

नियोजन

प्रास्ताविक - नियोजनाचा अर्थ - नियोजनाची वैशिष्ट्ये - नियोजनाचे महत्त्व - नियोजनाची तत्वे - योजनांचे प्रकार - नियोजनातील टप्पे - नियोजनाची मर्यादा - स्वाध्याय

"Planning is an intellectual process in which creative thinking and imagination are essential."

- Haynes and Massie.

नियोजन हे इतर व्यवस्थापन कार्याप्रमाणे सुलभ कार्य नसून त्यासाठी सखोल अभ्यास, चिंतन, मनन आणि भरपूर परिश्रम आणि कल्पनाशक्ती यांची अत्यंत आवश्यकता असते असे प्रतिपादन हेन्स आणि मॅसी यांनी केले आहे. कून्टझ आणि ओ'डोनेल, मॅकिन्से ह्या विचारवंतांनी देखील नियोजन ही एक बौद्धिक प्रक्रिया आहे ह्या मुद्द्यावर विशेष भर दिला आहे.

२. "विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी सर्वोत्कृष्ट कार्यमार्गाची निवड व तिचा विकास करण्याची जाणीवपूर्वक केलेली प्रक्रिया म्हणजे नियोजन होय. तो व्यवस्थापनाच्या पुढील सर्व कार्याचा आधार आहे."

- मेरी कूसिंग नाईल्स

Planning is the conscious process of selecting and developing the best course of action to accomplish an objective. It is the basis from which future management actions spring.

Mary Cussing Niles.

मेरी कूसिंग नाईल्स यांनी नियोजन म्हणजे पर्यायी मार्गातून योग्य मार्ग निवडण्याची प्रक्रिया असे म्हटले आहे. व्यवस्थापकाला नियोजन प्रक्रियेत अनेक टप्प्यांवर निर्णय घेण्याचे कार्य करावे लागते. व्यवस्थापनाची सर्व कार्ये नियोजनातूनच उगम पावतात.

३. अपेक्षित परिणाम साध्य करण्याच्या हेतूने कोणती प्रस्तावित कृत्ये आवश्यक वाटतील हे ठरविण्यासाठी तथ्यांची निवड करून त्यात संबंध प्रस्थापित करण्याची आणि भविष्याविषयी गृहिते ठरवून त्यांचा उपयोग करण्याची क्रिया म्हणजे नियोजन होय.

- जॉर्ज टेरी

Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding future in the visualisation and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired results.

- George Terry.

जॉर्ज टेरी यांच्यामते नियोजन हे विशिष्ट गृहितांवर आधारलेले असते. व्यवसायाची धोरणे आखण्यासाठी ही गृहिते आवश्यक असतात. व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करणे हा नियोजनाचा हेतू असतो.

नियोजनाची वैशिष्ट्ये

वरील विविध व्याख्यांवरून नि ... वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

प्रास्ताविक

नियोजन हा एक जीवनमार्ग आहे. जीवनात यशस्वी होण्यासाठी जसे प्रत्येक आपल्या विविध कार्यांचे नियोजन करावे लागते, तसेच व्यवसायात यशस्वी होण्याक प्रत्येक संस्थेला योजना आखाव्या लागतात. संस्थेला तिचे अस्तित्व टिकाविण्यासाठी घडवून आणण्यासाठी आणि कारभार निकोपणे करण्यासाठी नियोजनाची आवश्यकता नियोजन ही व्यवस्थापन प्रक्रियेची सुरुवात असते. ते व्यवस्थापनाचे एक अत्यावश्यक स्वरूपाचे कार्य मानले जाते. नियोजन कार्याशिवाय व्यवस्थापनाची इतर कार्ये केले शकत नाहीत. विविध घटनांचा भविष्यकाळात क्रम काय राहील ह्याचा अंदाज घेण्याकृतीचा सर्वोत्कृष्ट मार्ग ठरविण्याच्या कार्याचा समावेश नियोजनात होतो. ती एक करण्यापूर्वी विचार करण्याची प्रक्रिया असते.

नियोजनाचा अर्थ

विविध विचारवंतांनी नियोजनाचा अर्थ विविध दृष्टिकोणातून लावला आहे. नियोजन म्हणजे 'व्यक्ती जे काही करते ते सर्व' असे वाटते, तर इतरांना ते एक विशिष्ट वाटते. काही विचारवंत नियोजन आणि निर्णयप्रक्रिया ह्या समानार्थी संज्ञा आहेत मानतात. नियोजनाचा नेमका अर्थ समजावून घेण्यासाठी काही व्याख्यांची चर्चा खालील करण्यात आली आहे.

व्याख्या

१. "सूचनात्मक विचार व कल्पनाशक्तीची आवश्यकता असणारी नियोजना बौद्धिक प्रक्रिया आहे."

- हेन्स आणि

परिस्थितीला प्रभावीपणे तोंड देता येते. उत्पादनक्षमतेचा विस्तार, उत्पादनाच्या दर्जात सुधारणा, कामाच्या पद्धतीत बदल, तांत्रिक बदल इत्यादीसाठी व्यवस्थापकांना आपल्या मनापासून वागता येत नाही, तर नियोजन प्रक्रियेचाच अवलंब करावा लागतो. स्वाभाविकपणे नियोजन कास धरणारी संस्था नियोजन न करणाऱ्या किंवा अपरिणामकारक नियोजन करणाऱ्या संस्थांमध्ये लवकरच मागे टाकून व्यवसायात आघाडी मिळवू शकते.

७. नवप्रवर्तनाला चालना : नियोजनामुळे व्यवस्थापकांच्या सुजनशील व नवप्रवर्तना विचारांना चालना मिळते. नियोजन करताना त्यांच्या मनामध्ये अनेक नवीन विचार, कल्पने येतात. कामाचे नवीन मार्ग सुचू शकतात. त्यांच्या भविष्यकाळाचा वेध घेण्याचा दृष्टिकोन निर्माण होतो.

८. कार्यसिद्धीला प्रोत्साहन मिळते : नियोजनामुळे संघटनेत सर्व स्तरांवर कर्मचाऱ्यांमध्ये उद्दिष्टे गाठण्याची ओढ निर्माण होते. अपेक्षित परिणाम साध्य करण्यासाठी दिशेने सर्वांचे प्रयत्न समन्वित केले जातात. कोणतीही कृती अंदाजाने, ढोबळमानाने आणि अनावश्यकपणे केली जात नाही. त्यामुळे प्रत्यक्ष कामगिरीची पातळी उंचावते.

नियोजनाची तत्वे (Principles of Planning)

व्यवस्थापकीय नियोजन प्रभावी होण्यासाठी नियोजनकर्त्यांनी नियोजनाची खालील तत्वे लक्षात ठेवली पाहिजेत.

१. उद्देशाचे तत्त्व (Principle of Purpose) : संघटनात्मक उद्दिष्टे ठरविणे आणि ती गाठण्यास मदत करणे हे व्यवस्थापकीय नियोजनाचे मूलभूत तत्त्व होय. संघटनेच्या वरिष्ठ स्तरावर संघटनेची सर्वसाधारण उद्दिष्टे व ती साध्य करण्याची व्यावहारिक ठरविली जाते; तर कनिष्ठ स्तरावर व्यवस्थापक संघटनेच्या एकूण उद्दिष्टांच्या पूर्ततेस सहाय्यभूत होईल अशा प्रकारे आपल्या मर्यादित क्षेत्रासाठी ध्येय ठरविताना व योजना आखतात. सी. डब्ल्यू. रोजे यांनी व्यवस्थापकीय नियोजनाचे संरक्षणान्मक उद्देश आणि आक्रमक उद्देश असे दोन महत्त्वापूर्ण उद्देश प्रतिपादन केले आहेत. संघटनेवर परिणाम करणारी अनिश्चितता कमी करून जोखीम कमी करणे हा संरक्षणान्मक उद्देश असतो, तर संघटनेचे यश वाढविण्यासाठी संघर्षाचा शोध घेणे व त्याचा लाभ उठविणे हा आक्रमक उद्देश मानला जातो.

नियोजनाला एक महत्त्वाचा अंतर्गत हेतू असतो व तो म्हणजे संघटनेतील प्रयत्नांना मध्यवर्ती दिशा देणे व त्यांच्यात समन्वय साधणे होय. नियोजनाच्या अभावी संघटनेतील प्रत्येक उपविभाग आपल्या मार्गाने व गतीने कार्य करेल. त्यांच्या प्रयत्नांत एकवाक्यता राहणार नाही. हेन्‍री फेयॉल यांनी निर्देशनातील एकरुचे तत्त्व मांडताना हेच विचार व्यक्त केलेले आहेत.

२. व्यापकतेचे तत्त्व (Principle of Pervasiveness) : संघटनेच्या सर्व स्तरांवर नियोजन कार्याची आवश्यकता असते. सर्व व्यवस्थापकांना योजना आखल्या लागतात.

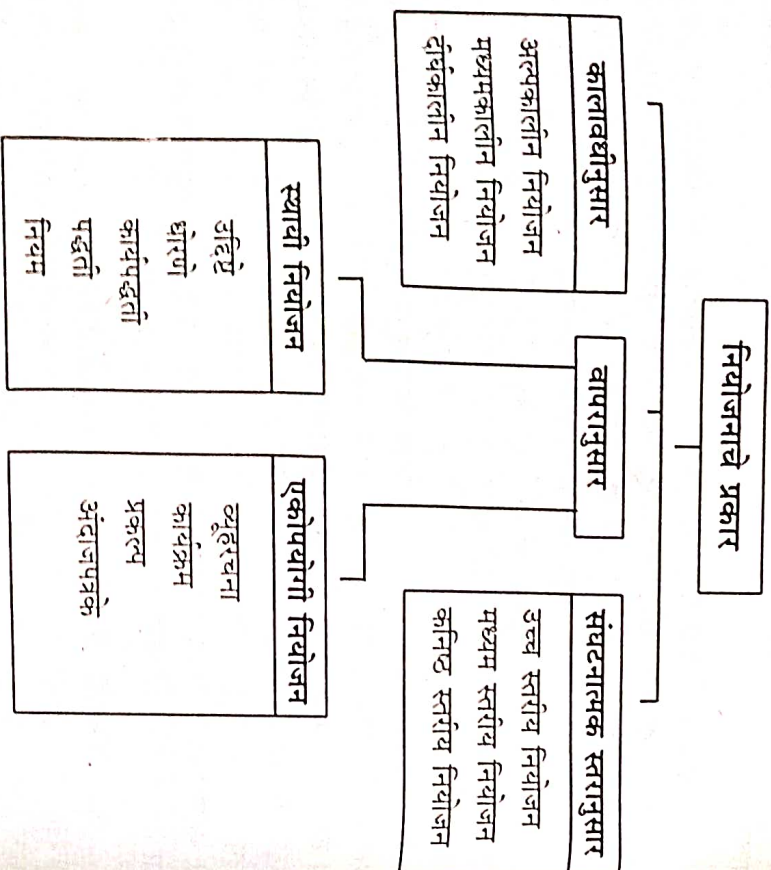
त्यांच्या कार्याची ती एक गरजच असते असे हे तत्त्व सांगते. अर्थात व्यवस्थापकांचे संघटनान्मक स्थान, कार्यान्मक क्षेत्र, संस्थेची धोरणे आणि अधिकार प्रदानाचे प्रमाण इत्यादी घटकांनुसार व्यवस्थापकांच्या नियोजन कार्याचे स्वरूप व व्याप्ती बदलत जाते. वरिष्ठ स्तरीय व्यवस्थापकांना दीर्घकालीन व व्यावहारिकान्मक नियोजन करावे लागते, मध्यमस्तरीय व्यवस्थापकांना मध्यमकालीन नियोजन करावे लागते, तर कनिष्ठ स्तरीय व्यवस्थापकांना संचालनान्मक योजना आख्या लागतात.

३. लवचिकतेचे तत्त्व (Principle of Flexibility) : लवचिकता हे नियोजनाचे आणखी एक महत्त्वाचे असे तत्त्व आहे. लवचिकता म्हणजे बदलत्या परिस्थितीनुसार योजनांमध्ये आवश्यक ते बदल करण्याची क्षमता होय. कोणत्याही व्यवसायातील परिस्थिती ही झपाट्याने बदलत असते. नियोजनक्रिया यशस्वी व फलदायी होण्यासाठी पूर्वी आखलेल्या योजनेत बदलत्या परिस्थितीनुरूप योग्य ते बदल करावेच लागतात. नियोजनात लवचिकता न येवल्यास हे करणे शक्य होत नाही आणि योजना निरुपयोगी व कातबादायक होतात. अर्थात नियोजनात लवचिकता ठेवताना त्यासाठी कराव्या लागणाऱ्या खर्चाचा आणि बदललेल्या योजनांपासून मिळणाऱ्या फायद्यांचा तुलनात्मक अभ्यास केला पाहिजे. १९७० च्या पूर्वार्धात जनरल मोटर्स, फोर्ड इत्यादी अमेरिकन वाहन उत्पादकांनी त्यांच्या योजनांत लवचिकतेचा अंश ठेवलेला नव्हता. जेव्हा पेट्रोलियम निर्यातक देशांच्या संघटनेने पेट्रोलियम पदार्थांच्या किंमती वाढविल्या तेव्हा अमेरिकन बाजारपेठेत लहान, इंधन कार्यक्षम मोटारची मागणी एकदम वाढली. परंतु अमेरिकन मोटार उत्पादक कंपन्यांना त्याचा फायदा उठविता आला नाही, कारण त्यांची उत्पादनात बदल करण्याची तयारी पूर्ण झाली नव्हती. परिणामी जपानी मोटार उत्पादकांना अमेरिकन बाजारपेठेत शिरकाव करता आला.

४. प्रतिबंधक घटकांचे तत्त्व (Principle of Limiting Factors) : योजना, व्यावहारिकता, धोरणे, कार्यपद्धती इत्यादी बाबी आखताना व्यवस्थापकाने संघटनेतील प्रतिबंधात्मक घटकांचा (कच्चा माल, कर्मचारी, यंत्रसामुग्री, व्यवस्थापन, पैसा वगैरे) विचार केला पाहिजे. ह्या घटकांमुळे मोठ्या, महत्त्वाकांक्षी योजना राबविणे शक्य होत नाही. जसे काही वेळा इतर सर्व घटक अनुकूल असूनही केवळ कर्मचारी वर्ग कमी कार्यक्षम असल्याने मोठे उद्दिष्ट ठेवणे शक्य होत नाही.

५. दिशा नियंत्रणाचे तत्त्व (Principle of Navigation Change) : जहाजावरील दिशा नियंत्रक जसा जहाज सतत योग्य दिशेने मार्गक्रमण करीत आहे किंवा नाही हे पाहत असतो आणि जहाज योग्य मार्गाने जात नसल्यास मुक्कामाचे ठिकाण वेळेत गाठण्याकरिता त्याचा मार्ग बदलतो, तसेच व्यवस्थापकाने योजनांच्या अंमलबजावणीवर नेहमी लक्ष ठेवले पाहिजे आणि योजनांची प्रगती योग्य गतीने व दिशेने होत आहे किंवा नाही याची खात्री करून घेतली पाहिजे. अनपेक्षित घटना घडून आल्यास योजनांची दिशाही बदलणे भाग पडते. पर्यायी योजना आख्या लागतात.

व्यवसाय संस्थामध्ये विभिन्न प्रकारचे नियोजन केले व राबवले जाते. या नियोजनाचे नियोजनाचा कालावधी, त्याचा वापर आणि संघटनात्मक स्तर ह्या तीन आधारांच्या मतांवर वर्गीकरण करता येते. पुढील तक्त्यात हे वर्गीकरण दर्शविण्यात आले आहे.



नियोजनाच्या काळावर्धानुसार त्याचे अल्पकारिण नियोजन, मध्यमकारिण नियोजन, दीर्घकारिण नियोजन असे तीन प्रकार पाडता येतात.

१. अल्पकालीन नियोजन : अल्पकालीन नियोजनाचा कालावधी सामान्यपणे एक वर्षांपर्यंत इतका असतो आणि ते अल्पकालीन हेतूसाठी केले जाते. संस्थेच्या कनिष्ठ स्तरावरील अल्पकालीन नियोजन केले जाते. दैनंदिन व्यवस्थापनाचे साधन म्हणून अल्पकालीन नियोजन उपयोगी पडते. उदा. एका दिवसात किती उत्पादन करावयाचे याचे नियोजन मुकादम करू शकतो. अल्पकालीन नियोजन हे दीर्घकालीन नियोजनाशी सुसंगत असावे लागते. संस्थेच्या दीर्घकालीन उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कोणती अल्पकालीन कार्ये करावयाची हे अल्पकालीन नियोजनात ठरविले जाते. अल्पकालीन नियोजनाचे पुढे आणखी (१) कार्य नियोजन

२. मध्यमकालीन नियोजन : मध्यमकालीन नियोजनाचा कालावधी एक ते दोन वर्षे इतका असतो. त्या मध्यमस्तरीय व्यवस्थापनाला मार्गदर्शन करतात. संग्रालानामक नियोजनाला आधार पुरवतात. दीर्घकालीन नियोजन संस्थेचा दिशा ठरवते, तर मध्यमकालीन नियोजन संस्थेचा कार्य ठरविते.

२. मध्यमकालीन नियोजन : मध्यमकालीन नियोजनाचा कालावधी एक ते दोन वर्षे इतका असतो. त्या मध्यमस्तरीय व्यवस्थापनाला मार्गदर्शन करतात. संग्रालानामक नियोजनाला आधार पुरवतात. दीर्घकालीन नियोजन संस्थेचा दिशा ठरवते, तर मध्यमकालीन नियोजन संस्थेचा कार्य ठरविते.

आणि नंतर तो गाठण्यासाठी विविध नियोजन करते. दीर्घकालीन नियोजनाचा काळावधी दोन वर्षांपासून दहा वर्षांपर्यंत असू शकतो. जनरल इलेक्ट्रिक, टोयोटा यांसारखी महाकाय बहुराष्ट्रीय प्रमंडळे पुर्दाल वॉस वर्षांपाठी किंवा त्याहून अधिक कालावधीसाठी दीर्घकालीन नियोजन करतात. दीर्घकालीन नियोजनाचा कालावधी प्रत्येक उद्योगात, उद्योगातील प्रत्येक संस्थेत बदलतो. दीर्घकालीन नियोजन हे संस्थेची व्यूहजनात्मक दृष्टी आणि योजना उद्दिष्टांशी संबंधित असते. ते नेहमीच संस्थेच्या उच्च स्तरावर केले जाते. पुर्दाल पाच-दहा वर्षात संस्थेच्या संचालनावर कोणत्या मूलभूत समस्यांचा आणि याचीच ठळकपणे प्रभाव पडेल त्याचा अंदाज करण्याच्या, विश्लेषण करण्याच्या व निष्पन्न घेण्याच्या क्रियेचा त्यात समावेश होतो.

वापरानुसार नियोजनाचे एकापयोगी नियोजन व वारंवार उपयोगी किंवा स्थायी निदोजन असे प्रकार पडतात.

हे नियोजन विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी केले जाते आणि उद्दिष्ट साध्य होताच ते विसर्जित होते. दुसऱ्या शब्दात एकोपयोगी नियोजन हे विशिष्ट, पुढा न उद्भवणारी परिस्थिती हाताळण्यासाठी केले जाते. म्हणून त्याला विशिष्ट नियोजन असेही म्हटले जाते. एकोपयोगी नियोजनामध्ये व्यवहारा, कार्यक्रम, प्रकल्प आणि अंदाजपत्रके यांचा समावेश होतो.

(१) व्यूहरचना (Strategies) : व्यूहरचना हे स्पर्धकांवर मात करण्याचे तंत्र होय.

व्यूहरचना ही लक्ष्मरात वापरली जाणारी संज्ञा आहे. शब्दाच्या पारस्त्वताचा, सामर्थ्याचा व हालचालीचा अभ्यास करून त्याच्यावर मात करण्यासाठी आपल्या सैन्याच्या हालचाली व डावपेच ठरविणे म्हणजे व्यूहरचना होय. व्यूहरचना ही संज्ञा व्यवसायात मोठ्या प्रमाणावर वापरली जाते. स्पर्धाकांच्या नियोजनाचा व धारणांचा विचार करून केलेले नियोजन म्हणजे व्यूहरचना असे तिचे व्यवसायात स्वरूप असते. स्पर्धाकांच्या वस्तू किंवा सेवेपेक्षा आपली वस्तू किंवा सेवा सरास आहे हे दर्शविणे हा तिचा उद्देश असतो. उदाहरणार्थ, एखादी संस्था स्पर्धाकांपेक्षा कमी किंमत आकारण्याची व्यूहरचना करू शकेल. ह्या व्यूहरचना कायमस्वरूपा

नसतात, तर बाजारातील बदलत्या परिस्थितीप्रमाणे वारंवार बदलत्या लागतात. त्यामुळे

एकोपयोगी नियोजन समजल्या जातात. एकोपयोगी ही अंतर्गत किंवा बहिर्गत स्वरूपाची असू शकते. अंतर्गत म्हणजे व्यवहाराची साधनसंपत्तीचा कार्यक्षम वापर करण्याच्या, कर्मचारीसंबंध सुधारणा, संस्थेच्या मर्यादित साधनसंपत्तीचा कार्यक्षम वापर करण्याच्या, कर्मचारीसंबंध सुधारणा, नियोजनाचा समावेश होतो; तर बहिर्गत व्यवहाराची संस्थेबाहेरील आर्थिक, सामाजिक, राजकीय परिस्थितीशी संबंधित असते.

अनुकूल परिस्थितीचा पूर्ण फायदा उठविणे, एका दराखविणे, फोडा व शेडा, अंदाजपत्रक, नेहमी इतरांच्यापुढे एक पाऊल राहणे, एखाद्या समस्यावर निर्णय घेण्याचे जाणीवपूर्वक लांबचिणी इत्यादी व्यवहाराच्या व्यवसायात वापरल्या जातात.

(२) कार्यक्रम (Programmes) : विशिष्ट उद्दिष्टे गाठण्यासाठी योग्य क्रमाने बांधलेले निश्चित कामे ठरविणे म्हणजे कार्यक्रम होय. उदाहरणार्थ, एखाद्या संस्थेने आपल्या उपाययोजना विस्ताराचा कार्यक्रम आखणे. प्रत्येक कार्यक्रम हा अनेक उद्दिष्टे, धोरणे, कार्यपद्धती, निदेशां, अंदाजपत्रके इत्यादींनी मिळून बनलेला असतो. कार्यक्रमाच्या यशस्वितेसाठी व्यवस्थापक एकूण कामाचे विविध टप्प्यांत विभाजन करणे, प्रत्येक टप्प्याची जबाबदारी ठराविक व्यक्तीने संपादविणे, विविध टप्प्यांत समन्वय साधणे, प्रत्येक टप्प्याच्या पूर्ततेसाठी वेळ ठरविणे इत्यादी कामे करावी लागतात.

कार्यक्रमांचे फायदे

१. कार्यक्रमात विशिष्ट उद्दिष्टांच्या प्राप्तीसाठी आवश्यक कृतींचे सर्विस्तरूपाने निदेश केले जाते. एकूण कार्यक्रम किती कालावधीत पूर्ण करावयाचा हे ओगटून ठरविले जाते. त्यामुळे नियोजनाची सुरळितपणे अंमलबजावणी होते.
२. कार्यक्रमांमुळे संघटनेत चांगला समन्वय निर्माण होण्यास मदत होते.
३. कार्यक्रम हे कृतीभिमूख असतात आणि ते कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरणा देतात.

कार्यक्रमांच्या मर्यादा

१. जर कार्यक्रमांची योग्य प्रकारे आखणी झाली नाही तर कार्यक्रम अयशस्वी होण्याचा धोका निर्माण होतो.
२. कार्यक्रमाच्या धोरणे, कार्यपद्धती, नियम इत्यादी घटकात योग्य समन्वय नसावा असावे.
३. मुख्य कार्यक्रमाचे असंख्य उपकार्यक्रम असतात, प्रत्येक उपकार्यक्रम यशस्वी राबविला गेला तरच संपूर्ण कार्यक्रम यशस्वी होतो.

(३) प्रकल्प (Projects) : प्रकल्प म्हणजे एका निश्चित हेतूसाठी केलेले कालबद्ध नियोजन की ज्यामध्ये कामाचा संपूर्ण तपशील, वेळापत्रक, प्रत्येक टप्प्याचा वापरावयाचा पद्धत, साधनसंपत्तीची तरतूद इत्यादी बाबींचा उल्लेख केलेला असतो. उदाहरणार्थ बाजारपेठेत एखादे नवीन उत्पादन विकसित करण्याच्या कार्यक्रमांमध्ये प्रसिद्धी हा एक प्रकल्प

असतो. प्रकल्पांमध्ये विविध प्रकारच्या कायद्यांचे व साधनसंपत्तीचे एकत्रीकरण केलेले असते. प्रकल्प कार्यान्वित करण्याची जबाबदारी प्रकल्प व्यवस्थापकावर सोपविली जाते. तो प्रकल्प कार्यान्वित करण्यासाठी आवश्यक असणारे नियोजन करून कार्यक्रम आणि धोरणे आखतो; विविध कामांसाठी अंदाजपत्रके तयार करतो आणि कर्मचाऱ्यांना खर्चाचा अधिकार देतो. मात्र प्रकल्पासाठी लागणारा कर्मचारी वर्ग व खास मदत तो संघटनेच्या संबंधित कार्यात्मक विभागाकडून घेतो.

(४) अंदाजपत्रके (Budgets) : अंदाजपत्रक म्हणजे विशिष्ट भाविष्यकाळात अपेक्षित परिणामांचे पैसा, वस्तूना किंवा मनुष्य-तास यांसारख्या संख्यात्मक स्वरूपात व्यक्त केलेले पत्रक होय. व्यवसाय संस्थेत विक्री अंदाजपत्रक, उत्पादन अंदाजपत्रक, रोकड अंदाजपत्रक आणि उत्पन्न व खर्चाचे अंदाजपत्रक ही महत्त्वाची अंदाजपत्रके तयार केली जातात. विक्री अंदाजपत्रक हे संस्थेची विशिष्ट भाविष्यकाळात किती विक्री अपेक्षित आहे ते दर्शविते.

अंदाजपत्रकाचे फायदे

१. नियंत्रणाचे साधन म्हणून अंदाजपत्रके उपयोगी पडतात.
२. संस्थेच्या विविध विभागांमध्ये समन्वय साधण्यासाठी अंदाजपत्रकांची मदत होते.
३. अंदाजपत्रकांमुळे कर्मचाऱ्यांत आपल्या जबाबदारीविषयी जागरूकता निर्माण होते आणि ते कार्यप्रवण होतात.
४. खर्चाचे नियोजन करून अनावश्यक खर्च टाळता येतो.

२. वारंवार उपयोगी किंवा स्थायी नियोजन (Repeat-Use or Standing Planning)

व्यवसायात पुनःपुनः उद्भवणाऱ्या परिस्थितीसाठी नेहमी स्थायी नियोजन केले जाते. दुसऱ्या शब्दात हे नियोजन वारंवार केले जाते. परिस्थिती पुनरावर्त (Recurring) स्वरूपाची असल्याने त्यासाठी प्रमाणित दृष्टिकोण घेता येतो. स्थायी नियोजन व्यवस्थापनाला पुनरावर्त असल्याच्या समस्यांवर निर्णय घेण्यासाठी आणि कृती करण्यासाठी मार्गदर्शन करते. उदाहरणार्थ, स्वरूपाच्या समस्यांवर निर्णय घेण्यासाठी आणि कृती करण्यासाठी मार्गदर्शन करते. उदाहरणार्थ, ग्राहकांची पत्र तपासण्यासाठी स्थायी नियोजन उपयोगी ठरते. संस्थेत विविध स्तरांवर निर्माण होणाऱ्या पुनरावर्त स्वरूपाची परिस्थिती हाताळण्यासाठी केल्या जाणाऱ्या प्रयत्नात समानता आणि निर्देशनात एकात्मकता आणण्यासाठी स्थायी नियोजन केले जाते. महत्त्वाच्या स्थायी नियोजनांमध्ये उद्दिष्टे, धोरणे, कार्यपद्धती, पद्धती, कार्यक्रम आणि नियम यांचा समावेश होतो.

(१) उद्दिष्टे (Objectives) : उद्दिष्टे म्हणजे संघटनेने विशिष्ट कालावधीत साध्य करावयाची ध्येये होय. संस्थेची सर्व व्यवस्थापकीय कार्ये उद्दिष्टांच्या दिशेने निर्देशित केली जातात. उद्दिष्टे निर्धारित केल्याखेरीज नियोजन करणे शक्य नसते. उद्दिष्टे ठरवितानांतरच व्यवस्थापकाला संघटनेचा प्रकार, कर्मचाऱ्यांचा प्रकार व पात्रता, अभिप्रेरणांचा प्रकार, पर्यवेक्षण व निर्देशनाचा प्रकार आणि नियंत्रण तंत्रांचा प्रकार ठरविला येतो.

संस्थेची सर्वसाधारण व विभागीय उद्दिष्टे, अल्पकालीन व दीर्घकालीन उद्दिष्टे आर्थिक व सामाजिक उद्दिष्टे ठरविणे अत्यंत आवश्यक असते. उद्दिष्टे स्पष्ट, अचूक, योग्य, वास्तव, परस्परपूरक असली पाहिजेत. संघटनेतील सर्व कर्मचाऱ्यांना ती संस्थेची असली पाहिजेत. बदलत्या परिस्थितीनुसार योग्य ते बदल करण्याची लवचिकता त्यात असावी पाहिजे. अल्पकालीन व दीर्घकालीन उद्दिष्टांमध्ये घनिष्ठ संबंध निर्माण केला पाहिजे.

उद्दिष्टांचे फायदे

१. उद्दिष्टे नियोजन करण्यास आणि धोरणे, कार्यपद्धती, अंदाजपत्रके किंवा करण्यास आधार पुरवितात.
२. उद्दिष्टे संस्थेतील विविध व्यक्तींना व विभागांना कार्यभार देतात.
३. विविध समूहांच्या वर्तणुकीत समन्वय प्रस्थापित करण्यास मदत करतात.
४. उद्दिष्ट निर्धारणामुळे अधिकाऱ्यांच्या विकेंद्रीकरणास मदत होते.
५. उद्दिष्टांमुळे कर्मचाऱ्यांतील गैरसमज कमी होऊन संदेशावहन सुलभ होते.
६. व्यवस्थापकीय नियंत्रणाचा आधार म्हणून उद्दिष्टे उपयोगी पडतात.
७. उद्दिष्टांमुळे विविध विभागातील व्यक्तींच्या नेतृत्वास, निर्देशनास आणि निष्पत्तीस आधार मिळतो. त्यामुळे अधिक चांगले व्यवस्थापन करता येते.

उद्दिष्टे ठरविण्यातील अडचणी

१. गुणात्मक स्वरूपाची उद्दिष्टे ठरविणे अवघड असते. जसे ग्राहक समाधान, कर्मचाऱ्यांचे मनोर्ष, इत्यादी उद्दिष्टांची व्याख्या करणे अवघड असते.
२. उद्दिष्टांसाठी साधने उपलब्ध करून देणे सोपे नसते. सामान्यपणे संस्थेच्या साधनसंपत्तीचा विचार न करता उद्दिष्टे ठरविता जातात. परिणामी कर्मचाऱ्यांना गाठू शकत नाहीत.
३. विविध उद्दिष्टांत मेळ घालणे सहज शक्य नसते. जसे उत्पादकता वाढीचे आणि कामगारांची कार्यक्षमता सुधारून साध्य करता येते. परंतु त्यासाठी कामगारांना सक्ती केल्यास, ते त्यास विरोध करतात.

(२) धोरणे (Policies) : नित्य आणि पुनरावर्त स्वरूपाच्या कार्यांचे निष्पत्तीसह उद्दिष्टांसाठी साधने उपलब्ध करून देणे सोपे नसते. सामान्यपणे संस्थेच्या साधनसंपत्तीचा विचार न करता उद्दिष्टे ठरविता जातात. परिणामी कर्मचाऱ्यांना गाठू शकत नाहीत.

(२) धोरणे (Policies) : नित्य आणि पुनरावर्त स्वरूपाच्या कार्यांचे निष्पत्तीसह उद्दिष्टांसाठी साधने उपलब्ध करून देणे सोपे नसते. सामान्यपणे संस्थेच्या साधनसंपत्तीचा विचार न करता उद्दिष्टे ठरविता जातात. परिणामी कर्मचाऱ्यांना गाठू शकत नाहीत.

धोरणांचे फायदे

१. धोरणांमुळे कृतीत एकात्म्यता येते. समान प्रकारच्या परिस्थितीत समान कृती केली जाते.
२. धोरणांमुळे संघटनेच्या कनिष्ठ स्तरावर निर्णयांची गती वाढते. सहाय्यकांना निर्णय घेण्यासाठी वरिष्ठांशी वारंवार सल्लामसलत करावी लागत नाही.
३. धोरणे उद्दिष्टांना एक निश्चित आकार देतात. त्यामुळे उद्दिष्टे साध्य करण्याचा मार्ग नक्की होतो.
४. धोरणांमुळे वरिष्ठांना सहाय्यकास अधिकार प्रदान करणे सुलभ होते.

धोरणांच्या मर्यादा

१. धोरणे समस्यांची आयती उत्तरे देऊ शकत नाहीत. ती फक्त निर्णय घेण्यासाठी मार्गदर्शन करतात. समस्येचे उत्तर व्यवस्थापकाने स्वतःच शोधावयाचे असते.
२. बदलत्या परिस्थितीमुळे धोरणे देखील वारंवार बदलावी लागतात. एकदा ठरविलेली धोरणे कायम उपयोगी ठरतीलच असे नाही.
३. धोरणांमुळे व्यवस्थापकांची पुढाकार घेण्याची वृत्ती कमी होते. त्यांना धोरणांनुसार काम करण्याची सवय जडते आणि ते आपली बुद्धी वापरत नाहीत.
४. सारासार विचार करून निर्णय घेण्याच्या मानवी प्रवृत्तीस धोरणे पर्याय ठरू शकत नाहीत.

(३) कार्यपद्धती (Procedures) : कार्यपद्धतीमुळे धोरणे राबविण्यासाठी अधिक मार्गदर्शन उपलब्ध होते. जॉर्ज टेरी यांच्या मते "कार्यपद्धती म्हणजे काळाच्या दृष्टीने क्रमबद्ध असलेल्या परस्परसंबंधित कार्यांची मालिका आणि कार्य करण्याचा प्रस्थापित मार्ग होय."

कार्यपद्धती निर्धारित केल्यामुळे एखादे कार्य करण्यासाठी कोणत्या विविध कृती कराव्या लागतील, त्या केव्हा व कोणत्या क्रमाने केल्या जातील ह्याबाबत तपशीलवार सूचना मिळतात. ते काम ज्या वेळी केले जाईल त्या वेळी त्याच कृती त्याच क्रमाने केल्या जातील. उदाहरणार्थ, सामुग्री खरेदीची एखादी विशिष्ट कार्यपद्धती ठरवली, तर सामुग्री खरेदीची प्रत्येक वेळी तीच कार्यपद्धती वापरली जाईल. संस्थेत नेहमी उद्भवणाऱ्या विभिन्न कार्यांसाठी कार्यपद्धती ठरविता येतात. कामाचे निरीक्षण व सखोल अभ्यास करून कार्यपद्धती ठरविता येतात.

कार्यपद्धतींचे फायदे

१. कार्यपद्धतीमुळे कार्यप्रवाह सुलभ बनतो आणि कार्यातील अनावश्यक टप्प्यांचे उच्चाटन होते.
२. कार्यपद्धतीमुळे कृतीत समानता व सातत्य निर्माण होते.

३. कामातील टप्प्यांचे प्रमाणीकरण केल्याने कर्मचाऱ्यांवरील निर्णय वेळोवेळी हलका होतो.

४. कार्यपद्धतीमुळे संघटनेत शिस्त व व्यवस्था निर्माण होते.

५. अपवादाद्वारे व्यवस्थापन तंत्राचा अवलंब करणे शक्य होते.

६. कर्मचाऱ्यांवर जास्त देखरेख व नियंत्रण ठेवावे लागत नाही.

७. कार्यपद्धतीद्वारे अधिकारांचे विकेंद्रीकरण करणे शक्य होते.

८. कामात समन्वय साधला जातो.

कार्यपद्धतीच्या मर्यादा

१. कार्यपद्धतीमुळे कार्यपूर्तीत ताडतरणा येतो. कामासाठी एक ठराविक काळ ठरविल्यामुळे नवप्रवर्तनाला किंवा सुधारणेला प्रोत्साहन मिळत नाही.

२. एकच कार्यपद्धती दीर्घकाळ वापरता येत नाही.

(४) पद्धती (Methods) : पद्धती ह्या कार्यपद्धतीचा उप-घटक असतात. कार्यपद्धती एक टप्पा कशा रीतीने पार पाडवयाचा त्याबाबत ठरविलेला मार्ग म्हणजे पद्धती. एक टप्पा कशा रीतीने पार पाडवयाचा त्याबाबत ठरविलेला मार्ग म्हणजे पद्धती. पद्धतीचा भर हा कामाचा एक भाग पूर्ण करण्याचा सर्वोत्कृष्ट मार्ग शोधण्यावर असतो. उदाहरणार्थ, एखाद्या उत्पादन संस्थेत गुणवत्ता नियंत्रण कार्यपद्धतीचा एक भाग म्हणून नमुना पद्धती वापरली जाईल.

कार्यपद्धतीची परिणामकारकता व उपयुक्तता वाढविण्यासाठी पद्धती मला का पद्धतीमुळे संघटनेत वेळ, श्रम व पैसा ह्या घटकांत काटकसर साधली जाते. पद्धती प्रारंभ करून कामगारांचा धकवा कमी करणे, उत्पादकता वाढविणे आणि खर्चात बचत करणे असते. उदाहरणार्थ, काम मानवी श्रमाच्या सहाय्याने करण्याऐवजी यांत्रिक साधनांच्या सहाय्याने करण्यास लाभादायक होऊ शकते.

(५) नियम : नियम हे स्थायी नियोजनाचा सर्वात सुलभ आणि अगदी विशिष्ट प्रकार असतात. एका ठराविक परिस्थितीत विशिष्ट कृती करावी की करू नये, याच्या अंग आणि नोंदविलेल्या सूचना म्हणजे नियम होय. नियम हे धोरणापेक्षा अधिक ताठर असून ते विशिष्ट कृतीची मागणी करतात. नियमभंग केल्यास संबंधित कर्मचाऱ्यावर शिक्षा कारवाई केली जाते. प्रत्येक संस्थेत अनेक बाबतीत नियम तयार केलेले दिसून येतात. उदाहरणार्थ, कर्मचाऱ्यांना जादा कामाचे वेतन देण्याविषयी नियम, प्रवास भत्त्याविषयी नियम.

नियम हे कार्यपद्धतीचा भाग असून किंवा नसू शकतात. उदाहरणार्थ, 'काढ्या आवारात धूपपानास बंदी' हा नियम कोणत्याही कार्यपद्धतीशी संबंधित नसतो. 'महिना संपल्यानंतर दहा दिवसांच्या आत पगार केला जाईल' हा नियम कार्यपद्धतीचा असतो.

(क) संघटनात्मक स्तरानुसार नियोजनाचे प्रकार (Types of Planning according to the Organisational Level)

संघटनेत नियोजन कोणत्या स्तरावर केले जाते त्यानुसार त्याचे उच्चस्तरीय किंवा व्यूहचानात्मक नियोजन, मध्यमस्तरीय किंवा कार्यात्मक नियोजन आणि कनिष्ठस्तरीय किंवा संचालनात्मक नियोजन असे तीन प्रकार पडतात.

१. उच्चस्तरीय किंवा व्यूहचानात्मक नियोजन (Top-level or Strategic Planning)

व्यूहचानात्मक नियोजन म्हणजे संस्थेची व्यूहचानात्मक ध्येये साध्य करण्यासाठी संस्था तिच्या साधनसंपत्तीचा कसा वापर करेल ते ठरविणे होय. हे नियोजन संस्थेचे उच्च व्यवस्थापन करते. संस्थेच्या बाह्य परिस्थितीशी निगडित दीर्घकालीन समस्या सोडविण्यासाठी प्रामुख्याने हे नियोजन केले जाते. आपण कोणत्या व्यवसायात आंगोठ? आपण कोणत्या व्यवसायात असायला हवे? आजच्याप्रमाणेच कार्य करीत राहिलो तर दहा वर्षांनी आपण कोठे असू? - ह्या प्रश्नांची उत्तरे शोधण्याचा प्रयत्न उच्चस्तरीय नियोजन करते. व्यूहचानात्मक नियोजन करणाऱ्या व्यवस्थापकांना अत्यंत अनिश्चिततेच्या स्थितीमध्ये कार्य करावे लागते आणि संस्थेपुढील भविष्यकालीन आव्हाने व संघर्षाबाबत अनेक गृहिते करावी लागतात, मोठ्या प्रमाणावर जाहीर पत्काराची लागते, तसेच जोखमीचे मूल्यमापन मोठ्या प्रमाणावर करावे लागते. त्यामुळे बाह्य वातावरणाच्या भविष्याविषयी त्यांना मोठ्या प्रमाणावर माहिती गोळा करावी लागते.

२. मध्यमस्तरीय किंवा कार्यात्मक नियोजन (Middle-level or Functional Planning)

संघटनेच्या मध्यमस्तरावरील व्यवस्थापकाकडून केले जाणारे नियोजन म्हणजे मध्यमस्तरीय नियोजन होय. याला प्रशासकीय किंवा कार्यात्मक नियोजन असेही म्हटले जाते. संघटनेतील प्रत्येक कार्यासाठी नियोजन केले जाते. उदाहरणार्थ उत्पादन, विपणन, वित्त वगैरे. संघटनेची महत्तम कामगिरी घडून यावी म्हणून तिच्या साधनसंपत्तीची योग्य विभागणी करणे हा मध्यमस्तरीय नियोजनाचा प्रमुख हेतू असतो. ह्या नियोजनामुळे संचालनात्मक नियोजनाला आधार मिळतो.

३. कनिष्ठ स्तरीय किंवा संचालनात्मक नियोजन (Lower-level or Operational Planning)

प्रशासकीय नियोजनाची अंमलबजावणी करण्यासाठी कनिष्ठ स्तरीय व्यवस्थापकांनी केलेले नियोजन म्हणजे संचालनात्मक नियोजन होय. हे नियोजन विभागाच्या दैनंदिन कार्यासाठी निश्चित व संख्यात्मक स्वरूपात उद्दिष्टे ठरविते. हे अल्पकालीन स्वरूपाचे असते आणि विभागीय व्यवस्थापकांना दैनंदिन कारभारासाठी मार्गदर्शक म्हणून उपयोगी पडते. यात प्रत्येक व्यक्तीच्या कामासाठी वेळापत्रक तयार केले जाते आणि साधनसंपत्तीचे विशिष्ट प्रमाणाने विभाजन केले जाते.

नियोजनातील टप्पे (Steps) III

साधनसंपत्तीचा उपलब्धता वगैरे. तर काही गृहितांवर संस्था नियंत्रण ठेवू शकत नाही. उदा. संप, नैसर्गिक आपत्ती, युद्ध वगैरे.

व्यवस्थापक वरील सर्व गृहितांचा विचार करू शकतीलच असे नाही. त्यामुळे त्यांनी महत्त्वपूर्ण गृहितांवर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे. संघटनेतील सर्व व्यवस्थापकांनी सुसंगत गृहिते वापरली पाहिजेत.

(३) निवोजनाचा कालावधी ठरविणे : वरिष्ठ स्तरीय व्यवस्थापकांनी संघटनेची प्रत्यक्ष दीर्घकालीन उद्दिष्टे व गृहिते ठरविल्यानंतर निगोःनगोःच मर्यादित अर्थाने मर्यादा ठरवून

(३) **नियोजनाचा कालावधी ठरविणे** : वरिष्ठ स्तरीय व्यवस्थापकांनी संघटनेची मूलभूत दीर्घकालीन उद्दिष्टे व गृहिते ठरविल्यानंतर नियोजनाचा कालावधी ठरवावा लागतो. विविध संस्थांत नियोजनाचा कालावधी कमी-जास्त दिसून येतो. काही संस्था फक्त एका वर्षासाठी नियोजन करतात, तर काही दहा-दहा वर्षासाठी. हा कालावधी अनेक घटकांवर अवलंबून असतो. जसे किती भविष्यकाळाचा वाजवीपणे अंदाज करता येईल, व्यवसायाचे स्वरूप काय आहे, आकारमान किती आहे, नवीन प्रकल्प विकासासाठी व व्यापारी तत्वावर उत्पादन सुरू करण्यासाठी लागणारा वेळ, भांडवल गुंतवणूक किती वर्षात वसूल होईल वगैरे. उदाहरण उत्पादक यंत्रांच्या सुट्या भागांचे उत्पादन करण्याची कल्पना एका वर्षात प्रत्यक्षात लादता हान उत्पादक यंत्रांच्या सुट्या भागांचे उत्पादन करण्याची कल्पना एका वर्षात प्रत्यक्षात लादता शकेल. त्यामुळे तो वार्षिक नियोजन करेल. या उलट मोठ्या अभियांत्रिकी संस्थेला नवीन प्रकल्प सुरू करण्यासाठी ५ ते ७ वर्षे इतका कालावधी लागू शकेल. त्यामुळे त्यांना नियोजनाचा कालावधी मोठा ठेवावा लागेल. नियोजनाचा कालावधी कसा ठरविला जातो हे पुढील दुसऱ्या एका उदाहरणावरून स्पष्ट होईल. ५ लाख रुपये किंमतीची यंत्रसामुग्री दर वर्षाला १ लाख रुपये उत्पन्न मिळवून देत असल्यास एकूण भांडवल गुंतवणूक वसूल होण्यासाठी ५ वर्षे लागतील; म्हणून नियोजनाचा कालावधी ५ वर्षांचा ठेवावा लागेल.

(४) पर्यायांचा शोध घेणे : नियोजनातील चौथ्या टप्पा म्हणजे उद्दिष्टांप्रतीसाठी विविध पर्यायी मार्गांचा शोध घेणे व त्यांचे परीक्षण करणे होय. उदा. नियोजनासाठी तांत्रिक ज्ञानाची गरज असल्यास ते विदेशी तंत्रज्ञांची नेमणूक करून किंवा आपल्या कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणासाठी परदेशी पाठवून मिळविता येते. तसेच वस्तू वितरणासाठी प्रत्यक्ष किंवा अप्रत्यक्ष मार्गांचा अवलंब करता येतो. क्वचितच एखादी योजना अशी असते की जिला विविध पर्याय अस्तित्वात नसतात. अर्थात सर्वच पर्याय दर्जदार व व्यवहार्य नसतात. म्हणून त्यांचे परीक्षण करणे आवश्यक ठरते. ते याच टप्प्यावर दूर केले तर पुढील मूल्यमापनाच्या टप्प्यातील वेळ जाया जात नाही.

(५) पर्यायी मार्गांचे मूल्यमापन करणे : पर्यायी मार्गाचा शोध घेतल्यानंतर नियोजनाचा उद्दिष्टे व गृहिते ह्यांच्या संदर्भात त्यांचे मूल्यमापन करून सर्वोत्कृष्ट मार्गाची निवड करावी लागते. त्यासाठी विविध संख्यात्मक तंत्रे व क्रिया संशोधन पद्धती यांचा अवलंब केला जातो. एखाद्या मार्गा उपयुक्त असेल परंतु त्यास प्रचंड भांडवल गुंतवणूकीची गरज असेल, तर दुसरा एखादा मार्ग कमी भांडवल गुंतवणूकीचा असेल परंतु लाभदायक असणार नाही. अशा तऱ्हेने एखाद्या मार्गाची पर्यायी मार्गांचे संभाव्य फायदे-तोटे, अमेक्षित वेळ, भांडवल गुंतवणूक उपलब्ध विविध पर्यायी मार्गांचे संभाव्य फायदे-तोटे, अमेक्षित वेळ, भांडवल गुंतवणूक इत्यादी बाबींचा तुलनात्मक अभ्यास करून सर्वोत्कृष्ट मार्ग निवडवा लागतो.

1

९. नियोजन कौशल्यांचा अभाव : नियोजनकर्त्याला नियोजन प्रक्रियेचे ज्ञान, अनुभव व कौशल्य असले पाहिजे. शिवाय त्याच्याजवळ व्यापकदृष्टी, हुशारी आणि अनुमान करण्याची क्षमता असावी लागते. संघटनेतील प्रत्येक व्यक्तीजवळ असत नाहीत.

नियोजन हे यशाची खात्री देऊ शकत नाही हे जरी खरे असले तरी संस्थेचे निश्चितच नेऊ शकते, हे अनेक अभ्यासकांनी दाखवून दिलेले आहे. नियोजन करणारे नेहमीच नियोजन न करणाऱ्या संस्थांना मागे टाकतात. इतकेच नव्हे तर आपली कामगिरीदेखील मागे टाकतात. परिस्थितीनुसार बदल करण्याऐवजी परिस्थितीत अगोदर अंदाज करून त्यासाठी योजना आखतात. परिस्थितीला आकार देण्यासाठी नियोजन करते.

प्रास्ताविक
प्रक्रियेतील