

बी.कॉम. द्वितीय वर्ष  
प्रबंध समूह, द्वितीय प्रश्नपत्र

# प्रबंध के सिद्धांत



मध्यप्रदेश भोज (मुक्त) विश्वविद्यालय – भोपाल

MADHYA PRADESH BHOJ (OPEN) UNIVERSITY-BHOPAL

### ***Reviewer Committee***

1. Dr. Ajay Agrawal  
Professor,  
Govt Hamidia Arts & Commerce  
College, Bhopal.
2. Dr. Anil Siwani  
Professor,  
Govt Hamidia Arts & Commerce  
College, Bhopal.
3. Dr. J.K. Parmar  
Professor,  
Govt Hamidia Arts & Commerce  
College, Bhopal.

---

### ***Advisory Committee***

1. Dr. Jayant Sonwalkar  
Hon'ble Vice Chancellor,  
Madhya Pradesh Bhoj (Open)  
University, Bhopal.
2. Dr. L.S. Solanki  
Registrar,  
Madhya Pradesh Bhoj (Open)  
University, Bhopal.
3. Dr. B.M.S. Bhadoriya  
Professor & Head,  
Govt MLB PG Autonomous  
College, Bhopal.
4. Dr. Ajay Agrawal  
Professor,  
Govt Hamidia Arts & Commerce  
College, Bhopal.
5. Dr. J.K. Parmar  
Professor,  
Govt Hamidia Arts & Commerce  
College, Bhopal.
6. Dr. Anil Siwani  
Professor,  
Govt Hamidia Arts & Commerce  
College, Bhopal.

---

### **COURSE WRITER**

**Dr. Rashi Kesh**, Former Head, Department of HRD, Faculty of Management Studies, VBS Purvanchal University, Jaunpur, Uttar Pradesh, India.

Copyright © Reserved, Madhya Pradesh Bhoj (Open) University, Bhopal

All rights reserved. No part of this publication which is material protected by this copyright notice may be reproduced or transmitted or utilized or stored in any form or by any means now known or hereinafter invented, electronic, digital or mechanical, including photocopying, scanning, recording or by any information storage or retrieval system, without prior written permission from the Registrar, Madhya Pradesh Bhoj (Open) University, Bhopal.

Information contained in this book has been published by VIKAS® Publishing House Pvt. Ltd. (Developed by Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.) and has been obtained by its Authors from sources believed to be reliable and are correct to the best of their knowledge. However, the Madhya Pradesh Bhoj (Open) University, Bhopal, Publisher and its Authors shall in no event be liable for any errors, omissions or damages arising out of use of this information and specifically disclaim any implied warranties or merchantability or fitness for any particular use.

Published by Registrar, MP Bhoj (Open) University, Bhopal in 2020



Vikas® is the registered trademark of Vikas® Publishing House Pvt. Ltd.

VIKAS® PUBLISHING HOUSE PVT. LTD.

E-28, Sector-8, Noida - 201301 (UP)

Phone: 0120-4078900 • Fax: 0120-4078999

Regd. Office: A-27, 2nd Floor, Mohan Co-operative Industrial Estate, New Delhi 1100 44

• Website: [www.vikaspublishing.com](http://www.vikaspublishing.com) • Email: [helpline@vikaspublishing.com](mailto:helpline@vikaspublishing.com)

# SYLLABI-BOOK MAPPING TABLE

## प्रबंध के सिद्धांत

Syllabi	Mapping in Book
<b>इकाई-1</b> प्रबंध- अर्थ, प्रकृति एवं महत्व, प्रबंध के कार्य एवं सिद्धांत, प्रबंध बनाम प्रशासन। प्रबंधकीय विचारधारा का विकास, टेलर एवं फेयोल का योगदान। अपवाद द्वारा प्रबंध, उद्देश्यों द्वारा प्रबंध। प्रबंध का सामाजिक उत्तरदायित्व।	<b>इकाई 1</b> : प्रबंध के सिद्धांत (पृष्ठ 3-69)
<b>इकाई-2</b> नियोजन- अर्थ, प्रकृति एवं महत्व, तत्व, प्रकार, नियोजन की प्रक्रिया, प्रभावी नियोजन की बाधाएँ। पूर्वानुमान, महत्व एवं तकनीके। निर्णयन- अवधारणा एवं प्रक्रिया, समन्वय	<b>इकाई 2</b> : नियोजन, निर्णयन एवं समन्वय (पृष्ठ 70-116)
<b>इकाई-3</b> संगठन- अर्थ, महत्व एवं सिद्धांत, प्रबंध का विस्तार, केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीकरण, संगठन के प्रकार, स्टाफिंग- प्रकृति एवं क्षेत्र, मानव संसाधन नियोजन, चयन एवं प्रशिक्षण, निष्पादन, मूल्यांकन, सत्ता का भारापण।	<b>इकाई 3</b> : संगठन एवं नियुक्तियाँ (पृष्ठ 117-182)
<b>इकाई-4</b> अभिप्रेरण- अवधारणा, महत्व, विशेषताएँ, वर्गीकरण, सिद्धांत, नेतृत्व- अवधारणा एवं नेतृत्व शैलियाँ, नेतृत्व के सिद्धांत।	<b>इकाई 4</b> : अभिप्रेरण एवं नेतृत्व (पृष्ठ 183-222)
<b>इकाई-5</b> निर्देशन- अवधारणा, प्रकृति, महत्व, प्रक्रिया एवं पध्दतियाँ। नियन्त्रण- अवधारणा, प्रकृति, नियन्त्रण प्रक्रिया, नियन्त्रण तकनीके।	<b>इकाई 5</b> : निर्देशन एवं नियन्त्रण (पृष्ठ 223-252)



---

# विषय—सूची

---

परिचय	1—2
<b>इकाई 1 प्रबंध के सिद्धांत</b>	<b>3—69</b>
1.0 परिचय	
1.1 उद्देश्य	
1.2 प्रबंध— अर्थ, परिभाषाएँ एवं प्रकृति	
1.2.1 प्रबंध का अर्थ	
1.2.2 प्रबंध की परिभाषाएँ	
1.2.3 प्रबंध की प्रकृति	
1.3 प्रबंध का महत्व एवं कार्य,	
1.3.1 प्रबंध का महत्व	
1.3.2 प्रबंध के कार्य	
1.4 प्रबंध के सिद्धांत एवं प्रबंध बनाम प्रशासन	
1.4.1 प्रबंध के सिद्धांत	
1.4.2 प्रबंध बनाम प्रशासन	
1.5 प्रबंधकीय विचारधारा का विकास, टेलर एवं उनका योगदान तथा फेयाल एवं उनका योगदान	
1.5.1 प्रबंधकीय विचारधारा का विकास	
1.5.2 टेलर एवं उनका योगदान	
1.5.3 फेयाल एवं उनका योगदान	
1.6 अपवाद द्वारा प्रबंध, उद्देश्यों द्वारा प्रबंध एवं प्रबंध का सामाजिक उत्तरदायित्व	
1.6.1 अपवाद द्वारा प्रबंध	
1.6.1.1 अपवाद— अर्थ एवं परिभाषा	
1.6.1.2 अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली के तत्व	
1.6.1.3 अपवाद द्वारा प्रबंध का महत्व	
1.6.1.4 अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली के सिद्धांत	
1.6.1.5 पूर्व धारणाओं को अस्वीकार करने का सिद्धांत	
1.6.1.6 अपवाद द्वारा प्रबंध की सीमाएं	
1.6.2 उद्देश्यों द्वारा प्रबंध	
1.6.2.1 उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की प्रक्रिया	
1.6.2.2 उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की सीमाएं	
1.6.3 प्रबंध का सामाजिक उत्तरदायित्व	
1.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर	
1.8 सारांश	
1.9 मुख्य शब्दावली	
1.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास	
1.11 सहायक पाठ्य सामग्री	
<b>इकाई 2 नियोजन, निर्णयन एवं समन्वय</b>	<b>70—116</b>
2.0 परिचय	
2.1 उद्देश्य	
2.2 नियोजन का अर्थ, परिभाषाएँ एवं प्रकृति	
2.2.1 नियोजन का अर्थ	
2.2.1 नियोजन की परिभाषाएँ	
2.2.3 नियोजन की प्रकृति	

- 2.3 नियोजन के तत्व, प्रकार एवं महत्व
  - 2.3.1 नियोजन के तत्व
  - 2.3.2 नियोजन का प्रकार
  - 2.3.3 नियोजन का महत्व
- 2.4 नियोजन की प्रक्रिया, प्रभावी नियोजन की बाधाएं
  - 2.4.1 नियोजन की प्रक्रिया
  - 2.4.2 प्रभावी नियोजन की बाधाएं
- 2.5 पूर्वानुमान, महत्व एवं तकनीकें
  - 2.5.1 पूर्वानुमान
  - 2.5.2 पूर्वानुमान का महत्व
  - 2.5.3 पूर्वानुमान की तकनीकें
- 2.6 निर्णयन का अर्थ, अवधारणा, निर्णयन की प्रक्रिया, समन्वय-विवेचन
  - 2.6.1 निर्णयन का अर्थ
  - 2.6.2 निर्णयन की अवधारणा
  - 2.6.3 निर्णयन की प्रक्रिया
  - 2.6.4 समन्वय-विवेचन
- 2.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर
- 2.8 सारांश
- 2.9 मुख्य शब्दावली
- 2.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास
- 2.11 सहायक पाठ्य सामग्री

### इकाई 3 संगठन एवं नियुक्तियाँ

117—182

- 3.0 परिचय
- 3.1 उद्देश्य
- 3.2 संगठन का अर्थ, परिभाषाएँ एवं महत्व
  - 3.2.1 संगठन का अर्थ
  - 3.2.2 संगठन की परिभाषाएँ
  - 3.2.3 संगठन का महत्व
- 3.3 संगठन का सिद्धांत एवं प्रबंध का विस्तार
  - 3.3.1 संगठन का सिद्धांत
  - 3.3.2 प्रबंध का विस्तार
- 3.4 केन्द्रीयकरण, विकेन्द्रीयकरण तथा संगठन का प्रकार
  - 3.4.1 केन्द्रीयकरण
  - 3.4.2 विकेन्द्रीयकरण
  - 3.4.3 संगठन का प्रकार
- 3.5 नियुक्तियाँ, प्रकृति एवं क्षेत्र, मानव संसाधन नियोजन, चयन, भर्ती एवं प्रशिक्षण
  - 3.5.1 नियुक्तियाँ
  - 3.5.2 नियुक्तियाँ की प्रकृति एवं क्षेत्र
  - 3.5.3 मानव संसाधन नियोजन
  - 3.5.4 चयन, भर्ती एवं प्रशिक्षण
- 3.6 निष्पादन मूल्यांकन तथा सत्ता का भारार्पण
  - 3.6.1 निष्पादन मूल्यांकन
  - 3.6.2 सत्ता का भारार्पण
- 3.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर
- 3.8 सारांश
- 3.9 मुख्य शब्दावली

- 3.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास
- 3.11 सहायक पाठ्य सामग्री

## इकाई 4 अभिप्रेरण एवं नेतृत्व

183—222

- 4.0 परिचय
- 4.1 उद्देश्य
- 4.2 अभिप्रेरण का अर्थ, परिभाषाएँ तथा अवधारणा
  - 4.2.1 अभिप्रेरण का अर्थ
  - 4.2.2 अभिप्रेरण की परिभाषाएँ
  - 4.2.3 अभिप्रेरण की अवधारणा
- 4.3 अभिप्रेरण का महत्व, प्रकृति तथा विशेषताएँ
  - 4.3.1 अभिप्रेरण का महत्व
  - 4.3.2 अभिप्रेरण की प्रकृति तथा विशेषताएँ
- 4.4 अभिप्रेरण का वर्गीकरण तथा सिद्धांत
  - 4.4.1 अभिप्रेरण का वर्गीकरण
  - 4.4.2 अभिप्रेरण के सिद्धांत
- 4.5 नेतृत्व का अर्थ, परिभाषाएँ एवं अवधारणा
  - 4.5.1 नेतृत्व का अर्थ
  - 4.5.2 नेतृत्व की परिभाषाएँ
  - 4.5.3 नेतृत्व की अवधारणा
- 4.6 नेतृत्व का सिद्धांत तथा शैलियाँ
  - 4.6.1 नेतृत्व का सिद्धांत
  - 4.6.2 नेतृत्व की शैलियाँ
- 4.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर
- 4.8 सारांश
- 4.9 मुख्य शब्दावली
- 4.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास
- 4.11 सहायक पाठ्य सामग्री

## इकाई 5 निर्देशन एवं नियन्त्रण

223—252

- 5.0 परिचय
- 5.1 उद्देश्य
- 5.2 निर्देशन का अर्थ, परिभाषाएँ तथा अवधारणा
  - 5.2.1 निर्देशन का अर्थ
  - 5.2.2 निर्देशन की परिभाषाएँ
  - 5.2.3 निर्देशन की अवधारणा
- 5.3 निर्देशन की प्रकृति एवं महत्व
  - 5.3.1 निर्देशन की प्रकृति
  - 5.3.2 निर्देशन का महत्व
- 5.4 निर्देशन की प्रक्रिया तथा पद्धतियाँ या तकनीकें
  - 5.4.1 निर्देशन की प्रक्रिया
  - 5.4.2 निर्देशन की पद्धतियाँ या तकनीकें
- 5.5 नियन्त्रण का अर्थ, परिभाषाएँ एवं अवधारणा
  - 5.5.1 नियन्त्रण का अर्थ
  - 5.5.2 नियन्त्रण का परिभाषाएँ
  - 5.5.3 नियन्त्रण की अवधारणा

- 5.6 नियन्त्रण की प्रकृति, प्रक्रिया एवं तकनीकें
  - 5.6.1 नियन्त्रण की प्रकृति
  - 5.6.2 नियन्त्रण की प्रक्रिया
  - 5.6.3 नियन्त्रण की तकनीक
- 5.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर
- 5.8 सारांश
- 5.9 मुख्य शब्दावली
- 5.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास
- 5.11 सहायक पाठ्य सामग्री



प्रबंध एक जीवन जीने की पद्धति है और इसके द्वारा हम अपने संगठन का समुचित अध्ययन कर सकते हैं। प्रबंध में हम ना सिर्फ नियोजन, निर्देशन, नियन्त्रण, रणनीति आदि का अध्ययन करते हैं बल्कि हम इसके माध्यम से किसी भी संगठन से उचित उत्पादकता के साथ लाभ का भी अर्जन कर सकते हैं। प्रबंध की अवधारणा वैसे तो बहुत पुरानी है पर इसके वैज्ञानिक तरीके से प्रयोग के कारण इसकी लोकप्रियता आज भी बनी हुई है। ये ना केवल एक तरीका बताती है वरन इसकी सहायता से हम संगठन को सुगमता और सरलता से प्रतिपादित कर सकते हैं।

निम्नांकित बिन्दुओं से प्रबंध के मूलभूत सिद्धांतों को समझा जा सकता है।

- प्रबंध एक वैज्ञानिक विधि है कार्यों को सम्पादित करने की।
- नियोजन के द्वारा हम आसानी से कोई भी पूर्वानुमान लगा सकते हैं।
- संगठन के विभिन्न स्तरों को जैसे उच्च, मध्य और निम्न को समझ सकते हैं।
- निर्णयन और अभिप्रेरण के माध्यम से हम अपने संगठन को प्रभावशाली बना सकते हैं।
- निर्देशन के द्वारा हम अपने संगठन को समुचित दिशा दे सकते हैं।
- नियन्त्रण के द्वारा हम संगठन में जो भी नए बदलाव हुए उसको प्रभावशाली बना सकते हैं।

हमारे समाज और संगठन दोनों के लिए प्रस्तुत किताब बहुत ही लाभकारी है। प्रस्तुत किताब मुख्य रूप से प्रबंध के सिद्धांतों के साथ-साथ बहुत से ऐसे पहलुओं पर अपना नजरिया प्रस्तुत करती है जोकि किसी भी संगठन को संचलित करने के लिए अनिवार्य हैं।

इस किताब को स्व-निर्देशित पैटर्न पर लिखा गया है जिसमें उस विषय का परिचय, विशेषताएँ, कार्य आदि भी निहित है। कुल पाँच यूनिट में इसको संकलित किया गया है जिसमें बहुविकल्पीय, लघु उत्तरीय, दीर्घ उत्तरीय प्रश्नों को हल करके छात्र इसका पूरा लाभ प्राप्त कर सकते हैं।

डॉ. रसिकेश



# इकाई 1 प्रबंध के सिद्धांत (Principles of Management)

टिप्पणी

## संरचना (Structure)

- 1.0 परिचय
- 1.1 उद्देश्य
- 1.2 प्रबंध-अर्थ, परिभाषाएँ एवं प्रकृति
  - 1.2.1 प्रबंध का अर्थ
  - 1.2.2 प्रबंध की परिभाषाएँ
  - 1.2.3 प्रबंध की प्रकृति
- 1.3 प्रबंध का महत्व एवं कार्य,
  - 1.3.1 प्रबंध का महत्व
  - 1.3.2 प्रबंध के कार्य
- 1.4 प्रबंध के सिद्धांत एवं प्रबंध बनाम प्रशासन
  - 1.4.1 प्रबंध के सिद्धांत
  - 1.4.2 प्रबंध बनाम प्रशासन
- 1.5 प्रबंधकीय विचारधारा का विकास, टेलर एवं उनका योगदान तथा फेयाल एवं उनका योगदान
  - 1.5.1 प्रबंधकीय विचारधारा का विकास
  - 1.5.2 टेलर एवं उनका योगदान
  - 1.5.3 फेयाल एवं उनका योगदान
- 1.6 अपवाद द्वारा प्रबंध, उद्देश्यों द्वारा प्रबंध एवं प्रबंध का सामाजिक उत्तरदायित्व
  - 1.6.1 अपवाद द्वारा प्रबंध
    - 1.6.1.1 अपवाद-अर्थ एवं परिभाषा
    - 1.6.1.2 अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली के तत्व
    - 1.6.1.3 अपवाद द्वारा प्रबंध का महत्व
    - 1.6.1.4 अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली के सिद्धांत
    - 1.6.1.5 पूर्व धारणाओं को अस्वीकार करने का सिद्धांत
    - 1.6.1.6 अपवाद द्वारा प्रबंध की सीमाएं
  - 1.6.2 उद्देश्यों द्वारा प्रबंध
    - 1.6.2.1 उद्देश्यों द्वारा प्रबंध की प्रक्रियाँ
    - 1.6.2.2 उद्देश्यों द्वारा प्रबंध की सीमाएं
  - 1.6.3 प्रबंध का सामाजिक उत्तरदायित्व
- 1.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर
- 1.8 सारांश
- 1.9 मुख्य शब्दावली
- 1.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास
- 1.11 सहायक पाठ्य सामग्री

## 1.0 परिचय (Introduction)

यह प्रथम इकाई है। प्रबंध को एक पृथक महत्वपूर्ण विषय के रूप में जितनी तेजी से मान्यता प्राप्त हुई है उतनी तेजी से शायद शिक्षा के किसी अन्य विषय को प्राप्त

नहीं हुई। प्रबंध की यह मान्यता मुख्यतया गत शताब्दी के उत्तरार्ध में प्राप्त हुई और तभी से इसका अध्ययन एक विज्ञान के रूप में किया जाना प्रारम्भ हुआ। वास्तव में, औद्योगिक क्रान्ति से पूर्व उत्पादन का आकार बहुत छोटा था। लोग अधिकांशतः अपने परिवार के सदस्यों की सहायता से कुटीर उद्योग के रूप में अपने घरों में ही उत्पादन कार्य करते थे और इस प्रकार उत्पादित माल का विक्रय भी मुख्यतः स्थानीय लोगों को ही किया जाता था। फलस्वरूप उस समय तक माल के उत्पादन, विक्रय तथा वित्त प्रबंधन सम्बन्धी किसी भी प्रकार की जटिलताएं उत्पन्न ही नहीं हुईं।

अठारहवीं शताब्दी के अन्त में हुई औद्योगिक क्रान्ति ने औद्योगिक मशीनों तथा बाष्प शक्ति (Steam Power) का जन्म दिया जिससे कारखाना प्रणाली का उदय हुआ। इन कारखानों में श्रमिकों की सहायता से बड़े आकार में उत्पादन किया जाने लगा। अतः कारखाना प्रणाली के अन्तर्गत उत्पादन के विभिन्न साधनों-श्रमिक, कच्चे माल, मशीन, वित्त तथा बाजार के प्रभावपूर्ण समन्वय व सहयोग की समस्या उत्पन्न हुई और उसके समाधान हेतु भी आधुनिक प्रबंध के सिद्धांतों का विकास हुआ तथा इस रूप में 'प्रबंध के सिद्धांत' सभी जगहों पर एक विषय के रूप में पढ़ाया जाने लगा।

आज विश्व के प्रत्येक राष्ट्र में 'प्रबंध' ज्ञान के एक विशिष्ट क्षेत्र के रूप में विकसित हो रहा है। इसने विकसित राष्ट्रों के आर्थिक विकास में महत्वपूर्ण योगदान दिया है और विकासशील राष्ट्रों के लिए भी एक आशा का स्रोत बना हुआ है। आज संयुक्त राज्य अमेरिका, यूरोपीय देश तथा जापान आज आधुनिक प्रबंध के कारण ही आर्थिक रूप में इतने सुसम्पन्न तथा विकसित हो सके हैं और भारत जैसे विकासशील देश भी सम्पन्नता की ओर बढ़ रहे हैं।

---

## 1.1 उद्देश्य (Objectives)

---

इस इकाई के पढ़ने के पश्चात् आप इस योग्य हो सकेंगे कि :

- प्रबंध के अर्थ, प्रबंध की प्रकृति तथा प्रबंध के महत्व को समझा सकें।
- प्रबंध के कार्य एवं सिद्धांत को बता सकें।
- प्रबंध बनाम प्रशासन को समझा सकें।
- प्रबंधकीय विचारधारा के विकास को बता सकें।
- टेलर एवं फेयाल के प्रबंध में योगदान को समझा सकें।
- अपवाद द्वारा तथा उद्देश्यों द्वारा प्रबंध को बता सकें।
- प्रबंध के सामाजिक उत्तरदायित्व को समझा सकें।

## 1.2 प्रबंध का अर्थ, परिभाषाएँ एवं प्रकृति (Management — Meaning, Definitions and Nature)

टिप्पणी

### 1.2.1 प्रबंध का अर्थ (Meaning of Management)

प्रबंध शब्द एक व्यापक शब्द है जिसे आधुनिक, व्यावसायिक एवं औद्योगिक जगत में कई अर्थों में प्रयुक्त किया जाता है। कुछ व्यक्ति इसका संकीर्ण अर्थ लगाते हैं तो कुछ व्यापक अर्थ लगाते हैं। संकीर्ण या संकुचित अर्थ में, “प्रबंध दूसरे व्यक्तियों से कार्य कराने की कला है।” इसके अनुसार, वह व्यक्ति जो दूसरे व्यक्तियों से कार्य करा सकता है प्रबंधक कहलाता है। व्यापक अथवा विस्तृत अर्थ में, “प्रबंध एक कला एवं विज्ञान है जो निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न मानवीय प्रयासों से सम्बन्ध रखता है।” इस अर्थ में प्रबंध में निम्नलिखित कार्य सम्मिलित होते हैं— नियोजन, संगठन, समन्वय, निर्देशन, अभिप्रेरण, नियन्त्रण तथा नीति निर्धारण आदि। एफ. डब्लू. टेलर (F.W. Taylor) ने प्रबंध का अर्थ बताते हुए लिखा है कि,

“Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way”.

अर्थात् “प्रबंध यह जानने की कला है कि आप क्या करना चाहते हैं तत्पश्चात यह देखना कि वे इसे सर्वोत्तम एवं मितव्ययितापूर्ण विधि से करते हैं।”

यदि विचार किया जाए तो प्रबंध संगठित मानव का एक अभिन्न अंग है। इसका प्रत्यक्ष सम्बन्ध मानसिक एवं बौद्धिक क्रिया से है। जब भी मानव के समक्ष लक्ष्यों एवं उद्देश्यों को प्राप्त करने का प्रश्न उत्पन्न होता है, तभी प्रबंध एक महत्वपूर्ण तत्व बनकर उसके समक्ष उपस्थित हो जाता है। लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए साधनों का जुटा लेना ही पर्याप्त नहीं है, बल्कि योजना बनाना, विभिन्न व्यक्तियों के समन्वित प्रयास द्वारा उन साधनों का कुशलतम एवं मितव्ययितापूर्ण उपयोग करना भी आवश्यक है जो केवल कुशल प्रबंधक द्वारा ही सम्भव हो सकता है। इस सम्बन्ध में जॉन एफ.मी. (Prof. John F. Mee) ने प्रबंध की परिभाषा देते हुए संकेत दिया है कि, “प्रबंध से आशय न्यूनतम प्रयास द्वारा अधिकतम परिणाम प्राप्त करने की कला से है जिससे कि नियोक्ता एवं कर्मचारियों दोनों के लिए अधिकतम समृद्धि एवं खुशहाली तथा जनता के लिए सर्वश्रेष्ठ सेवा सम्भव हो सकें।”

प्रबंध के अर्थ को अधिक स्पष्ट करने के लिए प्रो. थियो हैमन (Theo Haimann) ने प्रबंध के तीन प्रचलित अर्थों का उल्लेख किया है :

- (i) प्रथम दृष्टिकोण के अनुसार, प्रबंध से आशय प्रबंध अधिकारियों के उस कार्य से होता है, जिसके अन्तर्गत सम्बन्धित उपक्रम में कार्य करने वाले व्यक्तियों के कार्यों का नियन्त्रण किया जाता है।

- (ii) द्वितीय दृष्टिकोण के अनुसार, प्रबंध से आशय ऐसे विज्ञान से है जिसमें व्यवसाय सम्बन्धी नियोजन, संगठन, संचालन, समन्वय, उत्प्रेरणा तथा नियन्त्रण के सिद्धांतों का वैज्ञानिक विश्लेषण किया जाता है।
- (iii) तृतीय दृष्टिकोण के अनुसार, प्रबंध का अर्थ ऐसी प्रक्रिया से लिया जाता है जिसके अन्तर्गत अन्य लोगों के साथ मिल-जुलकर कार्य करने पर बल दिया जाता है। इन तीनों दृष्टिकोणों में से यह तृतीय दृष्टिकोण अधिक महत्वपूर्ण एवं व्यापक है। कून्ट्ज तथा ओ' डोनेल ने प्रबंध का अर्थ एक प्रक्रिया के रूप में लगाया है। उनके अनुसार एक प्रक्रिया के रूप में प्रबंध का अर्थ है, "औपचारिक दलों में संगठित व्यक्तियों द्वारा तथा उनके साथ मिलकर काम कराने एवं करने की कला।"

### 1.2.2 प्रबंध की परिभाषाएँ (Definitions of Management)

वर्तमान गत्यात्मक परिस्थियों में प्रबंध के सही अर्थ को समझने के लिए विभिन्न विद्वानों द्वारा दी गई परिभाषाओं का अध्ययन करना आवश्यक है। कुछ प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं :

#### (अ) कार्यात्मक परिभाषाएँ (Functional Definitions)

**हेनरी फेयोल (Henry Fayol)** के अनुसार, "To manage is to forecast and to plan, to organize. To command, to coordinate and to control."

अर्थात् "प्रबंध करने से आशय पूर्वानुमान लगाना एवं योजना बनाना, संगठित करना, निर्देश देना, समन्वय करना तथा नियन्त्रण करना है।"

**प्रो. डेविस (Ralph C. Davis)** के अनुसार, "Management is the function of executive leadership anywhere. It is a work of planning, organizing and controlling the activities of the organization in the accomplishment of its objective."

अर्थात् "प्रबंध कहीं पर भी कार्यकारी, नेतृत्व का कार्य है। यह संगठन के उद्देश्यों की पूर्ति के लिये इसकी क्रियाओं के नियोजन, संगठन तथा नियन्त्रण करने का कार्य है।"

**मेक्फारलैण्ड (D.E. McForland)** के अनुसार, "Management is that process by which managers create direct, maintain and operate purposive organisations through systematic, coordinative, co-operative human effort."

अर्थात् "प्रबंध वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रबंधक मानवीय प्रयासों का उद्देश्य विधिपूर्वक समन्वय तथा सहकारितापूर्ण प्रयासों से संगठन का सृजन करते हैं, निर्देशन करते हैं, बनाए रखते हैं तथा संचालन करते हैं।"

उपर्युक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने से प्रबंध के निम्नलिखित लक्षण स्पष्ट होते हैं:

- (i) प्रबंध एक प्रक्रिया है।

- (ii) यह एक ऐसी प्रक्रिया है जो उद्देश्यपूर्ण संगठनों का सृजन, निर्देशन और संचालन करती है।
- (iii) यह ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रबंधक मानवीय प्रयासों का अधिकतम उपयोग करते हैं।

**जॉर्ज आर. टेरी (George R. Terry)** के अनुसार, “Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, utilizing in each both science and art and followed in order to accomplish predetermined objectives.”

अर्थात् “प्रबंध एक विशिष्ट प्रक्रिया है जिसमें नियोजन, संगठन, उत्प्रेरणा एवं नियन्त्रण सम्मिलित हैं। इनमें से प्रत्येक में कला एवं विज्ञान दोनों का प्रयोग करते हुए पूर्व निश्चित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए इस प्रक्रिया का अनुसरण किया जाता है।”

**ई.एफ.एल. ब्रैच (E.F.L. Brech)** के अनुसार, “Management is a social process entailing social responsibilities for effective planning and regulations of operations of enterprise, in fulfilment of a given purpose of task.”

अर्थात् “प्रबंध एक सामाजिक प्रक्रिया है जो किसी उपक्रम के निर्धारित उद्देश्य अथवा कार्य को पूरा करने के लिए क्रियाओं का प्रभावपूर्ण नियोजन एवं नियमन करने के उत्तरदायित्व को स्पष्ट करता है।”

उपरोक्त परिभाषाएँ प्रबंध के कार्यों का स्पष्ट रूप से विश्लेषण करती हैं और बताती हैं कि—

- (i) प्रबंध एक विशिष्ट प्रक्रिया है।
- (ii) प्रबंध में नियोजन, संगठन, उत्प्रेरणा तथा नियन्त्रण सम्मिलित है।
- (iii) प्रबंध में कला, विज्ञान दोनों का प्रयोग किया जाता है।
- (iv) प्रबंध में पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए प्रबंध प्रक्रिया का अनुवर्तन किया जाता है।

### (ब) मानव प्रधान परिभाषाएँ (Human Oriented Definitions)

**लारेन्स एप्ले (Lawrence Appley)** के अनुसार, “Management is personnel administration.”

अर्थात् “प्रबंध सेविवर्गीय प्रशासन है।” इस सम्बन्ध में लारेन्स एप्ले ने आगे लिखा है कि, “Management is the development of man and not the direction of things.”

अर्थात् “प्रबंध व्यक्तियों का विकास है न कि वस्तुओं का निर्देशन।”

**एप्ले** ने मानवीय तत्व पर विशेष बल दिया है। इनकी मान्यता है कि प्रबंधकीय कार्यों से मानवीय प्रयासों को अलग नहीं किया जा सकता। अतः

टिप्पणी

व्यक्तियों का इस स्तर तक विकास किया जाना चाहिए कि वे स्वयं न्यूनतम प्रयासों से अधिकतम प्राप्ति की ओर अग्रसर हों। अन्य शब्दों में, यद्यपि एप्ले ने प्रबंध के क्षेत्र में मानव तत्व को अधिक महत्व दिया है और भौतिक साधनों के निर्देशन को प्रबंध के क्षेत्र से अलग रखा है। लेकिन इसका आशय यह नहीं है कि एप्ले भौतिक साधनों के निर्देशन का प्रबंध के क्षेत्र में शामिल ही नहीं करते। वास्तविकता यह है कि व्यक्तियों का विकास भौतिक साधनों के निर्देशन, नियन्त्रण एवं उपयोग को स्वतः सामविष्ट करता है और उन पर निर्भर करता है। अतः एप्ले ने प्रत्यक्ष रूप में तो व्यक्तियों के विकास की ओर अप्रत्यक्ष रूप में भौतिक साधनों के निर्देशन को प्रबंध माना है। इस प्रकार स्पष्ट है कि एप्ले की परिभाषा प्रबंध को मानवीय आधार प्रदान करती है।

**(स) मानव उत्पादकता तथा कुशलता पर आधारित परिभाषाएँ  
(Productivity and Efficiency Oriented Definitions)**

इस विचारधारा के प्रवर्तक **रॉबर्ट ओवन, टेलर, गैन्ट, इमरसन** आदि हैं। इन विद्वानों के अनुसार, प्रबंध का अभिप्राय विभिन्न उत्पादन के साधनों के अधिकतम उपयोग में निहित है। यह प्रबंध का अत्यन्त पुराना दृष्टिकोण है।

**टेलर (F.W. Taylor)** के अनुसार, “Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way.”

अर्थात् “प्रबंध यह जानने की कला है कि आप क्या करना चाहते हैं तत्पश्चात् यह देखना कि वे इसे सर्वोत्तम एवं मितव्ययितापूर्ण विधि से करते हैं।”

उपर्युक्त परिभाषा में टेलर न्यूनतम श्रम से अधिकाधिक उत्पादन की विचारधारा को प्रतिपादित किया है। आधुनिक विद्वानों ने इस परिभाषा की कड़ी आलोचना की है, क्योंकि यह केवल मानव, मशीन, मुद्रा तथा सामग्री के अधिकतम उपयोग पर तो बल देती है, लेकिन मानवीय पक्ष की उपेक्षा करती है।

**जान एफ. मी. (Prof. John F. Mee)** ने भी इसी प्रकार की परिभाषा दी है। इनके अनुसार : “The art of achieving maximum result with a minimum effort so as to secure maximum prosperity and happiness for both employee, and give the public the best possible service.”

अर्थात् “प्रबंध से आशय न्यूनतम प्रयास द्वारा अधिकतम परिणाम प्राप्त करने की कला से है जिससे कि नियोक्ता एवं कर्मचारियों दोनों के लिए अधिकतम समृद्धि एवं खुशहाली तथा जनता के लिए सर्वश्रेष्ठ सेवा सम्भव हो सकें।”

**(द) निर्णयन प्रधान परिभाषाएँ (Decision making Oriented Definition)**

कुछ विद्वानों ने जिनमें हेनरी एच. अलवर्स, स्टेनले वेन्स, क्लग, रोस मूरे तथा सेवेज आदि प्रमुख हैं, प्रबंध को निर्णय लेने की एक प्रक्रिया माना है।

**प्रो. क्लग (Prof. Clouge)** के अनुसार, “Management is the art and science of decision making and leadership.”



अर्थात् "प्रबंध निर्णय लेने तथा नेतृत्व प्रदान करने की कला एवं विज्ञान है।"

**रोस मूरे (Rose Moore)** के अनुसार, "Management means decision making."

अर्थात् "प्रबंध से आशय निर्णय लेना है।"

**स्टेन्ले वेन्स (Stanley Vance)** के अनुसार, "In essence, management is simply the process of decision-making and control for the action of human beings for the express purpose of attaining predetermined goals."

अर्थात् "संक्षेप में, प्रबंध का आशय निर्णय लेने तथा मानवीय क्रियाओं पर नियन्त्रण की प्रक्रिया से है जिससे कि पूर्व-निर्धारित लक्ष्यों को आसानी से प्राप्त किया जा सकें।"

उपरोक्त परिभाषाओं से यह स्पष्ट है कि निर्णय प्रत्येक उपक्रम का केन्द्र-बिन्दु होता है। निर्णय का अभिप्राय सर्वश्रेष्ठ विकल्प के चुनाव करने से है। यदि निर्णय अविवेक तथा भ्रामक तथ्यों पर आधारित है तो इच्छित तथा प्रत्याशित कार्य के अन्तर की खाई को नहीं बाँटा जा सकता है। इसलिए इच्छित परिणामों की प्राप्ति के लिए प्रबंधकों को सभी तथ्यों के विश्लेषण के बाद ही निर्णय लेने चाहिए।

**(य) अन्य लोगों से कार्य करवाने की कला के रूप में परिभाषाएँ**

**(Definitions as an Art of getting things done through others)**

समान्य बोलचाल की भाषा में, प्रबंध से आशय अन्य लोगों से कार्य करवाने की कला से ही लगाया जाता है। इस प्रकार की कुछ परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं :

अमेरिकन मैनेजमेंट एसोसियेशन के भूतपूर्व अध्यक्ष **लारेन्स एप्ले (Lawrence Appley, Ex. President of American Management Association)** के अनुसार, "Management is the accomplishment of results through efforts of other people."

अर्थात् "प्रबंध दूसरे व्यक्तियों के प्रयासों से परिणामों को प्राप्त करना है।"

उपर्युक्त परिभाषा यह स्पष्ट नहीं करती है कि दूसरे व्यक्तियों के प्रयासों में प्रबंधक के स्वयं के प्रयास भी सम्मिलित हैं या नहीं। दूसरे शब्दों में, यह परिभाषा बतलाती है कि प्रबंधक दूसरों से कार्य करवाते हैं और स्वयं कुछ नहीं करते। अतः इस सन्देह के निवारण हेतु हेरोल्ड कून्ट्ज की परिभाषा का अध्ययन करना आवश्यक है :

**हेरोल्ड कून्ट्ज (Harold Koontz)** के अनुसार, "Management is the art of getting things done thorough and with formally organised group of people."

अर्थात् "औपचारिक रूप से संगठित वर्गों के साथ तथा उनके द्वारा कार्य करवाने की कला का नाम ही प्रबंध है।"

टिप्पणी

सर चार्ल्स रेनोल्ड (Sir Charles Renold) ने भी इसी प्रकार की परिभाषा दी है। इनके अनुसार, “Management is the process of getting things done through the agency of a community.”

“प्रबंध किसी समुदाय के एक अभिकरण द्वारा कार्य करवाने की प्रक्रिया है।”

उपर्युक्त परिभाषाओं से प्रबंध के विभिन्न उद्देश्यों से सम्बन्धित मान्यताएं स्पष्ट हो जाती हैं।

### (र) अन्य परिभाषाएँ (Others Definitions)

कुछ अन्य प्रबंध विचारकों ने प्रबंध को निम्नलिखित प्रकार से स्पष्ट किया है—

मेरी कुशिंग नाइल्स (Mary Cussing Niles) के अनुसार, “Good management achieves a social objectives with the best use of human and material energy and time and with satisfaction for the participants and the public.”

अर्थात् “अच्छा प्रबंध मानवीय, भौतिक शक्ति एवं समय के सदुपयोग से उसमें सम्मिलित होने वाले तथा जन-साधारण की सन्तुष्टि के साथ सामाजिक उद्देश्य प्राप्त करता है।”

सी. डब्ल्यू विल्सन (C.W. Wilson) के अनुसार, “Management is process of releasing and directing human energies towards attaining a definite goal.”

अर्थात् “निश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए मानवीय शक्तियों के प्रयोग एवं निर्देशन की प्रक्रिया प्रबंध द्वारा किया जाता है।”

**निष्कर्ष—** विभिन्न विद्वानों द्वारा दी गई परिभाषाओं का अध्ययन करने के उपरान्त साररूप में यह कहा जा सकता है कि, “प्रबंध एक संगठन के पूर्व-निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए मानवीय तथा गैर-मानवीय साधनों का अनुकूलतम उपयोग करने की सह-सामूहिक प्रयास की एक सामाजिक प्रक्रिया है।” दूसरे शब्दों में यह कहा जा सकता है कि प्रबंध एक सामाजिक क्रिया है जो किसी उपक्रम के निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए मानवीय तथा गैर मानवीय साधनों का संगठन, समन्वय, निर्देशन तथा नियन्त्रण करता है।

### 1.2.3 प्रबंध की प्रकृति लक्षण या विशेषताएँ (Nature of Management)

किसी भी विषय या शास्त्र का विकास बहुत कुछ सीमा तक इस बात पर निर्भर करता है कि उसकी प्रकृति का सही निरूपण किया गया है। तभी उस विषय में अध्ययनरत शोधकर्ता, प्रो. तथा प्रबंधक विषय को आगे बढ़ाने तथा उपयोगी बनाने में योगदान दे सकते हैं। यह सच है कि आज का छात्र ही कल का शोधकर्ता, प्रो. या प्रबंधक होगा, अतः यह आवश्यक है कि वह प्रबंध विषय की प्रकृति की विधिवत जानकारी कर ले। यहाँ हम प्रबंध की प्रकृति पर दृष्टिपात करेंगे। अन्य शासकों या

विषयों की भांति प्रबंध की प्रकृति का अध्ययन करने के लिए हमें निम्नलिखित तीन सामान्य प्रश्नों का उत्तर खोजना होगा :

- (i) क्या प्रबंध कला है?
- (ii) क्या प्रबंध विज्ञान है?
- (iii) क्या प्रबंध पेशा है?

काफी लम्बे समय से यह विवादास्पद रहा है कि प्रबंध कला है अथवा विज्ञान। कुछ लोग प्रबंध को कला मानते हैं तो कुछ लोग इसे विज्ञान की संज्ञा देते हैं। इस सम्बन्ध में कोई भी निर्णय देने से पूर्व हमें कला एवं विज्ञान दोनों का अर्थ समझना होगा कि प्रबंध के अन्तर्गत कला की विशेषताएँ पाई जाती हैं या विज्ञान की। तभी हम प्रबंध की प्रकृति के अर्थ को स्पष्ट कर सकेंगे।

प्रबंध की प्रकृति के सम्बन्ध में इनकी निम्नलिखित लक्षण या विशेषताएँ दी जा सकती हैं:

**(I) प्रबंध कला व विज्ञान दोनों हैं (Management is an art as well as a science)** — प्रबंध कला तथा विज्ञान दोनों हैं, क्योंकि इसमें कला के तत्वों के साथ-साथ विज्ञान की विशेषताएँ भी पाई जाती हैं। कला से अभिप्राय किसी कार्य को करने की एक पद्धति से है। प्रबंध को कला इसलिए कहा जाता है, क्योंकि प्रबंधकीय निपुणता एक ऐसी व्यक्तिगत सम्पत्ति है जो सहजानुभूत (Intuitive) है और अन्तर्ज्ञान से प्राप्त की जाती है। इन गुणों के कारण ही प्रबंधक एक निश्चित पद्धति के अनुसार व्यक्ति समूहों तथा प्रत्येक व्यक्ति समूह के अन्दर विभिन्न व्यक्तियों के पारस्परिक सम्बन्धों को सन्तुलित रखते हुए मानवीय एवं भौतिक साधनों का सर्वोत्तम उपयोग सम्भव बनाकर संस्था के उद्देश्यों की पूर्ति करता है। ये सभी कार्य प्रबंध की स्वयं की अभिरूचियों, योग्यताओं एवं कुशलता के कारण ही सम्भव हो पाते हैं। वस्तुतः एक कुशल उच्चस्तरीय प्रबंध में व्यक्तिगत कल्पना एवं सृजनात्मक शक्ति तथा अन्तर्दृष्टि या गहरी पहुँच की क्षमता का ऐसा सम्मिश्रण होता है जिसके कारण ही वह अपने कार्यों को कुशलतापूर्वक निर्धारित कर पाता है।

(अ) प्रबंध विज्ञान के रूप (Management as a science) प्रबंध को विज्ञान इस कारण माना जाता है, क्योंकि इसने कुछ ऐसे सिद्धांतों नियमों एवं सामान्यानुमानों (Generalizations) का विकास कर लिया है जो बहुत कुछ प्रकृति में सार्वभौमिक हैं और उन सभी स्थितियों एवं स्थानों में लागू होते हैं जहाँ किसी व्यक्ति, समूह या व्यक्तियों के कार्यों को समन्वित करना आवश्यक होता है। एफ. डब्लू. टेलर ने प्रबंध को विज्ञान की मान्यता प्रदान की है। उनके द्वारा प्रबंध वैज्ञानिक प्रबंध के रूप में स्थापित किया गया है, जिससे प्रबंध को विज्ञान के रूप में मान्यता मिली है।

प्रबंध को विज्ञान इसलिए कहा जाता है, क्योंकि किसी भी सन्दर्भ में उसके सिद्धांतों का व्यवस्थित परीक्षण एवं प्रयोग के आधार पर उसको परखा जा सकता है। किसी विषय के ज्ञान की वह शाखा विज्ञान है, जो परीक्षण एवं प्रयोगों के आधार पर खरा उतरती है अर्थात् "वह व्यवस्थित विकास तथा सिद्धांत जो व्यवहार की जाँच पर खरा उतरता है।"

टिप्पणी

**निष्कर्ष (Conclusion):** यद्यपि विभिन्न आधारों पर प्रबंध को विज्ञान की मान्यता प्राप्त है किन्तु यह शुद्ध विज्ञान (Exact science) नहीं हो सकता है। जैसा की भौतिक एवं रासायनिक विज्ञान में होता है। प्रबंध मानव के विकास का विज्ञान है। इस रूप में प्रबंध सामाजिक एवं व्यावहारिक विज्ञान है। पीटर एफ. ड्रुकर (Peter F. Drucker) ने लिखा है कि,

“Management can never be an exact science.”

अर्थात्, “प्रबंध कभी शुद्ध विज्ञान नहीं हो सकता”

(ब) प्रबंध कला के रूप में (Management as an art) वास्तव में किसी कार्य को करने की सर्वोत्तम विधि को कला कहते हैं। जार्ज आर. टैरी (George R. Terry) के अनुसार,

“Art is the bringing about of a desired result through the application of the skill.”

अर्थात् “चातुर्य के प्रयोग से इच्छित परिणाम प्राप्त करना ही कला है।”

इस प्रकार कला को उपलब्ध ज्ञान के व्यावहारिक प्रयोग की विधि के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। इस सम्बन्ध में जोसेफ एल. मैसी ने लिखा है कि “कोई भी क्रिया जिसमें दक्षता एवं ज्ञान (Skills and knowledge) के उपयोग पर जोर दिया जाता है तथा जिसमें सीधे-समझे हुए प्रयासों द्वारा लक्ष्य को प्राप्त किया जाता है, कला कही जाती है। “कला अनवरत अभ्यास तथा अनुभव द्वारा अर्जित की जाती है। इसलिए कला की सफलता कला के प्रयोग करने वाले व्यक्ति की योग्यता तथा निपुणता पर निर्भर करती है। प्रो. हेमैन ने लिखा है कला से तात्पर्य, “यह जानना है कि कोई कार्य किस प्रकार किया जा सकता है और वास्तव में उसे उसी प्रकार करना। यह काम करने का तरीका प्रबंधक के लिए जानना आवश्यक है और इसे केवल अनुभव तथा व्यवहार से जाना जा सकता है।”

कला कार्य करने की विधि (Art is know-how) है। यह ज्ञान की शाखा है जो व्यक्तिगत अभिव्यक्ति के अनुभव करने, विचारधारा तथा विचारों को जन्म देती है। इसका अर्थ सृजनात्मक आधारभूत विकास है जो वैज्ञानिक प्रयोगों एवं परख (Scientific experiment and testing) पर आश्रित नहीं है। कला व्यक्तिगत प्रवृत्ति तथा कौशल पर आधारित होती है जिससे व्यक्ति संसाधनों के प्रयोग से अधिकतम लाभ प्राप्त करता है। प्रबंध को कला की मान्यता देने के लिए एक कला विशेषज्ञ में स्पष्ट दृष्टि होनी चाहिए, ज्ञान कला के लिए आवश्यक है। कलाकार में सृजन शक्ति, कौशल युक्त परिणाम तथा उसे इसके लिए अभ्यास भी करना चाहिए।

**(II) प्रबंध एक प्रक्रिया है (Management is a Process)** – प्रबंध निरन्तर चलने वाली एक प्रक्रिया है जो व्यक्ति इस प्रक्रिया का संचालन करते हैं उन्हें प्रबंधक या अधिकारी कहा जाता है। इनका प्रमुख कार्य समाज के लाभ के लिए संस्था के उपलब्ध सीमित साधनों का अनुकूलतम उपयोग करना है।

इस सम्बन्ध में स्टेन्ले वेन्स (Stanley Vance) ने प्रबंध प्रक्रिया के पाँच संघटकों का उल्लेख किया है :

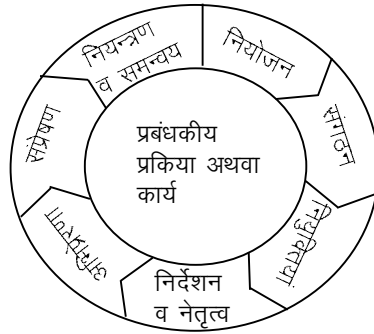
(i) कार्य-विधि के सम्बन्ध में निर्णय लेना :

- (ii) आवश्यक भौतिक साधनों को प्राप्त करना :
- (iii) निर्धारित कार्यों के निष्पादन में अन्य व्यक्तियों की सहायता लेना :
- (iv) यह देखना कि कार्य उचित ढंग से पूरा किया गया है : तथा

**टिप्पणी**

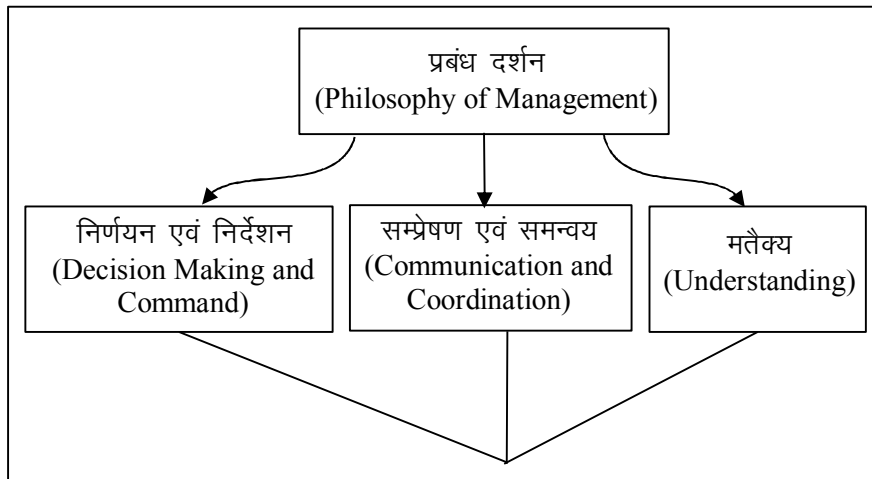
**(अ) संयुक्त उपक्रम के उत्पाद का बंटवारा करना (Sharing of Joint Venture Products)**

प्रबंध के विभिन्न कार्य होते हैं। प्रबंध के कार्यों में पूर्वानुमान, नियोजन, संगठन, अभिप्रेरण, समन्वय तथा नियन्त्रण को सम्मिलित किया जाता है। ये कार्य क्रमशः सम्पन्न होते हैं। अतः इसे प्रबंध प्रक्रिया की संज्ञा दी जाती है, जो निम्नांकित चित्र से स्पष्ट है :



**चित्र क्र. 1.1: प्रबंध प्रक्रिया**

उपर्युक्त चित्र में नियोजन के विभिन्न कार्यों को दिखाया गया है जिसे प्रबंध की प्रक्रिया भी कह सकते हैं। इसके अतिरिक्त प्रबंध का अपना एक दर्शन भी होता है जो निम्नलिखित रेखाचित्र से स्पष्ट है :



**चित्र क्र. 1.2: प्रबंध दर्शन के संघटक (प्रबंध के कार्य)**

प्रबंध दर्शन के इस चित्र से दर्शन के निम्नलिखित सन्दर्भ स्पष्ट होते हैं :

1. समूह प्रतिक्रिया में मतैक्य (Consensus in Group Interaction)
2. विचार एवं कार्य में समन्वय (Coordination in Thoughts and Action)
3. व्याख्या (Interpretation)
4. कार्य मूल्यांकन (Evaluation of Performance)
5. अनुसंधान (Investigation)
6. कार्मिक विकास (Personnel Development)
7. कार्य-निष्पादन (Performance)
8. कार्य विचार हेतु प्रेरणा (Motivation for Performance)
9. सम्प्रेषण (Communication)

प्रबंध के उपर्युक्त चित्र के माध्यम से यह दिखाया गया है कि प्रबंध एक प्रक्रिया ही नहीं बल्कि यह एक दर्शन भी है।

व्यवसाय एवं उद्योग के कुशल संचालन के लिए मानवीय एवं भौतिक साधनों का प्रभावकारी प्रयोग करने हेतु प्रबंध की एक नई अवधारणा अवतरित हुई है, जिसे वैज्ञानिक प्रबंध कहते हैं। वैज्ञानिक प्रबंध के रूप में प्रबंध को जन्म देने का श्रेय फ्रेड्रिक विन्सलो टेलर (Fredrick Winslow Taylor) को है। टेलर के द्वारा यह बताया गया है कि यदि श्रमिकों को उद्योग के सम्बन्ध में मानसिक क्रान्ति द्वारा प्रबंध के विषय में उन्हें उद्यमी के साथ मतैक्य किया जा सकता है।

**(III) यह एक सामाजिक प्रक्रिया है (It is a Social Process)** – प्रबंध एक सामाजिक प्रक्रिया है, क्योंकि प्रबंध-कार्य मौलिक रूप से व्यक्तियों के पारस्परिक साधनों से सम्बद्ध होते हैं। इसे एक सामाजिक प्रक्रिया इसलिए कहा जाता है, क्योंकि इसके द्वारा मानवीय कार्यों को निर्देशित, समन्वित एवं नियन्त्रित किया जाता है। ब्रेच के अनुसार, “मानवीय तत्व की व्यापकता ही प्रबंध को एक सामाजिक प्रक्रिया का विशेष लक्षण प्रदान करती है।”

**(IV) प्रबंध सामूहिक प्रयास (Management is Group Efforts)** – प्रबंध सदैव सामूहिक प्रयासों को महत्व देता है। यह किसी व्यक्ति विशेष पर लागू नहीं होता है। एफ्ले, इस कारण ही, प्रबंध को, अन्य व्यक्तियों के प्रयासों के रूप में परिभाषित करते हैं। जबकि कून्ट्ज इस सन्दर्भ में अनौपचारिक रूप से संगठित समूहों का उल्लेख करते हैं। सर चार्ल्स रेनाल्डने इसे किसी समुदाय के मध्यस्थ के रूप में माना है और मैसी ने इसे सहकारी समूह की संज्ञा दी है। वास्तविकता तो यह है कि प्रबंध को किसी समूह विशेष के प्रयासों के सन्दर्भ में प्रयुक्त किया जाता है, क्योंकि किसी संगठन के लक्ष्य एवं उद्देश्य किसी एक व्यक्ति की अपेक्षा किसी समूह द्वारा आसानी से एवं प्रभावी ढंग से प्राप्त किए जा सकते हैं।

**(V) पूर्व-निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति (Achievement of Pre-determined Objectives)** – प्रबंध में एक समूह के प्रयासों को कुछ पूर्व-निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए निर्देशित किया जाता है। ये उद्देश्य ही उपक्रम के

अन्तिम लक्ष्य होते हैं जिन्हें प्राप्त करने के लिए परिस्थितियों के अनुकूल प्रबंध को कार्य करने पड़ते हैं। थियो हैमन के अनुसार, "प्रभावशाली प्रबंध सदैव उद्देश्यों द्वारा प्रबंध ही होता है।" निश्चित उद्देश्यों के बिना प्रबंध को प्रभावशाली बनाना अत्यन्त कठिन होता है।

**(VI) प्रबंध का एक पृथक अस्तित्व है (Management is a Distinct Entity)** – प्रबंध का अपना एक पृथक एवं निश्चित अस्तित्व है। यह प्रबंध-क्षेत्र को विभिन्न क्रियाओं, तकनीकों, एवं कार्यविधियों से सर्वथा भिन्न है। प्रबंधक का कार्य, कार्य करना नहीं है, बल्कि कार्य लेना है। कार्य लेने के लिए प्रबंधक को ज्ञान एवं प्रबंधकीय कुशलता की आवश्यकता होती है।

**(VII) प्रबंध अधिकार की एक पद्धति है (Management is a System of Authority)** – प्रबंध की एक अन्य विशेषता यह है कि यह अधिकार की एक पद्धति है। प्रबंधकीय कार्यों की निस्पत्ति के लिए अधिकार आधारभूत माने जाते हैं। अधिकार में आदेश देने का अधिकार और आदेशों के पालन कराने की शक्ति, दोनों ही तत्व निहित होते हैं। हारबिसन तथा मायर्स के अनुसार, "वास्तविक अर्थों में प्रबंध एक नियम बनाने वाला तथा नियम लागू करने वाला निकाय है और वह अपने आप में उच्च अधिकारियों एवं अधीनस्थों के मध्य सम्बन्ध के जाल में एक दूसरों से बन्धा हुआ है।"

**(VIII) प्रबंध सभी स्तरों पर आवश्यक है (Management is Needed at All Levels)** – प्रबंध की एक प्रमुख विशेषता यह भी है कि वह संगठन के सभी स्तरों पर लागू होता है। निम्नतम स्तर पर कार्य करने वाले अधीक्षक या पर्यवेक्षक को भी सर्वोच्च अधिकारी या प्रबंधक के सदृश ही निर्णयन के सम्बन्ध में कार्य का निष्पादन करना पड़ता है।

**(IX) यह एक सार्वभौमिक क्रिया है (Its a Universal Activity)** – प्रबंध एक ऐसी क्रिया है जो समाज के प्रत्येक मानव संगठन के लिए आवश्यक है, चाहे वह व्यावसायिक हो या गैर-व्यावसायिक। टेलर ने इस कथन की पुष्टि इन शब्दों में की है : "वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत सभी मानवीय क्रियाओं, अर्थात् एक व्यक्ति की क्रियाओं से लेकर बड़े निगमों की क्रियाओं पर लागू होते हैं।" हेनरी फ्रेयोल के अनुसार भी, "प्रशासन के अन्तर्गत केवल सार्वजनिक सेवा को ही नहीं, अपितु प्रत्येक आकार, प्रारूप तथा उद्देश्यों वाले उपक्रमों को भी सम्मिलित करते हैं।"

**(X) प्रबंध एक पेशा है (Management is a Profession)** – आधुनिक प्रबंध विचारकों का यह मत है कि प्रबंध की अवधारणा जब पूँजी और श्रम से पृथक है तो इसे एक पेशा ही मानना चाहिए। इसको एक पेशा मानने का कारण यह है कि व्यावसायिक कार्यों के संचालित करने से सम्बन्धित जिस ज्ञान की आवश्यकता होती है, प्रबंधकों में उस ज्ञान का होना नितान्त आवश्यक है। पेशे के सम्बन्ध में हॉज तथा जॉनसन ने लिखा है, "पेशा वह व्यवस्था है जिसके लिए कुछ विशिष्ट ज्ञान की आवश्यकता होती है, जिसे समरूपता उच्च डिग्री द्वारा समाज के एक सम्बन्धित वर्ग की सेवार्थ प्रयोग किया जाता है।"

टिप्पणी

टिप्पणी

उपर्युक्त परिभाषा के अन्तर्गत पेशे के लिए एक व्यवस्थित ज्ञान का होना आवश्यक बताया गया है। इस सम्बन्ध में डी.ई. मैक्फारलैण्ड ने पेशे की निम्नलिखित पाँच विशेषताएँ बताई हैं :

- (i) सन्दर्भित, व्यावसायिक क्रिया से सम्बन्धित संगठित सिद्धांतों तथा विशेष संचित ज्ञान का होना (Existence of Systematised and Specialised Body of Knowledge of Related Business)
- (ii) सिद्धांतों का औपचारिक प्रशिक्षण तथा संवहन की व्यवस्था का होना (Arrangement of Formulised Methods of Acquiring Training for Applying the Principles)
- (iii) पेशे के रूप में कार्य का विकास करने के लिए एक प्रतिनिधि संस्था का होना (Existence of Professional Association for its Members for the Development of Professional Work)
- (iv) पेशे के सदस्यों के लिए एक आचार संहिता का होना (Code of Conduct for its Members)
- (v) सेवा की प्रवृत्ति एवं मात्रानुसार पारिश्रमिक दिया जाना (Charging of Fees Based on Services, According to the Work Performed by the Members)

यदि आज हम प्रबंध के सम्बन्ध में पेशे के उपर्युक्त विशेषताओं का आकलन करें तो पेशे की प्रायः सभी विशेषताएँ प्रबंध में पाई जाती हैं।

**(XI) प्रबंध एक जन्मजात प्रतिभा के रूप में (Management as an Inborn Ability)** – प्राचीन काल से लेकर 18 वीं सदी की समाप्ति तक प्रबंध के सम्बन्ध में यह विचारधारा सर्वव्यापी रही कि प्रबंध एक जन्मजात प्रतिभा है। इस विचारधारा के अनुसार प्रबंधकीय गुण विरासत में प्राप्त होते हैं। अमेरिका के हेनरी फोर्ड तथा भारत के जमशेद जी टाटा आदि इसके प्रत्यक्ष उदाहरण हैं। इस विचारधारा के आधार पर ही परम्परागत एवं पैतृक विरासत वाले औद्योगिक संस्थानों का विकास हुआ। यह विचारधारा कुछ सीमा तक उचित प्रतीत होती है, क्योंकि व्यक्ति का साहस, जोखिम लेने की क्षमता तथा वंशानुगत संस्कार उसे कुशल प्रबंधक बनाने में आवश्यक सहायता पहुँचाते हैं। वास्तव में इस विचारधारा की मान्यता के निम्नलिखित कारण हो सकते हैं :

**(अ) एकाकी स्वामित्व (Sole Proprietorship)** – प्रारम्भ में एकल व्यापार तथा साझेदारी संगठनों के बाहुल्य के कारण स्वामित्व का दायित्व सीमित रहता था। विरासत के आधार पर स्वामित्व का हस्तांतरण पीढ़ी दर पीढ़ी होता रहता है। पीढ़ी दर पीढ़ी को व्यापारिक परिवेश मिलने से प्रबंधकीय कार्य की निपुणता आ जाती है। इस रूप में यह मान्यता प्रबल होती गई कि प्रबंध एक जन्मजात प्रतिभा है।

**(ब) उदाहरणों का होना (Presentation of Examples)** – प्रबंध जगत में पूर्व व्यवसाय एवं उद्योग जगत की परम्पराएँ थीं। लोग व्यवसाय एवं उद्योग की



चर्चा करते थे। ऐसा माना जाता था कि उद्योग का हुनर, चातुर्य एवं कौशल विरासत में पाई जाती है। विश्व में अनेक ऐसे उद्यमी हुए जिन्होंने अपने पूर्वजों से उद्योग एवं व्यवसाय करने की कला पाई है। इस देश में घनश्याम दास विड़ला, जमुना लाल बजाज तथा धिरू भाई अंबानी आदि ऐसे उद्योगपति हुए हैं, जिन्हें औद्योगिक जगत का आधार स्तंभ कहा जाता है। इन्होंने कभी भी औपचारिक रूप से प्रबंध की शिक्षा नहीं प्राप्त की।

**(स) साम्राज्य व्यवस्था की स्थिति का होना (Existence of State Rules)** – सदियों से लोगों ने देश में राज्य व्यवस्था को देखा है जहाँ राजा का पुत्र राजकुमार होते थे तथा इसी प्रकार उद्यमी के पुत्र उद्यमी होते रहे हैं। अतः प्रबंध को जन्मजात प्रतिभा माना जाता है।

**(द) प्रबंध को अलग विधा (Separate Discipline) न मानना** – वर्तमान में प्रबंध का विकास एक अलग शास्त्र के रूप में हो रहा है 18 वीं शताब्दी के अन्त तक प्रबंध के सम्बन्ध में यह विचारधारा मान्य थी कि प्रबंधक अपनी जन्मजात प्रतिभा पर आश्रित रहता है। अतः लोगों की धारणा बन गई कि प्रबंध को अलग शास्त्र के रूप में अध्ययन करने की आवश्यकता नहीं है।

**(XII) प्रबंध अर्जित प्रतिभा के रूप में (Management as an Acquired Ability)** – 19 वीं शताब्दी में प्रबंध की इस मान्यता को कि प्रबंध एक जन्मजात प्रतिभा है, लोग नकारने लगे। आज स्वामित्व एवं प्रबंध दोनों को अलग-अलग मान्यता मिल रही है। आज प्रबंधक बनने के लिए प्रबंधकीय शिक्षा लोग ग्रहण कर रहे हैं। बड़ी-बड़ी कम्पनियों के प्रबंधकों के पदों पर प्रबंधकीय शिक्षण संस्थानों के प्रबंध की डिग्री प्राप्त करके निकले हुए लोगों की नियुक्तियाँ हो रही हैं। अतः यह कहा जा सकता है कि प्रबंध जन्मजात प्रतिभा के साथ अर्जित प्रतिभा भी है।

हेनरी फेयाल ने प्रबंधकीय शिक्षा के महत्व पर बल दिया और सिद्ध करने का प्रयास किया है कि प्रबंधक जन्मजात नहीं होते बल्कि बनाए जाते हैं। इस प्रकार फेयाल प्रबंधकीय प्रशिक्षण को प्रबंध का एक आवश्यक अंग मानते हैं।

**(XII) प्रबंध एक पृथक ज्ञान के रूप में (Management as a Separate Body of Knowledge)** – फेयाल ऐसे पहले व्यक्ति थे जिन्होंने कहा कि प्रबंध अन्य कार्यों से भिन्न है। प्रबंधक के इस कार्य को उन्होंने सबसे अधिक महत्वपूर्ण एवं जटिल माना। उन्होंने अन्य विषयों की भाँति इसे एक पृथक ज्ञान माना है। उनका मत है कि प्रबंधक में विशेष कौशल की आवश्यकता होती है। अतः प्रबंध की मान्यता जन्मजात प्रतिभा है तथा इसी के साथ यह अर्जित प्रतिभा भी है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

1. प्रबंध है :

(क) कला

(ख) विज्ञान

(ग) कला एवं विज्ञान दोनों

(घ) इनमें से कोई नहीं

2. प्रबंध की आवश्यकता है :

- |                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| (क) निम्न स्तर पर  | (ख) मध्यम स्तर पर |
| (ग) उच्चतम स्तर पर | (घ) सभी स्तर पर   |

### 1.3 प्रबंध का महत्व एवं कार्य (Importance of Management and Functions)

#### 1.3.1 प्रबंध का महत्व (Importance of Management)

प्रो. रोबिन्सन के अनुसार, "कोई भी व्यवसाय स्वयं नहीं चल सकता, चाहे वह संवेग की स्थिति में क्यों न हो उसके लिए नियमित उद्दीपन (Repeated Stimulus) की आवश्यकता पड़ती है।" इस नियमित उद्दीपन की पूर्ति का एकमात्र स्रोत है—व्यवसाय का मस्तिष्क अर्थात् प्रबंध। आधुनिक प्रबंध विशेषज्ञ पीटर एफ. ड्रकर के शब्दों में, "प्रबंध प्रत्येक व्यवसाय का गतिशील एवं जीवनदायक तत्व है। उसके नेतृत्व के अभाव में उत्पादन के साधन केवल साधन मात्र ही रह जाते हैं कभी उत्पादक नहीं बन पाते।" प्राचीन काल में उत्पादन का कार्य छोटे पैमाने पर किया जाता था और उत्पादन-प्रणाली भी अत्यन्त सरल थी। अतः प्रबंध का कोई विशेष महत्व नहीं था लेकिन धीरे-धीरे उत्पादन का कार्य बड़े पैमाने पर किया जाने लगा और उत्पादन-विधियों में भी वैज्ञानिक एवं तकनीकी विकास के परिवर्तन होने लगे। न्यूनतम लागत पर अधिकतम उत्पादन एक समस्या बन गई और कार्य में अनेक जटिलताएँ आने लगी। इन जटिलताओं का सामना करने के लिए प्रबंध-विशेषज्ञों की आवश्यकता महसूस हुई और प्रबंध का महत्व दिन-दूनी रात-चौगुनी गति में बढ़ता गया। टैरी के अनुसार, "कोई भी उपक्रम बिना प्रभावी प्रबंध के अधिक समय तक सफल नहीं हो सकता। बहुत कुछ हद तक अनेक आर्थिक, सामाजिक और राजनैतिक लक्ष्यों की प्राप्ति योग्य प्रबंधकों पर निर्भर करती है।" इस प्रकार स्पष्ट है कि न केवल व्यावसायिक क्षेत्र में अपितु गैर-व्यावसायिक क्षेत्र में भी प्रबंध का महत्वपूर्ण स्थान है। प्रसिद्ध प्रबंधशास्त्री उर्विक ने प्रबंध के महत्व को सिद्ध करते हुए लिखा है कि, "कोई भी आदर्श, कोई भी वाद या राजनीतिक सिद्धांत मानवीय एवं भौतिक साधनों के न्यूनतम प्रयासों द्वारा अधिकतम उत्पादन की प्राप्ति नहीं करा सकता। यह तो सुदृढ़ प्रबंध के माध्यम से ही सम्भव है। इस अधिकतम उत्पादन से व्यक्तियों का जीवन स्तर ऊँचा उठ सकता है, व्यक्तियों को आरामदेह जीवन तथा अधिकाधिक सुख समृद्धि प्राप्त हो सकती है।" समाज को सर्वाधिक लाभ तभी मिल सकता है जब उपलब्ध साधनों का न्यूनतम लागत पर समुचित उपयोग हो। यह तभी सम्भव होगा जब मानव-शक्ति तथा भौतिक साधनों का प्रभावपूर्ण नियोजन एवं नियन्त्रण हो। यह कुशल प्रबंध के माध्यम से ही हो सकता है। वर्तमान गत्यात्मक अर्थव्यवस्था में जैस-जैसे उत्पादन का स्तर बढ़ता जा रहा है, प्रतिस्पर्धा बढ़ती जा रही है, व्यावसायिक जटिलताएँ बढ़ती जा रही हैं, प्रबंध का महत्व दिन-दूना और रात-चौगुना बढ़ता जा रहा है।

प्रबंध के महत्व को निम्नलिखित शीर्षकों में अध्ययन किया जा सकता है :

1. **प्रतिस्पर्धा में विजय प्राप्त करना (Overcoming Competition)** – वे दिन लद गए जबकि उत्पादन का आकार केवल स्थानीय सीमाओं तक ही सीमित रहने के कारण कारीगर की उत्पादन, निर्माता, प्रबंधक तथा विक्रेता होता था। इसके विपरीत, आज उत्पादन का क्षेत्र राष्ट्रीय एवं अन्तर्राष्ट्रीय रूप धारण कर चुका है। जैसे-जैसे उत्पादन का आकार एवं क्षेत्र बढ़ता गया वैसे-वैसे प्रतियोगिता में भी वृद्धि होती गई। आज के निर्माता को न केवल स्थानीय एवं राष्ट्रीय स्तर पर प्रतियोगिता का सामना करना पड़ता है अपितु अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर भी उसे तीव्र प्रतिस्पर्धा का सामना करना पड़ता है।
2. **उत्पादन के साधनों का अधिकाधिक प्रयोग (Maximum Utilisation of Resources of Production)** – डगलस फोस्टर के अनुसार, "प्रबंध ऐसी परिस्थितियों एवं सम्बन्धों के उत्पन्न करने से सम्बन्धित है जो एक उपक्रम के सभी साधनों का उपयोग करती है।" प्रबंध ही वह साधन है जो उत्पादन के विभिन्न साधनों में प्रभावपूर्ण सम्बन्ध स्थापित करके उनसे अधिकाधिक उपयोगिता प्राप्त करता है।
3. **बृहत उत्पादन को कुशलतापूर्वक चलाने के लिए (To Run Large Scale Production Efficiently)** – आज का युग बृहत उत्पादन का युग है। इसके लिए एक विशाल सुदृढ़ संगठन की आवश्यकता पड़ती है। इनका कुशलतापूर्वक संचालन करने के लिए लाखों स्त्री-पुरुषों की एक कुशल संगठन-सूत्र में बांधकर विभिन्न विभागों, क्षेत्रों एवं कार्यों से सम्बद्ध किया जाता है तथा उन्हें एक विशाल प्रशासनिक पद श्रेणी में संलग्न किया जाता है। इस विशाल जनसमुदाय का पथ प्रदर्शन, नेतृत्व तथा नियन्त्रण केवल सुयोग्य प्रबंध द्वारा ही सम्भव है। इसमें कोई अतिशयोक्ति नहीं कि अकुशल प्रबंध से समूची व्यावसायिक इकाई के छिन्न-भिन्न हो जाने का भय उत्पन्न हो सकता है।
4. **सुदृढ़ श्रम सम्बन्ध (Sound Labour Relations)** – भीमकाय उत्पादन के साथ-साथ श्रम-समस्याओं ने भी नए आयाम धारण किए हैं। आज के इस वैज्ञानिक युग में श्रमिक को पशु की तरह नहीं हॉका जा सकता और न ही अब परम्परागत प्रबंध की यह मान्यता व्यावहारिक है कि श्रमिक का जितना शोषण किया जाय, ठीक है। आज का संगठित श्रमिक अपने अधिकारों के प्रति जागरूक है तथा अपनी समस्याओं को बिना हिचकिचाहट के प्रबंधकों के समक्ष निराकरण हेतु प्रस्तुत करता रहता है, ऐसी स्थिति में एक कुशल प्रबंधक ही ऐसे वातावरण का निर्माण करता है, जिसमें श्रम एवं प्रबंध के मध्य मधुर मानवीय सम्बन्धों की रचना होती है। प्रबंधक अपने ज्ञान, कौशल एवं अनुभव के आधार पर श्रम समस्याओं के सामाधान हेतु उन्हें प्रशिक्षित करते हैं, विकास के लिए समुचित अवसर प्रदान करते हैं, मौद्रिक तथा अमौद्रिक लाभ प्रदान करते हुए प्रबंधकीय कार्यों में उनका सक्रिय सहयोग प्राप्त करते हैं। आधुनिक व्यावसायिक जगत में श्रम

टिप्पणी

समस्याओं के निराकरण तथा मधुर श्रम सम्बन्धों की स्थापना के लिए प्रबंध महत्वपूर्ण भूमिका का निर्वाह करता है।

5. **निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करना (Achieving Pre-determined Objectives)** – प्रत्येक उपक्रम की स्थापना कुछ न कुछ लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए की जाती है, अतः निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए प्रबंध का विशेष महत्व है। प्रबंधक अपने विशिष्ट ज्ञान के आधार पर भावी घटनाओं का अनुमान लगाते हैं, योजनाएँ बनाते हैं, संगठन की संरचना करते हैं, कार्यभार सौंपते हैं, आवश्यक अधिकार प्रदान करते हैं, क्रियाओं का निर्देशन करते हैं, क्रियाओं पर नियन्त्रण स्थापित करते हैं, कर्मचारियों को प्रेरणाएँ देते हैं और प्राप्त परिणामों का मूल्यांकन करते हैं। अतः यह स्पष्ट है कि निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए कुशल प्रबंधक की आवश्यकता होती है।
6. **नवीन आविष्कारों तथा प्रचलित विधियों में समन्वय (Coordination between New Inventions and Methods invogue)** – आज का युग परिवर्तनशील है। वैज्ञानिक प्रगति बहुत गति से हो रही है। ऐसी परिस्थितियों में यह स्वाभाविक है कि दिन-प्रतिदिन नए-नए आविष्कार होते रहते हैं, कार्य करने की विधियों, पद्धतियों, तरीकों आदि का विकास होता रहता है। पहले किसी यन्त्र को चलाने के लिए कई श्रमिकों की आवश्यकता पड़ती थी, किन्तु अब एक बटन दबाते ही पूरे प्लांट की मशीने संचालित होती हैं। अतः पूरी व्यवस्था में समन्वय स्थापित करने की आवश्यकता पड़ती है।
7. **सामाजिक उत्तरदायित्वों की पूर्ति (Fulfilling Social Responsibilities)** – आज के प्रबंध का कार्य केवल व्यवसाय की स्थापना करने, आन्तरिक व्यवस्था करने, संचालन करने एवं उससे लाभ कमाने तक ही सीमित नहीं है, अपितु आधुनिक प्रबंध को अनेक सामाजिक उत्तरदायित्वों को भी निभाना पड़ता है। उदाहरण के लिए, विनियोक्ता पूँजी पर उचित प्रत्याय (Returns) तथा पूँजी की सुरक्षा चाहता है।
8. **अन्य क्षेत्रों में महत्व (Importance in other Areas)** – प्रबंध का निम्नलिखित अन्य क्षेत्रों में भी महत्व है :
  - (i) प्रबंध उपक्रम के आन्तरिक एवं बाह्य पक्षों में समन्वय स्थापित करता है।
  - (ii) संस्था के उद्देश्यों एवं नीतियों के निर्माण में प्रबंध महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।
  - (iii) कुशल प्रबंध वस्तुओं एवं सेवाओं के कुशलतापूर्वक उत्पादन में सहायता पहुँचाता है।
  - (iv) प्रबंध रोजगार के साधनों का विकास करता है।
  - (v) प्रबंध सामाजिक जीवन स्तर में वृद्धि करता है।
  - (vi) प्रबंध पूँजी का निर्माण करता है।

- (vii) देश में समृद्धि लाने के लिए योगदान करता है— प्रो. रोस्टोव के शब्दों में, “प्रबंधक एक साहसी के रूप में किसी देश के आर्थिक विकास में महत्वपूर्ण योगदान दे सकते हैं।” चार्ल्स ए. वियड के शब्दों में, “प्रबंध मानव की प्रगति का एक आवश्यक साधन है, तथा आधुनिक समाज का प्रमुख विद्वान है।”
- (viii) कुशल प्रबंध किसी देश की सरकार के सदैव हित में रहता है, क्योंकि इससे देश में औद्योगिक शांति स्थापित होती है, उपभोग में वृद्धि होती है, करों की चोरी कम होती है तथा सरकार की आय में वृद्धि होती है।
- (ix) कुशल प्रबंध गरीबी के उन्मूलन में सहायक होता है।

### 1.3.2 प्रबंध के कार्य (Management Functions – Functions of Management)

प्रबंध के कार्य के सम्बन्ध में विद्वानों के अनेक मत हैं। सर्वप्रथम प्रबंध के कार्यों का प्रतिपादन हेनरी फेयल ने किया था। उनके अनुसार, “प्रबंध करने से आशय पूर्वानुमान एवं आयोजन बनाना, संगठन बनाना, आदेश देना, समन्वय करना तथा नियन्त्रण करने से है।”

इस प्रकार फेयल के अनुसार प्रबंध के निम्नलिखित कार्य हैं :

- (i) पूर्वानुमान एवं आयोजन बनाना (To forecast and to plan)
- (ii) संगठन बनाना। (To organise)
- (iii) आदेश देना (To Command)
- (iv) समन्वय करना तथा (To Coordinate and)
- (v) नियन्त्रण करना (To control)

लूथर गुलिक ने प्रबंध के सात कार्यों को निम्नलिखित सूत्र (POSDCORB) के रूप में प्रस्तुत कर नाम दिया है :

- (i) नियोजन करना (Planning)
- (ii) संगठन करना (Organising)
- (iii) नियुक्ति करना (Staffing)
- (iv) निर्देश देना (Directing)
- (v) समन्वय करना (Coordinating)
- (vi) प्रतिवेदन देना (Reporting)
- (vii) बजट तैयार करना (Budgeting)

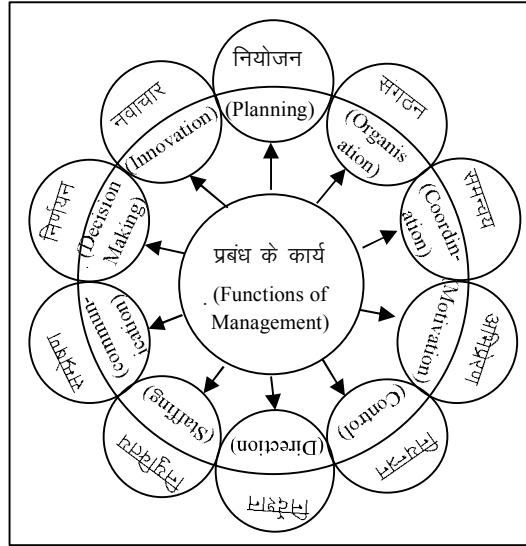
कूप्टज तथा ओ' डोनेल ने प्रबंध के निम्नलिखित पाँच कार्य बताए हैं :

- (i) नियोजन (Planning)

टिप्पणी

- (ii) संगठन (Organisation)
- (iii) नियुक्तियाँ (Staffing)
- (iv) निर्देशन (Directing)
- (v) नियन्त्रण (Control)

प्रबंध विद्वानों द्वारा बताए गए उपर्युक्त कार्यों से स्पष्ट होता है कि अधिकांश प्रबंध विद्वान निम्नलिखित चार कार्यों नियोजन, संगठन, समन्वय तथा नियंत्रण के बारे में एक मत है। इसके अतिरिक्त क्रमशः निर्देशन, नियुक्तियाँ तथा अभिप्रेरणा अर्थात् इन तीनों को स्थान प्राप्त है। आधुनिक प्रबंध विशेषज्ञ सम्प्रेषण नवाचार तथा प्रतिनिधित्व को भी प्रबंध के कार्यों में महत्वपूर्ण स्थान प्रदान करते हैं। अतः सार रूप में प्रबंध के कार्यों को निम्नलिखित चित्र द्वारा प्रदर्शित किया जा सकता है :



चित्र क्र. 1.3: प्रबंध के कार्य

चित्र में वर्णित विभिन्न कार्यों का विवेचन निम्नलिखित रूप में किया जा सकता है:

**(1) नियोजन (Planning)** – नियोजन प्रबंध का प्राथमिक एवं प्रमुख कार्य है। अधिकांश प्रबंध विद्वानों द्वारा बताये गये प्रबंध के कार्यों में नियोजन का सम्मिलित होना इस बात का प्रमाण है। नियोजन की परिभाषाएँ अनेक विद्वानों ने दी है जिसमें प्रमुख निम्नलिखित है :

जॉर्ज आर. टैरी के अनुसार, "नियोजन भविष्य के सम्बन्ध में प्रस्तावित क्रियाओं के दृष्टिकोण तथा निर्माण में, जिन्हे की निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए आवश्यक समझा जाता है, तथ्यों का चयन एवं उन्हे सम्बन्ध करना तथा धारणाओं को बनाना एवं उपयोग करना।"

एम.ई हर्ले के अनुसार, "क्या करना चाहिए, इसका पहले से ही तय किया जाना नियोजन है। इसमें विभिन्न वैकल्पिक उद्देश्यों, नीतियों, विधियों तथा कार्यक्रमों में चयन किया जाना नीहित होता है।"

इस प्रकार नियोजन से आशय इस सम्बन्ध में पहले से ही निर्णय लेना है कि क्या करना है, कैसे करना है, कब करना है तथा किस व्यक्ति द्वारा करना है। सामान्य रूप में नियोजन में मुख्यतः निम्नलिखित क्रियाएँ सम्मिलित की जाती हैं।

- (i) उपक्रम की पूर्ण योजना तैयार करना।
- (ii) एक संगठन संरचना का नियोजन करना।
- (iii) क्रियात्मक एवं रेखा प्रबंधको के लिए नियोजन करना।
- (iv) वैकल्पिक कार्यों की खोज एवं परीक्षण करना।
- (v) सर्वोत्तम विकल्पों का चुनाव करना।
- (vi) आवश्यक परिणात्मक नियोजन करना।

नियोजन के क्षेत्र के अन्तर्गत निम्नलिखित घटकों को सम्मिलित किया जाता है

- (a) पूर्वानुमान (Forecasting)
- (b) लक्ष्य (Goals)
- (c) नीतियाँ (Policies)
- (d) कार्यक्रम (Programme)
- (e) अनुसूचि (Schedule)
- (f) पद्धतियाँ (Methods)
- (g) बजट (Budget) तथा
- (h) ब्यूह रचना (Strategy)

**(2) संगठन (Organisation)** – नियोजन के द्वारा उद्देश्यों के निर्धारण के पश्चात उन्हे कार्यान्वित करने की आवश्यकता होती है जिसे प्रबंध संगठन के माध्यम से करता है। संगठन की महत्वपूर्ण परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं :

**उर्विक** के अनुसार, "संगठन, किसी प्रयोजनवश आवश्यक क्रियाओं को विभाजित करना और व्यक्तियों को उन्हे संपादित करने के लिए उनका समूहों में व्यवस्थित करना है"

**हैने** के अनुसार, "किसी सामान्य उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए विशिष्ट अंगों में मैत्रीपूर्ण समायोजन को संगठन कहते हैं।"

इन परिभाषाओं के अनुसार संगठन कार्य में निम्नलिखित कार्य करने पड़ते हैं :

- (i) कार्यों की पहचान तथा समूहीकरण (Identification and Grouping of Jobs)

## टिप्पणी

- (ii) समूह के विभागों को इन क्रियाओं को सौंपना (Allotment of Jobs to the Departments)
- (iii) अधिकार एवं उत्तरदायित्व की परिभाषा तथा विभाजन (Definition of Authority and Responsibility and its Division)
- (iv) अन्तर्सम्बन्धों की स्थापना (Establishment of Interrelationships)

**(3) समन्वय (Coordination)** – अनेक प्रबंध विद्वानों ने समन्वय को प्रबंध के महत्वपूर्ण कार्य के रूप में सम्मिलित किया है। आधुनिक विचारधारा के अनुसार समन्वय प्रबंध का कार्य ही नहीं बल्कि यह प्रबंध का सार है। समन्वय की निम्नलिखित परिभाषाएं महत्वपूर्ण हैं

**कूण्ट्ज तथा ओ' डोनेल** के अनुसार, "समन्वय प्रबंध का सार है जो कि निर्धारित सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए व्यक्तिगत प्रयत्नों में सामंजस्य स्थापित करता है।"

**मैक्फारलैण्ड** के अनुसार, "समन्वय एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक कार्यकारी अधिकारी अपने अधीनस्थों में सामूहिक प्रयास का एक सुव्यवस्थित स्वरूप विकसित करता है तथा सामूहिक उद्देश्य की पूर्ति हेतु क्रिया सम्बन्धी एकता स्थापित करता है।"

इस प्रकार समन्वय किसी उपक्रम द्वारा निर्धारित लक्ष्य की पूर्ति की जाने वाली विभिन्न क्रियाओं में ताल-मेल बनाए रखता है। समन्वय की अनेक विधियों में तीन महत्वपूर्ण हैं – (i) सन्तुलन— इसका अर्थ है कि व्यावसायिक प्रयास में किए जाने वाले विभिन्न तत्वों में संतुलन होना। (ii) समय निर्धारण इसका अर्थ है कि विभिन्न कार्यों की प्रगति के समय को इस प्रकार व्यवस्थित करना कि वे निश्चित योजना में दिए गए समय के अनुसार एक दूसरे के कुशल सम्पादन के अनुसार हो। (iii) विलयन— इसका अर्थ यह है कि व्यवसाय में लगे विभिन्न हितों को इस प्रकार एकीकृत करना कि व्यावसायिक लक्ष्य एवं उद्देश्यों को कुशलतापूर्वक किया जा सकें।

**(4) अभिप्रेरणा (Motivation)** – यह प्रबंध का व्यापक कार्य है तथा मानव शक्ति से सम्बन्धित है। लिंकर्ट ने अभिप्रेरणा को प्रबंध का हृदय (Core of Management) माना है। अभिप्रेरणा की प्रमुख प्रबंध विद्वानों ने निम्नलिखित रूप में परिभाषा दी है :

**स्टेनले वेन्स** के अनुसार, "कोई भी भावना या इच्छा जो व्यक्ति की इच्छाओं को इस प्रकार बना देती है कि वह कार्य करने के लिए प्रेरित हो जाए, अभिप्रेरणा कहलाती है।"

**कूण्ट्ज तथा ओ' डोनेल** के अनुसार, "व्यक्तियों को इच्छित तरीके से कार्य सम्पादन करने के लिए प्रोत्साहित करना ही अभिप्रेरणा कहलाता है।"

इस प्रकार स्पष्ट है कि अभिप्रेरणा प्रबंध का वह कार्य है जिसके द्वारा निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति हो। एक संस्था में कार्यरत व्यक्तियों को स्वेच्छापूर्वक



कार्य करने के लिए प्रेरित किया जाता है। इस हेतु प्रबंधक कर्मचारियों को वित्तीय तथा अवित्तीय अभिप्रेरणाएँ प्रदान करते हैं।

**(5) नियन्त्रण (Control)** – योजना को सही रूप में लागू करने के लिए कर्मचारियों तथा उनके कार्य-कलापों का नियन्त्रण आवश्यक है। विभिन्न प्रबंध विद्वानों ने नियन्त्रण के सम्बन्ध में निम्नलिखित परिभाषाएँ दी हैं :

**फिलिप कोटलर** के अनुसार, “नियन्त्रण वास्तव में वह प्रक्रिया है जिसमें वास्तविक परिणामों को इच्छित परिणामों के निकट लाने का प्रयास किया जाता है।”

**हेनरी फेयाल** के अनुसार, “नियन्त्रण से आशय यह जाँच करने से है कि क्या प्रत्येक कार्य स्वीकृत योजनाओं, दिए गए निर्देशों तथा निर्धारित नियमों के अनुसार हो रहा है या नहीं। इसका उद्देश्य कार्य की दुर्बलताओं तथा त्रुटियों का पता लगाना है जिन्हें यथा समय सुधारा जा सके और भविष्य में उनकी पुनरावृत्ति रोकी जा सके। नियन्त्रण हर बात, वस्तुओं, व्यक्तियों तथा क्रियाओं पर लागू होता है।”

सामान्य रूप में नियन्त्रण के तीन प्रमुख तत्व होते हैं :

- (i) कार्यो के प्रमाण निश्चित करना (Determination of Standard of Jobs)
- (ii) व्यक्ति तथा व्यक्ति के समूहों के कार्यो का मूल्यांकन करना (Evaluation of Jobs of Individuals and Groups of Persons)
- (iii) सुधार के लिए कार्य करना तथा विकास हेतु सामयिक निर्णय लेना (Taking Steps for Rectification and Modification of work and Taking Timely Decisions for Development)

इस सम्बन्ध में लुइस ए. एलेन के अनुसार नियन्त्रण के अन्तर्गत निम्नलिखित चार विशिष्ट क्रियाएँ सम्मिलित की जाती हैं :

- (i) उत्तरदायित्व का मापदण्ड स्थापित करना, जिसके अनुसार कार्य की प्रगति का मूल्यांकन किया जा सके।
- (ii) वास्तविक प्रगति के निर्धारित मापदण्डों के अनुरूप विवरण तैयार करना।
- (iii) नियोजित तथा वास्तविक प्रगति का तुलनात्मक अध्ययन करके विचलनों का पता लगाना और उनका विश्लेषण करना।
- (iv) सुधारात्मक कार्यवाही करना।

इन बिन्दुओं पर कार्यवाही से नियन्त्रण प्रक्रिया पूर्ण होती है।

**(6) निर्देशन (Direction)** – प्रबंध के मुख्य कार्यो में से एक निर्देशन भी है। प्रबंध मूलतः व्यक्तियों द्वारा तथा व्यक्तियों के साथ कार्य कराने एवं करने की कला है। अतः व्यक्तियों से कार्य कराने हेतु यह आवश्यक है कि उनके कार्य निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु निर्धारित दशाओं में निर्देशित किए जाए। निर्देशन को निम्नलिखित रूप में परिभाषित किया गया है :

टिप्पणी

कूपट्ज एवं ओ' डोनेल के अनुसार, "अधीनस्थों के पथ प्रदर्शन तथा पर्यवेक्षण का प्रबंधकीय कार्य ही निर्देशन है।"

अर्नेस्ट डेल के अनुसार, "निर्देशन लोगों को यह बताता है कि उन्हें क्या करना है और यह देखना कि वे उसे अपनी सर्वोत्तम योग्यता से करते हैं।"

इस प्रकार निर्देशन का आशय है कि संस्थान के विभिन्न नियुक्त व्यक्तियों को बताना कि उन्हें क्या करना है, कैसे करना है तथा यह देखना कि वे अपने कार्य उसी भाँति कर रहे हैं या नहीं।

**(7) नियुक्ति (Staffing)** – कूपट्ज तथा ओ' डोनेल ने नियुक्ति को प्रबंध का पृथक कार्य माना है। यह कार्य कर्मचारी प्रशासन से सम्बन्धित है। अन्य शब्दों में नियुक्ति करना प्रबंध का प्रशासनिक कार्य है, जिसका अर्थ है कि संगठन की योजना के अनुसार आवश्यक पदाधिकारियों एवं कर्मचारियों को नियुक्त करना, उनको आवश्यक प्रशिक्षण प्रदान करना, पदोन्नति, सेवामुक्ति तथा हस्तांतरण आदि की व्यवस्था करना है। जिस उपक्रम में कर्मचारी जितने ही योग्य, प्रशिक्षित तथा अनुभवी होते हैं उस उपक्रम का प्रबंध उतना ही अधिक प्रभावी तथा कुशल होता है क्योंकि प्रबंधक का यह कार्य मानव शक्ति से सम्बन्ध रखता है जो उत्पादन के अन्य साधनों को गति प्रदान करता है अतः कर्मचारी नियुक्ति का कार्य सामान्य कार्य न होकर अत्यन्त महत्वपूर्ण कार्य है।

**(8) सम्प्रेषण (Communication)** – वर्तमान तकनीकी युग में जहाँ उत्पादन की महत्ता बहुत अधिक है। उपक्रम में सैकड़ों कर्मचारी कार्य करते हैं। उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अनेक क्रियाएँ सम्पादित करनी पड़ती हैं, अतः व्यवसाय के सम्मुख प्रमुख समस्या है— सभी व्यक्तियों की क्रियाओं को एक सूत्र में बाँधना। इसके लिए व्यक्तियों में सूचनाओं का आदान-प्रदान करना केवल कुशल संचार व्यवस्था द्वारा सम्भव है। इसी कारण पीटरसन नामक प्रबंधशास्त्री ने सम्प्रेषण को पृथक कार्य माना है। प्रमुख प्रबंधशास्त्रियों ने सम्प्रेषण की निम्नलिखित परिभाषाएँ दी हैं :

लुइस ए. एलेन के अनुसार, "संदेशवाहन उन समस्त बातों का योग है जिन्हें एक व्यक्ति किसी अन्य व्यक्ति के मस्तिष्क में समझबूझ उत्पन्न करने के लिए करता है। यह अर्थ का पुल है। इसमें कहन-सुनने तथा समझने की एक विधिवत निरन्तर प्रक्रिया चलती रहती है।"

न्यूमैन एवं समर के अनुसार, "संदेशवाहन दो या दो से अधिक व्यक्तियों के मध्य तथ्यों, विचारों सम्मतियों अथवा भावनाओं का विनिमय है।"

**(9) नवाचार या नवप्रवर्तन (Innovation)** – प्रबंध एक गतिशील प्रक्रिया है जिसमें प्रतिदिन नव परिवर्तन होते रहते हैं। ऐसी स्थिति में प्रबंधको को भी गतिशील होना आवश्यक है। इस सम्बन्ध में पीटर एफ. ड्रकर (Peter F. Drucker) ने लिखा है "व्यवसाय का प्रबंध करना एक क्रियात्मक कार्य है, न कि एक अनुकूलतम कार्य।" नवाचार का आशय है— नव विकसित तकनीक, उत्पादन का नया प्रारूप या पद्धति आदि है। इसी प्रकार अर्नेस्ट डेल ने कहा है, "नवाचार प्रबंध का एक पृथक एवं आवश्यक कार्य है।" उनके अनुसार, "नवाचार केवल तकनीकी

खोज या नवीन एवं सुधरे हुए उत्पादों तक सीमित नहीं है। इसके अन्तर्गत किसी भी प्रकार की नवीन कार्य पद्धतियों को सम्मिलित किया जा सकता है जो निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति में सहायक होती है।" आधुनिक प्रबंध का यह कर्तव्य है कि वह उत्पादन विधि, विपणन विधि, नियन्त्रण एवं संचालन के प्रारूप, मानवीय सम्बन्ध तथा प्रबंधकीय कला के क्षेत्र में निरन्तर नई पद्धतियाँ लागू करना जारी रखें। ऐसा करने पर ही व्यवसाय समय की गति के साथ टिका रह सकता है।

**(10) प्रतिनिधित्व (Representation)** – आधुनिक प्रबंध विद्वान प्रतिनिधित्व को भी प्रबंध का एक पृथक कार्य मानते हैं। उनका मानना है कि स्वामित्व तथा प्रबंध पृथक-पृथक है। प्रतिनिधित्व कार्य के अन्तर्गत प्रबंधकों द्वारा संस्था से जुड़े सभी वर्गों के हितों का प्रतिनिधित्व कार्य आता है। यह कार्य प्रबंध को आन्तरिक वातावरण के साथ ही साथ बाह्य वातावरण से भी जोड़े रखता है। स्वामी तथा प्रतिनिधि का अलग-अलग अस्तित्व होने के कारण एक ओर प्रबंधक को अपने स्वामियों के प्रति उत्तरदायी होना होता है तथा दूसरी ओर बाह्य पक्षों जैसे सरकार, श्रमसंघ, ग्राहक तथा नागरिक संस्थाओं के समक्ष अपनी संस्था का प्रतिनिधित्व करना होता है। इन सभी पक्षकारों के साथ अनेक सम्बन्धों का सूत्रपात करना तथा उन्हें बनाए रखना प्रबंधक का एक आवश्यक कर्तव्य हो गया है। जैस-जैसे व्यवसाय का सामाजिक उत्तरदायित्व बढ़ता जा रहा है, वैस-वैसे प्रबंध के इस कार्य का महत्व बढ़ता जा रहा है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

3. हेनरी फेयाल के अनुसार प्रबंध प्रक्रिया के प्राथमिक कार्य हैं :
 

(क) 4	(ख) 6
(ग) 1	(घ) 10
4. प्रबंध का कार्य नहीं है :
 

(क) नियोजन	(ख) संगठन
(ग) समन्वय	(घ) इसमें से कोई नहीं

## 1.4 प्रबंध के सिद्धांत एवं प्रबंध बनाम प्रशासन (Principles of Management and Management vs. Administration)

### 1.4.1 प्रबंध के सिद्धांत (Principles of Management)

प्रबंध के सिद्धांत के सम्बन्ध में सबसे पहले हेनरी फेयाल ने अपनी पहली पुस्तक (General and Industrial Administration) के निम्नलिखित चौदह सिद्धांतों का प्रतिपादन किया है :

- (i) **श्रम विभाजन (Division of Labour)** – श्रम विभाजन जिसे कार्य विभाजन (Division of Work) कहा जाता है के अन्तर्गत प्रत्येक कार्य को एक से अधिक विभाग में बाँटना चाहिए तथा कार्य के विभक्त भागों को कर्मचारियों की निपुणता के आधार पर आवंटित होना चाहिए जिससे गुणवत्तायुक्त उत्पाद प्राप्त हो।
- (ii) **अधिकार एवं उत्तरदायित्व (Authority and Responsibility)** – प्रबंधकों द्वारा अपने अधिकार शक्ति उपयोग करते हुए अधीनस्थों को आदेश तथा निर्देश निर्गत करना चाहिए। प्रबंधक अपने पद की गरिमा के अनुसार अधिकार का प्रयोग करते हैं तथा कार्य के निष्पादन से अपने उत्तरदायित्व को पूरा करते हैं।
- (iii) **अनुशासन (Discipline)** – फ़ेयाल के अनुसार आज्ञा का पालन, नियमों में आस्था, पूर्ण परिश्रम से कार्य निष्पादन तथा सम्बन्धित अधिकारियों के प्रति सम्मान का भाव रखना प्रत्येक संस्था के कुशल संचालन के लिए आवश्यक है। ये निम्नलिखित सन्दर्भों से प्राप्त होते हैं: (a) प्रभावपूर्ण नेतृत्व, पथ प्रदर्शन एवं अभिप्रेरणा (Effective Leadership, Guidance and Motivation) (b) प्रत्येक स्तर पर अच्छा निरीक्षण (Good Supervision at All Levels) (c) कर्मचारियों से स्पष्ट एवं स्वच्छ व्यवहार। इस सम्बन्ध में अच्छे कार्य निष्पादन हेतु पुरस्कार तथा कार्य निष्पादन के अभाव (Non-compliance to Rule) में उचित दण्ड की व्यवस्था भी की जा सकती है।
- (iv) **आदेश की एकता (Unity of Command)** – आदेश की एकता से तात्पर्य आदेश एक ही व्यक्ति द्वारा दिया जाना चाहिए। अनेक अधिकारियों से आदेश दिए जाने पर कर्मचारी भ्रमित हो जाता है तथा अपने दायित्व के प्रति भी उदासीन हो जाता है।
- (v) **निर्देश की एकता (Unity of Direction)** – इस सिद्धांत के अनुसार समान उद्देश्य वाले एक से कार्यों के लिए एक योजना और एक प्रबंधक (One Boss For One Set of Operation) का सिद्धांत के पालन से उपक्रम को सफलता प्राप्त हो सकती है।
- (vi) **सामान्य हितों को व्यक्तिगत हितों पर प्राथमिकता (Subordination of Individual Interest to General Interest)** – इस सिद्धांत के अनुसार उपक्रम में सामान्य हितों को व्यक्तिगत हितों पर प्राथमिकता दी जानी चाहिए। प्रबंध की कुशलता से व्यक्तिगत तथा सामूहिक हितों में आपसी संघर्ष रोका जा सकता है।
- (vii) **कर्मचारियों का पारिश्रमिक (Remuneration to Personnel)** – फ़ेयाल के अनुसार कर्मचारियों को उचित दर से पारिश्रमिक अर्थात् समान कार्य हेतु समान मजदूरी (Equal Pay for Equal Work) दी जानी चाहिए। इससे उपक्रम के स्वामी तथा उसके कर्मचारी दोनों सुंतुष्ट रहेंगे।
- (viii) **केन्द्रीयकरण (Centralisation)** – इस सिद्धांत के अनुसार अधीनस्थों को किस सीमा तक निर्णयन में भागीदारी हो स्पष्ट होती है। महत्वपूर्ण निर्णय उच्च प्रबंध द्वारा लेकर केन्द्रीयकरण को मान्यता दी जानी चाहिए, किन्तु

निम्नतम प्रबंध को अधिकार सत्ता भारांकित कर उनको महत्व दिया जाना चाहिए जिससे विकेन्द्रीयकरण की मान्यता की पुष्टि होगी।

(ix) **श्रेणी श्रृंखला (Scalar Chain)** – फेयाल की मान्यता है कि उच्चतम स्तर से लेकर निम्नतम स्तर तक अधिकारियों के अधिकार सत्ता तथा दायित्वों को श्रृंखलाबद्ध किया जाना चाहिए। इस मान्यता के अनुसार अधिकारी किसे आदेश देगा तथा किसे अपने काम की रिपोर्ट देगा, यह सन्दर्भ पूर्णतया निश्चित और स्पष्ट रूप से तय होना चाहिए।

इस सन्दर्भ में यदि वित्तप्रबंधक कार्मिक प्रबंधक को किसी बात को सूचित करना चाहता है तो पहले वह उसे महाप्रबंधक (वित्त) को सूचित करना पड़ेगा जो इस बात को मुख्य अधिशासी (Chief Executive) को सूचित करेगा। पुनः मुख्य अधिशासी इस बात को महाप्रबंधक कार्मिक [General Manager (Personnel)] को सूचित करेगा तथा इस प्रकार श्रेणी श्रृंखला पूर्ण रूप से लागू करते हुए वह प्रबंध (कार्मिक) को सूचित करेगा।

(x) **व्यवस्था (Order)** – व्यवस्था का आशय प्रत्येक वस्तु तथा व्यक्ति को सही स्थान (Everything and Person must be Placed at the Right Place) पर होना चाहिए तथा उचित कार्य उचित व्यक्ति को ही सौंपा जाना चाहिए। इस व्यवस्था के कारण उपक्रम में संसाधनों का प्रभावशाली उपयोग हो सकेगा।

(xi) **समता (Equity)** – इसका तात्पर्य है कि प्रबंधक को अपने अधीनस्थों से न्यायपूर्ण तथा समानता का व्यवहार करना चाहिए। फेयाल के अनुसार इस सिद्धांत के अपनाने से अधीनस्थों में उपक्रम के प्रति निष्ठा तथा समर्पण (Devotion and Loyalty to the Enterprise) का भाव उत्पन्न होगा।

(xii) **पहलशक्ति (Initiative)** – प्रबंध द्वारा यदि अधीनस्थों को विश्वास में ले लिया जाता है तो अधीनस्थ उपक्रम के प्रति सोचते हैं तथा वे उपक्रम के कार्यों को अपने पहलपन से प्रेरित होकर कार्य को विधिवत निष्पादित करते हैं।

(xiii) **कर्मचारियों के सहयोग की भावना (Esprit Decorps)** – फेयाल की मान्यता थी कि प्रबंध प्रबंधक तथा अधीनस्थों में सहयोग की भावना उत्पन्न होनी चाहिए। फेयाल के अनुसार अधीनस्थों में सहयोग की भावना ही कार्य निष्पादन का आधार है। उपक्रम में कार्य करने वाली किसी भी टीम या समूह के कर्मचारियों में फूट होना संस्था की सफलता के लिए हानिकारक सिद्ध हो सकता है।

(xiv) **कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थायित्व (Stability of Tenure of Personnel)** – इस सिद्धांत के अनुसार फेयाल की मान्यता है कि प्रबंध के कुशल प्रशासन के लिए कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थिरता होनी चाहिए। कर्मचारियों को योग्यता तथा निपुणता के अनुसार नियुक्त किया जाना चाहिए तथा उन्हें जल्दी-जल्दी सेवा से हटाया नहीं जाना चाहिए। प्रबंध द्वारा कर्मचारियों में सुरक्षा की भावना पैदा की जानी चाहिए तथा उनके कार्यकाल में स्थिरता लाने का प्रसाय किया जाना चाहिए।

फेयाल के पूर्व एफ. डब्लू. टेलर (F.W. Taylor) ने प्रबंध में वैज्ञानिक प्रबंध को महत्वपूर्ण बताया था, किन्तु हेनरी फेयाल पहले व्यक्ति है जिन्हें प्रबंध के सिद्धांतों का जन्मदाता कहा जाता है।

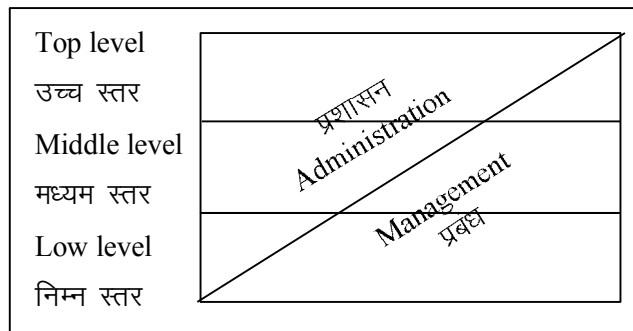
### 1.4.2 प्रबंध बनाम प्रशासन (Management vs. Administration)

प्रबंध एवं प्रशासन शब्दों में अन्तर के सम्बन्ध में विशेषज्ञों में तीव्र मतभेद रहे हैं। कुछ लेखकों का मत है कि दोनो शब्दों में कोई अन्तर नहीं है। यही कारण है कि प्रबंध और प्रशासन शब्द पर्यायवाची माने जाते हैं। इस सम्बन्ध में विलियम एच. न्यूमैन ने इसी आधार पर प्रशासक, प्रबंधक तथा अधिकारी शब्द का प्रयोग एक दूसरे के स्थान पर किया है। प्रबंध एवं प्रशासन की धारणाओं का विवेचन निम्नलिखित शीर्षकों में किया जा सकता है :

**(अ) प्रबंध तथा प्रशासन पर्यायवाची है (Management and Administration are Synonymous)** — हेनरी फेयाल, विलियम एच. न्यूमैन, जार्ज आर. टैरी तथा पीटर एफ. ड्रकर आदि विद्वानों ने प्रबंध तथा प्रशासन को समान अर्थों में प्रयोग किया है। इस सम्बन्ध में प्रसिद्ध प्रबंधशास्त्री ई.एफ.एल ब्रेच ने लिखा है कि प्रबंध तथा प्रशासन इन दोनो शब्दों में कोई अन्तर नहीं है। इनके अनुसार, “कुछ व्यावसायिक सगठनों में प्रशासन शब्द प्रबंध की उच्च स्तरीय क्रियाओं के लिए प्रयोग किया जाने लगा है। साधारणतया इनके पीछे कोई विश्लेषणात्मक तर्क नहीं है, बल्कि यह प्रयोग किसी व्यक्ति विशेष की चित्त की तरंग या प्रतीष्टा की झूठी भावना के कारण होता है।” इसी प्रकार डॉ. किम्बाल एवं किम्बाल ने लिखा है, “यह (प्रबंध एवं प्रशासन में) अन्तर बहुत भ्रमात्मक है। प्रबंध तथा प्रशासन एक दूसरे के पर्यायवाची है।”

प्रबंध तथा प्रशासन के समानार्थी होने के सम्बन्ध में थियो हेमैन ने लिखा है, “प्रशासनिक तथा प्रबंधकीय कार्यों का निष्पादन करने के लिए दो पृथक सेविवर्गीय समूहों की आवश्यकता नहीं पड़ती है। प्रबंधक को दोनों प्रकार की क्रियाओं का निष्पादन करना पड़ता है तथा अपना कुछ समय प्रशासन एवं कुछ समय प्रबंध में लगाना पड़ता है।”

प्रबंध एवं प्रशासन एक समान है इसको निम्नांकित चित्र से प्रतिबिम्बित किया जा सकता है :

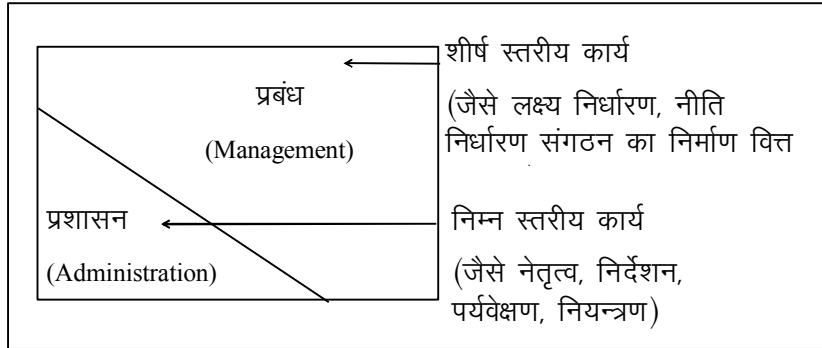


चित्र क्र. 1.4: प्रबंध तथा प्रशासन पर्यायवाची है।

उपर्युक्त चित्र में प्रशासन तथा प्रबंध दोनो को एक समान दर्शाया गया है। सार रूप में इन विद्वानों के अनुसार प्रबंध तथा प्रशासन एक ही सिक्के के दो पहलू है तथा इनमें अन्तर करना व्यर्थ है। भारतवर्ष में व्यावसायिक क्षेत्र प्रबंध शब्द के प्रयोग का प्रचलन है तथा सरकारी क्षेत्र प्रशासन शब्द का प्रयोग अधिक प्रचलित है। अतः प्रबंध एवं प्रशासन में व्यावहारिक रूप से कोई अन्तर नहीं है। अमेरिका में प्रशासन शब्द के प्रयोग का प्रचलन है जबकि ब्रिटेन में प्रबंध शब्द का प्रचलन है। अतः उपर्युक्त विवेचन से स्पष्ट होता है कि प्रबंध एवं प्रशासन शब्द समानार्थी तथा पर्यायवाची है।

**(ब) प्रशासन प्रबंध का अंग है (Administration is a Part of Management)** – प्रशासन प्रबंध का अंग है। इस विचारधारा के प्रेरक ब्रिटिश प्रबंधशास्त्री है जिनमें ई.एफ.एल ब्रेच (E.F.L. Breech), जेम्स लुण्डी (James Lundy), किम्बाल तथा किम्बाल (Kimbal and Kimbal), थियो हेमैन (Theo Haimann), तथा रिचमैन (Richman) आदि है। इन विद्वानों के अनुसार प्रशासन प्रबंध का ही एक अंग है। इस विचारधारा के अनुसार, “प्रबंध उच्चस्तरीय प्रबंध का कार्य है, जिसमें योजना का बनाना तथा नीतियों का निर्धारण आता है जबकि प्रशासन निम्न स्तरीय कार्य है जो योजना तथा नीतियों के अनुसार कार्यान्वयन करता है।”

ब्रिटिश प्रबंधशास्त्री प्रबंध के क्षेत्र को प्रशासन के क्षेत्र से अधिक व्यापक तथा विस्तृत मानते है। जैसा कि निम्नांकित चित्र से प्रतिबिम्बित होता है :



चित्र क्र. 1.5: प्रशासन प्रबंध का एक अंग है का प्रदर्शन

उपर्युक्त चित्र से स्पष्ट है कि प्रबंध का क्षेत्र प्रशासन से व्यापक होता है। प्रबंध द्वारा लक्ष्यों एवं नीतियों के निर्धारण के साथ ही संगठन तथा वित्तीय व्यवस्था को सम्पन्न किया जाता है जबकि निम्नस्तरीय प्रबंध जो प्रशासन से सम्बन्धित है। इसके द्वारा सहायक कार्य जैसे नेतृत्व, निर्देशन, पर्यवेक्षण तथा नियंत्रण आदि सम्पन्न होते है।

**(स) प्रबंध, प्रशासन का एक अंग है (Management is a Part of Administration)** – अधिकांश अमेरिकी प्रबंध विद्वानों ने प्रशासन को प्रबंध से अधिक व्यापक तथा विस्तृत माना है। ओलिवर शैल्डन, राबिन्सन तथा आर्डवेटीड आदि विद्वानों ने प्रशासन का अभिप्राय उपक्रम के लिए नीतियों के निर्धारण से

टिप्पणी

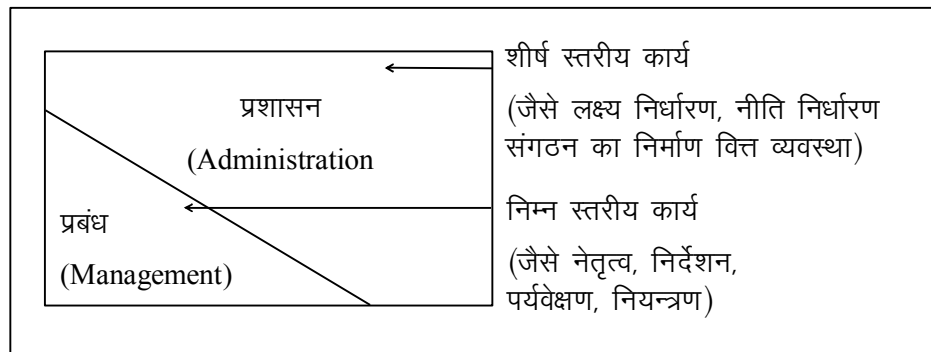
लगाया है तथा प्रबंध का अभिप्राय प्रशासन द्वारा निर्धारित नीतियों के कार्यान्वयन से है।

ओलिवर शैल्डन के अनुसार, "एक उद्योग में प्रशासन का कार्य कम्पनी की नीतियाँ निर्धारित करना, वित्त, उत्पादन तथा वितरण में समन्वय स्थापित करना, संगठन का क्षेत्र निश्चित करना एवं अन्ततः समस्त कार्यों पर नियन्त्रण स्थापित करना है। इसके विपरीत एक उद्योग में प्रबंध का कार्य प्रशासन द्वारा निर्धारित सीमाओं के अन्तर्गत नीतियों को कार्यान्वित करना तथा अपने समक्ष उपस्थित विशेष उद्देश्य की पूर्ति के लिए संगठन का उपयोग करना है।"

डॉ. विलियम आर. स्पीगल के अनुसार, "प्रशासन एक निर्धारण कार्य है और प्रबंध एक कार्यकारी कार्य है, जिसका प्रमुख कार्य प्रशासन द्वारा निर्धारित नीतियों को कार्यान्वित करना है। संगठन वह यन्त्र है जो कि प्रबंध एवं प्रशासन के बीच समन्वय स्थापित करता है।"

उपरोक्त प्रबंध विद्वानों के अनुसार प्रशासन के क्षेत्र में प्रबंध का क्षेत्र निहित है, क्योंकि यह प्रशासन ही है जो सम्पूर्ण प्रबंध को दिशा देता है, मार्गदर्शन करता है तथा नीतियों की उपादेयता को स्पष्ट करता है। प्रबंध का कार्य तो मात्र उन कार्यों का निर्देशानुसार संपादन करता है।

अमेरिका में प्रशासन की इसी मान्यता का अनुसरण होता है। अतः नीति सम्बन्धी निर्णय लेने वालो को प्रशासक के नाम से जाना जाता है, प्रबंधको के नाम से नहीं। इस मत के अनुसार संचालकीय कार्य प्रशासकों के हाथों में होता है जबकि संपादन सम्बन्धी कार्यों का उत्तरदायित्व प्रबंधकों का होता है। इस स्थिति को निम्नांकित चित्र द्वारा स्पष्ट किया जाता है :



चित्र क्र. 1.6: प्रबंध के स्तर

चित्र से स्पष्ट है कि अमेरिकी प्रबंधशास्त्रियों की मान्यता के अन्तर्गत प्रशासन शीर्ष प्रबंध है तथा इसके द्वारा उच्च स्तरीय कार्य जैसे लक्ष्यों एवं नीतियों का निर्धारण, साथ ही संगठन का निर्माण तथा वित्त की व्यवस्था करना है। चित्र में प्रशासन का क्षेत्र व्यापक प्रदर्शित किया गया है। चित्र में यह भी दिखाया गया है कि प्रबंध निम्न स्तरीय कार्य करता है जैसे नेतृत्व करना, पर्यवेक्षण करना एवं नियन्त्रण करना आदि है, अर्थात् प्रबंध का कार्य लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए नीतियों के अनुसार कार्य सम्पादित करना है।

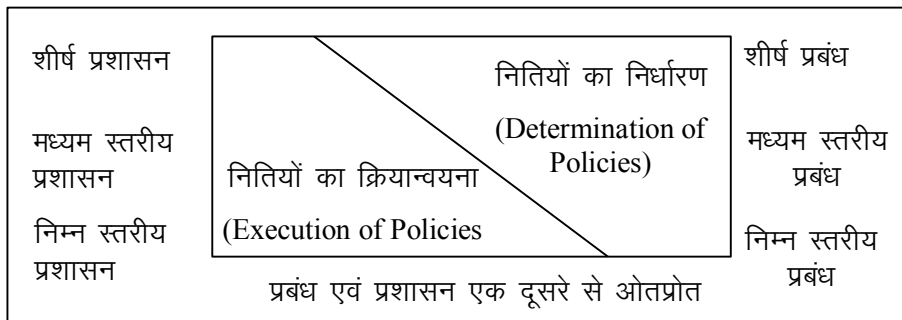


(द) प्रबंध तथा प्रशासन पृथक-पृथक है (Management and Administration are Separate) – प्रबंध के कुछ विद्वान प्रबंध का प्रशासन शब्दों में पर्याप्त अन्तर मानते हैं। इन विद्वानों के अनुसार प्रशासन को प्रबंध के अधिक विस्तृत माना है। इस मत के प्रमुख अनुयायी हैं। ओलिवर शैल्डन, विलियम आर. स्प्रिगल, राबिन्सन एवं लैन्सवर्ग आदि। वास्तव में प्रशासन एवं प्रबंध के अलग मान्यता अवश्य है, किन्तु इंचनको अलग-अलग रखना तर्क संगत नहीं है।

**निष्कर्ष:** उपर्युक्त विवेचन से स्पष्ट है कि प्रबंध एवं प्रशासन में मतभेद लम्बे समय से चला आ रहा है। प्रबंध एवं प्रशासन में अन्तर सैद्धान्तिक है। वास्तव में प्रबंध एवं प्रशासन आपसी तालमेल से कार्य करके सारे मतभेदों को समाप्त कर देते हैं। ई.एफ.एल. ब्रेच के अनुसार प्रबंध के तीन स्तर होते हैं :

- (i) **शीर्ष प्रबंध (Top Management)** इसमें संचालक मण्डल, मुख्य प्रबंधक एवं प्रबंधक आते हैं, जिनका कार्य नीतियों का निर्धारण करना, स्वीकृति देना एवं पुनरावलोकन करना है।
- (ii) **मध्य स्तरीय प्रबंध (Middle Level Management)** इसमें विभागीय अध्यक्ष, शाखा प्रबंधक तथा उपविभागीय अध्यक्ष सम्मिलित किए जाते हैं, जिनका कार्य संगठन की स्थापना, नीतियों के निर्णयन में सहायता पहुंचाना, उनका कार्यान्वयन करना तथा नेतृत्व प्रदान करना है।
- (iii) **निम्न स्तरीय प्रबंध (Low Level Management)** इसमें अधीक्षक, फोरमैन तथा पर्यवेक्षक आदि सम्मिलित किए जाते हैं, जिनका कार्य पर्यवेक्षण करना, निर्देशानुसार पूर्व निर्धारित कार्य करना तथा कर्मचारियों की समस्याओं का निवारण करना है।

उपर्युक्त विश्लेषण से स्पष्ट है कि उद्देश्य प्राप्ति के लिए नीतियों का निर्धारण तथा उनका कार्यान्वयन साथ-साथ होना आवश्यक है। शीर्ष प्रबंध नीति निर्धारण निम्न स्तरीय प्रबंध कार्यान्वयन करता है। कार्यान्वयन के लिए भी निम्न स्तरीय प्रबंध को अधिकार देने होंगे। निम्नलिखित चित्र से यह स्थिति स्पष्ट होती है :



चित्र क्र. 1.7: प्रबंध के स्तर

उपर्युक्त चित्र से स्पष्ट होता है कि प्रबंध तथा प्रशासन एक-दूसरे से ओत-प्रोत (Cross Sectional) है। जैसे-जैसे प्रबंध का ज्ञान बढ़ रहा है उसी भाँति प्रबंध

तथा प्रशासन का अन्तराल (Gap) भी समाप्त होता जा रहा है। विकसित देशों में इन दोनों शब्दों के स्थान पर केवल एक शब्द का उपयोग किया जा रहा है। हमारे देश भारत में भी इन दोनों शब्दों का एक-दूसरे के स्थान पर प्रयोग हो रहा है। सरकारी कार्य में प्रशासन शब्द तथा निजी औद्योगिक एवं व्यावसायिक क्षेत्रों में प्रबंध शब्द का प्रयोग हो रहा है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

5. प्रबंध के चौदह सिद्धांत इनमें से किसके हैं :
 

(क) एफ.डब्ल्यू. टेलर	(ख) हेनरी फेयाल
(ग) आर.सी. डेविस	(घ) ई.एफ.एल. ब्रेच
6. प्रबंध बनाम प्रशासन में वर्णित नहीं है :
 

(क) प्रबंध एवं प्रशासन पृथक-पृथक है
(ख) प्रबंध एवं प्रशासन पर्यायवाची है
(ग) प्रशासन प्रबंध से उँचा है
(घ) इनमें से कोई नहीं

## 1.5 प्रबंधकीय विचारधारा का विकास, टेलर एवं उनका योगदान तथा फेयाल एवं उनका योगदान (Development of Management Thought, Taylor and his Contribution and Fayol and his Contribution)

### 1.5.1 प्रबंधकीय विचारधारा का विकास (Development of Management Thought)

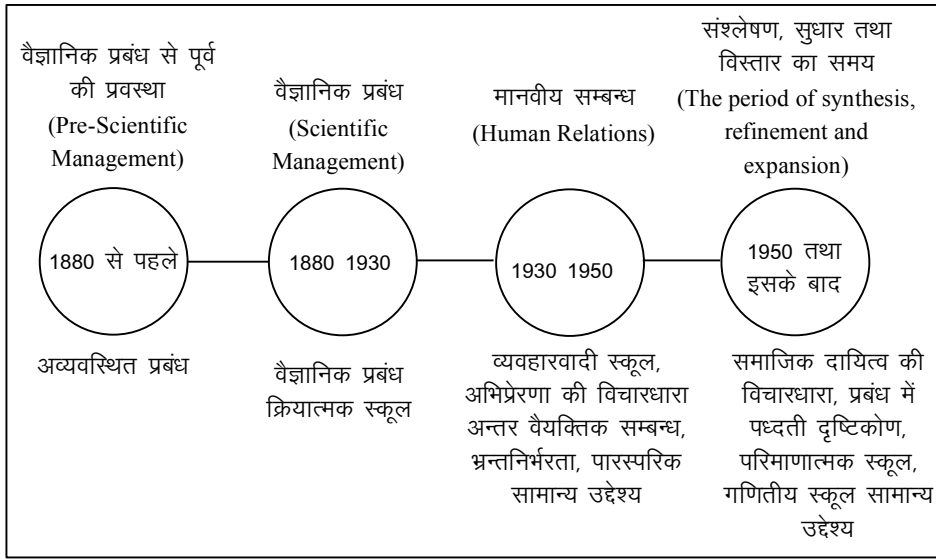
प्रमुख प्रबंध विचारक सी.एन. गेगर ने प्रबंध के विकास के सन्दर्भ में लिखा है, "प्रबंध के विकास की कहानी आवश्यकीय तौर पर मानव कल्याण की कहानी है।"

प्रबंध का व्यवस्थित ज्ञान नवीन है किन्तु प्रबंध के विकास की कहानी उतनी ही प्राचीन है, जितनी मानव सभ्यता की कहानी है। जब से मनुष्यों ने किसी सामान्य उद्देश्य की पूर्ति के लिए कार्य करना प्रारम्भ किया है, उसी समय से उद्देश्यों के सफलतापूर्वक निर्वाह के लिए प्रबंध-संचालन के संकेत मिलते हैं।

प्रारम्भ में यह माना जाता था कि सहयोग एवं सामूहिक प्रयास (Co-operation and Group Efforts) केवल धार्मिक या युद्ध सम्बन्धी कार्यों में ही सम्भव है किन्तु अब यह बात सिद्ध हो चुकी है कि जब तक मानव के सामूहिक कार्यों को समन्वित नहीं किया जाता है, तब तक निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करना

सम्भव नहीं है। अतः समय व्यतीत होने के साथ मनुष्यों के समूहों का जन्म हुआ, जिनके नेतृत्व करने वालों ने कुछ सामान्य उद्देश्य की पूर्ति के लिए समूह के लोगों को निर्देशित, नियन्त्रित एवं समन्वित करना प्रारम्भ कर दिया। हैमन ने उचित ही कहा है कि : “मानवीय प्रयासों का समन्वय उतना ही पुराना है जितना मनुष्य। अतः कहा जा सकता है कि प्रबंध का इतिहास भी उतना ही पुराना है जितना मनुष्य।”

प्राचीन काल में भी प्रबंध था। यद्यपि प्रबंध का कोई व्यवस्थित रूप नहीं था प्रबंध के इतिहास और विकास को निम्नलिखित चित्र द्वारा स्पष्ट किया जा सकता है:-



चित्र क्र. 1.8: प्रबंध का विकास

उपर्युक्त चित्र से स्पष्ट है कि प्रबंध का इतिहास एवं विकास व्यवस्थित रूप से 1880 से प्रारम्भ होता है। एफ.डब्लू. टेलर (Fredrick Winslow Talor) ने 1911 में वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत (Principles of Scientific Management) नामक पुस्तक को प्रकाशित किया। 1911 से ही प्रबंध के वैज्ञानिक स्वरूप का प्रयोग होने लगा। प्रबंध विचारधारा के इतिहास को अध्ययन की सुविधा के लिए निम्नलिखित विचारधाराओं या स्कूलों में विभाजित किया जा सकता है:

**(A) वैज्ञानिक प्रबंध के पूर्व का प्रबंध विचारधारा (Pre-Scientific Management Thought)** – समाज के विकास से सभ्यताओं का विकास होने लगा विश्व के इतिहास में अनेक ऐसे उदाहरणीय सभ्यताओं का उल्लेख मिलता है। इतिहासकारों का मत है कि सुमेरियन सभ्यता (Sumarian Civilization around 5000 BC) विश्व की प्राचीनतम सभ्यता है।

मिस्र (Egypt) की प्राचीन सभ्यता में भी प्रबंधकीय ज्ञान की विद्यमानता के पर्याप्त प्रमाण मिलते हैं। मिस्र के पिरामिडों को विश्व के सात आश्चर्यों में गिना

## टिप्पणी

जाता है। ये तत्कालीन मिस्त्र वासियों के प्रबंध एवं संगठन के ज्ञान का अनूठा उदाहरण प्रस्तुत करते हैं।

**बेबीलोनिया (Babylonia)** की सभ्यता प्राचीन सभ्यताओं में अपना महत्वपूर्ण स्थान रखती है। कहा जाता है कि बेबीलोनिया में सर्वप्रथम एशनुन्ना (Eshnunna) का 'एकेडियन कोड' (Akaddian Code) बनाया गया। इस कोड में मूल्य नियन्त्रण तथा अपराध के लिए दण्ड व्यवस्था थी। चीनवासियों के बारे में यह कहा जाता है कि उन्हें ईसा से 1100 वर्ष पूर्व भी प्रबंधकीय ज्ञान था। तत्कालीन चीन के संविधान में यह स्पष्ट लिखा है कि चीन निवासी उस समय भी नियोजन, संगठन, निर्देशन एवं नियन्त्रण के सिद्धांतों से परिचित थे।

यूनानी (Greeks) सभ्यता के लोगो के बारे में अनुमान है कि ईसा के लगभग 400 वर्ष पूर्व से ही वे प्रबंधकीय कार्यों को जानते थे तथा करते थे। इस सम्बन्ध में यह विदित है कि महान दार्शनिक प्लेटो (Plato) पहले व्यक्ति थे जिन्होंने अपनी पुस्तक 'रिपब्लिक' (Republic) में श्रम विभाजन एवं विशिष्टीकरण के सिद्धांत को स्पष्ट किया था। महान दार्शनिक सुकरात (Socrates) ने भी एक अच्छे व्यवसायी के गुणों का उल्लेख करते हुए इसे प्रबंध की एक प्रक्रिया माना था। सुकरात ने यहाँ तक कहाँ है कि एक संगठन का प्रबंधक किसी अन्य संगठन में भी सफल हो सकता है। रोम (Rome) की सभ्यता में भी प्रबंधकीय ज्ञान एवं चातुर्य के अनेक उदाहरण मिलते हैं। रोमन कैथोलिक चर्च में सभी कार्य प्रबंध की मान्यताओं के अनुसार की जाते थे। अधिकार पदानुक्रम (Hierarchy of Authority), विशिष्टीकरण, अधिकार प्रत्यायोजन तथा स्टाफ सिद्धांत आदि संगठन के सिद्धांत इस चर्च की कार्य प्रणाली में विद्यमान थे।

भारत की प्राचीन सभ्यता के इतिहास में कई उदाहरण मिलते हैं; जिनसे यह पता चलता है कि भारतीय लोग प्राचीन काल में भी प्रबंधकीय ज्ञान रखते थे। सिन्धु घाटी की सभ्यता (Indus Valley Civilization) भारत की प्राचीनतम सभ्यता मानी जाती है। इस सभ्यता के दोनों शहरों की खुदाई में मिले व्यापारिक शिलालेखों, सुन्दर बर्तन, सुनियोजित बने बाजार, गहने, पोशाको तथा शहर आदि सभी कुछ तत्कालीन नागरिकों तथा शासकों के प्रबंधकीय क्षमता के प्रमाण कहे जा सकते हैं।

वेदों को भारतीय सभ्यता एवं संस्कृति के आधारभूत ग्रन्थ माना जाता है। वेदों से वर्णित सन्दर्भों से तत्कालीन कृषि, वस्तु विनिमय, तथा पशु पालन आदि के संकेत मिलते हैं। रामायण एवं महाभारत में व्यापारिक संघों का उल्लेख मिलता है। कौटिल्य का अर्थशास्त्र भारत में पहला ऐसा ग्रन्थ माना जाता है जिसमें अर्थशास्त्र एवं राजनीति पर चर्चा की गई थी। इसकी रचना मगध (बिहार) के महाराज चन्द्रगुप्त मौर्य के महामन्त्री चाणक्य (कौटिल्य) ने की थी। कौटिल्य ने इस ग्रन्थ में सरकार के राजनीति, आर्थिक तथा सामाजिक आदि सभी पहलुओं पर चर्चा की है। इस विवेचन में वर्णित प्रबंध के महत्वपूर्ण सन्दर्भों से स्पष्ट होता है कि वैज्ञानिक प्रबंध के पूर्व भी प्रबंध विचारधारा थी।

**(B) चिर-प्रतिष्ठित अथवा संस्थापक प्रबंध विचारधारा (The Classical Management Thought)** – चिर प्रतिष्ठित शब्द से आशय परम्परागत रूप में

स्वीकृति स्थिति एवं पूर्व में स्थापित किए गए सन्दर्भ से है। इसके अन्तर्गत निम्नलिखित तीन प्रकार के दृष्टिकोण सम्मिलित हैं :

- (I) टेलर का वैज्ञानिक प्रबंध विचारधारा (Taylor's Scientific Management Theory)
- (II) हेनरी फेयोल द्वारा प्रतिपादित प्रबंध प्रक्रिया विचारधारा (Henery Fayol's Classical Organisation Theory or Management Process School)
- (III) मैक्स वेबर का नौकरशाही प्रबंध विचारधारा (Max-Weber's Bureaucracy Theory)

## टिप्पणी

**(I) टेलर का वैज्ञानिक प्रबंध विचारधारा (Taylor's Scientific Management Theory)** – बीसवीं शताब्दी के प्रारम्भ में संयुक्त राज्य अमेरिका में कुशल श्रमिकों (Skilled Labour) की कमी हो गई थी, जिससे उत्पादकता प्रभावित होने लगी थी। प्रबंध विचारकों ने इस सम्बन्ध में अनुसन्धान प्रारम्भ किया कि श्रमिकों की कुशलता को उत्पादकता को बढ़ाने के लिए किस प्रकार व्यवस्था हो। इस पर विचार हुआ। उसी समय 1911 में फ्रेडरिक विन्सलो टेलर (Frederick Winslow Taylor) की वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत को (Principles of Scientific Management) की पुस्तक प्रकाशित हुई। टेलर को वैज्ञानिक प्रबंध का जन्मदाता (Father of Scientific Management) कहा जाता है। इनके प्रबंध में योगदान को वैज्ञानिक प्रबंध के नाम से पुकारा जाता है। यद्यपि टेलर से पूर्व अनेक प्रबंध विचारकों ने प्रबंध में वैज्ञानिक मूल्यों की बात की थी, किन्तु टेलर सबसे पहले ऐसे व्यक्ति हैं जिन्होंने अपनी कठोर सिद्धांत व अनवरत प्रयास के परिणामस्वरूप प्रबंध का विधिवत अध्ययन एवं प्रयोग के पश्चात् इस सिद्धांत का प्रतिपादन किया कि प्रबंध में वैज्ञानिक विधियों का उपयोग होना आवश्यक है। जिसे उन्होंने वैज्ञानिक प्रबंध की संज्ञा दी।

टेलर का जन्म 1956 में अमेरिका के फिलाडेल्फिया नामक नगर में हुआ था। 1974 में अध्ययन के पश्चात् इन्होंने मिडवेल स्टील कम्पनी (Midvale Steel Company) में एप्रेंटिस के रूप में जीवन प्रारम्भ किया तथा अपनी सूझ-बूझ तथा मेहनत के कारण मिडवेल स्टील कम्पनी के चीफ इंजिनियर के पद पर पहुँच गए। मिडवेल स्टील कम्पनी में कार्य करते समय इन्होंने अनुभव किया कि यहाँ श्रमिक अपनी कार्यक्षमता से कम कार्य करते हैं। इसके लिए उन्होंने निम्नलिखित कारण बताए:

- (i) कम्पनी में मजदूरी की दैनिक मजदूरी पद्धति (Daily Wages System) के आधार पर काम होता था। श्रमिक कारखाने में एक निश्चित समय तक उपस्थित रहते थे तथा उनके द्वारा किए गए उत्पादन (Output) बहुत कम थे।
- (ii) श्रमिकों में डर था कि यदि वे तेज काम करेंगे तो उन्हें या तो कारखाने से निकाल दिया जाएगा या उनकी मजदूरी कम कर दी जाएगी।

(iii) कार्य का सामान्य नियम 'अगूठा टेक' (Rule of Thumb) पर आधारित था तथा हिट एण्ड ट्रायल (Hit and Trial) के आधार पर वैज्ञानिक दृष्टिकोण नहीं अपनाया जाता था।

(II) हेनरी फेयाल द्वारा प्रतिपादित चिरप्रतिष्ठित संगठन विचारधारा या प्रबंध प्रक्रिया स्कूल (Henry Fayol's Classical Organisation or Management Process School) – प्रबंध प्रक्रिया स्कूल के प्रथम प्रतिपादक हेनरी फेयाल माने जाते हैं। उनके प्रबंध सम्बन्धी विचारों को प्रशासनिक प्रबंध (Administrative Management Theory) विचारधारा कहा जाता है। इसे आगे चलकर प्रबंध प्रक्रिया विचारधारा के नाम से विकसित किया गया है। जिस प्रकार टेलर को वैज्ञानिक प्रबंध का प्रतिपादक कहा जाता है ठीक उसी प्रकार फेयाल को प्रबंध के सामान्य सिद्धांतों या प्रशासनिक प्रबंध का या प्रबंध प्रक्रिया स्कूल का प्रतिपादक कहा जाता है। इनका जन्म 1841 में फ्रांस में कान्स्टेण्टीनोपोल (Constantinople) नामक स्थान पर हुआ था। 1960 में 19 वर्ष की आयु में खान (Mines) की अभियन्ता (Engineering) की डिग्री प्राप्त करने के पश्चात वे फ्रांस की एक प्रसिद्ध कोयला खान कम्पनी (Commentry-Four-Champalt) में जूनियर इंजिनियर पद पर नियुक्त हो गए तथा अपना सारा जीवन उन्होंने इसी संस्था में व्यतीत किया लगभग छः वर्ष के अन्दर वे इस संस्था के प्रबंधक नियुक्त हो गए। लगभग बीस वर्ष तक वे इसी स्थिति में कार्य करते रहे किन्तु इसके उपरान्त उस संस्था को हानि होने लगी तथा उसकी आर्थिक स्थिति बड़ी सोचनीय हो गई। उस समय फेयाल की उम्र 47 वर्ष की थी। सन 1880 में वे इस संस्था के जनरल मैनेजर बन गए। तथा अगले तीस वर्ष तक वे इस पद पर बने रहें। उनके प्रयत्नों के फलस्वरूप संस्था शीघ्र ही सुदृढ़ हो गई। उर्विक नामक प्रबंधशास्त्री ने इस सम्बन्ध में लिखा, "जब वे इस कम्पनी से सेवानिवृत्त हुए थे उस समय इस संस्था की आर्थिक स्थिति काफी सुदृढ़ थी। इस संस्था ने प्रथम विश्व युद्ध के समय राष्ट्रीय महत्व के कई कार्य किए और इसमें ऐसा प्रशासकीय, तकनीकी वैज्ञानिक स्टाफ था, जो सारे संसार में प्रसिद्ध था।" फेयाल के नेतृत्व में यह संस्था फ्रांस की सबसे बड़ी कोयला तथा लोहा उत्पादन करने वाली कम्पनी बन गई। फेयाल के कार्यकाल में यह माना जाता था कि "Managers were born not made अर्थात् प्रबंधक पैदा होते हैं बनाये नहीं जाते।" इसका यह मतलब है कि व्यक्ति को यदि विरासत में प्रबंध के गुण प्राप्त होते हैं तो वही प्रबंधक बन सकता है। उस समय यह सामान्य मान्यता थी कि, "Only those who had inherent qualities of being a manager can become managers" अर्थात् वही प्रबंधक होते हैं जिन्हें विरासत में प्रबंधक के गुण प्राप्त होते हैं। फेयाल ने इसका विरोध किया और कहा कि प्रबंधक न केवल आवश्यक रूप से पैदा होते हैं बल्कि वे बनाए भी जा सकते हैं। यदि उन्हें प्रबंधकीय सिद्धांतों की शिक्षा दी जाए उनका विश्वास था कि, "Management could be taught, once its underlying principles were understood and a general theory of management was formulated" अर्थात् प्रबंधक को प्रबंध के सामान्य सिद्धांतों के पढ़ाने पर प्रबंधकीय गुण व्यक्ति में आ सकते हैं।

**(Characteristics of Fayol's Management Process School)**

1. प्रबंध एक प्रक्रिया तथा यह प्रक्रिया अनवरत रूप से चलती है।
2. प्रबंध प्रक्रिया में नियोजन, संगठन, समन्वय, अभिप्रेरणा तथा नियन्त्रण का समावेश है। इन कार्यों का निष्पादन प्रबंध को करना होता है।
3. प्रबंध के सिद्धांत अनुभव के आधार पर निश्चित किए जाते हैं।
4. यह विचारधारा प्रबंध को सार्वभौमिक मानती है।
5. प्रबंध एक कला है। जिसे सिद्धांतों की समझ तथा प्रयोग से सुधारा जा सकता है।
6. इस विचारधारा प्रमुख उद्देश्य प्रबंध प्रक्रिया का विश्लेषण करके प्रबंध के सिद्धांतों का प्रतिपादन करना है।
7. यह विचारधारा प्रणालियों एवं स्थितियों को परम्पराओं के आधार पर बनाए रखने पर बल देती है अर्थात् यह विचारधारा प्रबंध की परम्पराओं में आमूल चूल परिवर्तन में विश्वास नहीं करती है।

टिप्पणी

**टेलर तथा फेयाल – एक तुलनात्मक अध्ययन (Taylor and Fayol – A comparative Study)** – टेलर और फेयाल दोनों ही प्रबंध के आधार स्तम्भ हैं। दोनों ही विद्वान प्रबंध की दशाओं में सुधार करने तथा प्रबंधकीय कुशलता लाने हेतु विचार प्रदान किए हैं। आधुनिक समय के प्रबंधक दोनों विद्वानों की विचारधाराओं को स्वीकार करते हैं। जहां तक इन दोनों विद्वानों की विचारधारा में अन्तर का प्रश्न है उसका कारण दोनों की जीवन स्थिति है। चूंकि टेलर ने श्रमिक की हैसियत से अपना कार्य प्रारम्भ किया था, अतः इनका अध्ययन श्रमिक तथा कारखाने तक ही केन्द्रित रहा है। जबकि फेयाल प्रारम्भ से ही एक उच्च प्रबंधक के रूप में नियुक्त थे। अतः उनका कार्य उच्च स्तरीय प्रबंध से सम्बन्धित था। कभी-कभी यह कहा जाता है कि फेयाल एवं टेलर की विचारधारा में विरोधाभास है, किन्तु स्वयं फेयाल ने इस बात का स्पष्टीकरण किया है कि उनमें कोई आपसी विरोधाभास नहीं है।

सारांश यह है कि टेलर और फेयाल एक-दूसरे के पूरक हैं। इसकी पुष्टि स्वयं फेयाल ने ही 1925 में ब्रुसेल्स में आयोजित द्वितीय अन्तर्राष्ट्रीय मैनेजमेन्ट कांग्रेस में की थी। उनके अनुसार, "टेलर का कार्य उनके कार्य का पूरक है।" थियो हेमैन ने (Theo Haimann) इस सन्दर्भ में लिखा है कि इन दोनों विद्वानों में विचारों का विरोधाभास दूढ़ना व्यर्थ है। इनका कहना है कि, "दोनों ने प्रबंध की समस्याओं के समाधान में वैज्ञानिक विधियों का उपयोग किया है।" प्रसिद्ध प्रबंध विशेषज्ञ उर्विक ने टेलर तथा फेयाल के तुलनात्मक विवरण इन शब्दों में प्रस्तुत किया है, "टेलर तथा फेयाल दोनों के ही योगदान का कार्य एक दूसरे के पूरक है। इन दोनों ने ही यह अनुभव किया कि प्रबंध के प्रत्येक स्तर पर कर्मचारियों तथा उनके प्रबंध की समस्या औद्योगिक सफलता की कुंजी है। दोनों ने ही इस समस्या के समाधान के लिए वैज्ञानिक तरीकों का प्रयोग किया है। यद्यपि टेलर ने

मुख्यतः औद्योगिक प्रबंध में नीचे से ऊपर की ओर क्रियात्मक स्तर पर कार्य किया है जबकि फेयाल ने जनरल मैनेजर के पद पर ध्यान केन्द्रित करके नीचे की ओर कार्य पर जोर दिया है। यद्यपि यह अन्तर उनके बहुत भिन्न व्यवसाय क्रमों का प्रतिबिम्ब मात्र है।”

**(III) मैक्स वेबर की नौकरशाही प्रणाली अथवा दृष्टिकोण (Max Weber's Bureaucratic Approach)** – नौकरशाही प्रणाली प्रायः सरकारी संस्थाओं में पाई जाती है। सरकारी संस्थाओं में कर्मचारियों के संस्था के प्रति उपेक्षित भाव रखने से घोर लापरवाही की स्थिति होती है। आज पूरे देश में सरकारी संस्थाओं में लापरवाही व्याप्त है जिसके कारण सरकारी संस्थाओं में कर्मचारियों के कार्य क्षमता अत्यन्त क्षीण हो जाती है।

**(A) नव-चिर-प्रतिष्ठित विचारधारा (Neo-Classical Management Thought)** – नव-चिर-प्रतिष्ठित विचारधारा का अध्ययन निम्नलिखित तीन शीर्षकों के अन्तर्गत किया जा सकता है :

- (I) मानवीय सम्बन्धों का दृष्टिकोण (Human Relations Approach)
- (II) व्यवहारवादी दृष्टिकोण (Behavioural Approach)
- (III) परिणामवाची या गणितीय दृष्टिकोण (Result Oriented or Mathematical Approach)

**(I) मानवीय सम्बन्धों का दृष्टिकोण (Human Relations Approach)** – इस विचारधारा की मान्यता है “Management does not do but it gets others to do” अर्थात् “प्रबंध स्वयं नहीं करता है, यह दूसरे से कार्य कराता है।” इसका अर्थ यह है कि प्रबंध मानव तथा मानव सम्बन्ध पर प्रकाश डालता है, जिससे कार्मिकों का मनोबल बढ़ता है। फलतः संगठन का उत्पादन एवं कार्य क्षमता बढ़ने लगती है। यहाँ यह तथ्य महत्वपूर्ण है कि “Human Relations Refer to the Ways in Which Managers Enteract With Their Subordinates” अर्थात् “मानवीय सम्बन्ध से तात्पर्य उन रास्तों से है जो प्रबंधकों को अधीनस्थों से अर्न्तसम्बन्ध बनाते हैं।” यहाँ प्रबंधक को यह जानकारी होनी चाहिए कि ऐसे घटक जो कर्मचारियों को प्रेरणा देते हैं उससे संगठन में अच्छे मानवीय सम्बन्ध स्थापित होते हैं। मानवीय सम्बन्ध दृष्टिकोण मानवीय व्यवहार पर आधारित है। अमेरिका के वेस्टर्न, इलेक्ट्रिक कम्पनी के हाथोर्न संयन्त्र (Hathorne Plant) में पहली बार मानवीय पहलुओं पर प्रकाश डाला गया, जिसका मुख्य श्रेय एल्टल मेयो (Elton Mayo) तथा उनके सहयोगियों को जाता है।

विभिन्न कमजोरियों के होते हुए भी हॉथोर्न अध्ययन (Hawthorne Studies) औद्योगिक उत्पादन में सामाजिक घटक को महत्वपूर्ण योगदान प्रदान करता है। यह प्रबंधकों को कार्य से अधिक मानव के महत्व को समझने को बाध्य करता है। इस दृष्टिकोण में मानव की गरिमा तथा सम्मान को बढ़ा दिया है। इस सम्बन्ध में प्रसिद्ध प्रबंधशास्त्री जॉन जी. अडेर की टिप्पणी महत्वपूर्ण है, “कोई भी अन्य विचारधारा या प्रयोगों का समूह लोगों को इतना उद्वेलित नहीं किया या विवादास्पद नहीं रहा जितना की हाथोर्न अध्ययन रहा है।”



इससे स्पष्ट होता है कि हॉथोर्न अध्ययन तथा मानव सम्बन्ध आन्दोलन ने प्रबंध में जितना योगदान किया है उतना प्रबंध के इतिहास में किसी अन्य शोध तथा प्रयोग ने प्रबंध के परिवर्तन में इतना योगदान नहीं किया है।

**(II) व्यवहारवादी विचारधारा अथवा दृष्टिकोण (Behavioural Thought Approach)** – प्रबंध में व्यवहारवादी विचारधारा एक आधुनिक मानवीय एवं वैज्ञानिक विचारधारा है। इस विचारधारा के विकास का श्रेय फोर्ड फाउन्डेशन (Ford Foundation) संस्था को है। इस संस्था ने सन 1950 के आस-पास व्यक्तिगत व्यवहार तथा मानवीय सम्बन्धों पर अन्वेषण करने का एक बड़े पैमाने पर कार्यक्रम को अपने हाथ में लिया। यह कार्यक्रम बाद में व्यवहारवादी विचारधारा के नाम से जाना जाने लगा। 1950 के आस-पास व्यवहारवादी शब्द का प्रयोग हुआ और तभी से व्यवहारवादी विचारधारा या दृष्टिकोण का प्रचलन हुआ। आज व्यवहारवादी विचारधारा का महत्व बढ़ गया है।

वास्तव में मानव सम्बन्ध विचारधारा में वैज्ञानिक दृष्टि (Scientific Vision) की कमी है जिसे व्यवहारवादी विज्ञान विचारधारा में विचार किया गया। एल्टन मेयो जैसे विचारकों ने कार्मिकों के कार्य स्थल पर वैज्ञानिक विधियों का प्रयोग किया। यहाँ यह उल्लेखनीय है कि कुछ व्यवहारवादी वैज्ञानिकों जैसे ए.एच. मैस्लो (A.H. Maslow) तथा मैकग्रेगर (McGregor) ने विश्वास दिलाया कि कुछ व्यक्ति केवल सामाजिक व्यक्ति कार्मिक से अधिक आत्मविकास व्यक्ति (Self Actualizing Man) होते हैं जो पहले अपने निम्न स्तर की आवश्यकताओं को पूरा करना चाहते हैं किन्तु कुछ ऐसे व्यक्ति होते हैं जो अपने कृत्य सुरक्षा की लागत पर आत्मविकास की आवश्यकता को पूरा करना चाहते हैं। अतः प्रबंधक को इन परिस्थितियों के अन्तर्गत व्यवस्था करना चाहिए।

**(B) आधुनिक विचारधारा (Modern Thought)** – इसको दो भागों में बाँटा जा सकता है :

(I) प्रणाली विचारधारा (System Approach)

(II) सांयोगिक विचारधारा (Contingency Approach)

**(I) प्रणाली विचारधारा (System Approach)** – प्रबंध के क्षेत्र में प्रणाली विचारधारा का उदय सन् 1950 के बाद हुआ इसके प्रतिपादन का श्रेय चेस्टर आई. बरनार्ड (Chester I. Bernard) को जाता है। इसमें सहयोग करने वाले बोल्टिंग (Boulding) का नाम प्रमुख है। इस विचारधारा की यह मान्यता है कि जिस प्रकार हमारी शारिरिक क्रियाएँ एक प्रणाली और अनेक उप-प्रणालियों का परिणाम हैं उसी प्रकार व्यावसायिक क्रियाएँ भी प्रणाली तथा उप-प्रणालियों का परिणाम हैं। इस विचारधारा के अनुसार सम्पूर्ण संगठन एक प्रणाली है और इसके विभिन्न भाग इसकी उप-प्रणालियाँ हैं।

**(II) सांयोगिक विचारधारा (Contingency Approach)** – सांयोगिक विचारधारा का मूलभूत आधार यह है कि प्रबंध कोई एकाकी श्रेष्ठ विधि नहीं है बल्कि सब कुछ परिस्थितियों अथवा संयोगों पर आधारित है। अतः प्रबंधक का कार्य यह पता लगाना है कि प्रबंध की कौन-सी तकनीकी, विधि, प्रक्रिया अथवा

टिप्पणी

सिद्धांत किसी परिस्थिति, पर्यावरण, दशा और समय विशेष में निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति में योगदान करेगी। अतः स्पष्ट है कि प्रबंध एक तकनीकी, एक प्रणाली तथा संगठन संरचना सभी परिस्थिति में एक समान कार्य नहीं करते। इसी कारण से हरबर्ट जी. हिक्स ने कहा है, “सांयोगिक विचारधारा विद्यमान प्रश्नों अथवा समस्याओं का व्यावहारिक उत्तर विकसित करने के उद्देश्य से विश्लेषणात्मक तथा परिस्थितियात्मक है।”

### 1.5.2 टेलर एवं उनका योगदान (Taylor and his Contribution)

फ्रेडरिक विन्सलॉ टेलर का जन्म 1856 में अमेरिका के फिलाडेल्फिया नगर में हुआ था। सन् 1874 में अध्ययन छोड़ने के बाद उन्होंने एप्रेन्टिस के रूप में जीवन प्रारम्भ किया तथा 1878 में मिडवेल स्टील कम्पनी में काम करना प्रारम्भ किया, जहाँ वे अपनी समझ-बूझ से 1884 तक उसी कम्पनी में श्रमिक से चीफ इंजीनियर के पद पर पहुँच गए। मिडवेल स्टील कम्पनी तथा वैथल-हम-स्टील कम्पनी में कार्य करते हुए टेलर ने कुछ ऐसे प्रयोग किए जिनका प्रभाव सारे विश्व पर पड़ा। टेलर ने अपने अनुभवों तथा प्रयोगों के आधार पर यह निष्कर्ष निकाला कि श्रमिकों की उत्पादन क्षमता बहुत कम है, जिसको बढ़ाने के लिए यह आवश्यक है कि प्रबंध में वैज्ञानिक पद्धतियों का प्रयोग किया जाए। वैज्ञानिक प्रबंध के जन्मदाता श्री फ्रेडरेक विन्सलॉ टेलर ने यह स्पष्ट किया कि रूढ़िवादिता (Rule of Thumb Method) के स्थान पर प्रबंध की वैज्ञानिक विधि का विकास किया जाए। उन्होंने बताया कि, “वैज्ञानिक प्रबंध यथार्थ में यह जानने की कला है कि क्या किया जाना है? तथा उसको करने की सर्वोत्तम विधि क्या है।” इस प्रकार संक्षेप में यह कहा जा सकता है कि, “वैज्ञानिक प्रबंध एक दर्शन है, धारणा है, जो कार्य और कार्मिकों के प्रबंध की ‘तीर एवं तुक्के’ तथा अंगूठे के नियम पर आधारित परम्परागत विधियों के स्थान पर अनुसंधान एवं प्रयोगों के द्वारा प्रतिपादित सिद्धांतों के आधार पर अपनाई गई विधियों के प्रयोग पर बल देता है।” टेलर के वैज्ञानिक प्रबंध के महत्त्व पर विचार करते हुए पीटर एफ. ड्रकर ने लिखा है कि, “पाश्चात्य विचारों में अमेरिका का यह सबसे अधिक स्थाई योगदान है।”

**वैज्ञानिक प्रबंध के क्षेत्र में टेलर का योगदान (Contribution of Taylor in the Field of Management)** – वैज्ञानिक प्रबंध के क्षेत्र में टेलर के योगदान को निम्नांकित शीर्षकों में स्पष्ट किया जा सकता है :

**(I) वैज्ञानिक विधि अपनाने पर बल (Emphasis Upon the Application of Scientific Methods)** – टेलर ने कार्य सम्पादन हेतु परम्परागत विधियों के स्थान पर वैज्ञानिक विधियों के अपनाने पर बल दिया। पहले कार्य निष्पादन कार्य मानकों (Standards) का निर्धारण परम्परागत रूढ़िवादिता पर आधारित होता था। इस सम्बन्ध में टेलर का कहना है कि प्रबंध अनुभव, अन्धविश्वास, कल्पना तथा पुरानी परम्पराओं के स्थान पर विज्ञान तथा वैज्ञानिक पद्धतियों पर आधारित होना चाहिए। वैज्ञानिक मान्यताओं के लिए प्रबंध के क्षेत्र में टेलर ने अनेक प्रयोग किए जो निम्नलिखित हैं :

(i) **कच्चे लोहे के हटाने का प्रयोग** – वेथलेहम स्टील कम्पनी (Bethlehem Steel Company) की पाँच धमन भट्टियों के उत्पादन को हटाने के कार्य में 75 श्रमिकों की एक टोली कार्यरत थी। इस प्रक्रिया में कच्चे लोहे (Pig Iron) को उठाने, रखकर ले जाने तथा उसे रेलगाड़ी में डालने की प्रक्रिया में ये लोग सम्मिलित थे तथा प्रत्येक को 1.15 डालर प्रतिदिन मजदूरी मिलती थी। टेलर के प्रयोगों के लागू होने से पूर्व जो व्यक्ति 12.5 टन सामग्री उठा पाता था, वैज्ञानिक विधि लागू होने पर वह बढ़कर 47.5 टन हो गया तथा उन्हे मजदूरी 1.85 डालर प्रतिदिन मिलने लगी। ऐसा पाया गया कि कार्मिक लगभग 48 टन कच्चे लोहे को ढो लेते थे। कच्चे लोहे के प्रयोग को हटाने के सम्बन्ध में टेलर ने तीन निष्कर्ष निकाले:

- कार्य के मध्य श्रमिकों को विश्राम आवश्यक है।
- श्रमिकों का वैज्ञानिक ढंग से चयन आवश्यक है।
- सुधरे हुए तरीकों का श्रमिकों के लिए प्रशिक्षण आवश्यक है।

(ii) **फावड़े का प्रयोग** – वेथलेहम स्टील कम्पनी में कच्चे लोहे तथा खराब कोयले को हटाने के लिए जिन फावड़ों का प्रयोग किया जाता है वे पुराने मॉडल के थे। अतः उन्होंने इस सन्दर्भ में विभिन्न प्रयोग किया। इन प्रयोगों के निष्कर्ष निम्नलिखित हैं :

- विभिन्न प्रकार की सामग्री को हटाने के लिए विभिन्न प्रकार के फावड़ों को उपयोग करना आवश्यक है।
- कार्यरत श्रमिकों की अनावश्यक गति पर अंकुश लगाने हेतु प्रशिक्षण आवश्यक है।
- कार्य तथा उसके प्रमाणों का निर्धारण अवश्य होना चाहिए।
- समय-समय पर कार्यों की जाँच हो।

(iii) **धातु कटाई प्रयोग** – टेलर ने यह प्रयोग मिडवेल स्टील कम्पनी में किया तथा यह प्रयोग वेथलेहम कम्पनी तक जारी रहा। इस सम्बन्ध में उन्होंने एक लेख 'Art of Cutting Metals' लिखा। इस लेख कि विभिन्न बातें निम्नलिखित हैं :

- धातु कटाई वाली मशीन की क्षमता में वृद्धि आवश्यक है।
- धातु को ठन्डा रखने की विधि में परिवर्तन आवश्यक है।
- मशीनों की गति को उचित स्तर पर बनाए रखने की विधि का नवीन प्रयोग हो।

लेखन के सम्बन्ध में टेलर का निम्नलिखित योगदान है :

- (A) पुस्तकें (Books) :
- Principles and Methods and Scientific Management (1911)
  - Shop Management
  - Concrete in and Reinforced

- (B) लेख (Articles) :
- (a) Notes on Melting
  - (b) A Piece Rate System (1895)
  - (c) On the Art of Cutting Metals (1906)
  - (d) Shop Management (1903)
  - (e) The Gospel of Efficiency

वैज्ञानिक विधि के प्रयोग के सन्दर्भ में टेलर ने अपने निष्कर्ष को निम्नांकित रूप में प्रस्तुत किया तथा इसे उन्होंने प्रबंध का सिद्धांत भी बताया :

1. "विज्ञान न कि अंगूठा टेक नीति
2. समन्वय न कि संघर्ष
3. सहयोग न कि व्यक्तिवाद
4. सीमित उत्पादन के स्थान पर अधिकतम उत्पादन
5. तथा प्रत्येक की कुशलता तथा
6. सम्पन्नता का चरमसीमा तक विकास।"

**(II) क्रियात्मक संगठन प्रणाली का प्रतिपादन (Use of Functional Organisation)** — जब टेलर मिडवेल स्टील कम्पनी में फोरमैन के पद पर कार्यरत थे तब उनका कार्य क्षेत्र बहुत बढ़ गया था, अतः उसे हल्का करने के लिए उन्होंने श्रमिकों की क्रियाओं पर प्रभावी निरीक्षण हेतु क्रियात्मक संगठन प्रणाली का प्रतिपादन किया। टेलर का मत है कि यदि किसी संगठन में श्रम विभाजन तथा विशिष्टीकरण को व्यवहार में लागू करना है तो संगठन को क्रियात्मक संगठन प्रणाली अपनाना होगा। टेलर का विश्वास है कि कार्य की योजना बनाना तथा क्रियात्मक कार्य दोनों अलग-अलग अपनी मान्यता रखते हैं। उनके क्रियात्मक संगठन में आठ अधिकारियों की व्यवस्था है, जिसमें चार नियोजन में तथा चार क्रियान्वयन में होंगे। नियोजन के चार अधिकारी या कार्मिक निम्नलिखित हैं :

- (a) कार्यक्रम लिपिक
- (b) संकेत कार्य लिपिक
- (c) समय तथा लागत लिपिक तथा
- (d) अनुशासक

क्रियान्वयन (Implementation) में चार वर्कशाप के अधिकारी या कार्मिक निम्नलिखित होंगे :

- (a) टोली नायक
- (b) गति नायक
- (c) जीर्णोद्धार
- (d) निरीक्षक

**(III) मानसिक क्रान्ति (Mental Revolution)** – टेलर के अनुसार वैज्ञानिक प्रबंध में मानसिक क्रान्ति का बहुत अधिक महत्व है। उन्होंने लिखा है, “मानसिक क्रान्ति वैज्ञानिक प्रबंध का सार है।”

टेलर के मतानुसार श्रमिकों तथा प्रबंधकों को मिलाकर इस प्रकार कार्य करना चाहिए कि संगठन में अधिकाधिक लाभ हो, जिससे दोनों को समुचित पारिश्रमिक दिया जा सकें। लाभ के अभाव में प्रबंध तथा श्रमिकों में आपसी सम्बन्ध खराब होता है, यदि लाभ इतना अधिक हो, जिससे समुचित पारिश्रमिक दिया जा सकें तो आपसी कलह का कोई प्रश्न ही नहीं रह जाएगा। मानसिक क्रान्ति के प्रभाव से श्रमिकों तथा उद्योगपतियों के दृष्टिकोण में आमूलचूल परिवर्तन होना चाहिए तथा एक दूसरे के प्रति शंका तथा संघर्ष के स्थान पर सहयोग तथा सहकारिका का भाव होना चाहिए।

**(IV) प्रबंधकों का उत्तरदायित्व (Responsibilities of Managers)** – टेलर ने प्रबंधकों के लिए निम्नलिखित पाँच उत्तरदायित्वों का निर्धारण किया है :

- प्रबंधक को कर्मचारियों के द्वारा किए जाने वाले प्रत्येक कार्य के लिए वैज्ञानिक विधियों के विकास की व्यवस्था करनी चाहिए। जो रूढ़िवादी विधियों का स्थान ले सकें।
- प्रबंधक श्रमिकों का चुनाव वैज्ञानिक आधार पर करे तथा श्रमिकों के लिए प्रशिक्षण तथा विकास हेतु समुचित व्यवस्था करें।
- वैज्ञानिक पद्धतियों के अनुसार कार्य करने के लिए प्रबंधकों को श्रमिकों के साथ पूर्ण सहयोग करना चाहिए।
- प्रबंधकों एवं श्रमिकों में एक समान स्तर पर कार्य एवं उत्तरदायित्व का विभाजन हो।
- प्रबंधक को उन सभी कार्य को अपने हाथ में लेना चाहिए जिसे वह श्रेष्ठ ढंग से कर सकता है। इसमें विशेष रूप से नियोजन संगठन तथा निर्देशन का कार्य शामिल है। अतः प्रबंधकों को इन कार्यों का उत्तरदायित्व अवश्य स्वीकार करना चाहिए।

**(V) प्रेरणात्मक मजदूरी पद्धति (Incentive Wage System)** – टेलर के पूर्व श्रमिकों को समय आधारित (Time Wage System) की व्यवस्था थी। टेलर ने पाया की मजदूरी भुगतान की समय आधारित मजदूरी पद्धति में श्रमिकों के कठोर परिश्रम करने पर भी उन्हें कोई लाभ नहीं मिलता। अतः उन्होंने विभेदात्मक मजदूरी पद्धति (Differential Piece Wage System) का सुझाव दिया। टेलर के अनुसार कार्यकुशल (Efficient) तथा अकार्यकुशल (Inefficient) दो प्रकार के श्रमिक होते हैं। अतः कार्य प्रमाण से अधिक कार्य करने वाले श्रमिकों को कार्य के आधार पर मजदूरी तथा कार्य प्रमाण तक कार्य करने वाले को समय आधारित मजदूरी दी जाए।

### 1.5.3 फेयाल एवं उनका योगदान (Fayol and his Contribution)

हेनरी फेयाल का जन्म 1841 में फ्रांस में कान्स्टेण्टिनोपोल (Constantinople) नामक स्थान पर हुआ था। 1860 में खदान इंजीनियरिंग की शिक्षा समाप्त करने के पश्चात् फ्रांस की एक प्रसिद्ध कोयला कम्पनी कमेन्ट्री-फोर चैम्बाल्ट (Commentry-Four Chambault) में जूनियर इंजीनियर के पद पर नियुक्त हुए अपने परिश्रम एवं लगन से कार्य कर वे इस कम्पनी के प्रबंध संचालक के पद पर पहुँच गए। इस कम्पनी में उन्होंने अपना सारा जीवन व्यतीत किया। हेनरी फेयाल 1918 में कम्पनी से अवकाश ग्रहण किए। जिस समय वे कम्पनी में नियुक्त हुए थे, कम्पनी की आर्थिक स्थिति ठीक नहीं थी किन्तु जब 1918 में वे कम्पनी से अवकाश ग्रहण किए तो इसका वर्णन करते हुए प्रसिद्ध प्रबंधशास्त्री उर्विक ने लिखा है कि, "जब वे कम्पनी से सेवानिवृत्त हुए थे उस समय संस्था की आर्थिक स्थिति काफी सुदृढ़ थी। इस संस्था ने प्रथम विश्व युद्ध के समय राष्ट्रीय महत्व के कई कार्य किए। इस संस्था में ऐसा प्रशासकीय, तकनीकी तथा वैज्ञानिक स्टॉफ था जो सारे संसार में प्रसिद्ध था।" फेयाल के नेतृत्व में यह कम्पनी फ्रांस की सबसे बड़ी कोयला तथा लोहा उत्पादन करने वाली कम्पनी बन गई। 1918 में उन्होंने कम्पनी के जनरल मैनेजर के पद से अवकाश ग्रहण कर लिया तथा मृत्यु तक इस संस्था के संचालक बने रहे। दिसम्बर सन् 1925 में उनका स्वर्गवास हो गया।

**लेखन के सम्बन्ध में योगदान** – हेनरी फेयाल ने अपनी पहली पुस्तक 1915 में लिखी तथा इसका अंग्रेजी अनुवाद 1929 में हुआ। इस पुस्तक का नाम था (General and Industrial Administration)। फेयाल की प्रमुख रचनाएँ निम्नलिखित हैं:

- (i) L, Incapacete Administrative del'Etat.
- (ii) Administrative Inductricellet Generale.
- (iii) L'Eveil de L Esprit Public.
- (iv) Discourse on General Principles of Administration.
- (v) La Doctrine Administrator Dans I Etat.
- (vi) L' Industrialisation de L Etat.

हेनरी फेयाल के कार्यों को आज भी मान्यता है। इसलिए फेयाल को आधुनिक प्रबंध सिद्धांत का जन्मदाता (Father of Modern Management Theory) कहा जाता है। प्रबंध प्रक्रिया स्कूल के जन्मदाता हेनरी फेयाल ने प्रशासनिक सन्दर्भों को बहुत अधिक महत्व दिया है। उनके प्रबंध सम्बन्धी विचारों को प्रशासनिक प्रबंध (Administrative Management) विचारधारा कहा जाता है। प्रथम विस्तृत प्रबंध विचार जिसमें प्रबंध के कार्य जैसे नियोजन, संगठन, समन्वय, निर्देशन तथा नियन्त्रण बताया गया है। दूसरे बिन्दु पर प्रबंध की सार्वभौमिकता तथा प्रबंध के चौदह सिद्धांतों को सभी व्यावसायिक तथा गैर व्यावसायिक उपक्रमों में लागू होना दिखाया गया है तथा तीसरे बिन्दु के अन्तर्गत प्रबंध को अर्जित

प्रतिभा के रूप में मान्यता देते हुए विश्वविद्यालयों तथा महाविद्यालयों में प्रबंध की शिक्षा की सिफारिश की गई है।

प्रबंध के सिद्धांत

विस्तृत रूप में प्रबंध के क्षेत्र में फेयाल के कार्यों या दृष्टिकोण या योगदान को निम्नलिखित शीर्षकों के अन्तर्गत प्रस्तुत किया गया है :

टिप्पणी

**(A) औद्योगिक एवं व्यावसायिक क्रियाओं का वर्गीकरण (Classification of Industrial and Business Activities)** – फेयाल ने औद्योगिक एवं व्यावसायिक क्रियाओं को छः वर्गों में विभक्त किया है :

- (i) **तकनीकी क्रिया (Technical Activity)** – इसके अन्तर्गत उत्पादन, निर्माण तथा व्यवस्था (Production, Manufacturing of Goods and Adoption) सम्बन्धी क्रियाओं का समावेश होता है।
- (ii) **वाणिज्यिक क्रिया (Commercial Activity)** – इसमें कच्चे माल का क्रय (Buying of Raw materials) तथा उत्पादित वस्तु के विक्रय या विनिमय (Selling or Exchanging of Finished Goods) का समावेश होता है।
- (iii) **वित्तीय क्रिया (Financial Activity)** – इसमें पूँजी की खोज तथा उसका सर्वोत्तम उपयोग (Search and Acquisition and Optimum use of Capital or Financial Resources) को सम्मिलित किया जाता है।
- (iv) **सुरक्षा सम्बन्धी क्रिया (Security Activity)** – इसके अन्तर्गत मानव तथा गैर-मानव सम्पत्तियों (Human and Non-human Assets) की सुरक्षा की क्रियाएं सम्मिलित होती हैं।
- (v) **लेखाकर्म की क्रिया (Accounting Activity)** – इसमें स्टॉक का लिया जाना, चिह्न बनाना, लागत नियन्त्रण तथा सांख्यिकी सम्बन्धी आकड़ों को रखने (Keeping Accounts such as P/L Account, Balancesheet, Minimising Costs and Maintaining Statistics) की क्रिया आदि आती हैं।
- (vi) **प्रबंधकीय क्रिया (Managerial Activity)** – इसमें प्रबंध के कार्य जो प्रबंधक के द्वारा किए जाते हैं, आते हैं : प्रबंध के निम्नलिखित कार्य होते हैं :
  - (a) **नियोजन (Planning)** – इसमें उपक्रम के लक्ष्यों के प्राप्ति के लिए कार्यों का निर्धारण किया जाता है।
  - (b) **संगठन (Organisation)** – नियोजन के कार्य के रूप में परिवर्तित करने हेतु मानवीय तथा गैर मानवीय संसाधनों का प्रयोग किया जाता है।
  - (c) **आदेश (Commanding)** – इसमें कार्मिकों को उनके कार्यों को करने हेतु निर्देशित किया जाता है।
  - (d) **समन्वय (Coordination)** – इसमें उपक्रम के लक्ष्यों को प्राप्त करने हेतु संसाधनों के प्रयोग के लिए समन्वय किया जाता है।

स्व-अधिगम  
पाठ्य सामग्री

(e) **नियन्त्रण (Control)** – इसमें नियोजन को प्रभावपूर्ण ढंग से लागू करने के लिए क्रियाओं पर नियन्त्रण किया जाता है।

(B) **प्रबंधकों की योग्यताएं (Abilities of Managers)** – हेनरी फेयाल के अनुसार प्रबंधकों में निम्नलिखित गुणों का समावेश होना चाहिए :

- (i) **शारीरिक स्वास्थ्य (Physical Health)** – स्वास्थ्य एवं स्फूर्ति।
- (ii) **मानसिक योग्यता (Mental Ability)** – विश्लेषण व्याख्या तथा निष्कर्ष पर पहुंचने की योग्यता।
- (iii) **नैतिकता (Moral Values)** – उत्तरदायित्व, निष्ठा तथा गरिमा के प्रति इच्छाशक्ति तथा स्वीकृति।
- (iv) **विशिष्ट ज्ञान (Special Knowledge)** – संगठन सम्बन्धी सभी क्रियाओं जैसे तकनीकी, वाणिज्यिक एवं वित्तीय ज्ञान।
- (v) **सामान्य शिक्षा (General Education)** – संगठन के सम्बन्ध में सम्पूर्ण ज्ञान।
- (vi) **अनुभव (Experience)** – किसी क्रियात्मक क्षेत्र (Particular Function Area) में कुछ समय तक कार्य करने का अनुभव।

(C) **प्रबंध के सिद्धांत (Principles of Management)** – हेनरी फेयाल ने अपनी पहली पुस्तक (General and Industrial Administration) के निम्नलिखित चौदह सिद्धांतों का प्रतिपादन किया है जो क्रमशः

- (i) श्रम विभाजन (Division of Labour),
- (ii) अधिकार एवं उत्तरदायित्व (Authority and Responsibility),
- (iii) अनुशासन (Discipline),
- (iv) आदेश की एकता (Unity of Command),
- (v) निर्देश की एकता (Unity of Direction),
- (vi) सामान्य हितों को व्यक्तिगत हितों पर प्राथमिकता (Subordination of Individual Interest to General Interest),
- (vii) कर्मचारियों का पारिश्रमिक (Remuneration to Personnel),
- (viii) केन्द्रीयकरण (Centralisation),
- (ix) श्रेणी श्रृंखला (Scalar Chain),
- (x) श्रेणी श्रृंखला (Scalar Chain),
- (xi) समता (Equity),
- (xii) पहलशक्ति (Initiative),
- (xiii) कर्मचारियों के सहयोग की भावना (Esprit Decorps),
- (xiv) कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थायित्व (Stability of Tenure of Personnel),



**(D) प्रबंध की सार्वभौमिकता पर बल (Emphasis upon the Universality of Management)** – फेयाल ने अपनी पुस्तकों एवं उल्लेखों में इस बात पर बल दिया कि प्रबंध सार्वभौमिक है। प्रबंध सभी क्षेत्रों चाहे व्यवसाय हो, उद्योग हो, सरकारी एवं नीजी क्षेत्र हो, शिक्षा तथा धार्मिक क्षेत्र हो सभी में प्रबंध के सिद्धांत समान रूप से लागू होते हैं।

**(E) विश्वविद्यालयों एवं महाविद्यालयों में प्रबंध शिक्षा का अध्यापन (Teaching of Management in University and Colleges)** – फेयाल का मत था कि प्रबंध की योग्यता अर्जित की जाती है। अतः सरकार द्वारा तथा निजी उपक्रमों द्वारा प्रबंध की शिक्षा की व्यवस्था होनी चाहिए जिससे विश्वविद्यालयों, महाविद्यालयों तथा प्रबंध संस्थानों में प्रबंध की शिक्षा का पठन-पाठन सुव्यवस्थित रूप से हो सकें।

**फेयाल के योगदान का मूल्यांकन (Evaluation of Fayol's Contribution)** – फेयाल के प्रबंध में योगदान को निम्नलिखित शीर्षकों के रूप में स्पष्ट किया जा सकता है :

- (a) **प्रबंध प्रक्रिया का विधिवत विश्लेषण (Systematic Analysis of Management Process)** – फेयाल ने प्रबंध के चौदह सिद्धांत का उल्लेख करते हुए लिखा है कि ये सिद्धांत प्रबंधक के लिए मार्गदर्शन का कार्य करते हैं। उन्होंने पहली बार उपक्रम के संचालन के लिए प्रबंध के विभिन्न कार्यों पर बल दिया था। इस सम्बन्ध में प्रबंधशास्त्री उर्विक ने लिखा है कि, "पृथक कार्य के रूप में प्रबंध का विश्लेषण फेयाल का प्रबंध सिद्धांत (Management Theory) अदभुत मौलिक योगदान है।"
- (b) **प्रबंध शिक्षा का शिक्षण एवं प्रशिक्षण (Management Education and Training)** – हेनरी फेयाल ने स्पष्ट किया कि 'प्रबंधक जन्मजात नहीं होते अपितु बनाए जाते हैं।' उनके अनुसार प्रबंध एक अर्जित प्रतिभा है। इसलिए सभी व्यवसायिक तथा गैर व्यवसायिक उपक्रमों में प्रबंध के कुशल संचालन के लिए विश्वविद्यालयों, महाविद्यालयों तथा प्रबंध संस्थानों में प्रबंध शिक्षा की व्यवस्था की जानी चाहिए। प्रबंधकीय अधिकारियों तथा अधीनस्थों के प्रशिक्षण के लिए भी प्रबंध संस्थानों में व्यवस्था होनी चाहिए।
- (c) **प्रबंध को सार्वभौमिकता के रूप में मान्यता (Recognition of Universality of Management)** – फेयाल ने प्रबंध को सार्वभौमिकता की मान्यता देते हुए सभी प्रकार के उपक्रमों में प्रबंध के सिद्धांतों के आधार पर कार्य होना चाहिए।
- (d) **प्रबंध के सिद्धांतों के विकास में सहायक (Helpful in the Development of Management Theory)** – फेयाल ने प्रबंध के चौदह सिद्धांतों का उल्लेख करते हुए उनके प्रयोगों पर बल दिया तथा इस प्रकार प्रबंध को प्रायः सभी प्रकार की संस्थाओं में विधिवत लागू किया जा सकें।

- (e) **प्रबंध ज्ञान के पृथक अस्तित्व के रूप में (Existence of Management as a Separate Body of Knowledge)** – फेयाल ऐसे पहले प्रबंधशास्त्री थे जिन्होंने कहा कि प्रबंध का कार्य सामान्य कार्य नहीं है बल्कि प्रबंध के अस्तित्व को अलग ज्ञान के रूप में मान्यता दी जानी चाहिए। प्रबंधक के कार्य पृथक होने के साथ ही जटिल भी हैं। अतः प्रबंधक में एक अलग प्रकार का कौशल होना चाहिए।

यद्यपि हेनरी फेयाल का प्रबंध में योगदान अत्यन्त महत्वपूर्ण है किन्तु फिर भी उनकी निम्नलिखित आलोचनाएं हुई हैं :

- (i) फेयाल के सिद्धांत आधुनिक व्यावसायिक तथा गैर व्यावसायिक संगठनों के लिए उपयुक्त नहीं है। आज के व्यावसायिक उपक्रमों का संचालन तेजी से बदलने वाले पर्यावरण से गुजरते हैं। तथा उनके वर्चस्व के लिए जटिल और कठिन कार्यों को करना पड़ता है। अतः स्थिर प्रबंध के सिद्धांतों का पालन सम्भव नहीं है।
- (ii) फेयाल के सिद्धांतों में औपचारिक नियमों को आवश्यकता से अधिक बल दिया गया है जबकि प्रबंध में अनौपचारिक सिद्धांत ज्यादा कारगर होते हैं।
- (iii) हेनरी फेयाल द्वारा प्रयोग किए गए सिद्धांतों के शब्द अनिश्चित (Vague) हैं।
- (iv) हेनरी फेयाल ने प्रबंधकों तथा विशेषज्ञों की अलग श्रेणी की मान्यता दी है जबकि व्यवहार में सभी प्रबंधक और विशेषज्ञ विवेकशील होंगे, ऐसा नहीं होता है।
- (v) व्यवसायिक एवं गैर व्यावसायिक संगठनों को बाह्य पर्यावरण (External Environment) भी प्रभावित करते हैं। जिसे फेयाल ने अपने सिद्धांतों में स्थान नहीं दिया है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

7. एफ.डब्लू. टेलर का जन्म हुआ था :

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| (क) इंग्लैण्ड में | (ख) अमेरिका में |
| (ग) जर्मनी में    | (घ) फ्रांस में  |

8. हेनरी फेयाल का जन्म हुआ था :

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| (क) इंग्लैण्ड में | (ख) अमेरिका में |
| (ग) फ्रांस में    | (घ) जर्मनी में  |

## 1.6 अपवाद द्वारा प्रबंध, उद्देश्यों द्वारा प्रबंध एवं प्रबंध का सामाजिक उत्तरदायित्व (Management by Exception, Management by Objectives and Social Responsibility of Management)

टिप्पणी

### 1.6.1 अपवाद द्वारा प्रबंध (Management by Exception)

वर्तमान समय में व्यवसाय प्रबंध एक जटिल कार्य बन चुका है। बढ़ती हुई प्रतिस्पर्धा तथा व्यावसायिक जटिलता प्रबंधकों को विवश कर रही है कि वे व्यवसाय के सभी क्षेत्रों में लागतों एवं लाभों के योगदान पर ध्यान केंद्रित करें। प्रबंधन की संगठित व व्यवस्थित योजना के अभाव में आज प्रबंधक सूचनाओं के ढेर में दब सकता है और प्रबंध कार्य उसकी क्षमता से परे हो सकता है, भले ही वह कई घण्टों तक कार्य क्यों न करें। अन्य शब्दों में, निरन्तर बढ़ती हुई प्रतिस्पर्धा तथा व्यावसायिक जटिलता प्रबंधकों के कार्यभार में निरन्तर वृद्धि कर रही है, जिसके कारण अब उनके लिए यह सम्भव नहीं हो रहा है कि वे सभी बातों पर अपना समुचित ध्यान दे सकें। इन परिस्थितियों में 'अपवाद द्वारा प्रबंध' (Management by Exception) की तकनीक महत्वपूर्ण योगदान कर सकती है। बिटेल नामक प्रबंधशास्त्री ने इस सम्बन्ध में लिखा है कि, "एक लम्बे अध्ययन के बाद मैं इस निष्कर्ष पर पहुँचा हूँ कि 'अपवाद द्वारा प्रबंध' वह आधार है जिसपर की अधिकांश आधुनिक प्रबंध व्यवहार आधारित है। इसके सिद्धांतों की समझ के अभाव में अधिकतर अधिशासी विवेकपूर्ण नियोजन, क्रियान्वयन एवं प्रभावपूर्ण नियन्त्रण में कठिनाई अनुभव करेंगे।" कारण यह है कि प्रबंध तकनीक उच्च प्रबंधकों के समक्ष केवल वहीं जानकारी प्रस्तुत करने पर जिसकी उन्हें जरूरत होती है तथा उनका ध्यान भी विशिष्ट समस्याओं तथा परिस्थितियों के पैदा होने पर ही आकृष्ट करने की व्यवस्था करती है। यह तकनीक व्यवसाय के प्रबंध के सभी क्षेत्रों में समान रूप से अपनाई जा सकती है। आज आवश्यकता इस बात की है कि इस प्रबंध तकनीक को जागरूकता के साथ समझा और अपनाया जाय। ताकि संस्थाओं का प्रबंध स्वव्यवस्थित आधार पर दिशा ग्रहण कर सकें।

#### 1.6.1.1 अपवाद— अर्थ एवं परिभाषा (Exception Meaning and Definition)

अपवाद द्वारा प्रबंध वह तकनीक है जो प्रबंधकों को उन अपवादों की सक्रिय खोज के लिए प्रोत्साहित करती है जो कि उन्हें उनकी सृजनात्मक योग्यताओं की प्रयुक्ति की अनुमति देते हैं। इस प्रकार यह केवल नियन्त्रण की तकनीक ही नहीं है बल्कि अवसरों की खोज की विधि भी है। अपवाद द्वारा प्रबंध वह तकनीक है जो बताती है कि उन समस्त कार्यों तथा मामलों में, जो कि नियमित रूप से निर्धारित परिणामों की उपलब्धि करा रहे हैं, उच्च प्रबंधकों का ध्यान आकृष्ट नहीं किया जाना चाहिए बल्कि वे कार्य तो अधीनस्थ प्रबंधकों द्वारा ही कर दिए जाने चाहिए। उच्चाधिकारियों का ध्यान एवं उनका सहयोग केवल उन परिस्थितियों एवं मामलों की ओर आकृष्ट किया जाना चाहिए जो कि अपवाद स्वरूप उत्पन्न हो रहे हैं।

वास्तव में, एक ओर यह तकनीक नियन्त्रण को सरल बनाती है तथा दूसरी ओर संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति भी सहायक होती है। संक्षेप में, नियन्त्रण जैसे महत्वपूर्ण प्रबंधकीय कार्य को अपवाद सिद्धांत पर आधारित होने से अधीनस्थों के कार्य क्षेत्र में अनावश्यक हस्तक्षेप भी समाप्त होता है और नियन्त्रण के उद्देश्य भी पूरे हो जाते हैं।

### 1.6.1.2 अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली के तत्व (Elements of Management System by Exception)

लेस्टर आर. बिटेल के अनुसार अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली के प्रमुख तत्व निम्नलिखित हैं :

1. **माप** — यह वह तत्व है जो विगत एवं वर्तमान निष्पादनों को सामान्यतः परिणामात्मक मूल्य प्रदान करता है। माप या मूल्यांकन के अभाव में अपवाद की पहचान करना कठिन होता है।
2. **निरूपण** — वह तत्व है जो उन मापों को विश्लेषित करता है जो कि उद्देश्यों के लिए अर्थपूर्ण होते हैं और उन्हें भावी अपेक्षाओं में बदलते हैं। निरूपण को अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली के विकास की दूसरी अवस्था माना गया है, जहाँ विगत, वर्तमान तथा भावी समंक भविष्य की दशाओं की पूर्वानुमान हेतु विश्लेषित किए जाते हैं ताकि उद्देश्य निश्चित किए जा सकें, योजनाएं बनाई जा सकें तथा संगठनात्मक सूचनाओं को संशोधित किया जा सकें।
3. **चयन** — यह अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली के विकास की तीसरी अवस्था है, जिनमें संगठनात्मक उद्देश्यों की प्रगति को बतलाने वाले मापों अर्थात् आधारों का चुनाव किया जाता है।
4. **अवलोकन** : यह वह तत्व है जो प्रबंध को चालू निष्पादन के बारे में सूचित करता है। अन्य शब्दों में, अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली की इस अवस्था में चालू निष्पादन काम अवधियुक्त अवलोकन एवं मूल्यांकन किया जाता है।
5. **तुलना** — तुलना को अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली के विकास की पाँचवी अवस्था माना गया है जहाँ अपवादों का पता लगाया जाता है। दूसरे शब्दों में यह वह तत्व है जो कि वास्तविक निष्पादन की तुलना अपेक्षित निष्पादन से करता है और विचलनों के बारे में प्रबंध को सूचित करता है।
6. **कार्यवाही** — यह वह तत्व है जो कि ऐसी कार्यवाही के बारे में निर्णय लेने से सम्बन्ध रखता है जिससे कि निष्पादन को पुनः नियन्त्रण में लाया जा सकें।

### 1.6.1.3 अपवाद द्वारा प्रबंध का महत्व (Importance of Management by Exception)

वैज्ञानिक प्रबंध के जन्मदाता एफ.डब्ल्यू. टेलर को इस प्रणाली का प्रणेता माना जाता है। वैज्ञानिक प्रबंध के समर्थकों ने अपवाद द्वारा प्रबंध तकनीक को प्रभावपूर्ण

प्रबंध के लिए तथा अतिप्रबंध की रोकथाम के लिए आवश्यक माना है। आज कोई भी ऐसा प्रबंधकीय कार्य नहीं है जो एक अथवा दूसरे रूप में अपवाद द्वारा प्रबंध सिद्धांत का अनुसरण न करता हो। बढ़ती हुई प्रतिस्पर्धा प्रबंधकों को विवश कर रही है कि वे व्यवसाय के सभी क्षेत्रों में लागतों एवं लाभों की योगदान पर अपना ध्यान केन्द्रित करें। अपवाद द्वारा प्रबंध तकनीक उच्च प्रबंधकों के समक्ष केवल वहीं जानकारी प्रस्तुत करने पर बल देती है जिनकी उन्हें आवश्यकता होती है। संक्षेप में अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली के महत्व को इससे प्राप्त होने वाले निम्नलिखित लाभों के सन्दर्भ में आसानी से समझा जा सकता है:

- (i) प्रबंधकों के व्यक्तिगत समय में बचत होती है।
- (ii) प्रबंधकीय कार्य क्षेत्र को व्यापकता प्रदान करना आसान हो जाता है।
- (iii) अनुभव रहित प्रबंधकों के लिए बिना प्रशिक्षण के भी नवीन कार्यों को सम्पन्न करना आसान हो जाता है।
- (iv) यह तकनीक व्यावसायिक क्रियाओं के समस्त पहलुओं की व्यापक जानकारी तथा संस्था के विभिन्न अंगों के बीच प्रभावी संचार को प्रोत्साहित करती है।
- (v) अधिक योग्य एवं उच्च वेतन वाले व्यक्तियों को उच्च आय वाले कार्यों पर लगाया जा सकता है और उनका लाभ उठाया जा सकता है।
- (vi) जटिल समस्याएं एवं मामले उच्चाधिकारियों के ध्यान से नहीं बच पाते हैं।
- (vii) उपलब्ध समक, इतिहास एवं प्रवृत्तियों की जानकारी का पूर्णतः उपयोग सम्भव होता है।

#### 1.6.1.4 अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली के सिद्धांत (Principles of Management System by Exception)

अपवाद द्वारा प्रबंध तकनीक को प्रयोग करते समय निम्नलिखित सिद्धांतों को अनुसरण किया जाना चाहिए।

- (i) **स्वनियन्त्रण सिद्धांत** – यह सिद्धांत बतलाता है कि प्रबंधकों की भावनाओं के सहारे आगे नहीं बढ़ना चाहिए तथा अनुमान के आधार पर कोई योजना भी नहीं बनानी चाहिए तथा उन परिस्थितियों में कोई निर्णयात्मक कदम भी नहीं उठाना चाहिए जब तक की उन्हें उस कार्य को करने के लिए अधिकार न दिया जाए।
- (ii) **नीति का अनुसरण सिद्धांत** – यह सिद्धांत यह बतलाता है कि प्रबंधकों को अपना कार्य करते समय संस्था की नीतियों को ध्यान में रखना चाहिए। नीति के अनुसरण को विशेषाधिकारों का हनन नहीं करना चाहिए।
- (iii) **अधीनस्थों के विकास का सिद्धांत** – यह सिद्धांत बतलाता है कि अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली के उपयोग के माध्यम से अधीनस्थों का विकास किया जाना चाहिए।

- (iv) **सहभागिता को आमन्त्रण का सिद्धांत** – यह सिद्धांत बतलाता है कि अपवाद द्वारा प्रबंध तब तक नहीं किया जा सकता जब तक की अधीनस्थों का सहयोग एवं सहभागिता प्राप्त न हों।
- (v) **अपवादों की जानकारी सक्रियता से करना** – यह सिद्धांत इस तथ्य की ओर संकेत करता है कि अपवाद पूर्ण स्थितियों, मामलों, तथा प्रवृत्तियों आदि की जानकारी सतत् रूप से सक्रियता के साथ की जानी चाहिए।
- (vi) **आराम नहीं कठोर परिश्रम का सिद्धांत** – यह सिद्धांत इस बात का संकेत देता है कि अपवाद द्वारा प्रबंध तकनीक प्रबंधकों को कठोर परिश्रम की प्रेरणा देती है।

#### 1.6.1.5 पूर्व धारणाओं को अस्वीकार करने का सिद्धांत (Principles of Rejecting Prior Assumptions)

किसी भी व्यक्ति में शत-प्रतिशत कर्म निष्ठा का होना बहुत कठिन है। अधिकतर व्यक्ति अपने पूर्व धारणाओं के आधार पर आगे बढ़ता है। कर्तव्य निष्ठा के अभाव में अपवाद द्वारा प्रबंध सिद्धांत लागू नहीं हो सकता।

अपवाद द्वारा प्रबंध तकनीक उपर्युक्त वर्णित सिद्धांतों के परिप्रेक्ष्य में ही आसानी से सफल हो सकते हैं।

#### 1.6.1.6 अपवाद द्वारा प्रबंध की सीमाएँ (Limitations of Management by Exception)

अपवाद द्वारा प्रबंध की निम्नलिखित सीमाएँ हैं :

- (i) यह संगठन व्यक्ति के विचार को बढ़ाता है।
- (ii) यह विधि कागजी कार्यवाही को बढ़ाती है।
- (iii) यह प्रायः अविश्वसनीय समंको पर आधारित है।
- (iv) यह व्यापक अवलोकन एवं प्रतिवेदन की आवश्यकता पर बल देती है। जो कि सम्भव नहीं है।
- (v) यह प्रणाली जिन तुलना प्रमाप को अपनाने पर बल देती है, वे समयातीत होते चले जाते हैं।
- (vi) यह प्रणाली अपवादों की प्रस्तुति के अभाव में, सब कार्य ठीक तरह से हो रहा है मान कर चलती है। इससे प्रबंध को झूठी सुरक्षा प्राप्त होती है।

यद्यपि उपर्युक्त सीमाएँ काफी हद तक ठीक हैं, किन्तु आवश्यकता इस बात की है कि हम अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली को निर्णयन या चिन्तन का प्रतिस्थापन न समझे। यह प्रणाली तो इसके विपरीत सतत् चिन्तन, निर्णयन अवलोकन की अपेक्षा रखती है। वर्तमान प्रबंध जगत में इसका महत्व इसकी सीमाओं की तुलना अधिक है। आज शायद ही ऐसी कोई सफल कम्पनी है जो किसी न किसी रूप में अपवाद द्वारा प्रबंध प्रणाली को व्यवहार में प्रयुक्त न करती हो, चाहे निर्णयन का क्षेत्र न हो, समामेलित वित्त का क्षेत्र हो, उत्पादन का क्षेत्र हो, संगठन का क्षेत्र हो,

निष्पादन का क्षेत्र हो, या फिर लागत में कमी करने की बात हो सभी स्थानों पर अपवाद द्वारा प्रबंध तकनीक को महत्वपूर्ण स्थान प्राप्त है।

प्रबंध के सिद्धांत

### 1.6.2 उद्देश्यों द्वारा प्रबंध (Management by Objectives)

टिप्पणी

उद्देश्य के महत्व के सम्बन्ध में पीटर एफ. ड्रकर ने लिखा है, "उद्देश्य महत्वपूर्ण क्षेत्रों में व्यावसायिक उपक्रम के संचालन हेतु आवश्यक उपकरण है। इनके अभाव में प्रबंध की उड़ान निष्प्रयोजित होगी, क्योंकि मार्ग बोध के लिए न तो संकेत चिन्ह होंगे, न कोई मानचित्र होगा और न ही कोई पूर्व परिचित मार्ग होगा।"

प्रत्येक विवेकपूर्ण मानवीय कार्य का निश्चित एवं स्पष्ट उद्देश्य होना अत्यन्त आवश्यक है, क्योंकि जब तक प्राप्त किए जाने वाले उद्देश्य पहले से निर्धारित नहीं होंगे, तब तक उनकी प्राप्ति के लिए अपेक्षित प्रयास नहीं किए जाएंगे। उद्देश्य एवं लक्ष्य के निश्चित होने तथा व्यक्तियों के उससे स्पष्टतः अवगत होने पर ही एक निश्चित दिशा में अग्रसर होने एवं एक निश्चित ढंग से कार्य करने में सहायता मिलती है। शताब्दियों पूर्व सेनेका (Seneca) ने भी कहा था, "यदि एक व्यक्ति यह नहीं जानता कि वह किस बन्दरगाह को जानना चाहता है, तो कोई भी हवा उसके अनुकूल नहीं होगी।"

ड्रकर तथा सेनेका के उपरोक्त कथनों से यह स्पष्ट है कि प्रत्येक व्यावसायिक संस्था को सर्वप्रथम प्राप्त किए जाने वाले उद्देश्यों एवं लक्ष्यों को स्पष्ट रूप से निर्धारित कर लेना चाहिए। इससे उसे यह लाभ होगा कि उसने जो मार्ग पहले से निश्चित कर रखा है, उसी पर वह अग्रसर होकर वह अपने लक्ष्यों तक पहुँच सकेगा। उद्देश्यों के सुपरिभाषित होने पर ही अल्पकालीन लाभों की अपेक्षा दीर्घकालीन विकास की नीतियों को प्राथमिकता प्रदान की जा सकेगी और कार्यों में समन्वय और नीतियों में सामंजस्य स्थापित हो सकेगा।

**प्रबंधकीय उद्देश्य की परिभाषा (Definition of Management by Objective)** – जॉर्ज आर. टैरी ने प्रबंधकीय उद्देश्य की परिभाषा देते हुए लिखा है कि "प्रबंधकीय उद्देश्य एक ऐसा अभीष्ट लक्ष्य है जो निश्चित क्षेत्र निर्धारित करता है तथा एक प्रबंधक के प्रयासों के निर्देशन हेतु सुझाव देता है।" टैरी द्वारा 'प्रबंधकीय उद्देश्य' की दी गई इस परिभाषा में चार धारणाएँ सम्मिलित हैं: (i) लक्ष्य (Goal), (ii) क्षेत्र (Scope), (iii) निश्चितता (Definiteness), (iv) निर्देशन (Direction)। प्रबंधक के दृष्टिकोण से सामान्यतः उद्देश्यों से अभिप्रायः उन मान्यताओं (Values) से है जिन्हें प्राप्त करना है। किसी भी उपक्रम की इन मान्यताओं का क्षेत्र निर्धारित होना चाहिए, जिसमें एक से अधिक अभीष्ट लक्ष्य भी सम्मिलित हो सकते हैं। किसी प्रबंधक के लिए निर्धारित लक्ष्य तक पहुँचने के लिए यह आवश्यक है कि प्रबंधकीय उद्देश्य निश्चित हों। यदि उद्देश्यों को अस्पष्ट तथा द्विअर्थीय शब्दों में व्यक्त किया जाएगा तो प्रबंध की दृष्टि से उनका कोई महत्व नहीं होगा, क्योंकि उनकी व्याख्या कई प्रकार से की जायेगी जिसके परिणामस्वरूप अस्त-व्यस्तता और अव्यवस्था ही अधिक होगी। अन्त में, निर्देशन सामान्य रूप से उद्देश्य में निहित तत्व के अपेक्षित परिणामों को स्पष्ट कर

देता है तथा इन अपेक्षित परिणामों को संभावित लक्षणों के समूह से पृथक करता है।

## टिप्पणी

**उद्देश्यों द्वारा प्रबंध (Management by Objectives)** – प्रबंधकीय उद्देश्यों का विवेचन, इनमें जिन नई प्रवृत्तियों का विकास पिछले कुछ वर्षों में हुआ है, उन पर विचार किए बिना, अपूर्ण होगा। वास्तविकता तो यह है कि ऐसी स्थिति में जबकि उत्पादन तकनीक में तीव्र गति से परिवर्तन हो रहे हैं तथा संगठनों के आकार बढ़ रहे हैं, प्रबंध की पुरानी तकनीकें अपेक्षित उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक नहीं हो सकती। यही कारण है कि प्रबंध विशेषज्ञों ने प्रभावी ढंग से अपेक्षित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए 'उद्देश्यों द्वारा प्रबंध' के एक नए दृष्टिकोण को प्रस्तुत करने का प्रयास है। प्रबंध के इस नए दृष्टिकोण को समर्थन प्रदान करने का श्रेय पीटर एफ. ड्रकर (Peter F. Drucker) को है।

वस्तुतः 'उद्देश्यों द्वारा प्रबंध' एक सरल परन्तु शक्तिशाली पद्धति है। यह न तो प्रबंध का कोई यन्त्र है और न ही कोई तकनीक। यह स्वयं में ही प्रबंध है, क्योंकि जहाँ उत्तम प्रबंध होगा, वहीं 'उद्देश्यों द्वारा प्रबंध' पाया जाएगा। इसका प्रमुख कारण यह है कि उत्तम प्रबंध का उद्देश्य ही अपेक्षित उद्देश्यों को प्राप्त करना होता है। 'उद्देश्यों द्वारा प्रबंध' तो केवल इस बात पर बल देता है तथा इस तथ्य को आश्वस्त करता है कि प्रबंधक अपना कार्य आरम्भ करने के पूर्व अपने उद्देश्यों की स्पष्ट जानकारी रखता है।

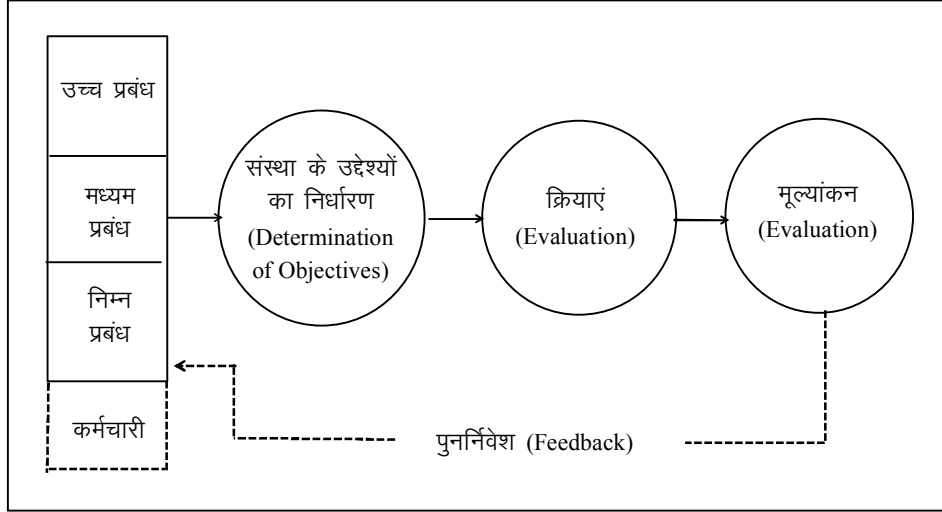
**परिभाषाएँ (Definitions)** – उद्देश्यों द्वारा प्रबंध की कुछ प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं।

1. **पीटर एफ. ड्रकर** के अनुसार, "उद्देश्यों द्वारा प्रबंध एक प्रणाली है, जिनका प्रबंधक एवं सम्पूर्ण प्रतिष्ठान, दोनों की कार्य कुशलता में सुधार के लिए विभाग तथा प्रत्येक व्यक्तिगत प्रबंधक के स्तर पर उद्देश्यों का निर्धारण किया जाता है।"
2. **तोसी एवं करोल** ने उद्देश्यों द्वारा प्रबंध के सम्बन्ध में परिभाषा देते हुए कहा है कि, "उद्देश्यों द्वारा प्रबंध एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें प्रबंधक तथा अधीनस्थों उन क्रियाओं, लक्ष्यों, तिथियों एवं उद्देश्यों के समूह के सम्बन्ध में एक मत होते हैं, जो भविष्य में अधीनस्थों के कार्य निष्पत्ति एवं मूल्यांकन हेतु आधार-स्वरूप प्रयुक्त किए जाएंगे।"
3. **हेराल्ड कूण्ट्ज** के अनुसार, "उद्देश्य निहित प्रबंध साधारण रूप में सामान्य विवेक है जो स्वयं को प्रबन्धित करने के उद्देश्य के रूप में प्रतिबिम्बित होता है।"
4. **मॉन्डी, होल्म्स तथा फिलिप्सों** के अनुसार, "उद्देश्यों द्वारा प्रबंध एक ऐसा क्रमबद्ध एवं संगठित ढंग है जो प्राप्त किए जा सकने वाले लक्ष्यों पर ध्यान केन्द्रित कर विद्यमान संसाधनों से प्रबंध को अधिकतम फल प्राप्त करना सम्भव बनाता है।"
5. **पीटर एफ. ड्रकर** के अनुसार, "उद्देश्यो द्वारा प्रबंध एक ऐसा सिद्धांत है, "जो व्यक्तिगत दृढ़ता और दायित्व को पूर्ण क्षेत्र प्रदान करता है और उसके



साथ ही दृष्टिकोण और प्रयाय सम्बन्धी सामान्य निर्देशन प्रदान करता है, समूह कार्य की स्थापना करता है तथा व्यक्तिगत लक्ष्यों का सामान्य समृद्धि से सामंजस्य स्थापित करता है।”

उद्देश्यों द्वारा प्रबंध (Management by Objective)- के सम्बन्ध में इसके अर्थ को समझने के लिए निम्नांकित चित्र महत्वपूर्ण हैं :



चित्र क्र. 1.9: उद्देश्यों द्वारा प्रबंध

चित्र से स्पष्ट है कि उच्च प्रबंध के निर्देश पर उद्देश्यों का निर्धारण करते हैं तथा पुनः इन्हें क्रियाओं के माध्यम से प्राप्त किया जाता है पुनः मूल्यांकन होने के पश्चात उद्देश्यों की प्राप्ति नहीं होती तो न प्राप्त होने वाले उद्देश्यों के लिए प्रतिपुष्टि (Feedback) की जाती है। और पुनः निम्न प्रबंध के यहाँ प्रेषित की जाती है और इसके पश्चात उच्च प्रबंध के यहाँ भेजी जाती है तथा इस प्रकार उद्देश्यों द्वारा प्रबंध का कार्य सम्पन्न होता है।

उद्देश्यों द्वारा प्रबंध क्या है? यदि इस प्रश्न पर गहराई से विचार किया जाए, तो यह ज्ञात होता है कि प्रबंध की एक ऐसी विधि है जो सरकारी या गैर-सरकारी संगठन की कुशलता में वृद्धि करने हेतु एक निश्चित लक्ष्य, उद्देश्य एवं निर्देशन प्रदान करती है। यह लक्ष्य निर्धारण (Goal Setting), संगठन का निर्माण करने वाली शक्तियों के लक्ष्यों के संयोग से संगठन के लक्ष्यों को निश्चित करना, कार्य-नियोजन (Action Planning), प्रभावी कार्य व्यवस्थाओं, नीतियों एवं प्रक्रियाओं का निर्माण तथा निर्धारित लक्ष्यों के सन्दर्भ में कार्य निष्पत्ति मूल्यांकन (Performance Evaluation), के लिए व्यवस्थित कार्य-विधि है। लक्ष्य निर्धारण, कार्य नियोजन तथा कार्य-निष्पत्ति मूल्यांकन सम्बन्धी कार्यों के लिए वरिष्ठ एवं अधीनस्थ प्रबंधक परामर्शक एवं कार्य करने वाले समूहों की सहायता से आपस में विचार-विमर्श करके किसी एक निश्चित समझौते पर पहुँचते हैं। केवल इस बात पर ही सहमत होना यथेष्ट नहीं है कि किसी एक व्यक्ति को क्या कार्य करना चाहिए। वरन् इस विषय पर भी एक राय होनी चाहिए कि मापनीय लाभों के रूप में क्या प्राप्त करना

चाहिए। कार्य-निष्पत्ति एवं व्यक्तियों में निरन्तर सुधार 'उद्देश्यों द्वारा प्रबंध' का एक अन्तर्निहित गुण है।

सार रूप में, यह कहा जा सकता है कि समस्त प्रबंधकीय कार्यो या प्रबंध प्रक्रिया का उद्देश्य अभिमुखी (Objective Oriented) होता है जिसे 'उद्देश्यों द्वारा प्रबंध' कहा जाता है।

**उद्देश्यों द्वारा प्रबंध के प्रमुख तत्व (Principal Elements of MBO) –** उद्देश्यों द्वारा प्रबंध की परिभाषाओं से इसके निम्नलिखित तत्व प्रगट होते हैं :

1. यह क्रियात्मक है अर्थात् इसकी अवधारणा को व्यावहारिक रूप प्रदान किया जा सकता है।
2. यह विशिष्ट कार्य नहीं है अर्थात् यह कार्य केवल विशेषज्ञों का ही नहीं है यह कार्य सभी प्रबंधकों के लिए आवश्यक है। चाहे वे परामर्षक की भूमिका अदा करते हो अथवा आदेशों के अनुसार कार्य करते हो।
3. यह एक प्रबंधकीय प्रक्रिया है अर्थात् यह प्रबंधक के उत्तरदायित्वों को प्रबंधक की गत्यात्मक कला है।
4. इसका लक्ष्य संगठन के समस्त साधनों का सर्वोत्तम प्रयोग करना है।
5. यह संगठन को उसके वर्तमान वातावरण को समन्वित तथा उसे एकीकृत करने का प्रयास करता है।
6. यह व्यक्ति और संगठन में भी सामंजस्य स्थापित करने का प्रयास करता है।
7. यह मुख्यतः परिणामों पर ही ध्यान देता है।

उपरोक्त तत्व ऐसे संघटक हैं जो मिलकर उद्देश्यों द्वारा प्रबंध को एक अपूर्व अवधारणा का स्वरूप प्रदान करते हैं।

उपर्युक्त दृष्टिकोण से ही 'उद्देश्यों द्वारा प्रबंध' को लक्ष्य प्रबंध (Goals Management) या परिणामों द्वारा प्रबंध (Management by results) कहा जाता है।

### 1.6.2.1 उद्देश्यों द्वारा प्रबंध की प्रक्रिया (The Process of Management by Objectives)

उद्देश्यों द्वारा प्रबंध की प्रक्रिया को समझने के लिए निम्नांकित हैं :

1. उद्देश्यों का निर्धारण (Objective Setting) उद्देश्यों के निर्धारण को पाँच भागों में बाँटा जा सकता है :
  - (i) संगठन के उद्देश्य (Definition of the Purpose of the Organisation)
  - (ii) दीर्घ कालीन तथा स्ट्रेटिजिक उद्देश्य (Long Range and Long Term Strategic Objectives)
  - (iii) अल्प कालिक निगमीय उद्देश्य (Short Term Corporate Objectives)

(iv) संभागीय/विभागीय/कार्य समूह के उद्देश्य (Divisional/ Departmental Work Group Objectives)

(v) व्यक्तिगत प्रबंधक के उद्देश्य (Individual Manager's Objectives)

उद्देश्यों द्वारा प्रबंध के लाभ तथा महत्व (Benefits and Importance of Management by Objectives)

परिवर्तन उत्प्रेरक (Change Catalyst) के रूप में उद्देश्यों द्वारा प्रभावी प्रबंध से अनेक लाभ होते हैं। ये लाभ समग्र संगठन के साथ-साथ वरिष्ठ अधिकारियों को तथा अधीनस्थों को भी प्राप्त होते हैं।

### 1. समग्र संगठन को लाभ (Benefits to Overall Organisation)

उद्देश्यों द्वारा प्रबंध से समग्र संगठन को निम्न लाभ प्राप्त होते हैं :

- (i) **लक्ष्यों की उपलब्धि (Achievement of Goals)** – इस प्रबंध व्यवस्था के अन्तर्गत प्रत्येक व्यक्ति अपने स्तर पर निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए टीम भावना से निर्धारित कार्यों पर ही अपना ध्यान केन्द्रित करता है, जिसमें न केवल संगठन के उद्देश्य प्राप्त होते हैं। वरन् उसका विकास भी सम्भव हो जाता है।
- (ii) **प्रबंधकीय प्रयासों पर विशेष बल (Special Emphasis on Management Efforts)** – इसके अन्तर्गत प्रबंध के प्रत्येक स्तर एवं उप-स्तर के लिए उद्देश्य एवं उप-उद्देश्य निर्धारित कर दिए जाते हैं, जिनके समय पर मूल्यांकन की व्यवस्था होने के कारण प्रत्येक प्रबंधक या अधिकारी को स्वयं प्रयत्नशील एवं सहज रहना पड़ता है।
- (iii) **अच्छे पारस्परिक सम्बन्ध (Better Reciprocal Relations)** – प्रत्येक विभाग एवं उप-विभाग के लक्ष्य अलग-अलग होने तथा उनकी प्राप्ति पर बल दिए जाने के कारण संस्था के लोगों में टीम भावना से कार्य करने की प्रेरणा मिलती है जिससे उनके पारस्परिक सम्बन्धों में सुधार होता है।
- (iv) **वेतन एवं पदोन्नति का आधार (Basis of Salary and Promotion)** – इसमें कार्य निष्पत्ति का मूल्यांकन होने पर एक ऐसा आधार मिलता है जिसके अनुसार संस्था में कर्मचारियों की भर्ती करने, वेतन निर्धारण करने तथा वर्तमान कर्मचारियों की पदोन्नति करने की योजनाएं कार्यान्वित करने में सुविधा होती है।
- (v) **प्रबंधकों की शिक्षा की व्यवस्था (Arrangement of Manager's Education)** – यह प्रबंधकों की कुशलता के विकास के लिए उचित प्रशिक्षण की आवश्यकता की ओर संकेत करता है और कार्य कुशलता के साधन के आधार पर अपेक्षित प्रशिक्षण पर ही बल देकर उस पर किए जाने वाले व्ययों को कम करने में सहायक होता है।

टिप्पणी

- (vi) **व्यापक सम्प्रेषण (Detailed Communication)** – संगठन के व्यापक लक्ष्यों तथा इकाई एवं उप-इकाई के लक्ष्यों एवं उप-लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए यह सम्प्रेषण के एक ऐसे विस्तृत जाल का निर्माण करता है जिससे अनवरत रूप से संगठन के समस्त स्तरों पर आवश्यक सूचनाओं का आदान-प्रदान होता रहता है।
- (vii) **अन्य लाभ (Other Benefits)** – इससे व्यक्तिगत कुशलता में परिवर्तन होने पर कार्य करने की विधि में तथा संगठन के उद्देश्यों की बदलती हुई परिस्थितियों के अनुरूप ढालने में भी सुविधा होती है, क्योंकि प्रबंध की यह नई व्यवस्था संगठनात्मक एवं मनोवैज्ञानिक सिद्धांतों पर आधारित है। इन सिद्धांतों की सहायता से कुशल एवं सक्षम व्यक्तियों को पहचानने में सुविधा होती है। वस्तुतः प्रबंध की यह व्यवस्था संगठन को प्रभावी एवं कुशल बनाती है।
2. **अधीनस्थों को लाभ (Benefits to Subordinates)** – उद्देश्यों द्वारा प्रबंध से अधीनस्थों को प्रत्यक्ष रूप से मिलने वाले लाभ निम्नलिखित हैं:
- यह अधीनस्थों को उच्चतर कार्य-निष्पत्ति के लिए उत्प्रेरित करता है।
  - यह वरिष्ठ अधिकारियों के साथ सम्बन्धों को सुदृढ़ बनाता है।
  - इससे प्रत्येक अधीनस्थ अधिकारी या कर्मचारी को उसके द्वारा किए जाने वाले अपेक्षित कार्य की पूरी जानकारी रहती है।
  - इसमें कार्य-निष्पादन में पारस्परिक सहयोग तथा अधिकार एवं उत्तरदायित्व के स्पष्टीकरण की व्यवस्था होने से कार्य-मूल्यांकन की विधियों का कोई महत्व नहीं रहता है।
  - इससे सभी अधीनस्थ व्यक्तियों को अपना-अपना कार्य करने में अधिक संतुष्टि मिलती है, क्योंकि प्रबंध की यह नई प्रणाली मूल रूप से निर्णयन में अधीनस्थों की सहभागिता एवं उलझाव पर विशेष बल देता है।
3. **वरिष्ठ अधिकारियों को लाभ (Benefits to Senior Officers)** – उद्देश्यों द्वारा प्रबंध से वरिष्ठ अधिकारियों को प्रत्यक्ष रूप से मिलने वाले लाभ निम्नलिखित हैं :
- उसे अपसरों से व्यक्तिगत लाभ उठाने तथा अपेक्षाकृत अधिक उत्तरदायित्व ग्रहण करने के अधिक अवसर मिलते हैं।
  - संस्था के उद्देश्यों के ढाँचे का पूर्व-निर्धारित तथा वरिष्ठ अधिकारियों के अधिकारों की सीमाओं का पहले से ही स्पष्टीकरण होना के कारण, उनमें कुष्टा एवं नैराष्य (Frustration) की भावना नहीं पनप पाती है।

### 1.6.2.2 उद्देश्यों द्वारा प्रबंध की सीमाएँ (Limitations of Management by Objective)

उद्देश्यों द्वारा प्रबंध की भी अपनी सीमाएँ हैं, जिनमें से निम्नलिखित प्रमुख हैं :

टिप्पणी

1. **पारस्परिक मतभेद की सम्भावना (Possibility of Reciprocal Conflicts)** – उद्देश्यों द्वारा प्रबंध का आधारभूत लक्ष्य निर्णयन-प्रक्रिया (Decision-making) में अधीनस्थों के अधिक सहयोग में वृद्धि करना है। परन्तु व्यवहार में इस सहभागिता से पारस्परिक झगड़ों एवं मतभेद की सम्भावना अधिक है, क्योंकि वरिष्ठ अधिकारी तथा अधीनस्थ कर्मचारी, दोनों ही एक दूसरे से मिलने के पूर्व स्वतन्त्र रूप से अपने लक्ष्य निर्धारित कर लेते हैं।
2. **लक्ष्य निर्धारण प्रक्रिया में दोष (Defects in Goal Setting Process)** – ओडियनि लक्ष्य निर्धारण प्रक्रिया को ही दोषपूर्ण मानते हैं। उनका यह विचार है कि उद्देश्यों द्वारा प्रबंध उसी स्थिति में सफल हो सकता है जबकि निरीक्षक (Supervisors) इस प्रकार से प्रशिक्षित किए जावें कि वे अपने ऊपर के अधीनस्थ अधिकारियों के साथ मिलकर उनकी एवं वरिष्ठ अधिकारियों की सीमाओं को दृष्टिगत रखकर ऐसे लक्ष्य निर्धारित करे जो प्राप्त किए जा सकें। सामान्यतः वरिष्ठ अधिकारियों द्वारा लक्ष्य निर्धारण में त्रुटियाँ की जाती हैं। लक्ष्यों का निर्धारण इतने अल्प समय में किया जाता है कि उनके सम्बन्ध में संगठन के विभिन्न स्तर के अधिकारियों की प्रतिक्रियाओं पर विशेष ध्यान दिया जाता है।
3. **उचित सम्प्रेषण का अभाव (Lack of Effective Communication)** – उद्देश्यों द्वारा प्रबंध की सफलता उचित सम्प्रेषण प्रक्रिया, अर्थात् सूचनाओं के आदान-प्रदान पर निर्भर करती है। यदि ऐसी व्यवस्था का सर्वथा अभाव है अथवा वह उचित नहीं है, तो प्रबंध के दर्शन (उद्देश्यों) एवं उसकी कर्मचारियों सम्बन्धित सूचनाएँ प्रबंध के विभिन्न स्तरों पर उपलब्ध नहीं हो पाएंगी जिससे प्रबंधकीय उद्देश्य प्राप्त हो सकेंगे।
4. **उद्देश्यों के प्रति असंतोष (Dissatisfaction Against Objectives)** – यदि प्रबंधकीय व्यक्तित्व (अर्थात् प्रबंध स्तरों) तथा संगठनात्मक ढाँचे के विभिन्न स्तरों में कोई तालमेल नहीं है तो परिणामस्वरूप एक अधिकारी का किसी अन्य अधिकारी पर कोई प्रभाव नहीं पड़ता है जिससे व्यवहार में नीचे के स्तरों पर अधीनस्थों को स्वनिर्णय लेने के अधिकार नहीं होते, जिसके कारण उनके आदेशों का कोई प्रभाव नहीं पड़ता है। ऐसे वातावरण में असंतोष अधिक व्याप्त होता है।
5. **दबावपूर्ण तथा अधिक समय लेने वाली (Pressure Oriented and Time Consuming Techniques)** – प्रबंध की यह नई प्रणाली प्रत्येक स्तर पर लक्ष्य प्राप्ति के लिए विशेष दबाव डालती है और समय-समय पर लक्ष्यों की प्राप्ति के सम्बन्ध में विचार करने हेतु विभागीय सभाओं की अनिवार्यता तथा लक्ष्यों पर पुनर्विचार एवं उनमें संशोधन की व्यवस्था अधिक

समय लेने वाली होती है। प्रसिद्ध प्रबंधशास्त्री रेनसिस लिकर्ट (Rensis Likert) के अनुसार, "उद्देश्यों द्वारा प्रबंध की विचारधारा दबाव-अभिमुखी (Pressure Oriented) तथा अधिक समय लेने वाली (Time Consuming) विधि है।" इससे उत्पादन में तत्कालीन वृद्धि हो सकती है, किन्तु उत्पादकता में वृद्धि नहीं होगी। इनके अनुसार उत्पादकता में वृद्धि सुदृढ़ मानवीय सम्बन्धों एवं नेतृत्व प्रणाली की देन है।

6. **पारस्परिक सहयोग की भावना का अभाव (Lack of Cooperative Spirit)** – चूँकि उद्देश्यों द्वारा प्रबंध में प्रत्येक व्यक्ति कार्य निष्पत्ति को विशेष महत्व देता है, अतः इसके अन्तर्गत व्यक्तियों में पारस्परिक सहयोग से कार्य करने की टीम भावना का अभाव पाया जाता है, जिससे सम्पूर्ण संस्था के लिए नव-प्रवर्तन सम्भव नहीं हो पाता है।
7. **भ्रामक तकनीक (Confused Technique)** – हैरी लेविन्सन (Harry Levinson) इस तकनीक को एक सबसे बड़ी प्रबंधकीय भ्रान्ति मानते हैं, क्योंकि यह उत्प्रेरणा के गहन भाव प्रवण घटकों (Emotional Components of Motivation) पर पर्याप्त ध्यान नहीं देता है। इनके अनुसार, "उद्देश्यों द्वारा प्रबंध तथा कार्य निष्पत्ति मूल्यांकन की प्रक्रियाएं, जिनको व्यवहार में लाया जाता है, दीर्घकाल में स्वतः निष्फल हो जाती हैं, क्योंकि वे ऐसे परितोषिक दण्ड मनोविज्ञान पर आधारित होती हैं, जिसके अन्तर्गत व्यक्ति पर कार्य निष्पादन हेतु दबाव तो डाला जाता है, परन्तु वास्तव में उद्देश्यों के चुनाव हेतु सीमित अवसर ही प्राप्त होते हैं।"
8. सामान्य रूप में उद्देश्यों द्वारा प्रबंध की मान्यता को अनेक विद्वानों ने चुनौती देते हुए कहा है कि सम्पूर्ण विश्व में संगठनात्मक वातावरण बड़ी तेजी से बदल रहे हैं। ऐसी व्यवस्था में इस विचारधारा के सिद्धांत अधिक समय तक सही अर्थों में प्रयोग नहीं किए जा सकते। अतः उद्देश्यों द्वारा प्रबंध के स्थान पर 'क्रिया द्वारा प्रबंध' (Management by Action) की तकनीक को लागू किया जाना श्रेयस्कर होगा।

### 1.6.3 प्रबंध का सामाजिक उत्तरदायित्व (Social Responsibility of Management)

व्यावसायिक एवं गैर व्यावसायिक उपक्रम केवल एकाकी सन्दर्भों से जुड़े ही नहीं होते हैं। यद्यपि ये कार्मिकों को काम देकर उनके जीवन यापन की व्यवस्था करते हैं, किन्तु इसके साथ ही ये समाज के अन्य वर्गों के प्रति भी उत्तरदायी होते हैं, जिनका विवेचन निम्नांकित है।

- (i) **उपभोक्ताओं के प्रति उत्तरदायित्व** – व्यावसायिक उपक्रमों का उद्देश्य जहाँ लाभ प्राप्त करना होता है वहाँ उनको कम से कम मूल्य पर गुणवत्तायुक्त वस्तुओं को भी उपलब्ध कराना होता है। प्रारम्भिक युग में व्यवसाय का उद्देश्य में केवल लाभ कमाना होता था, किन्तु आज व्यावसायिक जगत में प्रतिस्पर्धा कि स्थिति होने के कारण तथा व्यावसायिक जगत के मानसिक स्तर में उच्च सोच के कारण सामाजिक उत्तरदायित्व

की भावना जागृत होने के कारण अच्छी से अच्छी वस्तुओं को न्यूनतम मूल्य पर ग्राहकों को उपलब्ध कराना भी इनका दायित्व हो गया है। यह एक सामाजिक उत्तरदायित्व का प्रथम महत्वपूर्ण उदाहरण है।

- (ii) **सर्वसाधारण को पर्यावरणीय सुरक्षा प्रदान करना** – औद्योगिक जगत में जहाँ कारखानों में उत्पादन होता है तथा कार्मिक काम करते हैं वहाँ के वातावरण को प्रदूषण शून्य रखने की प्रबंधक द्वारा व्यवस्था की जाती है तथा इस प्रकार सामाजिक उत्तरदायित्व की पूर्ति होती है।
- (iii) **सरकार को करों का नियमित भुगतान करना** – औद्योगिक जगत में लगे हुए उत्पादकों, थोक एवं फुटकर व्यापारियों द्वारा सरकार को नियमित करों का भुगतान किया जाता है, जिसके आधार पर सरकार समाज को प्रत्येक प्रकार की सुविधाएं देने में सक्षम हो पाती है।
- (iv) **अंशधारियों को लाभांश प्रदान करना** – उत्पादकों द्वारा जहाँ कर्मचारियों को अच्छा से अच्छा वेतन, प्रदूषण मुक्त कारखानों का वातावरण तथा कर्मचारियों को अच्छी से अच्छी सुविधाएं दी जाती हैं, वहीं कारखाने के मालिक अंशधारियों को अधिक से अधिक लाभांश देने का प्रयास करते हैं। इसी प्रकार समाज के अन्य वर्गों को भी व्यावसायिक जगत सुविधाएँ प्रदान कर अपने सामाजिक दायित्व का भली-भाँति निर्वहन करता है। इसीलिए इस सम्बन्ध में न्यूमेन एवं समर (Newman and Summer) ने लिखा है, कि "प्रबंधकों की समाज को महत्वपूर्ण देन है। वे उपभोक्ताओं की आवश्यकताओं की पूर्ति करते हैं, कर्मचारियों को कार्य प्रदान करते हैं, जिससे उन्हें अधिक उच्च जीवन स्तर प्राप्त होता है, पूर्तिकताओं को अपने लिए बाजार उपलब्ध हो जाता है तथा सरकार को प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष करों के साधन प्राप्त हो जाते हैं।"

व्यवसाय के सामाजिक उत्तरदायित्व के ऐतिहासिक पृष्ठभूमि के अन्तर्गत जहाँ तक निगमीय (corporate) सन्दर्भ हैं उसकी तीन दशाएं (Phases) हैं जो निम्नलिखित हैं:

- (i) **लाभ का आधिक्य (Profit Maximisation)** – ऐतिहासिक रूप में जनता का यह मत था कि व्यवसाय का उद्देश्य लाभ का आधिक्य है। जहाँ तक सामाजिक उत्तर दायित्व का प्रश्न है उसे देश के वैधानिक दायरे के अन्दर ही दिया जाता है।
- (ii) **प्रबंध का न्यासी प्रबंध (Trusteeship Management)** – सामाजिक उत्तर दायित्व के अन्दर स्वामी के अतिरिक्त निगम के अंशधारिकों लेनदारों कर्मचारियों तथा उपभोक्ताओं के समाज के सदस्यों के प्रति भी है। निगम को उत्पादक थोक व्यापारी तथा फुटकर व्यापारियों को भी संतुष्ट रखना है। प्रबंधक निगम या संस्था का न्यासी (Trustee) है अतः उसे सभी को संतुष्ट रखना है।
- (iii) **जीवन प्रबंध के गुण सन्दर्भित (Quality of Life Management)** – करीब 60 वर्ष पूर्व 1960 में व्यवसाय के सामाजिक दायित्व में अभूतपूर्व

टिप्पणी

बदलाव आया जिससे सामाजिक दायित्व में बुराइयों (Social ills) को दूर करना भी महत्वपूर्ण है। व्यावसायिक संस्थाओं का यह भी दायित्व है कि वे समाज (Society) के उत्पाद में अपना महत्वपूर्ण योगदान करें।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

9. उद्देश्यों द्वारा प्रबंध व्यक्तियों को अभिप्रेरित करने में असफल रहा है। यह कथन है :
- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| (क) हेनरी लेविन्सन | (ख) आर.एस. डावर    |
| (ग) ए.एम. ब्राउन   | (घ) ई.एफ.एल. ब्रेच |
10. सामाजिक उत्तरदायित्व है :
- |                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| (क) उपभोक्ताओं के प्रति | (ख) उत्पादकों के प्रति |
| (ग) समाज के प्रति       | (घ) सरकार के प्रति     |

### 1.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर (Answers to Check Your Progress)

1. (ग)
2. (घ)
3. (क)
4. (घ)
5. (ख)
6. (ख)
7. (ख)
8. (ख)
9. (क)
10. (ग)

### 1.8 सारांश (Summary)

सामान्य रूप से विचार किया जाय तो प्रबंध संगठित मानव का एक अभिन्न अंग है। इसका सीधा सम्बन्ध मानसिक एवं बौद्धिक क्रिया से है। जब भी मानव के समक्ष लक्ष्यों एवं उद्देश्यों को प्राप्त करने का प्रश्न उत्पन्न होता है, तभी प्रबंध एक महत्वपूर्ण तत्व बनकर उसके सामने उपस्थित हो जाता है। लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए केवल साधनों को जुटा लेना पर्याप्त नहीं है बल्कि योजना बनाना तथा



विभिन्न व्यक्तियों के समन्वित प्रयास द्वारा उन साधनों का कुशलतम एवं मितव्ययितापूर्ण उपयोग करना भी आवश्यक है, जो केवल एक कुशल प्रबंधक द्वारा ही सम्भव हो सकता है। मानवीय जीवन को सुखद और उन्नत बनाने वाले समस्त साधन तथा संस्थान प्रबंध के ही प्रतीक हैं। इसीलिए कहा जाता है कि आज हमलोगों में से प्रत्येक व्यक्ति प्रबंधक है, क्योंकि उसे अपने दैनिक जीवन में उपलब्ध समय तथा साधनों का कुशलतापूर्वक एवं मितव्ययितापूर्वक उपयोग करना पड़ता है। मानव समाज की सभी क्रियाएं चाहे वे आर्थिक, सामाजिक, राजनितिक, धार्मिक अथवा शैक्षणिक हों, प्रबंध उन सभी के संचालन में महत्वपूर्ण योगदान देता है। इस सम्बन्ध में न्यूमेन एवं समर (Newman and Summer) ने लिखा है, "प्रबंधकों की समाज को महत्वपूर्ण देन है। वे उपभोक्ताओं की आवश्यकताओं की पूर्ति करते हैं, कर्मचारियों को कार्य प्रदान करते हैं, जिससे उन्हें अधिक उच्च जीवन स्तर प्राप्त होता है, पूर्तिकर्ताओं को अपने लिए बाजार उपलब्ध हो जाता है तथा सरकार को प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष करों के साधन प्राप्त हो जाते हैं।"

प्रबंध शब्द एक व्यापक शब्द है, जिसे आधुनिक व्यावसायिक एवं औद्योगिक जगत में कई अर्थों में प्रयुक्त किया जाता है। कुछ व्यक्ति इसका संकीर्ण अर्थ लगाते हैं तो कुछ व्यापक अर्थ लगाते हैं। संकीर्ण या संकुचित अर्थ में, "प्रबंध दूसरे व्यक्तियों से कार्य कराने की कला है" इसके अनुसार, वह व्यक्ति जो दूसरे व्यक्तियों से कार्य करा सकता है, प्रबंधक कहलाता है। व्यापक अथवा विस्तृत अर्थ में, "प्रबंध एक कला एवं विज्ञान है जो निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न मानवीय प्रयासों से सम्बन्ध रखता है।" इस अर्थ में प्रबंध में नियोजन, संगठन, समन्वय, निर्देशन, अभिप्रेरणा, नियंत्रण तथा नीति निर्धारण आदि सम्मिलित होते हैं। प्रोफेसर थियो हैमन ने प्रबंध के तीन प्रचलित अर्थों का उल्लेख किया है जो क्रमशः

1. प्रबंध अधिकारियों (Managerial Personnel) के अर्थ में
2. प्रबंध विज्ञान (Management Science) के अर्थ में तथा
3. प्रबंध प्रक्रिया (Management Process) के अर्थ में।

प्रथम दृष्टिकोण के अनुसार, प्रबंध से आशय सामान्यतः प्रबंध अधिकारियों से होता है, जिसके अन्तर्गत सम्बन्धित इकाई में कार्य करने वाले लोगों के कार्यों पर नियन्त्रण स्थापित किया जाता है। द्वितीय दृष्टिकोण के अनुसार, प्रबंध से आशय ऐसे विज्ञान से होता है जिसमें व्यावसायिक नियोजन, संगठन, संचालन, समन्वय, प्रेरणा तथा नियन्त्रण से सम्बन्धित सिद्धांतों का वैज्ञानिक विश्लेषण होता है। तृतीय दृष्टिकोण के अनुसार, प्रबंध शब्द का अर्थ एक प्रक्रिया के रूप में दिया गया है जिसके अन्तर्गत अन्य लोगों के साथ मिल-जुलकर कार्य किया जाता है। इन दृष्टिकोणों में से यह तृतीय दृष्टिकोण अधिक महत्वपूर्ण है। कूपट्ज एवं ओ' डोनेल ने प्रबंध का अर्थ एक प्रक्रिया के रूप में लगाया है। उनके अनुसार, एक प्रक्रिया के रूप में प्रबंध का अर्थ है, "औपचारिक दलों से संगठित व्यक्तियों द्वारा तथा उनके साथ मिलकर काम कराने एवं करने की कला का नाम ही प्रबंध है।" अर्थात् निष्कर्ष रूप में यह कहा जा सकता है कि प्रबंध एक विज्ञान एवं कला है, जो एक संस्था के सामान्य लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न व्यक्तियों के

व्यक्तिगत एवं सामूहिक प्रयासों के लिए नियोजन, संगठन, निर्देशन, समन्वय, अभिप्रेरण एवं नियन्त्रण से सम्बन्ध रखता है।”

## टिप्पणी

इस इकाई में प्रबंध के अर्थ के साथ ही प्रबंध की प्रकृति का वर्णन किया गया है। इतिहास इस बात का साक्षी है कि प्रत्येक युग ने प्रबंधकीय विचारधारा को नवीनता देने का प्रयास किया है। इसका परिणाम यह हुआ कि जैसे-जैसे समय व्यतीत होता गया वैस-वैसे प्रबंध की विचारधारा तथा उसकी प्रकृति में व्यापक परिवर्तन होता गया। वैज्ञानिक प्रबंध के जन्मदाता एफ. डब्लू टेलर ने प्रबंध को तकनीकी निश्चयवाद (Technological Determinism), श्री हेनरी फेयाल ने सार्वभौमिकता (Universality), ड्रकर ने आर्थिक पहलू (Economic Dimension), ऑलिवर शैल्डन ने 'समझौते की भावना' (Spirit of Compromise), ब्रेच ने 'सामाजिक प्रक्रिया' (Social Process), फोलैट ने 'मानवीय तत्व', आर सी डेविस ने 'मानसिक प्रक्रिया' (Mental Process), कूण्ट्ज एवं ओ' डोनेल 'सेविवर्गीय प्रशासन', जॉन एफ मी ने कला और आर्थिक विकास की कुंजी, तथा मेरी कुशिंग नाइल्स ने 'सामाजिक दायित्व' (Social Responsibility) का रूप प्रदान किया है। उपर्युक्त विचारों से यह स्पष्ट हो जाता है कि प्रबंध की प्रवृत्ति के सम्बन्ध में विभिन्न विद्वानों ने अलग-अलग विचार प्रगट किए हैं। प्रबंध की प्रवृत्ति के सम्बन्ध में भी विभिन्न विद्वानों ने जो विचार प्रगट किए हैं, उनका अध्ययन समग्र रूप में निम्नलिखित शीर्षकों के अन्तर्गत किया जा सकता है :

1. प्रबंध जन्मजात एवं अर्जित प्रतिभा के रूप में।
2. प्रबंध एक सार्वभौमिकता के रूप में।
3. प्रबंध एक पेशे के रूप में।
4. प्रबंध एक सामाजिक उत्तरदायित्व के रूप में।
5. प्रबंध एक पद्धति अथवा प्रणाली के रूप में।
6. प्रबंध कला अथवा विज्ञान अथवा दोनों के रूप में।
7. प्रबंध एक गतिशील प्रक्रिया के रूप में।
8. प्रबंध एक निर्देशन के रूप में तथा
9. प्रबंध एक समग्र विचार एवं अनुशासन के रूप में।

उपर्युक्त वर्णित प्रकृति के विभिन्न रूपों के सन्दर्भ में विस्तृत वर्णन हो चुका है।

जहाँ तक प्रबंध के महत्व का सन्दर्भ है, किसी भी क्षेत्र में चाहे वह आर्थिक, सामाजिक, राजनीतिक, न्यायिक, औद्योगिक हो अथवा व्यावसायिक हो, प्रबंध एवं प्रबंधकों का एक महत्वपूर्ण स्थान है। वह व्यक्तियों के समूह के लिए नए विचार, नई कल्पनाएं एवं नया दृष्टिकोण उपलब्ध कराता है तथा उनके प्रयत्नों को उचित रूप से समग्र करता है। सच तो यह है कि तथा कथित पिछड़ी और विकसित अर्थ व्यवस्थाएं कही नहीं हैं। यदि कही कुछ है तो उप्रबंध या सुप्रबंध अर्थव्यवस्थाएँ हैं। कूण्ट्ज तथा ओ' डोनेल ने लिखा है, "प्रबंध से अधिक महत्वपूर्ण मानवीय क्रिया का अन्य कोई क्षेत्र नहीं है।" कुशल प्रबंध द्वारा संगठन का कार्य

सुचारु रूप से चलता है तथा मानवीय एवं भौतिक साधनों के न्यूनतम प्रयोग से अधिकतम प्रतिकूल की उपलब्धि होती है। उर्विक एवं ब्रेच के अनुसार, “कोई सिद्धांत, वाद अथवा राजनीतिक कल्पना सीमित मानवीय तथा भौतिक साधनों के उपयोग से कम प्रयत्न द्वारा अधिक उत्पादन सम्भव नहीं बना सकते। यह केवल दोष-रहित प्रबंध से ही सम्भव हो सकता है। इस अधिक उत्पादन के आधार पर ही जन साधारण के लिए उच्च जीवन स्तर, अधिक अवकाश तथा अधिक सुविधाओं की नीव रखी जा सकती है।”

प्रबंध के महत्व के सन्दर्भ में आधुनिक व्यवसाय में प्रबंध का सर्वाधिक महत्वपूर्ण योगदान है। प्रबंध समाज के एक प्रभाव समूह के रूप में प्रगट हुआ है। इससे वृहद उत्पादन, श्रम समस्याओं के संतोषजनक ढंग से समाधान के लिए रास्ते तैयार हुए हैं।

उपर्युक्त विवेचन से यह स्पष्ट हो जाता है कि आज सभी क्षेत्रों में प्रशासन एवं प्रबंध की महिमा अपार है।

प्रबंध के विभिन्न सिद्धांतों के सन्दर्भ हेनरी फेयाल द्वारा उल्लिखित चौदह सिद्धांतों की विवेचना की गई है। प्रबंध बनाम प्रशासन का विधिवत विवेचन किया गया है। जहाँ तक प्रबंधकीय विचारधारा के विकास के इतिहास का प्रश्न है इस सम्बन्ध में थियो हैमन का यह विचार उल्लेखित है कि, “मानवीय प्रयासों का समन्वय उतना ही प्राचीन है जितना की मानव और इसी आधार पर कहा जा सकता है कि प्रबंध का इतिहास अत्यन्त प्राचीन है। टेलर का योगदान वैज्ञानिक प्रबंध की व्यवसाय में प्रयोग महत्वपूर्ण है। हेनरी फेयाल के योगदान में अनेक तथ्यों का उल्लेख किया गया है जिसमें उसके चौदह महत्वपूर्ण सिद्धांत हैं। अपवाद द्वारा प्रबंध के सिद्धांत का भी वर्णन किया गया है। उद्देश्यों द्वारा प्रबंध की भी चर्चा की गयी है। प्रबंध के सामाजिक उत्तरदायित्व की यथा स्थान चर्चा भी की गयी है।”

## 1.9 मुख्य शब्दावली (Key Terminology)

इस इकाई में अग्रांकित मुख्य शब्दावली का प्रयोग किया गया है—

- **प्रबंध** — प्रबंध दूसरे से कार्य कराने की कला है।
- **वैज्ञानिक प्रबंध** — जिस कार्य के करने में विज्ञान का प्रयोग हो उसे वैज्ञानिक प्रबंध कहा जाता है।
- **प्रबंध कला** — कार्य कने की सुव्यवस्थित विधि को प्रबंध कला का नाम दिया जाता है।
- **प्रबंध के कार्य** — नियोजन, संगठन, अभिप्रेरणा, समन्वय एवं नियन्त्रण प्रबंध के महत्वपूर्ण कार्य हैं।
- **प्रबंध के सिद्धांत** — फेयाल द्वारा वर्णित चौदह सिद्धांत प्रबंध के सिद्धांत कहे जाते हैं।
- **अपवाद के सिद्धांत** — जो नियम के प्रतिकूल होते हुए भी घटित होते हैं अपवाद के सिद्धांत कहे जाते हैं।

- सामाजिक उत्तरदायित्व — आज व्यवसाय के लाभ कमाने के अतिरिक्त जो सेवा की जाती है उसे सामाजिक उत्तरदायित्व कहा जाता है।

## टिप्पणी

### 1.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास (Self Assessment Question and Exercises)

#### लघु उत्तरीय प्रश्न (Short Answer Type Questions)

1. प्रबंध के महत्व का संक्षेप में वर्णन कीजिए।
2. वैज्ञानिक प्रबंध का अर्थ बताइए।
3. उद्देश्यों द्वारा प्रबंध के प्रमुख लक्षण बताइए।
4. अपवाद द्वारा सिद्धांत का अर्थ बताइए।
5. प्रबंध के सामाजिक उत्तरदायित्व का विवेचन कीजिए।
6. टेलर के योगदान का संक्षेप में वर्णन कीजिए।
7. फेयाल के योगदान का संक्षेप में वर्णन कीजिए।
8. विवेचन कीजिए कि प्रबंध और प्रशासन एक ही हैं।
9. प्रबंध के किन्ही चार कार्यों का नाम लिखते हुए संक्षेप में उनका वर्णन कीजिए।

#### दीर्घ उत्तरीय प्रश्न (Long Answer Type Questions)

1. प्रबंध की परिभाषा से आशय है? इसका महत्व बताइए।
2. हेनरी फेयाल के 14 सिद्धांतों का संक्षेप में वर्णन कीजिए।
3. प्रबंध के कार्यों का विवेचना कीजिए।
4. प्रबंध बनाम प्रशासन का वर्णन कीजिए।
5. टेलर के योगदान का उल्लेख कीजिए।
6. हेनरी फेयाल के योगदान का उल्लेख कीजिए।
7. उद्देश्यों द्वारा प्रबंध का विवेचन कीजिए।
8. अपवाद द्वारा प्रबंध से क्या आशय है? इसके महत्व को बताइए।
9. प्रबंध के सामाजिक उत्तरदायित्व का विवेचन कीजिए।

---

## 1.11 सहायक पाठ्य सामग्री (Suggested Readings)

---

1. डॉ. नीलू वशिष्ठ, प्रिन्सिपल्स ऑफ मैनेजमेन्ट, टैक्स मैन पब्लिकेशन्स प्रा. लि., नई दिल्ली.
2. संजय गुप्ता, एस.बी.पी.डी. पब्लिकेशन्स, व्यावसायिक संगठन एवं प्रबंध, आगरा.
3. डॉ. आर.के. सिंगला एवं डॉ. अंकना गोयल, प्रबंध के सिद्धांत एवं उपयोग.
4. डॉ. आर. सी. गुप्ता, प्रबंध के सिद्धांत, साहित्य भवन पब्लिकेशन्स, आगरा.
5. डॉ. आर.सी. अग्रवाल एवं संजय अग्रवाल, व्यावसायिक संगठन एवं प्रबंध, एस.बी.पी.डी. पब्लिकेशन्स, आगरा, उ.प्र.

टिप्पणी

---

## इकाई 2 नियोजन, निर्णयन एवं समन्वय (Planning, Decision and Coordination)

---

### संरचना (Structure)

- 2.0 परिचय
- 2.1 उद्देश्य
- 2.2 नियोजन का अर्थ, परिभाषाएँ एवं प्रकृति
  - 2.2.1 नियोजन का अर्थ
  - 2.2.1 नियोजन की परिभाषाएँ
  - 2.2.3 नियोजन की प्रकृति
- 2.3 नियोजन के तत्व, प्रकार एवं महत्व
  - 2.3.1 नियोजन के तत्व
  - 2.3.2 नियोजन का प्रकार
  - 2.3.3 नियोजन का महत्व
- 2.4 नियोजन की प्रक्रिया, प्रभावी नियोजन की बाधाएं
  - 2.4.1 नियोजन की प्रक्रिया
  - 2.4.2 प्रभावी नियोजन की बाधाएं
- 2.5 पूर्वानुमान, महत्व एवं तकनीकें
  - 2.5.1 पूर्वानुमान
  - 2.5.2 पूर्वानुमान का महत्व
  - 2.5.3 पूर्वानुमान की तकनीकें
- 2.6 निर्णयन का अर्थ, अवधारणा, निर्णयन की प्रक्रिया, समन्वय-विवेचन
  - 2.6.1 निर्णयन का अर्थ
  - 2.6.2 निर्णयन की अवधारणा
  - 2.6.3 निर्णयन की प्रक्रिया
  - 2.6.4 समन्वय-विवेचन
- 2.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर
- 2.8 सारांश
- 2.9 मुख्य शब्दावली
- 2.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास
- 2.11 सहायक पाठ्य सामग्री

---

### 2.0 परिचय (Introduction)

---

इस इकाई के पूर्व प्रबंध के अर्थ, प्रकृति, प्रबंध के सिद्धांत, प्रबंध के कार्य, प्रबंध बनाम प्रशासन का विवेचन प्रथम इकाई में किया जा चुका है। इसके अतिरिक्त प्रबंधकीय विचारधारा का विकास, टेलर एवं फेयाल के प्रबंध में योगदान का वर्णन भी किया जा चुका है। इसके साथ ही उद्देश्यों द्वारा प्रबंध, अपवाद द्वारा प्रबंध तथा प्रबंध के सामाजिक उत्तरदायित्व का विधिवत विश्लेषण किया जा चुका है।

प्रस्तुत इकाई प्रबंध की द्वितीय इकाई है, जिसमें नियोजन से सम्बन्धित विभिन्न विषय पहलुओं का उल्लेख किया गया है। यह सर्वविदित है कि

## टिप्पणी

व्यावसायिक उपक्रम में सर्वप्रथम योजना बनाई जाती है। इस योजना को नियोजन की संज्ञा दी जाती है। नियोजन के उद्देश्य निर्धारित होते हैं। नियोजन प्रबंध का प्रथमिक कार्य होता है। नियोजन का शाब्दिक अर्थ है कि किसी वांछित उद्देश्य की प्राप्ति के लिए पहले से ही कार्यक्रम की रूपरेखा बनाना। निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए भविष्य में क्या करना है, किसे करना है, कैसे करना है? तथा किन साधनों के उपयोग से करना है? आदि प्रश्नों का पूर्व निर्धारण ही नियोजन कहलाता है। दूसरे शब्दों में, कल के कार्य का आज निर्धारण करना ही नियोजन है। प्रसिद्ध अंग्रेज दार्शनिक एवं इतिहासकार अर्नोल्ड टॉयनबी (Arnold Toynbee) ने लिखा है, "मनुष्य का यह लक्षण है कि वह योजना बनाता है।" इस दृष्टिकोण से नियोजन करना अथवा बनाना मानव आचरण के अत्यन्त व्यापक रूप का बोध कराता है। फलतः इस अर्थ में नियोजन प्रत्येक समाज में अथवा, संगठन में जहाँ तक इसका आशय 'विवेकपूर्ण क्रिया' अथवा 'थोड़ी सी दूरदर्शिता से है; विद्यमान रहता है।' उदाहरण के लिए, विक्रय-संचालक विक्रय अभियान की योजना बनाता है, व्यवसाय प्रवर्तक नवीन व्यवसाय स्थापित करने की योजना बनाता है, विद्यार्थी परीक्षा देने एवं उसमें पास होने की योजना बनाता है, समाज सेवक सामाजिक कुरीतियों को दूर करने की योजना बनाता है और देश का वित्तमंत्री आर्थिक संसाधन जुटाने की योजना बनाता है। इस प्रकार प्रत्येक विवेकशील अथवा दूरदर्शी व्यक्ति को कदम-कदम पर नियोजन का सहारा लेना पड़ता है। अतः वर्तमान आर्थिक जगत में नियोजन आज सबसे जाना-पहचाना एवं लोकप्रिय शब्द बन गया है। यह नियोजन का परिचय है जिसके विभिन्न स्वरूपों, तत्वों, नियोजन की प्रक्रिया, पूर्वानुमान तथा निर्णयन आदि का वर्णन इस इकाई में किया जाएगा।

### 2.1 उद्देश्य (Objectives)

इस इकाई के पढ़ने के पश्चात् आप इस योग्य हो सकेंगे कि –

- नियोजन का अर्थ समझा सकें।
- नियोजन की प्रकृति को बता सकें।
- नियोजन के महत्व को समझा सकें।
- नियोजन के तत्व को स्पष्ट कर सकें।
- नियोजन की प्रक्रिया का विवेचन कर सकें।
- प्रभावी नियोजन में आने वाली बाधाओं को समझा सकें।
- नियोजन के महत्वपूर्ण तत्व को बता सकें।
- पूर्वानुमान के अर्थ को बता सकें।
- निर्णयन प्रक्रिया को स्पष्ट कर सकें तथा
- समन्वय का विधिवत विवेचन कर सकें।

## 2.2 नियोजन का अर्थ, परिभाषाएँ एवं प्रकृति (Planning, Meaning, Definitions and Nature)

### 2.2.1 नियोजन का अर्थ (Meaning of Planning)

नियोजन का शाब्दिक अर्थ है किसी वांछित उद्देश्य की प्राप्ति के लिए पूर्व में ही कार्यक्रम की रूपरेखा बनाना। निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए भविष्य में क्या करना है? किसे करना है? कैसे करना है? तथा किन साधनों के उपयोग से करना है? आदि प्रश्नों का पूर्व निर्धारण ही नियोजन कहलाता है। इसका तात्पर्य यह है कि नियोजन का अर्थ पूर्व में योजनाओं को निर्धारित करना है अर्थात् कल के कार्य का आज निर्धारण करना ही नियोजन है।

किसी भी उपक्रम में नियोजन की आवश्यकता व्यापक रूप से अनुभव की जाती है। वास्तव में निर्धारित लक्ष्य एवं उद्देश्य के लिए भविष्य में क्या करना चाहिए इसको पहले से ही निर्धारित कर लेना चाहिए। इस सम्बन्ध में अर्नोल्ड टोयनबी (Arnold Toyanbee) का यह कथन अत्यन्त महत्वपूर्ण है कि, "मानव का यह एक लक्षण है कि वह योजना बनाता है।" योजना बनाने की विवेकपूर्ण क्रिया को ही नियोजन कहते हैं। बीसवीं शताब्दी के प्रारम्भ में हेनरी फेयोल ने प्रबंध के जिन पाँच कार्यों का उल्लेख किया है, उनमें भी 'पूर्वानुमान लगाने' तथा योजना बनाने को प्रथम स्थान दिया था। टेलर ने भी अपना ध्यान विशेष रूप से नियोजन पर ही केन्द्रित किया था।

### 2.2.2 नियोजन की परिभाषाएँ (Definitions of Planning)

प्रसिद्ध प्रबंधशास्त्री कूण्टज़ एवं ओ' डोनेल (Harold Koontz & O, Donnell) ने नियोजन की परिभाषा देते हुए लिखा है कि :

"Planning is an intellectual process, the conscious determination of courses of action, the basing of decisions on purpose, facts and considered estimates."

अर्थात्, "नियोजन एक बौद्धिक कार्य है, कार्य करने के मार्गों का सचेतन निर्धारण है, निर्णयों को उद्देश्यों तथा पूर्व-विचारित अनुमानों पर आधारित करना है।"<sup>1</sup>

नियोजन शब्द को विभिन्न विद्वानों ने निम्नलिखित रूप में परिभाषित किया है:

विलियम एच. न्यूमैन (William H. Newman) के अनुसार,

"Planning is deciding in advance what is to be done, that is, a plan is a projected course of action."

अर्थात्, "भविष्य में क्या करना है, इसे पहले से ही निश्चय कर लेना नियोजन है अर्थात् योजना प्रक्षिप्त कार्य करने का मार्ग है।"

जे.पी. बार्गर (J.P. Barger) के अनुसार,

"Planning is an ability to visualize a future process and its results."



अर्थात् “नियोजन एक भावी प्रक्रिया तथा उसके परिणाम से पहले कल्पना करने की योग्यता है।”

**हेन्स तथा मैसी (Haynes and Masee)** के अनुसार,

“Planning is that function of manager in which he decides in advance what he will do. It is a decision-making process of special kind, its essence in futurity.”

अर्थात् “नियोजन प्रबंधक का वह कार्य है जो वह इस सम्बन्ध में, उसे क्या करना है, पहले ही निश्चित कर लेता है। यह एक विशेष प्रकार की निर्णयन प्रक्रिया है। इसका तत्व एवं सार भविष्य है।”

**हॉज तथा जॉनसन (Hodge and Johnson)** के अनुसार,

“Planning is an attempt to anticipate the future in order to achieve better performance.”

“बेहतर कार्य निष्पादन के लिए भविष्य का पूर्वानुमान का प्रयत्न ही नियोजन है।”

### 2.2.3 नियोजन की प्रकृति (Nature of Planning)

नियोजन की प्रकृति में इसके लक्षण तथा विशेषताओं का समावेश होता है जो निम्नलिखित रूप में वर्णित है।

1. **निश्चित एवं स्पष्ट रूप से परिभाषित लक्ष्य** – नियोजन सदैव एक निश्चित लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए ही किया जाता है। किसी भी योजना के निर्माण के समय पूर्व निर्धारित लक्ष्यों एवं उद्देश्यों पर ध्यान केन्द्रित रखना आवश्यक होता है, क्योंकि ऐसा करने पर ही उद्देश्यों एवं लक्ष्यों को प्राप्त करने हेतु भविष्य में की जाने वाली क्रियाओं के सम्बन्ध में आवश्यक निर्णय लिए जा सकते हैं।

व्यवसाय के लिए निर्धारित लक्ष्य एवं उद्देश्य मुख्य, गौण या सहायक व संयोगिक, सम्पूर्ण उपक्रम के लिए या विभागीय तथा अल्पकालीन एवं दीर्घकालीन हो सकते हैं। अतएवं प्रबंधकीय नियोजन इन निर्धारित लक्ष्यों एवं उद्देश्यों पर ध्यान केन्द्रित करते हुए निरन्तर एवं समन्वित प्रक्रियाओं के ढाँचे को प्राप्त करना चाहता है।

2. **सरल** – एक योजना भावी कार्यक्रम की रूपरेखा होती है, और स्वयं में पूर्ण होने के लिए यह आवश्यक है कि इसमें इस कार्य के मार्ग का विस्तृत विवरण हो जिसकी स्वयं नियोजक या उपक्रम के अधिकृत व्यक्ति को भविष्य में अपनाना होगा। दूसरे शब्दों में, योजना को कैसे और किसके द्वारा लागू किया जाएगा, यह नियोजन का अंग है। इसका अर्थ है कि नियोजन प्रक्रिया एवं निर्मित योजना इतनी सरल होनी चाहिए कि उपक्रम में कार्य करने वाला प्रत्येक कर्मचारी उसे आसानी से समझ सके। इसमें जटिलता एवं भ्रान्ति होने पर अव्यवस्था की सम्भावना अधिक रहेगी।

टिप्पणी

3. **पूर्वानुमान का होना (Forecasting Futurity)** – नियोजन का एक अन्य महत्वपूर्ण लक्षण पूर्वानुमान का होना अर्थात् 'भविष्य में क्या करना है' इसको निश्चित करना है। हेनरी फेयोल ने नियोजन के लक्षण स्पष्ट करते हुए कहा है कि, "नियोजन विभिन्न प्रकार के पूर्वानुमानों का, चाहे वे अल्पकालीन हों या दीर्घकालीन, सामान्य हों या विशिष्ट, संश्लेषण (Synthesis) होता है।"
4. **नियोजन सापेक्षिक निश्चितता तथा अनिश्चितता की स्थितियों से सम्बन्धित होता है। (Planning is Related to Relatively Certain and Uncertain Situations)** – नियोजन के अन्तर्गत निश्चितता तथा अनिश्चितता की स्थितियों में विभिन्न वैकल्पिक क्रियाओं में से सर्वोत्तम एवं अनुकूलतम क्रिया का चयन किया जाता है। इस प्रकार के चयन और निर्णयन की प्रक्रिया को नियोजन का एक अन्य महत्वपूर्ण लक्षण माना जाता है।
5. **सन्तुलित होना (Balanced)** – नियोजन की सफलता के लिए उसमें एकता या सन्तुलन के लक्षण का होना अत्यन्त आवश्यक है। कोई भी योजना उसी समय सफल हो सकती है जबकि पहले से ही क्रमबद्ध कार्य निर्धारित कर दिए गए हों और उसी क्रम में उन कार्यों को क्रियान्वित किया जाता हो। इसके साथ ही योजना को इस प्रकार विभक्त किया जाना भी आवश्यक है कि प्रबंध के विभिन्न स्तर पर कार्य करने वाले व्यक्तियों को इस बात की पूरी जानकारी हो कि इन्हें क्या करना है। समन्वित एवं क्रमबद्ध योजना पर किए जाने वाले कार्यों के सम्बन्ध में द्विविधा, भ्रान्ति एवं अव्यवस्था की सम्भावनाएं समाप्त हो जाती हैं।
6. **मितव्ययी (Economical)** – एक प्रभावशाली नियोजन के लिए यह आवश्यक है कि वह मितव्ययी हो। संगठन में उपलब्ध साधनों को दृष्टिगत रखते हुए वह खर्चीली न हो, क्योंकि व्यवसाय के उद्देश्यों को प्रभावी ढंग से न्यूनतम व्यय पर प्राप्त करने के लिए ही अधिक लाभ प्राप्त हो सकता है।
7. **नियोजन सर्वव्यापक (Planning is Pervasive)** – प्रत्येक प्रबंधक को नियोजन कार्य करना पड़ता है, क्योंकि नियोजन प्रबंध का एक महत्वपूर्ण कार्य माना जाता है। इस प्रकार सम्पूर्ण उपक्रम में नियोजन की प्रक्रिया व्यापक रूप से कार्यशील रहती है और इस कारण ही सर्वव्यापकता को नियोजन का एक महत्वपूर्ण लक्षण माना जाता है। संगठन का ढाँचा जितना अधिक विस्तृत होगा, नियोजन का क्षेत्र उतना ही अधिक व्यापक एवं विस्तृत होगा। उदाहरणार्थ, एक औद्योगिक उपक्रम में प्रबंध का सर्वोच्च स्तर (Top Level) लक्ष्य एवं नीति निर्धारण करता है; मध्य स्तरीय प्रबंधक उन लक्ष्यों को प्राप्त करने हेतु अपने-अपने विभाग के लिए पूर्व निर्धारित नीतियों के अनुसार योजनाएं बनाते हैं; निम्न स्तरीय प्रबंधक का नियोजन उनके दैनिक कार्यों के निष्पादन से सम्बन्धित होता है।
8. **नियोजन एक निरन्तर जारी रहने वाली तथा लोचशील प्रक्रिया है (Planning is a Continuous and Flexible Process)** – नियोजन प्रबंध

## टिप्पणी

की एक निरन्तर और कभी न समाप्त होने वाली प्रक्रिया है। अनिश्चित भविष्य की स्थिति में कोई भी योजना सर्वकालीन नहीं हो सकती, क्योंकि भविष्य के लिए निश्चित रूप से कुछ नहीं कहा जा सकता है। व्यवसाय को प्रभावित करने वाली घटनाएँ तथा कारक (Variables) निरन्तर बदलते रहते हैं। अतएवं समय-समय पर उनमें होने वाले परिवर्तनों को ज्ञात करते रहना नितान्त आवश्यक है जिससे उनमें बदलती हुई परिस्थितियों के अनुसार परिवर्तन एवं संशोधन किए जा सकें।

**9. व्यावहारिक (Planning should be Practical) –** योजना का व्यावहारिक होना नितान्त आवश्यक है, क्योंकि जब तक कोई योजना लागू करने योग्य न हो, तब तक उसे निर्माण करना अनावश्यक है।

संक्षेप में, नियोजन के लक्षण को इस प्रकार व्यक्त किया जा सकता है :

- (i) नियोजन का तत्त्वसार भविष्य के सम्बन्ध में विचार करना है।
- (ii) इसके अन्तर्गत कार्य के मार्ग का पूर्ण-निर्धारण किया जाता है।
- (iii) यह वैकल्पिक क्रियाओं की खोज करता है।
- (iv) इसके समय की एक निश्चित अवधि होती है।
- (v) इसका उद्देश्य बेहतर लक्ष्यों को प्राप्त करना होता है।
- (vi) यह एक निरन्तर समन्वित प्रक्रिया है।
- (vii) इसके अन्तर्गत उद्देश्यों का चयन तथा इन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए नीतियों, कार्यक्रमों एवं काय-विधियों का विकास किया जाता है।
- (viii) इसमें सदैव व्यक्तिगत या संगठनात्मक तादात्म्य का तत्व रहता है।
- (ix) इसका मूल तत्व समय के साथ इसमें परिवर्तन या लोचशीलता है।
- (x) यह किसी संगठन के सदस्यों को कार्य करने के लिए एक निश्चित उद्देश्य एवं मार्गदर्शन प्रदान करता है।

नियोजन के उद्देश्य एवं लक्षणों के सम्बन्ध में दो दृष्टिकोण हैं। प्रथम दृष्टिकोण के अनुसार, जहाँ तक सम्भव हो, निश्चित रूप से यह पूर्वानुमान लगाना आवश्यक हो जाता है कि भविष्य में क्या होगा। दूसरा दृष्टिकोण इस तथ्य की ओर संकेत करता है कि भविष्य का निर्माण, सर्वप्रथम, जहाँ तक सम्भव हो सकें, ऐसे उद्देश्यों एवं लक्ष्यों को निर्धारित करता है जो उचित हो तथा प्राप्त किए जा सकते हो और, तत्पश्चात् ऐसी सुदृढ़ योजनाएं बनाता है जिनके द्वारा वे उद्देश्य वास्तव में प्राप्त हो सकें। आधुनिक नियोजन का एक आधारभूत लक्षण यह है कि इसके अन्तर्गत भविष्य के लिए तैयारी करने हेतु निर्णय लिए जाते हैं।

टिप्पणी

**अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)**

1. नियोजन होता है :  
(क) अल्पकालीन (ख) मध्यकालीन  
(ग) दीर्घकालीन (घ) सभी अवधियों के लिए
2. "नियोजन भविष्य के पकड़ने के लिए पिजड़ा है" यह कथन है :  
(क) न्यूमैन (ख) हर्ले  
(ग) ऐलन (घ) टैरी

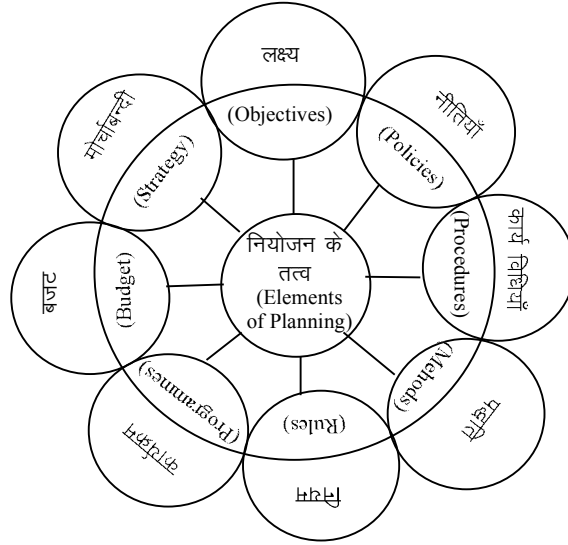
---

**2.3 नियोजन के तत्व, प्रकार एवं महत्व  
(Planning, Elements, Types and Importance)**

---

**2.3.1 नियोजन के तत्व (Elements of Planning)**

नियोजन के अन्तर्गत कई अलग-अलग योजनाएँ निर्मित की जाती हैं। दूसरे शब्दों में नियोजन के अन्तर्गत उसके घटकों को संचालन सम्बन्धी क्रियाओं के एक स्थायी ढाँचे के रूप में एक-दूसरे से बांधा जाता है। अतः एक पूर्ण एवं सम्यक नियोजन के लिए कुछ महत्वपूर्ण तत्व होते हैं। इन तत्वों के अन्तर्गत लक्ष्य, नीतियाँ, कार्य विधियाँ, पद्धति, नियम, कार्यक्रम, बजट, तथा मोर्चाबन्दी, अथवा ब्यूह रचना को सम्मिलित किया जा सकता है। वास्तव में प्रबंधन केवल प्रबंध की प्रक्रिया पर आधारित है बल्कि यह नियोजन के मुख्य तत्वों पर भी आधारित होता है। ये तत्व अत्यन्त महत्वपूर्ण होते हैं। अतः इसको सरल बनाने के लिए एक चित्र का सहारा लिया गया है। प्रबंधन में चित्रों तथा रेखाचित्रों का बहुत महत्वपूर्ण स्थान होता है। अतः नियोजन के तत्वों को समझने के लिए एक सरल चित्र का सहारा लिया गया है। इस सरल चित्र के माध्यम से हम नियोजन के तत्वों का विवेचन कर सकते हैं। नियोजन के महत्वपूर्ण तत्वों को निम्नलिखित चित्र से स्पष्ट किया जा सकता है :



चित्र क्र. 2.1: नियोजन के तत्व

उपर्युक्त चित्र में वर्णित नियोजन के तत्वों को निम्नलिखित रूप में वर्णित किया जा सकता है :

**(1) लक्ष्य या उद्देश्य (Objectives)** – आधुनिक प्रबंध उद्देश्यों द्वारा प्रबंध है। लक्ष्य ही आधारभूत योजनाएँ है जो कि किसी उपक्रम की प्रक्षिप्त क्रियाओं (Projected Actions) के अन्तिम परिणामों या तथ्यों को निर्धारित करती है। वास्तव में लक्ष्य ही वे अन्तिम परिणाम होते हैं जिनकी प्राप्ति के लिए ही किसी उपक्रम द्वारा समस्त क्रियाएँ की जाती हैं। बिना इन लक्ष्यों के उपक्रम पतवार और दिशा सूचक विहीन जहाज के सदृश्य होगा जो अपने निश्चित स्थान पर नहीं पहुँच पाएगा। पीटर ड्रकर ने कहा है कि व्यवसाय के कम से कम आठ ऐसे क्षेत्र हैं जिसमें कार्य निष्पादन के लिए लक्ष्यों एवं परिणामों को निर्धारित एवं निश्चित करना आवश्यक है। ये क्षेत्र निम्नलिखित हैं— (i) बाजार में स्थिति (Market Standing); (ii) नव प्रवर्तन (Innovation); (iii) उत्पादकता (Productivity); (iv) भौतिक एवं वित्तीय साधन (Physical and Financial Resources); (v) लाभकारिता (Profitability); (vi) प्रबंधक का कार्य निष्पत्ति, उनका व्यवहार एवं मनोवृत्ति (Manager's Work Performance, Their Behaviour and Attitude); (vii) श्रमिक की कार्य निष्पत्ति, उनका व्यवहार एवं मनोवृत्ति (Worker's Work Performance, Their Behaviour and Attitude); (viii) सामाजिक उत्तरदायित्व (Social Responsibility)

उपरोक्त लक्ष्यों के निर्धारण की आवश्यकता इस तथ्य की ओर भी संकेत करती है कि व्यवसायिक संस्था के सामान्य एवं व्यापक लक्ष्यों को निर्धारित करते समय उसके विभिन्न विभागों, उपविभागों, क्षेत्रों एवं उपक्षेत्रों के लिए भी अलग-अलग लक्ष्य निर्धारित करने चाहिए। ये विभागीय लक्ष्य एवं उपलक्ष्य सामान्य एवं व्यापक लक्ष्य के पूरक होते हैं, क्योंकि संस्था के जब तक विभिन्न विभागों एवं उपविभागों के लक्ष्यों की पूर्ति नहीं होती तब तक समग्र संस्था के व्यापक लक्ष्यों की पूर्ति सम्भव नहीं हो सकती।

## टिप्पणी

**(2) नीतियाँ (Policies)** – नियोजन के अन्तर्गत नीतियों का निर्धारण भी किया जाता है। नीतियाँ वास्तव में ऐसे सामान्य विवरण (General Statement) हैं, जो कम्पनी द्वारा निर्णयन में कर्मचारियों के मार्गदर्शन हेतु निर्मित की जाती हैं। इनका मूल उद्देश्य एक ऐसा क्षेत्र या सीमा निर्धारित करता है जिसके अन्तर्गत ही कोई कार्य किया जा सकता है तथा कोई निर्णय लिया जा सकता है। दूसरे शब्दों में, नीतियाँ ऐसी मार्गदर्शक एवं क्षेत्रीय सीमाएं हैं जिनके अन्तर्गत अधीनस्थ (Subordinates) निर्णय ले सकते हैं। हेराल्ड कून्टज (Harold Koontz) के शब्दों में,

“Policies are general statements or understanding that guide thinking in decision.”

अर्थात् “नीतियाँ सामान्य विवरण या पारस्परिक समझौतों की एक ऐसी व्यवस्था हैं जो निर्णयन के विचार करने हेतु मार्ग दर्शन प्रदान करती हैं”

इसी प्रकार आर.सी. डेविस (R.C. Davis) ने नीतियों की परिभाषा देते हुए लिखा है :

“A business policy is essentially a principle or group of related principles, with their consequent rules of action that condition and govern the successful achievement of certain business objectives towards which they are directed.”

अर्थात् “एक व्यावसायिक नीति मुख्यतः कार्य-सम्बन्धी परिणामों, नियमों सहित एक सिद्धांत या सम्बन्धित सिद्धांतों का समूह है जो कुछ ऐसे निश्चित व्यावसायिक उद्देश्यों के कुशलतापूर्वक प्राप्ति हेतु निर्देशित कार्यों की अनुकूलित ढंग से प्रशासनिक करते हैं।”

**(3) कार्य विधियाँ (Procedures)** – नीतियों की तरह कार्य विधियाँ भी ऐसी योजनाएं हैं जो विस्तारपूर्वक एक निश्चित तरीके से किसी कार्य की पूर्ति करने के लिए मार्ग दर्शन करती हैं। वास्तव में ये कार्य विधियाँ कार्य करने, न कि विचार करने, के लिए मार्ग दर्शन प्रदान करती हैं। समान्यतः कार्य विधियों के एक बार निर्धारित हो जाने के बाद व्यक्तिगत निर्णय के अवसर की सम्भावना समाप्त हो जाती है क्योंकि इनके अन्तर्गत यह निश्चित कर दिया जाता है कि कार्य किस प्रकार किया जाना चाहिए। नीतियों की तुलना में कार्य विधियाँ अधिक निश्चित होती हैं और उचित रूप से परिभाषित कुछ निश्चित लक्ष्य की प्राप्ति के लिए विशिष्ट क्रियाओं से ही सम्बन्धित होती हैं।

उचित कार्य विधियों में निम्न विशेषताएँ होनी चाहिए :

1. प्रत्येक कार्य विधि तथ्यों पर (अनुमानों पर आधारित न हो) आधारित होनी चाहिए।
2. वे स्थायी होने के साथ-साथ लोचशील भी होनी चाहिए।
3. उनमें तर्कपूर्ण सामंजस्य एवं कम होना चाहिए।
4. उनका अन्तिम परिणाम नीतियों तथा अन्त में संस्था के लक्ष्यों की प्राप्ति के रूप में होना चाहिए।

5. उन्हें या तो कुशलता या नियन्त्रण पर आधारित होना चाहिए।
6. उनका सामंजस्य संस्था की नीतियों एवं उद्देश्यों से होना चाहिए।
7. इन्हें कार्य करने की सर्वोत्तम विधि के रूप में होनी चाहिए; तथा
8. कार्यविधियाँ ऐसी होनी चाहिए कि उत्तरदायित्व की नीति सुविधापूर्वक कार्यान्वित की जा सके तथा कार्य का दायित्व निर्धारित की जा सकें।

## टिप्पणी

**(4) पद्धति (Methods)** – कार्य विधि और कार्य पद्धति में भेद करना आवश्यक है। कार्य पद्धति को किसी निश्चित उद्देश्य, उपलब्ध सुविधाओं तथा समय, धन एवं प्रयत्नों के कुल व्यय पर पर्याप्त ध्यान देते हुए किसी कार्य निष्पादन की विधि के निर्धारण के परिणाम के रूप में परिभाषित किया गया है। वस्तुतः कार्यविधि के अन्तर्गत किए जाने वाले कार्यों को निर्धारित किया जाता है, जबकि कार्य पद्धति का सम्बन्ध किसी एक कार्य से ही होता है। इसमें केवल यह ज्ञात होता है कि कोई विशेष कार्य कैसे किया जाता है। इस प्रकार यह स्पष्ट है कि कार्य पद्धति के अन्तर्गत निर्धारित कदम या कार्य अधिक विस्तृत तो होता है, परन्तु उसका क्षेत्र कार्य विधि के क्षेत्र की तुलना में सीमित होता है।

**(5) नियम (Rules)** – किसी नियम के अन्तर्गत यह अपेक्षा की जाती है कि किसी स्थिति में एक विशेष एवं निश्चित कार्यवाही की जानी चाहिए। नियम नीति, कार्य विधि एवं कार्य पद्धति से भिन्न है। नियम नीति नहीं है, क्योंकि विचार करने के लिए मार्गदर्शन नहीं करता, तथा सम्बन्धित पक्ष को स्व-निर्णय लेने का अधिकार ही देता है। यह कार्य विधि से इस रूप में सम्बन्धित है कि वह कार्यों के निष्पादन हेतु मार्गदर्शन प्रदान करता है और वह बतलाता है कि क्या करना चाहिए और क्या नहीं करना चाहिए। परन्तु इसे पूर्णतया कार्य विधि इसलिए नहीं कहा जा सकता है, क्योंकि नियम के अन्तर्गत निश्चित किए गए कार्य के सम्बन्ध में कोई समय कम नहीं होता है। वास्तव में सामान्यतः नीतियाँ नियमों से अधिक विस्तृत एवं व्यापक होती हैं। प्रत्येक प्रबंध किसी कार्य विधि के मार्गदर्शन हेतु निर्धारित एवं उपलब्ध वैकल्पिक नियमों में से सर्वोत्तम नियम का चुनाव करने का प्रयास करता है।

**(6) प्रमाण (Standard)** – प्रमाण सन्दर्भ या तुलना हेतु एक निश्चित आधार या मानदण्ड (Norm) प्रदान करता है। इसकी कल्पना उस लक्ष्य के रूप में भी तुलना हेतु एक 'माडल' के रूप में आधारित किया जा सकता है। कार्य सूचियों की तैयार करने के लिए प्रमाण आधार होते हैं। वे इस तथ्य को प्रकट करने के माध्यम भी माने जाते हैं कि तुलनात्मक दृष्टि से क्या कोई घटक उसके लिए स्थापित एवं स्वीकृत आधार से उच्च, निम्न या समान स्तर पर है।

**(7) बजट (Budget)** – बजट वे योजनाएं हैं जो प्रत्याषित परिणामों को अंकों में व्यक्त करती हैं। बजट से आशय भावी आवश्यकताओं के एक ऐसे अनुमान से है जो एक नियमित क्रम में व्यवस्थित किए जाते हैं और जिनके अन्तर्गत उपक्रम में एक निश्चित समयावधि में की जाने वाली सभी क्रियाओं को सम्मिलित किया जाता है। कभी-कभी तो बजट उपक्रम की सबसे अधिक महत्वपूर्ण योजना का प्रतिनिधित्व करता है। इस दृष्टि से बजट में मुक्तियुक्त

## टिप्पणी

क्रमबद्ध समंको (Logically Arranged Data) का समावेश रहता है जो एक ही अवधि में प्रत्याशाओं (Expectedness) का प्रतिनिधित्व करते हैं। उपक्रम के प्रत्येक विभाग द्वारा प्राप्त किया जाने वाला लक्ष्य निर्धारित कर लिया जाता है और इसके पश्चात समस्त विभागों के लक्ष्यों को एक विस्तृत योजना के रूप में समन्वित कर लिया जाता है।

**(8) ब्यूह रचना (Strategy)** – वर्तमान युग में प्रत्येक व्यवसाय प्रतिस्पर्द्धात्मक वातावरण में कार्य कर रहा है। अतः उसने अपने प्रतिस्पर्द्धियों की नीतियों के अनुसार ही अपनी नीतियों एवं योजनाओं में समय-समय पर संशोधन करना आवश्यक हो जाता है। इस प्रकार व्यावसायिक क्षेत्र योजनाओं को क्रियान्वित करना किसी युद्ध में की जाने वाली ब्यूह रचना के अनुकूल ही है जो प्रतिस्पर्द्धियों की योजनाओं के अनुरूप ही अपनायी जाती है।

**(9) कार्यक्रम (Programmes)** – कार्यक्रम से अभिप्राय किसी समस्या मूलक क्षेत्र में किए जाने वाले कार्य के मार्ग को अपनाने हेतु निर्धारित योजनाओं से है। ऐलेन (Allen) ने इसकी प्राथमिकता के आधार पर ऐसे कार्यक्रमों की क्रमबद्ध श्रृंखला के रूप में परिभाषित किया है जो किसी उद्देश्य की प्राप्ति के लिए आवश्यक होते हैं। कार्यक्रम के अन्तर्गत कई प्रकार की नीतियाँ, कार्यविधियाँ, बजट तथा कार्य पद्धतियाँ आदि सम्मिलित होते हैं।

**(10) तकनीकी घटक (Techno-Factors)** – यह तकनीकी प्रगति की एक ऐसी योजना है जो किसी घटक विशेष, यथा समय लागत या सामग्री विशेष से ही सम्बन्धित होती है।

### 2.3.2 नियोजन के प्रकार (Types of Planning)

योजनाएं विभिन्न प्रकार की हो सकती हैं। इसका कारण यह है कि विभिन्न आवश्यकताओं, परिस्थितियों एवं उद्देश्यों को लेकर योजनाओं का निर्माण किया जाता है। नियोजन के विभिन्न प्रकार निम्नांकित हैं :

**(I) समय के आधार पर (Period Level Basis)** समय के आधार पर योजनाओं को निम्नलिखित दो भागों में विभाजित किया जा सकता है –

**(i) अल्पकालीन योजना** – अल्पकालीन योजना से आशय छोटी अवधि के लिए बनायी गयी योजना से है; जैसे – दैनिक, साप्ताहिक, पाक्षिक, मासिक, तिमाही, छमाही अथवा वार्षिक योजना। इन अल्पकालीन योजनाओं में तत्कालीन समस्याओं के निवारण पर अधिक बल दिया जाता है।

**(ii) दीर्घकालीन योजना** – दीर्घकालीन योजना से आशय लम्बी अवधि के लिए बनाई गई योजना से है; जैसे— दस वर्ष, पन्द्रह वर्ष अथवा बीस वर्ष के लिए योजना बनाना। एक उपक्रम का जीवन बहुत लम्बा होता है और कुछ उद्देश्यों को थोड़ी अवधि में प्राप्त करना सम्भव नहीं होता। अतः इनको प्राप्त करने के लिए दीर्घ कालीन योजनाएं तैयार की जाती हैं।



- (II) **प्रबंध के स्तर के आधार पर** — प्रबंध के स्तर के आधार पर योजनाओं को निम्नलिखित तीन भागों में बाँटा जा सकता है :
- (i) **उच्च स्तरीय योजना** — यह योजना उच्च प्रबंधकों द्वारा तैयार की जाती है और इसके अन्दर सम्पूर्ण उपक्रम की सामान्य नीति, उद्देश्य, लक्ष्य तथा बाजार आदि तैयार किए जाते हैं।
  - (ii) **मध्य स्तरीय योजना** — यह मध्य स्तरीय प्रबंधकों द्वारा बनाई जाती है। ये योजनाएं युक्तियों के रूप में तैयार की जाती हैं, जिनके द्वारा उपक्रम के उद्देश्यों एवं लक्ष्यों की पूर्ति करना सम्भव होता है।
  - (iii) **निम्न स्तरीय योजना** — यह योजना पर्यवेक्षकों द्वारा तैयार की जाती है तथा उपक्रम के कर्मचारियों से सम्बन्धित होती है।
- (III) **आन्तरिक एवं बाहरी योजनाएं** — आन्तरिक योजना से आशय उपक्रम के अन्दर की जाने वाली क्रियाओं से सम्बन्धित योजनाओं के बनाने से है। इसके अन्तर्गत आन्तरिक संगठन के प्रारूप की योजना, उत्पादन की मात्रा तथा गुण सम्बन्धी योजना, कर्मचारियों की पदोन्नति एवं पदावनति सम्बन्धी योजनाएं तथा उत्पादन की तकनीक सम्बन्धी योजनाएं आती हैं।
- बाहरी योजना से आशय उपक्रम से बाहर की जाने वाली विभिन्न क्रियाओं को निष्पादित करने एवं उन्हें नियन्त्रित करने हेतु बनाई गई योजना से है; जैसे — विक्रय योजना, क्रय योजना तथा यातायात सम्बन्धी योजना आदि।
- (IV) **उपयोग के आधार पर** — उपयोग के आधार पर योजनाओं को दो भागों में विभाजित किया जा सकता है —
- (i) **स्थायी अथवा बार** — बार उपयोग की जाने वाली योजनाएं जैसे— संस्था के उद्देश्य, नीतियों, कार्यविधियों, नियमों तथा ब्यूह-रचना से सम्बन्धित योजनाएं आदि।
  - (ii) **एकल उपयोग योजनाएं** — एकल उपयोग योजनाएं किसी विशेष परिस्थिती का समाधान करने के लिए तत्कालीन उपयोग के लिए बनाई जाती हैं।
- (V) **उद्देश्य के आधार पर** — उद्देश्य के आधार पर योजना को निम्नलिखित तीन भागों में विभाजित किया जा सकता है — (i) नवाचार योजना (ii) सुधार योजना तथा (iii) क्रियात्मक योजना।
- (VI) **प्रकृति के आधार पर** — प्रकृति के आधार पर नियोजन निम्नलिखित प्रकार का होता है —
- (i) **प्रशासकीय नियोजन** — प्रशासकीय नियोजन में संस्था के नीतियों एवं उद्देश्यों की रूपरेखा स्पष्ट हो जाती है। ऐसे नियोजन संस्था के लिए बहुत महत्वपूर्ण होते हैं।

## टिप्पणी

- (ii) **परिचालन या क्रियात्मक योजना** – परिचालन या क्रियात्मक नियोजन प्रायः अल्पअवधि के लिए होते हैं तथा प्रशासकीय योजनाओं के आधार पर बनाए जाते हैं।
- (iii) **परियोजना नियोजन** – जब संस्था के किसी विशेष कार्य या परियोजना के सम्बन्ध में नियोजन किया जाता है तो वह परियोजना नियोजन कहलाता है; जैसे – संस्था के लिए नया सयन्त्र लगाया जाता है तो उस कार्य को प्रारम्भ करने के लिए किये जाने वाले नियोजन को परियोजना नियोजन कहते हैं।
- (iv) **व्यूह रचना नियोजन** – व्यूह रचना शब्द का प्रयोग प्रायः सेना में किया जाता है व्यूह रचना प्रायः संस्था में लम्बी अवधि वाले योजनाओं के सम्बन्ध में की जाती है।
- (VII) **औपचारिक तथा अनौपचारिक नियोजन** – इसका विवेचन निम्नलिखित है—
- (i) **औपचारिक नियोजन** – औपचारिक नियोजन योजनाओं के विकास की व्यवस्थित प्रक्रिया है। यह वह नियोजन होता है जिसे संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए तैयार किया जाता है तथा जिसके आधार पर संगठन के प्रत्येक स्तर पर क्रियाएं कार्यान्वित की जाती हैं।
- (ii) **अनौपचारिक नियोजन** – अनौपचारिक नियोजन केवल प्रबंधकों तक सीमित रहता है। यह केवल उन प्रबंधकों के लिए होता है जो योजनाओं का विकास करते हैं यह न तो लिखित होता है और न स्वीकृत ही, अतः यह अस्थायी प्रकृति का होता है।

### 2.3.3 नियोजन का महत्व (Importance of Planning)

नियोजन के महत्व से आशय नियोजन के लाभ तथा किसी भी उपक्रम के लिए नियोजन की आवश्यकता से है। नियोजन के महत्व अथवा लाभ का निम्नलिखित शीर्षकों में विवेचन किया जा सकता है :

(1) **भावी अनिश्चितता तथा परिवर्तनों का सामना करने के लिए** – यदि भविष्य निश्चित होता तथा उसमें किसी प्रकार के परिवर्तन की सम्भावना नहीं होती तो नियोजन का कुछ भी महत्व नहीं रहता। वास्तव में नियोजन भविष्य के लिए बनाया जाता है तथा इसके द्वारा अनिश्चित एवं परिवर्तनशील घटनाओं का सामना किया जा सकता है।

(2) **लक्ष्यों की ओर ध्यान केन्द्रित करने के लिए** – नियोजन व्यावसायिक उपक्रमों के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए किया जाता है इसलिए नियोजन करने का अर्थ है लक्ष्यों की ओर ध्यान केन्द्रित करना। परिणामस्वरूप उपक्रम के प्रत्येक विभाग, अधिकारी एवं कर्मचारी सदैव उपक्रम के उद्देश्यों के प्रति जागरूक रहते हैं।

(3) विभिन्न कार्यों में एकता एवं समन्वय स्थापित करने के लिए — उपक्रम द्वारा निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न क्रियाएं की जाती हैं। जब तक इन क्रियाओं के मध्य एकता एवं समन्वय स्थापित नहीं किया जाता तब तक लक्ष्यों तक पहुंचना कठिन होगा। विभिन्न क्रियाओं के मध्य प्रभावी एकता एवं समन्वय स्थापित करने का कार्य नियोजन द्वारा ही सम्पन्न किया जाता है।

(4) उतावले निर्णयों पर रोक लगाने के लिए — नियोजन उतावले निर्णयों पर रोक लगाता है। उपक्रम के विभिन्न कार्यों में साधन समय और चिन्तन तीनों का योगदान होता है। अतः लिए गए निर्णय ठोस होते हैं उतावले नहीं।

(5) प्रबंधकीय नियन्त्रण को सुविधाजनक बनाने के लिए — नियोजन के अन्तर्गत प्रबंधक अपने अधीनस्थों की प्रक्रिया पर सर्वोत्तम ढंग से नियन्त्रण स्थापित करने का प्रयत्न करता है। इसलिए नियोजन संस्था के लिए महत्वपूर्ण होता है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

3. जॉर्ज आर टैरी के अनुसार नियोजन के प्रकार हैं :

(क) 8 (ख) 6

(ग) 4 (घ) 2

4. नियोजन होता है :

(क) भूतकाल के लिए (ख) भविष्य के लिए

(ग) वर्तमान के लिए (घ) सभी काल के लिए

## 2.4. नियोजन की प्रक्रिया, प्रभावी नियोजन की बाधाएं (Planning Process, Barriers to Effective Planning)

### 2.4.1 नियोजन की प्रक्रिया (Planning Process)

वास्तव में प्रबंध ही एक प्रक्रिया है। जिसके अन्तर्गत क्रम से पूर्वानुमान, नियोजन, संगठन, अभिप्रेरण, नियुक्तियाँ, समन्वय तथा नियन्त्रण का समावेश होता है। ठीक इसी प्रकार नियोजन भी एक प्रक्रिया है। नियोजन प्रक्रिया को नियोजन के महत्वपूर्ण कदम भी माने जाते हैं। इस सम्बन्ध में कून्टज एवं ओ' डोनल ने नियोजन की प्रक्रिया के अन्तर्गत छः कदम बताए हैं जबकि जॉर्ज आर टैरी ने आठ कदम बताए हैं। यदि इन सभी को मिला दिया जाता है तो नियोजन की प्रक्रिया अथवा नियोजन के कदम का विवेचन निम्नलिखित रूप में किया जा सकता है :

(1) लक्ष्यों को निर्धारित करना (Establishment of Objectives) — नियोजन प्रक्रिया में सर्वप्रथम कदम नियोजन सम्बन्धी लक्ष्यों को निर्धारित करना

## टिप्पणी

है। नियोजन के अर्थपूर्ण होने के लिए यह आवश्यक है, कि सर्वप्रथम यह निश्चित किया जाए कि नियोजन द्वारा किस लक्ष्य अथवा उद्देश्य को प्राप्त करना है क्योंकि यह उद्देश्य निश्चित करता है, कि मूल रूप में प्रबंध को क्या करना है। प्रबंध मुख्य रूप से उद्देश्य के अनुसार विशिष्ट उद्देश्य बिन्दु पर बल देता है, तथा नीतियों, कार्यविधियों, बजटों तथा कार्यक्रमों से क्या प्राप्त करना है, इसका निर्धारण करता है। नियोजन प्रक्रिया में सबसे पहले लक्ष्य निर्धारित होता है। इसके पश्चात् लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए विभिन्न विभागों के उपलक्ष्य निर्धारित किए जाते हैं।

**(2) नियोजन के आधारों का निर्धारण (Establishment of Planning Premises)** – नियोजन प्रक्रिया में दूसरा कदम आधारों की स्थापना करना है, तथा उनके उपयोग पर सहमति तथा नियोजन के आधारों का प्रचार एवं प्रसार करना है। वस्तुतः इन आधारों को ही नियोजन की मान्यताओं की रूप में स्वीकार किया जाता है, क्योंकि नियोजन में सफलता इन मान्यताओं के कारण ही मिलती है। इस आधार पर यह कहा जा सकता है कि नियोजन के आधारों से अभिप्राय उस पृष्ठभूमि, वातावरण या ढाँचे से है जिनमें कोई संस्था काम करती है, इसलिए प्रबंधक को नियोजन के आधारों को निश्चित करते समय उन घटकों को ध्यान में रखना चाहिए जो उसके व्यवसाय से सम्बन्धित हो तथा जो उसको प्रभावित करते हों। नियोजन के आधार बाह्य एवं आन्तरिक, मूर्त तथा अमूर्त, नियन्त्रण योग्य तथा अनियन्त्रण योग्य, पहले से ज्ञात किए जाने योग्य एवं न ज्ञात किए जाने योग्य आधारों के रूप में वर्गीकृत किए जा सकते हैं।

**(3) कार्य के वैकल्पिक मार्गों की जाँच एवं खोज (Search for and Examination of Alternative Courses of Action)** – नियोजन प्रक्रिया में तीसरा महत्वपूर्ण कदम कार्य करने की वैकल्पिक मार्गों में सर्वोत्तम या अनुकूलतम मार्ग का चुनाव एवं निर्धारण करना है। कून्टज एवं ओ डोनेल के अनुसार, "शायद ही कोई ऐसी योजना हो जिसके लिए कोई उचित विकल्प न हो।" सामान्य रूप में तत्काल कोई विकल्प प्रबंध नहीं खोज पाता है अतः उसकी गहन तालाश करनी चाहिए तथा सर्वोत्तम विकल्प को खोजकर उसी के आधार पर कार्य करना चाहिए।

**(4) वैकल्पिक तरीकों का मूल्यांकन (Evaluation of Alternative Courses of Action)** – उपलब्ध विकल्पों की खोज के पश्चात् उस विकल्प के आधार पर नियोजक उसका परीक्षण करता है। तथा पुनः उसका मूल्यांकन किया जाता है। इसमें निहित घटकों के तुलनात्मक महत्व की जाँच कर लेनी चाहिए। कोई विकल्प सर्वाधिक लाभकारी मार्ग तो हो सकता है किन्तु इसमें लगने वाले समय, लागत, पूँजी की आवश्यकता तथा जोखिम की सम्भावना अधिक हो सकती है। अतः इसका परीक्षण तथा मूल्यांकन कर उस विकल्प का प्रयोग करना चाहिए।

**(5) कार्य करने के तरीके का चयन (Selection of a Course of Action)** – नियोजन प्रक्रिया का कार्य करने के तरीके का चयन भी महत्वपूर्ण कदम है। यह कदम विभिन्न विकल्पों का मूल्यांकन करने के बाद ही उठाया जाता है। यहाँ यह ध्यान देने योग्य बात है कि यह विकल्प सर्वोत्तम विधि के अनुकूल है तो उसका प्रयोग किया जा सकता है।

**(6) आवश्यक उपयोजनाओं का निर्माण (Formulation of Necessary Derivative Plans)** – व्यावसायिक उपक्रम की मूल या व्यापक योजना का निर्माण करने तथा उसे अपनाने के पश्चात उसे कार्यान्वित करने के लिए अन्य उप-योजनाओं का निर्माण करना, नियोजन प्रक्रिया का महत्वपूर्ण कदम है, क्योंकि उप-योजनाएं मूल योजना को कार्यान्वित करने के लिए नई नीतियों एवं कार्य विधियों को निर्धारित करने हेतु आवश्यक होती है।

**(7) क्रियाओं का क्रम निर्धारित करना (Establishing the Sequence of Activities)** – मूल योजना तथा उप-योजनाओं का निर्माण करने के पश्चात नियोजन प्रक्रिया में सबसे अन्तिम तथा महत्वपूर्ण कदम इन योजनाओं को व्यावहारिक रूप देने के लिए उनके अन्तर्गत की जाने वाली क्रियाओं का एक निश्चित क्रम निर्धारित करना है। क्रियाओं का यह क्रम अलग-अलग विभागों, उप-विभागों के लिए विभिन्न समयानुसार (जैसे – दैनिक, साप्ताहिक तथा मासिक आदि) निर्धारित कर देना चाहिए।

#### 2.4.2 प्रभावी नियोजन की बाधाएं (Barriers to Effective Planning)

यद्यपि नियोजन से अनेक लाभ प्राप्त होने के कारण उपक्रम का प्रत्येक प्रबंधक यह अनुभव करता है कि सदस्यों के प्रत्येक कार्य के सम्बन्ध में पहले से ही यदि कोई विस्तृत एवं दीर्घकालिक योजना निर्मित कर ली जाए, तो भविष्य में उपक्रम में उपक्रम के लक्ष्यों को प्राप्त करने में कोई कठिनाई नहीं होगी। परन्तु व्यवहार में प्रबंधकों को अनेक बाधाओं एवं सीमाओं का सामना करना पड़ता है। यदि नियोजन को सफल एवं उद्देश्यपूर्वक बनाना है, तो प्रबंधकों को नियोजन की इन सीमाओं से पूर्णरूप से अवगत होना चाहिए।

नियोजन की सीमाओं को मुख्यतः दो भागों में बाँटा जा सकता है :

- (अ) आन्तरिक सीमाएं (Internal Limitations)
- (ब) बाह्य सीमाएं (External Limitations)

##### (अ) आन्तरिक सीमाएं (Internal Limitations)

**(i) आन्तरिक लोचशीलता का अभाव (Internal Inflexibility)** – पूर्व-नियोजन की एक सबसे महत्वपूर्ण कमी या सीमा यह है कि उससे प्रशासन में लोचशीलता कम हो जाती है। योजनाएं जितनी ही विस्तृत एवं व्यापक होती है उतनी ही अधिक उनमें अपरिवर्तनीय एवं कठोरता होती है। यह आन्तरिक कठोरता प्रबंध के एक पूर्वनिर्धारित दर्शन के कारण भी हो सकता है। यदि प्रबंधक केवल वस्तुओं के अच्छे गुण व उँची लागत पर ही बल देता है, तो प्रबंधक के लिए कम गुण वाले सस्ते उत्पाद के लिए योजना बनाना कठिन होगा। न्यूमैन (Newman) के अनुसार, इस अपरिवर्तनीयता का कारण आंशिक रूप से निर्णय में परिवर्तन न करने के प्रति कठोरता की प्रवृत्ति है।

**(ii) व्ययशील (Expensive)** – नियोजन कार्य में अनेक व्यय करने पड़ते हैं जो कभी-कभी अत्यधिक भी हो सकते हैं। तथ्यों को एकत्र करने, उनका

## टिप्पणी

विश्लेषण करने तथा विभिन्न विकल्पों का परीक्षण करने में पर्याप्त शक्ति, समय एवं धन व्यय होता है। इस ऊँची लागत के कारण अनेक प्रबंधक यह अनुभव करते हैं कि नियोजन, विशेषकर दीर्घकालीन योजना, विलासिता है जिसका भार संख्या वहन नहीं कर सकती है। यह सत्य भी है कि नियोजन पर किए जानेवाले व्यय उससे प्राप्त होने वाले लाभों से अधिक न हो, क्योंकि ऐसा होने पर नियोजन से कोई लाभ नहीं होगा। हेमैन (Haimann) ने ठीक ही कहा है कि नियोजन की लागत उसके योगदान से अधिक नहीं होनी चाहिए, और योजनाओं को तैयार करने पर किये जाने वाले व्ययों तथा उनसे प्राप्त किए जाने वाले लाभों में संतुलन बनाए रखने के लिए प्रबंधकीय निर्णय आवश्यक है। परन्तु इस सम्बन्ध में इस तथ्य पर भी विचार करना आवश्यक नहीं होगा कि नियोजन सम्बन्धी व्ययों तथा उनसे प्राप्त लाभों को मापना सरल नहीं है। जब नियोजन से अपेक्षित लाभ प्राप्त नहीं होते हैं, तो उसके आवश्यक मूल्यांकन के लिए पर्याप्त दूरदर्शिता आवश्यक होती है।

**(iii) अधिक समय लगना (Time Consuming)** – कभी-कभी समय का घटक भी नियोजन की व्यावहारिकता उपायेगिता को सीमित कर देता है। नियोजन में पर्याप्त समय लगता है और कभी-कभी तो भविष्य के लिए किया जाने वाला नियोजन कार्य में बाधक हो जाता है जिससे वर्तमान में उपलब्ध अवसरों का लाभ ही प्राप्त नहीं हो पाता है।

**(iv) आकस्मिक संकट (Sudden Emergencies)** – आकस्मिक संकट की स्थितियों में नियोजन स्वयं एक बाधा बन जाती है। ऐसी आसामान्य स्थितियों में तत्काल निर्णय एवं कार्य, न कि भावी नियोजन, आवश्यक होता है। परन्तु इस सम्बन्ध में यह भी ध्यान रहें कि यदि ऐसी आकस्मिक घटनाएँ होती रहती हों, तो उनका सामना करने के लिए भावी नियोजन ही आवश्यक होगा।

**(v) पहलशक्ति का अवरुद्ध होना (Stifles Initiative)** – कभी-कभी नियोजन की आलोचना इस आधार पर भी की जाती है कि वह पहल शक्ति को अवरुद्ध कर देता है, क्योंकि प्रबंधक अपनी योजनाओं को क्रियान्वित करने की विधि को अपनाने के लिए अनावश्यक दबाव डालता है। नियोजन में कठोरता प्रबंधक के कार्य को कठिन बना देता है। यह तर्क कुछ सीमा तक तो ठीक प्रतीत होता है, परन्तु इसके साथ इस तथ्य की उपेक्षा भी नहीं की जा सकती कि एक अच्छी एवं प्रभावी योजना लोचशील होनी चाहिए, ताकि कर्मचारियों की पहल शक्ति अवरुद्ध न होने पावे।

**(vi) विनियोग का स्वरूप (Investment Pattern)** – हेमैन का यह कथन है कि नियोजन में, जहाँ तक आन्तरिक लोचशीलता का प्रश्न है, एक गम्भीर बाधा पूँजी की है, जो फर्म में विनियोजन की जाती है। किसी उपकरण में एक बार पूँजी विनियोजित कर देने के पश्चात् इस इस दिशा में भावी नियोजन वाला कार्य सीमित हो जाता है।

**(vii) हतोत्साहित करने वाला कार्य (Frustrating Work)** – नियोजन कार्य कभी-कभी प्रकृति से ही हतोत्साहित करने वाला कार्य प्रतीत होता है। ऐलन (Allen) के अनुसार, "नियोजन प्रायः निष्प्रयोजन सा प्रतीत होता है, क्योंकि यह कठिन और कभी-कभी हतोत्साहित करने वाला कार्य होता है जिसके निष्पादन के

## टिप्पणी

लिए सर्तक एवं विश्लेषणात्मक विचार एवं चिंतन आवश्यक होता है।" उसे शायद ही कभी अपने कार्य नियोजन से संतुष्टि मिले, परन्तु उसे कम से कम इस बात से अवश्य सन्तुष्ट होना चाहिए कि उसकी योजनाओं के परिणामस्वरूप अन्य लोग निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने में कहाँ तक सफल हो सकें।

**(viii) मानसिक योग्यता (Mental Ability)** – नियोजन एक मानसिक अभ्यास है। यह एक बौद्धिक प्रक्रिया है। उर्विक ने कहा है, "नियोजन मूल रूप से एक मानसिक व्यवस्था है; एक बौद्धिक प्रक्रिया है।" केवल ऐसे योग्य एवं कुशल प्रबंधक ही, जिनमें इस दिशा में कार्य करने की मानसिक प्रकृति एवं रचनात्मक क्षमता है, नियोजन के सम्बन्ध में न्याय कर सकते हैं।

**(ix) परिवर्तन का विरोध (Resistance to Change)** – नियोजन की एक महत्वपूर्ण सीमा यह भी है कि उपक्रम के अधिकारियों द्वारा सामान्यतः परिवर्तन का विरोध किया जाता है। मेक् फारलैण्ड इसको नियोजन की एक मनोवैज्ञानिक रुकावट मानते हैं। उनका यह कथन है 'अधिकारी गण अधिकांश व्यक्तियों की तरह भविष्य की अपेक्षा वर्तमान को अधिक महत्व देते हैं। वर्तमान केवल भविष्य की तुलना में अधिक निश्चित माना जाता है, वरन् यह अधिक वांछनीय भी समझा जाता है। व्यावसायिक जगत में परिवर्तन का विरोध एक सामान्यतः अनुभूत घटक है, नियोजन में परिवर्तन एक अन्तर्निहित तत्व है जिसकी अपेक्षा अधिकारी इस आशा में करता है कि ये परिवर्तन कभी भी वास्तविकता में परिणित नहीं होंगे।

### **(ब) बाह्य सीमाएँ (External Limitations)**

नियोजन की उपरोक्त आन्तरिक सीमाओं के अतिरिक्त कुछ ऐसी बाह्य सीमाएँ भी हैं जिन पर प्रबंधक का कोई नियन्त्रण नहीं होता है। वातावरण सम्बन्धी ये मूल शक्तियाँ जो नियोजन की व्यूह रचना को प्रभावित करती हैं, का वर्गीकरण वैज्ञानिक, तकनीकी, आर्थिक एवं राजनैतिक, वैधानिक, नैतिक एवं सामाजिक शक्तियों के रूप में किया जाता है। सामान्यतः राष्ट्रीय एवं अन्तर्राष्ट्रीय वातावरण तथा बड़े-बड़े राष्ट्रीय संघ भी संस्था की नियोजन प्रक्रिया में रुकावटें डालते हैं।

प्रभावी नियोजन के लिए सुझाव : जॉर्ज आर टैरी ने प्रभावी नियोजन के लिए निम्न सुझाव दिए हैं :

1. सदैव सरल एवं समझने योग्य योजना बनाई जानी चाहिए।
2. योजना उन लोगों की आवश्यकताओं के अनुकूल होनी चाहिए, जो कि उसे लागू करने के लिए उत्तरदायी हैं।
3. योजना में चयन का तत्व, निहित रहना चाहिए।
4. जहाँ तक सम्भव हो, अलग-अलग क्रियाओं के लिए अलग-अलग योजनाएँ होनी चाहिए, अन्यथा उसे लागू करना कठिन होगा।
5. योजना में निर्धारित लक्ष्य की प्राप्ति के लिए समस्त आवश्यक क्रियाओं का समावेश होना चाहिए।

## टिप्पणी

6. योजना में आवश्यक लोच विद्यमान रहना चाहिए ताकि उसमें बदलती हुई परिस्थितियों के अनुरूप आवश्यक संशोधन किया जा सकें।
7. योजना में भाग लेने वाले प्रत्येक व्यक्ति को उससे होता हुआ लाभ दिखाई देना चाहिए, तभी तो वह यह अनुभव करेगा कि यह योजना मेरी अपनी है और उसे पूर्ण रूप से कार्यान्वित करता है। योजना के सम्बन्ध में व्यक्तियों को आवश्यक जानकारी अवश्य होनी चाहिए।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

5. नियोजन है:
  - (क) आवश्यक
  - (ख) अनावश्यक
  - (ग) समय की बर्बादी
  - (घ) धन की बर्बादी
6. प्रभावी नियोजन में बाधक नहीं है:
  - (क) आन्तरिक लोचशीलता का अभाव
  - (ख) भविष्य के लिए
  - (ग) आकस्मिक संकट
  - (घ) सदस्यों का प्रयास

## 2.5 पूर्वानुमान, महत्व एवं तकनीकें (Forecasting, Importance and Techniques)

### 2.5.1 पूर्वानुमान (Forecasting)

नीटर तथा वासरमैन (Neter & Wasserman) ने पूर्वानुमान की परिभाषा देते हुए लिखा है कि, "व्यावसायिक पूर्वानुमान से आशय व्यवसाय के विगत एवं वर्तमान गतिविधियों का सांख्यिकीय विश्लेषण के आधार पर एक निश्चित समयावधि के व्यवसाय के भावी गतिविधियों की प्रवृत्ति का आकलन है।"

नीटर तथा वासरमैन (Neter & Wasserman) ने पूर्वानुमान की परिभाषा देते हुए लिखा है कि, "Business Forecasting refers to the statistical analysis of the past and current movement in the given time series so as to obtain clues about the future pattern of those movements."

अर्थात् "पूर्वानुमान के अर्थ से आशय है कि पूर्वानुमान एक आकलन है तथा इसका उद्देश्य किसी घटना या दशा के सम्बन्ध में भविष्यवाणी (Predict) करना है।"



पूर्वानुमान के लक्षण-पूर्वानुमान के निम्नांकित लक्षण है :

**(i) Forecasting is concerned with future events.**

अर्थात् पूर्वानुमान भविष्य की घटनाओं से सम्बन्धित है।

**(ii) Forecasting is necessary for planning.**

अर्थात् पूर्वानुमान नियोजन के लिए आवश्यक है।

**(iii) The impact of future events has to be considered in the planning process.**

अर्थात् भावी घटनाओं के प्रभाव का नियोजन प्रक्रिया में विचार किया जाना चाहिए।

**(iv) Forecasting considers all the factors which affect organisational functions.**

अर्थात् पूर्वानुमान संगठनात्मक कार्यों के सभी घटकों पर विचार करता है।

**(v) Personal observation also helps forecasting.**

अर्थात् व्यक्तिगत अवलोकन भी पूर्वानुमान के लिए सहायक बनते हैं।

पूर्वानुमान को प्रभावी बनाने हेतु उठाए जाने वाले आवश्यक कदम  
(Necessary stages or steps for effective forecasting)

पूर्वानुमान के सही आंकलन के लिए निम्नलिखित पग या कदम उठाए जा सकते हैं :

**(i) पूर्वानुमान के आधार हेतु गहन तैयारी। (Thoro Prepration for Foundation) –** विस्तृत अनुसंधान के आधार पर ही सही अनुमान लगाया जा सकता है।

**(ii) भविष्य का आंकलन (Estimation of Future) –** भूतकाल के अनुभवों तथा घटित घटनाओं तथा उच्च की प्रतिभा के आधार पर भविष्य का आंकलन किया जा सकता है। इस आधार पर पूर्वानुमान का सही आंकलन हो सकता है।

**(iii) परिणामों का एकत्रीकरण (Collection of Results) –** पूर्वानुमान के सटीक आंकलन हेतु सभी परिणामों एवं सूचनाओं का एकत्रीकरण आवश्यक है। कोई भी सूचना छूटनी नहीं चाहिए तथा अप्रासंगिक सूचनाओं को छोड़ देना चाहिए तभी सही पूर्वानुमान लगाया जा सकता है।

**(iv) परिणामों की तुलना (Comparisons of Results) –** परिणामों का तुलनात्मक अध्ययन करना पूर्वानुमान हेतु आवश्यक है। यदि आंकलन एवं वास्तविक परिणाम में महत्वपूर्ण विचलन होता है तो इस सम्बन्ध में अनुसन्धान करना आवश्यक है। यह प्रबंध का भावी पूर्वानुमान लगाने में सहायता पहुँचाता है।

टिप्पणी

- (v) **पूर्वानुमान को विशुद्ध करना (Refining the Forecast)** – विचलनों के प्रकाश में आंकलन शुद्ध किया जा सकता है। यदि किसी घटक या दशा में इस काल में परिवर्तन होता है तो उसे पूर्वानुमान के अध्ययन के समय विचार किया जाना चाहिए तथा सही परिणाम अनुमान के सम्बन्ध में इस पर विचार किया जाना चाहिए।

### 2.5.2 पूर्वानुमान का महत्त्व (Importance of Forecasting)

नियोजन प्रक्रिया को सही रूप में लागू करने के लिए पूर्वानुमान का सही एवं सटीक होना आवश्यक है। वास्तव में योजना सदैव भविष्य के लिए बनाई जाती है। अतः पूर्वानुमान का नियोजन के लिए होना नितान्त आवश्यक है और यही पूर्वानुमान की महत्ता है। पूर्वानुमान की महत्ता को निम्नलिखित शीर्षकों में विचार किया जा सकता है :

- (i) **संगठन में मूलभूत भूमिका (Pivotal role in an Organisation)** – किसी भी संगठन में नियोजन की प्रभावपूर्ण कार्यवाही होती है। तमाम संगठन एवं उपक्रम सही नियोजन के अभाव में असफल होते देखे गये हैं, चूंकि पूर्वानुमान नियोजन की रीढ़ की हड्डी है इसलिए पूर्वानुमान नियोजन के लिए आवश्यक है।
- (ii) **व्यवसाय के विकास के लिए आवश्यक है (Necessary for the Development of a Business)** – कोई भी व्यवसाय किसी विशिष्ट की प्राप्ति के लिए ही किया जाता है। उपक्रम की सभी क्रिया विधियाँ उचित पूर्वानुमान पर निर्भर करती हैं। अतः किसी भी व्यवसाय या संगठन का विकास सही पूर्वानुमान पर ही आधारित होता है।
- (iii) **परियोजना के लगाने के लिए (For Implantation of the Project)** – बहुत से साहसी एक परियोजना को लगाने में अपने अनुभवों का प्रयोग करते हैं। पूर्वानुमान इन उद्यमियों को परियोजना के लगाने तथा सफलता के साथ आगे बढ़ते हुए देखे गए हैं। इस रूप में पूर्वानुमान परियोजनाओं के लिए महत्वपूर्ण है।
- (iv) **प्राथमिक नियोजन (Primary Planning)** – नियोजन भावी कार्यविधि का निर्णय करती है। बिना पूर्वानुमान के नियोजन को कार्य रूप में परिणित करना कठिन है।
- (v) **समन्वय (Coordination)** – पूर्वानुमान प्रबंधकीय अधिशासियों को प्रभावपूर्ण समन्वय में सहयोग करता है।
- (vi) **प्रभावी नियन्त्रण (Effective Control)** – प्रभावपूर्ण नियन्त्रण के लिए भी पूर्वानुमान आवश्यक है।

### 2.5.3 पूर्वानुमान की तकनीकें (Techniques of Forecasting)

नियोजन, निर्णयन एवं  
समन्वय

पूर्वानुमान की निम्नलिखित तकनीकें हैं :

(i) सामान्य प्रकार की घटनाओं पर आधारित पद्धति (Similarity Events Methods) – इसके अन्तर्गत पूर्वानुमान का आंकलन भूतकाल में घटित घटनाओं के आधार पर किया जाता है। ये घटनाएं वर्तमान घटनाओं के समान होती हैं। उदाहरण के लिए कर्मचारियों की प्रवृत्ति (Attitudes) में हुए परिवर्तनों के आधार पर वर्तमान में भी कर्मचारियों की प्रवृत्ति होगी। भूतकाल तथा वर्तमान के कर्मचारियों की प्रवृत्ति के उचित विश्लेषण के आधार पर कर्मचारी प्रवृत्ति के सम्बन्ध में आंकलन या अनुमान किया जा सकता है।

(ii) अभिनिर्णायक अधिशासी विकल्प पद्धति (Jury of Executive Option Method) – इस पद्धति में पूर्वानुमान के सम्बन्ध में विभिन्न प्रतिभाशाली विशेषज्ञों से राय ली जाती है तथा सबसे अधिक प्रतिभाशाली विशेषज्ञ द्वारा विश्लेषित अनुमान को स्वीकार किया जाता है। उदाहरण के लिए व्यवसाय के नई इकाई के प्रारम्भ के सम्बन्ध में विशेषज्ञों के राय के आधार पर निर्णय किया जाना उचित होगा। विशेषज्ञों से लाभदायकता की सुलभता के सम्बन्ध में राय हेतु अनुरोध किया जाना चाहिए।

(iii) सर्वेक्षण पद्धति (Survey Method) – व्यक्तियों की प्रवृत्तियों के सम्बन्ध में क्षेत्र के लोगो की प्रवृत्ति की जानकारी दी जा सकती है। उदाहरण के लिए क्षेत्र के लोगो की बचत आदतों के सम्बन्ध में सर्वेक्षण किया जाना चाहिए। संख्यात्मक तथा गुणात्मक दोनों प्रकार की सूचनाएं एकत्र किया जाना चाहिए। ये सूचनाएं उचित पूर्वानुमान हेतु उपयोगी होती हैं।

(iv) विक्रय संलग्न व्यक्तियों की राय (Sales Persons Opinion) – वर्तमान उत्पाद में लगे हुए विक्रय वाले लोगो की राय के आधार पर उचित पूर्वानुमान किया जा सकता है। उपभोक्ता तथा ग्राहकों के सबसे अधिक नजदीक विक्रय सम्बन्धित व्यक्ति ही होते हैं। अतः इस आधार पर लिए पूर्वानुमान ज्यादा सटीक होते हैं।

(v) व्यावसायिक बैरोमीटर सूचनांक के आधार पर लिए गए पूर्वानुमान (Forecasting taking on the Basis of Business Barometers Index) – जिस प्रकार मौसम के लिए बैरोमीटर का प्रयोग होता है ठीक उसी प्रकार व्यावसायिक पूर्वानुमान के लिए व्यावसायिक सूचनांक का प्रयोग किया जाता है। सूचनांक के आधार पर लिया गया पूर्वानुमान सबसे अधिक सटीक होता है।

टिप्पणी

#### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

7. पूर्वानुमान होता है :

- |                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| (क) भूतकाल के लिए | (ख) वर्तमान काल के लिए |
| (ग) भविष्य के लिए | (घ) सभी काल के लिए     |

स्व-अधिगम  
पाठ्य सामग्री

8. पूर्वानुमान की तकनीक नहीं है :

- (क) घटनाओं पर आधारित पूर्वानुमान
- (ख) विशेषज्ञों के अनुमान पर आधारित पूर्वानुमान
- (ग) सर्वेक्षण पर आधारित अनुमान
- (घ) अनुभिज्ञ व्यक्तियों की राय

## 2.6 निर्णयन का अर्थ, अवधारणा, निर्णयन की प्रक्रिया, समन्वय-विवेचन (Meaning of Decision, Concept, Process of Decision, Coordination-Deliberation)

### 2.6.1 निर्णयन का अर्थ (Meaning of the Decision)

प्रबंधक का एक महत्वपूर्ण कार्य निर्णय लेना भी है पीटर एफ. ड्रुकर (Peter F. Drucker) के अनुसार

“Whatever manager does, he does through decision making.”

अर्थात् “प्रबंधक जो कुछ भी करता है, निर्णयों के द्वारा ही करता है।” किसी भी कार्य को करने के सन्दर्भ में अनेक तरह के विकल्प होते हैं, इन विकल्पों में से सही एवं सर्वोत्तम विकल्प का चयन करना प्रबंधक का महत्वपूर्ण कार्य होता है।

जॉर्ज आर. टैरी (George R. Tarry) ने इस सम्बन्ध में यह कहा है कि, “प्रबंधको का जीवन ही निर्णय लेना है।” जॉर्ज आर. टैरी (George R. Tarry) ने यह भी कहा है कि :

“If there is a one universal mark of a manager, it is decision-making.”

अर्थात् “यदि प्रबंधक की कोई सार्वभौमिक पहचान है, तो वह है उसका निर्णय लेना।” निर्णय प्रबंध के सभी कार्यों नियोजन, संगठन, निर्देशन तथा नियन्त्रण आदि के अन्तर्गत समाहित है।

**निर्णयन की परिभाषाएँ** – निर्णयन का शाब्दिक अर्थ अन्तिम परिणाम पर पहुँचने से लगाया जाता है, जबकि व्यावहारिक दृष्टि से इसका अर्थ किसी निष्कर्ष पर पहुँचने से है। निर्णयन के सम्बन्ध में विभिन्न विद्वानों द्वारा दी गई परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं:

**अर्नेस्ट डेल (Ernest Dale)** के अनुसार,

“Management Decisions are those decisions which are always made in the course of one of the true management activities: Planning, organizing, staffing, directing, controlling, innovation and representation.”

## टिप्पणी

अर्थात् “प्रबंधकीय निर्णयों से आशय उन निर्णयों से है जो सदैव सही प्रबंधकीय क्रियाओं, जैसे नियोजन, संगठन, कर्मचारियों की भर्ती, निर्देशन, नियन्त्रण, नव-प्रवर्तन तथा प्रतिनिधित्व के दौरान किए जाते हैं।”

**जार्ज आर. टैरी (George R. Tarry)** के अनुसार,

“Decision-making is the selection based on some criteria from two or more possible alternatives.”

अर्थात् “निर्णयन किसी कसौटी पर आधारित दो या दो से अधिक संभावित विकल्पों में से एक का चयन है।”

**हरबर्ट ए. साइमन (Herbert A. Simon)** के अनुसार,

“Decision-making comprises three principal phases, finding occasions for making a decision, finding courses of action and choosing the course of action.”

अर्थात् “निर्णयन में तीन प्रमुख अवस्थाओं का समावेश होता है:

- (i) निर्णय लेने के अवसरों का पता लगाना।
- (ii) कार्य करने की सम्भावित क्रिया-विधियों का पता लगाना।
- (iii) कार्य की उक्त क्रिया-विधियों में से किसी एक क्रिया विधि का चयन करना।

**कून्टज एवं ओ' डोनेल (Koontz and O' Donnell)** के अनुसार,

“Decision-making is the actual selection from among alternatives of a course of action is core of planning.”

अर्थात् “निर्णयन एक क्रिया को करने के विभिन्न विकल्पों में से किसी एक का वास्तविक चयन है, यह नियोजन की आत्मा है।”

**लुइस ए. ऐलन (Louis A. Allen)** के अनुसार,

“Decision-making is the work to which a manager performs to arrive at conclusion and judgement.”

अर्थात् “निर्णयन वह कार्य है जिसे एक प्रबंधक किसी निष्कर्ष एवं निर्णय पर पहुँचने के लिए करता है।”

**अर्नेस्ट डेल (Ernest Dale)** के अनुसार,

“Management decisions are always made in the course of each one of the management activities, planning, organising, staffing, direction, controlling, innovation and representation.”

अर्थात् “प्रबंधकीय निर्णय सदैव प्रबंध सम्बन्धी प्रत्येक प्रक्रिया जैसे नियोजन, संगठन, भर्ती, निर्देशन, नियन्त्रण, नवप्रवर्तन तथा प्रतिनिधित्व करना आदि के निष्पादन के लिए किए जाते हैं।”

इस प्रकार यह स्पष्ट है कि निर्णयन से आशय निर्धारित लक्ष्य की प्राप्ति के लिए उपलब्ध विकल्पों में से सर्वश्रेष्ठ विकल्प के चयन करने से है।

## 2.6.2 निर्णयन की अवधारणा (Concept of Decision)

निर्णय लेना किसी भी प्रबंधक का प्राथमिक किन्तु महत्वपूर्ण कार्य है। निर्णयन की प्रमुख अवधारणाओं में से निम्नलिखित प्रमुख अवधारणाएँ हैं :

**1. चयन अवधारणा (Selection Concept)** – जार्ज आर. टैरी, आर.एस. डावर, अर्नेस्ट डेल, कून्टज एवं ओ' डोनेल तथा ऐलन आदि विद्वानों की परिभाषाओं से यह निष्कर्ष निकलता है कि निर्णयन की अवधारणा एक चयन की अवधारणा है। जिसमें विभिन्न विकल्पों में से किसी एक विकल्प का चयन करना पड़ता है ताकि प्रस्तुत समस्या का समाधान किया जा सकें।

**2. मानसिक प्रक्रिया अवधारणा (Mental Process Concept)** – जी. एल.एस. भोकल के अनुसार निर्णय लेना एक मानसिक प्रक्रिया है जिसमें मस्तिष्क का उपयोग करके विवेकपूर्ण निर्णय लिया जाता है।

**3. अनवरत चलने की प्रक्रिया की अवधारणा (Continuity Process Concept)** – अनवरत चलने की प्रक्रिया की अवधारणा के अनुसार निर्णय लेने का कार्य निरन्तर चलता रहता है। व्यवसाय तथा उद्यम में एक समस्या के समाधान होने के पश्चात दूसरी समस्या उत्पन्न होती है और उस समस्या के समाधान के लिए सर्वोत्तम विकल्प के चयन के सम्बन्ध में निर्णय लेना पड़ता है।

**4. समस्या समाधान अवधारणा (Problem Solving Concept)** – निर्णय की इस अवधारणा के अनुसार प्रत्येक समस्या के समाधान के लिए निर्णय लेना पड़ता है। उद्यम तथा व्यवसाय में नित्य-प्रति समस्या आती रहती है तथा समस्या के समाधान के लिए निर्णय लेना पड़ता है।

**5. मानवीय चेतन प्रक्रिया की अवधारणा (Conscious Human Process Concept)** – मानव एक विवेकशील व्यक्ति है। इसलिए प्रबंधक के रूप में वह सदैव सचेष्ट रहता है। अतः निर्णयन चेतन मानवीय प्रक्रिया अवधारणा है।

**6. उद्देश्यमुखी अवधारणा (Objective Oriented Concept)** – प्रत्येक समस्या के समाधान के सन्दर्भ में एक निश्चित उद्देश्य होता है। अतः निर्णयन की चयन प्रक्रिया उद्देश्यमुखी अवधारणा से सम्बन्धित है।

**7. वचनबद्धता की अवधारणा (Commitment Concept)** – किसी व्यवसाय या उद्यम का प्रबंधक एक संस्था का प्रमुख अधिशासी अधिकारी होता है। अतः व्यवसाय के सम्बन्ध में जो भी निर्णय लिए जाते हैं, उसमें प्रबंधक की वचनबद्धता निहित होती है।

**8. सर्वव्यापकता की अवधारणा (Universality Concept)** – निर्णय किसी उद्यम के प्रबंध के सम्बन्ध में सर्वव्यापक है। इसलिए प्रत्येक श्रेणी के प्रबंधक चाहे वह उच्च श्रेणी का हो या मध्यम श्रेणी का हो या परिचालन श्रेणी का हो निर्णय की प्रकृति भिन्न हो सकती है किन्तु वह सर्वव्यापक है।

### 2.6.3 निर्णयन की प्रक्रिया (Decision-making Process)

साइमन ने निर्णयन प्रक्रिया के तीन स्तर बतलाए हैं: प्रथम स्तर को वह बौद्धिक क्रिया मानते हैं जो यह बतलाती है कि कब और कहाँ पर निर्णय लेना जरूरी है। दूसरे स्तर को डिवाइन क्रिया के नाम से व्यक्त किया है, जिसमें वैकल्पिक विधियों की खोज और उसका विकास किया जाता है। तीसरे स्तर को उन्होंने चुनाव क्रिया का नाम दिया है जिसमें उपलब्ध विकल्पों में से सही विकल्प का चुनाव किया जाता है।

पीटर एफ. ड्रकर ने निर्णयन प्रक्रिया के निम्न चरण बतलाए हैं :

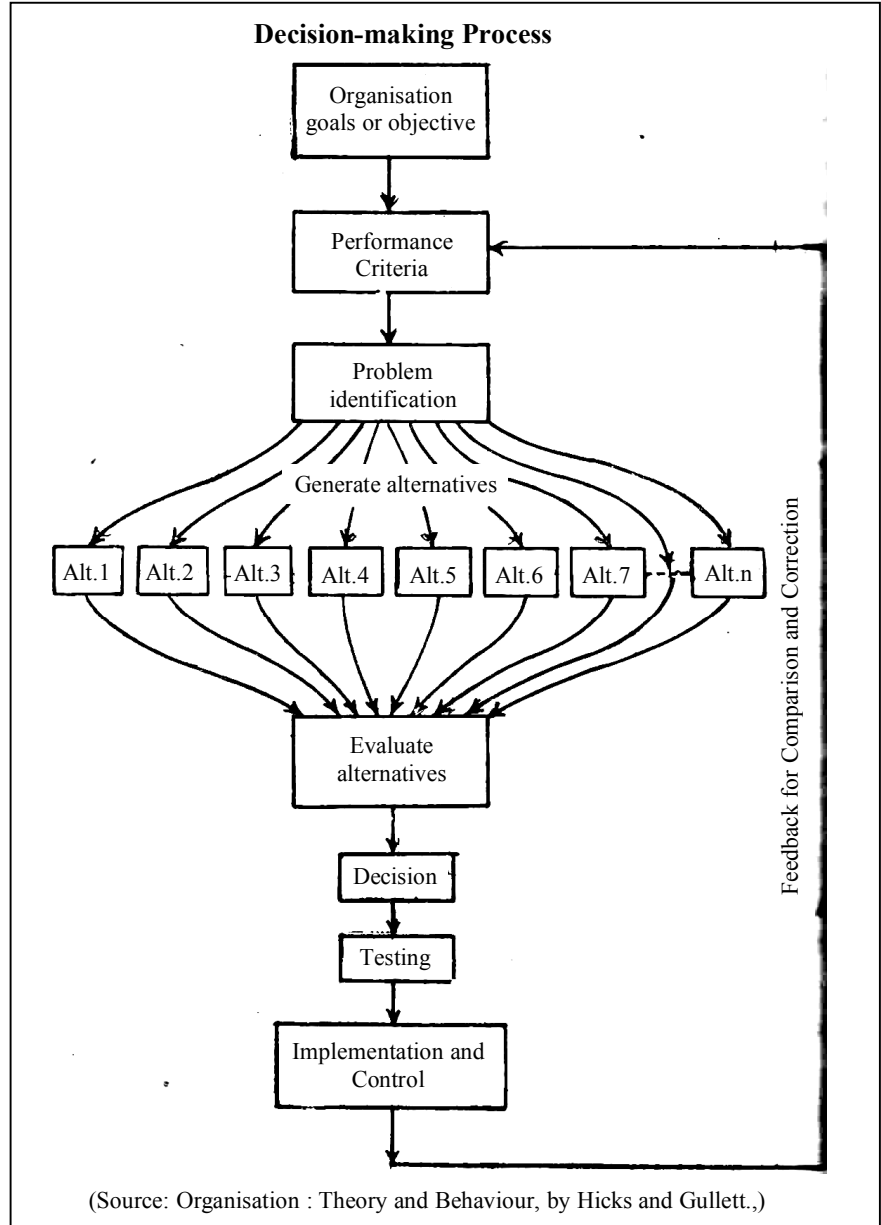
1. समस्या को परिभाषित करना;
2. समस्या का विश्लेषण करना;
3. वैकल्पिक साधनों का विकास करना;
4. सबसे अच्छे समाधान का चुनाव करना, और
5. निर्णय को प्रभावशाली क्रिया में परिणित करना।

न्यूमैन, समर तथा वारेन ने निर्णयन प्रक्रिया के निम्न चार चरण बतलाये हैं:

1. निदान करना,
2. विकल्पों की खोज करना;
3. विकल्पों का विश्लेषण व तुलना करना; और
4. एक ऐसी योजना को चुनना जिस पर चलना है।

विभिन्न प्रबंधशास्त्रियों ने निर्णयन की प्रक्रिया के सम्बन्ध में विभिन्न चरण प्रक्रिया को बताए हैं। हिक्स तथा गुलेट (Hicks & Gullet) ने एक चित्र के माध्यम से इन चरणों का उल्लेख किया है, जो निम्नलिखित चित्र के रूप में प्रस्तुत है

टिप्पणी



चित्र क्र. 2.2: निर्णयन की प्रक्रिया

पीटर एफ. ड्रकर एवं न्यूमैन समर तथा वारेन द्वारा निर्णयन प्रक्रिया के चरणों को अग्रांकित रूप में विवेचन किया जा सकता है :

**1. उद्देश्यों का निर्धारण (Setting Objectives)** – निर्णय प्रक्रिया के प्रथम चरण में किसी एक समस्या को व्यवस्थित ढंग से सुलझाने के लिए उसके उद्देश्यों को जानना व समझना बहुत आवश्यक है। प्रबंधक को अपने कार्यों के सम्बन्ध में यह जानना चाहिए कि उसकी प्रतिक्रियाएँ प्रभावशाली हो रही है या नहीं। कार्यों की तुलना उद्देश्यों द्वारा ही की जा सकती है। ये उद्देश्य इस प्रकार के होने चाहिए जिससे व्यक्तिगत तथा संस्थागत उद्देश्यों में सम्बन्ध स्थापित किया जा सकें।



**2. समस्या की व्याख्या करना (Defining the Problem)** — निर्णयन प्रक्रिया में दूसरा महत्वपूर्ण चरण समस्या को सही अर्थों में समझने से सम्बन्धित है। अन्य शब्दों में यह कह सकते हैं कि प्रबंधक को यह जानना चाहिए कि वास्तव में समस्या क्या है, समस्याओं को सही अर्थ में लेने से उन समस्याओं के समाधान खोजने का कार्य भी सरल हो जाता है।

**3. समस्या का विश्लेषण (Analysing the Problem)** — समस्या की स्पष्ट व्याख्या तथा परिभाषा के बाद निर्णय प्रक्रिया का अगला चरण समस्या का विश्लेषण करना है। यदि समस्या बड़ी है, तो उसे कई भागों में विभक्त कर लिया जाता है। तथा उसके प्रत्येक भाग का विश्लेषण किया जाता है। इसके लिए समस्या के प्रत्येक भाग का पूर्ण एवं व्यवस्थित अन्वेषण किया जाना जरूरी होता है। विश्लेषण के लिए सम्बन्धित तथ्यों को भी एकत्रित किया जाना चाहिए।

**4. वैकल्पिक समाधानों का विकास करना (Developing Alternative Solution)** — समस्या की स्पष्ट व्याख्या तथा विश्लेषण करने के बाद निर्णयकर्ता विभिन्न सूचनाओं तथा तथ्यों के आधार पर विभिन्न वैकल्पिक समाधानों का विकास करता है। इसको हम एक उदाहरण द्वारा समझ सकते हैं यदि समस्या किसी वस्तु के विक्रय की है, तो इसके लिए कई विकल्पों का चुनाव किया जा सकता है; जैसे माल प्रत्यक्ष रूप से बेचा जाए या मध्यस्थों के माध्यम से या डाक द्वारा प्रत्यक्ष विक्रय किया जाए। सही निर्णय को प्राप्त करने के लिए वैकल्पिक समाधानों का विकास करना बहुत आवश्यक है। अतः प्रबंधकों में यह योग्यता होनी चाहिए कि वे वैकल्पिक समाधानों का विकास कर सकें।

**5. विकल्पों का मूल्यांकन (Screening the Alternatives)** — विभिन्न वैकल्पिक समाधानों का विकास करने के बाद इन विकल्पों का निर्णय करने की दृष्टि से मूल्यांकन करना निर्णयन प्रक्रिया का अगला चरण है। विकल्पों का मूल्यांकन निम्नलिखित बातों को ध्यान में रखकर किया जाना चाहिए :

- (i) उद्देश्यों की प्राप्ति में सहयोग;
- (ii) विकल्पों की लागत;
- (iii) विकल्पों की उपयुक्तता;
- (iv) समय; तथा
- (v) विकल्पों के परिणाम

**6. सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चुनाव (Selection of the Best Alternative)** — विभिन्न विकल्पों का मूल्यांकन करने के बाद निर्णयन प्रक्रिया का अगला चरण उन विकल्पों में से किसी एक सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चुनाव करना है। प्रबंधकों के अनुभव, प्रयोग, शोध एवं विश्लेषण आदि विकल्प चुनाव के आधार हो सकते हैं। अन्तिम निर्णय लेने से पूर्व प्रबंधक कई बातों से प्रभावित होता है। इनमें प्रबंधक का अनुभव महत्वपूर्ण है, लेकिन अनुभव के आधार पर ही सदैव निर्णय नहीं लिए जा सकते हैं। इसके लिए प्रबंधकों को चाहिए कि वे उद्योग द्वारा निर्णय के प्रभाव की वास्तविकता तथा कल्पित परिस्थिति की जाँच करें। चुनाव का बोध तथा विश्लेषण

## टिप्पणी

विधियाँ भी बहुत अधिक प्रभावशाली मानी जाती हैं परन्तु इन विधियों का वही पर उपयोग किया जाना चाहिए जहाँ पर बहुत महत्वपूर्ण निर्णय लेने हों।

**7. निर्णय का क्रियान्वयन (Implementing the Decision)** – जब किसी समस्या के समाधान के लिए कोई निर्णय ले लिया जाता है तो अगला चरण उसको रूप प्रदान करना है। प्रबंधक को इस प्रकार के प्रयास करने चाहिए कि चुनी हुई कार्यविधि सुचारु रूप से लागू की जा सकें। निर्णय को जिन लोगों पर क्रियान्वित किया जा रहा है, उनकी सहमति भी उस निर्णय के सम्बन्ध में ली जानी चाहिए। कर्मचारियों से कार्य करवाना, उन पर आवश्यक नियन्त्रण रखना, निर्णय के लिए संचार व्यवस्था को अपनाना लोगों को उत्प्रेरित करना तथा समन्वय स्थापित करके निर्णयों के प्रभाव को ज्ञात करना आदि सभी कार्य निर्णय के क्रियान्वयन के ही अंग हैं। पीटर ड्रकर ने इस सम्बन्ध में यहाँ कहाँ है कि “क्रियान्वयन निर्णयन प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण स्तर है और सदैव इसे प्रभावशाली तरीके से पूरा नहीं किया जा सकता है।”

**8. प्रतिपुष्टि तथा नियन्त्रण (Feedback and Control)** – जब किसी निर्णय को कार्यरूप प्रदान किया जाता है, तो प्रबंधक को चाहिए कि वह उस निर्णय के प्रभावों का मूल्यांकन करे तथा उसके सम्बन्ध में सभी आवश्यक सूचनाओं को एकत्रित करें। साथ ही साथ प्रबंधक को चाहिए कि वह उन क्रियाओं पर भी नियन्त्रण स्थापित करें, जो कि निर्णय को कार्यरूप प्रदान करने के लिए की जा रही है।

निर्णयन प्रक्रिया के उपरोक्त सभी स्तर एक आदर्श नियन्त्रण प्रक्रिया के स्तर कहे जा सकते हैं। उपरोक्त स्तर हमको इस बात से अवगत कराते हैं कि निर्णय लेने के लिए कौन-कौन-सी क्रियाएं की जा सकती हैं। परन्तु यहाँ यह बात विशेष रूप से उल्लेखनीय है कि प्रत्येक निर्णय में उपरोक्त सभी स्तरों का उपयोग किया ही जावे, यह आवश्यक नहीं है। इन स्तरों को निर्णय की प्रकृति के अनुसार घटाया तथा बढ़ाया भी जा सकता है।

### 2.6.4 समन्वय का विवेचन (Coordination - Deliberation)

इसमें समन्वय के निम्नलिखित बिन्दुओं पर विवेचन किया जाएगा :

#### 2.6.4 (अ) अर्थ एवं परिभाषाएँ (Meaning and Definition)

समन्वय प्रबंध का एक महत्वपूर्ण कार्य है। फेयाल, ब्रेच, मूने, तथा रेले, मैक्फारलैण्ड तथा ऐलेन आदि विद्वानों के मतानुसार समन्वय प्रबंध का एक आधारभूत कार्य है। कुछ विद्वानों ने तो समन्वय को प्रबंध का सार (Essence of Management) माना है। समन्वय से आशय निर्धारित समय की पूर्ति हेतु की जानी वाली विभिन्न क्रियाओं में एकता या ताल-मेल बनाए रखने से है। यह प्रबंध का एक कार्य मात्र ही नहीं, बल्कि समस्त कार्यों का सार है, क्योंकि समन्वय के द्वारा ही प्रबंध के सभी कार्यों में तारतम्य स्थापित किया जा सकता है तथा संस्था द्वारा निर्धारित उद्देश्यों को आसानी से प्राप्त किया जा सकता है। यह विभिन्नता में एकता है तथा विभिन्न प्रयासों का एकीकरण है।

समन्वय की परिभाषाएँ विभिन्न विद्वानों द्वारा निम्नलिखित रूप में वर्णित की गयी है:

समन्वय के सम्बन्ध में कूण्टज़ तथा ओ' डोनेल (Koontz and O' Donnel) ने लिखा है,

“Coordination is the essence of management for the achievement of harmony of individual efforts towards the accomplishment of group goals.”

अर्थात् “समन्वय समूह के लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु व्यक्तिगत प्रयासों में सामन्जस्य स्थापित करने के लिए प्रबंध का सार है।”

**मूने तथा रेले (J.D. Mooney and A.C. Railey)** के अनुसार,

“Co-ordination is an orderly arrangement of group efforts to provide of action in pursuit of a common purpose.”

अर्थात् “किसी सामान्य उद्देश्य की पूर्ति की जाने वाली विभिन्न क्रियाओं के मध्य एकता बनाए रखने के उद्देश्य से सामूहिक प्रयत्नों में सुव्यवस्था करने को समन्वय कहते हैं।”

**मैक्फारलैण्ड (McFarland)** के अनुसार,

“Co-ordination is the process whereby an executive develops, an orderly pattern of group effort among his subordinates and secures unity of action in the pursuit of common purpose.”

अर्थात् “समन्वय एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक कार्यकारी अधिकारी अपने अधीनस्थों में सामूहिक प्रयास का एक सुव्यवस्थित स्वरूप विकसित करता है तथा सामूहिक उद्देश्यों की पूर्ति हेतु क्रिया सम्बन्धी एकता स्थापित करता है।”

**ब्रेच (E.F.L. Breach)** के अनुसार,

“Coordination is balancing and keeping the team together by ensuring a suitable allocation of working activities to the various members, and seeing that they are performed with due harmony among the members themselves, as well as in relation to plans and programmes.”

अर्थात् “समन्वय में विभिन्न सदस्यों में कार्य का उचित वितरण करके टीम में सन्तुलन स्थापित किया जाता है, और यह देखा जाता है कि सदस्य आपस में इन कार्यों को सद्भावनापूर्ण ढंग से योजना एवं कार्यक्रम के अनुरूप कर रहे हैं।”

**ऑर्डवे टीड (Ordway Tead)** के अनुसार,

“Coordination is the effort to assure a smooth interplay of the functions and forces of all the different component parts of an organisation of the end that its purpose will be realised with a minimum of friction and a maximum of collaborative effectiveness.”

अर्थात् “समन्वय किसी संगठन के विभिन्न संघटकों के कार्यों एवं शक्तियों में सुचारु संचालन का विश्वास दिलाने हेतु किया गया प्रयास है जिसका उद्देश्य यह

टिप्पणी

## टिप्पणी

है कि संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति न्यूनतम फूट तथा अधिकतम प्रभावी सहयोग के साथ हो सके।”

**जॉर्ज आर टैरी (George R. Terry)** के अनुसार,

“Coordination is the orderly synchronization of efforts to provide the proper amount, timing and directing of execution resulting in harmonious and unified action to a stated objective.”

अर्थात् “समन्वय निर्धारित लक्ष्य की प्राप्ति के लिए प्रयत्नों का नियमित संयोजन है, ताकि निष्पादन की उपयुक्त मात्रा, समय तथा संचालन से क्रियाओं में सामंजस्य एवं एकता स्थापित हो जाए।”

**हेनरी फेयोल (Henry Fayol)** के अनुसार,

“To Coordinate is to harmonize all the activities of a concern in order to facilitate its working and its success.”

अर्थात्, “समन्वय किसी संस्थान की सभी क्रियाओं में समरसता स्थापित करता है ताकि इसका कार्य सुविधाजनक ढंग से एवं सफलतापूर्वक चलता रहें।”

**थियो हेमैन (Theo Haimann)** के अनुसार,

“Coordination is the orderly synchronization of efforts of the subordinates to provide the proper amount, timing and quality of execution so that their unified effort lead to the stated objective namely the common purpose of the enterprise.”

अर्थात्, “समन्वय किसी कार्य को यथोचित मात्रा, समय एवं उचित गुणवत्ता से निष्पादित करने हेतु अधीनस्थों के प्रयासों का क्रमानुसार संयोजन है जिसमें कि उनके संयुक्त प्रयास निर्धारित लक्ष्य अर्थात् उपक्रम के सामान्य उद्देश्य की प्राप्ति की ओर अग्रसर हो सकें।”

### 2.6.4 (ब) समन्वय की प्रकृति, लक्षण या विशेषताएँ (Nature or Features, or Characteristics)

समन्वय में निम्नांकित लक्षण या विशेषतायें पायी जाती हैं :

**1. समूह प्रयास के लिए (For Group Effort)** – समन्वय प्रयासों को आपस में जोड़ता है तथा व्यक्ति एवं विभाग को टीम कार्य के रूप में परिवर्तित करता है। समूह कार्य से समूह लक्ष्यों को अधिकतम किया जाता है, जिससे संगठनात्मक लक्ष्य की प्राप्ति होती है।

**2. कार्य एकता (Unity of Action)** – प्रत्येक व्यक्ति एवं उपक्रम के विभाग अपने लक्ष्य को प्राप्त करना चाहते हैं। समन्वय प्रत्येक व्यक्ति एवं विभाग की क्रियाओं को एकीकृत करता है जिससे उपक्रम के लक्ष्य को सफल रूप में प्राप्त किया जा सकता है।

**3. शीर्ष प्रबंध का उत्तरदायित्व (Liability of Top Management)** – समन्वय सभी व्यक्तियों एवं विभागों में एकता स्थापित करता है। संगठन के लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए शीर्ष प्रबंध प्रयास करता है जिससे सभी क्षेत्रों में

अधिकतम रूप में लक्ष्य की प्राप्ति होती है। संगठन की सफलता का समन्वय, शीर्ष प्रबंध का उत्तरदायित्व है।

**4. संगठित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए (For Achieving Organisational Goals)** – प्रत्येक व्यक्ति तथा विभाग लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए प्रयास करते हैं। उदाहरणार्थ बिक्री विभाग (Sales Department) अपने बिक्री को बढ़ाने के लिए उत्पाद का विज्ञापन करना चाहते हैं लेकिन वित्त विभाग धन का कोष नहीं देता है तो कठिनाई होगी। अतः विभागों में आपसी समन्वय होना चाहिए।

**5. प्रबंधकीय उत्तरदायित्व (Managerial Responsibility)** – प्रत्येक प्रबंधक का उत्तरदायित्व है कि अपने उपक्रम के प्रत्येक विभाग, प्रत्येक स्तर पर समन्वय स्थापित करें।

**6. अनवरत प्रक्रिया (Continuous Process)** – समन्वय केवल एक समय समान रूप में नहीं बल्कि सभी समय समान रूप में चलता रहता है अर्थात् यह प्रबंध की अनवरत प्रक्रिया है।

**7. उपायों का जुड़ाव करना (Integration of Efforts)** – समन्वय प्रत्येक व्यक्ति तथा विभाग के उपायों का आपस में जुड़ाव करके संगठन के लक्ष्य को प्राप्त करता है।

**8. प्रबंध का अंग है (An Element of Management)** – न्यूमैन एवं समर के अनुसार प्रबंध कोई पृथक क्रिया नहीं है बल्कि यह प्रबंध का ही एक अंग है।

**9. उच्च प्रबंध के साथ अधीनस्थों का उत्तरदायित्व (Responsibility of Subordinates Alongwith Top Management)** – समन्वय स्थापित करना उच्च प्रबंध का उत्तरदायित्व है किन्तु अधीनस्थों का भी उत्तरदायित्व है कि वे उच्च प्रबंध के साथ सहयोग एवं सहभागिता करें।

**10. समन्वय प्रबंध का सार है (Coordination is the Essence of Management)** – किसी व्यावसायिक उपक्रम में विभिन्न इकाईयों के मध्य सामंजस्य स्थापित करने का प्रमुख साधन समन्वय है। वास्तव में समन्वय प्रबंध का सार है तथा यह संगठन को सुदृढ़ बनाता है। इस सम्बन्ध में कूण्ट्ज तथा ओ' डोनेल (Koontz and O' Donnell) ने लिखा है,

“Coordination is the essence of management for the achievement of harmony of individual efforts towards the accomplishment of group goals.”

अर्थात् “समन्वय प्रबंध का सार है जो निर्धारित सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्ति के वैयक्तिक प्रयत्नों में एकरूपता लाता है”

आज समन्वय की महत्ता दिनो-दिन बढ़ती जा रही है। समन्वय प्रबंध का सार है। यह निर्विवाद सत्य है, किन्तु किसी भी उपक्रम में समन्वय स्थापित करना कोई सरल कार्य नहीं है। इस सम्बन्ध में पीटरसन तथा स्लोमैन ने लिखा है,

टिप्पणी

## टिप्पणी

“समन्वय की स्थापना व्यक्ति से व्यक्ति के मध्य केवल आपसी सम्बन्धों द्वारा होती है।” व्यक्ति से व्यक्ति के मध्य सम्बन्ध स्थापित करना प्रबंध के लिए सरल कार्य है। इसमें प्रबंधक के विशेष योग्यता की आवश्यकता होती है। प्रोफेसर थियो हैमन ने लिखा है, “प्रबंध का कोई भी कार्य क्यों न हो, चाहे वह नियोजन हो, या नियन्त्रण, संगठन करना हो, नियुक्त करना हो, या आदेश देना हो सभी में समन्वय की आवश्यकता रहती है।”

वास्तव में हैमन ने जो कुछ कहा है, वह बिल्कुल सत्य है। समन्वय प्रबंधकीय कार्यों जैसे नियोजन, नीति निर्धारण, संगठन, निर्देशन तथा अभिप्रेरणा के कार्यों को आपस में जोड़ता है अर्थात् प्रबंध के इन सभी कार्यों को व्यवस्थित कर उपक्रम में एक मजबूत संगठन की स्थापना करता है। प्रबंध का पहला कार्य नियोजन है। योजना बन जाने के पश्चात् इसको लागू करने हेतु उपक्रम में संगठन की आवश्यकता होती है, समन्वय प्रबंध का सार है इस कथन की पुष्टि में निम्नलिखित कदम उठाए जाते हैं :

- (i) संगठन व्यक्तियों का एक समूह है जिसमें सभी व्यक्ति अलग-अलग कार्य करते हैं।
- (ii) व्यक्तियों को कार्य वितरण में समन्वय का ध्यान रखना पड़ता है।
- (iii) वास्तव में संगठन का सृजन व्यक्तियों के कार्यों में समन्वय स्थापित करने के लिए ही होता है।
- (iv) उपर्युक्त तथ्यों के कारण ही संगठन को समन्वय का आधार कहा जाता है।
- (v) संगठन बनने के पश्चात व्यक्तियों की नियुक्ति की जाती है जिसमें संगठन के कार्यों के परिप्रेक्ष्य में व्यक्तियों को उनकी योग्यता के आधार पर नियुक्त किया जाता है।
- (vi) प्रबंध में निर्देशन भी प्रबंध का एक महत्वपूर्ण कार्य है जिसका मुख्य उद्देश्य समन्वय स्थापित करना ही है।
- (vii) निर्देशन के अन्तर्गत विभिन्न व्यक्तियों के कार्यों की जाँच-पड़ताल करते हुए उनमें आपसी सामंजस्य भी स्थापित किया जाता है।
- (viii) यदि कुछ कर्मचारी कार्य के प्रति लापरवाही बरतते हैं तो उन्हें प्रेरित करने हेतु अभिप्रेरणा की तकनीक का सहारा लिया जाता है।
- (ix) प्रबंध का अन्तिम कार्य नियन्त्रण भी समन्वय से जुटा हुआ है।

उपर्युक्त कदमों (Steps) के माध्यम से समन्वय आपसी सहयोग का आधार बनकर कूण्टज तथा ओ' डोनेल के कथन 'समन्वय प्रबंध का सार है' को सिद्ध करता है।

### 2.6.4 (स) प्रभावी समन्वय के आवश्यक तत्व (Essential Elements of Effective Coordination)

किसी व्यावसायिक उपक्रम की विभिन्न क्रियाओं के मध्य सामंजस्य स्थापित का प्रमुख साधन समन्वय है। यह प्रबंध का सार है तथा संगठन को सुदृढ़ बनाता है।

## टिप्पणी

कूपटज तथा ओ' डोनेल के शब्दों में, "समन्वय प्रबंध का सार है जो निर्धारित सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्ति के वैयक्तिक प्रयत्नों में एकरूपता लाता है।" यही कारण है कि समन्वय का महत्व दिनोदिन बढ़ता जा रहा है। लेकिन समन्वय की स्थापना करना कोई सरल कार्य नहीं है। पीटरसन तथा स्लोमैन का मत है कि, "समन्वय की स्थापना व्यक्ति से व्यक्ति के मध्य केवल आपसी सम्बन्धों द्वारा ही होती है।" समन्वय को प्रभावशाली बनाने के लिए निम्नलिखित बातों की आवश्यकता होती है :

**(i) अधिकार एवं उत्तरदायित्व का स्पष्टीकरण (Clarification of Authority and Responsibility)** – समन्वय तब प्रभावशाली होता है जबकि संगठन में अधिकार एवं दायित्वों का स्पष्ट विभाजन कर दिया जाता है। अनुभव के आधार पर यह कहा जा सकता है कि प्रबंध के विभिन्न स्तरों पर अधिकार के बंटवारे एवं उनके उपयोग के सम्बन्ध में प्रायः अनेक विवाद खड़े हो उठते हैं, जिनके कारण उनकी क्रियाओं के मध्य समन्वय स्थापित करना जटिल समस्या बन जाता है। जहाँ एक ओर प्रबंधक अधिकाधिक अधिकार लेने का प्रयास करते हैं, वहीं दूसरी ओर उत्तरदायित्वों से बचने का प्रयास करते हैं। ऐसी दशा में सम्पूर्ण संगठन में समन्वय व्यवस्था अस्त-व्यस्त हो जाती है। अतः प्रभावी समन्वय के लिए सर्वप्रथम अधिकार एवं दायित्वों का स्पष्ट विभाजन नितान्त आवश्यक है।

**(ii) उद्देश्यों की स्पष्ट व्याख्या (Clearly Defined Objectives)** – प्रत्येक उपक्रम की स्थापना कुछ न कुछ उद्देश्यों की पूर्ति हेतु की जाती है। इन उद्देश्यों की पूर्ति के लिए सामूहिक प्रयासों में सामंजस्य अत्यन्त आवश्यक है। प्रयासों सामंजस्य उसी समय सम्भव होता है जबकि संस्था का प्रत्येक व्यक्ति, तथा विभाग संस्था के उद्देश्यों से भली-भाँति परिचित एवं सहमत होता है। अतः प्रभावी समन्वय के लिए उच्च प्रबंधक को चाहिए कि वह संस्था उद्देश्यों की स्पष्ट व्याख्या कर दें। इस समन्वय में टैरी का मत है कि, "प्रयासों में समन्वय के लिए उद्देश्यों में समानता का होना आवश्यक है।"

**(iii) उचित संगठन संरचना (Proper Organisational)** – प्रभावी समन्वय स्थापित करने में संगठन संरचना समन्वय के सिद्धांतों पर की जानी चाहिए। क्रियाओं का सामूहीकरण इस प्रकार किया जाना चाहिए प्रत्येक विभाग एक दूसरे से निरंतर मिलता रहें। अर्ल पी. स्ट्रांग के अनुसार, "विभागों का समूहीकरण इस प्रकार किया जाना चाहिए कि कार्य एक विभाग से दूसरे विभाग को सरलता से मिलता रहे। इसके अतिरिक्त अत्यधिक मात्रा में विशिष्टीकरण का परिणाम समन्वय की समस्याओं को अनावश्यक रूप से बढ़ाना होता है।"

**(iv) जाँच एवं निरीक्षण की व्यवस्था (Checking and Observation Arrangement)** – प्रभावी समन्वय की स्थापना के लिए उपक्रम में क्रियाओं की जाँच निरीक्षण की व्यवस्था होना भी आवश्यक है। इसके न होने से कार्य में शिथिलता तथा प्रबंधकीय कुशलता का न्हास होता है। जाँच एवं निरीक्षण की व्यवस्था होने पर समन्वय प्रयास का विरोध करने या उसको कमजोर करने वाले लोगों को दण्डित किया जा सकता है।

(v) **निश्चित एवं स्पष्ट योजनाएँ (Precise and Well Understood Plans)** – उद्देश्यों की स्पष्ट व्याख्या के साथ इनको प्राप्त करने के लिए अपनायी जाने वाली योजनाएँ निश्चित एवं स्पष्ट होनी चाहिए क्योंकि निश्चित एवं स्पष्ट योजनाएँ भी प्रभावी समन्वय में महत्वपूर्ण योगदान देती हैं। अतः संस्था में बनाई जाने वाली सभी योजनाएँ एक दूसरे से सम्बन्धित तथा समन्वित होनी चाहिए।

(vi) **कुशल नेतृत्व (Effective Leadership)** – नेतृत्व द्वारा समन्वय का कार्य सम्पन्न होता है। अतः प्रभावी समन्वय की स्थापना के लिए कुशल नेतृत्व का होना आवश्यक है। इस सम्बन्ध में आर्डवे टीड ने अपना मत व्यक्त करते हुए लिखा है कि बिना नेतृत्व क्षमता के समन्वय स्थापित करना बहुत कठिन है। इसी प्रकार ब्रेच ने भी समन्वय को व्यक्तिगत आचरण तथा मानवीय कार्य के रूप में स्वीकार किया है। स्पष्ट है कि नेतृत्व कुशलता से समन्वय का कार्य अधिक सफलता के साथ सम्पन्न किया जा सकता है।

(vii) **प्रभावी संदेशवाहन व्यवस्था (Effective Communication System)** – प्रभावी समन्वय के लिए प्रभावी संदेशवाहन व्यवस्था का होना नितान्त आवश्यक है।

#### 2.6.4 (द) समन्वय के उद्देश्य (Objectives of Coordination)

समन्वय का आधारभूत उद्देश्य निर्धारित लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए विभिन्न क्रियाओं में समन्वय स्थापित करना है। निम्नलिखित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए समन्वय को स्थापित करना उपक्रम का लक्ष्य है :

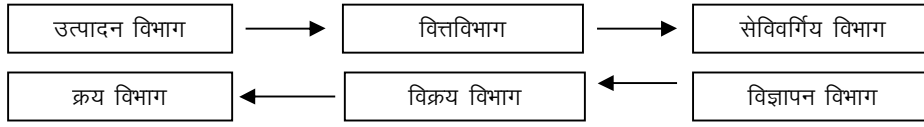
1. विभिन्न क्रियाओं में सामंजस्य लाना।
2. कार्यकुशलता में वृद्धि करना।
3. निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करना।
4. आर्थिक मितव्ययिता लाना।
5. मधुर मानवीय आपसी सम्बन्धों को स्थापित करना तथा उसका विकास करना।
6. व्यक्तिगत एवं संस्थागत हितों में सामंजस्य स्थापित करना।
7. कर्मचारियों की सेवाओं में स्थायित्व लाना।
8. क्रियाओं के दोहराव को करना।
9. संस्था के साधनों का कुशलता के साथ उपयोग में लाना।

समन्वय के प्रकार (Kinds of Coordination) समन्वय को निम्न वर्गों में विभक्त किया जा सकता है :

(i) **आन्तरिक एवं बाह्य समन्वय (Internal and External Coordination)** – आन्तरिक समन्वय का अभिप्राय उपक्रम के विभिन्न विभागों तथा विभिन्न क्रियाओं में आपसी सामंजस्य स्थापित करने से होता है।

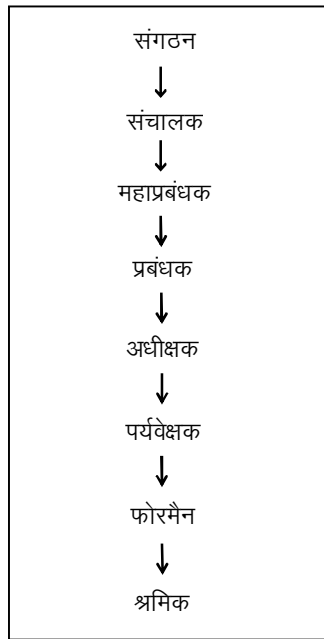


इसका सम्बन्ध पूर्णतः उपक्रम के आन्तरिक भागों से होता है। इस प्रकार का समन्वय समतल या उदग्र हो सकता है। समतल समन्वय तथा उदग्र को निम्नलिखित चित्रों से समझा जा सकता है :



चित्र क्र. 2.3: समतल समन्वय सम्बन्धी

इस प्रकार एक उपक्रम में विभिन्न समान स्तर के विभागों में स्थापित किया गया समन्वय समतल समन्वय कहलाता है। सामान्यतः बहुत बड़े संगठनों में समतल समन्वय ही विशेष रूप से महत्वपूर्ण होता है कुछ संगठनों में उदय समन्वय का भी प्रयोग किया जाता है जो निम्नलिखित चित्र से स्पष्ट है :



चित्र क्र. 2.4: उदय समन्वय सम्बन्धित

उच्च प्रबंध से निम्न स्तर के प्रबंध के कार्यों में स्थापित होने वाले सम्बन्ध को उदग्र समन्वय कहते हैं। उदय समन्वय से यह विश्वास हो जाता है कि सभी स्तरों पर ठीक प्रकार से कार्य हो रहा है। ऐसा समन्वय अधिकारों के प्रत्यायोजन द्वारा ही किया जाता है।

इसके विपरीत, बाह्य समन्वय व्यावसायिक उपक्रम तथा पक्षकारों, जैसे—ग्राहक, सरकार, पूर्तिकर्ता आदि से सम्बन्ध स्थापित करने से है। वर्तमान समय में कोई भी व्यावसायिक संस्था बाह्य पक्षों को नहीं भूल सकती है। आज व्यवसाय सरकार की क्रियाओं एवं नीतियों, प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति तथा तकनीकी परिवर्तनों आदि से प्रभावित होता है। साथ ही व्यवसाय को

टिप्पणी

## टिप्पणी

उपभोक्ता, समाज, विनियोगकर्ता, कर्मचारियों आदि के मध्य भी समन्वय स्थापित करना आवश्यक होता है। यह सब बाह्य समन्वय ही है।

### (ii) कार्यविधिक तथा स्वतन्त्र समन्वय (Procedural and Substantive Coordination)

साइमन के अनुसार, "समन्वय कार्यविधिक तथा स्वतन्त्र किसी भी प्रकार का हो सकता है। कार्यविधिक समन्वय व्यक्ति के अधिकार एवं कार्यक्षेत्र को स्पष्ट करता है तथा संगठन के दूसरे व्यक्तियों के साथ सम्बन्धों का निर्धारण करता है।"

स्वतन्त्र समन्वय संस्था की क्रियाओं से संतोष प्राप्त करने के लिए किया जाता है। यह क्रियाओं की विषय सूची से सम्बन्ध रखता है। साइमन ने दोनों तरह के समन्वय को निम्नलिखित उदाहरण द्वारा समझाया है:

एक संचालन यन्त्र बनाने वाले कारखाने में एक संगठन यदि कार्यविधिक समन्वय का एक पहलू है जबकि निर्माण की जाने वाली कार के इंजन के चित्र स्वतन्त्र समन्वय के पहलू है।

एक संचालन यन्त्र बनाने वाले कारखाने में एक संगठन यदि कार्यविधिक समन्वय का एक पहलू है जबकि निर्माण की जाने वाली कार के इंजन के चित्र स्वतन्त्र समन्वय के पहलू है।

### 2.6.4 (य) समन्वय के सिद्धांत (Principles of Coordination) मेरी पार्कर फोलेट ने समन्वय के निम्नलिखित सिद्धांतों का प्रतिपादन किया है:

1. प्रत्यक्ष सम्पर्क का सिद्धांत।
2. प्रारम्भ में समन्वय की स्थापना का सिद्धांत।
3. पारस्परिक सम्बन्धों का सिद्धांत।
4. निरन्तरता का सिद्धांत।

**1. प्रत्यक्ष सम्पर्क का सिद्धांत (Principle of Direct Contact)** — इस सिद्धांत के अनुसार एक उपक्रम में समन्वय की स्थापना व्यक्तियों में व्यक्तिगत और समतल सम्बन्धों द्वारा ही होनी चाहिए। इससे विचारों का आदान-प्रदान तत्काल तथा सुगमता से किया जा सकता है तथा भ्रम एवं अस्पष्टता को तुरन्त दूर किया जा सकता है। यही नहीं, उपक्रम के उद्देश्य एवं विधियों को भी आसानी से समझाया जा सकता है। प्रत्यक्ष सम्पर्क के अभाव में लिखित सम्प्रेषण से सन्देश का गलत अर्थ लगाया जा सकता है। अतः प्रत्यक्ष सम्पर्क द्वारा ही विभिन्न क्रियाओं में समन्वय लाना उचित रहता है।

**2. प्रारम्भ में समन्वय की स्थापना का सिद्धांत (Principle of Coordination in the Early Stages)** — सिद्धांत यह स्पष्ट करता है कि समन्वय की व्यवस्था को नियोजन तथा निर्णयन के प्रारम्भिक चरणों में ही अपनाया जाना चाहिए। इससे क्रियाओं का क्रियान्वयन निष्पादन आसान हो जाता है। यदि समन्वय को प्रारम्भिक अवस्था में नहीं अपनाया जाता है, अर्थात् योजना के क्रियाशील होने

के बाद अपनाया गया तो समन्वय स्थापित करना कठिन और अनुपयोगी हो जाता है और विभिन्न विभागों के विचारों में सहयोग प्राप्त नहीं हो सकता है। अतः समन्वय की स्थापना नियोजन तथा नीति की प्रारम्भिक अवस्था में ही होनी चाहिए।

## टिप्पणी

**3. पारस्परिक सम्बन्धों का सिद्धांत (Principle of Reciprocal Relationship)** – समन्वय का यह सिद्धांत बताता है कि किसी स्थिति विशेष में प्रत्येक तत्व एक दूसरे से सम्बन्धित होता है, तथा एक दूसरे से प्रभावित करता है। अतः निर्णय लेते समय इन पारस्परिक एवं अन्तर्निर्भरता को ध्यान में रखना आवश्यक है। उदाहरण के लिए, यदि 'अ' तथा 'ब' साथ-साथ काम करते हैं, तो 'अ' 'ब' से तथा 'ब' 'अ' से प्रभावित होता है अतः ये दोनों एक दूसरे को प्रभावित करते हैं तथा उन्हें प्रभावित करते हैं। इस प्रकार एक संस्था के सभी तत्वों में पारस्परिक सम्बन्ध होता है। अतः निर्णय लेते समय इन सम्बन्धों को ध्यान में रखना आवश्यक है।

**4. निरंतरता का सिद्धांत (Principle of Continuity)** – इस सिद्धांत के अनुसार समन्वय निरंतर जारी रहने वाली प्रक्रिया है जिसमें किसी भी प्रकार की शिथिलता नहीं आनी चाहिए। समन्वय को अवसरों पर नहीं छोड़ा जाना चाहिए। उपक्रम में आन्तरिक एवं बाह्य परिस्थितियों के दबाव के कारण परिवर्तन आना स्वाभाविक है। इन स्वाभाविक परिवर्तनों के अनुकूल ही समन्वय की व्यवस्था का निर्माण करने के लिए उपक्रम के व्यक्तियों, विभागों तथा अधिकारियों के बीच बराबर विचार विमर्श करना नितान्त आवश्यक है। नवीन समस्याओं के समुचित हल की खोज केवल निरंतर विचार विमर्श तथा अनवरत प्रयासों की मदद द्वारा ही सम्भव है। अतः उपक्रम में समन्वय की व्यवस्था अत्युत्तम रूप देने के लिए उसे निरंतरता के सिद्धांत पर आधारित करना आवश्यक है।

### 2.6.4 (र) समन्वय की विधियाँ (Methods of Coordination)

निर्धारित उद्देश्य की प्राप्ति के लिए उपक्रम की विभिन्न क्रियाओं में समन्वय होना जरूरी है। अब प्रश्न यह है कि विभिन्न क्रियाओं में समन्वय कैसे हो? यह एक समस्या है। इस समस्या के समाधान के लिए निम्नांकित पद्धतियों को अपनाया जा सकता है :

**1. आदेश श्रृंखला द्वारा (By Chain of Command)** – संगठन सिद्धांत के अनुसार प्रत्येक वरिष्ठ अधिशासी को अपने अधीनस्थों को आवश्यक आदेश देने का अधिकार होता है। इन आदेशों के माध्यम से उपक्रम की विभिन्न क्रियाओं में समन्वय स्थापित किया जा सकता है।

**2. व्यक्तिगत नेतृत्व द्वारा (By Personal Leadership)** – नेतृत्व द्वारा समन्वय का कार्य सम्पन्न किया जाता है। आर्डवे टीड का इस सम्बन्ध में मत है कि बिना नेतृत्व क्षमता के समन्वय स्थापित करना बहुत कठिन है। ब्रेच ने तो समन्वय को व्यक्तिगत आचरण के रूप में स्वीकार किया है। उनके अनुसार, "समन्वय एक मानवीय प्रक्रिया है और प्रबंधक अपने वैयक्तिक आचरण द्वारा इसकी स्थापना करता है।" कुशल नेतृत्व द्वारा कर्मचारियों के कार्यों में प्रभावी समन्वय स्थापित किया जा सकता है। इसके द्वारा कर्मचारियों को विश्वास में लिया जा

## टिप्पणी

सकता है तथा उनकी शंकाओं एवं समस्याओं का तुरन्त समाधान किया जा सकता है।

**3. व्यक्तिगत सम्पर्क द्वारा (By Personal Contact)** – फोलेट के अनुसार सर्वश्रेष्ठ समन्वय वह है जो प्रत्यक्ष सम्पर्क स्थापित करके किया जाता है। इसमें विचारों भावनाओं, आलोचनाओं आदि का तत्काल आदान-प्रदान किया जा सकता है। साथ ही उपक्रम के उद्देश्यों एवं विधियों को भी आसानी से समझाया जा सकता है। इससे भ्रम, अस्पष्टता तथा अर्थहीनता की स्थिति उत्पन्न नहीं होती है।

**4. संगठन द्वारा (Through Organisation)** – प्रबंध का विस्तार क्षेत्र एक व्यक्ति द्वारा कुशलतापूर्वक प्रबंध किए जाने वाले अधीनस्थों की संख्या को सीमित करता है, तथा उपक्रम के आकार के बढ़ने से अधीनस्थों की संख्या में वृद्धि स्वाभाविक है। ऐसी स्थिति में संगठन, समन्वय स्थापित करने का एक महत्वपूर्ण साधन होता है, क्योंकि उपक्रम में पारस्परिक एवं अन्तर विभागीय समन्वय प्राप्त करना संगठन का प्रमुख उद्देश्य होता है। स्वस्थ संगठन विभिन्न व्यक्तियों एवं विभागों की अधिकार रेखाओं को स्पष्ट करता है, जिससे आपसी टकराव के स्थान पर तालमेल बना रहता है। इसी लिए मूने एवं रेले ने कहा है कि, "संगठन में समन्वय के सभी तत्व होते हैं।"

**5. प्रभावशाली संदेशवाहन द्वारा (By Effective Communicative System)** – यद्यपि प्रत्यक्ष सम्पर्क समन्वय स्थापित करने का महत्वपूर्ण तथा श्रेष्ठ साधन है, किन्तु प्रत्यक्ष सम्पर्क न होने की दशा में संदेशवाहन के लिखित साधनो जैसे, पत्र, बुलेटिन, तार आदि को समन्वय स्थापित करने में काम में लिया जा सकता है। इसके अतिरिक्त समन्वय करने के लिए संदेशवाहन औपचारिक तथा अनौपचारिक अधोगामी एवं उर्ध्वगामी किसी भी प्रकार का हो सकता है। प्रभावी संदेशवाहन के द्वारा संस्था के सभी स्तरों पर आवश्यक सूचनाएं प्रदान की जा सकती है, प्रबंधकों के विचारों को स्पष्ट किया जा सकता है, साथ ही कर्मचारियों के सन्देशों को दूर किया जा सकता है।

**6. सामूहिक बैठकों द्वारा (By Group Meetings)** – सामूहिक बैठकें भी समन्वय स्थापित करने का एक महत्वपूर्ण साधन है। इन सभाओं में प्रबंधक तथा विभागीय अधिकारी सम्मिलित होकर अपने कार्यों का समूह के उद्देश्यों के अनुरूप एकीकरण कर सकते हैं।

**7. समन्वयकर्ता द्वारा (Through Coordinator)** – एक उपक्रम में विशिष्ट समन्वयकर्ता की नियुक्ति करके भी समन्वय स्थापित करने का प्रयास किया जा सकता है। ये वे अधिकारी होते हैं जो विभिन्न विभागों एवं व्यक्तियों से सम्पर्क स्थापित करके समन्वय की व्यवस्था का निर्माण करते हैं।

**8. सामूहिक निर्णय द्वारा (By Group Decision)** – सामूहिक निर्णय के द्वारा प्रभावी समन्वय स्थापित किया जा सकता है, इसमें विभिन्न व्यक्ति मिलकर अपने कार्यों के सम्बन्ध में निर्णय लेते हैं और अपनी समस्याओं को निर्णय से पूर्व ही समूह के सामने रख देते हैं, जिससे निर्णय ही समूह की परिस्थितियों को ध्यान

में रखकर लिए जाते हैं। समूह द्वारा लिया गया निर्णय आसानी से क्रियान्वित किया जा सकता है। अन्य शब्दों में, समन्वय करना सरल हो जाता है।

**9. नियोजन द्वारा (By Planning)** – नियोजन प्रबंध का प्राथमिक एवं महत्वपूर्ण कार्य है। नियोजन के माध्यम से संस्था के उद्देश्यों और साधनों के मध्य सामंजस्य स्थापित किया जाता है। अतः नियोजन समन्वय का प्रमुख साधन है।

**10. नियंत्रण द्वारा (By Control)** – नियंत्रण भी समन्वय का एक महत्वपूर्ण साधन है। इसके माध्यम से यह पता लगाया जा सकता है कि समन्वय किस सीमा तक प्रभावशील सिद्ध हुआ है, और यदि उसमें कोई कमी या त्रुटि रह गई है तो उसमें सुधार करके समन्वय स्थापित किया जा सकता है।

**11. नीतियों की स्पष्ट व्याख्या (By Clear-cut Policies)** – संस्था के नीति विवरण भी समन्वय स्थापित करने में प्रयुक्त किए जा सकते हैं। नीतियाँ संस्था के क्रिया कलापों का मार्ग दर्शन करती हैं। कर्मचारी स्वयं ही इन नीतियों के अनुसार कार्य करते रहते हैं, और यदि वे इससे विचलित होते हैं तो प्रबंधक मार्ग दर्शन देते हैं। इस प्रकार संस्था की समस्त क्रियाओं को एक सूत्र में बांधने के लिए नीतियों की महत्वपूर्ण भूमिका रहती है।

**12. आत्म-समन्वय द्वारा (By Self Coordination)** – इस तकनीक या विधि का प्रतिपादन प्रो. ब्राउन ने किया है। इस तकनीक के अनुसार कर्मचारी स्वयं निर्देशित होता है तथा अपने प्रयत्नों को अन्य व्यक्तियों की सुविधानुसार समायोजित करने का प्रयास करता है। साइमन के अनुसार, "आत्म समन्वय वहाँ सम्भव होता है, जहाँ प्रत्येक व्यक्ति संगठन के सदस्यों को समझने तथा अपने आप को उनके अनुसार ढालने की क्षमता रखता हो।" इस तकनीक के समर्थक विद्वानों का मत है कि यदि पूर्व निर्धारित उद्देश्यों पर कर्मचारी एक मत है तो वे स्वयं ही इन लक्ष्यों को पूरा करने हेतु समन्वित हो जाते हैं।

#### 2.6.4 (ल) समन्वय की सीमाएं (Limitations of Coordination)

समन्वय प्रबंध का सार है तथा प्रबंध के अन्य कार्यों की कुंजी है। बरनार्ड ने तो यहा तक लिखा है कि, "समन्वय का तत्व किसी संगठन के जीवित रहने के लिए महत्वपूर्ण कारक है" (The Quality of Coordination in the Crucial Factor in the Survival of Organisation) किन्तु समन्वय की स्थापना में अवरोध उत्पन्न करते हैं। ऐसे कुछ महत्वपूर्ण घटक निम्नलिखित हैं :

1. भविष्य की अनिश्चितता से सभी परिचित है, और मनुष्य का व्यवहार उससे भी अधिक अनिश्चित है। अतः कल क्या होने वाला है? इस सम्बन्ध में निश्चयात्मक रूप से कुछ कहना बहुत मुश्किल है।
2. मनुष्य अपने द्वारा किए जाने वाले कार्य को ही अधिक महत्व देता है। यह मानवीय कमजोरी समन्वय के मार्ग में एक महत्वपूर्ण बाधा उपस्थित करती है।
3. कुछ व्यक्ति सामूहिक हित की अपेक्षा व्यक्तिगत हित को अधिक महत्व प्रदान करते हैं, जो कि समन्वय लाने में बाधक सिद्ध होते हैं।

टिप्पणी

## टिप्पणी

4. सहयोग की भावना व्यक्ति की प्रवृत्ति पर निर्भर करती है। यदि व्यक्तियों में मन मुटाव, भाषा, क्षेत्रीयता, जातिवाद आदि की भावना है तो समन्वय स्थापित करना कठिन हो जाता है।
5. समन्वय करने वाले तथा समन्वित होने वाले व्यक्तियों की सीमित योग्यता भी एक घटक है जो समन्वय स्थापित करने में बान्धा डाल सकता है। यदि इन व्यक्तियों की योग्यता निम्न स्तर की है तो आसानी में समन्वय स्थापित नहीं किया जा सकता है।

रेनसिस लिंकट ने प्रभावी समन्वय के लिए निम्न बातों के पालन पर बल दिया है:

- (i) अधीनस्थों व अधिकारियों के मध्य क्रियात्मक सहयोग।
- (ii) सदस्यों में अनुकूल विचारधाराएँ तथा विश्वास का होना।
- (iii) आपसी मतभेदों को निपटाने के लिए पर्याप्त व्यवस्था।
- (iv) अधीनस्थों पर प्रभाव डालने की अधिकारियों में क्षमता हो तथा बिना रेखा संगठन के अभिप्रेरणा एवं समन्वय स्थापित करने की क्षमता हो।
- (v) अधिकारी अधीनस्थ सम्बन्ध तथा निर्णयन विधियाँ इस प्रकार हो कि कार्य करने में किसी प्रकार की बाधाँ उपस्थित न हो।

### 2.6.4 (व) समन्वय का महत्व या लाभ (Importance or Merits of Co-ordination)

चाहे समन्वय को प्रबंध का एक आवश्यक एवं पृथक् कार्य माना जाय या नहीं, किन्तु इतना अवश्य है कि यह कार्य बहुत ही महत्वपूर्ण है। कून्ट्ज तथा ओ' डोनेल के अनुसार, "समन्वय प्रबंध का एक कार्य ही नहीं है, अपितु प्रबंध का सार भी है।" वास्तव में, वस्तुस्थिति भी यही है। चाहे हम व्यवसाय के क्षेत्र में हों या प्रशासन के क्षेत्र में, चाहे खेल के मैदान में हों या किसी क्लब में, सभी स्थानों पर समन्वय का बोलबाला दिखाई देता है। उदाहरण के लिए, फुटबाल के खेल के मैदान में जीतने वाली टीम के खिलाड़ियों के मध्य थोड़ा-सा भी समन्वय भंग हो जाने पर जीत-हार में परिणत हो सकती है, ठीक इसी प्रकार व्यवसाय के क्षेत्र में उत्पादन के विभिन्न साधनों में भी समन्वय न रहने पर उसका अस्तित्व ही खतरे में पड़ सकता है। समन्वय किसी संगठन में उतना ही महत्वपूर्ण है, जितना मानव शरीर में रक्त-संचार। जब एक ही कार्य को करने के लिए कई व्यक्तियों को लगाया जाता है, तो समन्वय के द्वारा ही उनकी क्रियाओं का एकीकरण सम्भव होता है। बरनार्ड ने समन्वय की महत्ता को स्पष्ट करते हुए लिखा है कि, "समन्वय किसी संगठन के जीवित रहने के लिए सबसे महत्वपूर्ण है।" उर्विक ने तो यहाँ तक कह दिया है कि, "संगठन का उद्देश्य ही समन्वय करना है।" मूने ने समन्वय को 'संगठन का सारतत्व' कहा है। जैसे व्यवसायिक जटिलता बढ़ती जा रही है, वैसे ही समन्वय की आवश्यकता एवं महत्व में वृद्धि होती जा रही है। समन्वय के महत्व को निम्नलिखित शीर्षकों में स्पष्ट किया जाता है :

(1) **विविधता मे एकता (Unity in Diversity)** – उपक्रम में काम करने वाले व्यक्तियों के कार्य करने, विचार करने आदि में विविधता होना स्वाभाविक है। प्रत्येक व्यक्ति कार्य का अपनी-अपनी दृष्टि से मूल्यांकन करता है। समन्वय के माध्यम से इन विविध विचारों एवं भावनाओं में सामंजस्य लाया जा सकता है। कून्टज तथा ओ' डोनेल के अनुसार, "प्रबंधक का मुख्य कार्य दृष्टि, प्रयत्न या हित के अन्तरों में समन्वय स्थापित करना तथा व्यक्तिगत लक्ष्यों एवं क्रियाओं के मध्य सामंजस्य स्थापित करना है ताकि सामूहिक उद्देश्यों की प्राप्ति की जा सकें।"

(2) **मनोबल में वृद्धि (Increase in the Morale)** – समन्वय के द्वारा कर्मचारियों को कार्य सन्तुष्टि प्राप्त होती है, जिसके परिणामस्वरूप उनका मनोबल ऊँचा उठता है। फलतः वे अधिक लगन, निष्ठा एवं परिश्रम से कार्य करने को प्रेरित होते हैं।

(3) **प्रबंध के अन्य कार्यों की कुंजी (Key to Other Functions of Management)** – समन्वय प्रबंध के अन्य कार्यों जैसे- नियोजन, संगठन, नियंत्रण तथा अभिप्रेरणा आदि, की सफलता का आधार है। जब तक नियोजन, संगठन, निर्देशन, नियन्त्रण आदि में समन्वय स्थापित नहीं होता है, तब तक नियोजन को अधिक उद्देश्यपूर्ण, संगठन को अधिक सुदृढ़ तथा नियन्त्रण को अधिक सफल नहीं बनाया जा सकता है: बर्नर्जी के अनुसार, "समन्वय नियोजन को अधिक उद्देश्ययुक्त, संगठन को अधिक सुदृढ़ तथा नियन्त्रण को अधिक नियमित बनाता है।" जॉर्ज सी. होमन्स के अनुसार, "जहाँ पर एक से अधिक व्यक्ति कार्य करते हैं तथा जहाँ पर लोग जटिल तकनीकों पर कार्य करते हैं, वहाँ पर समन्वय स्थापित करना आवश्यक होता है।"

(4) **सम्पूर्ण सम्पन्नता प्राप्त करने के लिए (To Achieve Total Accomplishment)** – समन्वय की सुदृढ़ व्यवस्था संस्था की कार्यकुशलता में वृद्धि लाती है, जिससे व्यक्तिगत प्रयासों में वृद्धि होती है। परिणामस्वरूप उपक्रम में सम्पूर्ण सम्पन्नता प्राप्त की जा सकती है। इसके अतिरिक्त यह दोहराव की समस्या को समाप्त करता है, जिससे संस्था की उत्पादन क्षमता में वृद्धि होती है।

(5) **मानवीय सम्बन्धों पर बल (Emphasis on Human Relations)** – समन्वय मानवीय सम्बन्धों को अधिक महत्वपूर्ण बनाता है। किसी कार्य को करने का सर्वोत्तम तरीका मालूम करना सरल है, किन्तु कार्य को विभिन्न व्यक्तियों द्वारा मिल-जुल कर एक समिति के रूप में समन्वित ढंग से कराना कठिन होता है। समझ-बूझ की कमी, अनभिज्ञता तथा उदण्डता आदि ऐसी बाधाएं हैं जो पूर्व निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के सामूहिक प्रयत्नों के मार्ग में आती रहती हैं। इन्हें समन्वय की तकनीक द्वारा दूर किया जा सकता है। मैक फारलैण्ड का मत है कि, "अच्छी समन्वित संस्था के कार्य करने वाले व्यक्ति संस्था के क्रमबद्ध कार्य संचालन की प्रशंसा करने लगते हैं और जो परिणाम प्राप्त होते हैं, उनके लिए सम्पूर्ण संगठन ख्याति प्राप्त करता है।"

(6) **प्रबंधकों का विकास (Managers' Development)** – समन्वय से प्रबंधकों का विकास होता है, क्योंकि ये कार्यों की विविधताओं में एकता लाते हैं, जिससे उन्हें विभिन्न कार्यों को सम्पादित करने का अनुभव प्राप्त होता है। इस

टिप्पणी

प्रकार का क्रियात्मक अनुभव प्रबंधकों की प्रतिभा एवं योग्यता को विकसित करता है।

**(7) आदेश एवं निर्देश की एकता के लिए समन्वय (Coordination for Unity of Command and Direction)** – आदेश की एकता तथा निर्देश की एकता प्रबंध के महत्वपूर्ण सिद्धांतों में से एक है। सम्पूर्ण कार्यक्रम के लिए अधीनस्थों को आदेश व निर्देश देने में, एक आदेश एक समय में तथा एक व्यक्ति द्वारा दिया जाए, तभी उसका क्रियान्वयन हो सकता है। संस्था के सभी कार्यों एवं समूहों में सामान्य रूप में सामंजस्य स्थापित करना कठिन होता है। केवल समन्वय के माध्यम से ही विभिन्न समूहों एवं व्यक्तियों के प्रयासों को एक दिशा में निर्देशित किया जा सकता है।

**(8) प्रभावशाली नियन्त्रण (Effective Control)** – समन्वय के माध्यम से नियंत्रण को अधिक व्यवस्थित तथा प्रभावशाली बनाया जा सकता है। सभी क्रियाओं में एकीकरण किए जाने के कारण यह आसानी से पता लगाया जा सकता है कि गलती कहाँ है और उसे कैसे सुधारा जा सकता है।

**(9) उपक्रमों के लक्ष्यों की पूर्ति के लिए (For the Achievement of Enterprise Goals)** – समन्वय की प्रक्रिया व्यक्तिगत प्रयासों, कार्य की विधियों तथा समूह के लक्ष्यों में इस प्रकार का सामंजस्य उत्पन्न करती है जिससे उपक्रम के लक्ष्यों को प्राप्त करना, आसान हो जाता है। इसके अतिरिक्त व्यक्तियों के सोचने तथा विचार करने के तरीकों को समन्वय की सहायता से उपक्रम के लक्ष्यों की तरफ अग्रसर किया जा सकता है।

**(10) सन्तुलन स्थापित करना (To Establish Balance)** – समन्वय के माध्यम से विभिन्न योग्यताओं एवं क्षमताओं वाले व्यक्तियों के कार्यों के मध्य संतुलन स्थापित किया जाता है। ऐसा करने से न्यूनतम लागत पर अधिकतम उत्पादन या परिणामों की प्राप्ति करना सम्भव होता है।

**(11)** समन्वय स्थापित करने से विशिष्टीकरण के लाभ प्राप्त होते हैं।

**(12)** समन्वय के माध्यम से प्रबंधक अपने सामाजिक उत्तरदायित्व को निभाने में समर्थ होते हैं।

**(13)** समन्वय संस्था में अच्छे कर्मचारियों को बाहर जाने से रोकता है एवं उन्हें संस्था में बनाए रखता है।

**(14)** समन्वय निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए की जाने वाली क्रियाओं को व्यवस्थित रूप में क्रमबद्ध करता है।

**(15)** गत्यात्मक परिस्थितियों में व्यावसायिक सफलता प्राप्त करने के लिए समन्वय का अत्यधिक महत्व है।



### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

9. "निर्णय विभिन्न विकल्पों के मध्य चयन है।" यह कथन है :
- (क) आर.एस. डावर (ख) पीटर एफ. ड्रकर  
(ग) जार्ज आर. टैरी (घ) हर्बर्ट ए. साइमन
10. "किसी सामान्य उद्देश्य की पूर्ति की जाने वाली विभिन्न क्रियाओं के मध्य एकता बनाए रखने के उद्देश्य से सामूहिक प्रयत्नों में सुव्यवस्था करने को समन्वय कहते हैं।" यह कथन है :
- (क) टैरी (ख) फेयाल  
(ग) मूले (घ) आर.सी. डेविस

टिप्पणी

### 2.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर (Answers to Check Your Progress)

1. (घ)
2. (ग)
3. (ग)
4. (ख)
5. (क)
6. (घ)
7. (ग)
8. (घ)
9. (ग)
10. (ग)

### 2.8 सारांश (Summary)

किसी भी उपक्रम में नियोजन की आवश्यकता व्यापक रूप से अनुभव की जाती है। संगठन के समस्त स्तरों के लिए प्राप्त किए जाने वाले उद्देश्यों तथा उनको प्राप्त करने की विधियों को पहले से ही निश्चित करना नितान्त आवश्यक माना जाता है। वास्तव में निर्धारित लक्ष्य एवं उद्देश्य के लिए भविष्य में क्या करना चाहिए, इनको पहले से ही निर्धारित कर लेना नियोजन कहलाता है।

आप निम्नलिखित स्थितियों पर विचार कीजिए—

(i) भारत की आइशर कम्पनी आइशर ट्रैक्टर में इसके लिए कम्पनी के चेयरमैन (X) का ट्रैक्टर निर्माण हेतु इसे भारत की एक प्रसिद्ध ट्रैक्टर बनाने के

स्व-अधिगम  
पाठ्य सामग्री

## टिप्पणी

लिए नये प्लान्ट लगाने, वर्तमान प्लान्ट का विस्तार व आधुनिकीकरण करने आदि के सम्बन्ध में भावी योजना तैयार करना पड़ेगा।

(ii) टाटा आयरन स्टील कम्पनी के उत्पादन प्रबंधक (Y) को वर्ष भी के लिए स्टील का मासिक उत्पादन कोटा निर्धारित कर दिया गया है। उसे निर्धारित उत्पादन करने के लिए योजना बनानी होगी कि किस महीने हेतु निम्नलिखित बिन्दुओं पर विचार करना होगा—

1. किस महीने कितने श्रमिक लगाए जाय।
2. किस महीने में अधिसमय (Over Time) कार्य श्रमिकों से कराया जाय।

(iii) जबलपुर विश्वविद्यालय के कुलपति महोदय (Z) विश्वविद्यालय के कम से कम पचास प्रतिशत छात्रों को तीन वर्ष की अवधि में रोजगार परख शिक्षा के अन्तर्गत लाना चाहते हैं। इस लक्ष्य की प्राप्ति के लिए कुलपति जी को यह योजना बनानी होगी कि कब, कौन से रोजगार परख पाठ्यक्रम किन छात्रों में लागू किये जाय। इनके लिए कितनी राशि की आवश्यकता होगी और यह राशि कहा से, कब और किस प्रकार प्राप्त की जा सकेंगी।

उपर्युक्त तीनों ही स्थितियों में संस्था तथा कार्य की प्रकृति भिन्न-भिन्न होते हुए भी X, Y, तथा Z, की आवश्यकताएँ समान हैं; अर्थात् लक्ष्य का निर्धारण तथा लक्ष्य की प्राप्ति के लिए प्रभावी योजना का निर्माण करना है। अतः लक्ष्य या उद्देश्य नियोजन की पहली आवश्यकता है।

बीसवी शताब्दी के प्रारम्भ में हेनरी फेयाल ने प्रबंध के जिन पाँच कार्यों का उल्लेख किया था, उनमें भी पूर्वानुमान लगाने तथा योजना बनाने को प्रथम स्थान दिया था। टेलर ने भी अपना ध्यान विशेष रूप से नियोजन पर केन्द्रित किया था। लूथर गुलिक की प्रसिद्ध सात प्रशासनिक क्रियाओं के सूत्र 'POSDCORB' में प्रथम अक्षर P का अर्थ Planning अर्थात् नियोजन ही है। मेरी पार्कर तथा चेस्टर आई बर्नार्ड ने भी प्रबंध प्रक्रिया में नियोजन को विशेष महत्व दिया है।

इस इकाई में नियोजन के अर्थ को स्पष्ट करते हुए उल्लेख किया गया है कि, "नियोजन एक बौद्धिक कार्य है, कार्य करने, मार्गों का सचेतन निर्धारण है, निर्णयों को उद्देश्यों तथा पूर्व निर्धारित अनुमानों पर निर्धारित करना है।"

नियोजन के प्रकृति के सम्बन्ध में हेराल्ड कूण्ट्ज तथा ओ' डोनेल ने पाँच सिद्धांतों (प्रकृति) क्रमशः लक्ष्यपूर्ति में योगदान, नियोजन एक प्राथमिक कार्य, नियोजन की सर्वव्यापकता, या योजनाओं की कार्य कुशलता तथा नियोजन का निरन्तर प्रक्रिया होना बताया है।

नियोजन के महत्व के सन्दर्भ में कूण्ट्ज तथा ओ' डोनेल ने लिखा है कि, "नियोजन के लिए व्यवसाय अटकलबाजी के समान हो जाता है तथा इसके निर्णय अर्थहीन तथा तात्कालिक इच्छाएं मात्र बन जाते हैं।"

नियोजन के विभिन्न तत्वों में लक्ष्य, नीतियाँ, कार्यविधियाँ, पद्धति, नियम, कार्यक्रम, बजट तथा व्यूह-रचना का समावेश किया जाता है।

नियोजन के प्रकार में आधारों पर नियोजन के प्रकारों को बताया गया है।

नियोजन की प्रक्रिया में नियोजन के विभिन्न कदमों का उल्लेख किया गया है। प्रभावी नियोजन की बाधाओं में इसकी कठिनाईयों का उल्लेख किया गया है।

पूर्वानुमान में पूर्वानुमान की परिभाषा, इसके महत्व तथा तकनीकों का उल्लेख किया गया है। निर्णयन में इसकी अवधारणा तथा प्रक्रिया का उल्लेख किया गया है तथा समन्वय में समन्वय की परिभाषा देते हुए कूण्ट्ज तथा ओ' डोनेन ने लिखा है कि, "समन्वय प्रबंध का सार है, किन्तु इसकी सफलता संगठन के प्रत्येक सदस्य के प्रयत्नों पर निर्भर करती है।"

## टिप्पणी

## 2.9 मुख्य शब्दावली (Key Terminology)

प्रबंध के द्वितीय इकाई नियोजन में निम्नलिखित मुख्य शब्दावली का प्रयोग किया गया है :

- **योजना** – प्रबंध में किसी कार्य को करने के लिए पूर्व में योजना बनाई जाती है जिसके आधार पर कार्य होते हैं।
- **प्रकृति** – प्रकृति से तात्पर्य लक्षण एवं विशेषताओं से होता है।
- **महत्व** – महत्व में लाभ एवं गुण बताए जाते हैं।
- **तत्व** – तत्व के अन्तर्गत संघटकों (Components) का उल्लेख किया जाता है जैसे- नियोजन के संचालन में एक-दूसरे को बांधा जाता है।
- **लक्ष्य या उद्देश्य** – उद्देश्य के आधार पर ही नियोजन की क्रियाएं सम्पन्न होती हैं। उद्देश्य के अभाव में किया गया कार्य अर्थहीन होता है।
- **प्रक्रिया** – नियोजन की प्रक्रिया शब्द का प्रयोग किया गया है जिसका अर्थ है नियोजन की विधि जिसमें लक्ष्यों के निर्धारण, सूचनाओं का संकलन एवं विश्लेषण, नियोजन के आधारों का निर्धारण, वैकल्पिक तरीकों का निर्धारण करना, कार्य के सर्वश्रेष्ठ तरीके का चयन तथा व्यूह-रचना आदि का उल्लेख किया गया है।
- **बाधाएं** – बाधाओं से अर्थ कठिनाईयों से है इसमें प्रभावी नियोजन के सम्पन्न होने में कठिनाईयों का उल्लेख किया गया है।
- **पूर्वानुमान** – सभी उपक्रम बाह्य पर्यावरण में संचालित होते हैं जो अनिश्चित होते हैं। अतः सफल नियोजन के लिए इसका पूर्व में अनुमान करना ही पूर्वानुमान है।
- **निर्णयन** – निर्णयन से आशय के सम्बन्ध में जॉर्ज आर टैरी ने लिखा है कि, "निर्णयन किसी कसौटी पर आधारित दो या दो से अधिक सम्भावित विकल्पों में से किसी एक का चयन है।"

---

## 2.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास (Self Assessment Question and Exercises)

---

### लघु उत्तरीय प्रश्न (Short Answer Type Questions)

1. नियोजन प्रक्रिया से क्या आशय है?
2. ब्यूह-रचना नियोजन क्या है?
3. स्थायी उपयोग नियोजन क्या है?
4. नियोजन के महत्व को संक्षेप में विवेचन कीजिए।
5. प्रभावी नियोजन की बाधाएं बताइए।
6. पूर्वानुमान का अर्थ बताइए।
7. निर्णयन की अवधारणा से क्या आशय है?
8. समन्वय से आप क्या समझते हैं?

### दीर्घ उत्तरीय प्रश्न (Long Answer Type Questions)

1. नियोजन का अर्थ बताइए। इसकी प्रकृति एवं उद्देश्य का विवेचन कीजिए।
2. नियोजन प्रक्रिया से क्या आशय है? इसके प्रमुख पगों (कदमों) का विवेचन कीजिए।
3. "नियोजन मूलतः चयन करना है। इस समस्या का उदय उस समय होता है जब वैकल्पिक कार्यपथों का पता चलता है।" इस कथन की विवेचना कीजिए तथा प्रबंध में नियोजन के महत्व पर प्रकाश डालिए।
4. नियोजन क्या है? नियोजन प्रक्रिया के कदमों को समझाइए।
5. नियोजन कितने प्रकार का होता है? स्थाई या एकल उपयोग के लिए नियोजन में अन्तर बताइए।
6. नियोजन प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।
7. समन्वय की परिभाषा देते हुए इस पर एक निबन्ध लिखिए।

---

## 2.11 सहायक पाठ्य सामग्री (Suggested Readings)

---

1. व्यावसायिक संगठन एवं प्रबंध डॉ. आर.सी. अग्रवाल एवं संजय अग्रवाल एस.बी.पी.डी. पब्लिकेशन्स, आगरा (उ.प्र.)
2. प्रबंध के सिद्धांत, डॉ. आर.सी. गुप्ता, साहित्य भवन पब्लिकेशन्स, आगरा, (उ.प्र.)
3. प्रिन्सिपल्स एण्ड प्रैक्टिस आफ मैनेजमेन्ट डॉ. सी.बी. गुप्ता नेशनल पब्लिशिंग हाउस, 23 दरियागंज, नई दिल्ली
4. प्रबंध के सिद्धांत डॉ. पी.सी. महेश्वरी तथा पी.सी. जैन, व्यावसायिक संगठन एवं प्रबंध, जगदीश प्रसाद

## इकाई 3 संगठन एवं नियुक्तियाँ (Organisations and Staffing)

टिप्पणी

### संरचना (Structure)

- 3.0 परिचय
- 3.1 उद्देश्य
- 3.2 संगठन का अर्थ, परिभाषाएँ एवं महत्व
  - 3.2.1 संगठन का अर्थ
  - 3.2.2 संगठन की परिभाषाएँ
  - 3.2.3 संगठन का महत्व
- 3.3 संगठन का सिद्धांत एवं प्रबंध का विस्तार
  - 3.3.1 संगठन का सिद्धांत
  - 3.3.2 प्रबंध का विस्तार
- 3.4 केन्द्रीयकरण, विकेन्द्रीकरण तथा संगठन का प्रकार
  - 3.4.1 केन्द्रीयकरण
  - 3.4.2 विकेन्द्रीकरण
  - 3.4.3 संगठन का प्रकार
- 3.5 नियुक्तियाँ, प्रकृति एवं क्षेत्र, मानव संसाधन नियोजन, चयन, भर्ती एवं प्रशिक्षण
  - 3.5.1 नियुक्तियाँ
  - 3.5.2 प्रकृति एवं क्षेत्र
  - 3.5.3 मानव संसाधन नियोजन
  - 3.5.4 चयन, भर्ती एवं प्रशिक्षण
- 3.6 निष्पादन मूल्यांकन तथा सत्ता का भारार्पण
  - 3.6.1 निष्पादन मूल्यांकन
  - 3.6.2 सत्ता का भारार्पण
- 3.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर
- 3.8 सारांश
- 3.9 मुख्य शब्दावली
- 3.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास
- 3.11 सहायक पाठ्य सामग्री

### 3.0 परिचय (Introduction)

इस इकाई के पूर्व इकाई दो में आप नियोजन के सम्बन्ध में उसकी विषय सामग्री का अध्ययन कर चुके हैं। अगला महत्वपूर्ण अध्याय तीन में संगठन के सम्बन्ध में है। इस अध्याय में आप संगठन के विभिन्न सन्दर्भों का अध्ययन करेंगे।

प्रबंध प्रक्रिया का दूसरा महत्वपूर्ण कार्य संगठन है। संगठन व्यक्तियों या समूहों के द्वारा किए जाने वाले कार्यों के संयोजन की ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा उपलब्ध साधनों के प्रयोग के लिए सुव्यवस्थित, रचनात्मक एवं समन्वयपूर्ण क्रिया क्षेत्र तैयार करने का प्रयास किया जाता है। जब कभी दो या दो से अधिक व्यक्ति किसी उपक्रम में साथ-साथ कार्य करते हैं तो इन व्यक्तियों के मध्य कार्य को बाँटने की आवश्यकता होती है। इसी का नाम संगठन है और यहाँ से संगठन की

## टिप्पणी

प्रक्रिया का प्रारम्भ होता है। यद्यपि संगठन प्रबंध का महत्वपूर्ण कार्य है किन्तु इसकी अभी कोई निश्चित परिभाषा नहीं हो पाई है। प्रबंधशास्त्री आर. सी. डेविस ने संगठन को एक ढाँचे के रूप में मान्यता दी है। उनके मतानुसार, “संगठन मूलतः व्यक्तियों का एक समूह है जो कि सामान्य उद्देश्यों की पूर्ति हेतु एक नेता के निर्देशन में सहयोग करते हैं।” इस इकाई में संगठन के महत्व के सम्बन्ध में चर्चा करते हुए कहा गया है कि, “कुशल संगठनों के अभाव में हमारा जीवन स्तर, हमारी संस्कृति और हमारा तान्त्रिक जीवन कायम नहीं रह सकता। मानव कल्याण और संगठनात्मक विवके एक सीमा तक साथ-साथ चलते हैं।” संगठन के सिद्धांतों में उद्देश्य के सिद्धांत व्याख्या के सिद्धांत, समन्वय के सिद्धांत तथा सन्तुलन एवं उत्तरदायित्व के सिद्धांत की चर्चा की गई है। संगठन के प्रबंध के विस्तार में एक अधिशासी के अन्दर कितने अधीनस्थ कार्य व्यवस्थित रूप से कर सकते हैं। इस इकाई में केन्द्रीयकरण में यह विवेचन किया गया है कि जब अधिकार कुछ व्यक्तियों के हाथों में रहता है तो उसे केन्द्रीयकरण कहते हैं और जब अधिकार विभिन्न अधिशासियों के मध्य बाँट दिया जाता है तो उसे विकेन्द्रीकरण कहते हैं। संगठन के प्रकार में रेखा संगठन, रेखा तथा कर्मचारी संगठन, कार्यात्मक संगठन तथा समिति संगठन का विवेचन करते हुए रेखाचित्रों के माध्यम से इन्हें समझाया गया है। नियुक्तियाँ या (स्टाफिंग) के सम्बन्ध में इसकी प्रकृति के साथ क्षेत्र का विवेचन किया गया है। कर्मचारियों के चयन एवं प्रशिक्षण का भी इस इकाई में उल्लेख है। नियुक्तियाँ (स्टाफिंग) शीर्षक मानव संसाधन नियोजन का विशेष रूप से व्याख्या की गई है।

### 3.1 उद्देश्य (Objectives)

इस इकाई के पढ़ने पश्चात आप इस योग्य हो सकेंगे कि:

- संगठन का अर्थ समझा सकें।
- संगठन के सिद्धांत को बता सकें।
- संगठन के महत्व का विवेचन कर सकें।
- प्रबंध के विस्तार का विधिवत वर्णन कर सकें।
- केन्द्रीयकरण तथा विकेन्द्रीकरण को समझा सकें।
- संगठन के विभिन्न प्रकारों को बता सकें।
- नियुक्तियाँ (स्टाफिंग) का अर्थ स्पष्ट कर सकें।
- स्टाफिंग की प्रकृति तथा उसके क्षेत्र को समझा सकें।
- कर्मचारियों के चयन एवं प्रशिक्षण को स्पष्ट कर सकें।
- कार्यों के निष्पादन तथा मूल्यांकन को समझा सकें।
- अधिकार सत्ता के भारार्पण जैसे महत्वपूर्ण विषय को समझा सकें।

## 3.2 संगठन का अर्थ, परिभाषाएँ एवं महत्व (Meaning, Definitions and Importance of Organisation)

टिप्पणी

### 3.2.1 संगठन का अर्थ (Meaning of Organisation)

प्रबंध प्रक्रिया में दूसरा महत्वपूर्ण कार्य संगठन प्रक्रिया है। संगठन व्यक्तियों या समूहों के द्वारा किए जाने वाले कार्यों के संयोजन की एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा उपलब्ध साधनों के प्रयोग के लिए सुव्यवस्थित, रचनात्मक और समन्वयपूर्ण क्रिया क्षेत्र तैयार करने का प्रयास किया जाता है। जब कभी भी दो या दो से अधिक व्यक्ति किसी उपक्रम में साथ-साथ कार्य करते हैं तो इन व्यक्तियों के मध्य कार्य को बाँटने की आवश्यकता होती है। इसी का नाम संगठन है और यहाँ से संगठन की क्रिया का शुभारम्भ होता है। वस्तुतः संगठन ही लक्ष्यों के प्राप्ति की दिशा में सामूहिक क्रियाओं के प्रवाह को शक्ति एवं वेग प्रदान करता है। इस अर्थ में विभिन्न विभागों में प्रभावी समन्वय स्थापित करने की कला को ही संगठन कहते हैं।

### 3.2.2 संगठन की परिभाषाएँ (Definitions of Organisation)

विभिन्न विद्वानों ने संगठन की निम्नलिखित परिभाषाएँ दी हैं :

**आर.सी. डेविस (R.C. Davis)** के अनुसार,

“Organisation is a group of people who are cooperating under the direction of leadership for the accomplishment of a common end.”

अर्थात् “संगठन मूलतः व्यक्तियों का एक समूह है जोकि सामान्य उद्देश्यों की पूर्ति हेतु एक नेता के निर्देशन में सहयोग करते हैं।”

**मेक्फारलैण्ड (McFarland)** के अनुसार,

“An identifiable group of people contributing their efforts towards the attainment of goal is called organization.”

अर्थात् “निश्चित व्यक्ति समूह द्वारा निश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु किये जाने वाले कार्यों को ही संगठन कहते हैं।”

**ओलिवर शैल्डन (Oliver Sheldon)** के अनुसार,

“The organisation is the process of so combining the work which individuals or groups have to perform with the facilities necessary for its execution, that the duties so performed provide the best channels for the efficient, systematic, positive and coordinated application of the available efforts.”

अर्थात् “संगठन को ऐसी कार्यविधि कहा जाता है जिसके द्वारा विभिन्न विभागों में समूहों तथा व्यक्तियों के द्वारा किए जाने वाले कार्यों को इस प्रकार समायोजित किया जाता है कि उनके प्रयासों को कुशल, व्यवस्थित, समन्वित एवं क्रियात्मक रूप से सम्पादित किया जा सकें।”

टिप्पणी

**उर्विक (Urwick)** के अनुसार,

“Dividing up of the activities which are necessary to any purpose and arranging them in groups which are assigned to individuals.”

अर्थात् “किसी कार्य को सम्पादित करने के लिए किन-किन क्रियाओं को किया जाय, इसका निर्धारण करना एवं उन क्रियाओं का व्यक्तियों के बीच वितरण की व्यवस्था करना ही संगठन है।”

**ई.एफ.एल. ब्रेच** के अनुसार,

“Organisation is no more than the framework within which the responsibilities of management of an enterprise are discharged.”

अर्थात्, “संगठन ढाँचे से अधिक कुछ नहीं है जिसके अन्तर्गत प्रबंध के उत्तरदायित्वों का निष्पादन किया जाता है।”

**हॉज तथा जॉनसन** के अनुसार,

“An organisation is a complex of relationships among human and physical resources and work, cemented together into a network of system.”

अर्थात् “संगठन भौतिक तथा मानवीय साधनों तथा कार्यों का ऐसा जटिल सम्बन्ध है जिसका एक प्रक्रिया के अन्तर्जाल के रूप में निर्माण किया जाता है।”

**हैने (Haney)** के अनुसार,

“Organisation is a harmonious adjustment of specialized parts for the accomplishment of some common purpose or purposes.”

अर्थात् “किसी सामान्य उद्देश्य या उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए विशिष्ट अंगों का मैत्रीपूर्ण संयोजन ही संगठन कहलाता है।”

**विलियम बी. कार्नेल (William B. Carnell)** के अनुसार,

“Organisation means the structure or form of an enterprise and arrangement of all parts there of in a manner suitable for use or service.”

अर्थात् “संगठन का आशय एक उपक्रम के प्रारूप ढाँचे से है तथा उसके भागों की इस प्रकार व्यवस्था है कि उसके कार्यों तथा प्रयोग में सुविधा हों।”

उपरोक्त परिभाषाओं के आधार पर निष्कर्ष रूप में यह कहा जा सकता है कि, उत्पादन के विभिन्न साधनों में प्रभावपूर्ण सामंजस्य स्थापित करने को ही संगठन कहते हैं। यह प्रबंध का एक महत्वपूर्ण कार्य है। इस कार्य को पूरा करने के लिए प्रबंधक कर्मचारियों की योग्यता के अनुसार कार्य का बंटवारा करता है तथा व्यक्तियों, विभागों एवं उप-विभागों के पारस्परिक सम्बन्धों का निर्धारण करता है। इस प्रकार संगठन में निम्नलिखित विशेषताएँ देखने को मिलती हैं :

(i) संगठन व्यक्तियों का समूह है।



- (ii) संगठन के अन्तर्गत समस्त स्तरों पर कार्यरत व्यक्तियों के उत्तरदायित्वों का निर्धारण किया जाता है।
- (iii) यह प्रबंध का यंत्र है, जिसके माध्यम से प्रबंधक संस्था के लक्ष्यों को प्राप्त करता है।
- (iv) पूर्ण समूह कार्यकारी नेतृत्व के रूप में संगठित होकर कार्य करता है।
- (v) इसमें अधिकारों एवं कर्तव्यों को स्पष्ट रूप से परिभाषित किया जाता है। साथ ही दायित्व एवं श्रम विभाजन का प्रभावपूर्ण नियोजन किया जाता है।
- (vi) यह एक क्रियात्मक एवं उद्देश्य को प्राप्त करने में सहयोग देने वाली विचारधारा है।
- (vii) संगठन सार्वभौमिक होते हैं।

## टिप्पणी

### 3.2.3 संगठन का महत्व (Importance of Organisation)

संगठन के महत्व को बताते हुए एन्ड्रयू कार्नेगी (Andrew Carnegie) ने लिखा है, "हमारे कारखानों, व्यापार, परिवहन की सुविधाओं तथा धन को ले लो। संगठन के अतिरिक्त हमारे पास कुछ न छोड़ो, और हम चार वर्षों में ही स्वयं को पुनः स्थापित कर लेंगे।"

Take away our factories, trade, avenues of transportation and money, leaveover nothing put our organisation and in four years we shall have re-established ourselves .”

संगठन की कल्पना नई नहीं है। संगठन की महत्ता का अनुमान इस तथ्य से लगाया जा सकता है कि आज समाज को संगठनात्मक समाज (Organised Society) और उसकी जनसंख्या को संगठनात्मक व्यक्ति (Organised Men) के नाम से पुकारा जाता है। इस सम्बन्ध में अमिताई एटज्यौनी (Amitia Etzioni) ने संगठन के महत्ता को बताते हुए लिखा है, “We born in an Organisation, we take education in an Organisation and most of the people pray to live in an Organisation.”

अर्थात् “हम संगठन में जन्म लेते हैं, संगठन में ही शिक्षा प्राप्त करते हैं, अधिकांश लोग अपने जीवन का अधिकांश समय संगठन में देने, खेलने व प्रार्थना में व्यतीत करते हैं। हमसे अधिकांश लोग संगठन में ही मर जाएंगे और अन्तैष्टि भी सबसे बड़े संगठन राज्य के अन्तर्गत होगी।” संगठन के महत्व का अनुमान इस बात से लगाया जा सकता है कि अच्छे संगठन को किसी संस्था की नींव कहा जाता है। प्रबंधशास्त्री ऐलन (Allen) ने लिखा है कि “कुशल संगठनों के अभाव में हमारा जीवन स्तर, हमारी संस्कृति और हमारा प्रजातान्त्रिक जीवन कायम नहीं रह सकता। मानव कल्याण और संगठनात्मक विवेक एक सीमा तक साथ-साथ चलते हैं।”

एक अच्छे संगठन के महत्व को निम्नलिखित शीर्षकों के आधार पर स्पष्ट किया जा सकता है :

1. **प्रबंधकीय कार्यकुशलता में वृद्धि (Increase in Management Efficiency)** – एक अच्छे एवं सन्तुलित संगठन से प्रबंधकों की कार्यक्षमता में वृद्धि होती है। अन्य शब्दों में, संगठन एक ढाँचे एवं प्रक्रिया इसके माध्यम से उपक्रम के समस्त कर्मचारियों एवं अधिकारियों की योग्यता का पूरा-पूरा लाभ उठता है। कार्य विभाजन व्यवस्थित रूप से होने पर तथा इनमें समन्वय स्थापित होने से कार्य निष्पत्ति में समय कम लगता है।
2. **संस्था के विकास एवं उन्नति में सहायक (Facilitates Growth and Diversification)** – एक श्रेष्ठ संगठन संस्था के विकास और कार्यों के वर्गीकरण में सुविधा प्रदान करता है। जितना ही अधिक सूक्ष्म कार्य के विभाजन के अनुसार संगठनात्मक ढाँचे का निर्माण किया जाएगा, उतना ही अधिक विकास एवं उन्नति के अवसर उपलब्ध होंगे।
3. **विशिष्टीकरण में वृद्धि (Increases Specialisation)** – संगठन से अभिप्राय विशिष्ट कार्य को विशिष्ट ढंग से निष्पादित करना है इसका अर्थ यह है कि संगठन से विशिष्टीकरण को प्रोत्साहन मिलता है। **मिलवर्ड** के अनुसार, “संगठन वह कार्य विधि है जिसमें प्रत्येक कार्य को नियमानुसार अनेक सूक्ष्म क्रियाओं एवं कर्तव्यों में विभाजित कर दिया जाता है। प्रत्येक पद को कुछ कार्य सौंपे जाते हैं तथा उस पर योग्य कार्यकर्ताओं की नियुक्ति की जाती है जो योजनानुसार कार्य करने का उत्तरदायित्व लेते हैं।” वास्तव में संगठन द्वारा ही योग्यानुसार कार्य का विभाजन सम्भव हो पाता है।
4. **अधिकार प्रत्यायोजन में सुविधाएँ (Facilitates Delegation)** – किसी भी संस्था में अधिकारों का केन्द्रीयकरण कार्यों के निष्पादन के अनेक व्यवधान पैदा करता है। एक अच्छे संगठनात्मक ढाँचे के निर्माण करने पर अधिकारों का प्रत्यायोजन सरलता से किया जाता है, और इस ढाँचे के आधार पर ही प्रत्येक अधिकारी को पहले से ही यह ज्ञात हो जाता है कि उसके अधीनस्थ कौन-कौन से व्यक्ति हैं और किस-किस को क्या करना है। इससे अधिकारियों एवं अधीनस्थों के मध्य अच्छे सम्बन्धों की नींव पड़ती है, क्योंकि अधिकारी सम्बन्धित कार्य एवं अधिकार दे सकता है।
5. **तकनीकी सुधारों का अधिकतम प्रयोग (Use of Optimum Technological Improvements)** – एक अच्छा एवं सन्तुलित संगठन तकनीकी सुधारों एवं उपयोग के लिए समुचित अवसर प्रदान करता है। **ऐलन** का यह विचार सर्वथा उपयुक्त प्रतीत होता है कि नए तकनीकी विकास संगठन संरचना को बहुत अधिक प्रभावित करते हैं तथा नए तत्वों को स्थान देने के लिए सर्वोच्च प्रकार के संगठन प्रारूपों की आवश्यकता है।
6. **सृजनशीलता को प्रोत्साहन (Stimulates Creativity)** – एक श्रेष्ठ संगठन द्वारा एक ढाँचा निर्मित होता है जिसके अन्तर्गत संस्था में स्वतन्त्र एवं सृजनशील विचारों का जन्म होता है तथा लोगों को स्वतः कार्य

करने की प्रेरणा मिलती रहती है। इसमें संस्था का स्वतः विकास होता रहता है।

संगठन एवं नियुक्तियाँ

7. **मानवीय व्यवहारों को प्रोत्साहन (Encourages Human Relations)** – संगठन प्रक्रिया व्यक्तियों के कार्यों में समन्वय स्थापित करने के उद्देश्य को दृष्टिगत रख कर लोगों को कार्य करने की प्रेरणा प्रदान करती है। औपचारिक समूह के निर्माण, अधिकारों के प्रत्यायोजन तथा उनकी सीमाओं के निर्धारण से एक व्यक्ति के दूसरे व्यक्ति के प्रति मानवीय आचरण एवं व्यवहार करने के लिए बाध्य होता है। इस आधार पर ही यह कहा जाता है कि संगठन किसी संस्था में कार्यरत व्यक्तियों के मध्य मानवीय व्यवहार को प्रोत्साहित करता है।
8. **मनोबल में वृद्धि (Contributes to Morale)** – किसी भी संस्था में कर्मचारियों का मनोबल अपेक्षित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए आवश्यक होता है। एक अच्छा संगठन कर्मचारियों के मनोबल में वृद्धि करता है। यह कार्य एवं अधिकारों के निश्चित होने तथा प्रत्येक व्यक्ति को अपने अस्तित्व का पूर्व बोध होने पर ही संभव हो पाता है। **डावर के अनुसार**, “उत्तरदायित्व एवं सम्बन्धों की भली प्रकार व्याख्या हो जाने से नीतियों एवं उद्देश्यों को भली प्रकार समझा जा सकता है। यह कर्मचारियों में हिस्सेदारी एवं सहयोग की भावना तथा कार्य करने की इच्छा प्रदान करता है।”
9. **समन्वय में सुविधा (Facilitates in Coordination)** – स्वस्थ संगठन न केवल विशिष्टीकरण को जन्म देता है, अपितु विशिष्टीकरण के परिणामस्वरूप अनेक समस्याओं के निवारण तथा कार्यों में समन्वय स्थापित करने में सहायक होता है। संगठन संरचना में विभिन्न विभागों तथा उप-विभागों के कर्मचारियों एवं अधिकारियों के मध्य आपसी सम्बन्ध का निर्धारण कर दिया जाता है।
10. **नियन्त्रण में सुविधा (Facilitates in Control)** – संगठन संरचना के अन्तर्गत प्रत्येक कर्मचारी एवं अधिकारी का कार्य क्षेत्र व सीमा का निर्धारण होने से नियन्त्रण की समस्या आसानी से हल हो जाती है, क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति का कार्यक्षेत्र निश्चित होने पर अनावश्यक हस्तक्षेप समाप्त हो जाता है और केवल उन स्तरों एवं बिंदुओं पर ही ध्यान केन्द्रित किया जाता है जिनका नियन्त्रण करना आसान होता है।
11. **सम्प्रेषण में सुविधा (Facilities in Communication)** – अच्छी संगठन संरचना में पारस्परिक सम्बन्धों के पहले से सुनिश्चित होने पर यह सरलतापूर्वक ज्ञात किया जा सकता है कि सूचनाओं का आदान-प्रदान किसके मध्य होना चाहिए। संगठन ही सम्प्रेषण प्रक्रिया को प्रभावी बनाता है, क्योंकि इसके अन्तर्गत अधिकारियों एवं अधीनस्थों के मध्य सम्बन्ध की स्पष्ट रूप से व्याख्या कर दी जाती है। उचित सम्प्रेषण व्यवस्था होने से प्रबंध को अपने लक्ष्यों को प्राप्त करना आसान हो जाता है।

टिप्पणी

- 12. भ्रष्टाचार की रोकथाम (Eradicates Corruption)** – एक अच्छा संगठन अपने कर्मचारियों को निश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए परिश्रमी एवं निष्ठावान बनाता है। प्रत्येक व्यक्ति का कार्य व्यवस्थित ढंग से निर्धारित किए जाने के कारण एवं उसके आधार पर मौद्रिक पारिश्रमिक एवं मौद्रिक प्रेरणाओं की व्यवस्था होने से भ्रष्टाचार पनप नहीं पाता है।
- 13. कर्मचारियों की निकासी में कमी (Decreases Employees Turnover)** – अच्छे संगठन में कर्मचारियों को उचित वेतन मिलने से तथा उनकी भावनाओं को ध्यान में रखकर उनको अधिकाधिक सुविधाएँ प्रदान करने की व्यवस्था की जाने के कारण कर्मचारियों की निकासी कम हो जाती है। संगठन के महत्व के उपरोक्त विवेचन से स्पष्ट हो जाता है कि प्रबंध प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण अंग संगठन प्रक्रिया है। संगठन वस्तुतः एक ऐसा यन्त्र है जिसके द्वारा उपक्रम के लक्ष्यों को प्राप्त करने का प्रयास किया जाता है। यदि संगठन व्यवस्था को प्रभावी एवं कुशल बना दिया जाय तो किसी भी संस्था के पूर्व निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने में कोई कठिनाई नहीं होगी।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

- निम्नलिखित में से कौन सा कथन असंगत है:
  - संगठन उद्देश्यपूर्ण है।
  - संगठन व्यक्ति समूह से सम्बन्ध रखता है।
  - संगठन औपचारिक तथा अनौपचारिक दोनों प्रकार का हो सकता है।
  - औपचारिक संगठन अनायास ही बन जाता है।
- “गलत संगठन संरचना व्यवसायिक निष्पादन को रोकती है तथा यहाँ तक कि उसे नष्ट कर देती है।” यह कथन है :
 

(क) ड्रकर	(ख) टैरी
(ग) ऐलन	(घ) ब्रेच

## 3.3 संगठन का सिद्धांत एवं प्रबंध का विस्तार (Principles of Organisation and Span of Management)

### 3.3.1 संगठन का सिद्धांत (Principles of Organisation)

कुशल संगठन पर ही प्रबंध की सफलता निर्भर करती है तथा संगठन की सफलता या असफलता इस तथ्य पर निर्भर करती है कि वह निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त कर सकता है या नहीं। संगठन की सफलता में संगठन के सिद्धांतों की

महत्वपूर्ण भूमिका होती है। संगठन के सिद्धांत की परिभाषा देते हुए लियोनार्ड ने लिखा है, "संगठन के सिद्धांतों से आशय उन प्रमाणों से है जो निश्चित उद्देश्यों की पूर्ति करने तथा संचालन के लिए योजना एवं संरचना के निर्माण में उच्च स्तर की समानता बनाए रखने हेतु प्रयोग किए जाते हैं।" इस दृष्टि से एक स्वस्थ एवं श्रेष्ठ संगठन निम्नलिखित सिद्धांतों पर आधारित होना चाहिए :

## टिप्पणी

- (i) **उद्देश्य का सिद्धांत (Principle of Objective)** – इस का तात्पर्य यह है कि संगठन तथा संगठन के प्रत्येक भाग का वहीं उद्देश्य होना चाहिए जो समग्र उपक्रम का है, क्योंकि ऐसा होने पर ही संगठन उपलब्ध मानवीय एवं भौतिक साधनों का उपयोग उन उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु प्रभावी ढंग से कार्य कर सकें।
- (ii) **समन्वय का सिद्धांत (Principle of Coordination)** – संगठन का प्रमुख उद्देश्य उपक्रम के विभिन्न साधनों के उपयोग की प्रक्रिया तथा विभिन्न व्यक्तियों की क्रियाओं में समन्वय स्थापित करना है। इसके अतिरिक्त संगठन संरचना के निर्धारित विभिन्न विभागों के कार्यों में भी समन्वय स्थापित करना आवश्यक होता है।
- (iii) **विशिष्टीकरण का सिद्धांत (Principle of Specialisation)** – कोई भी संगठन उसी स्थिति में अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने में सफल हो सकता है जबकि प्रत्येक औपचारिक समूह के प्रत्येक सदस्य को वही कार्य सौंपा जाय जिसको करने में वह दक्ष एवं कुशल हो। विशिष्टीकरण का सिद्धांत इस बात पर बल देता है कि प्रत्येक सदस्य की क्रियाएं यथा सम्भव एक विशेष कार्य करने तक ही सीमित होनी चाहिए। इसमें यह व्यवस्था भी हो कि उपकार्यों को भी विशिष्टीकरण के आधार पर दक्ष व्यक्तियों को भी करने हेतु सौंपा जाना चाहिए।
- (iv) **अधिकार का सिद्धांत (Principle of Authority)** – प्रत्येक संगठित समूह में कार्य करने वाले अधिकारियों के अधिकार निश्चित होने चाहिए। समूचित अधिकार दिए बिना व्यक्तियों एवं अधीनस्थों से कार्य लेना कठिन होता है। इसके लिए पद श्रेणी क्रम (Line of Authority) निर्धारित होनी चाहिए। सर्वोच्च अधिकारियों द्वारा अधीन अधिकारियों एवं कर्मचारियों को दिए जाने वाले आदेशों का क्रम निश्चित होने के साथ-साथ उनका अनुसरण करना भी आवश्यक होना चाहिए।
- (v) **उत्तरदायित्व का सिद्धांत (Principle of Responsibility)** – संगठन प्रक्रिया में अधिकारों के सिद्धांत के साथ-साथ अधिकारियों एवं अधीनस्थों के उत्तरदायित्व सिद्धांत के वितरण को भी ध्यान में रखना आवश्यक है, क्योंकि बिना उत्तरदायित्व सौंपे अधिकारों के सौंपने से कोई लाभ नहीं होता है। इस सम्बन्ध में अधीनस्थों को अधिकारियों से मार्ग दर्शन मिल सकता है तथा उत्तरदायित्वों को निभाने में सहायता भी मिल सकती है।
- (vi) **सन्तुलन का सिद्धांत (Principle of Balance)** – संगठन के कुशल संचालन के लिए समन्वय के सिद्धांत के साथ-साथ सन्तुलन का सिद्धांत भी

टिप्पणी

आवश्यक है, क्योंकि संगठन की विभिन्न इकाईयों के सामंजस्य या सन्तुलन के अभाव में प्रकार्यों में समन्वय बनाए रखना कठिन होगा।

- (vii) **आदेश की एकता का सिद्धांत (Principle of Unity of Command)** – संगठन में प्रत्येक पद से सम्बन्धित अधिकारों एवं दायित्वों में अनुरूपता होनी चाहिए। इसका तात्पर्य यह है कि विभिन्न अधिकारियों के अधिकारों में टकराव की स्थिति उत्पन्न नहीं होनी चाहिए। कई अधिकारियों से अलग-अलग आदेश मिलने पर सभी कर्मचारी असमंजस्य के कारण अपना कार्य नहीं कर पाएगा।
- (viii) **नियन्त्रण के विस्तार का सिद्धांत (Principle of Span of Control)** – नियन्त्रण के विस्तार से आशय प्रत्येक पदाधिकारी के नियन्त्रण के क्षेत्र से है। यह सिद्धांत इस बात पर बल देता है कि प्रत्येक पदाधिकारी के नियन्त्रण का क्षेत्र सीमित होना चाहिए। जिससे वह अपने सीमित क्षेत्र में प्रभावी ढंग से नियन्त्रण रख सकें। इसका प्रमुख कारण यह है कि व्यक्ति की नियन्त्रण की क्षमता सीमित होती है। इस सम्बन्ध में उर्विक ने लिखा है कि, “कोई एक व्यक्ति अपने तुरन्त अधीन अधिक से अधिक पाँच या छः सहायक कर्मचारियों की क्रियाओं पर नियन्त्रण रख सकता है, इससे अधिक नहीं। परन्तु नियन्त्रण के क्षेत्र को नियन्त्रित करते समय व्यवसाय की प्रकृति तथा उसकी आवश्यकताओं को ध्यान में रखना आवश्यक होगा।”
- (ix) **लोच का सिद्धांत (Principle of Flexibility)** – संगठन को समय के अनुकूल उस स्थिति में बनाए रखा जा सकता है जबकि संगठन लोचशील हो। संगठन के सन्दर्भ में लोचशीलता का सिद्धांत इसलिए अधिक महत्वपूर्ण है कि भविष्य में कभी भी व्यवसाय के विस्तार या संकुचन की स्थिति के उत्पन्न होने पर संरचना आवश्यकतानुसार समायोजित की जा सकें। यदि संगठन को लालफीताशाही, औपचारिक नियमों के अनुसार ही संचालन तथा अत्यधिक नियमन एवं नियन्त्रण से दूर रखा जाये तो उसको अधिक लोचशील बनाया जा सकता है।
- (x) **कार्य विभाजन का सिद्धांत (Division of Work)** – एक अध्यापक कपड़े की सिलाई नहीं कर सकता क्योंकि यह कार्य उसकी योग्यताओं एवं क्षमताओं के परे है। इसी प्रकार किसी कार्य विशेष को दक्ष व्यक्ति ही कर सकता है। कोई भी व्यक्ति सभी प्रकार के कार्य नहीं सम्भाल सकता है तथा वह अपनी सीमाओं में ही कार्य कर सकता है। अतः कार्य की क्षमता, योग्यता एवं रुचि के अनुसार उचित वितरण होना कुशल संगठन की आवश्यकता है।

निष्कर्ष रूप में एक संगठन उसी अवस्था में अनवरत एवं निरन्तर गतिशील रह सकता है, यदि उपर्युक्त सिद्धांतों को ध्यान में रखा जाता है, अन्यथा अकुशल संगठन द्वारा अपेक्षित लक्ष्यो की प्राप्ति नहीं की जा सकती है।

### 3.3.2 प्रबंध का विस्तार (Span of Management)

प्रबंध के विस्तार को नियन्त्रण का विस्तार भी कहा जाता है। प्रबंध के विस्तार से आशय व्यक्तियों की उस संख्या से है जिन्हें एक प्रबंधक अपने प्रबंधकीय उत्तरदायित्वों के निर्वहन में पर्यवेक्षित (Supervise) करता है। चूँकि प्रबंधक की योग्यता व क्षमता की सीमा है, अतः वह असिमित बड़ी संख्या में व्यक्तियों को पर्यवेक्षित (Supervise) नहीं कर सकता। इस इकाई के प्रबंध के विस्तार में इसी बात पर प्रकाश डाला गया है कि एक प्रबंधक व्यावहारिक दृष्टि से कितने व्यक्तियों का प्रभावपूर्ण पर्यवेक्षण कर सकता है। प्रबंध के विस्तार को कुछ लोग पर्यवेक्षण का विस्तार अथवा नियन्त्रण का विस्तार भी कहते हैं। पीटर एफ ड्रकर ने इसे प्रबंधकीय सम्बन्धों के विस्तार (Span of Management Relations) की संज्ञा दी है और बताया है कि यह प्रबंधकीय कार्यों (Jobs) को डिजाइन करने में महत्वपूर्ण भूमिका अदा करता है। सर्वप्रथम प्रबंध के विस्तार पर सर इयान हेमिल्टन ने अपने सैनिक अनुभवों के आधार पर प्रकाश डाला। उन्होंने अनुभव किया कि प्रबंध का विस्तार इस तथ्य पर निर्भर करता है कि समूह के सदस्यों के उत्तरदायित्व का स्तर क्या है? अधीनस्थ व्यक्तियों का उत्तरदायित्व जितना ही छोटा होगा, उतना ही प्रबंध का विस्तार बढ़ा हो जाएगा। इसी कारण से संगठन के धरातल पर छः व्यक्तियों का पर्यवेक्षण करना भी सम्भव हो सकता है। परन्तु संगठन के सर्वोच्च स्तर पर जैसे मिलिट्री जनरलों की दशा में, यह संख्या तीन तक ही उपयुक्त मानी जाती है।

**ग्रेकुनस का सिद्धान्त (Graicunas's Theory)** — बी.ए. ग्रेकुनस ने प्रबंध के विस्तार सम्बन्धी कुछ विशिष्ट समस्याओं का अध्ययन कर सर इयान हेमिल्टन की विचारधारा को आगे बढ़ाया। बी.ए. ग्रेकुनस पेरिस के प्रबंध परामर्शदाता थे। उन्होंने सन 1933 में संगठन में सम्बन्धों पर एक शोध प्रकाशित करवाया जिसमें यह स्पष्ट किया गया कि अन्य व्यक्तियों की भाँती प्रबंधकों के पास भी समय तथा संसाधन सीमित होते हैं। इसके उपरान्त ग्रेकुनस ने उदाहरण देकर यह सिद्ध किया कि जब अधीनस्थों की संख्या में गणितीय जैसे (1, 2, 3, 4...) वृद्धि होती है, तब नवीन सृजित प्रबंधकीय सम्बन्धों में घातीय (Exponential) जैसे (1, 6, 18, 44..) अधिक वृद्धि होती है। इस प्रकार अधीनस्थों की संख्या में थोड़ी वृद्धि करने पर प्रबंध का विस्तार कई गुना हो जाता है।

**उदाहरण**—यदि किसी उपक्रम में एक प्रबंधक (x) के दो अधीनस्थ (y) तथा (z) हैं तो इस समूह में छः संगठन सम्बन्ध सृजित होंगे,

जैसे: xy से सम्बन्ध तथा yz से सम्बन्ध स्थापित होगा।

xz से सम्बन्ध तथा zx से सम्बन्ध स्थापित होगा।

yz सम्बन्ध तथा zy से सम्बन्ध स्थापित होगा।

इसी प्रकार यदि एक प्रबंधक के चार अधीनस्थ हैं तो कुल सम्बन्ध 44 सृजित होंगे। जिनमें 4 सम्बन्ध सीधे (Direct Relationships) 12 सम्बन्ध आड़े (Cross Relationships) तथा 28 सम्बन्ध सामूहिक (Group Relationships) होंगे।

### टिप्पणी

ग्रेकुनस ने इन सम्बन्धों की संख्या की गणना के लिए निम्नांकित फार्मूला प्रतिपादित किया है :

**टिप्पणी**

$$R = n(2^{n-1}n-1)$$

यहां पर

R = Number of Rrelationships (सम्बन्धों की संख्या) तथा

n = Number of Persons Supervised (पर्यवेक्षित व्यक्तियों की संख्या) का प्रतिनिधित्व करता है।

इस फार्मूला के आधार पर यदि 2 अधीनस्थ है तो कुल 6 सम्बन्ध होंगे और यदि 6 अधीनस्थ है तो कुल सम्बन्ध 222 सृजित होंगे जैसे कि :

**सारणी क्र. 3.1: ग्रेकुनस फार्मूला**

दो अधीनस्थों की दशा में	छः अधीनस्थों की दशा में
$R = n (2^{n-1} + n - 1)$	$R = n = (2^{n-1} + n - 1)$
$R = 2 (2^1 + 2 - 1)$	$R = 6 (2^5 + 6 - 1)$
$R = 2 (2 + 1)$	$R = 6 (2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 6 - 1)$
$R = 2 \times 3 = 6$	$R = 6 (32 + 5) = 222$

ग्रेकुनस के इस फार्मूला के आधार पर एक से दस तक अधीनस्थ होने की दशा में सम्बन्धों की संख्या निम्न तालिकानुसार होगी।

**सारणी क्र. 3.2: ग्रेकुनस सिद्धांत पर अधीनस्थों की संख्या तथा कुल सम्बन्धों की संख्या।**

अधीनस्थ की संख्या	कुल सम्बन्धों की संख्या
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210



## टिप्पणी

ग्रेकुनस के सिद्धांत के आधार पर यह स्पष्ट होता है कि अधीनस्थों की संख्या 2,3,4,5,6,7,8,9 तथा 10 होने पर सम्बन्धों की संख्या में घातीय दर (exponential-1,6,18,44----) से वृद्धि होती है जो अधीनस्थों की संख्या 10 होने पर सम्बन्धों की संख्या 5210 होगी तथा एक प्रबंधक इतने सम्बन्धों को पर्यवेक्षित करेगा। यद्यपि ग्रेकुनस का सूत्र बहुत ही महत्वपूर्ण है किन्तु उसके द्वारा बताए गए सम्बन्धों की संख्या व्यावहारिक नहीं लगती है।

**ग्रेकुनस सिद्धांत की आलोचनाएं** – विभिन्न प्रबंधशास्त्रियों ने ग्रेकुनस के प्रबंध के विस्तार सिद्धांत की आलोचनाएं निम्नलिखित रूप में की है –

1. इस सिद्धांत के बनाने में उन घटकों की उपेक्षा की गई है जो व्यवहार में एक उपक्रम में प्रबंध के विस्तार को प्रभावित करते हैं, जैसे— अधीनस्थों का स्तर, अनुभव तथा योग्यता आदि। इसीलिए यह सिद्धांत औद्योगिक उपक्रमों में ठीक प्रकार से प्रयोग में नहीं लाया जा सका है।
2. यह सिद्धांत केवल नीचे की ओर चलने वाले सम्बन्धों की व्याख्या करता है, परन्तु प्रबंध के उपरी भाग तथा साइड वाले सम्बन्धों की व्याख्या नहीं करता।
3. यह रेखीय प्रबंधको के सन्दर्भ में सम्बन्धों की व्याख्या करता है जबकि वर्तमान में बड़े उपक्रमों में रेखीय प्रबंधको के कार्य भार का बहुत सा भाग विशेषज्ञ स्टाक वहन करता है। विशेषज्ञों की भूमिका व सम्बन्धों का इस सिद्धांत में कोई समायोजन नहीं किया गया है।

ग्रेकुनस के सिद्धांत की आलोचनाओं को समझने के बाद नियन्त्रण के विस्तार को व्यावहारिक स्तर प्रदान करने के लिए यह आवश्यक हो जाता है कि उन घटकों का अध्ययन करें जो कि एक उपक्रम में प्रबंध के विस्तार को प्रभावित करते हैं।

**प्रबंध के विस्तार को प्रभावित करने वाले घटक (Factors Affecting Span of Management)** – एक औद्योगिक या व्यावसायिक उपक्रम में प्रबंध के विस्तार को निम्नलिखित प्रमुख घटक प्रभावित करते हैं –

**1. संगठन का स्तर (Organisation Level)** – संगठन के धरातलीय स्तर पर जहाँ पर अन्ततः पर्यवेक्षक श्रमिकों से कार्य सम्पन्न कराते हैं, 'प्रबंध का विस्तार' चौड़ा होता है। अर्थात् एक पर्यवेक्षक अधिक श्रमिकों को पर्यवेक्षित कर सकता है। इसके विपरीत संगठन के उच्च स्तर पर जहाँ मुख्य प्रबंधक विभागीय प्रबंधकों का पर्यवेक्षण करता है, नियन्त्रण का विस्तार छोटा होता है, क्योंकि उच्च स्तर पर निर्णय लिए जाने वाली समस्याएं धरातलीय स्तर की तुलना में अधिक जटिल होती हैं।

**2. कार्य के प्रकार (Kinds of Activity)** – जटिल एवं विविधतापूर्ण कार्यों की दशा में 'प्रबंध का विस्तार' छोटा होता है क्योंकि इन कार्यों में प्रबंधक द्वारा अधीनस्थों को विस्तृत सूचना प्रदान करनी होती है तथा बार-बार की जाँच करनी होती है इसके विपरीत पुनरावृत्ति वाली क्रियाओं या कार्यों में नियन्त्रण का विस्तार बड़ा रखा जा सकता है, क्योंकि पुनरावृत्ति के कारण अधीनस्थ लोग उस कार्य में

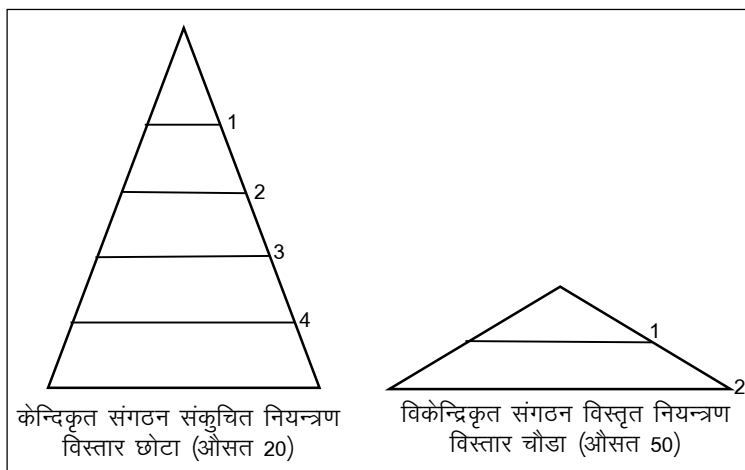
पारंगत हो जाते हैं और उन्हें बार-बार निर्देश देने या समझाने की आवश्यकता नहीं रहती है।

### टिप्पणी

**3. कार्य की प्रकृति (Nature of Activity)** – यदि कार्य स्वतन्त्र प्रकृति का हो तो प्रबंध का विस्तार बड़ा या चौड़ा रखा जा सकता है; जैसे वैज्ञानिक, प्रोफेसर्स व विक्रय प्रतिनिधियों की दशा में नियन्त्रण का विस्तार काफी चौड़ा होता है, क्योंकि ये लोग स्वतंत्र रूप से कार्य करने वाले व्यक्ति हैं और ऐसी दशा में संस्था के निर्देशक को शायद कभी-कभी ही निर्देश देने की आवश्यकता होती है।

**4. प्रबंधक की योग्यता (Ability of Manager)** – यदि प्रबंधक योग्य है और अनुभवी है तो थोड़े निर्देशनों द्वारा ही अधीनस्थों को कार्य संचालन योग्य बना देता है और प्रबंध का विस्तार चौड़ा (Wide) रखा जा सकता है।

**5. प्रबंधक द्वारा दिया जाने वाला समय (Time Devoted by the Manager)** – लगभग सभी प्रबंधकों को अपना कुछ समय कार्य करने के लिए निकालना होता है और शेष समय पर्यवेक्षण कार्य के लिए देते हैं। एक प्रबंधक पर्यवेक्षण हेतु जितना अधिक समय दे सकता है, उतना ही चौड़ा प्रबंध विस्तार रखा जा सकता है। अर्थात् उतने ही अधिक व्यक्ति उसके पर्यवेक्षण में रखे जा सकते हैं जैसा कि निम्नलिखित चित्रों से स्पष्ट है :



चित्र क्र. 3.1: 100 कर्मचारियों वाले उपक्रम में प्रबंध का विस्तार

चित्र के नीचे केन्द्रीकृत संगठन में संकुचित नियन्त्रण विस्तार छोटा तथा औसत (20) दिखाया गया है तथा विकेन्द्रीकृत संगठन में विस्तृत नियन्त्रण विस्तार चौड़ा (औसत 50) दिखाया गया है। वास्तव में संकुचित (Narrow) तथा विस्तृत नियन्त्रण विस्तार (Wide) का अर्थ क्रमशः है, संकुचित अर्थात् कम संख्या तथा विस्तृत अर्थात् अधिक संख्या होता है। संकुचित नियन्त्रण विस्तार वाली संगठन संरचना ऊँचे जैसा कि पहले चित्र में पिरामिड की तरह दिखाया गया है तथा केन्द्रीकृत संगठन में ऐसा होता है। इसके विपरीत विस्तृत नियन्त्रण के विस्तार में अधीनस्थों की संख्या अधिक होती है, परन्तु प्रबंधकीय स्तरों की संख्या अपेक्षाकृत कम होती है तथा नियन्त्रण विस्तार वाली संगठन संरचना चपटें (Flat) पिरामिड

जैसी होती है। यह दूसरे चित्र में दिखाया गया है। इसे विकेन्द्रीकृत संगठन की संज्ञा भी दी जा सकती है।

**6. अधीनस्थों की योग्यता (Ability of Subordinates)** – यदि प्रबंधक के अधीन कार्य करने वाले व्यक्ति योग्य, प्रशिक्षित तथा लगनशील है तो नियंत्रण का विस्तार चौड़ा हो सकता है, क्योंकि ऐसे अधीनस्थों को बार-बार निर्देश देने तथा जल्दी-जल्दी कार्य का निरीक्षण करने की प्रबंधक को आवश्यकता नहीं रहती। ऐसे योग्य अधीनस्थ स्वयं ही पूरी जिम्मेदारी के साथ सही कार्य करने में रूचि रखते हैं।

**7. विशेषज्ञ सहायता (Staff Assistance)** – ऐसे उपक्रमों में जहाँ प्रबंधक से सम्बद्ध विशेषज्ञ केवल परामर्श कार्य तक ही सीमित न होकर अपनी योजना को अधीनस्थों को स्वयं समझाते हुए तथा उन्हें क्रियान्वित करने का ढंग बताते हैं जिससे प्रबंधक का कार्य भार हल्का हो जाता है और अधिक संख्या में अधीनस्थों का पर्यवेक्षण कर सकता है। अर्थात् ऐसी दशा में प्रबंध का विस्तार चौड़ा रखा जा सकता है।

**8. संगठन का प्रकार (Kinds of Organisation)** – यहाँ संगठन के प्रकार से आशय संगठन के केन्द्रीयकृत अथवा विकेन्द्रीकृत होने से है। यदि संगठन केन्द्रीयकृत है तो उसमें अधिकांश निर्णय प्रबंधक को स्वयं करने होते हैं और अधीनस्थों का गहन पर्यवेक्षण करना होता है ताकि संस्था की नींव व कार्यक्रम ठीक प्रकार से लागू किया जा सकें। अधीनस्थों को स्वतंत्र रूप से कार्य करने की छूट नहीं होती अतः वे बार-बार प्रबंधक के निर्देशों व आदेशों की प्रतीक्षा करते हैं। यही कारण है कि केन्द्रीयकृत संगठन में प्रबंध का विस्तार संकुचित (Narrow) होता है। तथा इसके विपरीत केन्द्रीयकृत संगठन में प्रबंध का विस्तार चौड़ा (Wide) होता है। इसको चित्र संख्या 2 में दिखाया गया है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

3. निम्नलिखित में से कौन संगठन का सिद्धांत नहीं है :
 

(क) उद्देश्यों का सिद्धांत	(ख) समन्वय का सिद्धांत
(ग) विशिष्टीकरण का सिद्धांत	(घ) एकीकरण का सिद्धांत
4. प्रबंध के विस्तार में यदि अधीनस्थों की संख्या 5 होती है तो ग्रेकुनस की तालिका के अनुसार कुल सम्बन्धों की संख्या कितनी होगी :
 

(क) 60	(ख) 70
(ग) 90	(घ) 100

### टिप्पणी

### 3.4 केन्द्रीयकरण, विकेन्द्रीकरण तथा संगठन का प्रकार (Centralisation, Decentralisation and Type of Organisation)

#### 3.4.1 केन्द्रीयकरण (Centralisation)

जब उच्च प्रबंध द्वारा निम्न स्तरीय अधीनस्थों के अधिकारों का भारार्पण नहीं किया जाता है तो वह केन्द्रीयकरण कहलाता है। इसमें व्यवसाय से सम्बन्धित अधिकांश निर्णय उच्चाधिकारियों द्वारा लिए जाते हैं तथा कार्य करने वालों द्वारा कोई निर्णय नहीं लिया जाता है।

केन्द्रीयकरण की परिभाषाएँ

ऐलन -(L. A. Allen) के अनुसार,

“Centralisation is the systematic and consistent reservation of authority at central point within the organisation.”

अर्थात् “केन्द्रीयकरण संगठन के अन्तर्गत केन्द्र बिन्दु पर अधिकारों का व्यवस्थित संगत आरक्षण है।”

इस परिभाषा से स्पष्ट है कि इसमें निर्णय उन व्यक्तियों द्वारा नहीं लिए जाते हैं, जो स्वयं कार्य करते हैं, बल्कि उच्च प्रबंधकों द्वारा लिए जाते हैं, इसलिए तो फेयोल ने कहा है कि केन्द्रीयकरण में अधीनस्थों का महत्व कम हो जाता है, क्योंकि निर्णयन अधिकार पूरी तौर से उच्चाधिकारियों के पास सुरक्षित रहते हैं।

हेनरी फेयोल (Henry Fayol) के अनुसार,

“Everything that goes to increase the importance of the subordinates role is decentralisation and everything which goes to reduce it, is centralisation.”

अर्थात्, “वह प्रत्येक कार्य जिससे अधीनस्थों की भूमिकाओं के महत्व में कमी आती है, केन्द्रीयकरण कहलाता है।”

केन्द्रीयकरण के उपर्युक्त परिभाषाओं से निम्नलिखित लक्षण स्पष्ट होते हैं :

- (i) अधीनस्थ क्रियान्वयन का कार्य करते हैं।
- (ii) अधीनस्थों का महत्व कम होता है।
- (iii) संस्था के सभी निर्णय उच्चाधिकारियों द्वारा लिए जाते हैं।
- (iv) अधिकारों का प्रत्यायोजन बहुत कम होता है।
- (v) समस्त अधिकार उच्चाधिकारियों के हाथ में ही होते हैं।

**केन्द्रीयकरण के लाभ (Advantages of Centralisation)** केन्द्रीयकरण के प्रमुख लाभ निम्नलिखित हैं :

1. उपक्रम की विभिन्न क्रियाओं में एकरूपता बनी रहती है, क्योंकि सभी निर्णय एक ही बिन्दु पर लिए जाते हैं।
2. एक ही व्यक्ति के पास समस्त निर्णयन अधिकार होने के कारण मतभेद उत्पन्न नहीं होते हैं। इसका स्वाभाविक परिणाम एकीकरण होता है।
3. शीघ्र निर्णय लेना सम्भव होता है।
4. समान नीतियों का पालन किया जा सकता है।
5. विशिष्टीकरण एवं प्रमापीकरण को प्रोत्साहन मिलता है।
6. उच्च कुशलता प्राप्त कर्मचारियों की सेवा का पूरा लाभ उठाया जा सकता है।
7. परिवर्तित परिस्थितियों के अनुसार आसानी से समायोजन किया जा सकता है।
8. एक ही व्यक्ति द्वारा उपक्रम की समस्त क्रियाओं का संचालन किए जाने के कारण कड़े नियन्त्रण की व्यवस्था स्थापित की जा सकती है।

## टिप्पणी

### केन्द्रीयकरण के दोष (Disadvantages of Centralisation)

केन्द्रीयकरण से होने वाले प्रमुख दोष निम्नलिखित हैं :

1. कर्मचारियों के मनोबल तथा रूचि आदि पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है।
2. अधीनस्थों के महत्व में कमी आती है तथा उनकी पहलपन की शक्ति नष्ट होती है।
3. उच्च प्रबंधकों का अधिकांश समय दिन-प्रति-दिन के कार्यों में लग जाता है, अतः वे महत्वपूर्ण कार्यों की ओर समुचित ध्यान नहीं दे पाते हैं।
4. एक ही व्यक्ति द्वारा समस्त निर्णय लिए जाने के कारण उच्च प्रबंधकों पर कार्यभार अधिक रहता है।
5. अनौपचारिक समूहों का लाभ नहीं उठाया जा सकता है।
6. उतावले निर्णय लेने की सम्भावना हमेशा बनी रहती है।
7. अच्छे संदेशवाहन की स्थापना करना सम्भव नहीं है क्योंकि सभी निर्णय संस्था के उच्चाधिकारियों द्वारा लिए जाते हैं।

### 3.4.2 विकेन्द्रीयकरण (Decentralisation)

विकेन्द्रीयकरण भारार्षण का ही एक विकसित रूप है। जब किसी उच्चाधिकारी के द्वारा अधीनस्थ कर्मचारी को अपेक्षाकृत अधिक मात्रा में अधिकारों का भारार्षण किया जाता है, तो वह विकेन्द्रीयकरण कहलाता है। विकेन्द्रीयकरण द्वारा पहल करने के केन्द्रों की वृद्धि होती है, तथा प्रत्येक अधिकारी को अपना निर्णय लेने की स्वतन्त्रता रहती है। इस प्रकार विकेन्द्रीयकरण एक प्रकार से प्रेरणा तथा उत्तरदायित्वों का वितरण है, जिनके अन्तर्गत निरन्तर स्तरों को भी लगभग समस्त अधिकार (महत्वपूर्ण को छोड़कर, जो केन्द्रीय बिन्दु द्वारा उत्तम तरीके से प्रयोग में

## टिप्पणी

लाए जा सकते हैं) व्यवस्थित रूप से सौंप दिए जाते हैं। अतः विकेन्द्रीयकरण का क्षेत्र भारार्पण की तुलना में व्यापक होता है, क्योंकि :

- (i) भारार्पण में सत्ता एवं दायित्व एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति को सौंपे जाते हैं जबकि विकेन्द्रीयकरण सत्ता का समग्र संगठन में भारार्पण है।
- (ii) विकेन्द्रीयकरण के लिए भारार्पण आवश्यक है, लेकिन भारार्पण के लिए विकेन्द्रीयकरण आवश्यक नहीं है।
- (iii) भारार्पण सत्ता की सीमित वितरण के लिए होता है, जबकि विकेन्द्रीयकरण विस्तृत वितरण को प्रकट करता है।
- (iv) विकेन्द्रीयकरण की नीतियों में समरूपता होती है, जबकि भारार्पण की नीतियों में समरूपता पाया जाना आवश्यक नहीं है।

**विकेन्द्रीयकरण की परिभाषाएं (Definitions of Decentralisation) –** विभिन्न विद्वानों ने विकेन्द्रीयकरण को निम्नलिखित प्रकार से परिभाषित किया है :

**कीथ डेविस (Keith Davis)** के अनुसार,

“Decentralisation is wide distribution of authority and responsibility to the smallest unit, that is practical, throughout the organisation.”

अर्थात् “संगठन की छोटी से छोटी इकाई तक, जहाँ तक कि व्यावहारिक हो, सत्ता एवं दायित्व का वितरण विकेन्द्रीयकरण कहलाता है।”

**एल.डी. हाइट** के अनुसार,

“The process of decentralisation denotes the transfer of authority from a higher level to lower level.”

अर्थात् “उच्च स्तर से निम्न स्तर को अधिकारों का हस्तांतरण विकेन्द्रीयकरण की प्रक्रिया है।”

**लुइस ए. ऐलन (Luis A. Alien)** के अनुसार,

“The process of decentralisation denotes the transfer of authority from a higher level to lower level.”

अर्थात्, “विकेन्द्रीयकरण से तात्पर्य केवल केन्द्रीय स्तरों पर ही प्रयोग किए जाने वाले अधिकारों के अतिरिक्त सभी अधिकारों को व्यवस्थित रूप से निम्न स्तरों को सौंपने से है। विकेन्द्रीयकरण का सम्बन्ध उत्तरदायित्वों के सन्दर्भ में अधिकार प्रदान करने से है।”

**हैरोल्ड कून्टज तथा ओ' डोनेल (Harold Koontz and O'Donel)** के अनुसार,

“Decentralisation of authority is a fundamental phase of the delegation to the extent that authority is not delegated, it is centralised.”

अर्थात्, “अधिकार का विकेन्द्रीयकरण भारार्पण का प्राथमिक पहलू है, तथा जिस सीमा तक अधिकारों का भारार्पण नहीं होता वे केन्द्रित हो जाते हैं।”

इस प्रकार विकेन्द्रीयकरण अधिकारों को सौंपने की एक ऐसी विधि है जिसके अन्तर्गत उच्चाधिकारियों द्वारा निम्न स्तरों के अधीनस्थों को दायित्वों के अनुरूप अधिकार सौंपे जाते हैं। इन अधिकारों के परिणामस्वरूप अधीनस्थ अपने कार्यों के सम्बन्ध में स्वयं निर्णय ले सकते हैं। इसके मुख्य लक्षण निम्नलिखित हैं:

- (i) अधीनस्थों द्वारा निर्णयन में हिस्सेदारी।
- (ii) उच्च प्रबंधकों के भार में कमी।
- (iii) यह उत्तरदायित्वों से सम्बन्धित होता है।
- (iv) यह प्रत्यायोजन से सम्बन्धित होता है।
- (v) ऐसा करने पर अधीनस्थों की भूमिका का महत्व बढ़ता है।
- (vi) सम्पूर्ण संगठन की प्रशासकीय इकाई को उपविभागों में बाँट दिया जाता है।

विकेन्द्रीयकरण का उपयोग प्रायः निम्नलिखित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए किया जाता है:

1. उत्पादन एवं विपणियों के विविधीकरण को सुगम बनाना।
2. प्रबंध प्रणाली को सरल बनाना।
3. प्रभावशाली नियन्त्रण की स्थापना करना।
4. प्रबंधकीय पदों के लिए योग्य व्यक्ति तैयार करना।
5. उच्चाधिकारियों के कार्यभार में कमी करना।
6. संगठन में कार्यरत कर्मचारियों को अधिक कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करना।
7. प्रबंध में सहभागिता को बढ़ाना आदि।

**विकेन्द्रीयकरण को प्रभावित करने वाले तत्व (Factors Affecting Decentralisation)** – विकेन्द्रीयकरण को प्रभावित करने वाले प्रमुख तत्व निम्नलिखित हैं :

1. **संगठन का आकार** – यदि संगठन का आकार बड़ा है तो कुछ क्रियाओं का विकेन्द्रीयकरण आवश्यक हो जाता है।
2. **विशाखन एवं विक्षेपण (Diversification and Dispersion)** – के कारण विकेन्द्रीयकरण आवश्यक हो जाता है।
3. प्रबंध के मध्यस्तरों पर शिक्षित एवं महत्वाकांक्षी व्यक्तियों के होने के कारण विकेन्द्रीयकरण को बढ़ावा मिला है।
4. विकेन्द्रीयकरण प्रबंध का एक दर्शन (Philosophy) मुख्य अधिशासी का व्यक्तिगत नेतृत्व विकेन्द्रीयकरण की प्रवृत्ति को सर्वाधिक प्रभावित करने की क्षमता रखता है।
5. उद्यम का पूर्व इतिहास।

## टिप्पणी

टिप्पणी

6. व्यवसाय की गत्यात्मकता।
7. नीतियों की एकरूपता।
8. प्रबंधकीय दृष्टिकोण।
9. प्रबंधकों की उपलब्धता।
10. लागत।
11. वातावरण।
12. आधुनिक तकनीक।

**विकेन्द्रीयकरण के लाभ (Advantages of Decentralisation) –**  
विकेन्द्रीयकरण से मिलने वाले लाभ निम्नलिखित हैं :

1. उच्च प्रबंधकों के कई भार में कमी होती है और वे महत्वपूर्ण कार्यों पर अधिक समय लगा सकते हैं।
2. अधीनस्थ कर्मचारियों के महत्व में वृद्धि होती है। उन्हें अपेक्षाकृत अधिक अधिकार प्राप्त होते हैं। जिसके कारण उनकी कार्य में रुचि बढ़ती है और वे अधिक मेहनत से कार्य करते हैं।
3. अधीनस्थ अधिकारियों के मनोबल में वृद्धि होती है, क्योंकि विकेन्द्रीयकरण के उपयोग से अधीनस्थ अधिकारी अधिक स्वतन्त्रता से कार्य करने का अवसर प्राप्त करते हैं जिससे उनमें पहलपन की शक्ति का विकास होता है।
4. क्रियाओं पर प्रभावशाली नियन्त्रण स्थापित किया जा सकता है, क्योंकि इसके अन्तर्गत प्रमाणों का निर्धारण तथा कार्य के निष्पादन का मापन आसान हो जाता है।
5. विभिन्न क्रियाओं में समन्वय स्थापित करने में सहायक हो, क्योंकि इसमें विभिन्न क्रियाओं में विभागीय स्तर पर ही समन्वय स्थापित कर लिया जाता है, उन्हें उच्च स्तर तक ले जाने की आवश्यकता नहीं होती है।
6. कार्यों का शीघ्र निष्पादन किया जा सकता है।
7. संदेशवाहन में सुविधा रहती है।
8. कर्मचारियों में अनौपचारिक सम्बन्धों को प्रोत्साहन मिलता है।
9. नई-नई विधियों को क्रियान्वित करना आसान हो जाता है।
10. उद्देश्यों द्वारा प्रबंध (Management by Objective) को प्रभावशाली बनाया जा सकता है।

**विकेन्द्रीयकरण के दोष (Disadvantages of Decentralisation) –**  
उपर्युक्त लाभों के होते हुए भी विकेन्द्रीयकरण को सभी परिस्थितियों में लागू नहीं किया जा सकता है। इसके अन्तर्गत कुछ दोष विद्यमान हैं जो निम्नलिखित हैं :

1. इससे निर्णयन में कई बार अनावश्यक विलम्ब होता है, फलस्वरूप आपात-कालीन परिस्थितियों पर विजय प्राप्त करना कठिन हो जाता है।



2. इससे उपक्रम की संचालन लागत में वृद्धि होती है, क्योंकि इसमें प्रत्येक विभाग को आत्मनिर्भर बनाने के लिए आवश्यक सुविधाएं प्रदान करना आवश्यक है जिसके लिए अतिरिक्त उपकरणों तथा कर्मचारियों की आवश्यकता होती है।
3. निर्णयों में एकरूपता का अभाव रहता है क्योंकि स्वतन्त्र इकाइयों के निर्माण के कारण प्रत्येक इकाई भिन्न-भिन्न प्रकार की नीतियों का निर्धारण करती है।
4. कार्यों को दोहराव होने लगता है।
5. यह नीतियों की समानता एवं समन्वय को समाप्त कर देता है।

## टिप्पणी

**केन्द्रीयकरण तथा विकेन्द्रीयकरण की तुलना (Comparision of Centralisation and Decentralisation)** — केन्द्रीयकरण तथा विकेन्द्रीयकरण के अध्ययन के पश्चात यह कहा जा सकता है कि किसी भी संस्था में न तो अधिकारों का पूर्ण केन्द्रीयकरण और न ही पूर्ण विकेन्द्रीयकरण होना चाहिए। अधिकारों का केन्द्रीयकरण तभी सम्भव है जब संगठन का कोई ढांचा नहीं हो और कर्मचारियों का कोई संगठन न हो। यदि उच्च प्रबंध वर्ग अपने सम्पूर्ण अधिकार अपने अधीनस्थ को सौंप देते हैं तो प्रबंध में संगठन की आवश्यकता ही नहीं रह जाएगी। किसी भी संगठन में आवश्यकतानुसार केन्द्रीयकरण और विकेन्द्रीयकरण होना चाहिए। केन्द्रीयकरण तथा विकेन्द्रीयकरण में प्रमुख अन्तर निम्नलिखित हैं :

1. केन्द्रीयकरण से तात्पर्य अधिकारों और शक्ति का किसी एक या कुछ लोगों के हाथों में सीमित होना है, जबकि विकेन्द्रीयकरण अधिकारों एवं शक्ति का विभिन्न अधिकारियों एवं कर्मचारियों में बाँटना है।
2. केन्द्रीयकरण में अनुशासन अधिक पाया जाता है, जबकि विकेन्द्रीयकरण में अनुशासन की ढिलाई पाई जाती है।
3. केन्द्रीयकरण में निर्णय शीघ्र लिए जाते हैं जबकि विकेन्द्रीयकरण में निर्णय लेने में समय लग सकता है।
4. केन्द्रीयकरण भावनाओं और निर्णय लेने वाले की पसन्द या नापसन्द से प्रभावित होता है जबकि विकेन्द्रीयकरण में निर्णय आपसी विचार-विमर्श से लिए जाते हैं।
5. केन्द्रीयकरण में समस्त अधिकार केवल एक ही व्यक्ति को सौंपे जाते हैं जबकि विकेन्द्रीयकरण में प्रबंध कुशलता के आधार पर लोगों को अधिकार प्रदान किए जाते हैं।

वास्तव में केन्द्रीयकरण व विकेन्द्रीयकरण दोनों में अपने-अपने गुण एवं दोष हैं। अतः सभी परिस्थितियों में इनमें से कोई भी अपने आप में उपयुक्त नहीं है तथा प्रबंध प्रशासन व नियन्त्रण में केन्द्रीयकरण और विकेन्द्रीयकरण का यथोचित मेल होना चाहिए।

### 3.4.3 संगठन के प्रकार (Types of Organisation)

संगठन में व्यक्तियों को संगठित करना सदैव संगठन का एक महत्वपूर्ण कार्य रहा है। संगठन के प्रारूप को दो भागों में विभक्त किया जा सकता है :

(अ) परम्परागत संगठन का प्रारूप या विचारधारा (Classical Forms or Theories of Organisation) – इसमें निम्नलिखित तीन प्रारूप आते हैं :

- (i) रेखा या लाइन संगठन (Line Organisation)
- (ii) रेखा एवं सहायक संगठन (Line and Staff Organisation),
- (iii) कार्यात्मक संगठन (Functional Organisation),

(ब) संगठन का आधुनिक प्रारूप या विचारधारा (Modern Format or Theory of Organisation) – इसमें निम्नलिखित तीन प्रारूप आते हैं :

- (i) समिति संगठन (Committee Organisation)
- (ii) पार्श्व संगठन (Lateral Organisation)
- (iii) आव्यूह अथवा संयोजन संगठन (Matrix Organisation)

उपरोक्त समस्त प्रकारों का विस्तृत विवेचन निम्नांकित है :

(अ) रेखा संगठन (Line Organisation) – रेखा संगठन का सबसे प्राचीन और सरलतम रूप कहा जा सकता है। यह प्रारूप सैनिक संगठन पर आधारित है। इसी कारण कई बार इसे सैनिक संगठन भी कहा जाता है। रेखा संगठन में आदेश ऊपर से नीचे की तरफ चलते हैं। इसके विपरीत यदि कोई निवेदन (Request) करता है, तो वह नीचे से ऊपर की तरफ चलता है।

मेकफारलैण्ड (McFarland) का संगठन के सम्बन्ध में यह कहना है कि: “Line structure consists of line direct vertical relationships which connect the position and task of each level with those above and below.”

अर्थात्, “रेखा संगठन में प्रत्यक्ष शीर्ष सम्बन्ध होते हैं जो प्रत्येक स्तर की स्थिति एवं कार्यों के ऊपर एवं नीचे के स्तरों में सम्बन्ध स्थापित करते हैं।”

लुइस ए. ऐलन (Louis A. Allen) के अनुसार,

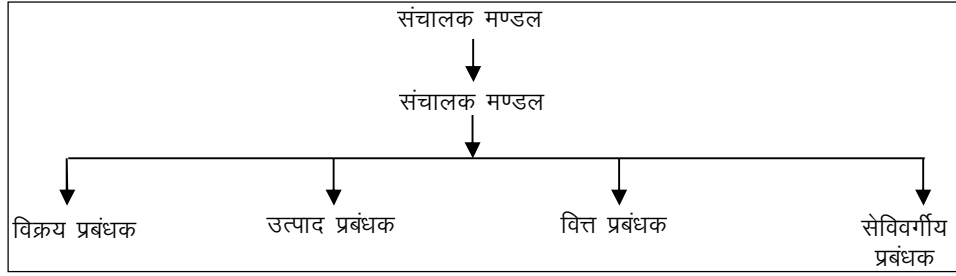
“The line is the chain or command that extends from the board of directors through the various delegation and re-delegation of authority and responsibility centers to the point where the primary activities of company are performed.”

अर्थात्, “रेखा आदेश की वह श्रृंखला है जो कि संचालक मण्डल से विभिन्न प्रत्यायोजनों और पुनः प्रत्यायोजनों द्वारा अधिकारों एवं दायित्वों को उस बिन्दु तक पहुँचाती है जहाँ पर कम्पनी की मुख्य क्रियाओं को सम्पादित किया जाता है।”

रेखा संगठन की एक विशेषता यहाँ पर विशेष रूप से उल्लेखनीय है कि इस तरह कि संगठन में एक स्तर का व्यक्ति अपने ही स्तर के अन्य व्यक्तियों पर किसी भी प्रकार से निर्भर नहीं होता है। इसी को दूसरे रूप में हम इस प्रकार से

भी कह सकते हैं कि वह व्यक्ति अपने स्तर के व्यक्तियों को न तो आदेश देता है और न ही आदेश प्राप्त करता है। रेखा संगठन का प्रारूप निम्न प्रकार होता है:

संगठन एवं नियुक्तियाँ



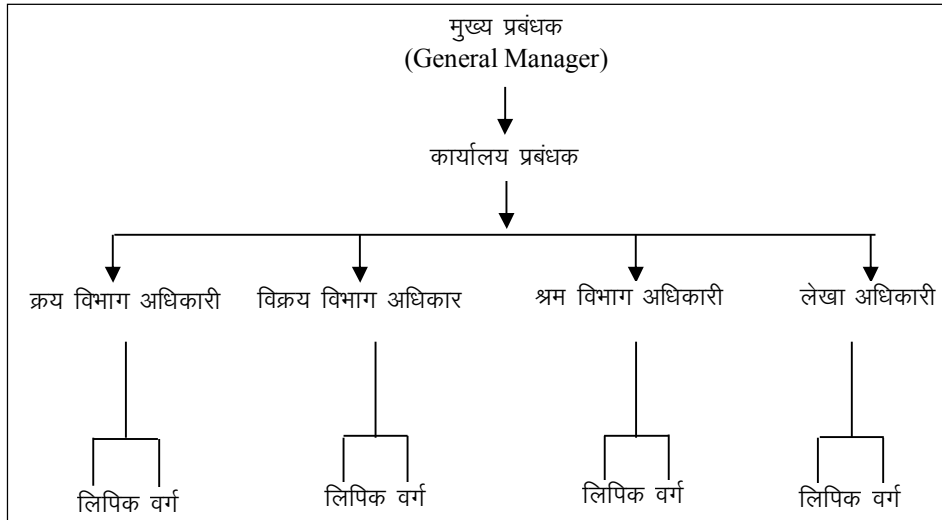
टिप्पणी

चित्र क्र. 3.2: रेखा संगठन का प्रारूप

उपर्युक्त रेखाचित्र के अनुसार ही रेखा संगठन का प्रारूप निर्धारित होता है। रेखा संगठन दो प्रकार का हो सकता है :

- (i) शुद्ध रेखा संगठन (Pure Line Organisation) तथा
- (ii) विभागीय रेखा संगठन (Departmental Line Organisation)

**(i) शुद्ध रेखा संगठन (Pure Line Organisation)** – रेखा संगठन के इस स्वरूप में एक ही स्तर पर कार्य करने वाले सभी व्यक्तियों की क्रियाएँ एक सी होती हैं तथा नियन्त्रण की सुविधा की दृष्टि से उन्हें वर्गीकृत किया जाता है। रेखा संगठन का यह स्वरूप आज कल बहुत कम देखने में आता है। निम्नलिखित चित्र संगठन के स्वरूप को दिग्दर्शित करता है:



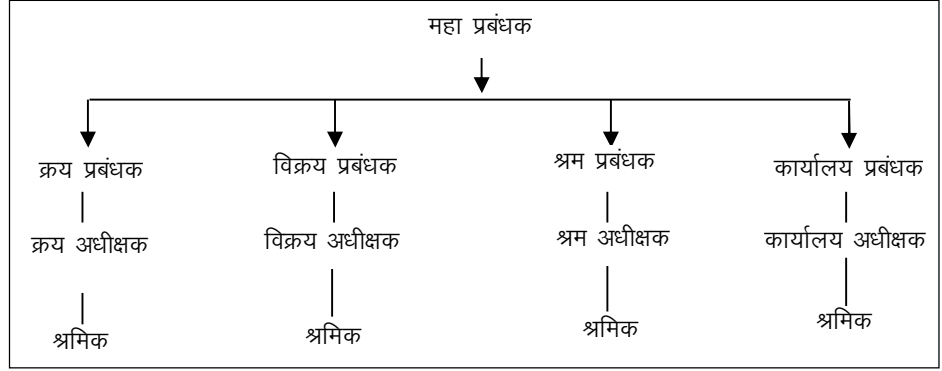
चित्र क्र. 3.3: शुद्ध रेखा संगठन

उपर्युक्त चित्र में शुद्ध रेखा संगठन को प्रदर्शित किया गया है।

**(ii) विभागीय रेखा संगठन (Departmental Line Organisation)** – रेखा संगठन के इस स्वरूप में उपक्रम की विभिन्न क्रियाओं को अलग-अलग विभागों के रूप में विभक्त कर दिया जाता है और प्रत्येक इकाई एक अलग विभागीय इकाई के रूप में कार्य करती है। प्रत्येक विभाग का एक अध्यक्ष होता है

जो कि अपने विभाग के कार्यों के प्रति उत्तरदायी होता है। इसे निम्नलिखित चित्र द्वारा स्पष्ट किया जा सकता है:

**टिप्पणी**



**चित्र क्र. 3.4: विभागीय रेखा संगठन**

**रेखा संगठन के लक्षण (Characteristics of Line Organisation) –**

रेखा संगठन के लक्षण निम्नलिखित हैं :

1. इस संगठन में आदेश ऊपर से नीचे तथा निवेदन नीचे से ऊपर की ओर चलते हैं।
2. यह उपक्रम के अधिकारियों तथा कर्मचारियों के मध्य सीधे/लम्बवत् सम्बन्धों की तरफ संकेत करता है।
3. उपक्रम का प्रत्येक व्यक्ति इस बात को जानता है कि वह किस व्यक्ति से आदेश प्राप्त करेगा तथा वह किस व्यक्ति को आदेश देगा।
4. एक उच्चाधिकारी अपने अधीनस्थों पर सीधे नियन्त्रण स्थापित करता है।
5. इस स्वरूप में विशिष्टीकरण सम्भव नहीं है।
6. यह संगठन उन व्यक्तियों को सीधे उत्तरदायी बनाता है जो कि उपक्रम के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए उत्तरदायी हैं।

**रेखा संगठन के लाभ (Advantages of Line Organisation) –**

किसी भी उपक्रम को रेखा संगठन से निम्न लाभ प्राप्त होते हैं :

1. यह संगठन का बहुत ही सरल रूप है और शीघ्र ही समझ में आ जाता है।
2. इस प्रकार के संगठन में स्पष्ट रूप से अधिकारियों और दायित्वों का विभाजन होता है।
3. इसमें अनुशासन को बहुत आसानी से लागू किया जा सकता है।
4. इसमें नियन्त्रण सरल और प्रभावशाली होता है।
5. लालफीताशाही को आसानी से दूर किया जा सकता है।
6. यह लोचदार होता है तथा इसमें परिवर्तन को आसानी से लागू किया जा सकता है।
7. यह शीघ्र निर्णयन की सुविधा प्रदान करता है।

8. यह स्थायी रहता है।
9. एक उचित प्रबंधकीय विशिष्टीकरण को इसमें अपनाया जा सकता है।
10. इसमें शीघ्र सम्प्रेषण संभव होता है।
11. इसमें कोई भी व्यक्ति या कर्मचारी अपने उत्तरदायित्व से मुक्त नहीं हो सकता है।
12. कर्मचारियों के साथ प्रत्यक्ष सम्पर्क सम्भव होता है।

### टिप्पणी

**रेखा संगठन के दोष (Disadvantages of Line Organisation)** – जहाँ रेखा संगठन के अनेक लाभ देखने को मिलते हैं, वहाँ इसमें कुछ दोष भी हैं, जो निम्नलिखित हैं :

1. संगठन का यह स्वरूप लोचदार नहीं है।
2. संगठन के इस स्वरूप में अधिशासकों पर आवश्यकता से अधिक कार्य भार आ जाता है जो कि किसी भी दशा में उचित नहीं कहा जा सकता है।
3. इसमें योग्य और क्षमतावान व्यक्तियों की आवश्यकता पड़ती है जिनका मिलना कठिन होता है।
4. यह स्वरूप विशेषज्ञों की सेवाएं लेने की ओर कोई ध्यान नहीं देता है, जबकि आज के प्रतिस्पर्धात्मक युग से यह अत्यन्त जरूरी है।
5. कुछ उच्च अधिशासकों के चले जाने से सारे उपक्रम का संगठन कार्यक्रम अस्त-व्यस्त हो जाता है।
6. इसमें विशिष्टीकरण का पूर्णतः अभाव होता है।
7. अधीनस्थों को अपनी प्रबंधकीय योग्यता दिखलाने का कोई अवसर नहीं मिलता है, जिससे उनकी पदोन्नति के अवसरों में काफी कमी हो जाती है।
8. बड़े व्यावसायिक उपक्रमों के लिए यह स्वरूप सर्वथा अनुपयुक्त है।

**टैरी (Terry)** के अनुसार इस प्रकार के स्वरूप में संगठन अपना अधिकतम समय एवं प्रयास प्रबंधकीय नियन्त्रण, अनुसंधान, विकास और सर्वांगीण नियन्त्रण उपायों पर लगाता है, जो उचित नहीं है।

**रेखा संगठन का महत्व (Importance of Line Organisation)** – रेखा संगठन में विभिन्न दोषों के होने के बावजूद भी इसके महत्व को कम आंकना एक बहुत बड़ी भूल होगी। रेखा संगठन आज भी छोटे उपक्रमों में बहुत ही महत्वपूर्ण भूमिका अदा कर रहा है और बड़े उपक्रमों के संगठन का एक महत्वपूर्ण भाग है। समस्त कर्मचारी संगठन रेखा संगठन के ही सरल रूप है। **डेविस** का इस में यह कहना है कि, "समस्त कर्मचारी संगठनों का प्रारम्भिक प्रादुर्भाव रेखा संगठन से ही हुआ है।" **डेविस** ने आगे लिखा है कि, "एक प्रमुख व्यावसायिक रेखा संगठन प्रत्येक चेतना युक्त विभाग की रीढ़ की हड्डी है।"

**(ब) रेखा तथा स्टाफ संगठन (Line and Staff Organisation)** – रेखा संगठन के विभिन्न दोषों को दूर करने के लिए ही संगठन के एक नए प्रारूप का

## टिप्पणी

विकास हुआ, जिसे रेखा तथा स्टॉफ संगठन के नाम से पुकारा जाता है। वास्तव में देखा जाय तो इस स्वरूप का विकास व्यवसाय के क्षेत्र में बढ़ती हुई जटिलताओं के कारण हुआ। यह संगठन का वह स्वरूप है जिसमें उपक्रम के अधिकारियों का विभिन्न समस्याओं पर परामर्श देने के लिए परामर्शदाता के रूप में तकनीकी तथा व्यावसायिक विशेषज्ञों की नियुक्ति की जाती है। इस संगठन में रेखा संगठन की तरह ही आदेश एक सीधी रेखा में ऊपर से नीचे की तरफ चलते हैं, लेकिन प्रत्येक कार्य के लिए, विशेष सलाहकार नियुक्त रहते हैं जो अधिकारियों को उनके कार्यों के लिए परामर्श तथा मार्गदर्शन प्रदान करते रहते हैं। इस स्वरूप का प्रमुख कार्य यह है कि कर्मचारी अपना कार्य कुशलता के साथ सम्पन्न कर सकें।

**कर्मचारी संगठन की निम्नलिखित परिभाषाएँ महत्वपूर्ण हैं –**

**ऐलन (Louis A. Allen)** के अनुसार, “Staff refers to those elements of organisation which provides advice and service to the line.”

अर्थात् “कर्मचारी (Staff) से आशय संगठन के उन व्यक्तियों से है जो कि रेखा अधिकारियों को सलाह और सेवाएं प्रदान करते हैं।”

**न्यूमैन (Newman)** के अनुसार, “Staff work is that part of managerial work that an executive assigns to some one outside the chain of command.”

अर्थात् “कर्मचारी कार्य प्रबंधकीय कार्य का वह भाग है जो एक अधिशासी द्वारा निर्देशों की शृंखला के बाहर प्रदान किया जाता है।”

**मूने (James D. Mooney)** के शब्दों में, “Staff service in organisation means the advice or counsel, as distinguished from the function of authority or command.”

अर्थात्, “संगठन में कर्मचारी सेवा का आशय उस परामर्श से होता है जो कि अधिकार या निर्देश से भिन्न होता है।”

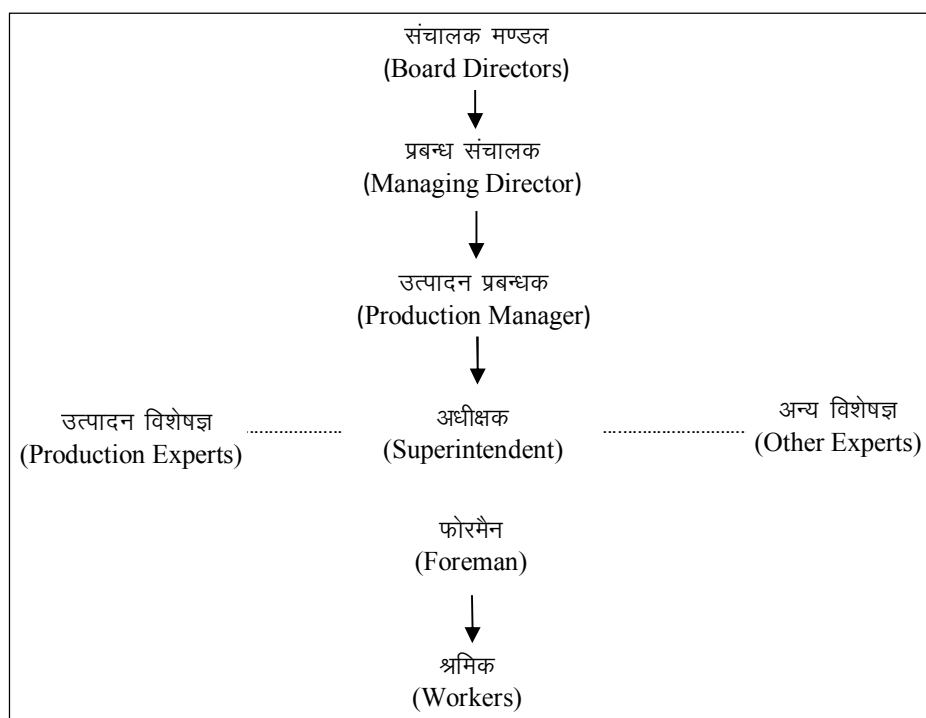
**होल्डन, फिश और स्मिथ (Holden, Fish and Smith)** – ने कर्मचारी कार्य-कलापों को निम्न चार भागों में विभाजित किया जाता है :

1. **नियन्त्रण संस्थाएं (Control Agencies)** – इस प्रकार की संस्थाएं एक निश्चित क्षेत्र के अन्दर प्रबंध की चिन्ताओं को स्वयं ग्रहण करने तथा उनको दूर करने का प्रयास करती हैं। इस प्रकार की संस्थाओं में संगठन, लागत नियन्त्रण, औद्योगिक इन्जीनियरिंग, प्रमापित व्यवहार, बजटरी नियन्त्रण, कर्मचारी प्रशासन, लेखांकन तथा अंकेक्षण इत्यादि को सम्मिलित किया जाता है।
2. **सेवा संस्थाएं (Service Agencies)** – ये संस्थाएं संचालन विभागों को कुछ ऐसे कार्य जो सभी के लिए आवश्यक होते हैं, करने से मुक्त करती हैं। इसके अन्तर्गत एक पूर्ण तथा योग्य संस्था या विभाग को ऐसा प्रत्येक कार्य क्षेत्र सौंप दिया जाता है, जिससे कि वे विशेष ध्यान देकर अच्छी

सेवाएं कम कीमत पर समन्वय व नियन्त्रण द्वारा प्रदान कर सकें। ऐसे वर्ग की क्रियाएं शोध एवं विकास, इंजीनियरिंग, क्रय, सांख्यिकी, कर तथा बीमा आदि हैं।

3. **समन्वय करने वाली संस्थाएं (Coordinative Agencies)** – इस प्रकार की संस्थाएं उन कार्यों को समन्वित करने का प्रयास करती हैं जिनमें दो या दो से अधिक विभागों का संयुक्त हित होता है। इस प्रकार की संस्थाओं में आदेश और वितरण विभाग, उत्पादन, नियोजन विभाग तथा विक्रय विभाग को सम्मिलित किया जाता है।
4. **सलाहकारी संस्थाएं (Advisory Agencies)** – इस प्रकार की संस्थाओं का प्राथमिक उद्देश्य प्रबंध के अनुरोध पर विशिष्ट सलाह एवं परामर्श देना होता है। इस समूह में आने वाले कार्यों में वैधानिक, आर्थिक, सार्वजनिक सम्बन्ध और श्रम-सम्बन्ध प्रमुख हैं।

निम्नलिखित चित्र रेखा एवं स्टाफ संगठन पर प्रकाश डालता है :



चित्र क्र. 3.5: सलाहकारी संस्थाएं

रेखा संगठन ↓ रेखा संगठन में आदेश ऊपर से नीचे की ओर दिए जाते हैं।

स्टाफ संगठन → स्टाफ संगठन में समान अधिकारियों को परामर्श दिया जाता है।

डेल योडेर (Dale Yoder) ने एक औपचारिक संगठन में स्टाफ कार्यों का इन शब्दों में वर्णन किया है— स्टाफ कार्य मुख्यतः परामर्श सम्बन्धी और पूरक होते हैं। संगठन का स्टाफ कार्य रेखा से अलग कर दिया जाता है जिससे कि वह

## टिप्पणी

## टिप्पणी

रेखीय कर्मचारियों को आवश्यक सलाह परामर्श एवं सलाह दे सके तथा उनकी सहायता कर सकें। स्टाफ कार्यों का उत्तरदायित्व उन तथ्यों को प्राप्त करना है जिन पर उपयुक्त कार्यों के लिए निर्णय आधारित किए जा सकते हैं। स्टाफ को तकनीकी दृष्टि से उपयुक्त परामर्श देने के लिए तत्पर रहना चाहिए। वह निरन्तर रेखीय कर्मचारियों के कार्यों की समीक्षा एवं मूल्यांकन करता है तथा वह इस प्रकार नीतियों व व्यवहारों दोनों ही की प्रभावकारिता की जाँच करता है। अन्य संगठनों से उपलब्ध सर्वोत्तम सूचनाओं तथा शोध के अनुसार ऐसे मूल्यांकनों के परिणाम रेखा संगठन को प्रस्तुत किया जाते हैं। इस प्रकार स्टाफ विभाग के निम्नलिखित प्रमुख उत्तरदायित्व माने जाते हैं :

1. नीति का निर्माण करने में सहायता करना।
2. कार्यक्रम की योजना बनाना।
3. निरन्तर समीक्षा तथा मूल्यांकन करना।
4. विचार विमर्श करना, तथा
5. संचालन रेखा को उपयुक्त सेवाएं प्रदान करना।

किसी संगठन में स्टाफ के कार्य स्वयं में अत्यन्त जटिल होते हैं। इस सम्बन्ध में यह कथन स्मरणीय है कि, “स्टाफ सदस्य एक प्रशिक्षक, निदानशास्त्री, आवश्यकताओं के पर्यवेक्षक, मार्ग दर्शक, समन्वयकर्ता, नीति नियोजक, सृजनात्मक विचारक, उत्प्रेरक, कार्य की प्रगति के समीक्षक, तथा विचारों में समन्वयकर्ता तथा व्यूह रचना में विशेषज्ञ होते हैं।”

**स्टाफ उद्देश्य (Staff Objectives)** – आधुनिक संगठनों में व्यवसाय की गतिमान जटिलता के कारण स्टाफ का महत्व अधिक हो गया है। आधुनिक व्यवसाय में अधिक विशिष्ट दक्षता एवं योग्यता की आवश्यकता होती है जो सर्वोच्च अधिकारियों में सामान्यतः नहीं पाई जाती है। रेखा क्रिया से भिन्न स्टाफ के विचार का महत्व इस तथ्य में निहित है कि पिछले 3,000 वर्षों में प्रबंध विज्ञान में जो प्रगति हुई है, उनका प्रमुख तत्व स्टाफ की विचारधारा है।

**मूने तथा रेले** के शब्दों में, “स्टाफ का मूलभूत उद्देश्य संगठित नियोजन एवं कार्यविधि में सुविधा प्रदान करना होता है।” स्टाफ उन तथ्यों एवं सूचनाओं को प्रदान करता है जो संचालन करने वाले प्रबंधक को सर्वोत्तम निर्णय लेने में सक्षम बनाती है। स्टाफ के द्वारा प्रदान की गई विशिष्ट सेवाएं रेखीय कर्मचारियों को आधुनिक व्यवसाय की कुछ जटिल एवं उलझी हुई समस्याओं को सुलझाने में सहायता प्रदान करती हैं। वस्तुतः किसी संगठन की स्टाफ इकाइयाँ एक अधिकारी को विशिष्ट सेवाएं तथा उचित सलाह प्रदान करती हैं। इस प्रकार स्टाफ का प्रमुख उद्देश्य शोध करना, तथ्यों को ज्ञात एवं एकत्र करना, योजनाएं बनाना तथा अधिकारियों को सलाह देना है।

**फिफनर तथा शेरवुड (Fifner and Sherwood)** के अनुसार,

“Staff is the thinking and planning of the organisation.”



अर्थात्, "स्टॉफ संगठन का विचार करने वाली एवं नियोजन करने वाली घटना है।" स्टॉफ आदेश नहीं देता है, यह प्रायः सुझाव देता है और दूसरों को कार्य करने के लिए प्रेरित करता है कि वह उसकी सलाह एवं सेवा को स्वीकार करे या न करे, क्योंकि परिणामों को प्राप्त करने का अन्तिम उत्तरदायित्व रेखीय संगठन का है।

**स्टॉफ के प्रमुख लक्षण (Chief Characteristics of Staff)** – यद्यपि स्टॉफ की वास्तविक भूमिका एवं कार्य को स्पष्ट रूप में व्यक्त करना सम्भव नहीं है, फिर भी स्टॉफ के निम्नांकित प्रमुख लक्षणों का उल्लेख करना उपयुक्त प्रतीत होता है :

1. यह प्रकृति से सहायक है।
2. यह संगठन राय, परामर्श और मार्गदर्शन प्रदान करता है।
3. इसमें आदेश सम्बन्धी विशेषाधिकार नहीं होते।
4. यह उन तथ्यों एवं सूचनाओं को प्रदान करता है जिन पर सेवा अधिकारी अपनी नीतियों को आधारित करते हैं।
5. इसमें उत्तरदायित्वों की पूर्ति की मांग करने का कोई अधिकार नहीं होता है।
6. यह केवल प्रभाव द्वारा अपना कार्य करता है।
7. यह अधिशासी के लिए समर्थक की भूमिका निभाता है।
8. इसका कोई उत्तरदायित्व नहीं होता है।
9. यह निरन्तर रेखीय कर्मचारियों के कार्यों की समीक्षा एवं मूल्यांकन करता है।

**रेखा तथा स्टॉफ संगठन के लाभ (Advantages of Line and Staff Organisation)** – एक उपक्रम की रेखा तथा स्टॉफ संगठन अपनाने पर निम्न लाभ प्राप्त हो सकते हैं :

1. यह अधिशासकों को तीव्र गति से तथा अच्छा कार्य करने के लिए प्रेरित करता है।
2. यह प्रबंध को अपनी शक्तियों को महत्वपूर्ण कार्यों यथा प्रबंधकीय नियोजन, नियन्त्रण, एवं निर्णयन पर केन्द्रित करने हेतु सक्षम बनाता है।
3. यह संगठन को स्टॉफ के विशेष ज्ञान का पूरा-पूरा उपयोग करने के योग्य बनाता है।
4. यह कुशल श्रमिकों को आगे बढ़ाने के अवसर प्रदान करता है क्योंकि ऐसी व्यवस्था के अन्तर्गत विभिन्न प्रकार के उत्तरदायित्वपूर्ण कार्य करने की आवश्यकता पड़ती है।
5. यह अधिशासियों की प्रभावकारिता में वृद्धि करता है।
6. स्टॉफ रेखीय संगठन को उत्तम प्रशासनिक व्यवहारों को लागू करने में सहायता प्रदान करता है।

## टिप्पणी

## टिप्पणी

7. इसमें अधिकारों का केन्द्रीयकरण सम्भव है।
8. यह प्रशासन द्वारा तय की गई नीतियों तथा पद्धतियों को उपक्रम में कुशलतापूर्वक लागू करने में सहायता प्रदान करता है।
9. यह नए विशेषज्ञों के प्रशिक्षण के लिए सुअवसर प्रदान करता है।

### दोष (Disadvantages)

1. यह कर्मचारियों तथा सेवा सम्बन्धों के मध्य अधिक श्रम पैदा करता है, तथा रेखीय अधिकारियों के अधिशासियों को नष्ट करने का प्रयास करता है।
2. इसका एक सबसे बड़ा दोष यह है कि इसमें किसी भी प्रकार के उत्तरदायित्व का निर्धारण नहीं होता है।
3. कार्यों के निष्पादन में काफी समय लग जाता है क्योंकि अधिकार के अभाव में स्टॉफ अपने सुझावों को लागू करने में प्रभावशाली नहीं होता है।
4. यह प्रणाली बड़े व्यावसायिक संगठनों के लिए ठीक कही जा सकती है, लेकिन छोटे उपक्रमों के लिए ठीक नहीं मानी जाती है क्योंकि ऐसे छोटे उपक्रम विशेषज्ञ कर्मचारियों को नियुक्त नहीं कर सकते हैं।
5. यह संगठन में केन्द्रीयकरण की प्रवृत्ति को प्रोत्साहित करता है।
6. उपक्रम में नियुक्त विशेषज्ञ कर्मचारियों की सलाह मानना जरूरी है, अतः इनको नियुक्त करना व्यर्थ ही जाता है।
7. समन्वय स्थापित करने की समस्या इस स्वरूप में उपस्थित रहती है।
8. यह संचालक के कार्य तथा ऐसे रेखीय अधिकारियों के नियन्त्रण को, जिनको स्टॉफ अपना प्रतिवेदन प्रस्तुत करता है, जटिल बना देता है।
9. रेखीय तथा स्टॉफ में सूचनाओं द्वारा समन्वय स्थापित करने के लिए सम्प्रेषण के स्रोत अवरूद्ध हो जाते हैं।

**(स) क्रियात्मक संगठन (Functional Organisation)** – क्रियात्मक संगठन को प्रतिपादित करने का श्रेय एफ.डब्ल्यू टेलर को दिया जाता है। इस संगठन में प्रत्येक कर्मचारी के ऊपर चार पर्यवेक्षक होते हैं और ये पर्यवेक्षक किसी एक कार्य में विशिष्टीकृत होते हैं : (i) टोलीनायक प्रत्येक श्रमिक के कार्य को तय करने के साथ ही उसको आवश्यक सामग्री तथा कार्य के सम्बन्ध में सूचनाएँ प्रदान करता है। (ii) श्रमिकों की कार्यक्षमता बढ़ाने तथा मशीन पर वे किस तरह कार्य करें, यह स्पष्ट करने का दायित्व गतिनायक पर रहता है। (iii) निरीक्षक वस्तु की किस्म के प्रति उत्तरदायी होता है (iv) जबकि जीर्णोद्धार नायक मशीनों की देखभाल के लिए जिम्मेदार होता है। इस प्रकार यह कहा जा सकता है कि एक श्रमिक कई नायकों (Bosses) के प्रति उत्तरदायी होता है।

**कून्टज तथा ओ' डोनेल (Koontz and O' Donnell)** के अनुसार,

Functional authority is the power of one manager over specified processes, policies or other matters relating to the implementation of activities undertaken by personnel in other department.”

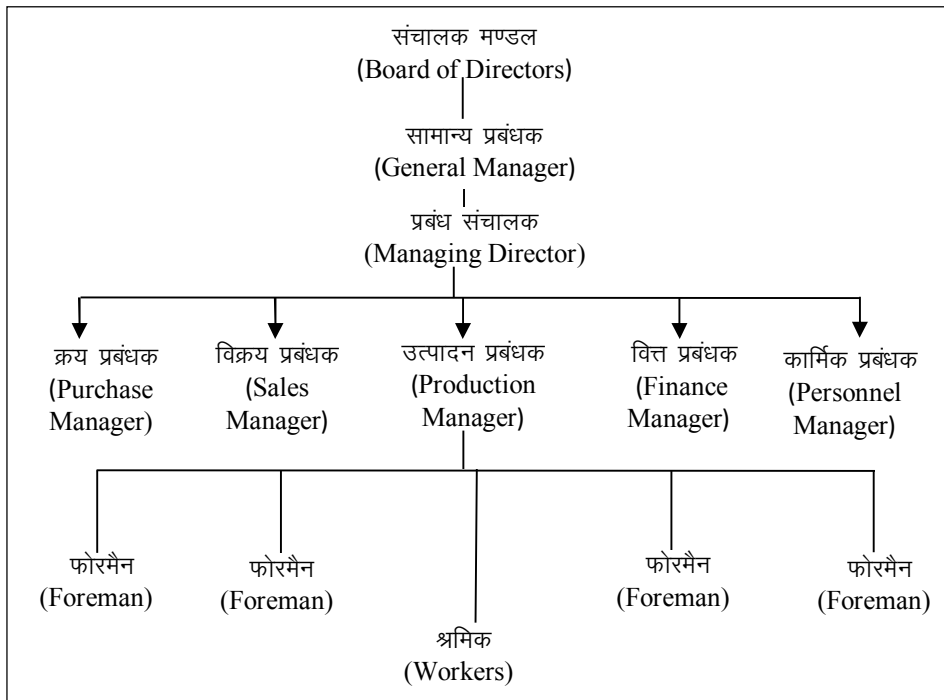
अर्थात्, "क्रियात्मक अधिकार एक प्रबंध की विशिष्ट क्रियाओं, नीतियों और उन मामलों पर अधिकार है, जो कि अन्य विभाग के कर्मचारियों के कार्य करने से सम्बन्धित है।"

यहाँ यह उल्लेख करना आवश्यक ही प्रतीत होता है कि इस प्रकार के संगठन में प्रत्येक फोरमैन विभिन्न विशेषज्ञों से आदेश प्राप्त करता है जबकि प्रत्येक श्रमिक विभिन्न क्रियात्मक फोरमैनो से आदेश प्राप्त करते हैं। इस प्रकार एक क्रियात्मक संगठन में एक विशेषज्ञ को अधिकार है कि निश्चित सीमा तक वह अपने विचार प्रदान करें और निश्चित सीमाओं में आदेश प्रदान करें।

टेलर ने क्रियात्मक संगठन के सम्बन्ध में यह कहा है कि क्रियात्मक संगठन से हमारा तात्पर्य इस प्रकार के संगठन से है जिसमें प्रबंध का विभाजन इस प्रकार से होता है जिसमें सहायक अधीक्षक से लेकर नीचे वाले स्तरों के सभी कर्मचारियों को इतना कार्य दिया जाता है जिसे वे बहुत ही सरलतापूर्वक कर सकें। टेलर का आगे कहना है कि जहाँ तक सम्भव हो प्रबंध के प्रत्येक व्यक्ति को एक ही महत्वपूर्ण कार्य सौंपा जाना चाहिए।

उल्लेखनीय है कि क्रियात्मक संगठन में रेखा संगठन की भाँति अधिकार लम्बवत् रूप से नहीं चलते हैं। क्रियात्मक संगठन में समस्त कार्य को कई छोटे-छोटे भागों में विभक्त कर दिया जाता है। प्रत्येक छोटे कार्य के लिए एक विशेषज्ञ नियुक्त रहता है। यह व्यक्ति अपने कार्य को पूरा करने के लिए आदेश-निर्देश दे सकता है और पूर्ण अधिकार भी अपने पास रखता है।

कार्यों के इस विशिष्टीकरण के कारण टेलर लिखते हैं कि "क्रियात्मक फोरमैन एक सुनिश्चित कार्य का राजा होता है।" क्रियात्मक संगठन को निम्नलिखित रेखाचित्र द्वारा स्पष्ट रूप से समझा जा सकता है :



चित्र क्र. 3.6: क्रियात्मक संगठन

## टिप्पणी

## टिप्पणी

### लक्षण (Characteristics)

1. प्रत्येक कार्य का विभाजन उसकी विशिष्ट प्रकृति के आधार पर किया जाता है।
2. प्रत्येक विशिष्टीकरण कार्य के सम्बन्ध में आदेश देने के लिए विशिष्टीकृत व्यक्ति नियुक्त किए जाते हैं।
3. कार्यात्मक अधिकारियों या सम्पूर्ण रेखा संगठन पर आदेश और नियंत्रण रखने का अधिकार है जो कि उनके विशिष्टीकरण क्षेत्र के अन्तर्गत आते हैं।
4. किसी भी विशिष्टीकरण क्षेत्र के सम्बन्ध में कोई भी निर्णय लेने से पूर्व उस क्षेत्र के विशेषज्ञों से परामर्श करना बहुत जरूरी है।
5. प्रत्येक विशेषज्ञ अपने क्षेत्र में ही आदेश और निर्देश दे सकता है।
6. विशेषज्ञों के प्रत्येक दायित्व का निष्पादन अन्य अधिकारियों एवं अधीक्षकों द्वारा किया जाता है।

### लाभ (Advantages)

क्रियात्मक संगठन के निम्नलिखित लाभ होते हैं :

1. यह संगठन इस स्थिति में होता है कि विशेषज्ञों की सेवाओं का पूरा-पूरा लाभ उठा सकें।
2. निर्णय प्रक्रिया बहुत सरल और शीघ्र निर्णय करने वाली होती है।
3. किए गए निर्णयों को आसानी से लागू किया जा सकता है, और उनको नियमित रूप से भी किया जा सकता है।
4. यह कार्यों के संचालन में मितव्ययिता प्राप्त कराता है।
5. यह विशिष्टीकरण की सुविधा उपलब्ध कराता है।
6. यह संगठन आर्थिक लोच भी प्रदान करता है।
7. यह संगठन निर्णयों में एकरूपता प्रदान करता है।
8. यह संगठन अधिकारियों को विशिष्ट तकनीकी मामलों पर सोचने का बोध डाल देता है।
9. इस प्रकार के संगठन के लिए पर्याप्त योग्यता रखने वाले पर्यवेक्षक मिलने सम्भव है।

### दोष (Disadvantages)

क्रियात्मक संगठन के निम्नलिखित दोष होते हैं :

1. यह आदेश की एकता (Unity of Command) के सिद्धांत को एकदम समाप्त कर देता है।

2. यह संगठन कार्य निष्पादन प्रक्रिया को बहुत कठिन बना देता है, क्योंकि एक ही कर्मचारी कई अधिकारियों से आदेश प्राप्त करते हैं।
3. संचालन अधीनस्थों के कार्यभार को यह संगठन बढ़ा देता है।
4. यह संगठन उपक्रम में अधिकारों के केन्द्रीयकरण की प्रवृत्ति को बढ़ावा देता है।
5. यह संगठन प्रबंध को बिल्कुल बेलोचदार बना देता है।
6. यह उपक्रम को सत्ताधारी एवं निरंकुश बना देता है।
7. इस प्रकार के संगठन में कार्यकुशलता को जाँचने का कार्य काफी कठिन होता है।
8. ऐसे संगठनों में समन्वय स्थापित करना एक समस्या बनी रहती है।
9. यह संगठन नीचे स्तर पर अनुशासन को पूर्णरूप से बनाए रखने में असफल रहा है।
10. इसमें कर्मचारी एवं अधिकारी अपने उत्तरदायित्वों से बचने के बहाने खोजा करता है।

## टिप्पणी

### उपयुक्तता (Suitability)

क्रियात्मक संगठन की उपयुक्तता के सम्बन्ध में इतना ही कहना पर्याप्त होगा कि यह उन्ही उद्यमों और संस्थाओं के लिए उचित है जो कि बहुत ज्यादा उत्पादन करती हैं तथा जिनमें विशिष्टीकरण करना लाभप्रद एवं सम्भव हो। पीटर एफ. ड्रकर का इस सम्बन्ध में यह कहना है कि, "यह व्यावसायिक कार्यक्षमता को सही ढंग से प्रतिबिम्बित नहीं करता है। प्रत्येक कार्यात्मक प्रबंधक यह समझता है कि उसका कार्य ही सबसे महत्वपूर्ण है, और वह उसी कार्य को अपने पर ही जोर देता है जिसका प्रभाव अन्य कार्यों पर पड़ता है, वह यह कार्य पूरे उपक्रम के हित में नहीं वरन् अपनी इकाई के हित में करवाता है।"

**(ब) आधुनिक संगठन का प्रारूप या विचारधाराएँ (Modern Format or Theories of Organisation)** – संगठन के आधुनिक प्रारूपों या विचारधाराओं में निम्नलिखित प्रारूप आते हैं:

**(I) समिति संगठन (Committee Organisation)** – आधुनिक संगठन में समितियों की स्थापना करना एक सामान्य और नियमित कार्य बन गया है। समय-समय पर इन समितियों की जमकर आलोचनाएँ की गई हैं, और इनकी श्रेष्ठता पर शक किया गया है। फिर भी वे आज के आधुनिक व्यवसाय में काफी तेजी के साथ अपनायी जा रही हैं। विश्व के अनेक बड़े व्यावसायिक उपक्रमों, जैसे **(Du-Pont, Stand Oil Company)** इत्यादि में प्रबंध समितियों के द्वारा ही किया जा रहा है पर इस बात का द्योतक है कि समितियों का महत्व लगातार बढ़ता जा रहा है। कई संगठनों में ये औपचारिक संरचना (Formal Structure) का ही रूप बन गई है। कई बड़ी कम्पनियों में ये समन्वय का साधक बन गई है।

**टैरी (George R. Terry)** ने इस सम्बन्ध में कहा है कि :

## टिप्पणी

“A body of person elected or appointed to meet on an organised basis for the discussion and dealing of matters brought before it.”

अर्थात् “समिति चुने हुए या नियुक्त व्यक्तियों की एक ऐसी संस्था है जो कि इन मसलों पर विचार विमर्श करने के लिए संगठित की जाती है, जो उनके समकक्ष लाए जाते हैं।”

**वेबस्टर (Webster)** के नए अन्तर्राष्ट्रीय शब्दकोष में समिति को निम्नलिखित प्रकार से परिभाषित किया है:

“A body of persons appointed or elected to consider, investigate or to act upon, and usually report concerning some matter or business as by a court, legislative body or a number of persons.”

अर्थात्, “समिति चुने हुए या नियुक्त हुए व्यक्तियों की वह संस्था है जो न्यायालय, वैधानिक संस्था तथा कई व्यक्तियों के सम्बन्ध में किए गए कार्यों की जाँच पड़ताल करती है, विचार-विमर्श करती है और उन पर कदम उठाती है और संबन्धित व्यक्तियों को कार्य प्रतिवेदन प्रस्तुत करती है।”

**हेमैन (Haimann)** के अनुसार,

“Committee is a group of persons either appointed or elected who are to meet for the purpose of considering matter assigned to it.”

अर्थात् “यह व्यक्तियों का एक समूह है जो कि नियुक्त या चुने हुए होते हैं और उन्हें सौंपे गए मामलों पर विचार विमर्श करने के लिए ही वह आपस में मिलते हैं।”

उपरोक्त परिभाषाओं के अध्ययन के बाद समिति के सम्बन्ध में यह कहा जा सकता है कि “समिति प्रबंधकीय कर्मचारियों की एक ऐसी औपचारिक मीटिंग है जिसमें किसी विशिष्ट उद्देश्य पर वार्ता की जाती है।” प्रत्येक संस्था का यह आधारभूत उद्देश्य होता है कि उसकी समस्याओं का निवारण अच्छी तरह से हो, एक व्यक्ति के विचार इस सम्बन्ध में पर्याप्त नहीं कहे जा सकते हैं। यहाँ पर समितियों प्रबंध से सम्बन्धित व्यक्तियों को एक साथ मिलाती है। जिससे वे सभी मिलकर सन्देशों का आदान-प्रदान कर सकें या किसी निर्णय पर पहुँच सकें।

### समिति के कार्य (Functions of Committee)

विश्व प्रसिद्ध “Du-Pont” कम्पनी में समिति निम्न तीन महत्वपूर्ण उत्तरदायित्वों को पूरा करती है :

1. **विस्तृत आधारभूत नीतियों का निर्धारण करना (Dilimination of Broad Basic Policies)** — इस कम्पनी में समिति का एक अत्यन्त महत्वपूर्ण कार्य कम्पनी के सम्बन्ध में विस्तृत आधारभूत नीतियों का निर्धारण करना है जिससे कि कम्पनी का संचालन सुचारु रूप हो सकें।
2. **अधिशसकों का चुनाव करना (Selecting Exscutives)** — इस समिति का दूसरा महत्वपूर्ण कार्य उच्च-अधिशसकों (Top Exscutives) का चुनाव

करना भी है ताकि वे उनके द्वारा निर्धारित और तय की गयी नीतियों पर कार्य कर सकें।

3. **निरन्तर मूल्यांकन (Continuous Review)** – समिति का तीसरा महत्वपूर्ण उत्तरदायित्व यह देखना है कि उसके द्वारा नियुक्त किए गए उच्च-अधिशासकों तथा उनके द्वारा तय की गई नीतियों एवं संस्था के कार्य को, वे सुचारू रूप से कर रहे हैं या नहीं। अन्य शब्दों में, हम यह कह सकते हैं कि वे उनके कार्यों का निरन्तर मूल्यांकन करती रहती है।

**अर्ल ए. चाइल्स (Earl A. Chiles)** का इस सम्बन्ध में निम्न मत है कि “समितियाँ वास्तव में सम्प्रेषण का माध्यम हैं जिनका अस्तित्व उन मामलों का निपटारा करना है जो कि संगठन के दायित्वों की सामान्य सीमाओं का उल्लंघन कर गए हैं।

इस प्रकार इन्हें सूचित करने, शिक्षित करने, विक्रय विचार एवं योजना बनाने, बर्ताव बरतने, नीतियों की व्याख्या एवं स्पष्ट करने और इसी प्रकार के कार्य करने हेतु प्रयोग में लाया जा सकता है। ये मनमुटाव को समाप्त करने तथा संगठन इकाइयों में समन्वय स्थापित करने में प्रभावशाली होती है। इन समितियों के द्वारा सम्यक उत्तरदायित्वों वाले प्रबंधक सूचनाओं तथा योग्यताओं का विनियोग कर सकते हैं, तथा विक्रय प्रबंध की सामान्य सीमाएं जो कि सभी से सम्बन्धित होती हैं, के सम्बन्ध में योग्यताओं एवं सूचनाओं का विनियोग कर सकते हैं।”

### समिति संगठन के लाभ (Advantages of Committee Organisation)

समिति संगठन प्रबंध के लिए उनकी समस्याओं को सुलझाने में एक बहुत ही महत्वपूर्ण विधि है। **मार्च तथा साइमन** ने इनके पक्ष में अनेक कारणों का हवाला देते हुए कहा है कि उच्च स्तरीय समस्याओं को सुलझाने में समितियाँ महत्वपूर्ण भूमिका अदा कर रही हैं। मार्च तथा साइमन का आगे कहना है कि एक व्यक्ति की अपेक्षा समिति समस्याओं के निवारण के लिए अधिक उपयोगी है क्योंकि समिति के सभी सदस्य एक साथ गलती नहीं कर सकते, अतः उनके द्वारा लिए गए निर्णय ज्यादा सफल नहीं होते हैं।

**मिस फालेट (Miss. Follet)** ने समिति के सम्बन्ध में यह कहा है कि “समिति संस्था में नेतृत्व प्रदान करने तथा संस्था के भीतर अच्छे सम्बन्धों का निर्माण करने में महत्वपूर्ण योगदान करती है।”

समिति से सामान्यतः निम्नांकित लाभ प्राप्त हो सकते हैं :

1. **उतावले निर्णय से दूर (Hasty Decisions are Avoided)** – समिति संगठन का बहुत बड़ा लाभ यह है कि इससे उतावले निर्णय नहीं लिए जा सकते हैं समिति विभिन्न व्यक्तियों का समूह होने के कारण, प्रत्येक व्यक्ति के विचारों व सुझावों को सुना जाता है, उसके बाद ही किसी एक निर्णय पर पहुँच जाता है। दूसरे शब्दों में, यह कहा जा सकता है कि उतावले निर्णयों से होने वाली हानियों से संस्था सुरक्षित रहती है।

टिप्पणी

2. **समूह निर्णय ज्यादा अच्छे होते हैं (Group Judgement is Better)** – “एक से भले दो” (Two Heards are Better Then One) वाली कहावत समिति संगठन में पूरी उतरती है। जब दो व्यक्ति एक साथ एक विषय पर मिलकर कार्य करते हैं तो उनके परिणाम एक व्यक्ति के कार्य के परिणामों से ज्यादा अच्छे होते हैं।
3. **उद्देश्यात्मक निर्णय (Objective Decisions)** – समिति द्वारा लिए गए निर्णय बहुत उचित व ठोस होते हैं, क्योंकि विभिन्न व्यक्तियों की योग्यता व अनुभव उनके पीछे होता है।
4. **समन्वय का महत्वपूर्ण साधन (A Helpful Device for Co-ordination)** – विभिन्न विभागों के मध्य समन्वय समिति प्रबंध में ज्यादा सरल हो जाते हैं। **कून्टज तथा ओ’ डोनेल (Koontz & O’ Donnell)** के शब्दों में,  
“Committees are a useful device for co-ordinations business planning and the execution of business policies.”  
अर्थात्, “समितियाँ व्यावसायिक नियोजन और व्यवसाय की नीतियों के लाभप्रद रूप से समन्वित करने में सहायक होती हैं।”
5. **अधीनस्थों को प्रशिक्षण (Provides Training to Subordinates)** – समिति प्रबंध के द्वारा निर्णय लेने में सुविधा रहती है। एक नया अधिशासी नियोजन कार्य में ‘Creative Thinking’ के कारण अभिप्रेरित होता है। समितियों की स्थापना अधिशासी को निर्णयन प्रक्रिया में योगदान का अवसर प्रदान करती है।
6. **संवहन में लगने वाले समय की बचत (Saving of Time in Communication)** – समितियाँ सूचनाओं के एकत्रीकरण का एक महत्वपूर्ण साधन है। यह आवश्यक सूचनाओं के आदान-प्रदान में लगने वाले महत्वपूर्ण समय की बचत कराती है। सदस्यों को अपनी बात कहने की स्वतन्त्रता मिल जाती है। यह सूचनाओं का आदान-प्रदान ही समिति संगठन का महत्वपूर्ण साधन माना जा सकता है।
7. कभी-कभी समिति प्रबंध द्वारा समूह विचार विमर्श के कारण नए विचारों का जन्म भी होता है।
8. **ऐच्छिक सहमति में प्रगति (Promotes Voluntary Acceptance)** – विभाजन के सिद्धांत के आधार पर समिति ऐच्छिक सहमति की प्रगति में सहायक होते हैं। स्वतन्त्र ऐच्छिक सहमति के कारण योजनाकरण तथा नीति निर्धारण कार्य का क्रियान्वयन सरल होता है।
9. **प्रशासन की निरन्तरता (Continuity of Administration)** – समिति प्रबंध प्रशासन की निरन्तरता बनाए रखने में सहायक होता है, क्योंकि इसके अन्तर्गत होने वाले परिवर्तन क्रमिक होते हैं। इस प्रकार प्रबंध अनवरत गति से चलाता है समिति कम्पनी को इस बात का आश्वासन देती



है कि सर्वोच्च प्रबंध की योग्यता तथा विचार औसत रूप से एक समान रहेंगे।

10. **श्रम विभाजन के लाभ (Benefits of Division of Labour)** – कार्मिक श्रम विभाग से भी लाभ उठाती है। इससे अनेक समस्याओं का वर्गीकरण हो जाता है जिन पर अलग-अलग विशेषज्ञों द्वारा विचार किया जाता है। एक समूह में किसी कार्य में यदि अनेक व्यक्ति अपने विचार प्रस्तुत करते हैं, तो तीव्र गति से निर्णय लिए जा सकते हैं, क्योंकि एक ही समस्या के कई पहलुओं पर एक ही साथ विचार किया जाता है।
11. **अधिकांसी का अकेलापन कम हो जाता है (Reduces Executive Loneliness)** – डब्ल्यू जी. स्टाक ने एक अधिकांसी के द्वारा स्वयं समस्त कार्यों के किए जाने की स्थिति को अधिकांसी के अकेलेपन (Executive Loneliness) की संज्ञा दी है। कमेटी के सदस्य के रूप में कार्य करने पर प्रबंधकीय भार तथा प्रत्येक व्यक्ति के मानसिक तनाव की स्थिति समाप्त हो जाती है। और इस प्रकार प्रत्येक अधिकांसी को एक मनोवैज्ञानिक सन्तुष्टि मिलती है।
12. **समस्याओं का समाधान (Problem Solving)** – प्रबंध की अनेक समस्याएं इतनी जटिल होती हैं कि उनका प्रभाव समग्र समय संस्था पर पड़ता है ऐसी स्थिति में इन समस्याओं के निवारणार्थ विभिन्न क्षेत्रों में विशेषज्ञ-परामर्श की आवश्यकता होती है। इस हेतु विशेषज्ञों की रायों का संश्लेषण (Synthesis) सर्वोत्तम उपाय माना जाता है।
13. **अधिकारों के एक ही व्यक्ति में केन्द्रीयकरण की समाप्ति करता है (Prevents Concentration of Authority in One Individual)** – कमेटी प्रबंध एक ही व्यक्ति में समस्त शक्तियों व अधिकारों के केन्द्रीयकरण को दूर करता है।
14. **सामूहिक हितों का प्रतिनिधित्व है (Representation of Group Interest)** – समितियों का प्रयोग विभिन्न प्रकार के सामूहिक हितों का प्रतिनिधित्व प्रदान करता है।

**दोष (Disadvantages)** – समिति के निम्नलिखित दोष होते हैं :

कमेटी प्रबंध की आलोचना अनेक विद्वानों ने की है। जेम्स लुण्डी (James Lundy): आधुनिक प्रबंध द्वारा प्रयोग में लाई जाने वाली कमेटी की तकनीकों को सर्वाधिक निकृष्ट मानते हैं। **औलिवर शैल्डन** का यह कथन उचित है कि कमेटी प्रबंध किसी निर्णय पर पहुँचने में सर्वाधिक समय लेता है। निम्नलिखित कारणों से कमेटी प्रबंध को अनुपयुक्त और अपव्यर्थ माना गया है :

1. **धीमी गति एवं समय का अपव्यय (Slow Speed and Wastage of Time)** – कमेटी प्रबंध की आलोचना इस आधार पर की गई है कि प्रायः कमेटियाँ निर्णय लेने में अधिक समय लेती हैं एवं व्यवसाय में जहाँ समय एक महत्वपूर्ण घटक माना जाता है, किसी निर्णय के लेने में विलम्ब

टिप्पणी

टिप्पणी

होने के कारण उपयुक्त अवसरों का लाभ मिलने की सम्भावनाएँ कोई थोड़ी रह जाती है।

2. **अनावश्यक विचार-विमर्श (Useless Consultation)** – यह कहा जाता है कि अनेक कमेटियों में अधिकांश विचार-विमर्श निरर्थक होते हैं और निर्णय लेने में उनका कोई महत्व नहीं होता है।
3. **अधिक संचालन लागत (More Operational Cost)** – एक छोटे उपक्रम में कमेटी प्रबंध को संगठित एवं संचालित करने में तथा उसकी कार्य विधियों को चलाने में अधिक लागत पड़ती है, अतः इसका कोई विशेष महत्व नहीं होता है।
4. **अप्रभावी प्रबंध के दोषों को छिपाना (To Conceal the Uneffective Demerits of Management)** – कमेटी प्रबंध प्रक्रिया प्रबंधकों द्वारा अपनी अकुशलता एवं अयोग्यता को छिपाने के लिए भी अपनाई जाती है।
5. **उत्तरदायित्व का हस्तान्तरण (Transfer of Responsibilities)** – कमेटी प्रबंध व्यवस्था उत्तरदायित्वों को टालने की प्रकृति को प्रोत्साहित करती है, और इस प्रकार प्रबंधक अधिक निर्णयों के लेने की जोखिम से बच जाते हैं।
6. **उत्तरदायित्व निर्धारण में कठिनाई (Difficult to Determine Responsibility)** – कमेटी प्रबंध में उत्तरदायित्वों का इतना अधिक वितरण हो जाता है कि कोई भी व्यक्ति किसी भी गलत निर्णय के प्रति उत्तरदायी नहीं ठहराया जा सकता।
7. **पहल शक्ति आ अभाव (Lack of Initiative)** – कमेटी प्रबंध व्यक्तिगत पहल शक्ति व रचनात्मकता को दुर्बल बना देता है। प्रबंधक सामान्यतः किसी समस्या पर स्वयं विचार करने से अपने को बचाता रहता है।
8. **कार्यात्मक कर्तव्यों से विचलन (Deviation From Functional Duties)** – यदि अनेक कमेटियाँ हैं या यदि कोई कमेटी प्रायः मिलती रहती है तो ऐसी कमेटियों के सदस्य अपने कर्तव्यों पर उचित, ध्यान नहीं देते हैं।
9. **समझौता एवं दुविधा (Compromise in Agreement)** – व्यवहार में कमेटी प्रबंध से अभिप्राय सौदागिरी प्रक्रिया द्वारा समझौते से है न कि सदस्यों के सर्वोत्तम विचारों से है समन्वय से। **एलबट** के शब्दों में, “कमेटियों सहकारिता के नकारात्मक हैं न कि सकारात्मक अंग।” विभागीय अधिकारी अपने विभागों के हितों को सर्वोपरि रखते हैं : सम्पूर्ण संगठन के हित को दृष्टिगत नहीं रखते।
10. **अल्पसंख्यक व्यक्तियों का प्रभुत्व (Domination of Minorities)** – **डेविस** ने इस ओर संकेत किया है कि समूह के विचार सदैव समान नहीं होते। समूह के विचार हमेशा भावनाओं से प्रभावित होते हैं। कुछ व्यक्तियों में अत्यन्त शीघ्रता से बहुमत से शक्ति का अभाव होता है। ऐसी स्थिति में

सभाओं में कुछ शक्तिशाली व्यक्तियों का अधिक प्रभाव पड़ता है। और परिणामस्वरूप प्रभावशाली व्यक्तित्व वाला सदस्य ऐसे कार्य के सम्बन्ध में निर्णय लेने के लिए अन्य सदस्यों को बाध्य कर देता है जो कि प्रत्येक सदस्य को निर्णय लेना होता है। सम्भवतः वह उस निर्णय को कभी नहीं लेता है। एलबर्ट ने भी इस कथन का समर्थन किया है।

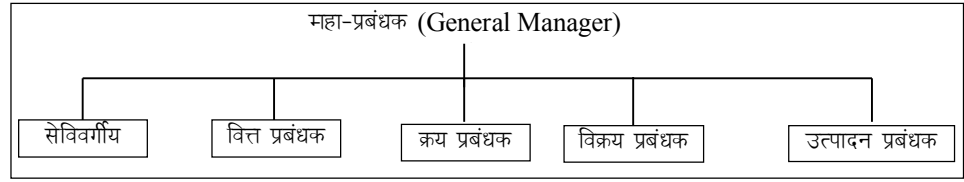
11. **यह लोकतन्त्रीय नहीं है (Undemocratic System)** – सामान्यतः यह कहा जाता है कि कमेटी प्रबंध प्रकृति से लोकतान्त्रिक है, परन्तु व्यवहार में एक लोकतान्त्रिक प्रणाली के आधार पर कार्य नहीं करता, क्योंकि प्रायः वह अल्पमत वाले व्यक्तियों के अधिकारों की उपेक्षा करता है। अधिकांश स्थितियों में कमेटी प्रबंध केवल सर्वोच्च अधिशासियों के आदेशों का समर्थन ही करता है। वस्तुतः यह अलोकतान्त्रिक तानाशाही को जन्म देता है।
12. **कार्य के नियन्त्रण के लिए उपयुक्त न होना (Unsuitable for Control Over Work)** – डेविस ने कहा है कि कमेटी प्रबंध कार्य नियन्त्रण के लिए अनुपयुक्त है, क्योंकि विचारों में समन्वय के लिए अत्याधिक समय लगता है।
13. **अधिकारियों को दुर्बल बनाता है (Makes Executive Incompetent)** – कमेटी प्रबंध भावी अधिकारियों को दुर्बल बनाता है, क्योंकि कमेटी प्रबंध के वातावरण में, जो व्यक्ति अधिकारी के रूप में कार्य प्रारम्भ करते हैं, वे कमेटियों पर ही अधिक आश्रित होने के कारण व्यक्तिगत उत्तरदायित्व को स्वीकार करने के लिए अनिच्छुक होते हैं।

कमेटी प्रबंध की उक्त दुर्बलताओं के कारण ही औलिवर शैल्डन ने कहा है, "कमेटियाँ प्रबंध व्यवस्था में निर्णयन हेतु अन्तिम आधार होनी चाहिए, न कि सर्वप्रथम आधार।" इस विचार के बावजूद भी और उनके संचालन में अनेक प्रकार की दुर्बलताओं के होने के अनन्तर भी सहयोग के साधन के रूप में कमेटी पद्धति की आलोचना करना और उसको समाप्त करने के लिए तर्क प्रस्तुत करना उचित नहीं होगा। अधिकांश संगठनों में कमेटी प्रबंधक का एक महत्वपूर्ण स्थान है और उसका उपयोग प्रबंध प्रक्रिया में लाभकारी ढंग से किया जा सकता है।

**(II) पार्श्व संगठन (Lateral Organisation)** – पार्श्व संगठन से आशय संगठन के उस प्रारूप से है, जिसमें उच्च अधिकारी तथा उसके अधीनस्थ के मध्य पार्श्व अर्थात् ठीक नजदीक (Side) के सम्बन्ध होते हैं। अधीनस्थों अपने निकटतम अधिकारी (Intermediate Officer) के प्रति उत्तरदायी होते हैं तथा इनके एक प्रकार के या समान अधिकार होते हैं। इस सम्बन्ध में यह उदाहरण दिया जा सकता है कि महा-प्रबंधक (General Manager) के नीचे समान स्थिति वाले प्रबंधकों का एक समूह होता है। इन सभी प्रबंधकों की समान स्थिति होती है तथा वे एक दूसरे से सम्बन्धित होते हैं। विद्वान प्रबंधशास्त्री ई.एफ.एल. ब्रेच (E.F.L. Brech) ने लिखा है, "प्रशासन एवं पर्यवेक्षकों (Supervisors) के बीच कार्य करने के सम्बन्धों में उत्तरदायित्व एवं अधिकार समान स्तर के होते हैं।"

महा-प्रबंधक के नीचे समान अधिकार वाले प्रबंधकों के सम्बन्ध निम्नलिखित चित्र से स्पष्ट होता है :

टिप्पणी



चित्र क्र. 3.7: पार्श्व संगठन

उपर्युक्त चित्र से स्पष्ट है कि महा-प्रबंधक के अन्तर्गत समान स्थिति वाले पाँच प्रबंधकों में क्रमशः सेविवर्गीय, वित्त, क्रय, विक्रय एवं उत्पादन प्रबंधक है। ये सभी एक समान अधिकार एवं उत्तरदायित्व रखते हैं तथा ये सभी महा-प्रबंधक के प्रति उत्तरदायी होते हैं।

**(III) आव्यूह अथवा संयोजन संगठन (Matrix Organisation) –** आव्यूह अथवा संयोजन संगठन को कार्यक्रम प्रबंध अथवा उत्पाद प्रबंध के नाम से भी जाना जाता है। इस संगठन में कर्मचारी दो स्थानों पर कार्य करता है। प्रथम वह स्थायी कर्मचारी के रूप में कार्यरत होता है तथा द्वितीय वह अस्थायी परियोजना में जहाँ वह अस्थायी रूप से नियुक्त होता है। अस्थायी परियोजना में जैसे ही कार्य समाप्त होता है, कर्मचारी को अपने मूल स्थान पर भेज दिया जाता है। इस प्रकार आव्यूह संगठन में कर्मचारियों को दो अधिकारियों (Two Bosses) के अन्दर कार्य करना होता है। प्रथम विभागीय अधिकारी तथा दूसरा परियोजना अधिकारी होता है।

**संगठन संरचना को प्रभावित करने वाले सांयोगिक अथवा आकस्मिक घटक (Contingency Factors Affecting Organisation Structure)**

संगठन संरचना की स्थापना करना प्रबंध का एक महत्वपूर्ण कार्य है। पीटर एफ. ड्रकर (Peter F. Drucker) के अनुसार,

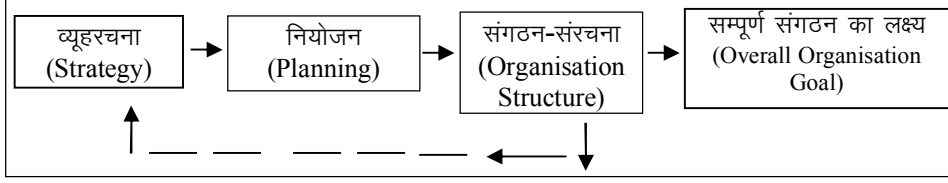
“The organisation structure will seriously impair business performance and may even destroy it.”

अर्थात् “संगठन संरचना के गलत होने पर व्यवसाय की कार्य क्षमता विशेष रूप से प्रभावित होती है। यहाँ तक कि गलत संरचना व्यवसाय का विनाश भी कर देती है।”

पीटर एफ. ड्रकर तथा एल्बर्ट विल्सवर्ग ने संगठन संरचना को प्रभावित करने वाले विभिन्न सांयोगिक घटकों (Contingency Factors) का उल्लेख किया है। अन्य विद्वानों ने भी सांयोगिक घटकों की चर्चा की है। इन सभी के विचारों के अध्ययन के पश्चात् संगठन-संरचना को प्रभावित करने वाले निम्नलिखित सांयोगिक घटकों का उल्लेख किया जा सकता है :

**(i) प्रबंधकीय व्यूहरचना (Managerial Strategy) –** संस्था का प्रबंध उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु प्रबंधकीय व्यूहरचना से करता है, क्योंकि वह संगठन संरचना

को प्रभावित करेगी। यह महत्वपूर्ण है कि संगठन संरचना प्रबंधकीय व्यूह रचना के अनुकूल होना चाहिए। वास्तव में इस सन्दर्भ में व्यूहरचना तथा संगठन संरचना का सम्बन्ध महत्वपूर्ण है जिसे निम्नांकित रेखाचित्र द्वारा प्रदर्शित किया जा सकता है :



चित्र क्र. 3.8: प्रबंधकीय व्यूह

यदि संगठन उत्पाद की विभिन्नता के आधार पर बनाया जाता है तो विकेन्द्रीयकरण संगठन तथा यदि उत्पाद में विभिन्नता नहीं है तो केन्द्रीयकरण संगठन की आवश्यकता होगी।

(ii) **संगठन का उद्देश्य (Objectives of Organisation)** – संगठन-संरचना का निर्धारण करते समय संस्था के उद्देश्यों को ध्यान में रखना आवश्यक होता है। संस्था के उद्देश्य संगठन संरचना के प्रमुख निर्धारक घटक माने जाते हैं। इस सम्बन्ध में आर.सी. डेविस ने लिखा है, “संगठन-संरचना का आधारभूत निर्धारक घटक संस्था के उद्देश्य है।”

(iii) **संगठन का आकार (Size of Organisation)** – संगठन-संरचना को उसका आकार भी प्रभावित करने वाला प्रमुख घटक है। संस्था के आकार एवं संगठन संरचना में सम्बन्ध बनाने वाले निम्नलिखित तीन बिन्दु महत्वपूर्ण होते हैं :

(अ) कृत्य विशिष्टीकरण (Job Specialisation)।

(इ) प्रमापीकरण (Standardisation)।

(ब) विकेन्द्रीकरण (Decentralisation)।

अर्थात् जैसे संगठन के सार्थ (Firms) के आकार बड़े होते जाएंगे वैसे कृत्य विशिष्टीकरण, कृत्य प्रमापीकरण तथा विकेन्द्रीयकरण को भी संगठन-संरचना के अन्तर्गत बढ़ाना पड़ेगा। संगठन का आकार छोटा होने पर संगठन-संरचना को केन्द्रीयकरण के आधार पर तथा आकार बड़ा होने पर विकेन्द्रीयकरण को विकसित करना होगा।

(iv) **प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति (Competitive Position)** – बाजार में कुछ संस्थाएं एकाधिकारी स्थिति (Monopoly Position) में होती हैं तथा बाकी संस्थाओं को प्रतिस्पर्धा का सामना करना पड़ता है। इस प्रकार इन संस्थाओं की स्थिति प्रतिस्पर्धात्मक होती है। एकाधिकारी संस्था छोटी होगी तथा उसकी संगठन संरचना केन्द्रीयकरण पर आधारित होगी जबकि प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति वाली संस्था के संगठन संरचना विकेन्द्रीयकरण पर आधारित होगी तथा वह विस्तृत एवं बड़ी संस्था होगी।

(v) **पर्यावरण (Environment)** – संगठन-संरचना कभी भी पर्यावरण के प्रभाव की उपेक्षा नहीं कर सकता। संगठन-संरचना पर वहा के राजनीतिक, आर्थिक तथा सामाजिक पर्यावरण का प्रभाव पड़ता है। **लारेन्स** के अनुसार, “प्रभावी संगठन-संरचना वह है जो संगठन को वहाँ के पर्यावरण के आधार पर ढाल सकें।”

(vi) **तकनीक अथवा प्रौद्योगिकी (Technology)** – किसी संस्था में उत्पादन के क्षेत्र में प्रयुक्त तकनीक एवं प्रौद्योगिकी (Technology) भी संगठन-संरचना को प्रभावित करती है। जोन् वुडवार्ड (Joan Woodward) ने लन्दन में सौ फर्मों के संगठन-संरचना के सन्दर्भ में शोध किया तथा अध्ययन के पश्चात् उन्होंने यह निष्कर्ष दिया कि संगठन-संरचना में निम्नलिखित तीन प्रकार के तकनीक का प्रयोग होता है—

(a) **बड़े उत्पादन की तकनीक (Mass Production Technology)** – यह तकनीक बड़े उत्पादन के सम्बन्ध में अपनाई जाती है। जैसे मोटर वैहकिल निर्माण (Manufacturing Motor Vehicles) करने वाली संस्था की संगठन-संरचना।

(b) **अनवरत उत्पादन करने वाली तकनीक (Continuous Production Technology)** – इस तकनीक के अन्तर्गत कच्चे माल को अन्तिम उत्पाद (Inputs are Transformed Into Outputs) में परिवर्तन करने हेतु अनवरत प्रक्रिया का प्रयोग होता है जैसे— पेपर बनाने वाली निर्माणी ईकाईयाँ। इसमें कार्य आटोमेटिक या मशीनगत होता है जिसमें कम श्रमिकों की आवश्यकता होती है।

(c) **इकाई या लघु उत्पादन तकनीक (Unit or Small Scale Production Technology)** – जिन उत्पादों में उपभोक्ताओं प्राथमिकता बदलती रहती है। उनमें लघु या इकाई तकनीक का प्रयोग होता है।

इस अध्ययन के पश्चात् जोन् वुडवार्ड का यह मत था कि तकनीक एवं संगठन-संरचना में प्रत्यक्ष सम्बन्ध पाया जाता है।

(vii) **व्यक्ति (People)** – संगठन-संरचना की रूपरेखा इस तरह से बनाई जानी चाहिए जिससे व्यक्ति, कर्मचारी, प्रबंधक तथा गैर-प्रबंधक उस संरचना में स्वयं को उपयुक्त अनुभव कर सकें। अतः संगठन की संरचना की रूपरेखा बनाते समय लोगो की आवश्यकताओं, अपेक्षाओं, योग्यताओं तथा रुचियों पर विचार किया जा सकें।

(viii) **विभागीयकरण (Departmentalisation)** – विभागीयकरण या आधारभूत क्रियाओं का समूहीकरण भी संगठन-संरचना को प्रभावित करता है। विभागीयकरण से आशय समान क्रियाओं को न्यायोचित या प्रभावपूर्ण आधार पर वर्गीकृत कर एक प्रत्येक वर्ग के लिए पृथक विभाग की स्थापना करने से है। विभागीयकरण क्रियाओं, उत्पादों तथा ग्राहकों आदि के आधार पर किया जाता है।

(ix) **विकास की गति (Growth Speed)** – उपक्रम के विकास की गति सामान्य रूप में वर्तमान आवश्यकताओं को ध्यान में रखकर किया जाता है किन्तु संगठन-संरचना की यह व्यवस्था ठीक नहीं है बल्कि भावी आवश्यकताओं को ध्यान में रखकर संगठन-संरचना का निर्माण करना चाहिए।

(x) **प्रबंध की योग्यता (Ability of Management)** – किसी भी संगठन के निर्माण के सन्दर्भ में प्रबंध की योग्यता महत्वपूर्ण होती है। यदि प्रबंध बहुत अधिक योग्य तथा पेशेवर तथा क्षमतावान है तथा उपक्रम का आकार बहुत बड़ा नहीं है तो रेखा संगठन का प्रारूप अपनाया जा सकता है तथा यदि उपक्रम का आकार बड़ा है तथा प्रबंध बहुत योग्य नहीं है तो रेखा एवं कर्मचारी संगठन अथवा क्रियात्मक संगठन का प्रारूप अपनाया जा सकता है।

निष्कर्ष के रूप में कहा जा सकता है कि संगठन के विभिन्न प्रकारों को उपक्रम की स्थिति के अनुसार अपनाना उचित होता है। छोटे उपक्रमों में रेखा संगठन, मध्यम उपक्रमों में रेखा तथा स्टाफ संगठन तथा बड़े-बड़े उपक्रमों में समिति संगठन अपनाना बेहतर होता है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

5. संगठन प्रक्रिया के कदम हैं :

(क) 2

(ख) 4

(ग) 6

(घ) 8

6. कूण्ट्ज एवं ओ' डोनेल के अनुसार संगठन प्रक्रिया के कदम हैं :

(क) 4

(ख) 6

(ग) 7

(घ) 8

## 3.5 नियुक्तियाँ, प्रकृति एवं क्षेत्र, मानव संसाधन नियोजन, चयन, भर्ती एवं प्रशिक्षण (Staffing, Nature and Scope, Human Resource Planning, Selection, Recruitment and Training)

### 3.5.1 नियुक्तियाँ (Staffing)

साधारण शब्दों में नियुक्ति का आशय है, किसी भी पद पर किसी उपयुक्त व्यक्ति को नियुक्त करना। प्रबंधकीय भाषा में, पद और व्यक्ति में सामंजस्य स्थापित करने की समस्त क्रियाओं को 'नियुक्ति' कहते हैं। नियुक्ति के अन्तर्गत कर्मचारियों की भर्ती, चयन, प्रशिक्षण, कार्य पर नियुक्ति, पदोन्नति तथा पदान्वति आदि को सम्मिलित किया जाता है।

टिप्पणी

## परिभाषाएँ (Definitions of Staffing)

विभिन्न विद्वानों ने स्टाफिंग की विभिन्न परिभाषाएँ निम्नलिखित रूप में दी हैं :

**थियो हेमैन (Theo Haimann)** के अनुसार,

“The staffing function pertains to the recruitment, selection, development, training and compensation of sub-ordinate managers”

अर्थात् “प्रबंध पदाधिकारियों की नियुक्ति, प्रबंधकों की भर्ती, चयन, विकास एवं क्षतिपूर्ति से सम्बन्ध रखने वाले कार्य है।”

**बेंजामिन (Schnelider Benjamin)** ने लिखा है कि,

“The process involved in identifying, assessing, placing, evaluating and developing individuals at work.”

अर्थात् “नियुक्ति को एक प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया है जिसमें कार्य पर व्यक्तियों का परिचयकरण, नियुक्ति, मूल्यांकन तथा विकास सम्मिलित है।”

उपरोक्त परिभाषाओं से यह स्पष्ट है कि नियुक्ति कार्य में वे सभी क्रियाएँ सम्मिलित होती हैं जो एक व्यक्ति को किसी संगठन में काम पर लगाती हैं। इसमें व्यक्ति की भर्ती, चुनाव, प्रशिक्षण, कार्य पर नियुक्ति, विभाग से परिचय, तत्पश्चात् सेवा में रहते हुए उसका विकास और मूल्यांकन, पदोन्नति, स्थानान्तरण, पदोन्नति, तथा पदान्वति आदि सभी कार्य आते हैं। इस प्रकार नियुक्ति कार्य का आशय उपक्रम में आवश्यक संस्था में, आवश्यक योग्यता वाले व्यक्ति हमेशा बनाए रखना है ताकि संगठन निर्वाह रूप से चलता रहे और उसके उद्देश्यों की पूर्ति होती रहे। यह एक शाश्वत सत्य है कि एक संगठन का भविष्य किसी भी अन्य तत्व की अपेक्षा उसमें काम कर रहे व्यक्तियों पर अधिक निर्भर करता है। प्रबंधशास्त्री ग्लेन गार्डनर (Glen Gardner) का मत है कि,

“Staffing is a multi-step process It consists of determination of manpower needs, recruitment, selection, placement and orientation, Promotion, transfer, demotion and termination are also often regarded as parts of the staff function.”

अर्थात् “सेविवर्गीय प्रबंध का कार्य किसी भी दृष्टि से एक व्यक्ति विशेष या एक विभाग विशेष का ही कार्य का दायित्व नहीं है। आपकी उत्पादन समस्याएँ तथा सेविवर्गीय समस्याएँ एक ही हैं। आप उनमें से किसी को भी बिना दूसरे के ठीक से हल नहीं कर सकते।”

नियुक्ति सम्बन्धी कार्य/नियुक्ति प्रक्रिया के चरण (Staffing Function/Steps Involved in Staffing Procedure)

नियुक्ति सम्बन्धी कार्य में सम्मिलित बातों या नियुक्ति प्रक्रिया में सम्मिलित कदमों को निम्न मुख्य शीर्षकों से विभाजित किया जा सकता है।

1. कार्य विश्लेषण। (Job Analysis)
2. मानव शक्ति नियोजन। (Manpower Planning)



3. भर्ती एवं चयन। (Recruitment and Selection)
4. निष्पादन मूल्यांकन। (Performance Appraisal)
5. मानव शक्ति विकास। (Manpower Development)

## टिप्पणी

### कार्य विश्लेषण (Job Analysis)

प्रत्येक व्यवसाय से मानवशक्ति नियोजन तथा व्यवस्था के लिए सूचनाओं का बड़ा महत्व होता है। उपक्रम में प्रत्येक कर्मचारी द्वारा कोई न कोई कार्य सम्पन्न किया जाता है। इसके लिए यह आवश्यक है कि उपक्रम के सम्पूर्ण कार्यों का निश्चित कृत्यों (Jobs) में विभाजित किया जाय तथा यह निश्चित किया जाय कि उन कृत्यों को सम्पन्न करने वाले व्यक्तियों में किन योग्यताओं का होना आवश्यक है। संगठन की प्रभावशीलता बड़ी सीमा तक कृत्य वर्गीकरण पर ही निर्भर करती है और प्रबंधकीय कुशलता कृत्यों की प्रकृति एवं स्वरूप को सुचारु रूप से निर्धारण द्वारा बढ़ाई जा सकती है। **क्रूडन एवं शरमन (Herbert J. Chruden and Arthur W. Serman)** के अनुसार, "संगठन के सुचारु रूप से संचालन के लिए संगठन में प्रत्येक कार्य का एक या अधिक कृत्यों को अभ्यर्पित होना चाहिए। इसके अतिरिक्त प्रबंधकों को प्रत्येक कृत्य में अन्तर्निहित कार्यों का स्पष्ट ज्ञान होना चाहिए ताकि यह निश्चित किया जा सके कि इन कृत्यों को पूरा करने के लिए कर्मचारियों में क्या योग्यताएं होनी चाहिए तथा उन्हें कर्मचारी कार्य निष्पादन को निर्देशित एवं नियन्त्रित करने के लिए यथार्थ आधार प्राप्त हो सकें।" कृत्य सम्बन्धी कर्तव्यों, उत्तरदायित्वों एवं योग्यताओं को एकत्रीकरण, विश्लेषण एवं अभिलेखन की प्रक्रिया को ही 'कृत्य विश्लेषण' कहा जाता है।

कृत्य विश्लेषण की निम्नलिखित परिभाषाएँ महत्वपूर्ण हैं :

**फिलिप्पो (Edwin B. Flippo)** के अनुसार,

"Job analysis helps the personnel development in finding out the manpower requirements of an organisation and in making proper selection of personnel."

अर्थात्, "कृत्य विश्लेषण किसी विशिष्ट कृत्य के संचालन एवं उत्तरदायित्वों के सम्बन्ध में सूचनाओं के एकत्रीकरण एवं अध्ययन की प्रक्रिया है।"

**राष्ट्रीय सेविवर्गीय संघ (National Personnel Association)** के अनुसार, "Job analysis is a process which results in establishing the component elements of a job and ascertaining the human qualifications necessary for its useful performance."

अर्थात् "कार्य विश्लेषण एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक कृत्य के महत्वपूर्ण तत्वों को निर्धारित किया जाता है तथा इसके कुशल निष्पादन के लिए आवश्यक मानवीय योग्यताओं को निश्चित किया जाता है।"

**संयुक्त राष्ट्र अमेरिका के श्रम विभाग (Department of Labour, U.S. Employment Service)** के अनुसार,

## टिप्पणी

“Job analysis is the process of determining by observation and study and reporting pertinent information relating to the nature of specific job. It is the determination of task which comprises the job and the skills, knowledge, abilities and responsibilities required of the worker for successful performance and which differentiates the job from all others.”

अर्थात् “कार्य विश्लेषण निरीक्षण और अध्ययन द्वारा तथा विशिष्ट कार्य से सम्बन्धित तथ्यपूर्ण सूचनाओं को निर्धारित करने की प्रक्रिया है।”

इस प्रकार कार्य विश्लेषण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा कृत्य सम्बन्धित क्रियाओं, कर्तव्यों एवं सम्बन्धों का आलोचनात्मक मूल्यांकन किया जाता है।

मुख्यतः कार्य विश्लेषण के तीन अंग हैं (i) कृत्य को पूर्णरूप से तथा सही रूप में परिभाषित किया जाना चाहिए (ii) कृत्य का बड़ी सुतथ्यता (Accuracy) से वर्णन किया जाना चाहिए; तथा (iii) कार्य करने के लिए व्यक्ति में अपेक्षित योग्यताओं का सही तथा विस्तृत वर्णन किया जाना चाहिए। इस प्रकार कार्य विश्लेषण के दो पहलू हैं—

- (i) कृत्य पहलू (Job Aspect) तथा
- (ii) मानवीय पहलू (Man Aspect)।

इन दोनों विश्लेषण के आधार पर उपलब्ध सूचनाएं ही कृत्य विश्लेषण की सामग्री कही जा सकती है। सामान्य कृत्य विश्लेषण में निम्न सामग्री सम्मिलित की जाती है :

1. कृत्य का नाम।
2. कृत्य की वर्तमान क्रियाविधि तथा रीति।
3. भौतिक कार्य अवस्थाएं।
4. कृत्य का अन्य कृत्यों से सम्बन्ध।
5. रोजगार की शर्तें।
6. कर्मचारी के गुण।

**डेल योडर** ने कृत्य विश्लेषण में निम्न सूचनाओं को सम्मिलित किया है :

1. कार्यकर्ता से कार्य के सम्बन्ध में अपेक्षाएँ।
2. कार्य की विधि।
3. प्रभावी निष्पादन के लिए आवश्यक चातुर्य।
4. कार्य सह सम्बन्ध।

कृत्य विश्लेषण की प्रक्रिया के दो प्रमुख अंग हैं— (i) कृत्य विवरण तथा (ii) कृत्य विशिष्टता।

**कृत्य विवरण (Job Description)** — यह कृत्य विश्लेषण प्रतिवेदन से प्राप्त सूचनाओं का सार है। यह किए जाने वाले कार्य, उसमें सम्मिलित

उत्तरदायित्वों, चातुर्य, वांछित प्रशिक्षण परिस्थितियाँ जिनके अन्तर्गत कार्य किया जाना है, और कार्य के लिए वांछित सेविवर्ग का प्रकार आदि का वर्णन करता है।

संगठन एवं नियुक्तियाँ

**कृत्य विशिष्टता (Job Specification)** – यह कृत्य विश्लेषण तथा कृत्य विवरण का एक अंग है जो यह बताता है कि एक कृत्य के लिए किस प्रकार के सेविवर्ग की आवश्यकता है।”

टिप्पणी

**धिसैली तथा ब्राऊन** के अनुसार, “कृत्य विवरण का उद्देश्य यह बताना है कि कृत्य का वास्तविक निष्पादन किस प्रकार होगा। कृत्य विशिष्टता इस ओर इंगित करती है कि प्रबंधक किस प्रकार कार्य के निष्पादन की अपेक्षा करते हैं।” कृत्य विवरण तथा कृत्य विशिष्टता में किन बातों का उल्लेख किया जायेगा, यह प्रत्येक उपक्रम की प्रकृति तथा आवश्यकता पर निर्भर करता है।

साररूप में, कृत्य विश्लेषण संगठन द्वारा वांछित कर्मचारियों की किस्म निर्धारण में सहायता प्रदान करता है। वांछित कर्मचारियों की मात्रा का निर्धारण संगठन की वस्तुओं या सेवाओं की मांग द्वारा निर्धारित होता है। आवश्यकता मानव शक्ति नियोजन के स्तर पर निर्धारित की जाती है।

### 3.5.2 नियुक्तियों की प्रकृति एवं क्षेत्र (Nature and Scope of Staffing)

स्टाफिंग की प्रकृति ही स्टाफिंग कार्य को संगठन कार्य का भाग न मानकर उसे प्रबंध का एक पृथक तथा स्वतन्त्र कार्य मानने को विवश करती है। इस सन्दर्भ में निम्नलिखित तर्क दिए जाते हैं :

- (i) संगठन के अन्तर्गत विभिन्न प्रबंधकों की भूमिका की संरचना प्रस्तुत की जाती है, परन्तु स्टाफिंग के आवश्यकतानुसार वे भूमिकाएं योग्यतम व्यक्तियों को सौंपी जाती है तथा उन्हें संगठन में उपयुक्त पदनाम (Position) प्रदान किया जाता है।
- (ii) स्टाफिंग कार्य के संगठन से भिन्नता प्रदान करके कर्मचारियों को चयन, मूल्यांकन, प्रबंधकीय विकास आज में मानवीय तथ्यों तथा मूल्यों पर अधिक जोर देना सम्भव होता है।
- (iii) स्टाफिंग के क्षेत्र में हुए शोध कार्य अब इसके नवीन सिद्धांत विकसित हुए हैं तथा ज्ञान और अनुभव में भी वृद्धि हुई है।
- (iv) स्टाफिंग कार्य को पृथक किए जाने पर ही प्रबंधक अब अपने विभागों में योग्य व कुशल व्यक्तियों की नियुक्ति कर विभिन्न पदों को भरना अपनी जिम्मेदारी मानने लगे हैं। पूर्व में वे इसे सेविवर्गीय (Personnel) विभाग की जिम्मेदारी मानते थे। इस प्रकार आधुनिक समय में स्टाफिंग कार्य संगठन भिन्न पृथक प्रबंधकीय कार्य माना जाता है, परन्तु यह संगठन कार्य से घनिष्ठ रूप से जुड़ा हुआ समझा जाता है जिसमें संगठन संरचना में निर्धारित विभिन्न पदों पर योग्य प्रबंधकों को उपयुक्त भूमिकाएं निर्वहन करने के लिए नियुक्त किया जा सकता है और आवश्यकतानुसार प्रशिक्षण तथा पारिश्रमिक प्रदान किया जा सकता है।

जहाँ तक स्टाफिंग के क्षेत्र का प्रश्न है उसमें कार्य विश्लेषण, कार्य विवरण, मानव शक्ति नियोजन, को सम्मिलित किया जा सकता है।

## टिप्पणी

### 3.5.3 मानव संसाधन नियोजन (Human Resource Planning)

सामान्य अर्थ में मानव शक्ति नियोजन के आशय किसी व्यावसायिक उपक्रम में कर्मचारियों की मांग एवं पूर्ति में सन्तुलन स्थापित करने से है जिसके अन्तर्गत मानवीय शक्ति की आवश्यकताओं का पूर्वानुमान लगाया जाता है। अन्य शब्दों में, यह एक ऐसा कार्यक्रम है जिसके अन्तर्गत उपक्रम में मानवशक्ति की व्याख्या एवं भावी आवश्यकताओं का अनुमान लगाया जाता है।

**एल. हाल (L. Hall)** के अनुसार, "मानव शक्ति नियोजन की आवश्यकता योग्य कर्मचारियों को वांछित संख्या में भर्ती करने के लिए होती है। ऐसी भर्ती न केवल पुराने कर्मचारियों की मृत्यु, सेवा निवृत्ति या त्याग-पत्र देने के कारण करनी पड़ती है अपितु व्यवसाय के विस्तार, नए बाजारों के विकास आदि कारणों से उत्पन्न मानव शक्ति की आवश्यकताओं की पूर्ति भी करनी पड़ती है।"

**डेल योडर (Dale Yoder)** के शब्दों में, "कर्मचारी व्यवस्था सम्बन्धी नीति सामान्यतः यह धारणा रखती है कि संगठन की वर्तमान एवं भावी मानवीय आवश्यकताओं की व्याख्या उसके गुण, स्तर एवं संस्था के सन्दर्भ में की जाएगी। यहाँ तक सम्भव होगा, आवश्यकताओं का पूर्वानुमान किया जाएगा ताकि आवश्यकतानुसार मानव शक्ति उपलब्ध हो सकें।"

**राबर्ट फिन्कले तथा बी. जोन्स विलियम (Finkle, Robert and B. Jones William)** के अनुसार, "मानव शक्ति नियोजन से आशय मानव उपयोग के निर्णयों के विस्तार तक के लिए किया गया कोई भी कार्य या प्रक्रिया है कि जिसके द्वारा संगठन में मानव स्रोत को अधिकतम सुधारा जा सकें। यहाँ विस्तार से तात्पर्य एक स्थान और समय में बहुत से मनुष्य, एक व्यक्ति कुछ समय में या प्रायः बहुत से मनुष्य और समय से है।"

**रूद्राबसाबराज** के अनुसार, "मानव शक्ति नियोजन को उपक्रम के लिए मानव संसाधन प्राप्त करने, उपयोग करने, सुधार करने तथा बनाए रखने के लिए एक व्यूह रचना के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।"

इस प्रकार, मानव शक्ति नियोजन एक व्यापक शब्द है जिसमें मानव शक्ति का पूर्वानुमान, उसका स्कन्ध एवं विश्लेषण, भर्ती तथा विकास सम्मिलित होता है। यह संगठन के वर्तमान एवं भावी उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए मानव शक्ति के पूर्वानुमान एवं उसकी आवश्यकतानुसार उपलब्धि को तकनीक है।

विशेष रूप से मानव शक्ति नियोजन में निम्न कार्य सम्मिलित है :

1. मानव शक्ति आवश्यकताओं का पूर्वानुमान।
2. मानव शक्ति गतिशीलता।
3. प्रतिस्थापन योजना।
4. मानव शक्ति अंकेक्षण।
5. विकास योजना।

## मानव शक्ति की आवश्यकताओं को प्रभावित करने वाले घटक (Factors Affecting Manpower Needs)

संगठन एवं नियुक्तियाँ

एक व्यावसायिक उपक्रम में मानव शक्ति आवश्यकताओं को प्रभावित करने वाले घटक निम्नलिखित हैं :

टिप्पणी

- 1. वर्तमान मानव शक्ति की प्रकृति (Nature of Present Manpower) –** किसी उपक्रम की वर्तमान आवश्यकताएं ही उसकी भावी आवश्यकताओं का अनुमान लगाने में सहायता प्रदान करती हैं। बदलती हुई प्रविधियों एवं तकनीकों के प्रयोग में कर्मचारियों की मांग निश्चित रूप में प्रभावित होती है। अतः समस्त मानव शक्ति को कृत्यों, योग्यताओं, आयु, अनुमान, संख्या निवृत्ति आदि के आधार पर आंका जाना आवश्यक है। अन्य शब्दों में, कर्मचारी प्रकृति को जानने के लिए इन तथ्यों की जानकारी अति आवश्यक है। ऐसा करने से नियोजन विभाग कर्मचारी आवश्यकताओं से पूर्ण रूप से जुड़ा रहता है तथा पूर्ण अभिलेख तैयार कर सदैव भावी आवश्यकता निर्धारण करने के लिए सक्षम रहता है।
- 2. कर्मचारी आवर्त (Personnel Turnover) –** मानव शक्ति की संख्या तथा गुण कर्मचारी आवर्त से भी अत्यधिक प्रभावित होते हैं। मानव शक्ति नियोजन के लिए कर्मचारी आवर्त की दर जानना आवश्यक होता है। कर्मचारी आवर्त दर घटने या बढ़ने के अनेक कारण हैं तथा विभिन्न संस्थाओं में आवर्त के विभिन्न कारण होते हैं। जैसे श्रम प्रबंध सम्बन्ध, निम्न स्तर पर पद रिक्तता का कारण पदोन्नति, स्थानान्तरण, दूर के स्थानों के श्रमिक आदि।
- 3. उपक्रम के विकास की दर (Growth Rate of Enterprise) –** यदि किसी विकासोन्मुख संस्था का मानव शक्ति नियोजन करना है तो सबसे पहले यह जानना आवश्यक होता है कि संस्था की विकास गति क्या है। यदि संस्था तीव्र गति से विकास कर रही है तो इसके लिए मानवशक्ति आवश्यकताएं बढ़ती हुई होंगी तथा हर समय भावी आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए सजग रहना आवश्यक होगा। इसके विपरीत, यदि विकास की दर निम्न है अर्थात् संस्था बहुत धीमी गति से विकास कर रही है तो ऐसी स्थिति में संस्था की मानव शक्ति आवश्यकताएं नियन्त्रित स्थिति में होंगी।
- 4. श्रम बाजार का स्वभाव (Nature of Labour Market) –** श्रम बाजार ऐसा स्थान है जहाँ पर श्रम की मांग एवं पूर्ति का मिलन होता है। कुछ व्यक्ति रोजगार तलाशते हैं जो कुछ नियोक्ता यही से योग्यतम व्यक्तियों का चयन करते हैं। प्रत्येक नियोक्ता यह जानना चाहता है कि किस योग्यता वाले व्यक्ति कैसी नौकरी तलाशते हैं तथा उनकी अपेक्षाएं क्या हैं। प्रत्येक उपक्रम यह जानना चाहता है कि, (i) किस प्रकार का कौशल उपलब्ध है, (ii) उपक्रम की आर्थिक स्थिति के अनुसार कितने और किस योग्यता वाले व्यक्ति नियोजित किए जा सकते हैं, (iii) सम्भावित अभ्यर्थियों का उपक्रम के प्रति क्या दृष्टिकोण है। कर्मचारियों को दिए जाने

वाले प्रशिक्षण तथा विकास सम्बन्धी योजनाएँ भी श्रमपूर्ति की दशाओं के अनुसार ही निर्धारित की जानी चाहिए।

## टिप्पणी

5. **मानवशक्ति स्रोतो का बढ़ता उपयोग (Increased Use of Manpower Resources)** – मानवशक्ति स्रोतो के संगठन में अधिक उपयोग होने से भी मानव शक्ति नियोजन आवश्यक हो गया है। इतिहास बताता है कि पेशेवर रोजगार में वृद्धि हुई है जो भावी रोजगार के अनुमान की वृद्धि बताते हैं। इसके अतिरिक्त राजकीय शैक्षणिक तथा शोध संस्थाओं में वृद्धि होने से मानव शक्ति की मांग व्यावसायिक संस्थाओं की प्रतिस्पर्धा में बढ़ती जा रही है।

### मानवशक्ति नियोजन के लाभ (Advantages of Manpower Planning)

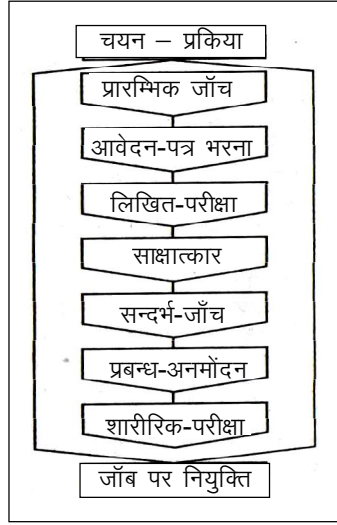
मानवशक्ति नियोजन व्यवसाय के कार्यों में सुधार लाता है जो संगठन के सदस्यों तथा सम्पूर्ण समाज के लिए हितकर है। इसके प्रमुख लाभ निम्नलिखित हैं:

1. मानवशक्ति नियोजन संगठन और व्यक्ति दोनों के लिए हितकर है।
2. योजना, काल की स्थापना, लक्ष्यों और समय, अभिमुखी उद्देश्यों से की जाती है जिसके परिणामस्वरूप कार्यक्रमों को क्रियान्वित करने के लिए अच्छा समय मिल जाता है। अतः समन्वय स्थापित करने के लिए संघर्ष को दूर किया जाता है।
3. मानवशक्ति नियोजन से व्यक्तिगत कार्यक्रम विकसित करने और तैयार करने की प्रेरणा मिलती है।
4. इसके द्वारा सम्पूर्ण संगठन में ठीक तरह से समझने की शक्ति पैदा होती है।
5. मानवशक्ति नियोजन से कार्यक्रम की क्रिया सेविवर्गीय प्रबंध के परम्परागत प्रबंध को भी अपने नियन्त्रण में ले लेती है।
6. आर्थिक दशा में सुधार और मानव स्रोतो का अच्छा उपयोग मानवशक्ति नियोजन के प्रत्यक्ष लाभ है।
7. कम्पनी में अन्य सम्पत्ति की तरह यह भी एक सम्पत्ति है। मानवशक्ति की योग्यता का जितना अधिक उपयोग होगा उसकी कीमत में उतनी ही वृद्धि होगी।

### 3.5.4 चयन, भर्ती एवं प्रशिक्षण (Selection, Recruitment and Training)

#### (अ) चयन (Selection)

भर्ती का अन्ततः उद्देश्य होता है कि एक विशिष्ट जाब की आवश्यकतानुसार योग्यतम व्यक्ति का चयन हो इस चयन प्रक्रिया में सामान्यतया जो कदम उठाने पड़ते हैं वह निम्नलिखित चित्र में किए गए सन्दर्भों के अन्तर्गत होता है :



## टिप्पणी

चित्र क्र. 3.9: चयन प्रक्रिया के आवश्यक कदम

चित्र में कर्मचारी चयन प्रक्रिया के विभिन्न आवश्यक कदम निम्नलिखित रूप में वर्णित है :

1. **प्रारम्भिक जाँच (Preliminary Screening)** – कुछ कम्पनियाँ अभ्यर्थी से आवेदन-पत्र भरवाने के पूर्व उनका प्रारम्भिक जाँच हेतु साक्षात्कार करती है और उसमें उन अभ्यर्थियों को आवेदन-पत्र भरने से मना कर दिया जाता है जो शिक्षा, अनुभव, अत्यधिक वेतन अथवा अन्य कारण से जाँच के लिए अनुपयुक्त समझे जाते हैं।
2. **आवेदन पत्र भरना (Filling Application Forms)** – प्रायः सभी कम्पनियाँ नए कर्मचारियों के चयन के लिए उनसे आवेदन पत्र भरवाती है, जिसमें शिक्षा, अनुभव, विशिष्ट कुशलता, वैवाहिक स्थिति तथा पारिवारिक पृष्ठभूमि के सन्दर्भ दिए जाते हैं।
3. **लिखित परीक्षा (Testing)** – लिखित परीक्षा चयन प्रक्रिया का महत्वपूर्ण भाग होता है जिससे आवेदक की वास्तविक योग्यता का पता चलता है।
4. **साक्षात्कार (Interview)** – जाँब के लिए आवेदनकर्ताओं की योग्यता का आंकलन करने के लिए साक्षात्कार किया जाता है। साक्षात्कार द्वारा आवेदनकर्ताओं का व्यक्तित्व, उनकी कुशलता, दूसरों के साथ मिलकर काम करने की उनकी क्षमता तथा संगठन के साथ उनके सामंजस्य बैठ पाने का पता लग जाता है।
5. **सन्दर्भ जाँच (Reference Check)** – जब अभ्यर्थी सफलतापूर्वक साक्षात्कार की सीढ़ी पार कर लेता है तो उसके द्वारा साक्षात्कार के समय दी गई सूचनाओं तथा आवेदन पत्र में दी गई सूचनाओं के पुष्टिकरण हेतु तथा अभ्यर्थी के चरित्र पर टिप्पणी हेतु अभ्यर्थी द्वारा प्रेषित सन्दर्भित व्यक्तियों से पत्राचार या दूरभाष द्वारा बात की जाती है जिन्हें पूर्णतया गोपनीय रखा जाता है।

## टिप्पणी

6. **प्रबंध अनुमोदन (Management Approval)** — लिखित परीक्षा व साक्षात्कार में उत्तीर्ण हो जाने के पश्चात तथा सन्दर्भित व्यक्तियों से अनुकूल उत्तर मिल जाने पर अभ्यर्थी की नियुक्ति की जाती है, जिसका अनुमोदन प्रबंध तन्त्र करता है।
7. **शारीरिक परीक्षण (Physical Examination)** — चयन प्रक्रिया की उपर्युक्त सभी अवस्थाओं को पार कर लेने के बाद अभ्यर्थी की शारीरिक जाँच की जाती है।
8. **जॉब पर नियुक्ति (Placement on the Job)** — शारीरिक परीक्षण में योग्य पाए जाने पर अभ्यर्थी को जॉब पर नियुक्ति प्रदान की जाती है। ऐसे नए कर्मचारियों को सर्वप्रथम कम्पनी के बारे में विस्तृत जानकारी औपचारिक रूप से दी जाती है। अभ्यर्थी को नियुक्ति पत्र भेज दिया जाता है।

### (ब) भर्ती (Recruitment)

भर्ती चयन का एक महत्त्व पूर्ण अंग है। भर्ती की परिभाषा देते हुए प्रबंध विज्ञ Dalton E Mefarland में लिखा है, “The term recruitment applies to the process of attracting potential employees of the company” अर्थात् “सम्भाव्य कर्मचारियों को कम्पनी की ओर आकर्षित करने की चयन प्रक्रिया ही भर्ती है।”

इसी प्रकार – Edmin B. Flippo ने भर्ती को परिभाषित करते हुए लिखा है, “Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for the jobs in the organisation.” अर्थात् “सम्भाव्य कर्मचारियों को संगठन के लिए खोजने तथा उन्हें संगठन में कार्य या कृत्य को पाने हेतु आवेदन देने हेतु उत्प्रेरित करने की प्रक्रिया ही भर्ती है।”

### भर्ती के स्रोत (Sources of Recruitment)

भर्ती के स्रोत कम्पनी की नीतिओं पर आधारित होते हैं।

वास्तव में भर्ती न तो चयन है और न ही नियुक्ति है, यह इस तथ्य से सन्दर्भित है कि योग्य व्यक्तियों (Qualified people) को कार्य या कृत्य (jobs) हेतु उत्प्रेरित (stimulate) करना है जिससे व्यक्ति कृत्य के लिए आवेदन करे तथा योग्य कार्मिकों को कार्मिक प्रबंधक चयनित कर सके जो विशिष्ट पद हेतु उपयुक्त हो। भर्ती की दो श्रेणी (categories) हैं;

- (1) **सामान्य श्रेणी (General Recruitment)** — इसका तात्पर्य है कि ऐसे पदों हेतु आवेदन आमन्त्रित किए जाते हैं जो विशिष्ट कौशल (specialised skill) नहीं रखते हैं जैसे विक्री हेतु लड़कियों को भर्ती हेतु आमन्त्रित किया जाता है जिन्हें विक्री के सम्बन्ध में ज्ञान प्रबंध (knowledge of sales management) की जानकारी नहीं होती।
- (2) **विशिष्ट श्रेणी (Specialised Recruitment)** — यदि कृत्य (jobs) विशिष्ट भर्ती के अन्तर्गत है तो उसे भरने हेतु मध्य (middle) तथा उच्च



(higher) स्तर-के अन्तर्गत है इसके लिए प्रत्याशियों को आमन्त्रित करने हेतु विशिष्ट योग्यता तथा कौशल वाले अभ्यर्थियों को आमन्त्रित किया जाता है।

## टिप्पणी

### भर्ती के अन्य स्रोत (Other Sources of Recruitment)

भर्ती के दो स्रोत होते हैं,

- (1) **आन्तरिक स्रोत (Internal Sources)** – इसका अभिप्राय यह है कि संगठन के अन्दर के लोगों को आमन्त्रित किया जाता है। संगठन के अन्तर्गत के कर्मचारियों की प्रोन्नत (Promotion) करने हेतु या दुसरे विभाग में स्थानांतरण (Transfer) करने हेतु आमन्त्रित किया जाता है जैसे एक उच्च पद जो उत्पादन विभाग से सम्बन्धित है उसपर विक्रय विभाग में निम्न स्तर (Junior) के कर्मचारी को भेजा जा सकता है या स्थानांतरित किया जा सकता है।

### आन्तरिक भर्ती के लाभ (Benefits of Internal Recruitment)

आन्तरिक भर्ती से निम्नलिखित लाभ हैं:

- (a) **अभिप्रेरण में वृद्धि (Increase in Motivation)** – चूँकि संगठन के अन्तर्गत के कर्मचारियों को जैसे ही उच्चपद पर प्रोन्नत करनी है कर्मचारी परिश्रम से कार्य करते हेतु अभिप्रेरित होते हैं।
- (b) **पहचान (Recognition)** – जब आन्तरिक अभ्यर्थी ही उच्च पद पर प्रोन्नत होते हैं तो उनकी सामाजिक पहचान बनती है तथा उन्हें सामाजिक प्रतिष्ठा मिलती है।
- (c) **संगठन के अन्तर्गत के कार्य से परिचित होना (Familiarity with the organisational set up)** – चूँकि अभ्यर्थी संगठन के अन्तर्गत के कर्मचारियों की प्रोन्नति मिलती है जो सांगठनिक ढाँचे (organisational structure) से परिचित होते हैं, तथा वे संगठन को बाह्य लोगों से बेहतर जानते हैं। इस तरह अभ्यर्थी तथा संगठन दोनों एक दूसरे को बेहतर जानते हैं तथा अधिकारियों के अनुकूलन (orientation) की आवश्यकता नहीं पड़ती।
- (d) **लागत (Costs)** – संगठन के अन्तर्गत के लोगों को संगठन में रहना पड़ता है अतः आन्तरिक भर्ती, बाह्यभर्ती से कम लागत पर हो जाती है।
- (e) **निष्ठा का होना (Loyalty)** – चूँकि प्रबंधक आन्तरिक कर्मचारी की प्रकृति एवं चरित्र को जानता है अतः केवल संगठन के प्रति निष्ठा रहने वाले कर्मचारियों को प्राथमिकता प्रदान कर उनका चयन करता है।

## आन्तरिक भर्ती की सीमाएं (Limitations of Internal Recruitment)

### टिप्पणी

- (a) संगठन के अन्दर के योग्य कर्मचारियों की संख्या की सीमाएं (Limitation on the number of employees to be recruited) — चूँकि संगठन के अन्दर के योग्य कर्मचारियों की संख्या तक ही कर्मचारियों की भर्ती की जा सकती है जब कि बाह्य के अधिक योग्य कर्मचारियों को नहीं नियुक्त किया जा सकता। यह सीमा योग्य कर्मचारियों को भर्ती करने से रोक देती है।
- (b) कर्मचारियों में टकराव (Conflict amongst workers) — ऐसे कर्मचारी जिन्हें प्रोन्नत हेतु नहीं विचार किया गया उनके अन्दर टकराव करने की स्थिति आने लगती है, जो संगठन के लिए ठीक नहीं है।
- (c) गतिशील संगठन (Dynamic organisations) — गतिशील वातावरण में कार्य करने वाले संगठन आन्तरिक भर्ती के स्थान पर बाह्य भर्ती को महत्व देते हैं जिससे योग्यतम कर्मचारियों की भर्ती संभव हो पाती है।

आन्तरिक भर्ती केवल स्थिर वातावरण (Stable environment) के संगठनों के लिए ही उपयुक्त है।

- (2) बाह्य स्रोत (External Sources) — जब कर्मचारियों की आन्तरिक भर्ती के लिए संगठन उपयुक्त नहीं हो पाते हैं तो वे बाह्य भर्ती से कर्मचारियों की कमी को पूरा करते हैं। इसे बाह्य भर्ती (External Recruitment) कहते हैं।

## बाह्य भर्ती के लाभ (Benefits of External Sources)

बाह्य भर्ती के निम्नलिखित लाभ होते हैं:

- (a) गतिशील संगठनों के लिए उपयुक्त (Suitable for dynamic organisations) — गतिशील संगठन जहाँ बदलते हुए पर्यावरण के अनुसार नवाचार लाते हैं गतिशील एवं अनुभवी एवं योग्य कर्मचारी काम करते हैं उनके लिए बाह्य भर्ती उपयुक्त है।
- (b) बड़ी संख्या को आमन्त्रण (Larger Pool) — बाह्य भर्ती में विशाल संख्या के योग्य अभ्याथियों को संगठन में काम करने हेतु आमन्त्रित किया जाता है जिससे योग्यतम कर्मचारियों को भर्ती कर संगठन को मजबूत किया जा सकता है।
- (c) प्रतियोगिता की भावना (Spirit of competition) — बाह्य भर्ती के कारण संगठन के अन्दर कार्य करने वाले योग्य कर्मचारी कड़ी मेहनत कर बाह्य कर्मचारियों से प्रतियोगिता कर संगठन में ही नियुक्ति पा सकते हैं जो संगठन हेतु लाभदायक है।

## बाह्य भर्ती के दोष (Demerits of External Recruitment)

- (a) **अधिक लागत का होना (Costly)** – बाह्य भर्ती अधिक लागत की होती है जिससे संगठन पर आर्थिक दबाव पड़ता है।
- (b) **आन्तरिक कर्मचारियों में असन्तुष्टि (Dissatisfaction among internal Candidates)** – बाह्य भर्ती से आन्तरिक अभ्यर्थियों में असंतोष होता है।
- (c) **अनुकूलन (Orientation)** – संगठन को बहुत अधिक समय बाह्य अभ्यर्थियों के अनुकूलन हेतु देना पड़ता है।

बाह्य भर्ती के स्रोत (Sources of external recruitment) बाह्य भर्ती हेतु निम्नांकित स्रोतों का उपयोग किया जाता है:

- (a) **विज्ञापन (Advertisement)** – बाह्य भर्ती हेतु इस स्रोत का उपयोग किया जाता है। कृत्य के इच्छुक अभ्यर्थी विज्ञापन के सन्दर्भों की जानकारी कर अपनी योग्यता सारांश पत्र (Resume-Biodata) के माध्यम से भर्ती के लिए अपना आवेदन पत्र संस्था या कम्पनी को भेजते हैं। पुनः परीक्षा, साक्षात्कार के द्वारा अपनी भर्ती कराने में सफल हो सकते हैं।
- (b) **शैक्षणिक संस्थाएँ (Educational Institutions)** – शैक्षणिक संस्थाओं को भर्ती के इच्छुक संगठन वांछित योग्यताओं का उल्लेख करते हुए बहुत से कम्पनियाँ अपने कर्मचारियों की भर्ती हेतु आवश्यकता (Requirement) को शैक्षणिक संस्थाओं द्वारा कैम्पस भर्ती कर सकती हैं।
- (c) **रोजगार एजेंसियों द्वारा (Employment Agencies)** – सरकारी एवं निजी दफ्तर संगठनों को आवश्यकतानुसार अपने यहां पंजीकृत अभ्यर्थियों के नाम पता दे सकते हैं तथा कम्पनियाँ उनमें से अपनी आवश्यकतानुसार अभ्यर्थियों को चुनकर भर्ती कर सकती हैं।
- (d) **प्रसार माध्यम (Media)** – टेलीवीजन एवं रेडियो आदि अभ्यर्थियों की उनकी विशिष्ट योग्यता के साथ नाम का प्रसारण करती हैं। कम्पनियाँ मीडिया से सम्पर्क करके अपनी आवश्यकता अनुसार सूची में विशिष्ट योग्यता वाले लोगों को भर्ती कर सकती हैं।
- (e) **पेशेवर परिषद (Professional Associations)** – कम्पनियाँ जिन्हें अपनी आवश्यकतानुसार पेशेवर (Professionals) लोगों की आवश्यकता होती है वे पेशेवर, अभियन्ता परिषद संस्थाओं (अभियन्ता परिषदों Engineers Associations तथा All India Management Association अखिल भारतीय प्रबंध परिषदों) से सम्पर्क रोजगार के इच्छुक अभ्यर्थियों की सूची प्राप्त कर अपनी आवश्यकतानुसार अभ्यर्थी को चयनकर उनको भर्ती कर सकती हैं।
- (f) **आकस्मिक आवेदन (Casual Applications)** – बहुत से अभ्यर्थी कम्पनी को अपने रिज्यूम (Resume) के साथ अपने आवेदन को इस आशा के साथ देते हैं कि उन्हें कम्पनी में काम (job) मिल जाएगा।

टिप्पणी

टिप्पणी

- (g) **कम्पनी के गेट पर भर्ती [On the gate recruitment(Gate Hiring)]** – सामान्य रूप में अभ्यर्थी एवं कम अवधि (for short period temporary job) के लिए कम्पनी सूचना गेट पर (put notices on the gate) भर्ती की संख्या एवं अवधि के साथ लगा देती हैं। कार्मिक निर्धारित तिथि पर एकत्रित होते हैं तथा प्रबंधक वर्ग योग्य अभ्यर्थियों का चयन कर पुनः भर्ती कर लेते हैं।
- (h) **मजदूर संघ (Trade Unions)** – मजदूर संघ भी अपने पास कार्मिकों की सूची रखते हैं जिनका प्रयोग कम्पनी के भर्ती के समय प्रयोग में पाती है।
- (i) **अन्य संगठन (Other Organisations)** – कुछ संगठन सक्षम, योग्य एवं कौशलयुक्त कर्मचारियों को अपने यहाँ तैयार रखते हैं जो अपने वर्तमान संस्था को अच्छे काम (Better jobs in the organisations) के लिए अपने वर्तमान संस्था को छोड़कर अच्छे काम की नियुक्ति हेतु दूसरी संस्था चले जाते हैं।

**(स) प्रशिक्षण (Training)**

बदलती हुई औद्योगिक परिस्थितियों ने विशिष्टीकरण को जन्म दिया है। नवीन तकनीकी आविष्कारों एवं परिवर्तनों ने ही औद्योगिक जगत के तकनीकी भण्डार में वृद्धि की है। प्रबंधक एक नियोजित प्रशिक्षण कार्यक्रम के माध्यम से अपने कर्मचारियों को कम्पनी की नीतियों, नियमों और व्यवस्था के सम्बन्ध में स्पष्टतः जानकारी प्रदान करने में समर्थ हो जाते हैं। यही कारण है कि आधुनिक प्रबंध प्रशिक्षण को बहुत अधिक महत्व प्रदान करता है।

सरल शब्दों में प्रशिक्षण से आशय किसी भी कार्य को करने की विभिन्न ढंग की शिक्षा देना है अर्थात् प्रशिक्षण उद्देश्य परख ही शिक्षा है जो किसी व्यक्ति को विशिष्ट कार्य सम्पन्न करने के लिए दी जाती है। प्रशिक्षण की परिभाषा देते हुए फिलिप्सों (Edwin B. Flippo) ने लिखा है, “एक विशेष कृत्य को करने के लिए कर्मचारी के ज्ञान एवं कौशल में वृद्धि करने के कार्य को ही प्रशिक्षण कहते हैं।”

**डेल योडर** ने लिखा है, “प्रशिक्षण से आशय कुशलता का विकास करना है, जिससे व्यक्ति किसी विशिष्ट कार्य को करना सीखा जाता है।”

इन परिभाषाओं के आधार पर प्रशिक्षण में निम्नलिखित प्रमुख विशेषताएँ स्पष्ट होती हैं:

- (i) प्रशिक्षण एक सततपूर्ण व्यवस्थित एवं नियोजित प्रक्रिया है।
- (ii) यह चातुर्य एवं ज्ञान के विकास का साधन है।
- (iii) इसमें कर्मचारी की कार्यक्षमता में वृद्धि होती है।
- (iv) शिक्षा तथा प्रशिक्षण में अन्तर होता है।
- (v) प्रशिक्षण संस्था एवं कर्मचारी दोनों के लिए लाभदायक है।
- (vi) प्रशिक्षण पर खर्च विनियोग है, अपव्यय नहीं।

## प्रशिक्षण के उद्देश्य

सामान्यतः प्रशिक्षण देने के निम्नलिखित उद्देश्य होते हैं :

- (i) संस्था के लक्ष्यों की पूर्ति हेतु सभी स्तरों पर कर्मचारियों के ज्ञान एवं कौशल पर विकास करने हेतु अवसर देना।
- (ii) कर्मचारियों को औद्योगिक वातावरण में ढालना।
- (iii) बदली हुई तकनीक से परिचित कराकर उत्पादकता में वृद्धि करना।
- (iv) मानवीय आवश्यकताओं की पूर्ति हेतु मानव शक्ति का विकास करना।
- (v) कुशल श्रम शक्ति की सतत पूर्ति करना।
- (vi) संस्था की क्रियाओं, नीतियों तथा लक्ष्यों से अवगत कराना।
- (vii) संस्था के प्रबंध एवं नीति से परिचित कराना तथा संस्था के प्रति आस्था पैदा करना।
- (viii) कर्मचारी के मनोबल में वृद्धि करना तथा अधिकतम कार्य के प्रति सन्तुष्टि देना।
- (ix) पारस्परिक सहयोग की भावना पैदा करना।
- (x) कुशल अधिकारियों की द्वितीय

## टिप्पणी

## प्रशिक्षण का महत्व

प्रशिक्षण के महत्व को निम्नलिखित शीर्षकों में स्पष्ट किया जा सकता है :

- (i) कर्मचारी की कार्यक्षमता एवं कुशलता में वृद्धि प्रशिक्षण में कार्य विशेष विधिपूर्वक करने की कला सिखाई जाती है। इससे कर्मचारी की कार्य क्षमता एवं कुशलता में वृद्धि होती है तथा उसके गुणों का विकास होता है।
- (ii) उत्पादन की मात्रा एवं किस्म में सुधार प्रशिक्षण से कर्मचारी की कुशलता में वृद्धि होती है जिसके परिणामस्वरूप वह श्रेष्ठ किस्म का माल अधिक मात्रा में निर्मित करता है। इससे उत्पादकता तो बढ़ती ही है साथ ही उत्पादक लागत भी कम होती है।
- (iii) माल एवं मशीन का विधिपूर्वक प्रयोग प्रशिक्षण के पश्चात् माल एवं मशीन के उत्तम प्रयोग की जानकारी प्रदान की जाती है अतः प्रशिक्षण से माल एवं मशीन का विधिपूर्वक प्रयोग किया जाता है जिससे माल का अपव्यय एवं मशीन की टूट-फूट कम होती है। इससे संस्था के लाभों में वृद्धि होती है।
- (iv) **गतिशीलता में वृद्धि** – प्रशिक्षण कर्मचारी को विकास का अवसर देता है जिससे उसके प्रोन्नत पाने की तथा स्थानान्तरण से अन्य विभागों में जाना सरल हो जाता है।
- (v) **अच्छे औद्योगिक सम्बन्ध** – प्रशिक्षित कर्मचारी अपने कार्य से सन्तुष्ट रहता है तथा पर्याप्त पारिश्रमिक कमाने में समर्थ हो जाता है। इससे कर्मचारी के उपक्रम के साथ अच्छे सम्बन्ध विकसित हो जाते हैं।

- (vi) **कर्मचारियों के दृष्टिकोण में परिवर्तन** – प्रशिक्षण से कर्मचारियों की विचारधारा प्रगतिशील हो जाती है तथा नई एवं उन्नति विधियों को सीखने के लिए उत्सुक रहते हैं तथा प्राचीन रूढ़वादिता से मुक्त हो जाते हैं।
- (vii) **मनोबल में वृद्धि** – प्रशिक्षित कर्मचारी की कार्यकुशलता में वृद्धि होती है। वह कार्य से सन्तुष्ट होता है जिससे उसके मनोबल में वृद्धि होती है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

7. स्टाफिंग का कार्य है :

- (क) केवल रेखीय प्रबंधकों द्वारा किया जाता है।  
 (ख) केवल सेविवर्गीय प्रबंधकों द्वारा किया जाता है।  
 (ग) रेखीय तथा सेविवर्गीय दोनों प्रबंधकों द्वारा किया जाता है।  
 (घ) न रेखीय द्वारा किया जाता है और न सेविवर्गीय प्रबंधकों द्वारा किया जाता है।

8. इनमें से कौन भर्ती का सही स्रोत नहीं है:

- (क) विज्ञापन (ख) प्रोन्नत  
 (ग) शिक्षण संस्थान (घ) रोजगार कार्यालय

## 3.6 निष्पादन मूल्यांकन तथा सत्ता का भारार्पण (Performance Appraisal and Delegation of Authority)

### 3.6.1 निष्पादन मूल्यांकन (Performance Appraisal)

कर्मचारी विकास कार्यक्रमों में निष्पादित कार्य का मूल्यांकन करना एक औपचारिक क्रिया है। वस्तुतः यह संगठन की व्यवस्था का एक आवश्यक अंग माना जाता है। फिलिप्सों (Edwin B. Flippo) ने निष्पादन मूल्यांकन की आवश्यकता पर बल देते हुए लिखा है कि, "उपक्रम के समक्ष कर्मचारी एवं उनके कार्य निष्पादन के मूल्यांकन करने या न करने का विकल्प नहीं होता है। इस प्रकार चयन के पश्चात प्रशिक्षण अनिवार्य है, उसी प्रकार चयनित कर्मचारियों के कार्य निष्पादन का किसी भी समय किसी के द्वारा किसी न किसी विधि से मूल्यांकन किया जाना अनिवार्य है।" संक्षेप में निष्पादन मूल्यांकन एक अनिवार्य संगठनात्मक क्रिया है।

निष्पादन मूल्यांकन से आशय मुख्यतः संगठन से व्यक्तियों के गुणात्मक मूल्यांकन से है। कई सन्दर्भों में यह मानव शक्ति के महत्वपूर्ण पहलुओं पर व्यूह नीति सम्बन्धी आकड़ें प्रदान करना है। जब इसे गुणात्मक मूल्यांकन की मात्रा में परिणित किया जाता है तो वह कर्मचारी से सम्बन्धित सूचनाएं देता है। इन सूचनाओं के आधार पर मानव शक्ति विशेषण मानव शक्ति की क्षमता का मूल्यांकन करके उसके विकास की योजनाएं बना सकते हैं। डेल योडर ने निष्पादन मूल्यांकन

की परिभाषा देते हुए लिखा है कि, “निष्पादन मूल्यांकन या कर्मचारी मूल्यांकन शब्द का आशय उन समस्त औपचारिक कार्यविधियों से है जिनका प्रयोग संगठनों में कार्यरत कर्मचारियों के लिए किया जाता है।”

इस प्रकार निष्पादन मूल्यांकन कर्मचारी द्वारा कृत्य से है, जो उसके कौशल, क्षमता तथा परिणामों का अध्ययन करता है। निष्पादन मूल्यांकन को अन्य अनेक शब्दों द्वारा भी व्यक्त किया जाता है जैसे— सेवाअंकन, कर्मचारी अंकन, कार्य क्षमता अंकन तथा योग्यता अंकन आदि। अंकन के स्थान पर मूल्यांकन शब्द अधिक उपयुक्त प्रतीत होता है। इसलिए इसका प्रयोग उचित है।

### निष्पादन मूल्यांकन की विधियाँ (Methods of Performance Appraisal)

असंधान एवं प्रयोगों एवं परीक्षण के आधार पर निष्पादन मूल्यांकन की कई विधियाँ खोज निकाली गई हैं जो निम्नलिखित हैं।

(A) पर्यवेक्षकों द्वारा अंकन (Rating by Supervisors) – इसके अन्तर्गत निम्नांकित उप विधियाँ आती हैं।

1. योग्यता का क्रम या श्रेणी पैमाना।
2. रेखीय या ग्राफिक अंकन पैमाना।
3. बल प्रेरित वितरण विधि।
4. संयुक्त या जोड़ा तुलनात्मक तकनीक।
5. बल प्रेरित चुनाव मूल्यांकन।
6. आलोचनात्मक घटना विधि।
7. स्वतंत्र लेखन मूल्यांकन।

(B) कार्य क्षेत्र पर अवलोकन विधि—

(C) समूह मूल्यांकन –इसमें तीन विधि होती हैं –

- (i) अवलोकन मूल्यांकन
- (ii) अधिनस्थ मूल्यांकन
- (iii) समूह मूल्यांकन

(D) परिमाणों के द्वारा मूल्यांकन—

इनका विवरण निम्नांकित है :

- (a) पर्यवेक्षकों द्वारा अंकन (Rating by Supervisors) – निष्पादन मूल्यांकन में पर्यवेक्षकों द्वारा किए कार्य का मूल्यांकन किया जाता है, जो अत्यन्त महत्वपूर्ण होता है और इसमें उपयुक्त वर्णित सन्दर्भों में मूल्यांकन होता है।
- (b) कार्य क्षेत्र पर अवलोकन विधि इस विधि का मुख्य उद्देश्य पर्यवेक्षकों को कर्मचारी के मूल्यांकन और आन्तरिक कार्य पर नियुक्ति सम्बन्धी कार्यों में सहायता करना होता है। इस विधि में कार्य योजनाबद्ध पूछताछ के द्वारा होता है।

### टिप्पणी

टिप्पणी

(c) **समूह मूल्यांकन** – इसमें तीन उपविधियाँ होती हैं—

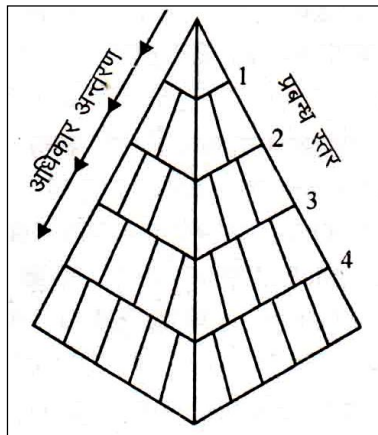
- (i) अवलोकन मूल्यांकन
- (ii) अधीनस्थ मूल्यांकन
- (iii) समूह मूल्यांकन

समूह मूल्यांकन में उन सभी व्यक्तियों को सम्मिलित किया जाता है जो कर्मचारी के बारे में कुछ ज्ञान रखते हैं। अमेरिका में इस विधि का औपचारिक रूप से अधिक विकास हुआ है। समूह मूल्यांकन अधीनस्थों द्वारा, अधिकारियों के समूह या अवलोकन द्वारा किया जा सकता है।

(d) **परिमाणों के द्वारा मूल्यांकन** – मेक्ग्रेगर ने अपने छपे लेख में मूल्यांकन प्रणाली के अन्तर्गत 'देवता से खेलने' (Playing God) की नीति की निन्दा की है। एक तरफ जब व्यवस्थापकों को देवता से खेलने की स्थिति में रखा जाता है तो उन्हें पूरा अनुभव होता है, और दूसरी तरफ जो परम्परागत दृष्टिकोण चलता आ रहा है उसमें अगर योग्यता और सतर्कता से कार्य नहीं किया जाता है तो व्यक्ति पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ सकता है। वास्तव में निष्पादन मूल्यांकन का जो तरीका निकाला गया है उसे 'उद्देश्यों द्वारा प्रबंध' कहा जाता है।

**3.6.2 सत्ता का भारार्पण (Delegation of Authority)**

प्रत्येक संस्था में चाहे वह औद्योगिक या व्यावसायिक उपक्रम हो चाहे सैनिक संगठन हो, चाहे विश्वविद्यालय या महाविद्यालय हो कोई एक व्यक्ति सर्वोच्च पद पर विराजमान होता है। व्यावसाय या उद्योग में उसे मुख्य प्रबंधक या प्रबंध संचालक की संज्ञा दी जाती है। उसको सभी अधिकार प्राप्त होते हैं। एक व्यक्ति सभी कार्यों को अकेले सम्पन्न नहीं कर सकता है इसलिए वह अपना अधिकार अपने नीचे के अधीनस्थों को अन्तरण कर देता है, जिसे अधिकार-अन्तरण कहते हैं। इसे निम्नांकित चित्र द्वारा प्रदर्शित किया जा सकता है :



चित्र क्र. 3.10: एक संस्था में अधिकार-अन्तरण का प्रदर्शन



उपर्युक्त चित्र में बायी ओर अधिकार अन्तरण तीर द्वारा प्रदर्शित है, जो मुख्य प्रबंधक द्वारा अधीनस्थ अधिकारियों को अपने अधिकार का अन्तरण किया जाता है तथा दायी ओर प्रबंध स्तर दिया गया है जो क्रमशः 1 उच्च प्रबंध 2 मध्यम प्रबंध 3 निम्न स्तर प्रबंध तथा 4 फोरमैन होते हैं, जो कर्मचारियों का पर्यवेक्षण करते हैं।

अधिकार भारार्पण जो अधिकार का अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को अन्तरित करते हैं। इसकी निम्नांकित परिभाषाएँ महत्वपूर्ण हैं :

1. **प्रो. थियो हैमन** के अनुसार, "अधिकार भारार्पण से आशय अधीनस्थों को निर्दिष्ट सीमाओं के अन्तर्गत करने का अधिकार प्रदान किए जाने से है।"
2. **ई.एफ.एल. ब्रेच** के अनुसार, "संक्षेप में अधिकार अन्तरण से आशय है प्रबंध प्रक्रिया के चार तत्वों में से प्रत्येक का एक अंश दूसरों को हस्तांतरित करना।" प्रबंध प्रक्रिया के चार तत्वों से आशय प्रबंध के कार्यों अर्थात् नियोजन, संगठन, निर्देशन व नियंत्रण से है।

**अधिकार भारार्पण के सिद्धांत**— प्रो. कूप्टज तथा ओ' डोनेल ने अधिकार भारार्पण के निम्नलिखित सिद्धांत बताए हैं :

1. **प्रत्याशित परिणामों द्वारा भारार्पण का सिद्धांत** — प्रत्येक अधीनस्थ को कार्य सौंपे जाने के बाद उसे इतना अधिकार दिया जाता है कि वे अपने कार्य को अच्छे ढंग से सम्पन्न कर सकें।
2. **विभागीयकरण का सिद्धांत** — इस सिद्धांत का आशय यह है कि अधीनस्थों को उपक्रम के लक्ष्यों, उनको सौंपे गए कार्यों, उनको अन्तरित किए गए अधिकारों तथा उनका अन्य व्यक्तियों से सम्बन्ध का भली प्रकार ज्ञान कराया जाना चाहिए।
3. **शृंखला सिद्धांत (Scalar Principles)** — शृंखला सिद्धांत एक संस्था में सर्वोच्च प्रबंध से नीचे तक सत्ता सम्बन्धों की शृंखला से सम्बन्ध रखता है। यह शृंखला जितनी ही अधिक स्पष्ट होगी अधिकार अन्तरण उतना ही सुदृढ़ कार्य करेगा।
4. **अधिकार स्तर का सिद्धांत** — यह सिद्धांत यह बताता है कि प्रत्येक अधीनस्थ को अपने अधिकार स्तर का स्पष्ट ज्ञान होना चाहिए ताकि वे कार्य के सम्बन्ध में विभिन्न निर्णय लेते समय बॉस (Boss) की ओर न देखे बल्कि स्वयं निर्णय ले सकें।
5. **आदेश की एकता का सिद्धांत** — यह सिद्धांत यह बताता है कि अधीनस्थ को आदेश देने वाला एक ही व्यक्ति हो।
6. **निरपक्ष उत्तरदायित्व का सिद्धांत** — यह सिद्धांत यह बताता है कि जब अधीनस्थ किसी कार्य को पूरा करने की स्वीकृति दे देता है और उससे सम्बन्धित अधिकार भी प्राप्त कर लेता है तो वह प्रबंधक के प्रति उत्तरदायी होता है।

## टिप्पणी

टिप्पणी

7. **अधिकार एवं दायित्वों के समता का सिद्धांत** – जब अधीनस्थ के कार्य सौंपे जाते हैं तो उसे दायित्व के साथ अधिकार भी उसके समान मिलने चाहिए। इसे ही अधिकार एवं दायित्व का समता सिद्धांत कहते हैं।

**अधिकार अन्तरण के प्रकार (Kinds of Delegation of Authority):**

अधिकार अन्तरण के कई प्रकार होते हैं जिनमें निम्नलिखित प्रमुख हैं:

1. **सामान्य अथवा विशिष्ट** – जब एक अधीनस्थ प्रबंधक को सभी प्रबंधकीय कार्य-नियोजन, संगठन, निर्देशन तथा नियन्त्रण करने का अधिकार प्रदान किया जाता है तो वह सामान्य अन्तरण कहा जाता है तथा जब एक अधीनस्थ प्रबंधक को केवल विशिष्ट कार्य करने को कहा जाए तो उसे विशिष्ट अन्तरण कहते हैं।
2. **लिखित एवं मौखिक अन्तरण** – लिखित आदेश तथा मौखिक आदेश प्रबंधक द्वारा अपने अधीनस्थों को दिए जा सकते हैं।
3. **औपचारिक अथवा अनौपचारिक अन्तरण** – जब लिखित रूप में या मौखिक आदेश के रूप में प्रबंधक आदेश देता है तो उसे औपचारिक अन्तरण कहा जाएगा। तथा अनौपचारिक अन्तरण में अधीनस्थ ऐसे कर्तव्य और अधिकार स्वतः प्राप्त कर लेता है।
4. **अधोगामी ऊर्ध्वगामी तथा पार्श्विक अन्तरण** – अन्तरण जब ऊपर से नीचे जाता है तो उसे अधोगामी कहते हैं, जब नीचे से ऊपर अन्तरण होता है तो उसे ऊर्ध्वगामी कहते हैं, तथा जब अन्तरण क्षैतिज होता है उसे पार्श्विक अन्तरण कहते हैं।

**अधिकार अन्तरण का महत्व** – वास्तव में संगठन की क्रियाएं अधिकार अन्तरण पर ही निर्भर करती हैं। इससे समन्वय का साधन, प्रबंधकों के कार्यभार में कमी, व्यवसाय विस्तार में सहायक, विशिष्टीकृत सेवाओं की उपलब्धता, कर्मचारियों के विकास में सहायक तथा उच्च कर्मचारी मनोबल जैसे लाभ प्राप्त होते हैं।

**अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)**

9. सत्ता का भारार्पण उपयुक्त है :

- (क) निम्न स्तरीय संगठनों के लिए
- (ख) मध्यम स्तरीय के लिए
- (ग) बड़े स्तरीय संगठनों के लिए
- (घ) इसमें से किसी के लिए नहीं

10. निष्पादन मूल्यांकन उचित होता है :

- (क) छोटे उपक्रमों के लिए
- (ख) मध्यम स्तर के उपक्रमों के लिए
- (ग) बड़े उपक्रमों के लिए
- (घ) सभी स्तर के उपक्रमों के लिए

### 3.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर (Answers to Check Your Progress)

1. (घ)
2. (क)
3. (घ)
4. (घ)
5. (घ)
6. (ग)
7. (घ)
8. (ख)
9. (ग)
10. (घ)

टिप्पणी

### 3.8 सारांश (Summary)

संगठन प्रबंध का अत्यन्त महत्वपूर्ण कार्य है। संगठन का अर्थ यह होता है कि प्रबंधक नियोजन, अभिप्रेरणा समन्वय तथा नियन्त्रण के कार्य को कितना अच्छे ढंग से करता है। इसके अन्तर्गत हम विभिन्न सन्दर्भों जैसे संगठन के सिद्धांत प्रबंध के विस्तार, केन्द्रीयकरण, विकेन्द्रीकरण, नियुक्ति, मानव संसाधन नियोजन, चयन, प्रशिक्षण तथा सत्ता का अन्तरण आदि पर गहन विचार करते हैं।

संगठन के अन्तर्गत संगठन के महत्ता का अनुमान इस तथ्य से लगाया जा सकता है कि आज समाज को संगठनात्मक समाज और उसकी जनसंख्या को संगठनात्मक व्यक्ति के नाम से पुकारा जाता है। इस सम्बन्ध में अमिताई इट्ज्यौनी (Amitai Etzioni) ने संगठन की महत्ता को बताते हुए लिखा है कि, "हम संगठन में जन्म लेते हैं, संगठन में ही शिक्षा प्राप्त करते हैं तथा अधिकांश लोग अपने जीवन का अधिकतम समय देने खेलने (Playing), व प्रार्थना (Praying) में व्यतीत करते हैं तथा इसमें से अधिकांश लोग संगठन में ही मर जाएंगे और हममें अन्त्येष्टि भी सब से बड़े संगठन राज्य के अन्तर्गत ही होगी।" संगठन के महत्व का अनुमान इस बात से लगाया जा सकता है कि अच्छे संगठन को किसी संस्था की नींव कहा जाता है। इस इकाई में संगठन के सिद्धांत की चर्चा की गई है। वास्तव में कुशल संगठन पर ही प्रबंध की सफलता निर्भर करती है। संगठन के सिद्धांत में उद्देश्य का सिद्धांत, समन्वय का सिद्धांत, विशिष्टीकरण का सिद्धांत, अधिकार का सिद्धांत, उत्तरदायित्व का सिद्धांत, सन्तुलन का सिद्धांत तथा कार्य विभाजन का सिद्धांत संगठन को सफल बनाते हैं। निष्कर्ष रूप में कहा जा सकता है कि एक संगठन उसी अवस्था में अनवरत एवं निरन्तर गतिशील रह सकता

## टिप्पणी

है यदि इन सिद्धांतों को संगठन में पालन किया जाता है। इस इकाई में प्रबंध या नियंत्रण के विस्तार की चर्चा की गई है। प्रबंध के विस्तार से आशय उन व्यक्तियों की संख्या से है जिन्हें एक प्रबंधक अपने प्रबंधकीय उत्तरदायित्व के निर्वहन में पर्यवेक्षित (Supervise) करता है। इस इकाई में केन्द्रीयकरण तथा विकेन्द्रीयकरण की चर्चा की गयी है। केन्द्रीयकरण से तात्पर्य जब सत्ता का अधिकार उच्च प्रबंध के हाथों में केन्द्रित होता है तो उसे तो उसे केन्द्रीयकरण तथा जब अधिकार सत्ता नीचे के अधिकारियों एवं अधीनस्थों में बाँट दी जाती है तो विकेन्द्रीयकरण कहते हैं। इस इकाई के स्टाफिंग में कर्मचारियों की भर्ती से लेकर उनके संगठन में कार्य करने की स्थिति तक की चर्चा की गई है। इस इकाई में मानव संसाधन नियोजन, कार्य निष्पादन एवं मूल्यांकन की भी चर्चा की गई है। निष्पादन मूल्यांकन से आशय मुख्यतः संगठन के व्यक्तियों के कार्यों के गुणात्मक मूल्यांकन से हैं इस इकाई में सत्ता के भारार्पण की चर्चा की गई है। किसी उपक्रम में मुख्य प्रबंधक को सभी अधिकार प्राप्त होते हैं किन्तु जब वह प्रबंधकों एवं अधीनस्थों में सत्ता का हस्तान्तरण कर देता है तब उसे अधिकार सत्ता का भारार्पण कहा जाता है। इस इकाई में अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्न तथा उसका उत्तर दिया गया है तथा अभ्यास प्रश्न के विषय वस्तु में लघु एवं दीर्घ उत्तरीय प्रश्न दिए गए हैं। इस इकाई के अन्त में विभिन्न प्रबंध के लेखकों द्वारा लिखी गई पुस्तकों का नाम उनके लेखक का नाम तथा प्रकाशन का नाम उल्लिखित किया गया है।

### 3.9 मुख्य शब्दावली (Key Terminology)

संगठन में निम्नलिखित महत्वपूर्ण शब्दावली का प्रयोग किया जाता है :

- **संगठन संरचना** — संगठन संरचना से आशय किसी उपक्रम की समग्र संगठन का पूर्व निर्धारण करने से है। वस्तुतः को एक ऐसे संरचनात्मक ढांचे के रूप में परिभाषित किया जाता है जिसके अन्तर्गत व्यक्तिगत प्रयासों को समन्वित किया जा सकता है।
- **संगठन की प्रकृति** — संगठन की प्रकृति में इसकी विशेषताएँ एवं लक्षण स्पष्ट किए जाते हैं।
- **संगठन प्रक्रिया** — इसके अन्तर्गत संगठन के विभिन्न कार्यों का विवेचन किया जाता है। कूप्टज़ एवं ओ' डोनेल ने संगठन की प्रक्रिया में निम्नलिखित तत्वों को शामिल किया है:
  - (अ) उपक्रम के उद्देश्य निर्धारित करना।
  - (ब) व्यूह-रचना बनाना।
  - (स) उद्देश्य प्राप्ति के लिए क्रियाओं का निर्धारण किया जाना।
  - (द) क्रियाओं का समूहिकरण करना।
  - (य) समूह के क्रियाओं के निष्पादन हेतु आवश्यक अधिकार प्राप्त करना।
  - (र) समय-समय पर समूह के कार्यों का परीक्षण करना।

- **अधिकार सत्ता** – वास्तव में एक प्रबंधक को सभी कार्य करने का दायित्व सौंपा जाता है तो संचालक मण्डल द्वारा अधिकार सत्ता प्रदान की जाती है।
- **उत्तरदायित्व** – यदि किसी अधिकारी को अधिकार दिए जाते हैं तो उनके उपर कार्य कराने का दायित्व भी होता है।
- **प्रबंध का विस्तार** – एक अधिकारी के अन्दर जितने अधीनस्थ कार्य करते हैं उसे ही प्रबंध का विस्तार कहते हैं।
- **औपचारिक संगठन** – जब मौखिक या लिखित रूप में किसी उपक्रम में व्यक्तियों के समूह का संगठन किया जाता है तो उसे औपचारिक संगठन कहते हैं।
- **अनौपचारिक संगठन** – कीथ डेविस ने अनौपचारिक संगठन की परिभाषा देते हुए लिखा है कि, “अनौपचारिक संगठन को ऐसे व्यक्तिगत एवं सामाजिक सम्बन्धों का ऐसा जाल या तंत्र के रूप में मानते हैं, जो औपचारिक संगठन द्वारा बनाया या स्थापित नहीं किया जाता है।

## टिप्पणी

### 3.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास (Self Assessment Question and Exercises)

#### लघु उत्तरीय प्रश्न (Short Answer Type Questions)

1. संगठन से क्या आशय है?
2. औपचारिक संगठन क्या होता है?
3. संगठन संरचना एक प्रक्रिया क्यों मानी जाती है?
4. संगठन का उद्देश्य बताइए।
5. संगठन के किसी चार सिद्धांत का विवेचन करिए।
6. संगठन का महत्व बताइए।
7. विकेन्द्रीकरण क्या है?
8. केन्द्रीयकरण का विवेचन कीजिए।
9. नियुक्तियों से क्या आशय है?
10. मानव संसाधन नियोजन का अर्थ बताइए।
11. निष्पादन मूल्यांकन क्या है?

#### दीर्घ उत्तरीय प्रश्न (Long Answer Type Questions)

1. संगठन के सिद्धांतों का वर्णन कीजिए।
2. संगठन की परिभाषा देते हुए इसका महत्व बताइए।

## टिप्पणी

3. संगठन के विभिन्न सिद्धांतों का वर्णन कीजिए।
4. केन्द्रीयकरण का विस्तृत विवेचन कीजिए।
5. विकेन्द्रीकरण का विस्तृत विवेचन कीजिए।
6. संगठन के विभिन्न प्रकारों का संक्षेप में वर्णन कीजिए।
7. नियुक्तियाँ (Staffing) से क्या आशय है? इसकी प्रकृति को स्पष्ट कीजिए।
8. स्टाफिंग में मानव संसाधन नियोजन को स्पष्ट कीजिए।
9. निष्पादन मूल्यांकन का विधिवत विवेचन कीजिए।
10. सत्ता के भारार्पण को स्पष्ट कीजिए।

---

### 3.11 सहायक पाठ्य सामग्री (Suggested Readings)

---

1. डॉ. नीलू वशिष्ठ, प्रिन्सिपल्स आफ मैनेजमेन्ट, टैक्स मैन पब्लिकेशन्स प्रा. लि., नई दिल्ली.
2. प्रबंध, अवधारणा, प्रक्रियाँ एवं व्यवहार पिंग सीटी पब्लिशर्स, जयपुर, राजस्थान.
3. डॉ. आर.के. सिंगला एवं डॉ. अंकना गोयल, प्रबंध के सिद्धांत एवं उपयोग.
4. डॉ. आर.सी. गुप्ता, प्रबंध के सिद्धांत साहित्य भवन पब्लिकेशन्स, आगरा.
5. डॉ. आर.सी. अग्रवाल एवं संजय अग्रवाल, व्यावसायिक संगठन एवं प्रबंध एस.बी.पी.डी. पब्लिकेशन्स, आगरा, उ.प्र.

## इकाई 4 अभिप्रेरण एवं नेतृत्व (Motivation and Leadership)

टिप्पणी

### संरचना (Structure)

- 4.0 परिचय
- 4.1 उद्देश्य
- 4.2 अभिप्रेरण का अर्थ, परिभाषाएँ तथा अवधारणा
  - 4.2.1 अभिप्रेरण का अर्थ
  - 4.2.2 अभिप्रेरण की परिभाषाएँ
  - 4.2.3 अभिप्रेरण की अवधारणा
- 4.3 अभिप्रेरण का महत्व, प्रकृति तथा विशेषताएँ
  - 4.3.1 अभिप्रेरण का महत्व
  - 4.3.2 अभिप्रेरण की प्रकृति तथा विशेषताएँ
- 4.4 अभिप्रेरण का वर्गीकरण तथा सिद्धांत
  - 4.4.1 अभिप्रेरण का वर्गीकरण
  - 4.4.2 अभिप्रेरण के सिद्धांत
- 4.5 नेतृत्व का अर्थ, परिभाषाएँ एवं अवधारणा
  - 4.5.1 नेतृत्व का अर्थ
  - 4.5.2 नेतृत्व की परिभाषाएँ
  - 4.5.3 नेतृत्व की अवधारणा
- 4.6 नेतृत्व का सिद्धांत तथा शैलियाँ
  - 4.6.1 नेतृत्व का सिद्धांत
  - 4.6.2 नेतृत्व की शैलियाँ
- 4.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर
- 4.8 सारांश
- 4.9 मुख्य शब्दावली
- 4.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास
- 4.11 सहायक पाठ्य सामग्री

### 4.0 परिचय (Introduction)

इस इकाई के पूर्व अध्याय 1 में प्रबंध, अध्याय 2 में नियोजन तथा अध्याय 3 में संगठन के सम्बन्ध में उसकी विषय सामग्री का अध्ययन कर चुके हैं। अगला महत्वपूर्ण अध्याय 4 है जिसमें अभिप्रेरण का अध्ययन होना है, जिसमें अभिप्रेरण की अवधारणा, महत्व, विशेषताएँ, वर्गीकरण एवं सिद्धांत का अध्ययन होगा तथा इसके साथ ही, दूसरे महत्वपूर्ण सन्दर्भ नेतृत्व, नेतृत्व की शैलियाँ तथा नेतृत्व के सिद्धांत का विस्तृत अध्ययन किया जाएगा।

प्रबंध प्रक्रिया के चतुर्थ अध्याय में अभिप्रेरण का अध्ययन होना है। अभिप्रेरण से तात्पर्य किसी उपक्रम में कार्य करने की कर्मचारियों को दी जाने वाली प्रेरणा से है। किसी भी संगठन के उपक्रम में सामान्य कर्मचारियों के अतिरिक्त अधिक संख्या में श्रमिक होते हैं। इन श्रमिकों में कुशल एवं अकुशल दोनों प्रकार के श्रमिक होते

## टिप्पणी

हैं। प्रबंध एक विशिष्ट कार्य है— “अन्य लोगों के प्रयत्नों से कार्य पूरा करना”, किन्तु कार्य कराना मुख्यतः इस बात पर निर्भर है कि कार्य करने वाला व्यक्ति मानसिक दृष्टि से कार्य करने को तत्पर है? कार्य करने की क्षमता और कार्य करने की इच्छा, दोनों अलग मान्यताएँ हैं। भले ही कोई व्यक्ति किसी कार्य को करने के लिए शारीरिक, मानसिक तथा तकनीकी क्षमताएँ रखता हो, किन्तु नियोक्ता के लिए उस व्यक्ति का तब तक कोई महत्व नहीं है, जब तक की वह अपनी क्षमताओं से उपक्रम की उन्नति एवं विकास के लिए प्रयोग करने को उत्साह के साथ तत्पर न हो। आप किसी व्यक्ति का समय खरीद सकते हैं, एक दिए हुए स्थान पर उसकी शारीरिक उपस्थिति खरीद सकते हैं, किन्तु उसके उत्साह, उसकी पहल शक्ति और निष्ठा को नहीं खरीद सकते। उसके उत्साह अथवा कार्य को तत्पर करने हेतु, हमें उसे प्रेरित करना है। दूसरे शब्दों में, उसके सहयोग को प्राप्त करने की कला की आवश्यकता है। इसे ही अभिप्रेरण कहते हैं। दूसरे शब्दों में, सहयोग प्राप्त करने की कला को ही अभिप्रेरण कहते हैं। वास्तव में, देखा जाय तो कर्मचारियों को अधिकाधिक कार्य करने की प्रेरणा देना तथा कार्य संतुष्टि की उपलब्धि कराना ही अभिप्रेरण है। अतः यह ठीक ही कहा गया है कि, “अभिप्रेरण प्रबंध का मानवीय पहलू है।” अभिप्रेरण को रेन्सिस लिंकर्ट ने, “प्रबंध का हृदय माना है।”

इसी आधार पर, ब्रेच ने अभिप्रेरण की परिभाषा देते हुए लिखा है कि, “अभिप्रेरण सामान्य प्रेरणा देने वाली प्रक्रिया है, जो किसी दल के सदस्यों को कारगर रूप से मिलाकर कार्य करने, अपने दल के प्रति वफादारी दिखाने, सौंपी हुई जिम्मेदारी को ठीक प्रकार से निभाने तथा संगठन के उद्देश्य एवं कर्तव्यपूर्ति के लिए प्रभावी ढंग से भाग लेने के लिए प्रेरित करती है।”

इसी प्रकार कूण्ट्ज एवं ओ' डोनेल ने लिखा है, “व्यक्तियों को इच्छित तरीके से कार्य सम्पादन कराने के लिए प्रोत्साहित करना ही अभिप्रेरण है।” इस इकाई में अभिप्रेरण की अवधारणा की चर्चा करते हुए कहा गया है कि अभिप्रेरण की प्रक्रिया की अवधारणा में, मनोवैज्ञानिक अवधारणा, मानवीय सन्तुष्टि अवधारणा, मानव को कार्य करने हेतु प्रेरित करने की अवधारणा तथा कार्यात्मक अवधारणा में कहा गया है कि अभिप्रेरण प्रबंध का सबसे महत्वपूर्ण कार्य है। इस इकाई में अन्य वर्णित सन्दर्भों की अभिप्रेरण का महत्व, अभिप्रेरण की प्रकृति या विशेषताएँ इसका वर्गीकरण तथा सिद्धांत का विस्तृत विवेचन किया गया है।

अभिप्रेरण की इस इकाई का दूसरा महत्वपूर्ण पहलू नेतृत्व है। वास्तव में, प्रबंध में नेतृत्व की अपनी अलग पहचान एवं महत्ता होती है। नेतृत्व को परिभाषित करते हुए कूण्ट्ज तथा ओ' डोनेल ने लिखा है कि, “किसी उद्देश्य की प्राप्ति हेतु सम्प्रेषण के माध्यम से अन्तव्ययक्तिक प्रभाव डालने की योग्यता को नेतृत्व कहते हैं। इस इकाई में नेतृत्व की अवधारणा के साथ, नेतृत्व की शैलियों का उल्लेख किया गया है।” नेतृत्व की शैलियों का वर्णन करते हुए इसकी तीन शैलियों का विवेचन किया गया है, जो निम्नलिखित हैं :

- (अ) नेतृत्व की अभिप्रेरण स्वरूप या शैली
- (ब) नेतृत्व की शक्ति स्वरूप या शैली



(स) नेतृत्व की पर्यवेक्षकीय स्वरूप या शैली, इसके साथ ही, नेतृत्व के सिद्धांत का विस्तृत रूप से उल्लेख किया गया है।

टिप्पणी

## 4.1 उद्देश्य (Objectives)

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप इस योग्य हो सकेंगे कि :

- अभिप्रेरण का अर्थ समझा सकें।
- अभिप्रेरण की अवधारणा को बता सकें।
- अभिप्रेरण के महत्व को स्पष्ट कर सकें।
- अभिप्रेरण की प्रकृति लक्षण तथा विशेषताओं को समझा सकें।
- अभिप्रेरण का विधि-सम्मत वर्गीकरण बता सकें।
- अभिप्रेरण के सिद्धांत को समझा सकें।
- अभिप्रेरण के साथ ही, इस इकाई में दिए गए दूसरे महत्वपूर्ण पहलू नेतृत्व को समझा सकें।
- नेतृत्व की अवधारणा को बता सकें।
- नेतृत्व की विभिन्न शैलियों को स्पष्ट कर सकें।
- नेतृत्व के सिद्धांत को विधिवत् समझा सकें।

## 4.2 अभिप्रेरण का अर्थ, परिभाषाएँ तथा अवधारणा (Meaning of Motivation, Definitions and Concepts of Motivation)

### 4.2.1 अभिप्रेरण का अर्थ (Meaning of Motivation)

प्रबंध का एक महत्वपूर्ण कार्य प्रेरणा प्रक्रिया है। किसी व्यवसाय के संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए योजना बनाने के साथ, उस योजना के उद्देश्यों को प्राप्त करना आवश्यक होता है। इन योजनाओं के अनुसार कार्य सम्पन्न हो, उसके लिए कर्मचारी एवं श्रमिक कार्य करते हैं। इन श्रमिकों में सामान्य रूप से कार्य के प्रति अरुचि होती है। इस अरुचि को समाप्त कर, उनके मन में कार्य के प्रति रुचि पैदा करना प्रबंध का कार्य होता है। इस सम्बन्ध में प्रबंध जो कार्यवाही करता है, उसे प्रेरणा प्रक्रिया अथवा अभिप्रेरण या मनोबल की संज्ञा दी जाती है। मानव अपनी आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए श्रम एवं कार्य करता है। सामान्य रूप से, आवश्यकताओं के सम्बन्ध में मानव, पशु एवं पक्षियों में कोई अन्तर नहीं होता। इस सम्बन्ध में डगलस मैक्ग्रेगर ने लिखा है, "मानव आवश्यकताओं द्वारा निर्मित पशु सदृश्य हैं। जैसे ही उसकी कोई आवश्यकता पूरी होती है, दूसरी आवश्यकता उसका स्थान ले लेती है। यह कभी न समाप्त होने वाली प्रक्रिया है, यह जन्म से

मृत्यु तक चलती रहती है। वह सदैव प्रयास करता है कि वह आवश्यकता की पूर्ति के लिए कार्य करता रहे। क्या आप उसकी आवश्यकताओं को संतुष्ट करने में सक्षम हैं? एक संतुष्ट आवश्यकता एक अभिप्रेरण नहीं है। यह वास्तविकता है जो परम्परावादी दृष्टिकोण में छोड़ दी जाती है।”

#### 4.2.2 अभिप्रेरण की परिभाषाएँ (Definitions of Motivation)

अभिप्रेरण को प्रेरणा प्रक्रिया के नाम से भी पुकारा जाता है। अतः अभिप्रेरण अथवा प्रेरणा प्रक्रिया की विभिन्न विद्वानों ने निम्नांकित परिभाषाएँ दी हैं :

**जॉर्ज आर टैरी** के अनुसार, “Actuating is making all the members of the group who want to achieve and strive to achieve mutual objectives because they want to achieve them.”

अर्थात्, “प्रेरणा प्रक्रिया से आशय समूह के सभी सदस्यों में पारस्परिक उद्देश्यों को प्राप्त करने तथा उसके लिए प्रयत्न करने की आवश्यकता की भावना जागृत कराने से है, क्योंकि वे सभी उन्हें प्राप्त करना चाहते हैं।”

**ई.एफ.एल. ब्रेंच** के अनुसार, “Motivation is a general inspiration process, which gets the members of the team to pull their weight effectively, to give their loyalty to the group, to carry out properly the tasks they have accepted and generally to play an effective part in the job that the group has undertaken.”

अर्थात् “अभिप्रेरण एक सामान्य प्रेरणादायक प्रक्रिया है जो कि एक समूह के सदस्य को प्रभावी रूप से मिलकर कार्य करने, समूह के प्रति निष्ठा रखने, तय किए गए कार्यों को उचित रूप से करने और समूह द्वारा स्वीकार किए गए लक्ष्यों की पूर्ति में एक प्रभावशाली भूमिका निभाने के लिए प्रेरित करती है।”

**स्टेन्ले वेन्स** के अनुसार, “Motivation implies, any emotion or desire which so condition men’s will that the individual is propelled into action.”

अर्थात् “किसी भी प्रकार की ऐसी इच्छा या भावना जो किसी व्यक्ति की इच्छा व भावनाओं को इस प्रकार बना देती है कि वह कार्य करने को प्रेरित हो जाय, उसे ही अभिप्रेरण कहा जाता है।”

**डेल एस. बीच (Dalte S. Beach)** के अनुसार, “Motivation can be defined as a willingness to expend energy to achieve a goal or a reward.”

अर्थात्, “अभिप्रेरण को एक लक्ष्य या पुरस्कार प्राप्त करने की शक्ति को व्यय करने की इच्छा के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।”

**शार्टल (Caroll Shartle)** के अनुसार, “Motivation is a reported urge or tension to move in a given direction or to achieve a certain goal.”

अर्थात्, “किसी निश्चित दिशा की ओर जाने या किसी निश्चित उद्देश्य की प्राप्ति के लिए निश्चित प्रेरणा या तनाव ही अभिप्रेरण है।”

**मैकफारलैण्ड** के अनुसार, “The concept of motivation is mainly psychological. It relates to those forces operating within the individual employee or subordinate which impel him to act or not to act in certain ways.”

अर्थात्, “अभिप्रेरण की धारणा मूलतः मनोवैज्ञानिक है। इस का सम्बन्ध स्वयं कर्मचारी या उसके अधीन कार्य कर रही उन शक्तियों से है, जो उसे किसी कार्य को सुचारु रूप से करने या न करने के लिए प्रेरित करती है।”

इस प्रकार यह कहा जा सकता है कि अभिप्रेरण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक व्यक्ति को कार्य के लिए प्रेरित किया जाता है। अभिप्रेरण एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है जो कि मूलतः व्यक्तिगत आवश्यकताओं एवं मान्यताओं पर आधारित है। वास्तव में, यह एक प्रकार का इन्जेक्शन है जो व्यक्ति में कार्य के प्रति रुचि उत्पन्न कर उसे कार्य करने को उत्साहित करता है।

### 4.2.3 अभिप्रेरण की अवधारणा (Concept of Motivation)

अभिप्रेरण की प्रमुख अवधारणाएँ निम्नलिखित हैं—

1. **प्रक्रिया अवधारणा (Process Concept)** — मानव के मन में प्रेरणा अनवरत् रूप से चलने वाली प्रक्रिया है जो कभी समाप्त नहीं होती है। व्यक्ति अपनी आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए कार्य करता है, जिससे उसे पारिश्रमिक प्राप्त होता है, चूँकि व्यक्ति की एक आवश्यकता पूरी होने पर दूसरी आवश्यकता की पूर्ति की जाती है। इसलिए मानव अपना पारिश्रमिक प्राप्त करने के लिए कार्य करता है। अतः प्रबंध उससे अधिक और अच्छा कार्य लेने के लिए अभिप्रेरित करता है।
2. **मनोवैज्ञानिक अवधारणा (Psychological Concept)** — मानव पर शरीर के साथ ही मन का भी नियन्त्रण होता है, अतः इस सम्बन्ध में प्रो. मैकफारलैण्ड ने लिखा है, “अभिप्रेरण की अवधारणा मूलतः मनोवैज्ञानिक है जो मनुष्य को तत्परता एवं रुचि से कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करता है।” वास्तव में, मानव के अन्दर अभिप्रेरण अन्दर से प्राप्त होती है, बाहर से नहीं।
3. **मानवीय सन्तुष्टि की अवधारणा (Human Satisfaction Concept)**— अभिप्रेरण मानवीय सन्तुष्टि का परिणाम है। यह सन्तुष्टि उसकी आवश्यकता की पूर्ति होने पर प्राप्त होती है। वास्तव में, सन्तुष्टि न तो क्रय की जाती है और न ही उसे हस्तांतरित किया जा सकता है।
4. **वांछित कार्य कराने हेतु मानव को प्रेरित करने की अवधारणा (Incentive to do Desired Work Concept)** — प्रबंध द्वारा मानव को कर्मचारी या श्रमिक के रूप में उनसे वांछित कार्य कराने के लिए प्रेरित करना पड़ता है। अतः प्रबंध उनको अभिप्रेरित करता है।
5. **कार्यात्मक अवधारणा (Functional Concept)** — इस अवधारणा के अनुसार अभिप्रेरण प्रबंधक का ही कार्य है तथा इसी उद्देश्य से जॉर्ज आर.

टिप्पणी

टैरी ने लिखा है, "अभिप्रेरण प्रबंधकीय कार्य है जो लोगों को प्रोत्साहित करके वांछित दिशा की ओर अग्रसर करता है।"

## टिप्पणी

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

1. रेन्सिस लिकर्ट ने अभिप्रेरण को प्रबंध का माना है :
 

(क) मस्तिष्क	(ख) रीढ़ की हड्डी
(ग) हृदय	(घ) यकृत
2. अभिप्रेरण है:
 

(क) प्रोत्साहन	(ख) मार्गदर्शन
(ग) जीवन	(घ) इनमें से कोई नहीं

## 4.3 अभिप्रेरण का महत्व, प्रकृति तथा विशेषताएँ (Motivation, Importance, Nature and Characteristics)

### 4.3.1 अभिप्रेरण का महत्व (Importance of Motivation)

अभिप्रेरण प्रबंध का एक महत्वपूर्ण कार्य है जो संस्था में कार्यरत् व्यक्तियों को निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति की ओर निर्देशित अथवा अभिप्रेरित करता है। यह प्रबंध का हृदय है। ऐलन (Allen) के अनुसार, "अपर्याप्त अभिप्रेरण सुदृढ़ संगठन को समाप्त कर सकता है।"

अभिप्रेरण की आवश्यकता, महत्व अथवा लाभों का अध्ययन निम्नलिखित षीर्षकों के अन्तर्गत किया जा सकता है :

- (i) **लक्ष्यों की प्राप्ति में सहायक** – अभिप्रेरण कार्यरत् कर्मचारियों में कार्य करने की इच्छा जागृत करके उसके प्रयासों को निर्धारित दिशा में निर्देशित करता है, जिससे संस्था के लक्ष्यों को सरलता से प्राप्त किया जा सकता है।
- (ii) **आवश्यकताओं की सन्तुष्टि** – मानव की आवश्यकताएँ अन्नत होती हैं एवं उनमें क्रमबद्धता होती है। एक आवश्यकता की सन्तुष्टि के पश्चात् दूसरी आवश्यकता का उदय हो जाता है। असन्तुष्ट आवश्यकताएँ ही अभिप्रेरण का स्रोत होती हैं। एक प्रबंधक अपनी कर्मचारियों की आवश्यकताओं की सन्तुष्टि अभिप्रेरण के द्वारा करता है।
- (iii) **मानवीय साधनों का अधिकतम उपयोग** – उत्पादन के विभिन्न साधनों में मानवीय साधन सबसे अधिक महत्वपूर्ण है, क्योंकि मानवीय साधन ही सक्रिय साधन है, जबकि उत्पादन के सभी साधन निष्क्रिय हैं। अभिप्रेरण

के द्वारा कर्मचारियों की आन्तरिक योग्यताओं का विकास करके उनका संस्था के हित में अधिकतम उपयोग किया जा सकता है।

- (iv) **स्वस्थ मानवीय सम्बन्धों का विकास** – अभिप्रेरण के द्वारा कर्मचारियों की आवश्यकताओं की सन्तुष्टि होती है तथा उनमें संस्था के अधिकारियों के प्रति निष्ठा बनी रहती है।
- (v) **कार्य सन्तुष्टि** – अभिप्रेरित कर्मचारी पूर्ण लगन, निष्ठा एवं लगन से कार्य करता है और अधिक-से-अधिक परिणाम देने का प्रयास करता है, जिसके फलस्वरूप, वह अपने कार्य में सन्तुष्टि का अनुभव करता है।
- मनोबल में वृद्धि – कोई भी संस्था तब तक आगे नहीं बढ़ सकती, जब तक कि उसके कर्मचारियों का मनोबल ऊँचा न हो। ऊँचा मनोबल कार्य करने की क्षमता में वृद्धि करता है तथा कार्य के प्रति रूचि उत्पन्न करता है।
- (vi) **कुशलता में वृद्धि** – अभिप्रेरण वह शक्ति है जो किसी भी व्यक्ति को अपनी पूर्ण कुशलता के साथ कार्य करने के लिए प्रेरित ही नहीं करती है बल्कि उसमें वृद्धि भी करती है।
- (vii) **सहयोग में वृद्धि एवं स्वस्थ वातावरण की स्थापना** – अभिप्रेरित कर्मचारी न केवल अपने कर्मचारियों के साथ ही सहयोग करते हैं बल्कि अपने साथी कर्मचारियों के साथ भी सहयोग करते हैं। इससे उपक्रम में कार्य करने का स्वस्थ वातावरण पैदा होता है।

## टिप्पणी

### 4.3.2 अभिप्रेरण की प्रकृति तथा विशेषताएँ (Nature and Characteristics of Motivation)

उपरोक्त परिभाषाओं के अध्ययन व अन्य तथ्यों को ध्यान में रखते हुए, यह कहा जा सकता है कि अभिप्रेरण के निम्नांकित लक्षण हैं। इन लक्षणों को देखकर ही अभिप्रेरण की प्रवृत्ति का अनुमान भी सरलतापूर्वक लगाया जा सकता है :

1. **अभिप्रेरण एक व्यक्ति के अन्दर ही उदय होती है** – मौलिक मानवीय आवश्यकताएँ (जैसे— वस्त्र, भोजन, आराम, आत्म-सम्मान आदि) मानवीय व्यवहार के एक शक्तिशाली, किन्तु अचेतन अभिप्रेरक का कार्य करती हैं। किसी बाह्य की अपेक्षा, आन्तरिक अभिप्रेरण का व्यवहार पर एक निर्णयात्मक प्रभाव पड़ता है।
2. **अभिप्रेरण एक प्रक्रिया है** – प्रबंध के क्षेत्र में अभिप्रेरण एक ऐसी प्रक्रिया है जो कि सतत् रूप से चलती रहती है और जो कभी भी समाप्त नहीं होती है। व्यक्तियों से यदि अच्छा कार्य कर लेना है, तो उन्हें हमेशा अभिप्रेरित करते रहना आवश्यक है।
3. **सम्पूर्ण व्यक्ति अभिप्रेरित होता है, उसका एक भाग नहीं** – किसी भी व्यक्ति की बुनियादी आवश्यकताएँ एक बड़ी सीमा तक यह निर्धारित करती हैं कि वह व्यक्ति एक दिए हुए समय में क्या-क्या प्रयास करेगा। चूँकि, प्रत्येक मुनष्य एक सम्पूर्ण इकाई के रूप में होता है तथा जिसके किसी भी

टिप्पणी

भाग को उससे अलग नहीं किया जा सकता है। अतः यह स्पष्ट है कि मनुष्य सम्पूर्ण रूप से अभिप्रेरित होता है। उसके किसी एकांगी भाग को अलग से अभिप्रेरित नहीं किया जा सकता है।

4. **अभिप्रेरणा कई प्रकार से प्रदान की जाती है** — अभिप्रेरणा का एक प्रमुख व महत्वपूर्ण लक्षण यह है कि अभिप्रेरणा कई प्रकार से प्रदान की जा सकती है। आज के युग में केवल मौद्रिक अभिप्रेरणाएँ ही पर्याप्त नहीं हैं, अमौद्रिक प्रेरणाएँ भी अपना महत्वपूर्ण स्थान रखती हैं।
5. **बुनियादी आवश्यकताएँ ही व्यक्ति है** — किसी भी व्यक्ति को समझने व जानने के लिए उसके व्यवहार को निरन्तर निकट से परखना चाहिए तथा यह पता लगाना चाहिए कि वह किस मनःस्थिति में अपने आप को अति सक्रिय या क्रियाशील महसूस करता है। मानवीय आचरण का अध्ययन करने वाले मनोवैज्ञानिकों (Behavioural Psychologists) का यह कहना है कि कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करने पर कौन व्यक्ति कब, कैसी प्रतिक्रिया दिखाएगा, यह सरलतापूर्वक ज्ञात किया जा सकता है। मायर्स के अनुसार, "प्रत्येक जॉब श्रेणी में व्यक्तियों के लिए संतोष तथा असंतोष का प्रतिमान भिन्न-भिन्न होता है।"
6. **अभिप्रेरणा मानवीय सन्तुष्टि का परिणाम है** — अभिप्रेरणा का एक महत्वपूर्ण लक्षण यह भी है कि न तो यह क्रय की जा सकती है और न ही हस्तान्तरित की जा सकती है। यह तो मानव की सन्तुष्टि के परिणामस्वरूप उत्पन्न होती है। अतः यह कहा जा सकता है कि अभिप्रेरणा परिणाम है न कि कारण।
7. **बुनियादी आवश्यकतों के सम्बन्ध में निराशा मनुष्य को क्षुब्ध बना देती है** — यह स्पष्ट है कि मनुष्य अपनी हर बुनियादी आवश्यकताओं की पूर्ति करना चाहता है, किन्तु अन्य व्यक्तियों के साथ व्यवहार करने में सबसे बड़ी कठिनाई यह है कि वे पूछने पर भी यह नहीं बता पाते हैं कि वर्तमान में कौनसी आवश्यकताएँ उनके लिए महत्वपूर्ण हैं।
8. **अभिप्रेरणा एवं मनोबल अलग-अलग हैं** — इस सम्बन्ध में यह भ्रामक धारणा प्रचलित है कि अभिप्रेरणा व मनोबल एक ही है तथा एक-दूसरे के पर्यायवाची हैं। वास्तव में, इन दोनों शब्दों में पर्याप्त अन्तर है। मनोबल कार्य करने की इच्छा की तरफ संकेत करता है, जबकि अभिप्रेरणा कार्य के प्रति प्रोत्साहित करने की एक प्रक्रिया है।
9. **अभिप्रेरणा कुशल व्यक्तियों की कार्य क्षमता में वृद्धि करती है** — अभिप्रेरणा के अभाव में कर्मचारियों की कार्य क्षमता स्पष्ट रूप से प्रभावित होती है, लेकिन यहाँ पर यह बात विशेष रूप से उल्लेखनीय है कि केवल अभिप्रेरणा के द्वारा ही कर्मचारियों की कार्य क्षमता को नहीं बढ़ाया जा सकता है।
10. **बाह्य शक्तियाँ भी व्यवहार को नियन्त्रित करती हैं** — किसी मनुष्य के सम्पूर्ण व्यवहार को एक साथ अभिप्रेरित नहीं किया जा सकता। अन्य शब्दों

में, यह कह सकते हैं कि मानवीय व्यवहार केवल बुनियादी आवश्यकताओं से ही निर्धारित नहीं किया जा सकता है। कुछ बाह्य शक्तियाँ भी मानवीय व्यवहार को प्रभावित करती हैं। अतः इनका ध्यान भी रखा जाना चाहिए।

11. **अभिप्रेरण एक निश्चित विधि है** – मेक्फारलैण्ड की मान्यता है कि “अभिप्रेरण एक निश्चित विधि है जिसमें प्रेरणाओं, उद्देश्यों, इच्छाओं, भावनाओं, महत्वाकांक्षाओं, प्रयत्नों या आवश्यकताओं के माध्यम से मानवीय व्यवहार का निर्देशन, नियन्त्रण एवं स्पष्टीकरण किया जाता है।”

## टिप्पणी

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

3. प्रेरणा तथा अभिप्रेरण में अन्तर है, जो सम्बन्धित है :
- (क) बाह्य वस्तु  
(ख) आन्तरिक वस्तु  
(ग) व्यक्ति में स्वयं से उत्पन्न होना  
(घ) संवर्धन
4. धनात्मक तथा ऋणात्मक अभिप्रेरण में अन्तर सम्बन्धित है :
- (क) प्रतिष्ठा के सन्दर्भ में                      (ख) प्रभाव के सन्दर्भ में  
(ग) दोनों के सन्दर्भ में                      (घ) प्रेरणा

## 4.4 अभिप्रेरण का वर्गीकरण तथा सिद्धांत (Motivation Classification and Principles)

### 4.4.1 अभिप्रेरण का वर्गीकरण (Classification of Motivation)

मानवीय स्वभाव प्रायः सभी के एक समान नहीं होते हैं, क्योंकि कुछ बातों में मनुष्य एक-दूसरे से भिन्न होते हैं। अतः यह कहना गलत नहीं होगा कि जो घटक एक व्यक्ति को अभिप्रेरित करता है, वही घटक दूसरे व्यक्ति को भी प्रभावित करेगा। ऐसा नहीं है, लेकिन फिर भी, कुछ सामान्य घटकों का उल्लेख किया जा सकता है जो कि सामान्यतः अधिकांश व्यक्तियों की दशा में प्रभावपूर्ण सिद्ध हुए हैं। अभिप्रेरण का निम्नलिखित वर्गीकरण या प्रकार हो सकता है :

1. **धनात्मक एवं ऋणात्मक अभिप्रेरण** – धनात्मक अभिप्रेरण की धारणा पुरस्कार की विचारधारा पर आधारित है।

**फिलिप्सों** के अनुसार, “Positive motivation is a process of attempting to influence others to do work through the possibility of gain or reward.”

अर्थात्, “धनात्मक अभिप्रेरण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा पुरस्कार की सम्भावना से दूसरों को अपनी इच्छा के अनुसार कार्य करने के लिए प्रभावित करना है।”

फिलिप्पो के अनुसार धनात्मक अभिप्रेरणों देने की प्रमुख विधियाँ निम्नलिखित हैं—

- (i) कार्य के लिए सुझाव देना तथा प्रशंसा करना।
- (ii) सूचनाएँ देना।
- (iii) अधीनस्थों में व्यक्तिगत रूप से रुचि लेना।
- (iv) प्रतिस्पर्धाएँ आयोजित करना।
- (v) हिस्सा प्रदान करना।
- (vi) गौरव प्रदान करना।
- (vii) उत्तरदायित्वों का प्रत्यायोजन करना।
- (viii) अधिक वेतन देना।

कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने की धनात्मक अभिप्रेरणों सबसे प्रमुख विधि है। सामान्यतः इसी विधि का प्रयोग किया जाता है। इससे कर्मचारियों की कार्यक्षमता को सरलतापूर्वक बढ़ाया जा सकता है तथा व्यक्तियों को संस्था के प्रति अपनत्व की भावना का विकास किया जा सकता है।

ऋणात्मक अभिप्रेरणों धनात्मक प्रेरणाओं के एकदम विपरीत हैं। ऋणात्मक अभिप्रेरणों में कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए भय और दण्ड का सहारा लिया जाता है, लेकिन फिर भी, ऋणात्मक प्रेरणाओं का उद्देश्य अपनी इच्छानुसार कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करना है। ऋणात्मक अभिप्रेरणों अधिक सफल नहीं हो पाती हैं। अनेक अध्ययनों तथा शोधों ने यह स्पष्ट कर दिया है कि ऋणात्मक अभिप्रेरणों केवल अल्पकाल में ही उपयुक्त हो सकती हैं। दीर्घकाल में ये अपना विपरीत प्रभाव दिखाती हैं। लिकर्ट (Likert) के अनुसार, “दीर्घकाल में ऋणात्मक अभिप्रेरणों उत्पादकता को कम करती है।”

2. **बाह्य तथा आन्तरिक अभिप्रेरणों** — बाह्य अभिप्रेरणों वे अभिप्रेरणों हैं जो कार्य के अतिरिक्त स्रोतों से प्राप्त होती हैं। ये अभिप्रेरणों कार्य के समय उत्पन्न नहीं होती हैं, लेकिन कार्य के समय लाभ प्रदान करती हैं, अधिक वेतन, सेवा निवृत्ति की योजनाएँ, जीवन बीमा, विश्राम का समय, छुट्टियाँ आदि को बाह्य अभिप्रेरणों के अन्तर्गत रखा जाता है। हर्जबर्ग ने इन्हें “स्वास्थ्य का जीवन रक्षक तत्व” के नाम से सम्बोधित किया है।

आन्तरिक अभिप्रेरणों वे हैं जो कि कार्य के समय उत्पन्न होती हैं। ये अभिप्रेरणों कार्य के समय सन्तुष्टि प्रदान करती हैं और कर्मचारियों की सामाजिक तथा स्वाभिमान सम्बन्धी आवश्यकताओं की पूर्ति करती हैं। ये अभिप्रेरणों काफी अधिक होती हैं तथा इनकी प्रकृति प्रायः अमौद्रिक होती



है। इसमें सम्मान, उत्तरदायित्व, मान्यता तथा सहभागिता आदि को सम्मिलित किया जाता है।

3. **वित्तीय तथा अवितीय अभिप्रेरणाएँ** – वित्तीय प्रेरणाएँ वे हैं, जो कि प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से मुद्रा से सम्बन्धित होती हैं। वित्तीय प्रेरणाओं में वेतन, मजदूरी, बोनस, सेवा निवृत्ति लाभ, लाभ विभाजन, छुट्टियों का वेतन, जीवन बीमा तथा निःशुल्क चिकित्सा सेवा आदि को सम्मिलित किया जाता है। यह तो हम जानते ही हैं कि मुद्रा एक महत्वपूर्ण अभिप्रेरक तत्व है जो केवल भौतिक सुख ही नहीं, वरन् स्वाभिमान सम्बन्धी आवश्यकताओं की सन्तुष्टि भी प्रदान करता है।

प्रबंध भी मुद्रा को एक महत्वपूर्ण अभिप्रेरक के रूप में प्रयोग करता है, क्योंकि यह हमारी अधिकांश आवश्यकताओं को सन्तुष्ट करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। विनिमय का माध्यम होने के कारण यह हमारी शारीरिक आवश्यकताओं को भी पूरा करता है। आधुनिक समाज में मुद्रा को सामाजिक आदर, सम्मान एवं स्थिति का प्रतीक माना जाता है। इस सम्बन्ध में **फिलिप्सों** का यह कहना है कि, “मनुष्य मुद्रा द्वारा अन्य आवश्यकताओं की पूर्ति होने (मनोवैज्ञानिक एवं सामाजिक) से भी अभिप्रेरित हुआ करता है।”

**बरनार्ड** ने लिखा है कि, यह एक सामान्य अनुभव की बात है कि भौतिक पुरुस्कार जीवनयापन की सीमा के बाद प्रभावहीन होते हैं। बरनार्ड का यह कहना है कि लोग भौतिक लाभ के लिए अधिक कार्य नहीं करते हैं।

अवितीय प्रेरणाएँ वे हैं जो प्रत्यक्ष रूप से मुद्रा से सम्बन्धित नहीं होती हैं। ये अभिप्रेरणाएँ मनुष्य में उच्च स्तरीय आवश्यकताओं, जैसे स्वाभिमान व आत्म विकास की आवश्यकताओं के सम्बन्ध में सन्तुष्टि प्रदान करती हैं। ये अभिप्रेरणाएँ मनोवैज्ञानिक हैं जो कि कर्मचारियों की आन्तरिक भावनाओं से सम्बन्ध रखती हैं। अवितीय अभिप्रेरणाओं में प्रशंसा करना, हिस्सेदारी, उच्च स्तरीय उत्तरदायित्व प्रदान करना, कार्य के निर्णयों में हिस्सा प्रदान करना, अधिकार देना, अच्छी कार्य दशाएँ उत्पन्न करना आदि को शामिल किया जाता है। **ड्यूबिन (Dubin)** के अनुसार, “अवितीय अभिप्रेरणाएँ मानसिक पुरुस्कार हैं।” “अवितीय अभिप्रेरणाओं में निम्नांकित को शामिल किया जाता है :

- (i) **सेवा सुरक्षा (Job Security)** – प्रत्येक कर्मचारी यह चाहता है कि उसको उचित वेतन मिलने के साथ ही, कार्य की सुरक्षा भी मिले, अर्थात् उसे नौकरी से निकाला न जाय। जहाँ इस प्रकार का भावपूर्ण वातावरण रहता है, वहाँ पर उत्पादकता में गिरावट आती है। कर्मचारियों को नौकरी की सुरक्षा प्रदान करके उनको अभिप्रेरित किया जा सकता है। हैनरी मूरे (Henri Moore) ने इस सम्बन्ध में तीन सुरक्षाओं का उल्लेख किया है— रोजगार सुरक्षा, आर्थिक सुरक्षा तथा मनोवैज्ञानिक सुरक्षा। किसी भी उपक्रम में सेवायोजक (Employer) अपने कर्मचारियों को लगातार कार्य प्रदान करके,

## टिप्पणी

विवेकीकरण के बाद भी कार्य पर लगातार तथा मंदी काल में भी सेवा की गारण्टी देकर सेवा सुरक्षा प्रदान कर सकते हैं।

(ii) **कार्य विस्तार (Job Enhancement)** – कार्य विस्तार के सिद्धांत का प्रतिपादन विश्व प्रसिद्ध संस्थान I. B. M. तथा एडीसन (Edison) ने किया है। कार्य विस्तार का सिद्धांत इस बात पर बल देता है कि एक व्यक्ति को एक कार्य सौंपकर व्यक्तियों के समूह को कई कार्य सौंप दिए जाने चाहिए। साथ ही, समूहों को सामाजिक सम्बन्ध स्थापित करने तथा कार्य प्रक्रिया पर अधिक नियंत्रण स्थापित करने के अवसर प्रदान किए जाने चाहिए। कार्य विस्तार प्रक्रिया की सबसे बड़ी विशेषता यह है कि एक ही व्यक्ति को एक ही कार्य बार-बार नहीं करना पड़ता है और उसे मानसिक थकावट नहीं होती है। इसके परिणामस्वरूप, कर्मचारी की कार्यवाही बढ़ने के साथ ही, कार्य के प्रति उसकी रूचि बनी रहती है।

(iii) **कार्य चक्र एवं परिवर्तन (Job Rotation and Alteration)** – कुछ संस्थाएँ अपने यहाँ कार्य चक्र विधि का उपयोग करके अपने कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने का प्रयास करती हैं। इस विधि के अन्तर्गत कर्मचारियों को थोड़े-थोड़े समय के लिए विभिन्न कार्यों पर लगाया जाता है जिससे वह एक ही कार्य से ऊबता नहीं है और कार्य के प्रति उसकी रूचि निरंतर बनी रहती है। इस विधि का एक लाभ यह भी है कि सभी कर्मचारियों को प्रत्येक कार्य करने का अवसर मिलता है, जो कि उसकी क्षमता, ज्ञान तथा चातुर्य में वृद्धि करता है।

(iv) **कार्य सम्पन्नता (Job Enrichment)** – हर्जबर्ग ने अपने प्रसिद्ध स्वास्थ्य अभिप्रेरण विचारधारा (Motivation Hygiene Theory) को प्रतिपादित करते समय कार्य सम्पन्नता के सिद्धांत को स्पष्ट किया था। कार्य सम्पन्नता का सिद्धांत इस बात पर जोर देता है कि कार्य के उत्तरदायित्वों का क्षेत्र तथा चुनौतियों को विस्तृत करने का कार्य सोच समझ कर किया जाना चाहिए। रस्क (Rusk) का इस सम्बन्ध में यह कहना है, कि, “कार्य सम्पन्नता में कर्मचारी कार्य के नियोजन एवं नियन्त्रण के कुछ पहलुओं को पूरा करता है और कार्य सम्पादन भी करता है।”

हर्जबर्ग (Herzberg) के अनुसार, “कार्य सम्पन्नता से कर्मचारी को अपना मनोवैज्ञानिक विकास करने का अवसर मिलता है।”

(v) **प्रशंसा (Praise)** – मेरी कुशिंग नाइल्स के शब्दों में, “प्रत्येक व्यक्ति यह चाहता है कि उसके कार्यों की प्रशंसा की जाय, उसे एक मानव के रूप में आदर प्रदान किया जाय”, लेकिन कर्मचारियों की इस भावना पर कोई विशेष ध्यान नहीं दिया गया है। अधिकांश लोग यह चाहते हैं कि उनके अच्छे कार्यों की प्रशंसा की जाय। प्रशंसा करके किसी भी व्यक्ति की कार्यक्षमता को बहुत बड़ी

सीमा तक बढ़ाया जा सकता है। अतः कर्मचारियों के प्रत्येक अच्छे काम की प्रशंसा की जानी चाहिए। धन्यवाद, प्रशंसा करके, पीठ थपथपा कर, वेतन वृद्धि करके, पदोन्नति करके, अतिरिक्त लाभ प्रदान करके, प्रशंसा पत्र देकर, प्रशंसा को व्यक्त किया जा सकता है।

- (vi) **अधिकार प्रत्यायोजन (Delegation of Authority)** – कई विद्वानों का यह मत है कि अधिकारों का प्रत्यायोजन करके भी कर्मचारियों को अभिप्रेरित किया जा सकता है। फिलिप्पो के अनुसार, “किसी कार्य को करने के लिए अधिकारों एवं उत्तरदायित्वों का प्रत्यायोजन प्रायः महत्वपूर्ण अभिप्रेरक सिद्ध होता है।”
- (vii) **हिस्सेदारी (Participation)** – संस्था की नीतियों के निर्धारण में, महत्वपूर्ण निर्णयों में कर्मचारियों को हिस्सा प्रदान करके उनको अभिप्रेरित किया जा सकता है। अभिप्रेरण का यह तरीका आजकल बहुत अधिक प्रचलित है।
- (viii) **कार्य सन्तुष्टि (Job Satisfaction)** – प्रबंधकों का यह महत्वपूर्ण कार्य है कि वे कर्मचारियों को कार्य के प्रति सन्तुष्टि प्रदान करें। इसके लिए यह आवश्यक हो जाता है कि कार्य को अधिक आकर्षक एवं रूचिकर बनाया जाय, जिससे कर्मचारियों को कार्य करने में सन्तुष्टि प्राप्त हो सके।
- (ix) **न्यायपूर्ण व्यवहार (Equity in Treatment)** – प्रत्येक श्रमिक यह चाहता है कि उसे उचित न्याय व अच्छा व्यवहार प्राप्त हो। कार्य एवं शब्दों में भिन्नता नहीं होनी चाहिए। कर्मचारी मालिक सम्बन्ध पारस्परिक विश्वास और सम्मान पर आधारित होनी चाहिए।
- (x) **रचनात्मक मनोवृत्ति (Constructive Attitude)** – मनुष्य में रचनात्मक मनोवृत्ति बहुत अधिक बलवान होती है। यदि कर्मचारी अपनी रचनात्मक मनोवृत्ति का कार्य में उपयोग करे, तो बहुत अधिक लाभ प्राप्त हो सकता है। प्रबंधकों को ऐसी परिस्थितियाँ उत्पन्न करनी चाहिए जिससे कर्मचारी अपने ज्ञान एवं चातुर्य का प्रदर्शन स्वतन्त्र रूप से कर सकें।
- (xi) **उत्तरदायित्व (Responsibility)** – एक दिए गए कार्य को सम्पादित करने के लिए दायित्व और अधिकारों का हस्तान्तरण करना भी एक शक्तिशाली प्रेरणा प्रदान करने वाला घटक माना गया है। जब कर्मचारी यह महसूस करता है कि अधिकारी उस पर विश्वास रखता है, तो वह स्वयं योग्य बनकर अच्छे परिणाम प्राप्त करने का प्रयत्न करता है।
- (xii) **जिज्ञासा (Informative)** – मानव का जिज्ञासु होना उसकी एक विशेषता है। वह हमेशा कार्य के सम्बन्ध में यह जानना चाहता है कि कार्य को किस प्रकार या कैसे किया जा सकता है। अतः प्रबंधकों का यह दायित्व हो जाता है कि वह कर्मचारियों को

उपयुक्त सूचनाएँ प्रदान करें। इसका श्रमिकों पर अच्छा नैतिक प्रभाव पड़ता है।

- (xiii) **सहयोग (Cooperation)** – संगठन में अनेक व्यक्ति कार्य करते हैं। उनके मध्य आपस में सहयोग है, तो वे सभी स्वतः ही अधिकाधिक कार्य करने को प्रेरित होंगे। इसी प्रकार, यदि प्रबंधक का अपने कर्मचारियों के प्रति सहयोगपूर्ण व्यवहार है, तो कर्मचारियों को निश्चित रूप से अधिक कार्य करने की प्रेरणा प्राप्त होगी।

#### 4. व्यक्तिगत एवं सामूहिक अभिप्रेरण (Individual and Group Motivation)

- (i) **व्यक्तिगत अभिप्रेरण (Individual Motivation)** – व्यक्तिगत अभिप्रेरण से आशय व्यक्ति विशेष की आवश्यकताओं की पूर्ति करने के लिए व्यक्तिगत अभिप्रेरण से है। इन अभिप्रेरणों में प्रशंसा पत्र, प्रमाण पत्र, नौकरी की सुरक्षा, सम्मान, विकास एवं पदोन्नति आदि अवसर मुख्य हैं।

- (ii) **सामूहिक अभिप्रेरण (Group Motivation)** – सामूहिक अभिप्रेरण से आशय उस अभिप्रेरण से है जिसमें व्यक्तियों के किसी विशेष समूह को, समूह लक्ष्यों की अपेक्षा के लिए अभिप्रेरित किया जाना है। सामूहिक अभिप्रेरणों व्यक्तियों के किसी समूह विशेष से सम्बन्ध रखती हैं। अर्थात् किसी विशेष कर्मचारी की अभिप्रेरणों न दी जाकर, कर्मचारियों के एक विशेष समूह को अभिप्रेरणों दी जाती हैं। सामूहिक अभिप्रेरणों में सहभागिता, समूह को मान्यता प्रदान करना, समूह की मांगों को स्वीकार करना, अधिलाभांश देना, सुरक्षा व्यवस्था लागू करना, विभागीय पारितोषण देना, समितियों का गठन करना, समूह प्रतिस्पर्धा का आयोजन करना तथा कुशल संचार व्यवस्था लागू करना आदि को सम्मिलित करते हैं।

#### 4.4.2 अभिप्रेरण के सिद्धांत (Principles of Motivation)

कभी-कभी सिद्धांत को विचारधारा भी कहा जाता है। इस रूप में अभिप्रेरण की विचारधाराओं का विवेचन करना आवश्यक है। अभिप्रेरण की विभिन्न विचारधाराओं का निम्नलिखित रूप में वर्णन किया जा सकता है।

प्राचीन काल में अभिप्रेरण के सम्बन्ध में कोई निर्धारित मान्यता नहीं थी। व्यवसायिक जगत में जब मनुष्य संगठित होकर कार्य करना प्रारम्भ किया, तब से प्रबंध अभिप्रेरण प्रदान करने की मान्यता को बल मिला है। प्रबंध के क्षेत्र में एफ. डब्लू. टेलर ने वैज्ञानिक प्रबंध की खोज की। इसके बाद से व्यवसायिक संस्थानों में कार्य करने के सम्बन्ध में, मानव को अभिप्रेरित करने के सम्बन्ध में, विभिन्न प्रबंध विद्वानों ने शोधपूर्ण कार्य करना प्रारम्भ किया है। इन्हीं शोधों के फलस्वरूप अभिप्रेरण के सम्बन्ध में अनेक विचारधाराओं का जन्म हुआ है। इन विचारधाराओं को दो भागों में बाँटा जा सकता है—

1. अभिप्रेरण की परम्परागत विचारधारा (Traditional Theories of Motivation)

2. अभिप्रेरण की आधुनिक विचारधाराएँ (Modern Theories of Motivation)

1. **अभिप्रेरण की परम्परागत विचारधाराएँ (Traditional Theories of Motivation)** – अभिप्रेरण की परम्परागत विचारधाराओं को निम्नलिखित तीन भागों में बाँटा जा सकता है :

(i) **भय एवं दण्ड विचारधारा (Fear and Punishment Theory)** – अभिप्रेरण की परम्परागत विचारधारा बतलाती है कि कर्मचारियों एवं श्रमिकों को भय दिखाकर कार्य करने के लिए प्रेरित किया जा सकता है। इस विचारधारा के समर्थकों की मान्यता है कि व्यक्ति धन प्राप्त करने के लिए ही कार्य करता है और यही कारण है कि कार्य से हटा देने के भय के कारण वह अच्छा कार्य करने के लिए प्रेरित होता है। सामान्य रूप में, कर्मचारी अपने हितों को सुरक्षित रखना चाहता है। प्रबंध में इस विचारधारा के लागू होने का आशय यह है कि सेना के आदेश की तरह कर्मचारी या श्रमिक काम करें। औद्योगिक क्रान्ति के पूर्व इस विचारधारा का विशेष प्रचलन था। यद्यपि आज भी इस विचारधारा का समर्थन किया जाता है, किन्तु वर्तमान में व्यवसायिक संस्थाओं में भय एवं दण्ड के आधार पर कार्य नहीं किया जा सकता।

(ii) **पुरस्कार विचारधारा (Reward Theory)** – इस विचारधारा की मान्यता है कि कर्मचारियों तथा श्रमिकों को उनके अच्छे कार्य के बदले पुरस्कार दिए जायँ तथा उनके कार्य की दशाएँ अच्छी होने पर, उन्हें मानसिक सन्तुष्टि प्रदान करती हैं, जिससे वे और अधिक तथा अच्छा कार्य करने के लिए प्रेरित होते हैं। इसमें अच्छे वेतन देने से उनसे, अच्छे कार्य की अपेक्षा की जा सकती है।

सामाजिक मनोवैज्ञानिकों द्वारा किए गए विभिन्न अध्ययनों के आधार पर कहा जा सकता है कि धन मानव को केवल सन्तुष्टि प्रदान कर सकता है, लेकिन अभिप्रेरण नहीं दे सकता। पीटर एफ. ड्रकर ने कहा है कि, "मौद्रिक पुरस्कार कर्मचारी को अभिप्रेरित करने के लिए पर्याप्त है, ऐसा नहीं कहा जा सकता है।"

(iii) **'कैरेट' एवं 'स्टिक' विचारधारा ('Carrot' and 'Stick' Theory)** – यह विचारधारा यह मानकर चलती है कि कर्मचारियों को उनकी कार्यक्षमता के अनुरूप पुरस्कार या दण्ड दिया जाए, तो उनके अधिक कार्य करने के लिए अभिप्रेरित किया जा सकता है। यह विचारधारा पुरस्कार को शर्तों के घेरे में बाँध देती है। इस विचारधारा के समर्थक विद्वानों का यह कहना है कि यदि कर्मचारी अच्छा कार्य करेंगे, तो उसे पुरस्कार मिल जाएगा। इस विचारधारा की यह मान्यता है कि यदि कोई कर्मचारी सामान्य कार्यक्षमता से अधिक कार्यक्षमता को अर्जित करता है, तो निश्चित रूप से उसे

टिप्पणी

विशेष पुरस्कार प्रदान किया जाना चाहिए और यदि उसकी कार्यक्षमता सामान्य से कम है, तो उसे दण्ड दिया जाना चाहिए। इस विचारधारा के सम्बन्ध में किए गए विभिन्न शोधों से यह स्पष्ट हो चुका है कि पुरुस्कार व दण्ड, दोनों का प्रयोग एक साथ करके कर्मचारियों को अभिप्रेरित किया जा सकता है।

यहाँ पर यह बात विशेष रूप से उल्लेखनीय है कि यह विचारधारा तब ही सफल होगी, जबकि मनुष्य की शारीरिक तथा सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताएँ शेष रहती हैं। परन्तु **मेकग्रेगर** का यह कहना है कि "जब कोई व्यक्ति अपने जीवन-यापन के लिए धन कमाने योग्य हो जाता है, तब यह विचारधारा बिल्कुल उचित नहीं कही जा सकती है।"

**बनार्ड** ने भी इसी मत का समर्थन किया है और यह कहा है कि "अच्छे और चतुर प्रबंधक सदैव धनात्मक अभिप्रेरणाओं का ही उपयोग करते हैं। दण्ड का प्रयोग केवल अनुशासनात्मक कार्यवाही के रूप में करते हैं।" बनार्ड का यह कहना है कि वित्तीय पुरस्कार उन लोगों को अभिप्रेरित करने में असफल होंगे जिनके पास पहले से ही जीवन-यापन के साधन उपलब्ध हैं।

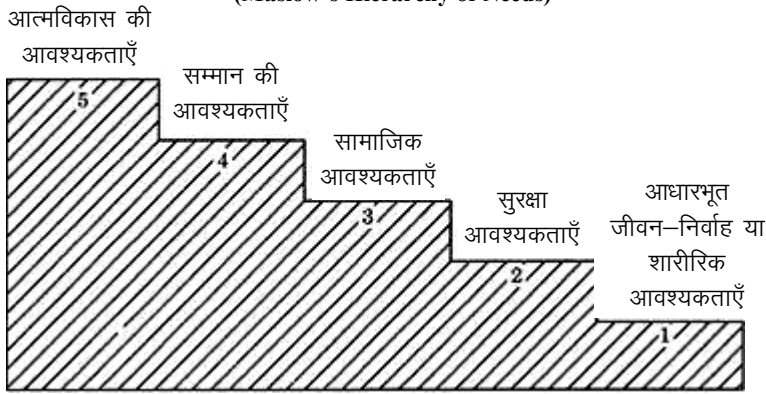
**2. अभिप्रेरण की आधुनिक विचारधाराएँ (Modern Theories of Motivation)** – समय-समय पर अभिप्रेरण के सम्बन्ध में प्रबंधशास्त्री विद्वानों ने शोध किए हैं तथा उसके आधार पर अपना दृष्टिकोण प्रस्तुत किया है। इस सम्बन्ध में अनेक विचारधाराएँ हैं, किन्तु यहाँ निम्नलिखित चार विचारधाराओं के सम्बन्ध में विवेचन किया जा रहा है :

**(क) मास्लो की आवश्यकता क्रमबद्धता विचारधारा (Need-Hierarchy Theory of Maslow)** अमेरिकन मनोवैज्ञानिक ए.एच. मास्लो ने अभिप्रेरण की विचारधारा को आवश्यकताओं की क्रमबद्धता के आधार पर विकसित किया है— उनके अनुसार एक व्यक्ति की आवश्यकताएँ अनन्त हैं तथा उनमें क्रमबद्धता पाई जाती है। एक व्यक्ति में कार्य के प्रति रुचि एवं शक्ति जाग्रत करने के लिए उसकी एक के बाद दूसरी आवश्यकताओं को सन्तुष्ट करना आवश्यक है। उन्होंने आवश्यकता के निम्न पाँच स्तर बताये हैं :

- (i) आधारभूत जीवन-निर्वाह की आवश्यकताएँ या शारीरिक आवश्यकताएँ (Physiological Needs)
- (ii) सुरक्षा की आवश्यकताएँ (Safety and Security Needs)
- (iii) सामाजिक आवश्यकताएँ (Belonging and Social Needs)
- (iv) पद व सम्मान की आवश्यकताएँ (Esteem and Status Needs)
- (v) आत्मविकास की आवश्यकताएँ (Self Actualisation Needs)

मास्लो की आवश्यकताओं का प्राथमिकता-क्रम  
(Maslow's Hierarchy of Needs)

अभिप्रेरण एवं नेतृत्व



टिप्पणी

मास्लो की अभिप्रेरण, की यह विचारधारा निम्न चार मान्यताओं पर आधारित है—

(1) मनुष्य का प्रत्येक कार्य किसी-न-किसी आवश्यकता की पूर्ति के लिए किया जाता है तथा इनको विशेष रूप में पाँच आधारभूत वर्गों में बाँट सकते हैं:

मैस्लो के अनुसार व्यक्ति आवश्यकताओं के उपर्युक्त क्रम में अपनी आवश्यकताओं की पूर्ति करता है:

**(1) आधारभूत जीवन निर्वाह की आवश्यकताएँ या शारीरिक आवश्यकताएँ (Psychological or Physiological Needs)** — मैस्लो द्वारा

प्रतिपादित आवश्यकताओं की क्रमबद्धता का सबसे पहला स्तर आधारभूत निर्वाह सम्बन्धी आवश्यकताएँ है। इसमें भोजन, पानी, वायू, आवास तथा यौन सम्पर्क प्रमुख है। वे आवश्यकताएँ व्यक्ति को कार्य करने के लिए सबसे अधिक प्रेरित करती हैं। मैस्लो ने कहा है “For the man who is extremely and dangerously hungry, no other interests exists but food. He dreams food, he remembers food, he thinks about food, he emotes only about food, he perceives only food, and he wants only food.” अर्थात्, “जो व्यक्ति अत्यन्त एवं खतरनाक रूप में भूखा है, उसकी भोजन के अतिरिक्त अन्य किसी में कोई रुचि नहीं होती है। वह भोजन के स्वप्न देखता है, भोजन की याद करता है, भोजन के बारे में ही सोचता है और भोजन के बारे में ही भावना उत्पन्न करता है, वह भोजन की कल्पना करता है और वह केवल भोजन ही चाहता है।” इन आवश्यकताओं की सन्तुष्टि होने पर ही अन्य आवश्यकताएँ जन्म लेती हैं। व्यक्ति को इन आवश्यकताओं की अनुभूति बार बार होती है।

**(2) सुरक्षा, स्थायित्व तथा निश्चितता की आवश्यकताएँ (Safety, stability and security needs)** — जैसे ही व्यक्ति की आधारभूत जीवन-निर्वाह

आवश्यकताओं की सन्तुष्टि हो जाती है, वह तुरन्त आवश्यकताओं के आगे के स्तर अर्थात् सुरक्षा स्थायित्व अथवा निश्चितता की आवश्यकताओं की सन्तुष्टि प्राप्त करने का प्रयत्न करता है। व्यक्ति अपने रोजगार की सुरक्षा चाहता है तथा उसमें स्थायित्व एवं निश्चितता पाने का प्रयास करता है। उदाहरण के लिए — अस्थायी रूप में नियुक्त कर्मचारी के मन में सदैव यह

भय बना रहता है कि न जाने कब उसकी नौकरी समाप्त हो जाए। अतः वह अपने रोजगार की सुरक्षा, स्थायित्व एवं निश्चितता पाने के लिए बराबर प्रयत्नशील करता रहता है। फलतः अधिकाधिक प्रयत्न करता रहता है।

(3) **सामाजिक आवश्यकताएँ (Social Needs)** – मानव सामाजिक प्राणी है। वह समाज से पृथक होना नहीं चाहता है। समाज में रहने के लिए सामाजिक आवश्यकताओं की पूर्ति करना परम आवश्यक होता है। अतः वह आधारभूत जीवन निर्वाह तथा सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताओं की सन्तुष्टि के पश्चात् इन पर ध्यान देता है। यदि मानव की इन आवश्यकताओं की पूर्ति नहीं होती है तो फिर उसके लिए समाज में रहना सम्भव नहीं हो पाता है क्योंकि उसके मन में सदैव यह भय बना रहता है कि कहीं उसका सामाजिक बहिष्कार न हो जाए। परिणाम स्वरूप समाज में अपना अस्तित्व बनाए रखने के लिए सामाजिक आवश्यकताओं की पूर्ति होना अनिवार्य है।

(4) **सम्मान एवं स्वाभिमान आवश्यकताएँ (Esteem and Self Respect Needs)** – व्यक्ति की सामाजिक आवश्यकताओं की पूर्ति हो जाने के पश्चात् सम्मान एवं स्वाभिमान की आवश्यकताओं की क्रमबद्धता में इनका चौथा स्थान है। इन आवश्यकताओं में मान्यता प्राप्त करने की इच्छा, प्रतिष्ठा पाने की इच्छा अहम शान्त करने की इच्छा आदि प्रमुख है। यद्यपि प्रत्येक व्यक्ति, इन आवश्यकताओं की सन्तुष्टि करने का प्रयास करता है किन्तु उसकी सभी आवश्यकताओं की सन्तुष्टि होना आवश्यक नहीं है। इन आवश्यकताओं में से कुछ की तो सन्तुष्टि हो जाती है और कुछ जीवन पर्यन्त भी सन्तुष्ट नहीं हो पाती है। एक कर्मचारी जितने अधिक ऊँचे पद पर होगा उसकी सम्मान एवं स्वाभिमान की आवश्यकताएँ उतनी ही अधिक प्रबल होगी। यही कारण है कि निम्नस्तर के कर्मचारियों को न हो इन आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए पर्याप्त अक्सर ही मिल पाता है और न ही वे उनकी सन्तुष्टि को अधिक महत्व ही देते हैं।

(5) **आत्म विकास की आवश्यकताएँ (Self Actualisation Needs)** – मैस्लो की आवश्यकता की क्रमबद्धता में अन्तिम स्थान आत्म-विकास की आवश्यकताओं का है जिन पर व्यक्ति सबसे अन्त में ध्यान देता है। प्रत्येक की यह इच्छा होती है कि जो कुछ उसमें बनने की योग्यता है तथा वह उसके योग्य बन जाए। इसी को हम आत्म-विकास की योग्यता कहते हैं। मैस्लो के अनुसार, "एक संगीतकार को संगीत बनाना चाहिए, एक कलाकार को रंग करना चाहिए, एक कवि को लिखना चाहिए— यदि वह अन्ततोगत्वा प्रसन्न होना चाहता है। एक व्यक्ति जो हो सकता है, उसे वह होना चाहिए। इन आवश्यकताओं को हम आत्म-विकास कह सकते हैं।"

आवश्यकताओं के उपर्युक्त पाँच स्तरीय वर्गीकरण कुछ दशाओं में असामान्य या कृत्रिम लगते हैं, क्योंकि वास्तविक स्थिति में ये आवश्यकताएँ सम्पूर्ण व्यक्ति में एक साथ अन्तर्क्रिया करती हैं। फिर भी, यह प्रबंधक को इस बात का ज्ञान उपलब्ध कराती है कि परिस्थिति विशेष में, एक व्यक्ति को अभिप्रेरित करने हेतु, किस आवश्यकता विशेष पर ध्यान देना आवश्यक है।



**टिप्पणी**

यद्यपि मैस्लो की विचारधारा मानवीय सम्बन्ध के आशावादी दृष्टिकोण पर आधारित है; जो सामान्यतः सभी को उचित लगती है, किन्तु कुछ विद्वानों जिनमें पोर्टर, बेनिस, तथा सेलिस आदि ने अनुसंधान के बाद इस विचारधारा को गलत पाया है। तथा उन्होंने इसकी निम्नलिखित आलोचनाएँ की हैं :

1. आवश्यकताओं का उपर्युक्त वर्गीकरण प्रत्येक क्षेत्र में उपयुक्त नहीं कहा जा सकता है।
2. यह मान्यता उचित नहीं है कि जब तक निम्न स्तर की आवश्यकताएँ पूरी नहीं होती हैं, तब तक उच्च स्तर की आवश्यकताओं की सन्तुष्टि कोई प्रेरणा नहीं देती है।
3. आवश्यकताओं का महत्व भिन्न-भिन्न परिस्थितियों में भिन्न-भिन्न हो सकती है।
4. सामान्य मनुष्य इतना दूरदर्शी नहीं होता है कि वह अपने भावी आवश्यकताओं का पहले से ही अनुमान लगा ले।

**(ख) स्वास्थ्य अभिप्रेरण विचारधारा (Motivation Hygiene Theory) –** इस विचारधारा का विकास हर्जबर्ग (Prof. Herzberg) ने अपने साथियों के साथ विभिन्न शोध अध्ययनों के द्वारा किया है। हर्जबर्ग का यह कहना है कि, “मनुष्य की आवश्यकताओं के दो समूह होते हैं, जो एक-दूसरे से भिन्न होते हैं, ये आवश्यकताओं के समूह व्यवहार को विभिन्न तरीके से प्रभावित करते हैं।” हर्जबर्ग की यह मान्यता है कि जब कोई व्यक्ति अपने कार्य के प्रति असन्तुष्ट होता है, तो उसकी यह असन्तुष्टि का कारण वह वातावरण है, जिसके अन्तर्गत वह कार्य कर रहा है। लेकिन, यदि वह कार्य से सन्तुष्टि अनुभव करता है, तो वह सन्तुष्टि केवल निष्पादित कार्य के द्वारा ही प्राप्त की जा सकती है। हर्जबर्ग ने प्रथम समूह को स्वास्थ्य तत्वों (Hygiene Factors) के नाम से पुकारा है। ये तत्व वातावरण से सम्बन्धित हैं और मनुष्य को असन्तुष्ट होने से रोकते हैं। आवश्यकता के द्वितीय समूह को उन्होंने अभिप्रेरक तत्व (Motivator) के नाम से पुकारा है। ये तत्व मनुष्य को अधिक कुशलता के साथ कार्य करने को प्रेरित करते हैं।

**स्वास्थ्य एवं अभिप्रेरक तत्व (Hygiene and Motivators)**

स्वास्थ्य तत्व (Hygiene Factors)	अभिप्रेरक तत्व (Motivators)
वातावरण (Environment)	कार्य (Work Itself)
नीतियाँ तथा प्रशासन (Policies and Administration)	उपलब्धियाँ (Achievements)
पर्यवेक्षण (Supervision)	मान्यता (Recognition)
कार्य दशाएँ (Work Conditions)	चुनौतीपूर्ण कार्य (Challenging Work)
पारस्परिक सम्बन्ध (Mutual Relationship)	उत्तरदायित्व (Responsibility)
धन स्थिति एवं सुरक्षा (Money Status and Security)	उन्नति एवं विकास (Advancement)

**(i) स्वास्थ्य तत्व (Hygiene Factors) –** हर्जबर्ग ने स्वास्थ्य सम्बन्धी तत्वों में संस्था की नीति, प्रशासन, पर्यवेक्षण, पारस्परिक संगठनात्मक सम्बन्ध, कार्य की दशाओं, वेतन तथा सुरक्षा आदि को सम्मिलित किया। हर्जबर्ग का यह

## टिप्पणी

कहना है कि ये तत्व व्यक्ति में असन्तुष्टि उत्पन्न होने से रोकते हैं। ये तत्व कर्मचारी की कार्य क्षमता और सन्तुष्टि में कोई वृद्धि नहीं करते हैं, लेकिन कर्मचारियों को असन्तुष्ट नहीं होने देते।

गैलरमैन के अनुसार, "स्वास्थ्य तत्व अच्छी अभिप्रेरणा देने के लिए बहुत आवश्यक है, किन्तु ये स्वयं अभिप्रेरणा नहीं दे सकते। स्वास्थ्य सम्बन्धी तत्व बहुत महत्वपूर्ण हैं, इन्हें अधिकतम करने के लिए सभी प्रयास किए जाने चाहिए।"

- (ii) **अभिप्रेरक तत्व (Motivators)** – उपलब्धि, उपलब्धि के लिए मान्यता कार्य, उत्तरदायित्व तथा विकास एवं प्रगति को अभिप्रेरक तत्व माना गया है। ये घटक कार्य में अन्तर्निहित हैं, अर्थात् ये कार्य से संबंधित हैं। हर्जबर्ग का मत है कि अभिप्रेरक तत्व व्यक्ति को अपने कार्य से सुख प्रदान करते हैं, क्योंकि वे मनुष्य के मनोवैज्ञानिक विकास के लिए आधारभूत आवश्यकताओं की पूर्ति करते हैं।

इस विचारधारा की कुछ प्रमुख आलोचनाएँ निम्नलिखित हैं :

1. सन्तुष्टि व असन्तुष्टि प्रदान करने वाले तत्वों को अलग-अलग करना सम्भव नहीं है।
2. यह विचारधारा मजदूरी, पद, धनस्थिति, सुरक्षा आदि को अभिप्रेरणा तत्व नहीं मानती है, जो कि सर्वथा अनुचित है।
3. यह विचारधारा एक निश्चित विधि से कार्य करने पर ही सही उत्तरती है।
4. इसके द्वारा अभिप्रेरणा एवं सन्तुष्टि का सम्बन्ध अत्यधिक सरल बना दिया गया है जबकि वास्तव में ऐसा नहीं है।

- (ग) **मैकग्रेगर की एक्स एवं वाई विचारधारा (McGregor's X and Y Theory)** – एक्स तथा वाई विचारधारा का प्रतिपादन मैकग्रेगर ने किया था। उन्होंने प्रबंध सम्बन्धी विचारधारा को निम्न दो भागों में बाँटा है :

**एक्स सिद्धांत (X-Theory)** तथा **वाई-सिद्धांत (Y-Theory)** जहाँ एक ओर एक्स-सिद्धांत निराशावादी दृष्टिकोण प्रस्तुत करता है, वहीं वाई-सिद्धांत आशावादी दृष्टिकोण प्रस्तुत करता है। इनका विवेचन निम्नलिखित है:

1. **एक्स सिद्धांत (X-Theory)** – एक्स सिद्धांत इस बात का द्योतक है कि सामान्य रूप से व्यक्ति कार्य नहीं करना चाहता। सामान्य रूप से एक्स सिद्धांत की प्राथमिक मान्यताएँ निम्नलिखित हैं :
  - (i) एक सामान्य व्यक्ति स्वेच्छा से कार्य नहीं करना चाहता है।
  - (ii) उसमें कार्य के प्रति अरुचि की भावना होती है।
  - (iii) व्यक्ति से कार्य लेने के लिए उस पर दबाव डालना तथा भय दिखाना आवश्यक है, जैसे— डराना, धमकाना तथा उत्पीड़न करना आदि। भय के कारण ही व्यक्ति कार्य करने को तैयार होता है।

- (iv) व्यक्ति निर्देश के अन्तर्गत ही कार्य करना पसन्द करता है।
- (v) व्यक्ति उत्तरदायित्व से सदैव बचने का प्रयास करता है।
- (vi) व्यक्ति बहुत कम महत्वाकांक्षी होता है तथा सुरक्षा को सबसे अधिक महत्व देता है।
- (vii) व्यक्ति वित्तीय प्रलोभन के आधार पर ही कार्य करता है। अतः उसे अधिक वेतन दिया जाय, तो अधिक कार्य करेगा।
- (viii) प्रबंध की दृष्टि से श्रमिक की कोई आवाज नहीं होती। अतः वह तो मशीन का एक मात्र पुर्जा होता है। उसे अपने बुद्धि का परिचय देने का तो अवसर प्राप्त नहीं होता।
- (ix) व्यक्ति परम्परागत ढंग से कार्य संपन्न करता है।

## टिप्पणी

एक्स सिद्धांत की उपर्युक्त मान्यताओं का अध्ययन करने के पश्चात् यह कहा जा सकता है कि वर्तमान दशाओं में यह सिद्धांत अनुपयुक्त है। यह निराशावादी दृष्टिकोण प्रस्तुत करता है तथा श्रमिकों को एक मशीन का पुर्जा मात्र ही समझता है। इसलिए मानवीय मूल्यों का अभाव है। इस सिद्धांत के अनुसार, वह शक्ति और नियन्त्रण का प्रयोग करता है तथा अपने मनमाने तरीके उन पर जबरदस्ती थोपता है।

## 2. वाई सिद्धांत (Y-Theory)

(द) आउची की जैड विचारधारा (Ouchi's Z Theory) – अभिप्रेरण की जैड विचारधारा को जन्म देने का श्रेय अमेरिका के प्रो. विलियम जी. आउची (William G. Ouchies) को जाता है। प्रो. आउची ने जापान का वर्षों अध्ययन किया। प्रो. आउची ने अपने अन्वेषणों की विचारधारा 1981 में (Theory Z) नामक पुस्तक के रूप में प्रस्तुत किया। पुस्तक सन् 1981 में अमेरिका के 'एवान' प्रकाशन संस्थान द्वारा प्रकाशित की गई तथा उस समय की सबसे अधिक विक्रीत पुस्तकों में से एक थी। प्रो. आउची ने जापान तथा अमेरिका की कम्पनियों की प्रबंधकीय व्यवस्था की तुलना की तथा जैड विचारधारा (Z Theory) के सम्बन्ध में लिखा कि, "यह विचारधारा जिसमें अमेरिकन तथा जापानीज प्रबंध व्यवस्था को एक संशोधित रूप में अमेरिकन समाज तथा संस्कृति के आदर्श तथा मूल्यों के तुलनात्मक प्रभाव को दर्शाया तथा आउची अमेरिकी प्रबंधकीय व्यवस्था से जापानीज प्रबंधकीय व्यवस्था को श्रेष्ठ माना। आउची ने जापानीज तथा अमेरिकन कम्पनियों की महत्वपूर्ण बिन्दुओं की तुलना की।"

आउची ने जिस बिन्दु पर विशेष ध्यान दिया, वह जापानीज कर्मचारियों की संगठन के प्रति सन्निहित भावना का होना जो आउची के जैड विचारधारा का मूलाधार है। प्रो. आउची के अनुसार जापानीज प्रबंध का सार तत्व विश्वास (Trust), मर्मज्ञता

(Subtlety) तथा आत्मीयता (Intimacy) इन तीन शब्दों में अन्तर्निहित है। उन्होंने लिखा कि, “यह पुस्तक इसलिए विश्वास, मर्मज्ञता तथा आत्मीयता के सम्बन्ध में है।” यह उनके पुस्तक के प्रारम्भ में प्राक्कथन (Acknowledgements) में उल्लिखित है।

जैड विचारधारा के सम्बन्ध में जानकारी के पूर्व हर्जबर्ग ने द्विघटक विचारधारा को प्रस्तुत किया था। इसमें उन्होंने यह स्पष्ट किया था कि स्वास्थ्य (Hygiene) तथा अभिप्रेरण के दो अलग-अलग घटक होते हैं। हर्जबर्ग ने इस विचारधारा को आगे बढ़ाते हुए प्रो. आउची ने 1973 से जापानीज तथा अमेरिकी कम्पनियों की उत्पादकता तथा उनमें कार्य करने वाले कर्मचारियों की कार्यपद्धति तथा कर्मचारियों की कार्य करने की प्रवृत्ति का अध्ययन किया तथा सन् 1981 में अपनी पुस्तक जैड विचारधारा में यह निष्कर्ष निकाला कि जापानीज उत्पादकता का राज श्रेष्ठ अधिकारियों द्वारा उनके कार्मिकों में निहित विश्वास, आत्मीयता तथा कार्मिकों के व्यवहार तथा व्यक्तित्व के सम्बन्ध में प्राप्त सूक्ष्म जानकारी (मर्मज्ञता) में निहित है।

प्रो. आउची के अनुसार विश्वास, मर्मज्ञता और आत्मीयता उत्प्रेरक का कार्य करते हैं। हर्जबर्ग ने एक्स तथा वाई घटकों के आधार पर अभिप्रेरक तत्वों को अलग-अलग बताया था तथा उसी कड़ी को आगे बढ़ाते हुए प्रो. आउची ने 1981 में अपनी पुस्तक जैड विचारधारा के माध्यम से प्रेरक तत्वों का उल्लेख किया।

**जैड विचारधारा की विशेषताएँ (Characteristics or Features of Z Theory)** – जैड विचारधारा, जिसने जापानीज तथा अमेरिकन प्रबंध की शैलियों को एक साथ साकारात्मक तथा धनात्मक रूप में प्रस्तुत की थी, के लक्षण तथा विशेषताएँ निम्नलिखित हैं।

1. **काम या रोजगार (Employment)** – जैड विचारधारा कर्मचारियों की नौकरी की जापानीज शैली पर ध्यान केन्द्रित करती है तथा कर्मचारियों की लम्बी अवधि की नौकरी में संस्थान में बने रहने के लिए उनकी वित्तीय तथा अविच्छिन्न प्रेरक तत्वों (Financial and Non-Financial Incentives) के माध्यम से अत्यन्त विपरीत तथा संकट की स्थिति में प्रोत्साहित करती है।
2. **नियन्त्रण प्रक्रिया (Control Process)** – जैड विचारधारा कर्मचारियों की नियन्त्रण प्रक्रिया की सन्निहित, अडीग विश्वास तथा अनौपचारिक एवं स्पष्ट औपचारिक नियन्त्रण के उपायों को महत्व देती हैं। नियन्त्रण की प्रक्रिया अनौपचारिक तथा पारस्परिक विश्वास तथा सहभागिता पर आधारित होना चाहिए।
3. **निर्णयन (Decision Making)** – प्रबंध के संस्था से सम्बन्धित निर्णयन का कार्यान्वयन अधीनस्थों द्वारा होता है। अतः प्रबंध तथा अधीनस्थों के बीच सहभागिता के आधार पर निर्णय लिए जाने चाहिए।

4. **उत्तरदायित्व (Responsibility)** – जैड विचारधारा कर्मचारियों के व्यक्तिगत उत्तरदायित्व पर ध्यान केन्द्रित करती है। कभी भी कर्मचारी के व्यक्तिगत उत्तरदायित्व को सामूहिक रूप में एक समूह को उत्तरदायी नहीं मानना चाहिए।
5. **सम्बन्ध (Concern) या विश्वास (Trust)** – जैड विचारधारा पर्यवेक्षकों, कर्मचारियों, कार्य-समूहों, संघों एवं सरकार के मध्य विश्वास के सम्बन्ध पर जोर देती है। प्रो. आउची की मान्यता है कि विश्वास, मर्मज्ञता तथा खुलापन—इन तीनों के मध्य निकटतम सम्बन्ध है। वास्तव में, ये संगठन के प्रमुख एवं आवश्यक अंग हैं। अतः प्रबंध को इन तत्वों पर विशेष जोर देते हुए प्रयोग में लाना चाहिए, तो कर्मचारी संस्था के प्रति सन्निहित भाव से काम करेंगे, जिससे संस्था की उत्पादकता बढ़ेगी।
6. **प्रोन्नति (Promotion)** – जैड विचारधारा की मान्यता है कि कर्मचारियों के कार्यों का मूल्यांकन एवं प्रोन्नति प्रबंध द्वारा धीमी गति से की जानी चाहिए। यह प्रोन्नति समयबद्धता तथा कार्य सम्पादन दोनों के सन्दर्भ में होनी चाहिए।
7. **जीवन पथ (Careers)** – जैड विचारधारा व्यक्ति के कैरियर या जीवन पथ पर ध्यान केन्द्रित करती है। यह विशिष्ट कैरियर जो विशिष्ट तथा अविशिष्ट के बीच रहता है, प्रबंध द्वारा उस पर ही ध्यान देना चाहिए। प्रबंधकों को चाहिए कि वे कर्मचारियों की उन्नति एवं विकास के लिए प्रशिक्षण दे।

विलियम जी आउची की जापानी प्रबंध व्यवस्था पर आधारित जैड विचारधारा की जो विशेषताएँ बतलायी हैं, उन्हें दूसरे शब्दों में, निम्नलिखित रूपों में स्पष्ट किया जा सकता है :

- (I) विश्वास (Trust)
- (II) कर्मचारियों तथा संगठन में मजबूत बन्धन की स्थापना (Strong Bond Between Employees and Organisation) अर्थात्
  - (i) संगठन में कर्मचारियों को सम्पूर्ण जीवन के लिए रोजगार देना।
  - (ii) उच्च सहयोगी कार्य पर्यावरण की स्थापना एवं चुनौतियों तथा कर्मचारियों की निर्णयन में सहभागिता।
  - (iii) कर्मचारियों को हटाने के स्थान पर अंशधारियों एवं स्वामियों द्वारा लाभ कम कर तथा यहाँ तक कि हानि को सहन किया जाना,
  - (iv) पदोन्नति तथा वित्तीय प्रेरणाओं की गति धीमी करना।
  - (v) एक ही स्तर पर कर्मचारियों के विभागों में परिवर्तन करना।
  - (vi) कर्मचारियों के भविष्य के बारे में लाभदायक योजना बनाना।
  - (vii) लोगों में समन्वय की भावना प्रदान करना।
- (III) कर्मचारियों की भागीदारी (Involvement of Employees)

**टिप्पणी**

(IV) अनौपचारिक संगठन ढाँचे की स्थापना। (Establishment of Informal Organisational Structure)

(V) लोगों में समन्वय की स्थापना (Coordination Among People)

उपरोक्त विवेचन से स्पष्ट है कि प्रो. विलियम आउची की जैड विचारधारा एक नवीन विचारधारा हैं जो कि अभिप्रेरण के पहलू को पूर्णतः प्रस्तुत करती है। यद्यपि अभिप्रेरण एक व्यवसायिक उपक्रम के सामान्य लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक होता है, किन्तु कर्मचारियों को वास्तविक रूप से अभिप्रेरित करना कोई आसान काम नहीं है। अभिप्रेरण के लिए किए गए प्रयास तभी उपयोगी सिद्ध होते हैं, जब मनुष्य की भावनाओं को समझकर उनको प्रेरणा दी जाय।

**अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)**

5. अभिप्रेरण के प्रकार नहीं होते :

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| (क) धनात्मक एवं ऋणात्मक | (ख) मौद्रिक तथा अमौद्रिक |
| (ग) रुचिकर तथा अरुचिकर  | (घ) इनमे से कोई नहीं     |

6. वित्तीय प्रेरणाएँ नहीं है :

- |                  |                        |
|------------------|------------------------|
| (क) नगद पुरस्कार | (ख) वित्तीय प्रोत्साहन |
| (ग) परामर्श      | (घ) सुझाव              |

**4.5 नेतृत्व का अर्थ, परिभाषाएँ एवं अवधारणा (Leadership – Meaning, Definitions and Concepts)**

**4.5.1 नेतृत्व का अर्थ (Meaning of Leadership)**

नेतृत्व प्रबंध का आन्तरिक भाग है जो कि प्रबंधकीय कार्यों में महत्वपूर्ण योगदान देता है। यदि देखा जाये, तो प्रबंधकीय सफलता का रहस्य वस्तुतः कुशल नेतृत्व में ही निहित है। पीटर एफ. ड्रकर ने नेतृत्व को मानवीय लक्षण माना है जो मानवीय नजर को ऊँचा उठाता है, मानवीय निष्पादन के प्रमाण को बढ़ाता है और मानवीय व्यक्तित्व को सामान्य सीमाओं से ऊपर उठाता है। किसी व्यक्ति के नेतृत्व की स्थिति केवल मानव से सम्बन्धित होती है, वस्तुओं से नहीं। कोई भी संगठन कितना भी सम्पूर्ण क्यों न हो अथवा कोई भी संगठन कितना भी सुसज्जित क्यों न किया गया हो, नेतृत्व को प्रतिस्थापित नहीं किया जा सकता है और न अधिशासियों को आवश्यक प्रेरणा ही दे सकता है। ऐसे अनेक उदाहरण दिए जा सकते हैं जिनमें किसी व्यवसायिक उपक्रम के संगठन के नेतृत्व में आवश्यक परिवर्तन करके उसे डूबने से बचाया गया है। एक उपक्रम में उच्च कोटि का नेतृत्व तो होना ही चाहिए, किन्तु इसकी आवश्यकता संगठन के प्रत्येक स्तर पर

होती है। एक कुशल नेतृत्व किसी व्यवसायिक औद्योगिक उपक्रम को अंधेरे से उजाले में ले जाता है और पग-पग पर उठने वाली कठिनाईयों पर विजय पाते हुए, उसे प्रगति के मार्ग पर ले जाता है।

#### 4.5.2 नेतृत्व की परिभाषाएँ (Definitions of Leadership)

सामान्य अर्थ में, नेतृत्व से आशय किसी व्यक्ति विशेष के उस गुण से है जिसके द्वारा वह अन्य व्यक्तियों का मार्गदर्शन करता है। यह एक ऐसी क्षमता है जिसके द्वारा अन्य व्यक्तियों से वांछित कार्य स्वेच्छापूर्वक कराये जाते हैं। एक शक्तिशाली नेतृत्व अपने अनुयायियों को कार्य-निष्पादन में आवश्यक प्रोत्साहन देता है। इस सम्बन्ध में निम्नलिखित प्रबंध-शास्त्रियों द्वारा परिभाषाएँ दी गई हैं :

**कूण्टज़ एवं ओ' डोनेल (Koontz and O' Donnell)** के अनुसार, "Leadership may be defined as the ability to exert inter-personal influence by means of communication towards the achievement of a goal."

अर्थात् "किसी उद्देश्य की प्राप्ति हेतु संप्रेषण के माध्यम से अन्तर-व्ययक्तिक प्रभाव डालने की योग्यता को नेतृत्व कहते हैं।"

**कीथ डेविस (Keith Davis)** के अनुसार, "Leadership is the ability to persuade others to seek defined objectives enthusiastically. It is the human factor which winds a group together and motivates it towards goals."

अर्थात्, "नेतृत्व एक ऐसा मानवीय गुण है जो किसी समुदाय को संगठित कर लक्ष्यों की ओर बढ़ने के लिए प्रेरित करता है।"

**जॉर्ज आर टैरी (George R. Terry)** के अनुसार, "Leadership is the ability of influencing people to strive willingly for mutual objectives."

"नेतृत्व व्यक्तियों को पारस्परिक उद्देश्यों के लिए स्वैच्छिक प्रयत्न करने हेतु प्रभावित करने की योग्यता है।"

**बरनार्ड (Chester I. Bernard)** के अनुसार, "Leadership refers to the quality of the behaviour of the individual whereby they guide people on their activities."

अर्थात्, "नेतृत्व का आशय व्यक्ति के उस व्यवहारिक गुण से है जिसके द्वारा वह अन्य लोगों का संगठित प्रयास से सम्बन्धित कार्य करने में मार्ग दर्शन करता है।"

**मूने तथा रेले (Mooney and Reiley)** के अनुसार, "Leadership is regarded as the form which authority assumes when it enters into process."

अर्थात्, "अधिकार सत्ता की प्रक्रिया में प्रवेश करते समय अधिकारी वर्ग जो स्वरूप धारण करता है, उसे नेतृत्व कहते हैं।"

**आर्डवे टीड (Ordway Tead)** के अनुसार, "Leadership is that combination of qualities by the possession of which one is also to get something done by others, chiefly because, through his influence they become willing to do so."

#### टिप्पणी

अर्थात् "नेतृत्व गुणों का वह संयोजन है जिसके होने से किसी भी अन्य से कुछ कराने के योग्य होता है, क्योंकि मुख्यतः उसके प्रभाव द्वारा वे ऐसा करने को तत्पर हो जाते हैं।"

इस प्रकार, उपरोक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने से यह स्पष्ट हो जाता है कि नेतृत्व अधीन कर्मचारियों को सहकारी प्रयत्नों में अधिकतम योगदान के लिए अभिप्रेरित करने की प्रक्रिया है। यह मानवीय घटक है, जो साथ-साथ बांधे रखता है और लक्ष्य प्राप्ति की ओर अभिप्रेरित करता है।

### 4.5.3 नेतृत्व की अवधारणा (Concept of Leadership)

नेतृत्व की प्राचीन अवधारणा है कि निरंकुश नेतृत्व से व्यक्तियों से कार्य कराए जा सकते हैं, किन्तु आधुनिक प्रबंध इससे सहमत नहीं है। आज नेता का व्यक्तित्व प्रभावशाली होना चाहिए, जिससे उसके अधीनस्थ उसकी इच्छानुसार कार्य कर सकें। वास्तव में, नेता को आदर्श व्यक्तित्व रखना चाहिए। उसे कभी भी दूषित हथकंडे नहीं अपनाना चाहिए। प्राचीन व्यवस्था के अन्तर्गत नेता यह प्रयास करता था कि कर्मचारियों द्वारा कभी भी प्रबंध का विरोध न हो। जब कभी कर्मचारी अपने विषय में प्रबंध से बात करते थे, तो उनकी आवाज को दबा दिया जाता था। नेतृत्व की नवीन अवधारणा अथवा नेतृत्व की आधुनिक अवधारणा के अनुसार, नेता अपने अनुयायियों को कुशल नेतृत्व प्रदान करता है और अपने साथ नेतृत्व में भाग लेने का आवश्यक प्रशिक्षण देकर वांछित उद्देश्यों की पूर्ति के कार्य कराता है। कून्टज तथा ओ' डोनेल ने नेतृत्व को एक अतिरिक्त उत्तेजना (Extra Push) के रूप में मान्यता दी है, जो कर्मचारियों की सामान्य काम करने की गति में कुछ अधिक वृद्धि करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। उनके अनुसार कर्मचारी सामान्यतः अपनी कार्य कुशलता की पूर्ण क्षमता से काम नहीं करता, बल्कि वह क्षमता के 60% भाग से ही कार्य करता है तथा शेष 40% क्षमता का उपयोग करने के लिए नेतृत्व की आवश्यकता होती है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

7. नेतृत्व है :

- (क) व्यक्तियों को निर्देशित करना
- (ख) व्यक्तियों को आदेश देना
- (ग) उनके कार्य में अवरोध पैदा करना
- (घ) अनुसरण

8. अधिकांश व्यवसायिक उपक्रमों के असफल होने का प्रमुख कारण है अकुशल नेतृत्व। यह कथन है:

- (क) कून्टज तथा ओ' डोनेल
- (ख) पीटर एफ ड्रकर
- (ग) जॉर्ज आर टैरी
- (घ) अल्टन मायु



## 4.6 नेतृत्व का सिद्धांत तथा शैलियाँ (Leadership – Principles and Styles)

टिप्पणी

### 4.6.1 नेतृत्व का सिद्धांत (Principle of Leadership)

नेतृत्व के प्रमुख सिद्धांत निम्नलिखित हैं :

1. **प्रक्रिया सिद्धांत** – इस अवधारणा के अनुसार नेतृत्व एक प्रक्रिया है जो निरन्तर चलती रही है।
2. **प्रभावी निर्देशन का सिद्धांत** – इस अवधारणा के अनुसार निर्देशन जितना अधिक प्रभावी होगा, नेतृत्व भी उतना ही अधिक प्रभावी होगा।
3. **अनुयायियों का सिद्धांत** – इस सिद्धांत के अनुसार नेतृत्व के लिए अनुयायियों का होना आवश्यक है।
4. **आदेश की एकता का सिद्धांत** – इसका तात्पर्य है कि अधीनस्थों का एक ही नेता हो।
5. **अभिप्रेरण का सिद्धांत** – इस सिद्धांत के अनुसार नेता अपने अधीनस्थों को काम करने के लिए प्रेरित करता है।
6. **नियन्त्रण के विस्तार का सिद्धांत** – इस सिद्धांत के अनुसार नेता के अधीन कार्यरत अनुयायियों की संख्या सीमित होनी चाहिए।
7. **उद्देश्यों में एकता का सिद्धांत** – इस सिद्धांत के अनुसार नेता तथा उसके अनुयायियों के उद्देश्य में एकता होनी चाहिए।

### गुणमूलक सिद्धांत एवं अन्य सिद्धांत का संक्षिप्त विश्लेषण

नेतृत्व का गुणमूलक दृष्टिकोण या सिद्धांत— (Traitist approach or Theory of Leadership) अर्वाचीन कालकेग्रीक के दर्शनशास्त्री प्लेटो का यह कथन कि “नेता जन्म लेते हैं, बनाए नहीं जाते” सन 1900 के अन्त तक लोगों का विश्वास प्राप्त करता रहा। यह कथन इस तथ्य पर आधारित था कि महान नेता महान कार्य करने के लिए पैदा होते हैं तथा उनमें से कुछ में प्रकृतिदत्त गुण या विशेषताएँ विद्यमान होती हैं जिसके कारण लोग उनसे प्रभावित होते हैं। इसीलिए इसे महान व्यक्तियों का सिद्धांत (Great Men Theory) का नाम दिया गया। किन्तु वीसवीं सदी के प्रारम्भ में व्यवहारवादी मनो वैज्ञानिकों के शोध अध्ययनों के प्रभाव में जन्म जात नेतृत्व प्रतिमा या प्रकृतिदत्त गुणों के सिद्धांतों से लोगों का विश्वास हटने लगा तथा व्यक्ति के गुणों पर आधारित गुणमूलक दृष्टिकोण या सिद्धांत (Trait Approach) के अन्तर्गत 1904 और 1948 के मध्य लगभग 125 शोध अध्ययन किए गए। इस शोधों में सफल एवं असफल नेताओं के विशिष्ट गुणों की तुलना करके उन्हें अलग-अलग किया गया ताकि सफल नेता के गुणों के आधार पर पहचाना जा सके। नेतृत्व में मुख्यतः निम्नलिखित गुण (Trait) का होना पाया जाता है:

- (i) **शारीरिक क्षमता (Physical Capacity)** – जैसे अधिक ऊँचाई अधिक मार, कार्य करने की पर्याप्त क्षमता तथा भरा हुआ चेहरा आदि।
- (ii) **बौद्धिक योग्यता (Intelligence)** – जैसे बौद्धिक रूप से योग्य होना तथा किसी भी तथ्य को समझने तथा विश्लेषण करने की क्षमता आदि।
- (iii) **अभिक्रमण शीलता (Initiative)** – नेता के अन्दर अभिक्रमण शीलता पाई जाती है, वह प्रत्येक कार्य में आगे बढ़कर अपने अनुयायियों को नेतृत्व प्रदान करता है।
- (iv) **निर्णय शक्ति (Decisiveness)** – नेता के अन्दर प्रत्येक परिस्थिति में निर्णय लेने की क्षमता होती है। यह निर्णय अधिकांश दशाओं में सही सिद्ध होते हैं।
- (v) **आत्म-विश्वास (Self-confidence)** – नेता के अन्दर कूट-कूटकर आत्मविश्वास भरा होता है। वह जो कार्य करता है उसे पूर्ण विश्वास के साथ करता है, वह आलोचकों की चिन्ता नहीं करता।
- (vi) **परिपक्वता (Maturity)** – नेता परिपक्व होते हैं, वे जल्दबाजी में या भवावंश में कोई निर्णय नहीं लेते। अपने अनुभव तथा धारणाओं के आधार पर खरा सिद्ध होने पर ही निर्णय लेते हैं।
- (vii) **आक्रामकता (Aggressiveness)** – कुछ नेता आक्रामक दृष्टिकोण वाले होते हैं। वे अपनी विचारधारा का अनुमोदन पाने के लिए विनय या प्रार्थना न करके दुसरोँ पर प्रभुत्व जमाने का प्रयास करते हैं।
- (viii) **दायित्व वहनीय क्षमता (Responsibility Bearing Capacity)** – नेता में दायित्व वहन करने की क्षमता होती है। वह अपने दायित्व को पूरा करने के लिए अधीनस्थों को अभिप्रेरित करता है।
- (ix) **नवाचार क्षमता (Innovation Capacity)** – नेता के अन्दर नवाचार क्षमता पाई जाती है। वह प्रत्येक कार्य को करने तथा लक्ष्य प्राप्त करने का नवीन बेहतर ढंग खोजने का प्रयास करता है।
- (x) **पर्यवेक्षणीय योग्यता (Supervisory Ability)** – व्यवसायिक उपक्रमों में पर्यवेक्षण योग्यता रखनेवाला व्यक्ति ही सफल नेतृत्व प्रदान कर सकता है। वह संगठन, निर्देशन, नियन्त्रण व समन्वय करने की योग्यता रखता है।

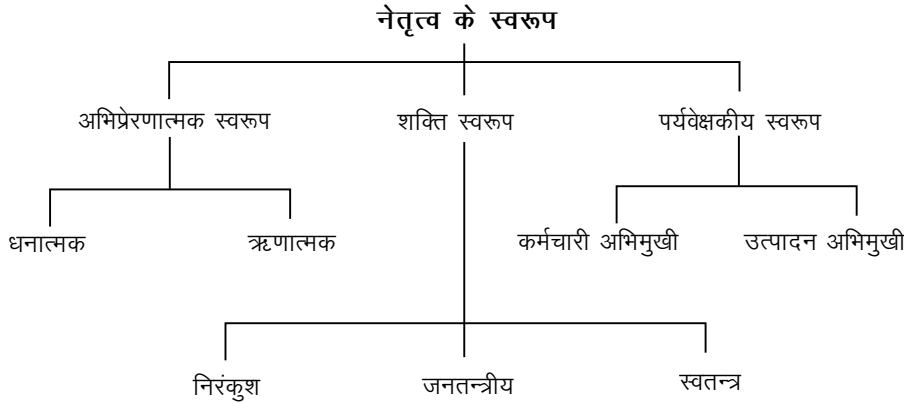
#### 4.6.2 नेतृत्व की शैलियाँ (Leadership Styles)

प्रबंध में नेतृत्व बहुत ही महत्वपूर्ण भूमिका प्रदान करता है। नेतृत्व कई रूपों में किया जा सकता है। इन विधियों को नेतृत्व की शैलियाँ नाम से पुकारा जा सकता है, जो निम्नलिखित तीन प्रकार हो सकती हैं:

1. नेतृत्व की अभिप्रेरणा स्वरूप या शैली (Motivational Style of Leadership)
2. नेतृत्व की शक्ति स्वरूप या शैली (Power Style of Leadership)

3. नेतृत्व की पर्यवेक्षकीय स्वरूप या शैली (Supervisory Style of Leadership)

इसे निम्नलिखित रेखाचित्र द्वारा प्रदर्शित किया जा सकता है:



इनका विवेचन निम्नलिखित रूप में किया जा सकता है :

1. नेतृत्व की अभिप्रेरणा स्वरूप या शैली (Motivational Style of Leadership)

जब किसी समूह का नेता अपने अनुयायियों को काम करने के लिए अभिप्रेरित करने की दृष्टि से विभिन्न प्रकार की प्रेरणाओं का प्रयोग करता है, तो कहा जाता है कि अभिप्रेरणात्मक शैली का प्रयोग किया जा रहा है। यह नेतृत्व का सबसे अधिक प्रचलित एवं महत्वपूर्ण स्वरूप है। इसमें नेता अपने अधीनस्थों को धनात्मक तथा ऋणात्मक प्रेरणाएँ देकर उनसे अधिक काम लेने का प्रयास करता है। नेतृत्व दो प्रकार के होते हैं जो निम्नलिखित हैं :

(i) धनात्मक नेतृत्व (Positive Leadership)

(ii) ऋणात्मक नेतृत्व (Negative Leadership)

(i) **धनात्मक नेतृत्व (Positive Leadership)** – धनात्मक नेतृत्व से तात्पर्य उस नेतृत्व से है, जिसमें नेता अपने अनुयायियों को कार्य के लिए अभिप्रेरित करने के लिए विभिन्न प्रकार के पुरस्कारों पर बल देता है, इस प्रकार के नेतृत्व में जितना अधिक श्रमिकों की सन्तुष्टि, पारितोषिक या सुविधाओं पर बल दिया जाता है, नेतृत्व उतना ही अधिक धनात्मक माना जाता है।

(ii) **ऋणात्मक नेतृत्व (Negative Leadership)** – ऋणात्मक नेतृत्व से तात्पर्य उस नेतृत्व से है, जिसमें नेता अपने अनुयायियों को कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करने हेतु दण्ड, भय, वेतन में कटौती, अपमान, निष्कासन, जबरी छुट्टी आदि पर बल देता है। दण्ड व्यवस्था जितनी प्रभावशाली होती है, नेतृत्व उतना ही ऋणात्मक माना जाता है।

टिप्पणी

टिप्पणी

प्रायः संगठन में प्रबंधक द्वारा दोनों प्रकार के नेतृत्व का प्रयोग किया जाता है, किन्तु यह निश्चित करने के लिए, कि नेतृत्व धनात्मक है या ऋणात्मक, यह देखना होता है कि मुख्य शैली (Styles) कौसी है? कोई भी प्रबंधक किस प्रकार के नेतृत्व का प्रयोग करता है, यह इस बात पर आधारित होता है कि वह संगठनात्मक व्यवहार के किस सिद्धांत का प्रयोग कर रहा है। अधिनायकात्मक सिद्धांत का प्रयोग करने वाला नेता ऋणात्मक शैली को अपनाता है, संरक्षणात्मक सिद्धांत का प्रयोग करने वाला मिश्रित नेतृत्व (ऋणात्मक तथा धनात्मक) को अपनाता है और समर्थनात्मक सिद्धांत का पालन करने वाला प्रायः धनात्मक शैली को अपनाता है, जिसे निम्नलिखित रेखाचित्र द्वारा स्पष्ट किया जा सकता है:

संगठनात्मक व्यवहार के सिद्धांत (Principles of Organisational Behaviour)	स्वरूप (Style)
अधिनायकात्मक सिद्धांत (Autocratic Theory)	ऋणात्मक शैली (Negative Style)
संरक्षणात्मक सिद्धांत (Custodial Theory)	मिश्रित शैली (Mixed Style)
समर्थनात्मक सिद्धांत (Supportive Theory)	धनात्मक शैली (Positive Style)

ऋणात्मक शैली वाला नेता, यद्यपि श्रमिकों में दण्ड का भय दिखाकर कभी-कभी अधिक कार्य लेने में सफलता प्राप्त कर लेता है, परन्तु उसके बाद के प्रभाव बहुत दूषित होते हैं। इससे कर्मचारियों में असंतोष की भावना बढ़ती जाती है और दीर्घकाल में उनका व्यवहार संगठन के प्रति अच्छा नहीं होता है। ऋणात्मक नेतृत्व का जहाँ प्रयोग होता है, उस संगठन में कर्मचारी कार्य की ओर ध्यान न देकर, अपने बचाव की ओर ध्यान देने में व्यस्त रहते हैं। वे अपने कार्य को औपचारिक रूप से पूरा करके, अपना अधिकांश समय बचाव सम्बन्धी कार्यों में लगाते हैं। वे अपने नेता से घबराते हैं तथा हर समय अपने आप को असुरक्षित अनुभव करते हैं, लेकिन अनेक बार ऐसा पाया गया है कि जब धनात्मक तरीका कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने में समर्थ या सफल नहीं होता है, तो बाध्य होकर, योग्य से योग्य नेताओं को भी, ऋणात्मक शैली का प्रयोग करना पड़ता है।

धनात्मक नेतृत्व में नेता प्रायः अपने समूह पर निर्भर करता है। वह विचार विमर्श के आधार पर लक्ष्यों को निर्धारित करता है, स्वयं उन समस्याओं पर विचार करता है जो लक्ष्य प्राप्ति में बाधक है। इस प्रकार के नेतृत्व में, सदस्य स्वयं प्रशिक्षित करते हैं एवं कार्य के लिए प्रेरित होते हैं। अच्छे से अच्छा कार्य करने में ही वे अपना और संगठन का हित समझते हैं। ऐसा नेता स्वयं को भी समुदाय का एक सदस्य समझता है। वह प्रायः प्रेम से या उत्तम आचरण द्वारा श्रमिकों को अभिप्रेरित करता है। सार रूप में, बदलती हुई परिस्थितियों के कारण, एक नेता को ऋणात्मक दृष्टिकोण छोड़ कर धनात्मक दृष्टिकोण अपनाना चाहिए, क्योंकि शिक्षा एवं स्वतन्त्रता के इस युग में, धनात्मक नेतृत्व ही सफल नेतृत्व माना जाता है।

2. **नेतृत्व की शक्ति स्वरूप या शैली (Power Style of Leadership)** – एक प्रबंधक किस प्रकार अपनी सत्ता का प्रयोग करता है, इसका प्रभाव भी नेतृत्व शैली पर पड़ता है। शक्ति स्वरूप को तीन भागों में बाँटा जा सकता है:

- (i) निरंकुश स्वरूप (Autocratic Style)
- (ii) परामर्शात्मक या जनतन्त्रीय स्वरूप (Consultative or Participate Style)
- (iii) स्वतन्त्र या निर्बंध स्वरूप (Free reign or Laissez-Faire Style)

इसका विवेचन निम्नलिखित रूप से किया जा सकता है :

**(i) निरंकुश स्वरूप (Autocratic Style)** – एक अधिनायकात्मक या निरंकुश प्रबंधक वह होता है, जो अपने दल पर दबाव, आदेश व भय द्वारा प्रभाव बनाए रखने का प्रयत्न करता है। ऐसा प्रबंधक शक्ति से प्यार करता है और अपने स्वार्थों की पूर्ति के लिए ही उसका प्रयोग करता है। वह सत्ता तथा निर्णय लेने के अधिकार को अपने में ही निहित रखता है। वह कभी भी सत्ता को हस्तान्तरित करना पसन्द नहीं करता है, क्योंकि उसे इस दशा में सत्ताहीन होने का भय रहता है। ऐसा नेता जहाँ सत्ता में रहता है वह पूर्ण दायित्व भी अपने ऊपर लेता है। इस दशा में नेतृत्व ऋणात्मक हो सकता है कि अनुयाईयों को पूर्ण सूचना नहीं दी जाती है और वे भयभीत रहते हैं। निरंकुश शैली उस समय धनात्मक भी होती है, जब प्रबंधक अपनी सत्ता का प्रयोग अपने समूह के सदस्यों में पुरस्कार वितरण में करता है। इस स्थिति में, प्रबंधक परोपकारी प्रबंधक कहलाता है। ऐसा तानाशाह उत्पादकता बढ़ाने में प्रभावशाली सिद्ध होता है, क्योंकि वह सुदृढ़ मानवीय सम्बन्धों की स्थापना कर वातावरण को अनुकूल बना देता है। इस शैली में नेता को अधिक प्रेरणा मिलती है और निर्णय भी शीघ्रता से लिए जाते हैं।

**विशेषताएँ** – निरंकुश नेता/प्रबंधक की कुछ प्रमुख विशेषताएँ निम्नांकित हैं:

1. यह सभी अधिकारों को अपने पास केन्द्रित रखता है।
2. यह सभी तरह के निर्णय स्वयं लेता है।
3. यह अपने अधिकारों से प्यार करता है तथा स्वार्थ-पूर्ति के लिए उनका प्रयोग करता है।
4. यह अनुयायियों को एक सामाजिक इकाई के रूप में कार्य करने के लिए प्रोत्साहित नहीं करता है।
5. यह ऋणात्मक तथा धनात्मक हो सकता है।
6. यह उपक्रम में एक तन्त्रवाद को बढ़ावा देता है।

वर्तमान युग में, इस स्वरूप को पसंद नहीं किया जाता है, क्योंकि इससे कर्मचारियों का मनोबल नीचा हो जाता है एवं उनमें नैराश्य बढ़ जाता है जो संघर्ष को जन्म देता है।

**(ii) परामर्शात्मक या जनतन्त्रीय स्वरूप (Consultative or Participate Style)** – नेतृत्व की इस शैली में, प्रबंध की सत्ता प्रबंधक में केन्द्रित न रहकर विकेन्द्रित हो जाती है। किसी भी विषय पर प्रबंधक स्वयं निर्णय नहीं लेता है, बल्कि अपने अनुयाईयों अथवा अधीनस्थों के परामर्श से निर्णय लेता है। समस्या को वह कर्मचारियों के समक्ष उनके विचार हेतु रखता है, सुझाव आमन्त्रित करता है और प्रबंध तथा समूह के अन्य सदस्य, एक सामाजिक इकाई की तरह समस्याओं का समाधान करने में मिलकर कार्य करते हैं। इस स्वरूप में, कर्मचारियों को उन बातों की दशाओं के सम्बन्ध में पूर्ण सूचना रहती है, जिनसे उनका कार्य प्रभावित होता है तथा वे अपने विचारों व सुझावों को प्रबंधकों के समक्ष रखने के लिए प्रोत्साहित होते हैं। तथा उनसे भी विचार-विमर्श करते हैं।

**विशेषताएँ** – परामर्शात्मक या जनतन्त्रीय नेता में निम्नांकित विशेषताएँ पायी जाती हैं :

1. यह नीतियों एवं कार्यपद्धतियों का निर्धारण अनुयाईयों से विचार-विमर्श करके करता है।
2. यह अपने अनुयाईयों को आदेश देने से पूर्व उनसे विचार विमर्श करता है।
3. यह अधिकारों के विकेन्द्रीयकरण में विश्वास रखता है।
4. यह अपने अनुयाईयों को उनसे प्रभावित होने वाले निर्णयों में सम्मिलित करता है।
5. यह अनुयाईयों को एक सामाजिक इकाई के रूप में कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करता है।

सार्वजनिक तथा निजी क्षेत्र के प्रतिष्ठानों में “कर्मचारियों को प्रबंध में हिस्सा” देने की धारणा ने नेतृत्व के इस स्वरूप को, औद्योगिक प्रजातन्त्र के लिए आवश्यक स्वरूप बना दिया है। इसके अन्तर्गत औद्योगिक सम्बन्ध सौहार्दपूर्ण बने रहते हैं और अनुयाई स्वाभिमान की अनुभूति करते हैं।

**(iii) स्वतंत्र या निर्बंध स्वरूप (Free or Laissez Faire Style)** – इस स्वरूप, में नेता/प्रबंधक प्रशासन के काम में कम रूचि लेता है तथा अनुयायियों को उनके स्वयं के भरोसे छोड़ देता है। इसमें प्रबंधक अपने कर्मचारियों पर निर्भर रहता है। कर्मचारी या अनुयाई स्वयं अपने लक्ष्यों का निर्धारण करते हैं और अपनी समस्याओं का समाधान भी वे स्वयं ही खोजते हैं, समूह के सदस्य स्वयं ही अभिप्रेरित होते हैं एवं वे प्रशिक्षण भी स्वयं ही प्राप्त कर लेते हैं। यह नेता अपने अनुयाईयों की क्रियाओं का सकारात्मक या नकारात्मक किसी भी रूप में मूल्यांकन नहीं करता है। यह तो केवल एक सम्पर्क कड़ी का कार्य करता है। यह अपने अनुयाईयों को

सूचनाएँ और अधिकार प्रदान करता है। इसके अतिरिक्त, कार्य-निष्पादन के लिए साधन जुटाना भी उसी का कार्य है :

**विशेषताएँ** – निर्बाधवादी नेता की प्रमुख विशेषताएँ इस प्रकार हैं:

1. यह प्रशासन कार्य में कोई विशेष रुचि नहीं लेता है।
2. यह केवल मध्यस्थ और समन्वयकर्ता के रूप में कार्य करता है।
3. यह अनुयाईयों की क्रियाओं का किसी भी रूप में मूल्यांकन नहीं करता है।
4. यह लक्ष्यों के निर्धारण और निर्णय लेने का भार अनुयाईयों के कंधों पर डाल देता है।
5. यह अनुयाईयों को अधिकारों का प्रत्यायोजन करता है।
6. यह अनुयाईयों को सूचनाएँ और अधिकार प्रदान करता है तथा कार्य निष्पादन के लिए आवश्यक साधन जुटाता है।

3. **नेतृत्व की पर्यवेक्षकीय स्वरूप या शैली (Supervisory Style of Leadership)** – पर्यवेक्षण स्वरूप दो प्रकार की हो सकती है:

- (i) कर्मचारी केन्द्रित स्वरूप (Employee Centred) तथा
- (ii) उत्पादन केन्द्रित स्वरूप (Production Centred Style)

इसका विवेचन निम्नलिखित है :

- (i) **कर्मचारी केन्द्रित स्वरूप (Employee Centred Style)** – इसमें नेता अधीनस्थों को अधिक महत्व देता है। उनके साथ वह मानवीय व्यवहार करता है। उनकी आवश्यकताओं को मान्यता देने के साथ-साथ उनकी सामाजिक प्रतिष्ठा का भी ध्यान रखता है। वह कर्मचारियों की समस्याओं का भले प्रकार अध्ययन करके उनके समाधान में योगदान देता है।
- (ii) **उत्पादन केन्द्रित स्वरूप (Production Centred Style)** – इसमें नेता अच्छे तरीकों का पता लगाता है, कर्मचारियों को काम में निरंतर व्यस्त रखता है और उनसे अधिक-से-अधिक उत्पादन कराने का प्रयत्न करता है। इस स्वरूप को अपनाने वाला नेता उत्पादन के तरीकों में सुधार करके व कर्मचारियों से अधिक-से-अधिक काम लेकर उत्पादन बढ़ाने पर बल देता है। नेतृत्व के इस स्वरूप की दोनों विधियों में से एक नेता द्वारा औद्योगिक प्रजातन्त्र की स्थापना सौहार्दपूर्ण मानवीय सम्बन्ध और स्थाई औद्योगिक शान्ति के लिए, कर्मचारी केन्द्रित स्वरूप को अपनाना ही अधिक उत्तम है।

लिकर्ट की चार प्रबंध नेतृत्व प्रणालियाँ

(Likert's Four Systems of Management Leadership)

रेन्सिस लिकर्ट मिशिगन इन्स्टीट्यूट ऑफ सोशल रिसर्च, अमेरिका (University of Michigan of USA) के डायरेक्टर थे। लिकर्ट तथा इनके सहयोगियों ने लगभग तीस वर्षों तक प्रबंध की शैलियों एवं प्रणालियों पर व्यापक अध्ययन किया तथा नेतृत्व व्यवहार को समझने के लिए विभिन्न प्रणालियों का

टिप्पणी

## टिप्पणी

गहन अध्ययन भी किया। अपने तीस वर्षों के शोध की अवधि में लिंकर्ट ने विभिन्न संस्थाओं एवं प्रबंधकों से सम्पर्क किया। लिंकर्ट नेतृत्व की इस शैली को प्रबंध प्रणाली के नाम से सम्बोधित करते हैं। उन्होंने चार प्रणालियों को विकसित करने के लिए सात चरों (Variables) को सम्मिलित किया है :

- (i) नेतृत्व (Leadership)
- (ii) अभिप्रेरण (Motivation)
- (iii) संदेशवाहन (Communication)
- (iv) परस्पर सम्बन्ध प्रभाव (Interaction Influence)
- (v) निर्णयन प्रक्रिया (Decision making Process)
- (vi) उद्देश्य निर्धारण (Goal Setting)
- (vii) नियन्त्रण प्रक्रिया (Control Process)

लिंकर्ट तथा उनके सहयोगियों ने नेतृत्व की, कर्मचारी अभिमुखी एवं उत्पाद अभिमुखी नेतृत्व के सम्बन्ध में, व्यवसाय एवं व्यवसाय के परे संगठनों, जैसे चिकित्सईय एवं राजकीय संगठनों (Medical and Government Organisations) के नेतृत्व व्यवहार का अध्ययन किया तथा अधीनस्थों की समस्याओं के सम्बन्ध में अध्ययन किया। उनके अध्ययन का उद्देश्य उच्च उत्पादनशील प्रबंधकों के नेतृत्व के सामान्य स्वरूप का पता लगाना था। नेतृत्व के सम्बन्ध में कर्मचारी अभिमुखी एवं उत्पाद अभिमुखी में से कर्मचारी केन्द्रित स्वरूप को अपना ही अधिक उत्तम है। रेन्सिस लिंकर्ट ने नेतृत्व शैलियों को चार वर्गों में विभाजित किया है, जिसे प्रबंध जगत में लिंकर्ट की चार प्रणाली (Likert's Four Systems of Management Leadership) के नाम से जाना जाता है। इसे निम्नलिखित शीर्षकों में वर्णित किया जा सकता है:

- (i) **प्रणाली 1 शोषणकारी निरंकुश नेतृत्व: (Exploitative Authoritative Style of Leadership System 1)** शोषणकारी तानाशाही प्रणाली में, प्रबंधक तानाशाह के रूप में कार्य करता है। प्रबंधक उत्पाद केन्द्रित विचार रखता है। वह उत्पाद को बढ़ाने में एक निर्णय लेता है तथा कर्मचारियों से उत्पादन बढ़ाने हेतु जो निर्णय लेता है, अधीनस्थ उसका पालन करते हैं। इसमें नेतृत्व द्वारा प्रेरणा की सकारात्मक प्रणाली का प्रयोग नहीं किया जाता है। अधीनस्थों को भय, दण्ड तथा चेतावनी आदि देकर कार्य करने के लिए विवश किया जाता है। इस प्रणाली में, कर्मचारी की प्रशंसा या पुरस्कार की व्यवस्था कभी-कभी हो सकती है।
- (ii) **प्रणाली 2 उदार निरंकुश नेतृत्व (System 2 Benevolent Autocratic Leadership Style)** इस प्रणाली में प्रबंधक निरंकुश होते हैं। समस्त अधिकार प्रबंधक में केन्द्रित होते हैं। इस प्रणाली में नेतृत्व शैली उत्पादन केन्द्रित होती है, किन्तु इसमें अधीनस्थों से नेता या प्रबंधक का व्यवहार मैत्रीपूर्ण होता है। फलस्वरूप, इसमें पुरस्कार एवं दण्ड (Carrot and Stick) की नीति अपनाई जाती है। इसमें सामान्य रूप से अधीनस्थों से परामर्श



नहीं किया जाता है, किन्तु कभी-कभी किसी जटिल समस्या में अधीनस्थों से परामर्श किया जाता है। इसमें संदेशवाहन तकनीक का एक एकल दिशा (One Way) की नीति अपनाई जाती है।

(ii) **प्रणाली 3 परामर्शात्मक अथवा समभागी नेतृत्व (Cosultative Style : System) 3)** यह उदार निरंकुश प्रणाली के ऊपर वांछित सुधारात्मक शैली है। इसमें महत्वपूर्ण निर्णय उच्च प्रबंध द्वारा लिए जाते हैं, किन्तु संचालनात्मक निर्णय निम्न स्तर के प्रबंधको द्वारा लिए जाते हैं। इस प्रबंध प्रणाली में निरंकुश नेतृत्व की प्रवृत्ति प्रायः समाप्त हो जाती है। प्रबंध अधीनस्थों में कुछ सीमा तक विश्वास करता है। प्रबंध अधीनस्थों को अपने विचार व्यक्त करने तथा परामर्श देने के लिए प्रोत्साहित करता है। कुछ विशिष्ट मामलों में प्रबंधक स्वयं निर्णय लेता है, किन्तु दैनिक या संचालनात्मक मामलों में अधीनस्थों के ऊपर विश्वास करके निर्णय लेने की छूट देता है। अधीनस्थों को प्रेरित करने के लिए उत्पादन बढ़ाने हेतु पुरस्कार देने पर भी बल दिया जाता है। इसमें संदेशवाहन द्विमार्गीय (Two Way) हो जाता है। इसमें प्रणालियों को प्रभावित करने वाले चरों (Variables) में काफी सुधार हो जाता है।

(iii) **प्रणाली नं. 4 सहभागिता अथवा प्रजातान्त्रिक नेतृत्व (Participative or Democratic Style of Leadership)** यह प्रणाली सर्वोत्तम स्थिति का प्रतिनिधित्व करती है। नेतृत्व की इस प्रणाली में नेता गम्भीरता के साथ अपने अधीनस्थों से संवाद करता है। उच्च प्रबंध अपने अधीनस्थों पर नियन्त्रण नहीं करता है। अधीनस्थों में स्वनियन्त्रण (Self Control) होता है तथा वे अपने कार्यों को स्वसंचालित करते हैं। नेता तो केवल अपने अनुयाईयों को सूचनाएँ देता है एवं अधिकार प्रत्यायोजित करता है तथा प्रबंधक कार्य निष्पादन के लिए साधन जुटाता है। इस प्रकार के नेतृत्व को तभी लागू किया जाना चाहिए जब कर्मचारी योग्य, अनुभवी, प्रशिक्षित तथा कार्य-कुशल एवं चतुर हो।

प्रणाली 1 से प्रणाली 2 सुधरी हुई प्रणाली है तथा प्रणाली 3 प्रथम दो प्रणालियों से सुधरी हुई मानी जाती है। प्रणाली 3 से प्रणाली 4 में काफी सुधार हो जाता है जिससे प्रबंधक कर्मचारियों पर बहुत अधिक विश्वास करने लगता है। लिंकर्ट की चारों प्रणालियों की विशेषताओं एवं प्रकृति के अध्ययन के पश्चात् यह निष्कर्ष निकलता है कि जहाँ प्रणाली 1 पूर्णतः उत्पादन केन्द्रित है वहाँ प्रणाली 4 पूर्णतः कर्मचारी केन्द्रित है। लिंकर्ट के अनुसार प्रबंध की सहभागिता अथवा प्रजातान्त्रिक प्रणाली वर्तमान दशाओं में सबसे उपयुक्त प्रणाली है। इसमें विभिन्न गुणों का समावेश होता है। जैसे:

- (i) यह संगठन में मानवीय संसाधनों का विकास एवं उपयोग करने की दिशा में सर्वोत्तम प्रणाली है।
- (ii) इस प्रणाली के उपयोग से औद्योगिक सम्बन्ध स्वस्थ होते हैं।
- (iii) पारस्परिक सहभागिता की भावना कर्मचारियों में विकसित होती है।

टिप्पणी

टिप्पणी

(iv) कर्मचारियों द्वारा स्वयं नियन्त्रित एवं संचालित होने के कारण उत्पादकता में वृद्धि होती है।

(v) प्रबंधकों को उपक्रम का प्रबंध करने में कर्मचारियों का पूर्ण सहयोग एवं समर्थन मिलता है।

लिकर्ट ने सुझाव दिया कि प्रबंधकों को सभी स्तरों पर नेतृत्व का प्रशिक्षण दिया जाना चाहिए जिससे वे इस प्रणाली में विश्वास करके इसे सहज स्वीकार करें।

**अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)**

9. नेतृत्व की एक्स तथा वाई विचारधारा का प्रतिपादन किया है :

(क) टीड

(ख) बर्नार्ड

(ग) मेकग्रेगर

(घ) पोर्टर

10. लिकर्ट ने अपने शोध में चरों को सम्मिलित किया है :

(क) 4

(ख) 5

(ग) 7

(घ) 8

**4.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर  
(Answers to Check Your Progress)**

1. (ग)

2. (क)

3. (ग)

4. (ग)

5. (ग)

6. (ग)

7. (ग)

8. (ख)

9. (ग)

10. (ग)

## 4.8 सारांश (Summary)

इस इकाई में, अभिप्रेरण तथा नेतृत्व का विवेचन किया गया है। अभिप्रेरण से तात्पर्य किसी उपक्रम में कार्य करने की कर्मचारियों को दी जाने वाली प्रेरणा से है। किसी भी संगठन के उपक्रम में, सामान्य कर्मचारियों के अतिरिक्त, अधिक संख्या में श्रमिक होते हैं। इन श्रमिकों में कुशल एवं अकुशल दोनों प्रकार के श्रमिक होते हैं। भले ही कोई व्यक्ति किसी कार्य को करने के लिए शारीरिक, मानसिक तथा तकनीकी रूप से क्षमता रखता हो, किन्तु नियोक्ता के लिए उस व्यक्ति का तब तक कोई महत्व नहीं है जब तक कि वह अपनी क्षमताओं से उपक्रम की उन्नति एवं विकास के लिए प्रयोग करने को उत्साह के साथ तत्पर न हो। वास्तव में, अभिप्रेरण प्रबंध का मानवीय पहलू है। अभिप्रेरण की परिभाषा देते हुए यह लिखा गया है कि, “अभिप्रेरण सामान्य प्रेरणा देने वाली प्रक्रिया है, जो किसी दल के सदस्यों को कारगर रूप से मिलाकर कार्य करने, अपने कर्तव्य प्रति वाफादारी दिखाने, सौंपी हुई जिम्मेदारी को ठीक प्रकार से निभाने तथा संगठन के उद्देश्य एवं कर्तव्य-पूर्ति के लिए प्रभावी ढंग से भाग लेने के लिए प्रेरित करती है।”

अभिप्रेरण की इस इकाई में दूसरा महत्वपूर्ण पहलू नेतृत्व है। वास्तव में नेतृत्व की अपनी अलग पहचान एवं महत्व होता है। नेतृत्व के सन्दर्भ में इसकी विभिन्न शैलियाँ हैं जिसमें इस बात का विवेचन किया गया है कि कर्मचारियों से सही ढंग से कार्य कराने के लिए अभिप्रेरण की आवश्यकता होती है और यह अभिप्रेरण किसी कुशल नेता द्वारा होती है। नेतृत्व की शैलियों का वर्णन करते हुए इसकी तीन शैलियों का विवेचन किया गया है, जो निम्नलिखित हैं:

- (अ) नेतृत्व की अभिप्रेरण स्वरूप या शैली।
- (ब) नेतृत्व की शक्ति स्वरूप या शैली।
- (स) नेतृत्व की पर्यवेक्षकीय स्वरूप या शैली।

इस इकाई में, जहाँ अभिप्रेरण की महत्ता का विवेचन किया गया है, उसमें महत्वपूर्ण बिन्दुओं पर ध्यान दिया गया है। अभिप्रेरण की महत्ता के अन्तर्गत इस बात का संकेत दिया गया है कि अभिप्रेरण लक्ष्यों की प्राप्ति में सहायक, आवश्यकताओं की सन्तुष्टि देना, मानवीय साधनों का अधिकतम उपयोग किया जाना, कार्य सन्तुष्टि होना, कुशलता में वृद्धि होना तथा सहयोग में वृद्धि एवं स्वस्थ वातावरण की स्थापना के होने के महत्वपूर्ण तत्वों का विवेचन किया गया है। इसी प्रकार, नेतृत्व के अन्तर्गत इसकी अवधारणा में कई बिन्दुओं पर प्रकाश डाला गया है। जहाँ प्रचीन अवधारणा निरंकुश नेतृत्व महत्वपूर्ण रहा है, वहाँ आधुनिक नेतृत्व में कर्मचारियों को स्नेहयुक्त नेता का व्यक्तित्व प्रभावित करता है। नेतृत्व की आधुनिक मान्यताओं के अन्तर्गत विभिन्न प्रकार की शैलियों का इस अध्याय में उल्लेख किया गया है।

## टिप्पणी

## 4.9 मुख्य शब्दावली (Key Terminology)

### टिप्पणी

इस इकाई में निम्नलिखित मुख्य शब्दावलियों का विवेचन किया गया है :

- **प्रेरणा प्रक्रिया** – जॉर्ज आर टैरी ने प्रेरणा प्रक्रिया के सन्दर्भ में लिखा है, “प्रेरणा प्रक्रिया से आशय समूह के सभी सदस्यों में पारस्परिक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए तथा उसके लिए प्रयत्न करने की आवश्यकता की भावना जागृत कराने से है, क्योंकि वे सभी उन्हें प्राप्त करना चाहते हैं।”
- **अभिप्रेरण** – अभिप्रेरण से तात्पर्य व्यक्तियों को कार्य के लिए प्रेरित करने से है।
- **सन्तुष्टि** – अभिप्रेरणा मानवीय सन्तुष्टि का परिणाम है।
- **सेवा सुरक्षा** – प्रत्येक कर्मचारी तभी अभिप्रेरित हो सकता है जब उसकी सेवा की सुरक्षा निश्चित हो। अच्छा वेतन मिलने के साथ ही कार्य सुरक्षा भी मिलना जरूरी है।
- **कार्य विस्तार** – कार्य विस्तार का सिद्धांत इस बात पर बल देता है कि एक व्यक्ति को एक कार्य सौंप कर, व्यक्तियों के समूह को कई कार्य सौंप दिया जाना चाहिए।
- **अधिकार प्रत्यायोजन** – कई विद्वानों का यह मत है कि अधिकारों का प्रत्यायोजन करके भी कर्मचारियों को अभिप्रेरित किया जा सकता है।

इस इकाई के द्वितीय भाग में नेतृत्व का विवेचन किया गया है। इसमें निम्नांकित शब्दावली का प्रयोग किया गया है:

- **नेतृत्व** – नेतृत्व से आशय किसी व्यक्ति के एक विशेष गुण से है जिसके द्वारा वह अन्य व्यक्तियों का मार्ग दर्शन करता है।
- **नेता के अनुयाई** – नेता के साथ उसके अनुयाईयों का होना जरूरी है। बिना अनुयाईयों के नेतृत्व का कोई अर्थ नहीं है।
- **आदर्श आचरण** – एक नेता अपने आदर्श आचरण से अपने अनुयाईयों के सामने उदाहरण प्रस्तुत करता है, जिसके द्वारा उसके अनुयाईयों को बल मिलता है।
- **नेतृत्व की आवश्यकता** – प्रबंध के क्षेत्र में नेतृत्व का महत्वपूर्ण स्थान है। कोई भी संगठन, चाहे कितना ही सुसज्जित क्यों न हो, नेतृत्व को प्रतिस्थापित नहीं कर सकता।
- **नेतृत्व के दृष्टिकोण** – नेतृत्व के प्रायः दो विचारधाराएँ चर्चा में रहती हैं:
  - (i) प्राचीन या परम्परागत विचारधारा
  - (ii) आधुनिक विचारधारा— आधुनिक विचारधारा में निम्नलिखित दृष्टिकोण महत्वपूर्ण हैं—
    - (अ) गुणमूलक विचारधारा।

- (ब) व्यवहारवादी विचारधारा।
- (स) नेतृत्व की एक्स तथा वाई विचारधारा।
- (द) परिस्थितिजन्य विचारधारा।
- (य) पथ-लक्ष्य विचारधारा।

निष्कर्ष रूप में, कहा जा सकता है कि उपर्युक्त अभिप्रेरण तथा नेतृत्व में वर्णित प्रत्येक शब्दावली महत्वपूर्ण है।

## टिप्पणी

### 4.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास (Self Assessment Question and Exercises)

#### लघु उत्तरीय प्रश्न (Short Answer Type Questions)

1. अभिप्रेरण की परिभाषा दीजिए।
2. अभिप्रेरण का अर्थ बताइए।
3. अभिप्रेरण की अवधारणा बताइए।
4. वित्तीय प्रेरणा से क्या आशय है?
5. हर्जबर्ग की स्वास्थ्य विचारधारा को स्पष्ट कीजिए।
6. नेतृत्व का अर्थ बताइए।
7. जनतान्त्रिक नेतृत्व का विवेचन कीजिए।
8. निरंकुश नेतृत्व की परिभाषा दीजिए।
9. नेतृत्व के गुणों का विवेचन कीजिए।
10. एक नेता की सफलता के लिए उसमें प्रबंधकीय गुणों का होना आवश्यक है। इस कथन का विवेचन कीजिए।

#### दीर्घ उत्तरीय प्रश्न (Long Answer Type Questions)

1. अभिप्रेरण का अर्थ बताते हुए इसकी विशेषताओं को समझाइए।
2. अभिप्रेरण का अर्थ बताइए तथा वित्तीय एवं अवित्तीय प्रेरणाओं का वर्णन कीजिए।
3. अभिप्रेरण का अर्थ बताते हुए इसकी विशेषताओं को बताइए।
4. मेकग्रेगर के एक्स एवं वाई विचारधारा को समझाइए।
5. वित्तीय तथा अवित्तीय प्रेरणाओं में अन्तर बताइए।
6. नेतृत्व की अवधारणा स्पष्ट करते हुए इसकी विशेषताओं का वर्णन कीजिए।
7. नेतृत्व शैलियों को स्पष्ट करिए।
8. नेतृत्व का अर्थ बताते हुए इसके महत्व को बताइए।

9. नेतृत्व के विभिन्न प्रकारों को बताइए।
10. नेतृत्व की प्रकृति को बताते हुए इसकी विशेषताओं का विवेचन कीजिए।

---

#### 4.11 सहायक पाठ्य सामग्री (Suggested Readings)

---

1. डॉ. आर. सी. गुप्ता, प्रबंध के सिद्धांत, साहित्य भवन पब्लिकेशन, आगरा।
2. डॉ. पी. सी. महेश्वरी तथा पी. सी. जैन, प्रबंध के सिद्धांत, ।
3. जगदीश प्रसाद, व्यवसायिक संगठन एवं प्रबंध, ।
4. डॉ. सुधीर शुक्ला, व्यावसायिक संगठन एवं प्रबंध।
5. डॉ. आर. के. सिंगला एवं डॉ. अंकना गोयल, प्रबंध के सिद्धांत एवं उपयोग।
6. डॉ. आर. के. सिंह, प्रबंध के सिद्धांत।
7. डॉ. नीलू वशिष्ठ, प्रिन्सिपल ऑफ मैनेजमेन्ट, टैक्स मैन पब्लिकेशन्स (पी.) लि., नई दिल्ली।

## इकाई 5 निर्देशन एवं नियन्त्रण (Direction and Control)

टिप्पणी

### संरचना (Structure)

- 5.0 परिचय
- 5.1 उद्देश्य
- 5.2 निर्देशन का अर्थ, परिभाषाएँ तथा अवधारणा
  - 5.2.1 निर्देशन का अर्थ
  - 5.2.2 निर्देशन की परिभाषाएँ
  - 5.2.3 निर्देशन की अवधारणा
- 5.3 निर्देशन की प्रकृति एवं महत्व
  - 5.3.1 निर्देशन की प्रकृति
  - 5.3.2 निर्देशन का महत्व
- 5.4 निर्देशन की प्रक्रिया तथा पद्धतियाँ या तकनीकें
  - 5.4.1 निर्देशन की प्रक्रिया
  - 5.4.2 निर्देशन की पद्धतियाँ या तकनीकें
- 5.5 नियन्त्रण का अर्थ, परिभाषाएँ एवं अवधारणा
  - 5.5.1 नियन्त्रण का अर्थ
  - 5.5.2 नियन्त्रण का परिभाषाएँ
  - 5.5.3 नियन्त्रण की अवधारणा
- 5.6 नियन्त्रण की प्रकृति, प्रक्रिया एवं तकनीकें
  - 5.6.1 नियन्त्रण की प्रकृति
  - 5.6.2 नियन्त्रण की प्रक्रिया
  - 5.6.3 नियन्त्रण की तकनीक
- 5.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर
- 5.8 सारांश
- 5.9 मुख्य शब्दावली
- 5.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास
- 5.11 सहायक पाठ्य सामग्री

### 5.0 परिचय (Introduction)

इस इकाई के पूर्व अध्याय 1 में प्रबंध, अध्याय 2 में नियोजन, अध्याय 3 में संगठन तथा अध्याय 4 में अभिप्रेरण तथा नेतृत्व के सम्बन्ध में उसकी विषय सामग्री का अध्ययन कर चुके हैं। अगला महत्वपूर्ण अध्याय निर्देशन एवं नियन्त्रण है, जिसमें निर्देशन की अवधारणा, निर्देशन की प्रकृति, निर्देशन का महत्व, निर्देशन की प्रक्रिया तथा निर्देशन की पद्धतियों की चर्चा की जाएगी। इकाई पंचम के द्वितीय भाग में नियन्त्रण, नियन्त्रण का अर्थ, नियन्त्रण की अवधारणा, नियन्त्रण की प्रकृति, नियन्त्रण की प्रक्रिया तथा नियन्त्रण की तकनीकों का गहन विवेचन किया जाएगा।

निर्देशन के अर्थ को स्पष्ट करते हुए कूपट्ज तथा ओ' डोनेल ने लिखा है, "निर्देशन एक जटिल कार्य है, जिसमें सभी क्रियाएं सम्मिलित होती हैं जो

अधीनस्थों को, लघु एवं लम्बी अवधि में कार्य को प्रभावशाली ढंग से कराने हेतु उत्साहित करती है।”

## टिप्पणी

निर्देशन की अवधारणा के अन्तर्गत प्रबंधक द्वारा अधीनस्थों को निर्देशित करने हेतु उन्हें अभिप्रेरित करना, आदेश का संवहन करना तथा उन्हें नेतृत्व प्रदान करना है। निर्देशन की प्रकृति के सम्बन्ध में कूपट्ज तथा ओ' डोनेल ने लिखा है, “अधीनस्थों के पथ-प्रदर्शन तथा पर्यवेक्षण का प्रबंध कार्य ही निर्देशन है।” निर्देशन की विशेषताओं में प्रबंधक द्वारा आदेश देना, अधीनस्थों का निरीक्षण तथा प्रबंधकीय निर्णयों का अधीनस्थों को संवहन करना आता है। निर्देशन की प्रक्रिया में इसके कार्यों का उल्लेख किया जाएगा।

इकाई के द्वितीय भाग में, नियन्त्रण का अर्थ बताते हुए इसकी परिभाषा कूपट्ज तथा ओ' डोनेल ने इस प्रकार दी है, “नियन्त्रण का प्रबंधकीय कार्य अधीनस्थ कर्मचारियों द्वारा किये गये कार्य का माप एवं उनमें आवश्यक सुधार करना होता है जिसमें इस बात का निश्चय हो सके कि उपक्रम के उद्देश्यों तथा उनको प्राप्त करने के लिए निर्धारित योजनाओं को क्रियान्वित किया जा रहा है या नहीं।” इसके साथ ही इसमें नियन्त्रण की अवधारणा, नियन्त्रण की प्रक्रिया तथा तकनीकों का विस्तृत विवेचन इस इकाई में किया जाएगा।

## 5.1 उद्देश्य (Objectives)

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप इस योग्य हो सकेंगे कि:

- निर्देशन का अर्थ समझा सकें।
- निर्देशन की अवधारणा को बता सकें।
- निर्देशन की प्रकृति एवं विशेषताओं को बता सकें।
- निर्देशन के महत्त्व को बता सकें।
- निर्देशन की प्रक्रिया को समझा सकें।
- निर्देशन की पद्धतियों का अर्थ बता सकें।
- इस इकाई के द्वितीय भाग में नियन्त्रण के अर्थ को बता सकें।
- निर्देशन की अवधारणा को स्पष्ट कर सकें।
- नियन्त्रण की प्रकृति को समझा सकें।
- नियन्त्रण की प्रक्रिया को स्पष्ट कर सकें।
- नियन्त्रण की विधियों को बता सकें।



## 5.2 निर्देशन का अर्थ, परिभाषाएँ तथा अवधारणा (Meaning, Definitions and Concepts of Direction)

टिप्पणी

### 5.2.1 निर्देशन का अर्थ (Meaning of Direction)

निर्देशन प्रबंधकीय कार्य है, जो अधीनस्थों का पथ-प्रदर्शन करता है। जब कोई प्रबंधकीय निर्णय लिया जाता है, तो उसे उचित क्रियान्वयन में परिणत करना आवश्यक होता है। अतः प्रबंधकीय कार्यों में निर्देशन से आशय अधीनस्थों का पथ-प्रदर्शन करना है। क्रियान्वयन अथवा निर्णय को लागू करने का कार्य निर्देशन द्वारा ही सम्पन्न किया जाता है। एक उच्चाधिकारी अपने अधीनस्थों का पथ-प्रदर्शन करता है। यह कार्य आदेशों तथा निर्देशों द्वारा किया जाता है। अतः प्रबंधकीय कार्यों में निर्देशन का अर्थ अधीनस्थों का पथ-प्रदर्शन करना है। एक योग्य संचालक अपने अधीनस्थों को प्रभावपूर्ण दल के रूप में संयोजित करके, शेष परिणाम प्राप्त करने में समर्थ होता है। निर्देशन का स्थान नियोजन, संगठन एवं नियुक्तियों के उपरान्त, किन्तु नियन्त्रण एवं निरीक्षण से पूर्व होता है। उचित निर्देशन के अभाव में नियोजन, संगठन एवं नियुक्तियाँ व्यर्थ सिद्ध होती हैं। ऐसी स्थिति में, नियन्त्रण एवं निरीक्षण का तो प्रश्न ही नहीं उठता। निर्देशन प्रबंधकीय निर्णयों तथा क्रियाओं के क्रियान्वयन के मध्य सम्बन्ध स्थापित करता है। निर्देशन संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति में मानवीय प्रयासों का पथ-प्रदर्शन करता है।

### 5.2.2 निर्देशन की परिभाषाएँ (Definitions of Direction)

विभिन्न प्रबंधशास्त्रियों ने निर्देशन की विभिन्न परिभाषाएँ दी हैं जिसमें से प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं:

**डीमोक** के अनुसार, “The heart of administration is directing function which involves determining the scope, giving orders and instructions, providing the dynamic leadership.”

अर्थात्, “प्रशासन का हृदय निर्देशन का कार्य है जिसके अन्तर्गत क्षेत्र का निर्धारण, आदेशों तथा निर्देशों को देना एवं गतिशील नेतृत्व प्रदान करना आता है।”

**कून्टज एण्ड ओ’ डोनेल** के अनुसार, “A good definition of direction is the executive function of guiding and observing subordinates.”

अर्थात्, “अधीनस्थों के पथ-प्रदर्शन तथा पर्यवेक्षण का प्रबंध कार्य ही निर्देशन है।”

**न्यूमैन** के अनुसार, “The process of direction is concerned with the way an executive issues instructions to his subordinates or otherwise indicates what is that should be done.”

अर्थात् “प्रबंध का कार्य निर्देशन एक अधिशासी द्वारा अपने अधीनस्थों को जारी किए निर्देशों से सम्बन्ध रखना है।”

## टिप्पणी

**अर्नेस्ट डेल** के अनुसार, “Direction is telling people what to do and seeing that they do it to the best of their ability.”

अर्थात्, “निर्देशन लोगों को यह बताता है कि उन्हें क्या करना है और यह देखना कि वे उसे अपनी सर्वोत्तम योग्यता से करते हैं।”

**उर्विक एवं ब्रेच** के अनुसार, “Direction is the guidance, the inspiration, the leadership of those main and women that constitute the real core or responsibilities of management.

अर्थात् “निर्देशन ऐसे व्यक्तियों एवं स्त्रियों का मार्गदर्शन करने, प्रेरणा देने तथा नेतृत्व प्रदान करने से है, जो कि प्रबंध के दायित्वों के वास्तविक सार भाग का निर्माण करते हैं।”

### 5.2.3 निर्देशन की अवधारणा (Concept of Direction)

निर्देशन की अवधारणा के अन्तर्गत, प्रबंधक द्वारा अधीनस्थों को निर्देशित करने हेतु उन्हें अभिप्रेरित करना, आदेश का संवहन करना तथा उन्हें नेतृत्व प्रदान करना है। निर्देशन के अन्तर्गत निर्देशों को निर्गत करना तथा निश्चित निर्णयन करना आता है, जिसके आधार पर मौलिक रूप से नियोजित कार्य का संचालन हो सकें। निर्देशन की अवधारणा के अन्तर्गत, प्रबंध के एक कार्य के रूप में निर्देशन द्वारा प्रबंधक एक समूह को कार्य हेतु प्रेरित कर, संगठन की कार्यवाही को संचालित करता है। निर्देशन का क्षेत्र बहुत विस्तृत है इसके अन्तर्गत वे सभी क्रियाएँ आती हैं जो एक प्रबंधक अधीनस्थों से अपेक्षित निष्पादन प्राप्त करने हेतु करता है। इसलिए इस सम्बन्ध में **कूपट्ज तथा ओ' डोनेल** ने लिखा है, “निर्देशन एक जटिल कार्य है जिसमें वे सभी क्रियाएँ सम्मिलित होती हैं, जो अधीनस्थों को लघु एवं लम्बी अवधि में कार्य को प्रभावशाली ढंग से कराने हेतु उत्साहित करती है।”

निर्देशन की प्रक्रिया के रूप में भी अवधारणा है। इस सम्बन्ध में निर्देशन को प्रक्रिया रूपी अवधारणा को स्पष्ट करते हुए **न्यूमैन** ने लिखा है, “निर्देशन की प्रक्रिया अधिशासी द्वारा अधीनस्थों को निर्देश निर्गत करने के रास्ते से सम्बन्धित है, अन्यथा यह संकेत देता है कि उन्हें क्या करना है।”

निर्देशन को प्रबंध रूपी अवधारणा को मानने वाले प्रसिद्ध प्रबंधशास्त्री **थियो हेमैन** ने भी लिखा है, “संचालन (निर्देशन) के अन्तर्गत उस प्रक्रिया एवं तकनीकों का समावेश किया जाता है, जिनका उपयोग आदेशों एवं निर्देशों को निर्गमित करने एवं यह देखने के लिए किया जाता है कि उपक्रम की समस्त क्रियाएँ योजनानुसार हो रही हैं अथवा नहीं। निर्देशन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके चारों ओर समस्त निष्पादन घूमता है। यह क्रियाओं का तत्व है तथा समन्वय स्वस्थ प्रबंधकीय निर्देशन का उपउत्पाद है।”

उपर्युक्त से स्पष्ट होता है कि प्रबंधकीय कार्यों में निर्देशन की यह अवधारणा अधीनस्थों को निष्पादन हेतु उनका पथ-प्रदर्शन करना है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

1. निर्देशन एक उत्प्रेरक है जिसके उद्देश्य होते हैं:
  - (क) व्यक्तिगत उद्देश्य
  - (ख) संगठनात्मक उद्देश्य
  - (ग) व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक उद्देश्य
  - (घ) सामाजिक उद्देश्य
2. निर्देशन सुसाध्य बनाया जा सकता है:
  - (क) नियमों से
  - (ख) व्यवहारिकता की वैज्ञानिक क्रियाओं से
  - (ग) सरकारी सहयोग से
  - (घ) निजी संस्थाओं से

### टिप्पणी

## 5.3 निर्देशन की प्रकृति एवं महत्व (Nature and Importance of Direction)

### 5.3.1 निर्देशन की प्रकृति (Nature of Direction)

निर्देशन में वे समस्त क्रियाएँ सम्मिलित होती हैं जिनके द्वारा एक प्रबंधक अपनी संस्था की उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अपने अधीनस्थों का मार्गदर्शन करता है। इन अधीनस्थों को प्रशिक्षण देना तथा निरीक्षण करना भी निर्देशन में सम्मिलित होता है। निर्देशन के लक्षण, प्रकृति या विशेषताएँ निम्नलिखित हैं:

1. आदेश : निर्देशन का प्रथम एवं महत्वपूर्ण कार्य आदेश है। आदेश का प्रारम्भिक स्रोत संचालन ही होता है। इसीलिए निर्देशन को संचालन भी कहा जाता है। आदेश ऊपर से नीचे की ओर अर्थात् उच्च प्रबंध से निम्नस्तरीय प्रबंध की ओर प्रवाहित होता है।
2. निर्देशन में निरीक्षण को भी सम्मिलित किया जाता है, जिससे उच्चाधिकारी यह ज्ञात कर सकें कि अधीनस्थ व्यक्ति आदेश के अनुसार कार्य कर रहे हैं या नहीं।
3. इसमें मार्गदर्शन, व्याख्या तथा प्रशिक्षण को भी सम्मिलित किया जाता है। इसका तात्पर्य यह है कि अधीनस्थ द्वारा आदेश ठीक प्रकार से न समझ पाने की दिशा में, संचालक उनका मार्गदर्शन करता है तथा पुनः कार्य की व्याख्या करता है।

## टिप्पणी

4. निर्देशन प्रबंध का महत्वपूर्ण कार्य है। नियोजन, संगठन, नियुक्तियाँ तथा निर्णयन कार्य की पृष्ठभूमि तैयार करते हैं, किन्तु निर्देशन कर्मचारियों से कार्य सम्पन्न कराता है तथा संगठन में प्रयत्नों का शुभारम्भ भी करता है।
5. उपक्रम की विभिन्न क्रियाओं तथा विभिन्न व्यक्तियों एवं समूहों के कार्यों में समन्वय स्थापित करना भी निर्देशन में सम्मिलित होता है।
6. निर्देशन के तीन उद्देश्य होते हैं जैसे, (i) अधीनस्थों से कार्य कराना, (ii) प्रबंध को अधिक उत्तरदायित्व से कार्य करने के लिए अवसर प्रदान करना तथा (iii) संस्था के लक्ष्यों एवं उद्देश्यों को प्राप्त करना। निर्देशन इन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए सतत् प्रयास करता है।
7. निर्देशन प्रबंधकीय निर्णयों तथा क्रियाओं के निष्पादन के मध्य सम्बन्ध स्थापित करता है।
8. निर्देशन स्पष्ट एवं पूर्ण होने चाहिए जिससे अधीनस्थ उसे अच्छे ढंग से समझ सकें तथा निर्देशानुसार कार्य निष्पादित कर सकें।
9. निर्देशन प्रबंध के कार्यों में समन्वय स्थापित करता है।

### 5.3.2 निर्देशन का महत्व (Importance of Direction)

व्यवसायिक संगठन के निर्देशन का महत्व बहुत अधिक है। निर्देशन के महत्व के सम्बन्ध में मार्शल ई. डिमोक ने लिखा है, "निर्देशन प्रशासन का हृदय होता है। इसी के माध्यम से आदेश व निर्देश प्रदान किए जाते हैं। निर्देश नहीं व्यवसाय में आवश्यक नेतृत्व प्रदान करता है।" निर्देशन का महत्व इस बात से भी स्पष्ट है कि कम्पनियों के वास्तविक स्वामी, जिन्हें व्यावसायिक भाषा में अंशधारी कहते हैं, वे विभिन्न स्थानों पर विकेन्द्रीत होते हैं। वास्तव में, अंशधारी कम्पनी के कार्यों की देखभाल नहीं कर सकते हैं, साथ ही वे नीतियों का निर्धारण भी नहीं कर सकते। इसलिए अंशधारियों के प्रतिनिधि के रूप में निर्देशन की व्यवस्था की गई है। यही कारण है कि कम्पनी अधिनियम में संचालकों का होना अनिवार्य है। एक व्यवसाय में निर्देशन एक व्यूहरचना के समान है। इस सम्बन्ध में कूण्टज एवं ओ' डोनेल ने लिखा है, "निर्देशन का घनिष्ठ सम्बन्ध कार्य के निष्पादन से है। एक व्यक्ति नियोजन करके संगठनात्मक कलेवर का निर्माण व नियुक्ति कर सकता है, किन्तु उसको तब तक सफल नहीं कहा जा सकता, जब तक कि वह अपने अधीनस्थों को यह न सिखाए कि उन्हें क्या करना है तथा कैसे करना है। प्रबंध के अन्य समस्त कार्यों तथा निर्देशन की तुलना एक मोटरगाड़ी में केवल बैठने तथा उसे ईंजन को चालू करके उसे गीयर में डालने के अन्तर से की जा सकती है।" निर्देशन ही समस्त साधनों को क्रियाशील कर देता है। संगठन में निर्देशन का महत्व निम्नलिखित कारणों से होता है:

1. **निर्देशन संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति में सहायक** – संगठन के उद्देश्यों को पूरा करने की दिशा में निर्देशन अधीनस्थों का मार्गदर्शन करता है। अधीनस्थों को यह बताना पड़ता है कि उनकी स्थिति क्या है तथा वे कार्य को कब और कैसे करें, जिससे संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सकें।

2. **निर्देशन अधीनस्थों की कार्य-कुशलता में वृद्धि करता है** — ऐसा अनुभव किया गया है कि प्रायः संस्था में कार्य करने वाला प्रत्येक व्यक्ति अपनी पूरी कार्य क्षमता से कार्य नहीं करता। इसलिए निर्देशन कर्मचारियों की कार्य-कुशलता में वृद्धि करने का एक मुख्य स्रोत है और इस आधार पर संस्था के लक्ष्यों का निष्पादन होता है।
3. **निर्देशन समन्वय का आधार है** — संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अधीनस्थों के व्यक्तिगत प्रयासों में समन्वय स्थापित करना आवश्यक है और यह समन्वय निर्देशन के माध्यम से ही सम्भव है। अतः इस सम्बन्ध में यह कहा जा सकता है कि निर्देशन समन्वय के सृजन का कारण है।
4. **निर्देशन अधीनस्थों को अभिप्रेरित करता है** — व्यवसायिक क्रियाओं द्वारा उत्तम परिणामों की प्राप्ति के लिए यह आवश्यक है कि कर्मचारियों की शक्तियों एवं योग्यताओं के लिए अभिप्रेरित किया जाए। अधीनस्थों को जितने अच्छे ढंग से प्रेरित किया जाएगा, वह उतने ही अच्छे ढंग से अपने कार्य का निष्पादन कर सकेंगे।
5. **निर्देशन एक कार्यशील शक्ति है** — निर्देशन कार्य को प्रारम्भ करने तथा कर्मचारियों को उत्साहित कर क्रियाशील बनाता है तथा इस प्रकार व्यवसाय सम्बन्धी उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए, उनके समर्पित प्रयासों को योगदान के रूप में प्रकट करता है।
6. **निर्देशन उपक्रम को सुदृढ़ता प्रदान करता है** — प्रभावशाली पर्यवेक्षण, अभिप्रेरण, सम्प्रेषण तथा नेतृत्व निर्देशन के माध्यम से तीव्र गति से संस्था के विकास में सहायक होता है। कुशल निर्देशन प्राप्त संस्था अपेक्षाकृत अधिक समय तक चलती है तथा उसका अनवरत विकास होता है।
7. **निर्देशन प्रबंध के सभी स्तरों पर महत्वपूर्ण है** — निर्देशन प्रबंध के सभी स्तरों, जैसे उच्च, मध्य एवं निम्न स्तर पर महत्वपूर्ण है। निर्देशन का कार्यान्वयन निम्न स्तर पर अधिक, मध्य स्तर पर अपेक्षाकृत कम और उच्च स्तर पर सबसे कम होता है।
8. **संगठन में परिवर्तन की सुविधा होना** — निर्देशन से संगठन में परिवर्तन लाने में सुविधा होती है। कर्मचारियों की प्रवृत्ति प्रायः परिवर्तन का विरोध करने की होती है। यदि निर्देशन द्वारा परिवर्तन के सम्बन्ध में सही ढंग से बता दिया, तो परिवर्तन सरलता से लागू किया जा सकता है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

3. निर्देशन के प्रमुख लक्षण नहीं हैं :
- |                                |                     |
|--------------------------------|---------------------|
| (क) प्रबंध का महत्वपूर्ण कार्य | (ख) अनवरत प्रक्रिया |
| (ग) योजना बनाना                | (घ) पूर्वानुमान     |

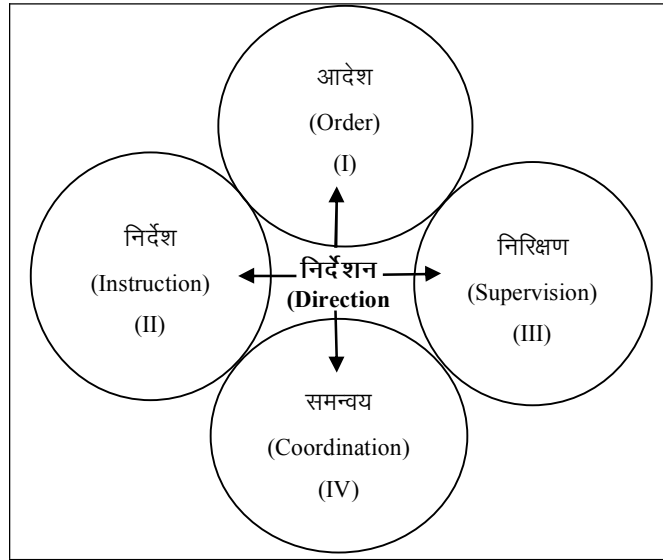
4. पर्यवेक्षक प्रतिनिधित्व करते हैं :

- |                             |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| (क) प्रबंधक से कार्मिकों को | (ख) कार्मिकों से प्रबंधक को   |
| (ग) इसमें से दोनों से       | (घ) कार्मिकों से कार्मिकों को |

## 5.4 निर्देशन की प्रक्रिया तथा पद्धतियाँ या तकनीकें (Direction Process and Methods or Techniques)

### 5.4.1 निर्देशन की प्रक्रिया (Process of Direction)

निर्देशन के विभिन्न परिभाषाओं के अध्ययन के पश्चात् यह कहा जा सकता है कि निर्देशन में वे समस्त क्रियाएँ सम्मिलित होती हैं जिनके द्वारा एक प्रबंधक अपनी संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अपने अधीनस्थों का मार्गदर्शन करता है। निर्देशन के सम्बन्ध में इसकी प्रक्रिया को निम्नलिखित चित्र से स्पष्ट किया जा सकता है :



चित्र क्र. 5.1: निर्देशन की प्रक्रिया (Figure showing Process of Direction)

निर्देशन की परिभाषाओं से यह भी निष्कर्ष निकलता है कि निर्देशन में निम्नांकित विशेषताएँ होती हैं, जो उसके वास्तविक स्वरूप को प्रदर्शित करती हैं। इस तथ्य को उपर्युक्त चित्र में भी प्रदर्शित किया गया है जिसे निम्नलिखित विवेचन द्वारा स्पष्ट किया जा सकता है:

1. आदेश का प्रारंभिक स्रोत संचालन ही होता है। आदेश की प्रक्रिया ऊपर से नीचे की ओर (अर्थात् उच्च प्रबंध से निम्न प्रबंध की ओर) चलती है।
2. निर्देशन में निरीक्षण को भी शामिल किया जाता है ताकि उच्चाधिकारी यह ज्ञात कर सकें कि अधीनस्थ व्यक्ति आदेशानुसार कार्य कर रहे हैं या नहीं।

3. इसमें मार्गदर्शन, व्याख्या तथा प्रशिक्षण को सम्मिलित किया जाता है, अर्थात् अधीनस्थ द्वारा आदेश को ठीक प्रकार से न समझ पाने की दिशा में संचालक उनका मार्गदर्शक करता है तथा पुनः कार्य की व्याख्या करता है।
4. उपक्रम की विभिन्न क्रियाओं तथा विभिन्न व्यक्तियों एवं समूहों के कार्यों में समन्वय स्थापित करना भी निर्देशन में सम्मिलित होता है।
5. निर्देशन प्रबंध का एक महत्वपूर्ण एवं पृथक् कार्य है।
6. उच्च अधिकारी अधीनस्थ व्यक्ति को शिक्षा या सलाह भी दे सकता है।

प्रक्रिया के इस स्वरूप के अतिरिक्त द्वितीय प्रक्रिया स्वरूप निम्नलिखित है;

1. **उद्देश्यों को परिभाषित करना (Defining the objective)** – निर्देशन का प्रथम कदम (Step) उद्देश्यों का निर्धारण एवं परिभाषित करना है। उद्देश्यों के निर्धारण के पश्चात प्रबंधक उसे पहले उसकी व्याख्या करता है तथा पुनः उसे अपने अधीनस्थों को सम्प्रेषित करता है जिससे कार्य को सम्पन्न (Performance) किया जा सके।
2. **प्रयत्नों को संगठित करना (Organising the efforts)** – प्रबंधक कर्मचारियों के प्रयत्नों को संगठित करता है तथा पुनः कृत्यों निर्णयों तथा सम्बन्धों का विश्लेषण करके पुनः वह उसके अनुसार अपने अधीनस्थों को निर्देशित करता है।
3. **कार्य का मापन करना (Measuring the work)** – प्रबंधक सभी के लिए एक मानदण्ड (Yardstick) निर्धारित करता है। वह अपने अधीनस्थों को इसे सम्प्रेषित करता है तथा मानदण्ड के अनुसार कार्य करने को प्रेरित एवं निर्देशित करता है।
4. **लोगों को विकसित करना (Developing the people)** – प्रबंधक लोगों को विकसित करता है, विशेष रूप में जो प्रबंधक के साथ कार्य करते हैं। अच्छा निर्देशन (Good Direction) लोगों को विकसित करने में सहायक होता है जिससे अधीनस्थों द्वारा सम्पन्न कार्य उच्च प्रबंध के पूर्ण संतोष का कारण बनता है।

#### 5.4.2 निर्देशन की पद्धतियाँ या तकनीकें (Direction: Methods and Techniques)

अधीनस्थों से किस प्रकार काम लिया जाय, इस हेतु प्रबंधक जो भी विधि अपनाते हैं, उन्हें निर्देशन की तकनीक या पद्धति कहा जाता है। ये तकनीकें प्रबंध की सफलता की कुन्जी होती हैं। निर्देशन की प्रमुख तकनीकें निम्नलिखित हैं :

1. भारार्पण (Delegation)
2. संदेशवाहन (Communication)
3. पर्यवेक्षण (Supervision)
4. आदेश (Order)

टिप्पणी

1. **भारार्षण (Delegation)** – सामान्यतः भारार्षण से आशय कार्यभार को सौंपने से है। यह उच्चाधिकारी द्वारा अपने अधीनस्थों को अधिकारों के सौंपने की प्रक्रिया है, जिसमें उच्चाधिकारी कर्तव्य निर्धारित करता है, अधिकार प्रदान करता है तथा उत्तरदायित्व उत्पन्न करता है। एक उच्चाधिकारी की भी कार्य करने की एक सीमा होती है। वह समस्त कार्यों का संचालन स्वयं नहीं कर सकता है। अतः कार्य में पूर्ण दक्षता लाने के लिए भारार्षण आवश्यक हो जाता है। कून्ट्ज तथा ओ' डोनेल के अनुसार, "जिस प्रकार अधिकार प्रबंध के कार्य की कुन्जी है, उसी प्रकार भारार्षण संगठन की कुन्जी है।"

**भारार्षण प्रक्रिया** – भारार्षण प्रक्रिया में मुख्यतः तीन कदम सम्मिलित किए जाते हैं :

- (I) कर्तव्यों को बतलाना।
- (II) अधिकारों को प्रदान करना।
- (III) दायित्व की उत्पत्ति।

**(I) कर्तव्यों को बतलाना** – जो क्रियाएँ सम्पादित करनी हैं और जिन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए करनी हैं, वे क्रियाएँ कर्तव्यों का निर्धारण करती हैं। भारार्षण की प्रक्रिया का यह पहला कदम है, जो कार्य सौंपने से संबन्धित है। अतः अधिकारी को यह पहले से ही सोच समझ लेना चाहिए कि उसे अपने अधीनस्थों से क्या करवाना है तथा किस अधीनस्थ को क्या काम सौंपना है। प्रबंधक को यह भी चाहिए कि वह अपने कार्य के सम्बन्ध में सभी बातें संबन्धित अधीनस्थों को स्पष्ट कर दें।

**(II) अधिकार प्रदान करना** – अधिकार का आशय उस शक्ति से है जिसके अन्तर्गत वह कार्य करता है तथा दूसरों से कार्य कराता है। यह भारार्षण प्रक्रिया का द्वितीय कदम है, जो अधिकार प्रदान करने से संबन्धित है। पर्याप्त कार्य सौंपने के बाद पर्याप्त अधिकार भी प्रदान करना आवश्यक होता है। अतः जहाँ तक सम्भव हो, सभी अधिकार दिए जाने चाहिए ताकि वह आवश्यकतानुसार उनका प्रयोग कर सकें। ऐसा करने पर ही कार्यकुशलता की आशा की जा सकती है।

**(III) दायित्व उत्पन्न करना** – भारार्षण प्रक्रिया का अन्तिम चरण है। यह सौंपे गए कार्य को पूरा करने की एक नैतिक बाध्यता है। यह बाध्यता उस व्यक्ति के मानसिक दृष्टिकोण पर आधारित है जिसे कार्य सौंपा गया है। चूंकि अधिकार सौंपने के बाद दायित्वों का जन्म होना स्वाभाविक है, अतः प्रत्येक अधीनस्थ का यह कर्तव्य होता है कि वह सौंपे गए कार्यों को अधिकतम कुशलतापूर्वक पूरा करे।

भारार्षण या अधिकारों का प्रत्यायोजन करते समय एक प्रबंधक को निम्नलिखित सिद्धांतों का पालन करना चाहिए :

- (i) आदेश की एकता का सिद्धांत।
- (ii) अन्तिम उत्तरदायित्व का सिद्धांत।



- (iii) अनुरूपता का सिद्धांत।
- (iv) व्याख्या का सिद्धांत।
- (v) अपेक्षित परिणामों को ध्यान में रखते हुए भारार्पण करना।
- (vi) प्रभावशाली नियन्त्रण का सिद्धांत।
- (vii) अवैयक्तिकरण का सिद्धांत।

## टिप्पणी

2. **संदेशवाहन (Communication)** – बरनार्ड के अनुसार, “प्रबंधक का प्रथम कार्य संदेशवाहन व्यवस्था को उन्नत बनाए रखना है।” आधुनिक युग में कोई भी संस्था कुशल संदेशवाहन के अभाव में अपना व्यवसाय ठीक प्रकार नहीं चला सकती है। आज जहाँ बड़े उत्पादन और, विशिष्टीकरण सम्भव हुआ है, वहीं दूसरी ओर उद्योग में कार्य करने वाले व्यक्तियों की संख्या में भी पर्याप्त वृद्धि हुई है। इन समस्त विभागों तथा व्यक्तियों के कार्यों को एक सुनियोजित ढंग से संगठित करने के लिए यह आवश्यक है कि संस्था का प्रत्येक अंग अपने कार्य एवं उत्तरदायित्व से पूर्णतः परिचित हो। यह कार्य संदेशवाहन के माध्यम से ही सम्भव है जिसकी विधियों द्वारा संस्था का प्रत्येक अंग एक-दूसरे से सम्पर्क में रहता है और उसे उनके माध्यम से अपने कर्तव्यों व अधिकारों से संबन्धित सूचनाओं के आदान-प्रदान में सरलता होती है।

संदेशवाहन विचारों, भावनाओं, तथ्यों आदि को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाने, जानने व समझाने की कला है। इसका उद्देश्य विचारों का प्रसार करना है। इसके लिए शब्दों, पत्रों, चिन्हों या अन्य सभी उपलब्ध साधनों का प्रयोग किया जा सकता है। हॉज तथा जॉनसन के अनुसार संदेशवाहन के निम्नलिखित प्रमुख कार्य हैं :

1. सूचना देना (To Inform)।
2. उकसाना या प्रेरित करना (To Persuade)।
3. कार्य करवाना (To Initiate Action)।
4. सामाजिक सम्बन्धों को सुगम बनाना (To Facilitate Social Contacts)

**संदेशवाहन का महत्व (Importance of Communication)** – संदेशवाहन किसी भी व्यवसायिक कार्यालय की जीवनधारा है। यह व्यवसाय के क्षेत्र को व्यापक बनाने में महत्वपूर्ण योगदान निभाता है। संदेशवाहन के अभाव में प्रबंधक अपने आधारभूत कार्यों यथा नियोजन तथा नीति निर्धारण, संगठन, समन्वय, अभिप्रेरणा नियन्त्रण, निर्देशन आदि का सम्पादन नहीं कर सकता है। थियो हेमन ने इस सम्बन्ध में उचित ही लिखा है कि, “प्रबंधकीय कार्यों की सफलता सफल संदेशवाहन पर निर्भर है।” प्रबंध दूसरे व्यक्तियों से कार्य करवाने की कला का नाम है। इस हेतु प्रबंधक वर्ग को उद्देश्यों का निर्धारण करना पड़ता है और उन उद्देश्यों के अनुरूप ही कर्मचारियों से कार्य करवाना पड़ता है। इस हेतु प्रबंधक वर्ग को कई आदेश, निर्देश, सूचनाएँ भेजनी पड़ती हैं। कार्य का विभाजन करना, उनके कार्यों को आँकना एवं उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु विविध कार्यों के लिए प्रबंधक को

## टिप्पणी

संदेशवाहन का प्रयोग करना पड़ता है। पीटर एफ ड्रकर ने इस सम्बन्ध में लिखा है कि, "प्रबंधक के पास एक विशेष औजार है— सूचनाएँ। वह व्यक्तियों को हाँकता नहीं है, प्रोत्साहित करता है, दिशा देता है, व्यक्तियों को उनके कार्यों पर संगठित करता है। यह सब करने के लिए भाषा, लिखित शब्द या अंकों की भाषा उसका एक मात्र औजार है।"

**संदेशवाहन के प्रकार (Kinds of Communication)** संदेशवाहन को निम्नलिखित वर्गों में विभक्त किया जा सकता है :

1. लिखित तथा मौखिक संदेशवाहन।
2. औपचारिक तथा अनौपचारिक संदेशवाहन।
3. अधोगामी, ऊर्ध्वगामी तथा समतल संदेशवाहन।

**1. लिखित तथा मौखिक संदेशवाहन (Written and Verbal Communication)** – लिखित संदेशवाहन से आशय उस संदेश के सम्प्रेषण से है जो लिखित में हो। इसमें पत्र-पत्रिकाएँ, समाचार पत्र, बुलेटिन, रिपोर्ट तथा डायरियाँ आदि का प्रयोग किया जाता है। इसके विपरीत, जब संदेशवाहन भेजने वाला संदेश के शब्दों का मुख से उच्चारण करके संदेश प्रेषित करता है, तो ऐसे संदेशवाहन को मौखिक संदेशवाहन कहते हैं।

**2. औपचारिक तथा अनौपचारिक संदेशवाहन (Formal and Informal Communication)** – जब प्रेषक और प्रेषिति के मध्य औपचारिक सम्बन्ध हों, तब उनके मध्य संदेशों का आदान-प्रदान औपचारिक संदेशवाहन कहलाता है। यह संदेशवाहन संगठन चार्ट में दर्शाए गए सम्बन्धों के आधार पर होता है। इसके विपरीत, जब संदेश के प्रेषक एवं प्रेषिति के मध्य अनौपचारिक सम्बन्ध है, तो उनके मध्य होने वाले संदेश के आदान-प्रदान को अनौपचारिक संदेशवाहन कहते हैं। ऐसे संदेशवाहन का आदान-प्रदान संगठन चार्ट के निर्धारित मार्गों पर नहीं होता है, बल्कि कर्मचारियों और अधिकारियों के मध्य आपसी सम्बन्ध के आधार पर होता है।

**3. अधोगामी, ऊर्ध्वगामी समतल संदेशवाहन (Downward, Upward and Horizontal Communication)** – इनका विवेचन निम्नलिखित ढंग से होता है :

(i) जब कोई संदेश उच्च अधिशासी द्वारा प्रबंधक के माध्यम से कर्मचारियों तक पहुँचाया जाता है, तो यह अधोगामी संदेशवाहन कहलाता है। इस संदेशवाहन में मुख्यतः आदेश, निर्देश ही होते हैं। यह संदेशवाहन सामान्यतः लिखित में होता है जिसमें कार्य सरलता से निष्पादित किया जा सकता है।

(ii) जब कोई संदेशवाहन अधीनस्थ कर्मचारियों से उच्चाधिकारियों को प्रेषित किए जाते हैं, तो उसे ऊर्ध्वगामी संदेशवाहन कहते हैं। ये प्रायः कार्य की ओर रिपोर्ट, उनकी शिकायतें व सुझाव के रूप में होते हैं।

(iii) समान स्तर के कर्मचारियों के मध्य होने वाले संदेशवाहन के आदान-प्रदान को समतल संदेशवाहन कहते हैं।

**3. पर्यवेक्षण (Supervision)** – पर्यवेक्षण से आशय एक ऐसी क्रिया से है जिसके माध्यम से एक व्यक्ति अपने अधीन काम करने वाले व्यक्तियों के कार्य की देखभाल करता है तथा उनका मार्गदर्शन करता है। वाइटल्स के अनुसार, “पर्यवेक्षण से आशय ऐसे कार्य के निष्पादन में अधीनस्थों का प्रत्यक्ष एवं तुरंत मार्गदर्शन करने एवं नियन्त्रण करने से है।” इस प्रकार पर्यवेक्षण भी निर्देशन की एक महत्वपूर्ण तकनीक है, जिसमें अधीनस्थ कर्मचारियों की क्रियाओं की देखभाल तथा मार्गदर्शन सम्मिलित होता है। पर्यवेक्षण तीन प्रकार का हो सकता है :

1. प्रजातान्त्रिक पर्यवेक्षण।
2. स्वतन्त्र पर्यवेक्षण।
3. अधिकारात्मक पर्यवेक्षण।

प्रजातान्त्रिक पर्यवेक्षण में अधीनस्थों को कामकाज की पूरी स्वतन्त्रता होती है। इसमें पर्यवेक्षक अपने अधीनस्थों को उत्साहित करता है, कार्य पद्धति तथा नीति निर्धारण में उनसे परामर्श लेता है तथा सारा कार्य पारस्परिक परामर्श एवं विचार-विनिमय के आधार पर किया जाता है।

चूँकि पर्यवेक्षक किसी औद्योगिक संस्थान का आधारभूत स्तम्भ होता है, उसका प्रमुख उत्तरदायित्व कार्यों की देखभाल करना तथा न्यूनतम लागत पर अधिकतम उत्पादन करना है। अतः अपने उत्तरदायित्व को प्रभावी ढंग से निभाने के लिए उसमें कुछ गुणों का होना आवश्यक है, जैसे :

- (i) पर्यवेक्षण की तकनीकों का ज्ञान।
- (ii) प्रशासनिक कुशलता।
- (iii) अधीनस्थों की क्षमता को समझने तथा विकसित करने की योग्यता।
- (iv) सामाजिक संवेदनशीलता।
- (v) निष्पक्षता।
- (vi) दलीय भावना (Team Spirit) से काम लेने की क्षमता

पर्यवेक्षण की दूसरी रीति स्वतन्त्र पर्यवेक्षण है, जिसका अर्थ यह है कि पर्यवेक्षक एक मध्यस्थ का काम करता है। इसमें अधीनस्थों को पारस्परिक विवादों को सुलझाने के लिए स्वतन्त्रता रहती है जिसमें पर्यवेक्षक की महत्वपूर्ण भूमिका होती है। इसी क्रम में, अधिकारात्मक पर्यवेक्षण से आशय उस पर्यवेक्षण से है, जहाँ पर्यवेक्षक अपने अधिकार के रूप में पर्यवेक्षणीय कार्य करता है।

**4. आदेश (Order)** – आदेश से आशय उन निर्देशों से है जो कि उच्चाधिकारियों द्वारा अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को किसी कार्य को नियमित ढंग से करने या न करने के सम्बन्ध में दिए जाते हैं।

## टिप्पणी

टिप्पणी

संचालक द्वारा दिए गए आदेश प्रभावी हों, इसके लिए निम्न शर्तों का पूरा होना आवश्यक होता है :

1. आदेश स्पष्ट तथा समझने योग्य होना चाहिए, ताकि जिस कर्मचारी को आदेश दिया गया है, वह उसे तुरंत ग्रहण करके क्रियान्वित कर सके।
2. आदेश ऐसा हो, जिसे आसानी से प्रवर्तनीय किया जा सकता हो।
3. आदेश देने से पूर्व यह सोचना चाहिए कि कर्मचारियों की उक्त आदेश के प्रति क्या प्रतिक्रिया होगी? क्या वे हृदय से पूर्ण सहयोग देंगे? यदि उनका सहयोग मिलने की सम्भावना हो, तो आदेश देना चाहिए अन्यथा नहीं।
4. पाल पिगर्स ने आदेश के सम्बन्ध में निम्नलिखित सात कदमों का उल्लेख किया है:
  1. योजना (Plan),
  2. तैयारी (Preparation),
  3. आदेश देना (To Give Order),
  4. आदेश का साक्षात्कार (Counseling of the Order),
  5. क्रिया (Act),
  6. जाँच (Checking), तथा
  7. मूल्यांकन (Evaluation)।

वास्तव में, निर्देशन के अन्तर्गत उपक्रम में निर्देशन की सफलता में उपर्युक्त निर्देशन की तकनीकों का महत्व होता है।

**अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)**

5. निर्देशन की प्रक्रिया नहीं है :

(क) निर्देशन	(ख) आदेश
(ग) नियोजन	(घ) संघटन
6. निर्देशन की तकनीक नहीं है :

(क) निरंकुश	(ख) जनतन्त्रीय
(ग) मार्गदर्शन	(घ) नेतृत्व

## 5.5 नियन्त्रण का अर्थ, परिभाषाएँ एवं अवधारणा (Control – Meaning, Definitions and Concept)

टिप्पणी

### 5.5.1 नियन्त्रण का अर्थ (Meaning of Control)

प्रबंधकीय समस्याओं का हल प्रबंध के लिए नियन्त्रण की निरन्तर आवश्यकता में निहित है। व्यवसायिक क्रियाएँ आर्थिक हैं तथा अन्ततः नियन्त्रणीय क्रियाएँ हैं। नियन्त्रण प्रगतिशील व्यवसाय के अधिशासी का प्रभावी यंत्र है। व्यवसाय के स्वस्थ नियन्त्रण के लिए विभिन्न प्रक्रियाएँ आवश्यक हैं। नियन्त्रण से आशय यह पता लगाना है कि समस्त कार्यों का निष्पादन निश्चित योजना, उद्देश्यों तथा सिद्धांत के आधार पर हो रहा है या नहीं, जैसे— संस्था के विभिन्न तत्वों में समन्वय स्थापित करने के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए उनमें आपसी सम्बन्ध पर्याप्त रूप में स्थापित हैं या नहीं। एक सुनियोजित नियन्त्रण व्यवस्था अपने आप में उन सभी प्रशासकीय क्रियाओं को सम्मिलित करती है, जिनके सम्बन्ध में उच्च प्रबंधक अधिकारों का प्रत्यायोजन करके अनावश्यक विस्तृत कार्यों से मुक्ति पा जाता है। इससे संतोषजनक परिणाम प्राप्त करने में सुविधा होती है।

### 5.5.2 नियन्त्रण की परिभाषाएँ (Definitions of Control)

विभिन्न विद्वानों ने नियन्त्रण की निम्नलिखित परिभाषाएँ दी हैं :

**हेनरी फेयल** के अनुसार, “Control consists in seeing whether everything occurs in conformity with the plans adopted, the instructions issued and principles established. It has for its object to point out weakness and error in order to rectify them and prevent recurrence.”

अर्थात् “नियन्त्रण से आशय यह जाँच करने से है कि क्या प्रत्येक कार्य, स्वीकृत योजनाओं, दिए गए निर्देशों तथा निर्धारित नियमों के अनुसार हो रहा है या नहीं। इसका उद्देश्य कार्य की दुर्बलताओं एवं त्रुटियों को सामने लाना है, जिन्हें यथासमय सुधारा जा सके और भविष्य में उनकी पुनरावृत्ति को रोका जा सके।”

**मेरी कुशिंग नाइल्स** के अनुसार, “Control is the maintaining of a balance in activities directed towards a goal or a set of goals.” अर्थात्, “किन्हीं निश्चित लक्ष्यों या लक्ष्यों के समूह की ओर निर्देशित क्रियाओं में सन्तुलन बनाए रखना ही नियन्त्रण है।”

**जॉर्ज आर टैरी** के अनुसार, “Controlling is determining what is being accomplished, that is, evaluating the performance and if necessary, applying corrective measures so that the performance takes place according to plans.”

## टिप्पणी

अर्थात्, "नियन्त्रण से तात्पर्य यह तय करना है कि क्या किया जा रहा है; अर्थात् कार्यों का मूल्यांकन करना है तथा आवश्यकता पड़ने पर उनमें सुधार करना है, जिससे कि कार्यों का योजनाबद्ध निष्पादन हो सके।"

**जौसफ एल. मैसी** के अनुसार, "Control is the process that measures current performance and guides it towards some predetermined goals."

अर्थात्, "नियन्त्रण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा चालू कार्यों का मापन किया जाता है और कुछ पूर्व निश्चित उद्देश्यों की ओर मार्गदर्शन किया जाता है।"

**फिलिप कोटलर** के अनुसार, "Control is the process of taking steps to bring actual results and desired results closer together."

अर्थात्, "नियन्त्रण वास्तव में वह प्रक्रिया है जिसमें वास्तविक परिणामों को इच्छित परिणामों के निकट लाने का प्रयास किया जाता है।"

**ई.एफ.एल.ब्रेच** के अनुसार, "Control is the checking current performance against predetermined standard contained in the plans, with a view to ensuring adequate progress and satisfactory performance, also recording the experience gained from the working of these plans as a guide to possible future operations."

अर्थात्, "नियन्त्रण का आशय पर्याप्त प्रगति एवं संतोषजनक निष्पादन को निश्चित करने हेतु वर्तमान निष्पादन की योजनाओं से निर्धारित पूर्व निश्चित प्रमाणों के साथ मिलान करना तथा इन योजनाओं को कार्यान्वित करने में प्राप्त अनुभव को भविष्य की अपेक्षित क्रियाओं के मार्गदर्शन के लिए संचित करना है।"

**रॉबर्ट एन्थोनी** के अनुसार, "Management control is the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organisations objectives."

अर्थात्, "प्रबंध नियन्त्रण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रबंधक यह ज्ञात करता है कि साधनों की प्राप्ति और उनका प्रयोग कुशलतापूर्वक किया गया है तथा संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए उनका प्रयोग कुशलतापूर्वक ही किया गया है।"

**बिली ई. गोट्ज** के अनुसार, "Management control seeks to compel events to conform to plans."

अर्थात् "प्रबंध नियन्त्रण से आशय घटनाओं को योजनाओं के अनुसार बनाए रखने से है।"

### 5.5.3 नियन्त्रण की अवधारणा (Concept of Control)

प्रबंधकीय नियन्त्रण की कई अवधारणाएँ हो सकती हैं। प्रथम अवधारणा में यह अधीशासी कार्य है तथा दूसरी अवधारणा में इसे अधीशासी नियोजन से सम्बन्धित कार्य माना गया है। तीसरी अवधारणा में, नियन्त्रण को विशेष प्रबंध पद्धति के अन्दर की विद्यमान दशा के रूप में स्वीकार किया गया है। चौथी अवधारणा में

## टिप्पणी

प्रबंधकीय नियन्त्रण को नियन्त्रण की एक महत्वपूर्ण पद्धति माना जाता है। प्रबंधकीय नियन्त्रण से आशय यह पता लगाना है कि उपक्रम के लोगों, द्वारा उपक्रम के उद्देश्यों के अनुसार निर्धारित लक्ष्य के अनुसार कार्य हो रहा है या नहीं। यदि कार्य निर्धारित उद्देश्यों के अनुकूल नहीं होते हैं, तो कारणों का पता लगाया जाना चाहिए तथा यदि कहीं कमी है, तो उसे सुधारने का प्रयास किया जाना चाहिए। इस दृष्टि से प्रबंधकीय नियन्त्रण प्रबंध का अन्तिम किन्तु अत्यन्त महत्वपूर्ण कार्य है। वास्तव में नियन्त्रण एक अधिशासी प्रक्रिया तथा पद्धति के संगठन की दृष्टिकोण से एक परिणाम दोनों है। नियन्त्रण की कोई सर्वमान्य अवधारणा नहीं है। स्थिति के अनुसार ही अवधारणा का निर्धारण होता है।

विभिन्न परिभाषाओं के विश्लेषण के पश्चात् नियन्त्रण की निम्नलिखित अवधारणाएँ स्पष्ट होती हैं :

- (i) नियन्त्रण की प्रथम अवधारणा : नियन्त्रण शब्द की प्रथम अवधारणा यह है कि प्रबंध के एक अधिशासी कार्य के रूप में है। कार्य के निष्पादन मात्र ही नियन्त्रण नहीं है। यदि कार्य उद्देश्य के अनुसार सम्पन्न नहीं होते हैं, तो उसे सुधारने के उपाय भी नियन्त्रण के अन्दर आते हैं। हेन्स एवं मैसी ने लिखा है, "वास्तव में नियन्त्रण एक ऐसी क्रिया है जो पूर्व निर्धारित लक्ष्य के अनुसार कार्य करने को निर्देशित करती है। इसका सार यह है कि क्या अधीनस्थों की क्रियाएं इच्छित परिणाम को प्राप्त कर रही है या नहीं।"

नियन्त्रण केवल कार्य निष्पादन की जाँच ही नहीं करता है बल्कि क्रिया में सुधार हेतु प्रोत्साहित भी करता है।

- (ii) नियन्त्रण की द्वितीय अवधारणा यह है कि नियन्त्रण नियोजन कार्य से सम्बन्धित होता है। प्रबंधकीय नियन्त्रण नियोजन कार्य के अभाव में सम्भव नहीं है। नियन्त्रण नियोजन द्वारा निर्धारित मानक के अनुसार कार्य को करने हेतु बाध्य करता है तथा नियन्त्रण के विभिन्न प्रकार एवं आकार इसके अनुसार निर्धारित होते हैं।
- (iii) नियन्त्रण की तृतीय अवधारणा अधिकार प्रत्यायोजन को एक कुंजी के रूप में मान्यता देती है। एक अधिशासी अधीनस्थ के कार्यों को तभी नियन्त्रित कर सकता है जबकि उसे प्रबंध द्वारा अधिकार सत्ता प्रत्यायोजित की जाती है। इस रूप में अधिकार प्रत्यायोजित नियन्त्रण की कुंजी है।
- (iv) नियन्त्रण की चतुर्थ अवधारणा प्रबंध प्रक्रिया की पूर्णता है। हेनरी फेयाल ने प्रबंध को नियोजन, संगठन, अभिप्रेरणा, समन्वय तथा नियन्त्रण के कार्य के रूप में प्रक्रिया माना है। इस रूप में, प्रबंध प्रक्रिया की अन्तिम कड़ी नियन्त्रण ही है।
- (v) नियन्त्रण निरन्तरता की अवधारणा की मान्यता रखता है। नियन्त्रण कार्य के निष्पादन के पूर्ण होने की प्रतीक्षा नहीं करता। नियन्त्रण एक अनवरत प्रक्रिया है। यह नियोजन द्वारा बनाए गए मानक के अनुसार, निरन्तरता को बनाए रखता है तथा नियोजन के अनुसार अपेक्षित परिणाम नहीं मिलते हैं, तो उसमें वांछित सुधार करके नियन्त्रण की प्रक्रिया चलती रहती है। अतः नियन्त्रण में निरन्तरता की अवधारणा विशिष्ट रूप में पायी जाती है।

उपर्युक्त अवधारणाओं के अतिरिक्त, नियन्त्रण एक मार्गदर्शक के रूप की अवधारणा भी रखता है। भविष्य के उद्देश्य के रूप में नियन्त्रण एक रचनात्मक कार्य के रूप में तथा नियन्त्रण एक आवश्यक कार्य के रूप में भी, इसकी अवधारणा स्पष्ट की जा सकती है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

7. प्रबंध नियन्त्रण किया जाता है :
 

(क) निम्न प्रबंध द्वारा	(ख) मध्यम प्रबंध द्वारा
(ग) उच्चतम प्रबंध द्वारा	(घ) इनमें से कोई नहीं
8. नियन्त्रण प्रबंधकीय कार्य है :
 

(क) अनिवार्य	(ख) अनावश्यक
(ग) ऐच्छिक	(घ) व्यक्तिगत

## 5.6 नियन्त्रण की प्रकृति, प्रक्रिया एवं तकनीकें (Nature, Process and Techniques of Control)

### 5.6.1 नियन्त्रण की प्रकृति (Nature of Control)

नियन्त्रण की प्रकृति या लक्षण या विशेषताएँ निम्नलिखित हैं :

1. **नियन्त्रण से सतत् प्रक्रिया है**— नियन्त्रण प्रबंधक का एक प्रमुख कार्य है। इसमें प्रबंधक यह देखता है कि कार्य योजना के अनुसार हो रहा है अथवा नहीं। इस दृष्टि से नियन्त्रण से सतत् प्रक्रिया है।
2. **यह एक प्रबंधकीय कार्य है**— नियन्त्रण प्रबंधक का प्रमुख कार्य है, जो वह रेखाधिकारियों के माध्यम से कराता है। नियन्त्रण के कार्य का निष्पादन सभी स्तरों पर किया जाता है।
3. **नियन्त्रण भविष्य के लिए होता है**— नियन्त्रण सदैव भावी कार्यों से सम्बन्ध रखता है। भूतकालीन क्रियाएं भावी कार्यों के लिए मार्गदर्शन करते हैं।
4. **यह सभी स्तरों पर लागू होता है**— नियन्त्रण का कार्य रेखाधिकारियों से प्रारम्भ होता है और उच्च स्तरीय प्रबंधक वर्ग (जिसमें संचालक मण्डल भी सम्मिलित होता है) तक चलता है। अधिकारी का आशय ही नियन्त्रण से है। इस प्रकार नियन्त्रण प्रबंध के सभी स्तरों पर लागू होता है।
5. **नियन्त्रण नियोजन पर आधारित है**— नियन्त्रण नियोजन के आधार पर सम्पन्न होता है। नियोजन द्वारा भावी क्रियाओं एवं उनके प्रभावों को निर्धारित किया जाता है और नियन्त्रण का कार्य यह देखना है कि कार्य निर्धारित क्रियाओं एवं प्रभावों के अनुरूप हो रहा है या नहीं।



6. **नियन्त्रण का क्षेत्र व्यापक है**— नियन्त्रण का क्षेत्र काफी व्यापक है, क्योंकि नियन्त्रण न केवल मानवीय क्रियाओं का किया जाता है, बल्कि सामग्री, यंत्र, पूँजी एवं उत्पादन तथा क्रय-विक्रय आदि सभी पर नियन्त्रण किया जाता है।
7. **नियन्त्रण तथ्यों पर आधारित है**— नियन्त्रण व्यक्तिगत मान्यताओं एवं भावनाओं पर आधारित नहीं होता है, बल्कि यह तथ्यों एवं सांख्यिकीय आकड़ों पर आधारित होता है।

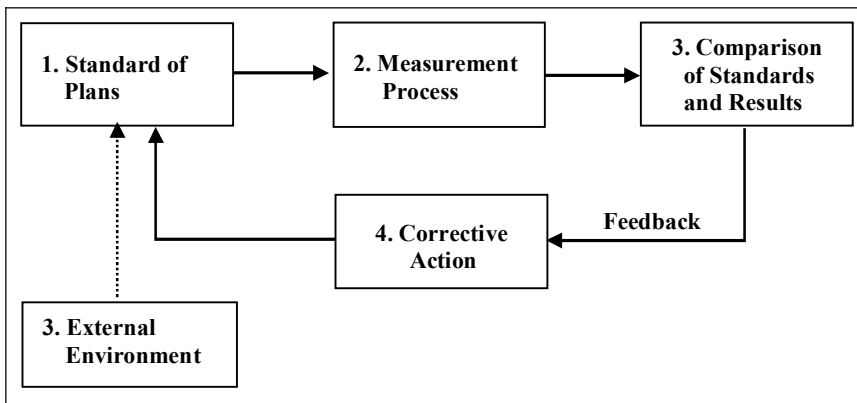
## टिप्पणी

### 5.6.2 नियन्त्रण की प्रक्रिया (Process of Control)

नियन्त्रण प्रक्रिया वह प्रक्रिया है, जिसमें काम करने के लिए उपयुक्त कार्यमान (Standards of Performance) स्थापित किये जाते हैं। वास्तविक कार्य की प्रगति की तुलना पूर्व निर्धारित कार्यमानों से की जाती है तथा यदि उनमें किसी प्रकार का कोई विचलन (Deviation) पाया जाता है, तो उसको दूर करने के लिए सुधारात्मक कार्यवाही की जाती है। इस आधार पर विलियम न्यूमैन (William Newman) ने नियन्त्रण प्रक्रिया के निम्नलिखित तीन आवश्यक तत्व बताये हैं :

- कार्यमानों की स्थापना (Establishment of Standards)
- वास्तविक प्रगति को कार्यमानों के सन्दर्भ में देखना (Measuring Performance Against Standards)
- सुधारात्मक कार्यवाही करना (Taking Corrective Action)

अन्य विद्वानों ने भी नियन्त्रण प्रक्रिया के विभिन्न कदमों या चरणों का उल्लेख किया है। नियन्त्रण प्रक्रिया के सन्दर्भ में इसके चार मुख्य चरण मिलते हैं, जो निम्नांकित चित्र द्वारा प्रदर्शित किया जा सकता है :



चित्र क्र. 5.2: नियन्त्रण पद्धति के प्रक्रिया तत्व

उपर्युक्त चित्र के आधार पर नियन्त्रण प्रक्रिया के निम्नलिखित चार चरण बताये जा सकते हैं :

- लक्ष्यों तथा प्रमाणों को निर्धारित करना (Establishment of Goals or Standards)

## टिप्पणी

2. कार्यो का मूल्यांकन करना (Appraisal of Performance)
3. वास्तविक प्रगति को कार्यमानों के सन्दर्भ में आंकना (Determining the Reasons for Deviations)
4. सुधारात्मक कार्यवाही करना (Correcting Action)

1. **लक्ष्यों एवं प्रमाणों को निर्धारित करना (Establishment of Goals or Standards)** – नियन्त्रण प्रक्रिया का पहला चरण लक्ष्यों, प्रमाणों, नीतियों, योजनाओं, मान्यताओं या किसी ऐसे प्रमाणों का निर्धारण करना है, जिनके आधार पर किसी भी कर्मचारी के व्यवहार को नियमित एवं नियंत्रित किया जायेगा। व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक निष्पादन के मूल्यांकन के लिए प्रमाणों का निर्धारण करना आवश्यक है। इन्हीं प्रमाणों के आधार पर वास्तविक कार्यो की तुलना की जाती है। कोई कार्य सही ढंग से हो रहा है या नहीं, इस बात की जानकारी उस समय तक नहीं हो सकती, जब तक कि प्रमाणों को निर्धारित नहीं कर दिया जाता है। इस सम्बन्ध में कूप्टज एवं ओ' डोनेल ने लिखा है, "कार्यमान (प्रमाण) निश्चित कसौटी होते हैं; जिनके आधार पर वास्तविक कार्य निष्पादन को मापा जा सकता है। ये उपक्रम के विभागों के लक्ष्यों की अभिव्यक्ति को इस प्रकार से निर्देशित करते हैं, जिससे कि निर्धारित कर्तव्यों को इन लक्ष्यों के साथ मापा जा सें।"

प्रमाण, समय, धन ईकाइयों या निदेशांकों के रूप में निश्चित किये जा सकते हैं। अन्य शब्दों में, हम यह कह सकते हैं कि जहाँ तक सम्भव हो, प्रमाण परिमाणात्मक रूप में हो, ताकि सरलतापूर्वक समझा जा सके। परिमाणात्मक प्रमाणों का एक लाभ यह भी है कि इससे यह तय करना सुविधाजनक होता है कि विचलन किस सीमा तक मान्य होंगे।

2. **कार्यो का मूल्यांकन करना (Appraisal of Performance)** – नियन्त्रण प्रक्रिया का दूसरा चरण वास्तविक कार्यो का मूल्यांकन करने से सम्बन्धित है। वास्तविक कार्यो की तुलना प्रमाणों से करने के पीछे का उद्देश्य कार्य के विचलन को ज्ञात करना है। भिन्नता प्रकृति का नियम है। इस सम्बन्ध में हेनरी फोर्ड ने यह कहा है कि, "एक ही तरह की दो मशीनों का एक भी पुर्जा एक ही तरह का नहीं होता है।" वास्तविक कार्यो का ज्ञान उपक्रम की विभिन्न सूचनाओं के आधार पर किया जा सकता है। हमें प्रमाणों में से अपवादों को अलग कर देना चाहिए तथा यह देखना चाहिए कि विचलन स्वीकृत सीमा के भीतर है या नहीं।

3. **विचलनों के कारणों को ज्ञात करना (Determining the Reasons for Deviations)** – नियन्त्रण प्रक्रिया के अगले चरण में वास्तविक कार्यो व प्रमाणों के मध्य आये विचलनों के कारणों को ज्ञात किया जाता है। इस चरण के अन्तर्गत, यह ज्ञात करने का प्रयास किया जाता है कि विचलन होने के पीछे क्या कारण हैं। इस तथ्य का पता लगाया जाता है कि

गलती योजना को बनाने में की गई है या उस योजना को कार्य रूप प्रदान करने में की गई है। मूल्यांकनकर्ता को ध्यान रखना चाहिए कि :

- (i) विचलन का कारण स्थायी है या अस्थायी है, बढ़ रहा है या घट रहा है?
- (ii) विचलन का प्रभाव क्या है?
- (iii) विचलन का आकार क्या है?
- (iv) क्या मूल्यांकन के द्वारा प्रमाप में सुधार किया जा सकता है?

**4. सुधारात्मक कार्य (Corrective Actions)** – नियन्त्रण प्रक्रिया का अन्तिम चरण उन सुधारात्मक कार्यों से सम्बन्धित है, जो कि वास्तविक कार्यों और प्रमापों के मध्य विचलनों के एक सीमा से अधिक होने पर किए जाते हैं। वास्तव में, सुधारात्मक कार्य नियन्त्रण का सार है। सुधारात्मक कार्यों की प्रवृत्ति न केवल गलती के सुधार के सम्बन्ध में भी होनी चाहिए, वरन् इस प्रवृत्ति की तरफ भी हो कि भविष्य में इस प्रकार की गलतियों की पुनरावृत्ति न हो सके। प्रबंधक सुधारात्मक कार्यों के लिए निम्न कदम उठा सकता है :

- (i) कार्यों की आवश्यक, भौतिक एवं बाह्य परिस्थितियों में इस प्रकार से सुधार करना कि प्रमापों की प्राप्ति सुनिश्चित हो जाय।
- (ii) शीघ्र से शीघ्र कर्मचारियों के उपयुक्त प्रशिक्षण और निर्देशन की व्यवस्था करना।
- (iii) कर्मचारियों के मनोबल को बढ़ाना।
- (iv) योजना लोचदार बनाए रखना जिससे उसमें आवश्यकतानुसार परिवर्तन किया जा सके, क्योंकि कुछ तत्व ऐसे होते हैं जिनपर मानवीय नियन्त्रण नहीं रह सकता है।

### 5.6.3 नियन्त्रण की तकनीक (Technique of Control)

नियन्त्रण की विधियों, तकनीकों, उपकरणों अथवा प्रणालियों से आशय उन माध्यमों से है, जिनके द्वारा नियन्त्रण स्थापित किया जाता है। व्यवसायिक संस्थाओं में नियन्त्रण करने के लिए प्रबंध अनेक प्रणालियों एवं तकनीकों का प्रयोग करते हैं। इन तकनीकों या प्रणालियों को दो भागों में बाँटा जा सकता है :

1. परम्परागत नियन्त्रण की तकनीकें (Traditional Techniques of Control)
2. आधुनिक नियन्त्रण तकनीकें (Modern Techniques of Control)

**1. परम्परागत नियन्त्रण की तकनीकें (Traditional Techniques of Control)** नियन्त्रण की परम्परागत तकनीकों का प्रयोग परम्परागत रूप में प्राचीन काल से ही चला आ रहा है। इसमें निम्नलिखित को सम्मिलित किया जाता है:

- (i) अवलोकन द्वारा नियन्त्रण (Control by Observation) – कर्मचारियों के कार्यों का प्रत्यक्ष रूप में अवलोकन करके तथा उनसे

टिप्पणी

टिप्पणी

प्रत्यक्ष सम्बन्ध स्थापित करके उनके कार्यों पर नियन्त्रण स्थापित किया जा सकता है। यदि उपक्रम के अधिकारी कर्मचारियों के कार्य स्थल पर जा कर उनके कार्यों का अवलोकन करते हैं, तो उसका प्रभाव नियन्त्रण की तरह ही होता है। इस विधि के प्रयोग से अधिकारियों को न केवल कर्मचारियों के कार्यों का ज्ञान होगा बल्कि कर्मचारियों के मनोबल में भी काफी वृद्धि होगी। अधिकारियों को अवलोकन या निरीक्षण के पूर्व एक योजना बनानी चाहिए तथा इसी के अनुरूप कार्य करना चाहिए। प्रो. थियो हेमैन की यह मान्यता है कि, "व्यक्तिगत अवलोकन करने में समय लगता है और यह पद्धति उपरी तौर पर अकुशल दिखाई देती है, लेकिन अधीनस्थों की क्रियाओं पर नियन्त्रण की अन्य कोई विधि इसके स्थान पर प्रयोग में नहीं लायी जा सकती है।"

- (ii) **अंकेक्षण द्वारा नियन्त्रण (Control by Audit)** – अंकेक्षण नियन्त्रण का बहुत उपयोगी प्रविधि है। प्रबंध के कार्यों को मध्य नियन्त्रण एवं पूर्व नियोजित कार्यों के विचलनों को ज्ञात करने का महत्वपूर्ण साधन है। अंकेक्षण आन्तरिक या बाह्य व्यक्तियों द्वारा कराया जा सकता है। कई परिस्थितियाँ ऐसी भी होती है, जहाँ वैधानिक रूप से अंकेक्षण करना आवश्यक होता है।
- (iii) **नीतियों द्वारा नियन्त्रण (Control by Policies)** – संस्था के द्वारा अपने दैनिक कार्यों के निष्पादन के लिए जिन मार्गदर्शन विवरणों और सिद्धांतों की आवश्यकता पड़ती है, उनको नीतियाँ पूरा करते हैं। नीतियों का आधारभूत लक्षण यह है कि वे भावी कार्यों के नियन्त्रण का आधार होती हैं। इसी कारण समन्वय को और नियन्त्रण को समन्वय का प्रारम्भिक साधन माना जाता है।
- (iv) **अभिलेखों तथा प्रतिवेदनों द्वारा नियन्त्रण (Control by Records and Reports)** – परिणामों को मापने के लिए अभिलेखों तथा प्रतिवेदनों को एक साधन के रूप में लिया जा सकता है। अभिलेखों एवं प्रतिवेदनों की तुलना योजनाओं से की जा सकती है। प्रतिवेदन तथा अभिलेख तब ही सफल साधन साबित हो सकते हैं, जबकि वे सरल और स्पष्ट हों। यदि प्रतिवेदन व अभिलेख जटिल हैं, तो उनको समझ पाना कठिन होगा, फलतः नियन्त्रक इन्हें अपने उपयोग में भी नहीं ले सकता है। अतः यह आवश्यक हो जाता है कि वास्तविक कार्यों के आधार पर तैयार किए गए अभिलेख तथा प्रतिवेदन सरल, स्पष्ट और वास्तविक कार्यों को प्रतिबिम्बित करने वाले होने चाहिए।
- (v) **लिखित निर्देशों द्वारा नियन्त्रण (Control by Written Instructions)** – लिखित निर्देशों के द्वारा भी अधीनस्थों की कार्यक्षमता को नियन्त्रित किया जा सकता है। लिखित निर्देशों के लिए यह बात विशेष रूप से उल्लेखनीय है कि यह निर्देश

अत्यधिक रूप से स्पष्ट होने चाहिए। यदि ये निर्देश अस्पष्ट हैं, तो कई प्रकार की गलतफहमियाँ प्रबंध के समक्ष आ सकती हैं और नियन्त्रण की योजना असफल हो सकती है।

## टिप्पणी

(vi) **आचरण या उदाहरण द्वारा नियन्त्रण (Control by Examples or Conduct)** – यदि एक अधिकारी अपने अधीनस्थों के व्यवहारों को नियंत्रित करना चाहता है, तो उसको स्वयं अपने व्यवहार एवं कार्य का उदाहरण कर्मचारियों के समक्ष प्रस्तुत करना चाहिए। अधिकारियों द्वारा प्रस्तुत किया गया उदाहरण अधीनस्थों के लिए एक आदर्श बन जाता है और अधीनस्थ उसी आदर्श को अपने प्रयासों द्वारा प्राप्त करने का प्रयत्न करते हैं। यदि कोई अधिकारी नियमित एवं समय से आकर कार्यालय में उपस्थित होता है, तो निश्चय ही कर्मचारी भी उसका पालन करेंगे।

(vii) **स्थायी सीमाओं के निर्धारण द्वारा नियन्त्रण (Control by Determining Standing Limitations)** – नियन्त्रण की इस विधि के अन्तर्गत अधीनस्थों के अधिकार क्षेत्र की सीमाओं को निश्चित कर दिया जाता है। उनकी क्रियाओं का क्षेत्र भी निश्चित होता है। अधीनस्थों को यह निर्देश होता है कि वे अपनी सीमाओं के अन्तर्गत कार्य करें। उदाहरण के लिए, क्रय विभाग के क्रय अधिकारी की क्रय सीमा यदि पाँच लाख रूपया निश्चित कर दी जाती है, तो उसे इस राशि से अधिक की राशि क्रय करने के सम्बन्ध में अपने उच्चाधिकारी से अनुमति लेनी पड़ती है।

2. **आधुनिक नियन्त्रण तकनीकें (Modern Techniques of Control)** – नियन्त्रण की आधुनिक प्रणालियों से आशय उन प्रणालियों से है जिनका उपयोग आधुनिक उपकरणों के प्रबंधकों द्वारा संगठन की क्रियाओं पर नियन्त्रण स्थापित करने के लिए किया जाता है। नियन्त्रण की प्रमुख आधुनिक प्रणालियाँ निम्नलिखित हैं :

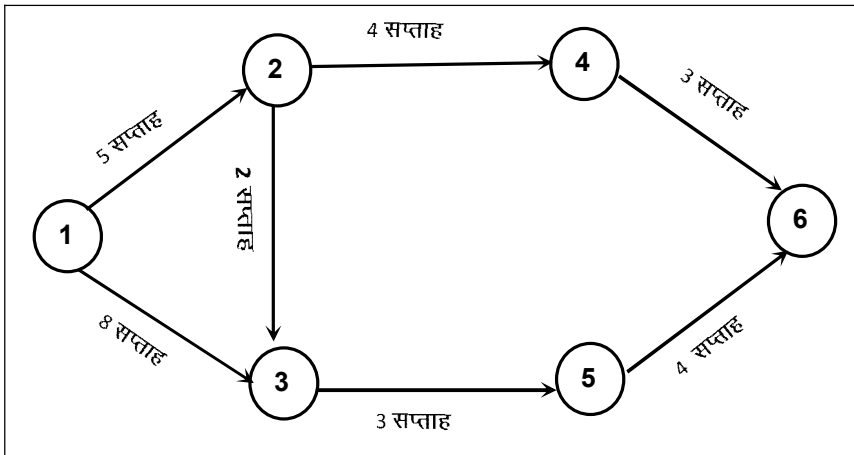
(i) **बजटरी नियन्त्रण (Budgetary Control)** – बजट नियन्त्रण से आशय बजट अनुमानों तथा वास्तविक परिणामों से तुलना करने की प्रक्रिया को कहते हैं। इस प्रक्रिया का उद्देश्य बजट अनुमानों तथा वास्तविक कार्य निष्पादन के बीच विचलनों का पता लगाना तथा उनके कारणों को दूर करना है। आधुनिक व्यवसायिक जगत में नियन्त्रण के एक महत्वपूर्ण साधन के रूप में बजट का प्रयोग किया जाता है। बजट योजना का एक वित्तीय विवरण है जिसे पूर्व निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए निश्चित समयावधि के मध्य लागू किया जाता है। यह नियन्त्रण के साधन के रूप में प्रयोग में लाया जाता है। वास्तविक कार्यों और योजनाओं के मध्य निरन्तर तुलना करने में यह आधार प्रदान करता है। प्रो. थियो हेमैन ने इसके सम्बन्ध में यह कहा है कि, "नियन्त्रण प्रबंधक का सर्वाधिक प्रभावशाली यन्त्र बजट है।"

- (ii) **सम विच्छेद विश्लेषण द्वारा नियन्त्रण (Control by Break-even Analysis)** – विभिन्न उत्पादन स्तरों की लागत, बिक्री से प्राप्त राजस्व, लाभ तथा हानियों के सम्बन्धों को दर्शाने के लिए इस प्रकार के चार्ट्स का प्रयोग किया जाता है। उत्पादन की विभिन्न मात्राओं व लागतों के बीच सम्बन्धों को ज्ञात करने के लिए संस्था का प्रबंध सदैव कोशिश करता है। यह प्रभावशाली नियन्त्रण के लिए बहुत आवश्यक होता है। यह सम्बन्ध प्रबंध को 'ब्रेक इवन प्वाइंट' विश्लेषणों व चार्टों के द्वारा ज्ञात हो सकता है। 'ब्रेक इवन प्वाइंट' मूल्यों को निर्धारित करने, विक्रय मात्रा को तय करने तथा लाभों के सम्बन्ध को दिग्दर्शित करता है। यह चार्ट प्रबंध को यह सूचना देता है कि कुल लागत को प्राप्त करने के लिए, किसी वस्तु विशेष की कितनी मात्रा बेची जाय। सार रूप में, यह कहा जा सकता है कि इन चार्टों के माध्यम से संस्था की उत्पादन एवं विक्रय क्रियाओं पर नियन्त्रण स्थापित करना सरल होता है।
- (iii) **लागत नियन्त्रण (Cost Control)** – व्यवसाय का एक उद्देश्य लाभ कमाना है, तो दूसरा प्रमुख उद्देश्य लागत नियन्त्रण करना है। लागत लेखों का उद्देश्य किस प्रक्रिया, उत्पाद अथवा विभाग की प्रति इकाई का पता लगाना मात्र होता है, किन्तु लागत नियन्त्रण में यह मालूम करके कि उन्नति परिस्थितियों में प्रक्रिया, उत्पादों अथवा विभाग की प्रति इकाई लागत क्या होगी, लागत में कमी करने का प्रयत्न किया जाता है। संक्षेप में लागत नियन्त्रण एक ऐसी विधि है जिसके अन्तर्गत उत्पादन के सभी साधनों जैसे— मशीन, सामग्री, मानव, पूँजी तथा भूमि आदि सभी का अधिकतम उपयोग किया जाता है तथा व्ययों पर नियन्त्रण रखकर लागत में कमी करने का प्रयत्न किया जाता है।
- (iv) **प्रबंध सूचना प्रणाली (Management Information System)** – संगठन में सूचना प्रणाली की व्यवस्था की जानी चाहिए, जिससे प्रबंधकों को आवश्यक सूचना नियमित रूप से एवं तीव्र गति से प्राप्त होती रहे। प्रबंध सूचना प्रणाली संगठन के भीतर प्रबंध के उपयोग के लिए चातुर्य (Skill) हस्तान्तरित करने की एक नियोजित संगठित विचारधारा है। यद्यपि यह स्वयं सूचनाओं का निर्माण नहीं करती है, बल्कि उनको पैकेज के एक निश्चित रूप में प्रदान करती है। इस प्रकार प्रबंध सूचना प्रणाली सूचनाओं के प्रतिवेदन के रूप में तैयार करने की एक व्यवस्थित विचारधारा है ताकि उनका अच्छे प्रकार से उपयोग किया जा सके। व्यवसायिक जगत में यदि महत्वपूर्ण सूचनाओं को प्राप्त करना है, तो प्रबंध सूचना प्रणाली को प्रभावी बनाया जा सकता है।
- (v) **अपवाद द्वारा नियन्त्रण (Control by Exception)** – इसके अन्तर्गत केवल अपवाद की स्थिति को ही प्रबंधकों के ध्यान में लाया जाता है तथा अन्य बातें स्वतन्त्र छोड़ दी जाती हैं। इस कारण

## टिप्पणी

प्रबंधक अपना सारा ध्यान अपवादों अर्थात् विचलनों को समाप्त करने की ओर लगा देते हैं। अतः उनके श्रम एवं समय दोनों में बचत होती है, क्योंकि शेष कार्य नियमित रूप में स्वतः ही चलते रहते हैं तथा प्रबंधकों को ध्यान देने की आवश्यकता ही नहीं रहती है।

- (vi) **अंकेक्षण द्वारा नियन्त्रण (Control by Audit)** – अंकेक्षण आन्तरिक एवं बाह्य दो प्रकार का होता है। अंकेक्षण रेखांकन विशेषज्ञों के द्वारा किया जाता है जो निष्पक्ष एवं प्रबंधकों के प्रभाव क्षेत्र से परे होते हैं। अंकेक्षण में वित्तीय लेखांकन की शुद्धता की जाँच की जाती है तथा उसकी प्रामाणिकता भी परखी जाती है। अंकेक्षण आधुनिक नियन्त्रण तकनीकों में एक प्रभावपूर्ण नियन्त्रण तकनीक है।
- (vii) **पर्ट / सी.पी.एम. (PERT/CPM)** – पर्ट का पूरा नाम (Programme Evaluation and Review Techniques) अर्थात् कार्यक्रम मूल्यांकन तथा आलोचनात्मक तकनीक है। यह ऐसी वैज्ञानिक तकनीक है जिसके अन्तर्गत कार्यक्रम सम्बन्धी कृत्यों को विभाजित करते हुए उन्हें युक्ति संगत क्रम दिया जाता है। प्रत्येक कृत्य को सम्पन्न करने के लिए एक अनुमानित समय का निर्धारण होता है और इसी निर्धारित समय में इस कृत्य को सम्पन्न किया जाता है। क्रियान्वयन में आने वाली बाधाओं को यथा सम्भव दूर करने का प्रयास किया जाता है। इस प्रकार, यह तकनीक किसी परियोजना की व्याख्या करती है, उसकी क्रियाओं में समन्वय स्थापित करती है तथा समय के आधार पर सफलतापूर्वक उसके लक्ष्यों को प्राप्त करती है। यह तकनीक किसी परियोजना के क्रियान्वयन के मार्ग में आने वाली भावी बाधाओं, कठिनाईयों एवं अवरोधों आदि को उनके प्रकट होने से पूर्व समाप्त करके, समय के पूर्व परियोजना को पूरा करने में सफल होती है। पर्ट को निम्नांकित चित्र द्वारा स्पष्ट किया जा सकता है :



चित्र प्रदर्शन क्र. 5.3: पर्ट प्रक्रिया  
(Figure Showing- PERT Process)

## टिप्पणी

उपर्युक्त चित्र में तीरों (Arrow) के माध्यम से पर्ट में पथ को दर्शाया गया है तथा गोल घेरे में घटनाक्रम इंगित है। इस चित्र में (I) प्रारम्भिक बिन्दु है तथा (II) अन्तिम बिन्दु गन्तव्य को व्यक्त करता है। अब हम यह ज्ञात करेंगे कि गन्तव्य स्थान पहुँचने में कितने मार्ग हैं और उनमें लगने वाला समय कितना है। यह निम्नलिखित रूप में दर्शाया गया है :

**प्रथम मार्ग:** 1, 2, 4, 6 (समय  $5+4+3 = 12$  सप्ताह)

**द्वितीय मार्ग:** 1, 2, 3, 5, 6 (समय  $5+2+3+4 = 14$  सप्ताह)

**तृतीय मार्ग:** 1, 3, 5, 6 (समय  $8+3+4 = 15$  सप्ताह)

उपर्युक्त विवेचन से स्पष्ट है कि द्वितीय एवं तृतीय मार्ग कठोर हैं जिसमें लगने वाला समय क्रमशः 14 तथा 15 सप्ताह है।

**सी.पी.एम. (CPM)** – इसका पूरा नाम (Critical Path Method), अर्थात् संकट पथ पद्धति। संकट पथ से आशय क्रियाओं और घटनाओं के उस क्रम से है, जिनको पूरा करने में अधिकतम समय लगने की सम्भावना है। यदि किसी परियोजना को पूरा करने वाले समय में कमी करनी है, तो संकट पथ को कम करना होगा।

पर्ट तथा सी.पी.एम. तकनीक का प्रयोग नियन्त्रण के रूप में, कम्प्यूटर व्यवस्था में, नए उत्पाद के बनाने से सम्बन्धित परियोजनाओं के अध्ययन में, यन्त्रों के अन्तिम लेखे-जोखों में, बड़ी परियोजनाओं के निर्माण तथा क्रियान्वयन में पर्ट (PERT) तथा सी.पी.एम. (C.P.M.) का प्रयोग होता है,। यद्यपि पर्ट एवं सी.पी.एम. महत्वपूर्ण प्रबंधकीय नियन्त्रण की तकनीकें हैं, किन्तु अनेक बार व्यवहारिक कठिनाइयों के कारण इस तकनीक का प्रयोग सम्भव नहीं हो पाता है।

### अपनी प्रगति जाँचिए (Check Your Progress)

9. निम्नलिखित में से नियन्त्रण की तकनीक नहीं हैं :

- |                           |                 |
|---------------------------|-----------------|
| (क) समविच्छेद विश्लेषण    | (ख) बजट         |
| (ग) रोकड़ प्रवाह विश्लेषण | (घ) लागत प्रबंध |

10. नियन्त्रण प्रक्रिया के प्रमुख तत्व हैं :

- |       |       |
|-------|-------|
| (क) 2 | (ख) 4 |
| (ग) 6 | (घ) 8 |



## 5.7 अपनी प्रगति जाँचिए प्रश्नों के उत्तर (Answers to Check Your Progress)

1. (ग)
2. (ख)
3. (ग)
4. (ग)
5. (ग)
6. (ग)
7. (क)
8. (ग)
9. (ग)
10. (ख)

टिप्पणी

## 5.8 सारांश (Summary)

कभी-कभी ऐसा सुनने को मिलता है कि एक कम्पनी के विक्रय प्रतिनिधियों ने लक्ष्य से 20 प्रतिशत अधिक विक्रय करने में सफलता प्राप्त की है। इसी प्रकार (B) कारखाने में लक्ष्य से 25 प्रतिशत अधिक उत्पादन किया गया। जापान के उद्योगों ने अन्य सभी राष्ट्रों को पीछे छोड़ दिया है, तो गम्भीरता से सोचने पर पता चलता है कि मूल में नेतृत्व द्वारा सफल निर्देशन रहा है।

वास्तव में, प्रबंध प्रक्रिया के अन्तर्गत नियोजन, संगठन तथा नियुक्तियों के पश्चात् जब निर्देशन का कार्य प्रारम्भ होता है, तब संगठन के अन्तर्गत उपक्रम के समस्त कर्मचारियों के मध्य कार्यों का बंटवारा तथा औपचारिक सम्बन्धों का निर्धारण कर दिया जाता है।

इस प्रकार, प्रत्येक कर्मचारी को यह ज्ञात होता है कि वह किसका अधीनस्थ है तथा कौन उसके अधीनस्थ है। इसके पश्चात् उपक्रम के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए प्रत्येक कर्मचारी से यह आशा की जाती है कि वह अपने वरिष्ठ प्रबंधक के निर्देशों के अन्तर्गत अपने कार्य को पूरा करें। प्रबंधक अपने अधीनस्थों के कार्य को समुचित रूप से सम्पन्न करने के लिए दिशा निर्देशन देते हैं तथा यह निर्देशन प्रक्रिया सम्पूर्ण उपक्रम में उपर से नीचे की तरफ लागू रहती है। कुशल एवं स्पष्ट निर्देशन के अभाव में, उपक्रम के कार्यों में शिथिलता आ जाएगी तथा कर्मचारी वर्ग निष्क्रिय हो जाएगा।

इस इकाई के द्वितीय भाग में, प्रबंध के नियन्त्रण जैसे महत्वपूर्ण कार्यों की चर्चा की गयी है। नियन्त्रण शब्द के कई अर्थ लगाए जाते हैं। जहाँ एक अर्थ में नियन्त्रण को एक अधिशासी का कार्य माना जाता है, वहाँ दूसरे अर्थ में इसे

अधिकांश के नियन्त्रण कार्य को सह सम्बन्धित बताया गया है। इसी प्रकार, तीसरे अर्थ में नियन्त्रण को किसी विशेष प्रबंध पद्धति के अन्दर की विद्यमान दशा के रूप में व्यक्त किया गया है। नियन्त्रण से आशय है कि उपक्रम के समस्त कार्य का निष्पादन पूर्व निश्चित योजना, उद्देश्यों, निर्देशों तथा सिद्धांतों के अनुरूप हुआ है या नहीं। यदि नहीं हुआ है, तो लक्ष्यों से कार्य में कितना विचलन हुआ है। इस विचलन का क्या कारण है तथा उसके लिए कौन उत्तरदायी है। किसी उपक्रम के अच्छे नेतृत्व के आधार पर उसकी सफलता एवं असफलता निर्भर करती है।

## 5.9 मुख्य शब्दावली (Key Terminology)

निर्देशन एवं नियन्त्रण जैसे महत्वपूर्ण कार्यों के विवेचन में निम्नांकित शब्दावली महत्वपूर्ण है :

- निर्देशन प्रबंध का हृदय है। कुशल नेतृत्व द्वारा स्पष्ट निर्देश दिया जाना ही, अधीनस्थों को कार्यों को सम्पन्न करने में सरलता होती है तथा कार्य लक्ष्यों के अनुरूप होते हैं।
- निर्देशन के पहलू— निर्देशन के चार महत्वपूर्ण पहलू होते हैं; जैसे— अभिप्रेरण, नेतृत्व, सम्प्रेषण तथा पर्यवेक्षण नेतृत्व की कुशलता द्वारा उपक्रम के लक्ष्य प्राप्त होने में कठिनाई नहीं होती है।
- मार्गदर्शन— निर्देशन की स्पष्टता इसके पर्यायवाची शब्द मार्गदर्शन से होती है। कुशल प्रबंधक उचित निर्देश देता है तथा कार्य सम्पादन की जटिलताओं को स्पष्ट कर देता है।
- अभिप्रेरण— निर्देशन में अभिप्रेरण की महत्वपूर्ण भूमिका होती है।
- निर्देशन के कार्य— नियोजन, संगठन, नियुक्तियाँ और निर्णय तो प्रबंध के कार्य की पृष्ठभूमि तैयार करते हैं, किन्तु निर्देशन कर्मचारियों से कार्य कराता है तथा संगठन में प्रयत्नों का शुभारम्भ करता है।
- निर्देशन के प्रवाह— संगठन के निर्देशन का प्रवाह उच्च प्रबंध से निम्नस्तरीय प्रबंध की ओर चलता है।
- सतत् प्रक्रिया— निर्देशन संगठन के सम्पूर्ण जीवन तक चलने वाली अनवरत् प्रक्रिया है।
- निर्देशन के अन्तर्गत निर्देशन के सिद्धांत, निर्देशन में आदेश, निर्देशन की तकनीकें, निर्देशन में आदेश की एकता तथा अभिप्रेरण भी सम्मिलित होता है।

इस इकाई में, नियन्त्रण की भी चर्चा की गई है तथा इससे सम्बन्धित निम्नलिखित शब्दावली महत्वपूर्ण है :

- नियन्त्रण की अवधारणा— नियन्त्रण की अवधारणा में अधिकांश के नियोजन का कार्य, नियन्त्रण की विशेष पद्धति का होना तथा प्रबंधकीय नियन्त्रण की अवधारणा होती है।

- **नियन्त्रण का अर्थ**— कूण्ट्ज तथा ओ' डोनेल ने नियन्त्रण की परिभाषा देते हुए लिखा है कि नियन्त्रण एक प्रबंधकीय कार्य है, जो अधीनस्थ कर्मचारियों द्वारा किए गए कार्य का माप तथा इसमें आवश्यक सुधार करना होता है, जिससे कि इस बात का निश्चय हो सके कि उपक्रम के उद्देश्यों तथा उनको प्राप्त करने के लिए निर्धारित योजनाओं को कार्यान्वित किया जा रहा है या नहीं।
- **नियन्त्रण प्रक्रिया**— निर्देशन प्रक्रिया में उद्देश्यों का निर्धारण, वास्तविक निर्धारण का मापन, निष्पादन के प्रमाणों से तुलना तथा विचलनों के सुधारात्मक कार्य आते हैं।
- **नियन्त्रण के सिद्धांत**— नियन्त्रण के सिद्धांतों में नियन्त्रण की कुशलता, उत्तरदायित्व, प्रत्यक्ष नियन्त्रण तथा योजनाओं के प्रतिबिम्ब जैसे सिद्धांत आते हैं।

## 5.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्न एवं अभ्यास (Self Assessment Question and Exercises)

### लघु उत्तरीय प्रश्न (Short Answer Type Questions)

1. निर्देशन से क्या आशय है?
2. निर्देशन की प्रकृति को संक्षेप में बताइए।
3. निर्देशन के महत्व को संक्षेप में बताइए।
4. निर्देशन की प्रक्रिया को संक्षेप में स्पष्ट करें।
5. निर्देशन की पद्धतियों (Methods) को संक्षेप में स्पष्ट करें।
6. नियन्त्रण से क्या आशय है ?
7. प्रबंधकीय नियन्त्रण की अवधारणा को बताइए।
8. नियन्त्रण की प्रक्रिया को समझाइए।
9. परम्परा नियन्त्रण तकनीकों को बताइए।
10. बजट द्वारा नियन्त्रण का विवेचन कीजिए।

### दीर्घ उत्तरीय प्रश्न (Long Answer Type Questions)

1. निर्देशन क्या है? इसकी अवधारणा को समझाइए।
2. "निर्देशन का कार्यो का निष्पादन कराने में घनिष्ठ सम्बन्ध है।" इस कथन को स्पष्ट कीजिए।
3. निर्देशन से क्या आशय है? इसकी प्रक्रिया को स्पष्ट कीजिए।
4. निर्देशन की प्रकृति को स्पष्ट करते हुए इसकी विशेषताओं का विवेचन कीजिए।

टिप्पणी

5. "प्रशासन का हृदय निर्देशन का कार्य है। इसके अन्तर्गत क्षेत्र का निर्धारण आदेश तथा निर्देशों को देना तथा गतिशील नेतृत्व पैदा करना है। इस कथन की विवेचना कीजिए।
6. नियन्त्रण से क्या आशय है? इसकी अवधारणा बताइए।
7. नियन्त्रण से क्या आशय है? इसकी प्रक्रिया का विवेचन कीजिए।
8. नियन्त्रण की विभिन्न तकनीकों का विस्तृत विवेचन कीजिए।
9. नियन्त्रण की परिभाषा दीजिए तथा इसकी प्रकृति को बताइए।
10. नियन्त्रण की विभिन्न विशेषताओं को स्पष्ट कीजिए।

---

### 5.11 सहायक पाठ्य सामग्री (Suggested Readings)

---

1. संजय अग्रवाल, व्यवसायिक संगठन एवं प्रबंध, एस.बी.पी.डी. पब्लिकेशन्स, आगरा।
2. डॉ. आर.सी. गुप्ता, प्रबंध के सिद्धांत साहित्य भवन पब्लिकेशन्स, आगरा।
3. डॉ. सी.बी. गुप्ता, प्रिन्सिपल्स एण्ड प्रैक्टिस ऑफ मैनेजमेन्ट, नेशनल पब्लिकेशन्स हाउस, दरियागंज, नई दिल्ली।
4. डॉ. जी.एल. जोशी, व्यवसायिक संगठन एवं प्रबंध।
5. प्रबंध अवधारणाएँ, प्रक्रिया एवं व्यवहार, पिक सिटी पब्लिशर्स, जयपुर।