Toppersnotes
Unleash the topper in you

MP - SET

वाणिज्य

Madhya Pradesh State Eligibility Test

पेपर 2 || भाग – 3

SIERRA INNOVATIONS

INDEX

इकाई - VI : व्यवसायिक प्रबन्ध और मानव संसाधन प्रबन्ध		
1.	व्यवसायिक प्रबन्ध और मानव संसाधन प्रबन्ध	1
2.	नियोजन (Planning)	8
3.	संगठन (Organisation)	11
4.	निर्देशन एवं अभिप्रेरणा	15
5.	मानव संसाधन प्रबंधन (Human Resource Management - HRM)	20
6.	Previous Year Questions	30
इकाई - VII : बैकिंग एवं वित्तीय संस्थाएं		
1.	परिचय (Introduction)	38
2.	स्वामित्व की संरचना (Ownership Structure)	38
3.	मुख्य कार्य (Functions of RRBs)	38
4.	वाणिज्यिक बैंक (Commercial Bank)	40
5.	भारतीय रिज़र्व बैंक (RBI)	41
6.	बीमा (Insurance)	48
7.	Previous Year Questions	51
इकाई - VIII : विपणन प्रबंध		
1.	मार्केटिंग: अवधारणा (Concept of Marketing)	61
2.	उत्पाद निर्णय (Product Decisions): अवधारणा	62
3.	मूल्य निर्धारण निर्णय (Pricing Decisions): अवधारणा	64
4.	प्रोमोशन निर्णय (Promotion Decisions): परिचय	66
5.	वितरण निर्णय (Distribution Decisions): परिचय	67
6.	उपभोक्ता व्यवहार (Consumer Behaviour)	69
7.	सेवा विपणन (Service Marketing): परिचय	70
8.	मार्केटिंग में नवीन प्रवृत्तियाँ (Trends in Marketing)	71
9.	लॉजिस्टिक्स प्रबंधन (Logistics Management): परिचय	74
10.	Previous Year Questions	76
इकाई - IX : व्यवसाय के कानूनी पहलू		
1.	A Brief Notes of Company Act – 2013	84
2.	भारतीय अनुबंध अधिनियम, 1872 – परिचय (Introduction of Indian Contract Act, 1872)	95
3.	G.S.T.	117
4.	भारत में माल एवं सेवा कर का प्रादुर्भाव	118

5.	आपूर्ति का अर्थ एवं क्षेत्र (Value and Scope of Supply)	122
6.	सेवा की आपूर्ति के समय का निर्धारण :- (धारा-13)	129
7.	कर निर्धारण (Assessment)	130
8.	आपूर्ति का मूल्य Value of Supply	132
9.	इनपुट कर जमा Input Tax Credit	136
10.	IT ACT.- 2000	144
11.	परक्राम्य लिखत अधिनियम, 1881 (Negotiable Instruments Act, 1881)	150
12.	वस्तु विक्रय अधिनियम, 1930 (The Sale of Goods Act, 1930)	151
13.	Previous Year Questions	158
इकाई - X : आयकर और निगम कर योजना		
1.	आयकर	166
2.	Return – 139(1): आयकर की रिटर्न	176
3.	Income Tax Act की धारा 80C से 80U तक की कटौतियों (Deductions)	181
4.	Income from House Property Charge Section 4/5–22	183
5.	Previous Year Questions	204

VI
UNIT

व्यवसायिक प्रबन्ध और मानव संसाधन प्रबन्ध

- सभ्यता के विकास के साथ-साथ मानव ने जब से समूह में कार्य करना प्रारम्भ किया, तब से समूह को चलाने हेतु एक सामान्य समझ, समन्वय एवं नियमों की आवश्यकता हुई। इन सब को सामूहिक रूप से ही प्रबन्ध कहा जाता है। किसी भी समाज की सामाजिक व आर्थिक प्रगति का आधार प्रबन्ध ही है।
- "प्रबन्ध हमारी अर्थव्यवस्था की प्रगति का निर्धारक, शिक्षिता का नियोक्ता, संशाधाको का संयोजक, कारगर सरकार का पथ-प्रदर्शक, राष्ट्रीय सुरक्षा की शक्ति एवं समाज का परिवर्तक है।"
- यह हमारी राष्ट्रीय एवं व्यक्तिगत क्रियाओं का केन्द्र बिंदु है तथा जिस प्रकार हम अपने आपको तथा हमारी संस्थाओं का प्रबन्ध करते हैं, वह इस बात का स्पष्ट संकेत है कि हम और हमारा समाज कैसा है। - **जार्ज जू**
- "किसी भी देश के आर्थिक एवं सामाजिक विकास में प्रबन्ध निर्णायक तत्व है।" प्रबन्ध आर्थिक व सामाजिक विकास का जन्मदाता है विकासशील राष्ट्र, अविकसित नहीं बल्कि कु-प्रबन्धित है। - **पीटर एफ. ड्रकर**
- प्रबन्ध के सिद्धान्त – अवधारणा, प्रकृति एवं सिद्धान्त एवं विशेषताएँ
- प्रबन्ध के कार्य (Function of Management)
- नियोजन (Planning)
- संगठन (Organization)
- निर्देशन (Direction)
- समन्वय (Co-ordination)
- नियंत्रण (Controlling)

प्रबन्ध की अवधारणा The Concept of Management

- किसी भी वस्तु, कार्य व व्यक्ति के सम्बन्ध में वह विचार, धारणा एवं छवि जो उस वस्तु व व्यक्ति को देखने, महसूस अथवा अनुभव करने पर व्यक्ति के मस्तिष्क में उभरती है, *अवधारणा* कहलाती है।
- अवधारणा का कोई निश्चित आकार नहीं होता, यह निराकार विचार है।

प्रबन्ध की विविध अवधारणाएं

- **परम्परागत अवधारणा (संज्ञा के रूप में)**
  1. उत्पादन के साधन के रूप में
  2. प्रबन्ध व्यवसाय के अंग के रूप में
  3. प्रबन्ध व्यक्तियों के विशिष्ट समूह के रूप में
  4. प्रबन्ध एक ज्ञान की शाखा के रूप में
  5. प्रबन्ध पैसे के रूप में
  6. प्रबन्ध प्रणाली के रूप में
- **नवीन अवधारणा (क्रिया के रूप में)**
  1. वैज्ञानिक प्रबन्ध की अवधारणा
  2. प्रक्रिया अवधारणा
  3. मानव-प्रधान अवधारणा
  4. निर्णयन अवधारणा
  5. नेतृत्व अवधारणा
  6. व्यापक अवधारणा

- **"प्रबन्ध को व्यवसाय के अंग के रूप में जाना जाता है।"** → पीटर एफ. ड्रकर
- "प्रबन्ध वह प्रक्रिया है जिसमें ऐसे वातावरण का निर्माण किया जाता है तथा उसे बनाए रखा जाता है, जिसमें लोग समूह में कार्य करते हुए पूर्व निर्धारित उद्देश्य को सफलतापूर्वक प्राप्त कर सकें।" – जे. कुंज तथा प्रो. टैरी

प्रबन्ध की निम्न अवधारणाएँ प्राय: महत्वपूर्ण हैं:

- वैज्ञानिक प्रबन्ध की अवधारणा *(Concept of Scientific Management)*
- **प्रवर्तक**: एफ. डब्ल्यू. टेलर
- निवासी: अमेरिका
- पुस्तक: *Principles of Scientific Management*
- इस अवधारणा के अनुसार, प्रबन्ध से तात्पर्य कार्य करने की सर्वोत्तम विधि की खोज करना तथा न्यूनतम लागत व प्रयासों से अधिकतम उत्पादन करना अर्थात प्रत्येक कार्य को करने हेतु सर्वश्रेष्ठ वैज्ञानिक विधि की खोज करना ही प्रबन्ध है।
- *अपवाद द्वारा प्रबन्ध का सिद्धान्त* – एफ. डब्ल्यू. टेलर

प्रक्रियात्मक / कार्यात्मक अवधारणा *(The Process / Functional Concepts)*

- प्रवर्तक: हेनरी फेयोल
- **स्थान:** फ्रांस
- इस अवधारणा के अनुसार प्रबन्ध कार्यो की प्रक्रिया है। प्रबन्धक को प्रबन्ध के दौरान नियोजन, संगठन, निर्देशन, समन्वय व नियंत्रण से संबंधित कार्य करने होते हैं।
- **फेयोल** के अनुसार प्रबन्ध के सिद्धांत सार्वभौमिक होते हैं। फेयोल ने प्रबन्ध के **14 सिद्धांतों** का प्रतिपादन किया है।

व्यापक अवधारणा :– (Eclectic Concepts):

प्रवर्तक :– कुंज एवं टेरी

- इस अवधारणा में प्रबन्ध की सभी अवधारणाओं के सार को शामिल करते हुए सर्वग्राही अवधारणा के रूप में प्रस्तुत किया गया है।
- "प्रबन्ध एक ऐसा वातावरण तैयार करने तथा उसे बनाये रखने की कला है, जिसमें लोग साथ मिलकर पूर्व निर्धारित उद्देश्यों को दक्षतापूर्वक प्राप्त कर सकें।**" – कूंज एवं टेरी**
- **Book:**
  - ✓ Operational Management – Prof. Kun J. (कूंज)
  - ✓ Modified Process of Management – Prof. Terry (टेरी)

प्रबन्ध का अर्थ एवं परिभाषा Meaning and Definitions of Management

- प्रबन्ध का सम्बन्ध मानवीय व्यवहार से है। अतः इसको भौतिक विज्ञान की तरह एक निश्चित रूप से परिभाषित नहीं किया जा सकता। अनेक विद्वानों ने प्रबन्ध को अनेक रूपों में परिभाषित किया है, जो निम्न हैं :–
  - ✓ "प्रबन्ध दूसरों से कार्य करवाने की कला है।" – मेरी पार्कर फोलेट
  - ✓ "प्रबन्ध औपचारिक रूप से संगठित समूह के द्वारा एवं समूहों में कार्य करवाने की कला है।" – प्रो. हेरोल्ड कुंज
  - ✓ "प्रबन्ध औपचारिक वातावरण में दूसरों के साथ तथा दूसरों से कार्य करवाने की प्रक्रिया है। सीमित संसाधनों का प्रभावी तथा कुशलतापूर्वक उपयोग करना इस प्रक्रिया की आधार है।" – क्रीटनर
- निष्कर्ष रूप में कहा जा सकता है कि — "सीमित संसाधनों से अधिकतम लाभ प्राप्त करने हेतु विभिन्न व्यक्तियों व क्रियाओं को नियोजित, निर्देशित, समन्वित व नियंत्रित करना ही प्रबन्ध है।"

प्रबन्ध की विशेषताएँ या लक्षण / प्रकृति Characteristics / Features / Nature of Management

- प्रबन्ध एक विशिष्ट कार्य है जिसमें विभिन्न कार्यों को सम्पन्न करने हेतु विशिष्ट गुण व योग्यता की आवश्यकता होती है।
- प्रबन्ध एक ऐसा कार्य है जो मनुष्यों द्वारा ही सम्पन्न किया जा सकता है। यंत्र एवं मशीने इनकी सहायक हो सकती हैं, प्रतिस्थापक नहीं हो सकती।
- प्रबन्ध औपचारिक रूप से जुड़े हुए मानवों का ही किया जा सकता है। असंगठित समूह भीड़ के समान होते हैं, उनका प्रबन्ध नहीं किया जा सकता।
- प्रबन्धक स्वयं सभी कार्य नहीं करते बल्कि दूसरे (व्यक्तियों) से कार्य करवाते है इस प्रकार प्रबन्ध दूसरों से कार्य करवाने की कला है।
- प्रबन्ध एक उद्देश्यपूर्वक क्रिया है। बिना उद्देश्य / लक्ष्य के कभी भी प्रबन्ध नहीं किया जा सकता।
- प्रबन्ध विभिन्न प्रकार के वातावरण से प्रभावित होता है।
- प्रबन्ध विभिन्न प्रकार की उपयोगिताओं का सृजन करता है।
- प्रबन्ध सभी प्रकार के संगठनों में सभी स्तरों पर पाया जाता है। अतः प्रबन्ध एक सार्वभौमिक क्रिया है।
- प्रबन्ध एक प्रक्रिया है इसमें सभी कार्य एक निर्धारित क्रम से होते हैं।
- प्रबन्ध में अधिकारों एवं दायित्वों का एक निश्चित पदानुक्रम होता है।
- प्रबन्ध में कुछ सामान्य सिद्धांतों का प्रयोग किया जाता है।
- प्रबन्ध अनेक कार्य निर्णयन के द्वारा ही करता है।
- प्रबन्धक द्वारा अधीनस्थों का मार्गदर्शन किया जाता है। अतः यह एक नेतृत्व कार्य है।
- प्रबन्धक का कार्य है विभिन्न मानवीय व भौतिक संशाधनों में समन्वय स्थापित करना। अतः समन्वय प्रबन्ध का सार है।
- प्रबन्ध कला एवं विज्ञान है।
- प्रबन्ध धीरे-धीरे व्यवसाय बनता जा रहा है।
- प्रबन्धक को अनेक विषयों का ज्ञान होना आवश्यक है। अतः प्रबन्ध बहु-विषयक है।
- प्रबन्ध व स्वामित्व दोनों पृथक कार्य हैं।

प्रबन्ध तथा प्रशासन Management and Administration

- सामान्यतः प्रबन्ध एवं प्रशासन दोनों में अन्तर सम्भव नहीं है, परन्तु इस सम्बन्ध में निम्न 2 विचारधाराएं प्रचलित हैं:

1. **अमेरिकी विचारधारा:** प्रशासन अधिक व्यापक शब्द है। यह उच्च स्तरीय कार्य है। प्रशासन सम्पूर्ण संस्था के उद्देश्यों एवं नीतियों को निर्धारित करता है तथा योजनाओं का निर्माण करता है, जबकि प्रबन्ध उन योजनाओं एवं नीतियों को क्रियान्वित करता है।
   - ✓ **प्रशासन** – निर्धारक (Determinative)
   - ✓ **प्रबन्ध** – क्रियात्मक (Executive)
2. **यूरोपीय विचारधारा:** यह अमेरिकी विचारधारा के विपरीत है। इसके अनुसार प्रबन्ध एक व्यापक शब्द है, जिसमें प्रशासन भी सम्मिलित है। इसके अनुसार:
   - ✓ **प्रबन्धक** – निर्धारक (Determinative)
   - ✓ **प्रशासन** – क्रियात्मक (Executive)

- **प्रबन्ध का महत्व :-** जीवन के प्रत्येक क्षेत्र में प्रबन्ध का महत्वपूर्ण स्थान है।
- व्यवसायिक एवं आर्थिक क्षेत्र में प्रबन्ध का महत्व
- सामाजिक क्षेत्र में प्रबन्ध का महत्व
- राष्ट्रीय क्षेत्र में प्रबन्ध का महत्व

प्रबन्ध की प्रकृति Nature of Management

- प्रबन्ध का सम्बन्ध मानवीय व्यवहार से है। अतः इसे अनेक रूपों में परिभाषित किया जा सकता है अनेक विद्वान प्रबन्ध को कला एवं विज्ञान मानते है इस प्रकार प्रबंध की प्रकृति को निम्न रूपों में परिभाषित किया जा सकता है:
- **प्रबन्ध की प्रकृति**
  - ✓ प्रबन्ध एक कला एवं विज्ञान
  - ✓ प्रबन्ध पैसा के रूप में
  - ✓ प्रबन्ध एक सार्वभौमिक क्रिया
  - ✓ प्रबन्ध एक प्रणाली के रूप में
  - ✓ प्रबन्ध व्यक्तियों के विकास के रूप में

प्रबन्ध कला है (Management is a Art)

- किसी भी कार्य को चातुर्थ पूर्ण ढंग से पूरा करना ही कला है और इसमें अभ्यास द्वारा पूर्णता प्राप्त की जा सकती है, जैसे कि नृत्य कला।
- "चातुर्थ के प्रयोग से इच्छित परिणाम प्राप्त होना ही कला है।" — जार्ज. आर. टेरी
- "ज्ञान, अध्ययन, अनुभव तथा सिद्धान्तों का चतुराई से व्यवहारिक प्रयोग कर इच्छित परिणाम प्राप्त करना ही कला है।"
- प्रबन्धकीय ज्ञान का भी चतुराई के साथ ही प्रयोग किया जाता है। प्रबन्ध के सिद्धान्तों का प्रभावी उपयोग पूर्णत व्यक्ति की व्यक्तिगत इच्छा पर निर्भर करता है अत: हम कह सकते है कि प्रबन्ध एक कला है।

प्रबन्ध विज्ञान है (Management is a Science)

- ज्ञान की वह शाखा जिसमें क्रमबद्ध अध्ययन किया जाता है तथा कारण एवं परिणाम का सम्बन्ध पाया जाता है, तथा प्रत्येक ज्ञान प्रयोगों द्वारा प्रमाणित होता है, विज्ञान कहलाता है।
- **प्रबन्ध भी विज्ञान है** क्योंकि प्रबन्ध में भी ज्ञान का क्रमबद्ध अध्ययन किया जाता है जैसे नियोजन, संगठन, निर्देशन, समन्वय एवं नियंत्रण आदि तथा प्रबन्ध के कार्य भी सार्वभौमिक कार्य होते हैं।
- **विज्ञान सामान्यतः 02 प्रकार के होती हैं**
  - ✓ **शुद्ध विज्ञान (Pure Science)** - जिसके सिद्धान्त 100% कारण एवं परिणाम पर आधारित होते हैं।
  - ✓ **व्यवहारिक विज्ञान (Applied Science)**- ऐसा विज्ञान, जिसके सिद्धान्त गतिशील मानवीय व्यवहार के अनुसार परिवर्तित होते रहते हैं।
- प्रबन्ध **व्यवहारिक विज्ञान** है, ना कि **शुद्ध विज्ञान**
- **अतः व्यवहारिक रूप से कहा जा सकता है। कि प्रबन्ध कला एवं विज्ञान का सम्बन्ध है**

प्रबन्ध एक पैसे के रूप में :- [Management is a Profession]

- पैसा वह कार्य है, जिसे करने के लिए **विशिष्ट ज्ञान योग्यता** तथा प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है तथा पेशे को अपनाने वाला व्यक्ति एक निश्चित आचार संहिता का पालन करते हुए सेवा भावना से प्रेरित होकर कार्य करता है, जैसे शिक्षक, डॉक्टर, वकील इत्यादि।

- **प्रबन्ध पैसा बनता जा रहा है**
  - ✓ "प्रबन्ध पेशा बन चुका है।"-अमेरीकी प्रबन्ध संध
  - ✓ "प्रबन्ध सबसे बूढी कला तथा सबसे जवान पैसा है।" – प्रो. लॉवेल
- **प्रबन्ध पूर्ण पैसा नहीं है :-** "प्रबन्ध के कुछ क्षेत्रों में प्रगति हो रही है फिर भी यह स्पष्ट दिखाई देता है कि प्रबन्ध अभी पूर्ण पैसा नहीं है।" – कुज

प्रबन्ध की सार्वभौमिकता की अवधारणा (The Concept of Universality of Management)

- प्रबन्ध के सिद्धान्त सार्वभौमिक होते हैं, अर्थात इन्हें सभी प्रकार के व्यवसायिक एवं गैर-व्यावसायिक संगठनों में उपयोग किया जाता है।
- सभी प्रकार के संगठनों तथा सभी स्तरों पर समान प्रबन्धकीय सिद्धान्तों का उपयोग किया जाता है।
- "वास्तव में सभी उपक्रमों में प्रबन्ध की सर्वव्यापकता है।" – जार्ज और टेरी

प्रबन्ध एक प्रणाली के रूप में (Management is a System)

- इस विचारधारा के अनुसार, किसी भी संगठन के सफल संचालन हेतु उसे सम्पूर्ण प्रबन्ध को एक एकीकृत प्रणाली मानना चाहिए तथा इसकी विभिन्न उप प्रणालियों तथा बाह्य वातावरण से समन्वय स्थापित करना आवश्यक होता है।
- प्रबन्ध की प्रणालीगत विचारधारा सामान्य प्रणाली सिद्धांत *(General System Theory) पर आधारित है जिसके प्रतिपादक प्रो.* लुडविंग वॉन बटरलांकी है *(Input → Processing → Output → Feedback)*
- इस विचारधारा के अनुसार, प्रबन्ध जन्मजात प्रतिभा नहीं है, अर्जित प्रतिभा मानी जाती है।
- प्रबन्ध एक सामाजिक दायित्व है अधिकार दायित्व की जननी होती है।
- "प्रबन्ध व्यक्तियों का विकास है, ना कि वस्तुओं का निर्देशन ।" – लॉरेन्स ए ऐम्पले
- प्रबन्ध के विकास के शुरुआती चरणों में टेलर ने प्रबन्ध को वस्तुओं के निर्देशन के रूप में परिभाषित किया था, परन्तु हार्थोन परीक्षण (एल्टन मेयो) के बाद प्रबन्ध को व्यक्तियों के विकास के रूप में जाने लगा।
- **प्रबन्ध के स्तर (Levels of Management)**
  - ✓ उच्च स्तरीय प्रबन्ध
  - ✓ मध्यम स्तरीय प्रबन्ध
  - ✓ निम्न स्तरीय (प्रेवेक्षी) प्रबन्ध

प्रबन्ध के सिद्धान्त (Principles of Management)

- किसी कार्य एवं ज्ञान के सम्बन्ध में सिद्धांत वे आधारभूत मार्गदर्शक बाते होती हैं जो अनुभव, शोध, परीक्षण एवं विश्लेषण के आधार पर निर्धारित की जाती हैं। तथा जो निर्णयन में सहायक होती है।
- **प्रबन्ध के सिद्धान्तों की प्रकृति -**
  - ✓ प्रबन्ध के सिद्धान्त समय के अनुसार बदलते रहते है अर्थात इनकी प्रकृति लोचशील होते हैं।
  - ✓ सिद्धांत आधारभूत तथ्य होते है परन्तु ये अंतिम नहीं होते अर्थात इन सिद्धान्तों के पार भी निर्णयन लिया जा सकता है।
  - ✓ प्रबन्ध के सिद्धान्तों का सापेक्षिक महत्व होता है।
  - ✓ सिद्धान्त, नीतियों एवं नियमों से भिन्न होते हैं।
  - ✓ सिद्धान्त मानव व्यवहार से प्रभावित होते हैं।
  - ✓ सिद्धान्त गतिशील होते हैं।

- **वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्त**
  - ✓ प्रर्वतक – F. W. टेलर (1885–1920)
  - ✓ वैज्ञानिक प्रबन्ध के जन्मदाता टेलर
  - ✓ अन्य विद्वान – चार्ल्स बैवेज, हेनरी गेंट फ्रैंक गिल्बर्थ, एमर्सन आदि।
  - ✓ वैज्ञानिक प्रबन्ध में सर्वप्रथम कार्य का विश्लेषण किया जाता है। तथा यह खोज करने का प्रयास किया जाता है कि इस कार्य को सर्वश्रेष्ठ तरीके से प्रकार किया जा सकता है ताकि न्यूनतम प्रयासों / संसाधनों से लक्ष्य प्राप्त हो सके
- **वैज्ञानिक प्रबन्ध के आधारभूत सिद्धान्त :-**
  1. **विज्ञान न कि अनुमान या अनुभव** :- टेलर के अनुसार किसी भी कार्य को सम्पन करने हेतु एक सर्वश्रेष्ठ वैज्ञानिक विधि को विकसित करके अपनाना चाहिए, ना कि अनुमान या सम्भावनाओं पर आधारित विधि को।
  2. टेलर के अनुसार "लकीर का फकीर" ना होकर वैज्ञानिक दृष्टिकोण अपनाना चाहिए।
  3. **सहयोग न कि व्यक्तिवाद** :- टेलर के अनुसार प्रबन्धक तथा श्रमिकों को पारस्परिक सहयोग व सहमति से कार्य करना चाहिए। टेलर ने इस हेतु "मानसिक क्रान्ति" का सुझाव दिया था।
  4. **अनुकूलता का सिद्धांत** :- टेलर के अनुसार संस्था के हर कार्यो एवं स्तर के लिए प्रबन्ध को अनुकूल परिस्थितियों का निर्माण करना चाहिए।
  5. **क्षमता का पूर्ण उपयोग (अधिकतम उत्पादन)** इसके अनुसार, भौतिक संसाधनों को पूर्ण उपयोग लेने का प्रयास करना चाहिए।
  6. **पूर्ण कुशलता का विकास** :- प्रत्येक व्यक्ति की पूर्ण कुशलता तक विकास करने का निरन्तर प्रयास करना चाहिए।
  7. **श्रम - विभाजन** :- टेलर के अनुसार प्रबन्धकों एवं श्रमिकों में अधिकार व दायित्वों का स्पष्ट विभाजन होना चाहिए तथा इसका आधार योग्यता व विशिष्टीकरण होना चाहिए।
- **प्रबन्ध के क्षेत्र में टेलर का योगदान:-**
  - ✓ विशिष्टीकरण का विकास
  - ✓ दैनिक कार्यों का निर्धारण
  - ✓ प्रयोगों का निरन्तर उपयोग
  - ✓ कर्मचारी चयन एवं प्रशिक्षण
  - ✓ कार्यों का निश्चित वितरण
  - ✓ सहायक सामग्री व औजारों का वैज्ञानिक चलन
  - ✓ मानसिक क्रांति की अवधारणा
- **वैज्ञानिक प्रबन्ध के दोष –**
  - ✓ मानवीय पक्ष पर कम ध्यान दिया गया
  - ✓ प्रबन्धक ही सर्वेसर्वा (अर्थात अलोकतांत्रिक)
  - ✓ केवल उत्पादन गतिविधियों (कारखानों) में उपयोग

<u>क्रियात्मक टोलीनायक (Functional Foremanship)</u>

- टेलर ने कार्य विभाजन एवं विशिष्टीकरण का लाभ प्राप्त करने हेतु संगठन को क्रियात्मक रूप से निम्न प्रकार विभाजित किया है:
- **Manager → कारखाना अध्यक्ष**
- **Assistant Manager Planning → सहायक कारखाना अध्यक्ष (नियोजन)**
  - ✓ Direction Clerk → निर्देशपदक लिपिक
  - ✓ Time and Cost → समय एवं लागत
  - ✓ Programme Clerk → कार्यक्रम लिपिक
  - ✓ Disciplinarian → कारखाना अनुशासक

- **Assistant Manager Executive → सहायक कारखाना अध्यक्ष (क्रियान्वयन)**
  - ✓ Gang Clerk → टोली नामक
  - ✓ Repair Clerk → जिर्णोहार नामक
  - ✓ Speed Clerk → गति नामक
  - ✓ Inspector → निरीक्षक
  - ✓ Labour → श्रमिक

आधुनिक प्रबन्ध (Modern Management)

- आधुनिक प्रबन्ध अवधारणा के जनक: **हेनरी फेयोल (Henri Fayol)**
- **हेनरी फेयोल** ने मुख्य रूप में आधुनिक प्रबन्ध के 14 सिद्धान्तों की व्याख्या की है जो निम्न है।
  - ✓ **कार्य विभाजन एवं विशिष्टीकरण का सिद्धान्त:** फेयोल के अनुसार प्रत्येक कार्य को अनेक भागों में विभाजित करना चाहिए तथा विशिष्ट कार्य को विशिष्ट योग्यता वाले व्यक्ति को ही सौंपना चाहिए।
  - ✓ **अधिकार एवं दायित्व का सिद्धान्त:** फेयोल के अनुसार अधिकार एवं दायित्व साथ-साथ चलते हैं। अधिकार दायित्वों को जन्म देते हैं, तथा दायित्व स्वीकार करने वालों को ही अधिकार प्राप्त होते है। अर्थात, अधिकार एवं दायित्वों में पर्याप्त सामंजस्य स्थापित होना चाहिए।
  - ✓ **अनुशासन का सिद्धान्त:** फेयोल के अनुसार किसी भी संस्था की सफलता के लिए अनुशासन परम आवश्यक है। संस्था को हमेशा प्रयास करना चाहिए कि संस्था के कर्मचारी अनुशासन का पालन करें।
  - ✓ **आदेश की एकता का सिद्धान्त:** फेयोल के अनुसार कोई भी व्यक्ति एक समय में एक साथ दो अधिकारियों की सेवा नहीं कर सकता। अतः एक समय में व्यक्ति को एक ही अधिकारी से आदेश प्राप्त करने चाहिए। तथा उसी के प्रति वह जिम्मेदार होना चाहिए दोहरे आदेश सदैव ही विरोध का कारण होते है।
  - ✓ **निर्देश की एकता या समानता का सिद्धान्त:** यह सिद्धान्त बताता है कि समान प्रकार के उद्देश्यों वाले कार्यों का एक ही अधिकारी होना चाहिए तथा उन सब कार्यों की एक सामान ही योजना होनी चाहिए अर्थात एक जैसे कार्यो के लिए अधिकारी तथा एक योजना होनी चाहिए। इससे कार्य में एकरूपता तथा समन्वय में आसानी होती है।
  - ✓ **उचित परिश्रमिक का सिद्धान्त:** फेयोल के अनुसार संस्था को अपने कर्मचारियों को उचित एवं योग्यता के अनुसार पारिश्रमिक दिया जाना चाहिए जिससे वह एक सम्मानजनक जीवन यापन कर सके।
  - ✓ **व्यक्तिगत हित के स्थान पर सामान्य हित को वरीयता का सिद्धान्त:** इस सिद्धान्त के अनुसार प्रबन्धकों व कर्मचारियों को अपने व्यक्तिगत हितों की बजाय सामान्य हितों को महत्व देना चाहिए क्योंकि संस्था की उन्नति ही सबका विकास है।
  - ✓ **केन्द्रीकरण व विकेन्द्रीकरण का सिद्धान्त:** जब निर्णय के सभी अधिकार उच्च अधिकारियों के पास हों तो वह केन्द्रीकरण कहलाता है तथा इसके विपरीत जब निर्णयन के अधिकांश अधिकार अधीनस्थों के पास हो तो इसे विकेन्द्रीकरण कहते हैं। फ्रमोल के अनुसार किसी भी संस्था में प्रबन्धकों को अधिकारों के केन्द्रीकरण व विकेन्द्रीकरण में पर्याप्त समन्वय रखना चाहिए।
  - ✓ **पदानुक्रमता (सोपान) श्रृंखला का सिद्धान्त:** इस सिद्धान्त के अनुसार प्रत्येक संगठन में ऊपर से लेकर नीचे तक अधिकारियों एवं दायित्वों का एक निश्चित अनुक्रम में प्रवाह होता है। सामान्य परिस्थितियों में आदेश, निर्देश व प्रतिवेदन में इस सोपान श्रृंखला का पालन करना चाहिए।
  - ✓ **व्यवस्था का सिद्धान्त:** इस सिद्धान्त के अनुसार प्रत्येक व्यक्ति तथा वस्तु का निश्चित स्थान होना चाहिए तथा उसके उपयोग का निश्चित दिशा-निर्देश होना चाहिए।

- ✓ **न्याय का सिद्धान्त:**फेयोल के इस सिद्धान्त के अनुसार प्रबन्धकों को कर्मचारियों के साथ पक्षपात रहित तथा समान व्यवहार करना चाहिए जिससे इनके मध्य मधुर सम्बन्ध बन सकें।
- ✓ **कार्यकाल में स्थायित्व का सिद्धान्त:** इस सिद्धान्त के अनुसार कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थायित्व होना चाहिए जिससे उनमें सुरक्षा तथा अपनत्व की भावना का विकास हो सके।
- ✓ **पहलपन का सिद्धान्त:** इस सिद्धान्त के अनुसार प्रबन्धक को अपने कर्मचारियों में सृजनात्मकता का विकास करने हेतु उन्हें पर्याप्त अवसर प्रदान किये जाने चाहिए।
- ✓ **समूह भावना का सिद्धान्त:** सफलता के लिए प्रबन्धकों को कर्मचारियों में समूह भावना का विकास करना चाहिए। टीम भावना से कार्य में सुधार होता है।

प्रबन्ध के कार्य

- **हेनरी फेयोल के अनुसार प्रबन्ध के कार्य:** नियोजन (P), संगठन (O), नियुक्तिकरण (S), निर्देशन (D), नियंत्रण (C)
- **लूथर गुलिक के अनुसार:** POSDCORB (पोस्ट कार्ब) [नियोजन (P), संगठन (O), नियुक्तिकरण (S), निर्देशन (D), समन्वय (C), प्रतिवेदन (R), बजटिंग (B)]
- सामान्य प्रबन्ध के निम्न स्वीकृत कार्य हैं:

नियोजन (Planning)

- प्रत्येक मनुष्य का यह एक विशिष्ट लक्षण है कि वह कार्य प्रारम्भ करने से पहले उसके बारे में योजना बनाता है। कल्पना करता है। प्रबन्ध भी एक मानवीय क्रिया है, अतः प्रबन्धक भी किसी कार्य को प्रारम्भ करने से पहले एक योजना बनाता है। अत: नियोजन (Planning) प्रबन्ध का प्राथमिक एवं आधारभूत कार्य है।
- नियोजन किसी कार्य के सम्बन्ध में निम्न प्रश्नों का उत्तर निर्धारित करता है – कि कार्य कब, कहाँ, किसके द्वारा व कैसे होगा?
- नियोजन एक बौद्धिक प्रक्रिया है, सोच विचारकर क्रियाविधियों एवं कार्यपथो को निर्धारित करने की प्रक्रिया है जिसमे उद्देश्यों, तथ्यों एवं उचित पूर्वानुमानों के आधार पर निर्णय लिया जाता है। – **कुज एवं टेरी**
- "नियोजन विनिर्दिष्ट परिणाम प्राप्त करने हेतु भावी कार्य-पथों का निर्धारण करके, अनिश्चितता का सामना करने की प्रक्रिया है।" – **क्रीटनर**

नियोजन की विशेषताएँ:

- नियोजन प्रत्येक प्रकार के संगठन में पाया जाता है, अतः नियोजन एक **सर्वव्यापी कार्य** है।
- प्रबन्ध प्रक्रिया में सबसे प्राथमिक (पहला) कार्य नियोजन ही होता है।
- नियोजन बिना उद्देश्य के नहीं किया जा सकता, अतः नियोजन एक उद्देश्यपूर्ण कार्य है।
- नियोजन अन्य कार्यों पर परस्पर आश्रित कार्य है।
- नियोजन निरन्तर चलने वाली एक सतत प्रक्रिया है।
- नियोजन एक मानसिक (बौद्धिक) कार्य है।
- नियोजन का संबंध भविष्य से होता है।
- नियोजन का आधार पूर्वानुमान होता है।
- नियोजन प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर पाया जाता है तथा यह समयबद्ध व निर्णयन में सहायक होता है।

नियोजन की प्रक्रिया (Process of Planning):

- वातावरण का विश्लेषण
- संस्था का आन्तरिक मूल्यांकन

- संस्था के उद्देश्यों का निर्धारण
- नियोजन की मान्यताओं का निर्धारण
- विभिन्न विकल्पों की खोज कर श्रेष्ठ विकल्प का चयन
- कार्य योजना निर्माण
- संसाधनों का आवरण
- योजनाओं का क्रियान्वयन
- परिवर्तन
- संस्था के आन्तरिक एवं बाह्य वातावरण का विश्लेषण करते समय "वातावरणीय संकट एवं अवसर विवरण" (Environmental Threats and Opportunities Profile - ETOP) बनाया जाता है।
- संस्था के आन्तरिक मूल्यांकन हेतु स्वाट (SWOT) विश्लेषण किया जाता है
  - ✓ S = Strengths (शक्तियाँ)
  - ✓ W = Weaknesses (कमज़ोरियाँ)
  - ✓ O = Opportunities (अवसर)
  - ✓ T = Threats (ख़तरे / संकट)

नियोजन के प्रकार (Types of Planning):

1. **समयावधि के आधार पर:**
   - ✓ दीर्घकालीन नियोजन
   - ✓ मध्यकालीन नियोजन
   - ✓ अल्पकालीन नियोजन
2. **प्रकृति के आधार पर:**
   - ✓ प्रशासकीय नियोजन
   - ✓ व्यूहरचनात्मक नियोजन
   - ✓ परिचालनात्मक नियोजन
   - ✓ क्रियात्मक नियोजन
3. **प्रबन्ध के स्तरों के आधार पर:**
   - ✓ उच्च स्तरीय नियोजन
   - ✓ मध्य स्तरीय नियोजन
   - ✓ निम्न स्तरीय नियोजन

- दीर्घकालीन नियोजन भविष्य को ध्यान में रखकर वर्तमान में निर्णयन करने की ऐसी प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत संस्था के वातावरण के अनुरूप दीर्घकालिक उद्देश्य तथा इन उद्देश्यों की प्राप्ति व्यूह रचनाओं एवं परिचालन योजनाओं को किया जाता है।
- दीर्घकालिक नियोजन का संबंध उच्च स्तरीय प्रबन्ध से होता है तथा इसकी प्रकृति व्यूहरचनात्मक होती है।
- दीर्घकालिक नियोजन की समयावधि 15–20 वर्ष की होती है।
- मध्यकालीन नियोजन 3–5 वर्ष तक की अवधि के लिए तैयार किया जाता है। ऐसा नियोजन क्रियात्मक प्रबन्धकों द्वारा तैयार किया जाता है।

- अल्पकालीन नियोजन एक वर्ष से कम अवधि के लिए तैयार किया जाता है। ऐसा नियोजन उच्च स्तरीय प्रबन्धकों द्वारा निर्धारित उद्देश्यों एवं नीतियों के अन्तर्गत किया जाता है।
- प्रशासकीय नियोजन की प्रकृति दीर्घकालिक होती है। इसमें संस्था के उद्देश्यों व नीतियों को निर्धारित किया जाता है।
- व्यूह-रचनात्मक नियोजन:- व्यूह-रचना शब्द सेना से लिया गया है जिसका शाब्दिक अर्थ होता है विकट परिस्थितियों में कैसे युद्ध जीता जाये। प्रबन्ध क्षेत्र व्यूहरचनात्मक नियोजन, में प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण में संस्था कैसे सफल हो सकती है इसका निर्धारण किया जाता है।
- परिचालन नियोजन का सम्बन्ध अल्पकाल से है। इसके तहत यह निर्धारित किया जाता है कि संस्था के दीर्घकालीन उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु दिन-प्रतिदिन के कार्य कैसे संपन्न किए जाये।
- क्रियात्मक नियोजन, प्रत्येक संस्था के विभिन्न विभागों की क्रियाओं से संबंधित होता है, जैसे - वित्त, मानव संसाधन, विक्रय आदि।
- परियोजना नियोजन का सम्बन्ध किसी भी बड़े कार्य/योजना को चरणबद्ध रूप से पूरा करने हेतु बनाई गई विभिन्न उप-योजनाओं के समूह से है।
- उच्च स्तरीय नियोजन संस्था की दीर्घकालीन नीतियाँ निर्धारित करते है तथा मध्य स्तरीय नियोजन क्रियात्मक नियोजन होता है, जो विशिष्ट क्रिया या विभाग से सम्बन्धित हो वहीं निम्न स्तरीय नियोजन का सम्बन्ध दिन-प्रतिदिन के कार्यों से होता है।

नियोजन के घटक (Components / Elements of Planning)

- **उद्देश्य (Objectives) :-** ये अन्तिम बिन्दु होते हैं, जिनकी प्राप्ति की दिशा में सम्पूर्ण संगठन कार्य करता है। ये लक्ष्य बिन्दु होते हैं। संस्था अपने सारे प्रयास एवं संसाधन इन्हें प्राप्त करने हेतु ही लगाती है।
- जैसे: किसी कम्पनी का उद्देश्य अगले 5 वर्षों में 10 राज्यों में स्वयं के स्टोर प्रारम्भ करना ।
- **नीतियाँ (Policies) :-** नीतियाँ वे आधारभूत बातें होती हैं जो निर्णयन में सहायक होती हैं। वस्तुतः ये आचार संहिताओं आदेशो की व बाहरी सीमाएँ होती हैं, जिनके भीतर रहकर ही निर्णय लिया जाता है।
- जैसे: किसी कम्पनी की नीति है कि वह अपने उत्पाद में कभी मिलावट नहीं करेगी।
- **व्यूहरचना (Strategy) :-** व्यूहरचना शब्द सेना से लिया गया है जिसका शाब्दिक अर्थ है — विकट परिस्थितियों में विजय प्राप्ति हेतु बनाई गई योजना। व्यावसायिक जगत में, यह मुश्किल प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण में लाभ प्राप्ति हेतु बनाई जाती है।
- **कार्यविधियाँ (Procedures) :-** किसी कार्य को सम्पन्न करने हेतु किये जाने वाले विभिन्न उप-कार्यों को चरणबद्ध तरीके से निर्धारित करना ही कार्यविधि कहलाता है।
- **अनुसूचियां (Schedule) :-** किसी कार्य को करने हेतु किये जाने वाले विभिन्न चरणों को समयबद्ध करना ही अनुसूची कहलाता है। इसमें प्रत्येक कार्य का समय निर्धारित किया जाता है।
- **बजट (Budget) :-** बजट में किसी निश्चित भावी अवधि हेतु परिमाणात्मक आकड़े प्रस्तुत किये जाते है जिनका पूर्वानुमान पूर्व प्रवृति व वैज्ञानिक आधार पर किये जाते हैं।
- **प्रणाली (Methods) :-** यह निर्धारित करना कि कार्यविधि के किसी विशिष्ट चरण को कैसे/किस प्रकार सम्पन्न किया जायेगा, ही प्रणाली कहलाती है। यह एक उप-योजना होती है।
- **कार्यक्रम (Programme) :-** कार्यक्रम एक अस्थाई योजना है जिसमें किसी विशिष्ट कार्य को क्या, कब किसके द्वारा, किन साधनों से सम्पन्न किया जाये — इसका क्रमिक विवरण होता है।
- **नियम :-** नियम किसी कार्य के सम्बन्ध में आदर्शों का वह समूह है। जो निर्णयन मार्गदर्शन प्रदान करता है परन्तु नियम का कोई विकल्प नहीं होता। इसे अनिवार्य रूप से पालन करना ही होता है।

संगठन [Organisation] -

- नियोजन के बाद सबसे महत्वपूर्ण चरण है संगठन अर्थात व्यक्तियों का समूह जो सामूहिक उद्देश्यों की पूर्ति हेतु कार्य करता है।
- **संगठन की परिभाषा निम्न 03 रूपों में दी जा सकती है**
  - ✓ **व्यक्तियों के समूह के रूप में :-** " संगठन व्यक्तियों का एक विशिष्ट समूह है, जो उद्देश्य प्राप्ति में अपने प्रयासों का योगदान देता है।" – मेम्फारलैण्ड
    "संगठन दो या दो से अधिक व्यक्तियों द्वारा सोच-समझकर की गई समन्वित क्रियाओं या प्रभावों का तंत्र है।"
    – चेस्टर आई. बर्नाड
  - ✓ **संगठन - सम्बन्धों के ढाँचे के रूप में :-** संगठन आपसी सम्बन्धों का ऐसा ढांचा है जिसके द्वारा उपक्रम को एक सूत्र में बाँधा जाता है तथा यह वह ढाँचा है जिसके अन्तर्गत व्यक्तिगत प्रयासों का समन्वय किया जाता है। – कुंज एवं ओडोनेल
  - ✓ **संगठन एक कार्य एवं प्रक्रिया के रूप में :-** इसके अनुसार संगठन एक कार्य हैं जिसमे संस्था में किये जाने वाले सभी कार्यों की पहचान करना की जाती है समान कार्यों को वर्गीकृत कर सामुहित किया जाता है तथा विभिन्न व्यक्तियों को कार्य सौंपकर उन्हें अधिकार एवं दायित्वों का विभाजन किया जाता है।

संगठन के लक्षण :- (Nature of Organisation)

- संगठन विभिन्न व्यक्तियों से मिलकर बना होता है। अर्थात यह व्यक्तियों का समूह होता है
- संगठन निर्देशों एवं नेतृत्व के अंतर्गत कार्य करता है।
- संगठन में सभी व्यक्ति सामान्य उद्देश्यों की पूर्ति हेतु कार्य करते हैं। यह प्रबंध का एक प्रमुख कार्य है
- यह व्यक्तियों के अधिकारों व दायित्वों की सीमाओं का निर्धारण करता है।

संगठनों का वर्गीकरण [Classification of Organisation]

1. उद्देश्यों के आधार पर

- ✓ व्यावसायिक संगठन
- ✓ गैर-व्यावसायिक / धार्मिक संगठन
- ✓ शैक्षिक संगठन
- ✓ राजनैतिक संगठन
- ✓ सुरक्षा संगठन

2. अधिकारों के आधार पर

- ✓ औपचारिक संगठन
- ✓ अनौपचारिक संगठन

औपचारिक संगठन (Formal Organisation) :-

- जब दो या दो से अधिक व्यक्तियों के मध्य जानबूझकर किसी निश्चित उद्देश्य की पूर्ति हेतु आपसी सम्बन्ध स्थापित किए जाते हैं तथा दायित्वपूर्ण निश्चित हो तो ऐसे संगठन को औपचारिक संगठन कहा जाता है।
- जब दो या दो से अधिक व्यक्तियों की क्रियाओं का किसी निश्चित उद्देश्य की पूर्ति हेतु जानबूझकर समन्वय किया जाता है, तो ऐसे संगठन को औपचारिक संगठन कहा जाता है।" – चेस्टर आई. बर्नाड

➢ **विशेषताएँ / लाभ :-**

(1) इसमें प्रत्येक निर्णय अधिकारों एवं दायित्वों की सीमाओं के आधार पर लिये जाते हैं यह पूर्णतः अव्यक्तिगत होता है।

(2) इसमें श्रम-विभाजन सम्भव है तथा आदेश की एकता का पालन होता है।

➢ **दोष / सीमाएँ :-**

(1) ऐसे संगठन में पहलपन की भावना समाप्ति हो जाती है।

(2) ऐसे संगठन में अधिकारों का अनावश्यक प्रयोग किया जाता है तथा सामाजिकता की भावना नहीं रहती।

(3) ऐसे संगठन यंत्रवत होते है। जहा नियम व्यक्तियों से ज्यादा महत्वपूर्ण होते है।

अनौपचारिक संगठन (Informal Organisation):

➢ ऐसे संगठन जिनका निर्माण जानबूझकर नहीं किया जाता, बल्कि आपसी सम्बन्धों, सामाजिक स्थिति के आधार पर स्वतः ही हो जाता है। ऐसे संगठन का निर्माण सामान्य व्यक्तिगत आवश्यकताओं की पूर्ति हेतु होता है।

➢ "वह संगठन अनौपचारिक है जिसमें आपसी सम्बन्ध अज्ञानवश संयुक्त उद्देश्यों के लिए बनते हैं।" — *चेस्टर आई. बर्नाड*

➢ "अनौपचारिक संगठन एक ऐसी सामाजिक संस्था है, जिसका निर्माण व्यक्तिगत आवश्यकताओं की **पूर्ति** के लिए किया जाता है। - अर्क आई बर्नाड

➢ **लाभ :-**

(1) ऐसे संगठन औपचारिक संगठन की दोषों को दूर करते हैं।

(2) इनमें कर्मचारियों के आपसी सम्बन्धों को दंड़ता मिलती है तथा शीघ्र संदेश प्रवाह होता है।

➢ **दोष:-**

✓ ऐसे संगठनों में अफवाह तुरंत फैलती हैं तथा भीड़ तंत्र को बढ़ावा मिलता है।

✓ "औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठन के मध्य प्रमुख अन्तर अधिकार एवं प्रभाव का होता है।" — *मेन्सफिल्ड*

<u>संगठन की विचारधाराएँ (Theories of Organisation):</u>

➢ संगठन के बारे में अलग-अलग समय पर अलग-अलग विद्वानों ने अपने विचार प्रस्तुत किये इन्हें ही संगठन संबंधी विचारधाराएँ कहा जाता हैं। जिनका संक्षिप्त विवरण निम्न है

✓ **चिर-प्रतिष्ठित विचारधारा (Classical Theories): प्रतिपादक:** एडम स्मिथ "श्रम विभाजन तथा विशिष्टकरण संगठन का प्रमुख आधार है तथा औपचारिक संगठन संरचना पर ज्यादा ध्यान देती है।

✓ **नवीन प्रतिष्ठित विचारधारा (Neo-Classical Theories): प्रतिपादन – हार्थोन प्रयोग के द्वारा – एल्टन मेयो ने** - इस विचारधारा ने सम्पूर्ण संगठन को एक इकाई माना है तथा संगठन का मुख्य उद्देश्य व्यक्तिगत उद्देश्यों एवं संगठनात्मक उद्देश्यों में समन्वय स्थापित करना होता है।

✓ **तुलनात्मक विचारधारा (The Comparative Theories): प्रतिपादक – अर्नेस्ट डेल** "विभिन्न संगठन संरचनाओं का विश्लेषण कर सभी महत्वपूर्ण गुणों युक्त नवीन संगठन संरचना का निर्माण।"

✓ **आधुनिक विचारधारा (Modern Theory):** इस विचारधारा के अनुसार सम्पूर्ण संगठन एक पद्धति है जिसमे मानवीय व भौतिक संशाधन विभिन्न परिवेश, वातावरण में औपचारिक व अनौपचारिक सम्बन्धों में कार्य करते हैं।

✓ **प्राणी विज्ञान विचारधारा (Biological Theory):** इस विचारधारा के अनुसार जिस प्रकार प्राणी के शरीर का विकास होता है, वैसे उसके विभिन्न अंगों का विकास व आपसी समन्वय का विकास होता है, इसी प्रकार जैसे- जैसे संगठन का विकास होता है। वैसे-वैसे संगठन के अन्दर व बाहर लोगों के मध्य सम्बन्धों का विकास होता है

- ✓ **गलन प्रक्रिया विचारधारा (Fusion Process Theory) प्रतिपादक – बुके तथा आर्गिरिस** व्यक्ति संगठन का उपयोग अपने व्यक्तिगत उद्देश्य की पूर्ति हेतु करना चाहता है। इसे व्यक्तिगत प्रक्रिया कहते है
- ✓ संगठन व्यक्ति का उपयोग संगठनात्मक उद्देश्य हेतु करना चाहता है – इसे समाजीकरण प्रक्रिया कहा जाता है।
- ✓ "जब दोनों प्रक्रियाओं में समन्वय स्थापित हो जाता है तो इसे गलन प्रक्रिया कहा जाता है।
- ✓ **निर्णयन विचारधारा (Decision-making Theory) प्रतिपादक – हरबर्ट साइमन** "संगठन विभिन्न स्तरों पर निर्णय लेने वाले व्यक्तियों का समूह है।"

संगठन के प्रारूप (Types of Organisation)

1. रेखा संगठन

2. रेखा एवं स्टाफ संगठन

3. क्रियात्मक संगठन

4. परियोजना संगठन

5. मैट्रिक्स संगठन

6. समिति संगठन

रेखा संगठन (Line Organisation):

- ➢ संगठन का सबसे प्राचीन प्रारूप।
- ➢ उपनाम – सेना संगठन / ऊर्ध्व संगठन / लम्बवत संगठन।
- ➢ इस संगठन में अधिकारों एवं दायित्वों की सतत रूप से नीचे की ओर चलती है।
- ➢ "रेखा आदेश की वह श्रृंखला है जो संचालक मण्डल से विभिन्न प्रत्यायोजनों, एवं पुन प्रत्यायोजनों द्वारा अधिकारों एवं दायित्वों को उस बिन्दु तक पहुंचाती है जहाँ कम्पनी की मुख्य क्रियाओं को पूरा किया जाता है।" एलेन
- ➢ इस प्रकार के संगठन में एक व्यक्ति अपने ही स्तर के अन्य अधिकारी से न तो आदेश प्राप्त करता है तथा ना ही निर्देश देता है।
- ➢ सभी संगठन संरचना का जन्म इसी संगठन संरचना से हुआ है।
- ➢ इस प्रकार के संगठन में विशिष्टीकरण का अभाव पाया जाता है।

संचालक मंडल BOD

प्रबन्ध संचालक (MD)

1. संचालक (Director) विभाग - A
   कर्मचारी
2. संचालक विभाग - B
   कर्मचारी
3. संचालक विभाग - C
   कर्मचारी

कर्मचारी रेखा संगठन (Line and Staff Organisation):

- ➢ यह रेखा संगठन का परिष्कृत रूप है। इस संगठन संरचना में प्रत्येक रेखा अधिकारी के निर्णयों में सहायता एवं मार्गदर्शन हेतु एक विशेषज्ञ की नियुक्ति की जाती है।
- ➢ कर्मचारी (Staff) से आशय संगठन के उन व्यक्तियों से है जो रेखा अधिकारियों को परामर्श देते हैं।" – एलेन
- ➢ ऐसे संगठन में विशिष्टीकरण का लाभ प्राप्त हो जाता है।
- ➢ रेखा अधिकारियों पर कार्य का बोझ हल्का हो जाता है तथा निर्णय अधिक ठोस होते हैं।
- ➢ विशेषज्ञ अपनी सलाह हेतु पूर्ण रूप से उत्तरदायी होते हैं।
- ➢ रेखा अधिकारी विशेषज्ञ की सलाह मानने के लिए बाध्य नहीं हैं, वे इस हेतु स्वविवेक का उपयोग कर सकते हैं।

संचालक मंडल

- **सचिव**
  - ✓ प्रबन्ध संचालक
  - ✓ कानूनी सलाहकार
  - ✓ वित्तीय सलाहकार
- **प्रबन्धक - उत्पादन**
  - ✓ किश्म नियंत्रक
- **प्रबन्धक - विपणन**
  - ✓ विपणन सलाहकार

क्रियात्मक संगठन (Functional Organisation):

- **जनक:** एफ. डब्ल्यू. टेलर
- क्रियात्मक संगठन में अधिकार एवं दायित्व रेखा संगठन की तरह लम्बवत नहीं चलते। इस संगठन संरचना में प्रत्येक कार्यों को छोटे छोटे टुकड़ों में बाँट दिया जाता है तथा कार्यों के प्रत्येक भाग के लिए एक विशिष्ट योग्यता वाले व्यक्ति को नियुक्त किया जाता है।
- वह विशिष्ट व्यक्ति अपने कार्यों को करवाने हेतु आदेश व निर्देश दे सकता है।
- क्रियात्मक प्रबन्ध का अर्थ इस प्रकार का विभाजन है जिसमें सहायक अधीक्षक से लेकर नीचे तक के व्यक्तियों को इतने कम कार्य दिये जाते हैं जिन्हें वे आसानी से पूरे कर सकें। यदि सम्भव हो सके तो प्रबन्ध के प्रत्येक व्यक्ति को केवल एक ही महत्वपूर्ण कार्य दिया जाना चाहिए। - **टेलर**
- ऐसे संगठन में आदेश की एकता व निर्देश की एकता का अभाव पाया जाता है।

संचालक मंडल

- **प्रबन्ध संचालक**
  - ✓ विपणन प्रबन्धक
  - ✓ उत्पादन प्रबन्धक
  - ✓ वित्त प्रबन्धक
- **कारखाना प्रबन्धक**
  - ✓ समय एवं कार्यक्रम लिपिक
  - ✓ लागत लिपिक
  - ✓ अनुशासन नामक
  - ✓ टोली नामक
  - ✓ गति नामक
  - ✓ किस्म निरीक्षक
  - ✓ कर्मचारी

परियोजना संगठन (Project Organisation):

- यह एक अस्थाई संगठन संरचना है, जो किसी विशिष्ट परियोजना को पूरा करने के लिए बनाई जाती है। इस हेतु संगठन के विभिन्न विभागों से अलग-अलग विशेषज्ञों को मिलाकर एक परियोजना प्रबन्धक के अधीन विशिष्ट कार्य करवाया जाता है।
- आवश्यक होने पर बाहर से भी विशेषज्ञों को बुलाया जाता है। जैसे ही विशिष्ट परियोजना पूर्ण हो जाती है, सभी को अपने मूल विभाग में भेज दिया जाता है।
- यह पूर्णतः अस्थायी प्रकृति का संगठन होता है।
- इसमें आदेश की एकता एवं निर्देश की एकता का पालन किया जाता है।

मैट्रिक्स / ग्रिड संगठन (Matrix or Grid Organisation):

- यह एक जटिल संगठन संरचना है। यह परियोजना संगठन व क्रियात्मक विभागीकरण का संयुक्त रूप है। इसमें प्रत्येक विशिष्ट कार्य हेतु एक अलग क्रियात्मक विभाग बनाया जाता है तथा प्रत्येक विभागों से अलग-अलग विशेषज्ञ लेकर परियोजना संगठन बनाया जाता है।
- इस संगठन में अधिकार एवं दायित्व की रेखाएँ समतल एवं लम्बवत् दोनों दिशाओं में चलती हैं।
- **समीति संगठन (Committee Organisation):** यह लोकतान्त्रिक संगठन संरचना है जिसमें निर्णयन एक सभापति के नेतृत्व में कुछ लोगों का समूह होता है तो पारस्परिक सहमति या बहुमत के आधार पर करता है।

निर्देशन एवं अभिप्रेरणा

- निर्देशन का शाब्दिक अर्थ है आदेश-निर्देश देना, लेकिन विस्तृत रूप से निर्देशन एक सतत परियोजना है जिसमें प्रबन्धक अपने अधीनस्थों को आदेश देता है, उनसे बात करता है, उनको कार्य के प्रति प्रेरित करता है उनको नेतृत्व प्रदान करता है इस प्रकार स्पष्ट है कि निर्देशन एक ऐसा प्रबन्धकीय कार्य है जिसके अन्तर्गत प्रबन्धक अपने अधीनस्थों को आदेश-निर्देश देता है, उनके कार्यों का पर्यवेक्षण एवं निरीक्षण करके उन्हें मार्गदर्शन प्रदान करता है ताकि वे कार्य के प्रति अभिप्रेरित होकर संस्था के उद्देश्यों की प्राप्ति में अपना योगदान दे सकें।
- निर्देशन कार्य प्रशासन का हृदय है जिसमें कार्यविधि निर्धारण, करना आदेश तथा निर्देश देना तथा गतिशील नेतृत्व प्रदान करना सम्मिलित है।" – मार्शल डियोक
- निर्देशन में कर्मचा रियों को इस प्रकार प्रेरित किया जाता है कि वह स्वेच्छा से उद्देश्य प्राप्ति में अपना योगदान दें। → निर्देशन एक समन्वयकारी कार्य है जो सतत रूप से चलता रहता है।
- प्रबन्ध दूसरों से कार्य करवाने की कला है। कोई भी व्यक्ति दूसरों से तब तक सही रूप में कार्य नहीं करवा सकता जब तक कि वह उन्हें यह नहीं समझा पाये कि इसको कैसे करना है, क्यों करना है तथा इसके संगठनात्मक एवं व्यक्तिगत क्या लाभ हो सकते हैं।
- ये सभी प्रश्नों की संतुष्टि निर्देशन के द्वारा ही की जा सकती है, अतः निर्देशन व्यावसायिक प्रबन्ध का एक महत्वपूर्ण कार्य है।
- निर्देशन कार्यों के निष्पादन में सहायक होता है।
- निर्देशन के द्वारा मानवीय एवं भौतिक संसाधनों का अनुकूलन उपयोग करना सम्भव होता है।
- निर्देशन उद्देश्य प्राप्ति में सहायक होता है।

निर्देशन के आवश्यक सिद्धान्त :-

1. लक्ष्यों में समन्वय का सिद्धान्त
2. आदेश व निर्देश की एकता का सिद्धान्त
3. प्रत्यक्ष पर्यवेक्षण का सिद्धान्त
4. प्रभावशाली संचार का सिद्धान्त
5. निरन्तरता का सिद्धान्त

निर्देशन के घटक

- निर्देशन एक व्यापक कार्य है जिसमें निम्न घटक हैं: आदेश/निर्देश, पर्यवेक्षण निरीक्षण, नेतृत्व, अभिप्रेरणा, सम्प्रेषण।

आदेश / निर्देश :-

- प्रबन्धक द्वारा अधीनस्थों को किसी कार्य के सम्बन्ध में विशिष्ट सूचनाओं को पहुँचाना आदेश या निर्देश के रूप में होता है। अगर सूचना बिना परिवर्तन के बाध्यकारी है तो वह **आदेश** है तथा बाध्यकारी ना सलाहकारी है तो वह **निर्देश** है।
- **पर्यवेक्षण / निरीक्षण** :- प्रबन्धक द्वारा अधीनस्थों के कार्यों को देखना तथा यह सुनिश्चित करना कि कार्य प्रमाणित उद्देश्यों के अनुसार हो रहा है या नहीं, **पर्यवेक्षण** कहलाता है।
- **नेतृत्व** :- नेतृत्व एक कला है जिसमें नेता अपने व्यवहार से अपने अधीनस्थों को मार्गदर्शन प्रदान करता है।
- **सम्प्रेषण** :- सम्प्रेषण एक द्वि-मार्गी प्रक्रिया है जिसमें सन्देशों का आदान-प्रदान उचित समय उचित माध्यम से उसी अर्थ एवं सन्दर्भ में, किया जाना है व समझा जाता है जिस अर्थ में प्रेषक भेजना चाहता है यह निर्देशन आधारभूत तकनीक है।
- **अभिप्रेरणा :-** अभिप्रेरणा एक ऐसी आन्तरिक शक्ति है जो किसी भी व्यक्ति को कार्य करने हेतु प्रेरित करती है। प्रबन्ध अपने अधीनस्थों की आवश्यकताओं, इच्छाओं, भावनाओं को संतुष्ट करके उन्हें कार्य करने हेतु प्रेरित करता है।

अभिप्रेरणा (Motivation)

- मानव संसाधनों का सफलतम उपयोग दो बातों पर निर्भर करता है —
  1. कार्य करने की योग्यता
  2. कार्य करने की इच्छा
- योग्यता प्राप्त सक्षम व्यक्ति को कार्य हेतु प्रेरित करने वाली आन्तरिक शक्ति भी अभिप्रेरणा कहलाती है।
- अभिप्रेरणा वह भावना है जो लोगों को कार्य करने हेतु प्रेरित करती है।
- कोई भी ऐसी भावना या इच्छा जो किसी व्यक्ति की इच्छा को इस प्रकार बना देती है कि वह व्यक्ति कार्य करने हेतु प्रेरित हो, उसे **अभिप्रेरणा** कहा जाता है।

स्टेनले वेन्स :

- "अभिप्रेरणा वह विधि है जिसके द्वारा संवेग, उद्वेग, इच्छाएँ, आकांक्षाएँ, प्रयास तथा आवश्यकताएँ मानव आचरण को निर्देशित, नियंत्रित एवं स्पष्ट करती है —

- मैकफारलैंड

- इस प्रकार अभिप्रेरणा एक आन्तरिक शक्ति है जो किसी की इच्छाओं व आवश्यकताओं की दिशा में सकारात्मक प्रयास कर उसे कार्य करने हेतु प्रेरित करती है।
- अभिप्रेरणा एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है।
- अभिप्रेरणा एक मनोवैज्ञानिक धारणा है।
- अभिप्रेरणा एक आन्तरिक शक्ति है जो व्यक्ति को कार्य करने हेतु प्रेरित करती है।
- अभिप्रेरणा से मानवीय आवश्यकताओं को संतुष्ट किया जा सकता है। यह कई प्रकार से दी जा सकती है।

अभिप्रेरणा की विचारधाराएँ (Theories of Motivation):

- अनेक विद्वानों ने अभिप्रेरणा की अलग-अलग विचारधाराओं का प्रतिपादन किया जिनमें
- प्रमुख निम्न हैं:

विचारधारा	प्रतिपादक
आवश्यकता अनुक्रम विचारधारा	अब्राहम मास्लो
द्वि-घटक विचारधारा	हर्जबर्ग
एक्स एवं वाई विचारधारा	मैकग्रेगर
जेड विचारधारा	विलियम ओची
आशा या प्रत्याशा विचारधारा	ब्रूम री

आवश्यकता अनुक्रम विचारधारा

- मास्लो के अनुसार प्रत्येक व्यक्ति अपनी आवश्यकताओं से प्रेरित होकर कार्य करता है। मास्लो के अनुसार प्रत्येक व्यक्ति में 5 आवश्यकता निश्चित अनुक्रम में पायी जाती हैं तथा वह इनकी पूर्ति भी एक निश्चित अनुक्रम में ही करता है।
- जब एक आवश्यकता की सन्तुष्टि हो जाती है, उसके बाद ही अगली उच्च स्तर की आवश्यकता को लेकर व्यक्ति प्रेरित होता है। जो निम्न हैं:
  - ✓ आत्म विकास की आवश्यकताएँ
  - ✓ स्वाभिमान आवश्यकताएँ
  - ✓ सामाजिक आवश्यकताएँ
  - ✓ सुरक्षात्मक आवश्यकताएँ
  - ✓ शारीरिक आवश्यकताएँ
  - ✓ उच्च स्तरीय आवश्यकताएँ
  - ✓ निम्न स्तरीय आवश्यकताएँ

मास्लो का आवश्यकता अनुक्रम

- **शारीरिक आवश्यकताएँ:-** ये वे आवश्यकता हैं जो मानव शरीर के संचालन हेतु प्राथमिक रूप से आवश्यक होती हैं, जैसे — भूख, प्यास, कपड़े, मकान, आश्रय यौनआदि कोई भी व्यक्ति सर्वप्रथम इन्ही आवश्यकताओं को संतुष्ट करने का प्रयास करता है।
- **सुरक्षा आवश्यकताएँ** :- जब व्यक्ति की एक बार शारीरिक आवश्यकता की पूर्ति हो जाती है, तो उसके मन में भविष्य को लेकर भय उत्पन्न हो जाता है। वह इस हेतु प्रयास करता है कि भविष्य में भी इन आवश्यकता की पूर्ति हो, जैसे - स्थायी रोजगार, बीमा, पेंशन, पक्का मकान आदि।
- **सामाजिक एवं स्नेह की आवश्यकता** :- जब व्यक्ति की शारीरिक एवं सुरक्षात्मक आवश्यकता की पूर्ति हो जाती है, तो वह चाहता है कि समाज में उसकी इज्जत हो उसको स्नेह व प्यार करे और वह इसी सन्तुष्टि हेतु कार्य करता है।
- **स्वाभिमान आवश्यकताएँ** :- जब व्यक्ति की पहली 3 आवश्यकताएँ सन्तुष्ट हो जाती हैं, तो स्वाभिमान की आवश्यकता का जन्म होता है। ये दो प्रकार की हो हैं —
  - ✓ आत्म-सम्मान अर्थात् मन की सन्तुष्टि एवं सम्मान
  - ✓ दूसरों से सम्मान प्राप्ति की इच्छा
- **आत्मविकास की आवश्यकता** :- यह सबसे उच्च स्तर की आवश्यकता है। यह विशिष्ट आवश्यकता है, जिसे पूरी करने हेतु हर व्यक्ति अलग रास्ता अपनाता है। इस आवश्यकता की सन्तुष्टि हेतु व्यक्ति जो कार्य करता है, उसको पूर्णता से सम्पन्न करने हेतु अपनी छुपी हुई योग्यता को निखारता है।
- इस आवश्यकता का उद्भव तभी होगा जब अन्य चारों आवश्यकताएँ सन्तुष्ट हो चुकी है।
- **हर्जबर्ग की द्वि-घटक आरोग्य विचारधारा** :- हर्जबर्ग की विचारधारा दो घटकों पर आधारित है प्रथम,असंतुलित को टाला जा सकता है तथा द्वितीय,जिनसें प्रेरित किया जा सकता है। यह विचारधारा मास्लो की विचारधारा का परिवर्तित रूप है जिसमें मस्लो के समान ही मानवीय आवश्यकता का मनोवैज्ञानिक विश्लेषण किया जाता है।
- लेकिन, इस विचारधारा में आवश्यकताओं का अनुक्रम का उल्लेख नहीं किया गया है।

आरोग्य घटक :-

(1) शारीरिक आवश्यकता

(2) सुरक्षात्मक आवश्यकता

(3) सामाजिक आवश्यकता