

# प्रबंधकीय कुशलता

## MANAGERIAL SKILLS



## अनुक्रमणिका

क्रम	विवरण	पृष्ठ क्र.
1	फील्ड महाप्रबंधक का सन्देश	3
2	भूमिका	4
3	पारस्परिक प्रबंधकीय कुशलता	5 – 17
4	तकनीकी प्रबंधकीय कुशलता	18 – 30
5	निर्णयन प्रबंधकीय कुशलता	31 – 48
6	संरचनात्मक प्रबंधकीय कुशलता	49 – 58
7	समय प्रबंधन की कुशलता	59 – 69
8	उपसंहार	70 – 72

## फील्ड महाप्रबंधक का संदेश



मुझे हर्ष है कि बैंक के कोलकाता अंचल में फील्ड महाप्रबन्धक का महत्वपूर्ण दायित्व वहन करते हुए मुझे प्रबंधकीय कुशलता पर हिन्दी भाषा में प्रस्तुत इस पुस्तिका के माध्यम से आपसे कुछ कहने का अवसर भी प्राप्त हुआ है।

आप अवगत है कि दिसम्बर 21, 2021 को हम अपनी स्थापना के 111वें वर्ष में प्रवेश कर चुके हैं। गर्व का विषय है कि हम भारत के एक पुराने बैंक जो कि बैंकिंग क्षेत्र के हर परिवर्तन का साक्षी रहा है, के सदस्य हैं। अपनी शताब्दी से भी अधिक की अपनी विकास यात्रा पूरी करने के बाद बैंकिंग क्षेत्र में आज हमारी जो छवि है, वस्तुतः उससे हमारा दायित्व और अधिक बढ़ जाता है। संदर्भित गौरवमय अतीत की गरिम का अक्षुण्ण रखने के लिए हमें अपने विभिन्न संगठनात्मक उद्देश्यों की शत प्रतिशत प्राप्ति जिनमें संस्थागत जमाओं पर निर्भरता कम करना और कोर बैंकिंग में वृद्धि करना, ग्राहक आधार बढाना, खुदरा उत्पादों पर जोर देना, अच्छी आस्तियों को अर्जित करना तथा उन्हें बनाए रखना, थर्ड पार्टी उत्पादों को लोकप्रियता देना तथा अपने ग्राहकों के साथ अच्छे संबंध रखने के साथ-साथ बेहतर प्रबंधकीय कुशलता एवं ऋणों की वसूली आदि की ओर अनिवार्यतः देकर उनमें वृद्धि सुनिश्चित करनी होगी।

ऋणों की खराब हो जाने यानी अनुपयोज्य आस्तियाँ बढ़ जाने से बैंक की प्रगति एवं विकास पर कुप्रभाव पड़ता है। भारतीय रिज़र्व बैंक एवं भारत सरकार द्वारा जारी नियमों के अंतर्गत निर्धारित मानकों के तहत किए जाने वाले तत्सम्बन्धित वर्गीकरण के अनुरूप संदिग्ध एवं अशोध्य ऋणों के लिए प्रावधान भी करने पड़ते हैं जिससे बैंक की लाभप्रदता कम हो जाती है तथा लाभप्रदता कम हो जाने का परिणाम होता है समग्र छवि का खराब होना, प्रलाभों में-स्टाफ को दिए जा सकने वाले लाभों, विकासात्मक कार्यों का रुक जाना कमी होना आदि। इसके अतिरिक्त बैंकों की ऋण वसूली प्रक्रिया में लगने वाला अप्रत्याशित समय, श्रम एवं आर्थिक व्यय को सहन करना पड़ता है। जिससे बैंक की लाभ प्रदता कम हो जाती है।

यह अतिआवश्यक है कि अनुपालनात्मक सावधानियों को दृढतापूर्वक पालने सुनिश्चित किया जाए तथा किसी भी नियम आदि की अवहेलना न की जाए ताकि बैंक के किसी भी खाते की खराब होने की संभावना न रहे। एक अन्य आवश्यकता निष्ठा एवं परिश्रमपूर्वक किए जाने वाले प्रयासात्मक योगदान की भी है और मुझे विश्वास है कि उसकी आपके कोई कमी नहीं है। मुझे उम्मीद है कि समस्त सेन्ट्रलाइस्ट स्टाफ उक्त कार्य हेतु सहयोग करने हेतु सदैव तत्पर है।

इस पत्रिका में आंचलिक कार्यालय, कोलकाता के राजभाषा कक्ष एवं अंचलान्तर्गत क्षेत्रीय कार्यालयों में नियुक्त राजभाषा अधिकारियों ने प्रयास कर 'प्रबंधकीय कुशलता' विषय पर प्रभावी प्रस्तुती का प्रयास किया है। कोशिश यह भी है कि सरल और प्रभावी भाषा में विषय वस्तु को समझा जाए।

उक्त महत्वपूर्ण एवं समयानुकूल अपेक्षा पर आपके विचार एवं अनुभव एक दूसरे के साथ साझा हो सकें। तथा हम सब एक दूसरे की जानकारी एवं अनुभवों का लाभ उठाते हुए अपने सामयिक दायित्व का सफल निर्वहन कर सकें।  
शुभकामनाओं सहित

(डी. एन. राजेन्द्र कुमार )

फील्ड महाप्रबंधक  
कोलकाता अंचल

## भूमिका

एक नवजात शिशु जब इस संसार में आता है तो वह बिल्कुल निरीह और मासूम होता है। उसके द्वारा किया गया सबसे पहला कार्य होता है रोना। रोने के अलावा उसे कुछ नहीं आता लेकिन जैसे जैसे ही वह बड़ा होता है लोगों के संपर्क में आता है जैसे जैसे वह हर चीज सीखता जाता है। माता पिता के-होठों को हिलता हुआ देखकर शब्दों को सुनकर वह पहले छोटे,छोटे शब्द सीखता है- भूख लगने पर अपनी मां को अपनी भाषा में समझा देता है कि उसे भूख लगी है। सीखने के इस क्रम में उसे मूल रूप से दो चीजें बहुत कम आती है पहला अवलोकन और दूसरा निरंतर अभ्यास।

अवलोकन और अभ्यास से ही एक छोटा सा बालक धीरे धीरे बोलना सीखता है, अपने पैरों पर खड़ा होना सीखता है, फिर चलना और चलने के बाद दौड़ना। अभ्यास के बल पर ही वह धीरे धीरे हर-चीज में दक्षता हासिल करता है और तब जाकर वह एक स्वस्थ जीवन और स्वस्थ शरीर को प्राप्त करता है।

अभ्यास से यह जो दक्षता हासिल करने का क्रम है वह जीवन के हर पहलुओं में विद्यमान है। जीवन के हर पल उठने-बैठने, खाने,पीने- लोगों से संपर्क स्थापित करने, कार्य करने एवं समाज में अपने आप को स्थापित करने के लिए भी हमें दक्षता की ही जरूरत होती है। समाज में कोई व्यक्ति अपने आप को बुद्धिमान तभी साबित कर पाता है जब वह अपने सारे कार्य दक्षता पूर्वक करता है। अपने सारे कार्यों का प्रबंध कौशल पूर्वक करता है।

उसका यह कौशल, उसकी दक्षता उसके कार्य प्रदर्शन में भलीभांति- प्रकट होता है तभी वह एक अच्छा व्यक्तित्व बनकर उभरता है और बात जब प्रबंधकीय कौशल की आती है तो यह अपने आप में एक दुरूह कार्य होता है क्योंकि कौशल जन्मजात नहीं होता वह अभ्यास और शिक्षा के माध्यम से उन्हें ही प्राप्त होता है जो वास्तव में इस में निपुण होना चाहते हैं, जिनमें कुछ पाने का, कुछ कर गुजरने का हौसला होता है। असफलताओं और नाकामियों से वे नहीं डरते बल्कि हर बार गिरकर उठते हैं अपने गलतियों से सीखते हैं और कुछ ऐसा कर जाते हैं जो लोगों के लिए मिसाल बन जाता है तभी तो यह कहा जाता है कि

मंजिल उन्हें मिलती है जिनके सपनों में जान होती है ,  
पंखों से कुछ नहीं होता, क्योंकि उड़ान तो हौसलों से होती है।

यह पुस्तिका भी प्रबंधकीय कुशलता पर कोलकाता अंचल के राजभाषा अधिकारियों का एक साझा प्रयास है। इस प्रयास में हम सब कहां तक सफल रहें है इसका निर्णय तो सुधी पाठकगण ही करेंगे। आपके विनम्र सुझावों एवं उपयोगी मार्गदर्शन की प्रतीक्षा रहेगी।

सादर,

(सुनील कुमार शर्मा)

मुख्य प्रबंधक (राभा)

एवं

टीम राजभाषा, कोलकाता अंचल



## “पारस्परिक प्रबंधकीय कुशलता / Interpersonal Managerial Skills”

### प्रबंधकीय कुशलता : पारस्परिक प्रबंधकीय कुशलता

प्रबंधकीय कौशल एक व्यक्ति के ज्ञान के कार्रवाई में अनुवाद करने की क्षमता है कि हर कौशल मानव में जरूरी नहीं. जन्मजात हो, कुछ कौशलों को अभ्यास के माध्यम से और अपने स्वयं के व्यक्तिगत अनुभव और पृष्ठभूमि से सम्बंधित शिक्षा के माध्यम से विकसित किया जाता है इसलिए यह एक व्यक्ति के प्रदर्शन में प्रकट होता है ., अब यह प्रश्न उठता है कि प्रबंधकीय कुशलता क्या है? किसी भी कार्यालय के कार्यों को सुचारू रूप से चलाने के लिए प्रबंधकों के पास वैचारिक, तकनीकी एवं अन्तर्वैक्तिक कुशलता होनी चाहिए इन्हीं कुशलताओं के सामूहिक रूप से प्रबंधकीय कुशलता कहते हैं अथवा हम कह सकते हैं कि एक कार्यकारी के पास संगठन में प्रबंधकीय कार्यों को करने के लिए जो क्षमताएं होती हैं, उसे प्रबंधकीय कुशलता कहते हैं .



प्रबंधकीय कौशल के अंतर्गत अन्तर्वैक्तिक कुशलता एक महत्वपूर्ण घटक है .अन्तर्वैक्तिक कुशलता को मानव कौशल भी कहा जाता है जिसमें प्रबंधक की अपनी क्षमता शामिल होती है जो लोगों के साथ बातचीत करती है, बाहरी और आंतरिक दोनों स्थितियों से निपटती है, कर्मचारियों को प्रेरित करती है। एक अच्छे प्रबंधक को पता होना चाहिए कि अलगअलग लोगों के साथ कैसे व्यवहार करना है क्योंकि एक संगठन में लोग अलगअलग पृष्ठभूमि-, अलगअलग - सोच, अलगअलग दृष्टिकोण आदि से आते हैं-. अन्तर्वैक्तिक कुशलता अपनी स्वयं की अवधारणाओं और मूल्यों की जांच करने के लिए जो उन्हें अपने बारे में अधिक उपयोगी दृष्टिकोण विकसित करने में सक्षम कर सकता है.

### अन्तर्वैक्तिक कुशलता क्या होती है और यह क्यों जरूरी है?

सॉफ्ट स्कील के बारे में तो आप सभी जानते हैं. जिस तरह से हार्ड स्कील हमारी लाइफ में काफी ज्यादा जरूरी होती है उसी तरह से सॉफ्ट स्कील का होना भी जरूरी है. ना केवल आपकी दैनिक जिंदगी में आपकी सॉफ्ट स्कील काम आएगी बल्कि प्रोफेशनल लाइफ में भी यह काफी फ़ायदेमंद रहेगी.

सॉफ्ट स्किल्स कई तरह की होती हैं और उन्ही में से एक अन्तर्वैक्तिक कुशलता भी है जो ना केवल आपको बेहतर लोगो के साथ बॉन्डिंग मजबूत करने में मदद करती है बल्कि आपकी व्यावसायिक जीवन भी आसान और सफल बनाती है।

सेल्स जैसे क्षेत्र में सफलता प्राप्त करने के लिए अन्तर्वैक्तिक कुशलता ही सबसे जरूरी होती हैं, लेकिन क्या आप जानते हैं कि अन्तर्वैक्तिक कुशलता क्या होती है और यह क्यों जरूरी हैं? अन्तर्वैक्तिक कुशलता एक प्रकार की गुण या व्यवहार होता हैं जो हम उस समय देखता हैं जब हम किसी व्यक्ति के साथ बात कर रहे होते हैं .पारस्परिक संचार आप को

लोगो से बेहतरीन तरीके से इंटरैक्ट करने में मदद करती हैं पारस्परिक संचार कौशल .में आपके बोलने का तरीका, आपकी बॉडी लैंग्वेज और आपका व्यवहार शामिल होता हैं।



इंटरपर्सनल स्किल्स को सबसे जरूरी और मैं सबसे महत्वपूर्ण सॉफ्ट स्कील में से एक माना जाता हैं .इंटरपर्सनल स्किल्स को एक प्रकार की सामाजिक कौशलता भी कहा जा सकता है जो कम्युनिकेशन और इंटरैक्शन के समय पर काम आती है .इंटरपर्सनल स्किल्स का इस्तेमाल इसके नाम के अनुसार इंटरैक्शन के समय ही किया जाता है . इंटरपर्सनल स्किल्स में काफी सारी चीजें शामिल होती है जैसे कि आपका गुस्सा, आपका व्यवहार, आपकी पॉजिटिविटी, आपका सुनने का तरीका, आपका पेश आने का तरीका या फिर किसी चीज को समझाने और किसी चीज को समझने का तरीका आदि .इस प्रकार की स्किल्स व्यवहार में भी बदलाव करती हैं. इंटरपर्सनल स्किल्स या फिर कहा जाए तो सोशल स्किल्स को सीखने का मुख्य तरीका सोशललाइजेशन ही है .अगर आप संचार और परस्पर क्रिया करना पसंद है तो आपके अंदर ही भरपूर मात्रा में है .इसके अलावा आज के समय में संस्थानों के द्वारा भी इस प्रकार की स्किल्स सिखाई जाती है .इंटरपर्सनल स्किल्स वह स्किल्स होती है जो हमारे द्वारा रोजाना उपयोग की जाती है भले ही हम इंडिविजुअली काम कर रहे हो या फिर ग्रुप में बैठ कर बात कर रहे हैं .इंटरपर्सनल स्किल्स को डेवलप करने का सबसे बेहतरीन तरीका लोगों के साथ या फिर ग्रुपों में बैठ कर बात करना होता हैं .जो व्यक्ति लोगों से अपने बेहतरीन व्यवहार के साथ अधिक से अधिक इंटरैक्ट करता है उसकी इंटरपर्सनल स्किल्स भी बेहतर होती जाती है .जिन लोगों के पास काफी सारी और बेहतरीन इंटरपर्सनल स्किल्स होती है वह घर हो या फिर ऑफिस वर्क हर जगह बेहतरीन परफॉर्म करते हैं और लोगों से उनके रिश्ते भी बेहतर रहते हैं .सेल्स के क्षेत्र में या फिर बिजनेस के लिए इंटरपर्सनल स्किल्स काफी जरूरी होती है .

भले ही आप किसी भी क्षेत्र में काम क्यों ना कर रहे हो लेकिन अगर आपके पास इंटरपर्सनल स्किल्स नहीं होगी तो सफलता मिलना थोडा मुश्किल होगा .इंटरपर्सनल स्किल्स वर्तमान में व्यवसाय और सेल्स के फील्ड के लिए आवश्यक मानी जाती है .बेहतरीन इंटरपर्सनल स्किल्स के चलते ही आप अपने क्लाइंट के साथ अच्छे से इंटरैक्ट कर सकोगे और आपका क्लाइंट आप पर भरोसा करने लगेगा आपका अधिक से अधिक प्रॉफिट बनेगा .इंटरपर्सनल स्किल्स में आपको न केवल लोगों को प्रोज़ूस करना होता है बल्कि कंज्यूम भी करना होता है यानी कि आप आप न केवल बेहतरीन संचार करोगे बल्कि साथ में लोगों को अच्छे से भी सुनोगे।

### अन्तर्वैक्तिक कुशलता : :सबसे अधिक उपयोग में ली जाने वाली 5

.1भावनात्मक वृद्धि: इंटरपर्सनल स्किल्स मैं एक सबसे जरूरी इसके इमोशनल इंटेलेजेंस होती है। कई बार विभिन्न परिस्थितियों में आपको अपनी भावनाओं पर काबू रखना होता है .अगर आप अपनी भावनाओं पर काबू नहीं रखोगे तो इससे आपका काम बिगड़ सकता है और आपका लाभ हानि में बदल सकता है भले ही बात परिवार में चल रही किसी प्रोग्राम की हो या फिर किसी बिज़नेस डील की, इमोशनल इंटेलेजेंस एक जरूरी स्किल है जो आपको जरूर सीखनी चाहिए। और हां इसमें आप की सहनशक्ति भी मापी जाती हैं।

.2संचार: कम्युनिकेशन वर्तमान में सबसे जरूरी स्किल्स में से एक है और अगर आप व्यवसाय कर रहे हैं या फिर सेल्स के क्षेत्र में काम कर रहे हैं तो कम्युनिकेशन का महत्व और भी बढ़ जाता है .व्यवसाय और सेल्स के क्षेत्र में आपको अपने ग्राहको या फिर सरल भाषा में कहा जाए तो जिन लोगों से आप प्रॉफिट कमाने वाले हैं उनसे बेहतरीन रिश्ते बनाए रखने जरूरी हैं ताकि वह आपको लगातार प्रॉफिट दिलवाते रहे . कम्युनिकेशन स्किल्स ना केवल सेल्स के क्षेत्र में आपकी मदद करेंगे बल्कि यह हर जगह आपको औरों से बेहतर दिखाने में भी उपयोगी साबित होंगे .

### अन्तर्वैक्तिक कुशलता एवं संचार का उदाहरण :

#### बातचीत 1

- सुनील:सुप्रभात राहुल.
- राहुल: सुप्रभात सुनील
- सुनील: मैंने आपकी रिपोर्ट देखी, आप इसे फिर से तैयार करें और वह भी आज ही.
- राहुल: लेकिन क्यों ??
- सुनील: मुझे इसका कोई परिणाम नहीं मिल रहा है. आपकी रिपोर्ट पूरी तरह से स्पष्ट नहीं है.
- राहुल: मैं इसे दोबारा नहीं करने जा रहा हूं, और वह भी आज असंभव है !!!
- सुनील: राहुल!! यह समझने की कोशिश करें कि मुझे आज ही रिपोर्ट की आवश्यकता है।
- राहुल: नहीं!! मेरे पास समय नहीं है
- सुनील: आपको अवश्य करना चाहिए।
- राहुल: मैंने आपको पहले ही बता दिया था कि नहीं।

अंत में वे बिना किसी निष्कर्ष के राहुल चले जाते हैं।



## बातचीत 2

- सुनील : सुप्रभात! राहुल, आप कैसे हैं?
- राहुल: सुप्रभात! सुनील, ठीक है
- सुनील: मैंने आपकी रिपोर्ट देखी, मुझे लगता है कि यह रिपोर्ट स्पष्ट नहीं है. हमें इसे फिर से तैयार करना पड़ सकता है
- राहुल : लेकिन क्यों ??
- सुनील: हमें इसका कोई लागत विश्लेषण नहीं मिल रहा है और बैठक लागत विश्लेषण के लिए है.
- राहुल: मैं इसे दोबारा नहीं करने जा रहा हूं, मेरे पास इसके लिए समय नहीं है। मेरे पास अब करने के लिए काफी है।
- सुनील : राहुल !! यह ग्राहक से एक आवश्यकता है, अन्यथा अब हम जो कुछ भी कर रहे हैं वह भी किसी काम का नहीं होगा, मुझे पता है कि आपने उस रिपोर्ट में अपना सर्वश्रेष्ठ प्रयास किया है।
- राहुल: क्षमा करें, आज यह संभव नहीं है। इसे अकेले करना इतनी जल्दी भी संभव नहीं है।
- सुनील: मैं विजय को भी आपकी मदद के लिए भेजूंगा, और फिर टाइम परमिट मैं भी शामिल हो जाऊंगा।
- राहुल: आपकी कोई आवश्यकता नहीं है, यदि आप विजय को भेज सकते हैं तो मैं इसे आज ही समाप्त करने का प्रयास करूंगा
- सुनील: धन्यवाद राहुल
- राहुल: यह मेरा काम है।

अंत में वे सकारात्मक निष्कर्ष के साथ प्रस्थान करते हैं





## बातचीत-2

अच्छा संचार कौशल एक महान प्रबंधक होने के लिए महत्वपूर्ण हैं यह संस्था में किसी भी बदलाव के समय में विश्वास या अनिश्चितता के बीच का अंतर साबित हो सकता है। आपसी कम्युनिकेशन से आपके कर्मचारियों को अपने कार्यों पर अधिक स्पष्टता तथा व्यवसाय में बेहतर पारदर्शिता होगी। अच्छा आपसी कम्युनिकेशन लगभग हर प्रबंधन कार्य को प्रभावित करता है। महान लीडर को दूसरों को प्रेरित करने, अपने आसपास के लोगों के साथ जुड़ने, विचार और दर्शन प्रस्तुत करने, अपने कार्यों के महत्व को उजागर करने और कर्मचारियों के साथ अगले कदमों पर चर्चा करने में सक्षम होने की आवश्यकता होती है। जिसमें अच्छा आपसी कम्युनिकेशन एक महत्वपूर्ण कड़ी साबित होता है।

.उनेतृत्व : अगर आप इस दुनिया में रह रहे हैं तो आपको केवल अपना ही नहीं बल्कि औरों का भी सोचना होगा यानी कि आपके अंदर लीडरशिप क्वालिटी भी होनी चाहिए। जिन लोगों के अंदर बेहतरीन लीडरशिप क्वालिटी नहीं होती उनका आगे बढ़ना काफी मुश्किल हो जाता है। लीडरशिप क्वालिटी आपको ना केवल सेल्स के क्षेत्र में बल्कि खुद के व्यवसाय में भी काफी मदद करें। लीडरशिप क्वालिटी में आपको अपनी टीममेट्स या फिर जो लोग आपके साथ काम कर रहे हैं उन्हें समझना होता है और उनकी पसंद का भी ध्यान रखना पड़ता है। लीडरशिप क्वालिटीज में आपके साथ काम करने वाले लोगों को लगना चाहिए कि उन्हें आपके साथ काम करने से फायदा होगा।

## पारस्परिक प्रबंधकीय कुशलता



### पारस्परिक प्रबंधकीय कुशलतायोजना :, नियंत्रण एवं नेतृत्व

4. योजना: किसी भी कार्य को योजना के बिना समय और सफलता के साथ पूरा करना संभव नहीं है। अतः जब भी किसी नए कार्य या मिशन पर जाये तो कार्य की रूप रेखा तैयार करे और फिर योजना बनाये। अगर कार्य ज्यादा ही महत्वपूर्ण हो तो आकस्मिक योजना भी जरूर बना लिया जाये। पहले से तैयार किया गया प्लान मैनेजमेंट में बहुत सहायक सिद्ध होता है। और आप मैनेजमेंट का सदुपयोग कर पाएंगे।

5. सकारात्मकता: अगर आप लोगों के साथ बेहतरीन घोलमेल रखना चाहते हो तो इसमें आपकी पॉजिटिविटी कि - नेगेटिव लोगों की कमी नहीं है लेकिन जो लोग आगे बढ़ना चाहते हैं वह आप की काफी मदद करेगी। इस दुनिया में पॉजिटिव लोगोंको ही अपना साथी बनाते हैं और उनके साथ ही काम करना पसंद करते। अगर आप तो नकारात्मक लोगों के बीच में रहकर खुद को हमेशा पॉजिटिव बनाए रखने में सक्षम होते हो तो आपको आगे बढ़ने से कोई नहीं रोक सकता।



## सकारात्मकता

**समझौता /सौदा :** नेगोशिएशन आज के समय में सबसे बेहतरीन और जरूरी इंटरपर्सनल स्किल्स में से एक है जो हर व्यक्ति को आनी चाहिए। अगर आप एक कंजूर के तौर पर भी इंटरपर्सनल स्किल्स का इस्तेमाल करते हो तो आपके लिए यह जरूरी है क्योंकि यह आपको आपकी मर्जी के अनुसार या फिर आपके संतुष्टि के अनुसार काम करवाने में मदद करती है और एक प्रोजेक्टर या फिर व्यवसाई के तौर पर नेगोशिएशन स्किल्स आपको बेहतरीन प्रॉफिट दिलवाने में मदद करती है।



## पारस्परिक प्रबंधकीय कुशलता समझौता :

### पारस्परिक प्रबंधकीय कुशलता बनाम मानव प्रबंधन :

किसी भी संस्था के लिए मानव एक महत्वपूर्ण और हमारी सबसे मूल्यवान संपत्ति होता है। इसलिए किसी भी कार्य की सफलता इस बात पर निर्भर करती है, कि उस कार्य को करने वाले व्यक्तियों के विकास का स्तर कैसा है। व्यक्ति प्रबंधन हमेशा से ही चुनौतीपूर्ण विषय रहा है। यह विशेषतौर पर वहां अधिक चुनौतीपूर्ण हो जाता है जहाँ स्टॉफ और कार्यकर्ता का एक समय अंतराल पर स्थानांतरण होता रहता है। किसी भी क्षेत्र में सफलता के लिए टीमवर्क पहली जरूरत होता है। एक ऊँचे प्रदर्शन के लिए पूरी टीम को एक इकाई के रूप में कार्य करना पड़ता है। पर इसके लिए जरूरत एक व्यक्ति प्रबंधन कर, एक उच्च क्षमता वाली टीम के गठन की। अगर आप एक प्रबंधक है तो यह पूर्ण रूप से आप पर निर्भर करता है कि आप किस प्रकार अपनी टीम का प्रबंधन और नेतृत्व करते हैं। किसी भी कंपनी की सफलता के लिए उनके वर्कर का दृष्टिकोण और कौशल भी बहुत महत्व रखता है लेकिन अपने कर्मचारियों से सर्वश्रेष्ठ कैसे प्राप्त करे, यह क्राबलियत एक प्रबंधक में होना जरूरी है। प्रबंधन एक कला है, जिसमे प्राप्त साधनों का उत्तम प्रयोग करके, कठिन मिशन को भी आसानी से हासिल किया जा सकता है। यदि एक प्रबंधक को लोगो का महत्व और उनके साथ काम करने का तरीका पता हो तो लोग ही आपकी सबसे बड़ी पूंजी होते है और इसका उल्टा भी इतना ही सही है यानि कि यदि आप लोगो के व्यवहार और कार्य करने के तरीके को नहीं समझते है तो लोग आपके लिए सबसे बड़ा बोझ भी बन सकते है .

### मानव प्रबंधन का क्या महत्व है और इतना महत्वपूर्ण क्यों हैं?

मानव प्रबंधन कौशल आपके पेशेवर विकास के लिए अविश्वसनीय रूप से महत्वपूर्ण हैं। प्रबंधन कौशल जिसे अंग्रेजी भाषा में 'सॉफ्ट स्किल' के रूप में भी जाना जाता है। यह प्रबंधन तकनीकी, कौशल की तुलना में कठिन होती हैं। किसी भी संस्था में विभिन्न पृष्ठभूमि, अलग-अलग विचारों और हर उम्र के लोग शामिल होते है, जिसके कारण उनके कार्य करने का तरीका और विचारधारा दोनों ही अलग हो सकती है। यह सुनिश्चित करने के लिए कि विविधताओं के बावजूद टीम में हर कोई अपनी अधिकतम क्षमता से उत्तम कार्य करे इसके लिए प्रबंधक में ऊँचे दर्जे का व्यक्ति प्रबंधन कौशल होना आवश्यक है। इसके लिए न केवल टीम के प्रत्येक सदस्य को प्रेरित करने, उत्पादकता में सुधार करने और कर्मचारियों के मनोबल को बढ़ाने की जरूरत है, बल्कि परिवर्तन, व्यवधान या अनिश्चितता के समय में समर्थन और तनाव को कम करने की भी आवश्यकता है।

### मानव प्रबंधन के तरीके :

1. **भरोसा:** जैसा कि किसी भी रिश्ते में, विश्वास महत्वपूर्ण होता है इसी प्रकार प्रबंधक-कर्मचारी संबंध भी एक दूसरे से अलग नहीं है। यह महत्वपूर्ण है कि प्रबंधक अपने कर्मचारियों को विश्वास दिलाये कि वह उन पर भरोसा करता हैं। इसे कई तरीकों से प्रदर्शित भी किया जा सकता है। प्रबंधक के तौर पर आप हमेशा कार्य को आसान करने का प्रयास करें। अपेक्षित परिणामों के लिए एक प्रबंधक के रूप में जब आप अपने कर्मचारियों को दिखाते हैं कि आप उन पर भरोसा करते हैं, तो वे स्वयं अपने काम का स्वामित्व लेंगे और केवल जरूरत पड़ने पर आपके पास सलाह के लिए आएंगे। यह तरीका न केवल आपके लिए प्रक्रियाओं को अधिक कुशल बना देगा,



बल्कि आपके कर्मचारी बिना किसी व्यवधान के काम कर पाएंगे। यह आपकी टीम को अपने भीतर आत्मविश्वास विकसित करने में मदद करता है। अपने कर्मचारियों के करियर को विकसित करना एक सफल और भरोसेमंद प्रबंधक की निशानी होती है। अतः अपने स्टाफ पर भरोसा करे।

2. **सही काम के लिए सही आदमी:** एक प्रबंधक के तौर पर किसी भी एक वर्कर या ग्रुप को कोई टास्क देते समय ये ध्यान दे की वह व्यक्ति इस कार्य को करने में सक्षम है की नहीं अगर आपका चुनाव सही होगा तो लक्ष्य सफलता पूर्वक समय पर हासिल कर लिया जायेगा। किसी भी कार्य या मिशन पर सही व्यक्ति की नियुक्ति ही सफलता की सम्भावनावो को बढा देती है। इसलिए चाहे कार्य छोटा हो या बडा व्यक्ति का चुनाव करते समय उसकी क्षमताओ और काबलियत पर जरूर गौर कर लिए जाये।
3. **प्रशिक्षण:** एक प्रबंधक के तौर पर यह आपकी जिम्मेदारी बनती है की आपकी देखरेख में कार्य करने वाला स्टाफ प्रशिक्षित और अपने कार्य में निपुण हो। यह आपकी प्राथमिकता में शामिल होना चाहिए की आपकी टीम का हर एक मेंबर को डूएल ट्रेनिंग (दोहरे काम की ट्रेनिंग) दी गई है या वह इसे करने में पहले से ही सक्षम है। प्रशिक्षण किसी भी व्यक्ति की कार्यक्षमता और उत्पादकता को सीधे तौर पर प्रभावित करता है। एक अच्छी ट्रेनिंग पाया हुआ व्यक्ति आपके और संस्था के लिए ज्यादा उपयोगी साबित होता है।
4. **प्रेरित करने की क्षमता:** हम सभी जानते हैं कि काम का हर पहलू रोमांचकारी नहीं होता है। जब उन कम रोमांचक कार्यों की बात आती है, जिन्हे करने में वे असहज महसूस करते है और उस कार्य को एक समय अवधि तक टालते भी रहते है। जिस कार्य में आपके कर्मचारी कम रुचि दिखाते है उसके लिए उन्हें प्रेरणा की जरूरत पडती है। आपमें उन्हें प्रेरित करने की क्षमता होना जरुरी है, ताकि आप अपने लक्ष्यों को समय पर हासिल कर सके। इस तर्क को सफलतापूर्वक बनाने के लिए, आपको अपने कर्मचारियों की भावनाओं और उनके लिए क्या मायने रखता है, इस पर काम करना चाहिए। व्यक्तियों की प्रतिभा, क्षमता और ताकत की पहचान करके - आप असरदार तरीके से उन्हें प्रेरित कर पाएंगे।



5. **धैर्य :** एक टीम का प्रबंधन करना कई बार कठिन काम हो सकता है और आप अक्सर महसूस कर सकते है कि कुछ भी सही दिशा में नहीं जा रहा है। हालांकि यह आपके लिए निराशाजनक हो सकता है, पर एक प्रबंधक के रूप में यह महत्वपूर्ण है कि आप धैर्य बनाए रखें। यह एक ऐसा कौशल है जिसे आप विकसित कर सकते हैं।

जब कोई कठिन परिस्थिति उत्पन्न होती है या गलतियाँ होती हैं तो धैर्य रखें, अपनी भावनाओं को नियंत्रित करें और शांत तरीके से कार्य करें तथा कोई भी प्रतिक्रिया देने से पहले कुछ सेकंड लें। अपने आप को शांत बनाए रखने का सबसे बड़ा फायदा यह है कि आप कोई ऐसी प्रतिक्रिया नहीं देंगे जो आपके कर्मचारियों के विश्वास को तोड़े और रिश्तों को नुकसान पहुंचाए। आपके अंदर यह एक खूबी जरूर होनी चाहिए कि बिना किसी झिझक के आपके कर्मचारी आपके साथ समस्याओं को साझा करने में सहज महसूस करें।

6. **कार्यों को एक दूसरे के साथ विनिमय करना:** अपने संसाधनों और मानव शक्ति के हिसाब से कार्यों को एक दूसरे के साथ विनिमय करे (यानि की एक जैसे कार्यों को इकट्ठा करना)। इससे संसाधनों का सही उपयोग और समय की बचत होती है और कम व्यक्तियों से अधिक उत्पादन लिया जा सकता है। पर ध्यान रहे कि विनिमय कार्य के वर्गीकरण के आधार पर किया जाये। बिना वर्गीकरण के सौंपें किये गए कार्य कभी भी समय पर पूर्ण नहीं हो पाते हैं।
7. **खुद के कार्य के बारे में अच्छा ज्ञान:** एक प्रबंधक को किये जाने वाले कार्य का गहन ज्ञान होना चाहिए ताकि उसे पता हो की, कार्य या मिशन के किस स्टेज पर उसे कौन - कौन से और कितने संसाधनों की अवश्यकता होगी। इसलिए प्रबंधक को जमीनी स्तर पर जानकारी बहुत जरूरी है नहीं तो हर कार्य में संसाधनों का दुरुपयोग होना लाजमी है। अतः एक प्रबंधक के तौर पर जब भी आपकी नियुक्ति हो तो सबसे पहले जमीनी स्तर पर जानकारी हासिल करे और फिर प्लानिंग बनायेगे तो आप खुद को एक सफल प्रबंधक स्थापित कर पाएंगे।



8. **कार्य आवंटन में न्याय :** अपने टीम, ग्रुप, कोई विभाग या किसी को व्यक्तिगत रूप से कार्य विभाजित करते समय हमेशा न्याय करे। किसी भी संस्था में पक्षपात हमेशा आपसी सम्बन्धो को कमजोर करता है। फिर चाहे वो सम्बन्ध एम्प्लॉय और बाँस के बीच हो या कर्मचारी के आपसी सम्बंध हो, पक्षपात रहित फैसले किसी भी प्रबंधक के प्रति एम्प्लॉय के भरोसे को तो बढ़ाते ही है कर्मचारियों के अंदर ईमानदारी की भावना का निर्माण भी करते है। मैनेजर या सीनियर के तौर पर यह आपको सुनिश्चित करना होगा की जाने या अनजाने में आपके फैसले अपने एम्प्लॉय के प्रति पक्षपाती न हो। ताकि किसी पर अतिरिक्त कार्य का बोझ न बढे।



9. **समस्या को सुलझाने का कौशल:** किसी कार्यस्थल पर समस्याएँ उत्पन्न ना हो ऐसा संभव नहीं है। समस्या-समाधान प्रबंधक की नौकरी का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है। एक महान प्रबंधक विभिन्न समस्याओं को पहचानने और दूर करने के लिए काम करता है इससे पहले कि वे बड़े मुद्दे बनें और ऐसा करने के लिए, आपको विस्तार से ध्यान देने की आवश्यकता है।



10. **जवाबदेही:** जब आप प्रबंधक होते हैं, तो सब कुछ आपके नीचे आता है। इसका मतलब है कि आप केवल अपने काम के लिए जिम्मेदार नहीं हैं, बल्कि आप अपने कर्मचारियों के काम के लिए भी जिम्मेदार हैं। अच्छा प्रबंधक अपने आप को जवाबदेह ठहराता है जब चीजें गलत हो जाती हैं और जब चीजें सही होती हैं तो वे इसका श्रेय सभी को देते हैं। जब कर्मचारी अपने प्रबंधकों को उनके कार्यों के लिए जवाबदेही लेते हुए देखते हैं, तो वे अपने कार्य की क्वालिटी में और सुधार लाने की कोशिश करते हैं। अगर आप एक जवाबदार प्रबंधक के तौर पर उनके पीछे खड़े रहेंगे तो वे कभी आपको निराश नहीं करेंगे।



11. **एम्प्लॉई की कठिनाई में खुद को शामिल करना और उनका निवारण करना:** आपको एक प्रबंधक के तौर पर यह पता होना चाहिए कि अपने टास्क को पूरा करने में आपके कर्मचारियों को किन कठिनाईयों और परिस्थितियों का सामना करना पड़ता है। अपने स्टॉफ से वफादारी और इज्जत पाने के लिए यह जरूरी है कि एक प्रबंधन के तौर पर आप कठिन समय में उनके साथ खड़े रहे।





### ख़राब मानव प्रबंधन का संस्था/ कंपनी पर असर

जिस प्रकार किसी भी संस्था या कंपनी की सफलता के लिए हर पहलू पर ध्यान देना होता है तब कहीं कड़ी मेहनत और बहेतर मैनेजमेंट के बाद सफलता हासिल होती है। इसके विपरीत विफलता के लिए बस एक वजह ही जिम्मेदार हो सकती है। ख़राब म म का किसी कंपनी/ या संस्था पर निम्नलिखित असर पड़ते हैं :-

1. अनुशासन: गलत मैनेजमेंट का सबसे बड़ा असर कंपनी के अंदरूनी माहौल और आपसी सम्बन्धों पर पड़ता है। जिससे कंपनी के अनुशासन में गिरावट आनी शुरू हो जाती है। समय के साथ यह समस्या बढ़ती जाती है और अन्य कई प्रकार की बड़ी समस्याओं का भी कारण बनती है। इसलिए सभी स्तर पर अनुशासन को कायम रखने के लिए यह जरूरी है की कंपनी/ संस्था में मानव प्रबंधन सही ढंग से किया जाये।
2. समय की बर्बादी: इस सिद्धांत का पालन न होने पर कार्य को पूरा करने में अधिक समय लगता है जिससे समय की बर्बादी होती है। सही तोर पर आवंटित किया गया कार्य व्यक्ति की कार्यक्षमता को तो बढ़ता ही है साथ ही समय की बचत भी होती है। इसलिए समय की बचत के लिए भी मैनेजमेंट का बहुत बाद योगदान होता है।
3. एम्प्लॉई के मोराल पर असर: ख़राब मैनेजमेंट का एक सबसे बड़ा नुकशान यह है की यह स्टाफ के मोराल पर बहुत विपरीत असर डालता है। जिससे कंपनी में आपसी तनाव और बहस की घटनाये बढ़ने लग जाती है। एम्प्लॉई का मोराल कम हो जाता है और उनकी कार्यक्षमता और उत्पादकता पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है।
4. तनावपूर्ण वातावरण: आपसी भेदभाव पूर्ण माहौल के कारण एक दूसरे के प्रति विश्वास में गिरावट आने लगती है जिससे टीम स्पिरिट और टीम वर्क प्रभावित होता है। आपसी तालमेल और वफ़ादारी कम हो जाती है। जिससे संस्था में ज्यादातर समय तनावपूर्ण माहौल बना रहता है जो मैनेजमेंट और वर्कर्स के



बीच दूरियाँ पैदा करता है। जिसके कारण छोटे-छोटे मुद्दे ही बड़ी समस्याओं में प्रवर्तित हो जाते हैं और मैनेजमेंट के लिए एक बड़ी समस्या बन जाते हैं।

5. स्तर हासिल न कर पाना खराब मैनेजमेंट के कारण निर्धारित स्तर को हासिल करना कठिन हो जाता है किसी भी संस्था /कम्पनी की कामयाबी में सभी की भागदारी होती है। खराब मानव प्रबंधन उत्पादकता में बड़ी बाधा बनता है और निर्धारित स्तर को हासिल करने में मुश्किलें पेश आती हैं। जिससे संस्था की गुणवत्ता प्रभावित होने लगती है और एक औसत प्रदर्शन से ही संतुष्टि करनी पड़ती है।
6. संसाधनों का दुरुपयोग: खराब मानव प्रबंधन से संसाधनों का दुरुपयोग होने लगता है जिससे संस्था पर अतिरिक्त आर्थिक बोझ बढ़ जाता है। क्योंकि जब एक ऐसा कर्मचारी उन संसाधनों के बारे में जानकारी का आभाव होता है, तो उसके द्वारा संसाधनों के गलत इस्तेमाल की सम्भावना ज्यादा होती है। जो संस्था को आर्थिक नुकसान करता है।

मानव प्रबंधन एक कला है जिसका महत्व एक कंपनी की सफलता और असफलता में साफ तोर पर दिखाई देता है।

### पारस्परिक प्रबंधकीय कुशलता में सुधार के लिए युक्तियाँ

पारस्परिक प्रबंधकीय कुशलता में सुधार के लिए निम्नलिखित युक्तियाँ हैं :

1. मुस्कान :
2. प्रशंसा/सराहना करना
3. ध्यान देना
4. सक्रिय सुनने का अभ्यास करना
5. लोगों को एक साथ लाने के लिए
6. विवादों को सुलझाना
7. सहानुभूति
8. शिकायत नहीं करना (बहुत ज्यादा)

सेंट्रल बैंक ऑफ इंडिया  
क्षेत्रीय कार्यालय  
भुवनेश्वर

प्रबंधकीय कुशलता  
(तकनीकी प्रबंधकीय कुशलता)

## तकनीकी प्रबंधकीय कुशलता

किसी भी प्रबंधन के लिए उसकी प्रबंधकीय कुशलता अत्यंत महत्वपूर्ण विषय है। वर्तमान समय में किसी भी संगठन की मजबूती उसके कुशल प्रबंध तंत्र पर निर्भर करती है, यदि संगठन को श्रेष्ठ बनाना है तो यह आवश्यक हो जाता है कि उसका प्रबंध तंत्र शक्तिशाली हो।

नियंत्रण प्रबंधन का एक महत्वपूर्ण कार्य है। यह वैज्ञानिक प्रबंधन की एक अनिवार्य विशेषता है। वास्तव में प्रबंधकीय शिक्षा की अधिकांश सटीकता नियंत्रण तकनीकों के सुधार पर केंद्रित है। यह आमतौर पर नियंत्रित किए जा रहे तत्वों पर संयम रखने के लिए उपयोग किया जाता है। प्रबंधकीय शब्दावली में, नियंत्रण योजनाओं के अनुसार कार्य सिद्धि को सुनिश्चित करता है। यह एक प्रक्रिया है जो कुछ पूर्व निर्धारित लक्ष्यों की दिशा में गतिविधि का मार्गदर्शन करती है। नियंत्रण के बिना, एक प्रबंधक प्रबंधन के लिए पूरा काम नहीं कर सकता है। अन्य सभी कार्य काम पूरा करने के लिए प्रारंभिक चरण हैं और नियंत्रण का संबंध यह सुनिश्चित करने से है कि इन कार्यों का उचित निष्पादन हो। यह योजनाओं के अनुसार कार्य सिद्धि सुनिश्चित करता है।

तकनीकी प्रबंधन कि कुशलता आज के समय की महती आवश्यकता है ,आज यह आवश्यक है कि हम सब तकनीक को जाने, जिसके अभाव में किसी भी वस्तु या प्राणी का कोई अस्तित्व नहीं | हम न चाहते हुए भी,प्रतिदिन नयी -नयी तकनीकियों से अपने आप को जुड़ा हुआ देखते हैं | यदि हम अपने जीवन में काम आने वाले तकनीकियों से अनभिज्ञ रहेंगे,तो हम पीछे रह जाएंगे | भोजपत्रों और भूमि पर लेखन कार्य करने वाले आज कंप्यूटर,लैपटॉप और मोबाइल पर गए है,यह सब तकनीक का ही प्रभाव है | फसल के ऊपर बैल घुमाकर अनाज निकालने वाला समय बीत चुका है ,आज ट्रैक्टर और अत्याधुनिक उपकरणों से एक ही दिन में अनाज को सीधा खेत से उठाकर घर तक लाया जा सकता है | कभी लम्बी पद यात्रा पर निर्भर रहने वाला व्यक्ति आज 100 कदम भी बिना वाहन के नहीं चलता है। मंत्र,यन्त्र और तंत्र पर निर्भर रहने वाला समाज आज सूत्र,मशीन और तकनीक को बहुत शीघ्र पकड़ रहा है | घर में जो उपकरण हो,उसके बारे में ज्ञान अतिशीघ्र आ जाता है,जैसे रेडियो,टीवी,कंप्यूटर,टोर्च,साइकिल,बाइक ,कार इत्यादि | बहुत से ऑटो ड्राइवर, अपने वाहन का मेटेनेंस खुद ही कर लेते हैं,ऐसे ही अन्य उपकरण रखने वाले लोग भी,कुछ न कुछ अपने उपकरण में सुधार करना सीख ही जाते हैं,और यही समय की मांग भी है | डिग्री से पहले या उसके साथ -साथ हमें टेक्निकल एजुकेशन की भी अति आवश्यक आवश्यकता है। सॉफ्टवेयर, हार्डवेयर, टूल्स ,मैनुअल्स आदि सभी के बारे में ज्ञान अर्जित करने से ही हम आगे बढ़ सकते हैं | आज के युवा का चिंतन तकनीक पर होना नितांत आवश्यक हैं ताकि हम ऐसी तकनीक विकसित कर सके जिससे साइकिल चलते -चलते मोबाइल चार्ज हो, जमीन पर पड़ने वाली सूर्य की प्रत्येक किरण हर घर में रात्रि के समय उजाला कर सके |

कुशल प्रबंधन और तकनीकी का संबंध जानने से पूर्व हमें प्रबंधन के विषय में कुछ आवश्यक पहलुओं को जानना भी आवश्यक है जैसे:-

### प्रबंध किसे कहते हैं?

अन्य लोगों से कार्य कराने की कला को प्रबंध कहा जाता है। यह निर्धारित उद्देश्यों को प्रभावी ढंग से एवं दक्षतापूर्ण प्राप्त

करने के लिए किये गए कार्यों की प्रक्रिया है। अतः प्रबंध को प्रभावशीलता एवं कार्यक्षमता से लक्ष्यों को प्राप्त करने हेतु कार्य कराने की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

### **प्रबंध की विशेषताएँ**

1. प्रबंध लक्ष्य प्रधान प्रक्रिया है जो संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने में सहायता करती है।
2. प्रबंध सर्वव्यापक है जो सभी प्रकारों के संगठनों जैसे सामाजिक, आर्थिक, राजनीतिक आदि के लिए आवश्यक है।
3. प्रबंध बहुआयामी गतिविधि है जो कार्य, व्यक्तियों तथा परिचालनों के प्रबंध से सम्बन्धित होती है।
4. प्रबंध एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है जो तब तक चलती रहती है जब तक कि एक संगठन कुछ निर्धारित उद्देश्यों को पाने के लिए विद्यमान रहता है।
5. संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कार्य करते हैं। कोई भी प्रबंधकीय निर्णय अकेले में नहीं लिये जा सकते हैं। उदाहरण के लिए, विपणन प्रबंधक, वित्तीय प्रबंधक से परामर्श करके ही साख सुविधा को बढ़ा सकता है। माल की आपूर्ति देने से पहले उत्पादन प्रबंधक से परामर्श करना पड़ता है।
6. प्रबंध एक गत्यात्मक कार्य है जिसे परिवर्तन वातावरण के
7. अनुरूप कार्य करना पड़ता है। प्रबंध की आवश्यकता, समय एवं परिस्थिति के
8. अनुसार बदलाव करना पड़ता है।
9. प्रबंध एक अदृश्य शक्ति है जिसे देखा नहीं जा सकता है। जैसे कि क्या कार्यब सन्तुष्ट एवं उत्साहित है? या नहीं।

### **प्रबंध के उद्देश्य**

प्रबंध के तीन मुख्य उद्देश्य निम्नानुसार हैं-

1. संगठनात्मक उद्देश्य
2. सामाजिक उद्देश्य
3. वैयक्तिक उद्देश्य

### **प्रबंध का महत्व**

1. सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्ति: प्रबंध समूह के कर्मचारियों में टीम भावना एवं समन्वय का निर्माण करता है, जिससे संस्थागत लक्ष्यों की प्राप्ति की जा सके।
2. कार्यक्षमता में वृद्धि: प्रबंध कार्यक्षमता बढ़ाता है। इसके माध्यम से संसाधनों का उचित उपयोग सम्भव हो पाता है, जिससे लागतें कम होती हैं तथा उत्पादकता बढ़ती है।
3. गतिशील संगठन का निर्माण: प्रबंधक, परिवर्तन से होने वाले लाभों से कर्मचारियों को अवगत कराकर विरोध को समाप्त करते हैं। इस प्रकार संगठन पर्यावरण की चुनौतियों का सामना आसानी से कर सकता है।
4. व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति: प्रबंध वैयक्तिक उद्देश्यों को पाने में सहायता करता है। यह अभिप्रेरणा एवं नेतृत्व के माध्यम से कर्मचारियों में समूह भावना का विकास करता है तथा व्यक्तिगत लक्ष्यों एवं संगठनात्मक लक्ष्यों में तालमेल बैठाता है।
5. समाज के विकास में सहायक: प्रबंध समाज के विकास में सहायता करता है। यह गुणात्मक माल एवं सेवाओं को प्रदान करके, रोजगार के अवसर सृजित करके उत्पादन की नई तकनीकें बनाकर समाज के विकास के लिए कार्य करता है।

### **प्रबंध के स्तर एवं कार्य**

प्रबंध के स्तर अथवा प्रबंधकीय क्रम व्यवस्था को तीन भागों में विभाजित किया जा सकता है-

1. उच्च स्तरीय प्रबंध,
2. मध्य स्तरीय प्रबंध,
3. निम्न स्तरीय प्रबंध।



## तकनीकी और प्रबंधन का संबंध

तकनीकी और कुशल प्रबंधन का आपस में घनिष्ठ संबंध है। किसी भी कार्य में कुशलता तभी संभव है, जब हम नए समय की माँग को पूरा कर एवं अपने कार्यों में उसे समाहित कर आगे बढ़ते हैं।

मूल रूप से किसी संस्था के लिये कम्प्यूटर प्रणाली की आवश्यकता तथा व्यावहारिकता का अध्ययन करना व उसे लागू करना एक कुशल प्रबंधन का प्रमुख कार्य है। इस कार्य में अनुभव, व्यक्तित्व व सामान्य चेतना की आवश्यकता होती है। कुशल प्रबंधक, संस्था को नयी दिशा प्रदान करने की अहम भूमिका निभाता है। इस कार्य हेतु वैज्ञानिक ज्ञान की अपेक्षा प्रबंधन क्षमता की अधिक आवश्यकता होती है।

कुशल प्रबंधन का प्रमुख कार्य एक ऐसी प्रणाली का निर्माण करना व उसे लागू करना है जो कि उस संस्था के हित में हो। इस प्रणाली का निर्माण उसे कम्प्यूटर तकनीक के प्रयोग द्वारा करना होता है। उसके कार्य में सिर्फ डाटा संसाधन ही नहीं आता है, वरन कई तरह के व्यक्ति, प्रक्रियाओं व तकनीक का समावेश रहता है। किसी भी समस्या को हल करने लिये एक पूर्ण रचनात्मक व अनुशासित तरीका उसे विकसित करना होता है। किसी भी परिवर्तन के अभिकारक के रूप में कार्य करता है।

## परिभाषा:-

कुशल प्रबंधक का किरदार तकनीकी प्रगति के साथ-साथ नये क्षितिज की ओर अग्रसर हो रहा है। कुशल प्रबंधक शब्द की वैसे तो कई परिभाषाएँ दी गई हैं। परंतु सबका मूल तत्व एक ही है। एक सामान्य रूप से कुशल प्रबंधक की परिभाषा इस प्रकार की जा सकती है:

“वह व्यक्ति किसी संस्था द्वारा निश्चित ध्येय की प्राप्ति के लिये अपनाये जाने वाले साधन व क्रियाओं का क्रमबद्ध अध्ययन करता है। और पूर्ण प्रदर्शन क्षमता तक पहुंचने में संस्थान की सहायता करता है।

## तकनीकी का अर्थ

तकनीकी का संबंध केवल मशीन या मशीन सम्बन्धी प्रत्ययों से नहीं है अपितु इनके बिना भी तकनीकी का प्रभावी प्रयोग हो सकता है। तकनीकी को समझने से पहले इसके शाब्दिक आशय को समझाना आवश्यक है। तकनीकी शब्द का उद्भव ग्रीक भाषा के 'टेकनिकोस' शब्द से हुआ है जिसका अर्थ है कला, कलामय या व्यावहारिक। कुछ विद्वान इसकी उत्पत्ति ग्रीक भाषा के दो शब्दों टेकने तथा लोगोस (logos) से मानते हैं। टेकने का अर्थ है-कला, कौशल, क्राफ्ट या निश्चित तरीके या ढंग से जिसके द्वारा कुछ प्राप्त किया जाए है तथा लोगोस (logos) का अर्थ शब्द व निश्चित कथन जिसके माध्यम से अन्तर्निहित विचारों को अभिव्यक्त, व्यक्त या भावाभिव्यक्ति किया जाए है। इस प्रकार तकनीकी शिक्षा से तात्पर्य किसी रीति में शब्द या कथन या भाषण से कुछ प्राप्त करना।

तकनीकी शब्द की उत्पत्ति "टेकटन" से भी मानी जाती है जिसका अर्थ है बढई या निर्माता। यह शब्द संस्कृत शब्द 'तक्ष' का सजातीय है। इसका पर्याय लैटिन भाषा के शब्द तेक्सेरे से भी लिया जाता है, जिसका अभिप्राय बुनने तथा निर्माण करने से होता है। "तकनीकी का अर्थ है- कुशलता", कुछ करने या बनाने की प्रणाली। सामान्य अर्थ में तकनीकी से आशय है- वैज्ञानिक सिद्धांतों, ज्ञान, विस्थाओं तथा प्रविधियों का व्यवहारिकता में अनुप्रयोग से है। इसका तात्पर्य किसी भी प्रयोगात्मक कार्य करने के तरीके से है, जिसमें वैज्ञानिक ज्ञान या सिद्धांतों का अनुप्रयोग किया गया हो। तकनीक में व्यवहारिक उपयोगिता होना नितांत आवश्यक है इसलिए इसे एक कला या विज्ञान का वह स्वरूप माना जाता है जो कि वैज्ञानिक ज्ञान के अनुप्रयोग द्वारा व्यवहारिक समस्याओं का समाधान करती है। इसमें वैज्ञानिक ज्ञान को इस तरीके से नियोजित व व्यवस्थित किया जाता है कि कार्य प्रणाली में सरलता व सुगमता आ जाए।

## तकनीकी परियोजना प्रबंधक के कार्य

एक तकनीक परियोजना प्रबंधक यह सुनिश्चित करने के लिए प्रभारी है कि संगठन में नई तकनीक का कार्यान्वयन और प्रौद्योगिकी से जुड़ी अन्य परियोजनाएं सुचारू रूप से चलती रहे, और उद्देश्यों को पूरा करती रही। प्रौद्योगिकी परियोजना प्रबंधक के कर्तव्यों में परियोजनाओं की योजना और संगठन के साथ-साथ परियोजनाओं को सौंपी गई टीमों का पर्यवेक्षण शामिल है। उन्हें अन्य प्रकार के प्रबंधकों के साथ संपर्क करने या प्रशिक्षण प्रदान करने की भी आवश्यकता हो सकती है।

तेजी से तकनीकी परिवर्तन वर्तमान व्यावसायिक वातावरण में एक वास्तविकता है, और सबसे अधिक प्रतिस्पर्धी व्यवसायों को जल्दी से अनुकूलित करने में सक्षम होना चाहिए। नई तकनीकों को शामिल करके, और मौजूदा लोगों में सुधार करके, कंपनियां उत्पादन, वितरण, विज्ञापन और संचार को अधिक कुशल बना सकती हैं। कठिनाई यह है कि कई प्रबंधकों को नए प्रोजेक्ट को कुशलतापूर्वक संचालित करने के लिए तकनीक विद्वानों की कमी है। इसके विपरीत, तकनीकी कर्मचारियों को अक्सर बड़ी परियोजनाओं के प्रबंधन और टीमों का नेतृत्व करने के लिए आवश्यक प्रबंधकीय कौशल की कमी होती है।

प्रबंधकीय और तकनीकी ज्ञान के बीच एक पुल है जो एक प्रौद्योगिकी परियोजना प्रबंधक एक कंपनी प्रदान करता है। भली भांति प्रशिक्षित प्रौद्योगिकी परियोजना प्रबंधकों को रोजगार खोजने में थोड़ी कठिनाई होती है। प्रौद्योगिकी परियोजना प्रबंधक के रूप में स्थिर काम खोजने के लिए, आमतौर पर एक मजबूत तकनीकी पृष्ठभूमि होनी चाहिए - दोनों शैक्षिक और अनुभवात्मक - साथ ही साथ कुछ प्रबंधन प्रशिक्षण भी। बिजनेस एडमिनिस्ट्रेशन में एक मास्टर सबसे व्यापक रूप से मूल्यवान उन्नत प्रबंधन योग्यता बन गया है, और प्रौद्योगिकी प्रबंधन में विशेषज्ञता के साथ एमबीए कार्यक्रम की महत्ता को बढ़ावा मिला है।

एक प्रौद्योगिकी परियोजना प्रबंधक एक स्टाफ के सदस्य के रूप में या एक फ्रीलांसर के रूप में काम कर सकता है। एक स्वतंत्र क्षमता में, वह या तो एक कंपनी द्वारा एक परियोजना के लिए एक सलाहकार के रूप में या परियोजना के प्रारंभ से लेकर पूरा होने तक परियोजना के विकास के लिए जिम्मेदार प्रमुख व्यक्ति के रूप में अनुबंधित किया जाता है। जबकि यह करियर आर्थिक रूप से फायदेमंद हो सकता है, और इस क्षेत्र में अवसर बहुत अधिक प्रतिस्पर्धी हैं। निरंतर सफलता के लिए - और रोजगार - एक प्रौद्योगिकी परियोजना प्रबंधक को लगातार अपने ज्ञान को अद्यतन करना चाहिए। यदि कोई प्रबंधक नवीनतम तकनीक या रुझानों से अपरिचित है, तो हमेशा अन्य लोगों के साथ अधिक वर्तमान और प्रासंगिक समझ होगी। इस समझ की समयबद्धता सबसे प्रभावशाली ट्रैक रिकॉर्ड को भी कमजोर कर सकती है।

एक प्रौद्योगिकी परियोजना प्रबंधक अक्सर बहुत समय-संवेदनशील परियोजनाओं के प्रभारी होते हैं और उन्हें अतिरिक्त समय काम करने की आवश्यकता हो सकती है। वह अन्य प्रबंधकों और कर्मचारियों को परियोजनाओं के बारे में सूचित रखने के लिए जिम्मेदार है। तकनीकी कुशलता प्रबंधकीय कौशल का एक स्वरूप है। जब तक प्रबंधन अपने कार्यों में कुशल नहीं होगा तब तक वह नवीन तकनीकियों को अपने कार्यों में समाहित नहीं कर पाएगा।

## कुशल तकनीकी प्रबंधक के गुण

कुशल तकनीकी प्रबंधक में इस कार्य को करने के लिए कई खूबियों का होना आवश्यक है। उसकी इन विशेषताओं को दो भागों में बाँटा जा सकता है।

- (1) सामान्य सूझबूझता
- (2) तकनीकी कुशलता

उपरोक्त दोनों विशेषताओं का होना किसी भी प्रबंधन को विकसित करने के लिये कुशल तकनीकी प्रबंधक में होना अत्यंत आवश्यक है। सामान्य सूझबूझता संबंधित कार्य में लगे व्यक्तियों से सम्पर्क स्थापित करने के काम आती है, जो कि प्रबंधन के प्रति विश्वास जागृत करने, आने वाली समस्याओं के आदि में अत्यंत सहायक सिद्ध होती है। जबकि तकनीकी कौशल, प्रबंधन की प्रक्रियाओं, उसकी तकनीक आदि का विश्लेषण करना व उनमें कम्प्यूटर का प्रयोग किस प्रकार किया जा सकता है, में सहयोगी होता है।

## **1 सामान्य सूझबूझता**

कौशल में निम्न तत्व सम्मिलित होते हैं।

1. संचार
2. समझना
3. प्रशिक्षण
4. नई खोजें

### **1. संचार:-**

कुशल तकनीकी प्रबंधक में उस प्रबंधन विशेष के उपयोगकर्तों से उनकी भाषा में बात कर सकने की योग्यता होनी चाहिये। इसमें सिर्फ संस्था के कर्मचारियों से बात करना ही शामिल नहीं होता है, वरन उसकी बातें सुनना, उनकी भावनाएं समझना भी सम्मिलित है।

### **2. समझना:-**

सम्पूर्ण प्रक्रिया, उस संस्था के उद्देश्य व उसमें उत्पन्न समस्याएं समझना व उसके निदान की विधियाँ आदि अत्यंत सावधानीपूर्वक ढूढना व इन परिवर्तनों का संस्था के कर्मचारियों पर क्या प्रभाव पड़ेगा आदि को पूर्वानुमान लगाने की क्षमता होनी चाहिये।

### **3. प्रशिक्षण:-**

संस्था के कर्मचारियों को नई प्रणाली के उपयोग के लिये समस्त प्रकार के प्रशिक्षण, जिनमें कम्प्यूटर प्रशिक्षण भी सम्मिलित है, प्रणाली विश्लेषक को देने की क्षमता होनी चाहिए। इसके अतिरिक्त समय पड़ने पर प्रणाली से संबंधित अन्य सहायताएं भी उसे ही देनी होती है।

### **4. नई खोजें :-**

उसमें नये सुझाव देने व नयी खोजों के द्वारा प्रबंधन की समस्याओं के निदान हेतु प्रयत्न करना आना चाहिए।

## **2 तकनीकी कौशल:-**

इसके अंतर्गत निम्न तत्व सम्मिलित है:

1. नव निर्माण
2. समस्या निदान
3. परियोजना प्रबंध
4. प्रश्न कारक व जाँच प्रकृति
5. कम्प्यूटर ज्ञान

### 1. नव निर्माण:-

उसमें उपयोग कर्ता संस्था अथवा व्यक्ति द्वारा सोचे गये कार्य को , कार्य के रूप में परिणित करने और उसके अनुसार प्रणाली विकसित करने की क्षमता होनी चाहिये।

### 2. समस्या निदान:-

विकसित प्रणाली में समय-समय पर आने वाली समस्याओं की संख्या कम करने व उसके निदान में उसे सक्षम होना चाहिये।

### 3. परियोजना प्रबंध:-

विकसित प्रबंधक अथवा विकासोन्मुख प्रबंधक से संबंधित समस्त प्रक्रियाओं जैसे कि समय सीमा, खर्च आदि का प्रबंधन करना भी प्रणाली विश्लेषक का ही कार्य क्षेत्र है।

### 4. प्रश्न कारक व जाँच प्रकृति:-

कुशल प्रबंधन में अतिशीघ्रता से कब, कहाँ, क्या, क्यों और कैसे प्रणाली कार्य करती है, जैसे प्रश्नों का हल ढूढने की प्रवृत्ति होनी चाहिये।

### 5. कम्प्यूटर ज्ञान:-

कुशल तकनीकी प्रबंधक को कम्प्यूटर से संबंधित लगभग सभी विधाओं का मूल ज्ञान होना चाहिये। यू तो कुशल तकनीकी प्रबंधक में उक्त दोनों समान्य समझबूझ और तकनीकी कौशल उपस्थित होने चाहिये इन दोनों प्रकार के कौशल की आवश्यकता प्रणाली विकास, प्रक्रिया के अलग-अलग चरणों के अनुसार होती है।

### कुशल तकनीकी प्रबंधक विकास के प्रमुख चरण

कुशल तकनीकी प्रबंधक विकास के प्रमुख चार चरण माने जाते हैं-

- प्रथम विश्लेषक,
- द्वितीय डिजाइन
- तृतीय में प्रथम एवं द्वितीय का समावेश
- चतुर्थ मरम्मत, रख-रखाव।

### प्रथम चरण:-

कुशल तकनीकी प्रबंधक विकास के प्रथम चरण अर्थात् विश्लेषण में समान्य सूझबूझता कौशल की आवश्यकता, तकनीकी कौशल की अपेक्षा अधिक होती है,क्योकि उसे वर्तमान प्रणाली के उपयोग कर्त्तों से सम्पूर्ण जानकारी प्राप्त करनी होती है।

### द्वितीय चरण :-

द्वितीय चरण में डिजाइन में तकनीकी कौशल की आवश्यकता होती है।



### **तृतीय चरण:-**

तृतीय चरण में इन दोनों की ही लगभग बराबर आवश्यकता होती है।

**चतुर्थ चरण:-** चतुर्थ चरण में रख-रखाव में कुशल तकनीकी प्रबंधक की योग्यता की मात्रा कम होती है उसकी आवश्यकता कभी-कभी प्रबंधन में समस्य उत्पन्न होने पर ही होती है।

### **प्रबंधकीय कौशल का तात्पर्य**

प्रबंधकीय कौशल वे कौशल हैं जो कर्मचारियों की देखरेख करने वाले किसी भी व्यक्ति के लिए आवश्यक हैं। उनमें एक संगठन के भीतर एक टीम के नेतृत्व कार्यों को पूरा करने, निर्णय लेने, तनाव को नियंत्रित करते हुए परियोजनाओं का प्रबंधन करने और उत्पन्न होने वाली समस्याओं को प्रभावी ढंग से हल करने की क्षमता शामिल है। ये कौशल - तकनीकी और मानव - एक साथ काम करते हैं। वे प्रबंधक को अपनी टीम और सहकर्मियों के साथ अपने पारस्परिक संबंधों को मजबूत करने, संचार की सुविधा और विश्वास और दक्षता का माहौल बनाने की अनुमति देते हैं।

### **विभिन्न प्रकार के कौशल :**

#### **1. तकनीकी कौशल**

तकनीकी प्रबंधक ज्ञान और जानकारी की विशेषता रखते हैं जो प्रबंधक को निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने की अनुमति देते हैं। वे शुद्ध तकनीकी ज्ञान जैसे मशीन / सॉफ्टवेयर / किसी भी उपकरण के संचालन तक सीमित नहीं हैं। उदाहरण के लिए, उनमें किसी उत्पाद/सेवा को प्रभावी ढंग से विकसित करने, बेचने की क्षमता भी शामिल है।

यह ज्ञान अध्ययन, विशिष्ट प्रशिक्षण या अनुभव के माध्यम से प्राप्त किया जाता है।

एक प्रबंधक के रूप में, इसे साझा करने, इसे प्रसारित करने और सौंपे गए लक्ष्यों की चुनौतियों को समझने, अपनी टीम के सदस्यों के लिए सुसंगत उद्देश्य निर्धारित करने आदि के लिए इस ज्ञान का होना महत्वपूर्ण है।

#### **2. मानव और पारस्परिक कौशल**

एक विशिष्ट कार्य को करने के लिए तकनीकी कौशल आवश्यक हैं, वैसे ही मानव कौशल - या सॉफ्ट-कौशल - एक टीम का नेतृत्व करने, विचारशील निर्णय लेने आदि के लिए आवश्यक हैं।

संगठन द्वारा यह अपेक्षा की जाती है, कि वे पारस्परिक कौशल, प्रबंधक की बातचीत करने, काम करने और दूसरों के साथ प्रभावी ढंग से आदान-प्रदान करने की क्षमता की विशेषता रखते हैं। जिससे कि संगठन आगे बढ़ सके।

संगठन उसे अपने विभिन्न सहयोगियों की प्रतिभाओं को पहचानने और व्यवस्थित करने की अनुमति देते हैं, ताकि उन्हें उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए टीम और पूरी कंपनी की सेवा में लगाया जा सके।

जबकि इनमें से कुछ कौशल कुछ में जन्मजात होते हैं, वे आम तौर पर समय, अनुभव और जिम्मेदारी के साथ हासिल किए जाते हैं।

#### **3. वैचारिक कौशल**

वैचारिक कौशल प्रबंधक दृष्टि को मूर्त रूप देते हैं, जैसे: संगठन, योजना और रणनीति। जब अमूर्त सोच, विचारों के निर्माण, परियोजनाओं की वैश्विक दृष्टि, विश्लेषण और समस्याओं के समाधान, नवीन समाधानों के उद्भव आदि की बात आती है तो वह अपने कौशल से इसका समाधान करते हैं।

ऐसे प्रबंधक संगठन की संभावित बाधाओं को दूर करने, उसकी संपूर्णता में बदलाव के बारे में सोचने, प्रतिरोध और प्रेरित प्रभावों का अनुमान लगाने आदि का कार्य करते हैं।

### एक कुशल तकनीकी प्रबंधक के प्रमुख कौशल

संगठन को सुचारु रूप से चलाने के लिए यह अत्यंत आवश्यक है कि उसके प्रबंधक में कुछ प्रमुख कौशल गुणों का होना जरूरी है जैसे:-

#### **1 नेतृत्व**

यदि नेतृत्व और प्रबंधन पूरक हैं, तो प्रबंधक होने के लिए प्रबंधक होना और इसके विपरीत होना पर्याप्त नहीं है। हालाँकि, एक टीम को सफलता की ओर ले जाने के लिए, सुनने और पालन करने के लिए, आपको एक निश्चित अधिकार होने के अतिरिक्त, जोखिम लेने, नया करने, मनाने का साहस करने में सक्षम होना चाहिए। खासकर तनाव के समय में या जब बदलाव को लागू किया जाना चाहिए।

दृष्टि, आत्मविश्वास, अनुकरणीयता, उनके व्यक्तित्व और मूल्यों के साथ संरेखण, बहु-विषयक बुद्धिमत्ता ये सभी तत्व हैं जो एक कुशल प्रबंधक की विशेषता रखते हैं।

#### **2 संचार**

टीम का नेतृत्व करते समय सहकर्मियों, वरिष्ठों और सहयोगियों के साथ प्रभावी ढंग से संवाद करना, चाहे लिखित रूप में या मौखिक रूप से, एक आवश्यक कौशल है।

जैसे:-

- 1 प्रभावी ढंग से अपनी दृष्टि व्यक्त करें।
  - 2 सामूहिक बुद्धि विकसित करें।
  - 3 उत्पादकता में सुधार।
  - 4 ऐसे लक्ष्य निर्धारित करें जिन्हें समझा और एकीकृत किया जा सके।
  - 5 एक्सचेंजों को सुव्यवस्थित करना।
  - 6 संघर्षों को टालना/निपटना।
  - 7 प्रभावी रूप से परिवर्तन का समर्थन। आदि।
- प्रबंधकीय संचार विशेष रूप से प्रबंधक के लिए एक महत्वपूर्ण उपकरण है।

#### **3 योजना**

चाहे आप परियोजनाओं, लोगों या दोनों को एक साथ प्रबंधित करें, भविष्य की एक निश्चित दृष्टि रखने में सक्षम होने और इसे प्राप्त करने के लिए आर्किटेक्ट रणनीतियों के लिए एक आवश्यक तत्व है।

इसलिए किसी भी अच्छे प्रबंधक को यह ज्ञात होना चाहिए कि उपलब्ध समय सीमा, समय सीमा, बजट, मानव संसाधनों का सम्मान करते हुए निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अपने कर्मचारियों के कार्यों और मिशनों को कैसे व्यवस्थित किया जाए।

योजना बनाने की यह क्षमता प्रभावी प्रबंधन का एक प्रमुख गुण है, जो किसी भी लक्ष्य को पूरा करने के लिए आवश्यक है।

#### **4 संगठन - व्यक्तिगत और सामूहिक**

एक ही समय में कई चीजों का प्रबंधन, दक्षता में सुधार, बिना अभिभूत हुए उपलब्ध रहना, अप्रत्याशित घटनाओं और गड़बड़ी का प्रबंधन करना, अपने दिन की योजना बनाना, घटनाओं के अनुसार अपने कार्यों को समायोजित करना, परियोजनाओं की प्रगति की निगरानी करना।

#### **5 प्रतिनिधि मंडल**

प्रतिनिधि मंडल एक अच्छे प्रबंधक का एक और महत्वपूर्ण कौशल है। यह जानना कि किसी कार्य / लक्ष्य या किसी विशिष्ट वस्तु के लिए जिम्मेदारी के सभी या हिस्से को प्रभावी ढंग से कैसे प्रसारित किया जाए, यह बहुत उपयोगी होता है। किसी समस्या की तात्कालिकता या जब कोई अप्रत्याशित परियोजना होती है और इसका तत्काल उपाय किया जाना चाहिए।

#### **6 निर्णय लेना**

एक अच्छे प्रबंधक के प्रमुख कौशलों में से एक, निश्चित रूप से, यह तय करने की क्षमता होना कि क्या दैनिक आधार पर, लेकिन आपात स्थिति में भी जब स्थिति की आवश्यकता हो तो तत्पर रहना भी एक गुण है। इसलिए जब कोई विकल्प आता है तो प्रबंधक को सही विकल्प/समाधान चुनने में सक्षम होना चाहिए। प्रबंधन के प्रकार, संदर्भ, मुद्दों आदि के आधार पर अकेले या समूह में निर्णय लिया जा सकता है। जहाँ एक कुशल प्रबंधक के कई गुण होते हैं वही थोड़ी सी अकुशलता घटक साबित हो सकती है, जैसे कि अपनी भावनाओं से अभिभूत होना, तीसरे पक्ष से प्रभावित होना, ज्ञान / कौशल / परिपक्वता की कमी के लिए गलत निर्णय लेना आदि।

#### **7 भावनात्मक बुद्धि**

यह गुण प्रबंधक को अपने आसपास के लोगों के साथ समझदारी से बातचीत करने की अनुमति देता है और इस प्रकार प्रामाणिक और शांत वातावरण का निर्माण करता है। यह प्रबंधक को आवश्यक दूरी लेने, भावनाओं के प्रभाव में प्रतिक्रिया न करने और स्थिति के दांव को बेहतर ढंग से समझने की संभावना प्रदान करता है, खासकर जब टीम के भीतर तनाव उत्पन्न होता है या जब ध्यान देने योग्य परिवर्तन होता है।

#### **8 तकनीकी कौशल**

परियोजना इंजीनियरों, चिकित्सकों और एकाउंटेंट के रूप में विशेष कार्य करने के लिए तकनीकी कौशल की आवश्यकता होती है। ये सभी तकनीकी सक्षम लोग हैं और उनके पास अपने संबंधित व्यवसायों के लिए तकनीकी कौशल है। लेकिन यह पूरी सच्चाई नहीं है। अधिकांश मध्य और निचले स्तर के प्रबंधकों को प्रभावी कार्य प्रदर्शन के लिए तकनीकी कौशल की आवश्यकता होती है।

विभिन्न कौशल के तीन प्रमुख स्रोत हैं:-

1. औपचारिक शिक्षा
2. नौकरी पर प्रशिक्षण
3. कार्य अनुभव।

अधिकांश तकनीकी कौशल इन तीनों के संयोजन से प्राप्त होते हैं। उदाहरण के लिए, चार्टर्ड या कॉस्ट अकाउंटेंट, चिकित्सक और प्रोजेक्ट इंजीनियर को कॉलेजों, विश्वविद्यालयों या संस्थानों में अध्ययन के मान्यता प्राप्त कार्यक्रमों को पूरा करके बुनियादी तकनीकी कौशल विकसित करना चाहिए।

इसी तरह, एक पर्यवेक्षक को प्रबंधक बनाया जा सकता है क्योंकि वह प्रशिक्षण से गुजरता है और पर्याप्त कार्य अनुभव प्राप्त करता है। एक बड़े ऑटोमोबाइल प्लांट में असेंबली लाइन वर्कर के रूप में एक पर्यवेक्षक शुरू हो सकता है।

तकनीकी कौशल पहले-पंक्ति (निचले-स्तर) के प्रबंधकों के लिए महत्वपूर्ण हैं, जो सामान्य रूप से अपने समय के प्रशिक्षण अधीनस्थों का अधिक समय व्यतीत करते हैं और उनकी कार्य-संबंधी समस्याओं के बारे में प्रश्नों का उत्तर देते हैं। प्रभावशीलता प्राप्त करने के लिए उन्हें ज्ञात होना चाहिए कि वे उन कार्यों को कैसे करते हैं जिन्हें वे देखरेख करते हैं।

## **9 पारस्परिक कौशल**

चूंकि प्रबंधकों को अक्सर लोगों के साथ बातचीत करने की आवश्यकता होती है - संगठन के अंदर और बाहर दोनों - उन्हें पारस्परिक कौशल की आवश्यकता होती है। ये कौशल ऐसे गुणों का उल्लेख करते हैं जो व्यक्तियों और समूहों दोनों के साथ संवाद करने, समझने और प्रेरित करने की क्षमता के रूप में हैं।

## **10 अवधारणात्मक कौशल:**

वैचारिक कौशल संगठनात्मक समस्याओं के बारे में सोचने की प्रबंधक की क्षमता पर निर्भर करते हैं ताकि उचित समाधान मिल सके। इस प्रकार, प्रभावी होने के लिए, प्रबंधकों को संगठन में विभिन्न कारण-और-प्रभाव संबंधों को समझने के लिए मानसिक क्षमता की आवश्यकता होती है, यह समझने के लिए कि संगठन के सभी भाग एक साथ कैसे फिट होते हैं।

## **11 नैदानिक कौशल:**

सफल प्रबंधक वे होते हैं जिनके पास नैदानिक कौशल भी होता है। एक चिकित्सक की तरह, एक प्रबंधक केवल इसके लक्षणों का अध्ययन करके संगठन में एक समस्या का निदान कर सकता है। उदाहरण के लिए, एक प्रबंधक यह देख सकता है कि एक विशेष इकाई उच्च कर्मचारी कारोबार से पीड़ित है, और स्थिति का निदान करके, वह यह पता लगाने में सक्षम है कि यूनिट के पर्यवेक्षक के पास खराब पारस्परिक कौशल हैं। फिर वह प्रशिक्षण के माध्यम से या पर्यवेक्षक को एक ऐसे पद पर स्थानांतरित करके समस्या का समाधान कर सकता है जो कम बातचीत की मांग करता है। नैदानिक कौशल भी अनुकूल परिस्थितियों में उपयोगी होते हैं। नैदानिक कौशल का प्रसार प्रबंधक को यह निर्धारित करने में सक्षम करेगा कि बिक्री के विस्तार का कारण क्या था और भविष्य में इसे कैसे बनाए रखा जाए।

## **12 विश्लेषणात्मक कौशल**

प्रबंधक के पास एक स्थिति में प्रमुख चर की पहचान करने के लिए विश्लेषणात्मक कौशल और क्षमता होनी चाहिए। इसमें कोई संदेह नहीं है, विश्लेषणात्मक कौशल वैचारिक कौशल के समान हैं और वे नैदानिक कौशल के पूरक हैं।

यदि प्रबंधक उस अंतर्दृष्टि को प्राप्त करने के लिए पर्याप्त नैदानिक कौशल रखता है, तो उसे समस्या का सामना करना पड़ता है कि उसे क्या कार्रवाई करनी है।

केवल विश्लेषणात्मक कौशल होने से प्रबंधक संभावित रणनीतियों और स्थिति के लिए सर्वोत्तम संभव रणनीति का चयन करने में सक्षम होंगे। इस प्रकार नैदानिक कौशल प्रबंधकों को एक स्थिति को समझने में सक्षम बनाते हैं, विश्लेषणात्मक कौशल प्रबंधकों को यह निर्धारित करने में सक्षम करते हैं कि किसी विशेष स्थिति में क्या करना है।

कभी-कभी, विश्लेषणात्मक कौशल निर्णय लेने वाले कौशल के साथ समान होते हैं। लेकिन किसी समस्या के विश्लेषण से वास्तविक निर्णय नहीं होता है। उदाहरण के लिए, एक नए औद्योगिक संयंत्र के लिए एक उचित स्थान का चयन करते समय एक प्रबंधक विभिन्न क्षेत्रों (साइटों) के फायदे और नुकसान का विश्लेषण कर सकता है और शीर्ष प्रबंधन (अंतिम निर्णय लेने वाले प्राधिकरण) के लिए एक सिफारिश कर सकता है।

शीर्ष प्रबंधन अंततः निर्णय लेता है, लेकिन इस तथ्य से इनकार नहीं किया जाता है कि प्रबंधक ने सिफारिश पर पहुंचने के लिए अपने विश्लेषणात्मक कौशल का स्पष्ट रूप से उपयोग किया है।

### **प्रौद्योगिकी/तकनीकी का प्रभाव**

#### **1. प्रौद्योगिकी, व्यापार के माध्यम से लोगों तक पहुँचती है:**

प्रत्येक व्यक्ति/संगठन को व्यापार से नई खोजों की उम्मीद है। समाज या राष्ट्र की आर्थिक समृद्धि लाभ के लिए व्यापार पर निर्भर करता है।

#### **2. उपभोक्ताओं की उच्च उम्मीद:**

जब प्रौद्योगिकी का दायरा बढ़ता है तब उपभोक्ताओं की उम्मीद भी उत्पादों की विविधता, अच्छी गुणवत्ता और सुरक्षा की तरह बढ़ जाती है।

#### **3. प्रणाली जटिलता:**

प्रौद्योगिकी जटिलता का कारण है। आधुनिक तकनीक बेहतर है और तेजी से काम करते हैं। लेकिन अगर वे बिगड़ जाते हैं तो उन्हें मरम्मत करने के लिए विशेषज्ञों की सेवाओं की आवश्यकता होती है।

#### **4. सामाजिक परिवर्तन:**

कोई नया आविष्कार, नए रोजगार के अवसर खोल सकता है। इसके कारण श्रमिकों के लिए अवकाश की समय सीमा में परिवर्तन संभव है। जिसके कारण उनकी सामाजिक गतिविधियों में भी परिवर्तन आ जाता है।

### **प्रस्तावना:-**

संगठन एवं इनके प्रबंध में परिवर्तन आ रहा है। अंतर्राष्ट्रीय एवं अंतर संस्कृति संबंध भी तेजी से बढ़ रहे हैं। आज का संगठन एक वैश्विक संगठन है जिसका प्रबंध भूमंडलीय परिदृश्य में किया जाता है।

सारांश में कह सकते हैं कि एक वैश्विक प्रबंधक वह है जिसके पास 'हार्ड' एवं 'सॉफ्ट' दोनों प्रकार का कौशल है। जो प्रबंधक विश्लेषण करना, ब्यूह रचना करना, इंजीनियरिंग एवं प्रौद्योगिकी नवीन तकनीकी का ज्ञान रखते हैं उनकी आज भी आवश्यकता है लेकिन विश्वव्यापी सफलता के लिए व्यक्तियों में टीम कैसे कार्य करती है, संगठन कैसे कार्य करते हैं एवं लोगों को किस प्रकार से अभिप्रेरित कर सकते हैं, इस सबकी समझ का होना बहुत आवश्यक है।

प्रौद्योगिकी/तकनीकी, व्यावहारिक और औद्योगिक कलाओं और प्रयुक्त विज्ञानों से संबंधित अध्ययन या विज्ञान का समूह है। जो लोग प्रौद्योगिकी को व्यवसाय रूप में अपनाते हैं उन्हें अभियन्ता कहा जाता है। आदिकाल से मानव तकनीक का प्रयोग करता आ रहा है। आधुनिक सभ्यता के विकास में तकनीकी का बहुत बड़ा योगदान है। जो समाज या राष्ट्र तकनीकी रूप से सक्षम हैं वे सामरिक रूप से भी सबल होते हैं और देर-सबेर आर्थिक रूप से भी सबल बन जाते हैं। इसीलिए किसी भी संगठन कि सफलता उसके प्रबंधन कि तकनीकी ज्ञान पर और प्रबंधकीय कुशलता पर निर्भर करती है।



वैश्विक प्रबंधक की भूमिका का विकास उसी प्रकार से हुआ है जिस प्रकार से वैश्विक उद्योग एवं अर्थव्यवस्था का विकास हुआ है। यह एक परिभाषित व्यवसाय के सन्दर्भ में एक आयामी भूमिका से बहुआयामी भूमिका में परिवर्तित हो गया है जिसके लिए तकनीकी कौशल, सॉफ्ट प्रबंध एवं कौशल एवं विभिन्न संस्कृतियों को ग्रहण करना और सीखने के सम्मिश्रण की आवश्यकता होती है।

वर्तमान में तीव्रता से औद्योगिक क्रान्ति के साथ-साथ यांत्रिक तकनीकी भी आई है। वर्तमान समय कम्प्यूटर प्रौद्योगिकी और सूचना प्रौद्योगिकी का है।

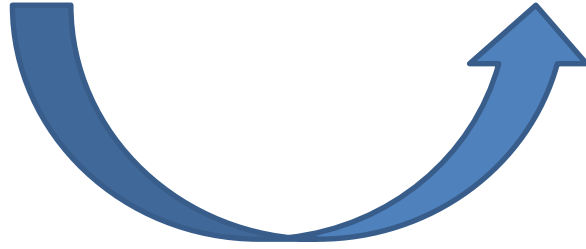
अंततः यह कहना अतिशयोक्ति न होगा कि किसी भी संगठन या संस्था के लिए उसके प्रबंधन कि तकनीकी कुशलता संगठन को उच्च शिखता पर पहुँचाने के लिए नितांत आवश्यक है। यही वर्तमान समय कि माँग और आवश्यकता भी है।

-----

# निर्णयन प्रबंधकीय कुशलता

राजभाषा अधिकारी का नाम:-  
सुश्री रानू साव

क्षेत्र का नाम:दुर्गापुर -



## निर्णयन प्रबंधकीय कुशलता

हम आज जहां पर भी है, वह आज तक के लिए गए निर्णय के आधार पर है, और कल कहां जाने वाले है, यह आज के लिए गए निर्णय पर निर्भर करता है। हमारे रोज के जीवन में ऐसी कई सारी घटना होती रहती हैं जहां हमें कहीं सारे निर्णय लेने की जरूरत पड़ती है।

उन निर्णयों को लेने से पहले जो व्यक्ति बुद्धिमानी से सोचता है, समझता है, अपने विवेक का इस्तेमाल करता है वह व्यक्ति हमेशा ऐसे निर्णय लेता है जो हमेशा उसको अच्छे परिणाम देता है। और इसी के विपरित जो व्यक्ति गलत निर्णय लेता है, उसके जीवन में गलत प्रभाव पड़ता है। हमें अपने अनुभव के आधार पर निर्णय लेना चाहिए, और एक बात यह भी जरूरी है कि बुद्धिमान व्यक्ति अपने निर्णय लेने में दिमाग और बुद्धि का इस्तेमाल तो करते हैं। लेकिन वह किसी भी प्रकार के निर्णय लेने में देरी नहीं करते हैं। इसे ही निर्णयन प्रबंधकीय कुशलता के रूप में परिभाषित किया जाता है।

विषयानुसार हमें निर्णयन प्रबंधकीय कुशलता के सभी परिपेक्षों एवं संदर्भों का अवलोकन करना है परन्तु एक सारगर्भित अवलोकन हेतु हमें पहले प्रबंध, प्रबंधन एवं कुशलता की विविध अवधारणा को स्पष्ट करना होगा। प्रबंधकीय कौशल से तात्पर्य उन क्षमताओं से है जो एक कार्यकारी के पास संगठन में प्रबंधकीय कार्यों को करने के लिए होती है। प्रत्येक संगठन को सफल होने और अपने लक्ष्यों और उद्देश्यों को प्रभावी ढंग से और कुशलता से प्राप्त करने के लिए अच्छे प्रबंधन कौशल महत्वपूर्ण हैं। प्रबंधकीय कार्यों को सुचारू रूप से करने के लिए प्रबंधकों के पास संकल्पनात्मक कौशल, तकनीकी कौशल, पारस्परिक जैसे प्रबंधकीय कौशल होने चाहिए।

1. तकनीकी कौशल में ऐसे कौशल शामिल होते हैं जो संगठन में आवश्यक विभिन्न वस्तुओं या सेवाओं के उत्पादन या निर्माण के लिए संगठन में उपयोग की जाने वाली तकनीकों से संबंधित होते हैं। संगठन में काम करने वाले प्रबंधक को पता होना चाहिए कि उत्पादन प्रक्रियाओं के लिए मशीनों या उपकरणों को कैसे संचालित किया जाता है। इस कौशल में न केवल ऑपरेटिंग मशीन या उपकरण के टुकड़े शामिल हैं, बल्कि प्रबंधक को यह भी पता होना चाहिए कि बिक्री को कैसे बढ़ाया जाए, न्यूनतम लागत और अधिकतम उत्पादन के साथ उत्पादन कैसे बढ़ाया जाए, नए उत्पादों और सेवाओं को विकसित किया जाए।
2. पारस्परिक कौशल को मानवीय कौशल भी कहा जाता है जिसमें प्रबंधक की अपनी क्षमता शामिल होती है जो लोगों के साथ बातचीत करती है, बाहरी और आंतरिक दोनों स्थितियों से निपटती है, कर्मचारियों को प्रेरित करती है। एक अच्छे प्रबंधक को पता होना चाहिए कि अलग-अलग लोगों के साथ कैसे व्यवहार करना है क्योंकि एक संगठन में लोग अलग-अलग पृष्ठभूमि, अलग-अलग सोच, अलग-अलग दृष्टिकोण आदि से आते हैं।

संकल्पनात्मक कौशल में वे कौशल शामिल होते हैं जो प्रबंधक उपलब्ध विभिन्न अवधारणाओं के साथ विचारों का विश्लेषण और औपचारिकता करते समय लागू करता है। प्रबंधकों के पास अवधारणाओं को एक अलग तरीके से देखने की क्षमता होती है और वे इससे ठीक से कैसे निपटते हैं। वे मामले को देखते हैं, मामले का विश्लेषण करते हैं, विचार तैयार करते हैं, बाधाओं को हल करते हैं और समाधान तैयार करते हैं।

एक संगठन को सुचारू रूप से चलाने के लिए प्रबंधन के पास कई तरह के कौशल (skills) होने चाहिए। निम्नलिखित कौशल इस प्रकार हैं जो प्रत्येक प्रबंधक को अपने कर्तव्यों का पालन करने के लिए होने चाहिए:

योजना की क्षमता /Planning

आयोजन की क्षमता / Organising

संवाद की क्षमता / Communicating

कार्य विभाजन की क्षमता /Delegating

प्रेरित करने की क्षमता / Motivating

निर्णय लेने की क्षमता / Decision making

समस्या समाधान की क्षमता / Problem solving

### प्रबंध की परिभाषाएँ

*प्रबंध से आशय पूर्वानुमान लगाना एवं योजना बनाना, आदेश देना, समन्वय करना तथा नियंत्रण करना है। -- हेनरी फेयोल*

("to manage is to forecast and to plan, to organise, to command, to co-ordinate and to control.")

*प्रबंध परिवर्तनशील पर्यावरण में सीमित संसाधनों का कुशलतापूर्वक उपयोग करते हुए संगठन के उद्देश्यों को, प्रभावी ढंग से प्राप्त करने, के लिए दूसरों से मिलकर एवं उनके माध्यम से कार्य करने की प्रक्रिया है। -- क्रीटनर*

*प्रबंध यह ज्ञात करने की कला है कि आप क्या करना चाहते हैं तत्पश्चात यह देखना की सर्वश्रेष्ठ एवं मितव्ययिता पूर्ण ढंग से कैसे किया जाता है। -- एफ.डब्ल्यू.टेलर*

### **अवधारणा**

कई लेखकों ने प्रबंध की परिभाषा दी है। प्रबंध शब्द एक बहुप्रचलित शब्द है जिसे सभी प्रकार की क्रियाओं के लिए व्यापक रूप से प्रयुक्त किया गया है। वैसे यह किसी भी उद्यम की विभिन्न क्रियाओं के लिए मुख्य रूप से प्रयुक्त हुआ है। उपरोक्त उदाहरण एवं वस्तुस्थिति के अध्ययन से यह स्पष्ट हो गया होगा कि प्रबंध वह क्रिया है जो हर उस संगठन में आवश्यक है जिसमें लोग समूह के रूप में कार्य कर रहे हैं। संगठन में लोग अलग-अलग प्रकार के कार्य करते हैं लेकिन वह अभी समान उद्देश्य को पाने के लिए कार्य करते हैं। प्रबंध लोगों के प्रयत्नों एवं समान उद्देश्य को प्राप्त करने में दिशा प्रदान करता है। इस प्रकार से प्रबंध यह देखता है कि कार्य पूरे हों एवं लक्ष्य प्राप्त किए जाएँ (अर्थात् प्रभाव पूर्णता) कम-से-कम साधन एवं न्यूनतम लागत (अर्थात् कार्य क्षमता) पर हो।

अतः प्रबंध को परिभाषित किया जा सकता है कि यह उद्देश्यों को प्रभावी ढंग से एवं दक्षता से प्राप्त करने के उद्देश्य से कार्यों को पूरा कराने की प्रक्रिया है। हमें इस परिभाषा के विश्लेषण की आवश्यकता है। कुछ शब्द ऐसे हैं जिनका विस्तार से वर्णन करना आवश्यक है। ये शब्द हैं-

## (क) प्रक्रिया (ख) प्रभावी ढंग से एवं (ग) पूर्ण क्षमता से।

परिभाषा में प्रयुक्त प्रक्रिया से अभिप्राय है प्राथमिक कार्य अथवा क्रियाएँ जिन्हें प्रबंध कार्यो को पूरा कराने के लिए करता है। ये कार्य हैं- नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन एवं नियंत्रण जिन पर चर्चा इस अध्याय में एवं पुस्तक में आगे की जाएगी।

प्रभावी अथवा कार्य को प्रभावी ढंग से करने का वास्तव में अभिप्राय: दिए गए कार्य को संपन्न करना है। प्रभावी प्रबंध का संबंध सही कार्य को करने, क्रियाओं को पूरा करने एवं उद्देश्यों को प्राप्त करने से है। दूसरे शब्दों में, इसका कार्य अंतिम परिणाम प्राप्त करना है। लेकिन मात्र कार्य को संपन्न करना ही पर्याप्त नहीं है इसका एक और पहलू भी है और वह है कार्यकुशलता अर्थात् कार्य को कुशलतापूर्वक करना।

कुशलता का अर्थ है कार्य को सही ढंग से न्यूनतम लागत पर करना। इसमें एक प्रकार का लागत-लाभ विश्लेषण एवं आगत तथा निर्गत के बीच संबंध होता है। यदि कम साधनों (आगत) का उपयोग कर अधिक लाभ (निर्गत) प्राप्त करते हैं तो हम कहेंगे कि क्षमता में वृद्धि हुई है। क्षमता में वृद्धि होगी यदि उसी लाभ के लिए अथवा निर्गत के लिए कम साधनों का उपयोग किया जाता है एवं कम लागत व्यय की जाती है। आगत साधन वे हैं जो किसी कार्य विशेष को करने के लिए आवश्यक धन, माल उपकरण एवं मानव संसाधन हों। स्वभाविक है कि प्रबंध का संबंध इन संसाधनों के कुशल प्रयोग से है क्योंकि इनसे लागत कम होती है एवं अन्त में इनसे लाभ में वृद्धि होती है।

### प्रभावपूर्णता बनाम कुशलता

यह दोनों शब्द अलग-अलग होते हुए भी एक दूसरे से संबंधित हैं। प्रबंध के लिए प्रभावी एवं क्षमतावान दोनों का होना महत्वपूर्ण है। प्रभावपूर्णता एवं कौशल दोनों एक ही सिक्के के दो पहलू हैं। लेकिन इन दोनों पक्षों में संतुलन आवश्यक है तथा कभी-कभी प्रबंध को कुशलता से समझौता करना होता है। उदाहरण के लिए प्रभावपूर्ण होना एवं कुशलता की अनदेखी करना सरल है जिसका अर्थ है कार्य को पूरा करना लेकिन ऊँची लागत पर। उदाहरण के लिए, माना एक कंपनी का लक्ष्य वर्ष में 8,000 इकाइयों का उत्पादन करना है। इस लक्ष्य को पाने के लिए अधिकांश समय बिजली न मिलने पर प्रबंधक प्रभावोत्पादक तो था लेकिन क्षमतावान नहीं था क्योंकि, उसी निर्गत के लिए अधिक आगत (श्रम की लागत, बिजली की लागत) का उपयोग किया गया। कभी-कभी व्यवसाय कम संसाधनों से माल के उत्पादन पर अधिक ध्यान केंद्रित करता है अर्थात् लागत तो कम कर दी लेकिन निर्धारित उत्पादन नहीं कर पाए। परिणामस्वरूप माल बाजार में नहीं पहुँच पाया इसलिए इसकी माँग कम हो गई तथा इसका स्थान प्रतियोगियों ने ले लिया। यह कार्यकुशलता लेकिन प्रभावपूर्णता की कमी की स्थिति है क्योंकि माल बाजार में नहीं पहुँच पाया। इसलिए न्यूनतम लागत पर (कुशलतापूर्वक) प्रबंधक लिए लक्ष्यों को प्राप्त करना (प्रभावोत्पादकता) अधिक महत्वपूर्ण है। इसके लिए प्रभावपूर्णता एवं कुशलता में संतुलन रखना होता है।

साधारणतया उच्च कार्य कुशलता के साथ उच्च प्रभावपूर्णता होती है जो कि सभी प्रबंधकों का लक्ष्य होता है। लेकिन बगैर प्रभावपूर्णता के उच्च कार्य कुशलता पर अनावश्यक रूप से जोर देना भी अवांछनीय है। कमजोर प्रबंधन प्रभावपूर्णता एवं कार्यकुशल दोनाेँ की कमी के कारण होता है।

### प्रबंध की विशेषताएँ

कुछ परिभाषाओं के अध्ययन के पश्चात् हमें कुछ तत्वों का पता लगता है जिन्हें हम प्रबंध की आधारभूत विशेषताएँ कहते हैं।

(क) प्रबंध एक उद्देश्यपूर्ण प्रक्रिया है- किसी भी संगठन के कुछ मूलाधार उद्देश्य होते हैं जिनके कारण उसका अस्तित्व है। यह उद्देश्य सरल एवं स्पष्ट होने चाहिए। प्रत्येक संगठन के उद्देश्य भिन्न होते हैं। उदाहरण के लिए एक फुटकर दुकान का उद्देश्य बिक्री बढ़ाना हो सकता है लेकिन 'दि स्पास्टिकस सोसाइटी ऑफ इंडिया' का उद्देश्य विशिष्ट आवश्यकता



वाले बच्चों को शिक्षा प्रदान करना है। प्रबंध संगठन के विभिन्न लोगों के प्रयत्नों को इन उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु एक सूत्र में बाँधता है।

(ख) प्रबंध सर्वव्यापी है- संगठन चाहे आर्थिक हो या सामाजिक या फिर राजनैतिक, प्रबंध की क्रियाएँ सभी में समान हैं। एक पेट्रोल पंप के प्रबंध की भी उतनी ही आवश्यकता है जितनी की एक अस्पताल अथवा एक विद्यालय की है। भारत में प्रबंधकों का जो कार्य है वह यू- एस- ए-, जर्मनी अथवा जापान में भी होगा। वह इन्हें कैसे करते हैं यह भिन्न हो सकता है। यह भिन्नता भी उनकी संस्कृति, रीति-रिवाज एवं इतिहास की भिन्नता के कारण हो सकती है।

(ग) प्रबंध बहुआयामी है- प्रबंध एक जटिल क्रिया है जिसके तीन प्रमुख परिमाण हैं, जो इस प्रकार हैं-

(अ) कार्य का प्रबंध-सभी संगठन किसी न किसी कार्य को करने के लिए होते हैं। कारखाने में किसी उत्पादक का विनिर्माण होता है तो एक वस्त्र भंडार में ग्राहक के किसी आवश्यकता की पूर्ति की जाती है जबकि अस्पताल में एक मरीज का इलाज किया जाता है। प्रबंध इन कार्यों को प्राप्य उद्देश्यों में परिवर्तित कर देता है तथा इन उद्देश्यों को प्राप्त करने के मार्ग निर्धारित करता है। इनमें सम्मिलित हैं-समस्याओं का समाधान, निर्णय लेना, योजनाएँ बनाना, बजट बनाना, दायित्व निश्चित करना एवं अधिकारों का प्रत्यायोजन करना।

(आ) लोगों का प्रबंध- मानव संसाधन अर्थात् लोग किसी भी संगठन की सबसे बड़ी संपत्ति होते हैं। तकनीक में सुधारों के बाद भी लोगों से काम करा लेना आज भी प्रबंधक का प्रमुख कार्य है। लोगों के प्रबंधन के दो पहलू हैं-

(1) प्रथम तो यह कर्मचारियों को अलग-अलग आवश्यकताओं एवं व्यवहार वाले व्यक्तियों के रूप में मानकर व्यवहार करता है।

(2) दूसरे यह लोगों के साथ उन्हें एक समूह मानकर व्यवहार करता है। प्रबंध लोगों की ताकत को प्रभावी बनाकर एवं उनकी कमजोरी को अप्रसंगिक बनाकर उनसे संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए काम कराता है।

(इ) परिचालन का प्रबंध-संगठन कोई भी क्यों न हो इसका आस्तित्व किसी न किसी मूल उत्पाद अथवा सेवा को प्रदान करने पर टिका होता है। इसके लिए एक ऐसी उत्पादन प्रक्रिया की आवश्यकता होती है जो आगत माल को उपभोग के लिए आवश्यक निर्गत में बदलने के लिए आगत माल एवं तकनीक के प्रवाह को व्यवस्थित करती है। यह कार्य के प्रबंध एवं लोगों के प्रबंध दोनों से जुड़ी होती है।

(घ) प्रबंध एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है- प्रबंध प्रक्रिया निरंतर, एकजुट लेकिन पृथक-पृथक कार्यों (नियोजन संगठन, निर्देशन नियुक्तिकरण एवं नियंत्रण) की एक शृंखला है। इन कार्यों को सभी प्रबंधक सदा साथ-साथ ही निष्पादित करते हैं। तुमने ध्यान दिया होगा फ़ैबमार्ट में सुहासिनी एक ही दिन में कई अलग-अलग कार्य करती हैं। किसी दिन तो वह भविष्य में प्रदर्शनी की योजना बनाने पर अधिक समय लगाती हैं तो दूसरे दिन वह कर्मचारियों की समस्याओं को सुलझाने में लगी होती हैं। प्रबंधक के कार्यों में कार्यों की शृंखला समंविता है जो निरंतर सक्रिय रहती है।

(ङ) प्रबंध एक सामूहिक क्रिया है- संगठन भिन्न-भिन्न आवश्यकता वाले अलग- अलग प्रकार के लोगों का समूह होता है। समूह का प्रत्येक व्यक्ति संगठन में किसी न किसी अलग उद्देश्य को लेकर सम्मिलित होता है लेकिन संगठन के सदस्य के रूप में वह संगठन के समान उद्देश्यों की पूर्ति के लिए कार्य करते हैं। इसके लिए एक टीम के रूप में कार्य करना होता है एवं व्यक्तिगत प्रयत्नों में समान दिशा में समन्वय की आवश्यकता होती है। इसके साथ ही आवश्यकताओं एवं अवसरों में परिवर्तन के अनुसार प्रबंध सदस्यों को बढ़ने एवं उनके विकास को संभव बनाता है।

(च) प्रबंध एक गतिशील कार्य है- प्रबंध एक गतिशील कार्य होता है एवं इसे बदलते पर्यावरण में अपने अनुरूप ढालना होता है। संगठन बाह्य पर्यावरण के संपर्क में आता है जिसमें विभिन्न सामाजिक, आर्थिक एवं राजनैतिक तत्व सम्मिलित होते हैं सामान्यता के लिए संगठन को, अपने आपको एवं अपने उद्देश्यों को पर्यावरण के अनुरूप बदलना होता है। शायद आप जानते हैं कि फास्टफूड क्षेत्र के विशालकाय संगठन मैकडोनल्स ने भारतीय बाजार में टिके रहने के लिए अपनी खान-पान सूची में भारी परिवर्तन किए।

(छ) प्रबंध एक अमूर्त शक्ति है- प्रबंध एक अमूर्त शक्ति है जो दिखाई नहीं पड़ती लेकिन संगठन के कार्यों के रूप में जिसकी उपस्थिति को अनुभव किया जा सकता है। संगठन में प्रबंध के प्रभाव का भान योजनाओं के अनुसार लक्ष्यों की प्राप्ति, प्रसन्न एवं संतुष्ट कर्मचारी के स्थान पर व्यवस्था के रूप में होता है।

### प्रबंध के उद्देश्य

प्रबंध कुछ उद्देश्यों को पूरा करने के लिए कार्य करता है। उद्देश्य किसी भी क्रिया के अपेक्षित परिणाम होते हैं। इन्हें व्यवसाय के मूल प्रयोजन से प्राप्त किया जाना चाहिए। किसी भी संगठन के भिन्न-भिन्न उद्देश्य होते हैं तथा प्रबंध को इन सभी उद्देश्यों को प्रभावी ढंग से एवं दक्षता से पाना होता है। उद्देश्यों को संगठनात्मक उद्देश्य, सामाजिक उद्देश्य एवं व्यक्तिगत उद्देश्यों में वर्गीकृत किया जा सकता है।

### संगठनात्मक उद्देश्य

प्रबंध, संगठन के लिए उद्देश्यों के निर्धारण एवं उनको पूरा करने के लिए उत्तरदायी होता है। इसे सभी क्षेत्रों के अनेक प्रकार के उद्देश्यों को प्राप्त करना होता है तथा सभी हितार्थियों जैसे-अंशधारी, कर्मचारी, ग्राहक, सरकार आदि के हितों को ध्यान में रखना होता है। किसी भी संगठन का मुख्य उद्देश्य मानव एवं भौतिक संसाधनों के अधिकतम संभव लाभ के लिए उपयोग होना चाहिए। जिसका तात्पर्य है व्यवसाय के आर्थिक उद्देश्यों को पूरा करना। ये उद्देश्य हैं- अपने आपको जीवित रखना, लाभ अर्जित करना एवं बढ़ोतरी।

### जीवित रहना

किसी भी व्यवसाय का आधारभूत उद्देश्य अपने अस्तित्व को बनाए रखना होता है। प्रबंध को संगठन के बने रहने की दिशा में प्रयत्न करना चाहिए। इसके लिए संगठन को पर्याप्त धन कमाना चाहिए जिससे कि लागतों को पूरा किया जा सके।

### लाभ

व्यवसाय के लिए इसका बने रहना ही पर्याप्त नहीं है। प्रबंध को यह सुनिश्चित करना होता है कि संगठन लाभ कमाए। लाभ उद्यम के निरंतर सफल परिचालन के लिए एक महत्वपूर्ण प्रोत्साहन का कार्य करता है। लाभ व्यवसाय की लागत एवं जोखिमों को पूरा करने के लिए आवश्यक होता है।

### बढ़ोतरी

दीर्घ अवधि में अपनी संभावनाओं में वृद्धि व्यवसाय के लिए बहुत आवश्यक है। इसके लिए व्यवसाय का बढ़ना बहुत महत्व रखता है। उद्योग में बने रहने के लिए प्रबंध को संगठन विकास की संभावना का पूरा लाभ उठाना चाहिए। व्यवसाय के विकास को विक्रय आवर्त, कर्मचारियों की संख्या में वृद्धि या फिर उत्पादों की संख्या या पूँजी के निवेश में वृद्धि आदि के रूप में मापा जा सकता है।

**सामाजिक उद्देश्य :** समाज के लिए लाभों की रचना करना है। संगठन चाहे व्यावसायिक है अथवा गैर व्यावसायिक, समाज के अंग होने के कारण उसे कुछ सामाजिक दायित्वों को पूरा करना होता है। इसका अर्थ है समाज के विभिन्न अंगों के लिए अनुकूल आर्थिक मूल्यों की रचना करना। इसमें सम्मिलित हैं- उत्पादन के पर्यावरण भिन्न पद्धति अपनाना, समाज के लोगों से वंचित वर्गों को रोजगार के अवसर प्रदान करना एवं कर्मचारियों के लिए विद्यालय, शिशुगृह जैसी सुविधाएँ प्रदान करना। आगे बॉक्स में एक निगमित सामाजिक दायित्व को पूरा करने वाले संगठन का उदाहरण दिया गया है।

### **व्यक्तिगत उद्देश्य**

संगठन उन लोगों से मिलकर बनता है जिनसे उनका व्यक्तित्व, पृष्ठभूमि, अनुभव एवं उद्देश्य अलग-अलग होते हैं। ये सभी अपनी विविध आवश्यकताओं को संतुष्टि हेतु संगठन का अंग बनते हैं। यह प्रतियोगी वेतन एवं अन्य लाभ जैसी वित्तीय आवश्यकताओं से लेकर साथियों द्वारा मान्यता जैसी सामाजिक आवश्यकताओं एवं व्यक्तिगत बढोतरी एवं विकास जैसी उच्च स्तरीय आवश्यकताओं के रूप में अलग-अलग होती हैं। प्रबंध को संगठन में तालमेल के लिए व्यक्तिगत उद्देश्यों का संगठनात्मक उद्देश्यों के साथ मिलान करना होता है।

### **प्रबन्ध का महत्व**

प्रबंध एक सार्वभौमिक क्रिया है जो किसी भी संगठन का अभिन्न अंग है। अब हम उन कुछ कारणों का अध्ययन करेंगे जिसके कारण प्रबन्ध इतना महत्वपूर्ण हो गया है-

(क) प्रबन्ध सामूहिक लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायक होता है- प्रबंध की आवश्यकता प्रबंध के लिए नहीं बल्कि संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए होती है। प्रबंध का कार्य संगठन के कुल उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए व्यक्तिगत प्रयत्न को समान दिशा देना है।

(ख) प्रबन्ध क्षमता में वृद्धि करता है- प्रबंधक का लक्ष्य संगठन की क्रियाओं के श्रेष्ठ नियोजन, संगठन, निदेशन, नियुक्तिकरण एवं नियंत्रण के माध्यम से लागत को कम करना एवं उत्पादकता को बढ़ाना है।

(ग) प्रबन्ध गतिशील संगठन का निर्माण करता है- प्रत्येक संगठन का प्रबंध निरंतर बदल रहे पर्यावरण के अंतर्गत करना होता है। सामान्यतः देखा गया है कि किसी भी संगठन में कार्यरत लोग परिवर्तन का विरोध करते हैं क्योंकि इसका अर्थ होता है परिचित, सुरक्षित पर्यावरण से नवीन एवं अधिक चुनौतीपूर्ण पर्यावरण की ओर जाना। प्रबंध लोगों को इन परिवर्तनों को अपनाने में सहायक होता है जिससे कि संगठन अपनी प्रतियोगी श्रेष्ठता को बनाए रखने में सफल रहता है।

(घ) प्रबन्ध व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक होता है- प्रबंधक अपनी टीम को इस प्रकार से प्रोत्साहित करता है एवं उसका नेतृत्व करता है कि प्रत्येक सदस्य संगठन के कुल उद्देश्यों में योगदान देते हुए व्यक्तिगत उद्देश्यों को प्राप्त करता है। अभिप्रेरणा एवं नेतृत्व के माध्यम से प्रबंध व्यक्तियों को टीम-भावना, सहयोग एवं सामूहिक सफलता के प्रति प्रतिबद्धता के विकास में सहायता प्रदान करता है।

(ङ) संगठन बहुउद्देश्यीय होता है जो इसके विभिन्न घटकों के उद्देश्यों को पूरा करता है। इन सबको पूरा करने की प्रक्रिया में प्रबन्ध, संगठन के विकास में सहायक होता है तथा इसके माध्यम से समाज के विकास में सहायक होता है। यह श्रेष्ठ गुणवत्ता वाली वस्तु एवं सेवाओं को उपलब्ध कराने, रोजगार के अवसरों को पैदा करने, लोगों के भले के लिए नयी तकनीकों को अपनाने, बुद्धि एवं विकास के रास्ते पर चलने में सहायक होता है।

## **प्रबंध की प्रकृति**

प्रबंध इतना ही पुराना है जितनी की सभ्यता। यद्यपि आधुनिक संगठन का उद्गम नया ही है लेकिन संगठित कार्य तो सभ्यता के प्राचीन समय से ही होते रहे हैं। वास्तव में संगठन को विशिष्ट लक्षण माना जा सकता है जो सभ्य समाज को असभ्य समाज से अलग करता है। प्रबंध के प्रारंभ के व्यवहार वे नियम एवं कानून थे जो सरकारी एवं वाणिज्यिक क्रियाओं के अनुभव से पनपे। व्यापार एवं वाणिज्य के विकास से क्रमशः प्रबंध के सिद्धांत एवं व्यवहारों का विकास हुआ।

‘प्रबंध’ शब्द आज कई अर्थों में प्रयुक्त होता है जो इसकी प्रकृति के विभिन्न पहलुओं को उजागर करते हैं। प्रबंध के अध्ययन का विकास बीते समय में आधुनिक संगठनों के साथ-साथ हुआ है। यह प्रबंधकों के अनुभव एवं आचरण तथा सिद्धांतों के संबंध समूह दोनों पर आधारित रहा है। बीते समय में इसका एक गतिशील विषय के रूप में विकास हुआ है। जिसकी अपनी विशिष्ट विशेषताएँ हैं। लेकिन प्रबंध की प्रकृति से संबंधित एक प्रश्न का उत्तर देना आवश्यक है कि प्रबंध विज्ञान है या कला है या फिर दोनों है? इसका उत्तर देने के लिए आइए विज्ञान एवं कला दोनों की विशेषताओं का अध्ययन करें तथा देखें कि प्रबंध कहाँ तक इनकी पूर्ति करता है।

## **प्रबंध एक कला**

कला क्या है? कला इच्छित परिणामों को पाने के लिए वर्तमान ज्ञान का व्यक्तिगत एवं दक्षतापूर्ण उपयोग है। इसे अध्ययन, अवलोकन एवं अनुभव से प्राप्त किया जा सकता है। अब क्योंकि कला का संबंध ज्ञान के व्यक्तिगत उपयोग से है इसलिए अध्ययन किए गए मूलभूत सिद्धांतों को व्यवहार में लाने के लिए एक प्रकार की मौलिकता एवं रचनात्मकता की आवश्यकता होती है। कला के आधारभूत लक्षण इस प्रकार हैं।

## **सैद्धांतिक ज्ञान का होना**

कला यह मानकर चलती है कि कुछ सैद्धांतिक ज्ञान पहले से है। विशेषज्ञों ने अपने-अपने क्षेत्रों में कुछ मूलभूत सिद्धांतों का प्रतिपादन किया है जो एक विशेष प्रकार की कला में प्रयुक्त होता है। उदाहरण के लिए नृत्य, जन संबोधन/भाषण, कला अथवा संगीत पर साहित्य सर्वमान्य है।

## **व्यक्तिगत योग्यतानुसार उपयोग**

इस मूलभूत ज्ञान का उपयोग व्यक्ति, व्यक्ति के अनुसार अलग-अलग होता है। कला, इसीलिए अत्यंत व्यक्तिगत अवधारणा है। उदाहरण के लिए दो नर्तक, दो वक्ता, दो कलाकार अथवा दो लेखकों की अपनी कला के प्रदर्शन में भिन्नता होगी।



## व्यवहार एवं रचनात्मकता पर आधारित

सभी कला व्यवहारिक होती हैं। कला वर्तमान सिद्धांतों को ज्ञान का रचनात्मक उपयोग है। हम जानते हैं कि संगीत सात सुरों पर आधारित है। लेकिन किसी संगीतकार की संगीत रचना विशिष्ट अथवा भिन्न होती है यह इस बात पर निर्भर करती है कि इन सुरों का किस प्रकार से संगीत सृजन में प्रयोग किया गया है, जो कि उसकी अपनी व्याख्या होती है।

प्रबंध एक कला है क्योंकि, यह निम्न विशेषताओं को पूरा करती है-

(क) एक सफल प्रबंधक, प्रबंध कला का उद्यम के दिन प्रतिदिन के प्रबंध में उपयोग करता है जो कि अध्ययन, अवलोकन एवं अनुभव पर आधारित होती है। प्रबंध के विभिन्न क्षेत्र हैं जिनसे संबंधित पर्याप्त साहित्य उपलब्ध है। ये क्षेत्र हैं- विपणन, वित्त एवं मानव संसाधन जिनमें प्रबंधक को विशिष्टता प्राप्त करनी होती है। इनके सिद्धांत पहले से ही विद्यमान हैं।

(ख) प्रबंध के विभिन्न सिद्धांत हैं जिनका प्रतिपादन कई प्रबंध विचारकों ने दिया है तथा जो कुछ सर्वव्यापी सिद्धांतों को अधिकृत करते हैं। कोई भी प्रबंधक इन वैज्ञानिक पद्धतियों एवं ज्ञान को दी गई परिस्थिति मामले अथवा समस्या के अनुसार अपने विशिष्ट तरीके से प्रयोग करता है। एक अच्छा प्रबंधक वह है जो व्यवहार, रचनात्मकता, कल्पना शक्ति, पहल क्षमता आदि को मिलाकर कार्य करता है। एक प्रबंधक एक लंबे अभ्यास के पश्चात् संपूर्णता को प्राप्त करता है। प्रबंध के विद्यार्थी भी अपनी सृजनात्मकता के आधार पर इन सिद्धांतों को अलग-अलग ढंग से प्रयुक्त करते हैं।

(ग) एक प्रबंध इस प्राप्त ज्ञान का परिस्थितिजन्य वास्तविकता के परिदृश्य में व्यक्तिनुसार एवं दक्षतानुसार उपयोग करता है। वह संगठन की गतिविधियों में लिप्त रहता है, नाजुक परिस्थितियों का अध्ययन करता है एवं अपने सिद्धांतों का निर्माण करता है जिन्हें दी गई परिस्थितियों के अनुसार उपयोग में लाया जा सकता है। इससे प्रबंध की विभिन्न शैलियों का जन्म होता है। सर्वश्रेष्ठ प्रबंधक वह होते हैं जो समर्पित हैं, जिन्हें उच्च प्रशिक्षण एवं शिक्षा प्राप्त है, उनमें उत्कट आकांक्षा, स्वयं प्रोत्साहन सृजनात्मकता एवं कल्पनाशीलता जैसे व्यक्तिगत गुण हैं तथा वह स्वयं एवं संगठन के विकास की इच्छा रखता है।

## प्रबंध एक विज्ञान के रूप में

प्रबंधक एक क्रमबद्ध ज्ञान-समूह है किन्हीं सामान्य सत्य अथवा सामान्य सिद्धांतों को स्पष्ट करता है विज्ञान की मूलभूत विशेषताएँ निम्न हैं-

### क्रमबद्ध ज्ञान-समूह

विज्ञान, ज्ञान का क्रमबद्ध समूह है। इसके सिद्धांत कारण एवं परिणाम के बीच में संबंध आधारित हैं। उदाहरण के लिए, पेड़ से सेब का टूटकर पृथ्वी पर आने की घटना गुरुत्वाकर्षण के सिद्धांत को जन्म देती है।

### परीक्षण पर आधारित सिद्धांत

वैज्ञानिक सिद्धांतों को पहले अवलोकन के माध्यम से विकसित किया जाता है और फिर नियंत्रित परिस्थितियों में बार-बार परीक्षण कर उसकी जांच की जाती है।

## व्यापक वैधता

वैज्ञानिक सिद्धांत, वैधता एवं उपयोग के लिए सार्वभौमिक होते हैं।

उपर्युक्त विशेषताओं के आधार पर हम कह सकते हैं प्रबंध विज्ञान के रूप में कुछ विशेषताओं को धारण करता है-

(क) प्रबंध भी क्रमबद्ध ज्ञान-समूह है। इसके अपने सिद्धांत एवं नियम हैं जो समय-समय पर विकसित हुए हैं। लेकिन ये अन्य विषय जैसे-अर्थशास्त्र, समाज शास्त्र, मनोविज्ञान शास्त्र एवं गणित से भी प्रेरित होता है। अन्य किसी भी संगठित क्रिया के समान प्रबंध की भी अपनी शब्दावली एवं अवधारणाओं का शब्दकोश है। उदाहरण के लिए हम क्रिकेट अथवा फुटबॉल जैसे खेलों पर चर्चा के समय समान शब्दावली का उपयोग करते हैं। खिलाड़ी भी एक दूसरे से बातचीत करने में इन्हीं शब्दों का प्रयोग करते हैं। इसी प्रकार से प्रबंधकों को भी एक दूसरे से संवाद करते समय समान शब्दावली का प्रयोग करना चाहिए तभी वह अपने कार्य की स्थिति को सही रूप में समझ पाएंगे।

(ख) प्रबंध के सिद्धांत, विभिन्न संगठनों में बार-बार के परीक्षण एवं अवलोकन के आधार पर विकसित हुए हैं। अब क्योंकि प्रबंध का संबंध मनुष्य एवं मानवीय व्यवहार से है, इसलिए इन परीक्षणों के परिणामों की न तो सही भविष्यवाणी की जा सकती है और न ही यह प्रतिध्वनित होते हैं। इन सीमाओं के होते हुए भी प्रबंध के विद्वान प्रबंध के सामान्य सिद्धांतों की पहचान करने में सफल रहे हैं। एफ- डब्ल्यू- टेलर के वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत एवं हैनरी फेयॉल के कार्यात्मक प्रबंध के सिद्धांत इसके उदाहरण हैं।

(ग) प्रबंध के सिद्धांत, विज्ञान के सिद्धांतों के समान विशुद्ध नहीं होते हैं और न ही उनका उपयोग सार्वभौमिक होता है। इनमें परिस्थितियों के अनुसार संशोधन किया जाता है। लेकिन यह प्रबंधकों को मानक तकनीक प्रदान करते हैं जिन्हें भिन्न-भिन्न परिस्थितियों में प्रयोग में लाया जा सकता है। इन सिद्धांतों का प्रबंधकों को प्रशिक्षण एवं उनके विकास के लिए भी उपयोग किया जाता है। स्पष्ट है कि प्रबंध विज्ञान एवं कला दोनों की विशेषताएँ लिए हुए है। प्रबंध का उपयोग कला है। लेकिन प्रबंधक और अधिक श्रेष्ठ कार्य कर सकते हैं यदि वह प्रबंध के सिद्धांतों का उपयोग करें। कला एवं विज्ञान के रूप में प्रबंध एक दूसरे से भिन्न नहीं हैं बल्कि पूरक हैं।

### प्रबंध एक पेशे के रूप में

सभी प्रकार की संगठन प्रक्रियाओं का प्रबंधन आवश्यक है। आपने यह भी अवलोकन किया होगा कि संगठनों को उनका प्रबंध करने के लिए कुछ विशिष्ट योग्यताओं एवं अनुभव की आवश्यकता होती है। आपने यह भी पाया होगा कि एक ओर तो व्यवसाय निगमित स्वरूप में वृद्धि हुई है तो दूसरी ओर व्यवसाय के प्रबंध पर अधिक जोर दिया जा रहा है। क्या इसका अर्थ यह हुआ कि प्रबंध एक पेशा है? इस प्रश्न का उत्तर जानने के लिए आइए पेशे की प्रमुख विशेषताओं का अध्ययन करें एवं देखें कि क्या प्रबंध इनको पूरा करता है। पेशे की निम्न विशेषताएँ हैं। वैसे इसमें कुछ विशेषताएँ होती हैं जो निम्न हैं-

(क) पूरे विश्व में प्रबंध विशेष रूप से एक संकाय के रूप में विकसित हुआ है। यह ज्ञान के व्यवस्थित समूह पर आधारित है जिसके भली-भाँति परिभाषित सिद्धांत हैं जो व्यवसाय की विभिन्न स्थितियों पर आधारित हैं। इसका ज्ञान विभिन्न महाविद्यालय एवं पेशेवर संस्थानों में पुस्तकों एवं पत्रिकाओं के माध्यम से अर्जित किया जा सकता है। प्रबंध को विषय के रूप में विभिन्न संस्थानों में पढ़ाया जाता है। इनमें से कुछ संस्थानों की स्थापना केवल प्रबंध की शिक्षा प्रदान करने के लिए की गई है जैसे भारत में भारतीय प्रबंध संस्थान (IIM)। इन संस्थानों में प्रवेश साधारणतः प्रवेश परीक्षा के माध्यम से होता है।

(ख) किसी भी व्यावसायिक इकाई में किसी भी व्यक्ति को प्रबंधक मनोनीत अथवा नियुक्त किया जा सकता है। व्यक्ति की कोई भी शैक्षणिक योग्यता हो उसे प्रबंधक कहा जा सकता है। चिकित्सा अथवा कानून के पेशे में डॉक्टर अथवा वकील के पास वैध डिग्री का होना आवश्यक है लेकिन विश्व में भी प्रबंधक के लिए कोई डिग्री विशेष, कानूनी रूप से अनिवार्य नहीं है। लेकिन यदि इस पेशे का ज्ञान अथवा प्रशिक्षण है तो यह उचित योग्यता मानी जाती है। जिन लोगों के पास प्रतिष्ठित संस्थानों की डिग्री अथवा डिप्लोमा हैं उनकी माँग बहुत अधिक है इस प्रकार से दूसरी आवश्यकता की पूरी तरह से पूर्ति नहीं होती है।

(ग) भारत में प्रबंध में लगे प्रबंधकों के कई संगठन हैं जैसे - आई. एम. ए. (ऑल इंडिया मैनेजमेंट एसोशिएसन)। जिसने अपने सदस्यों के कार्यों के नियमन के लिए आचार संहिता बनाई है। लेकिन प्रबंधकों के ऊपर इस प्रकार के संगठनों का सदस्य बनने के लिए कोई दबाव नहीं है और न ही इनकी कोई वैधानिक मान्यता है।

(घ) प्रबंध का मूल उद्देश्य संगठन को अपने उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायता करना है। यह उद्देश्य अधिकतम लाभ कमाना हो सकता है या फिर अस्पताल में सेवा। वैसे प्रबंध का अधिकतम लाभ कमाने का उद्देश्य सही नहीं है तथा यह तेजी से बदल रहा है। इसलिए यदि किसी संगठन के पास एक अच्छे प्रबंधकों की टीम है जो क्षमतावान एवं प्रभावी है, तो वह स्वयं वही उचित मूल्य पर गुणवत्तापूर्ण उत्पाद उपलब्ध करा कर समाज की सेवा कर रहा है।

### प्रबंध के स्तर

प्रबंध एक सार्वभौमिक शब्द है जिसे, किसी उद्यम में संबंधों के समूह में एक दूसरे से जुड़े लोगों द्वारा कुछ कार्यों को करने के लिए उपयोग में लाया जाता है। प्रत्येक-व्यक्ति का संबंधों की इस शृंखला में किसी न किसी कार्य विशेष को पूरा करने का उत्तरदायित्व होता है। इस उत्तरदायित्व को पूरा करने के लिए उसे कुछ अधिकार दिए जाते हैं अर्थात् निर्णय लेने का अधिकार। अधिकार एवं उत्तरदायित्व का यह संबंध व्यक्तियों को अधिकारी एवं अधीनस्थ के रूप में एक दूसरे को बाँधते हैं। इससे संगठन में विभिन्न स्तरों का निर्माण होता है। किसी संगठन के अधिकार शृंखला में तीन स्तर होते हैं-

(क) उच्च स्तरीय प्रबंध-यह संगठन के वरिष्ठतम कार्यकारी अधिकारी होते हैं जिन्हें कई नामों से पुकारा जाता है। यह सामान्यतः चेयरमैन, मुख्य कार्यकारी अधिकारी, मुख्य प्रचालन अधिकारी, प्रधान, उपप्रधान आदि के नाम से जाने जाते हैं। उच्च प्रबंध, विभिन्न कार्यात्मक स्तर के प्रबंधकों की टीम होती है। उनका मूल कार्य संगठन के कुल उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए विभिन्न तत्वों में एकता एवं विभिन्न विभागों के कार्यों में सामंजस्य स्थापित करना है। उच्च स्तर के ये प्रबंधक संगठन के कल्याण एवं निरंतरता के लिए उत्तरदायी होते हैं। फर्म के जीवन के लिए ये व्यवसाय के पर्यावरण एवं उसके प्रभाव का विश्लेषण करते हैं। ये अपनी उपलब्धि के नए संगठन के लक्ष्य एवं व्यूह-रचना को तैयार करते हैं। व्यवसाय के सभी कार्यों एवं उनके समाज पर प्रभाव के लिए ये ही उत्तरदायी होते हैं। उच्च प्रबंध का कार्य जटिल एवं तनावपूर्ण होता है। इसमें लंबा समय लगता है तो संगठन के प्रति पूर्णप्रतिबद्धता की आवश्यकता होती है।

(ख) मध्य स्तरीय प्रबंध- ये उच्च प्रबंधकों एवं नीचे स्तर के बीच की कड़ी होते हैं, ये उच्च प्रबंधकों के अधीनस्थ एवं प्रथम रेखीय प्रबंधकों के प्रधान होते हैं। इन्हें सामान्यतः विभाग प्रमुख, परिचालन प्रबंधक अथवा संयंत्र अधीक्षक कहते हैं। मध्य स्तरीय प्रबंधक, उच्च प्रबंध द्वारा विकसित नियंत्रण योजनाएँ एवं व्यूह-रचना के क्रियान्वयन के लिए उत्तरदायी होते हैं। इसके साथ-साथ ये प्रथम रेखीय प्रबंधकों के सभी कार्यों के लिए उत्तरदायी होते हैं। इनका मुख्य कार्य उच्च स्तरीय प्रबंधकों द्वारा तैयार योजनाओं को पूरा करना होता है। इसके लिए

(क) उच्च प्रबंधकों द्वारा बनाई गई योजना की व्याख्या करते हैं,

(ख) अपने विभाग के लिए पर्याप्त संख्या में कर्मचारियों को सुनिश्चित करते हैं,

(ग) उन्हें आवश्यक कार्य एवं दायित्व सौंपते हैं,

(घ) इच्छित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु अन्य विभागों से सहयोग करते हैं। इसके साथ-साथ वे प्रथम पंक्ति के प्रबंधकों के कार्यों के लिए उत्तरदायी होते हैं।

(ग) पर्यवेक्षीय अथवा प्रचालन प्रबंधक- संगठन की अधिकार पंक्ति में फोरमैन एवं पर्यवेक्षक निम्न स्तर पर आते हैं। पर्यवेक्षक कार्यबल के कार्यों का प्रत्यक्ष रूप से अवलोकन करते हैं। इनके अधिकार एवं कर्तव्य उच्च प्रबंधकों द्वारा बनाई गई योजनाओं द्वारा निर्धारित होती हैं। पर्यवेक्षण, प्रबंधकों की संगठन में महत्वपूर्ण भूमिका होती है क्योंकि यह सीधे वास्तविक कार्य बल से संवाद करते हैं एवं मध्य स्तरीय प्रबंधकों के दिशानिर्देशों को कर्मचारियों तक पहुँचाते हैं। इन्हीं के प्रयत्नों से उत्पाद की गुणवत्ता को बनाए रखा जाता है, माल की हानि को न्यूनतम रखा जाता है एवं सुरक्षा के स्तर बनाए रखा जाता है। कारीगरी की गुणवत्ता, एवं उत्पादन की मात्रा कर्मचारियों के परिश्रम, अनुशासन एवं स्वामीभक्ति पर निर्भर करती है।

### प्रबंध के कार्य

प्रबंध को संगठन से सदस्यों से कार्यों के नियोजन, संगठन, निदेशन एवं नियंत्रण एवं निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए संगठन के संसाधनों के प्रयोग की प्रक्रिया माना गया है।

### नियोजन

यह पहले से ही यह निर्धारित करने का कार्य है कि क्या करना है, किस प्रकार तथा किसको करना है। इसका अर्थ है उद्देश्यों को पहले से ही निश्चित करना एवं दक्षता से एवं प्रभावी ढंग से प्राप्त करने के लिए मार्ग निर्धारित करना। सुहासिनी के संगठन का उद्देश्य है परंपरागत भारतीय हथकरघा एवं हस्तशिल्प की वस्तुओं को खरीदकर उन्हें बेचना। वह बुने हुए वस्त्र, सजावट का सामान, परंपरागत भारतीय कपड़े से तैयार वस्त्र एवं घरेलू सामान को बेचते हैं। सुहासिनी इनकी मात्रा, इनके विभिन्न प्रकार, रंग एवं बनावट के संबंध में निर्णय लेती है फिर विभिन्न आपूर्तिकर्ताओं से उनके क्रय अथवा उनके घर में तैयार कराने पर संसाधनों का आवंटन करती है। नियोजन समस्याओं के पैदा होने से कोई रोक नहीं सकता लेकिन इनका पूर्वानुमान लगाया जा सकता है तथा यह जब भी पैदा होते हैं तो इनको हल करने के लिए आकस्मिक योजनाएँ बना सकती हैं।

### संगठन

यह निर्धारित योजना के क्रियान्वयन के लिए कार्य सौंपने, कार्यों को समूहों में बांटने, अधिकार निश्चित करने एवं संसाधनों के आवंटन के कार्य का प्रबंधन करता है। एक बार संगठन के उद्देश्यों को पूरा करने के लिए विशिष्ट योजना तैयार कर ली जाती है तो फिर संगठन योजना के क्रियान्वयन के लिए आवश्यक क्रियाओं एवं संसाधनों की जांच करेगा। यह आवश्यक कार्यों एवं संसाधनों का निर्धारण करेगा। यह निर्णय लेता है कि किस कार्य को कौन करेगा, इन्हें कहाँ किया जाएगा तथा कब किया जाएगा। संगठन में आवश्यक कार्यों को प्रबंध के योग्य विभाग एवं कार्य इकाईयों में विभाजित किया जाता है एवं संगठन की अधिकार शृंखला में अधिकार एवं विवरण देने के संबंधों का निर्धारण किया जाता है। संगठन के उचित तकनीक कार्य के पूरा करने एवं प्रचालन की कार्य क्षमता एवं परिणामों की प्रभाव पूर्णता के संवर्धन में सहायता करते हैं। विभिन्न प्रकार के व्यवसायों को कार्य की प्रकृति के अनुसार भिन्न-भिन्न ढाँचों की आवश्यकता होती है। इसके संबंध में आप आगे के अध्यायों में और अधिक पढ़ेंगे।



## कर्मचारी नियुक्तिकरण

सरल शब्दों में इसका अर्थ है सही कार्य के लिए उचित व्यक्ति को ढूँढना। प्रबंध का एक महत्वपूर्ण पहलू संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए सही योग्यता वाले सही व्यक्तियों को, सही स्थान एवं समय पर उपलब्ध कराने को सुनिश्चित करना है। इसे मानव संसाधन कार्य भी कहते हैं तथा इसमें कर्मचारियों की भर्ती, चयन, कार्य पर नियुक्ति एवं प्रशिक्षण सम्मिलित हैं। इनफोसिस टेक्नोलॉजी, जो सॉफ्टवेयर विकसित करती है, को प्रणाली विश्लेषणकर्ता एवं कार्यक्रम तैयार करने वाले व्यक्तियों की आवश्यकता होती है जबकि लैबमार्ट को डिजाइनकर्ता एवं शिल्पकारों के टीम की आवश्यकता होती है।

## निर्देशन

निर्देशन का कार्य कर्मचारियों को नेतृत्व प्रदान करना, प्रभावित करना एवं अभिप्रेरित करना है जिससे कि वह सुपुर्द कार्य को पूरा कर सकें। इसके लिए एक ऐसा वातावरण तैयार करने की आवश्यकता है जो कर्मचारियों को सर्वश्रेष्ठ ढंग से कार्य करने के लिए प्रेरित करे। अभिप्रेरणा एवं नेतृत्व-निर्देशन के दो मूल तत्व हैं। कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने का अर्थ केवल एक ऐसा वातावरण तैयार करना है जो उन्हें कार्य के लिए प्रेरित करे। नेतृत्व का अर्थ है दूसरों को इस प्रकार से प्रभावित करना, कि वह अपने नेता के इच्छित कार्य संपन्न करें। एक अच्छा प्रबंधक प्रशंसा एवं आलोचना की सहायता से इस प्रकार से निर्देशन करता है कि कर्मचारी अपना श्रेष्ठतम योगदान दे सकें। सुहासिनी के डिजाइनकर्ताओं की टीम ने पलंग की चादरों के लिए सिल्क पर भड़कीले रंगों के छापे विकसित किए। यद्यपि यह बहुत लुभावने लगते थे लेकिन सिल्क के प्रयोग के कारण आम आदमी के लिए यह बहुत अधिक महँगे थे। उनके कार्य की प्रशंसा करते हुए सुहासिनी ने उन्हें सुझाव दिया कि इन सिल्क की चादरों को वह दीपावली, क्रिसमस जैसे विशेष अवसरों के लिए सहेज कर रखें तथा उन्हें नियमित रूप से सूती वस्त्रों पर छापें।

## नियंत्रण

नियंत्रण को प्रबंध के कार्य के उस रूप में परिभाषित किया है जिसमें वह संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए संगठन कार्य के निष्पादन को निर्देशित करता है। नियंत्रण कार्य में निष्पादन के स्तर निर्धारित किए जाते हैं, वर्तमान निष्पादन को मापा जाता है। इसका पूर्वनिर्धारित स्तरों से मिलान किया जाता है और विचलन की स्थिति में सुधारात्मक कदम उठाए जाते हैं। इसके लिए प्रबंधकों को यह निर्धारित करना होगा कि सफलता के लिए क्या कार्य एवं उत्पादन महत्वपूर्ण हैं, उसका कैसे और कहाँ मापन किया जा सकता है तथा सुधारात्मक कदम उठाने के लिए कौन अधिकृत है। सुहासिनी ने जब पाया कि उसके डिजाइनकर्ताओं की टीम ने पलंग की वह चादर बनाई जो उनकी विक्रय के लिए निश्चित मूल्य से अधिक महँगी थी तब उसने लागत पर नियंत्रण के लिए चादर हेतु कपड़ा ही बदल दिया।

प्रबंधक के विभिन्न कार्यों पर साधारणतया उपरोक्त क्रम में ही चर्चा की जाती है जिसके अनुसार एक प्रबंधक पहले योजना तैयार करता है; फिर संगठन बनाता है; तत्पश्चात् निर्देशन करता है; और अंत में नियंत्रण करता है। वास्तव में प्रबंधक शायद ही इन कार्यों को एक-एक करके करता है। प्रबंधक के कार्य एक दूसरे से जुड़े हैं तथा यह निश्चित करना कठिन हो जाता है कौन-सा कार्य कहाँ समाप्त हुआ तथा कौन-सा कार्य कहाँ से प्रारंभ हुआ।

## समन्वय, प्रबंध का सार है

किसी संगठन के प्रबंधन की प्रक्रिया में एक प्रबंधक को पाँच एक दूसरे से संबंधित कार्य करने होते हैं। संगठन एक ऐसी पद्धति है जो एक दूसरे से जुड़े एवं एक दूसरे पर आधारित उपपद्धतियों से बनी है। प्रबंधक को इन भिन्न समूहों को समान उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए एक दूसरे से जोड़ना होता है। विभिन्न विभागों की गतिविधियों की एकात्मकता की प्रक्रिया को समन्वय (coordination) कहते हैं।

समन्वय वह शक्ति है जो, प्रबंध के अन्य सभी कार्यों को एक दूसरे से बांधती है। यह ऐसा धागा है जो संगठन के कार्य में निरंतरता बनाए रखने के लिए क्रय, उत्पादन, विक्रय एवं वित्त जैसे सभी कार्यों को पिरोए रखता है। समन्वय को कभी-कभी प्रबंध का एक अलग से कार्य माना जाता है। लेकिन यह प्रबंध का सार है क्योंकि यह सामूहिक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए किए गए व्यक्तिगत प्रयत्नों में एकता लाता है। प्रत्येक प्रबंधकीय कार्य एक ऐसी गतिविधि है जो स्वयं अकेली समन्वय में सहयोग करती है। समन्वय किसी भी संगठन के सभी कार्यों में लक्षित एवं अन्तर्निहित हैं।

संगठन की क्रियाओं के समन्वय की प्रक्रिया, नियोजन से ही प्रारंभ हो जाती है। उच्च प्रबंध पूरे संगठन के लिए योजना बनाता है। इन योजनाओं के अनुसार संगठन ढाँचों को विकसित किया जाता है एवं कर्मचारियों की नियुक्ति की जाती है। योजनाओं का क्रियान्वयन योजना के अनुसार ही यह सुनिश्चित करने के लिए निर्देशन की आवश्यकता होती है। वास्तविक क्रियाओं एवं उनकी उपलब्धियों में यदि कोई मतभेद है तो इसका निराकरण नियंत्रण के समय किया जाता है। समन्वय की क्रिया के माध्यम से प्रबंध का समान उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए उठाए गए कदमों में एकता को सुनिश्चित करने के लिए व्यक्तिगत एवं सामूहिक प्रयत्नों की सही व्यवस्था करता है, समन्वय संगठन की विभिन्न इकाइयों के भिन्न-भिन्न कार्यों एवं प्रयत्नों में एकता स्थापित करता है। यह प्रयत्नों की आवश्यकता राशि, मात्र, समय एवं क्रमबद्धता उपलब्ध कराता है जो नियोजित उद्देश्यों को न्यूनतम विरोधाभास, प्राप्त करने को सुनिश्चित करता है।

## समन्वय की परिभाषाएँ

समन्वय कार्यदल में संतुलन बनाने तथा उसे एक जुट बनाए रखने की प्रक्रिया है, जिसमें भिन्न-भिन्न व्यक्तियों के बीच कार्य का सही-सही विभाजन किया जाता है तथा यह देखा जाता है कि ये व्यक्ति मिलकर तथा एकता के साथ अपना-अपना कार्य कर सकें। - ई. एफ. एल. ब्रैच

समन्वय एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक अधिकारी अपने अधीनस्थों के सामूहिक प्रयासों को एक व्यवस्थित ताने-बाने में बाँधता है तथा समान उद्देश्य की प्राप्ति के लिए कार्य में एकता लाता है। -मैक फरलैंड फसमन्वय अधीनस्थ कर्मचारियों के कार्यों का इस प्रकार परस्पर मिलान करता है कि प्रत्येक कर्मचारी के कार्य की गति, प्रगति और श्रेणी दूसरे कर्मचारी के कार्य की गति, प्रगति तथा श्रेणी से मेल खाये तथा आपस में मिलकर संस्था के समान उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक है। - थियो हेमैन

## समन्वय की प्रकृति

उपरोक्त परिभाषाओं से समन्वय की निम्न विशेषताएँ स्पष्ट होती हैं।

(क) समन्वय सामूहिक कार्यों में एकात्मकता लाता है- समन्वय ऐसे हितों को जो एक दूसरे से संबंधित नहीं हैं या एक दूसरे से भिन्न हैं उद्देश्य पूर्ण कार्य गतिविधि में एकता लाता है। यह समूह के कार्यों को एक केन्द्र बिंदु प्रदान करता है जो यह सुनिश्चित करता है कि निष्पादन योजना एवं निर्धारित कार्यक्रम के अनुसार हो।

**(ख) समन्वय कार्यवाही में एकता लाता है-** समन्वय का उद्देश्य समान उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए कार्यवाही में एकता लाना है। यह विभिन्न विभागों को जोड़ने की शक्ति का कार्य करता है तथा यह सुनिश्चित करता है कि सभी क्रियाएँ संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए की जाएँ। आपने पाया कि लैबमार्ट के उत्पादन एवं विक्रय विभागों को अपने कार्यों में समन्वय करना होता है जिससे कि बाजार की माँग के अनुसार उत्पादन किया जा सके।

**(ग) समन्वय निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है-** समन्वय कोई एक बार का कार्य नहीं है बल्कि एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है। यह नियोजन से प्रारंभ होता है एवं नियंत्रण तक चलती है। सुहासिनी ठंड के समय के लिए वस्त्रों के संबंध में जून के महीने में ही योजना बना लेती है। तत्पश्चात् वह पर्याप्त कार्यबल की व्यवस्था करती है। उत्पादन योजना के अनुसार ही इसके लिए लगातार निगरानी रखती है उसे अपने विपणन विभाग को समय रहते बताना होगा कि वह विक्रय प्रवर्तन एवं विज्ञापन के प्रचार के लिए तैयार करें।

**(घ) समन्वय सर्वव्यापी कार्य है-** विभिन्न विभागों की क्रियाएँ प्रकृति से एक दूसरे पर निर्भर करती हैं इसीलिए समन्वय की आवश्यकता प्रबंध के सभी स्तरों पर होती है। यह विभिन्न विभागों एवं विभिन्न स्तरों के कार्यों में एकता स्थापित करता है। संगठन के उद्देश्य बना विरोध आ सके, प्राप्त करने के लिए सुहासिनी को क्रय, उत्पादन एवं विक्रय विभागों के कार्यों में समन्वय करना होता है। क्रय विभाग का कार्य कपड़ा खरीदना है। यह उत्पादन विभाग की क्रियाओं के लिए आधार बन जाता है और अन्त में विक्रय संभव हो पाता है। यदि कपड़ा घटिया गुणवत्ता वाला है या फिर उत्पादन विभाग द्वारा निर्धारित विशिष्टताएँ लिए हुए नहीं है तो इससे आगे की बिक्री कम हो जाएगी। यदि समन्वय नहीं है तो क्रियाओं में एकता एवं एकीकरण के स्थान पर पुनरावृत्ति एवं अव्यवस्था होगी।

**(ङ) समन्वय सभी प्रबंधकों का उत्तरदायित्व है-** किसी भी संगठन में समन्वय प्रत्येक प्रबंधक का कार्य है उच्च स्तर के प्रबंधक यह सुनिश्चित करने के लिए कि संगठन की नीतियों का क्रियान्वयन हो, अपने अधीनस्थों के साथ समन्वय करते हैं। मध्यस्तर के प्रबंधक, उच्चस्तर के प्रबंधकों एवं प्रथम पंक्ति के प्रबंधकों, दोनों के साथ समन्वय करते हैं। यह सुनिश्चित करने के लिए कि कार्य योजनाओं के अनुसार किया जाए, प्रचालन स्तर के प्रबंधक अपने कर्मचारियों के कार्यों में समन्वय करते हैं।

**(च) समन्वय सोचा-समझा कार्य है-** एक प्रबंधक को विभिन्न लोगों के कार्यों का ध्यानपूर्वक एवं सोच समझकर समन्वय करना होता है। किसी विभाग में सदस्य स्वेच्छा से एक दूसरे से सहयोग करते हुए कार्य करते हैं, समन्वय इस सहयोग की भावना को दिशानिर्देश देता है। समन्वय के न होने पर सहयोग भी निरर्थक सिद्ध होगा और बिना सहयोग के समन्वय कर्मचारियों में असंतोष को ही जन्म देगा।

इसलिए हम कह सकते हैं कि समन्वय, प्रबंध का पृथक से एक कार्य नहीं है बल्कि यह उसका सार है। यदि कोई संगठन अपने उद्देश्यों को प्रभावी ढंग से एवं कुशलता से प्राप्त करना चाहता है तो उसे समन्वय की आवश्यकता होगी। माला में धागे के समान ही समन्वय प्रबंध के सभी कार्यों का अभिन्न अंग है।

### **समन्वय का महत्व**

विभिन्न प्रबंधकीय कार्यों को एकीकृत करना व्यक्तियों एवं विभागों में पर्याप्त मात्र में समन्वय को सुनिश्चित करता है। जैसे समन्वय की समस्या के पैदा होने के कारण बड़े पैमाने के संगठन में अंतर्निहित निरंतर परिवर्तन कमजोर अथवा निष्क्रिय नेतृत्व एवं जटिलताएँ हैं। बड़े संगठनों में इस प्रकार की जटिलताओं के समन्वय के लिए विशेष प्रयत्नों की आवश्यकता होती है।

**(क) संगठन का आकार-बड़े संगठनों में लगे बड़ी संख्या में लोग समन्वय की समस्या को जटिल बना देते हैं।** प्रत्येक व्यक्ति अपने आप में विशिष्ट है। तथा अपनी एवं संगठन की आवश्यकताओं को महसूस करता है। प्रत्येक की अपनी कार्य करने की आदतें हैं, अपनी पृष्ठभूमि हैं, परिस्थितियों से निपटने के प्रस्ताव/तरीके हैं तथा दूसरों से संबंध हैं। वैसे एक

अकेला व्यक्ति सदा बुद्धिमान्नी से कार्य नहीं करता है। उसके व्यवहार को न तो सदा ठीक से समझा जाता है और न ही पूरी तरह से उसका पूर्वानुमान लगाया जा सकता है। इसलिए संगठन की कार्य कुशलता के लिए यह अनिवार्य है कि व्यक्ति एवं समूह के उद्देश्यों को समन्वय द्वारा एकीकृत कर दिया जाए।

**(ख) कार्यात्मक विभेदीकरण-** संगठन के कार्यों को बार-बार विभागों, प्रभागों, वर्गों आदि में बाँटा जाता है। समन्वय की समस्या इसलिए पैदा होती है क्योंकि अधिकार क्षेत्रों का दृढीकरण हो जाता है और उनके बीच के अवरोधक और भी अधिक मजबूत हो जाते हैं। कई बार यह इसलिए होता है क्योंकि कार्यों का वर्गीकरण युक्ति संगत नहीं होता या फिर प्रबंधक तर्क संगत मार्ग न अपना कर अनुभव का मार्ग अपनाते हैं। ऐसे मामलों में संगठन में प्रभावी ढंग से कार्य करने के लिए समन्वय आवश्यक है।

**(ग) विशिष्टीकरण-** आधुनिक संगठनों में उच्च स्तर का विशिष्टीकरण है। विशिष्टीकरण का जन्म आधुनिक तकनीकों की जटिलताओं तथा कार्यों एवं इन्हें करने वालों की विविधता के कारण होता है। विशेषज्ञ सोचते हैं कि वे एक दूसरे को पेशे के आधार पर जाँचने के योग्य हैं लेकिन दूसरे लोगों के पास इस प्रकार के निर्णय का कोई पर्याप्त आधार नहीं हो सकता। यदि विशेषज्ञों को बिना समन्वय एक भूमंडलीय प्रबंधक के सामने चुनौती के कार्य करने की अनुमति दे दी जाए तो परिणाम काफी मंहगे होंगे। इसीलिए संगठन में लगे विभिन्न विशेषज्ञों के कार्यों में समन्वय हेतु एक रचना तंत्र की आवश्यकता है।

समन्वय प्रबंध का सार है। यह कुछ ऐसा नहीं है तकि जिसके लिए एक प्रबंधक आदेश दे। बल्कि यह तो वह चीज है जिसे एक प्रबंधक नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन नियंत्रण कार्यों को करते हुए प्राप्त करने का प्रयास करता है। अतः प्रत्येक कार्य समन्वय का अभ्यास है।

### **इक्कीसवीं शताब्दी में प्रबंध**

संगठन एवं इनके प्रबंध में परिवर्तन आ रहा है। जैसे-जैसे विभिन्न संस्कृतियों एवं देशों की सीमाएँ धुंधली पड़ रही हैं एवं संप्रेषण की नयी-नयी तकनीकों के कारण विश्व को एक वैश्विक गाँव समझा जा सकता है। अंतर्राष्ट्रीय एवं अंतर संस्कृति संबंध भी तेजी से बढ़ रहे हैं। आज का संगठन एक वैश्विक संगठन है जिसका प्रबंध भूमंडलीय परिदृश्य में किया जाता है।

सारांश में कह सकते हैं कि एक वैश्विक प्रबंधक वह है जिसके पास 'हार्ड' एवं 'सॉफ्ट' दोनों प्रकार का कौशल है। जो प्रबंधक विश्लेषण करना, व्यूहरचना करना, इंजीनियरिंग एवं प्रौद्योगिकी का ज्ञान रखते हैं उनकी आज भी आवश्यकता है लेकिन विश्वव्यापी सफलता के लिए व्यक्तियों में टीम कैसे कार्य करती है, संगठन कैसे कार्य करते हैं एवं लोगों को किस प्रकार से अभिप्रेरित कर सकता है, इस सबकी समझ का होना बहुत आवश्यक है।

उदाहरण के लिए जो प्रबंधक विभिन्न संस्कृतियों में पैठ रखता है वह पश्चिमी यूरोप, गैर अंग्रेजी बोलने वाले देश में कार्य कर सकता है फिर मलेशिया अथवा केन्या जैसे विकासशील देशों में जा सकता है और फिर उसे न्यूयार्क, यू-एस-ए- के कार्यालय में हस्तांतरित किया जा सकता है। वह इन तीनों स्थानों पर तुरंत प्रभावी ढंग से कार्य कर सकेगा।

वैश्विक प्रबंधक की भूमिका का विकास उसी प्रकार से हुआ है जिस प्रकार से वैश्विक उद्योग एवं अर्थव्यवस्था का विकास हुआ है। यह एक परिभाषित व्यवसाय के सन्दर्भ में एक आयामी भूमिका से बहुआयामी भूमिका में परिवर्तित हो गया है जिसके लिए तकनीकी कौशल, सॉफ्ट प्रबंध एवं कौशल एवं विभिन्न संस्कृतियों को ग्रहण करना एवं सीखने के सम्मिश्रण की आवश्यकता होती है।

निर्णय लेने को एक समस्या-समाधान गतिविधि के रूप में माना जा सकता है जो एक समाधान प्रदान करता है जिसे इष्टतम माना जाता है, या कम से कम संतोषजनक माना जाता है। इसलिए यह एक ऐसी प्रक्रिया है जो कमोबेश तर्कसंगत या तर्कहीन हो सकती है और स्पष्ट या मौन ज्ञान और विश्वासों पर आधारित हो सकती है। जटिल निर्णय लेने



की प्रक्रियाओं में अंतराल को भरने के लिए अक्सर मौन ज्ञान का उपयोग किया जाता है। [3] आमतौर पर, इन दोनों प्रकार के ज्ञान, मौन और स्पष्ट, का उपयोग निर्णय लेने की प्रक्रिया में एक साथ किया जाता है।

मनोवैज्ञानिक: व्यक्ति के पास या चाहने वाले जरूरतों, वरीयताओं और मूल्यों के एक सेट के संदर्भ में व्यक्तिगत निर्णयों की जांच करना।

संज्ञानात्मक: निर्णय लेने की प्रक्रिया को पर्यावरण के साथ बातचीत में एकीकृत एक सतत प्रक्रिया के रूप में माना जाता है। सामान्य: निर्णय लेने के तर्क, या संचारी तर्कसंगतता से संबंधित व्यक्तिगत निर्णयों का विश्लेषण, और अपरिवर्तनीय विकल्प जिसके कारण यह होता है।

निर्णय लेने के एक प्रमुख भाग में मूल्यांकन मानदंडों के संदर्भ में वर्णित विकल्पों के एक सीमित सेट का विश्लेषण शामिल है। तब कार्य इन विकल्पों को इस संदर्भ में रैंक करना हो सकता है कि वे निर्णय लेने वालों के लिए कितने आकर्षक हैं जब सभी मानदंडों पर एक साथ विचार किया जाता है। एक अन्य कार्य सबसे अच्छा विकल्प खोजना या प्रत्येक विकल्प की सापेक्ष कुल प्राथमिकता निर्धारित करना हो सकता है (उदाहरण के लिए, यदि विकल्प धन के लिए प्रतिस्पर्धा करने वाली परियोजनाओं का प्रतिनिधित्व करते हैं) जब सभी मानदंडों पर एक साथ विचार किया जाता है। ऐसी समस्याओं को हल करना बहु-मानदंड निर्णय विश्लेषण (एमसीडीए) का फोकस है। निर्णय लेने का यह क्षेत्र, हालांकि बहुत पुराना है, ने कई शोधकर्ताओं और चिकित्सकों के हित को आकर्षित किया है और अभी भी अत्यधिक बहस है क्योंकि कई एमसीडीए विधियां हैं जो बिल्कुल एक ही डेटा पर लागू होने पर बहुत अलग परिणाम दे सकती हैं। यह निर्णय लेने वाले विरोधाभास के निर्माण की ओर जाता है।

तार्किक निर्णय लेना सभी विज्ञान-आधारित व्यवसायों का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है, जहां विशेषज्ञ अपने ज्ञान को किसी दिए गए क्षेत्र में सूचित निर्णय लेने के लिए लागू करते हैं। उदाहरण के लिए, चिकित्सा निर्णय लेने में अक्सर निदान और उचित उपचार का चयन शामिल होता है। लेकिन प्राकृतिक निर्णय लेने वाले शोध से पता चलता है कि उच्च समय के दबाव, उच्च दांव, या बड़ी हुई अस्पष्टता वाली स्थितियों में, विशेषज्ञ संरचित दृष्टिकोण के बजाय सहज निर्णय लेने का उपयोग कर सकते हैं। वे एक मान्यता प्रधान निर्णय का पालन कर सकते हैं जो उनके अनुभव के अनुकूल हो, और विकल्पों को तौलने के बिना कार्रवाई के पाठ्यक्रम पर पहुंचें।

निर्णय लेने वाले का वातावरण निर्णय लेने की प्रक्रिया में एक भूमिका निभा सकता है। उदाहरण के लिए, पर्यावरणीय जटिलता एक कारक है जो संज्ञानात्मक कार्य को प्रभावित करती है। [7] एक जटिल वातावरण एक ऐसा वातावरण है जिसमें बड़ी संख्या में विभिन्न संभावित अवस्थाएँ होती हैं जो समय के साथ आती और जाती हैं। [8] कोलोराडो विश्वविद्यालय में किए गए अध्ययनों से पता चला है कि अधिक जटिल वातावरण उच्च संज्ञानात्मक कार्य से संबंधित हैं, जिसका अर्थ है कि एक निर्णय स्थान से प्रभावित हो सकता है। एक प्रयोग ने एक कमरे में मौजूद जटिलता को छोटी वस्तुओं और उपकरणों की संख्या से मापा; एक साधारण कमरे में वे चीजें कम थीं। पर्यावरणीय जटिलता के उच्च माप से संज्ञानात्मक कार्य बहुत प्रभावित हुआ, जिससे स्थिति के बारे में सोचना और बेहतर निर्णय लेना आसान हो गया।



## निर्णय लेने की विशेषताएं

उद्देश्यों को पहले स्थापित किया जाना चाहिए

उद्देश्यों को वर्गीकृत किया जाना चाहिए और महत्व के क्रम में रखा जाना चाहिए

वैकल्पिक कार्रवाइयां विकसित की जानी चाहिए

सभी उद्देश्यों के विरुद्ध विकल्पों का मूल्यांकन किया जाना चाहिए

विकल्प जो सभी उद्देश्यों को प्राप्त करने में सक्षम है, वह है अस्थायी निर्णय

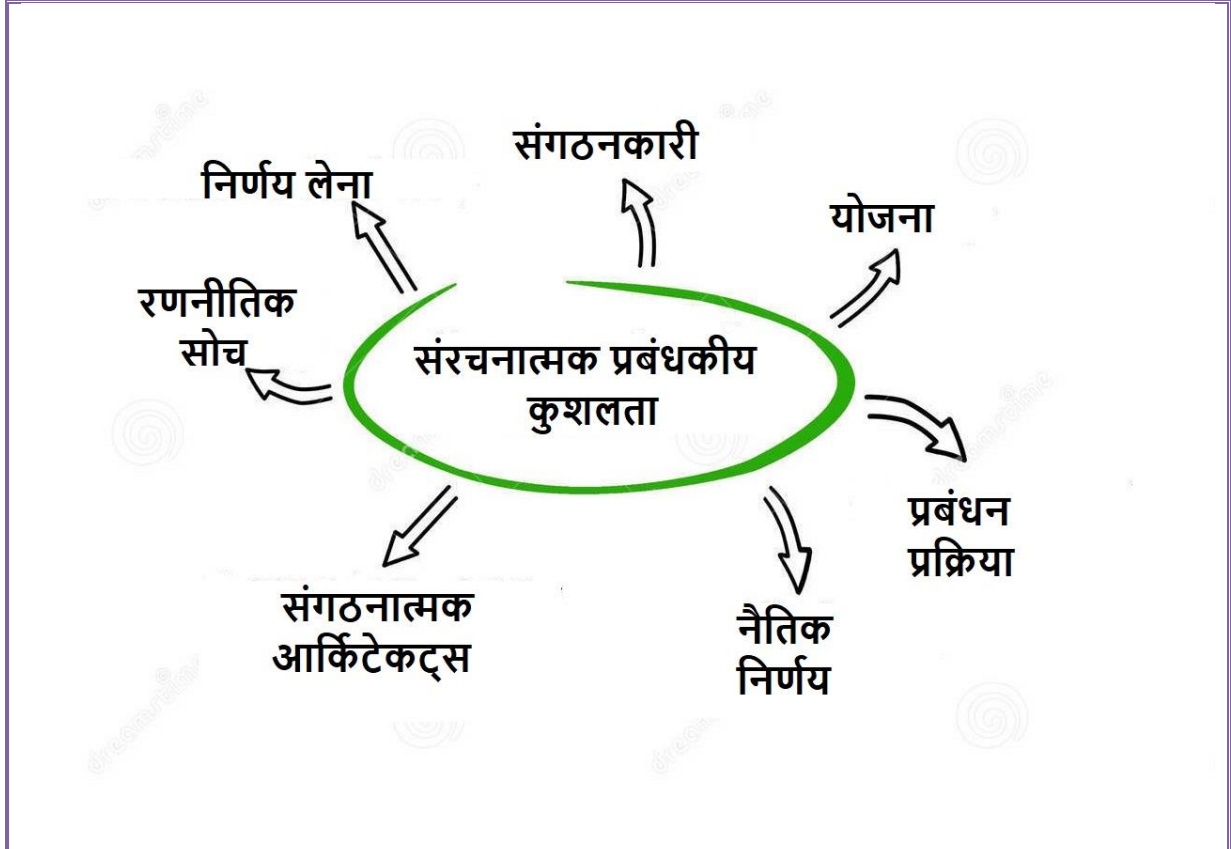
अधिक संभावित परिणामों के लिए अस्थायी निर्णय का मूल्यांकन किया जाता है

निर्णायक कार्रवाई की जाती है, और किसी भी प्रतिकूल परिणाम को समस्या बनने और दोनों प्रणालियों (समस्या विश्लेषण और निर्णय लेने) को फिर से शुरू करने से रोकने के लिए अतिरिक्त कार्रवाई की जाती है।

ऐसे कदम हैं जिनका आम तौर पर पालन किया जाता है जिसके परिणामस्वरूप एक निर्णय मॉडल होता है जिसका उपयोग इष्टतम उत्पादन योजना निर्धारित करने के लिए किया जा सकता है

संघर्ष की स्थिति में, भूमिका निभाना शामिल पक्षों द्वारा किए जाने वाले निर्णयों की भविष्यवाणी करने में सहायक हो सकता है

# संरचनात्मक प्रबंधकीय कुशलता



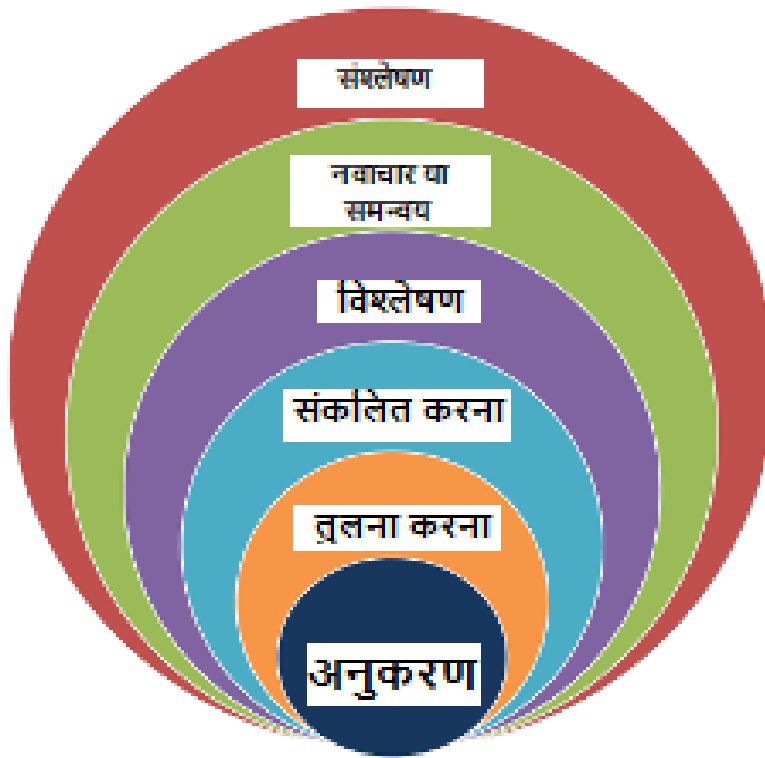
प्रबंधन कौशल क्षमताओं का एक संग्रह है जिसमें व्यवसाय योजना, निर्णय लेने, समस्या-समाधान, संचार, प्रतिनिधिमंडल और समय प्रबंधन जैसी चीजें शामिल हैं। जबकि विभिन्न भूमिकाओं और संगठनों के लिए विभिन्न कौशल क्षमताओं के उपयोग की आवश्यकता होती है, प्रबंधन कौशल एक पेशेवर को अपने कार्य स्थल पर स्थिर में मदद करते हैं और इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि उनका स्तर क्या है। शीर्ष प्रबंधन में, संगठन को अच्छी तरह से चलाने और वांछित व्यावसायिक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए ये कौशल आवश्यक हैं। आपके काम को प्रभावित करने वाली अवधारणाओं को परिभाषित करने और उन पर विचार करने की क्षमता में एक प्रमुख संरचनात्मक कुशलता है। संरचनात्मक स्तर पर सोचने से लोगों में सुधार कर वर्कफ्लो की योजना बनाने, रणनीति बनाने और समीक्षा करने की अनुमति मिलती है। सामान्य संरचनात्मक कुशलता के बारे में सीखकर, आप अपने करियर को आगे बढ़ाने के लिए कुछ विशेषताओं को सुधारने पर ध्यान केंद्रित कर सकते हैं। यहां हम संरचनात्मक कुशलता को परिभाषित करेंगे और कुछ उदाहरण साझा करेंगे, फिर वर्णन करेंगे कि इन विशेषताओं को कैसे विकसित किया जाए और उन्हें अपने करियर में कैसे उजागर किया जाए।

## संरचनात्मक कुशलता क्या हैं?

संरचनात्मक कुशलता वे क्षमताएं हैं जो किसी व्यक्ति को जटिल परिदृश्यों को समझने और रचनात्मक समाधान विकसित करने की अनुमति देती हैं. ये कुशलता कार्यस्थल में मूल्यवान हैं क्योंकि जिनके पास ये हैं वे अद्वितीय दृष्टिकोण से जटिल कार्यस्थल स्थितियों का सामना कर सकते हैं. उत्कृष्ट संरचनात्मक कुशलता वाला कोई व्यक्ति अपने विचारों को क्रिया-संचालित समाधानों में बदल सकता है. यदि आप एक प्रबंधक के रूप में करियर में प्रगति करना चाहते हैं या किसी ऐसे क्षेत्र में काम करना चाहते हैं जिसमें नवोत्थान की आवश्यकता हो तो संरचनात्मक कुशलता विकसित करना फायदेमंद हो सकता है.

## विभिन्न प्रकार के संरचनात्मक कुशलता

संरचनात्मक कुशलता की कई श्रेणियां हैं, जिनमें से प्रत्येक आपको कार्यस्थल में अलग-अलग लाभ और क्षमता प्रदान करती है. नीचे कुछ संरचनात्मक कुशलता दिए गए हैं जो आपके करियर में विशेष रूप से उपयोगी साबित हो सकते हैं, चाहे आप कर्मचारी हों या प्रबंधक:



## निर्णय लेना

निर्णय लेने के कौशल में समस्याओं को जल्दी और कुशलता से हल करने की क्षमता शामिल होती है. चाहे आप सहकर्मियों के साथ बातचीत कर रहे हों या किसी परियोजना के साथ किसी समस्या का प्रबंधन कर रहे हों, प्रबंधन में सफलता के लिए सभी स्तरों पर प्रभावी निर्णय लेने में सक्षम होना महत्वपूर्ण है. इन कौशलों को विकसित करने के लिए, आपको विस्तार पर अच्छा ध्यान देना चाहिए और किसी समस्या का सामना करते समय संसाधन कुशलता का विश्लेषण करने की क्षमता होनी चाहिए. उत्कृष्ट निर्णय लेने के कौशल वाले लोग अक्सर उन समस्याओं की पहचान कर सकते हैं जिनमें संगठन को प्रभावित करने की क्षमता होती है, इससे पहले कि वे सभी के लिए स्पष्ट हों. यह उन्हें ऐसे विकल्प चुनने की क्षमता प्रदान करता है जो कंपनी के लिए दीर्घकालिक लाभ की ओर ले जाते हैं. किसी कंपनी द्वारा लिया गया निर्णय पर उस कंपनी की सफलता और आगामी भविष्य निर्भर करती है. निर्णय जितना सटिक होगा, उस कार्य की सफलता उतनी ही निश्चित होगी. हमें किसी भी परियोजना को शुरू करने के पहले उस परियोजना की एक पूरी पृष्ठभूमि तैयार करनी चाहिए. हम पृष्ठ भूमि को जितना अच्छा तैयार करेंगे वह योजना

उतना ही सुचारू रूप से सफल होगा .इसी प्रकार मानव संसाधन के मामले में किसी संस्थान का निर्णय बहुत महत्वपूर्ण हो जाता है .ये किसी भी कम्पनी के लिए बहुत ही गम्भीर मामला होता है कि किस अधिकारी को किस कार्य स्थल पर भेजा जाय .कौन सा अधिकारी किस पद के लिए सठीक है .यदि इस स्तर पर निर्णय लेने में कोई खामी रह जाती है तो यह भविष्य के लिए बहुत हानिकारक होती है .किसी भी कार्य में निर्णय लेना इतना महत्वपूर्ण होता है कि वर्तमान समय में किसी विशेष निर्णय लेने की स्थिति में एक समूह की बैठक बुलाई जाती है, क्योंकि यह माना जाता है कि किसी एक व्यक्ति का निर्णय गलत शाबित हो सकता है तो यदि कोई निर्णय एक समूह द्वारा लिया जाय तो उसके सफल होने की सम्भावना और अधिक बढ़ जाती है .अतः यह कहा जा सकता है कि संगरचनात्मक कुशलता में निर्णय लेना एक महत्वपूर्ण बिंदू है, जिस पर विशेष ध्यान देना चाहिए .



### पारस्परिक संचार

पारस्परिक कौशल में अन्य लोगों के साथ बातचीत करते समय आपके द्वारा उपयोग की जाने वाली योग्यता और क्षमताएं शामिल होती हैं. इसमें सुनने, खुद को व्यक्त करने और बातचीत में मध्यस्थता करके समस्याओं को पहचानने और हल करने के लिए दूसरों के साथ संवाद करने का तरीका शामिल है. पारस्परिक कौशल वैचारिक सोच का एक महत्वपूर्ण पहलू है क्योंकि वे आपको विचार-मंथन करने, विभिन्न दृष्टिकोणों को इकट्ठा करने और जटिल विचारों पर चर्चा करने की क्षमता प्रदान करते हैं. विचारशील प्रश्न पूछने और समूह गतिशील में दूसरों के साथ बातचीत करने का तरीका जानना आपको कार्यस्थल के माहौल में वैचारिक सोच को लागू करने की क्षमता प्रदान करता है. पारस्परिक संचार आपके व्यक्तित्व और व्यवहार को प्रदर्शित करता है .पारस्परिक संचार अच्छे होने की स्थिति में एक अच्छे टीम का निर्माण किया जा सकता है .पारस्परिक संचार के माध्यम से हम अपने विचारों और कार्य योजनाओं को आसानी से अपने कार्यस्थल पर लागू कर सकते हैं .यदि इसमें कोई कमी रह जाती है तो हम अपने विचारे को अच्छी तरीके से दूसरों के समक्ष प्रकट नहीं कर सकते हैं .पारस्परिक संचार की क्षमता धीरे-धीरे विकसित की जा सकती है .जब कुछ व्यक्तियों को सम्मिलित कर एक टीम का निर्माण किया जाता है तब पारस्परिक संचार का महत्व बहुत बढ़ जाता है .उस टीम के अंदर पारस्परिक संचार जितने सटीक तरीके से विकसित होगा, उतना ही वह टीम सफलता की ओर बढ़ेगी .संरचनात्मक प्रबंधकीय कुशलता के अंतर्गत किसी भी संस्थान में उनके कर्मचारियों के बीच पारस्परिक संचार को बढ़ाने के लिए समय-समय पर छोटे-छोटे समूहों को लेकर प्रशिक्षण कार्यक्रम भी आयोजित किये जाते हैं, जिनके माध्यम से कर्मचारियों के बीच आपसी समंवयन को और अधिक बढ़ाने पर विशेष जोर दिया जाता है .अतः यह कहा जा सकता है कि संरचनात्मक प्रबंधकीय कुशलता में पारस्परिक



संचार का एक महत्वपूर्ण स्थान है जिसके द्वारा ही किसी भी संस्थान के अंतर्गत कर्मचारियों के बीच समन्वयन स्थापित किया जा सकता है .



## विश्लेषण

परिस्थितियों का विश्लेषण करने की क्षमता एक ऐसा कौशल है जिसका उपयोग आप सर्वोत्तम परिणामों की पहचान करने या पैटर्न खोजने के लिए जानकारी की समीक्षा करने के लिए करते हैं . आप किसी समस्या से संबंधित सभी डेटा एकत्र करने, सूचनाओं को संसाधित करने और सभी संभावित समाधानों की समीक्षा करने के लिए विश्लेषणात्मक कौशल का उपयोग करते हैं . विश्लेषण कौशल आपको विभिन्न अवधारणाओं के बीच संबंध बनाने की क्षमता भी प्रदान करते हैं और देखते हैं कि कार्यस्थल के विभिन्न पहलू एक दूसरे को कैसे प्रभावित कर सकते हैं . आपका विश्लेषणात्मक सोच कौशल आपको रणनीतिक अंतर्दृष्टि प्रदान कर सकता है और एक नेता या प्रबंधक के रूप में आपके निर्णयों को निर्देशित करने में मदद कर सकता है . जब किसी कार्य की शुरुआत की जाती है तो सर्वप्रथम उस कार्य का अच्छे तरीके से विश्लेषण किया जाता है . जिसके आधार पर यह निर्धारित होता है कि उस कार्य में सफलता का प्रतिशत कितना है और इसके माध्यम से संस्थान को कितना लाभ प्राप्त होगा . विश्लेषण का उदाहरण हम किसी खेल से भी ले सकते हैं जहां मैच शुरू होने के पूर्व विपक्षी दल के एक-एक खिलाड़ी की खेल क्षमता का गहन विश्लेषण किया जाता है और उसके विरुद्ध एक खेल योजना तैयार की जाती है . इसी प्रकार किसी संस्थान द्वारा जब कोई नया कार्य शुरू किया जाता है तब उस कार्य से होने वाले लाभ हानि का गहन विश्लेषण किया जाता है . विश्लेषण करने के पश्चात संस्थान यह निर्णय लेती है कि इस परियोजना को शुरू किया जाय या नहीं . विश्लेषण का महत्व मानव संसाधन के क्षेत्र में भी विशेष होता है . संस्थान अपने कर्मचारियों के कार्य क्षमता का प्रतिवर्ष विश्लेषण करती हैं जिसके लिए अलग-अलग संस्थानों द्वारा अलग-अलग माध्यम अपनाया जाता है . संस्थान की सफलता के लिए कर्मचारियों के कार्य करने की क्षमता का विश्लेषण आवश्यक है जिसके आधार पर किसी निर्दिष्ट कर्मचारी को उसके अनुभव वाले क्षेत्र में लगाया जा सकता है . अतः : यह कहा जा सकता है कि संरचनात्मक प्रबंधकीय कुशलता में विश्लेषण का बहुत अधिक महत्व है जिसके आधार पर भावी कार्ययोजना तैयार की जाती है .





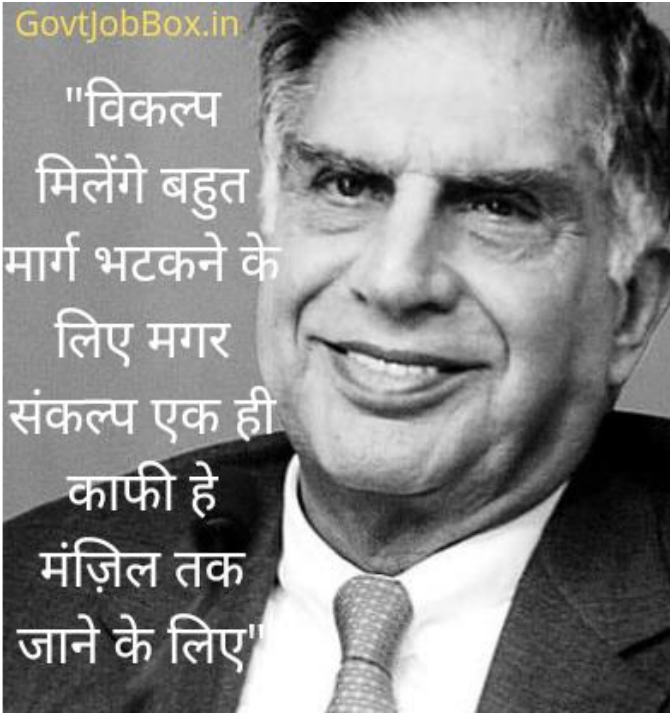
## प्रेरणा

प्रेरणा एक उपयोगी कौशल है जो कार्यस्थल में वैचारिक सोच का समर्थन करता है. प्रेरित होना नेतृत्व और टीम के काम के उद्देश्य और मिशन की पहचान करने की क्षमता को दर्शाता है. एक संगठन के भीतर सभी की अपेक्षाओं के लिए एक अच्छा उदाहरण स्थापित करते हुए प्रेरणा टीम की संतुष्टि और उत्पादकता को बढ़ाती है. यदि आपके पास उत्कृष्ट प्रेरक कौशल हैं, तो आप सुधार के लिए क्षेत्रों की पहचान कर सकते हैं और रचनात्मक तरीकों से इन क्षेत्रों तक पहुंच सकते हैं. यह आपकी टीम के सदस्यों को उत्पादक परिवर्तन करने के लिए प्रोत्साहित करता है और आपको यह विचार प्रदान करता है कि आप व्यक्तिगत रूप से अपनी भूमिका में परिवर्तन कैसे कर सकते हैं. किसी भी व्यक्ति को उसके कार्य क्षमता के उत्कृष्ट शिखर पर पहुंचाने के लिए सबसे महत्वपूर्ण स्रोत प्रेरणा है. किसी भी संस्थान के कर्मचारियों को संस्थान के तरफ से प्रेरणा प्रदान करने के लिए संस्थान के प्रबंधन द्वारा विशेष प्रशिक्षण कार्यक्रमों का आयोजन किया जाता है. प्रेरणा वह मुख्य माध्यम से जिससे किसी टीम के सदस्यों को टीम नेतृत्व द्वारा आगे बढ़ाया जाता है. एक कार्य क्षमता प्राप्त व्यक्ति को भी प्रेरणा की आवश्यकता होता है. किसी भी परियोजना के शुरु होने के पूर्व उस परियोजना से जुड़े कर्मचारियों को अच्छे-अच्छे विचार वाक्यों को सुना कर प्रेरित किया जाता है. प्रेरणा का सबसे अधिक उपयोग रक्षा के क्षेत्र में किया जाता है. जहां किसी भी मिशन पर जाने के पूर्व सैनिकों कुछ विशेष प्रेरणा दिया जाता है. इसी प्रकार संस्थानों के क्षेत्र में जब किसी नये अधिकारी की नियुक्ति होती है तब उस समय

उन अधिकारियों को प्रेरणा की बहुत अधिक आवश्यकता होती है. हम उन अधिकारियों को जितना अधिक प्रेरणा देंगे उतना अधिक उन अधिकारियों की कार्य क्षमता बढ़ेगी. अतः : संरचनात्मक प्रबंधकीय कुशलता के अंतर्गत प्रेरणा एक मुख्य बिंदु है, इसके माध्यम से हम किसी कर्मचारी अथवा अधिकारी के अधिकाधिक कार्यक्षमता को प्राप्त कर सकते हैं जो किसी संस्थान के सफलता का महत्वपूर्ण बिंदु है.

GovtJobBox.in

"विकल्प  
मिलेंगे बहुत  
मार्ग भटकने के  
लिए मगर  
संकल्प एक ही  
काफी है  
मंज़िल तक  
जाने के लिए"



## व्यावसायिकता

व्यावसायिकता में कार्यस्थल में ईमानदारी और अखंडता के साथ कार्य करना और सहकर्मियों और ग्राहकों के साथ बातचीत करते समय सम्मानपूर्वक व्यवहार करना शामिल है. यह समझना कि आपका प्रत्येक कार्य आपके संगठन का प्रतिनिधित्व करता है, एक टीम के हिस्से के रूप में काम करते समय और अपने करियर को आगे बढ़ाने का प्रयास करते समय महत्वपूर्ण है. टीम के अपने सदस्यों के अनुसरण

एक टीम के हिस्से के रूप में काम करते समय और अपने करियर को आगे बढ़ाने का प्रयास करते समय महत्वपूर्ण है. टीम के अपने सदस्यों के अनुसरण

के लिए उदाहरण बनाते हुए, इन क्षेत्रों में अपने आप को उच्चतम मानकों पर रखने की कोशिश करें. व्यावसायिकता दिखाने के लिए, परियोजनाओं पर पहल करें, अपने सहयोगियों के लिए असाधारण सहायता प्रदान करें, सकारात्मक दृष्टिकोण बनाए रखें और सभी स्थितियों में मजबूत नैतिक मूल्यों का प्रदर्शन करें. व्यवसायिकता को व्यवहारिकता के रूप में अपनाया जाता है. खास कर अपने से न्यूनतम स्तर के सहकर्मियों के साथ व्यवहार करते समय व्यवसायिकता

पर विशेष ध्यान दिया जाता है. व्यवसायिकता के माध्यम से आप अपने अधिनस्थ कर्मियों के बीच एक उदाहरण के तौर पर रहते हैं. आपके द्वारा किए गए व्यवसायिकता को आपके सभी सहकर्मियों के द्वारा अपनाया जाता है. अतः यह किसी संस्थान अथवा टीम के लिए एक महत्वपूर्ण बिंदु है. व्यवसायिकता के महत्व को देखते हुए सभी संस्थानों द्वारा नवनियुक्त कर्मचारियों के लिए कई विशेष प्रशिक्षण कार्यक्रम भी आयोजित किए जाते हैं. एक उत्तम व्यवसायिकता प्राप्त व्यक्ति अपने संस्थान के लिए काफी उपयोगी सिद्ध होता है. जब हमारे संस्थान का कोई कार्मिक अच्छी व्यवसायिकता को प्राप्त कर लेता है तब वह अपने व्यवसायिक पार्टनर के साथ उसी प्रकार का व्यवहार करते हैं. जिससे वह व्यवसायिक पार्टनर काफी आकर्षित होता है और लम्बे समय तक एक व्यवसायिक संबंधों के साथ जुड़ा रहता है. अतः यह कहा जा सकता है कि संरचनात्मक प्रबंधकीय कुशलता में व्यवसायिकता का एक महत्वपूर्ण योगदान है जो किसी संस्थान के लिए लम्बे समय तक हितकर सिद्ध होता है.

## नवोत्थान



नवोत्थान एक संरचनात्मक कुशलता है क्योंकि इसमें नए विचारों का निर्माण करना और किसी व्यवसाय के संचालन के तरीके को बेहतर बनाने के लिए मौजूदा अवधारणाओं का विस्तार करना शामिल है. नवीन सोच का उपयोग करने और लागू करने की क्षमता आपको अपने क्षेत्र में दूसरों के साथ प्रतिस्पर्धा करने का मौका देती है और आपके संगठन को प्रासंगिक बने रहने में मदद करती है. नवोत्थान के कुछ उदाहरणों में ग्राहकों के लिए नए समाधान विकसित करना और उत्पादकता में सुधार के लिए नई प्रणालियों को लागू करना शामिल है. आप बदलते बाजार के अनुकूल, प्रौद्योगिकी को अपनाने और अपनी व्यक्तिगत भूमिका के लिए और अपने संगठन के लिए रचनात्मक विचारों की सोच के द्वारा कार्यस्थल में अपनी स्थिति के लिए नवीन वैचारिक सोच को लागू कर सकते हैं. नवोत्थान के माध्यम से हम नया व्यवसाय शुरू कर सकते हैं. जैसे-जैसे कोई कम्पनी नवोत्थान को अपनाती जाती है उसका व्यवसाय उसी रफ्तार से बढ़ता रहता है. आज का समय प्रतिस्पर्धा का है. सभी क्षेत्रों में प्रतिस्पर्धा देखी जाती है. ऐसे में यदि किसी कम्पनी द्वारा किसी विशेष क्षेत्र में कोई नवोत्थान लाया जाता है, तो वह बाकी कम्पनियों से उस मामले में काफी आगे निकल जाता है. आज दुनिया में तकनीकी का सबसे अधिक महत्व है और इसी क्षेत्र में सबसे

अधिक नवोत्थान देखा जाता है . जो कम्पनी जीतनी अद्यतन तकनीक को अपनाती है वह उतनी ही सफल होती है . वर्तमान समय में सभी क्षेत्रों में नवोत्थान देखा जा रहा है . कुछ संस्थानों में अपने कर्मचारियों को उनके द्वारा किए जा रहे नवोत्थान के लिए उन्हें विशेष प्रोत्साहन दिया जाता है जिसके कि वे भविष्य में भी अपने इस प्रदर्शन को जारी रखे . यदि हम बैंकिंग की क्षेत्र को देखें तो हम पायेंगे कि आज की बैंकिंग कितनी बदल गई है . यदि हम आज से मात्र 20 वर्ष पीछे जाते हैं तो पायेंगे कि उस समय बैंकिंग पूरी तरह कागजों पर थी, किसी भी प्रकार के तकनीक का कोई स्थान ही नहीं था . लेकिन आज हम बैंक में देखते हैं कि बिना तकनीक के बैंकिंग सम्भव ही नहीं है . पहले बैंकिंग में कम्प्यूटरीकरण किया गया . तब कहा जाता था कि बस यही नवोत्थान बैंकिंग के क्षेत्र में रहेगा . परंतु आज हम देखते हैं बैंकिंग कहां है . आज हमारे पास इंटरनेट बैंकिंग, मोबाइल बैंकिंग, यूपीआई, क्यूआर कोड जैसी सुविधाएं हैं . आज कोई ग्राहक चाहे तो वह बिना बैंक में गये भी अपना खाता ऑनलाइन माध्यम से खोल सकता है . अतः यह कहा जा सकता है कि बैंकिंग क्षेत्र में काफी नवोत्थान को देखा जा सकता है . इसी आधार पर हम यह कह सकते हैं कि इन नवोत्थान को जिन बैंकों ने जितनी जल्दी अपनाया, वे आज के समय में उतने ही आगे बढ़ चुके हैं . इसी प्रकार नवोत्थान को हम मोबाइल के क्षेत्र में भी देख रहे हैं . आज से मात्र 10 वर्ष पहले लोगों के हाथों में एक सिम्पल मोबाइल देखा जा था . उसके पश्चात स्मार्ट फोन का दौर आया और स्मार्ट फोन के मामले में कैसे परिवर्तन मोबाइल निर्माण के क्षेत्र में देखा गया . जब स्मार्ट फोन का दौर आया तब हमने देखा कि सैमसन कम्पनी ने सभी अन्य कम्पनियों को पीछे छोड़, इस क्षेत्र में काफी तरक्की की और स्मार्ट फोन के मामले में नम्बर 1 कम्पनी बन गया . तब सभी अन्य कम्पनियां इस से काफी पीछे थे और लगभग 5 वर्षों तक इस कम्पनी ने स्मार्ट फोन के क्षेत्र में अपनी बादशाहत बनाये रखा . फिर अन्य कम्पनियों ने स्मार्ट फोन के क्षेत्र में नवोत्थान को शुरु किया और सैमसन कम्पनी एकाधिकार धीरे-धीरे कम होना शुरु हो गया . यही नवोत्थान की मुख्य बिंदु है जो किसी कम्पनी को सफलता के उच्च स्तर तक ले जाता है . अतः कहा जा सकता है कि संरचनात्मक प्रबंधकीय कुशलता में नवोत्थान का बहुत अधिक महत्त्व है . इसके बिना आज के प्रतिस्पर्द्धा के दौर में किसी संस्थान को अपना बजूद बनाये रखना कठिन है . इस कारण किसी भी संस्थान को नवोत्थान पर विशेष जोर देना चाहिए और अपने सभी कर्मचारियों को नवोत्थान के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए . नवोत्थान आज की प्रगति का मुख्य साधन है इसके बिना हम भविष्य में अपने बजूद की कल्पना भी नहीं कर सकते हैं .

## अपने संरचनात्मक कुशलता को कैसे विकसित करें

एक प्रबंधक के रूप में अपना करियर विकसित करने के लिए अपनी वैचारिक सोच को बेहतर बनाने के लिए इन चरणों का पालन करें:



### 1. पूरी तरह से अनुसंधान की स्थिति

जब भी आप एक नई अवधारणा के साथ काम करना शुरू करते हैं, तो यह सुनिश्चित करने के लिए शोध करें कि आप स्थिति को समझते हैं. परियोजनाओं, संगठन प्रणालियों और व्यावसायिक पहलों के मूल सिद्धांतों को जानने से आपको दूसरों के साथ चर्चा करने में मदद मिल सकती है. अच्छी तरह से सूचित होने और अपना शोध करने से, इन अवधारणाओं के बारे में उन्नत स्तर पर बात करना आसान हो जाता है. दूसरों से सीखना और शोध के माध्यम से समान परिस्थितियों के परिणामों की खोज करना आपको यह विचार प्रदान करता है कि आपके कार्यस्थल में कौन सी



रणनीतियां चुननी हैं . हम जब किसी संस्थान से जुड़ते हैं तो सबसे पहले हम वहां की आसपास की स्थिति को अच्छे से समझना चाहिए, उस संस्थान के कार्य नीति पर विशेष ध्यान देना चाहिए . इन बिंदुओं पर हम जितना अधिक ध्यान देंगे हम उतने ही जल्दी उस संस्थान के अन्य कर्मचारियों के साथ अपना सामंजस्य स्थापित कर पाएंगे . किसी भी क्षेत्र में सफल होने का मूल बिंदु यही है कि पहले उस क्षेत्र को हम अच्छी तरह से समझे, उससे जुड़ी गतिविधियों पर अच्छे से अनुसंधान करें . यदि हम उस अनुसंधान के आधार पर कार्ययोजना बना कर आगे बढ़ेंगे तो हमारा हमारा सफल होना सुनिश्चित है .

## 2. लगातार संवाद करें

55

विभिन्न परिस्थितियों में अपने संरचनात्मक कुशलता को सुधारन के लिए जितनी बार संभव हो दूसरों के साथ संवाद करने का अभ्यास करें. दूसरों को प्रभावित करने और उनके विचारों को सुनने के अवसरों की खोज करके, आप अपने साथियों की विचार प्रक्रियाओं के बारे में जान सकते हैं और उन रणनीतियों को अपनी बुद्धिशीलता तकनीकों में शामिल कर सकते हैं. अपने संचार कौशल को बढ़ाने से आपकी टीम से बात करना आसान हो जाता है या आपके आस-पास के लोगों को सफल होने और अपने व्यावसायिक लक्ष्यों की दिशा में काम करने के लिए प्रोत्साहित करना आसान हो जाता है . प्रबंधकीय कुशलता में संवाद का बहुत विशेष स्थान है . बिना संवाद किये हम इस क्षेत्र में सफल नहीं हो सकते हैं . हमें संवाद अपने से उच्च और निम्न दोनों स्तर के अधिकारियों के साथ करना चाहिए . हमें अपने उच्च अधिकारियों के साथ संवाद कर उनके अनुभवों से सीखना चाहिए क्योंकि किसी भी क्षेत्र में अनुभव का विशेष महत्व होता है, जिसे हम संवाद के माध्यम से प्राप्त कर सकते हैं . उसी प्रकार जब हम एक टीम के रूप में कार्य करते हैं तो हमें अपने से निम्न स्तर के कर्मचारियों के साथ भी अच्छा संवाद स्थापित करना चाहिए . हमें उनसे संवाद कर उन्हें प्रोत्साहित करना चाहिए . प्रोत्साहन का मुख्य माध्यम संवाद ही है . अतः संरचनात्मक कुशलता में संवाद का अपना विशेष स्थान है इसके बिना संरचनात्मक कुशलता में सफल होना असम्भव है .

## 3. अपने विचारों को मैप करें

अधिक विस्तृत तरीके से अवधारणाओं का पता लगाने के लिए, अपने विचारों का पता लगाने के लिए चार्ट और मानचित्रों का उपयोग करें. आप किसी प्रोजेक्ट के पहलुओं या उस समस्या के बीच संबंध बनाने के लिए संरचित चार्ट या फ्री-फॉर्म ड्राइंग का उपयोग कर सकते हैं जिसे आप हल करना चाहते हैं. यह आपको विचार-मंथन का मार्गदर्शन करने के लिए एक रूपरेखा प्रदान कर सकता है या एक नए दृष्टिकोण से जानकारी का विश्लेषण करने में आपकी सहायता कर सकता है जिसे आपने दृश्य सहायता के बिना पहचान नहीं कर सकते हैं . अपने विचार का मैपिंग करना अर्थात् आत्म मंथन करना है क्योंकि इसके बिना हम अपने विचारों को दूसरे के साथ साझा नहीं कर सकते हैं उन्हें समझा नहीं सकते हैं . जब हम अपने विचारों पर आत्म मंथन करते हैं तो हम उसे गहनता से समझते हैं और किसी विषय पर हम जितना आत्म मंथन करते हैं, उस विषय पर हमारी पकड़ उतनी ही अच्छी होती जाती है जो हमें सफलता की ओर ले जाती है . अतः अपने विचारों की मैपिंग, हमें अपने कार्यक्षेत्र में सफल होने में सहयोग करती है .

## 4. नेतृत्व के अवसरों को सहर्ष स्वीकार करना

अपने कार्यस्थल में एक नेता के रूप में सफल होने के लिए, मजबूत नेतृत्व कौशल विकसित करना महत्वपूर्ण है जो आपको अपनी टीम के लोगों को प्रेरित करने और प्रोत्साहित करने की अवसर देता है. इनमें से कुछ कौशल में रचनात्मक रूप से सोचने, संघर्षों को सुलझाने, स्थितियों का विश्लेषण करने और जिम्मेदारियों को सौंपने की क्षमता शामिल है. जब भी संभव हो कार्यस्थल में नेतृत्व करने के अवसरों को स्वीकार करें, किसी प्रोजेक्ट पर टीम लीड होने से लेकर प्रमोशन तक. आप अपने प्रबंधक को सुझाव देकर अपने नेतृत्व के अवसर का लाभ ले सकते हैं, जैसे नेतृत्व सम्मेलनों में भाग लेना या अधिक जिम्मेदारियों के लिए पूछना . यदि हमें अपने कार्यक्षेत्र में कभी नेतृत्व करने का अवसर प्राप्त होता है तो हमें उसे सहर्ष स्वीकार करना चाहिए क्योंकि यह हमें अपनी कार्यक्षमता को प्रदर्शित

करने का सबसे अच्छा अवसर है . किसी भी कार्यक्षेत्र में हम आरम्भ में एक टीम के सदस्य के रूप में कार्य करते हैं, अपने कार्य क्षमता में वृद्धि करते हैं . यह एक लगातार चलने वाली प्रक्रिया है, जिसके पश्चात एक समय आता है जब हमें उस कार्यक्षेत्र में नेतृत्व करने के लिए चुना जाता है . यह वे समय होता है जब हमारे द्वारा दिए गए निर्देशों का अन्य सदस्यों द्वारा अनुकरण किया जाता है और अपने कार्यक्षेत्र में अपनी एक अलग पहचान स्थापित होती है . अतः : हमारी संरचनात्मक कौशल के आधार पर ही हमें नेतृत्व के लिए चुना जाता है .

## 5. परियोजना प्रबंधन की अनिवार्यताओं को जानना

एक बार जब आप अवधारणात्मक कौशल की समझ प्राप्त कर लेते हैं तो आपको सफल होने की आवश्यकता होती है, परियोजना प्रबंधन के माध्यम से उन्हें लागू करना सीखें . एक बार जब आप एक ऐसी भूमिका अर्जित कर लेते हैं जहां आपको एक नेता बनने का अवसर मिलता है, तो आपको और परियोजनाओं के पूरा होने और दूसरों को कार्य सौंपने की निगरानी करने की आवश्यकता होती है . <sup>56</sup> भूमिका में, आपके पास एक ही समय में कई परियोजनाएँ चल सकती हैं, इसलिए उन्हें प्रबंधित करने और उनकी प्रगति की जाँच करने की क्षमता आवश्यक है . इसके लिए आपको डेटा का विश्लेषण करने, लक्ष्य निर्धारित करने और परियोजना के दीर्घकालिक प्रभाव को समझने की आवश्यकता है . अपने संरचनात्मक कुशलता के आधार पर हम किसी संस्थान में आगे बढ़ते जाते हैं और एक समय आता है जब हम किसी केवल एक परियोजना से नहीं जुड़े होते हैं बल्कि हमें एक साथ कई परियोजनाओं के निगरानी का कार्य सौंपा जाता है . यह हमारे संरचनात्मक कुशलता का सबसे उच्चतम स्तर होता है . यहां हमारे अनुभव का भी लाभ हमें प्राप्त होता है . यहां हम कई दायित्वों का एक साथ निर्वहन करते हैं . इस स्तर पर हमारे किसी भी निर्णय का दूरगामी असर होता है . अतः : किसी परियोजना प्रबंधन में हमारी संरचनात्मक कुशलता का बहुत अधिक महत्त्व होता है .

## अपने संरचनात्मक कुशलता का प्रदर्शन

नेतृत्व की स्थिति के लिए, अपनी योग्यता दिखाने के लिए अपने संरचनात्मक कुशलता को उजागर करने के कई तरीके हैं:

### रिज्यूम और कवर लेटर के माध्यम से संरचनात्मक कुशलता को दर्शाना

कार्यस्थल में अवधारणात्मक रूप से सोचने की अपनी क्षमता पर जोर देकर बताएं कि आपने समस्याओं को कैसे हल किया या पिछली स्थितियों में कैसे महत्वपूर्ण प्रभाव डाला . अपने कर्तव्यों और जिम्मेदारियों पर चर्चा करते समय, रणनीति और सहयोग से जुड़ी स्थितियों पर ध्यान दें . यदि संभव हो, तो स्पष्ट करें कि आपने एक विशिष्ट परिणाम उत्पन्न करने के लिए एक अवधारणा को कैसे लागू किया . उदाहरण के लिए, आप चर्चा कर सकते हैं कि आपने नई मार्केटिंग रणनीति को लागू करने और बिक्री बढ़ाने के लिए डेटा का विश्लेषण कैसे किया . प्रत्येक चरण की व्याख्या करना यदि अवधारणा की समीक्षा करना और प्रभाव उत्पन्न करना दर्शाता है कि आपके पास रचनात्मक और व्यावहारिक दोनों तरह से सोचने की क्षमता है .

### साक्षात्कार में अपनी संरचनात्मक कुशलता को दर्शाना

एक साक्षात्कार के दौरान, आप अपने क्षेत्र में सामान्य चुनौतियों, समस्याओं या विषयों के बारे में भर्ती प्रबंधक या साक्षात्कारकर्ता से बात करके अपने संरचनात्मक कुशलता को उजागर कर सकते हैं . आपकी भूमिका से संबंधित अवधारणाओं के बारे में चर्चा करना, जैसे कि आपके विभाग को व्यवस्थित करने की रणनीति या विभिन्न परियोजना प्रबंधन विधियों के लाभ, एक विचारशील चर्चा करने और कई दृष्टिकोणों पर विचार करने की आपकी क्षमता दिखा सकते हैं . यह संचार, विश्लेषणात्मक सोच और व्यावसायिकता जैसे कई संरचनात्मक कुशलता व्यक्त करता है . जिन विषयों पर आप चर्चा करते हैं, वे आपके व्यवसाय में मौजूदा रुझानों के बारे में आपकी जागरूकता भी दिखा सकते हैं .



संरचनात्मक प्रबंधकीय कुशलता किसी भी कार्य क्षेत्र के प्रबंधन में एक महत्वपूर्ण स्थान रखता है .हम अपने अनुभव के माध्यम से लगातार इसमें वृद्धि करते रहते हैं .उपर्युक्त दिए गए तथ्य आपको अपने प्रबंधकीय कुशलता को विकसित करने और उसे प्रदर्शित करने मदद करता है .वर्तमान समय में अपने कार्यक्षेत्र में सफल होने के लिए हमें अपने कार्य प्रबंधन पर विशेष ध्यान देना चाहिए .हम अपने संरचनात्मक प्रबंधकीय कुशलता के माध्यम अपने कार्य स्थल पर सौंपे गए दायित्वों का अच्छी तरह निर्वहन कर सफलता को प्राप्त कर सकते हैं .



# सेंट्रल बैंक ऑफ इंडिया

क्षेत्रीय कार्यालय – कोलकाता

के

राजभाषा अधिकारी

श्री राजीव साव

द्वारा

“समय प्रबंधन की कुशलता”

पर प्रस्तुति

समय प्रबंधन का तात्पर्य समय के कुशलतापूर्वक प्रयोग से है, ताकि अपने कार्यों को पूर्ण करने में सबसे ज्यादा फायदा हो सके। लेकिन यह जितना आसान लगता है, उतना ही इस तकनीक का पालन करने में मुश्किलों का सामना करना पड़ता है। जो समय का प्रबंधन कैसे किया जाता है यह सीख गया, तो वह जीवन के लगभग हर क्षेत्र में सफलता प्राप्त कर सकता है। ऐसा कहा जाता है कि सफलता की दिशा में पहला कदम कुशल समय प्रबंधन है। जो अपने समय की ठीक से व्यवस्था नहीं कर सकता है, वह हर चीज में विफल हो जाता है। कुशल समय प्रबंधन आपकी उत्पादकता बढ़ाता है, काम की गुणवत्ता सुधारता है और तनाव कम करने में भी मदद करता है। समय प्रबंधन से तात्पर्य समय को सही तरीके से उपयोग करने की योजना और प्रबंध की तकनीक है। किसी भी क्षेत्र में सफलता हासिल करने के लिए अपने समय की ठीक से व्यवस्था करना आवश्यक है।

समय प्रबंधन न केवल व्यक्तियों को समय का सर्वोत्तम उपयोग करने में मदद करता है बल्कि निर्धारित समय सीमा के भीतर कार्यों को सफलतापूर्वक पूरा करना भी सुनिश्चित करता है। काम में सम्मान अर्जित करने के लिए सही समय पर सही काम करना जरूरी है। जो लोग समय को महत्व नहीं देते वे अपनी छाप छोड़ने में असफल होते हैं और उन्हें कभी गंभीरता से नहीं लिया जाता है। ऐसा कहा जाता है, "यदि हम अपना समय प्रबंधन नहीं कर सकते हैं, तो हम अपने जीवन के अन्य पहलुओं को भी व्यवस्थित नहीं कर पाएंगे"। इसलिए सफलता की दिशा में पहला कदम कुशलतापूर्वक अपने समय का प्रबंधन करना है। अगर हम अपने समय को व्यवस्थित करने की कला सीख लेते हैं, तो हम अपने कार्यों को बेहतर ढंग से संभालने में सक्षम होंगे। ऐसा इसलिए है कि -

- ❖ समय प्रबंधन करना बेहतर निर्णय लेने में मदद करता है।
- ❖ यह प्रेरणा स्तर को बढ़ाता है।
- ❖ यह हमें अधिक उत्पादकता प्राप्त करने में सक्षम बनाता है।
- ❖ जब हम समय प्रबंधन की तकनीक पर काम करते हैं, तो काम की गुणवत्ता में वृद्धि होती है।
- ❖ कुशल समय प्रबंधन हमारे तनाव के स्तर को कम करने में मदद करता है।

कुशल समय प्रबंधन कौशल हमें एक दिन में कई कार्य पूर्ण करने में मदद करता है। आज हमारे पास अपने सारे जरूरी कार्यों के अतिरिक्त भी कई इच्छाएँ होती हैं, जिनकी पूर्ति के लिए हमेशा समय का अभाव प्रतीत होता है। दूसरी तरफ हमें आराम के लिए भी पर्याप्त समय निकालने कि जरूरत होती है, जिससे हम पुनः तरोताजा हो सकें तथा अपने कार्यों में नियमित रूप से अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदान कर सकें।

प्रभावी समय प्रबंधन के लिए कुछ आवश्यक कौशल :-

### प्राथमिकता देना

आम तौर पर हमें प्रत्येक कार्य को करना असंभव होता है और हम सभी कार्य को एक साथ करना चाहते हैं, लेकिन यदि हम कार्य को अच्छी तरह से प्राथमिकता देते हैं, तो हम एक क्रम में सबसे महत्वपूर्ण से कम महत्वपूर्ण कार्यों को सूची बनाकर पूरा करने में सक्षम हो सकेंगे। किसी भी कार्य को प्रारम्भ करने से पहले हमें निम्न कारकों पर विचार करना

चाहिए कि कार्यों में महत्वपूर्ण कार्य कौन सा है, यह कितना समय ले सकता है, संगठन में दूसरों के लिए यह कितना महत्वपूर्ण हो सकता है, यदि कोई कार्य नहीं किया जाता है तो क्या अन्य कोई कार्य बाधित हो सकता है इत्यादि. अपनी प्राथमिकताएं निर्धारित करनी चाहिए. एक "कार्य योजना" तैयार करनी चाहिए, उस क्षण की सूची बनानी चाहिए जब हम काम के लिए तैयार हों. महत्व और अत्यावश्यकता के अनुसार उन सभी गतिविधियों को लिखना चाहिए जो हम एक ही दिन में करना चाहते हैं. उच्च प्राथमिकता वाले कार्यों को तुरंत पूरा किया जाना चाहिए. अपने दिन की शुरुआत किसी ऐसी चीज से न करनी चाहिए, जिस पर हमें तुरंत ध्यान देने की जरूरत न हो. पूरे किए गए कार्यों पर टिक करनी चाहिए, यह हमें राहत और संतुष्टि प्रदान करता है. एक कर्मचारी को उच्च और निम्न प्राथमिकता वाले कार्यों के बीच और महत्वपूर्ण और जरूरी काम के बीच के अंतर को समझना चाहिए. अप्रासंगिक गतिविधियों में लिस नहीं होना चाहिए, इससे हम अपना पूरा दिन बर्बाद करेंगे और उत्पादन शून्य होगा.

### प्रमुखता के आधार पर कार्यों को निर्धारित करना



यदि हम महत्वपूर्ण कार्यों को प्रमुखता से निपटाते हैं तो हम अन्य सभी कार्यों को शांत दिमाग से कर पाते हैं, वहीं यदि हम महत्वपूर्ण कार्यों को अंतिम क्षणों के लिए छोड़ देते हैं, तो समय के दबाव में कार्यों की गुणवत्ता प्रभावित होती है. इस प्रकार हम महत्वपूर्ण कार्यों के पूरा न होने से समय को बर्बाद करने के कारण तनावग्रस्त भी हो सकते हैं. निर्धारण महत्वपूर्ण है, न केवल इसलिए कि कुछ कार्यों को विशिष्ट समय पर किया जाना चाहिए. बल्कि निर्धारण हमारे दिन, सप्ताह, महीने, साथ ही साथ अन्य लोगों, उनकी परियोजनाओं और कार्यों के लिए उनकी छोटी और दीर्घकालिक योजनाओं को प्रभावित करती है. अधिकांश लोगों के पास उस दिन का विशिष्ट समय होता है, जब वे अधिक से कम ऊर्जावान होते हैं. इसलिए जब वे तदनुसार स्वयं निर्धारित करते हैं तो अधिक उत्पादक बन जाते हैं.

### अपने समय को छोटे-छोटे टुकड़ों में बांटना

अपने समय को छोटे-छोटे टुकड़ों में बांटने से हमें विशिष्ट कार्य को करने के लिए विशिष्ट समय की प्राप्ति होती है. जब हम एक बार अपने सभी कार्यों के लिए समय का निर्धारण कर लेते हैं, तो हम हमारे योजना के अनुरूप सभी कार्यों को



व्यवस्थित कर पाते हैं, जिससे कोई भी कार्य हमारे अन्य कार्य में बाधा नहीं पहुंचाती. समय की अवधि अत्यंत बड़ी नहीं होनी चाहिए, क्योंकि इससे कार्य में रुचि घटने लगती है तथा हम उस कार्य में केन्द्रित नहीं हो पाते हैं. वहीं दूसरी तरफ यह समयावधि इतनी भी छोटी नहीं होनी चाहिए कि यह किसी विशिष्ट कार्य को पूरा करने के लिए पर्याप्त ना हो. बड़े कार्यों को करने के लिए हम उसे छोटे-छोटे समय के टुकड़ों में बांटकर मध्य में आराम / दूसरे काम के लिए भी समय रख सकते हैं.

### अपने कार्यों को समय के छोटे- छोटे टुकड़ों में व्यवस्थित करना

हममें से प्रत्येक व्यक्ति अपने निजी जीवन की कार्यों के लिए कुछ न कुछ समय अवश्य निकालता है. उदाहरण के तौर पर भोजन करने, सोने, कसरत करने, प्रार्थना करने, भ्रमण करने, दोस्तों के साथ समय व्यतित करने तथा अपने नियमित रुचियों को पूरा करने इत्यादि. हमें यह हमेशा ध्यान रखना चाहिए कि हम इन कार्यों में अतिरिक्त समय व्यर्थ न करें, जिससे दूसरे कार्यों के लिए भी समय मिले. अतः हमें ऐसी समय तालिका बनानी चाहिए कि हमारे सभी कार्यों के लिए पर्याप्त समय मिले.

### लक्ष्य निर्धारित कर उन्हें प्राप्त करना

अनेक कार्य सिर्फ नियत समय अंतराल में खत्म नहीं किए जा सकते, फिर भी इस पूरे कार्य को अंजाम देने में लक्ष्य निर्धारित करना चाहिए. अगर हमने उन्हें संगठित प्रयास से पूरा नहीं किया, तो वे कार्य अव्यवस्थित हो जाएंगे और इससे हम अपनी इच्छाशक्ति तथा क्षमता दोनों में सामंजस्य नहीं बैठा पाएंगे, लेकिन यदि हमने अपने प्रयासों को लक्ष्य के अनुरूप संगठित किया तो हम पाएंगे कि हम अपने कार्य में निरंतर अग्रसर हैं तथा इससे हमारी क्षमता में इजाफा होगा. प्रायः अनिर्धारित लक्ष्य से शुरु किया गया कार्य ही कठिनाईपूर्ण प्रतीत होती है.

### कार्य-सूची बनाना



'कार्य-सूची' महत्वपूर्ण कार्यों को भूलने से बचने का एक शानदार तरीका है. कब कौन से कार्य को प्राथमिकता देनी है, कौन सा कार्य कब करना है, उसके बारे में हर वक्त सोचना थकाऊ और उबाऊ हो सकता है. इसलिए सभी आवश्यक कार्यों को प्रत्येक दिन एक सूची में विभाजित करना चाहिए, तो इसके बारे में चिंता करने की आवश्यकता नहीं पड़ेगी, केवल उस दिन की सूची देखनी रहेगी.



## अपने कार्य के विकास पर नजर रखना तथा आवश्यक समायोजन स्थापित करना

सभी कार्य हमारे आशा के अनुरूप ही पूरा हो, ऐसा संभव नहीं है, ऐसी दशा में उन पर समय-समय पर नजर रखनी चाहिए. अतः काम के मूल्यांकन के वक्त हमें अपने निजी अनुभवों से समय को समायोजित करना अति आवश्यक है.

62

## संसाधनों का चतुरता से प्रयोग करना

संसाधनों का चतुराई से प्रयोग करने से कार्य आसानी से तथा समय पर पूरा किए जा सकते हैं. उदहरणस्वरूप यदि कोई कार्य एक विशेष कौशल की अपेक्षा वाला हो, जो व्यक्ति विशेष में नहीं है तो उस विशेष कार्य को संबन्धित सक्षम व्यक्ति से पूरा करवाना चाहिए.

## दैनिक तथा साप्ताहिक कार्य की सूची तथा दीर्घावधि योजना बनाना

कार्यों की सूची बनाने से दिमाग पर अतिरिक्त जोर नहीं पड़ता है तथा हम उन कामों में तन्मयता से लगकर कर सकते हैं. लम्बी अवधि के कार्यों के लिए योजना बना सकते हैं, वैसे कार्य जो योजना का हिस्सा होते हैं, वे प्रायः स्वाभाविक निश्चित लक्ष्य से प्रेरित होते हैं.

## अनावश्यक लेट-लतीफी से बचना

कुछ लोगों को महत्वपूर्ण कार्यों को भी को लटकाने / टालने की आदत होती है. इसके बहुत से कारण हो सकते हैं, यह भी हो सकता है कि कार्य को परिभाषित नहीं किया गया हो. यह भी हो सकता है कि संबंधित व्यक्ति को यह ध्यान ही न हो कि कार्य शुरु कैसे किया जाए. लेकिन यदि काम महत्वपूर्ण हो, तो ऐसी छोटी-छोटी मुश्किलों के कारण अपने काम को शुरु करने में हमें देर नहीं करनी चाहिए. एक बार हम काम शुरु कर देते हैं, तो चुनौतियों का हल निकलने लगता है. जैसे ही हम यह सीख जाते हैं कि काम को पड़े रहने देने से अच्छा शुरु करना है तो हम ज्यादा कार्य को पूरा कर पाते हैं. वास्तविकता यह है कि हम काम की अपूर्णता का बहाना लेकर इसे टाल नहीं सकते. अतः काम न करने या टालने से बेहतर है, जो कुछ भी संसाधन है उसी से कार्य को पूर्ण करें. जैसे ही हम कार्य शुरु करते हैं, हमारे पास उसकी गुणवत्ता सुधारने और परिपूर्णता लाने का एक अवसर प्राप्त होता है.

## अल्प-विराम करना

भले ही यह विरोधाभासी प्रतीत हो, परंतु एक महत्वपूर्ण समय प्रबंधन कौशल है. लगातार एक के बाद एक कार्य नहीं करनी चाहिए. लंबे समय तक कार्य करने से कार्य-क्षमता और गुणवत्ता में कमी आने लगती है. इससे हम तनाव महसूस कर सकते हैं, जिससे हमारी उत्पादकता में बाधा आ सकती है. इसलिए बीच-बीच में ब्रेक लेना अति-आवश्यक है.

## व्यवस्थित रहना

कार्यस्थल और अपने टेबल को साफ और व्यवस्थित रखा जाना आवश्यक है. महत्वपूर्ण फाइलों को व्यवस्थित रखने से हमें उन्हें तुरंत प्राप्त करने में मदद मिलती है और इस प्रकार अनावश्यक खोज में लगने वाले समय की बचत होती है. अपने डेस्क पर फाइलों के ढेर और कागज के ढेर नहीं करनी चाहिए. जिस चीज की जरूरत है उसे ही टेबल पर रखना चाहिए. स्टेशनरी का सामान और अपना निजी सामान जैसे सेल फोन, बाईक/कार की चाबियां, वॉलेट उनके उचित स्थान पर रखना चाहिए. एक नोटपैड और कलम हमेशा पास में रखना चाहिए.

## समय का पाबंद और अनुशासित रहना

समय के पाबंद होने से हमें कार्यों को समय सीमा से पहले पूरा करने में मदद मिलती है. काम से बहुत अधिक छुट्टी लेने से बचना चाहिए. हमें यह कोशिश करनी चाहिए कि हम अपने वास्तविक समय से पांच मिनट पहले अपने डेस्क पर

रहें. कार्यों को समय पर पूरा करने के लिए कड़ी मेहनत करनी चाहिए. असाइनमेंट को लंबित न रखना चाहिए और अंतिम मिनट की प्रतीक्षा भी नहीं करनी चाहिए.

63

### काम का स्वामित्व लेना

समर्पण भीतर से आना चाहिए, चाहे वह अपनी संस्था हो या कार्यालय. केवल तभी काम करेंगे जब बॉस आसपास है, ऐसी मानसिकता से बाहर निकालना आवश्यक है. अपने काम के लिए जिम्मेदार बनना और अपनी गलतियों को स्वीकार करना हमें आना चाहिए. यदि हमने कुछ स्वीकार किया है, तो आवंटित समय स्लॉट के भीतर उसे पूरा करना हमारी जिम्मेदारी बन जाती है.

### थोड़ा डिप्लोमैटिक बनना

स्टाफ को उनकी विशेषज्ञता और पृष्ठभूमि के अनुसार जिम्मेदारियां सौंपी जानी चाहिए. इस तरह वे अधिक रुचि लेते हैं और अंततः समय पर काम पूरा करते हैं. साथ ही छोटी-छोटी लक्ष्यों को प्राप्त करने पर उसकी प्रशंसा करने से स्टाफ प्रोत्साहित होते हैं.

### उत्तरदायी बनना

कोई भी व्यक्ति पूरे दिन काम नहीं कर सकता है. अपने बगल में बैठे अपनी टीम के सदस्य से बात करने के लिए अपने दैनिक कार्यक्रम में कुछ समय अवश्य शामिल करनी चाहिए. अपने काम के लिए खुद को उत्तरदायी मानना आवश्यक है पर कभी भी अपने आप पर काम का अधिक बोझ नहीं डालना चाहिए.

### पूरी नींद लेना और स्वस्थ रहना

यदि हम प्रतिदिन 6-7 घंटे की नींद पूरी नहीं करते हैं, तो हम काम पर ध्यान केंद्रित नहीं कर पाएंगे, जिससे समय प्रबंधन प्रभावित होगा. संतुलित आहार और स्वस्थ रहना भी समय प्रबंधन में बहुत बड़ा किरदार अदा करता है.

### व्यायाम / योग



छिपा हुआ रुस्तम माने जाने वाली कसरत या योग भी समय प्रबंधन के लिए बहुत उपयोगी है. यह न केवल हमें फिट रखती है बल्कि तनाव के स्तर को कम करती है तथा ध्यान केंद्रित करने के लिए हमारी शक्ति को बढ़ाती है. इससे हम अपने समय का प्रबंधन अच्छी तरह से कर सकते हैं और अपने कार्यों को कुशलतापूर्वक पूरा कर सकते हैं.

प्रत्येक उद्योग में नियोक्ता उन कर्मचारियों की तलाश करते हैं जो नौकरी पर उपलब्ध समय का इष्टतम उपयोग कर सकते हैं. 'बचत समय' संगठन के पैसे बचाता है और राजस्व बढ़ाता है. जो कर्मचारी अपने समय को अच्छी तरह से प्रबंधित करते हैं, वे अधिक उत्पादक, अधिक कुशल और समय सीमा को पूरा करने की अधिक संभावना रखते हैं. सबसे महत्वपूर्ण और उपयोगी समय संवेदनशील कार्यों पर ध्यान 64 करते हैं और अनावश्यक कर्तव्यों पर बर्बाद समय की सीमा को सीमित करते हैं. यह सच है कि एक दिन में केवल सीमित संख्या में घंटे होते हैं, लेकिन हम समय प्रबंधन कौशल विकसित कर सकते हैं ताकि हमारा ध्यान वास्तव में महत्वपूर्ण चीजों पर केंद्रित हो सके. समय प्रबंधन में सुधार करने के लिए इन 9 तरीकों का उपयोग किया जा सकता है ताकि हमारा मस्तिष्क विचलित हुए बिना हमारे उच्चतम मूल्य वाले परिणामों को प्रदर्शित कर सके.

## 1. अपना ध्यान संरेखित करना



पहला कदम यह स्पष्ट करना है कि हम वास्तव में चाहते क्या हैं, और फिर अपने अंतिम लक्ष्यों को उन कार्यों के साथ संरेखित करना जिन्हें हमें आज करने की आवश्यकता है. यदि हमें जिन कार्यों को पूरा करने की आवश्यकता है, वे हमारे लिए वास्तव में महत्वपूर्ण हैं, लेकिन हमारे मूल मूल्यों के साथ संरेखित नहीं है, तो हमें उन्हें करने का समय कभी नहीं मिलेगा. यदि हमने बहुत सी चीजें सूचीबद्ध की है, तो विराम लेना आवश्यक है. लक्ष्यों की एक

अंतहीन सूची लक्ष्य न होने के समान है. हमें अपने आप से पुछना होगा कि कौन से कार्य सबसे अधिक मूल्य उत्पन्न करते हैं? जीवन में हमारी सच्ची चाहतों को कौन से परिणाम संबोधित करते हैं? एक बार जब हमारे पास आगे बढ़ने की दिशा होती है, तो हम बेहतर तरीके से समझ पाएंगे कि कौन से कार्य हमारे ध्यान के योग्य हैं और कौन से नहीं.

## 2. चंकिंग का प्रयोग करना

बेहतर समय प्रबंधन कौशल शुरू होता है कि हम वास्तव में अपने लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए क्या चाहते हैं- चाहे वह हमारे रिश्ते को मजबूत करना हो, अपने करियर को उचाई पर ले जाना हो, अपना खुद का व्यवसाय शुरू करना हो या एक स्वस्थ जीवन शैली जीना हो. हमारा अधिकांश तनाव इसलिए है क्योंकि हम एक-साथ बहुत सी चीजों के बारे में सोच रहे हैं।" यदि हमें किसी लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए बहुत से कार्यों का सामना करना पड़ रहा है, तो याद रखना चाहिए कि हम सभी संबंधित कार्यों को छोटे समूहों में विभाजित करके बेहतर टू-डू सूचियां बना सकते हैं ताकि



उन्हें प्रबंधित करना और निपटाना आसान हो. इस तरह हम अपने लक्ष्य तक पहुँचने के लिए बेहतर कल्पनाओं की पहचान कर आवश्यक कदम उठा सकते हैं.

### 3. अपनी प्राथमिकताएं निर्धारित करना



हम

कैसे जानेंगे कि अपनी ऊर्जा को वांछित परिणाम देखने के लिए कहां निर्देशित करना है? हमें कैसे पता चलेगा कि हम वास्तव में अपने मूल मूल्यों की ओर काम कर रहे हैं? मुख्य मूल्यों का ऑडिट करना होगा: दो सप्ताह के लिए अपनी गतिविधियों को ट्रैक करना होगा, इस बात पर ध्यान देना होगा कि हमारे कार्य किन मूल मूल्यों से जुड़ते हैं, और अपने लक्ष्यों के करीब कैसे जाना है, इसका मूल्यांकन करते समय खुद को पहचानना होगा. एक बार जब हमारे पास कई हफ्तों की प्रगति दर्ज हो जाए, तो एक वस्तुनिष्ठ नज़र डालना होगा कि हम अपना समय कैसे व्यतीत कर रहे हैं. ऐसी किसी भी गतिविधि को हटा देना चाहिए जो हमारे मूल मूल्यों और लक्ष्यों से जुड़ी नहीं है. जैसे कि सोशल मीडिया की बार-बार जाँच करना आदि गतिविधियों को बदलकर, किसी ऐसी चीज़ से जो हमारी अंतिम योजना को पूरा करती हो जैसे भोजन पकाना या नियमित रूप से व्यायाम करना.

### 4. स्मार्ट लक्ष्य निर्धारित करें



अपने लक्ष्यों को स्मार्टली निर्धारित करना भी जरूरी है क्योंकि यदि हम अपने लक्ष्य को सही तरीके से नहीं चुनते हैं, तो इससे दिशाहीन होने का खतरा भी बना रहता है. साथ ही यथार्थवादी होना न भूलें. अपने परिणामों के साथ

विशिष्ट होने से, और वे क्या हैं और हम उन्हें क्यों चाहते हैं, हम उन्हें प्राप्त करने के लिए आवश्यक फोकस कर सकते हैं। इतना ही नहीं, बल्कि जब हम अपने उद्देश्यों को पूरा करते हैं, तो आत्म-तृप्ति की भावना भी महसूस करेंगे।

## 5. 'ना' कहना सीखें



हमारे रास्ते में आने वाली हर चीज को स्वीकार नहीं करना है। शुरुआत में एक विनम्र "नहीं" हमारी प्रतिष्ठा को बाद में बचाएगा। उन चीजों को "नहीं" कहने में थोड़ा भी संकोच नहीं करनी चाहिए, जो हमें अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने में रुकावट या विलंब उत्पन्न करते हैं। जब हम किसी ऐसी चीज के लिए "नहीं" कहते हैं जो वास्तव में हमारे जीवन में कोई महत्व नहीं रखते या हमारे मूल मूल्यों या लक्ष्यों का समर्थन नहीं कर रही है, तो वास्तव में हम किसी और चीज के लिए 'हाँ' कह रहे हैं जैसे परिवार के साथ रहने का समय, व्यायाम या फिर बहुत जरूरी नींद। यदि किसी चीज को ना कहना कठिन लगता है, तो हमें उस समय के बारे में सोचना चाहिए जब हमने अनिच्छा से किसी चीज के लिए 'हाँ' कहा हो और बाद में पछताया हो और अंत में, हमने या तो कार्य को अनिच्छा से किया, भले ही हमारे पास इसे करने के लिए समय या संसाधन नहीं थे, या हमने अत्यधिक प्रतिबद्ध होने के कारण ऐसा किया हो। पहली बार में ना कहना बहुत आसान है। यह 'ना' हमारे लिए वास्तव में मायने रखता है क्योंकि इससे महत्वपूर्ण कार्यों पर ध्यान केंद्रित करने के लिए समय बचता है। व्याकुलता और इसके साथ आने वाले तनाव को दूर करनी चाहिए। हमारा समय सिर्फ हमारा है, इसलिए हमें अपने कार्यक्षेत्र और समय पर नियंत्रण रखनी चाहिए, ताकि हम उत्पादक बन सकें। जब हम उबाऊ, हताशा या अरुचि जैसी असहज भावनाओं का अनुभव कर रहे होते हैं, तो अक्सर हम खुद को फोकस खोने और बैसाखी के रूप में बाधित होने की अनुमति देते हैं। और जब कोई कार्य चुनौतीपूर्ण हो जाता है, तो हम पीछे हटने के बजाय प्रभावी समय प्रबंधन कौशल को नियोजित करके उन पर काबू पाना और अपने व्यवहार को बदलना सीख सकते हैं।

## 6. तुरंत जवाब देने से बचें

यदि हमें "नहीं" कहने में परेशानी होती है, तो समय प्रबंधन को बेहतर बनाने के सर्वोत्तम तरीकों में से एक है तुरंत जवाब देना बंद कर देना। जैसे अक्सर लोग हमसे कुछ करने के लिए कहते हैं और हम तुरंत हाँ कह देते हैं। फिर हमारे पास एक प्रतिबद्धता है जिसके साथ हम फंस गए हैं। तुरंत जवाब देने और प्रतिक्रिया देने पर हमें बाद में पछतावा हो सकता है।



कोशिश करनी चाहिए कि तुरंत कमिटमेंट नहीं करनी पड़े. इसके बजाय, समय निकाल कर यह सुनिश्चित करना चाहिए कि हम केवल उन कार्यों या गतिविधियों के लिए प्रतिबद्ध हैं जो हमारे मूल मूल्यों और लक्ष्यों का समर्थन करते हैं. अगर कोई हमसे कुछ करने के लिए कहता है, जो उन मूल्यों और लक्ष्यों के अनुरूप नहीं है, तो साहसी बनकर और विनम्रता से अस्वीकार करें. महीने के अंत में आकलन करनी चाहिए कि हमने कितना समय बचाया और हमने जो किया उससे हम कितना अधिक संतुष्ट महसूस करते हैं! 67

## 7. अपने आप को ध्यान भंग करने के लिए जिम्मेदार ठहराएं



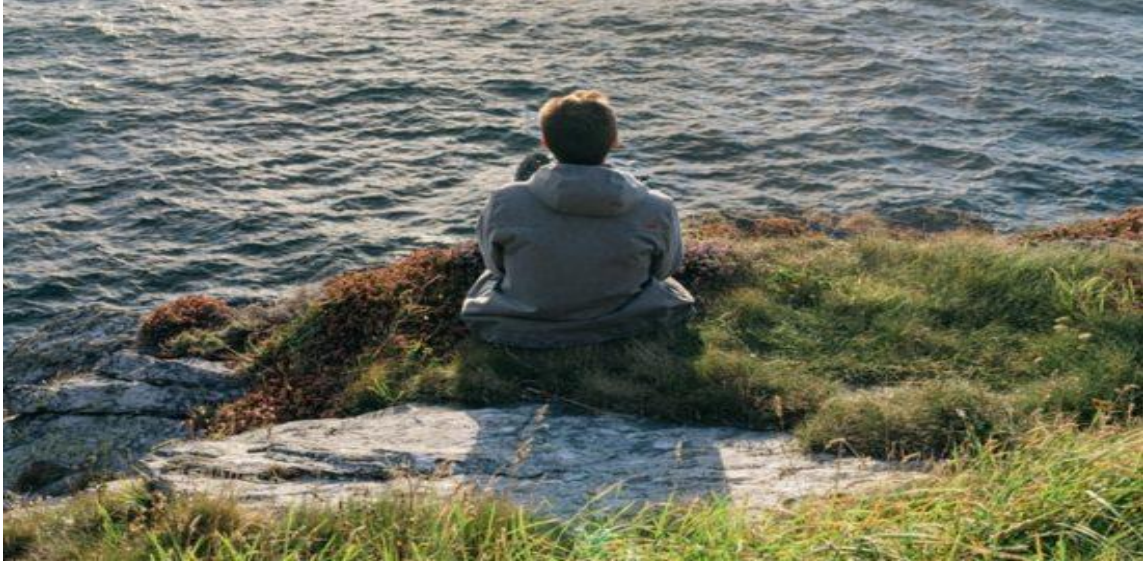
यदि हम खुद को जवाबदेह नहीं ठहरा सकते, तो दुनिया के किसी भी समय प्रबंधन कौशल किसी काम का नहीं है. मान लीजिए कि आप अपने साथी के साथ अपने रिश्ते को मजबूत करना चाहते हैं और आप अपने दिन के एक घंटे का उपयोग उस व्यक्ति के साथ कुछ महत्वपूर्ण पलों को बिताने का फैसला करते हैं जिसके वे हकदार हैं. लेकिन जैसे ही आप वहाँ बैठे होते हैं, आपका फ़ोन आपकी जेब में कंपन करता है. आप क्या करेंगे? अपने फोन की जांच करने के बजाय, अपने लक्षित परिणाम के लिए प्रतिबद्ध रहें और अपने साथी को वह ध्यान दें जिसके वे हकदार हैं. अपने अंतिम लक्ष्य पर ध्यान केंद्रित करके, और फोन पर बातचीत को एक घंटे या उससे अधिक समय तक प्रतीक्षा करने से, आप वह परिणाम प्राप्त करेंगे जो आपके मूल मूल्यों के लिए सबसे अधिक बोलता है और आपको अपने फोन की जांच करने की तुलना में अधिक पूर्ति देता है.

## 8. 30 मिनट के नियम का उपयोग करें



जब हम किसी महत्वपूर्ण चीज़ पर ध्यान केंद्रित करते हैं, तो उस कार्य को शुरू करने से पहले उसे किस तरह करना है इसकी तैयारी करनी चाहिए और प्रत्येक 30 मिनट के लिए अलार्म सेट करनी चाहिए. जब तक अलार्म नहीं बजता, उस कार्य को करने में खुद को तल्लीन कर देनी चाहिए. 30 मिनट के बाद जब अलार्म बजे तो यह देखना चाहिए कि कितना कार्य सम्पन्न हो सका है और विचार करें कि किस काम को अगले 30 मिनट में करना चाहिए. एक छोटा सा ब्रेक अवश्य लेनी चाहिए और फिर से 30 मिनट के अलार्म के साथ 68 म में लगना चाहिए. कार्य पूरा होने तक प्रक्रिया को दोहराना है. लगातार काम करने से काम की गुणवत्ता घट जाती है और गलती होने की भी संभावना बढ़ जाती है.

## 9. एक ब्रेक लें



सुनने में थोड़ा अजीब लगता है पर सच्चाई यही है कि काम की व्यस्तता के बावजूद भी एक ब्रेक लेना जरूरी है. कभी-कभी सबसे अच्छी चीज़ जो हम कर सकते हैं, वह है अपने दिमाग को काम से छुट्टी देना. दुनिया के सबसे सफल लोग समय-समय पर ब्रेक अवश्य लेते हैं. यह ब्रेक किसी भी प्रकार का हो सकता है. कोई घूमना पसंद करता है तो कोई गिटार बजाना, किसी को किताब पढ़ना पसंद है, तो कोई पेंटिंग करना पसंद करता है. संभव हो, तो अपने कार्यालय भवन के चारों ओर दोपहर के भोजन के उपरांत अवश्य टहलना चाहिए, एक ब्रेक लेने से दिमाग को रिफ्रेश करने का मौका मिलता है. यह वास्तव में रचनात्मकता और ध्यान को बढ़ाता है और बेहतर समस्या-समाधान की ओर ले जाता है.

समय प्रबंधन हर व्यक्ति के लिए महत्वपूर्ण है चाहे वह एक छात्र, गृहिणी, व्यावसायिक व्यक्ति या काम कर रहे पेशेवर ही क्यों न हो. यदि हम अपने समय को कुशलतापूर्वक प्रबंधित करने में सक्षम हैं, तो हम अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने में पीछे नहीं रहेंगे.

\*\*\*\*\*

सिद्धांत या गुणवत्ता क्रम में तत्वतमूल्यवान अथवा तत्सम्बन्धित : वांछनीय अपेक्षाओं को जीवनमूल्यों की संज्ञा दी जाये कालांतर से पारम्परिक रूप में स्वीकार्य ऐसे बुनियादी तत्व हैं जो किसी समाज विशेष में जीवन :सकती है। वस्तुतः के अच्छे या बुरे होने का मानदंड भी माने जा सकते हैं और जब इन मानदंडों की अवहेलना होने लगती है या इनके अस्वीकार किए जाने का प्रतिशत बढ़ जाता है तो उस स्थिति को ,आर्थिक ,कहा जाता है। यह सुरक्षात्मक 'मूल्य संकट' समुदाय या समाज को ,वर्ग ,सामाजिक अथवा वातावरण सम्बन्धी ऐसी संकटपूर्ण स्थिति होती है जो व्यक्ति खतरनाक तौर पर नकारात्मक स्वरूप में कुप्रभावित करती है।

**जीवन के विभिन्न क्षेत्रों से सम्बन्धित प्रबंधन मूल्यांकन विषयक मापदंड तथा आधुनिक समय में उनका हास :**

### प्राकृतिक एवं सामाजिक प्रबंधन

मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है। समाज में रहते हुए उसे अपने विभिन्न जीवन व्यापारों के निमित्त अन्य व्यक्तियों के सान्निध्य या सहयोग की आवश्यकता पड़ती है। साहचर्यसहानुभूति एवं सहयोग की प्राप्ति तथा उपयोग के ,बन्धुत्व , लिए सदियों से चली आ रही मान्यताओं एवं विश्वासों के आधार पर मनुष्य ने कुछ लिखित अलिखित सामाजिक नियमों या मर्यादाओं की रचना की है। इन नियमों या मर्यादाओं यानी मूल्यों के विपरीत आचरण करना या इन्हें नकारना सम्बन्धित मूल्य संकट है जिससे बचा जाना चाहिए। आदमी का खान ,सोच ,पहनावा ,रहन सहन ,पान-विचारधारापरस्पर संप्रेषण तथा तदहेतु अपनाए गए तौर तरीके सभी कुछ मिलकर जीवन मूल्यों का ,उठना बैठना , ए यदि भारतीय हिन्दु समाज में विवाह जैसी संस्था को ही लिया जाए तो देखा जा निर्माण करते हैं। उदाहरण के लिए सकता है कि स्वगोत्र विवाह करना तक भारतीय संस्कृति के अंतर्गत वर्जित था और कमोबेश आज भी बहुत से लोग इस मान्यता के अनुयायी हैं। बात नहीं रह गईलिव इन रिलेशनशिप की बात तो बहुत दूर की है जो आज असामान्य , लिए एक नितान्त सहज वाली यह प्रवृत्ति कुछ लोगों के लिए मूल्य संकट है जबकि कुछ के 'लिव इन रिलेशनशिप' सामान्य सामाजिक प्रक्रिया मात्र है।

उक्त विभिन्न जीवन मूल्यों को निम्नांकित स्तरों पर तथा तत्सम्बन्धित परिप्रेक्ष्य में देखा जा सकता है :

### वैयक्तिक स्तर :

आज माता – पिता– भाई , बहिन के प्रति कर्तव्य तथा नाते– विभिन्न नैतिकता बिन्दु ,रिस्ते की मर्यादाएँ- गुरु शिष्य सम्बन्ध आदि में भी मूल्य संकट की स्थिति देखी जा रही है। गुरु ,की विचारधारा 'निजी फैमिली' , 'ऑल्ड मैस हाउस' स्थापित भारतीय मूल्यों से ,मादक पदार्थ तक ग्रहण करना / को बोस कहना और उनके साथ बैठकर सिगरेट पीना बहुत दूर की बातें हैं। ये समस्त बातें हमारे संस्कारों में नहीं थीं और यह निसंदेह कहा जा सकता है कि फलस्वरूप : गुरु को ,पिता को तो पूज्य दर्जा प्राप्त था-ता जा रहा है। माताव्यक्ति के साथ साथ समाज का भी बहुत बड़ा अहित हो – तो गोविंद से भी बड़ा बताया गया था कहँ गए वे समस्त मानदंड ' ?श्रद्धावान् लभते ज्ञानं- ' जब किसी में विश्वास समंवित रागात्मिका वृत्ति यानी श्रद्धा ही नहीं होगी तो उसे ज्ञान प्राप्ति होगी कैसे ?

### बौद्धिक स्तर :

कर्तव्यपालन आदि विभिन्न भावनाओं तथा मान मर्यादाओं को ध्यान में न रखते हुए हर कार्य के मूल में बुद्धि को निहित मानना तथा बुद्धि से परे आत्मा नाम की जो चीज है– उसकी संकल्पना भी न होना , संस्कार विहीनता का द्योतक तो



है हीअपार संसार में ,अज्ञानता का परिचायक भी है। दुनिया में हर काम मात्र बुद्धि से ही नहीं होता। इस अनंत , बहुत सेऐसे सन्दर्भ हैं जिनमें बुद्धि का दखल आज भी एक सीमित स्तर तक ही हो पाया है 'अथातो ब्रह्म जिज्ञासा' -

क्या हम ? ते आएँ हैं। क्या इसका भी कोई वैज्ञानिक आधार हैकहकर सदियों से हम ईश वंदना कर "महतो महियान्" क्या बुद्धि के माधु ? बुद्धि से ईश्वर को पा सकते हैंयम से मानसिक शांति मिल सकती है आत्मा परमात्मा का तो ? वहाँ ज्ञान ही नहीं है।

**सांस्कृतिक स्तर परम्पराओं आदि का पालन ,रिवाजों-धार्मिक रीति ,ईश्वर में आस्था अनास्था ::**

भारतीय संस्कृति के मूल में निहित आस्थापरक मर्यादानुपालनात्मक एवं परम्परा निर्वहन ,सम्बन्धी तत्वहमें जीवन , की राह पर अग्रसर होने के लिए सदैव प्रेरक सिद्ध हुए हैं। कतिपय कारणों से जिनमें पाश्चात्य जीवन शैली का प्रभव आज इन मूल्यों का भी हास हुआ है तथा हो भी रहा है। आवश्यकता यह है कि तन्निहित ,कारक है बहुत महत्वपूर्ण जीवनमूल्यों के यथार्थ को सकझा जाए तथा उन्हें अपनाया जाए ताकि हमारे सांस्कृतिक मूल्यों में गिरावट न हो। जैसा कि आज हो रहा हैगे। जरूरत यह है कि ईश्वर से डरकर हम यदि ऐसा ही चलता रहा तो परिणाम बहुत घातक हों , अपने दायित्व का सक्षमता के साथ निर्वाह करें।

**आर्थिक जीवन र : स्तर /ोजगार एवं कर्म में आदर्श तथा वास्तविकता आर्थिक जीवन : स्तर /**

जीवन सन्दर्भों के अंतर्गत व्यक्ति द्वारा अपने रोजगार एवं कर्म में आदर्श तथा वास्तविकता का समावेश किया जाना आवश्यक है। सिर्फ पैसा यानी धनदौलत ही सब कुछ नहीं होता। पैसे से ऊपर चरित्र नाम की भी को-ई चीज है जिसमें पर एक बार लगा हुआ धब्बा अपने स्थायी निशान अनिवार्यतआज देखने को यह मिल :छोड़ जाता है। वस्तुतः मूल्य संकट है और व्यक्ति के सामने दो ही :करने को तैयार है। यह वस्तुतः रहा है कि पैसे के बदले व्यक्ति कुछ भी विकल्प मौजूद हैं कि या तो वह इनका विरोध करें यानी इनसे बचे या फिर बेवश होकर जो हो रहा हैउसे न देखे न , दूसरे को देखने को कहे।

**राजनैतिक परिवेश न यथार्थनेतृत्व से अपेक्षाएँ एवं वर्तमा : स्तर /**

- "पंथा :स :येन गता :महाजना" महान व्यक्ति जिस राह से जाते हैंवही अनुकरणीय है। राजनीतिक जीवन मे ,ं "महाजना"से तात्पर्य राष्ट्रीय स्तर के प्रभुत्व सम्पन्न नेताओं से लिया जा सकता है। दुखद पहलू है कि आज बहुत से : अनुकरणीय नहीं रह गया है। संसद में बैठे कितने ही नेताओं के विषय में खुले आम कहा का चरित्र 'नेताओं' तथाकथित जाता है कि किसके नाम पर पुलिस रिकॉर्ड में रिपोर्ट दर्ज हैं तथा कितनों के नाम न्यायालयों में मामले विचाराधीन हैं शक माना जाए। आवश्यकता है कि राजनीति को ऐसी स्थिति में मूल्य संकट स्वाभाविक है तथा ऐसे में किसे मार्गद ? अपराध एवं अनैतिकता से दूर रखा जाए। केवल तभी इस क्षेत्र में मूल्य संकट से बचा जा सकता है।

**निवारण :**

मनुष्य के बौद्धिक विकास के साथ साथ बदलाव स्वाभाविक है तथा जैसे जैसे परम्पराएँ टूटती हैंगहराता मूल्य संकट , है। सवाल यह भी है कि क्या परम्पराओं को ही मूल्य माना जा सकता है। वस्तुस्थिति यह नहीं है तथा जैसा कि ये :वस्तुतः ,प्रारम्भ में चर्चा की जा चुकी हैतत्वतमूल्यवान अथवा तत्सम्बन्धित : वांछनीय अपेक्षाएँ हैं जो समय के साथ साथ कभी कभी तथा कतिपय स्थितियों में बदलाव के दौर से गुजरती हैं तथा पहले वाली पीढी इस बदलाव को संकट से जोड़ देती है। उदाहरण के लिए जिस प्रकार के वस्त्र आदि आजकल महिला या पुरुष वर्ग द्वारा धारण किए जा रहे हैं यानी कि पहने जा रहे हैं आज भी जबकि एक जमाने में उन्हें अभद्रता का प्रतीक माना जाता था तो क्या , मध्यकालीन ? उन्हें मूल्य संकट मान लिया जाए ,समाज में एक वर्ग विशेष ने उसे स्वीकार्यता से जोड़ लिया है भारतवर्ष में परदा प्रथा आम बात थी और वहमहिलाओं के लिए आवश्यक भी थी। उन्हें अपने शरीर को पूरी तरह से



अदृश्य बनाकर रखना होता थापराधीनता की सी स्थिति थी ,बीमारी तक को वे बेचारी बता नहीं सकती थी अपनी , तो क्या आज उनके द्वारा अर्जित की गई पुरुष समाज के साथ मिलजुल कर आगे बढ़ने की योग्यता को बेशर्मीअथवा

मूल्य संकट मान लिया जाए हर चीज को ,हैं होते भी :परिवर्तन अनिवार्यत ,समय के साथ परिवर्तन अवश्यंभावी है ? तो मूल्यों के साथ जोड़कर तो नहीं देखा जाना चाहिए ।

देखा जाए तो मूल्य संकट ऐसी कोई चीज नहीं है कि जिसे किसी मशीनी तरीके से दूर किया जा सके या कोई ऐसी दवा हो जो दी जा सके कि जिससे उस पर विजय प्राप्त हो जाए । यह वस्तुतःफतार का एक आम सोच एवं जमाने की र : स्थापित भी होते हैं । कुछ हद तक यह एक निजी 'मूल्य' नतीजा है तथा ऐसे चलन सोच अथवा रफ्तार से ही से ही स्वामित्व एवं सीमांतर्गत आने वाली प्रवृत्ति भी है जो समाज दर समाज निर्भर करती है एवं व्यक्ति दर व्यक्ति भिन्न भिन्न होती है । इसका अर्थ किसी समाज विशेष के सन्दर्भ में भिन्न होता है । स्केंडेवीनिया देशों में परस्पर व्यवहार या नारीभारतवर्ष में नहीं होते हैं ,पुरुष के सम्बन्ध जिन मूल्यों से पारिभाषित होटल हैं-ं । उक्त देशों के सामान्य व्यवहार को यहाँ बेहयाई या बेशर्मी भी कहा जा सकता है । यहाँ तक कि भारतवर्ष में भी मुम्बई एवं मुजफ्फरनगर की संस्कृति एवं सामाजिक मूल्यों में अंतर है । अब रहा सवाल यह कि किस प्रकार एक ऐसा सार्वजनिक मंच तैयार किया जाए जिसके कायदे कानून सभी को स्वीकार्य हो तो स्पष्टतःउपयोगितावादी और ,यह कहा जा सकता है कि अर्थप्रधान : नातों को स्वार्थ से परे रखे जाने की विचारधारा कायम रखते हुए इस समस्या -च से दूर रहकर तथा रिश्तेवस्तुपरक सो पर काफी हद तक विजय पाई जा सकती है । शिक्षा पाठ्यक्रमों में नैतिक शिक्षा का समावेश कर तथा शिक्षा का प्रसार प्रचार बढ़ा कर मूल्य संकट को निष्प्रभावी अवश्य किया जा सकता है ।

-----





सेन्ट्रल बैंक ऑफ़ इंडिया  
Central Bank of India

1911 से आपके लिए "केंद्रित" "CENTRAL" TO YOU SINCE 1911

## सहजता से संपूर्ण बैंकिंग Banking at your finger tips

सहज  
बैंकिंग  
EASY  
BANKING

आईएमपीएस IMPS

नेट बैंकिंग Net Banking

मोबाइल बैंकिंग Mobile Banking

किऑस्क Kiosk

एटीएम ATM

ई-विवरणी E-Statement

बिल भुगतान Bill Payment



हमारे ग्राहकोन्मुख उत्पादों एवं सेवाओं की अधिक जानकारी  
के लिए कृपया हमारे शाखा प्रबंधक से संपर्क करें

To know more about our customer-oriented products  
& services, please contact our Branch Manager

हमें लाइक करें / Like us on: <https://www.facebook.com/CentralBankofIndiaMumbai> • हमें फॉलो करें / Follow us on: [https://twitter.com/centralbank\\_in](https://twitter.com/centralbank_in)

[www.centralbankofindia.co.in](http://www.centralbankofindia.co.in)