

प्रबंध के सिद्धांत

इस अध्याय के सभी महत्वपूर्ण प्रश्न – उत्तर सहित। पहले खुद हल करने की कोशिश करो, फिर उत्तर मिलाओ।

अभ्यास प्रश्न-उत्तर (हर टॉपिक से)

» प्रबंध के सिद्धांतों की अवधारणा

प्रश्न 1 (आसान). प्रबंध के सिद्धांत क्या हैं? एक वाक्य में बताओ.

उत्तर – प्रबंध के सिद्धांत वे सामान्य मार्गदर्शक हैं जो प्रबंधकों को निर्णय लेने और व्यवहार करने में मदद करते हैं.

प्रश्न 2 (आसान). क्या प्रबंध के सिद्धांत विज्ञान के नियमों की तरह कठोर होते हैं?

उत्तर – नहीं, प्रबंध के सिद्धांत विज्ञान के नियमों की तरह कठोर नहीं होते; ये अधिक लचीले होते हैं क्योंकि इनका संबंध मानवीय व्यवहार से है.

प्रश्न 3 (मध्यम). अगर किसी कंपनी को कर्मचारियों के बीच काम बांटना है, तो 'कार्य विभाजन का सिद्धांत' कैसे मदद करेगा?

उत्तर – कार्य विभाजन का सिद्धांत बताता है कि काम को छोटे-छोटे हिस्सों में बांट देना चाहिए ताकि हर कर्मचारी एक ही तरह का काम करके उसमें कुशल हो जाए, जिससे उत्पादकता बढ़ती है और काम आसान हो जाता है.

प्रश्न 4 (कठिन). प्रबंध के सिद्धांत और शुद्ध विज्ञान के सिद्धांतों के बीच मुख्य अंतर क्या है? एक उदाहरण दो.

उत्तर – मुख्य अंतर यह है कि शुद्ध विज्ञान के सिद्धांत (जैसे गुरुत्वाकर्षण) सार्वभौमिक और अपरिवर्तनीय होते हैं, जबकि प्रबंध के सिद्धांत मानवीय व्यवहार पर आधारित होने के कारण लचीले होते हैं और परिस्थितियों के अनुसार उनमें बदलाव किए जा सकते हैं. उदाहरण के लिए, पानी 100°C पर ही उबलेगा, यह विज्ञान का अटल नियम है; लेकिन एक कंपनी में कर्मचारियों को प्रेरित करने का तरीका हर बार एक जैसा नहीं हो सकता, प्रबंधक को स्थिति के अनुसार बदलाव करने पड़ते हैं.

» प्रबंध के सिद्धांतों का विकास

प्रश्न 5 (आसान). प्रबंध के सिद्धांतों का 'प्रारंभिक स्वरूप' किस समयकाल से जुड़ा है?

उत्तर – लगभग 3,000-4,000 ई. पू.

प्रश्न 6 (आसान). किस सिद्धांत ने कहा कि कर्मचारी केवल आर्थिक लाभ से प्रेरित नहीं होते, बल्कि उनकी सामाजिक ज़रूरतें भी होती हैं?

उत्तर – नवक्लासिकी सिद्धांत (मानवीय संबंध मार्ग)

प्रश्न 7 (मध्यम). 'क्लासिकी प्रबंध सिद्धांत' के दो प्रमुख योगदानकर्ताओं के नाम बताइए।

उत्तर – एफ.डब्ल्यू. टेलर (वैज्ञानिक प्रबंध) और हेनरी फेयोल (प्रशासनिक सिद्धांत)

प्रश्न 8 (कठिन). आज के 'आधुनिक प्रबंध' में संगठनों को किस रूप में देखा जाता है और यह किस पर जोर देता है?

उत्तर – आज के आधुनिक प्रबंध में संगठनों को एक जटिल प्रणाली के रूप में देखा जाता है और यह संगठनात्मक एवं मानवीय समस्याओं के समाधान के लिए आकस्मिक घटना के रूप में आधुनिक तकनीकों का प्रयोग करता है।

» प्रबंध के सिद्धांतों की प्रकृति

प्रश्न 9 (आसान). प्रबंध के सिद्धांतों की कौन-सी प्रकृति बताती है कि ये सभी प्रकार के संगठनों में लागू होते हैं?

उत्तर – सर्व प्रयुक्त

प्रश्न 10 (आसान). क्या प्रबंध के सिद्धांत पत्थर की लकीर होते हैं जिन्हें बदला नहीं जा सकता?

उत्तर – नहीं, वे लोचशील होते हैं.

प्रश्न 11 (मध्यम). प्रबंध के सिद्धांत 'सामान्य मार्गदर्शन' क्यों कहलाते हैं, तैयार समाधान क्यों नहीं?

उत्तर – क्योंकि वास्तविक परिस्थितियाँ बहुत जटिल और गतिशील होती हैं, और सिद्धांत केवल दिशा दिखाते हैं, 100% तैयार हल नहीं देते.

प्रश्न 12 (कठिन). 'कारण एवं परिणाम का संबंध' प्रकृति के बावजूद, प्रबंध के सिद्धांतों को कम निश्चित क्यों माना जाता है?

उत्तर – क्योंकि ये मुख्यतः मानवीय व्यवहार पर लागू होते हैं, और मानवीय व्यवहार हमेशा एक जैसा नहीं रहता, इसलिए कारण और परिणाम का सटीक संबंध स्थापित करना मुश्किल होता है.

» प्रबंध के सिद्धांतों का महत्व

प्रश्न 13 (आसान). प्रबंध के सिद्धांत प्रबंधकों को कौन सा ज्ञान प्रदान करते हैं?

उत्तर – वास्तविकता का उपयोगी सूक्ष्म ज्ञान

प्रश्न 14 (आसान). संसाधनों का अधिकतम उपयोग से क्या मतलब है?

उत्तर – कम से कम लागत पर अधिकतम लाभ प्राप्त करना

प्रश्न 15 (मध्यम). वैज्ञानिक निर्णय लेने में प्रबंध के सिद्धांत कैसे मदद करते हैं?

उत्तर – यह तर्क पर जोर देते हैं और व्यक्तिगत पक्षपात से मुक्त, परिस्थिति का तर्कसंगत मूल्यांकन करने में सहायक होते हैं।

प्रश्न 16 (कठिन). उदाहरण सहित समझाएं कि प्रबंध के सिद्धांत सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करने में कैसे सहायक हैं?

उत्तर – प्रबंध के सिद्धांत जैसे 'समता' का सिद्धांत केवल मजदूरी तक सीमित नहीं, बल्कि ग्राहकों को मूल्यवान उत्पाद देने, पर्यावरण का ध्यान रखने, और व्यापारिक सहयोगियों के साथ उचित व्यवहार करने पर भी लागू होता है. जैसे श्री महिला गृह उद्योग लिज्जत पापड़ ने महिलाओं को आत्मनिर्भर बनाकर सामाजिक उत्तरदायित्व पूरा किया है।

» टेलर का वैज्ञानिक प्रबंध - परिचय

प्रश्न 17 (आसान). वैज्ञानिक प्रबंध के संस्थापक का नाम बताओ।

उत्तर – फ्रेडरिक विंसलो टेलर (F.W. Taylor)

प्रश्न 18 (आसान). टेलर ने किस पर जोर दिया - अंदाजे पर या वैज्ञानिक विश्लेषण पर?

उत्तर – वैज्ञानिक विश्लेषण पर

प्रश्न 19 (मध्यम). वैज्ञानिक प्रबंध का मुख्य उद्देश्य क्या था?

उत्तर – औद्योगिक दक्षता और उत्पादकता में सुधार करना।

प्रश्न 20 (कठिन). 'अंगूठा टेक नियम' से टेलर का क्या मतलब था और वह इसकी जगह क्या चाहते थे?

उत्तर – अंगूठा टेक नियम का मतलब था पुराने और सिर्फ अंदाजे पर आधारित तरीके। टेलर चाहते थे कि इसकी जगह काम का वैज्ञानिक अध्ययन करके 'सबसे अच्छा तरीका' ढूँढ़ा जाए।

» वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत

प्रश्न 21 (आसान). टेलर के किस सिद्धांत में काम करने के अंदाज़ की जगह वैज्ञानिक तरीके अपनाने पर जोर दिया गया है?

उत्तर – विज्ञान, अंगूठा टेक नियम नहीं

प्रश्न 22 (आसान). मैनेजर और कर्मचारियों के बीच झगड़ा न हो, यह टेलर के किस सिद्धांत से जुड़ा है?

उत्तर – सहयोग, टकराव नहीं

प्रश्न 23 (मध्यम). अगर कोई कंपनी अपने कर्मचारियों को लगातार नई स्किल्स सिखाकर उनकी तरक्की करा रही है, तो वह टेलर के किस सिद्धांत का पालन कर रही है?

उत्तर – प्रत्येक व्यक्ति का उसकी अधिकाधिक क्षमता एवं समुचित वेतन के लिए विकास

प्रश्न 24 (कठिन). एक कंपनी में हर कोई सिर्फ अपने फायदे के बारे में सोचता है और दूसरों से प्रतिस्पर्धा करता है, सहयोग नहीं करता. टेलर के कौन से दो सिद्धांत यहाँ लागू करने की ज़रूरत है और क्यों?

उत्तर – यहाँ 'सहयोग, टकराव नहीं' और 'सहयोग, व्यक्तिवाद नहीं' दोनों सिद्धांत लागू करने की ज़रूरत है. 'सहयोग, टकराव नहीं' इसलिए ताकि प्रबंधक और कर्मचारी एक-दूसरे को दुश्मन न समझें, बल्कि एक-दूसरे के पूरक समझें. और 'सहयोग, व्यक्तिवाद नहीं' इसलिए ताकि कर्मचारी अकेले अपने बारे में न सोचें, बल्कि टीम वर्क करें और कंपनी के सामूहिक लक्ष्य पर ध्यान दें.

» क्रियात्मक फोरमैनशिप

प्रश्न 25 (आसान). क्रियात्मक फोरमैनशिप में मुख्य काम कितने भागों में बँटा होता है?

उत्तर – दो मुख्य भागों में: नियोजन (planning) और क्रियान्वयन (execution).

प्रश्न 26 (आसान). कुल कितने विशेषज्ञ/फोरमैन मिलकर काम करते हैं?

उत्तर – कुल आठ विशेषज्ञ/फोरमैन होते हैं.

प्रश्न 27 (मध्यम). उत्पादन अधिकारी के अधीन काम करने वाले किन्हीं दो फोरमैन के नाम बताइए.

उत्तर – गतिनायक (जो काम समय पर पूरा करवाना सुनिश्चित करता है) और निरीक्षक (जो काम की गुणवत्ता की जाँच करता है).

प्रश्न 28 (कठिन). टेलर ने क्रियात्मक फोरमैनशिप का सुझाव क्यों दिया? कोई एक मुख्य कारण बताइए.

उत्तर – टेलर ने देखा कि एक अकेले फोरमैन में काम से जुड़ी सारी योग्यताएं (बुद्धि, शिक्षा, शारीरिक दक्षता, ईमानदारी आदि) नहीं हो सकतीं, इसलिए काम को आठ विशेषज्ञों में बाँट दिया ताकि हर काम का विशेषज्ञ उसे बेहतर तरीके से कर सके.

» कार्य का प्रमापीकरण एवं सरलीकरण

प्रश्न 29 (आसान). प्रमापीकरण का मुख्य उद्देश्य क्या है?

उत्तर – कार्य या उत्पाद में एकरूपता और गुणवत्ता लाना।

प्रश्न 30 (आसान). सरलीकरण से क्या लाभ होता है?

उत्तर – लागत कम होती है, बेकार की चीजें खत्म होती हैं और दक्षता बढ़ती है।

प्रश्न 31 (मध्यम). अगर कोई मोबाइल कंपनी 50 तरह के चार्जर बनाती है, तो उसे 'सरलीकरण' के लिए क्या करना चाहिए?

उत्तर – उसे अनावश्यक चार्जर के प्रकारों को खत्म कर देना चाहिए और सिर्फ कुछ ही मानक चार्जर बनाने चाहिए जो ज्यादातर फोनों के साथ काम कर सकें।

प्रश्न 32 (कठिन). टेलर के अनुसार, प्रमापीकरण को किस तकनीक के माध्यम से किया जा सकता है? (इस अध्याय में आगे आने वाले कुछ नाम बताओ)

उत्तर – टेलर के अनुसार, प्रमापीकरण को कार्य अध्ययन तकनीकों जैसे समय अध्ययन, गति अध्ययन, थकान अध्ययन और कार्यविधि अध्ययन के माध्यम से किया जा सकता है।

» कार्य अध्ययन तकनीकें: विधि, गति, समय और थकान अध्ययन

प्रश्न 33 (आसान). किसी काम को करने के सबसे अच्छे तरीके को खोजने के लिए किस अध्ययन का उपयोग किया जाता है?

उत्तर – कार्य विधि अध्ययन

प्रश्न 34 (आसान). अगर हमें ये देखना है कि कर्मचारी कितनी देर में कोई काम पूरा करता है, तो हम कौन सा अध्ययन करेंगे?

उत्तर – समय अध्ययन

प्रश्न 35 (मध्यम). एक फैक्ट्री में मज़दूरों की फालतू की हरकतों को कम करने के लिए कौन सी तकनीक इस्तेमाल होगी और क्यों?

उत्तर – गति अध्ययन इस्तेमाल होगा, क्योंकि इसका उद्देश्य अनावश्यक गतियों को खत्म करना है ताकि काम तेज़ी से हो.

प्रश्न 36 (कठिन). एक नई बेकरी में, मालिक को अपने कर्मचारियों के लिए आराम के अंतराल तय करने हैं ताकि वे ज़्यादा देर तक ताज़े ब्रेड बना सकें. वह वैज्ञानिक प्रबंध की किस तकनीक का उपयोग करेगा और क्यों?

उत्तर – वह 'थकान अध्ययन' का उपयोग करेगा. क्योंकि थकान अध्ययन का उद्देश्य कार्य के दौरान आराम के अंतरालों की अवधि और बारंबारता निर्धारित करना है, जिससे श्रमिक की ऊर्जा बनी रहे और उत्पादकता पर नकारात्मक असर न पड़े.

» विभेदात्मक पारिश्रमिक प्रणाली

प्रश्न 37 (आसान). विभेदात्मक पारिश्रमिक प्रणाली का मुख्य उद्देश्य क्या है?

उत्तर – कर्मचारियों को बेहतर प्रदर्शन के लिए प्रेरित करना।

प्रश्न 38 (आसान). इस प्रणाली में किस प्रकार के कर्मचारियों को अधिक मजदूरी मिलती है?

उत्तर – कुशल कर्मचारियों को, जो मानक से ज़्यादा उत्पादन करते हैं।

प्रश्न 39 (मध्यम). एक कर्मचारी ने मानक उत्पादन (15 इकाई) से अधिक (17 इकाई) का उत्पादन किया। यदि मानक दर ₹25/इकाई और अधिक दर ₹30/इकाई है, तो उसकी मजदूरी क्या होगी?

उत्तर – $17 * ₹30 = ₹510$

प्रश्न 40 (कठिन). टेलर ने विभेदात्मक पारिश्रमिक प्रणाली क्यों शुरू की? इसके पीछे का मुख्य विचार क्या था?

उत्तर – टेलर चाहते थे कि कुशल और अकुशल कर्मचारियों के बीच अंतर किया जाए और कुशल कर्मचारियों को पुरस्कृत करके दूसरों को भी उनके जैसा बनने के लिए प्रेरित किया जाए। इससे उत्पादकता बढ़ती है।

» फेयोल के प्रबंध के सिद्धांतों का परिचय

प्रश्न 41 (आसान). हेनरी फेयोल किस देश के थे?

उत्तर – फ्रांस

प्रश्न 42 (आसान). फेयोल के सिद्धांत मुख्य रूप से किस स्तर के प्रबंधन पर केंद्रित थे?

उत्तर – उच्च प्रबंधन

प्रश्न 43 (मध्यम). टेलर और फेयोल के सिद्धांतों के मुख्य फोकस में क्या अंतर था?

उत्तर – टेलर का फोकस श्रमिक स्तर पर कार्यक्षमता सुधारने पर था, जबकि फेयोल का फोकस उच्च प्रबंधन के प्रशासनिक सिद्धांतों पर था।

प्रश्न 44 (कठिन). हेनरी फेयोल ने प्रबंध के किन चार कार्यों को निर्धारित किया था?

उत्तर – नियोजन, संगठन, निदेशन और नियंत्रण।

» कार्य विभाजन का सिद्धांत (फेयोल)

प्रश्न 45 (आसान). कार्य विभाजन का सिद्धांत किसने दिया था?

उत्तर – हेनरी फेयोल ने।

प्रश्न 46 (आसान). इस सिद्धांत का मुख्य उद्देश्य क्या है?

उत्तर – विशिष्टीकरण (Specialization) और दक्षता (Efficiency) बढ़ाना।

प्रश्न 47 (मध्यम). कार्य विभाजन से कर्मचारियों को क्या फायदा होता है?

उत्तर – कर्मचारी अपने काम में माहिर हो जाते हैं, जिससे उनकी कार्यक्षमता और गुणवत्ता बढ़ती है।

प्रश्न 48 (कठिन). अगर किसी कंपनी में कार्य विभाजन सिद्धांत का पालन न किया जाए, तो क्या समस्याएँ आ सकती हैं?

उत्तर – कर्मचारियों में भ्रम हो सकता है, काम की गुणवत्ता खराब हो सकती है, काम धीमा हो सकता है, और कोई भी कर्मचारी किसी एक काम में विशेषज्ञ नहीं बन पाएगा।

» अधिकार एवं उत्तरदायित्व का सिद्धांत (फेयोल)

प्रश्न 49 (आसान). अगर किसी कर्मचारी को काम का लक्ष्य दिया गया है, लेकिन उसे ज़रूरी फैसले लेने की अनुमति नहीं है, तो यह किस सिद्धांत का उल्लंघन है?

उत्तर – अधिकार एवं उत्तरदायित्व का सिद्धांत

प्रश्न 50 (आसान). प्रबंधकीय शक्ति के दुरुपयोग से बचने के लिए क्या ज़रूरी है?

उत्तर – अधिकार और उत्तरदायित्व में समानता

प्रश्न 51 (मध्यम). एक सेल्सपर्सन को महीने में ₹10 लाख की बिक्री करने का लक्ष्य दिया गया है। उसे ग्राहकों को 10% तक की छूट देने का अधिकार है। लेकिन बाजार में कॉम्पिटिशन बहुत ज़्यादा है और ग्राहक 15% छूट मांग रहे हैं। क्या यहाँ अधिकार और उत्तरदायित्व का संतुलन है? क्यों या क्यों नहीं?

उत्तर – नहीं, संतुलन नहीं है। सेल्सपर्सन के पास 10% छूट का अधिकार है, जबकि बाज़ार की ज़रूरत 15% की है। उसे लक्ष्य पूरा करने के लिए पर्याप्त अधिकार नहीं मिल रहे।

प्रश्न 52 (कठिन). एक कंपनी का HR मैनेजर नए कर्मचारियों की भर्ती के लिए ज़िम्मेदार है। उसे इंटरव्यू लेने और फाइनल सिलेक्शन के लिए तीन उम्मीदवारों के नाम शॉर्टलिस्ट करने का अधिकार है। लेकिन अंतिम निर्णय सीईओ (CEO) ही लेते हैं। अगर सीईओ हमेशा HR मैनेजर के शॉर्टलिस्ट किए गए उम्मीदवारों से अलग किसी और को चुनते हैं, तो इस स्थिति में अधिकार एवं उत्तरदायित्व के सिद्धांत पर क्या प्रभाव पड़ेगा और क्यों?

उत्तर – इस स्थिति में HR मैनेजर के अधिकार तो हैं, लेकिन उसके उत्तरदायित्व (सही भर्ती सुनिश्चित करना) पर नकारात्मक प्रभाव पड़ेगा। अगर उसके शॉर्टलिस्ट किए गए उम्मीदवारों को बार-बार अस्वीकार किया जाता है, तो उसे लगेगा कि उसके अधिकार का कोई मूल्य नहीं है और उसकी ज़िम्मेदारी भी प्रभावी ढंग से पूरी नहीं हो पा रही है। इससे उसका मनोबल गिरेगा और वह अपने काम में रुचि खो सकता है।

हल किए हुए उदाहरण (step-by-step)

उदाहरण 1. एक कंपनी में दो कर्मचारी, राहुल और सीमा, पदोन्नति के लिए योग्य हैं। राहुल को काम का ज़्यादा अनुभव है, जबकि सीमा ने हाल ही में कंपनी के लिए एक बहुत बड़ा कॉन्ट्रैक्ट हासिल किया है। प्रबंधक को 'योग्यता के सिद्धांत' का पालन करते हुए किसे पदोन्नत करना चाहिए?

› पहला कदम: हमें समझना होगा कि 'योग्यता का सिद्धांत' क्या कहता है। यह सिद्धांत कहता है कि जो व्यक्ति काम में सबसे अच्छा है, जिसके पास ज़रूरी स्किल्स और क्षमताएं हैं, उसे प्राथमिकता मिलनी चाहिए।

› दूसरा कदम: अब हम राहुल और सीमा की योग्यता देखेंगे। राहुल के पास अनुभव है, जो महत्वपूर्ण है। लेकिन सीमा ने हाल ही में एक बड़ा कॉन्ट्रैक्ट हासिल करके अपनी असाधारण क्षमता और योगदान को साबित किया है।

› तीसरा कदम: योग्यता के आधार पर, सीमा का हालिया प्रदर्शन और कंपनी के लिए उनका बड़ा योगदान उन्हें इस पदोन्नति के लिए अधिक योग्य बनाता है।

› चौथा कदम: प्रबंधक को सीमा को पदोन्नत करने का निर्णय लेना चाहिए, क्योंकि 'योग्यता के सिद्धांत' का पालन

करने से कंपनी को तात्कालिक रूप से अधिक लाभ होगा और यह दूसरों को भी बेहतर प्रदर्शन करने के लिए प्रेरित करेगा।

उत्तर – प्रबंधक को सीमा को पदोन्नत करना चाहिए, क्योंकि उनका हालिया बड़ा कॉन्ट्रैक्ट कंपनी के लिए उनकी असाधारण योग्यता और प्रदर्शन को दर्शाता है।

उदाहरण 2. प्रबंध के सिद्धांतों के विकास के मुख्य चरणों को संक्षेप में समझाइए।

› पहला चरण है 'प्रारंभिक स्वरूप'. ये तब से है जब इंसान ने पहली बार बड़े प्रोजेक्ट्स पर काम करना शुरू किया, जैसे मिस्र के पिरामिड बनाना. तब कोई लिखित नियम तो नहीं थे, पर काम व्यवस्थित तरीके से ही होता था.

› फिर आया 'क्लासिकी प्रबंध सिद्धांत' का युग, जो औद्योगिक क्रांति के समय शुरू हुआ. यहाँ टेलर (वैज्ञानिक प्रबंध) और फेयोल (प्रशासनिक सिद्धांत) जैसे लोगों ने काम को बेहतर बनाने के लिए नियम बनाए. उनका मानना था कि लोग आर्थिक लाभ से मोटिवेट होते हैं.

› इसके बाद आया 'नवक्लासिकी सिद्धांत', जिसे 'मानवीय संबंध मार्ग' भी कहते हैं. यहाँ समझा गया कि सिर्फ पैसे से ही नहीं, बल्कि कर्मचारियों की सामाजिक ज़रूरतों और प्रेरणाओं से भी काम पर असर पड़ता है.

› फिर 'व्यावहारिक विज्ञान मार्ग' आया, जहाँ मनोविज्ञान और समाजशास्त्र का ज्ञान प्रबंध में उपयोग किया गया, ताकि लोगों को और बेहतर तरीके से समझा जा सके.

› 'प्रबंध विज्ञान/परिचालनात्मक अनुसंधान' में निर्णय लेने के लिए गणितीय तकनीकों और डेटा का इस्तेमाल होने लगा.

› और आखिर में 'आधुनिक प्रबंध', जो आज के ज़माने के संगठनों को एक जटिल प्रणाली मानता है और समस्याओं के लिए नई तकनीकों का इस्तेमाल करता है.

उत्तर – प्रबंध के सिद्धांतों का विकास प्रारंभिक स्वरूप से शुरू होकर क्लासिकी, नवक्लासिकी, व्यावहारिक विज्ञान, प्रबंध विज्ञान और आधुनिक प्रबंध तक छह मुख्य चरणों में हुआ है, जो मानवीय व्यवहार और संगठनात्मक ज़रूरतों की बदलती समझ को दर्शाते हैं।

उदाहरण 3. प्रश्न: एक छोटी कपड़े की दुकान और एक बड़ी सॉफ्टवेयर कंपनी, दोनों में 'कार्य विभाजन का सिद्धांत' कैसे लागू होगा?

› स्टेप 1: सिद्धांत को समझें - 'कार्य विभाजन' का मतलब है काम को छोटे-छोटे हिस्सों में बाँटना ताकि हर कोई अपने काम में माहिर हो जाए.

› स्टेप 2: छोटी दुकान में लागू करना - छोटी कपड़े की दुकान में, मालिक खुद ही कपड़े दिखाता है, पैसे लेता है, स्टॉक देखता है. लेकिन अगर दुकान थोड़ी बड़ी है तो वो एक आदमी को ग्राहक संभालने के लिए और दूसरे को स्टॉक देखने के लिए रख सकता है. यहाँ भी काम बंटा.

› स्टेप 3: बड़ी कंपनी में लागू करना - एक बड़ी सॉफ्टवेयर कंपनी में, काम और भी ज्यादा बंटा होता है. जैसे, एक टीम सिर्फ सॉफ्टवेयर डिज़ाइन करती है, दूसरी कोडिंग करती है, तीसरी टेस्टिंग करती है और चौथी मार्केटिंग करती है. हर टीम का अपना विशेषज्ञ होता है.

› स्टेप 4: निष्कर्ष - दोनों जगह सिद्धांत लागू हुआ, लेकिन काम के पैमाने और ज़रूरत के हिसाब से 'कितना विभाजन' होगा, यह बदल गया. यही तो लोचशीलता है.

उत्तर – कार्य विभाजन का सिद्धांत दोनों जगहों पर लागू होता है, बस उसकी सीमा और तरीका संगठन के आकार और ज़रूरत के हिसाब से बदल जाता है. छोटी दुकान में कम लोग, कम विभाजन; बड़ी कंपनी में ज्यादा लोग, ज्यादा विशिष्ट विभाजन.

उदाहरण 4. एक प्रबंधक को अपनी कंपनी में उत्पादन की लागत कम करनी है और कर्मचारियों की दक्षता भी बढ़ानी है. वह प्रबंध के किन सिद्धांतों का उपयोग कर सकता है और कैसे?

› पहला कदम: वह 'कार्य विभाजन एवं विशिष्टीकरण' (Division of Work and Specialization) के सिद्धांत को अपनाएगा. कर्मचारियों को छोटे-छोटे, विशिष्ट कार्य सौंपेगा ताकि वे एक ही काम को बार-बार करके उसमें माहिर हो सकें.

› दूसरा कदम: 'अधिकार एवं उत्तरदायित्व' (Authority and Responsibility) के सिद्धांत का पालन करेगा. कर्मचारियों को उनके काम के लिए पर्याप्त अधिकार देगा, साथ ही उन्हें उनके काम के प्रति जवाबदेह भी बनाएगा. इससे वे अपने निर्णयों के प्रति अधिक गंभीर होंगे.

› तीसरा कदम: 'अनुशासन' (Discipline) का सिद्धांत लागू करेगा. स्पष्ट नियम और प्रक्रियाएं बनाएगा ताकि काम में देरी या गड़बड़ी न हो, जिससे लागत नियंत्रण में रहे.

› चौथा कदम: 'पहलकदमी' (Initiative) के सिद्धांत को बढ़ावा देगा. कर्मचारियों को नए आइडियाज़ देने और उन्हें लागू करने के लिए प्रोत्साहित करेगा. इससे नई और बेहतर विधियां सामने आ सकती हैं, जिससे उत्पादन लागत और कम होगी.

उत्तर – इन सिद्धांतों का उपयोग करके प्रबंधक न केवल उत्पादन लागत को कम कर पाएगा बल्कि कर्मचारियों की दक्षता और आत्मविश्वास में भी वृद्धि करेगा, जिससे कंपनी का समग्र प्रदर्शन बेहतर होगा.

उदाहरण 5. टेलर के वैज्ञानिक प्रबंध का मुख्य विचार क्या था?

- › टेलर मानते थे कि हर काम को करने का एक 'सबसे अच्छा तरीका' (One Best Way) होता है।
- › यह सर्वोत्तम तरीका 'अंगूठा टेक नियम' (Rule of Thumb) यानी सिर्फ अंदाजे या पुराने तरीकों से नहीं मिलता।
- › बल्कि, काम का वैज्ञानिक रूप से अध्ययन, विश्लेषण और प्रयोग करके इसे ढूँढा जाना चाहिए।
- › इससे कर्मचारियों की उत्पादकता (Productivity) बढ़ती है और संगठन की दक्षता (Efficiency) में सुधार होता है।

उत्तर – टेलर का वैज्ञानिक प्रबंध इस विचार पर आधारित था कि हर कार्य को वैज्ञानिक रूप से विश्लेषण करके उसे करने का एक 'सबसे अच्छा और कुशल तरीका' खोजा जा सकता है, जिससे उत्पादकता और दक्षता बढ़ती है।

उदाहरण 6. एक फैक्ट्री में मैनेजर को लगता है कि कर्मचारी आलसी हैं और कर्मचारी सोचते हैं कि मैनेजर बहुत सख्त है. दोनों एक-दूसरे पर भरोसा नहीं करते. टेलर के सिद्धांतों को लागू करके इस समस्या को कैसे सुलझाया जा सकता है?

› पहला कदम: 'सहयोग, टकराव नहीं' सिद्धांत लागू करें. मैनेजर और कर्मचारियों को एक-दूसरे की भूमिका का सम्मान करना सिखाएं.

› दूसरा कदम: 'सहयोग, व्यक्तिवाद नहीं' लागू करें. सबको बताएं कि कंपनी का फायदा सबका फायदा है. अगर कंपनी को ज्यादा फायदा होगा, तो कर्मचारियों को भी बोनस मिलेगा.

› तीसरा कदम: 'प्रत्येक व्यक्ति का विकास' सिद्धांत लगाएं. कर्मचारियों की ट्रेनिंग करवाएं ताकि वे नए तरीके सीखें और काम बेहतर कर सकें. उन्हें बताएं कि उनके सुझाव भी मायने रखते हैं.

› चौथा कदम: 'विज्ञान, अंगूठा टेक नियम नहीं' अपनाएं. पुराने अंदाज़ से काम करने की बजाय, काम करने के नए, वैज्ञानिक तरीके ढूँढें जिससे काम आसान और तेज़ हो.

उत्तर – इन सिद्धांतों को लागू करने से मैनेजर और कर्मचारियों के बीच विश्वास बढ़ेगा, काम करने का तरीका सुधरेगा और अंततः फैक्ट्री की उत्पादकता और लाभ दोनों बढ़ेंगे, जिसका फायदा सबको मिलेगा.

उदाहरण 7. एक फैक्ट्री में 'क्रियात्मक फोरमैनशिप' लागू की गई है. बताइए नियोजन अधिकारी के अधीन काम करने वाले दो फोरमैन के नाम और उनके क्या काम होंगे?

› सबसे पहले, हमें यह याद करना होगा कि क्रियात्मक फोरमैनशिप में दो मुख्य अधिकारी होते हैं: नियोजन अधिकारी और उत्पादन अधिकारी.

- › नियोजन अधिकारी (Planning Incharge) के अधीन चार विशेषज्ञ होते हैं.
- › इनमें से कोई भी दो नाम हम बता सकते हैं, जैसे: 'निर्देशन कार्ड क्लर्क' और 'कार्यक्रम क्लर्क'.
- › निर्देशन कार्ड क्लर्क का काम है श्रमिकों के लिए निर्देश तैयार करना.
- › कार्यक्रम क्लर्क का काम है उत्पादन का कार्यक्रम (schedule) बनाना.

› उत्पादन अधिकारी (Production Incharge) के अधीन भी चार विशेषज्ञ होते हैं, जैसे गतिनायक, टोलीनायक, मरम्मत नायक और निरीक्षक.

उत्तर – नियोजन अधिकारी के अधीन 'निर्देशन कार्ड क्लर्क' (जो निर्देश तैयार करता है) और 'कार्यक्रम क्लर्क' (जो उत्पादन का कार्यक्रम बनाता है) काम करते हैं.

उदाहरण 8. एक फर्नीचर बनाने वाली कंपनी कुर्सी बनाती है. वे पहले 10 अलग-अलग डिज़ाइन, 5 अलग-अलग ऊंचाई और 3 अलग-अलग लकड़ी का उपयोग करते थे. इससे उन्हें बहुत परेशानी होती थी और लागत भी ज्यादा आती थी. अब कंपनी 'प्रमापीकरण एवं सरलीकरण' की तकनीक अपनाना चाहती है. वे कैसे इसे लागू करेंगे?

› पहला कदम होगा 'प्रमापीकरण' करना. कंपनी तय करेगी कि वे सिर्फ 3 सबसे लोकप्रिय डिज़ाइन, 2 तय ऊंचाई (जैसे बच्चों के लिए और बड़ों के लिए), और सिर्फ 1 या 2 तरह की लकड़ी का ही इस्तेमाल करेंगे. इससे उनके पास 'मानक' उत्पाद आ जाएंगे.

› दूसरा कदम होगा 'सरलीकरण' करना. जो 7 डिज़ाइन, 3 ऊंचाई और बाकी की लकड़ी वे अब इस्तेमाल नहीं करेंगे, उन्हें

पूरी तरह से बंद कर देंगे. इससे स्टॉक कम होगा, कारीगरों को कम चीजें याद रखनी पड़ेंगी, और मशीनें भी कम बार बदलनी पड़ेंगी.

› परिणामस्वरूप, कंपनी कम किस्मों में ही सबसे अच्छी कुर्सियाँ बना पाएगी, उनकी गुणवत्ता बेहतर होगी और बनाने की लागत भी बहुत कम हो जाएगी.

उत्तर – कंपनी ने कुर्सियों के डिज़ाइन, ऊँचाई और लकड़ी के प्रकार का 'प्रमापीकरण' करके मानक तय किए और अनावश्यक किस्मों को 'सरलीकरण' करके हटा दिया, जिससे उत्पादन अधिक कुशल और लागत प्रभावी बन गया.

उदाहरण 9. मान लीजिए एक फैक्ट्री में कर्मचारी को एक मोबाइल फ़ोन पैक करना है. हमें इन चार तकनीकों का इस्तेमाल करके इस काम को बेहतर बनाना है.

› ****1. विधि अध्ययन:**** सबसे पहले हम देखेंगे कि फ़ोन को पैक करने का सबसे अच्छा तरीका क्या है. क्या पहले बॉक्स रखें, फिर फ़ोन, या पहले फ़ोन रखें फिर बॉक्स? कौन सी टेप कब लगानी है? इन सब पर रिसर्च करके एक सबसे efficient method ढूँढ़ेंगे.

› ****2. गति अध्ययन:**** अब जब हमें सबसे अच्छी विधि मिल गई, तो हम देखेंगे कि कर्मचारी पैक करते समय कोई फालतू की हरकतें तो नहीं कर रहा, जैसे बार-बार ऊपर-नीचे देखना, बेवजह चीजें उठाना-रखना. हम उन अनावश्यक गतियों को हटाएंगे ताकि काम तेज़ी से हो.

› ****3. समय अध्ययन:**** जब हमने सबसे अच्छी विधि तय कर ली और अनावश्यक गतियाँ भी हटा दीं, तो अब हम स्टॉपवॉच लेकर ये देखेंगे कि एक मोबाइल फ़ोन पैक करने में एक औसत कर्मचारी को असल में कितना समय लगता है. कई बार माप लेने के बाद हम एक 'मानक समय' तय करेंगे, मान लो 5 मिनट प्रति फ़ोन.

› ****4. थकान अध्ययन:**** अब क्योंकि कर्मचारी 8 घंटे लगातार काम करेगा, तो हमें यह भी देखना होगा कि उसे कितने-कितने समय बाद और कितनी देर का आराम देना चाहिए ताकि वो थके नहीं और उसकी उत्पादकता बनी रहे. हो सकता है, हर 2 घंटे बाद 15 मिनट का ब्रेक देना ठीक रहे.

उत्तर – इन चारों अध्ययनों से हम यह तय कर पाएंगे कि मोबाइल फ़ोन को पैक करने की सबसे अच्छी विधि क्या है, उसमें कितना समय लगना चाहिए, और कर्मचारी को कब आराम मिलना चाहिए, जिससे उत्पादन बढ़े और लागत कम हो.

उदाहरण 10. एक फैक्ट्री में मानक उत्पादन प्रतिदिन 20 यूनिट तय किया गया है। मानक से ऊपर काम करने पर प्रति यूनिट ₹60 मिलते हैं और मानक से कम काम करने पर प्रति यूनिट ₹45 मिलते हैं। यदि मोहन ने एक दिन में 22 यूनिट बनाई और सोहन ने 18 यूनिट बनाई, तो दोनों की एक दिन की मजदूरी ज्ञात कीजिए।

› मोहन ने 22 यूनिट बनाई, जो मानक (20 यूनिट) से ज़्यादा हैं।

› मोहन की मजदूरी = 22 यूनिट * ₹60/यूनिट = ₹1320

› सोहन ने 18 यूनिट बनाई, जो मानक (20 यूनिट) से कम हैं।

› सोहन की मजदूरी = 18 यूनिट * ₹45/यूनिट = ₹810

उत्तर – मोहन की मजदूरी ₹1320 और सोहन की मजदूरी ₹810 है।

उदाहरण 11. हेनरी फेयोल को 'सामान्य प्रबंध का जनक' क्यों कहा जाता है?

› हेनरी फेयोल ने प्रबंध के प्रशासनिक सिद्धांतों को विकसित किया।

› उनके सिद्धांत उच्च प्रबंधन की दक्षता और पूरी औद्योगिक इकाई के सुचारु संचालन पर केंद्रित थे।

› उन्होंने प्रबंध के कार्यों (नियोजन, संगठन, निदेशन, नियंत्रण) को पहली बार परिभाषित किया।

› उनके 14 सिद्धांत आज भी आधुनिक प्रबंध में प्रासंगिक हैं।

उत्तर – अपने व्यापक और मूलभूत प्रशासनिक सिद्धांतों के कारण, जो प्रबंधकों के लिए मार्गदर्शन बने, हेनरी फेयोल को 'सामान्य प्रबंध का जनक' कहा जाता है।

उदाहरण 12. एक कपड़े की फैक्ट्री को 1000 शर्ट बनानी हैं। इसे 'कार्य विभाजन सिद्धांत' के अनुसार कैसे किया जा सकता है?

- › सबसे पहले, 1000 शर्ट बनाने के पूरे काम को छोटे-छोटे हिस्सों में बांटा जाएगा, जैसे: कपड़ा काटना, सिलाई करना, बटन लगाना, इस्त्री करना, और पैकिंग करना।
- › फिर, हर हिस्से के लिए ऐसे कर्मचारियों को चुना जाएगा जो उस काम में सबसे माहिर हों। जैसे, जो अच्छी सिलाई करता है उसे सिलाई का काम, जिसे बटनों का अनुभव है उसे बटन लगाने का काम दिया जाएगा।
- › हर कर्मचारी अपने हिस्से के काम को बार-बार करेगा, जिससे वह उसमें और भी माहिर हो जाएगा (विशिष्टीकरण)।
- › इससे कम समय में, कम गलती से और अच्छी क्वालिटी की शर्ट बनेंगी (दक्षता बढ़ेगी)।

उत्तर – कार्य विभाजन सिद्धांत का उपयोग करके, फैक्ट्री कम लागत में और ज़्यादा कुशलता से 1000 शर्ट का उत्पादन कर पाएगी।

उदाहरण 13. एक फैक्ट्री में, प्रोडक्शन मैनेजर को 10,000 यूनिट्स का उत्पादन करने का लक्ष्य दिया गया है। उसे नए मशीन पार्ट्स खरीदने के लिए ₹50,000 खर्च करने का अधिकार दिया गया है, लेकिन नए पार्ट्स की कीमत ₹75,000 है। क्या यह सिद्धांत यहाँ सही से लागू हो रहा है?

- › सबसे पहले, लक्ष्य (उत्तरदायित्व) को पहचानो: 10,000 यूनिट्स का उत्पादन।
- › फिर, अधिकार को पहचानो: ₹50,000 खर्च करने का।
- › अब देखो, क्या ये दोनों बराबर हैं? ₹75,000 के पार्ट्स चाहिए, लेकिन सिर्फ ₹50,000 का अधिकार है।
- › नहीं, यहाँ अधिकार और उत्तरदायित्व में संतुलन नहीं है। मैनेजर को या तो ज़्यादा पैसे खर्च करने का अधिकार मिलना चाहिए या फिर उत्पादन का लक्ष्य कम करना चाहिए, ताकि वह उपलब्ध अधिकार से लक्ष्य पूरा कर सके।

उत्तर – नहीं, यह सिद्धांत यहाँ सही से लागू नहीं हो रहा है क्योंकि प्रोडक्शन मैनेजर के पास अपने उत्तरदायित्व को पूरा करने के लिए पर्याप्त अधिकार नहीं हैं।

बोर्ड परीक्षा के लिए खास

- यह विषय बोर्ड परीक्षा के लिए महत्वपूर्ण है क्योंकि इसमें से 'टेलर और फेयोल का योगदान' जैसे प्रश्न सीधे-सीधे पूछे जाते हैं, इसलिए सभी चरणों को अच्छे से समझ लें।
- यह टॉपिक बोर्ड परीक्षा में अक्सर 3-5 नंबर के प्रश्न के रूप में आता है। हर प्रकृति को उदाहरण के साथ समझाना बहुत महत्वपूर्ण है, खासकर 'लोचशीलता' और 'सर्व प्रयुक्त' बिंदुओं पर ध्यान दें।
- यह टॉपिक बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण है! इसके हर बिंदु को अच्छे से समझकर जाना, क्योंकि इस पर सीधे-सीधे प्रश्न आते हैं कि प्रबंध के सिद्धांतों का क्या महत्व है।
- टेलर का वैज्ञानिक प्रबंध और इसके सिद्धांत बोर्ड परीक्षा के लिए बहुत महत्वपूर्ण हैं। अक्सर सीधे प्रश्न पूछे जाते हैं कि वैज्ञानिक प्रबंध क्या है या इसके सिद्धांत क्या हैं।
- क्रियात्मक फोरमैनशिप पर अक्सर प्रश्न आते हैं जिसमें नियोजन और क्रियान्वयन अधिकारी के अधीन आने वाले चारों फोरमैन के नाम और उनके काम पूछे जाते हैं, इसलिए सभी आठों के नाम और काम अच्छे से याद कर लेना।
- यह सिद्धांत बोर्ड परीक्षा में अक्सर पूछा जाता है! इसके उद्देश्य और सरलीकरण से कैसे अलग है, यह ज़रूर याद रखना।
- बोर्ड परीक्षा में इन चारों अध्ययनों के बीच के अंतर को उदाहरणों के साथ समझाना अक्सर पूछा जाता है। हर एक का उद्देश्य और उसका एक छोटा सा उदाहरण अच्छे से तैयार कर लेना।
- यह टेलर की प्रेरणादायक तकनीकों में से एक है और अक्सर सीधे प्रश्न के रूप में या केस स्टडी में पूछी जाती है। उदाहरण देकर समझाना बहुत ज़रूरी है।
- हेनरी फेयोल का परिचय और उन्हें 'सामान्य प्रबंध का जनक' क्यों कहा जाता है, यह बोर्ड परीक्षा में अक्सर 1-2 अंक के प्रश्न के रूप में आ सकता है।
- यह सिद्धांत फेयोल के 14 सिद्धांतों में सबसे पहला और बहुत महत्वपूर्ण है। बोर्ड परीक्षा में इसकी परिभाषा, उद्देश्य और उदाहरण ज़रूर पूछा जाता है, तो इसे अच्छे से समझ लेना।

- यह सिद्धांत बोर्ड परीक्षा में अक्सर केस स्टडी के रूप में पूछा जाता है। किसी दी गई स्थिति में अधिकार और उत्तरदायित्व के संतुलन को पहचानना सीखें।

एक नज़र में रिवीज़न

- › प्रबंध सिद्धांत विकास: प्रारंभिक क्लासिकी नवक्लासिकी आधुनिक.
- › सिद्धांत: सार्वभौमिक, मार्गदर्शन, लचीले, अनुभव-आधारित, व्यवहारिक, कारण-परिणाम.
- › सिद्धांत प्रबंधकों को उपयोगी ज्ञान, संसाधन उपयोग, और प्रभावी प्रशासन देते हैं.
- › टेलर: वैज्ञानिक प्रबंध, औद्योगिक दक्षता, कार्य का वैज्ञानिक विश्लेषण।
- › वैज्ञानिक प्रबंध की तकनीक: नियोजन-क्रियान्वयन विभाजन; 8 विशेषज्ञ फोरमैन.
- › प्रमापीकरण = मानक तय करना; सरलीकरण = अनावश्यक विविधताएँ हटाना.
- › कार्य अध्ययन: विधि (सबसे अच्छी विधि), गति (अनावश्यक गतियाँ हटाना), समय (मानक समय), थकान (आराम अंतराल).
- › कुशल को अधिक, अकुशल को कम मजदूरी देकर प्रेरणा देना।
- › फेयोल = फ्रांसीसी, 'सामान्य प्रबंध का जनक', उच्च प्रबंधन के सिद्धांत दिए।
- › काम को छोटे भागों में बांटना, विशेषज्ञता, दक्षता बढ़ाना।
- › अधिकार और उत्तरदायित्व में संतुलन आवश्यक है।