



टिप्पणी

14

समन्वय एवं नियन्त्रण

आप प्रबन्ध के विभिन्न कार्यों जैसे योजना, संगठन, नियुक्तिकरण एवं निदेशन को विस्तार से पढ़ चुके हैं। इस अध्याय में हम समन्वय एवं नियन्त्रण कार्यों के सम्बन्ध में विस्तार से जानेंगे। आप जानते हैं कि किसी भी संगठन की व्यावसायिक गतिविधियों को विभिन्न समूहों में बांटा जाता है तथा विभिन्न विभाग इन क्रियाओं को करते हैं तथा प्रत्येक विभाग के अन्तर्गत अनुभाग एवं उप-अनुभाग होते हैं। संगठन के उद्देश्यों को प्रभावी रूप से प्राप्त करने के लिए यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि इन अनुभागों, उप-अनुभागों एवं विभागों के कार्यों में समरूपता हो तथा उनका भलीभाँति संचालन हो जिससे कि संगठन का प्रदर्शन योजनाओं एवं निर्धारित समय-सारिणी के अनुसार हो। यह सभी समूहों की क्रियाओं के सही ढंग से समन्वय एवं नियन्त्रण के द्वारा ही प्राप्त किया जा सकता है। आइए, समन्वय एवं नियन्त्रण की अवधारणा तथा नियन्त्रण-प्रक्रिया में सन्निहित विभिन्न चरणों का अध्ययन करें।



उद्देश्य

इस पाठ को पढ़ने के बाद आप :

- समन्वय के अर्थ तथा उसके महत्व को समझा सकेंगे;
- नियन्त्रण के अर्थ की व्याख्या कर सकेंगे;
- नियन्त्रण की विशेषताओं एवं उसके महत्व का वर्णन कर सकेंगे; और
- नियन्त्रण प्रक्रिया के विभिन्न चरणों की पहचान कर सकेंगे।

14.1 समन्वय का अर्थ

प्रत्येक संगठन में विभिन्न प्रकार के कार्यों का निष्पादन विभिन्न समूह करते हैं तथा किसी एक समूह के लिए यह सम्भव नहीं है कि वह पूरे संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त कर सके।

इसीलिए यह आवश्यक हो जाता है कि विभिन्न समूहों एवं विभागों के कार्यों में समरूपता हो। प्रबन्ध के इस कार्य को समन्वय कहते हैं। यह व्यक्तियों, कार्य-समूहों एवं विभागों के कार्यों में एकरूपता लाता है तथा विभिन्न क्रियाओं एवं कार्यों को करने में समरूपता लाता है जिससे कि संगठन के लक्ष्यों को कुशलता से प्राप्त किया जा सके। दूसरे शब्दों में, समन्वय समान उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए समान क्रियाएँ करने वाले व्यक्ति एवं समूहों के कार्यों की क्रमबद्ध व्यवस्था है। उदाहरण के लिए, एक संगठन में क्रय विभाग उत्पादन के लिए कच्चा माल खरीदता है, उत्पादन विभाग वस्तुओं का उत्पादन करता है, तथा विपणन विभाग वस्तुओं के विक्रय के लिए आदेश लेता है तथा वस्तुओं का विक्रय करता है। इन सभी विभागों को एकीकृत रूप से कार्य करना होता है जिससे कि संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके। अतः समन्वय संगठन की विभिन्न इकाइयों की क्रियाओं एवं प्रयत्नों का सामन्जस्य है जिससे कि नियोजित उद्देश्यों को न्यूनतम टकराव के प्राप्त किया जा सके।

“**ब्रैच** के शब्दों में समन्वय का अर्थ विभिन्न सदस्यों को कार्यों का उचित आबंटन सुनिश्चित कर टीम को संतुलित एवं एकजुट रखना है तथा यह देखना है कि कार्य का निष्पादन सदस्यों के बीच सामन्जस्य बैठाकर किया जाय।”

14.2 समन्वय का महत्व

एक कार्य के रूप में समन्वय का महत्व इस तथ्य से उजागर होता है कि जिस कार्य के लिए संगठन की स्थापना की गई है, विभिन्न समूह, इकाई अथवा विभागों द्वारा किये कार्य उसका एक अभिन्न अंग हैं। बिना समरूप प्रयत्न अथवा कार्यों की एकता के कुछ विभागों के लक्ष्यों की प्राप्ति दूसरे विभागों के प्रतिकूल जा सकती है। कभी-कभी यह उपलब्धि समय बीत जाने पर महत्त्वहीन हो जाती है। कार्यों में एकता लाने के लिए अन्तःविरोधी क्रियाओं के विरोधाभास को रोकना होगा। कार्यों के आकार एवं पैमाने की वृद्धि के साथ समन्वय का महत्व अधिक महत्वपूर्ण हो जाता है। इसके कारण निम्नलिखित हैं:

- (क) जब कार्य का आकार तथा मात्रा बढ़ती है तो अधिक कर्मचारी तथा कार्य-समूहों की आवश्यकता होती है। इसलिए लोगों के एक दूसरे के उलट कार्य करने की अधिक सम्भावनाएं होती हैं। क्योंकि इकाई अथवा उप-इकाई के उद्देश्यों को संगठन के उद्देश्यों से अधिक महत्वपूर्ण समझा जाने लगता है। यही नहीं, बड़े आकार में पर्यवेक्षण एवं सम्प्रेषण की समस्याएं पैदा हो जाती हैं। इस प्रकार एक बड़े संगठन के कार्यों का समन्वय प्रबन्धकों का बड़ा दायित्व बन जाता है।
- (ख) साधारणतया बड़े संगठनों की गतिविधियां अलग-अलग स्थानों पर होती हैं जिसके कारण व्यक्तियों का आपसी सम्पर्क नहीं हो पाता। इसीलिये समन्वय की अधिक आवश्यकता होती है और वह प्रबन्धकों का बड़ा उत्तरदायित्व बन जाता है।
- (ग) व्यवसाय के आकार में वृद्धि साधारणतया उसकी क्रियाओं में विविधता से जुड़ी होती है। कभी-कभी वर्तमान उत्पादों के साथ उनसे संबंधित न होने वाले उत्पाद भी मिला



टिप्पणी



टिप्पणी

दिए जाते हैं। परिणामस्वरूप क्रियाओं का विभाजन व उप-विभाजन हो जाता है जिससे प्रबंधकीय स्तरों में वृद्धि होती है तथा दायित्वों का लम्बवत् विभाजन हो जाता है। यह समन्वय को न केवल जटिल बनाता है बल्कि उसको और अधिक महत्वपूर्ण बना देता है।

संगठन में समन्वय के महत्व के कारण कभी-कभी इसे 'प्रबन्ध का सार' के नाम से भी पुकारते हैं। यह सभी विभागों, संगठन की शाखाओं एवं प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर प्रबन्धकों का कार्य है। अंततोगत्वा यह लक्ष्यों में तालमेल, व्यावसायिक उद्देश्यों की पूर्ण रूपेण उपलब्धि, विभिन्न समूहों में पारम्परिक समरसतापूर्ण सम्बन्ध तथा संगठन में लागत में कमी एवं कार्य क्षमता में वृद्धि को सुनिश्चित करता है।



पाठगत प्रश्न 14.1

1. समन्वय की परिभाषा दीजिए।
2. यदि कथन गलत हैं तो इन्हें ठीक कीजिए।
 - (क) समन्वय कार्यों में विविधता लाती है।
 - (ख) छोटे संगठनों में समन्वय का महत्व अधिक होता है।
 - (ग) जैसे-जैसे कार्य का विभाजन एवं उप-विभाजन होता है, समन्वय की आवश्यकता बढ़ती जाती है।
 - (घ) समन्वय निम्न स्तर के प्रबन्धकों का कार्य है।
 - (ङ) समन्वय के न होने पर प्रबन्धक संगठन के उद्देश्यों की अनदेखी कर सकते हैं।

14.3 नियन्त्रण का अर्थ

प्रबन्धकीय नियोजन में उद्देश्यों का निर्धारण होता है तथा लक्ष्य तय किये जाते हैं। उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए एक सही संगठन ढांचा तैयार किया जाता है, लोगों को विभिन्न कार्य सौंपे जाते हैं। इसके पश्चात् वास्तव में किये गये कार्यों की समय-समय पर जांच की जाती है ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि जो प्राप्त किया गया है वह योजना एवं लक्ष्यों के अनुरूप है। यह वास्तव में नियन्त्रण कार्य है। अतः प्रबन्ध के कार्य के रूप में नियन्त्रण का अर्थ कार्य के वास्तविक निष्पादन का नियोजित अथवा मानक निष्पादन से मूल्यांकन करना है, एवं यदि आवश्यकता हो, तो सुधारात्मक कदम उठाए जाएं।

हेनरी फेयॉल के शब्दों में, नियन्त्रण का अभिप्राय इस बात की जांच करना है कि क्या सभी कार्य स्वीकृत योजनाओं, निर्धारित नियमों व जारी निर्देशों, निश्चित एवं निर्धारित योजनाओं के अनुसार ही हो रहे हैं।

ब्रैच के अनुसार “नियन्त्रण का अभिप्राय पर्याप्त प्रगति और कार्य के सन्तोषजनक निष्पादन के लिए वर्तमान कार्य निष्पादन का पूर्व निश्चित मानकों से मिलान करना और वर्तमान कार्य-योजनाओं के अनुभवों को भविष्य के मार्गदर्शन के लिए रिकार्ड करना है।

योजना बनाने और नियन्त्रण करने में निकट का सम्बन्ध है। ये दोनों एक दूसरे पर आश्रित हैं। नियन्त्रण योजना पर आश्रित है क्योंकि योजना के द्वारा लक्ष्य अथवा मानक निर्धारित किये जाते हैं जिनसे वास्तविक कार्य की तुलना की जाती है। दूसरी ओर नियन्त्रण से योजना की समीक्षा भी होती है। इससे योजना की कमियों का पता चलता है और योजना में सुधार लाने में सहायता मिलती है। उदाहरण के लिए, एक कारखाने में इस्पात की चादरों से छोटे गोल टुकड़े काटने के लिए दस श्रमिक नियुक्त किये जाते हैं। प्रबन्ध की योजना के अनुसार प्रत्येक श्रमिक को एक दिन में चालीस टुकड़े और सप्ताह में 240 टुकड़े काटने चाहिए। एक सप्ताह के पश्चात प्रबन्धक को पता चलता है कि 10 श्रमिकों में से 6 श्रमिकों ने प्रत्येक ने 200 टुकड़े काटे हैं जबकि चार ऐसे भी हैं जो केवल 180 टुकड़े प्रति श्रमिक ही काट पाये। प्रबन्धक ने कार्य में आई इस कमी के कारणों व श्रमिकों को कार्यस्थल पर दी जाने वाली भौतिक सुविधाओं की जांच की।

इन परिस्थितियों से संतुष्ट होने पर प्रबन्धक इस निष्कर्ष पर पहुँचा कि प्रत्येक श्रमिक के लिए प्रति सप्ताह 240 टुकड़े काटने का जो लक्ष्य रखा गया था वह बहुत अधिक था। अतः लक्ष्य को 240 टुकड़ों से घटाकर 200 टुकड़े प्रति श्रमिक प्रति सप्ताह निर्धारित कर देना चाहिए। अतः प्रबन्धक ने योजना में परिवर्तन किया क्योंकि नियन्त्रण कार्य से पता चला कि उसने जो मापदण्ड निर्धारित किया था वह अनुचित रूप से ऊँचा था और मापदण्ड श्रमिकों की पहुँच से भी बाहर था। ध्यान दें कि नियन्त्रण रखने के लिये प्रबन्धक को चाहिए कि वह मानक स्थापित करे, वास्तविक एवं मानक कार्यों के स्तर को मापने के लिए सूचना एकत्रित करे और यदि दोनों में कोई अन्तर पाया जाय तो उसे इस विचलन को दूर करने के लिए सुधारात्मक कार्यवाही करनी चाहिए। यह अत्यन्त आवश्यक है क्योंकि बिना मानक के ऐसा कोई आधार नहीं होगा जिससे कार्य का मूल्यांकन किया जा सके। इस प्रकार की सूचना के अभाव में प्रबन्धक विचलन का पता नहीं लगा सकेगा तथा विचलन में सुधार के बिना नियन्त्रण की समस्त प्रक्रिया अर्थहीन हो जायेगी।

आपको यह भी ध्यान में रखना चाहिए कि नियन्त्रण के अर्थ में केवल किये गये काम की मात्रा की जांच ही नहीं है बल्कि किये गये काम की गुणवत्ता, उसमें लगे समय और उसकी लागत संबंधी जांच भी सम्मिलित है। उपरोक्त उदाहरण में मान लीजिए कि श्रमिक प्रति सप्ताह 240 टुकड़े तो काट लेते, लेकिन काटे गये टुकड़ों में अधिकतर टुकड़े निर्दिष्ट आकार के न होते अथवा इस्पात की अधिक चादरें बेकार होतीं। इसमें संगठन को अनावश्यक रूप से हानि होती। ऐसी स्थिति में प्रबन्धकों को ऐसे कदम उठाने चाहिए जिनसे कार्य की गुणवत्ता में सुधार हो, तथा माल की क्षति को कम किया जा सके।



टिप्पणी



टिप्पणी

अतः नियन्त्रण में सम्मिलित हैं:

1. कार्य की प्रकृति, मात्रा एवं समय—सारिणी को जानना;
2. निष्पादन का योजना से मिलान;
3. विचलन का विश्लेषण, यदि है तो;
4. सुधारात्मक कदम उठाना; और
4. योजनाओं में परिवर्तन का सुझाव, यदि आवश्यक है तो;

14.4 नियंत्रण की विशेषताएं

नियन्त्रण की आधारभूत विशेषताएं निम्नलिखित हैं:

1. **योजना नियन्त्रण का आधार है :** नियन्त्रण यह जांच करता है कि निष्पादन योजना के अनुरूप है या नहीं। अतः नियोजन नियन्त्रण से पूर्व की क्रिया है तथा यह निष्पादन के मानक एवं लक्ष्य का निर्धारण करता है।
2. **नियन्त्रण निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है :** यह प्रबन्ध का गतिशील एवं निरन्तर चलने वाला कार्य है। इसमें निष्पादन का निरन्तर पुनः अवलोकन होता है तथा यह केवल एक ही बार होने वाला कार्य नहीं है। नियन्त्रण की अवधि सामान्यतः कार्य की प्रकृति, कार्य की मात्रा तथा प्रबन्ध की नीतियों पर निर्भर करती है।
3. **नियन्त्रण सर्वव्यापक है :** नियन्त्रण प्रबन्ध के सभी स्तरों पर किया जाने वाला कार्य है। यह सभी कार्यात्मक क्षेत्रों तथा सभी इकाइयों एवं विभागों में किया जाता है। इस प्रकार से नियन्त्रण सार्वव्यापक है।
4. **कार्यवाही नियन्त्रण का सार है :** नियन्त्रण कार्यवाही मूलक प्रक्रिया है। यदि निष्पादन में सुधार के लिए अथवा योजनाओं में परिवर्तन के लिए सुधारात्मक कार्यवाही नहीं की गई है तो नियन्त्रण का मूल उद्देश्य ही समाप्त हो जाता है।
5. **नियन्त्रण आगे की ओर देखता है :** नियन्त्रण भविष्योन्मुखी होता है। यह वर्तमान निष्पादन को मापता है तथा सुधारात्मक कदम के लिए दिशा—निर्देश देता है। यह भविष्य में योजनाओं के अनुसार कार्य निष्पादन को सुनिश्चित करता है। इस प्रकार से यह भविष्योन्मुखी है।

14.5 नियन्त्रण की आवश्यकता क्यों है?

नियन्त्रण प्रबन्धक द्वारा किया जाने वाला एक महत्वपूर्ण कार्य है। यह प्रबन्धक को सुधारात्मक कार्यवाही हेतु विचलनों के विषय में बताता है। यदि नियन्त्रण न रखा जाये तो कार्य आवश्यकता के अनुसार नहीं होगा व उसकी कमियां छुपी ही रह जाएंगी। उदाहरणतः किसी कार्यशाला में जित्द—साज़ी की जाती है। मालिक पांच व्यक्ति नियुक्त करता है और उनसे

कहता है कि एक घंटे में कम-से-कम पांच पुस्तकों की जिल्दसाजी की जानी चाहिए। श्रमिक प्रतिदिन 6 घण्टे काम करते हैं। दिन की समाप्ति पर वह प्रत्येक श्रमिक को बुलाकर उनसे किया गया काम दिखाने के लिए कहता है। उसे पता चलता है कि 'क' ने 28 पुस्तकों पर, 'ख' ने 25 पुस्तकों पर, 'ग' ने 24 पुस्तकों पर और 'घ' तथा 'च' ने क्रमश 22 और 20 पुस्तकों पर जिल्द बांधी है। वह जान गया कि 'क' सबसे अधिक कुशल श्रमिक है। वह उसकी प्रशंसा करता है और उसे शाबाशी देता है। वह 'घ' तथा 'च' को चेतावनी देता है कि उन्होंने निर्धारित लक्ष्य को प्राप्त नहीं किया है। आप देखेंगे कि प्रबंधक द्वारा 'क' को दी गई शाबाशी तथा 'घ' और 'च' को दी गई चेतावनी उसके उस अध्ययन का परिणाम है जो उसने नियन्त्रण की प्रक्रिया के दौरान किया। मान लीजिये कि यदि वह काम की जांच न करता और सब श्रमिकों के साथ एक जैसा व्यवहार करता तो 'क' को और अच्छा कार्य करने की कोई प्रेरणा नहीं मिलती। 'घ' और 'च' की अकुशलता का भी पता नहीं चलता।

आजकल कई कारणों से नियन्त्रण का महत्व निरन्तर बढ़ रहा है। व्यावसायिक संस्थाओं का आकार बढ़ गया है और उनकी गतिविधियों में विविधताएं आ गई हैं। इसके अतिरिक्त बाजार में विभिन्न उत्पादकों और विक्रेताओं के बीच अधिक प्रतियोगिता है। अतः प्रबंधकों के लिए कार्यों की दक्षता में लगातार सुधार बनाये रखना आवश्यक है। इस प्रयोजन के लिए किये गये कार्य की नियमित जांच करना आवश्यक है, ताकि लागत और क्षति को न्यूनतम किया जा सके। यह भी आवश्यक है कि समय-समय पर उपलब्धियों के लक्ष्यों को ऊंचा उठाया जाये और अच्छा काम करने पर कर्मचारियों को पुरस्कृत किया जाये। यह केवल नियन्त्रण की प्रक्रिया से ही सम्भव है। इसलिए नियंत्रण :

- (क) लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायक है।
- (ख) समय रहते सुधारात्मक कदम उठाने में सहायक है।
- (ग) कर्मचारियों के कार्य निष्पादन के स्तर के निरीक्षण व सुधार में सहायक है।
- (घ) उत्तम समन्वय में सहायक है।
- (ङ) बेहतर नियोजन में सहायक है।
- (च) त्रुटियों को कम करने में सहायक है।
- (छ) निर्णय लेने में सहायक है।
- (ज) पर्यवेक्षण को सरल बनाता है।

14.5.1 नियोजन एवं नियंत्रण में सम्बन्ध

नियोजन लक्ष्यों/प्रमापों को निर्धारित करता है। नियोजन द्वारा निश्चित किए गए प्रमापों की वास्तविक निष्पादन से तुलना करके, नियंत्रण यह जानने का प्रयास करता है कि नियोजन के अनुसार कार्य सम्पन्न हुआ है या नहीं। इस प्रकार नियोजन, नियंत्रण हेतु लक्ष्य निश्चित करता है। अतः बिना नियोजन के नियंत्रण अंधा है।



टिप्पणी



टिप्पणी

नियोजन में कार्य की योजना बनाई जाती है, जबकि नियंत्रण में वास्तविक कार्य की नियोजित कार्य से तुलना की जाती है। यदि कार्य नियोजन से विपरीत जाता है, तो नियंत्रण द्वारा आवश्यक सुझाव दिए जाते हैं। नियंत्रण के प्रयोग से ही नियोजन फलदायी होता है।

नियोजन आगे को देखता है, क्योंकि यह भविष्य के लिए बनाया जाता है। यह पुराने समकों के आधार पर भविष्य के लिए बनाया जाता है। अतः हम कह सकते हैं कि नियोजन भूत व भविष्य दोनों की ओर देखता है।

नियंत्रण वह प्रक्रिया है, जिसके अन्तर्गत पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए व्यक्तियों एवं उनके कार्यों का इस प्रकार निर्देशन किया जाता है कि जिससे संस्था के लक्ष्यों को निर्धारित योजनाओं एवं कार्यक्रमों के अनुसार पूरा किया जा सके। इस प्रक्रिया के द्वारा वास्तविक कार्य परिणामों की पूर्व निर्धारित प्रमापों से तुलना करके उनमें हो रहे विचलनों को ज्ञात किया जाता है। इसके बाद इन विचलनों को दूर करने के लिए आवश्यक कार्यवाही की जाती है।



पाठगत प्रश्न 14.2

1. नियन्त्रण शब्द की परिभाषा अपने शब्दों में दीजिए।
2. नीचे दिये अधूरे शब्दों को उचित अक्षर भर कर पूरा कीजिए। इसके लिए नीचे संकेत दिये गये हैं। प्रत्येक रिक्तस्थान में एक अक्षर भरना है।

(क) वि - ल -	(ख) स - व्या - क
(ग) भ - ष्यो - खी	(घ) नि - न्त -

संकेत

- (क) जब वास्तविक निष्पादित कार्य नियोजित कार्य से अलग है।
- (ख) नियन्त्रण की आवश्यकता हर स्तर तथा प्रत्येक कार्य क्षेत्र में होती है।
- (ग) नियन्त्रण आगे की ओर देखता है।
- (घ) नियन्त्रण गतिशील चलने वाली प्रक्रिया है।

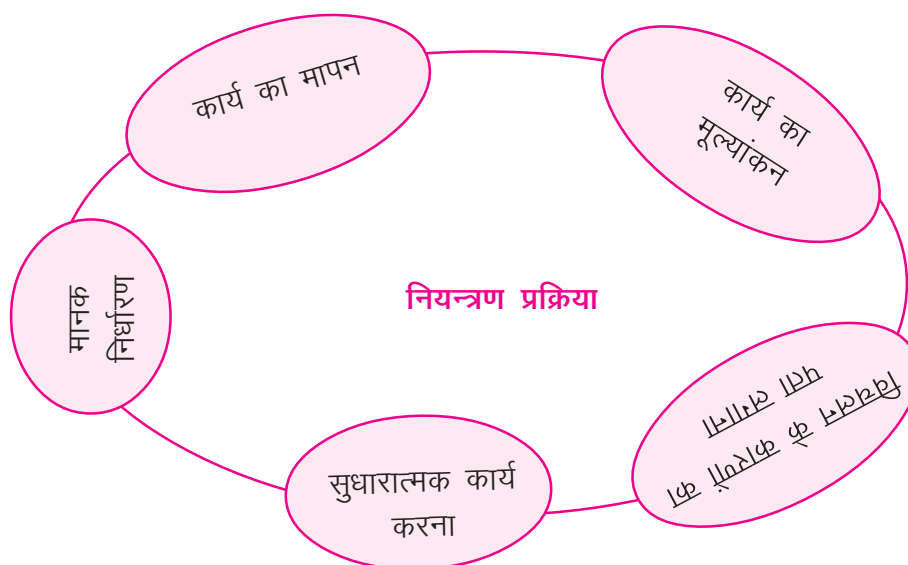
14.6 नियन्त्रण प्रक्रिया

नियन्त्रण प्रक्रिया के कुछ चरण हैं। आइये, हम इन चरणों की उदाहरण की सहायता से पहचान करें। राम एक वस्त्र निर्माण कम्पनी में नियुक्त है। उसका काम पैंट की सिलाई करना है। उसका पर्यवेक्षक उसे प्रतिदिन 20 पैंट सिलने का निर्देश देता है। यह नियन्त्रण प्रक्रिया का प्रथम चरण है, अर्थात् मानक निर्धारित करना। दिन समाप्त होने पर पर्यवेक्षक को गिनने से पता चलता है कि राम ने केवल 18 पैंट पूरी की हैं। इस प्रकार किये गये कार्य को मापना नियन्त्रण प्रक्रिया का दूसरा चरण है। तब वह निष्पादित कार्य की निर्धारित मानकों

से तुलना करता है। यह नियंत्रण प्रक्रिया का तीसरा चरण है जिसे कार्य का आकलन कहते हैं अर्थात् निष्पादित कार्य की निर्धारित मानकों से तुलना करना। दूसरे कर्मियों के निष्पादित कार्य को देखने पर वह पाता है कि दोनों कर्मियों ने निर्धारित मानकों को देखते हुए कम काम किया। पर्यवेक्षक इस कम किए गए कार्य के कारणों को जानने की कोशिश करता है और इस विचलन की समीक्षा से पता चलता है कि सिलाई मशीन में छोटी-सी खराबी थी। अतः कारण की पहचान करना नियंत्रण का चौथा चरण है। मशीन में अप्रत्याशित खराबी से बचने के लिए पर्यवेक्षक सभी औजारों और उपकरणों के दैनिक निरीक्षण का निर्णय करता है। यह सुधारात्मक कार्य नियंत्रण का पांचवा और अन्तिम चरण है।



टिप्पणी



आइये, नियंत्रण प्रक्रिया के इन चरणों की विस्तार से चर्चा करें।

- 1. मानकों का निर्धारण :** नियंत्रण की पहली आवश्यकता मानक स्थापित करना है। मानकों की उत्पत्ति योजना से होती है और इसे तुलना का आधार मिलता है। मानक विभिन्न प्रकार के हो सकते हैं जैसे प्रति घन्टे उत्पादन की इकाइयों की संख्या, उत्पादन की प्रति इकाई लागत, रद्दी माल और अवशिष्ट की प्रतिदिन के लिए स्वीकृत मात्रा, उत्पाद की गुणवत्ता आदि। जहाँ तक सम्भव हो मानक मात्रा के रूप में निर्धारित किये जाने चाहिए। मात्रा के रूप में निर्धारित मानकों से तुलना करना सरल व संभव हो जाता है। यह भी महत्वपूर्ण है कि निर्धारित मानक साध्य अथवा प्राप्त हो सकने योग्य होने चाहिए, न बहुत ऊँचे और न ही बहुत कम। यदि मानक बहुत ऊँचे होंगे तो कर्मचारी हतोत्साहित हो जायेंगे। दूसरी ओर यदि वे बहुत कम होंगे तो संगठन का संचालन सामान्य दक्षता से निम्न स्तर पर होगा। यदि मानक उपलब्धि ठीक न हो तो विचलन की क्षम्य सीमा का निर्धारण भी आवश्यक है। ऐसा मानकों की न्यूनतम और अधिकतम सीमा के रूप में निर्धारण द्वारा किया जाना चाहिए। यदि कार्य उपलब्धि इस सीमा के अंतर्गत हो तो किसी सुधारात्मक कार्यवाही की आवश्यकता नहीं होती है।



टिप्पणी

2. **कार्य का मापन :** जब मानक स्थापित किये जाते हैं तो अगला चरण है नियमित अंतराल पर निष्पादित कार्य का मापन। भौतिक कार्यों जैसे उत्पादित इकाइयों में लागत व्यय, लगाया गया समय, आदि के मामले में माप करना कठिन नहीं है क्योंकि इनका माप आसानी से किया जा सकता है। निष्पादन का मापन अवलोकन, निरीक्षण एवं रिपोर्टिंग के माध्यम से किया जा सकता है। प्रथम स्तर पर विस्तृत नियन्त्रण किया जाता है जो साधारणतः निरीक्षण द्वारा अथवा रिपोर्ट मांग कर निरंतर अंतरालों पर किया जा सकता है। प्रबंध के उच्चतर स्तरों के लिए नियमित अंतराल पर रिपोर्ट तैयार की जाती है। यह आवश्यक है कि काम का मापन और आकलन यथासंभव शीघ्र किया जाय ताकि यदि सुधारात्मक कार्य की आवश्यकता हो तो वह समय पर किया जा सके।
3. **कार्य का मूल्यांकन :** नियन्त्रण प्रक्रिया में अगला चरण निर्धारित मानकों की तुलना वास्तविक रूप से निष्पादित कार्य से है। वास्तविक कार्य की तुलना करना है। यदि मानक स्पष्ट रूप से परिभाषित व निर्धारित किये गये हैं और कार्य के निष्पक्ष माप साधन उपलब्ध हैं तो कार्य का मूल्यांकन करना बहुत सरल है। लेकिन वह गतिविधियां जिनके मापन के लिए सही मात्रात्मक मानकों का विकास करना कठिन हो, उनके निष्पादन का मूल्यांकन करना कठिन हो जाता है।
वास्तविक कार्य और मानक कार्य की तुलना से तीन परिणाम निकल सकते हैं, (क) किया गया वास्तविक कार्य मानक कार्य के बराबर है, (ख) उससे अधिक है, अथवा (ग) उससे कम है। यदि वास्तविक कार्य मानक कार्य के बराबर है तो किसी कार्यवाही की आवश्यकता नहीं है। परन्तु यदि मानक व वास्तविक कार्य में अंतर है तो सुधारात्मक कार्यवाही आवश्यक हो जाती है। प्रबंधकों को निश्चित करना चाहिए कि क्या ये अंतर क्षम्य सीमा के अंदर हैं अथवा नहीं। सुधारात्मक कार्य की आवश्यकता तभी पड़ती है जब ये अंतर क्षम्य सीमा से बाहर हों।
4. **विचलन के कारणों का पता लगाना :** सुधारात्मक कार्य आरम्भ करने से पहले प्रबंधक को विचलन के कारणों का पता लगाना चाहिए। हो सकता है कि दोष अधीनस्थ कर्मचारियों का न हो। ऐसा भी हो सकता है कि निर्धारित मानक तक पहुंचना संभव न हो। फिर विचलन अधीनस्थ कर्मचारी की गलती के कारण नहीं बल्कि प्रबंधक द्वारा जारी किए गए निर्देशों के कारण हुआ हो। इस प्रकार विचलन का पता लगाना ही पर्याप्त नहीं है। उपयुक्त सुधारात्मक कार्य सुनिश्चित करने के लिए उन कारणों का पता लगाया जाना चाहिए जिनसे विचलन हुआ है।
5. **सुधारात्मक कार्य करना :** एक बार विचलन के कारणों का पता लग जाये तो अगला कदम इन विचलनों में सुधार करना है। जैसा कि पहले कहा गया है प्रबंधकों को बड़े विचलनों की ओर अधिक ध्यान देना चाहिए और छोटे विचलनों जो कि क्षम्य सीमा के अंदर हों उनकी चिन्ता नहीं करनी चाहिए। मानक से हुए विचलनों का सुधार तत्काल होना चाहिए ताकि आगे होने वाली हानि से बचा जा सके।



पाठगत प्रश्न 14.3

स्तंभ 1 के वाक्यांशों का स्तंभ 2 के वाक्यांशों से मिलान कीजिए:

स्तंभ 1

- (क) मानकों का निर्धारण
- (ख) कार्य का मापन
- (ग) कार्य का मूल्यांकन
- (घ) विचलन के लिए कारणों का निर्धारण
- (ङ) सुधारात्मक कार्य करना

स्तंभ 2

1. वास्तव में किया गया कार्य
 2. वास्तव में किये गये कार्य की मानक कार्य से तुलना
 3. निष्पादन के वांछित स्तर का निर्धारण
 4. वास्तविक निष्पादन को मानक के अनुरूप करने का प्रयत्न
 5. वास्तविक निष्पादन एवं मानक में अन्तर क्यों है।
2. गोपाल के सिले-सिलाए वस्त्रों के कारखाने में अप्रैल मास में निम्न घटनाएं निम्न क्रम में घटित हुईं। नियंत्रण की प्रक्रिया के विभिन्न चरणों के आधार पर उन्हें क्रमबद्ध कीजिए।
- (क) गोपाल ने अप्रैल के महीने के लिए 500 कमीज बनाने का लक्ष्य निर्धारित किया।
 - (ख) गोपाल ने खराब मशीन एवं अकुशल कारीगरों को बदल दिया।
 - (ग) 30 अप्रैल को गोपाल ने पाया कि केवल 400 कमीजें तैयार हुई हैं।
 - (घ) गोपाल कुल उत्पादन को देखकर परेशान हो गया क्योंकि यह महीने के लक्ष्य से 100 कमीजें कम था।
 - (ङ) गोपाल को पता लगा कि कुछ मशीनें परेशानी पैदा कर रही हैं तथा कुछ अयोग्य कारीगर अपना समय बर्बाद करते हैं।



टिप्पणी



आपने क्या सीखा

- समन्वय से अभिप्राय समान लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु प्रयत्नों को ठीक से व्यवस्थित कर कार्यों में एकता लाने से है।
- प्रबंध के कार्य के रूप में समन्वय का महत्व इस तथ्य से स्पष्ट होता है कि विभिन्न प्रयत्नों में सामन्जस्य न होने पर संगठन के लक्ष्यों की अनदेखी होगी।
- नियन्त्रण का अर्थ है वास्तविक कार्य का मूल्यांकन तथा आवश्यक होने पर सुधारात्मक कदम उठाना नियन्त्रण को सफल बनाने के लिए आवश्यक है।



टिप्पणी

- योजना को सफल बनाने के लिए नियंत्रण महत्वपूर्ण है। इसके लिए आवश्यक है कि किये गये वास्तविक कार्य की तुलना नियोजित कार्य से की जाये। वास्तविक कार्य और योजना में निर्धारित कार्य का अन्तर विचलन कहलाता है। नियन्त्रण का अर्थ है विचलन का पता लगाना, विचलन के कारणों का पता लगाना और विचलन में सुधार करना।
- प्रबंध के नियन्त्रण सम्बन्धी कार्य की विशेषताएं।
 - ▶▶ योजना नियन्त्रण का आधार है।
 - ▶▶ नियन्त्रण निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है।
 - ▶▶ नियन्त्रण सर्वव्यापक है।
 - ▶▶ कार्यवाही नियन्त्रण का सार है।
 - ▶▶ नियन्त्रण आगे की ओर देखता है।
- नियन्त्रण प्रक्रिया के चरण :
 - ▶▶ मानक निर्धारित करना
 - ▶▶ किये गये कार्य को मापना
 - ▶▶ किये गये वास्तविक कार्य की योजना में निर्धारित कार्य से तुलना करना
 - ▶▶ विचलन के कारणों का पता लगाना
 - ▶▶ सुधारात्मक कार्यवाही करना
- नियंत्रण नियोजन पर आधारित है एवं नियोजन बिना नियंत्रण के अर्थहीन है।
- नियोजन एवं नियंत्रण आपस में मिलती-जुलती क्रियाएं हैं।
- नियोजन एवं नियंत्रण भवष्य की ओर देखते हैं।



मुख्य शब्द

नियन्त्रण

निष्पादन मापन

पर्यवेक्षण

समन्वय

मानक

कार्य की एकता

विचलन



पाठान्त प्रश्न

अति लघु उत्तरीय प्रश्न

1. समन्वय के कोई दो लाभ बताइए।
2. नियन्त्रण की किन्हीं चार विशेषताओं का उल्लेख कीजिए।
3. नियन्त्रण के संदर्भ में 'विचलन' क्या है?
4. नियन्त्रण के महत्व के कोई दो कारण दीजिए।
5. नियंत्रण से आपका क्या अभिप्राय है?

लघु उत्तरीय प्रश्न

6. नियन्त्रण का क्या अर्थ है?
7. नियन्त्रण प्रक्रिया के विभिन्न चरणों की सूची तैयार कीजिए।
8. समन्वय को प्रबन्ध का सार क्यों कहा जाता है, संक्षेप में समझाइए।
9. नियोजन एवं नियन्त्रण को एक दूसरे से अलग नहीं किया जा सकता। इस कथन का संक्षेप में वर्णन कीजिए।
10. वास्तविक एवं मानक निष्पादन के बीच यदि अन्तर है तो प्रबंधक को क्या करना चाहिए?
11. 'नियोजन व नियंत्रण के बीच काफी गहरा तथा विपरीत संबंध है।' टिप्पणी कीजिए।

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

12. नियन्त्रण प्रक्रिया के विभिन्न चरणों को समझाइए।
13. समन्वय की प्रबन्ध के हर स्तर एवं हर कार्य क्षेत्र में आवश्यकता होती है। टिप्पणी कीजिए।
14. नियन्त्रण की विशेषताओं का वर्णन कीजिए।
15. नियन्त्रण का अर्थ बताइए। ऐसा क्यों है कि प्रत्येक संगठन को अपने कार्यों में एक निश्चित नियन्त्रण प्रणाली अपनानी होती है।
16. नियोजन एवं नियंत्रण के बीच संबंध का विस्तार से विवेचन कीजिए।



टिप्पणी



टिप्पणी



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

- 14.1** 2 (क) समन्वय कार्यो में एकता लाता है।
 (ख) समन्वय का महत्व छोटे संगठनों में कम होता है।
 (ग) सही
 (घ) समन्वय प्रबन्ध के सभी स्तरों का कार्य है।
 (ङ) सही
- 14.2** 2. (क) विचलन (ख) सर्वव्यापक (ग) भविष्योन्मुखी (घ) निरन्तर
- 14.3** 1. (क) 3 (ख) 1 (ग) 2 (घ) 5 (ङ) 4
 2. 1 (क) 2 (ग) 3 (घ) 4 (ङ) 5 (ख)



करें एवं सीखें

मोहन एक दर्जी की दुकान चलाता है तथा स्कूल यूनीफार्म की आपूर्ति करता है। उसके पास तीन कर्मचारी काम करते हैं। वह स्वयं कपड़े काटने का कार्य करता है। काफी समय से उसके ग्राहकों की शिकायत आ रही है कि वस्त्र समय से नहीं दिये जाते हैं। उसे क्या करना चाहिए जिससे कि वह ग्राहकों को समय पर आपूर्ति कर सके? किसी दर्जी अथवा अन्य कोई व्यक्ति जो इस प्रकार के कार्य करता है के पास जाइए तथा कारण ज्ञात कीजिए तथा उचित उपायों का सुझाव भी दीजिए।



अभिनयन

रामस्वरूप एक व्यापारी है जिसका 'बाल बीयरिंग' बनाने का कारखाना है। कोई छः महीने पूर्व उसने अपने बेटे सुयश के लिए एक छोटी इकाई स्थापित की। वह इनवर्टर की बैटरी बनाता है। एक दिन नाश्ता करते समय उसने अपने बेटे से व्यवसाय की प्रगति के सम्बन्ध में पूछा। उसका बेटा चिन्तित एवं दुःखी दिखा।

रामस्वरूप : क्या बात है? व्यापार तो ठीक ही चल रहा होगा।

सुयश : नहीं पिताजी, काम कुछ ठीक से नहीं चल रहा है। उतना लाभ नहीं हो रहा है जितना मैं चाहता था।

रामस्वरूप : यदि हम बिक्री, लाभ, लागत, संसाधनों के उपयोग आदि के लक्ष्यों को प्राप्त करने में असफल रहे हैं तो या तो हमारे लक्ष्य ऊँचे हैं या फिर हमारा निष्पादन मानक से नीचे है। हमें समय समय पर दोनों का मूल्यांकन करना चाहिए।

सुयश : पापा मैंने पैसा भी लगाया, आधुनिकतम मशीनें तथा कच्चा माल भी खरीदा है, तथा योग्य व्यक्ति भी काम पर रखे हैं, फिर भी मुझे इच्छित लाभ क्यों नहीं मिल रहा है?

रामस्वरूप : व्यवसाय केवल योजनाएं बनाना अथवा उनका क्रियान्वयन करना ही नहीं है। इसका एक पहलू है कि निष्पादन सही दिशा में हो तथा इस पर सही नियन्त्रण हो।

सुयश : नियन्त्रण?

रामस्वरूप : नियन्त्रण समय समय पर यह सुनिश्चित करता है कि निष्पादन निर्धारित लक्ष्यों के अनुरूप हो रहा है।

आगे रामस्वरूप ने अपने बेटे का मार्गदर्शन किया कि उसकी फर्म किस प्रकार से उचित नियन्त्रण प्रक्रिया अपनाकर दूसरों के समान लाभ कमा सकती है।

अपने लिए एक भूमिका निश्चित करें तथा दूसरा अपने दोस्त के लिए तथा बातचीत को जारी रखें।



टिप्पणी