व्यवसाय अध्ययन

भाग 1

प्रबंध के सिद्धांत और कार्य

कक्षा 12 के लिए पाठ्यपुस्तक

© NCERT not to be republished

12115

विद्ययाऽमृतमश्नुते
एन सी ई आर टी
NCERT
राष्ट्रीय शैक्षिक अनुसंधान और प्रशिक्षण परिषद्
NATIONAL COUNCIL OF EDUCATIONAL RESEARCH AND TRAINING

Reprint 2025-26

12115 – व्यवसाय अध्ययन भाग–1
कक्षा 12 के लिए पाठ्यपुस्तक

ISBN 81-7450-720-5

प्रथम संस्करण
अप्रैल 2007 वैशाख 1929

पुर्नमुद्रण
फरवरी 2009, जनवरी 2010, जनवरी 2011, अप्रैल 2019, अक्तूबर 2019 और जनवरी 2021

संशोधित संस्करण
अक्तूबर 2022 कार्तिक 1944

पुर्नमुद्रण
मार्च 2024 चैत्र 1946
दिसंबर 2024 अग्रहायण 1946

PD 20T BS

© राष्ट्रीय शैक्षिक अनुसंधान और प्रशिक्षण परिषद् , 2007, 2022

₹ 105.00

एन.सी.ई.आर.टी. वाटरमार्क 80 जी.एस.एम. पेपर पर मुद्रित।

प्रकाशन विभाग में सचिव, राष्ट्रीय शैक्षिक अनुसंधान और प्रशिक्षण परिषद्, श्री अरविंद मार्ग, नयी दिल्ली 110016 द्वारा प्रकाशित तथा पुष्पक प्रेस प्राइवेट लिमिटेड, 203-204 डी.एस. आई.डी.सी. शेड्स, ओखला इंडस्ट्रियल एरिया, फ़ेज I, नयी दिल्ली 110 020 द्वारा मुद्रित।

सर्वाधिकार सुरक्षित

- ❑ प्रकाशक की पूर्व अनुमति के बिना इस प्रकाशन के किसी भाग को छापना तथा इलैक्ट्रॉनिकी, मशीनी, फोटोप्रतिलिपि, रिकॉर्डिंग अथवा किसी अन्य विधि से पुन: प्रयोग पद्धति द्वारा उसका संग्रहण अथवा प्रसारण वर्जित है।
- ❑ इस पुस्तक की बिक्री इस शर्त के साथ की गई है कि प्रकाशक की पूर्व अनुमति के बिना यह पुस्तक अपने मूल आवरण अथवा जिल्द के अलावा किसी अन्य प्रकार से व्यापार द्वारा उधारी पर, पुनर्विक्रय या किराए पर न दी जाएगी, न बेची जाएगी।
- ❑ इस प्रकाशन का सही मूल्य इस पृष्ठ पर मुद्रित है। रबड़ की मुहर अथवा चिपकाई गई पर्ची (स्टिकर) या किसी अन्य विधि द्वारा अंकित कोई भी संशोधित मूल्य गलत है तथा मान्य नहीं होगा।

एन सी ई आर टी के प्रकाशन विभाग के कार्यालय

एन.सी.ई.आर.टी. कैंपस
श्री अरविंद मार्ग
नयी दिल्ली 110 016 फोन : 011-26562708

108, 100 फीट रोड
हेली एक्सटेंशन, होस्डेकेरे
बनाशंकरी III इस्टेज
बैंगलुरु 560 085 फोन : 080-26725740

नवजीवन ट्रस्ट भवन
डाकघर नवजीवन
अहमदाबाद 380 014 फोन : 079-27541446

सी.डब्ल्यू.सी. कैंपस
निकट: धनकल बस स्टॉप पनिहटी
कोलकाता 700 114 फोन : 033-25530454

सी.डब्ल्यू.सी. कॉम्प्लैक्स
मालीगांव
गुवाहाटी 781021 फोन : 0361-2674869

प्रकाशन सहयोग

अध्यक्ष, प्रकाशन प्रभाग	:	*एम.वी. श्रीनिवासन*
मुख्य संपादक	:	*बिज्ञान सुतार*
मुख्य उत्पादन अधिकारी (प्रभारी)	:	*जहान लाल*
मुख्य व्यापार प्रबंधक	:	*अमिताभ कुमार*
संपादक	:	*मरियम बारा*
सहायक उत्पादन अधिकारी	:	*दीपक कुमार*

आवरण
श्वेता राव

सज्जा एवं चित्रांकन
अश्वनी त्यागी

© NCERT not to be republished

आमुख

राष्ट्रीय पाठ्यचर्या की रूपरेखा (2005) सुझाती है कि बच्चों के स्कूली जीवन को बाहर के जीवन से जोड़ा जाना चाहिए। यह सिद्धांत किताबी ज्ञान की उस विरासत के विपरीत है जिसके प्रभाववश हमारी व्यवस्था आज तक स्कूल और घर के बीच अंतराल बनाए हुए है। नयी राष्ट्रीय पाठ्यचर्या पर आधारित पाठ्यक्रम और पाठ्यपुस्तकें इस बुनियादी विचार पर अमल करने का प्रयास हैं। इस प्रयास में हर विषय को एक मज़बूत दीवार से घेर देने और जानकारी को रटा देने की प्रवृत्ति का विरोध शामिल है। आशा है कि ये कदम हमें राष्ट्रीय शिक्षा नीति (1986) में वर्णित बाल-केंद्रित व्यवस्था की दिशा में काफ़ी दूर तक ले जाएँगे।

इस प्रयत्न की सफलता अब इस बात पर निर्भर है कि स्कूलों के प्राचार्य और अध्यापक बच्चों को कल्पनाशील गतिविधियों और सवालों की मदद से सीखने और सीखने के दौरान अपने अनुभवों पर विचार करने का कितना अवसर देते हैं। हमें यह मानना होगा कि यदि जगह, समय और आज़ादी दी जाए तो बच्चे बड़ों द्वारा सौंपी गई सूचना-सामग्री से जुड़कर और जूझकर नए ज्ञान का सृजन करते हैं। शिक्षा के विविध साधनों एवं स्रोतों की अनदेखी किए जाने का प्रमुख कारण पाठ्यपुस्तक को परीक्षा का एकमात्र आधार बनाने की प्रवृत्ति है। सर्जना और पहल को विकसित करने के लिए ज़रूरी है कि हम बच्चों को सीखने की प्रक्रिया में पूरा भागीदार मानें और बनाएँ, उन्हें ज्ञान की निर्धारित खुराक का ग्राहक मानना छोड़ दें।

ये उद्देश्य स्कूल की दैनिक ज़िंदगी और कार्यशैली में काफ़ी फेरबदल की माँग करते हैं। दैनिक समय-सारणी में लचीलापन उतना ही ज़रूरी है जितना वार्षिक कैलेंडर के अमल में चुस्ती, जिससे शिक्षण के लिए नियत दिनों की संख्या हकीकत बन सके। शिक्षण और मूल्यांकन की विधियाँ भी इस बात को तय करेंगी कि यह पाठ्यपुस्तक स्कूल में बच्चों के जीवन को मानसिक दबाव तथा बोरियत की जगह खुशी का अनुभव उत्पन्न करने में कितनी प्रभावी सिद्ध होती है। बोझ की समस्या से निपटने के लिए पाठ्यक्रम निर्माताओं ने विभिन्न चरणों में ज्ञान का पुनर्निर्धारण करते समय बच्चों के मनोविज्ञान एवं अध्यापन के लिए उपलब्ध समय का ध्यान रखने की पहले से अधिक सचेत कोशिश की है। इस कोशिश को और सार्थक बनाने के यत्न में यह पाठ्यपुस्तक सोच-विचार और विस्मय, छोटे समूहों में बातचीत एवं बहस और हाथ से की जाने वाली गतिविधियों को प्राथमिकता देती है।

एन. सी. ई. आर. टी. इस पुस्तक की रचना के लिए बनाई गई पाठ्यपुस्तक निर्माण समिति के परिश्रम के लिए कृतज्ञता व्यक्त करती है। परिषद् सामाजिक विज्ञान पाठ्यपुस्तक सलाहकार समूह के अध्यक्ष प्रोफ़ेसर हरि वासुदेवन और व्यवसायिक अध्ययन पाठ्यपुस्तक समिति के मुख्य

© NCERT not to be republished

सलाहकार, प्रोफ़ेसर डी. पी. एस. वर्मा (सेवानिवृत), दिल्ली स्कूल ऑफ इकोनॉमिक्स, दिल्ली विश्वविद्यालय और डॉ. जी. एल. टायल, प्रवाचक, रामजस कॉलेज, दिल्ली विश्वविद्यालय, के विशेष आभारी हैं। इस पाठ्यपुस्तक के विकास में कई शिक्षकों ने योगदान दिया; इस योगदान को संभव बनाने के लिए हम उनके प्राचार्यों के आभारी हैं। हम उन सभी संस्थाओं और संगठनों के प्रति कृतज्ञ हैं जिन्होंने अपने संसाधनों, सामग्री तथा सहयोगियों की मदद लेने में हमें उदारतापूर्वक सहयोग दिया। हम माध्यमिक एवं उच्च शिक्षा विभाग, मानव संसाधन विकास मंत्रालय द्वारा प्रोफ़ेसर मृणाल मीरी एवं प्रोफ़ेसर जी. पी. देशपांडे की अध्यक्षता में गठित निगरानी समिति (मॉनीटरिंग कमेटी) के सदस्यों को अपना मूल्यवान समय और सहयोग देने के लिए धन्यवाद देते हैं। व्यवस्थागत सुधारों और अपने प्रकाशनों में निरंतर निखार लाने के प्रति समर्पित एन.सी.ई.आर.टी. टिप्पणियों एवं सुझावों का स्वागत करेगी, जिनसे भावी संशोधनों में मदद ली जा सके।

निदेशक
राष्ट्रीय शैक्षिक अनुसंधान और
प्रशिक्षण परिषद्

नयी दिल्ली
20 नवंबर 2006

© NCERT
not to be republished

पाठ्यपुस्तकों में पाठ्य सामग्री का पुनर्संयोजन

कोविड-19 महामारी को देखते हुए, विद्यार्थियों के ऊपर से पाठ्य सामग्री का बोझ कम करना अनिवार्य है। *राष्ट्रीय शिक्षा नीति, 2020* में भी विद्यार्थियों के लिए पाठ्य सामग्री का बोझ कम करने और रचनात्मक नज़रिए से अनुभवात्मक अधिगम के अवसर प्रदान करने पर ज़ोर दिया गया है। इस पृष्ठभूमि में, राष्ट्रीय शैक्षिक अनुसंधान और प्रशिक्षण परिषद् ने सभी कक्षाओं में पाठ्यपुस्तकों को पुनर्संयोजित करने की शुरुआत की है। इस प्रक्रिया में रा.शै.अ.प्र.प. द्वारा पहले से ही विकसित कक्षावार सीखने के प्रतिफलों को ध्यान में रखा गया है।

पाठ्य सामग्रियों के पुनर्संयोजन में निम्नलिखित बिंदुओं को ध्यान में रखा गया है –

- एक ही कक्षा में अलग-अलग विषयों के अंतर्गत समान पाठ्य सामग्री का होना;
- एक कक्षा के किसी विषय में उससे निचली कक्षा या ऊपर की कक्षा में समान पाठ्य सामग्री का होना;
- कठिनाई स्तर;
- विद्यार्थियों के लिए सहज रूप से सुलभ पाठ्य सामग्री का होना, जिसे शिक्षकों के अधिक हस्तक्षेप के बिना, वे खुद से या सहपाठियों के साथ पारस्परिक रूप से सीख सकते हों;
- वर्तमान संदर्भ में अप्रासंगिक सामग्री का होना।

वर्तमान संस्करण, ऊपर दिए गए परिवर्तनों को शामिल करते हुए तैयार किया गया पुनर्संयोजित संस्करण है।

© NCERT not to be republished

© NCERT not to be republished

पाठ्यपुस्तक निर्माण समिति

अध्यक्ष, सामाजिक विज्ञान पाठ्यपुस्तक सलाहकार समिति
हरि वासुदेवन, *प्रो.फ़ेसर,* इतिहास विभाग, कलकत्ता विश्वविद्यालय, कोलकत्ता

मुख्य सलाहकार
डी. पी. एस. वर्मा, *प्रो.फ़ेसर (सेवानिवृत्त)*, वाणिज्य विभाग, अर्थशास्त्र दिल्ली विद्यालय, दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

सलाहकार
जी. एल. टायल, *प्रवाचक*, रामजस कॉलेज, दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

सदस्य
आनंद सक्सेना, *प्रवाचक*, दीन दयाल उपाध्याय कॉलेज, दिल्ली विश्वविद्यालय
देवेन्द्र के. वेद, *प्रो.फ़ेसर,* सामाजिक विज्ञान एवं मानविकी शिक्षा विभाग, एन.सी.ई.आर.टी., नयी दिल्ली
एम. एम. गोयल, *प्रवाचक*, पी.जी. डी.ए.वी. कॉलेज, दिल्ली विश्वविद्यालय
नरसिम्हा मूर्ति, *प्रधानाचार्य*, विश्वविद्यालय स्नाकोत्तर कॉलेज, सुबेदरी, अनम कोंडा, जिला वारंगल, आंध्र प्रदेश
पूजा दसानी, *पी. जी. टी. वाणिज्य*, कॉनवेंट ऑफ जीसेस एंड मैरी, गोल डाकखाना, नयी दिल्ली
आर. बी. सोलंकी, *प्रधानाचार्य*, बी. आर. अंबेडकर कॉलेज, दिल्ली विश्वविद्यालय
रुचि कक्कड़, *प्रवक्ता*, आचार्य नरेन्द्र देव कॉलेज, दिल्ली विश्वविद्यालय
श्रुति बोध अग्रवाल, *उप प्रधानाचार्या*, राजकीय प्रतिभा विकास विद्यालय, किशनगंज दिल्ली
सुमति वर्मा, *प्रवाचक*, श्री अरबिंदों कॉलेज, दिल्ली विश्वविद्यालय
वाई. वी. रेड्डी, *प्रवाचक*, वाणिज्य विभाग, गोवा विश्वविद्यालय, गोवा

हिंदी अनुवाद
एस. के बंसल, *पी.जी.टी.* वाणिज्य (सेवानिवृत), कमर्शियल सीनियर सेकंडरी स्कूल, दरियागंज, नयी दिल्ली
एल.आर. पाठक, *शिक्षा अधिकारी* (सेवानिवृत), शिक्षा निदेशालय, दिल्ली प्रशासन, दिल्ली
सीमा श्रीवास्तव, *प्रवाचक*, डी.आई.ई.टी. (एस.सी.ई.आर.टी), मोती बाग, नयी दिल्ली

सदस्य समन्वयक
मीनू नंद्राजोग, *प्रवाचक*, सामाजिक विज्ञान एवं मानविकी शिक्षा विभाग, एन.सी.ई.आर.टी., नयी दिल्ली

© NCERT not to be republished

अध्यापकों के लिए

इस पाठ्यपुस्तक के माध्यम से आप व्यावसायिक वातावरण की समझ विकसित करेंगे जिसमें एक व्यवसाय संचालित होता है। यह पाठ्यपुस्तक उद्यमिता विकास, व्यवसाय में नैतिकता और निगमित सामाजिक दायित्व, लघु उद्योग, बौद्धिक संपदा अधिकार, माल और सेवा कर और आंतरिक अंतर्राष्ट्रीय व्यापार परिदृश्यों के संचालन से संबंधित समकालीन मुद्दों की चर्चा करती है। कॉरपोरेट जगत की सामग्री के साथ-साथ असंगठित क्षेत्र में उद्यमिता और नवाचार पर भी ज़ोर दिया गया है। इससे शिक्षार्थियों को अपने आस-पास के वातावरण और व्यावसायिक वातावरण का पालन करने में मदद मिलेगी। आपको अतिरिक्त पठन सामग्री, संवादात्मक गतिविधियाँ, नवाचार और उद्यमशीलता की कहानियाँ आदि मिलेंगी, जो स्वयं सीखने के लिए समृद्ध सामग्री हैं। आपको विभिन्न अंतराल पर एम्बेडेड क्यूआर कोड (जिन्हें ई-पाठशाला ऐप के माध्यम से आप पढ़ सकेंगे) के तहत नए ई-संसाधन मिलेंगे।

पाठ्यपुस्तक को कंपनी अधिनियम 2013 के प्रकाश में अद्यतन किया गया है और संबंधित अध्यायों में अधिनियम 2013 के नए प्रावधानों के अनुसार सामग्री को संशोधित किया गया है।

आभार

राष्ट्रीय शैक्षिक अनुसंधान और प्रशिक्षण परिषद् इस पाठ्यपुस्तक के अभ्यासों, क्रियाकलापों और परियोजनाओं के निर्माण में अपना बहुमूल्य योगदान देने वाले सभी प्रतिभागियों का आभार व्यक्त करती है।

हम उन सभी वाणिज्य शिक्षकों के भी आभारी हैं, जिन्होंने इस पाठ्यपुस्तक के क्यूआर कोड की अतिरिक्त पाठ्यसामग्री तैयार करने में अपना योगदान दिया है।

पुस्तक के विकास में सहयोग के लिए हम सविता सिन्हा, *प्रोफ़ेसर* एवं *विभागाध्यक्ष*, सामाजिक विज्ञान एवं मानविकी शिक्षा विभाग, एन.सी.ई.आर.टी. के प्रति विशेष रूप से आभार व्यक्त करते हैं, जिन्होंने हमें हर संभव सहयोग दिया। एन.सी.ई.आर.टी. उन सभी वाणिज्य शिक्षकों का आभार व्यक्त करती है जिन्होने इस पाठ्य पुस्तक को दिये गए क्यू.आर.कोड की विषय सामग्री तैयार करने में अपना योगदान दिया है।

परिषद्, इस संस्करण के पुनर्संयोजन के लिए पाठ्यक्रमों, पाठ्यपुस्तकों, विषय सामग्री के विश्लेषण हेतु दिए गए महत्वपूर्ण सहयोग के लिए सविता शांगरी, *पी.जी.टी,* (सेवानिवृत्त), साकेत, नयी दिल्ली; सीमा श्रीवास्तव, *असिस्टेंट प्रोफ़ेसर, डाइट,* आर.के. पुरम, नयी दिल्ली; संदीप सेठी, *पी.जी.टी.*, एस.वी. पब्लिक स्कूल, जयपुर; गुरमीत सिंह ग्रेवाल, *सी.ए.* एवं *प्रकेडमिक,* वसंत कुंज, नयी दिल्ली; सुंदर सिंह सहरावत, *डी.सी.* (सेवानिवृत्त), सक्षम अपार्टमेंट्स, सेक्टर 10, द्वारका, नयी दिल्ली; शिप्रा वैद्य, *प्रोफ़ेसर, वाणिज्य,* डी.ई.एस.एस., एन.सी.ई.आर.टी., नयी दिल्ली के प्रति आभार व्यक्त करती है।

प्रकाशन विभाग द्वारा हमें पूर्ण सहयोग एवं सुविधाएँ प्राप्त हुईं, इसके लिए हम उनका आभार व्यक्त करते हैं।

© NCERT not to be republished

विषय-सूची

	आमुख	*iii*
	पाठ्यपुस्तकों में पाठ्य सामग्री का पुनर्संयोजन	*v*
अध्याय 1	प्रबंध की प्रकृति एवं महत्त्व	1–28
अध्याय 2	प्रबंध के सिद्धांत	29–66
अध्याय 3	व्यावसायिक पर्यावरण	67–89
अध्याय 4	नियोजन	90–108
अध्याय 5	संगठन	109–139
अध्याय 6	नियुक्तिकरण	140–174
अध्याय 7	निर्देशन	175–212
अध्याय 8	नियंत्रण	213–225

© NCERT not to be republished

Reprint 2025-26

भारत का संविधान

उद्देशिका

हम, भारत के लोग, भारत को एक [1][**संपूर्ण प्रभुत्व-संपन्न समाजवादी पंथनिरपेक्ष लोकतंत्रात्मक गणराज्य**] बनाने के लिए, तथा उसके समस्त नागरिकों को :

सामाजिक, आर्थिक और राजनैतिक **न्याय,**

विचार, अभिव्यक्ति, विश्वास, धर्म

और उपासना की **स्वतंत्रता,**

प्रतिष्ठा और अवसर की **समता**

प्राप्त कराने के लिए,

तथा उन **सब में**

व्यक्ति की गरिमा और [2][**राष्ट्र की एकता**

और अखंडता] सुनिश्चित करने वाली **बंधुता**

बढ़ाने के लिए

दृढ़संकल्प होकर **अपनी इस संविधान सभा में** आज तारीख 26 नवंबर, 1949 ई. को **एतद्द्वारा इस संविधान को अंगीकृत, अधिनियमित और आत्मार्पित करते हैं।**

1. संविधान (बयालीसवां संशोधन) अधिनियम, 1976 की धारा 2 द्वारा (3.1.1977 से) ''प्रभुत्व-संपन्न लोकतंत्रात्मक गणराज्य'' के स्थान पर प्रतिस्थापित।
2. संविधान (बयालीसवां संशोधन) अधिनियम, 1976 की धारा 2 द्वारा (3.1.1977 से) ''राष्ट्र की एकता'' के स्थान पर प्रतिस्थापित।

© NCERT not to be republished

12115CH01

प्रबंध की प्रकृति एवं महत्त्व

1
अध्याय

टाटा स्टील में प्रबंधन

1868 में जमशेदजी नुसरवानजी द्वारा स्थापित टाटा समूह एक वैश्विक व्यापार समूह है जो 5 महाद्वीपों के 100 देशों में स्थापित है। मूल्यों, नवाचार और उद्यमिता की मजबूत भावना, एक विरासत के रूप में आज तक टाटा कंपनियों का मार्गदर्शन कर रही है।

जमशेद जी का मानना था कि संतुष्ट श्रमिक संतुष्ट श्रमिकों को बनाते हैं और इसी सिद्धांत पर उन्होंने अपने सभी श्रमिकों को ग्रैच्युटी, भविष्य निधि का सदैव भुगतान किया। पूरे जमशेदपुर शहर की योजना बनाने और निर्माण विवरण तैयार करने पर उनका प्रबंधन कौशल स्पष्ट रूप से दिखाई पड़ता है। एक शताब्दी के लिए व्यापार को नियंत्रित करने वाले मूल्यों और सिद्धांतों को टाटा आचार संहिता (टी.सी.ओ.सी) में समाहित किया गया है।

इस्पात और ऑटोमोबाइल के शुरुआती दौर से नवीनतम प्रौद्योगिकियों में बराबर रहने तक, टाटा समूह में आज 29 सार्वजनिक रूप से सूचीबद्ध टाटा उद्यम हैं, जिनमें टाटा स्टील, टाटा मोटर्स, टाटा कंसल्टेंसी सर्विसेज, टाटा पावर, टाटा केमिकल्स, टाटा ग्लोबल बेवरेज, टाटा टेलीसर्विसेज, टाइटन, टाटा कम्युनिकेशंस और भारतीय होटल शामिल हैं। समूह का संयुक्त बाजार पूंजीकरण लगभग 103.51 अरब डॉलर (2016-17) है।

टाटा की सामाजिक दायित्व की भावना मजबूत है। वे समुदाय के लिए आर्थिक समृद्धि, पर्यावरणीय जिम्मेदारी और सामाजिक लाभ को संतुलित करते हैं। भारत में, वे 'ओडिशा' के साथ प्रगति में भागीदार हैं और विकास की इस यात्रा में अपने हितधारकों को आगे बढ़ाने में विश्वास करते हैं। टाटा स्टील थाईलैंड उन शुरूआती 30 कंपनियों में से एक है जो यूनिसेफ के कार्यक्रम "द चिल्ड्रेन सस्टेनेबिलिटी फोरम" में शामिल है ताकि बच्चों के अधिकारों की रक्षा को प्रतिबद्ध किया जा सके। टाटा स्टील यूरोप का सामुदायिक साझेदारी कार्यक्रम— 'फ्यूचर जेनरेशंस', जिसके उप-विषय हैं— शिक्षा, पर्यावरण, स्वास्थ्य

अधिगम उद्देश्य

इस अध्याय के अध्ययन के पश्चात् आप–

- प्रबंध की प्रकृति एवं संगठन में इसके महत्त्व को समझा सकेंगे;
- प्रबंध की प्रकृति को कला, विज्ञान एवं पेशे के रूप में समझा सकेंगे;
- प्रबंध के विभिन्न कार्यों का वर्णन कर सकेंगे एवं
- समन्वय की प्रकृति एवं इसके महत्त्व को समझ सकेंगे।

© NCERT not to be republished

और कल्याण ब्रिटेन भर में काम करता है, साथ ही वित्त और व्यावसायिक स्थलों के साथ छोटे एवं मध्यम व्यवसायों को नौकरी और संपत्ति निर्माण में सहायता करता है।

वे दोनों तरह से जलवायु परिवर्तन को संबोधित करने में एक रचनात्मक भूमिका निभाते हैं — कार्बन पदचिह्न को कम करके और उच्च प्रदर्शन स्टील्स बनाकर जो ईंधन-कुशल वाहनों और ऊर्जा-कुशल इमारतों का कारण बनते हैं। उनकी पर्यावरण प्रबंधन प्रणाली आईएसओ 14001 मानकों को उनकी सभी मुख्य विनिर्माण स्थलों पर देखा जा सकता है।

ठोस और स्पष्ट व्यापार सिद्धांतों की परंपरा से निर्मित, टाटा समूह विश्वास एवं पारदर्शिता की नींव पर खड़ा है। ऐसे बड़े उद्यमों का निर्माण, लाभप्रद बनाए रखने और उन्हें चलाने के लिए केवल सभी स्तरों पर प्रभावी और कुशल प्रबंधन और समन्वय के माध्यम से संभव है।

स्रोत–www.tatasteel.com; जून, 2018 के अनुसार।

© NCERT not to be republished

विषय प्रवेश

उपरोक्त वस्तुस्थिति एक ऐसे सफल संगठन का उदाहरण है जो देश की शीर्षस्थ कंपनियों में से एक है। यह अपनी प्रबंध की गुणवत्ता के परिणामस्वरूप शीर्ष पर पहुँची है। प्रबंध की आवश्यकता हर प्रकार के संगठनों में होती है फिर भले ही वह कंप्यूटर के विनिर्माता हैं अथवा हस्तशिल्प के उपभोक्ता की वस्तुओं में व्यापार करते हैं या फिर केश सज्जा सेवाएँ प्रदान करते हैं एवं वह गैर व्यावसायिक संगठन भी हो सकते हैं। आइए एक उदाहरण और लें–

स्मिता राय एक 38 वर्षीय उद्यमी हैं जो एक ग्रामीण जिले नामची, दक्षिण सिक्किम में पली-बढ़ी हैं। वह शिल्पकला, विशेष रूप से मोम कला में बहुत अच्छी थीं। उन्हें मोमबत्तियाँ बनाना पसंद था। अक्सर वह मोम के खिलौने बनातीं और उन्हें अपने दोस्तों और जानकारों को उपहार स्वरूप देती थीं। स्मिता अपने जिले में महिलाओं की परिस्थितियों से कभी खुश नहीं थीं क्योंकि उनमें से ज़्यादातर गरीब और बेरोज़गार थीं। इसलिए उन्होंने इन समस्याओं को हल करने के लिए कुछ करने की योजना बनाई। उन्हें पता था कि आजीविका के लिए कौशल प्रदान करना आवश्यक है लेकिन यह नहीं पता था कि उन्हें कैसे कार्यान्वित किया जाए।

वह अगस्त 2012 में अभिषेक लामा से मिलीं। अभिषेक एन.ई.डी.एफ.आई के नामची शाखा के प्रबंधक थे। स्मिता ने अभिषेक से कौशल विकास कार्यक्रमों और गतिविधियों की जानकारी प्राप्त की। स्मिता ने सोचा कि उन्हें

मोमबत्तियाँ बनाना पसंद है, फिर अपने इस शौक को क्यों न एक उद्यम में परिवर्तित किया जाए। इस प्रकार एन.ई.डी.एफ.आई के समर्थन से 'नामची डिज़ाइनर कैंडल्स' की स्थापना हुई। इस व्यवसाय के माध्यम से स्मिता नामची क्षेत्र की गरीब और बेरोजगार महिलाओं की सहायता करना चाहती थीं।

तब से, चुनौतियों के बावजूद महिलाओं ने कभी मुड़कर पीछे नहीं देखा। उन्हें कठिन परिस्थितियों का सामना करना पड़ा लेकिन उन सभी ने इनसे पार पाने का दृढ़ निश्चय कर लिया था।

नामची डिज़ाइनर कैंडल्स में कर्मचारियों के रूप में 100 प्रतिशत महिलाएं हैं और वे मोमबत्तियों की कई किस्मों का उत्पादन भी करती हैं। दिवाली के दौरान, वे इस अवसर के अनुकूल मोमबत्तियाँ बनाती हैं। दीवाली थीम वाली ये मोमबत्तियाँ सिक्किम में काफ़ी सफल रही हैं क्योंकि इनकी मांग में साल-दर-साल इजाफ़ा हो रहा है। 'नामची डिज़ाइनर कैंडल्स' को कई पुरस्कारों से सम्मानित किया जा चुका है जिसमें उत्तर-पूर्व महिला उद्यमी पुरस्कार 2018 और वर्ष 2015-2016 के लिये श्रीमंत शंकर मिशन पुरस्कार, गुवाहाटी शामिल है।

जिस प्रकार स्मिता 'नामची डिज़ाइनर कैंडल्स' का प्रबंधन करती हैं, उसी प्रकार आपके विद्यालय के प्रधानाचार्य भी प्रबंधक हैं। ये सभी लोग संगठनों का प्रबंध करते हैं। विद्यालय, अस्पताल, दुकानें एवं बड़े निगम सभी तो संगठन हैं जिनके अलग-अलग उद्देश्य हैं और जिन्हें वे पाना चाहते हैं। कोई भी संगठन हो तथा उसके कुछ भी उद्देश्य हों, उन सब में एक चीज समान है और वह है प्रबंध एवं प्रबंधक। आपने देखा कि प्रबंधक के रूप में स्मिता संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए प्रबंधक के रूप विभिन्न क्रियाएँ एवं कार्य करती हैं। पारस्परिक रूप से संबंधित एवं एक दूसरे पर निर्भर यह कार्य प्रबंध कहलाते हैं। सफल संगठन अपने उद्देश्यों को मात्र संयोग से ही नहीं प्राप्त कर लेते बल्कि यह एक पूर्व निर्धारित/सोची समझी प्रक्रिया को अपनाते हैं जिसे प्रबंध कहते हैं।

संगठन भले ही बड़ा हो या छोटा, लाभ के लिए हो अथवा गैर-लाभ वाला, सेवा प्रदान करता हो अथवा विनिर्माणकर्ता, प्रबंध सभी के लिए आवश्यक है। प्रबंध इसलिए आवश्यक है कि व्यक्ति सामूहिक उद्देश्यों की पूर्ति में अपना श्रेष्ठतम योगदान दे सकें।

प्रबंध में पारस्परिक रूप से संबंधित वह कार्य सम्मिलित हैं जिन्हें सभी प्रबंधक करते हैं। इस अध्याय में आगे आप समझ पायेंगे कि यद्यपि दोनों ही प्रबंधक हैं लेकिन यह संगठन के अलग-अलग स्तर पर कार्य करते हैं। प्रबंधक अलग-अलग कार्यों पर भिन्न समय लगाते हैं। संगठन के उच्चस्तर पर बैठे प्रबंधक नियोजन एवं संगठन पर नीचे स्तर के प्रबंधकों की तुलना में अधिक समय लगाते हैं।

© NCERT not to be republished

प्रबंध की परिभाषाएँ

"प्रबंध एक ऐसा पर्यावरण तैयार करने एवं उसे बनाए रखने की प्रक्रिया है जिसमें लोग समूह में कार्य करते हुए चुनीदा लक्ष्यों को कुशलता से प्राप्त करते हैं।"

हैरल्ड कून्ट्ज एवं हींज व्हरिक

"प्रबंध को परिभाषित किया गया है कि यह संगठन के परिचालन के नियोजन संगठन एवं नियंत्रण की प्रक्रिया है जो उद्देश्यों को प्रभावी एवं कुशलता से पूरा करने के लिए मानव एवं भौतिक संसाधनों में समन्वय के लिए की जाती है।"

रॉबर्ट एल ट्रिवैली एवं एम. जैनी न्यूपोर्ट

"प्रबंध परिवर्तनशील पर्यावरण में सीमित संसाधनों का कुशलतापूर्वक उपयोग करते हुए संगठन के उद्देश्यों को, प्रभावी ढंग से प्राप्त करने, के लिए दूसरों से मिलकर एवं उनके माध्यम से कार्य करने की प्रक्रिया है।"

क्रीटनर

अवधारणा

कई लेखकों ने प्रबंध की परिभाषा दी है। प्रबंध शब्द एक बहुप्रचलित शब्द है जिसे सभी प्रकार की क्रियाओं के लिए व्यापक रूप से प्रयुक्त किया गया है। वैसे यह किसी भी उद्यम की विभिन्न क्रियाओं के लिए मुख्य रूप से प्रयुक्त हुआ है। उपरोक्त उदाहरण एवं वस्तुस्थिति के अध्ययन से यह स्पष्ट हो गया होगा कि प्रबंध वह क्रिया है जो हर उस संगठन में आवश्यक है जिसमें लोग समूह के रूप में कार्य कर रहे हैं। संगठन में लोग अलग-अलग प्रकार के कार्य करते हैं लेकिन वह अभी समान उद्देश्य को पाने के लिए कार्य करते हैं। प्रबंध लोगों के प्रयत्नों एवं समान उद्देश्य को प्राप्त करने में दिशा प्रदान करता है। इस प्रकार से प्रबंध यह देखता है कि कार्य पूरे हों एवं लक्ष्य प्राप्त किए जाएँ (अर्थात् प्रभावपूर्णता) कम-से-कम साधन एवं न्यूनतम लागत (अर्थात् कार्य क्षमता) पर हो।

अत: प्रबंध को परिभाषित किया जा सकता है कि यह उद्देश्यों को प्रभावी ढंग से एवं दक्षता से प्राप्त करने के उद्देश्य से कार्यों को पूरा कराने की प्रक्रिया है। हमे इस परिभाषा के विश्लेषण की आवश्यकता है। कुछ शब्द ऐसे हैं जिनका विस्तार से वर्णन करना आवश्यक है। ये शब्द हैं–(क) प्रक्रिया (ख) प्रभावी ढंग से एवं (ग) पूर्ण क्षमता से।

परिभाषा में प्रयुक्त प्रक्रिया से अभिप्राय है प्राथमिक कार्य अथवा क्रियाएँ जिन्हें प्रबंध कार्यों को पूरा कराने के लिए करता है। ये कार्य हैं– नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन एवं नियंत्रण जिन पर चर्चा इस अध्याय में एवं पुस्तक में आगे की जाएगी।

प्रभावी अथवा कार्य को प्रभावी ढंग से करने का वास्तव में अभिप्रायः दिए गए कार्य को संपन्न करना है। प्रभावी प्रबंध का संबंध सही कार्य को करने, क्रियाओं को पूरा करने एवं उद्देश्यों को प्राप्त करने से है। दूसरे शब्दों में, इसका कार्य अंतिम परिणाम प्राप्त करना है।

लेकिन मात्र कार्य को संपन्न करना ही पर्याप्त नहीं है इसका एक और पहलू भी है और वह है कार्यकुशलता अर्थात् कार्य को कुशलतापूर्वक करना।

कुशलता का अर्थ है कार्य को सही ढंग से न्यूनतम लागत पर करना। इसमें एक प्रकार का लागत-लाभ विश्लेषण एवं आगत तथा निर्गत के बीच संबंध होता है। यदि कम साधनों (आगत) का उपयोग कर अधिक लाभ (निर्गत) प्राप्त करते हैं तो हम कहेंगे कि क्षमता में वृद्धि हुई है। क्षमता में वृद्धि होगी यदि उसी लाभ के लिए अथवा निर्गत के लिए कम साधनों का उपयोग किया जाता है एवं कम लागत व्यय की जाती है। आगत साधन वे हैं जो किसी कार्य विशेष को करने के लिए आवश्यक धन, माल उपकरण एवं मानव संसाधन हों। स्वभाविक है कि प्रबंध का संबंध इन संसाधनों के कुशल प्रयोग से है क्योंकि इनसे लागत कम होती है एवं अन्त में इनसे लाभ में वृद्धि होती है।

प्रभावपूर्णता बनाम कुशलता

यह दोनों शब्द अलग-अलग होते हुए भी एक दूसरे से संबंधित हैं। प्रबंध के लिए प्रभावी एवं क्षमतावान दोनों का होना महत्त्वपूर्ण है। प्रभावपूर्णता एवं कौशल दोनों एक ही सिक्के के दो पहलू हैं। लेकिन इन दोनों पक्षों में संतुलन आवश्यक है तथा कभी-कभी प्रबंध को कुशलता से समझौता करना होता है। उदाहरण के लिए प्रभावपूर्ण होना एवं कुशलता की अनदेखी करना सरल है जिसका अर्थ है कार्य को पूरा करना लेकिन ऊँची लागत पर। उदाहरण के लिए, माना एक कंपनी का लक्ष्य वर्ष में 8,000 इकाइयों का उत्पादन करना है। इस लक्ष्य को पाने के लिए अधिकांश समय बिजली न मिलने पर प्रबंधक प्रभावोत्पादक तो था लेकिन क्षमतावान नहीं था क्योंकि, उसी निर्गत के लिए अधिक आगत (श्रम की लागत, बिजली की लागत) का उपयोग किया गया। कभी-कभी व्यवसाय कम संसाधनों से माल के उत्पादन पर अधिक ध्यान केंद्रित करता है अर्थात् लागत तो कम कर दी लेकिन निर्धारित उत्पादन नहीं कर पाए। परिणामस्वरूप माल बाज़ार में नहीं पहुँच पाया इसलिए इसकी माँग कम हो गई तथा इसका स्थान प्रतियोगियों ने ले लिया। यह कार्यकुशलता लेकिन प्रभावपूर्णता की कमी की स्थिति है क्योंकि माल बाज़ार में नहीं पहुँच पाया।

इसलिए न्यूनतम लागत पर (कुशलतापूर्वक) प्रबंधक लिए लक्ष्यों को प्राप्त करना (प्रभावोत्पादकता) अधिक महत्त्वपूर्ण है। इसके लिए प्रभावपूर्णता एवं कुशलता में संतुलन रखना होता है। साधारणतया उच्च कार्य कुशलता के साथ उच्च प्रभावपूर्णता होती है जो कि सभी प्रबंधकों का लक्ष्य होता है। लेकिन बगैर प्रभावपूर्णता के उच्च कार्य कुशलता पर अनावश्यक रूप से जोर देना भी अवांछनीय है। कमजोर प्रबंधन प्रभावपूर्णता एवं कार्यकुशल दोनों की कमी के कारण होता है।

© NCERT not to be republished

प्रबंध की विशेषताएँ

कुछ परिभाषाओं के अध्ययन के पश्चात् हमें कुछ तत्वों का पता लगता है जिन्हें हम प्रबंध की आधारभूत विशेषताएँ कहते हैं।

(क) **प्रबंध एक उद्देश्यपूर्ण प्रक्रिया है**–किसी भी संगठन के कुछ मूलाधार उद्देश्य होते हैं जिनके कारण उसका अस्तित्व है। यह उद्देश्य सरल एवं स्पष्ट होने चाहिएँ। प्रत्येक संगठन के उद्देश्य भिन्न होते हैं। उदाहरण के लिए एक फुटकर दुकान का उद्देश्य बिक्री बढ़ाना हो सकता है लेकिन 'दि स्पास्टिकस सोसाइटी ऑफ इंडिया' का उद्देश्य विशिष्ट आवश्यकता वाले बच्चों को शिक्षा प्रदान करना है। प्रबंध संगठन के विभिन्न लोगों के प्रयत्नों को इन उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु एक सूत्र में बाँधता है।

(ख) **प्रबंध सर्वव्यापी है**–संगठन चाहे आर्थिक हो या सामाजिक या फिर राजनैतिक, प्रबंध की क्रियाएँ सभी में समान हैं। एक पेट्रोल पंप के प्रबंध की भी उतनी ही आवश्यकता है जितनी की एक अस्पताल अथवा एक विद्यालय की है। भारत में प्रबंधकों का जो कार्य है वह यू.एस.ए., जर्मनी अथवा जापान में भी होगा। वह इन्हें कैसे करते हैं यह भिन्न हो सकता है। यह भिन्नता भी उनकी संस्कृति, रीति-रिवाज एवं इतिहास की भिन्नता के कारण हो सकती है।

(ग) **प्रबंध बहुआयामी है**–प्रबंध एक जटिल क्रिया है जिसके तीन प्रमुख परिमाण हैं, जो इस प्रकार हैं–

(i) *कार्य का प्रबंध*–सभी संगठन किसी न किसी कार्य को करने के लिए होते हैं। कारखाने में किसी उत्पादक का विनिर्माण होता है तो एक वस्त्र भंडार में ग्राहक के किसी आवश्यकता की पूर्ति की जाती है जबकि अस्पताल में एक मरीज का इलाज किया जाता है। प्रबंध इन कार्यों को प्राप्य उद्देश्यों में परिवर्तित कर देता है तथा इन उद्देश्यों को प्राप्त करने के मार्ग निर्धारित करता है। इनमें सम्मलित हैं–समस्याओं का समाधान, निर्णय लेना, योजनाएँ बनाना, बजट बनाना, दायित्व निश्चित करना एवं अधिकारों का प्रत्यायोजन करना।

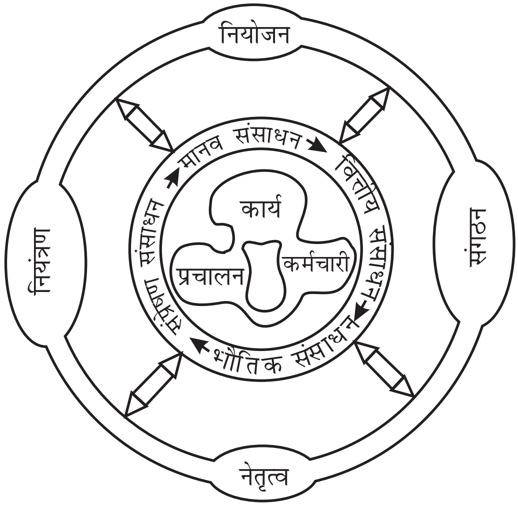
(ii) *लोगों का प्रबंध*–मानव संसाधन अर्थात् लोग किसी भी संगठन की सबसे बड़ी संपत्ति होते हैं। तकनीक में सुधारों के बाद भी लोगों से काम करा लेना आज भी प्रबंधक का प्रमुख कार्य है। लोगों के प्रबंधन के दो पहलू हैं–
(अ) प्रथम तो यह कर्मचारियों को अलग-अलग आवश्यकताओं एवं व्यवहार वाले व्यक्तियों के रूप में मानकर व्यवहार करता है। (ब) दूसरे यह लोगों के साथ उन्हें एक समूह मानकर व्यवहार करता है। प्रबंध लोगों की ताकत को प्रभावी बनाकर एवं उनकी कमजोरी को अप्रसांगिक बनाकर उनसे संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए काम कराता है।

(iii) *परिचालन का प्रबंध*–संगठन कोई भी क्यों न हो इसका आस्तित्व किसी न किसी मूल उत्पाद अथवा सेवा को प्रदान करने पर टिका होता है। इसके लिए एक ऐसी उत्पादन प्रक्रिया की आवश्यकता होती है जो आगत माल को उपभोग के लिए आवश्यक निर्गत में बदलने के लिए आगत माल एवं तकनीक के प्रवाह को व्यवस्थित करती है। यह कार्य के प्रबंध एवं लोगों के प्रबंध दोनों से जुड़ी होती है।

(घ) प्रबंध एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है–प्रबंध प्रक्रिया निरंतर, एकजुट लेकिन पृथक–पृथक कार्यों (नियोजन संगठन, निर्देशन नियुक्तिकरण एवं नियंत्रण) की एक शृंखला है। इन कार्यों को सभी प्रबंधक सदा साथ–साथ ही निष्पादित करते हैं। तुमने ध्यान दिया होगा नामची डिज़ाइनर कैंडल में स्मिता एक ही दिन में कई अलग–अलग कार्य करती हैं। किसी दिन तो वह भविष्य में प्रदर्शनी की योजना बनाने पर अधिक समय लगाती हैं तो दूसरे दिन वह कर्मचारियों की समस्याओं को सुलझाने में लगी होती हैं। प्रबंधक के कार्यों में कार्यों की शृंखला समंवित है जो निरंतर सक्रिय रहती है।

चित्र 1.1–टीम में साथ होने से प्रत्येक अधिक कार्य करता है।

(ङ) प्रबंध एक सामूहिक क्रिया है–संगठन भिन्न–भिन्न आवश्यकता वाले अलग–अलग प्रकार के लोगों का समूह होता



चित्र 1.2– प्रबंध—एक बहुआयामी क्रिया।

है। समूह का प्रत्येक व्यक्ति संगठन में किसी न किसी अलग उद्देश्य को लेकर सम्मिलित होता है लेकिन संगठन के सदस्य के रूप में वह संगठन के समान उद्देश्यों की पूर्ति के लिए कार्य करते हैं। इसके लिए एक टीम के रूप में कार्य करना होता है एवं व्यक्तिगत प्रयत्नों में समान दिशा में समन्वय की आवश्यकता होती है। इसके साथ ही आवश्यकताओं एवं अवसरों में परिवर्तन के अनुसार प्रबंध सदस्यों को बढ़ने एवं उनके विकास को संभव बनाता है।

(च) प्रबंध एक गतिशील कार्य है–प्रबंध एक गतिशील कार्य होता है एवं इसे बदलते पर्यावरण में अपने अनुरूप ढालना होता है। संगठन बाह्य पर्यावरण के संपर्क में आता है जिसमें विभिन्न सामाजिक, आर्थिक एवं राजनैतिक तत्व सम्मिलित होते हैं सामान्यता के लिए संगठन को, अपने आपको एवं अपने उद्देश्यों को पर्यावरण के अनुरूप बदलना होता है। शायद आप जानते हैं कि फास्टफूड क्षेत्र के विशालकाय संगठन *मैकडोनल्स* ने भारतीय बाज़ार में टिके रहने के लिए अपनी खान-पान सूची में भारी परिवर्तन किए।

(छ) प्रबंध एक अमूर्त शक्ति है–प्रबंध एक अमूर्त शक्ति है जो दिखाई नहीं पड़ती लेकिन संगठन के कार्यों के रूप में जिसकी उपस्थिति को अनुभव किया जा सकता है। संगठन में प्रबंध के प्रभाव का भान योजनाओं के अनुसार लक्ष्यों की प्राप्ति, प्रसन्न एवं संतुष्ट कर्मचारी के स्थान पर व्यवस्था के रूप में होता है।

© NCERT not to be republished

प्रबंध के उद्देश्य

प्रबंध कुछ उद्देश्यों को पूरा करने के लिए कार्य करता है। उद्देश्य किसी भी क्रिया के अपेक्षित परिणाम होते हैं। इन्हें व्यवसाय के मूल प्रयोजन से प्राप्त किया जाना चाहिए। किसी भी संगठन के भिन्न-भिन्न उद्देश्य होते हैं तथा प्रबंध को इन सभी उद्देश्यों को प्रभावी ढंग से एवं दक्षता से पाना होता है। उद्देश्यों को संगठनात्मक उद्देश्य, सामाजिक उद्देश्य एवं व्यक्तिगत उद्देश्यों में वर्गीकृत किया जा सकता है।

(क) **संगठनात्मक उद्देश्य**—प्रबंध, संगठन के लिए उद्देश्यों के निर्धारण एवं उनको पूरा करने के लिए उत्तरदायी होता है। इसे सभी क्षेत्रों के अनेक प्रकार के उद्देश्यों को प्राप्त करना होता है तथा सभी हितार्थियों जैसे—अंशधारी, कर्मचारी, ग्राहक, सरकार आदि के हितों को ध्यान में रखना होता है। किसी भी संगठन का मुख्य उद्देश्य मानव एवं भौतिक संसाधनों के अधिकतम संभव लाभ के लिए उपयोग होना चाहिए। जिसका तात्पर्य है व्यवसाय के आर्थिक उद्देश्यों को पूरा करना। ये उद्देश्य हैं- अपने आपको जीवित रखना, लाभ अर्जित करना एवं बढ़ोतरी।

जीवित रहना—किसी भी व्यवसाय का आधारभूत उद्देश्य अपने अस्तित्व को बनाए रखना होता है। प्रबंध को संगठन के बने रहने की दिशा में प्रयत्न करना चाहिए। इसके लिए संगठन को पर्याप्त धन कमाना चाहिए जिससे कि लागतों को पूरा किया जा सके।

लाभ—व्यवसाय के लिए इसका बने रहना ही पर्याप्त नहीं है। प्रबंध को यह सुनिश्चित करना होता है कि संगठन लाभ कमाए। लाभ उद्यम के निरंतर सफल परिचालन के लिए एक महत्त्वपूर्ण प्रोत्साहन का कार्य करता है। लाभ व्यवसाय की लागत एवं जोखिमों को पूरा करने के लिए आवश्यक होता है।

बढ़ोतरी—दीर्घ अवधि में अपनी संभावनाओं में वृद्धि व्यवसाय के लिए बहुत आवश्यक है। इसके लिए व्यवसाय का बढ़ना बहुत महत्त्व रखता है। उद्योग में बने रहने के लिए प्रबंध को संगठन विकास की संभावना का पूरा लाभ उठाना चाहिए। व्यवसाय के विकास को विक्रय आवर्त, कर्मचारियों की संख्या में वृद्धि या फिर उत्पादों की संख्या या पूँजी के निवेश में वृद्धि आदि के रूप में मापा जा सकता है।

(ख) **सामाजिक उद्देश्य**—समाज के लिए लाभों की रचना करना है। संगठन चाहे व्यावसायिक है अथवा गैर व्यावसायिक, समाज के अंग होने के कारण उसे कुछ सामाजिक दायित्वों को पूरा करना होता है। इसका अर्थ है समाज के विभिन्न अंगों के लिए अनुकूल आर्थिक मूल्यों की रचना करना। इसमें सम्मिलित हैं- उत्पादन के पर्यावरण भिन्न पद्धति अपनाना, समाज के वंचित वर्गों को रोज़गार के अवसर प्रदान करना एवं विद्यालय और स्वास्थ्य सेवाएँ जैसी सुविधाएँ प्रदान करना। आगे बॉक्स में एक निगमित सामाजिक दायित्व

आई. टी. सी. ग्रामीण भारत का सशक्तिकरण

भारत के दूर दराज के गाँवों में डिजीटल क्रांति किसानों के जीवन को एक नया ही स्वरूप प्रदान कर रही है। इन गाँवों में किसान जमीन के छोटे-छोटे टुकड़ों पर सोयाबीन, गेहूँ एवं कॉफी उगा रहे हैं जो कि वह हजारों वर्षों से करते आ रहे हैं। एक ठेठ गाँव में बिजली का भरोसा नहीं है और टेलीफोन की लाइन भी बड़ी पुरानी हैं। अधिकांश किसान अनपढ़ हैं तथा उन्होंने कंप्यूटर देखा तक नहीं है। लेकिन इन गाँवों के किसान भारत की सबसे बड़ी उपभोक्ता उत्पाद एवं कृषिजन्य व्यावसायिक कंपनियों में से एक आई. टी. सी. द्वारा रचित ई-चौपाल की पहल पर ई-व्यवसाय कर रहे हैं।

आई. टी. सी. द्वारा ई-चौपाल की पहल किसी भी व्यावसायिक संगठन द्वारा निगमित सामाजिक दायित्वों को पूरा करने का एक सुंदर उदाहरण है। इस कार्यक्रम का मूल उद्देश्य ग्रामीण भारत के किसानों को प्रत्यक्ष विपणन माध्यमों के प्रयोग समझाना तथा, बहु-मध्यस्थ व्यवस्था एवं बेकार आहार प्रदान तथा अनावश्यक लेन-देन की लागत को समाप्त करने के अवसर प्रदान करना है। ग्रामीण भारत में किसी निगमित इकाई की एक मात्र सबसे बड़ी सूचना-तकनीक आधारित हस्तक्षेप है जिसने भारतीय किसान को एक प्रगतिशील जिज्ञासु नागरिक बना दिया है, उसे ज्ञान से माला-माल कर दिया है तथा एक नयी शक्ति प्रदान की है।

ई-चौपाल, किसान को निर्णय लेने की योग्यता में सुधार के लिए सामयिक सूचना एवं व्यावहारिक ज्ञान प्रदान करती है जिससे कृषि उत्पाद बाज़ार की माँग के अधिक अनुरूप होते हैं, वह श्रेष्ठ गुणवत्ता उत्पादकता एवं, और अधिक मूल्य प्राप्त कर सकते हैं। क्योंकि ग्रामीण क्षेत्र में, साक्षरता का स्तर निम्न कोटी का होता है इसलिए कंप्यूटर टर्मिनल तथा किसानों के बीच व्यक्तिगत संवाद को संभव बनाने में गाँव के अग्रणी किसान की चौपाल संचालक की भूमिका इस परियोजना का केंद्र बिंदु होता है। ई-चौपाल स्मार्ट कार्ड के द्वारा ई-चौपाल काम, वैब साइट पर व्यावहारिक सूचना प्रदान करने के लिए किसान की पहचान संभव हो पाती है। लाइन पर लेन-देन करने से किसानों को बड़ी मात्रा में लाभ एवं माल के बाज़ार मूल्य का लाभ भी मिलता है।

ई-चौपाल की पहल को हार्वड बिजनेस स्कूल में प्रमुख घटना अध्ययन के रूप में स्थान प्राप्त हुआ है जिसमें किसी प्रमुख व्यावसायिक संस्थान द्वारा गरीब ग्रामीणों के लाभ के लिए आधुनिक तकनीकी के उपयोग को उद्धरित किया गया है।

स्रोत–मोहनबीर साहनी, मैक कॉरमिक ट्रीब्यून प्रोफेसर ऑफ टेक्नोलॉजी, केलोग स्कूल ऑफ मैनेजमेंट, यू. एस. ए.

को पूरा करने वाले संगठन का उदाहरण दिया गया है।

(ग) कर्मचारीगण संबंधी उद्देश्य–संगठन उन लोगों से मिलकर बनता है जिनसे उनका व्यक्तित्व, पृष्ठभूमि, अनुभव एवं उद्देश्य अलग-अलग होते हैं। ये सभी अपनी विविध आवश्यकताओं को संतुष्टि हेतु संगठन का अंग बनते हैं। यह प्रतियोगी वेतन एवं अन्य लाभ जैसी वित्तीय आवश्यकताओं से लेकर साथियों द्वारा मान्यता जैसी सामाजिक आवश्यकताओं एवं व्यक्तिगत बढ़ोतरी एवं विकास जैसी उच्च स्तरीय आवश्यकताओं के रूप में अलग-अलग होती हैं। प्रबंध को संगठन में तालमेल के लिए व्यक्तिगत उद्देश्यों का संगठनात्मक उद्देश्यों के साथ मिलान करना होता है।

प्रबंध का महत्त्व

अब तक हम समझ चुके हैं कि प्रबंध एक सार्वभौमिक क्रिया है जो किसी भी संगठन का अभिन्न अंग है। अब हम उन कुछ कारणों का अध्ययन करेंगे जिसके कारण प्रबंध इतना महत्त्वपूर्ण हो गया है–

(क) **प्रबंध सामूहिक लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायक होता है**–प्रबंध की आवश्यकता प्रबंध के लिए नहीं बल्कि संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए होती है। प्रबंध का कार्य संगठन के कुल उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए व्यक्तिगत प्रयत्न को समान दिशा देना है।

(ख) **प्रबंध क्षमता में वृद्धि करता है**–प्रबंधक का लक्ष्य संगठन की क्रियाओं के श्रेष्ठ नियोजन, संगठन, निदेशन, नियुक्तिकरण एवं नियंत्रण के माध्यम से लागत को कम करना एवं उत्पादकता को बढ़ाना है।

(ग) **प्रबंध गतिशील संगठन का निर्माण करता है**–प्रत्येक संगठन का प्रबंध निरंतर बदल रहे पर्यावरण के अंतर्गत करना होता है। सामान्यत: देखा गया है कि किसी भी संगठन में कार्यरत लोग परिवर्तन का विरोध करते हैं क्योंकि इसका अर्थ होता है परिचित, सुरक्षित पर्यावरण से नवीन एवं अधिक चुनौतीपूर्ण पर्यावरण की ओर जाना। प्रबंध लोगों को इन परिवर्तनों को अपनाने में सहायक होता है जिससे कि संगठन अपनी प्रतियोगी श्रेष्ठता को बनाए रखने में सफल रहता है।

(घ) **प्रबंध व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक होता है**–प्रबंधक अपनी टीम को इस प्रकार से प्रोत्साहित करता है एवं उसका नेतृत्व करता है कि प्रत्येक सदस्य संगठन के कुल उद्देश्यों में योगदान देते हुए व्यक्तिगत उद्देश्यों को प्राप्त करता है। अभिप्रेरणा एवं नेतृत्व के माध्यम से प्रबंध व्यक्तियों को टीम-भावना, सहयोग एवं सामूहिक सफलता के प्रति प्रतिबद्धता के विकास में सहायता प्रदान करता है।

(ङ) **प्रबंध समाज के विकास में सहायक होता है**–संगठन बहुउद्देश्यीय होता है जो इसके विभिन्न घटकों के उद्देश्यों को पूरा करता है। इन सबको पूरा करने की प्रक्रिया में प्रबंध संगठन के विकास में सहायक होता है तथा इसके माध्यम से समाज के विकास में सहायक होता है। यह श्रेष्ठ गुणवत्ता वाली वस्तु एवं सेवाओं को उपलब्ध कराने, रोज़गार के अवसरों को पैदा करने, लोगों के भले के लिए नयी तकनीकों को अपनाने, बुद्धि एवं विकास के रास्ते पर चलने में सहायक होता है।

प्रबंध की प्रकृति

प्रबंध इतना ही पुराना है जितनी की सभ्यता। यद्यपि आधुनिक संगठन का उद्गम नया ही है लेकिन संगठित कार्य तो सभ्यता के प्राचीन समय से ही होते रहे हैं। वास्तव में संगठन को विशिष्ट लक्षण माना जा सकता है जो सभ्य

© NCERT not to be republished

समाज को असभ्य समाज से अलग करता है। प्रबंध के प्रारंभ के व्यवहार वे नियम एवं कानून थे जो सरकारी एवं वाणिज्यिक क्रियाओं के अनुभव से पनपे। व्यापार एवं वाणिज्य के विकास से क्रमशः प्रबंध के सिद्धांत एवं व्यवहारों का विकास हुआ।

'प्रबंध' शब्द आज कई अर्थों में प्रयुक्त होता है जो इसकी प्रकृति के विभिन्न पहलुओं को उजागर करते हैं। प्रबंध के अध्ययन का विकास बीते समय में आधुनिक संगठनों के साथ-साथ हुआ है। यह प्रबंधकों के अनुभव एवं आचरण तथा सिद्धांतों के संबध समूह दोनों पर आधारित रहा है। बीते समय में इसका एक गतिशील विषय के रूप में विकास हुआ है। जिसकी अपनी विशिष्ट विशेषताएँ हैं। लेकिन प्रबंध की प्रकृति से संबंधित एक प्रश्न का उत्तर देना आवश्यक है कि प्रबंध विज्ञान है या कला है या फिर दोनों है? इसका उत्तर देने के लिए आइए विज्ञान एवं कला दोनों की विशेषताओं का अध्ययन करें तथा देखें कि प्रबंध कहाँ तक इनकी पूर्ति करता है।

प्रबंध एक कला

कला क्या है? कला इच्छित परिणामों को पाने के लिए वर्तमान ज्ञान का व्यक्तिगत एवं दक्षतापूर्ण उपयोग है। इसे अध्ययन, अवलोकन एवं अनुभव से प्राप्त किया जा सकता है। अब क्योंकि कला का संबंध ज्ञान के व्यक्तिगत उपयोग से है इसलिए अध्ययन किए गए मूलभूत सिद्धांतों को व्यवहार में लाने के लिए एक प्रकार की मौलिकता एवं रचनात्मकता की आवश्यकता होती है। कला के आधारभूत लक्षण इस प्रकार हैं–

(क) **सैद्धांतिक ज्ञान का होना**–कला यह मानकर चलती है कि कुछ सैद्धांतिक ज्ञान पहले से है। विशेषज्ञों ने अपने-अपने क्षेत्रों में कुछ मूलभूत सिद्धांतों का प्रतिपादन किया है जो एक विशेष प्रकार की कला में प्रयुक्त होता है। उदाहरण के लिए नृत्य, जन संबोधन/भाषण, कला अथवा संगीत पर साहित्य सर्वमान्य है।

(ख) **व्यक्तिगत योग्यतानुसार उपयोग**–इस मूलभूत ज्ञान का उपयोग व्यक्ति, व्यक्ति के अनुसार अलग-अलग होता है। कला, इसीलिए अत्यंत व्यक्तिगत अवधारणा है। उदाहरण के लिए दो नर्तक, दो वक्ता, दो कलाकार अथवा दो लेखकों की अपनी कला के प्रदर्शन में भिन्नता होगी।

(ग) **व्यवहार एवं रचनात्मकता पर आधारित**–सभी कला व्यवहारिक होती हैं। कला वर्तमान सिद्धांतों को ज्ञान का रचनात्मक उपयोग है। हम जानते हैं कि संगीत सात सुरों पर आधारित है। लेकिन किसी संगीतकार की संगीत रचना विशिष्ट अथवा भिन्न होती है यह इस बात पर निर्भर करती है कि इन सुरों का किस प्रकार से संगीत सृजन में प्रयोग किया गया है, जो कि उसकी अपनी व्याख्या होती है।

© NCERT not to be republished

प्रबंध एक कला है क्योंकि, यह निम्न विशेषताओं को पूरा करती है—

(i) एक सफल प्रबंधक, प्रबंध कला का उद्यम के दिन प्रतिदिन के प्रबंध में उपयोग करता है जो कि अध्ययन, अवलोकन एवं अनुभव पर आधारित होती है। प्रबंध के विभिन्न क्षेत्र हैं जिनसे संबंधित पर्याप्त साहित्य उपलब्ध है। ये क्षेत्र हैं- विपणन, वित्त एवं मानव संसाधन जिनमें प्रबंधक को विशिष्टता प्राप्त करनी होती है। इनके सिद्धांत पहले से ही विद्यमान हैं।

(ii) प्रबंध के विभिन्न सिद्धांत हैं जिनका प्रतिपादन कई प्रबंध विचारकों ने दिया है तथा जो कुछ सर्वव्यापी सिद्धांतों को अधिकृत करते हैं। कोई भी प्रबंधक इन वैज्ञानिक पद्धतियों एवं ज्ञान को दी गई परिस्थिति मामले अथवा समस्या के अनुसार अपने विशिष्ट तरीके से प्रयोग करता है। एक अच्छा प्रबंधक वह है जो व्यवहार, रचनात्मकता, कल्पना शक्ति, पहल क्षमता आदि को मिलाकर कार्य करता है। एक प्रबंधक एक लंबे अभ्यास के पश्चात् संपूर्णता को प्राप्त करता है। प्रबंध के विद्यार्थी भी अपनी सृजनात्मकता के आधार पर इन सिद्धांतों को अलग-अलग ढंग से प्रयुक्त करते हैं।

(iii) एक प्रबंध इस प्राप्त ज्ञान का परिस्थितिजन्य वास्तविकता के परिदृश्य में व्यक्तिनुसार एवं दक्षतानुसार उपयोग करता है। वह संगठन की गतिविधियों में लिप्त रहता है, नाजुक परिस्थितियों का अध्ययन करता है एवं अपने सिद्धांतों का निर्माण करता है जिन्हें दी गई परिस्थितियों के अनुसार उपयोग में लाया जा सकता है। इससे प्रबंध की विभिन्न शैलियों का जन्म होता है।

सर्वश्रेष्ठ प्रबंधक वह होते हैं जो समर्पित हैं, जिन्हें उच्च प्रशिक्षण एवं शिक्षा प्राप्त हैं, उनमें उत्कट आकांक्षा, स्वयं प्रोत्साहन सृजनात्मकता एवं कल्पनाशीलता जैसे व्यक्तिगत गुण हैं तथा वह स्वयं एवं संगठन के विकास की इच्छा रखता है।

प्रबंध एक विज्ञान के रूप में

प्रबंधक एक क्रमबद्ध ज्ञान-समूह है किन्हीं सामान्य सत्य अथवा सामान्य सिद्धांतों को स्पष्ट करता है विज्ञान की मूलभूत विशेषताएँ निम्न हैं—

(क) **क्रमबद्ध ज्ञान-समूह**—विज्ञान, ज्ञान का क्रमबद्ध समूह है। इसके सिद्धांत कारण एवं परिणाम के बीच में संबंध आधारित हैं। उदाहरण के लिए, पेड़ से सेब का टूटकर पृथ्वी पर आने की घटना गुरुत्वाकर्षण के सिद्धांत को जन्म देती है।

(ख) **परीक्षण पर आधारित सिद्धांत**— वैज्ञानिक सिद्धांतों को पहले अवलोकन के माध्यम से विकसित किया जाता है और फिर नियंत्रित परिस्थितियों में बार-बार परीक्षण कर उसकी जांच की जाती है।

कुछ रोचक भिन्न-संकाययी स्वरूप

मानव शास्त्र–मानव शास्त्र भिन्न-भिन्न समाजों का अध्ययन है जो हमें लोगों एवं उनकी क्रियाओं के अध्ययन में सहायता करता है। उदाहरण के लिए मानवशास्त्रियों ने विभिन्न संस्कृतियों एवं पर्यावरण पर कार्य, प्रबंधकों को विभिन्न देशों के नागरिकों के बीच एवं विभिन्न संगठनों के अंदर आधारभूत मूल्य प्रवृत्ति एवं व्यवहार में अंतर को और अधिक समझने में सहायता किया है।

अर्थशास्त्र–अर्थशास्त्र का संबंध सीमित साधनों के आवंटन एवं वितरण से है। इससे हम अर्थव्यवस्था में हो रहे परिवर्तनों एवं भूमंडल के संदर्भ में प्रतियोगिता एवं स्वतंत्र बाज़ार की भूमिका को समझ सकते हैं। वैश्विक बाज़ार में कार्यरत किसी भी प्रबंधक के लिए स्वतंत्र व्यापार एवं सुरक्षात्मक नीतियों को समझना अत्यंत आवश्यक है और यह विषय अर्थशास्त्र के माध्यम से ही समझे जा सकते हैं।

दर्शनशास्त्र–दर्शनशास्त्र की विषयवस्तु, वस्तुओं की प्रकृति को समझाती हैं विशेषत: मूल्य एवं नैतिकता को। नैतिकता न्यायोचित अधिकार को आधार प्रदान करती है, प्रतिफल को निष्पादन से जोड़ती है एवं व्यवसाय के अस्तित्व एवं निगमित स्वरूप का औचित्य निश्चित करती है। इसने सेवा संगठनों को आधुनिक स्वरूप प्रदान किया है।

राजनीतिक शास्त्र–राजनीतिक शास्त्र निश्चित राजनैतिक पर्यावरण में व्यक्ति एवं समूह का अध्ययन है। प्रबंध, देश की सरकार के स्वरूप से प्रभावित होता है, अर्थात् क्या यह अपने नागरिकों को संपत्ति रखने का अधिकार देती है? इसके नागरिक अनुबंध करने एवं इनके पालन कराने में कितने सक्षम हैं तथा शिकायतों को दूर करने के लिए अपील तंत्र क्या हैं। किसी देश की संपत्ति, अनुबंध एवं न्याय के संबंध में नीति संगठनों के प्रकार, स्वरूप एवं राजनीति को निर्धारित करती है।

मनोविज्ञान शास्त्र–मनोविज्ञान शास्त्र वह है जो मनुष्य एवं अन्य जीवों के व्यवहार का मापन करता है और समझाता है तथा कभी-कभी उसमें परिवर्तन भी ला देता है। आज के समय में प्रबंधकों का सामना विभिन्न प्रकार के उपभोक्ताओं एवं अलग-अलग प्रवृत्ति के कर्मचारियों से पड़ता है। मनौवैज्ञानिक लिंग-भेद एवं संस्कृति में अनेकता को समझने का प्रयत्न करते हैं जिससे प्रबंधकों को अपने बदलते ग्राहक एवं कर्मचारियों की आवश्यकताओं का और अच्छा ज्ञान हो जाता है। मनौविज्ञान विषय प्रबंधकों के लिए उपयोगी हैं, क्योंकि इसकी सहायता से यह प्रोत्साहन, नेतृत्व, विश्वास कर्मचारियों का चयन, निष्पादन मूल्यांकन एवं प्रशिक्षण तकनीकों को भली-भाँति समझ सकते हैं।

समाज शास्त्र–समाज शास्त्र लोगों का अन्य व्यक्तियों से संबंधों का अध्ययन है। वह कौन-सी सामाजिक समस्याएँ हैं जो प्रबंधकों के लिए प्रासंगिक हैं? इनमें से कुछ इस प्रकार हैं। कुछ सामाजिक परिवर्तन जैसे– वैश्वीकरण, बढ़ती हुई सांस्कृतिक विविधता, बदलती लिंग भूमिका एवं गृहस्थ जीवन के विभिन्न स्वरूप, आदि। किस प्रकार से संगठन की कार्य प्रणाली को प्रभावित कर रहे हैं, विद्यालयी पद्धति एवं शैक्षणिक प्रवृत्ति का कल के कर्मचारियों के कौशल एवं योग्यताओं पर क्या प्रभाव पड़ेगा, आदि जैसे प्रश्नों का उत्तर प्रबंधकों द्वारा व्यवसाय के प्रचालन को प्रभावित करते हैं।

स्रोत–फंडामेंटल्स ऑफ मैनेजमेंट स्टीफन पी. रॉबिन्स डेविड ए. डीसेनजो

© NCERT not to be republished

(ग) व्यापक वैधता–वैज्ञानिक सिद्धांत, वैधता एवं उपयोग के लिए सार्वभौमिक होते हैं।

उपर्युक्त विशेषताओं के आधार पर हम कह सकते हैं प्रबंध विज्ञान के रूप में कुछ विशेषताओं को धारण करता है–

(i) प्रबंध भी क्रमबद्ध ज्ञान–समूह है। इसके अपने सिद्धांत एवं नियम हैं जो समय–समय पर विकसित हुए हैं। लेकिन ये अन्य विषय जैसे–अर्थशास्त्र, समाज शास्त्र, मनोविज्ञान शास्त्र एवं गणित से भी प्रेरित होता है। अन्य किसी भी संगठित क्रिया के समान प्रबंध की भी अपनी शब्दावली एवं अवधारणाओं का शब्दकोष है। उदाहरण के लिए हम क्रिकेट अथवा फुटबॉल जैसे खेलों पर चर्चा के समय समान शब्दावली का उपयोग करते हैं। खिलाड़ी भी एक दूसरे से बातचीत करने में इन्हीं शब्दों का प्रयोग करते हैं। इसी प्रकार से प्रबंधकों को भी एक दूसरे से संवाद करते समय समान शब्दावली का प्रयोग करना चाहिए तभी वह अपने कार्य की स्थिति को सही रूप में समझ पाएंगे।

(ii) प्रबंध के सिद्धांत, विभिन्न संगठनों में बार–बार के परीक्षण एवं अवलोकन के आधार पर विकसित हुए हैं। अब क्योंकि प्रबंध का संबंध मनुष्य एवं मानवीय व्यवहार से है, इसलिए इन परीक्षणों के परिणामों की न तो सही भविष्यवाणी की जा सकती है और न ही यह प्रतिध्वनित होते हैं। इन सीमाओं के होते हुए भी प्रबंध के विद्वान प्रबंध के सामान्य सिद्धांतों की पहचान करने में सफल रहे हैं। एफ. डब्ल्यू. टेलर के वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत एवं हैनरी फेयॉल के कार्यात्मक प्रबंध के सिद्धांत इसके उदाहरण हैं। इन्हें हम अगले अध्याय में पढ़ेंगे।

(iii) प्रबंध के सिद्धांत, विज्ञान के सिद्धातों के समान विशुद्ध नहीं होते हैं और न ही उनका उपयोग सार्वभौमिक होता है। इनमें परिस्थितियों के अनुसार संशोधन किया जाता है। लेकिन यह प्रबंधकों को मानक तकनीक प्रदान करते हैं जिन्हें भिन्न–भिन्न परिस्थितियों में प्रयोग में लाया जा सकता है। इन सिद्धांतों का प्रबंधकों को प्रशिक्षण एवं उनके विकास के लिए भी उपयोग किया जाता है।

अब तक की चर्चा से आप समझ चुके होंगे कि प्रबंध विज्ञान एवं कला दोनों की विशेषताएँ लिए हुए है। प्रबंध का उपयोग कला है। लेकिन प्रबंधक और अधिक श्रेष्ठ कार्य कर सकते हैं यदि वह प्रबंध के सिद्धांतों का उपयोग करें। कला एवं विज्ञान के रूप में प्रबंध एक दूसरे से भिन्न नहीं हैं बल्कि पूरक हैं।

प्रबंध एक पेशे के रूप में

अब तक आप समझ चुके हैं कि सभी प्रकार की संगठन प्रक्रियाओं का प्रबंधन आवश्यक है। आपने यह भी अवलोकन किया होगा कि संगठनों को उनका प्रबंध करने के लिए कुछ विशिष्ट योग्यताओं एवं अनुभव की आवश्यकता होती

है। आपने यह भी पाया होगा कि एक ओर तो व्यवसाय निगमित स्वरूप में वृद्धि हुई है तो दूसरी ओर व्यवसाय के प्रबंध पर अधिक जोर दिया जा रहा है। क्या इसका अर्थ यह हुआ कि प्रबंध एक पेशा है? इस प्रश्न का उत्तर जानने के लिए आइए पेशे की प्रमुख विशेषताओं का अध्ययन करें एवं देखें कि क्या प्रबंध इनको पूरा करता है।

पेशे की निम्न विशेषताएँ हैं

(क) **भली-भाँति परिभाषित ज्ञान का समूह**–सभी पेशे भली-भाँति परिभाषित ज्ञान के समूह पर आधारित होते हैं जिसे शिक्षा से अर्जित किया जा सकता है।

(ख) **अवरोधित प्रवेश**–पेशे में प्रवेश, परीक्षा अथवा शैक्षणिक योग्यता के द्वारा सीमित होती है। उदाहरण के लिए भारत में यदि किसी को चार्टर्ड एकाउंटेंट बनना है तो उसे भारतीय चार्टर्ड एकाउंटेंट संस्थान द्वारा आयोजित की जाने वाली एक विशेष परीक्षा को पास करना होगा।

(ग) **पेशागत परिषद्**–सभी पेशे किसी न किसी परिषद् सभा से जुड़े होते हैं जो इनमें प्रवेश का नियमन करते हैं कार्य करने के लिए प्रमाण पत्र जारी करते हैं एवं आधार संहिता तैयार करते हैं तथा उसको लागू करते हैं। भारत में वकालत करने के लिए वकीलों को बार काउंसिल का सदस्य बनना होता है जो उनके कार्यो का नियमन एवं नियंत्रण करता है।

(घ) **नैतिक आचार संहिता**–सभी पेशे आचार संहिता से बंधे हैं जो उनके सदस्यों के व्यवहार को दिशा देते हैं। उदाहरण के लिए जब डॉक्टर अपने पेशे में प्रवेश करते हैं तो वह अपने कार्य नैतिकता की शपथ लेते हैं

(ङ) **सेवा का उद्देश्य**–पेशे का मूल उद्देश्य निष्ठा एवं प्रतिबद्धता है तथा अपने ग्राहकों के हितों की साधना है। एक वकील यह सुनिश्चित करता है कि उसके मुवक्किल को न्याय मिले।

प्रबंध, पेशे के सिद्धांतों को पूरी तरह से पूरा नहीं करता है। वैसे इसमें कुछ विशेषताएँ होती हैं जो निम्न हैं–

(क) पूरे विश्व में प्रबंध विशेष रूप से एक संकाय के रूप में विकसित हुआ है। यह ज्ञान के व्यवस्थित समूह पर आधारित है जिसके भली-भाँति परिभाषित सिद्धांत हैं जो व्यवसाय की विभिन्न स्थितियों पर आधारित हैं। इसका ज्ञान विभिन्न महाविद्यालय एवं पेशेवर संस्थानों में पुस्तकों एवं पत्रिकाओं के माध्यम से अर्जित किया जा सकता है। प्रबंध को विषय के रूप में विभिन्न संस्थानों में पढ़ाया जाता है। इनमें से कुछ संस्थानों की स्थापना केवल प्रबंध की शिक्षा प्रदान करने के लिए की गई है जैसे भारत में भारतीय प्रबंध संस्थान (आई. आई. एम. एम.)। इन संस्थानों में प्रवेश साधारणायतः प्रवेश परीक्षा के माध्यम से होता है।

© NCERT not to be republished

(ख) किसी भी व्यावसायिक इकाई में किसी भी व्यक्ति को प्रबंधक मनोनीत अथवा नियुक्त किया जा सकता है। व्यक्ति की कोई भी शैक्षणिक योग्यता हो उसे प्रबंधक कहा जा सकता है। चिकित्सा अथवा कानून के पेशे में डॉक्टर अथवा वकील के पास वैध डिग्री का होना आवश्यक है लेकिन विश्व में भी प्रबंधक के लिए कोई डिग्री विशेष, कानूनी रूप से अनिवार्य नहीं है। लेकिन यदि इस पेशे का ज्ञान अथवा प्रशिक्षण है तो यह उचित योग्यता मानी जाती है। जिन लोगों के पास प्रतिष्ठित संस्थानों की डिग्री अथवा डिप्लोमा हैं उनकी माँग बहुत अधिक है इस प्रकार से दूसरी आवश्यकता की पूरी तरह से पूर्ति नहीं होती है।

(ग) भारत में प्रबंध में लगे प्रबंधकों के कई संगठन हैं जैसे ए. आई. एम. ए. (ऑल इंडिया मैनेजमेंट एसोशिएसन)। जिसने अपने सदस्यों के कार्यों के नियमन के लिए आचार संहिता बनाई है। लेकिन प्रबंधकों के ऊपर इस प्रकार के संगठनों का सदस्य बनने के लिए कोई दवाब नहीं है और न ही इनकी कोई वैधानिक मान्यता है।

(घ) प्रबंध का मूल उद्देश्य संगठन को अपने उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायता करना है। यह उद्देश्य अधिकतम लाभ कमाना हो सकता है या फिर अस्पताल में सेवा। वैसे प्रबंध का अधिकतम लाभ कमाने का उद्देश्य सही नहीं है तथा यह तेजी से बदल रहा है। इसलिए यदि किसी संगठन के पास एक अच्छे प्रबंधकों की टीम है जो क्षमतावान एवं प्रभावी है, तो वह स्वयं वही उचित मूल्य पर गुणवत्तापूर्ण उत्पाद उपलब्ध करा कर समाज की सेवा कर रहा है।

प्रबंध के स्तर

प्रबंध एक सार्वभौमिक शब्द है जिसे, किसी उद्यम में संबंधों के समूह में एक दूसरे से जुड़े लोगों द्वारा कुछ कार्यों को करने के लिए उपयोग में लाया जाता है। प्रत्येक–व्यक्ति का संबंधों की इस शृंखला में किसी न किसी कार्य विशेष को पूरा करने का उत्तरदायित्व होता है। इस उत्तरदायित्व को पूरा करने के लिए उसे कुछ अधिकार दिए जाते हैं अर्थात् निर्णय लेने का अधिकार। अधिकार एवं उत्तरदायित्व का यह संबंध व्यक्तियों को अधिकारी एवं अधीनस्थ के रूप में एक दूसरे को बाँधते हैं। इससे संगठन में विभिन्न स्तरों का निर्माण होता है। किसी संगठन के अधिकार शृंखला में तीन स्तर होते हैं–

(क) **उच्च स्तरीय प्रबंध**–यह संगठन के वरिष्ठतम कार्यकारी अधिकारी होते हैं जिन्हें कई नामों से पुकारा जाता है। यह सामान्यत: चेयरमैन, मुख्य कार्यकारी अधिकारी, मुख्य प्रचालन अधिकारी, प्रधान, उपप्रधान आदि के नाम से जाने जाते हैं। उच्च प्रबंध, विभिन्न कार्यात्मक स्तर के प्रबंधकों की टीम होती है। उनका मूल कार्य संगठन के कुल

not to be republished © NCERT

उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए विभिन्न तत्वों में एकता एवं विभिन्न विभागों के कार्यों में सामंजस्य स्थापित करना है। उच्च स्तर के ये प्रबंधक संगठन के कल्याण एवं निरंतरता के लिए उत्तरदायी होते हैं। फर्म के जीवन के लिए ये व्यवसाय के पर्यावरण एवं उसके प्रभाव का विश्लेषण करते हैं। ये अपनी उपलब्धि के नए संगठन के लक्ष्य एवं व्यूह-रचना को तैयार करते हैं। व्यवसाय के सभी कार्यों एवं उनके समाज पर प्रभाव के लिए ये ही उत्तरदायी होते हैं। उच्च प्रबंध का कार्य जटिल एवं तनावपूर्ण होता है। इसमें लंबा समय लगता है तो संगठन के प्रति पूर्णप्रतिबद्धता की आवश्यकता होती है।

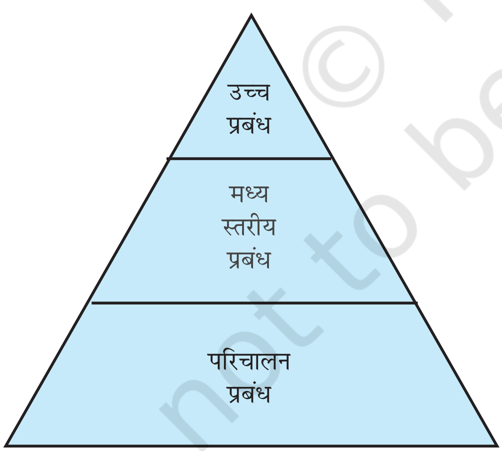
(ख) मध्य स्तरीय प्रबंध—ये उच्च प्रबंधकों एवं नीचे स्तर के बीच की कड़ी होते हैं, ये उच्च प्रबंधकों के अधीनस्थ एवं प्रथम रेखीय प्रबंधकों के प्रधान होते हैं। इन्हें सामान्यतः विभाग प्रमुख कहते हैं। मध्य स्तरीय प्रबंधक, उच्च प्रबंध द्वारा विकसित नियंत्रण योजनाएँ एवं व्यूह-रचना के क्रियान्वयन के लिए उत्तरदायी होते हैं। इसके साथ-साथ ये प्रथम रेखीय प्रबंधकों के सभी कार्यों

चित्र 1.3—आप सिर्फ किताबें पढ़कर प्रबंधन नहीं सीख सकते।

© NCERT not to be republished

के लिए उत्तरदायी होते हैं। इनका मुख्य कार्य उच्च स्तरीय प्रबंधकों द्वारा तैयार योजनाओं को पूरा करना होता है। इसके लिए (क) उच्च प्रबंधकों द्वारा बनाई गई योजना की व्याख्या करते हैं; (ख) अपने विभाग के लिए पर्याप्त संख्या में कर्मचारियों को सुनिश्चित करते हैं; (ग) उन्हें आवश्यक कार्य एवं दायित्व सौंपते हैं; (घ) इच्छित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु अन्य विभागों से सहयोग करते हैं। इसके साथ-साथ वे प्रथम पंक्ति के प्रबंधकों के कार्यों के लिए उत्तरदायी होते हैं।

(ग) पर्यवेक्षीय अथवा प्रचालन प्रबंधक– संगठन की अधिकार पंक्ति में फोरमैन एवं पर्यवेक्षक निम्न स्तर पर आते हैं। पर्यवेक्षक कार्यबल के कार्यों का प्रत्यक्ष रूप से अवलोकन करते हैं। इनके अधिकार एवं कर्त्तव्य उच्च प्रबंधकों द्वारा बनाई गई योजनाओं द्वारा निर्धारित होती हैं। पर्यवेक्षण, प्रबंधकों की संगठन में महत्त्वपूर्ण भूमिका होती है क्योंकि यह सीधे वास्तविक कार्य बल से संवाद करते हैं एवं मध्य स्तरीय प्रबंधकों के दिशानिर्देशों को कर्मचारियों तक पहुँचाते हैं। इन्हीं के प्रयत्नों से उत्पाद की गुणवत्ता को बनाए रखा जाता है, माल की हानि को न्यूनतम रखा जाता है एवं सुरक्षा के स्तर बनाए रखा जाता है। कारीगरी की गुणवत्ता, एवं उत्पादन की मात्रा कर्मचारियों के परिश्रम, अनुशासन एवं स्वामीभक्ति पर निर्भर करती है।



चित्र 1.4–प्रबंधकीय स्तर।

प्रबंध के कार्य

प्रबंध को संगठन से सदस्यों से कार्यों के नियोजन, संगठन, निदेशन एवं नियंत्रण एवं निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए संगठन के संसाधनों के प्रयोग की प्रक्रिया माना गया है।

नियोजन–यह पहले से ही यह निर्धारित करने का कार्य है कि क्या करना है, किस प्रकार तथा किसको करना है। इसका अर्थ है उद्देश्यों को पहले से ही निश्चित करना एवं दक्षता से एवं प्रभावी ढंग से प्राप्त करने के लिए मार्ग निर्धारित करना। स्मिता के संगठन का उद्देश्य है — कैंडल तैयार करना और उन्हें बेचना। स्मिता इनकी मात्रा, इनके विभिन्न प्रकार, रंग एवं बनावट के संबंध में निर्णय लेती है फिर विभिन्न आपूर्तिकर्ताओं से उनके क्रय अथवा उनके घर में तैयार कराने पर संसाधनों का आवंटन करती है। नियोजन

समस्याओं के पैदा होने से कोई रोक नहीं सकता लेकिन इनका पूर्वानुमान लगाया जा सकता है तथा यह जब भी पैदा होते हैं तो इनको हल करने के लिए आकस्मिक योजनाएँ बना सकती हैं।

संगठन—यह निर्धारित योजना के क्रियान्वयन के लिए कार्य सौंपने, कार्यों को समूहों में बांटने, अधिकार निश्चित करने एवं संसाधनों के आवंटन के कार्य का प्रबंधन करता है। एक बार संगठन के उद्देश्यों को पूरा करने के लिए विशिष्ट योजना तैयार कर ली जाती है तो फिर संगठन योजना के क्रियान्वयन के लिए आवश्यक क्रियाओं एवं संसाधनों की जांच करेगा। यह आवश्यक कार्यों एवं संसाधनों का निर्धारण करेगा। यह निर्णय लेता है कि किस कार्य को कौन करेगा, इन्हें कहाँ किया जाएगा तथा कब किया जाएगा। संगठन में आवश्यक कार्यों को प्रबंध के योग्य विभाग एवं कार्य इकाईयों में विभाजित किया जाता है एवं संगठन की अधिकार श्रृंखला में अधिकार एवं विवरण देने के संबंधों का निर्धारण किया जाता है। संगठन के उचित तकनीक कार्य के पूरा करने एवं प्रचालन की कार्य क्षमता एवं परिणामों की प्रभाव पूर्णता के संवर्धन में सहायता करते हैं। विभिन्न प्रकार के व्यवसायों को कार्य की प्रकृति के अनुसार भिन्न-भिन्न ढाँचों की आवश्यकता होती है। इसके संबंध में आप आगे के अध्यायों में और अधिक पढ़ेंगे।

कर्मचारी नियुक्तिकरण—सरल शब्दों में इसका अर्थ है सही कार्य के लिए उचित व्यक्ति को ढूँढ़ना। प्रबंध का एक महत्त्वपूर्ण पहलू संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए सही योग्यता वाले सही व्यक्तियों को, सही स्थान एवं समय पर उपलब्ध कराने को सुनिश्चित करना है। इसे मानव संसाधन कार्य भी कहते हैं तथा इसमें कर्मचारियों की भर्ती, चयन, कार्य पर नियुक्ति एवं प्रशिक्षण सम्मिलित हैं। इनफोसिस टेक्नोलॉजी, जो सॉफ्टवेयर विकसित करती है, को प्रणाली विश्लेषणकर्त्ता एवं कार्यक्रम तैयार करने वाले व्यक्तियों की आवश्यकता होती है।

निदेशन—निदेशन का कार्य कर्मचारियों को नेतृत्व प्रदान करना, प्रभावित करना एवं अभिप्रेरित करना है जिससे कि वह सुपुर्द कार्य को पूरा कर सकें। इसके लिए एक ऐसा वातावरण तैयार करने की आवश्यकता है जो कर्मचारियों को सर्वश्रेष्ठ ढंग से कार्य करने के लिए प्रेरित करे। अभिप्रेरणा एवं नेतृत्व-निर्देशन के दो मूल तत्व हैं। कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने का अर्थ केवल एक ऐसा वातावरण तैयार करना है जो उन्हें कार्य के लिए प्रेरित करे। नेतृत्व का अर्थ है दूसरों को इस प्रकार से प्रभावित करना, कि वह अपने नेता के इच्छित कार्य संपन्न करें। एक अच्छा प्रबंधक प्रशंसा एवं आलोचना की सहायता से इस प्रकार से निर्देशन करता है कि कर्मचारी अपना श्रेष्ठतम योगदान दे सकें।

नियंत्रण—नियंत्रण को प्रबंध के कार्य के उस रूप में परिभाषित किया है जिसमें वह संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए संगठन कार्य के निष्पादन को निर्देशित करता है। नियंत्रण कार्य में निष्पादन के स्तर निर्धारित किए जाते हैं, वर्तमान निष्पादन को मापा जाता है। इसका

© NCERT not to be republished

चित्र 1.5–समन्वय के न रहने से असमंजस होगा।

पूर्वनिर्धारित स्तरों से मिलान किया जाता है और विचलन की स्थिति में सुधारात्मक कदम उठाए जाते हैं। इसके लिए प्रबंधकों को यह निर्धारित करना होगा कि सफलता के लिए क्या कार्य एवं उत्पादन महत्त्वपूर्ण हैं, उसका कैसे और कहाँ मापन किया जा सकता है तथा सुधारात्मक कदम उठाने के लिए कौन अधिकृत है।

प्रबंधक के विभिन्न कार्यों पर साधारणतया उपरोक्त क्रम में ही चर्चा की जाती है जिसके अनुसार एक प्रबंधक पहले योजना तैयार करता है फिर संगठन बनाता है तत्पश्चात् निर्देशन करता है और अंत में नियंत्रण करता है। वास्तव में प्रबंधक शायद ही इन कार्यों को एक-एक करके करता है। प्रबंधक के कार्य एक दूसरे से जुड़े हैं तथा यह निश्चित करना कठिन हो जाता है कौन-सा कार्य कहाँ समाप्त हुआ तथा कौन-सा कार्य कहाँ से प्रारंभ हुआ।

समन्वय-प्रबंध का सार है

अब तक आप समझ चुके होंगे कि किसी संगठन के प्रबंधन की प्रक्रिया में एक प्रबंधक को पाँच एक दूसरे से संबंधित कार्य करने होते हैं। संगठन एक ऐसी पद्धति है जो एक दूसरे से जुड़े एवं एक दूसरे पर आधारित उपपद्धतियों से बनी है। प्रबंधक को इन भिन्न समूहों को समान उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए एक दूसरे से जोड़ना होता है। विभिन्न विभागों की गतिविधियों की एकात्मकता की प्रक्रिया को समन्वय कहते हैं।

समन्वय वह शक्ति है जो, प्रबंध के अन्य सभी कार्यों को एक दूसरे से बांधती है। यह ऐसा धागा है जो संगठन के कार्य में निरंतरता बनाए रखने के लिए क्रय, उत्पादन, विक्रय एवं वित्त जैसे सभी कार्यों को पिरोए रखता है। समन्वय को कभी-कभी प्रबंध का एक अलग से कार्य माना जाता है। लेकिन यह प्रबंध का सार है क्योंकि यह सामूहिक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए किए गए व्यक्तिगत प्रयत्नों में एकता लाता है। प्रत्येक प्रबंधकीय कार्य एक ऐसी गतिविधि है जो स्वयं अकेली समन्वय में सहयोग करती है। समन्वय किसी भी संगठन के सभी कार्यों में लक्षित एवं अन्तर्निहित हैं।

संगठन की क्रियाओं के समन्वय की प्रक्रिया, नियोजन से ही प्रारंभ हो जाती है। उच्च प्रबंध पूरे संगठन के लिए योजना बनाता है। इन योजनाओं के अनुसार संगठन ढाँचों को विकसित किया जाता है एवं कर्मचारियों की नियुक्ति की जाती है। योजनाओं का क्रियान्वयन योजना के अनुसार ही यह सुनिश्चित करने के लिए निर्देशन की आवश्यकता होती है। वास्तविक क्रियाओं एवं

© NCERT not to be republished

उनकी उपलब्धियों में यदि कोई मतभेद है तो इसका निराकरण नियंत्रण के समय किया जाता है। समन्वय की क्रिया के माध्यम से प्रबंध का समान उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए उठाए गए कदमों में एकता को सुनिश्चित करने के लिए व्यक्तिगत एवं सामूहिक प्रयत्नों की सही व्यवस्था करता है, समन्वय संगठन की विभिन्न इकाइयों के भिन्न-भिन्न कार्यों एवं प्रयत्नों में एकता स्थापित करता है। यह प्रयत्नों की आवश्यकता राशि, मात्रा, समय एवं क्रमबद्धता उपलब्ध कराता है जो नियोजित उद्देश्यों को न्यूनतम विरोधाभास, प्राप्त करने को सुनिश्चित करता है।

समन्वय की प्रकृति

उपरोक्त परिभाषाओं से समन्वय की निम्न विशेषताएँ स्पष्ट होती हैं–

(क) **समन्वय सामूहिक कार्यों में एकात्मकता लाता है**–समन्वय ऐसे हितों को जो एक दूसरे से संबंधित नहीं हैं या एक दूसरे से भिन्न हैं उद्देश्य पूर्ण कार्य गतिविधि में एकता लाता है। यह समूह के कार्यों को एक केन्द्र बिंदु प्रदान करता है जो यह सुनिश्चित करता है कि निष्पादन योजना एवं निर्धारित कार्यक्रम के अनुसार हो।

(ख) **समन्वय कार्यवाही में एकता लाता है**–समन्वय का उद्देश्य समान उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए कार्यवाही में एकता लाना है। यह विभिन्न विभागों को जोड़ने की शक्ति का कार्य करता है तथा यह सुनिश्चित करता है कि सभी क्रियाएँ संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए की जाएँ। नामची डिज़ानर कैंडल के उत्पादन एवं विक्रय विभागों को अपने कार्यों में समन्वय करना होता है जिससे कि बाज़ार की माँग के अनुसार उत्पादन किया जा सके।

(ग) **समन्वय निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है**–समन्वय कोई एक बार का कार्य नहीं है बल्कि एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है। यह नियोजन से प्रारंभ होता है एवं नियंत्रण तक चलती है। स्मिता दिवाली के समय के लिए वस्त्रों के संबंध में जून के महीने में ही योजना बना लेती है। तत्पश्चात् वह पर्याप्त कार्यबल की व्यवस्था करती है। उत्पादन योजना के अनुसार ही इसके लिए लगातार निगरानी रखती है उसे अपने विपणन विभाग को समय रहते बताना होगा कि वह विक्रय प्रवर्तन एवं विज्ञापन के प्रचार के लिए तैयार करें।

(घ) **समन्वय सर्वव्यापी कार्य है**–विभिन्न विभागों की क्रियाएँ प्रकृति से एक दूसरे पर निर्भर करती हैं इसीलिए समन्वय की आवश्यकता प्रबंध के सभी स्तरों पर होती है। यह विभिन्न विभागों एवं विभिन्न स्तरों के कार्यों में एकता स्थापित करता है। संगठन के उद्देश्य बना विरोध आ सके, प्राप्त करने के लिए स्मिता को क्रय, उत्पादन एवं विक्रय विभागों के कार्यों में समन्वय करना होता है। क्रय विभाग का कार्य कपड़ा खरीदना है। यह उत्पादन विभाग की क्रियाओं के लिए आधार बन जाता है और अन्त में विक्रय

© NCERT not to be republished

समन्वय की परिभाषाएँ

"समन्वय कार्यदल में संतुलन बनाने तथा उसे एक जुट बनाए रखने की प्रक्रिया है, जिसमें भिन्न-भिन्न व्यक्तियों के बीच कार्य का सही-सही विभाजन किया जाता है तथा यह देखा जाता है कि ये व्यक्ति मिलकर तथा एकता के साथ अपना-अपना कार्य कर सकें।" **–ई. एफ. एल. ब्रैच**

"समन्वय एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक अधिकारी अपने अधीनस्थों के सामूहिक प्रयासों को एक व्यवस्थित ताने-बाने में बाँधता है तथा समान उद्देश्य की प्राप्ति के लिए कार्य में एकता लाता है" **–मैक फरलैंड**

"समन्वय अधीनस्थ कर्मचारियों के कार्यों का इस प्रकार परस्पर मिलान करता है कि प्रत्येक कर्मचारी के कार्य की गति, प्रगति और श्रेणी दूसरे कर्मचारी के कार्य की गति, प्रगति तथा श्रेणी से मेल खाये तथा आपस में मिलकर संस्था के समान उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक है।" **–थियो हेमैन**

संभव हो पाता है। यदि कपड़ा घटिया गुणवत्ता वाला है या फिर उत्पादन विभाग द्वारा निर्धारित विशिष्टताएँ लिए हुए नहीं है तो इससे आगे की बिक्री कम हो जाएगी। यदि समन्वय नहीं है तो क्रियाओं में एकता एवं एकीकरण के स्थान पर पुनरावृत्ति एवं अव्यवस्था होगी।

(ङ) **समन्वय सभी प्रबंधकों का उत्तरदायित्व है–**किसी भी संगठन में समन्वय प्रत्येक प्रबंधक का कार्य है उच्च स्तर के प्रबंधक यह सुनिश्चित करने के लिए कि संगठन की नीतियों का क्रियान्वयन हो, अपने अधीनस्थों के साथ समन्वय करते हैं। मध्यस्तर के प्रबंधक, उच्चस्तर के प्रबंधकों एवं प्रथम पंक्ति के प्रबंधकों, दोनों के साथ समन्वय करते हैं। यह सुनिश्चित करने के लिए कि कार्य योजनाओं के अनुसार किया जाए, प्रचालन स्तर के प्रबंधक अपने कर्मचारियों के कार्यों में समन्वय करते हैं।

(च) **समन्वय सोचा समझा कार्य है–**एक प्रबंधक को विभिन्न लोगों के कार्यों का ध्यानपूर्वक एवं सोच समझकर समन्वय करना होता है। किसी विभाग में सदस्य स्वेच्छा से एक दूसरे से सहयोग करते हुए कार्य करते हैं, समन्वय इस सहयोग की भावना को दिशानिर्देश देता है। समन्वय के न होने पर सहयोग भी निरर्थक सिद्ध होगा और बिना सहयोग के समन्वय कर्मचारियों में असंतोष को ही जन्म देगा।

इसलिए हम कह सकते हैं कि समन्वय, प्रबंध का पृथक से एक कार्य नहीं है बल्कि यह उसका सार है। यदि कोई संगठन अपने उद्देश्यों को प्रभावी ढंग से एवं कुशलता से प्राप्त करना चाहता है तो उसे समन्वय की आवश्यकता होगी। माला में धागे के समान ही समन्वय प्रबंध के सभी कार्यों का अभिन्न अंग है।

समन्वय का महत्व

विभिन्न प्रबंधकीय कार्यों को एकीकृत करना व्यक्तियों एवं विभागों में पर्याप्त मात्रा में समन्वय

© NCERT not to be republished

को सुनिश्चित करता है। जैसे समन्वय की समस्या के पैदा होने के कारण बड़े पैमाने के संगठन में अंतर्निहित निरंतर परिवर्तन कमजोर अथवा निष्क्रिय नेतृत्व एवं जटिलताएं हैं। बड़े संगठनों में इस प्रकार की जटिलताओं के समन्वय के लिए विशेष प्रयत्नों की आवश्यकता होती है।

दृष्टिकोण तथा लक्ष्य संगठन के समान उद्देश्य की प्राप्ति के तकनीक हैं।

(क) संगठन का आकार–बड़े संगठनों में लगे बड़ी संख्या में लोग समन्वय की समस्या को जटिल बना देते हैं। प्रत्येक व्यक्ति अपने आप में विशिष्ट है। तथा अपनी एवं संगठन की आवश्यकताओं को महसूस करता है। प्रत्येक की अपनी कार्य करने की आदतें हैं, अपनी पृष्ठभूमि हैं, परिस्थितियों से निपटने के प्रस्ताव/तरीके हैं तथा दूसरों से संबंध हैं। वैसे एक अकेला व्यक्ति सदा बुद्धिमानी से कार्य नहीं करता है। उसके व्यवहार को न तो सदा ठीक से समझा जाता है और न ही पूरी तरह से उसका पूर्वानुमान लगाया जा सकता है। इसलिए संगठन की कार्य कुशलता के लिए यह अनिवार्य है कि व्यक्ति एवं समूह के उद्देश्यों को समन्वय द्वारा एकीकृत कर दिया जाए।

(ख) कार्यात्मक विभेदीकरण–संगठन के कार्यों को बार-बार विभागों, प्रभागों, वर्गों आदि में बाँटा जाता है। समन्वय की समस्या इसलिए पैदा होती है क्योंकि अधिकार क्षेत्रों का दृढ़ीकरण हो जाता है और उनके बीच के अवरोधक और भी अधिक मजबूत हो जाते हैं। कई बार यह इसलिए होता है क्योंकि कार्यों का वर्गीकरण युक्ति संगत नहीं होता या फिर प्रबंधक तर्क संगत मार्ग न अपना कर अनुभव का मार्ग अपनाते हैं। ऐसे मामलों में संगठन में प्रभावी ढंग से कार्य करने के लिए समन्वय आवश्यक है।

(ग) विशिष्टीकरण–आधुनिक संगठनों में उच्च स्तर का विशिष्टीकरण है। विशिष्टीकरण का जन्म आधुनिक तकनीकों की जटिलताओं तथा कार्यों एवं इन्हें करने वालों की विविधता के कारण होता है। विशेषज्ञ सोचते हैं कि वे एक दूसरे को पेशे के आधार पर जाँचने के योग्य हैं लेकिन दूसरे लोगों के पास इस प्रकार के निर्णय का कोई पर्याप्त आधार नहीं हो सकता। यदि विशेषज्ञों को बिना समन्वय के कार्य करने की अनुमति दे दी जाए तो परिणाम काफी मंहगे होंगे। इसीलिए संगठन में लगे विभिन्न विशेषज्ञों के कार्यों में समन्वय हेतु एक रचना तंत्र की आवश्यकता है।

समन्वय प्रबंध का सार है। यह कुछ ऐसा नहीं है तकि जिसके लिए एक प्रबंधक आदेश दे। बल्कि यह तो वह चीज है जिसे एक प्रबंधक नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन नियंत्रण कार्यों को करते हुए प्राप्त करने का प्रयास करता है। अतः प्रत्येक कार्य समन्वय का अभ्यास है।

इक्कीसवीं शताब्दी में प्रबंधन

यहाँ तक कि जब आप इस अध्याय को पढ़ते हैं, संगठन और उसका प्रबंधन बदल रहा है। चूंकि संस्कृतियों और राष्ट्रों के बीच सीमाएं धुंधली हो रही हैं और नई संचार तकनीक दुनिया को 'वैश्विक गाँव' के रूप में सोचना संभव बना रही है, अंतर्राष्ट्रीय और अंतर-सांस्कृतिक संबंधों का दायरा तेजी से बढ़ रहा है। आधुनिक संगठन एक वैश्विक संगठन है जिसे वैश्विक परिप्रेक्ष्य में प्रबंधित किया जाना है। इसका तात्पर्य क्या है?

एक वैश्विक प्रबंधक के लिए इन सबका क्या अर्थ है? सारांश में कह सकते हैं कि वैश्विक प्रबंधक वह है जिसके पास 'हार्ड' एवं 'सॉफ्ट' दोनों प्रकार के कौशल हैं। जो प्रबंधक विश्लेषण करना, व्यूह रचना करना, इंजीनियरिंग एवं प्रौद्योगिकी का ज्ञान रखते हैं, उनकी आज भी आवश्यकता है लेकिन विश्वव्यापी सफलता के लिए व्यक्तियों की टीम कैसे कार्य करती है, संगठन कैसे कार्य करते हैं एवं लोगों को किस प्रकार से अभिप्रेरित कर सकते हैं, इस सबकी समझ का होना बहुत आवश्यक है।

उदाहरण के लिए, जो प्रबंधक विभिन्न संस्कृतियों में पैठ रखता है, वह पश्चिमी यूरोप, गैर अंग्रेजी भाषी देश में कार्य कर सकता है, फिर उसे मलेशिया अथवा केन्या जैसे विकासशील देशों में भेजा जा सकता है और इसके बाद उसे न्यू यॉर्क, अमेरिका के कार्यालय में भी स्थानांतरित किया जा सकता है। वह इन तीनों स्थानों पर तुरंत प्रभावी ढंग से कार्य कर सकेगा।

अब आप यह समझ गए होंगे कि वैश्विक प्रबंधक की भूमिका का विकास उसी प्रकार से हुआ है जिस प्रकार से वैश्विक उद्योग एवं अर्थव्यवस्था का विकास हुआ है। यह एक परिभाषित व्यवसाय के संदर्भ में एक आयामी भूमिका से बहुआयामी भूमिका में परिवर्तित हो गया है जिसके लिए तकनीकी कौशल, सॉफ्ट प्रबंध एवं कौशल और विभिन्न संस्कृतियों को ग्रहण करना एवं सीखने के सम्मिश्रण की आवश्यकता होती है।

डब्बा वाले- समन्वय के माध्यम से श्रेष्ठता

मुंबई के डब्बा वाले 'सिक्स सिगमा' व्यावसायिक उद्यम की कहानी है। इस व्यवसाय की सफलता जटिल लेकिन भली-भाँति समन्वित कार्य पद्धति पर निर्भर करती है जिसे प्रतिदिन मुंबई की गलियों में अपनाया जाता है। उनके व्यवसाय के परिचालन की कार्यक्षमता का राज क्या है?

डब्बा वालों की कहानी मुंबई के रसोई घरों से प्रारंभ होती है। जैसे ही वह अपने घरों से चलते हैं तो उनको ताजा घर का खाना बनाकर देने की प्रक्रिया शुरू हो जाती है जिसमें काफी समय लगता है। इसके पश्चात् जो भी होता है वह डब्बावालों की पद्धति में समन्वय को दर्शाता है। पहला डब्बा वाला घर से टिफिन को लेता है और फिर उसे सबसे नज़दीक के रेलवे स्टेशन तक ले जाता है। दूसरा डब्बा वाला उन्हें गन्तव्य स्थलों के अनुसार अलग-अलग कर माल वाहक डब्बे में रख देता है। तीसरा डब्बा वाला गन्तव्य स्थल के सबसे समीप स्टेशन तक साथ-साथ जाता है। चौथा व्यक्ति रेलवे स्टेशन से डब्बों को लेकर दफ्तरों में दे देता है। दोपहर तक मुंबई की सड़कों पर हजारों डब्बे वाले साईकलों पर घर

© NCERT not to be republished

का बना गर्म-गर्म खाना ग्राहकों तक पहुँचा देते हैं। टिफिन वितरण के पूरे कार्य के लिए कम-से-कम तकनीक की आवश्यकता होती है। डब्बा वाले कम पूँजी से कार्य करते हैं एवं अपने कार्य के लिए साईकल, ठेलियाँ एवं स्थानीय रेलगाड़ियों का प्रयोग करते हैं। कई समूह हैं जो स्वतंत्र रूप से कार्य करते हैं तथा एक दूसरे से ताल-मेल कर अपने लक्ष्य को प्राप्त करते हैं।

प्रत्येक क्षेत्र कई छोटी-छोटी वितरण इकाइयों में बंटा होता है जिसका उत्तरदायित्व एक व्यक्ति विशेष पर होता है। यह व्यक्ति उस क्षेत्र के पतों से भली-भाँति परिचित होता है। फिर पूर्णता कार्य को करते रहने पर आ जाती है, नए कर्मचारी महीनों तक अपने वरिष्ट कर्मचारियों की निगरानी में कार्य करते हैं। समय की पाबंदी एवं समय प्रबंधन डब्बा वालों की कार्य सूची में सर्वोच्च स्थान पर होता है। परिस्थितियाँ कैसी भी हों डब्बा वाले कुछ मिनट की भी देरी नहीं करते हैं।

मुख्य शब्दावली

प्रबंधन | नियोजन | प्रक्रिया संगठन | क्षमता | कर्मचारी | प्रभावयुक्त | नियुक्तिकरण

कला | निदेशन | विज्ञान | नियंत्रण | पेशा | समन्वय

सारांश

अवधारणा

प्रबंध संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु उद्यम के संसाधनों का कुशलता एवं प्रभावी ढंग से नियोजन संगठन, अभिप्रेरण एवं नियंत्रण की प्रक्रिया है। वैकल्पिक रूप में प्रबंध को प्रबंधकों की भूमिका प्रणालियों का पारस्परिक कार्य एवं इन सभी पद्धतियों के मिश्रण के दृष्टिकोण से समझा जा सकता है।

विशेषताएँ

प्रबंध की प्रमुख विशेषताएँ—एक सर्वव्यापी निरंतर चलने वाली प्रक्रिया, उद्देश्यमूलक सामूहिक क्रिया; गतिशील कार्य; बहुआयामी; अदृश्य शक्ति।

उद्देश्य

प्रबंध के तीन प्रमुख उद्देश्य हैं—संगठनात्मक, सामाजिक एवं व्यक्तिगत।

महत्त्व

प्रबंध महत्त्वपूर्ण है क्योंकि यह समूह के उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक होता है, कार्यक्षमता में वृद्धि करता है, एक गतिशील संगठन की रचना करता है, व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक होता है एवं समाज के विकास में योगदान होता है।

© NCERT not to be republished

प्रकृति
प्रबंध व्यवस्थित ज्ञान (विज्ञान) एवं इसके कुशल उपयोग (कला) का समिश्रण है। यद्यपि यह पेशे की सभी आवश्यकताओं की पूर्ति नहीं करता है तथापि एक सीमा तक यह एक पेशा है।

स्तर
प्रबंध को तीन स्तरीय क्रिया माना गया है। उच्च प्रबंध उद्देश्यों एवं नीतियों के निर्धारण पर ध्यान देता है, मध्य प्रबंध इन उद्देश्यों को निम्न स्तर के प्रबंधकों के कार्यों के माध्यम से प्राप्त करता है।

कार्य
सभी प्रबंधक इन कार्यों को करते हैं जो एक दूसरे से संबंधित हैं: नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निदेशन एवं नियंत्रण।

समन्वय
समन्वय प्रबंधक का सार है। यह संगठन के परस्पर निर्भर क्रियाओं एव विभागों में एकात्मकता लाने की प्रक्रिया है।

अभ्यास

अति लघु उत्तरीय प्रश्न

(क) प्रबंधन से क्या आशय है?

(ख) प्रबंधन की किन्हीं दो महत्त्वपूर्ण विशेषताओं का नाम दें।

(ग) उस घटक को पहचानें और बताएं जो प्रबंधन के सभी अन्य कार्यों को बांधता है।

(घ) किसी संगठन के विकास के किन्हीं भी दो संकेतकों की सूची बनाएं।

(ङ) भारतीय रेलवे ने एक नई ब्रॉड गेज सौर ऊर्जा ट्रेन शुरू की है जिसका उद्देश्य ट्रेनों को हरित और पर्यावरण के अनुकूल बनाना है। सौर ऊर्जा डी.ई.एम.यू. (डीजल इलेक्ट्रिक मल्टीपल यूनिट) में 6 ट्रेलर कोच हैं और इससे लगभग 21,000 लीटर डीजल की बचत और प्रति वर्ष 12,00,000 रुपये की लागत बचत सुनिश्चित करने की उम्मीद है। उपरोक्त मामले में भारतीय रेलवे द्वारा हासिल प्रबंधन के उद्देश्यों का नाम दें।

लघु उत्तरीय प्रश्न

(क) रितु एक बड़े कॉर्पोरेट हाउस के उत्तरी प्रभाग की प्रबंधक है। वह संगठन में किस स्तर पर काम करती है? उसके बुनियादी कार्य क्या हैं?

(ख) एक पेशे के रूप में प्रबंधन की मूल विशेषताएँ बताइए।

(ग) प्रबंधन को बहु-आयामी अवधारणा क्यों माना जाता है?

© NCERT not to be republished

(घ) इन दिनों कंपनी एक्स के सामने नई समस्याएं आ रही हैं। यह कंपनी वाशिंग मशीन, माइक्रोवेव ओवन, रेफ्रीजरेटर और एयर कंडीशनर्स जैसे उत्पाद बनाती है। कंपनी के मार्जिन दबाव में हैं और मुनाफा और बाजार हिस्सेदारी कम हो रही है। उत्पादन विभाग बिक्री लक्ष्यों को पूरा न करने के लिए विपणन को दोषी ठहराता है और विपणन ग्राहकों की अपेक्षा के अनुसार गुणवत्तायुक्त माल उत्पादन न करने के लिए उत्पादन विभाग को दोष देता है। वित्त विभाग घटते निवेश पर प्रतिफल और खराब विपणन के लिए उत्पादन और विपणन दोनों विभागों को पूरी तरह दोषी ठहराता है। आपके अनुसार कंपनी में किस प्रकार के प्रबंधन की कमी है? संक्षेप में बताएं। कंपनी को वापस पटरी पर लाने के लिए कंपनी प्रबंधन को क्या कदम उठाने चाहिए?

(ङ) समन्वय प्रबंधन का सार है। क्या आप सहमत हैं? कारण बताइए।

(च) अशिता और लक्षिता एक आभूषण उद्यम में काम करने वाली कर्मचारी हैं। फर्म को 1000 कंगन का एक तत्काल आदेश प्राप्त हुआ जिसे 4 दिनों के भीतर वितरित भी किया जाना था। उन दोनों में से प्रत्येक को 100 रुपये प्रति कंगन की दर से 500 कंगन बनाने की ज़िम्मेदारी सौंपी गई। अशिता निर्धारित समय के भीतर 55,000 रुपये की लागत से आवश्यक 500 कंगन का उत्पादन करने में सफल रही, जबकि लक्षिता 90 रुपये प्रति यूनिट की दर से केवल 450 इकाइयों का उत्पादन कर सकी। क्या अशिता और लक्षिता कुशल और प्रभावी हैं? अपने उत्तर का औचित्य सिद्ध करते हुए कारण दें।

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

(क) प्रबंधन को कला और विज्ञान दोनों माना जाता है। व्याख्या करें।

(ख) क्या आपको लगता है कि प्रबंधन में एक पूर्ण पेशे की विशेषताएं हैं?

(ग) "एक सफल उद्यम को अपने लक्ष्यों को प्रभावी ढंग से और कुशलतापूर्वक हासिल करना होता है।" स्पष्ट करें।

(घ) प्रबंधन सतत् पारस्परिक कार्यों की एक शृंखला है। टिप्पणी कीजिए।

(ङ) एक कंपनी कम बिक्री के कारण बाजार में अपने मौजूदा उत्पाद को संशोधित करना चाहती है। आप किसी भी उत्पाद की कल्पना कर सकते हैं जिसके बारे में आप परिचित हैं। प्रबंधन के प्रत्येक स्तर को इस निर्णय को प्रभावी करने के लिए क्या कदम उठाने चाहिए?

(च) एक फर्म भविष्य की योजनाएँ तैयार करती है और कुशल पर्यवेक्षी कर्मचारियों और नियंत्रण प्रणाली के साथ उसके संगठन का ढाँचा भी मजबूत है, लेकिन कई अवसरों पर यह पाया जाता है कि योजनाओं का पालन नहीं किया जा रहा। इससे भ्रम और काम का दोहराव उत्पन्न होता है। उपाय सुझाएँ।

© NCERT not to be republished

12115CH02

प्रबंध के सिद्धांत

2

अध्याय

अधिगम उद्देश्य

इस अध्याय के अध्ययन के पश्चात् आप—

- प्रबंध के सिद्धांतों का अर्थ, प्रकृति एवं महत्त्व को बता सकेंगे;
- टेलर के वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत एवं तकनीकों को समझ सकेंगे;
- फेयॉल के प्रबंध के सिद्धांतों को समझ सकेंगे।

टोयोटा मोटर कॉरपोरेशन के व्यवसाय संबंधी सिद्धांत

टोयोटा अपने कार्य परिचालन को दिशानिर्देश देने वाले कुछ भली-भाँति परिभाषित व्यवसाय संबंधी सिद्धांतों का पालन करती है। ये सिद्धांत हैं—

1. प्रत्येक देश की भाषा एवं कानून की भावना का आदर करना खुली एवं उचित निगमत क्रियाओं को करें जिससे कि पूरे विश्व में एक अच्छा निगमत नागरिक बन सकें।
2. प्रत्येक देश की संस्कृति एवं रीति-रिवाजों का आदर करें एवं स्थानीय समुदायों के बीच निगमत क्रियाओं के माध्यम से आर्थिक एवं सामाजिक विकास में योगदान दें।
3. स्वच्छ एवं सुरक्षित उत्पाद उपलब्ध कराएँ तथा प्रत्येक जगह जीवन की गुणवत्ता में वृद्धि करें।
4. उन्नत तकनीक का निर्माण एवं विकास करें एवं उच्च स्तरीय उत्पाद एवं सेवाएँ उपलब्ध कराएँ जो पूरे विश्व में ग्राहकों की आवश्यकता की पूर्ति कर सकें।
5. ऐसी निगमत संस्कृति का पालन जो प्रबंध एवं श्रम के बीच पारस्परिक विश्वास एवं सम्मान की रक्षा करते हुए व्यक्तिगत सृजनात्मकता एवं मिलजुल कर कार्य करने के मूल्यों में वृद्धि कर सकें।
6. नवीन प्रबंध के माध्यम से विश्व समुदाय के साथ विकास एवं एकता को अपनाएँ।
7. स्थायी, दीर्घ अवधि विकास एवं पारस्परिक लाभ को पाने के लिए अनुसंधान एवं सृजनात्मक के क्षेत्र में व्यावसायिक साझेदारी के साथ मिलकर कार्य करें एवं नए साझे के लिए तैयार रहें।

यह सिद्धांत कंपनी को अपने 2010 के वैश्विक स्वप्न को दिशा प्रदान करेंगे। यह वैश्विक स्वप्न भविष्य में निरंतर नयापन, पर्यावरण, मित्र तकनीकी, समाज के विभिन्न वर्गों का आदर करना एवं उनके साथ काम करना तथा समाज के साथ पारस्परिक विचार विमर्श करने की अपेक्षा रखता है।

स्रोत—http://www.toyota-global.com/company/historyoftoyota75years/data/conditions/philosophy/guidingprinciples.html

© NCERT not to be republished

विषय प्रवेश

उपरोक्त उदाहरण से स्पष्ट है कि टोयोटा मोटर कॉरपोरेशन में प्रबंध कार्य सिद्धांतों में निदेशित होता है जो कि कल्पना को स्पष्ट करने एवं इसको प्राप्त करने के मार्ग के संबंध में दिशानिर्देश का काम करते हैं। इसी प्रकार से अन्य बहुत से व्यावसायिक उद्यमों ने संचालन के लिए विभिन्न सिद्धांतों को अपनाया है। अनेक प्रबंध विषय के विचारक एवं लेखकों ने समय-समय पर प्रबंध के सिद्धांतों का अध्ययन किया है। वास्तव में प्रबंध विषय से संबंधित सोच का एक लंबा इतिहास है। प्रबंध के सिद्धांतों का विकास हुआ है एवं अभी भी यह प्रक्रिया जारी है।

प्रबंध के सिद्धांतों का विकास

प्रबंध के इतिहास की खोज करते हुए कई विचारधाराओं से परिचित होते हैं जिन्होंने प्रबंधकीय व्यवहार को दिशा देने के सिद्धांतों की रूपरेखा तैयार की है। इन विचारधाराओं को छः अलग-अलग चरणों में विभक्त किया जा सकता है।

1. प्रारंभिक स्वरूप 2. प्राचीन प्रबंध के सिद्धांत 3. नवीन प्रतिष्ठित सिद्धांत- मानवीय संबंध मार्ग 4. व्यावहारिक विज्ञान मार्ग - संगठनात्मक मानववाद 5. प्रबंधकीय विज्ञान/परिचलनात्मक अनुसंधान 6. आधुनिक प्रबंध

प्रारंभिक स्वरूप

सर्वप्रथम प्रबंध संबंधी विचारों को 3,000-4,000 ई. पू. में दर्ज किया गया। मिस्र के शासक क्योपास को 2,900 ई. पू. में एक पिरामिड के निर्माण के लिए 1 लाख आदमियों की 20 वर्ष तक कार्य करने की आवश्यकता हुई। यह 13 एकड़ ज़मीन पर बनाया गया तथा इसकी ऊँचाई 481 मीटर थी। पत्थर की शिलाओं को हजारों किलोमीटर से लाया जाता था। किवंदती के अनुसार इन पिरामिडों के आसपास के गाँवों में हथौड़े तक की आवाज़ सुनाई नहीं देती थी। ऐसे यादगार कार्य को बिना सफल प्रबंधक सिद्धांतों का अनुसरण किए पूरा करना संभव नहीं था।

क्लासिकी प्रबंध सिद्धांत

इस चरण की विशेषता विवेकशील आर्थिक विचार, वैज्ञानिक प्रबंध प्रशासनिक सिद्धांत, अफसरशाही संगठन हैं। विवेकशील आर्थिक विचार की धारणा थी कि लोग मूलतः आर्थिक लाभों से प्रोत्साहित होते हैं। एल. डब्ल्यू. टेलर एवं अन्य का वैज्ञानिक प्रबंध उत्पादन आदि के लिए एक सर्वोत्तम ढंग पर जोर देता है। हेनरी फेयॉल के समान व्यक्तित्व वाले प्रशासनिक सिद्धांतवेत्ताओं ने पद एवं व्यक्तियों को एक सक्षम संगठन में परिवर्तित करने के लिए सर्वोत्तम मार्ग ढूँढ़ा। अफसरशाही संगठन के सिद्धांतवेत्ता, जिनमें अग्रणी मैक्स वैबर थे, ने अधिकारों के गलत प्रयोग, जिससे प्रभावशीलता समाप्त होती थी, के कारण प्रबंधकीय अनियमितताओं को समाप्त करने के मार्ग की खोज की। यह औद्योगिक क्रांति एवं उत्पादन की कारखाना प्रणाली का युग था। बिना संगठनबद्ध उत्पादन को शासित करने वाले सिद्धांतों का अनुसरण किए बिना बड़े पैमाने पर उत्पादन संभव नहीं था। यह सिद्धांत श्रम विभाजन एवं विशिष्टीकरण, मानव एवं मशीन के बीच पारस्परिक संबंध, लोगों का प्रबंधन आदि पर आधारित थे।

नवक्लासिकी सिद्धांत-मानवीय संबंध मार्ग

यह विचार धारा 1920 से 1950 के बीच विकसित हुई। इसका मानना था कि कर्मचारी मात्र नियम, अधिकार श्रृंखला एवं आर्थिक प्रलोभन के कारण ही विवेक से कार्य नहीं करते बल्कि वह सामाजिक आवश्यकताओं प्रेरणाओं एवं दृष्टिकोण से भी निर्देशित होते हैं। जी. ई. सी. आदि पर 'हार्थेन' अध्ययन किया गया। यह स्वभाविक

© NCERT not to be republished

था कि औद्योगिक क्रांति के प्रारंभिक दौर में तकनीक एवं प्रौद्योगिकी पर अधिक जोर था। मानवीय तत्व पर ध्यान देना इस विचारधारा का एक विशिष्ट पहलू था। इस पर ध्यान देना व्यावहारिक विज्ञान के विकास के अग्रदूत के रूप में कार्य करना था।

व्यावहारिक विज्ञान मार्ग-संगठनात्मक मानवतावाद–संगठनात्मक व्यवहारकर्ता जैसे क्रिस अएर्गरिस, डगलस मैकग्रैगर, अब्राहम मैसलो एवं लैडरिक-हर्जबर्ग ने इस मार्ग को विकसित करने के लिए मनोविज्ञान शास्त्र, समाज शास्त्र एवं मानव शास्त्र के ज्ञान का उपयोग किया। संगठनात्मक मानवतावाद का दर्शन है जिसमें व्यक्तियों को कार्य स्थल पर एवं घर पर अपनी सभी योग्यताओं एवं रचनात्मक कौशल का उपयोग करना होता है।

प्रबंध विज्ञान/परिचालनात्मक अनुसंधान–यह प्रबंधकों को निर्णय लेने में सहायतार्थ परिमाण संबंधी तकनीक के उपयोग प्रचालन एवं अनुसंधान पर जोर देता है।

आधुनिक प्रबंध–यह आधुनिक संगठनों को एक जटिल प्रणाली के रूप में देखता है तथा संगठनात्मक एवं मानवीय समस्याओं के समाधान के लिए आकस्मिक घटना के रूप में आधुनिक तकनीक का प्रयोग करता है।

स्रोत–इंटरनेट आधुनिक इतिहास स्रोत पुस्तक से साभार

आपने देखा कि प्रबंध विषय का विकास बहुत मंत्रमुग्ध करने वाला रहा है। इस अध्याय में हम फैड्रिक विंसलो टेलर एवं हेनरी फेयॉल के योगदान का अध्ययन करेंगे। आप पढ़ ही चुके हैं कि यह दोनों ऐतिहासिक (क्लासकी) व्यवसाय के सिद्धांतों से जुड़े रहे हैं। प्रबंध एक शास्त्र के रूप में अध्ययन में इन दोनों का बड़ा भारी योगदान रहा है। एल. डब्ल्यू. टेलर एक अमरीकन यांत्रिकी इंजीनियर रहा है जबकि हेनरी फेयॉल एक फ्रांसीसी खदान इंजीनियर। टेलर ने वैज्ञानिक प्रबंध की अवधारणा दी जबकि, फेयॉल ने प्रशासनिक सिद्धांतों पर बल दिया।

इससे पहले कि उनके योगदान का विस्तार से अध्ययन करें आइए प्रबंध के सिद्धांतों के अर्थ को समझें।

प्रबंध के सिद्धांत–एक अवधारणा

प्रबंध का सिद्धांत निर्णय लेने एवं व्यवहार के लिए व्यापक एवं सामान्य मार्गदर्शक होता है। उदाहरण के लिए माना कि एक कर्मचारी की पदोन्नति के संबंध में निर्णय लेना है तो एक प्रबंधक वरीयता को ध्यान में रखना चाहता है तो दूसरा योग्यता के सिद्धांत पर चलना चाहता है।

प्रबंध के सिद्धांतों को खालिस विज्ञान से भिन्न माना जा सकता है। प्रबंध के सिद्धांत खालिस विज्ञान के सिद्धांतों के समान बेलोच नहीं होते हैं। क्योंकि इनका संबंध मानवीय व्यवहार से है इसलिए इनको परिस्थिति की माँग के अनुसार उपयोग में लाया जाता है। व्यवसाय के प्रभावित करने वाले मानवीय व्यवहार एवं तकनीक कभी स्थिर नहीं होते हैं। यह सदा बदलते रहते हैं। उदाहरणार्थ, सूचना एवं संप्रेषण

© NCERT not to be republished

तकनीकी के अभाव में एक प्रबंधक एक संकुचित क्षेत्र में फैले छोटे कार्यबल का पर्यवेक्षण कर सकता है। सूचना एवं संप्रेषण तकनीक के आगमन ने प्रबंधकों की पूरे विश्व में फैले विशाल व्यावसायिक साम्राज्य के प्रबंधन की योग्यता को बढ़ाया है। बैंगलोर में स्थित इनफोसिस का प्रधान कार्यालय इस पर गर्व कर सकता है कि उसके गोष्ठी कक्ष में एशिया का सबसे बड़ा चित्रपट है जहाँ बैठे उसके प्रबंधक विश्व के किसी भी भाग में बैठे अपने कर्मचारी एवं ग्राहक से संवाद कर सकते हैं।

प्रबंध के सिद्धांतों की समझ को विकसित करने के लिए यह जानना भी उपयोगी रहेगा कि यह सिद्धांत नया नहीं है। प्रबंध के सिद्धांतों एवं प्रबंध की तकनीकों में अंतर होता है। तकनीक अभिप्राय प्रक्रिया एवं पद्धतियों से है। यह इच्छित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न चरणों की शृंखला होते हैं। सिद्धांत तकनीकों का प्रयोग करने में निर्णय लेने अथवा कार्य करने में मार्गदर्शन का कार्य करते हैं। इसी प्रकार से सिद्धांतों को मूल्यों से भिन्न समझना चाहिए। मूल्यों से अभिप्राय किसी चीज को स्वीकार करने अथवा उसकी इच्छा रखने से है। मूल्य नैतिकतापूर्ण होते हैं। सिद्धांत व्यवहार के आधारभूत सत्य अथवा मार्गदर्शक होते हैं। मूल्य समाज में लोगों के व्यवहार के लिए सामान्य नियम होते हैं जिनका निर्माण समान व्यवहार के द्वारा होता है जबकि प्रबंध के सिद्धांतों का निर्माण कार्य की परिस्थितियों में अनुसंधान द्वारा होता है तथा ये तकनीकी प्रकृति के होते हैं। प्रबंध के सिद्धांतों को व्यवहार में लाते समय मूल्यों की अवहेलना नहीं कर सकते क्योंकि व्यवसाय को समाज के प्रति सामाजिक एवं नैतिक उत्तरदायित्वों को निभाना होता है।

प्रबंध के सिद्धांतों की प्रकृति

प्रकृति का अर्थ है किसी भी चीज के गुण एवं विशेषताएँ। सिद्धांत सामान्य औपचारिक कथन होते हैं जो कुछ परिस्थितियों में ही लागू होते हैं इनका विकास प्रबंधकों के अवलोकन, परीक्षण एवं व्यक्तिगत अनुभव से होता है प्रबंध को विज्ञान एवं कला दोनों के रूप में विकसित करने में उनका योगदान इस पर निर्भर करता है कि उन्हें किस प्रकार से प्राप्त किया जाता है तथा वह प्रबंधकीय व्यवहार को कितने प्रभावी ढंग से समझा सकते हैं एवं उसका पूर्वानुमान लगा सकते हैं। इन सिद्धांतों को विकसित करना विज्ञान है तो इनके उपयोग को कला माना जा सकता है। यह सिद्धांत प्रबंध को व्यवहारिक पक्ष के अध्ययन एवं शैक्षणिक योग्यता को विश्वसनीयता प्रदान करते हैं। प्रबंध के उच्च पदों पर पहुँचना जन्म के कारण नहीं बल्कि आवश्यक योग्यताओं के कारण होता है। स्पष्ट है कि प्रबंध पेशे के रूप में विकास के साथ प्रबंध के सिद्धांतों के महत्त्व में वृद्धि हुई है।

सिद्धांत, कार्य के लिए मार्गदर्शन का कार्य करते हैं। यह कारण एवं परिणाम में संबंध को स्पष्ट करते हैं। प्रबंध करते समय, प्रबंध के कार्य नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निदेशन एवं नियंत्रण प्रबंध की क्रियाएँ हैं। जबकि सिद्धांत इन कार्यों को करते समय प्रबंधकों को निर्णय लेने में सहायक होते हैं। निम्न बिंदु प्रबंध के सिद्धांतों की प्रकृति को संक्षेप में बताते हैं।

(क) सर्व प्रयुक्त—प्रबंध के सिद्धांत सभी प्रकार के संगठनों में प्रयुक्त किए जा सकते हैं। यह संगठन व्यावसायिक एवं गैर–व्यावसायिक, छोटे एवं बड़े, सार्वजनिक तथा निजी, विनिर्माण एवं सेवा क्षेत्र के हो सकते हैं। लेकिन वह किस सीमा तक प्रयुक्त हो सकते हैं यह संगठन की प्रकृति, व्यावसायिक कार्यों, परिचालन के पैमाने आदि बातों पर निर्भर करेगा। उदाहरण के लिए, अधिक उत्पादकता के लिए कार्य को छोटे–छोटे भागों में बाँटा जाना चाहिए तथा प्रत्येक कर्मचारी को अपने कार्य में दक्षता के लिए प्रशिक्षित करना चाहिए। यह सिद्धांत सरकारी कार्यालयों में विशेष रूप से प्रयुक्त हो सकता है जहाँ डाक अथवा विलेखों को प्राप्त करने एवं भेजने के लिए दैयनांदिनी प्रेषण क्लर्क, कंप्यूटर में आँकड़ों को दर्ज करने के लिए आँकड़े प्रवेश परिचालक, चपरासी, अधिकारी आदि होते हैं। ये सिद्धांत सीमित दायित्व कंपनियों में भी प्रयुक्त होते हैं, उदाहरणार्थ उत्पादन, वित्त, विपणन तथा अनुसंधान एवं विकास आदि। कार्य विभाजन की सीमा परिस्थिति अनुसार भिन्न हो सकती है।

(ख) सामान्य मार्गदर्शन—सिद्धांत कार्य के लिए मार्गदर्शन का कार्य करते हैं लेकिन ये, सभी प्रबंधकीय समस्याओं का तैयार, शतप्रतिशत समाधान नहीं होते हैं। इसका कारण है वास्तविक परिस्थितियाँ बड़ी जटिल एवं गतिशील होती हैं तथा यह कई तत्वों का परिणाम होती हैं। लेकिन सिद्धांतों के महत्त्व को कम करके नहीं आंका जा सकता क्योंकि, छोटे से छोटा दिशानिर्देश भी किसी समस्या के समाधान में सहायक हो सकता है। उदाहरण के लिए, यदि दो विभागों में कोई विरोधाभास की स्थिति पैदा होती है, तो इससे निपटने के लिए प्रबंधक संगठन के व्यापक उद्देश्यों को प्राथमिकता दे सकते हैं।

(ग) व्यवहार एवं शोध द्वारा निर्मित—प्रबंध के सिद्धांतों का सभी प्रबंधकों के अनुभव एवं बुद्धि चातुर्य एवं शोध के द्वारा ही निर्माण होता है। उदाहरण के लिए सभी का अनुभव है कि किसी भी उद्देश्य की प्राप्ति के लिए अनुशासन अनिवार्य है। यह सिद्धांत प्रबंध के सिद्धांतों का एक अंग है। दूसरी ओर कारखाने में कामगारों की थकान की समस्या के समाधान के लिए भारी दवाब को कम करने के लिए भौतिक परिस्थितियों में सुधार के प्रभाव की जांच हेतु परीक्षण किया जा सकता है।

(घ) लोच—प्रबंध के सिद्धांत बेलोच नुस्खे नहीं होते जिनको मानना अनिवार्य ही हो। ये लचीले होते हैं तथा परिस्थिति की माँग के अनुसार प्रबंधक इन में सुधार कर सकते हैं। ऐसा करने के लिए प्रबंधकों को पर्याप्त छूट होती है उदाहरण के लिए सभी अधिकारों का एक ही व्यक्ति के पास होना (केंद्रीकरण) अथवा उनका विभिन्न लोगों में वितरण (विकेंद्रीकरण) प्रत्येक उद्यम की स्थिति एवं परिस्थितियों पर निर्भर करेगा। वैसे प्रत्येक सिद्धांत वे

हथियार होते हैं जो अलग-अलग उद्देश्यों को पूरा करने के लिए अलग-अलग होते है तथा प्रबंधक को निर्णय लेना होता है कि किस परिस्थिति में वह किस सिद्धांत का प्रयोग करे।

(ङ) **मुख्यतः व्यावहारिक**–प्रबंध के सिद्धांतों का लक्ष्य मानवीय व्यवहार को प्रभावित करना होता है। इसलिए प्रबंध के सिद्धांत मुख्यतः व्यावहारिक प्रकृति के होते हैं। इसका अर्थ यह नहीं है कि यह सिद्धांत वस्तु स्थिति एवं घटना से संबद्ध नहीं होते हैं। अंतर केवल यह होता है कि किसको कितना महत्त्व दिया जा रहा है। सिद्धांत संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए मानवीय एवं भौतिक संसाधनों के बीच पारस्परिक संबंध को भली-भाँति समझने में सहायक होते हैं। उदाहरण के लिए कारखाने की योजना बनाते समय यह ध्यान में रखा जाएगा कि व्यवस्था के लिए कार्य प्रवाह का माल के प्रवाह एवं मानवीय गतिविधियों से मिलान होना चाहिए।

(च) **कारण एवं परिणाम का संबंध**–प्रबंध के सिद्धांत, कारण एवं परिणाम के बीच संबंध स्थापित करते हैं जिससे कि उन्हें बड़ी संख्या में समान परिस्थितियों में उपयोग किया जा सके। यह हमें बताते हैं कि यदि किसी एक सिद्धांत को एक परिस्थिति विशेष में उपयोग किया गया है, तो इसके क्या परिणाम हो सकते हैं। प्रबंध के सिद्धांत कम निश्चित होते हैं क्योंकि यह मुख्यतः मानवीय व्यवहार में प्रयुक्त होते हैं। वास्तविक जीवन में परिस्थितियाँ सदा एक समान नहीं रहती हैं। इसलिए कारण एवं परिणाम के बीच सही-सही संबंध स्थापित करना कठिन होता है। फिर भी प्रबंध के सिद्धांत कुछ सीमा तक इन संबंधों को स्थापित करने में प्रबंधकों की सहायता करते हैं, इसीलिए ये उपयोगी होते हैं। आपात स्थिति में अपेक्षा की जाती है कि कोई एक उत्तरदायित्व तथा अन्य उसका अनुकरण करें। लेकिन यदि विभिन्न प्रकार की परिचलनात्मक विशिष्टता की परिस्थिति है जैसे कोई नया कारखाना लगाना है तो निर्णय लेने में अधिक सहयोग प्राप्त करना उचित रहेगा।

(छ) **अनिश्चित**–प्रबंध के सिद्धांतों का प्रयोग अनिश्चित होता है अथवा समय विशेष की मौजूदा परिस्थितियों पर निर्भर करता है। आवश्यकतानुसार सिद्धांतों के प्रयोग में परिवर्तन लाया जा सकता है। उदाहरण के लिए कर्मचारियों को न्यायोचित पारिश्रमिक मिलना चाहिए, लेकिन न्यायोचित क्या है इसका निर्धारण बहुत से तत्वों के द्वारा होगा। इनमें सम्मिलित हैं, कर्मचारियों का योगदान, नियोक्ता की भुगतान क्षमता तथा जिस व्यवसाय का हम अध्ययन कर रहे हैं, उसमें प्रचलित मजदूरी दर।

प्रबंध के सिद्धांतों में निहित गुण एवं विशेषताओं का वर्णन कर लेने के पश्चात् आपके लिए प्रबंधकीय निर्णय लेने में इन सिद्धांतों के महत्त्व को समझना सरल होगा। लेकिन इससे पहले आप साथ में दिए गए बॉक्स में भारत के एक अत्यधिक

सफल व्यवसायी एवं बायोकोन के प्रमुख कार्यकारी अधिकारी (सी. ई. ओ.) किरन मजूमदार शॉ के 'वस्तुस्थिति अध्ययन' को पढ़ सकते हैं। आप देखेंगे कि किस प्रकार से वह बायोटेक्नोलॉजी क्षेत्र, जिसे बहुत ही कम लोग जानते थे, को एक अत्यधिक लाभ कमाने वाली कंपनी में परिवर्तित कर दिया तथा उन्होंने वह नाम कमाया जो किसी भी व्यक्ति का स्वप्न हो सकता है।

डॉ. किरण मजूमदार शॉ की कहानी बहुत प्रेरणादायक है। उन्होंने उस समय जैव प्रौद्योगिकी की जबर्दस्त क्षमता का पूर्वानुमान किया जब कोई भी इसके बारे में सोचने की हिम्मत नहीं करता था। आयरलैंड के बायोकॉन बायो केमिकल लिमिटेड के सहयोग से 10,000 रुपयों से उन्होंने गैराज में अपनी कंपनी बायोकॉन इंडिया की शुरूआत की।

कंपनी भारत और अन्य उभरते बाजारों में अभी तक मरीजों को उच्च गुणवत्ता, किफायती जीवविज्ञान और बायोसिमिलर का लाभ लाने में अग्रणी रही है। आज, यह भारत की सबसे बड़ी और पूरी तरह से एकीकृत बायोफर्मास्यूटिकल कंपनी है जो मधुमेह, कैंसर और ऑटोम्यून्यून स्थितियों के लिए उन्नत, जीवन-रक्षक बायोफर्मास्यूटिकल्स का विकास, निर्माण और आपूर्ति करती है और मूल्य बिंदुओं पर उन्हें सस्ती बनाती है ताकि वह पहुँच योग्य हो सकें।

एक नवाचार नेतृत्व वाले संगठन के रूप में किफायती पहुँच प्रदान करने पर ध्यान केंद्रित करने के बाद, कंपनी ने उन्नत विज्ञान से अंतर्निहित ताकत का विकास किया है ताकि छोटे अणुओं ए.पी.आई और फॉर्मूलेशन और कॉम्प्लेक्स बायोलॉजिकिक्स के समृद्ध पोर्टफोलियो को विकसित, निर्मित और वितरित किया जा सके—दोनों नोवल्स और बायोसिमिलर्स जिसमें मोनोक्लोनल एंटीबॉडी (एम.ए.बी.एस. सहित), आर.एच.इंसुलिन और इंसुलिन एनालॉग सम्मिलित हैं।

उच्च गुणवत्ता, किफायती जैविक विज्ञान के निर्माण के लिए कंपनी की वैश्विक स्तर की क्षमता ने दुनिया के चौथे सबसे बड़े इंसुलिन निर्माता के रूप में कंपनी को स्थान दिया है, जिससे हमें दुनिया भर में मधुमेह के मरीजों की बढ़ती जरूरतों को दूर करने में मदद मिलती है। भारत में अग्रणी ऑन्कोलॉजी कंपनियों में से एक के रूप में, कंपनी देश में मरीजों, देखभाल करने वालों और चिकित्सकीय चिकित्सकों की जरूरतों को पूरा करने के लिए कैंसर के लिए सुरक्षित, प्रभावशाली और किफायती दवाएँ लाई है।

स्रोत–http://biocon.com/https://www.biocon.com/biocon_aboutus_people_bod.asp

© NCERT not to be republished

उपरोक्त कहानी से यह स्पष्ट है कि डॉ. किरन मजूमदार शॉ के प्रयत्नों के कारण बायोकॉन की सफलता संयोग मात्र नहीं थी। यह एक सद्–प्रयत्न था जिसमें गुणों का प्रयोग किया गया जो कि प्रत्यक्ष अथवा परोक्ष रूप से प्रबंधक सिद्धांतों का भाग है। अब आप इन सिद्धांतों के महत्त्व को जान सकते हैं।

प्रबंध के सिद्धांतों का महत्त्व

प्रबंध के सिद्धांतों का महत्त्व उनकी उपयोगिता के कारण है। यह प्रबंध के व्यवहार का उपयोगी सूक्ष्म ज्ञान देता है एवं प्रबंधकीय आचरण को प्रभावित करता है। प्रबंधक इन सिद्धांतों को अपने दायित्व एवं उत्तरदायित्वों को पूरा करने के लिए उपयोग में ला सकते हैं। आप यह तो मानेंगे कि प्रत्येक सारगर्भित चीज निहित सिद्धांत के द्वारा शासित होती है। [सिद्धांत प्रबंधकों को निर्णय लेने एवं उनको लागू करने में मार्गदर्शन करते हैं।] प्रबंध के सिद्धांतकार का प्रयत्न सदा निहित सिद्धांतों की खोज करना रहा है तथा रहना भी चाहिए जिससे कि इन्हें दोहराई जा रही परिस्थितियों में स्वभाविक रूप से प्रबंध के लिए उपयोग में लाया जा सके। प्रबंध के सिद्धांतों के महत्त्व को निम्न बिंदुओं के रूप में समझाया जा सकता है–

(क) **प्रबंधकों को वास्तविकता का उपयोगी सूक्ष्म ज्ञान प्रदान करना**–प्रबंध के सिद्धांत, प्रबंधकों को वास्तविक दुनियावी स्थिति में उपयोगी पैंठ कराते हैं। इन सिद्धांतों को अपनाने से उनके प्रबंधकीय स्थिति एवं परिस्थितियों के संबंध में ज्ञान, योग्यता एवं समझ में वृद्धि होगी। इससे प्रबंधक अपनी पिछली भूलों से कुछ सीखेगा तथा बार–बार उत्पन्न होने वाली समस्याओं को तेजी से हल कर समय की बचत करेगा। इस प्रकार प्रबंध के सिद्धांत, प्रबंध क्षमता में वृद्धि करते हैं उदाहरण के लिये, एक प्रबंधक दिन प्रतिदिन के निर्णय अधीनस्थों के लिए छोड़ सकता है तथा स्वयं विशिष्ट कार्यों को करेगा जिसके लिए उसकी अपनी विशेषज्ञता की आवश्यकता होगी। इसके लिए वह अधिकार अंतरण के सिद्धांत का पालन करेगा।

(ख) **संसाधनों का अधिकतम उपयोग एवं प्रभावी प्रशासन**–कंपनी को उपलब्ध मानवीय एवं भौतिक दोनों संसाधन सीमित होते हैं। इनका अधिकतम उपयोग करना होता है। इनके अधिकतम उपयोग से अभिप्राय है, कि संसाधनों को इस प्रकार से उपयोग किया जाए कि उनसे कम से कम लागत पर अधिकतम लाभ प्राप्त हो सके। सिद्धांतों की सहायता से प्रबंधक अपने निर्णयों एवं कार्यों में कारण एवं परिणाम के संबंध का पूर्वानुमान लगा सकते हैं। इससे गलतियों से शिक्षा ग्रहण करने की नीति में होने वाली क्षति से बचा जा सकता है। प्रभावी प्रशासन के लिए प्रबंधकीय व्यवहार का व्यक्तिकरण आवश्यक है जिससे कि प्रबंधकीय अधिकारों का

© NCERT not to be republished

सुविधानुसार उपयोग किया जा सके। प्रबंध के सिद्धांत, प्रबंध में स्वेच्छाचार की सीमा निर्धारित करते हैं जिससे कि प्रबंधकों के निर्णय व्यक्तिगत पंसद एवं पक्षपात से मुक्त रहें। उदाहरण के लिए, विभिन्न विभागों के लिए वार्षिक बजट के निर्धारण में प्रबंधकों द्वारा निर्णय उनकी व्यक्तिगत पंसद पर निर्भर करने के स्थान पर संगठन के उद्देश्यों के प्रति योगदान के सिद्धांत पर आधारित होते हैं।

(ग) **वैज्ञानिक निर्णय**–निर्णय, निर्धारित उद्देश्यों के रूप में विचारणीय एवं न्यायोचित तथ्यों पर आधारित होने चाहिएँ। यह समयानुकूल, वास्तविक एवं मापन तथा मूल्यांकन के योग्य होने चाहिएँ। प्रबंध के सिद्धांत विचारपूर्ण निर्णय लेने में सहायक होने चाहिए। हाँ तर्क पर जोर देते हैं न कि आँख मूंदकर विश्वास करने पर। प्रबंध के जिन निर्णयों को सिद्धांतों के आधार पर लिया जाता है, वह व्यक्तिगत द्वेष भावना तथा पक्षपात से मुक्त होते हैं। यह परिस्थिति के तर्कसंगत मूल्यांकन पर आधारित होते हैं।

(घ) **बदलती पर्यावरण की आवश्यकताओं को पूरा करना**–सिद्धांत यद्यपि सामान्य दिशा निर्देश प्रकृति के होते हैं तथापि इनमें परिवर्तन होता रहता है, जिससे यह प्रबंधकों की पर्यावरण पर बदलती आवश्यकताओं को पूरा करने में सहायक होते हैं। आप पढ़ चुके हैं कि प्रबंध के सिद्धांत लोचपूर्ण होते हैं, जो गतिशील व्यावसायिक पर्यावरण के अनुरूप ढाले जा सकते हैं। उदाहरण के लिए, प्रबंध के सिद्धांत श्रम-विभाजन एवं विशिष्टीकरण को बढ़ावा देते हैं। आधुनिक समय में यह सिद्धांत सभी प्रकार के व्यवसायों पर लागू होते हैं। कंपनियाँ अपने मूल कार्य में विशिष्टता प्राप्त कर रही हैं तथा अन्य व्यावसायिक कार्यों को छोड़ रही हैं। इस संदर्भ में हिन्दुस्तान लीवर लि. के निर्णय का उदाहरण ले सकते हैं जिसने अपने मूलकार्य से अलग रसायन एवं बीज के व्यवसाय को छोड़ दिया है। कुछ कंपनियाँ गैर मूल कार्य जैसे शेयर हस्तांतरण प्रबंध एवं विज्ञापन को बाहर की एजेंसियों से करा रही हैं। यहाँ तक कि आज अनुसंधान एवं विकास, विनिर्माण एवं विपणन जैसे मूल कार्यों को भी बाहर अन्य इकाइयों से कराया जा रहा है। अपने व्यावसायिक प्रक्रिया बाह्य स्रोतीकरण एवं ज्ञान प्रक्रिया बाह्य स्रोतीकरण में बढ़ोतरी के संबंध में तो सुना ही होगा।

(ङ) **सामाजिक उत्तरदायत्वों को पूरा करना**–जनसाधारण में बढ़ती जागरुकता व्यवसायों विशेषत सीमित दायित्व कंपनियों, को अपने सामाजिक उत्तरदायित्वों को निभाने के लिए बाध्यकारी रही हैं। प्रबंध के सिद्धांत

एवं प्रबंध विषय का ज्ञान इस प्रकार की माँगों के परिणामस्वरूप ही विकसित हुआ है। तथा समय के साथ-साथ सिद्धांतों की व्याख्या से इनके नए एवं समकालीन अर्थ निकल रहे हैं। इसीलिए यदि आज कोई समता की बात करता है, तो यह मजदूरी के संबंध में ही नहीं होती। ग्राहक के लिए मूल्यवान, पर्यावरण का ध्यान रखना, व्यवसाय के सहयोगियों से व्यवहार पर भी यह सिद्धांत लागू होता है। जब इस सिद्धांत को लागू किया जाता है, तो हम पाते हैं कि सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रमों ने पूरे शहरों का विकास किया है, जैसे भेल (बी. एच. ई. एल.) ने हरिद्वार (उत्तराखंड) में रानीपुर का विकास किया है। श्री महिला गृह उद्योग लिज्जत पापड़ का भी उदाहरण दिया जा सकता है जिसे हम पृष्ठ पर दिए बॉक्स में देख सकते हैं।

(च) प्रबंध प्रशिक्षण, शिक्षा एवं अनुसंधान– प्रबंध के सिद्धांत प्रबंध विषय के ज्ञान का मूलाधार हैं। इनका उपयोग प्रबंध के प्रशिक्षण, शिक्षा एवं अनुसंधान के आधार के रूप में किया जाता है। आप अवश्य जानते होंगे कि प्रबंध संस्थानों में प्रवेश के पूर्व प्रबंध की परीक्षा ली जाती है। क्या आप समझते हैं कि इन परीक्षाओं का विकास बिना प्रबंध के सिद्धांतों की समझ एवं इनको विभिन्न परिस्थितियों में कैसे उपयोग किया जा सकता है, को जाने बिना किया जा सकता है। यह सिद्धांत प्रबंध को एक शास्त्र के रूप में विकसित करने का प्रारंभिक आधार तैयार करते हैं। पेशेवर विषय जैसे कि एम.बी.ए. (मास्टर ऑफ बिजिनेस एडमिनिस्ट्रेशन) बी.बी.ए. (बैचलर ऑफ बिजिनेस एडमिनिस्ट्रेशन) में भी प्रारंभिक स्तर के पाठ्यक्रम के भाग के रूप में इन सिद्धांतों को पढ़ाया जाता है।

यह सिद्धांत भी प्रबंध में विशिष्टता लाते हैं एवं प्रबंध की नयी तकनीकों के विकास में सहायक होते हैं। हम देखते हैं कि परिचालन अनुसंधान, लागत लेखांकन, समय पर, कैनबन एवं केज़न जैसे तकनीकों का विकास इन सिद्धांतों में और अधिक अनुसंधान के कारण हुआ है। इन तकनीकों का आगे बॉक्स में संक्षिप्त वर्णन किया गया है।

अपनी समझ परखिए

1. क्या आप सोचते हैं कि टोयोटा एवं किरन मजूमदार शॉ के उदाहरण से जो नवीन विचार दृष्टि गोचर हो रहा है उसे प्रबंध के सिद्धांतों से जोड़ा जा सकता है?
2. भेल एवं श्री महिला गृह उद्योग लिज्जत पापड़ के प्रयत्नों को आप प्रबंध के सिद्धांतों के महत्त्व के किस पहलू से जोड़ेंगे?

© NCERT not to be republished

श्री महिला गृह उद्योग लिज्जत पापड़—व्यवसाय एवं सामाजिक उत्तरदायित्व का सम्मिश्रण (महिलाओं का संगठन—महिलाओं द्वारा एवं महिलाओं के लिए)

श्री महिला गृह उद्योग लिज्जत पापड़-सामाजिक ज़िम्मेदारी के साथ व्यापार का संयोजन (महिलाओं का संगठन—महिलाओं द्वारा एवं महिलाओं के लिए)

श्री महिला गृह उद्योग लिज्जत पापड़ की कहानी प्रबंधकों के लिए बहुत प्रेरणादायक है। यह दिखाता है कि संगठन सामाजिक ज़िम्मेदारी के साथ व्यापार को कैसे जोड़ सकता है और अपने हितधारकों को आत्मनिर्भर बना सकता है। हितधारकों में विभिन्न महिलाएँ शामिल हैं, जिनकी संख्या 45,000 से अधिक है, उन्हें लिज्जत पापड़ बनाने का कार्य दिया जाता है, जो पूरी दुनिया में अपनी गुणवत्ता के लिए प्रसिद्ध हैं।

यह संगठन मात्र 80 रुपये के मामूली ऋण के साथ शुरू हुआ और अब यह 650 करोड़ रुपये का सफल उद्यम है। इसका निर्यात 60 करोड़ रुपये से अधिक है। इसके निर्यात व्यापारी निर्यातकों के माध्यम से ब्रिटेन, अमेरिका, मध्य पूर्व देशों, थाईलैंड, सिंगापुर, हांगकांग, हॉलैंड, जापान, ऑस्ट्रेलिया और अन्य देशों में हैं।

उनकी सफलता के मुख्य कारणों का आधार इनके मूल मूल्य हैं जिन्हें सतत् रूप से सन् 1959 में अपनी स्थापना के बाद से लगातार और नियमित रूप से लागू किया जा रहा है। इसने दिखाया है कि गांधीजी के मूल्यों को व्यापार के साथ कैसे जोड़ना संभव है। श्री महिला गृह उद्योग लिज्जत पापड़ तीन अलग-अलग अवधारणाओं (मूल मूल्य) का सम्मिश्रण है, अर्थात्—

1. व्यापार की अवधारणा
2. परिवार की अवधारणा
3. भक्ति की अवधारणा

इन सभी अवधारणाओं का समान रूप से इस संस्थान में पालन किया जाता है। इस सम्मिश्रण के परिणामस्वरूप, सोचने का एक अनोखा लिज्जत तरीका विकसित हुआ है।

व्यवसाय की अवधारणा के अलावा, संस्थान ने अपनी सभी सदस्य बहनों के साथ पारस्परिक पारिवारिक स्नेह, संबंध और विश्वास की अवधारणा को विकसित किया है। संस्था के सभी मामलों का निपटान अपने स्वयं के परिवार की भाँति किया जाता है। परंतु संस्था द्वारा अपनाई गई सबसे महत्वपूर्ण अवधारणा भक्ति की अवधारणा है। सदस्य-बहनों, कर्मचारियों और शुभचिंतकों के लिए, संस्थान कभी भी मात्र आजीविका कमाने की जगह भर नहीं है — यह किसी की ऊर्जा को अपने फायदे के लिए उपयोग करना नहीं, बल्कि सभी के लाभ के लिए पूजा करने का एक स्थान है। लिज्जत पापड़ सदस्य-बहनों के बच्चों को छात्रवृत्ति प्रदान करता है जो हर साल 10वीं और 12वीं कक्षा उत्तीर्ण करते हैं। इसका उद्देश्य महिला सदस्यों को अपने बच्चों को शिक्षा हेतु प्रोत्साहित करना है। संगठन को विभिन्न सम्मान भी प्राप्त हुए हैं।

स्रोत– ***http://www.lijjat.com*** से अनुकूलित

© NCERT not to be republished

निष्कर्ष स्वरूप हम कह सकते हैं कि प्रबंध के सिद्धांतों के अर्थ, प्रकृति एवं महत्त्व को यदि हम समझ लेते हैं तो वास्तविक जीवन में इनके उपयोग में यह हमारी सहायता करेंगे।

जैसा कि अध्याय के प्रारंभ में कहा जा चुका है प्रबंध के सिद्धांतों के विकास का लंबा इतिहास है तथा यह अभी भी विकसित हो रहे हैं। इसके पश्चात् पुरानी विचारधारा, विशेष रूप से एल. डब्ल्यू. टेलर एवं हेनरी फेयॉल द्वारा प्रतिपादित, प्रबंध के सिद्धांतों का वर्णन किया गया है।

टेलर का वैज्ञानिक प्रबंध

वैज्ञानिक प्रबंध, प्रारंभिक प्रबंध की विचाराधारा की एक महत्त्वपूर्ण धारा जिसे 'क्लासीकल विचारधारा' कहा जाता है। क्लासीकल विचारधारा वर्ग की दो अन्य धाराएँ हैं। फेयॉल की प्रशासनिक ज्ञान एवं मैक्स वैबर्स की अफसरशाही। हम यहाँ अफसरशाही का वर्णन नहीं करेंगे। वैज्ञानिक प्रबंध के पश्चात् फेयॉल के सिद्धांतों का वर्णन किया जाएगा।

फैडरिक विंसलो टेलर (20 मार्च, 1856 से 21 मार्च, 1915 तक) एक अमरीका का

फैडरिक विंसलो टेलर-वैज्ञानिक प्रबंध आंदोलन के संस्थापक

समय अवधि; – 20 मार्च, 1856 से 21 मार्च, 1915

पेशा– – अमरीकन मैकेनिकल इंजीनियर,

शिक्षा 1883 में स्टोवन्स इंस्टीट्यूट ऑफ टेक्नोलॉजी से मैकेनिकल इंजीनियरिंग में डिग्री,

पद जिन पर रहे–

1. 1874 शिक्षार्थी मैकेनिस्ट
2. 1884 में मिडविले स्टील कंपनी में कार्यकारी अधिकारी
3. 1896 में बैथलेहम ऑयरन कंपनी, जो बाद में बैथलेहम स्टील कंपनी बन गई, में कार्यरत
4. 1900 में स्थापित टक स्कूल ऑफ बिजनेस में प्रोफेसर
5. 1906 से 1907 तक अमरीकन सोसाइटी ऑफ मैकेनिकल इंजीनियर्स के प्रधान

लेखन कार्य– (क) दि अमरीकन मैगजीन में 'दि प्रिंसीपल्स ऑफ साइंटीफिक मैनेजमेंट, लेख श्रृंखला प्रकाशित (मार्च से मई 1911 के मध्य), बाद में पुस्तक के रूप में प्रकाशित

(ख) 1906 में 'कॉन्क्रीट, प्लेन एंड रीइंफोर्स्

1. 1893 में नोट्स ऑन बैल्टिंग
2. दिसंबर 1906 में 'ऑन दि आर्ट ऑफ कटिंग मैटलस्'
3. जून 1895 में 'ए. पीसरेट सिस्टम'
4. 1915 में दि मेकिंग ऑफ ए पुटिंग ग्रीन लेख माला प्रकाशित
5. मार्च 1918 में 'दि अमरीकन मैगजीन में प्रकाशित नॉट फॉर जीनियस बट फॉर दि एवरेज मैन।'

स्रोत–www.wikipedia.org and www.stevens.edu/library

© NCERT not to be republished

मैकेनिकल इंजीनियर था जिसने औद्योगिक कार्यक्षमता में सुधार करना चाहा। 1874 में वह एक शिक्षार्थी मैकेनिक बना, जहाँ उसने नीचे के स्तर की कारखाना परिस्थितियों के संबंध में ज्ञान प्राप्त किया। उसने मैकेनिकल इंजीनियरिंग में डिग्री प्राप्त की। वह कार्यक्षमता आंदोलन के विद्वान नेताओं में से एक था। उसने उत्पादन की कारखाना प्रणाली के स्वरूप में परिवर्तन को बहुत अधिक प्रभावित किया। आप उसकी प्रशंसा अवश्य करेंगे वह औद्योगिक क्रांति के उस युग से जुड़ा था, बड़े पैमाने पर उत्पादन जिसकी विशेषता थी। आप यह भी समझते हैं कि प्रत्येक नए विकास को संपूर्णता प्राप्त करने में कुछ समय लगता है। टेलर के योगदान की उत्पादन की कारखाना प्रणाली को संपूर्णता दिलाने के प्रयत्नों के संदर्भ में देखना चाहिए।

टेलर का मानना था कि यदि कार्य का वैज्ञानिक रीति से विश्लेषण किया जाए तो इसको करने का सर्वोत्तम ढंग ढूँढ़ा जा सकता है। उसे सबसे अधिक उसके समय एवं गति अध्ययन के लिए याद किया जाता है। उसने किसी भी कार्य को उसके घटकों में विभाजित कर प्रत्येक को सेकेंड तक की समय अवधि में मापा।

टेलर का विश्वास था कि समकालीन प्रबंध अभी अपनी शैशव अवस्था में था तथा उसका एक शास्त्र के रूप में अध्ययन करने की आवश्यकता थी। वह यह भी चाहता था कि कर्मचारियों को प्रबंध में सहयोग करना चाहिए, इसलिए श्रम संगठनों की कोई आवश्यकता नहीं है। सर्वश्रेष्ठ परिणाम प्रशिक्षित एवं योग्य प्रबंधक तथा सहयोगी एवं नूतन विचार वाले कार्य दल के बीच साझेदारी से प्राप्त होंगे। दोनों पक्षों को एक दूसरे की आवश्यकता है।

1911 में 'दि प्रिंसिपल्स ऑफ साइंटीफिक मैनेजमेंट' शीर्षक से प्रकाशित लेख में उसने 'साइंटीफिक मैनेजमेंट' शब्द की रचना की। जब उन्हें बैथलेहम स्टील कंपनी से निकाल दिया गया तब उसने 'शॉप फ्लोर' शीर्षक से एक पुस्तक लिखी जिसकी ठीक-ठीक बिक्री हुई। उसे 'अमरीकन सोसाइटी ऑफ मैकेनिकल इंजीनियर्स' का प्रधान चुना गया जिस पद पर वह 1906 से 1907 तक रहे। वह 1900 (डार्ट माउथ कॉलेज) में स्थापित टक स्कूल ऑफ बिजनेस में प्रोफेसर रहे। 1884 में अपनी नेतृत्व क्षमताओं के कारण मिडवैले स्टील कंपनी में कार्यकारी अधिकारी बने। उसने अपने साथी कामगारों को अंतराल पर कार्य करने को कहा। उसने 1898 में बैथलेहम आयरन कंपनी में प्रवेश किया जो बाद में बैथलेहम स्टील कंपनी बनी। मूल रूप से उसे कार्यानुसार मजदूरी पद्धति लागू करने के लिए रखा गया था। मजदूरी प्रणाली के निर्धारण के पश्चात् उसका अधिकार बढ़ गया और शीघ्र ही उसे कंपनी के बड़े अधिकार सौंप दिए गए। अपने नए संसाधनों के मिलने पर उसने अपने कर्मचारियों की संख्या में वृद्धि की तथा बैथलेहम को अनुसंधान कार्य का प्रदर्शन स्थल बना दिया। दुर्भाग्यवश इस कंपनी को उच्च शक्तिशाली लोगों को बेच दिया गया और टेलर की छुट्टी कर दी गई। 1910 में टेलर के स्वास्थ्य ने जवाब देना शुरू कर दिया। 1915 में उसकी निमोनिया के कारण मृत्यु हो गई। उसके योगदान का एक सामान्य दर्शन दिए गए बॉक्स से हो सकता है।

वैज्ञानिक प्रबंध में टेलर का योगदान

नीचे दिए गए अंश टेलर के 1912 में यू. एस. हाउस ऑफ रिप्रेजेंटेटिवस् सर्वेशियल कमेटी के समक्ष दिए साक्ष्य एवं उसके सर्वाधिक महत्त्वपूर्ण कार्य 1911 में प्रकाशित 'दि प्रिंसीपल्स ऑफ साइंटीफिक मैनेजमेंट' से लिए गए हैं।

वैज्ञानिक प्रबंध के अनुसार सर्वप्रथम अंगूठा टेक नियम के अंतर्गत विकसित कार्यपद्धति में विभिन्न सुधारों में से प्रत्येक की ध्यानपूर्वक जांच की आवश्यकता है दूसरे प्रत्येक कार्य पद्धतियों की सहायता से प्राप्त गति से समय एवं गति अध्ययन के पश्चात् उनमें से कईयों के अच्छे बिंदुओं को एक मानक कार्य पद्धति में एकीकृत कर लिया जाएगा। जिससे कि कामगार पहले की अपेक्षा अधिक तेजी से एवं अधिक सरलता से कार्य कर सकेगा। यह कार्यपद्धति पहले से प्रयुक्त विभिन्न कार्यपद्धतियों के स्थान पर मानक कार्यपद्धति के रूप में अपनाई जाती है तथा यह सभी कर्मचारियों के लिए तब तक मानक बनी रहती है जब तक कि गति एवं समय अध्ययन द्वारा कोई अन्य इससे भी श्रेष्ठ पद्धति इसका स्थान न ले ले। (वैज्ञानिक प्रबंध पृष्ठ 119)

वैज्ञानिक प्रबंध के मुख्य तत्व इस प्रकार हैं–(वैज्ञानिक प्रबंध पृष्ठ 129-130)

"समय अध्ययन
क्रियात्मक अथवा विशिष्ट पर्यवेक्षण
उपकरणों का मानकीकरण
कार्य पद्धतियों का मानकीकरण
पृथक नियोजन कार्य
अपवाद द्वारा प्रबंध का सिद्धांत
'स्लाइड रूल्स एवं इसी प्रकार के अन्य समय बचाने वाले साधनों का प्रयोग
कार्य का आवंटन एवं सफल निष्पादन के लिए बड़ी बोनस राशि
'विभेदात्मक दर' का प्रयोग
उत्पाद एवं कार्य प्रणालियों की नेमोनिक प्रणाली
कार्यक्रम प्रणाली
आधुनिक लागत प्रणाली आदि"

टेलर इन तत्वों को 'प्रबंध के तंत्र के मात्र तत्व अथवा विस्तृत विवरण' कहता था। वह इन्हें प्रबंध के चार सिद्धांतों के विस्तार के रूप में देखता था।
(वैज्ञानिक प्रबंध पृष्ठ 130)

1. वास्तविक विज्ञान का विकास
2. कर्मचारी का वैज्ञानिक पद्धति से चयन
3. कर्मचारी का वैज्ञानिक रीति से शिक्षा एवं विकास
4. प्रबंध एवं कर्मचारियों के बीच नजदीकी एवं मित्रतापूर्ण सहयोग

स्रोत–www.quality.org/TQM-MSI/taylor.html

© NCERT not to be republished

वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत

औद्योगिक क्रांति के प्रारंभिक दिनों में, जबकि कारखाना संगठन की कोई स्थापित पद्धति मीमांशा नहीं थी, कारखाना मालिक अथवा प्रबंधक प्रबंध कार्य करते हुए आने वाली समस्याओं का समाधान करते समय अधिकांश व्यक्तिगत निर्णयों पर ही निर्भर करते थे। इसे अंगूठा टेक नियम कहा जाता है। अंगूठा टेक नियम अपनाने पर कारखानों का प्रबंध करते समय प्रबंधक परिस्थिति के अनुसार कार्य कर सकते थे लेकिन उन्हें प्रयत्न एवं मूल की पद्धति की सीमाओं का सामना करना पड़ता था। उनके अनुभव को विशिष्टता प्रदान करने के लिए यह जानना महत्त्व रखता था कि कौन कार्य को करता है तथा यह ऐसा क्यों करता है? इसके लिए जिस मार्ग पर चलना था, वह वैज्ञानिक पद्धति पर आधारित थी अर्थात् समस्या को परिभाषित करना, वैकल्पिक समाधानों का विकास करना, परिणामों का पूर्वानुमान लगाना, प्रगति को मापना एवं परिणाम निकालना आदि।

इस परिदृश्य में टेलर वैज्ञानिक प्रबंध के जनक के रूप में उभर कर आए। उन्होंने अंगूठा टेक के स्थान पर वैज्ञानिक प्रबंध सुझाया। उन्होंने मानवीय क्रियाओं को छोटे-छोटे भागों में बाँटा तथा यह पता किया कि वह इसे कम समय एवं अधिक उत्पादकता से किस प्रकार से कर सकता है। इसमें व्यावसायिक क्रियाओं को स्तरीय उपकरण, (उत्पादन में वृद्धि हेतु, पद्धतियों एवं प्रशिक्षित कर्मचारियों द्वारा करना, गुणवत्ता में सुधार करना एवं लागत तथा बर्बादी को कम करना निहित था)।

टेलर के शब्दों में "वैज्ञानिक प्रबंध यह जानने की कला है कि आप श्रमिकों से क्या काम कराना चाहते हैं और फिर यह देखना कि वे उसको सर्वोत्तम ढंग से एवं कम से कम लागत पर करें।" बैथलहम स्टील कंपनी जिसमें टेलर स्वयं कार्यरत थे, में वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांतों को लागू करने से उत्पादकता में तीन गुणा वृद्धि हुई। इसलिए इन सिद्धांतों पर विचार करना उचित ही होगा।

(क) **विज्ञान पद्धति न कि, अंगूठा टेक नियम**—टेलर ने प्रबंध के क्षेत्र में वैज्ञानिक पद्धति को लागू करने की पहल की। हम पहले ही प्रबंध अंगूठा टेक नियम की सीमाओं की चर्चा कर चुके हैं। अब क्योंकि सभी प्रबंधक अपने-अपने अंगूठा टेक नियमों को अपनाएँगे इसलिए स्वभाविक है कि सभी समान रूप से प्रभावी नहीं होंगे। टेलर का विश्वास था कि अधिकतम कार्यक्षमता में वृद्धि केवल एक ही सर्वोत्तम विधि थी। इस पद्धति को अध्ययन एवं विश्लेषण के द्वारा विकसित किया जा सकता है। इस प्रकार से विकसित पद्धति को पूरे संगठन में 'अंगूठा टेक नियम' के स्थान पर लागू करना चाहिए। वैज्ञानिक पद्धति में प्रारंभिक प्रणालियों का कार्य अध्ययन, सर्वश्रेष्ठ तरीकों का एकीकरण एवं स्तरीय पद्धति के विकास के माध्यम से जाँच पड़ताल सम्मिलित थी, जिसे कि पूरे संगठन में अपनाया जाना चाहिए। टेलर के अनुसार लोहे की छड़ों को

© NCERT not to be republished

डब्बा बंद गाड़ियों में लादने की छोटी सी उत्पादन क्रिया को भी वैज्ञानिक ढंग से नियोजित किया जा सकता है एवं उसका प्रबंधन किया जा सकता है। इससे मानवीय शक्ति एवं समय तथा माल की बर्बादी में भारी बचत होगी। जितनी अधिक व्यवस्थित प्रक्रिया होगी उतनी ही अधिक बचत होगी।

वर्तमान संदर्भ में इंटरनेट का प्रयोग आंतरिक कार्यकुशलता एवं ग्राहक की संतुष्टि में आश्चर्यजनक परिवर्तन लाया है।

(ख) सहयोग न कि टकराव–उत्पादन की कारखाना प्रणाली में प्रबंधक, मालिक एवं श्रमिकों के बीच की कड़ी होते हैं। प्रबंधकों को श्रमिकों से कार्य पूरा कराने का अधिकार मिला होता है इसलिए आप सरलता से समझ सकते हैं कि एक प्रकार वे वर्ग भेद अर्थात् प्रबंधक बनाम श्रमिक, की सदा संभावना बनी रहती है। टेलर ने पाया कि इस टकराव से, श्रमिक, प्रबंधक अथवा कारखाना मालिक किसी को लाभ नहीं पहुँचाता है। उसने प्रबंध एवं श्रमिकों के बीच पूरी तरह से सहयोग पर जोर दिया। दोनों को समझना चाहिए कि दोनों का ही महत्त्व है। इस स्थिति को पाने के लिए टेलर ने प्रबंधक एवं श्रमिक दोनों में संपूर्ण मानसिक क्रांति का आहवान किया। इसका अर्थ था कि प्रबंधक एवं श्रमिक दोनों की सोच में बदलाव आना चाहिए। ऐसा होने पर श्रमिक संगठन भी हड़ताल करने आदि की नहीं सोचेंगे।

यदि कंपनी को लाभ होता है तो प्रबंधकों को चाहिए कि वह इसे

चित्र 2.1–प्रबंधक और कर्मचारी लाभ की आपस में भागीदारी करते हुए।

© NCERT not to be republished

कर्मचारियों में बाँटे। कर्मचारियों को भी चाहिए कि कंपनी की भलाई के लिए वह परिश्रम करें एवं परिवर्तन को अपनाएँ। टेलर के अनुसार वैज्ञानिक प्रबंध इस दृढ़ विश्वास पर आधारित है कि दोनों का हित समान है, कर्मचारियों की समृद्धि के बिना प्रबंधकों की समृद्धि और इसके विपरीत प्रबंधकों की समृद्धि के बिना कर्म श्रमिकों की समृद्धि भी अधिक समय तक नहीं रह सकती।

जापानियों की कार्य संस्कृति इस स्थिति का उत्कृष्ट उदाहरण है। जापानी कंपनियों में पितृवत्त शैली का प्रबंध होता है। प्रबंधक एवं श्रमिकों के बीच कुछ भी छुपा नहीं होता। श्रमिक यदि हड़ताल करते हैं तो वह काले बिल्ले लगा लेते हैं लेकिन प्रबंध की सहानुभूति प्राप्त करने के लिए सामान्य घंटों से भी अधिक कार्य करते हैं।

(ग) **सहयोग, न कि व्यक्तिवाद**—व्यक्तिवाद के स्थान पर श्रम एवं प्रबंध में पूर्णरूप सहयोग होना चाहिए। यह सहयोग, न कि टकराव के सिद्धांत का विस्तार है। प्रतियोगिता के स्थान पर सहयोग होना चाहिए। दोनों को समझना चाहिए कि दोनों को एक दूसरे की आवश्यकता है। इसके लिए आवश्यक है कि यदि कर्मचारियों की ओर से कोई रचनात्मक सुझाव आता है तो उस पर ध्यान देना चाहिए। यदि उनके सुझाव से लागत में पर्याप्त कमी आती है तो उन्हें इसका पुरस्कार मिलना चाहिए। उनकी प्रबंध में भागीदारी होनी चाहिए और जब भी कोई महत्त्वपूर्ण निर्णय लिया जाए तो श्रमिकों को विश्वास में लेना चाहिए।

इसके साथ-साथ श्रमिकों को भी चाहिए कि वह हड़ताल न करें तथा प्रबंध से अनुचित माँग न करें। वास्तव में यदि खुली संप्रेषण व्यवस्था एवं आपस में विश्वास होगा तो श्रम संगठन की आवश्यकता ही नहीं होगी। जापानी कंपनियों के समान पितृवत शैली का प्रबंध होगा जिसमें नियोक्ता कर्मचारियों की आवश्यकताओं को ध्यान में रखेगा।

टेलर के अनुसार श्रमिक एवं प्रबंध के बीच कार्य एवं उत्तरदायित्व का लगभग समान विभाजन होगा। पूरे समय प्रबंध कर्मचारियों के कंधे से कंधा मिलाकर कार्य करेगा। उनकी सहायता करेगा, प्रोत्साहित करेगा एवं उनका मार्ग प्रशस्त करेगा।

(घ) **प्रत्येक व्यक्ति का उसकी अधिकाधिक क्षमता एवं समृद्धि के लिए विकास**—औद्योगिक कार्य क्षमता अधिकांश रूप से कर्मचारियों की योग्यताओं पर निर्भर करती है। वैज्ञानिक प्रबंध भी कर्मचारियों के विकास को मान्यता देता है। वैज्ञानिक तरीके से कार्य करने के परिणामस्वरूप जो श्रेष्ठतम पद्धति विकसित की गई उसको सीखने के लिए कर्मचारियों का प्रशिक्षण आवश्यक था। टेलर का विचार था कि

कार्यकुशलता की नींव कर्मचारी चयन प्रक्रिया में ही पड़ जाती है। प्रत्येक व्यक्ति का चयन वैज्ञानिक रीति से होना चाहिए। जो कार्य उसे सौंपा जाता है वह उसकी शारीरिक, मानसिक एवं बौद्धिक योग्यताओं के अनुरूप होना चाहिए। उनकी कार्यक्षमता में वृद्धि के लिए उनको आवश्यक प्रशिक्षण मिलना चाहिए। कार्यकुशल कर्मचारी दोनों की अधिकतम कार्यकुशलता एवं समृद्धि सुनिश्चित होगी।

उपरोक्त विवरण से यह स्पष्ट है कि टेलर व्यवसाय के उत्पादन में वैज्ञानिक पद्धति का कट्टर समर्थक था।

वैज्ञानिक प्रबंध की तकनीक

आइए उसके द्वारा निर्धारित तकनीकों पर चर्चा करें। यह उसके अपने कैरियर/जीवन वृत्ति के दौरान किए गए शोध कार्यों पर आधारित हैं।

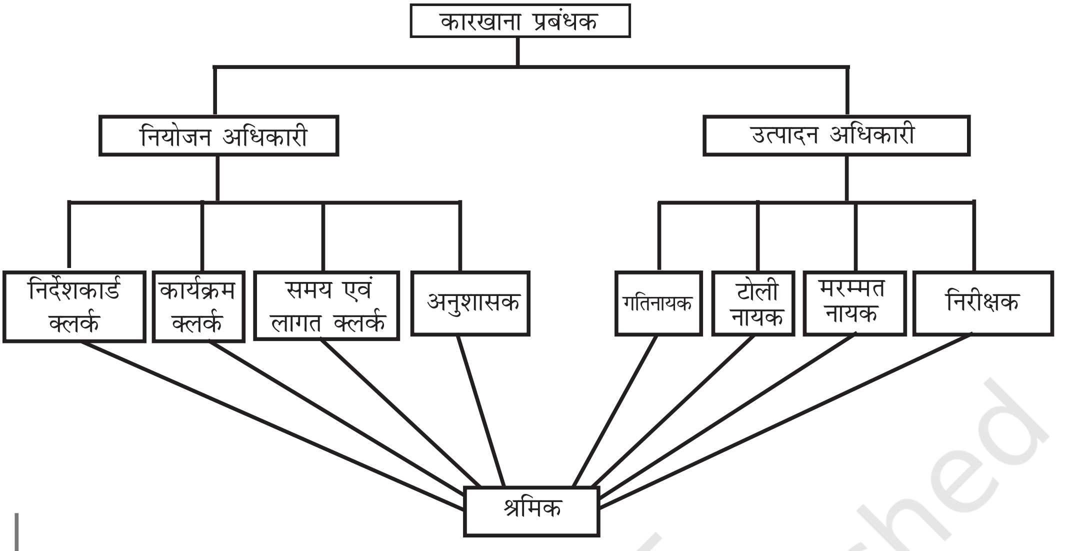
कार्यात्मक फोरमैनशिप

कारखाना प्रणाली में फोरमैन वह प्रबंधक होता है, जिसके सीधे सर्म्पक में श्रमिक प्रतिदिन आते हैं। इस पुस्तक के प्रथम अध्याय में आपने पढ़ा कि फोरमैन निम्नतम स्तर कर प्रबंधक और उच्चतम श्रेणी का श्रमिक होता है। वह केंद्र बिंदु होता है जिसके चारों ओर पूरा उत्पादन नियोजन, क्रियान्वयन एवं नियंत्रण घूमता है। टेलर ने कारखाना ढाँचे में इस भूमिका के निष्पादन के सुधार पर ध्यान दिया। वास्तव में एक अच्छे फोरमैन/पर्यवेक्षक की योग्यताओं की सूची तैयार की लेकिन पाया कि कोई भी व्यक्ति इनको पूरा नहीं कर सका इसलिए उसने आठ व्यक्तियों के माध्यम से क्रियात्मक फोरमैनशिप का सुझाव दिया।

टेलर ने नियोजन एवं उसके क्रियान्वयन को अलग-अलग रखने की वकालत की। इस अवधारणा को कारखाने के निम्नतम् स्तर बढ़ा दिया गया। यह क्रियात्मक फोरमैनशिप कहलाता है। कारखाना प्रबंधक के अधीन योजना अधिकारी एवं उत्पादन अधिकारी थे। नियोजन अधिकारी के अधीन चार कर्मचारी कार्य कर रहे थे; जिनके नाम हैं निर्देशन कार्ड क्लर्क, कार्यक्रम क्लर्क, समय एवं लागत क्लर्क, एवं कार्यशाला अनुशासक। यह चार क्रमशः कर्मचारी, कर्मचारियों के लिए निर्देश तैयार करेंगे, उत्पादन का कार्यक्रम तैयार करेंगे, समय एवं लागत सूची तैयार करेंगे एवं अनुशासन सुनिश्चित करेंगे।

उत्पादन अधिकारी के अधीन जो कर्मचारी कार्य करेंगे वे हैं-गतिनायक, टोलीनायक, मरम्मत नायक एवं निरीक्षक। ये क्रमशः कार्य समय ठीक से तैयार करने, श्रमिकों द्वारा मशीन उपकरणों को कार्य के योग्य रखने एवं कार्य की गुणवत्ता की जाँच करने के लिए उत्तरदायी होते हैं।

क्रियात्मक फोरमैनशिप श्रमविभाजन एवं विशिष्टीकरण के सिद्धांत का निम्नतम स्तर तक विस्तार है। प्रत्येक श्रमिक को उत्पादन कार्य अथवा संबंधित प्रक्रिया के इन आठ फोरमैनों से आदेश लेने होंगे। फोरमैन में बुद्धि, शिक्षा, चातुर्थ, स्थिरता, निर्णय, विशिष्ट ज्ञान, शारीरिक दक्षता एवं ऊर्जा, ईमानदारी तथा अच्छा स्वास्थ्य। क्योंकि यह सभी गुण किसी एक व्यक्ति में नहीं मिल सकते इसलिए टेलर ने आठ विशेषज्ञों की टीम



चित्र 2.2—क्रियात्मक फोरमैनशिप

का सुझाव दिया। प्रत्येक विशेषज्ञ को उसकी अपनी योग्यतानुसार कार्य सौंपा जाता है। उदाहरण के लिए, जो तकनीकी में सिद्धस्थ हैं, बुद्धिमान हैं एवं स्थिर मस्तिष्क के हैं उनको नियोजन कार्य सौंपा जा सकता है। जो ऊर्जावान हैं एवं अच्छा स्वास्थ्य लिए हैं उनको क्रियान्वयन कार्य सौंपा जा सकता है।

कार्य का प्रमापीकरण एवं सरलीकरण

टेलर प्रमापीकरण का जबरदस्त पक्षधर था। उसके अनुसार अगूंठा टेक नियम के अंतर्गत उत्पादन पद्धतियों के विश्लेषण के लिए वैज्ञानिक पद्धति को अपनाना चाहिए। सर्वश्रेष्ठ प्रणाली को प्रमाप के विकास के लिए सुरक्षित रखा जा सकता है तथा उसमें और सुधार किया जा सकता है जिसे पूरे संगठन में उपयोग में लाया जाना चाहिए। इसको कार्य अध्ययन तकनीकों के माध्यम से किया जा सकता है जिसमें समय अध्ययन, गति अध्ययन, थकान अध्ययन एवं कार्यविधि अध्ययन सम्मिलित हैं तथा जिनका वर्णन इसी अध्याय में आगे किया गया है। ध्यान रहे कि व्यावसायिक प्रक्रिया के समकालीन तकनीक पुन: इंजीनियरिंग, कैमेन (निरंतर सुधार) एवं मील का पत्थर का भी लक्ष्य कार्य का प्रमापीकरण होता था।

प्रमापीकरण से अभिप्राय प्रत्येक व्यावसायिक क्रिया के लिए मानक निर्धारण प्रक्रिया से है। प्रमापीकरण प्रक्रिया, कच्चा माल, समय, उत्पाद, मशीनरी, कार्य पद्धति अथवा कार्य–शर्तों का हो सकता है। यह मानक मानदंड होते हैं, उत्पादन के दौरान जिनका पालन करना होता है।

प्रमापीकरण के उद्देश्य इस प्रकार हैं–

(क) किसी एक वर्ग अथवा उत्पाद को स्थायी प्रकार, आकार एवं विशेषताओं में सीमित कर देना।

(ख) विनिर्मित भाग एवं उत्पादों को परस्पर बदल लेने की योग्यता स्थापित करना।

(ग) माल की श्रेष्ठता एवं गुणवत्ता को स्थापित करना।

(घ) व्यक्ति एवं मशीन के निष्पादन के मानक निर्धारित करना।

सरलीकरण का उद्देश्य व्यर्थ किस्मों, आकार एवं आयामों को समाप्त करना होता है, जबकि प्रमापीकरण का अर्थ है वर्तमान किस्मों के स्थान पर नयी किस्में तैयार करना। सरलीकरण में उत्पादन की अनावश्यक अनेकताओं को समाप्त किया जाता है। इससे श्रम, मशीन एवं उपकरणों की लागत की बचत होती है। इसमें मालरहित या कम रखना, उपकरणों का संपूर्ण उपयोग एवं आवर्त में वृद्धि सम्मिलित हैं।

अधिकांश बड़ी कंपनियाँ जैसे माइक्रोसॉफ्ट आदि ने प्रमापीकरण एवं सरलीकरण का सफलतापूर्वक क्रियान्वयन किया है। अपने-अपने बाज़ार में इनकी भारी हिस्सेदारी से यह स्पष्ट है।

कार्य पद्धति अध्ययन

कार्य पद्धति अध्ययन का उद्देश्य कार्य को करने की सर्वश्रेष्ठ पद्धति को ढूँढ़ना है। किसी कार्य को करने की कई पद्धतियाँ होती हैं। सर्वश्रेष्ठ मार्ग के निर्धारण के कई प्राचल (Parameters) हैं। कच्चा माल प्राप्त करने से लेकर तैयार माल को ग्राहक तक पहुँचाने तक प्रत्येक क्रिया कार्य पद्धति अध्ययन के अंतर्गत आती है। टेलर ने कार्य पद्धति अध्ययन के माध्यम से कई क्रियाओं को एक साथ जोड़ने की अवधारणा का निर्माण किया। फोर्ड मोटर कंपनी ने इस अवधारणा का सफलतापूर्वक उपयोग किया। आज भी ऑटो कंपनियाँ इसको अपना रही हैं।

इस पूरी प्रक्रिया का उद्देश्य उत्पादन लागत को न्यूनतम रखना एवं ग्राहक को अधिकतम गुणवत्ता एवं संतुष्टि प्रदान करना है। इसके लिए कई तकनीकों का प्रयोग होता है जैसे, प्रक्रिया चार्ट एवं परिचालन अनुसंधान आदि का प्रयोग।

एक कार का डिजाइन तैयार करने के लिए समुच्च्य रेखा का अर्थ है परिचालन क्रियाओं, कर्मचारियों का स्थान, मशीन एवं कच्चा माल आदि का क्रम निर्धारित करना। यह सभी कुछ कार्यविधि अध्ययन का भाग है।

गति अध्ययन

गति अध्ययन में विभिन्न मुद्राओं की गति, जो किसी विशेष प्रकार के कार्य को करने के लिए की जाती है, का अध्ययन किया जाता है जैसा कि उठाना, रखना, बैठना या फिर स्थान बदलना आदि। अनावश्यक चेष्टाओं को समाप्त किया जाता है जिससे कि कार्य को भली-भाँति पूरा करने में कम समय लगता है। उदाहरण के लिए, टेलर एवं उसका सहयोगी फ्रैंक गिलबर्थ ईंट बनाने की चेष्टाओं को 18 से 5 तक घटा लाए। टेलर ने यह दिखा दिया कि इस प्रक्रिया को अपनाने से उत्पादकता चार गुणा बढ़ गई।

यदि शरीर की मुद्राओं का बारीकी से अध्ययन किया जाए तो पता लगेगा कि–

(क) उत्पादक मुद्राएँ

(ख) प्रासंगिक चेष्टाएँ (जैसे स्टोर तक जाना)

(ग) अन-उत्पादक मुद्राएँ

विभिन्न मुद्राओं की पहचान करने के लिए टेलर ने स्टॉपवाच, विभिन्न चिह्नों एवं रंगों का प्रयोग किया, गति अध्ययन की सहायता से टेलर ऐसे उपकरण डिजाइन करने में सफल रहा जो श्रमिकों को उनके प्रयोग के संबंध में शिक्षित करने में उपयुक्त थे। इसके जो परिणाम निकले वह वास्तव में अद्‌भुत थे।

समय अध्ययन

भली-भाँति परिभाषित कार्य को पूरा करने के लिए यह मानक समय का निर्धारण करता है। कार्य के प्रत्येक घटक के लिए समय मापन विधियों का प्रयोग किया जाता है। कई बार माप कर पूरे कार्य का मानक समय निश्चित किया जाता है। समय अध्ययन की पद्धति कार्य की मात्रा एवं बारंबारता, परिचालन की समय चक्र एवं समय मापन की लागत पर निर्भर करेगी। समय अध्ययन का उद्देश्य कर्मियों की संख्या का निर्धारण, उपयुक्त प्रेरक योजनाओं को तैयार करना एवं श्रम लागत का निर्धारण करना है। उदाहरण के लिए बार-बार के अवलोकन से यह तय किया गया कि एक कार्ड बोर्ड के बक्से को तैयार करने के लिए एक कर्मचारी का मानक समय 20 मिनट है। इस प्रकार से एक घंटे में वह तीन बक्से तैयार करेगा। यह मानकर चलते हैं कि एक श्रमिक एक पारी में 8 घंटे कार्य करता है। जिसमें से एक घंटा दोपहर के भोजन एवं आराम का निकाल देते हैं। इस प्रकार से तीन बक्से प्रति घंटे की दर से सात घंटे के कार्य में वह इक्कीस बक्से तैयार करेगा। अब यह एक कर्मी का मानक कार्य हुआ। इसके अनुसार मजदूरी का निर्धारण किया जाएगा।

थकान अध्ययन

कोई भी व्यक्ति कार्य करते-करते शारीरिक रूप से एवं मानसिक रूप से थकान अनुभव करने लगेगा। समय-समय पर आराम मिलने पर व्यक्ति आंतरिक बल पुनः प्राप्त कर लेगा तथा पूर्व क्षमता से कार्य कर सकेगा। इससे उत्पादकता में वृद्धि होगी। थकान अध्ययन किसी कार्य को पूरा करने के लिए आराम के अंतराल की अवधि एवं बारंबारता का निर्धारण करता है। उदाहरण के लिए, किसी संयंत्र में सामान्यतः आठ घंटे की एक पारी के हिसाब से तीन पारियों में कार्य होता है। यदि कार्य एक पारी में हो रहा है तो श्रमिक को भोजन आदि के लिए कुछ आराम का समय देना होगा। यदि कार्य भारी शारीरिक श्रम वाला है तो श्रमिक को कई बार थोड़ी-थोड़ी अवधि का आराम देना होगा। जिससे कि उसकी ऊर्जा की क्षतिपूर्ति हो जाए और वह अपना अधिकतम योगदान दे सके।

थकान के कई कारण हो सकते हैं जैसे लंबे कार्य के घंटे, अनुपयुक्त कार्य करना, अपने अधिकारी से संबंधों में माधुर्य की कमी अथवा कार्य की खराब परिस्थितियाँ आदि। अच्छे कार्य निष्पादन में आने वाली अड़चनों को दूर कर देना चाहिए।

© NCERT not to be republished

विभेदात्मक पारिश्रमिक प्रणाली

टेलर विभेदात्मक पारिश्रमिक प्रणाली का जबरदस्त पक्षधर था। वह कुशल एवं अकुशल कारीगर में अंतर करना चाहता था। मानक अवधि एवं अन्य मानदंड का ऊपर वर्णित कार्य-अध्ययन के आधार पर निर्धारण करना चाहिए। कारीगरों को इन प्रमापों के आधार पर कुशल एवं अकुशल वर्गों में बाँटा जा सकता है। वह चाहता था कि कुशल कर्मचारियों को पारितोषिक मिलना चाहिए। इसलिए उसने प्रमापित कार्यों को पूरा करने के लिए भिन्न तथा प्रमापित से कम करने पर भिन्न मजदूरी दर प्रारंभ की। उदाहरण के लिए यह निर्धारित किया गया कि मानक उत्पादन प्रतिव्यक्ति प्रतिदिन 10 इकाई है एवं जो इस मानक को प्राप्त कर लेंगे अथवा इससे अधिक कार्य करेंगे उनको 50 रुपए प्रति इकाई से मजदूरी मिलेगी जबकि इससे नीचे कार्य करने पर 40 रुपए प्रति इकाई से मजदूरी प्राप्त होगी। इस प्रकार से एक कुशल कर्मचारी को 11×50 = 550 रुपए प्रतिदिन भुगतान मिलेगा जबकि अकुशल कर्मचारी, जिसने इकाई तैयार की है, को 9 ×40 = 360 रुपए प्रतिदिन मिलेगा।

टेलर के अनुसार 190 रुपए का अंतर एक अकुशल कर्मचारी के लिए कार्य को और अधिक श्रेष्ठता से करने के लिए पर्याप्त अभिप्रेरक है। अपने स्वयं के अनुभव से टेलर ने 'Schmidi' नाम के कर्मचारी का उदाहरण दिया है जो बैथलेहम स्टील में कार्य करता था। उसने, वैज्ञानिक प्रबंध की तकनीकों के अनुसार कार्य करते हुए प्रतिदिन बॉक्स-कार में कच्चे लोहे के लदान में 12.5 टन प्रति व्यक्ति प्रतिदिन से बढ़ाकर 47 टन प्रतिव्यक्ति प्रतिदिन वृद्धि कर दी जिससे आय में 1.15 डॉलर से 1.85 डॉलर वृद्धि होने से 60 प्रतिशत की वृद्धि हुई।

वैज्ञानिक प्रबंध की तकनीकों पर एक बार फिर से निगाह डालना महत्त्वपूर्ण होगा क्योंकि यह कार्यकुशलता, टेलर के सभी तरीकों को एकीकृत कर संपूर्णता लिए हुए है। कार्यकुशलता की खोज के लिए एक सर्वश्रेष्ठ पद्धति की खोज करनी होती है तथा चयन की गई पद्धति दिन के उचित कार्य के निर्धारण में सहायक होती है। जो दिन के उचित कार्य को पूरा कर लेते हैं अथवा उससे भी अधिक कर लेते हैं उनको दूसरों से अलग से मानने के लिए क्षतिपूर्ति की प्रणाली होनी चाहिए। यह विभेदात्मक पद्धति इस धारणा पर आधारित होनी चाहिए कि कार्यकुशलता प्रबंधक एवं श्रमिक दोनों के संयुक्त प्रयत्न का परिणाम होती है। इसलिए उन्हें आधिक्य में हिस्सेदारी पर विवाद नहीं करना चाहिए बल्कि उत्पादन को सीमित रखने के स्थान पर उसमें वृद्धि करने के लिए पारस्परिक सहयोग करना चाहिए। स्पष्ट है कि टेलर के विचारों का सार/वैज्ञानिक प्रबंध के तकनीक एवं सिद्धांतों के अलग-अलग वर्णन में नहीं है, बल्कि मानसिक धारणा के परिवर्तन में है जिसे 'मानसिक क्रांति' कहते हैं। मानसिक क्रांति कर्मचारी एवं प्रबंध के एक दूसरे के प्रति व्यवहार में परिवर्तन को कहते हैं अर्थात् प्रतियोगिता के स्थान पर सहयोग। दोनों को समझना चाहिए कि उन्हें एक दूसरे की आवश्यकता है दोनों के लक्ष्य आधिक्य में वृद्धि करना होना चाहिए। इससे किसी भी प्रकार के आंदोलन की आवश्यकता नहीं होगी। प्रबंध को आधिक्य के कुछ भाग को कर्मचारियों के बीच

बाँटना चाहिए। कर्मचारियों को भी अपनी पूरी शक्ति लगानी चाहिए जिससे कि कंपनी अधिकाधिक लाभ कमाएँ। यह दृष्टिकोण दोनों पक्ष एवं कंपनी के हित में होगा। दीर्घ काल में कर्मचारियों की भलाई ही व्यवसाय की समृद्धि को सुनिश्चित करेगी।

वैज्ञानिक प्रबंध के तत्व, सिद्धांत एवं तकनीकों का अध्ययन करने के पश्चात् हम टेलर के समय में एवं वर्तमान में इनके व्यवहार में लाने का अध्ययन करेंगे।

हम वैज्ञानिक प्रबंध की वर्तमान स्थिति की भी जाँच कर सकते हैं। वर्तमान युग में वैज्ञानिक प्रबंध के क्रम में कई नयी तकनीकों का विकास किया गया है। युद्ध सामग्री की अधिकतम तैनाती के लिए परिचालन अनुसंधान का विकास किया गया। इसी प्रकार से टेलर ने क्रमिक संयोजन की खोज की जिसका फोर्ड मोटर कंपनी ने जनसाधारण के लिए 'मॉडल टी' के विनिर्माण में सफलतापूर्वक प्रयोग किया। इस अवधारणा का अब बहुत अधिक प्रयोग हो रहा है। वैज्ञानिक प्रबंध में एकदम नया विकास विनिर्माण है। आजकल उत्पादन एवं अन्य व्यावसायिक गतिविधियों में रोबोट्स एवं कंप्यूटर का उपयोग किया जा रहा है। इन क्रियाओं का यह वैज्ञानिक प्रबंध स्वरूप है। इससे उत्पादन स्तर में वृद्धि हुई है। परिचालन अनुसंधान के तकनीकों का विकास किया गया है तथा वैज्ञानिक प्रबंध के कारण इनका उपयोग किया जा रहा है। नीचे दिए गए बॉक्स में आधुनिक विनिर्माण में प्रयुक्त कुछ शब्दों का अर्थ दिया गया है।

टेलर एवं उसके समकालिकों द्वारा वैज्ञानिक प्रबंध का उपयोग

1. टेलर ने बैथलेहम स्टील कंपनी में कार्य-अध्ययन में अनुसंधान की श्रृंखलाओं के माध्यम से पाया कि प्रतिव्यक्ति अधिकतम भार जो उठाया गया वह 21 पाउंड था। क्रियान्वयन से कंपनी को प्रति वर्ष 7,500 डॉलर से 80,000 डॉलर बचत हुई।
2. कच्चा लोहा (पिग आयरन) की ढुलाई प्रति व्यक्ति प्रतिदिन 12.5 टन से बढ़कर 47 टन हो गई। इससे श्रमिकों की मजदूरी में 60 प्रतिशत की वृद्धि हुई बल्कि कंपनी में मजदूरों की संख्या 500 से घटकर 140 हो गई जिससे कंपनी को लाभ हुआ।
3. उसका 'दि आर्ट ऑफ कटिंग मैटल' (धातु को काटने की कला) के नाम से लेख प्रकाशित हुआ जो विज्ञान बन गया।
4. उसने बैथलेहम स्टील के लिए कार्यानुसार मजदूरी की रचना की जिसमें प्रेरणाएँ भी सम्मिलित थीं।
5. टेलर के सहयोगी फ्रैंक गिलब्रथ ने ईंटों की चिनाई की कला में वैज्ञानिक प्रबंध का उपयोग किया तथा गति अध्ययन के द्वारा कुछ ऐसी मुद्राओं को समाप्त कर दिया जिनको थापने वाले आवश्यक समझते थे (इसमें 18 मुद्राओं को घटाकर 5 कर दिया गया)। सरल यंत्र, जैसे समायोजन योग्य मचान एवं ईंटों का जमाए रखने हेतु की रचना की और अंत में ईंट थापने वालों को एक साथ दोनों हाथों का प्रयोग करने को कहा। यह ईंट थापने के सरल कार्य में वैज्ञानिक प्रबंध के उपयोग का वर्णन योग्य उदाहरण है।

© NCERT not to be republished

आधुनिक उत्पादन/वैज्ञानिक प्रबंध के कुछ शब्दों का संग्रह

1. **समयावधि में विनिर्माण**—यह प्रक्रिया में संचित माल तथा इससे जुड़ी लागत को कम कर निवेश पर प्रति प्राप्ति में सुधार हेतु माल संचय प्रबंधन की व्यूह-रचना है। इस प्रणाली का क्रियान्वयन दृष्टव्य इशारों अथवा **'केनबेन'** द्वारा किया जाता है जो हमें यह बताता है कि उत्पादन प्रक्रिया के किसी स्तर पर हमें पुनः पूर्ति की आवश्यकता है अथवा नहीं।
2. **धीमा विनिर्माण**—यह प्रबंध का दर्शन है। जिसमें किसी भी प्रकार की विनिर्माण प्रक्रिया अथवा किसी भी प्रकार के व्यवसाय में उत्पादन अधिक्य की सात हानियों में कमी लाने पर ध्यान दिया जाता है। ये हानियाँ हैं - इंतजार का समय, परिवहन, प्रक्रियण, गति, संचित माल एवं रद्दी। रद्दी/बर्बादी को यदि समाप्त कर दिया जाए तो गुणवत्ता में सुधार होगा, उत्पादन के समय में कमी आएगी तथा लागत में भी कमी आएगी।
3. **केज़न**—यह एक जापानी भाषा का शब्द है जिसका अर्थ है श्रेष्ठतर के लिए परिवर्तन अथवा सुधार। द्वितीय महायुद्ध के पश्चात् जापानियों के द्वारा अपनाया गया। अमरीका के विशेषज्ञ जैसे कि एफ. डब्ल्यू. टेलर के सिद्धांतों का उपयोग के माध्यम से उत्पादकता में सुधार का मार्ग है। केज़न के उद्देश्यों में अपव्यय शामिल हैं (जिसका अर्थ है वे क्रियाएँ जो वस्तु एवं सेवाओं की लागत तो बढ़ाती हैं लेकिन मूल्य में वृद्धि नहीं करती) को कम करना, समय पर सुपुर्दगी, उत्पादन भार राशि एवं प्रकारों का एक समान करना, प्रमाणीकृत कार्य, ठीक आकार के उपकरण एवं अन्य। जापानी इस शब्द का और भी अधिक गहराई से अर्थ लगाते हैं, 'एक ओर ले जाकर अधिक उपयुक्त स्थिति में रखना'। जिसे अलग से देखा जाता है वह है प्रक्रिया, प्रणाली, उत्पाद अथवा सेवा। यह एक से प्रतिदिन की क्रिया है कार्य स्थल का मानवीकरण करती है, शारीरिक एवं मानसिक दोनों प्रकार के कठोर परिश्रम को समाप्त करती है, लोगों को सिखाती है कि किस प्रकार से वैज्ञानिक पद्धति का उपयोग कर तेजी से अनुसंधान कार्य किया जा सकता है तथा कैसे व्यावसायिक प्रक्रिया में अपव्यय के संबंध में जाना जा सकता है तथा उसे समाप्त किया जा सकता है।
4. **सिक्स सिगमा**—यह डाटा से प्रेरित मार्ग है जो किसी भी क्षेत्र में कार्यरत संगठन को गुणवत्ता की भिन्नताओं में कमी लाकर अकुशलता में कमी लाते हैं तथा समय एवं धन की बचत करने में सहायता करता है। इसका ग्राहक मूल दृष्टिकोण है जिसमें और अधिक कुशल प्रक्रिया अथवा वर्तमान प्रक्रिया को और श्रेष्ठ बनाने के लिए आँकड़ों पर निर्भर करना पड़ता है। निर्धारित मानदंडों के अनुसार प्रति दस लाख अवसरों में से तीन या चार से अधिक दोष नहीं होने चाहिए। इसे किसी भी प्रक्रिया में प्रयोग में लाया जा सकता है, पर आवश्यकतानुसार संगठनात्मक आलंबन/समर्थन प्राप्ति की भी आवश्यकता पड़ती है

© NCERT not to be republished

अपनी समझ परखिए

1. माना आप स्टेशनरी के सामान के विनिर्माण के लिए एक छोटे पैमाने की औद्योगिक इकाई की स्थापना करना चाहते हैं तथा साथ ही अपना पुस्तक प्रकाशन का कार्य भी करना चाहते हैं। वैज्ञानिक प्रबंध के क्रियान्वयन के लिए आप क्या कदम उठाएँगे? वैज्ञानिक प्रबंध के जिन तत्वों का आप क्रियान्वयन चाहेंगे उनकी पहचान कीजिए तथा उनको लाभों को सूचीबद्ध कीजिए।

फेयॉल के प्रबंध के सिद्धांत

प्रबंध की क्लासिकल विचारधारा के विकास में फेयॉल के प्रशासनिक सिद्धांत महत्त्वपूर्ण कड़ी का काम करते हैं। जहाँ टेलर कारखाने में कर्मशाला स्तर पर श्रेष्ठतम कार्य पद्धति की रचना करने, दिन का उचित कार्य, विभेदात्मक मजदूरी प्रणाली, एवं क्रियात्मक फोरमैनशिप के रूप कार्य करने में क्रांति लाने में सफल रहा वहीं हेनरी फेयॉल ने समझाया कि प्रबंधक का क्या कार्य है एवं इसे पूरा करने के लिए किन सिद्धांतों का पालन किया जाएगा। कारखाना प्रणाली में यदि श्रमिक की कार्य क्षमता का महत्त्व है, तो प्रबंधक की कुशलता का भी उतना ही महत्त्व है। फेयॉल के योगदान को प्रबंध की कुशलता में सुधार में उसके सिद्धांतों के प्रभाव जो वर्तमान में भी हैं के रूप में समझना चाहिए।

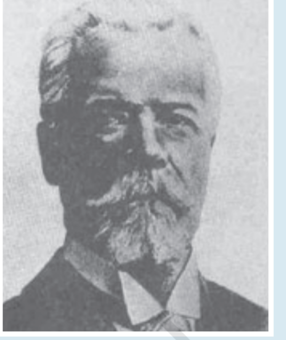
हेनरी फेयॉल (1841-1925) फ्रांसीसी प्रबंध सिद्धांतकार था। जिसके श्रम वैज्ञानिक संगठन से संबंधित सिद्धांतों का 20वीं सदी के प्रारंभ में व्यापक प्रभाव था। वह 1860 में सैंट ऐटेने की खनन अकादमी से खनन इंजीनियरिंग में स्नातक हुए।

19 वर्षीय इंजीनियर ने खनन कंपनी 'कम्पेने डी कमैन्टरी फोरचम्बीन डीकैजे विल्ले' में कार्य प्रारंभ किया तथा अंत में 1888 से 1918 तक प्रबंध निदेशक के पद पर रहे। उसके सिद्धांत उत्पादन संगठन के प्रतियोगी उद्यम जो जिसे अपनी उत्पादन लागत को नियंत्रण में रखना होता है के संदर्भ में प्रयुक्त किए जाते हैं। फेयॉल पहला व्यक्ति था जिसने प्रबंध के चार कार्य निर्धारित किए- नियोजन, संगठन, निदेशन एवं नियंत्रण करना। फेयॉल के अनुसार किसी औद्योगिक इकाई के कार्यों को इस प्रकार बाँटा जा सकता था—तकनीकी, वाणिज्यिक, वित्तीय, सुरक्षा, लेखाकर्म, एवं प्रबंधन। उसने यह सुझाव दिया कि एक प्रबंधक में जो गुण होने आवश्यक हैं, वे हैं—शारीरिक, नैतिक, शैक्षणिक, ज्ञान एवं अनुभव। उसका मानना था कि प्रबंध का वह सिद्धांत जो संगठन के प्रचालन का सुधार में सहायक हो सकते हैं, जिसकी क्षमता की कोई सीमा नहीं है।

अधिकांश रूप से अपने स्वयं के अनुभव के आधार पर उसने प्रशासन की अवधारणा को विकसित किया। उसके द्वारा प्रतिपादित 14 सिद्धांतों पर 1917 में प्रकाशित पुस्तक 'एडमिनिस्ट्रेशन इंडस्ट्रेली एट जैनेरेली, में विस्तार से चर्चा की गई थी। 1949 में यह अंग्रेजी में 'जनरल एंड इंडस्ट्रीयल मैनेजमेंट' के शीर्षक से प्रकाशित हुआ। उसके योगदान के कारण उसे 'सामान्य प्रबंध का जनक' कहा जाता है।

© NCERT not to be republished

हेनरी फेयॉल



1. जीवन–1841 से 1925
2. पेशा–खनन इंजीनियर एवं प्रबंध विषय का सिद्धांतकार (फ्रांस का नागरिक)
3. शिक्षा–1880 में सेंट एंटाइन की माइनिंग अकादमी से स्नातक
4. पद– कैम्पेनी डी कमैन्टरी फोर कैम्क्यू-डी. के.जी. बिल्ले खनन की कंपनी की स्थापना की तथा 1888 में इसके प्रबंध निदेशक बने और 1918 तक इस पद पर रहे।
5. लेखन–एडमिनिस्ट्रेशन इंडस्ट्रेली के एट जैनेरेली जो 1949 में जनरल एंड इंडस्ट्रीयल मैनेजमेंट के शीर्षक से अंग्रेजी में प्रकाशित हुआ। इसे क्लासिकल प्रबंध विषय का आधार भूत कार्य माना जाता है।
6. योगदान–मुख्यत: 14 प्रबंध के सिद्धांत जिन्हें प्रशासकीय प्रकृति का माना जाता है जिसमें उच्च प्रबंध एवं दूसरे प्रबंधकों के आचरण का उच्चस्तर से नीचे स्तर की ओर की दृष्टि से देखना।

स्रोत–www.en.wikipedia.org
चित्र स्रोत–www.image.google.com

उसके प्रबंध के 14 सिद्धांत नीचे दिए गए हैं–

1. **कार्य विभाजन–**कार्य विभाजन को करने के लिए कार्य को छोटे-छोटे भागों में विभक्त किया जाता है। प्रत्येक कार्य हेतु एक योग्य व्यक्ति जो, प्रशिक्षित विशेषज्ञ है की आवश्यकता होती है। इस प्रकार से कार्य विभाजन से विशिष्टीकरण होता है। फेयॉल के अनुसार, "कार्य विभाजन का उद्देश्य एक बार के परिश्रम से अधिक उत्पादन एवं श्रेष्ठ कार्य करना है। विशिष्टीकरण मानवीय शक्ति के उपयोग करने का कुशलतम तरीका है।"

   व्यवसाय में कार्य को अधिक कुशलता से पूरा किया जा सकता है, यदि उसे विशिष्ट कार्यों में विभाजित कर दिया गया है तथा प्रत्येक कार्य विशिष्ट अथवा प्रशिक्षित कर्मचारी ही करता है। इससे उत्पादन अधिक प्रभावी ढंग से एवं कुशलता से होता है। इस प्रकार से एक कंपनी में अलग-अलग विभाग हैं, जैसे वित्त, विपणन, उत्पादन एवं मानव संसाधन विकास आदि। प्रत्येक में कार्य करने के लिए विशेषज्ञ होते हैं। जो मिलकर कंपनी के उत्पादन एवं विक्रय का लक्ष्य प्राप्त करते हैं। फेयॉल के अनुसार कार्य विभाजन का सिद्धांत सभी क्रियाओं में चाहे वह प्रबंधकीय हों या तकनीकी, समान रूप से लागू किया जाना चाहिए।

2. **अधिकार एवं उत्तरदायित्व–**फेयॉल के अनुसार 'अधिकार आदेश देने एवं आज्ञा पालन कराने का अधिकार है, जबकि उत्तरदायित्व अधिकार का उप-सिद्धांत है।

© NCERT not to be republished

अधिकार दो प्रकार का होता है अधिकृत जो कि आदेश देने का अधिकार है एवं व्यक्तिगत अधिकार जो कि प्रबंधक का व्यक्तिगत अधिकार है।'

अधिकार औपचारिक एवं अनौपचारिक दोनों होता है। प्रबंधक को अधिकार और उसके समान उत्तरदायित्व की आवश्यकता होती है। अधिकार एवं उत्तरदायित्व में समानता होनी चाहिए। संगठन को प्रबंधकीय शक्ति के दुरुपयोग से बचाव की व्यवस्था करनी चाहिए। इसके साथ-साथ प्रबंधक के पास उत्तरदायित्वों को निभाने के लिए आवश्यक अधिकार होने चाहिए। उदाहरण के लिए, एक विक्रय प्रबंधक को क्रेता से सौदा करना होता है। वह देखता है कि ग्राहक को 60 दिन के उधार की सुविधा दे दें तो शायद सौदा हो जाए और कंपनी को शुद्ध 50 करोड़ रुपए का लाभ होगा। माना कंपनी प्रबंधक को 40 दिन के उधार देने का अधिकार देती है। इससे स्पष्ट होता है कि अधिकार एवं दायित्व में समानता नहीं है। इस मामले में कंपनी के हित को ध्यान में रखते हुए प्रबंधक को 60 दिन के उधार देने का अधिकार मिलना चाहिए? अपनी कक्षा में इस पर चर्चा करें, क्यों अथवा क्यों नहीं?

3. **अनुशासन**—अनुशासन से अभिप्राय संगठन के कार्य करने के लिए आवश्यक नियम एवं नौकरी की शर्तों के पालन करने से है। फेयॉल के अनुसार अनुशासन के लिए प्रत्येक स्तर पर अच्छे पर्यावेक्ष, स्पष्ट एवं संतोषजनक समझौते एवं दंड के न्यायोचित विधान की आवश्यकता होती है।

माना कि, प्रबंध एवं श्रमिक संघ के बीच समझौता हुआ है जिसके अनुसार कंपनी को हानि की स्थिति से उबारने के लिए कर्मचारियों ने बिना अतिरिक्त मजदूरी लिए अतिरिक्त घंटे कार्य करने का समझौता किया है। प्रबंध ने इसके बदले में उद्देश्य के पूरा हो जाने पर कर्मचारियों की मजदूरी वृद्धि का वायदा किया है। यहाँ अनुशासन का अर्थ है कि श्रमिक एवं प्रबंधक दोनों ही अपने-अपने वायदों को एक दूसरे के प्रति किसी भी प्रकार के द्वेष भाव के पूरा करेंगे।

4. **आदेश की एकता**—फेयॉल के अनुसार प्रत्येक कर्मचारी का केवल एक ही अधिकारी होना चाहिए। यदि कोई कर्मचारी एक ही समय में दो अधिकारियों से आदेश लेता है तो इसे आदेश की एकता के सिद्धांत का उल्लंघन माना जाएगा। आदेश की एकता के सिद्धांत के अनुसार किसी भी औपचारिक संगठन में कार्यरत व्यक्ति को एक ही अधिकारी से आदेश लेने चाहिए एवं उसी के प्रति उत्तरदायी

© NCERT not to be republished

होना चाहिए। फेयॉल ने इस सिद्धांत को काफी महत्त्व दिया। उसको ऐसा लगा कि यदि इस सिद्धांत का उल्लंघन होता है तो 'अधिकार प्रभावहीन हो जाता है, अनुशासन संकट में आ जाता है, आदेश में व्यवधान पड़ जाता है एवं स्थायित्व को खतरा हो जाता है।' यह फेयॉल के सिद्धांतों से मेल खाता है। इससे जो कार्य करना है उसके संबंध में किसी प्रकार की भ्रांति नहीं रहेगी। माना कि एक विक्रयकर्ता को एक ग्राहक से सौदा करने के लिए कहा जाता है तथा उसे विपणन प्रबंधक 10 प्रतिशत की छूट देने का अधिकार देता है। लेकिन वित्त विभाग का आदेश है कि छूट 5 प्रतिशत से अधिक नहीं दी जाए। यहाँ आदेश की एकता नहीं है। यदि विभिन्न विभागों में समन्वयन है तो इस स्थिति से बचा जा सकता है।

5. **निदेश की एकता**—संगठन को सभी इकाईयों को समन्वित एवं केंद्रित प्रयत्नों के माध्यम से समान उद्देश्यों की ओर अग्रसर होना चाहिए। गतिविधियों के प्रत्येक समूह जिनके उद्देश्य समान हैं उनका एक ही अध्यक्ष एवं एक ही योजना होनी चाहिए। यह कार्यवाही की एकता एवं सहयोग को सुनिश्चित करेगा। उदाहरणार्थ एक कंपनी मोटर साईकल एवं कार का उत्पादन कर रही है। इसके लिए उसे दो अलग-अलग विभाग बनाने चाहिए। प्रत्येक विभाग की अपनी प्रभारी योजना एवं संसाधन होने चाहिए। किसी भी तरह से दो विभागों के कार्य एक दूसरे पर आधारित नहीं होने चाहिए। आइए अब इन दो सिद्धांत-आदेश की एकता एवं निर्देश की एकता में अंतर्भेद करें।

आदेश की एकता एवं निर्देश की एकता में अंतर

आधार	आदेश की एकता	निर्देश की एकता
1. अर्थ	किसी भी अधीनस्थ को एक ही अधिकारी से आदेश प्राप्त करने चाहिए एवं उसी के प्रति उत्तरदायी होना चाहिए	समान उद्देश्यों वाली क्रियाओं के लिए एक अध्यक्ष एवं एक योजना अधिकारी होनी चाहिए।
2. लक्ष्य	यह दोहरी अधीन स्थिति को रोकता है	यह क्रियाओं के एक दूसरे पर आच्छादन रोकता है।
3. प्रभाव	यह कर्मचारी को व्यक्तिगत रूप से प्रभावित करता है।	यह पूरे संगठन को प्रभावित करता है

© NCERT not to be republished

6. **सामूहिक हितों के लिए व्यक्तिगत हितों का समर्पण**—फेयॉल के अनुसार संगठन के हितों को कर्मचारी विशेष के हितों की तुलना में प्राथमिकता देनी चाहिए। कंपनी में कार्य करने में प्रत्येक व्यक्ति का कोई न कोई हित होता है। कंपनी के भी अपने उद्देश्य होते हैं। उदाहरण के लिए, कंपनी अपने कर्मचारियों से प्रतियोगी लागत (वेतन) पर अधिकतम उत्पादन चाहेगी। जबकि कर्मचारी यह चाहेगा कि उसे कम-से-कम कार्य कर अधिकतम वेतन प्राप्त हो। दूसरी परिस्थिति में एक कर्मचारी कुछ न कुछ छूट चाहेगा जैसे वह कम समय काम करे, जो किसी भी अन्य कर्मचारी को नहीं मिलेगी। सभी परिस्थितियों में समूह/कंपनी के हित, किसी भी व्यक्ति के हितों का अधिक्रमण करेंगे। क्योंकि कर्मचारियों एवं हितोधिकारियों के बड़े हित किसी एक व्यक्ति के हितों की तुलना में अधिक महत्त्वपूर्ण होते हैं। उदाहरण के लिए विभिन्न हिताधिकारी जैसे कि स्वामी, अंशधारी, लेनदार, देनदार, वित्तप्रदाता, कर अधिकारी, ग्राहक एवं समाज के हितों का, किसी एक व्यक्ति अथवा व्यक्तियों के एक छोटे समूह, जो कंपनी पर दवाब बनाना चाहते हैं कि हितों के लिए कुर्बानी नहीं दी जा सकती। एक प्रबंधक इसे अपने अनुकरणीय व्यवहार से सुनिश्चित कर सकता है। उदाहरण के लिए उसे कंपनी/कर्मचारियों के बड़े सामान्य हितों की कीमत पर व्यक्ति/परिवार के लाभ के लिए अपने अधिकारों के दुरुपयोग के प्रलोभन में नहीं पड़ना चाहिए। इससे कर्मचारियों की निगाहों में उसका सम्मान बढ़ेगा एवं कर्मचारी भी समान व्यवहार करेंगे।

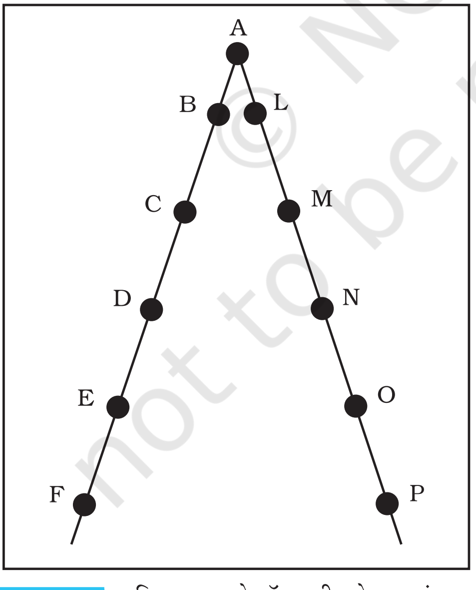
7. **कर्मचारियों को प्रतिफल**—कुल प्रतिफल एवं क्षतिपूर्ति कर्मचारी एवं संगठन दोनों के लिए ही संतोषजनक होना चाहिए। कर्मचारियों को इतनी मजदूरी अवश्य मिलनी चाहिए कि कम-से-कम उनका जीवन स्तर तर्क संगत हो सके। लेकिन साथ ही यह कंपनी की भुगतान क्षमता की सीमाओं में होनी चाहिए। दूसरे शब्दों में प्रतिफल न्यायोचित होना चाहिए। इससे अनुकूल वातावरण बनेगा एवं कर्मचारी तथा प्रबंध के बीच संबंध भी सुमधुर रहेंगे। इसके परिणाम स्वरूप कंपनी का कार्य सुचारू रूप से चलता रहेगा।

8. **केंद्रीकरण एवं विकेंद्रीकरण**—निर्णय लेने का अधिकार यदि केंद्रित है तो इसे केंद्रीकरण कहेंगे जबकि अधिकार यदि एक से अधिक व्यक्तियों को सौंप दिया जाता है तो इसे 'विकेंद्रीकरण' कहेंगे। फेयॉल के शब्दों में अधीनस्थों का विकेंद्रीकरण के माध्यम से अंतिम अधिकारों को अपने पास रखने में संतुलन बनाए रखने की आवश्यकता है। केंद्रीकरण की सीमा कंपनी की कार्य परिस्थितियों पर निर्भर करेगी। सामान्यत: बड़े संगठनों में छोटे संगठनों की तुलना में अधिक विकेंद्रीकरण होता है। उदाहरण के लिए, हमारे देश में पंचायतों को गाँवों के कल्याण के लिए सरकार द्वारा प्रदत्त निधि के संबंध में निर्णय लेने एवं उनको व्यय करने के अधिक अधिकार दिए हैं। यह राष्ट्रीय स्तर पर विकेंद्रीकरण है।

© NCERT not to be republished

9. **सोपान शृंखला**—किसी भी संगठन में उच्च अधिकारी एवं अधीनस्थ कर्मचारी होते हैं। उच्चतम पद से निम्नतम पद तक की औपचारिक अधिकार रेखा को 'सोपान शृंखला' कहते हैं। फ्रेयॉल के शब्दों में संगठनों में अधिकार एवं संप्रेषण की शृंखला होनी चाहिए जो ऊपर से नीचे तक हो तथा उसी के अनुसार प्रबंधक एवं अधीनस्थ होने चाहिए।

आइए एक स्थिति को देखें जिसमें एक अध्यक्ष है जिसके अधीन दो अधिकार शृंखलाएँ हैं। एक में 'ख' 'ग' 'घ' 'ङ' 'च' तथा दूसरे में 'छ', 'ज', 'झ', 'ञ', एवं 'त' हैं। यदि 'ङ' को 'ण' से संप्रेषण करना है तो उसे ङ, घ, ग, ख, क, छ, ज, झ, ण के मार्ग से चलना होगा। क्योंकि यहाँ सोपान शृंखला के सिद्धांत का पालन हो रहा है।



चित्र 2.3—फेयॉल की सोपान शृंखला

फेयॉल के अनुसार औपचारिक संप्रेषण में सामान्यतः इस शृंखला का उल्लंघन नहीं करना चाहिए। यदि कोई आकस्मिक स्थिति है तो ङ सीधे ण से समतल संपर्क के द्वारा संपर्क साधे सकता है जैसा चित्र में दर्शाया गया है। यह छोटा मार्ग है तथा इसका प्रावधान इसीलिए किया गया है कि संप्रेषण में देरी न हो। व्यवहार में आप देखते हैं कि कंपनी में कोई श्रमिक सीधा मुख्य कार्यकारी अधिकारी से संपर्क नहीं कर सकता। यदि उसे आवश्यकता है भी तो सभी औपचारिक स्तर अर्थात् फोरमैन अधीक्षक, प्रबंधक, निदेशक आदि को विषय से संबंधित ज्ञान होना चाहिए। केवल आकस्मिक परिस्थितियों में ही एक श्रमिक मुख्य कार्यकारी अधिकार से संपर्क कर सकता है।

10. **व्यवस्था**—फेयॉल के अनुसार, "अधिकतम कार्य कुशलता के लिए लोग एवं सामान उचित समय पर उचित स्थान पर होने चाहिए।" व्यवस्था का सिद्धांत कहता है कि "प्रत्येक चीज (प्रत्येक व्यक्ति) के लिए एक स्थान तथा प्रत्येक चीज (प्रत्येक व्यक्ति) अपने स्थान पर होनी चाहिए।" तत्वतः इसका अर्थ है व्यवस्था। यदि प्रत्येक चीज के लिए स्थान निश्चित है तो तथा यह उस स्थान पर है तो व्यवसाय कारखाना की क्रियाओं में कोई व्यवधान नहीं पैदा होगा। इससे उत्पादकता एवं क्षमता में वृद्धि होगी।

11. **समता**—फेयॉल के शब्दों में, "सभी कर्मचारियों के प्रति निष्पक्षता को सुनिश्चित करने के लिए सद्बुद्धि एवं अनुभव की आवश्यकता होती है। इन कर्मचारियों के साथ जितना संभव हो सके निष्पक्ष व्यवहार करना चाहिए। प्रबंधकों के श्रमिकों के प्रति व्यवहार में यह सिद्धांत दयाभाव एवं न्याय पर जोर देता है। फेयॉल यदा-कदा बल प्रयोग को अनियमित नहीं मानता है। बल्कि उसका कहना है कि सुस्त व्यक्तियों के साथ सख्ती से व्यवहार करना चाहिए जिससे कि प्रत्येक व्यक्ति को यह संदेश पहुँचे कि प्रबंध की निगाहों में प्रत्येक व्यक्ति बराबर है। किसी भी व्यक्ति के साथ लिंग, धर्म, भाषा, जाति, विश्वास अथवा राष्ट्रीयता आदि के आधार पर कोई भेदभाव नहीं होना चाहिए। व्यवहार में हम अवलोकन करते हैं कि आजकल बहुराष्ट्रीय कंपनियों में विभिन्न राष्ट्रीयता के लोग भेदभाव रहित वातावरण में साथ-साथ काम करते हैं। इन कंपनियों में प्रत्येक व्यक्ति को उन्नति के समान अवसर प्राप्त होते हैं। तभी तो हम पाते हैं कि रजत गुप्ता जैसी भारतीय मूल के मुख्य कार्यकारी अधिकारी मैकिन्से इन्कोर्पोरेशन जैसी बहुराष्ट्रीय कंपनी के मुखिया बने। अभी हाल ही में 'भारत में जन्मे अमेरिकावासी अरुण सरीन ब्रिटेन की बड़ी टेलीकॉम कंपनी के वोडाफोन लि. के मुख्य कार्यकारी अधिकारी बने हैं।

12. **कर्मचारियों की उपयुक्तता**—फेयॉल के अनुसार "संगठन की कार्यकुशलता को बनाए रखने के लिए कर्मचारियों की आवर्त को न्यूनतम किया जा सकता है।" कर्मचारियों का चयन एवं नियुक्ति उचित एवं कठोर प्रक्रिया के द्वारा की जानी चाहिए। लेकिन चयन होने के पश्चात् उन्हें न्यूनतम निर्धारित अवधि के लिए पद पर बनाए रखना चाहिए। उनका कार्यकाल स्थिर होना चाहिए। उन्हें परिणाम दिखाने के लिए उपयुक्त समय दिया जाना चाहिए। इस संदर्भ में किसी भी प्रकार की तदर्थता कर्मचारियों में अस्थिरता असुरक्षा पैदा करेगी। वह संगठन को छोड़ना चाहेंगे। भर्ती, चयन एवं प्रशिक्षण लागत ऊँची होगी। इसीलिए कर्मचारी के कार्यकाल की स्थिरता व्यवसाय के लिए श्रेष्ठकर रहती है।

13. **पहल क्षमता**—फेयॉल का मानना है कि, "कर्मचारियों को सुधार के लिए अपनी योजनाओं के विकास एवं उनको लागू करने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए। पहल क्षमता का अर्थ है- स्वयं अभिप्रेरणा की दिशा में पहला कदम उठाना। इसमें योजना पर विचार कर फिर उसको क्रियांवित किया जाता है। यह एक बुद्धिमान व्यक्ति के लक्षणों में से एक है। पहल-क्षमता को प्रोत्साहित करना चाहिए लेकिन इसका यह अर्थ नहीं कि अपने आपको कुछ भिन्न दिखाने के लिए कंपनी की स्थापित रीति-नीति के विरुद्ध कार्य करें। एक

© NCERT not to be republished

अच्छी कंपनी वह है जिसमें कर्मचारी द्वारा सुझाव पद्धति हैं जिसके अनुसार उस पहल–क्षमता सुझावों को पुरस्कृत किया जाता है जिनके कारण लागत/समय में ठोस कमी आए।

14. **सहयोग की भावना**–फेयॉल के अनुसार, "प्रबंध को कर्मचारियों में एकता एवं पारस्परिक सहयोग की भावना को बढ़ावा देना चाहिए।" प्रबंध के सामूहिक कार्य को बढ़ावा देना चाहिए, विशेष रूप से बड़े संगठनों में। क्योंकि ऐसा न होने पर उद्देश्यों को प्राप्त करना कठिन हो जाएगा। इससे समन्वय की भी हानि होगी। सहयोग की भावना के पोषण के लिए प्रबंधक को कर्मचारियों से पूरी बातचीत में 'मैं' के स्थान पर 'हम' का प्रयोग करना चाहिए। इससे समूह के सदस्यों में पारस्परिक विश्वास एवं अपनेपन की भावना पैदा होगी। इससे जुर्माने की आवश्यकता भी न्यूनतम हो जाएगी।

उपर्युक्त चर्चा से यह स्पष्ट है कि फेयॉल के प्रबंध के 14 सिद्धांत प्रबंध की समस्याओं पर विस्तृत रूप से लागू होते हैं तथा आज इनका प्रबंध की सोच पर गहरा प्रभाव पड़ा है। लेकिन जिस बदले हुए पर्यावरण में आज व्यवसाय किया जा रहा है, उसमें इन सिद्धांतों की व्याख्या बदल गई है। उदाहरण के लिए अब तक अधिकार एवं उत्तरदायित्व का अर्थ प्रबंधकों को शक्ति प्रदान करना था लेकिन आज हम फेयॉल के सिद्धांतों के वर्तमान गुणार्थ को समझने की स्थिति में हैं जो कि साथ के बॉक्स में दिए गए हैं।

चित्र 2.4–कर्मचारी सुझाव प्रणाली–प्रशिक्षु प्रबंधकों का उत्साहवर्द्धन।

समन्वय की परिभाषाएँ

आइए अब देखें कि समकालीन व्यावसायिक स्थितियों, विशेष रूप से अमरीका जैसी सेवा आधारित एवं उच्च तकनीक अर्थव्यवस्थाओं में फेयॉल के सिद्धांतों का क्या अर्थ है- मोंट क्लेयर स्टेट यूनीवर्सिटी, अपर मोंट क्लेयर, न्यूजर्सी, यू. एस. ए. के रौडरिग्स ने "फेयॉल के 14 सिद्धांत तब और अब- आज के संगठनों के प्रभावी प्रबंधन के लिए एक कार्ययोजना" नाम से लेख लिखा जो 'मैनेजमेंट डिसिजियन' जरनल 39/10/2001 पृष्ठ 880-889 में प्रकाशित से निम्न निष्कर्ष निकाले हैं–

क्रम सं.	सिद्धांत के नाम	तब	अब
1.	कार्य विभाजन रूपांकन में विशिष्टता	कर्मचारियों के कार्य रूपांकन में सामान्य करण	कर्मचारियों के कार्य
2.	अधिकार एवं उत्तरदायित्व	प्रबंधकों को अधिकार प्राप्त हैं	कर्मचारियों के पास शक्तियाँ हैं
3.	अनुशासन	औपचारिक नियंत्रण	अनौपचारिक, समान
4.	आदेश की एकता	अधीनस्थ कर्मचारी केवल एक उच्च अधिकारी को प्रतिवेदन करते हैं	कई प्रबंधकों को प्रतिवेदन करता है
5.	निर्देश की एकता	कार्यों की एक योजना एवं एक प्रबंधक होता है	कार्यों की बहु-योजनाएँ जिसमें कई प्रबंधक होते हैं
6.	व्यक्तिगत हित का समान अच्छाई के लिए समर्पण	कर्मचारी संगठन के प्रति समर्पित है	संगठन कर्मचारियों के प्रति तथा कर्म-चारी संगठन के प्रति समर्पित हैं
7.	कर्मचारियों का प्रतिफल	न्यायोचित प्रतिफल भुगतान प्रणाली	निष्पादन आधारित प्रतिफल प्रणाली
8.	केंद्रीकरण	निर्णय ऊपर लिया जाता है जो नीचे स्तर पर जाता है	कार्य के उपयुक्त तदर्थ निर्णय लिया जाता है
9.	सोपान श्रृंखला	सोपानिक, औपचारिक संप्रेषण माध्य	कम औपचारिक
10.	व्यवस्था	नियंत्रण हेतु आंतरिक सूचना प्रणाली	समन्वय हेतु आंतरिक सूचना प्रणाली
11.	समता	दयालुता के द्वारा प्रतिबद्धता प्राप्त करना	स्वामित्व भावना से प्रतिबद्धता प्राप्त करना

© NCERT not to be republished

12.	कर्मचारियों के कार्यकाल	कर्मचारियों को प्रशिक्षण एवं संगठन में टिके रहने के लिए प्रोत्साहित करना	कर्मचारियों का निरंतर प्रशिक्षण एवं विकास
13.	पहल-क्षमता	प्रबंधक नए-नए विचारों पर गौर कर उनका क्रियान्वयन करते हैं।	कर्मचारी नए-नए विचार लाते हैं तथा उनका क्रियान्वयन कराते हैं
14.	सहयोग की भावना	कर्मचारियों में उच्च मानोबल बनाए रखना अनिवार्य है	कर्मचारियों का मनोबल बनाए रखना उतना अनिवार्य नहीं है

फेयॉल बनाम टेलर-तुलना

अब हम फेयॉल एवं टेलर के योगदान की तुलना करने की स्थिति में हैं। दोनों का प्रबंध के ज्ञान में भारी योगदान है जो प्रबंधकों के आगे कार्य का आधार बने हुए हैं। यह ध्यान रहे कि इनका योगदान एक-दूसरे का पूरक है। हम निम्न बिंदुओं पर इनके योगदान में अंतर कर सकते हैं-

क्रम सं.	अंतर का आधार	हेनरी फेयॉल	एल. डब्ल्यू. टेलर
1.	परिपेक्ष्य स्तर	प्रबंध का उच्चतम फर्शीय स्तर	कारखाने का
2.	आदेश की एकता	कट्टर पक्षधर	इसको महत्त्वपूर्ण नहीं माना क्योंकि कार्यात्मक फोरमैनशिप में एक श्रमिक आठ विशेषज्ञों से आदेश प्राप्त करता है।
3.	प्रयोजनीयता	सार्वभौमिक उपयुक्तता	विशिष्ट स्थितियों में उपयुक्त
4.	रचना का आधार	व्यक्तिगत अनुभव परीक्षण	अवलोकन एवं
5.	केंद्र (फोकस)	कुल प्रशासन में सुधार लाना	उत्पादकता में वृद्धि करना
6.	व्यक्तित्व	क्रियान्वयक	वैज्ञानिक
7.	अभिव्यक्ति सिद्धांत	प्रशासन के सामान्य प्रबंध	वैज्ञानिक

© NCERT not to be republished

आप प्रबंध के ज्ञान के उत्थान में भारतीयों के योगदान के संबंध में भी जानना चाहेंगे। यह साथ के बॉक्स में दिया है।

> क्या हम प्रबंध के भारतीय स्वभाव पर ध्यान दे रहे हैं? साहनी जो कैलोग में अपने विद्यार्थियों को पंचतंत्र एवं भगवत गीता में से उद्धरण देते रहते हैं का कहना है कि, "हाँ, और यह इसके जेड आध्यात्मिक ज्ञान में हैं। प्रबंध का दर्शन 'कुत्ता कुत्ते का दुश्मन', जो अब तक प्रचलित रहा है, के स्थान पर भविष्य में व्यवसाय के अनुरूप इससे कुछ अतिरिक्त है।" क्या भविष्य के इन निगमों के संचालन में कोई अंतर आएगा? शायद इसका उत्तर भारतीय उपमहाद्वीप से बह रही हवा दे सके।
>
> (नीलम राज के। 'मैनेजमेंट गुरु' थिन्क इंडियन नाऊ से रूपांतरित, आधारित एवं गृहित)

मुख्य शब्दावली

कार्यात्मक फोरमैनशिप | विभेदात्मक मजदूरी प्रणाली | कार्य का प्रमापीकरण | मानसिक क्रांति | समय अध्ययन | आदेश की एकता | गति अध्ययन | निदेश की एकता | थकान अध्ययन | सोपान शृंखला एव समतल संपर्क | कार्य–पद्धति अध्ययन | पारस्परिक सहयोग का सिद्धांत

सारांश

अर्थ

प्रबंध के सिद्धांत सामान्य दिशा निर्देश हैं जिन्हें कुछ स्थितियों में कार्यस्थलों के संचालन के लिए उपयोग में लाया जा सकता है। यह प्रबंधकों को निर्णयों के क्रियान्वयन में सहायक होते हैं।

प्रकृति

प्रबंध की प्रकृति को इन शीर्षकों के अंतर्गत वर्णन किया जा सकता है – अभ्यास द्वारा रचित, सामान्य मार्गदर्शन, सार्वभौमिक, लोचपूर्ण, व्यावहारिक, अनिश्चित कारण एवं परिणाम में संबंध।

महत्त्व

प्रबंधक ठोस निर्णय ले सकें इसके लिए प्रबंध के सिद्धांतों की ठीक से समझ आवश्यक है। प्रबंध के महत्त्व का इन शीर्षकों के अंतर्गत वर्णन किया जा सकता है– कार्य कुशलता में वृद्धि, संसाधनों की सोपान शृंखला एव समतल संपर्क अधिकतम उपयोग, वैज्ञानिक रीति से निर्णय लेना, परिवर्तित पर्यावरण को अपनाना, सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करना, उचित अनुसंधान एवं विकास, प्रबंधकों को प्रशिक्षण एवं प्रभावपूर्ण प्रशासन हेतु प्रेरित करना।

वैज्ञानिक प्रबंध

टेलर के वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत हैं– विज्ञान है न कि व्यवहाराधीन (Rule of Thumb) सहयोग न कि विरोध, सहयोग न कि व्यक्तिवाद, अधिकतम न कि सीमित उत्पादन, प्रत्येक व्यक्ति का उसकी

© NCERT not to be republished

अधिकतम कुशलता एवं समृद्धि तक विकास, टेलर के अनुसार वैज्ञानिक प्रबंध की तकनीक इस प्रकार थीं–कार्यात्मक फोरमैनशिप, कार्य का प्रमापीकरण एवं सरलीकरण, थकान अध्ययन, पद्धति अध्ययन, समय अध्ययन, एवं विभेदात्मक मजदूरी प्रणाली।

हम टेलर एवं फेयॉल के योगदान में अंतर भी कर सकते हैं लेकिन प्रकृति से यह एक–दूसरे के पूरक थे।

फेयॉल के प्रबंध के सिद्धांत

फेयॉल के अनुसार प्रबंध के कार्य हैं–- योजना बनाना, आदेश देना, समन्वय करना एवं नियंत्रण करना। एक औद्योगिक संस्थान की क्रियाओं को इस प्रकार विभक्त किया जा सकता है– तकनीकी, वाणिज्यिक, वित्तीय सुरक्षा, लेखांकन एवं प्रबंधन। उसने यह भी सुझाव दिया कि एक प्रबंधक में यह गुण होने चाहिए: शारीरिक, नैतिक शिक्षा, ज्ञान, एवं अनुभव। फेयॉल ने 14 सिद्धांतों को सूचीबद्ध किया– कार्य विभाजन, अधिकार एवं उत्तरदायित्व, अनुशासन, आदेश की एकता, निर्देश की एकता, व्यक्तिगत हितों का सामान्य हितों के पक्ष में समर्पण, कर्मचारियों का प्रतिफल, कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थिरता, पहल क्षमता एवं सहयोग की भावना।

अभ्यास

अति लघु उत्तरीय प्रश्न

1. प्रबंधन के सिद्धांतों को क्यों लचीला माना जाता है?
2. समय अध्ययन के मुख्य उद्देश्य बताएँ।
3. उस सिद्धांत का नाम दें जो 'सहयोग, न कि व्यक्तिवाद' का विस्तार है।
4. थकान के कोई दो कारण बताएँ जो कर्मचारी के प्रदर्शन में बाधा उत्पन्न कर सकते हैं।
5. एक कठोर भर्ती प्रक्रिया के माध्यम से जाने के बाद सनकलाल और गगन ने वेल्स लिमिटेड में अपना कॅरियर शुरू किया। चूंकि उनके पास कोई पूर्व–कार्य अनुभव नहीं था, इसलिए फर्म ने स्वयं को साबित करने के लिए उन्हें एक वर्ष देने का फैसला किया। वेल्स लिमिटेड के इस प्रबंधन सिद्धांत का नाम बताएँ।
6. कुशल और अक्षम श्रमिकों को अलग करने के लिए टेलर द्वारा किस तकनीक का उपयोग किया जाता है?

लघु उत्तरीय प्रश्न

1. 'आदेश की एकता' का सिद्धांत किस प्रकार प्रबंधन के लिए उपयोगी है? संक्षेप में बताएँ।
2. वैज्ञानिक प्रबंधन को परिभाषित करें। किन्हीं तीन सिद्धांतों के बारे में बताएँ।
3. यदि कोई संगठन भौतिक एवं मानव संसाधनों के लिए उचित स्थान प्रदान नहीं करता है, तो यह कौन से सिद्धांत का उल्लंघन है? इसके परिणाम क्या हैं?
4. प्रबंधन के सिद्धांतों के महत्व के संबंध में किन्हीं चार बिंदुओं की व्याख्या करें।
5. 'सोपान शृंखला' और 'समतल संपर्क' के सिद्धांत की व्याख्या करें।

© NCERT not to be republished

6. एक प्रतिष्ठित कॉर्पोरेट में शीर्ष स्तर पर कार्यरत उत्पादन प्रबंधक श्री राठौर फर्म के लिए कच्चे माल का आदेश देने की ज़िम्मेदारी रखते हैं। वित्तीय वर्ष 2017-18 के लिए आपूर्तिकर्ता पर निर्णय लेने के दौरान, उन्होंने फर्म के सामान्य सप्लायर की बजाय प्रति यूनिट की उच्च कीमत पर अपने चचेरे भाई को ऑर्डर दिया, जो ऑर्डर के लिए दरों को कम करने के इच्छुक थे। यहाँ प्रबंधक के द्वारा किस सिद्धांत का उल्लंघन किया गया?

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

1. टेलर द्वारा दिए गए वैज्ञानिक प्रबंधन के सिद्धांतों की व्याख्या करें।
2. फेयोल द्वारा दिए गए प्रबंधन के निम्नलिखित सिद्धांतों की उदाहरण सहित व्याख्या करें—
   (क) निर्देश की एकता
   (ख) समता
   (ग) सहयोग की भावना
   (घ) व्यवस्था
   (ङ) केंद्रीकरण एवं विकेंद्रीकरण
   (च) पहल-क्षमता
3. टेलर द्वारा अनुमोदित 'कार्यात्मक फोरमैनशिप' की तकनीक और 'मानसिक क्रांति' की अवधारणा की व्याख्या करें।
4. वैज्ञानिक कार्य अध्ययन की निम्नलिखित की चर्चा करें—
   (क) समय अध्ययन
   (ख) गति अध्ययन
   (ग) थकान अध्ययन
   (घ) कार्यविधि अध्ययन
   (ङ) सरलीकरण और कार्य का मानकीकरण
5. टेलर और फेयोल के योगदान के बीच विभिन्नताओं पर चर्चा करें।
6. समकालीन व्यावसायिक पर्यावरण में टेलर और फेयोल के योगदान की प्रासंगिकता पर चर्चा करें।
7. भसीन लिमिटेड खाद्य प्रसंस्करण के व्यवसाय में है और अपने उत्पादों को एक लोकप्रिय ब्रांड के तहत बेच रही है। अच्छी गुणवत्ता और उचित मूल्यों के कारण हाल ही में इसका कारोबार बढ़ रहा था। इसके अलावा संसाधित खाद्य सामग्री के लिए बाजार में काम करने वाले अधिक लोग बढ़ रहे थे। नई प्रवृत्ति पर नए व्यापार भी बढ़ रहे थे। अपनी बाजार हिस्सेदारी को बनाए रखने के लिए कंपनी ने अपने मौजूदा कर्मचारियों को ओवरटाइम पर काम करने का निर्देश दिया। लेकिन इसके परिणामस्वरूप कई समस्याएं उत्पन्न हुईं। काम के बढ़ते दबाव के कारण श्रमिकों की दक्षता में कमी आई। कभी-कभी अधीनस्थों को एक से अधिक वरिष्ठों के लिए काम करना पड़ा जिसके परिणामस्वरूप दक्षता में गिरावट आई। पहले एक उत्पाद पर काम कर रही डिवीजनों को दो या दो से अधिक उत्पादों पर काम करने के लिए कहा गया। इसके परिणामस्वरूप काम का दोहराव और क्षति हुई। मज़दूरों में अनुशासनहीनता की भावना बढ़ने लगी। श्रमिकों को धोखा महसूस हो रहा था। उत्पादों की गुणवत्ता में गिरावट शुरू हो रही थी और बाजार हिस्सेदारी घटने के कगार पर थी। वास्तव में कंपनी ने आवश्यक बुनियादी ढांचे के बिना परिवर्तन लागू किए थे।

© NCERT not to be republished

(क) प्रबंधन के सिद्धांतों (हेनरी फेयोल द्वारा दिए गए 14 में से) की पहचान करें जिनका कंपनी द्वारा उल्लंघन किया जा रहा था।

(ख) संक्षेप में इन सिद्धांतों की व्याख्या करें।

(ग) कंपनी के पुराने गौरव को पुनः प्राप्त करने के लिए उपरोक्त सिद्धांतों के संबंध में कंपनी प्रबंधन को क्या कदम उठाने चाहिए?

(उपरोक्त प्रश्न 7 से संबद्ध अतिरिक्त जानकारी) भसीन लिमिटेड के प्रबंधन ने अब अपनी कमियों को महसूस किया। स्थिति को सुधारने और पुनर्गठन योजना के लिए उन्होंने प्रबंधन परामर्शदाता 'मुक्ति कंसल्टेंट्स' को नियुक्त किया। मुक्ति कंसल्टेंट्स ने भसीन लिमिटेड का अध्ययन किया और निम्नलिखित परिवर्तनों की सिफारिश की—

(i) कंपनी को उत्पादन के संबंध में वैज्ञानिक प्रबंधन शुरू करना चाहिए।

(ii) मार्ग, निर्धारण, प्रेषण और प्रतिक्रियाओं सहित उत्पादन योजना लागू की जाये।

(iii) योजना को संचालन प्रबंधन से अलग करने के लिए 'कार्यात्मक फोरमैनशिप' को लाया जाना चाहिए।

(iv) संसाधनों के उपयोग को अनुकूलित करने के लिए 'कार्य अध्ययन' किया जाना चाहिए।

(v) दक्षता और जवाबदेही बढ़ाने के लिए सभी गतिविधियों का 'मानकीकरण' लागू किया जाना चाहिए।

(vi) श्रमिकों को प्रेरित करने के लिए 'विभेदक दर प्रणाली' लागू की जानी चाहिए।

(उपरोक्त प्रश्न 7 के भाग 'ग' के उत्तर के रूप में उपर्युक्त परिवर्तन भी लागू किए जाने चाहिए) यह उम्मीद की गई कि ये परिवर्तन कंपनी के कामकाज में अनुकूल बदलाव ला सकेंगे।

(क) क्या आपको लगता है कि सलाहकारों द्वारा अनुशंसित वैज्ञानिक प्रबंधन की शुरूआत का सकारात्मक परिणाम होगा?

(ख) कंपनी को बदलावों को लागू करने के लिए क्या सावधानी बरतनी चाहिए?

(ग) प्रश्न में बिन्दु (i) से (vi) के अंतर्गत दी गई प्रत्येक तकनीक के संबंध में अपना अलग-अलग उत्तर दें।

© NCERT not to be republished

12115CH03

व्यावसायिक पर्यावरण

3
अध्याय

एक रिक्शा चालक कैसे उद्यमी बना

आज का दिन एक नियमित दिन की तरह ही था। रिक्शा चालक धर्मवीर कम्बोज दिल्ली की सड़कों पर सवारी ले जा रहा था कि उसके साथ एक भयानक दुर्घटना घटी। यह जानकर कि वह अपने काम पर वापस नहीं जा पाएगा, उसने हरियाणा के यमुनानगर ज़िले में अपने मूल गाँव लौटने का फैसला किया ताकि नया जीवन शुरू कर सके। किसी भी तरह के तकनीकी प्रशिक्षण के अभाव में और स्कूली शिक्षा छोड़ने के कारण रोज़गार के अवसर उसके लिए कठिनाई उत्पन्न कर रहे थे।

वह सही प्रेरणा और अवसर की तलाश में था। राजस्थान के जयपुर, अजमेर और पुष्कर क्षेत्रों के बाहरी इलाके की यात्रा के दौरान ऐसा ही एक अवसर उसके हाथ आया, जहाँ धर्मवीर ने काम कर रहे कई महिला स्वयं सहायता समूहों को देखा। महिलाओं का हंसबेरी लड्डू बनाने की प्रक्रिया में जुटे होना एक आम दृश्य था। हालांकि यह प्रक्रिया अपेक्षाकृत सरल प्रतीत होती है, परंतु हाथों से पत्थर के स्लैब पर हंसबेरी को कसना एक दर्दनाक व्यायाम था। मशीनें उपलब्ध थीं जो हंसबेरी को संसाधित कर सकती थीं लेकिन उनमें से कोई भी लागत अनुकूल साबित नहीं हुई थीं। उद्योग पैमाने पर काफी छोटा था और मालिकों के लिए मशीनों को खरीदना और उन्हें उपयोग में रखना असंभव था। धर्मवीर ने फलों और सब्जी प्रसंस्करण मशीनों को न केवल सस्ती बनाने के तरीकों के बारे में सोचना शुरू किया, बल्कि आकस्मिक स्वास्थ्य खतरों से महिला श्रमिकों को मुक्त कराने का भी बीड़ा उठाने का प्रयास किया। उन्हें पता था कि उनके रास्ते में कई समस्याएं आएंगी, लेकिन उन्हें चुनौती देने और उन्हें दूर करने के लिए जीवन में उनका आदर्श वाक्य था— "संघर्ष ही सबसे बड़ी कामयाबी है। अगर आगे बढ़ना है तो पीछे नहीं देखना है।"

मार्च 2005 में उनकी मशीन का पहला प्रोटोटाइप तैयार हुआ। हालांकि मशीन के अत्यधिक गरम होने के कारण एक अप्रत्याशित समस्या उत्पन्न हुई। इस समस्या को खत्म करने के लिए निरंतर परीक्षण

अधिगम उद्देश्य
इस अध्याय के अध्ययन के पश्चात् आप—

- व्यावसायिक पर्यावरण का अर्थ समझा सकेंगे;
- व्यावसायिक पर्यावरण के महत्त्व का वर्णन कर सकेंगे;
- व्यावसायिक पर्यावरण के विभिन्न आयामों का वर्णन कर सकेंगे;
- भारत में आर्थिक पर्यावरण एवं वाणिज्य तथा उद्योग पर सरकार की नीति के प्रभाव का विश्लेषण कर सकेंगे।

© NCERT not to be republished

Reprint 2025-26

किए गए लेकिन समस्या दूसरे प्रोटोटाइप में बरकरार रही। लेकिन धर्मवीर ने भी हार नहीं मानी। आखिरकार उन्होंने अपने तीसरे प्रोटोटाइप में अति ताप की समस्या का सफलतापूर्वक निदान कर लिया। यह प्रोटोटाइप G.I.A.N. (North) द्वारा खरीदा गया और एक प्रायोगिक आधार पर केन्या भेजा गया। फीडबैक के आधार पर, G.I.A.N. ने उनसे उन प्रावधानों को शामिल करने के लिए कहा जो इसे पोर्टेबल बनाते थे, जिसमें फोल्डबल पैरों को शामिल करना शामिल था। चौथी मशीन में उन्होंने निष्कर्षण प्रक्रिया के दौरान मशीन से रस के प्रवाह को प्रबंधित करने के लिए एक चाकू भी शामिल किया।

जिस मशीन को धर्मवीर ने विकसित किया, वह इस तरह अद्वितीय है कि उसमें फल या सब्जी के बीज को नुकसान पहुँचाए बिना विभिन्न प्रकार के उत्पादों को संसाधित करने की क्षमता है।

स्रोत– नेशनल इनोवेशन फाउंडेशन (एन.आई.एफ.) - भारत (www.nif.org.in)

विषय प्रवेश

उपरोक्त उदाहरण यह बताता है कि किस प्रकार एक रिक्शा चालक के अथक प्रयास से एक नवाचार उत्पाद तैयार हुआ। यह उदाहरण हमें बताता है कि यदि हम मानसिक तौर पर ठान लें तो कोई भी कार्य कठिन नहीं है। धर्मवीर ने किस प्रकार अपनी समस्त सीमाओं को पार करते हुए न केवल एक नवाचार प्रक्रिया जो जन्म दिया बल्कि अपनी शारीरिक परिस्थितियों से समझौता किये बगैर एक सफल उद्यमी बन कर दिखाया। यह उदाहरण यह भी दर्शाता है कि किस प्रकार एक नवाचार प्रक्रिया का प्रभाव संपूर्ण उद्योग की उत्पादन क्षमता पर पड़ता है जिससे उस उद्योग में कार्यरत श्रमिकों की गुणवत्ता में वृद्धि आती है। किसी व्यवसाय की सफलता केवल उसके आंतरिक प्रबंध पर ही निर्भर नहीं करती बल्कि बहुत से बाह्य तत्वों पर भी निर्भर करती है, उदाहरणार्थ सरकार के निर्णय एवं कार्यवाही, उपभोक्ता, अन्य व्यावसायिक इकाइयाँ तथा सी.एस.ई. जैसे गैर सरकारी संगठन (एन.जी.ओ.)। हम इस अध्याय में कुछ महत्त्वपूर्ण बाह्य शक्तियों (अथवा पर्यावरण परिस्थितियाँ) एवं उनका व्यावसायिक उद्यमों के परिचालन पर प्रभाव के बारे में अध्ययन करेंगे।

व्यावसायिक पर्यावरण का अर्थ

व्यावसायिक पर्यावरण शब्द से अभिप्राय सभी व्यक्ति, संस्थान एवं अन्य शक्तियों की समग्रता से है जो व्यावसायिक उद्यम से बाहर हैं लेकिन इसके परिचालन को प्रभावित करने की क्षमता रखते हैं। एक लेखक ने इसको इस प्रकार से प्रस्तुत किया है, "यदि संपूर्ण जगत को लें और उसमें से संगठनों का प्रतिनिधित्व करने वाले उप-समूह को अलग कर दें तो, जो शेष रह जाता है वह पर्यावरण कहलाता है।" अतः आर्थिक, सामाजिक, राजनैतिक, तकनीकी एवं अन्य शक्तियाँ

जो व्यवसाय से हटकर कार्य करती हैं, पर्यावरण के भाग हैं। इसी प्रकार से उपभोक्ता अथवा प्रतियोगी इकाइयाँ एवं सरकार, उपभोक्ता समूह, प्रतियोगी न्यायालय, मीडिया एवं अन्य संस्थान जो किसी व्यावसायिक इकाई के बाहर कार्यरत हैं पर्यावरण के घटक होते हैं। महत्त्वपूर्ण बात यह है कि यह व्यक्ति, संस्थान एवं शक्तियाँ यद्यपि इसकी सीमाओं से बाहर स्थित होती हैं फिर भी किसी व्यावसायिक उद्यम को प्रभावित करने की क्षमता रखती हैं। उदाहरण के लिए सरकार की आर्थिक नीतियाँ, तीव्र तकनीकी परिवर्तन, राजनैतिक अनिश्चितता, ग्राहकों के फैशन एवं रुचि में परिवर्तन एवं बाज़ार में बढ़ती हुई प्रतियोगिता, सभी एक व्यावसायिक इकाई के कार्य को कई महत्त्वपूर्ण तरीकों से प्रभावित करते हैं। सरकार यदि करों में वृद्धि करती है तो इससे वस्तुएँ मँहगी हो जाएँगी। तकनीकी सुधार से वर्तमान उत्पाद अप्रचलित हो सकते हैं। राजनैतिक अनिश्चितता निवेशकों के मन में भय पैदा कर सकती है। फैशन एवं उपभोक्ताओं की रुचि में परिवर्तन से बाज़ार में वर्तमान उत्पादों के स्थान पर नये उत्पादों की माँग हो सकती है। बाज़ार में प्रतियोगिता में वृद्धि व्यावसायिक इकाइयों के लाभ को घटा सकती है।

व्यावसायिक पर्यावरण के संबंध में उपरोक्त वर्णन के आधार पर इसकी निम्न विशेषताएँ स्पष्ट होती हैं–

(क) **बाह्य शक्तियों की समग्रता**–व्यावसायिक पर्यावरण व्यावसायिक इकाइयों के बाहर की सभी चीजों के कुल योग को कहते हैं तथा इसकी प्रकृति सामूहिक होती है।

(ख) **विशिष्ट एवं साधारण शक्तियाँ**–व्यावसायिक पर्यावरण में विशिष्ट एवं साधारण दोनों शक्तियाँ सम्मिलित होती हैं। विशिष्ट शक्तियाँ (जैसे- निवेशक, ग्राहक, प्रतियोगी एवं आपूर्तिकर्ता) अलग-अलग उद्यमों को उनके दिन-प्रतिदिन के कार्यों में प्रत्यक्ष रूप से एवं तुरंत प्रभावित करती हैं। इस प्रकार से किसी एक फर्म को अप्रत्यक्ष रूप से ही प्रभावित कर सकती हैं।

(ग) **आंतरिक संबंध**–व्यावसायिक वातावरण के विभिन्न तत्व अथवा भाग एक-दूसरे से घनिष्ट रूप से जुड़े होते हैं। उदाहरण के लिए लोगों की जीवन अवधि में वृद्धि एवं स्वास्थ्य पर ध्यान देने के संबंध में बढ़ती जागरुकता के कारण कई स्वास्थ्य उत्पाद एवं सेवाएँ, जैसे- डाइट कोक, चर्बी रहित खाद्य तेल एवं स्वास्थ्य स्थल की माँग में वृद्धि हुई है। नवीन स्वास्थ्य उत्पाद एवं सेवाओं ने लोगों की जीवन शैली को ही बदल दिया है।

(घ) **गतिशील प्रकृति**–व्यावसायिक पर्यावरण गतिशील होता है। यह तकनीकी सुधार के रूप में उपभोक्ताओं की प्राथमिकताओं के रूप में या फिर बाज़ार में नयी प्रतियोगिताओं के रूप में बदलता रहता है।

(ङ) **अनिश्चितता**–व्यावसायिक पर्यावरण अधिकांशतः अनिश्चित होता है क्योंकि भविष्य की घटनाओं का पूर्वानुमान नहीं लगाया जा सकता विशेषतः तब जबकि पर्यावरण में बड़ी तेजी से परिवर्तन आ

© NCERT not to be republished

रहे हैं, जैसे सूचना तकनीकी अथवा फैशन उद्योग में।

(च) **जटिलता–** क्योंकि व्यावसायिक पर्यावरण में विभिन्न स्रोतों से उत्पन्न होने वाले अनेक पारस्परिक संबंधित एवं गतिशील स्थितियों अथवा शक्तियों से सम्मिलित होती हैं, इसलिए तुरंत यह समझना कठिन हो जाता है कि वर्तमान पर्यावरण किन तत्वों से बना है। दूसरे शब्दों में पर्यावरण एक जटिल तथ्य है जिसको अलग-अलग हिस्सों में समझना सरल है लेकिन समग्र रूप में समझना कठिन है। उदाहरण के लिए यह जानना कठिन है कि बाज़ार में किसी उत्पाद की माँग में परिवर्तन पर सामाजिक, आर्थिक, राजनैतिक, तकनीकी अथवा विधियक तत्वों का किस सीमा तक प्रभाव पड़ेगा।

(छ) **तुलनात्मकता–**व्यावसायिक पर्यावरण एक तुलनात्मक अवधारणा है क्योंकि यह भिन्न-भिन्न देशों में एवं भिन्न-भिन्न क्षेत्रों में अलग-अलग होता है। इसी प्रकार से साड़ियों की माँग भारत में काफी अधिक हो सकती है जबकि फ्रांस में यह न के बराबर है।

व्यावसायिक पर्यावरण का महत्त्व

मनुष्य के समान व्यावसायिक उद्यम का अलग से कोई अस्तित्व नहीं होता है। प्रत्येक व्यावसायिक इकाई अपने आप में कोई द्वीप नहीं होती। इसका अपने पर्यावरण के तत्व एवं शक्तियों के मध्य अस्तित्व है। वहीं यह सुरक्षित रहता है एवं इसका विकास होता है। अलग-अलग इकाइयाँ इन शक्तियों को बदलने अथवा इन पर नियंत्रण के लिए या तो बहुत थोड़ा कुछ कर सकती हैं अथवा फिर कुछ नहीं कर सकतीं। इसके अतिरिक्त इनके पास और कोई विकल्प नहीं है या तो यह इनके अनुरूप कार्य करें अथवा अपने आपको इनके अनुरूप ढाल लें। व्यवसाय के प्रबंधक यदि पर्यावरण को भली-भाँति समझते हैं तो यह अपनी इकाइयों से बाहर की शक्तियों की न केवल पहचान कर सकेंगे एवं उनका मूल्यांकन कर सकेंगे बल्कि उनके प्रतिकार स्वरूप आचरण भी कर सकेंगे। व्यावसायिक प्रबंधक व्यावसायिक पर्यावरण के महत्त्व एवं इसके संबंध में ज्ञान की निम्न बिंदुओं के आधार पर विवेचना कर सकेंगे।

(क) **संभावनाओं/अवसरों की पहचान करने एवं पहल करने के लाभ–**अवसरों से अभिप्राय सकारात्मक बाह्य रुझान अथवा परिवर्तनों से है जो किसी भी फर्म के परिचालन में सहायक होंगे। पर्यावरण व्यवसाय की सफलता के अनेक अवसर प्रदान करती है। यदि अवसर की प्रारंभ में ही पहचान हो जाती है तो कोई भी व्यावसायिक फर्म अपने प्रतियोगियों से पहले ही इसका लाभ उठा सकती है। उदाहरण के लिए मारुति उद्योग छोटी कार बाज़ार के शीर्ष पर आ गया क्योंकि यह प्रथम संगठन था जिसने पेट्रोल की बढ़ती कीमतों एवं विशाल भारतीय मध्यम वर्ग के पर्यावरण में छोटी कार की आवश्यकता को पहचान लिया था।

(ख) **खतरे की पहचान एवं समय से पहले चेतावनी में सहायक–**खतरों से अभिप्राय

उन बाह्य पर्यावरण रुझान एवं परिवर्तनों से है जो फर्म के परिचालन में बाधक हो सकते हैं। अवसरों के साथ-साथ पर्यावरण अनेक खतरों का स्रोत होता है। पर्यावरण के प्रति यदि प्रबंधक सचेत हैं तो वह समय रहते खतरों को पहचान सकते हैं जो कि पूर्व चेतावनी है। उदाहरण के लिए यदि कोई भारतीय फर्म यह पाती है कि एक विदेशी बहुराष्ट्रीय इकाई भारतीय बाज़ार में कोई पूरक वस्तु लेकर आती है तो यह समय से पहले चेतावनी है। इस सूचना के आधार पर भारतीय फर्म अपने उत्पादों की गुणवत्ता में सुधार कर, उत्पादन लागत में कमी कर, आक्रामक विज्ञापन कर तथा अन्य ऐसे कदम उठाकर खतरे का सामना करने के लिए अपने आपको तैयार कर सकती है।

(ग) **उपयोगी संसाधनों का दोहन**—पर्यावरण व्यवसाय संचालन के विभिन्न संसाधनों का स्रोत है। व्यावसायिक उद्यम किसी भी प्रकार की गतिविधियों में लिप्त हो यह अपने पर्यावरण से वित्त, मशीनें, कच्चा माल, बिजली एवं पानी आदि विभिन्न संसाधनों को जुटाते हैं जो इसके आगत हैं। पर्यावरण के अंग वित्तपोषक, सरकार एवं आपूर्तिकर्त्ता व्यावसायिक इकाई को बदले में कुछ पाने की इच्छा से इन संसाधनों को उपलब्ध कराने का निर्णय लेते हैं। व्यावसायिक उद्यम पर्यावरण को अपने उत्पाद प्रदान करते हैं, जैसे- ग्राहकों के लिए वस्तु एवं सेवाएँ, सरकार को कर, निवेशकों के वित्त निवेश पर प्रतिफल आदि। क्योंकि पर्यावरण उद्यम के लिए आगत अथवा संसाधनों का स्रोत है एवं उत्पादों के लिए निर्गमन का स्थान इसलिए यह उचित ही है कि उद्यम अपनी ऐसी नीति निर्धारित करे। यह आवश्यक संसाधनों को प्राप्त कर सके जिससे कि यह उन संसाधनों को पर्यावरण की चाहत के अनुसार निर्गत में परिवर्तित कर सके। यह भली-भाँति तभी हो सकता है जबकि यह समझ लिया जाए कि पर्यावरण क्या दे सकता है।

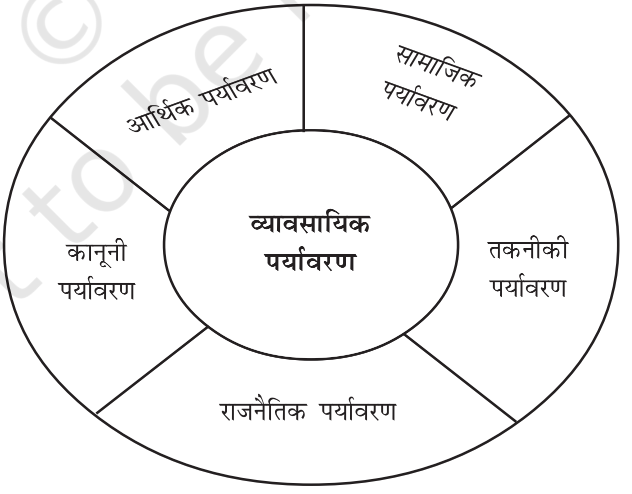
(घ) **तीव्रता से हो रहे परिवर्तनों का सामना करना**—आज व्यावसायिक पर्यावरण अधिक गतिशील हो रहा है जिसमें तेजी से परिवर्तन हो रहे हैं। परिवर्तन उतना महत्त्वपूर्ण नहीं है जितना कि इसकी गति। बाज़ार में उथल-पुथल, ब्रांड के प्रति कम आकर्षण, बाज़ार का वर्ग अथवा उपवर्गों में विभाजन, ग्राहकों की बढ़ती हुई माँगें, तकनीकी में तीव्रता से हो रहे परिवर्तन एवं उत्कृष्ट वैश्विक प्रतियोगिता कुछ ऐसे नमूने हैं जो आज के व्यावसायिक पर्यावरण का वर्णन करते हैं। सभी आकार एवं प्रकार के उद्यमों को और अधिक गतिशील पर्यावरण का सामना करना पड़ रहा है। इन महत्त्वपूर्ण परिवर्तनों का प्रभावी ढंग से मुकाबला करने के लिए प्रबंधकों को पर्यावरण को समझना चाहिए एवं उसकी जाँच करनी चाहिए तथा उचित कार्यवाही विकसित करनी चाहिए।

(ङ) नियोजन एवं नीति निर्धारण में सहायता– क्योंकि पर्यावरण व्यावसायिक उद्यम के लिए अवसर भी है तथा खतरा भी इसकी समझ एवं इसका विश्लेषण करके निर्णय लेने (नीति संबंधित) के लिए भविष्य के मार्ग निर्धारण (नियोजन) अथवा दिशा–निर्देश का आधार बन सकता है। उदाहरण के लिए बाज़ार में नयी फर्मों के प्रवेश, जिसका अर्थ हुआ और अधिक प्रतियोगिता के कारण उद्यम पुनः विचार करेगा कि इस स्थिति से कैसे निपटा जाए।

(च) निष्पादन में सुधार–और अंत में पर्यावरण के संबंध में जानना इससे जुड़ा है कि क्या इसका उद्यम के परिचालन पर वास्तव में कोई प्रभाव पड़ेगा। उत्तर में हम कह सकते हैं कि हाँ इससे उद्यम के परिचालन में अंतर आएगा। कई अध्ययनों से यह स्पष्ट होता है कि किसी भी उद्यम का भविष्य पर्यावरण में जो घटित हो रहा है उससे घनिष्टता से जुड़ा है। उद्यम जो अपने पर्यावरण पर निरंतर निगरानी रखते हैं तथा उपयुक्त व्यावसायिक क्रियाएँ करते हैं, वे होते हैं जो न केवल अपने वर्तमान निष्पादन में सुधार लाते हैं बल्कि बाज़ार में दीर्घकाल तक सफल रहते हैं।

पर्यावरण के आयाम

व्यावसायिक पर्यावरण के आयाम अथवा तत्वों में आर्थिक सामाजिक, तकनीकी, राजनैतिक एवं विधियक/कानूनी सम्मिलित हैं जो एक उद्यम के निर्णय लेने एवं निष्पादन में सुधार के लिए प्रासंगिक माने जाते हैं विशिष्ट पर्यावरण के विपरीत यह तत्व साधारण पर्यावरण का वर्णन करते हैं जो अधिकांश रूप से एक ही समय में कई उद्यमों को प्रभावित करते हैं। प्रत्येक उद्यम का प्रबंध के इन आयामों में अरुचि के स्थान पर इनके संबंध में जागरूक रहने से अधिक लाभ



चित्र 3.1–व्यावसायिक पर्यावरण के घटक।

होगा। उदाहरण के लिए वैज्ञानिक शोध ने एक ऐसी तकनीक को खोज निकाला है जिससे एक ऐसे ऊर्जा सक्षम रोशनी बल्ब को बनाना संभव हुआ है जो एक मानक बल्ब की तुलना में बीस गुणा अवधि तक चलता है। जनरल इलेक्ट्रिक एवं फिलिप्स के वरिष्ठ प्रबंधकों ने यह माना कि यह खोज उनकी इकाइयों की वृद्धि एवं लाभप्रदता को प्रभावित करेगी। इसलिए उन्होंने इस अनुसंधान की प्रगति पर ध्यान रखा तथा इसके निष्कर्षो से लाभ उठाया। साधारण व्यावसायिक पर्यावरण के विभिन्न तत्वों का संक्षेप में नीचे वर्णन किया गया है–

(क) **आर्थिक पर्यावरण**–ब्याज की दर, मूल्य वृद्धि दर, लोगों की व्यय योग्य आय में परिवर्तन, शेयर बाज़ार सूचकांक एवं रुपए का मूल्य साधारण पर्यावरण के कुछ आर्थिक तत्व हैं जो व्यावसायिक उद्यम में प्रबंध के कार्यों को प्रभावित कर सकते हैं। लघु अवधिक एवं दीर्घ अवधिक ब्याज की दर उत्पाद एवं सेवाओं की माँग को सार्थक रूप से प्रभावित करते हैं। उदाहरण के लिए निर्माण में कार्य कर रही कंपनियों तथा ऑटो मोबाइल विनिर्माता में नीचे दीर्घ अवधिक दरें अधिक लाभप्रद हैं क्योंकि इससे उपभोक्ताओं द्वारा घर एवं कार खरीदने के लिए ऋण लेकर व्यय में वृद्धि हो रही है। इसी प्रकार से देश के सकल घरेलू उत्पाद में वृद्धि के कारण लोगों की प्रयोज्य आय में वृद्धि होती है जिससे उत्पादों की माँग में वृद्धि होती है। उच्च दर की मूल्य वृद्धि का सामान्यत: व्यावसायिक उद्यमों पर दबाव पड़ता है क्योंकि यह व्यवसाय की विभिन्न लागतों में वृद्धि करते हैं, जैसे कच्चे माल अथवा मशीनरी का क्रय एवं कर्मचारियों को मजदूरी तथा वेतन का भुगतान।

आर्थिक पर्यावरण के कुछ पहलू

- निजी क्षेत्र एवं सार्वजनिक क्षेत्र की तुलनात्मक भूमिका के रूप में अर्थव्यवस्था का वर्तमान ढाँचा
- वर्तमान एवं स्थिर मूल्यों पर सकल राष्ट्रीय उत्पाद की दर में वृद्धि तथा प्रति व्यक्ति आय
- बचत एवं निवेश की दर
- विभिन्न मदों के आयात एवं निर्यात की मात्रा
- भुगतान शेष एवं विदेशी मुद्रा संचय में परिवर्तन
- कृषि एवं औद्योगिक उत्पादन का रुझान
- परिवहन एवं संप्रेषण सुविधाओं का विस्तार
- अर्थव्यवस्था में मुद्रा की आपूर्ति
- सार्वजनिक ऋण (आंतरिक एवं बाह्य)
- निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्रों में नियोजित व्यय

© NCERT not to be republished

(ख) सामाजिक पर्यावरण–सामाजिक पर्यावरण में सामाजिक शक्तियाँ सम्मिलित हैं जैसे– रीति-रिवाज़, मूल्य, सामाजिक बदलाव, व्यवसाय से समाज की अपेक्षाएँ आदि। रीतियाँ सामाजिक आचरण को परिभाषित करती हैं जो कि दशाब्दियों और शताब्दियों से चली आ रही हैं। उदाहरण के लिए भारत में दीपावली, ईद, क्रिसमस, गुरुपर्व जैसे त्योहारों का मनाना कार्ड कंपनियों, मिष्ठान भंडारों, दर्ज़ी एवं अन्य संबद्ध व्यवसायों को सार्थक वित्तीय अवसर प्रदान करता है। मूल्यों से अभिप्राय उन अवधारणाओं से है जिन्हें समाज सम्मान से देखता है। भारत में व्यक्तिगत स्वतंत्रता, सामाजिक न्याय, समान अवसर एवं राष्ट्रीय एकता प्रमुख मूल्यों के उदाहरण हैं जिन्हें हम सभी संजोकर रखना चाहते हैं। व्यवसाय के शब्दों में यह मूल्य बाज़ार में चयन की छूट, समाज के प्रति व्यवसाय के उत्तरदायित्व एवं भेदभाव रहित रोज़गार प्रथा को जन्म देते हैं। सामाजिक बदलाव से व्यवसाय को विभिन्न अवसर मिलते हैं एवं खतरे होते हैं। उदाहरण के लिए स्वास्थ्य एवं फिटनेस आज बड़ी संख्या में शहरी लोगों में लोकप्रिय हो रहा है। इससे जैविक खाद्य पदार्थ, डायट पेय पदार्थ, जिम, मिनरल वाटर एवं भोजन के पूरक जैसे पदार्थों की माँग पैदा हो गई हैं। लेकिन इस प्रवृत्ति से अन्य उद्योगों के व्यवसाय जैसे-डेरी उत्पाद, तंबाकू एवं शराब को हानि हुई है।

(ग) प्रौद्योगिकीय पर्यावरण–प्रौद्योगिकीय पर्यावरण में वैज्ञानिक एवं नवीनता से जुड़ी वे शक्तियाँ सम्मिलित हैं जो कि वस्तु एवं सेवाओं के उत्पादन के नये तरीके तथा व्यवसाय परिचालन की नयी पद्धतियाँ एवं तकनीक उपलब्ध कराती हैं। उदाहरण के लिए वर्तमान में कंप्यूटर एवं इलेक्ट्रॉनिक्स में प्रौद्योगिकीय प्रगति ने

सामाजिक पर्यावरण के कुछ पहलू

- उत्पादों में नव प्रवर्तन, जीवन शैली, पेशागत बँटवारा एवं उपभोक्ता आंदोलन के प्रति अभिवृत्ति।
- जीवन गुणवत्ता से सरोकार
- जीवन में आकांक्षाएँ
- श्रम-शक्ति से अपेक्षाएँ
- श्रम-शक्ति में महिलाओं की बढ़ती भागीदारी
- जन्म दर एवं मृत्यु दर
- जनसंख्या में परिवर्तन
- शैक्षणिक पद्धति एवं साक्षरता दर
- उपभोग की आदतें
- परिवार की संरचना

© NCERT not to be republished

क्रियाकलाप 1

सामाजिक पर्यावरण

किन्हीं ऐसे दस परिवारों से संपर्क करें जिनसे आप परिचित हैं। पाँच वर्ष की उनकी उपभोग संबंधी आदतों में परिवर्तन का पता लगाएँ। व्यावसायिक इकाइयों के कार्यों पर इन परिवर्तनों के प्रभाव का विश्लेषण करें।

चित्र 3.2–श्रम शक्ति में महिलाओं की भागीदारी में वृद्धि का प्रभाव।

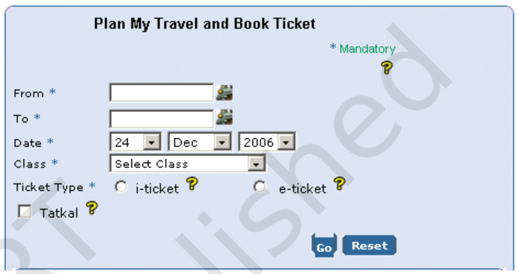
© NCERT not to be republished

भारतीय रेलवे केटरिंग एवं पर्यटन निगम लि.

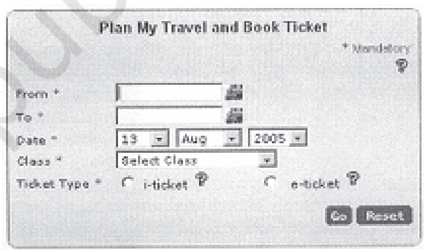
(भारत सरकार का एक उद्यम)

इस साइट पर टिकट की बुकिंग– एक मार्ग दर्शक

- एक व्यक्ति के रूप में पंजीयन। पंजीयन मुफ्त है।
- अपना उपयोग वाला नाम एवं पासवर्ड की प्रविष्टि कर लोगिन
- मेरी यात्रा की योजना बनाएँ एवं टिकट बुक करें पेज सामने आएगा।
- टिकटों की बुकिंग के लिए यदि सहायता की आवश्यकता है तो 'सहायता' विकल्प का उपयोग करें।



- नीचे दिए गए दिशा–निर्देशों का पालन कर विस्तृत विवरण भरें।



List of Trains

Please Select The Train From The List

S#	Select	Train No	Train Name	Departure	Arrival	Runs on
1	○	2616	G T EXPRESS	18:40	06:15	M T W TH F S SU
2	○	2622	TAMIL NADU EXP	22:30	07:10	M T W TH F S SU
3	○	2652	T N SMPRK KRNTI	07:30	18:10	- T - TH - - -

Book Ticket | Get Fare | Show Route | Show Availability

© NCERT not to be republished

कंपनियों द्वारा अपने उत्पादों के विज्ञापन के तरीकों को बदल दिया गया है। अब यह सीडी रोम के कंप्यूटरीकृत सूचना बूथ एवं इंटरनेट/वर्ल्ड वाइड वैब मल्टीमीडिया पेज द्वारा उत्पादों के सद्गुणों को दर्शाना सामान्य हो गया है। इसी प्रकार से फुटकर विक्रेताओं का आपूर्तिकर्ताओं से सीधे संबंध हो गया है जो आवश्यकतानुसार माल के समाप्त होने पर पुनः आपूर्ति कर देते हैं। विनिर्माता के पास लोचपूर्ण विनिर्माण प्रणालियाँ हैं। हवाई कंपनियों के पास इंटरनेट एवं वर्ल्ड वाइड वैब पेज हैं जिनके माध्यम से ग्राहक अपने उड़ान के समय, गंतव्य स्थान एवं किराए की व्यवस्था कर सकते हैं। इसके अतिरिक्त लेज़र, रोबोट, जीव तकनीकी, खाद्य परीक्षक, औषधि, दूरसंचार एवं कृत्रिम ईंधन, जैसे वैज्ञानिक एवं इंजीनियरिंग के क्षेत्र में हो रहे नित नए परिवर्तन ने कई उद्यमों को अवसर प्रदान किए हैं तथा खतरे पैदा किए हैं। वैक्यूम ट्यूब से ट्राँजिस्टर, भाप रेलवे इंजन से डीजल एवं विद्युत चालित इंजन, फाउंटेन पेन से बॉलप्वाइंट पेन, प्रोपैलर हवाई जहाजों से जेट तथा टाइपराइटर से कंप्यूटर आधारित शब्द प्रक्रियण की माँग में स्थानांतरण भी नए व्यवसाय के उत्तरदायी एवं कारण रहे हैं।

(घ) **राजनैतिक पर्यावरण**–राजनैतिक पर्यावरण में देश में सामान्य स्थिरता एवं शांति तथा चुनी गई सरकार के प्रतिनिधियों का व्यवसाय के प्रति विशिष्ट दृष्टिकोण जैसी राजनैतिक परिस्थितियाँ सम्मिलित हैं। व्यवसाय की सफलता में राजनैतिक

राजनैतिक वातावरण के कुछ पहलू

- वस्तु एवं सेवाओं के सभी निर्यातों पर सेवा कर की समाप्ति
- देश का संविधान
- वर्तमान राजनैतिक प्रणाली
- व्यवसाय एवं आर्थिक समस्याओं के राजनीतिकरण की मात्रा
- राजनैतिक दलों पर हावी विचारधारा एवं मूल्य
- राजनैतिक नेतृत्व की प्रकृति एवं राजनीतिज्ञों का व्यक्तित्व
- राजनैतिक नैतिकता का स्तर
- राजनैतिक संस्थान जैसे सरकार एवं संबद्ध एजेंसियाँ।
- जिस दल की सरकार है उसकी विचारधारा एवं कार्य
- व्यवसाय में सरकारी हस्तक्षेप की सीमा एवं प्रकृति
- हमारे देश के अन्य देशों के साथ संबंधों की प्रकृति

स्थितियों का महत्त्व स्थाई राजनैतिक स्थितियों के अंतर्गत व्यावसायिक क्रियाओं के पूर्वानुमान में होता है। दूसरी ओर राजनैतिक अशांति एवं कानून व्यवस्था में खतरे के कारण व्यावसायिक क्रियाओं में अनिश्चितता आ सकती है या इस प्रकार से राजनैतिक स्थिरता अर्थव्यवस्था के विकास के लिए दीर्घ अवधि परियोजनाओं में निवेश के लिए व्यवसायियों में आत्मविश्वास पैदा करती है। राजनैतिक अस्थिरता इस विश्वास को हिला सकती है। इसी प्रकार से सरकारी अधिकारियों का व्यवसाय के प्रति दृष्टिकोण का व्यवसाय पर सकारात्मक अथवा नकारात्मक प्रभाव पड़ सकता है।

(ङ) **विधिक पर्यावरण**—विधिक पर्यावरण में सरकार द्वारा पारित विभिन्न विधेयक, सरकारी अधिकारियों द्वारा जारी प्रशासनिक आदेश, न्यायालयों के फैसले तथा केंद्र, राज्य अथवा स्थानीय के प्रत्येक स्तर पर नियुक्त विभिन्न कमीशन एवं एजेंसियों के निर्णय सम्मिलित हैं। प्रत्येक उद्यम के प्रबंध के लिए देश के कानून का पालन करना अनिवार्य है। इसीलिए व्यवसाय के श्रेष्ठ परिचालन के लिए सरकार द्वारा पास किए गए नियमों का पर्याप्त ज्ञान अपेक्षित है। कानूनों के पालन न करने पर व्यावसायिक इकाई कानून के चंगुल में फँस सकती है। भारत में व्यवसाय करने के लिए निम्न ज्ञान का बड़ा महत्त्व है जैसेकि संविधान के प्रावधान, कंपनी अधिनियम, 2013; औद्योगिक (विकास एवं नियमक) अधिनियम, 1951; विदेशी मुद्रा प्रबंधन अधिनियम एवं आयात एवं निर्यात अधिनियम (नियंत्रण अधिनियम) 1947; कारखाना अधिनियम, 1948; श्रम संघ अधिनियम, 1926; कर्मचारी क्षतिपूर्ति अधिनियम, 1923; औद्योगिक विवाद अधिनियम, 1947; उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम, 1986; क्षतिपूर्ति अधिनियम 2002 तथा संसद द्वारा समय-समय पर संशोधित (अन्य विधिक अधिनियम) विधिक पर्यावरण के प्रभाव को उपभोक्ताओं के हितों के संरक्षण के लिए सरकारी नियमों के उदाहरण से समझाया जा सकता है। उदाहरण के लिए शराब का विज्ञापन करना निषेध है। सिगरेट के विज्ञापन में तथा इनके डिब्बी पर संवैधानिक चेतावनी "सिगरेट के सेवन स्वास्थ्य के लिए हानिकारक है", को दिया जाता है। इसी प्रकार से छोटे बच्चे के खाद्य पदार्थ के विज्ञापन में संभावित क्रेताओं को यह अवश्य सूचित किया जाता है कि 'स्तन पान' सर्वोत्तम है। इन सभी नियमों का विज्ञापनकर्ताओं को पालन करना होता है।

भारत में आर्थिक पर्यावरण

भारत में आर्थिक पर्यावरण में उत्पादन के साधनों एवं धन के वितरण से संबंध रखने वाले वे

© NCERT not to be republished

विभिन्न समष्टि स्तर के तत्व सम्मिलित हैं जिनका व्यवसाय एवं उद्योग पर प्रभाव पड़ता है। ये तत्व हैं–

(क) देश के आर्थिक विकास की स्थिति

(ख) आर्थिक ढाँचे का मिश्रित अर्थव्यवस्था स्वरूप जिसमें सार्वजनिक एवं निजी दोनों क्षेत्रों की भूमिका होती है।

(ग) सरकार की आर्थिक नीतियाँ जिनमें औद्योगिक, मौद्रिक एवं राजस्व से संबंधित नीतियाँ सम्मिलित हैं।

(घ) आर्थिक नियोजन जिसमें पंचवर्षीय योजनाएँ, वार्षिक बजट आदि सम्मिलित हैं।

(ङ) आर्थिक सूचकांक जैसे– राष्ट्रीय आय, आय का वितरण, सकल घरेलू उत्पाद की दर एवं उसमें वृद्धि, प्रतिव्यक्ति आय, व्यक्तिगत आय का उपयोग, बचत एवं निवेश की दर, आयात-निर्यात की राशि, भुगतान शेष आदि।

(च) ढाँचागत तत्व जैसे– वित्तीय संस्थान, बैंक, परिवहन के साधन, संदेश वाहन की सुविधाएँ आदि।

भारत में व्यावसायिक उद्यम अपने कार्य संचालन पर आर्थिक पर्यावरण के महत्त्व एवं प्रभाव को स्वीकार करता है। लगभग सभी कंपनियों के चेयरपर्सन वार्षिक रिपोर्ट में देश के सामान्य आर्थिक पर्यावरण तथा उनकी कंपनियों पर इसके प्रभाव के मूल्यांकन पर ध्यान देते हैं।

भारत में व्यवसाय के आर्थिक पर्यावरण में स्वतंत्रता प्राप्ति के बाद से ही निरंतर बदल रहा है जिसका मुख्य कारण सरकार की नीतियाँ हैं। स्वतंत्रता प्राप्ति के समय–

(क) भारतीय अर्थव्यवस्था मूलतः कृषि एवं ग्रामीण प्रकृति की थी।

(ख) कार्य योग्य जनसंख्या का 70 प्रतिशत कृषि में लगा था।

(ग) 80 प्रतिशत जनसंख्या गाँवों में रहती थी।

(घ) उत्पादन में असंगत एवं निम्न उत्पादकता की तकनीकी का उपयोग होता था।

(ङ) चहुँ ओर छूत की बीमारियाँ फैली थी तथा मृत्यु दर बहुत ऊँची थी। कोई ठीक सार्वजनिक स्वास्थ्य प्रणाली नहीं थी।

देश की आर्थिक समस्याओं को हल करने के लिए सरकार ने अनेक कदम उठाए जिनमें प्लाई उद्योग पर राज्य का नियंत्रण, केंद्रीय नियोजन एवं निजी क्षेत्र के महत्त्व को कम करना सम्मिलित थे। भारत के विकास के मुख्य उद्देश्य इस प्रकार थे–

(क) उच्च जीवन स्तर, बेरोज़गारी एवं गरीबी के लिए तीव्र आर्थिक विकास को प्रारंभ करना;

(ख) आत्मनिर्भरता एवं भारी आधारभूत उद्योगों पर जोर देते हुए एक सुदृढ़ औद्योगिक आधार तैयार करना;

(ग) आय एवं धन की असमानता को कम करना;

(घ) समानता पर आधारित समाजवादी विकास को अपनाना तथा व्यक्ति द्वारा व्यक्ति के शोषण को रोकना।

आर्थिक नियोजन के अनुरूप ही सरकार ने ढाँचागत उद्योगों के लिए सार्वजनिक क्षेत्र को

© NCERT not to be republished

प्रमुख भूमिका सौंपी जब कि निजी क्षेत्र को उपभोक्ता की वस्तुओं के विकास का उत्तरदायित्व सौंपा। उसी समय सरकार ने निजी क्षेत्र के उद्यमों के कार्यकलापों पर बहुत सी रोक लगाई एवं नियम तथा नियंत्रण लागू किए। यद्यपि भारत को आर्थिक नियोजन को अपनाने के मिश्रित परिणाम निकले। बहुत अच्छी फसल के बाद भी 1991 में भारतीय अर्थव्यवस्था के सामने गंभीर विदेशी मुद्रा का संकट, उच्च राजकीय घाटा तथा मूल्य वृद्धि की समस्या आई।

जून 1991 का संकट

संकट की स्थिति की प्रमुख विशेषताएँ जिनके कारण सरकार ने आर्थिक सुधारों की घोषणा की इस प्रकार थीं–

- गंभीर राजस्व संकट जिसमें 1990–91 में राजस्व घाटा सकल घरेलू उत्पाद का 6.6 प्रतिशत तक पहुँच गया।
- आंतरिक ऋण सकल घरेलू उत्पाद का लगभग 50 प्रतिशत था तथा केंद्रीय सरकार के एकत्रित कुल राजस्व का 39 प्रतिशत ब्याज के भुगतान में ही चला गया।
- 1980–81 के मूल्यों को आधार मान कर सकल घरेलू उत्पाद की वृद्धि दर 1988–89 में 10.5 प्रतिशत के उच्चतम स्तर से गिरकर 1.4 प्रतिशत पर आ गई।
- कुल कृषि उत्पादन, अनाज उत्पादन एवं औद्योगिक उत्पाद को क्रमशः 2.8 प्रतिशत, 5.3 प्रतिशत एवं 0.1 प्रतिशत की नकारात्मक विकास दर थी।
- थोक मूल्य सूचकांक एवं उपभोक्ता मूल्य सूचकांक (औद्योगिक कर्मचारियों के लिए) पर आधारित मूल्य वृद्धि दर 13–14 प्रतिशत तक पहुँच गई।
- विदेशी व्यापार घट गया, आयात (डॉलर में) 19.4 प्रतिशत एवं निर्यात में 1.5 प्रतिशत की दर से गिरावट आई।
- अमरीकन डॉलर की तुलना में रुपए की कीमत में 26.7 प्रतिशत की कमी आई।
- जून 1991 में विदेशी मुद्रा कोष इतने नीचे स्तर पर आ गया कि यह एक सप्ताह के आयात का भुगतान करने के लिए भी अपर्याप्त था। गैर प्रवासी भारतीय अपनी जमा को बड़ी तेजी से निकाल रहे थे।
- अंतर्राष्ट्रीय वित्तीय संस्थानों का विश्वास बुरी तरह से डोल गया तथा केवल एक वर्ष में ही साख AAA से घट कर BB+ (साख निगरानी पर) के स्तर पर आ गई।
- सरकार अंतर्राष्ट्रीय वित्तीय देनदारी को चुकाने में असमर्थता के कगार पर थी तथा स्थिति की माँग थी कि इस स्थिति से बचने के लिए तुरंत नीतिगत कार्यवाही की जाए। मई 1991 में सरकार को अपने खजाने से 20 टन सोना भारतीय स्टेट बैंक को पट्टे पर देना पड़ा जिससे कि वह इसका छः महीने पश्चात् पुनः क्रय के विकल्प को रखकर विक्रय कर सके। इसके अतिरिक्त भारतीय रिजर्व बैंक ने 47 टन सोना बैंक ऑफ इंग्लैंड के पास गिरवी रखने की अनुमति दे दी जिससे कि 60 करोड़ डॉलर का ऋण लिया जा सके।

© NCERT not to be republished

आर्थिक सुधारों के अंग के रूप में भारत सरकार ने जुलाई, 1991 में नयी औद्योगिक नीति की घोषणा की।

इस नीति की कुछ मुख्य विशेषताएँ इस प्रकार हैं–

(क) सरकार ने अनिवार्य लाइसेंसिग के वर्ग में उद्योगों की संख्या घटाकर छः कर दी।
(ख) कई उद्योग जो सार्वजनिक क्षेत्र के लिए निश्चित किए गए थे अब उन्हें मुक्त कर दिया गया। सार्वजनिक क्षेत्र की भूमिका को कार्यनीतिक/सामरिक महत्त्व के चार उद्योगों तक सीमित कर दिया गया।
(ग) विनिवेश को कई सार्वजनिक क्षेत्र के औद्योगिक उद्यमों में लागू कर दिया गया।
(घ) विदेशी पूँजी की नीति को उदार बनाया गया। विदेशी समता भागीदारी को बढ़ा दिया गया एवं कई क्षेत्रों में प्रत्यक्ष विदेशी निवेश को 100 प्रतिशत की छूट दे दी गई।
(ङ) विदेशी कंपनियों के साथ प्रौद्योगिकी समझौतों के लिए स्वचल की छूट दे दी गई।
(च) भारत में विदेशी निवेश के प्रवर्तन एवं उसके प्रचालन के लिए विदेशी निवेश प्रवर्तन बोर्ड एफ. आई. पी. बी. (FIPB) की स्थापना की गई।

बड़े औद्योगिक घरानों की औद्योगिक इकाइयों के विकास एवं विस्तार के रास्ते की अड़चनों को दूर करने के लिए उपयुक्त कदम उठाए गए। लघु पैमाने के क्षेत्र को सभी प्रकार की सहायता का आश्वासन दिया तथा इनको आवश्यक मान्यता दी गई।

सार यह है कि यह नीति लाइसेंस प्रणाली के बंधन से उद्योग को मुक्त करना चाहती है (उदारीकरण), सार्वजनिक क्षेत्र की भूमिका को बड़ी मात्रा में कम करना चाहती है (निजीकरण) तथा भारत के औद्योगिक विकास में विदेशी निजी क्षेत्र की भागीदारी को प्रोत्साहन देना चाहती है (वैश्वीकरण)।

उदारीकरण– आर्थिक सुधारों का लक्ष्य भारतीय व्यवसाय एवं उद्योग को अनावश्यक नियंत्रण एवं प्रतिबंधों से मुक्त कराना था। यह लाइसेंस–परमिट राज की समाप्ति का संकेत था। भारतीय उद्योग में निम्न उदारीकरण के संबंध में है–

(क) थोड़े से उद्योगों को छोड़कर अधिकांश में लाइसेंस की आवश्यकता को समाप्त करना;
(ख) व्यावसायिक कार्यों के पैमाने के संबंध निर्णय लेने की स्वतंत्रता अर्थात् व्यावसायिक गतिविधियों के विस्तार अपनाकर संकुचन पर कोई प्रतिबंध नहीं;
(ग) वस्तु एवं सेवाओं के स्थानांतरण में प्रतिबंधों को हटा लेना;
(घ) वस्तु एवं सेवाओं के मूल्यों के निर्धारण की स्वतंत्रता;
(ङ) कर की दरों में कमी तथा अर्थव्यवस्था पर अनावश्यक नियंत्रणों को उठा लेना;
(च) आयात एवं निर्यात की प्रक्रिया का सरलीकरण; एवं
(छ) भारत में विदेशी पूँजी तथा प्रौद्योगिकी आकर्षित करने को सरल बनाना।

निजीकरण–नए आर्थिक सुधारों का लक्ष्य राष्ट्र के निर्माण की प्रक्रिया में निजी क्षेत्र की भूमिका में बढ़ोतरी करना तथा सार्वजनिक क्षेत्र की भूमिका को कम करना था। भारतीय योजनाकारों ने अब

© NCERT not to be republished

संकट के प्रमुख शीघ्र सुधार कार्यक्रम

आर्थिक संकट के प्रबंधन के लिए कुछ प्रमुख कदम जो प्रारंभ में ही उठा लिए गए थे इस प्रकार हैं–

- 1991–92 में (1990–91 की तुलना में) राजस्व घाटे में लगभग 7,700 करोड़ रुपए की कटौती के लिए राजस्व में सुधार।
- जुलाई 1991 में नयी औद्योगिक नीति की घोषणा जिसमें अधिक सक्षम एवं प्रतियोगी औद्योगिक अर्थव्यवस्था के उद्देश्य को लेकर विनियमन का प्रावधान किया गया।
- उन 18 उद्योगों को छोड़कर जो कि उच्च निर्णायक एवं पर्यावरण की दृष्टि से महत्त्वपूर्ण तथा उच्च आयात मूलक थे अन्य सभी औद्योगिक परियोजनाओं के लिए औद्योगिक लाइसेंस की अनिवार्यता समाप्त कर दी गई। लगभग 80 प्रतिशत उद्योगों में लाइसेंस की अनिवार्यता को समाप्त किया गया।
- बड़ी कंपनियों को अपनी क्षमता में वृद्धि एवं विविधता के लिए पूर्व अनुमति की आवश्यकता को समाप्त करने के लिए MRTP एक्ट में संशोधन किया गया।
- बुनियादी एवं मूल उद्योगों के नौ क्षेत्रों को, जो कि पहले सार्वजनिक क्षेत्र के लिए निर्धारित थे, निजी क्षेत्र के लिए खोल दिया गया।
- प्राथमिक उद्योगों की एक विस्तृत शृंखला में विदेशी समता भागीदारी की सीमा 40 प्रतिशत से बढ़ाकर 51 प्रतिशत कर दी गई।
- बड़ी अंतर्राष्ट्रीय कंपनियों के प्रस्तावों पर बातचीत के लिए निवेश के प्रस्तावों को हरी झंडी देने के कार्य में तेजी लाने के लिए विदेशी निवेश प्रर्वतन बोर्ड (FIPB) की स्थापना की।
- 1–3 जुलाई, 1991 के बीच रुपए का 18 प्रतिशत से अवमूल्यन कर दिया गया। इसके समर्थन में अंतर्राष्ट्रीय मुद्रा कोष (IMF) से 20 महीनों के बीच 230 करोड़ डॉलर का उद्यत उधार लिया जिसको अक्टूबर 1991 में तय किया गया।
- अप्रैल, 1992 में विश्व बैंक से 500 मिलियन डॉलर का संरचनात्मक समयोजन ऋण लिया गया तथा जनवरी–सितंबर, 1999 के बीच अंतर्राष्ट्रीय मुद्राकोष से 1.3 बिलियन डॉलर का ऋण लिया गया।
- अक्टूबर 1991 में विदेशों में रखे कोषों के प्रत्यावर्तन के लिए भारतीय विकास बांड योजना एवं निरापदता प्रारंभ की गई जिसके अनुसार 1991–92 में 2 बिलियन डॉलर से भी अधिक का प्रत्यावर्तन हुआ।
- बैंक ऑफ इंग्लैंड तथा बैंक ऑफ जापान के पास गिरवी रखे सोने को वापस लाया गया।
- आयात नियंत्रण एवं साख संकुचन के उपायों को जारी रखना
- आयात पर शासित लाइसेंस प्रणाली के स्थान पर निर्यात से आय से संबंद्ध स्वतंत्र रुपए पर से आयात व्यापार की छूट (एक्जिम स्क्रिप्स)। इस उपाय से भारतीय विदेशी व्यापार में स्व संतुलक को लागू करने की संभावना थी।
- उदार विनिमय दर प्रबंध प्रणाली (LERMS) लागू करना जिसके अंतर्गत दोहरी विनिमय दर प्रणाली की स्थापना की गई जिसमें से एक दर बाज़ार में प्रभावी है।
- अधिकांश पूँजीगत वस्तुओं, कच्चा माल, अर्धनिर्मित माल एवं घटक पर आयात लाइसेंस को समाप्त कर दिया गया। अग्र लाइसेंस प्रणाली को काफी हद तक सरल कर दिया गया।

प्रारंभ में उठाए गए कदमों ने भविष्य की आर्थिक सुधारों की दिशा तय कर दी। उपर्युक्त उपाय सुधार प्रक्रिया का अंग बनी रही।

© NCERT not to be republished

तक विकास की जिस नीति का अनुसरण किया था उसको उलट दिया गया। इसको प्राप्त करने के लिए सरकार ने 1991 की नयी औद्योगिक नीति में सार्वजनिक क्षेत्र की भूमिका की पुनः व्याख्या की, सार्वजनिक क्षेत्र के लिए योजनाबद्ध विनिवेश की नीति अपनाई तथा घाटे में चल रही तथा बीमार इकाइयों को औद्योगिक एवं वित्तीय पुनर्संरचना बोर्ड को सौंपने का निर्णय लिया गया। विनिवेश का अर्थ है– निजी क्षेत्र के उद्यमों को निजी क्षेत्र को हस्तांतरित करना। इसके परिणामस्वरूप निजी उद्यमों में सरकार की हिस्सेदारी कम हो जाएगी। यदि यह हिस्सेदारी 51 प्रतिशत से अधिक है तो इसके कारण उद्यम का स्वामित्व एवं प्रबंध का निजी क्षेत्र को हस्तांतरण हो जाएगा।

वैश्वीकरण–वैश्वीकरण का अर्थ है–विश्व की विभिन्न अर्थव्यवस्थाओं का एकजुट हो जाना जिससे एक सम्मिलित वैश्विक अर्थव्यवस्था का उदय होगा। 1991 तक भारत सरकार ने आयात की मात्रा तथा राशि दोनों के सख्त नियमन की नीति अपनाई थी। यह नियमन (क) आयात लाइसेंस (ख) करों के द्वारा प्रतिबंध एवं (ग) मात्रा संबंधी प्रतिबंध के संबंध में थे। व्यापार के उदारीकरण को लक्ष्य रखकर किए गए नए आर्थिक सुधारों का ध्येय आयात को उदार बनाना, कर ढाँचे को युक्तिसंगत बनाकर निर्यात में वृद्धि करना एवं विदेशी विनिमय के संबंध में सुधार करना था जिससे कि देश शेष विश्व से अलग-थलग न पड़ जाए। वैश्वीकरण से विश्व

एक वास्तविक वैश्विक अर्थव्यवस्था

एक वास्तविक वैश्विक अर्थव्यवस्था का अर्थ है– एक सीमा रहित विश्व जिसमें–

(क) देशों के बीच वस्तु एवं सेवाओं का स्वतंत्र प्रवाह है;
(ख) देशों के बीच पूँजी का स्वतंत्र प्रवाह;
(ग) सूचना एवं प्रौद्योगिकी का स्वतंत्र प्रवाह;
(घ) देशों के बीच लोगों का स्वतंत्र रूप से आना-जाना;
(ङ) विवादों के निपटान के लिए समान रूप से स्वीकार्य तंत्र;
(च) वैश्विक शासित परिप्रेक्ष्य।

क्रियाकलाप 2

वैश्वीकरण

ऐसी पाँच भारतीय कंपनियों की सूची बनाएँ जिनका आज विश्वव्यापी परिचालन है। उनके द्वारा विक्रय किए जा रहे प्रमुख उत्पाद तथा वह देश जहाँ वह अपना कारोबार कर रही हैं का पता लगाइए।

© NCERT not to be republished

अर्थव्यवस्था के विभिन्न देशों में पारस्परिक लेन-देन तथा एक-दूसरे पर निर्भरता में वृद्धि होगी। यदि कोई व्यावसायिक इकाई दूर के भौगोलिक बाज़ार में अपने ग्राहक की सेवा करना चाहता है तो उसके लिए अब भौतिक भौगोलिक दूरी अथवा राजनैतिक सीमाएँ कोई बाधा नहीं हैं। यह सब प्रौद्योगिकी में तेज़ी से हो रहा विकास तथा सरकार की उदार व्यापार संबंधी नीति के कारण संभव हुआ। 1991 की नीति के माध्यम से भारत सरकार ने देश को वैश्वीकरण की राह पर डाल दिया।

विमुद्रीकरण

भारत सरकार ने 8 नवंबर, 2016 को एक घोषणा की, जिसका भारतीय अर्थव्यवस्था से गहरा संबंध है। दो सर्वाधिक मूल्यवर्ग, 500 रु. तथा 1,000 रु. के नोट तत्काल प्रभाव से विमुद्रित कर दिए गए अर्थात् कुछ विशिष्ट सेवाओं, जैसे– उपयोगिता बिलों का भुगतान को छोड़कर इन नोटों की विधि मान्यता समाप्त कर दी गई। इससे 86 प्रतिशत चलन मुद्रा अवैध हो गई। भारत के लोगों को अवैध मुद्रा बैंकों में जमा करानी पड़ी तथा साथ ही नकद निकासी पर प्रतिबंध भी लगाए गए। दूसरे शब्दों में, घरेलू मुद्रा तथा बैंक जमाओं की परिवर्तनीयता पर प्रतिबंध लगाए गए।

विमुद्रीकरण के उद्देश्य थे – भ्रष्टाचार को रोकना, आतंकी गतिविधियों हेतु प्रयुक्त होने वाले उच्च मूल्य वर्ग के नकली नोटों को रोकना तथा विशेष रूप से कालेधन के संचय को रोकना जो उस आय द्वारा बनाया गया है जो कर अधिकारियों के समक्ष घोषित नहीं की गई।

विशेषताएँ

1. विमुद्रीकरण को कर प्रशासन उपाय के रूप में देखा गया। घोषित आय से उत्पन्न रोकड़ धारिता को नए नोटों के बदले तुरंत बैंकों में जमा करा दिया गया। परंतु काला धन रखने वालों को अपनी गैर-अभिलेखित सम्पत्ति की घोषणा करनी पड़ी तथा जुर्माने की दर से कर भुगतान करना पड़ा।
2. विमुद्रीकरण की व्याख्या सरकार द्वारा किए गए उस उपाय के रूप में की जा सकती है जो यह संकेत करता है कि कर अपवंचन को लेते समय तक सहन अथवा स्वीकार नहीं किया जाएगा।
3. विमुद्रीकरण से बचतों को भी औपचारिक वित्तीय तंत्र में दिशा मिली। यद्यपि बैंकिंग तंत्र में जमा किया गया अधिकांश रोकड़ निकाल लिया जाना था, परंतु बैंकों द्वारा कुछ नई जमा योजनाएँ प्रस्तुत की गईं जिनसे कम ब्याज दरों पर आधार ऋण उपलब्ध कराना जारी रखा जाएगा।

डिजिटाइजेशन ने मोटे तौर पर समाज के तीन वर्गों को प्रभावित किया है– निर्धन, जो मुख्य रूप से डिजिटल अर्थव्यवस्था से बाहर हैं; कम धनवान लोग, जो डिजिटल अर्थव्यवस्था का भाग बन रहे हैं तथा जन-धन खातों व रूपे कार्डों के अंतर्गत आ चुके हैं और धनवान लोग, जो डिजिटल लेन-देनों से पूरी तरह अभिज्ञ हैं।

4. कम रोकड़ अर्थव्यवस्था का निर्माण, विमुद्रीकरण की एक अन्य विशेषता है, अर्थात् अधिक बचतों को औपचारिक वित्तीय प्रणाली की ओर दिशा प्रदान करना तथा कर अनुपालन में सुधार करना। यद्यपि इसके विरुद्ध यह तर्क दिए जाते हैं कि डिजिटल लेन-देनों हेतु ग्राहकों द्वारा सैल फोनों का इस्तेमाल तथा व्यापारियों द्वारा बिक्री केंद्र मशीनों का इस्तेमाल आवश्यक होता है। जिसके लिए इंटरनेट कनेक्टिविटी ज़रूरी होती है। विरोधस्वरूप, ये दोष इस समझ से प्रतिभारित हो जाते हैं कि ये लोगों को औपचारिक अर्थव्यवस्था में सहायता करते हैं, जिससे वित्तीय बचत बढ़ती है तथा कर अपबंधन कम होता है।

विमुद्रीकरण के प्रभाव

1.	मुद्रा/ब्याज दरें	i. रोकड़ लेन-देनों में कमी ii. बैंक जमाओं में वृद्धि iii. वित्तीय बचतों में वृद्धि
2.	निजी सम्पत्ति	कमी, क्योंकि विमुद्रीकृत नोट नहीं लौटाए गए तथा भूमि-भवन के मूल्य गिर गए
3.	सार्वजनिक क्षेत्र की सम्पत्ति	कोई प्रभाव नहीं
4.	डिजिटाइज़ेशन	नए उपयोगकर्ताओं (रूपे/ए.इ.पी.एस.) के बीच डिजिटल लेन-देनों में वृद्धि
5.	भूमि-भवन	मूल्यों में कमी
6.	कर संग्रह	बढ़ते प्रकटन के कारण आय कर संग्रह में वृद्धि

स्रोत-*आर्थिक सर्वेक्षण, 2016-17*

© NCERT not to be republished

मुख्य शब्दावली

व्यावसायिक पर्यावरण | प्रौद्योगिकीय पर्यावरण | संभावनाएँ
विधिक पर्यावरण | खतरे | उदारीकरण | आर्थिक पर्यावरण
निजीकरण | राजनैतिक | वैश्वीकरण | सामाजिक पर्यावरण

सारांश

व्यावसायिक पर्यावरण का अर्थ

व्यावसायिक पर्यावरण से अभिप्राय सभी व्यक्तियों, संस्थानों एवं अन्य शक्तियों की समग्रता से है जो कि व्यवसाय के बाहर हैं लेकिन जो इसके प्रचालन को काफी क्षमता से प्रभावित करते हैं। व्यावसायिक पर्यावरण की विशेषताएँ हैं–

(क) बाह्य शक्तियों की समग्रता
(ख) विशिष्ट एवं सामान्य शक्तियाँ
(ग) पारस्परिक संबंध
(घ) गतिशीलता
(ङ) अनिश्चतता
(च) जटिलता एवं
(छ) तुलनात्मकता

व्यावसायिक पर्यावरण का महत्त्व

व्यावसायिक पर्यावरण एवं इसकी समझ महत्त्वपूर्ण है: (क) अवसरों की पहचान के लिए एवं पहल करने के लाभ (ख) संकट की पहचान करने में सहायक एवं पूर्व चेतावनी संकेत (ग) तीव्र परिवर्तन का सामना करना (घ) नियोजन एवं नीति में सहायक (ङ) निष्पादन में सुधार

व्यावसायिक पर्यावरण के आयाम

व्यावसायिक पर्यावरण के पाँच आयाम हैं आर्थिक, सामाजिक, तकनीकी, राजनैतिक एवं विधिक। आर्थिक पर्यावरण में जो तत्व सम्मिलित हैं वे हैं– ब्याज की दर, मूल्य वृद्धि दर, लोगों की व्यय योग्य आय में परिवर्तन, शेयर बाज़ार के सूचकांक एवं रुपए का मूल्य। सामाजिक पर्यावरण में सम्मिलित हैं– सामाजिक शक्तियाँ जैसे– रीति रिवाज, मूल्य, सामाजिक परिवर्तन, व्यवसाय से समाज की अपेक्षाएँ आदि। प्रौद्योगिकी पर्यावरण में सम्मिलित हैं– वैज्ञानिक सुधार एवं नवीनता जो वस्तु एवं सेवाओं के उत्पादन के नए मार्ग तथा व्यवसाय के संचालन के लिए नयी पद्धतियाँ एवं

© NCERT not to be republished

तकनीक की व्यवस्था करना। राजनैतिक पर्यावरण में सम्मिलित हैं– राजनैतिक परिस्थितियाँ, जैसे कि देश में सामान्य स्थिरता एवं शान्ति तथा सरकार के चुने हुए प्रतिनिधियों का व्यवसाय के प्रति विशेष आग्रह। विधिक पर्यावरण में सम्मिलित हैं– सरकार द्वारा पारित विभिन्न अधिनियम, सरकारी अधिकारियों द्वारा जारी प्रशासनिक आदेश, न्यायालय के फैसले, एवं केंद्रीय सरकार, राज्य सरकार अथवा स्थानीय निकायों के स्तर पर विभिन्न कमीशन एवं एजेंसियों द्वारा लिए गए निर्णय।

भारत में आर्थिक पर्यावरण

भारत में आर्थिक पर्यावरण में व्यवसाय एवं उद्योग को प्रभावित करने वाले, धन के उत्पादन एवं वितरण के साधनों से जुड़े समष्टि परक के विभिन्न कारक सम्मिलित हैं। सरकार की नीतियों के परिणामस्वरूप भारत में आर्थिक पर्यावरण में स्वतंत्रता प्राप्ति के पश्चात् से अनवरत परिवर्तन आ रहे हैं। स्वतंत्रता प्राप्ति पर देश की आर्थिक समस्याओं को हल करने के लिए सरकार ने अनेक कदम उठाए, जैसे मुख्य उद्योगों पर सरकारी नियंत्रण, केंद्रीय योजनाएँ एवं निजी क्षेत्र का घटता महत्त्व। इन उपायों के 1991 तक मिश्रित परिणाम सामने आए जब भारतीय अर्थव्यवस्था को गंभीर विदेशी मुद्रा संकट, उच्च राजकीय घाटा एवं अच्छी फसल के बाद भी मूल्यों में वृद्धि की प्रवृत्ति का सामना करना पड़ा।

उदारीकरण, निजीकरण एवं वैश्वीकरण

आर्थिक सुधारों के भाग के रूप में भारत सरकार ने जुलाई, 1991 में एक नयी औद्योगिक नीति की घोषणा की जो लाइसेंस प्रणाली के बंधन से उद्योग को मुक्त करना चाहती थी, सार्वजनिक क्षेत्र की भूमिका को कम करना (निजीकरण) चाहती थी, एवं औद्योगिक विकास में विदेशी निजी भागीदारी को प्रोत्साहित करना (वैश्वीकरण) चाहती थी।

सरकारी नीतियों में परिवर्तन का व्यवसाय एवं उद्योग पर प्रभाव

सरकार की उदारीकरण, निजीकरण एवं वैश्वीकरण की नीति का व्यवसाय एवं उद्योग के कार्य संचालन पर निश्चित प्रभाव पड़ा है जो इस रूप में है–
(क) उत्पादन में वृद्धि (ख) ग्राहकों की अपेक्षाओं में वृद्धि (ग) प्रौद्योगिकी पर्यावरण में तीव्र परिवर्तन (घ) परिवर्तन की आवश्यकता (ङ) मानव संसाधनों के विकास की आवश्यकता (च) बाज़ार मूलक एवं (छ) सार्वजनिक क्षेत्र को बजटीय समर्थन का मिलना। नए आर्थिक पर्यावरण में भारतीय उद्यमों ने प्रतियोगिता की चुनौती का सामना करने के लिए विभिन्न प्रकार की व्यूह–रचना को विकसित किया है।

© NCERT not to be republished

अभ्यास

अति लघु उत्तरीय प्रश्न

1. व्यापार वातावरण को परिभाषित करें।
2. व्यापार वातावरण की समझ कैसे व्यापार के प्रदर्शन को बेहतर करने में सहायक होती है?
3. उदाहरण देकर समझाएँ कि एक व्यापारिक फर्म व्यापार वातावरण का गठन करने वाले कई अंतर संबंधित कारकों के भीतर काम करती है।
4. कृष्णा फर्निशर्स मार्ट ने वर्ष 1954 में अपना परिचालन शुरू किया। परिचालन में अपने मूल डिजाइन और दक्षता के कारण कृष्णा फर्निशर्स बाजार में अग्रणी साबित हुआ। उनके उत्पादों की बाजार में लगातार माँग थी, लेकिन पिछले कुछ वर्षों में उन्होंने क्षेत्र में नए प्रवेशकों की वजह से अपनी बाजार हिस्सेदारी में कमी देखी। फर्म ने अपने परिचालनों की समीक्षा करने का फैसला किया। उन्होंने पाया कि प्रतिस्पर्धा को पूरा करने के लिए उन्हें बाजार के रुझानों का अध्ययन और विश्लेषण करने की आवश्यकता होगी और फिर उत्पादों को डिजाइन और विकसित करना होगा। कृष्णा फर्निशर्स मार्ट के संचालन पर कारोबारी माहौल में बदलाव के किन्हीं दो प्रभावों की सूची बनाएँ।

लघु उत्तरीय प्रश्न

1. व्यावसायिक उद्यमों के लिए व्यापारिक वातावरण को समझना क्यों महत्वपूर्ण है? टिप्पणी करें।
2. निम्नलिखित की व्याख्या करें:
   (क) उदारीकरण (ख) निजीकरण (ग) वैश्वीकरण
3. राष्ट्रीय डिजिटल पुस्तकालय (एन.डी.एल.) परियोजना एकल खिड़की सुविधा के माध्यम से शिक्षा संसाधनों के वर्चुअल भंडार के ढांचे को विकसित करने की दिशा में काम करती है। यह शोध कर्ताओं सहित सभी शिक्षार्थियों को प्रत्येक स्तर पर नि:शुल्क समर्थन प्रदान करती है। व्यापारिक वातावरण के संबंधित घटक की विवेचना करें।
4. ब्याज दरों, निजी संपत्ति और अचल संपत्ति पर विमुद्रीकरण के प्रभाव की विवेचना करें।

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

1. आप व्यापारिक वातावरण को कैसे परिभाषित करेंगे? उदाहरण के साथ, सामान्य और विशिष्ट वातावरण के बीच अंतर बताएँ।
2. तर्क दीजिए कि एक व्यवसायी की सफलता अपने वातावरण से कैसे प्रभावित होती है?
3. व्यापार वातावरण के विभिन्न आयामों के बारे में उदाहरण सहित बताएँ।
4. भारत सरकार ने 8 नवंबर, 2016 को विमुद्रीकरण की घोषणा की जिसके परिणामस्वरूप उसी

© NCERT not to be republished

आधी रात से ₹ 500 और ₹ 1,000 के नोट वैध मुद्रा नहीं रह गए। घोषणा के बाद भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा ₹ 500 और ₹ 2,000 मूल्य के नए मुद्रा नोट जारी किए गए। इस कदम के परिणामस्वरूप प्वाइंट ऑफ सेल मशीन, ई–वेल्ट्स, डिजिटल कैश और कैशलेस लेन–देन के अन्य तरीकों के बारे में जागरूकता में काफी वृद्धि हुई। इसके अलावा, मौद्रिक लेन–देन और प्रकटीकरण में पारदर्शिता में वृद्धि के कारण कर संग्रह के रूप में सरकारी राजस्व में वृद्धि हुई।

(क) उपरोक्त संदर्भ में व्यापारिक पर्यावरण के आयामों का आकलन करें।

(ख) विमुद्रीकरण की विशेषताएँ बताएँ।

© NCERT not to be republished

12115CH04

नियोजन

4

अध्याय

आई.ओ.सी.एल. (IOCL): सतत भविष्य के लिए ऊर्जा का संचार

इंडियन ऑयल (Indian Oil), एक महारत्न पी.एस.यू. (PSU), भारत की प्रमुख एकीकृत ऊर्जा कंपनी है। एक नेता के रूप में, यह कंपनी सतत और किफायती ऊर्जा समाधान प्रदान करने के लिए समर्पित है, जो भारत के ऊर्जा परिदृश्य को वैकल्पिक ऊर्जा स्रोतों में योजनाबद्ध विविधीकरण और वैश्विक समुदाय के लिए नवाचार के माध्यम से आकार देता है।

इस सफलता की कहानी 'सोने के अक्षरों' में नहीं बल्कि 'हरे' में लिखी गई है, क्योंकि कंपनी वर्ष 2046 तक इस परिचालन उत्सर्जन प्राप्त करने के अपने लक्ष्य को तेजी से आगे बढ़ा रही है। इस दृष्टि को साकार करने के लिए, कंपनी ₹2 लाख करोड़ का निवेश करने की योजना बना रही है। कंपनी का उद्देश्य शून्य उत्सर्जन प्राप्त करने और देश में नवीकरणीय और हरित ऊर्जा पारिस्थितिकी तंत्र के लिए योजनाओं को लागू करके आर्थिक विकास को बढ़ावा देना है। सतत योजना की भावना में, IOCL ने न केवल पुनर्चक्रण प्रयासों को बढ़ाकर बल्कि पर्यावरणीय पदचिह्नों को कम करने, कचरा प्रबंधन और जैव विविधता संरक्षण को सुनिश्चित करके कचरा प्रबंधन रणनीतियों की शुरुआत की है

अधिगम उद्देश्य

इस अध्याय के अध्ययन के पश्चात् आप–

- नियोजन का अर्थ बता सकेंगे;
- नियोजन के लक्षण तथा महत्त्व की व्याख्या कर सकेंगे;
- नियोजन की सीमाओं का वर्णन कर सकेंगे;
- नियोजन प्रक्रिया में निहित आवश्यक कदमों का विश्लेषण कर सकेंगे;
- विभिन्न प्रकार की योजनाओं की पहचान कर सकेंगे।

© NCERT not to be republished

IOCL, देश का सबसे बड़ा ईंधन रिटेलर, पिछले दो दशकों से लगातार फॉर्च्यून की ग्लोबल 500 रैंकिंग में शामिल हो रहा है। 2023 में, इसे फॉर्च्यून की ग्लोबल 500 सूची में 94वाँ स्थान दिया गया।

स्रोत: फ्यूलिंग सस्टेनेबल फ्यूचर, सस्टेनेबिलिटी हाइलाइट्स, FY 2022–2023

विषय प्रवेश

अभी–अभी आप 'भारतीय गैस प्राधिकरण लिमिटेड' की योजनाओं के विषय में पढ़ चुके हैं। यह हमारी सरकारी क्षेत्र की एक अग्रणी कंपनी है। अध्यक्ष द्वारा बतलाई गई योजनाएँ, कंपनी की वास्तविक योजनाएँ हैं तथा वे योजनाएँ यह भी संकेत देती हैं कि कंपनी अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए किस प्रकार आगे आयेंगी। वास्तव में ये कंपनी द्वारा दिये गये बड़े–बड़े कथन हैं। अतः इन्हें लागू करने के लिए इनको छोटे–छोटे टुकड़ों में विभक्त कर देना चाहिए। यह सरकारी क्षेत्र की एक राष्ट्र व्यापी कंपनी का उदाहरण है जो देश की उच्च कोटि की कंपनी बनने के लिए संघर्षरत है। इसी प्रकार सभी संगठन चाहे वे सरकारी हों, या व्यक्तिगत व्यवसाय या निजी क्षेत्र की कंपनियाँ सभी को नियोजन की आवश्यकता होती है। सरकार देश के लिए पंचवर्षीय योजनाएँ बनाती है। एक छोटे व्यवसाय की अपनी योजनाएँ होती हैं जबकि अन्य कंपनियाँ अपनी बड़ी–बड़ी योजनाएँ तैयार करती हैं जैसे– बिक्री योजना, उत्पादन योजना आदि। सभी की कुछ न कुछ योजनाएँ होती हैं।

सभी व्यवसायी भी सफलता प्राप्त करना चाहते हैं तथा अधिक बिक्री करके उच्च स्तरीय लाभ अर्जित करना भी चाहते हैं। सभी प्रबंधक इसकी कामना करते हैं तथा अपने लक्ष्य की प्राप्ति के लिए संघर्षरत रहते हैं। लेकिन अपनी आकांक्षाओं को पूर्ण करने के लिए प्रत्येक प्रबंधक को भविष्य में झांकने, भविष्यवाणी करने तथा लक्ष्य प्राप्ति के लिए घोर परिश्रम करना पड़ता है। स्वप्नों को साकार किया जा सकता है यदि व्यवसायी भी पहले से यह निश्चय कर ले कि क्या करना है और कैसे करना है? यह नियोजन का सार है।

नियोजन का अर्थ

नियोजन का अर्थ पहले से यह निश्चिय करना है कि भविष्य में क्या करना है तथा कैसे करना है? यह प्रबंध के आधारभूत कार्यों में से एक है। कुछ भी करने से पहले प्रबंधक एक विचार मन में लाता है कि अमुक कार्य को कैसे किया जाए। अतः नियोजन, सृजनात्मकता तथा नवप्रवर्तन अति निकट से जुड़ा हुआ है। लेकिन प्रबंधक को सर्वप्रथम उद्देश्यों को निर्धारित करना पड़ता

© NCERT not to be republished

है। उसके उपरांत ही प्रबंधक यह जान पाता है कि उसे क्या करना है। इस तरह नियोजन, हम कहाँ खड़े हैं तथा हमें कहाँ पहुँचना है? इन दोनों के बीच में सेतु का काम करता है। नियोजन क्या है? जो प्रबंधक प्रत्येक स्तर पर करते हैं? इसमें निर्णय लेने की आवश्यकता होती है। वास्तव में नियोजन की आवश्यकता उस समय पड़ती है जब किसी एक क्रिया को पूरा करने के लिए अनेक विकल्प विद्यमान हों।

अतः नियोजन से तात्पर्य उद्देश्यों का निर्धारण तथा इन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए समुचित कार्यविधि को विकसित करने से है। सभी प्रबंधकीय निर्णयों तथा कार्यवाहियों को विकसित करने से है। नियोजन सभी प्रबंधकीय निर्णयों तथा कार्यवाहियों को दिशा उद्देश्य प्रदान करते हैं। अतः नियोजन पूर्व निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए विवेकपूर्ण मार्ग सुलभ कराते हैं। संस्था के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए सभी सदस्यों को काम करने की आवश्यकता होती है। ये उद्देश्य ही हमारे लक्ष्य होते हैं जिन्हें प्राप्त करने की इच्छा होनी चाहिए तथा उसी के आधार पर वास्तविक निष्पादन का मापदंड होता है। अतः नियोजन से आशय उद्देश्यों तथा लक्ष्यों का निर्धारण तथा उन्हें प्राप्त करने के लिए एक कार्य-विधि का निरूपण करने से है। यह, क्या करना है तथा कैसे करना है, दोनों से संबंधित है।

जो योजना विकसित की जाती है, उसे एक निश्चित समय दिया जाना चाहिए, क्योंकि समय एक सीमित संसाधन है। यह बुद्धिमत्तापूर्वक उपयोग में लाई जानी चाहिए। यदि समय का ध्यान नहीं

चित्र 4.1—नियोजन—उद्देश्यों को विचार में रखना और उनको कार्य रूप देना।

रखा जाए तो वातावरण की अवस्थाओं में परिवर्तनों के कारण सारी व्यावसायिक योजनाएँ व्यर्थ हो जाती हैं। कोई भी व्यवसाय योजनाओं को अंतरहित सहन नहीं कर सकता तथा उन पर कार्य किए बिना भी नहीं रह सकता।

उपरोक्त विवरण से क्या आप स्पष्ट एवं विस्तृत शब्दों में नियोजन को परिभाषित कर सकते हैं? ऐसा करने के लिए उनमें से एक विधि, नियोजन को परिभाषित करनी होगी।

दिए हुए समय के लिए उद्देश्यों का निर्धारण, कार्य की उपलब्धि के लिए दशाओं को सूचित करना, तथा कार्य करने की विभिन्न विधियों में से सर्वोत्तम संभव विकल्प का चुनाव करना।

नियोजन का महत्त्व

आपने फिल्म तथा विज्ञापन अवश्य देखे होंगे। किस प्रकार लोग कार्यकारी योजना तैयार करते हैं तथा किस प्रभावशाली ढंग से परिषद् कक्ष में प्रस्तुत करते हैं? क्या वे योजनाएँ वास्तव में कार्य करती हैं? क्या यह कार्य क्षमता को बढ़ाती हैं?

© NCERT not to be republished

अंतत– हमें नियोजन क्यों करना चाहिए? ये कुछ ऐसे प्रश्न हैं जिनका हमें उत्तर तलाशना है। नियोजन निश्चित रूप से प्रभावशाली है, क्योंकि यह बताता है कि हमें कहाँ जाना है? यह निर्देशन देता है तथा पूर्वानुमान द्वारा असंभावित (अनिश्चित) जोखिमों को कम करती है।

(क) **नियोजन निर्देशन की व्यवस्था करता है**–कार्य कैसे किया जाना है इसका पहले से मार्ग दर्शन कराकर नियोजन निर्देशन की व्यवस्था करता है। लक्ष्य अथवा उद्देश्यों को स्पष्ट रूप से बताकर नियोजन आश्वसन देता है कि वे एक मार्ग दर्शक के रूप में यह बतलाते हैं कि किस दशा में क्या कार्य करना है। यदि लक्ष्यों को सही रूप में समझाया गया है तो कर्मचारियों को यह ज्ञात होता है कि संगठन को क्या करना है तथा लक्ष्यों तक पहुचने के लिए उन्हें क्या करना चाहिए? विभिन्न विभाग तथा संगठन के व्यक्ति कार्य में सामंजस्य स्थापित करने में समर्थ होते हैं। यदि कोई योजना नहीं होगी तो कर्मचारियों की कार्य करने की दिशाएँ भिन्न होंगी तथा संगठन अपने उद्देश्यों को कुशलता पूर्वक प्राप्त करने में असमर्थ होगा।

(ख) **नियोजन अनिश्चितता की जोखिम को कम करता है**–नियोजन एक ऐसी क्रिया है जो प्रबंधक को भविष्य में झांकने का सुअवसर प्रदान करती है तथा संभावित परिवर्तनों का बोध कराती है। भविष्य में किए जाने वाले क्रिया कलापों का निश्चय करके, नियोजन अनिश्चित घटनाओं तथा परिवर्तनों से व्यवहार करने का मार्ग प्रशस्त करती है। परिवर्तनों तथा घटनाओं को रोका नहीं जा सकता लेकिन वे प्रत्याशित होती हैं तथा उनके लिए प्रबंधकीय प्रतिक्रियाएँ विकसित की जा सकती हैं।

(ग) **नियोजन अतिव्यापित तथा अपव्ययी क्रियाओं को कम करता है**–नियोजन विभिन्न मंडलों, विभागों तथा व्यक्तियों के क्रियाकलापों में सामंजस्य स्थापित करने का आधार प्रदान करता है। यह मतभेदों तथा शंकाओं को दूर करने में सहायता करता है। क्योंकि यह विचार एवं कार्यों में स्पष्टीकरण का आश्वासन देता है अत: कार्य निर्विघ्न रूप से अग्रसर होता जाता है। व्यर्थ एवं अनावश्यक क्रियाएँ या तो कम हो जाती हैं अथवा समाप्त हो जाती हैं। अक्षमताओं को खोज निकालना आसान करता है तथा उन्हें ठीक करने के उपाय सुझाता है।

(घ) **नियोजन, नव-प्रवर्तन विचारों को प्रोत्साहित करता है**–जैसा कि नियोजन प्रबंध का पहला कार्य है, नवीन विचार योजना का साकार रूप ले सकते हैं। यह प्रबंध के लिए प्रतियोगात्मक रुचि पैदा करने वाला कार्य है। यह व्यवसाय की उन्नति, विकास एवं भविष्य की कार्यवाहियों के लिए गाइड का काम करता है।

(ङ) **नियोजन निर्णय लेने को सरल बनाता है**–नियोजन प्रबंधक को भविष्य के विषय में जानकारी प्राप्त करने तथा तदनुसार कार्य करने की विभिन्न

वैकल्पिक दशाओं में से चुनाव करने की स्वीकारोक्ति देने में सहायता प्रदान करता है। प्रबंधक विभिन्न विकल्पों का मूल्यांकन करके उनमें से सर्वोत्तम का चुनाव करता है। जैसा कि नियोजन लक्ष्यों का निर्धारण करता है तथा भविष्य की दशाओं पर भविष्यवाणी करता है। अतः बुद्धिमत्तापूर्ण निर्णय आसानी से लिए जा सकते हैं।

(च) **नियोजन नियंत्रण के मानकों का निर्धारण करता है**—नियोजन की परिभाषा में लक्ष्यों का निर्धारण सम्मिलित हैं। संपूर्ण प्रबंधकीय प्रक्रिया में पूर्व निर्धारित लक्ष्यों को पूरा करना सम्मिलित है तथा इसके कार्यों में नियोजन, संगठन, भरती, निर्देशन तथा नियंत्रण सम्मिलित हैं। नियोजन लक्ष्यों या मानकों की व्यवस्था करता है जिससे वास्तविक निष्पादन का आकलन संभव होता है। वास्तविक निष्पादन को मानकों से तुलना करने पर हम यह जानकारी प्राप्त कर सकते हैं कि क्या वास्तव में हमने लक्ष्यों की प्राप्ति कर ली है? यदि कुछ भिन्नता है तो नियंत्रण की आवश्यकता हो सकती है। अतः हम यह कह सकते हैं कि नियोजन, नियंत्रण से पूर्व की आवश्यकता है। यदि कोई लक्ष्य या मानक न हों तो भिन्नताओं का पता लगाना, जो नियंत्रण के आवश्यक अंग हैं, संभव नहीं होगा। दोषनिवारक कार्यवाही की आवश्यकता इस बात पर निर्भर करती है कि मानकों तथा भिन्नताओं में कितना अंतर है। अतः नियोजन, नियंत्रण का आधार है।

नियोजन की विशेषताएँ

पोलरिस के उपरोक्त उदाहरण के आधार पर कंपनी ने अपने विस्तार की योजना तैयार की है। उनका मुख्य उद्देश्य अपनी क्षमता को बढ़ाना है जिससे वे 800 और अधिक व्यावसायियों को नियुक्त कर सकें। उनका लक्ष्य समय छः मास है। चालू वर्ष का लक्ष्य भी स्पष्ट रूप में प्रतिपादित किया गया है कि अपनी क्षमता को 1,500–2,000 और अधिक व्यावसायियों को बढ़ाना है। जैसा कि आयोजन, प्रबंध का मूलभूत कार्य है, उन्होंने अपनी लक्ष्यों को सर्वप्रथम रखा है। इस तरह सभी व्यवसायों की जो योजना है, उसी के प्रतिमान (पैटर्न) का अनुसरण करना चाहिए। नियोजन की विशेषताओं में आप इस प्रकार की समानताएँ पायेंगे तथा आप वास्तविक जीवन में क्या हैं? उन्हें खोजिए तथा परखिए।

प्रबंध के कार्य के रूप में नियोजन की कुछ मुख्य विशेषताएँ हैं। ये विशेषताएँ नियोजन की प्रकृति तथा क्षेत्र पर प्रकाश डालती हैं–

(क) **नियोजन का केंद्र-बिंदु लक्ष्य प्राप्ति होता है**—देखने में आता है कि संस्थानों की स्थापना सामान्य उद्देश्यों से होती है। विशिष्ट उद्देश्य, लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए किए जाने वाले क्रियाकलापों के साथ योजनाओं में निर्धारित किए जाते हैं। अतः नियोजन उद्देश्यपूर्ण होता है। नियोजन तब तक निरर्थक होता है जब तक यह संस्थानों के पूर्व निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहयोग प्रदान नहीं करता है।

(ख) नियोजन प्रबंधन का प्राथमिक कार्य है—नियोजन, प्रबंधन के अन्य कार्यों के लिए आधार प्रदान करता है। निर्धारित नियोजन के ढाँचे के अंतर्गत ही समस्त प्रबंधकीय कार्यों की निष्पत्ति की जाती है। अतः नियोजन अन्य कार्यों से पहले आता है। यह आयोजन का प्रमुख कहा जाता है। प्रबंधन के विभिन्न कार्य आपस में परस्पर संबंधित हैं तथा समान महत्त्वपूर्ण हैं। फिर भी नियोजन सभी के लिए आधार प्रदान करता है।

(ग) नियोजन सर्वव्यापी है—नियोजन संस्थानों के सभी विभागों तथा प्रबंधन के सभी स्तरों पर वांछनीय होता है। यह न तो उच्च स्तरीय प्रबंधन का और न ही किसी विशेष विभाग का अनन्य कार्य है, लेकिन नियोजन का क्षेत्र विभिन्न स्तरों तथा विभिन्न विभागों में भिन्न होता है। उदाहरणार्थ, यदि उच्च स्तरीय प्रबंध संपूर्ण संस्थान के नियोजन को अपने हाथ में लेते हैं तो मध्य स्तरीय प्रबंध विभागीय नियोजन करते हैं, तथा निम्न स्तर पर दैनिक क्रियाकलापों का नियोजन पर्यवेक्षकों द्वारा संपन्न किया जाता है।

(घ) नियोजन अविरत है—योजनाएँ एक विशिष्ट समय के लिए तैयार की जाती हैं जैसे एक माह के लिए, एक त्रैमासिक समय के लिए या एक वर्ष के लिए। उस समय के पूर्ण हो जाने पर नवीन आवश्यकतानुसार या भविष्य की आवश्यकतानुसार नयी योजना बनाने की आवश्यकता होती है। अतः नियोजन कभी न समाप्त होने वाली क्रिया है। यह एक निरंतर प्रक्रिया है। नियोजन की निरंतरता नियोजन चक्र से संबंधित है। इसका तात्पर्य यह है कि योजना तैयार की जाती है, कार्यांवित की जाती है तथा अन्य योजनाओं द्वारा अनुकरणीय है, इत्यादि।

(ङ) नियोजन भविष्यवादी है—नियोजन में तत्वतः दूरदर्शिता सन्निहित है तथा यह भविष्य के लिए तैयार की जाती है। नियोजन का उद्देश्य भविष्य की घटनाओं से संस्थान के हित में कुशलतापूर्वक सामना करना है। इसमें भविष्य में झाँकना तथा विश्लेषण व भविष्यवाणी (पूर्वानुमान) सम्मिलित हैं। अतः नियोजन भविष्यवाणी (पूर्वानुमान) पर आधारित भविष्य मूलक कार्य है। भविष्य की घटनाओं तथा दशाओं के पूर्वानुमान से संभावनानुसार योजनाएँ क्रमशः तैयार की जाती हैं। उदाहरणस्वरूप बिक्री के पूर्वानुमान के अनुसार ही एक व्यावसायिक फर्म अपनी उत्पादन तथा विक्रय योजनाएँ तैयार करती हैं।

(च) नियोजन में निर्णय रचना निहित है—नियोजन निश्चित रूप से विभिन्न विकल्पों तथा क्रियाओं में से सर्वोत्तम विकल्प का चुनाव करता है। यदि केवल एक ही संभावित लक्ष्य या केवल एक ही कार्य करने की विधि हो तो नियोजन की कोई आवश्यकता ही नहीं है क्योंकि वहाँ कोई अन्य विकल्प ही नहीं है।

© NCERT not to be republished

नियोजन की आवश्यकता केवल उसी समय होती है जब विकल्प होते हैं। वास्तविक जीवन में नियोजन में यह मान लिया जाता है कि हर क्रिया का विकल्प उपलब्ध है। अत: नियोजन प्रत्येक विकल्प का पूर्ण परीक्षण तथा मूल्यांकन करने के उपरांत ही उनमें से किसी एक सर्वोत्तम का चुनाव करता है।

(छ) नियोजन एक मानसिक अभ्यास है– नियोजन में दूरदर्शिता को साथ लेते हुए मस्तिष्क के अनुप्रयोग की आवश्यकता होती है। साथ ही बुद्धिमत्तापूर्ण कल्पना एवं ठोस निर्णय भी आवश्यक होते हैं। वास्तव में यह करने की अपेक्षा मानसिक चिंतन की क्रिया है, क्योंकि नियोजन में जो कार्य करना है उसका निर्णय लिया जाता है। फिर भी नियोजन के लिए अटकलबाजी अथवा इच्छा जनित धारणा की अपेक्षा तार्किक तथा नियमित विचारधारा की आवश्यकता होती है। दूसरे शब्दों में यह कहा जा सकता है कि नियोजन के लिए सोच क्रमानुसार तथा तत्वों एवं पूर्वानुमानों के विश्लेषण पर आधारित होनी चाहिए।

नियोजन की सीमाएँ

यह हम देख चुके हैं कि नियोजन व्यावसायिक संस्थानों के लिए कितना आवश्यक है? औपचारिक नियोजन के गतिविधियों के बिना प्रबंध करना कठिन कार्य है। संस्थानों के लिए लक्ष्य प्राप्त करना अति महत्त्वपूर्ण है। लेकिन हमने अपने दैनिक जीवन में देखा है कि सभी गतिविधियाँ हमारी योजनानुसार नहीं चल पातीं। अप्रत्याशित घटनाएँ तथा परिवर्तन जैसे, पर्यावरणीय परिवर्तन, सरकारी हस्तक्षेप, कानूनी नियमन सभी व्यावसायिक नियोजन को प्रभावित करते हैं तथा लागत एवं कीमत में वृद्धि कर देते हैं अत: योजनाओं में संशोधन करना पड़ता है। यदि हम अपनी योजनाओं पर भरोसा नहीं कर सकते तो हम नियोजन करते ही क्यों हैं? यही वजह है जिसके विश्लेषण की आवश्यकता है।

चित्र 4.2–नियोजन–प्रबंधन का पहला कदम।

© NCERT not to be republished

(क) नियोजन दृढ़ता उत्पन्न करता है– एक संस्थान में एक लक्ष्य को निश्चित समय में पाने के लिए सुनियोजित योजना तैयार की जाती है। यही योजनाएँ भविष्य में कार्य करने की विधि निर्धारित करती हैं। प्रबंधक इनमें परिवर्तन करने की अवस्था में नहीं होते हैं। नियोजनों में इस तरह की दृढ़ताएँ परेशानियाँ पैदा करती हैं। प्रबंधकों को बदले हुए हालात में उनसे सहयोग करने के लिए कुछ छूट अवश्य दी जानी चाहिए। किसी अमुक योजना का बदली हुई परिस्थितियों में अनुसरण करना, संस्थान के हित में नहीं होता।

(ख) परिवर्तनशील वातावरण में नियोजन प्रभावी नहीं रहता– व्यावसायिक वातावरण परिवर्तनशील है। कुछ भी स्थाई नहीं है। वातावरण में बहुत से आयाम सम्मिलित होते हैं जैसे- आर्थिक, राजनैतिक, भौतिक, कानूनी तथा सामाजिक आयाम। संस्थान अपने आय को स्थाई रूप से इन परिवर्तनों के अनुसार बदल लेते हैं। यदि आर्थिक नीतियों में संशोधन कर दिया जाए या देश की राजनैतिक दशा स्थाई न हो या कोई प्राकृतिक आपदा आ जाए तो वातावरण के रुझान का सही–सही मूल्यांकन कठिन होता है। बाज़ार की प्रतियोगिता वित्तीय योजना को तितर–बितर कर देती है। बिक्री के लक्ष्य की पुनरावृत्ति करनी पड़ती है तथा रोकड़ बजट में भी संशोधन आवश्यक हो जाता है क्योंकि ये सभी बिक्री पर ही आश्रित होते हैं। नियोजन हर चीज़ का पूर्वज्ञान नहीं रख सकता। अत: ये सभी प्रभाव नियोजन में रुकावटें पैदा करते हैं।

(ग) नियोजन रचनात्मकता को कम करता है– नियोजन एक ऐसी क्रिया है जिसकी रचना शीर्ष स्तरीय प्रबंधन के द्वारा की जाती है। बाकी संगठन इन योजनाओं को कार्यांवित करते हैं। अनुक्रमानुसार, मध्य स्तरीय प्रबंधन तथा अन्य निर्णायकगण न तो इनमें कोई विचलन करने के लिए अधिकृत होते हैं और न ही आपकी इच्छानुसार कार्य करने के लिए अनुमति मिलती है। इस तरह से बहुत सी पहल क्षमता तथा सृजनात्मकता जो उनके अंदर छुपी हुई है दब कर रह जाती है। कई बार कर्मचारी योजनाओं का निरूपण ही नहीं करते वे केवल आज्ञा पालन करते हैं। अत: नियोजन की सृजनात्मकता कम हो जाती है क्योंकि कार्यकर्ता उसी तरह सोचना प्रारंभ कर देते हैं जैसा कि आम लोग समझते हैं। कुछ भी नया या नवप्रवर्तन नहीं होता है।

(घ) नियोजन में भारी लागत आती है–जब नियोजन किया जाता है तो इसमें बड़ी भारी लागत आती है। ये धन के रूप में भी हो सकती है या समय के रूप में भी। उदाहरण स्वरूप परिशुद्धता की जाँच में बहुत अधिक समय लगना स्वाभाविक होता है। विस्तृत योजनाओं

की वैज्ञानिक गणनाओं के लिए, तथ्य तथा अंकों को ज्ञात करने की आवश्यकता होती है। कभी-कभी लगात यह सफाई भी नहीं दे पाती कि योजना से क्या लाभ होंगे या होंगे भी या नहीं। कभी-कभी नियोजन की व्यवहार्यता को परखने के लिए बहुत से आकस्मिक व्यय जैसे- परिषद् कक्ष मीटिंग, व्यावसायिक विशेषज्ञों के साथ वाद-विवाद तथा प्रारंभिक खोजबीन करने पड़ते हैं।

(ङ) **नियोजन समय नष्ट करने वाली प्रक्रिया है—**कभी-कभी योजनाएँ तैयार करने में इतना समय बर्बाद हो जाता है कि उनके लागू करने के लिए पर्याप्त समय बचता ही नहीं है।

(च) **नियोजन सफलता का आश्वासन नहीं है—**एक उद्यम की सफलता तभी संभव होती है जब उसकी योजनाएँ ठीक प्रकार से बनाई जाए तथा उन्हें समुचित रूप में लागू किया जाए। प्रत्येक योजना

योजनाओं के प्रकार— मिट्टीकूल का उद्देश्य, रणनीति और नीति

जनवरी 2001 के विनाशकारी भूकंप के दौरान, मनसुखभाई को भारी नुकसान पकहुँचा और उनका अधिकांश सामान क्षतिग्रस्त हो गया। उन्होंने कच्छ के भूकंप प्रभावित लोगों को बचे हुए स्टॉक को वितरित किया। इसके बाद एक तस्वीर सामने आई जो भूकंप के ठीक बाद ली गयी थी और जिसे फरवरी 2001 में गुजराती दैनिक 'संदेश' में प्रकाशित किया गया। इस तस्वीर में एक टूटा हुआ पानी का फ़िल्टर दिखाया गया था जिसे मनसुखभाई ने बनाया था। तस्वीर का शीर्षक था– "गरीब आदमी का टूटा हुआ फ्रिज"।

उस समय, वह गुजरात नवाचार उन्नति नेटवर्क (G.I.A.N), अहमदाबाद से मिले, जिसने मनसुखभाई को अपने प्रयासों में आगे बढ़ने में सहायता की। अंत में कड़ी मेहनत और फ्रिज की संरचना एवं मिट्टी के विभिन्न परीक्षणों के बाद उन्हें 2005 में मिट्टीकूल फ्रिज बनाने में सफलता प्राप्त हुई। इसके बाद उनके द्वारा मिट्टी का उपयोग करके विभिन्न उत्पादों का नवाचार किया गया।

- कंपनी अपने सभी उत्पादों को कम दर पर रखने की अपनी नीति पर दृढ़ है जो गरीब लोगों के लिए सस्ती होगी।
- उनकी भविष्य की योजनाओं में आई.आई.एम. अहमदाबाद में *नेशनल इनोवेशन फॉउंडेशन* की सहायता से एक कारखाना शुरू करना और मिट्टीकूल घर बनाना शामिल है। यह मिट्टी के साथ एक हरित (पर्यावरण अनुकूल) घर होगा जिसमें बिजली नहीं होगी लेकिन केवल आरामदायक तापमान बनाए रखने के लिए अक्षय ऊर्जा होगी।

© NCERT not to be republished

कार्य में बदली जाती है, अथवा उसे मूर्त रूप दिया जाता है अन्यथा वह सारहीन हो जाती है। प्रबंधकों की यह प्रवृत्ति होती है कि वे पहले से जाँची एवं परखी गयी सफल योजनाओं पर ही भरोसा करते हैं। यह हमेशा उचित नहीं होता कि कोई योजना जो पहले सफल हो चुकी है वही आगे भी कार्य करेगी। इसके अतिरिक्त दूसरे अनजान तत्व भी होते हैं जिनका ध्यान रखना चाहिए। इस प्रकार का आत्मसंतोष तथा झूठी सुरक्षा का भाव सफलता के बजाय असफलता ही देता है। इस अपवाद के बावजूद भी यह कहा जा सकता है कि नियोजन व्यर्थ की कसरत नहीं है। यह एक ऐसा यंत्र है जिसका उपयोग सावधानी के साथ किया जाना चाहिए। यह भविष्य में की जाने वाली कार्यवाही के विश्लेषण का आधार प्रदान करता है। लेकिन ये सभी समस्याओं का समाधान भी नहीं है।

नियोजन प्रक्रिया

जैसा कि हम सभी जानते हैं कि नियोजन से तात्पर्य है पहले से यह तय करना कि हमें क्या करना है? तथा कैसे करना है? यह निर्णय लेने की एक प्रक्रिया है कि हम एक योजना कैसे तैयार करते हैं। जैसा कि नियोजन एक क्रिया है, अतः प्रत्येक प्रबंधक को कुछ निश्चित तार्किक कदमों का अनुसरण करना चाहिए।

(क) उद्देश्यों का निर्धारण—सर्वप्रथम प्रमुख कदम उद्देश्यों का निर्धारण है। प्रत्येक संगठन के कुछ उद्देश्य होते हैं। उद्देश्य पूरे संगठन तथा प्रत्येक विभाग के लिए या प्रत्येक इकाई के लिए संगठन के अंतर्गत ही निर्धारित किए जाने चाहिए। उद्देश्य अथवा लक्ष्य बतलाते हैं कि संगठन क्या पाना चाहता है? संपूर्ण संगठन का एक उद्देश्य यह भी हो सकता है कि वे बिक्री में 20 प्रतिशत की बढ़ोतरी करना चाहते हैं। इसके लिए सभी विभाग किस प्रकार सहयोग करेंगे। इसे नियोजन कहते हैं, जो कि तैयार करना होता है। सभी विभागों की इकाइयों को तथा कर्मचारियों के उद्देश्यों का स्पष्टीकरण होना चाहिए। वे सभी विभागों को निर्देशन देते हैं। सभी विभाग/इकाई, संगठन की विचारधारा में अनुकूल अपने अलग उद्देश्य निर्धारित करते हैं। उद्देश्यों की जानकारी प्रत्येक इकाई तथा सभी स्तर के कर्मचारियों तक पहुँचनी चाहिए। साथ ही प्रबंधकों को उद्देश्यों के निर्धारण प्रक्रिया में अपने विचार भी देने चाहिए तथा सहयोग भी। उनकी समझ में यह बात भी आनी चाहिए कि उनके क्रियाकलाप लक्ष्य प्राप्ति में किस प्रकार सहायक हो रहे हैं। यदि अंतिम परिणाम स्पष्ट है तो लक्ष्य प्राप्ति की ओर अग्रसर होना आसान होता है।

(ख) विकासशील आधार—नियोजन का संबंध भविष्य से है जो अनिश्चित है तथा प्रत्येक नियोजन, का भविष्य में कुछ भी हो सकता है इस संकटकालीन अवधारणा को उपयोग में लाता है। अतः

प्रबंधक को भविष्य के विषय में कुछ अवधारणाएँ बना लेनी चाहिए। यही अवधारणएँ आधार कहलाती हैं। अवधारणाएँ ही भौतिक आधार (वस्तु स्थिति) हैं जिनपर योजनाएँ तैयार की जाती हैं। यह भौतिक आधार पूर्वानुमान, वर्तमान योजना या नीतियों के विषय में कोई भूतकालीन सूचना हो सकती है। आधार या मान्यताएँ सभी के लिए समान होनी चाहिए तथा योजना निर्माताओं को आपस में एक मत होना चाहिए। सभी प्रबंधक जो नियोजन में सम्मिलित हैं जानकार होने चाहिए तथा समान मान्यताओं का उपयोग करना चाहिए। आधार विकसित करने में पूर्वानुमान महत्त्वपूर्ण है क्योंकि यह सूचनाएँ एकत्रित करने की एक तकनीक है। किसी खास उत्पाद की माँग के विषय में पूर्वानुमान किया जा सकता है यह नीति परिवर्तन, ब्याज दर, पूँजीगत माल की कीमत, कर दर आदि के बारे में भी पूर्वानुमान किया जा सकता है। एक सफल नियोजन के लिए यथार्थ पूर्वानुमान आवश्यक है।

(ग) **कार्यवाही की वैकल्पिक विधियों की पहचान**—जब एक बार उद्देश्यों का निर्धारण हो गया, मान्यताएँ निश्चित हो गईं तो आगामी कदम उन पर कार्यवाही करना होता है। कार्यवाही करने तथा लक्ष्यों को प्राप्त करने की अनेक विधियाँ हो सकती हैं। सभी विधियाँ जानी पहचानी होनी चाहिए। जो भी कार्यविधि हाथ में ली जाय वह, जानी पहचानी तथा स्पष्ट होनी चाहिए। कभी-कभी नये कार्य के लिए भी अधिक व्यक्तियों को उनमें विचार के लिए सम्मिलित करते हुए सोचा जा सकता है। यदि परियोजना अधिक महत्त्वपूर्ण है तो संगठन सदस्यों में परिचर्चा करके अधिक महत्त्वपूर्ण विकल्प के विषय में विचार किया जा सकता है।

(घ) **विकल्पों का मूल्यांकन**—आगामी कदम प्रत्येक विकल्प के गुण व दोषों की जानकारी प्राप्त करना है। एक ही विकल्प के कई रूप हो सकते हैं जिनकी आपस में तुलना करनी चाहिए। प्राप्त किए जाने वाले उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए प्रत्येक प्रस्ताव के पक्ष एवं विपक्ष के दोनों पहलुओं पर ध्यान देना चाहिए। वित्तीय योजनाओं में उदाहरण के रूप में 'रिस्क-रिटली ट्रेड ऑफ' बहुत सामान्य है। अधिक जोखिम वाले विनियोगों से अधिक आय पाना आम बात होती है। इस तरह के प्रस्तावों के लिए आय, आय प्रति अंश, ब्याज, कर तथा लाभांश आदि की गणना करके ही निर्णय लिए जाते हैं। ऐसे प्रस्तावों के लिए निश्चितता/अनिश्चितता की दशा में उचित पूर्वानुमान, ओजस्वी संकल्पना बन जाती है। विकल्पों का मूल्यांकन उनकी संभाव्यता तथा परिणामों को ध्यान में रखकर किया जाता है।

(ङ) **विकल्पों का चुनाव**—यह निर्णय लेने का उपयुक्त बिन्दु है। सर्वोत्तम योजना

ही स्वीकृत की जानी चाहिए तथा उसी को लागू करना चाहिए। एक आदर्श योजना ही वास्तव में सर्वाधिक साध्य, लाभकारी तथा कम से कम विपरीत परिणामों वाली होती है। बहुत सी योजनाएँ सदैव, अंकगणितीय विश्लेषण के क्षेत्र में नहीं आतीं। ऐसी अवस्थाओं में व्यक्तिनिष्ठता तथा प्रबंधकों का अनुभव, निर्णय तथा सामयिक सहज बोध ही सर्वाधिक व्यवहार्य विकल्प चुनने में मुख्य भूमिका अदा करते हैं। कभी-कभी किसी एक सर्वोत्तम विकल्प को चुनने की अपेक्षा कुछ योजनाओं का समिश्रण (संयोजन) भी चुना जा सकता है। प्रबंधक सर्वोत्तम संभव कार्य प्रणाली का चुनाव करता है तथा परिवर्तन तथा संयोजन को अपनाता है।

(च) योजना को लागू करना– यह वह कदम है जिसमें प्रबंधन के अन्य कार्य भी आते हैं। इसका संबंध योजना को लागू करने से है। यह वह कार्य है जो वांछनीय है। उदाहरणार्थ यदि योजना अधिक उत्पादन करने के लिए है तो अधिक श्रम तथा अधिक मशीनों की आवश्यकता होगी। इस कदम की पूर्ति के लिए काम करने तथा मशीनें क्रय करने के लिए और अधिक बड़े संगठन की आवश्यकता होगी।

(छ) अनुवर्तन–यह देखना कि योजनाएँ लागू की गईं या नहीं तथा निर्धारित अनुसूची के अनुसार कार्य चल रहा है या नहीं, यह भी नियोजन प्रक्रिया का ही एक अंग है। योजनाओं का कार्यान्वयन तथा उद्देश्यों को पूरा किया जा रहा है इस बात का आश्वासन भी समान रूप से महत्त्वपूर्ण है।

नियोजन के प्रकार

योजनाएँ क्या प्राप्त करना चाहती हैं? तथा योजनाएँ कार्यान्वयन में किस विधि का प्रयोग करेंगी? के आधार पर योजनाओं को विभिन्न प्रकारों में वर्गीकृत किया जा सकता है। वे उद्देश्य-व्यूह रचना, कार्यविधि पद्धति, नियम, कार्यक्रम, बजट आदि हो सकते हैं।

योजनाओं के प्रकार

एकल प्रयोग तथा स्थायी योजनाएँ

व्यवसाय प्रचालन के संबंध में कोई निर्णय लेने अथवा किसी परियोजना को प्रारंभ करने से पूर्व एक संगठन को योजना बनानी होती है। योजनाओं को प्रयोग तथा नियोजन अवधि की लंबाई के आधार पर कई प्रकारों में वर्गीकृत किया जा सकता है। कुछ योजनाएँ अल्पकालिक होती हैं तथा प्रचालन लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायक होती हैं। ये योजनाएँ एकल प्रयोग योजनाओं तथा स्थायी योजनाओं में वर्गीकृत की जा सकती हैं।

एकल प्रयोग योजना – एक एकल प्रयोग योजना केवल एक बारी की घटना अथवा परियोजना हेतु विकसित की जाती है। ऐसी क्रियाविधि भविष्य में दोहराई नहीं जाती अर्थात् ये अनावृत परिस्थितियों हेतु होती हैं। इस योजना की अवधि

© NCERT not to be republished

परियोजना के प्रकार पर निर्भर करती है। इनका विस्तार एक सप्ताह अथवा एक माह हो सकता है। कभी-कभी एक परियोजना केवल एक दिन की होती है जैसे किसी घटना अथवा संगोष्ठी अथवा सम्मेलन का आयोजन करना। इन योजनाओं में बजट, कार्यक्रम तथा परियोजनाएं सम्मिलित हैं। इनमें कई विवरण, उन कर्मचारियों के नाम जो कार्य हेतु उत्तरदायी होते है तथा एकल प्रयोग योजना में योगदान देते है, सम्मिलित होते हैं। उदाहरणार्थ, एक कार्यक्रम में चरणों, अन्य छोटे निर्माण कार्यो से व्यवहार करने हेतु एक नया विभाग खोलने के लिए आवश्यक कार्यविधियों को पहचानना सम्मिलित है। परियोजनाएँ कार्यक्रमों जैसे होती हैं परंतु इनके क्षेत्र तथा जटिलता में अंतर होता है। एक बजट एक विशिष्ट अवधि हेतु व्ययों, आगमों तथा आय का विवरण होता है।

स्थायी योजना – एक स्थायी योजना एक समयावधि के दौरान नियमित रूप से घटित होने वाली क्रियाओं हेतु प्रयोग की जाती है इसे यह सुनिश्चित करने हेतु अभिकल्पित किया जाता है कि एक संगठन के आंतरिक प्रचालन भली प्रकार से चल रहे हैं। ऐसी योजना मुख्य रूप से नैत्यिक निर्णयन में कार्यकुशलता को बढ़ाती है। यह सामान्यत: एक बार विकसित की जाती परंतु जरूरत पड़ने पर समय-समय पर व्यवसाय की आवश्यकताओं की पूर्ति हेतु संशोधित की जाती है स्थायी योजनाओं में नीतियां, कार्यविधियाँ तथा नियम सम्मिलित हैं।

नीतियाँ स्थायी योजनाओं के सामान्य प्रकार हैं जो एक निश्चित परिस्थिति, जैसे एक शैक्षिक संस्थान की प्रवेश नीति, के प्रति संगठन के प्रत्युत्तरों को विशिष्टिकृत करती हैं। कार्यविधियाँ विशिष्ट परिस्थितियों जैसे उत्पादन में प्रगति प्रतिवेदन की कार्यविधि, में अपनाये जाने वाले कदमों का विवेचन करती हैं विधियाँ वह तरीका उपलब्ध कराती है। जिससे किसी कार्य को निष्पादित किया जाना है नियम बहुत स्पष्ट रूप से बताते हैं कि निश्चित: क्या करना है जैसे एक विशेष समय पर कार्य का प्रतिवेदन देना।

योजनाओं के प्रकार भी हैं जो एकल प्रयोग अथवा स्थायी योजनाओं के रूप में वर्गीकृत नहीं किये जाते। एक व्यूहरचना, उदाहरणार्थ सामरिक नियोजन अथवा प्रबंध का एक भाग है। यह उच्च स्तरीय प्रबंध द्वारा बनाई गई एक सामान्य योजना है जो संसाधन आबंटन की रूपरेखा, प्राथमिकताएँ तथा व्यवसाय वातावरण तथा प्रतिस्पर्धा को ध्यान में रखती हैं। उद्देश्य सामान्यत: उच्च स्तरीय प्रबंध द्वारा निर्धारित किये जाते हैं तथा समग्र नियोजन हेतु एक मार्गदर्शक होते हैं। तत्पश्चात् प्रत्येक इकाई समग्र संगठनात्मक लक्ष्यों को दृष्टिगत रखते हुए अपने उद्देश्य निर्धारित करती है। एकल प्रयोग तथा स्थायी योजनाएँ प्रचालन नियोजन प्रक्रिया के भाग हैं।

इस अधार पर कि योजनाएँ क्या प्राप्त करने हेतु बनी हैं, योजनाएँ उद्देश्य, व्यूहरचना, नीति, कार्यविधि, विधि, नियम, कार्यक्रम तथा बजट के रूप में वर्गीकृत की जा सकती हैं।

उद्देश्य

नियोजन में सबसे पहला कार्य उद्देश्यों का निर्धारण करना होता है। उद्देश्य, प्रबंधन का वह गंतव्य स्थान है जहाँ उसे भविष्य में पहुँचना है।

उद्देश्य संस्थान के आदि हैं, तथा प्रबंधन जिन्हें अपने प्रयत्नों से प्राप्त करना चाहता है वे अन्त हैं। अतः साधारणरूप में यह कहा जा सकता है कि एक उद्देश्य वह है जिसे आप क्रिया के अंततः– परिणाम के रूप में प्राप्त करना चाहते हैं। उदाहरण के रूप में एक संगठन का उद्देश्य बिक्री को 10 प्रतिशत बढ़ाना हो सकता है। अथवा व्यापार में विनियोजित पूँजी पर 20 प्रतिशत संतुलित लाभ अर्जित करना चाहते हैं वे नियोजन का अंतिम लक्ष्य दिखाते हैं। प्रबंधन की अन्य क्रियाएँ भी इन उद्देश्यों की ओर ही निर्देशित हैं। वे सामान्यतया संस्थान के उच्च स्तरीय प्रबंधकों द्वारा निर्धारित की जाती हैं तथा वे विस्तृत, सामान्य परिणामों पर केंद्रित होती हैं। वे भविष्य के क्रियाकल्पों को परिभाषित करते हैं जिन्हें पाने के लिए संस्थान संघर्षरत रहते हैं। वे संपूर्ण व्यावसायिक नियोजन के लिए परिदर्शक का काम करते हैं। संगठन में विभिन्न विभाग या इकाइयाँ अपने-अपने उद्देश्य अलग रख सकते हैं।

उद्देश्यों को किसी खास अवधि में व्यक्त किया जाना चाहिए। वे मात्रा के रूप में मापने योग्य हो सकते हैं या दिए हुए समय के अंतर्गत इच्छित फलों को प्राप्त करने के लिए लिखित रूप में हो सकते हैं।

व्यूह-रचना

व्यूह-रचना एक व्यावसायिक संस्थान की रूपरेखा प्रस्तुत करती है। यह संगठन के दीर्घकालीन निर्णय तथा निर्देशन में संबंध स्थापित करती है। अतः यह कहा जा सकता है कि व्यूह-रचना एक व्यापक योजना है जो संगठन के उद्देश्यों को पूरा करती है। विस्तृत योजना में तीन आयाम होते हैं–

(क) दीर्घकालीन लक्ष्यों का निर्धारण

(ख) अमुक कार्य की क्रियाविधि का चुनाव तथा

(ग) उद्देश्यों की पूर्ति के लिए आवश्यक स्त्रोतों का नियतन।

जब कभी एक व्यूह-रचना तैयार की जाती है तो व्यावसायिक पर्यावरण को ध्यान में रखना आवश्यक होता है। आर्थिक, राजनैतिक, सामाजिक, कानूनी तथा तकनीकी पर्यावरण में परिवर्तन, संगठन की व्यूह-रचना को प्रभावित करते हैं। व्यावसायिक पर्यावरण व्यूह-रचना प्राय– व्यवसाय की पहचान बनाने में सहायक होती है। बड़ी व्यूह-रचना के निर्णयों में, क्या व्यवसाय उसी कार्यशैली पर चालू रहेगा? या वर्तमान व्यवसाय के साथ कार्य करने की कोई नयी विधि अपनायेगा या उसी बाज़ार में प्रभावशाली स्थान प्राप्त करने का प्रयत्न करेगा, सम्मिलित होते हैं। उदाहरणस्वरूप, कंपनी बाज़ार की व्यूह-रचना में कुछ प्रश्नों को जैसे-क्रेता कौन हैं? उत्पाद की माँग क्या है? वितरण का कौन सा माध्यम प्रयोग में आयेगा? मूल्य नीति क्या है? तथा हम उत्पाद का किस प्रकार विज्ञापन करेंगे? किसी संगठन के लिए बाज़ार की व्यूह-रचना करने के लिए इन सभी तथा अन्य बहुत सी समस्याओं के निराकरण की आवश्यकता है।

नीति

नीतियाँ सामान्य कथन हैं जो विचारों का मार्गदर्शन अथवा एक विशिष्ट दिशा में अग्रसर होने के लिए मार्ग प्रशस्त करती हैं। सामान्य शर्तों में व्यक्त की गई व्यूह-रचना, नीति विश्लेषण

का आधार होती हैं। उदाहरण के लिए, कंपनी की कोई भर्ती नीति हो सकती है जिसके अंतर्गत उद्देश्य निर्धारित किए जा सकते हैं या निर्णय लिए जा सकते हैं। यदि कोई सुस्थापित नीति होती है तो समस्याओं अथवा मतभेदों का समाधान आसानी से किया जा सकता है। वास्तव में नीतियाँ किसी विशेष समाज या अवस्था के लिए सामान्य प्रतिक्रिया है।

कंपनियों की बड़ी नीतियों से लेकर छोटी नीतियों तक हर स्तर पर तथा हर विभाग में नीतियाँ होती हैं। बड़ी नीतियाँ ग्राहकों तथा प्रतियोगियों आदि की जानकारी के लिए होती हैं तो छोटी नीतियाँ आंतरिक जगत के लिए जिसमें सूक्ष्म विवरण दिए हुए होते हैं। लेकिन दूसरों को सूचना देने का कुछ आधार होना चाहिए। नीतियाँ विस्तृत प्राचल (पैरामीटर्स) की व्याख्या करती हैं जिनके अंतर्गत प्रबंधक कार्य कर सकते हैं। प्रबंधक नीतियों को अपनाने तथा निर्वाचन के लिए उपयोग में ला सकता है। उदाहरण के लिए क्रय नीतियों के अंतर्गत लिए गये निर्णय माल के निर्माण या क्रय के रूप में हो सकते हैं। क्या कंपनी को पैकेजेज़ की आवश्यकता पूर्ति के लिए स्वयं निर्माण करना चाहिए या क्रय करने चाहिए? तथा क्या यातायात सेवाओं के लिए स्वयं की व्यवस्था करनी चाहिए या बाज़ार से किराये पर वाहनों की व्यवस्था करनी चाहिए? प्रिंटिंग व स्टेशनरी की आवश्यकता पूर्ति तथा पानी एवं विद्युत पूर्ति तथा अन्य मदों के विषय में किस प्रकार की नीति निर्धारित करनी चाहिए। किस प्रकार से माल की पूर्ति करने वाले विक्रेताओं का चुनाव करना चाहिए? कितने पूर्तिकताओं से कंपनी क्रय करेगी? पूर्तिकर्त्ताओं के चुनाव कैसे होगा? इन सभी प्रश्नों का उत्तर कंपनी की क्रय नीति ही होगी।

प्रक्रिया

प्रक्रिया से तात्पर्य दैनिक गतिविधियों के संचालन से है। कार्य कैसे संपन्न करना है? इसकी विस्तृत विधि, प्रक्रिया ही बतलाती है। ये प्रक्रियाएँ एक विशिष्ट कालानुक्रमिक क्रम में होती हैं। जैसे उत्पादन से पहले माल मँगाने की कोई प्रक्रिया हो सकती है। विशेष परिस्थितियों में प्रक्रियाओं के चुनाव के विशिष्ट ढंग हैं। वे सामान्यतया आंतरिक लोगों के अनुसरण के लिए होते हैं। कार्य जो करता है या कार्य का क्रम सामान्यत–पूर्वनिर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए नीति का दवाब ही होता है। नीतियाँ तथा प्रक्रिया दोनों आपस में एक दूसरे से संबंधित हैं। प्रक्रिया, विस्तृत नीतिगत ढाँचे के अंतर्गत कार्य करने से है।

विधि

विधि उन निर्धारित तरीकों या व्यवहारों को उपलब्ध कराती है जिसके द्वारा उद्देश्य के अनुसार एक कार्य को निष्पादित किया जाता है। यह प्रक्रिया के एक चरण के एक घटक से निपटता है तथा यह स्पष्टीकृत करता है कि यह चरण कैसे निष्पादित करना है। यह विधि प्रत्येक कार्य हेतु भिन्न-भिन्न हो सकती है। उपयुक्त विधि का चयन समय, धन तथा प्रयास को बचाता है

Reprint 2025-26

और क्षमता को बढ़ाता है। कर्मचारियों में प्रशिक्षण को पर्यवेक्षक से प्रबंधक स्तर तक प्रदान करने हेतु विभिन्न विधियों को अपनाया जा सकता है। उदाहरण के लिए उच्चस्तरीय प्रबंधकीय अभिमुखी करण कार्यक्रम, व्याख्यान और संगोष्ठियाँ आदि आयोजित की जा सकती हैं जबकि पर्यवेक्षक स्तर पर कार्य प्रशिक्षण प्रविधि तथा कार्याभिमुख प्रशिक्षण प्रविधियाँ औचित्यपूर्ण होती हैं।

नियम

नियम विशिष्ट विवरण हैं जो बतलाते हैं कि क्या करना है? वे किसी प्रकार की समझ-बूझ या लचीलेपन की इजाज़त नहीं देते हैं। ये प्रबंधकों द्वारा लिए निर्णयों का प्रतिबिम्ब होते हैं कि अमुक कार्य निश्चित रूप से होना है तथा अमुक कार्य निश्चित रूप से नहीं होना है। ये सबसे सरल योजनाएँ होती हैं क्योंकि इनमें न तो कोई समझौता होता है और न ही कोई परिवर्तन, जब तक कि कोई नीति संबंधी निर्णय न लिया जाए।

कार्यक्रम

कार्यक्रम एक परियोजना के विषय में विस्तृत विवरण होते हैं। जो आवश्यक उद्देश्यों, नीतियों, कार्यविधियों, नियमों, कार्यों, मानवीय तथा भौतिक संसाधनों तथा किसी कार्य को करने के बजट की रूपरेखा बनाते हैं। कार्यक्रम में संगठन की सभी क्रियाएँ तथा नीतियाँ सम्मिलित होती हैं कि वे व्यवसाय की कुल योजना में कैसे सहयोग करेगी। विस्तृत नीतिगत ढाँचे के अंतर्गत छोटी से छोटी कार्यविधि, नियम व बजट की गणना की जाती है।

बजट

बजट से तात्पर्य आशान्वित परिणामों को संख्यात्मक मदों के रूप में व्यक्त करना है। यह एक ऐसी योजना है जो भविष्य के तथ्यों तथा संख्याओं को परिभाषित करती है। उदाहरण के लिए बिक्री बजट किसी विशिष्ट मास के लिए विभिन्न उत्पादों की बिक्री का पूर्वानुमान करता है। एक फैक्टरी में उत्पादन की चरम सीमा पर कार्य करने के लिए कितने कर्मचारियों की आवश्यकता होगी, इसका भी बजट तैयार किया जा सकता है।

क्योंकि बजट सभी मदों को संख्याओं में प्रदर्शित करता है, अतः वास्तविक संख्याओं की संभावित संख्याओं से आसानी से तुलना की जा सकती है तथा तुरंत ही आवश्यक कार्यवाही भी संभव होती है। इस प्रकार बजट नियंत्रण करने का एक उपकरण है जिससे विचलनों को आसानी से ठीक किया जा सकता है। लेकिन बजट बनाना, अपने आप में पूर्वानुमान करना है, अतः यह स्पष्ट रूप में नियोजन ही है। यह विभिन्न संस्थानों में नियोजन का आधारभूत उपकरण है।

यदि हम रोकड़ बजट का एक उदाहरण लें तो पाते हैं कि रोकड़ बजट, रोकड़ प्रबंधन का आधारभूत यंत्र है। यह प्रबंधन के लिए रोकड़ के प्रयोग का नियोजन तथा नियंत्रण में सहायता करने की एक कला है। यह एक समय विशेष में रोकड़ के अंतर्गमन तथा बहिर्गमन का विवरण है। रोकड़ का अंतर्गमन प्रायः माल के विक्रय से होता है जबकि बहिर्गमन व्यवसाय के संचालन में व्ययों के भुगतान तथा माल के क्रय से

© NCERT not to be republished

संबंधित होता है। शुद्ध रोकड़ की गणना बजट के माध्यम से अंतर्गमन घटा (–) बहिर्गमन = आधिक्य अथवा कमी ज्ञात करके की जाती है।

प्रबंधन को विभिन्न प्रयोजनों के लिए पर्याप्त मात्रा में रोकड़ को रखना पड़ता है। लेकिन साथ ही यह भी ध्यान रखना पड़ता है कि आवश्यकता से अधिक रोकड़ का रखना, उचित नहीं क्योंकि इससे कोई लाभ नहीं होता। व्यवसाय को रोकड़ की वांच्छित मात्रा के लिए उचित योजना बनानी चाहिए तथा सही निर्धारण करना चाहिए।

मुख्य शब्दावली

नियोजन | विकल्प | उद्देश्य | व्यूह-रचना | लक्ष्य | नीति | निर्णय | कार्यविधि | मानक | नियम | नियंत्रण | कार्यक्रम | परिसर | मान्यताएँ | बजट

सारांश

नियोजन

नियोजन का अर्थ पहले से यह निश्चिय करना है कि भविष्य में क्या करना है तथा कैसे करना है, अतः नियोजन से तात्पर्य उद्देश्यों का निर्धारण तथा इन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए समुचित कार्यविधि को विकसित करने से है।

नियोजन का महत्त्व

नियोजन निर्देशन की व्यवस्था करता है, नियोजन अनिश्चितता की जोखिम को कम करता है, नियोजन अतिव्यापित तथा अपव्ययी क्रियाओं को कम करता है, नियोजन, नव-प्रवर्तन विचारों को प्रोत्साहित करता है, नियोजन निर्णय लेने को सरल बनाता है, नियोजन नियंत्रण के मानकों का निर्धारण करता है।

नियोजन की विशेषताएँ

नियोजन का केंद्र-बिंदु लक्ष्य प्राप्त करना है, नियोजन प्रबंधन का प्राथमिक कार्य है, नियोजन सर्वव्यापी है, नियोजन अविरत है, नियोजन भविष्यवादी है, नियोजन में निर्णय रचना निहित है, नियोजन एक मानसिक अभ्यास है।

नियोजन की सीमाएँ

नियोजन दृढ़ता उत्पन्न करता है, परिवर्तनशील वातावरण में नियोजन प्रभावी नहीं रहता, नियोजन रचनात्मकता को कम करता है, नियोजन में भारी लागत आती है, नियोजन समय नष्ट करने वाली प्रक्रिया है, नियोजन सफलता का आश्वासन नहीं है।

नियोजन प्रक्रिया

उद्देश्यों का निर्धारण–प्रत्येक संगठन के कुछ उद्देश्य होते हैं। उद्देश्य पूरे संगठन तथा प्रत्येक विभाग के लिए या प्रत्येक इकाई के लिए संगठन के अंतर्गत ही निर्धारित किए जाने चाहिएँ।

© NCERT not to be republished

विकासशील आधार—नियोजन का संबंध भविष्य से है जो अनिश्चित है तथा प्रत्येक नियोजन, का भविष्य में कुछ भी हो सकता है, इस संकटकालीन अवधारणा को उपयोग में लाता है।
कार्यवाही की वैकल्पिक विधियों की पहचान—जब एक बार उद्देश्यों का निर्धारण हो गया, मान्यताएँ निश्चित हो गईं तो आगामी कदम उन पर कार्यवाही करना होता है।
विकल्पों का मूल्यांकन—आगामी कदम प्रत्येक विकल्प के गुण व दोषों की जानकारी प्राप्त करना है।
विकल्पों का चुनाव—यह निर्णय लेने का उपयुक्त बिंदु है। सर्वोत्तम योजना ही स्वीकृत की जानी चाहिए तथा उसी को लागू करना चाहिए।
योजना को लागू करना—इसका संबंध योजना को लागू करने से है।
अनुवर्तन—यह देखना कि योजनाएँ लागू की गईं या नहीं तथा निर्धारित अनुसूची के अनुसार कार्य चल रहा है या नहीं।

नियोजन के प्रकार

उद्देश्य—नियोजन में सबसे पहला कार्य उद्देश्यों का निर्धारण करना होता है। उद्देश्य, प्रबंधन का वह गंतव्य स्थान है जहाँ उसे भविष्य में पहुँचना है।
व्यूह-रचना—व्यूह-रचना एक व्यावसायिक संस्थान की रूपरेखा प्रस्तुत करती है। यह संगठन के दीर्घकालीन निर्णय तथा निर्देशन में संबंध स्थापित करती है।
नीति—नीतियाँ सामान्य कथन हैं जो विचारों का मार्गदर्शन अथवा एक विशिष्ट दिशा में अग्रसर होने के लिए मार्ग प्रशस्त करती हैं।
कार्यविधि—कार्यविधि से तात्पर्य दैनिक गतिविधियों के संचालन से है।
नियम—नियम विशिष्ट विवरण हैं जो बतलाते हैं कि क्या करना है?
कार्यक्रम—कार्यक्रम एक परियोजना के विषय में विस्तृत विवरण होते हैं जो आवश्यक उद्देश्यों, नीतियों, कार्यविधियों, नियमों, कार्यों, मानवीय तथा भौतिक संसाधनों तथा किसी कार्य को करने के बजट के लिए रूपरेखा बनाते हैं।
बजट—बजट से तात्पर्य आशांवित परिणामों को संख्यात्मक मदों के रूप में व्यक्त करना है। यह एक ऐसी योजना है जो भविष्य के तथ्यों तथा संख्याओं को परिभाषित करती है।

अभ्यास

अति लघु उत्तरीय प्रश्न

1. योजना कैसे दिशा प्रदान करती है?
2. एक कंपनी अगले वित्तीय वर्ष के अंत तक बाजार में प्रमुख स्थिति बनाए रखने के लिए अपनी वर्तमान बाजार हिस्सेदारी को 10 प्रतिशत से 25 प्रतिशत तक बढ़ाना चाहती है। बिक्री प्रबंधक रजनी से एक प्रस्ताव तैयार करने के लिए कहा गया है, जो इस उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए उपलब्ध विकल्पों की रूपरेखा तैयार करेंगी। उनकी रिपोर्ट में निम्नलिखित विकल्प जैसे – नए बाजारों में प्रवेश, ग्राहकों को उत्पाद पेशकश का विस्तार, विक्रय प्रोत्साहन के लिए छूट या विज्ञापन

© NCERT not to be republished

गतिविधियों के लिए बजट में वृद्धि के रूप में बिक्री संवर्धन तकनीक का उपयोग आदि शामिल थे। रजनी ने नियोजन प्रक्रिया का कौन–सा कदम उठाया?

3. नियमों को योजना क्यों माना जाता है?
4. राम स्टेशनरी मार्ट ने केवल ई–ट्रांसफर द्वारा सभी भुगतान करने का निर्णय लिया है। राम स्टेशनरी मार्ट द्वारा अपनाई गई योजना के प्रकार की पहचान करें।
5. क्या बदलते वातावरण में नियोजन कार्य करता है? अपने उत्तर को औचित्य देने का एक कारण दें।

लघु उत्तरीय प्रश्न

1. योजना की परिभाषा में मुख्य पहलू क्या हैं?
2. यदि योजना में भविष्य के लिए विवरण तैयार करना शामिल है, तो यह सफलता सुनिश्चित क्यों नहीं करता है?
3. व्यापार संगठनों द्वारा किस प्रकार के रणनीतिक निर्णय किए जाते हैं?
4. योजना रचनात्मकता को कम कर देती है। टिप्पणी करें।
5. वर्ष 2018 में रिलायंस जियो की प्रतिस्पर्धा से निपटने के प्रयास में, भारती एयरटेल ने ₹ 149 की प्रीपेड योजना शुरू की, जिसमें प्रति दिन 3जी/4जी स्पीड पर दो जी.बी. डेटा की पेशकश करने का निर्णय लिया गया। इस उदाहरण में योजना के किस प्रकार को दर्शाया गया है। इसके आयामों को भी बताएँ।
6. योजना के प्रकार बताएँ कि क्या वे एकल उपयोग या स्थायी योजना हैं—
   (i) एक प्रकार की योजना जो एक नियंत्रण उपकरण के रूप में भी कार्य करती है। (बजट)
   (ii) अनुसंधान और विश्लेषण पर आधारित योजना, जो शारीरिक और तकनीकी कार्यों से संबद्ध है। (विधि)

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

1. ऐसा क्यों है कि संगठन हमेशा अपने सभी उद्देश्यों को पूरा करने में सक्षम नहीं होते?
2. योजना प्रक्रिया में प्रबंधन द्वारा उठाए गए कदम क्या हैं?
3. बाजार में अन्य नए और मौजूदा खिलाड़ियों की बढ़ती प्रतिस्पर्धा के चलते एक ऑटो कंपनी सी लिमिटेड को बाजार हिस्सेदारी में गिरावट की समस्या का सामना करना पड़ रहा है। इसके प्रतियोगी बड़े पैमाने पर उपभोक्ताओं के लिए कम मूल्य वाले मॉडल पेश कर रहे हैं जो मूल्य संवेदनशील हैं। सी लिमिटेड को एहसास हुआ कि भविष्य में बाजार में बने रहने के लिए तुरंत कदम उठाने की आवश्यकता है। गुणवत्ता वाले जागरूक उपभोक्ताओं के लिए, सी लिमिटेड ने अतिरिक्त सुविधाओं और नई तकनीकी प्रगति के साथ नए मॉडल पेश करने की योजना बनाई। कंपनी ने प्रबंधन के सभी स्तरों के प्रतिनिधियों के साथ एक टीम बनाई। यह टीम उपरोक्त रणनीति को लागू करने के लिए संगठन द्वारा अपनाए गए कदमों को समझेगी और निर्धारित करेगी। ऊपर दी गई स्थिति में चिन्हांकित योजना की विशेषताओं की व्याख्या करें। (संकेत— योजना व्यापक है, योजना भविष्य है और योजना एक मानसिक व्यायाम है)।

© NCERT not to be republished

12115CH05

अध्याय 5

संगठन

आगे बढ़ने का मार्ग, विप्रो!

यह अभी तक पूर्णतया वहाँ नहीं पहुँच पाई है लेकिन लक्ष्य निश्चित रूप से इसकी पहुँच के दायरे में है। भारत की विशालतम इंफॉरमेशन टेक्नोलॉजी समाधान संभरक में से एक 'विप्रो टेक्नोलॉजीज़' 'आई. बी. एम.' तथा 'ऐस्सेंचर' की भाँति अपने प्रयत्नों से विश्व की सबसे विशाल एवं सर्वाधिक सफल 'टेक्नोलॉजी सर्विसेज़ कंपनियों' में सम्मिलित होने वाली है।

विप्रो जो वर्तमान में 45,000 व्यक्तियों को रोज़गार प्रदान करती है, की विकास दर 30 प्रतिशत वार्षिक होने वाली है। "मैं नहीं समझता कि 1,50,000 या 2,00,000 व्यक्तियों की वृद्धि कोई अपराजेय चुनौती है।" प्रेमजी सभापति (चेयरमैन) विप्रो। उनका विश्वास है कि 'एस्सेंचर' जैसी कंपनियाँ जब दो वर्षों में 20,000 व्यक्तियों की वृद्धि कर सकती हैं तो हमारी विकास परियोजना असंभव नहीं है।

पुनः संरचित विप्रो का ग्राहकोन्मुखी उन्नति दर लक्ष्य, भूमंडल का विशाल संगठन बनने के लिए महत्त्वपूर्ण कदम समझा गया।

पिछले कुछ महीनों में विप्रो स्वयं ही उत्पादन की कुछ इकाइयों जैसे– टेलीकम्यूनीकेशन, इंजीनीयरिंग, वित्तीय सेवाओं आदि में सहायक कंपनियों में विभक्त हो गई। प्रत्येक सहायक कंपनी की वार्षिक आय लगभग 300 मिलियन डॉलर है तथा वह अपनी लेखा पुस्तकों एवं कार्मिक तथा प्रशासन कार्यों में आत्मनिर्भर है।

विप्रो केंद्रीकृत प्रबंध व्यवस्था से विकेंद्रीकृत प्रबंध व्यवस्था में परिवर्तित हो चुकी है। विकास का उत्तरदायित्व, प्रत्येक इकाई के प्रबंध का है।

प्रेमजी ने कहा "हमने अपने संगठन के स्तर में परिवर्तन करने का प्रयत्न किया तथा हमने अपनी व्यावसायिक अकांक्षाओं को उच्च श्रेणी की जिम्मेदारियाँ देकर शक्तिशाली बनाया। हमने सभी स्तरों के कार्यकर्ताओं को हटा दिया।"

विप्रो सेवादाता से उत्पाद विकासक की ओर भी अग्रसर हो रहा है। आज इसके साझेदार दूसरी कंपनियों के साथ इंफॉरमेशन टेक्नोलॉजी उत्पाद के विकास में अनुभव तथा नाम को मान्यता दिलाने के लिए प्रयत्नशील हैं।

अधिगम उद्देश्य

इस अध्याय के अध्ययन के पश्चात् आप–

- संगठन अवधारणा को परिभाषित कर सकेंगे;
- संगठन प्रक्रिया की व्याख्या कर सकेंगे;
- संगठन के महत्त्व का वर्णन कर सकेंगे;
- कार्यात्मक संगठन का अर्थ, गुण एवं दोषों की व्याख्या कर सकेंगे;
- प्रभागीय संगठन का अर्थ, गुण एवं दोषों की व्याख्या कर सकेंगे।
- औपचारिक तथा अनौपचारिक संगठन का अर्थ, गुण व दोषों की व्याख्या कर सकेंगे।
- औपचारिक तथा अनौपचारिक संगठन में अंतर कर सकेंगे।
- अधिकार अंतरण तथा विकेंद्रीकरण अवधारणा को समझा सकेंगे।
- अधिकार अंतरण तथा विकेंद्रीकरण के महत्त्व को समझा सकेंगे।
- अधिकार अंतरण तथा विकेंद्रीकरण में अंतर कर सकेंगे।

© NCERT not to be republished

विषय प्रवेश

जब योजनाएँ तैयार कर ली जाती हैं तथा उद्देश्यों को सुनिश्चित कर लिया जाता है तो आगामी कदम उन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए संसाधनों को संगठित करना होता है। नियोजन प्रक्रिया में निर्धारित लक्ष्यों को पाने में संगठन के कार्य को ढाँचाबद्ध करना तथा गतिशील व्यावसायिक पर्यावरण को अपनाना जटिल समस्या होती है। उद्यम की क्रियाएँ इस प्रकार संगठित हों कि योजनाएँ आसानी से लागू की जा सकें।

योजनाओं को सफल बनाने के लिए कुछ बिन्दु जैसे–उन संसाधनों का जिनकी आवश्यकता हो सकती है तथा उनका परिनियोजन ताकि उनका प्रभावपूर्ण उपयोग हो सके, को समझना आवश्यक है। इसके अतिरिक्त कार्य का प्राप्य-कार्य में रूपांतर, कार्य-शक्ति को समर्थ बनाना ताकि वह इन कार्यों को पूरा कर सकें, इन सभी को समझना तथा उपयुक्त तरीके से करना आवश्यक होता है।

विप्रो का विश्व में सफल टेक्नोलॉजी कंपनी के रूप में उभकर आना प्रमाण है कि वे अपने लक्ष्य की ओर जिस प्रकार बढ़े, उससे यह बात सिद्ध होती है कि योजनाओं को लागू करने में संगठन की एक मुख्य एवं महत्त्वपूर्ण भूमिका होती है।

विप्रो ने ऐसा क्या किया जो आज वह विश्वव्यापी दिग्गजों में एक दावेदार शक्ति बन चुकी है? क्या विप्रो से कुछ सबक सीखने चाहिएँ?

विप्रो ने अपने आपको इस तरह से संगठित किया कि अन्य लक्ष्यों पर ग्राहक अनुस्थापन हावी हो गया तथा उत्पादन रेखा के आधार पर विविधता देखने को मिली। प्रबंध सोपानी के संबंधों में इस प्रकार सुधार किया गया कि वे लक्ष्य के अनुकूल हों। प्रबंध का संगठन कार्य यह भरोसा दिलाता है कि प्रयास नियोजन में दिए गए लक्ष्यों को प्राप्त करने की ओर निर्देशित होते हैं कि संसाधनों का उपयुक्त उपयोग किया जाए तथा व्यक्तिगण सामूहिक हितों के लिए एकत्रित होकर प्रभावी ढंग से काम करें। इस प्रकार यह प्रभावपूर्ण प्रबंध के संदर्भ हैं ताकि संगठन कार्य अपना महत्त्व हासिल कर सके। योजनाओं को कार्यरूप में परिणत करने का यह एक साधन है।

संगठन कार्य, संगठन जन-संरचना का निर्माण करने में नेतृत्व करता है। जिसमें भूमिकाओं का रूपांकन समिति होता है जिसे उपयुक्त निपुण व्यक्तियों द्वारा भरा जाता है तथा इन भूमिकाओं को निभाने के लिए आपसी संबंध को समझाया जाता है ताकि कर्त्तव्य पूरा करने में भ्रम की स्थिति न बन सके। यह कर्मचारी वर्ग में केवल उत्पादन सहयोग के लिए ही महत्त्वपूर्ण नहीं है, बल्कि अधिकार की सीमा के स्पष्टीकरण के लिए भी आवश्यक है तथा परिणाम के उत्तरदायित्व तथा क्रियाओं के तार्किक वर्गीकरण के लिए भी आवश्यक है।

अर्थ

संगठन संरचना कैसे की जाती है इसे हम एक उदाहरण की सहायता से समझ सकते हैं। क्या कभी आपने यह सोचा है कि विद्यालय का उत्सव (फेस्ट) कैसे इतनी उत्साह से मनाते हैं? तथा यह सब कैसे संभव होता है। इसके पीछे वह सब कैसे होता है जिसकी आप इच्छा करते

© NCERT not to be republished

हैं? यह संपूर्ण कार्य, ग्रुपों में विभाजित किया जाता है तथा प्रत्येक ग्रुप जैसे– खाद्य समिति, सजावट समिति, टिकट समिति आदि को अपने–अपने कार्य क्षेत्र में काम करने के लिये प्रेरित किया जाता है। यह संपूर्ण कार्य एक प्रभारी के नेतृत्व में होता है जो उसके लिए उत्तरदायी होता है। सभी ग्रुपों में आपसी तालमेल बनाये रखने तथा प्रत्येक ग्रुप को अपने द्वारा किये जाने वाले कार्यों को स्पष्ट रूप से समझने के लिए सामंजस्य स्थापित किया जाता है। ये सभी क्रियाएँ संगठन कार्य का ही अंग होती हैं।

संगठन निश्चित रूप से मानवीय प्रयासों में सामंजस्य स्थापित करने तथा संसाधनों को जोड़ने तथा दोनों को एकत्रित करने में लागू होता है ताकि निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने में उनका उपयोग हो सके।

संगठन को, बतौर एक प्रक्रिया जो योजनाओं को, कार्य के स्पष्टीकरण, कार्यशैली संबंध तथा संसाधनों को प्रभावपूर्ण ढंग से काम पर लगाकर लागू करता है तथा चिह्नित एवं इच्छित लक्ष्यों को प्राप्त करता है, के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

संगठन प्रक्रिया में कदम

इच्छित लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु संगठन प्रक्रिया में कुछ कदमों की श्रृंखला को ध्यान में रखना आवश्यक है। एक उदाहरण की सहायता से संगठन को समझने का प्रयत्न करेंगे कि संगठन कैसे बनाया जाता है? कल्पना करो कि 12 छात्र ग्रीष्मकालीन अवकाश के दिनों में पुस्तकालय के लिए काम करते हैं।

एक शाम छात्रों से नवीन प्रकाशित माल तथा अलमारियों को उतारने तथा रद्दी (कागज़ों तथा पैकिंग सामग्री) को निपटाने के लिए कहा गया। यदि सभी छात्र अपनी इच्छानुसार कार्य करेंगे तो एक असमंजस की स्थिति उत्पन्न हो जाएगी। यदि उनमें से एक छात्र, छात्रों को विभिन्न ग्रुपों में विभक्त करे, काम का बँटवारा करे, हर ग्रुप

संगठन की अवधारणा

"संगठन एक प्रक्रिया है जो कार्य को समझने तथा वर्गीकरण करने, अधिकार अंतरण को परिभाषित करने तथा मनुष्यों को अत्यधिक कार्य कुशलता के साथ, लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु कार्य करने के लिए संबंध स्थापित करता है।"

लूइस ऐलन

"संगठन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा उपक्रम के कार्यों को परिभाषित एवं वर्गीकृत किया जाता है और उन्हें विभिन्न व्यक्तियों को सौंपकर उनके अधिकार संबंधों को निश्चित किया जाता है।"

थ्यो हेमैन

© NCERT not to be republished

विचारणीय

आपके विद्यालय में पाठ्यचर्या के अतिरिक्त क्रियाकलापों के लिए बहुत सी समितियाँ जैसे- ड्रामैटिक सोसाइटी, क्विज़ क्लब, इकोनॉमिक सोसाइटी, डिबेटिंग (वाद-विवाद) सोसाइटी आदि अवश्य होंगी। उन्हें देखो तथा सूचीबद्ध करो कि उन्होंने किस प्रकार श्रम-विभाजन करके अपने क्रियाकलापों को संगठित किया है तथा किस प्रकार कार्य की रिपोर्टिंग के लिए संसूचना श्रृंखला तथा स्तर को अपनाया है। जो प्रक्रिया आपने पढ़ी है उससे इसमें कितनी समानता है।

को कार्य तथा उसकी मात्रा को सौंपे तथा उनके आपसी संबंधों में मधुरता की भावना को जागृत करे तो कार्य शीघ्र भी होगा तथा अच्छा भी।

उपरोक्त विवरण से संगठन प्रक्रिया के निम्नलिखित कदम उजागर होते हैं–

(क) कार्य की पहचान तथा विभाजन– संगठन प्रक्रिया का सर्वप्रथम कदम पूर्व निर्धारित योजनाओं की पहचान करना तथा कार्य का विभाजन करना है। कार्य का विभाजन इस प्रकार किया जाता है कि कार्य करने में पुनरावृत्ति न हो तथा काम का बोझ सभी कर्मचारियों में विभाजित हो जाए।

(ख) विभागीकरण–जब कार्य को छोटी-छोटी तथा प्रबंधकीय क्रियाओं में विभक्त कर दिया जाता है, तो उनमें से जो क्रियाएँ समान प्रकृति की हैं उनका साथ-साथ समूहन किया जाता है। इस प्रकार का निर्धारण विशिष्टीकरण को सरल बनाता है। इस समूहबद्ध करने की क्रिया को विभागीकरण कहते हैं। विभागों की रचना कुछ लक्षणों को आधार मानकर की जा सकती है। उनमें से कुछ अति प्रचलित आधार जैसे- क्षेत्र (उत्तर, दक्षिण, पश्चिम आदि) तथा उत्पाद (उपकरण, वस्त्र, प्रशाधन आदि) हो सकते हैं।

(ग) कर्त्तव्यों का निर्धारण–विभिन्न कर्मचारियों का कार्य निर्धारण अति आवश्यक है। जब एक बार विभागों का निर्माण कर दिया जाता है तो प्रत्येक कार्य एक व्यक्ति के सुपुर्द कर दिया जाता है। इसके उपरांत विभिन्न कार्यों को प्रत्येक विभाग के सदस्यों में उनकी निपुणता तथ सक्षमता के आधार पर आवंटित कर दिया जाता है। एक व्यक्ति की योग्यता तथा कार्य की प्रकृति में सुमेल स्थापित करना प्रभावी निष्पादन के लिए अति आवश्यक है। कार्य आवंटन में यह भी अति आवश्यक है कि सबसे अच्छा काम करने के लिए सर्वोत्तम उपयुक्त व्यक्ति का ही चुनाव किया जाए।

(घ) वृतांत (रिपोर्टिंग) संबंध स्थापन– केवल कार्य का आवंटन मात्र ही पर्याप्त नहीं होता। प्रत्येक कर्मचारी को यह ज्ञात होना चाहिए कि उसे किससे आदेश प्राप्त करने हैं तथा वह किसके प्रति जवाबदेह

© NCERT not to be republished

है। इस प्रकार का स्पष्ट संबंध स्थापन, कर्मचारियों का सोपानिक ढाँचा तैयार करने में सहायता करता है तथा विभिन्न विभागों में समन्वय स्थापित करने में भी सहायता देता है।

संगठन का महत्त्व

संगठन कार्यों का निष्पादन उद्यम के परिवर्तन को गतिशील व्यावसायिक पर्यावरण के अनुरूप बनाने का मार्ग प्रशस्त कर सकता है। संगठन कार्य का महत्त्व वास्तविक रूप में तभी बनता है जब यह उद्यम के चालू रहने तथा विकास में सहायता करता है तथा विभिन्न चेतावनियों का सामना करने के लिए समर्थ बनाता है। वास्तव में किसी व्यवसाय द्वारा कार्यों को पूरा करने तथा लक्ष्यों को सफलतापूर्वक पाने के लिए आवश्यक है कि संगठन कार्य को सही तरीके से किया जाए। किसी भी व्यावसायिक उद्यम में संगठन की निर्णायक भूमिका होती है जो निम्नलिखित बिन्दु उजागर करते हैं–

(क) **विशिष्टीकरण के लाभ–** संगठन, कार्यबल में विभिन्न क्रियाओं के नियमानुसार आवंटन में मार्गदशक का कार्य करता है। कर्मचारियों द्वारा एक ही कार्य को लगातार करते रहने से काम का बोझ कम होता है तथा उत्पादन की मात्रा बढ़ जाती है। लगातार एक ही कार्य को करने की पुनरावृत्ति से कर्मचारी अनुभव प्राप्त करते हैं तथा दक्षता की ओर अग्रसर भी होते हैं।

(ख) **कार्य करने में संबंधों का स्पष्टीकरण–** कार्य करने में संबंधों का स्पष्टीकरण संप्रेषण को स्पष्ट करता है तथा किसने किसको रिपोर्ट करनी है, यह एक-एक करके बतलाता है। यह सूचना तथा अनुदेशों के स्थानान्तरण में भ्रमों को दूर करता है। यह सोपानिक क्रम के निर्माण में सहायता करता है ताकि उत्तरदायित्व को निर्धारित किया जा सके तथा एक व्यक्ति द्वारा किस सीमा तक अधिकारों का अंतरण किया जा सकता है, इसका स्पष्टीकरण करता है।

(ग) **संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग–** संगठन के द्वारा सभी द्रव्यात्मक या भौतिक तथा वित्तीय एवं मानव संसाधनों का यथोचित उपयोग संभव होता है। काम का उपयुक्त आवंटन, काम की लीपा-पोती से बचाता है तथा संसाधनों का सर्वोत्तम उपयोग को संभव बनाता है। काम के दोहरेकरण से दूर रखता है जिससे प्रयासों तथा संसाधनों के अपव्यय को कम किया जा सकता है तथा संदेहों की रोकथाम में सहायता संभव होती है।

(घ) **परिवर्तनों का अनुकूलन–**संगठन प्रक्रिया व्यावसायिक इकाइयों को व्यावसायिक पर्यावरण परिवर्तनों में समायोजित होने की अनुमति प्रदान करता है। यह संगठन संरचना में प्रबंधकीय स्तर का उपयुक्त परिवर्तन तथा आपसी संबंधों के संशोधनों में पारगमन का मार्ग प्रशस्त करता है। यह

विचारणीय

संगठन कार्य को विशिष्टीकरण की ओर अग्रसर करता है। लेकिन इसमें एक ही कार्य को बार-बार करते रहने से नीरसता, तनाव, ऊब तथा अनुपस्थिति आदि बातों के जन्म लेने का भय बना रहता है। इन बातों के सुधार के लिए प्रबंधक क्या उपाय कर सकता है?

संगठन परिवर्तनों के बावजूद भी जीवित रहने तथा उन्नति करते रहने संबंधी, आवश्यकता की पूर्ति करता है।

(ङ) **प्रभावी प्रशासन**—संगठन कार्यों तथा तत्ससंबंधित कर्त्तव्यों का स्पष्ट विवरण देता है। यह असमंजस तथा पुनरावृत्ति से बचाता है। कार्यकरण में स्पष्ट संबंध स्थापित होने से कार्य का निष्पादन ठीक प्रकार से होता है। संगठन का प्रबंध सुगम होता है तथा प्रशासन प्रभावपूर्ण रूप में कार्य करता है।

(च) **कार्मिकों का विकास**—संगठन, प्रबंधकों में सृजनात्मकता को बढ़ावा देता है। प्रबंधकों द्वारा अपने अधीनस्थों को दैनिक कार्यो के अधिकार अंतरण से उनका कार्य भार हल्का हो जाता है। अधिकार अंतरण द्वारा कार्यभार कम करना केवल इसीलिए आवश्यक नहीं है कि एक व्यक्ति की कार्यक्षमता सीमित है बल्कि इससे प्रबंधकों को कार्य करने के नये तरीकों को विकसित करने का ज्ञान प्राप्त होता है। इससे उन्हें कंपनी की प्रतियोगी अवस्था को सुदृढ़ बनाने तथा नवीनीकरण के लिए नये क्षेत्र तथा विकास के लिए सुअवसर प्राप्त होते हैं। अधिकार अंतरण अधीनस्थ कर्मचारियों को चुनौतियों का प्रभावपूर्ण ढंग से मुकाबला करने तथा अपनी सामर्थ्य को समझने में सहायता प्रदान करता है।

(छ) **विकास एवं विस्तार**—संगठन एक उद्यम को वर्तमान तौर तरीकों से नये आयामों में परिवर्तित होने में सहायता करता है। संगठन उद्यमों में कार्य स्थिति तथापि भागों में वृद्धि करता है तथा उत्पादन क्रियाओं में विभिन्नता लाता है, चालू कार्य क्षेत्रों में नये भौगोलिक भू-भागों को जोड़ता है। जिससे ग्राहकों, विक्रय तथा लाभ में वृद्धि होती है।

इस प्रकार संगठन एक प्रक्रिया है जिसके माध्यम से प्रबंधक उद्यम में व्याप्त अव्यवस्थाओं को मिटा सकते हैं तथा कर्मचारियों में काम अथवा उत्तरदायित्व संबंधी झगड़ों को कम कर सकते हैं तथा सामूहिक कार्य भावना के लिए उपयुक्त वातावरण तैयार कर सकते हैं।

संगठन ढाँचा

संगठन ढाँचा, संगठन प्रक्रिया का परिणाम है। एक प्रभावी संगठन एक उद्यम की लाभदायकता

में वृद्धि करता है। एक उद्यम को, एक आदर्श संगठन ढाँचे की आवश्यकता उसके आकार में वृद्धि या जटिलताओं में बढ़ोतरी होने पर महसूस होती है। केवल वे उद्यम इसके अपवाद हैं जो एक दीर्घकालीन विशिष्ट ढाँचा बनाकर आगे बढ़ते हैं। फिर भी यह समझ लेना अति आवश्यक है कि ऐसी स्थिरता उपक्रम के लिए अहितकर साबित हो सकती हैं तथा परिवर्तन न करने पर यह उपक्रम या तो बन्द हो जाता है या इसकी वृद्धि में गतिरोध उत्पन्न हो जाता है।

बतौर संगठन विकास, नये कार्यों के उद्‌गमन तथा सोपानिकी ढाँचे में वृद्धि हो जाने से सामंजस्य कठिन हो जाता है। अतः एक संस्थान को सुगमता पूर्वक कार्य करने तथा पर्यावरणीय परिवर्तनों का सामना करने के लिए यह अति आवश्यक हो जाता है कि वह ढाँचे पर ध्यान दे।

'पीटर ड्रकट' एक उपयुक्त संगठन ढाँचे के महत्त्व पर जोर देकर कहते हैं कि "संगठन ढाँचा एक अनिवार्य माध्यम है तथा अनुपयुक्त ढाँचा व्यवसाय की कार्य निष्पत्ति को भयंकर हानि पहुँचा सकता है या इसे समाप्त ही कर देता है।"

संगठन ढाँचे को बतौर एक रचना जिसके अंतर्गत प्रबंधकीय तथा संचालन संबंधी कार्यों का निष्पादन किया जाता है। इसमें मनुष्यों के कार्य तथा संसाधनों का संबंध स्पष्ट किया जाता है। यह मानवीय, भौतिक तथा वित्तीय संसाधनों में परस्पर संबंध तथा समन्वय स्थापित करने की अनुमति प्रदान करता है तथा व्यावसायिक संस्थान को वाँछित लक्ष्यों को प्राप्त करने में सामर्थ्यवान बनाता है। एक फर्म का संगठन ढाँचा एक संगठन चार्ट द्वारा दिखलाया गया है।

प्रबंध का विस्तार, संगठन ढाँचे को विस्तृत रूप प्रदान करता है। प्रबंध के विस्तार से तात्पर्य एक पर्यवेक्षक द्वारा अपने, कितने अधीनस्थों का प्रभावपूर्ण ढंग से पर्यवेक्षण किया जा सकता है। ढाँचे में यह प्रबंध के स्तर का निर्धारण करता है। एक व्यावसायिक उपक्रम का उपयुक्त संगठन ढाँचा संप्रेषण प्रवाह को निर्बाध होने का अश्वासन देता है तथा संचालन पर अच्छा नियंत्रण बनाए रहता है।

संगठन उपक्रम को ऐसा ढाँचा प्रदान करता है जिससे वह एक एकीकृत इकाई के रूप में विभागों तथा व्यक्तियों के उत्तरदायित्व को नियमित तथा समन्वित करने में सामर्थ्यवान होता है। इसे उदाहरण की सहायता से समझते हैं।

सुनीता ने अपनी ट्रैवल एजेंसी खोली। उनकी ट्रैवल एजेंसी की सफलता ग्राहक और ट्रैवल एजेंसी के कर्मचारियों के बीच एक सामंजस्यपूर्ण संबंध पर निर्भर करती है। इस उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए उन्होंने संचालन, बिक्री और प्रशासन जैसे कार्यों के आधार पर एजेंसी के पूरे कार्य को तीन उपमहाद्वीपों में विभाजित कर दिया है। संचालन में ट्रैवल काउंसलर, आरक्षण और टिकट और ग्राहक देखभाल शामिल है। बिक्री में लेखा कार्यकारी शामिल हैं। प्रशासन में बुक कीपर, कैशियर और उपयोगिता कर्मी शामिल हैं। कार्यों के आधार पर काम के इस विभाजन के परिणामस्वरूप प्राधिकरण और ज़िम्मेदारी की रेखा निर्दिष्ट करने वाली संगठनात्मक संरचना हुई है।

संगठन ढाँचों के प्रकार

संगठनों द्वारा अपनाये गए संगठन ढाँचों के रूप उनकी प्रकृति तथा क्रियाओं के रूपों के अनुसार अलग–अलग होते हैं। संगठनीय ढाँचों को दो श्रेणियों में विभक्त किया जा सकता है जो निम्नांकित हैं–

1. कार्यात्मक संगठन ढाँचा
2. प्रभागीय संगठन ढाँचा

कार्यात्मक संगठन ढाँचा

कार्यात्मक ढाँचे की संरचना समस्त कार्य को बड़े–बड़े कार्यात्मक विभागों में वर्गीकृत करके की जाती है। अर्थात् समान प्रकृति के सभी कार्यों को संगठन के एक भाग में रखकर एक समन्वयकर्ता अध्यक्ष के अधीन कर दिया जाता है। सभी विभाग समन्वय प्रधान को रिपोर्ट करते हैं। उदाहरण के रूप में एकनिर्मायक प्रतिष्ठान में मुख्य कार्य का विभाजन उत्पादन, क्रय, विपणन, लेखा तथा कार्मिकों के रूप में होगा। ये विभाग आगे उपवर्गों में विभाजित किये जा सकते हैं। इस प्रकार कार्यात्मक संगठन एक संगठनात्मक नमूना है जिसके समूह समान अथवा एक रूप होते हैं या संबंधित कार्य साथ–साथ होते हैं।

गुण–कार्यात्मक संगठन ढाँचे के बहुत से गुण हैं। उनमें से कुछ महत्त्वपूर्ण निम्नांकित हैं–

(क) कार्यात्मक ढाँचा व्यावसायिक विशिष्टीकरण की ओर प्रेरित करता है क्योंकि विशिष्ट कार्य पर ही बल दिया जाता है। यह मानव शक्ति के उपयोग में दक्षता को प्रोत्साहित करता है क्योंकि कर्मचारी विभाग के अंतर्गत एक ही कार्य को करते हैं तथा अपनी कार्यविधि को उन्नतशील बनाते हैं

(ख) विभाग के अंतर्गत सामंजस्य तथा नियंत्रण उन्नतशील होते हैं क्योंकि एक ही कार्य बार–बार किया जाता है।

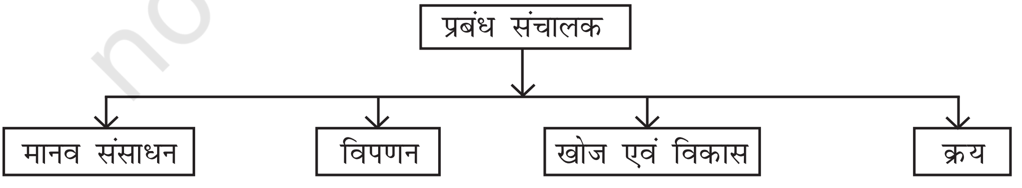
(ग) यह प्रबंधकीय तथा संचालन संबंधी कौशल में बढ़ोतरी करने में सहायता करता है जिसका परिणाम अधिक लाभदायक होता है।

(घ) पुनरावृत्ति को कम करता है जिसके परिणामस्वरूप आर्थिक बचत तथा लागत कम होती है।

(ङ) यह कर्मचारियों के प्रशिक्षण को आसान बनाता है क्योंकि काम का दायरा छोटा ही होता है।

(च) सभी कार्यों पर पूर्णतः ध्यान दिया जाता है।

दोष– कार्यात्मक संगठन ढाँचे के कुछ दोष भी हैं। एक संगठन को इसे अपनाने से पहले उन्हें निम्न बातों का ध्यान अवश्य रखना चाहिए। उनमें से कुछ निम्नलिखित हैं–



(क) कार्यात्मक संगठन ढाँचे में कार्याध्यक्ष द्वारा बतलाये गए कार्यों की अपेक्षा संस्थान के अन्य सभी उद्देश्यों पर कम ध्यान दिया जाता है। यह विधि कार्य प्रभुत्व की ओर ले जाती है जबकि किसी विशेष कार्य के महत्त्व पर अधिक ध्यान दिया जाना चाहिए। संगठनात्मक हित की अपेक्षा विभागीय हित पर ध्यान केंद्रित करना दो या अधिक विभागों के तालमेल में बाधा खड़ी कर सकती है।

(ख) संगठन के बढ़ जाने से विभागों की संख्या में भी वृद्धि हो जाती है इसके कारण सही समन्वय नहीं हो पाता तथा निर्णयों में भी विलंब हो जाता है।

(ग) जब दो या अधिक विभागों के हित अनुकूल न हों तो हितों का झगड़ा होना स्वाभाविक ही होता है। उदाहरणस्वरूप– विक्रय विभाग की ग्राहक चाह, डिजाइन पर बल देना, उत्पादन में परेशानियाँ खड़ी कर सकता है। इस प्रकार के मतभेद संगठनात्मक हितों की पूर्ति में बाधक हो सकते हैं। अंतर्विभागीय झगड़े भी, स्पष्ट उत्तरदायित्व पृथक्करण के अभाव में, खड़े हो सकते हैं।

(घ) इससे अस्थिरता की स्थिति उत्पन्न हो सकती है। जैसा कि एक ही चातुर्य तथा ज्ञान के आधार पर मनुष्यों में संकीर्ण सापेक्ष महत्त्व पनप सकता है। जिससे किसी अन्य विचारधारा को महत्त्व देने में कठिनाई हो सकती है। कार्यप्रधान उच्च प्रबंध स्तरीय प्रशिक्षण नहीं पाते क्योंकि वे विभिन्न क्षेत्रों में अनुभव प्राप्त करने में असमर्थ होते हैं।

उपयुक्तता– यह उन संस्थानों के लिए अति उपयुक्त है जो आकार में बहुत बड़े हैं तथा जहाँ क्रियाओं में विविधता है तथा संचालन में उच्च कोटि के विशिष्टीकरण की आवश्यकता है।

प्रभागीय संगठन ढाँचा

बहुत से विशाल संगठनों ने जो विविध प्रकार की गतिविधियों में लिप्त हैं, अपने आप को सरल तथा मूलभूत कार्यात्मक ढाँचे से अलग प्रभागीय संगठन ढाँचे में पुनर्गठित किया है। जो उनकी गतिविधियों के लिए अधिक उपयोगी है। इस संगठन के ढाँचे का रूप उन उद्यमों के लिए वास्तव में सही हैं जो एक से अधिक उत्पादों की बाज़ार में पूर्ति करते हैं। इसका कारण यह है कि प्रत्येक संगठन बहुत से सजातीय कार्यों को संपन्न करता है तथा विभिन्न प्रकार के उत्पादों में विविधता लाता है क्योंकि उठती हुई महान जटिलताओं से सहयोग करने के लिए अधिक विकसित ढाँचागत डिजाइन की आवश्यकता होती है। प्रभागीय ढाँचे में पृथक व्यावसायिक इकाई अथवा प्रभाग का संगठन ढाँचा समाविष्ट होता है। प्रत्येक इकाई में प्रभागीय प्रबंधक होता है जो कार्य के निष्पादन का उत्तरदायी होता है तथा इकाई पर उसका अधिपत्य होता है। जनशक्ति का वर्गीकरण विभिन्न निर्मित उत्पादों के आधार पर किया जाता है। प्रत्येक प्रभाग में बहुत से कार्य होते हैं जैसे– उत्पादन, विपणन, वित्त, क्रय आदि और सभी संयुक्त लक्ष्य की प्राप्ति हेतु

© NCERT not to be republished

साथ–साथ काम करते हैं। प्रत्येक प्रभाग अपने आप में सक्षम होता है जिससे उत्पादन से संबंधित सभी कार्यों में निपुणता विकसित होती है। दूसरे शब्दों में, हर प्रभाग, कार्यात्मक ढाँचे की ओर अभिमुख होता हुआ प्रतीत होता है। प्रभाग से बाहर किसी विशेष उत्पाद के संदर्भ में कार्य भिन्न हो सकते हैं। इसके अतिरिक्त प्रत्येक प्रभाग लाभ के केंद्र के रूप में कार्य करता है जबकि प्रभाग का प्रधान, प्रभाग के लाभ अथवा हानि के लिए उत्तरदायी होता है। उदाहरण के लिए एक विशाल कंपनी के प्रसाधन, वस्त्र आदि प्रभाग हो सकते हैं।

गुण–प्रभागीय संगठन में बहुत से गुण होते हैं जिनमें से कुछ मुख्यगुण निम्नांकित हैं–

(क) प्रभाग अध्यक्ष की, उत्पाद विशेषीकरण, उसकी प्रवीणता को विकसित करते हैं जिससे वे उच्च पदों (स्थानों) पर पदोन्नति के लिए तैयार हो जाते हैं। क्योंकि वे किसी विशेष उत्पाद से संबंधित सभी कार्यों का अभ्यास कर लेते हैं।

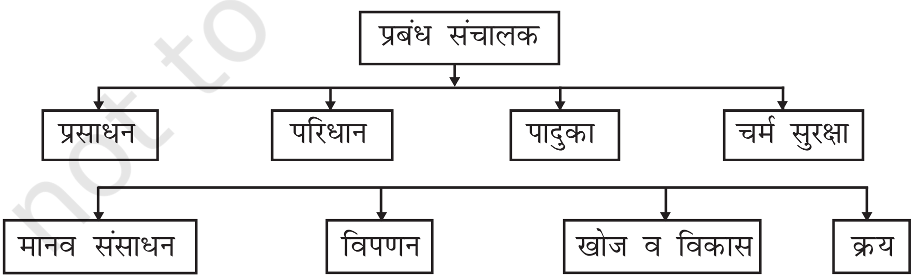
(ख) प्रभाग अध्यक्ष लाभ के लिए जवाबदेह होते हैं। किसी भी प्रभाग से संबंधित लागत तथा आज की गणना आसानी से की जा सकती है तथा उसे निर्धारित की जा सकती है और इससे कार्य निष्पादन गणना को सही आधार मिल जाता है। यह उत्तरदायित्व निश्चित में भी सहायता करता है। यदि किसी प्रभाग का कार्य संतोषजनक नहीं होता है तो समुचित सुधारात्मक कार्यवाही भी की जा सकती है।

(ग) एक स्वायत्त (स्वतन्त्र) इकाई होने के कारण प्रत्येक प्रभाग शीघ्र निर्णय ले सकता है। अतः लचीलापन तथा पहल को प्रोत्साहन मिलता है।

(घ) नयी उत्पादन इकाई प्रारंभ करने के लिए केवल प्रभाग प्रधान तथा कर्मचारियों की नियुक्ति मात्र की आवश्यकता होती है। इसमें वर्तमान इकाइयों की तरफ से कोई विघ्न या बाधा नहीं आती और विकास तथा उन्नति के लिए सुविधाएँ उपलब्ध होती हैं।

दोष–प्रभागीय संगठन ढाँचे के कुछ दोष भी हैं। उनमें से कुछ निम्नांकित हैं–

(क) विभिन्न प्रभागों में कोषों के आवंटन को लेकर झगड़े हो जाते हैं। इसके अतिरिक्त



संभागीय एवं कार्यात्मक ढाँचे का संगठनात्मक चार्ट

© NCERT not to be republished

कोई विशेष प्रभाग, अन्य प्रभागों की कीमत पर अधिक लाभ की कोशिश कर सकता है।

(ख) इसमें काम की बार-बार दोहराई हो जाने से लागत मूल्य बढ़ सकता है। जब प्रत्येक प्रभाग से एक ही कार्य कराने के लिए अलग सामग्री दी जाएगी तो लागत मूल्य तो बढ़ेगा ही।

(ग) किसी विशेष प्रभाग को यह पर्यवेक्षणार्थ प्रबंधक अधिकारों के साथ नियुक्त करते हैं। इस प्रकार प्रबंधक अधिकार तो पाते हैं लेकिन अपने आप को स्वतंत्र रूप में स्थापित करने के चक्कर में संगठन के हितों को भुला देते हैं।

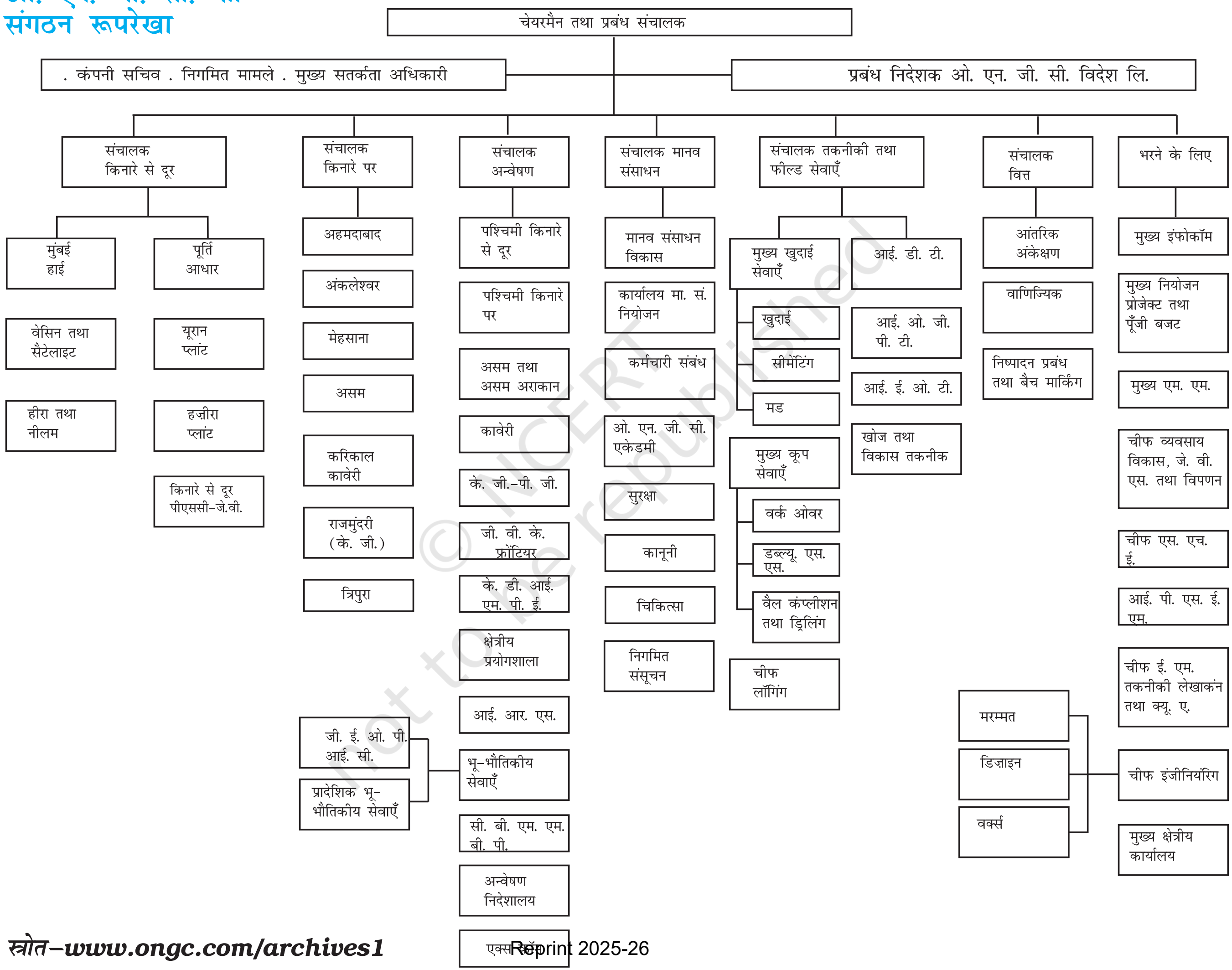
उपयुक्तता – प्रभागीय संगठन ढाँचा उन व्यावसायिक इकाइयों के लिए उपयुक्त है जहाँ विभिन्न प्रकार के उत्पादों का बड़ी भारी मात्रा में उत्पादन किया जाता है तथा जहाँ विभिन्न प्रकार के संसाधनों को प्रयोग में लाया जाता है। जब एक संगठन आगे बढ़ता है तथा वह कर्मचारी की संख्या बढ़ाना चाहता है तो अधिक विभाग बनाकर नये प्रकार के स्तर का प्रबंध लाना चाहता है, तो वह प्रभागीय संगठन ढाँचा ही अपनाएगा। इस संदर्भ में नीचे कार्यात्मक ढाँचा संगठन तथा प्रभागीय ढाँचा संगठन की तुलना द्वारा इसे और अधिक स्पष्ट रूप से प्राप्त किया जा सकता है।

इस प्रकार यह कहा जा सकता है कि व्यवसाय गतिशील पर्यावरण में काम करते हैं तथा वे उद्यम जो अपने आपको बदले हुए वातावरण के अनुकूल नहीं ढाल पाते, चालू रह पाने में

तुलनात्मक अवलोकन– कार्यात्मक संगठन ढाँचा तथा प्रभागीय संगठन ढाँचे की तुलना

आधार	कार्यात्मक संगठन	प्रभागीय संगठन
रचना	रचना कार्यों पर आधारित होती है।	रचना उत्पादन रेखा पर आधारित होती है तथा कार्यों द्वारा समर्थित होती है।
विशिष्टीकरण	कार्य विशिष्टीकरण	उत्पाद विशिष्टीकरण
उत्तरदायित्व	किसी भी विभाग पर उत्तरदायित्व निर्धारित करना कठिन होता है।	निष्पादन के लिए उत्तरदायित्व निर्धारित करना सुगम होता है।
प्रबंधकीय विकास	कठिन होता है क्योंकि प्रत्येक कार्यात्मक प्रबंधक को उच्च प्रबंध को सूचित करना होता है।	सरल होता है। स्वायत्तता/स्वतंत्रता अनेक कार्य पूरे करने के कारण प्रबंधकीय विकास में सहायता मिलती है।
लागत	कार्यों की पुनरावृत्ति न होने के कारण मितव्ययी होता है।	विभिन्न विभागों में पुनरावृत्ति होने के कारण महँगा होता है।
सामंजस्य	बहु-उत्पादों कंपनियों के लिए कठिन	सुगम होता है क्योंकि किसी विशेष उत्पाद से संबंधित सभी कार्य एक ही विभाग में एकीकृत होते हैं।

ओ. एन. जी. सी. की संगठन रूपरेखा



स्रोत–www.ongc.com/archives1

© NCERT not to be republished

असमर्थ होते हैं। अतः प्रबंध के लिए यह आवश्यक हो जाता है कि वह अपने नियोजन तथा उद्देश्यों की लगातार पुनरावृत्ति करता रहे तथा उद्यम के संगठनात्मक ढाँचे में समय-समय पर यदि आवश्यक हो तो उसमें भी सुधार करता रहे। संगठनात्मक ढाँचा उपक्रम के उद्देश्यों की उपलब्धियों के लिए सदैव सहायक होना चाहिए तथा पहल करने के लिए सुअवसर देने वाला होना चाहिए, ताकि कार्मिकों का सहयोग अधिकतम तथा प्रभावपूर्ण हो सके।

औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठन

सभी संगठनों में कर्मचारियों का मार्गदर्शन, नियमों तथा कार्य-विधियों द्वारा होता है। उद्यम को सही तरीके से चलाने के लिए कार्य विवरण तथा नियम, और कार्यविधियाँ जो प्रक्रिया से संबंधित हैं स्पष्ट रूप से एक क्रम में समझाई गई होनी चाहिए। यह औपचारिक संगठन के माध्यम से होता है।

औपचारिक संगठन से तात्पर्य किसी विशिष्ट कार्य को पूरा करने के लिए प्रबंधकों द्वारा तैयार किये गए ढाँचे से है। यह अधिकार तथा उत्तरदायित्व की सीमाओं का स्पष्टीकरण करता है तथा संगठनात्मक लक्ष्य की प्राप्ति हेतु विभिन्न क्रियाओं में सामंजस्य स्थापित करता है।

औपचारिक संगठन में ढाँचा कार्यात्मक अथवा प्रभागीय कोई भी हो सकता है। औपचारिक संगठन को उसके लक्षणों के माध्यम से भली-भाँति समझा जा सकता है जो निम्नलिखित हैं—

(क) यह विभिन्न प्रकार के कार्यों की स्थिति तथा उनके आपसी संबंधों की प्रकृति का स्पष्टीकरण करता है। यह स्पष्ट करता है कि कौन किसको रिपोर्ट करेगा।

(ख) यह योजनाओं में निर्दिष्ट उद्देश्यों को प्राप्त करने का साधन है। क्योंकि उन्हें प्राप्त करने के लिए आवश्यक नियम तथा कार्यविधि इसके अंतर्गत दिए हुए होते हैं।

(ग) औपचारिक संगठन द्वारा विभिन्न प्रभागों के प्रयासों को समन्वित, अन्तः संबंध तथा एकीकृत किया जाता है।

(घ) संगठन बिना किसी परेशानी के अपना कार्य आसानी से करता रहे इसीलिए इसकी रचना उच्च-स्तरीय प्रबंध द्वारा विचार विमर्श के बाद ही की जाती है।

(ङ) कर्मचारियों के आपसी संबंधों की अपेक्षा इस संगठन में कार्य निष्पादन पर अधिक बल दिया जाता है।

औपचारिक संगठन

"औपचारिक संगठन, कार्यों की समुचित ढंग से परिभाषित पद्धति है जिसमें प्रत्येक के अधिकार, उत्तरदायित्व तथा जवाबदेही की निश्चित परिमाप होती है।" **लूइस एलेंन**

"जब दो या दो से अधिक व्यक्तियों की क्रियाएँ समान उद्देश्य की पूर्ति के लिए जान-बूझकर समान्वित की जाती है तो उसे औपचारिक संगठन कहते हैं।" **चेस्टर बर्नार्ड**

© NCERT not to be republished

गुण–औपचारिक संगठन में बहुत से गुण पाए जाते हैं, उनमें से कुछ महत्त्वपूर्ण हैं–

(क) इसमें उत्तरदायित्व को निर्धारित करना आसान होता है क्योंकि आपसी संबंध स्पष्ट रूप से समझाए हुए होते हैं।

(ख) इसमें भ्रम की स्थिति नहीं पाई जाती क्योंकि प्रत्येक सदस्य के कर्त्तव्य एक-एक करके बतलाए हुए होते हैं। इससे पुनरावृत्ति भी नहीं होती।

(ग) आदेश शृंखला के स्थापन से आदेश की एकता बनी रहती है।

(घ) कार्य संचालन की सुनिश्चितता तथा प्रत्येक कर्मचारी द्वारा किये जाने वाले कार्य की उन्हें जानकारी होने से कार्य का संपादन प्रभावपूर्ण ढंग से होता है।

(ङ) इससे संगठन में स्थायित्व आता है। कर्मचारियों के व्यवहार को भी आसानी से ज्ञात किया जा सकता है क्योंकि उनके मार्गदर्शन के लिए स्पष्ट नियम होते हैं।

दोष–औपचारिक संगठन की निम्नलिखित सीमाएँ हैं–

(क) औपचारिक संगठन में आदेश की शृंखला का पालन करना पड़ता है जिससे कार्यविधिक विलंब के कारण, निर्णय लेने में अधिक समय लगता है।

औपचारिक तथा अनौपचारिक संगठन – एक तुलनात्मक अवलोकन

आधार	औपचारिक संगठन	अनौपचारिक संगठन
अर्थ	अधिकार संबंधों का ढाँचा प्रबंध तैयार करता है।	सामाजिक संबंधों का तंत्र (नेटवर्क) कर्मचारियों का अन्त: क्रिया से प्रारंभ होता है।
उद्‌गम	कंपनी के नियम तथा नीतियों के परिणामस्वरूप प्रारंभ होता है।	सामाजिक अन्त: क्रिया के परिणामस्वरूप आरंभ होता है।
अधिकार	प्रबंध में स्तर की क्षमतानुसार दृष्टिगोचर होता है।	व्यक्तिगत गुणों से दृष्टिगोचर होता है।
व्यवहार	यह नियमों द्वारा निर्देशित होता है।	इसकी गतिविधि का कोई पैटर्न नहीं है।
संप्रेषण का प्रवाह	संप्रेषण शृंखला सोपानवत् चलता है।	संप्रेषण के प्रवाह की निर्धारित विधि नहीं है। यह किसी भी दिशा की ओर मुड़ सकती है।
प्रकृति	दृढ़ या निश्चित	परिवर्तनशील
नेतृत्व	प्रबंधक ही नेता है।	प्रबंधक नेता हो भी सकते हैं और नहीं भी। उनका चुनाव ग्रुप द्वारा किया जाता है।

© NCERT not to be republished

(ख) संगठन की अवाँछित पद्धतियाँ रचनात्मक प्रतिभा को समुचित मान्यता नहीं दे पातीं क्योंकि निर्धारित कठोर नीतियाँ किसी प्रकार का परिवर्तन नहीं होने देतीं।

(ग) किसी भी संगठन में सभी मानवीय संबंधों को समझ पाना कठिन होता है। क्योंकि ये ढाँचे और कार्य पर अधिक बल देते हैं। अत: औपचारिक संगठन से किसी संस्थान के कार्य करने की सही तस्वीर सामने नहीं आ पाती।

अनौपचारिक संगठन

काम करते समय व्यक्तियों में आपसी तालमेल अनायास ही स्थापित होना तथा कर्मचारियों में सामाजिक संबंधों का तंत्र उदय होना, अनौपचारिक संगठन कहलाता है।

अनौपचारिक संगठन का जन्म औपचारिक संगठन से होता है, जब व्यक्ति अधिकारिक तौर पर बतलाई गई भूमिकाओं से परे आपस में मेल-मिलाप से कार्य करते हैं। जब कर्मचारी स्वतंत्रतापूर्वक संपर्क बनाते हैं तो उन्हें किसी कठोर औपचारिक संगठन की ओर नहीं धकेला जा सकता। बल्कि वे मैत्रीपूर्ण व सहयोगपूर्ण विचारों से एक ग्रुप बनाने की ओर झुकते हैं यह उनके आपसी हितों की अनुरूपता को प्रकट करता है। उदाहरण के तौर पर एक सामान्य हितों वाले व्यक्तियों का एक ग्रुप जो रविवार के दिन क्रिकेट खेलता है, एक कैफेटेरिया में कॉफी पीने के लिए एकत्रित होता है। वे नाटकीय क्रिया कलापों में अभिरुचि रखते हैं। अनौपचारिक संगठन के कोई लिखित नियम नहीं होते हैं। इसका कोई क्षेत्र अथवा रूप भी निश्चित नहीं होता हैं तथा न ही इसकी कोई संप्रेषण की निश्चित रूपरेखा होती है। औपचारिक तथा अनौपचारिक संगठनों की तुलना के लिए दी गई सारणी-3 के द्वारा यह और अधिक स्पष्ट हो जाएगा कि इन दोनों में आपस में क्या अंतर्भेद हैं।

अनौपचारिक संगठन के निम्नलिखित लक्षणों की सहायता से इसे और भली-भाँति समझा जा सकता है।

लक्षण–

(क) अनौपचारिक संगठन का अभ्युदय कर्मचारियों के व्यक्तिगत अंत: क्रिया के परिणाम- स्वरूप औपचारिक संगठन में से होता है।

(ख) अधिकारिक तौर पर निर्धारित किये गए नियम अथवा नियंत्रणों की अपेक्षा ग्रुप नियमों से ही व्यावहारिक मानकों का अभ्युदय होता है।

(ग) स्वतंत्र संप्रेषण का चैनल बिना सूचना की विशिष्ट दिशा के ग्रुप के सदस्यों द्वारा विकसित होते हैं।

अनौपचारिक संगठन

"वह संगठन अनौपचारिक है जिसमें आपसी संबंध अज्ञानवश संयुक्त उद्देश्यों के लिए बनते हैं।"

चेस्टर बर्नार्ड

"अनौपचारिक संगठन व्यक्तिगत तथा सामाजिक संबंधों का एक तंत्र है जो न तो औपचारिक संगठन द्वारा बनाया जाता है और न ही आवश्यक है। इसका जन्म/उदय व्यक्तियों के स्वैच्छिक रूप से एक दूसरे से सहयोग करने से होता है।"

कीथ डैविस

(घ) यह प्रबंध द्वारा सोच विचार के बाद न बनकर सहज ही स्वत: बन जाता है।

(ङ) इसका कोई निश्चित ढाँचा या रूप नहीं है। बल्कि यह सदस्यों के मध्य एक सामाजिक संबंधों का मनौवैज्ञानिक तंत्र है।

गुण—अनौपचारिक संगठन के बहुत से लाभ हैं लेकिन उनमें से कुछ महत्त्वपूर्ण हैं जो नीचे दिए गए हैं—

(क) संप्रेषण के निर्धारित नियमों को नहीं माना जाता। अत: अनौपचारिक संगठन में सूचनाएँ शीघ्र पहुँचती हैं तथा उनकी प्रतिपुष्टि भी शीघ्र ही हो जाती है।

(ख) सदस्यों की सामाजिक आवश्यकताओं को पूरा करने में सहायता प्रदान करता है तथा समान मतों के लोगों को खोज निकालने की अनुमति प्रदान करता है। यह उनकी कार्य सन्तुष्टि में वृद्धि करता है तथा संगठन में अपनत्व की भावना को जागृत करता है।

(ग) यह संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने में, औपचारिक संगठन की कमियों को दूर करने में, सहायता करता है। उदाहरण के तौर पर कर्मचारियों द्वारा योजनाओं तथा नीतियों के प्रति प्रतिक्रिया को अनौपचारिक तंत्र (नेटवर्क) द्वारा परखा जा सकता है।

दोष—अनौपचारिक संगठन के कुछ दोष भी हैं। उनमें से कुछ निम्नलिखित हैं—

(क) अनौपचारिक संगठन जब अफवाहें फैलाता है तो यह एक विघटनकारी ताकत बन जाता है। यह औपचारिक संगठन के विपरीत कार्य कर सकता है।

(ख) यदि अनौपचारिक संगठन विरोध करता है तो प्रबंधन परिवर्तनों को लागू करने में असमर्थ रहता है। इस प्रकार का प्रतिरोध या तो विलंब करा देता है या प्रतिबंधित करा देता है।

(ग) यह सदस्यों को ग्रुप आकांक्षाओं के अनुरूप चलने के लिए बाध्य करता है। यह हानिकारक हो सकता है यदि ग्रुप द्वारा बनाये गए मानदंड संगठनजन्य हितों के विरुद्ध होते हैं।

अनौपचारिक संगठन को एकदम समाप्त नहीं किया जा सकता। अत: संस्थान के हित में, इसके अस्तित्व को मान्यता दी जाए तथा मनुष्यों द्वारा किये गए क्रियाकलापों को पहचाना जाए। ऐसे समूहों के ज्ञान का उपयोग संगठन की उन्नति तथा सहयोग के लिए किया जा सकता है। ऐसे समूह उपयोगी संप्रेषण सुलभ करा सकते हैं। दोनों के वाद-विवाद में पड़ने की अपेक्षा प्रबंधकों को चाहिए कि औपचारिक एवं अनौपचारिक दोनों, प्रकार के संगठनों का युक्तिपूर्ण उपयोग करें ताकि संगठन का कार्य सुगमतापूर्वक चल सके।

अंतरण

एक प्रबंधक चाहे वह कितना ही सक्षम हो लेकिन फिर भी सभी कार्यों का निष्पादन वह स्वयं नहीं कर सकता। काम का आकार उसे स्वयं पूरा करने में अक्षम बना देता है। परिणामस्वरूप उसे संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए, उद्देश्यों को केंद्रीकृत करने के लिए तथा यह

अंतरण

"अंतरण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसे अपनाकर प्रबंधक अपने कार्यों को इस प्रकार विभाजित करता है जिससे कि वह संपूर्ण कार्य के केवल उस भाग का निष्पादन करे जिसे केवल वह स्वयं ही, संगठन में अपनी विशिष्ट स्थिति के कारण, प्रभावशाली ढंग से, कर सकता है और इस प्रकार वह शेष कार्य को पूरा कराने के लिए आप लोगों की सहायता प्राप्त करता है।"

लूइस ऐलन

"अधिकार अंतरण से केवल इतना ही आशय है कि अपने अधीनस्थों को निश्चित सीमाओं के अंतर्गत कार्य करने का अधिकार प्रदान किया जाता है।"

थ्यो हेमैन

आश्वासित करने के लिए कार्य निश्चित रूप से पूर्ण होगा, उसे अधिकारों का अंतरण निश्चित ही करना चाहिए।

अंतरण से तात्पर्य एक उच्च पदासीन अधिकारी द्वारा अपने अधीनस्थ कर्मचारी को ऊँची से नीची स्थिति की ओर अधिकार प्रत्यायोजन है। यह संस्थान के दक्षतापूर्ण संचालन के लिए पूर्व अपेक्षित होता है क्योंकि यह प्रबंधक को अन्य महत्त्वपूर्ण कार्यों को समय देने के लिए अवसर प्रदान करता है। यह अधीनस्थों को मान्यता देने की उनकी इच्छा तथा अधिक उत्साह से कार्य करने की उनकी अभिलाषा की भी सम्पूर्ति करता है। तथा अवसर प्रदान करता है।

अंतरण एक प्रबंधक के कार्य क्षेत्र में वृद्धि करता है। बिना अधिकार अंतरण उसके क्रियाकलाप केवल उसमें स्वयं के द्वारा किए गए कार्यों तक ही सीमित रह जाएँगे। अंतरण अधित्याग या पदत्याग नहीं है। अधिकार अंतरण के उपरांत भी प्रबंधक कार्य की जबावदेही से नहीं बच सकता अर्थात् किसी अधीनस्थ को कार्य अंतरण के उपरांत भी वही उसके संपादन के लिए उत्तरदायी होता है। इसके अतिरिक्त, अधीनस्थ का अंतरित अधिकार वापस लिया जा सकता है तथा किसी अन्य व्यक्ति को पुनः अंतरित किया जा सकता है। इस प्रकार अधिकार अंतरण के उपरांत भी प्रबंधक कार्य संपादन के लिए उतना ही उत्तरदायी होता है जितना वह अधिकार अंतरण से पूर्व उत्तरदायी था।

अधिकार अंतरण के तत्व

लूइस ऐलन के अनुसार अंतरण से तात्पर्य उत्तरदायित्व तथा अधिकार को दूसरों के सुपुर्द करने तथा निष्पादन हेतु जिम्मेदारी सृजन से है।

लुइस ऐलन के कथन का विस्तारपूर्वक अध्ययन करने से अधिकार अंतरण के निम्नलिखित तत्व प्राप्त होते हैं–

(क) अधिकार– अधिकार से तात्पर्य एक व्यक्ति के उस अधिकार से है जिसके

© NCERT not to be republished

आधार पर वह अपने अधीनस्थों को नियंत्रित करता है तथा अपने पद के अधिकार क्षेत्र के अंतर्गत कार्यवाही करता है। अधिकार की धारणा निर्धारित सोपान श्रृंखला से प्रारंभ होती है जो संगठन की विभिन्न स्थितियों तथा स्तरों को जोड़ती है।

औपचारिक संगठन में एक व्यक्ति को उसकी व्यक्तिगत स्थिति के अनुसार अधिकार प्राप्त होते हैं। उसकी स्थिति अनुसार अधिकार बढ़कर उच्च स्तर तक के हो सकते हैं तथा घटकर निगम के निम्न स्तर तक जा सकते हैं। अत: अधिकारों का प्रवाह ऊपर से नीचे की ओर होता है। उच्चाधिकारी को अपने अधीनस्थ कर्मचारियों पर अधिकार प्राप्त होते हैं।

अधिकार संबंध संस्थान में प्रबंधक के अपने कार्यबल को उचित आज्ञाकारिता तथा निर्देशन पर कानून व्यवस्था को बनाए रखने में सहायक होते हैं। अधिकार अंतरण द्वारा उच्चाधिकारी एवं अधीनस्थ के बीच संबंध तभी स्थापित होते हैं जब उच्चाधिकारी अपने अधीनस्थ कर्मचारी को अपने निर्णयों के विषय में इस आशा से कि वह कार्य को सही तरीके से पूरा करेगा तथा अधीनस्थ उस कार्य को बतलाई गई विधि से जो उच्चाधिकारी ने समझाई थी कार्यान्वित करता है। कार्य का उचित रूप से उच्चाधिकारी के व्यक्तित्व पर निर्भर करता है कि वह अधिकार अंतरण करने में किन-किन सावधानियों को प्रयोग में लाता है।

अधिकार अंतरण उन निर्णयों को लेने का अधिकार प्रदान करता है जो प्रबंधीय स्थितियों में निहित हैं कि व्यक्ति क्या करते हैं तथा उनसे क्या करने की अपेक्षा की जाती है।

चित्र 5.1–अधिकार अंतरण न करने से निर्णय लेने में विलम्ब होता है।

यहाँ यह अवश्य समझ लेना चाहिए कि अधिकार अंतरण संगठन की कानून, व्यवस्था तथा नियमों से बँधा हुआ होता है जो इसके क्षेत्र को सीमावद्ध करते हैं। लेकिन फिर भी हम प्रबंधकीय पदानुक्रम (सोपानिकी) में जितना ऊपर की ओर चलेंगे, अधिकारों का क्षेत्र उतना ही अधिक बढ़ता जाता है।

(ख) उत्तरदायित्व—एक अधीनस्थ कर्मचारी के लिए दिए गए कार्य का भली-भांति निष्पादन करना उसका आवश्यक उत्तरदायित्व है। इसका अभ्युदय उच्चाधिकारी तथा अधीनस्थ के संबंध से होता है। क्योंकि एक अधीनस्थ अपने अधिकारी द्वारा बतलाये गए कार्यों को पूरा करने के लिए बाध्य होता है। उत्तरदायित्व ऊपर की ओर प्रवाहित होता है क्योंकि एक अधीनस्थ सदैव अपने उच्चाधिकारी के प्रति उत्तरदायी होता है।

उत्तरदायित्व तथा अधिकार के संबंध में एक महत्त्वपूर्ण बात यह है कि जब किसी कर्मचारी को उत्तरदायित्व सौंपा जाता है तो उस कार्य को पूरा करने के लिए आवश्यक अधिकारों को भी निश्चित रूप से उसे दिया जाना चाहिए। अतः एक प्रभावी भारार्पण के लिए यह आवश्यक है कि जो उत्तरदायित्व सुपुर्द किया गया है उसी के अनुरूप अधिकार भी दिए जाने चाहिए। यदि उत्तरदायित्व से स्वीकृत अधिकार की मात्रा अधिक है तो अधिकार का दुरुपयोग होगा। यदि अधिकार से उत्तरदायित्व की मात्रा अधिक है तो संबंधित व्यक्ति अप्रभावी हो जाता है।

चित्र 5.2-कार्य निष्पादन के लिए उत्तदेयता का पैदा होना आवश्यक है।

अंतरण के तत्वों की समीक्षा

आधार	अधिकार	उत्तरदायित्व	उत्तरदेयता
अर्थ	आदेश का अधिकार	निर्दिष्ट कार्यों को पूरा करने का आभार	निर्दिष्ट कार्य के परिणाम फल की उत्तरदेयता
अंतरण	अंतरित किये जा सकते हैं।	पूर्णरूपेण अंतरित नहीं किये जा सकते।	अंतरित नहीं किये जा सकते।
उद्गम	औपचारिक स्थिति से चलते हैं।	अधिकार अंतरण से प्रारंभ होते हैं।	उत्तरदेयता से प्रारंभ होते हैं।
प्रवाह	प्रवाह उच्चाधिकारी से नीचे की ओर अधीनस्थ कर्मचारियों की ओर।	प्रवाह अधीनस्थों से ऊपर की उच्चाधिकारियों की ओर।	प्रवाह अधीनस्थ से ऊपर की ओर उच्चाधिकारियो की की ओर।

(ग) उत्तरदेयता या जवाबदेही–निसंदेह अधिकार अंतरण एक कर्मचारी को अपने उच्चाधिकारी के प्रति काम करने की सामर्थ्य देता है लेकिन फिर भी जवाबदेही अभी भी उच्चाधिकारी की ही बनी रहती है।

जवाबदेही से तात्पर्य अंतिम परिणाम का उत्तर देने योग्य होने से है। यदि एक बार अधिकार अंतरित हो जाता है तथा उत्तरदायित्व स्वीकार कर लिया जाता है तो भी कोई जवाबदेही से इंकार नहीं कर सकता। इसका न तो भारार्पण ही संभव है और न ही इसका प्रवाह ऊपर की ओर होता है। कहने का तात्पर्य यह है कि भारार्पण की दशा में अधीनस्थ कर्मचारी ही अपने अधिकारी को कार्य को सही तरीके से पूरा करने के लिए जवाबदेह होता है। इससे यह प्रकट होता है कि अधीनस्थ कर्मचारी को कार्य के सही संपादन के संदर्भ में अपने प्रबंधक को आश्वस्त करना होता है। सामान्य तौर पर निरंतर प्रतिपुष्टि द्वारा कार्य के पूर्ण करने को लिए दबाव बनाया जाता है। अधीनस्थ कर्मचारी से यह आज्ञा की जाती है कि वह अपनी कार्यवाही की घटनाओं/परिणामों अथवा भूलों के विषय में बतलाएगा।

अंत में यह कहा जा सकता है कि अधिकार अंतरित होता है तो उत्तरदायित्व समझ लिया जाता है। जवाबदेही थोपी, आरोपित की जाती है। जवाबदेही अधिकार अंतरण से आती है तथा जवाबदेही, उत्तरदायित्व से आती है। सारणी–3 अधिकार अंतरण के तत्वों को संक्षेप में उजागर करती है।

अंतरण का महत्त्व

अंतरण, अपने प्रबंधक के निमित्त एक अधीनस्थ द्वारा कार्य करने का भरोसा दिलाता है। यह कार्यभार कम करता है तथा उसे (प्रबंधक)

अधिक महत्त्वपूर्ण कार्यों पर ध्यान केंद्रित करने के लिए अधिक समय दिलाता है। प्रभावी अंतरण के गुण इस प्रकार हैं–

(क) **प्रभावी प्रबंध**–प्रबंधकों द्वारा अपने कर्मचारियों को अधिक अधिकार देकर अन्य महत्त्वपूर्ण कार्यों पर ध्यान केंद्रित करने के लिए अधिक समय मिल जाता है। अपने दैनिक कार्यक्रमों से मुक्ति पाकर नये क्षेत्रों में अधिक उत्कृष्टता पूर्ण कार्य करने के सुअवसर भी प्राप्त होते हैं।

(ख) **कर्मचारियों का विकास**–अंतरण के परिणामस्वरूप कर्मचारियों को अपनी प्रतिभा का उपयोग करने के लिए अधिक सुअवसर प्राप्त होते हैं तथा उनकी प्रतिभा को और अधिक विकास मिल जाता है। इससे उनकी निपुणता विकसित होती है तथा वे ऐसे कार्यों को करने में सामर्थ्यवान हो जाते हैं जो जटिल प्रकृति के होते हैं और वे अपने भविष्य को उन्नतिशील भी बना लेते हैं। अतः अंतरण आने वाले समय के लिए सुयोग्य प्रबंधकों का निर्माण करता है। अंतरण कर्मचारियों को उनकी प्रतिभा का उपयोग करने, अनुभव प्राप्त करने और अपने आपको उच्च पदों पर आसीन होने में सहायता करता है तथा बल प्रदान करता है।

(ग) **कर्मचारियों को प्रेरणा**–अंतरण कर्मचारियों की प्रतिभा को विकसित करता है। इसके कुछ मनोवैज्ञानिक लाभ भी हैं। जब एक उच्च पद पर आसीन अधिकारी अपने अधीनस्थ कर्मचारी को कार्य सौपता है तो यह केवल कार्य का विभाजन मात्र ही नहीं है बल्कि उच्चाधिकारी का अपने अधीनस्थ में विश्वास तथा अधीनस्थ कर्मचारी की अपने उच्चाधिकारी के प्रति वचनबद्धता होती है। उत्तरदायित्व एक कर्मचारी में आत्मविश्वास को बढ़ावा देता है तथा भरोसे में सुधार लाता है। वह अपने आप को प्रोत्साहित महसूस करता है तथा आगे भी अपने कार्य निष्पादन को उन्नतिशील बनाने का प्रयत्न करता है।

(घ) **विकास का सरलीकरण**–अधिकार अंतरण एक संगठन में उसकी वृद्धि होने में सहायता प्रदान करता है। इसके द्वारा ऊँचे पदों पर नया काम, करने के लिए तुरंत कार्यबल मिल जाता है। नये उत्पाद को प्रारंभ करने के लिए प्रशिक्षित तथा अनुभवी कर्मचारी महत्त्वपूर्ण कार्यों को संपन्न करने के लिए समर्थ होते हैं। जो वर्तमान कार्य पद्धति को नये रूप में आसानी से परिवर्तित कर देते हैं।

(ङ) **प्रबंध सोपानिकी (पदानुक्रम) का आधार**–अधिकार अंतरण अधिकारी-अधीनस्थ संबंध बनाता है। जो प्रबंध पदानुक्रम का आधार है। यह अधिकार के प्रवाह का क्रम है जो बतलाता है कि किसे किसको सूचना देनी है। जिस सीमा तक अधिकारों का अंतरण किया जाता है काम पर संगठन में उसी सीमा तक वे प्रभावी होते हैं।

(च) उत्तम सामंजस्य–अधिकार अंतरण के तत्व जैसे–अधिकार, उत्तरदायित्व उत्तरदेयता, क्षमता कर्त्तव्यों और जवाबदेही जो संगठन में विभिन्न स्तरों से संबंधित होते हैं, व्यक्त करने में सहायता करते हैं। इससे कर्त्तव्यों की लीपापोती तथा पुनरावृत्ति को रोकती है क्योंकि प्रत्येक स्तर पर क्या काम करना है इसकी स्पष्ट व्याख्या की हुई होती है। इस प्रकार का स्पष्टीकरण विभिन्न विभागों, स्तरों तथा प्रबंध के कार्यों में प्रभावी सामंजस्य स्थापित करने में सहायता करता है। इस प्रकार यह कहा जा सकता है अंतरण प्रभावी संगठन का मूलभूत तत्व है।

विकेंद्रीकरण

बहुत से संगठनों में सभी निर्णयों को लेने में शीर्ष स्तरीय प्रबंध की मुख्य भूमिका होती है। जबकि अन्य संगठनों में यह अधिकार प्रबंध के निम्नतम स्तर को भी दिया जाता है। जिन उपक्रमों में निर्णय लेने का अधिकार केवल मात्र शीर्ष स्तरीय प्रबंध को ही होता है वे केंद्रीकृत संगठन कहलाते हैं। जबकि उन संगठनों में जहाँ इस प्रकार के निर्णयों को लेने में निम्न स्तर तक के प्रबंध को भागीदार बनाया जाता है विकेंद्रीकृत संगठन कहते हैं।

विकेंद्रीकरण से तात्पर्य उस विधि से है जिसमें निर्णय लेने का उत्तरदायित्व सोपानिक क्रम में विभिन्न स्तरों में विभाजित किया जाता है। सरल शब्दों में विकेंद्रीकरण का अर्थ संगठन के प्रत्येक स्तर पर अधिकार अंतरण करना होता है। निर्णय लेने का अधिकार निम्नतम स्तर तक के प्रबंध को दिया जाता है जहाँ पर वास्तविक रूप में कार्य होना है। दूसरे शब्दों में निर्णय लेने का अधिकार आदेश की शृंखला में नीचे तक दिया जाता है।

जब निम्न स्तर द्वारा लिये गए निर्णयों की संख्या अधिक होती है तथा वे निर्णय महत्त्वपूर्ण भी होते हैं तो ऐसा संगठन महानतम् विकेंद्रीकृत कहलाता है।

विकेंद्रीकरण

"विकेंद्रीकरण से तात्पर्य केवल केंद्रीय बिन्दुओं पर ही प्रयोग किए जाने वाले अधिकारों को छोड़कर शेष सभी अधिकारों को व्यवस्थित रूप से निम्न स्तरों को सौपने से हैं।"

लुइस एलन

"हर, वह कदम जो अधीनस्थों की भूमिका के महत्त्व को बढ़ाता है, विकेंद्रीकरण कहलाता है तथा हर, वह कदम जो इसको घटाता है, केंद्रीकरण कहलाता है।"

हैनरी फेयॉल

© NCERT not to be republished

एच. सी. एल. में नवाचार

विश्व का सर्वाधिक अधुनातन प्रबंध भारत में, एच. सी. एल. टेक्नॉलोजीज़ अपने कर्मचारियों को सशक्त बना रहा है तथा व्यवसाय में भविष्य की ओर मार्ग प्रशस्त कर रहा है। फॉर्च्यून, 4 अप्रैल, 2006

यहाँ पर प्रत्येक कर्मचारी अपने बॉस (अधिपुरुष का आँकलन करता है तथा बॉस अपने बॉस का आँकलन करता है। और वे 1-5 के पैमाने (मापदंड) के 18 प्रश्नों को लेकर अन्य तीन कंपनियों के प्रबंधकों को चुन सकते हैं। यह 360 डिग्री वाला मूल्यांकन असमान्य नहीं है, किंतु एच. सी. एल. के सभी परिणामों को ऑनलाइन प्रेषित करना है। ताकि प्रत्येक कर्मचारी देख सके। जोकि पहले नहीं सुना था।

बात यहीं खत्म नहीं होती है। प्रत्येक एच. सी. एल. कर्मचारी किसी भी समय पर एक इलेक्ट्रॉनिक 'टिकट' बनाकर कोई संदेश भेज सकते हैं जो कंपनी के काम के लिए अपेक्षित हो सकती है। आश्चर्यजनक ही क्लोजूड (बंद) किया जा सकता है। श्री नायर (विनीत नायर भारत के एच. सी. एल. टेक्नालोजीज़ (रिसर्च) के 30,000 कर्मचारियों के प्रेसीडेंट हैं।) इतने सतर्क हैं कि प्रबंधक कर्मचारियों के ऐसी अतरंगता न बनाएँ तो टिकट बनाने या बंद करने के बारे में हो। प्रबंधकों का इस बात से अंशतः मूल्यांकन किया जाता है कि उनके विभाग ने कितने-अधिक और बेहतर टिकट तैयार किए हैं।

इसके अतिरिक्त कोई भी कर्मचारी किसी भी विषय पर एक प्रश्न या टिप्पणी 'यू' एंड 'आई' (आप और मैं) नामक एक सार्वजनिक प्रक्रम में प्रेषित कर सकता है। प्रत्येक माह में लगभग 400 आते हैं और ये सभी प्रश्न व उत्तर इंटरनेट में प्रेषित किए जाते हैं।

वे कहते हैं, "मैं एक ऐसी कंपनी चाहता हूँ कि जो मेरे कर्मचारियों को किसी अन्य की तुलना में सर्वोत्तम सेवाएँ प्रदान करे।" इसके साथ ही उनका दृढ़ विश्वास है कि यह भविष्य में एच. सी. एल. को दिशानिर्देश प्रदान करेगा जो मेरे पास ऊपर से नहीं बल्कि नीचे आधार से प्राप्त होगा। प्रारंभिक संकेत यह सुझाते है कि उनकी रणनीति नीचे (आधार) से प्राप्त होगा। प्रारंभिक संकेत यह सुझाते है कि उनकी रणनीति काम कर ही है। श्री नायर लगभग एक वर्ष से प्रेसीडेंट है और बहुत ही उत्तेजना से भरपूर जिन्होंने अधिकतर नवाचारों को क्रियान्वित किया है। लेकिन वे कहते हैं कि इस दौरान संघर्षण दर गिर कर आधी रह गई है। एच. सी. एल. के नवाचार केवल प्रबंधकीय नहीं हैं। कंपनी का लक्ष्य ग्राहकों के साथ व्यावसायिक प्रक्रम प्रबंध में काम करते हुए उनको रणनीतिक सहभागी बनना है और इसे दूररस्थ संरचना प्रबंधन द्वारा करना है वह एक व्यवसाय जो भारत में अग्रणी हो, ऐसा नायर का कहना है। ए. एम. डी. (रिसर्च) के साथ रणनीति ने सफलता पाई है जो एक छत्रक (शामियाणा) उपभोक्ता है जिसके लिए उपर्युक्त कथित व्यवसाय किया गया है।

एक अन्य उपभोक्ता सिसको (रिसर्च) है जो एक दस वर्षीय उपभोक्ता है जिसके साथ एच. सी. एल. अब एक अन्य नवाचार भागित जोखिम स्वरूप को अंगीकरण कर रहा है फरवरी से एच. सी. एल. सिसको के एक उत्पाद के लिए अभियांत्रिकी हेतु पूर्णतः जिम्मेदार है। यह भुगतान आधारित प्राप्ति है कि उत्पादन कितना बढ़िया बिकता है। अभियांत्रिकी में सभी नवाचारों में नायर की विनम्रता एक सक्षम प्रबंधन पूँजी के रूप में प्रकट होती है।

डेविड किर्कपैट्रिक के लेख से अधिग्रहीत

स्रोत–www.indianembassy.org/newsite/News/US%20Media/2006/115.asp

केंद्रीकरण एवं विकेंद्रीकरण

जैसा कि वर्तमान में बहुत सी सुव्यस्थित व्यावसायिक संस्थाओं की दशा को दृष्टिपात करने से आभास होता है कि केंद्रीकरण एवं विकेंद्रीकरण दोनों संबंधित मदें हैं।

यदि निर्णय लेने का अधिकार केवल उच्च स्तरीय प्रबंधन को ही होता है तो वह संगठन केंद्रीकृत कहलाता है, यदि यही अधिकार अंतरित कर दिया जाता है तो विकेंद्रीकृत कहलाता है। पूर्ण केंद्रीकरण तभी कहलाता है जब प्रबंध में निर्णय लेने का अधिकार केंद्रीय रूप से उत्तराधिकार सोपानिकी में केवल शीर्ष स्तर के प्रबंधकों को ही होता है। इस प्रकार की संरचना प्रबंध सोपानिकी की आवश्कयता को अनावश्यक कर देती है। पूर्ण विकेंद्रीकरण में सभी अधिकारों का अंतरण निम्न स्तर के कर्मचारियों को कर दिया जाता है और इस प्रकार इसमें उच्चस्तरीय प्रबंध की आवश्यकता अनावश्यक हो जाती है। दोनों ही अवस्थाएँ व्यवहार्य नहीं हैं।

कोई भी संस्था कभी भी न तो पूर्णरूपेण केंद्रीकृत हो सकती है और न ही कभी पूर्णरूपेण विकेंद्रीकृत हो सकती है। जब कोई संस्था आकार तथा जटिलताओं की ओर अग्रसर होती है तो यह देखा गया है कि वे संस्थाएँ निर्णयों में विकेंद्रीकरण को अपनाती हैं। यह इसलिए होता है क्योंकि बड़े-बड़े संस्थानों में जहाँ कर्मचारियों को प्रत्यक्ष तथा अतिनिकट से कार्य संचालन में आलिप्त किया जाता है उनका ज्ञान तथा अनुभव उन उच्चस्तरीय प्रबंधकों से कहीं अधिक होता है जो संस्थान से अप्रत्यक्ष रूप से जुड़े हुए होते हैं।

अतः इन दोनों प्रकार के। (केंद्रीकरण एवं विकेंद्रीकरण) कार्यविधियों में आपस में संतुलन स्थापित करने की आवश्यकता है। इस तरह यह कहा जा सकता है कि प्रत्येक संस्थान में केंद्रीकरण तथा विकेंद्रीकरण दोनों प्रकार देखने को मिलते हैं।

महत्त्व

विकेंद्रीकरण प्रबंधकीय सोपानकी में निम्नस्तर के कर्मचारियों को अधिकार हस्तांतरित करने से कहीं अधिक है। यह मान्यता है कि यह कार्यवाही केवल चुनिन्दा अधिकारों के अंतरण में ही अपनाई जाती है। तथा इस पर भी विश्वास कर लिया जाता है कि लोग योग्य हैं, सामर्थवान हैं तथा भरोसेमन्द भी हैं। वे उनके निर्णयों को प्रभावपूर्ण विधि से लागू कर सकते हैं। इस प्रकार यह विचारधारा, निर्णयकर्ताओं की स्वायत्त शासन की इच्छा को स्वीकृति प्रदान करती है। तथापि यह आवश्यक है कि प्रबंध इस बात का ध्यान रखे कि निर्णयों का चुनाव इस प्रकार किया जाए कि कौन-कौन से निर्णय ऐसे हैं जिन्हें निम्नस्तर तक स्थानांतरित किया जाए तथा वे कौन-कौन से निर्णय हैं जिन्हें उच्च स्तर पर ही रखा जाए। अधिकार अंतरण तथा विकेंद्रीकरण में आपसी अंतर्भेदों को सारणी द्वारा प्रतिपादित किया गया है–

विकेंद्रीकरण एक आधारभूत कदम है जिसके महत्त्व को निम्नलिखित बिंदुओं से समझा जा सकता है–

(क) अधीनस्थों में पहल भावना का विकास– विकेंद्रीकरण, अधीनस्थों में आत्मविश्वास तथा भरोसे की भावना को जागृत करता

है। यह इसलिए कि जब निम्नस्तरीय प्रबंधकों को स्वयं के निर्णयों से कार्य करने की स्वतंत्रता दी जाती है तो वे अपने निर्णयों के अनुसार कार्य करते हैं। वे इस बात का भी ध्यान रखते हैं कि यह एक चेलेंज है जो उन्हें ही स्वीकार करना है तथा उन्हें ही उसका समाधान भी निकालना है। विकेंद्रीकरण से ऐसे प्रतिभावान कार्यकारियों की खोज में भी सहायता मिलती हैं जो भविष्य में अच्छा नेतृत्व प्रदान कर सकते हैं।

(ख) **भविष्य के लिए प्रबंधकीय प्रतिभा का विकास**—कर्मचारियों में कार्य संबंधी चातुर्थ बढ़ाने तथा संगठन में पदोन्नति पाने में औपचारिक प्रशिक्षण बहुत ही महत्त्वपूर्ण भूमिका अदा करता है लेकिन किसी भी कार्य को स्वतंत्र रूप से अपन हाथ में लेकर उसे करने से जो अनुभव प्राप्त किया जाता है वह भी किसी प्रकार कम नहीं होता है। विकेंद्रीकरण से योग्य तथा दक्षता प्राप्त लोगों को अपनी प्रतिभा को सिद्ध करने का सुअवसर प्रदान किया जाता है जिनको कि भविष्य में पदोन्नति देकर अधिक जटिल कार्यों को पूरा करने के लिए नियुक्त किया जा सके। इस प्रकार यह प्रबंधकीय शिक्षा का एक माध्यमे है तथा प्रशिक्षित व्यक्तियों को अपने जीवन में विविध प्रकार की अवस्थाओं में अपने व्यक्तित्व को उपयोग में लाने का सुअवसर भी देता है।

(ग) **शीघ्र निर्णय**—प्रबंध सोपानकी को संप्रेषण शृंखला के रूप में देखा जा सकता है। केंद्रीकृत संगठन में सूचनाओं का प्रवाह धीमा होता है क्योंकि प्रत्येक निर्णय उच्च पदस्थ अधिकारियों द्वारा लिया जाता है तथा उसे कई–स्तरों से गुजरना होता है तथा उसकी प्रतिक्रिया में भी समय लगता है। इससे निर्णय लेने की गति धीमी हो जाती है तथा एक संस्थान के लिए गतिशील संचालन गतिविधियों को अपनाना कठिन होता है। इसके विपरीत विकेंद्रीकरण में निर्णय कार्य स्थल पर ही लिए जाते हैं तथा उच्च अधिकारियों या अन्य स्तरों से किसी प्रकार की अनुमति या स्वीकृति की आवश्यकता नहीं होती है, अतः प्रक्रिया अधिक गतिशील होती है। विकेंद्रीकृत में सूचनाओं को लम्बे रास्ते से नहीं गुजरना पड़ता है अतः उनमें विकृत होने की संभावना कम ही होती है।

(घ) **शीर्ष प्रबंध को राहत**—इसमें अधीनस्थ कर्मचारियों के क्रियाकलापों के प्रत्यक्ष रूप से पर्यवेक्षण आदि में उच्चाधिकारियों को राहत मिल जाती है क्योंकि वे अपने कार्य को निर्धारित सीमाओं के अंदर जो उच्चाधिकारियों द्वारा ही निर्धारित की जाती हैं कार्य करते हैं। प्रत्यक्ष निरीक्षण के स्थान पर नियंत्रण की अन्य विधियों जैसे 'विनियोग पर आय' का निर्धारण आदि अपनाई जाती हैं। विकेंद्रीकरण में शीर्ष प्रबंध के लिए अन्य महत्त्वपूर्ण कामों के

अधिकार अंतरण एवं विकेंद्रीकरण में तुलना

आधार	अधिकार अंतरण	विकेंद्रीकरण
प्रकृति	अधिकार अंतरण आवश्यक कार्य है क्योंकि कोई भी व्यक्ति सभी कार्यों को अकेला नहीं कर सकता।	विकेंद्रीकरण एक ऐच्छिक नीति निर्धारण है। यह शीर्ष प्रबंधक के विवेकानुसार किया जाता है।
कार्य की स्वतंत्रता	उच्चाधिकारियों का अधिक नियंत्रण होता है। अतः अपने निर्णय लेने की स्वतंत्रता कम ही होती है।	कार्यकारी प्रबंधकों पर नियंत्रण कम होता है, अतः कार्य करने की स्वतंत्रता अधिक होती है।
स्थिति	यह एक प्रक्रिया है जिसका कार्य विभाजन में अनुशरण किया जाता है।	यह शीर्ष प्रबंधकों द्वारा निर्धारित नीतियों का परिणाम है।
क्षेत्र	इसका क्षेत्र सीमित होता है क्योंकि इसकी सीमा उच्चाधिकारियों तथा उनके अधीनस्थों तक ही सीमित होती है।	इसका क्षेत्र विस्तृत होता है। क्योंकि इसमें अधिकारों का अंतरण निम्नतम स्तर तक बढ़ाया जाता है।
उद्देश्य	इसका उपयोग प्रबंधक का भार कम करने के लिए होता है।	इसका उपयोग अधीनस्थों का संगठन में भूमिका में वृद्धि करने के लिए उन्हें अधिक स्वायत्ता देकर किया जाता है।

विचारणीय

यदि आप एक प्रबंधक हैं तो क्या यह जानते हुए भी कि निर्णय लेने वाले अधिकारियों में बिखराव की स्थिति भी पैदा हो सकती है, विकेंद्रीकरण लागू करेंगे?

करने के लिए अधिक समय मिल जाता है जिससे वे अधिक महत्त्वपूर्ण नीतियों तथा संचालन संबंधी निर्णयों को अच्छी तरह ले लेते हैं। वास्तव में विकेंद्रीकरण सर्वोत्तम है जब निम्नस्तरीय प्रबंधंन द्वारा लिए हुए निर्णयों के निरीक्षण की आवश्यकता कम होती है।

(ङ) विकास को सरल बनाता है – विकेंद्रीकरण, निम्नस्तरीय प्रबधंकों तथा प्रभागीय अथवा विभागीय मुख्याधिकारियों को महानतम् स्वायत्ता प्रदान करता है। इस प्रकार उन्हें अपने विभागों के अनुकूल सर्वोत्तम विधि से कार्य करने का सुअवसर देता है तथा विभागीय प्रतियोगिता के

© NCERT not to be republished

विकेंद्रीकरण - एक शक्ति

मकनेल का नाम औषधीय उत्पादों के निर्माण तथा विक्रय के क्षेत्र में 1879 से सम्मिलित हो गया है, जब से रोबर्ट मकनेल ने पेनसीलवानिया में औषधियों की पहली फुटकर दुकान खोली थी। निर्धारित औषधियों के उत्पादक के रूप में बढ़ते हुए यूनाइटेड स्टेट्स में 1933 में मकनेल लैबोरेटरीज निगम की स्थापना हुई तथा 1959 में 'जोहनसन एण्ड जोहनसन' पारिवारिक कंपनी की सदस्य बन गई। मकनेल कंज़्यूमर हैल्यकेयर ने कनाडा में 1980 में 'जोहनसन एण्ड जोहनसन' सुविधा जो गल्फ, ओनटेरियो में थी के साथ कार्य प्रारंभ किया। मकनेल कंज़्यूमर हैल्यकेयर (अनिर्धारित औषधीय उत्पाद) जो गल्फ ओनटेरियो में है जोहनसन एण्ड जोहनसन परिवार कंपनी कनाडा की सदस्य है।

एक महत्त्वपूर्ण अंतर जो 'जोहनसन एण्ड जोहनसन' तथा अन्य कंपनियों में प्राय: पाया जाता है तथा एक सबसे बड़ी हमारी शक्ति-विकेंद्रीकृत प्रबंध की अवधारणा है।

एक बहुत बड़े मल्टी-बिलियन डॉलर कंपनी के संचालन के बजाए, 'जोहनसन एण्ड जोहनसन' कंपनी की 190 छोटी-छोटी कंपनियाँ हैं। प्रत्येक कंपनी का ध्यान विशिष्ट दवाओं अथवा उत्पाद विशेष विक्रय अधिकार (फ्रेंचाइज) तथा/अथवा भौगोलिक क्षेत्र पर केंद्रित होता है। जिससे प्रत्येक संबंधित उत्पादक को विकास के अनेक विकल्प होते हैं।

विकेंद्रीकरण के माध्यम से हम बड़े उद्यमों के लाभों तथा छोटे उद्यमों की तीव्र गति व ध्यान केन्द्रित करने दोनों को सम्मिलित करते हैं। विकेंद्रीकरण प्रत्येक कंपनी को उसके ग्राहकों के निकट लाता है। कर्मचारियों तथा ग्राहकों से छोटे से छोटे मार्ग से संप्रेषण साधता है तथा प्रतिभा के विकास में तीव्र गति से सहायक होता है।

'जोहनसन एण्ड जोहनसन'- मेर्क कंज़्यूमर फार्मास्यूटिकल कंपनी का संचालन भी हमारी वुडलॉन रोड फैसिलिटी जो गल्फ में है, से होता है।

स्रोत–http://www.mcneilcanada.com/eng/eco07pg1.shtml

लिए प्रोत्साहित करता है। परिणामस्वरूप प्रत्येक विभाग द्वारा सर्वोत्तम कार्य करने की प्रवृत्ति को प्रोत्साहन मिलने से उत्पादन में वृद्धि होती है तथा संगठन अधिक लाभ कमाने की स्थिति में होता है। आगे चलकर इस लाभ से आसानी से संगठन का विस्तार किया जा सकता है।

(च) **श्रेष्ठ नियंत्रण**–विकेंद्रीकरण से प्रत्येक स्तर पर कार्य निष्पादन के मूल्यांकन का अवसर मिलता है जिससे प्रत्येक विभाग व्यक्तिगत रूप से उनके परिणामों के लिए जवाबदेह बनाया जा सकता है। संगठन के उद्देश्यों की उपलब्धि किस सीमा तक हुई या समस्त उद्देश्यों को प्राप्त करने में प्रत्येक विभाग कितना सफल हो सका इसका भी निर्धारण किया जा सकता है। सभी स्तरों से प्रतिपुष्टि द्वारा भिन्नताओं का विश्लेषण करने तथा सुधारने में सहायता मिलती है। विकेंद्रीकरण में निष्पादन की जवाबदेही एक बड़ी चुनौती है। इस चुनौती का सामना करने के लिए संतुलन अंक कार्ड तथा प्रबंध सूचना विधि आदि श्रेष्ठ नियंत्रण विधियों का आविष्कार हुआ है। विकेंद्रीकरण

निष्पादन मापन विधि में नवपरिवर्तन करने के लिए प्रबंधकों को बाध्य करता है।

अन्त में इस बात का ध्यान अवश्य रखा जाए कि विकेंद्रीकरण के लाभों के बावजूद भी इसका उपयोग बड़ी सावधानी से किया जाना चाहिए। क्योंकि यदि विभिन्न विभाग अपनी स्वेच्छा से निर्णय लेना प्रारंभ कर देंगे तो यह संगठन के हित में नहीं होगा तथा संगठन का विघटन तक भी हो सकता है। मुख्य नीति निर्धारण क्षेत्रों में विकेंद्रीकरण सदैव केंद्रीकरण से संतुलित ही होना चाहिए।

मुख्य शब्दावली

संगठन	कार्यात्मक ढाँचा	अंतरण	अनौपचारिक संगठन
उत्तरदेयता	विकेंद्रीकरण	औपचारिक संगठन	विभागीकरण
केंद्रीकरण	उत्तरदायित्व	संगठनात्मक ढाँचा	
प्रभागीय ढाँचा	अधिकार	प्रबंध का विस्तार	

सारांश

संगठन

संगठन एक प्रक्रिया है जिसमें समूहों की क्रियाओं की व्याख्या करना तथा उनमें सत्ता संबंधों को स्थापित करना है।

प्रक्रिया

संगठन प्रक्रिया में निम्नलिखित कदम सम्मिलित हैं–

(क) पहचान तथा कार्यविभाजन (ख) विभागीकरण (ग) कर्तव्यों का आवंटन (निर्धारण) (घ) वृतांत संबंधों की स्थापना

महत्त्व

संगठन को महत्त्वपूर्ण माना जाता है क्योंकि यह कार्य विभाजन वृतान्त संबंधों की स्पष्टता, संसाधनों का अधिकतम उपयोग, विकास, उत्तर प्रशासन तथा सृजनात्मकता का नेतृत्व करता है।

संगठनात्मक ढाँचा

संगठनात्मक ढाँचा एक रूपरेखा है जिसके अंतर्गत प्रबंधकीय तथा संचालन कार्यों को पूरा किया जाता है। यह कार्यात्मक तथा प्रभागीय हो सकते हैं।

प्रबंध का फैलाव

किसी उच्च अधिकारी के अंतर्गत अधीनस्थों की संख्या।

© NCERT not to be republished

कार्यात्मक संगठन

कार्यो के आधार पर सामूहिक क्रियाएँ। इस ढाँचे के गुण-विशिष्टीकरण, उत्तम नियंत्रण, प्रबंधकीय दक्षता तथा कर्मचारियों के प्रशिक्षण में सुगमता है। इसके दोष-कार्यात्मक प्रभुत्व हितों के झगड़े, प्रबंधंकीय विकास में रुकावट तथा दृढ़ता।

प्रभागीय ढाँचा

उत्पादन पर आधारित विभागीय क्रियाएँ। गुण-एकीकरण, उत्पाद विशिष्टता, वृहत्तर उत्तर देयता, लचीलापन, उत्तर सामंजस्य तथा अधिक पहल। दोष- विभागीय झगड़े, मँहगा, संगठनात्मक हितों की उपेक्षा, महाप्रबंधकों की आवश्यकताओं में वृद्धि।

औपचारिक संगठन

औपचारिक संगठनों की रूपरेखा, प्रबंधकों द्वारा संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए तैयार की जाती है। इसके गुण- उत्तरदायित्व का स्थायीकरण, भूमिकाओं की स्पष्टता, आदेश की एकता तथा लक्ष्यों का निष्पादन। दोष-कार्यविधिक विलम्ब, अनुपयुक्त सृजनात्मकता का मान्यता तथा सीमित क्षेत्र।

अनौपचारिक संगठन

कार्य में संलग्न लोगों के परस्पर क्रियाकलापों से रूपधारण करता है। गुण-तीव्र गति, सामाजिक माँग की पूर्ति, औपचारिक संगठन की कमियों को दूर करना **दोष**-विघटनकारी ताकत, परिवर्तन विरोधी तथा सामूहिक हितों को प्रधानता।

अंतरण

उच्चाधिकारयों से अधीनस्थों को अधिकारों का अंतरण। इसके तीन तत्व हैं- अधिकार, उत्तरदायित्व तथा उत्तरदेयता।

अंतरण का महत्त्व

यह प्रभावपूर्ण प्रबंध में कर्मचारी विकास में, अभिप्रेरणा में, उन्नति में तथा सामंजस्य में सहायक होता है।

विकेंद्रीकरण

से आशय संपूर्ण संगठन में अधिकार अंतरण से है।

विकेंद्रीकरण का महत्त्व

प्रबंधकीय प्रतिमा के विकास में सहायक, शीघ्र निर्णय लेना, शीर्ष प्रबंध के भार में कमी, पहल शक्ति का विकास, उन्नति तथा उत्तम नियंत्रण।

© NCERT not to be republished

अभ्यास

अति लघु उत्तरीय प्रश्न

1. सामाजिक संबंधों के समीकरण की पहचान करें, जो काम पर बातचीत के कारण सहजता से उत्पन्न होते हैं।
2. 'प्रबंधन के विस्तार' शब्द का क्या अर्थ है?
3. कोई भी दो परिस्थितियाँ बताएँ जिनके तहत कार्यात्मक संरचना उचित विकल्प साबित होगी।
4. एक कार्यात्मक संरचना का चित्रण करें।
5. एक कंपनी का दिल्ली में पंजीकृत कार्यालय है, गुड़गांव में विनिर्माण इकाई और फरीदाबाद में विपणन और बिक्री विभाग है। कंपनी उपभोक्ता उत्पादों का निर्माण करती है। कंपनी को अपने लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए किस प्रकार की संगठनात्मक संरचना अपनानी चाहिए?

लघु उत्तरीय प्रश्न

1. संगठन की प्रक्रिया में कौन-कौन से कदम हैं?
2. अधिकार अंतरण के तत्वों पर चर्चा करें।
3. अनौपचारिक संगठन औपचारिक संगठन का समर्थन कैसे करता है?
4. क्या एक बड़े आकार के संगठन को पूरी तरह से केंद्रीकृत अथवा विकेंद्रीकृत किया जा सकता है? अपना सुझाव दीजिए।
5. विकेंद्रीकरण निम्नतम स्तर पर अधिकार अंतरण का विस्तार कर रहा है। टिप्पणी करें।
6. नेहा जूता निर्माण एक कारखाना चलाती है। व्यवसाय अच्छी तरह से चल रहा है और वह चमड़े के बैग के साथ-साथ पश्चिमी औपचारिक पहनावे में विविधता से विस्तार करना चाहती है। इससे उन्हें कामकाजी महिलाओं के बीच अपनी व्यावसायिक इकाई का विपणन करने में मदद मिलेगी। आप इस विस्तारित संगठन के लिए किस प्रकार की संरचना की सिफारिश करेंगे और क्यों?
7. उत्पादन प्रबंधक ने फोरमैन से प्रतिदिन 200 इकाइयों का लक्ष्य उत्पादन हासिल करने के लिए कहा, लेकिन वह उन्हें दुकान विभाग से उपकरण और सामग्रियों की माँग करने का अधिकार नहीं देता है। क्या उत्पादन प्रबंधक फोरमैन को दोषी ठहरा सकता है, यदि वह वांछित लक्ष्य प्राप्त करने में सक्षम नहीं है? कारण बताओ।

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

1. प्रभावी संगठन अधिकार अंतरण के लिए प्रतिनिधिमंडल को क्यों जरूरी माना जाता है?
2. विभागीय संरचना क्या है? इसके फायदे और उद्धरणों पर चर्चा करें।
3. केंद्रीकरण और विकेन्द्रीकरण के बीच अंतर करें।
4. एक कार्यात्मक संरचना एक विभाजन संरचना से अलग कैसे है?
5. एक कंपनी, जो खिलौनों का एक लोकप्रिय ब्रांड बनाती है, अच्छी बाजार प्रतिष्ठा का आनंद ले रही है। इसमें विभिन्न विभागों, जैसे — उत्पादन, विपणन, वित्त, मानव संसाधन एवं अनुसंधान और विकास के साथ-साथ एक कार्यात्मक संगठनात्मक संरचना है। हाल ही में अपने ब्रांड नाम का उपयोग करने और नए व्यावसायिक अवसरों को भुनाने के लिए यह इलेक्ट्रॉनिक खिलौनों की नई

© NCERT not to be republished

श्रृंखला लाने पर विचार कर रही है, जिसके लिए एक नया बाजार उभर रहा है। इस स्थिति में कौन-सी संगठन संरचना अपनाई जानी चाहिए? कंपनी को जो कदम उठाने चाहिए, उससे लाभ प्राप्त करने के संदर्भ में ठोस कारण दें।

6. 1945 में ब्रिटिश प्रमोटरों द्वारा स्थापित सिलाई मशीन बनाने वाली एक कंपनी पूर्णत: औपचारिक संगठन कार्य संस्कृति का पालन करती है। निर्णय लेने में देरी से बहुत सी समस्याएँ आ रही हैं। नतीजतन यह बदलते कारोबारी माहौल को अनुकूलित करने में सक्षम नहीं है। कार्य बल भी प्रेरित नहीं है क्योंकि वे औपचारिक चैनलों को छोड़कर अपनी शिकायतों को दूर नहीं कर सकते हैं, जिसमें लालफीताशाही शामिल है। कर्मचारी टर्नओवर उच्च है। बदली परिस्थितियों और कारोबारी माहौल के कारण इसका बाजार हिस्सा भी घट रहा है। आपको कंपनी को सुझाव देने हैं कि वह अपने संगठनिक ढाँचे में क्या बदलाव करे ताकि सामना की जा रही समस्याओं को दूर किया जा सके। आपके द्वारा सुझाए गए परिवर्तनों से प्राप्त लाभों के संदर्भ में कारण दें।

7. सौंदर्य प्रसाधन विनिर्माण वाली एक कंपनी, जिसने व्यवसाय में प्रतिष्ठित स्थिति का आनंद लिया है और अपने आकार को आवश्यकतानुसार बढ़ाया भी है, का कारोबार 1991 तक बहुत अच्छा था लेकिन उसके बाद नए उदारीकृत माहौल ने इस क्षेत्र में कई एम.एन.सी. के प्रवेश को देखा। नतीजतन कंपनी की बाजार हिस्सेदारी में कमी आई। कंपनी ने अत्यधिक केंद्रीकृत व्यापार मॉडल का पालन किया था जिसमें निदेशक और मंडल प्रमुख सूक्ष्म निर्णय तक लेते थे। 1991 से पहले इस व्यापार मॉडल ने कंपनी को बहुत अच्छी तरह से सेवा दी थी क्योंकि उपभोक्ताओं के पास कोई विकल्प नहीं था। लेकिन अब कंपनी सुधार के दबाव में है। कंपनी की बाजार हिस्सेदारी को बनाए रखने के लिए कंपनी को किस संगठन संरचना में परिवर्तन करना चाहिए? आपके द्वारा सुझाए गए परिवर्तन कंपनी की मदद कैसे करेंगे? ध्यान रखें कि कंपनी एफ.एम.सी.जी. क्षेत्र से है।

© NCERT not to be republished

12115CH06

नियुक्तिकरण

6

अध्याय

इनफोसिस में मानव संसाधनों का प्रबंधन

"हमारी संपत्ति प्रतिदिन शाम को हमारे दरवाजे से बाहर निकलती है। हमें यह निश्चित करना है कि वह अगले दिन प्रात: हमारे पास वापस आ जाए।" (नारायण मूर्ति, भूतपूर्व सी.ई.ओ., इनफोसिस)

ऐसे समय में जब संस्थाएँ अपने मानव संसाधनों को एक युद्ध नीति के महत्त्व के रूप पर वाद-विवाद कर रही है, इनफोसिस जो एक परामर्शक एवं सॉफ्टवेयर सेवाएँ प्रदान करने वाली संस्था/संगठन है, अपने तुलन-पत्र में परिसंपत्ति मूल्य की पुष्टि में मानव संसाधनों को सम्मिलित कर रही है। मानव संसाधन इन्हीं नए गैर वित्तीय प्राचलकों में से एक है जो मूल्यांकन की उपयोगिता के लिए चुनौती है, निगम की सफलता को एकमात्र पारंपरिक मापन के आधार पर करती है। मानव संसाधन, किसी भी संगठन के कर्मचारी जो सामूहिक कौशल, नवाचार नेतृत्व, उद्यम एवं प्रबंधन कौशल संपन्न हैं, को प्रदर्शित करती है। एक ज्ञान गहन कंपनी के रूप में, इनफोसिस, अपनी प्रतिस्पर्धा स्थिति बनाए रखने में, मानव परिसंपत्ति के महत्त्व को पहचानती है। यह समझती है कि ये संपत्तियाँ भारत या विदेशों में प्रतियोगियों के आई. टी. प्रतिभा के प्रलोभन में, आसानी से छोड़ कर जा सकती हैं। अत: इनफोसिस के सामने यह चुनौती है, कि कैसे वह अत्यंत परिस्पर्धा एवं गतिशील वातावरण में अपने मानव संसाधनों को आकर्षित करे, रोक सके, (प्रतिधारण) तथा इनका विकास करे।

इनफोसिस में, अधिकांश वर्तमान मानव संसाधन प्रयोग नेताओं के दर्शन एवं संस्कृति के परिणामस्वरूप हैं जो इन्होंने सृजन (स्थापित) की हैं। नारायण मूर्ति जो अपने नेतृत्व एवं दर्शन के लिए जाने जाते हैं, इनफोसिस के सार्वजनिक प्रतिबिंब हैं, इनकी नेतृत्व शैली नम्र एवं स्पष्ट हैं जो भारत के व्यवसाय जगत में नितांत/पूर्णरूपेण असाधारण है। नारायण मूर्ति अपने कर्मचारियों के साथ धन-संपत्ति में साझेदारी एवं 'आदर्श द्वारा नेतृत्व' में विश्वास रखते हैं। वे एक ज्ञान आधारित व्यवसाय जैसे इनफोसिस में कर्मचारियों को सशक्त/समर्थ

अधिगम उद्देश्य

इस अध्याय के अध्ययन के पश्चात् आप–

- नियुक्तिकरण को परिभाषित कर सकेंगे;
- मानव संसाधन प्रबंध के अंतर्गत नियुक्ति-करण के संबंध को स्थापित कर सकेंगे;
- नियुक्तिकरण की आवश्यकता एवं महत्त्व को बता सकेंगे;
- नियुक्तिकरण प्रक्रिया के चरणों का वर्णन कर सकेंगे;
- भर्ती एवं चयन का अर्थ बता सकेंगे;
- भर्ती के मुख्य स्रोतों की पहचान कर सकेंगे;
- चयन प्रक्रिया के चरणों का वर्णन कर सकेंगे;
- प्रशिक्षण तथा विकास की आवश्यकता की सराहना कर सकेंगे;
- ऑन द जॉब और ऑफ द जॉब प्रशिक्षण पद्धतियों के विभिन्न पहलुओं को समझ सकेंगे।

© NCERT not to be republished

बनाने में साहित्य एवं क्रिया के सामंजस्य के महत्त्व को देखते हैं। इनफोसिस में आत्मीय (घनिष्ट) एवं सशक्त संस्कृति को बनाने का श्रेय नारायण मूर्ति को जाता है। उनकी प्रबंध शैली जो भारतीय व्यवसाय नेताओं में दुर्लभ है, पाश्चात्य-प्रबंधन पर आधारित है। इनफोसिस के अन्य संस्थापक सदस्यों ने अपने विशेष योगदान दिए हैं। यद्यपि इनका नाम कम है, सभी ने इनफोसिस की संस्कृति के निर्माण में तथा क्रियाकलापों के चलाने में अपनी विवेचनात्मक भूमिका निभाई है। इस अद्वितीय व्यक्तित्व ने अपनी विशिष्ट क्षमताओं द्वारा इनफोसिस में असाधारण संस्तृति के आधार का सृजन किया है। नारायण मूर्ति के अनुसार "इनफोसिस के साथ हैं – युवा, गति तथा कल्पना एवं ये लगातार अपने हर प्रक्रिया के क्षेत्र में नवाचार कर रहे हैं।" इन्हीं सब कारणों से इकोनॉमिक टाइम्स के हाल के सर्वेक्षण में इनफोसिस को भारत की सबसे अधिक प्रशंसनीय कंपनियों में चुना गया।

स्रोत–सुमिता रघुराम, फोरधम स्नातक व्यवसाय विद्यालय

विषय प्रवेश

किसी भी संगठन/संस्था की बुनियाद प्रतिभावान तथा परिश्रमी व्यक्ति होते हैं, जो किसी भी फर्म की मुख्य परिसंपत्ति है। यह एक स्थापित सत्य है कि किसी संस्था के विकास के लिए लगातार गुणात्मक नियुक्ति की आवश्यकता है। इसलिए किसी भी संगठन की सफलता के लिए पर्याप्त नियुक्तिकरण अथवा उपयुक्त मानव संसाधनों का प्रावधान एक अनिवार्य आवश्यकता है। इसलिए ऐसा माना जाता है कि कोई भी संगठन अपने उद्देश्यों की प्राप्ति तभी कर सकता है, जब उसके पास उपयुक्त पदों पर उपयुक्त व्यक्ति (कर्मचारी) हों।

अर्थ

संगठनिक ढाँचे के नियोजन और चुनाव के उपरांत प्रबंधन प्रक्रिया का अगला चरण संगठन में रिक्त पदों को भरना है, इसे प्रबंधन का कार्मिक फलन (नियुक्तिकरण) कहते हैं। सरल शब्दों में नियुक्तिकरण का अर्थ लोगों को कार्यरत करना है। यह कार्यबल नियोजन से प्रारंभ होता है तथा इसमें अन्य कार्य जैसे- भर्ती, चयन, प्रशिक्षण विकास पदोन्नति, क्षतिपूर्ति एवं कार्यबल निष्पादन मूल्यांकन (आकलन) सम्मिलित हैं। दूसरे शब्दों में नियुक्तिकरण प्रबंधन प्रक्रिया का वह भाग है जो संतुष्ट एवं संतुष्ट करने वाले कार्यबल के प्राप्तिकरण उपयोग एवं रखरखाव से संबंधित है। वर्तमान में, नियुक्तिकरण के अंतर्गत कर्मचारियों के संयोजन में दैनिक श्रमिक, सलाहकार एवं अनुबंधित कर्मचारियों को सम्मिलित किया जा सकता है। नियुक्तिकरण किसी संगठन द्वारा नियुक्त किए गए प्रत्येक व्यक्ति को व्यक्तिगत रूप से मान्यता प्रदान करता है, जो कि अंततः कार्य निष्पादित करता है। व्यावसायिक संगठन में नियुक्तिकरण को भर्ती करने एवं कर्मचारियों की संख्या पूर्ण रखने से सबंधित प्रबंधकीय कार्य करने के रूप में वर्णित किया जा सकता है। इस लक्ष्य की प्राप्ति सर्वप्रथम श्रम-शक्ति की आवश्यकता

को पहचानकर साथ ही साथ भर्ती, चुनाव, प्रतिनियुक्ति, पदोन्नति, मूल्य-निर्धारण और व्यक्तिगत विकास के द्वारा व्यावसायिक संगठनों द्वारा अभिकल्पित भूमिकाओं की पूर्ति हेतु की जा सकती है।

एक नए उद्यम में, नियुक्तिकरण प्रक्रिया नियोजन तथा संगठनिक प्रक्रियाओं को निष्पादित करती है। यह निर्णय करने के बाद कि क्या क्रियाएँ करनी चाहिए, इन्हें कैसे निष्पादित किया जाएगा तथा संगठनिक संरचना बनाने के उपरांत प्रबंधक यह जानने की स्थिति में होते हैं कि संगठन के विभिन्न स्तर पर किन मानव संसाधनों की आवश्यकता है। एक बार जब संख्या तथा किस प्रकार के कर्मचारियों का चयन निर्धारित हो जाता है, तब प्रबंधक भर्ती, चयन तथा कर्मचारियों के प्रशिक्षण से संबंधित क्रियाएँ प्रारंभ करता है ताकि संगठन की नियुक्तिकरण आवश्यकताओं की पूर्ति कर सके। एक पूर्वस्थापित उद्यम में नियुक्तिकरण एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है, क्योंकि नए कार्य सृजन किए जा सकते हैं तथा कुछ कार्यरत कर्मचारी संगठन छोड़ कर भी जा सकते हैं।

नियुक्तिकरण की आवश्यकता तथा महत्त्व

किसी भी संस्था में कार्य निष्पादन हेतु कर्मचारियों की आवश्यकता होती है। प्रबंधन की नियुक्तिकरण प्रक्रिया इन आवश्यकताओं की पूर्ति करती है तथा सही पदों के लिए सही व्यक्तियों का प्रबंध करती है। आधारभूत रूप से संगठनिक संरचना में नियुक्तिकरण रिक्त पदों की पूर्ति करता है। क्योंकि उपयुक्त नियुक्ति करते समय योग्य कर्मचारियों का चयन होना चाहिए, इसलिए मानवीय तत्व अत्यंत महत्त्वपूर्ण है। कर्मचारियों का चयन करते समय नियुक्तिकरण मानवीय तत्वों तथा मूल प्रकृति/सहजता प्रदान करता है संगठन अभिवृत्ति, योग्यता, वचनबद्धता, निष्ठा जैसे महत्त्वपूर्ण गुणों को ध्यान में रखती है। इसे एक विशिष्ट क्षेत्र भी माना गया है तथा इस विषय पर विस्तृत ज्ञान संबंधी सिद्धांत उपलब्ध हैं। बेहतर परिणाम के लिए नियुक्तिकरण के विभिन्न पक्षों जैसे- आवश्यकता, चयन, क्षतिपूर्ति तथा प्रलोभन, प्रशिक्षण तथा विकास पर किए गए अनुसंधानों का प्रयोग किया जा सकता है।

मानव संसाधन किसी भी व्यवसाय की आधारशिला है। योग्य व्यक्ति व्यवसाय को सर्वोच्च शिखर तक पहुँचा सकते हैं, गलत व्यक्ति व्यवसाय को गर्त में पहुँचा सकते हैं। अत: नियुक्तिकरण संगठनिक निष्पत्ति की अत्यंत आधारभूत तथा आलोचनात्मक प्रवृत्ति है। आज के तीव्र तकनीकी विकास के समय में संगठन के बढ़ते आकार तथा व्यक्तियों के व्यवहार की जटिलता को देखते हुए नियुक्तिकरण प्रक्रिया का महत्त्व और अधिक बढ़ गया है। मानव संसाधन किसी भी संगठन की एक अत्यंत महत्त्वपूर्ण परिसंपत्ति है। किसी भी संस्था के लक्ष्यों की पूर्ति उसके मानवीय संसाधनों की गुणवत्ता पर निर्भर करती है। इसलिए नियुक्तिकरण एक अत्यंत महत्त्वपूर्ण प्रबंधकीय प्रक्रिया है। कोई भी संस्था सफल नहीं हो सकती यदि वह अपने संगठनिक संरचना में विभिन्न पदों पर सही कर्मचारियों की नियुक्ति कर पाने में समर्थ न हो।

© NCERT not to be republished

उपयुक्त नियुक्तिकरण संगठन को निम्न लाभ के लिए आश्वस्त करता है–

(क) विभिन्न पदों के लिए योग्य कर्मचारियों को खोजने में सहायता करता है।

(ख) उपयुक्त व्यक्तियों को उपयुक्त पदों पर नियुक्ति से कार्य का बेहतर निष्पादन होता है।

(ग) प्रबंधकों द्वारा उतरोत्तर नियोजन द्वारा संस्था के निरंतर विद्यमान रहने में तथा उसके विकास के लिए आश्वस्त करता है।

(घ) मानव संसाधनों के सर्वोत्तम उपयोग के लिए आश्वस्त करता है। आवश्यकता से अधिक कर्मचारियों को रखने से बचाव कर कर्मचारियों के कम उपयोग तथा उच्च श्रम लागत को रोकने में सहायक है।

(ङ) उद्देश्यपूर्ण मूल्यांकन तथा कर्मचारियों के योगदान का न्यायोचित प्रतिफल के द्वारा कार्य-संतोष में सुधार करता है तथा कर्मचारियों का मनोबल बढ़ाता है।

नियुक्तिकरण प्रक्रिया का निष्पादन सभी संगठनों द्वारा कुशलतापूर्वक किया जाना चाहिए। उपयुक्त कर्मचारियों के उपलब्ध न होने पर सामग्री, समय, उद्यम तथा ऊर्जा सभी की क्षति होती है। उद्यम अपने उत्पादों को मुनाफ़े पर बेचने में समर्थ हो पाते। इसलिए यह अनिवार्य है कि ठीक प्रकार के व्यक्ति उपयुक्त संख्या में सही समय पर उपलब्ध हों। उन्हें पर्याप्त प्रशिक्षण दिया जाना चाहिए ताकि न्यूनतम क्षति हो। उन्हें उपयुक्त प्रलोभनों द्वारा अधिक उत्पादन के लिए तथा गुणवत्ता के लिए भी प्रेरित किया जाना चाहिए।

नियुक्तिकरण–मानव संसाधन प्रबंध के अंग के रूप में

सभी प्रबंधकों के लिए नियुक्तिकरण एक अनिवार्य प्रक्रिया है। यह एक भिन्न तथा विशिष्ट प्रक्रिया है तथा इसमें मानवीय संबंधों के अनेक पक्ष हैं जिन्हें ध्यान में रखना आवश्यक है। किसी भी संगठन के सभी पदों पर योग्य कर्मचारियों की नियुक्ति करना एक प्रबंधक का कार्य है। नियुक्तिकरण संगठन से निकट रूप से संबंधित है क्योंकि जब संगठनिक ढाँचे तथा पदों का निर्धारण हो जाता है, तब इन पदों पर कार्य करने के लिए कर्मचारियों की आवश्यकता होती है। इसके बाद संगठन के लक्ष्यों की पूर्ति हेतु इन्हें प्रशिक्षण तथा अभिप्रेरित करने की आवश्यकता पड़ती है। इसलिए नियुक्तिकरण को प्रबंधन के एक व्यापक कार्य के रूप में देखा जा सकता है।

नियुक्तिकरण प्रक्रिया प्रबंधन के मानवीय तत्वों से संबंधित है। संगठन के मानव संसाधनों का प्रबंधन एक महत्त्वपूर्ण कार्य है क्योंकि किसी भी संस्थान की सफलता इस पर निर्भर करती है कि कार्यों का निष्पादन कितनी कुशलता से किया जाता है। कोई भी संगठन अपने उद्देश्यों की पूर्ति में कितना सफल है इसका निर्धारण बहुत कुछ मानव संसाधनों की योग्यता, अभिप्रेरणा तथा उनके निष्पादन के आधार पर होता है।

यह भी प्रबंधकों का दायित्व है कि वे प्रत्यक्ष रूप से उन व्यक्तियों से मिलें तथा चयन करें जो संगठन के लिए कार्य करें। जब तक प्रबंधक नियुक्तिकरण का कार्य करता है, तो उसकी भूमिका कुछ सीमित होती है। उनमें से कुछ उत्तरदायित्व इस प्रकार से हैं- उचित पदों

© NCERT not to be republished

पर उचित व्यक्तियों की नियुक्ति, नए कर्मचारियों का संस्था में प्रवेश, प्रशिक्षण द्वारा निष्पादन में सुधार, उनकी योग्यताओं का विकास, उनका मनोबल बनाए रखना तथा उनके शारीरिक स्वास्थ्य तथा भौतिक सुविधाओं की सुरक्षा। छोटी संस्थाओं में प्रबंधकों को वे सभी दायित्व भी जो कर्मचारियों के वेतन, कल्याण तथा उनकी कार्य-स्थितियों से संबंधित हैं, का भी निर्वाह करना पड़ता है।

जैसे-जैसे संगठन का आकार बड़ा होता जाता है कर्मचारियों की संख्या में भी वृद्धि होती है। एक अलग मानव संसाधन विभाग की स्थापना की जाती है जिसमें मानवीय प्रबंध के विशेषज्ञ होते हैं। मानवीय संसाधन प्रबंधन एक विशिष्ट क्षेत्र है जिसमें विषयवस्तु संबंधित बहुत सारे विशेषज्ञों की आवश्यकता होती है। किसी व्यवसाय का आकार मानवीय संसाधन विभाग के आकार तथा उसमें कार्यरत मानव संसाधन विशेषज्ञों की संख्या द्वारा भी पता लगाया जा सकता है। किसी बहुत बड़ी कंपनी में, स्वयं मानव संसाधन विभाग में ही विभाग की प्रत्येक क्रिया के लिए अलग-अलग विशेषज्ञ होते हैं।

मानव संसाधन प्रबंधन में बहुत सारी विशेष क्रियाओं तथा कर्त्तव्यों का सम्मिश्रण होता है जो मानव संसाधन कर्मचारियों को निष्पादित करने पड़ते हैं। ये कर्त्तव्य निम्न प्रकार से हैं–

- भर्ती–जैसे योग्य व्यक्तियों की खोज;
- कार्य का विश्लेषण–विभिन्न कार्यों के बारे में सूचना एकत्रित करना तथा कार्यों का विवरण तैयार करना;
- क्षतिपूर्ति तथा प्रोत्साहन योजनाओं का विकास करना;
- कुशल निष्पादन तथा जीवन-वृद्धि हेतु कर्मचारियों का प्रशिक्षण तथा विकास;
- श्रम-संबंध, संघ-प्रबंध संबंधों का अनुरक्षण/रखरखाव;
- शिकायतों का निराकरण;
- सामाजिक सुरक्षा तथा कर्मचारियों के कल्याण हेतु योजनाएँ बनाना;
- कानूनी मामले तथा कानूनी पेचों से कंपनी की सुरक्षा तथा बचाव करना।

ये सभी दर्शाते हैं कि मानवीय संसाधन प्रबंधन एक अत्यंत विस्तृत अवधारणा है जिनमें विभिन्न प्रकार की क्रियाएँ सम्मिलित हैं।

मानव संसाधन प्रबंधन का क्रम विकास

मानव संसाधन प्रबंधन ने श्रम कल्याण तथा कर्मचारी प्रबंधन की पारंपरिक अवधारणा को प्रतिस्थापित कर दिया है। मानव संसाधन प्रबंध का अपने वर्तमान स्वरूप में प्रादुर्भाव बहुत सारे महत्त्वपूर्ण अंतर्संबंधित विकासों के द्वारा हुआ है जो औद्योगिक क्रांति के युग तक जाती है। व्यापार-संघ आंदोलन के अविर्भाव ने मनुष्य की आवश्यकता को उभारा जो प्रबंधक/स्वामी तथा कर्मचारियों के मध्य एक प्रभावपूर्ण कड़ी का कार्य कर सके। इस प्रकार श्रम कल्याण अधिकारी के पद का अभ्युदय हुआ। उसकी भूमिका मात्र कर्मचारियों के न्यूनतम कल्याणकारी क्रियाओं तक ही सीमित थी। वास्तव में नियोक्ता तथा कर्मचारी दोनों ने ही उसे हीन भावना से देखा।

कारखाना प्रणाली के प्रारंभ होने से हजारों कर्मचारी एक ही छत के नीचे नियुक्त होने लगे। लोगों की नियुक्तियों का कार्य संगठन में एक

© NCERT not to be republished

व्यक्ति को सौंपा गया जिसे बाद में भर्ती चयन तथा कर्मचारियों की नियुक्ति का भी दायित्व सौंप दिया गया। इस प्रकार से प्रथमतः कर्मचारी अधिकारी पद का अविर्भाव हुआ तथा वही बाद में कर्मचारी प्रबंधक के रूप में जाना जाने लगा।

किसी भी संगठन की सफलता के लिए मानव संबंध उपागम मानवीय तत्व को एक अत्यंत महत्त्वपूर्ण यंत्र के रूप में मानता है। तेजी से बदलती तकनीकी विकास के कारण नए कौशल विकास तथा कर्मचारियों के प्रशिक्षण की आवश्यकता बढ़ी है। कर्मचारियों को एक महत्त्वपूर्ण संसाधन के रूप में माना जा रहा है जिनका और अधिक विकास संभव है। कार्य-क्षेत्र के विस्तृत होने के कारण कर्मचारी प्रबंधक का पद मानव संसाधन प्रबंधक के रूप में प्रतिस्थापित हो गया है। अतः कर्मचारियों के प्रभावी प्रबंधन के विकास में जो पुरानी अवधारणाएँ थीं वे असफल रहीं, जिसके कारण मानव संसाधन प्रबंधन एक मुख्य धारा प्रक्रिया के रूप में सामने आई।

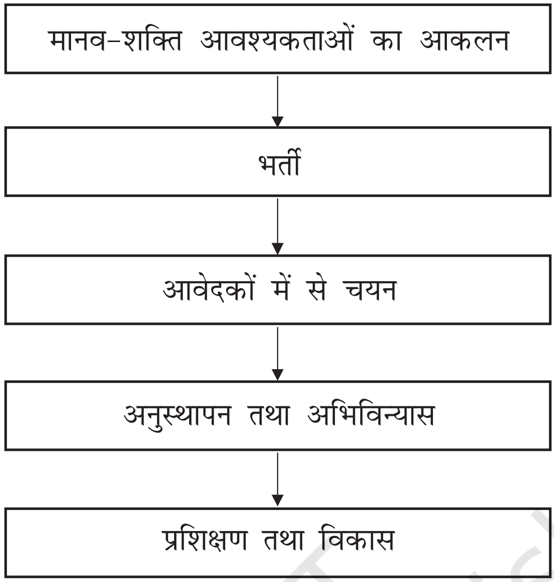
आपने यह भी अवलोकित किया होगा कि उद्योग में मानवीय तत्वों से संबंधित ये सभी पक्ष उद्यम के यांत्रिक पक्ष से भिन्न हैं। इस प्रकार से नियुक्तिकरण मानव संसाधन प्रबंध का एक अंतर्निहित भाग है, जो कर्मचारियों के कार्य-संबंधों को स्थापित करने के लिए, उन्हें जानने, मूल्यांकित (समीक्षा) करने के उद्देश्य में कार्यरत रहती है। ये सभी एक उद्देश्यपूर्ण क्रियाएँ होती हैं।

यह समझना महत्त्वपूर्ण है कि नियुक्तिकरण, दोनों ही प्रकार की प्रबंधन क्रियाएँ करती हैं जैसे- नियोजन संगठन, निर्देश तथा नियंत्रण साथ ही साथ प्रबंधन के भिन्न कार्यात्मक क्षेत्र जैसे, विपणन तथा वित्तीय प्रबंधन। अतः, नियुक्तिकरण दोनों ही प्रकार की क्रियाएँ करती है, जैसे प्रबंधक के आवश्यक कार्य तथा मानव संसाधन विभाग द्वारा निभाई गई एक परामर्शदाता की भूमिका है।

नियुक्तिकरण प्रक्रिया

जैसे कि अब आप अवगत हैं, प्रबंध की प्रक्रिया में नियुक्तिकरण प्रक्रिया का प्रथम कार्य संगठन में कार्य-शक्ति की आवश्यकताओं की समय पर पूर्ति करना है। यह आवश्यकताएँ प्रासंगिक भी हो सकती हैं, जैसे नए उद्यम प्रारंभ करने के समय अथवा स्थापित उद्यम के विस्तृतीकरण के लिए या फिर यह उस समय भी उत्पन्न हो सकती हैं जब कोई व्यक्ति/कर्मचारी संस्था छोड़ कर जाता है, सेवानिवृत्त होता है अथवा उसकी पदोन्नति या स्थानांतरण होता है अथवा उन्हें नौकरी से निकाल दिया जाता है। किसी भी स्थिति में सही पदों पर सही व्यक्तियों की आवश्यकता के महत्त्व को नकारा नहीं जा सकता। परंतु ठीक उसी मुहावरे की तरह कि 'सब जगह पानी ही पानी है परंतु पीने के पानी की एक बूंद भी नहीं है' इस तथ्य को उभारता है कि पृथ्वी के 2/3 भाग पर जल होने के बाद भी, पीने योग्य पानी एक दुर्लभ पदार्थ है, 'सही पद के लिए सही कर्मचारियों को खोजना', पर भी यह लागू होता है। ऐसे में यह आवश्यक है कि नियुक्तिकरण को एक महत्त्वपूर्ण क्रिया के रूप में समझने की जो कार्य-शक्ति की

© NCERT not to be republished



चित्र 6.1—नियुक्ति प्रक्रिया के चरण।

आवश्यकताओं को समझने से प्रारंभ होती है चाहे वह संगठन की अपनी आंतरिक आवश्यकता से संबंधित हो या उन संभावित स्रोतों के द्वारा जिनकी पूर्ति संगठन के बाहर के स्रोतों से हो सकती है। यह सत्य है कि सही व्यक्ति दुर्लभ है, ऐसे बाज़ार की आवश्यकता है जो लोगों को काम/नौकरी तथा संस्थाएँ दोनों ही उपलब्ध करा सकें। यहाँ तक कि उन स्थितियों में जब एक रिक्त पद के लिए सैकड़ों की संख्या में प्रत्याशियों के आवेदन पत्र आते हैं, सबसे अधिक योग्य कर्मचारी का चुनाव एक चुनौती है। नए नियुक्त कर्मचारियों को संस्था के कार्यों के सामान्य निष्पादन हेतु उन्हें अभिविन्यास/प्रशिक्षण की आवश्यकता पड़ती है और उस परिस्थिति में जहाँ कर्मचारियों का चयन केवल शैक्षणिक योजनाओं तथा सीखने की क्षमता के आधार पर किया जाता है, उन्हें विशेष कौशलों में प्रशिक्षण की भी आवश्यकता पड़ सकती है। उदाहरण के लिए यदि किसी कर्मचारी को उसके बहिर्मुखी होने पर तथा उसे अंग्रेजी भाषा का अच्छा ज्ञान है को, व्यवसाय प्रक्रिया बाह्य स्रोतीकरण (बी. पी. ओ.) से लिया जाता है, उसे भी वास्तविक कार्य-स्थान पर रखने से पहले प्रासंगिक व्यावसायिक प्रक्रियाओं में दूरभाष-संवाद, शिष्टाचार तथा साथ ही साथ शैली-रूपारंतर में प्रशिक्षण की आवश्यकता पड़ती है। कर्मचारी, अभिविन्यास तथा कार्य-स्थान पर हुए अनुभवों के आधार पर संगठन की पहली छवि बनाता है और यह आपको ज्ञात है कि पहला अनुभव छवि अंतिम छवि होती है। यहाँ तक कि काम करते हुए भी कर्मचारियों को

© NCERT not to be republished

अपना ज्ञान तथा कौशलों में वृद्धि करने के लिए तथा उच्च उत्तरदायित्वों का निर्वाह करने हेतु भी इन्हें प्रशिक्षण की आवश्यकता पड़ती है। अतः कर्मचारी-प्रशिक्षण तथा विकास नियुक्तिकरण प्रक्रिया के अन्य दूसरे महत्त्वपूर्ण पहलू हैं। यह सभी तत्व दी गई आकृति में दर्शाए गए हैं–

उपरोक्त चरणों का लघु वर्णन इस प्रकार से है–

(क) मानव-शक्ति आवश्यकताओं का आकलन–आप अवगत हैं कि संगठनिक ढाँचे की रूपरेखा बनाते समय, हम विभिन्न निर्णयों तथा निर्णायक स्तरों का विश्लेषण करते हैं तथा ढाँचे के समतल एवं ऊर्ध्वाधर आयामों के क्रम-विकास को ध्यान में रखते हुए विभिन्न क्रियाकलापों तथा उनके मध्य संबंधों का भी विश्लेषण करते हैं। इस प्रकार विभिन्न प्रकार के पदों का अभ्युदय होता है। स्पष्टतः, प्रत्येक कार्य-पद के निष्पादन के लिए कर्मचारी की नियुक्ति की आवश्यकता पड़ती है जिसके पास विशिष्ट शैक्षणिक योग्यता, कौशल तथा पूर्व-अनुभव इत्यादि है। इस प्रकार मानव-शक्ति आवश्यकताओं को समझना केवल यह जानना नहीं है कि कितने व्यक्तियों की आवश्यकता है, बल्कि यह जानना भी है कि किस प्रकार के कर्मचारियों की आवश्यकता है। इसके उपरांत यह आवश्यक है कि महिलाओं को प्रोत्साहित किया जाए, पिछड़े समुदाय के लोगों को, विशेष आवश्यकता वाले लोगों को (जैसे- शारीरिक अक्षमता, जिन्हें कम दिखाई या सुनाई देता है) इत्यादि को भी प्रोत्साहित करने की आवश्यकता है ताकि वे भी हमारी संस्थाओं में उत्तरदायित्वपूर्ण पदों पर नियुक्त हो सकें, जिससे मानव-शक्ति की आवश्यकताओं को इसके अनुसार पुनः परिभाषित किया जा सके। क्या आप सोच सकते हैं कि कार्य-शक्ति में इस प्रकार की विविधता को हमें क्यों बढ़ावा देना चाहिए?

क्रियात्मक रूप से मानव-शक्ति आवश्यकताओं को समझने के लिए एक तरफ कार्यभार विश्लेषण की आवश्यकता है तथा दूसरी तरफ कार्य-शक्ति विश्लेषण की। कार्य विश्लेषण विभिन्न कार्यों के निष्पादन तथा संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति के लिए कितनी संख्या में तथा किस प्रकार के मानव संसाधनों की आवश्यकता पड़ेगी इत्यादि के निर्धारण को संभव बनाती है। कार्य-शक्ति विश्लेषण से पता चलता है कि कितनी संख्या में तथा किस प्रकार के मानव-संसाधन उपलब्ध हैं। वास्तव में इस प्रकार के प्रयोग/अभ्यास यह प्रकट करते हैं कि संस्था में आवश्यकता से कम नियुक्तियाँ हैं, ज्यादा हैं अथवा उपयुक्त हैं। यह संकेत दिया जा सकता है कि नियुक्तिकरण का आधिक्य तथा न्यूनता दोनों ही स्थितियाँ वांछनीय नहीं है। क्या आप सोच सकते हैं क्यों? वास्तव में यह अभ्यास, तदंतर नियुक्तिकरण क्रियाओं का आधार बनाती हैं। उस स्थिति में जब आवश्यकता से अधिक नियुक्तियाँ होती हैं, तो कर्मचारियों को निकालने/पदच्युत करने अथवा उन्हें अन्यत्र स्थानांतरित करने की आवश्यकता पड़ती है। कम नियुक्तिकरण की स्थिति में भर्ती

© NCERT not to be republished

प्रक्रिया प्रारंभ करने की आवश्यकता पड़ती है। तथापि, ऐसा करने से पहले, यह महत्त्वपूर्ण है कि मानव–शक्ति आवश्यकताओं को विशेष पद विवरण तथा उस पर नियुक्त होने वाले का वांछित रेखाचित्र में रूपांतर कर लें जैसे– वांछित योग्यताएँ, अनुभव, व्यक्तिगत विशेषताएँ, तथा अन्य। यह सूचना संभावित कर्मचारियों को ढूँढ़ने में एक साँचे के रूप में कार्य करती है।

(ख) भर्ती–संभावित कर्मचारियों को ढूँढ़ने की प्रक्रिया तथा उन्हें संगठन में पदों के लिए आवेदन देने के लिए प्रेरित करने की भर्ती कहते हैं। 'रिक्त पदों' का विज्ञापन बनाते समय वे सूचनाएँ जो पद–विवरण तथा प्रत्याशियों की रूपरेखा बनाने की प्रक्रिया में एकत्रित हुई थीं, उनका प्रयोग किया जा सकता है। यह विज्ञापन कारखाने/कार्यालय के दरवाजे पर लगाया जा सकता है अथवा छपाई अथवा विद्युत माध्यम से प्रकाशित किया जा सकता है। इस चरण में संभावित प्रत्याशियों को खोजना अथवा वे स्रोत जहाँ से संभावित प्रत्याशी लिए जा सकते हैं, पता लगाना, सम्मिलित है। वास्तव में, बाद में जब हम भर्ती के विभिन्न स्रोतों का वर्णन करेंगे तो उन सभी भर्ती के मार्गों के बारे में भी चर्चा करेंगे जो किसी भी फर्म में बड़ी संख्या में उपलब्ध हैं। अनिवार्यत: यहाँ लक्ष्य यह है कि संभावित पद प्रत्याशियों का एक निकाय बनाया जाए। आंतरिक स्रोतों का प्रयोग एक सीमित रूप में

चित्र 6.2–ज़्यादा नियुक्तियाँ–ज़्यादा खेल, कम कार्य।

© NCERT not to be republished

किया जा सकता है। नए प्रतिभावान व्यक्तियों के लिए तथा विस्तृत विकल्प के लिए बाह्य स्रोतों का प्रयोग किया जाता है।

(ग) चयन—चयन एक ऐसी प्रक्रिया है जो भर्ती के समय बनाए गए संभावित पद-प्रत्याशियों के निकाय में से कर्मचारियों को चुनती है। यहाँ तक कि उन अत्यंत विशिष्ट पदों के लिए भी जहाँ विकल्प कम हैं, चयन प्रक्रिया की कठोरता दो मुख्य प्रयोजनों की पूर्ति करता है– (क) यह सुनिश्चित/आश्वस्त करती है कि संस्था को उपलब्ध व्यक्तियों में सबसे योग्य नियुक्त हों (ख) चयनित कर्मचारियों के स्वयं के सम्मान तथा प्रतिष्ठा को बढ़ाती है तथा इस बात को भी उन्हें व्यक्त करती है कि संगठन में यह प्रक्रिया किस गंभीरता से की जाती है। इनमें विभिन्न प्रकार की परीक्षाएँ तथा साक्षात्कार सम्मिलित हैं जिनका वर्णन बाद में किया गया है। जो परीक्षा तथा साक्षात्कार में सफल होते हैं, उन्हें रोज़गार-अनुबंधन प्रस्ताव दिया जाता है जो एक लिखित दस्तावेज है जिसमें रोज़गार का प्रस्ताव तथा अवधि व शर्तें और किस दिन संस्था में कार्यभार संभालना है इत्यादि का उल्लेख होता है।

(घ) अनुस्थापन तथा अभिविन्यास—कार्यस्थल पर कर्मचारियों के समाजीकरण का प्रारंभ कर्मचारियों के पद संभालते ही हो जाता है। कर्मचारियों को कंपनी के बारे में एक संक्षिप्त प्रस्तुतिकरण दिया जाता है तथा उनके उच्च अधिकारियों, अधीनस्थ तथा सहकर्मियों से उनका परिचय कराया जाता है। कार्यस्थल पर उन्हें ले जाया जाता है, फिर उन्हें जिस पद के लिए चयन किया गया है, उसका कार्यभार दिया जाता है। संस्था से परिचय कराने की यह प्रक्रिया अत्यंत महत्त्वपूर्ण है जो कर्मचारियों के कार्य-निष्पादन तथा यह निर्णय कि वह संस्था में टिके रहें पर एक दूरगामी प्रभाव डालती है। इस प्रकार अभिविन्यास की प्रक्रिया कर्मचारियों को अन्य कर्मचारियों से मिलवाने का अवसर देती है तथा उन्हें संस्था के नियमों तथा नीतियों से अवगत कराती है। अनुस्थापन से तात्पर्य कर्मचारी के पदभार संभालने से है जिसके लिए उसका चयन हुआ है।

(ङ) प्रशिक्षण तथा विकास—व्यक्ति केवल नौकरी पाने की कोशिश नहीं करते बल्कि एक जीवन-वृत्ति पाने का प्रयास करते हैं। प्रत्येक को उच्च पदों पर पहुँचने का सुअवसर मिलना चाहिए। इन सुअवसरों को देने का उत्तम तरीका कर्मचारियों को सीखने की सुविधा देना है। संगठन के पास या तो अपने संस्थान में ही प्रशिक्षण केंद्र हैं या उन्होंने अपने कर्मचारियों के सतत् प्रशिक्षण हेतु अन्य प्रशिक्षण तथा शैक्षणिक संस्थानों के साथ संबंध बनाए हुए हैं। इस प्रक्रिया से संस्थान भी लाभांवित होते हैं, कर्मचारियों का मनोबल ऊँचा रहता है, उनकी कार्य क्षमता बढ़ती है, वे

© NCERT not to be republished

बेहतर रूप से कार्य का निष्पादन करते हैं तथा इस प्रकार से संगठन की कार्यकुशलता तथा उसे प्रभावपूर्ण बनाने में अपना अधिक योगदान देते हैं। कर्मचारियों को जीवन-वृत्ति में प्रगति तथा उन्नति के अवसर उपलब्ध कराने से संस्थाएँ न केवल उन्हें आकर्षित करती हैं बल्कि उन्हें संस्था में प्रतिभावान व्यक्तियों को बनाए रखने में समर्थ होती है।

(च) निष्पादन मूल्यांकन : निष्पादन मूल्यांकन का उद्देश्य यह निर्धारित करना होता है कि कर्मचारी अपने पदों की माँगों की पूर्ति करने में कितना सफल है। सुधार के लिए पुनर्निवेशन का होना आवश्यक है। इन मूल्यांकनों का उपयोग प्रशिक्षण पदोन्नति एवं पारिश्रमिक से संबधित विभिन्न उद्देश्यों के लिए किया जाता है।

(छ) पदोन्नति एवं भविष्य नियोजन : संगठन गतिशील होते हैं। परिणामस्वरूप लोगों के उच्च पदों की ओर प्रगति की निरंतर आवश्यकता होती है। कई कर्मी अपने वर्तमान पद के लिए अयोग्य सिद्ध हो रहे हैं इस लिए उचित यही रहेगा कि उनका उनके कौशल एवं रूचि के अधिक अनुरूप पदों पर इस्तांतरण कर दिया जाए। इस वर्ग में व्यक्तियों की पदोन्नति, हस्तांतरण एवं अवनति से जुड़ी क्रिया में सम्मिलित है।

(ज) परिश्रमिक : किसी भी संगठन की वृहत्त समस्या, एक व्यक्ति के वेतन को उनके योगदान से मिलान करना है। मजदूरी अथवा वेतन का ढाँचा ऐसा होना चाहिए कि वह उचित हो एवं कर्मचारियों को प्रदान करें। परिश्रमिक से अभिप्राय कर्मचारियों को उनके संगठन के लिए योगदान के बदले प्राप्ति से है। सामान्यः कर्मचारी अपनी सेवाएँ तीन प्रकार के प्रतिफल के लिए देते हैं- वेतन, सुविधाएँ एवं प्रलोभन। भुगतान से अभिप्राय मूल मजदूरी एवं वेतन भत्ते से है जो कर्मचारी को अवधि के आधार पर मिलते हैं। प्रलोभन में बोनस, कमीशन एवं लाभ में हिस्सेदारी की योजनाएं सम्मिलित हैं। इनको इस प्रकार से निर्धारित किया जाता है कि कर्मचारी साधारण उम्मीद से कहीं अधिक उत्पादन के लिए प्रोत्साहित हों। कुछ सुविधाएँ जैसे बीमा, चिकित्सा, मनोरंजन अवकाश प्राप्ति आदि परोक्ष परिश्रमिक हैं। इस प्रकार से परिश्रमिक एक व्यापक शब्द है जिसमें कर्मचारियों की सेवाओं के बदले, नियोक्ता द्वारा दिया जाने वाला भुगतान, प्रलोभन एवं सुविधाएँ सम्मिलित हैं। इनके अतिरिक्त प्रबंधकों को कुछ कानूनी औपचारिकताएँ भी पूरी करनी पड़ती हैं जो कर्मचारियों को भौतिक एवं वित्तीय सुरक्षा प्रदान करती हैं। ये सब मामले, किसी भी मानव संसाधन विभाग के एक प्रभावी, समर्थ कार्य शक्ति को नियुक्त करने, कार्य पर बनाए रखने एवं उसकी क्षमता हो बनाए रखने के प्रयत्नों में अहम् भूमिका निभाते हैं।

इस प्रकार, हम देखते हैं कि नियुक्तिकरण एक प्रक्रिया के रूप में किसी भी संस्थान के

अत्यंत महत्त्वपूर्ण संसाधन जो मानवीय पूँजी हैं, उनका अधिग्रहण, प्रतिधारण तथा विकास करती है।

नियुक्तिकरण के विभिन्न पहलू

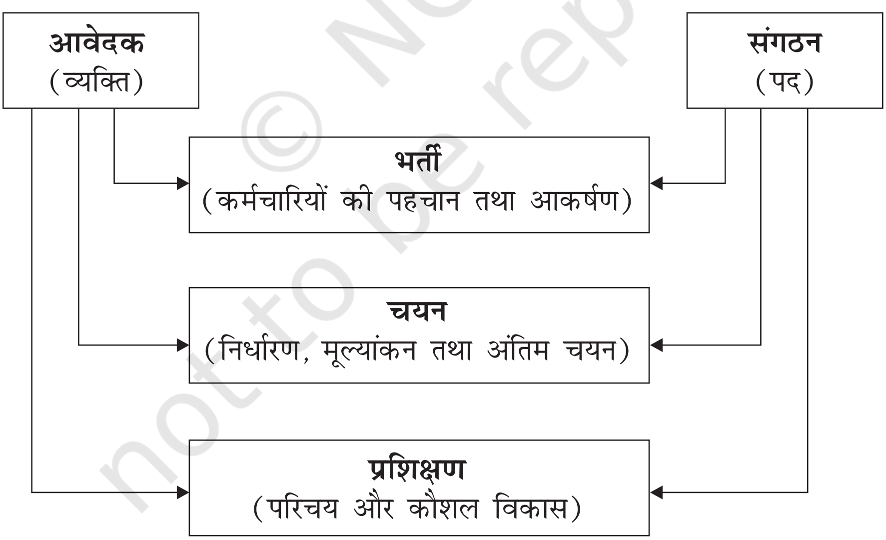
नियुक्तिकरण के तीन मुख्य पक्ष हैं–

(क) भर्ती – भर्ती एक सकारात्मक चरण है जो रिक्त पदों के लिए बहुत सारे लोगों को आकर्षित करती है कि वे पदों के लिए (प्रत्याशियों) अपने आवेदन पत्र दें। जितनी अधिक संख्या में व्यक्ति पदों के लिए आवेदन पत्र देते हैं, उतनी ही ज्यादा संभावना होती है कि उन्हें संस्था के लिए योग्य कर्मचारी उनमें से मिल सके।

(ख) चयन – दूसरी तरफ 'चयन' एक नकारात्मक प्रक्रिया है। इसका लक्ष्य उन सभी उम्मीदवारों में से जिन्होंने नौकरी के लिए आवेदन किया है, सबसे योग्य का चयन करना है।

(ग) प्रशिक्षण – प्रशिक्षण, कर्मचारियों के ज्ञान तथा कौशलों को उन्नत करने से संबंधित है, ताकि उनके निष्पादन की योग्यता को बढ़ाया जा सके।

यह ध्यान रखना आवश्यक है कि विभिन्न कारक जैसे– श्रम-बाज़ार में कौशलों की पूर्ति तथा माँग, बेरोज़गारी दर, श्रम-बाज़ार की स्थितियाँ, विधिपरक तथा राजनैतिक मुद्दे, कंपनी की छवि, नीतियाँ, मानव संसाधन लागत, तकनीकी विकास तथा सामान्य आर्थिक वातावरण इत्यादि, भर्ती, नियुक्तिकरण तथा प्रशिक्षण की प्रक्रिया संपन्न की जाती है, को प्रभावित करते हैं।



चित्र 6.3–नियुक्तिकरण के पहलू।

© NCERT not to be republished

भर्ती

भर्ती कार्य से अभिप्राय एक ऐसी प्रक्रिया से है जो किसी पद या कार्य के लिए संभावित कर्मचारियों की पहचान करती है। भर्ती की परिभाषा के अनुसार "वह प्रक्रिया जिसमें संभावित कर्मचारियों को आकर्षित/प्रेरित किया जाता है कि वे संगठन में कार्य करने के लिए अपने आवेदन पत्र दें।"

विज्ञापन, सामान्यतः भर्ती प्रक्रिया का ही एक भाग है जो विभिन्न प्रकार से किया जा सकता है, समाचार-पत्र द्वारा, समाचार-पत्र को रिक्त के पद-विज्ञापनों के लिए प्रयोग करके, व्यावसायिक प्रकाशनों द्वारा, कार्यालय के बाहर विज्ञापन लगाकर, कार्य-केंद्रों द्वारा (ऐजेंसी), विश्वविद्यालयों में साक्षात्कार द्वारा इत्यादि।

भर्ती के स्रोत

भर्ती का उद्देश्य उन संभावित कर्मचारियों को आकर्षित करना है जिनके पास आवश्यक विशेषताएँ अथवा योग्यताएँ हैं तथा उपलब्ध पदों के लिए पर्याप्त संख्या में व्यक्तियों को खोजना है। इन पदों के लिए उपलब्ध व्यक्तियों का पता लगाकर उन्हें आमंत्रित करती है कि वे संगठन में कार्य के लिए अपने आवेदन-पत्र दें। आवश्यकता/संगठन भर्ती की प्रक्रिया, संगठन में रिक्त पदों के लिए उपयुक्त प्रत्याशियों के चयन प्रक्रिया के पूर्व ही प्रारंभ हो जाती है। भर्ती उपयुक्त कर्मचारियों को खोजकर उन्हें आकर्षित करती है कि वे उपलब्ध पदों के लिए आवेदन करें। विभिन्न क्रियाएँ जो भर्ती की प्रक्रिया में सम्मिलित हैं, इस प्रकार से हैं–(क) श्रम-पूर्ति के विभिन्न स्रोतों की पहचान (ख) उनकी वैद्यता का निर्धारण (ग) सबसे उपयुक्त स्रोत अथवा स्रोतों को चुनना तथा (घ) रिक्त पदों के लिए संभावित कर्मचारियों के आवेदन पत्रों को आमंत्रित करना।

आवश्यक पदों को संगठन के आंतरिक स्रोतों अथवा बाहर से भी भरा जा सकता है। इस प्रकार, भर्ती के दो स्रोत हैं– आंतरिक तथा बाह्य।

आंतरिक स्रोत–(संस्था के अंदर से ही भर्ती)

आंतरिक भर्ती के दो महत्त्वपूर्ण स्रोत हैं, स्थानांतरण तथा पदोन्नति, जिनकी चर्चा नीचे दी गई है–

1. **स्थानांतरण–**स्थानांतरण में किसी एक कर्मचारी को एक कार्य से हटाकर दूसरे पर भेज दिया जाता है, एक विभाग से दूसरे विभाग में भेज दिया जाता है, कर्मचारियों के उत्तरदायित्व तथा पद-प्रतिष्ठा में बिना किसी महत्त्वपूर्ण परिवर्तन के ऐसा किया जाता है। इसके द्वारा कर्मचारियों के कर्त्तव्यों तथा उत्तरदायित्वों अथवा कार्य स्थितियों इत्यादि में परिवर्तन आ सकता है, परंतु आवश्यक नहीं कि वेतन में कोई बढ़ोतरी हो। स्थानांतरण, उन विभागों में से जहाँ आवश्यकता से अधिक नियुक्तियाँ हैं, रिक्त पदों को भरने का एक अच्छा स्रोत है। व्यावहारिक रूप से यह कर्मचारियों का समतल पद-परिवर्तन है। एक विभाग में उपयुक्त कर्मचारियों की कमी को दूसरे विभाग अथवा शाखा से स्थानांतरण के द्वारा पूरा किया जा सकता है। व्यक्तिगत समस्याओं तथा शिकायतों को दूर करने

में तथा नौकरी से निकालने जैसी स्थितियों से बचाव में भी स्थानांतरण मदद करता है। स्थानांतरण के समय यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि जिस कर्मचारी का स्थानांतरण दूसरे पद पर किया जा रहा है, वह उस कार्य निष्पादन के योग्य हो। स्थानांतरण का प्रयोग कर्मचारियों को विभिन्न कार्यों को सीखने के लिए प्रशिक्षण के रूप में भी किया जा सकता है।

2. **पदोन्नति**—व्यावसायिक उद्यम सामान्यतः उच्च पदों को भरने के लिए कर्मचारियों की निम्न स्तरों से पदोन्नति करते हैं। पदोन्नति में कर्मचारियों को ऐसे पद पर हस्तांतरित कर देते हैं जो अधिक उत्तरदायित्पूर्ण हो तथा कर्मचारियों की सुविधाएँ, पद-प्रतिष्ठा तथा वेतन बढ़ जाता है। पदोन्नति कर्मचारियों का ऊर्ध्वाधर स्थानांतरण है। इस प्रकार का अभ्यास कर्मचारियों की अभिप्रेरणा, निष्ठा तथा उनके संतोष को बढ़ाने में सहायक है। इसका कर्मचारियों पर एक गहरा मनोवैज्ञानिक प्रभाव पड़ता है, क्योंकि उच्च स्तरों पर पदोन्नति के कारण संगठन में निचले स्तरों पर भी पदोन्नति की एक श्रृंखला बन जाती है।

आंतरिक स्त्रोतों के लाभ

संगठन के अंदर ही अथवा आंतरिक स्थानांतरण द्वारा उच्च पदों पर रिक्त पदों की पूर्ति के निम्न लाभ हैं—

(क) कर्मचारी अपने कार्य-निष्पादन के सुधार के लिए अभिप्रेरित होते हैं। उच्च स्तर पर पदोन्नति के द्वारा संस्था के निचले स्तरों पर पदोन्नति की श्रृंखला प्रारंभ होती है। यह कर्मचारियों को अभ्यास तथा सीखने के द्वारा उनके निष्पादन को सुधारने के लिए प्रेरित करती है। कर्मचारी प्रतिबद्धता के साथ तथा निष्ठा से कार्य करते हैं तथा अपने कार्य से संतुष्ट रहते हैं। पदोन्नति के अवसर/मार्ग होने के कारण संगठन में भी शांति का वातावरण रहता है।

(ख) आंतरिक भर्ती चयन प्रक्रिया तथा अनुस्थापन को भी सरल कर देती है। जो कर्मचारी पहले से ही संस्था में कार्य कर रहे हैं उनका मूल्यांकन अधिक यथार्थ रूप में किया जा सकता है तथा यह आर्थिक रूप से लाभकारी है। यह भर्ती का अधिक विश्वसनीय तरीका है क्योंकि संस्था कर्मचारियों को पहले से ही जानती है।

(ग) स्थानांतरण, कर्मचारियों को उच्च पदों के लिए प्रशिक्षित करने के लिए, एक उपकरण है। यह भी कि जिन व्यक्तियों की भर्ती संस्था के ही कार्यरत कर्मचारियों से की जाती है उन्हें प्रवेश स्तरीय प्रशिक्षण की आवश्यकता नहीं पड़ती।

(घ) स्थानांतरण से यह भी लाभ है कि अतिरिक्त विभागों से कार्य-शक्ति का स्थानांतरण किया जा सकता है या वहाँ, जहाँ कर्मचारियों की कमी है।

(ङ) आंतरिक स्त्रोतों से पदों की पूर्ति कर्मचारियों के बाह्य स्त्रोतों से भर्ती की तुलना में अधिक सस्ती है।

आंतरिक स्त्रोत की कमियाँ

भर्ती के आंतरिक स्त्रोतों को प्रयोग करने की कमियाँ निम्न प्रकार से हैं–

(क) आंतरिक पदोन्नति द्वारा जब रिक्त पदों की पूर्ति की जाती है तो नयी प्रतिभाओं के संस्था में प्रवेश के अवसर कम होते हैं। इसलिए पूर्ण रूप से आंतरिक भर्ती पर निर्भर होने से 'अंतः प्रजनन' का खतरा रहता है जो संस्था में नए लोगों के प्रवेश को रोकने से उत्पन्न हो सकता है।

(ख) कर्मचारी अकर्मण्य हो सकते हैं, यदि वे समयबद्ध पदोन्नति के लिए आश्वस्त हैं।

(ग) एक नयी संस्था भर्ती के आंतरिक स्त्रोत का प्रयोग नहीं कर सकती है। कोई भी संस्था अपने सारे रिक्त पदों की पूर्ति आंतरिक स्त्रोत द्वारा नहीं कर सकती।

(घ) कर्मचारियों के मध्य प्रतियोगिता की प्रकृति में बाधा पड़ सकती है।

(ङ) कर्मचारियों का निरंतर स्थानांतरण प्रायः संस्था की उत्पादनशीलता को कम करता है।

बाह्य स्त्रोत

एक संस्था को विभिन्न पदों के लिए बाह्य स्त्रोतों का भी प्रयोग करना पड़ता है क्योंकि सभी रिक्त पदों की पूर्ति आंतरिक भर्ती द्वारा नहीं की जा सकती। कार्यरत कर्मचारियों की संख्या अपर्याप्त हो सकती है अथवा वे उन पद की वांछनीय मापदंडों को पूरा नहीं कर पा रहे जिनको भरना है। बाह्य भर्ती एक विस्तृत विकल्प प्रदान करती है तथा संस्था में नए लोगों का प्रवेश करती है। सामान्यतः भर्ती के जिन बाह्य स्त्रोतों का प्रयोग किया जाता है उनकी चर्चा नीचे दी गई है–

(क) प्रत्यक्ष भर्ती–प्रत्यक्ष भर्ती के अंतर्गत, संगठन के अधिसूचना पट (नोटिस बोर्ड) पर एक अधिसूचना लगाई जाती है, जिसमें संस्था के रिक्त कार्य-पदों का विवरण दिया जाता है। कार्य पाने के इच्छुक, संस्था के बाहर एक सुनिश्चित तिथि पर एकत्रित होते हैं तथा उनके चयन की प्रक्रिया उसी स्थान पर की जाती है। प्रत्यक्ष भर्ती की यह प्रक्रिया सामान्यतः उन आकस्मिक पदों के लिए अपनाई जाती है जहाँ अप्रशिक्षित अथवा अर्धकुशल कर्मचारियों की आवश्यकता होती है। ऐसे कर्मचारी प्रायः आकस्मिक अथवा 'बदली' कर्मचारियों के नाम से जाने जाते हैं तथा इन्हें पारिश्रमिक प्रतिदिन/दिहाड़ी मजदूरी के अनुसार दी जाती है। भर्ती की यह विधि अत्यंत सस्ती है क्योंकि इसमें पदों के लिए विज्ञापन पर कोई लागत नहीं आती। आकस्मिक रिक्त पदों को भरने के लिए, जब कार्य का दबाव ज्यादा होता है अथवा जब स्थायी कर्मचारी अनुपस्थित/अवकाश पर हों, यह विधि अत्यंत उपयुक्त है।

(ख) प्रतीक्षा सूची–कई नामी व्यावसायिक इकाईयाँ अनियमित आवेदकों से आए

आवेदनों के लिए एक फाईल बना लेती है जिसमें उन आवेदनों को रखते हैं। ऐसे पद पाने के इच्छुक व्यक्ति मानव-शक्ति के महत्त्वपूर्ण स्रोत सिद्ध होते हैं। इन आवेदकों की एक सूची तैयार की जा सकती है तथा उन्हें जब कोई पद रिक्त हो तो उसके लिए इस सूची की कार्यानुसार जाँच परख करके रखा जाता है। भर्ती के इस स्रोत का मुख्य लाभ यह है कि कार्य-शक्ति की भर्ती की लागत को अन्य स्रोतों की तुलना में कम करती है।

(ग) **विज्ञापन**—समाचार-पत्र में विज्ञापन तथा व्यावसायिक पत्रिकाओं का प्रयोग सामान्यत: तब किया जाता है, जब विस्तृत विकल्पों की आवश्यकता पड़ती है। अधिकांशत: उद्योग तथा वाणिज्य की वरिष्ठ पदों पर नियुक्ति इस विधि के द्वारा की जाती है। रिक्त पदों के लिए विज्ञापन देने का यह लाभ भी है कि संगठन तथा रिक्त पदों का विवरण तथा इनसे संबंधित अधिक सूचना विज्ञापन में दी जा सकती है। विज्ञापन, प्रबंधक को प्रत्याशियों की विस्तृत श्रेणी उपलब्ध कराती है जिनमें से उन्हें चयन करना है। विज्ञापन मुख्य समाचार-पत्रों में दिए जा सकते हैं। इससे एक हानि यह भी है कि आवेदन पत्रों की बाढ़ भी आ सकती है और कई बार उन प्रत्याशियों के द्वारा भी जो पद के लिए नितांत अयोग्य हैं।

(घ) **रोज़गार कार्यालय**—सरकार द्वारा संचालित रोज़गार कार्यालय अकुशल तथा कुशल क्रियात्मक कार्यों/पदों की भर्ती के लिए एक महत्त्वपूर्ण बाह्य स्रोत हैं। कुछ स्थितियों में रिक्त पदों की अनिवार्य विज्ञप्ति रोज़गार कार्यालय में कानूनन देना आवश्यक है। इस प्रकार, ये रोज़गार कार्यालय पद पाने के इच्छुक कर्मचारियों तथा नियोक्ता (मालिक) के बीच एक कड़ी का कार्य कर कर्मचारियों की माँग तथा पूर्ति का मिलान करने में सहयोग करती हैं। दुर्भाग्यवश रोज़गार कार्यालय के रिकार्ड अधिकतर अधावधिक (अप-टु-डेट) नहीं पाए जाते तथा बहुत से उम्मीदवार जो उनके द्वारा बताए जाते हैं, योग्य नहीं पाए जाते।

(ङ) **स्थापन ऐजेंसी तथा प्रबंध परामर्शदाता**—तकनीकी तथा व्यावसायिक क्षेत्रों में, निजी शाखाएँ तथा व्यावसायिक निकाय महत्त्वपूर्ण कार्य कर रही हैं। स्थापन ऐजेंसियाँ पूरे देश में कर्मचारियों की माँग तथा पूर्ति संबंधित सेवाएँ दे रहे हैं। ये ऐजेंसी बड़ी संख्या में प्रत्याशियों का पूरा ब्यौरा संकलित करती हैं तथा नियोक्ताओं को योग्य व्यक्तियों के नाम सुझाती हैं। ये ऐजेंसियाँ

चित्र 6.4—विश्वविद्यालय से भर्ती।

© NCERT not to be republished

अपनी सेवाओं का पारिश्रमिक लेती हैं तथा ये वहाँ भी उपयोगी हैं जहाँ पर व्यापक स्तर पर जाँचने की आवश्यकता है। ये व्यावसायिक भर्ती एजेंसियाँ दूसरी कंपनियों के उच्च अधिकारियों को भी अच्छे पदों/शर्तों का प्रलोभन देती हैं।

प्रबंधकीय परामर्शक फर्में, संगठन की तकनीकी, व्यावसायिक तथा प्रबंधकीय कर्मचारियों की भर्ती में सहायता करती हैं। उन्हें उच्च तथा मध्यस्तरीय अधिकारियों की नियुक्ति में विशिष्टता प्राप्त है। वे व्यक्तियों के व्यक्तिगत ब्यौरे (डेटा बैंक) रखती हैं जिनके पास भिन्न योग्यताएँ तथा व्यक्तिगत कौशल हैं तथा यहाँ तक कि ये अपने ग्राहकों के लिए उनका प्रतिनिधित्व करते हुए पदों का विज्ञापन भी देती हैं जिससे योग्य कर्मचारियों की भर्ती हो सके।

(च) **महाविद्यालय/विश्वविद्यालय से भर्ती**— विश्वविद्यालय तथा प्रबंधकीय तथा प्रौद्योगिकी संस्थान तकनीकी, व्यावसायिक तथा प्रबंधकीय पदों की भर्ती के लिए एक महत्त्वपूर्ण तथा लोकप्रिय स्रोत बन गए हैं। बहुत सारी बड़ी संस्थाएँ एक करीबी संपर्क इन विश्वविद्यालयों, व्यावसायिक विद्यालयों तथा प्रबंध संस्थाओं के साथ बनाए रखती है ताकि विभिन्न पदों के लिए ये योग्य कर्मचारियों की भर्ती कर सकें। शैक्षणिक संस्थाओं से भर्ती, व्यावसायिक तथा अन्य संस्थानों में एक पूर्व स्थापित प्रक्रिया है। इसे विश्वविद्यालय भर्ती के नाम से भी जाना जाता है।

(छ) **कर्मचारियों द्वारा अनुशंसा**—वर्तमान कर्मचारियों द्वारा सिफारिश किए गए आवेदक, अथवा उनके अपने मित्र तथा संबंधी, भर्ती का एक अच्छा स्रोत सिद्ध होते हैं। ऐसे आवेदक अच्छे कर्मचारी साबित होते हैं क्योंकि उनकी पृष्ठभूमि के बारे में ज्ञान होता है। एक प्रकार से पहली जाँच परख इसी प्रारंभिक स्तर पर हो जाती है, क्योंकि वर्तमान कर्मचारी कंपनी तथा प्रत्याशी दोनों को ही जानता है तथा दोनों को ही संतुष्ट करने का प्रयास करता है।

(ज) **जॉबर एवं ठेकेदार**—ये जॉबर एवं ठेकेदार संभावित मजदूरों से संपर्क बनाए रखते हैं तथा कम समय के नोटिस पर भी वांछित संख्या में अकुशल श्रमिकों को उपलब्ध कराने में सक्षम होते हैं। मजदूरों की भर्ती इन्हीं ठेकेदारों के माध्यम से होती है, जो स्वयं संगठन के कर्मचारी हैं। इस प्रणाली की कमी यह है कि यदि ठेकेदार स्वयं ही संस्था छोड़ने का निर्णय लेता है तो सभी मजदूर भी जो उसके द्वारा लगाए गए हैं, उसका अनुकरण करके काम छोड़ देते हैं।

(झ) **विज्ञापन अथवा दूरदर्शन**—रिक्त पदों का टी. वी. (दूरदर्शन तथा अन्य चैनलों) पर संचार आजकल अधिक महत्त्वपूर्ण होता जा रहा है। आवश्यक पदों का विस्तृत विवरण, आवश्यकता तथा उन योग्यताओं की जो कार्य के लिए आवश्यक है, उन्हें संस्था के विवरण के साथ प्रसारित किया जाता है जहाँ ये रिक्त पद होते हैं।

(ञ) **वैब प्रसारण**—इंटरनेट आज के समय में भर्ती का एक आम स्रोत बनता जा रहा

© NCERT not to be republished

है। ऐसे कुछ वैबसाईट विशेष रूप से बनाए तथा समर्पित किए गए हैं जो कार्य पाने के इच्छुक तथा नए प्रवेशकों से संबंधित सूचनाएँ देते हैं। इन वेबसाइट पर संभावित कर्मचारी तथा संस्थाएँ जो योग्य व्यक्तियों को ढूँढ़ रही हैं, जाकर सूचनाएँ देखती हैं।

बाह्य स्त्रोत के लाभ

भर्ती के बाह्य स्त्रोत को प्रयोग करने से निम्न लाभ हैं–

(क) **योग्य कर्मचारी**–भर्ती के बाह्य स्त्रोत के प्रयोग से प्रबंध योग्य तथा प्रशिक्षित व्यक्तियों की संस्था के रिक्त पदों के लिए आवेदन का अवसर देती है।

(ख) **विस्तृत विकल्प**–जब रिक्त पदों का विस्तृत रूप से विज्ञापन दिया जाता है, संस्था के बाहर से बड़ी संख्या में आवेदक अपने आवेदन पत्र देते हैं। प्रबंध के पास एक विस्तृत विकल्प उपलब्ध होते हैं जब वह नियुक्ति के लिए लोगों का चयन करती है।

(ग) **नयी प्रतिभाएँ**–वर्तमान कर्मचारी अपर्याप्त हो सकते हैं अथवा वे उन पदों की विशेष योग्यताओं को न पूरा कर पाएँ जिन्हें भरना है। बाह्य स्त्रोत द्वारा भर्ती नए खून को संस्था में लाने में सहायता करती है। हालाँकि इसमें समय भी ज्यादा लगता है तथा लागत भी अधिक आती है।

(घ) **प्रतियोगिता की भावना**–यदि कंपनी बाह्य स्त्रोत का प्रयोग करती है, उस स्थिति में कार्यरत कर्मचारियों को बाहर की नियुक्तियों से मुकाबला करना पड़ता है। वे अपने बेहतर कार्य निष्पादन हेतु अधिक कार्य करेंगे।

बाह्य स्त्रोत की कमियाँ/सीमाएँ

(क) **वर्तमान कर्मचारियों में असंतोष की भावना**–बाह्य भर्ती कार्यरत कर्मचारियों में एक असंतोष तथा नैराश्य पैदा करती है। उन्हें ऐसा एहसास होता है कि उनकी पदोन्नति के अवसर कम हो रहें हैं।

(ख) **महँगी प्रक्रिया**–बाह्य स्त्रोत से भर्ती पर लागत अधिक आती है। बहुत सा पैसा विज्ञापन तथा आवेदन पत्रों की छँटनी में व्यय होता है।

चयन

चयन, बड़ी संख्या में रिक्त पद के संभावित उम्मीदवारों में से सर्वाधिक उपयुक्त व्यक्ति को पहचानने तथा खोजने की प्रक्रिया है। इस उद्देश्य को पूरा करने के लिए, प्रत्याशियों को बड़ी संख्या क्रम में रोज़गार परीक्षा तथा साक्षात्कार देने पड़ते हैं। प्रत्येक चरण पर बहुत से प्रत्याशियों को निकाल दिया जाता है तथा कुछ ही अगली परीक्षा चरण में जाते हैं जब तक कि सही प्रकार के व्यक्ति मिल नहीं जाते। यह प्रक्रिया आवेदन पत्रों की छँटनी/जाँच से ही प्रारंभ हो जाती है। यह प्रक्रिया नियुक्ति पत्र मिलने, स्वीकार करने तथा उम्मीदवार के संस्था में प्रवेश के बाद तक

© NCERT not to be republished

भी जारी रह सकती है। ऐसा इसलिए होता है क्योंकि चयन प्रक्रिया में, किसी भी प्रबंधन निर्णय के समान ही उम्मीदवार के संभावित निष्पादन की परख भी सम्मिलित है। अंतिम रूप में (अंतत:) चयन प्रक्रिया की सार्थकता की परीक्षा चयनित व्यक्ति के कार्य-स्थल पर उसके सफल निष्पादन से होती है।

चयन प्रक्रिया

चयन प्रक्रिया के महत्त्वपूर्ण चरणों का विवरण नीचे दिया गया है–

(क) प्रारंभिक जाँच–आवेदन पत्रों में दी गई सूचना के आधार पर अयोग्य अथवा अनुपयुक्त पद इच्छुकों की छँटनी में, प्रारंभिक जाँच, प्रबंधक की सहायता करती हैं। प्रारंभिक साक्षात्कार सहायक है उन कारणों के आधार पर अस्वीकार करने में जो आवेदन पत्रों में दी गई सूचना में नहीं आई थी।

(ख) चयन परीक्षाएँ–रोज़गार परीक्षाएँ एक ऐसा यंत्र है (कागज तथा पेंसिल परीक्षा अथवा अभ्यास) जो व्यक्तियों की विशेषताओं को मापती है। ये विशेषताएँ भिन्न श्रेणी की

रेफ़रल के माध्यम से बढ़ रही कर्मचारी भर्ती

जब लेनोवो इंडिया ने अपनी विविधता को मजबूत करने का फैसला किया, तो उसने रेफ़रल सिस्टम से कर्मचारी भर्ती का निर्णय लिया। कंपनी ने अपने कर्मचारियों से उम्मीदवारों की सिफ़ारिश करने को कहा और उन लोगों को पुरस्कृत करने का फैसला किया जिन्होंने सफलतापूर्वक एक ही भूमिका के लिए अधिक महिलाओं की सिफारिश की। चूंकि कर्मचारी रेफ़रल गुणवत्ता पार्श्व प्रतिभा के लिए स्थापित विधि बन जाते हैं, कंपनियाँ रेफ़रल के माध्यम का उपयोग कर रही हैं।

भारत भर में अधिकांश कंपनियाँ (एक अध्ययन के अनुसार लगभग 41 प्रतिशत) रेफ़रल के लिए शीर्ष तकनीक का उपयोग करती हैं। लिंक्डइन टैलेंट सॉल्यूशंस अध्ययन 2016 के रुझान के अनुसार भारत में भर्ती कर्मचारी रेफ़रल बढ़ रहे हैं। इस वर्ष, रेफ़रल गुणवत्ता शीर्ष स्तर पर थे। लिंक्डइन इंडिया के टैलेंट सॉल्यूशंस के निदेशक इरफान अब्दुल्ला कहते हैं, "लगभग 55 प्रतिशत नेतृत्वकर्ता कर्मचारी रेफ़रल कार्यक्रमों को शीर्ष स्रोत के रूप में देखते हैं।"

कोका-कोला, इंफोसिस, जेनपैक्ट, कैपेगिनी, डेलोइट, डाबर, जुबिलांट जैसी कंपनियों में भी 40 प्रतिशत से अधिक कर्मचारियों को रेफ़रल के माध्यम से लिया जाता है।

उदाहरण के लिए, प्रौद्योगिकी प्रमुख इंफोसिस ने कर्मचारी रेफ़रल प्रक्रिया के लिए प्रौद्योगिकी का उपयोग बढ़ाया है। इसने एक पोर्टल बनाया है जहाँ कर्मचारी आवश्यकताओं को देख सकते हैं और सीधे उम्मीदवारों की प्रोफाइल जमा कर सकते हैं। कर्मचारी तब अपने रेफ़रल रीयल-टाइम की स्थिति को ट्रैक भी कर सकते हैं। इन्फोसिस के सीनियर वाइस प्रेसिडेंट और एच.आर. हेड रिचर्ड लोबो कहते हैं कि उनकी अधिकांश भर्ती अब रेफ़रल मार्ग के माध्यम से होती है। उन्होंने कहा, कर्मचारी एक अच्छा रेफ़रल निर्णय ले सकते हैं क्योंकि वे उम्मीदवार की आकांक्षाओं के साथ-साथ कंपनी की आवश्यकताओं और संस्कृति को समझते हैं।

***स्रोत*–https://economictimes.indiatimes.com>, 19August,2016**

not to be republished © NCERT

क्षमताएँ, जैसे शारीरिक निपुणता से लेकर बुद्धि या व्यक्तित्व संबंधित हो सकती हैं।

महत्त्वपूर्ण परीक्षाएँ जिनका प्रयोग कर्मचारियों के चयन हेतु किया जाता है

(i) *बुद्धि परीक्षाएँ*–यह उन महत्त्वपूर्ण मनोवैज्ञानिक परीक्षाओं में से एक है जिसका प्रयोग व्यक्ति के बुद्धि-कोष स्तर को मापने के लिए किया जाता है। यह व्यक्ति के सीखने की योग्यता का अथवा निर्णय लेने तथा परखने की योग्यता को मापने का सूचक/संकेतक है।

(ii) *कौशल परीक्षा*–यह व्यक्ति के नए कौशल को सीखने की संभावित कुशलता को मापती है। यह व्यक्ति के विकास करने की क्षमता का संकेत करती है। ऐसी परीक्षाएँ व्यक्ति के भविष्य में, सफलता के अंक/स्तर को जानने का एक अच्छा संकेतक हैं।

सघन प्रतियोगिता, प्रतिभाओं के दबाव में कंपनियों द्वारा 15-20 प्रतिशत वेतन में वृद्धि

भारतीय कर्मचारियों को ऐसा अच्छा अवसर कभी नहीं मिला। कड़ी प्रतियोगिता तथा बढ़ते हुए। उभरते मतभेदों के कारण कंपनियों को मध्य अवधि वेतन में 15-20 प्रतिशत वृद्धि के लिए बाध्य होना ही पड़ता है। रिलायंस उद्योग, मेरिको तथा डाबर जैसी कंपनियाँ मध्यावधि वृद्धि कर चुकी हैं तथा हाल के कुछ महीनों में उच्च निष्पादकों को 15-20 प्रतिशत की वृद्धि की गई है। यह पिछले वर्ष के वार्षिक निष्पादन के दौरान 15-20 प्रतिशत वेतन वृद्धि के अतिरिक्त है। यह उस समय हो रहा है जब इंडिया इन्क बड़ी गंभीरता से अपनी प्रतिभाओं को विशेषकर जो टेलिकॉम, आई. टी., बी. पी. ओ. तथा फुटकर मे हैं, रोकने का प्रयास कर रही है।

बी. पी. ओ., टेलीकॉम तथा फुटकर जैसे उद्यीमान क्षेत्रों में तेजी से भर्ती के कारण उनकी माँग और पूर्ति में भी अंतर आ गया है तथा मध्यावधि वृद्धि बढ़कर 4 प्रतिशत हो गई है। आई. टी. में साधारण घर्षण दर भी 18 प्रतिशत से बढ़कर 22 प्रतिशत हो गई है तथा बी. पी. ओ. में 46 प्रतिशत से बढ़कर 50 प्रतिशत हो गई हैं। उत्पादन क्षेत्रों में, प्रतिभाओं का प्रस्थान 8-12 प्रतिशत के मध्य है।

बहुत सारी कंपनियाँ अपने उच्च दलों को तिमाही बोनस तथा वेतन वृद्धि दे रही हैं, एक एच.आर. प्रमुख का कहना है, "हालाँकि यह एक अल्पकालीन प्रतिक्रिया है, हमें बाज़ार की स्थिति के अनुसार ही चलना है ताकि अपने निष्पादकों को कंपनी में बनाए रख सकें। यदि कंपनी एक अच्छा कर्मचारी खोती है तो सामान्यत: एक नए व्यक्ति को उन कुशलताओं को ग्रहण करने में लगभग छह महीने तक लग जाते हैं, जो कंपनी के लिए महत्त्वपूर्ण समय का नुकसान है। प्रतिस्थापन लागत जैसे परामर्शकों का खर्च इत्यादि भी लागत को बढ़ाते हैं तथा एच. आर. के ऊपर बहुत अधिक कार्यभार पड़ता है।" ऐसा एच. आर. प्रमुख ए. सुधाकर का कहना है डाबर इंडिया कंपनी प्रयास कर रही है कि उन लोगों की पहचान को जो प्रलोभन द्वारा कंपनी छोड़ सकते हैं तथा ऐसे तरीके ढूँढ़ने में जिससे उन्हें रोका जा सके- सीखने तथा विकास सुविधाएँ नए लोगों को उपलब्ध कराकर, तथा उन्हें एक साल के बाँड पर विदेश भेज कर (छह महीने की पोस्टिंग पर) इत्यादि।

स्त्रोत–दि इकोनॉमिक टाइम्स, 1 दिसंबर, 2006

© NCERT not to be republished

(iii) *व्यक्तित्व परीक्षाएँ*–व्यक्तित्व परीक्षाएँ, व्यक्ति के संवेगों, प्रतिक्रियाओं, परिपक्वता तथा उनके जीवन मूल्यों को जानने में संकेत देती हैं। ये परीक्षाएँ पूरे व्यक्तित्व को परखने में सहायक हैं। इसलिए इनका निर्माण तथा क्रियान्वयन दोनों ही कठिन है।

(iv) *व्यापार परीक्षा*–ये परीक्षाएँ व्यक्ति के उपलब्ध कौशलों को मापती है। ये ज्ञान के स्तर तथा उनके क्षेत्र की व्यावसायिक तथा तकनीकी प्रशिक्षण की कुशलता को मापती है। कौशल परीक्षा तथा व्यापार परीक्षा में अंतर यह है कि पहली परीक्षा व्यक्ति के कौशल अर्जित करने की संभावित क्षमता को मापती है तथा दूसरी उन वास्तविक कौशलों को जो उनके पास पहले से ही है।

(v) *अभिरुचि परीक्षा*–हर व्यक्ति को किसी खास कार्य के प्रति आकर्षण रहता है। अभिरुचि परीक्षाओं का प्रयोग यह जानने के लिए किया जाता है कि उसकी रुचि किस प्रकार की है अथवा उसका रुझान किस प्रकार के कार्य की तरफ है।

(ग) रोज़गार साक्षात्कार–साक्षात्कार औपचारिक होते हैं, विस्तृत रूप से बातचीत करके यह मूल्यांकन किया जाता है कि आवेदक पद के लिए उपयुक्त है कि नहीं। साक्षात्कार करने वाले की भूमिका सूचना प्राप्त करने की है, साक्षात्कार देने वाले की सूचना देने की। हालाँकि, आजकल साक्षात्कार देने वाले साक्षात्कार करने वाले से भी काफी सूचनाएँ ले लेते हैं।

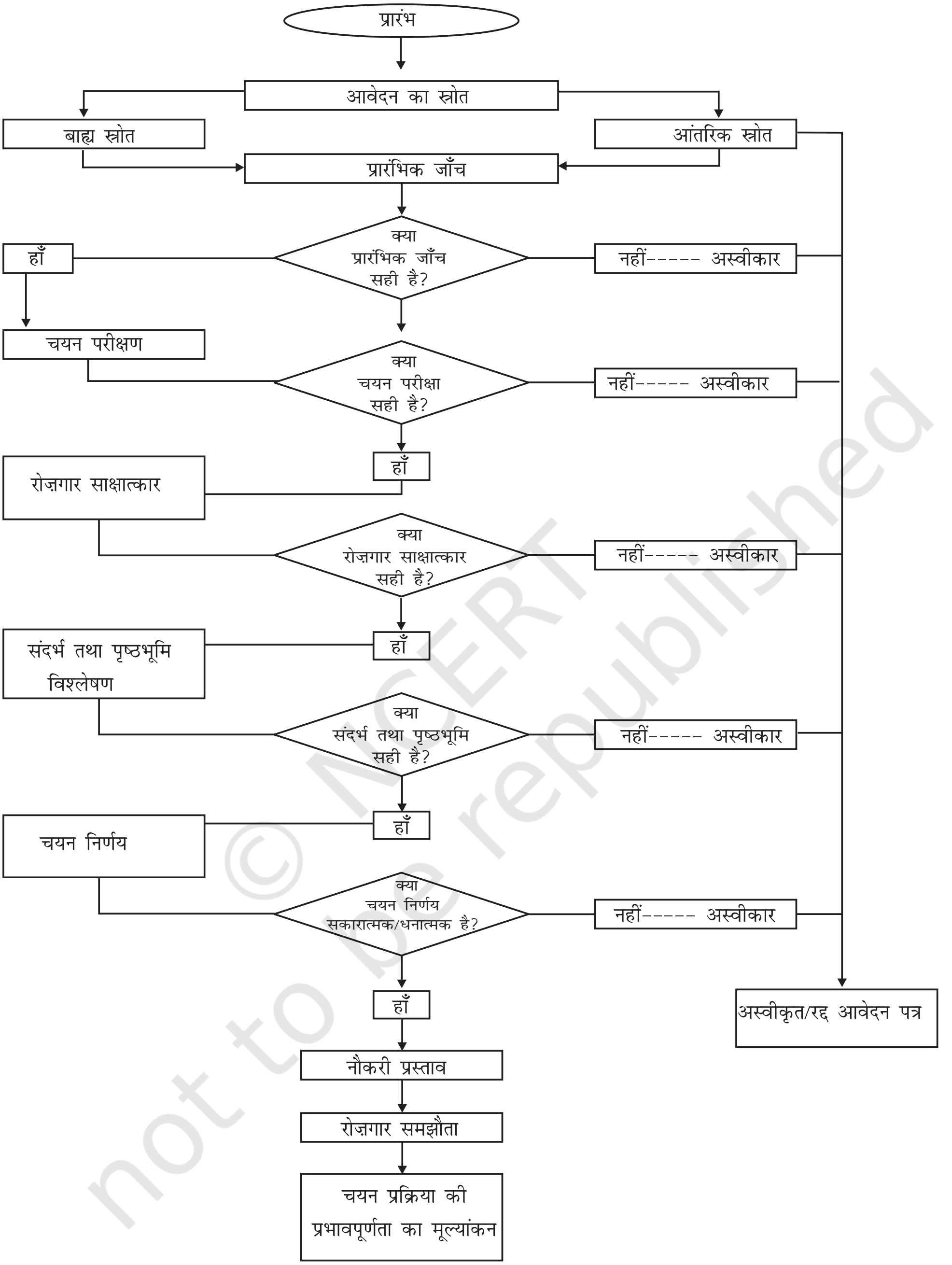
(घ) संदर्भ तथा पृष्ठभूमि जाँच/परीक्षण–संदर्भ व्यक्तियों के बहुत से नियोक्ता, नाम, पते तथा दूरभाष के लिए निवेदन करते हैं ताकि जो सूचनाएँ आवेदकों ने भरी हैं उनकी जाँच हो सके तथा उनके बारे में अतिरिक्त सूचना भी मिल सके। पूर्व नियोक्ता, जान-पहचान के व्यक्ति, शिक्षक तथा विश्वविद्यालय के प्रवक्ता एक संदर्भ का कार्य करते हैं।

(ङ) चयन निर्णय–अंतिम निर्णय उन उम्मीदवारों में से होता है जिन्होंने परीक्षाएँ उतीर्ण की हैं, जिनका साक्षात्कार तथा संदर्भ परीक्षण हुआ है। संबंधित प्रबंधक के विचार, सामान्यतः अंतिम चयन में निर्णायक सिद्ध होते हैं, क्योंकि नए कर्मचारी के निष्पादन के लिए वही उत्तरदायी रहता है।

(च) शारीरिक एवं डॉक्टरी परीक्षण–चयन के निर्णय के पश्चात् तथा इसके पहले कि उसे नौकरी का प्रस्ताव दिया जाए, उम्मीदवार को डॉक्टरी परीक्षण करवाना होता है कि वह शारीरिक रूप से कार्य के लिए फिट (उपयुक्त) है। पद-प्रस्ताव डॉक्टरी परीक्षण के बाद उसे शारीरिक रूप से कार्य के लिए उपयुक्त घोषित होने पर, निर्भर करता है।

(छ) पद-प्रस्ताव–चयन प्रक्रिया का अगला चरण उन व्यक्तियों/आवेदकों को नौकरी का प्रस्ताव देना है जिन्होंने सारी परीक्षाएँ पास की हैं, नौकरी का प्रस्ताव नियुक्ति पत्र के माध्यम से दिया जाता है। उसकी

© NCERT not to be republished



चित्र 6.5—नियुक्तिकरण।

स्वीकृति की पुष्टि भी की जाती है। इस प्रकार का पत्र सामान्यत: एक तिथि निश्चित करती है, जिस दिन चयनित कर्मचारी को अपने कार्यस्थल पर आना है। चयनित कर्मचारी को कार्य पर कार्यभार संभालने के लिए एक उपयुक्त समय देना चाहिए।

(ज) रोज़गार समझौता–नौकरी का प्रस्ताव देने के उपरांत तथा जब उम्मीदवार उस प्रस्ताव को स्वीकार कर लेता है, तब कुछ दस्तावेज/प्रलेख नियोक्ता तथा कर्मचारी को भरने पड़ते हैं। ऐसा ही एक प्रलेख है- अनुप्रमाणित (अटैस्टेशन फार्म) प्रपत्र। इस प्रपत्र में उम्मीदवार से संबंधित कुछ महत्त्वपूर्ण सूचनाएँ होती हैं जिनकी प्रमाणिकता तथा सत्यता उसे करनी पड़ती है। अनुप्रमाणित प्रपत्र उसके भविष्य का एक वैध संदर्भ है। इसके पश्चात् एक रोज़गार समझौता भी बनाने की आवश्यकता पड़ती है। आधारभूत सूचनाएँ जो लिखित रोज़गार समझौते में सम्मिलित की जाती हैं, वे कार्य के स्तर के अनुसार भिन्न होती हैं परंतु निम्न परीक्षण सूची (चेकलिस्ट), इन विशिष्ट शीर्षकों को सम्मिलित करती है– पद–परिचय, कर्त्तव्य तथा दायित्व, तिथि जबसे नियुक्ति प्रारंभ हो रही है, तथा रोज़गार/सेवा वर्ष गणना का आधार, वेतन दर, भत्ता, काम के घंटे अवकाश नियम, बीमारी, शिकायत प्रक्रिया/कार्यप्रणाली अनुशासन संबंधी कार्यप्रणाली, कार्य संबंधित नियम तथा, रोज़गार समाप्ति (नौकरी से निकालना) इत्यादि।

प्रशिक्षण तथा विकास

किसी ने सही कहा है–

"यदि आप एक वर्ष की योजना बनाना चाहते हैं, तो बीज बोईए, यदि आप 10 वर्षों की योजना बनाना चाहते हैं तो वृक्षारोपण कीजिए, यदि आप अपने पूरे जीवन की योजना बनाना चाहते हैं तो व्यक्ति का विकास कीजिए।"

सही गलत चयन निर्णय संगठन के लिए अत्यंत महत्त्व रखते हैं।

एक क्षण के लिए ऐसा मानिए कि कोई भी चयन का अंतिम निर्णय चार प्रकार के संभावित परिणामों में परिलक्षित हो सकता है। एक निर्णय सही है यदि किसी आवेदक के बारे में अनुमान था कि वह कार्य में सफल होगा तथा उसने कार्य में अपनी सफलता सिद्ध भी की अथवा जिसके बारे में यह आशंका थी कि वह कार्य के लिए उपयुक्त/असफल रहेगा तथा वह वैसा ही निष्पादन करेगा यदि उसे नियुक्त किया गया। पहली स्थिति में हमने उसे सफलतापूर्वक स्वीकार कर लिया; दूसरी वस्तुस्थिति में सफलतापूर्वक अस्वीकृत कर दिया। समस्या वहाँ उत्पन्न होती है जब कर्मचारियों को अस्वीकृत करने में त्रुटि होती है जिन्होंने कार्य का निष्पादन सफलतापूर्वक किया है (गलती को अस्वीकार करना) उनको स्वीकार करना जिन्होंने अन्तत: कार्य का निकृष्ट (घटिया) निष्पादन किया है (त्रुटि को स्वीकारें) क्या आप नहीं सोचते, ये समस्याएँ अत्यंत महत्त्वपूर्ण हो सकती हैं तथा ऐसी गलतियाँ संस्था के लिए महँगी पड़ सकती हैं?

प्रशिक्षण तथा विकास, कर्मचारियों के वर्तमान तथा भविष्य के निष्पादन स्तर को सुधारने का एक प्रयास है। इसमें प्रायः कर्मचारियों को सिखाने के द्वारा उनकी योग्यता को बढ़ाने का प्रयास किया जाता है। ऐसा अधिकतर, कर्मचारियों की अभिवृत्ति/दृष्टिकोण को बदलने का प्रयास किया जाता है अथवा उसके कौशल तथा ज्ञान को बढ़ाकर किया जाता है।

प्रशिक्षण तथा विकास की आवश्यकता

जब कार्य सरल हुआ करते थे, आसानी से सीखे जा सकते थे तथा तकनीकी परिवर्तनों से बहुत कम मात्रा में प्रभावित होते थे, तब कर्मचारियों को अपनी कुशलता बढ़ाने अथवा अपने कौशलों का परिवर्तन करने की आवश्यकता कम पड़ती थी। परंतु पिछले 25 वर्षों में हमारे उच्च आधुनिक तथा जटिल समाज में बड़ी तेजी से परिवर्तन हुए हैं जिनके कारण संगठनों पर दबाव बढ़ता जा रहा है कि वे वस्तुओं तथा सेवाओं में भी परिवर्तन लाएँ। किस प्रकार वस्तुओं एवं सेवाओं का उत्पादन किया जा रहा है अथवा उन्हें बेचा जा रहा है, जिस प्रकार के कार्य की आवश्यकता है अथवा किस प्रकार के कौशलों की आवश्यकता पड़ सकती है, इन कार्यों की पूर्ति के लिए सभी को आ रहे परिवर्तनों के अनुकूल बनाने की आवश्यकता है। इस प्रकार, जैसे-जैसे कार्य अधिक जटिल होते जा रहे हैं, कर्मचारियों के प्रशिक्षण का महत्त्व भी बढ़ गया है।

प्रशिक्षण तथा विकास संस्था तथा व्यक्ति दोनों के लिए ही सहायक है।

संगठन को लाभ

प्रशिक्षण तथा विकास के लाभ जो संस्था को होते हैं, वे निम्न हैं–

(क) प्रशिक्षण एक व्यवस्थित अधिगम (सीखने की प्रक्रिया) है जो बार-बार गलती करके सीखने वाली विधियों से हमेशा बेहतर है, जिसके कारण पैसा तथा प्रयास दोनों का ही नुकसान होता है।

(ख) प्रशिक्षण कर्मचारियों की उत्पादकता-दोनों ही प्रकार की मात्रा तथा गुणवत्ता को बढ़ाती है, जिससे लाभ में बढ़ोतरी होती है।

(ग) प्रशिक्षण भविष्य के प्रबंधकों को तैयार करने का कार्य करता है जो आकस्मिक संकट (आपातकाल) के समय स्थिति संभाल सकें।

(घ) प्रशिक्षण कर्मचारियों के मनोबल को बढ़ाता है तथा अनुपस्थिति को कम करता है। कर्मचारियों के संस्था छोड़ने की दर को भी कम करता है।

(ङ) यह तेजी से परिवर्तित होते तकनीकी तथा आर्थिक वातावरण से भी प्रभावपूर्ण प्रतिक्रिया प्राप्त करने में सहायक है।

कर्मचारियों को लाभ

प्रशिक्षण तथा विकास प्रक्रिया से कर्मचारियों को होने वाले लाभ निम्न हैं–

(क) प्रशिक्षण के कारण कौशल तथा ज्ञान में सुधार व्यक्ति की जीवन वृत्ति को भी बेहतर बनाता है।

© NCERT not to be republished

(ख) कार्य का बेहतर निष्पादन व्यक्ति के अधिक कमाने में सहायक है।

(ग) प्रशिक्षण, कर्मचारियों को अधिक कुशल बनाता है ताकि वह मशीनों को कुशलतापूर्वक संभाल सकें। इस प्रकार वे दुर्घटनाओं से अपना बचाव कर पाएँगे।

(घ) प्रशिक्षण कर्मचारियों के संतोष तथा मनोबल को बढ़ाता है।

प्रशिक्षण, विकास एवं शिक्षा

प्रशिक्षण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा कर्मचारियों के दृष्टिकोण कौशल तथा उनकी योग्यताओं को बढ़ाया जाता है ताकि वे अपने विशिष्ट कार्यों का बेहतर निष्पादन कर सकें, परंतु विकास का तात्पर्य व्यक्ति के पूर्णरूपेण विकास से है। प्रशिक्षण एक अल्पकालीन प्रक्रिया है परंतु विकास एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है, साथ ही, विकास में प्रशिक्षण भी शामिल है।

यहाँ यह भी समझना आवश्यक है कि प्रशिक्षण शिक्षा तथा विकास भिन्न-भिन्न शब्द हैं, हालाँकि ये कुछ हद तक पारस्परिक संबंधित हैं।

प्रशिक्षण–कोई भी ऐसी प्रक्रिया जिसके द्वारा कर्मचारियों की कौशल, क्षमता तथा योग्यता को बढ़ाया जाता है जिससे वे अपने विशिष्ट कार्यों का बेहतर निष्पादन कर सकें। यह नए कौशलों को सीखने की प्रक्रिया तथा अपने ज्ञान को प्रयोग में लाने की प्रक्रिया है। यह कर्मचारियों के वर्तमान कार्य निष्पादन में सुधार लाती है तथा उन्हें अन्य किसी भी नए कार्य के लिए तैयार करती है।

शिक्षा–एक ऐसी प्रक्रिया है जो कर्मचारियों के ज्ञान तथा बोध को बढ़ाती है। यह ज्ञान का बोध तथा उसकी व्याख्या है। यह कोई निश्चित उत्तर नहीं देती, परंतु ऐसी तार्किक तथा विवेकपूर्ण बुद्धि का विकास करती है जो प्रासंगिक परिवर्तनशील/चरो के मध्य संबंध निर्धारित कर पाएँ तथा उसके द्वारा किसी भी तथ्य को समझ सकें। शिक्षा बुद्धि को गुणवत्ता तथा चरित्र प्रदान करती है। यह मूलभूत सिद्धांतों को समझाती है एवं विश्लेषण करने की क्षमता का विकास करती है, संश्लेषण तथा विषय निष्ठता प्रदान करती है। शिक्षा का (व्यक्तियों के लक्ष्यों से) क्षेत्र प्रशिक्षण से विस्तृत है। प्रशिक्षण का प्रयोग संगठन के लक्ष्यों के लिए अधिक होता है।

विकास–से तात्पर्य सीखने के सुअवसरों के निर्माण से है जो कर्मचारियों के विकास में सहयोग देती है। ये न केवल उन क्रियाओं को सम्मिलित करती है जो कार्य के निष्पादन में सुधार लाती है परंतु उनको भी जो उनके व्यक्तित्व का विकास करें, परिपक्वता तथा अपने संभावित कौशलों के अर्जन में भी सहायता करें ताकि न केवल वे अच्छे कर्मचारी बन सकें बल्कि बेहतर पुरुष तथा महिला बन सकें।

प्रशिक्षण तथा विकास का वह क्षेत्र जो सुधार लाने से संबंधित है, संस्था के अंदर सीखने तथा निष्पादन की रूपरेखा बनाने का कार्य भी करती है। कुछ संगठनों में 'प्रशिक्षण तथा विकास' के स्थान पर अधिगम/सीखना तथा विकास जैसी शब्दावली का प्रयोग होता है जो व्यक्ति तथा संगठनों के लिए सीखने के महत्त्व पर बल देती है। अन्य संस्थाओं में, मानव संसाधन विकास का प्रयोग होता है।

© NCERT not to be republished

प्रशिक्षण विधियाँ

प्रशिक्षण की बहुत सारी विधियाँ हैं। इन्हें विस्तृत रूप से दो समूहो /भागों में बाँटा जा सकता है ऑन द जॉब एवं ऑफ द जॉब विधियाँ। ऑन द जॉब विधियाँ वे हैं जिनका प्रयोग कार्यस्थल पर किया जाता है। ऑफ द जॉब विधियों का प्रयोग कार्य स्थान से दूर किया जाता है। पहली से तात्पर्य (कार्य करते समय) करके सीखना है, जबकि बाद वाली का अर्थ है कार्य करने से पहले सीखना।

ऑन द जॉब विधियाँ

(क) **प्रशिक्षणार्थी कार्यक्रम**–प्रशिक्षणार्थी कार्यक्रम प्रशिक्षणार्थी को एक कार्य में प्रवीण कर्मचारी के अधीन रखा जाता है। इन कार्यक्रमों की रूपरेखा उच्च स्तरीय कौशल को अर्जित करने के लिए बनाई जाती है। जो लोग विशेष कौशल वाले व्यापार में प्रवेश चाहते हैं जैसे- प्लम्बर का काम, बिजली का काम अथवा लुहार का काम, तो अपने को विशेषज्ञ का दर्जा प्राप्त करने से पहले उन्हें शिक्षार्थी प्रशिक्षण प्राप्त करना होता है। एक समान अवधि का प्रशिक्षण इन शिक्षार्थियों को दिया जाता है, जिसमें तीव्र गति से तथा मंद गति से सीखने वाले शिक्षार्थियों दोनों को ही साथ रखा जाता है। धीरे सीखने वालों को अतिरिक्त प्रशिक्षण की आवश्यकता पड़ सकती है।

(ख) **शिक्षण (कोचिंग)**–इस विधि के अंतर्गत उच्च अधिकारी तथा प्रशिक्षक एक शिक्षक के समान प्रशिक्षणार्थी को सिखाता है। शिक्षक अथवा परामर्शक आपसी सलाह से उद्देश्यों का निर्धारण करते हैं तथा सुझाव देते हैं कि इन उद्देश्यों को कैसे पूरा करना है। निश्चित समयावधि में शिक्षार्थी के विकास का पुनरीक्षण करते हैं तथा सुझाव देते हैं कि उनके व्यवहार तथा निष्पादन में किस प्रकार के बदलाव की आवश्यकता है। प्रशिक्षणार्थी प्रत्यक्ष रूप से उच्च अधिकारी के अधीन कार्य करता है तथा प्रबंधक प्रशिक्षणार्थी के प्रशिक्षण की पूरी जिम्मेदारी/दायित्व अपने ऊपर लेता है। आधारभूत रूप से प्रशिक्षणार्थी को इस प्रकार प्रशिक्षित/तैयार किया जाता है कि वह उच्च अधिकारी को उसके कुछ दायित्वों से भारमुक्त कर सके। यह प्रशिक्षणार्थी को कार्य सीखने का भी एक सुअवसर प्रदान करती है।

(ग) **स्थानबद्ध प्रशिक्षण (इंटर्नशिप प्रशिक्षण) /संयुक्त प्रशिक्षण परियोजना**–यह प्रशिक्षण का एक संयुक्त प्रशिक्षण कार्यक्रम है जिसमें शैक्षणिक संस्थान तथा व्यावसायिक फर्म सहयोग देती हैं। चयनित प्रशिक्षणार्थी एक निश्चित/निर्धारित अवधि के लिए एक नियमित अध्ययन करते हैं। वे उसी फैक्टरी या कार्यालय में व्यवहारिक ज्ञान तथा कौशल अर्जित करने के लिए कार्य भी करते हैं।

(घ) **कार्य बदली**–इस प्रकार के प्रशिक्षण में प्रशिक्षणार्थी का एक विभाग से दूसरे

© NCERT not to be republished

विभाग अथवा एक कार्य से दूसरे कार्य में स्थानांतरण सम्मिलित हैं। यह प्रशिक्षणार्थी को व्यवसाय के विभिन्न अंगों को विस्तृत रूप से समझने में तथा कोई संगठन किस प्रकार पूर्ण रूप से कार्य करता है, समर्थ बनाता है। इसमें प्रशिक्षणार्थी पूर्ण रूप से विभाग के कार्यों में सम्मिलित होता है तथा उसे अपनी क्षमता तथा योग्यताओं को परखने का भी अवसर मिलता है। कार्य बदली प्रशिक्षणार्थी को अन्य कर्मचारियों से भी बातचीत करने का मौका देती है जो भविष्य में विभिन्न विभागों में सहयोग को बढ़ाने में मदद करती है। जब कर्मचारी इस पद्धति द्वारा प्रशिक्षित होते हैं तो संगठन को पदोन्नति, स्थानापन्न अथवा स्थानांतरण करने के समय आसानी होती है।

ऑफ द जॉब विधियाँ

(क) कक्षा-कक्ष व्याख्यान/सम्मेलन—व्याख्यान अथवा सम्मेलन उपागम विशेष सूचना नियम, कार्य-प्रणाली अथवा प्रक्रिया को संप्रेषित करने के लिए अत्यंत अनुकूल है। दृश्य-श्रव्य सामग्री अथवा प्रदर्शन प्रायः एक औपचारिक कक्षा-कक्ष प्रस्तुति को ज्यादा रुचिकर बनाते हैं, साथ ही साथ प्रतिधारण को भी बढ़ाते हैं और यह कठिन बिंदुओं के स्पष्टीकरण के लिए एक अच्छा माध्यम भी है।

(ख) चलचित्र—ये सूचनाएँ देने तथा सुस्पष्ट तरीके से कौशलों को प्रदर्शित करता है जो आसानी से किसी अन्य तकनीक द्वारा नहीं की जा सकती है। सम्मेलन तथा चर्चा के साथ कुछ विशिष्ट स्थितियों में यह अत्यंत प्रभावी विधि है।

(ग) समस्यात्मक अध्ययन (केस स्टडी)—संगठन के वास्तविक अनुभवों के आधार पर केस अध्ययन के माध्यम से प्रयास करते हैं कि किस प्रकार संभावित वास्तविक समस्याओं का यथार्थ वर्णन किया जाए जो प्रबंधकों ने सामने आए है। प्रशिक्षणार्थी, समस्याओं को निर्धारित करने में, कारणों का विश्लेषण करने में तथा वैकल्पिक हल निकालने में, वह हल जो वे विश्वास करते है कि यह उत्तम है तथा उसको क्रियांवित करने में, केसों का अध्ययन करते हैं।

(घ) कंप्यूटर प्रतिमान—यह इस प्रकार का कार्य वातावरण बनाने में सहायक है जो कंप्यूटर में प्रोग्राम के द्वारा कार्य की वास्तविक स्थितियों की नकल करने में सक्षम है तथा इससे प्रशिक्षणार्थी बिना किसी जोखिम के अथवा कम लागत पर सीख सकता है जो गलतियाँ वह वास्तविक जीवन-स्थिति में कर सकता है।

(ङ) प्रकोष्ठ प्रशिक्षण—इस प्रणाली में कर्मचारी अपने काम को उन्हीं उपकरणों पर सीखते हैं जिन पर उन्हें काम करना है, लेकिन यह प्रशिक्षण वास्तविक कार्यस्थल से हटकर दिया जाता है। प्रशिक्षण कक्ष में वास्तविक कार्यस्थल के अनुसार

वातावरण उत्पन्न किया जाता है। कर्मचारी वही उपकरण, फाइलें एवं वस्तुएँ प्रयोग करते हैं जैसी कार्यालय में प्रयोग में आती हैं। इस बात का विशेष ध्यान रखा जाता है कि कर्मचारी मूल्यवान उपकरणों एवं मशीनों का उपयोग कुशलतापूर्वक कर सकें।

(च) **नियोजित अनुदेश/प्रशिक्षण**–यह प्रणाली कुछ पूर्व-नियोजित विशेष कौशलों अथवा सामान्य ज्ञान के अधिग्रहण का समाविष्ट करती है। यह सूचनाओं को अर्थपूर्ण इकाईयों में बाँटती है तथा इन्हीं इकाईयों को उपयुक्त तरीके से क्रमबद्ध किया जाता है ताकि वे एक तार्किक तथा क्रमिक अधिगम पैकेज के रूप में बन सके जैसे-सरल से जटिल की ओर। प्रशिक्षणार्थी इन इकाईयों को पढ़ते हुए प्रश्नों के उत्तर देता है तथा रिक्त स्थानों की पूर्ति करता है।

मुख्य शब्दावली

नियुक्तिकरण | प्रशिक्षण | कर्मचारी प्रबंधन | विकास
मानव-संसाधन प्रबंधन | निष्पादन-मूल्यांकन | भर्ती
मूल्यांकन परीक्षा | चयन

सारांश

नियुक्तिकरण का अर्थ
प्रबंधकीय कार्य के रूप में नियुक्तिकरण, संगठनिक संरचना में रिक्त स्थानों की पूर्ति करने की प्रक्रिया है। इसकी पूर्ति के लिए, सबसे पहले, श्रम-शक्ति का निर्धारण किया जाता है, इसके बाद भर्ती, चयन, नियुक्ति, पदोन्नति, मूल्यांकन तथा व्यक्तियों का विकास किया जाता है ताकि वे संगठनिक ढाँचे में अपनी भूमिका का कुशलतापूर्वक निर्वाह कर सकें।

नियुक्तिकरण की आवश्यकता तथा महत्त्व
किसी भी संस्था में कार्य निष्पादन हेतु कर्मचारियों की आवश्यकता होती है। प्रबंधन की नियुक्तिकरण प्रक्रिया इन आवश्यकताओं की पूर्ति करती है तथा सही पदों के लिए सही व्यक्तियों का प्रबंध करती है।

आज के तीव्र तकनीकी विकास के समय में संगठन के बढ़ते आकार तथा व्यक्तियों के व्यवहार की जटिलता को देखते हुए नियुक्तिकरण प्रक्रिया का महत्त्व और अधिक बढ़ गया है। किसी भी संस्था के लक्ष्यों की पूर्ति उसके मानवीय संसाधनों की गुणवत्ता पर निर्भर करती है।

नियुक्तिकरण-मानव संसाधन प्रबंध के अंग के रूप में
सभी प्रबंधकों के लिए नियुक्तिकरण एक अनिवार्य प्रक्रिया है। यह एक भिन्न तथा विशिष्ट प्रक्रिया है तथा इसमें मानवीय संबंधों के अनेक पक्ष हैं जिन्हें ध्यान में रखना आवश्यक है।

© NCERT not to be republished

यह भी प्रबंधकों का दायित्व है कि वे प्रत्यक्ष रूप से उन व्यक्तियों से मिलें तथा चयन करें जो संगठन के लिए कार्य करें। जब तक प्रबंधक नियुक्तिकरण का कार्य करता है, तो उसकी भूमिका कुछ सीमित होती है। छोटी संस्थाओं में प्रबंधकों को वे सभी दायित्व जो कर्मचारियों के वेतन, कल्याण तथा उनकी कार्य-स्थितियों से संबंधित हैं, का निर्वाह करना पड़ता है। जैसे-जैसे संगठन का आकार बड़ा होता जाता है कर्मचारियों की संख्या में वृद्धि होती है। एक अलग मानव संसाधन विभाग की स्थापना की जाती है जिसमें मानवीय प्रबंध के विशेषज्ञ होते हैं।

ये सभी दर्शाते हैं कि मानवीय संसाधन प्रबंध एक अत्यंत विस्तृत अवधारणा है जिनमें विभिन्न प्रकार की क्रियाएँ सम्मिलित हैं।

मानव संसाधन प्रबंध का क्रम विकास

मानव संसाधन प्रबंधन ने श्रम कल्याण तथा कर्मचारी प्रबंधन की पारंपरिक अवधारणा को प्रतिस्थापित कर दिया है। मानव संसाधन प्रबंध का अपने वर्तमान स्वरूप में प्रादुर्भाव बहुत सारे महत्त्वपूर्ण अंतर-संबंधित विकास के द्वारा हुआ है जो औद्योगिक क्रांति के युग तक जाती है। व्यापार-संघ आंदोलन के अविर्भाव ने मनुष्य की आवश्यकता को उभारा जो प्रबंधक/स्वामी तथा कर्मचारियों के मध्य एक प्रभावपूर्ण कड़ी का कार्य कर सके।

आपने यह भी अवलोकित किया होगा कि उद्योग में मानवीय तत्वों से संबंधित ये सभी पक्ष उद्यम के यांत्रिक पक्ष से भिन्न हैं। इस प्रकार से नियुक्तिकरण मानव संसाधन प्रबंधन का एक अंतर्निहित भाग है जो कर्मचारियों के कार्य-संबंधों को स्थापित करने के लिए, उन्हें जानने, मूल्यांकित (समीक्षा) करने के उद्देश्य में कार्यरत रहता है। ये सभी एक उद्देश्यपूर्ण क्रियाएँ होती हैं।

नियुक्तिकरण प्रक्रिया

प्रबंधन प्रक्रिया के नियुक्तिकरण क्रिया का पहला महत्त्व सगठन के अंदर मानव-शक्ति आवश्यकताओं की समय पर पूर्ति है। ये आवश्यकताएँ एक प्रासांगिक रूप से भी उभर सकती हैं जैसे एक नया व्यवसाय प्रारंभ करते समय अथवा मौजूद कंपनी के विस्तार के समय या उस समय भी उत्पन्न हो सकती है जब कोई व्यक्ति/कर्मचारी संस्था छोड़ कर जाता है, सेवा निवृत होता है अथवा उसकी पदोन्नति या स्थानांरतण होता है अथवा उन्हें नौकरी से निकाल दिया जाता है। किसी भी स्थिति में सही पदों पर सही व्यक्तियों की आवश्यकता के महत्त्व को नकारा नहीं जा सकता। जब आवश्यकता पड़ती है छोड़ कर जाने वाले के स्थान की पूर्ति हेतु निवृत्त हो जाते हैं अथवा स्थानांतरण या पदोन्नति अथवा नौकरी से निकाल दिए जाने पर इत्यादि।

मानव-शक्ति आवश्यकताओं का आकलन– आप अवगत हैं कि संगठनात्मक संरचना की रूपरेखा बनाते समय हम निर्णय तथा निर्णायक स्तर का विश्लेषण करते हैं, उन सभी क्रियाओं तथा आपसी संबंधों का भी जिनका उद्देश्य संगठन के क्षितिज (समस्तर) तथा उद्धर्वाधर आयाम का विकास करना है। अतः विभिन्न पद तथा स्थान बनाए जाते हैं। स्पष्टतः या प्रत्येक कार्य के निष्पादन के लिए विशिष्ट शैक्षणिक योग्यता, कौशल तथा पूर्व अनुभव वाले व्यक्तियों इत्यादि की नियुक्तियों की आवश्यकता है।

क्रियात्मक रूप में, मानव-शक्ति आवश्यकताओं को समझने के लिए आवश्यकता है-एक तरफ कार्यभार के विश्लेषण की तथा दूसरी तरफ कार्यशक्ति के विश्लेषण की। वास्तव में यह अभ्यास यह प्रदर्शित करता है कि हमारे संगठन में कर्मचारियों की कमी है, आधिक्य है या पर्याप्त

not to be republished © NCERT

नियुक्ति है। ऐसा कहा जा सकता है कि न अधिक नियुक्तिकरण न आवश्यकता से कम नियुक्तिरण एक वांछित स्थिति है।

भर्ती

संभावित कर्मचारियों को ढूँढ़ने की प्रक्रिया तथा उन्हें संगठन में पदों के लिए आवेदन देने के लिए प्रेरित करने को भर्ती कहते हैं। इस चरण में संभावित प्रत्याशियों को खोजना अथवा उस स्रोत की पहचान करना जहाँ से संभावित प्रत्याशी लिए जा सकते हैं।

चयन

चयन एक ऐसी प्रक्रिया है जो भर्ती के समय बनाए गए संभावित पद-प्रत्याशियों के निकाय में से कर्मचारियों को चुनती है।

अनुस्थापन तथा अभिविन्यास

संस्था से परिचय कराने की यह प्रक्रिया अत्यंत महत्त्वपूर्ण है जो कर्मचारियों के कार्य-निष्पादन तथा यह निर्णय कि वह संस्था में टिके रहें, पर एक दूरगामी प्रभाव डालती है। इस प्रकार अभिविन्यास की प्रक्रिया कर्मचारियों को अन्य कर्मचारियों से मिलवाने का अवसर देती है तथा उन्हें संस्था के नियमों तथा नीतियों से अवगत कराती है। अनुस्थापन से तात्पर्य कर्मचारी के पदभार संभालने से है जिसके लिए उसका चयन हुआ है।

प्रशिक्षण तथा विकास

व्यक्ति केवल नौकरी पाने की कोशिश नहीं करते बल्कि एक जीवन-वृत्ति पाने का प्रयास करते हैं। प्रत्येक को उच्च पदों पर पहुँचने का सुअवसर मिलना चाहिए। इन सुअवसरों को देने का उत्तम तरीका कर्मचारियों को सीखने की सुविधा देना है। संगठन के पास या तो अपने संस्थान में ही प्रशिक्षण केंद्र हैं या उन्होंने अपने कर्मचारियों के सतत् प्रशिक्षण हेतु अन्य प्रशिक्षण तथा शैक्षणिक संस्थानों के साथ संबंध बनाए हुए हैं।

नियुक्तिकरण के विभिन्न पहलू हैं–

(क) भर्ती (ख) चयन (ग) प्रशिक्षण

भर्ती

भर्ती कार्य से अभिप्राय एक ऐसी प्रक्रिया से है जो किसी पद या कार्य के लिए संभावित कर्मचारियों की पहचान करती है। भर्ती का परिभाषा के अनुसार "वह प्रक्रिया जिसमें संभावित कर्मचारियों को आकर्षित/प्रेरित किया जाता है कि वे संगठन में कार्य करने के लिए अपने आवेदन पत्र दें।"

भर्ती के स्रोत

आवश्यक पदों को संगठन के आंतरिक स्रोतों अथवा बाहर से भी भरा जा सकता है। इस प्रकार, भर्ती के दो स्रोत हैं- आंतरिक तथा बाह्य।

आंतरिक स्रोत

(संस्था के अंदर से ही भर्ती) आंतरिक भर्ती के दो महत्त्वपूर्ण स्रोत हैं, स्थानांतरण तथा पदोन्नति, जिनकी चर्चा नीचे दी गई है–

(क) स्थानांतरण–स्थानांतरण में किसी एक कर्मचारी को एक कार्य से हटाकर दूसरे पर भेज दिया जाता है, एक विभाग से दूसरे विभाग में भेज दिया जाता है, कर्मचारियों के उत्तरदायित्व तथा पद-प्रतिष्ठा में बिना किसी महत्त्वपूर्ण परिवर्तन के ऐसा किया जाता है।

(ख) **पदोन्नति**–व्यावसायिक उद्यम सामान्यत: उच्च पदों को भरने के लिए कर्मचारियों की निम्नस्तरों से पदोन्नति करते हैं। पदोन्नति में कर्मचारियों को ऐसे पद पर हस्तांतरित कर देते हैं जो अधिक उत्तरदायित्वपूर्ण हो तथा इससे कर्मचारियों की सुविधाएँ, पद, प्रतिष्ठा तथा वेतन बढ़ जाता है।

बाह्य स्त्रोत

एक संस्था को विभिन्न पदों के लिए बाह्य स्त्रोतों का भी प्रयोग करना पड़ता है क्योंकि सभी रिक्त पदों की पूर्ति आंतरिक भर्ती द्वारा नहीं की जा सकती। समान्यत: भर्ती के जिन बाह्य स्त्रोतों का प्रयोग किया जाता है उनकी चर्चा नीचे की गई है–

प्रत्यक्ष भर्ती

प्रत्यक्ष भर्ती के अंतर्गत, संगठन के अधिसूचना पट्ट (नोटिस बोर्ड) पर एक अधिसूचना लगाई जाती है, जिसमें संस्था के रिक्त कार्य-पदों का विवरण दिया जाता है।

प्रतिक्षा सूची

कई नामी व्यावसायिक इकाईयाँ अनियमित आवेदकों से आए आवेदनों के लिए एक फाईल बना लेती है जिसमें उन आवेदनों को रखते हैं।

विज्ञापन

समाचार-पत्र में विज्ञापन तथा व्यावसायिक पत्रिकाओं का प्रयोग सामान्यत: तब किया जाता है, जब विस्तृत विकल्पों की आवश्यकता पड़ती है। विज्ञापन मुख्य समाचार-पत्रों में दिए जा सकते हैं।

रोज़गार कार्यालय

सरकार द्वारा संचालित रोज़गार कार्यालय अकुशल तथा कुशल क्रियात्मक कार्यो/पदों की भर्ती के लिए एक महत्त्वपूर्ण बाह्य स्त्रोत हैं। कुछ स्थितियों में रिक्त पदों की अनिवार्य विज्ञाप्ति रोज़गार कार्यालय में कानूनन देना आवश्यक है।

स्थापन ऐजेंसी तथा प्रबंध परामर्शदाता

तकनीकी तथा व्यावसायिक क्षेत्रों में, निजी शाखाएँ तथा व्यावसायिक निकाय महत्त्वपूर्ण कार्य कर रहे हैं। स्थापन ऐजेंसियाँ पूरे देश में कर्मचारियों की माँग तथा पूर्ति संबंधित सेवाएँ दे रही हैं।

प्रबंधकीय परामर्शक फर्मे, संगठन की तकनीकी, व्यावसायिक तथा प्रबंधकीय कर्मचारियों की भर्ती में सहायता करती हैं।

महाविद्यालय/विश्वविद्यालय में भर्ती

विश्वविद्यालय तथा प्रबंधकीय तथा प्रौद्योगिकी संस्थान तकनीकी, व्यावसायिक तथा प्रबंधकीय पदों की भर्ती के लिए एक महत्त्वपूर्ण तथा लोकप्रिय स्त्रोत बन गए हैं।

कर्मचारियों द्वारा अनुशंसा

वर्तमान कर्मचारियों द्वारा सिफारिश किए गए आवेदक, अथवा उनके अपने मित्र तथा संबंधी, भर्ती का एक अच्छा स्त्रोत सिद्ध होते हैं।

जॉबर एवं ठेकेदार

ये जॉबर एवं ठेकेदार संभावित मजदूरों से संपर्क बनाए रखते हैं तथा कम समय के नोटिस पर भी वाँछित संख्या में अकुशल श्रमिकों को उपलब्ध कराने में सक्षम होते हैं।

© NCERT not to be republished

विज्ञापन अथवा दूरदर्शन

रिक्त पदों का टी. वी. (दूरदर्शन तथा अन्य चैनलों) पर संचार आजकल अधिक महत्त्वपूर्ण होता जा रहा है।

वैब प्रसारण

इंटरनेट आज के समय में भर्ती का एक आम स्रोत बनता जा रहा है। ऐसे कुछ वैबसाइट विशेष रूप से बनाए तथा समर्पित किए गए हैं जो कार्य पाने के इच्छुक तथा नए प्रवेशकों से संबंधित सूचनाएँ देते हैं।

चयन प्रक्रिया

प्रारंभिक जाँच–आवेदन पत्र

चयन परीक्षाएँ–

(क) बुद्धि परीक्षाएँ

(ख) कौशल परीक्षा

(ग) व्यक्तित्व परीक्षाएँ

(घ) व्यापार परीक्षा

(ङ) अभिरुचि परीक्षा

रोज़गार साक्षात्कार

संदर्भ तथा पृष्ठभूमि जाँच/परीक्षण

चयन निर्णय

शारीरिक एवं डॉक्टरी परीक्षण

पद-प्रस्ताव

रोज़गार समझौता

प्रशिक्षण तथा विकास

प्रशिक्षण तथा विकास की आवश्यकता

पिछले 25 वर्षों में हमारे उच्च आधुनिक तथा जटिल समाज में बड़ी तेजी से परिवर्तन हुए हैं जिनके कारण संगठनों पर दबाव बढ़ता जा रहा है कि वे वस्तुओं तथा सेवाओं में भी परिवर्तन लाएँ। किस प्रकार वस्तुओं एवं सेवाओं का उत्पादन किया जा रहा है अथवा उन्हें बेचा जा रहा है, जिस प्रकार के कार्य की आवश्यकता है अथवा किस प्रकार के कौशलों की आवश्यकता पड़ सकती है, इन कार्यों की पूर्ति के लिए इत्यादि सभी को आ रहे परिवर्तन के अनुकूल बनाने की आवश्यकता है।

प्रशिक्षण

कोई भी ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा कर्मचारियों की क्षमता कौशल तथा योग्यता को बढ़ाया जाता है।

शिक्षा

एक ऐसी प्रक्रिया है जो कर्मचारियों के ज्ञान तथा बोध को बढ़ाती है। यह ज्ञान का बोध तथा उसकी व्याख्या है।

विकास

विकास से तात्पर्य सीखने के सुअवसरों के निर्माण से है जो कर्मचारियों के विकास में सहयोग देती है।

© NCERT not to be republished

प्रशिक्षण विधियाँ

प्रशिक्षण की बहुत सारी विधियाँ हैं। इन्हें विस्तृत रूप से दो समूहो/भागों में बाँटा जा सकता है (क) ऑन दा जॉब तथा (ख) ऑफ दा जॉब विधियाँ।

ऑन दा जॉब विधि

प्रशिक्षणार्थी कार्यक्रम

प्रशिक्षणार्थी कार्यक्रम प्रशिक्षणार्थी को एक कार्य में प्रवीण कर्मचारी के अधीन रखा जाता है।

शिक्षण (कोचिंग)

इस विधि के अंतर्गत, उच्च अधिकारी तथा प्रशिक्षक एक शिक्षक के समान प्रशिक्षणार्थी को सिखाता है।

स्थानबद्ध/संयुक्त प्रशिक्षण इंटर्नशिप

यह प्रशिक्षण का एक संयुक्त प्रशिक्षण कार्यक्रम है जिसमें शैक्षणिक संस्थान तथा व्यावसायिक फर्म सहयोग देती हैं।

कार्य बदली

इस प्रकार के प्रशिक्षण में प्रशिक्षणार्थियों का एक विभाग से दूसरे विभाग अथवा एक कार्य से दूसरे कार्य में स्थानांतरण सम्मिलित हैं।

ऑफ द जॉब विधि

कक्षा-कक्ष व्याख्यान/सम्मेलन

व्याख्यान अथवा सम्मेलन उपागम विशेष सूचना नियम, कार्य-प्रणाली अथवा प्रक्रिया को संप्रेषित करने के लिए अत्यंत अनुकूल है।

चलचित्र

ये सूचनाएँ देने तथा सुस्पष्ट तरीके से कौशलों को प्रदर्शित करता है जो आसानी से किसी अन्य तकनीक द्वारा नहीं की जा सकती है।

समस्यात्मक अध्ययन (केस स्टडी)

संगठन के वास्तविक अनुभवों के आधार पर केस प्रयास करते हैं कि किस प्रकार संभावित वास्तविक समस्याओं का यथार्थ वर्णन किया जाए।

कंप्यूटर प्रतिमान

यह इस प्रकार का कार्य वातावरण बनाने में सहायक है जो कंप्यूटर में प्रोग्राम द्वारा वास्तविक स्थितियों की नकल करने में सक्षम है।

प्रकोष्ठ प्रशिक्षण

इस प्रणाली में कर्मचारी अपने काम को उन्हीं उपकरणों पर सीखते हैं जिन पर उन्होंने काम को करना है।

नियोजित अनुदेश/प्रशिक्षण

यह प्रणाली कुछ पूर्व-नियोजित विशेष कौशलों अथवा सामान्य ज्ञान के अधिग्रहण का समाविष्ट करती है।

© NCERT not to be republished

अभ्यास

अति लघु उत्तरीय प्रश्न

1. नियुक्तिकरण का क्या आशय है?
2. भर्ती के दो महत्वपूर्ण स्रोत बताएँ।
3. कारखाने के कर्मचारी नई मशीनों पर काम करने में असमर्थ हैं और हमेशा पर्यवेक्षक की मदद की माँग करते हैं। पर्यवेक्षक बार-बार बुलाए जाने का बोझ अनुभव करता है। उपाय सुझाएँ।
4. उत्पादन की गुणवत्ता मानकों के अनुसार नहीं है। जाँच पर यह देखा गया कि अधिकांश श्रमिक मशीनरी के उचित संचालन से पूरी तरह से अवगत नहीं थे। मानकों को पूरा करने के लिए उत्पादन की गुणवत्ता में सुधार करने का तरीका क्या हो सकता है?
5. हाई-टेक मशीनों के ज्ञान की कमी के कारण कारखाने के कर्मचारी निष्क्रिय रहते हैं। इंजीनियर को बार-बार बुलाने की आवश्यकता होती है जो उच्च ओवरहेड शुल्क का कारण बनता है। इस समस्या का हल सुझाएँ।

लघु उत्तरीय प्रश्न

1. भर्ती से क्या आशय है? यह चयन से अलग कैसे है?
2. एक संगठन सुरक्षा सेवाएँ प्रदान करता है। इसके लिए ऐसे उम्मीदवारों की आवश्यकता होती है जो विश्वसनीय हों और अपने ग्राहकों के भेद का खुलासा न करें। चयन प्रक्रिया में क्या कदम शामिल किए जाने चाहिए?
3. एक कंपनी पेपर प्लेट्स और कटोरे का निर्माण करती है। यह प्रत्येक दिन 1,00,000 प्लेट और कटोरे का उत्पादन करती है। स्थानीय त्यौहार के कारण, इसे अतिरिक्त 50,000 प्लेटों और कटोरों का त्वरित आदेश मिला। इन परिस्थितियों में आदेशों को पूरा करने के लिए कंपनी द्वारा अपनायी जाने वाली भर्ती प्रक्रिया विधि की व्याख्या करें।
4. प्रशिक्षण और विकास के बीच अंतर स्पष्ट करें।
5. भर्ती के आंतरिक स्रोतों को क्यों अधिक किफ़ायती माना जाता है?
6. 'कोई भी संगठन तब तक सफल नहीं हो सकता जब तक कि वह सही नौकरी के लिए सही तरीके के व्यक्तियों से विभिन्न पदों को भरता और रखता न हो।' स्पष्ट करें।

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

1. मानव संसाधन प्रबंधन में कई विशेष गतिविधियाँ और कर्तव्य शामिल हैं। व्याख्या करें।
2. कर्मचारियों के चयन के लिए प्रक्रिया की व्याख्या करें।
3. व्यक्ति और संगठन के लिए प्रशिक्षण के फायदे क्या हैं?
4. कौल कंसल्टेंट्स ने वरिष्ठ प्रबंधन पेशेवरों के लिए विशेष रूप से www.naukaripao.com शुरू किया है। पोर्टल वरिष्ठ स्तर की नौकरियों को सूचीबद्ध करता है और यह सुनिश्चित करता है कि कठोर स्क्रीनिंग प्रक्रिया के माध्यम से नौकरी वास्तविक है।
   (i) ऊपर दिए गए मामले में भर्ती के स्रोत को बताएँ।
   (ii) उपरोक्त भर्ती के स्रोत के चार लाभ लिखें।

© NCERT not to be republished

5. एक कंपनी, जाइलो लिमिटेड, ऑटो घटकों के निर्माण के लिए भारत में एक नया संयंत्र स्थापित कर रही है। भारत इस क्षेत्र में एक बेहद प्रतिस्पर्धा और लागत प्रभावी उत्पादन आधार है। कई प्रतिष्ठित कार निर्माता यहाँ अपने ऑटो घटक बनाते हैं। जाइलो लिमिटेड भारत में बाजार हिस्सेदारी का लगभग 40 प्रतिशत कब्जा करने की योजना बना रही है और अपने नियोजित संचालन के द्वारा दो वर्षों में लगभग ₹ 50 करोड़ के निर्यात का लक्ष्य रखती है। इन लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए इसे अत्यधिक प्रशिक्षित और प्रेरित कार्यबल की आवश्यकता है। इस मामले में सलाह देने के लिए आपको कंपनी द्वारा रखा गया है। उत्तर देने के दौरान ध्यान रखें कि कंपनी का परिचालन किस क्षेत्र में है। इस संदर्भ में निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दें—
   (i) कंपनी द्वारा अपनायी जाने वाली भर्ती प्रक्रिया की रूपरेखा दें।
   (ii) भर्ती के कौन-से स्रोतों पर कंपनी को भरोसा करना चाहिए। अपने सुझावों के पक्ष में कारण दें।
   (iii) कंपनी द्वारा अपनायी जाने वाली चयन प्रक्रिया की रूपरेखा कारणों सहित दें।
6. एक प्रमुख बीमा कंपनी ने डाटा एंट्री/ग्राहक सेवा प्रतिनिधियों के लिए सभी भर्ती, स्क्रीनिंग और प्रशिक्षण प्रक्रियाओं को संभाला। उनके प्रतिद्वंद्वी अपने बाजार में अधिकांश योग्य, समर्थ कर्मचारियों को आकर्षित कर रहे थे। मजबूत अर्थव्यवस्था और नौकरी खोजने वालों की कतार ने भर्ती को और भी कठिन बना दिया था। इसके परिणामस्वरूप कंपनी को ऐसे उम्मीदवारों का चयन करना पड़ा जिनके पास नौकरी के लिए आवश्यक 'सॉफ्ट' कौशल तो थे, लेकिन उचित 'हार्ड' कौशल और प्रशिक्षण की कमी थी। इस संदर्भ में निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दें—
   (i) एक मानव संसाधन प्रबंधक के रूप में आप कंपनी में क्या समस्याएँ देखते हैं?
   (ii) आपको कैसे लगता है कि इसे हल किया जा सकता है और कंपनी पर इसका क्या असर होगा?
7. जयश्री ने हाल ही में मानव संसाधन प्रबंधन में स्नातकोत्तर डिप्लोमा पूरा किया था। इसके कुछ महीनों पश्चात् एक बड़ी स्टील विनिर्माण कंपनी ने उसे मानव संसाधन प्रबंधक नियुक्त किया। वर्तमान में, कंपनी 800 लोगों को रोजगार देती है और भविष्य में विस्तार की योजना बना रही है जिसके लिए विभिन्न प्रकार की अतिरिक्त आवश्यकताओं के लिए 200 व्यक्तियों की आवश्यकता हो सकती है। जयश्री को कंपनी के मानव संसाधन विभाग का पूरा प्रभार दिया गया है। इस संदर्भ में निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दें—
   (i) बताएँ कि उससे किन कार्यों की आशा की जाती है?
   (ii) आपको उसकी नौकरी में क्या समस्याएँ दिखती हैं?
   (iii) वह अपनी नौकरी कुशलता से करने के लिए क्या कदम उठाएगी?
   (iv) संगठन में उसकी भूमिका कितनी महत्वपूर्ण है?

© NCERT not to be republished

12115CH07

निर्देशन

7
अध्याय

धरातलीय (ग्रासरूट) नेतृत्व— फोर्ड मोटर कंपनी

फोर्ड हमेशा से ही कुशल प्रबंधकों तथा तकनीशियनों को आकर्षित तथा प्रोत्साहित करती रही है, परंतु यह एजेंटों तथा नेतृत्वकर्ताओं के लिए ऐसा करने में असफल रही है। इसलिए एक ऑटोमेकर की सांस्कृतिक पुनर्कल्पना के रूप में, फोर्ड बड़े स्तर पर उच्च उत्पादक नेतृत्वकर्ता बनाने की प्रक्रिया के प्रारंभन की कगार पर है। यह 'व्यावसायिक योद्धाओं' की एक सेना तैयार करना चाहती है जिनके पास साहस हो और नया सोचने की क्षमता हो और जो कुछ सार्थक बदलने में विश्वास रखते हों।

फोर्ड मोटर कंपनी ने अपनी वरिष्ठ प्रबंधन टीम में महत्वपूर्ण बदलाव की घोषणा की क्योंकि यह अपने ऑटोमोटिव व्यवसाय को मजबूत, कंपनी की परिचालन फिटनेस में सुधार और उभरते अवसरों को भुनाने के लिए रणनीतिक बदलाव को तेज कर रही है। नेतृत्व में बदलाव की घोषणा करते हुए, फोर्ड के अध्यक्ष और सीईओ जिम हैकेट ने कहा, "फोर्ड दुनिया की सबसे भरोसेमंद गतिशील कंपनी बनने के अपने दृष्टिकोण

अधिगम उद्देश्य इस अध्याय के अध्ययन के पश्चात् आप—
◆ निर्देशन की अवधारणा तथा व्यावसायिक संगठनों में इसके महत्त्व को स्पष्ट कर सकेंगे;
◆ उन तत्वों को समझ सकेंगे जो निर्देशन की प्रक्रिया को नियंत्रित करते हैं;
◆ पर्यवेक्षण के अर्थ तथा इसके महत्त्व की व्याख्या कर सकेंगे;
◆ व्यावसायिक प्रबंधन में अभिप्रेरणा के अर्थ तथा इसके महत्त्व को स्पष्ट कर सकेंगे;
◆ मास्लों के आवश्यकताओं की क्रमबद्धता सिद्धांत को समझ सकेंगे तथा संगठन में कर्मचारियों को प्रेरित करने में इसकी प्रयोगात्मकता का वर्णन कर सकेंगे;
◆ वित्तीय तथा गैर वित्तीय प्रोत्साहनों की व्याख्या कर सकेंगे जिनके द्वारा प्रबंधक अपने कर्मचारियों को अभिप्रेरित करते हैं;
◆ नेतृत्व की अवधारणा तथा प्रबंध में इसके महत्त्व की व्याख्या कर सकेंगे;
◆ अच्छे नेता के गुणों का वर्णन कर सकेंगे;
◆ संगठन में औपचारिक तथा अनौपचारिक संप्रेषण को स्पष्ट कर सकेंगे;
◆ प्रभावी संप्रेषण की विभिन्न बाधाओं की पहचान कर सकेंगे तथा संगठन में इनसे उभरने के लिए उपाय बता सकेंगे।

© NCERT not to be republished

की ओर बढ़ते हुए अपने व्यापार को मजबूत बनाने के लिए एक अनुभवी और प्रतिबद्ध कार्यकारी टीम के प्रति आभारी है।" उनका उद्देश्य व्यापार को परिचालन फिटनेस, उत्पाद और ब्रांड उत्कृष्टता और लाभप्रदता के नए स्तर तक ले जाना है।

स्रोत–http://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/news/2018/02/22/company-news.html

विषय प्रवेश

यह केस प्रबंधकीय कार्य के महत्त्वपूर्ण तथ्य को उजागर करता है–यह हमेशा संभव नहीं है कि खाली/एकमात्र औपचारिक प्रभुत्व के द्वारा कर्मचारियों से उत्तम कार्य लिया जा सकता है। एक प्रबंधक के लिए यह आवश्यक है कि वह नेतृत्व, अभिप्रेरणा तथा अपने अधीनस्थों को प्रेरित करने के लिए विभिन्न तरीकों का प्रयोग करें जो उनके लिए उपयुक्त हो। ये विधियाँ, जिनकी वर्तमान अध्याय में चर्चा की गई है, सामूहिक रूप से इन्हें प्रबंधन की निर्देशन क्रिया कहा जाता है।

अर्थ

साधारणत–निर्देशन का अर्थ निर्देश देने तथा व्यक्तियों के कार्य में मार्गदर्शन करने से है। हमारे प्रतिदिन के जीवन में हमारे सामने ऐसी बहुत सी स्थितियाँ आती हैं जैसे–कोई होटल प्रबंधक अपने कर्मचारियों को किसी कार्यक्रम को आयोजित करने के लिए निर्देश देता है, एक शिक्षक अपने छात्रों को निर्देश देता है, कि वे किस प्रकार अपने दत्त कार्य (असाइनमेंट) को पूरा करें, चलचित्र निदेशक अपने कलाकारों को निर्देश देता है कि वे फिल्म में कैसे अभिनय करें इत्यादि, इन सभी स्थितियों में, हम यह देखते हैं कि पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति हेतु निर्देशन किया गया है।

संगठन के प्रबंधन के संदर्भ में, निर्देशन व्यक्तियों को आदेश देने, मार्गदर्शन, परामर्श, अभिप्रेरित तथा कुशल नेतृत्व प्रदान करने की प्रक्रिया है जिसका उद्देश्य संगठन के उद्देश्यों की पूर्ति है।

आप यहाँ अवलोकित कर सकते हैं कि निर्देशन केवल संप्रेषण नहीं है अपितु यह अन्य बहुत सारे तत्वों को भी सम्मिलित करता है जैसे– पर्यवेक्षण, अभिप्रेरणा तथा नेतृत्व। सभी प्रबंधकों द्वारा निष्पादित मुख्य प्रबंधकीय क्रियाओं में निर्देशन एक है। निर्देशन एक ऐसी प्रबंधकीय प्रक्रिया है जो संस्था के पूरे कार्यकाल तक चलने वाली है।

निर्देशन की मुख्य विशेषताओं की चर्चा नीचे की गई है –

(क) निर्देशन क्रिया को प्रारंभ करती है– निर्देशन एक मुख्य प्रबंधकीय कार्य है। एक प्रबंधक को इसका निष्पादन अन्य क्रियाएँ जैसे–नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण तथा नियंत्रण इत्यादि के साथ ही संगठन में अपने उत्तरदायित्व का निर्वाह करते हुए करना पड़ता है। जहाँ अन्य कार्य,

© NCERT not to be republished

क्रिया के प्रारंभ होने से पूर्व की तैयारी से संबंधित हैं, वहाँ निर्देशन संगठन में क्रिया को प्रारंभ करता है।

(ख) **निर्देशन प्रबंधन के प्रत्येक स्तर पर निष्पादित होता है**–प्रत्येक प्रबंधक, उच्च अधिकारी से लेकर पर्यवेक्षक तक निर्देशन क्रिया का निष्पादन करते हैं। जहाँ भी अधिकारी–अधीनस्थ संबंध हैं, वहाँ निर्देशन की प्रक्रिया स्वतः ही होती है।

(ग) **निर्देशन एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है**–निर्देशन एक सतत् क्रिया है। संगठन के पूरे कार्यकाल में चलने वाली प्रक्रिया है, निरपेक्ष (बिना ध्यान में रखे) कि कौन व्यक्ति प्रबंधकीय पदों पर कार्यरत है। हम यह देख सकते हैं कि इनफोसिस, टाटा तथा भेल, एच. सी. एल. (HCL) जैसी संस्थाओं में प्रबंधक बदल सकते हैं परंतु निर्देशन की प्रक्रिया निरंतर चलती रहती है क्योंकि बिना निर्देशन के संगठनिक क्रियाएँ आगे नहीं चल सकती।

(घ) **निर्देशन ऊपर से नीचे की तरफ प्रवाहित होता है**–निर्देशन पहले उच्च स्तर पर प्रारंभ होता है तथा फिर वह संगठनिक अनुक्रम के द्वारा नीचे की दिशा में प्रवाहित होता है। इसका अर्थ यह है कि प्रत्येक प्रबंधक अपने निकटस्थ अधीनस्थ को निर्देशित कर सकता है तथा अपने ऊपर के अधिकारी से आदेश लेता है।

निर्देशन का महत्त्व

निर्देशन का महत्त्व इस तथ्य से समझा जा सकता है कि संस्था को प्रत्येक क्रिया/कार्य का प्रारंभ केवल निर्देशन के द्वारा ही होता है। निर्देशन व्यक्तियों को, समान उद्देश्यों की पूर्ति के लिए इकट्ठा करती है। निर्देशन के माध्यम से प्रबंधक संस्था में न केवल व्यक्तियों को यह बताते हैं कि उन्हें क्या करना चाहिए, कब करना चाहिए तथा कार्य को कैसे करना है बल्कि यह भी देखना है कि उनके निर्देशों का क्रियान्वयन उपयुक्त परिप्रेक्ष्य में हुआ है। बहुधा, यह संगठन के प्रभावपूर्ण कार्य निष्पादकता में एक महत्त्वपूर्ण कारक के रूप में कार्य करता है।

वे बिंदु जो निर्देशन के महत्त्व को बल देते हैं, उनका विवरण इस प्रकार है–

(क) संगठन में व्यक्तियों के कार्य को प्रारंभ करने में निर्देशन सहायता करता है। जो संस्था के वांछित उद्देश्यों की पूर्ति हेतु किए जाते हैं। उदाहरण के लिए, यदि एक पर्यवेक्षक अपने अधीनस्थों का मार्गदर्शन करता है तथा उनकी समस्याओं को जो उन्हें कार्य–निष्पादन करते हुए हो सकती हैं, उनको दूर करने में मदद करता है तो यह कर्मचारियों को मदद करती है कि वे अपने निर्धारित कार्य–लक्ष्यों को दिए गए समय पर पूरा कर सकें।

(ख) निर्देशन संगठन में कर्मचारियों के व्यक्तिगत प्रयासों को इस प्रकार समाकलित करता है कि प्रत्येक व्यक्ति

© NCERT not to be republished

के कार्य का योगदान संस्था के निष्पादन में तथा सफलता में होता है। इस प्रकार, यह निश्चित करती है कि प्रत्येक व्यक्ति का कार्य संगठन के लक्ष्यों को पूरा करने के लिए हो। उदाहरण के लिए, एक प्रबंधक जिसमें अच्छे नेतृत्व की योग्यताएँ हों तो वह इस स्थिति में होता है कि, अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को यह विश्वास दिला सके कि व्यक्तिगत प्रयास तथा सामूहिक प्रयास दोनों मिलकर ही संस्था के उद्देश्यों/लक्ष्यों की पूर्ति में सहायक हैं।

(ग) निर्देशन कर्मचारियों का मार्गदर्शन करता है जिससे वह अपनी क्षमताओं एवं योग्यताओं का पूर्णतः प्रयोग कर सकें। इसके लिए निर्देशन उन्हें प्रोत्साहित करता है तथा प्रभावपूर्ण नेतृत्व भी प्रदान करता है। एक अच्छा नेता हमेशा अपने कर्मचारियों की कार्य-क्षमता की पहचान करने में सक्षम होता है तथा उन्हें प्रोत्साहित करता है कि वे उस क्षमता का पूर्ण प्रयोग कार्य निष्पादन में कर सकें।

(घ) निर्देशन संगठन में आवश्यक परिवर्तनों को प्रारंभ करने में मदद करता है। सामान्यतः लोगों की यह प्रवृत्ति होती है कि वे संस्था में नए परिवर्तनों का विरोध करते हैं। अभिप्रेरणा के द्वारा प्रभावी निर्देशन, संप्रेषण तथा नेतृत्व सहायता करता है। ऐसे प्रतिरोधों को कम करने में तथा नए परिवर्तनों को संस्था में प्रारंभ करने में आवश्यक सहयोग के विकास में भी सहायक है। उदाहरण के लिए यदि कोई प्रबंधक कोई नयी लेखा-विधि की व्यवस्था प्रारंभ करना चाहता है, शुरुआत में लेखा विभाग से विरोध आ सकता है। परंतु, यदि प्रबंधक कारण समझाता है, उन्हें प्रशिक्षण दिलाता है तथा अतिरिक्त पारिश्रमिक/प्रतिफल के द्वारा उन्हें अभिप्रेरित करता है, तो कर्मचारी इस परिवर्तन को स्वीकार कर सकते हैं तथा प्रबंधक के साथ सहयोग भी करेंगे।

(ङ) प्रभावी निर्देशन संस्था में स्थिरता तथा संतुलन बनाए रखने में भी सहायता प्रदान करता है क्योंकि यह आपसी सहयोग तथा प्रतिबद्धता को लोगों के बीच बढ़ाता है तथा विभिन्न समूहों, क्रियाओं तथा विभागों के मध्य संतुलन बनाए रखने में भी सहायक है।

निर्देशन के सिद्धांत

अच्छा तथा प्रभावी निर्देशन प्रदान करना एक चुनौतीपूर्ण कार्य है क्योंकि इसमें बहुत-सी जटिलताएँ सम्मिलित हैं। एक प्रबंधक को उन सभी व्यक्तियों के साथ जिनकी भिन्न पृष्ठभूमि तथा उम्मीदें हैं, संबंध रखना पड़ता है यह निर्देशन की प्रक्रिया को जटिल बना देती है। कुछ निर्देशन के मार्गदर्शक सिद्धांत हैं जो निर्देशन की प्रक्रिया में सहायक हो सकते हैं। इन सिद्धांतों का संक्षिप्त विवरण नीचे दिया गया है–

© NCERT not to be republished

(क) अधिकतम व्यक्तिगत योगदान—यह सिद्धांत इस पर बल देता है कि निर्देशन की तकनीकें सभी व्यक्तियों को संस्था में सहायता दें, कि वे अपनी संभावित क्षमताओं का अधिकतम योगदान संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति में दे सकें। यह संस्था के कुशल निष्पादन के लिए कर्मचारियों की अप्रयुक्त ऊर्जा को उभार कर प्रयोग में ला सकें। उदाहरण के लिए, एक अच्छी अभिप्रेरणा नियोजन, वित्तीय तथा गैर वित्तीय प्रतिफलों सहित कर्मचारियों को प्रेरित कर सकती है ताकि वे संस्था के लिए अपने अधिकतम प्रयास कर सकें क्योंकि उन्हें यह लगेगा कि उनके इन प्रयासों का उन्हें उपयुक्त पारिश्रमिक/प्रतिफल मिलेगा।

(ख) संगठनिक उद्देश्यों में ताल-मेल—प्राय: हम पाते हैं कि कर्मचारियों के व्यक्तिगत उद्देश्यों तथा संगठनिक उद्देश्यों में आपस में द्वंद्व होता है। उदाहरण के लिए, एक कर्मचारी अपनी व्यक्तिगत आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए एक आकर्षक वेतन तथा वित्तीय लाभों की आकांक्षा रखता है। संस्था कर्मचारियों से यह अपेक्षा करती है कि वे अपनी उत्पादकता बढ़ाएँ ताकि वांछित लाभ हो सकें। परंतु अच्छा निर्देशन इन दोनों में तालमेल बिठाता है तथा कर्मचारी को यह विश्वास दिलाता है कि कार्यकुशलता तथा पारिश्रमिक दोनों एक दूसरे के पूरक हैं।

(ग) आदेश की एकता—यह सिद्धांत इस पर बल देता है कि कर्मचारी को केवल एक ही उच्च अधिकारी से आदेश मिलने चाहिए। यदि आदेश एक से अधिक अधिकारियों से मिलते हैं, तो यह भ्रांति पैदा करते हैं तथा संस्था में द्वंद्व तथा अव्यवस्था फैलाते हैं। 'आदेश की एकता' सिद्धांत के पालन से प्रभावी निर्देशन निश्चित होता है।

(घ) निर्देशन तकनीकों की उपयुक्तता/औचित्य—इस सिद्धांत के अनुसार, निर्देशन उपयुक्त अभिप्रेरक तथा नेतृत्व की तकनीकों का प्रयोग करते समय कर्मचारियों की आवश्यकताओं, योग्यताओं, उनके दृष्टिकोण तथा अन्य वस्तु-स्थितियों का ध्यान रखना चाहिए। उदाहरण के लिए, कुछ व्यक्तियों के लिए पैसा एक सशक्त अभिप्रेरक का कार्य कर सकता है, दूसरी तरफ किसी के लिए पदोन्नति एक प्रभावी प्रेरक का कार्य करती है।

(ङ) प्रबंधकीय संप्रेषण—संस्था के सभी स्तरों पर प्रभावी प्रबंधकीय संप्रेषण निर्देशन को भी प्रभावपूर्ण बनाता है। अधीनस्थों की संपूर्ण पारस्परिक समझ को बनाने के लिए निर्देशक को स्पष्ट अनुदेश/निर्देश, जारी करने चाहिए। उपयुक्त प्रतिपुष्टि के द्वारा, प्रबंधकों को यह निश्चित करना चाहिए कि अधीनस्थ उसके निर्देश को स्पष्ट रूप से समझ रहे हैं।

(च) अनौपचारिक संगठन का प्रयोग—एक प्रबंधक को यह समझना चाहिए कि प्रत्येक औपचारिक संगठन के अंतर्गत ही अनौपचारिक समूह तथा संगठन पाए जाते हैं। उसे उन्हें पहचान कर उन संगठनों का समुचित प्रयोग एक प्रभावी निर्देशन के लिए करना चाहिए।

(छ) नेतृत्व—कर्मचारियों का निर्देशन करते समय, प्रबंधक को एक अच्छे नेतृत्व का प्रदर्शन करना चाहिए क्योंकि यह अधीनस्थों को बिना उनके बीच किसी असंतोष की भावना के सकारात्मक रूप से प्रभावित करती है।

(झ) अनुसरण करना—केवल आदेश देना ही पर्याप्त नहीं है। प्रबंधक को निरंतर पुनरीक्षण के द्वारा अनुसरण करना चाहिए कि उनके आदेशों का यथावत् पालन हुआ है कि नहीं अथवा उन्हें किन्हीं कठिनाइयों का सामना करना पड़ रहा है। यदि आवश्यक हो, तो उपयुक्त संशोधन/परिवर्तन इस दिशा में किए जाने चाहिए।

निर्देशन के तत्व

निर्देशन की प्रक्रिया में मार्गदर्शन, परामर्श, निर्देश, अभिप्रेरणा तथा संस्था में कर्मचारियों का नेतृत्व यह सभी, संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति हेतु सम्मिलित हैं। निम्न उदाहरण को देखिए –

(क) एक पर्यवेक्षक कर्मचारी को खराद (Lathe machine) की मशीन पर उसे क्या क्रियाएँ करनी हैं, समझाता है;

(ख) एक खदान अभियंता (इंजीनियर) कोयले की खदानों में कार्य करते समय किन सुरक्षा सावधानियों का पालन करेगा यह समझाता है;

(ग) एक प्रबंध निर्देशक कंपनी के लाभ में प्रबंधक के योगदान के लिए उसका लाभ में भागीदारी घोषित करता है; तथा

(घ) एक प्रबंधक कार्य निष्पादन में अग्र-भूमिका निभाकर जब अपने कर्मचारियों को प्रेरित करता है।

ये सभी उदाहरण तथा बहुत सारी अन्य क्रियाएँ जो निर्देशन से संबंधित हैं, उन्हें विस्तृत रूप से चार वर्गों में बाँटा जा सकता है जिन्हें निर्देशन के तत्व कहते हैं। ये तत्व हैं –

(क) पर्यवेक्षण (ख) अभिप्रेरणा
(ग) नेतृत्व (घ) संप्रेषण

निर्देशन के विषय में और अधिक जानकारी के लिए, इन सभी तत्वों की चर्चा विस्तृत रूप से नीचे की गई है।

पर्यवेक्षण

'पर्यवेक्षण' शब्द को दो प्रकार से समझा जा सकता है। प्रथमतः इसे निर्देशन के एक तत्व के रूप में समझा जा सकता है, दूसरा संस्था के क्रम शृंखला में पर्यवेक्षकों द्वारा किए गए एक कार्य निष्पादन के रूप में।

निर्देशन के एक तत्व के रूप में संगठन के प्रत्येक प्रबंधक को अपने अधीनस्थों का पर्यवेक्षण करना पड़ता है। इस अर्थ में, पर्यवेक्षण को एक प्रक्रिया के रूप में समझा जा सकता है, जो वांछित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए कर्मचारियों के

© NCERT not to be republished

प्रयासों के मार्गदर्शन तथा अन्य संसाधनों के प्रयोग से संबंधित है। इसका अर्थ है अधीनस्थों द्वारा किए गए कार्यों का निरीक्षण तथा यह निश्चित करने के लिए कि संसाधनों के अधिकतम प्रयोग एवं कार्य लक्ष्यों को पूरा करने हेतु अधीनस्थों को आवश्यक निर्देश देना है।

दूसरी तरफ पर्यवेक्षण को पर्यवेक्षक के एक कार्य निष्पादन के रूप में भी समझा जा सकता है, संगठन के क्रम शृंखला के क्रियात्मक स्तर पर एक प्रबंधकीय पद पर जैसे, श्रमिकों के तत्काल ऊपर। किसी संस्था के लिए पर्यवेक्षक का कार्य तथा निष्पादन अत्यंत महत्त्वपूर्ण है क्योंकि वह प्रत्यक्ष रूप से श्रमिकों के साथ जुड़ा हुआ है, (उनके संपर्क में है) जबकि प्रबंधकों का निचले स्तर पर कार्य कर रहे कर्मचारियों के साथ कोई प्रत्यक्ष संपर्क नहीं होता।

पर्यवेक्षण के महत्त्व

पर्यवेक्षण के महत्त्व को, पर्यवेक्षक द्वारा निभाई गई विविध भूमिकाओं के द्वारा समझा जा सकता है, जिनका विवरण नीचे दिया गया है –

(क) पर्यवेक्षक प्रतिदिन कर्मचारियों के संपर्क में रहता है तथा उनसे मित्रतापूर्ण संबंध बनाए रखता है। एक अच्छा पर्यवेक्षक श्रमिकों के लिए मार्गदर्शक, मित्र तथा एक दार्शनिक के रूप में कार्य करता है।

(ख) पर्यवेक्षक प्रबंधक तथा श्रमिकों के मध्य एक कड़ी के रूप में कार्य करता है। वह एक तरफ श्रमिकों को प्रबंध के विचारों को बताता है तथा दूसरी तरफ श्रमिकों की समस्याओं को प्रबंध के सामने रखता है। पर्यवेक्षक द्वारा निभाई गई यह भूमिका प्रबंधन तथा कर्मचारियों/श्रमिकों के बीच किसी भी गलतफहमी को नहीं आने देता तथा उनके मध्य किसी प्रकार के द्वंद्व से भी बचाव करती है।

(ग) पर्यवेक्षक अपने अधीनस्थ श्रमिकों में जो उसके नियंत्रण में हैं उनसे सामूहिक एकता को बनाए रखने में एक मुख्य भूमिका निभाता है। वह आंतरिक मतभेदों को निपटाता है तथा श्रमिकों में तालमेल बिठाकर रखता है।

(घ) पर्यवेक्षक निर्धारित लक्ष्यों के अनुसार कार्य का निष्पादन सुनिश्चित करता है। वह कार्य पूरा करने का उत्तरदायित्व लेता है तथा अपने श्रमिकों को प्रभावपूर्ण तरीके से अभिप्रेरित करता है।

(ङ) पर्यवेक्षक कार्यस्थल/पद कार्य पर ही कर्मचारियों तथा श्रमिकों को प्रशिक्षित करता है। एक कुशल तथा ज्ञानवान पर्यवेक्षक ही कार्यकुशल श्रमिकों का दल तैयार कर सकता है।

(च) पर्यवेक्षक नेतृत्व संगठन के श्रमिकों को प्रभावित करने में एक मुख्य भूमिका निभाता है। एक पर्यवेक्षक जिसमें अच्छे नेतृत्व के गुण हैं वह अपने श्रमिकों के मध्य उच्च मनोवृत्ति का विकास कर सकता है।

(छ) एक अच्छा पर्यवेक्षक कार्य निष्पादन का विश्लेषण करता है तथा अपनी सलाह अथवा प्रतिपुष्टि (फीडबैक) श्रमिकों को देता है। वह कार्यकुशलता के विकास के लिए उन्हें सुझाव तथा तरीके भी बताता है।

© NCERT not to be republished

एक असंतुष्ट प्रबंधक का निर्देशन

रश्मि जोशी पिछले दस सालों से फाईन प्रोडक्शनस् में एक मंडलीय विक्रय प्रबंधक के रूप में कार्य कर रही है। अपने सह-कर्मचारियों तथा पर्यवेक्षकों के द्वारा उन्हें एक ऐसे व्यक्ति के रूप में पहचान प्राप्त है जिन्होंने विभाग का अच्छी तरह से प्रबंधन किया है। तथापि, सभी ने यह महसूस किया कि रश्मि बहुत महत्त्वाकांक्षी थी तथा उच्च स्तरीय प्रबंधन पद के लिए भी इच्छुक थीं। जब कोई उनका विक्रय अधिकारी अच्छा कार्य करता तो उसका श्रेय वह लेने की चेष्टा करती, और कोई समस्या आने पर वे ऐसा सोचती कि इसमें उनकी कोई गलती नहीं है। जब विपणन (मार्केटिंग) प्रबंधक सेवानिवृत्त हुए, तो रश्मि ने उस पद के लिए अपना आवेदन पत्र दिया। पद के उत्तरदायित्व तथा महत्त्व को देखते हुए कंपनी ने गहन खोजबीन करने का निर्णय लिया। जब खोज का निष्कर्ष निकला, निर्णय लिया गया कि इस पद पर कंपनी के बाहर के किसी व्यक्ति को नियुक्त किया जाए। उच्च प्रबंधन इस सामूहिक निष्कर्ष पर पहुँची कि रश्मि, हालाँकि एक अच्छी मंडलीय विक्रय प्रबंधक हैं परंतु उन्हें अपने नए सह कर्मियों के साथ कार्य करने में कठिनाई आ सकती है। उन्होंने ऐसा अनुभव किया कि वे उन प्रबंधकों को नाखुश कर देंगी जिनके कार्य का श्रेय लेने का वह प्रयास करेंगी, तथा, परिणामतः उनकी कार्य निष्पादन क्षमता पर बुरा प्रभाव पड़ेगा।

रश्मि का दिल टूट गया। उन्हें इस विशिष्ट पद की बहुत दिनों से चाह थी और इसके लिए उन्होंने अपने सभी प्रयास तथा ऊर्जा लगाई कि उन्हें यह पद मिल जाए। वह बहुत निराश हो गईं तथा उनकी कार्य गुणवत्ता का भी ह्रास होता गया। विभाग उनके बिना भी वैसे ही कार्य करता रहा। निर्णय धीरे-धीरे लिए गए तथा उन्होंने अपनी सेल्स रिपोर्ट देर से देना प्रारंभ कर दिया। हालाँकि उनके अधीनस्थ विक्रय कर्मचारी अपनी उत्पादन क्षमता को बनाए रखने में सक्षम रहे, रश्मि उनका श्रेय नहीं ले सकीं।

जब नए विपणन प्रबंधक ने कार्यभार संभाला, उनके सामने सबसे बड़ी समस्या थी कि रश्मि को किस प्रकार अपने पहले/पूर्व निष्पादन स्तर पर लाने के लिए अभिप्रेरित करें। उन्होंने यह पहचाना कि रशमी कंपनी के साथ बहुत लंबे समय से जुड़ी हैं, परंतु उन्हें अभिप्रेरित करने के लिए कुछ न कुछ तो करना ही था, ताकि वे वास्तव में अपना कार्य निष्पादन अच्छा कर सकें।

अभिप्रेरणा–अर्थ

वह क्या है जिसके कारण व्यक्ति विशेष प्रकार का व्यवहार करते हैं? क्या कारण है, कुछ लोग कार्य करने के लिए अपनी अनिच्छा दिखाते हैं जबकि उनमें कार्य करने की योग्यता होती है? क्या किया जाना चाहिए कि व्यक्ति अपना कार्य कुशलतापूर्वक करें?

इन सभी प्रश्नों के उत्तर देने के लिए प्रबंधक को अपनी अन्त: दृष्टि का विकास करना चाहिए ताकि वह व्यक्तियों के व्यवहार के कारण जान सके। एक प्रबंधक को अत्यंत उच्च प्रतिबद्ध तथा मेहनती कर्मचारियों के साथ भी कार्य करना पड़ता है अथवा उसे आलसी, अस्पष्ट तथा सतही श्रमिकों से भी कार्य लेना होता है। वे शायद यह आश्चर्य करें कि उन श्रमिकों के साथ क्या किया जाए जो अपनी क्षमता के अनुसार कार्य करने के लिए इच्छुक ही नहीं हैं। मनोवैज्ञानिकों का कहना है कि वह अभिप्रेरणा

© NCERT not to be republished

है, जो व्यक्तियों की अपनी स्वेच्छा से कार्य करने के लिए प्रेरित करती है। आइए, अभिप्रेरणा के विषय में कुछ समझने का प्रयास करें।

अभिप्रेरणा

अभिप्रेरणा का अर्थ है किसी भी कार्य या क्रिया को प्रेरित अथवा प्रभावित करना। व्यवसाय के संदर्भ में, इसका अर्थ उस प्रक्रिया से है जो अधीनस्थों को निर्धारित संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति के लिए एक वांछित रूप से कार्य करने के लिए तैयार करती है। अभिप्रेरणा के विषय में चर्चा करते समय, यह आवश्यक है कि हम तीन परस्पर संबंधित शब्दों को समझें–उद्देश्य/लक्ष्य, अभिप्रेरणा तथा उत्प्रेरक। आइए इन शब्दों के बारे में जानने का प्रयास करें –

(क) उद्देश्य–उद्देश्य एक आंतरिक स्थिति है जो व्यवहार को ऊर्जित, सक्रिय बनाती है तथा लक्ष्यों की पूर्ति के लिए दिशा निर्देशित करती है। उद्देश्य मनुष्य की आवश्यकताओं से उत्पन्न होता है। उस उद्देश्य की पूर्ति मनुष्य में एक बेचैनी पैदा करती है जो उसे उस बेचैनी को कम करने के लिए कुछ क्रिया करने के लिए तत्पर करती है। उदाहरण के लिए, खाने की आवश्यकता भूख पैदा करती है जिसके कारण मनुष्य खाने की खोज करता है। ऐसे ही कुछ लक्ष्य हैं–भूख, प्यास, सुरक्षा, जुड़ाव, सुख–सुविधाओं की आवश्यकता, पहचान, मान–सम्मान इत्यादि।

अभिप्रेरणा की परिभाषा

"अभिप्रेरणा एक ऐसी प्रक्रिया है जो वांछित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए व्यक्तियों को कार्य करने के लिए प्रेरित करती है।"

विलियम जी. एकाउंट

"अभिप्रेरणा से तात्पर्य उस तरीके से है जिसमें आवेग, प्रेरणा, इच्छाएँ, आकांक्षाएँ, प्रयास अथवा आवश्यकताएँ मनुष्य के व्यवहार को निर्देशित, नियंत्रित तथा उसे स्पष्ट करती हैं।"

मैक फारलैंड

"अभिप्रेरणा एक जटिल बल है जो कार्य प्रारंभ करने तथा संगठन में व्यक्तियों को कार्यरत रखने का कार्य करती हैं। अभिप्रेरणा वह है जो व्यक्तियों को कार्य प्रारंभ करने के लिए तैयार करती है तथा निरंतर कार्य करने के लिए भी प्रेरित करती है जो कार्य पहले ही प्रारंभ हो चुका है।"

डयूबिन

"अभिप्रेरणा एक ऐसी प्रक्रिया है जो एक शारीरिक अथवा मनोवैज्ञानिक आवश्यकता अथवा कमी के साथ प्रारंभ होती है जो किसी व्यवहार अथवा प्रेरणा को उत्पन्न करती है जिसका उद्देश्य किसी लक्ष्य अथवा प्रोत्साहन की पूर्ति करना है।"

फ्रेड ल्यूथांस

© NCERT not to be republished

(ख) **अभिप्रेरणा–**अभिप्रेरणा एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा लोगों को, वांछित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए प्रेरित किया जाता है। अभिप्रेरणा व्यक्तियों की आवश्यकताओं की संतुष्टि पर निर्भर करती है।

(ग) **अभिप्रेरक–**अभिप्रेरक वह तकनीक है जिसका प्रयोग संगठन में लोगों को प्रेरित करने के लिए किया जाता है। प्रबंधक विविध प्रेरकों का प्रयोग करते हैं जैसे- वेतन, बोनस, पदोन्नति, पहचान प्रशंसा, उत्तरदायित्व इत्यादि का संगठन में लोगों के व्यवहार को प्रभावित करने के लिए किया जाता है ताकि वे अपना सर्वोत्तम योगदान दे सकें।

अभिप्रेरणा की अवधारणा को स्पष्ट करने के लिए कुछ परिभाषाएँ बॉक्स में दी गई हैं –

विभिन्न परिभाषाओं तथा अभिप्रेरणा पर भिन्न विचार बिंदुओं का विश्लेषण करने पर अभिप्रेरणा की निम्न विशेषताएँ प्रदर्शित होती हैं –

(क) अभिप्रेरणा एक आंतरिक अनुभव है। आवेग, प्रवृत्ति, इच्छाएँ आकांक्षाएँ, प्रयास तथा मनुष्य की आवश्यकताएँ, जो कि आंतरिक हैं, मनुष्य के व्यवहार को प्रभावित करती हैं। उदाहरण के लिए व्यक्तियों की यह इच्छा/आकांक्षा हो सकती है कि उनके पास मोटर साईकिल हो आरामदेह घर हो, समाज में उनकी प्रतिष्ठा हो। ये इच्छाएँ मनुष्य की आंतरिक इच्छाएँ हैं।

(ख) अभिप्रेरणा एक लक्ष्य आधारित व्यवहार को जन्म देती है। उदाहरण के लिए, एक कर्मचारी को पदोन्नति उसके निष्पादन को सुधारने के उद्देश्य से दी जा सकती है। यदि कर्मचारी को उस पदोन्नति में रुचि है, तो यह ऐसे व्यवहार को उत्पन्न करती है जो उसकी कार्य निष्पादन में सुधार लाती है।

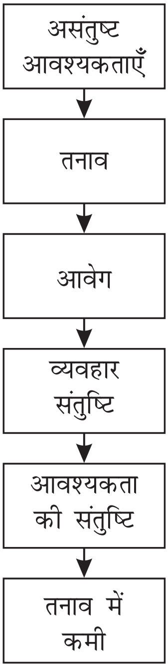
(ग) अभिप्रेरणा सकारात्मक अथवा नकारात्मक दोनों ही प्रकार की हो सकती है। सकारात्मक अभिप्रेरणा सकारात्मक पारिश्रमिक/प्रतिफल प्रदान करता है जैसे- वेतन में बढ़ोतरी, (वृद्धि) पदोन्नति, पहचान इत्यादि, नकारात्मक अभिप्रेरणा नकारात्मक तरीकों का प्रयोग करती है जैसे–सज़ा, वेतन वृद्धि रोकना, धमकी देना इत्यादि। ये सभी व्यक्ति को एक वांछित व्यवहार करने के लिए प्रेरित करती हैं/स्थितियाँ पैदा करती हैं।

(घ) अभिप्रेरणा एक जटिल प्रक्रिया है क्योंकि मनुष्यों की अपेक्षाओं में विविधता है, उनके अवबोधन तथा प्रतिक्रियाओं में भी भिन्नता होती है। किसी प्रकार की अभिप्रेरणा का सब पर एक जैसा प्रभाव पड़े यह कोई आवश्यक नहीं है।

अभिप्रेरणा की प्रक्रिया

अभिप्रेरणा–प्रक्रिया मनुष्य की आवश्यकताओं पर निर्भर करती है। दिया गया साधारण मॉडल भिप्रेरणा की प्रक्रिया को स्पष्ट करता है–

© NCERT not to be republished



निम्न उदाहरण मनुष्य की आवश्यकताओं की संतुष्टि की प्रक्रिया को स्पष्ट करता है–

रामू को बहुत भूख लगी है क्योंकि उसने सुबह नाश्ते में कुछ नहीं खाया था। दोपहर 1.00 बजे तक, वह बेचैन हो गया और सड़क पर कुछ जलपान या/होटल में खाना ढूँढ़ने निकल पड़ा। 2 कि. मी. चलने के बाद भी, उसे एक होटल मिला जहाँ उसे मात्र 10 रुपए में रोटी और दाल खाने को मिली, क्योंकि उसकी जेब में केवल 15 रुपए ही थे, उसने 10 रुपए देकर खाना खाया। खाना खाने के बाद, उसे लगा उसमें ऊर्जा वापिस आई।

मनुष्य की एक असंतुष्ट आवश्यकता तनाव को जन्म देती है जो उसमें आवेग उत्पन्न करता है। ये संवेग ही खोजने की प्रवृत्ति/व्यवहार का सृजन करती हैं ताकि उस आवश्यकता की पूर्ति हो सके। यदि उस आवश्यकता की संतुष्टि हो जाती है, तो व्यक्ति तनाव से मुक्त हो जाता है।

अभिप्रेरणा का महत्त्व

अभिप्रेरणा को बहुत महत्त्वपूर्ण समझा गया है क्योंकि यह संस्था में लोगों की आवश्यकताओं को पहचानने तथा उन्हें संतुष्ट करने में सहायता करती है जिससे उन्हें अपने कार्य निष्पादन को सुधारने का अवसर मिलता है। यही कारण है कि सभी प्रमुख संगठन विभिन्न प्रकार के अभिप्रेरणात्मक कार्यक्रमों का विकास करते हैं तथा उन कार्यक्रमों पर करोड़ों रुपए खर्च करते हैं। क्योंकि मानव संसाधन अन्य संसाधनों की तुलना में अधिक महत्त्वपूर्ण है तथा अभिप्रेरणा, संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति के लिए, मानवीय योग्यताओं के प्रभावी प्रयोग में सहायक सिद्ध होती है। इसलिए अभिप्रेरणा को एक महत्त्वपूर्ण क्रिया के रूप में माना जाता है। अभिप्रेरणा के महत्त्व को निम्नलिखित लाभों के द्वारा भी समझा जा सकता है, जो इस प्रकार हैं–

(क) अभिप्रेरणा कर्मचारियों के निष्पादन स्तर के सुधार के साथ-साथ संगठन के सफल निष्पादन में सहायक है। क्योंकि उपयुक्त अभिप्रेरणा कर्मचारियों की आवश्यकताओं को संतुष्ट करती है, वे अपनी सारी ऊर्जा अपने कार्य निष्पादन पर केंद्रित करते हैं। एक संतुष्ट कर्मचारी हमेशा एक वांछित निष्पादन करने में सक्षम होता है। संगठन में प्रभावी अभिप्रेरणा उच्च स्तरीय निष्पादन को प्राप्त करने में सहायक होती हैं क्योंकि अभिप्रेरित

© NCERT not to be republished

कर्मचारी संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति के लिए अपने प्रयासों का अधिकतम योगदान देते हैं।

(ख) अभिप्रेरणा कर्मचारियों के नकारात्मक अथवा उनके निष्क्रिय/तटस्थ दृष्टिकोण (अभिवृत्ति) को संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति हेतु उनके सकारात्मक रूपांतरण में सहायक हैं। उदाहरण के लिए, एक श्रमिक अपने कार्य के प्रति उदासीन अथवा नकारात्मक दृष्टिकोण रख सकता है, यदि उसे उपयुक्त पारिश्रमिक/प्रतिफल नहीं मिला है। यदि उपयुक्त प्रतिफल दिए जाएँ तथा पर्यवेक्षक सकारात्मक प्रोत्साहन दें तथा उनके अच्छे कार्य के लिए उनकी प्रशंसा करें, तो कर्मचारी धीरे-धीरे अपने कार्य के प्रति सकारात्मक दृष्टिकोण अपना सकता है।

टाटा स्टील में कर्मचारियों को अभिप्रेरणा

टाटा स्टील में कर्मचारियों एवं अधिकारियों की निर्णय लेने की प्रक्रिया में और अधिक सक्रिय भागीदारी तथा अभिप्रेरणा के स्तर को बढ़ाने के लिए अनेक प्रयास किए गए हैं जिसके लिए वैयक्तिक विकास कार्यक्रम, कौशल समीक्षा, कार्य आवर्तन प्रणाली, औपचारिक पुरस्कार एवं अभिज्ञान प्रणाली, मूल्य निर्धारण से संबद्ध ज्ञान, प्रबंध व्यवस्था, गुणवत्ता चक्रों में नेतृत्व, सुअवसर, निरंतर सुधार तथा मूल्य अभियांत्रिकी कार्यक्रम तथा एक अत्यधिक पारदर्शी एवं विश्वसनीय बहुमार्गीय संचार प्रणाली के व्यापक प्रोत्साहन संवेगों को प्रशिक्षण के साथ समाहित कर विभिन्न प्रकार के कर्मचारियों की सभी आशंकाओं, जिज्ञासाओं को विविध प्रकार के संवादों तथा औपचारिक एवं ऑनलाइन दोनों प्रकार के साधनों द्वारा निपटाया जाता है, इसके लिए वरिष्ठ प्रबंधन के साथ 'एम. डी. ऑनलाइन' से विशिष्ट संवाद, वीडियो कॉन्फ्रेसिंग, संगोष्ठी, मीटिंग तथा सेमिनार की व्यवस्था है। इन प्रयासों ने टाटा स्टील में एक समांगी (समरूप) तथा सकेंद्रित टीम बनाने में सहायता प्रदान की है अभिप्रेरणा को बढ़ाने तथा कंपनी को एक दूरदर्शिता से बाँधने और प्रेरक कर्मचारी सहभागिता पूर्ण प्रबंधन आधार के द्वारा लक्ष्य को पूरा करते हुए प्रक्रम के स्वामित्व की ओर बढ़ते हैं।

टाटा स्टील वह कंपनी है जो सक्रियता के साथ कार्य की स्वतंत्रता, नवाचार के लिए स्वतंत्रता और यहाँ तक की असफल हो जाने की स्वतंत्रता को बढ़ावा देती है। एक सुदृढ़ वृद्धि के पथ पर बढ़ती यह एक कुशल, तीव्र, आधुनिक और दूरदर्शी कंपनी है। यह कंपनी उत्पादन सुसाध्यताओं एवं निर्माण प्रक्रम की तकनीकियों के रूप में एक क्रांतिकारी बदलाव से गुजरी है। इन बदलावों के फलस्वरूप कंपनी ने नयी चुनौतियों से निपटने के लिए व्यापक सुअवसरों की रचना की है जिसके लिए कंपनी ने कार्य हेतु युवाओं की भर्ती, निस्पादन आधारित आई. टी. सक्षम प्रणाली तथा उच्च स्तर के स्वचालित यंत्र जुटाए हैं। इन सभी चीजों के कारण कंपनी सर्वाधिक निम्न लागत वाली स्टील उत्पादक बन गई है और पहली ऐसी भारतीय कंपनी बनी जिसे -'वर्ल्ड स्टील डाइनेमिक्स' ने मान्यता देते हुए 'विश्व स्तरीय' सर्वोच्च स्टील निर्माता माना है। टाटा स्टील न केवल समेकित करने में आशा रखती है बल्कि संतुलित (सुदृढ़) नेतृत्व विकास व्यवस्था के द्वारा अपने नेतृत्व को बेहतर बनाती है, जिसे कंपनी द्वारा बहुत सारी दूसरी कंपनियों हेतु तैयार किए गए कार्यकारी अधिकारियों के रूप में देखा जा सकता है।

स्रोत–www.tata.com/tata_steel/releases/20030829.htm

© NCERT not to be republished

(ग) अभिप्रेरणा कर्मचारियों के संस्था को छोड़ कर जाने की दर को कम करती है तथा इससे नयी नियुक्ति तथा प्रशिक्षण लागत में बचत होती है। कर्मचारियों के संस्था को छोड़ कर जाने की उच्च दर का मुख्य कारण है– अभिप्रेरणा का अभाव। यदि प्रबंधक कर्मचारियों की अभिप्रेरणात्मक आवश्यकताओं की पहचान कर उन्हें उपयुक्त प्रोत्साहन प्रदान करे, तो कर्मचारी संस्था को छोड़कर जाने की बात सोचे ही नहीं। कर्मचारियों को छोड़ने की उच्च दर प्रबंध को बाध्य करती है कि वे नयी भर्ती तथा उनका प्रशिक्षण करें जिसमें अतिरिक्त निवेश, समय तथा प्रयास सम्मिलित हैं। अभिप्रेरणा इन सभी लागत को बचाने में मदद करती है। यह प्रतिभावान लोगों को संस्था में टिके रहने में भी सहायता करती है।

(घ) अभिप्रेरणा संगठन को अनुपस्थिति को भी कम करने में सहायक है। अनुपस्थिति के कुछ महत्त्वपूर्ण कारण हैं– अनुपयुक्त/ बुरी कार्य–स्थितियाँ, अपर्याप्त पारिश्रमिक/ प्रतिफल, पहचान/ प्रतिष्ठा का अभाव, पर्यवेक्षकों के साथ बुरे संबंध तथा सहकर्मी इत्यादि। विश्वस्त/उपयुक्त अभिप्रेरणात्मक व्यवस्था के द्वारा इन सभी कमियों को दूर किया जा सकता है। यदि पर्याप्त अभिप्रेरणा प्रदान की जाए, तो कार्य एक आनंद का स्त्रोत बन जाता है तथा श्रमिक अपने कार्य पर नियमित रूप से आना प्रारंभ कर देते हैं।

(ङ) अभिप्रेरणा प्रबंधकों को नए परिवर्तनों को प्रारंभ करने में बिना लोगों के विरोध के, सहायता देती है। साधारणत: किसी भी परिवर्तन के संगठन में प्रारंभ होने पर उस परिवर्तन में विरोध हो सकता है। यदि प्रबंधक कर्मचारियों को यह आश्वस्त कर दे कि प्रस्तावित परिवर्तन कर्मचारियों के लिए भी अतिरिक्त प्रतिफल लाएगा, तो वे इस परिवर्तन को सहर्ष स्वीकार करने के लिए तैयार हो जाते हैं।

उपर्युक्त उदाहरण में, आपने देखा कि किस प्रकार से अच्छा निर्देशन, अभिप्रेरणा एवं प्रभावी नेतृत्व कंपनी को आगे बढ़ाता है। यहाँ तक कि कंपनी का परस्पर संचार (संवाद) स्तर कर्मचारियों को प्रोत्साहित करता है कि वे लक्ष्य प्राप्त करें और प्रबंधन प्रक्रिया में भागीदारी करें।

मास्लो की आवश्यकता–क्रम अभिप्रेरणा का सिद्धांत

क्योंकि अभिप्रेरणा अत्यंत जटिल है, बहुत से अन्वेषकों (शोधकर्ताओं) ने अभिप्रेरणा के संबंध में अध्ययन किया है जो विभिन्न आयामों के आधार पर की गई हैं तथा कुछ सिद्धांतों का विकास किया है। ये सिद्धांत अभिप्रेरणा की अवधारणा को समझने में मदद करते हैं। इनमें से, मास्लो की आवश्यकता क्रम एक आधारभूत सिद्धांत है। आइए इसे विस्तार से जाँचे–

अब्राह्म मास्लो, एक विख्यात मनोवैज्ञानिक, जिनका एक उत्कृष्ट लेख 1943 में प्रकाशित हुआ था, उन्होंने समग्र अभिप्रेरणा के सिद्धांत के तत्वों की रूपरेखा संक्षेप में दी है।

© NCERT not to be republished

उनका सिद्धांत मानवीय आवश्यकताओं पर आधारित था। उनका अनुभव था कि प्रत्येक मनुष्य के अंदर पाँच प्रकार की आवश्यकताएँ क्रमानुसार होती हैं। वे हैं–

(क) **आधारभूत/शारीरिक आवश्यकताएँ–** ये आवश्यकताएँ क्रम में सबसे अधिक आधारभूत है तथा मनुष्य की प्रथमतः आवश्यकताएँ हैं, भूख, प्यास, छत, नींद तथा काम (सैक्स) इत्यादि कुछ इस प्रकार की आवश्यकताओं के उदाहरण हैं। संगठनिक संदर्भ में आधारिक वेतन इन सभी आवश्यकताओं की संतुष्टि करती है।

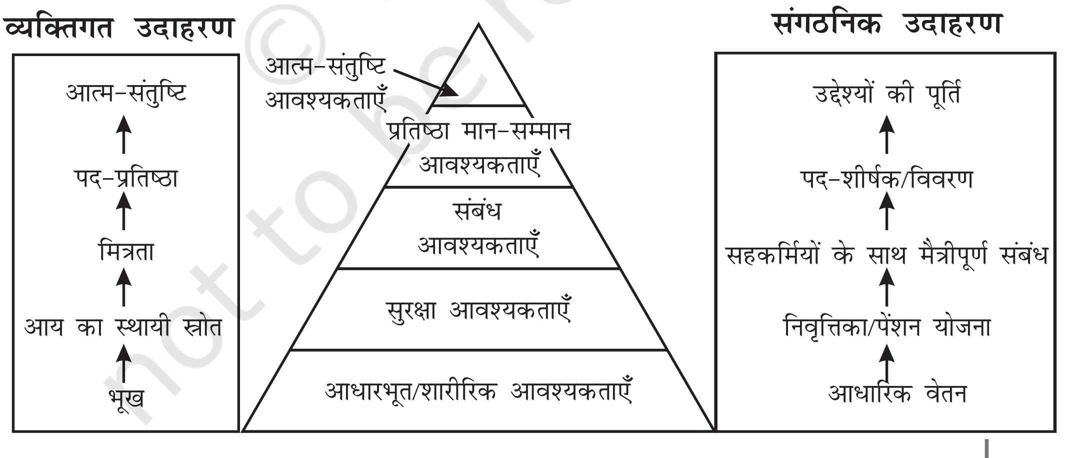
(ख) **सुरक्षा आवश्यकताएँ–**ये आवश्यकताएँ सुरक्षा तथा किसी भी शारीरिक तथा मनोवेगों की क्षति से बचाव प्रदान करती है। उदाहरण–पद में सुरक्षा, आय स्रोत में स्थिरिकरण/नियमितता, सेवानिवृत्ति योजना, पेंशन इत्यादि।

(ग) **संस्था से जुड़ाव/संस्था से संबंध–**ये आवश्यकताएँ स्नेह, संस्था से संबंध, स्वीकृति अथवा मित्रता जैसे भावों से संबंधित हैं।

(घ) **मान-सम्मान (प्रतिष्ठा) आवश्यकता–** यह उन कारकों को सम्मिलित करती है जैसे-आत्म-सम्मान, पद-स्वायत्तता, पहचान तथा ध्यान, आदर-सत्कार इत्यादि।

(ङ) **आत्म-संतुष्टि आवश्यकताएँ–**यह आवश्यकता क्रम शृंखला में सबसे उच्च स्तरीय आवश्यकता है। यह उस भावना/आवेग को बताती है जो किसी के अंदर उस विद्यमान योग्यता की जो वह बन सकता है। ये आवश्यकताएँ विकास, आत्म-संतुष्टि तथा उद्देश्यों की पूर्ति को सम्मिलित करती हैं।

मास्लो का सिद्धांत निम्नलिखित संकल्पनाओं पर आधारित है –



चित्र 7.1–मास्लो की आवश्यकता क्रमशृंखला

(क) व्यक्तियों का व्यवहार उनकी आवश्यकताओं, उन आवश्यकताओं की पूर्ति के आधार पर निर्भर करता है जो उनके व्यवहार को प्रभावित करती हैं।

(ख) लोगों की आवश्यकताएँ एक क्रम शृंखला में होती हैं आधारभूत आवश्यकताओं से प्रारंभ होकर अन्य उच्च स्तरीय आवश्यकताओं तक।

(ग) एक आवश्यकता की पूर्ति होते ही उस व्यक्ति के लिए वह अभिप्रेरणा का स्रोत नहीं रहती, केवल अगले क्रम की आवश्यकता ही उन्हें अभिप्रेरित कर सकती हैं।

(घ) एक व्यक्ति क्रम में अगले उच्चतर स्तर की आवश्यकता तभी अनुभव करता है जब उसके निचले स्तर की आवश्यकता की संतुष्टि हो जाती है।

मास्लों का सिद्धांत, आवश्यकताओं को अभिप्रेरणा के आधार के रूप में केंद्रित करता है। यह सिद्धांत बहुत विस्तृत रूप में प्रसिद्ध हुआ है तथा सराहा गया है। यद्यपि, उसकी कुछ संकल्पनाओं पर प्रश्न उठे हैं जो आवश्यकताओं के वर्गीकरण तथा क्रमबद्धता से संबंधित हैं। परंतु, इन आलोचनाओं के बावजूद सिद्धांत आज भी प्रासंगिक हैं क्योंकि आवश्यकताएँ, चाहे वे किसी भी प्रकार से वर्गीकृत की गई हैं, व्यवहार को समझने के लिए महत्त्वपूर्ण हैं। यह प्रबंधकों को यह समझने में मदद करती हैं कि कर्मचारियों की आवश्यकता के स्तर को पहचानकर कर्मचारियों को अभिप्रेरित करें।

अब्राहम मास्लो का जीवन परिचय (1908–1970)

अब्राहम एच. मास्लो का जन्म ब्रुकलीन न्यूयार्क में 1908 में हुआ था। उन्होंने विस्कोसिन के विश्वविद्यालय में प्राथमिक व्यवहार का अध्ययन किया, जहाँ से उन्होंने मनोविज्ञान में 1934 में आचार्य की उपाधि प्राप्त की।

अपने जीवनवृत्ति की शुरुआत में, मास्लो का रुझान मानव अभिप्रेरणा तथा व्यक्तित्व के अध्ययन की तरफ हुआ। इस क्षेत्र में उनके कार्य ने रूढ़िवादी, व्यवहारवादी मनोवैज्ञानिकों को विचलित कर दिया जिनकी अभिप्रेरणा तथा व्यक्तित्व की व्याख्या अनुपयुक्त या फेल हो गई जिसे मास्लो ने पूर्ण व्यक्ति का नाम दिया। उनकी आवश्यकताओं के क्रमबद्धता अभिप्रेरणा के सिद्धांत जो व्यक्ति को आत्म संतुष्टि के स्तर तक पहुँचाती है, वह मानवीय मनोविज्ञान के निर्माण में एक सशक्त उत्प्रेरक के रूप में मानी गई। मॉस्लो ने बड़ी सफलतापूर्वक अपनी आवश्यकताओं, आत्म संतुष्ट व्यक्तियों तथा उच्च अनुभवों के सिद्धांतों में अभिप्रेरणा तथा व्यक्तित्व की दूरी को खत्म किया।

समकालीन मनोविज्ञान में मॉस्लो को एक महत्त्वपूर्ण व्यक्ति के रूप में समझा गया है। उनका कैरियर अत्यंत विशिष्ट था। 14 साल तक उन्होंने ब्रुकलीन कॉलेज में अध्यापन कार्य किया, फिर वे ब्रांडिस विश्वविद्यालय में वहाँ के सभापति बनकर मनोविज्ञान विभाग में चले गए। 1968 में उन्हें अमरीकन मनोविज्ञान संस्था में अध्यक्ष के रूप में चुन लिया गया। 1969 में वे मेनलो पार्क के लोगलिन संस्था में कैलिफोर्निया, चले गए। उन्होंने दो महत्त्वपूर्ण पुस्तकें लिखीं – टुवार्डस् साइकोलॉजी ऑफ बीईंग (1968) तथा मोटिवेशन एंड पर्सनेलिटि (1970)। अब्राहम मास्लो का देहांत 1970 में हृदय रोग के कारण हुआ।

© NCERT not to be republished

वित्तीय तथा गैर वित्तीय प्रोत्साहन

प्रोत्साहन से तात्पर्य उन सभी उपायों से है जिनका प्रयोग व्यक्तियों को प्रोत्साहित करने के लिए किया जाता है जिससे उनके कार्य निष्पादन में सुधार हो। इन प्रोत्साहनों को दो विस्तृत वर्गों में बाँटा जा सकता है– वित्तीय तथा गैर-वित्तीय। आइए इन प्रोत्साहनों के बारे में विस्तृत रूप से जानकारी लें।

वित्तीय प्रोत्साहन

वर्तमान आर्थिक व्यवस्था के संदर्भ में, पैसा एक माध्यम बन गया है जो प्रतिदिन की भौतिक आवश्यकताओं की पूर्ति करता है तथा साथ ही सामाजिक प्रतिष्ठा और सत्ता प्राप्त करने का भी एक महत्त्वपूर्ण जरिया है। क्योंकि पैसे में क्रय-क्षमता है यह प्रत्येक व्यक्ति के लिए एक बहुत महत्त्वपूर्ण प्रोत्साहन बन गया है।

वित्तीय प्रोत्साहन वे प्रोत्साहन हैं जो प्रत्यक्ष रूप में वित्त के रूप में हैं अथवा जिन्हें वित्त के रूप में मापा जा सकता है तथा ये कर्मचारियों के बेहतर निष्पादन के लिए एक उत्प्रेरक का कार्य करते हैं। इन प्रोत्साहनों को व्यक्तिगत अथवा समूह के आधार पर दिया जा सकता है। सामान्यत: जो वित्तीय प्रोत्साहन संगठन में प्रयोग किए जाते हैं, उनका उल्लेख नीचे किया गया है–

(क) **वेतन तथा भत्ता**–प्रत्येक कर्मचारी के लिए, वेतन एक आधारिक वित्तीय प्रोत्साहन है। इसमें आधारभूत वेतन, मँहगाई भत्ता तथा अन्य भत्ते शामिल हैं। प्रति वर्ष वेतन वृद्धि तथा समय-समय पर भत्तों में बढ़ोतरी वेतन व्यवस्था में सम्मिलित हैं। कुछ व्यावसायिक संगठनों में वेतन बढ़ाना तथा वार्षिक वेतन वृद्धि निष्पादन स्तर से भी संबंधित हो सकती है।

(ख) **उत्पादकता संबंधित पारिश्रमिक/मजदूरी प्रोत्साहन**–बहुत-सी पारिश्रमिक प्रोत्साहन योजनाओं का लक्ष्य पारिश्रमिक का भुगतान को उनकी व्यक्तिगत सामूहिक स्तर की उत्पादकता के साथ जोड़कर उनकी उत्पादकता को बढ़ाना है।

(ग) **बोनस/अधिलाभांश**–बोनस वह प्रोत्साहन है जो कर्मचारियों को उनकी मजदूरी/वेतन के ऊपर अथवा अतिरिक्त दिया जाता है।

(घ) **लाभ में भागीदारी**–लाभ में भागीदारी का अर्थ कर्मचारियों को संगठन के लाभ में उनका हिस्सा देना है। यह कर्मचारियों को अपना निष्पादन सुधारने की प्रेरणा देता है ताकि वे लाभ बढ़ाने में अपना अधिकतम योगदान दे सकें।

(ङ) **सह-साझेदारी/स्कंध (स्टॉक) विकल्प**– इन प्रोत्साहन योजनाओं के अंतर्गत, कर्मचारियों को एक निर्धारित कीमत पर कंपनी के शेयर दिए जाते हैं जो बाज़ार की कीमत से कम होते हैं कुछ स्थितियों में, प्रबंध विभिन्न प्रोत्साहन जो नकद में दिए जाने हैं, उनकी जगह उन्हें शेयर भी आवंटित कर सकती है। शेयर का आवंटन कर्मचारियों में एक

स्वामित्व की भावना को जागृत करता है तथा उन्हें प्रेरित करता है कि वे संगठन के विकास में अपना अधिकतम योगदान दें। इंफोसिस में स्कंध विकल्प योजना को प्रबंधकीय मुआवज़े के एक भाग के रूप में कार्यान्वित किया गया है।

(च) सेवानिवृत्ति लाभ—बहुत से सेवानिवृत्ति लाभ जैसे–भविष्य निधि, निवृत्तिका (पेंशन) तथा आनुतोषिक (ग्रेच्युटी) इत्यादि सेवानिवृत्ति के बाद कर्मचारियों को वित्तीय सुरक्षा प्रदान करते हैं यह उस समय भी एक प्रोत्साहन का कार्य करती है जब वह संस्था में कार्यरत/सेवा में होते हैं।

(छ) अनुलाभ/परक्विज़ट—बहुत-सी कंपनियों में अनुलाभ तथा फ्रिंज़ लाभ दिए जाते हैं जैसे- कार भत्ता, घर की सुविधा, चिकित्सा सहायता तथा बच्चों के लिए शिक्षा इत्यादि। ये वेतन के अतिरिक्त भत्ते या लाभ हैं। ये उपाय कर्मचारियों/प्रबंधकों दोनों को ही अभिप्रेरित करते हैं।

गैर वित्तीय प्रोत्साहन

मनुष्य की सभी आवश्यकताएँ केवल पैसे से ही संतुष्ट नहीं होती। मनोवैज्ञानिक, सामाजिक तथा संवेगी कारक भी प्रोत्साहन देने में एक महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। गैर वित्तीय प्रोत्साहन मुख्यत: इन आवश्यकताओं पर केंद्रित हैं।

कभी–कभी वित्त भी गैर वित्तीय प्रोत्साहन में सम्मिलित होते हैं। तथापि, इसका बल मनोवैज्ञानिक तथा भावात्मक संतुष्टि देने पर है न कि पैसे से होने वाली संतुष्टि पर। उदाहरण के लिए, यदि किसी व्यक्ति की संस्था में पदोन्नति होती है, तो यह उसकी मनोवैज्ञानिक रूप से संतुष्टि देता है क्योंकि उसे अपने उत्कृष्ट होने की अनुभूति होती है, उसकी पद में बढ़ोतरी होती है तथा सत्ता में वृद्धि होती है तथा पद में नयी चुनौतियाँ होती हैं इत्यादि। हालाँकि पदोन्नति में अतिरिक्त वेतन सम्मिलित हैं, परंतु गैर वित्तीय पक्ष वित्तीय पक्षों से भारी पड़ते हैं।

कुछ महत्त्वपूर्ण गैर–वित्तीय प्रोत्साहनों की चर्चा नीचे की गई है, जो इस प्रकार है –

(क) पद प्रतिष्ठा/ओहदा—संगठनिक संदर्भ में, पद का अर्थ संस्था में पदों के क्रम से है। सत्ता, उत्तरदायित्व, प्रतिफल, पहचान, अनुलाभ तथा पद प्रतिष्ठा इत्यादि किसी व्यक्ति के प्रबंधकीय पद पर होने के परिचायक हैं। मनोवैज्ञानिक, सामाजिक तथा मान–सम्मान/प्रतिष्ठा संबंधित आवश्यकताएँ मनुष्य की पद को दी गई प्रतिष्ठा तथा सत्ता द्वारा पूरी हो जाती है।

(ख) संगठनिक वातावरण—संगठनिक वातावरण वह है जो किसी भी संस्था का विवरण देती है तथा एक संस्था को दूसरी संस्था से भिन्न करती है। ये विशेषताएँ संस्था में कर्मचारियों के व्यवहार को प्रभावित करती हैं। इनमें से कुछ विशेषताएँ हैं– व्यक्तिगत स्वतंत्रता,

© NCERT not to be republished

पारिश्रमिक अभिविन्यास, कर्मचारियों का ध्यान रखना, जोखिम उठाना इत्यादि। यदि प्रबंधक इन सभी पहलुओं पर सकारात्मक उपाय/कदम उठाता है, तो यह बेहतर संगठनिक वातावरण निर्माण/विकास में सहायता करती है।

(ग) **जीवनवृत्ति विकास के सुअवसर**– प्रत्येक व्यक्ति चाहता है कि वह संस्था में उच्च स्तर तक पहुँचे। प्रबंधकों को यह सुअवसर कर्मचारियों को देना चाहिए कि वे अपने कौशलों को सुधार सकें तथा उन्हें उच्च स्तरीय पदों पर नियुक्ति अथवा पदोन्नति मिल सके। उपयुक्त दक्षता–विकास कार्यक्रम तथा ठोस पदोन्नति नीति कर्मचारियों को पदोन्नति पाने में सहायता करती है। पदोन्नति एक शक्तिवर्धक का कार्य करती है तथा कर्मचारियों को अपने बेहतर निष्पादन को प्रदर्शित करने के लिए प्रोत्साहित करती है।

(घ) **पद संवर्धन**–पद संवर्धन का संबंध उन कार्यों की रूपरेखा तैयार करना है जिसमें विविध प्रकार के कार्य–अंश सम्मिलित हैं, उच्च स्तरीय ज्ञान तथा कौशल की आवश्यकता है; कर्मचारियों को अधिक स्वायत्तता देती है तथा उत्तरदायित्व सौंपती है; व्यक्तिगत विकास के सुअवसर प्रदान करती है तथा एक अर्थपूर्ण कार्य–अनुभव देती है। यदि कार्य का संवर्धन किया जाए तथा उन्हें रुचिपूर्ण बनाया जाए, तो कार्य अपने आप में व्यक्ति के लिए अभिप्रेरणा का स्रोत बन जाएगा।

(ङ) **कर्मचारियों को पहचान/मान-सम्मान देने संबंधित कार्यक्रम**–अधिकतर व्यक्ति चाहते हैं कि उनके कार्य का मूल्यांकन हो तथा उन्हें उपयुक्त पहचान मिले। वे ऐसा अनुभव करते हैं कि उनसे संबंधित अन्य लोगों के द्वारा उन्हें स्वीकृति मिले। पहचान का अर्थ है उनके काम को पहचानना, उसे सराहना। जब इस प्रकार की प्रशंसा कर्मचारियों को उनके कार्य निष्पादन के लिए की जाती है, तो वे उच्च स्तर का कार्य करने के लिए प्रोत्साहित होते हैं। कर्मचारियों को पहचान देने के कुछ उदाहरण इस प्रकार हैं–

- अच्छे निष्पादन के लिए कर्मचारी को बधाई देना।
- नोटिस बोर्ड/सूचना पट पर उनका नाम प्रदर्शित करना अथवा कंपनी की न्यूज़लैटर (सूचना–पत्र) में कर्मचारियों की उपलब्धि के बारे में छापना।
- उत्तम/उत्कृष्ठ निष्पादन के लिए उन्हें पारितोषिक या प्रमाण–पत्र देना।
- स्मृति चिह्नों का वितरण, कर्मचारी की सेवाओं के सम्मानार्थ कुछ जैसे, टी–शर्ट इत्यादि देना।
- कर्मचारी को उसके द्वारा दिए गए महत्त्वपूर्ण सुझावों के लिए उसे पारितोषिक देना।

(च) **पद-सुरक्षा/स्थायित्व**–कर्मचारी चाहते हैं कि उनका पद सुरक्षित रहे। उन्हें

अपने भविष्य की आय तथा कार्य दोनों के लिए निश्चित स्थिरता/स्थायित्व चाहिए ताकि उन्हें इन पक्षों पर चिंता न हो तथा अपना कार्य बड़े उत्साह से कर सकें। भारत में, अपर्याप्त कार्य अवसरों को देखते हुए, यह पक्ष अधिक महत्त्वपूर्ण है क्योंकि अवसर कम हैं उन्हें पाने के इच्छुक अधिक। तथापि, पद–सुरक्षा का एक नकारात्मक पक्ष भी है। जब लोगों को यह अहसास होता है कि उनकी नौकरी छूटने वाली नहीं है, तो वे निष्क्रिय हो जाते हैं।

(छ) **कर्मचारियों की भागीदारी–**इसका अर्थ है कर्मचारियों से संबंधित निर्णय लेने में उन्हें शामिल करना। बहुत सारी कंपनियों में इस प्रकार के कार्यक्रम, संयुक्त प्रबंध समिति, कार्य समिति, जलपानगृह समिति इत्यादि के रूप में व्यवहार में कार्यान्वित हैं।

(झ) **कर्मचारियों का सशक्तीकरण–** सशक्तिकरण का अर्थ–अधीनस्थों को अधिक स्वायत्तता तथा सत्ता देना। सशक्तिकरण लोगों को यह अहसास दिलाता है कि उनका कार्य महत्त्वपूर्ण है। इस प्रकार की भावना कार्य निष्पादन में कौशल तथा प्रतिभा का प्रयोग करने में सकारात्मक रूप से योगदान देती है।

नेतृत्व

जब भी हम किसी संस्था की सफलता की कहानियाँ सुनते हैं, हमें एकदम से उनके नेताओं की स्मृति आती है। क्या आप माइक्रोसॉफ्ट को बिल गेट्स के बिना, रिलायंस उद्योग को धीरूभाई अंबानी के बिना, इनफोसिस को बिना नारायण मूर्ति के, टाटा बिना जे. आर. डी. टाटा के अथवा विप्रो बिना अज़ीम प्रेमजी के, कल्पना कर सकते हैं? आप कहेंगे यह संभव ही नहीं कि इतनी सफलता बिना महान नेताओं के प्राप्त की जा सकती हैं नेता सदैव किसी भी संगठन की सफलता तथा उत्कर्ष में एक महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं।

आइए नेतृत्व की अवधारणा, उसके महत्त्व तथा अच्छे नेता के गुणों के बारे में समझें। नेतृत्व व्यक्तियों के व्यवहार को प्रभावित करने की वह प्रक्रिया है, जो उन्हें स्वत–ही संगठनिक लक्ष्यों की पूर्ति के लिए प्रतिस्पर्धित करती है। नेतृत्व संकेत करती है किसी व्यक्ति की उस योग्यता की जो अनुयायियों के मध्य अच्छे पारस्परिक संबंधों को बनाए रखने में तथा उन्हें अभिप्रेरित करने की जिससे वे संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति में अपना योगदान दे सकें। नेतृत्व की कुछ महत्त्वपूर्ण परिभाषाएँ आगे बॉक्स में दी गई हैं।

नेतृत्व की विशेषताएँ

नेतृत्व की विभिन्न परिभाषाएँ जो बॉक्स में दी गई हैं, वे नेतृत्व की महत्त्वपूर्ण विशेषताएँ दर्शाती हैं जो इस प्रकार हैं –

(क) नेतृत्व किसी व्यक्ति की दूसरों को प्रभावित करने की योग्यता को दर्शाता है।

(ख) नेतृत्व दूसरों के व्यवहार में परिवर्तन लाने का प्रयास करता है।

(ग) नेतृत्व, नेता तथा अनुयायियों के मध्य उनके पारस्परिक संबंधों को दर्शाता है।

(घ) नेतृत्व का अभ्यास संस्था के समान लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए किया जाता है।

(ङ) नेतृत्व एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है।

इत्यादि व्यक्ति को एक प्रभावी नेता बनाते हैं। ऐसा कहा जाता है कि अनुयायी स्वीकृति के द्वारा एक व्यक्ति को अच्छा नेता बनाते हैं। इसलिए, यह मान्य है कि नेता तथा अनुयायी दोनों ही नेतृत्व की प्रक्रिया में एक मुख्य भूमिका निभाते हैं।

नेतृत्व की परिभाषा

नेतत्व की कुछ महत्त्वपूर्ण परिभाषाएँ नीचे दी गई हैं –

"नेतृत्व एक क्रिया है व्यक्तियों को प्रभावित करने की जिससे वे स्वेच्छा से सामूहिक उद्देश्यों के लिए प्रतिस्पर्धित हो सकें।"

जॉर्ज टेरी

"नेतृत्व व्यक्तियों को प्रभावित करने की कला अथवा प्रक्रिया है जिससे वे अपनी इच्छा तथा उत्साह से सामूहिक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए प्रतिस्पर्धित हो सकें।"

हैरोल्ड कुंट्ज एंड हिंज़ वैहरिच

"नेतृत्व एक पारस्परिक व्यवहारों का समूह है जिसकी रूपरेखा कर्मचारियों को उद्देश्यों की प्राप्ति में सहयोग के लिए प्रभावित करने के लिए बनाई जाती है।"

ग्लूएक

"नेतृत्व एक प्रक्रिया तथा संपत्ति दोनों ही है। नेतृत्व की प्रक्रिया बिना किसी दबाव के एक संगठित समूह के सदस्यों की क्रियाओं को प्रभावित तथा निर्देशित करती है जिसका उद्देश्य सामूहिक उद्देश्यों को प्राप्त करना है। एक संपत्ति के रूप में, नेतृत्व उन व्यक्तियों की गुणों तथा विशेषताओं का समूह है जो ऐसा समझा जाता है कि वे इस प्रकार का प्रभाव सफलतापूर्वक नियोजित कर सकते हैं।"

गे तथा स्ट्रेक

© NCERT not to be republished

नेता शब्द का प्रादुर्भाव नेतृत्व से हुआ है। एक व्यक्ति जिसमें नेतृत्व के सभी गुण विद्यमान होते हैं, नेता कहलाता है। नेतृत्व की चर्चा करते समय, यह महत्त्वपूर्ण है कि नेता अनुयायी के संबंध को समझा जाए। बहुत बार, किसी संगठन की सफलता का श्रेय, उसके नेता को दिया जाता है, परंतु अनुयायियों को उपयुक्त श्रेय नहीं दिया जाता। बहुत सारे अनुयायी संबंधित कारक जैसे– उनके कौशल, ज्ञान, प्रतिबद्धता, सहयोग करने की इच्छा, सामूहिक मनोवृत्ति (टीम स्पिरिट)

नेतृत्व का महत्त्व

किसी संगठन की सफलता में नेतृत्व एक मुख्य कारक है। इतिहास बताता है कि, बहुधा, संगठन की सफलता तथा असफलता के बीच का अंतर नेतृत्व होता है। स्टीफन कोरी ने बहुत उपयुक्त उल्लेख किया है, जो एक प्रसिद्ध प्रबंध परामर्शक हैं, कि प्रबंधक महत्त्वपूर्ण हैं, परंतु नेता संगठन की निरंतर सफलता के लिए अनिवार्य हैं। एक नेता न केवल अपने अनुयायियों को संगठनिक

लक्ष्यों के लिए प्रतिबद्ध करता है बल्कि उसके लिए आवश्यक संसाधन भी एकत्र करता है, उन्हें मार्गदर्शन देता है तथा अपने अधीनस्थों को उद्देश्य प्राप्त करने के लिए उत्प्रेरित भी करता है।

नेतृत्व का महत्त्व संस्था को होने वाले निम्नलिखित लाभों से भी स्पष्ट किया जा सकता है, जो इस प्रकार से हैं –

(क) नेतृत्व व्यक्तियों के व्यवहार को प्रभावित करता है तथा उन्हें अपनी श्रम/ऊर्जा को संस्था के लाभ के लिए सकारात्मक रूप से योगदान देने के लिए प्रेरित करती है। अच्छे नेता हमेशा अपने अनुयायियों के द्वारा अच्छे ही परिणाम उत्पादित करते हैं।

(ख) एक नेता कर्मियों के साथ व्यक्तिगत संबंध बनाए रखता है तथा अपने अनुयायियों को उनकी आवश्यकताएँ पूरी करने में सहायता करता है। वह आवश्यक आत्मविश्वास प्रदान करता है, सहायता/समर्थन देता है तथा इसके द्वारा एक अनुकूल कार्य वातावरण सृजन करता है।

(ग) नेता संस्था में आवश्यक परिवर्तन को प्रारंभ करने में एक मुख्य भूमिका निभाता है। वह उन्हें विश्वास दिलाता है/राज़ी करता है, स्पष्ट करता है तथा पूरे दिल से परिवर्तन को स्वीकार करने के लिए प्रेरित करता है। इस प्रकार, वह परिवर्तन के विरोध की समस्या से निपटता है तथा बड़े कम असंतोष की भावना के साथ उसे लागू भी करता है।

(घ) एक नेता द्वंद्व को भी प्रभावपूर्ण तरीके से संभालता/निपटाता है तथा उसके दुष्परिणामों को जो द्वंद्व से उत्पन्न हो सकते हैं उन्हें

चित्र 7.2–प्रभावपूर्ण नेतृत्व कार्य को सुचारू बनाता है, समय पर एवं कम लागत पर लक्ष्यों और कार्यों को पूरा करते में सहायक है।

फैलने से रोकता है। एक अच्छा नेता सदा अपने अनुयायियों को अपनी भावनाओं तथा असहमति को प्रदर्शित करने की अनुमति देता है परंतु उन्हें यह उपयुक्त स्पष्टीकरण द्वारा आश्वस्त भी करता है।

(ङ) नेता अपने अधीनस्थों को प्रशिक्षण भी उपलब्ध करवाता है या देता है। एक अच्छा नेता हमेशा अपना अगला नेतृत्व प्रतिनिधि तैयार करता है ताकि नेतृत्व के उत्तरदायित्व प्रक्रिया निर्विघ्न संपन्न हो सके।

नेतृत्व शैली

नेतृत्व व्यवहार तथा शैलियों के कई सिद्धांत हैं। अनुसंधान अध्ययनों से यह प्रकट होता है कि कुछ निश्चित लक्षणों तथा गुणों का एक नेता में होना आवश्यक है। यद्यपि यह निश्चयात्मक नहीं है क्योंकि लोगों में ये गुण होते है परंतु वे नेता नहीं होते।

नेतृत्व शैलियों को वर्गीकृत करने के कई आधार हैं। 'प्राधिकार का प्रयोग' नेतृत्व शैलियों के वर्गीकरण का सर्वाधिक लोकप्रिय आधार है। प्राधिकार के प्रयोग पर आधरित, नेतृत्व की तीन मूल शैलियाँ हैं।

(क) एकतंत्रीय (ख) लोकतंत्रीय (ग) अबंधता (*लेसिज फेयर*)

(क) एकतंत्रीय अथवा सत्तावादी नेता– एक सत्तावादी नेता आदेश देता है तथा यह अपेक्षा करता है कि उसके अधीनस्थ आदेशों का पालन करें। यदि एक प्रबंधक इस शैली को अपनाता है तो प्रबंधक द्वारा दिए गए आदेशों के अनुसार कार्य करने हेतु अधीनस्थों को केवल एक–तरफा संप्रेषण किया जाता है।

यह नेता हठधर्मी है अर्थात् परिवर्तित नहीं होता अथवा अपने विरोध को पंसद नहीं करता है उसका अनुगमन इस मान्यता पर आधिारित है कि परिणामों के आधार पर पुरस्कार तथा दण्ड दोनों दिए जा सकते हैं।

नेतृत्व की यह शैली कई परिस्थितियों, जैसे कारखाने में प्रबंधक समय पर उत्पादन के लिए उत्तरदायी है तथा श्रम उत्पादकता सुनिश्चित की जानी है, में उत्पादकता प्राप्त करने में प्रभावी है। शीघ्र निर्णय लेने में भी सुविधा होती है।

परंतु यहाँ विविधताएँ भी हैं, वे प्रत्येक के मत को सुनते हैं, अधीनस्थों के विचारों तथा मुद्दों को ध्यान में रखते है परंतु निर्णय वे स्वंय ही लेते हैं।

(ख) लोकतंत्रीय अथवा सहभागी नेता– एक सहभागी नेता कार्य योजनाएँ विकसित करेगा तथा उपने अधीनस्थों की सलाह से निर्णय लेता है। वह उन्हें निर्णयन में भाग लेने हेतु प्रोत्साहित करेगा। नेतृत्व की यह शैली आजकल बहुत सामान्य है, क्योंकि नेता यह भी मानते हैं यदि लोग अपने उद्देश्य निर्धारित कर लें तो वे सर्वोत्तम निष्पादन कर सकते हैं। उन्हें दूसरों के विचारों को सम्मान देने, अधीनस्थों को उनके कार्य निष्पादन में समर्थन देने तथा

संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने की आवश्यकता है। वे समूह के अंतर्गत सहमति बनाकर नियंत्रण करते हैं।

(ग) **अबंध अथवा मुक्त-रोक नेता–** इस प्रकार का नेता शक्ति के प्रयोग में विश्वास नहीं रखता जब तक कि यह अत्यावश्यक न हो। अनुगामियों को उच्च श्रेणी की स्वतंत्रता दी जाती है ताकि वे अपने उद्देश्य तथा उन्हें प्राप्त करने के तरीके तय कर सकें। समूह के सदस्य अपना- अपना कार्य करते हैं तथा मिलकर समस्याएँ सुलझाते हैं। प्रबंधक केवल उन्हें समर्थन देता है तथा सौंपे गए कार्य को पूर्ण करने हेतु आवश्यक सूचना की आपूर्ति करता है। साथ ही अधीनस्थ किए जाने वाले कार्य का उत्तरदायित्व ग्रहण करते हैं।

परिस्थितियों के आधार पर आवश्यकता पड़ने पर एक नेता इन शैलियों के संयोजन का चयन करके इस्तेमाल में ला सकता है। कार्य करते समय एक अबंध नेता निश्चित नियमों का पालन कर सकता है तथा आपातकालीन स्थिति में लोकतांत्रिक नेता को अपने स्वयं के निर्णय लेने होते हैं।

संप्रेषण

किसी प्रबंधक की सफलता में संप्रेषण एक मुख्य भूमिका निभाता है। प्रबंधक के पास कितना व्यावसायिक ज्ञान तथा बुद्धिमता है, इसका कोई महत्त्व नहीं रहता यदि वह अपने अधीनस्थ कर्मचारियों के साथ प्रभावी संप्रेषण करने में समर्थ नहीं है तथा उनमें परस्पर समझ न बना पाए। प्रबंधक की निर्देशन योग्यताएँ मुख्यत: उसके संप्रेषण कौशल पर निर्भर करती हैं। यही कारण है कि संगठन हमेशा प्रबंधक तथा कर्मचारियों दोनों के ही संप्रेषण कौशल के सुधार पर बल देती है।

'संप्रेषण' शब्द का प्रादुर्भाव लेटिन शब्द 'कम्यूनिस' से हुआ है जिसका अर्थ है 'समान (कॉमन)' जिसका अर्थ समान प्रकार की समझ बनाने से है। संप्रेषण को भिन्न प्रकार से परिभाषित किया गया है। सामान्यत: इसे एक ऐसी प्रक्रिया के रूप में लिया जाता है जिसके द्वारा भाव, विचार, तथ्य, अनुभव इत्यादि का आदान-प्रदान होता है, जिसका उद्देश्य दो व्यक्तियों के मध्य या आपस में आपसी समझ पैदा करना है। प्रबंधक विशेषज्ञों द्वारा दी गई कुछ परिभाषाएँ नीचे बॉक्स में दी गई हैं –

संप्रेषण की परिभाषा

"संप्रेषण से अभिप्राय उन सभी क्रियाओं से है जो एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति को अपनी बात समझाने के लिए करता है। इसमें एक व्यवस्थित तथा निरंतर चलने वाली कहने, सुनने तथा समझने की प्रक्रिया सम्मिलित है।"

लूयिस ऐलन

"संप्रेषण सूचनाओं का प्रेषक के द्वारा प्राप्तकर्ता को स्थानांतरण है ताकि वह उन सूचनाओं को उसी रूप में समझ सके।"

हैरोल्ड कूंटस् एवं हैनिज़ वैहरिक

"संप्रेषण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा व्यक्ति आपस में सूचनाओं को आदान-प्रदान करते हैं ताकि वे (एक जैसी समझ बना सकें) पारस्परिक समझ बना सकें।"

रौजरस

यदि इन सभी परिभाषाओं को जो ऊपर दी गई हैं, ध्यानपूर्वक परखा जाए तो यह स्पष्ट होता है कि संप्रेषण दो या दो से अधिक व्यक्तियों के बीच (समान) पारस्परिक समझ बनाने के लिए, सूचनाओं के आदान-प्रदान की एक प्रक्रिया है।

संप्रेषण प्रक्रिया के तत्व

संप्रेषण को एक प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया गया है। इस प्रक्रिया में विभिन्न तत्व जैसे- स्रोत, कूट बनाना (Encoding), संचारण Decoding, माध्यम/प्राप्तकर्ता, कोलाहल (Noise) तथा प्रतिपुष्टि सम्मिलित होते हैं। इस प्रक्रिया को चित्र में दिखाया गया है।

संप्रेषण प्रक्रिया में जिन तत्वों का समावेश होता है, उनका विवरण नीचे दिया गया है –

(क) **प्रेषक/संदेश भेजने वाला**–प्रेषक से तात्पर्य उस व्यक्ति से है जो अपने विचार अथवा सूचनाएँ प्राप्तकर्ता को भेजता है। प्रेषक संप्रेषण के स्रोत को दर्शाता है।

(ख) **कूट/संदेश**–यह विचार भाव, सुझाव, आदेश तथा सूचनाएँ इत्यादि हैं जिन्हें प्रेषित करना है।

(ग) **एनकोडिंग**–यह वह प्रक्रिया है जो संदेश को जिसे भेजना है उसे संप्रेषण के संकेतों में परिवर्तित करती है। जैसे- शब्द, तस्वीरें, ग्राफ एवं आरेख चित्र, क्रिया अथवा व्यवहार इत्यादि।

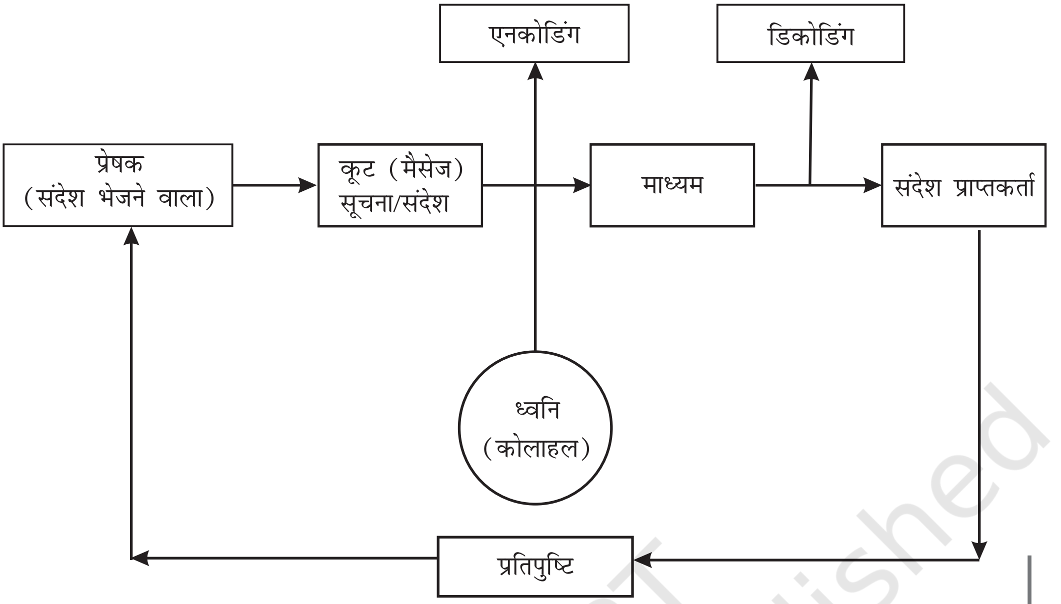
(घ) **माध्यम**–ये वे साधन अथवा माध्य हैं जिनके द्वारा एनकोडिड संदेश को प्राप्तकर्ता को भेजा जाता है। यह माध्यम एक लिखित रूप में, प्रत्यक्ष आमने-सामने बातचीत द्वारा, दूरभाष, इंटरनेट इत्यादि हो सकते हैं।

(ङ) **डिकोडिंग**–यह प्रेषक द्वारा भेजे गए एनकोडिड संदेश को समझने के लिए उसे परिवर्तित करने की प्रक्रिया है।

(च) **संदेश प्राप्तकर्ता**–वह व्यक्ति जो प्रेषक द्वारा भेजे गए संप्रेषण/संदेश को प्राप्त करता है।

चित्र 7.3–प्रभावी संप्रेषण प्रबंधकीय कार्य कुशलता में वृद्धि करता है।

© NCERT not to be republished



चित्र 7.4–संप्रेषण प्रक्रिया।

(छ) प्रतिपुष्टि–इनमें वे सभी क्रियाएँ सम्मिलित हैं जो संदेश प्राप्तकर्ता करता है यह संकेत देने के लिए कि उसे संदेश मिल गया है तथा उसने उस संदेश को उसी रूप में समझ लिया है।

(ज) ध्वनि/कोलाहल–ध्वनि से तात्पर्य प्रभावी संप्रेषण में कुछ रुकावट अथवा बाधा के आने से है। यह बाधा प्रेषक के कारण भी हो सकती है, संदेश अथवा संदेश प्राप्तकर्ता के कारण भी हो सकती है। ध्वनि के कुछ उदाहरण हैं –

(क) अस्पष्ट संकेत जिनसे एनकोडिंग में त्रुटि होती है।

(ख) एक दयनीय दूरभाष संबंध।

(ग) एक अन्यमनस्क/लापरवाह संदेश प्राप्तकर्ता।

(घ) त्रुटिपूर्ण डिकोडिंग (संदेश का गलत अर्थ निकालना)।

(ङ) पक्षपात के कारण संदेश का सही अर्थ न निकलना।

(च) संकेत तथा विशिष्ट मुद्रा जो संदेश को विकृत कर देती है।

संप्रेषण का महत्त्व

प्रबंधकीय क्रियाओं के सबसे मुख्य/केंद्रीय पक्षों में संप्रेषण एक है। ऐसा अनुमान लगाया गया है कि एक प्रबंधक अपना 90 प्रतिशत समय संप्रेषित करने– पढ़ने, लिखने, सुनने, मार्गदर्शन

करने, आदेश देने, अनुमोदन, डाँटने इत्यादि में लगाता है। प्रबंधक की कुशलता महत्त्वपूर्ण रूप से निर्भर करती है उसके संप्रेषित करने की योग्यता पर कि वह अपने अधिकारियों के साथ किस कुशलता से संचार करता है, अपने अधीनस्थों तथा बाहर की एजेंसियों जैसे-बैंकर, संभरक/प्रदायक, यूनियन तथा सरकार इत्यादि के साथ कैसे संप्रेषण करता है।

अमरीकन प्रबंध समिति के एक पूर्व सभापति ने एक बार यह अवलोकित किया कि प्रबंधक की पहले स्थान की समस्या आज की तिथि में संप्रेषण है। बर्नार्ड ने इसे सभी सामूहिक क्रियाओं को आधार माना। संप्रेषण प्रबंधकीय प्रक्रिया के लिए एक चिकने पदार्थ के रूप में कार्य करती है जो निर्विघ्न बनाती है। प्रबंध में संप्रेषण का महत्त्व निम्न के आधार पर आँका जा सकता है जो इस प्रकार है –

(क) **समन्वयन के आधार के रूप में कार्य करती है**–संप्रेषण समन्वयन के आधार के रूप में कार्य करती है। यह विभिन्न विभागों, क्रियाओं तथा संस्था में कार्यरत व्यक्तियों के मध्य समन्वयन प्रदान करती है। इस प्रकार का समन्वयन संगठनिक उद्देश्यों के विवरण, इसे किस प्रकार प्राप्त करना है तथा भिन्न व्यक्तियों के मध्य परस्पर संबंधों के द्वारा प्रदान/कार्यान्वित किया जाता है।

(ख) **उद्यम के निर्विघ्न चलने में सहायता करती है**–उद्यम के निर्विघ्न तथा बिना किसी अवरोध के चलने में संप्रेषण सहायता करती है। सभी संगठनिक अंत–क्रियाएँ संप्रेषण पर निर्भर करती हैं। प्रबंधक का कार्य मानवीय तथा भौतिक तत्वों का संस्था में समन्वयन का है तथा इन्हें कुशल तथा क्रियात्मक इकाई बनाने में है जो सामान्य उद्देश्यों की पूर्ति करेगा। यह केवल संप्रेषण ही है जो संस्था में निर्विघ्न कार्य करने में एक महत्त्वपूर्ण कारक है।

संगठन के अस्तित्व में संप्रेषण आधारभूत है। संगठन के प्रारंभ होने से लेकर उसकी निरंतर कार्यकाल तक। जब संप्रेषण रुकता है, तो संस्था की सारी क्रियाएँ भी काम करना बंद कर देती हैं।

(ग) **निर्णय लेने की क्षमता के आधार के रूप में कार्य करती है**–संप्रेषण निर्णय लेने में आवश्यक सूचनाएँ उपलब्ध कराता है। इसकी अनुपस्थिति में, प्रबंधक के लिए कोई भी अर्थपूर्ण निर्णय लेने में कठिनाई हो सकती है अथवा निर्णय लेना संभव नहीं हो पाता। केवल प्रासंगिक सूचना के संप्रेषण के आधार पर ही कोई सही निर्णय ले सकता है।

(घ) **प्रबंधकीय कुशलता को बढ़ाता है**–संप्रेषण तीव्र तथा प्रबंधकीय कार्यों के प्रभावी निष्पादन के लिए अत्यंत आवश्यक है। प्रबंध उद्देश्य तथा लक्ष्यों को संप्रेषित करती है, आदेश जारी करती है, कार्य तथा उत्तरदायित्व सौंपती/आवंटित करती है तथा अधीनस्थों

© NCERT not to be republished

के निष्पादन का निरीक्षण करती है। संप्रेषण इन सभी पहलुओं में सम्मिलित है। इस प्रकार, संप्रेषण संपूर्ण संस्था में लचीलापन लाती है तथा संस्था की कार्यकुशलता को बनाए रखती है।

(ङ) **सहयोग तथा औद्योगिक शांति को बढ़ाती है**—सभी विवेकपूर्ण प्रबंध का उद्देश्य कार्यकुशलता है। यह तभी संभव हो सकता है जब फैक्टरी में औद्योगिक शांति हो तथा प्रबंध और कर्मचारियों के मध्य आपसी सहयोग हो। दोनों दिशाओं में यह संप्रेषण प्रबंध तथा कर्मचारियों के बीच सहयोग पारस्परिक/आपसी समझ को बढ़ती है।

(च) **प्रभावी नेतृत्व को स्थापित करती है**—संप्रेषण नेतृत्व का आधार है। प्रभावी संप्रेषण अधीनस्थों को प्रभावित करने में सहायक है। व्यक्तियों को प्रभावित करते समय, नेता में अच्छे संप्रेषण कौशल का होना आवश्यक है।

(छ) **मनोवृत्ति बढ़ाती है तथा अभिप्रेरित करती है**—संप्रेषण की प्रभावपूर्ण व्यवस्था प्रबंध को समर्थ बनाती है कि वे अपने अधीनस्थों को प्रेरित तथा संतुष्ट कर सकें। अच्छा संप्रेषण कर्मचारियों को कार्य के शारीरिक तथा सामाजिक पहलुओं में व्यवस्थित/समझौता करने में सहायता करता है। यह उद्योग में मानवीय संबंधों में सुधार लाता है। संप्रेषण, प्रबंध के साझेदारी/भागीदारी तथा प्रजातांत्रिक प्रतिरूप का आधार है। संप्रेषण कर्मचारियों तथा प्रबंधकों की मनोवृत्ति में वृद्धि में सहायक है।

औपचारिक तथा अनौपचारिक संप्रेषण

संस्था में जो भी संप्रेषण होता है, उसे विस्तृत रूप से औपचारिक तथा अनौपचारिक, दो वर्गों में बाँटा जा सकता है।

औपचारिक संप्रेषण

औपचारिक संप्रेषण संस्था की संरचना में आधिकारिक माध्यमों द्वारा प्रवाहित होता है। संप्रेषण अधिकारियों तथा अधीनस्थों के मध्य संप्रेषण होता है, अधीनस्थों तथा अधिकारियों के मध्य तथा प्रबंधकों तथा कर्मचारियों में आपस में जो समान स्तर पर हैं। संप्रेषण मौखिक अथवा लिखित हो सकता है परंतु सामान्यत: कार्यालय में सामान्यत: रिकार्ड तथा दाखिल (फाइल) किए जाते हैं।

औपचारिक संप्रेषण उसके बाद पुन: वगीकृत किया जा सकता है—उर्ध्वाधर तथा समतल।

शीर्ष संप्रेषण का प्रवाह लंबवत्/सीधी रेखा में होता है—ऊपर या नीचे आधारिक श्रृंखला में औपचारिक माध्यम के द्वारा/ऊपर की दिशा में संप्रेषण उस प्रवाह को दर्शाता है जो अधीनस्थों से अधिकारियों तक पहुँचता है जबकि नीचे की ओर संप्रेषण अधिकारियों से अधीनस्थों की ओर के प्रवाह को दर्शाता है।

ऊपर की ओर संप्रेषण के उदाहरण हैं—अवकाश की स्वीकृति के लिए प्रार्थना पत्र, कार्य प्रगति–प्रतिवेदन/रिपोर्ट जमा कराना, अनुदान के

© NCERT not to be republished

लिए निवेदन इत्यादि। इसी प्रकार से नीचे की ओर संप्रेषण के उदाहरण में सभा में उपस्थित होने के लिए कर्मचारियों को नोटिस भेजना, सौंपे गए कार्य के लिए अधीनस्थों को उसे पूरा करने का आदेश देना, उच्च प्रबंध द्वारा निर्मित मार्गदर्शकों/निर्देशन को अधीनस्थों को जारी करना इत्यादि सम्मिलित हैं।

समतल अथवा पार्श्वीय संप्रेषण एक विभाग का दूसरे विभाग के मध्य होता है। उदाहरण के लिए, एक उत्पादन प्रबंधक विपणन (बाज़ार) प्रबंधक से संपर्क कर सकता है तथा उत्पाद की सुपुर्दगी के विषय में समय तथा कार्यक्रम की रूपरेखा, उत्पाद की गुणवत्ता उसकी रूपरेखा इत्यादि की चर्चा उससे कर सकता है।

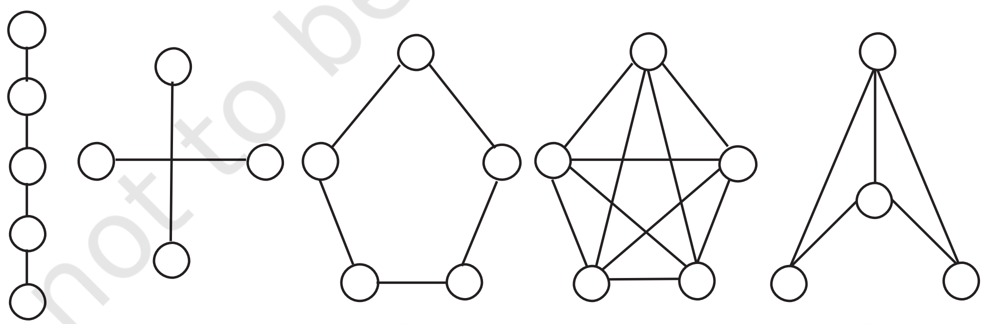
इस प्रतिरूप/पैटर्न के अंतर्गत इस प्रकार के संप्रेषण का प्रवाह संस्था के अंदर होता है, सामान्यतः यह संप्रेषण तंत्र के द्वारा जाना जा सकता है। एक औपचारिक संगठन में विभिन्न प्रकार के संप्रेषण तंत्र कार्य कर सकते हैं। कुछ प्रचलित संप्रेषण तंत्र नीचे चित्र में दर्शाए गए हैं तथा उनकी चर्चा नीचे की गई है –

(क) **एकल शृंखला**–यह तंत्र एक पर्यवेक्षक तथा उसके अधीनस्थ के मध्य स्थापित होता है। क्योंकि संगठनिक संरचना में बहुत सारे स्तर विद्यमान होते हैं, संप्रेषण का प्रवाह एकल शृंखला के द्वारा प्रत्येक पर्यवेक्षक से उसके अधीनस्थ की तरफ होता है।

(ख) **चक्र**–चक्र तंत्र में, सभी अधीनस्थ केवल एक अधिकारी के माध्यम से ही संप्रेषण करते हैं तथा वह अधिकारी ही उस चक्र के केंद्र के रूप में कार्य करता है। अधीनस्थ को आपस में भी बात करने की अनुमति नहीं होती।

(ग) **गोला**–गोला संप्रेषण तंत्र में, संप्रेषण एक गोले में ही प्रसारित होता है। प्रत्येक व्यक्ति केवल अपने साथ के दो व्यक्तियों के साथ ही संप्रेषित करता है। इस संप्रेषण तंत्र में, संप्रेषण का प्रवाह धीमा होता है।

(घ) **स्वतंत्र प्रवाह**–स्वतंत्र प्रवाह तंत्र में, प्रत्येक व्यक्ति एक-दूसरे से स्वतंत्र



चित्र 7.5–संप्रेषण तंत्र

© NCERT not to be republished

रूप से विचारों का आदान-प्रदान करने के लिए मुक्त है। इस प्रकार के तंत्र में संप्रेषण का प्रवाह तीव्रता से होता है।

(ङ) **विलोम v**—इस तंत्र में, एक अधीनस्थ को केवल अपने एकदम ऊपर अधिकारी तथा उसके अधिकारी के साथ ही संप्रेषण करने की अनुमति है। तथापि, बाद के केस में, केवल निर्धारित संप्रेषण ही होता है।

अनौपचारिक संप्रेषण

व्यक्तियों एवं समूहों के मध्य होने वाले संप्रेषण जो आधिकारिक/औपचारिक तौर पर नहीं होते हैं, उन्हें अनौपचारिक संप्रेषण कहा जाता है जिसके अंतर्गत विचारों एवं सूचनाओं का आदान-प्रदान होता है। इस प्रकार की संप्रेषण की सूचना प्रणाली को सामान्यत– अंगूरीलता संप्रेषण कहा जाता है क्योंकि ये सूचनाएँ जो अंगूरीलता द्वारा संगठन में सभी तरफ बिना किसी आधिकारिक स्तर के आधार पर होती हैं अर्थात् अंगूरीलता औपचारिक संप्रेषण के स्रोतों को नहीं अपनाते।

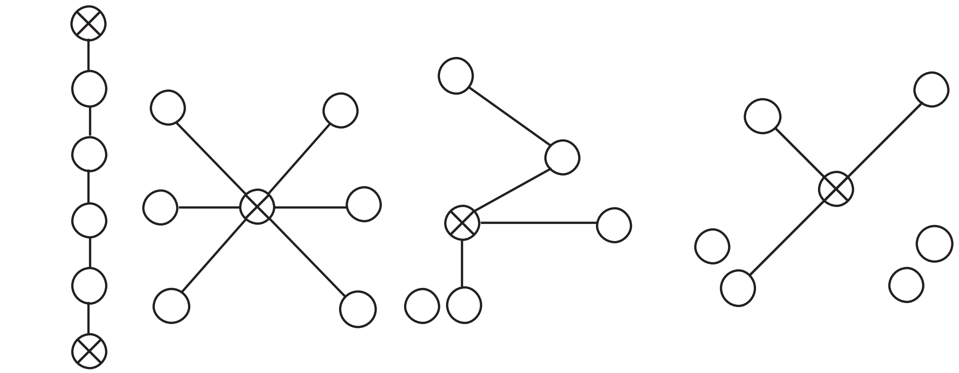
अनौपचारिक संप्रेषण की आवश्यकता का कारण है– कर्मचारियों की आपस में विचारों का आदान-प्रदान जो औपचारिक माध्यमों द्वारा संभव नहीं है, वह इस माध्यम द्वारा पूरी होती है। कैंटीन में आपस में बात करते हुए जब कर्मचारी अपने अधिकारियों के व्यवहार के बारे में चर्चा करते हैं, अफवाहें उड़ाते हैं कि कुछ कर्मचारियों का स्थानांतरण होना है इत्यादि ऐसे कुछ उदाहरण अनौपचारिक संप्रेषण के अंतर्गत आते हैं। अंगूरीलता/अनौपचारिक संप्रेषण संस्था में बड़ी तेजी से फैलता है और कभी-कभी इनका स्वरूप बिगड़ भी जाता है जो नुकसानदेह हो सकता है। इस प्रकार के संप्रेषण के स्रोत को पता लगाना अत्यंत कठिन है। कई बार यह उन अफवाहों को भी संस्था में फैलाती है जो प्रामाणिक नहीं होती। इस प्रकार की अफवाहों तथा अनौपचारिक चर्चाओं से व्यक्तियों का व्यवहार प्रभावित होता है तथा कार्यस्थल के वातावरण में भी बाधा होती है। कई बार, अनौपचारिक माध्यम प्रबंधक के लिए सहायक भी होती हैं, जैसे सूचनाएँ इस माध्यम से जल्दी पहुँचती है, तथा प्रबंधक को इससे सहायता होती है, प्रबंधकों के द्वारा भी ये अनौपचारिक माध्यम अपनी अधीनस्थों की प्रतिक्रियाओं को जानने के लिए प्रयोग में लाए जाते हैं। एक बुद्धिमान प्रबंधक को इन औपचारिक माध्यमों/सूचनाओं के सकारात्मक पक्षों का उपयोग करना चाहिए तथा इस संप्रेषण माध्यम के नकारात्मक पक्ष को कम करने का प्रयास करना चाहिए।

अंगूरीलता तंत्र

अंगूरीलता संप्रेषण विभिन्न प्रकार के तंत्र द्वारा संभव है। उनमें से कुछ तंत्र नीचे दिए चित्र में दर्शाए गए हैं–

इकहरी शृंखला तंत्र में, प्रत्येक व्यक्ति एक-दूसरे से एक क्रम में संप्रेषण करता है। अफवाहें/गपशप तंत्र में प्रत्येक व्यक्ति बिना किसी चयनित आधार के सभी से बातचीत करता है। संभाव्यता तंत्र के अंतर्गत एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति से बिना किसी उद्देश्य के सूचनाओं को आदान-प्रदान करता

© NCERT not to be republished



चित्र 7.6—अंगूरीलता संप्रेषण, संचार तंत्र (Networks)

चित्र 7.7—अंगूरीलता संप्रेषण

है। समूह में, व्यक्ति उन्हीं के साथ विचारों का आदान-प्रदान करता है जिस पर उन्हें विश्वास है।

इस चार प्रकार के अंगूरीलता संप्रेषण तंत्र में 'समूह' संगठन में सबसे अधिक लोकप्रिय है।

प्रभावी संप्रेषण में बाधाएँ

सामान्यत: ऐसा देखा गया है कि प्रबंधकों को संप्रेषण तंत्र के टूटने अथवा बाधाओं के कारण बहुत सारी समस्याओं का सामना करना पड़ता है। ये बाधाएँ प्रभावी संप्रेषण को रोकती हैं अथवा कुछ सूचनाओं को आवरित/छान देती है जिससे सूचना का कुछ

© NCERT not to be republished

भाग अधिकारियों तक नहीं पहुँच पाता अथवा कुछ गलत अर्थ भी निकाले जा सकते हैं जिसके द्वारा गलतफहमी पैदा हो सकती है। इसलिए, प्रबंधक के लिए महत्त्वपूर्ण है कि वह इन बाधाओं को पहचाने और इन्हें दूर करने के उपाय करे।

संगठन में प्रभावी संप्रेषण की ये बाधाएँ विस्तृत रूप से इस प्रकार वर्गीकृत की जा सकती हैं– संकेतीय बाधाएँ, मनोवैज्ञानिक बाधाएँ संगठनिक बाधाएँ तथा व्यक्तिगत बाधाएँ। इनकी संक्षिप्त चर्चा नीचे दी गई है–

संकेतिक/संकेतीय बाधाएँ

संकेत भाषा की वह शाखा है जो शब्दों तथा वाक्यों के अर्थ से संबंध रखती है। संकेतीय बाधाएँ उन समस्याओं तथा बाधाओं से संबंधित हैं जो संदेश की एनकोडिंग तथा डिकोडिंग करने की प्रक्रिया में उन्हें शब्दों अथवा संकेतों में परिवर्तित करते समय आती हैं। साधारणतः ऐसी बाधाएँ गलत शब्दों के प्रयोग के कारण, त्रुटिपूर्ण रूपांतरण, भिन्न अर्थ निकालने इत्यादि के कारण उत्पन्न होती है। इनकी चर्चा नीचे की गई है–

(क) संदेश की अनुपयुक्त अभिव्यक्ति– कई बार प्रबंधक अधीनस्थों को निर्दिष्ट अर्थ नहीं समझा पाता अथवा संप्रेषित कर पाता है। यह संदेश की अनुपयुक्त अभिव्यक्ति अपर्याप्त शब्द भंडार के कारण, गलत शब्द प्रयोग से, आवश्यक शब्दों के प्रयोग न करने के कारण इत्यादि से हो सकते हैं।

(ख) विभिन्न अर्थों सहित संकेतक–एक शब्द के बहुत से अर्थ हो सकते हैं। प्राप्तकर्ता को शब्द के उसी अर्थ को समझना है जो प्रेषक उसे समझाना चाहता है। उदाहरण के लिए, इन तीन वाक्यों को पढ़िए जिनमें 'मूल्य' (Value) शब्द का प्रयोग किया गया है –

1. इस अंगूठी का क्या मूल्य है?
2. मैं हमारी दोस्ती का आदर करता हूँ या मूल्य समझता हूँ।
3. कंप्यूटर का कौशल सीखने का क्या मूल्य/महत्त्व है?

आप पाएँगे कि 'मूल्य' शब्द भिन्न संदर्भों में अलग अर्थ दे रहा है। इसकी गलत समझ संप्रेषण समस्याओं को उत्पन्न करती है।

(ग) त्रुटिपूर्ण रूपांतर/अनुवाद–कुछ स्थितियों में, संप्रेषण का मसौदा मूल रूप से किसी एक भाषा में तैयार किया जाता है (उदाहरणतः अंग्रेजी) और इसे कर्मचारियों को समझाने के लिए इस रूपांतर (जैसे–हिंदी भाषा में) करना आवश्यक हो जाता है। यदि अनुवादक दोनों ही भाषाओं में पारंगत नहीं है, तो संप्रेषण को अन्य अर्थ देने के कारण अनुवाद में गलतियाँ हो सकती हैं।

(घ) अस्पष्ट संकल्पनाएँ–कुछ संप्रेषणों की विभिन्न सकल्पनाएँ, भिन्न व्याख्याओं के कारण हो सकती हैं।

उदाहरण के लिए, एक अधिकारी अपने अधीनस्थ को निर्देश दे सकता है, "मेरे अतिथि का ध्यान रखो" अधिकारी का तात्पर्य है कि अधीनस्थ को यातायात, खाना, अतिथि के रहने की व्यवस्था इत्यादि का ध्यान रखना है

© NCERT not to be republished

जब तक वह स्थान से चला न जाए। अधीनस्थ की व्याख्या यह हो सकती है कि अतिथि को उपयुक्त होटल में ध्यान से पहुँचाना है। वास्तव में अतिथि को इन अस्पष्ट पूर्वधारणा या कल्पनाओं के कारण नुकसान होता है।

(ङ) **तकनीकी विशिष्ट शब्दावली**—ऐसा प्रायः पाया जाता है कि विशेषज्ञ तकनीकी शब्दों का अत्यधिक प्रयोग करते हैं उन व्यक्तियों को समझाने में जो उस संबंधित क्षेत्र के विशेषज्ञ नहीं होते। इसलिए, वे बहुत से ऐसे शब्दों का वास्तविक अर्थ समझ नहीं पाते।

(च) **शारीरिक भाषा तथा हाव-भाव की अभिव्यक्ति की डिकोडिंग**—शरीर की प्रत्येक गतिविधि कुछ न कुछ अर्थ संप्रेषित करती है। प्रेषक के शरीर के हाव-भाव तथा संकेत संदेश देने में अत्यंत महत्त्व रखते हैं। यदि जो कहा जाता है तथा जो शरीर के हाव-भाव द्वारा व्यक्त होता है उसमें ताल-मेल न हो तो, संप्रेषण का गलत अर्थ निकाला जा सकता है।

मनोवैज्ञानिक बाधाएँ

भावात्मक अथवा मनोवैज्ञानिक कारक संप्रेषकों की बाधाओं के रूप में कार्य करते हैं। उदाहरण के लिए, एक चिंतित व्यक्ति उपयुक्त तरीके से संप्रेषण नहीं कर सकता तथा एक क्रोधी संदेश प्राप्तकर्ता संदेश का सही अर्थ नहीं समझ सकता। प्रेषक तथा संदेश प्राप्तकर्ता दोनों की ही मानसिक स्थिति (मन:स्थिति) प्रभावी संप्रेषण में प्रदर्शित होती है। कुछ मनोवैज्ञानिक बाधाएँ इस प्रकार से हैं —

(क) **असामयिक मूल्यांकन**—कुछ स्थितियों में लोग संदेश के अर्थ का मूल्यांकन पहले ही कर लेते हैं इसके पहले कि प्रेषक अपना संदेश पूर्ण करे। इस प्रकार का कालपूर्व मूल्यांकन पूर्वकल्पित धारणाओं अथवा पक्षपात जो संप्रेषण के विरुद्ध होता है, उनके कारण हो सकता है।

(ख) **सावधानी का अभाव/ध्यान न होना**—संदेश प्राप्तकर्ता का दिमाग यदि कहीं और ध्यानमग्न हो तो परिणामत: संदेश को ध्यानपूर्वक न सुनना एक मुख्य मनोवैज्ञानिक बाधा के रूप में कार्य करता है। उदाहरण के लिए, यदि कोई कर्मचारी अपनी समस्याओं के बारे में अपने अधिकारी को बता रहा है जो अपनी किसी महत्त्वपूर्ण फाइल में ध्यानमग्न है, अधिकारी उसके संदेश को समझ नहीं पाता तथा कर्मचारी हतोत्साहित हो जाता है।

(ग) **संप्रेषण के प्रसारण में लोप/क्षय तथा अपर्याप्त प्रतिधारण**—जब संप्रेषण विभिन्न स्तरों से प्रसारित होती है, उतरोत्तर संदेश का प्रसारण का परिणाम संदेश का क्षय, अथवा अशुद्ध सूचना के रूप में प्रतिफलित होता है। यह अधिकतर मौखिक संप्रेषण में पाया जाता है।

अकुशल प्रतिधारण क्षमता एक अन्य समस्या है। सामान्यत– व्यक्ति जो सूचना को अधिक

समय तक प्रतिधारण नहीं कर सकते, वे या तो रुचि नहीं लेते या असावधान होते हैं।

(घ) **अविश्वास**–संप्रेषक तथा संदेश प्राप्तकर्ता के मध्य अविश्वास एक बाधक के रूप में कार्य करता है। यदि दोनों ही एक-दूसरे पर विश्वास नहीं करते, तो वे एक-दूसरे के संदेश को उसके मूल अर्थों में नहीं समझ पाएँगे।

संगठनिक बाधाएँ

वे कारक जो संगठनिक संरचना, आधारिक संबंधों, नियम तथा अधिनियम इत्यादि से संबंधित हैं, कभी-कभी, प्रभावी संप्रेषण में बाधाओं के रूप में कार्य करते हैं। उनमें से कुछ बाधाएँ इस प्रकार से हैं –

(क) **संगठनिक नीति**–यदि संगठनिक नीति, सुव्यक्त अथवा अंतर्निहित, संप्रेषण के स्वतंत्र प्रवाह में सहायक नहीं होते, तो ये संप्रेषण की प्रभावशीलता में बाधा पहुँचाते हैं। उदाहरण के लिए, किसी संस्था में जिसकी रूपरेखा अत्यंत केंद्रित है, व्यक्ति मुक्त रूप से संप्रेषण के लिए उत्साहित नहीं होते।

(ख) **नियम तथा अधिनियम**–सख्त नियम तथा बोझिल प्रक्रियाएँ संप्रेषण में बाधक हो सकती हैं। उसी प्रकार से, निर्दिष्ट माध्यमों से संप्रेषण विलंब के रूप में परिलक्षित हो सकता है।

(ग) **पदवी/पद**–अधिकारी की पदवी उसके तथा उसके अधीनस्थों के मध्य मनोवैज्ञानिक दूरी उत्पन्न कर सकती है। अपनी पदवी से प्रभावित प्रबंधक अपने अधीनस्थों को अपनी भावनाओं की स्वतंत्र अभिव्यक्ति की अनुमति नहीं देता।

(घ) **संगठन की संरचना में जटिलता**–किसी भी संस्था में जहाँ प्रबंधक स्तरों की संख्या अधिक है, संप्रेषण में विलंब होता है तथा उसमें विकार भी आ सकता है क्योंकि सूचनाएँ विभिन्न स्तरों से जितनी बार होकर गुजरती हैं उतना ही उसका क्षय होता है।

(ङ) **संगठनिक सुविधाएँ**–यदि संप्रेषण के लिए निर्बाध, स्पष्ट तथा समय पर सुविधाएँ न उपलब्ध हों तो प्रभावी संप्रेषण में बाधा आती है। सुविधाएँ जैसे-निरंतर सभाएँ, सुझाव पेटी, शिकायत पेटी, सामाजिक तथा सांस्कृतिक जनसमूह, कार्य-संचालन में पारदर्शिता इत्यादि संप्रेषण के स्वतंत्र प्रवाह को प्रोत्साहित करती है। इन सुविधाओं का अभाव संप्रेषण संबंधित समस्याएँ उत्पन्न करता है।

व्यक्तिगत बाधाएँ

प्रेषक तथा संदेश प्राप्तकर्ता दोनों के व्यक्तिगत कारक भी प्रभावी संप्रेषण पर असर डाल सकते हैं। अधिकारी तथा अधीनस्थों के कुछ व्यक्तिगत बाधाओं के उल्लेख नीचे दिए गए हैं–

(क) **सत्ता के सामने चुनौती का भय**–यदि कोई अधिकारी यह अनुमान लगाता है कि कोई विशेष सूचना/संप्रेषण उसकी

© NCERT not to be republished

सत्ता को प्रतिकूल रूप से प्रभावित कर सकती है, तो वह उस संप्रेषण को रोक सकता है या प्रतिबंध लगा देता है।

(ख) **अधिकारी का अपने अधीनस्थों में विश्वास का अभाव**—यदि अधिकारी को अपने अधीनस्थों की कुशलता में विश्वास नहीं करता या वह आश्वस्त नहीं होता, तो वे उनके विचार तथा सुझाव नहीं लेता।

(ग) **संप्रेषण में अनिच्छा**—कभी-कभी, कर्मचारी/अधीनस्थ अपने अधिकारियों से संप्रेषण के लिए मानसिक रूप से तैयार नहीं होते, यदि उन्हें यह लगता है कि यह उनके हितों को प्रतिकूल रूप से प्रभावित करेगी।

(घ) **उपयुक्त प्रोत्साहनों का अभाव**—यदि संप्रेषण के लिए कोई अभिप्रेरणा अथवा प्रोत्साहन न हो, कर्मचारी संप्रेषण के लिए पहल नहीं करेंगे। उदाहरण के लिए, यदि अच्छे सुझाव के लिए कोई प्रशंसा/सराहना अथवा प्रतिफल न हो, तो कर्मचारी कोई उपयोगी सुझाव देने के लिए इच्छुक नहीं होंगे।

प्रभावी संप्रेषण के लिए सुधार

सभी संगठनों में प्रभावी संप्रेषण में बाधाएँ अधिक या कम अंश में विद्यमान रहती हैं। वे संस्थाएँ जो प्रभावपूर्ण संप्रेषण के विकास के लिए उत्सुक होती हैं, उन्हें इन बाधाओं को दूर करने के लिए उपयुक्त उपाय करने चाहिए तथा संप्रेषण में सुधार लाकर उसे प्रभावी बनाने का प्रयास करना चाहिए। ऐसे ही कुछ उपायों का उल्लेख नीचे किया गया है –

(क) **संप्रेषण करने से पहले विचार/लक्ष्य स्पष्ट करने चाहिए**—किसी भी समस्या को अधीनस्थों को बताने से पहले अधिकारी को स्वयं ही सभी परिप्रेक्ष्य से समस्या स्पष्ट होनी चाहिए। पूरी समस्या का अध्ययन गहराई से होना चाहिए, विश्लेषण होना चाहिए तथा उसे इस प्रकार रखना चाहिए कि अधीनस्थों को स्पष्ट रूप से प्रेषित हो।

(ख) **संदेश-प्राप्तकर्ता की आवश्यकतानुसार संप्रेषण करें**—प्राप्तकर्ता की समझ का स्तर प्रेषक को पारदर्शक के समान स्पष्ट होना चाहिए। प्रबंधक को अपना संप्रेषण अधीनस्थों की शिक्षा तथा उनकी समझ के स्तर के अनुसार ही व्यवस्थित करना चाहिए।

(ग) **संप्रेषण के पहले अन्य लोगों से भी परामर्श करें**—संदेश को वास्तविक रूप में संप्रेषित करने से पहले, यह बेहतर है कि संप्रेषण की योजना अन्य संबंधित लोगों को सम्मिलित करके बना लेनी चाहिए। अधीनस्थों की भागीदारी तथा उनका इसमें शामिल होना उनकी तत्काल स्वीकृति तथा ऐच्छिक सहयोग प्राप्त करने में सहायक सिद्ध होती हैं।

(घ) **संदेश में प्रयुक्त भाषा, शैली तथा उसकी विषय-वस्तु के लिए जागरूक रहें**—संदेश की विषय-वस्तु, शैली तथा भाषा-प्रयोग, इस प्रकार से संदेश का संचार होना है इत्यादि प्रभावी संप्रेषण

© NCERT not to be republished

के महत्त्वपूर्ण पक्ष हैं। भाषा का प्रयोग ऐसा होना चाहिए जो संदेश प्राप्तकर्ता को समझ में आए तथा सुनने वाले की भावनाओं को ठेस न पहुँचाए। संदेश ऐसा होना चाहिए जो सुनने वालों को उनकी प्रतिक्रियाएँ देने में उत्प्रेरक का कार्य करें।

(ङ) **ऐसा संप्रेषण करें जो सुनने वालों के लिए सहायक हो तथा महत्त्वपूर्ण/मूल्यवान हो**—संदेश को अन्य लोगों को व्यक्त करते समय, यह बेहतर है कि जिनके साथ संप्रेषण करना है उन लोगों की रुचियों तथा आवश्यकताओं को जान लें। यदि संदेश उनकी इन अभिरुचियों तथा आवश्यकताओं से प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से संबंधित है तो यह अवश्य प्राप्तकर्ता से उनकी प्रतिक्रिया उत्पन्न करने में सक्षम सिद्ध होगी।

(च) **उपयुक्त प्रतिपुष्टि निश्चित करें**—प्रेषक व्यक्त/प्रेषित संदेश से संबंधित प्रश्न पूछकर संप्रेषण की सफलता निश्चित कर सकता है। संदेश प्राप्तकर्ता को भी संप्रेषण का प्रत्युत्तर द्वारा जवाब देने के लिए प्रोत्साहित किया जा सकता है। संप्रेषण की प्रक्रिया को प्राप्त प्रतिपुष्टि के आधार पर सुधारा जा सकता है ताकि वह अधिक प्रतिक्रियात्मक बन सके।

(छ) **वर्तमान तथा भविष्य दोनों के लिए संप्रेषण करें**—सामान्यत: संप्रेषण की आवश्यकता वर्तमान प्रतिबद्धताओं को पूरा करने के लिए पड़ती है। सामंजस्य बनाए रखने के लिए, संप्रेषण करते समय संस्था के भविष्य के लक्ष्यों को भी ध्यान में रखना चाहिए।

(ज) **संप्रेषण का अनुसरण**—नियमित रूप से अधीनस्थों को दिए गए आदेशों का अनुसरण होना तथा उनका पुनरावलोकन होना चाहिए। इस प्रकार का अनुसरण आदेशों के सफल क्रियान्वयन में आने वाली बाधाओं को यदि कोई आती हैं, तो उन्हें दूर करने में सहायक सिद्ध होती है।

(झ) **एक अच्छा श्रोता बनिए**—प्रबंधक को एक अच्छा श्रोता होना चाहिए। धैर्यपूर्वक तथा ध्यानपूर्वक सुनने से समस्या का आधा हल स्वत: हो जाता है। प्रबंधक को ऐसा संकेत भी देना चाहिए कि वह अपने अधीनस्थों को सुनने में रुचि ले रहा है तथा उनके हितों को ध्यान में रख रहा है।

मुख्य शब्दावली

निर्देशन | एनकोडिंग | पर्यवेक्षण | डिकोडिंग | उद्देश्य | प्रतिपुष्टि | अभिप्रेरणा | सांकेतिक | प्रेरक/प्रोत्साहन | औपचारिक संप्रेषण | आत्म–संतुष्टि | अनौपचारिक संप्रेषण | मान–सम्मान की आवश्यकता | लाभ विभाजन | नेतृत्व | सह–साझेदारी | विशेषता उपागम | गुणवत्ता चक्र | संप्रेषण/संचार | स्कंध विकल्प

सारांश

निर्देशन

संगठन के प्रबंधन के संदर्भ में, निर्देशन व्यक्तियों को आदेश देने, मार्गदर्शन, परामर्श, अभिप्रेरित तथा कुशल नेतृत्व प्रदान करने की प्रक्रिया है जिसका उद्देश्य संगठन के उद्देश्यों की पूर्ति है। निर्देशन की मुख्य विशेषताओं की चर्चा नीचे की गई है –

निर्देशन क्रिया को प्रारंभ करता है, निर्देशन प्रबंधन के प्रत्येक स्तर पर निष्पादित होता है, निर्देशन एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है तथा निर्देशन ऊपर से नीचे की तरफ प्रवाहित होता है।

पर्यवेक्षण

निर्देशन के एक तत्व के रूप में संगठन के प्रत्येक प्रबंधक को अपने अधीनस्थों का पर्यवेक्षण करना पड़ता है। इस अर्थ में, पर्यवेक्षण को एक प्रक्रिया के रूप में समझा जा सकता है, जो वांछित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए कर्मचारियों के प्रयासों के मार्गदर्शन तथा अन्य संसाधनों के प्रयोग से संबंधित है। इसका अर्थ है अधीनस्थों द्वारा किए गए कार्यों का निरीक्षण तथा यह निश्चित करने के लिए कि संसाधनों के अधिकतम प्रयोग एवं कार्य लक्ष्यों को पूरा करने हेतु अधीनस्थों को आवश्यक निर्देश देना है।

अभिप्रेरणा

अभिप्रेरणा का अर्थ है किसी भी कार्य या क्रिया को प्रेरित अथवा प्रभावित करना। व्यवसाय के संदर्भ में, इसका अर्थ उस प्रक्रिया से है जो अधीनस्थों को निर्धारित संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति के लिए एक वांछित रूप से कार्य करने के लिए तैयार करती है। अभिप्रेरणा एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा लोगों को, वांछित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए प्रेरित किया जाता है। अभिप्रेरणा कर्मचारियों के नकारात्मक अथवा उनके निष्क्रिय/तटस्थ दृष्टिकोण (अभिवृत्ति) को संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति हेतु उनके सकारात्मक रूपांतरण में सहायक हैं। अभिप्रेरणा कर्मचारियों के संस्था को छोड़ कर जाने की दर को कम करती है तथा इससे नयी नियुक्ति तथा प्रशिक्षण लागत में बचत होती है। अभिप्रेरणा संगठन को अनुपस्थिति को भी कम करने में सहायक है। अभिप्रेरणा प्रबंधकों को नए परिवर्तनों को प्रारंभ करने में बिना लोगों के विरोध के, सहायता देती है।

नेतृत्व

नेतृत्व व्यक्तियों के व्यवहार को प्रभावित करने की वह प्रक्रिया है, जो उन्हें स्वत: ही संगठनिक लक्ष्यों की पूर्ति के लिए प्रतिस्पर्धित करती है। नेतृत्व संकेत करती है किसी व्यक्ति की उस योग्यता

not to be republished © NCERT

की जो अनुयायियों के मध्य अच्छे पारस्परिक संबंधों को बनाए रखने में तथा उन्हें अभिप्रेरित करने की जिससे वे संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति में अपना योगदान दे सकें। अच्छे नेता की विशेषताएँ हैं– शारीरिक विशेषताएँ, ज्ञान, सत्यनिष्ठा/ईमानदारी, पहल, संप्रेषण कौशल, अभिप्रेरणा कौशल, आत्म-विश्वास, निर्णय लेने की क्षमता तथा सामाजिक कौशल।

नेतृत्व की तीन मुख्य शैलियाँ हैं—

(क) लोकतांत्रिक या सत्तावादी – नेता आदेश देता है और उम्मीद करता है कि उसके अधीनस्थ उन आदेशों का पालन करें। प्राधिकरण को नेता के साथ केंद्रीकृत/बनाए रखा गया है।

(ख) सहभागिता या लोकतांत्रिक-नेता निर्णय लेने की प्रक्रिया में कर्मचारियों को शामिल करता है और अपने अधीनस्थों के परामर्श से निर्णय लेता है।

(ग) लाईसेज़ फेयर या फ्री-रेन लीडर-नेता कर्मचारियों को अपने फैसले लेने की इजाजत देता है। हालांकि वह उनका समर्थन करने और आवश्यक जानकारी या सहायता प्रदान करने के लिए वहाँ है।

संप्रेषण

संप्रेषण संचार दो या दो से अधिक व्यक्तियों के बीच एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें पारस्परिक समझ का आदान-प्रदान किया जाता है। संचार प्रक्रिया में स्रोत, साधन, प्राप्तकर्ता तथा एनकोडिंग, डिकोडिंग, प्रतिपुष्टि इत्यादि शामिल हैं। एक संगठन में औपचारिक तथा अनौपचारिक संप्रेषण साथ-साथ होते हैं। औपचारिक संचार में दफ्तरी संचार के रूप में आदेश, सूची (मीमो), अपील, नोट, सर्कुलर, ऐजेंडा आदि का प्रयोग किया जाता है। औपचारिक संप्रेषण के अतिरिक्त, अनौपचारिक संप्रेषण अथवा अंगूरीलता संप्रेषण भी होता है। अनौपचारिक संचार प्राय: अफवाह, फुसफुसाहट इत्यादि के रूप में प्रयोग होता है। ये आधिकारिक अथवा औपचारिक नहीं होते स्वत: होते हैं। इसका कोई रिकार्ड नहीं होता, प्राय: बड़ी तेजी से फैलती है तथा सामान्यत: इसका स्वरूप बिगड़ जाता है। एक प्रबंधक को अनौपचारिक संप्रेषण का भी प्रबंध आना चाहिए। अधिकतर संगठनों में, प्रभावी संप्रेषण में कई व्यवधान/बाधाएँ होती हैं। इन व्यवधानों में सीमैंटीक (संकेतिक) बाधा, संगठनिक बाधाएँ, भाषा संबंधित व्यवधान, संचार व्यवधान, मनोवैज्ञानिक बाधाएँ तथा व्यक्तिगत बाधाएँ आदि सम्मिलित होते हैं। प्रबंधकों को इन बाधाओं को दूर करने के लिए उपयुक्त कदम उठाने चाहिए तथा संस्था में प्रभावी संप्रेषण को बढ़वा देना चाहिए।

1. नेता और प्रबंधक के बीच अंतर स्पष्ट कीजिए।
2. 'अभिप्रेरणा' को परिभाषित कीजिए।
3. अनौपचारिक संप्रेषण क्या है?
4. प्रभावी संप्रेषण में सांकेतिक बाधाएँ क्या हैं?
5. पर्यवेक्षक कौन है?
6. निर्देशन के तत्व क्या हैं?
7. अभिप्रेरणा की प्रक्रिया की व्याख्या कीजिए।
8. अंगूरीलता संप्रेषण के विभिन्न तंत्रों का वर्णन कीजिए।

© NCERT not to be republished

अभ्यास

अति लघु उत्तरीय प्रश्न

1. अनौपचारिक संचार क्या है?
2. नेतृत्व की कौन-सी शैली शक्ति के उपयोग में विश्वास नहीं करती, जब तक कि यह बिल्कुल जरूरी न हो?
3. संचार प्रक्रिया में कौन-सा तत्व संदेश को शब्दों, प्रतीकों, हाव-भाव आदि में परिवर्तित करने में शामिल है?
4. मज़दूर हमेशा अपनी अक्षमता दिखाने की कोशिश करते हैं जब उन्हें कोई नया काम दिया जाता है। वे हमेशा किसी भी तरह का काम लेने के इच्छुक नहीं होते। माँग में अचानक बढ़ोत्तरी के कारण एक फर्म अतिरिक्त आदेशों को पूरा करना चाहती है। पर्यवेक्षक को स्थिति से निपटना मुश्किल हो रहा है। निर्देशन के तत्व बताएँ जो पर्यवेक्षक को समस्या को संभालने में मदद कर सकते हैं।

लघु उत्तरीय प्रश्न

1. संचार की अर्थपूर्ण बाधाएँ क्या हैं?
2. चित्र की मदद से अभिप्रेरणा की प्रक्रिया की व्याख्या करें।
3. अंगूरीलता संचार के विभिन्न नेटवर्क बताएँ।
4. निर्देशित करने के किन्हीं तीन सिद्धांतों की व्याख्या करें।
5. एक संगठन में, विभागीय प्रबंधकों में से एक दृढ़ है और एक बार निर्णय लेने के बाद वह विरोधाभास नहीं चाहता। परिणामस्वरूप, कर्मचारियों को हमेशा लगता है कि वे तनाव में हैं और प्रबंधक के सामने अपनी राय और समस्याओं को व्यक्त करने में डरते हैं। प्रबंधक द्वारा अपने अधिकार के प्रयोग के तरीके में क्या समस्या है?
6. एक प्रतिष्ठित हॉस्टल 'ज्ञानप्रदान' अपने कर्मचारियों के बच्चों को चिकित्सा सहायता और मुक्त शिक्षा प्रदान करता है। यहाँ कौन-सा प्रोत्साहन उजागर किया जा रहा है? इसकी श्रेणी बताएँ और उसी श्रेणी के किन्हीं दो प्रोत्साहनों का नाम दें।

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

1. मेस्लो द्वारा प्रतिपादित अभिप्रेरणा पदानुक्रम सिद्धांत की आवश्यकता पर चर्चा करें।
2. प्रभावी संचार के लिए आम बाधाएँ क्या हैं? उन्हें दूर करने के उपायों का सुझाव दें।
3. किसी कंपनी के कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए उपयोग किए जाने वाले विभिन्न वित्तीय और गैर-वित्तीय प्रोत्साहनों की व्याख्या करें?
4. एक संगठन में सभी कर्मचारी चीज़ों को आसान बनाते हैं और मामूली प्रश्नों और समस्याओं के लिए किसी से संपर्क करने के लिए स्वतंत्र हैं। इसके परिणामस्वरूप हर कोई एक दूसरे पर दायित्व डालता है और इस प्रकार कार्यालय में अक्षमता उत्पन्न होती है। इसके परिणामस्वरूप गोपनीयता कम हुई है और गोपनीय जानकारी बाहर गयी है। आपके अनुसार प्रबंधक को संचार में सुधार करने के लिए कौन-सी प्रणाली अपनानी चाहिए?

© NCERT not to be republished

12115CH08

अध्याय 8

नियंत्रण

प्रस्थान नियंत्रण प्रणाली (डी.सी.एस)

एक प्रस्थान नियंत्रण प्रणाली (डी.सी.एस.) एयरलाइंस एयर प्रबंधन संचालन को संसाधित करती है जिसमें एयरपोर्ट चेक-इन, प्रिंटिंग बोर्डिंग पास, सामान स्वीकृति, बोर्डिंग लोड कंट्रोल और एयरक्राफ्ट चेक के लिए जरूरी सूचनार्थियों का प्रबंधन शामिल है। आज डी.सी.एस. का लगभग 98 प्रतिशत चेक-इन कियोस्क, ऑनलाइन चेक-इन, मोबाइल बोर्डिंग पास और बैगेज हैंडलिंग सहित कई उपकरणों से इंटरफेस का उपयोग करके ई-टिकट का प्रबंधन करता है। डी.सी.एस. यात्री नाम रिकॉर्ड (पी.एन.आर.) नामक यात्रियों के लिए एयरलाइन कंप्यूटर आरक्षण प्रणाली से अद्यतन आरक्षण की पहचान और सुरक्षित करने में सक्षम है। आमतौर पर चेक-इन, बोर्ड किए गए और उड़ान भर चुके या अन्य स्थिति के रूप में आरक्षण अपडेट करने के लिए डी.सी.एस. का उपयोग किया जाता है।

अधिगम उद्देश्य

इस अध्याय के अध्ययन के पश्चात् आप–

- नियंत्रण को परिभाषित कर सकेंगे;
- नियंत्रण का महत्त्व बता सकेंगे;
- नियोजन तथा नियंत्रण में संबंध स्थापित कर सकेंगे;
- नियंत्रण प्रक्रिया के चरणों की व्याख्या कर सकेंगे;
- नियंत्रण की तकनीक समझा सकेंगे।

विषय प्रवेश

स्टर्लिंग कोरियर के उदाहरण से यह स्पष्ट हो जाता है कि किस प्रकार एक सुयोग्य प्रबंधक विपरीत व्यावसायिक परिस्थितियों को नियंत्रित कर लेता है। इसी उदाहरण से यह भी स्पष्ट हो जाता है कि कोई भयंकर नुकसान व्यवसाय को हो, उससे पहले ही प्रबंधक कुछ सकारात्मक कार्य करें जिससे उस हानि से बचा जा सके। एक प्रबंधक के लिए उसका प्रबंधन में नियंत्रण कार्य सुरक्षा कवच का कार्य करता है। यह केवल कार्य को विधिवत् चलाने में ही सहायता नहीं करता बल्कि द्रुत गति से उसे अग्रसर होने

© NCERT not to be republished

> प्रबंधकीय नियंत्रण के अंतर्गत वास्तविक प्रगति तथा निर्धारित प्रमापों की विचलनों का पता लगाया जाता है तथा उन्हें दूर करने के लिए सुधारात्मक कार्यवाही की जाती है, ताकि नियोजन के अनुसार लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सके।
>
> **कुंट्ज तथा ओ'डोनेल**

में भी आश्वस्त करता है तथा जो लक्ष्य पहले से निर्धारित किए गए थे उन्हें प्राप्त करता है।

नियंत्रण का अर्थ

नियंत्रण प्रबधंक का एक महत्त्वपूर्ण कार्य है। अधीनस्थों से नियोजित परिणामों की इच्छा रखने के लिए एक प्रबंधक को उनके क्रियाकलापों पर प्रभावी नियंत्रण की आवश्यकता होती है। दूसरे शब्दों में नियंत्रण से तात्पर्य संगठन में नियोजन के अनुसार क्रियाओं के निष्पादन से है। नियंत्रण इस बात का भी आश्वासन है कि संगठन के पूर्व निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए सभी संसाधनों का उपयोग प्रभावी तथा दक्षतापूर्ण ढंग से हो रहा है। अतः नियंत्रण एक उद्देश्य मूलक कार्य है।

प्रबंधक का नियंत्रण एक सर्वव्यापी कार्य है। यह प्रत्येक प्रबंधक का प्राथमिक कार्य भी है। प्रबंध के प्रत्येक स्तर–शीर्ष, मध्यम तथा निम्न पर प्रबंधक को अपने अधीनस्थ कर्मचारियों की क्रियाओं को नियंत्रित करने के लिए नियंत्रण कार्य को निष्पादित करना चाहिए। किसी भी व्यावसायिक इकाई की भाँति नियंत्रण शिक्षा संस्थानों, सेना, औषधालयों तथा क्लबों में भी उतना ही आवश्यक है जितना व्यावसायिक इकाइयों में। नियंत्रण को प्रबंध का अंतिम कार्य समझ लेना भूल होगी। यह प्रबंधन चक्र को वापिस नियोजन कार्य पर लाता है। नियंत्रण से निष्पादन एवं मानकों के विचलन का ज्ञान होता है। इन विचलनों का विश्लेषण करता है तथा उन्हीं के आधार पर उसके सुधार के लिए कार्य करता है। इस प्रक्रिया द्वारा भविष्य के लिए नियोजन करने में सहायता मिलती है। क्योंकि जो समस्याएँ नियंत्रण में सामने आईं उनके प्रकाश में भविष्य के लिए अच्छी योजनाएँ तैयार की जा सकती हैं। इस प्रकार नियंत्रण प्रबंध प्रक्रिया के एक चक्र को पूरा करता है तथा अगले चक्र के नियोजन में सुधार करता है।

नियंत्रण का महत्त्व

नियंत्रण प्रबंध का अनिवार्य कार्य है। बिना नियंत्रण उच्च कोटि की योजनाएँ भी उलट–पुलट हो जाती हैं। एक अच्छी नियंत्रण विधि एक संस्थान को निम्न प्रकार से सहायक होती है–

(क) संगठनात्मक लक्ष्यों की निष्पत्ति–नियंत्रण संगठन के लक्ष्यों की ओर प्रगति का मापन करके विचलनों का पता लगाता है। यदि कोई विचलन प्रकाश में आता है तो उसके सुधार का मार्ग प्रशस्त करता है। इस प्रकार नियंत्रण संस्थान का मार्गदर्शन करता है तथा सद्मार्ग पर चलाकर

© NCERT not to be republished

संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता करता है।

(ख) **मानकों की यथार्थता को आँकना**—एक अच्छी नियंत्रण प्रणाली द्वारा प्रबंध निर्धारित मानकों की यथार्थता तथा उद्देश्य पूर्णता को सत्यापित कर सकता है। एक दक्ष नियंत्रण प्रणाली से वातावरण तथा संगठन में होने वाले परिवर्तनों की सावधानी से जाँच पड़ताल की जाती है तथा इन्हीं परिवर्तनों के संदर्भ में उनके पुनरावलोकन तथा संशोधन में सहायता करता है।

(ग) **संसाधनों का फलोत्पादक उपयोग**—नियंत्रण का उपयोग करके एक प्रबंधक अपव्यय तथा बर्बादी को कम कर सकता है। प्रत्येक क्रिया का निष्पादन पूर्व निर्धारित मानकों के अनुरूप होता है। इस प्रकार सभी संसाधनों का उपयोग अति प्रभावी एवं दक्षता पूर्ण विधि से होता है।

(घ) **कर्मचारियों की अभिप्रेरणा में सुधार**—एक अच्छी नियंत्रण प्रणाली में कर्मचारियों को पहले से ही यह ज्ञात होता है कि उन्हें क्या कार्य करना है अथवा उनसे किस कार्य को करने की आशा की जाती है तथा उन्हें इस बात का भी ज्ञान होता है कि उनके कार्य निष्पादन के क्या मानक हैं जिनके आधार पर उनकी समीक्षा होगी?

(ङ) **आदेश एवं अनुशासन की सुनिश्चितता**—नियंत्रण से संगठन का वातावरण आदेश एवं अनुशासनमय हो जाता है। इससे अकर्मण्य कर्मचारियों की क्रियाओं का निकट से निरीक्षण करके उनके असहयोग व्यवहार को कम करने में सहायता मिलती है। बॉक्स में बताया गया है कि एक आयात- निर्यात कंपनी ने कंप्यूटर मॉनीटरिंग के उपयोग द्वारा बेईमान कर्मचारियों की कार्यवाहियों को किस प्रकार नियंत्रित किया।

(च) **कार्य में समन्वय की सुविधा**—नियंत्रण उन सभी क्रियाओं तथा प्रयासों को निर्देशन देता है जो संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए होते हैं। प्रत्येक विभाग तथा कर्मचारी पूर्व निर्धारित मानकों से बंधा हुआ होता है तथा वे आपस में सुव्यवस्थित ढंग से एक दूसरे से भली-भाँति समन्वित होते हैं। इससे यह आश्वासन मिलता है कि सभी संगठनात्मक उद्देश्यों को पूरा किया जा रहा है।

नियंत्रण की सीमाएँ

यद्यपि नियंत्रण प्रबंध का एक महत्त्वपूर्ण कार्य है लेकिन फिर भी इसमें निम्नलिखित दोष पाए जाते हैं—

(क) **परिमाणात्मक मानकों के निर्धारण में कठिनाई**—जब मानकों को परिमाणात्मक शब्दों में व्यक्त नहीं किया जा सकता तो नियंत्रण प्रणाली का प्रभाव कुछ कम हो जाता है। इसलिए निष्पादन का आकलन तथा मानकों से उनकी तुलना करना कठिन कार्य होता है। कर्मचारियों का मनोबल,

कार्य संतुष्टि तथा मानवीय व्यवहार कुछ ऐसे क्षेत्र हैं जहाँ यह समस्या सामने आ सकती है।

(ख) बाह्य घटकों पर अल्प नियंत्रण—सामान्य तौर पर एक उद्यम बाह्य घटकों, जैसे सरकारी नीतियों, तकनीकी परिवर्तनों, प्रतियोगिताओं आदि पर नियंत्रण नहीं कर पाता।

(ग) कर्मचारियों से प्रतिरोध—अधिकतर कर्मचारी इसका विरोध करते हैं। उनके मतानुसार, नियंत्रण उनकी स्वतंत्रता पर प्रतिबंध है। उदाहरणार्थ यदि कर्मचारियों की गतिविधियों पर क्लोज सर्किट टेलीविजन द्वारा निगाह रखी जाती है तो वे इसका विरोध करते हैं।

(घ) महँगा सौदा—नियंत्रण में खर्चा, समय तथा प्रयासों की मात्रा अधिक होने के कारण, यह एक महँगा सौदा है। एक छोटा उद्यम महँगी नियंत्रण प्रणाली को वहन नहीं कर सकता, क्योंकि इसमें होने वाले खर्चे एक छोटे उद्यम के लिए न्यायसंगत नहीं होते। एक प्रबंधक को चाहिए कि वह यह देखे कि नियंत्रण प्रणाली को लागू करने पर क्या इसके ऊपर होने वाला व्यय लाभकारी होगा अथवा नहीं। दूसरे शब्दों में वह आश्वस्त हो कि व्यय-आय से अधिक न हो।

दिए गए बॉक्स से यह प्रकट होता है कि फैडऐक्स कैसी नियंत्रण प्रणाली अपनाती है तथा यह नियंत्रण प्रणाली फैडऐक्स के लाभ में किस प्रकार वृद्धि करती है?

चित्र 8.1—प्रधानता तब भी रहती है यहाँ तक कि जब चीज़ें गलत होती हैं।

© NCERT not to be republished

नियोजन एवं नियंत्रण में संबंध

नियोजन एवं नियंत्रण प्रबंध के अपृथक्करीय यमज (जुड़वाँ) हैं। नियंत्रण प्रणाली में कुछ मानकों को पहले से ही अस्तित्व में स्वीकार कर लिया जाता है। निष्पादन के यही मानक जो नियंत्रण के लिए आधार प्रदान करते हैं, ये नियोजन द्वारा ही सुलभ कराए जाते हैं। यदि एक बार नियोजन संक्रियात्मक हो जाता है तो नियंत्रण के लिए यह आवश्यक हो जाता है कि प्रगति की मॉनीटरिंग करें तथा विचलनों को खोजें तथा इस बात को निश्चित करें कि जो भी कार्यवाही हुई है वह नियोजन के अनुरूप ही है। यदि विचलन है तो उसकी सुधारात्मक कार्यवाही करें। इस प्रकार नियोजन बिना नियंत्रण अर्थहीन हैं उसी तरह नियंत्रण बिना नियोजन दृष्टिहीन है। यदि मानकों का पहले से ही निर्धारण न कर लिया जाए तो प्रबंधक को नियंत्रण क्रिया में करने के लिए कुछ भी नहीं है। यदि नियोजन नहीं है तो नियंत्रण का कोई आधार ही नहीं है।

नियंत्रण के लिए नियोजन स्पष्टतया पूर्व आवश्यकता है। बिना नियोजन के नियंत्रण करना नितांत मूर्खता ही है? बिना नियोजन इच्छित निष्पादन की कोई पूर्व निर्धारित उपयोगिता नहीं है। नियोजन कार्यक्रमों में समरूपता, संघटित करना तथा सुस्पष्टता की खोज होती है जबकि नियंत्रण में घटनाओं को नियोजन के अनुरूप घटित होने के लिए बाध्य किया जाता है।

नियोजन मूलतः एक बौद्धिक प्रक्रिया है जिसमें सोचना, उच्चारण तथा खोज का विश्लेषण एवं लक्ष्यों की उपलब्धि के लिए उपयुक्त कार्यविधि निर्धारित करना सम्मिलित है। दूसरी ओर नियंत्रण इस बात की जाँच करता है कि क्या निर्णयों को अपेक्षित परिणामों में परिणित किया गया है या नहीं। इस प्रकार नियोजन आदेशात्मक प्रक्रिया है जबकि नियंत्रण मूल्यांकन प्रक्रिया है।

प्रायः यह कहा जाता है कि नियोजन भविष्य में झाँकता है तो नियंत्रण पीछे की क्रिया का अवलोकन करता है। यद्यपि यह वाक्य आंशिक रूप से ही ठीक है। नियोजन भविष्य के लिए किया जाता है जिसका आधार भविष्य की दशाओं के विषय में भविष्यवाणी करना होता है। अतः नियोजन में आगे (भविष्य) देखना सन्निहित है और इसीलिए यह प्रबंध का दूरदर्शी कार्य कहलाता है। इसके विपरीत नियंत्रण भूतपूर्व क्रियाओं की शव-परीक्षा (पोस्मार्टम) है जो इस बात का पता लगाती है कि मानकों से कहाँ-कहाँ विचलन हैं। इस आधार पर नियंत्रण पीछे देखने वाला कार्य है। यह भली-भाँति समझ लेना चाहिए कि नियोजन का पथ-प्रदर्शन, नियंत्रण भूतकालीन अनुभवों तथा सुधारात्मक कार्यों द्वारा प्रेरित भविष्य के निष्पादन को अधिक सुधारपूर्ण बनाकर करता है। अतः यह कहा जा सकता है कि नियोजन तथा नियंत्रण दोनों ही पीछे की ओर देखने वाले तथा दोनों भविष्य की ओर देखने वाले हैं। अर्थात् दोनों ही भूत एवं भविष्य दोनों का ध्यान रखते हैं।

अतः नियोजन तथा नियंत्रण दोनों ही परस्पर संबंधित हैं तथा दोनों ही एक दूसरे को बल प्रदान करते हैं। जैसे–

© NCERT not to be republished

1. नियोजन जिन तत्वों पर आधारित होता है ये ही नियंत्रण को सुगम तथा प्रभावी बनाते हैं तथा
2. नियंत्रण, नियोजन को पिछले अनुभवों की सूचनाएँ देकर भविष्य में सुधार लाता है।

नियंत्रण प्रक्रिया

नियंत्रण एक विधिवत् प्रक्रिया है जिसमें निम्न कदम निहित हैं–

1. निष्पादन मानकों का निर्धारण
2. वास्तविक निष्पादन की माप
3. मानकों एवं वास्तविक निष्पादन की तुलना
4. विचलनों का विश्लेषण
5. सुधारात्मक कार्यवाही करना।

चरण 1–निष्पादन मानकों का निर्धारण– नियंत्रण प्रक्रिया का सर्वप्रथम कार्य निष्पादन मानकों का निर्धारण करना है। मानक एक मानदंड है जिसके तहत् वास्तविक निष्पादन की माप की जाती है। अतः मानक मील के पत्थर की भाँति होता है जिसे प्राप्त करने के लिए संगठन ललायित रहते हैं।

मानकों को परिमाणात्मक तथा गुणात्मक दोनों रूपों में निर्धारित किया जा सकता है। उदाहरण के तौर पर मानकों का निर्धारण लागत के रूप में, आगम अर्जन के रूप में, उत्पादन इकाइयों के उत्पादन या विक्रय के रूप में, कार्य पूरा करने में समय का लगना, सभी परिमाणात्मक मानकों का प्रतिनिधित्व करते हैं। कभी-कभी मानकों को गुणात्मक रूपों में भी निर्धारित किया जाता है। सुनाम तथा कर्मचारियों के प्रेरणा स्तर में वृद्धि गुणात्मक मानकों के उदाहरण हैं।

दी गई सारणी में व्यवसाय के विभिन्न कार्यात्मक क्षेत्रों के निष्पादन माप में प्रयोग होने वाले मानकों की झलक दिखाई गई है।

मानकों का निर्धारण करते समय प्रबंधक को चाहिए कि वह मानकों को संक्षिप्त परिमाणात्मक शब्दों में निर्धारित करें ताकि उनकी तुलना वास्तविक निष्पादन से आसानी से हो सके। उदाहरणस्वरूप- निर्मित प्रत्येक 1000 वस्तुओं में से 10 का खराब होना घटकर प्रत्येक 1000 वस्तुओं में से 5 का खराब होना है। यद्यपि जब गुणात्मक मानकों का निर्धारण किया जाता है तो

कार्यात्मक क्षेत्रों के निष्पादन माप में मानकों का उपयोग–

उत्पादन	विपणन	कार्मिक प्रबंध	वित्तीय एवं लेखांकन
मात्रा	बिक्री की मात्रा	श्रम संबंध	पूँजीगत व्यय
गुण	विक्रय व्यय	श्रम आवर्त	स्कंध
लागत	विज्ञापन व्यय	श्रम अनुपस्थिति	पूँजी का प्रवाह
व्यक्तिगत कार्य	व्यक्तिगत	–	तरलता
निष्पादन	विक्रयकर्ता का निष्पादन	–	–

उनकी व्याख्या इस प्रकार की जाए जिससे उनकी गणना आसानी से हो सके। उदाहरणार्थ - एक फास्टफूड स्वयं सेवा शृंखला में ग्राहकों की संतुष्टि में वृद्धि करने के लिए मानकों का निर्धारण इस प्रकार किया जा सकता है– ग्राहकों को टेबल के लिए इंतजार करने के लिए लिया गया समय, सामान पूर्ति के ऑर्डर देने में लिया गया समय तथा ऑर्डर की वस्तुओं को प्राप्त करने में लगा समय।

यह महत्त्वपूर्ण है कि मानक इतने लचीले हों कि आवश्यकतानुसार सुधारे जा सकें। व्यवसाय के आंतरिक एवं बाह्य वातावरण में परिवर्तन होने पर कुछ सुधारों की आवश्यकता हो सकती है वे परिवर्तन व्यावसायिक वातावरण के अनुरूप ही होने चाहिए।

चरण 2– वास्तविक निष्पादन की माप–जब एक बार निष्पादन मानकों का निर्धारण कर लिया जाता है तो अगला कदम वास्तविक निष्पादन की माप होता है। निष्पादन की माप उद्देश्यपूर्ण तथा विश्वसनीय विधि से होनी चाहिए। निष्पादनों की माप की बहुत-सी तकनीकियाँ हैं। इनमें व्यक्तिगत देख-रेख, नमूना जाँच, निष्पादन रिपोर्ट आदि सम्मिलित हैं जहाँ तक संभव हो निष्पादन की माप उसी इकाई में हो जिसमें मानकों का निर्धारण हुआ है। इस तरह उनकी तुलना सहज होगी।

सामान्यतया यह माना जाता है कि माप तभी की जाए जब कार्य पूर्ण हो जाए। फिर भी जहाँ भी संभव हो निष्पादन की माप जब कार्य चल रहा हो तब भी की जानी चाहिए। उदाहरणार्थ व्यवस्थापन या विभिन्न उत्पादों को एकजुट करके नया उत्पाद तैयार करने के कार्य में, जोड़ने का कार्य करने से पहले हर एक भाग का उचित निरीक्षण होना चाहिए। ठीक इसी तरह एक निर्णायक इकाई में हवा में गैस के कणों के स्तर, सुरक्षा के लिए आसानी से लगातार मॉनीटर किए जा सकते हैं।

एक कर्मचारी के निष्पादन की माप करने के लिए उसके उच्चाधिकारी द्वारा एक निष्पादन रिपोर्ट बनाना आवश्यक होता है। एक कंपनी के निष्पादन की माप करने के लिए समायांतर पर कुछ अनुपातों, जैसे सकल लाभ अनुपात, शुद्ध लाभ अनुपात तथा विनियोगों पर लाभ आदि की गणना की जाती है। संचालन के कुछ क्षेत्रों की प्रगति, जैसे विपणन की माप, बेची गई इकाईयों की संख्या को ध्यान में रखकर की जा सकती है तथा बाज़ार में अंशों की वृद्धि से भी की जाती है। जबकि उत्पादन क्षमता की माप उत्पादित इकाइयों की गणना करके की जा सकती है तथा इस बात का भी ध्यान रखना चाहिए कि प्रत्येक खेप की कितनी इकाईयाँ दोषपूर्ण हैं। छोटे संगठनों में प्रत्येक उत्पादिक इकाई का निरीक्षण इस बात को ध्यान में रखकर किया जाना चाहिए कि क्या उत्पादन के लिए निर्धारित विनिर्देशनों का अनुपालन किया गया है अथवा नहीं। यद्यपि बड़े संगठनों में यह संभव नहीं हो पाता है। अतः बड़े संगठनों में गुणवत्ता के लिए कुछ इकाइयों का अनियमित विधि से निरीक्षण किया जाता है। इसे नमूने का निरीक्षण नाम से पुकारा जाता है।

चरण 3–वास्तविक निष्पादन की मानकों से तुलना–इस कार्यवाही में वास्तविक निष्पादन की तुलना निर्धारित मानकों से की जाती है। ऐसी तुलना में इच्छित तथा वास्तविक परिणामों में

अंतर हो सकता है। मानकों का निर्धारण यदि परिमाणात्मक शब्दों में किया जाता है तो तुलना सरल होती है। उदाहरणार्थ एक श्रमिक की एक सप्ताह में उत्पादित इकाईयों की माप सरलता से की जा सकेगी यदि साप्ताहिक उत्पादन मानक तैयार किए हुए होंगे

चरण 4–विचलन विश्लेषण–हर प्रकार के क्रियाकलापों में कार्य संपूर्ण होने में कुछ विचलनों का होना स्वाभाविक है। अतः यह आवश्यक है कि यह निश्चय किया जाए कि विचलनों का क्षेत्र अनुमानतः क्या होगा? इसके साथ ही यह भी ध्यानपूर्वक देखा जाए कि विचलन के मुख्य क्षेत्र क्या हैं जिन पर कार्यवाही तुरंत की जानी है अपेक्षाकृत उन क्षेत्रों के जो अधिक महत्त्वपूर्ण नहीं हैं। इसके लिए यह उचित होगा कि विचलनों के लिए अधिकतम व न्यूनतम सीमाओं का निर्धारण किया जाए। इस संदर्भ में एक प्रबंधक को जटिल बिंदुओं का नियंत्रण तथा अपवाद द्वारा प्रबंध को उपयोग में लाना चाहिए।

(क) **जटिल या संकट बिंदु नियंत्रण**–एक संगठन की प्रत्येक क्रिया पर निगरानी रखना न तो यह अल्पव्ययी है और न ही इतना आसान है जो सभी को नियंत्रित किया जा सके। नियंत्रक द्वारा उन बिंदुओं पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए जो अति जटिल हैं तथा संगठन की प्रगति में बाधक हैं। यही मुख्य परिणाम क्षेत्र जटिल बिंदु कहलाता है। यदि जटिल बिंदु गलत होता है तो उसका परिणाम संपूर्ण संगठन को भुगतना पड़ता है। उदाहरण के रूप में एक निर्णायक संगठन में मजदूरी लागत में केवल 5 प्रतिशत की वृद्धि डाक व्यय में 15 प्रतिशत की वृद्धि से अधिक घातक सिद्ध हो सकती है।

(ख) **अपवाद द्वारा प्रबंध**–अपवाद द्वारा प्रबंध से आशय जिसका नियंत्रण प्रायः अपवादों द्वारा किया जाता है। यह प्रबंध का अत्यंत महत्त्वपूर्ण सिद्धांत है कि यदि आप सभी चीजों को नियंत्रित करने का प्रयास करते हैं तो किसी भी चीज को नियंत्रित नहीं कर पाते। अतः केवल वही महत्त्वपूर्ण विचलन प्रबंध को सूचित किए जाने चाहिए जो अनुमति देने की सीमा से बाहर के हैं। यदि एक निर्माणीय संगठन में श्रम लागत में 2 प्रतिशत वृद्धि करने की योजना तैयार की जाती है तो श्रम लागत में 2 प्रतिशत से और अधिक वृद्धि होने पर ही प्रबंध को सूचित किया जाना चाहिए। यदि निर्धारित मानकों में भारी अंतर होता है (जैसे 5 प्रतिशत) तो तुरंत ही प्रबंध द्वारा ऐसी परिस्थिति में प्राथमिकता के आधार पर कार्यवाही करनी चाहिए। क्योंकि यह व्यवसाय एक जटिल क्षेत्र है।

नीचे लिखे विवरण द्वारा संकट बिंदु नियंत्रण तथा अपवाद द्वारा प्रबंध के लाभों पर प्रकाश डाला गया है।

ऐसे विचलनों की जिन पर प्रबंध को विशेष ध्यान देने की आवश्यकता है की पहचान कर लेने के उपरांत उनके कारणों का विश्लेषण करने की आवश्यकता होती है। विचलनों के अभ्युदय के बहुत से कारण हो सकते हैं। ये

अवास्तविक मानक, त्रुटिपूर्ण प्रक्रिया, अनुपयुक्त संसाधन, ढाँचागत कमियाँ, संगठनात्मक प्रतिबंध तथा ऐसे वातावरणीय तत्व जो संगठन के नियंत्रण के बाहर होते हैं आदि–आदि हो सकते हैं। अतः यह अति आवश्यक होता है कि कारणों का सही–सही पता लगाया जाए। यदि इस कार्य में ढिलाई होती है तो उपयुक्त सुधारक कार्यवाही कठिन ही होगी। विचलनों तथा उनके कारणों को उसके उपरांत उचित कार्यवाही हेतु उपयुक्त स्तर पर प्रस्तुत किया जाता है।

चरण 5–सुधारात्मक कार्यवाही करना–नियंत्रण प्रक्रिया का अंतिम चरण सुधारात्मक कार्यवाही करना है। यदि विचलन अपनी निर्धारित सीमा के अंतर्गत हैं तो किसी सुधारात्मक कार्यवाही की आवश्यकता नहीं पड़ती। यदि विचलन अपनी निर्धारित सीमा लाँघ जाते हैं विशेषकर महत्त्वपूर्ण क्षेत्रों में, तो प्रबंधकीय कार्यवाही की तुरंत आवश्यकता होती है ताकि विचलन फिर अपना सिर न उठा सके तथा मानकों को प्राप्त किया जा सके। सुधारात्मक कार्यवाही में कर्मचारियों का प्रशिक्षण भी हो सकता है उस अवस्था में जबकि उत्पाद का लक्ष्य न प्राप्त हो पाता हो। इसी तरह यदि कोई महत्त्वपूर्ण उद्यम अपने निर्धारित कार्यक्रम से पीछे चल रहा हो तो समाधान संबंधी उपायों में अतिरिक्त कर्मचारियों की भर्ती की जा सकती है तथा अतिरिक्त संयंत्रों की व्यवस्था भी की जा सकती है तथा कर्मचारियों को अतिरिक्त समय काम करने की इजाज़त भी दी जा सकती है। यदि प्रबंधकों के प्रयासों से विचलनों को ठीक रास्ते पर न लाया जा सकता हो तो मानकों का पुनः निरीक्षण करना चाहिए।

संकट बिंदु नियंत्रण तथा अपवाद द्वारा प्रबंध के लाभ

जब एक प्रबंधक जटिल बिंदुओं का निर्धारण करता है तथा उन महत्त्वपूर्ण विचलनों पर ध्यान केंद्रित करता है जो अपनी सीमा से परे होते हैं तो निम्नलिखित लाभ प्राप्त होते हैं–

1. इससे प्रबंधकों का समय तथा प्रयासों की बचत होती है क्योंकि उनका ध्यान केवल महत्त्वपूर्ण विचलनों पर ही केंद्रित होता है।
2. यह प्रबंधकों के ध्यान को महत्त्वपूर्ण क्षेत्रों तक ही केंद्रित रखता है जिससे उनके प्रबंधकीय चातुर्य का सही उपयोग होता है।
3. जो दैनिक समस्याएँ हैं वे अधीनस्थों के हवाले कर दी जाती हैं। इस तरह अपवाद द्वारा प्रबंध के माध्यम से अधिकार अंतरण की सुविधा प्राप्त होती है तथा कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है।
4. इससे जटिल समस्याओं का बोध होता है जिन्हें समय रहते कार्यवाही की आवश्यकता होती है। इस प्रकार संगठन अपने यथोचित मार्ग पर आगे बढ़ता रहता है।

© NCERT not to be republished

चित्र 8.2—उपचारात्मक कार्ययोजना—विचलन विश्लेषण करना

सारणी विचलनों के कारणों को बतलाती है तथा कुछ संबंधित सुधारात्मक कार्यवाही जो प्रबंधकों को करनी चाहिए के विषय में चर्चा करती है—

बॉक्स में दी गई सूचना के आधार पर यह कहा जा सकता है कि साको डिफेंस ने अपनी जटिल अवस्था को कैसे सुधारा—

मुख्य शब्दावली

नियंत्रण | अनुपात विश्लेषण | आलोचनात्मक उपाय प्रणाली | उत्तरदायित्व लेखाकरण

अपवादों द्वारा प्रबंध | प्रबंध अंकेक्षण | बिना लाभ-हानि व्यापार विश्लेषण

कार्यक्रम मूल्यांकन तथा पुनरावलोकन तकनीक एवं बजटीय नियंत्रण

| आलोचनात्मक-उपाय प्रणाली | निवेश पर प्रत्याय | प्रबंध सूचना पद्धति

© NCERT not to be republished

सारांश

नियंत्रण का अर्थ

नियंत्रण वह प्रक्रिया है जिसके माध्यम से वर्तमान निष्पादन मापन किया जाता है और कुछ पूर्व निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए इसका मार्गदर्शन करता है।

नियंत्रण का महत्त्व

नियंत्रण के महत्त्व के संबंध में यह कहा जा सकता है कि यह संगठनात्मक लक्ष्यों की निष्पत्ति करता है, मानकों की यथार्थता को आँकता है, संसाधनों का फलोत्पादक उपयोग करता है, कर्मचारियों की अभिप्रेरणा में सुधार लाता है तथा आदेश एवं अनुशासन को सुनिश्चित करता है।

नियंत्रण की सीमाएँ

नियंत्रण की कुछ सीमाएँ भी हैं- जैसे परिमाणात्मक मानकों के निर्धारण में कठिनाई, बाह्य घटकों पर अल्प नियंत्रण, कर्मचारियों का प्रतिरोध, महँगा सौदा विशेषकर छोटे-छोटे संस्थानों में। इसके अतिरिक्त यह हमेशा संभव नहीं होता कि प्रबंध निष्पादन के लिए मात्रात्मक मानकों का निर्धारण कर सके जिसकी अनुपस्थिति के कारण नियंत्रण का प्रभावीकरण कुछ कम हो जाता है।

नियंत्रण प्रक्रिया

नियंत्रण प्रक्रिया में निष्पादन मानकों का निर्धारण, वास्तविक निष्पादन की माप, मानकों एवं वास्तविक निष्पादन की तुलना, विचलनों का विश्लेषण तथा सुधारात्मक कार्यवाही करना सम्मिलित हैं।

नियोजन एवं नियंत्रण में संबंध

नियोजन एवं नियंत्रण प्रबंध के अपृथक्करीय यमज (जुड़वाँ) हैं। नियोजन प्रबंध प्रक्रिया को प्रोत्साहित करता है तो नियंत्रण प्रक्रिया को पूरा करता है। नियोजन, नियंत्रण के लिए आधार प्रदान करता है तो बिना नियंत्रण सुनियोजित एवं सुसंगठित योजनाएँ भी निष्फल ही सिद्ध होती हैं तथा प्राय: निरर्थक ही रहती हैं।

नियंत्रण की पारंपरिक तकनीकें

व्यक्तिगत अवलोकन, सांख्यकीय रिपोर्ट्स/प्रतिवेदन, बिना हानि-लाभ व्यापार विश्लेषण तथा बजटीय नियंत्रण, नियंत्रण की पारंपरिक तकनीकें हैं।

नियंत्रण की आधुनिक तकनीकें

विनियोगों पर आय, अनुपात विश्लेषण, उत्तरदायित्व लेखांकन, तथा प्रबंध अंकेक्षण नियंत्रण की आधुनिक तकनीकें हैं। इसके अतिरिक्त कार्यक्रम मूल्यांकन तथा पुनरावलोकन एवं अलोचनात्मक उपाय प्रणाली भी आधुनिक तकनीकों के अंग हैं।

© NCERT not to be republished

अभ्यास

अति लघु उत्तरीय प्रश्न

1. नियंत्रण का अर्थ समझाइए।
2. उस सिद्धांत का नाम बताएँ जिस पर एक प्रबंधक को विचलन से प्रभावी ढंग से निपटने के दौरान विचार करना चाहिए। कोई एक स्थिति बताएँ जिसमें एक संगठन की नियंत्रण प्रणाली अपनी प्रभावशीलता खो देती है।
3. मानक प्रदर्शन और वास्तविक प्रदर्शन के बीच अंतर को इंगित करने के लिए किस शब्द का उपयोग किया जाता है?

लघु उत्तरीय प्रश्न

1. 'नियोजन आगे की ओर और नियंत्रण पीछे की ओर देखना है।' टिप्पणी करें।
2. 'सब कुछ नियंत्रित करने का प्रयास कुछ भी नियंत्रित न कर पाने में समाप्त हो सकता है।' चर्चा करें।
3. प्रबंधकीय नियंत्रण की तकनीक के रूप में बजटीय नियंत्रण पर एक संक्षिप्त नोट लिखें।
4. बताएँ कि प्रबंधन लेखा परीक्षा कैसे नियंत्रित करने की प्रभावी तकनीक के रूप में कार्य करती है।
5. श्री अर्फाज स्टेशनरी उत्पाद बनाने वाली कंपनी राइटवेल प्रोडक्ट्स लिमिटेड के उत्पादन विभाग का कार्यभार देख रहे थे। फर्म को एक निर्यात आदेश मिला जिसे प्राथमिकता के आधार पर पूरा किया जाना था और उत्पादन लक्ष्यों को सभी कर्मचारियों के लिए परिभाषित किया गया। श्रमिकों में से एक, भानू प्रसाद, लगातार दो दिन तक अपने दैनिक उत्पादन लक्ष्य से 10 इकाइयाँ कम रहा। श्री अर्फाज ने भानू प्रसाद के खिलाफ शिकायत दर्ज कराने के लिए कंपनी की सी.ई.ओ. वसुंधरा से संपर्क किया और उनसे उसकी सेवाओं को समाप्त करने का अनुरोध किया। उस प्रबंधन नियंत्रण के सिद्धांत की व्याख्या करें जिस पर वसुंधरा को अपना निर्णय लेने के दौरान विचार करना चाहिए।

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

1. नियंत्रण की प्रक्रिया में शामिल विभिन्न चरणों की व्याख्या करें।
2. प्रबंधकीय नियंत्रण की तकनीक की व्याख्या करें।
3. किसी संगठन में नियंत्रण के महत्व की व्याख्या करें। एक प्रभावी प्रणाली को लागू करने में संगठन द्वारा सामना की जाने वाली समस्याएँ क्या हैं?
4. योजना और नियंत्रण के बीच संबंधों पर चर्चा करें।
5. एक कंपनी 'एम' लिमिटेड घरेलू भारतीय बाजार के साथ-साथ निर्यात के लिए मोबाइल फोन का निर्माण करती है। कंपनी ने पर्याप्त बाजार हिस्सेदारी का आनंद लिया था और उसके पास वफादार ग्राहक आधार भी था। लेकिन हाल ही में यह कंपनी समस्याओं का सामना कर रही है क्योंकि बिक्री और ग्राहक संतुष्टि के संबंध में इसके लक्ष्य पूरे नहीं किए जा सके हैं। भारत में भी मोबाइल बाजार

not to be republished © NCERT

में काफी वृद्धि हुई है और नए खिलाड़ी बेहतर तकनीक और मूल्य निर्धारण के साथ आए हैं। इससे कंपनी के लिए समस्याएँ पैदा हो रही हैं। कंपनी अपनी नियंत्रण प्रणाली को संशोधित करने और समस्याओं का समाधान करने के लिए आवश्यक अन्य कदम उठाने की योजना बना रही है।

(i) कंपनी को एक अच्छी नियंत्रण प्रणाली से प्राप्त होने वाले लाभों की पहचान करें।

(ii) यह सुनिश्चित करने के लिए कि कंपनी की योजनाएँ वास्तव में कार्यान्वित की गई हैं और लक्ष्य प्राप्त किए गए हैं, कंपनी कैसे कारोबार के इस क्षेत्र में नियंत्रण के साथ योजना को संबद्ध कर सकती है?

(iii) कंपनी को जिन समस्याओं का सामना करना पड़ रहा है, उनके निवारण के लिए कंपनी द्वारा उठाए जा सकने वाले नियंत्रण प्रक्रिया के कदम बताएँ।

6. श्री शांतनु वस्त्र बनाने वाली एक प्रतिष्ठित कंपनी के मुख्य प्रबंधक हैं। उन्होंने उत्पादन प्रबंधक को बुलाया और निर्देश दिया कि वह अपने विभाग से संबंधित सभी गतिविधियों पर निरंतर जाँच करें ताकि सब कुछ निर्धारित योजना के अनुसार हो। उन्होंने उन्हें संगठन के सभी कर्मचारियों के प्रदर्शन पर नज़र रखने का भी सुझाव दिया ताकि लक्ष्य प्रभावी ढंग से और कुशलतापूर्वक हासिल किए जा सकें।

(i) उपर्युक्त स्थिति में वर्णित नियंत्रण की किन्हीं दो विशेषताओं का वर्णन करें।

(ii) नियंत्रण के चार महत्व बताएँ।

© NCERT not to be republished

टिप्पणी

© NCERT not to be republished