



9

समन्वय एवं नियंत्रण

आपने प्रबंधन के विभिन्न कार्यों के बारे में जैसे योजना, संगठन, नियुक्तिकरण एवं निर्देशन के बारे में विस्तार से पढ़ा। इस अध्याय में हम समन्वय और नियंत्रण के बारे में सीखेंगे। आप जानते हैं कि एक संगठन की विभिन्न व्यावसायिक गतिविधियां विभिन्न विभागों द्वारा समूहीकृत और संचालित की जाती है और प्रत्येक विभाग के भीतर प्रभाग और उप-विभाग होते हैं। संगठनात्मक लक्ष्यों को प्रभावी ढंग से प्राप्त करने के लिए यह सुनिश्चित करने की आवश्यकता है कि प्रभागों, उप-विभागों और विभागों की गतिविधियों में सामंजस्य और विधिवत जानकारी ली जाए ताकि संगठन का प्रदर्शन योजनाओं और निर्धारित समय के अनुरूप हों। यह सभी समूहों की गतिविधियों के उचित समन्वय और नियंत्रण के द्वारा प्राप्त किया जा सकता है। आइये नियंत्रण प्रक्रिया में शामिल विभिन्न चरणों के विषय में जानें।



अधिगम के प्रतिफल

इस पाठ को पढ़ने के बाद, शिक्षार्थी:

- समन्वय के अर्थ तथा उसके महत्व को समझता है;
- मानव संसाधनों को नियंत्रित करने की प्रक्रिया का वर्णन करता है; और
- एक व्यावसायिक संगठन में मानव संसाधन को नियंत्रित करने के महत्व को समझता है।

9.1 समन्वय का अर्थ

प्रत्येक संगठन में विभिन्न समूहों द्वारा विभिन्न प्रकार के कार्य किए जाते हैं और किसी भी एक समूह से समग्र रूप से संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने की अपेक्षा नहीं की जा सकती है। इसलिए यह आवश्यक हो जाता है कि विभिन्न कार्य समूहों और विभागों की गतिविधियों में सामंजस्य स्थापित किया जाए। प्रबंधन के इस कार्य को समन्वय के रूप में जाना जाता है।

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

यह व्यक्तियों, कार्य समूहों और विभागों के बीच कार्यवाही की एकता को सुनिश्चित करता है और संगठनात्मक लक्ष्यों को कुशलता से प्राप्त करने के लिए विभिन्न गतिविधियों और कार्यों को पूरा करने में सद्भाव लाता है। दूसरे शब्दों में समन्वय एक सामान्य लक्ष्य की खोज में कार्यवाही को एकता प्रदान करने या संगठित करने के लिए व्यक्तिगत और सामूहिक प्रयास की क्रमबद्ध व्यवस्था है। उदाहरण के लिए एक संगठन में क्रय विभाग उत्पादन के लिए कच्चा माल खरीदता है, उत्पादन विभाग माल का उत्पादन करता है और विपणन विभाग आदेश प्राप्त करता है और उत्पादों को बेचता है। इन सभी विभागों को एक एकीकृत तरीके से कार्य करना चाहिए। ताकि संगठनात्मक लक्ष्यों को विधिवत प्राप्त किया जा सके। इस प्रकार, समन्वय में एक संगठन की विभिन्न गतिविधियों और प्रयासों का समन्वय शामिल होता है ताकि योजनाबद्ध उद्देश्यों को न्यूनतम संघर्ष के साथ प्राप्त किया जा सके। ब्रैच के अनुसार 'समन्वय विभिन्न सदस्यों को कार्यों का उपयुक्त आवंटन करके टीम के रूप में कार्य करने के संतुलन को स्थापित करता है जिसमें यह देखा जाता है कि कार्यों को सदस्यों के बीच सामंजस्य के साथ कैसे किया जाता है।'

9.2 समन्वय का महत्व

प्रबंधन की एक प्रक्रिया के रूप में समन्वय का महत्व मुख्य रूप से इस तथ्य से उत्पन्न होता है कि विभिन्न समूहों, इकाइयों या विभागों द्वारा किया गया कार्य कुल कार्य का अभिन्न अंग है जिसके लिए एक संगठन स्थापित है। सामंजस्यपूर्ण प्रयासों या कार्यवाही की एकता के बिना, कुछ विभागों में लक्ष्यों की उपलब्धि अन्य विभागों के लिए प्रतिकूल जा सकती है, या उपलब्धियों का समय उचित नहीं हो सकता है। इसे नज़रअंदाज करना चाहिए और प्रबंधकों को अतिव्यापी और संघर्ष को रोकना होगा ताकि एकतापूर्ण तरीके से कार्यवाई की जा सके। बढ़ते आकार और संचालन के पैमाने के साथ समन्वय का महत्व और अधिक बढ़ जाता है जो कि निम्न कारणों से होता है-

- (क) जब काम के आकार और मात्रा में वृद्धि होती है तो अधिक लोगों के कार्यों के समूह होंगे। इसलिए विपरीत उद्देश्यों पर काम करने वाले लोगों की अधिक संभावना है क्योंकि संगठनात्मक तथ्यों की तुलना में इकाई और उप-इकाई लक्ष्यों को उनके द्वारा अधिक महत्वपूर्ण माना जा सकता है। इतना ही नहीं, बड़े आकार के पर्यवेक्षण और संचार की समस्याएं भी हो सकती हैं। इसलिए गतिविधियों पर ध्यान देते हुए समन्वय करना प्रबंधकों के लिए एक प्रमुख कार्य बन जाता है।
- (ख) बड़े संगठन आमतौर पर जिस स्थान पर स्थित होते हैं वहां लोगों के बीच अनेक गतिविधियां करते हैं और वहां के लोगों से लगातार बातचीत के जरिए संपर्क में रहते हैं। इसलिए समन्वय की आवश्यकता बढ़ जाती है और यह प्रबंधकों के लिए एक बड़ी जिम्मेदारी बन जाती है।



टिप्पणी

(ग) किसी संगठन के आकार में वृद्धि को अक्सर व्यावसायिक गतिविधियों के विविधीकरण के साथ जोड़ा जाता है। यह नए और संबंधित उत्पादों को मौजूदा उत्पाद लाइनों में जोड़े जाने के कारण हो सकता है। परिणामस्वरूप गतिविधियों का अधिक विभाजन एवं उपखंड हो जाता है। इसी समय प्रबंधकीय स्तर और जिम्मेदारियों के उर्ध्वाकार विभाजन की संख्या में वृद्धि हुई है। ये सभी समन्वय को और अधिक कठिन तथा महत्वपूर्ण बनाते हैं।

किसी संगठन में समन्वय के महत्व को देखते हुए इसे कभी-कभी प्रबंधन का सार कहा जाता है। यह एक संगठन के सभी विभागों और शाखाओं में प्रबंधकों का एक कार्य है और प्रबंधन के सभी स्तरों पर लागू होता है। अंततः मितव्ययता और दक्षता सुनिश्चित करने के विभिन्न समूहों के बीच सामंजस्यपूर्ण संबंधों के रख-रखाव में मदद करता है।



पाठगत प्रश्न-9.1

1. 'समन्वय' शब्द को परिभाषित करें।
2. निम्नलिखित वाक्यों को सही करें यदि वे गलत हैं-
 - (क) समन्वय से कार्यों में विविधता आती है।
 - (ख) छोटे संगठन में समन्वय का अधिक महत्व है।
 - (ग) जैसे-जैसे काम विभाजन या उप-विभाजन होता है, समन्वय की आवश्यकता बढ़ जाती है।
 - (घ) समन्वय केवल निचले स्तर के प्रबंधकों का कार्य है।
 - (ङ) समन्वय की अनुपस्थिति में प्रबंधकों द्वारा संगठनात्मक लक्ष्यों की उपेक्षा की जा सकती है।

9.3 नियंत्रण का अर्थ

प्रबंधकीय नियोजन में उद्देश्य को पूरा करना और लक्ष्य निर्धारित करना होता है। उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए एक उचित संगठनात्मक संरचना तैयार की जाती है, लोगों को विभिन्न कार्यों को सौंपा जाता है और उन्हें अपने संबंधित कार्य करने के लिए निर्देशित किया जाता है। वास्तविक प्रदर्शन का मूल्यांकन समय-समय पर किया जाता है ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि जो प्राप्त किया गया है वह योजनाओं और लक्ष्यों के अनुरूप है। यह वास्तव में नियंत्रण का कार्य है। इस प्रकार, प्रबंधन के कार्य के रूप में नियंत्रण नियोजित या मानक प्रदर्शन की तुलना में कार्य के वास्तविक प्रदर्शन के मूल्यांकन को बताता है और यदि आवश्यकता पड़ी तो सुधारात्मक कार्यवाही भी करता है।

व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य



टिप्पणी

हेनरी फेयोल के अनुसार, “नियंत्रण में वह सत्यापित करना शामिल है कि क्या सब कुछ अपनाई गई योजना निर्धारित नियमों जारी किए गए निर्देश और स्थापित सिद्धांतों के अनुसार हो रहा है।

बैच के अनुसार, ‘नियंत्रण का अभिप्राय पर्याप्त प्रगति और कार्य के संतोषजनक निष्पादन के लिए वर्तमान निष्पादन का पूर्व निश्चित मानकों से मिलान करना और वर्तमान कार्य-योजनाओं के अनुभवों को भविष्य के मार्गदर्शन के लिए रिकार्ड करना है।’

नियोजन और नियंत्रण निकटता से एक-दूसरे से संबंधित हैं और एक-दूसरे पर निर्भर हैं। नियंत्रण नियोजन पर निर्भर करता है क्योंकि नियोजन उन लक्ष्यों या मानकों को प्रदान करता है जिससे वास्तविक प्रदर्शन की तुलना की जा सकती है। दूसरी ओर नियंत्रण नियोजन का मूल्यांकन भी करता है। यह योजना की कमियों को सामने लाता है और योजनाओं को बेहतर बनाने में मदद करता है। उदाहरण के लिए कारखाने में स्टील की चादर को छोटे गोल टुकड़ों में काटने के लिए 10 श्रमिकों की आवश्यकता होती है। कार्य योजना यह निर्धारित करती है कि प्रत्येक कार्यकर्ता को एक दिन में 40 टुकड़े (प्रति सप्ताह 240 टुकड़े) काटने चाहिए। एक हफ्ते के बाद, प्रबंधक को पता चलता है कि 10 श्रमिकों में से 6 केवल 200 टुकड़ों को काट पाए और 4 केवल 180 टुकड़े ही कर पाए इस विचलन में एक प्रबंधक कारणों का पता लगाने के लिए कार्य स्थल पर श्रमिकों को प्रदान की जाने वाले भौतिक सुविधाओं का भी मूल्यांकन करता है।

नियंत्रण कार्य से प्रबंधक इस निष्कर्ष पर पहुंचता है कि प्रति सप्ताह 240 टुकड़ों का लक्ष्य बहुत अधिक है। इसलिए इसे प्रति सप्ताह 240 से 200 टुकड़ों तक संशोधित किया। इस प्रकार, प्रबंधक योजना को संशोधित कर सकता है क्योंकि नियंत्रण अभ्यास से संकेत मिलता है कि उसने जो मानक तय किया था वह अनुचित रूप से उच्च और कर्मचारियों की पहुंच से परे था। यह ध्यान दिया जा सकता है कि प्रभावी नियंत्रण रखने के लिए, प्रबंधकों के पास न केवल मानक होने चाहिए बल्कि यह भी देखना चाहिए कि वास्तविक और मानक कार्यों के स्तर को मापने के लिए सूचना एकत्र करे और यदि दोनों में अंतर पाया जाए तो उसे इस विचलन को दूर करने के लिए सुविधाजनक कार्यवाही करनी चाहिए।

यह आवश्यक है क्योंकि ऐसी जानकारी के बिना प्रबंधन विचलन को मापने में सक्षम नहीं होंगे और सुधारात्मक कार्यवाही के बिना, संपूर्ण नियंत्रण प्रक्रिया एक व्यर्थ अभ्यास होगी।

आपको यह भी ध्यान रखना चाहिए कि नियंत्रण में केवल काम की मात्रा की जांच शामिल नहीं है बल्कि इसमें प्रदर्शन की गुणवत्ता, लिया गया समय और लागत की जांच भी शामिल है। उपर्युक्त उदाहरण में मान लें कि प्रत्येक कर्मचारी प्रति सप्ताह 240 टुकड़े काट सकता है, लेकिन अधिकांश टुकड़े निर्दिष्ट आकार के नहीं होते या स्टील की अधिक चादरें बेकार होती है। ऐसी स्थिति में प्रबंधकों को ऐसे कदम उठाने चाहिए जिनसे कार्य की गुणवत्ता में सुधार हो।

इसलिए नियंत्रण में शामिल होती हैं-

- (क) काम की प्रकृति, मात्रा और समय सीमा को जानना
- (ख) निष्पादन का योजना से मिलान
- (ग) विचलन यदि कोई है तो उसका विश्लेषण करना
- (घ) सुधारात्मक कदम उठाना
- (ङ) यदि आवश्यक हो तो योजनाओं में परिवर्तन का सुझाव

9.4 नियंत्रण की विशेषताएं

नियंत्रण की विभिन्न विशेषताएं निम्नलिखित हैं-

1. **नियोजन नियंत्रण का आधार है-** कहा जाता है कि नियोजन के अनुसार नियंत्रण प्रदर्शन की जांच करता है इसलिए नियोजन प्रक्रिया नियंत्रण और निष्पादन के मानकों और लक्ष्यों को निर्धारित करता है।
2. **नियंत्रण एक सतत चलने वाली प्रक्रिया है-** यह प्रबंधन द्वारा किया जाने वाला एक सतत और गतिशील कार्य है। इसमें प्रदर्शन की निरंतर समीक्षा शामिल है यह एक बार करके खत्म होने वाली प्रक्रिया नहीं है। नियंत्रण की अवधि सामान्य रूप से कार्य की प्रकृति, कार्य की मात्रा और प्रबंधन की नीतियों पर निर्भर करती है।
3. **नियंत्रण एक व्यापक प्रक्रिया है-** नियंत्रण प्रबंधन के सभी स्तरों पर की जाने वाली प्रत्येक कार्यात्मक क्षेत्र में और प्रत्येक इकाई या विभाग में किया जाता है। इस प्रकार यह सब जगह व्यापक है।
4. **कार्यवाही ही नियंत्रण का सार है-** नियंत्रण कार्यवाही मूलक प्रक्रिया है। निष्पादन में सुधार या योजनाओं के संशोधन के लिए सुधारात्मक कार्यवाही नहीं होने पर नियंत्रण का उद्देश्य असफल हो जाता है।
5. **नियंत्रण हमेशा आगे देखता है-** नियंत्रण कार्य की प्रकृति का भविष्य है। यह वर्तमान प्रदर्शन को मापता है और सुधारात्मक कार्यवाही के लिए दिशा निर्देश प्रदान करता है। यह योजनाओं के अनुसार भविष्य के निष्पादन को सुनिश्चित करता है। इस प्रकार यह दूरदर्शी होता है।

नियंत्रण क्यों आवश्यक है- नियंत्रण प्रबंधन के महत्वपूर्ण कार्यों में से एक है। यह विचलन को इंगित करता है जिसके आधार पर प्रबंधक सुधारात्मक कदम उठा सकते हैं। यदि कोई नियंत्रण नहीं किया जाता है, तो काम वांछित रूप में नहीं किया जा सकता है और अक्षमताएं या समस्याएं वैसी ही बनी रहती हैं। उदाहरण के लिए एक कार्यशाला है जिसमें पुस्तकों को जिल्द किया जाता है। मालिक इसके लिए 5 व्यक्तियों को काम पर रखता है और उन्हें बताता



टिप्पणी

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

है कि प्रतिदिन में कम से कम चार किताबें पर जिल्द हो जानी चाहिए। श्रमिक दिन के अंत तक 6 घंटे काम करते हैं। वह उनमें से प्रत्येक को किए गए काम को दिखाने के लिए कहता है और वह पाता है कि ए ने 28 पुस्तकें, बी ने 25 पुस्तकें, सी ने 24 पुस्तकें और डी तथा ई ने क्रमशः 22 और 20 पुस्तकें बांधी हैं। वह उनके काम की सराहना करता है और उनकी तारीफ करता है तथा डी एवं ई को मुख्य रूप से अपनी नियंत्रण प्रक्रिया के अंतर्गत चेतावनी भी देता है। मान लीजिए कि यदि वह काम की जांच नहीं करता और श्रमिकों से समान व्यवहार करता तो ए को और अच्छा कार्य करने की प्रेरणा नहीं मिलती। डी और ई की अकुशलता का पता भी नहीं चलता।

आज के समय में नियंत्रण का महत्व बढ़ता जा रहा है। व्यावसायिक इकाइयां आकार में बढ़ी हैं और इनमें कई प्रकार की प्रक्रियाएं शामिल हैं। विभिन्न उत्पादकों और विक्रेताओं के बीच बाजार में प्रतियोगिता बढ़ी है। इसलिए प्रबंधकों को संचालन की दक्षता को बनाए रखना और लगातार सुधार करना है। इस प्रयोजन के लिए दिए गए कार्य की नियमित जांच आवश्यक है। यह लागत और अपव्यय को कम करने में भी मदद करता है। यह भी आवश्यक है कि उपलब्धियों के लक्ष्यों को समय-समय पर ऊंचा उठाया जाए और कर्मचारियों को काम के बेहतर निष्पादन के लिए विधिवत पुरस्कृत भी किया जाए। यह नियंत्रण की प्रक्रिया से ही संभव है। इस प्रकार नियंत्रण-

- (क) लक्ष्य को प्राप्त करने में सहायक है।
- (ख) समय पर निर्णय लेने में सहायक है।
- (ग) कर्मचारियों के निष्पादन को देखने और उनको बेहतर करने के लिए प्रेरित करता है।
- (घ) उत्तम समन्वय में सहायक है।
- (ङ) बेहतर योजना बनाने में मदद करता है।
- (च) कार्य के दौरान होने वाली गलतियों को कम करता है।
- (छ) निर्णय लेने की सुविधा प्रदान करता है और
- (ज) पर्यवेक्षण को आसान बनाता है।

नियोजन एवं नियंत्रण के बीच सम्बन्ध नियोजन लक्ष्य निर्धारित करता है। नियंत्रण जांच के दौरान मानकों की निष्पादन से तुलना करता है। इसलिए नियोजन नियंत्रण के मापदंड को ठीक करता है। इस प्रकार बिना नियोजन के नियंत्रण अंधा होता है।

नियोजन ही नियंत्रण की प्रक्रिया को निर्धारित करता है। नियंत्रण ही नियोजन के वास्तविक और नियोजित कार्य की तुलना करता है। नियंत्रण निष्पादन से विचलन को पहचानता है और उसे ठीक करना आरंभ करता है, जब नियंत्रण का प्रयोग किया जाता है तभी सुधारात्मक कार्यवाही की योजना भी फलदायी होती है।



टिप्पणी

नियोजन आगे देखता है क्योंकि इसी के अनुसार भविष्य की योजना बनाई जाती है। लेकिन यह पिछले समकों के आधार पर आगे की ओर देखती है। इसलिए हम कह सकते हैं कि नियोजन पीछे की उपलब्धियों एवं आगे के लक्ष्य दोनों को देखता है।

नियंत्रण को आगे की ओर देखना है क्योंकि नियोजित प्रदर्शन के साथ वास्तविक प्रदर्शन की तुलना करना भी शामिल है। नियंत्रण पीछे भी देखता है क्योंकि एक प्रबंधक मानक के अनुसार विचलन के लिए पिछले वर्ष के निष्पादन के अनुसार आगे की योजनाओं पर नियंत्रण करता है। इस प्रकार कह सकते हैं कि योजना एवं नियंत्रण दोनों ही पिछले निष्पादन और आगे की भूमिका की समीक्षा करते हैं।



पाठगत प्रश्न-9.2

1. नियंत्रण को अपने शब्दों में परिभाषित करें।
2. नीचे दिए गए संकेत का उपयोग करके उपयुक्त अक्षरों के साथ निम्नलिखित अपूर्ण शब्दों को पूरा करें। प्रत्येक रिक्त स्थान केवल एक अक्षर का प्रतिनिधित्व करता है-

(क) वि.....ल.....	(ख) द..... व्या.....क
(ग) भ.....व्या.....खी	(घ) नि..... न्त.....र

(क) संकेत जब वास्तविक निष्पादन कार्य नियोजित कार्य से अलग होता है।
 (ख) हर कार्यात्मक क्षेत्र में सभी स्तरों पर नियंत्रण की आवश्यकता होती है।
 (ग) नियंत्रण आगे देखता है।
 (घ) नियंत्रण एक सतत चलने वाली प्रक्रिया है

9.6 नियंत्रण की प्रक्रिया

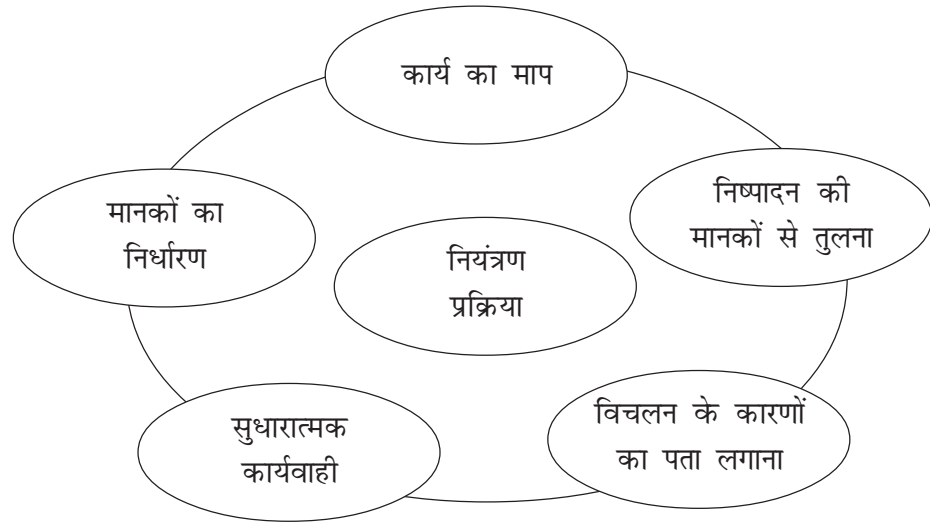
नियंत्रण की प्रक्रिया में विभिन्न चरण होते हैं जो निम्न उदाहरण से स्पष्ट है:

राम एक वस्त्र निर्माण की कंपनी में कार्यरत है। उसका काम पतलून की सिलाई का है। उनके पर्यवेक्षक ने कहा है कि उन्हें एक दिन में 20 पतलून सिलने चाहिए। यह नियंत्रण प्रक्रिया का पहला चरण है, अर्थात् मानकों का निर्धारण 1 दिन के अंत में पर्यवेक्षक गिनता है और पाता है कि राम ने केवल 18 पतलून पूरे किए हैं। इस प्रकार कार्य का माप नियंत्रण प्रक्रिया का दूसरा चरण है। फिर वह मानकों के साथ इसकी तुलना करता है जिसे नियंत्रण का तीसरा चरण कहा जा सकता है इसमें वह पाता है कि दो कर्मचारी ऐसे हैं जिनका निष्पादन मापदंड एवं नियोजन के अनुरूप नहीं है। जब पर्यवेक्षक उस कमजोर निष्पादन का कारण ढूंढता है तो वह देखता है कि जिन मशीनों पर दूसरे कर्मचारी कार्य कर रहे थे उसमें दोष है। यह नियंत्रण का चौथा चरण है जिसमें वह योजना के अनुसार कार्य पूरे न होने पर विचलन के

व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य



कारणों की खोज करता है। अब वह भविष्य में इन कारणों को ध्यान में रखते हुए योजना बनाएगा ताकि अपेक्षित दोषों से बचा जा सके इसके लिए वह निश्चित करता है कि अब हर दिन प्रयोग में आने वाली मशीनों और उपकरणों की जांच की जाए। यह सुधारात्मक कार्यवाही है, जो नियंत्रण का पांचवा और अंतिम चरण है।



चित्र 9.1 नियंत्रण की प्रक्रिया

- मानकों का निर्धारण-** मानक सुनिश्चित करना नियंत्रण की पहली आवश्यकता है। मानक योजनाओं से उत्पन्न होते हैं और तुलना के लिए आधार प्रदान करते हैं। मानकों के विभिन्न प्रकार हो सकते हैं जैसे प्रति घंटे उत्पादन की जाने वाली इकाइयों की संख्या, प्रति इकाई उत्पादन की लागत, प्रतिदिन स्कैप और अपव्यय की मात्रा, उत्पादक की गुणवत्ता आदि! जहां तक संभव हो, मानकों को मात्रात्मक शब्दों में निर्धारित किया जाना चाहिए। एक मात्रात्मक मानक एक ठोस उपाय प्रदान करता है और तुलना में मदद करता है। यह भी उतना ही महत्वपूर्ण है कि तय किए गए मानक यथार्थवादी और ध्यान देने योग्य हों न तो बहुत अधिक और न ही बहुत कम। यदि यह बहुत अधिक है, तो कर्मचारी हतोत्साहित होंगे और दूसरी ओर यदि बहुत कम है तो संगठन कम दक्षता के स्तर पर कार्य करेगा, जिससे लागत अधिक होगी। यदि मानक उपलब्धि ठीक न हो तो सहन करने योग्य विचलनों की एक सीमा भी निर्धारित होनी चाहिए। यह न्यूनतम और अधिकतम सीमाओं के संदर्भ में व्यक्त किया जा सकता है। अनुमानित सीमा के भीतर प्रदर्शन को किसी सुधारात्मक कार्यवाही की आवश्यकता नहीं हो सकती है।
- कार्य का माप-** जब मानक स्थापित होते हैं, तो इनका अगला चरण एक नियमित अंतराल पर इसे मापना होता है। माप भौतिक कार्यों के मामले में मुश्किल नहीं होती है, उदाहरण के लिए, उत्पादित इकाइयां, लागत खर्च, समय की खपत आदि क्योंकि



टिप्पणी

इन्हें आसानी से मापा जा सकता है। निष्पादन को निरीक्षण और रिपोर्टिंग के आधार पर मापा जा सकता है। आमतौर पर निचले स्तरों पर, अवलोकन और निरीक्षण के आधार पर एक विस्तृत नियंत्रण का लगातार एक अंतराल तक अभ्यास किया जाता है। प्रबंधन के उच्च स्तर के लिए, रिपोर्ट नियमित अंतराल पर तैयार की जाती है। प्रदर्शन को यथा शीघ्र मापा जाना चाहिए ताकि यदि उसके लिए सुधारात्मक कार्यवाही की जाए तो इसके लिए पर्याप्त समय मिल सके।

3. **मानकों के साथ निष्पादन की तुलना-** नियंत्रण प्रक्रिया में अगला कदम मानकों की वास्तविक निष्पादन से तुलना है। यदि मानक को अच्छी तरह परिभाषित करके निर्धारित किया गया हो और उन्हें निष्पक्ष रूप से मापा जा सके, तो तुलना बहुत सरल हो जात है लेकिन गतिविधियों के मामले में जहां मापनीय मात्रात्मक मानकों को विकसित करना मुश्किल है, वहां निष्पादन का माप और मूल्यांकन मुश्किल हो जाता है। वास्तविक और मानक निष्पादन की तुलना में तीन संभावित परिणामों को जन्म दे सकती है-

- (अ) वास्तविक निष्पादन मानक से कम
- (ब) या उससे ज्यादा
- (स) या उसके बराबर हो सकती है।

यदि वास्तविक निष्पादन मानक के बराबर है, तो किसी भी कार्यवाही की आवश्यकता नहीं है, लेकिन जहां विचलन देखा जाता है वहां सुधारात्मक कार्यवाही आवश्यक हो जाती है। प्रबंधकों को यह पता लगाना चाहिए कि क्या ये सहनीय सीमा के भीतर है या बाहर। सुधारात्मक कार्यवाही केवल विचलन के लिए आवश्यक हो जाती है जो सहनीय सीमा से बाहर होती है।

4. **विचलन के कारणों का पता लगाना-** किसी भी सुधारात्मक कार्यवाही को करने से पहले प्रबंधकों को विचलन के कारणों का पता लगाने का प्रयास करना चाहिए। दोष यह हो सकता है कि निर्धारित मानक प्राप्त करने योग्य नहीं थे, न कि अधीनस्थ अक्षम थे। या फिर प्रबंधक द्वारा जारी निर्देशों की प्रकृति के कारण भी विचलन हो सकता है, न कि अधीनस्थों की गलतियों के कारण। इसलिए यह आवश्यक है कि जो विचलन का कारण बनें, उनका पता लगाने के लिए उपयुक्त सुधारात्मक कार्यवाही का निर्धारण किया जाए।
5. **सुधारात्मक कार्यवाही करना-** एक बार जब विचलन के कारणों का पता चल जाता है तो अगला कदम एक सुधारात्मक कार्यवाही के लिए उठाया जाता है जिसमें मानकों में संशोधन, श्रमिकों के चयन और प्रशिक्षण के तरीकों को बदलना या बेहतर प्रेरणा प्रदान करना शामिल हो सकता है। जैसा कि पहले कहा गया है, प्रबंधकों को केवल मुख्य विचलन पर ध्यान केन्द्रित करना चाहिए। मामूली विचलन यानि, सहनीय सीमा

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

के भीतर विचलन, चिंता का करण नहीं होना चाहिए। मानकों से विचलन के सुधार को तुरंत ठीक किया जाना चाहिए ताकि नुकसान से बचा जा सके।



पाठगत प्रश्न-9.3

- नीचे दिए गए काम (i) से कालम (ii) का मिलान करें।

(क) मानकों का निर्धारण	(i) वास्तव में किया गया कार्य
(ख) कार्य का मापन	(ii) लक्ष्यों के साथ वास्तविक कार्य की तुलना
(ग) कार्य का मूल्यांकन	(iii) निष्पादन के वांछित स्तर का निर्धारण
(घ) विचलन के कारणों का निर्धारण	(iv) वास्तविक निष्पादन को मानक के अनुरूप करने के प्रयत्न
(ङ) सुधारात्मक कार्यवाई करना	(v) वास्तविक निष्पादन और मानकों के अंतर क्यों है।
- अप्रैल 2014 के महीने के दौरान गोपाल की रेडीमेड ड्रेस फैक्ट्री में होने वाले कार्यक्रमों का क्रम नियंत्रण की प्रक्रिया को ध्यान में रखते हुए उन्हें उचित क्रम में व्यवस्थित करें।
 - गोपाल ने अप्रैल, 2014 में 500 शर्ट बनाने का लक्ष्य निर्धारित किया है।
 - गोपाल ने दोषपूर्ण मशीनों को बदल दिया और कार्य न करने वाले कर्मचारियों को भी
 - 30 अप्रैल, 2014 को गोपाल ने पाया कि केवल 400 शर्ट ही बन पायीं।
 - गोपाल परेशान हो गया कि उसे निर्धारित लक्ष्य से 100 शर्ट कम बन पायी।
 - गोपाल ने पाया कि कुछ मशीनें और संबंधित उपकरण में परेशानी थी और कुछ कर्मचारी भी ऐसे थे जो अपना और दूसरों का समय व्यर्थ नष्ट करते थे।



पाठांत प्रश्न

अति लघुउत्तरीय प्रश्न

- समन्वय के किन्हीं दो लाभ को बताइये।
- नियंत्रण की किन्हीं चार विशेषताओं को बताइये।
- नियंत्रण के संदर्भ में विचलन क्या है?

**टिप्पणी**

4. नियंत्रण क्यों आवश्यक है? किन्हीं दो कारणों को बताइये।

5. नियंत्रण से आप क्या समझते हैं?

लघुउत्तरीय प्रश्न

1. नियंत्रण से क्या तात्पर्य है?

2. नियंत्रण प्रक्रिया को सूचीबद्ध करें।

3. समन्वय को प्रबंध का सार क्यों कहा जाता है। संक्षेप में समझाइए।

4. नियोजन एवं नियंत्रण अलग नहीं किए जा सकते हैं। संक्षेप में समझाइए।

5. एक प्रबंधक को क्या करना चाहिए जब निर्धारित लक्ष्य और वास्तविक निष्पादन में अंतर हो?

6. नियोजन एवं नियंत्रण के बीच गहरा तथा विपरीत सम्बन्ध होता है। इस पर विचार दें।

दीर्घउत्तरीय प्रश्न

1. नियंत्रण प्रक्रिया के विभिन्न चरणों पर प्रकाश डालें।

2. प्रबंधन के सभी स्तरों पर और सभी कार्यात्मक क्षेत्रों में समन्वय की आवश्यकता होती है। इस पर टिप्पणी करें।

3. नियंत्रण की विशेषताओं को बताइये।

4. नियंत्रण का अर्थ बताइये। क्या कारण है कि प्रत्येक संगठन को अपने कार्यों में एक निश्चित नियंत्रण प्रणाली को अपनाना पड़ता है।

5. नियोजन एवं नियंत्रण के बीच के संबंधों को विस्तार से बताइये।

**पाठगत प्रश्नों के उत्तर**

9.1 1. प्रबंध का कार्य जिसमें संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न प्रकार के समूहों में समन्वय किया जाता है।

2. (क) समन्वय कार्यों में एकता लाता है।

(ख) छोटे प्रबंधन में समन्वय का महत्व कम होता है।

(ग) सही

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

(घ) समन्वय प्रबंधन के हर स्तर पर होता है।

(ङ) सही

9.2 (क) विचलन

(ख) सर्व व्यापक

(ग) भविष्योन्मुखी

(घ) निरंतर

9.3 1. (क) (iii)

(ख) (i)

(ग) (ii)

(घ) (v)

(ङ) (iv)

2. (1.) (क)

(2.) (ग)

(3.) (घ)

(4.) (ङ)

(5.) (ख)

करें और सीखें

समन्वय हर तरह के संगठन के लिए आवश्यक है। अपने आस-पास ऐसी दो परिस्थितियों को खोजें जिसमें लक्ष्य प्राप्ति के लिए समन्वय के महत्व को दर्शाया गया है।

रोल प्ले

रामस्वरूप एक बाल बियरिंग बनाने वाले कारखाने का मालिक है। छह महीने पहले उसने अपने बेटे सुयंश के लिए एक छोटी ईकाई को आरंभ किया। जहां वह इनवर्टर की बैटरी बनाता है। रविवार को नाश्ते के समय उसने अपने बेटे से पूछा कि व्यवसाय की क्या स्थिति है तो उसका बेटा बहुत चिंतित और दुःखी दिखाई दिया।

**टिप्पणी**

- रामस्वरूप** : मामला क्या है? क्या तुम्हारा व्यवसाय ठीक तो है?
- सुयंश** : नहीं पापा! बहुत सारी चीजें समझ से बाहर हैं। उतना लाभ नहीं हो रहा है जितना मैंने सोचा था।
- रामस्वरूप** : यदि व्यवसाय में बिक्री, लाभ, लागत संसाधन का प्रयोग आदि से संबंधित लक्ष्य पर नहीं हो रहे हैं तो या तो तुम्हारा लक्ष्य बहुत ज्यादा है या हमारे प्रदर्शन में कमी है। हमें समय-समय पर इसका अवलोकन करते रहना चाहिए।
- सुयंश** : पापा, जब हमने पूंजी निवेश किया, नई मशीनें खरीदी, प्रतिस्पर्धी कर्मचारी रखे तो फिर हमें अपेक्षित लाभ क्यों नहीं मिल रहा है?
- रामस्वरूप** : व्यवसाय केवल योजनाओं को बनाना और उन्हें कार्यान्वित करना ही नहीं है। इसका एक पहलू है कि निष्पादन सही दिशा में हो तथा इस पर सही नियंत्रण हो।
- सुयंश** : नियंत्रण?
- रामस्वरूप** : नियंत्रण एक सतत प्रक्रिया है जिसको लक्ष्य प्राप्ति के लिए समय-समय पर लागू करना आवश्यक है।

(आगे, रामस्वरूप ने अपने बेटे को नियंत्रण की प्रक्रिया को सही तरीके से समझाया कि कैसे व्यवसाय में लाभ प्राप्त करने के लिए नियंत्रण आवश्यक है)।

अपने लिए तथा अपने मित्र के लिए एक-एक भूमिका चुनें और आगे इस संवाद को जारी रखें।

