचारांचा विकास झाला आणि ज्या तत्त्ववेत्त्यांनी त्याबाबतचे तत्त्वज्ञान, सिद्धांत अथवा पद्धती मांडली त्याचा तत्कालीन परिस्थितीनुसार अभ्यास करावा लागतो.

सदर प्रकरणात आपण व्यवस्थापन सिद्धांत विकासात महत्त्वाच्या विचारवंतांना दिलेल्या योगदानाचा विचार करणार आहोत.

**२.१ : एल्टन मेयो-हॉर्थार्न प्रयोग व त्याचे निष्कर्ष**



जॉर्ज एल्टन मेयो यांचा जन्म १८८० मध्ये ऑस्ट्रेलियात झाला. त्यांनी ऑडिलेड येथील कॉलेजात तर्कशास्त्र आणि मानसशास्त्राचा अभ्यास केला. त्यांनी १९२७ ते १९३२ या काळात अमेरिकेत इलेक्ट्रिक कंपनीत घेण्यात आलेल्या प्रयोगातून काढलेल्या निष्कर्षांमुळे मेयो यांना मोठी प्रसिद्धी मिळाली. त्यांनी 'औद्योगिक संस्कृतीचे सामाजिक प्रश्न' (१९४५) आणि 'औद्योगिक संस्कृतीचे

राजकीय प्रश्न' (१९४७) ही दोन पुस्तके लिहिली. तसेच डिकसन यांच्या सहकार्याने १९४१ मध्ये 'व्यवस्थापन आणि कामगार' हे पुस्तक लिहिले. त्यानंतर त्यांनी १९४१ आणि १९५४ या दोन वर्षांत 'व्यवस्थापन आणि नीतिधैर्य' आणि 'मानवी संबंधासाठी प्रशिक्षण' ही दोन पुस्तके लिहिली.

### हॉथॉर्न प्रयोग

वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनीच्या शिकागो येथील कंपनीत १९२७ ते १९३२ या काळात एल्टन मेयो यांनी सहकाऱ्यांच्या मदतीने जे प्रयोग घेतले त्यास 'हॉथॉर्न प्रयोग' असे म्हणतात. या प्रयोगामुळे मेयो यांना अधिक प्रसिद्धी मिळाली. वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनी या टेलिफोन तयार करणाऱ्या कारखान्यात तीस हजार कामगार काम करीत होते. त्यांच्यात असंतोष निर्माण झाला होता आणि त्यामुळे उत्पादन घटले होते. हॉर्वर्ड विद्यापीठाच्या संशोधकांच्या गटाकडे कामगारांच्या असंतोषाची कारणे शोधण्याचे काम दिले गेले. या गटाने संशोधनासाठी जे प्रयोग केले त्यास हॉथॉर्न प्रयोग म्हणतात. हे प्रयोग पुढील तीन भागांत करण्यात आले.



वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कंपनी, हॉथॉर्न

### १. चाचणी विभागातील अभ्यास (Test Room Study)

(अ) प्रकाशाविषयी प्रयोग (Illumination Experiment) : यात कामगारांचे दोन गट पाडून एका गटास भरपूर प्रकाश आणि दुसऱ्या गटास सतत बदल होणारा प्रकाश अशा स्वतंत्र खोलीत काम करण्यास सांगण्यात आले. त्यात भरपूर प्रकाशात काम करणाऱ्या गटाचे उत्पादनाचे प्रमाण वाढले आणि बदलता प्रकाश असणाऱ्या खोलीत काम करणाऱ्या गटाच्या उत्पादनातही वाढ झाली. यावरून कामगारांच्या उत्पादनावर परिणाम करणाऱ्या अनेक घटकांतील प्रकाश हा घटक महत्त्वाचा नसून इतर घटकांचा त्यांच्या उत्पादकतेवर परिणाम होतो असा निष्कर्ष काढण्यात आला.



(ब) पुरवठा व जोडकाम विभाग (Relây Assembly) : या प्रयोगात स्त्री कामगारांची दोन गटांत विभागणी करून त्यांची स्वतंत्र व्यवस्था केली. त्यांचे उत्पादनाचे प्रमाण, दर्जा, खोलीचे तापमान, आर्द्रता व इतर घटकांत होणाऱ्या बदलाचे मोजमाप करण्याची व्यवस्था करण्यात आली. त्यांच्या कामात सतत काम, बदलते काम, तात्पुरते काम, विश्रांती, कामाचे तास यात बदल करण्यात आले. तसेच वरील बदलाच्या विरुद्धही बदल करण्यात आले. तरीही उत्पादनात वाढ झाल्याचे आढळले. या प्रयोगात असा निष्कर्ष काढण्यात आला की, कार्यपरिस्थितीतील बदलापेक्षा व्यवस्थापनाची कामगारांकडे पाहण्याची मनोवृत्ती आणि कामगारांचे नीतिधैर्य या दोन बाबी उत्पादन वाढीच्या दृष्टीतून महत्त्वाच्या आहेत.

## २. मुलाखती (Interviews)

यात एक हजार कामगारांच्या मुलाखती घेऊन त्यांना पर्यवेक्षक आवडतो काय? तो चांगला आहे काय? पक्षपाती वागतो काय? इत्यादी प्रश्न विचारण्यात आले. या मुलाखतीवर टीका झाल्याने अप्रत्यक्ष मुलाखत घेण्यात आली. त्यातील निष्कर्ष पुढीलप्रमाणे - (१) कामगारांना मोकळीक दिल्यास त्यांचे नीतिधैर्य वाढते. (२) कामगारांच्या तक्रारी या त्यांचे दुःख, कष्ट आणि इतर हालअपेष्टासंबंधी असतात. (३) कारखाना आतील व बाहेरील घटक कामगारांच्या मागण्यांवर परिणाम करतात. (४) कामगार आपले वेतन आणि सामाजिक दर्जास महत्त्व देतो.

## ३. निरीक्षणात्मक अभ्यास (Observation Studies)

या अभ्यासात कामगार तणावाखाली काम करतात आणि ते दिवसभरात अपेक्षेपेक्षा कमी उत्पादन करतात असे आढळले. तसेच कामगारांनी ठरवून दिलेल्या अपेक्षेइतके काम करू नये म्हणून त्यांच्यावर दबाव येतो असेही आढळले, त्यावरून उद्योगात कामगारांना प्रोत्साहन देण्यामागे अनौपचारिक समूह कार्य करित असतात असे आढळले.

## हॉथॉर्न प्रयोगाचे निष्कर्ष

हॉथॉर्न प्रयोगातून पुढील निष्कर्ष काढण्यात आले.

१. उत्पादकतेवर परिणाम करणारा भौतिक कार्य परिस्थिती हा एकच घटक असत नाही : कार्यस्थळभोवतालच्या भौतिक परिस्थितीचा कामगारांच्या उत्पादकतेशी जवळचा संबंध नसतो आणि त्याचा कामगारांच्या कार्यविषयक दृष्टिकोणावर कोणताही परिणाम होत नाही.

२. कामगार म्हणजे आर्थिक मनुष्य नव्हे (Worker is not an 'Economic man') : हॉथॉर्नच्या प्रयोगाने कामगार आणि काम यांच्या स्वरूपाबद्दलच्या पूर्वीच्या कल्पनांत बदल झाला. कामगाराकडे 'आर्थिक मनुष्य' म्हणजे केवळ आर्थिक लाभाचाच विचार करून काम करणारा प्राणी या दृष्टिकोणातून न पाहता त्याच्याकडे मानवी दृष्टिकोणातून पाहिल्यास व तशी त्याला वागणूक दिल्यास उत्पादनात वाढ होते हे हॉथॉर्न प्रयोगामुळे सिद्ध झाले.

३. परस्परसंबंध, सवलती व नीतिधैर्य : कारखान्यातील कार्यपरिस्थितीतील बदलापेक्षा व्यवस्थापनाची कामगारांकडे पाहण्याची मनोवृत्ती आणि कामगारांचे नीतिधैर्य तसेच त्यांची सुरक्षिततेविषयी भावना, त्यांचे स्थान व महत्त्व या गोष्टी उत्पादनवाढीच्या दृष्टीतून महत्त्वाच्या आहेत हे पुरवठा व जोडकाम याविषयीच्या चाचणीच्या आधारे सिद्ध झाले.

४. कामगारांच्या अनौपचारिक समूहाचे महत्त्व : समाजामध्ये आढळणाऱ्या कामगारांचे अनौपचारिक संबंध आणि समूहाचे महत्त्व आणि कामगारांकडे आणि कामगारांच्या कार्याकडे पाहण्याची त्या समूहाची वृत्ती हॉथॉर्न प्रयोगामुळे लक्षात आली. हळू काम करणे, दडपण आणणे, वेळ वाया दवडणे, अधिकृत कामापेक्षा कमी काम करणे इत्यादींची कारणपरंपरा पाहताना ह्या अनौपचारिक संबंध आणि समूहाचे कामगारांवरील वर्चस्व आणि त्यामुळे कामगारांच्या कामावर होणारा परिणाम या बाबी लक्षात आल्या. त्याकडे व्यवस्थापनाने लक्ष पुरविणे किती महत्त्वाचे आहे हे लक्षात आले.

५. एकूण कार्यपरिस्थितीचे महत्त्व : कामगार एकूण कार्यपरिस्थिती आणि त्याचा एक भाग म्हणजे सामाजिक परिस्थिती या गोष्टीला आपल्या जीवनात किंवा कार्यात अधिक महत्त्व देतात.

६. मानवी संबंध : कामगारांना देण्यात येणाऱ्या भौतिक सुखसोईपेक्षा कामगार आणि व्यवस्थापन यांच्यातील परस्परसंबंध अत्यंत महत्त्वाचे आहेत.

७. उद्योगात व्यवस्थापनाने नेतृत्व हे वैयक्तिक व सामूहिक कसे राहिल याचा विचार केला पाहिजे.

८. व्यवस्थापकांनी निर्णय घेताना मानवी वर्तन आणि मानवी संबंध या दोन्ही बाबींचा विचार करणे आवश्यक आहे.

९. उद्योग आणि उद्योगाबाहेर असणाऱ्या अनौपचारिक समूहाच्या प्रभावाचा वापर केला पाहिजे.



## एल्टन मेयो यांच्या विचारांचे मूल्यमापन

### मर्यादा किंवा टीका

१. व्यवस्थापनाच्या कृती तार्किक पद्धतीवर आधारभूत असतात, कामगार भावनावश होऊन वागतात हे मेयो यांचे विचार मान्य करण्यासारखे नाहीत.
२. मेयो यांनी मांडलेले विचार प्रयोगावर आधारित आहेत. त्यास सैद्धांतिक बैठक नाही.
३. मेयो यांनी केलेले प्रयोग शास्त्रीय निकषावर आधारित नव्हते. त्यामुळे त्यास शास्त्रीय दृष्टीने स्वीकार करणे योग्य नाही.
४. समाजशास्त्रज्ञांच्या मते, मेयो यांनी काढलेले निष्कर्ष पूर्वी माहिती होते आणि त्याची उपयुक्तता अत्यंत मर्यादित असल्याचे म्हटले जाते.
५. प्रयोगाच्या व्याप्तीची मर्यादा अतिशय लहान असल्याने, प्रयोगाचे निष्कर्ष अथवा त्यावर आधारित विचार सार्वत्रिक उपयुक्ततेचे नाहीत.

### मेयो यांचे व्यवस्थापनाविषयी विचार व कार्य

मेयो आणि त्यांच्या सहकाऱ्यांनी केलेल्या हॉथॉर्न प्रयोगामुळे व्यवस्थापनाच्या दृष्टिकोणाला एक नवीन दिशा लाभली. या प्रयोगामुळे टेलर आणि हेन्री फेयॉल यांच्या व्यवस्थापनासंबंधीच्या कल्पना पुन्हा तपासून घ्याव्या लागल्या. मजूर आणि त्यांचे कार्य यांची केवळ व्यवस्था म्हणजे औद्योगिक व्यवस्थापन नसून औद्योगिक यशासाठी कामगारांचे मानसशास्त्र आणि वर्तणुकीचे नियम लक्षात घेऊन कामगारवर्गाशी करावयाची वर्तणूक. एकजिनसी व न बदलणाऱ्या कामगार समूहात कामगार समाधानी असतो व त्याची उत्पादन क्षमता वाढते. तसेच ह्या एकजिनसी कामगार समूहातील प्रत्येक कामगाराला आपण त्या समूहाचे अविभाज्य भाग आहोत ही भावना सर्वांत महत्त्वाची वाटते असा निष्कर्ष मेयो यांनी काढला. त्याचा व्यवस्थापनाच्या विचारप्रणालीवर परिणाम झाला आणि व्यवस्थापनातील मानवी संबंध या विषयाच्या अभ्यासाला चालना मिळाली.

उद्योग ही फक्त उत्पादनाची जागा नसून ती एक सामाजिक संस्था आहे. तिथले कामगार म्हणजे केवळ आर्थिक साधने नाहीत. त्यांच्याकडे मानवी दृष्टिकोणातून पाहिले तरच उत्पादनात वाढ होते. या गोष्टींची जाणीव हॉथॉर्न प्रयोगामुळे व्यवस्थापन क्षेत्रास झाली. उद्योगामध्ये होणाऱ्या तांत्रिक बदलाचा परिणाम समाजावर होत असतो. समाजालादेखील उद्योगात होणाऱ्या तांत्रिक बदलास अनुरूप असा बदल स्वीकारावा लागतो. तरच उद्योगात कार्यक्षमता वाढू शकते. औद्योगिक बदलानुसार सामाजिक

क्षेत्रातही आवश्यक बदल घडवून आणावे लागतात. त्यामुळे समाजात मानसिक क्रांती घडून येण्यास मदत होते.

कारखान्यातील कामगार म्हणजे उत्पादनाच्या इतर घटकांप्रमाणे उत्पादनाचा केवळ एक घटक या दृष्टीने त्याच्याकडे न पाहता तेदेखील आपल्यापैकीच आहेत या प्रकारचा मानवी दृष्टिकोण व्यवस्थापनाने स्वीकारणे आवश्यक आहे. उद्योगातील कामगारांना सहानुभूतीची वागणूक देऊन त्यांच्या गरजा, अपेक्षा, आशा-आकांक्षा इत्यादी गोष्टी व्यवस्थापनाने लक्षात घेतल्या पाहिजेत. औद्योगिक समाजरचनेत उद्योग विकसित असेल आणि त्यात उत्पादनाचे कार्य करणाऱ्या व्यक्ती समाधानी नसतील तर कामगारात असंतोष निर्माण होतो. म्हणून व्यवस्थापनाने कामगारांशी सलोख्याचे संबंध ठेवून त्यांना उद्योगाचे कार्य, व्यवस्थापन, धोरणे आणि नफा इत्यादींमध्ये भाग घेण्याची संधी दिली पाहिजे. कामगारांच्या प्रश्नांसंबंधीचा विचार करताना त्यांना विश्वासात घेतले पाहिजे. उत्पादन वाढीच्या दृष्टीने आणि मानवी समाजाचा कामगार हा एक भाग आहे म्हणून असे वागविणे महत्त्वाचे आणि आवश्यक आहे असे मेयो यांनी प्रतिपादन केले.

### मेयो यांचे व्यवस्थापनविषयक विचारांचे मूल्यमापन

मेयो यांनी हॉथॉर्न प्रयोगांद्वारे काढलेल्या महत्त्वाच्या निष्कर्षांकडे व्यवस्थापन क्षेत्रातील संबंधित लोकांचे लक्ष वेधावे यासाठी प्रयत्न केले. हे विचार व्यवस्थापन क्षेत्राच्या विकासाच्या दृष्टीने मूलभूत व अतिशय महत्त्वाचे आहेत. ते थोडक्यात खाली दिलेले आहेत.

१. मानवी संबंध : व्यवस्थापक आणि कामगार यांच्यातील संबंध मानवी दृष्टिकोणावर आधारलेले असावेत, औद्योगिक संबंधात मानवी आणि सामाजिक घटकांना अतिशय महत्त्व आहे. कारखाना ही केवळ एक उत्पादनाची जागा नसून ती एक सामाजिक संस्थाही आहे. ही जाणीव या क्षेत्रातील सर्व संबंधितांनी करून घेणे जसरीचे आहे.

२. बिगर आर्थिक उत्तेजन : कामगारांचा काम आणि व्यवस्थापन या दोन्ही घटकांसंबंधी असणारा दृष्टिकोण जाणण्याच्या दृष्टीने या प्रयोगांचा उपयोग झाला. बिगर आर्थिक उत्तेजने बऱ्याच वेळा महत्त्वाची ठरतात. कामगारांना बऱ्याच वेळा व्यवस्थापनाचा सहानुभूतीपूर्वक दृष्टिकोण, कामगारांच्या प्रश्नांसंबंधी कामगारांचा दृष्टिकोण व्यवस्थापनाने जाणणे, कामगारांचे नीतिधैर्य वगैरे गोष्टी आर्थिक उत्तेजनापेक्षा महत्त्वाच्या वाटतात.



## ४.५ विचारांच्या सहा टोप्या (Six Thinking Hats)

चिकित्सा, मानसशास्त्र, लेखन, संशोधन, अध्यापन अशा वैविध्यपूर्ण क्षेत्रांत कार्य करणाऱ्या एडवर्ड डी. बोनो या विचारवंताने सन १९८५ साली लिहिलेल्या "Six Thinking Hats" या पुस्तकामध्ये मानवी निर्णय प्रक्रियेत मदत करणारी एक वैशिष्ट्यपूर्ण व नावीन्यपूर्ण विचारप्रणाली व प्रक्रिया मांडलेली आहे. जगभरातील अनेक नामवंत शैक्षणिक संस्था व विद्यापीठांमध्ये अध्यापनाचा अनुभव असणारे एडवर्ड डी. बोनो हे त्यांनी निर्मित केलेल्या पार्श्व-विचार (Lateral Thinking) या संकल्पनेसाठी व्यवस्थापन क्षेत्रात ओळखले जातात. पार्श्व-विचार या प्रक्रियेत प्रामुख्याने तार्किक प्रक्रियेने न सुटणाऱ्या समस्यांचे समाधान प्रत्यक्ष पद्धतीने न शोधता अप्रत्यक्ष पद्धतीने सर्जनशील विचारांचा वापर करून केले जाते. एडवर्ड डी. बोनो यांच्या मते, समस्यांचे समाधान शोधताना किंवा कोणताही निर्णय घेत असताना मनुष्य हा त्याच्या स्वभावाला अनुसरून एकाच मार्गाने विचार करतो व त्यामुळे तो अशी समस्या अथवा परिस्थिती यांच्या संदर्भात असणाऱ्या अनेक महत्त्वाच्या बाबींकडे अथवा पैलूंकडे दुर्लक्ष करतो. यावर उपाय म्हणून एडवर्ड डी. बोनो यांनी "विचारांच्या सहा टोप्या" ही निर्णय प्रक्रियेत मदत करणारी परिणामकारक कार्यपद्धती सुचविलेली आहे. वैयक्तिक स्तरावर अथवा सामूहिक स्तरावर चर्चा करून निर्णय घेत असताना अधिक परिणामकारक निर्णय घेण्यासाठी मानवी मनाला संबंधित विषयावर अथवा निर्णय आवश्यक असणाऱ्या बाबींवर विविध पैलूंतून विचार करण्यास उद्युक्त करण्याचे कार्य हे सदर तंत्राचा वापर करून केले जाते.

विचारांच्या सहा टोप्या या प्रक्रियेत विचार करण्याचा प्रत्येक पैलू दर्शविण्यासाठी एका वेगवेगळ्या रंगांच्या टोप्यांचा वापर एडवर्ड डी. बोनो यांनी सुचविलेला आहे. येथे विचारांच्या टोप्या हे एक प्रतीक असून येथे प्रत्यक्ष निर्णय प्रक्रियेत अशा टोप्या घालणे हे अभिप्रेत नसून त्यांनी निर्देशित केलेल्या अर्थाने विचार करणे अभिप्रेत आहे. एडवर्ड डी. बोनो यांनी सुचविलेल्या प्रत्येक टोपीला एक वेगळा रंग असून प्रत्येक टोपी विचारांची एक वेगळी दिशा अथवा मार्ग दर्शविते. सदर टोप्या व त्यांना अभिप्रेत असणारी विचारांची दिशा अथवा मार्ग आपण पुढीलप्रमाणे पाहू शकतो.

टोपीचा रंग	अभिप्रेत कार्य / विचारांची दिशा / वैशिष्ट्ये
<p>निळी टोपी (व्यवस्थापक व नियामक टोपी)</p>	<p>१. विचार प्रक्रियेतील इतर टोप्यांचे नियमन व नियंत्रण करणारी प्रमुख टोपी.</p> <p>२. निर्णय आवश्यक असणारी परिस्थिती अथवा समस्या व त्या संदर्भातील आनुषंगिक विचार व नियम मांडण्याचे कार्य केले जाते.</p> <p>३. निर्णय प्रक्रियेत सुरुवातीला व शेवटी अशा दोन्ही वेळेला सदर टोपीचा वापर होतो.</p> <p>४. इतर सर्व टोप्या वापरून विचारमंथन झाल्यानंतर या सर्वांचे सार मांडून निर्णयापर्यंत पोहोचण्याचे कार्य निळ्या टोपीचे आहे.</p>
<p>पांढरी टोपी (तर्कशुद्ध विचारांना महत्त्व देणारी टोपी)</p>	<p>१. समस्या सोडविण्यासाठी निर्णय प्रक्रियेत उपलब्ध असणारी तसेच उपलब्ध नसणारी माहिती यांचा विचार केला जातो.</p> <p>२. परिस्थितीचे तटस्थ आणि वस्तुनिष्ठ राहून आकलन केले जाते.</p> <p>३. माहितीच्या उपयुक्ततेबाबत असणाऱ्या शंका व प्रश्न उपस्थित केले जातात.</p> <p>४. उपलब्ध असणाऱ्या माहितीचे विश्लेषण करून त्या आधारावर निर्णय घेण्यासाठी आवश्यक तथ्यांची तर्कसंगत मांडणी केली जाते.</p>
<p>लाल टोपी (भावनांना महत्त्व देणारी टोपी)</p>	<p>१. परिस्थिती अथवा समस्ये संदर्भातील आपल्या मनातील तर्कसंगत व अतर्कसंगत विचार व भावना स्पष्टपणे मांडल्या जातात.</p> <p>२. मनातील भावनांचा निचरा केला जातो.</p>
<p>पिवळी टोपी (सकारात्मक विचारांची टोपी)</p>	<p>१. आशावादी व सकारात्मक दृष्टिकोणातून विचार केला जातो.</p> <p>२. निर्णयातून उपलब्ध होणारे भविष्यकालीन फायदे व संधी यांच्यावर जास्तीतजास्त भर दिला जातो.</p>
<p>काळी टोपी (नकारात्मक विचारांची टोपी)</p>	<p>१. निर्णया संदर्भातील दोष दाखवून त्यावर टीका करण्याचे कार्य केले जाते.</p> <p>२. निर्णयातून उद्भूत असणाऱ्या अडचणी व धोक्यांसंदर्भातील विचार मांडला जातो.</p>



	३. निर्णय घेत असताना सावधानता बाळगण्यास उद्युक्त करते.
हिरवी टोपी (सर्जनशील विचारांची टोपी)	१. निर्णय घेण्याच्या रूढ मार्गावरून हाटून कल्पनाशीलतेचा वापर करून निर्णयासाठी पर्यायात्मक मार्ग व संकल्पना सुचविल्या जातात. २. अधिक मुक्तपणे विचार करण्यासाठी सहभागींना उद्युक्त केले जाते. ३. काळ्या टोपीच्या वापरातून मांडलेल्या समस्यांचे निराकरण करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

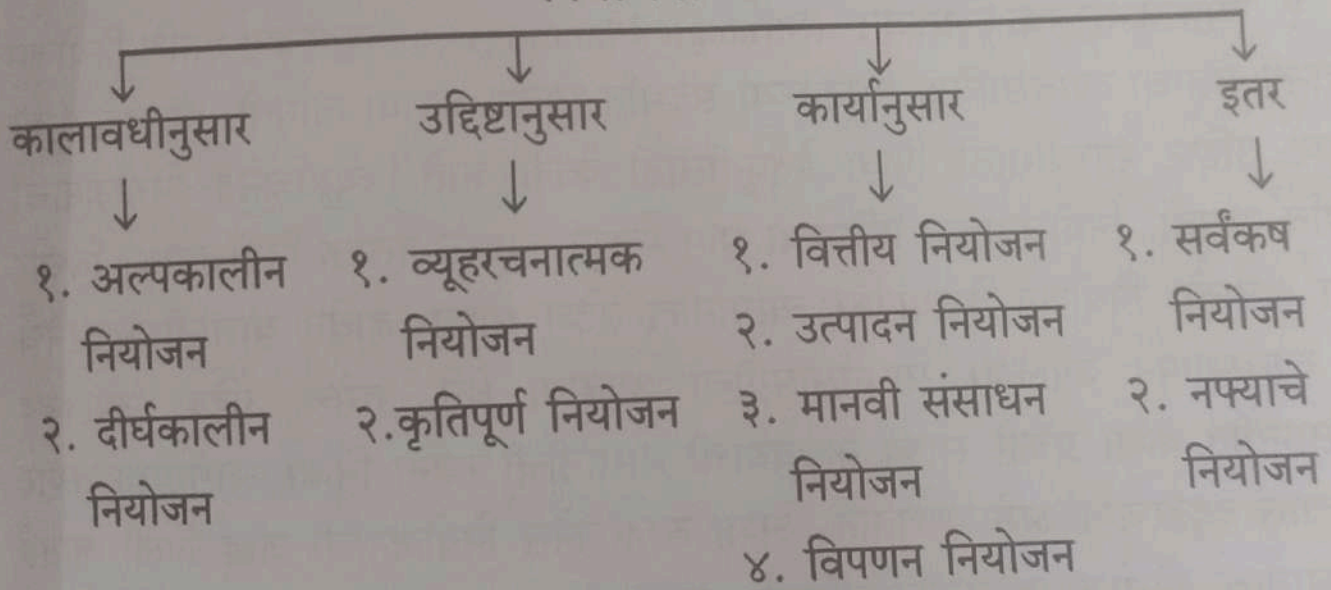
वरील प्रकारे विचारांच्या सहा टोप्यांचा निर्णय प्रक्रियेत वापर करित असताना येथे केवळ सहाच व्यक्ती निर्णय प्रक्रियेत समाविष्ट असतील असे नाही तर सदर प्रक्रियेत समाविष्ट होणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीचा अशा प्रक्रियेत समावेश असेल व त्यांच्यामध्ये वरील टोप्यांची वाटणी केली जाईल म्हणजेच टोपीद्वारे निर्देशित भूमिका पार पाडण्यास त्यांना उद्युक्त केले जाईल. निर्णय प्रक्रियेत समाविष्ट सर्व लोक एकाच वेळी एकाच रंगाची टोपी वापरू शकतात अथवा वेगवेगळ्या टोप्यांचे वाटप करून त्यानुसार विचारमंथन केले जाऊ शकते.

विचारांच्या सहा टोप्यांच्या वापरामुळे निर्णय प्रक्रियेत समस्या अथवा परिस्थितीचा सर्व बाजूंनी विचार करता येतो व त्यातून निर्णय घेण्यासाठी आवश्यक असणारी एक निश्चित दिशा प्राप्त होण्यास मदत होत असते. विचारांच्या सहा टोप्या वापरातून अपेक्षित असणाऱ्या निर्णय प्रक्रियेत समाविष्ट होणाऱ्या प्रत्येकाला त्याच्या स्वभावानुसार एकाच मार्गाने विचार करण्याची पद्धत सोडून इतर मार्गाने विचार करण्यास उद्युक्त केले जाते. यामुळे अशी व्यक्ती इतरांच्या भावना, मते व विचार जाणून घेऊ शकते व यातून घेण्यात येणारा अंतिम निर्णय हा सर्वमान्य ठरण्यासाठी मदत होते.

### ३.२ नियोजनाचे प्रकार (Types of Planning)

व्यवसायाचा आकार, प्रकार, स्वरूप, उत्पादन कार्य, उत्पादनाचे स्वरूप, व्यवस्थापनाचे स्वरूप, भांडवली गुंतवणूक इत्यादी बाबतीत सर्व व्यवसायांत सारखेपणा आढळत नाही. तसेच प्रत्येक व्यवसायाच्या नियोजनाबाबतच्या गरजाही सारख्या असतात असे नाही. त्यामुळे नियोजनाच्या आखणीत भिन्नता आढळते. व्यवसायात चालणाऱ्या विविध कार्यांनुसार नियोजनही वेगळे असू शकते. तसेच नियोजनाची आखणी उद्देशानुसार केली जात असल्याने नियोजनात अनेक प्रकार आढळतात. नियोजनाचे प्रकार सर्वसाधारणपणे पुढीलप्रमाणे देता येतील.

#### नियोजनाचे प्रकार



#### (अ) नियोजनाचे कालावधीनुसार प्रकार

१. अल्पकालीन नियोजन (Short Term Planning) : कोणत्याही उद्देशाने किंवा कोणत्याही कारणाने नियोजन तयार केले तर ते ठरावीक काळासाठी असते. असे नियोजन सहा महिने ते एक वर्ष मुदतीसाठी तयार करण्यात आले असेल तर त्यास 'अल्पकालीन नियोजन' असे म्हणतात. सामान्यपणे अल्पकालीन उद्दिष्टे साध्य



करावयाची असतील किंवा एखाद्या कार्यामागील यश अजमावयाचे असेल तर अल्पकालीन नियोजन तयार केले जाते. विशिष्ट हंगामात कार्य करणाऱ्या व्यवसाय संघटनांना अल्पकाळासाठीचे नियोजन करावे लागते. तसेच बाजारपेठेत सतत बदल होत असतील तर अल्पकालीन नियोजन तयार करणे फायद्याचे ठरते. अल्पकालीन नियोजन तयार केल्यानंतर पुढील काळात तेच नियोजन चालू ठेवून त्याचे दीर्घकालीन नियोजन रूपांतर केले जाते. अल्पकालीन नियोजनामुळे व्यवसायात लवचीकता ठेवता येते. तसेच बाजारपेठेत होणाऱ्या बदलानुसार व्यवसायाच्या कार्यात बदल करता येतात.

२. दीर्घकालीन नियोजन (Long Term Planning) : व्यावसायिक संघटनेच्या उद्दिष्टांचा दीर्घकाळासाठी विचार करून त्या दृष्टीने व्यावसायीक रचना, आकारमान, भांडवली गुंतवणूक इत्यादींबाबतचा विचार केला जात असेल तर नियोजन दीर्घकालीन ठरविले जाते. दीर्घकालीन नियोजन हे पाच वर्षे ते दहा वर्षे किंवा काही वेळा त्यापेक्षा दीर्घमुदतीचा विचार करून तयार केले जाते. व्यवसायाच्या संदर्भात भविष्यकाळात ज्या घडामोडी करावयाच्या आहेत किंवा जे बदल आणि सुधारणा करावयाच्या आहेत त्याचा विचार काळाच्या संदर्भात करून पुढील पाच वर्षे, दहा वर्षे, पंधरा किंवा वीस वर्षे या टप्प्यानुसार व्यवसायात करावयाच्या विस्ताराचे नियोजन केले जाते. व्यवसायासाठी यंत्रसामग्रीची रचना, इमारतीची रचना, भांडवल नियोजन यासाठी दीर्घकालीन नियोजनाचीच आवश्यकता असते.

### (ब) नियोजनाचे उद्दिष्ट अथवा व्यवस्थापनस्तरानुसार प्रकार

१. व्यूहरचनात्मक नियोजन (Strategic Planning) : व्यूहरचना आणि नियोजन या दोन्ही संज्ञांचा व्यावसायिक संघटनेच्या संदर्भात विचार करावा लागतो. व्यूहरचना ही विशिष्ट उद्दिष्ट साध्यासाठी किंवा हेतुपूर्तीसाठी केली जाते. व्यूहरचनेत नियोजनाचा अंतर्भाव असतो. नियोजनाच्या प्रक्रियेचा भाग म्हणून व्यूहरचनात्मक नियोजनाचा विचार करावा लागतो. नियोजन केल्यानंतर त्यामागील उद्देश साध्य व्हावेत यासाठी संघटनेचे उच्च व्यवस्थापन उपलब्ध साधनसामग्रीचा आढावा घेते. तसेच उद्दिष्टे उपलब्ध साधनसामग्रीत कशा प्रकारे साध्य करावयाची यासाठीची रचना किंवा आराखडा तयार करते त्यास व्यूहरचना असे म्हणतात. अशा व्यूहरचनेस नियोजनाची जोड दिली जाते. व्यूहरचनात्मक नियोजनात उद्दिष्टपूर्तीसाठी उपलब्ध साधनसामग्री, भांडवलाची गरज, संघटनेची ताकद किंवा बळ, उद्दिष्टे साध्यातील अडचणी, उणिवा आणि बलस्थाने, कार्यस्थिती आणि पर्यावरण या सर्व घटकांचे मूल्यमापन केले जाते. त्यामुळे उपलब्ध साधनसामग्रीचा चांगला वापर करणे, कार्यावर परिणाम करणाऱ्या आर्थिक, राजकीय अथवा सामाजिक घटकांबाबत तरतूद करणे, उद्दिष्टपूर्तीसाठी नवीन तंत्रज्ञान आणि पद्धतीचा आधार घेणे शक्य होते.



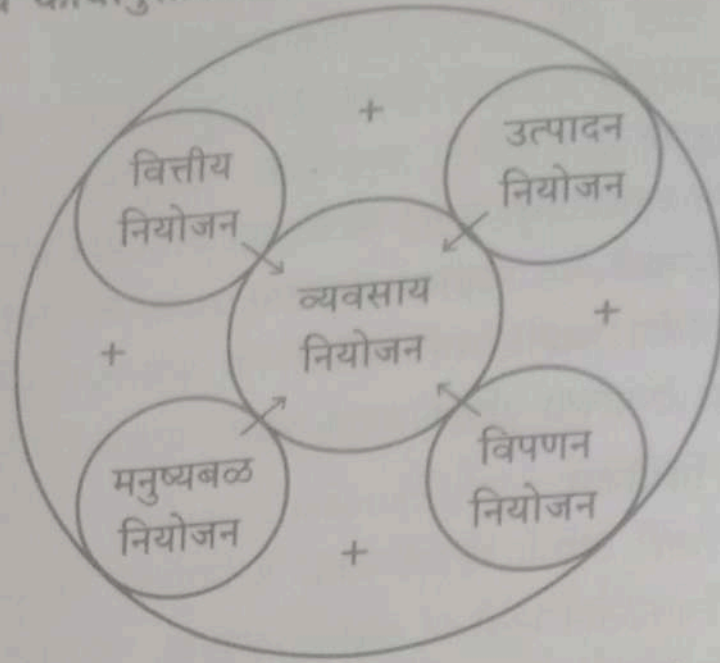
व्यूहरचनात्मक नियोजनामुळे व्यवसाय संघटनेच्या सर्व स्तर, सर्व विभाग आणि घटकांबाबत विचार केला जात असल्याने नियोजनाची चांगली अंमलबजावणी होते. तसेच उपलब्ध साधनसामग्रीचा अत्यंत किफायतशीर वापर करणे शक्य होते. संघटनेच्या कार्यावर परिणाम करणाऱ्या राजकीय, सामाजिक, सांस्कृतिक आणि अन्य घटकांचा आधीच विचार करून त्यासाठीची तरतूद केली जात असल्याने नियोजनानुसार कार्यपूर्ती करण्यात फारशा अडचणी येत नाहीत. व्यवसाय संघटनेला नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर करता येतो. तसेच नवीन पद्धती आणि औद्योगिक बदलाच्या दृष्टिकोणातून कर्मचारी वर्गास पुरेसे प्रशिक्षण देण्याच्या दृष्टिकोणातून व्यूहरचनात्मक नियोजन आवश्यक ठरते.

**३. कृतिपूर्ण नियोजन (Operational Planning) :** कृतिपूर्ण नियोजनास 'डावपेचात्मक नियोजन' असेही म्हटले जाते. हे नियोजन अल्पकाळासाठी केले जात असल्याने त्यास अल्पकालीन नियोजन असेही म्हणतात. व्यवसाय संघटनेत नियोजनाची व्यूहरचना केल्यानंतर ती प्रत्यक्षात कार्यवाहीत व्हावी यासाठी आवश्यक कृती करणारे हे नियोजन होय. यात कार्यवाहीसाठीच्या कृतीचा समावेश असणाऱ्या योजना आखल्या जातात. मध्यम व्यवस्थापन अथवा कनिष्ठ व्यवस्थापनाच्या स्तरावर या योजना आखल्या जातात. व्यवसाय संघटनेचे उत्पादनाचे कार्य सद्यःपरिस्थितीत सुरू राहावे आणि बाजारपेठेचे नियोजन यशस्वी व्हावे यासाठी प्रयत्न केले जातात. विपणन कार्यात काही अडचणी उद्भवल्यास कृतियोजना कार्यवाहीत आणून उपाययोजना केली जाते. संस्थात्मक नियोजनात जी व्यूहरचना केली आहे त्यामुळे कार्ये करण्यात अडचणी येत असतील तर कृतिपूर्ण नियोजनाची अंमलबजावणी करून परिस्थितीत सुधारणा घडवून आणली जाते. सामान्यपणे व्यवसाय संघटनेचे नेहमीचे कार्य चालू ठेवण्यात येणाऱ्या अडचणी व धोके दूर करण्याच्या दृष्टीने कृतिपूर्ण किंवा डावपेचात्मक नियोजनाची आखणी केली जाते. कृतिपूर्ण योजना ही तत्काळ लागू करण्याच्या दृष्टीने तयार केली जात असल्याने, गरज निर्माण झाल्यास तिचा वापर केव्हाही करता येतो.

बाजारपेठेत किमतीत अचानक होणारे बदल, मंदी, मागणी कमी होणे, वाढती स्पर्धा, कच्च्या मालाच्या पुरवठ्यात अडचण, राजकीय बदल, आर्थिक बदल, पर्यावरणात होणारे बदल, तेजी येणे किंवा मागणीत अचानक वाढ इत्यादी प्रकारची कोणतीही परिस्थिती उद्भवल्यास कृतिपूर्ण नियोजन अमलात आणून परिस्थितीवर नियंत्रण मिळविता येते. म्हणजेच व्यवसाय संघटनेवर प्रतिकूल परिणाम होऊ न देता सर्व कार्ये परिणामकारकपणे पार पाडली जावी आणि उद्दिष्टे साध्य व्हावीत या उद्देशाने कृतिपूर्ण नियोजनाचा वापर केला जातो.



## (क) नियोजनाचे कार्यानुसार प्रकार



कार्यात्मक नियोजनास विभागीय कार्य नियोजन किंवा खातेवार नियोजन असेही म्हणता येईल. प्रशासकीय नियोजनाची कार्यवाही करण्याच्या दृष्टीने सर्व बाबींचा सखोल विचार करून आणि विभागवार करावी लागणारी कार्ये व त्यातून होणारे साध्य यांचा विचार करून कार्यविषयक आराखडा तयार करण्याचे कार्य केले जाते. यात संघटनेतील विविध विभाग उदा. वित्त, उत्पादन, खरेदी-विक्री, बाजारपेठ, संशोधन व विकास, संग्रहण, कर्मचारी इत्यादी त्यांना कराव्या लागणाऱ्या कार्यांचे नियोजन तयार करतात. त्यामुळे प्रत्येक विभाग आणि विभागातील व्यक्तींना त्यांच्यावरील कार्याची आणि जबाबदारीची कल्पना येते. त्यामुळे नियोजनाच्या कार्यवाहीसाठी आवश्यक ती सर्व पूर्वतयारी प्रत्येक विभागास करता येते. सदर वर्गीकरण प्रकारात येणारे नियोजनाचे मुख्य प्रकार पुढीलप्रमाणे -

१. वित्तीय नियोजन (Financial Planning) : कोणत्याही व्यवसायाची सुरुवात ही वित्ताशिवाय होऊ शकत नाही. व्यवसायाच्या स्थापनेसाठी तसेच तो चालू स्वरूपामध्ये ठेवण्यासाठी वित्ताची आवश्यकता ही अनिवार्य आहे. व्यवसायातील कार्यानुसार केलेल्या सर्व विभागांचे व पर्यायाने एकूण व्यवसायाचे यश हे सुयोग्य वित्तीय नियोजनावरच अवलंबून आहे. म्हणूनच वित्तीय नियोजनास यशस्वी व्यवसायाचा पाया असे म्हणता येऊ शकते. वित्तीय नियोजनाची सुरुवात ही व्यवसायाच्या स्थापनेपासून म्हणजेच भांडवल गोळा करणे या पायरीपासून होते व व्यवसायाच्या अस्तित्वाच्या सर्व कार्यकाळात ती चालूच राहते. काही वेळा व्यवसाय संपुष्टात आल्यास त्यानंतरही व्यवसायाची देणी भागवेपर्यंत प्रक्रिया चालू राहते.

अशा प्रकारे वित्त किंवा वित्तीय नियोजन ही एक अशी संकल्पना आहे की, ज्यात व्यवसायाच्या उभारणीपासून प्रत्यक्ष कार्य सुरू होईपर्यंत मानवी आणि भौतिक कार्यासाठी लागणाऱ्या वित्त किंवा भांडवलाचा विचार करणे आणि असे वित्त उभारणीसाठी असणाऱ्या विविध पर्यायांचा म्हणजेच भाग कर्जरोखे, वित्तीय संस्थांकडून अल्प आणि दीर्घ मुदतीची कर्जे उभारणी इत्यादींचा समावेश होतो.

### वित्तीय नियोजनाची उद्दिष्टे (Objectives of Financial Planning)

१. व्यवसायाच्या नफाक्षमतेत वाढ
२. आर्थिक संसाधनांचा सर्वोत्कृष्ट वापर
३. व्यवसाय व पर्यायाने समाजाचा सांपत्तिक उत्कर्ष
४. भांडवल पुरवठादारांना योग्य मोबदला
५. व्यवसायास योग्य वेळी आवश्यक असा वित्तपुरवठा
६. भांडवल मूल्य (Cost of Capital) कमी राखणे.
७. रोखता व पतव्यवस्थापन
८. व्यवसायाची दीर्घकालीन, आर्थिकरित्या सक्षम वाटचाल सुनिश्चित करणे.

**२. उत्पादन नियोजन (Production Planning) :** सुरळीत उत्पादन प्रक्रिया ही कोणत्याही व्यवसायाच्या अस्तित्वासाठी आवश्यक गोष्ट आहे. उत्पादन म्हणजेच कच्च्या मालाचे कामगार व यंत्रांच्या मदतीने पक्क्या मालात रूपांतर करण्याची प्रक्रिया अथवा पुरविल्या जाणाऱ्या सेवा होय. व्यवसायाने आपले उत्पादन निश्चित केल्यानंतर ते केव्हा, कुठे व कसे उत्पादित करावयाचे, याबरोबरच ते कार्यक्षम व आर्थिकदृष्ट्या परवडेल अशा पद्धतीने कसे उत्पादित करता येईल या गोष्टींचा विचार केला जातो. व्यवसायातील उत्पादन विभाग उत्पादन नियोजन प्रक्रिया पार पाडतो.

### उत्पादन नियोजन प्रक्रियेची उद्दिष्टे / महत्त्व

१. संसाधनांचा परिपूर्ण वापर करणे.
२. उत्पादन किमतीमधील बचत करणे.
३. उत्पादन दर्जामध्ये सुधारणा
४. कामाबद्दलच्या साशंकतेचे निवारण
५. व्यवसायातील विविध विभागांतील समन्वय वाढ
६. कामगारांच्या कार्यक्षमतेमधील वाढ



७. बाजारपेठेतील मागणीची पूर्तता

८. ग्राहक समाधान.

३. मानवी संसाधन/कर्मचारी नियोजन (Personnal Planning)

व्यवसायात समाविष्ट होणारे प्रत्येक कार्य पार पाडण्यासाठी मनुष्यबळाची आवश्यकता भासते. व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी कुशल व अनुरूप मनुष्यबळाचा पुरवठा सुनिश्चित करावा लागतो. त्या दृष्टीने मानवी अथवा मनुष्यबळ संसाधन नियोजन आवश्यक ठरते.

मानवी संसाधन नियोजन हा मानवी संसाधन व्यवस्थापन विषयातील एक महत्त्वाचा भाग आहे. या विषयात कार्यपरीक्षण, मनुष्यबळ निवड व नेमणूक, तांत्रिक व कार्यप्रशिक्षण, प्रोत्साहन, मनुष्यबळ विकास अशा गोष्टींचा समावेश होतो.

मानवी संसाधन नियोजनाची वैशिष्ट्ये

१. स्वभाव व गुणधर्मात एकमेकांपासून पूर्णतः वेगळे असणाऱ्या मानवी संसाधनाशी निगडित कार्य करते.

२. संख्यात्मक व गुणात्मक स्वरूपात मानवी संसाधनाची गरज व्यक्त करते.

३. भविष्यकालीन आवश्यकतेबाबत आढावा घेते.

४. मानवी संसाधनांच्या परिपूर्ण वापरासाठी प्रयत्न करते.

५. व्यक्तीविषयक व वस्तुविषयक गोष्टींचा समावेश होतो.

६. संघटनात्मक उद्देशानुसार कार्य करते.

७. एक सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.

४. विपणन नियोजन

(Marketing Planning) :

व्यवसायाद्वारे उत्पादित वस्तू व पुरविल्या जाणाऱ्या सेवा यांची माहिती व उपलब्धता ग्राहकांपर्यंत पोहोचविणे अतिशय आवश्यक आहे. म्हणूनच विपणन ही व्यवसायाच्या यशस्वीततेसाठी अत्यावश्यक अशी गोष्ट आहे. व्यवसायाने निर्दिष्ट केलेल्या उद्देशानुसार विपणन कार्य व संसाधनाचा वापर करणे याला आपण विपणन नियोजन असे म्हणू शकतो. इतर शब्दात व्यवसायाची विपणन संकल्पना अमलात आणण्यासाठी केलेले नियोजन म्हणजे विपणन नियोजन होय. विपणन नियोजनात व्यवसायातील विपणन विभाग व्यवसाय उद्दिष्टे, भविष्यातील संधी व विपणनाचा पूर्ण अनुभव यांच्या मदतीने येणाऱ्या काळासाठी विपणन कृती आराखडा तयार करतो.

### विपणन नियोजनाची उद्दिष्टे

१. व्यवसायास भविष्यकालीन संधी साधण्यास व विकास करण्यास मदत करणे.
२. व्यवसायांतर्गत दोष व कमतरता जाणून त्यावर मार्ग शोधण्यास मदत करणे.
३. व्यवसायास बाजारपेठीय व बाह्य पर्यावरणीय बदलांबाबत सचेत ठेवणे.
४. व्यवसाय उद्दिष्टांवर केंद्रित विपणन नीती ठरविण्यास मदत करणे.
५. वित्तीय व विपणन संसाधनांचा पुरेपूर वापर करण्यास मदत करणे.
६. ग्राहक अपेक्षेनुसार वस्तू व सेवांमध्ये अपेक्षित बदल करण्यास मदत करणे.
७. विपणन कार्यावर नियंत्रण ठेवण्यास मदत करणे.

### (ड) नियोजनाचे इतर प्रकार

१. सर्वकष नियोजन (Overall Planning) : ज्या वेळेस संपूर्ण संघटनेचे नियोजन केले जाते तेव्हा त्यास सर्वकष नियोजन असे म्हणतात. असे नियोजन करताना मुख्य संघटना, संघटनेच्या शाखा, प्रादेशिक कार्यालये आणि अन्य शाखांचा विचार केला जातो. नियोजन करताना संपूर्ण संघटनेची कार्यशक्ती, साधनसामग्री आणि मनुष्यबळ विचारात घेतले जाते. संघटनेच्या कार्यक्षेत्राचा विचार करून उद्दिष्टांच्या संदर्भात नियोजन केले जाते. सर्व शाखा कार्यालये, विभाग, विभागीय कार्यालये आणि मुख्य कचेरीतील सर्वांचे अनुभव आणि विचारांना नियोजनात स्थान दिले जाते. त्यामुळे नियोजनाची कार्यवाही करणे सोपे जाते.

२. नफ्याचे नियोजन (Profit Planning) : व्यवसाय संघटनेची स्थापना ही नफा प्राप्तीच्या उद्देशाने केली जाते आणि संघटनेतील सर्व कार्ये ही नफाप्राप्तीच्या दृष्टीनेच चालविली जातात. व्यवसायाचे आकारमान लहान असेल तर नफा नियोजनाचा विचार केला जात नाही. परंतु व्यवसायाचे आकारमान मोठे असेल आणि मोठ्या प्रमाणात भांडवल आणि साधनसामग्री गोळा केली असेल तर अपेक्षित नफा मिळवावाच लागतो. त्यामुळे नफाप्राप्तीवर लक्ष ठेवण्यासाठी त्याचे नियोजन करावे लागते. नफा नियोजन हे संपूर्ण व्यवसायाचे केले जाते. तसेच व्यवसायात एकाहून अधिक उत्पादन शाखा असतील तर त्या प्रत्येक उत्पादन शाखेचे नफा नियोजन केले जाते. नफा नियोजनामुळे नफाप्राप्तीच्या प्रमाणावर सतत लक्ष राहते आणि व्यवसाय किंवा व्यवसायाच्या उत्पादन शाखांना अपेक्षित दराने नफा मिळतो की नाही यावर लक्ष ठेवले जाते. त्यातून सर्व विभाग व शाखा कार्यक्षम ठेवण्याचा प्रयत्न केला जातो. सर्व विभाग व शाखांचा खर्च मर्यादित ठेवण्याचा प्रयत्न केला जातो.