व्यवसाय प्रबन्ध के सिद्धान्त

PRINCIPLES OF BUSINESS MANAGEMENT

visit us at : www.sahityabhawan.com

कॉपीराइट की गई सामग्री

1 Chapter

प्रबन्ध—अर्थ, विशेषताएँ एवं क्रियात्मक क्षेत्र

[MANAGEMENT—MEANING, CHARACTERISTICS AND FUNCTIONAL AREA]

''प्रबन्ध एक बहु-उद्देशीय तन्त्र है जो व्यवसाय का प्रबन्ध करता है तथा प्रबन्धकों का प्रबन्ध करता है एवं कार्य करने वाले और कार्य का प्रबन्ध करता है।'' —पीटर एफ ड्रकर

प्रबन्ध सर्वाधिक महत्वपूर्ण मानवीय क्रियाओं में से एक है। यह सभी प्रकार की सामूहिक व संगठित क्रियाओं को एकीकृत करने की शक्ति है। उद्योग तथा व्यवसाय स्थापित किए जाने के बाद प्रवर्त्तकों के सामने महत्वपूर्ण समस्या उनके प्रबन्ध की आती है। मानव समाज की सभी क्रियाएँ चाहे वे आर्थिक, सामाजिक, राजनीतिक, धार्मिक अथवा शैक्षणिक हों, प्रबन्ध इन सभी के संचालन में महत्वपूर्ण योगदान देता है। आज के व्यावसायिक व औद्योगिक युग में प्रबन्ध एक जीवनदायनी तत्व (Life-giving element) माना जाता है क्योंकि इसके बिना उत्पादन के साधन (भूमि, श्रम, पूँजी, यन्त्र आदि) केवल साधन मात्र ही रह जाते हैं, उत्पादक नहीं बन पाते। इसलिए यह कहना सर्वथा उचित होगा कि जहाँ प्रबन्ध है, वहाँ व्यवस्था, अनुशासन, दक्षता, निर्माण कार्य एवं सौन्दर्य के दर्शन होते हैं। इसके विपरीत, प्रबन्ध के अभाव में अव्यवस्था, कुशासन, अकुशलता, अपव्यय तथा गन्दगी ही दृष्टिगोचर होती है।

जब भी मानव के सामने लक्ष्यों को प्राप्त करने का प्रश्न उत्पन्न होता है, तभी प्रबन्ध एक महत्वपूर्ण तत्व बनकर सामने उपस्थित हो जाता है। इसलिए ''**प्रबन्ध एक ऐसा साधन है जो प्रत्येक द्वारा लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए प्रयोग में लाया जाता है**''। लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए केवल साधनों को जुटा लेना ही पर्याप्त नहीं है बल्कि योजना बनाना, विभिन्न व्यक्तियों के प्रयास द्वारा उन साधनों का कुशलतम तथा मितव्ययी प्रयोग करना भी आवश्यक है और यह कार्य केवल एक कुशल प्रबन्धक द्वारा ही सम्भव हो सकता है। **न्यूमैन** एवं **समर** लिखते हैं कि ''**प्रबन्धकों की समाज को महत्वपूर्ण देन है—वे उपभोक्ताओं की आवश्यकताओं को पूरा करते हैं, कर्मचारियों को कार्य प्रदान करते हैं जिससे उन्हें अच्छा जीवन-स्तर प्राप्त होता है, पूर्तिकर्ताओं को अपने लिए बाजार उपलब्ध हो जाता है तथा सरकार को प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष करों के साधन प्राप्त हो जाते हैं।**''

अतएव ''**प्रबन्ध एक शक्ति है जो किसी व्यवसाय को संचालित करती है तथा उसकी सफलता अथवा असफलता के लिए उत्तरदायी होती है**''। (Management is the force that runs the business and is responsible for its success or failure.) यह एक सामाजिक प्रक्रिया है जो किसी व्यावसायिक संगठन के निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए मानवीय तथा गैर-मानवीय साधनों का नियोजन, संगठन, समन्वय, निर्देशन तथा नियन्त्रण करती है। संगठित रूप से की जाने वाली सभी सामाजिक क्रियाओं की सफलता में प्रबन्ध की केन्द्रीय भूमिका होती है।

अमेरिकन सोसाइटी ऑफ मैकेनिकल इन्जीनियर्स ने इस बात पर बल दिया है कि प्रबन्ध का अन्तिम लक्ष्य व्यक्तियों के कल्याण के लिए कार्य करना है। ''**प्रबन्ध मनुष्य के लाभार्थ प्राकृतिक साधनों का उपयोग एवं मानवीय प्रयासों के संगठन व निर्देशन की कला तथा विज्ञान है।**''

I. प्रबन्ध का अर्थ

(MEANING OF MANAGEMENT)

प्रबन्ध औपचारिक विषय के रूप में काफी नवीन है। इसलिए इसकी अभी तक किसी सर्वमान्य शब्दावली का विकास नहीं किया जा सका। विभिन्न विद्वानों तथा संस्थानों ने अपने-अपने दृष्टिकोणों तथा विश्वासों के अनुसार प्रबन्ध को समझने तथा समझाने का प्रयास किया है। परिणामस्वरूप, प्रबन्ध आज अनेक अर्थों में जाना जाता है। अर्थशास्त्री प्रबन्ध को उत्पादन का एक

कॉपीराइट की गई सामग्री

घटक मानते हैं जबकि समाजशास्त्री इसे एक वर्ग या व्यक्तियों का समूह मानते हैं। प्रबन्धशास्त्रियों के अनुसार, प्रबन्ध एक प्रक्रिया है तथा इसे एक शास्त्र या अध्ययन के क्षेत्र (Discipline or Field of Study) के रूप में भी देखा जा सकता है। कुछ विद्वान् इसका संकुचित अर्थ लगाते हैं तो कुछ व्यापक अर्थ लगाते हैं। संकुचित अर्थ में, **''प्रबन्ध दूसरे व्यक्तियों से कार्य करवाने की युक्ति है।''** इसके अनुसार, वह व्यक्ति जो दूसरे व्यक्तियों से कार्य करवाता है, प्रबन्धक कहलाता है। व्यापक अर्थ में, **''प्रबन्ध एक कला एवं विज्ञान है जो निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न मानवीय प्रयासों से सम्बन्ध रखता है।''** इस अर्थ में ये कार्य शामिल किए जाते हैं नियोजन, संगठन, समन्वय, निर्देशन, अभिप्रेरणा, नियन्त्रण आदि। इसी अर्थ में, प्रबन्ध को कार्यों के निष्पादन की एक गतिशील प्रक्रिया तथा मानव के विकास का आधार भी माना जाता है।

थियो हैमन (Theo Haimann) ने प्रबन्ध का वर्णन निम्नलिखित तीन अर्थों में किया है—

(i) प्रबन्ध अधिकारियों के अर्थ में (Management as managerial personnel); (ii) प्रबन्ध विज्ञान के अर्थ में (Management as a Science) तथा (iii) प्रबन्ध प्रक्रिया के अर्थ में (Management as a process)।

अत: जब हम व्यवसाय प्रबन्धन का अध्ययन करते हैं तो हमारा आशय इन तीनों से ही होता है।

मानव (कर्मचारी), मशीन, माल, मुद्रा, बाजार एवं प्रबन्ध (Men, Machine, Material, Money, Market & Management) व्यावसायिक संगठन के छ: प्रमुख अवयव हैं जिनमें प्रबन्ध का स्थान सर्वोच्च है।

ई. एफ. एल. ब्रेच का यह कथन उचित प्रतीत होता है कि **''इस (प्रबन्ध) शब्द का उचित अर्थ क्या है, यह न तो कभी स्पष्ट हो पाता है और न ही सदैव स्वीकार किया जाता है।''**

निष्कर्ष—''प्रबन्ध वह प्रक्रिया है जिसमें काम को कुशल एवं प्रभावी ढंग से करने के लिए कार्यों के एक समूह (नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन व नियंत्रण) को सम्पन्न किया जाता है।''

II. प्रबन्ध की परिभाषाएँ
(DEFINITIONS OF MANAGEMENT)

प्रबन्ध की परिभाषा देना यद्यपि असम्भव नहीं तो कठिन अवश्य है। **ई. एफ. एल. ब्रेच** तो प्रबन्ध की परिभाषा की आवश्यकता ही नहीं समझते। उनकी मान्यता है कि महत्व प्रबन्ध का है, न कि उसकी परिभाषा का। परन्तु फिर भी प्रबन्ध को भली-भाँति समझने के लिए इसकी कुछ प्रमुख परिभाषाओं का वर्णन करना आवश्यक होगा। अध्ययन की सुविधा के लिए प्रबन्ध की विभिन्न परिभाषाओं को मुख्य रूप से निम्नलिखित वर्गों में बाँटा गया है—

(A) **उत्पादकता तथा कुशलता पर आधारित परिभाषाएँ** (Productivity and Efficiency-oriented Definitions)

इस वर्ग में प्रबन्ध की निम्नलिखित परिभाषाओं को शामिल किया गया है जो उत्पादन के साधनों का कुशलतम उपयोग करते हुए न्यूनतम लागत पर वस्तुओं का उत्पादन करने पर बल देती हैं—

(i) **एफ. डब्ल्यू. टेलर** के शब्दों में, **''प्रबन्ध यह जानने की कला है कि आप व्यक्तियों से क्या करवाना चाहते हैं। तत्पश्चात् यह देखना कि वे इसे सर्वोत्तम एवं मितव्ययितापूर्ण विधि से करते हैं।''**[1]

यह परिभाषा निम्न बातें बताती है—(अ) प्रबन्ध **एक कला** है; (ब) प्रबन्ध किए जाने वाले **कार्यों का पूर्ण-निर्धारण** है तथा (स) प्रबन्ध कार्य-निष्पादन की **सर्वोत्तम एवं मितव्ययी विधि** की खोज करता है।

(ii) **जॉन. एफ. मी** के अनुसार, **''प्रबन्ध से अभिप्राय न्यूनतम प्रयास द्वारा अधिकतम परिणाम प्राप्त करने की कला है जिसमें नियोक्ता तथा कर्मचारी दोनों के लिए अधिकतम समृद्धि एवं खुशहाली प्राप्त की जा सके तथा जनता को सर्वश्रेष्ठ सेवा प्रदान की जा सके।''**[2]

(iii) **विलिमय एफ. ग्लूक** के शब्दों में, **''उपक्रम के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए मानवीय एवं भौतिक साधनों का प्रभावी प्रयोग ही प्रबन्ध है।''**[3]

---

1 "Management is the art of knowing exactly what you want men to do and then seeing that they do it in the best and the cheapest way." —*F.W. Taylor*

2 "The art of securing maximum results with minimum effort so as to secure maximum prosperity and happiness for both employer and employees and give the public the best possible service." —*Prof. John. F. Mee.*

3 "Management is effective utilisation of human and material resources to achieve the enterprise's objectives." —*William F. Gluck*

कॉपीराइट की गई सामग्री

उपरोक्त परिभाषाओं में मानवीय तथा भौतिक साधनों के अधिकतम उपयोग एवं उत्पादन वृद्धि पर बल दिया गया है परन्तु मानवीय पक्ष की उपेक्षा की गई है। अतएव आधुनिक प्रबन्ध विद्वान् इन परिभाषाओं की आलोचना करते हैं।

(B) **कार्यात्मक परिभाषाएँ** (Functional Definitions)

कई प्रबन्ध विद्वान् प्रबन्ध को एक प्रक्रिया अथवा कार्य मानते हैं। इस वर्ग की कुछ प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं—

(i) **जॉर्ज आर. टैरी** के शब्दों में, **''प्रबन्ध नियोजन, संगठन, उत्प्रेरण एवं नियन्त्रण की एक विशिष्ट प्रक्रिया है जिसमें मानव एवं अन्य साधनों का प्रयोग करते हुए निश्चित उद्देश्यों का निर्धारण एवं पूर्ति करने के लिए कार्य किया जाता है।''**[1]

(ii) **मैक् फारलैण्ड** के अनुसार, **''प्रबन्ध एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रबन्धक व्यवस्थित, समन्वित एवं सहकारी मानवीय प्रयासों के माध्यम से उद्देश्यपूर्ण संगठनों का निर्माण, निर्देशन, अनुरक्षण एवं संचालन करते हैं।''**[2]

(iii) **हेनरी फेयोल** के शब्दों में, **''प्रबन्ध से आशय पूर्वानुमान लगाना एवं योजना बनाना, संगठन करना, आदेश देना, समन्वय करना तथा नियन्त्रण करना है।''**[3]

उपरोक्त परिभाषाएँ प्रबन्ध के कार्यों का स्पष्ट विवेचन करती हैं और बताती हैं कि—

(अ) प्रबन्ध एक विशिष्ट प्रक्रिया है, (ब) प्रबन्ध में नियोजन, संगठन, उत्प्रेरणा तथा नियन्त्रण शामिल है, (स) प्रबन्ध में पूर्ण निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए प्रबन्ध प्रक्रिया का अनुसरण किया जाता है, (द) प्रबन्ध की प्रक्रिया निरन्तर गतिशील रहती है, (य) संगठन में होने वाले परिवर्तनों की गति, मात्रा तथा प्रकृति को ध्यान में रखकर प्रबन्धकीय निर्देशन व नियन्त्रण की रूपरेखा बनाई जाती है।

(C) **निर्णयन-प्रधान परिभाषाएँ** (Decision-making-oriented Definitions)

अनेक विद्वानों ने प्रबन्ध के निर्णय लेने को एक प्रक्रिया माना है। इनमें प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं—

(i) **रोस मूरे** के शब्दों में, **''प्रबन्ध से आशय निर्णय लेना है।''**[4]

(ii) **प्रो. क्लग** के अनुसार, **''प्रबन्ध निर्णय लेने तथा नेतृत्व प्रदान करने की कला एवं विज्ञान है।''**[5]

(iii) **स्टेनले वेन्स** के शब्दों में, **''संक्षेप में, प्रबन्ध का स्पष्ट आशय निर्णय लेने तथा मानवीय क्रियाओं पर नियन्त्रण रखने की प्रक्रिया है ताकि पूर्व-निर्धारित लक्ष्यों को आसानी से प्राप्त किया जा सके।''**[6]

प्रबन्ध की ये परिभाषाएँ अपूर्ण हैं क्योंकि निर्णयन तो प्रबन्ध प्रक्रिया का एक अंग मात्र है, यह सम्पूर्ण प्रबन्ध कैसे हो सकता है।

(D) **वातावरण-प्रधान परिभाषाएँ** (Environment-oriented Definitions)

समय और परिस्थितियों के बदलाव के कारण प्रबन्ध की प्रकृति में भी बदलाव आना स्वाभाविक है। इसकी कुछ प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं—

(i) **राबर्ट अल्बानीस** के अनुसार, **''प्रबन्ध वातावरण के निर्माण एवं अनुरक्षण का कार्य है जिसमें व्यक्ति लक्ष्यों को दक्षतापूर्ण एवं प्रभावशाली ढंग से पूरा करते हैं।''**[7]

---

1 "Management is a distinct process consisting of planning, organising, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources."—*George R. Terry*

2 "Management is the process by which managers create, direct, maintain and operate purposive organisation through systematic co-ordinated and co-operative human efforts." —*Delton E. Macfarland*

3 "To manage is to forecast and to plan, to organise, to command, to co-ordinate and to control." —*Henry Fayol*

4 "Management means decision-making." —*Rose Moore*

5 "Management is the art and science of decision-making and leadership." —*Prof. Clouge*

6 "In essence, management is simply the process of decision making and control over the action of human beings for the express purpose of attaining pre-determined goals." —*Stanley Vance*

7 "Management is the work of creating and maintaining environments in which people can accomplish goals efficiently and effectively." —*Robert Albanese*

कॉपीराइट की गई सामग्री

(ii) **कून्ट्ज** एवं **व्हीरिच** के शब्दों में, **''प्रबन्ध वातावरण के निर्माण एवं अनुरक्षण की प्रक्रिया है जिसमें व्यक्ति समूहों में काम करते हुए चुने हुए लक्ष्यों को दक्षतापूर्वक प्राप्त करते हैं।''**

इन परिभाषाओं के अनुसार प्रबन्धक को सम्पूर्ण प्रक्रिया के दौरान वातावरण एवं उसमें होने वाले परिवर्तनों की ओर विशेष ध्यान देना होता है। इसका मुख्य कारण है कि प्रबन्ध कार्य वातावरण से प्रभावित होता है और उस पर निर्भर होता है। वर्तमान समय में यह विचार अधिक लोकप्रिय हो रहा है।

(E) **अन्य लोगों से काम करवाने तथा उनके साथ मिलकर कार्य करने की परिभाषाएँ** (Definitions based on getting things done through and with others)

इस वर्ग में निम्नलिखित परिभाषाओं का वर्णन किया गया है—

(i) **हैरोल्ड कून्ट्ज** के अनुसार, **''प्रबन्ध औपचारिक दलों में संगठित व्यक्तियों के द्वारा तथा उनके साथ मिलकर कार्य को करवाने व करने की कला है।''**[1]

(ii) **सर चार्ल्स रेनोल्ड** के शब्दों में, **''प्रबन्ध किसी समुदाय की एक एजेंसी द्वारा कार्य करवाने की प्रक्रिया है।''**[2]

उपर्युक्त परिभाषाओं से यह स्पष्ट होता है कि प्रबन्ध कर्मचारियों से काम लेने की प्रक्रिया ही नहीं है अपितु उनके साथ कार्य करने की प्रक्रिया भी है। इसमें कर्मचारी औपचारिक रूप से संगठित होते हैं तथा वे एक निश्चित उद्देश्य की प्राप्ति का प्रयास करते हैं।

क्या प्रबन्ध अन्य व्यक्तियों से काम लेने की कला है?

(IS MANAGEMENT THE ART OF GETTING THINGS DONE THROUGH OTHERS ?)

उपरोक्त प्रबन्ध विद्वानों ने व्यक्तियों से कार्य कराने को ही प्रबन्ध कहा है। उनके अनुसार वह व्यक्ति जो दूसरों से कार्य कराने में निपुण है, वही सफल प्रबन्धक है। यहाँ प्रबन्ध को **एक साधन** माना गया है जिसमें प्रबन्धक अपनी आर्थिक, सामाजिक, तकनीकी, वैधानिक एवं प्रशासनिक योग्यताओं के आधार पर संस्था को उत्पादक तथा प्रभावशाली बनाता है। इसके लिए उसे नियोजन, संगठन तथा नियन्त्रण जैसे अनेक कार्य करने पड़ते हैं।

हैरोल्ड कून्ट्ज तथा **चार्ल्स रेनोल्ड** की परिभाषाओं का विश्लेषण करने पर निम्न बातें स्पष्ट होती हैं—

(1) **प्रबन्ध से अभिप्राय दूसरे व्यक्तियों से कार्य कराना है**—इन व्यक्तियों को दो वर्गों में बाँटा गया है—(अ) **प्रबन्धक** (Managers) एवं (ब) **गैर-प्रबन्धक** (Non-Managers) । **प्रबन्धक**—अन्य व्यक्तियों के प्रयासों को संस्था के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए मार्गदर्शन, निर्देशन तथा समन्वय करते हैं। **गैर-प्रबन्धक**—इस वर्ग में कर्मचारी, प्रचालक (Operators) तथा अप्रशासनिक कर्मचारी आते हैं। गैर-प्रबन्धक अपने कार्य के प्रति उत्तरदायी होते हैं जबकि प्रबन्धक अपने कार्य के साथ-साथ अपने अधीनस्थों के कार्य के प्रति भी उत्तरदायी होते हैं। इन दोनों वर्गों के व्यक्तियों के परस्पर सहयोग से ही संस्था को उत्पादक तथा प्रभावशाली बनाया जा सकता है।

(2) **दूसरों से काम कराना एक कला है**—कला का अर्थ प्राप्त ज्ञान के व्यावहारिक प्रयोग से लिया जाता है। इस प्रकार प्रबन्धकों को शैक्षणिक, तकनीकी, सामाजिक, आर्थिक एवं नैतिक योग्यताओं का विकास करना पड़ता है। **टैरी** के अनुसार, **''व्यक्तिगत चातुर्य के प्रयोग पर वांछित परिणामों को प्राप्त करना ही कला है।''** इसलिए जब तक प्रबन्धक इन योग्यताओं का विकास नहीं करेगा, तब तक उसकी सफलता सम्भव नहीं है। इसलिए प्रबन्धकों को प्रबन्ध के सिद्धान्तों के ज्ञान के साथ-साथ व्यवहार कुशल होना भी अनिवार्य है। यहाँ यह बता देना भी उचित होगा कि प्रबन्धकीय कुशलता व्यक्ति की व्यक्तिगत कुशलता पर निर्भर करती है। इसका अर्थ है **प्रबन्ध करने का कोई एक सर्वोत्तम तरीका नहीं है।** प्रबन्ध अन्य कला की भाँति सृजनात्मक (Creative) है। प्रबन्धकीय सफलता में सृजनात्मकता का अत्यन्त महत्व होता है। सृजनात्मकता आगे और सुधार करने के लिए नयी परिस्थितियाँ पैदा करती है।

(3) **कार्य कराने का तरीका व्यवस्थित** (Organised) **तथा अनुशासनात्मक** (Disciplined) **होता है**—व्यक्तियों से कार्य कराने के लिए प्रबन्धकों को योजना बनानी होती है, संगठन तैयार करना पड़ता है, निर्देश देने होते हैं तथा नियन्त्रण करना पड़ता है। इस प्रकार प्रबन्धकों को कार्य कराने के लिए विभिन्न प्रबन्धकीय कार्य करने पड़ते हैं, जैसे—नियोजन, संगठन, निर्देशन एवं नियन्त्रण आदि। इसके साथ-साथ प्रबन्धकों को ऐसी विधियों तथा तकनीकों को भी अपनाना पड़ता है जिससे संस्था में अनुशासन,

---

1 "Management is the art of getting things done through and with people formally organised groups."
—*Harold Koontz*

2 "Management is the process of getting things done through the agency of a community." —*Sir Charles Renold*

सद्भावना व विश्वास बना रहे तथा संस्था चुनौतियों का सामना कर सके। इसके अलावा अधीनस्थों की आकांक्षाओं, आवश्यकताओं तथा भावनाओं को भी सन्तुष्ट रखा जाए।

(4) **कार्य के मार्ग में आने वाली बाधाओं एवं समस्याओं को दूर करना या कम से कम करना**—प्रबन्ध समय-समय पर कार्य को पूरा करने के मार्ग में आने वाली विभिन्न समस्याओं एवं बाधाओं को दूर करता है।

(5) **प्रबन्ध को एक परिणाम-परक** (Result-Oriented) **कार्य माना गया है**—प्रबन्ध का उद्देश्य निश्चित परिणामों को कम-से-कम समय में तथा अधिकतम कुशलता से प्राप्त करना है। इस प्रकार प्रबन्ध में अधिकतम कार्यकुशलता द्वारा '**परिणामों की प्राप्ति**' (Reaching Goals) पर सर्वाधिक महत्व दिया जाता है।

आलोचनाएँ (Criticism)—अनेक विद्वानों ने इन विचारों की आलोचना की जो निम्नलिखित हैं—

(1) **प्रबन्ध केवल कला नहीं है**—कून्ट्ज ने प्रबन्ध को शुद्ध कला माना है जबकि सच्चाई यह है कि प्रबन्ध तो कला और विज्ञान दोनों है। यह उस सीमा तक तो विज्ञान है जहाँ तक तथ्यों का प्रयोग किया जा सके और जहाँ तथ्यों एवं प्रयोगों के स्थान पर अनुभव, विचार और दूरदर्शिता को निर्णयन का आधार बनाया तो यह कला है।

(2) **प्रबन्ध केवल व्यक्तियों का प्रबन्ध मात्र नहीं है**—इस परिभाषा में प्रबन्ध को केवल व्यक्तियों का प्रबन्ध माना गया है जबकि प्रबन्ध में भौतिक साधनों—माल, मशीन, मुद्रा एवं तकनीक का भी प्रबन्ध करना आता है।

(3) **बाह्य वातावरण के सन्दर्भ में समझना**—**कून्ट्ज** की यह परिभाषा एकमार्गीय है जिसमें दूसरे व्यक्तियों से कार्य कराने को ही प्रबन्ध कहा गया है, जबकि सही यह है कि किसी संस्था के संगठन को आन्तरिक वातावरण के साथ-साथ बाहरी वातावरण के सन्दर्भ में समझना भी प्रबन्ध का एक महत्वपूर्ण कार्य है।

(4) **प्रबन्ध जोर-जबरदस्ती करना, डराना, धमकाना नहीं है**—क्योंकि **कून्ट्ज ओ' डोनेल** की परिभाषा में इच्छित परिणामों को प्राप्त करने पर बल दिया गया है जिससे यह प्रतीत होता है कि कर्मचारियों से हर हालत में काम लिया जाना ही प्रबन्ध है चाहे इसके लिए उन पर जोर-जबदस्ती करनी पड़े, उन्हें डराना या धमकाना पड़े परन्तु यह विचार उचित प्रतीत नहीं होता।

निष्कर्ष—अतः यह कहा जा सकता है कि प्रबन्ध को कार्य कराने की केवल कला मानना उचित नहीं है।

(F) **मानवीय अभिमुखी परिभाषाएँ** (Human-oriented Definitions)

प्रबन्ध की ये परिभाषाएँ मानवीय सम्बन्धों पर अधिक बल देती हैं। इनमें से कुछ प्रमुख इस प्रकार हैं—

(i) **कीथ** तथा **गुबेलिनी** के अनुसार, "**प्रबन्ध किसी विशिष्ट उद्देश्य अथवा लक्ष्य की ओर मानव व्यवहार को निर्देशित करता है।**"[1]

(ii) **लारेन्स ए. एप्पले** के शब्दों में, "**प्रबन्ध व्यक्तियों का विकास है, न कि वस्तुओं का निर्देशन। प्रबन्ध ही सेविवर्गीय प्रशासन है।**"[2]

एप्पले की इस परिभाषा को उचित रूप से समझने के लिए हम इसे तीन भागों में बाँटते हैं—(अ) प्रबन्ध व्यक्तियों का विकास है; (ब) प्रबन्ध वस्तुओं का निर्देशन नहीं है; तथा (स) प्रबन्ध सेविवर्गीय प्रशासन है।

(अ) प्रबन्ध व्यक्तियों का विकास है (Management is development of people)—प्रबन्ध के लिए मुख्यतः दो साधनों की आवश्यकता होती है—(i) मानवीय साधन, तथा (ii) भौतिक साधन।

मानवीय साधन में हम संस्था के अधिकारियों व कर्मचारियों तथा उनके विकास को शामिल करते हैं। भौतिक साधनों में कच्चा माल, मशीनरी, संयंत्र, उपकरण, भवन, भूमि तथा अनेक प्रकार की वस्तुएँ आदि शामिल की जाती हैं। प्रबन्ध की सफलता के लिए दोनों साधनों का महत्व होता है परन्तु फिर भी मानवीय तत्व का विशेष स्थान है क्योंकि मानव ही प्रबन्ध का मुख्य आधार होता है। अतएव यदि मानव तत्व का विकास होता है तो भौतिक साधनों का सर्वश्रेष्ठ प्रयोग सम्भव है। व्यक्तियों के विकास से अभिप्राय है उनकी योग्यताओं, क्षमताओं, गुणों, निपुणताओं आदि का विकास करना। व्यक्तियों के विकास का कार्य उनके शिक्षण, प्रशिक्षण, पदोन्नति, स्थानान्तरण, कार्य-विस्तार, अभिप्रेरणा आदि द्वारा किया जा सकता है। इसलिए, मानवीय तत्व जितना अधिक विकसित होगा अर्थात् कुशल और योग्य होगा, उतना ही श्रेष्ठ तथा मितव्ययी उपयोग भौतिक साधनों का किया जा सकेगा। **एप्पले** के अनुसार यदि भौतिक साधनों के निर्देशन पर अधिक ध्यान देने की बजाय उसके प्रयोग करने वाले व्यक्तियों को योग्य बनाने पर अधिक

---

1 "Management is the direction of human behaviour towards a particular goal or objective." —*Keith & Gubellini*

2 "Management is the development of people and not the direction of things.....Management is Personnnel Administration." —*Lawrence A. Appley*

ध्यान दिया जाए तो प्रबन्ध के उद्देश्य सरलतापूर्वक प्राप्त किए जा सकते हैं। अत: व्यक्तियों का इस स्तर तक विकास किया जाना चाहिए कि वे स्वयं न्यूनतम प्रयासों से अधिकतम प्राप्ति की ओर अग्रसर हों। यह कहना उचित होगा कि साधन मनुष्य के लिए होते हैं, न कि मनुष्य साधन के लिए। अत: एप्पले की परिभाषा प्रबन्ध को मानवीय आधार प्रदान करती है।

मैकग्रेगर के विचार भी **एप्पले** के विचारों से मिलते हैं। उनके अनुसार, यदि प्रबन्ध कार्यरत कर्मचारियों को ऐसा वातावरण देता है जिसमें वे अपनी पूरी क्षमता एवं प्रतिभा को काम पर उड़ेल सकें तो उनके लिए कार्य उतना ही प्राकृतिक हो जाएगा जितना कि खेल या विश्राम। वे संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए स्वयं पहल करेंगे तथा नियन्त्रित होंगे। अत: यह कहना ठीक ही है कि प्रबन्ध मनुष्यों का विकास है।

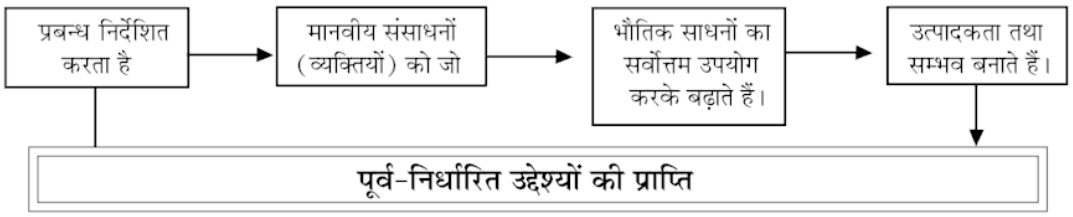
एक अमेरिकन निगम के अध्यक्ष **श्री फ्रांसिस** ने किसी संगठन में मानव के महत्व पर बल देते हुए कहा है कि **''हम मोटरें, हवाई जहाज, फ्रिज, रेडियो या जूतों के फीते नहीं बनाते, हम बनाते हैं मनुष्य और मनुष्य इन वस्तुओं का निर्माण करते हैं।''**[1] **इस प्रकार व्यक्तियों के विकास का सार तत्व है—व्यक्ति में जो सर्वोत्तम है, उसे उजागर करना।**

(ब) प्रबन्ध वस्तुओं का निर्देशन नहीं है (Management is not the direction of things)—यद्यपि **एप्पले** ने प्रबन्ध के क्षेत्र में मानव तत्व को अधिक महत्व दिया है परन्तु इसका अर्थ यह कदापि नहीं है कि वे भौतिक साधनों के निर्देशन को प्रबन्ध के क्षेत्र में शामिल ही नहीं करते। सच्चाई यह है कि व्यक्तियों का विकास वस्तुओं (भौतिक साधनों) के निर्देशन, नियन्त्रण एवं उपयोग को स्वत: ही शामिल करता है। यदि ध्यानपूर्वक सोचा जाए तो महसूस होगा कि व्यक्तियों के विकास में भौतिक साधनों का निर्देशन अपने आप ही शामिल हो जाता है। व्यक्तियों के विकास करने पर उत्पादन कार्य पूरी क्षमता तथा कुशलता से किया जा सकेगा। माल तथा पूँजी की बर्बादी को रोका जा सकेगा तथा भौतिक साधनों का अधिकतम उपयोग करते हुए लक्ष्यों को प्राप्त करना सम्भव हो सकेगा। अत: **एप्पले** ने प्रत्यक्ष रूप से तो व्यक्तियों के विकास और अप्रत्यक्ष रूप से वस्तुओं (भौतिक साधनों) के निर्देशन को प्रबन्ध माना है।

(स) प्रबन्ध सेविवर्गीय (कर्मचारी) प्रशासन है (Management is Personnel Administration)—**एप्पले** की उपरोक्त पंक्तियों को यदि इस तरह कहा जाए कि 'सेविवर्गीय (कर्मचारी) प्रशासन ही प्रबन्ध' है तो यह ज्यादा उचित होगा क्योंकि इसमें भी **एप्पले** ने कर्मचारियों से सम्बन्धित सभी कार्यों पर बल दिया है। इस प्रकार प्रबन्ध का महत्वपूर्ण कार्य कमचारियों की भर्ती, चयन, प्रशिक्षण, पदोन्नति, स्थानान्तरण, कार्य मूल्यांकन, नेतृत्व प्रदान करना आदि है। प्रबन्ध के क्षेत्र में ये कार्य सार्वभौमिक होने के कारण **एप्पले** ने प्रबन्ध को कर्मचारी प्रशासन माना है।

अन्तत: यह कहना उचित होगा कि भौतिक साधनों की कार्यकुशलता तथा प्रभावशीलता मानवीय संसाधन के विकास पर निर्भर करती है।

एप्पले की परिभाषा को निम्नलिखित रेखाचित्र द्वारा स्पष्ट किया जा सकता है—



उपरोक्त रेखाचित्र से स्पष्ट है कि प्रबन्ध व्यक्तियों का निर्देशन करता है तथा व्यक्ति भौतिक साधनों के सर्वोत्तम उपयोग द्वारा उत्पादकता को बढ़ाते हैं और लक्ष्यों की प्राप्ति को सम्भव बनाते हैं।

(G) **अन्य परिभाषाएँ** (Other Definitions)

कुछ प्रमुख विद्वानों द्वारा दी गई परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं—

(i) **प्रो. किम्बाल एवं किम्बाल** के अनुसार, **''विस्तृत रूप से प्रबन्ध उस कला को कहते हैं जिसके द्वारा किसी उपक्रम में मनुष्यों और माल को नियन्त्रित करने के लिए जो आर्थिक सिद्धान्त लागू होते हैं, उन्हें प्रयोग में लाया जाता है।''**[2]

---

1 "We do not build automobiles, aeroplanes, refrigerators, radios or shoe-strings. We build men and the men build products." —*An American Corporation President*

2 "Management may be broadly defined as the art of applying the economic principles that underline the control of men and materials in the enterprise under consideration." —*Prof. Kimball & Kimball*

(ii) **प्रो. थियो हैमन** ने प्रबन्ध का तीन अर्थों में वर्णन किया है—

(अ) प्रथम, प्रबन्ध से आशय **प्रबन्ध अधिकारियों** (Managerial Personnel) के उस काम से होता है जिसके अन्तर्गत सम्बन्धित उपक्रम में काम करने वाले व्यक्तियों के कार्यों का नियन्त्रण किया जाता है।

(ब) द्वितीय, प्रबन्ध से आशय ऐसे **विज्ञान** से है जिसमें व्यवसाय सम्बन्धी नियोजन, संगठन, संचालन, समन्वय, उत्प्रेरण तथा नियन्त्रण के सिद्धान्तों का विश्लेषण किया जाता है।

(स) तृतीय, प्रबन्ध का अर्थ ऐसी प्रक्रिया से लिया जाता है जिसके अन्तर्गत अन्य लोगों के साथ मिल-जुलकर काम करने पर बल दिया जाता है।

(iii) **पीटर एफ. ड्रकर** के अनुसार, **''प्रबन्ध औद्योगिक समाज का एक आर्थिक अंग है। वांछित परिणामों को प्राप्त करने हेतु कार्यवाही करना ही प्रबन्ध है।''** वह आगे लिखते हैं कि **''प्रबन्धक एक बहुउद्देशीय तन्त्र है जो व्यवसाय का प्रबन्ध करता है, प्रबन्धकों का प्रबन्ध करता है और कार्य करने वालों व कार्य का प्रबन्ध करता है।''**[1]

इस प्रकार **पीटर एफ. ड्रकर** ने प्रबन्ध को परिभाषित इस प्रकार किया है कि **''क्या किया जाना है, न कि ''कैसे किया जाना है।''**

ड्रकर की परिभाषा निम्न बातें बताती है—(अ) प्रबन्ध औद्योगिक सभ्यता का उत्पाद है। (ब) प्रबन्ध एक बहुउद्देशीय तन्त्र है। (स) प्रबन्ध औद्योगिक समाज का हिस्सा है जो वांछित परिणामों की प्राप्ति से सम्बन्ध रखता है, एवं (द) प्रबन्ध तीन कार्य करता है—(i) व्यवसाय का प्रबन्ध, (ii) प्रबन्धकों का प्रबन्ध, तथा (iii) कार्य एवं कर्मचारियों का प्रबन्ध।

अंग्रेजी के शब्द Management का अर्थ निम्न प्रकार से अधिक स्पष्ट हो जाता है—

Manage ⟶ Men ⟶ Tactfully

अर्थात् प्रबन्ध का अर्थ व्यक्तियों से चातुर्य एवं विवेक से कार्य लेना है।

निष्कर्ष—उपरोक्त दी गई प्रबन्ध की विभिन्न परिभाषाओं का अध्ययन करने के बाद हम इस निष्कर्ष पर पहुँचते हैं कि ''प्रबन्ध गतिशील वातावरण में एक कलात्मक तथा वैज्ञानिक प्रक्रिया है जो किसी संस्था के निर्धारित लक्ष्यों एवं उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए मानवीय प्रयत्नों तथा भौतिक साधनों का नियोजन, संगठन, समन्वय, नियन्त्रण एवं अभिप्रेरणा से सम्बन्ध रखती है''।

III. प्रबन्ध की विशेषताएँ अथवा लक्षण
(CHARACTERISTICS OR FEATURES OF MANAGEMENT)

प्रबन्ध की उपरोक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने से प्रबन्ध की निम्नलिखित प्रमुख विशेषताएँ प्रकट होती हैं—

1. **प्रबन्ध एक प्रक्रिया है** (Management is a process)—प्रबन्ध एक प्रक्रिया इस अर्थ में है कि निश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए आवश्यक कार्यों को एक अनुक्रम (Sequence) में किया जाता है। प्रबन्ध प्रक्रिया के तत्व हैं—नियोजन, संगठन, नियुक्तियाँ, निर्देशन एवं नियन्त्रण। ये प्रबन्ध के कार्य भी कहलाते हैं। ये कार्य मिलकर प्रबन्ध प्रक्रिया का निर्माण करते हैं।

2. **प्रबन्ध एक निरन्तर प्रक्रिया है** (Management is a continuous process)—प्रबन्ध निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है। इसके अन्तर्गत प्रबन्धकों को प्रबन्ध के विभिन्न कार्य (नियोजन, संगठन, नियुक्तियाँ, निर्देशन एवं नियन्त्रण) निरन्तर करने पड़ते हैं तथा इन सभी कार्यों पर एक साथ ध्यान देना होता है।

3. **प्रबन्ध एक गतिशील प्रक्रिया है** (Management is a dynamic process)—प्रबन्ध की प्रक्रिया गतिशील है क्योंकि यह समय, परिस्थितियों तथा वातावरण के अनुसार परिवर्तित होती रहती है।

4. **प्रबन्ध एक सामाजिक प्रक्रिया है** (Management is a social process)—प्रबन्ध एक सामाजिक प्रक्रिया इस रूप में है कि किसी संगठन में सबसे महत्वपूर्ण तत्व मानव संसाधन होते हैं। इन मानवीय संसाधनों द्वारा ही भौतिक संसाधनों को गतिशील बनाया जाता है और उनका कुशल तथा प्रभावी उपयोग किया जाता है। अतएव प्रबन्ध को सामाजिक प्रक्रिया इसलिए कहा जाता है क्योंकि इसके द्वारा मानवीय कार्यों को निर्देशित, समन्वित एवं नियन्त्रित किया जाता है। **ई. एफ. एल. ब्रेच** के शब्दों में,

---

1 The first definition of management is that, "it is an economic organ of industrial society. It means taking action to make the desired results to pass." He further stated that, "Management is a multipurpose organ that manages a business, manages managers and manages workers and work." —*Peter F. Drucker*

कॉपीराइट की गई सामग्री

''प्रबन्ध में मानवीय तत्व का होना ही इसे सामाजिक प्रक्रिया का विशेष लक्षण प्रदान करता है।'' इस प्रक्रिया के अन्तर्गत प्रबन्ध सामाजिक साधनों का सदुपयोग करके मानव कल्याण एवं समृद्धि का प्रयास करता है।

5. **पूर्व-निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति** (To achieve pre-determined objectives)—**थियो हैमन** के अनुसार, **''प्रभावशाली प्रबन्ध सदैव 'उद्देश्यों द्वारा प्रबन्ध' (Management by objective) होता है।'' हेन्स एवं मैसी** ने लिखा है कि **''बिना उद्देश्यों के प्रबन्ध यदि असम्भव नहीं है तो कठिन अवश्य होगा।''** इस प्रकार प्रबन्ध के अन्तर्गत समूह के प्रयासों को संस्था द्वारा पूर्व-निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए निर्देशित किया जाता है तथा प्रबन्ध की सफलता इन्हीं उद्देश्यों अथवा लक्ष्यों की प्राप्ति पर निर्भर करती है।

6. **प्रबन्ध एक सामूहिक प्रयास है** (Management is a group effort)—प्रबन्ध सदैव प्रयासों को महत्व देता है। यह किसी व्यक्ति विशेष पर लागू नहीं होता अपितु किसी समूह के प्रयासों के नियोजन, निर्देशन, संगठन एवं नियन्त्रण की ओर संकेत करता है। इसलिए **कून्टज** एवं **ओ' डोनैल** ने **'औपचारिक संगठित समूहों'** (Formally organised groups) **'लारेंस एप्पले** ने **'दूसरे व्यक्तियों के प्रयास'** (Efforts of other people), **हेयन** एवं **मैसी** ने **'सहकारी समूह'** (Cooperative Group), **रेनोल्ड** ने **'समुदाय की एजेन्सी'** (Agency of Community) आदि शब्दों का प्रयोग किया है। प्रबन्ध को सामूहिक प्रयासों की व्यवस्था इसलिए कहा गया है क्योंकि संगठन के लक्ष्य एवं उद्देश्य किसी एक व्यक्ति की अपेक्षा किसी समूह द्वारा आसानी से तथा प्रभावशाली ढंग से प्राप्त किए जा सकते हैं।

7. **प्रबन्ध कला एवं विज्ञान दोनों है** (Management is an art as well as science)—प्रबन्ध कला भी है और विज्ञान भी। यह कला है क्योंकि इस योग्यता को निरन्तर अभ्यास एवं अनुभव द्वारा प्राप्त किया जा सकता है। दूसरी ओर, प्रबन्ध विज्ञान भी है क्योंकि आधुनिक समय में इसका व्यवस्थित ज्ञान उपलब्ध है और इसमें अनुमानों और कल्पनाओं के स्थान पर सुनिश्चित सिद्धान्तों, नियमों तथा व्यवहारों को अपनाया जाता है। अत: प्रबन्ध प्राचीनतम कला तथा नवीनतम विकासशील विज्ञान है।

8. **प्रबन्ध एक पेशा है** (Management is a profession)—आधुनिक प्रबन्ध-विचारक प्रबन्ध को एक पेशा मानते हैं। इसके अनुसार प्रबन्ध में वे सभी लक्षण पाए जाते हैं जो किसी पेशे के लिए आवश्यक होते हैं। आज प्रबन्ध एक पेशे के रूप में विकसित हो रहा है।

9. **प्रबन्ध सर्वव्यापी है** (Management is universal)—प्रबन्ध एक ऐसी प्रक्रिया है जो समाज के प्रत्येक मानव संगठन के लिए आवश्यक है, चाहे वह व्यावसायिक हो अथवा गैर-व्यावसायिक। प्रबन्ध प्रक्रिया केवल किसी विशिष्ट कार्य, संस्था अथवा देश तक सीमित न रह कर सभी कार्यों, संस्थाओं अथवा देशों में समान रूप से सम्पन्न की जाती है। **टेलर** के अनुसार, **''वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्त सभी मानवीय क्रियाओं, अर्थात् एक व्यक्ति की क्रियाओं से लेकर बड़े निगमों पर लागू होते हैं।''** इस प्रकार प्रबन्ध के सिद्धान्त सभी प्रकार के संगठनों में सार्वभौमिक रूप से लागू किए जा सकते हैं।

10. **प्रबन्ध की आवश्यकता सभी स्तरों पर है** (Management is needed at all levels)—प्रबन्ध संगठन के सभी स्तरों पर लागू होता है। सामान्यत: प्रबन्ध के तीन स्तर होते हैं—(अ) उच्चस्तरीय, (ब) मध्यस्तरीय एवं (स) निम्न स्तरीय प्रबन्ध। इस प्रकार संस्था के सर्वोच्च अधिकारी या प्रबन्धक से लेकर प्रथम पंक्ति सुपरवाइजर तक को प्रबन्ध कार्य करने पड़ते हैं।

11. **प्रबन्ध अधिकार की एक पद्धति है** (Management is a system of authority)—प्रबन्ध अधिकार की एक पद्धति है। अधिकार में, आदेश देने का अधिकार और आदेशों के पालन कराने की शक्ति, दोनों ही तत्व शामिल होते हैं। **हरबिसन** एवं **मायर** लिखते हैं कि **''प्रबन्ध वास्तविक अर्थों में नियम बनाने वाली तथा नियम लागू करने वाली संस्था है। वह स्वयं में अधिकारी अधीनस्थ सम्बन्धों के जाल में बन्धी है।''**[1]

12. **प्रबन्ध एक अदृश्य शक्ति है** (Management is an invisible force)—प्रबन्ध एक अदृश्य शक्ति है जो साधनों के सर्वोत्तम उपयोग में सहयोग करती है। इस शक्ति का ज्ञान प्रयासों की सफलता अथवा असफलता के समय होता है। यदि प्रयास सफल होते हैं तो उसे कुशल प्रबन्ध कहा जाता है और यदि प्रयास असफल होते हैं तो वह अकुशल प्रबन्ध कहलाता है।

13. **प्रबन्ध तथा स्वामित्व प्राय: भिन्न होते हैं** (Management and ownership are generally different)—प्रबन्ध तथा स्वामित्व सदैव एक नहीं होते अपितु भिन्न-भिन्न होते हैं। प्रबन्धक वर्ग, प्रबन्ध का कार्य करता है परन्तु पूँजीपति वर्ग पूँजी लगा कर स्वामित्व प्राप्त करता है। अतएव यह आवश्यक नहीं है कि उपक्रम का स्वामी ही प्रबन्धक हो। परन्तु लघु व छोटे उपक्रमों में स्वामी व प्रबन्धक एक ही व्यक्ति हो सकता है।

---

1 "In a very real sense, management is a rule making rule enforcing body and within itself, it is bound together by a web of relationship between superior and subordinates." —*Harbison and Myer*

14. **प्रबन्ध एक मानवीय क्रिया है** (Management is a human activity)—प्रबन्ध विशुद्ध रूप में एक मानवीय क्रिया है जो मानवीय प्रयासों के नियोजन, संगठन, निर्देशन, अभिप्रेरणा एवं नियन्त्रण का कार्य करती है। **लारेन्स ए. एप्पले** का यह कथन सत्य है कि **''प्रबन्ध व्यक्तियों का विकास है, वस्तुओं का निर्देशन नहीं.....।"**

15. **प्रबन्ध एक सृजनात्मक कार्य है** (Management is a creative function)—प्रबन्ध एक सृजनात्मक कार्य है जो निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए साधन जुटाता है, परिस्थितियों को अपने अनुकूल बनाता है, रचनात्मक सम्बन्धों की स्थापना करता है तथा उद्देश्यों को सफलतापूर्वक प्राप्त करता है। यह संस्था के साधनों को गति प्रदान करता है।

16. **प्रबन्ध समन्वयकारी प्रक्रिया है** (Management is a co-ordinating process)—प्रबन्ध द्वारा संस्था के मानवीय एवं भौतिक साधनों में समन्वय स्थापित किया जाता है। समन्वय के अभाव में सामूहिक प्रयासों को सही दिशा नहीं दी जा सकती। अत: प्रबन्ध को समन्वयकारी क्रिया कहा जा सकता है।

17. **प्रबन्ध पारिस्थितिक होता है** (Management is situational)—प्रबन्ध स्थिर न होकर परिस्थितियों के अनुरूप परिवर्तनशील शास्त्र है। संस्था का आन्तरिक एवं बाह्य वातावरण प्रबन्ध को प्रभावित करता है तथा प्रबन्ध से प्रभावित होता है। प्रबन्ध के सिद्धान्त व तकनीकों के प्रयोग में परिस्थितियों के अनुसार परिवर्तन किया जाता है।

18. **अन्य लक्षण** (Other characteristics)—(i) प्रबन्ध को प्रतिस्थापित (Substitute) नहीं किया जा सकता। इसका स्थान कोई अन्य तकनीक नहीं ले सकती। उदाहरण के तौर पर कम्प्यूटर टेक्नोलोजी व अन्य प्रकार की तकनीकें प्रबन्ध को निर्णय लेने में सहायता तो कर सकती हैं परन्तु उसको प्रतिस्थापित नहीं कर सकतीं। इस प्रकार प्रबन्ध अप्रतिस्थानापन्न है; (ii) प्रबन्ध साधन है, साध्य नहीं; एवं (iii) प्रबन्ध विभिन्न विषयों से सम्बद्ध है।

IV. प्रबन्ध तथा प्रशासन—एक तुलनात्मक अध्ययन

(MANAGEMENT AND ADMINISTRATION–A COMPARATIVE STUDY

प्रबन्ध और प्रशासन शब्दों का प्रयोग विवादास्पद रहा है। इस सम्बन्ध में प्रबन्ध-विद्वानों के मतों को तीन भागों में वर्गीकृत किया जा सकता है–

(1) प्रबन्ध और प्रशासन पर्यायवाची हैं (Management and Administration are synonymous),

(2) प्रबन्ध तथा प्रशासन पृथक्-पृथक् हैं (Management and Administration are different) एवं

(3) प्रशासन प्रबन्ध का एक अंग है (Administration is a part of Management)

1. **प्रबन्ध तथा प्रशासन पर्यायवाची है** (Management and Administration are synonymous)—इस विचारधारा के प्रबल समर्थक विद्वान हैं, **हेनरी फेयोल, जार्ज आर. टेरी, लुईस ए. एलन, कून्ट्ज एवं ओ' डोनैल, पीटर एफ. ड्रकर, विलियम एच. न्यूमैन, किम्बाल एवं किम्बाल, थियो हैमन तथा ई. एफ. एल. ब्रेच** आदि। ये विद्वान् प्रशासन तथा प्रबन्ध को समान अर्थ में मानते हैं। इनके अनुसार, प्रबन्ध तथा प्रशासन इन दोनों शब्दों में कोई अन्तर नहीं है। **थियो हैमन** के अनुसार, **''प्रशासनिक तथा प्रबन्धकीय कार्यों का निष्पादन करने के लिए दो पृथक् सेविवर्गीय समूहों की आवश्यकता नहीं पड़ती है। प्रबन्ध को दोनों की क्रियाओं का निष्पादन करना पड़ता है तथा अपना कुछ समय प्रशासन एवं कुछ समय प्रबन्ध करने में व्यय करना पड़ता है।''**

साधारणतया, सरकारी क्षेत्रों में उच्च अधिकारियों द्वारा किए जाने वाले कार्यों को 'प्रशासन' जबकि व्यावसायिक क्षेत्र में प्रबन्धकों द्वारा वहीं किए जाने वाले कार्यों को 'प्रबन्ध' की संज्ञा दी जाती है। वास्तविक व्यवहार में, यदि देखा जाए तो प्रत्येक स्तर के प्रबन्धअधिकारी को कुछ नीति सम्बन्धी निर्णय भी लेने पड़ते हैं तथा लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए आवश्यक प्रयत्न भी करने पड़ते हैं। इसी प्रकार प्रशासन को भी अपने विभाग के कार्यों को क्रियान्वित करते समय महत्वपूर्ण नीतियों सम्बन्धी आवश्यक निर्णय लेने पड़ते हैं।

अतएव इन दोनों शब्दों में अन्तर करना सर्वथा व्यर्थ है। **ई. एफ. एल. ब्रेच** के अनुसार, **''कुछ बड़े व्यावसायिक संगठनों में प्रशासन शब्द की उच्चस्तरीय क्रियाओं के लिए प्रयोग किया जाने लगा है। साधारणतया इसके पीछे कोई विश्लेषणात्मक कारण नहीं है बल्कि यह प्रयोग किसी व्यक्ति विशेष की चित्र की तरंग अथवा प्रतिष्ठा की झूठी भावना के कारण होता है।'' डॉ. किम्बाल** एवं **किम्बाल** के अनुसार,**''यह अन्तर करना अत्यन्त भ्रामक है, प्रबन्ध तथा प्रशासन एक-दूसरे के पर्यायवाची हैं।''**[1] अतएव **''प्रबन्ध''** तथा **''प्रशासन''** कोई पृथक्-पृथक् अर्थ वाले शब्द नहीं हैं अपितु यह एक ही सिक्के के

---

1 "The distinction is most confusing. Management and Administration are synonymous."—*Dr. Kimball & Kimball*

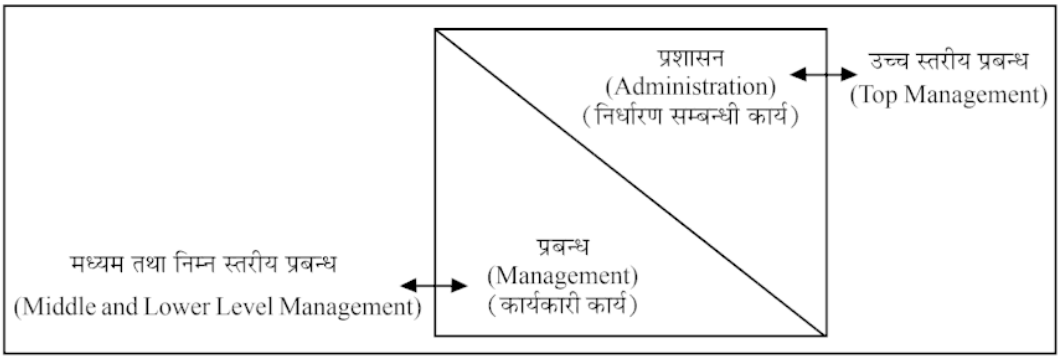
कॉपीराइट की गई सामग्री

दो पहलू हैं। इनमें अन्तर करना सर्वथा व्यर्थ है। भारत में व्यावसायिक क्षेत्र में **''प्रबन्ध''** शब्द का प्रचलन है तो सरकारी क्षेत्र में **''प्रशासन''** शब्द अधिक प्रचलित है। इस प्रबन्ध और प्रशासन में व्यावहारिक दृष्टि से कोई अन्तर नहीं है।

2. **प्रबन्ध तथा प्रशासन पृथक्-पृथक् हैं** (Management and Administration are different)—कुछ प्रबन्ध विद्वान् प्रशासन तथा प्रबन्ध दोनों शब्दों में पर्याप्त अन्तर मानते हैं। इन विद्वानों ने प्रशासन को प्रबन्ध से अधिक व्यापक तथा विस्तृत माना है। इस मत के प्रमुख अनुयायी हैं—**ओलिवर शैल्डन, फ्लोरेंस टीड, जे. एन. शुल्जे, विलियम आर. स्प्रीगल, जी. ई. मिलवर्ड, लैन्सबर्ग, लेफिंगवैल एवं रोबिन्सन आदि।** इन विद्वानों का मत है कि प्रशासन का सम्बन्ध नीति-निर्धारण तथा उद्देश्य निर्धारण करना है, जबकि प्रबन्ध का सम्बन्ध प्रशासन द्वारा निर्धारित उद्देश्यों या नीतियों को कार्यान्वित करने के लिए किए गए कार्यों से है। **ओलिवर शैल्डन** ने दोनों शब्दों में भेद करते हुए लिखा है कि **''एक उद्योग में 'प्रशासन' का कार्य कम्पनी की नीतियाँ निर्धारित करना, वित्त, उत्पादन एवं वितरण में समन्वय स्थापित करना, संगठन का क्षेत्र निश्चित करना एवं अन्ततः समस्त कार्यों पर नियन्त्रण स्थापित करना है।''**[1]

प्रबन्ध के बारे में उन्होंने कहा कि, **''एक उद्योग में 'प्रबन्ध' का कार्य प्रशासन द्वारा निर्धारित सीमाओं के अन्तर्गत नीतियों को कार्यान्वित करना तथा अपने समक्ष उपस्थित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए संगठन का उपयोग करना है।''**[2] इस प्रकार इनके अनुसार प्रशासन का सम्बन्ध नीति-निर्धारण से है और प्रबन्ध का सम्बन्ध उन नीतियों को कार्यान्वित करने से। संक्षेप में प्रशासन निर्णायात्मक कार्य (Determinative Function) है, जबकि प्रबन्ध इसका क्रियात्मक कार्य (Executive Function) है।

डॉ. विलियम आर. स्प्रीगल (Dr. William R. Spriegal) के अनुसार, **''प्रशासन एक निर्धारण कार्य है तथा प्रबन्ध एक कार्यकारी कार्य है जिसका प्रमुख कार्य प्रशासन द्वारा निर्धारित नीतियों को कार्यान्वित करना है। संगठन वह तन्त्र है जो प्रशासन एवं प्रबन्ध के बीच समन्वय स्थापित करता है।''** इसका प्रदर्शन निम्न चित्र द्वारा स्पष्ट किया गया है—



उपर्युक्त विद्वानों के अनुसार, प्रबन्ध प्रशासन का अंग है, क्योंकि यह प्रशासन ही है जो सारे उपक्रम को दिशा प्रदान करता है, मार्गदर्शन करता है तथा नीतियों की उपयोगिता बदलाता है। प्रबन्ध का कार्य तो मात्र इन कार्यों का निदेशानुसार क्रियान्वित करना है। इस प्रकार संचालकीय कार्य प्रशासकों के हाथों में होता है, जबकि क्रियान्वयन सम्बन्धी कार्यों का उत्तरदायित्व प्रबन्धकों के कन्धों पर होता है।

3. **प्रशासन प्रबन्ध का एक अंग है** (Administration is a part of Management)—इस विचारधारा के अधिकांश समर्थक ब्रिटिश प्रबन्ध विशेषज्ञ हैं जिनमें ई. एफ. ब्रेच, एल. हाल, जे. सी. डेनियर आदि के नाम उल्लेखनीय हैं। ये विद्वान प्रबन्ध को प्रशासन से अधिक व्यापक शब्द मानते हैं। यह विचाराधारा प्रबन्ध को एक सम्पूर्ण प्रक्रिया मानती है और प्रशासन को उसका अंग मानती है। इसके अनुसार प्रशासन प्रबन्ध का वह भाग है जो व्यवसाय के कार्य संचालन को योजना के अनुसार चलाने के लिए, कार्य-विधि के निर्धारित करने और पालन करने, से सम्बन्धित है। यह विचाराधारा प्रबन्ध के क्षेत्र को प्रशासन के क्षेत्र से अधिक विस्तृत तथा व्यापक मानती है।

---

1 "Administration is the function in industry concerned with the determination of the corporate policy, the coordination of finance, production and distribution, the settlement of the compass (structure) of the organisation, under the ultimate control of the executive. —*Oliver Sheldon*

2 "Management proper is the function in industry concerned with the execution of policy within the limits setup by administration and the exployment of organisation for the particular objects set before it."—*Oliver Sheldon*

कॉपीराइट की गई सामग्री

ई. एफ. एल. ब्रेच के अनुसार प्रबन्ध के तीन स्तर होते हैं—(i) उच्च स्तरीय प्रबन्ध, (ii) क्रियात्मक या विभागीय प्रबन्ध तथा (iii) निम्न स्तरीय प्रबन्ध।

उच्च स्तरीय प्रबन्ध नीति-निर्धारण का कार्य करता है। क्रियात्मक या विभागीय प्रबन्ध, नियोजन, संगठन, समन्वय एवं नियन्त्रण का कार्य करता है। निम्न स्तरीय प्रबन्ध, निरीक्षण एवं पर्यवेक्षण का कार्य करता है। इस विचारधारा के अनुसार क्रियात्मक तथा निम्न स्तरीय प्रबन्ध, प्रशासन कहलाता है। संगठन प्रशासन का यन्त्र है।

अत: निष्कर्ष के रूप में हम यह कह सकते हैं कि '**प्रबन्ध**' और '**प्रशासन**' दोनों में कोई महत्वपूर्ण अन्तर नहीं है और यह विवाद न तो सैद्धान्तिक दृष्टि से और न ही व्यावहारिक दृष्टि से उपयोगी है। चाहे '**व्यवसाय प्रशासन**' कहें अथवा '**व्यवसाय प्रबन्ध**' कहें उससे कोई अन्तर नहीं पड़ता। प्रबन्ध तथा प्रशासन दोनों के कार्य समान हैं, उनकी प्रक्रिया एक है और दोनों का कार्य क्षेत्र भी लगभग समान है।

V. प्रबन्ध तथा प्रशासन में अन्तर

(DIFFERENCE BETWEEN MANAGEMENT AND ADMINISTRATION)

क्र. सं. (S.No.)	अन्तर का आधार (Basis of Difference)	प्रशासन (Administration)	प्रबन्ध (Management)
1.	**कार्य की प्रकृति**	यह एक निर्धारणात्मक/निर्णयात्मक कार्य है जो संस्था की नीतियों व उद्देश्यों का निर्धारण करता है।	यह एक क्रियात्मक/कार्यकारी कार्य (Executive Function) है जो संस्था के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए निर्धारित नीतियों को क्रियान्वित करता है।
2.	**सीमाओं का निर्माण**	प्रशासन सीमाओं का निर्धारण करता है जिसके अन्तर्गत प्रबन्ध को कार्य करना होता है।	प्रबन्ध, प्रशासन द्वारा निर्धारित सीमाओं में रहकर, कार्य करता है।
3.	**स्वामी व सेवक का सम्बन्ध**	प्रशासन उद्योग का स्वामी होता है जो उसे आवश्यक पूँजी प्रदान करता है।	प्रबन्ध, प्रशासन का सेवक होता है जो प्रशासन के आदेशानुसार कार्य करता है।
4.	**प्रतिफल**	प्रशासकों (स्वामियों) को व्यवसाय से प्रतिफल के रूप में लाभ प्राप्त होता है।	प्रबन्धकों को उनकी सेवाओं के बदले में पारिश्रमिक या लाभ का कुछ भाग प्राप्त होता है।
5.	**प्रभाव डालने वाले घटक**	प्रशासन बाहरी घटकों जैसे सरकारी नीतियाँ, राजनैतिक निर्णय तथा जनता की राय से अधिक प्रभावित होता है।	प्रबन्ध को मानव शक्ति अधिक प्रभावित करती है।
6.	**कार्य का स्तर**	प्रशासन का कार्य उच्च स्तरीय प्रबन्धकों द्वारा किया जाता है।	प्रबन्ध का कार्य मध्यस्तरीय तथा निम्न स्तरीय प्रबन्धकों द्वारा किया जाता है।
7.	**क्षेत्र**	(भारत में) प्रशासन शब्द का प्रयोग सरकारी क्षेत्र में किया जाता है।	प्रबन्ध शब्द का प्रयोग औद्योगिक एवं व्यावसायिक क्षेत्र में किया जाता है।
8.	**योग्यताओं का होना**	प्रशासन में तकनीकी योग्यता की तुलना में प्रशासकीय योग्यता का होना अनिवार्य होता है।	प्रबन्ध में प्रशासकीय योग्यता के साथ-साथ तकनीकी योग्यता का पाया जाना भी आवश्यक है।
9.	**निर्देशन**	प्रशासन निर्देशन प्रदान करता है।	प्रबन्ध यह देखता है कि कर्मचारी निर्देशन के अनुसार कार्य करें।
10.	**अमेरिकी विचारधारा**	यह विचाराधारा प्रशासन को प्रबन्ध से अधिक व्यापक मानती है।	यह विचाराधारा प्रबन्ध को प्रशासन का एक अंग मानती है।
11.	**अंग्रेजी विचारधारा**	यह विचारधारा प्रशासन को प्रबन्ध की अपेक्षा कम व्यापक मानती है।	इस विचाराधारा के अनुसार प्रबन्ध, प्रशासन की तुलना में अधिक व्यापक है।

कॉपीराइट की गई सामग्री

VI. प्रबन्ध का महत्व
(IMPORTANCE OF MANAGEMENT)

किसी भी क्षेत्र में चाहे वह आर्थिक, सामाजिक, व्यावसायिक या राजनैतिक हो, प्रबन्ध एवं प्रबन्धकों का एक महत्वपूर्ण स्थान है। बिना प्रबन्ध के एक औद्योगिक एवं व्यावसायिक संस्था, भूमि, पूँजी, श्रम व मशीन एक निष्क्रिय समूह मात्र हैं। **कुन्ट्ज** एवं **ओ' डोनैल** के शब्दों में, **''प्रबन्ध से अधिक महत्वपूर्ण मानवीय क्रिया का अन्य कोई क्षेत्र नहीं हैं।''** प्रबन्ध विशेषज्ञ **पीटर एफ. ड्रकर** के अनुसार, **''प्रबन्ध प्रत्येक व्यवसाय का एक गतिशील एवं जीवनदायक तत्व है। इसके नेतृत्व के अभाव में उत्पादन के साधन केवल साधन मात्र रह जाते हैं और कभी उत्पादन नहीं बनते।''**[1] **उर्विक** के अनुसार, **''कोई भी आदर्श, कोई भी वाद अथवा राजनीतिक सिद्धान्त मानवीय एवं माल-सम्बन्धी मिश्रित प्रकृति के साधनों से अधिकतम उत्पादन नहीं करा सकता।''**[2] ऐसा केवल कुशल प्रबन्ध से ही सम्भव हो सकता है।'' **प्रो. रोबिन्सन** के शब्दों में, **''कोई भी व्यवसाय स्वयं नहीं चल सकता, चाहे वह संवेग की स्थिति में ही क्यों न हो.....उसके लिए इसे नियमित उद्दीपन की आवश्यकता पड़ती है।''**[3] यह नियमित उद्दीपन व्यवसाय को केवल प्रबन्ध से ही प्राप्त होता है।

पीटर एफ. ड्रकर के अनुसार, **''जो कुछ आधुनिक विश्व है, वही प्रबन्ध है।''**[4] आधुनिक जीवन, उच्च जीवन-स्तर, आधुनिक उपभोक्ता वस्तुएँ, बड़े-बड़े कारखाने, उद्योग-धन्धे, वैज्ञानिक चिकित्सा पद्धति, जल, भूतल व हवाई यातायात, सन्देशवाहन प्रणाली—ये सभी सुविधाएँ श्रेष्ठ प्रबन्ध के बिना सम्भव न होतीं।

जिस प्रकार मानव शरीर मस्तिष्क के बिना हाड़-माँस का एक पुतला मात्र है उसी प्रकार बिना प्रबन्ध के एक औद्योगिक संस्था, भूमि, श्रम तथा पूँजी एक निष्क्रिय समूह मात्र हैं। अत: प्रबन्ध ही सम्पूर्ण अर्थव्यवस्था को गतिशील, प्रगतिशील व सुदृढ़ बना सकता है। इस प्रकार प्रबन्ध का व्यवसाय में सर्वोपरि स्थान है। प्रबन्ध के महत्व का निम्न शीर्षकों में अध्ययन किया जा सकता है—

1. **संस्था के निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति** (To achieve pre-determined objectives of the institution)—प्रत्येक संस्था की स्थापना कुछ न कुछ उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए की जाती है। इन लक्ष्यों की पूर्ति का दायित्व प्रबन्धक वर्ग पर होता है। अतएव प्रबन्धक वर्ग, व्यवसाय के इन लक्ष्यों की प्राप्ति की उचित योजना कर, निर्देशित, नियन्त्रित एवं समन्वित प्रयासों के द्वारा संस्था के निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता प्रदान करता है।

2. **न्यूनतम प्रयत्नों से अधिकतम परिणामों को प्राप्त करने के लिए** (To attain maximum results with minimum efforts)—प्रबन्ध वह कला तथा विज्ञान है जिसके माध्यम से न्यूनतम प्रयत्नों से अधिकतम परिणामों को प्राप्त करना सम्भव है। प्रबन्ध का प्रयत्न सदैव न्यूनतम मानवीय एवं भौतिक संसाधनों का उपयोग करते हुए अधिकतम उत्पादन करना होता है। **उर्विक** के शब्दों में, **''कोई भी आदर्श, कोई वाद अथवा राजनैतिक सिद्धान्त उपलब्ध मानवीय एवं भौतिक साधनों के उपयोग से न्यूनतम प्रयत्नों द्वारा अधिकतम उत्पादन को प्राप्त नहीं करा सकता। यह तो केवल कुशल प्रबन्ध से ही सम्भव है.....।''**[5]

3. **उत्पादन के विभिन्न साधनों में समन्वय स्थापित करने के लिए** (To co-ordinate the different factors of production)—कुशल प्रबन्ध उत्पादन के विभिन्न साधनों जैसे—भूमि, श्रम, पूँजी, सामग्री एवं कच्चे माल का कुशल चयन व्यवस्था तथा समन्वय करके अधिकतम उत्पादन को प्राप्त करता है। इस प्रकार प्रबन्ध उत्पादन में सहायता पहुँचाने वाली शक्तियों को एकत्रित करके उनमें समन्वय स्थापित करता है। अतएव **'समन्वय प्रबन्ध का सार है'।**

4. **गला-काट प्रतिस्पर्धा का सामना करने के लिए** (To face cut-throat competition)—आज उत्पादन का आकार दिनों दिन बढ़ता जा रहा है। बाजार विस्तृत होते जा रहे हैं। ग्राहकों की रुचियाँ भी बदल रही हैं। किस्म में निरन्तर सुधार हो रहे हैं। विज्ञापन पर व्यावसायिक संस्थाएँ अधिकाधिक धन खर्च कर रही हैं। इन सब कारणों ने तीव्र प्रतिस्पर्धा को उत्पन्न कर दिया है।

---

1 "The management is the dynamic life giving element in every business, without his leadership the resources of production remain resources and never become production." —*Peter F. Drucker*

2 "No ideology, no ism, no political theory can win greater output with less efforts from a given complex of human and material resources only, sound management.....". —*Urwick & Breach*

3 "No business runs itself, even on momentum....every business needs repeated stimulus." —*Prof. Robinson*

4 "Management is what the modern-world is all about." —*Peter F. Drucker*

5 "No ideology, no ism, no political theory can win greater output with less efforts from a given complex of human and material resources only sound management" —*Urwick*

कॉपीराइट की गई सामग्री

संस्थाओं के सामने अपने अस्तित्व व संरक्षण का मुख्य सवाल पैदा हो गया है। अतएव इन विषम परिस्थितियों से छुटकारा केवल 'अच्छा प्रबन्ध' ही दिला सकता है।

आज निर्बाध व्यापार नीति (Laissez faire Policy) ने प्रतिस्पर्धा को इस स्तर तक पहुँचा दिया है कि व्यवसायी को आर्थिक-तन्त्र में टिकने के लिए कम मूल्य पर अच्छी किस्म की वस्तु ग्राहकों को उपलब्ध कराने की आवश्यकता है। इस आवश्यकता की पूर्ति 'कुशल प्रबन्धक' की दूरदर्शिता, कल्पना शक्ति, संगठन-क्षमता तथा वैज्ञानिक तकनीकों एवं विधियों के सफल उपयोग पर निर्भर करती है।

5. **आधुनिक वैज्ञानिक एवं तकनीकी आविष्कारों का लाभ उठाने के लिए** (To take advantage of modern scientific and technical inventions)—वैज्ञानिक एवं तकनीकी प्रगति ने आज जीवन के किसी भी क्षेत्र को अछूता नहीं छोड़ा है। व्यवसाय एवं उद्योग का क्षेत्र भी वैज्ञानिक प्रगति एवं तकनीकी परिवर्तनों के प्रभावों से अपने को नहीं बचा पाया है। उत्पादन क क्षेत्र में वैज्ञानिक उन्नति एवं तकनीकी आविष्कारों ने उत्पादन की विधियों में आमूल-चूल परिवर्तन ला दिए हैं। आज हाथ से चलने वाले यन्त्रों का स्थान स्वचालित यन्त्रों ने ले लिया है जिसने बेकारी जैसी समस्या को जन्म दिया है। व्यवसाय एवं उद्योग के क्षेत्र में इन्जीनियरिंग (Engineering) घटकों के प्रवेश ने पुरानी प्रबन्ध व्यवस्थाओं को अनुपयोगी सिद्ध करना प्रारम्भ कर दिया है। विपणन, यातायात, हिसाब-लेखन आदि क्षेत्रों में भी वैज्ञानिक एवं तकनीकी परिवर्तनों ने नियन्त्रण एवं समन्वय की नवीन समस्याओं को जन्म देना आरम्भ कर दिया है।

इसलिए इन वैज्ञानिक एवं तकनीकी परिवर्तनों का लाभ उठाने तथा उनके साथ व्यवसाय व उद्योग का तालमेल बिठाने के दृष्टिकोण से प्रबन्ध का महत्व दिनों-दिन बढ़ता जा रहा है।

6. **श्रम समस्याओं के समाधान के लिए** (To solve labour problems)—आज यह अनुभव किया जाने लगा है कि श्रम उत्पादन का एक सजीव साधन है। किसी भी संस्था का मानवीय साधन जितना अधिक विकसित व कार्यकुशल होगा, वह उतनी ही अधिक उन्नति करेगी। अत: श्रमिकों की कार्यकुशलता में वृद्धि करने के लिए आधुनिक प्रबन्ध उन्हें विभिन्न वित्तीय तथा अवित्तीय, प्रेरणाएँ प्रदान करता है जैसे लाभ-भागिता, प्रबन्ध भागिता, प्रेरणात्मक मजदूरी लागू करना, कार्य करने के घंटों में कमी करना, प्रमापित कार्य की दशाएँ स्थापित करना, प्रशिक्षण, आवास, चिकित्सा आदि की व्यवस्था करना। इस प्रकार प्रबन्ध श्रमिकों की सभी समस्याओं का संतोषजनक समाधान कर के श्रम व पूँजी के बीच की खाई को पाटता है तथा इनके बीच मधुर सम्बन्ध स्थापित करता है।

7. **सामाजिक उत्तरदायित्व को पूरा करने के लिए** (To fulfil social responsibilities)—व्यवसाय,समाज का एक अंग है। अत: व्यवसाय का समाज के विभिन्न अंगों के प्रति भी उत्तरदायित्व होता है। जिसको पूरा करना व्यवसाय का कर्त्तव्य है। आज विनियोक्ता अपनी पूँजी पर उचित प्रत्याय (Return) तथा पूँजी की सुरक्षा चाहता है, उपभोक्ता कम मूल्य पर अच्छी किस्म की वस्तुएँ चाहता है; कर्मचारी उचित मजदूरी, कार्य सुरक्षा, कार्य की अच्छी दशाएँ तथा मानवीय व्यवहार की अपेक्षा करता है; समाज उच्चतर जीवन-स्तर चाहता है; सरकार बनाए गए कानूनों के पालन की अपेक्षा करती है अत: एक कुशल प्रबन्धक ही इन सभी वर्गों के प्रति अपने सामाजिक उत्तरदायित्व को पूरा करने में सक्षम होता है।

8. **गैर-व्यवसायी संस्थानों के लिए महत्व** (Importance of management in non-trading organisation)—प्रबन्ध का महत्व शैक्षिक, धार्मिक, धर्मार्थ, सामाजिक, राजनीतिक व अन्य गैर-व्यवसायी संस्थाओं के लिए भी उतना है जितना कि व्यवसायी संस्थाओं के लिए। **हेनरी फेयोल** के शब्दों में, "**प्रतिष्ठानों के शासन में प्रबन्ध का महत्वपूर्ण स्थान है। इसकी आवश्यकता बड़े या छोटे, औद्योगिक, व्यावसायिक, राजनीतिक, धार्मिक एवं अन्य सभी प्रतिष्ठानों में है।**" अमेरिका के भूतपूर्व राष्ट्रपति **रूजवेल्ट** ने कहा था कि, "**अच्छे प्रबन्ध के बिना एक सरकार रेत पर बने मकान के समान है।**"[1] अत: स्पष्ट है कि प्रबन्ध न केवल व्यवसाय के लिए बल्कि गैर-व्यवसायी संस्थानों के लिए भी महत्वपूर्ण है।

9. **राष्ट्र के आर्थिक विकास एवं समृद्धि के लिए** (For economic development and growth of a nation)—प्रबन्धक किसी भी देश के आर्थिक विकास के उत्प्रेरक तत्व हैं। (Managers are the catalytic agents of economic development of a country)। **कून्ट्ज, ओ' डोनैल** तथा **व्हीरिच** के मतानुसार किसी भी देश की आर्थिक समृद्धि कुशल प्रबन्ध पर निर्भर करती है। किसी देश का दूसरे देश की तुलना में तीव्र गति से विकास करना अच्छे प्रबन्ध का परिणाम है क्योंकि प्रबन्ध के माध्यम से ही सभी आर्थिक क्रियाओं को इस प्रकार निर्देशित किया जा सकता है, जिससे तीव्र गति से विकास सम्भव हो। **प्रो. रोस्टोव** के शब्दों में, "**प्रबन्धक एवं साहसी किसी देश के आर्थिक विकास में महत्वपूर्ण योगदान दे सकते हैं।**"

---

1 "A government without good management is a house built on sand." —*Roosevelt, Ex-President of U.S.A.*

10. **व्यक्तियों के विकास के लिए** (For the development of the people)—प्रबन्ध व्यक्तियों के विकास में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। प्रशिक्षण, पदोन्नति, कार्य-विस्तार, कार्य-वृद्धि (Job Enrichment) आदि तरीके अपना कर कर्मचारियों का विकास करता है जिससे उनको कार्य-सन्तुष्टि मिलती है, मनोबल बढ़ता है और एक स्थायी व सन्तुष्ट कर्मचारी-शक्ति का निर्माण होता है। इसलिए **लारेन्स एप्पले** का कथन उचित है कि, **''प्रबन्ध व्यक्तियों का विकास है।''**

11. **वृहद् उत्पादन को कुशलतापूर्वक चलाने तथा व्यावसायिक जटिलताओं का समाधान करने के लिए** (To efficiently run large scale production and to do away with business complexities)—आधुनिक युग में उत्पादन बड़े पैमाने पर किया जा रहा है। औद्योगिक विकास और बड़े पैमाने पर उत्पादन ने व्यावसायिक क्षेत्र में कई प्रकार की जटिलताएँ पैदा कर दी हैं। आज श्रमिक व उद्योगपति के बीच सीधे सम्पर्क का अभाव है, व्यवसाय व उद्योग में कटु प्रतिस्पर्धा चल रही है तथा विशिष्टीकरण आवश्यक हो गया है। अतएव इन तमाम जटिलताओं का समाधान एक कुशल प्रबन्ध ही कर सकता है। वह अपने विशिष्ट ज्ञान एवं कौशल से इन जटिलताओं को दूर करके, संस्था का कुशल तथा मितव्ययितापूर्ण संचालन, सम्भव बनाता है।

12. **परिवर्तन का प्रबन्ध** (Management of change)—समाज में होने वाले आर्थिक, सामाजिक, राजनैतिक, प्रौद्योगिक तथा सांस्कृतिक परिवर्तन किसी भी संगठन की प्रणाली को प्रभावित करते हैं। इस प्रकार संगठन के मार्ग में आने वाले परिवर्तनों का सामना कैसे किया जाए तथा इन परिवर्तनों को कैसे अपनाया जाए? प्रभावी प्रबन्ध द्वारा इन परिवर्तनों का प्रबन्ध किया जाता है तथा संगठन के अस्तित्व को बनाए रखा जाता है। उदाहरण के तौर पर, आज कम्प्यूटर को अपनाना एक आवश्यकता बन गयी है, परन्तु इसे अपनाने से कर्मचारियों में बेरोजगारी होने का भय होता है। अतएव प्रबन्ध उचित शिक्षण एवं प्रशिक्षण के माध्यम से इस भय को दूर कर सकता है।

13. **संघर्षों की समाप्ति** (To remove conflicts)—किसी भी संस्था में काम करने वाले व्यक्तियों व समूहों के अलग-अलग हित व लक्ष्य होते हैं। उनके विचार व व्यवहार में भी भिन्नता होती है। इस प्रकार उनके बीच मतभेद, विवाद तथा संघर्ष होना स्वाभाविक है। एक श्रेष्ठ प्रबन्ध इन संघर्षों व विवादों के कारणों तक पहुँचता है तथा पारस्परिक समझ-बूझ तथा तथ्यों के आधार पर संघर्षों तथा विवादों का समाधान करता है। यहाँ यह बता देना भी उचित होगा कि सभी संघर्ष संगठन के लिए हानिकारक नहीं होते। प्रबन्ध रचनात्मक संघर्षों को बढ़ावा देता है ताकि संगठन के लक्ष्यों को श्रेष्ठ ढंग से प्राप्त किया जा सके।

VII. भारत में प्रबन्ध का महत्व
(IMPORTANCE OF MANAGEMENT IN INDIA)

भारत जैसे विकासशील देश में प्रबन्ध की आवश्यकता तथा महत्व अत्यधिक है। कारण यह है कि देश के साधन तो सीमित हैं किन्तु जनसंख्या की आवश्यकता अत्यधिक व नाना प्रकार की है। ऐसी परिस्थितियों में केवल कुशल व अनुभवी प्रबन्धक ही सीमित साधनों का सर्वोत्तम एवं मितव्ययितापूर्ण उपयोग कर सकते हैं। हिन्दुस्तान लीवर्स लि० के भूतपूर्व अध्यक्ष **पी. एल. टंडन** के अनुसार, **''हम देख चुके हैं कि श्रम, पूँजी एवं कच्चे माल से स्वयं विकास नहीं हो जाता है। इसके लिए प्रबन्धकीय ज्ञान की आवश्यकता पड़ती है जिससे अधिकाधिक परिणाम प्राप्त किए जा सकते हैं। जहाँ पर साधनों का अच्छा प्रबन्ध हुआ है, वहाँ परिणाम भी अच्छे प्राप्त हुए हैं.....।'' स्वर्गीय राजीव गाँधी** के शब्दों में, **''भारत न्यूनतम समय में आधुनिकतम तकनीकी ज्ञान प्राप्त करना चाहता है। इस दिशा में आज प्रबन्ध की सर्वाधिक महत्ता है।''**

हमारे देश में पंचवर्षीय योजनाओं के माध्यम से आर्थिक विकास किया जा रहा है। इन योजनाओं के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए बड़ी संख्या में कुशल प्रबन्धकों की आवश्यकता है। अत: भारत में, **''पर्याप्त मात्रा में कुशल प्रबन्धकों का अभाव ही योजनाओं के क्रियान्वयन में देरी व अकुशलता का कारण रहा है।''**

हमारी सरकार ने सार्वजनिक क्षेत्र (Public Sector) में अरबों रुपयों का विनियोग किया है किन्तु कुप्रबन्ध के कारण वांछित परिणाम प्राप्त नहीं किए जा सके हैं। इनमें अधिकतम का आज विनिवेश (Disinvestment) किया जा रहा है। इस प्रकार आई. ए. एस. अधिकारी सार्वजनिक उपक्रमों का कुशल ढंग से प्रबन्ध करने में अयोग्य एवं असफल सिद्ध हुए हैं। अतएव इनके स्थान पर केवल कुशल एवं योग्य प्रबन्धक ही इन सार्वजनिक उपक्रमों का सफल प्रबन्ध संचालन कर सकते हैं।

भारत में प्रबन्धकों का अभाव है। एक अनुमान के अनुसार इंग्लैंड प्रबन्ध एवं कर्मचारी अनुपात 1 : 12 है; अमेरिका में यह अनुपात 1 : 17 है, जबकि भारत में यह अनुपात 1 : 100 है। इस प्रकार भारत को अपने आर्थिक विकास की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए अनेक प्रबन्धकों की भविष्य में आवश्यकता होगी। अतएव प्रबन्धकों की कमी को दूर करने के लिए तुरन्त प्रभावशाली कदम उठाने होंगे।

देश की जनसंख्या का बहुत बड़ा भाग गरीबी रेखा से नीची जीवनयापन कर रहा है, आर्थिक जीवन में अकुशलता, भ्रष्टाचार, निम्न उत्पादकता आदि का बोलबाला है। ऐसी स्थिति में भारत में प्रबन्ध का सर्वाधिक महत्व है।

कॉपीराइट की गई सामग्री

निष्कर्ष के रूप में हम कह सकते हैं कि यदि भारत का तीव्र गति से आर्थिक विकास करना है तो प्रबन्धकीय क्रान्ति लानी ही होगी तथा आर्थिक विकास में प्रबन्ध के महत्व को स्वीकारना होगा।

VIII. प्रबन्ध के क्रियात्मक क्षेत्र

(FUNCTIONAL AREAS OF MANAGEMENT)

अथवा

प्रबन्ध का क्षेत्र

(SCOPE OF MANAGEMENT)

प्रबन्ध एक व्यापक क्रिया है जो सभी क्षेत्रों में जहाँ मनुष्य मिलकर कार्य करता है, महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। यही कारण है कि प्रबन्ध के कार्य क्षेत्र में, व्यक्तियों का परिवार आता है, तो क्लब भी, मन्दिर-मस्जिद आती है तो स्कूल कॉलेज भी, खेलकूद के मैदान आते हैं तो सांस्कृतिक रंगमंच भी, खेतखलिहान है, तो युद्ध का मैदान भी, व्यवसाय है तो उद्योग भी, निजी संस्थाएँ हैं तो सार्वजनिक संस्थान भी। **टेलर** के अनुसार, **''वैज्ञानिक प्रबन्ध के मूल सिद्धान्त सभी मानवीय क्रियाओं पर सरलतम व्यक्तिगत कार्यों से लेकर महान् निगमों तक के कार्यों पर लागू होते हैं।''**[1] इसी प्रकार **हेनरी फेयोल** ने भी कहा है कि, **''प्रबन्ध एक सार्वभौमिक विज्ञान है जो वाणिज्य, उद्योग, राजनीति, धर्म, युद्ध और जन-कल्याण सभी स्थानों पर समान रूप से लागू होता है।''**[2] इस प्रकार, प्रबन्ध एक सार्वभौमिक शब्द है और इसका क्षेत्र बहुत व्यापक है। अतएव प्रबन्धकीय क्रियाओं की कोई सीमा निर्धारित नहीं की जा सकती, क्योंकि इन्हें एक सीमा में बाँध देना इनके क्षेत्र को संकुचित करना होगा।

(A) प्रबन्ध के क्रियात्मक क्षेत्र (Functional Areas of Management)

इंग्लैंड के शिक्षा मंत्रालय की एक समिति (Committee on Education for Management) ने अपनी रिपोर्ट में व्यावसायिक प्रबन्ध को 9 वर्गों में बाँटा है जो प्रबन्ध के क्रियात्मक क्षेत्र के नाम से जाने जाते हैं। ये निम्न प्रकार से हैं—

1. **उत्पादन प्रबन्ध** (Production Management)—प्रबन्ध की इस शाखा के अन्तर्गत उत्पादन की मात्रा, उत्पादन की सामग्री का प्रबन्धन, डिजाइनिंग, उत्पादन-नियोजन, कार्य-विश्लेषण, गुण नियन्त्रण, उत्पादन किस वस्तु का करवाना है तथा कब करवाना है, आदि क्रियाओं को शामिल किया जाता है।

2. **वित्तीय प्रबन्ध** (Financial Management)—इसके अन्तर्गत वित्तीय अनुमान लगाना, वित्तीय नियोजन करना, वित्त के विभिन्न स्रोतों का पता लगाना एवं वित्त एकत्र करना तथा वित्त के सर्वोत्तम उपयोग को सम्भव बनाना वित्तीय नियन्त्रण करना आदि कार्य आते हैं।

3. **सेविवर्गीय प्रबन्ध** (Personnel Management)—प्रबन्ध की यह शाखा कर्मचारियों की भर्ती, चयन, प्रशिक्षण, कार्य-मूल्यांकन, योग्यता-अंकन, श्रम, कल्याण, पदोन्नति, अवनति, सेवा निवृति, स्थानान्तरण, सामाजिक सुरक्षा, दुर्घटनाओं को रोकना, कार्य-दशाओं में सुधार, विवादों के निपटारे, औद्योगिक सम्बन्धों में सुधार, पारिश्रमिक आदि कार्यों को अपने क्षेत्र में शामिल करती है।

4. **विकास प्रबन्ध** (Development Management)—इसके अन्तर्गत औद्योगिक एवं तकनीकी शोध व अनुसन्धान सामग्री व संयन्त्रों में अन्वेषण, वस्तु-विकास, उपभोक्ता की माँग आदि आते हैं।

5. **वितरण प्रबन्ध** (Distribution Management)—इसे विपणन प्रबन्ध भी कहा जाता है। इसके अन्तर्गत वस्तुओं के विक्रय, विज्ञापन, विक्रय-संबर्धन, बाजार-शोध, विक्रय शाखाओं की स्थापना व संचालन, वितरण-शृंखलाओं के चयन, विक्रय-शक्ति-प्रबन्ध, वस्तु का मूल्य निर्धारण करना, आन्तरिक बाजार एवं निर्यात व्यवस्था करना आदि आते हैं।

6. **परिवहन प्रबन्ध** (Transport Management)—इसके अतिरिक्त माल की पैकिंग करना, माल के संग्रहण (Ware housing) की स्थापना करना तथा परिवहन के विभिन्न साधनों जैसे—रेल, सड़क, वायु, जल आदि का चुनाव करना आदि आते हैं। प्रबन्ध की यह शाखा माल एवं व्यक्तियों को एक स्थान से दूसरे स्थान पर कम व्यय और कम समय में सुरक्षित पहुँचाने से सम्बन्ध रखती है।

---

1 "The fundamental principles of scientific management are applicable to all human activities from our simplest individual acts to the working of our great corporations." —*F. W. Taylor*

2. "There is a universal science of management applicable alike to commerce, industry, politics, religion, war or philonthrophy." —*Henry Fayol*

कॉपीराइट की गई सामग्री

7. **क्रय प्रबन्ध** (Purchase Management)—इसके अन्तर्गत वस्तुओं के सप्लायर्स (Suppliers) से निविदा (Tender) माँगना, माल का आदेश देना, माल क्रय करना, माल का रख-रखाव तथा सामग्री-नियन्त्रण करना आदि आते हैं।

8. **संस्थापना अथवा अनुरक्षण प्रबन्ध** (Maintenance Management)—इसके अन्तर्गत भवन, संयत्र, मशीनों व अन्य सामग्री (Equipments) का रख-रखाव तथा उनकी उचित देखभाल करना आता है।

9. **कार्यालय प्रबन्ध** (Office Management)—इसके अन्तर्गत पत्र व्यवहार करना सूचना प्राप्त करना तथा प्रेषण करना संस्था के भीतर सम्पर्क श्रृंखला बनाए रखना, प्रपत्रों व दस्तावेजों की देखभाल करना, रिकार्ड रखना आदि कार्य आते हैं।

(B) **प्रबन्ध के गैर-क्रियात्मक क्षेत्र** (Non-Functional Areas of Management)

आधुनिक प्रबन्धक प्रबन्ध के निम्नलिखित गैर-क्रियात्मक क्षेत्रों को भी प्रबन्ध के क्षेत्र के अन्तर्गत ही शामिल करते हैं। ये निम्नलिखित हैं—(1) पर्यावरण प्रबन्ध (Environment Management); (2) प्रतिरक्षा प्रबन्ध (Defence Management); (3) शिक्षण एवं प्रशिक्षण प्रबन्ध (Educational and Training Management); (4) तकनीकी प्रबन्ध (Technology Management); (5) जनोपयोगी सेवाओं का प्रबन्ध (Management of Public Utilities); (6) परिवर्तन का प्रबन्ध (Management of Change); (7) संघर्ष का प्रबन्ध (Management of Conflict); (8) पर्यटन प्रबन्ध (Tourism Management); (9) नवाचार का प्रबन्ध (Management of Innovations)।

पीटर एफ. ड्रकर के अनुसार प्रबन्ध के क्षेत्र में तीन प्रबन्धकीय कार्य शामिल हैं जो इस प्रकार हैं—

(1) व्यवसाय का प्रबन्ध करना, (2) प्रबन्धकों का प्रबन्ध करना, (3) कर्मचारियों का प्रबन्ध करना।

निम्नलिखित क्रियाएँ भी प्रबन्ध के क्षेत्र में शामिल की जाती हैं—

(1) नियोजन, (2) संगठन, (3) नियुक्तियाँ, (4) निर्देशन, (5) समन्वय तथा (6) नियन्त्रण।

उपयोगी प्रश्न (Useful Questions)

I. दीर्घ उत्तरीय प्रश्न (Long Answer Type Questions)

1. प्रबन्ध की परिभाषा दीजिए तथा इसकी प्रमुख विशेषताओं का वर्णन कीजिए। **(महात्मा गाँधी काशी विद्यापीठ, 2009)**
   Define management and describe its essential characteristics.
2. प्रबन्ध की परिभाषा दीजिए तथा इसके महत्व की विवेचना कीजिए।
   Define management and discuss its importance.
3. प्रबन्ध की परिभाषा दीजिए। यह प्रशासन से कैसे भिन्न है?
   Define management. How does it differ from administration ?
4. प्रबन्ध के क्रियात्मक क्षेत्र क्या हैं? विवेचना कीजिए।
   What are the functional areas of management ? Discuss.
5. ''प्रबन्ध व्यक्तियों का विकास है, न कि वस्तुओं का निर्देशन''। इस कथन को स्पष्ट कीजिए।
   "Management is the development of people and not the direction of things." Explain this statement.
6. ''अन्य लोगों के प्रयास द्वारा काम कराने की कला को प्रबन्ध कहते हैं''। स्पष्ट कीजिए तथा उदाहरण दीजिए।
   "Management is the art of getting things done through the efforts of other people." Explain and illustrate.
7. ''प्रबन्ध वह शक्ति है जो किसी संगठन को पूर्व-निर्धारित उद्देश्यों को पूरा करने में नेतृत्व, सहायता और निर्देश करता है।'' विवेचना कीजिए तथा प्रबन्ध की उपयुक्त परिभाषा दीजिए।
   "Management is the force which leads, guides and directs an organisation in the accomplishment of predetermined objectives." Discuss and give a suitable definition of management.
8. प्रबन्ध से क्या आशय है? आधुनिक युग में प्रबन्ध के बढ़ते हुए महत्व के कारणों का वर्णन कीजिए।
   What do you understand by Management ? Discuss the reasons for increasing importance of management in modern age.

कॉपीराइट की गई सामग्री

9. ''मानवीय क्रियाओं का प्रबन्ध से अधिक महत्वपूर्ण और कोई अन्य क्षेत्र नहीं है, क्योंकि इसका काम अन्य व्यक्तियों से कार्य करवाना है।'' इस कथन की विवेचना कीजिए।
"There is no more important area of human activity than management, since its task is that of getting things done through people." Comment upon this statement.
10. प्रबन्ध के क्रियात्मक क्षेत्रों से आपका क्या अभिप्राय है ? प्रबन्ध के सभी महत्वपूर्ण कार्यात्मक क्षेत्रों का वर्णन कीजिए।
What do you mean by Functional Areas of Management ? Explain all the important Functional Areas of Management.
11. प्रबन्ध से आप क्या समझते हैं? प्रबन्ध के एक पेशे के रूप में विकसित होने के क्या अर्थ हैं ? समझाइये।
What do you understand by Management ? Explain the implication of Professionalisation of Management.
12. ''अन्य लोगों के प्रयास द्वारा काम कराने की कला को प्रबन्ध कहते हैं''? इस कथन के सन्दर्भ में प्रबन्ध के महत्व का वर्णन कीजिए।
"Management is the art of getting things done through other people." Explain the importance of management in the light of this statement.
13. ''प्रबन्ध सर्वव्यापी है।'' इस कथन के सन्दर्भ में प्रबन्ध के क्षेत्र एवं प्रकृति का निरूपण कीजिए।
"Management is universal." In this context explain the scope and nature of management.

II. लघु उत्तरीय प्रश्न (Short Answer Type Questions)

1. प्रबन्ध की अवधारणा से क्या आशय है?
What is meant by management concept ?
2. भारत में प्रबन्ध का क्या महत्व है? '
What is the importance of management in India ?
3. प्रबन्ध प्रक्रिया से क्या आशय है?
What is meant by management process ?
4. प्रबन्ध प्रक्रिया की सार्वभौमिक अवधारणा को संक्षेप में समझाइए।
Explain in brief the universality concept of management.
5. प्रबन्ध की महत्ता को संक्षेप में समझाइए। **(महात्मा गाँधी काशी विद्यापीठ, 2009)**
Explain in brief the significance of management.
6. क्या प्रबन्ध और प्रशासन पर्यायवाची हैं?
Is Management and Administration are synonymous ?
7. प्रशासन प्रबन्ध का एक अंग है।
Administrations is a part of management.

III. अति लघु उत्तरीय प्रश्न (Very Short Answer Type Questions)

1. क्या प्रबन्ध शुद्ध कला है?
Is management a pure art ?
2. क्या प्रबन्ध शुद्ध विज्ञान है?
Is management a pure science ?
3. प्रबन्ध की परिभाषा दीजिए।
Define management.
4. प्रबन्ध का अर्थ स्पष्ट कीजिए।
Explain the meaning of management.
5. प्रबन्ध सार्वभौमिक कैसे है?
How management is universal ?

कॉपीराइट की गई सामग्री

IV. वस्तुनिष्ठ प्रश्न (Objective Type Questions)

1. **इंगित करें कि निम्नलिखित वक्तव्य 'सही' हैं या 'गलत'** (Indicate whether the following statements are 'True' or 'False')—
   (i) प्रबन्ध अवधारणा स्थिर नहीं है।
   Management concept is not static.
   (ii) प्रबन्ध कला तथा विज्ञान दोनों है।
   Management is both art and science.
   (iii) प्रबन्ध क्रिया सार्वभौमिक नहीं है।
   Management process is not universal.
   (iv) प्रबन्ध पेशेवर नहीं है।
   Management is not professional.
   (v) राजनीति में प्रबन्ध की महत्ता नहीं है।
   There is no significance of management in politics.
   [**उत्तर**—(i) सही, (ii) सही, (iii) गलत, (iv) गलत, (v) गलत।]

2. **सही उत्तर चुनिए** (Select the Correct Answer)—
   (i) प्रबन्ध है (Management is)—
   (अ) कला (An Art) (ब) विज्ञान (Science)
   (स) कला तथा विज्ञान दोनों (Art and Science both) (द) इनमें से कोई नहीं (None of these.)
   (ii) प्रबन्ध की आवश्यकता है (Management is needed)—
   (अ) निम्न स्तर पर (Lower Level) (ब) मध्यम स्तर पर (Middle Level)
   (स) उच्चतम स्तर पर (Top Level) (द) सभी स्तर पर (All Levels)
   (iii) थियो हैमन के अनुसार प्रबन्ध की अवधारणाएँ हैं (According to Theo Haimann the concept of management are)—
   (अ) 2 (ब) 3 (स) 4 (द) 6
   (iv) हेनरी फेयोल के अनुसार प्रबन्ध प्रक्रिया के प्राथमिक कार्य हैं (According to Henry Fayol the primary functions of management process are)—
   (अ) 4 (ब) 6 (स) 8 (द) 10
   (v) आज के युग में प्रबन्ध है (In the modern age management is)—
   (अ) अनिवार्य (Compulsory) (ब) आवश्यक (Necessary)
   (स) अनावश्यक (Unnecessary) (द) ऐच्छिक (Voluntary)
   (vi) प्रबन्ध की सार्वभौमिक अवधारणा है (Universality concept of management is of)—
   (अ) टेलर (Taylor) (ब) फेयोल (Fayol)
   (स) टैरी (Terry) (द) गुलिक (Gulick)
   (vii) प्रबन्ध की महत्ता है (Significance of management is in)—
   (अ) व्यापार (Trade) (ब) उद्योग (Industry)
   (स) सेवा (Service) (द) सभी जगह (In All Places)
   (viii) प्रबन्ध विकास है (Management is the development)—
   (अ) लोगों का (of People) (ब) वस्तुओं का (of Things)
   (स) व्यवसाय का (of Business) (द) उद्योगों का (of Industry)
   [**उत्तर**—(i) (स), (ii) (द), (iii) (ब), (iv) (अ), (v) (अ), (vi) (ब), (vii) (द), (viii) (अ)।]

3. **कोष्ठक में दिये गए उपयुक्त शब्दों में से रिक्त स्थानों को भरें** (Fill in the blanks with suitable words given in brackets)—
   (i) भारत में प्रबन्ध ..... है। (आवश्यक/अनावश्यक)
   Management in India is ..... (necessary/unnecessary)

कॉपीराइट की गई सामग्री

(ii) .....के अनुसार, ''प्रबन्ध व्यक्तियों का विकास है, न कि वस्तुओं का निर्देशन।'' (हेनरी फेयोल/लॉरेन्स एप्पले)
According to ..... "Management is the development of people and not the direction of things." (Henry Fayol/Lowrence Appley)

(iii) भारत की प्रगति की धीमी गति का प्रमुख कारण.....का अभाव है। (कुशल प्रबन्ध/मानव शक्ति)
The main cause of slow progress of India is the lack of ..... (efficient management/man power)

(iv) अमेरिका की सम्पन्नता का मूल कारण ..... है। (संसाधन/कुशल प्रबन्ध)
The primary cause of America's prosperity is ..... (resources/efficient management)

(v) प्रबन्ध ..... है। (कला/कला और विज्ञान दोनों)
Management is ..... (art/art and science both)

(vi) प्रबन्ध की आवश्यकता होती है..... (केवल काम करते समय/प्रत्येक समय)
Management is needed..... (only while doing work/at all times)

[उत्तर—(i) आवश्यक, (ii) लॉरेन्स एप्पले, (iii) कुशल प्रबन्ध (iv) कुशल प्रबन्ध, (v) कला और विज्ञान दोनों, (vi) प्रत्येक समय।]

4. **मिलान सम्बन्धी प्रश्न** (Matching Questions)—
भाग 'अ' का भाग 'ब' के साथ सम्बन्ध बनाइये (Match part 'A' with part 'B') :

भाग 'अ' (Part 'A')	**भाग 'ब'** (Part 'B')
(i) प्रबन्ध (Management)	(a) योजना बनाना (Planning)
(ii) सार्वभौमिक प्रक्रिया (Universal Process)	(b) तकनीकी दक्षता (Technical Efficiency)
(iii) उच्च स्तरीय प्रबन्ध (Top Level Management)	(c) उच्च स्तरीय प्रबन्ध (Top Level Management)
(iv) निम्न स्तरीय प्रबन्ध (Lower Level Management)	(d) प्रबन्ध (Management)
(v) संचालक मण्डल (Board of Directors)	(e) पेशा (Profession)

[उत्तर—(i) (e), (ii) (d), (iii) (a), (iv) (b), (v) (c).]

कॉपीराइट की गई सामग्री

2 Chapter

प्रबन्ध—प्रकृति, सिद्धान्त, स्तर एवं सीमाएँ

[MANAGEMENT–NATURE, PRINCIPLES, LEVELS AND LIMITATIONS]

''एक प्रबन्धक वैज्ञानिक एवं कलाकर दोनों है। किसी विशेष परिस्थिति में प्रबन्ध विज्ञान प्रबन्धकीय कला की मात्रा को कम कर सकता है, किन्तु यह कला की आवश्यकता को समाप्त नहीं कर सकता।''—जॉर्ज आर. टैरी

I. प्रबन्ध की प्रकृति

(NATURE OF MANAGEMENT)

प्रबन्ध की विचारधारा सार्वभौमिक तथा अति प्राचीन है। हर युग में प्रबन्ध को एक नया अर्थ देने का प्रयास किया गया है। उदाहरण के तौर पर पीटरसन एवं प्लाउमैन प्रबन्ध को उद्देश्य प्राप्ति की तकनीक मानते हैं। आर. सी. डेविस इसे एक मानसिक क्रिया कहते हैं। जबकि ई. एफ. ब्रेच इसे एक सामाजिक प्रक्रिया के रूप में परिभाषित करते हैं। लारेन्स ए. एप्पले ने प्रबन्ध को व्यक्तियों का विकास माना है। कून्ट्ज तथा ओ' डोनैल प्रबन्ध को अन्य व्यक्तियों के साथ कार्य करने और कराने की कला मानते हैं। स्टेनले वेन्स ने प्रबन्ध को निर्णय लेने तथा नियन्त्रण करने की प्रक्रिया परिभाषित किया है।

इस प्रकार विभिन्न प्रबन्ध विद्वानों ने प्रबन्ध को भिन्न-भिन्न रूपों में समक्ष कर विभिन्न विचारधाराओं को जन्म दिया। परिणामस्वरूप, प्रबन्ध की प्रकृति को काफी व्यापकता तथा विविधता प्राप्त हुई है। प्रबन्ध विद्वानों के विचारों के आधार पर प्रबन्ध की प्रकृति को निम्न शीर्षकों के अन्तर्गत अध्ययन किया जा सकता है—

(1) प्रबन्ध—एक कला अथवा विज्ञान के रूप में (Management—As an Art or a Science),

(2) प्रबन्ध—एक पेशे के रूप में (Management—as a Profession),

(3) प्रबन्ध—एक जन्मजात प्रतिभा के रूप में (Management—as an Inborn Ability),

(4) प्रबन्ध—एक सार्वभौमिक प्रक्रिया के रूप में (Management—as an Universal Process),

(5) प्रबन्ध—एक सामाजिक दायित्व के रूप में (Management—as a Social Responsibility),

(6) प्रबन्ध—एक प्रणाली के रूप में (Management—as a System),

(7) प्रबन्ध—एक प्रक्रिया के रूप में (Management—as a Process)।

(1) प्रबन्ध—एक कला अथवा विज्ञान के रूप में

(MANAGEMENT—AS AN ART OR A SCIENCE)

प्रबन्ध कला है या विज्ञान, यह मतभेद का विषय रहा है। किन्तु प्रबन्ध के अनेक विद्वानों ने प्रबन्ध को कला तथा विज्ञान दोनों माना है।

(1) **प्रबन्ध—कला के रूप में** (Management—as an art)

किसी कार्य को करने की सर्वोत्तम विधि को कला कहते हैं। **जॉर्ज आर. टैरी** के अनुसार, ''**चातुर्य के प्रयोग से इच्छित परिणाम प्राप्त करना ही कला है।**''[1] इस प्रकार कला को ''**उपलब्ध ज्ञान के व्यावहारिक प्रयोग की विधि**'' के रूप में

1 "Art is the bringing about of a desired result through the application of skill."

कॉपीराइट की नई समझ

परिभाषित किया जा सकता है। कला निरन्तर अभ्यास तथा अनुभव द्वारा अर्जित की जाती है। इसलिए कला की सफलता कला के प्रयोग करने वाले व्यक्ति की योग्यता व निपुणता पर निर्भर करती है। **प्रोफेसर हेमैन** के अनुसार कला से तात्पर्य **''यह जानना है कि कोई कार्य किस प्रकार किया जा सकता है और उसे वास्तव में उसी प्रकार करना। यह काम करने का तरीका प्रबन्धक के लिए जानना आवश्यक है और इसे केवल अनुभव तथा व्यवहार से जाना जा सकता है।''**

चातुर्य अथवा कौशल के प्रयोग से वांछित परिणाम प्राप्त करना कला है। कला में अनुभव व निरन्तर अभ्यास का अत्यन्त महत्व होता है। कला की सफलता कलाकार की योग्यता पर निर्भर करती है। कला एक व्यक्तिगत क्रिया है क्योंकि प्रत्येक कलाकार का कार्य करने का ढंग अलग-अलग होता है। एक चित्रकार द्वारा चित्र बनाना तथा एक मूर्तिकार द्वारा मूर्तियों का बनाया जाना कला के उदाहरण हैं। कला एक सृजनात्मक (Creative) क्रिया है। साधारण शब्दों में, किसी भी कार्य को सर्वोत्तम ढंग से करना ही कला है।

उपरोक्त परिभाषाओं एवं विचारों से कला में निम्नलिखित छः विशेषताएँ होनी चाहिए—(i) व्यावहारिक ज्ञान (Practical Knowhow); (ii) व्यक्तिगत निपुणता (Personal Skill); (iii) सार्थक परिणाम (Concrete Results); (iv) रचनात्मक उद्देश्य (Constructive Objective); (v) अभ्यास द्वारा विकास (Perfection through Practice) एवं (vi) कला का हस्तान्तरण सम्भव नहीं (Transfer of Art is not possible)।

प्रबन्ध कला की उपरोक्त वर्णित विशेषताओं पर खरा उतरता है। प्रथम, प्रबन्ध एक व्यावहारिक ज्ञान है और व्यवसाय में प्रबन्धक का महत्व इस बात से जाना जाता है कि वह व्यवसाय को **कितनी कुशलता से चलाता है,** न कि इस बात से कि उसे प्रबन्ध के विषय में कितना ज्ञान है। प्रबन्ध का कार्य चलाने के लिए प्रबन्धक में व्यवहार-कुशलता, निर्णय विवेक तथा नेतृत्व के गुणों की आवश्यकता होती है और ये सभी गुण व्यावहारिक ज्ञान के प्रतीक हैं।

द्वितीय, प्रबन्ध एक व्यक्तिगत निपुणता भी है क्योंकि प्रत्येक प्रबन्धक की कार्य करने की अपनी विशिष्ट शैली होती है जो दूसरे प्रबन्धकों से अलग होती है। प्रबन्ध के कार्य के लिए निर्णय, समझ तथा लोच की आवश्यकता होती है और ये भिन्न-भिन्न प्रबन्धकों में भिन्न होते हैं। परिणामस्वरूप, उनकी काम लेने की शैली भी भिन्न-भिन्न होती है और जो शैली एक प्रबन्धक के लिए प्रभावशाली सिद्ध होती है, दूसरे प्रबन्धक के लिए समान रूप से प्रभावशाली सिद्ध होनी आवश्यक नहीं है। इसका यह अर्थ है कि प्रबन्ध करने का कोई एक सर्वोत्तम तरीका नहीं है।

तृतीय, कला की भाँति प्रबन्ध का आधार भी सार्थक परिणामों को प्राप्त करना है। प्रबन्ध के ये सार्थक परिणाम हैं—कम-से-कम विनियोग व श्रम से अधिकतम उद्देश्य पूर्ति (Goal satisfaction) प्राप्त करना। प्रबन्धक की सफलता या असफलता का सबसे बड़ा मापदंड यही है कि वह इच्छित उद्देश्यों को कितनी कुशलता, मितव्ययिता तथा सफलता से प्राप्त कर पाता है। प्रबन्ध भी, कला की भाँति, पूर्व-निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने का प्रयास करता है।

चतुर्थ, प्रबन्ध एक रचनात्मक ज्ञान है। इसका उद्देश्य एक ऐसा वातावरण बनाना है जिससे कि संस्था में काम कर रहे व्यक्ति अपने-अपने कर्त्तव्यों को ईमानदारी तथा लगन के साथ पूरा कर सकें। कोई भी प्रबन्धक कितना भी अधिक निपुण क्यों न हो, प्रबन्ध की सभी समस्याओं को बराबर कुशलता से नहीं सुलझा पाता। कारण यह है कि व्यवहार में प्रबन्ध का वातावरण गतिशील होता है, इसमें नित्य नये-नये परिवर्तन होते रहते हैं तथा परिस्थितियाँ निरन्तर बदलती रहती हैं। परिणामस्वरूप, प्रबन्ध को नित्य नई सूझ-बूझ का परिचय देना पड़ता है। इस प्रकार प्रबन्ध किसी कला की भाँति सृजनात्मक (रचनात्मक) है। प्रबन्ध ऐसी नई परिस्थितियों का सृजन करता है जो और अधिक सुधार के लिए आवश्यक होती हैं।

पंचम, 'अभ्यास द्वारा विकास' 'करत करत अभ्यास से जड़मति होय सुजान'। यह पंक्तियाँ प्रबन्धकों पर पूर्ण रूप से लागू होती हैं। प्रबन्धकों की कुशलता निरन्तर अभ्यास द्वारा निखरती है क्योंकि उन्हें परिवर्तनशील वातावरण में काम करना होता है। उन्हें प्रबन्धकीय सिद्धान्तों को परिवर्तनशील परिस्थितियों के अनुकूल ढालना पड़ता है। इस प्रकार प्रबन्धकों का निरन्तर, विभिन्न व जटिल रूप परिस्थितियों का सामना करते रहने से उनकी प्रबन्धकीय कला का विकास होता रहता है। प्रबन्धकों को पग-पग पर महत्वपूर्ण निर्णय लेने होते हैं जो उसके व्यक्तिगत अनुभव, ज्ञान, दक्षता, अभ्यास, चातुर्य एवं दूरदर्शिता पर निर्भर करते हैं।

षष्टम, प्रबन्ध कला का हस्तान्तरण किसी अन्य कला की भाँति सम्भव नहीं है। प्रबन्ध कला को व्यक्ति स्वयं विकसित करता है।

उपरोक्त विवेचन से स्पष्ट है कि प्रबन्ध में कला की सभी विशेषताएँ पाई जाती हैं।

(2) **प्रबन्ध—एक विज्ञान के रूप में** (Management—as a Science)

पिछले कुछ वर्षों से प्रबन्ध को विज्ञान मानने पर बल दिया जा रहा है। इन प्रबन्ध विद्वानों के अनुसार जिस तरह से एक वैज्ञानिक, तथ्यों को संग्रह तथा विश्लेषण के बाद निर्णय पर पहुँचता है, उसी प्रकार एक प्रबन्धक को भी अपने कार्यों के सम्पादन में विज्ञान को आधार बनाना होगा।

कॉपीराइट की नई समझ

विज्ञान, ज्ञान का व्यवस्थित और एक क्रम-बद्ध अध्ययन है जो कारण एवं परिणाम में सम्बन्ध स्थापित करता है। किसी विषय को विज्ञान तभी कहा जा सकता है जब वह व्यवस्थित है, वह तथ्यों के संग्रह, विश्लेषण एवं प्रयोग पर आधारित है तथा वह सामान्य सत्यों का प्रतिपादन करता है तथा जिसकी स्वीकृति सार्वभौमिक हो। **जॉर्ज आर. टैरी** के अनुसार, ''**विज्ञान किसी भी विषय, उद्देश्य अथवा अध्ययन का सामान्य सत्यों के सन्दर्भ में संग्रहीत तथा स्वीकृत व्यवस्थित ज्ञान है।**''[1] इस प्रकार विज्ञान की प्रमुख विशेषताएँ निम्नलिखित हैं—

(i) विज्ञान व्यवस्थित ज्ञान है, (ii) इसमें कारण एवं परिणाम में सम्बन्ध पाया जाता है, (iii) विज्ञान के सिद्धान्त प्रयोग तथा अवलोकन पर आधारित होते हैं तथा सर्व-प्रयुक्त (सार्वभौमिक) होते हैं एवं (iv) विज्ञान के सिद्धान्त व्यवहार की कसौटी पर परखे तथा सिद्ध किए जा सकते हैं।

आज प्रबन्ध में विज्ञान की लगभग सभी विशेषताएँ पायी जाती हैं।

प्रथम, प्रबन्ध एक संगठित एवं व्यवस्थित ज्ञान है जिसने अपने निरन्तर प्रयासों से अनेक सिद्धान्तों, अवधारणाओं एवं तकनीकों का विकास किया है।

द्वितीय, वर्तमान प्रबन्ध व्यवस्था ''प्रणाली विचारधारा'' पर आधारित है, जो प्रत्येक परिस्थिति के कारण एवं परिणाम पर बल देती है। अपने विभिन्न निर्णयों, अभिप्रेरणा, सन्तुष्टि, नियन्त्रण, मनोबल, कार्य-निष्पादन, लागत-लाभ विश्लेषण आदि में प्रबन्धक कारण एवं परिणाम के सम्बन्ध को ध्यान में रखकर कार्य करता है। जैसे उचित अभिप्रेरण देने से श्रमिकों से अधिक कार्यकुशलता प्राप्त होना आदि।

तृतीय, प्रबन्ध के सिद्धान्त भी व्यापक प्रयोग, अवलोकन शोध एवं परीक्षण के बाद प्रतिपादित किए गए हैं और ये सिद्धान्त सभी व्यावसायिक संस्थानों में समान रूप से प्रयोग में लाए जाते हैं जैसे आदेश की एकता का सिद्धान्त अथवा निर्देश की एकता का सिद्धान्त, अधिकार व उत्तरदायित्व में सन्तुलन आदि। इस प्रकार प्रबन्ध के अनेक सिद्धान्त सार्वभौमिक हैं जो सभी देशों व सभी संगठनों में सामान्य रूप से लागू होते हैं।

अन्ततः प्रबन्ध के सिद्धान्त व्यवहार की कसौटी पर परखे तथा जांचे जा सकते हैं और सामान्य रूप से सही उतरते हैं। प्रबन्ध विज्ञान के द्वारा सीमित क्षेत्रों में परिणामों का पूर्वानुमान करना भी सम्भव है।

उपरोक्त तथ्यों से स्पष्ट है कि प्रबन्ध भी एक विज्ञान है। किन्तु इसे भौतिक-शास्त्र, रसायन-शास्त्र, गणित आदि प्राकृतिक विज्ञानों के क्षेत्रों में नहीं रखा जा सकता है। प्रबन्ध शुद्ध अथवा वास्तविक विज्ञान नहीं है क्योंकि इसका सम्बन्ध मानवीय व्यवहार से होता है। प्रबन्ध की विषय-सामग्री मनुष्य है, जिसके व्यवहार एवं स्वभाव के बारे में ठीक-ठीक अनुमान लगाना कठिन है। मानव का व्यवहार परिस्थितियों के अनुसार बदलता रहता है। फिर प्रबन्धक को निरन्तर बदलते हुए मूल्यों, नये सामाजिक परिवेश एवं बदली हुई दशाओं में काम करना होता है। अतः उसकी प्रबन्धकीय शैली एवं पद्धति स्थिर नहीं अपितु परिस्थितिजन्य (situational) होती है। अतएव प्रबन्ध एक **सामाजिक एवं व्यावहारिक विज्ञान** है। **पीटर एफ. ड्रकर** ने इसी कारण लिखा है कि ''**प्रबन्ध कभी शुद्ध विज्ञान नहीं हो सकता।**'' **अर्नेस्ट डेल** के अनुसार, ''**प्रबन्ध एक सरल** (soft) **विज्ञान है जो कठोर नियमों से रहित है।**''

प्रबन्ध विज्ञान की सीमाएँ (Limitations of Management Science)

प्रबन्ध की विज्ञान के रूप में कुछ सीमाएँ हैं, जो इस प्रकार हैं—

(1) **प्रबन्ध के निष्कर्ष विशुद्ध विज्ञानों की तरह कठोर व स्थिर नहीं होते**—प्रबन्ध का विज्ञान मनुष्यों से सम्बन्धित है और मानवीय व्यवहार सदैव स्थिर बने रहने की आशा नहीं की जा सकती।

(2) **शुद्ध विज्ञान की तरह प्रबन्ध में निश्चित रूप में कोई भविष्यवाणी भी नहीं की जा सकती**—इसका कारण यह है कि प्रबन्ध के सिद्धान्त समय, परिस्थितियों तथा मनुष्यों की प्रकृति के साथ बदलते रहते हैं।

(3) **प्रबन्ध के सामान्य नियमों व सिद्धान्तों की प्रत्येक परिस्थिति में अनुकूलता संदिग्ध** (Doubtful) **है**—उदाहरण के लिए **हेनरी फेयोल** ने प्रबन्ध के सामान्य सिद्धान्त तो बताए, परन्तु हर परिस्थिति में उनका उपयोग सम्भव नहीं है। इस प्रकार प्रबन्ध के कोई सर्वमान्य (सार्वभौम) सिद्धान्त नहीं बनाए जा सकते।

(4) **विज्ञान की तरह प्रबन्धकों के कार्य का वास्तविक माप** (Actual Measurement) **करना भी सम्भव नहीं है**—इसका कारण यह है कि प्रबन्ध मानवीय व्यवहार का किया जाता है जो अत्यन्त गतिशील है।

---

1 "Science is a body of systematized knowledge accumulated and accepted with reference to the understanding of general truths, concerning a particular phenomenon; subject or object of study." —*George R. Terry*

(5) विज्ञान तो ऐसे तत्वों को आधार बनाता है जो गतिशील न हों अर्थात् स्थिर हों। परन्तु प्रबन्ध के साधन तो मानव, मशीन, मुद्रा तथा पद्धति हैं जिनमें निरन्तर परिवर्तन होता रहता है।

(6) प्रबन्ध बाह्य घटकों से प्रभावित होता है; जैसे—सामाजिक, राजनैतिक अथवा सांस्कृतिक तत्वों में परिवर्तन होना।

प्रबन्ध कला एवं विज्ञान दोनों ही है (Management is both a Science and an Art)—निष्कर्ष के रूप में हम कह सकते हैं कि प्रबन्ध कला एवं विज्ञान दोनों ही है। इसका कारण यह है कि प्रबन्ध में कला एवं विज्ञान दोनों के लक्षण विद्यमान हैं। वास्तव में प्रबन्ध कला एवं विज्ञान का सम्मिश्रण है। कला और विज्ञान दोनों ही प्रबन्ध को पूर्णता देने का कार्य करते हैं, उन्हें एक-दूसरे का पूरक माना जाता है। एक प्रबन्धक केवल एक वैज्ञानिक नहीं होता, वह कलाकार भी होता है। एक वैज्ञानिक के रूप में वह प्रबन्ध के सिद्धान्तों, अवधारणाओं व दर्शन (Philosophy) पर निर्भर रहता है तथा प्रबन्ध के नये आयामों, सिद्धान्तों व विचारधाराओं का विकास करता है। दूसरी ओर एक कलाकार के रूप में संस्था के उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक कोई भी निर्णय लेते समय स्वयं के अनुभव, अन्तर्ज्ञान, चातुर्य एवं विवेक से काम लेता है। अत: **जॉर्ज आर. टैरी** का यह कथन सही है कि, ''**एक प्रबन्धक वैज्ञानिक एवं कलाकार दोनों है। किसी विशेष परिस्थिति में प्रबन्ध विज्ञान प्रबन्धकीय कला की मात्रा को कम कर सकता है, किन्तु यह कला की आवश्यकता को समाप्त नहीं कर सकता। प्रबन्ध में कला सदैव विद्यमान रहती है।**'' अतएव प्रबन्ध कला एवं विज्ञान का व्यावहारिक संयोजन (Practical Fusion) है। **जेम्स ए. एफ. स्टोनर** ने लिखा है कि, ''**प्रबन्ध आंशिक रूप से कला है और आंशिक रूप से विज्ञान। प्रबन्ध के कुछेक पहलू ही विज्ञान बन पाए हैं। अभी प्रबन्ध का एक बहुत बड़ा भाग विज्ञान बनना बाकी है।**'' अन्तत: व्यवहार रूप में प्रबन्ध करना एक कला है और इस व्यवहार को श्रेष्ठ बनाने के लिए संगठित व तर्कसंगत ज्ञान को आधार बनाना विज्ञान है। अतएव प्रबन्ध प्राचीनतम कला है और नवीनतम विज्ञान है।

(2) प्रबन्ध—एक पेशे के रूप में
(MANAGEMENT—AS A PROFESSION)

प्रबन्ध को अब एक पेशे के रूप में स्वीकार किया जाने लगा है। आज विश्व के अनेक विकसित देशों में प्रबन्ध एक पेशे के रूप में विकसित हो चुका है। हमारे देश में भी अब पूँजीपति प्रबन्धकों का स्थान पेशेवर प्रबन्धक ग्रहण करते जा रहे हैं। प्रबन्ध एक पेशा है अथवा नहीं, यह जानने के लिए हमें पेशे के अर्थ तथा विशेषताओं पर दृष्टिपात करना होगा। **सी. एस. जॉर्ज** के अनुसार, ''**आज हम पेशे को उस क्षेत्र के रूप में परिभाषित करते हैं जिसका ज्ञान-भंडार सुपरिभाषित है; जो विद्वतापूर्ण, बौद्धिक तथा संगठित है जहाँ शिक्षा और परीक्षा के बिना प्रवेश सम्भव नहीं है और जिसका प्रमुख उद्देश्य आत्म-पारितोषिक प्राप्त करने की बजाय दूसरों की सेवा करना है।**''[1] पेशा एक ऐसा आजीविका का साधन है जिसके लिए प्रारम्भिक प्रशिक्षण आवश्यक होता है, जिसमें प्रबन्धकीय ज्ञान तथा कार्य-कौशल का समन्वय होता है, जो केवल व्यक्तिगत स्वार्थपोषण पर ही आधारित न होकर दूसरों के सेवाभाव पर आधारित होता है तथा जिसकी सफलता का एकमात्र माप केवल वित्तीय प्रतिफल नहीं होता।''

डी. ई. मैक्फारलैंड ने पेशे की निम्न पाँच विशेषताएँ बतायी हैं—(i) व्यवस्थित तथा विशेष संचित ज्ञान का होना (Existence of systematised and specialised body of knowledge), (ii) औपचारिक शिक्षण-प्रशिक्षण की व्यवस्था का होना (Formalised methods of acquiring training), (iii) पेशे के सदस्यों के लिए एक प्रतिनिधि संस्था का होना (Existence of Professional Association for its members), (iv) सदस्यों के लिए आचार-संहिता (Code of Conduct for its members) का होना एवं (v) सेवा की प्रकृति एवं मात्रा के अनुसार पारिश्रमिक, किन्तु पेशे का उद्देश्य सेवा करना होता है। (Charging of fees based on services, but with due regard for priority of service)।

यदि हम प्रबन्ध को पेशे की उपरोक्त विशेषताओं के सन्दर्भ में देखें तो आज प्रबन्ध में पाँचों बातें पायी जाती हैं—

प्रथम, आज प्रबन्ध का व्यवस्थित रूप में विकास हो चुका है तथा इसका विशेष ज्ञान भंडार भी उपलब्ध है। प्रबन्ध ने बहुत कुछ ऐसे सिद्धान्तों और अवधारणाओं का विकास किया है जिन्हें जटिल एवं बड़े संगठनों के अच्छे प्रबन्धन में सफलतापूर्वक उपयोग किया जा सकता है। इस प्रकार यह कहा जा सकता है कि प्रबन्ध पेशे की पहली विशेषता को पूरा करता है।

द्वितीय, पेशे की दूसरी महत्वपूर्ण विशेषता है कि कोई व्यक्ति किसी पेशे में तभी प्रवेश कर सकता है जब वह उसमें औपचारिक शिक्षण एवं प्रशिक्षण के माध्यम से समुचित ज्ञान तथा कुशलता प्राप्त कर ले। इस दृष्टि से प्रबन्ध को पेशे के रूप में

1. "Today, we frequently hear a profession defined as a field with-defined body of knowledge ; one which is learned, intellectual and organised ' one with entry restricted by examination or education; and one with which is concerned primarily with service to others above self reward." —*C. S. George (Jr)*

कॉपीराइट की गई सामग्री

विकसित करने के लिए विभिन्न प्रबन्ध प्रशिक्षण संस्थाओं की देश-विदेश में स्थापना व्यापक पैमाने पर की जा रही है। आज प्रबन्धक बनने के इच्छुक व्यक्ति इन प्रशिक्षण संस्थाओं में प्रशिक्षण प्राप्त करके प्रबन्ध को पेशे के रूप में विकसित करने में सहायता प्रदान कर रहे हैं। जैसे भारत में भारतीय प्रबन्ध संस्थान, अहमदाबाद, कोलकाता आदि तथा ब्रिटेन में हारवर्ड विजिनिस स्कूल आदि।

तृतीय, पेशे का विकास करने के लिए प्रतिनिधि संस्था का होना आवश्यक है जो पेश के प्रमाप (Standards) निर्धारित कर सके तथा पेशे के क्षेत्र में आए नये विचारों का समन्वय तथा प्रसार कर सके। आज प्रबन्ध के क्षेत्र में अनेक प्रतिनिधि संस्थाएँ विद्यमान हैं। उदाहरणार्थ, भारत में अखिल भारतीय प्रबन्ध परिषद् (All India Management Association) एक प्रमुख प्रतिनिधि संस्था है। इसी तरह विदेशों में भी प्रबन्धकों की अनेक परिषदें कार्यरत हैं। अतएव आज बड़ी संख्या में प्रबन्ध परिषदों तथा संघों का गठन हो चुका है।

चतुर्थ, प्रत्येक पेशे में उसके सदस्यों को कुछ आचार-संहिता का पालन करना पड़ता है। पेशेवर व्यक्तियों के लिए नैतिक आचार-संहिता (Moral Code of Conduct) इसलिए जरूरी हो जाता है कि वे अपने ज्ञान व विशेषज्ञता के कारण उस विशेष क्षेत्र में विशेष शक्ति प्राप्त कर लेते हैं। अत: इस विशेष शक्ति का उपयोग समाज के हित में हो, इसके लिए जरूरी है कि उनके सम्पर्क में आने वालों को यह पता हो कि उनका आचरण किस प्रकार का होना चाहिए।

प्रबन्ध के क्षेत्र में भी नैतिक आचार-संहिताओं का निर्माण किया गया है जिसका पालन प्रबन्धक कर रहे हैं। भारत में भी अखिल भारतीय प्रबन्ध परिषद् ने अपने सदस्यों की ईमानदारी, सच्चरित्रता तथा पेशेवर नैतिकता के आश्वासन के लिए लिखित तथा अलिखित आचार संहिता बनाई हुई है।

अन्तत:, पेशे का मूल उद्देश्य सेवा (Service) होता है और वह सेवा की प्रकृति एवं उसकी मात्रा के अनुसार पारिश्रमिक प्राप्त करता है। इस रूप में यह कहा जा सकता है कि किसी पेशे की सफलता तथा सार्थकता का मापन धन-उपार्जन के सन्दर्भ में न होकर प्रदान की गयी **सामाजिक सेवा** के सन्दर्भ में किया जाता है। प्रबन्ध के बारे में भी यह सच है कि प्रबन्ध के योगदान को मुद्रा में मापा नहीं जा सकता। इसके योगदान को इस प्रकार देखा जा सकता है कि इसके द्वारा सामाजिक संसाधनों को एकत्रित करके उन्हें किस प्रकार से समाज के लिए उपयोगी बनाया है। आज प्रबन्धकों में धीरे-धीरे सामाजिक उत्तरदायित्व की भावना बलवती हो रही है।

उपरोक्त विवेचन से यह स्पष्ट है कि प्रबन्ध में पेशे की लगभग सभी विशेषताएँ पायी जाती हैं और वर्तमान में यह तेजी से पेशे के रूप में विकसित हो रहा है। परन्तु कुछ प्रबन्ध विद्वान् प्रबन्ध को अभी पेशा नहीं मानते। **हाज** तथा **जानसन** के अनुसार, **''प्रबन्ध वर्तमान में पेशे की आवश्यकताओं को पूरा नहीं करता है। अत: इसे पूर्ण रूप से पेशे की श्रेणी में नहीं रखा जा सकता है।''** ***मैक्फारलैण्ड*** भी इसी मत के हैं। उनके अनुसार, **''प्रबन्ध का पेशाकरण अभी भी पूर्णता से दूर है।''**

प्रबन्ध को पेशे के रूप में स्वीकार न करने के कारण हैं—

(i) डॉक्टर, वकील तथा चार्टर्ड एकाउण्टैन्टस की भाँति प्रबन्धकों के लिए कोई सामान्य आचार-संहिता का न पाया जाना।

(ii) आज भी प्रबन्ध के सिद्धान्त, तकनीकें, चातुर्य तथा विशिष्ट ज्ञान पूरी तरह से विकसित नहीं हैं।

(iii) आज भी प्रबन्धक बनने के लिए किसी औपचारिक प्रबन्ध शिक्षण, प्रशिक्षण एवं ज्ञान का होना अनिवार्य नहीं है। कोई भी व्यक्ति, जो प्रबन्ध का थोड़ा-सा ज्ञान रखता है, प्रबन्धक बन सकता है। भारत में आज भी अनेक औद्योगिक घरानों में इस प्रकार के प्रबन्धक देखने को मिलते हैं।

(iv) प्रबन्धकों द्वारा सामाजिक उत्तदायित्व को न समझना। दूसरे शब्दों में, प्रबन्धकों में सेवा-भावना का अभाव होना है। वे केवल अपनी संस्था के हितों को देखते हैं।

(v) पेशेवर व्यक्ति की सफलता उसकी सेवाओं तथा ख्याति के आधार पर आंकी जाती है, परन्तु प्रबन्धकीय कुशलता का मुख्य मापदंड लाभ है।

(vi) अधिकतर देशों में प्रबन्धकीय सेवाएँ **एक स्वतन्त्र धन्धे के रूप** में प्रदान नहीं की जाती हैं अपितु प्रबन्धक नौकरी द्वारा ही अपनी सेवाएँ प्रदान करते हैं।

(vii) आज भी प्रबन्धकों की औपचारिक संस्थाओं की संख्या अधिक नहीं पायी जाती है। इससे प्रबन्धक किसी संस्था का सदस्य बन कर लाभ नहीं उठा पाते हैं।

प्रबन्ध पेशा बनता जा रहा है (Management is becoming a Profession)

उपरोक्त विवेचन से स्पष्ट है कि यद्यपि प्रबन्ध आज भी एक पेशे के रूप में पूर्ण रूप से विकसित नहीं हो पाया है, फिर भी वह निरन्तर पेशे की ओर अग्रसर है। **ग्रे** तथा **स्मेल्टज** के अनुसार, **''प्रबन्ध पेशेकरण की ओर अग्रसर है।''** ***लारेन्स एप्पले*** के

अनुसार, "**प्रबन्ध एक पेशा बन चुका है।**" अतएव यह कहना उचित होगा कि प्रबन्ध आज तेजी से एक पेशे के रूप में विकसित हो रहा है तथा भविष्य में प्रबन्ध पूरी तरह से एक पेशे के रूप में स्वीकार किया जाएगा।

भारत में प्रबन्ध एक पेशे के रूप में (Management as a Profession in India)

भारत में भी प्रबन्ध एक पेशे के रूप में विकसित हो रहा है। **जेम्स लिण्डसे** के अनुसार, "**भारत में जिस रूप में औद्योगिक संगठनों का विकास हो रहा है, उससे यह प्रतीत होता है कि भारत में पेशेवर प्रबन्ध केवल अस्तित्व में ही नहीं आया है अपितु शीघ्रता से विकास को प्राप्त कर लेगा।**" इसके प्रमुख कारण हैं—

(i) भारत में प्रबन्धकीय शिक्षण तथा प्रशिक्षण की सुविधाओं में निरन्तर विस्तार।

(ii) भारतीय उद्योगपतियों का बदलता दृष्टिकोण।

(iii) सार्वजनिक क्षेत्र के संस्थानों में पेशेवर प्रबन्धकों की बढ़ती माँग।

(iv) प्रबन्धक परामर्श-सेवाओं की बढ़ती माँग।

(v) विशिष्टीकरण के कारण प्रबन्धकीय कार्यों में जटिलता का आना।

(vi) प्रबन्ध का स्वामित्व से अलग होते जाना।

(vii) अखिल भारतीय प्रबन्ध परिषद् तथा अन्य प्रबन्धकीय संस्थानों के एक पेशे के रूप में विकसित करने के निरन्तर प्रयास।

(viii) अर्थव्यवस्था के उदारीकरण तथा भूमण्डलीयकरण के कारण अन्तर्राष्ट्रीय प्रतिस्पर्धा में टिके रहने के लिए पेशेवर प्रबन्ध को अपनाने का दबाव।

(ix) भारत के अनेक अग्रणी (Leading) उद्योगपतियों एवं व्यवसायियों ने उच्चस्तरीय पेशेवर प्रबन्ध के मापदण्डों को अपनाना है जिसके कारण भी भारत में प्रबन्ध को पेशेवर बनाने में व्यावहारिक सहयोग मिला है।

उपरोक्त तथ्यों के आधार पर यह कहा जा सकता है कि भारत में प्रबन्ध एक पेशे के रूप में विकसित हो रहा है।

(3) प्रबन्ध—एक जन्मजात प्रतिभा के रूप में
(MANAGEMENT—AS AN INBORN ABILITY)

परम्परागत प्रबन्ध विद्वानों का यह मानना है कि "**प्रबन्ध एक जन्मजात प्रतिभा है।**" अर्थात् "**प्रबन्धक जन्म लेते हैं, बनाए नहीं जा सकते।**" इस विचारधार के अनुसार कुछ व्यक्तियों में प्रबन्धकीय कौशल तथा गुण जन्मजात होते हैं। उन्हें प्रबन्ध करने के लिए औपचारिक शिक्षण एवं प्रशिक्षण नहीं मिलता। इन व्यक्तियों में कुशलता, पहलपन, निर्णय, शक्ति, दूरदर्शिता तथा कल्पना-शक्ति जन्मजात होती है। अन्य शब्दों में, कुछ व्यक्ति जन्म से ही योग्य तथा प्रतिभा-सम्पन्न होते हैं, वे दूसरों को कुशलतापूर्वक नेतृत्व करने की क्षमता रखते हैं। इस विचारधारा के आधार पर ही परम्परागत एवं पैतृक (विरासत वाले) औद्योगिक संस्थाओं का विकास हुआ। अतएव यह विचारधारा कुछ सीमा तक उचित प्रतीत होती है क्योंकि व्यक्ति का साहस, जोखिम लेने की क्षमता तथा वंशागत संस्कार उसे कुशल प्रबन्धक बनाने में अवश्य सहायता प्रदान करते हैं। लगता है इस विचारधारा के पीछे निम्नलिखित कारण रहे हैं—

(i) **एकाकी स्वामित्व** (Sole Proprietorship) **तथा साझेदारी संगठनों का अधिक होना**—ऐसे संगठनों में स्वामी तथा प्रबन्धकों के बीच अन्तर नहीं होता। इन संगठनों का स्वामित्व तथा प्रबन्धन पीढ़ी-दर-पीढ़ी हस्तान्तरित होता रहता है। इससे यह आभास होता है कि प्रबन्ध एक जन्मजात प्रतिभा है।

(ii) **उदाहरणों का होना**—देश-विदेश में अनेक ऐसे उदाहरण मिलते हैं जिनके आधार पर यह कहा जा सकता है कि प्रबन्ध एक जन्मजात प्रतिभा है। विश्व में अनेक ऐसे सफल व्यवसायी हुए हैं जिन्होंने कभी भी औपचारिक प्रबन्धकीय शिक्षण-प्रशिक्षण प्राप्त नहीं किया। यहाँ तक कि उनमें से कुछ तो पाठशाला तक नहीं गए। परन्तु उन्होंने महत्वपूर्ण सफलता प्राप्त की। हमारे देश में जमशेदजी टाटा, घनश्यामदास बिड़ला, जमनालाल बजाज, धीरू भाई अम्बानी आदि ऐसे उद्योगपति हैं जिन्हें औद्योगिक जगत् के आधार-स्तम्भ कहा जा सकता है। इन्होंने कभी भी औपचारिक रूप से प्रबन्ध की शिक्षा प्राप्त नहीं की।

(iii) **राज व्यवस्था**—सदियों तक लोगों ने राजा-महाराजाओं का राज ही देखा सुना है। ऐसी शासन व्यवस्था में राजा का पुत्र ही राजा बनता है। इस तरह की परम्परा ने भी इस विचाराधारा को बढ़ावा दिया कि प्रबन्ध एक जन्मजात प्रतिभा है।

(iv) **प्रबन्ध को अलग से विधा** (Discipline) **न मानना**—प्रबन्ध का विकास एक अलग शास्त्र के रूप में हाल की घटना है। बीसवीं शताब्दी से पूर्व इसे सहज बुद्धि (Commonsense) माना जाता है। अत: लोगों की यह धारण बन गयी कि इसके लिए अलग से पढ़ने-पढ़ाने की कोई आवश्यकता नहीं है।

कॉपीराइट की गई सामग्री

उपरोक्त कारणों से यह धारणा बनती चली गयी कि प्रबन्ध एक जन्मजात प्रतिभा होती है। परन्तु समय के साथ-साथ यह धारणा अप्रचलित होती जा रही है। इसके प्रमुख कारण हैं—

(i) संयुक्त पूँजी वाली कम्पनियों के विकास तथा विस्तार होने के साथ-साथ स्वामित्व तथा प्रबन्ध अलग हो रहे हैं।

(ii) प्रबन्ध के औपचारिक शिक्षण-प्रशिक्षण का तेजी से विकास तथा विस्तार हो रहा है।

(iii) प्रबन्ध का विकास एक पृथक् शास्त्र के रूप में हुआ है तथा यह तेजी से पेशा बनता जा रहा है।

आज के युग में प्रबन्ध एक जन्मजात प्रतिभा न होकर '**अर्जित प्रतिभा**' माना जाने लगा है। वास्तविकता तो यह है कि प्रबन्ध एक अर्जित प्रतिभा है, यद्यपि व्यक्तिगत रुचि तथा संस्कार कुशल प्रबन्धक बनने में सहायक अवश्य हैं।

(4) प्रबन्ध—एक सार्वभौमिक प्रक्रिया के रूप में
(MANAGEMENT—AS AN UNIVERSAL PROCESS)

हेनरी फेयोल तथा टेलर जैसे प्रबन्ध विद्वानों ने प्रबन्ध को एक सार्वभौमिक क्रिया माना है। कोई भी संस्था, जिसका उद्देश्य सामूहिक प्रयत्नों (Group Efforts) के द्वारा अपने उद्देश्यों को प्राप्त करना है, वहाँ प्रबन्ध लागू होता है। भले ही ये सामूहिक प्रयत्न सामाजिक, आर्थिक, राजनीतिक क्षेत्र में किए जाएँ अथवा मानव जीवन के किसी अन्य क्षेत्र में किए जाएँ। इस प्रकार प्रबन्ध एक सार्वभौमिक प्रक्रिया है जो प्रत्येक संस्था में समान रूप से सम्पन्न की जाती है। **थियो हैमन** (Theo Haimann) के अनुसार, **"प्रबन्ध के सिद्धान्त सार्वभौमिक हैं...वे किसी भी उपक्रम पर लागू होते हैं जहाँ भी मनुष्यों का समन्वित प्रयास होता है।"**[1] **एफ. डब्ल्यू. टेलर** (F. W. Taylor) के शब्दों में, **"वैज्ञानिक प्रबन्ध के आधारभूत सिद्धान्त सभी प्रकार की मानवीय क्रियाओं-सरलतम व्यक्तिगत प्रयत्नों से लेकर, महान निगमों तक के कार्यों पर लागू होते हैं।" लारेन्स ए. एप्पले** (Lawrence A. Appley) का मत है कि, **"जो प्रबन्ध कर सकता है, वह किसी का भी प्रबन्ध कर सकता है।"**[2] **हेनरी फेयोल** (Henry Fayol) लिखते हैं कि, **"प्रबन्ध के सिद्धान्त लचीले होते हैं तथा उन्हें आवश्यकतानुसार प्रयुक्त किया जा सकता है।"**

उपरोक्त वर्णित विभिन्न प्रबन्ध विद्वानों के विचारों से यह स्पष्ट है कि प्रबन्ध के सिद्धान्त सभी प्रकार के संगठनों में चाहे सैनिक संगठन हो, शिक्षण संस्थान हो, अस्पताल हो, औद्योगिक प्रतिष्ठान हो गैर-व्यावसायिक संस्था हो, विश्वविद्यालय हों, नगर निगम हों, बैंक हों, बीमा कम्पनी हों, मन्दिर-मस्जिद हों, छोटा हो या बड़ा, देश में हो या विदेश में, सफलतापूर्वक सार्वभौमिक रूप से लागू किए जा सकते हैं। अतएव, जहाँ भी हमें समूह के रूप में लक्ष्यों की प्राप्ति के कार्य में लगे व्यक्तियों के प्रयत्नों को नियोजित, संगठित, संगठित, समन्वित एवं नियन्त्रित करना होता है, वहाँ पर प्रबन्धकीय प्रक्रिया आवश्यक रूप से लागू होती है।

अत: प्रबन्ध की सार्वभौमिकता का अर्थ है कि प्रबन्ध-ज्ञान को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक, एक ही देश में एक फर्म से दूसरी फर्म तथा एक देश से दूसरे देश तक हस्तान्तरित किया जा सकता है। प्रबन्ध की सार्वभौमिकता के पक्ष में निम्नलिखित तर्क दिए जा सकते हैं—

(i) **प्रबन्ध के मुख्य कार्यों की सर्व-व्यापकता**—प्रबन्धक को सभी प्रकार के संगठनों में, चाहे वे व्यावसायिक हों या गैर-व्यावसायिक, **प्रबन्ध के प्रमुख कार्यों,** नियोजन, संगठन, समन्वय, अभिप्रेरण तथा नियन्त्रण को, सम्पन्न करना ही पड़ता है। इस प्रकार प्रबन्ध के ये कार्य सर्व-व्यापक हैं।

(ii) **हस्तान्तरण-योग्यता**—प्रबन्ध की सर्व-व्यापकता इसलिए भी है कि प्रबन्ध चातुर्य एवं ज्ञान का हस्तान्तरण किया जा सकता है। प्राय: एक स्थान, क्षेत्र एवं देश में योग्य प्रबन्धक दूसरे क्षेत्र, स्थान तथा देश में भी अपने आप को योग्य सिद्ध करता है।

(iii) **सिद्धान्तों का लचीलापन**—प्रबन्ध के सिद्धान्त विज्ञान की तरह कठोर नहीं हैं बल्कि सरल तथा समझने योग्य हैं जिन्हें बदलती परिस्थितियों एवं परिवेश में आवश्यकतानुसार उपयोग किया जा सकता है। प्रबन्धक अपने ज्ञान तथा अनुभव के आधार पर प्रबन्ध के सिद्धान्तों को लागू करते समय सम्बन्धित देश तथा स्थान की परिस्थिति के अनुसार इनमें थोड़ा बहुत परिवर्तन कर सकते हैं। यही कारण है कि प्रबन्ध के सिद्धान्तों के प्रयोग को सर्वव्यापक माना जाता है।

(iv) **महत्व की व्यापकता**—जो सिद्धान्त, कार्य तथा वस्तु स्थिति एक स्थान पर महत्वपूर्ण होते हैं, वे दूसरे स्थानों पर भी उतने ही महत्वपूर्ण होते हैं। हाँ, डिग्री का अन्तर अवश्य हो सकता है।

---

1 "The principles of management are universal....they are applicable to any kind of enterprise where there is coordinated effort of human beings." —*Theo Haimann*

2 "He who can manage, can manage anything." —*Lawrence A. Appley*

सार्वभौमिकता के विपक्ष में तर्क—प्रबन्ध की सार्वभौमिकता के विपक्ष में निम्नलिखित तर्क दिए जाते हैं—

(i) **प्रबन्ध के सिद्धान्त परिस्थिति मूलक हैं** (Principles of Management are situational)—इस तर्क के अनुसार प्रबन्ध के सिद्धान्त सार्वभौमिक न होकर पूरी तरह से परिस्थितिजनक होते हैं। इसलिए प्रबन्धक के लिए कोई एक सर्वोत्तम तरीका या मार्ग नहीं है जिसके अनुसार वह अपना प्रबन्धकीय कार्य कर सके।

(ii) **प्रबन्ध सम्बन्धित उपक्रम के उद्देश्यों पर निर्भर करता है** (Management depends upon the objectives of concerned enterprise)—प्राय: यह कहा जाता है कि प्रबन्ध सभी प्रकार के संगठनों के लिए आवश्यक है। परन्तु यह प्रबन्ध **किस प्रकार का होना चाहिए,** यह सम्बन्धित उपक्रम के उद्देश्यों पर निर्भर करता है। व्यावसायिक तथा गैर-व्यावसायिक संगठनों के उद्देश्यों में पर्याप्त भिन्नता होती है। व्यावसायिक संस्थानों का उद्देश्य लाभ कमाना होता है, जबकि गैर-व्यावसायिक संस्थाओं का उद्देश्य सेवा करना अथवा सुविधा प्रदान करना होता है। अत: उद्देश्यों की भिन्नता का प्रभाव प्रबन्ध पर भी पड़ता है।

(iii) **प्रबन्ध संस्कृतिबद्ध है** (Management is culture-bound)—प्रबन्ध के सिद्धान्तों का लागू किया जाना विशिष्ट परिस्थिति या संस्कृति पर निर्भर करता है। संस्कृति किसी समाज के मूल्यों, विश्वासों व मनोवृत्तियों से सम्बन्धित होती है। प्रबन्ध, वास्तव में व्यक्तियों से सम्बन्धित है तथा व्यक्ति समाज से, अत: प्रबन्ध उन घटकों से प्रभावित होता है।

(iv) **दर्शन में भिन्नता** (Difference in Philosophy)—विभिन्न संगठनों के दर्शनों में भी भिन्नता पाई जाती है जिसके कारण कोई व्यक्ति सभी प्रकार के संगठनों में एक श्रेष्ठ प्रबन्धक नहीं बन सकता। उदाहरण के लिए, यदि एक फर्म का दर्शन (Philosophy) **शीघ्र लाभ कमाना** तथा दूसरी फर्म का दर्शन **दीर्घकाल आधार पर लाभ कमाना हो,** तो इस दार्शनिक भिन्नता का प्रभाव इन फर्मों के कर्मचारियों के मनोबल, उत्पादकता, संगठन-ढाँचे, भारार्पण, प्रबन्ध-विस्तार (Span of Management) तथा सन्देशवाहन के रूपों पर भिन्न-भिन्न ढंग से होगा। **अर्नेस्ट डेल** के अनुसार भिन्न-भिन्न उपक्रमों का भिन्न-भिन्न दर्शन होने के कारण एक संस्था का प्रबन्धक अन्य सभी प्रकार की संस्थाओं में सफल नहीं हो सकता।

(v) **प्रबन्ध कला तथा विज्ञान दोनों** (Management is both an Art and a Science)—प्रबन्ध केवल विज्ञान ही नहीं है बल्कि कला भी है और कला में परिस्थितियों की भूमिका अत्यन्त महत्वपूर्ण है। प्रबन्ध की कला में प्रबन्ध की प्रक्रिया, सिद्धान्त एवं तकनीकों के प्रयोग को व्यावहारिक परिस्थितियों में समझना जरूरी है। इसलिए प्रबन्ध प्रक्रिया का प्रयोग सर्वव्यापक नहीं हो सकता ।

निष्कर्ष (Conclusion)—प्रबन्ध की सार्वभौमिकता के पक्ष व विपक्ष के तर्कों के उपरोक्त विवेचन से यह स्पष्ट है कि यद्यपि भिन्न-भिन्न देशों, संस्कृतियों व संगठनों में और विभिन्न संगठन के स्तरों पर प्रबन्धकीय व्यवहारों में भिन्नता हो सकती है, परन्तु प्रबन्ध के मूलाधार व सिद्धान्त एक जैसे होते हैं, सार्वभौमिक होते हैं। अत: प्रबन्धकीय ज्ञान का एक देश से दूसरे देश में हस्तान्तरण करना सम्भव है। आज प्रबन्ध किसी एक देश, वर्ग या जाति से सम्बन्धित नहीं है, बल्कि उसकी उपयोगिता सर्वव्यापक एवं सार्वभौमिक है।

(5) प्रबन्ध—एक सामाजिक दायित्व के रूप में
(MANAGEMENT—AS A SOCIAL RESPONSIBILITY)

सामाजिक दायित्व का अर्थ है समाज की इच्छाओं, भावनाओं व आकांक्षाओं को समझना तथा उनको पूरा करने में सहयोग देना। प्रबन्धकों को उनके संगठनों को चलाने तथा उनका प्रबन्ध करने के लिए उन्हें समाज की अनुमति प्राप्त होती है। वे इसके लिए समाज से ही अधिकार प्राप्त करते हैं। ऐसे में उनका समाज के प्रति सामाजिक उत्तरदायित्व उत्पन्न हो जाता है।

19वीं शताब्दी में प्रबन्ध का एक ही उत्तरदायित्व होता था कि वह व्यवसाय के स्वामियों के हितों की रक्षा करें। परन्तु आज प्रबन्ध का सामाजिक उत्तरदायित्व उन सभी दावेदारों के प्रति है जो संगठन से प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष रूप से जुड़े हुए हैं। **पीटर एफ. ड्रकर** के अनुसार, "**प्रबन्ध का सामाजिक उत्तरदायित्व दोनों के प्रति है—उस उपक्रम के प्रति जिसका कि वह अंग है और उस समाज के प्रति भी, जिसका कि वह उपक्रम अंग है।**" **ड्रकर** आगे लिखते हैं कि, "**यह प्रबन्ध का सामाजिक उत्तरदायित्व है कि वह उन्हीं कार्यों को करे जो जनता के हित में हों। ऐसा करने से वह स्वयं के हित में कार्य करेगा।**" कुछ प्रबन्ध विद्वानों ने तो यहाँ तक कह दिया है कि "**सामाजिक उत्तरदायित्व का निर्वाह करना प्रबन्ध है।**"

किसी संगठन से सम्बद्ध दावेदारों को दो भागों में बाँटा जा सकता है—

(i) **आन्तरिक दावेदार**—इसमें स्वामी (अंशधारी) तथा कर्मचारी शामिल हैं।

(ii) **बाह्य दावेदार**—इसमें ग्राहक, समाज, सरकार, पूर्तिकर्त्ता व प्रतियोगी शामिल हैं।

प्रबन्ध के विभिन्न वर्गों (दावेदारों) के प्रति उत्तरदायित्व निम्नलिखित हैं—

(1) **स्वामियों (अंशधारियों) के प्रति**—आज प्रबन्धकों के अपने स्वामियों 'अंशधारियों' के प्रति अनेक उत्तरदायित्व हो गए हैं जिनमें से प्रमुख निम्नलिखित हैं—(i) व्यवसाय में लगी हुई पूँजी को सुरक्षित रखना, उस पर उचित प्रतिफल तथा लाभ प्रदान

करना; (ii) विनियोजित पूँजी पर उचित लाभांश देना; (iii) विनियोजित पूँजी का निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए, सदुपयोग करना; (iv) संस्था की प्रगति से अवगत कराते रहना; (v) विभिन्न वर्ग के अंशधारियों के साथ समानता का व्यवहार करना; (vi) सही लेखे प्रस्तुत करना एवं (vii) स्वामियों के हितों की रक्षा करना।

(2) **कर्मचारियों के प्रति**—एक सन्तुष्ट कर्मचारी व्यवसाय की प्रगति में सहायक सिद्ध होता है, जबकि एक असन्तुष्ट कर्मचारी व्यवसाय की प्रगति में बाधक सिद्ध होता है। अतएव, प्रबन्धकों को कर्मचारियों को अधिकतम सन्तुष्टि प्रदान करने का लगातार प्रयत्न करते रहना चाहिए। इसलिए कर्मचारियों के प्रति प्रबन्धकों के निम्नलिखित उत्तरदायित्व हैं—(i) उचित पारिश्रमिक देना; (ii) नौकरी की सुरक्षा प्रदान करना; (iii) श्रम-कल्याण की योजनाओं को प्राथमिक स्थान देना तथा उन्हें लागू करना; (iv) उचित मान व सम्मान देना; (v) मानवीय तथा सहानुभूतिपूर्ण व्यवहार करना; (vi) विकास व उत्थान के पर्याप्त अवसर प्रदान करना; (vii) श्रम-समस्याओं व कठिनाइयों का उचित निवारण करना; (viii) लाभों में हिस्सा देना; (ix) प्रबन्ध में भाग लेने के अवसर प्रदान करना; (x) अच्छी कार्य-दशाएँ प्रदान करना; (xi) सामाजिक सुरक्षा प्रदान करना; (xii) संस्था की नीतियों, कार्यक्रमों आदि के बारे में सूचनाएँ देते रहना एवं (xiii) निष्पक्ष भर्ती-नीति को अपनाना।

(3) **ग्राहकों अथवा उपभोक्ताओं के प्रति**—आज ग्राहक ही व्यवसाय की आधारशिला है। अतएव ग्राहकों अथवा उपभोक्ताओं की सन्तुष्टि करना प्रत्येक व्यवसायी का प्रमुख कार्य है। आज 'क्रेता का बाजार' है और वही राजा है इसलिए प्रबन्धकों को चाहिए कि वे ग्राहकों के प्रति अपने उत्तरदायित्वों को पूरा करें। ग्राहकों (उपभोक्ताओं) के प्रति उनके दायित्व निम्नलिखित हैं—(i) ग्राहकों को अच्छी किस्म की वस्तुएँ, उचित समय पर, उचित मात्रा में, उचित मूल्यों पर तथा उचित स्थान पर उपलब्ध कराना; (ii) वस्तुओं एवं सेवाओं की पूर्ति निरन्तर बनाए रखना; (iii) वस्तुओं में मिलावट न करना; (iv) अनैतिक तथा भ्रमिक विज्ञापन न करना; (v) विक्रय के बाद सेवा (After Sale Service) प्रदान करना; (vi) अच्छे ग्राहक सम्बन्ध स्थापित करना; (vii) ग्राहकों की इच्छा, पसन्द आदि के अनुसार वस्तुओं का निर्माण करना; (viii) वर्तमान वस्तुओं के गुणों में निरन्तर सुधार करते रहना; (ix) वस्तुओं के प्रयोग की विधि की जानकारी देना एवं (x) ग्राहकों की शिकायतों पर उचित ध्यान देना तथा उनको दूर करने के लिए आवश्यक कदम उठाना।

(4) **समाज के प्रति**—प्रबन्धक जिस समाज में रहता है, उसके समाज के प्रति अनेक उत्तरदायित्व होते हैं। समाज के प्रति उसके दायित्व निम्नलिखित हैं—(i) समाज के संसाधनों का उपयोग सामाजिक हित में करना; (ii) समाज के व्यक्तियों को रोजगार उपलब्ध कराना; (iii) स्थानीय वातावरण को दूषित होने से बचाना; (iv) समाज के जीवन-स्तर में वृद्धि करना; (v) विभिन्न सामाजिक-कल्याण कार्य करना—जैसे अस्पताल, धर्मशालाएँ, विद्यालय, मनोरंजन आदि सुविधाएँ उपलब्ध कराना; (vi) सामाजिक विकास के कार्यक्रमों में सहयोग देना एवं (vii) ऐसा कोई कार्य न करना जो कि समाज की भावनाओं को ठेस पहुँचाए।

(5) **सरकार के प्रति**—प्रबन्धकों के सरकार के प्रति निम्नलिखित दायित्व हैं—(i) सरकारी करों का ईमानदारी से भुगतान करना; (ii) सरकारी नियमों व कानूनों का पालन करना; (iii) देश के आर्थिक विकास में सरकार को सहयोग देना; (iv) निजी स्वार्थ के लिए सरकारी कर्मचारी तथा प्रजातन्त्रिक ढांचे को भ्रष्ट न करना; (v) अनुचित तरीकों से राजनैतिक संरक्षण प्राप्त न करना एवं (vi) शत्रु देश से किसी प्रकार का व्यवसाय न करना।

(6) **पूर्तिकर्त्ताओं के प्रति**—वे व्यक्ति जो व्यवसाय में काम आने वाली वस्तुएँ, जैसे कच्चा माल, मशीनरी तथा अन्य सामग्री उपलब्ध कराते हैं, उन्हें पूर्तिकर्त्ता कहते हैं। पूर्तिकर्त्ताओं के प्रति प्रबन्ध के दायित्व निम्नलिखित हैं—(i) उनकी वस्तुओं एवं सेवाओं का उचित मूल्य देना; (ii) मूल्य का भुगतान समय पर करना; (iii) नये पूर्तिकर्त्ताओं को भी अपने माल को प्रस्तुत करने का अवसर देना; (iv) अपने उपक्रम के भावी विकास की उन्हें सूचना देना; (v) माल की पूर्ति के लिए पर्याप्त समय देना एवं (vi) बाजार में होने वाले परिवर्तनों (जैसे ग्राहकों की रुचि, आदतों एवं फैशन में होने वाले परिवर्तन) की सूचना देते रहना।

(7) **प्रतियोगियों के प्रति**—अपने प्रतियोगियों के प्रति प्रबन्ध के दायित्व निम्नलिखित हैं—(i) स्वस्थ प्रतिस्पर्धा करना; (ii) बाजार-अनुसन्धान को प्रोत्साहित करना; (iii) व्यापार के विकास के लिए मिलकर कार्य करना; (iv) कृत्रिम सौदों द्वारा मूल्यों में वृद्धि या कमी न करना एवं (v) आपसी सहयोग बढ़ाना—यह सहयोग तभी बढ़ सकता है जब प्रबन्धक प्रतिद्वन्द्वियों की बुराई न करें, उनके माल को घटिया नप बताएँ तथा उनके ग्राहकों को न भड़काएँ।

(8) **स्वयं के प्रति**—प्रबन्ध का स्वयं के प्रति भी महत्वपूर्ण सामाजिक उत्तरदायित्व है अर्थात् जिस उद्देश्य से व्यवसाय की स्थापना की गई है, वह उसे पूरा करे। प्रबन्ध के स्वयं के प्रति निम्नलिखित उत्तरदायित्व हैं—(i) व्यवसाय का कुशलता तथा लाभदेयता के साथ संचालन करना; (ii) उपलब्ध मानवीय व भौतिक साधनों का समाज हित में अधिकतम उपयोग करना; (iii) संस्था की साख बनाए रखना तथा उसमें वृद्धि करना; (iv) व्यावसायिक क्षमता का विकास करना; (v) परिवर्तन की चुनौती का सामना करना; (vi) बढ़ती हुई प्रतिस्पर्धा की चुनौती का सामना करना तथा स्वस्थ प्रतिस्पर्धा पर बल देना तथा (vii) वाँछित बाजारों में प्रवेश करना।

कॉपीराइट की गई सामग्री

(6) प्रबन्ध—एक प्रणाली के रूप में
(MANAGEMENT—AS A SYSTEM)

वर्तमान में प्रबन्ध का एक पद्धति के रूप में अध्ययन किया जाने लगा है। प्रणाली विचारधारा के अनुसार प्रत्येक संस्था में संगठन व्यक्तियों का एक समूह होता है जिनमें परस्पर औपचारिक सम्बन्ध होते हैं। इन व्यक्तियों में से प्रत्येक व्यक्ति अपनी क्रियाएँ अलग-अलग उद्देश्य लेकर नहीं करना अपितु संगठन के सामान्य उद्देश्यों के अनुसार ही अपना कार्य करता है। अत: प्रबन्धक को प्रत्येक व्यक्ति की क्रिया को एक अंग के रूप में और सभी क्रियाओं को एक प्रणाली मानना चाहिए और उसी के अनुसार कार्य किया जाना चाहिए, तभी वह उसका कुशलतापूर्वक प्रबन्ध कर पाएगा। प्रणाली विचारधारा की प्रमुख विशेषता यह है कि यह संस्था के सभी पहलुओं पर एक साथ विचार करती है। इसके अन्तर्गत किसी एक भाग के अध्ययन की बजाय सम्पूर्ण भाग का अध्ययन किया जाता है। जिस प्रकार एक डॉक्टर किसी रोगी का इलाज करते समय उसकी सम्पूर्ण शारीरिक संरचना को ध्यान में रखता है, ठीक उसी प्रकार प्रबन्ध करने के लिए सम्पूर्ण संगठन को एक प्रणाली मानकर चलना होगा। अतएव सम्पूर्ण रूप में संस्था की क्रियाओं का अध्ययन करके प्रबन्ध करने को ही प्रणाली बद्ध प्रबन्ध विचारधारा (System Approach to Management) कहा जाता है। इसमें सबसे पहले प्रणाली को परिभाषित अर्थात् निश्चित करना है, तत्पश्चात् उद्देश्य-निर्धारण, औपचारिक उप-प्रणालियों का निर्माण तथा एकीकरण करना होता है।

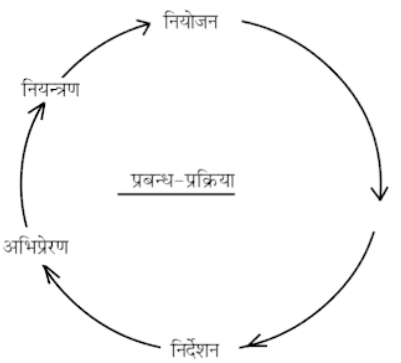
प्रबन्ध को प्रणाली के रूप में देखने का अर्थ है किसी संस्था के प्रबन्ध को करने के लिए एकीकृत दृष्टिकोण (Unified Approach) अपनाना। अन्य शब्दों में, प्रबन्ध के प्रबन्धकीय पहलुओं को समग्र रूप में देखने और समझने की योग्यता।

(7) प्रबन्ध—एक प्रक्रिया के रूप में
(MANAGEMENT—AS A PROCESS)

प्रबन्ध एक प्रक्रिया इस अर्थ में है कि निश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए आवश्यक कार्यों को एक अनुक्रम (Sequence) में किया जाता है। प्रबन्ध प्रक्रिया के तत्व हैं—नियोजन, संगठन, अभिप्रेरणन, नियुक्तियाँ निर्देशन तथा नियन्त्रण। इन्हें प्रबन्ध के कार्य भी कहा जाता है। ये कार्य मिल कर प्रबन्ध प्रक्रिया का निर्माण करते हैं।

अतएव प्रबन्ध एक ऐसी प्रक्रिया है जिसका उपयोग उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए किया जाता है। प्रबन्ध प्रक्रिया के माध्यम से संस्था के सीमित साधनों का अधिकतम उपयोग किया जाता है। इस प्रकार प्रबन्ध निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए समूह के प्रयासों एवं साधनों के बीच समन्वय स्थापित करने वाली एक विशिष्ट प्रक्रिया है। प्रबन्ध में कुछ विशिष्ट कार्य समयानुसार व क्रमबद्ध तरीके से किए जाते हैं।

प्रबन्ध की प्रक्रिया को निम्न चित्र द्वारा स्पष्ट किया जा सकता है—



संलग्न चित्र से स्पष्ट है कि प्रबन्ध प्रक्रिया में **सबसे पहले** नियोजन का कार्य किया जाता है। **इसके पश्चात् संगठन** का ढाँचा तैयार किया जाता है। जिसके अन्तर्गत संस्था में कार्य करने वाले व्यक्तियों के बीच परस्पर सम्बन्ध निर्धारित किए जाते हैं। **तीसरी क्रिया** निर्देश की आती है जिसके अन्तर्गत कर्मचारियों को कार्य करने के लिए आवश्यक निर्देश दिए जाते हैं। इस प्रकार यह क्रिया संगठित प्रयासों को प्रारम्भ करती है, निर्णयों को वास्तविकता का चोला पहनाती है तथा व्यवसाय को अपने उद्देश्य को प्राप्त करने में अग्रसर करती है। **चौथी प्रक्रिया** अभिप्रेरण की है, जो कर्मचारियों को कार्य करने के लिए प्रेरित करती है, उन्हें कार्य पर बनाए रखती है तथा उन्हें अधिकतम सन्तुष्टि प्रदान करती है। प्रबन्धकीय प्रक्रिया में नियन्त्रण अन्तिम चरण है, जिसके अन्तर्गत यह देखा जाता है कि प्रबन्ध अपने लक्ष्यों की प्राप्ति अपनी योजनाओं के अनुसार कर पा रहा है अथवा नहीं। इसके अन्तर्गत वास्तविक प्रगति की समीक्षा की जाती है तथा किसी भी विचलन को देख कर उसे दूर करने के लिए आवश्यक सुधारात्मक कार्यवाही की जाती है। इस प्रकार यह **प्रबन्ध प्रक्रिया** निरन्तर चलती रहती है।

II. प्रबन्ध के सिद्धान्त
(PRINCIPLES OF MANAGEMENT)

प्रबन्ध के सिद्धान्तों को क्रमबद्ध करने का प्रयास अनेक विद्वानों ने किया है परन्तु हेनरी फेयोल प्रथम प्रबन्ध विशेषज्ञ थे जिन्होंने प्रबन्ध के विकास के लिए सिद्धान्तों की आवश्यकता को अनुभव किया। इसके अतिरिक्त **चैस्टर बर्नार्ड** (Chestor Barnard), **ब्राउन** (Brown), **जॉर्ज टैरी** (George Tarry) आदि विद्वानों ने भी प्रबन्ध के सिद्धान्तों के महत्व को स्वीकार किया है।

कॉपीराइट की गई सामग्री

सिद्धान्त वे आधारभूत सत्य (Fundamental truth) होते हैं जो किसी कार्य के कारण एवं परिणाम (Cause and effect) रूपी सम्बन्धों की व्याख्या करते हैं। **कून्ट्ज व ओ' डोनल** के अनुसार, **''प्रबन्धकीय सिद्धान्त सामान्य मान्यता के आधारभूत सत्य हैं जो प्रबन्धकीय कार्यों के परिणाम की भविष्यवाणी करने की उपयोगिता रखते हैं।''**[1]

विभिन्न प्रबन्ध-चिन्तकों ने वर्षों के अनुभव, शोध व परीक्षण के आधार पर अनेक प्रबन्धकीय सिद्धान्तों की रचना की है। प्रबन्ध के सिद्धान्त प्रबन्धकों को उनके कार्यों के सम्पादन में मार्गदर्शन करते हैं। प्रबन्ध के सिद्धान्तों की प्रकृति लोचशील है। ये समय एवं परिस्थितियों के अनुसार परिवर्तनीय है। चूँकि प्रबन्धकीय कार्यों का सम्पादन एक गतिशील वातावरण में किया जाता है और इसमें मानवीय तत्व की केन्द्रीय भूमिका होती है, इसलिए प्रबन्ध के सिद्धान्त भौतिक विज्ञान के सिद्धान्तों की भाँति बेलोच (Rigid) या ब्रह्म वाक्य (Absolute) न होकर गतिशील तथा लोचशील होते हैं। प्रबन्ध के अधिकतर सिद्धान्त सभी प्रकार के सगठनों में लागू किये जा सकते हैं। सभी जगहों पर, सभी देशों व संस्कृतियों में प्रयोग किए जा सकते हैं, परन्तु फिर भी इन्हें सांस्कृतिक परम्पराएँ तथा आर्थिक विकास का स्तर प्रभावित करता है। इस सम्बन्ध में **हेनरी फेयोल** का कथन उल्लेखनीय है कि, **''प्रबन्ध के सिद्धान्त स्थिर नहीं होते बल्कि लोचपूर्ण होते हैं जिनका प्रयोग बदलती हुई विशेष परिस्थितियों को ध्यान में रख कर किया जाना चाहिए।''**[2] प्रबन्ध के सिद्धान्त विकास की स्थिति में है। इनका विकास निरन्तर व्यापक होता जा रहा है। पुराने सिद्धान्त अनुभव की कसौटी पर कसे जा रहे हैं तथा नये सिद्धान्तों का विकास हो रहा है।

उपरोक्त विवेचन से यह स्पष्ट है कि—

(i) प्रबन्ध के सिद्धान्त सार्वभौमिक हैं (Universality of Principles)।

(ii) प्रबन्ध के सिद्धान्तों की प्रकृति गतिशील है (Dynamic nature of Principles)।

(iii) प्रबन्ध के सिद्धान्तों में मानवीय व्यवहार की केन्द्रीय भूमिका होती है (Central Role of Human Behaviour on Principles)।

(iv) प्रबन्ध के सिद्धान्त सापेक्ष होते हैं न कि निरपेक्ष (Principles of Management are relative, not absolute): अर्थात् ये संस्था में आवश्यकतानुसार परिवर्तन करके लागू किए जा सकते हैं।

(v) प्रबन्ध के सभी सिद्धान्तों का संस्था में समान महत्व होता है (All principles of management are equally important) तथा संस्था के विकास में सभी सिद्धान्तों का समान रूप से महत्वपूर्ण भूमिका होती है।

महत्व (Importance)—**जॉर्ज टैरी** के शब्दों में, **''एक प्रबन्ध के लिए प्रबन्ध के सिद्धान्तों का उतना महत्व है जितना कि एक सिविल इन्जीनियर के लिए स्ट्रेन्थ सारणी का।'' थियो हैमन** (Theo Haimann) ने भी प्रबन्ध के सिद्धान्तों के महत्व का इस प्रकार वर्णन किया है, **''एक प्रबन्धक का कार्य सरल हो जाता है तथा उसकी कार्यकुशलता व प्रभावशीलता में वृद्धि हो जाती है, यदि वह प्राप्त विभिन्न प्रबन्धकीय सिद्धान्तों को समझता है तथा उनका उचित प्रयोग करता है। सिद्धान्तों तथा धारणाओं का ज्ञान प्रबन्धकों की शक्ति तथा श्रम में पर्याप्त बचत करता है तथा प्रबन्धकों को जटिल परिस्थितियों में से निकलने में मार्गदर्शन करता है।''**[3]

अतएव, प्रबन्ध में इनका महत्व निम्न कारणों से है—

(i) प्रबन्ध के सिद्धान्तों के प्रयोग से प्रबन्धकों की कार्यकुशलता तथा प्रभावशीलता में वृद्धि होती है।

(ii) प्रबन्धक का कार्य सरल हो जाता है।

(iii) प्रबन्ध के सिद्धान्तों के आधार पर प्रबन्ध प्रक्रियाएँ क्रमबद्ध तथा स्पष्ट हो जाती हैं। **"व्यवस्थित तथा अनुभव सिद्ध सिद्धान्तों के अभाव में प्रबन्ध शास्त्र का ज्ञान खोखला तथा अधूरा रह जाएगा।"**

---

1 "Management principles are fundamental truth of general validity which have value in predicting the results of management actions." —*Koontz & O' Donnel*

2 "Principles of management are fiexible and not absolute, but must utilised in the light of changing and special conditions." —*Henry Fayol*

3 "The job of a manager will be simplified and his effectiveness and efficiency increased if he understands and properly utilises the various marginal principles which are at his command. The knowledge of principles and concepts will save the managers considerable labour and energy. Principles and concepts will firmly and surely guide the manager through complicated situation." —*Theo Haimann*

कॉपीराइट की गई सामग्री

(iv) प्रबन्ध के सिद्धान्त प्रबन्धकों की शक्ति तथा श्रम में पर्याप्त बचत करते हैं तथा उन्हें जटिल परिस्थितियों में से निकालने में मार्गदर्शन करते हैं।

(v) प्रबन्ध के सिद्धान्तों के प्रयोग से समाज के मानवीय तथा भौतिक संसाधनों का कुशल प्रयोग किया जा सकता है।

हेनरी फेयोल द्वारा प्रतिपादित प्रबन्ध के सिद्धान्त

(PRINCIPLES OF MANAGEMENT AS PROPOUNDED BY HENRY FAYOL)

फ्रांसीसी प्रबन्ध विशेषज्ञ हेनरी फेयोल ने प्रबन्धक के रूप में अपने व्यावहारिक अनुभव के आधार पर प्रबन्ध के 14 सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया है जो कि निम्नलिखित हैं—

(1) **कार्य का विभाजन** (Division of Work)—कार्य विभाजन का सिद्धान्त वास्तव में विशिष्टीकरण का सिद्धान्त है। हेनरी फेयोल के अनुसार इसे प्रबन्धकीय तथा तकनीकी, सभी तरह के कार्यों में लागू किया जाना चाहिए। इस सिद्धान्त द्वारा संगठन में उच्चस्तरीय कार्यकुशलता को प्राप्त किया जा सकता है। इस सिद्धान्त के अनुसार प्रत्येक कार्य को एक से अधिक भागों में बाँटा जाना चाहिए तथा जो व्यक्ति जिस कार्य के लिए योग्य होता है, उसे वही कार्य सौंपा जाना चाहिए। इससे श्रमिकों की कार्यक्षमता में वृद्धि होती है तथा संस्था को विशिष्टकरण के लाभ प्राप्त होते हैं। इसलिए **हेनरी फेयोल** ने कहा है कि, **"इस सिद्धान्त का उद्देश्य अधिक अच्छे तथा विस्तृत परिणाम प्राप्त करना है।"**

(2) **अधिकार तथा उत्तरदायित्व** (Authority and Responsibility)—फेयोल का कहना है कि अधिकार का प्रवाह उत्तरदायित्व से होता है। जो प्रबन्धक दूसरों पर अधिकारों का प्रयोग करते हैं उन्हें अपने निर्णयों तथा परिणामों के उत्तरदायित्व को भी वहन करना चाहिए। वे अधिकार को उत्तरदायित्व से प्रेरित और इसका परिणाम मानते हैं। अधिकार सत्ता अधिकारिक (Official) तथा व्यक्तिगत, दोनों प्रकार की होती है। अधिकारिक अधिकार, संगठन में प्रबन्धक की पदस्थितियों से उत्पन्न होती है तथा व्यक्तिगत अधिकार, बुद्धि, अनुभव, नैतिकता तथा विगत सेवाओं के संयोजन से उत्पन्न होता है।

इस सिद्धान्त से स्पष्ट होता है कि प्रबन्धकों को उत्तरदायित्व के बिना अधिकार नहीं दिए जाने चाहिए और जिनके पास उत्तरदायित्व है, उन्हें उसके अनुरूप अधिकार सत्ता भी दी जाए ताकि वे अपेक्षित कार्यवाही कर सकें तथा दूसरों से काम ले सकें। इस प्रकार, अधिकार तथा उत्तरदायित्व में समानता होनी चाहिए। अधिक अधिकार दिए जाने पर प्रबन्धक उनका दुरुपयोग कर सकता है, कम होने पर कार्य करवाने में कठिनाई आ सकती है।

(3) **अनुशासन** (Discipline)—अनुशासन किसी संगठन की समुचित कार्य-प्रणाली को संचालित रखने के लिए अनिवार्य शर्त है। संगठन के सदस्यों से यह अपेक्षा की जाती है कि वे अपने कार्य का निष्पादन करते समय अपने व्यवहार को, नियमों, मापदण्डों तथा प्रचलित परम्पराओं के अनुरूप बनाये रखेंगे।

फेयोल के मत में अनुशासन बनाये रखने के लिए (i) सभी स्तरों पर अच्छे निरीक्षक नियुक्त करना, (ii) कर्मचारियों के लिए उचित व सर्वमान्य नियमों व समझौतों का होना तथा (iii) दण्ड की उचित व्यवस्था का होना तथा दृढ़तापूर्वक नियमों को लागू करना आवश्यक है। **हेनरी फेयोल** के अनुसार किसी संस्था का कुशल संचालन अच्छे नेतृत्व पर निर्भर करता है। इसलिए अनुशासन बनाए रखने के लिए यह भी आवश्यक है कि संस्था का नेतृत्व भी अच्छा हो। वे लिखते हैं, **"अनुशासन वही है जो नेता कायम करते हैं।"**

(4) **आदेश की एकता** (Unity of command)—इस सिद्धान्त के अनुसार प्रत्येक कर्मचारी को एक ही अधिकारी से आदेश व निर्देश मिलने चाहिए क्योंकि कोई भी व्यक्ति एक ही समय में एक से अधिक अधिकारियों के आदशों व निर्देशों का पालन नहीं कर सकता है। अनेक अधिकारियों से आदेश मिलने पर कर्मचारी यह निर्णय नहीं कर पाएगा कि किसके आदेश का पालन किया जाए तथा किसके आदेश का नहीं। वह कर्मचारी भ्रमित (Confuse) हो जाता है तथा अपने दायित्व से विमुख भी हो जाता है। इसलिए **हेनरी फेयोल** आदेश की एकता को एक महत्वपूर्ण सिद्धान्त मानते हैं।

यह सिद्धान्त **टेलर** के **क्रियात्मक फोरमैनशिप** (Functional Foremanship) सिद्धान्त के विपरीत है जहाँ किसी श्रमिक को अनेक क्रियात्मक फोरमैन से आदेश प्राप्त होते हैं।

(5) **निर्देशन की एकता** (Unity of direction)—एक उद्देश्य से सम्बन्धित, क्रियाएँ एक समूह में होनी चाहिए और एक समूह का एक अधिकारी होना चाहिए। (One head and one plan for a group of activities having the same objectives)। **फेयोल** की राय में **"समान उद्देश्य वाली क्रियाओं का एक समूह हो और उसके लिए एक मुखिया और एक योजना हो।"** इसका यह अर्थ नहीं कि सभी निर्णय शीर्ष स्तर पर लिए जायें, बल्कि इसका इतना ही अर्थ है कि सभी सम्बन्धित क्रियाओं का निर्देशन एक ही व्यक्ति के द्वारा होना चाहिए। उदाहरणार्थ, विपणन क्रियाएँ जैसे उत्पाद व्यूह-रचना और नीति, विज्ञापन तथा विक्रय संवर्द्धन, वितरण नीति, उत्पादन कीमत नीति, विपणन अनुसन्धान आदि एक ही प्रबन्धक के नियन्त्रण में हों तथा उसके दिशानिर्देशन

कॉपीराइट की गई सामग्री

के लिए एक एकीकृत योजना बनायी जाये। इस प्रकार, जहाँ आदेश की एकता एक व्यक्ति की क्रियाओं से सम्बन्धित हैं, वहीं निर्देशन की एकता संगठन के समस्त स्तरों पर किसी समूह की क्रियाओं से सम्बन्धित है।

(6) **व्यक्तिगत हितों की सामान्य हितों के प्रति गौणता** (Subordination of individual interest to general interest)—संगठन का हित वैयक्तिक और समूह के हितों से ऊपर होता है। ऐसा तभी हो सकता है जब संगठन के उच्च पदों पर कार्यरत प्रबन्धकों द्वारा ईमानदारी, न्याय और निष्ठा का उदाहरण प्रस्तुत किया जाए। यद्यपि प्रबन्धकों का यह उत्तरदायित्व है कि वे व्यक्तिगत और सामूहिक हितों में समन्वय बनाये रखें, फिर भी जब कभी इनमें टकराव की स्थिति उत्पन्न हो तो सामान्य हितों के पक्ष में व्यक्तिगत हितों को समर्पित कर देना चाहिए। यह सिद्धान्त यह भी दर्शाता है कि संगठनात्मक हितों की तुलना में सामाजिक व राष्ट्रीय हितों को वरीयता दी जानी चाहिए।

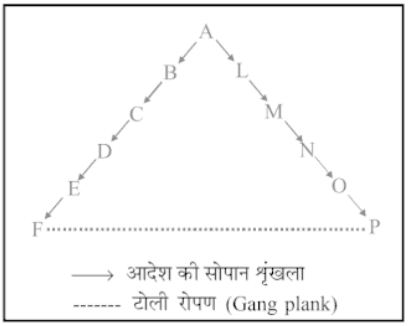
हेनरी फेयोल के अनुसार, व्यक्तिगत हितों को कभी भी संस्था के हितों से ऊपर नहीं समझा जाना चाहिए। जब कभी इन दोनों में टकराव उत्पन्न हो जाए तो व्यक्तिगत हितों के ऊपर संस्था के सामान्य हितों को ही प्राथमिकता दी जानी चाहिए। इसके लिए तीन बातों का पालन किया जाए—

(i) आपसी ठहराव स्पष्ट हों; (ii) निरीक्षण दृढ़ हों तथा वे इस सिद्धान्त की पालन दृढ़ता से करें तथा (iii) निरीक्षण व्यवस्था निरन्तर चालू रहे।

(7) **पारिश्रमिक** (Remuneration)—कर्मचारियों की परिश्रमिक की दर तथा भुगतान की पद्धति न्यायोचित और समतामूलक होनी चाहिए। पारिश्रमिक की पद्धति उचित हो, जो कर्मचारी और नियोक्ता दोनों को अधिकतम सन्तुष्टि प्रदान करे। **फेयोल** ने कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए अवित्तीय प्रेरणाओं को अपनाने पर बल दिया है।

(8) **केन्द्रीयकरण** (Centralization)—यह सिद्धान्त अधिकारसत्ता के केन्द्रीयकरण से सम्बन्धित है कि संगठन में किस सीमा तक सत्ता का केन्द्रीयकरण हो और कब उसे विकेन्द्रित किया जाये। फेयोल के मत में सत्ता का केन्द्रीकरण और विकेन्द्रीकरण प्रबन्धकों के व्यक्तिगत गुणों, अधीनस्थों की योग्यता और व्यवसाय की दशा पर निर्भर करता है। **फेयोल** के अनुसार, छोटे पैमाने पर उत्पादन करने वाली संस्थाओं में तो केन्द्रीयकरण स्वाभाविक है, परन्तु बड़ी संस्थाओं में केन्द्रीयकरण का निर्णय संस्था के व्यापक हितों, कर्मचारियों की भावनाओं तथा कार्य की प्रकृति आदि बातों पर विचार करके लिया जाना चाहिए।

(9) **सोपान-शृंखला** (Scalar chain)—किसी संगठन में सोपान-शृंखला उच्चतम स्तर से लेकर निम्न स्तर तक के पदाधिकारी क्रम को दर्शाती है। संगठन में कार्यरत सभी व्यक्ति एक-दूसरे के साथ उच्चाधिकारी अधीनस्थ सम्बन्धों द्वारा जुड़े होते हैं। इस सिद्धान्त के अनुसार सामान्यतया पदाधिकारियों के साथ सम्पर्क स्थापित करते समय किसी भी सम्बन्धित स्तर की अवहेलना नहीं करनी चाहिए।



इसे एक उदाहरण द्वारा बताया जा सकता है कि फोरमैन एफ को मैकेनिक पी के साथ सम्पर्क करने के लिए E. D, C, B, A, L, M, N और O के माध्यम से गुजरना चाहिए। किन्तु आवश्यकता पड़ने पर इस सोपान-शृंखला का उल्लंघन भी किया जा सकता है। इसके लिए F और P दोनों को उनके उच्चाधिकारियों से अनुमति मिल सकती है। इसके लिए "**टोलीरोपण**" का प्रयोग किया जा सकता है। इसे दिए गए चित्र के अनुसार प्रस्तुत किया गया है।

(10) **व्यवस्था** (Order)—यह सिद्धान्त संगठन के उस सिद्धान्त को प्रदर्शित करता है जो वस्तुओं और व्यक्तियों को व्यवस्थित करने से सम्बन्धित है। इससे यह प्रकट होता है कि सही व्यक्ति को सही कार्य मिले और प्रत्येक वस्तु अपने उचित स्थान पर हो (Proper place for everything and everything in its right place)।

(11) **समता** (Equity)—यह सिद्धान्त इस बात पर बल देता है कि संगठन में सभी कर्मचारियों के साथ न्यायसंगत, निष्पक्ष तथा समानता का व्यवहार किया जाना चाहिए। संगठन के प्रति **समर्पण और निष्ठा** सुनिश्चित करने के लिए यह आवश्यक होता है। यह मुख्य अधिशांसी का कर्त्तव्य है कि वह सोपान-शृंखला के सभी स्तरों पर समता का व्यवहार करे। इस प्रकार समता से अभिप्राय "**न्याय तथा समता**" से है।

(12) **सेविवर्गियों के कार्यकाल में स्थायित्व** (Stability of tenure of personnel)—प्रबन्धकीय नीतियाँ कार्य सुरक्षा प्रदान करने वाली होनी चाहिए। अनावश्यक कर्मचारी आवर्तन अथवा उच्च कर्मचारी आवर्तन, निकृष्ट प्रबन्ध का सूचक होता है। फेयोल ने इसके खतरों एवं लागतों का उल्लेख किया है। अत: कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थिरता लाने का प्रयास करते रहना चाहिए।

कॉपीराइट की गई सामग्री

(13) **पहलपन** (Initiative)—पहलपन किसी नई योजना पर विचार करने और उसे क्रियान्वित करने से सम्बन्धित है। प्रबन्धकों को ऐसे वातावरण का निर्माण करना चाहिए जिससे कि उनके अधीनस्थों को पहल करने एवं उत्तरदायित्व उठाने हेतु प्रोत्साहन मिल सके। इससे कुशल व योग्य कर्मचारियों को सन्तुष्टि का अनुभव होता है। इसलिए प्रबन्धकों को चाहिए कि अधीनस्थों में पहल करने की भावना विकसित हो। इस हेतु वे अपने व्यक्तिगत दंभ और अहंकार का त्याग करें और अधीनस्थों को विचार करने तथा क्रियान्वयन की स्वतन्त्रता प्रदान करें। इस सिद्धान्त के माध्यम से फेयोल ने निर्णयन में अधीनस्थों की सहभागिता की ओर संकेत किया है।

(14) **सहयोग की भावना** (Esprit de corps)—कर्मचारियों के बीच परस्पर सहयोग और दल भावना को प्रोत्साहित किया जाना चाहिए क्योंकि एकता और सहयोग में शक्ति होती है। फेयोल चेतावनी देते हैं कि सहयोग की भावना के दो शत्रु होते हैं– (i) फूट डालो और राज करो तथा (ii) लिखित सम्प्रेषण का दुरुपयोग। संगठन के शत्रुओं को बाँटना अलग है और अपने ही कर्मचारियों में फूट डालना अलग बात है। इसी तरह अत्यधिक लिखित संचार भी टोली–भावना के प्रतिकुल होता है। लिखित संचार सदैव मौखिक संचार का पूरक होना चाहिए, क्योंकि आमने–सामने सम्पर्कों से स्पष्टता, सामंजस्य और उत्साह में वृद्धि होती है। अत: फेयोल के अनुसार पारस्परिक सहयोग ही कार्य–सिद्धि का आधार है।

हेनरी फेयोल द्वारा प्रतिपादित प्रबन्ध सिद्धान्तों के अध्ययन से स्पष्ट होता है कि–

(i) प्रबन्ध के सिद्धान्तों की उपरोक्त सूची अन्तिम नहीं है तथा (ii) प्रबन्ध के क्षेत्र में कोई भी बात अकाट्य अथवा अपरिवर्तनशील नहीं होती। प्रबन्ध के सिद्धान्त लचीले होते हैं। इसलिए उन्होंने इन सिद्धान्तों को परिस्थितियों के अनुसार लचीले ढंग से प्रयोग में लाने पर बल दिया है। यही प्रबन्ध की कला है।

एल. उर्विक (L. Urwick) ने प्रबन्ध के निम्नलिखित 6 सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया है–

(i) जाँच का सिद्धान्त, (ii) उद्देश्य का सिद्धान्त, (iii) संगठन का सिद्धान्त, (iv) निर्देशन का सिद्धान्त, (v) प्रयोग का सिद्धान्त तथा (vi) नियन्त्रण का सिद्धान्त।

(i) **जाँच का सिद्धान्त** (Principle of Investigation)—यह सिद्धान्त इस बात को सुनिश्चित करता है कि किसी संस्था का कार्य योजना के अनुसार हो रहा है अथवा नहीं। यदि नहीं तो क्यों नहीं हो रहा इस बात की जाँच करना है।

(ii) **उद्देश्य का सिद्धान्त** (Principle of Objective)—इस सिद्धान्त के अनुसार संगठन में कार्य करने वाला प्रत्येक व्यक्ति संगठन के उद्देश्यों से भली–भाँति परिचित होना चाहिए तथा संगठन की प्रत्येक क्रिया निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए ही होनी चाहिए। **''प्रत्येक संगठन तथा उसका प्रत्येक भाग सम्बन्धित उपक्रम के उद्देश्य का प्रतिबिम्ब होना चाहिए।''**

(iii) **संगठन का सिद्धान्त** (Principle of Organisation)—**एल. उर्विक** का यह कथन उल्लेखनीय है कि, **''यदि संगठन संरचना सिद्धान्तों पर आधारित नहीं है तो संगठन का निर्देशन करने वाले व्यक्ति केवल अपने व्यक्तित्व का निर्माण ही कर सकते हैं। सिद्धान्तहीन संगठनकर्त्ता संगठन से अपने व्यक्तिगत लाभों की पूर्ति ही करते रहते हैं।''** इनके अनुसार संगठन के तीन पहलू होते हैं–(i) स्थिर अथवा संरचनात्मक पहलू, (ii) गतिशीलता तथा (iii) क्रियात्मक पहलू। इन पहुलओं के अन्तर्गत संगठन की संरचना के माध्यम से विभिन्न साधनों, श्रम, माल, यन्त्र आदि में सामंजस्य स्थापित करके उद्देश्यों की पूर्ति के लिए निर्देशन दिया जाता है।

(iv) **निर्देशन का सिद्धान्त** (Principle of Direction)—संगठन स्थापित हो जाने के बाद उसे क्रियाशील करना होता है। अत: इस सिद्धान्त के अनुसार निर्देशन प्रबन्ध का एक महत्वपूर्ण कार्य है जो संगठित प्रयासों को प्रारम्भ करता है। प्रबन्धकीय निर्णयों को वास्तविकता का चोला पहनाता है तथा व्यवसाय को अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने में अग्रसर करता है।

(v) **प्रयोग का सिद्धान्त** (Principle of Experiment)—यह प्रबन्ध का प्रमुख सिद्धान्त है। इसके अन्तर्गत कार्य का ठीक–ठीक अनुमान करने के लिए विभिन्न प्रकार के प्रयोग किए जाते हैं। ये प्रयोग कार्य करने की विधियों पदार्थों के उपयोग आदि से सम्बन्धित होते हैं।

(vi) **नियन्त्रण का सिद्धान्त** (Principle of Control)—एल. उर्विक के नियन्त्रण के सिद्धान्त से अभिप्राय नियन्त्रण के क्षेत्र से है। इस सिद्धान्त के अनुसार कोई भी उच्चाधिकारी अधीनस्थों की एक निश्चित संख्या का ही प्रभावी नियन्त्रण कर सकता है। इसलिए प्रत्येक संगठन में प्रत्येक स्तर पर यह निर्धारित होना चाहिए कि एक उच्चाधिकारी कितने अधीनस्थों के कार्यों का प्रभावशाली नियन्त्रण कर सकता है। उर्विक के अनुसार सभी उच्चाधिकारियों के लिए आधीनों की आदर्श संख्या चार होती है। परन्तु प्रबन्ध के निचले स्तरों पर यह संख्या 8 से 12 तक हो सकती है।

कॉपीराइट की गई सामग्री

कुछ अन्य सिद्धान्त (Some Other Principles)

(1) **अपवाद का सिद्धान्त** (Principle of Exception)—इस सिद्धान्त के अनुसार उच्चाधिकारियों को अपने अधीनस्थों के दैनिक कार्यों व मामलों में हस्तक्षेप नहीं करना चाहिए। केवल अपवादजनक परिस्थितियों में ही उन्हें हस्तक्षेप करना चाहिए। अर्थात् उच्चाधिकारी को तभी हस्तक्षेप करना चाहिए जब कोई मामला इतना महत्वपूर्ण है कि यदि हस्तक्षेप न किया जाए तो संगठन को असाधारण हानि हो सकती है।

(2) **सन्तुलन का सिद्धान्त** (Principle of Balance)—इस सिद्धान्त के अनुसार संगठन के विभिन्न अंगों में सन्तुलन होना चाहिए। संगठन के किसी भी एक कार्य को दूसरे कार्य के मूल्य पर अनावश्यक महत्व नहीं दिया जाना चाहिए।

(3) **मानवीय सम्बन्धों का सिद्धान्त** (Principle of Human Relations)—इसके अनुसार प्रबन्ध की सफलता इस बात पर निर्भर करती है कि संगठन में मानवीय सम्बन्धों पर कितना ध्यान दिया जाता है। प्रबन्ध यदि अच्छी श्रम नीतियों को अपनाता है, श्रमिकों व कर्मचारियों को उचित व न्यायसंगत पारिश्रमिक देता है, कार्यशील वातावरण को अनुकूल बनाता है तथा श्रमिकों व कर्मचारियों को सहभागी मानता है तो उस संगठन की सफलता निश्चित है।

(4) **समर्थित व सहभागी नेतृत्व का सिद्धान्त** (Principle of Supportive and Participative Leadership)—रेनसिस लिकर्ट द्वारा प्रतिपादित इस सिद्धान्त के अनुसार प्रबन्धकों को अपने अधीनस्थों को सामाजिक, मनोवैज्ञानिक व नैतिक समर्थन दिया जाना चाहिए तथा उन्हें महत्वपूर्ण प्रबन्ध के निर्णयों में सहभागी बनाना चाहिए।

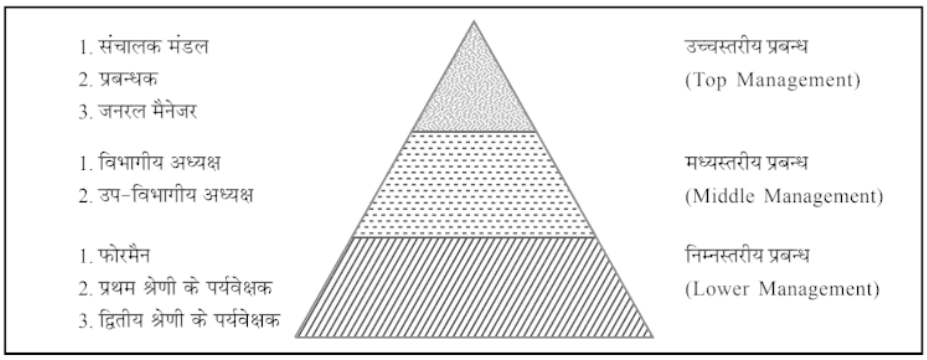
अन्ततः यह बता देना उचित होगा कि प्रबन्ध के उपरोक्त वर्णित सभी सिद्धान्त, भौतिक विज्ञानों के सिद्धान्तों की तरह नहीं होते। प्रबन्ध के क्षेत्र में मानवीय तत्व इतने महत्वपूर्ण हैं कि इन सिद्धान्तों को अकाट्य नहीं माना जा सकता। ये सिद्धान्त सार्वभौमिक रूप से उपयोगी व महत्वपूर्ण होते हुए भी लोचशील तथा गतिशील हैं।

III. प्रबन्ध के स्तर अथवा प्रबन्धकीय क्रम-व्यवस्था
(LEVELS OF MANAGEMENT OR MANAGERIAL HIERARCHY)

प्रबन्ध के स्तर से अभिप्राय किसी व्यावसायिक संस्था के प्रबन्ध से सम्बन्ध रखने वाले विभिन्न अधिकारियों के वर्गीकरण से है। यद्यपि प्रबन्ध स्तरों की कोई निश्चित संख्या नहीं है परन्तु मुख्यतः इन्हें निम्नलिखित तीन वर्गों में विभक्त किया जाता है—

(1) **उच्च-स्तरीय प्रबन्ध** (Top Management), (2) **मध्य-स्तरीय प्रबन्ध** (Middle Management),

(3) **निम्न-स्तरीय प्रबन्ध** (Lower Management)।



अलफोर्ड एवं **बीटी** ने प्रबन्ध के स्तरों को निम्न पाँच भागों में विभक्त किया है—

(1) उच्च प्रबन्ध (Top Management)

उच्च प्रबन्ध के अन्तर्गत आते हैं—(i) अध्यक्ष, (ii) प्रबन्ध संचालक, (iii) महा प्रबन्धक।

(2) उच्च मध्य प्रबन्ध (Top Middle Management)

उच्च-मध्य-स्तरीय के अन्तर्गत आते हैं—विभिन्न विभागीय प्रबन्ध जैसे—उत्पादन, वित्त व विक्रय आदि।

(3) मध्यम प्रबन्ध (Middle Management)

मध्य स्तरीय प्रबन्ध के अन्तर्गत आते हैं— (i) क्षेत्रीय प्रबन्धक, (ii) विभागीय अधीक्षक, (iii) लेखा अधिकारी।

कॉपीराइट की गई सामग्री

(4) पर्यवेक्षक प्रबन्ध (Supervisor or Lower Management)

पर्यवेक्षक प्रबन्ध के अन्तर्गत आते हैं–(i) फोरमैन, (ii) प्रथम श्रेणी पर्यवेक्षक, (iii) द्वितीय श्रेणी पर्यवेक्षक।

(5) क्रियाशील शक्ति (Operating Force)

क्रियाशील शक्ति के अन्तर्गत आते हैं– श्रमिक वर्ग।

यदि ध्यानपूर्वक देखा जाए तो उपरोक्त दोनों श्रेणी विभाजन एक से ही हैं। इनके कार्यों व अधिकारों के क्षेत्रों में कोई सीमा रेखा नहीं खींची जा सकती। परन्तु अध्ययन की सुविधा के लिए प्रबन्ध के तीन स्तरों का ही वर्णन किया गया है।

(1) **उच्च स्तरीय प्रबन्ध** (Top Management)—उच्च स्तरीय प्रबन्ध के अन्तर्गत वे उच्च अधिकारीगण आते हैं जो संस्था की नीतियों व उद्देश्यों का निर्माण व निर्देशन करते हैं तथा मध्य स्तरीय प्रबन्धकों द्वारा भेजी गयी प्रतिवेदनों (Reports) की समीक्षा करते हैं। उच्च स्तरीय प्रबन्ध में हम मुख्यतया संचालक मण्डल तथा मुख्य कार्यकारी अधिकारी आदि को शामिल करते हैं। इनका वर्णन निम्न प्रकार से किया गया है–

(i) **संचालन मंडल** (Board of Directors)—किसी भी कम्पनी में संचालक मण्डल उस कम्पनी की नीति निर्धारित करते हैं, कम्पनी के कार्यों की समीक्षा करते हैं। वे कम्पनी के अंशधारियों का प्रतिनिधित्व भी करते हैं। कम्पनी के मुख्य कार्यकारी अधिकारी का चयन भी इन्हीं के द्वारा किया जाता है। ये कम्पनी के ट्रस्टी के रूप में कार्य करते हैं तथा उसके हितों की रक्षा करते हैं।

(ii) **मुख्य कार्यकारी अधिकारी** (Chief Executive)—यह संचालक मण्डल तथा अन्य प्रबन्धकों के बीच एक कड़ी का काम करता है। यह संचालक मण्डल द्वारा तैयार की गयी नीतियों तथा निर्णयों को कार्यकारी भाषा में व्याख्या करता है तथा संस्था के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए योजनाएँ बनाता है तथा उन्हें अन्य प्रबन्धकों की सहायता से क्रियान्वयन कराता है। इस प्रकार वह उचित निर्देश देकर संगठन के कार्य को सुचारु रूप से चलाता है।

(2) **मध्य स्तरीय प्रबन्ध** (Middle Management)—प्रबन्ध के इस स्तर में विभागीय प्रबन्धकों तथा उप-विभागीय प्रबन्धकों आदि को शामिल किया जाता है। **मेरी कुशिंग नाइल्स** के शब्दों में, **''मध्यस्तरीय प्रबन्ध से आशय उच्च स्तरीय तथा अन्तिम पंक्ति के बीच के अधिकारियों से है जिसे संगठन के एक अंग या हिस्से से लेकर एक दर्जन से अधिक अंगों के प्रशासन का दायित्व निभाना होता है।''**

फिफनर तथा **शेरवुड** (Pfiffner and Sherwood) के अनुसार मध्य स्तरीय प्रबन्ध के कार्य निम्नलिखित हैं–(i) उच्च स्तरीय प्रबन्ध द्वारा निर्धारित नीति का क्रियान्वयन करना; (ii) उच्च स्तरीय प्रबन्ध द्वारा निर्धारित लक्ष्यों की पूर्ति के लिए योजनाएँ बनाना; (iii) संगठन के विभिन्न अंशों में सन्तुलन बनाये रखना; (iv) कार्यों का मूल्यांकन करना; (v) कार्यात्मक निर्णयों में भाग लेना; (vi) दिन-प्रतिदिन के परिणामों की जानकारी रखना एवं (vii) आवश्यक एवं तत्कालिक समस्याओं के समाधान के लिये अपने साथियों से विचार-विमर्श करना।

(3) **निम्न स्तरीय प्रबन्ध** (Lower Management)—प्रबन्ध के इस स्तर को प्रथम रेखीय प्रबन्ध (First Line Management) अथवा पर्यवेक्षकीय प्रबन्ध (Supervisory Management) भी कहते हैं। इसके अन्तर्गत फोरमैन तथा पर्यवेक्षक शामिल किए जाते हैं। इनका श्रमिकों तथा कर्मचारियों से सीधा सम्पर्क होता है। इस स्तर पर श्रमिकों की क्रियाओं तथा गतिविधियों की निरन्तर देख-रेख की जाती है तथा मध्य स्तरीय प्रबन्ध के कार्यक्रमों व दिशा निर्देशों के आधार पर उनसे कार्य लिया जाता है।

फिफनर तथा **शेरवुड** (Pfiffner and Sherwood) के अनुसार इन प्रबन्धकों के कार्यों में निम्न को शामिल किया जाता है–(i) निर्धारित उद्देश्यों के अनुसार दैनिक योजनाओं का निर्माण; (ii) शीर्ष प्रबन्ध द्वारा निर्धारित नीतियों को सीमाओं में लागू करना; (iii) तत्कालिक जरूरतों के लिए कर्मचारियों के कार्यों का मूल्यांकन करना; (iv) जरूरत के समय कर्मचारियों से सम्पर्क करना; (v) कर्मचारियों में कर्त्तव्यपरायणता की भावना का विकास करना; (vi) कर्मचारियों का कार्य निर्धारित करना; (vii) त्रुटि होने पर उसका निवारण करना; (viii) कार्य दशाओं में सुधार तथा उच्च प्रबन्ध को सुझाव देना तथा (ix) अच्छे मानवीय सम्बन्धों की स्थापना के लिए प्रयास करना।

IV. प्रबन्धकीय स्तर तथा कौशल
(MANAGERIAL LEVELS AND SKILLS)

प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर कार्य करवाने के लिए प्रबन्धकों की तकनीकी, मानवीय तथा वैचारिक कौशल की आवश्यकता होती है। किसी भी कार्य को सम्पन्न करने की योग्यताओं को ही कौशल कहा जाता है। अन्य शब्दों, में, **''कार्य करने की विशिष्ट योग्यताओं को कौशल कहते हैं।''** प्रबन्धकीय कौशल से अभिप्राय प्रबन्ध के कार्यों के सम्पादन करने की विशिष्ट योग्यताओं से है। ये योग्यताएँ जन्मजात नहीं होतीं और न ही विरासत में मिलती हैं। इस प्रकार, कौशल जन्मजात न होकर शिक्षा, प्रशिक्षण तथा अनुभव द्वारा अर्जित किए जाते हैं।

कॉपीराइट की गई सामग्री

राबर्ट एल. कट्ज (Robert L. Katz) इन्हें तीन भागों में विभाजित करते हैं—

(1) **वैचारिक कौशल** (Conceptual Skill)—वैचारिक कौशल का अभिप्राय चिन्तन करने, विस्तृत रूप में भविष्य को देख सकने तथा समझ सकने, परिस्थितियों के प्रभाव को जान सकने तथा विभिन्न तत्वों के बची सम्बन्धों व अन्तर्क्रियाओं को पहचान कर सकने तथा उनमें होने वाले परिवर्तनों का पूर्वानुमान लगा सकने तथा कार्यवाही कर सकने की योग्यता है। यह संगठन को सम्पूर्णता में जानने एवं देख सकने की योग्यता है जो उच्च-स्तरीय प्रबन्धकों के लिए आवश्यक है। इस प्रकार वैचारिक कौशल की आवश्यकता समस्याओं व अवसरों की पहचान करने, समूचे संगठन के हितों व आवश्यकताओं को समझने, संगठन के उद्देश्यों व व्यूह-रचनाओं का निर्माण करने तथा एकीकृत (Unified) तरीके से योजना बनाने के लिए पड़ती है। इस कौशल के बिना लम्बी अवधि में संगठन को सफल नहीं बनाया जा सकता। अतएव, उच्च-स्तरीय प्रबन्धकों के लिए यह कौशल अत्यन्त महत्वपूर्ण हैं।

वैचारिक कौशल को दो भागों में बाँटा जा सकता है—

(i) **विश्लेषणात्मक कौशल** (Analytical Skills)—विश्लेषणात्मक कौशल का अर्थ जटिल विषयों को समझने के लिए तार्किक ढंग से सीढ़ी-दर-सीढ़ी आगे बढ़ने तथा उनके विभिन्न पहलुओं की जाँच करने की योग्यता है। जटिल समस्याओं के समाधान करने तथा निर्णय लेने के लिए तथा निष्पादन का मूल्यांकन करने के लिए, इस योग्यता का सभी स्तरों के प्रबन्धकों में होना आवश्यक है।

(ii) **प्रशासनिक कौशल** (Administrative Skills)—दूसरों से कार्य कराने, उपलब्ध संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग करने, निर्णयों व योजनाओं को क्रियान्वित कराने, विभिन्नताओं में एकता लाने तथा संगठनात्मक कार्यों में नियमितता एवं व्यवस्था लाने की योग्यता ही प्रशासनिक कौशल है। प्रत्येक स्तर के प्रबन्धकों में ये योग्यताएँ होना आवश्यक हैं।

(2) **तकनीकी कौशल** (Technical Skills)—तकनीकी कौशल उपकरणों, तकनीकी एवं कार्यविधियों को उचित ढंग से काम में लाने की योग्यता है। इसका सम्बन्ध सम्पन्न किए जाने वाले कार्य के विशिष्ट ज्ञान, उपयोग में लाई जाने वाली तकनीकों एवं विधियों की समझ तथा अधीनस्थों को तकनीकी मार्गदर्शन व सलाह प्रदान करने की योग्यता है। पर्यवेक्षीय स्तर (Supervisory level) के प्रबन्धकों के लिए यह कौशल बहुत महत्वपूर्ण है।

(3) **मानवीय कौशल** (Human Skills)—यह कौशल अन्य लोगों से सहयोग प्राप्त करने तथा उनके साथ मिलकर कार्य करने की योग्यता है। यह लोगों को तथा उनकी समस्याओं, आवश्यकताओं व भावनाओं को समझने में सहायक होती है। लोगों के साथ संचार करने, उनका नेतृत्त्व करने, उन्हें अभिप्रेरित करने, उनमें छुपी प्रतिभा एवं योग्यता का विकास करने तथा संघर्षों का समाधान करने में मानवीय कौशल की आवश्यकता पड़ती है।

प्राय: यह कहा जाता है कि उच्च स्तरीय प्रबन्धकों के लिए वैचारिक कौशल का, पर्यवेक्षकीय स्तर के प्रबन्धकों के लिए तकनीकी कौशल का अधिक महत्व है। मानवीय, विश्लेषणात्मक तथा प्रशासनिक कौशल का महत्व सभी स्तरों के प्रबन्धकों के लिए समान रूप में होता है।

V. प्रबन्ध की सीमाएँ अथवा प्रबन्ध की आलोचना

(LIMITATIONS OF MANAGEMENT OR CRITICISM OF MANAGEMENT)

प्रबन्ध प्राकृतिक विज्ञानों की तरह शुद्ध विज्ञान नहीं है। यह एक सामाजिक विज्ञान है। इसलिए इसके सिद्धान्त पूरी तरह से सार्वभौमिक नहीं माने जा सकते। प्रबन्ध में मानवीय तत्व की प्रधानता इसे अपूर्ण विज्ञान बनाती है। प्रबन्ध की सीमाएँ अथवा आलोचनाएँ निम्नलिखित हैं—

1. **प्रबन्धकों द्वारा अपने हितों का पोषण** (Managers are actuated by self-interest)—प्रबन्धक वर्ग अपने निजी-हितों को सर्वोपरि रखते हैं। इसके पश्चात् वे संस्था व समाज का हित देखते हैं। वे ऊँचे वेतन व पद पाने के लालच में सामाजिक उत्तरदायित्वों की उपेक्षा करते हैं, जबकि उससे आशा यह की जाती है कि वे उपक्रम के सभी पक्षों के हितों में सन्तुलन बनाए रखेंगे।

2. **प्रबन्ध मनुष्यों से सम्बन्धित है** (Management is related to human beings)—प्रबन्ध की यह महत्वपूर्ण सीमा है कि यह मनुष्यों से सम्बन्धित है। अत: इसका सम्बन्ध विभिन्न वर्गों के व्यक्तियों जैसे—ग्राहकों, कर्मचारियों, व्यापार के स्वामियों, सरकारी अधिकारियों आदि से होता है जिनका व्यवहार व प्रवृत्तियाँ भिन्न-भिन्न होती है क्योंकि मानवीय व्यवहार परिवर्तनशील है, इसलिए प्रबन्ध-व्यवहार भी परिवर्तनशील होता है। **ऑलीवर शैल्डन** के अनुसार, **''जहाँ भी मानव से सम्बन्ध होगा, प्रबन्ध विज्ञान के सिद्धान्त व्यर्थ सिद्ध हो सकते हैं।''**

3. **बाह्य वातावरण का प्रबन्ध पर प्रभाव पड़ता है** (External environment affects the management)—प्रबन्धकीय निर्णयों को सामाजिक, आर्थिक तथा राजनैतिक वातावरण भी महत्वपूर्ण ढंग से प्रभावित करते हैं। कई बार प्रबन्धक उन्हें अपने अनुरूप बनाते हैं तो कई बार उनके अनुरूप ढलना पड़ता है।

कॉपीराइट की गई सामग्री

4. **नौकरशाही को प्रोत्साहन** (Incentive to bureaucracy)—प्रबन्ध की चौथी सीमा यह कि इसके अन्तर्गत प्रबन्धक अन्य व्यक्तियों से कार्य करवाते हैं। इसके लिए उन्हें एक नौकरशाही तन्त्र (Bureaucratic set up) का निर्माण करना पड़ता है। जैसे-जैसे संगठन का आकार बढ़ने लगता है वैसे-वैसे इस नौकरशाही के दोष उजागर होकर सामने आने लगते हैं।

5. **प्रबन्ध की कुशलता तथा प्रभावशीलता के मापने की उचित तकनीक का अभाव** (Lack of proper technique for measuring managerial efficiency and effectiveness)—हालांकि **पीटर एफ. ड्रकर** ने यह जरूर कहा कि प्रबन्ध की कार्यकुशलता तथा प्रभावशीलता को जांचने के लिए यह देखा जाना चाहिए कि प्रबन्धक किस सीमा तक अपनी संस्था के उद्देश्यों की प्राप्ति करते हैं। परन्तु इसके लिए कोई निश्चित परिणामात्मक तकनीक उपलब्ध नहीं है।

6. **संगठन के उद्देश्यों तथा दर्शनों में भिन्नता** (Diversity in organisational objectives and philosophies)—यद्यपि प्रबन्ध के सिद्धान्त काफी हद तक सार्वभौमिक होते हैं परन्तु प्रत्येक संगठन के उद्देश्यों व दर्शनों में भिन्नता हो सकती है। प्रत्येक उपक्रम अपनी मान्यताओं व विचारों के अनुरूप प्रबन्धकीय क्रियाओं को करते देखे जा सकते हैं।

7. **प्रबन्ध के सिद्धान्तों का लचीलापन** (Flexibility in the principles of management)—प्रबन्ध की प्रमुख सीमा यह है कि इसके सिद्धान्त स्थिर नहीं हैं। वे गतिशील हैं, लचीले हैं। इन्हें परिस्थितियों के अनुसार परिवर्तित किया जा सकता है तथा संगठन की प्रकृति के अनुसार इनमें परिवर्तन करना पड़ सकता है।

उपयोगी प्रश्न (Useful Questions)

I. दीर्घ उत्तरीय प्रश्न (Long Answer Type Questions)

1. प्रबन्ध की प्रकृति एवं क्षेत्र का वर्णन कीजिए। प्रबन्ध विज्ञान है अथवा कला या दोनों? स्पष्ट कीजिए।
   Discuss the nature and scope of management. Is Management Science or an Art, or both? Explain.
2. हेनरी फेयोल द्वारा प्रतिपादित प्रबन्ध के सिद्धान्तों का वर्णन कीजिए।
   Explain the principles of management as propounded by Henry Fayol.
3. एक प्रबन्धक का सामाजिक उत्तरदायित्व समझाइये।
   Explain the social responsibility of a manager.
4. प्रबन्ध से आप क्या समझते हैं तथा प्रबन्ध की सीमाओं का विस्तारपूर्वक वर्णन कीजिए।
   What do you mean by Management? Discuss in detail the limitations of management.
5. "प्रबन्ध एक पेशा नहीं है, परन्तु इस दिशा में अग्रसर है।" क्या आप इस कथन से सहमत हैं? अपने उत्तर के पक्ष में कारण दीजिए।
   "Management is not a profession but it is leading towards that direction." Do you agree with this statement ? Give reasons in support of your answer.
6. "प्रबन्धक जन्म से नहीं होते परन्तु बनाए जाते हैं।" विवेचना कीजिए।
   "Managers are not born but made." Discuss.
7. प्रबन्ध के विभिन्न स्तरों का उल्लेख कीजिए तथा उनके कार्यों को समझाइये।
   Describe the various levels of management and explain their functions.
8. क्या प्रबन्ध उच्चकोटि का पेशा है?
   Is management a high class profession ?
9. प्रबन्ध के मुख्य सिद्धान्तों की विवेचना कीजिए। आधुनिक प्रबन्धकों के लिए उनकी क्या उपयोगिता है?
   Discuss the main principles of management. What is their utility for modern managers ?
10. प्रबन्ध के क्षेत्र में हेनरी फेयोल के योगदान को संक्षेप में समझाइये।
    Give in brief the contribution of Henry Fayol in the field of Management.
11. निम्नलिखित पर टिप्पणियाँ लिखिए—
    Write notes on the following :
    (i) प्रबन्ध कला भी है तथा विज्ञान भी। (Management is an Art as well as Science.)
    (ii) प्रबन्ध सर्वव्यापी है। (Management is Universal.)

कॉपीराइट की गई सामग्री

II. लघु उत्तरीय प्रश्न (Short Answer Type Questions)

1. प्रबन्ध के सिद्धान्तों से क्या आशय है?
   What is meant by principles of management ?
2. प्रबन्ध के सिद्धान्तों का संक्षेप में महत्व बताइए।
   State in brief the importance of the principles of management.
3. टेलर ने प्रबन्ध के कितने सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया था? किन्हीं तीन सिद्धान्तों का वर्णन कीजिए।
   How many principles of management were propounded by Taylor ? Explain any three principles.
4. हेनरी फेयोल द्वारा प्रतिपादित 14 सिद्धान्तों के नाम लिखिए।
   State the names of 14 principles of management propounded by Henry Fayol.
5. प्रबन्ध के मानसिक क्रान्ति के सिद्धान्तों को समझाइए। इस सिद्धान्त का प्रतिपादन किसने किया था?
   Explain the principles of management of mental revolution. Who propounded this principle?
6. हेनरी फेयोल द्वारा प्रतिपादित सोपान शृंखला नामक प्रबन्ध के सिद्धान्त को स्पष्ट कीजिए।
   Explain the principle of management of scalar chain propounded by Henry Fayol.

III. अति लघु उत्तरीय प्रश्न (Very Short Answer Type Questions)

1. आदेश की एकता के सिद्धान्त से आप क्या समझते हैं?
   What do you understand by principle of unity of command ?
2. सोपान शृंखला से आपका क्या आशय है?
   What do you mean by scalar chain principle ?
3. समता के सिद्धान्त से क्या आशय है?
   What is meant by principle of equity ?
4. निर्देशन की एकता सिद्धान्त क्या है?
   What is principle of unity of Direction ?
5. अपवाद का सिद्धान्त क्या है?
   What is principle of Exception ?
6. प्रबन्ध के सिद्धान्त से आपका क्या आशय है?
   What do you mean by principle of Management ?
7. मानसिक क्रान्ति का सिद्धान्त क्या है?
   What is principle of Mental Revolution ?
8. अनुशासन का सिद्धान्त क्या है?
   What is principle of Discipline ?

IV. वस्तुनिष्ठ प्रश्न (Objective Type Questions)

1. **इंगित करें कि निम्नलिखित वक्तव्य 'सही' हैं या 'गलत'** (Indicate whether the following statements are 'True' or 'False')—
   (i) हेनरी फेयोल ने 14 प्रबन्ध के सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया था।
   Henry Fayol propounded 14 principles of management.
   (ii) हेनरी फेयोल जर्मनी के रहने वाले थे।
   Henry Fayol was the resident of Germany.
   (iii) एफ. डब्ल्यू. टेलर फ्रांस के रहने वाले थे।
   F. W. Taylor was the resident of France.
   (iv) टेलर वैज्ञानिक प्रबन्ध का जन्मदाता था।
   Taylor was the father of Scientific Management.
   (v) मानसिक क्रान्ति के सिद्धान्त का प्रतिपादन टेलर ने किया था।
   Fayol propounded the theory of mental revolution.

कॉपीराइट की गई सामग्री

(vi) विभेदात्मक मजदूरी पद्धति का प्रतिपादन फेयोल ने किया था।
Fayol propounded the differential piece rate system.

(vii) पदाधिकारियों से सम्बन्ध के सिद्धान्त का प्रतिपादन टेलर ने किया था।
Taylor propounded the theory of scalar chain.

[उत्तर—(i) सही, (ii) गलत, (iii) गलत, (iv) सही, (v) सही, (vi) गलत, (vii) गलत।]

2. **सही उत्तर चुनिए** (Select the Correct Answer)—

(i) टेलर ने प्रबन्ध के सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया था (Taylor propounded principles of management)—
(अ) 14 (ब) 12 (स) 10 (द) 8

(ii) फेयोल का जन्म स्थान है (Birth place of Fayol is)—
(अ) जर्मनी (Germany) (ब) फ्रांस (France) (स) अमेरिका (America) (द) जापान (Japan)

(iii) टेलर का जन्म स्थान है (Birth place of Taylor is)—
(अ) इटली (Italy) (ब) इंग्लैण्ड (England) (स) जर्मनी (Germany) (द) अमेरिका (America)

(iv) फेयोल का जन्म हुआ था (Fayol was born in)—
(अ) 1741 में (ब) 1841 में (स) 1641 में (द) 1941 में

(v) वैज्ञानिक प्रबन्ध के पिता थे (The father of scientific management was)—
(अ) टेलर (Taylor) (ब) फेयोल (Fayol)
(स) जॉर्ज आर. टैरी (George R. Terry) (द) एप्पले (Appley)

[उत्तर—(i) (अ), (ii) (ब), (iii) (द), (iv) (ब), (v) (अ)।]

3. **कोष्ठक में दिए गए उपयुक्त शब्दों में से रिक्त स्थानों को भरो** (Fill in the blanks with suitable words given in brackets)—

(i) फेयोल का जन्म.....में हुआ था। (फ्रांस/अमरीका)
Fayol was born in..... (France/America)

(ii) टेलर का जन्म.....में हुआ था। (जर्मनी/अमेरिका)
Taylor was born in..... (Germany/America)

(iii) .....वैज्ञानिक प्रबन्ध का पिता था। (फेयोल/टेलर)
.....was the father of Scientific Management. (Fayol/Taylor)

(iv) फेयोल ने प्रबन्ध के.....सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया था। (14/12)
Fayol propounded .....Principles of Management. (14/12)

(v) केन्द्रीकरण के सिद्धान्त का प्रतिपादन.....ने किया था। (टेलर/फेयोल)
Principle of centralisation was propounded by..... (Taylor/Fayol)

[उत्तर—(i) फ्रांस, (ii) अमेरिका, (iii) टेलर, (iv) 14, (v) फेयोल।]

4. **मिलान सम्बन्धी प्रश्न** (Matching Questions)—

भाग 'अ' का भाग 'ब' के साथ सम्बन्ध बनाइये (Match Part 'A' with Part 'B)

भाग 'अ' (Part 'A')	**भाग 'ब'** (Part 'B')
(i) प्रबन्ध के स्तर (Level of Management)	(a) सार्वभौमिक (Universal)
(ii) सोपान श्रृंखला (Scalar Chain)	(b) सार्वभौमिक प्रक्रिया (Universal Process)
(iii) प्रबन्ध है एक (Management is)	(c) गतिशील (Dynamic)
(iv) प्रबन्ध के सिद्धातों की प्रकृति (Nature of principles of manangement)	(d) प्रबन्ध का एक सिद्धान्त (One of the principle of management)
(v) प्रबन्ध के सिद्धान्त (Principles of management)	(e) उच्च, मध्य एवं निम्न (Top, Middle and Lower)

[उत्तर—(i) (e), (ii) (d), (iii) (b), (iv) (c), (v) (a)]

कॉपीराइट की गई सामग्री

3 Chapter

प्रबन्ध के कार्य तथा प्रबन्धकीय भूमिकाएँ

[FUNCTIONS OF MANAGEMENT AND MANAGERIAL ROLES]

''कार्य वे आधार हैं जिन पर प्रबन्ध एक प्रभावशाली संगठन का ढाँचा तैयार करता है।'' ***—जॉर्ज आर. टैरी***

किसी भी संस्था द्वारा निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिये प्रबन्ध द्वारा प्रयोग की जाने वाली प्रक्रिया को प्रबन्ध प्रक्रिया कहते हैं। प्रबन्ध एक सामाजिक प्रक्रिया है। यह प्रक्रिया इसलिए है कि उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए इसमें कार्य शामिल होते हैं। प्रबन्ध को प्रक्रिया के रूप में परिभाषित करने के कार्यों को आधार माना गया है।

हेनरी फेयोल पहले **प्रबन्धशास्त्री** थे जिन्होंने प्रबन्ध के पाँच तत्वों (Elements) अर्थात् कार्यों का उल्लेख किया है—

(1) नियोजन (Planning); (2) संगठन (Organising); (3) आदेश देना (Commanding); (4) समन्वय (Co-ordinating) एवं (5) नियन्त्रण (Controlling)।

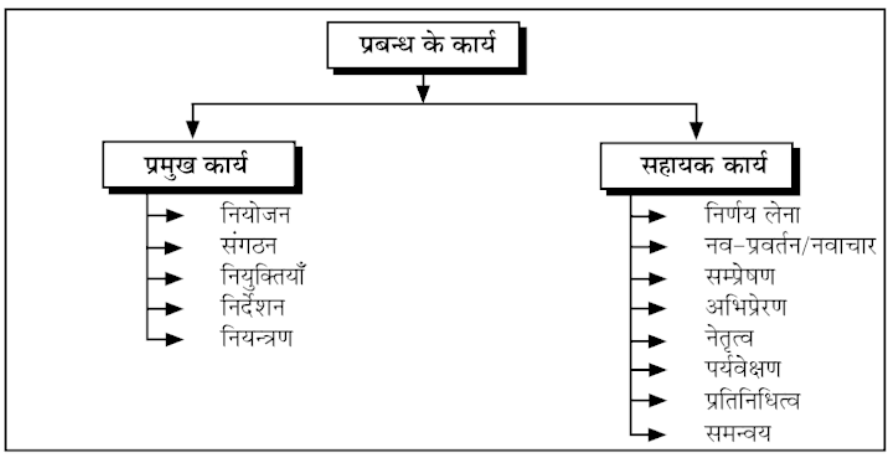
लूथर गुलिक तथा **उर्विक** ने प्रबन्ध के सात कार्यों का वर्णन किया है जो प्रबन्ध में POSDCRB के नाम से प्रसिद्ध है—

(1) नियोजन (Planning); (2) संगठन (Organising); (3) नियुक्तियाँ (Staffing); (4) निर्देशन (Directing); (5) समन्वय (Co-ordinating); (6) प्रतिवेदन (Reporting) एवं (7) बजटन (Budgeting)।

कून्टज व **ओ' डोनेल** ने प्रबन्ध के पाँच कार्य माने हैं—

(1) नियोजन (Planning); (2) संगठन (Organising); (3) नियुक्तियाँ (Staffing), (4) नेतृत्व (Leading) एवं (5) नियन्त्रण (Controlling)।

अत: उपरोक्त अध्ययन से स्पष्ट है कि प्रबन्ध के पाँच आधारभूत कार्य हैं—नियोजन, संगठन, नियुक्तियाँ, निर्देशन तथा नियन्त्रण। इन कार्यों की सूची में कुछ और कार्यों को सहायक कार्य (Subsidiary Functions) के रूप में जोड़ा जा सकता है,



कॉपीराइट की नई समझ

जैसे—निर्णयन (Decision-making), नव-प्रवर्तन (Innovation), सम्प्रेषण (Communication), अभिप्रेरण (Motivation), नेतृत्व (Leading), प्रतिनिधित्व करना (Representating) तथा समन्वय (Co-ordination) आदि। इन सभी कार्यों को पीछे चित्र द्वारा स्पष्ट किया गया है।

I. प्रबन्ध के आधारभूत अथवा प्रमुख कार्य

(FUNDAMENTAL OR MAIN FUNCTIONS OF MANAGEMENT)

इसके अन्तर्गत निम्नलिखित कार्य आते हैं—

(1) **नियोजन** (Planning)—नियोजन प्रबन्ध का आधारभूत तथा प्रमुख कार्य है। यह करने से पहले सोचने (Thainking before doing) का कार्य है। किसी भी कार्य को आरम्भ करने से पूर्व उसके हर पहलू पर भली-भाँति विचार कर लेना ही नियोजन है। योजना को व्यवस्थित ढंग से बनाया जाता है और प्रत्येक कार्य के लिए (i) क्या करना है, (ii) कहाँ करना है, (iii) कब करना है, (iv) कौन करेगा, (v) कैसे किया जायेगा तथा (vi) किन साधनों से किया जाएगा, आदि बातें विस्तार से तय कर ली जाती हैं। इस प्रकार नियोजन के क्षेत्र में हम निम्नलिखित को शामिल करते हैं—

(i) पूर्वानुमान लगाना, (ii) उद्देश्यों को निर्धारित करना, (iii) कार्य विधि निर्धारित करना, (iv) नीतियों व नियमों का निर्धारण करना, (v) कार्यक्रम निर्धारित करना, (vi) बजट बनाना, (vii) समय-तालिका बनाना, (Scheduling) एवं (viii) मोर्चाबन्दी करना।

बिना योजना बनाए कार्य आरम्भ करना, अनिश्चितता तथा असफलताओं को निमन्त्रण देना है। इसलिए कुशल प्रबन्धक योजना द्वारा उपलब्ध साधनों तथा उपायों से कार्य करने का सर्वोत्तम ढंग निर्धारित करते हैं तथा कार्य को सुचारु रूप से चलाने के लिए सम्भावित कठिनाइयों तथा रुकावटों को हल करने के उपाय निकालते हैं।

जॉर्ज आर. टैरी के शब्दों में, **''नियोजन भविष्य की आवश्यकताओं का रचनात्मक अवलोकन है जिससे निश्चित उद्देश्य प्राप्ति के लिए वर्तमान क्रियाओं को समायोजित किया जा सके। यह एक जानबूझ कर की गई शोध है जिसका उपयोग उद्देश्य प्राप्ति के लिए किये गये प्रयत्नों की रूपरेखा का क्रम निर्धारित करने के लिये किया जाता है। नियोजन, काम को करने से पूर्व, किया जाता है। व्यक्तिगत तथा सामूहिक प्रयत्नों को, काम करने से पहले क्या काम, कहाँ, कैसे तथा किसके द्वारा किया जाएगा, निर्धारित करने की रीति से अधिक सक्षम बना दिया जाता है।''**

(2) **संगठन** (Organisation)—नियोजन द्वारा उद्देश्यों को निर्धारित कर लेने के पश्चात् उन्हें कार्यान्वित करने की आवश्यकता पड़ती है, जिसे प्रबन्ध संगठन के माध्यम से करता है। अत: संगठन एक आधारभूत ढांचा है जिसके माध्यम से प्रबन्ध अपनी योजनाओं को व्यवहार में लाता है। संगठन कार्य के अन्तर्गत निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिये भौतिक एवं मानवीय संसाधनों को प्राप्त करने तथा उनके बीच **पारस्परिक सम्बन्धों** का **एक तार्किक ढांचा** तैयार किया जाता है। इसमें निम्नलिखित क्रियाएँ शामिल हैं—

(i) उपक्रम की क्रियाओं की पहचान करना; (ii) इन क्रियाओं को समूहीकरण (वर्गीकरण) करना; (iii) प्रत्येक वर्ग या क्रिया-समूह को एक प्रबन्धक के आधीन विभाग को सौंपना; (iv) उत्तरदायित्व परिभाषित करना तथा अधिकारों का भारार्पण करना तथा आबन्टन करना एवं (v) संगठन में अन्तर्सम्बन्धों की स्थापना करना।

(3) **नियुक्तियाँ** (Staffing)—स्टाफिंग के अन्तर्गत मानव संसाधनों की आवश्यकताओं का अनुमान लगाया जाता है। इसके पश्चात् भर्ती, चयन, प्रशिक्षण आदि के माध्यम से प्रबन्धकीय तथा गैर-प्रबन्धकीय दोनों प्रकार के कर्मचारियों का उपयोग किया जाता है। ''सही व्यक्ति को सही कार्य देना'' (Right man for the right job) स्टाफिंग कार्य की सफलता का आधार माना जाता है। स्टाफिंग के अन्तर्गत निम्नलिखित क्रियाओं को शामिल किया जाता है—

(i) मानव संसाधन नियोजन; (ii) भर्ती; (iii) चयन; (iv) कर्मचारियों का प्रशिक्षण तथा विकास; (v) स्थानान्तरण, पदोन्नति, पदावनति, सेवा निवृत्ति; (vi) संतोषजनक पारिश्रमिक व्यवस्था एवं (vii) कर्मचारियों को प्रबन्धकीय निर्णयों में शामिल करना।

प्रबन्ध के इस कार्य को कुछ प्रबन्धशास्त्री एक पृथक् कार्य नहीं मानते किन्तु दूसरे कुछ प्रबन्ध शास्त्री जैसे—**कून्ट्ज** एवं **ओ' डोनेल** आदि इसे एक पृथक् कार्य मानते हैं। यह कार्य मानव शक्ति से सम्बन्ध रखता है। स्टाफिंग के कार्य को साधारण कार्य मानना गलत है। अतएव मानवीय तत्व के केन्द्रीय महत्व को स्वीकार करते हुए स्टाफिंग को एक विशिष्ट कार्य के रूप में अब मान्यता मिलने लगी है।

(4) **निर्देशन** (Direction)—कार्य शुरू करने के लिए प्रबन्धक की ओर से निर्देशन मिलना भी आवश्यक है। निर्देशन प्रबन्ध का वह कार्य है जो **संगठित प्रयासों को प्रारम्भ करता है,** प्रबन्ध के निर्णयों को वास्तविकता में बदलता है तथा व्यवसाय को अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने की दिशा में अग्रसर करता है। निर्देशन प्रबन्ध का एक महत्वपूर्ण कार्य है जिसका अर्थ होता है,

कॉपीराइट की गई सामग्री

अपने अधीनस्थ व्यक्तियों को यह बताना कि उन्हें क्या करना है और कैसे करना है? फिर यह देखना कि वे उसे भली-भाँति कर रहे हैं या नहीं। इसके अन्तर्गत कर्मचारियों को कार्य करने के लिये अभिप्रेरित किया जाता है तथा उनका मार्गदर्शन भी किया जाता है। इसमें निम्नलिखित उपकार्य शामिल हैं—(i) नेतृत्व (Leadership); (ii) अभिप्रेरण (Motivation); (iii) संचार व्यवस्था (Communication) एवं (iv) पर्यवेक्षण (Supervision)।

निर्देशन के उपरोक्त उपकार्यों को चित्र द्वारा स्पष्ट किया गया है—

अन्त में यह कहेंगे कि निर्देशन का कार्य नेतृत्व से प्रारम्भ होता है तथा पर्यवेक्षण पर समाप्त होता है।

स्ट्रोंग (Strong) के अनुसार निर्देशन में—(i) अधीनस्थों को कार्य के बारे में निर्देश देना तथा (ii) उन्हें कार्य करने के लिए आदेश देना शामिल होता है।

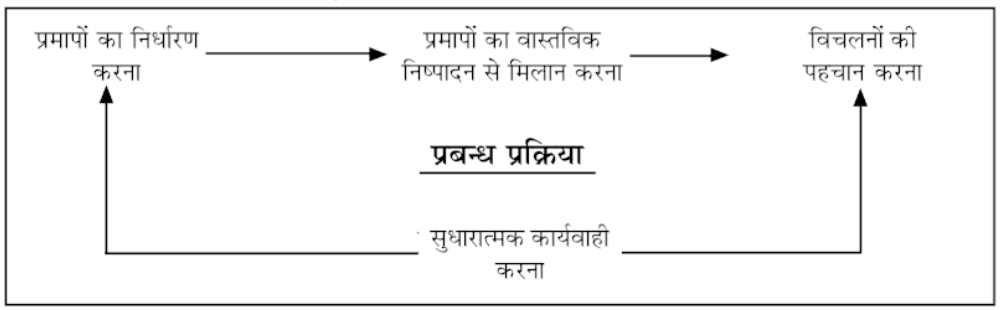
निर्देशन उपयुक्त, व्यावहारिक व स्पष्ट होना चाहिए तथा लिखित रूप में होना चाहिए, तभी वह सफल तथा उपयोगी सिद्ध होगा।

हेनरी फेयोल ने निर्देशन की बजाय '**आदेश**' (Command) शब्द का प्रयोग किया है तथा **जॉर्ज आर. टैरी** ने निर्देशन के स्थान पर '**गति देना**' (Actuating) शब्द का प्रयोग किया है।

(5) **नियन्त्रण** (Control)—**थियो हेमैन** के अनुसार, "**नियन्त्रण छान-बीन द्वारा यह मालूम करने की क्रिया है कि कार्य योजना के अनुसार हो रहा है या नहीं, उद्देश्यों व लक्ष्यों की प्राप्ति की दिशा में उचित प्रगति हो रही है या नहीं, और यदि कोई विचलन दिखाई दे तो उसको सुधारने के लिये आवश्यक कार्यवाही करना।**" इस प्रकार नियन्त्रण कार्य के अन्तर्गत पूर्व निर्धारित उद्देश्यों व योजनाओं से वास्तविक निष्पादन की तुलना व जांच की जाती है। इसके अन्तर्गत यह देखा जाता है कि निर्धारित योजनाओं के अनुसार कार्य हो रहे हैं या नहीं। यदि कोई कमी या त्रुटि होती है तो उसे दूर करने के लिए सुधारात्मक कार्यवाही की जाती है। वास्तव में नियन्त्रण कार्य को उपलब्धि का लेखा-जोखा करना कह सकते हैं। नियन्त्रण के अन्तर्गत निम्नलिखित क्रियाएँ करनी होती है—

(i) कार्य के प्रमाप निर्धारित करना; (ii) निर्धारित प्रमापों का वास्तविक निष्पादन से मिलान करना; (iii) विचलनों की पहचान करना एवं (iv) विचलनों को ठीक करने के लिए आवश्यक सुधारात्मक कार्यवाही करना।

नियन्त्रण प्रक्रिया को निम्नलिखित चित्र द्वारा स्पष्ट किया गया है—



II. प्रबन्ध के सहायक कार्य
(SUBSIDIARY FUNCTIONS OF MANAGEMENT)

(1) **निर्णय लेना** (Decision-making)—प्रत्येक प्रकार के व्यवसाय में प्रबन्धक को अनेक निर्णय लेने पड़ते हैं। किसी भी कार्य को करने के अनेक वैकल्पिक साधन हो सकते हैं किन्तु उनमें से सर्वोत्तम साधन के चुनाव के लिए निर्णय लेना पड़ता है। अतएव निर्णयन किसी कार्य को करने के लिए उपलब्ध विभिन्न विकल्पों में से श्रेष्ठतम विकल्प का चयन करना है। इसे नियोजन कार्य का ही एक उप-कार्य माना जाता है। **मैकग्रिगोर** के शब्दों में, "**एक प्रबन्धक पेशेवर निर्णय लेने वाला हाता है।**"[1] अतः प्रबन्धक को बुद्धिमत्ता पूर्ण निर्णय लेने चाहिए।

1 "A manager is a professional decision-maker." —*Mc Gregor*

निर्णय प्रक्रिया में निम्नलिखित कदम शामिल होते हैं—(i) समस्या की व्याख्या करना (Defining the problem); (ii) समस्या का विश्लेषण करना (Analysing the problem); (iii) वैकल्पिक समाधानों का अध्ययन करना (Developing alternative solutions); (iv) सर्वोत्तम समाधान का चुनाव करना (Selecting of the best alternative); (v) निर्णय को लागू करना (Implementing the decision) तथा (vi) प्रतिपुष्टि प्राप्त करना (To get feedback)।

(2) **नव-प्रवर्तन/नवाचार** (Innovation)—नव-प्रवर्तन या नवाचार नये विचारों, नई वस्तुओं, नये डिजाइनों, नयी पद्धतियों, नए बाजारों तथा नयी प्रणालियों को जन्म देने वाला कार्य है। इसलिए आधुनिक प्रबन्ध का यह कर्त्तव्य है कि वह उत्पादन विधि, विपणन विधि, नियन्त्रण व संचालन के प्रारूप, मानवीय सम्बन्ध, प्रबन्धकीय कला आदि के क्षेत्र में नयी से नयी पद्धतियों को लागू करने का निरन्तर प्रयास जारी रखें। ऐसा करने से ही व्यवसाय वक्त की रफ्तार के साथ टिका रह सकता है। नवाचार का आशय केवल संगठन में परिवर्तन करना ही नहीं है बल्कि इसमें कर्मचारियों को परिवर्तन स्वीकारने के लिए तैयार करना, परिवर्तन के कारण पैदा होने वाली समस्याओं का सामना करना आदि कार्य भी आते हैं। इस प्रकार **पीटर एफ. ड्रकर** ने ठीक ही कहा है कि **''प्रंबन्ध एक सृजनात्मक कार्य है न कि अनुकूलन सम्बन्धी कार्य।''**[1] अतएव प्रबन्ध एक गतिशील तथा रचनात्मक कार्य है। इसलिए प्रबन्धकों को परम्परागत विधियों व तकनीकों से हटकर आधुनिक विधियों तथा तकनीकों को अपनाना चाहिए।

कुछ प्रबन्ध विद्वानों का मत है कि नवाचार प्रबन्ध का कोई पृथक् कार्य नहीं है। इनके अनुसार नियोजन कार्य में ही नवाचार शामिल है। परन्तु आधुनिक विद्वान इसे प्रबन्ध का एक पृथक् कार्य मानते हैं। **अर्नेस्ट डेल** (Earnest Dale) के अनुसार **''नवाचार अथवा नव-प्रवर्तन, प्रबन्ध का एक पृथक् एवं आवश्यक कार्य है।''** उनके अनुसार, **''नव-प्रवर्तन केवल तकनीकी खोज या नवीन एवं सुधरे हुए उत्पादों तक ही सीमित नहीं है। इसके अन्तर्गत किसी भी प्रकार की नवीन कार्य पद्धतियों को शामिल किया जाता है जो निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति में सहायक होती है।''**

(3) **सम्प्रेषण** (Communication)—''संचार प्रबन्ध का एक आवश्यक कार्य है।'' संचार/सम्प्रेषण वह कार्य है जिसके द्वारा विचार दूसरों तक पहुँचाए जाते हैं। इसके अन्तर्गत प्रबन्धक कर्मचारियों को यह बताता है कि वह उनसे क्या काम, कितना, कब, कैसे तथा किस मशीन पर कराना चाहता है। वह उन्हें अपना उद्देश्य स्पष्ट करता है कि ताकि कर्मचारी उसके उद्देश्यों के अनुसार काम कर सके। **न्यूमैन** तथा **समर** के अनुसार, **''सम्प्रेषण दो या दो से अधिक व्यक्तियों के बीच विचारों, तथ्यों, सम्मतियों अथवा भावनाओं का आदान-प्रदान है।''** अत: सम्प्रेषण प्रबन्ध का वह कार्य है जिसके द्वारा विचारों व सन्देशों को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाने, जानने व समझने की कला है। सम्प्रेषण एक-मार्गीय अर्थात् अधोमुखी (Downward) नहीं होनी चाहिए। यह द्वि-मार्गीय (Two Way) होनी चाहिए ताकि कर्मचारी भी अपने सुझाव, शिकायतें व प्रतिक्रियाएँ प्रबन्ध तक पहुँचा सकें। सम्प्रेषण औपचारिक भी हो सकता है।

प्रभावशाली सम्प्रेषण कर्मचारियों में समझ पैदा करता है, भ्रान्तियों को दूर करता है तथा संस्था के उद्देश्यों की प्राप्ति को सरल बनाता है। अत: "अच्छा संचार सुदृढ़ प्रबन्ध की नींव है।" प्रबन्धक को प्रत्येक क्रिया के निष्पादन में सम्प्रेषण का सहारा लेना पड़ता है। सम्प्रेषण क्रिया में निम्न को शामिल किया जाता है—

(i) सम्प्रेषण विचारों का आदान-प्रदान होता है; (ii) सम्प्रेषण द्वि-मार्गीय (Two way) होता है; (iii) सम्प्रेषण शब्दों व संकेतों में भी किया जा सकता है; (iv) सम्प्रेषण प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष दोनों प्रकार से हो सकता है; (v) सम्प्रेषण आपसी समझ-बूझ को बढ़ाता है एवं (vi) सम्प्रेषण व्यक्तिगत समक्ष व मनोदशा पर निर्भर करता है।

(4) **अभिप्रेरणा** (Motivation)—यह प्रबन्ध का वह कार्य है जिसके द्वारा प्रबन्धक कर्मचारियों को कार्य करने की इच्छा तथा **''कार्य करने की क्षमता''** के बीच की दूरी को समाप्त करने का प्रयास करते हैं तथा उन्हें कार्य करने की प्रेरणा देते हैं। यह कार्य मानव तत्व से सम्बन्धित है तथा मानव उत्पादन का सजीव माध्यम है। यदि उससे अधिक मेहनत से काम लेना है तो उसमें काम करने की इच्छा जागृत करनी होगी। इसलिए उसे अभिप्रेरित करना होगा।

अभिप्रेरण व्यक्ति की वे इच्छाएँ तथा भावनाएँ हैं जो उसे किसी काम को करने के लिये प्रेरित करती हैं। इसके अन्तर्गत कर्मचारियों को काम करने के लिए प्रेरित करने के लिए वित्तीय तथा अवित्तीय प्रेरणाएँ दी जाती हैं।

कुशल अभिप्रेरण से स्वस्थ मानव सम्बन्ध विकसित होते हैं, कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है तथा उनकी कार्य के प्रति रुचि बढ़ती है।

(5) **नेतृत्व** (Leadership)—**कून्टज** एवं **ओ' डोनेल** ने निर्देशन के स्थान पर नेतृत्व शब्द का प्रयोग किया है। नेतृत्व का अर्थ है मार्ग-दर्शन करना। अत: नेतृत्व किसी संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए किसी समूह के सदस्यों के कार्यों का मार्ग-दर्शन

---

1 "Management is a creative rather than an adoptive task." —*Peter F. Drucker*

करता है। नेतृत्व प्रबन्ध का वह कार्य है जिसके द्वारा निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिये व्यक्तियों को निर्देशित तथा प्रभावित किया जाता है। यह व्यक्तियों को प्रभावित करने की प्रक्रिया है जिसमें नेता, अनुयायी तथा वातावरण प्रमुख तत्व होते हैं।

कुशल नेतृत्व कर्मचारियों को परिश्रम से कार्य करने के लिए प्रेरित करता है, उनमें आत्म-विश्वास जागृत करता है तथा नैतिक उत्थान लाने का प्रयास लाता है।

(6) **पर्यवेक्षण** (Supervision)—यह निर्देशन की एक महत्वपूर्ण तकनीक है। इसके अन्तर्गत अधीनस्थ कर्मचारियों की क्रियाओं की देख-रेख की जाती है तथा उन्हें आवश्यक दिशा-निर्देश दिए जाते हैं। यह एक अर्ध-प्रबन्धकीय कार्य (Quasi-Managerial Function) है। इस प्रकार श्रमिकों द्वारा किए जाने वाले कार्य की देखभाल करने की क्रिया को पर्यवक्षण कहते हैं। जो व्यक्ति पर्यवेक्षण के कार्य करता है उसे पर्यवेक्षक कहते हैं। पर्यवेक्षक को फोरमैन, प्रथम पंक्ति पर्यवेक्षक, मुख्य लिपिक, चार्ज हैड, सैक्शन आफिसर आदि अनेक नामों से जाना जाता है।

(7) **प्रतिनिधित्व** (Representation)—प्रतिनिधित्व कार्य के अन्तर्गत प्रबन्धकों द्वारा संस्था से जुड़े सभी वर्गों के हितों का प्रतिनिधित्व किया जाता है। यह कार्य प्रबन्ध को आन्तरिक वातावरण के साथ-साथ बाह्य वातावरण से भी जोड़े रखता है।

आज उद्योगों का स्वामित्व तथा प्रबन्ध अलग-अलग होने के कारण एक ओर प्रबन्धकों का दायित्व अपने स्वामियों के प्रति होता है, दूसरी ओर बाह्य पक्षों (जैसे, ग्राहक, सरकार, वित्तीय संस्थाएँ, श्रम संघ आदि) के सामने भी अपनी संस्था का प्रतिनिधित्व करना होता है। इन सभी पक्षकारों के साथ अच्छे सम्बन्ध स्थापित करना तथा उन्हें बनाए रखना, प्रबन्धक का एक आवश्यक कार्य है। अतएव प्रतिनिधित्व का अर्थ है बाह्य जगत् में अपनी संस्था का प्रतिनिधित्व करना। प्रतिनिधित्व करते समय प्रबन्धक को संस्था की प्रतिष्ठा, ख्याति, नाम परम्पराओं को ध्यान में रखना चाहिए। व्यवसाय के सामाजिक दायित्व बढ़ने के साथ-साथ इस कार्य का महत्व अब दिन-प्रतिदिन बढ़ता जा रहा है।

(8) **समन्वय** (Co-ordination)—"**समन्वय**" वह प्रबन्ध कार्य है जिसके द्वारा उच्चाधिकारी अपने अधीनस्थों के सामूहिक प्रयासों को व्यवस्थित करते हैं तथा सामान्य उद्देश्यों की पूर्ति के लिए संस्था की क्रियाओं में एकरूपता लाते हैं। **मूने** तथा **रैले** के अनुसार, "**सामान्य उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए क्रियाओं में एकरूपता लाने के सामूहिक प्रयत्नों का व्यवस्थित प्रबन्ध ही समन्वय है।**"[1] साधारण भाषा में समन्वय का अर्थ है तालमेल अर्थात् विभिन्न व्यक्तियों, कार्यों विभागों, साधनों, लक्ष्यों में ताल-मेल बैठाना जिससे एकता, कुशलता तथा सहयोग को बढ़ाया जा सके। इस प्रकार हम देखते हैं कि समन्वय सामूहिक प्रयत्नों के एकीकरण की एक प्रक्रिया है। इसलिए तो प्रबन्ध को एकीकरण की प्रक्रिया (A Process of Integration) भी कहा जाता है।

समन्वय मुख्यतया दो प्रकार का होता है—(1) **आन्तरिक समन्वय** जैसे संस्था के कर्मचारियों, अधिकारियों, विभागों, अनुभागों व शाखाओं आदि की क्रियाओं में सामंजस्य स्थापित करना आन्तरिक समन्वय कहलाता है।

(2) **बाह्य समन्वय** से तात्पर्य ग्राहकों, विनियोक्ताओं, प्रतिद्वन्द्वी उत्पादकों तथा समाज के साथ अपनी संस्था का सम्पर्क एवं सामंजस्य बनाए रखना है।

समन्वय का कार्य सभी प्रकार के प्रबन्धकों द्वारा किया जाता है तथा इसकी आवश्यकता सभी प्रकार के संस्थानों में पड़ती है। अतएव समन्वय विभिन्नताओं में एकता है तथा विभिन्न प्रयासों का एकीकरण है। **कून्ट्ज** व **ओ'डोनेल** ने समन्वय को प्रबन्धक का एक पृथक् कार्य मानने की बजाय इसे "**प्रबन्ध का सार**" कहा है। वास्तव में, प्रबन्ध का उद्देश्य सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए व्यक्तियों के प्रयासों में सामंजस्य स्थापित करना होता है। इस प्रकार प्रबन्ध का प्रत्येक कार्य समन्वय का एक अभ्यास है। प्रबन्ध के सभी कार्य समन्वय स्थापित करने में अपना-अपना योगदान देते हैं। समन्वय के अन्तर्गत निम्नलिखित बातें शामिल हैं—(i) अधिकार सम्बन्धों की स्पष्ट परिभाषा, (ii) निर्देशन की एकता, (iii) आदेश की एकता, (iv) प्रभावशाली सम्प्रेषण तथा (v) प्रभावी नेतृत्व।

III. प्रबन्धकीय भूमिकाएँ
(MANAGERIAL ROLES)

प्रबन्ध-शास्त्र में यह एक नया दृष्टिकोण कहा जा सकता है जिसे मैकगिल विश्वविद्यालय के **प्रोफेसर हेनरी मिन्ट्ज़बर्ग** ने काफी महत्व दिलाने का प्रयास किया है। उनके अनुसार प्रबन्ध, प्रबन्धक के द्वारा किये जाने वाले कार्यों का संयुक्तिकरण है। इससे यह पता चलता है कि "**प्रबन्धक वास्तव में करते क्या हैं।**" (What managers actually do)। **मिन्ट्ज़बर्ग** (Mintzberg) के अनुसार, "**वास्तव में प्रबन्धक परम्परागत प्रबन्धकीय कार्यों-नियोजन, संगठन, निर्देशन, समन्वय,**

---

1 "Co-ordination is an orderely arrangement of group efforts to provide unity of action in pursuit of a common purpose.." —*Mooney and Rally*

नियन्त्रण आदि को करने की बजाय विभिन्न प्रकार की क्रियाओं में व्यस्त रहते हैं।'' प्रबन्धक, कार्य के दौरान् विभिन्न प्रकार की क्रियाएँ करते हैं जिन्हें **मिन्ट्जबर्ग भूमिकाएँ** (Roles) कहते हैं। उनके अनुसार प्रबन्धकों को निम्नलिखित तीन क्षेत्रों में भूमिकाएँ निभानी पड़ती हैं–

(i) अन्तर-वैयक्तिक भूमिकाएँ (Interpersonal Roles); (ii) सूचनात्मक भूमिकाएँ (Information Roles) एवं (iii) निर्णयन भूमिकाएँ (Decisional Roles)।

1. **अन्तर-वैयक्तिक भूमिकाएँ** (Interpersonal Roles)

इन भूमिकाओं में निम्नलिखित शामिल हैं–

(अ) अलंकारिक भूमिका (Role as a Figure Head)—इस भूमिका में प्रबन्धक संस्था का मुखिया होने के नाते वैधानिक प्रपत्रों पर हस्ताक्षर करते हैं, सामाजिक गतिविधियों में भाग लेते हैं तथा समारोह आदि की अध्यक्षता करते हैं।

(ब) नेतृत्व भूमिका (Leadership Role)—इस भूमिका में प्रबन्धक अपने अधीनस्थों को संस्था के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए प्रेरित करते हैं। वे अपनी सत्ता, समन्वय तकनीकों तथा अभिप्रेरण उपायों के द्वारा अपनी संस्था में काम करने वाले व्यक्तियों तथा संगठन के लक्ष्यों में एकीकरण स्थापित करते हैं।

(स) सम्पर्क भूमिका (Liasion Role)—इस भूमिका में प्रबन्धक अपने संगठन, बाह्य पक्षों तथा विभिन्न विभागों व संगठनात्मक इकाइयों के बीच एक सम्पर्क-सूत्र का कार्य करता है। यह भूमिका सूचनाओं का आदान-प्रदान करने तथा समन्वय की दृष्टि से अत्यन्त महत्वपूर्ण होती है।

2. **सूचनात्मक भूमिकाएँ** (Informational Roles)

(अ) सूचनाएँ प्राप्त करना (Receiving Informations)—इस भूमिका के अन्तर्गत प्रबन्धक अपने संगठन तथा इसके वातावरण के बारे में विभिन्न ज्ञात स्रोतों से सूचनाएँ एकत्रित करता है। ये सूचनाएँ वह अपने अधिकारियों, सह-प्रबन्धकों, अधीनस्थों तथा अन्य सम्पर्क स्रोतों के माध्यम से एकत्र करता है।

(ब) सूचनाएँ अधीनस्थों को देना (Disseminating Informations)—इस भूमिका में प्रबन्धक एकत्रित की गई सूचनाओं को अपने अधीनस्थों व सम्बन्धित इकाइयों को देता है। इसमें तथ्यात्मक सूचनाएँ तथा मूल्य-सूचनाएँ दोनों प्रकार की दी जाती हैं।

(स) सूचनाएँ बाह्य व्यक्तियों को देना (Organisation's Spokesman)—इस भूमिका में प्रबन्धक एक प्रवक्ता के रूप में अपने संगठन की योजनाओं, नीतियों, कार्यक्रमों के बारे में बाहरी व्यक्तियों जैसे सरकार, ग्राहकों संस्थाओं आदि को विभिन्न प्रकार की सूचनाएँ प्रदान करता है।

3. **निर्णयन भूमिकाएँ** (Decisional Roles)

(अ) साहसी/उद्यमी भूमिका (Entrepreneural Role)—इस भूमिका में प्रबन्धक अपने संगठन के लिए विभिन्न अवसरों, सम्भावनाओं तथा जोखिमों का पता लगाता है तथा उनके अनुरूप सुधारों व परिवर्तनों को लागू करता है। वह वातावरण में होने वाले परिवर्तनों से लाभ उठाने के लिए अपने संगठन में नव प्रवर्तनों को लागू करता है।

(ब) अशान्ति दूर करने वाली भूमिका (As a Conflict Handler Role)— इस भूमिका में प्रबन्धक अपने संगठन में होने वाले झगड़ों, संघर्षों, मनमुटावों, हड़तालों, कर्मचारियों की शिकायतों तथा कठिनाइयों के कारण होने वाली अशान्तियों को दूर करने की चेष्टा करता है।

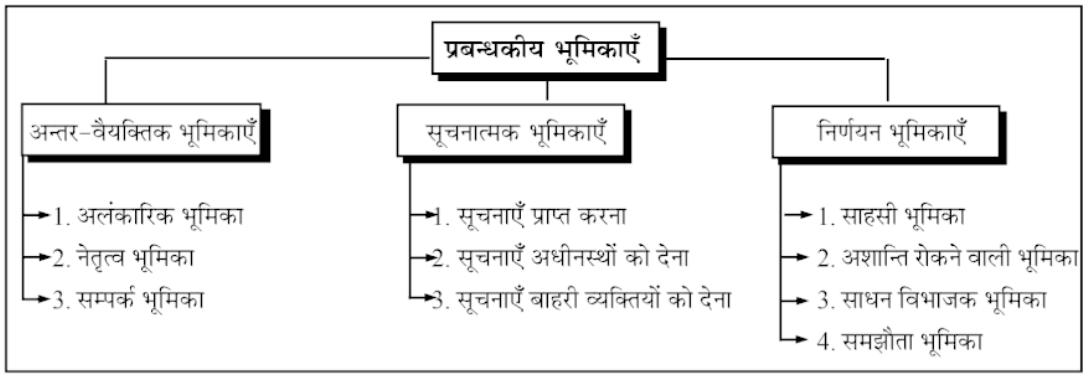
(स) संसाधन वितरक की भूमिका (As a Resource Allocator Role)— इस भूमिका में प्रबन्धक विभिन्न विभागों की संसाधन-प्राथमिकताएँ निर्धारित करता है तथा अधीनस्थों के समय, कार्यों तथा तकनीकों आदि के बारे में कार्यक्रम बनाता है। वह बजट भी तैयार करता है तथा संगठन के संसाधनों का कब, कैसे, किसके लिए खर्च करने सम्बन्धी निर्णय लेता है।

(द) समझौता भूमिका (As a Negotiator's Role)— इस भूमिका में प्रबन्धक विभिन्न पक्षों में होने वाले विवादों को हल करने के लिए आपस में बातचीत करके समझौता कराने का प्रयास करता है। इस प्रकार वह श्रम संघों, ग्राहकों, सरकार, पूर्तिकर्त्ता आदि तथा संगठन के बीच समस्या का समाधान करने के लिए एक मध्यस्थ का कार्य करता है।

कुछ प्रबन्ध विद्वान् इस दृष्टिकोण से सहमत नहीं हैं। वे इसे एक नवीन विचार नहीं मानते हैं। इनके अनुसार प्रबन्धकों को प्रबन्ध के कार्यों के अतिरिक्त भी कुछ कार्य करने होते हैं। इसलिए इस दृष्टिकोण को प्रक्रियात्मक विचारधारा के लिए महत्वपूर्ण तो माना जा सकता है, परन्तु इससे अधिक नहीं। **पीटर ड्रकर, मिन्ट्ज़बर्ग** द्वारा बताई गई प्रबन्धकीय भूमिकाओं को प्रबन्धकों की कुल क्रियाओं के समूह का गैर-प्रबन्धकीय (Non-Managerial) भाग मानते हैं।

कॉपीराइट की गई सामग्री

उपरोक्त भूमिकाओं को निम्नलिखित रेखा-चित्र द्वारा भी प्रदर्शित किया जा सकता है–



अतएव उपरोक्त विवेचन से स्पष्ट है कि प्रबन्धक को अनेक भूमिकाएँ निभानी पड़ती हैं। संगठन जितना अधिक जटिल होगा, उतनी ही कठिन भूमिका प्रबन्ध को निभानी होगी।

मिन्ट्जबर्ग प्रबन्धक कार्यों के परम्परागत वर्गीकरण—नियोजन, संगठन, नियुक्तियाँ, निदेशन तथा नियन्त्रण के बजाय इन प्रबन्धकीय भूमिकाओं को महत्त्वपूर्ण बताते हैं।

उपयोगी प्रश्न (Useful Questions)

I. दीर्घ उत्तरीय प्रश्न (Long Answer Type Questions)

1. प्रबन्ध के विभिन्न कार्यों का संक्षेप में वर्णन कीजिए।
   Discuss briefly the various functions of management.
2. ''प्रबन्ध यह है, जो प्रबन्ध का कार्य करे।'' इस कथन को समझाइए।
   "Management is, what management does." Explain this statement.
3. प्रबन्ध की परिभाषा दीजिए तथा इसके मुख्य कार्यों का वर्णन कीजिए।
   Define Management and describe its main functions.
4. हेनरी मिन्ट्जबर्ग द्वारा बताई वे कौन-सी तीन भूमिकाएँ हैं जो एक प्रबन्धक को किसी संगठन में निभानी होती हैं? प्रत्येक को संक्षेप में बताइए।
   According to Henry Mintzberg what are the three different roles that a manager may assume in an organisation? Briefly discuss each.
5. ''प्रबन्धकीय भूमिकाओं'' पर विस्तृत टिप्पणी लिखित।
   Write a detailed note on "Managerial Roles".
6. प्रबन्ध का अर्थ स्पष्ट कीजिए तथा प्रबन्ध के प्रमुख कार्यों की विवेचना कीजिए।
   Explain clearly the meaning of management. Discuss the main functions of management.
7. ''प्रबन्ध से अभिप्राय है—भविष्यवाणी एवं नियोजन करना, संगठन करना, आदेश देना, समन्वय करना तथा नियन्त्रण करना।'' इस कथन की विवेचना कीजिए।
   "To manage is to forecast and plan, to organise, to command, to co-ordinate and to control." Discuss this statement.

II. लघु उत्तरीय प्रश्न (Short Answer Type Questions)

1. प्रबन्ध के प्रमुख कार्यों के नाम बताइए। इनमें से किन्हीं दो का संक्षेप में वर्णन कीजिए।
   Name the primary functions of management. Explain any two functions in brief from them.
2. निर्देशन का अर्थ समझाइए।
   Explain the meaning of direction.

कॉपीराइट की गई सामग्री

3. नियुक्तियाँ कार्य को अन्य प्रबन्धकीय कार्यों की कुँजी क्यों माना जाता है? स्पष्ट कीजिए।
Why is the staffing function considered to be the key to other managerial functions? Explain.
4. प्रबन्ध के कार्य के रूप में नियुक्तियाँ को समझाइए।
Explain staffing as a function of management.
5. प्रबन्धकीय भूमिकाओं पर एक संक्षिप्त लेख लिखें।
Write a brief note on managerial roles.

III. अति लघु उत्तरीय प्रश्न (Very Short Answer Type Questions)

1. अभिप्रेरण शब्द को संक्षेप में निर्देशन के तत्त्व के रूप में समझाइए।
Explain in brief the term motivation as an element of directing.
2. प्रबन्ध के प्राथमिक कार्यों के नाम बताइए।
Name the primary functions of management.
3. प्रबन्ध के सहायक कार्यों के नाम बताइये। नवाचार को समझाइए।
Name the secondary functions of management. Explain innovation.
4. प्रबन्धकीय भूमिकाओं से आप क्या समझते हैं?
What do you understand by management roles?

IV. वस्तुनिष्ठ प्रश्न (Objective Type Questions)

1. **इंगित करें कि निम्नलिखित वक्तव्य 'सही' हैं या 'गलत'** (Indicate whether the following statements are 'True' or 'False')—

(i) जॉर्ज आर. टैरी के अनुसार प्रबन्ध प्रक्रिया के चार प्राथमिक कार्य हैं।
According to George R. Terry, there are four functions of management process.

(ii) प्रबन्ध प्रक्रिया सार्वभौमिक है।
Management process is universal.

(iii) स्टाफिंग प्रबन्ध का कार्य नहीं है।
Staffing is not a function of management.

(iv) नियोजन भूतकाल के बारे में सोचने की प्रक्रिया है।
Planning is a processs of thinking about past.

(v) प्रबन्ध का अन्त नियोजन है।
The end of management is planning.

(vi) समन्वय प्रबन्ध का सार है।
Co-ordination is the essence of management.

(vii) निर्णयन प्रबन्ध का कार्य नहीं है।
Decision-making is not the function of management.

(viii) प्रबन्ध का मध्य-स्तर अपना अधिकांश समय कर्मचारियों को नेतृत्व प्रदान करने में व्यतीत करता है।
Middle-level management spend most of his time in providing leadership to employees.

(ix) उच्च-स्तर का प्रबन्ध अपने समय का 35% भाग नियोजन में व्यतीत करता है।
Higher-level management spend 35% of his time in planning.

(x) प्रबन्ध समय मारने की प्रक्रिया है।
Management is time killing process.

[उत्तर—(i) सत्य, (ii) सत्य, (iii) असत्य, (iv) असत्य, (v) असत्य, (vi) सत्य, (vii) असत्य, (viii) सत्य, (ix) सत्य, (x) असत्य।**]**

2. **सही उत्तर चुनिए** (Select the Correct Answer)—

(i) प्रबन्ध के प्राथमिक कार्य हैं (The primary functions of management are)—
(अ) 3 (ब) 6 (स) 7

(ii) प्रबन्ध का सार है (The essence of management is)—
(अ) समन्वय (co-ordination) (ब) संगठन (organisation) (स) स्टाफिंग (staffing)

कॉपीराइट की गई सामग्री

(iii) नियोजन प्रबन्ध का कार्य है (Planning the function of management is)—
(अ) सहायक (Secondary) (ब) प्राथमिक (Primary) (स) अनावश्यक (unnecessary)

(iv) प्रबन्ध के सहायक कार्य हैं (Secondary functions of management are)—
(अ) 2 (ब) 4 (स) 6

(v) जॉर्ज आर. टैरी के अनुसार प्रबन्ध के कार्य हैं (According to George R. Terry the functions of management are)—
(अ) 2 (ब) 4 (स) 6

(vi) कूण्ट्ज तथा ओ' डोनैल के अनुसार प्रबन्ध के प्रमुख कार्य हैं (According to Koontz and O' Donnell the main functions of management are)—
(अ) 5 (ब) 4 (स) 3

(vii) उच्च-स्तरीय प्रबन्धक नियोजन पर अपने समय का भाग व्यय करता है (Higher-level management spend on planning part of his time)—
(अ) 35% (ब) 50% (स) 75%

(viii) प्रबन्ध का कर्मचारियों को सर्वाधिक प्रेरणा देने वाला कार्य है (Maximum incentive giving function of management of employees is)—
(अ) स्टाफिंग (staffing) (ब) अभिप्रेरण (motivation) (स) संगठन (organisation)

[उत्तर—(i) (स), (ii) (अ), (iii) (ब), (iv) (ब), (v) (ब), (vi) (अ), (vii) (अ), (viii) (ब) ।]

3. **कोष्ठक में दिए गये उपयुक्त शब्दों में से रिक्त स्थानों को भरें** (Fill in the blanks with suitable words given in brackets)—

(i) .....प्रबन्ध का सार है। (नियन्त्रण/समन्वय)
.....is the essence of management. (control/co-ordination)

(ii) योग्य कर्मचारियों का चयन करना..... का कार्य है। (स्टाफिंग/संगठन)
Selection of competent persons is the function of ..... (staffing/organisation)

(iii) नियोजन ..... के बारे में सोचने की क्रिया है। (भूतकाल/भविष्य)
Planning is the process of thinking about..... (past/future)

(iv) प्रबन्ध का प्रारम्भ ..... से होता है। (नियोजन/स्टाफिंग)
Management starts from ..... (planing/staffing)

(v) .....कर्मचारियों को अधिक कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करता है। (संगठन/अभिप्रेरण)
.....motivate employee to do more work. (organisation/motivation)

(vi) प्रबन्ध के प्राथमिक कार्य..... हैं। (5/7)
Primary function of management are ..... (5/7)

4. **मिलान सम्बन्धी प्रश्न** (Matching Questions)—

भाग 'अ' का भाग 'ब' के साथ सम्बन्ध बनाइये (Match part 'A' with part 'B')

भाग 'अ' (Part 'A')	**भाग 'ब'** (Part 'B')
(i) नियोजन (Planning)	(a) अधिकार एवं उत्तरदायित्व में सम्बन्ध स्थापित करना (Making relations in authority and responsibility)
(ii) संगठन (Organisation)	(b) निर्णय लेना एवं योजनाएँ बनाना (Planning and decision-making)
(iii) निर्देशन (Directing)	(c) संगठन के विभिन्न पदों पर कर्मचारियों को लगाना (To appoint employees on various parts)
(iv) नियुक्तिकरण (Staffing)	(d) वास्तविक कार्य का पूर्व-निर्धारित प्रयासों से तुलना करना (To compare actual work with pre-determined standard)
(v) नियन्त्रण (Controlling)	(e) अधीनस्थों को निर्देश देना (Direction to sub-ordinates)

[उत्तर—(i) (b), (ii) (a), (iii) (e), (iv) (c), (v) (d) ।]

कॉपीराइट की गई सामग्री

4 Chapter

प्रबन्ध की विचारधारा का विकास

[DEVELOPMENT OF MANAGEMENT THOUGHT]

''प्रबन्ध उतना ही पुराना है जितना कि मानव समाज'' ***—डेविड होल्ट***

मानव सभ्यता के विकास के साथ ही प्रबन्ध के विकास की कहानी जुड़ी है। यदि यूँ कहा जाए कि प्रबन्ध की कला उतनी ही प्राचीन है जितना कि मानव सभ्यता का इतिहास, तो इसमें कोई अतिशयोक्ति नहीं होगी। **डेविड होल्ट** (David Holt) के अनुसार **''प्रबन्ध उतना ही पुराना है जितना कि मानव समाज।''**[1] **सी. एन. ग्रेगर** (C. N. Gregar) के शब्दों में, **''प्रबन्ध के विकास की कहानी आवश्यक तौर पर मानव के विकास की कहानी है।''**[2] प्रारम्भ में प्रबन्ध सामान्य रूप में व्यक्तिगत नेतृत्व के रूप में था। समय गुजरने के साथ मनुष्यों के समूहों का जन्म हुआ, जिनका नेतृत्व करने वालों ने कुछ सामान्य उद्देश्यों की पूर्ति के लिए समूह के लोगों को निर्देशित, नियन्त्रित तथा समन्वित करना प्रारम्भ कर दिया। **थियो हैमन** के अनुसार, **''मानवीय प्रयासों का समन्वय उतना ही पुराना है जितना कि मनुष्य। अतः यह कहा जा सकता है कि प्रबन्ध का इतिहास उतना ही पुराना है जितना मनुष्य।''**[3] अतएव प्रबन्ध क्रिया का सूत्रपात उसी से हो गया था जब से मनुष्य ने एक-दूसरे के साथ मिलकर समूह में कार्य शुरू किया होगा।

प्राचीन काल में भी प्रबन्ध का प्रयोग होता था। आज से 5000 वर्ष पूर्व सुमेरियन सभ्यता में आधुनिक प्रबन्धकीय नियन्त्रण का उदाहरण मिलता है। मिस्र के पिरामिडों से वहाँ की तकनीकी एवं प्रबन्धकीय क्षमता का पता लगता है। बेबीलोनीयन के राजा हेम्मूराबी के शासन काल में शहरों की व्यवस्था, व्यक्तिगत सम्पत्ति की रक्षा के लिए वैधानिक व्यवस्था, हम्मूराबी कोड (Code of Hammurabi) में न्यूनतम मज़दूरी का दृष्टिकोण, विशेषज्ञों का होना, उस समय की प्रबन्ध व्यवस्था को स्पष्ट करते हैं। यूनान की सभ्यता में सुकरात एवं प्लेटो आदि विद्वानों ने प्रबन्ध के विचारों को एक नई प्रेरणा दी। सुकरात प्रबन्ध को कला मानते थे। प्लेटो के अनुसार विशिष्टीकरण के बिना कार्य कुशलता से पूरा नहीं किया जा सकता। ये प्रबन्ध प्रचलन के अच्छे उदाहरण हैं। चीन में ईसा से 1644 वर्ष पूर्व श्रम-विभाजन के सिद्धान्त का प्रयोग किया गया। चीन का संविधान जो सम्भवतया ईसा से 1100 वर्ष पूर्व लिखा गया, उसमें अधीनस्थों के अधिकार, कर्त्तव्य एवं उत्तरदायित्वों की स्पष्ट व्याख्या, उस समय की व्यवस्था के अच्छे संकेत हैं। रोम जो दूसरी शताब्दी का सभ्यतम देश माना जाता है वहाँ के लेखों से स्पष्ट है कि वहाँ आर्थिक, सामाजिक तथा राजनैतिक मामलों के लिए कुशल-संगठन विद्यमान था। वहाँ के प्रशासन में स्केलर सिद्धान्त तथा अधिकार का भारापर्ण जैसे सिद्धान्तों का व्यापक प्रयोग हुआ।

भारत में, कौटिल्य ने अपनी पुस्तक अर्थशास्त्र में नगरों तथा राज्य के प्रबन्ध तथा प्रशासन के सिद्धान्तों का विवेचन किया है। सिन्धु घाटी की सभ्यता से प्राप्त शिलालेखों आदि से उस समय की प्रबन्धकीय क्षमता का अनुमान लगाया जा सकता है। 'वेदों' में वर्णित प्रशासन व्यवस्था उस युग के प्रबन्ध के स्वरूप को बतलाती है। इसी प्रकार, रामायण एवं महाभारत काल में अनेक उल्लेख उस समय की प्रबन्धकीय क्षमता के अच्छे उदाहरण हैं। प्राचीन मैसापोटामिया में पादरियों का एक दल था जो अपने प्रबन्ध कौशल

---

1 "Management is as old as human society." *—David Holt*
2 "The story of the development of management is essentially the story of mankind." *—C. N. Gregar*
3 "The co-ordination of human efforts is as old as mankind and, therefore, it can be said that management has an equally long history." *—Theo Haimann*

कॉपीराइट की गई सामग्री

के लिए विख्यात था। **बाइबल** में भी प्रबन्ध सम्बन्धी एक उदाहरण उल्लेखनीय है। ''मूसा ने सारे इज़राइल में से योग्य व कुशल व्यक्तियों को प्रबन्ध के लिए चुना तथा उन्हें विभिन्न विभागों एवं कर्मचारियों का प्रधान बनाया। इन्हीं चुने हुए व्यक्तियों को लोगों के मामलों का फैसला करने का अधिकार दिया गया तथा केवल कठिन मामले ही मूसा के सम्मुख पेश किए जाते थे।'' इस उदाहरण से यह स्पष्ट होता है कि उस समय भी योग्य व्यक्तियों का चुनाव एवं अधिकारों का भारापूर्ण का सिद्धान्त तथा अपवाद का सिद्धान्त आदि का प्रचलन था। सैनिक संगठनों ने भी प्रबन्ध के क्षेत्र में महत्वपूर्ण योगदान दिया। केमिरालिस्ट (The Cameralists) जर्मन तथा आस्ट्रियन (Austrian) सार्वजनिक प्रशासकों तथा विद्वानों का एक समूह था। जिन्होंने कार्यात्मक विशिष्टीकरण तथा प्रशासकीय पदों के लिए व्यक्तियों के चुनाव तथा प्रशिक्षण के सिद्धान्त प्रतिपादित किए। इन्होंने सरकार में ''**नियन्त्रक**'' के पद की स्थापना की सिफारिश की तथा प्रशासकीय विधियों के सरलीकरण पर बल दिया।

अल्फराबी (Alfarabi) ने दसवीं सदी के प्रशासकों के लिय कार्य-विवरण (Job Description) का वर्णन किया था। सन् 1100 में **गज़ाली** (Ghazali) ने राजा को यह सलाह दी थी कि प्रबन्ध के रूप में कौन-कौन से गुणों का विकास किया जाना चाहिए। **सर थामस मूर** (Sir Thomas Moore) ने एक आदर्श समाज के प्रबन्ध के लिए अपने विचार प्रकट किये थे। इस काल में बारहवीं, तेरहवीं शताब्दी तक इंग्लैंड, फ्रांस तथा इटली में ''**गिल्ड प्रणाली**'' (Guild System) का विशेष महत्व रहा है। ''**मध्य युग के औद्योगिक प्रबन्ध का इतिहास इंग्लैंड, फ्रांस तथा इटली में इन्हीं गिल्डों का इतिहास है।**'' व्यापारिक गिल्ड से अभिप्राय उन लोगों एव कारीगरों की संस्थाओं से है, जो विभिन्न व्यवसायों में लगे हुए थे। इन गिल्डों की प्रमुख विशेषता यह थी कि इनमें वे ही लोग शामिल हो सकते थे जोकि स्वयं कारीगर अथवा शिल्पकार थे। इससे एक यह लाभ हुआ कि विशिष्टीकरण (Specialisation) को प्रोत्साहन मिला। किन्तु उपभोक्ताओं की रुचि में परिवर्तन तथा पारस्परिक द्वेष के कारण पन्द्रहवीं शताब्दी तक इन गिल्डों का अन्त हो गया। इंग्लैंड की गिल्डों की तरह ही भारत में जातीय पंचायतें संगठित थी। इनमें व्यवसाय का विभाजन जाति के आधार पर था।

अतएव इस काल में उत्पादन क्रिया सरल थी तथा उत्पादन छोटे पैमाने पर होता था। बाजार का क्षेत्र सीमित था। उत्पादक तथा ग्राहक का सीधा सम्बन्ध था। उद्योग का स्वामित्व-हस्तान्तरण पिता से पुत्र को होता था। पुत्र अपने पिता से ही उत्पादन की तकनीकें तथा विधियाँ सीखता था। इस प्रकार इस काल में ''**परम्परागत प्रबन्ध**''(Traditional Management) का प्रचलन था।

औद्योगिक क्रान्ति (Industrial Revolution)—अठारहवीं शताब्दी को औद्योगिक क्रान्ति की जन्मदात्री कहा जाता है। इस क्रान्ति के फलस्वरूप औद्योगिक जगत में क्रान्तिकारी परिवर्तन होने प्रारम्भ हो गए। उत्पादन के क्षेत्र में मशीनों का बड़े पैमाने पर प्रयोग शुरू हुआ। परिणामस्वरूप बड़े पैमाने के उत्पादन को प्रोत्साहन मिला तथा ''**कारखाना प्रणाली**'' का जन्म हुआ। इस क्रान्ति ने प्रबन्ध के स्वरूप को ही बदल दिया जैसा कि निम्नलिखित से स्पष्ट है—

(i) ''प्रबन्ध'' तथा ''स्वामित्व'' अलग-अलग हो गए।

(ii) प्रबन्धक वर्ग की आवश्यकता उत्पन्न हुई।

(iii) प्रबन्ध में श्रम-विभाजन तथा विशिष्टीकरण के सिद्धान्तों को प्रोत्साहन मिला।

(iv) नए वैज्ञानिक आविष्कारों तथा तकनीकी अनुसंधानों ने प्रबन्धकीय दर्शन में आधारभूत परिवर्तन किए।

(v) प्रबन्ध में नवीन टैक्नोलॉजी व तकनीकों का प्रभाव बढ़ गया।

(vi) प्रबन्ध का व्यवसायीकरण भी सम्भव हुआ अर्थात् प्रबन्ध एक पेशे के रूप में स्वीकार किया जाने लगा।

सन् 1700 से पूर्व का समय ऐसा रहा जिसमें या तो तकनीकों का विकास हुआ ही नहीं या फिर जो विकास हो पाया, उसको एक व्यवस्थित रूप नहीं मिल पाया। यहाँ यह कहना उचित होगा कि यह काल प्रबन्ध विचाराधारा के दृष्टिकोण से इतना महत्वपूर्ण नहीं है। इसका केवल शैक्षणिक महत्व (Academic Importance) है।

प्रबन्ध के विकास का श्रेष्ठ काल औद्योगिक क्रान्ति के पश्चात् होता है।

औद्योगिक क्रान्ति के पश्चात् अनेक विद्वानों ने परम्परागत प्रबन्ध की विचारधारा को चुनौती दी। इन विद्वानों ने नए विचारों तथा नई विचारधाराओं को जन्म दिया। इनमें से कुछ प्रमुख विद्वानों के योगदान का वर्णन निम्नलिखित है—

रॉबर्ट ओवन (Robert Owen, 1771-1858)

श्री रॉबर्ट ओवन सन् 1690 में न्यू लेनार्क (स्कॉटलैंड) स्थित एक वस्त्र मिल के प्रबन्धक नियुक्त किए गये। सन् 1794 में इन्होंने इस मिल को छोड़ कर चार्लेटन ट्विस्ट कम्पनी में साझेदारी स्वीकार ली जिसमें आप सन् 1800 से 1828 तक प्रबन्ध संचालक रहे। इस प्रकार रॉबर्ट ओवन एक प्रबन्धक तथा सफल उद्योगपति के साथ-साथ समाज सुधारक भी थे।

कॉपीराइट की गई सामग्री

प्रबन्ध में उनका योगदान निम्नलिखित है–

(1) **मानवीय दृष्टिकोण** (Human Approach)—उन्होंने मानवीय संसाधनों के महत्व को पहचाना। उनके अनुसार उद्योग के दो अंग होते हैं–(i) **निर्जीव यन्त्र** (मशीन) तथा (ii) **सजीव यन्त्र** (मनुष्य)। उनका मत था कि जितना ध्यान मशीन की सुरक्षा, सफाई एवं परीक्षण आदि पर दिया जाता है उतना ही ध्यान कर्मचारी पर दिया जाना चाहिए। यदि कर्मचारियों के साथ मानवीय व्यवहार किया जाएगा तो वे अच्छा कार्य करेंगे तथा उत्पादन में वृद्धि होगी। आज के युग के **सकारात्मक अभिप्रेरण** (Positive Motivation) के सिद्धान्त को इसी का सुधरा रूप कहा जा सकता है।

(2) **कार्यदशाओं में सुधार** (Improvement in working Conditions)—ओवन का विश्वास था कि कर्मचारियों की कार्यक्षमता आन्तरिक तथा बाहरी दोनों प्रकार के वातावरण से प्रभावित होती है। इसलिए किसी भी संस्था के उत्पादन में वृद्धि करने के लिए कुल वातावरण में सुधार लाना चाहिए। उन्होंने कार्यदशाओं में सुधार के लिए निम्न विचार रखे–

(i) कार्य के घण्टों में कमी; (ii) बाल श्रमिकों को कारखाने में कार्य पर न लेना; (iii) अनुशासन बनाए रखना; (iv) श्रमिकों को स्वास्थ्य सम्बन्धी शिक्षा देना; (v) श्रमिकों के बच्चों को शिक्षा की सुविधाएँ प्रदान करना; (vi) कर्मचारियों को कारखाने में भोजन की सुविधा प्रदान करना; (vii) मनोरंजन केन्द्रों का आरम्भ करना एवं (viii) श्रमिकों को आवासीय सुविधा प्रदान करना।

(3) **सहकारी आन्दोलन** (Co-operative Movement)—राबर्ट ओवन सहकारी आन्दोलन के बड़े पक्षधर थे। उनका मत था कि श्रमिकों की सहकारी संस्थाओं के माध्यम से ही जीवन-स्तर में वृद्धि की जा सकती है।

(4) **श्रम-संघ आन्दोलन** (Trade Union Movement)—उनके अनुसार श्रमिकों को अपने अधिकारों की रक्षा करने का अधिकार है, इसलिए उनके संघों को मान्यता दी जानी चाहिए। उनके अनुसार यह धारणा गलत है कि श्रम-संघ उत्पादकता में बाधा उत्पन्न करते हैं।

(5) **निरीक्षण पद्धति** (Appraisal System)—औद्योगिक जगत् में पहली बार ओवन ने अपनी स्कॉटलैंड स्थित न्यू लेनार्क कॉटन मिल में निरीक्षण पद्धति का प्रयोग किया।

ओवन के कार्य प्रबन्ध के प्रारम्भिक काल में बड़े महत्वपूर्ण थे। उनके श्रम-संघ, सहकारिता, कर्मचारी निरीक्षण आदि के विचार इतने महत्वपूर्ण थे कि एक लेखक ने उन्हें "**आधुनिक सेविवर्गीय प्रबन्ध का जन्मदाता**" तक कह दिया है।

चार्ल्स बैबेज (Charles Babbege, 1792-1871)

श्री चार्ल्स बैबेज ब्रिटिश गणितज्ञ थे। उन्होंने प्रबन्ध में विज्ञान तथा गणित के प्रयोग पर बल दिया। बैबेज ने ब्रिटेन तथा फ्रांस के अनेक कारखानों के अध्ययन के पश्चात् पाया कि अधिकतर कारखाने परम्परावादी विधियों का प्रयोग करते हैं। उन्होंने देखा कि निर्माताओं ने विज्ञान अथवा गणित का बहुत ही कम प्रयोग किया। वे अनुसंधान तथा सही ज्ञान की बजाए परम्परावादी विचारों पर अधिक विश्वास करते थे। उनका मत था कि वैज्ञानिक तथा गणित विधियों का प्रयोग कारखाने के संचालन में किया जा सकता है।

उन्होंने गणक मशीन (Calculating Machine) का आविष्कार किया जो Differential Engine के नाम से जानी जाती है।

बैबेज का प्रबन्ध क्षेत्र में योगदान—उनका योगदान निम्नलिखित से स्पष्ट होता है–

(1) **लागत लेखांकन का उपयोग** (Use of Cost Accounting)—बैबेज ने लागत लेखांकन के उपयोग पर बल दिया तथा ऐसी विधियों की खोज करने के लिए कहा जिनसे प्रत्येक प्रक्रिया पर होने वाले खर्च में कमी की जा सके।

(2) **कार्य-मापन** (Work Measurement)—बैबेज ने कर्मचारियों द्वारा कार्य पर लगाए समय के अध्ययन के लिए विराम-घड़ी (Stop Watch) के प्रयोग का सुझाव दिया। उनके अनुसार कार्य के मापन से कर्मचारियों की कार्यकुशलता में सुधार आएगा।

(3) **गणित तथा विज्ञान के प्रयोग पर बल** (Use of Mathematics and Science)— बैबेज ने परम्परावादी विचारों तथा अनुमानों के स्थान पर अनुसन्धान, गणित तथा वैज्ञानिक विचारों के प्रयोग पर बल दिया।

(4) **कार्य विभाजन** (Division of Work)—बैबेज का मत था, कि एक व्यक्ति को पूरा कार्य करने की बजाए उसे कार्य की एक विशिष्ट प्रक्रिया करने के लिए दी जाए। ऐसे करने से विशिष्टीकरण के लाभ प्राप्त होंगे।

(5) **प्रबन्ध की सार्वभौमिकता पर बल** (Emphasis on the Universality of Management)—बैबेज के अनुसार प्रबन्ध तथा संगठन के सिद्धान्त उन सभी क्षेत्रों में समान रूप से लागू किये जा सकते हैं। जहाँ उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए मानवीय प्रयासों में समन्वय लाना आवश्यक है।

कॉपीराइट की गई सामग्री

(6) **कर्मचारियों की लाभ में सहभागिता** (Employee's Profit Sharing)— बैबेज के अनुसार कर्मचारियों को संस्था के बढ़ते हुए लाभों में हिस्सा मिलना चाहिए। ऐसा करने से कर्मचारी निश्चित रूप से अपने नियोक्ता के लाभों को बढ़ाने का प्रयत्न करेंगे।

(7) **अच्छे प्रबन्ध की आवश्यकता** (Need for Good Management)—बैबेज का मानना था कि किसी व्यावसायिक संस्था की सफलता केवल उसकी वैज्ञानिक तकनीकों पर ही निर्भर नहीं होती अपितु इसके लिए अच्छे प्रबन्ध की भी जरूरत होती है। इसलिए इन्होंने प्रबन्ध को एक अलग विषय के रूप में विकसित करने का सुझाव दिया।

(8) **स्वचालित मशीनों के प्रयोग पर बल** (Emphasis on use of Automatic Machine)—बैबेज स्वचलित मशीनों के प्रयोग के पक्ष में थे। उनके अनुसार ऐसा करने से वस्तु की किस्म में सुधार होगा, लागत में कमी आएगी तथा कर्मचारियों की कार्यक्षमता में भी वृद्धि होगी।

(9) **प्रबन्धकों के लिए सुझाव** (Suggestions of Managers)—उन्होंने प्रबन्धकों के लिए अनेक नियम एवं सिद्धान्त सुझाए जिनमें से प्रमुख निम्नलिखित हैं—(i) उत्पादन प्रक्रिया एवं लागत का विश्लेषण; (ii) समय-अध्ययन (Time Study) तकनीकों का प्रयोग; (iii) अनुसन्धान के लिए प्रमाणित प्रारूपों का (Standard Performas) प्रयोग; (iv) व्यावसायिक के अध्ययन व्यवहारों के लिए तुलनात्मक पद्धतियों का प्रयोग एवं (v) शोध एवं विकास को प्रारम्भ करना आदि।

हेनरी रोबिन्सन टाऊने (Henry Robinson Towne, 1844–1924)

श्री हेनरी रोबिन्सन टाऊने एक अमरीकी याँत्रिक इन्जीनियर (Mechanical Engineer) थे। ये अमेरिकन सोसाइटी ऑफ मैकेनिकल इन्जीनियरस् के सन् 1889 में प्रेज़िडेन्ट भी रहे। इन्होंने कहा कि इन्जीनियर्स तथा अर्थशास्त्रियों को ही प्रबन्ध का कार्य करना चाहिए। टाऊने के मतानुसार प्रबन्धकों के बीच अपने अनुभव का संगठित विनिमय होना चाहिए। वे इस मत के भी थे कि किसी संस्था के सफल संचालन के लिए इन्जीनियरिंग कौशल तथा प्रबन्धकीय कौशल का एक साथ प्रयोग होता है। कुछ लोगों का विचार है कि वैज्ञानिक प्रबन्ध की दिशा में हैनरी रोबिन्सन टाऊने अगुआ (Pioneer) रहे हैं और 1870 में ही उन्होंने कुशल प्रबन्ध-विधियों का क्रमबद्ध प्रयोग आरम्भ किया था।

जेम्स वाट तथा मैथ्यू रॉबिन्सन बोल्टन (James Watt and Mathew Robinson Boulton, 1796-1848 and 1770-1842)

जैम्स वाट जूनियर तथा मैथ्यू रोबिन्सन बोल्टन भाप इंजन के प्रसिद्ध आविष्कारों जेम्स वॉट तथा मैथ्यू बोल्टन के पुत्र थे। ये दोनों उच्चकोटि के इंजीनियरस थे। इन्होंने अपनी इंजीनियरिंग फैक्टरी में अपने अनुभव के आधार पर प्रबन्ध के क्षेत्र में निम्नलिखित योगदान दिया—

(1) **उत्पादन नियोजन तथा पूर्वानुमान**—नियोजन के लिए वैज्ञानिक विधि काम में लाई गई तथा तथ्यों के आधार पर उत्पादन की प्रक्रिया तय की गई। भविष्य के उत्पादन तथा विक्रय का पूर्व-निर्धारण किया जाने लगा।

(2) **मज़दूरी भुगतान** (Wage Payment)—मजदूरी भुगतान के लिए तीन विधियों का प्रयोग किया जाने लगा।

(3) **कर्मचारी कल्याण योजनाएँ** (Employees Welfare Schemes)—उनका मत था कि कर्मचारियों के कल्याण पर किया गया व्यय एक बुद्धिमत्तापूर्ण विनियोग (Wise Investment) है तथा यदि आप के कर्मचारी सन्तुष्ट हैं तो निश्चित रूप से वे अधिक उत्पादन करने में समर्थ होंगे। इसलिए उन्होंने अपने कर्मचारियों के लिए अनेक कल्याणकारी योजनाएँ लागू कीं।

(4) **संयन्त्र अभिन्यास** (Plant Layout)—उन्होंने संयन्त्र अभिन्यास को लागू किया ताकि कार्य बिना रुकावट के चलता रहे।

(5) **विज्ञान का प्रयोग** (Application of Science)—उन्होंने कार्य तथा गति अध्ययन प्रणाली का विकास किया।

(6) **अधिकारियों के विकास की योजना** (Scheme of Developing Executives)—उन्होंने अधिकारियों के विकास की योजना प्रारम्भ की।

(7) **लागत-लेखा प्रणाली** (Cost Accounting) को लागू किया।

अत: यह कहना उचित होगा कि बोल्टन तथा वॉट कम्पनी में जो विधियाँ तथा सिद्धान्त प्रचलित थे, उन्हीं को आगे चल कर टेलर तथा उनके अनुयायियों ने व्यवस्थित रूप प्रदान किया।

प्रबन्ध के विचारों के विकास के उपरोक्त काल को यदि हम "**आधुनिक प्रबन्ध की पूर्व बेला**" कहें, तो कोई अतिशयोक्ति नहीं होगी। इस काल में प्रबन्ध के सिद्धान्तों व विचारों के विकास का आधार तैयार किया।

प्रबन्ध का आधुनिक स्वरूप जो आज है वह इसके प्रारम्भिक काल में नहीं था। इसका वर्तमान स्वरूप प्रबन्ध के क्रमागत विकास की देन है। प्रबन्ध विचारधारा के विकास का अध्ययन निम्नलिखित प्रमुख विचारधाराओं या स्कूलों के अन्तर्गत किया गया है। **कूण्ट्ज़** (Koontz) ऐसे पहले शिक्षाविद् हैं, जिन्होंने विभिन्न दृष्टिकोणों को प्रबन्ध के स्कूलों या विचारधाराओं में वर्गीकृत करने का प्रयास किया। उनके इस काम को **जॉन मी, जोसेफ लिट्र, कपूर** आदि विशेषज्ञों ने आगे बढ़ाया।

कॉपीराइट की गई सामग्री

प्रबन्ध के स्कूलों/विचारधाराओं का वर्गीकरण इस प्रकार है—

I. **प्रतिष्ठित/शास्त्रीय विचारधारा** (The Classical School)

इसके अन्तर्गत तीन विचारधाराएँ आती हैं—(i) वैज्ञानिक प्रबन्ध विचारधारा (Scientific Management School); (ii) प्रबन्ध प्रक्रिया विचारधारा (Management Process School) एवं (iii) नौकरशाही सिद्धान्त विचारधारा (Bureaucracy Theory School)।

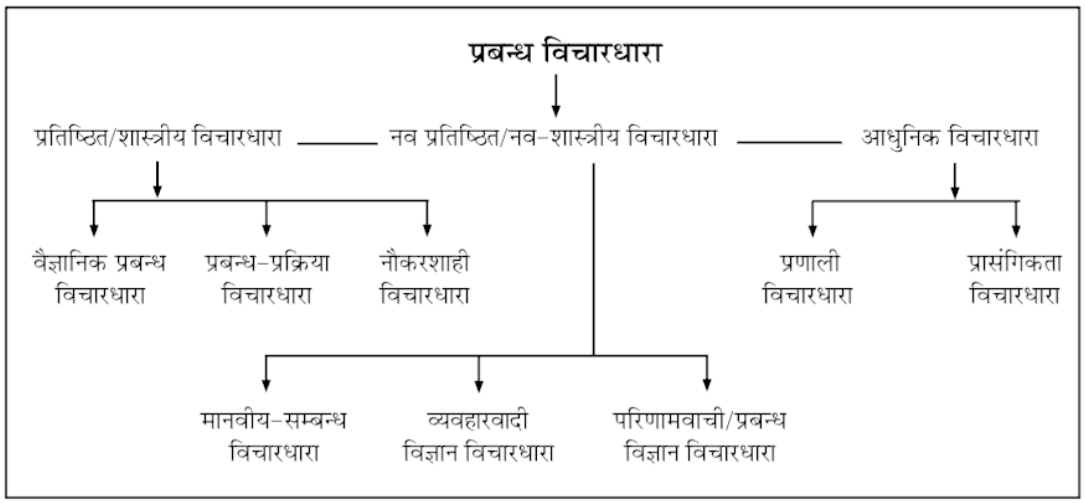
II. **नव-प्रतिष्ठित/नव-शास्त्रीय विचारधारा** (The Neo-Classical School)

इसमें तीन विचारधाराओं को शामिल किया जाता है—(i) मानवीय-सम्बन्ध विचारधारा (Human Relation School); (ii) व्यवहारवादी विज्ञान विचारधारा (Behavioural Science School) एवं (iii) गणितीय/प्रबन्ध-विज्ञान विचारधारा (Mathematical/Management Science School)।

III. **आधुनिक विचारधारा** (Modern School)

इसमें दो विचारधाराएँ आती हैं—(i) प्रणाली विचारधारा (System School/Approach) तथा (ii) प्रासंगिकता विचारधारा (Contingency School/Approach)।

इन विभिन्न विचारधाराओं को निम्नलिखित रेखा चित्र द्वारा दर्शाया गया है—



अब हम उपरोक्त विचारधाराओं का क्रमवार विवेचन करेंगे।

I. प्रतिष्ठित/शास्त्रीय विचारधारा
(CLASSICAL SCHOOL)

(i) वैज्ञानिक प्रबन्ध विचारधारा, 1910 (Scientific Management Schoo, 1910)

फ्रेडरिक विन्सलो टेलर (Fredrick Winslow Taylor) को वैज्ञानिक प्रबन्ध का जन्मदाता कहा जाता है। प्रबन्ध के क्षेत्र में उनके महत्वपूर्ण योगदान को वैज्ञानिक प्रबन्ध कहा जाता है। यद्यपि टेलर से पूर्व भी अनेक प्रबन्ध विचारकों ने प्रबन्ध में वैज्ञानिकता के दृष्टिकोण की बात की थी, परन्तु टेलर सबसे पहले ऐसे व्यक्ति थे जिन्होंने अपने कठोर सिद्धान्त व निरन्तर प्रयास के फलस्वरूप प्रबन्ध का विधिवत् अध्ययन एवं प्रयोग की बात को सिद्ध किया। टेलर का जन्म 1856 में अमेरिका के फिलाडेल्फिया नगर में हुआ। 1874 में अध्ययन छोड़ने के बाद उन्होंने एप्रेन्टिस के रूप में जीवन शुरू किया और 1878 में मिडलेव स्टील कम्पनी में काम करना प्रारम्भ किया, जहाँ वे अपनी समझ-बूझ से 1884 तक उसी कम्पनी में श्रमिक से चीफ इन्जीनियर के पद पर पहुँच गए। मिडवेल स्टील कम्पनी तथा बेथल-हेम-स्टील कम्पनी में कार्यरत रहते हुए टेलर ने कुछ ऐसे प्रयोग किए जिनका प्रभाव सारे संसार पर पड़ा। टेलर ने अपने अनुभवों तथा प्रयोगों के आधार पर यह निष्कर्ष निकाला कि श्रमिकों की उत्पादन क्षमता बहुत कम है जिसको बढ़ाने के लिए यह आवश्यक है कि प्रबन्ध में वैज्ञानिक पद्धतियों का प्रयोग किया जाए। उन्होंने **'रूढ़िवादिता'** (Rule of Thumb Method) के स्थान पर प्रबन्ध की वैज्ञानिक विधि का विकास किया। **''वैज्ञानिक प्रबन्ध के अन्तर्गत मनमाने ढंग**

कॉपीराइट की गई सामग्री

से निर्णय लेने पर रोक लगती है और प्रत्येक बात के लिए, चाहे यह बड़ी हो या छोटी हो, वैज्ञानिक अनुसंधान किया जाता है जिससे कि उसे नियमों के आधीन लाया जा सके।'' इस प्रकार **टेलर** ने यह स्पष्ट किया कि, **''वैज्ञानिक प्रबन्ध यथार्थ में यह जानने की कला है कि क्या किया जाना है और उसको करने की सर्वोत्तम विधि क्या है?''** अतएव **''वैज्ञानिक प्रबन्ध एक दर्शन है, धारणा है जो कार्य और कार्मिकों के प्रबन्ध को ''तीर एवं तुक्के'' पर आधारित परम्परागत विधियों के स्थान पर अनुसन्धान एवं प्रयोगों द्वारा प्रतिपादित सिद्धान्तों के आधार पर अपनाई गई विधियों के प्रयोग पर बल देती है।''** वैज्ञानिक प्रबन्ध के महत्व पर अपना विचार व्यक्त करते हुए **पीटर ड्रकर** लिखते हैं कि **''पाश्चात्य विचारों में अमेरिका का यह सबसे अधिक शक्तिशाली व सबसे अधिक स्थायी योगदान है।''**[1] टेलर बताते हैं कि वैज्ञानिक प्रबन्ध का अर्थ किसी नवीन खोज से नहीं है अपितु प्रबन्ध तत्वों के सर्वश्रेष्ठ संयोजन (Optimum Combination of Elements) से है। **टेलर** के अनुसार, **''उसने केवल पुराने ज्ञान को ही सिद्धान्तों एवं नियमों के रूप में इस ढंग से संग्रहीत, विश्लेषित एवं वर्गीकृत किया है कि उसे प्रबन्ध-विज्ञान का रूप प्राप्त हो गया है।''**

प्रबन्ध के क्षेत्र में टेलर का योगदान (Contribution of Taylor in the Field of Management)

टेलर ने प्रबन्ध के क्षेत्र में महत्वपूर्ण योगदान दिया है जो कि निम्नलिखित है–

(1) **वैज्ञानिक विधि अपनाने पर बल** (Emphasis upon the application of Scientific Method)—टेलर ने कार्य के निष्पादन के लिए वैज्ञानिक विधियों को अपनाने पर बल दिया। कार्य-निष्पादन के प्रमापों (Standards) का निर्धारण किसी वैज्ञानिक आधार पर स्थिर न होकर रूढ़िवादिता पर आधरित होता था अथवा एक औसत श्रमिक द्वारा किए गए कार्य की मात्रा पर आधारित होता था। टेलर का कहना है कि प्रबन्ध अनुभव, अंध-विश्वास, कल्पना तथा पुरानी परम्पराओं के स्थान पर विज्ञान तथा वैज्ञानिक पद्धतियों पर आधारित होना चाहिए। उनके अनुसार हमें इस प्रकार के विज्ञान का विकास करना चाहिए जो रूढ़िवादिता के स्थान पर विज्ञान एवं तथ्यों पर आधारित हो। अर्थात् उन्होंने विज्ञान, न कि रूढ़िवादिता (Science not rule of thumb) पर बल दिया। अत: विज्ञान की भाँति टेलर ने प्रबन्ध के क्षेत्र में अनेक प्रयोग किये जैसे कि कच्चे माल को हटाने के प्रयोग, फावड़े का प्रयोग, धातु कटाई प्रयोग तथा समय, थकान और गति अध्ययनों की शुरुआत की। इन प्रयोगों तथा अध्ययनों के आधार पर विभिन्न निष्कर्ष निकाले तथा उनको लागू किया। इस प्रकार टेलर ने यह स्पष्ट किया कि सर्वोत्तम कार्य के निष्पादन का आधार वैज्ञानिक प्रबन्ध है। उनके अनुसार किसी कार्य के अवलोकन (Observation) प्रयोगीकरण तथा मापन के अभाव में यह पता लगाना सम्भव नहीं है कि कार्य की सर्वश्रेष्ठ विधि क्या है तथा उसे किस प्रकार कम-से-कम लागत पर सम्पादित किया जा सकता है।

(2) **क्रियात्मक संगठन** (Functional Organisation)—**टेलर** के अनुसार, **''यदि किसी संगठन में श्रम-विभाजन तथा विशिष्टीकरण के सिद्धान्तों को व्यवहार में लागू करना है तो क्रियात्मक संगठन पद्धति को अपनाना आवश्यक है। इस पद्धति में कार्यात्मक विशेषज्ञों का श्रमिकों से सीधा सम्पर्क होता है तथा प्रत्येक श्रमिक अपने विशेषज्ञों से आदेश एवं निर्देश प्राप्त करता है। इससे कार्यों का पूरी तरह विशिष्टीकरण हो जाता है।''**

टेलर का विश्वास है कि कार्य की योजना बनाना तथा उस कार्य को सम्पादित करना दोनों बिल्कुल अलग-अलग कार्य हैं। इसलिए उन्होंने (i) नियोजन तथा (ii) क्रियान्वयन को अलग-अलग किया। उनके क्रियात्मक संगठन में आठ अधिकारी थे। चार नियोजन (Planning) में तथा चार क्रियान्वयन (Implementation) में अर्थात् वर्कशाप में। नियोजन के चार अधिकारी निम्नलिखित हैं—(i) कार्यक्रम लिपिक, (ii) संकेत कार्ड लिपिक, (iii) समय तथा लागत लिपिक तथा (iv) अनुशासक।

शेष चार, वर्कशाप के अधिकारी इस प्रकर थे—(i) टोली नायक, (ii) गति नायक, (iii) जीर्णोद्धार नायक तथा (iv) निरीक्षक।

प्रत्येक नायक अपने कार्य का विशेषज्ञ होता है। इन सब का वर्णन अगले अध्यायों में किया गया है।

(3) **प्रबन्धकों के उत्तरदायित्व** (Responsibilities of Managers)— टेलर ने प्रबन्धकों के लिए निम्न चार उत्तरदायित्वों का प्रतिपादन किया–

(i) प्रबन्ध को कर्मचारियों द्वारा किए जाने वाले प्रत्येक कार्य के लिए वैज्ञानिक विधियों का विकास किया जाए। व्यक्तियों के कार्य के प्रत्येक अंश के लिए विज्ञान का विकास हो, जो पुराने **''रूढ़िवादी सिद्धान्तों''** का स्थान ले सके।

(ii) प्रबन्धक श्रमिकों को वैज्ञानिक आधार पर चुनाव करें तथा उनके प्रशिक्षण एवं विकास की समुचित व्यवस्था करें।

(iii) वैज्ञानिक पद्धतियों के अनुसार कार्य करने के लिए प्रबन्धकों को श्रमिकों के साथ पूर्ण सहयोग करना चाहिए।

---

1 "Altogether it may well be the most powerful as well as the most lasting contribution America has made to Western thought." —*Peter F. Drucker*

(iv) प्रबन्धकों और श्रमिकों में एक समान स्तर पर कार्य और उत्तरदायित्व का विभाजन होना चाहिए।

(v) प्रबन्धक को उन सभी कार्यों को अपने हाथ में लेना चाहिए जिसे वह श्रेष्ठ ढंग से कर सकता है। इसमें विशेष रूप से नियोजन, संगठन तथा निर्देशन का कार्य शामिल है। अत: प्रबन्धकों को इन कार्यों का उत्तरदायित्व अवश्य स्वीकार करना चाहिए।

(4) **प्रेरणात्मक मजदूरी पद्धति** (Incentive Wages System)—**टेलर** ने पाया कि मजदूरी भुगतान की प्रचलित पद्धति में अच्छे श्रमिक को कठोर परिश्रम करने पर कोई लाभ नहीं होता। उन्होंने देखा, "**जब कोई सहज कर्मठ श्रमिक, आलसी श्रमिकों के साथ, कुछ दिन काम करता है, तब उसे इस तर्क का उत्तर नहीं मिलता कि जब मेरे से आधा काम करने पर भी, आलसी व्यक्ति को मेरे बराबर वेतन मिलता है तब मैं कठिन परिश्रम क्यों करूँ?**"

टेलर ने इस समस्या को दूर करने के लिए मजदूरी भुगतान की "**विभेदात्मक कार्यदर पद्धति**" (Differential Piece-work System of wage payment) का विकास किया जिससे कि श्रमिकों को अधिकतम कुशलता से काम करने के लिए अभिप्रेरित किया जा सके। इस मजदूरी पद्धति के अन्तर्गत ऐसा श्रमिक जो नियत समय में प्रमाणित कार्य को पूरा कर लेता है या उससे अधिक कार्य करता है, उसे ऊँची दर से मजदूरी दी जाती है तथा ऐसा न करने पर उसे नीची दर से मजदूरी मिलती है। टेलर का इस सम्बन्ध में मूलभूत दृष्टिकोण यह है कि—

(क) प्रत्येक श्रमिक को उसकी योग्यता और कार्यक्षमता के अनुसार उत्तम श्रेणी का कार्य सौंपा जाए।

(ख) प्रत्येक श्रमिक के लिए उतना माल उत्पन्न करना आवश्यक होना चाहिए जितना कि श्रेष्ठतम श्रमिक (First class man) कर सकता है।

(ग) प्रत्येक श्रमिक को, जो कि श्रेष्ठतम श्रमिक (First class man) का कार्य करता हो, औसत मजदूरी से 30% से 100% तक अधिक पारिश्रमिक दिया जाना चाहिए।

(5) **निष्पादन के प्रमापों का निर्धारण** (Determination of Standard of Performance)—**टेलर** को अपने अनुभव से मालूम हुआ कि वास्तव में किसी को भी ठीक तरह से पता ही नहीं है कि एक श्रमिक एक घण्टे में या प्रतिदिन आठ घण्टे में कितना कार्य कर सकता है। एक "**औसत श्रमिक**" द्वारा किए गए कार्य की मात्रा को ही आधार मान कर कार्य-निष्पादन के प्रमापों का निर्धारण कर दिया जाता था। इस प्रकार **कार्य-निष्पादन के प्रमापों के निर्धारण को कोई वैज्ञानिक आधार नहीं** था। इसके लिए उन्होंने "**समय व गति अध्ययनों**" की शुरुआत की जिससे निष्पादन के उचित प्रमाप निर्धारित किए जा सकें।

समय-अध्ययन (Time Study)—किसी क्रिया को रोकने में कितना समय लगना चाहिए, इस अध्ययन को टेलर ने समय अध्ययन का नाम दिया। इस अध्ययन से किसी कार्य के निष्पादन (करने से) में कर्मचारी द्वारा लगाए गए समय का मापन किया जाता है। इसके लिए उन्होंने विराम घड़ी (Stop Watch) के प्रयोग का सुझाव दिया। इस अध्ययन के अन्तर्गत बीच-बीच में आराम के लिए निकाले गए समय का भी ध्यान रखा जाता है। इस प्रकार, समय अध्ययन के आधार पर किसी काम में लगने वाले समय का प्रमापित समय (Standard Time) निर्धारित किया जाता है।

गति अध्ययन (Motion Study)— गति अध्ययन किसी कार्य को करते समय उसमें होने वाली विभिन्न हरकतों (Motions) का क्रमबद्ध विश्लेषण है। इस अध्ययन के अन्तर्गत गतियों का विश्लेषण करके आवश्यक गतियों (Motions) का पता लगाया जाता है तथा अनावश्यक गतियों को रोका जाता है। इस प्रकार गति-अध्ययन के आधार पर काम में होने वाली विभिन्न गतियों का प्रमापीकरण (Standardisation) किया जाता है। **लिलियन गिलब्रेथ** (Lillian Gilbreth) जो गति अध्ययन के प्रवर्तक हैं, के शब्दों में, "**गति अध्ययन, अनावश्यक, गलत दिशा एवं अकुशल गतियों के फलस्वरूप होने वाली बर्बादी का उन्मूलन करने का विज्ञान है।**" अत: उपरोक्त विवेचन से स्पष्ट है कि प्रमापीकरण वैज्ञानिक प्रबन्ध का एक प्रमुख अंग है जो पर्याप्त अनुसन्धान, व्यवस्थित समय व गति अध्ययन के पश्चात् ही निर्धारित किया जाता है। इसके अन्तर्गत कार्य की मात्रा, विभिन्न विधियों, समय, गतियों, मशीनों, औजारों, सामग्री आदि के प्रमाप तय किए जाते हैं।

(6) **श्रमिकों का वैज्ञानिक चयन व प्रशिक्षण** (Scientific Selection and Training of Workers)—श्रमिकों के वैज्ञानिक चुनाव एवं प्रशिक्षण पर टेलर ने विशेष बल दिया। श्रमिकों का चुनाव करते समय, चुनाव करने वाले अधिकारी को सबसे पहले सम्बन्धित काम का विश्लेषण करके यह मालूम करना चाहिए कि उस काम के लिए उपयुक्त व्यक्ति में क्या-क्या गुण होने चाहिए और फिर उस व्यक्ति का चुनाव करना चाहिए जिसमें वे गुण पाये जाते हों। इनके चुनाव का उद्देश्य "**मनुष्य कार्य के लिए तथा कार्य मनुष्य के लिए**" होना चाहिए। श्रमिकों का चुनाव करते समय शैक्षणिक योग्यता के साथ-साथ शारीरिक एवं मानसिक योग्यता पर भी ध्यान देना चाहिए। श्रमिकों का चुनाव ही पर्याप्त नहीं है अपितु चुनाव के बाद इन्हें उपयुक्त प्रशिक्षण भी देना चाहिए।

कॉपीराइट की गई सामग्री

(7) **कार्य का वैज्ञानिक विभाजन** (Scientific Allotment of Task)—श्रमिकों का वैज्ञानिक ढंग से चुनाव एवं प्रशिक्षण निरर्थक हो जाएगा यदि ''**सही व्यक्ति को सही कार्य**'' (right man on the right job) पर नहीं लगाया गया। अर्थात् प्रत्येक श्रमिक को वही काम दिया जाए जिसके लिए वह सबसे ज्यादा उपयुक्त है। कार्य की अपेक्षाओं के अनुरूप योग्यता न रखने वाले व्यक्ति से प्रभावकारी ढंग से कार्य पूरा करने की आशा नहीं रखी जा सकती। इस प्रकार कार्य का वैज्ञानिक वितरण भी वैज्ञानिक प्रबन्ध का एक महत्वपूर्ण तत्व है। इससे कार्यक्षमता बढ़ती है।

(8) **कुशल लागत लेखा प्रणाली** (Efficient Cost Accounting System)—उत्पादन के सभी स्तरों पर लागत चेतना (Cost-consciousness) का निर्माण वैज्ञानिक प्रबन्ध का एक महत्वपूर्ण तत्व है। प्रति इकाई लागत कम करने के साथ-साथ उत्पादन बढ़ाना कुशल लागत लेखा प्रणाली का प्रमुख उद्देश्य होता है। **किम्बाल** और **किम्बाल** के अनुसार, ''**एक अच्छी लागत लेखा प्रणाली से प्रबन्धकों को कार्य-कलापों की जानकारी कार्य-प्रगति के साथ-साथ होती रहती है जिससे प्रबन्धक कार्य के समाप्त होने तक परीक्षा करने के बदले हानियाँ एवं कठिनाइयों को टाल सकता है।**'' **स्प्रीगल** ने इसका समर्थन किया और कहा कि, ''**लागत लेखा निश्चय ही वैज्ञानिक प्रबन्ध का परिणाम है।**'' बेची जाने वाली वस्तु का मूल्य निर्धारण करने के लिए, श्रमिकों की कार्य क्षमता की जाँच करने के लिए तथा उत्पादन की विभिन्न क्रियाओं में अपव्यय रोकने के लिए कुशल लागत लेखा पद्धति का होना आवश्यक है। आजकल तो अग्रिम आदेश प्राप्त होते हैं, उनके बारे में लागत व्यय मालूम करने के लिए भी कुशल लागत लेखा पद्धति का होना अनिवार्य हो गया है।

(9) **मानसिक क्रान्ति** (Mental Revolution)—**टेलर** के अनुसार, ''**मानसिक क्रान्ति वैज्ञानिक प्रबन्ध का सार है।**'' साधारण अर्थों में मानसिक क्रान्ति का आशय श्रमिकों एवं प्रबन्धकों की मान्यताओं, विचारों तथा मनोवृत्तियों में क्रान्तिकारी परिवर्तन लाने से है। टेलर के अनुसार जब तक श्रमिक संस्था की योजना में रुचि नहीं लेते तथा प्रबन्धक योजना को लागू करने में अपनी पूर्ण कुशलता को काम में नहीं लेते, तब तक व्यवसाय की प्रगति सम्भव नहीं है। इसलिए आवश्यकता है, पारस्परिक विश्वास तथा सद्भावनापूर्ण वातावरण की, जो दोनों पक्षों के विचारों में परिवर्तन आने से ही सम्भव है। वैज्ञानिक प्रबन्ध का ''**सारभूत विचार द्विपक्षीय मानसिक क्रान्ति में है, जिससे कि श्रमिक अपने कार्य के प्रति, अपने साथी कर्मचारियों के प्रति तथा नियोक्ता के प्रति अपने दृष्टिकोण में परिवर्तन ला सकें तथा प्रबन्धक अपने साथियों के प्रति, कर्मचारियों के प्रति तथा उनकी दैनिक समस्याओं के प्रति अपने विचारों में परिवर्तन ला पाएँ.....।**'' अतएव ''**दोनों पक्षों की पूर्ण मानसिक क्रान्ति के अभाव में वैज्ञानिकप्रबन्ध का अस्तित्व ही सम्भव नहीं है।** '' मानसिक क्रान्ति के अन्तर्गत श्रमिकों और प्रबन्धकों के दृष्टिकोण में वांछित परिवर्तन आना चाहिए जिससे वे शंका व संघर्ष के स्थान पर सामंजस्य और सहयोगपूर्ण ढंग से काम-काज कर सकें। प्रबन्धकों और श्रमिकों को मिल-जुलकर अधिकतम उत्पादन और अधिकतम मज़दूरी के लिए कार्य करना चाहिए तथा परम्परागत व्यक्तिगत निर्णय के स्थान पर वैज्ञानिक अनुसंधान व ज्ञान के आधार पर निर्णय लिए जाने चाहिए। **टेलर** के अनुसार उपक्रम को सफल बनाने के लिए श्रमिकों तथा प्रबन्धकों की मान्यताओं तथा विचारों में क्रान्तिकारी परिवर्तन लाना आवश्यक है। ''**सुन्दर, वैज्ञानिक तथा नवीनतम् मशीनों तथा औजारों का प्रयोग तभी सुखद परिणाम दे सकता है, जबकि उद्योगपति तथा श्रमिकों के मानवीय सम्बन्ध सुदृढ़ हों तथा इनके बीच की विचार-विषमता को दूर किया जा सके।**'' **टेलर** ने इस प्रकार के ''**रचनात्मक परिवर्तन**'' को मानसिक क्रान्ति की संज्ञा दी है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध की सबसे महत्वपूर्ण शर्त श्रमिकों तथा प्रबन्धकों के मानसिक दृष्टिकोण का परिवर्तन है। यह आवश्यक है कि प्रबन्ध और कर्मचारी दोनों ही परम्परागत विधियों के स्थान पर नवीन वैज्ञानिक विधियों की उपयोगिता समझें। दोनों को यह विश्वास हो कि एक-दूसरे का हित प्रतिकूल नहीं है। श्रमिक प्रबन्धकों में विश्वास रखे तथा प्रबन्धक श्रमिकों के प्रति हित-भावना रखें। इसका प्रभाव यह पड़ेगा कि प्रबन्धक तथा श्रमिक के बीच संघर्ष के स्थान पर सहयोग एवं सद्भाव बढ़ेगा।

वैज्ञानिक प्रबन्ध के मूलाधार (Basic Elements of Scientific Management)

वैज्ञानिक प्रबन्ध के मूल तत्व (Basic Elements) निम्नलिखित हैं, जिन्हें वैज्ञानिक प्रबन्ध में मूलाधार के नाम से भी जाना जाता है—

(1) **विज्ञान, न कि रूढ़िवादिता** (Science, Not Rule of Thumb)—टेलर का कहना था कि प्रबन्ध अनुभव, कल्पना, अन्धविश्वास व पुरानी परम्पराओं के स्थान पर विज्ञान एवं वैज्ञानिक विधियों पर आधारित होना चाहिए। वैज्ञानिक प्रबन्ध के अन्तर्गत प्रत्येक कार्य वैज्ञानिक एवं तर्कपूर्ण पद्धतियों के आधार पर किया जाना चाहिए तथा रूढ़िवादी राज्य का बहिष्कार किया जाना चाहिए। इसके अन्तर्गत वैज्ञानिक पद्धतियों का विकास प्रयोगों तथा विभिन्न अध्ययनों द्वारा किया जाना चाहिए।

(2) **एकता, न कि विरोध** (Harmony, Not Discord)—वैज्ञानिक प्रबन्ध में संस्था के प्रत्येक स्तर पर एकता होनी चाहिए न कि विरोध। टेलर का मत था कि कर्मचारियों का इस प्रकार वैज्ञानिक चयन, प्रशिक्षण तथा विकास किया जाए जिससे कार्य में विरोध के स्थान पर एकता हो।

कॉपीराइट की गई सामग्री

(3) **सहयोग, न कि व्यक्तिवाद** (Co-operation, Not Individualism)—टेलर के अनुसार श्रम तथा पूँजी के घनिष्ठ सम्पर्क व सहयोगपूर्ण व्यवहार से ही वैज्ञानिक प्रबन्ध की योजना सफल हो सकती है। वैज्ञानिक सिद्धान्तों के आधार पर ही कार्य हों, इसके लिए व्यक्तिवाद के स्थान पर व्यक्तियों की विभिन्न क्रियाओं में आपसी सहयोग का होना आवश्यक है क्योंकि विशिष्टीकरण के कारण एक व्यक्ति का कार्य दूसरे के कार्यों का पूरक होता है। यह सहयोग न केवल श्रमिकों में आपस में हो बल्कि श्रमिकों तथा मालिकों के बीच भी हो।

(4) **सीमित उत्पादन के स्थान पर अधिकतम उत्पादन** (Maximum Output, in place of Restricted Output)—वैज्ञानिक प्रबन्ध का चौथा तत्व अधिकतम उत्पादन पर बल देता है। इस तत्व के अनुसार उत्पादन की मात्रा पर किसी प्रकार का प्रतिबन्ध नहीं लगाना चाहिए क्योंकि किसी देश की अर्थव्यवस्था की सुदृढ़ता अधिकतम उत्पादन करने में ही निहित होती है।

(5) **प्रत्येक कर्मचारी की कुशलता तथा सम्पन्नता का चरम सीमा तक विकास** (The Development of Each Man to his Greatest Efficiency and Prosperity)—वैज्ञानिक प्रबन्ध में प्रत्येक श्रमिक को उसकी अधिकतम कुशलता तथा सम्पन्नता तक पहुँचाने तक भरसक प्रयास किया जाता है। श्रमिकों तथा प्रबन्धकों के बीच इस प्रकार से कार्य-विभाजन किया जाना चाहिए जिससे कि वे अपनी सम्पूर्ण दक्षता का उपयोग कर सकें तथा अपने-आप का अधिकतम विकास कर सकें। दूसरे शब्दों में, जो व्यक्ति जिस काम के लिए सबसे अधिक उपयुक्त होता है, उसे वही कार्य दिया जाता है तथा उन्हें प्रेरणात्मक मजदूरी पद्धति से पारिश्रमिक दिया जाता है। उन्हें पदोन्नति के अवसर भी प्रदान किए जाते हैं। ऐसा करने से श्रमिकों की कुशलता में वृद्धि होती है तथा उनकी सम्पन्नता भी अधिकतम होती है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध के लाभ

(ADVANTAGES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT)

वैज्ञानिक प्रबन्ध से होने वाले लाभों का वर्णन निम्नलिखित शीर्षकों के अन्तर्गत किया गया है—

(A) **निर्माता अथवा उत्पादकों को लाभ** (Advantages to Manufacturers or Producers)

(i) **उत्पादन लागत में कमी** (Reduction in Cost of Prodction)—वैज्ञानिक प्रबन्ध को लागू करने से संस्था के साधनों का सदुपयोग होता है, उत्पादन विधि में सुधार होता है तथा श्रमिकों की उत्पादकता बढ़ जाती है। अत: उत्पादन लागत कम हो जाती है।

(ii) **उत्पादन की किस्म में सुधार** (Improvement in Quality of Production)—वैज्ञानिक प्रबन्ध प्रणाली में अच्छे किस्म के कच्चे माल, आधुनिक मशीनों, औज़ारों व साजो-सामान का प्रयोग किया जाता है तथा कठोर नियन्त्रण व पर्याप्त देख-रेख होने से उत्पादन की किस्म में सुधार होता है।

(iii) **श्रम-विभाजन व विशिष्टीकरण के लाभ** (Advantages of Division of Labour and Specialisation)—वैज्ञानिक प्रबन्ध श्रम-विभाजन एवं विशिष्टीकरण के सिद्धान्तों पर आधारित होता है। कर्मचारियों को उनकी योग्यता के अनुसार कार्य दिया जाता है। इससे उत्पादकों को अनेक प्रकार की मितव्ययताएँ (Economies) प्राप्त होती हैं जिनसे उनको अधिक लाभ होता है।

(iv) **आय में वृद्धि** (Increase in Income)—वैज्ञानिक प्रबन्ध को लागू करने से संस्था की उत्पादकता बढ़ती है तथा उसकी उत्पादन लागत कम हो जाती है, जिससे वस्तुओं के मूल्य कम रखे जा सकते हैं। परिणामस्वरूप, उनकी माँग में वृद्धि होती है तथा उत्पादन अधिक किया जाता है। अधिक उत्पादन से संस्था की आय में वृद्धि होती है। इस बढ़ी हुई आय का एक भाग श्रमिकों को अधिक मजदूरी के रूप में दिया जाता है।

(v) **औद्योगिक शान्ति** (Industrial Peace)—वैज्ञानिक प्रबन्ध लागू होने से श्रमिकों की मज़दूरी बढ़ती है। साथ ही काम करने की दशाओं में सुधार होता है। वैज्ञानिक प्रबन्ध में मानसिक क्रान्ति पर इतना बल दिया जाता है कि श्रमिक व निर्माता प्रतिद्वन्द्वी न होकर एक-दूसरे के सहयोगी बन जाते हैं जिससे संस्था में औद्योगिक शान्ति बनी रहती है।

(vi) **उत्पादन-प्रक्रिया एवं सुविधाओं का प्रमापीकरण तथा सरलीकरण** (Standardisation and Simplification of Production Processes and Facilities)—वैज्ञानिक प्रबन्ध के अन्तर्गत मशीन, औज़ार तथा साजो-सामान को सरल तथा प्रमापित किया जाता है जिससे उत्पादन प्रक्रिया सरल हो जाती है तथा निर्मित वस्तु की किस्म में एकरूपता (Uniformity) आती है।

(vii) **अधिक उत्पादन** (Increase in Production)—वैज्ञानिक प्रबन्ध के लागू करने से संस्था के सभी साधनों का सदुपयोग होता है। अतएव श्रेष्ठ मशीनों व उपकरणों के प्रयोग, अनुकूल वातावरण तथा मानसिक क्रान्ति के कारण अधिक तथा उत्तम उत्पादन सम्भव होता है।

कॉपीराइट की गई सामग्री

(viii) **पूर्ण नियन्त्रण सम्भव** (Full Control Possible)—वैज्ञानिक प्रबन्ध द्वारा निर्माता संस्था के सभी सूक्ष्म से सूक्ष्म तत्वों का पूरी तरह से नियन्त्रण करने में सफल होते हैं।

(B) **श्रमिकों को लाभ** (Advantages to Labour)

वैज्ञानिक प्रबन्ध से श्रमिकों को होने वाले लाभ निम्नलिखित हैं–

(i) **कार्य की दशाओं में सुधार** (Improvement in Work Conditions)—वैज्ञानिक प्रबन्ध का एक महत्वपूर्ण तत्व संस्था में काम करने की दशाओं में सुधार करना है। श्रमिकों के काम के घण्टे कम हो जाते हैं तथा उन्हें आगे बढ़ने के पर्याप्त अवसर भी दिए जाते हैं।

(ii) **मज़दूरी में वृद्धि** (Increase in Wages)—वैज्ञानिक प्रबन्ध के लागू होने पर श्रमिकों की कार्यक्षमता बढ़ जाती है तथा उत्पादन भी अधिक होने लगता है। परिणामस्वरूप, श्रमिकों की मज़दूरी व वेतन में भी वृद्धि होती है। अनुभव यह बताते हैं कि वैज्ञानिक प्रबन्ध के लागू होने पर श्रमिकों को 30% से 100% तक अधिक मज़दूरी मिलती है।

(iii) **कार्यकुशलता में वृद्धि** (Increase in Efficiency)—सही व्यक्ति को सही काम दिये जाने पर, उचित प्रशिक्षण दिए जाने पर तथा काम करने के लिए प्रमापीकृत सामग्री एवं उपकरण उपलब्ध कराने के कारण श्रमिकों की कार्यकुशलता में वृद्धि होती है।

(iv) **जीवन-स्तर में सुधार** (Improvement in Standard of Living)—वैज्ञानिक प्रबन्ध के फलस्वरूप श्रमिकों को अधिक मज़दूरी मिलती है तथा उन्हें अपनी आय और अधिक बढ़ाने के लिए प्रेरणा भी मिलती है। अत: आय में वृद्धि से उनके जीवन-स्तर में सुधार आता है।

(v) **नि:शुल्क प्रशिक्षण तथा रुचि के अनुसार कार्य** (Free Training and Placement according to Interest)—वैज्ञानिक प्रबन्ध में प्रशिक्षण का दायित्व निर्माता पर होता है। अत: श्रमिकों को नि:शुल्क प्रशिक्षण दिया जाता है। साथ ही, श्रमिकों को उनकी योग्यता तथा रुचि के अनुसार कार्य दिया जाता है।

(vi) **नीरसता में कमी** (Reduction in Monotony)—वैज्ञानिक प्रबन्ध में श्रमिकों को उनकी रुचि तथा योग्यता के अनुसार कार्य दिया जाता है जिससे उन्हें अपने कार्य को करने में आनन्द आता है। परिणामस्वरूप, श्रमिकों में अपने कार्य के प्रति नीरसता पैदा नहीं होती।

(vii) **स्वास्थ्यप्रद एवं शान्तिपूर्ण वातावरण** (Healthy and Peaceful Atmosphere)—वैज्ञानिक प्रबन्ध में श्रमिकों के कार्य की दशाओं में पर्याप्त सुधार होता है तथा उन्हें अनेक प्रकार की सुविधाएँ दी जाती हैं जिसके परिणामस्वरूप श्रमिक काम को अधिक आराम, कुशलता तथा सन्तोष के साथ पूरा कर सकते हैं।

(viii) **मानसिक क्रान्ति** (Mental Revolution)—वैज्ञानिक प्रबन्ध में श्रम तथा पूँजी दोनों के दृष्टिकोणों, विचारों तथा मनोवृत्तियों में महत्वपूर्ण परिवर्तन होता है। दोनों पक्ष परस्पर सहयोग से कार्य करते हैं। अत: दोनों पक्षों को इस बात का विश्वास होता है कि उनके हित एक-दूसरे के लिए प्रतिकूल नहीं हैं।

(C) **समाज तथा राष्ट्र को लाभ** (Advantages to Society and Nation)

(i) **औद्योगिक विकास** (Industrial Development)—वैज्ञानिक प्रबन्ध में बड़े पैमाने पर उत्पादन करना सम्भव हो जाता है, जिससे देश में बड़े-बड़े उद्योगों को लगाया जाता है। औद्योगिक शान्ति होने के कारण भी उद्योगों का तीव्र विकास करना सम्भव होता है।

(ii) **राष्ट्रीय आय में वृद्धि** (Increase in National Income)—बड़े पैमाने पर उत्पादन होने से देश के उद्योगों व व्यवसाय का विकास होता है। फलस्वरूप, राष्ट्रीय आय में वृद्धि होती है।

(iii) **आर्थिक सम्पन्नता** (Economic Prosperity)—राष्ट्रीय आय में वृद्धि होने से पूँजी-निर्माण (Capital formation) की दर बढ़ती है तथा आर्थिक विकास की गति सुधरती है। इससे देश में आर्थिक सम्पन्नता आती है।

(iv) **औद्योगिक शान्ति** (Industrial Peace)—वैज्ञानिक प्रबन्ध लागू हो जाने पर श्रम व पूँजी में संघर्ष नहीं होता अपितु दोनों में मधुर सम्बन्ध स्थापित हो जाते हैं। इससे राष्ट्र में औद्योगिक शान्ति स्थापित हो जाती है।

(v) **कर-देय क्षमता में वृद्धि** (Increase in Tax Paying Capacity)—वैज्ञानिक प्रबन्ध की तकनीकों से उत्पादन बढ़ता है, वस्तुओं की उत्पादन लागत कम होने से वस्तुएँ पहले की अपेक्षा सस्ती मिलती हैं, इससे वस्तुओं की माँग बढ़ती है जिससे निर्माताओं को अधिक लाभ होता है। साथ ही, प्रबन्धकों, कर्मचारियों व श्रमिकों की आय में भी बढ़ोत्तरी होती है। अतएव, इन सभी वर्गों की कर चुकाने की क्षमता में वृद्धि होती है।

कॉपीराइट की गई सामग्री

(vi) **राष्ट्र को सस्ती व उन्नत किस्म की वस्तुएँ उपलब्ध** (Availability of Cheaper and Quality Goods to Nation)—वैज्ञानिक प्रबन्ध के कारण प्रति इकाई लागत कम आती है तथा वस्तुएँ पहले की अपेक्षा सस्ती मिलती हैं। कच्चे माल, मशीनों व उपकरणों के प्रमापित होने से वस्तुएँ अच्छी किस्म की निर्मित होती हैं। फलस्वरूप राज्य को सस्ती तथा अच्छी किस्म की वस्तुएँ प्राप्त होती हैं।

वैज्ञानिक प्रबन्ध की आलोचना
(CRITICISM OF SCIENTIFIC MANAGEMENT)

I. **निर्माताओं एवं उत्पादकों द्वारा आलोचना** (Criticism by Manufacturers and Producers)

(1) **अत्यधिक खर्चीली पद्धति** (Excessively Expensive System)—वैज्ञानिक प्रबन्ध की योजना को लागू करने के लिए उत्पादकों को बहुत-सी कार्यवाहियाँ करनी पड़ती हैं; जैसे—समय, गति, उत्पादन-विधि आदि का वैज्ञानिक अध्ययन, पुराने औज़ारों तथा उपकरणों के स्थान पर नए प्रमापित औज़ारों व उपकरणों का क्रय, अनेक विशेषज्ञों की नियुक्तियाँ आदि। इन सारी कार्यवाहियों में बड़ी धनराशि खर्च करनी पड़ती है।

(2) **प्रबन्ध में स्वतन्त्रता की कमी** (Lack of Freedom in Management)—वैज्ञानिक प्रबन्ध के अन्तर्गत निर्णय विशेषज्ञों द्वारा लिए जाते हैं, जिससे उत्पादकों की निर्णय लेने की स्वतन्त्रता कम हो जाती है। इसलिए अधिकतर निर्माता व उत्पादक वैज्ञानिक प्रबन्ध को लागू करने में हिचकिचाते हैं।

(3) **वर्तमान व्यवस्था का भंग होना** (Disturbance in the Present System)—वैज्ञानिक प्रबन्ध में सुधार करने के लिए अनेक प्रयोग करने पड़ते हैं। ऐसी दशा में वह कारखाना, कारखाना न रह कर एक प्रयोगशाला बन जाती है। इसमें कुछ समय के लिए सारी वर्तमान व्यवस्था चौपट हो जाती है

(4) **प्रमापीकरण की समस्या** (Problem of Standardisation)—वैज्ञानिक प्रबन्ध में प्रमापीकरण अत्यन्त आवश्यक होता है, किन्तु पूर्ण प्रमापीकरण प्राप्त करना सरल नहीं है।

(5) **विशाल पूँजी की आवश्यकता** (Need for Huge Capital)—निर्माताओं का विचार है कि वैज्ञानिक प्रबन्ध की योजना को लागू करने के लिए बहुत बड़ी मात्रा में पूँजी लगानी पड़ेगी और यह भी निश्चित नहीं कि उसका उचित प्रतिफल मिले या न मिले। नए प्रयोगों के लिए, प्रमापित मशीनों तथा यन्त्रों को प्राप्त करने के लिए तथा फोरमैन नियुक्त करने के लिए, काम करने की दशाओं में सुधार करने के लिए निश्चित ही अधिक पूँजी की आवश्यकता पड़ती है।

(6) **लघु संस्थाओं के लिए अनुपयुक्त** (Unsuitable for Small Concerns)—निर्माताओं व उत्पादकों का कहना है कि छोटी- छोटी संस्थाओं में वैज्ञानिक प्रबन्ध का उपयोग नहीं किया जा सकता और इसके लाभ प्राप्त नहीं किये जा सकते। कारण, इन संस्थाओं के पास पूँजी की कमी होती है। साथ ही ये संस्थाएँ विशेषज्ञों की सलाह नहीं ले सकती हैं और न ही उनको नियुक्त कर सकती हैं।

(7) **मन्दी में उपरिव्ययों का भार** (Overhead Burdensome during Slack Period)—यह कहा जाता है कि वैज्ञानिक प्रबन्ध की योजना को लागू करने में अत्यधिक पूँजी लगाई जाती है और बाद में मन्दी की स्थिति आ जाए तो उसका भार वहन करना अत्यन्त कठिन हो जाता है।

II. **श्रमिकों द्वारा आलोचना या विरोध** (Criticism or Opposition by Labourers)

वैज्ञानिक प्रबन्ध का श्रमिक निम्नलिखित कारणों से विरोध करते हैं—

(1) **बेरोज़गारी का डर** (Fear of Unemployment)—वैज्ञानिक प्रबन्ध में श्रमिकों की कुशलता तथा उत्पादकता में वृद्धि होती है। परिणामस्वरूप, उसी कार्य को करने के लिए अब कम श्रमिकों की जरूरत पड़ती है। इसलिए श्रमिक सोचते हैं कि यदि वैज्ञानिक प्रबन्ध की योजना को लागू किया गया तो अनेक श्रमिकों को निकाल दिया जाएगा जिससे बेरोज़गारी बढ़ेगी।

श्रमिकों का यह सोचना अल्पकाल में सही हो सकता है क्योंकि योजना लागू करने पर ऐसे श्रमिकों को निकाला जा सकता है जो कार्यकुशल न हों और जो काम के लिए उपयुक्त न हों। परन्तु दीर्घकाल में, बेरोज़गारी बढ़ने की अधिक सम्भावना नहीं रहती है क्योंकि उत्पादन बढ़ने पर माँग बढ़ सकती है और अधिक श्रमिकों की आवश्यकता पड़ सकती है।

(2) **शोषण** (Exploitation)—श्रमिकों का आरोप है कि वैज्ञानिक प्रबन्ध के फलस्वरूप प्राप्त होने वाली अधिक उत्पादकता, उनके प्रयासों के कारण हुई है। परन्तु प्रबन्धक इस अधिक उत्पादकता से हुए लाभ का अधिकांश भाग उन्हें नहीं देते। यद्यपि उत्पादकता दुगुनी या तिगुनी बढ़ जाती है परन्तु उनकी मज़दूरी इसी अनुपात में नहीं बढ़ती है। अतएव उनका शोषण किया जाता है।

कॉपीराइट की गई सामग्री

बढ़े हुए लाभ में से श्रमिकों को भाग देने के बारे में प्रबन्धकों का कहना है कि लाभ में होने वाली वृद्धि केवल उन्हीं के प्रयासों के कारण ही नहीं है। यह वृद्धि कुशल प्रबन्ध, सामग्री, मशीनों, उपकरणों आदि में किए गए सुधार के कारण भी होती है। साथ ही बढ़े हुए लाभ का एक भाग उपभोक्ताओं को भी देना होता है। अत: श्रमिकों की मज़दूरी अपेक्षाकृत अधिक नहीं बढ़ायी जा सकती।

(3) **पहल-शक्ति में ह्रास** (Loss of Initiative)—श्रमिकों द्वारा यह आरोप लगाया जाता है कि वैज्ञानिक प्रबन्ध श्रमिकों को **"स्वचालित मशीन"** में बदल देता है। उन्हें न तो सोचने का अवसर दिया जाता है न ही अपनी योग्यता दिखाने का। उनकी पहल-शक्ति धीरे-धीरे समाप्त हो जाती है। उन्हें अपनी इच्छा से काम नहीं करने दिया जाता बल्कि उन्हें फोरमैनों के आदेशों व निर्देशों के अनुसार काम करना पड़ता है।

यह सही है कि बहुत से प्रतिभाशाली तथा उत्साही श्रमिक अपनी प्रतिभा को आसानी से चमका नहीं पाते। परन्तु हमें यह भी स्वीकार करना होगा कि वैज्ञानिक प्रबन्ध यह मान्यता लेकर चलता है कि **"श्रमिक कार्य करने की विधि स्वयं नहीं निकाल सकते।"**

(4) **श्रम-संघों द्वारा विरोध** (Criticism by Trade Unions)—इसका विरोध श्रमिक-संघ भी करते हैं क्योंकि यह सभी श्रमिकों को एक सूत्र में बाँधने नहीं देता। इसके अन्तर्गत मज़दूरी देने की विभेदात्मक दर प्रणाली (Differential Wage System) को अपनाया जाता है जिसके कारण श्रमिकों को मज़दूरी बराबर-बराबर नहीं मिलती। कुछ श्रमिक अधिक मज़दूरी पाते हैं और कुछ कम। उनमें इस भेद के कारण आपस में विभाजन हो जाता है तथा उनकी आपसी एकता कमज़ोर पड़ जाती है। साथ ही श्रमिकों से सम्बन्धित विवादों का निपटारा भी प्रबन्धक वैज्ञानिक आधार पर, अनुसन्धान के माध्यम से करते हैं। इन सबका प्रभाव यह पड़ता है कि श्रम-संघ आन्दोलन कमज़ोर होता चला जाता है।

परन्तु वास्तव में ऐसा नहीं होता। अमेरिका व अन्य देशों में जहाँ वैज्ञानिक प्रबन्ध लागू किया गया, इसके फलस्वरूप श्रम संघ की शक्ति में कोई विशेष कमी नहीं आयी। श्रम-संघ के नेता श्रमिकों को एक सूत्र में बाँधने का कोई न कोई नया तरीका ढूँढ़ ही निकालते हैं।

(5) **प्रबन्ध द्वारा अनावश्यक हस्तक्षेप तथा मनमानी** (Unwanted Interference and Arbitrary Rule by Management)—श्रमिकों के काम के पर्यवेक्षण (Supervision) के लिए कई नायक नियुक्त किए जाते हैं, जो बात-बात पर श्रमिकों के कार्य में हस्तक्षेप करते हैं जिससे श्रमिकों में असन्तोष पैदा होता है। छोटी-छोटी बातों में अनावश्यक हस्तक्षेप उन्हें कष्ट देता है और वे भड़कते हैं जिस प्रकार लाल कपड़ा देखकर बैल।

उसी प्रकार, श्रमिकों के साथ मनमाना व्यवहार करने का भी अवसर मिलता है। अतएव प्रबन्धकों की शक्ति में वृद्धि करने से एक ही व्यक्ति के हाथों में समस्त अधिकार आ जाएँगे तथा वह मनमानी करेगा।

परन्तु यह वैज्ञानिक प्रबन्ध का कोई दोष नहीं है। इसलिए वैज्ञानिक प्रबन्ध में मानसिक क्रान्ति पर बल दिया गया है। **टेलर** कहते हैं कि एक अच्छी पद्धति भी अयोग्य प्रबन्धकों के हाथ में पड़कर बेकार हो जाती है। अत: सफलता के लिए **"उत्तम प्रणाली"** तथा **"उत्तम शक्ति"** दोनों ही समान रूप से आवश्यक हैं।

(6) **नीरसता की समस्या** (Problem of Monotony)—नियोजन व निष्पादन (Doing) की क्रियाओं को अलग-अलग करके वैज्ञानिक प्रबन्ध कार्य को नैत्यक (Routine) तथा नीरस बना देता है। एक स्वचालित पुर्जे की भाँति प्रत्येक श्रमिक मूल कार्य के केवल एक छोटे-से भाग को ही करता है। इससे कार्य नीरस तथा अरुचि पूर्ण हो जाता है।

श्रमिकों का यह तर्क काफ़ी सही है और इसे दूर करने के लिए यह आवश्यक है कि कार्य में कुछ सरसता लायी जाए।

(7) **कठिन परिश्रम** (Hard Labour)—श्रमिकों का आरोप है कि वैज्ञानिक प्रबन्ध के अन्तर्गत उन्हें अपना काम तेज़ी के साथ करना पड़ेगा और कठिन परिश्रम करके और अधिक काम करना पड़ेगा। इसका प्रभाव उनके स्वास्थ्य पर भी पड़ेगा।

यह आलोचना कुछ सही है क्योंकि वैज्ञानिक प्रबन्ध को लागू करने वाले निश्चय ही श्रमिकों से अधिक काम लेना चाहेंगे। इस प्रकार प्रबन्धक पर्यवेक्षण व्यवस्था भी ऐसी करेंगे कि श्रमिक अपना समय बर्बाद न करें तथा निरन्तर अपना काम करते रहें। परन्तु यदि वैज्ञानिक प्रबन्ध की योजना को सुचारु रूप से चलाया जाए, श्रमिकों की कार्य की दशाएँ ठीक रखी जाएँ, थकान-अध्ययन करके उन्हें निश्चित समय के बाद विश्राम दिया जाए तो उन पर कार्य का भार निश्चित ही कम पड़ेगा।

अन्य आलोचनाएँ (Other Criticisms)

(1) **मानवीय पक्ष तथा सामाजिक सन्तुष्टि की उपेक्षा** (Human Aspect and Social Satisfaction Ignored)—टेलर की यह मान्यता थी कि एक व्यक्ति समूह की अपेक्षा व्यक्तिगत रूप से अधिक कार्य करता है किन्तु उनकी धारणा गलत थी क्योंकि मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है। वह मिलकर कार्य करना चाहता है। टेलर को यह नहीं भूलना चाहिए था कि मनुष्य की यह सामाजिक आवश्यकता होती है कि वह मिलकर कार्य करें।

कॉपीराइट की गई सामग्री

टेलर ने उत्पाद की वृद्धि की ओर विशेष ध्यान दिया परन्तु मानवीय पक्ष की या तो उपेक्षा की या बहुत कम ध्यान दिया।

(2) **प्रथम श्रेणी के श्रमिकों की धारणा अव्यावहारिक** (First Class Man Concept not Practical)—कार्यक्षमता बढ़ाने के लिए टेलर ने ''प्रथम श्रेणी के श्रमिक'' की नियुक्ति की बात कही। टेलर के अनुसार किसी प्रतिष्ठान में अधिकतम कार्यक्षमता उसी हालत में प्राप्त की जा सकती है, जबकि संस्था के प्रत्येक कार्य पर योग्यतम व्यक्ति की नियुक्ति हो। ऐसे व्यक्ति को उन्होंने ''प्रथम श्रेणी का श्रमिक'' (First class man) कहा।

टेलर की यह प्रथम श्रेणी का श्रमिक की धारणा अव्यावहारिक है जिसे उन्होंने स्वयं स्वीकार किया है कि व्यक्ति **योग्यतानुसार भिन्न-भिन्न** होते हैं।

(3) **विशिष्टीकरण पर आवश्यकता से अधिक बल** (More Emphasis on Specialisation)—टेलर ने विशिष्टीकरण पर आवश्यकता से अधिक बल दिया। उनका कहना था कि विशिष्टीकरण से उत्पादकता बढ़ती है। परन्तु आलोचकों के अनुसार यह बात हर परिस्थिति में सही नहीं है क्योंकि आवश्यकता से अधिक विशिष्टीकरण, कार्य में थकावट तथा नीरसता लाता है और इससे व्यक्ति में पहलपन-शक्ति समाप्त हो जाती है।

(4) **प्रबन्धकीय समस्याओं की उपेक्षा** (Managerial Problems Ignored)—टेलर ने कारखाना-स्तर की समस्याओं पर अधिक ध्यान दिया, जबकि उससे भी अधिक महत्वपूर्ण प्रबन्धकीय समस्याएँ थीं, जिनको उन्होंने अपने कार्य-कलापों से काफी दूर रखा। इस प्रकार टेलर ने प्रबन्धकीय प्रशासनिक समस्याओं की उपेक्षा की।

(5) **तकनीकी विशेषज्ञों पर अधिक बल** (More Emphasis on Technical Experts)—टेलर ने तकनीकी विशेषज्ञों पर विशेष बल दिया। परन्तु ये तकनीकी विशेषज्ञ अपने सीमित दृष्टिकोण से सब समस्याओं को देखते हैं तथा उनमें समग्र भाव जाग्रत नहीं होता है, जबकि मनुष्य एक समग्र प्राणी है और समग्र परिस्थितियों में काम करता है।

(6) **प्रबन्ध के अन्य पहलुओं की उपेक्षा** (Other Aspects of Management Ignored)—टेलर ने उत्पादन के अतिरिक्त प्रबन्ध के अन्य पहलुओं की उपेक्षा की जैसे—वित्तीय प्रबन्ध, विपणन प्रबन्ध आदि।

उपरोक्त आलोचनाओं के बावजूद भी यह कहना अप्रासंगिक नहीं होगा कि टेलर के विचार मानव सभ्यता के इतिहास में प्राथमिक हैं जिन्होंने परम्परावादी विचारों के स्थान पर वैज्ञानिक विधियों पर आधारित विचार रखे हैं। इसमें कोई सन्देह नहीं कि प्रबन्धशास्त्रियों के सामने टेलर ने उन दृष्टिकोणों को प्रस्तुत किया है जिनकी उस समय कल्पना भी नहीं की जा सकती थी। **कोपेन** के अनुसार, **''टेलर सम्पूर्ण वैज्ञानिक प्रबन्ध आन्दोलन की आत्मा है। इस प्रकार, प्रबन्ध समुदाय टेलर को तब तक याद करता रहेगा जब तक प्रबन्ध की आवश्यकता रहेगी।''**

टेलर के अनुयायी (Followers of Taylor)

टेलर के प्रमुख अनुयायियों में **गैन्ट, फ्रेंक** व **गिलब्रेथ** तथा **इमर्सन** के नाम प्रमुख हैं, जिन्होंने वैज्ञानिक प्रबन्ध में अपना महत्वपूर्ण योगदान देकर इसे आगे बढ़ाया।

(1) **हैरी गैन्ट का योगदान** (Contribution of Henry Gantt)—गैन्ट ने,

(i) प्रबन्ध और श्रमिकों के बीच आपसी हितों पर बल दिया।

(ii) **टेलर** की प्रेरणात्मक पद्धति में सुधार किया तथा **कार्य एवं बोनस योजना** (Task and Bonus Plan) का विकास किया। इसके आधार पर आगे चलकर कई प्रेरणात्मक योजनाओं का विकास किया गया। गैन्ट की प्रेरणात्मक योजना के अन्तर्गत श्रमिकों को न्यूनतम दैनिक मजदूरी तो दी जाती है चाहे वे प्रमापित कार्य करते हैं अथवा नहीं। किन्तु यदि वे पाँच घण्टे का कार्य चार घण्टे या इससे कम समय में पूरा करते हैं तो उन्हें पाँच घण्टे का बोनस दिया जाता है।

(iii) **गैन्ट चार्ट** का आविष्कार किया जिसमें समयबद्ध कार्य-प्रगति को दर्शाया जाता है। गैन्ट चार्ट का आज भी व्यापक रूप से प्रयोग किया जाता है। इसके आधार पर और अधिक सुधरी तकनीकों का विकास किया गया जिन्हें **पर्ट** (PERT) (कार्य मूल्यांकन एवं समीक्षा तकनीक) तथा **सी. पी. एम.** (क्रान्तिक पथ विधि) (Critical Path Method) के नाम से जाना जाता है।

(2) **फ्रेंक व लिलियन गिलब्रेथ का योगदान** (Frank and Lillian Gilbreth's Contribtion)—**फ्रेंक** व **गिलब्रेथ** ने

(i) गति अध्ययन में रुचि ली। उन्होंने ईंटों को लगाने वाले राज (Mason) की गतियों की संख्या को 18 से घटा कर 5 तक सीमित किया। इसमें भट्ठा उद्योग की उत्पादकता 120 से 250 ईंट प्रति घण्टा हो गई।

(ii) **गिलब्रेथ** के अनुसार श्रमिकों में सबसे प्रमुख असन्तुष्टि का कारण प्रबन्ध द्वारा उनमें रुचि न लेना है। उन्होंने इस बात पर बल दिया कि प्रबन्ध को श्रमिकों की आवश्यकताओं और उनके व्यक्तित्व को समझना चाहिए।

कॉपीराइट की गई सामग्री

(iii) **प्रक्रिया प्रवाह चार्ट** (Process Flow Chart) का भी अविष्कार किया जिसमें समय व सम्बन्धित कार्यों द्वारा तमाम परिचालनों की प्रगति को दर्शाया जाता है।

(iv) कार्य पर 18 गतियों (On-the-job Motions) की पहचान की जिसे वे थरब्लिगस (THERBLIGS) के नाम से पुकारते हैं।

(3) **हैरिंगटन इमर्सन का योगदान** (H. Emerson's Contribution)—इमर्सन ने कारखाना स्तरीय प्रबन्ध की बजाय समूचे उपक्रम के प्रबन्ध पर अपना ध्यान केन्द्रित किया। उन्होंने "**कुशलता के बारह सिद्धान्त**" (Twelve Principles of Efficiency) नामक पुस्तक लिखी। इसमें उन्होंने कुशल प्रबन्ध के सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया जो टेलर पद्धति से बहुत कुछ मिलते-जुलते हैं। परन्तु टेलर के क्रियात्मक संगठन (Functional Organisation) के स्थान पर इमर्सन ने **विभागीय विशेषज्ञ संगठन** (Line and Staff Organisation) अपनाने पर बल दिया। **इमर्सन** ने मजदूरी निर्धारित करने के लिए **इमर्सन कार्यक्रम योजना** (Emerson Efficiency Plan) का विकास किया। इस योजना में बोनस श्रमिकों की कार्यकुशलता पर निर्भर करता है। इस प्रकार, इमर्सन ने "**कार्यकुशलता**" पर अधिक बल दिया।

इस प्रकार टेलर तथा उसके अनुयायियों ने उत्पादन-स्तर पर कुशल प्रबन्ध व्यवस्था में अत्यन्त महत्वपूर्ण योगदान दिया।

(ii) **प्रबन्ध-प्रक्रिया विचारधारा,** 1910 (Management Process School,1910)

प्रबन्ध-प्रक्रिया स्कूल के प्रथम प्रतिपादक हेनरी फेयोल माने जाते हैं। उनके प्रबन्ध सम्बन्धी विचारों को **प्रशासनिक प्रबन्ध** (Administrative Management) **विचारधारा** कहा जाता है। इसे आगे चलकर प्रबन्ध-प्रक्रिया विचारधारा के रूप में विकसित किया गया।

हेनरी फेयोल, टेलर के समकालीन थे। उन्होंने समूची प्रबन्ध-प्रक्रिया का व्यवस्थित विश्लेषण किया है। उनकी प्रबन्ध-विषय पर पुस्तक पहली बार फ्रेंच भाषा में *"Administration Industrielle et Generale"* के नाम से प्रकाशित हुई। यह बाद में अंग्रेजी भाषा में *General and Industrial Management* के नाम से प्रकाशित हुई। उन्होंने इस पुस्तक के माध्यम से प्रबन्ध के सिद्धान्तों का विकास करने तथा अपने विचारों को सम्बद्ध तत्वज्ञान के रूप में व्यवस्थित करने का प्रयास किया। उनके विचारों को आधुनिक प्रबन्ध विचारधारा के विकास में अत्यन्त महत्वपूर्ण योगदान के रूप में देखा जाता है। इसलिए उन्हें आधुनिक प्रबन्ध का जन्मदाता माना जाता है। प्रबन्ध के सम्बन्ध में उन्होंने क्रियात्मक दृष्टिकोण (Functional Approach) अपनाया।

प्रबन्ध-प्रक्रिया विचारधारा **प्रबन्ध को लोगों के साथ मिलकर कार्य करने और उनके द्वारा कार्य करवाने की प्रक्रिया मानती** है। इसकी यह मान्यता है कि प्रबन्ध एक प्रक्रिया है और इसके कार्यों के विश्लेषण के द्वारा इसे अच्छे ढंग से समझा जा सकता है। इसके अन्तर्गत सामान्यीकरण या सिद्धान्तों को विकसित करने के लिए प्रबन्धकीय अनुभवों का उपयोग किया जाता है। इसका उपयोग प्रबन्ध-अध्ययन व शोध के साथ-साथ प्रबन्ध-व्यवहार को उन्नत बनाने में भी किया जा सकता है। यह विचारधारा **प्रबन्ध को एक सार्वभौमिक प्रक्रिया मानती** है, जिसे सभी प्रकार के उपक्रमों व प्रबन्ध के सभी स्तरों पर लागू किया जा सकता है। यह विचारधारा प्रबन्ध कार्य को **एक प्रक्रिया** मानती है। नियोजन, संगठन, निर्देशन, नियन्त्रण आदि इसके तत्व हैं। यह विचारधारा प्रबन्ध को कला एवं कौशल मानती है। यह विचारधारा प्रबन्ध के आधारभूत कार्यों का निर्धारण करती है। इसलिए इसे "**कार्यात्मक विचारधारा**" (Functional Approach) के नाम से जाना जाता है।

प्रबन्ध के क्षेत्र में हेनरी फेयोल का योगदान (Contribution of Henry Fayol in the Field of Management)

हेनरी फेयोल के प्रबन्ध के क्षेत्र में योगदान को निम्न प्रकार से स्पष्ट किया गया है—

(1) **औद्योगिक क्रियाओं का वर्गीकरण** (Classification of the Industrial Activities)—फेयोल के अनुसार उद्योगों के सभी कार्यों को 6 प्रमुख समूहों में विभाजित किया जा सकता है—(i) तकनीकी क्रिया—जैसे उत्पादन एवं निर्माण क्रिया; (ii) वाणिज्यिक क्रिया—जैसे क्रय-विक्रय तथा विनिमय सम्बन्धी क्रिया; (iii) वित्तीय क्रिया—जैसे कि पूँजी की प्राप्ति तथा उसका अनुकूलतम उपयोग की क्रिया; (iv) सुरक्षा सम्बन्धी क्रिया—जैसे कि जान व माल की सुरक्षा की क्रिया; (v) लेखाकर्म की क्रिया—जैसे स्टॉक की व्यवस्था, चिट्ठा बनाना, लागत नियन्त्रण तथा साँख्यिकी सम्बन्धी आँकड़े रखने की क्रिया तथा (vi) प्रबन्धकीय क्रिया—जैसे नियोजन, संगठन, समन्वय, आदेश तथा नियन्त्रण सम्बन्धी क्रिया।

(2) **प्रबन्धकीय योग्यता एवं प्रशिक्षण** (Managerial Qualities and Training)—हेनरी फेयोल किसी प्रबन्धक में निम्नलिखित योग्यताओं का होना आवश्यक मानते थे—(i) अच्छा स्वास्थ्य एवं स्फूर्ति; (ii) विवेक शक्ति एवं सतर्कता; (iii) नैतिक शक्ति जैसे—दृढ़ता, पहलपन एवं कौशल; (iv) सामान्य ज्ञान; (v) विशिष्ट ज्ञान एवं (vi) अनुभव।

फेयोल के अनुसार प्रबन्धकीय योग्यता प्रबन्धकों में जन्मजात नहीं होती वरन् उसे प्रशिक्षण द्वारा विकसित किया जा सकता है। इसलिए उन्होंने प्रबन्धकीय **प्रशिक्षण को प्रबन्ध का एक आवश्यक अंग** माना है। अत: प्रबन्धक को शिक्षा एवं प्रशिक्षण दिया जाना चाहिए। इस प्रकार फेयोल प्रबन्ध को "एक अर्जित प्रतिभा" मानते हैं।

कॉपीराइट की गई सामग्री

(3) **प्रबन्ध के तत्व** (Elements of Management)—हेनरी फेयोल ने प्रबन्ध के कार्यों को पाँच भागों में बाँटा है—(i) पूर्वानुमान एवं नियोजन, (ii) संगठन, (iii) समन्वय, (iv) आदेश एवं (v) नियन्त्रण।

(4) **प्रबन्ध के सामान्य सिद्धात** (General Principles of Management)—हेनरी फेयोल ने अपनी पुस्तक *General and Industrial Administration* में प्रबन्ध के 14 सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया है जो कि निम्नलिखित हैं—

(i) **कार्य का विभाजन** (Division of Work)—फेयोल के अनुसार प्रत्येक कार्य को एक से अधिक भागों में बाँटना चाहिए। ऐसा करने से एक ओर कार्य में विशिष्टीकरण के लाभ होंगे वहीं दूसरी ओर संस्था के उत्पादन में वृद्धि होगी। विशिष्टीकरण एक स्वाभाविक प्रक्रिया है जिससे अच्छा और अधिक कार्य होता है। इसलिए **फेयोल** ने कहा है कि, **''इस सिद्धान्त का उद्देश्य अधिक अच्छे तथा विस्तृत परिणाम प्राप्त करना है।''**

(ii) **अधिकार एवं उत्तरदायित्व** (Authority and Responsibility)—फेयोल के अनुसार अधिकार उत्तरदायित्व के अनुरूप होने चाहिए तथा उत्तरदायित्व अधिकार के अनुरूप होना चाहिए। अधिकार तथा उत्तरदायित्व एक ही सिक्के के दो पहलू हैं। अत: ये दोनों साथ-साथ चलने चाहिए। यदि अधिकार कम और उत्तरदायित्व अधिक होंगे तो उत्तरदायित्वों को पूरा करना सम्भव नहीं होगा और इसके विपरीत यदि अधिकार अधिक तथा उत्तरदायित्व कम होंगे तो अधिकारों का दुरुपयोग होगा।

(iii) **अनुशासन** (Discipline)—फेयोल लिखते हैं कि आज्ञा का पालन, नियमों में आस्था, पूर्ण परिश्रम से कार्य तथा सम्बधित अधिकारियों के प्रति आदर करना प्रत्येक संस्था के कुशल संचालन के लिए आवश्यक है। इसी को उन्होंने अनुशासन कहा है। उनके अनुसार किसी संस्था का कुशल संचालन अच्छे नेतृत्व पर निर्भर करता है। अनुशासन बनाए रखने के लिए यह आवश्यक है कि (अ) अच्छा नेतृत्व हो, (ब) अनुशासन के सर्वमान्य नियम स्पष्ट तथा उचित हों, (स) दण्ड की उचित व्यवस्था हो तथा दृढ़तापूर्वक नियमों को लागू किया जाए।

(iv) **आदेश की एकता** (Unity of Command)—फेयोल के इस सिद्धान्त के अनुसार प्रत्येक कर्मचारी को सभी आदेश एक ही अधिकारी से मिलने चाहिए क्योंकि व्यक्ति एक ही समय में एक से अधिक अधिकारियों के आदेशों का पालन नहीं कर सकता। अनेक अधिकारियों से आदेश मिलने पर कर्मचारी न केवल भ्रमित (Confused) हो जाता है, अपितु वह अपने दायित्व से विमुख भी हो जाता है।

(v) **निर्देश की एकता** (Unity of Direction)—हेनरी फेयोल के अनुसार निर्देश की एकता से अभिप्राय है—एक इकाई की एक योजना। अर्थात् एक योजना के लिए एक प्रबन्धक होना चाहिए। एक से कार्यों को एक योजना के अन्तर्गत लाया जा सकता है। (One head and one plan for a group of activities having the same objectives)। इस प्रकार इस सिद्धान्त के अनुसार किसी एक उद्देश्य की पूर्ति के लिए की जाने वाली क्रियाओं के समूह का संचालन एक व्यक्ति द्वारा ही किया जाना चाहिए तथा उसकी एक ही योजना होनी चाहिए। एक ही योजना को अनेक व्यक्तियों को सौंप देने से उनके क्रियान्वयन में बाधा उत्पन्न हो सकती है।

(vi) **सामान्य हितों को व्यक्तिगत हितों पर प्राथमिकता** (Sub-ordination of Individual Interest to General Interest)— फेयोल के इस सिद्धान्त के अनुसार व्यक्तिगत हितों को कभी संस्था के हितों के ऊपर नहीं समझा जाना चाहिए। जब कभी इन दोनों में संघर्ष उत्पन्न हो जाए तो व्यक्तिगत हितों के ऊपर सामान्य हितों को ही प्राथमिकता दी जानी चाहिए। इसके लिए तीन बातों का पालन किया जाए—(i) आपसी ठहराव स्पष्ट हों; (ii) निरीक्षक दृढ़ हों तथा वे इस सिद्धान्त का पालना दृढ़ता से करें तथा (iii) निरीक्षण व्यवस्था निरन्तर रूप से चालू रहे।

(vii) **कर्मचारियों का पारिश्रमिक** (Remuneration to Personnel)—फेयोल के इस सिद्धान्त के अनुसार कर्मचारियों के पारिश्रमिक की दर तथा भुगतान की पद्धति उचित तथा सन्तोषप्रद होनी चाहिए। यह श्रमिकों तथा मालिक दोनों को मान्य हो। फेयोल ने कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए अवित्तीय प्रेरणाओं को भी अपनाने पर बल दिया।

(viii) **श्रेणी शृंखला** (Scalar Chain)—फेयोल के अनुसार उच्चतम स्तर से लेकर निम्नतम स्तर तक अधिकारियों के अधिकारों तथा दायित्वों को शृंखलाबद्ध किया जाना चाहिए। अर्थात् एक अधिकार किसे आदेश देगा तथा किसे अपने काम की रिपोर्ट देगा, इस बात को पूर्णत: स्पष्ट रूप से तय कर देना चाहिए। साथ ही, आदेश देते समय इस निर्धारित क्रम को तोड़ना नहीं चाहिए।

(ix) **केन्द्रीयकरण** (Centralisation)—इस सिद्धान्त के द्वारा यह निश्चित किया जाता है कि प्रबन्ध के किन स्तरों तथा बिन्दुओं तक कितना केन्द्रीयकरण किया जाएगा और कौन-से स्तरों एवं बिन्दुओं तक निर्देशन तथा नियन्त्रण को विकेन्द्रित किया जाएगा। फेयोल के अनुसार छोटे पैमाने पर उत्पादन करने वाली संस्थाओं में तो केन्द्रीयकरण स्वाभाविक है, परन्तु बड़ी संस्थाओं में केन्द्रीयकरण का निर्णय लेते समय संस्था के व्यापक हितों, कर्मचारियों की भावनाओं तथा कार्य की प्रकृति आदि सभी बातों पर विचार करके लिया जाना चाहिए।

कॉपीराइट की गई सामग्री

(x) **व्यवस्था** (Order)—व्यवस्था का तात्पर्य सही वस्तु तथा व्यक्ति का सही स्थान पर होने से है। फेयोल का विचार था कि प्रत्येक उपक्रम में सामग्री तथा सामाजिक व्यवस्था होनी चाहिए। सामग्री व्यवस्था से अभिप्राय है, **''प्रत्येक वस्तु के लिए निश्चित स्थान तथा हर वस्तु अपने स्थान पर हो''** (Proper place for everything and everything in its right place)। इसी प्रकार सामाजिक व्यवस्था से तात्पर्य है, **''उचित कार्य उचित व्यक्तियों को सौंपा जाए''** (Right man in the Right Job)।

उपरोक्त व्यवस्था होने पर किसी संगठन के संसाधनों का प्रभावशाली उपयोग किया जा सकेगा।

(xi) **समता** (Equity)—समता से अभिप्राय **''न्याय तथा समानता''** से है। इस सिद्धान्त के अनुसार प्रबन्धकों को अपने कर्मचारियों के साथ न्यायपूर्ण तथा समानता का व्यवहार करना चाहिए। **फेयोल** का मत था कि किसी संस्था के कर्मचारियों में निष्ठा तथा स्वामिभक्ति (Devotion and Loyalty) जाग्रत करने के लिए समता के सिद्धात को अपनाना आवश्यक है।

(xii) **कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थिरता** (Stability of Tenure of Personnel)—इस सिद्धान्त के अनुसार कुशल प्रशासन के लिए यह आवश्यक है कि कर्मचारियों को जल्दी-जल्दी हटाया नहीं जाना चाहिए। उनमें सुरक्षा की भावना पैदा की जानी चाहिए। अतएव कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थिरता लाने का प्रयास करते रहना चाहिए। अस्थिरता उपक्रम को सुचारु रूप से चलाने में बाधक होती है।

(xiii) **पहलपन** (Initiative)—किसी नई योजना को सोचने की शक्ति तथा उसे सफलतापूर्वक लागू करने की क्षमता को पहलपन कहते हैं। फेयोल का विचार था कि प्रत्येक पहल करने वाले कर्मचारियों को यथासम्भव प्रोत्साहित किया जाना चाहिए। इससे कर्मचारियों में उत्साह तथा कार्यक्षमता बढ़ती है। इसलिए उन्होंने प्रबन्धकों से कहा कि वे अपनी झूठी प्रतिष्ठा तथा आत्म-सम्मान को त्याग कर अपने अधीनस्थों को पहल करने का अवसर दें।

(xiv) **सहयोग की भावना** (Espirit de Corps)—इस सिद्धान्त के अनुसार प्रबन्धकों को चाहिए कि वे अपने अधीनस्थों में सहयोग की भावना उत्पन्न करें। **फेयोल** के अनुसार पारस्परिक सहयोग ही कार्य-सिद्धि का आधार है। जहाँ पर अनेक व्यक्ति एक ही उद्देश्य की प्राप्ति के लिए कार्य करते हों वहाँ उनमें आपसी सहयोग होना आवश्यक है। एक टीम या समूह के कर्मचारियों में फूट होना संस्था की सफलता के लिए हानिकारक सिद्ध हो सकता है।

(5) **प्रबन्ध की सार्वभौमिकता पर बल** (Emphasis upon the Universality of Management)—**फेयोल** ने अपने लेखों व पुस्तकों में बार-बार इस बात पर बल दिया कि प्रबन्ध सार्वभौमिक है। प्रबन्ध सभी क्षेत्रों में, चाहे व्यवसाय हो, उद्योग हो, सरकारी या निजी क्षेत्र हो, शिक्षा का क्षेत्र हो अथवा धार्मिक क्षेत्र सभी पर प्रबन्ध के सिद्धान्त समान रूप से लागू होते हैं। कोई भी समुदाय, वर्ग अथवा देश अपने को प्रबन्ध से अछूता नहीं रख सकता है।

(6) **नियन्त्रण का विस्तार** (Span of Control)— हेनरी फेयोल के अनुसार एक अधिकारी के नियन्त्रण में कितने अधीनस्थ हों, इसका निर्णय परिस्थितियों के अनुसार ही किया जाना चाहिए। सामान्यत: एक उच्च अधिकारी के नियन्त्रण में 4 या 5 अधीनस्थ होने चाहिए।

फेयोल के अनुसार प्रबन्ध के उपरोक्त सिद्धान्त अन्तिम सिद्धान्त न होकर लोचपूर्ण हैं और ये बदलती परिस्थितियों में भी लागू किए जा सकते हैं।

फेयोल के योगदान का मूल्यांकन (Evaluation of Fayol's Contribution)

प्रबन्ध के क्षेत्र में फेयोल के योगदान के मूल्यांकन को निम्न प्रकार स्पष्ट किया गया है—

(1) **प्रबन्ध सिद्धान्त के विकास में सहायक** (Helpful in the Development of Management Theory)—फेयोल ने प्रबन्ध सिद्धान्त के विकास के लिए रास्ता तैयार किया। **थियो हैमन** (Theo Haimann) ने कहा है कि, **''प्रबन्ध सिद्धान्त में हेनरी फेयोल का योगदान सम्भवत: सर्वाधिक क्रान्तिकारी और रचनात्मक है।''**

(2) **प्रबन्ध की सार्वभौमिकता** (Universality of Management)—फेयोल ने प्रबन्ध को सार्वभौमिकता प्रदान की है। अर्थात् प्रबन्ध के सिद्धान्तों को सभी प्रकार के उपक्रमों तथा प्रबन्ध के सभी स्तरों पर लागू किया जा सकता है।

(3) **प्रबन्ध शिक्षा व प्रशिक्षण** (Management Education and Training)—हेनरी फेयोल ने प्रबन्धकीय शिक्षा के महत्व पर बल दिया और सिद्ध करने का प्रयास किया है कि **'प्रबन्धक जन्मजात नहीं होते, अपितु बनाये जाते हैं।'** इस प्रकार फेयोल प्रबन्धकीय प्रशिक्षण को प्रबन्ध का एक आवश्यक अंग मानते हैं।

(4) **प्रबन्ध प्रक्रिया का विधिवत् विश्लेषण** (Systematic Analysis of Management Process)—प्रबन्ध के विधिवत् विश्लेषण का श्रेय भी फेयोल को जाता है क्योंकि उन्होंने पहली बार संस्था के कुशल संचालन के लिए प्रबन्ध के विभिन्न कार्यों पर बल दिया था। **उर्विक** के अनुसार, **''पृथक् कार्य के रूप में प्रबन्ध का विश्लेषण फेयोल का प्रबन्ध सिद्धान्त** (Management Theory) **में अद्भुत एवं मौलिक योगदान है।''**

कॉपीराइट की गई सामग्री

(5) **प्रबन्ध के सिद्धान्तों के प्रतिपादक** (Father of Principles of Management)—फेयोल ने प्रबन्ध के 14 सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया जो आज भी सत्यता की कसौटी पर खरे उतरते हैं।

(6) **प्रबन्ध एक पृथक् ज्ञान के रूप में** (Management as a Separate Body of Knowledge)—फेयोल ऐसे पहले व्यक्ति थे जिन्होंने कहा कि प्रबन्ध का कार्य अन्य कार्यों से भिन्न है। प्रबन्धक के इस कार्य को उन्होंने सबसे अधिक महत्वपूर्ण एवं जटिल माना। इस प्रकार फेयोल ने प्रबन्ध को, अन्य विषयों की भाँति, एक पृथक् ज्ञान माना है। अत: उनका कहना है कि प्रबन्धक में विशेष कौशल (Skill) की आवश्यकता होती है।

आलोचना (Criticism)

फेयोल के कार्यों की आलोचना भी हुई, जो निम्नलिखित है–

(i) फेयोल के कुछ सिद्धान्त परस्पर विरोधी हैं तथा उसके सिद्धान्तों, तत्वों तथा कर्त्तव्यों में दोहरापन (Overlapping) भी पाया जाता है जैसे कि निर्देश की एकता (Unity of Direction) का सिद्धान्त तथा कार्य-विभाजन (Division of work) का सिद्धान्त परस्पर विरोधी हैं।

(ii) फेयोल ने आवश्यकता से अधिक प्रबन्ध-सिद्धान्त (Management Theory) पर बल दिया।

(iii) फेयोल द्वारा प्रयोग किए गए शब्द (Terms) तथा परिभाषाएँ अस्पष्ट (Vague) लगती हैं।

(iv) हेनरी फेयोल सभी वरिष्ठ प्रबन्धकों तथा प्रशासकों को विवेकशील (बुद्धिमान) मानते हैं, परन्तु व्यवहार में, यह आवश्यक नहीं है कि सभी प्रबन्धक तथा प्रशासक विवेकशील (बुद्धिमान) हों।

उपरोक्त आलोचनाओं के बावजूद भी प्रबन्ध के क्षेत्र में हेनरी फेयोल के योगदान का महत्व कम नहीं होता।

अन्य विद्वानों का योगदान (Contribution of other Learned Persons)

प्रबन्ध-प्रक्रिया विचारधारा को विकसित करने में अन्य विद्वानों का योगदान निम्न प्रकार से रहा–

(i) **जेम्स मूने** और **एलन रिले** ने **फेयोल** द्वारा प्रतिपादित प्रबन्ध के सिद्धान्तों को और विस्तृत किया।

(ii) **आर. सी. डेविस** ने प्रबन्धकीय कार्य के रूप में नियोजन के महत्व पर प्रकाश डाला। उन्होंने व्यावसायिक उद्देश्यों के रूप में लाभ (Profit) और सेवा (Service) का उल्लेख किया। अत: इन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए प्रबन्ध को नियोजन, संगठन तथा नियन्त्रण करना चाहिए।

(iii) **लूथर गुलिक** और **लिंडाल उर्विक** ने प्रबन्ध के सात कार्यों की पहचान की–नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन, समन्वय, प्रतिवेदन तथा बजटन। ये सात कार्य प्रबन्ध के क्षेत्र में (POSDCRB) के नाम से प्रसिद्ध हैं।

(iv) **मेरी पार्कर फोलेट** ने संगठन के चार सिद्धान्तों की चर्चा की है। इन सभी ने समन्वय पर बल दिया है।

टेलर बनाम फेयोल अथवा टेलर तथा फेयोल का तुलनात्मक अध्ययन

(TAYLOR Vs. FAYOL OR TAYLOR AND FAYOL—A COMPARATIVE STUDY)

टेलर और **फेयोल** दोनों का प्रबन्ध-विज्ञान के क्षेत्र में महत्वपूर्ण योगदान है। अत: इन दोनों को प्रबन्ध के स्तम्भ कहा जा सकता है। समकालीन विचारक होने के नाते टेलर तथा फेयोल का तुलनात्मक अध्ययन करना आवश्यक हो जाता है। दोनों के विचारों में कुछ समानताएँ हैं, जो कि निम्नलिखित हैं–

समानताएँ (Similarities)

(1) दोनों ही प्रबन्ध की **दशाओं को** सुधारना चाहते थे तथा प्रबन्धकीय कुशलता को प्राप्त करना चाहते थे।

(2) दोनों ने अपने **व्यावहारिक अनुभवों** के आधार पर वैज्ञानिक प्रबन्ध के विकास में अमूल्य योगदान दिया।

(3) दोनों ने श्रमिकों तथा नियोक्ताओं के बीच **आपसी सहयोग** (Mutual Cooperation) पर बल दिया।

(4) दोनों की यह मान्यता थी कि प्रबन्ध "**अर्जित प्रतिभा**" है, जन्मजात नहीं।

(5) दोनों ने प्रबन्धकीय समस्याओं का समाधान **वैज्ञानिक विधियों** द्वारा खोजने का प्रयास किया।

(6) दोनों ने प्रबन्ध की **सार्वभौमिकता** पर बल दिया।

(7) दोनों ने "**मानवीय तत्व**" के महत्व को समझा।

कॉपीराइट की गई सामग्री

(8) दोनों ने प्रबन्ध को एक सामाजिक विज्ञान के रूप में प्रतिष्ठा दिलाने का प्रयास किया और अपने-अपने ढंग से प्रबन्ध के सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया।

असमानताएँ (Dissimilarities)

(1) टेलर की विचारधारा उपक्रम के छोटे-छोटे भागों को समझने की थी जिसे **सूक्ष्म** (Micro) **दृष्टिकोण** कहा जा सकता है, इसके विपरीत फेयोल की विचारधारा सम्पूर्णता पर एक साथ विचार करने की थी, जिसे **समष्टि** (Macro) **दृष्टिकोण** कहा जा सकता है।

(2) टेलर के सिद्धान्त **प्रयोगों** (Experiments) पर आधारित हैं, जबकि फेयोल के सिद्धान्त **सामान्य बुद्धि एवं अनुभव** पर आधारित हैं।

(3) टेलर के अध्ययन का केन्द्र बिन्दु **''श्रमिक''** तथा **''कारखाना''** है, जबकि फेयोल के अध्ययन का केन्द्र बिन्दु **''उच्च स्तरीय प्रबन्ध''** से सम्बन्धित है।

(4) टेलर ने श्रमिकों की **''कार्य-कुशलता''** को बढ़ाने पर बल दिया, जबकि फेयोल ने ऐसे सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया जिन्हें प्रशासन के विभिन्न क्षेत्रों में आसानी से लागू किया जा सकता है। अनेक विद्वानों की राय में टेलर **''कुशलता विशेषज्ञ''** थे, जबकि फेयोल **''प्रशासन विशेषज्ञ''** थे।

(5) टेलर ने कारखाने के **प्रबन्ध तथा इन्जीनियरिंग पक्ष** (जैसे—यन्त्रों एवं औजारों का प्रमापीकरण) की ओर विशेष ध्यान दिया, वहीं फेयोल ने प्रबन्धकों के **कार्यों, उनकी योग्यता तथा प्रशिक्षण की** ओर विशेष ध्यान दिया।

(6) टेलर ने **''वैज्ञानिक प्रबन्ध''** के सिद्धान्त बतलाए, तो फेयोल ने **''प्रबन्ध के सामान्य सिद्धान्तों''** पर अधिक बल दिया।

(7) टेलर ने अपने अध्ययन में **नीचे से ऊपर की** ओर (अर्थात् निम्न-स्तरीय प्रबन्ध से उच्च प्रबन्ध की ओर) बढ़ने का प्रयास किया जबकि फेयोल ने **ऊपर से नीचे की ओर** बढ़ने का प्रयास किया अर्थात् उन्होंने अपने अध्ययन को कारखाना एवं श्रमिक से प्रशासन की ओर मोड़ा।

(8) फेयोल की विचारधारा में **सार्वभौमिकता** का गुण है जबकि टेलर का दृष्टिकोण **एकांगी** है अर्थात् **उत्पादन के क्षेत्र** तक ही सीमित है।

(9) नवीन परिस्थितियों के प्रभाव में **टेलरवाद** (Philosophy of Taylor) में बहुत परिवर्तन हो गया है किन्तु फेयोल के प्रबन्ध के सिद्धान्त आज भी उतने ही उपयोगी एवं उपयुक्त हैं।

(10) टेलर को **वैज्ञानिक प्रबन्ध** का जन्मदाता कहा जाता है जबकि फेयोल को **प्रबन्ध के सिद्धान्तों** का जन्मदाता कहा जाता है। इसलिए टेलर को **''कुशलता-विशेषज्ञ''** (Efficiency Expert) तथा फेयोल को **''प्रबन्ध-विशेषज्ञ''** (Management Expert) कहा जाता है।

(iii) **नौकरशाही सिद्धान्त विचारधारा** (The Bureaucratic Theory School)

नौकरशाही सिद्धान्त का प्रतिपादन मेक्स वेबर (Max Weber) ने किया। इस सिद्धान्त ने आधुनिक संगठन और प्रबन्ध चिन्तन पर पर्याप्त प्रभाव डाला है। वेबर जर्मनी के समाज-वैज्ञानिक (Social Scientist) थे। वे टेलर तथा फेयोल के समकालीन थे। उन्होंने संगठन के नौकरशाही प्रतिरूप (Model) का विकास किया जो कुशल संगठनों का सार्वभौमिक प्रतिरूप है। इसे आधुनिक समाज की आवश्यकता की पूर्ति के लिए व्यवसाय, सरकार, सैनिक आदि क्षेत्रों के जटिल संगठनों में अत्यधिक कुशलता के साथ काम में लिया जा सकता है। वेबर ने नौकरशाही को सबसे अधिक कुशल प्रारूप माना है। इस मॉडल की विशेषताएँ निम्न प्रकार हैं—

(1) **विशिष्टीकरण तथा श्रम-विभाजन** (Specialisation and Division of Work)—इसके अन्तर्गत कार्यों का स्पष्ट विभाजन करके व्यक्तियों को उन कार्यों के सम्बन्ध में आवश्यक दायित्व तथा अधिकार सौंपे जाते हैं। प्रत्येक व्यक्ति अपने कार्यों की सीमाएँ जानता है। इसके अन्तर्गत कार्य-विभाजन योग्यता तथा कार्यात्मक विशिष्टीकरण (Competence and Functional Specialisation) पर आधारित होता है।

(2) **पदानुक्रमता** (Position Hierarchy)—नौकरशाही में सभी पद तथा स्थितियाँ शृंखलाबद्ध होती हैं। प्रत्येक निम्न पद एक उच्च पद के नियन्त्रण तथा निर्देशन में काम करता है। अर्थात् प्रत्येक कर्मचारी किसी के नियन्त्रण में कार्य करता है। संगठन के प्रत्येक व्यक्ति को ज्ञात होता है कि संगठन में उसकी स्थिति क्या है? वह किसके नीचे है और कौन उसके अधीनस्थ है?

कॉपीराइट की गई सामग्री

(3) **नियमों की प्रणाली** (System of Rules)—नौकरशाही में कार्यों का संचालन निश्चित तथा सुपरिभाषित नियमों के अन्तर्गत होता है। नियम बने रहते हैं, परन्तु व्यक्ति बदलते रहते हैं। इन नियमों का कठोरता से पालन किया जाता है।

(4) **अवैयक्तिक सम्बन्ध** (Impersonal Relationship)—नौकरशाही प्रबन्ध में व्यक्तिगत सम्बन्धों का कोई महत्व नहीं होता है तथा न ही भावनात्मक सम्बन्धों को महत्व दिया जाता है। इसके अन्तर्गत एक अधिकारी बिना घृणा तथा लगाव व बिना स्नेह एवं उत्साह के केवल औपचारिक सम्बन्धों के आधार पर कार्य करता है।

(5) **भर्ती तथा पदोन्नति योग्यता पर आधारित** (Recruitment and Promotion based on Competence)—नौकरशाही प्रबन्ध के अन्तर्गत कर्मचारियों की भर्ती तथा उनकी पदोन्नति का आधार तकनीकी योग्यता (Competence) होती है। अधिकारियों को इसके लिए विशिष्ट प्रशिक्षण भी दिया जाता है।

(6) **कैरियर सम्बन्धी पहलुओं को महत्व** (Attaches Importance to Employees Careers)—नौकरशाही प्रबन्ध कर्मचारियों के केरियर सम्बन्धी पहलुओं को विशेष महत्व देता है। साथ ही, यह व्यावसायिक सुरक्षा भी प्रदान करता है।

(7) नौकरशाही प्रबन्ध के अन्तर्गत कर्मचारियों को एक निश्चित वेतन उनके पद के अनुसार दिया जाता है तथा वृद्धावस्था के लिए सुरक्षा के रूप में उनकी पेन्शन की व्यवस्था की जाती है।

(8) यह प्रबन्ध **कागज़ी-कार्यवाही** (Paper work) द्वारा चलता है।

(9) **कार्य विधि** (Procedure)—कोई भी कार्य करते समय एक निश्चित कार्य विधि अपनाई जाती है।

मूल्यांकन (Evaluation)

लाभ (Merits)—इस विचारधारा के निम्नलिखित लाभ हैं—

(1) **अधिकारों तथा दायित्वों का स्पष्ट विभाजन** होने से संस्था का प्रबन्ध एवं संचालन सुचारू रूप से चलता है तथा कार्यकुशलता में वृद्धि होती है।

(2) **कर्मचारियों की भर्ती तथा पदोन्नति**—कर्मचारियों की भर्ती योग्यता के आधार पर की जाती है तथा पदोन्नति का आधार कार्य-निष्पादन (Work Performance) तथा योग्यता होता है।

(3) **श्रम-विभाजन** से विशिष्टीकरण को बढ़ावा मिलता है जिससे कर्मचारी अपने कार्य में दक्ष हो जाते हैं।

(4) **संगठन में निरन्तरता बनी** रहती है। यदि कोई अधिकारी या कर्मचारी संस्था को छोड़ जाता है तो उसका स्थान अन्य अधिकारी अथवा कर्मचारी ले लेता है। इस प्रकार संगठन का कार्य निरन्तर चलता रहता है।

(5) **टकराव के स्थान पर सहयोग** का वातावरण बनता है तथा आपसी सम्बन्धों में मधुरता आती है।

(6) **नियमों के होने से** कर्मचारियों के कार्य व्यवहार में एकरूपता पाई जाती है।

(7) कार्य-निष्पादन में कुशलता आती है तथा संस्था में अनुशासन बना रहता है।

हानियाँ/सीमाएँ (Demerits or Limitations)—इस विचारधारा की निम्नलिखित सीमाएँ हैं—

(1) प्रबन्ध की यह विचारधार **कठोर** मानी जाती है तथा इसके अन्तर्गत **निजी सम्बन्धों का कोई महत्व नहीं** होता है।

(2) इस प्रणाली के अन्तर्गत **नियन्त्रण की लागत अधिक** आती है।

(3) इस विचारधारा में **लाल फीताशाही का बोलबाला** होता है।

(4) इस विचारधारा में **उच्च अधिकारियों पर अधिक निर्भर** रहना पड़ता है।

(5) इसके अन्तर्गत संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने में **आनाकानी** (Ignore) की जाती है।

(6) इसमें **कागज़ी कार्यवाही** अधिक करनी पड़ती है।

(7) पदानुक्रमता के कारण संगठन में **संचार-वाहन की गति बड़ी धीमी** होती है।

(8) यह प्रणाली असफलता की **ज़िम्मेदारी से बचने का बहाना** प्रस्तुत करती है।

II. नव-प्रतिष्ठित/नवशास्त्रीय विचारधारा
(THE NEO-CLASSICAL SCHOOL)

(i) **मानवीय-सम्बन्ध विचारधारा,** 1930 (Human Relation Approach, 1930)—**हाथोर्न अध्ययन** एवं **एल्टन मेयो** का योगदान (Hawthorne Studies and Contribution of Elton Mayo)

कॉपीराइट की गई सामग्री

प्रबन्ध की यह विचारधारा मानवीय व्यवहार पर आधारित है। अमेरिका के वेस्टर्न इलेक्ट्रिक कम्पनी के **हाथोर्न** (Hawthorne) संयंत्र में पहली बार मानवीय पहलुओं पर प्रकाश डाला गया जिसका मुख्य श्रेय एल्टन मेयो, ऐथलिस बर्गर तथा उनके अनुयायियों को है। इस संयंत्र में किए गए प्रयोग **''हाथोर्न अध्ययन''** (Hawthorne Studies) के नाम से जाना जाता है। शास्त्रीय विचारकों ने मानवीय घटक की उपेक्षा की अथवा उसे अत्यन्त सरल रूप में पेश किया था। मानवीय विचारकों ने शास्त्रीय विचारकों की इस बात को लेकर चुनौती दी और उसमें निहित कमियों को दूर करने का प्रयास किया। मानवीय सम्बन्ध विचारधारा का प्रारम्भ 1930 के शुरू में हुआ। एल्टन मेयो आदि विद्वानों ने लम्बी अवधि के प्रयोगों के पश्चात् यह निष्कर्ष निकाला कि **मनुष्य सभी क्रियाओं का आधार** है। इस विचारधारा ने प्रबन्धकीय समस्याओं के निवारण के लिए मानवीय दृष्टिकोण को अपनाने, कर्मचारियों को नीति-निर्धारण में हिस्सा देने के लिए, अनौपचारिक सामाजिक समूहों को बढ़ावा देने, स्वस्थ वातावरण प्रदान करने आदि पर बल दिया गया है जिससे मानव का महत्व व्यावसायिक जगत् में बढ़ा है। इस विचारधारा को **''मानवीय व्यवहार''**, **''नेतृत्व''** तथा **''व्यावहारिक विज्ञान''** भी कहा जाता है। यह विचारधारा श्रमिकों की **सामजिक तथा मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं पर विचार** करती है। यह विचारधारा मानती है कि प्रबन्धकों को **''मानवीय सम्बन्धों''** को अच्छी प्रकार से समझना चाहिए। इस विचारधारा के महत्वपूर्ण तत्व हैं—अभिप्रेरणा, सम्प्रेषण, प्रशिक्षण, सहभागिता, समूह गतिशीलता (Group Dynamism), नेतृत्व आदि। इस विचारधारा के अनुसार संगठन एक **सामाजिक व्यवस्था** है। यह केवल औपचारिक पदों तथा अधिकार सत्ता (Authority)—उत्तरदायित्व (Responsibility) सम्बन्धों का ढाँचा नहीं है। अत: किसी संगठन में कार्यरत शक्तियों को केवल औपचारिक संगठन की सीमाओं में बाँधना उचित नहीं है। प्रबन्धकों को चाहिए कि वे अनौपचारिक संगठन के महत्व एवं उसकी प्रतिष्ठा की व्यवस्था करें। इस विचारधारा के अनुसारप्रबन्ध का दूसरा नाम नेतृत्व है अर्थात् सफल नेतृत्व ही सफल प्रबन्ध है। यह विचारधारा अन्तर-व्यक्तिगत सम्बन्धों (Inter-Personal Relations) पर काफी बल देती है।

हाथोर्न परीक्षणों के निष्कर्ष (Conclusions of Hawthorne Experiments)

मानवीय सम्बन्ध विचारधारा के जन्मदाता **जॉर्ज एल्टन मायो** माने जाते हैं। इन्होंने अपने सहयोगियों के साथ मिलकर मानवीय सम्बन्धों की दिशा में कई महत्वपूर्ण प्रयोग किये थे। ये प्रयोग 1924 से 1933 की अवधि में किए गए। इन परीक्षणों के कुछ प्रमुख निष्कर्ष निम्नलिखित हैं—

(1) प्रबन्ध एक मानवीय तथा सामाजिक क्रिया है जिसमें **मानवीय तत्व सबसे अधिक महत्वपूर्ण** है। अत: प्रबन्धकों का कर्मचारियों के साथ मानवीय व्यवहार, कर्मचारियों की कार्यकुशलता में वृद्धि करना है तथा सामाजिक सन्तुष्टि प्रदान करना है।

(2) श्रमिकों की **उत्पादकता** (Productivity) पर **भौतिक तत्वों** के साथ-साथ **सामाजिक तथा मनोवैज्ञानिक तत्वों** का प्रभाव अपेक्षाकृत अधिक पड़ता है।

(3) श्रमिक केवल **आर्थिक मनुष्य** (Economic Person) ही नहीं है अर्थात् वह केवल धन प्राप्ति के लिए ही कार्य नहीं करता। वह अपनी सामाजिक तथा मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए भी कार्य करता है।

(4) कारखानों में श्रमिक **अनौपचारिक सामाजिक समूहों** (Informal Groups) का निर्माण करते हैं। इन अनौपचारिक सामाजिक समूहों में भाग लेने से संगठन के प्रति उनका दृष्टिकोण तथा विचारधारा अच्छी बनती है तथा संगठन का संचालन कुशलतापूर्वक किया जाता है। अत: प्रबन्धकों को इन समूहों को मान्यता देनी चाहिए तथा प्रबन्ध में इनका प्रयोग करना चाहिए।

(5) कर्मचारियों के कार्यों को **सार्वजनिक मान्यता** (Recognition) व सुरक्षा प्रदान करके उनके मनोबल एवं उत्पादकता में वृद्धि की जा सकती है।

(6) कर्मचारियों की समस्याओं का कोई एक कारण नहीं होता है, बल्कि उन पर संस्था की **समग्र कार्य स्थिति** का प्रभाव पड़ता है।

(7) प्रबन्धकों तथा कर्मचारियों को अपने कार्य में **स्वायत्तता** (Autonomy) प्रदान की जानी चाहिए। स्वायत्तता से पहलशक्ति (Initiative) का विकास होता है।

(8) हाथोर्न प्रयोगों से यह भी स्पष्ट हुआ कि संगठन में कार्य एक व्यक्तिगत क्रिया नहीं है, बल्कि **एक सामूहिक क्रिया** (Group Activity) है। अत: कर्मचारियों में **समूह भावना विकसित** की जानी चाहिए। सामूहिक रूप से कार्य करते हुए कर्मचारी न केवल संगठन के बल्कि व्यक्तिगत लक्ष्यों को भी सरलता से प्राप्त कर सकते हैं।

(9) इन प्रयोगों से यह भी स्पष्ट हुआ है कि श्रमिक द्वारा की जाने वाली **शिकायतें**, उनके भीतर छिपे हुए दुखों तथा असन्तोष की ओर इंगित करती हैं। इस प्रकार शिकायतें श्रमिकों को अपनी भावनाओं को प्रकट (Emotional Release) करने का अवसर भी प्रदान करती हैं।

(10) (i) मेयो ''कारखाने'' को **''सामाजिक इकाइयों''** के रूप में देखते हैं, न कि एक अनौपचारिक ढाँचे के रूप में।

कॉपीराइट की नई समझ

(ii) मेयो ने "**नए नेतृत्व**" के विकास पर बल दिया जो सामाजिक तथा मानवीय कौशल में दक्ष हो।

(iii) मेयो ने "**भीड़ परिकल्पना**" (Rabble Hypothesis) को पूरी तरह **अस्वीकार** कर दिया। भीड़ परिकल्पना के अन्तर्गत प्रबन्धक सम्पूर्ण समाज को असंगठित व्यक्तियों का एक "झुंड" मानते हैं जो अपनी रक्षा तथा लक्ष्य की पूर्ति के लिए प्रति-स्पर्धा करता है। श्रमिक केवल "पुर्जे के ढेर" होते हैं जो केवल "धन" से संचालित होते हैं।

(iv) इन प्रयोगों से **कर्मचारी परामर्श** का महत्व भी उभर कर सामने आया।

(v) मेयो ने **नीचे से ऊपर संचार** (Upward Communication) के उपयोग पर जोर दिया।

जॉर्ज एल्टन मेयो के उपरोक्त विचारों से यह स्पष्ट है कि मेयो प्रथम ऐसे व्यक्ति थे जिन्होंने उचित रूप से मानव के महत्व को स्वीकार किया है। इसके अतिरिक्त अवित्तीय प्रेरणाएँ, व्यक्तिगत विचार-विमर्श, अनौपचारिक समूह जैसी महत्वपूर्ण बातें भी प्रबन्ध के क्षेत्र में **मेयो** की ही देन हैं। उनके अनुसार उद्योगों में सेना के कप्तान द्वारा लागू किए गए अनुशासन की आवश्यकता नहीं है, अपितु उद्योगों में स्वतन्त्रता, मधुरता एवं स्वच्छता का वातावरण होना चाहिए ताकि कर्मचारी निडर होकर अपने विचार तथा सुझाव दे सकें तथा प्रबन्ध निर्णयन (Decision-making) में भाग ले सकें। **मेयो** के अनुयायी **रोथलिस बर्गर** (Roethlis Berger) का कहना है कि "**प्रबन्धक न तो मनुष्यों का प्रबन्ध करता है और न ही कार्य का। वह एक सामाजिक व्यवस्था का प्रबन्ध करता है।**"

इस प्रकार **मेयो** के प्रयोग प्रबन्ध विचारधारा के इतिहास में मील का पत्थर सिद्ध हुए। इन शोध परिणामों के बाद श्रमिकों की सामाजिक तथा मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं पर विचार किया जाने लगा। श्रम संघों का विकास हुआ तथा तानाशाही प्रबन्धकीय प्रवृत्तियों का अन्त होने लगा। शोधकर्त्ताओं को प्रबन्ध के क्षेत्र में मानवीय समस्याओं का और आगे अध्ययन करने के लिए प्रोत्साहित किया।

मेयो का योगदान—हॉथोर्न प्रयोग एवं उनका प्रबन्ध विज्ञान विकास में महत्व (Contribution of Mayo—Hawthorne Experiments and their Importance in Management Science Development)

हॉथोर्न अध्ययन का प्रबन्ध विज्ञान में एक विशेष महत्वपूर्ण स्थान है। **ब्लूम** (Blum)[1] नामक विद्वान ने इस अध्ययन की महत्ता को समझाते हुए लिखा है कि जिस प्रकार मंस्टरबर्ग (Munsterberg) ने उद्योगों में मनोवैज्ञानिकों के कार्य करने के लिए एक विशेष मंच की स्थापना की, उसी प्रकार एल्टन मयो (Elton Mayo) नामक विद्वान ने औद्योगिक खेल को आरम्भ करने का प्रयास किया। इस प्रकार मेयो ने कर्मचारी के सामाजिक पक्ष का श्रीगणेश किया। हॉथोर्न प्रयोग सर्वप्रथम सन् 1924 से अमेरिका की वैस्टर्न इलैक्ट्रिक कम्पनी के हॉथोर्न प्लाण्ट में प्रारम्भ हुए। सन् 1927 में वैस्टर्न इलैक्ट्रिक कम्पनी के हॉथोर्न वर्क्स में कार्यों के कुछ अन्वेषण प्रारम्भ किये गये। इन अन्वेषणों की क्रमबद्ध प्रयोगात्मक सामग्री को ही 'हॉथोर्न प्रयोग' के नाम से पुकारा जाता है। इस अध्ययन के परिणामस्वरूप बहुत-से महत्वपूर्ण तथ्य प्राप्त हुए हैं। निष्कर्षों से यह स्पष्ट हो गया है कि कर्मचारी अपने कार्य से सम्बन्धित वातावरण से इतना अधिक प्रभावित नहीं रहता है जितना कि वह बाहरी वातावरण और अपने सामाजिक समूहों से प्रभावित होता है। इस अध्ययन ने यह बात भी प्रमाणित कर दी है कि कर्मचारी की सम्पन्नता और प्रबन्धक कर्मचारी अच्छे सम्बन्धों के लिए उनके (कर्मचारियों) संगठनों को बढ़ावा देना चाहिए। अच्छे उत्पादन और शान्तिपूर्वक औद्योगिक व्यवस्था के लिए कर्मचारियों को संघों में एकत्र करना चाहिए।

हॉथोर्न प्रयोगों से यह भी स्पष्ट हो गया है कि उद्योगों की विभिन्न समस्याएँ एक-दूसरे से सम्बन्धित हैं। कार्य की दशाओं में और कर्मचारियों के सामाजिक संगठनों में एक विशेष सम्बन्ध है। कर्मचारी को कार्य के लिए मनोवृत्ति, उसको सामाजिक जीवन की ही देन है। इसी देन के कारण थकान, अरोचकता, दुर्घटनाओं जैसी अव्यवस्थाओं की कर्मचारी को अनुभूति होती है और फिर वह अपने को औद्योगिक वातावरण में समायोजित करने में असमर्थ पाता है।

मेयो का अध्ययन कर्मचारी के सामाजिक दृष्टिकोण से सर्वश्रेष्ठ योगदान कहा जा सकता है। सत्य तो यह है कि औद्योगिक मनोविज्ञान का विकास हॉथोर्न अध्ययन के बाद ही प्रारम्भ हुआ है। चूँकि औद्योगिक मनोविज्ञान का मूल उद्देश्य कर्मचारी के सामाजिक जीवन का अध्ययन है और हॉथोर्न अध्ययन उद्योग में मनुष्य की सामाजिक मनोवृत्ति क्या है? इस तथ्य को सामने रखकर ही हॉथोर्न अध्ययन प्रारम्भ किया गया, अत: यह कहा जा सकता है कि औद्योगिक मनोविज्ञान का विकास इस अध्ययन के बाद ही हुआ।

प्रबन्ध के क्षेत्र में मेयो का योगदान (Contribution of Mayo in the Field of Management)

जॉर्ज एल्टन मेयो ने प्रबन्ध विकास के क्षेत्र में उपर्युक्त दोनों प्रयोगों द्वारा महत्वपूर्ण योगदान दिया है। इनके द्वारा महत्वपूर्ण योगदानों का संक्षिप्त रूप में अध्ययन अग्रलिखित शीर्षकों के अन्तर्गत किया जा सकता है—

1 M. L. Blum. industrial Psychology and its Foundation, New York, 1956, pp. 22-23.

कॉपीराइट की गई सामग्री

(1) **मानवीय सम्बन्ध दृष्टिकोण का प्रतिपादन** (Human Relations Approach)—मेयो की सबसे महत्वपूर्ण देन इनके द्वारा हॉथोर्न तथा अन्य प्रयोगों द्वारा प्रबन्ध के क्षेत्र में मानवीय सम्बन्धों का प्रतिपादन किया जाना है। इन्होंने न केवल मानवीय सम्बन्ध विचारधारा को जन्म दिया है बल्कि उसका विकास भी किया है।

(2) **रचनात्मक नेतृत्व** (Constructive Leadership)—इस प्रयोगों ने रचनात्मक नेतृत्व को विकसित किया है। रचनात्मक नेतृत्व एक प्रकार से प्रबन्ध विज्ञान का हृदय है। प्रबन्ध के क्षेत्र में बिना कुशल नेतृत्व के सफलता की कामना करना निरर्थक होगा। अत: यह आवश्यक है कि संस्था के प्रबन्ध अपने अधीनस्थ कर्मचारियों का सही ढंग से एवं सही दिशा में नेतृत्व करें। इसके लिए उन्हें उन व्यवहारों एवं प्रणालियों का अध्ययन करना चाहिए जो कर्मचारियों को प्रबन्धकों के नेतृत्व में लाकर खड़ा कर दे।

(3) **कर्मचारियों को अनार्थिक अभिप्रेरण** (Non-economic Motivation to Employees)—वे दिन लद गये जबकि प्रबन्धक अपने अधीनस्थ कर्मचारियों का मनमाने ढंग से शोषण किया करते थे और बेचारे कर्मचारी उसे चुपचाप ही सहन कर लिया करते थे। आज प्रबन्धक को अपने कर्मचारियों की कुशलता को बढ़ाने, उनके उत्साह और मनोबल को ऊँचा उठाने तथा उनका जीवन-स्तर ऊँचा उठाने वाले तत्वों का नये सिरे से अध्ययन एवं विश्लेषण करना होता है। हॉथोर्न प्रयोग इस बात के सूचक थे कि कर्मचारियों की कुशलता और उत्पादकता को बढ़ाने में धन सम्बन्धी तत्व या कार्य की दशाओं सम्बन्धी; जैसे—शुद्ध पानी, बिजली, वायु, विश्राम आदि की व्यवस्था केवल सीमित महत्व रखते हैं। अत: इसके अतिरिक्त उन्हें अनार्थिक अभिप्रेरणा की आवश्यकता होती है, ताकि वे स्वेच्छा से अधिकाधिक कार्य करने के लिए उत्सुक हो उठें।

(4) **सन्देशवाहन की व्यवस्था** (Arrangement of Communication)—मेयो के अनुसार कर्मचारियों तथा प्रबन्धकों के बीच सहयोगपूर्ण एवं सद्भावनापूर्ण वातावरण बनाने में उनके बीच विचारों का मुक्त आदान-प्रदान होना नितान्त आवश्यक है। इसके लिए प्रभावी आधुनिक सन्देशवाहन के साधनों के विकास पर बल दिया जाना चाहिए।

(5) **कर्मचारियों का विकास** (Development of Employees)—मेयो के अनुसार प्रबन्धकों को अपने कर्मचारियों का पूर्ण विकास करने के लिए उनकी निपुणताओं को बढ़ाने और योग्यताओं को विकसित करने के समुचित अवसर प्रदान करने चाहिए। यही नहीं, स्वयं भी उसकी व्यवस्था करनी चाहिए। ऐसा करने से कर्मचारियों तथा प्रबन्धकों दोनों को ही लाभ होगा। कर्मचारी जितना अधिक योग्य होता जायेगा, प्रबन्ध उतना ही कुशल एवं प्रभावी बनता चला जायेगा। मेयो ने मानवता तत्व के विकास पर बल दिया।

(6) **संगठन का एक सामाजिक व्यवस्था के रूप में होना** (Organisation as a Social System)—एल्टन मेयो के मतानुसार संगठन एक सामाजिक व्यवस्था है। अत: किसी संगठन में संलग्न व्यक्तियों को केवल एक औपचारिक संगठन की मर्यादा में बाँधना व्यावसायिक कुशलता के लिए उपयुक्त नहीं है। इस कारण प्रबन्धकों को चाहिए कि वे अनौपचारिक संगठन के महत्व एवं उसकी प्रतिष्ठा की व्यवस्था करें।

(7) **आधारभूत प्रतिवचन** (Fundamental Responses)—मेयो ने किसी भी कार्यरत कर्मचारी की कार्य के प्रति जवाबदेही को निम्न तीन भागों में विभाजित किया है—(i) तर्कपूर्ण, (ii) तर्कविहीन, एवं (iii) अविवेकपूर्ण। मेयो का मत था कि कर्मचारियों की जवाबदेही तर्कपूर्ण होनी चाहिए। उसके लिए उनकी आर्थिक आवश्यकताओं के साथ-साथ सामाजिक आवश्यकताओं की सन्तुष्टि होना भी आवश्यक है।

अन्य विद्वानों द्वारा योगदान (Contribution by Other Leamedman)

(1) **मेरी पार्कर फोलेट** ने, "**सम्बन्धों के मनोविज्ञान**" (Psychological Relationship) पर विशेष कार्य किया तथा उन्होंने प्रबन्ध में "**मेलजोल**", "**समूह चिन्तन**" (Group Thinking) तथा **नये प्रजातान्त्रिक मूल्यों** को अपनाने पर बल दिया।

(2) **ओलिवर शेल्डन** के अनुसार, "**व्यक्ति पहले है**" (Man is First) तथा उन्होंने वैज्ञानिक प्रबन्ध को "**सामाजिक व्यवहार**" (Social Ethic) के साथ जोड़ने का प्रयास किया।

(3) **चेस्टर आई. बर्नार्ड** (Chester I. Barnard) ने प्रबन्ध प्रक्रिया का मानवीय एवं सामाजिक विश्लेषण किया। वे सामाजिक प्रणाली के जन्मदाता माने जाते हैं।

मूल्यांकन (Evaluation)

यह विचारधारा यन्त्रों, कार्यों व संसाधनों की बजाय कर्मचारियों अर्थात् "**मानव**" को अपने अध्ययन का केन्द्र-बिन्दु मानती है। इसके अन्तर्गत अन्तर-वैयक्तिगत व्यवहार का अध्ययन करने के लिए मनोविज्ञान, समाजशास्त्र तथा मानवशास्त्र के ज्ञान का उपयोग किया गया है। इस विचारधारा से कर्मचारी की मानवीय गरिमा बढ़ी है। इससे कर्मचारियों की भावनाओं, आवश्यकताओं तथा अन्तर्व्यवहारों को समझने को बल मिला है। ये विचारधारा कर्मचारियों को मनोवैज्ञानिक तथा सामाजिक सन्तुष्टि प्रदान करती है। इस विचारधारा की सहायता से कर्मचारियों के बीच मधुर सम्बन्ध विकसित करना सम्भव है, मानवीय साधनों का अनुकूलतम उपयोग तथा परस्पर सद्भावना तथा सहयोग विकसित किया जाना सरल है।

कॉपीराइट की नई समझ

आलोचनाएँ (Criticism)

(1) इस विचारधारा में "**व्यक्ति**" को ही सर्वाधिक महत्वपूर्ण माना गया है, जबकि व्यवहार में किसी संस्था में अन्य संसाधन भी महत्वपूर्ण होते हैं।

(2) यह विचारधारा प्रबन्ध के **कला पक्ष** को अधिक उजागर करती है परन्तु **विज्ञान पक्ष** के प्रति उदासीन लगती है।

(3) इस विचारधारा के अन्तर्गत मानव सन्तुष्टि पर अधिक बल दिया गया जोकि व्यावहारिक नहीं है।

(4) यह विचारधारा **प्रबन्ध के सिद्धान्तों व तकनीकों** को कोई महत्व नहीं देती है।

(5) इस विचारधारा का यह निष्कर्ष कि मनुष्य धन कमाने को सबसे ऊँचा स्थान नहीं देता, सभी परिस्थितियों में सही नहीं है।

(ii) **व्यवहारवादी विज्ञान विचारधारा,** 1940 (The Behavioural Science School/Approach, 1940)

यह विचारधारा मनुष्य के व्यक्तिगत रूप में तथा समूह के रूप में, दोनों परिस्थितियों का अध्ययन करती है। एक व्यक्ति अकेले में तथा समूह में किस प्रकार की गतिविधियाँ करता है, इनका अध्ययन ही व्यवहारवादी विचारधारा के अन्तर्गत किया जाता है। प्रबन्ध की व्यवहारवादी विचारधारा को मानवीय सम्बन्ध विचारधारा का संशोधित तथा सुधरा हुआ रूप कहा जा सकता है। इस विचारधारा के प्रमुख विद्वान् **डगलस मेक्ग्रेगर, रेनसिस लिकर्ट, क्रिस आरगरिस, अब्राहम मास्लो, कुर्त लेविन, फोलेट, चैस्टर आई. बर्नार्ड** आदि हैं। इन विद्वानों ने लम्बे विश्लेषणों के बाद यह निष्कर्ष निकाला कि प्रबन्ध की अधिकतर समस्याओं का निदान **मानव व्यवहार को समझने** में छिपा है। ये विद्वान् मानव व्यवहार को कार्यों का केन्द्र-बिन्दु मानते हैं। यह विचारधारा मानव व्यवहार को समझने, पूर्वानुमान लगाने तथा नियन्त्रण करने के वैज्ञानिक अनुसन्धान एवं विश्लेषण से सम्बन्धित है। यह **मनोविज्ञान, समाजशास्त्र** एवं **मानवशास्त्र** का वह संयोजन है **जिसमें व्यक्तिगत-व्यवहार, सामूहिक-व्यवहार तथा अन्तर-सामूहिक-व्यवहार को समझ कर प्रबन्ध प्रक्रिया का निर्धारण किया जाता है।** इस विचारधारा में निर्णय भावनाओं तथा कल्पनाओं के आधार पर नहीं लिए जाते बल्कि विज्ञान के आधार पर किए जाते हैं। यह विचारधारा मानव को सामाजिक-मनोवैज्ञानिक प्राणी मानती है तथा इस बात पर बल देती है कि प्रबन्धकों को ऐसा वातावरण बनाना चाहिए जिसमें लोगों की सामाजिक व मनोवैज्ञानिक आवश्यकताएँ सन्तुष्ट हो सकें। इसके लिए यह जरूरी है कि प्रबन्धक एक **प्रभावी नेता** हो तथा नेतृत्व की सर्वोत्तम शैली लोकतांन्त्रिक-सहभागी हो। व्यवहारवादी विज्ञान विचारधारा कर्मचारी का एक जटिल मनुष्य (Complex man) अथवा "**आत्म-विकास मनुष्य**" (Self-actualising man) के रूप में अध्ययन करती है तथा इसकी मान्यता है कि आधुनिक मनुष्य कार्य, मानसिक सन्तुष्टि तथा आत्म-विकास से प्रेरित होता है।

विशेषताएँ (Features)

(i) यह विचारधारा व्यक्ति का एक "**जटिल मनुष्य**" अथवा "**आत्म-विकास मनुष्य**" के रूप में अध्ययन करती है तथा इसकी मान्यता है कि मानव व्यवहार अत्यन्त **गतिशील** है।

(ii) यह विचारधारा **व्यक्तिगत-व्यवहार, सामूहिक-व्यवहार** तथा **अन्तर-सामूहिक-व्यवहार** का अध्ययन करती है।

(iii) यह विचारधारा सामाजिक-मनोवैज्ञानिक सम्बन्धों के साथ-साथ **वैज्ञानिक अनुसन्धान तथा विश्लेषण** पर बल देती है।

(iv) यह विचारधारा **कार्य को महत्व** देती है क्योंकि कार्य व्यक्ति की सन्तुष्टि का एक बहुत बड़ा साधन होता है।

(v) यह विचारधारा **विभिन्न व्यवहारवादी विज्ञानों के विचारों** का प्रबन्ध में उपयोग करने पर बल देती है।

(vi) यह विचारधारा संगठन के कर्मचारियों को अपनी योग्यता, कौशल (Skills)) तथा अन्त:शक्ति (Potential) का पूर्ण उपयोग करने के लिए प्रेरित करती है।

मान्यताएँ (Assumptions)

इस विचारधारा की प्रमुख मान्यताएँ निम्नलिखित हैं—

(1) संगठन एक सामाजिक-तकनीकी (Socio-Technical) प्रणाली है अर्थात् संगठन की सफलता में जितना योगदान मानव का है उतना तकनीक का भी है।

(2) मानव व्यवहार को वैज्ञानिक अनुसन्धानों एवं विश्लेषणों की सहायता से समझा जा सकता है तथा मापन-योग्य प्रमाप निर्धारित किए जा सकते हैं।

(3) कर्मचारियों की भावनाओं, योग्यताओं एवं आवश्यकताओं में भिन्नता पाई जाती है। इस भिन्नता को मान्यता दी जानी चाहिए।।

(4) संगठन में **मतभेद** तथा **सहयोग** साथ-साथ पाए जाते हैं।

कॉपीराइट की गई सामग्री