



टिप्पणी

10

प्रबन्ध के मूलाधार

आइए, एक गृहिणी का उदाहरण लें। वह घर के सभी कार्यों का प्रबन्ध करती है। वह उसके लिए बहुत-से निर्णय लेती है जैसे कि घर की सुसज्जा के लिए किस प्रकार का फर्नीचर, परदे, चादरें, सोफा कवर, क्रॉकरी, खाना पकाने के बर्तन, इत्यादि का प्रयोग किया जाए, किस प्रकार का भोजन परिवार के लिए पकाया जाए, नाश्ते, दोपहर एवं रात के भोजन का समय निर्धारण, गृहकार्य के लिए आंशिक या पूरे समय के लिए नौकर की नियुक्ति करना और फिर भोजन के लिए आवश्यक सामान की व्यवस्था करना एवं ऐसे ही कई अन्य कार्यों को परिवार के सदस्यों में बांट देती है ताकि सहजता से सभी कार्य संपन्न किए जा सकें। उदाहरण के लिए, बच्चों को स्कूल पहुंचाने का कार्य पति को, ठीक से सफाई से बिछौने लगाने का कार्य ज्येष्ठ संतान को, बर्तन धोने का कार्य नौकरनी को सौंप देती है। गृहिणी इन कार्यों को अपने तरीके से, अपनी सूझबूझ, रुचि, प्रतिबद्धता एवं संसाधनों के अनुसार करती है।

इसी प्रकार एक स्कूल अध्यापक का उदाहरण लीजिए जिसे छात्रों को पिकनिक पर ले जाने का कार्य सौंपा गया है। अध्यापक को इस संदर्भ में बहुत-से निर्णय लेने पड़ते हैं जैसे कि पिकनिक के लिए कहाँ जाएं, कब जाएं, कितने छात्रों एवं अध्यापकों को लेकर जाएं, कितने पैसे लेकर जाएं, किस स्रोत से पैसों का प्रबंध किया जाए, किस समय तक पिकनिक से लौट कर आएँ, छात्रों को उनके घर से पिकनिक स्थल कैसे लिया जाए और वापिस छोड़ा जाए। इसके पश्चात् वह अपनी सहायता के लिए अन्य व्यक्तियों को दायित्व सौंपता है। उदाहरण के लिए, पिकनिक के लिए बस का प्रबंध करने का कार्य, छात्रों से धनराशि एकत्रित करने का कार्य, पिकनिक के लिए खाने पीने का प्रबंध अलग-अलग अध्यापकों एवं छात्रों को बांटा जा सकता है। इसी प्रकार यह कार्य जब किसी अन्य अध्यापक को दिया जाता है तो वह अपनी क्षमता एवं रुचि के अनुसार अलग ढंग से उस कार्य को सम्पन्न करता है।

आइए, एक और उदाहरण लें। आपके इलाके में कई पंसारी की दुकानें होंगी। ऐसी किन्हीं दो दुकानों को लें जो कि व्यक्ति द्वारा एकल-स्वामित्व में चलाई जाती हैं। आप देखेंगे, वे



टिप्पणी

दोनों ही बहुत-से कार्य करते हैं जैसे कि उत्पादक/व्यापारी से सामान खरीदना, उन्हें उपभोक्ताओं को बेचना, इन लेन-देनों का लेखा-जोखा रखना, कर का भुगतान करना, कर्मचारियों का पर्यवेक्षण करना, बिक्री को बढ़ाने का प्रयास, आदि। ये दोनों दुकानदार इन कार्यों को कैसे करेंगे, यह उनकी क्षमताओं और अन्य कारकों जैसे उनके स्टोर की स्थिति, उनके सहायक की क्षमता, इत्यादि पर निर्भर करता है।

इन सभी उदाहरणों का विश्लेषण करने पर हम पायेंगे कि सभी में, चाहे वह गृहिणी हो या स्कूल अध्यापक या पंसारी की दुकान का स्वामी, एक चीज समान है कि वे सभी महत्वपूर्ण कार्यों के प्रबंध में लगे हैं जैसे कि गृह कार्य, स्कूल की पिकनिक व्यवस्था एवं व्यवसाय, आदि। अतः हम प्रबंध को प्रत्येक स्थान पर देखते हैं। हर गृहिणी अपना गृह कार्य करती है, हर पेशेवर व्यक्ति अपने पेशे का प्रबंध करता है और हर व्यवसायी अपने व्यवसाय का प्रबंध करता है। इस पाठ में आप व्यवसाय का प्रबंध और उसकी विशेषताएँ, प्रकृति, महत्व, कार्य एवं सामान्य सिद्धान्तों के बारे में पढ़ेंगे जो प्रबन्धन प्रक्रिया में प्रबन्ध कार्यों को दिशा-निर्देश प्रदान करते हैं।



उद्देश्य

इस पाठ को पढ़ने के बाद आप :

- प्रबन्ध के अर्थ को समझा सकेंगे;
- प्रबन्ध के उद्देश्य बता सकेंगे;
- प्रबन्ध की विशेषताओं का वर्णन कर सकेंगे;
- प्रबन्ध के महत्व को समझा सकेंगे;
- एक क्रिया, प्रक्रिया, पेशा एवं शास्त्र के रूप में प्रबन्ध को समझा सकेंगे;
- प्रबन्ध के विभिन्न स्तरों को पहचान सकेंगे;
- प्रबन्ध के कार्यों का वर्णन कर सकेंगे; और
- प्रबन्ध के सिद्धान्तों को समझा सकेंगे।

10.1 प्रबन्ध का अर्थ तथा उद्देश्य

10.1.1 प्रबन्ध का अर्थ

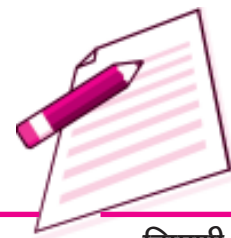
एक व्यावसायिक इकाई का उदाहरण लीजिए, जो चाहे उद्योग हो या व्यापारिक संगठन। दोनों ही में व्यवसाय आरंभ करने के लिए कुछ धन, कुछ माल, कुछ मशीनें एवं कुछ मनुष्यों की आवश्यकता होती है। ये सब व्यवसाय के साधन हैं जिसके फलस्वरूप वस्तुओं एवं

सेवाओं का उत्पादन होता है। किन्तु एक जैसा धन, कच्चा माल, मशीनें, मनुष्य एवं प्रक्रिया होते हुए भी अलग-अलग संगठनों का उत्पादन अलग होता है। उदाहरण के लिए, एक जैसा धन, कच्चा माल, मशीनों एवं मनुष्यों के साथ आप एवं रमेश अलग स्वतन्त्र व्यवसाय करते हैं। आप दोनों का उत्पादन एक-सा होने की संभावना बहुत कम है। हो सकता है कि आप अपने काम में रमेश से अधिक सफल हों। इसका कारण है कि साधन स्वतः उत्पादन में परिणित नहीं होते हैं। इसके लिए बहुत से कार्यकलाप आवश्यक है जिनका ठीक से निदेशित एवं समन्वित होना आवश्यक है ताकि साधन हमें अच्छे उत्पाद दे सकें। विभिन्न साधनों का सर्वोत्तम प्रकार से प्रयोग कर उत्तम उत्पादन कर पाना ही प्रबंध है। इसमें सफलता पाना इस पर निर्भर है कि संसाधनों का कितना उत्तम प्रबंध किया गया है। अतः प्रबंध का उद्देश्य है मनुष्यों, धन, मशीनों एवं माल का उचित निदेशन व समन्वय कर इच्छित उद्देश्यों एवं परिणामों और पूर्व-निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करना। दूसरे शब्दों में, प्रबंध से अभिप्राय है विभिन्न क्रियाओं का निर्वाह जैसे कि नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन एवं नियंत्रण।

10.1.2 प्रबन्ध के उद्देश्य

प्रबन्ध किसी संगठन में उपलब्ध संसाधनों के प्रभावी उपयोग में सहायता करता है। उद्देश्य अन्तिम परिणाम होते हैं, जिनके द्वारा सभी प्रबन्धकीय प्रयास एवं संगठनात्मक क्रियायें संचालित होती हैं। प्रबन्ध के उद्देश्यों में निम्न सम्मिलित हैं –

- 1. संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग :** प्रबन्ध के न्यूनतम प्रयासों एवं संसाधनों द्वारा अधिकतम उत्पादन करने का प्रयास करना चाहिए। मानव संसाधन एवं उपलब्ध सामग्री का उचित प्रयोग करके एक संगठन को अच्छे परिणाम प्राप्त करने होते हैं।
- 2. उत्पादन के सभी घटकों के अधिकतम प्रयोग द्वारा उत्पादकता में वृद्धि :** उत्पादन के सभी घटकों जैसे पूँजी एवं श्रम आदि का उचित प्रयोग करके प्रबन्ध को समय एवं धन का न्यूनतम क्षय करना चाहिए। इससे उत्पादन के सभी घटकों के अधिकतम प्रयोग द्वारा कार्यकुशलता में वृद्धि होती है। इसे उत्पादन के उच्च प्रमाण पर पहुँचने एवं लक्ष्य की प्राप्ति का प्रयास करना चाहिए।
- 3. पूँजी पर उचित प्रत्याय :** प्रबन्ध को स्वामी द्वारा लगाई गयी पूँजी पर उचित प्रत्याय प्रदान करना चाहिए। प्रबन्ध को विनियोग की सुरक्षा करनी चाहिए तथा विकास एवं विस्तार के लिए पुनः विनियोग को आकर्षित करना चाहिए।
- 4. ख्याति निर्माण :** प्रबन्ध को आकर्षक भवन, अच्छे उत्पादन, उचित मूल्य, उत्पाद की श्रेष्ठ किस्म आदि के द्वारा संस्था की ख्याति का निर्माण करना चाहिए।
- 5. बदलते वातावरण की चुनौतियों को स्वीकार करना :** जो उपक्रम बदलते वातावरण की चुनौतियों को स्वीकार करने में असमर्थ हैं, उनका जीवित रहना असम्भव होता है। अतः प्रभारी प्रबंधन भविष्य में होने वाले चुनौतियों के समाधानों की खोज करके संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने का रास्ता निकालता है। इसके द्वारा प्रबन्धक संगठन को बने रहने एवं विकास में सहायता है।



टिप्पणी



टिप्पणी

10.2 प्रबन्ध की विशेषताएँ

प्रबन्ध की विशेषताएँ निम्न हैं:

- 1. प्रबन्ध सर्वमान्य/सार्वभौमिक है :** इसका अर्थ है कि प्रबन्ध की आवश्यकता सभी प्रकार के संगठनों में होती है चाहे वे व्यावसायिक संगठन हों या सामाजिक अथवा राजनीतिक, छोटे हों या बड़े। प्रबन्ध की आवश्यकता विद्यालय, महाविद्यालय, विश्वविद्यालय, अस्पताल, बड़े संगठनों जैसे कि रिलाइन्स इन्डस्ट्रीज लिमिटेड या फिर आपके इलाके की छोटी-सी पंसारी की दुकान में भी होती है। अतः यह एक सार्वभौमिक क्रिया है जो कि सभी संगठनों में समान आवश्यक तत्व के रूप में है।
- 2. प्रबन्ध उद्देश्यपूर्ण है :** प्रत्येक संगठन की स्थापना कुछ उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए की जाती है। उदाहरण के लिए, एक व्यावसायिक संगठन का मुख्य उद्देश्य अधिकतम लाभोपार्जन एवं/या उत्तम स्तर की वस्तुओं एवं सेवाओं का उत्पादन हो सकता है। संगठन का प्रबंध सदैव संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति पर केन्द्रित होता है। प्रबंध की सफलता इन उद्देश्यों की प्राप्ति से ही आंकी जाती है।
- 3. प्रबन्ध एक सतत् प्रक्रिया है :** प्रबन्ध लगातार चलने वाली प्रक्रिया है। जब तक संगठन रहता है, प्रबंध की प्रक्रिया सतत् रूप से चलती रहती है। प्रबन्ध के बिना संगठन का कोई कार्य नहीं हो सकता। उत्पादन, बिक्री, संग्रहण इत्यादि क्रियाएँ सभी के लिए प्रबंध आवश्यक है। जब तक ये प्रक्रियाएँ चलती हैं, प्रबन्ध की आवश्यकता बनी रहती है।
- 4. प्रबन्ध एक परस्पर जोड़ने वाली प्रक्रिया है :** सभी कार्य, क्रियाएँ एवं प्रक्रियाएँ परस्पर मिश्रित हैं। प्रबंध का कार्य है उन्हें एकत्रित कर समन्वय द्वारा इच्छित उद्देश्यों की पूर्ति करना। मनुष्यों, मशीनों एवं समूह के रूप में वैयक्तिक प्रयासों के समन्वय के अभाव में संगठन के उद्देश्यों की पूर्ति करना असंभव कार्य होगा।
- 5. प्रबन्ध अमूर्त है :** प्रबन्ध न तो वह स्थान है जहाँ बोर्ड की मीटिंग दिखाई जा रही है और न ही वह स्थान जहाँ प्रधानाचार्य को अपने कार्यालय में बैठे हुए दिखाया जा रहा है। प्रबंध एक ऐसी शक्ति है जिसे देखा नहीं जा सकता। उसकी उपस्थिति को केवल नियमों, उत्पाद, कार्य के वातावरण, आदि से महसूस किया जा सकता है।
- 6. प्रबन्ध बहुआयामी है :** प्रबंध के लिए संगठन में बहुत प्रकार के क्षेत्रों का ज्ञान आवश्यक है क्योंकि उसमें मनुष्य, मशीनों, माल के अतिरिक्त उत्पादन, वितरण, लेखा एवं अन्य कई कार्यों का समावेश है। इसलिए हम पाते हैं कि प्रबंध के सिद्धांत एवं तकनीक अध्ययन के बहुत-से क्षेत्रों जैसे कि इंजीनियरिंग, अर्थशास्त्र, समाज विज्ञान, मनोशास्त्र, मानव विज्ञान, गणित एवं संस्कृति, इत्यादि से लिए गए हैं।
- 7. प्रबन्ध एक सामाजिक क्रिया है :** प्रबंध का सबसे प्रमुख अंग है समूह में कार्य कर रहे लोगों से व्यवहार। इसमें सम्मिलित हैं कार्य पर लगे लोगों का विकास एवं अभिप्रेरण

एवं एक सामाजिक इकाई के रूप में उनकी संतुष्टि का ध्यान रखना। प्रबन्ध के सभी कार्य मुख्यतः मानवीय संबंधों से जुड़े हैं इसलिए उसे सामाजिक क्रिया कहना उचित है।

8. **प्रबन्ध परिस्थिति पर आधारित है :** प्रबन्ध में सफलता परिस्थिति पर निर्भर है। अतः परिस्थिति अनुसार सफलता के स्तर बदलते रहते हैं। प्रबंध का कोई एक निश्चित सर्वोत्तम तरीका नहीं है। प्रबंध की तकनीक एवं उसके सिद्धांत सापेक्ष हैं और सभी परिस्थितियों में समान रूप से सही नहीं हैं।

10.3 प्रबन्ध का महत्व

किसी संगठन का अस्तित्व एवं उसकी सफलता मुख्यतः उसके प्रबंध पर निर्भर होती है। कितने ही अच्छे स्तर के संसाधन उपलब्ध क्यों न हों, यदि उनका कुशल प्रबंध द्वारा सही उपयोग नहीं किया जाए तो वे बेकार हैं। यही कारण है कि प्रबंध अध्ययन की हर शाखा में एक विषय के रूप में पढ़ाया जाता है। आज के युग में जहां भूमंडलीयकरण, बदलती तकनीक, व्यवसाय की नई जिम्मेदारी, उपभोक्तावाद, प्रतिस्पर्धा, शोध एवं विकास को अधिक महत्व दिया जा रहा है, वहीं प्रबंध की भूमिका कई गुणा बढ़ गई है। प्रबंध का महत्व, निम्न बातों के संदर्भ में, संगठन द्वारा प्राप्त सकारात्मक परिणामों में परिलक्षित होता है:

1. **उद्देश्यों की पूर्ति :** प्रत्येक संगठन का एक उद्देश्य होता है और उसी प्रकार उसमें कार्य करने वाले कर्मचारी के भी कुछ निजी उद्देश्य होते हैं जिन्हें वह प्राप्त करना चाहता है। इसी प्रकार संगठन के भीतर प्रत्येक विभाग, इकाई, समूह के कुछ उद्देश्य होते हैं जिन्हें वे प्राप्त करना चाहते हैं। केवल उपयुक्त प्रबंध द्वारा, सही प्रकार की योजना, अच्छे निर्देशन एवं अच्छे समन्वय एवं नियंत्रण द्वारा ही उद्देश्यों की प्राप्ति सुनिश्चित की जा सकती है।
2. **स्थिरता एवं वृद्धि :** प्रबंध का उद्देश्य होता है कि संगठन के संसाधनों का प्रयोग प्रभावशाली एवं निपुण तरीके से किया जाए। प्रबंध क्रियाओं का नियंत्रण करता है, कार्यों का समन्वय और कर्मचारियों को अभिप्रेरित करता है और सदैव बदलते पर्यावरण में संगठन के स्वास्थ्य को बनाए रखता है। इसलिए यह संगठन को स्थिरता प्रदान करता है एवं उसके विकास में सहायक होता है।
3. **परिवर्तन एवं विकास :** प्रबंध पर्यावरण में हो रहे परिवर्तनों का लेखा-जोखा रखता है एवं भविष्य में होने वाले परिवर्तनों को जानने का प्रयास भी करता है। अतः भविष्य में आने वाली चुनौतियों से सफलतापूर्वक निबटने के लिए यथोचित योजना बनाई जाती है। प्रबंध भविष्य पर दृष्टि रखते हुए तकनीक, कार्य, प्रक्रिया इत्यादि का मानवीय तत्व के रूप में निरन्तर विकास करता है।
4. **निपुणता एवं प्रभावशीलता :** उचित नियोजन, नियुक्तिकरण, संगठन, समन्वय, निर्देशन एवं नियंत्रण द्वारा प्रबंध मानवीय प्रयासों में निपुणता एवं प्रभावशीलता प्राप्त करने में सहायता करता है।



टिप्पणी



टिप्पणी



पाठगत प्रश्न 10.1

1. 'प्रबंध' को अपने शब्दों में परिभाषित कीजिए।
2. नीचे दिए गए शब्दों को उनके विषय में दिए गए कथनों के आधार पर पूरा कीजिए। एक रिक्त स्थान में एक ही अक्षर आएगा। उदाहरण के लिए, पहले शब्द में रिक्त स्थान की पूर्ति कर दी गई है।
 - (क) प्रबंध सा _ भौ _ _ (सार्वभौमिक) है।
 - (ख) प्रबंध अ _ र्त प्रक्रिया है।
 - (ग) प्रबंध सा _ जि _ _ प्रक्रिया है।
 - (घ) प्रबंध प _ रि _ _ पर आधारित प्रक्रिया है।
 - (ङ) प्रबन्ध स _ त् प्रक्रिया है।

संकेत

- (क) इसकी आवश्यकता सभी प्रकार के संगठनों में होती है।
 - (ख) यह एक अनदेखी शक्ति है।
 - (ग) इसका अभिप्राय समूह में संगठित लोगों से है।
 - (घ) प्रबंध का कोई उत्तम तरीका नहीं है इसलिए यह परिस्थिति के अनुसार बदलता रहता है।
 - (ङ) यह एक लगातार चलने वाली प्रक्रिया है।
3. प्रबन्ध के किन्हीं तीन उद्देश्यों की सूची बनाइए।

10.4 प्रबन्ध की प्रकृति

प्रबंध की प्रकृति को निम्नलिखित के द्वारा अधिक अच्छे ढंग से समझाया जा सकता है:

- एक प्रक्रिया के रूप में
- एक शास्त्र के रूप में
- एक व्यक्तियों के समूह के रूप में
- एक विज्ञान एवं कला के रूप में
- एक पेशे के रूप में



टिप्पणी

- (क) **प्रबंध एक प्रक्रिया के रूप में** : प्रबंध परस्पर संबंधित क्रियाओं जैसे कि नियोजन, संगठन एवं नियंत्रण का समूह है। सभी क्रियाओं को योजनाबद्ध तरीके से उपयुक्त क्रमानुसार किया जाता है ताकि सभी क्रियाएँ समान उद्देश्यों की प्राप्ति पर केन्द्रित रहें। अतः प्रबंध को सुनिश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए, संसाधनों को संगठित करने और उनके प्रयोग की क्रिया के रूप में भी जाना जाता है।
- (ख) **प्रबंध एक शास्त्र के रूप में** : प्रबंध एक व्यवस्थित ज्ञान का भंडार है जिसका विकास एवं वृद्धि वर्षों के प्रयोग एवं शोध के पश्चात् हुआ है। इन वर्षों में एकत्रित ज्ञान को पीढ़ी दर पीढ़ी प्रबंधकों को सौंपा गया और उन्होंने इसका प्रयोग अपने कार्यों को संपन्न करने में किया। अतः प्रबंध अध्ययन की एक अलग शाखा के रूप में है जिसके अपने सिद्धांत एवं व्यवहार हैं। इस प्रकार अपनी तकनीकें और विचारधारा के साथ यह एक स्वतंत्र शास्त्र के रूप में विकसित हुआ।
- (ग) **प्रबंध एक समूह के रूप में** : प्रबंध से अभिप्रायः प्रायः एक संगठन में कार्य करने वाले प्रबंधकों के समूह से होता है। इसमें मुख्य कार्यकारी अधिकारी के अतिरिक्त पर्यवेक्षकों की प्रथम पंक्ति के कर्मचारी सम्मिलित हैं। ये प्रबंधक अपना कार्य मिलकर एक समूह के रूप में करते हैं। व्यवसाय की सफलता इनमें से किसी एक नहीं बल्कि सभी प्रबंधकों की कार्यकुशलता पर निर्भर है। प्रबंधक समूह के रूप में कार्य करते हैं ताकि व्यवसाय के उद्देश्यों को पूर्ण रूप से प्राप्त किया जा सके। किन्तु हर संगठन में प्रबंध के कुछ स्तर हैं जिनके साथ जुड़े अलग-अलग अधिकार एवं कर्तव्य हैं। उनके विषय में आप अगले पाठों में पढ़ेंगे।
- (घ) **प्रबंध एक विज्ञान एवं कला के रूप में** : प्रबंध को एक विज्ञान एवं एक कला दोनों माना जाता है। विज्ञान से अभिप्राय है सुव्यवस्थित ज्ञान जो कि किसी विषय-वस्तु से संबंधित है। यह कारण एवं परिणाम के संबंध को स्थापित करता है। यह एक सुव्यवस्थित व्याख्या, प्रयोगात्मक विश्लेषण, आलोचनात्मक विवेचना एवं तर्कसंगत स्थिरता पर आधारित है। उदाहरण के लिए, हाइड्रोजन के दो अणु और ऑक्सीजन का एक अणु मिलकर पानी की रचना करते हैं। उसी प्रकार हम कह सकते हैं कि पृथ्वी सूर्य के चारों ओर घूमती है। अध्ययन की किसी भी विषय-वस्तु को विज्ञान कहलाने के लिए उसमें निम्नलिखित विशेषताएँ होनी आवश्यक हैं:
1. एक सुव्यवस्थित ज्ञान के भंडार का होना आवश्यक है, जिसमें धारणाएँ, सिद्धांत एवं मनुष्य सम्मिलित हैं।
 2. हम एक कारण एवं परिणाम के संबंध को प्रतिपादित कर सकें।
 3. उसके सिद्धांतों की पुष्टि की जा सके।
 4. वह पूर्वनिर्धारित परिणाम सुनिश्चित कर सके।
 5. वह सार्वभौमिक हो।



टिप्पणी

अध्ययन की शाखा के रूप में प्रबंध में ये सभी विशेषताएँ हैं। प्रबंध के सिद्धांत एवं तकनीकें जैसे कि वैज्ञानिक प्रबंध, PERT एवं CPM, सम-विभाज्य विश्लेषण, बजट की प्रक्रिया इत्यादि सभी वैज्ञानिक स्वरूप लिए हैं लेकिन चूंकि इन सबका संबंध मनुष्यों से है इसलिये हम इनके कारण एवं परिणाम संबंधों को पूर्व-निर्धारित नहीं मान सकते। इसीलिए प्रबंध को एक विशुद्ध या पूर्ण विज्ञान नहीं कहा जा सकता।

जहां तक कला का प्रश्न है, आप जानते हैं कि उसका अभिप्राय है अपने कौशल द्वारा इच्छित परिणामों को प्राप्त करना। यह एक निरंतर रूप से वैयक्तिक प्रक्रिया है जिसके अनुसार किसी कार्य को करने का कोई सर्वोत्तम तरीका नहीं है। अतः यह रचनात्मक है और अभ्यास के द्वारा इसमें सदैव सुधार होता रहता है। कला में हम एक घटना या दृश्य के 'कैसे' पक्ष को सीखते हैं। एक पेंटिंग का उदाहरण लीजिए। पेंटिंग में सर्वोत्तम तरीका जैसा कुछ नहीं है। जितना अधिक कोई पेंटिंग करेगा उतना ही उसमें सुधार होगा और वह सीखेगा। अब प्रबंध की ओर देखें। इसमें भी हम अपनी विभिन्न दक्षताओं (तकनीक, सैद्धान्तिक, मनुष्य संबंधित) का प्रयोग करते हैं अतः यह भी रचनात्मक स्वरूप लिए है। कोई भी प्रबंध का एक सर्वोत्तम तरीका नहीं बता सकता। जितना अधिक प्रबंध कोई करेगा, उतना ही अनुभवी एवं दक्ष वह बन जाएगा।

अतः प्रबंध विज्ञान एवं कला दोनों का जोड़ है।

(ड) **प्रबंध एक पेशे के रूप में :** पहले पाठ में आपने पढ़ा कि पेशा एक रोजगार है। कोई भी रोजगार जो निम्नलिखित की पुष्टि करता है, पेशा कहलाता है—

1. इसे सुव्यवस्थित एवं सुगठित ज्ञान का भंडार होना चाहिए। उदाहरण के लिए इंजीनियरिंग या चार्टर्ड एकाउंटैंसी पेशों को लीजिए। इनमें विशिष्ट ज्ञान की आवश्यकता होती है।
2. इनमें ज्ञानार्जन का औपचारिक तरीका होता है। दूसरे शब्दों में, किसी भी व्यक्ति को पेशा सीखने के लिए किसी औपचारिक संस्था से विशिष्ट ज्ञान की प्राप्ति करनी पड़ती है। उदाहरण के लिए, इंजीनियर या वकील बनने के लिए इंजीनियरिंग या कानून की डिग्री लेनी पड़ती है।
3. पेशेवरों के लिए आचारसंहिता बनाने के लिए एक संघ होता है। यह आचारसंहिता पेशेवरों के व्यवहार के नियम निर्धारित करती है। इन नियमों को न मानने पर पेशेवरों से पेशे का अधिकार वापिस लिया जा सकता है।
4. यह सही है कि पेशा जीविकोपार्जन का तरीका है किन्तु उसकी सफलता का मापदंड केवल उससे होने वाली वित्तीय आय नहीं है। पेशेवर अपने विशिष्ट ज्ञान का समाज के हित में प्रयोग करते हैं एवं अपनी सामाजिक जिम्मेदारी को भलीभाँति समझते हैं।

हालांकि प्रबंध में पेशे की सभी विशेषताएँ नहीं हैं, फिर भी लगभग सभी मुख्य विशेषताएँ उपस्थित हैं और आज यह एक पूर्ण रूप से पेशा माना जाता है। अतः आजकल पढ़ाने के लिए और भविष्य के लिए प्रबंधक तैयार करने के लिए बहुत से नए संस्थान जन्म ले रहे हैं। बहुत-सी संस्थाएँ जैसे अमेरिकन मैनेजमेंट एसोसिएशन (अमेरिका में), अखिल भारतीय प्रबंध संघ (भारत में) ने प्रबंधकों की प्रतिनिधि संस्थाओं के रूप में कार्य कर, उनके लिए आचार संहिता बनाई हैं। प्रबंध के विशिष्ट क्षेत्रों में कार्य करने के लिए बहुत सारी संस्थाएँ खड़ी हो गई हैं।



पाठगत प्रश्न 10.2

- निम्नलिखित वाक्य प्रबंध को कला, विज्ञान एवं पेशे के रूप में दर्शाते हैं। प्रत्येक वाक्य में उन्हें पहचानिए एवं सही बाक्सों में चिन्ह लगाइए।
 - सुव्यवस्थित ज्ञान है जिसमें धारणाएँ, सिद्धांत एवं मनुष्य शामिल हैं।
 - यह रचनात्मक प्रकृति का है।
 - यह सार्वभौमिक है।
 - प्रबंध का कोई सर्वोत्तम तरीका नहीं है।
 - ज्ञानार्जन का हमेशा एक औपचारिक तरीका है।

कला	विज्ञान	पेशा
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

- स्तम्भ-1 में दी गई शब्दावली का स्तम्भ-2 की शब्दावली से मिलान कीजिए।

स्तम्भ 1

- प्रबंध एक शास्त्र के रूप में
- प्रबंध एक प्रक्रिया के रूप में
- प्रबंध एक समूह के रूप में
- प्रबंध एक पेशे के रूप में

स्तम्भ 2

- प्रबंधकों का समूह
- पेशेवरों के लिए एक आचार संहिता
- परीक्षण एवं अनुभव के आधार पर विकसित
- परस्पर संबंधित क्रियाओं की श्रृंखला

10.5 प्रबन्ध के स्तर

जैसे कि पहले बता चुके हैं कि प्रबन्ध के कुछ स्तर होते हैं जिनके अलग-अलग दायित्व एवं अधिकार होते हैं। कुछ प्रबन्धक समग्र रूप से व्यवसाय के उद्देश्यों के बारे में निर्णय लेते

मॉड्यूल-4

व्यवसाय प्रबंधन : प्रकृति एवं क्षेत्र



टिप्पणी

मॉड्यूल-4

व्यवसाय प्रबंधन : प्रकृति एवं क्षेत्र



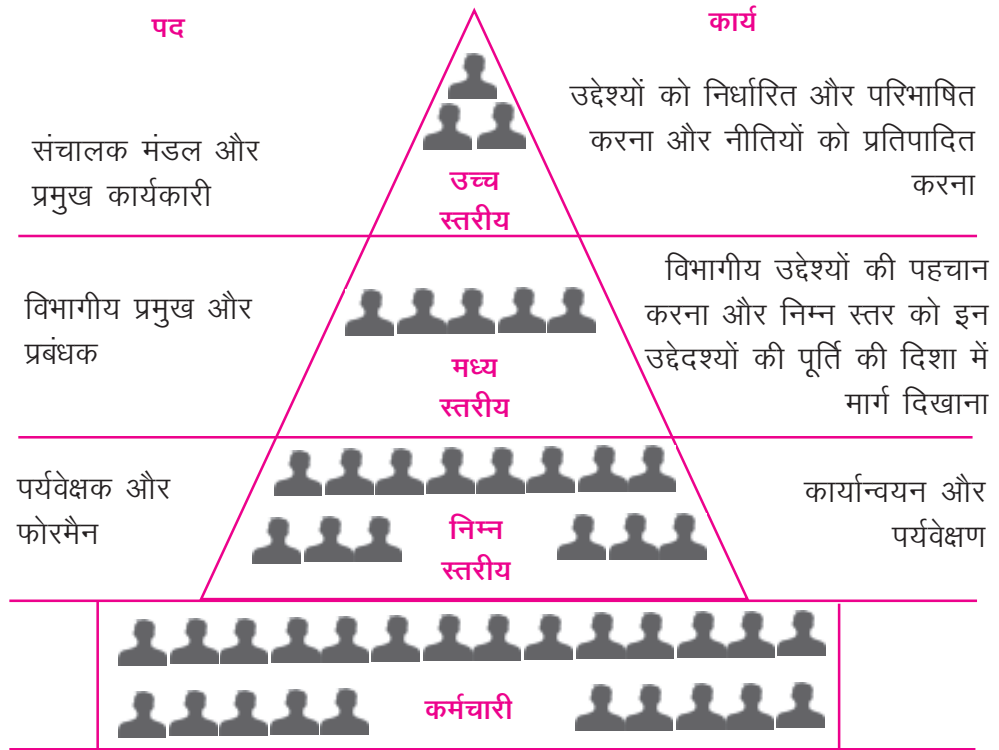
टिप्पणी

प्रबन्ध के मूलाधार

हैं, कुछ प्रबन्धक उत्पादन, बिक्री, आदि पृथक्-पृथक् विभागों के माध्यम से इन उद्देश्यों की पूर्ति के लिए कार्य संपन्न करते हैं और कुछ प्रबन्धक कर्मचारियों की दिन प्रतिदिन की क्रियाओं के पर्यवेक्षण से संबंध रखते हैं। अलग-अलग प्रकार के कर्तव्यों को पूरा करने के कारण प्रबन्धकों को तीन वर्गों में विभाजित किया जा सकता है—

- (1) उच्च-स्तरीय प्रबंध
- (2) मध्य-स्तरीय प्रबंध
- (3) निम्न-स्तरीय प्रबंध

निम्नलिखित रेखा-चित्र से आपको प्रबंध के भिन्न-भिन्न स्तरों के कामों, पदों और संबंधों की कुछ झलक मिल जाएगी।



प्रबंध के स्तर

इस रेखा-चित्र से यह पता चलता है कि उच्चस्तरीय प्रबंध में संचालक मंडल और मुख्य कार्यकारी सम्मिलित होते हैं। मुख्य कार्यकारी को अध्यक्ष, प्रबन्ध संचालक, प्रधान अथवा प्रधान प्रबन्धक का पद दिया जाता है। इस स्तर वाले व्यक्ति ही समग्र व्यवसाय के उद्देश्यों का निर्धारण करते हैं और इन उद्देश्यों की पूर्ति के लिए नीतियाँ प्रतिपादित करते हैं। नीति बनाने से अभिप्राय कार्यों और निर्णयों के लिए मार्गदर्शन करना है। उच्च स्तरीय प्रबंध संगठन के ऊपर समग्र रूप से नियंत्रण भी रखता है।

मध्यस्तरीय प्रबंध में विविध विभागों के प्रमुख जैसे उत्पादन, बिक्री, और अन्य विभागीय प्रबंधक होते हैं। कई बार विभागीय वरिष्ठ प्रमुखों को उच्च-स्तरीय टीम में सम्मिलित कर लेते हैं। संपूर्ण व्यवसाय के उद्देश्यों को मध्यस्तरीय प्रबंध के लिए विभागीय उद्देश्यों में रूपांतरित कर लेते हैं। उसके पश्चात् विभागीय प्रमुख इन उद्देश्यों की पूर्ति के लिए अपने अधीनस्थों को आदेश देते हैं। मध्य-स्तरीय प्रबंधक विशेष रूप से अपने-अपने विभागों की क्रियाओं के साथ संबंधित होते हैं।

निम्नस्तरीय प्रबंध में फोरमैन और पर्यवेक्षक (Supervisors) होते हैं। जब कर्मचारियों को काम सौंप दिया जाता है तब ये लोग देखते हैं कि काम उचित ढंग से और सही समय पर पूरा किया जा रहा है। अतः इनका मूल दायित्व संगठन में वस्तु एवं सेवाओं के वास्तविक उत्पादन का है।

प्रबंध के ये तीनों स्तर संयुक्त रूप से “प्रबंध के सोपान” बनाते हैं। इस प्रबंधकीय सोपान में प्रबंधकों के श्रेणी और पद की ओर संकेत होता है। प्रबंध के सोपान यह दिखाता है कि मध्यस्तरीय प्रबंध उच्चस्तरीय प्रबंध के अधीन है और निम्नस्तरीय प्रबंध मध्यस्तरीय प्रबंध के अधीन है।

पिछले पृष्ठ में दिखाई गई आकृति को एक बार पुनः ध्यानपूर्वक देखिए। आप देखेंगे कि जैसे-जैसे हम ऊपर से नीचे की ओर आते हैं, प्रत्येक स्तर पर व्यक्तियों की संख्या बढ़ती जाती है। शिल्पकार, शारीरिक श्रम करने वाले मजदूर, इंजीनियर, वैज्ञानिक, आदि कर्मचारी संगठन की सदस्यता का एक बड़ा अंश होते हैं। प्रबंधकीय पदों के अन्तर्गत जैसे-जैसे हम निम्न स्तरीय प्रबंध से उच्च स्तरीय प्रबंध की ओर बढ़ते हैं, प्रबंधकों की संख्या प्रत्येक स्तर पर घटती जाती है। संगठन के सर्वोच्च पद पर प्रायः एक ही व्यक्ति होता है।

10.6 प्रबंध के कार्य

प्रत्येक संगठन में प्रबंधक कुछ आधारभूत कार्य करते हैं। ये मुख्यतः छह श्रेणियों में बांटे जाते हैं— योजना, संगठन, नियुक्तिकरण, निदेशन, समन्वय एवं नियंत्रण। इसका नीचे वर्णन किया गया है। आप इन कार्यों के विषय में विस्तार से अगले पाठों में पढ़ेंगे।

हम पहले ही चर्चा कर चुके हैं कि प्रबंध एक प्रक्रिया है। उसमें भिन्न-भिन्न चरण होते हैं। प्रक्रिया में ये चरण प्रबंध के कार्य कहे जाते हैं। अब हम इन कार्यों का वर्णन करेंगे।

- 1. योजना बनाना :** योजना बनाने से अभिप्राय है पहले से ही यह निर्णय ले लेना कि क्या करना है, कब करना है, कैसे करना है और क्यों करना है। यह इस तथ्य पर बल देता है कि यदि किसी को यह ज्ञात है कि वह कहां जा रहा है तो उसके गंतव्य स्थान तक पहुंचने की अधिक सम्भावना है। योजना बनाने में (i) समस्या का समाधान करना और (ii) निर्णय लेना शामिल हैं। जब भी कोई समस्या हो, प्रबंधक को यह पता होना चाहिए कि उसके समाधान के लिए कौन-कौन से विकल्प हैं। कार्यवाही के अनेक

मॉड्यूल-4

व्यवसाय प्रबंधन : प्रकृति एवं क्षेत्र



टिप्पणी



टिप्पणी

विकल्पों में से उसे सर्वाधिक उपयुक्त विकल्प चुनना होता है। चयन की इस प्रक्रिया को निर्णय लेना कहते हैं। योजना बनाने में यह निर्णय लेना जरूरी है कि क्या करना चाहिए, कैसे करना चाहिए, कौन करेगा, कहाँ किया जाएगा और इसे क्यों किया जाएगा। योजना का अनिवार्य भाग क्रियाओं के लक्ष्यों और कार्यक्रमों को निर्धारित करने का होता है।

2. **संगठन करना :** योजना बनाने के पश्चात् प्रबन्ध को फर्म की क्रियाओं एवं भौतिक संसाधनों का संगठन करना होता है जिससे कि कार्यक्रम सुचारु रूप से चलाए जा सकें। प्रबन्धक यह निश्चित करते हैं कि उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कौन-सी क्रियाएं आवश्यक हैं और इन क्रियाओं को किस प्रकार विभागों और कर्मचारियों में विभक्त करना चाहिए।

इसमें उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु सुगम एवं प्रभावी कार्यों को सुनिश्चित करने के लिए विभिन्न स्तरों पर कार्यों, विभागों एवं कर्मचारियों के बीच अधिकार एवं दायित्व के संबंध स्थापित करना सम्मिलित है। प्रबन्ध के संगठन कार्य में मूलरूप से संगठन में समन्वित एवं सहयोगी प्रयत्न के लिये प्रत्येक विभाग में कार्यों को निश्चित कर उनको इकाइयों एवं विभागों में विभक्त कर विभिन्न पदों के लोगों के दायित्वों को परिभाषित करना सम्मिलित है।

3. **नियुक्ति करना :** नियुक्ति करने का सम्बन्ध विविध क्रियाओं के निष्पादन के लिए लोगों की नियुक्ति करने से है। नियुक्ति करने का उद्देश्य यह सुनिश्चित करना है कि सही प्रकार के व्यक्तियों को अलग-अलग पदों पर नियुक्त किया गया है। इसमें कर्मचारियों की भर्ती, चयन, पारिश्रमिक और कार्य-स्थान निश्चित करने जैसे कार्य सम्मिलित हैं।
4. **निर्देशन करना :** प्रबन्ध के निर्देशन के कार्य में अधीनस्थों का मार्ग दर्शन करना, उनके कार्यों का पर्यवेक्षण करना, सूचना देना और अभिप्रेरणा देना शामिल है। प्रबन्धक को एक अच्छा नेता होना चाहिए। उसमें निर्देशन देने और मार्गदर्शन करने की योग्यता होनी चाहिए। उसे अपने अधीनस्थों की निगरानी करनी चाहिए और जब भी उनके सामने कोई कठिनाई आए, उनकी सहायता करनी चाहिए। सम्प्रेषण प्रणाली अर्थात् सूचना का आदान-प्रदान स्पष्ट समझ में आने वाले शब्दों में और बिना किसी देरी के होना चाहिए। प्रबन्धकों से कर्मचारियों को और कर्मचारियों से प्रबन्धकों को सूचना सही समय पर मिलनी चाहिए। प्रबन्धकों को अधीनस्थों की आवश्यकताओं की समझ भी होनी चाहिए और उसी के अनुरूप उन्हें कार्य करने की प्रेरणा देनी चाहिए।
5. **नियंत्रण करना :** प्रबन्ध के इस कार्य के अन्तर्गत यह देखा जाता है कि योजनाओं के अनुसार कार्य का निष्पादन हो रहा है। योजना में जितना कार्य रखा गया था उस माप दंड से वास्तविक रूप में हुए कार्य को मापा जाता है। यदि उनमें अन्तर दिखाई देता है तो अनेक सुधारात्मक कदम उठाए जाते हैं जैसे कि योजना में संशोधन करना, कार्य-विभाजन में सुधार करना और श्रेष्ठतर मार्गदर्शन प्रदान करना।

समन्वय : विशेषताएँ एवं महत्व

हम प्रबन्ध के पांचों मुख्य कार्यों की पृथक्-पृथक् चर्चा कर चुके हैं पर इस बात का उल्लेख करना महत्वपूर्ण है कि सभी क्रियाओं को संपूर्ण व्यवसाय के उद्देश्यों की प्राप्ति में योगदान देना चाहिए। पृथक्-पृथक् विभागों के अध्यक्षों को एक दूसरे को अपना प्रतिद्वन्दी नहीं समझना चाहिए अपितु उन्हें एक शरीर के अंगों की भांति काम करना चाहिए। एक स्वस्थ मानव-शरीर के लिए जैसे शरीर के प्रत्येक अंग का उचित रूप से काम करना आवश्यक है, उसी तरह से प्रत्येक विभाग का काम सम्पूर्ण संगठन के लिए महत्वपूर्ण है। प्रबन्धक को इसीलिए देखना चाहिए कि संगठन में प्रत्येक व्यक्ति उनके उद्देश्यों को समझता है और उन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए दूसरों के सहयोग से काम करता है। प्रबन्ध के इस कार्य को समन्वय कहते हैं। इसमें समान उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए समूह के प्रयत्नों में एकरूपता लायी जाती है।



टिप्पणी

समन्वय की विशेषताएँ

- 1. समन्वय प्रबन्ध का सार है :** समन्वय प्रबन्धकीय प्रक्रिया का निचोड़ है। यह प्रबन्ध का कार्य ही नहीं वरन सार-तत्व है। प्रबन्ध किसी भी संस्था के भौतिक संसाधनों तथा मानवीय प्रयासों के समन्वय की प्रक्रिया है। समन्वय के अभाव में किसी भी संगठन में कार्य ठीक प्रकार से नहीं हो पाता एवं कर्मचारियों में विवाद होते रहते हैं।
- 2. प्रबन्ध के सभी स्तरों पर समन्वय आवश्यक है :** किसी भी संगठन के विभिन्न विभागों में जो व्यक्ति कार्य कर रहे हैं, यदि उनके कार्यों में उचित समन्वय नहीं है तो संस्था का कार्य सुचारु रूप से पूरा नहीं हो सकता। अतः प्रबन्ध के सभी स्तरों पर समन्वय आवश्यक है। उदाहरण के लिए क्रय, उत्पादन एवं विपणन की क्रियाओं में पारस्परिक समन्वय अत्यंत आवश्यक है।
- 3. समन्वय एक सतत् प्रक्रिया है :** सभी प्रबन्धकों द्वारा पारस्परिक समन्वय सदैव बना रहना चाहिए। इसीलिए यह कहा जाता है कि समन्वय एक सतत् प्रक्रिया है। व्यवसाय के सभी प्रबन्धकीय कार्यों में समन्वय अत्यंत आवश्यक है। क्रय, उत्पादन, वित्त एवं विपणन आदि क्रियाओं में पूर्ण समन्वय का होना अत्यंत आवश्यक है। अतः समन्वय एक सतत् प्रक्रिया है।
- 4. सर्वव्यापी प्रक्रिया :** समन्वय सर्वव्यापी प्रक्रिया है। इसके सिद्धान्त, कौशल व तकनीकें सभी प्रकार के मानवीय संगठनों के संचालन में समान रूप से लागू होती हैं। प्रबन्ध एवं कर्मचारियों के बीच समन्वय स्थापित करके ही संस्था का विकास सम्भव है।
- 5. समन्वय उद्देश्यों की प्राप्ति का प्रयास करता है :** समन्वय द्वारा ही संस्था के उद्देश्यों की प्राप्ति संभव है। संस्था के सभी कर्मचारी जब सामूहिक रूप से कार्य करते हैं तभी लक्ष्यों की प्राप्ति की जा सकती है। समन्वय उत्पादक के उद्देश्यों को प्राप्त करके संस्था की कार्य कुशलता बढ़ाता है।



टिप्पणी

समन्वय का महत्व

समन्वय के अर्थ एवं विशेषताओं को देखकर यह कहा जा सकता है कि इसका अत्यधिक महत्व है। बिना उचित समन्वय के मानवीय प्रयासों का पूर्ण लाभ नहीं मिल सकता और न संस्था के उद्देश्यों को ही उचित प्रकार पाया जा सकता है। निम्न बिन्दुओं की सहायता से समन्वय का महत्व अच्छी प्रकार प्रकट किया जा सकता है :

1. एक संगठन के कर्मचारियों में पारस्परिक स्नेह बनाए रखने में समन्वय सहायक होता है।
2. समन्वय कर्मचारियों के मन-मुटाव व विवादों को समाप्त करता है तथा साथ मिलकर कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करता है।
3. बड़े व्यापारिक संगठनों में विभिन्न विभाग व व्यापारिक इकाइयों विभिन्न स्थानों पर स्थित होती हैं। बिना उचित समन्वय के लोगों में पारस्परिक मेल-जोल सम्भव नहीं है।
4. प्रबन्ध एवं कर्मचारियों के बीच प्रत्यक्ष सम्पर्क बिना समन्वय के सम्भव नहीं है।
5. समन्वय द्वारा न्यूनतम समय में अधिकतम उत्पादन किया जा सकता है। इस प्रकार यह लागत व समय कम करने में सहायक है।
6. समन्वय द्वारा कर्मचारियों की कार्यकुशलता और नैतिक बल में वृद्धि सम्भव है।

समन्वय

समन्वय किसी सामान्य उद्देश्य से संस्था के कर्मचारियों द्वारा मिल-जुल कर कार्य करने की क्रिया है। समन्वय किसी संगठन की क्रियाओं को सामूहिक रूप से करने की कला है। यह प्रबन्ध का सार है और यह प्रबन्ध का पृथक कार्य नहीं है। प्रबन्ध के अन्य कार्यों को पूरा करने के लिए इसकी सहायता ली जाती है।



पाठगत प्रश्न 10.3

1. निम्नलिखित सूची में प्रबंध के विभिन्न कार्य, स्थिति एवं स्तर दिए गए हैं। प्रत्येक स्तम्भ में से एक को लेते हुए अर्थपूर्ण मेल बनाइए।

प्रबंध के स्तर	पद	कार्य
(क) उच्च	1. विभागीय प्रमुख एवं प्रबंधक	(क) लक्ष्य को कार्यरूप में परिणित करना एवं उसका पर्यवेक्षण
(ख) मध्य	2. संचालक मंडल एवं प्रमुख कार्यकारी	(ख) विभागीय उद्देश्यों को निर्धारित करना एवं निम्न स्तर को इन उद्देश्यों की पूर्ति की दिशा में मार्गदर्शन

(ग) निम्न	3. पर्यवेक्षक एवं फोरमैन	(ग) उद्देश्यों को निर्धारित करना और नीतियों को प्रतिपादित करना।
-----------	--------------------------	---

2. निम्नलिखित वाक्यों को एक शब्द में बदलिए:

1. भविष्य में की जाने वाली क्रिया-विधि का चयन।
2. कर्मचारियों का मार्गदर्शन एवं पर्यवेक्षण करना।
3. सुनिश्चित करना कि योजनाओं का उचित क्रियान्वयन हो।
4. समूह में सौहार्द्र लाता है।
5. सही पद पर सही व्यक्ति का चयन सुनिश्चित करता है।

3. वस्तुनिष्ठ प्रश्न

1. समन्वय है _____
 अ) एक संगठन का उद्देश्य ब) एक संगठन का लक्ष्य
 स) प्रबन्ध का सार द) उपर्युक्त में से कोई नहीं
2. _____ शक्ति प्रबन्ध के अन्य सभी कार्यों को बांधती है।
3. प्रक्रिया, जिसके द्वारा प्रबन्धक सभी विभागों की क्रियाओं को संचालित करता है, वह है _____
 अ) नियोजन ब) संगठन
 स) नियुक्तिकरण द) समन्वय

10.7 प्रबन्ध के सिद्धान्त

प्रबन्धकों के निर्णयन में प्रबन्ध के सिद्धान्तों का अत्यंत ही महत्व है। प्रबन्ध के सिद्धान्तों को प्रयोगात्मक अध्ययन के आधार पर बांटा जाता है। प्रबन्ध के सिद्धान्त कारण एवं प्रभाव के सम्बन्ध को प्रदर्शित करते हैं। उदाहरणार्थ कार्य के विभक्तीकरण के सिद्धान्त के अनुसार विशिष्टीकरण, कार्य विभक्तिकरण का परिणाम, विशिष्टीकरण है। प्रबन्ध के सिद्धान्त एक आधारभूत सत्य है जो कि निर्णयन हेतु प्रबन्धकों को दिशा-निर्देश प्रदान करते हैं।

प्रबन्ध के सिद्धान्तों की प्रकृति

1. **सार्वभौमिक प्रयोग :** प्रबन्ध के सिद्धान्तों का सभी प्रकार के संगठनों में प्रयोग किया जाता है। सरकारी उपक्रमों में, शैक्षिक संस्थाओं में एवं व्यवसायिक उपक्रमों में इसका प्रयोग होता है।



टिप्पणी

मॉड्यूल-4

व्यवसाय प्रबंधन : प्रकृति एवं क्षेत्र



टिप्पणी

प्रबन्ध के मूलाधार

- लोचपूर्ण** : प्रबन्ध के सिद्धान्तों को परिवर्तित परिस्थितियों के अनुसार बदला जा सकता है। उदाहरणार्थ जब कोई संस्था स्थापित होती है तो वह केन्द्रीयकरण के सिद्धान्त का प्रयोग करती है और यदि संस्था का आकार बढ़ जाता है तो विकेन्द्रीकरण के सिद्धान्त का प्रयोग किया जाता है।
- मानवीय व्यवहार को प्रभावित करने का उद्देश्य** : मानव व्यवहार का मापन अत्यंत ही कठिन है। प्रबन्ध के सिद्धान्त मानव व्यवहार को प्रभावित करते हैं इसलिए मानव संसाधन किसी भी संगठन को अपना अधिकतम सहयोग देते हैं। उदाहरण के लिए यदि आदेश के सिद्धान्त का पालन होता है तो इससे श्रमिकों द्वारा कार्य के दौरान अनावश्यक क्षय रुक जाता है।
- कारण एवं प्रभाव सम्बन्ध** : प्रबन्ध के सिद्धान्त कारण एवं प्रभाव को स्पष्ट रूप से प्रदर्शित करते हैं, इससे विभिन्न क्रियाओं का प्रभाव विभिन्न निर्णयों पर पड़ता है। उदाहरणार्थ अनुशासन के सिद्धान्त द्वारा यह स्पष्ट हो जाता है कि अनुशासन से व्यवसाय अच्छी प्रकार चलता है।

प्रबन्ध के सिद्धान्तों का महत्व

प्रबन्ध के सिद्धान्तों का सामूहिक प्रयास में अत्यन्त ही महत्व है। प्रबन्ध के सिद्धान्तों का महत्व निम्न आधारों पर स्पष्ट किया जा सकता है –

- प्रबन्ध में शोध, निर्देशक का कार्य करता है** : प्रबन्ध के सिद्धान्तों का पालन करके प्रबन्धक का कार्य अत्यंत ही सरल हो जाता है। प्रबन्ध के सिद्धान्तों का प्रयोग करके नवीन परिस्थितियों में प्रबन्धकीय कार्य अत्यंत ही प्रभावशाली ढंग से किया जा सकता है। उदाहरणार्थ पुराने समय में श्रमिकों को उनके पारिश्रमिक द्वारा अभिप्रेरित किया जाता था, किन्तु आधुनिक समय में श्रमिकों को स्वास्थ्य सुविधाएं देकर, उनके बच्चों के लिए शिक्षा सुविधाएं देकर उन्हें अभिप्रेरित किया जाता है।
- समझ में वृद्धि** : प्रबन्ध के ज्ञान के सिद्धान्त द्वारा प्रबन्धकों को अपने उपक्रम को सही ढंग से संचालन में मदद मिलती है। प्रबन्ध के सिद्धान्तों द्वारा उपक्रम के प्रबन्धकों विभिन्न परिस्थितियों में सही निर्णय लेने में सहायता मिलती है।
- प्रबन्धकों के प्रशिक्षण के क्षेत्रों का ज्ञान** : प्रबन्ध के सिद्धान्तों द्वारा इस बात का ज्ञान हो जाता है कि प्रबन्धकों को किन क्षेत्रों में प्रशिक्षण देने की आवश्यकता है।
- प्रबन्धकों के लिए सन्दर्भ कार्य** : सिद्धान्त प्रबन्धकों के लिए संदर्भ का कार्य करते हैं। इस बात का मूल्यांकन करने में सहायक होते हैं कि उनके द्वारा लिए गए निर्णय ठीक हैं या नहीं।
- कार्यकुशलता में वृद्धि** : सिद्धान्त, प्रबन्धकों के लिए सही निर्णय लेने के लिए मार्ग दर्शन का कार्य करते हैं। एक उपक्रम की समस्याओं के समाधान के लिए सिद्धान्त प्रबन्धकों की सहायता करते हैं।

10.7.1 वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्त

एफ.डब्ल्यू. टेलर ने बताया है कि प्रबन्धकीय अभ्यास ट्रायल एवं एरर (प्रयास एवं त्रुटि) विधि पर आधारित है। एफ. डब्ल्यू. टेलर वैज्ञानिक प्रबन्ध के जनक माने जाते हैं। वैज्ञानिक प्रबन्ध से आशय वैज्ञानिक विधियों के प्रयोग एवं समस्याओं के समाधान हेतु प्रबन्धकों का सहायक है। एक संगठन के प्रबन्धकों का मार्ग दर्शन करने हेतु एफ. डब्ल्यू. टेलर ने निम्न सिद्धान्तों को विकसित किया है। इन सिद्धान्तों को "वैज्ञानिक प्रबन्ध" के सिद्धान्त के नाम से जाना जाता है। वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्त हैं –



टिप्पणी

- व्यक्ति के कार्य के प्रत्येक तत्व के लिए विज्ञान का विकास :** इस सिद्धान्त के अनुसार निर्णयन तथ्यों पर आधारित होता है न कि पुराने नियमों पर। एक श्रमिक को जो भी कार्य सौंपा जाता है, वह पता होना चाहिए। प्रत्येक कार्य के तत्व (कार्य में लगने वाला समय, श्रमिकों की थकान आदि) का विश्लेषण होना चाहिए। इसका मुख्य उद्देश्य कार्य को सही प्रकार से करने का निर्णय है। टेलर ने कहा है कि प्रत्येक कार्य वैज्ञानिक अध्ययन पर आधारित होना चाहिए।
- श्रमिकों का वैज्ञानिक चयन, प्रशिक्षण एवं विकास :** एफ.डब्ल्यू. टेलर ने यह सुझाव दिया था कि यदि कोई संगठन विकास चाहता है और अपनी कार्यकुशलता बढ़ाना चाहता है तो श्रमिकों का चयन कार्य विश्लेषण एवं कार्य विवरण द्वारा वैज्ञानिक विधि से होना चाहिए। जिससे कि उनकी योग्यता एवं अनुभव, कार्य के अनुसार होंगे।
- श्रमिकों एवं प्रबन्ध के बीच मधुर सम्बन्ध :** एफ.डब्ल्यू. टेलर इस विचार के थे कि श्रमिकों एवं प्रबन्ध के बीच एक दूसरे के प्रति सहयोग की भावना एवं सौहार्दपूर्ण संबंध होना चाहिए तभी वे लक्ष्य को प्राप्त कर सकते हैं।
- मानसिक क्रान्ति :** एफ.डब्ल्यू. टेलर के अनुसार श्रमिकों एवं प्रबन्धकों में मानसिक क्रान्ति के बिना वैज्ञानिक प्रबन्ध सफल नहीं हो सकता। श्रमिकों एवं प्रबन्धकों के मस्तिष्क में इस प्रकार का सकारात्मक परिवर्तन होना चाहिए कि वे अपने कार्य को मधुर सम्बन्धों के आधार पर कर सकें। यही मानसिक क्रान्ति कही जाती है।
- अधिकतम आर्थिक विकास :** इस सिद्धान्त के अनुसार प्रत्येक प्रबन्ध का मुख्य लक्ष्य यह होता है कि इससे मालिक व कर्मचारी दोनों का आर्थिक विकास होना चाहिए। अधिकतम आर्थिक विकास तभी हो सकता है जबकि प्रत्येक श्रमिक प्रतिबन्धित उत्पादन के स्थान पर अधिकतम उत्पादन करे तथा नियोक्ता श्रमिकों को अधिकतम मजदूरी एवं सुविधाएं प्रदान करें।
- उत्तरदायित्व का विभाजन :** टेलर इस बात पर जोर देते थे कि श्रमिकों एवं प्रबन्धकों के बीच उत्तरदायित्व का स्पष्ट विभाजन होना चाहिए। कार्यों का नियोजन प्रबन्धकों का उत्तरदायित्व होना चाहिए। श्रमिकों द्वारा उस योजना को कार्यान्वित करना चाहिए।



टिप्पणी

10.7.2 वैज्ञानिक प्रबन्ध की विधियाँ

उत्पादन की विभिन्न समस्याओं के समाधान के लिए टेलर ने वैज्ञानिक प्रबन्ध की अनेक विधियों को बताया। टेलर द्वारा वैज्ञानिक प्रबन्ध की निम्न विधियाँ दी गयीं –

1. कार्य अध्ययन : टेलर ने प्रत्येक उत्पादन में लगने वाले समय, होने वाली थकान तथा गति का अध्ययन किया। इससे उत्पादन में समय भी कम लगता है और श्रमिकों को थकान भी कम लगती है। टेलर के अनुसार प्रत्येक उद्योग में उत्पादन प्रारम्भ किए जाने के पूर्व ऐसे प्रयोग करके प्रमाप निर्धारित कर लिए जाने चाहिए। काम का ठीक-ठीक अनुमान करने के लिए टेलर ने निम्नलिखित तीन प्रकार के प्रयोग किए—

(क) समय अध्ययन : किसी कार्य को करने में कितना समय लगना चाहिए, इसके अध्ययन को टेलर ने “समय अध्ययन” का नाम दिया। टेलर का कहना था कि प्रत्येक कार्य को भिन्न-भिन्न भागों में बांट लेना चाहिए और प्रत्येक भाग में लगने वाले समय को स्टाप वाच की सहायता से नोट किया जाना चाहिए।

(ख) गति अध्ययन : कार्य करने की एक सर्वोत्तम विधि निश्चित करने के लिए किए गए अध्ययन को ही “गति अध्ययन” कहते हैं। गति अध्ययन से श्रमिकों की अनावश्यक हलचलों को कम करके कार्य में गति लाई जा सकती है और इससे श्रमिकों को थकान भी कम होती है।

(ग) थकान अध्ययन : इसके अन्तर्गत टेलर ने यह प्रतिपादित किया है कि एक श्रमिक पूरे समय लगातार कार्य नहीं कर सकता, क्योंकि उसे थकान होने लगती है। कार्य करते समय उसके शरीर पर दबाव और जोर पड़ने लगता है, जिसके फलस्वरूप वह थक जाता है। अतः श्रमिक एक ही गति से न तो किसी कार्य को पूरे 8 घंटे तक कर सकता है और न कार्य में रुचि ही ले सकता है। अतः आवश्यक है कि कार्य के बीच-बीच में उसे आराम दिया जाए।

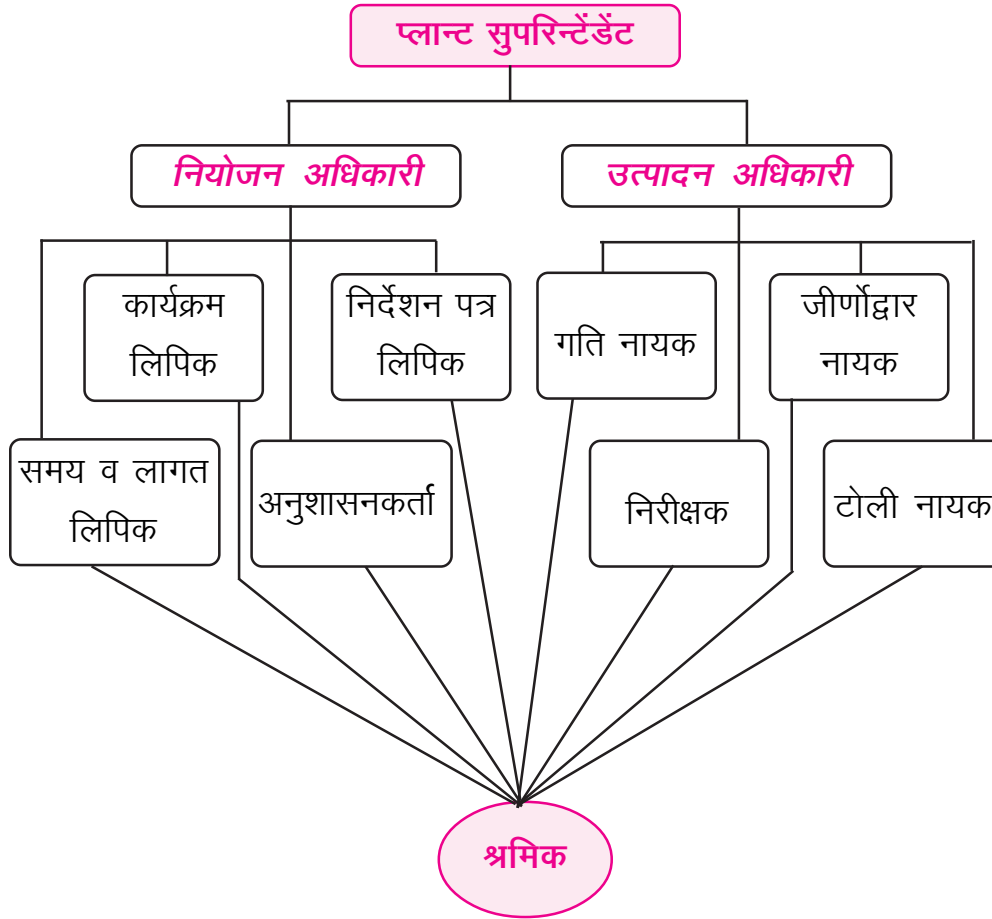
(घ) विधि अध्ययन : विधि अध्ययन द्वारा कार्य करने की विधि को प्रदर्शित किया जाता है। श्रम लागत, पूंजी की उपलब्धता एवं सामग्री लागत आदि घटकों को ध्यान में रखते हुए प्रबन्धकों को कार्य की श्रेष्ठ विधि का निर्धारण करना चाहिए।

2. प्रमापीकरण : प्रमापीकरण वैज्ञानिक प्रबन्ध की आत्मा है। जब हम श्रमिकों से अच्छे स्तर के तथा अधिक उत्पादन की आशा करते हैं तो हमें चाहिए कि हम उन्हें अच्छे औजार एवं मशीनें प्रदान करें। केवल यंत्रों एवं औजारों का प्रमापीकरण ही पर्याप्त नहीं है। कार्य करने का समय, कार्य की मात्रा, कार्य की दशायें तथा उत्पादन लागत आदि सभी को प्रमापित किया जाना चाहिए। इन सभी से कार्य कुशलता में वृद्धि होती है।

3. कार्यानुसार संगठन : टेलर के अनुसार नियोजन, उत्पादन आदि सभी क्रियाओं को 8 फोरमैनो के हाथों में सौंपा जाना चाहिए। उन्होंने कार्य विशेषज्ञों की नियुक्ति पर जोर दिया। उनके अनुसार उद्योग का संगठन निम्न प्रकार होगा –



टिप्पणी



नियोजन विभाग के अन्तर्गत निम्न फोरमैन सम्मिलित हैं –

1. **कार्यक्रम लिपिक** : यह उत्पादन की प्रक्रिया को निर्धारित करेगा और जिस रास्ते से सामग्री जायेगी उसे स्पष्ट करता है।
2. **निर्देशन पत्र लिपिक** : यह श्रमिकों को कार्य करने का निर्देश देता है। इसी निर्देश के आधार पर श्रमिक कार्य करते हैं।
3. **समय एवं लागत लिपिक** : यह प्रत्येक कार्य के लिए समय-सारणी बनाता है और प्रत्येक क्रिया की श्रम लागत एवं सामग्री लागत को लागत तालिका द्वारा प्रदर्शित करता है।
4. **अनुशासनकर्ता** : कारखाने में अनुशासन बनाये रखने का उत्तरदायित्व यही व्यक्ति अपने ऊपर लेता है।

उत्पादन विभाग के निम्न फोरमैन हैं –

1. **टोली नायक** : टोली नायक श्रमिकों, मशीनों, उपकरणों एवं सामग्री आदि को कार्य के लिए व्यवस्थित करता है।

मॉड्यूल-4

व्यवसाय प्रबंधन : प्रकृति एवं क्षेत्र



टिप्पणी

प्रबन्ध के मूलाधार

- गति नायक :** गति नायक उत्पादन की नियोजित गति को बनाये रखने का उत्तरदायित्व अपने ऊपर लेता है। यदि कहीं पर देरी होती है तो यह कारणों का पता लगाता है तथा इन कारणों को दूर करने का प्रयास करता है।
- जीर्णोद्धार नायक :** जीर्णोद्धार नायक, मशीन, उपकरण आदि की मरम्मत का उत्तरदायित्व अपने ऊपर लेता है।
- निरीक्षक :** निरीक्षक यह ज्ञात करने का प्रयास करता है कि उत्पादन योजना के अनुसार है अथवा नहीं।

10.7.3 विभेदात्मक कार्य आधारित पारिश्रमिक पद्धति

टेलर यह भली-भाँति अनुभव करते थे कि जब तक श्रमिकों को कुशलता के बदले बढ़ी हुई मजदूरी नहीं मिलेगी तब तक वे किसी भी प्रकार की नयी योजना में उत्साहपूर्वक भाग नहीं लेंगे। उन्होंने प्रबन्धकों के समक्ष प्रभावशाली भुगतान पद्धति का महत्व स्पष्ट किया और एक विभेदात्मक पारिश्रमिक पद्धति को जन्म दिया। एफ.डब्ल्यू. टेलर ने यह सुझाव दिया कि जो प्रमापित उत्पादन या इससे अधिक उत्पादन करेंगे, उन्हें ऊँची दर से और जो प्रमापित कार्य से कम उत्पादन करेंगे, उन्हें निम्न दर से मजदूरी दी जायेगी।

मान लीजिए कि प्रमापित उत्पादन 100 इकाइयाँ निश्चित किया गया और दो श्रमिक अ एवं ब क्रमशः 120 इकाइयाँ व 80 इकाइयाँ उत्पादित किए। यदि मजदूरी की दरें 1 रूपये प्रति इकाई तथा .75 रूपए प्रति इकाई निश्चित की गयी तो अ को 120 रूपए मजदूरी मिलेगी और ब को 60 रूपए मजदूरी मिलेगी। ब को निम्न दर से मजदूरी प्राप्त हो रही है अतः वह ऊँची दर से मजदूरी पाने हेतु अपनी कार्यक्षमता बढ़ाएगा तथा प्रमापित उत्पादन करेगा।

10.8 प्रबन्ध के सामान्य सिद्धान्त

वैज्ञानिक प्रबंध का मूल रूप से उद्देश्य फैक्टरी में काम करने वाले कर्मचारियों की कुशलता को बढ़ाना था। उसमें प्रबंधकों के कार्यों एवं उनकी भूमिका को अधिक महत्व नहीं दिया गया। किन्तु लगभग उसी समय में **हेनरी फेयोल**, जो कि फ्रांस की एक कोयला खनन कम्पनी में निदेशक थे, ने प्रबंध की प्रक्रिया का योजनाबद्ध विश्लेषण किया। उनका मानना था कि प्रबंधकों के दिशानिर्देश के लिए कुछ सिद्धांतों का होना आवश्यक है। अतः उन्होंने प्रबंध के चौदह सिद्धांत दिए जो कि आज भी प्रबंध के क्षेत्र में बहुत महत्वपूर्ण माने जाते हैं।

- (i) कार्य विभाजन :** इस सिद्धान्त में यह सुझाव दिया गया है कि व्यक्ति को वही काम सौंपा जाए जिसके लिए वह सर्वाधिक उपयुक्त हो। कार्य का विभाजन उस सीमा तक कर देना चाहिए जिस सीमा तक वह अनुकूल और सही हो। इससे विशेषज्ञता बढ़ेगी एवं कार्य क्षमता में सुधार होगा।



टिप्पणी

- (ii) **प्राधिकार और उत्तरदायित्व** : उत्तरदायित्व से अभिप्राय है किसी व्यक्ति को निर्धारित कार्य सौंपना और प्राधिकार से अभिप्राय है वे अधिकार जो उसे लोगों के प्रबन्धन एवं अपने कार्य को सम्पन्न करने के लिए दिए गए हैं। दूसरे शब्दों में उत्तरदायित्व को करने के लिए समुचित प्राधिकार दिए जाने चाहिए।
- (iii) **अनुशासन** : यह सिद्धान्त इस बात पर बल देता है कि अधीनस्थों को अपने वरिष्ठ अधिकारियों का आदर करना चाहिए और उनके आदेशों को मानना चाहिए। दूसरी ओर वरिष्ठ अधिकारियों का व्यवहार ऐसा होना चाहिए कि वे अपने अधीनस्थों को आज्ञाकारी बना सकें। यदि ऐसा अनुशासन बना रहता है तो औद्योगिक विवादों की कोई समस्या नहीं होगी।
- (iv) **आदेश की एकता** : अधीनस्थों को केवल एक ही पर्यवेक्षण के अधीन होना चाहिये। अधीनस्थों को केवल एक ही वरिष्ठ अधिकारी से आदेश मिलने चाहिए तथा उसी के प्रति उसे उत्तरदायी होना चाहिए। इसमें अधिकारों एवं निर्देशों के सम्बन्ध में कोई संशय नहीं रहेगा।
- (v) **निर्देश की एकता** : समान उद्देश्य वाली क्रियाओं के प्रत्येक समूह को एक मुख्य प्रबंधक और एक कार्य-योजना के अन्तर्गत रखना चाहिए। इस सिद्धान्त के न होने पर अपव्यय होगा, अधिक खर्च होगा और प्रबन्धकों के बीच में व्यर्थ ही प्रतिद्वन्दिता हो जाएगी।
- (vi) **व्यक्तिगत हितों को सामूहिक हितों से गौण स्थान देना** : कोई निर्णय देते समय सामूहिक हित अर्थात् सम्पूर्ण संगठन के हित को व्यक्तिगत हितों की तुलना में प्राथमिकता देना चाहिए। व्यक्तिगत हितों का संगठन के हितों से गौण स्थान होता है। इससे संगठन तथा सदस्यों का कल्याण सुनिश्चित हो जाता है।
- (vii) **पारिश्रमिक** : प्रबन्ध को कर्मचारियों को उचित वेतन देने का प्रयत्न करना चाहिए और कर्मचारियों को यह सन्तुष्टि होनी चाहिए कि उन्हें सही वेतन मिल रहा है।
- (viii) **केन्द्रीयकरण** : जब एक अकेला व्यक्ति किसी संगठन के मामलों को नियंत्रित करता है तो उसे पूर्ण केन्द्रीयकरण कहा जाता है। छोटी-छोटी संस्थाओं में एक अकेला प्रबन्धक अपने अधीनस्थों के काम का आसानी से पर्यवेक्षण कर सकता है। किन्तु बड़े संगठनों में, नियंत्रण को अनेक व्यक्तियों में बांट देते हैं। अतः केन्द्रीयकरण छोटी संस्थाओं में अधिक होता है और बड़ी संस्थाओं में कम होता है। फेओल का मत था कि संगठन में केन्द्रीयकरण एवं अधिकार अन्तरण में संतुलन होना चाहिए।
- (ix) **सोपान श्रृंखला** : यह अधिकारियों की एक श्रृंखला है जो कि बड़े से बड़े अधिकारी से छोटे-छोटे अधिकारी तक जाती है। इसका अर्थ हुआ कि अधीनस्थों को अपने सर्वाधिक निकटस्थ अधिकारी को रिपोर्ट करें तथा वह आगे अपने अधिकारी को रिपोर्ट करें।

मॉड्यूल-4

व्यवसाय प्रबंधन : प्रकृति एवं क्षेत्र



टिप्पणी

प्रबन्ध के मूलाधार

- (x) **समुचित व्यवस्था** : श्रम और सामग्री दोनों की ही उचित व्यवस्था होनी चाहिए। उचित स्थान उपलब्ध कराया जाना चाहिए जहां कि सामग्री को सुरक्षित रखा जा सके। प्रत्येक व्यक्ति को उसके अनुरूप योग्यता वाले काम को दिया जाना चाहिए।
- (xi) **समानता** : इस सिद्धान्त में यह अपेक्षा की गई है कि प्रबन्धक को उदार और न्यायोचित होना चाहिए। इससे पर्यवेक्षकों एवं अधीनस्थों के बीच एक दोस्ताना वातावरण बनेगा और वह अपने कार्यों को अधिक कुशलता से करने के लिए प्रोत्साहित होंगे।
- (xii) **कार्यकाल की स्थिरता** : कर्मचारियों को रोजगार के कार्यकाल में स्थिरता एवं निरंतरता प्रदान की जानी चाहिए। कर्मचारी को उचित आकर्षक पारिश्रमिक एवं सम्माननीय व्यवहार देकर उसे प्राप्त किया जा सकता है।
- (xiii) **पहल करने की क्षमता** : इस सिद्धान्त के अनुसार योजना से वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए आवश्यक है कि योजना को तैयार करने एवं लागू करने के लिए कर्मचारियों में पहल-क्षमता जाग्रत की जाये।
- (xiv) **सहयोग की भावना** : प्रबन्धक को अपने कर्मचारियों में सामूहिक रूप से कार्य करने और सहयोग की भावना जागृत करनी चाहिए। इससे पारस्परिक विश्वास एवं एकता की भावना विकसित करने में सहायता मिलेगी।

फंओल ने यह स्पष्ट कर दिया कि यह सिद्धान्त अधिकांश संगठनों पर लागू किए जा सकते हैं। किन्तु यह सिद्धान्त अन्तिम नहीं है। संगठनों को यह स्वतंत्रता है कि वे उन सिद्धान्तों को अपनायें जो उनके अनुकूल हों और अपनी आवश्यकताओं के अनुरूप कुछ छोड़ दें।



पाठगत प्रश्न 10.4

1. 'निर्देश की एकता' से क्या अभिप्राय है?
2. निम्नलिखित से पहचानिए कि प्रत्येक वाक्य किस प्रबंध के सिद्धान्त की ओर संकेत करता है।
 - (क) एक व्यक्ति को एक व्यक्ति से ही आदेश मिलना चाहिए।
 - (ख) एकता की भावना को प्रोत्साहित करना चाहिए।
 - (ग) प्रबंधकों को उदार एवं न्यायोचित होना चाहिए।
 - (घ) निर्देश पूर्ण रूप से परिभाषित सोपान श्रृंखला के अंतर्गत ही होने चाहिएँ।

मॉड्यूल-4

व्यवसाय प्रबंधन : प्रकृति एवं क्षेत्र



टिप्पणी

प्रबन्ध के मूलाधार

- प्रबंध कुशलता से उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायता करता है। यह पर्यावरण में होने वाले बदलाव को ध्यान में रखते हुए स्थिरता एवं विकास दोनों को ही सुनिश्चित करता है।
- प्रबंध कला, विज्ञान एवं पेशा है।
- प्रबन्ध के तीन स्तर हैं—
 - ▶ उच्च स्तरीय प्रबंध
 - ▶ मध्य स्तरीय प्रबंध
 - ▶ निम्न स्तरीय प्रबंध
- प्रत्येक संगठन में प्रबंध छह मुख्य कार्यों का निर्वाह करता है।
 - ▶ नियोजन
 - ▶ निदेशन
 - ▶ संगठन
 - ▶ नियंत्रण
 - ▶ नियुक्तिकरण
 - ▶ समन्वय
- हेनरी फेयोल द्वारा दिए प्रबंध के चौदह सिद्धांत हैं:
 - ▶ कार्य विभाजन
 - ▶ प्राधिकार और उत्तरदायित्व
 - ▶ अनुशासन
 - ▶ आदेश की एकता
 - ▶ निर्देश की एकता
 - ▶ व्यक्तिगत हितों को सामूहिक हितों से गौण स्थान देना
 - ▶ पारिश्रमिक
 - ▶ केन्द्रीयकरण
 - ▶ सोपान श्रृंखला
 - ▶ समुचित व्यवस्था
 - ▶ समानता
 - ▶ कार्यकाल की स्थिरता
 - ▶ पहल करने की क्षमता
 - ▶ सहयोग की भावना

- प्रबन्ध के सिद्धान्त एक सार्वभौमिक लोचदार, मानव व्यवहार को प्रभावित करने वाले कारण एवं परिणाम में सम्बन्ध स्थापित करने वाले होते हैं।
- प्रबन्ध के सिद्धान्त, प्रबन्ध के शोध के निर्देशक के रूप में, प्रबन्ध की कार्यकुशलता एवं समझ में वृद्धि करने के लिए अपनाये जाते हैं।
- टेलर के वैज्ञानिक प्रबन्ध हैं –
 - ▶▶ व्यक्तियों के कार्य के तत्व के लिए विज्ञान का विकास
 - ▶▶ कर्मचारियों का वैज्ञानिक चयन, प्रशिक्षण एवं विकास
 - ▶▶ श्रमिकों एवं प्रबन्ध के बीच मधुर सम्बन्ध
 - ▶▶ मानसिक क्रान्ति
 - ▶▶ उत्तरदायित्व का विभाजन
- वैज्ञानिक प्रबन्ध की तकनीक में कार्य अध्ययन, प्रमापीकरण, क्रियात्मक फोरमैनशिप एवं विभेदात्मक मजदूरी पद्धति आदि सम्मिलित हैं।



मुख्य शब्द

नियंत्रण	पहल की क्षमता	वैज्ञानिक प्रबंध
समन्वय	संगठन	सोपान श्रृंखला,
निर्देशन	नियोजन	आदेश की एकता
सहयोग की भावना	नियुक्तिकरण	निर्देश की एकता



पाठान्त प्रश्न

अति लघु उत्तरीय प्रश्न

1. प्रबंध को परिभाषित कीजिए।
2. समन्वय से आपका क्या आशय है?
3. प्रबंध के विभिन्न स्तरों की सूची दीजिए।
4. 'सहयोग की भावना' का अर्थ बताइए।
5. व्यक्तिगत हितों को सामूहिक हितों से गौण स्थान देने का अर्थ बताइए।
6. प्रबंध के सिद्धांत के रूप में 'समानता' को परिभाषित कीजिए।



टिप्पणी

मॉड्यूल-4

व्यवसाय प्रबंधन : प्रकृति एवं क्षेत्र



टिप्पणी

प्रबन्ध के मूलाधार

7. वैज्ञानिक प्रबन्ध के किसी एक सिद्धान्त को बताइए।
8. गति अध्ययन से क्या आशय है?

लघु उत्तरीय प्रश्न

9. प्रबन्ध के किन्हीं तीन उद्देश्यों का वर्णन कीजिए।
10. प्रबंध की विभिन्न विशेषताओं का उल्लेख कीजिए।
11. "एक शास्त्र के रूप में प्रबंध" के अर्थ की व्याख्या कीजिए।
12. क्या प्रबंध को पेशा माना जा सकता है? उत्तर की पुष्टि के लिए कारण दीजिए।
13. 'वैज्ञानिक प्रबंध' से क्या अभिप्राय है?
14. प्रबन्ध के सिद्धान्तों की प्रकृति के किन्हीं तीन बिन्दुओं का वर्णन कीजिए।
15. प्रबन्ध के सिद्धान्तों की महत्ता का वर्णन कीजिए।
16. प्रबन्ध के सिद्धान्तों से आपका क्या आशय है?
17. मानसिक क्रान्ति से आपका क्या आशय है?

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

18. 'समन्वय प्रबन्ध का सार है' वर्णन कीजिए।
19. प्रबन्ध की विशेषताओं का वर्णन कीजिए।
20. समन्वय के महत्व का वर्णन कीजिए।
21. प्रबन्ध के उद्देश्यों का वर्णन कीजिए।
22. प्रबंध के महत्व का वर्णन कीजिए।
23. प्रबंध के विभिन्न कार्य बताइए।
24. हेनरी फेयोल द्वारा दिए प्रबंध के चौदह सिद्धान्तों का वर्णन कीजिए।
25. प्रबंध की किन्हीं तीन विशेषताओं का वर्णन कीजिए।
26. प्रबंध की एक शास्त्र एवं समूह के रूप में विवेचना कीजिए।



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

- 10.1 2. (ख) अमूर्त (ग) सामाजिक (घ) परिस्थिति (ङ) सतत्



टिप्पणी

- 10.2**
1. कला ii. iv. विज्ञान, i. iii. पेशा, v
 2. 1. (ग) 2. (घ) 3. (क) 4. (ख)
 3. (क) संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग (ख) उत्पादकता वृद्धि
(ग) पर उचित प्रत्याय (घ) साख ख्याति
(ङ) बदलते पर्यावरण की चुनौतियों का सामना

- 10.3**
1. (क) 2. (ग), (ख) 1. (क), (ग) 3. (ख)
 2. 1. नियोजन 2. निर्देशन 3. नियंत्रण
4. समन्वय 5. नियुक्तिकरण
 3. (क) स (ख) समन्वय (ग) द

- 10.4**
2. (क) आदेश की एकता (ख) सहयोग की भावना
(ग) अनुशासन (घ) समता (ङ) सोपान श्रृंखला
 3. (क) स (ख) अ (ग) ब



करें एवं सीखें

1. पास के किसी संगठन में जाइए। वहाँ काम करने वाले सभी कर्मचारियों की सूची तैयार कीजिए एवं उनका प्रबंध के स्तरों के आधार पर वर्गीकरण कीजिए।
2. सोचो कि माँ तुम्हारे परिवार की मुखिया है। रोजमर्रा के सामान्य जीवन में वह जो कार्य करती है उन सभी की सूची बनाकर उनका प्रबंध के कार्यों के अनुसार वर्गीकरण कीजिए।



अभिनयन

अनुभव ने अभी-अभी मुक्त विद्यालयी शिक्षा संस्थान से 12वीं कक्षा की परीक्षा उत्तीर्ण की है। उसके पिताजी जो एक व्यवसायी हैं, प्रसन्न हुए कि अब वह उसके व्यवसाय में उनका सहयोग देगा। किन्तु उन्हें जानकर दुःख हुआ कि अनुभव अभी व्यवसाय में जुड़ने के स्थान पर व्यावसायिक प्रबंध में स्नातक की डिग्री के लिए पढ़ाई करना चाहता है जिसके पश्चात् वह पिता की मदद करेगा।

मॉड्यूल-4

व्यवसाय प्रबंधन : प्रकृति
एवं क्षेत्र



टिप्पणी

प्रबंध के मूलधार

- पिता** : अनुभव, तुम्हें व्यावसायिक प्रबंध में डिग्री की क्या आवश्यकता है? अन्त में तुम मेरे ही व्यवसाय को संभालोगे, फिर क्यों यह अमूल्य समय पढ़ाई में नष्ट कर रहे हो। मैंने तो ऐसी कोई डिग्री नहीं ली, किन्तु अपने व्यवसाय को सफलता से संभालता हूँ।
- अनुभव** : पापा, आपने यह व्यवसाय तीस वर्ष पूर्व आरंभ किया था। तब व्यावसायिक पर्यावरण तुलनात्मक दृष्टि से स्थिर था। बहुत प्रकार के परीक्षण एवं भूल सुधारों के बाद आप यहाँ तक पहुँचे हैं। किन्तु आज के भूमंडलीय, बदलती तकनीक और संप्रेषण के युग में प्रबंधकीय सिद्धांतों का ज्ञान अति आवश्यक है। यदि हम उसे नहीं सीखेंगे तो हम व्यवसाय को चला तो पाएंगे किन्तु प्रतिस्पर्धा के युग में बहुत आगे नहीं बढ़ पाएंगे।
- पिता** : उसका अर्थ?
- अनुभव** : आज के युग में जहां संसाधन तेजी से कम होते जा रहे हैं, प्रबंध हमें अपने उद्देश्यों को कुशलता से प्राप्त करने में सहायता करता है।
- पिता** : पर मैं तो अब तक ठीक-ठाक व्यवसाय का संचालन करता आ रहा हूँ।
- अनुभव** : किन्तु निकट भविष्य में हमें प्रतिस्पर्धा में पीछे रह जाने का भय है। अनुभव ने पिता को प्रबंध का महत्व बताने का प्रयास किया।

(अपने एवं अपने मित्र के लिए भूमिका का निर्धारण कर प्रबंध के महत्व पर चर्चा कीजिए)