

व्यवसाय अध्ययन

अध्याय-1: प्रबंध की प्रकृति एवं महत्त्व



प्रबन्ध

प्रबन्ध एक ऐसी रणनीति है, जिसके सुव्यवस्थित क्रियान्वयन से विकासशील होने की अवधारणा को विकसित अवधारणा में परिवर्तित किया जा सकता है। भारत में प्रबन्ध को कला एवं विज्ञान दोनों ही दृष्टिकोणों से मान्यता दी जाती है। ऐसी मान्यता है कि प्रबन्ध प्रशासन के पूर्व निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिये आवश्यक कारकों में अनुकूल समन्वय स्थापित करता है, जिससे कार्य निष्पादन उचित परिणाम दे सकें। प्रस्तुत इकाई प्रबन्ध की इस अवधारणा को विस्तार से प्रस्तुत करेगी, साथ ही सहभागी प्रबन्ध एवं सुव्यवस्थित प्रबन्ध की विभिन्न कसौटियों को भी प्रस्तुत करने का प्रयास करेगी।

प्रबंधन एक नया विषय है। विकसित और विकासशील राष्ट्रों को प्रबन्धन एक नया आयाम दिया है। औद्योगिक क्रान्ति के बाद प्रबन्धकीय महत्त्व बहुत बढ़ा है। किन्तु औपचारिक अध्ययन की दृष्टि से प्रबन्धन का क्षेत्र नया ही है। संकीर्ण अर्थ में प्रबन्धन का आशय अन्य लोगों से कार्य करवाने की कला से है।

विस्तृत अर्थों में प्रबन्धन, निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए मानवीय व्यवहार एवं क्रियाओं का निर्देशन करने से है। दूसरे अर्थों में किसी संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए सामूहिक प्रयासों के नियोजन, संगठन, समन्वय, निर्देशन एवं नियंत्रण की प्रक्रिया को प्रबन्धन कहा जाता है।

प्रबन्ध का अर्थ - प्रबन्ध से अभिप्राय उस प्रक्रिया से है जिसमें लोग समूह में कार्य करते हैं तथा निर्धारित लक्ष्यों को कुशलता से प्राप्त करते हैं।

प्रभावपूर्णता - प्रभावपूर्णता का अर्थ कार्य को समय पर पूरा करने से है।

कुशलता - कुशलता का अर्थ कार्य को न्यूनतम लागत पर पूरा करने से है।

प्रबन्ध की विशेषताएं

1. **उद्देश्यपूर्ण प्रक्रिया** - किसी भी संगठन के कुछ न कुछ उद्देश्य अवश्य होते हैं। प्रबन्ध इन्हीं लक्ष्यों को प्राप्त करने की प्रक्रिया है, यह निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता करती है।

2. **सर्वयापी** - प्रबन्ध सर्वयापी है अर्थात् संगठन के प्रत्येक स्तर पर और सभी प्रकार के संगठनों के लिए आवश्यक है। चाहे सामाजिक हो या राजनेतिक।
3. **बहुआयामी प्रक्रिया** - प्रबन्ध एक जटिल एवं बहुआयामी प्रक्रिया है इसमें कार्य का प्रबन्ध, लोगो का प्रबन्ध तथा परिचालन का प्रबन्ध शामिल है। प्रबन्ध इन्ही कार्यों को करवाने की कला है।
4. **निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है** - प्रबन्ध एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है यह संगठन में जीवन भर चलती रहती है। संगठन में नियोजन, नियुक्तिकरण, निर्देशन आदि की आवश्यकता सदेव रहती है।
5. **सामूहिक प्रक्रिया** - प्रबन्ध एक सामूहिक प्रक्रिया है क्योंकि इसमें सभी व्यक्ति सामूहिक रूप से मिलकर निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करते हैं।
6. **गत्यात्मक कार्य** - प्रबन्ध एक गत्यात्मक कार्य है। अर्थात् यह बदलते हुए वातावरण के साथ बदलता रहता है। किसी भी संगठन के बाहरी तथा आंतरिक पर्यावरण हमेशा बदलते रहते हैं तथा संगठन के उद्देश्यों को भी इसके अनुरूप बदलना होता है।
7. **प्रबन्ध एक अमूर्त शक्ति है** - प्रबन्ध एक अमूर्त शक्ति है क्योंकि इसे देखा नहीं जा सकता है। इसकी उपस्थिति का केवल अनुभव किया जा सकता है।

प्रबंध के उद्देश्य

1. **संगठनात्मक उद्देश्य** - इसका अभिप्राय संगठन में उपलब्ध मानव संसाधन और भौतिक संसाधन का उचित प्रयोग कर लाभ अधिकतम करने से है।
 - **जीवित रहना** - किसी भी संगठन का सबसे बड़ा उद्देश्य जीवित रहना है, किसी भी व्यवसाय को जीवित रहने के लिए सकारात्मक एवं व्यवसाय के हित में निर्णय लेने चाहिए ताकि वह अधिक से अधिक धन कमा सके और लागतों को पूरा कर सके।
 - **लाभ अर्जित करना** - किसी भी संगठन का सबसे महत्वपूर्ण उद्देश्य लाभ अर्जित करना है क्योंकि कोई भी व्यवसाय लाभ के उद्देश्य से ही किए जाते हैं। लाभ संगठन को अच्छे से चलाने तथा लागत एवं जोखिमों को पूरा करने के लिए आवश्यक है।

- **वृद्धि एवं विस्तार** - दीर्घकाल में किसी भी व्यवसाय के लिए विकास करना अति आवश्यक है। यह व्यवसाय की बाजार में अच्छी प्रतिष्ठा का सूचक है। इसे बिक्री, कर्मचारियों की संख्या, पूंजी निवेश के रूप में मापा जा सकता है। जैसे यदि किसी संगठन की बिक्री, कर्मचारियों की संख्या या पूंजी निवेश में वृद्धि होती है तो यह इसके विकास का प्रतिक है।
2. **सामाजिक उद्देश्य** - इससे अभिप्राय सामाजिक हित को ध्यान रखने से है। कोई भी व्यवसाय समाज का अभिन्न अंग होता है इसकी स्थापना इसी समाज में होती है तथा इसका ग्राहक भी यही समाज होता है। अतः समाज के प्रति हर व्यवसाय के कुछ न कुछ दायित्व होते हैं।
- कम कीमत पर गुणवत्ता वाली वस्तुएं उपलब्ध कराना।
 - पर्यावरण को बिना नुकसान पहुंचाए उत्पादन करना।
 - रोजगार के अवसर उपलब्ध कराना।
 - करो का ईमानदारी से और समय पर भुगतान करना।
 - मानवीय आवश्यकताओं की पूर्ति करना तथा जीवन स्तर में सुधार करना।
3. **व्यक्तिगत उद्देश्य** - इससे अभिप्राय कर्मचारियों के हितों को ध्यान रखने से है। ये उद्देश्य कर्मचारियों से सम्बंधित होते हैं। कर्मचारी किसी भी संगठन का एक महत्वपूर्ण हिस्सा होते हैं तथा हर व्यवसाय का इनके प्रति कुछ उतरदायित्व होते हैं जिसे संगठन को पूरा करना उसका नैतिक कर्तव्य है। जैसे -
- कर्मचारियों को उचित पारिश्रमिक
 - कर्मचारियों की व्यक्तिगत वृद्धि
 - कार्य करने का अच्छा वातावरण
 - स्वस्थ सम्बंधित सुविधाएँ प्रदान कर

प्रबन्ध का महत्त्व

1. **सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्ति** - प्रबन्ध कर्मचारियों में टीम भावना तथा समन्वय का विकास करने में सहायता करता है ताकि संगठन के निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके।

2. **कार्यक्षमता में वृद्धि** - प्रबन्ध कर्मचारियों की कार्य करने की क्षमता, योग्यता तथा कुशलता में वृद्धि करता है। इससे संसाधनों का उचित प्रयोग होता है और संसाधनों की बर्बादी कम होती है। जिससे लागत कम आती है।
3. **प्रबन्ध गतिशील संगठन का निर्माण करता है** - प्रत्येक संगठन का प्रबंधन बदलते वातावरण के अनुसार करना होता है। प्रबन्ध इन्हीं परिवर्तनों को पता लगाकर जोखिम, टकराव, चुनौतियों से बचने में संगठन की सहायता करता है।
4. **व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति** - प्रबन्ध व्यक्तिगत उद्देश्यों को प्राप्त करने में सहायता करता है। यह कर्मचारियों को प्रोत्साहित कर व्यवसाय के व्यक्तिगत उद्देश्यों तथा संगठनात्मक उद्देश्यों में तालमेल बैठता है।
5. **समाज के विकास में सहायक** - प्रबंध समाज के विकास में सहायता करता है। यह अच्छी गुणवत्ता वाली वस्तुएं, सेवाएँ, रोजगार के अवसर प्रदान कर समाज के विकास में सहायता करता है।

प्रबन्ध की प्रकृति

1. **प्रबन्ध कला के रूप में** - प्रबंध की कला के रूप में विशेषताएं निम्न हैं -
 - **सैध्वान्तिक ज्ञान** - कला हमेशा सैध्वान्तिक ज्ञान पर आधारित होता है। अतः प्रबन्ध कला है क्योंकि कला की ही तरह प्रबंध के विभिन्न क्षेत्रों में साहित्य तथा अध्ययन सामग्री उपलब्ध है।
 - **व्यक्तिगत प्रयोग** - सभी लोग अलग - अलग प्रकार से काम करते हैं क्योंकि सभी के काम करने का तरीका अलग - अलग होता है। इसलिए कला एक व्यक्तिगत अवधारणा है तथा प्रबन्ध भी।
 - **अभ्यास एवं सृजनशीलता** - कला अभ्यास तथा सृजनशीलता पर आधारित होते हैं। किसी भी व्यक्ति की क्षमता इस बात पर निर्भर करती है की उसने कितना अभ्यास किया है। जिस प्रकार कला को अभ्यास तथा अनुभव द्वारा सुधारा जा सकता है इसी प्रकार प्रबन्ध को भी अभ्यास तथा अनुभव द्वारा सुधारा जा सकता है।
2. **प्रबन्ध विज्ञान के रूप में** - प्रबंध की विज्ञान के रूप में विशेषताएं निम्न हैं -

- **व्यवस्थित ज्ञान समूह** - प्रबन्ध का विज्ञान की तरह ही व्यवस्थित ज्ञान समूह है। इनके सिधांत कारण तथा परिणाम के बीच सम्बंध प्रकट करते हैं जो सिधान्तो, अभ्यासों तथा प्रयोगों पर आधारित होते हैं।
 - **प्रशिक्षण पर आधारित सिधांत** - वैज्ञानिक सिधांत कई वर्षों क शोध, परीक्षण, प्रयोग तथा अवलोकन के बाद प्राप्त होते हैं उसी तरह प्रबन्ध के सिधांत भी प्राप्त होते हैं। अतः विज्ञान की तरह ही प्रबन्ध में भी प्रशिक्षण पर आधारित सिधांत है।
 - **व्यापक वैधता** - वैज्ञानिक सिधांत सत्य पर आधारित होते हैं तथा सभी लोगो द्वारा स्वीकृत होते हैं इसी प्रकार प्रबन्ध के सिधांत भी सत्य पर आधारित होते हैं। इसलिए ये व्यापक रूप से वैध्य होते हैं।
3. **पेशे के रूप में** - प्रबंध की पेशे के रूप में विशेषताएं निम्न हैं -
- **भलीभांति परिभाषित ज्ञान समूह** - सभी पेशे भलीभांति परिभाषित ज्ञान समूह पर आधारित होते हैं। क्योंकि अलग - अलग पेशे के लिए अलग ज्ञान तथा अलग शिक्षा होती है जिसे काफी लम्बे समय की पढाई के बाद प्राप्त किया जाता है।
 - **प्रतिबंधित प्रवेश** - पेशे में हर कोई आसानी से प्रवेश नहीं ले सकता है क्योंकि इसमें प्रवेश प्रतिबंधित होता है केवल परीक्षा या शैक्षणिक योग्यता द्वारा ही प्रवेश संभव है।
 - **सेवा उद्देश्य** - प्रबन्ध की तरह ही पेशे का मुख्य उद्देश्य सेवा उद्देश्य होता है क्योंकि इसमें ग्राहकों को सेवाएँ प्रदान की जाती है।
 - **नैतिक आचार संहिता** - सभी पेशे की अपनी एक अलग नैतिक आचार संहिता होती है जिसका पालन हर पेशेवर को अवश्य करना होता है।

प्रबंध का स्तर

1. **उच्चस्तरीय प्रबन्ध** - यह संगठन के सबसे बड़े अधिकारी होते हैं। इन्हें आमतौर पर चेयरमैन, मुख्य अधिकारी, प्रधान, उपप्रधान आदि के नाम से पुकारा जाता है। इनके कार्य निम्न हैं।
 - विभिन्न विभागों के बीच एकता और सामंजस्य स्थापित करना।
 - उद्देश्य निर्धारित करना।
 - व्यवसायिक नीतिया तैयार करना।

- व्यवसायिक पर्यावरण तथा उनके प्रभावों का विश्लेषण करना ।
- संगठन को चलाने के लिए वित्त(धन) की व्यवस्था करना ।
- संसाधन जुटाना ।

2. **मध्यस्तरीय प्रबन्ध** - मध्यस्तरीय प्रबंधक को आमतौर पर विभाग प्रमुख, परिचालन प्रबंधक आदि के नाम से जाना जाता है । ये उच्च प्रबन्धन के अधीन काम करते हैं । इनके कार्य निम्न हैं -

यह उच्चस्तरीय प्रबंधक तथा निम्नस्तरीय प्रबंधक के बीच कड़ी का कार्य करते हैं । उच्चस्तरीय प्रबन्ध द्वारा बनाई गई योजनाओं को लागू करना । कर्मचारियों को उनका कार्य और दायित्व सौपना । यह देखना कि उनके विभाग में पर्याप्त संख्या में कर्मचारी हैं या नहीं । कर्मचारियों को प्रेरित करना । सम्बंधित विभागों का मार्गदर्शन या नेतृत्व करना ।

3. **निम्नस्तरीय या परिचालन प्रबन्ध** - निम्नस्तरीय प्रबंध में फोरमैन, निरीक्षक और पर्यवेक्षक आते हैं । ये उच्च तथा निम्न प्रबंधक के दिशानिर्देश के अनुसार काम करते हैं । इनके कार्य निम्न हैं -

- कर्मचारियों को चुनना ।
- मध्यस्तरीय प्रबंधको के दिशानिर्देशों को कर्मचारियों तक पहुँचाना ।
- कर्मचारियों में अनुशासन बनाना ।
- कर्मचारियों को सुझाव देना तथा उनकी समस्याओं को हल करना ।
- कर्मचारियों को अच्छा काम करने का वातावरण प्रदान करना ।
- काम करने के लिए जरूरी उपकरणों की व्यवस्था करना ।

प्रबंध के कार्य

1. **नियोजन** - प्रबंध का सबसे पहला कार्य नियोजन है अर्थात् क्या करना है, कैसे करना है, कौन सा काम किसके द्वारा किया जाना है इसका निर्णय पहले करना प्रबंध का पहला कार्य है

2. **संगठन** - नियोजन के बाद प्रबंध का सबसे महत्वपूर्ण कार्य कार्यो को पहचान कर उनको बाँटना है, कर्तव्यो का निर्धारण करना तथा यह निर्धारित करना की कौन किससे आदेश लेगा और किसके प्रति जवाबदेह होगा ।
3. **नियुक्तिकरण** - प्रबंध का अगला कार्य नियुक्तिकरण है अर्थात खाली पदों पर योग्य कर्मचारियों की भर्ती करना, उन्हें प्रशिक्षण आदि देना है ।
4. **निर्देशन** - नियुक्तिकरण के बाद प्रबंध का अगला कार्य निर्देशन अर्थात कर्मचारियों का मार्गदर्शन करना तथा उन्हें काम करने के लिए प्रेरित करना है ।
5. **नियंत्रण** - प्रबंध का अंतिम कार्य नियंत्रण है जिसका अर्थ है वास्तविक निष्पादन (present performance) को नियोजित निष्पादन (planned performance) से तुलना करना, कमियों और कारणों का पता लगा कर सुधारात्मक कार्यवाही करना है।

समन्वय

समन्वय से अभिप्राय उस प्रक्रिया से है जिसके द्वारा एक संगठन में की जाने वाली विभिन्न क्रियाओं के बीच तालमेल स्थापित किया जाता है । ताकि संगठन के उद्देश्यों को आसानी से प्राप्त किया जा सके ।

समन्वय की प्रकृति एवं विशेषताएं -

1. **समन्वय सामूहिक प्रयासों में तालमेल बैठता है** - समन्वय विभिन्न क्रियाओं को एक साथ लेकर चलने में सहायता करता है ताकि निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सके ।
2. **प्रयासों की एकात्मकता को सुनिश्चित करता है** - समन्वय व्यक्तियों के प्रयासों में एकता लाकर विभिन्न विभागों को जोड़ने कार्य करता है ।
3. **निरन्तर प्रक्रिया** - समन्वय एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है तथा सभी क्रियाओ में हमेशा एकता और संतुलन बनाये रखने के लिए समन्वय आवश्यक है ।
4. **सभी प्रबंधको का उतरदायित्व है** - समन्वय की जरूरत उच्च, निम्न तथा मध्यम तीनों प्रबंधकीय स्तरों पर होती है । अतः यह सभी का उतरदायित्व है की प्रबंध के प्रत्येक स्तर पर समन्वय स्थापित हो ।

5. **समन्वय सर्वव्यापी है** - समन्वय सर्वव्यापी है क्योंकि इसकी आवश्यकता प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर होती है।

समन्वय प्रबंध का सार

समन्वय प्रबन्ध का ही एक हिस्सा है। समन्वय प्रबन्ध के कार्यों का ही एक भाग है अर्थात् जब एक प्रबंधक प्रबंध के कार्यों नियोजन, संगठन, निर्देशन आदि कार्य कर रहा होता है उस वक्त भी वह इन कार्यों के बीच समन्वय स्थापित कर रहा होता है।

1. **समन्वय तथा नियोजन** - प्रबंधक जब नियोजन करता है उस वक्त भी उसका मुख्य केंद्र बिंदु समन्वय होता है तथा वह सभी विभागों को ध्यान में रख कर नियोजन करता है।
2. **समन्वय तथा संगठन** - प्रबंधक जब संगठन कार्य कर रहा होता है उस वक्त भी उसका मुख्य केंद्र बिंदु समन्वय होता है वह उस वक्त विभिन्न विभागों के बीच संजस्य स्थापित करने की कोशिश कर रहा होता है।
3. **समन्वय तथा नियुक्तिकरण** - प्रबंधक का प्रयास यह रहता है की सभी पदों पर योग्य तथा अनुभवी व्यक्तियों को भरा जाए। अर्थात् नियुक्तिकरण प्रक्रिया के दौरान भी प्रबंधक का ध्यान समन्वय पर होता है।
4. **समन्वय तथा निर्देशन** - प्रबंधक निर्देशन प्रक्रिया के दौरान अभिप्रेरणा, पर्यवेक्षण तथा नेतृत्व में सामंजस्य स्थापित करने की कोशिश करता है।
5. **समन्वय तथा नियंत्रण** - नियंत्रण प्रक्रिया के दौरान प्रबंधक संगठन के उद्देश्यों, उपलब्ध साधनों तथा मानवीय प्रयासों के बीच संतुलन स्थापित करने का प्रयास करता है।

NCERT SOLUTIONS

अभ्यास प्रश्न (पृष्ठ संख्या 27-28)

अति लघु उत्तरीय प्रश्न:

प्रश्न 1 प्रबंधन से क्या आशय है ?

उत्तर- प्रबंधन को प्रभावी ढंग से और कुशलता से लक्ष्यों को प्राप्त करने के उद्देश्य से किए जाने वाले कार्यों के रूप में परिभाषित किया जाता है। यह एक ऐसा पर्यावरण तैयार करने और बनाए रखने की प्रक्रिया है जिसमें समूहों में काम करने वाले व्यक्ति, चयनित उद्देश्यों को कुशलतापूर्वक और प्रभावी ढंग से प्राप्त कर सकते हैं।

प्रश्न 2 प्रबंधन की किन्हीं दो महत्वपूर्ण विशेषताओं का नाम दें।

उत्तर-

- प्रबंध एक उद्देश्यपूर्ण प्रक्रिया है।
- प्रबंध सर्वव्यापी है।

प्रश्न 3 उस घटक को पहचानने और बताएँ जो प्रबंधन के सभी अन्य कार्यों को बाँधता है।

उत्तर- समन्वय वह शक्ति है जो प्रबंधन के सभी अन्य कार्यों को उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु एक सूत्र में बाँधती है।

प्रश्न 4 किसी संगठन के विकास के किन्हीं भी दो संकेतकों की सूची बनाइए।

उत्तर-

- विक्रय आवर्त में वृद्धि
- पूँजी के निवेश में वृद्धि।

प्रश्न 5 भारतीय रेलवे ने एक ब्रॉड गेज सौर ऊर्जा ट्रेन शुरू की है जिसका उद्देश्य ट्रेनों को हरित और पर्यावरण के अनुकूल बनाना है। सौर ऊर्जा डी.ई.एम.यू. (डीजल इलेक्ट्रिक मल्टीपल यूनिट) में 6 ट्रेलर कोच हैं और इससे लगभग 21,000 लीटर डीजल की बचत और प्रति वर्ष

12,00,000 रुपये की लागत बचत सुनिश्चित करने की उम्मीद है। उपरोक्त मामले में भारतीय रेलवे द्वारा हासिल प्रबंधन के उद्देश्यों का नाम दें।

उत्तर- भारतीय रेलवे द्वारा प्राप्त प्रबंधन उद्देश्य सामाजिक उद्देश्य है। सामाजिक उद्देश्यों में समाज के लिए लाभ का सृजन शामिल है। इसमें समग्र रूप से समाज के लिए लगातार आर्थिक मूल्यों की रचना करना शामिल है।

लघु उत्तरीय प्रश्न:

प्रश्न 1 रितु एक बड़े कॉर्पोरेट हाउस के उत्तरी प्रभाग की प्रबंधक है। वह संगठन में किस स्तर पर काम करती है ? उसके बुनियादी कार्य क्या हैं?

उत्तर- रितु संगठन के उत्तरी प्रभाग की प्रबंधक होने के नाते मध्यम स्तर के प्रबंधन में है। वह और अन्य प्रबंधन शीर्ष प्रबंधन एवं परिचालन प्रबंधन के बीच एक कड़ी की तरह काम करते हैं। निम्नलिखित उसके मूल कार्य हैं-

- उच्च प्रबंधन द्वारा बनाई गई योजना की व्याख्या करना।
- अपने विभाग के लिए पर्याप्त संख्या में कर्मचारियों को सुनिश्चित करना।
- विभिन्न विभागों में काम करने वाले व्यक्तियों को आवश्यक कार्य एवं दायित्व सौंपना।
- इच्छित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु अन्य विभागों से सहयोग करते हैं।
- अन्य प्रभाग प्रमुखों के कार्यों के साथ समन्वय करना।

प्रश्न 2 एक पेशे के रूप में प्रबंधन की मूल विशेषताएँ बताइए।

उत्तर- पेशे के रूप में प्रबंधन की विशेषताएँ-

- भली-भाँति परिभाषित ज्ञान का समूह सभी पेशे ज्ञान के समूह पर आधारित होते हैं जिसे शिक्षा से अर्जित किया जा सकता है।
- पेशागत परिषद्-भारत में प्रबंधकों के अभ्यास के कई संगठन हैं जैसे ए.आई.एम.ए. (ऑल इंडिया मैनेजमेंट एसोशिएशन) जिसने अपने सदस्यों के कार्यों के नियमन के लिए आचार संहिता बनाई है।

- सेवा का उद्देश्य-सभी व्यावसायिक संगठनों का मूल उद्देश्य उचित मूल्य पर गुणवत्तापूर्ण उत्पाद उपलब्ध करा कर समाज की सेवा करना है।

प्रश्न 3 प्रबन्ध को बहु-आयामी अवधारणा क्यों माना गया है?

उत्तर- प्रबन्ध एक बहु-आयामी अवधारणा है-प्रबन्ध एक बहुरूपीय या बहु-आयामी अवधारणा है। यह निम्न प्रकार से स्पष्ट होती है-

(1) कार्य का प्रबन्ध-सभी संगठन किसी न किसी कार्य को करने के लिए होते हैं। प्रबन्ध समस्याओं का समाधान करना, निर्णय लेना, योजनाएँ बनाना, बजट बनाना, दायित्व निश्चित करना एवं अधिकारों का प्रत्यायोजन करना आदि विभिन्न कार्य करता है। प्रबन्ध इन कार्यों को प्राप्य उद्देश्यों में परिवर्तित कर देता है तथा इन उद्देश्यों को प्राप्त करने का मार्ग निर्धारित करता है।

(2) लोगों का प्रबन्ध-संगठन में लोगों से कार्य करवाने का कार्य भी प्रबन्ध करता है। यह लोगों की ताकत को प्रभावी बनाकर एवं उनकी कमजोरी को अप्रासंगिक बनाकर उनसे संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कार्य कराता है।

(3) परिचालन का प्रबन्ध--प्रत्येक संगठन में एक ऐसी उत्पादन प्रक्रिया की आवश्यकता होती है जो आगत माल को उपभोग के लिए आवश्यक निर्गत माल में बदलने के लिए आगत माल एवं तकनीक के प्रवाह को व्यवस्थित करती है। यह कार्य के प्रबन्ध एवं लोगों के प्रबन्ध दोनों से जुड़ी होती है।

प्रश्न 4 इन दिनों कंपनी एक्स के सामने नई समस्याएँ आ रही हैं। यह कंपनी वाशिंग मशीन, माइक्रोवेव ओवन, रेफ्रीजरेटर और एयर कंडीशनर्स जैसे उत्पाद बनाती है। कंपनी के मार्जिन दबाव में हैं और मुनाफा और बाजार हिस्सेदारी कम हो रही है। उत्पादन विभाग बिक्री लक्ष्यों को पूरा न करने के लिए विपणन को दोषी ठहराता है और विपणन ग्राहकों की अपेक्षा के अनुसार गुणवत्तायुक्त माल उत्पादन न करने के लिए उत्पादन विभाग को दोष देता है। वित्त विभाग घटते निवेश पर प्रतिफल और खराब विपणन के लिए उत्पादन और विपणन दोनों विभागों को पूरी तरह दोषी ठहराता है। आपके अनुसार कंपनी में किस प्रकार के प्रबंधन की कमी है? संक्षेप में बताएँ। कंपनी को वापस पटरी पर लाने के लिए कंपनी प्रबंधन को क्या कदम उठाने चाहिए?

उत्तर- दी गई स्थिति के अनुसार, कंपनी में समन्वय की कमी है। इसका अंदाजा इस बात से लगाया जा सकता है कि कंपनी के घटते मुनाफे और बाजार हिस्सेदारी के लिए विभिन्न विभाग एक-दूसरे को जिम्मेदार ठहराते हैं। समन्वय एक पथ को संदर्भित करता है जिससे सामूहिक कार्यों में एकात्मकता आती है। दी गई स्थिति में, एक-दूसरे को दोष देने के बजाय विभिन्न विभागों को एक-दूसरे के साथ समन्वित तरीके से काम करना चाहिए और लाभ मार्जिन और बाजार हिस्सेदारी के संबंध में कम्पनी की स्थिति में सुधार करने के लिए सामूहिक रूप से काम करना चाहिए।

कंपनी को पटरी पर लाने के लिए प्रबंधन द्वारा निम्नलिखित कदम उठाए जा सकते हैं-

- बाजार का सावधानीपूर्वक अध्ययन किया जाना चाहिए और माँग का विश्लेषण किया जाना चाहिए ताकि उत्पादों को तदनुसार संशोधित किया जा सके।
- उत्पादों की गुणवत्ता में सुधार किया जाना चाहिए।
- कस्टमर केयर सर्विसेज और फीडबैक जैसे उपायों के जरिए ग्राहकों की संतुष्टि पर काम किया जाना चाहिए।

प्रश्न 5 समन्वय प्रबंधन का सार है। क्या आप सहमत हैं ? कारण बताइए।

उत्तर- हाँ, समन्वय वास्तव में प्रबंधन का सार है। समन्वय से हमारा तात्पर्य एक पथ से है जिसके माध्यम से समूह कार्य जुड़े हुए हैं। यह वह शक्ति है जो, प्रबंधन के अन्य सभी कार्यों को एक-दूसरे से बाँधती है। यह सामूहिक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए किए गए व्यक्तिगत प्रयत्नों में एकता लाता है।

निम्नलिखित बिंदु प्रबंधन में समन्वय के महत्त्व को उजागर करते हैं-

- सामूहिक कार्यों में एकात्मकता लाता है।
- कार्यवाही में एकता लाता है।
- निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है।
- सर्वव्यापी कार्य है।
- सभी प्रबंधकों का उत्तरदायित्व है।
- समन्वय सोचा-समझा कार्य है।

प्रश्न 6 अशिता और लक्षिता एक आभूषण उद्यम में काम करने वाली कर्मचारी हैं। फर्म को 1000 कंगन का एक तत्काल आदेश प्राप्त हुआ जिसे 4 दिनों के भीतर वितरित भी किया जाना था। उन दोनों में से प्रत्येक को 100 रुपये प्रति कंगन की दर से 500 कंगन बनाने की जिम्मेदारी सौंपी गई। अशिता निर्धारित समय के भीतर 55,000 रुपये की लागत से आवश्यक 500 कंगन का उत्पादन करने में सफल रही, जबकि लक्षिता 90 रुपये प्रति यूनिट की दर से केवल 450 इकाइयों का उत्पादन कर सकी। क्या अशिता और लक्षिता कुशल और प्रभावी हैं? अपने उत्तर का औचित्य सिद्ध करते हुए कारण दें।

उत्तर- अशिता प्रभावी है, लेकिन कुशल नहीं है। इसकी वजह यह है कि अशिता ने समय पर काम पूरा कर लिया लेकिन अधिक लागत पर। प्रभाव का तात्पर्य अंतिम परिणामों पर ध्यान देने के साथ दिए गए कार्य को आवश्यक समय में पूरा करना है। जबकि, लक्षिता न तो कुशल है और न ही प्रभावी। ऐसा इसलिए है क्योंकि लक्षिता ने लक्ष्य पूरा नहीं किया था। भले ही उसने कम लागत पर इकाइयों का उत्पादन किया, लेकिन लक्ष्य को प्राप्त नहीं करना उसे अक्षम और अप्रभावी बना देगा।

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न:

प्रश्न 1 प्रबंधन को कला और विज्ञान दोनों माना जाता है। व्याख्या करें।

उत्तर- प्रबन्ध विज्ञान है या कला

प्रबन्ध के क्षेत्र में यह प्रश्न सदैव विवादास्पद रहा है कि प्रबन्ध एक विज्ञान है या कला या दोनों। इसके प्रत्युत्तर में यह जानना होगा कि वर्तमान में प्रबन्ध का स्वरूप क्या है ? यहाँ हम विज्ञान एवं कला दोनों के अर्थ एवं विशेषताओं को समझने के पश्चात् ही यह निर्णय करेंगे कि प्रबन्ध विज्ञान है या कला या दोनों है।

प्रबंध एक कला है-कला इच्छित परिणामों को पाने के लिए वर्तमान ज्ञान का व्यक्तिगत एवं दक्षतापूर्ण उपयोग है। कला के आधारभूत लक्षण इस प्रकार हैं-

- सैद्धांतिक ज्ञान का होना-सभी कला विषय सैद्धांतिक ज्ञान पर आधारित होते हैं, जैसे-नृत्य, कला, संगीत आदि उसी तरह प्रबंधन और इसकी शाखाओं पर बहुत सारा साहित्य उपलब्ध है-वित्त, विपणन, मानव संसाधन आदि।

- व्यक्तिगत योग्यतानुसार उपयोग-इस मूलभूत ज्ञान का उपयोग एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति में अलग-अलग होता है। दो नर्तक, दो वक्ता, दो कलाकार या दो लेखक सभी अपने तरीके से अपने ज्ञान का उपयोग करते हैं। उसी तरह से दो प्रबंधकों ने जो एक ही ज्ञान प्राप्त किया है वह इसे अपने अलग-अलग तरीकों से काम पाने के लिए उपयोग कर सकता है।
- व्यवहार एवं रचनात्मकता पर आधारित सभी कला व्यावहारिक होती हैं। इसमें रचनात्मक अभ्यास शामिल है। हम जितना बेहतर इसका अभ्यास करते हैं, हम उतना ही बेहतर होते जाते हैं। इसके लिए रचनात्मक की भी आवश्यकता होती है। उसी तरह प्रबंधक एक अनोखे तरीके से अपने अर्जित ज्ञान को लागू करता है। अधिक अभ्यास उसे एक बेहतर प्रबंधक बनाता है और वह प्रबंधन की अपनी शैली भी विकसित करता है।

प्रबन्ध एक कला है क्योंकि यह निम्न विशेषताओं को पूरा करती है-

- प्रबन्ध कला अध्ययन, अवलोकन एवं अनुभव पर आधारित-एक सफल प्रबन्धक, प्रबन्ध कला का संस्था के दिन-प्रतिदिन के प्रबन्ध में उपयोग करता है जो कि अध्ययन, अवलोकन एवं अनुभव पर आधारित होती है।
- प्रबन्ध के सिद्धान्तों का उपयोग-प्रबन्ध के विभिन्न सिद्धान्त हैं जिनका प्रतिपादन कई प्रबन्धशास्त्रियों ने किया है तथा जो कुछ सर्वव्यापी सिद्धान्तों को अधिकृत करते हैं। प्रबन्धक अपनी सजनात्मकता के आधार पर इन सिद्धान्तों को अलग-अलग ढंग से प्रयुक्त करते हैं।
- ज्ञान का व्यक्तिनुसार एवं दक्षतानुसार उपयोग करना-एक प्रबन्धक इस प्राप्त ज्ञान का परिस्थितिजन्य वास्तविकता के परिदृश्य में व्यक्तिनुसार एवं दक्षतानुसार उपयोग करता है। वह नाजुक परिस्थितियों का अध्ययन करता है एवं अपने सिद्धान्तों का निर्माण कर दी गई परिस्थितियों के अनुसार इनको उपयोग में लाता है।

प्रबन्ध विज्ञान है

प्रबन्ध एक क्रमबद्ध ज्ञान समूह है जो किन्हीं सामान्य सत्य अथवा सामान्य सिद्धान्तों को स्पष्ट करता है। यह कारण एवं परिणाम में सम्बन्ध स्थापित करता है और अवलोकन एवं परीक्षणों पर आधारित होता है।

प्रबन्ध विज्ञान है। यह समझाने से पहले विज्ञान की कुछ मूलभूत विशेषताओं को जान लेना आवश्यक है-

- क्रमबद्ध ज्ञान-समूह-विज्ञान, ज्ञान का क्रमबद्ध समूह है। इसके सिद्धान्त कारण एवं परिणाम सम्बन्ध पर आधारित हैं। उदाहरण के लिए, पेड़ से सेब का टूटकर पृथ्वी पर आना गुरुत्वाकर्षण को जन्म देता है। उसी तरह सभी प्रबंधकीय सिद्धांतों के कारण और प्रभाव में संबंध है।
- परीक्षण पर आधारित सिद्धान्त-वैज्ञानिक सिद्धांतों को पहले अवलोकन के माध्यम से विकसित किया जाता है और फिर नियंत्रित परिस्थितियों में बारबार परीक्षण कर उसकी जाँच की जाती है। उसी तरह प्रबंधन सिद्धांत भी अवलोकन और बार-बार प्रयोग के बाद भी प्रतिपादित किए जाते हैं।
- व्यापक वैधता-सभी वैज्ञानिक सिद्धांतों में सार्वभौमिक वैधता है। वे जहाँ भी आवेदन करते हैं, वही परिणाम देते हैं।

उपर्युक्त विशेषताओं के आधार पर हम यह कह सकते हैं कि प्रबन्ध भी एक विज्ञान है जिसमें निम्नलिखित विशेषताएँ पायी जाती हैं-

- प्रबन्ध भी क्रमबद्ध ज्ञान समूह है-प्रबन्ध के अपने सिद्धान्त एवं नियम हैं जो समय-समय पर विकसित हुए हैं लेकिन ये अन्य विषय जैसे अर्थशास्त्र, समाजशास्त्र, मनोविज्ञान शास्त्र एवं गणित से प्रेरित होते हैं।
- परीक्षण एवं अवलोकन पर आधारित विज्ञान की भाँति प्रबन्ध के सिद्धान्त भी विभिन्न संगठनों में बार-बार किये गये परीक्षण एवं अवलोकन के आधार पर विकसित हुए हैं। प्रबन्ध का सम्बन्ध मनुष्य एवं मानवीय व्यवहार से है, इसलिए इन परीक्षणों के परिणामों से विज्ञान की तरह न तो सही भविष्यवाणी की जा सकती है और न ही यह प्रतिध्वनित होते हैं। इन सीमाओं के होते हुए भी प्रबन्ध के विद्वान प्रबन्ध के सामान्य सिद्धान्तों की पहचान करने में सफल रहे हैं।
- सार्वभौमिक उपयोग-यद्यपि प्रबन्ध के सिद्धान्त विज्ञान के सिद्धान्तों के समान विशुद्ध नहीं होते हैं और न ही इनका उपयोग सार्वभौमिक होता है। ये प्रबन्धकों को मानक तकनीक प्रदान करते हैं जिन्हें भिन्नभिन्न परिस्थितियों में उपयोग में लाया जा सकता है।

प्रश्न 2 क्या आपको लगता है कि प्रबंधन में एक पूर्ण पेशे की विशेषताएँ हैं ?

उत्तर- प्रबन्ध में एक सम्पूर्ण पेशे की विशेषताएँ हैं या नहीं, इस प्रश्न का उत्तर जानने से पहले हमें पेशे की प्रमुख विशेषताओं का अध्ययन करना होगा और यह देखना होगा कि प्रबन्ध इनको पूरा करता है या नहीं।

पेशे की विशेषताएँ-पेशे की निम्न प्रमुख विशेषताएँ हैं-

- भली-भाँति परिभाषित ज्ञान का समूहसभी पेशे भली-भाँति परिभाषित ज्ञान के समूह पर आधारित होते हैं जिसे शिक्षा से अर्जित किया जा सकता है। पेशे की यह विशेषता प्रबंधन के पास भी है। परिभाषाओं, अवधारणाओं, सिद्धांतों आदि के रूप में प्रबंधन पर विशाल ज्ञान उपलब्ध है।
- अवरोधित प्रवेश-सभी व्यवसायों में प्रवेश, परीक्षा अथवा शैक्षणिक योग्यता के द्वारा सीमित होती है। उन्हें पेशेवर होने के लिए एक विशिष्ट डिग्री हासिल करनी होती है, जैसे चार्टर्ड एकाउंटेंट बनना है तो उसे भारतीय चार्टर्ड एकाउंटेंट संस्थान द्वारा आयोजित की जाने वाली एक विशेष परीक्षा को पास करना होगा, लेकिन प्रबंधक एम.बी.ए. योग्य हो सकता है या नहीं।
- पेशागत परिषद्-सभी पेशे एक पेशेवर एसोसिएशन से जुड़े होते हैं जो प्रवेश का नियमन करते हैं, कार्य करने के लिए प्रमाण पत्र जारी करते हैं एवं आधार संहिता तैयार करते हैं तथा उसको लागू करते हैं। जैसे वकील को वकालत का अभ्यास करने के लिए बार काउंसिल का सदस्य बनना होता है। सभी प्रबंधकों के लिए ए.आई.एम.ए. (ऑल इंडिया मैनेजमेंट एसोसिएशन) का सदस्य होना अनिवार्य नहीं है।
- नैतिक आचार संहिता-सभी पेशे आचार संहिता से बंधे हैं जो उनके सदस्यों के व्यवहार को दिशा देते हैं। लेकिन जैसा कि सभी प्रबंधकों को ए.आई.एम.ए. के सदस्य होने के लिए अनिवार्य नहीं है, वे सभी ए.आई.एम.ए. के आचार संहिता के निर्धारित कोड के बारे में नहीं जानते होंगे।
- सेवा का उद्देश्य-पेशे का मूल उद्देश्य निष्ठा एवं प्रतिबद्धता है तथा अपने ग्राहकों के हितों की साधना है। उदाहरण-एक वकील यह सुनिश्चित करता है कि उसके मुक्किल को न्याय मिले। सभी प्रबंधक इस तरीके से भी काम करते हैं जहाँ वे अपनी प्रभावशीलता और दक्षता दिखाते हैं जिससे ग्राहकों को उचित मूल्य पर श्रेष्ठ गुणवत्ता वाली वस्तु प्रदान की जा सके।

पेशे की उपर्युक्त विशेषताओं के आधार पर कहा जाये तो प्रबन्ध इन्हें पूरी नहीं करता है। वैसे प्रबन्ध में पेशे की निम्न कुछ विशेषताएँ होती हैं-

- ज्ञान के व्यवस्थित समूह पर आधारितसम्पूर्ण विश्व में प्रबन्ध विशेष रूप से एक संकाय के रूप में विकसित हुआ है। यह ज्ञान के व्यवस्थित समूह पर आधारित है जिसके भली-भाँति परिभाषित सिद्धान्त हैं जो व्यवसाय की विभिन्न स्थितियों पर आधारित हैं। प्रबन्ध का ज्ञान विभिन्न महाविद्यालयों एवं पेशेवर संस्थानों से अर्जित किया जा सकता है। प्रबन्ध को भी विषय के रूप में विभिन्न संस्थानों जैसे भारतीय प्रबन्ध संस्थान आदि में पढ़ाया जाता है।

- ज्ञान एवं प्रशिक्षण-चिकित्सा अथवा- कानून के पेशे में डॉक्टर अथवा वकील के पास वैध डिग्री का होना आवश्यक है। लेकिन पूरे विश्व में भी प्रबन्धक के लिए कोई डिग्री विशेष, कानूनी रूप से अनिवार्य नहीं है। लेकिन यदि इस पेशे का ज्ञान अथवा प्रशिक्षण है तो यह इसकी उचित योग्यता मानी जाती है। जिन लोगों के पास प्रबन्ध की प्रतिष्ठित संस्थानों की डिग्री है तो उनकी माँग अधिक है। इस प्रकार प्रबन्ध पेशे की दूसरी आवश्यकता की पूरी तरह से पूर्ति नहीं होती है।
- आचार संहिता-पेशे के समान ही भारत में प्रबन्ध में लगे प्रबन्धकों के कई संगठन हैं जैसे ऑल इण्डिया मैनेजमेंट एसोसिएशन। जिसने अपने सदस्यों के कार्यों के नियमन के लिए आचार संहिता बनाई है। लेकिन प्रबन्धकों के लिए इनकी सदस्यता अनिवार्य नहीं है और न ही इनकी कोई वैधानिक मान्यता है।
- सेवा का उद्देश्य-प्रबन्ध का मूल उद्देश्य संगठन को अपने उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायता करना है। यह उद्देश्य अधिकतम लाभ कमाना हो सकता है या फिर अधिकतम सेवा। वैसे आज के युग में प्रबन्ध का उद्देश्य अधिकतम लाभ कमाना नहीं होकर उचित मूल्य पर अच्छी किस्म की वस्तुएँ उपलब्ध कराकर सामाजिक सेवा करना है। . उपरोक्त विवेचन से यह स्पष्ट होता है कि प्रबन्ध पेशे की कुछ विशेषताओं को तो पूरा करता है परन्तु कुछ विशेषताओं का इसमें अभी पूरी तरह विकास नहीं हुआ है। अतः प्रबन्ध पूर्ण रूप से पेशे का दर्जा प्राप्त करने की ओर अग्रसर है।

प्रश्न 3 "एक सफल उद्यम को अपने लक्ष्यों को प्रभावी ढंग से और कुशलतापूर्वक हासिल करना होता है।" स्पष्ट करें।

उत्तर- यह बिल्कुल सही है कि एक सफल उद्यम को अपने लक्ष्यों को प्रभावी ढंग से और कुशलतापूर्वक हासिल करना होता है। यह केवल प्रबन्ध के द्वारा ही सम्भव हो सकता है। प्रबन्धक ही प्रभावपूर्णता एवं कुशलता में सन्तुलन स्थापित करता है। प्रबन्ध के महत्त्व को हम निम्न बिन्दुओं की सहायता से स्पष्ट कर सकते हैं-

- प्रबन्ध सामूहिक लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायक होता है-प्रबन्ध की आवश्यकता प्रबन्ध के लिए नहीं वरन् संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए होती है। प्रबन्ध का कार्य संगठन के कुल उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए व्यक्तिगत प्रयासों को सही दिशा प्रदान करना होता है।
- कार्य क्षमता में वृद्धि करना-प्रबन्धक का लक्ष्य संस्था की क्रियाओं के श्रेष्ठ नियोजन, संगठन, निर्देशन, नियुक्तिकरण एवं नियन्त्रण के माध्यम से लागत को कम करना एवं उत्पादकता को बढ़ाना है। फलतः कार्यक्षमता में वृद्धि होती है।

- प्रबन्ध गतिशील संगठन का निर्माण करता है-प्रत्येक संगठन का प्रबन्ध निरन्तर बदलते रहने वाले पर्यावरण के अन्तर्गत करना होता है। सामान्यतः किसी भी संस्था या संगठन में कार्यरत लोग परिवर्तन का सदैव विरोध करते हैं क्योंकि इसका तात्पर्य परिचित, सुरक्षित पर्यावरण से नवीन एवं अधिक चुनौतीपूर्ण पर्यावरण की ओर रुख करना होता है। प्रबन्ध का महत्त्व इस रूप में है कि यह लोगों को इन परिवर्तनों को अपनाने में सहायक होता है। इससे संस्था अपनी प्रतिस्पर्धी श्रेष्ठता को बनाये रखने में सफल रहती है।
- व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक प्रबन्ध का महत्त्व इस रूप में भी होता है कि यह अपनी टीम को इस प्रकार से प्रोत्साहित करता है एवं उसका नेतृत्व करता है कि प्रत्येक सदस्य संस्था या संगठन के उद्देश्यों में योगदान देते हुए व्यक्तिगत उद्देश्यों को प्राप्त करता है।
- प्रबन्ध समाज के विकास में सहायक होता है-प्रबन्ध श्रेष्ठ किस्म की वस्तुएँ एवं सेवाएँ उपलब्ध कराने, रोजगार के अवसर पैदा करने, लोगों की भलाई के लिए नयी तकनीकों को अपनाने, बुद्धि एवं विकास के रास्ते पर चलने में सहायक होता है। अतः यह कहा जा सकता है कि प्रबन्ध समाज के विकास में सहायक होता है।

प्रश्न 4 प्रबन्ध सतत् पारस्परिक कार्यों की एक श्रृंखला है। टिप्पणी कीजिये।

उत्तर- प्रबन्ध प्रक्रिया निरन्तर, एकजुट लेकिन पृथक्-पृथक् कार्यों यथा नियोजन, संगठन, निर्देशन, नियुक्तिकरण एवं नियन्त्रण की एक श्रृंखला है। इन कार्यों को सभी प्रबन्धक सदा साथ-साथ ही निष्पादित करते हैं। प्रबन्धक के कार्यों में कार्यों की श्रृंखला सम्मिलित है जो निरन्तर सक्रिय रहती है। प्रबन्ध के प्रमुख कार्य निम्नलिखित हैं-

- नियोजन-नियोजन प्रबन्ध का महत्त्वपूर्ण कार्य है, जिसमें भविष्य के बारे में पहले से ही चिन्तन किया जाता है। नियोजन पहले से ही यह निर्धारित करने का कार्य है कि क्या करना है। किस प्रकार तथा किसको करना है। इसका अर्थ है उद्देश्यों को पहले से ही निश्चित करना एवं दक्षता से एवं प्रभावी ढंग से प्राप्त करने के लिए मार्ग निर्धारित करना। यदि कार्य प्रारम्भ करने से पूर्व इन बातों पर गहन सोच-विचार नहीं किया जाये तो व्यवसाय के उद्देश्यों को प्राप्त नहीं किया जा सकता।
- संगठन-संगठन पूर्व निर्धारित योजनाओं के क्रियान्वयन के लिए कार्य सौंपने, कार्यों को समूहों में बाँटने, अधिकार निश्चित करने एवं संसाधनों के आवंटन के कार्य का प्रबन्धन करता है। एक बार जब संस्था के उद्देश्यों को पूरा करने के लिए विशिष्ट योजना तैयार कर ली जाती है तो फिर संगठन योजना के क्रियान्वयन के लिए आवश्यक क्रियाओं एवं संसाधनों की जाँच की जाती है। यह आवश्यक कार्यों एवं संसाधनों का निर्धारण करता

है तथा निर्णय लेता है कि किस कार्य को कौन करेगा तथा इन्हें कहाँ और कब किया जायेगा। इस प्रकार संगठन ही वह व्यवस्था है जिसमें प्रबन्धक इच्छित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कार्यों का व्यक्तियों में इस प्रकार विभाजन करता है कि निर्धारित समय में उपलब्ध साधनों का उपयोग करते हुए लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सके।

- कर्मचारी नियुक्तिकरण-इसका अर्थ है सही कार्य के लिए उचित व्यक्ति को ढूँढना। इसमें कर्मचारियों की भर्ती, चयन, कार्य पर नियुक्ति एवं प्रशिक्षण सम्मिलित हैं। इस प्रकार, सही व्यक्ति को सही काम पर रखना बहुत महत्त्वपूर्ण है।
- निदेशन-निदेशन का कार्य कर्मचारियों को नेतृत्व प्रदान करना, प्रभावित करना एवं अभिप्रेरित करना है जिससे कि वे सौंपे गये कार्य को पूरा कर सकें। इसके लिए एक ऐसा वातावरण तैयार करने की आवश्यकता है जो कर्मचारियों को सर्वश्रेष्ठ ढंग से कार्य करने के लिए प्रेरित करे। अभिप्रेरणा एवं नेतृत्व, निर्देशन के दो मूल तत्त्व हैं। साथ ही निर्देशन में यह भी आता है कि संस्था में सम्प्रेषण प्रभावशाली ढंग से हो एवं कर्मचारियों का कार्यस्थल पर पर्यवेक्षण हो। एक अच्छा प्रबंधक प्रशंसा एवं आलोचना से निर्देशन करता है ताकि कर्मचारी अपना श्रेष्ठतम योगदान दे सकें।
- नियन्त्रण-प्रबन्ध के इस नियन्त्रण कार्य में निष्पादन के स्तर निर्धारित किये जाते हैं। वर्तमान निष्पादन को मापा जाता है और इसका पूर्व निर्धारित स्तरों से मिलान किया जाता है। विचलन की स्थिति में सुधारात्मक कदम उठाये जाते हैं।

इस प्रकार स्पष्ट है कि एक प्रबन्धक पहले योजना तैयार करता है, फिर संगठन बनाता है, इसके बाद नियुक्ति कार्य करता है तत्पश्चात् निर्देशन करता है और अन्त में नियन्त्रण करता है। वास्तव में प्रबन्धक शायद ही इन कार्यों को एक-एक करके करता है। प्रबन्धक के ये कार्य एक-दूसरे से जुड़े हुए हैं तथा यह निश्चित करना कठिन हो जाता है कि कौनसा कार्य समाप्त हुआ और कौनसा कार्य कहाँ से प्रारम्भ हुआ? इसीलिए कहा जाता है कि प्रबन्ध सतत् पारस्परिक कार्यों की एक श्रृंखला है।

प्रश्न 5 एक कंपनी कम बिक्री के कारण बाजार में अपने मौजूदा उत्पाद को संशोधित करना चाहती है। आप किसी भी उत्पाद की कल्पना कर सकते हैं जिसके बारे में आप परिचित हैं। प्रबंधन के प्रत्येक स्तर को इस निर्णय को प्रभावी करने के लिए क्या कदम उठाने चाहिए?

उत्तर- बाजार में मौजूदा उत्पाद को संशोधित करने के लिए, प्रबंधक के प्रत्येक स्तर पर निम्नलिखित निर्णय/ कदम उठाए जाने चाहिए-

उच्च स्तरीय प्रबंध-

- उच्च स्तर के प्रबंधकों को बाजार का सावधानीपूर्वक विश्लेषण करना चाहिए और तदनुसार उत्पाद के संशोधन की योजना बनानी चाहिए।
- इसे विभिन्न विभागों की गतिविधियों के समन्वय की दिशा में काम करना चाहिए ताकि उत्पाद में संशोधन हो सके।
- यह विभिन्न संसाधनों को व्यवस्थित करना चाहिए जो उत्पाद के संशोधन के उद्देश्य की प्राप्ति के लिए आवश्यक है।

मध्य स्तरीय प्रबंध-

- मध्यम स्तर के प्रबंधकों को शीर्ष स्तर के प्रबंधन द्वारा तैयार की गई योजनाओं को लागू करने की दिशा में काम करना चाहिए।
- उन्हें अपने विभाग के लिए पर्याप्त संख्या में कर्मचारियों को सुनिश्चित करना चाहिए।
- कर्मियों को योजना के अनुसार कार्य एवं दायित्व सौंपने चाहिए।

पर्यवेक्षीय अथवा प्रचालन प्रबंधक-

- यह मध्य स्तरीय प्रबंधकों के दिशानिर्देशों को कर्मचारियों तक पहुँचाये ताकि वे सुचारु रूप से काम कर सकें।
- इनके प्रयत्नों से उत्पाद की गुणवत्ता बनाई रखी जाती है, माल की हानि को न्यूनतम रखा जाता है एवं सुरक्षा के स्तर बनाए रखे जाते हैं।
- इनको कार्यबल के कार्यों का प्रत्यक्ष रूप से अवलोकन करना चाहिए।

प्रश्न 6 एक फर्म भविष्य की योजनाएँ तैयार करती है और कुशल पर्यवेक्षी कर्मचारियों और नियंत्रण प्रणाली के साथ उसके संगठन का ढाँचा भी मजबूत है, लेकिन कई अवसरों पर यह पाया जाता है कि योजनाओं का पालन नहीं किया जा रहा है। इससे भ्रम और काम का दोहराव उत्पन्न होता है। उपाय सुझाएँ।

उत्तर- संगठन में जिस मुख्य पहलू पर काम करने की आवश्यकता है, वह है समन्वय।

समन्वय के लिए उद्धरण-कई अवसरों पर यह पाया जाता है कि योजनाओं का पालन नहीं किया जा रहा है। इससे भ्रम और काम का दोहराव उत्पन्न होता है।

समन्वय का अर्थ है समूहों और व्यक्तियों के कार्यों को जोड़ना। यह संगठन की सुचारु कार्यप्रणाली सुनिश्चित करने के लिए कर्मचारियों की गतिविधियों के बाँधता है।

- विभिन्न प्रबंधन कार्यों को मजबूत समन्वय के साथ जोड़ा जाना चाहिए ताकि काम में किसी भी भ्रम से बचा जा सके।

- प्रबंधन के हर स्तर-नियोजन के चरण से, जहाँ उद्देश्य निर्धारित हैं, एक-दूसरे के साथ समन्वित होना चाहिए। इसके बाद प्लानिंग स्टेज और स्टाफिंग स्टेज के बीच की जरूरत होती है, ताकि सही लोगों को काम पर रखा जा सके। अगला, निर्देशन और नियंत्रण के कार्यों को भी एक दूसरे के साथ समन्वित किया जाना चाहिए।
- यह सुनिश्चित किया जाना चाहिए कि कार्यबल को उचित दिशा देने के साथ-साथ प्रेरणा भी दी जाए ताकि काम में किसी तरह की अराजकता और दोहराव से बचा जा सके।
- यह सुनिश्चित किया जाना चाहिए कि अंतर्विभागीय टकराव से बचा जाए। प्रत्येक विभाग का कार्य, हालांकि स्वतंत्र है, को साथ-साथ किया जाना चाहिए।
- यह सुनिश्चित किया जाना चाहिए कि व्यक्तियों के व्यक्तिगत लक्ष्यों को संगठन के समग्र उद्देश्यों के साथ एकात्मक किया जाए ताकि योजनाओं का सही तरीके से पालन हो सके।

SHIVOM CLASSES
8696608541