

प्रबन्धन के सिद्धान्त (Principles of Management)

प्रबन्धन क्रिया के लिए कुछ सिद्धान्तों की रचना हेनरी फॉयल (Henry Fayol) नामक फ्रेंच उद्योगपति ने की, वे प्रबंधन ध्योरी का विशेषज्ञ माने जाते हैं। प्रबन्धन के सिद्धान्तों या नियमों (laws) को अच्छे प्रबन्धन के लिए आज सभी प्रतिष्ठानों में आवश्यकतानुसार लागू किया जाता है।

हेनरी फॉयल ने जो प्रबन्धन के सिद्धान्त या नियम बताये उन्हें लागू करने के लिए चेतावनी भी दी कि,

- (i) प्रबन्धन के नियमों का पालन कठोरता से नहीं, बल्कि लचीलेपन से होना चाहिये।
- (ii) इन नियमों का प्रयोग बुद्धिमत्ता से करना चाहिये।

हेनरी फॉयल ने अपने अनुभव के आधार पर 14 सिद्धान्त बताये जिनका विवरण आगे दिया गया है।

(1) **कार्य या श्रम का विभाजन** (Division of Work or Labour)—किसी भी कार्य को करने में कुछ मानसिक (Mental) और कुछ शारीरिक (Manual) कार्य सम्मिलित होते हैं। शारीरिक कार्य करने में भी विशेष ज्ञान और दक्षता की आवश्यकता होती है जिससे अच्छी गुणवत्ता का कार्य प्राप्त हो सके। इस प्रकार, कार्य का विभाजन प्रबंधक और श्रमिकों के बीच बाँटा जाना चाहिये। व्यक्ति की रुचि के अनुसार और उसकी दक्षता के अनुसार ही कार्य का आवंटन करना चाहिये। कार्य विभाजन सिद्धान्त के लाभ या अलाभ दोनों ही हैं।

लाभ (Advantages)—एक कामगार द्वारा एक ही प्रकार का कार्य बार-बार करते रहने से—

लाभ (Advantages)—एक कामगार द्वारा एक ही प्रकार का कार्य बार-बार करते रहने से—

- (i) कामगार अपने जॉब से पारंगत हो जाता है।
- (ii) उत्पादन दर में वृद्धि होती है।
- (iii) उत्पाद की गुणवत्ता में सुधार होता है।
- (iv) कामगार अपनी राय देने योग्य हो जाता है। वह उत्पाद के सम्बन्ध में परिवर्तन, प्रक्रम में बदलाव, कार्य करने के तरीकों पर अपना मत दे सकता है।

अलाभ (Disadvantages)—

- (i) कामगार की अपनी हस्तशिल्पता (Craftsmanship) का हास होता है। वह मशीनी मानसिकता वाला व्यक्ति बनकर रह जाता है।
- (ii) कुछ समय तक एक ही जॉब बनाते रहने के कारण, कामगार का कार्य नीरस व उत्साहरहित हो जाता है।
- (iii) कामगार अन्य कोई काम नहीं सीख पाता, वह किसी और कामगार के अनुपस्थित रहने पर उसका कार्य नहीं कर सकता।

(2) अधिकार और दायित्व (Authority and Responsibility)—

- (i) अधिकार और दायित्व एक-दूसरे के पूरक हैं, एक के बिना दूसरा अपूर्ण है। अधिकार और दायित्व हाथ से हाथ मिलाकर चलने चाहिये और परस्पर रिश्तों में बंधे होने चाहिये।
- (ii) एक प्रबन्धक या प्रशासक अपने कार्य के प्रति तभी न्यायोचित निर्णय ले सकता है जब दायित्वों के साथ-साथ उसके पास उचित अधिकार भी हों।
- (iii) अधिकार के बिना दायित्व तथा दायित्व के बिना अधिकार अर्थहीन होते हैं।

(3) अनुशासन (Discipline)—

- (i) एक अधिष्ठान में, अनुशासन का होना, उसके दक्षतापूर्ण कार्य के लिए अति आवश्यक है।

(ii) अनुशासन का अर्थ है कि कामगार सेवा नियमों का पालन करें, अपने कार्य का निष्पादन नियमानुसार करें जिसे पूर्ण करने के लिये वह कटिबद्ध है।

अनुशासन का अर्थ यह भी है कि वह अपने अधिकारियों का सम्मान बिना किसी भेदभाव के करें।

(iii) अनुशासन में रहने वाला कामगार, दिये गये कार्य के प्रति वफादार होता है, अपने से उच्च अधिकारियों का सम्मान करता है, आज्ञाकारी होता है, आदि।

अनुशासनहीनता और उद्धण्डता, प्रतिष्ठान के लिए घातक होती है।

(4) यूनिटी ऑफ कमाण्ड (Unity of Command)—यूनिटी ऑफ कमाण्ड का अर्थ है कि कामगारों को केवल एक बॉस या सुपरवाइजर से आदेश और निर्देश मिलने चाहिये। इसका तात्पर्य है कि एक कामगार को एक से अधिक सुपरवाइजर के कंट्रोल में नहीं होना चाहिये।

यूनिटी ऑफ कमाण्ड से कामगारों में कार्य के प्रति भ्रांति उत्पन्न नहीं होती, गलतियाँ नहीं होती और कार्य करने में विलम्ब नहीं होता।

(5) यूनिटी ऑफ डायरेक्शन (Unity of Direction)—एक श्रेणी के कार्य के लिए एक ही प्लॉन ऑफ एक्शन होना चाहिये, लक्ष्य प्राप्त करने की एक ही दिशा होनी चाहिये और एक ही समय सारणी होनी चाहिये।

यूनिटी ऑफ कमाण्ड, कामगारों पर लागू होता है जबकि यूनिटी ऑफ डायरेक्शन अधिष्ठान के अमुक डिपार्टमेंट या सेक्शन के लिए होती है। इसलिए अधिष्ठान की गतिविधियों को दिशा निर्देश देने के लिए एक ही मास्टर प्लान होना चाहिये।

(6) व्यक्तिक हित बनाम सामान्य हित (Subordination of Individual to General Interest)—अधिष्ठान का हित सभी प्रकार से सर्वोपरि है। इस दृष्टिकोण से कुछ व्यक्तिक हितों को नजर अंदाज करना या उन्हें किनारे कर देना पड़े तो बिना किसी हिचकिचाहट के ऐसा कर लेना चाहिये।

अधिष्ठान का हित या लाभ मूल प्राथमिकता है और व्यक्तिक लाभ दूसरी प्राथमिकता है। इसके लिए कठोर कदम भी उठाने पड़े हों तो उठाने चाहिये।

(7) पारिश्रमिक (Remuneration)—कामगार को उसके द्वारा किये जाने वाले कार्य एवं सेवाओं के बदले प्रतिष्ठान से जो कीमत प्राप्त होती है, उसे पारिश्रमिक कहते हैं।

पारिश्रमिक, न्यासंगत होना चाहिये और उसका मूल्य प्रतिष्ठान के सकल लाभ के अनुपात में होना चाहिये।

कामगार की मेहनत और ईमानदारी के बदले उसे समतुल्य पारिश्रमिक न मिले तो वह निराश होता है। फिर कामगार अपने हृदय से कार्य नहीं करता।

पारिश्रमिक का निर्धारण सुनियोजित स्कीम के अन्तर्गत करना चाहिये। किसी नये कार्य को आरम्भ करने से पूर्व ही उसके लिये निर्धारित पारिश्रमिक की घोषणा कर देनी चाहिये जिससे कामगार अपनी मेहनत और लगन से काम करके, अधिकतम लाभ प्राप्त कर सके।

(8) अधिकारों का केन्द्रीकरण (Centralisation of Authority)—अधिकारों के केन्द्रीकरण से तात्पर्य है, एक हाथ में सभी अधिकार रहना और अलग-अलग सेवकों या विभागों को अधिकार न देना।

अधिष्ठान, का साइज, कार्य की प्रकृति, हुत निर्णय लेने की आवश्यकता आदि, ऐसे कुछ कारण हैं जिनके अनुसार अधिकारों का प्रतिनिधान एक अधिकारी अथवा एक से अधिक अधिकारियों के हाथों में दिया जा सकता है।

जब एक ही व्यक्ति सभी निर्णय लेता है और आदेश पारित करता है, तब रेखीय अधिकारों का प्रतिनिधान होता है, अर्थात् सभी अधिकार एक बिन्दु पर होते हैं। यह बिन्दु एक व्यक्ति पर केन्द्रित रहता है।

कभी-कभी परिस्थितियाँ ऐसी होती हैं, जिनमें शीघ्र निर्णय लेने होते हैं, जैसे—जोखिम भरे कार्य, संकटकालीन स्थिति, आदि। इसलिए अधिकारों का केन्द्रीकरण करते समय अधिष्ठान के हितों का ध्यान अवश्य रखना चाहिये।

(9) पैड़ीदार शृंखला (Scalar Chain)—अधिकार और कमांड का प्रतिनिधान प्रबन्धन के उच्च स्तर से निम्नतम स्तर तक पैड़ीदार शृंखला के समान होना चाहिये। इसमें प्रबन्धकों (Managers) को अधिकारों की शृंखला समझना चाहिये। एक संगठन (Organisation) की संरचना इस प्रकार की होनी चाहिये जिसमें ज्येष्ठ-कनिष्ठ सम्बन्धों के बीच अधिकारों की श्रेणीबद्धता बनी रहे।

प्रबन्धकों के आदेश उचित माध्यम से पैड़ीदार शृंखला में चलने चाहिये। उदाहरण के लिए एक इन्जीनियरी प्रतिष्ठान में वर्क्स मैनेजर के आदेश सहायक मैनेजर, फोरमैन, सुपरवाइजर से होकर कामगार के पास आने चाहियें। इसी शृंखला में कामगार से वर्क्स मैनेजर तक कार्य की रिपोर्ट जानी चाहिये। कामगार के कार्य की रिपोर्ट प्रबन्धन के किस स्तर तक जानी है, यह इस बात पर निर्भर करेगा कि अमुक स्तर पर अधिकारों का कितना प्रतिनिधान किया गया है। यदि फोरमैन सक्षम है तो कार्य का निस्तारण उन्हें कर देना चाहिये। यदि निर्णय लेना उनके कार्यक्षेत्र से बाहर है, तो अपनी टिप्पणी के साथ, अगले सोपान वाले अधिकारी के पास भेज देना चाहिये।

उत्प्रेषण

(10) व्यवस्था (Order)—एक प्रतिष्ठान में मैटीरियल का सही स्थान तथा कामगार का सही कार्यस्थल व्यवस्था कहलाता है। मैटीरियल का सही इस्तेमाल और श्रमशक्ति का उपयोग करने के लिए व्यवस्था को बनाये रखना आवश्यक है। यह सर्वविदित है कि वस्तुओं को अव्यवस्थित ढंग से रखा जायेगा तो उनका उचित उपयोग करना सम्भव नहीं है।

(11) निष्पक्ष व्यवहार (Equity Treatment)—निष्पक्ष का अर्थ है, बड़ों का छोटों के साथ बिना भेदभाव न्यायसंगत बर्ताव। इसमें न्याय और विनम्रता दोनों का मेल होता है। प्रबन्धकों को चाहिये कि वे सबके साथ समान बर्ताव करें, किसी को गिराकर, दूसरे को उठाने की नीति, स्वस्थ नीति नहीं है। निष्पक्ष व्यवहार बनाये रखने से प्रबन्धकों और कामगारों के बीच मधुर सम्बन्ध बने रहते हैं।

(12) **स्थायित्व (Stability)**—इसका अर्थ है कामगार के जॉब का स्थायित्व या सुरक्षा। प्रबन्धन को चाहिए कि के सामग्री के कम से कमत सेब बचाने रखने के प्रति संशय की भावना को समाप्त कर दे और ठोस कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करे। कामगार यदि अपने कार्य से संतुष्ट है और जॉब के प्रति आश्वस्त है तो वह पूर्ण लगन व निष्ठा से कार्य करेगा। अन्यथा जॉब को गलत में लग रहेगा। अस्थायित्व (instability) की भावना खराब प्रबन्धन के कारण उत्पन्न होती है। कामगार के अन्दर स्थिरता के प्रति लगन व आत्मीयता की भावना नहीं होगी, यदि उसका जॉब असुरक्षित है। अन्यथा कामगारों में कार्य के प्रति फल-शक्ति (initiative) नहीं होती।

(13) **फल-शक्ति (Initiative)**—फल-शक्ति, फल या स्वतः प्रेरणा के भावार्थ एक सम्मान है, जहाँ कार्य के प्रति जागृति रहता। प्रबन्धन को चाहिए कि वह बिना किसी भेदभाव के अपने कामगारों को कार्य में फल करने का अवसर प्रदान करे। एक ऐसा कार्यकारी जो उत्साह की गयी नई योजना को चालू करता है, वह कम्पनी के लिए उपयोगी हो जाता है। फल-शक्ति कर्मचारी के निर्धारित उत्पन्न और उसकी प्रगति में बाधक नहीं होना चाहिए। कर्मचारियों को प्रोत्साहित करने के उनसे ऐसे सुझाव मँगे जाने चाहिये, जिससे कार्य-निष्पादन में सुधार किया जा सके। उपयोगी सुझावों पर कर्मचारी को अधिकार भी देना चाहिये।

(14) **संयोजन व संयोजित (Disposit de Crops)**—प्रबन्धन का यह सिद्धान्त बताता है, कि प्रत्येक कामगारों में टीम भावना उत्पन्न करे। कौटने और शासन (Divide and Rule) करने जैसे सिद्धान्त को समाप्त करना चाहिये जो अक्सर वीर पर ही लागू होता है। प्रबन्धन में यदि आपसी विभाजन है तो प्रत्येक कामगार अपना काम करने की बजाये एक-दूसरे का विरोध करेगा। इसीलिए प्रोत्साहन के हित में प्रत्येक को टीम स्पिरिट की भावना से कामगारों को प्रोत्साहित करना चाहिये।

प्रबन्धन के कुछ क्षेत्र में कुछ अन्य विशेषताओं ने जो सिद्धान्त विकसित किये हैं, वह निम्नलिखित हैं—

आध्यात्मिक प्रबन्धन एवं उत्थान

- (i) व्यापार की सामग्रियों तथा उलझनों को वैज्ञानिक दृष्टि से सुलझाना चाहिए।
- (ii) प्रौद्योगिक परिवर्तनों को ग्रहण करना, अर्थात् नये उपकरणों का इस्तेमाल करना, उन्हे किस-के बर्ताना, रक्षण और मैटेरियल आदि प्रयोग करना, जिससे उत्पादन की गुणवत्ता और मितव्ययता ज़रूर हो सके।
- (iii) यूनिट की क्षमता का पूरा उपयोग करना।
- (iv) औजार, उपकरण, मैटेरियल, क्रियाविधि आदि के मानकों को आपनना जिससे लागत में कमी आये।
- (v) समय-समय पर उत्पाद के नमूनों की जाँच करना जिससे कर्मियों की गुणवत्ता हो सके।
- (vi) केस्टेज से होने वाली हानि को रोकना तथा बार्ड-ग्रेडर (by product) का इस्तेमाल करना।

4.3.2 मरुभूमि में एक डक्यूं टेलर और प्रैक मित्रार्थ का योगदान

(Contribution of F.W. Taylor and Frank Gilbreth in Management)

अर्थात्की इन्वॉन्सिएर एफ० डब्लू० टेलर (1856-1915) तथा मैक्स लिन्डबर्ग (1869-1924) प्रकाशन प्रक्रियाओं के सम्बन्धना महत्त्वपूर्ण हैं। उन्होंने अपने प्रयोगों द्वारा प्रकाश-प्रतिक्रियाओं को एक कला तथा विज्ञान (Art and Science) का रूप प्रदान किया। यद्यपि डब्लू० टेलर अपनीका की कलावी विवरणों केद्वारा सम्पूर्ण सिनेमैटोग्राफी में प्रकीर्णन एपॉलिम के पाद से प्रदीप्त के विस्तार या प्रयुक्त अभिव्यक्ति के पाद या मात्र 31 वर्ष की आयु में, अर्थात् इन्वॉन्सिएर के अन्तर्गत या पूर्णतः सके।

मैक्स लिन्डबर्ग ने 17 वर्ष की आयु में विज्ञान एवम् डब्ल्यू (Washburn & Co.) में एक शूनिंग एपॉलिम के रूप में कार्य करना आरम्भ किया और प्रकाश में ईद विज्ञान (Electric Lighting) का कार्य किया।

[illegible]

- (i) व्यापार की समस्याओं तथा उलझनों को वैज्ञानिक पद्धति से सुलझाना चाहिये।
- (ii) प्रौद्योगिक परिवर्तनों को ग्रहण करना, अर्थात् नये उपकरणों का इस्तेमाल करना, उन्नत किस्म के कटिंग टूल्स और मैटीरियल आदि प्रयोग करना, जिससे उत्पादन की गुणवत्ता और मितव्ययता प्राप्त हो सके।
- (iii) यूनिट की क्षमता का पूरा उपयोग करना।
- (iv) औजार, उपकरण, मैटीरियल, क्रियाविधि आदि के मानकों को अपनाना जिससे लागत में कमी आये।
- (v) समय-समय पर उत्पाद के नमूनों की जाँच करना जिससे कमियों को सुधारा जा सके।
- (vi) वेस्टेज से होने वाली हानि को रोकना तथा बार्ड-प्रोडक्ट (by product) का इस्तेमाल करना।