

जब आप लोगों का प्रबंधन करें तो प्रथम आप उन्हें आश्वस्त करें कि उन्हें वास्तव में प्रबंधन की आवश्यकता है। इसलिए आप समस्याएं खड़ी करिए और लोगों को समाधानाओं के लिए चिल्लाने दीजिए।

— बारबरा मर्सोनिक्

## अध्याय : एक

### प्रबंधन : एक परिचय

---

प्रबंधन एक परिव्यापक संघटना है जिसकी अनिवार्यता जीवन के इन सभी कार्यव्यवहारों में है जो हमारे लिए महत्वपूर्ण हैं — घर—गृहस्थी, जीवन—शैली, स्वास्थ्य, व्यापार, शिक्षा, प्रशासन, खेल—क्रीड़ा, सामाजिक संबंधन, इत्यादि। इसमें कोई दो राय नहीं कि एक सुव्यवस्थित जीवन दिनचर्या से उत्तम स्वास्थ्य, स्वस्थता, आरोग्यता, दीर्घ—जीवन तथा सुख—शांति सुनिश्चित होते हैं; एक सुव्यवस्थित व्यापार प्रतिष्ठान उत्पादकता, आर्थिक प्रगति तथा स्मृद्धि का साधन बनता है; एक सुप्रबन्धित शिक्षा संस्थान अपक मानव सामग्री (पदार्थ) को उच्चकोटि को व्यक्तित्वों तथा चरित्रों में परिवर्तित करने में सक्षम होता है, तथा एक सुगठित क्रीड़ा प्रणाली ऐसे अभिजात—वर्ग खिलाड़ियों का निर्माण करती है जो खेल मैदानों पर अपने अनिर्वचनीय करतबों से अपने लिए कीर्ति तथा राष्ट्र के लिए गौरव अर्जित करते हैं और मानवता का यश बढ़ा कर इतिहास के पन्नों पर अपनी अमिट छाप छोड़ जाते हैं। प्रबंधन का अक्षरशः अर्थ है उस सब का ध्यान रखना जो समाज में हमें अत्यन्त प्रिय है। इससे अभिप्राय समय की कसौटी पर जांचे—परखे कुछ प्रमाणों तथा सिद्धान्तों की प्रयुक्तता से है जो निर्णायक स्थितियों में हमारे विचारों, कार्यों तथा व्यवहारों को सरलीकृत करने में सक्षम होते हैं। यहां ध्यान देने योग्य बात यह है कि प्रबंधन वह कार्यविधि है जो आपको अपना आत्म—यथार्थिकरण करने तथा अपने जीवन की दिशा को निर्धारित करने की विवेचन शक्ति में विश्वास रखने में समर्थ बनाती है।

प्रबंधन हमारे लिए कोई अपरिचित शब्द नहीं है; यह हमारे दैनिक जीवन की सतत् प्रक्रिया है अर्थात् हमारे जीवन का सारतत्व। 'अर्थ—शास्त्र' नामक ग्रंथ के रचयिता तथा महान अध्यापक चाणक्य का कथन है कि 'प्रत्येक बात (वस्तु) के प्रबंधन का प्रारम्भ स्वयं के प्रबंधन से होता है।' हम अपने घर, अपने कक्ष, अपनी अध्ययन पटिका (मेज़), अपने पाठशाला के बस्ते, अपनी अध्ययन समय—सूची, तथा अपनी किसी पर्यटन स्थल की यात्रा का प्रबंधन करते रहते हैं। हम अपने अन्य व्यक्तियों के साथ सम्बंधों का भी प्रबंधन करते हैं विशेषतः तब जब इन सम्बंधी में तनाव आ जाता है; हम अपने इन मित्रों का भी प्रबंधन करते हैं, जो कभी—कभार बड़ी चालाकी—चतुराई से हमसे ऐसे कार्य सम्पन्न करवाने में सफल हो जाते हैं जो हम करना नहीं चाहते; घर—गृहस्थी की आर्थिक प्रक्रिया का भी हम प्रबंधन करते हैं ताकि जीवन चलता रहे; हम अपने बाल—बच्चों की शिक्षा का भी प्रबंधन करते हैं ताकि वे अच्छे—से—अच्छे विद्यालयों में प्रवेश पा सके तथा उन्हें उत्तम अध्यापकों से शिक्षा प्राप्त हो; तथा हम अपने सामाजिक तथा सांस्कृतिक कार्य प्रणालियों का भी उचित प्रबंधन करते हैं ताकि जीवन सरस, सुखद तथा रोचक बना रहे। ऐसा न करने पर जीवन के अस्त—व्यस्त होने की सम्भावना बनी रहती है। संक्षेप में, प्रबंधन से अभिप्राय है वस्तुओं तथा कार्य—व्यवहारों की एक ऐसी कार्यकारी प्रणाली का निर्माण करना जो हमें अपने उद्देश्य प्राप्त करने में

सहायक सिद्ध हो सके – उद्देश्य चाहे दूरस्थ हों अथवा निकटस्थ। सामान्य बुद्धि के दृष्टिकोण से प्रबंधन का अर्थ है जीवन में स्वावलम्बी, आत्म-निर्भर, आत्म-विश्वासी तथा आत्मानुशासित होना या फिर निपुण, दक्ष तथा प्रभावित होकर कार्य करना। इसे मितव्ययता से कार्य करना भी कहा जा सकता है। तकनीकी भाषा में, किसी भी ज्ञान एवं अन्तर्क्रिया के क्षेत्र – उदाहरणतः, व्यापार, उद्योग अथवा खेल क्रीड़ा – में कार्यकारी प्रणालियों तथा शैलियों का सृजन करने वाला व्यक्ति प्रबंधक के नाम से जाना जाता है। सामान्यतः, एक गृहणी, एक कार्यालय का अधिशासक, एक विद्यालय का मुख्याध्यापक, एक विश्वविद्यालय का उपकुलपति, एक सैन्य खण्ड का कर्नल, एक प्रशासनिक सेवा अधिकारी, एक क्रिकेट टीम का कप्तान, सभी अपने-अपने अधिकार एवं पद-स्थिति से प्रबंधक माने जाते हैं। यह बात सरल स्पष्ट है।

## प्रबंधन का अर्थ तथा परिभाषा

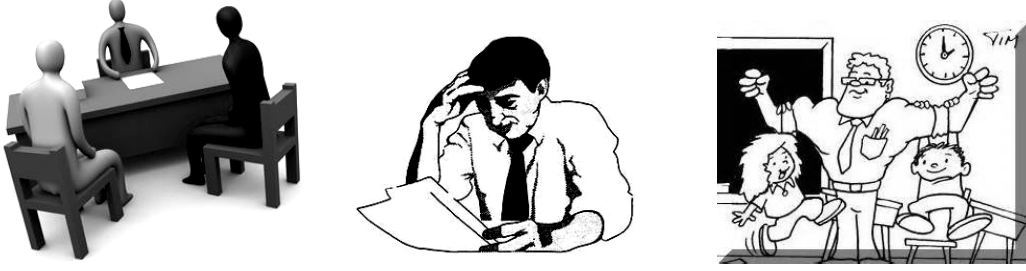
### अर्थ

प्रबंधन शब्द का उद्भव, इससे मिलते-जुलते एक पुरातन फ्रन्सिसी शब्द से माना जाता है जिसका अर्थ है संचालन एवं निदेशन करना। कहीं-कहीं इस शब्द की व्युत्पत्ति एक लातिनी शब्द माऊजेरी (maugere) से भी मानी गई है जिसका अर्थ है "हाथ पकड़ कर अगुवाई करना"। कोलिन अंग्रेजी शब्दकोष (2000) में प्रबंधन शब्द के कई अर्थ बताए गए हैं जैसे (अ) किसी कार्य-कारिणी सभा के सदस्य अथवा किसी संस्था एवं व्यापार प्रतिष्ठान का प्रशासन; (ब) किसी स्थिति एवं वस्तु के प्रबंधन, नियंत्रण एवं उससे निपटने की तकनीक, प्रविधि, रीति एवं विज्ञान जैसे शोध प्रबंधन; (स) सामग्री, समय, आदि का कुशलतापूर्ण अथवा संसाधनपूर्ण उपयोग; तथा (द) किसी रोग, विकार, आदि का विशिष्ट उपचार। बर्तानवी शब्दकोष में, प्रबंधन को एक कौशल के रूप में परिभाषित किया गया है अथवा किसी व्यापार, संस्था, आदि के मामलों को नियन्त्रित एवं निदेशित करने वाले व्यक्ति अथवा व्यक्तियों के रूप में। वाणिज्य तथा व्यापार की भाषा में प्रबंधन से अभिप्राय है 'कुछ सुपरिभाषित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु किसी व्यापार (प्रतिष्ठान) की गतिविधियों का व्यवस्थापन तथा समन्वयन, हेनमैन (1974) के अनुसार प्रबंधन के तीन अर्थ हैं : (अ) प्रबंधकों का एक समूह (एक अथवा अनेक व्यक्ति जो एक संस्था के स्वामी होते हैं), (ब) प्रबंधन प्रकार्य जैसे नियोजन, आयोजन, निदेशन, नियंत्रण, आदि (एक प्रक्रिया), तथा (स) एक आधिविद्य विषय (एक अध्ययन का विषय)। अधिक स्पष्ट शब्दों में प्रबंधन से अभिप्राय मूलतः एक ऐसे सुसंगठित व्यक्ति-समूह से है जो स्वेच्छा से अथवा आधिकारिक रूप से कोई संस्था चलाते हैं जैसे डी.ए.वी. प्रबंधन समिति, भारतीय खेल प्राधिकरण समिति, अथवा राष्ट्रीय शारीरिक शिक्षा तथा क्रीड़ा संस्थान समिति, (अब अस्तित्वहीन है) ये लोग किसी संस्था के नायकों के रूप में सभी प्रकार की उचित कार्यवाहियों – जैसे नियोजन, व्यवस्थापन, निदेशन, नियंत्रण – आदि में भाग लेते हैं ताकि संस्था का संचालन सुचारु रूप से होता रहे। अरस्तु के शब्दों में, ऐसे व्यक्ति "अचल चालक" होते हैं; वे स्वयं कार्य कम करते हैं परन्तु अन्य लोगों को अभिप्रेरित करके उनसे कार्यसिद्धि करवाते हैं। वे उस समस्त कार्य का समन्वयन करते हैं जो संस्था के उद्देश्यों की पूर्ति में सहायक होता है। एक संकार्य एवं प्रक्रिया के रूप में प्रबंध विभिन्न संसाधनों – जैसे मानव, वित्त, यंत्र, सामग्री, विधियों तथा हाट-बाजारों – का उपयोग करके अनेक उद्देश्यों को प्राप्त करने का प्रयास करते हैं जैसे उच्चकोटि विक्रय, अधिकतम लाभ, व्यापार प्रभार, उत्तमतर शिक्षा, उच्च खेल-क्रीड़ा मानक, आदि।

## परिभाषा

शायद ही कोई ऐसी एक सुदृढ़ तथा सुगठित परिभाषा हो जिसमें प्रबंधन के सभी गुण-लक्षण पर्याप्त रूप से प्रक्षेपित है। इसलिए प्रबंधन जैसे अमूर्त विचार को परिभाषित करना वास्तव में एक टेढ़ी खीर होगा। एक संकार्य (प्रक्रिया) अथवा एक व्यवस्थित अधिकरण (समूह) के रूप में जो कुछ उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु समर्पित हो, प्रबंधन का अवबोध विभिन्न लोगों में भिन्न-भिन्न होना स्वाभाविक है। एक अद्विविद्य विषय के रूप में प्रबंधन का आकार सर्वथा अलग है। प्रबंधन क्या है और यह क्या कार्य करता है जैसे प्रश्न के उत्तर में प्रबंधन विषय का गुरु माने जाने वाले पीटर ड्रुकर का कहना कि यह (प्रबंधन) एक बहु-उद्देशीय अंग(संघटक) है जो व्यापार के साथ-साथ प्रबंधकों तथा करिन्दों और कार्य का भी व्यवस्थापन करता है।

हाल ही के वर्षों में जैसे ही एक झंझावात की भान्ति विज्ञान तथा प्रौद्योगिकी आगे बढ़ी तथा योरूप में व्यापार फलने-फूलने लगा, मानवों, विधियों तथा सामग्रियों को निपुणता, कुशलता तथा उत्पादक ढंग से व्यवस्थापित करने की आवश्यकता बल पकड़ने लगी। इसके परिणाम-स्वरूप, प्रतिभाशाली प्रबंधन-विदों द्वारा अनेक अनुभव तथा अनुसंधान जन्य विचार धाराएं प्रस्तुत की जाने लगी जो संसाधन उत्पादन, संसाधन संरक्षण तथा संसाधन प्रबंधन से सम्बद्ध बढ़ती समस्याओं से जूझने में लगने वाले उनके प्रचण्ड मानसिक प्रयास का फल कही जा सकती थीं। इस प्रकार वायु-वेग से परिवर्तित होती सामाजिक तथा आर्थिक परिस्थितियों में प्रबंधन नामक शब्द विभिन्न रीतियों से परिभाषित किया जाने लगा। अपनी कृति प्रबंधन सिद्धान्त (Principles of Management, 1971) में ड्रुकर का इस संबंध में यह कहना था: "प्रबंधन वह बहु-उद्देशीय घटक (अवयव) है जो व्यापार के अतिरिक्त प्रबंधकों, कार्यकर्ताओं तथा कार्यो का भी प्रबंधन करता है। उसी प्रकार, एक अन्य महान् प्रबंधन-विद हैरल्ड कून्टज ने अपनी पुस्तक "प्रबंधन सिद्धान्त जंगल" (The Management Theory Jungle) में इस बात पर बल दिया कि " लोगों से कार्य करवाने तथा औपचारिक रूप से व्यवस्थित समूहों में कार्य सम्पन्न करवाने की कला को ही प्रबंधन कहा जाता है। मेरी पार्कर फोलेट ने भी प्रबंधन को एक कला बताया अर्थात् "लोगों द्वारा कार्य करवाने की कला"। आधुनिक प्रबंधन सिद्धान्त के आधार को परिपुष्ट करने वाले व्यक्ति हैनरी फॉयल अपनी रचना सामान्य उद्योग जगत् प्रशासन (Administration Industrielle et Generate, 1916) में यह उल्लेख किया कि 'प्रबंधन से भाव है नियोजन, व्यवस्थापन, आदेश, समन्वय तथा नियंत्रण करना'। ठीक वैसे ही जेम्ज़ ई.स्टोन ने स्पष्ट किया : "प्रबंधन एक परिसंघ (व्यवस्था) के सदस्यों के प्रयासों का नियोजन, नायकन तथा नियंत्रण करने तथा सभी व्यवस्थापनीय संसाधनों का उपयोग करके अभिकथिक सांस्थानिक उद्देश्यों को प्राप्त करने की प्रक्रिया है"। जहां लारेंस ए. एपले की दृष्टि में "लोगों का विकास सुनिश्चित करने, न कि वस्तुओं का निदेशन करने का कार्य है" वहां जोज़फ़ मैस्सी ने इसे एक ऐसी प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया है जिसके माध्यम से एक "सहकारी समूह सर्व-साधारण उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु अपने कार्य (प्रयास) को निदेशित करता है"। हैनरी तथा बलैन्गार्ड (1988) ने प्रबंधन को एक अत्यन्त विश्वसनीय रूप से वह प्रक्रिया बताया जो व्यक्तियों तथा व्यक्ति समूहों के साथ कार्य करने तथा उनके माध्यम से कार्य करके सांस्थानिक उद्देश्यों की प्राप्ति सम्भव बनाती है"। औपचारिक दृष्टि से एक प्रबंधन से अभिप्राय एक विद्यालय, एक नगर, एक खेल-क्रीड़ा संघ, एक स्वैच्छिक व्यक्ति वर्ग अथवा एक सरकारी इकाई होता है।



आकृति 1.1 प्रबंधन खेल – शतरंज से अधिक कठिन परंतु देखने में अत्यन्त मनोरंजनक

उक्त उल्लेखित परिभाषाओं के आधार पर, प्रबन्धन को एक ऐसी तकनीक एवं प्रविधि समझा जाता है जिसमें पदार्थिक संसाधनों के प्रभावपूर्ण उपयोग से एक समन्वित तथा एकीकृत ढंग से कुछ विशिष्ट उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु अन्य लोगों से कार्य करवाया जा सकता है। भौतिक, मानव तथा वित्तीय संसाधनों का संसज्जन तथा पूर्व-परिभाषित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु उपयोग के लिए उनको नियोजन की प्रक्रिया को ही प्रबन्धन के रूप में परिभाषित किया जाता है। उक्त लिखित विचारों को समन्वित करके प्रबन्धन की निम्नलिखित परिभाषा हमारे सामने आती है :

ग्राहकों (वातावरण) द्वारा वांछनीय सामान तथा सेवाओं जैसे उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए प्रारूपिक प्रबन्धनात्मक प्रकार्यों (जैसे नियोजन, व्यवस्थापन, निदेशन तथा नियंत्रण) के माध्यम से एक विशिष्ट प्रक्रिया द्वारा किसी व्यवस्था की आ-दाओं का आवंटन ही प्रबन्धन कहलाता है। इस प्रक्रिया में, सदैव परिवर्तनीय वातावरण में कार्य संस्था के कर्मियों के साथ तथा उनके द्वारा ही सम्पन्न होता है।

## प्रबंधन पैठ

साहित्य में अनेक प्रबन्धन उपागमों (पहुंचों) का उल्लेख किया गया है जिनमें से मुख्य उपागमों का संक्षिप्त रूप से वर्णन निम्नलिखित प्रकार से किया गया है।

## प्रबन्धन-एक प्रकार्य

सर्वप्रथम प्रबंधन के सिद्धान्त का प्रतिपादन फायोल नामक व्यक्ति ने किया था; प्रबन्धन की आधुनिक संकल्पना को विकसित करने में इसका योगदान अत्यन्त प्रभावशाली था। इसका सिद्धान्त प्रशासनिक प्रबन्धन विचारधारा से सम्बन्धित है तथा टेलर के वैज्ञानिक प्रबन्धन सिद्धान्त का विरोधी है। फायोल के अनुसार प्रबन्धन कार्य साधन की एक प्रतिक्रिया है, अर्थात् एक कार्य पथ एवं प्रचालन विधि अथवा एक विधिवत प्रकार्य तंत्र। इससे भाव है कि अपनी-अपनी संस्थाओं, विभागों अथवा कार्य इकाइयों के उद्देश्य तथा लक्ष्य प्राप्ति हेतु प्रबन्धक कुछ प्रगतिशील अन्तर्क्रियात्मक गतिविधि समूह अपनाते हैं। आरम्भ में, व्यापार प्रबन्धन के अग्रगामी फायोल ने ही प्रक्रिया संकल्पना का पथ-समर्थन किया। इसके अनुसार प्रबन्धन के सभी प्रकार्य – नियोजन, आयोजन, कर्मचारी-नियुक्ति-करण, निदेशन, समन्वयन, नियंत्रण, प्रतिवेदन, वजह-निर्माण, आदि-विशिष्ट होने के साथ-साथ अन्तर्संबन्धित हैं। टैरी (1977) ने फायोल का समर्थन करते हुए कहा : "मनुष्यों तथा उनके संसाधनों के उपयोग द्वारा उद्देश्य निर्धारण तथा प्राप्ति हेतु प्रबंधन नियोजन, आयोजन, सक्रियकरण तथा नियंत्रण की एक विशिष्ट प्रक्रिया है"। अति-संक्षिप्त शब्दों

में, एक रोबीले व्यक्ति के नायकत्व में लोगों के व्यवस्थित होकर कार्य करने की प्रक्रिया ही प्रबन्धन कहलाती है। प्रबन्धन प्रक्रिया तथा नायकत्व साथ-साथ चलते हैं। एक छोटा या बड़ा व्यापार धन्धा उत्कृष्ट कुशलता से चलाना, ओलम्पिक आदर्श पर एक अन्तर्विश्वविद्यालय एथलेटिक्स प्रतियोगिता संचालन करना अथवा शारीरिक गतिविधि विज्ञान पर एक अन्तर्राष्ट्रीय सम्मेलन आयोजित करना प्रबन्धन प्रक्रिया के ज्वलंत उदाहरण कहे जा सकते हैं। पीटरसन के अनुसार "प्रकार्यों तथा लोगों के कार्यों को सुव्यवस्थित तथा समन्वित करना तथा एक दिए गए उद्देश्य की प्राप्ति हेतु उनके कार्यों को पराकाष्ठा तक पहुंचाना ही प्रबन्धन है"। एक प्रक्रिया के रूप में इस महानुभाव की प्रबन्धन संकल्पना का मूलतः बल कार्य संचालन में सुव्यवस्था तथा विभिन्न प्रकार्यों तथा मानव गतिविधियों को समन्वयन पर दिया गया है।

मर्फ़रलैपड (1974) की दृष्टि में प्रबंधन "वह प्रक्रिया है जिसके माध्यम से प्रबन्धक विधिवत, समन्वित तथा सहकारी मानव प्रयासों द्वारा उद्देश्यपूर्ण संस्थाओं का सृजन, निदेशन तथा प्रचालन करते हैं"। प्रत्येक प्रक्रिया का मूल लक्षण गतिविधि होता है, इसलिए प्रबन्धन प्रणाली की मानव क्रियाओं तथा अन्तर्क्रियाओं के सभी पक्षों में गतिविधि एक शक्तिशाली आधार का कार्य करती है। लोग ही गतिविधि सम्पन्न करते हैं जो उन्हें अपने उद्देश्यों तक ले जाती है तथा लोगों का पर्यवेक्षण करने में भी ही गतिविधि का उपयोग होता है।

वर्षों पूर्व फॉयोल द्वारा प्रतिपादित प्रबन्धन सिद्धान्तों (जिनकी संख्या 14 है) को आज भी व्यापार प्रबन्धन प्रणाली का पथप्रदर्शक माना जाता है। इनका संक्षिप्त विवरण इस प्रकार है :

1. **कार्य विभाजन** : जब कर्मचारी विशेषीकृत होते हैं, तो उत्पादन में वृद्धि हो सकती है क्योंकि वे वर्धित रूप से कुशल तथा निपुण हो जाते हैं। [प्रबन्धन से अधिकाधिक लाभान्वित होने के लिए आवश्यक है कि कार्य को छोटे छोटे टुकड़ों में बांट दिया जाए, तथा इन छुटपुट कार्यों को कुशल तथा प्रशिक्षित व्यक्तियों द्वारा सम्पन्न किया जाए। सही कार्य पर सही व्यक्ति का होना ही यहां आधार सिद्धान्त है। लोगों के पास अलग-अलग प्रतिभाएं, योग्यताएं तथा अभियोग्यताएं होती हैं तथा प्रत्येक व्यक्ति के पास उसकी प्रतिभाओं तथा संभाव्यता के अनुरूप दत्त कार्य होना चाहिए।]
2. **अधिकरण (अधिकार)** : प्रबन्धकों को आदेश (आज्ञा) देने का अधिकार होना चाहिए परन्तु ध्यान रहे अधिकार के साथ सदैव दायित्व भी होता है। स्पष्ट रूप से [अधिकरण तथा दायित्व समकालीन होते हैं तथा साथ-साथ चलते हैं। दोनों इस प्रकार से स्पष्टतः परिभाषित किए जाने चाहिए ताकि किसी को यह संदेह न रहे कि उससे क्या प्रत्याशित है ताकि व्यक्ति न तो अपने अधिकार का अतिलंघन करे तथा न ही अपने दायित्व से जी चुराए और दोषारोपण का सहारा ले। अधिकार दुरोपयोग खतरनाक ही नहीं विनाशकारी भी होता है, इससे सभी का अनर्थ होता है। संगठनात्मक व्यवस्था के निपुण संचालन हेतु अधिकरण पर अंकुश लगाना आवश्यक है।]
3. **अनुशासन** : चाहे कुछ भी हो, संगठनों में अनुशासन बनाए रखना अत्यावश्यक होता है परन्तु इसे लागू करने की विधियां भिन्न-भिन्न हो सकती हैं। [अनुशासन संगठन की प्राणशक्ति होता है। अनुशासन का अभाव समस्त संगठन संरचना तथा प्रक्रिया को छिन्न-भिन्न कर देता है। अनुशासन प्रथमतः शिखर नायकत्व से ही प्रस्फुल्लित होता है। अक्षम (अयोग्य) नायकत्व के कोई अनुशासन मानक नहीं होते हैं। आत्म-अनुशासन से भाव होता है अपने आपको नियंत्रण में रखना तथा स्वेच्छा एवं निष्ठा से नियमों-विनियमों का पालन करना। सुयोग्य नेतृत्व कभी

भी अनुशासन से समझौता नहीं करता।]

4. **अधिकार सामंजस्य** : कर्मचारियों का एक प्रत्यक्ष पर्यवेक्षक होना चाहिए। [समस्त आदेश एक एकाकी एवं सक्षम अधिकारी द्वारा ही दिए जाने चाहिए। विभिन्न दिशाओं से आने वाले भिन्न-भिन्न आदेश सदैव अनुयायियों के मन-मस्तिष्क में हो-हल्ला तथा भ्रम उत्पन्न करते हैं जिसका परिणाम होता है अव्यवस्था। एक सुव्यवस्थित संगठन में उचित आदेश एक ही व्यक्ति द्वारा अत्यंत स्पष्टता से दिए जाते हैं तथा उनका पालन सैनिक यथार्थता से किया जाता है। संरचना की विभिन्नता होने पर भी एक संगठन वास्तव में एक सैन्य-दल के समान होता है जिसमें एक उच्चोच्च प्रणाली का एकसरण होता है।]
5. **निर्देश सामंजस्य** : एक ही उद्देश्य की पूर्ति के लिए कार्य करने वाले सभी दल (समूह) एक ही व्यवस्थापक के निदेशन में एक ही योजना के अन्तर्गत कार्य करने चाहिए। इससे कार्य-प्रणाली में सामंजस्य बना रहेगा। संगठन की सभी गतिविधियां पूर्व-निर्धारित लक्ष्यों तथा उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु निदेशित होनी चाहिए। प्रत्येक व्यक्तिगत प्रयास संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने में लगना चाहिए। फायॉल ने कहा, "किसी संगठन को सफलतापूर्वक चलाने के लिए निर्देश-सामंजस्य तथा सफल निष्पादन हेतु आदेश-सामंजस्य होना अत्यंत आवश्यक होता है"।
6. **व्यैक्तिक हितों का सामान्य हित अनुवर्तन** : हित चाहे संगठनात्मक संरचना में निम्नतम प्रक्रम पर स्थित किसी कर्मचारी के हों अथवा किसी शिखर व्यवस्थापक के किसी भी अवस्था में संगठन अथवा संगठन की किसी इकाई एवं दवा के हितों से अधिक आवश्यक नहीं समझे जाने चाहिए। [व्यक्तिगत हितों तथा संगठनात्मक हितों में वांछनीय सांघ्वानिकता होना अत्यावश्यक है तथा एक सुयोग्य प्रबन्ध-इस कार्य की सफलता अपनी मेधा तथा व्यवहार प्रबन्धक कुशलता के बल पर सुनिश्चित करता है। जब अपना उल्लू सीधा करने वाले व्यक्ति व्यक्तिगत हितों को संगठनात्मक हितों पर हावी होने देने का प्रपंच करने लगते हैं तो कार्य गति धीमी पड़ जाती है, आलस्य बढ़ने लगता है तथा कर्मचारी वर्ग अवहेलनात्मक व्यवहारों में लिप्त होने लगता है।]
7. **पारिश्रमिक** : उचित पारिश्रमिक पर ही कर्मचारी की तुष्टि निर्भर करती है। इसमें वित्तीय तथा अवित्तीय क्षतिपूर्ति (मुआवजा) शामिल रहती है। [जब कर्मचारी अपनी सेवाओं के लिए मिलने वाले पारिश्रमिक से संतुष्ट होते हैं, वे अधिक मन लगाकर अत्यन्त सहृदयता से कार्य करते हैं। संगठन की सफलता से उनका सरोकार प्रामाणिक होता है। जहां इस तत्व का अभाव होता है, वहां उत्पादन पर कुठाराघात होता है।]
8. **केन्द्रीकरण** : इस सिद्धान्त से अभिप्राय कर्मचारियों के निर्णयकरण प्रक्रिया की, अनकूल समीपता से है। आवश्यक है कि इसमें एक प्रकार का संतुलन बनाए रखा जाए। [केन्द्रीकरण-विकेन्द्रीकरण से सम्बद्ध वाद-विवाद अनिश्चायक हैं; कुछ लोग केन्द्रीकरण के पक्ष हैं तो कुछ विकेन्द्रीकरण के। इस बात का चयन संगठन के हितों, कर्मचारियों की पदस्थिति तथा दत्त-कार्य की प्रकृति को सामने रखकर ही किया जाना चाहिए। एक उपागम संगठन के शिखर अधिकारियों को महत्व देता है तथा दूसरा अधीनस्थ कर्मियों को। इस प्रकार के चयन (निर्णय) का सीधा संबंध समय-स्थितियों, अनुभव तथा अधिकारियों की अभियोग्यता के साथ माना जाता है।]

9. **व्यवस्था (क्रम)** : कार्य-स्थल पर सुविधाओं को स्वच्छ, साफ-सुथरा तथा कर्मचारियों के लिए सुरक्षित होना आवश्यक है। प्रत्येक वस्तु का एक निश्चित स्थान होता है जो इसे प्राप्त होना चाहिए। [इससे अभिप्राय संसाधनों विशेषतः व्यक्तियों तथा पदार्थों के एक क्रम एवं एक व्यवस्था में होने से है। इसका अर्थ है कि प्रत्येक वस्तु अपने एक पूर्व-निर्धारित स्थल पर ही होनी चाहिए एवं उचित व्यक्ति का उचित स्थान पर होना अनिवार्य है ताकि संसाधनों में मितव्ययता लाई जाए तथा अपव्यय पर अंकुश लगाया जा सके।]
10. **समदृष्टि (निष्पक्षता)** : हर समय प्रबंधनों को अपने कर्मचारियों को समदृष्टि से देखना, तथा दोनों को आवश्यकतानुसार अनुशासन बनाए रखना और उचित रूप से दयालु भाव से पेश आना चाहिए। [संगठन के प्रति कर्मचारियों की निष्ठा सुनिश्चित करने हेतु यह आवश्यक है कि उन्हें न्याय, स्वतंत्रता तथा मैत्री प्रदान की जाए।]
11. **कार्मिकों की कार्यकाल स्थिरता** : प्रबंधकों को कर्मचारियों की अदला-बदली को कम करने का प्रयास करना चाहिए। कार्मिक नियोजन सदैव एक प्राथमिकता होना चाहिए। [इससे अभिप्राय है कि कार्मिकों का स्थानांतरण तथा प्रतिस्थापन कम-से-कम सुनिश्चित हो। इससे संगठन में अस्थिरता आने से बचा जा सकेगा तथा यह असफलता का कारण नहीं बनेगी।]
12. **स्वप्नरेखा (पहल)** : कर्मचारियों को योजनाओं का सृजन तथा उनका संचालन करने की आवश्यक स्वतंत्रता दी जानी चाहिए। खूब प्रशासक स्वयं सुयोग्य पहल करते हैं तथा अधीनस्थ व्यक्तियों को अनुसरण करने का आह्वान करते हैं तो इससे संगठन की प्रगति तथा समृद्धि का मार्ग प्रशस्त होता है। निर्णायक घड़ियों में निर्णय लेने की उचित स्वतंत्रता मिलने पर कर्मचारियों में उच्चतर आत्म-विश्वास पनपता है।]
13. **दल-भावना** : संगठन में दल-भावना तथा एकता एवं सामंजस्य वर्धन का प्रयास किया जाना चाहिए। [समस्त संगठन एक सुतैलाक्त यंत्र की भान्ति कार्य करना चाहिए। सामूहिक प्रयास तथा सहकारिता सफलता की कुंजी होते हैं तथा 'फूट डालो और राज्य करो' सिद्धान्त के कट्टर शत्रु।]

### प्रतिष्ठित (पारंपरिक) पैठ – वैज्ञानिक प्रबंधन

वैज्ञानिक प्रबंधन के जनक टेलर (1911) ने प्रबंधन की व्याख्या "उस कला के रूप में की जिसके माध्यम से हम यह जानना चाहते हैं कि क्या करना है तथा यह भी देखना चाहते हैं कि कार्य किस उत्तमता तथा मितव्ययता से सम्पन्न होना है"। इस महानुभाव के अनुसार वैज्ञानिक प्रबंधन से अभिप्राय है संगठनात्मक गतिविधियों का मानकीकृत साधनों, विधियों तथा प्रशिक्षित कार्मिकों द्वारा संचालन करना ताकि उत्पादन बढ़े, कार्य प्रणाली में मितव्ययता आए, लागत घटे तथा अपव्यय पर अंकुश लगे। इसका अर्थ है "ठीक यह जानना कि आप लोगों से क्या करने की अपेक्षा रखते हैं और यह भी कि संगठन के उत्तमतम हित में वे मितव्ययता से कैसे कार्य करते हैं"।

प्रबंधन के वैज्ञानिक उपागम में अन्तर्निहित चार मौलिक सिद्धांतों का उल्लेख टेलर (1911) ने जिस प्रकार किया उनकी संक्षेप में व्याख्या इस प्रकार की जा सकती है :

1. पारम्परिक कार्य-साधक विधियों के स्थान पर वैज्ञानिक कार्य अध्ययन-आधारित विधियों को



प्रतिस्थापित करें। पारम्परिक सिद्धान्त उस सीमा तक सुयोग्य माने जाएंगे जब तक कि वे वैज्ञानिक प्रक्रियाओं के टकराव में नहीं आते तथा उनमें कुछ-न-कुछ मूल्यवान नहीं दिखाई पड़ता।

2. कर्मियों को अक्रिय रूप से अपने आपको प्रशिक्षित करने के लिए छोड़ देने के स्थान पर प्रत्येक कार्मिक को वैज्ञानिक पद्धति से चुने, उसे प्रशिक्षण दें तथा उसका विकास करें। उचित श्रम-विभाजन तथा उपयुक्त स्थान पर उपयुक्त व्यक्ति के सिद्धान्तों को अपना कर अनेक असाध्य मानव संसाधन समस्याओं का समाधान संभव हो सकता है तथा प्रत्येक व्यक्ति का सभी मौलिक तथा संबद्ध पक्षों में विकास सुनिश्चित किया जा सकता है।
3. कार्मिकों को सहयोग दें यह सुनिश्चित करने के लिए कि वैज्ञानिक रूप से विकसित विधियों का अनुसरण हो रहा है। कार्मिक-दमन की जर्जर धारणा को अब परिवर्तित होना ही चाहिए। उच्चकोटि के सहयोग तथा समन्वय के बल पर ही संगठन अत्यन्त सुचारु रूप से कार्य करते हैं।
4. प्रबन्धकों तथा कार्मिकों के बीच समान कार्य-विभाजन करें ताकि प्रबन्धक कार्य नियोजन में वैज्ञानिक प्रबन्धन सिद्धान्तों को उपयोग में लाएं तथा कार्मिक वास्तविक रूप से कार्य सम्पन्न करें।

टेलर ने अपना अधिक ध्यान उत्पादकता तथा उत्पादकता-धारित पारिश्रमिक (वेतन) पर केंद्रित रखा। कार्य-मापन के लिए उसने समय तथा गति अध्ययन तथा अन्य प्रविधियों पर बल दिया। टेलर के नुस्खों का अनुसरण करते हुए कून्ज़ तथा ओडोनैल (1955) ने कहा "लोगों को अनौपचारिक रूप से संगठित करके उनसे एवं उनके द्वारा कार्यसिद्धि करवाना ही प्रबन्धन कला है। यह एक ऐसा वातावरण उत्पन्न करने की कला है जिसमें लोग व्यक्तियों के रूप में कार्य कर सकें तथा उसके साथ समूह के उद्देश्यों को प्राप्त करने में सहयोग करें। निष्पादन के पक्ष से बाधाएं हटाने तथा उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए निपुणता को व्यवस्थित करने की कला ही प्रबन्धन है।"

### मानव संबंध पैठ

कैलीफोर्निया विश्वविद्यालय के व्यापार प्रबन्धन प्राचार्य हैरोल्ड कून्ज़ ने अपनी पुस्तक 'प्रबन्धन' में मानव संबंध उपागम की विवेचना की। कून्ज़ (1980) के अनुसार "लोगों को दिशा प्रदान करना तथा उनका नियंत्रण करना प्रबंधन है।" उनका कहना था कि "प्रबंधन ऐसे वातावरण के सृजन की कला है जिसमें लोग अपना कार्य सम्पन्न कर सकें तथा व्यक्ति अपने समूह-संबद्ध उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए प्रतियोगिता कर सकें। इस प्रकार के निष्पादन में आने वाली बाधाओं को हटाने की यह एक कला है अर्थात् एक ऐसा ढंग जिसमें उद्देश्यों तक पहुंचने की निपुणता को अनुकूलतम बनाया जा सके। यदि मानवों के क्रिया-कलाप नियन्त्रित न किया जाए तथा उनके निष्पादन को प्रभाविक रूप से दिशा न प्रदान की जाए तो प्रबन्धन प्रणाली पर असफलता का खतरा हमेशा मंडराता रहेगा। अधिकांश मानव उद्यमों जैसे व्यापार तथा उद्योग के ध्यान के केन्द्र उत्पादन तथा उत्पादकता ही होते हैं क्योंकि यही उनके अस्तित्व का धुरा होते हैं तथा उत्पादन में मनुष्यों पदार्थों (सामग्रियों), यंत्र, धन तथा विधियों (एवं यान्त्रिकियों) जैसे संघटकों का समावेश होता है। इनमें सबसे सर्वाधिक निर्णायक संघटक मनुष्य होते हैं, संभवतः अत्याधिक जटिल तथा पेचीदा क्योंकि मानव चिंतन, चेष्टा तथा व्यवहार यान्त्रिकियां अत्यन्त विभिन्न तथा अपसारी होते हैं। चुस्त-चालाक तथा बुद्धिमान होने के कारण मनुष्य अपने लाभ के लिए वस्तुओं का कुशल-हस्तन कर सकने में समर्थ होते हैं। अमेरिकी प्रबन्धन संघ का कथन है : "प्रबन्धन से भाव है मानव तथा भौतिक संसाधनों को



प्रावैगिक प्रबन्धन इकाईयों में निर्देशित करना जिससे वे अपनी उद्देश्य प्राप्ति से सेवित लोगों को तुष्टि प्रदान करें तथा एक उच्चकोटि का नैतिक बल तथा उपलब्धि द्वारा सेवा प्रदान करने वालों तुष्ट करें।”

इस उपागम के अनुसार, प्रबन्धन अनिवार्यतः मानव संबंधनों का ही मामला है जो किसी संगठन में भिन्न-भिन्न सक्षमता वाले व्यक्तियों तथा व्यक्ति-समूहों के बीच बनाए तथा संधारित किए जाते हैं और जिनके अभाव में पूर्व-निर्धारित उद्देश्यों को शीघ्रता तथा तुष्टि-पूर्वक ढंग से प्राप्त करना लगभग असंभव होता है। एक संगठन में, जब लोगों के बीच संबंध सुखद होते हैं तो उसका परिणाम स्वतः प्रगति तथा समृद्धि होता है किन्तु जब पारस्परिक संबंध किन्ही ज्ञात-अज्ञात कारणों से दबाव में आ जाते हैं तो चारों ओर गिरावट ही गिरावट दिखाई देती है। परिणामतः, संगठन के नाम तथा ख्याति की भारी क्षति पहुंचती है तथा कार्मिकों की नौकरी की सुरक्षा भी कठिन हो जाती है। इसलिए, संगठन में – चाहे कोई छोटा हो या बड़ा – सभी को स्वस्थ तथा स्पंदनयुक्त अन्तर्कार्मिक तथा पारस्परिक संबंध बनाए रखने का भरसक प्रयास करते रहना चाहिए।

### निर्णय-करणी तथा नायकत्व पहुंच

डेविस (1951) ने माना कि प्रबन्धन “किसी भी स्थिति में एवं स्थान पर सक्रिय नायकत्व का प्रकार्य है। यह कार्य है संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए संगठन की गतिविधि का नियोजन, व्यवस्थापन तथा नियंत्रण”। प्रबन्धन की आधुनिक संकल्पना के अस्तित्व में आने के साथ ही उन्नीसवीं शताब्दी के नौवें दशक के मध्य में यह विचाराधारा अत्यंत प्रबल बनकर उभरी जिसने इस बात पर बल दिया कि प्रत्येक प्रबंधकीय कार्य सक्षम अधिकरणों (अधिकारियों) द्वारा लिए गए निर्णयों का ही परिणाम होता है। प्रायः यह पूर्व परिणामों के विश्लेषण पर ही निर्भर करता है। वस्तुतः, इस बात से इंकार नहीं किया जा सकता कि कभी-कभी निर्णय अकस्मात्, मनमाने तथा विवशता की स्थिति में लिए जाते हैं। इस प्रकार के निर्णय ऐसी परिस्थितियों में प्रबन्धन की गुणवत्ता को मापने के मानदण्डों का कार्य करते हैं जहां आर्थिक अवस्थाएं प्रायः विविध, जोखिमपूर्ण तथा अनिश्चित होती हैं। नायकत्व उपागम के संदर्भ में, निर्णय-करणी अधिकरण की भूमिका की एक खिलाड़ी-दल के नायक (कैप्टन) की भूमिका से तुलना की जाती है जिसे टीम सदस्यों के लगातार दिशा-निर्देश देते हुए देखा जा सकता है; अर्थात् वह समय-स्थिति अनुसार खेल से पूर्व तथा खेल के पश्चात् और खेल के दौरान परामर्श, निर्देश, अनुदेश तथा आदेश देता रहता है। ठीक उसी प्रकार एक संगठन में नायकत्व व्यवस्था के प्रत्येक सोपान पर लोगों को कार्य-व्यवहार संबंधि निर्देश एवं परामर्श देता रहता है जिससे निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति में सभी का योगदान बना रहे।

इस उपागम में इस बात पर भी बल दिया गया है कि प्रत्येक व्यक्ति को अपनी पद-स्थिति में स्पष्ट तथा बोधगम्य भाषा में अनुदेश प्राप्त होने चाहिए ताकि वे अपने दायित्वों तथा उत्तरदायित्वों का निर्वाह बिना किसी झंझट के कर सकें। इस तथ्य को सामने रखकर ही स्टेनली वान्स ने प्रबन्धन को “सामान्यतः निर्णय-करणी तथा मानव गतिविधि नियंत्रण प्रक्रिया के रूप में” परिभाषित किया “जिसका स्पष्ट उद्देश्य पूर्व-निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति करना होता है”, सभी प्रबंधकीय गतिविधियों में से नायकत्व के लिए निर्णय लेना सर्वाधिक महत्वपूर्ण तथा कठिन कार्य होता है।

### आधुनिक प्रबंधन/एकता अवधारणा

जिस परिकल्पना पर यह उपागम आधारित है वह है “किसी भी परिस्थिति में उपलब्ध प्राचलों में

से उत्तमतम विकल्प को चुनो। इन प्राचलों में पारस्परिक अन्तर्सम्बंध होता है”। इस उपागम का उद्देश्य एक गणितीय आदर्श, जो एक प्रदत्त स्थिति की प्रतिभूति होता है, के माध्यम से समस्याओं का समाधान ढूँढना है तथा यह प्रबन्धन को त्रुटिपूर्ण तथा अधोऽष्टतम निर्णय लेने से सुरक्षा प्रदान करता है। लारेंस एप्पले नामक प्रबन्धन विशेषज्ञ के अनुसार “प्रबंधन की विषय-वस्तु के अन्तर्गत आता है मानव तथा भौतिक संसाधनों को एक ऐसी प्रावैगिक तथा अटल इकाई के रूप में प्रस्तुत करना जो सेवित लोगों की संतुष्टि अनुसार अपने उद्देश्य प्राप्त कर सके तथा जिसके साथ उच्चकोटि का मनोबल तथा सेवा प्रदान करने वालों में एक उपलब्धि का भाव उत्पन्न हो”।

प्रबन्धन मानव तथा भौतिक संसाधनों में समन्वय उत्पन्न करने की प्रक्रिया है जो किसी संगठन द्वारा अपने लिए रचित उद्देश्यों को प्रभावी तथा निपुण ढंग से प्राप्त करने के लिए अनिवार्य होती है। स्पष्ट है कि पिछले कई दशकों से प्रबन्धन की अवधारणा में व्यापार के कारण नाटकीय बदलाव आया है जिसका मुख्यतः कारण रहा है व्यापार तथा उद्योग धन्धों में अविश्वसनीय रूप से होने वाली समृद्धि। प्रबन्धन के एक विस्तृत रूप को इस प्रकार प्रस्तुत किया जा सकता है:

प्रबंधन नियोजन, व्यवस्थापन, निदेशन, तथा नियंत्रण की एक सामाजिक प्रक्रिया है जो कुशलता से विभिन्न संसाधनों, बाह्य वातावरण तथा समाज की अपेक्षाओं को समन्वित करती है और जिसके लिए विज्ञान तथा मानव कौशल इस प्रकार प्रयुक्त किए जाते हैं ताकि संस्था/संस्थान द्वारा नियोजित उद्देश्य प्राप्त किए जा सकें।

संक्षिप्ततः, प्रबन्धन किसी संगठन के सदस्यों के नियोजन, व्यवस्थापन, मार्ग-दर्शन तथा नियंत्रण तथा संस्था के अन्य संगठनात्मक संसाधनों को उपयोग में लाकर पूर्व-निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने की प्रक्रिया है। चाहे अल्पावधिक परिप्रेक्ष्य से हो अथवा दीर्घावधिक से, इसकी नाभि सम्पूर्ण संगठन पर ही केंद्रित रहती है तथा इसका ध्येय संगठनों की प्रभाविकता बढ़ाने पर रहता है। विक्रय, विपणन अथवा वित्त की भांति यह एक संगठनात्मक प्रकार्य है। इसका अर्थ कदापि लोगों का प्रबंधन नहीं। हम अपने आपको व्यवस्थित कर सकते हैं अथवा कार्य-स्थल पर हमें दिए गए कार्य एवं सामग्री को भी। यदि आप किसी परियोजना का प्रबन्धन स्वयं करते हैं तो उसका स्पष्टतः अर्थ होगा कि आपने अपना कार्य अत्यन्त सुव्यवस्थित, निपुण तथा प्रभाविक ढंग से किया है।

### प्रबन्धन का स्वरूप

जैसा पहले बताया गया है कि प्रबंधन से अभिप्राय कम-से-कम चार अहम बातों से है : (अ) किसी उद्देश्य की प्राप्ति हेतु किया गया प्रयास एवं कार्य (एक कार्य प्रविधि-एक प्रक्रिया, (ब) एक व्यक्ति-समूह का संगठित प्रयास जिससे कोई संस्था एवं संगठन व्यवस्थित होता है – एक परिषद, एक मण्डल, एवं एक संघ (स) एक व्यवसाय – एक सवेतन रोजगार; तथा (द) एक आधिविद्य विषय – एक अध्ययन विषय। इसी से ज्ञात होता है; कि प्रबन्धन कितना विविध तथा विभिन्न विषय है।

### एक प्रक्रिया के रूप में प्रबन्धन

प्रबन्धन वास्तव में एक प्रक्रिया है – एक क्रिया क्रम, एक कार्यविधि – जिसके माध्यम से वस्तुओं, व्यक्तियों, भौतिक संसाधनों तथा घटनाओं से व्यवहार किया जाता है। इसका अर्थ है ऐसी गतिविधियों करना जिनमें कुशल-हस्तन तथा निर्णय-करण समाविष्ट हों। प्रत्येक प्रक्रिया में कुछ-न-कुछ गतिविधि