

1. मॉड्यूल और इसकी संरचना का विवरण

मॉड्यूल विस्तार	
विषय का नाम-	व्यावसायिक अध्ययन
पाठ्यक्रम का नाम -	व्यावसायिक अध्ययन 03 (कक्षा 12 वीं, सेमेस्टर - 1)
मॉड्यूल का नाम / शीर्षक -	प्रबंधन की प्रकृति और महत्व
मॉड्यूल आईडी -	Lebs_10103
पूर्व-आवश्यकताएं	- प्रबंधन की प्रकृति का मूल ज्ञान और प्रबंधन का महत्व
उद्देश्य	इस पाठ के अध्ययन के बाद, शिक्षार्थी निम्नलिखित को समझने में सक्षम होंगे: <ul style="list-style-type: none">• प्रबंधन के स्तर• शीर्ष स्तर का प्रबंधन• मध्यम स्तर का प्रबंधन• प्रबंधन के कार्य
मुख्य-शब्द	प्रबंधन के कार्य, योजना, आयोजन, स्टाफिंग, निर्देशन, नियंत्रण, प्रबंधन के स्तर

2. Development Team

Role	Name	Affiliation
National MOOC Coordinator (NMC)	Prof. Amarendra P. Behera	CIET, NCERT, New Delhi
Program Coordinator	Dr. Mohd. Mamur Ali	CIET, NCERT, New Delhi
Course Coordinator (CC) / PI	Dr. Punnam Veeraiah	CIVE, RIE Campus, Bhopal
Subject Matter Expert (SME)	Mrs. Poonam Singh	Ex. Manager Govt. Undertaking (PSU)
Review Team	Ms. Nandini Mutreja	R.S.K.V Laxmi Nagar, Delhi

प्रबंधन के स्तर

प्रबंधन एक सार्वभौमिक शब्द है जिसका उपयोग किसी उद्यम में व्यक्तियों द्वारा किए गए कुछ कार्यों के लिए किया जाता है जो एक पदानुक्रम में एक साथ बंधे होते हैं। पदानुक्रम में प्रत्येक व्यक्ति किसी विशेष कार्य के सफल समापन के लिए जिम्मेदार होता है। उस जिम्मेदारी को पूरा करने में सक्षम होने के कारण, उसे एक निश्चित राशि या निर्णय लेने का अधिकार सौंपा जाता है। यह प्राधिकरण -जिम्मेदारी का संबंध व्यक्तियों को वरिष्ठ और अधीनस्थों के रूप में बांधता है और एक संगठन में विभिन्न स्तरों को जन्म देता है। जैसा कि हमने सीखा है कि प्रबंधन एक समूहिक गतिविधि है। इसलिए, प्रत्येक उद्यम में व्यक्तियों की समूह होता है, जिन्हें विभिन्न प्रबंधकीय गतिविधियों को करने के लिए विभिन्न पदों पर रखा जाता है। इन गतिविधियों को करने के लिए उन्हें आवश्यकता अनुसार अधिकृत किया जाता है। प्रबंधन के स्तर एक संगठन में विभिन्न प्रबंधकीय पदों के बीच सीमांकन की रेखा को संदर्भित करते हैं।

सामान्यतया किसी संगठन के पदानुक्रम में तीन स्तर होते हैं।

प्रबंधन के तीन मुख्य स्तर हैं:

"प्रबंधन का स्तर" शब्द एक संगठन में विभिन्न प्रबंधकीय पदों के बीच सीमांकन की एक पंक्ति को संदर्भित करता है। व्यवसाय और कार्य बल का आकार बढ़ने पर प्रबंधन में स्तरों की संख्या बढ़ जाती है और इसके विपरीत होने घट जाती है। प्रबंधन का स्तर, किसी भी प्रबंधकीय पद की एक आदेश श्रृंखला, अधिकार की मात्रा और स्थिति को निर्धारित करता है,

प्रबंधन के स्तर को तीन व्यापक श्रेणियों में वर्गीकृत किया जा सकता है:

1. शीर्ष स्तर का प्रबंधन
2. मध्य स्तर का प्रबंधन
3. निचले स्तर / पर्यवेक्षी स्तर / परिचालन स्तर / पहली पंक्ति स्तर प्रबंधन,

आज के तेज-तर्रार, प्रतिस्पर्धी दुनिया में, व्यवसाय लगातार बदल रहे हैं। इनमें से अधिकांश संगठन प्रतिस्पर्धात्मक लाभ के लिये कार्य करते हैं, या बाजार में प्रतिस्पर्धा से आगे बढ़ने के लिए रणनीतिक रूप से आगे बढ़ने का तरीका खोजते हैं। हालाँकि, प्रतिस्पर्धात्मक लाभ कमाने के लिए कार्य करना पड़ता है; लक्ष्य निर्धारित होने चाहिए, योजनाएं बानी हुई हो, लोगों को प्रेरित और लामबंद होना चाहिए, संसाधनों को इकट्ठा करना और वितरित करना होगा, और उद्देश्यों की निगरानी और आकलन किया जाना चाहिए।

प्रबंधकों का प्रवेश

ये पुरुष और महिलाएं कई रूपों में आते हैं, लेकिन ये सभी संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए लोगो और संसाधनों के साथ सामान्य कार्यों को सहभागिता से करते हैं।

एक संगठनात्मक लक्ष्य इतना सरल हो सकता है जितना कि किसी उत्पाद को गोदाम को छोड़ने के लिए समय की मात्रा को कम करने का एक तरीका खोजना या इतना विस्तृत जितना कि बाजार में एक नए उत्पाद को ऐसे रूप में पेश करना जिससे उस प्रकार के उत्पाद के सभी पिछले संस्करण अप्रचलित हो

जाये। लक्ष्य के बजाय, किसी के लिए सभी आवश्यक घटकों का प्रबंधन जरूरी होता है जिससे की वह लक्ष्यों को वास्तविकता में बदलते देख सके।

प्रबंधक को मकान की नींव, सहारा देने वाले खम्भे और छत की भांति समझे। वह आधार से आवश्यक समर्थन प्रदान करता है, और बीच के सभी हिस्सों को भी निरीक्षण प्रदान करता है। हालांकि यह एक व्यक्ति के लिए बड़ी जिम्मेदारी और जवाबदेही की तरह लग सकता है, **प्याज की तरह, प्रबंधन की कई परतें होती हैं।** एक विशेष प्रबंधक की भूमिकाएं और जिम्मेदारियां संगठन में उनकी स्थिति से संबंधित हैं। जबकि नौकरी के शीर्षक और भूमिकाएं संगठन से संगठन में भिन्न हो सकती हैं, वे आम तौर पर प्रबंधन के तीन स्तरों में से एक में आते हैं।

(i) शीर्ष स्तर प्रबंधन: प्रबंधकों के तीन स्तर होते हैं, जो आमतौर पर एक पदानुक्रमित, पिरामिड संरचना में व्यवस्थित होते हैं। वरिष्ठ प्रबंधक, जैसे निदेशक मंडल, मुख्य कार्यकारी अधिकारी (सीईओ) या किसी संगठन के अध्यक्ष जो संगठन के रणनीतिक लक्ष्यों को निर्धारित करते हैं और समग्र संगठन के संचालन के तरीके के बारे में निर्णय लेते हैं। वरिष्ठ प्रबंधक मध्य प्रबंधकों को दिशा प्रदान करते हैं जो उन्हें रिपोर्ट करते हैं। वे जिस भी पदनाम से पुकारे जाये, वे संगठन के वरिष्ठतम अधिकारियों में शामिल होते हैं। शीर्ष प्रबंधन एक टीम है जिसमें विभिन्न कार्यात्मक स्तरों, शीर्ष वित्त, विपणन आदि से प्रबंधकों का समावेश होता है। उनका मूल कार्य विभिन्न तत्वों को एकीकृत करना और संगठन के समग्र उद्देश्यों के अनुसार विभिन्न विभागों की गतिविधियों का समन्वय करना है। वे संगठन के कल्याण और अस्तित्व के लिए जिम्मेदार हैं। वे व्यवसाय के माहौल और फर्म के अस्तित्व के लिए इसके निहितार्थों का विश्लेषण करते हैं। वे उपलब्धि के लिए समग्र संगठनात्मक लक्ष्य और रणनीति तैयार करते हैं। वे व्यवसाय की सभी गतिविधियों और समाज पर इसके प्रभाव के लिए जिम्मेदार हैं। शीर्ष प्रबंधन एक टीम है जिसमें अन्य लोगों के प्रयासों का आवश्यक नेतृत्व और निर्देशन करने के लिए वरिष्ठतम अधिकारी शामिल होते हैं। इस स्तर पर काम करने वाले लोगों के पास सबसे ज्यादा अधिकार होते हैं।

शीर्ष स्तर प्रबंधन के मुख्य कार्य निम्नलिखित हैं:

यह उद्यम के लक्ष्यों को स्थापित करता है

- यह उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए योजनाओं और नीतियों को तैयार करता है
- यह संगठन के कल्याण और अस्तित्व के लिए जिम्मेदार है
- यह सभी व्यावसायिक गतिविधियों और समाज पर उनके समग्र प्रभाव के लिए जिम्मेदार है
- यह उद्यम की समग्र सफलता और विफलता के लिए जिम्मेदार है।
- वे वांछित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए व्यक्तियों, धन, मशीन, सामग्री आदि जैसे संसाधनों की व्यवस्था करते हैं।
- वे मध्य स्तर के लिए अधिकारियों की नियुक्ति करते हैं।
- वे उद्यम के अस्तित्व के लिए व्यापार और उसके निहितार्थ का विश्लेषण करते हैं।
- समग्र प्रदर्शन की निगरानी और नियंत्रण।

यह बाहरी दुनिया यानी सरकार, आपूर्तिकर्ता, मीडिया आदि के साथ संबंध स्थापित करते और बनाए रखता है।

• विभिन्न विभागों की गतिविधियों का समन्वय।

(ii) मध्य प्रबंधन: मध्य प्रबंधकों, उदहारणस्वरूप जिनमें शामिल होते है शाखा प्रबंधक, क्षेत्रीय प्रबंधक और अनुभाग प्रबंधक, जो फ्रंट-लाइन प्रबंधकों को दिशा प्रदान करते है।

मध्य प्रबंधक, वरिष्ठ प्रबंधन के रणनीतिक लक्ष्यों को अग्रिम पंक्ति के प्रबंधकों तक पहुंचाते हैं। मध्य प्रबंधन शीर्ष और निचले स्तर के प्रबंधकों के बीच की कड़ी है। वे शीर्ष प्रबंधकों के अधीनस्थ हैं और पहली पंक्ति के प्रबंधकों से श्रेष्ठ हैं। उन्हें आमतौर पर डिवीजन हेड के रूप में जाना जाता है। मध्य प्रबंधन, शीर्ष प्रबंधन द्वारा विकसित योजनाओं और रणनीतियों को लागू करना और नियंत्रित करने के लिए जिम्मेदार है। साथ ही वे पहली पंक्ति के प्रबंधकों की सभी गतिविधियों के लिए जिम्मेदार हैं। उनका मुख्य कार्य शीर्ष स्तर के प्रबंधन द्वारा तैयार की गई योजनाओं को लागू करना है।

ये प्रबंधक भी कंपनी के दैनिक संचालन में शामिल हो सकते हैं, लेकिन वे अक्सर प्रथम-स्तरीय प्रबंधकों के निर्देशों पर निर्भर करते हैं। मध्य स्तर के प्रबंधक आम तौर पर संचालन प्रबंधक या सामान्य प्रबंधक होते हैं, लेकिन वे क्षेत्रीय प्रबंधकों के रूप में भी काम कर सकते हैं।

उन के लिए आवश्यक है:

- (i) शीर्ष प्रबंधन द्वारा तैयार नीतियों की व्याख्या,
- ii) सुनिश्चित करें कि उनके विभाग में आवश्यक कर्मी हैं,
- (iii) उन्हें आवश्यक कर्तव्यों और जिम्मेदारियों को सौंपें,
- (iv) वांछित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए उन्हें प्रेरित करना, और
- (v) संगठन के सुचारू संचालन के लिए अन्य विभागों के साथ काम करना। साथ ही वे पहली पंक्ति के प्रबंधकों की सभी गतिविधियों के लिए जिम्मेदार हैं। इस समूह के लोग

शीर्ष स्तर के प्रबंधन के कार्यों का भी उपयोग करते हैं क्योंकि वे अपने विभाग के लिए योजना और नीतियां बनाते हैं, संसाधनों आदि को व्यवस्थित और एकत्र करते हैं।

मध्य स्तर प्रबंधन के कार्य निम्नलिखित हैं:

1. शीर्ष स्तर से निचले स्तर तक बनाई गई योजना और नीतियों की व्याख्या करना
2. वे शीर्ष स्तर द्वारा तैयार की गई योजनाओं और रणनीतियों को लागू करने और नियंत्रित करने के लिए जिम्मेदार हैं
3. वे यह सुनिश्चित करते हैं कि उनके विभाग में आवश्यक कर्मी हैं। इसके लिए वे अपने विभाग के लिए उपयुक्त कर्मचारियों का चयन और भर्ती करते हैं।
4. कर्मचारियों को उच्च उत्पादकता के लिए प्रेरित करना और बेहतर प्रदर्शन के लिए उन्हें पुरस्कृत करना
5. कर्मचारियों को आवश्यक कर्तव्य सौंपना और आवश्यक संसाधन प्रदान करना
6. शीर्ष स्तर के प्रबंधन के लिए प्रदर्शन, समस्याओं, सुझावों और अन्य महत्वपूर्ण डेटा की रिपोर्ट करना।

-
7. शीर्ष स्तर पर नई और संशोधित नीतियों की सिफारिश करना।
 8. उन्हें निचले स्तर के प्रबंधकों की गतिविधियों के लिए भी उत्तरदायी ठहराया जाता है।

(iii) **पर्यवेक्षी या परिचालन प्रबंधन:** निचले प्रबंधक, जैसे पर्यवेक्षक और फ्रंटलाइन टीम लीडर, नियमित कर्मचारियों (या स्वयंसेवकों, कुछ स्वयंसेवी संगठनों में) के काम को देखते हैं और अपने काम पर दिशा प्रदान करते हैं। पर्यवेक्षक सीधे कार्यबल के प्रयासों की देखरेख करते हैं। फोरमैन और पर्यवेक्षक संगठन के पदानुक्रम में निचले स्तर को समाहित करते हैं। पर्यवेक्षी प्रबंधन संगठन में बहुत महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है क्योंकि वे वास्तविक कार्य बल के साथ बातचीत करते हैं और मध्य प्रबंधन के निर्देशों को कार्यबल के पास भेजते हैं।

उनके प्रयासों के माध्यम से उत्पाद की गुणवत्ता को बनाए रखा जाता है, सामग्री का अपव्यय कम किया जाता है और सुरक्षा मानकों को बनाए रखा जाता है।

पहले स्तर के प्रबंधक, जिन्हें कभी-कभी निचले स्तर के प्रबंधक भी कहा जाता है, प्रबंधकीय पदानुक्रम के निचले भाग में होते हैं। वे गैर प्रबंधन कर्मचारियों के संपर्क में होते हैं, जो अक्सर पर्यवेक्षकों या खुदरा प्रबंधकों के रूप में सेवा करते हैं, या अन्य पदफभार से जिनमें दिन-प्रतिदिन के व्यावसायिक कार्यों को शामिल करते हैं। उनके कार्यों में अक्सर शेड्यूलिंग, बजट, मानव संसाधन गतिविधियाँ और अनुशासनात्मक उपाय शामिल होते हैं।

निचले प्रबंधन में क्लर्क, पर्यवेक्षक, निरीक्षक, लेखा अधिकारी, उप-विभागीय अधिकारी आदि होते हैं। कारीगरी की गुणवत्ता और उत्पादन की मात्रा श्रमिकों की मेहनत, अनुशासन और वफादारी पर निर्भर करती है। निम्न स्तर प्रबंधन के मुख्य कार्य निम्नलिखित हैं।

- दिन-प्रतिदिन की गतिविधि की योजना बनाना और श्रमिकों को आदेश जारी करना।
- श्रमिकों के लिए मशीनरी, उपकरण, सामग्री आदि की व्यवस्था करना
- श्रमिकों के लिए उचित और सुरक्षित काम करने की स्थिति सुनिश्चित करना
- वे कर्मचारियों के चयन, प्रशिक्षण, प्लेसमेंट और पदोन्नति में मध्य स्तर के प्रबंधन का मार्गदर्शन और सहायता करते हैं
- वे श्रमिकों को पहल करने और अच्छे सुझावों के लिए उन्हें पुरस्कृत करने के लिए प्रोत्साहित करते हैं
- वे उच्च स्तरीय प्रबंधन के लिए प्रदर्शन पर रिपोर्ट भेजते हैं
- वे देखरेख करते हैं, श्रमिकों को प्रेरित करते हैं और अनुशासन बनाए रखते हैं।
- वे श्रमिकों के सीधे संपर्क में हैं और उनकी समस्याओं को समझते हैं और उच्च स्तर पर पास होते हैं।
- वे सुनिश्चित करते हैं कि श्रमिकों द्वारा गुणवत्ता मानकों का ठीक से पालन किया जाए।

निष्कर्ष:

शीर्ष स्तर के प्रबंधन को निर्धारक, मध्यम स्तर के प्रबंधन को निष्पादक प्रबंधन और निम्न स्तर को परिचालन प्रबंधन के रूप में कहा जा सकता है। प्रबंधन के इन तीन स्तरों के बीच समन्वय और संयोजन के बिना, एक उद्यम समृद्ध या प्रगति नहीं कर सकता है। इसलिए, प्रत्येक स्तर पर प्रत्येक प्रबंधक समग्र रूप से फर्म / उद्यम की अधिकतम उत्पादकता बनाने के लिए अपने कर्तव्यों को कुशलतापूर्वक पूरा करने के लिए जिम्मेदार होगा।

विवेचना:

एक प्रबंधन पदानुक्रम के होने से महत्वपूर्ण लाभ हो सकते हैं। उदाहरण के लिए, एक पदानुक्रम संगठन को संरचना प्रदान करता है जो पूरे संगठन को एक पूरे के रूप में नीचे फ़िल्टर कर सकता है, एक विशिष्ट कॉर्पोरेट वातावरण बनाता है जो संगठन के प्रभारी लोगों को इसे और अधिक सुचारू रूप से चलाने में मदद करता है। एक पदानुक्रम पूरे संगठन को यह भी पता करने देता है कि प्रभारी कौन है। हालांकि, इंस्टीट्यूट फॉर एंग्लॉयमेंट स्टडीज के एक लेख से पता चलता है कि इन पदानुक्रमों के विस्थापन के कुछ महत्वपूर्ण फायदे भी हो सकते हैं, जिन्हें कंपनियों ने पहचानना शुरू कर दिया है। उदाहरण के लिए, कुछ प्रबंधन पदों को समाप्त करने से लागत बचत हो सकती है, लेकिन यह प्रगति और विकास के लिए बाधाओं को भी समाप्त कर सकता है, जैसे कि नौकरशाही संरचनाओं वाले संगठनों द्वारा अक्सर दिखाए जाने वाली कार्यवाही में कमी या धीमापन।

प्रबंधन के कार्य:

प्रबंधन को एक सामाजिक प्रक्रिया के रूप में वर्णित किया गया है जिसमें दिए गए उद्देश्यों की पूर्ति में किसी उद्यम के संचालन की किफायती और प्रभावी योजना और विनियमन की जिम्मेदारी शामिल है। यह विभिन्न तत्वों और गतिविधियों से मिलकर एक गतिशील प्रक्रिया है। ये गतिविधियां विपणन, वित्त, खरीद आदि जैसे ऑपरेटिव कार्यों से अलग हैं। बल्कि ये गतिविधियां प्रत्येक प्रबंधक के लिए अपने स्तर या स्थिति के बावजूद सामान्य हैं। प्रभावी प्रबंधन और नेतृत्व में समस्या का रचनात्मक हल करना, कर्मचारियों को प्रेरित करना और यह सुनिश्चित करना शामिल है कि संगठन उद्देश्यों और लक्ष्यों को पूरा करता है। प्रबंधन को विशिष्ट लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए संगठनात्मक सदस्यों के प्रयासों की योजना, आयोजन, निर्देशन और नियंत्रण की प्रक्रिया के रूप में वर्णित किया जाता है। विभिन्न विशेषज्ञों ने प्रबंधन के कार्यों को वर्गीकृत किया है। जॉर्ज एंड जेरी के अनुसार, "प्रबंधन के चार मौलिक कार्य हैं अर्थात् योजना, आयोजन, कार्य करना और नियंत्रण करना"। हेनरी फेयोल के अनुसार, "प्रबंधन करना पूर्वानुमान लगाना और योजना बनाना, व्यवस्थित करना, आदेश देना और नियंत्रित करना है"। जबकि लूथर गुलिक ने एक 'POSDCORB' कीवर्ड दिया है जहाँ P योजना के लिए, O ऑर्गेनाइजिंग के लिए, S, स्टाफिंग के लिए D, निर्देशन के लिए D, समन्वय के लिए Co, रिपोर्टिंग के लिए R और बजट के लिए B लेकिन सबसे व्यापक रूप से स्वीकार किए जाते हैं KOONTZ और O'DONNEL द्वारा दिए गए प्रबंधन के कार्य हैं। **अर्थात् योजना, संगठन, स्टाफिंग, निर्देशन और नियंत्रण।**

योजना प्रबंधन का मूल कार्य है। नियोजन अग्रिम में निर्धारित करने का कार्य है कि क्या किया जाना है और किसे करना है। इसका मतलब है कि पहले से लक्ष्य निर्धारित करना और उन्हें कुशलतापूर्वक और प्रभावी ढंग से प्राप्त करने का एक तरीका विकसित करना। नियोजन समस्याओं को रोक नहीं सकता है, लेकिन यदि वे और जब वे होते हैं, तो उनसे निपटने के लिए पहले से अनुमान लगा सकते हैं और आकस्मिक योजना तैयार कर सकते हैं। यह आगे देख रहा है और भविष्य की तैयारी कर रहा है। यह जहाँ हम हैं और जहाँ हम पहुँचना चाहते हैं, अर्थात् वर्तमान स्थिति और भविष्य की छवि के बीच की खाई को पाटता है। सभी प्रबंधक संगठनात्मक उद्देश्यों और इन उद्देश्यों को प्राप्त करने के तरीके को पहले से तय करने के साथ शुरू करते हैं।

उदाहरण के लिए, कहें कि संगठन का लक्ष्य कंपनी की बिक्री में सुधार करना है। प्रबंधक को पहले यह तय करने की आवश्यकता है कि उस लक्ष्य को पूरा करने के लिए कौन से कदम आवश्यक हैं। इन कदमों में बढ़ते विज्ञापन, इन्वेंट्री और बिक्री कर्मचारी शामिल हो सकते हैं। इन आवश्यक कदमों को एक योजना के रूप में विकसित किया जाता है। जब योजना लागू होती है, तो प्रबंधक कंपनी की बिक्री में सुधार के लक्ष्य को पूरा करने के लिए इसका पालन कर सकता है। इस प्रकार, नियोजन पूर्व निर्धारित लक्ष्यों की पूर्ति के तरीकों और साधनों के बारे में एक व्यवस्थित सोच है। मानव और गैर-मानव संसाधनों के समुचित उपयोग को सुनिश्चित करने के लिए योजना बनाना आवश्यक है। यह सब व्यापक है, यह एक बौद्धिक गतिविधि है और यह भ्रम, अनिश्चितताओं, जोखिमों, अपव्यय आदि से बचने में भी मदद करता है। यह समस्या को सुलझाने और निर्णय लेने में एक अभ्यास है। योजना में कंपनी के संसाधनों और व्यवसाय के भविष्य के उद्देश्यों का ज्ञान शामिल होता है।

योजना के लिए पूरे संगठन की सक्रिय भागीदारी की आवश्यकता होती है। समय और कार्यान्वयन के संबंध में, नियोजन को विभिन्न स्तरों से जुड़ा और समन्वित किया जाना चाहिए। नियोजन को संगठन के उपलब्ध संसाधनों और कर्मियों के लचीलेपन को ध्यान में रखना चाहिए क्योंकि यह निरंतरता को सुनिश्चित करता है।

कई अलग-अलग प्रकार की योजनाएं हैं।

रणनीतिक रणनीतिक योजना में प्रतिस्पर्धी अवसरों और खतरों के साथ-साथ संगठन की ताकत और कमजोरियों का विश्लेषण करना शामिल है, और फिर यह निर्धारित करना कि संगठन को उनके वातावरण में प्रभावी ढंग से प्रतिस्पर्धा करने के लिए कैसे स्थान दिया जाए। रणनीतिक योजना में एक लंबी समय सीमा होती है, अक्सर तीन साल या उससे अधिक। रणनीतिक योजना में आम तौर पर संपूर्ण संगठन शामिल होता है और इसमें उद्देश्यों का निर्माण शामिल होता है। रणनीतिक योजना अक्सर संगठन के मिशन पर आधारित होती है, जो अस्तित्व का मूल कारण है। एक संगठन का शीर्ष प्रबंधन अक्सर रणनीतिक योजना का संचालन करता है।

सामरिक (युक्तिपूर्ण)

सामरिक योजना मध्यवर्ती श्रेणी की योजना है जो रणनीतिक योजना को लागू करने के लिए अपेक्षाकृत ठोस और विशिष्ट साधनों को विकसित करने के लिए रची जाती है। मध्यम स्तर के प्रबंधक अक्सर सामरिक योजना में संलग्न होते हैं। सामरिक योजना में अक्सर एक से तीन साल का समय होता है।

संक्रियात्मक नियोजन

संक्रियात्मक योजना आम तौर पर उद्देश्यों के अस्तित्व को मानती है और उन्हें प्राप्त करने के तरीके निर्दिष्ट करती है। संक्रियात्मक नियोजन लघुकालिक योजना होती है जिसे विशिष्ट कार्य पदों को विकसित करने के लिए बनाया जाता है जो रणनीतिक और सामरिक योजनाओं का समर्थन करते हैं। परिचालन योजना में आमतौर पर बहुत कम समय एक सप्ताह से एक वर्ष तक का होता है।

आयोजन कर्तव्यों को निर्दिष्ट करने, कार्यों को समूहीकृत करने, प्राधिकरण की स्थापना और एक विशिष्ट योजना को पूरा करने के लिए आवश्यक संसाधनों को आवंटित करने का प्रबंधन कार्य है। यह निर्धारित करना कि गतिविधियों और संसाधनों की आवश्यकता क्या है। यह तय करता है कि कोई विशेष कार्य कौन करेगा, यह कहाँ किया जाएगा, और यह कब किया जाएगा। आयोजन में प्रबंधनीय विभागों या कार्य इकाइयों में आवश्यक कार्यों का समूहन और संगठनात्मक पदानुक्रम के भीतर प्राधिकरण और रिपोर्टिंग संबंधों की स्थापना शामिल है। कार्य की प्रकृति के अनुसार विभिन्न प्रकार के व्यवसाय के लिए विभिन्न संरचनाओं की आवश्यकता होती है। एक बार संगठनात्मक लक्ष्य की उपलब्धि के लिए एक विशिष्ट योजना स्थापित हो जाती है, तब आयोजन का कार्य योजना को लागू करने के लिए आवश्यक गतिविधियों और संसाधनों की जांच करना है। यह एक विशिष्ट योजना को पूरा करने के लिए कर्तव्यों को निर्दिष्ट करने, कार्यों को समूहीकृत करने, प्राधिकरण स्थापित करने और संसाधनों को आवंटित करने का कार्य है। उचित संगठनात्मक तकनीक काम की पूर्णता में मदद करती है और परिणामों की दक्षता और प्रभावशीलता दोनों को बढ़ावा देती है। इसका मतलब यह है कि पर्याप्त पूंजी, स्टाफ और कच्चा माल होना चाहिए ताकि संगठन सुचारू रूप से चल सके और यह एक अच्छी कार्य संरचना का निर्माण कर सके। कार्यों और कार्यों के अच्छे विभाजन के साथ एक संगठनात्मक संरचना अत्यधिक महत्वपूर्ण होती है। जब कार्यों की संख्या बढ़ जाती है, तो संगठन क्षैतिज और लंबवत दोनों तरह का विस्तार करेगा। आयोजन भौतिक, वित्तीय और मानव संसाधनों को एक साथ लाने और संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए उनके बीच उत्पादक संबंध विकसित करने की प्रक्रिया है। हेनरी फेयोल के अनुसार, "एक व्यवसाय को व्यवस्थित करने के लिए इसे उपयोगी या इसकी कार्यप्रणाली यानी कच्चे माल, उपकरण, पूंजी और व्यक्तियों के साथ प्रदान करना है" स्टाफिंग, सरल भाषा में कहा जाये तो सही नौकरी के लिए सही लोग ढूँढना। यह, सक्षम कर्मियों के साथ संगठन में विभिन्न नौकरियों को भरना है। यह प्रबंधन का एक बहुत महत्वपूर्ण पहलू है। इसे मानव संसाधन कार्य के रूप में भी जाना जाता है और इसमें भर्ती, चयन, प्लेसमेंट और प्रशिक्षण, कर्मियों / कर्मचारियों के विकास जैसी गतिविधियां शामिल हैं। यह संगठन की संरचना को कर्मी युक्त करने और उन्हें बनाये रखने का कार्य है। प्रौद्योगिकी की उन्नति, व्यवसाय के आकार में वृद्धि, मानव व्यवहार की जटिलता आदि के कारण हाल के वर्षों में "स्टाफिंग" ने अधिक महत्व ग्रहण किया है।

कूटज़ एंड ओ'डनेल के अनुसार, "प्रबंधकीय कार्य में "स्टाफिंग" में संगठन की संरचना को उचित और प्रभावी चयन के माध्यम से कर्मचारी शामिल करना है; संरचना की संयुक्त भूमिकाओं को भरने के लिए कर्मियों का मूल्यांकन और विकास है। उदाहरण के लिए, एक व्यवसाय जो सॉफ्टवेयर सिस्टम विकसित करता है, उसे सिस्टम विश्लेषकों और प्रोग्रामर की आवश्यकता होती है, जबकि एक कपड़ा व्यवसाय को डिजाइनरों और शिल्प लोगों की एक टीम की आवश्यकता होती है।

निर्देशन का अर्थ कर्मचारियों को उनके द्वारा सौंपे गए कार्यों को करने के लिए नेतृत्व, प्रभाव और प्रेरणा प्रदान करना होता है। प्रेरणा और नेतृत्व निर्देशन के दो प्रमुख घटक हैं। निर्देशन में काम पर कर्मचारियों की निगरानी के साथ-साथ प्रभावी ढंग से संवाद करना भी शामिल है। निर्देशन कार्य मूल रूप से मानव संसाधन के व्यवहार को प्रभावित करने से संबंधित है। एक अच्छा प्रबंधक प्रशंसा और आलोचना के माध्यम से इस तरह से निर्देशन करता है जो कर्मचारी में सर्वश्रेष्ठ को सामने लाती है। इसके लिए एक ऐसा माहौल स्थापित करने की आवश्यकता होती है जो कर्मचारी को अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करने के लिए प्रोत्साहित करे। यह प्रबंधकीय कार्य का वह हिस्सा है जो संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कुशलतापूर्वक कार्य करने के लिए संगठनात्मक तरीकों को सक्रिय करता है। यह उद्यम की जीवन-चिंगारी माना जाता है जो इसे लोगों की कार्रवाई में गति प्रदान करता है क्योंकि कार्य करने के लिए नियोजन, आयोजन और स्टाफिंग केवल तैयारी है। निर्देशन प्रबंधन का अंतर-व्यैक्तिक पहलू है जो संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए सह कर्मियों को प्रभावित करने, मार्गदर्शन करने, पर्यवेक्षण करने से प्रत्यक्ष रूप से संबंधित है। निर्देशन में निम्नलिखित तत्व हैं:

- i) पर्यवेक्षण
- ii) प्रेरणा
- iii) नेतृत्व
- iv) संचार

नियंत्रण प्रबंधन का कार्य है जिसमें संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए संगठनात्मक प्रदर्शन की निगरानी रखी जाती है। नियंत्रण के कार्य में प्रदर्शन के मानक स्थापित करना, वर्तमान प्रदर्शन को मापना, स्थापित मानकों के साथ तुलना करना और जहां कोई विचलन पाया जाता है वहाँ सुधारात्मक कार्रवाई करना है। प्रबंधन को यह निर्धारित करना होगा कि सफलता के लिए कौन सी गतिविधियां और परिणाम महत्वपूर्ण हैं, उन्हें कैसे और कहां मापा जा सकता है और किसके पास सुधारात्मक कार्यवाही करने का अधिकार होना चाहिए। नियंत्रण का उद्देश्य यह सुनिश्चित करना है कि संगठन में सब कुछ पूर्व निर्धारित लक्ष्यों के अनुसार किया जाता है।

थियो हैमन के अनुसार, "नियंत्रण एक प्रक्रिया है जिसमें उद्देश्यों और लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु उचित प्रगति हो रही है या नहीं इसको जांचा जाता है और यदि आवश्यक हो तो चूक में सुधार हेतु कार्यवाही की जाती है।"

Koontz & O'Donell के अनुसार- "नियंत्रण किसी उद्यम के उद्देश्यों और योजनाओं की सफलता की प्राप्ति को सुनिश्चित करने के लिए अधीनस्थ कर्मचारियों के प्रदर्शन गतिविधियों का मापन एवं सुधार है।"

इसलिए नियंत्रण के निम्नलिखित चरण हैं:

क) मानक प्रदर्शन की स्थापना।

ख) वास्तविक प्रदर्शन का मापन।

ग) मानकों के साथ वास्तविक प्रदर्शन की तुलना करना और यदि कोई विचलन हो तो उस का पता लगाना।

घ) सुधारात्मक कार्रवाई।

नियंत्रण की एक कुशल प्रणाली विचलन की भविष्यवाणी वास्तव में उसके उत्पन्न होने से पहले करने में मदद करती है। वास्तव में, प्रबंधक इन कार्यों को अलग से करने में शायद ही कभी सक्षम होते हैं। एक प्रबंधक की गतिविधियाँ आपस में सम्बंधित होती हैं और यह अंकित करना अक्सर मुश्किल होता है कि कहाँ एक समाप्त हुआ और दूसरा शुरू हुआ। सैद्धांतिक रूप से, प्रबंधन के कार्य को अलग अलग करना सुविधाजनक हो सकता है, लेकिन व्यावहारिक रूप से ये कार्य परस्पर आच्छादन प्रवृत्ति के होते हैं अर्थात् वे अत्यधिक अविभाज्य हैं। प्रत्येक क्रिया दूसरे में मिश्रित होती है और प्रत्येक, दूसरे के प्रदर्शन को प्रभावित करती है।

यदि इन क्षेत्रों में ध्यान दे तो प्रबंधकों के लिए बाधाएं उत्पन्न होती हैं।

प्रौद्योगिकी (तकनीक)

प्रौद्योगिकी व्यावहारिक उद्देश्यों के लिए वैज्ञानिक ज्ञान का अनुप्रयोग है, और यह प्रबंधन के चार कार्यों को संभावित तीव्रतम गतिशीलता प्रदान करने का प्रतिनिधित्व करती है - और इसमें प्रौद्योगिकी के सभी रूपों (संचार, विनिर्माण, विपणन, आदि) को समाहित होते हैं। प्रौद्योगिकी अविश्वसनीय रूप से तेज गति से आगे बढ़ रही है, और यह प्रबंधकों को समायोजन करने के लिए मजबूर करती है कि वे कैसे योजना बनाते हैं, व्यवस्थित करते हैं, नेतृत्व करते हैं और नियंत्रण करते हैं। मुख्य रूप से, प्रौद्योगिकी एक प्रबंधक को अधिक डेटा तक पहुंच प्रदान करने और उस डेटा को तेज़ी से और अधिक लोगों तक संचार करने की अनुमति देती है। इस प्रकार, उन्हें प्रौद्योगिकी के साथ काम करने में सक्षम होना चाहिए, यह समझना होगा कि एक प्रबंधक के रूप में इसका उपयोग कैसे करें और उस जानकारी को अपने कर्मचारियों को प्रसारित करें।

नवोन्मेष

किसी भी प्रबंधक को मुख्य चार कार्यों का उपयोग करने में सक्षम होने के लिए, उन्हें नवाचारों को स्वीकार करने में सक्षम होना चाहिए और वास्तव में स्वयं को अभिनव होना चाहिए। नवाचार, जो नए विचारों की शुरूआत है, प्रबंधकों को लगातार प्रभावित करता है। प्रबंधकों के समक्ष इंटरनेट की वजह से आने वाले भरी बदलाव के बारे में जरा सोचिये। ईमेल या टेक्स्ट मैसेजिंग जैसी सरल चीजों ने बदल दिया कि वे कैसे अपने कर्मचारियों को संभालते हैं और उनके साथ संवाद करते हैं। इस प्रकार के सरल नवाचारों ने उनके

द्वारा काम के परिदृश्य को बदल दिया और उन्हें इस नवाचार को अपने प्रबंधन कार्यों में एकीकृत करने में सक्षम होना पड़ता है।

वैश्वीकरण और विविधता

दुनिया, एक शब्द में, सिकुड़ रही है। वैश्वीकरण के माध्यम से सभी देशों में विभिन्न संस्कृतियों के प्रभाव महसूस किए जा रहे हैं। वैश्वीकरण दुनिया भर में संस्कृतियों का एकीकरण है और ये इतना सरल हो सकता है जितना की सऊदी अरब में एक मैकडॉनल्ड्स स्टोर खोलना (यदि आप चाहें तो अमेरिका के स्वाद को मध्य पूर्व में ला सकते हैं।) ये उदाहरण एक स्थान पर अलग संस्कृति लाते हैं और इस तरह दुनिया पर एक अलग दृष्टिकोण। इसलिए, जब एक प्रबंधक प्रबंधन के बुनियादी कार्यों के माध्यम से काम करता है, तो उन्हें समझना होगा कि सांस्कृतिक रूप से उनके आसपास की दुनिया बदल रही है, और उन्हें इस विविधता को अपनाने की आवश्यकता है। आप देखें, जब संस्कृतियाँ मिश्रित होती हैं, तो हम विविधता का अनुभव कर रहे हैं। अब, एक प्रबंधक एक ही कार्यालय में भारत, मैक्सिको और जर्मनी के लोगों का प्रबंधन कर सकता है। इस प्रकार, उनके काम की योजना बनाना, इसे व्यवस्थित करना, इसे अग्रणी बनाना और इसे नियंत्रित करना। प्रबंधक अपना दृष्टिकोण को बदल देगा। उदाहरण के लिए, वे मेक्सिको के किसी व्यक्ति का उसी तरह नेतृत्व नहीं कर सकते, जैसे वे भारत के किसी व्यक्ति का करेंगे। इन संस्कृतियों में काम करने के तरीके भिन्न हैं, और एक प्रबंधक को उन विविध संस्कृतियों को प्रबंधित करने के लिए अपने तरीकों को समायोजित करना चाहिए। प्रबंधन के कार्य विशिष्ट रूप से प्रबंधकों की नौकरियों का वर्णन करते हैं। ये कार्य प्रबंधन के बारे में जानकारी को वर्गीकृत करने का एक उपयोगी तरीका प्रदान करते हैं, और सबसे बुनियादी पाठ ग्रंथों में 1950 एक कार्यात्मक ढांचे के आसपास आयोजित किया गया है। हेनरी फेयोल पहले व्यक्ति थे जिन्होंने अपनी क्लासिक 1916 की पुस्तक एडमिनिस्ट्रेशन इन्डस्ट्रियल जेनरल में तत्वों या प्रबंधन के कार्यों की पहचान की थी। फेयोल एक बड़े फ्रेंच कोयला-खनन फर्म के प्रबंध निदेशक थे। और उनकी पुस्तक प्रबंधन के एक व्यवसायी के रूप में उनके अनुभवों पर काफी हद तक आधारित है।

मिंटबर्ग ने तर्क दिया कि प्रबंधन का कार्यात्मक या प्रक्रिया स्कूल "लोकगीत" है और वह प्रबंधन के कार्य जैसे नियोजन, आयोजन, अग्रणी और नियंत्रण ने प्रबंधकीय कार्यों की उलझी हुई प्रकृति को सही ढंग से चित्रित नहीं किया है।

पांच अधिकारियों के एक अवलोकन अध्ययन के आधार पर, मिंटबर्ग ने निष्कर्ष निकाला कि वास्तव में प्रदर्शन किए गए कार्य प्रबंधकों को भूमिकाओं के तीन सेटों या गतिविधियों द्वारा प्रतिनिधित्व किया जा सकता है: पारस्परिक भूमिकाएं, सूचनात्मक भूमिकाएं, और निर्णय लेने वाली भूमिकाएं। विद्वान इस प्रश्न पर बहस करना जारी रखते हैं। इस प्रकार, यह सामान्य निष्कर्ष प्रतीत होता है कि जब मिंटज़बर्ग ने अभ्यासी प्रबंधकों की दैनिक गतिविधियों में वास्तविक अंतर्दृष्टि की पेशकश की थी, तब भी प्रबंधन के कार्य संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के प्रयास में लगे प्रबंधकों को कार्य विभाजन का उपयोगी तरीका प्रदान करते हैं।