Maa Omwati Degree College

Hasserpur

Exam notes

Subject - Business management

class - B.Com. 1st sem.

Session - 2021-22

NAM

B.Com I Second Semester w.e.f session 2014-15
Business Management-II
2.04

Time: 3Hrs.

Internal Assesment-20 Marks
Theory Paper Max Marks-80 Marks

Note:- The Examiner shall set nine questions in all covering the whole syllabus. Question No.1 will be compulsory covering all the units and shall carry 8 small questions of 2 marks each. The rest of the eight questions will be set from all the four units. The examiner will set two questions from each unit out of which the candidate shall attempt four questions selecting one question from each unit. All the questions shall carry 16 marks each.

Unit-I

Staffing: concept, nature and scope, Matching job and people; Recruitment; Selection and Training of employees.

Unit-II

Motivation and Leadership: Motivation-concept, Theories-Maslow, Herzberg, Megregor and Quchi; Financial and Non-Financial Incentives.
Leadership: concept and Leadership styles, Leadership Theories.

Unit-III

Communication and Control: Communication Concept, Nature, Types and Process, Barriers and Remedies.

Control: Concept, Process and Techniques, Effective Control System.

Unit-IV

Management of Change: Concept, Nature and Process of Planned Change: Resistance to Change; Emerging Horizons of management in a changing environment.

Suggested Readings:

1. *Druker. Peter F. Management challenges for the 21st century; Butter worth Heinemann Oxford.*
2. *Weihrich and Koontz, O. Donnel: Essential of Management. Tata McGraw Hill, New Delhi.*
3. *Parsad L. M., Principles and Practice of Management.: Sultan Chand and Sons.*

MBD WRITEWELL
Date .....
Page .....

व्यवसाय (Business)

व्यवसाय का अर्थ →

संकुचित अर्थ में व्यवसाय का आशय वस्तुओं के क्रय-विक्रय से ही लगाया जाता है। लेकिन विस्तृत अर्थ में व्यवसाय उन सभी क्रियाओं का योग है जो वस्तुओं व सेवाओं के उत्पादन से लेकर उनको उपभोक्ताओं तक पहुंचाने में की जाती है। यहां पर सेवाओं से अभिप्राय उन क्रियाओं से है जो वस्तुओं को उत्पादन स्थान से उपभोग स्थान पर पहुंचाने के लिए की जाती है।
जैसे- परिवहन एवं संदेशवाहन, बीमा, बैंकिंग, भंडारगृह आदि।

व्यवसाय की परिभाषाएं

1. डॉ. डब्ल्यु. आर. स्प्रीगल के अनुसार →
"वे समस्त क्रियाएं जो वस्तुओं या सेवाओं के उत्पादन एवं विक्रय के लिए की जाती हैं व्यवसाय कहलाती है।"
2. एल. एच. हैने के अनुसार →
"वह मानवीय क्रिया व्यवसाय कहलाती है जिसके अंतर्गत वस्तुओं के क्रय-विक्रय द्वारा धन उत्पन्न या प्राप्त किया जाए।"

व्यवसाय की विशेषताएं

1. आर्थिक क्रिया →
व्यवसाय के अंतर्गत केवल

आर्थिक क्रियाओं को ही सम्मिलित किया जाता है। आर्थिक क्रियाओं का तात्पर्य माल व सेवाओं के आदान-प्रदान द्वारा धन प्राप्ति से है। अतः किसी क्रिया को व्यवसाय मानने के लिए आवश्यक है कि किसी व्यक्ति द्वारा की गई आर्थिक क्रिया हो।

2. वस्तुओं एवं सेवाओं का हस्तांतरण →

व्यवसाय के लिए वस्तुओं या सेवाओं का हस्तांतरण नितांत आवश्यक है। इसका अभिप्राय यह है कि यदि कोई व्यक्ति स्वंय के उपभोग के लिए किसी वस्तु या सेवा का क्रय करता है तो यह क्रिया व्यवसाय नहीं कहलायेगी। उदाहरण के लिए, यदि कोई दुकानदार अपने घर पर प्रयोग के लिए बाजार से कुछ सामान ही खरीदता है तो यह क्रिया व्यवसाय नहीं है। लेकिन जब वही सामान दुकान पर बेचने के उद्देश्य से खरीदा जाए तब यह क्रिया व्यवसाय कहलाएगी।

3. व्यवहारों में निरन्तरता →

वास्तव में व्यवसाय उस आर्थिक क्रिया को कहते हैं जो निरंतर होती हो अर्थात् क्रय-विक्रय बार-बार होना चाहिए। यदि यह क्रिया लगातार न होकर कभी-कभी होती है तो वह व्यवसाय के अंतर्गत नहीं आती। उदाहरण के लिए, एक व्यक्ति ने अपना स्कूटर पुराना होने पर बेच दिया और नया खरीद लिया। यहां क्रय-विक्रय तो हो रहा है लेकिन निरन्तरता के अभाव में यह व्यवहार व्यवसाय नहीं कहलायेगा।

4. लाभ का उद्देश्य →

किसी क्रय-विक्रय के व्यवहार को व्यवसाय मानने के लिए यह आवश्यक है कि व्यवसायी का उद्देश्य लाभ कमाना होना चाहिए। परंतु कभी-कभी होती है लाभ का प्रयास करते-करते हानि भी हो सकती है। आवश्यकता इस बात की है कि व्यवहार करने वाले का उद्देश्य लाभ अर्जित करना होना चाहिए, परिणाम कुछ भी हो।

5. जोखिम का तत्व →

व्यवसाय को मात्र फूलों की सेज नहीं समझना चाहिए। इसमें पग-पग पर कांटे हैं अर्थात् समस्याएं उत्पन्न होती हैं। यही बाधाएं हानि का कारण बन सकती हैं। एक छोटी सी भूल से या किसी समस्या का समाधान न कर पाने के कारण पूरा व्यवसाय समाप्त हो सकता है

6. उपयोगिता का सृजन →

वस्तुओं को समाज के लिए अधिक उपयोगी बनाने के लिए व्यवसाय द्वारा उनमें विभिन्न प्रकार की उपयोगिताओं का सृजन किया जाता है। आर्थिक दृष्टि से उपयोगिता का सृजन अनेक प्रकार से किया जाता है, जैसे- स्थान उपयोगिता, रूप उपयोगिता समय उपयोगिता, स्वामित्व उपयोगिता आदि। वस्तुओं उत्पादन स्थान से उपभोग स्थान पर ले जाकर स्थान उपयोगिता, उनके आकार में परिवर्तन करके रूप उपयोगिता, उनको भंडार गृह जमा करके समय उपयोगिता व उनका क्रय-विक्रय करके स्वामित्व उपयोगिता का सृजन किया जाता है।

पेशा (Profession)

पेशा →

इसका अर्थ उस आर्थिक क्रिया से है जो एक विशेष ज्ञान एवं कुशलता प्राप्त व्यक्ति द्वारा समाज के विभिन्न वर्गों की निष्पक्ष सेवा करने के लिए की जाती है।

पेशे की परिभाषाएं

1. वेबस्टर शब्दकोष के अनुसार → "पेशा वह व्यवसाय है जिसके अंतर्गत एक व्यक्ति विशिष्ट ज्ञान प्राप्त करके दूसरे व्यक्तियों को निर्देशन, मार्ग-दर्शन या परामर्श देता है।"

पेशे की विशेषताएं

1. विशिष्ट ज्ञान एवं तकनीकी कौशल → पेशे की पहली विशेषता यह है कि पेशेवर व्यक्ति में विशिष्ट ज्ञान एवं तकनीकी चातुर्य होना चाहिए। एक साधारण व्यक्ति द्वारा किए जाने वाले धंधे को पेशा नहीं कहा जा सकता।
2. प्रशिक्षण एवं अनुभव प्राप्त करने की औपचारिक व्यवस्था → पेशे का प्रशिक्षण एवं अनुभव प्राप्त करने के लिए औपचारिक व्यवस्था होनी चाहिए। अर्थात् उसी मानवीय क्रिया को पेशा कहा जा सकता है जिसका ज्ञान प्राप्त करने के लिए संस्थाएं उपलब्ध हों।
3. प्रतिनिधि पेशेवर संघ का होना → पेशे की तीसरी विशेषता के रूप में इसके लिए एक प्रतिनिधि संघ का होना आवश्यक है।
4. आचार-संहिता → एक पेशे के सदस्य निर्धारित आचार-संहिता का पालन करने के लिए बाध्य होते हैं। इसके अंतर्गत पेशे से संबंधित नियम, ईमानदारी, सत्यनिष्ठा एवं नैतिकता के पैमाने को सम्मिलित किया जाता है।
5. आर्थिक स्वार्थ के स्थान पर सेवा भावना को प्राथमिकता → अन्य धंधों एवं व्यापार की भांति ही पेशा करना भी जीवित रहने के लिए धन अर्जित करने का एक साधन है, जिसमें विशेष ज्ञान के आधार पर उचित पारिश्रमिक लेकर समाज की सेवा की जाती है। यही कारण है कि पेशेवर लोगों को समाज में सम्मान प्राप्त होता है।

MBD WRITEWELL
Date .....
Page .....

रोजगार (Employment)

रोजगार का अर्थ →

रोजगार वह आर्थिक क्रिया है जिसके अंतर्गत लोग दूसरों के लिए काम करते हैं तथा प्रतिफलस्वरूप पारिश्रमिक प्राप्त करते हैं। पारिश्रमिक वेतन, मजदूरी आदि के रूप में हो सकता है। नियोक्ता सरकार, सरकारी उपक्रम अथवा कोई निजी संस्था हो सकती है। रोजगार स्थाई, अस्थाई अथवा आकस्मिक आधार पर हो सकता है।

रोजगार की विशेषताएं

रोजगार की मुख्य विशेषताएं निम्नलिखित हैं:

1. दूसरों के लिए सेवा
2. व्यक्तिगत सेवा
3. समझौता
4. नौकर
5. पूंजी की आवश्यकता नहीं
6. जोखिम नहीं
7. नियोक्ता की प्रकृति।

MBD WRITEWELL
Date .....
Page .....

व्यवसाय, पेशे एवं रोजगार में अंतर

अंतर का आधार	व्यवसाय	पेशा	रोजगार
1. प्रारंभ	यदि आवश्यक हो तो, कुछ वैधानिक कार्यवाही पूरी करके शुरू किया जा सकता है।	संबंधित अधिकारी से प्रमाण-पत्र लेकर प्रारंभ किया जा सकता है।	नियुक्ति पत्र से प्रारंभ होता है।
2. कार्य की प्रकृति	वस्तुओं व सेवाओं का उत्पादन एवं क्रय-विक्रय	एक विशेषज्ञ के रूप में व्यक्तिगत सेवाएं	समझौते के अनुसार नियोक्ता द्वारा सौंपा गया काम करना।
3. विनियोग	इसके आकार एवं प्रकृति के अनुसार पूंजी की आवश्यकता होती है।	प्रायः कम पूंजी की आवश्यकता होती है।	इसके अंतर्गत पूंजी की आवश्यकता नहीं होती।
4. जोखिम	इसमें जोखिम अधिक होता है।	इसमें जोखिम की मात्रा कम होती है।	इसमें जोखिम नहीं होता।
5. योग्यता	इसमें किसी औपचारिक योग्यता का होना जरूरी नहीं है।	औपचारिक योग्यता का होना बहुत जरूरी है।	सभी रोजगारों के लिए औपचारिक योग्यता का होना जरूरी नहीं है।
6. उद्देश्य	लाभ अर्जित करना।	सेवा द्वारा आय अर्जित करना	वेतन अथवा मजदूरी के रूप में आय अर्जित करना।
7. हित का हस्तांतरण	एक व्यवसायी अपने हित का हस्तांतरण करना।	एक पेशेवर व्यक्ति अपने हित का हस्तांतरण नहीं करना।	एक कर्मचारी भी अपने हित का हस्तांतरण करना।
8. कुशलता की परख	अर्जित किया गया लाभ	प्रदान की गई सेवाओं की क्वालिटी	जॉब के प्रति समर्पण की भावना।

व्यवसाय की प्रकृति :—

निम्नलिखित बिंदु व्यवसाय की प्रकृति पर प्रकाश डालते हैं :-

1.) व्यवसाय एक सामाजिक क्रिया के रूप में :—

व्यवसाय की प्रकृति का एक महत्वपूर्ण पहलू यह है कि यह एक सामाजिक क्रिया है। सामाजिक क्रिया का अभिप्राय उस क्रिया से है जिसका संबंध समाज में रहने वाले लोगो अर्थात् प्राणियो से है। व्यवसाय समाज में रहकर समाज के लोगो द्वारा तथा समाज के लोगो के लिए किया जाता है। व्यवसाय समाज से ही कच्चा माल, मानव-शक्ति, पूंजी व अन्य साधन प्राप्त करता है। अतः स्पष्ट है कि व्यवसाय एक सामाजिक क्रिया और समाज एक अभिन्न अंग है। ऐसी स्थिति में व्यवसाय के समाज के प्रति कुछ उत्तरदायित्व उत्पन्न होते है जिन्हें पूरा करना व्यवसाय के लिए अति आवश्यक है।

2.) व्यवसाय एक आर्थिक क्रिया के रूप में :—

व्यवसाय की प्रकृति का दूसरा पहलू एक आर्थिक क्रिया होना है। आर्थिक क्रिया का अभिप्राय एक ऐसी क्रिया से है जो धन उपार्जन के उद्देश्य से की जाती है। व्यवसाय भी एक आर्थिक क्रिया है क्योंकि इसका उद्देश्य धन अर्जित करना होता है। अब प्रश्न उठता है कि व्यवसाय धन अर्जित कैसे करता है? व्यवसाय वस्तुओं एवं सेवाओं का उत्पादन करता है और प्रतिफल के बदले उन्हें उपभोक्ताओं को हस्तांतरित करके धन अर्जित करता है। कोई भी व्यक्ति ऐसा व्यवसाय नहीं करना चाहता है जिससे उसे लाभ न हो। कुछ आर्थिक क्रिया न रहकर अनार्थिक क्रिया बन जाती है और कोई भी अनार्थिक क्रिया व्यवसाय नहीं हो सकती।

3. व्यवसाय विज्ञान और कला दोनों के रूप में →

(i) व्यवसाय विज्ञान के रूप में :—

विज्ञान से तात्पर्य किसी विषय के व्यवस्थित व क्रमबद्ध ज्ञान से होता है जो कारण तथा परिणाम में संबंध स्थापित करता है। इस आधार पर कहा जा सकता है कि व्यवसाय एक विज्ञान है।

(ii) व्यवसाय कला के रूप में :—

कला से अभिप्राय किसी कार्य को श्रेष्ठतम तरीके से करना है। अर्थात कला हमें बताती है कि निर्धारित उद्देश्यों को सफलतापूर्वक प्राप्त करने के लिए विभिन्न क्रियाओं को व्यवस्थित ढंग से किस प्रकार किया जाए। इस दृष्टि से व्यवसाय को भी कला कहा जाता है।

(iii) व्यवसाय विज्ञान और कला दोनों के रूप में :—

विज्ञान तथा कला दोनों का अर्थ 'व्यवसाय' के संदर्भ में समझ लेने के उपरांत हम इस निष्कर्ष पर पहुंचते हैं कि व्यवसाय विज्ञान तथा कला दोनों है। उदाहरण के लिए, व्यवसाय में श्रम-विभाजन के सिद्धांत का प्रतिपादन करना विज्ञान है तथा इस सिद्धांत को व्यावहारिक रूप देने का ढंग प्रस्तुत करना कला है।

4. व्यवसाय एक पेशा नहीं है →

व्यवसाय की प्रकृति के संबंध में एक महत्वपूर्ण प्रश्न यह उठता है कि क्या यह एक पेशा है? इसका उत्तर है-नहीं। व्यवसाय को पेशे की श्रेणी में नहीं रखा जा सकता, क्योंकि व्यवसाय की स्थापना एवं उसका संचालन करने

के लिए किसी विशिष्ट ज्ञान की आवश्यकता नहीं है। सामान्य ज्ञान वाला व्यक्ति भी व्यवसाय चला सकता है।

5. व्यवसाय एक तंत्र के रूप में →

तंत्र का अभिप्राय अनेक छोटी-छोटी इकाइयों के समूह से है। अन्य शब्दों में जब अनेक छोटी-छोटी इकाइयां मिल जाती है तो एक समूह का निर्माण होता है जिसे तंत्र कहते है। इस संदर्भ में व्यवसाय भी एक तंत्र है क्योंकि यह अनेक उप-इकाइयों से बनता है।

व्यवसाय के उद्देश्य

आर्थिक उद्देश्य	सामाजिक उद्देश्य	मानवीय उद्देश्य	राष्ट्रीय उद्देश्य
1. लाभ अर्जित करना	1. उच्च किस्म की वस्तुएं उचित मूल्य पर	1. कर्मचारियों के साथ मानवीय व्यवहार	1. राष्ट्र के साधनों का समुचित उपयोग
2. ग्राहक सृजन	2. समाज के विकास में योगदान	2. प्रबंध में भागीदारी	2. सामाजिक न्याय सुनिश्चित करना
3. नव-प्रवर्तन	3. विनियोजकों को पर्याप्त लाभ	3. मानवीय संपत्ति का विकास	3. राष्ट्रीय प्राथमिकताओं का आदर करना
	4. रोजगार उपलब्ध करना		4. करों का नियमित भुगतान

उद्योग, वाणिज्य एवं व्यापार में अंतर

अंतर का आधार	उद्योग	वाणिज्य	व्यापार
1. क्रिया	वस्तुओं तथा सेवाओं का उत्पादन।	वस्तुओं तथा सेवाओं का वितरण।	क्रय - विक्रय।
2. पूंजी	बड़ी मात्रा में कार्यशील व स्थायी पूंजी की जरूरत होती है।	स्थायी पूंजी की और कार्यशील पूंजी की अधिक जरूरत होती है।	स्थायी पूंजी की कम जरूरत होती है।
3. क्षेत्र	इसके अंतर्गत प्राथमिक, गौण व सेवा उद्योग शामिल किए जाते हैं।	इसके अंतर्गत व्यापार तथा व्यापार में सहायक क्रियाएं शामिल हैं।	इसके अंतर्गत देशी एवं विदेशी व्यापार शामिल है।
4. उपयोगिता सृजन	इसके अंतर्गत रूप उपयोगिता का सृजन होता है।	इसके अंतर्गत स्थान व समय उपयोगिता का सृजन किया जाता है। इसके अतिरिक्त इसमें व्यापार द्वारा पैदा की जाने वाली स्वामित्व को भी शामिल किया जाता है।	इसके अंतर्गत स्वामित्व उपयोगिता का सृजन क्रय-विक्रय के माध्यम से किया जाता है।

प्रबंध (Management)

प्रबंध का अर्थ →

इसका अभिप्राय उस प्रक्रिया से है जिसमें काम को कुशल एवं प्रभावी ढंग से करने के लिए कार्यों के एक समूह (नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन व नियंत्रण) को सपन्न किया जाता है।

प्रबंध की परिभाषाएं

1. हेरोल्ड कुन्टज के अनुसार →
"प्रबंध औपचारिक रूप से संगठित समूहों में, अन्य व्यक्तियों के साथ मिलकर कार्य करने तथा करवाने की कला है।"
2. एफ. डब्ल्यु टेलर के अनुसार →
"प्रबंध यह जानने की कला है कि आप क्या करवाना चाहते हैं और इसके बाद यह देखना कि वे इसे सर्वोत्तम एवं मितव्ययितापूर्ण विधि से करें।"
3. पीटरसन तथा प्लॉमैन के अनुसार →
"प्रबंध से अभिप्राय उस प्रक्रिया से है जिसके द्वारा एक विशेष मानव समूह के उद्देश्यों का निर्धारण व स्पष्टीकरण करते हुए उन्हें कार्यरूप दिया जाता है।"

प्रबंध की प्रकृति अथवा विशेषताएं

परिभाषाओं का अध्ययन करने से प्रबंध की निम्नलिखित विशेषताएं प्रकट होती हैं:

1. यह एक सामूहिक क्रिया है→

प्रबंध की इस विशेषता के अनुसार, प्रबंधकीय क्रिया को संपन्न करने वाला कोई एक व्यक्ति नहीं होता है बल्कि यह तो अनेक व्यक्तियों का समूह होता है। अर्थात संस्था में लिए जाने वाले प्रत्येक निर्णय से सभी प्रबंधक प्रभावित होते हैं। सभी के मिल-जुल कर काम करने पर ही किसी काम को सफलता-पूर्वक किया जा सकता है।

2. यह उद्देश्य प्रधान प्रक्रिया है→

प्रत्येक संगठन की स्थापना किसी न किसी उद्देश्य प्राप्ति हेतु की जाती है। प्रबंध एक ऐसी शक्ति है जो इन उद्देश्यों की प्राप्ति को सरल बना देता है। प्रबंधक अपने विशेष ज्ञान एवं अनुभव के आधार पर भावी घटनाओं का पूर्वानुमान लगाता है व योजनाएं बनाता है। यह अधीनस्थों का मार्ग-दर्शन व अभिप्रेरित करता है।

3. इसका एक पृथक अस्तित्व है→

व्यवसाय का पैमाना बढ जाने के कारण यह संभव नहीं है कि प्रबंध क्रिया को स्वामी स्वयं ही संपन्न करें। इसको अधिक स्पष्ट करते हुए कहा जा सकता है कि किसी व्यावसायिक संस्था में स्वामी तथा प्रबंधक अलग-2 व्यक्ति हो सकते हैं। कंपनी प्रबंध के लिए विशेष योग्यता वाले विशेषज्ञ व्यक्तियों की आवश्यकता होती है जिन्हें प्रबंधक कहा जाता है।

4. यह एक अदृश्य शक्ति है→

प्रबंध एक ऐसी शक्ति है जिसको प्रत्यक्ष या मूर्त रूप में नहीं देखा जा सकता, केवल संस्था की सफलता के मूल्यांकन के आधार पर इसकी अनुभूति की जा सकती है। उदाहरण के लिए, यदि कोई संस्था उत्तरोत्तर उन्नति की ओर अग्रसर है तो समझा जायेगा कि प्रबंध अच्छा है। अतः प्रबंध को अमूर्त, अदृश्य या अप्रत्यक्ष शक्ति की संज्ञा दी जा सकती है।

5. यह एक प्रक्रिया है→

प्रबंध को एक प्रक्रिया के रूप में परिभाषित करने वाले प्रबंध विशेषज्ञों में थियो हैमन, टैरी, मैकफारलैण्ड, कुण्टज तथा ओ'डोनेल प्रमुख हैं। इन विद्वानों के अनुसार प्रबंध एक प्रक्रिया है जिसमें नियोजन, संगठन, नियुक्तियां, निर्देशन एवं नियंत्रण सम्मिलित हैं।

6. यह एक जन्मजात एवं अर्जित प्रतिभा है→

प्रबंध योग्यता का जन्मजात होना एवं अर्जित किया जाना दो अलग-अलग पहलू हैं। परंपरागत प्रबंध विचारधारा के अनुसार प्रबंध क्षमता का गुण मनुष्य में जन्म से ही होता है। इसी विचारधारा के परिणामस्वरूप ही परम्परागत एवं पैतृक उद्योग-धंधों का विकास हुआ। परंतु आधुनिक विचारधारा इस परंपरागत विचारधारा का खंडन करती है। जिस व्यक्ति में जन्म से यह गुण है तो थोड़े शिक्षण व प्रशिक्षण द्वारा उसको निखारा जा सकता है। और यदि किसी में इस गुण का अभाव है उसे यह योग्यता ग्रहण करने में अधिक मेहनत की आवश्यकता होगी।

7. यह एक सार्वभौमिक क्रिया है→

यह विचार प्रस्तुत करने में थियो हैमन, हेनरी फेयोल, टैरी तथा टेलर

प्रमुख है। सार्वभौमिकता से अभिप्राय उस सत्य से है जो सभी क्षेत्रों मे समान रूप से लागु होता है। और प्रबंध मे यह गुण विद्यमान है। प्रत्येक व्यावसायिक और गैर-व्यवसायिक संस्था (शिक्षण संस्थाएं सरकारी कार्यालय, सेना) को अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु मानवीय तथा भौतिक साधनों का कुशलता पूर्वक उपयोग करने के लिए नियोजन, संगठन, नियुक्तियां, निर्देशन, नियंत्रण आदि की आवश्यकता पड़ती है

8. यह विभिन्न दर्शनग्राही ज्ञान है→

इसका अभिप्राय यह है कि यद्यपि प्रबंध एक विशेष शास्त्र अथवा विषय के रूप मे विकासित हो चुका है। लेकिन यह अनेक दूसरे शास्त्रों का ऋणी है जिनसे इसने ज्ञान एवं धारणाएं ग्रहण की है। प्रबंध शास्त्र को विकासित करने मे जिन दूसरे शास्त्रों का सहारा लिया गया है उनमे मनोविज्ञान, समाजशास्त्र, मानवशास्त्र, अर्थशास्त्र, सांख्यिकी, गणित आदि प्रमुख हैं।

9. यह एक सामाजिक विज्ञान है→

सामाजिक विज्ञान का अभिप्राय ऐसे विज्ञान से है जिसका संबंध प्राणियों से हो। इसका संबंध सामाजिक प्राणी के रूप मे 'मनुष्य' से है, जो संवेदनशील, विवेकशील एवं गतिशील प्राणी है तथा जिसको निर्जीव पदार्थों की तरह पूर्णतया नियमबद्ध नहीं किया जा सकता यही कारण है कि सामाजिक शास्त्रों के सिद्धांत, भौतिक शास्त्र के सिद्धांतों की भांति कठोर नहीं होते।

10. यह विज्ञान एवं कला दोनों है→

यह प्रबंध की प्रकृति का एक मुख्य पहलु है। प्रबंध मे कला तथा विज्ञान दोनों विशेषताएं पाई जाती हैं। कला का अभिप्राय किसी कार्य को व्यवस्थित ढंग से करने की एक पद्धति से है। इस संदर्भ मे प्रबंध को कला इसलिए कहा जाता है क्योंकि प्रबंध प्रक्रिया मे प्रबंधक को मानव समूह के साथ कार्य करना पड़ता है और एक कुशल प्रबंधक हर कार्य को व्यवस्थित या क्रमबद्ध तरीके से करने का प्रयास करता है। दूसरी ओर प्रबंध को विज्ञान इसलिए कहा जाता है क्योंकि विज्ञान की ही भांति इसके भी निश्चित सिद्धांत एवं नियम हैं जो सामान्य रूप से लागु होते हैं।

प्रबंध की प्रक्रिया एवं कार्य

प्रबंध को एक प्रक्रिया के रूप मे परिभाषित किया गया है। प्रबंध प्रक्रिया के अंतर्गत (नियोजन, संगठन, नियुक्तियां, अग्रणीयता एवं नियंत्रण) एक-दूसरे से संबंधित अनेक क्रियाओं को सम्मिलित किया जाता है। इन क्रियाओं को ही प्रबंध की प्रक्रिया या कार्यों या तत्वों के नाम से जाना जाता है।
फेयोल ने व्यावसायिक क्रियाओं को 6 भागों मे विभक्त किया है जिनमे से प्रबंध भी एक है। ये 6 क्रियाएं निम्नलिखित हैं:-

1. तकनीकी क्रियाएं→ इसके अंतर्गत उत्पादन संबंधी क्रियाओं को सम्मिलित किया गया है।
2. वाणीज्यिक क्रियाएं→ इनमें क्रय एवं बिक्रय से संबंधित क्रियाएं आती हैं।
3. वित्तीय क्रियाएं→ इनमें पूंजी उपलब्ध कराना और

MBD WRITEWELL
Date
Page

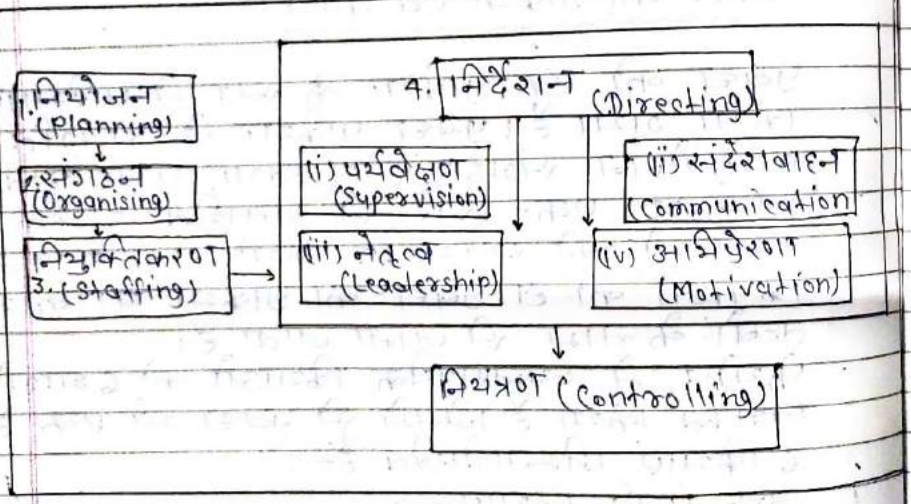
और उसका अनुकूलतम उपयोग करना आता है।

4. सुरक्षा क्रियाएं → इसका संबंध संपत्ति एवं लोगों की सुरक्षा से है।

5. लेखांकन क्रियाएं → इसमें लेखे रखना व सांख्यिकी को सम्मिलित किया जाता है।

6. प्रबंधकीय क्रियाएं → प्रबंधकीय क्रियाओं में नियोजन, संगठन, नियुक्तियां, निर्देशन, एवं नियंत्रण को सम्मिलित किया जाता है।

प्रबंध के कार्य (Functions of Management)



MBD WRITEWELL
Date
Page

प्रबंध का महत्व

1. पूर्व-निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करना → प्रत्येक संस्था की स्थापना कुछ न कुछ उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए की जाती है। प्रबंध ही एक ऐसा माध्यम या शक्ति है जो इन उद्देश्यों को प्राप्त करने में सहायक हो सकता है। प्रबंधक प्राप्त परिणामों का मूल्यांकन करके विचलनों का पता लगाता है और अंत में सुधारात्मक कार्यवाही करके एक असंभव लगने वाले कार्य को सरल बना देता है।

2. उत्पादन के साधनों का अधिकतम उपयोग सुनिश्चित करना → प्रबंध एक ऐसी शक्ति है जो उत्पादन के विभिन्न साधनों में प्रभावपूर्ण समन्वय स्थापित करके उनका अनुकूलतम उपयोग करती है। हरबर्ट एन. बेसन के अनुसार, "प्रत्येक बड़े उपक्रम में पूरी गाड़ी भर कर सोना दिया जाता है। इसे साधनों का सदुपयोग करके एवं अपव्ययों को रोककर प्राप्त किया जा सकता है।"

3. प्रतिस्पर्धा पर विजय प्राप्त करना → आज व्यवसाय का आकार स्थानीय न रहकर राष्ट्रीय एवं अंतर्राष्ट्रीय रूप धारण कर चुका है। आज के निर्माता को प्रतिस्पर्धा के कारण न केवल स्थानीय एवं राष्ट्रीय स्तर पर बल्कि अंतर्राष्ट्रीय स्तर पर भी उसे तीव्र प्रतियोगिता का सामना करना पड़ रहा है। ऐसी स्थिति में केवल वही संस्था बाजार में टिक सकती है जो अपने ग्राहकों को कम-से-कम मूल्य पर अच्छी-से-अच्छी क्वालिटी का माल उपलब्ध करा सके।

4. बदलते वातावरण के साथ समन्वय सुनिश्चित करना →

प्रबंध का महत्व केवल संस्था के अंदर ही विभिन्न कार्य करने तक सीमित नहीं हैं बल्कि इसको बाहरी वातावरण के साथ भी समझौता करके चलना पड़ता है। एक ओर तकनीकी विशेषज्ञ नई-नई उत्पादन विधियों का विकास कर रहे हैं तो दूसरी ओर नई-नई प्रगतिशील संस्थाएं आधुनिक विपणन पद्धतियों को लागू करने में व्यस्त हैं।

5. बड़े पैमाने के व्यवसाय का कुशल संचालन सुनिश्चित करना →

बड़े पैमाने पर उत्पादन के लाभों को देखते हुए आज इसे प्राथमिकता दी जाने लगी है। जब उत्पादन बड़े पैमाने पर होगा तो उत्पादन के साधनों की भी प्रचुर मात्रा में आवश्यकता होगी। इसके अतिरिक्त व्यवसाय को अनेक वैधानिक औपचारिकताओं का भी सामना करना पड़ेगा।

6. उत्तम संगठन ढांचा तैयार करना →

किसी भी संस्था की सफलता के लिए एक उचित एवं स्पष्ट संगठन ढांचे की आवश्यकता होती है। उत्तम संगठन ढांचे का अभिप्राय अधिकारियों तथा उनके अधीन कर्मचारियों के मध्य संबंधों को स्पष्ट करने से है। इसके फलस्वरूप संगठन में दल भावना का विकास होगा तथा संगठन का वातावरण साफ-सुथरा हो जाएगा।

7. श्रमिकों तथा मालिकों में अच्छे संबंध स्थापित करना →

उत्पादन के सभी साधनों में से दो साधन सर्वोपरि हैं- श्रम तथा पूंजी। स्वामी व्यवसाय में

8. शोध एवं अनुसंधान को महत्व देना →

9. सामाजिक उत्तरदायित्व की पूर्ति →

10. आय में वृद्धि →

प्रबंध एवं सामाजिक उत्तरदायित्व

सामाजिक उत्तरदायित्व का अर्थ →

आज किसी व्यवसाय के मूल्यांकन का पैमाना वह नहीं रहा, जो आज से लगभग 50 वर्ष पहले था। उस समय उसी व्यावसायिक संस्था को अच्छा माना जाता था जो केवल अपने स्वामी के लिए ही अधिकाधिक लाभ अर्जित कर रही हो। लेकिन आज परिस्थितियां बदल चुकी हैं। व्यवसाय को अपने स्वामी के हितों की रक्षा करने के साथ-साथ अन्य पक्षों कर्मचारी, उपभोक्ता, पूर्तिकर्ता, प्रतियोगी सरकार, समुदाय एवं विश्व को सम्मिलित किया जाता है।

सामाजिक उत्तरदायित्व की परिभाषा

1. अंतर्राष्ट्रीय सेमिनार, नई दिल्ली 1955 के अनुसार →

"व्यवसाय के सामाजिक उत्तरदायित्व का अर्थ ग्राहकों, कर्मचारियों, अंशधारियों और समाज के प्रति

MBD WRITEWELL
Date
Page

(A) परंपरागत दृष्टिकोण

प्रबंध का परंपरागत दृष्टिकोण सन् 1900 के आस-पास विकसित हुआ। इस दृष्टिकोण की यह मान्यता है कि मानव की अपेक्षा उत्पादन पर अधिक ध्यान दिए जाने की जरूरत है। इसकी यह भी मान्यता है कि 'कर्मचारी' आर्थिक प्रेरणाओं से अभिप्रेरित होते हैं। इस दृष्टिकोण की तीन शाखाएं हैं—

(i) वैज्ञानिक प्रबंध
(ii) प्रशासनिक प्रबंध
(iii) नौकरशाही प्रबंध

1. वैज्ञानिक प्रबंध →

वैज्ञानिक प्रबंध के जन्मजात फ्रेडरिक विंस्लो टेलर हैं। वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांतों को विकसित करने में टेलर के अतिरिक्त फ्रैंक व लिलियन गिलब्रेथ, हेनरी एल. गैंट तथा हैरिंगटन इमरसन का भी महत्वपूर्ण योगदान है।

(a) टेलर का योगदान →

एफ. डब्ल्यू. टेलर एक ऐसे व्यक्तित्व का नाम है जो थोड़े ही समय में एक साधारण श्रमिक से मुख्य इंजीनियर के पद पर पहुंचे। सन् 1878 में वे एक श्रमिक के रूप में अमेरिका की "मिडवेल स्टील कंपनी" में भर्ती हुए और अपनी लगन एवं मेहनत के कारण 6 वर्ष की अल्प अवधी में (1884 में) इसी कंपनी में मुख्य इंजीनियर के पद पर पहुंच गए। इस अवधी में

MBD WRITEWELL
Date
Page

टेलर ने अनेक प्रयोग किए और यह पाया कि एक श्रमिक को जितना काम करना चाहिए वह उससे बहुत कम कार्य करता है। इस समस्या को दूर करने के लिए उन्होंने अनेक सुझाव दिए। और अंततः प्रबंध को वैज्ञानिक रूप दिया। सन् 1890 तक बीच में "बीथलहैम स्टील वर्कर्स" में काम करने के उपरांत उन्होंने "प्रबंध परामर्शदाता" के रूप में अपनी सेवाएं देनी प्रारंभ की। सन् 1903 में उनका एक शोध-पत्र "कारखाना प्रबंध" के नाम से प्रकाशित हुआ। सन् 1911 में इनकी "वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत" नामक पुस्तक प्रकाशित हुई जिसने प्रबंध जगत में तहका मचा दिया था।

वैज्ञानिक प्रबंध का अर्थ →

वैज्ञानिक प्रबंध का शाब्दिक अर्थ प्रबंध को वैज्ञानिक ढंग से करना है अर्थात प्रबंध की रूढ़िवादी विचारधाराओं का प्रयोग करना ही वैज्ञानिक प्रबंध है। इस संबंध में टेलर ने कहा है कि प्रबंधकों को कोई भी काम करने से पहले उसका गहन विश्लेषण करना चाहिए और उसी के आधार पर निर्णय लेना चाहिए।

वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत

1. रूढ़िवादिता के स्थान पर विज्ञान के प्रयोग का सिद्धांत
2. श्रमिकों के वैज्ञानिक चयन एवं प्रशिक्षण का सिद्धांत
3. श्रम एवं प्रबंध के मध्य सहयोग का सिद्धांत
4. अधिकतम उत्पादन का सिद्धांत
5. समान उत्तरदायित्व विभाजन का सिद्धांत

वैज्ञानिक प्रबंध की पद्धतियां

1. कार्य का वैज्ञानिक अध्ययन
(i) कार्यविधि अध्ययन (ii) गति अध्ययन
(iii) समय अध्ययन (iv) थकान अध्ययन
2. काम का वैज्ञानिक नियोजन
3. श्रमिकों का वैज्ञानिक चयन एवं प्रशिक्षण
4. प्रमापीकरण
5. विभेदात्मक मजदूरी पद्धति
6. विशिष्टीकरण अथवा क्रियात्मक फोरमैनशीप
7. मानसिक क्रांति

(b) फ्रैंक व लिलियन गिलब्रेथ का योगदान

वैज्ञानिक प्रबंध के विकास में फ्रैंक गिलब्रेथ तथा उनकी पत्नी लिलियन गिलब्रेथ के योगदान का बहुत महत्व है। इन्होंने गति अध्ययन में विशेष योगदान दिया। गति अध्ययन के अंतर्गत व्यक्तियों एवं मशीनों द्वारा काम के दौरान की जाने वाली हरकतों का गहन अध्ययन किया गया। अध्ययन के दौरान यह पाया गया कि अनेक ऐसी अनावश्यक हरकतें हैं जिन्हें खत्म किया जा सकता है। इतना ही नहीं बल्कि आवश्यक हरकतों को भी न्यूनतम किया जा सकता है। इस प्रकार काम करने के तरीकों में सुधार लाकर, कार्य-कुशलता में असंभावित वृद्धि की जा सकती है।

एक प्रयोग के दौरान जो कि फ्रैंक गिलब्रेथ ने किया था, यह पाया गया कि भवन निर्माण का काम करने वाला राज एक ईंट लगाने में 18 बार हरकतें करता है। लेकिन अनावश्यक हरकतों को खत्म करके इनको केवल 5 तथा कुछ दशाओं में केवल 2 तक सीमित किया जा सकता है।

इन्होंने गति अध्ययन के साथ-साथ समय अध्ययन भी किया। समय अध्ययन के अंतर्गत यह निश्चित किया जाता है कि एक काम को पूरा करने में लगने वाले ऐसे समय को है जो सामान्य परिस्थितियों में एक औसत श्रमिक को लगाना चाहिए।

श्रीमती गिलब्रेथ जो मनोविज्ञान में पी.एच.डी. थी, ने उद्योग में मानवीय तत्व पर विशेष जोर दिया। उन्होंने थकान के मनोवैज्ञानिक प्रभावों की व्याख्या की। इस प्रकार गिलब्रेथ दंपति ने वैज्ञानिक प्रबंध के विकास में महत्वपूर्ण भूमिका निभाई।

(c) हेनरी एल. गैंट का योगदान

गैंट ने मजदूरी निर्धारण की कार्य एवं बोनस योजना प्रारंभ की। इस योजना में समय, कार्य एवं मजदूरी दर प्रति इकाई प्रमाणित कर दी जाती है। कार्यक्षमता के आधार पर श्रमिकों को तीन श्रेणियों में बांट दिया जाता है, जैसे –

(i) प्रमापित कार्य से कम काम करने वाले श्रमिक – इन्हें समयानुसार मजदूरी का भुगतान किया जाता है।

(ii) प्रमापित कार्य के बराबर काम करने वाले श्रमिक – इन्हें समयानुसार अथवा कार्यानुसार मजदूरी के अतिरिक्त 20% से 50% तक बोनस दिया जाता है, तथा

(iii) प्रमापित कार्य से अधिक काम करने वाले श्रमिक – इन्हें कार्यानुसार मजदूरी के

अतिरिक्त कार्यानुसार मजदूरी पर 20% से 50% तक बोनस दिया जाता है।

(d) हेरिंगटन इमरसन का योगदान

इमरसन ने कुशलता वृद्धि की ओर विशेष ध्यान दिया। इस संबंध में उन्होंने कुशलता के बारह सिद्धांत नामक एक पुस्तक लिखी जो 1912 में प्रकाशित हुई। इस पुस्तक में दिए गए 12 सिद्धांतों में से 5 सिद्धांत नियोक्ता-कर्मचारी संबंध और सात सिद्धांत प्रबंध में प्रणाली के संदर्भ में है ये सिद्धांत इस प्रकार हैं:

(i) आदर्श
(ii) सामान्य विवेक
(iii) योग्य सलाह
(iv) अनुशासन
(v) उचित व्यवहार
(vi) विश्वसनीय, तुरंत, पर्याप्त एवं स्थायी रिकॉर्ड।
(vii) निर्गमन
(viii) प्रमाप एवं अनुसूचियां
(ix) प्रमापित दशाएं
(x) प्रमापित क्रियाएं
(xi) मानक व्यवहार निर्देश
(xii) कुशलता के लिए पुरस्कार

इमरसन ने मजदूरी निर्धारित करने के लिए इमरसन कार्यक्षमता योजना विकसित की। इस योजना का मुख्य उद्देश्य अकुशल श्रमिकों को अपनी कुशलता बढ़ाने के लिए प्रोत्साहित करना है। इसके अंतर्गत समयानुसार मजदूरी की गारंटी दी जाती है। कुशल श्रमिकों को उनकी कार्यक्षमता के आधार पर बोनस दिया जाता है। कार्यक्षमता बढ़ने के साथ-साथ बोनस की दर भी बढ़ती है।

वैज्ञानिक प्रबंध का मूल्यांकन

टेलर की वैज्ञानिक प्रबंध विचारधारा का मूल्यांकन करने के लिए इससे विभिन्न वर्गों को होने वाले लाभों तथा हानियों का अध्ययन किया जाना आवश्यक है।

वैज्ञानिक प्रबंध के लाभ अथवा महत्व

1. नियोक्ताओं को लाभ →
(i) अधिकतम उत्पादन
(ii) औद्योगिक शांति
(iii) विशिष्टीकरण के लाभ
2. श्रमिकों को लाभ →
(i) काम की अच्छी दशाएं
(ii) अधिक पारिश्रमिक
(iii) जीवन स्तर में सुधार
(iv) कार्यकुशलता में वृद्धि

वैज्ञानिक प्रबंध के दोष अथवा आलोचनाएं

1. स्वामियों द्वारा आलोचना—
(i) प्रारंभ करने में कठिनाई
(ii) केवल बड़े पैमाने के व्यवसाय के लिए उपयोगी
(iii) विशेषज्ञों पर निर्भरता
2. श्रमिकों द्वारा आलोचना—
(i) छंटनी का डर
(ii) प्रेरणा में कमी

(iii) श्रम संघो द्वारा विरोध
(iv) श्रमिको का शोषण
(v) अमानवीय व्यवहार।

2. प्रशासनिक प्रबंध

प्रबंध की प्रशासनिक प्रबंध विचारधारा का प्रतिपादन हेनरी फेयोल ने किया। इस विचारधारा को प्रक्रिया प्रबंध भी कहा जाता है। जिस प्रकार टेलर को "वैज्ञानिक प्रबंध" का पिता कहा जाता है, ठीक उसी प्रकार फेयोल को "प्रशासनिक प्रबंध" का पिता कहा जाता है। इन्होंने प्रबंध का ज्ञान फ्रांस की कई बड़ी कंपनियो मे प्रबंधक के रूप में काम करके प्राप्त किया।
फेयोल ने अपना कैरियर 1860 मे फ्रांस की एक कंपनी मे जूनियर इंजीनियर के रूप मे प्रारंभ किया। सन् 1872 मे उन्हे वरिष्ठ प्रबंधक तथा 1888 मे उसी कंपनी मे मुख्य कार्यकारी अधिकारी नियुक्त कर लिया गया। जब वे इस कंपनी मे आये तब कंपनी की आर्थिक स्थिति बहुत खराब थी और कंपनी दिवालियापन के कगार पर थी। उन्होंने अपनी योग्यता के बल पर न केवल इस कंपनी को दिवालिया होने बचाया बल्कि इसे एक समृद्ध कंपनी मे बदल दिया।

फेयोल ने प्रबंध की दो विशेषताएं स्पष्ट की है- (i) प्रबंध एक क्रिया है जो अन्य व्यवसायिक क्रियाओं से भिन्न है।
(ii) प्रबंध मे सार्वभौमिकता का गुण है।

फेयोल के अनुसार प्रबंध के कार्य

(i) नियोजन (ii) संगठन (iii) समन्वय
(iv) आदेश देना (v) नियंत्रण

फेयोल के अनुसार प्रबंध के सिद्धांत

(i) कार्य- विभाजन
(ii) अधिकार एवं दायित्व
(iii) अनुशासन
(iv) आदेश की एकता
(v) निर्देश की एकता
(vi) व्यक्तिगत हित पर सामान्य हित को प्राथमिकता
(vii) कर्मचारियों को उचित पारिश्रमिक
(viii) प्रभावपूर्ण केंद्रीयकरण
(ix) व्यवस्था अथवा क्रमबद्धता
(x) समता
(xi) कर्मचारियों के कार्यकाल मे स्थायित्व
(xii) पहल- शक्ति
(xiii) सोपान की श्रंखला
(xiv) सहयोग की भावना

प्रशासनिक प्रबंध का मूल्यांकन

महत्व
(i) प्रबंध की सार्वभौमिकता
(ii) प्रबंधक पैदा नही होते, बनाए जाते है
(iii) केवल अधिकारों को सौंपा जा सकता है, उत्तरदायित्व को नही।
(iv) एक प्रबंधक के नियंत्रण का विस्तार छः से अधिक नही होना चाहिए।

(v) एक व्यक्ति को केवल एक ही कार्य करना चाहिए।
(vi) ऊपर से नीचे तक अधिकारों का स्पष्ट बंटवारा होना चाहिए।
(vii) प्रत्येक कर्मचारी को उसके अधिकार एवं उत्तरदायित्व लिखित रूप में बता देना चाहिए।

आलोचना

(i) फेयोल द्वारा प्रस्तुत किए गए सिद्धांतों में विरोधाभास है।
(ii) ये सिद्धांत सीमित अध्ययन पर आधारित है।
(iii) ये सिद्धांत संगठन का मशीनीकरण ~~बनाते~~ करते हैं।

3. नौकरशाही संबंध :-

नौकरशाही संबंध विचारधारा का प्रतिपादन एक जर्मन समाजशास्त्री मैक्स वेबर ने किया। वेबर का मानना था कि संबंधकीय अनियमितता को समाप्त करने के लिए सख्त नियम बनाए जाने चाहिए क्योंकि अनियमितता से अकुशलता आती है। इसके अतिरिक्त इनका यह मानना था कि एक बड़े संगठन में ही नौकरशाही संबंध से ही सफलता प्राप्त की जा सकती है।

नौकरशाही संबंध की विशेषताएं :-

नौकरशाही संबंध की मुख्य - विशेषताएं निम्न है :-

(i) उचित कार्य विभाजन
(ii) स्पष्ट अधिकार शृंखला
(iii) नियमों की व्यवस्था
(iv) लोगों में अव्यक्तिगत संबंध
(v) पदोन्नति का आधार योग्यता

नौकरशाही संबंध का मूल्यांकन :-

इस संबंध विचारधारा के गुण एवं दोष निम्न है :-

गुण :-

(i) श्रम - विभाजन से विशेषज्ञता प्राप्त होती है।
(ii) कर्मचारियों के व्यवहार में नियमितता आती है।
(iii) पदोन्नति का आधार योग्यता को माने जाने के कारण कर्मचारियों की कुशलता में वृद्धि होती है।
(iv) संगठन लगातार चलता रहता है क्योंकि व्यक्ति पर नहीं पदों पर ध्यान दिया जाता है।

दोष :-

(i) कागजी कार्यवाही में वृद्धि
(ii) लाल फीताशाही में वृद्धि
(iii) आपसी संबंधों की भावनाओं का कोई महत्व नहीं।
(iv) श्रमिकों में पहल क्षमता का अभाव
(v) श्रमिकों द्वारा परिवर्तन का विरोध।

B. नव- परंपरागत दृष्टिकोण :-

संबंध विचारधारा का नव - प्रारंभ एवं परंपरागत दृष्टिकोण सन् 1930 के आस-पास विकसित हुआ। इस दृष्टिकोण का आधार परंपरागत दृष्टिकोण ही है। इसके अंतर्गत परंपरागत दृष्टिकोण को कुछ सुधारों के साथ ही प्रस्तुत किया गया है। इस दृष्टिकोण के दो आधारभूत

स्तंभ है:-
(i) मानवीय संबंध दृष्टिकोण
(ii) मानवीय व्यवहार अथवा मानवीय संसाधन दृष्टिकोण

(i) मानवीय संबंध दृष्टिकोण :-

टेलर का वैज्ञानिक संबंध तथा फेयोल का प्रशासनिक संबंध दोनों ही उत्पादन कुशलता तथा कार्यस्थल पर मैत्रीपूर्ण व्यवहार स्थापित करने में असफल रहे। इनकी असफलता का मुख्य कारण संगठन में मानवीय संसाधन की ओर ध्यान न दिया जाना था। अपने प्रयोगों के दौरान मेयो एवं साथियों ने निम्नलिखित तथ्यों का अध्ययन किया:
(i) रोशनी एवं उत्पादकता में संबंध
(ii) कार्य की दशाओं एवं उत्पादकता में संबंध
(iii) अनौपचारिक समूह एंव उत्पादकता में संबंध
(iv) आर्थिक प्रेरणाओं एवं उत्पादकता में संबंध।

मानवीय संबंध दृष्टिकोण का मूल्यांकन :-

मानवीय संबंध दृष्टिकोण के मूल्यांकन के लिए इसके महत्व एवं सीमाओं का अध्ययन किया जाना जरूरी है। इनका वर्णन इस प्रकार है:

महत्व अथवा योगदान :-

इस दृष्टिकोण का महत्व इसके अंतर्गत दिए गए निम्न सुझावों से स्पष्ट होता है:
1. कार्य की दशाओं एवं उत्पादकताओं में कोई संबंध नहीं है।
2. एक श्रमिक की कार्यकुशलता पर अवित्तीय पुरस्कारों का अच्छा प्रभाव पड़ता है।
3. जनतंत्रीय, नेतृत्व शैली उत्पादन. प्रधान नेतृत्व शैली से अधिक प्रभावशाली है।
4. कारखाना व्यक्तियों का स्थान मात्र नहीं बल्कि एक सामाजिक संगठन है।
5. श्रमिकों में मनोविज्ञान का बहुत महत्व होता है। अत: उसे समझा जाना चाहिए।
6. श्रमिकों को निर्णयों में भागीदारी बनाना चाहिए
7. श्रमिकों के मान-सम्मान का ध्यान रखा जाना चाहिए।
8. कार्य के दौरान नियमित अंतराल पर विश्राम की व्यवस्था होनी चाहिए।
9. श्रमिकों को समूह में कार्य करने से अधिक संतुष्टि प्राप्त होती है।
10. श्रमिकों को सभी सूचनाओं से अवगत रखना चाहिए।

सीमाएं :-

इस दृष्टिकोण की मुख्य सीमाएं निम्न- है:
1. इस दृष्टिकोण में मानवीय तत्व पर सर्वाधिक ध्यान दिया गया है तथा शेष तत्वों को अनदेखी कर दिया गया है।
2. यह मानना कि व्यावसायिक संगठन को एक परिवार के रूप में स्थापित किया जा सकता है गलत है, क्योंकि इसमें अनेक धर्मों, जातियों व रुचियों के लोग काम करते है।
3. सभी श्रमिकों को अवितीय पुरस्कारों से खुश करना असंभव है।
4. यह मानना है कि लोग अनौपचारिक समूहों में अधिक संतुष्ट रहते है, गलत है।

(II) व्यवहारात्मक विज्ञान दृष्टिकोण

मानवीय संबंध दृष्टिकोण में कहा गया है कि संतुष्टि व उत्पादकता में सीधा संबंध है अर्थात श्रमिक जितने अधिक संतुष्ट होंगे उतना ही अधिक उत्पादन करेंगे। व्यवहारात्मक विज्ञान दृष्टिकोण मानवीय संबंध दृष्टिकोण का ही एक सुधरा हुआ रूप है। इसके अंतर्गत मानवीय संबंधों के स्थान पर मानव के व्यवहार का अध्ययन किए जाने की बात कही गई है। इस दृष्टिकोण के प्रवर्तक डगलस मैक्ग्रेगर, चेस्टर आई. बरनार्ड, रेनसिस लिकर्ट, क्रिस आर्गीरिस, फ्रेडरिक हर्जबर्ग वारेन जी बेनिस, मेरी पार्कर फॉलेट, अब्रहम माशलो तथा शार्बत हेनिंग बॉम है। व्यवहारात्मक वैज्ञानिकों का मुख्य योगदान नेतृत्व, स्वदेशवाहन, अभिप्रेरणा, संगठनात्मक परिवर्तन, संगठनात्मक झगड़े आदि क्षेत्रों में रहा। व्यवहारात्मक विज्ञान दृष्टिकोण 1940 के बाद प्रचलन में आया।

निष्कर्ष →

1. कर्मचारियों को नीति-निर्धारण में हिस्सा प्रदान करना चाहिए।
2. कर्मचारियों से मानवता का व्यवहार करना चाहिए।
3. प्रबंधक का कर्तव्य है कि कर्मचारियों में छुपी प्रतिभा को उजागर करे।
4. प्रबंधक का कर्तव्य है कि स्वस्थ वातावरण प्रदान करे
5. थोपे गए नियंत्रण के स्थान पर स्वतः नियंत्रण की पद्धति को अपनाना चाहिए।

(III) आकस्मिकता अथवा परिस्थितिमूलक दृष्टिकोण

आकस्मिकता दृष्टिकोण प्रबंध का एक महत्वपूर्ण आधुनिक दृष्टिकोण है। इस दृष्टिकोण का उदय 1970 के आस-पास हुआ। इसके अनुसार, प्रबंधकों को निर्णय परिस्थितियों के अनुसार लेने चाहिए न कि सिद्धांतों के अनुसार। इसका अभिप्राय यह है कि कोई भी ऐसा सिद्धांत/सूत्र/प्रबंधकीय कार्यवाही नहीं हो सकती जो सभी परिस्थितियों में उपयुक्त हो। इसका मुख्य कारण है वातावरण की परिवर्तनशीलता। यहां वातावरण का अभिप्राय उन सभी तत्वों के योग से है जिनसे एक संगठन प्रभावित होता है। ये तत्व आंतरिक और बाह्य दोनों प्रकार के होते हैं। आंतरिक तत्वों में उद्देश्य, नीतियां, संगठन ढांचा, प्रबंध सूचना प्रणाली आदि को सम्मिलित किया जाता है। जबकि बाह्य तत्वों में ग्राहक, पूर्तिकर्ता, प्रतियोगी, सरकारी नीतियां, राजनैतिक ढांचा, वैधानिक प्रणाली आदि सम्मिलित होते हैं। ये सभी तत्व परिवर्तनशील हैं इसीलिए संगठन के वातावरण को परिवर्तनशील कहा जाता है।

आकस्मिकता दृष्टिकोण की विशेषताएं

1. प्रबंधकीय कार्यवाही पर वातावरण का प्रभाव पड़ता है।
2. प्रबंधकीय कार्यवाही परिस्थितियों के अनुसार बदलती है।
3. संगठन का वातावरण से समन्वय आवश्यक होता है।

Date .....
Page .....

आकस्मिकता दृष्टिकोण की सीमाएं

1. यह कहना पर्याप्त नहीं है कि प्रबंधकीय कार्यवाही परिस्थिति पर निर्भर करती है। यह बताए जाने की आवश्यकता है कि किस परिस्थिति में क्या किया जाना चाहिए।
2. एक परिस्थिति अनेक तत्वों से प्रभावित हो सकती है। इन सभी तत्वों का विश्लेषण किया जाना ~~आवश्यक है~~ काफी कठिन है। उदाहरण के लिए, नेतृत्व की अनेक शैलियां हैं लेकिन किसी एक शैली को सभी परिस्थितियों में लागू नहीं किया जा सकता है। इसी प्रकार अभिप्रेरणा व नियंत्रण की भी अनेक विधियां हैं लेकिन किसी एक विधि को ही सभी परिस्थितियों में लागू नहीं किया जा सकता है

Date .....
Page .....

(नियोजन : PLANNING)

नियोजन प्रबंध का वह कार्य है जिसमें लक्ष्यों का निर्धारण करना तथा उन्हे प्राप्त करने हेतु की जाने वाली विभिन्न क्रियाओं को सम्मिलत किया जाता है। इसके अंतर्गत यह निश्चित किया जाता है कि क्या करना है, कैसे करना है? कब किया जाना है तथा किसके द्वारा किया जाना है। इस प्रकार नियोजन एक चयनात्मक प्रक्रिया है।

परिभाषा :

(1) कूण्टज एवं ओडोनल के अनुसार "क्या करना है, इसे कैसे करना है, इसे कब करना है और इसे किसके द्वारा किया जाना है का पूर्व निर्धारण ही नियोजन है।"

(2) हैमन के अनुसार "क्या किया जाना है इसका पूर्व निर्धारण ही नियोजन है।"

नियोजन की विशेषताएं एवं प्रकृति

(1) नियोजन बौद्धिक प्रक्रिया है।
(2) नियोजन सर्वोत्तम विकल्प का चुनाव है।
3. नियोजन प्रबंध का प्राथमिक कार्य है।
4. नियोजन पूर्वानुमान लगाना है।
5. निरंतर प्रक्रिया है।
6. लोचपूर्ण है।
7. उद्देश्यपूर्ण
8. परस्पर आश्रित प्रक्रिया है।
9. नियोजन से कुशलता और मितव्ययता आती है।
10. नियोजन में सीमित साधनों का ध्यान रखा जाता है।
11. नियोजन से समन्वय स्थापित होता है।

MBD WRITEWELL
Date
Page

नियोजन का महत्व

1. संस्था के उद्देश्यों पर ध्यान केन्द्रित करना : नियोजन प्रक्रिया द्वारा संस्था के उद्देश्यों को सरल एवं स्पष्ट शब्दों में परिभाषित किया जाता है। इसका परिणाम यह होता है कि सभी अधिकारियों एवं कर्मचारियों को एक ऐसी दिशा मिल जाती है जिसकी ओर सभी के प्रयास केन्द्रित हो जाते हैं।

2. भावी अनिश्चितताओं में कमी : नियोजन द्वारा भविष्य में संभावित परिवर्तनों का पूर्वानुमान लगाकर विभिन्न क्रियाओं को अच्छे से अच्छे ढंग से नियोजित करने का प्रयास किया जाता है। इस प्रकार नियोजन द्वारा भावी अनिश्चितताओं से होने वाले जोखिम को कम किया जा सकता है।

3. साधनों का उचित उपयोग करना : सर्वप्रथम साध्यनों की जानकारी प्राप्त होती है और उसके बाद इनके आधार पर क्रियाओं का निर्धारण किया जाता है। क्योंकि विभिन्न क्रियाओं का निर्धारण साधनों की पर्याप्तता के आधार पर किया जाता है।

4. संचालन में मितव्ययिता सुनिश्चित करना :→ उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए वैकल्पिक साधनों का प्रयोग एवं कार्यविधियों में सर्वश्रेष्ठ का चुनाव किया जाता है। संचालन में मितव्ययिता होना स्वाभाविक है।

5. समन्वय स्थापित करना :→ नियोजन प्रक्रिया के अंतर्गत साधनों की उपलब्धता बनाये रखने हेतु विभिन्न विभागों के लिए उपयुक्त योजनाएं बनाई जाती है। विभागों में आपसी टकराव नहीं होता नियोजन संस्था में समन्वय स्थापित करता है।

MBD WRITEWELL
Date
Page

6. निर्णयन को सरल बनाना :→ नियोजन द्वारा संस्था के उद्देश्यों को निर्धारित करके संस्था के कार्यरत सभी व्यक्तियों व विभागों को बता दिया जाता है।

7. नवप्रवर्तन व सृजनशीलता का प्रोत्साहन देना अपवाद द्वारा प्रबंध संभव बनाना

8. विवेकहीन निर्णयों पर रोक लगाना :→ नियोजन के अंतर्गत विभिन्न विकल्पों का विश्लेषण करके सर्वश्रेष्ठ का चयन किया जाता है। इसीलिए कहा जाता "सोच विचार नियोजन का सार है। नियोजन प्रबन्धकों के दृष्टिकोण से विवेकहीन होने से।

10. अन्य प्रबन्धकीय कार्यों का आधार बनाना :→ नियोजन के अभाव में यह निश्चित किया जाता है कि संगठनात्मक ढांचा किस प्रकार का हो। नियोजन प्रबन्धकों के अन्य कार्यों के आधार पर प्रस्तुत किए जाते हैं।

नियोजन में निहित आवश्यक कदम :→

(1) अवसरों की जानकारी प्राप्त करना :→ योजना को बनाने की जरूरत किसी समस्या को सुलझाने या किसी अवसर का लाभ उठाने के लिए पड़ती है अतः प्रबन्धकों को इस आधारभूत समस्या की पूर्ण जानकारी प्राप्त कर लेनी चाहिए।

2. उद्देश्यों का निर्धारण करना :→ व्यवसाय के लिए उपलब्ध अवसरों की पहचान कर लेने के बाद उद्देश्यों का निर्धारण किया जाता है।

3. नियोजन की सीमाओं व स्तरों का निर्धारण :→

नियोजन प्रक्रिया का तीसरा कदम संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए की जाने वाली क्रियाओं को प्रभावित करने वाले तत्वों का निर्धारण करना है। इन तत्वों को दो भागों में बांटा जा सकता है। बाहरी तत्व (ii) आंतरिक तत्व

4. पूर्वानुमान लगाना :→ पूर्वानुमान लगाने से पहले नियोजन की सीमाओं व मान्यताओं की सूची तैयार की जाती है इसके बाद इस सूची में सम्मिलित आंतरिक तत्वों के संबंध में पुर्वानुमान लगाए जाते हैं।

5. वैकल्पिक मार्गों की खोज करना :→ प्रत्येक कार्य को करने के अनेक ढंग होते हैं। प्रायः कोई भी संस्था कार्य नहीं होता जिसके वैकल्पिक मार्ग न हो। संस्था के उद्देश्यों एवं नियोजन सीमाओं के आधार पर ही कार्य करने के अनेक तरीकों की खोज की जा सकती है।

6. विकल्पों का मूल्यांकन करना
7. सर्वश्रेष्ठ विकल्पों का चुनाव करना
8. सहायक योजनाओं का निर्धारण करना
9. योजनाओं को लागू करना
10. योजनाओं की समीक्षा करना

MBD WRITEWELL
Date
Page

नियोजन के सिद्धांत

1. उद्देश्यों प्राप्ति व सहयोग के सिद्धांत :→ योजना तथा उप योजना का निर्माण करते समय यह ध्यान रखना चाहिए कि उद्देश्य प्राप्ति के लिए मजबूत आधार प्रदान किया जाए।

2. कार्यकुशलता का सिद्धांत :→ किसी भी योजना की सफलता इस बात पर निर्भर करती है कि वह कम से कम लागत पर संस्था के उद्देश्य प्राप्त कराने में। उद्देश्य प्राप्ति में उसके योगदान से व उसकी लागतों को घटाकर मापा जा सकता है।

3. प्राथमिकता का सिद्धांत :→ प्रबन्धक अपनी प्रबन्धकीय कार्यों को तब तक पूरा नहीं किया जा सकता जब तक कि उसका मार्ग-दर्शन करने के लिए योजनाओं का नक्शा सामने न हो। यह नियोजन प्रबन्ध की प्रथम आवश्यकता है।

4. नियोजन की मान्यताओं का सिद्धांत :→ योजनाओं के निर्माण करते समय सभी संबंधित आधारभूत की इनकी मान्यताओं तथा सीमाओं का भली प्रकार समझ लेना चाहिए।

5. नीति निर्धारण का सिद्धांत :→ प्रभावपूर्ण नियोजन केवल तभी किया जाता है, जबकि संस्था की आधारभूत नीतियां जो कि निर्णय लेते समय सोच-विचार को प्रभावित करती है।

6. समय का सिद्धांत :→ योजनाओं के प्रत्येक प्रक्रिया को पूरा होने का समय निश्चित कर दिया जाना चाहिए ताकि विभिन्न कार्यक्रमों को पालन करते समय ध्यान में रखना चाहिए।

लोचशीलता का सिद्धांत :- नियोजन लोचपूर्ण होना चाहिए
7 = नियोजन भविष्य में होने वाली घटनाओं के पूर्वानुमान पर आधारित होता है। और भविष्य में यह अनुमान बदल सकते है।

(8) सीमित घटक का सिद्धांत :- नियोजन प्रक्रिया में विभिन्न विकल्पों में से सर्वश्रेष्ठ का चुनाव करते समय उन घटकों पर ध्यान रखना चाहिए जो सीमित मात्रा में उपलब्ध हो।

9 = उपयुक्तम विकल्प के चुनाव का सिद्धांत :- वैसे भी क्रिया को पूरा करने के लिए अनेक विकल्प होते है। प्रबन्धक को सभी विकल्पों का गहन अध्ययन करके सर्वाधिक उपयुक्त विकल्प को चुनाव करना चाहिए

10 प्रतिस्पर्धात्मक मोर्चाबंदी का सिद्धांत
11 वचनबद्धता का सिद्धांत

नियोजन की सीमाएँ

(i) अविश्वसनीय पूर्वानुमान :- नियोजन भविष्य के बारे में किए गए पूर्वानुमान पर आधारित होता है क्योंकि भविष्य अनिश्चित व परिवर्तनशील होता है।

(ii) पहल शक्ति का अंत :- टेरी के अनुसार नियोजन कर्मचारियों की पहल क्षमता का गला घोंट देता है वह लोचहीन ढंग से काम करने को मजबूर कर देता है।

(iii) लोचशीलता का अभाव :- नियोजन में लोच की विशेषता विद्यमान होती है किन्तु नियोजन में केवल छोटे परिवर्तन ही संभव हो पाते बड़े परिवर्तन न तो संभव होते है न ही हितकर।

4 = खर्चीली प्रक्रिया है :- नियोजन प्रायः छोटा हो या उसकी प्रक्रिया उतनी ही बड़ी है।

5 = बाहरी वातावरण द्वारा प्रभावित :- नियोजन कुछ ऐसे तत्वों से प्रभावित होता है जो नियोजनकर्ता के नियंत्रण से बाहर होते है। ये तत्व बाहरी वातावरण के अंग होते है।

6 = पर्याप्त विशेषज्ञता का अभाव :- योजना बनाना हर किसी के बस की बात नहीं है यह एक मानसिक प्रक्रिया है। इसे सफलतापूर्वक पूरा करने के लिए विशेषज्ञों की सहायता लेनी पड़ती है।

7 = सुरक्षा की झूठी धारणा को जन्म देती :- योजना बना लेने से ही सारी समस्या हल नहीं होती। इस धारणा से प्रभावित होकर वे वास्तविक कार्य में लापरवाही बरतने लग जाते है।

8 = शीघ्र निर्णय में कठिनाई :- योजनाएं एक निश्चित भूत स्थिति का सामना करने के लिए तो वरदान होती है लेकिन ये आकस्मिक आपातस्थिति का सामना नहीं कर सकती।

सीमाओं को दूर करने के उपाय

(i) विश्वसनीय तथ्य एकत्रित करने पर आधिक ध्यान देना योजना ही सफलता का आधार है। सही पूर्वानुमान अतः पूर्वानुमान के लिए एकत्रित किए गए तथ्य विश्वसनीय होना चाहिए। जिनके आधार पर पूर्वानुमान लगाए जाते है।

2) मुख्य योजनाओं को उपयोजना में बाँटना :→ इस समस्या के समाधान के लिए मुख्य योजना को छोटी-2 योजना में बाँट देना चाहिए ताकि किसी रुकावट से उत्पादक प्रभावित होने वाली योजना को बदलकर परिवर्तन परिस्थितियों का मुकाबला किया जा सके

3) निर्योजन विशेषज्ञों की सहायता लेना :→ इसकी लागत को कम करने के लिए निर्योजन विशेषज्ञों की सहायता ली जा सकती है इनकी सहायता लेने से योजनाओं के निर्माण में कम समय लगेगा और श्रमशक्ति होगी।

4) बाहरी वातावरण का गहराई से अध्ययन :→ ऐसे तत्व जो निर्योजनकर्ता के नियंत्रण से बाहर है उनका उत्पादक गहराई से अध्ययन किया जाता है

5) नियमित प्रशिक्षण की व्यवस्था अपनाना :→ पर्याप्त मानसिक योग्यता का अभाव एवं परिवर्तन के विरोध होने ही समस्याओं को उत्पादकार्यकर्ता कर्मचारियों का लगातार प्रशिक्षण देकर सुलझाया जा सकता है।

6) योजनाओं की वास्तविकता स्पष्ट करना :→ प्रबन्धकों को यह समझ लेना चाहिए योजनारत मात्र साधन है उत्पादकी भोजना बनाना लागती कार्यवाही है।

7) निर्योजन की अनिवार्यता में छूट :→ आकस्मिक आपत्ति में निर्योजनकर्ता के भरोसे बैठ रहना कोई बुद्धिमत्ता की बात नहीं। निर्योजन करते समय यह स्पष्ट कर देना चाहिए कि यदि व्यवसाय के हित में हो तो निर्योजन प्रक्रिया को पूरा किए बिना निर्णय लिए जा सकते।

8) निर्योजन को सरल व व्यावहारिक बनाना
9) योजनाओं को स्थायित्व सुनिश्चित करना

MBD WRITEWELL
Date
Page

योजनाओं के प्रकार

अवधि के आधार पर :→

(i) दीर्घकालीन योजनाएं :→ ये योजनाएं तीन वर्ष से अधिक अवधि के लिए बनाई जाती है। इन योजनाओं को बनाते समय दीर्घकालीन उद्देश्यों को ध्यान में रखा जाता है।

(ii) मध्यमस्तरीय योजनाएं :→ इन योजनाओं की अवधि एक से तीन वर्ष की होती है।

(iii) अल्पकालीन योजनाएं :→ इन योजनाओं की अवधि एक वर्ष से कम होती है। इन्हें मुख्यतः निम्नस्तरीय प्रबन्धकीय द्वारा बनाया जाता है।

प्रबन्धकीय स्तरों के आधार पर

(i) उच्च स्तरीय योजना :→ जो योजनाएं संचालकों तथा मुख्य प्रबन्धक द्वारा बनाई जाती है उन्हें उच्च स्तरीय योजनाएं कहते है।

(ii) मध्यस्तरीय योजना :→ प्रबन्धकीय क्रम में मध्यस्तर पर विभागीय अध्यक्षों को सम्मिलित किया गया है। एक संस्था में अनेक विभाग होते है।

(iii) निम्नस्तरीय योजना :→ इन योजनाओं का निर्माण व्यक्तिगत कार्य स्तर में संबंधित समस्याओं को ध्यान में रखकर फोरमैन या पर्यवेक्षक द्वारा किया जाता है।

व्यापकता के आधार पर→ व्यापकता के आधार पर योजना दो प्रकार की होती है।

MBD WRITEWELL
Date
Page

(i) कंपनी स्तर की योजना अथवा समामेलित नियोजन → वे योजना जो संपूर्ण कंपनी या संस्था के विकास एवं विस्तार के लिए दीर्घकालीन रणनीति को ध्यान में रखकर बनाई जाती है। कंपनी स्तर की योजनाएँ कहलाती है।

(ii) विभागीय स्तर की योजनाएँ → जो योजनाएं अलग अलग विभागों द्वारा अपने तत्काल एवं निकट भविष्य की समस्याओं को ध्यान में रखकर बनाई जाती है। उन्हें विभागीय स्तर की योजनाएँ कहते है।

उपयोग के आधार पर → उपयोग के आधार पर निम्नलिखित दो भागों में बाँटा जाता है।

(A) स्थायी अथवा बार-बार उपयोग की योजनाएं → जैसाकी इनके नाम से ही स्पष्ट है कि ये योजनाएं एक बार बना दी जाती है। तथा इनके उपयोग बार बार किये जाते है। ये योजनाएं प्रबंधक को लगातार मार्गदर्शन करती है, इसलिए कहा जाता है की एक स्थायी योजनाएं बार बार उत्पन्न होने वाली समस्याओं के स्थायी मार्गदर्शक के रूप में होती है।

(B) विशेष अथवा एक बारगामी योजना → इन योजना का संबंध किसी विशेष समस्या के साथ होता है। जिन समस्याओं के समाधान के लिए ये योजनाएं बनाई जाती है।

उद्देश्यों की विशेषताएं → एक आवश्यक समस्या के लिए निर्धारित किए जाने वाले उद्देश्यों की निम्न विशेषताएं होती है।

(i) संगठन का आधार।
(ii) योजनाओं के आधार एवं समन्वय होना।
(iii) उद्देश्यों का क्रम।

(iv) उद्देश्यों की अनेकता।
(v) संस्था तथा व्यक्तियों के उद्देश्यों में समन्वय।
(vi) उद्देश्यों की समीक्षा।

उद्देश्य निर्धारण के महत्व अथवा आवश्यकता अथवा लाभ→
व्यवसायिक समस्याओं में उद्देश्यों का निर्धारण करना बहुत महत्पूर्ण कार्य है। उद्देश्यों के महत्व अथवा आवश्यकता को निम्न बिंदुओं से समझा जा सकता है।

(1) उद्देश्य समस्या के औचित्य को परिभाषित करते हैं।
(2) समिति साधनों का कुशलतम उपयोग
(3) उद्देश्य कार्यवाही को प्रेरित करते हैं।
(4) उद्देश्य योजनाओं के आधार होते हैं।
(5) पारस्परिक हितों को सतुष्ट करना।
(6) उद्देश्य नियंत्रण में सहायक होते हैं।

(3) नीतियाँ → इसका अभिप्राय उन सामान्य विवरणों से है, जो निर्णय लेने में कर्मचारियों के मार्गदर्शन के लिए तैयार होते हैं।

विशेषताएँ
निर्णय सीमा का निर्धारण
(i) एक जैसी समस्याओं का स्थाई समाधान
(ii) सामान्य निर्देश
(iii) लचीलापन
(iv) उद्देश्य प्राप्ति में सहायक
(v) सिखने स्वभाव

दोष
(i) नीतियां सभी समस्याओं का समाधान नहीं
(ii) नीतियां केवल मार्गदर्शक होती हैं निर्णय नहीं
(iii) स्वतंत्रता का अभाव

कार्यविधि :→ इसका आशय उस योजना से है जो किसी काम को पूरा करने के लिए की जाने वाली विभिन्न क्रियाओं का क्रम निर्धारित करती है।

लाभ

(i) नियंत्रण का आधार
(ii) परिणामों में समानता
(iii) कार्यकुशलता में वृद्धि
(iv) समन्वय

हानियाँ (i) दृढ़ता (ii) कार्य में अनावश्यक देरी

नियम :→ नियम वे दृढ़ व निश्चित योजनाएं हैं जो यह बताते हैं कि विशेष परिस्थिति में क्या करना है और क्या नहीं।

मौर्चाबंदी :→ इसका आशय उस योजना से है जो वातावरणीय अवसरों व खतरों तथा संगठनात्मक सुदृढ़ता व कमियों को देखते हुए संगठन व वातावरण अनुकूलतम संबंध स्थापित करती है।

विशेषताएं :→
(i) उच्चस्तरीय प्रबन्धकों द्वारा निर्धारण
(ii) लचीली प्रकृति
(iii) विशेष परिस्थिति में सहायक
(iv) उचित प्रयोग पर जोर
(v) उचित ढंग से लागू करना जरूरी

MBD WRITEWELL
Date
Page

विशेष तथा एक बार उपयोग की योजनाएं :-

★ **कार्यक्रम** :- कार्यक्रम वे ठोस योजनाएं हैं जो विशेष उद्देश्य की पूर्ति के लिए बनाई जाती हैं कार्यक्रम यह निश्चित करता है क्या किया जाएगा, कैसे किया जाएगा, कौन करेगा तथा कब करेगा।

विशेषताएं :-
(i) निश्चित उद्देश्य
(ii) विभिन्न कार्यक्रमों में समन्वय
(iii) कार्यक्रम मुख्य नीति के अनुकूल होना चाहिए
(iv) लागू करने की समय सीमा निर्धारित करना।

प्रकार :- अल्पकालीन कार्यक्रम, दीर्घकालीन कार्यक्रम, सीमित कार्यक्रम (iii), व्यापक कार्यक्रम (iv)

★ **बजट** :- बजट वे विशेष योजनाएं होती हैं जो सुस्पष्ट परिणामों को आंकड़ों में प्रस्तुत करती हैं किसी संस्था में जो भी कार्यक्रम तैयार किए जाते हैं उन्हें वास्तविक रूप देने के लिए धन, सुसंगत माल मशीन आदि का प्रयोग करना होता है।

विशेषताएं
(i) प्रयत्नों तथा लक्ष्यों के आंकड़ों की व्याख्या
(ii) नियोजन व नियंत्रण में सहायक

लाभ
(i) नियंत्रण में सहायक
(ii) समन्वय में सहायक
(iii) अपव्यय को रोकने में सहायक
(iv) व्यावसायिक कुशलता बढ़ाने में सहायक

समायोजित नियोजन :- इससे आशय है कि विभिन्न अल्पावधि कम्पनी के विकास व विस्तार की के उद्देश्यों हेतु दीर्घकालीन योजनाएं बनाई जाती हैं तो उच्च स्तरीय प्रबन्धकों द्वारा बनाई जाती है

विशेषताएं
(i) नियोजन का समय
(ii) नियोजन का क्षेत्र
(iii) नियोजन का स्तर
(iv) साधनों का अधिकतम प्रयोग
(v) वातावरण संबंधी तत्व
(vi) नियंत्रण में

निर्णयन : धारणा व प्रक्रिया

निर्णयन → निर्णयन का आशय लक्ष्य की प्राप्ति के लिए उपलब्ध विकल्पों में से सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चुनाव करने से है। निर्णय व निर्णयन में अंतर होता है। निर्णयन एक प्रक्रिया है। निर्णय इस प्रक्रिया का परिणाम है।

विशेषताएँ

(i) यह अनेक विकल्पों में से सर्वश्रेष्ठ चयन की प्रक्रिया है।
(ii) यह विवेकपूर्ण चिंतन पर आधारित है।
(iii) यह हमेशा किसी न किसी समस्या से जुड़ा होता है।
(iv) इसके अंतर्गत विभिन्न विकल्पों का मूल्यांकन किया जाता है।
(v) इसका उद्देश्य संस्थागत लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायक होना है।
(vi) यह एक वृत्त के रूप में होता है।
(vii) यह मूलरूप से एक मानवीय क्रिया है।
(viii) यह प्रबन्धकीय कार्य व संस्थागत प्रक्रिया होती है।

प्रक्रिया :→

(i) समस्या की पहचान
(ii) समस्या का विश्लेषण
(iii) विकल्पों का विकास
(iv) विकल्पों का मूल्यांकन
(v) सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चयन
(vi) निर्णय को लागू करना
(vii) अनुसरण

विधियाँ :→ (i) अनुमानात्मक विधि
(ii) गारंभकी विधि
(iii) क्रियात्मक अनुसंधान विधि
(iv) माडल निर्माण विधि
(v) व्यवहारात्मक विधि
(vi) प्रबन्ध सिद्धांत विधि
(vii) अट्टालिन विधि

महत्व

(i) सभी प्रबन्धकीय कार्यों का निष्पादन
(ii) प्रबन्धकों की सफलता के मूल्यांकन का आधार
(iii) निरंतर परिवर्तन व जटिलता
(iv) उपक्रम का सफलतापूर्वक संचालन
(v) कार्यदक्षता का दोहराव
(vi) प्रबन्धकों को दिशा लाभ

सिद्धांत

(i) पर्याप्त सूचनाओं का सिद्धांत
(ii) सीमित घटक का सिद्धांत
(iii) दूसरे के विचारों पर ध्यान देने का सिद्धांत
(iv) अधिकतम लाभ का सिद्धांत
(v) व्यक्तिगत हितों का सिद्धांत
(vi) उचित समय का सिद्धांत
(vii) कार्यविधियों के भागीदारी का सिद्धांत
(viii) असाधुनिकी आनुपातिकता का सिद्धांत
(ix) बदलते वातावरण का सिद्धांत

1. उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध का अर्थ → एक ऐसा दृष्टिकोण है जिसके अंतर्गत अधीनस्थों के सहयोग से उद्देश्यों का निर्धारण करके ऐसा प्रयास किया जाता है कि संस्था में की जाने वाली प्रत्येक क्रिया/जॉब उद्देश्य प्राप्ति में अपना सहयोग दे।

2. उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की विशेषताएं →
(i) सभी क्रियाएं उद्देश्य प्रधान होती है।
(ii) संगठनात्मक, विभागीय एवं व्यक्तिगत उद्देश्यों में समन्वय
(iii) उद्दे. बी. ओ. संगठन को गतिशील इकाई मानता है।
(iv) उद्दे. बी. ओ. एक भागीदारी प्रयास है।
(v) उद्दे. बी. ओ. उद्देश्यों एवं साधनों में समन्वय करता है
(vi) उद्दे. बी. ओ. एक दर्शनशास्त्र है न कि एक पद्धति।
(vii) उद्दे. बी. ओ. पुनर्विषय एवं निष्पादन मू० पर अधिक जोर देता है।
(viii) उद्दे. बी. ओ. अपेक्षाओं को अधिक स्पष्टता प्रदान करता है
(ix) उद्दे. बी. ओ. परिणाम पर जोर देता है, न कि कार्यविधि पर।

3. उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की प्रक्रिया →
(1) सामान्य उद्देश्य निर्धारण
(2) मुख्य परिणाम क्षेत्रों का निर्धारण
(3) अधीनस्थ क्षेत्रों निर्धारण
(4) उद्देश्य एवं साधनों समन्वय
(5) सामयिक समीक्षा
(6) अंतिम निष्पादन मूल्यांकन

4. उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध के लाभ अथवा महत्व →
(1) अधीनस्थ को प्रोत्साहन
(2) संवेदनशील प्रक्रिया में सुधार
(3) अमूर्त साधनों की वृद्धि
(4) साधनों एवं क्रियाओं का उत्तम प्रबन्ध।
(5) अनुकरणशीलता को बढ़ावा
(6) स्टॉफ में कमी
(7) स्वतः नियन्त्रण
(8) मुख्य परिणाम क्षेत्रों की सफलता।
(9) परिवर्तन लाने करना आसान।

5. उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध की सीमाएं/असफलताएं/कमजोरियां →
(1) कर्मचारियों पर अधिक दबाव
(2) समय की बर्बादी।
(3) अमूर्त साधनों की बर्बादी।
(4) उच्च प्रबन्ध का अपर्याप्त समर्थन।
(5) उद्देश्य निर्धारण में कठिनाई।
(6) अप्राविधि उद्देश्यों का अधिक महत्व।
(7) नियुक्त स्टॉफ में कमी
(8) अधीनस्थों की भागीदारी का अभाव

6. उद्देश्य द्वारा प्रबन्ध की कुशलता को बढ़ाने के सुझाव →
(1) कर्मचारियों पर दबाव में कमी
(2) समय की कीमत को समझना
(3) अमूर्त साधनों की पहचान करना
(4) उच्च प्रबन्ध द्वारा पूर्ण समर्थन प्रदान करना
(5) अधिनस्थों के महत्व को समझना
(6) दीर्घकालीन उद्देश्यों को महत्व देना।
(7) स्टॉफ के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रम व्यवस्था करना
(8) भागीदारी प्रकृति का विकास करना

MBD WRITEWELL
Date
Page

1. संगठन का अर्थ → इसका अभिप्राय सामूहिक उद्देश्यों की प्राप्ती प्राप्ति हेतु विभिन्न अंगों में मैत्रीपूर्ण समायोजन करना है।

2. संगठन की प्रकृति अथवा विशेषताएं →
(i) कार्य - विभाजन
(ii) समन्वय
(iii) अनेक व्यक्ति
(iv) सामान्य उद्देश्य
(v) स्पष्टतः परिभाषित अधिकार एवं दायित्व
(vi) संगठन संबंधों का ढांचा है।
(vii) संगठन संबंधों का तंत्र है।
(viii) संगठन एक सर्वभौमिक प्रक्रिया है।
(ix) संगठन एक गतिशील प्रक्रिया है।

3 संगठन की व्याख्याएं →
(i) संगठन एक प्रक्रिया के रूप में है।
(ii) संगठन संबंधों के ढांचे के रूप में है।

4. संगठन प्रक्रिया →
(i) उद्देश्यों का जानना।
(ii) विभिन्न क्रियाओं का निर्धारण करना।
(iii) क्रियाओं का समूहीकरण तथा विभागीकरण
(iv) मुख्य क्रियाओं का निर्धारण करना।
(v) उत्तरदायित्व सौंपना
(vi) अधिकार सौंपना
(vii) आपसी संबंधों का परिभाषित करना
(viii) उचित वातावरण प्रदान करना

5. औपचारिक संगठन → एक ऐसा संगठन जिसमें संस्था में कार्यरत व्यक्तियों के दायित्व अधिकार एवं पारस्परिक संबंधों की स्पष्टता की जाती है। औपचारिक संगठन कहलाता है।

लक्षण →
(i) यह जानबूझकर स्थापित किया जाता है।
(ii) यह नियमों एवं कार्यविधियों पर आधारित होता है।
(iii) यह अव्यक्तिगत होता है।
(iv) अधिकार
(v) यह कार्यविभाजन पर आधारित होता है।
(vi) परिभाषित आपसी संबंध
(vii) यह अधिकार स्थिर होता है।

लाभ :→
(i) विशेषीकरण संभव
(ii) अधिक समन्वय
(iii) अच्छे मानवीय संबंध
(iv) अकुशल कर्मचारियों को हटाने में आसानी
(v) कार्यों को दोहराया नहीं होता
(vi) पक्षपात की संभावना में कमी
(vii) उद्देश्यों को प्राप्त करने में आसानी
(viii) नियंत्रण में आसानी

हानियां : →
(i) पहल क्षमता में कमी
(ii) कर्मचारियों की अधिकारियों की निष्क्रियता का दबाव
(iii) काम में देरी
(iv) संबंधों का यंत्रीकरण

6. अनौपचारिक संगठन → यह एक ऐसा संगठन है जिसकी स्थापना जानबूझकर नहीं की जा सकती है। बल्कि अनायास ही पारस्परिक संपर्क हितों में रुचि एवं संबंधों के कारण हो जाती है।

Date .....
Page .....

अनौपचारिक संगठन के लक्षण →

(i) यह जान बूझकर स्थापित नहीं किया जा सकता
(ii) लिखित नियम एवं प्रक्रियाएं नहीं
(iii) यह व्यक्तिगत होता है।
(iv) अप्रत्यक्ष
(v) परिभाषित आपसी संबंध नहीं
(vi) स्थायित्व की कमी
(vii) संगठन पर कोई ध्यान नहीं।

लाभ : →

(i) पहल क्षमता में वृद्धि
(ii) अधिकारियों के बोझ में कमी
(iii) प्रभावपूर्ण नियंत्रण
(iv) यह औपचारिक संगठन को मजबूत बनाता है।
(v) समस्याओं का शीघ्र समाधान

अनौपचारिक संगठन के दोष →

(i) विशिष्टीकरण संभव नहीं
(ii) यह परिवर्तन का विरोध करता है।
(iii) यह अफवाह फैलाता है।
(iv) कभी-2 यह प्रबंध में बाधा उत्पन्न करता है।

☆ संगठन के सिद्धांत :→

(i) उद्देश्यों के श्रेष्ठता का सिद्धांत
(ii) विशिष्टीकरण का सिद्धांत
(iii) समन्वय का सिद्धांत
(iv) अधिकार व दायित्व में समानता का सिद्धांत
(v) दायित्व की पूर्णता का सिद्धांत
(vi) अपवाद का सिद्धांत
(vii) नियंत्रण के विस्तार का सिद्धांत
(viii) लोचशीलता का सिद्धांत
(ix) पूर्ण स्थानांतरता का सिद्धांत
(x) संतुलन का सिद्धांत
(xi) आदेश की श्रेष्ठता का सिद्धांत
(xii) सोपानिक सिद्धांत
(xiii) सरलता का सिद्धांत

☆ संगठन के महत्व तथा लाभ ☆

(i) प्रबन्धकीय कार्यकुशलता में वृद्धि
(ii) साधनों का सदुपयोग
(iii) सुदृढ़ संदेशवाहन संभव
(iv) समन्वय में सुविधा
(v) विस्तार में सहायक
(vi) भ्रष्टाचार पर रोक
(vii) परिवर्तन [illegible]
(viii) [illegible]
(ix) कर्मचारियों का [illegible]
(x) नए विचारों का [illegible]
(xi) पदोन्नति में सहायक

विभागीकरण आवश्यकता एवं आधार

विभागीकरण का अर्थ :- विभागीकरण का अर्थ है कि संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए स्थापित विशाल संगठन को इस ढंग से छोटे-2 भागों में विभक्त किया जाता है ताकि सभी क्रियाओं का संचालन कुशलतापूर्वक किया जाता है।

परिभाषा :-
कुन्टज एवं ओ डोनेल के अनुसार "विभागीकरण एक विशाल क्रियात्मक संगठन को छोटी एवं लोचशील प्रशासनिक इकाईयों में विभक्त करने की प्रक्रिया है"

विभागीकरण की आवश्यकता एवं महत्व :-

(i) प्रबन्धकीय निपुणता का विकास
(ii) दायित्वों का निर्धारण
(iii) प्रबन्ध योग्य इकाईयों का स्थापना
(iv) वास्तविक कार्य का मापन संभव
v) बड़ाट बनाने की सुविधा
vi) खर्चों पर नियंत्रण
vii) विशेषीकरण के लाभ

विभागीकरण के आधार :-

(i) कार्यों के आधार पर
(ii) वस्तुओं के आधार पर
(iii) क्षेत्र के आधार पर
(iv) प्रक्रिया के आधार पर
v) ग्राहकों के आधार पर
vi) मैट्रिक्स के आधार पर

MBD WRITEWELL
Date
Page

अधिकार अंतरण / भारार्पण

अधिकार अंतरण :- अधिकारी अंतरण अधिकारी द्वारा अधीनस्थ को उत्तरदायित्व एवं अधिकार सौंपने तथा उसकी उत्तरदेयता उत्पन्न करने की प्रक्रिया है।

अधिकार अंतरण के तत्व :-

उत्तरदायित्व :- इसका आशय अधीनस्थ को कार्य सौंपने से है।

अधिकार :- इसका आशय निर्णय लेने की शक्ति से है।

जवाबदेही :- इसका आशय अधीनस्थ द्वारा कार्य निष्पादन के लिए अधिकारी को जवाब देने से है।

अधिकार अंतरण प्रक्रिया :-

उत्तरदायित्व सौंपना :- अधिकार अंतरण प्रक्रिया का पहला चरण उत्तरदायित्व सौंपा जाता है क्योंकि कोई भी अधिकारी इतना सक्षम नहीं होता कि वह अपना सारा काम स्वयं ही पूरा कर ले।

अधिकार प्रदान करना :- अधिकार अंतरण प्रक्रिया का दूसरा क्रम कार्यों का सुकलतापूर्वक निष्पादन करने के लिए अधिकार सौंपना है जब तक अधीनस्थों को अधिकार प्रदान न कर दिए जाए तब तक कार्यभार सौंपना अर्थहीन होता है।

उत्तरदेयता निश्चित करना :- अधिकार अंतरण प्रक्रिया का अंतिम चरण अधीनस्थों को कार्य निष्पादन के लिए जिम्मेदार ठहराना है प्रत्येक अधीनस्थ केवल उसी अधिकारी के प्रति जवाबदेह होता है जिससे वह कार्य करने का अधिकार प्रदान करता है।

महत्व

(i) महत्वपूर्ण प्रबन्ध
(ii) कर्मचारियों का विकास
(iii) कर्मचारियों को अभिप्रेरण
(iv) विकास में सहायक
(v) अधिकारी अधीनस्थ संबंधों का आधार
(vi) बाधित समन्वय
(vii) इससे शीघ्र व अच्छे निर्णय संभव होते हैं,
(viii) संगठन में निरंतरता बनी रहती है।

अधिकार अंतरण के मार्ग में बाधाएँ :-

(i) अधिकार सौंपने की कला में कमी
(ii) शासन की इच्छा
(iii) अधीनस्थों पर विश्वास की कमी
(iv) मनोवैज्ञानिक अवरोध
(v) अपनी स्थिति के बाहर न जाना
(vi) अपनी पहचान बनाने की इच्छा

VII उपक्रम की पूर्वपरा
VIII लगातार हस्तक्षेप
IX अधिक ओवरलैप का डर

(B) आधिकार प्राप्त करने वालो की ओर
(i) आत्म विश्वास की कमी
(ii) आलोचना का भय
(iii) प्रोत्साहन का अभाव
(iv) अधीनस्थो को ज्ञान व अनुभव की कमी
(v) अधीनस्थो का असहयोग
(vi) उच्च आधिकारियो पर निर्भरता
(vii) आवश्यक सूचनाओ का अभाव
VIII

* आधिकार अंतरण की कठिनाइयो को दूर करने के उपाय :->
(i) मूल्यांकन कला की ज्ञान
(ii) योग्य अधीनस्थो का चयन
(iii) दैनिक कार्यो मे कम हस्तक्षेप
IV ओवरलैप सहन करने की क्षमता
V आधिकार व उत्तरदायित्व को स्पष्ट रूप से परिभाषित करना
VI प्रेरणादेना
VII प्रभावपूर्ण संदेशवाहन
VIII अधीनस्थो का प्रशिक्षण
IX आलोचना के स्थान पर प्रशंसा
X उच्च आधिकारियो पर निर्भरता की