इकाई – 2 प्रमुख सैद्धान्तिक विचारधाराएँ

अध्याय–2
वैज्ञानिक प्रबन्ध विचारधारा
Scientific Management Approach

प्रशासनिक व्यवहार,संरचनाओं एंव प्रक्रियाओं के सम्यक् ज्ञान के लिय प्रशासनिक विचारधाराओं को समझना अत्यन्त आवश्यक है। व्यापक मतों, विचारों, विश्वासों, मूल्यों, मानकों तथा तत्सम्बन्धी संरचनाओं एंव प्रक्रियाओं से विचारधारा का निर्माण होता है।विचारधारा को एक विषय पर केन्द्रित सिद्धान्तों का समूह कहा जा सकता है। विचारधाराएँ समाज को एक दिशा देने का कार्य करती है।वर्तमान समय में लोक प्रशासन के क्षेत्र में अनेक विचारधाराएँ प्रचलित है–वैज्ञानिक प्रबन्ध, शास्त्रीय, अधिकारी तंत्र, मानव संबंधवाद, व्यवसायवादी, पारिस्थितिकीय, सामाजिक–मनोवैज्ञानिक एंव व्यवहारवादी विचारधारा आदि।

बीसवीं शताब्दी में स्वचालन एंव कम्प्यूटर तकनीकी के विकास तथा विज्ञान जगत मे अनेक आविष्कारों के परिणामस्वरूप उत्पादन के पैमानें तथा विधियों में महत्वपूर्ण परिर्वतन हुए। उन्नीसवीं शताब्दी में प्रबन्धन के क्षेत्र में परम्परागत विचारधारा पायी जाती थी। इसके अन्तर्गत प्रबन्धन का दायित्व संसाधनों की सहायता से उत्पादन करके स्वामी के लाभ को अधिकतम करना था। उत्पादन की विधियां, तकनीकी सभी पुरानी होती थी। लेकिन आधुनिक समय में विशेष रूप से बीसवीं शताब्दी के प्रारम्भ से ही इस विचारधारा में परिर्वतन हुआ तथा इसके अन्तर्गत नवीन उत्पादन की विधियाँ, नए प्रबन्धन के सिद्धान्तों एंव व्यवहारों को काम में लाया जानें लगा है तथा प्रबन्धन का दायित्व केवल स्वामी के लाभ को अधिकतम करने तक ही सीमित नहीं है, बल्कि अब कर्मचारियों, अंशधारियों, समाज, सरकार व राष्ट्र के प्रति कई दायित्वों को निभाना पड़ता है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध की विचारधारा संगठन में प्रथम व्यवस्थित विचारधारा है, जो वैज्ञानिक प्राविधियों पर आधारित है, इसमें कार्यक्षमता व उत्पादन बढ़ाने के लिए कार्यों के प्रबन्धन में सुव्यवस्था स्थापित करने के लिए कार्यों के वैज्ञानिक अध्ययन पर बल देती है। इसमें कार्य एंव श्रमिकों की समस्याओं का अध्ययन किया जाता है। वैज्ञानिक प्रबन्ध शब्द का सबसे पहले आविष्कार सन् 1910. ई0 में लुई डी.ब्रेंडीज़ ने किया था। प्रबन्धन की इस अवधारणा के क्षेत्र में सर्वाधिक महत्वपूर्ण योगदान एफ. डब्ल्यू. टेलर एंव हेनरी फेयोल ने दिया उनके इस योगदान के कारण टेलर को वैज्ञानिक प्रबन्धन का पितामह कहा जाता है और फेयोल को प्रबन्धन प्रक्रिया पंथ का संस्थापक। इनके अतिरिक्त वैज्ञानिक प्रबन्धन के क्षेत्र में हेनरी एल.गैन्ट, गिलब्रेथ, हेरिगंटन एमरसन, मौरिस कुक, एच.पी.केन्डाल आदि ने भी महत्वपूर्ण कार्य किये है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध का अर्थ एंव परिभाषा : (Meaning and Definitions of Scientific Management)

वैज्ञानिक प्रबन्ध शब्द दो शब्दों के सहयोग से बना है :– वैज्ञानिक एंव प्रबन्ध।वैज्ञानिक से तात्पर्य है,विज्ञान संबन्धी और विज्ञान का अर्थ है–विशिष्ट जानकारी अथवा ज्ञान की अभिवृद्धि। अर्थात् विज्ञान ज्ञान की वह शाखा है जो तथ्यों को व्यवस्थित रूप से संजोती है, और सामान्य नियमों को खोज निकालने का प्रयत्न करती है। सर्वप्रथम, यह तथ्यों को एकत्रित करती है और उनके पारस्परिक कार्य–कारण सम्बन्ध प्रदर्शित करते हुए,कुछ मान्य निष्कर्षों तक पंहुचने का प्रयत्न करती है। हक्सले के अनुसार, ''विज्ञान एक ऐसा सम्यक् ज्ञान है जो युक्ति और साक्ष्य पर आधारित है।''

'प्रबन्ध' से आशय किसी कार्य को सुव्यवस्थित ढंग से चलाने से है। अर्थात् प्रबन्ध एक ऐसा नेतृत्व कार्य है जिसमें सामान्य लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए मानवीय प्रयासों का नियोजन,संगठन,निर्देशन एंव नियंत्रण किया जाता है। यह भौतिक एंव मानवीय संसाधनों के कुशलतम उपयोग एंव निर्देशन के माध्यम से दूसरों से कार्य लेने की कला है।

इस प्रकार अनुभव द्वारा सुधार व विकास करनें का परम्परागत सिद्धान्त, ''गलती करो और सुधार करो'' के स्थान पर निश्चित सिद्धान्तों एंव नियमों के आधार पर प्रबन्ध का संचालन करना वैज्ञानिक प्रबन्ध है। वैज्ञानिक प्रबन्ध एक विचारधारा एंव दर्शन है। जो कि परम्परागत कार्य कराने व करने के अंगूठा के नियम (Rule of thumb) का विरोधी है। इसके अन्तर्गत किसी भी औद्योगिक संस्थान में कार्य करने तथा श्रमिकों से कार्य लेने के वैज्ञानिक ढंग को शामिल किया जाता है। जिससे सम्बन्धित संस्थान में प्रबन्ध की समस्त समस्याएँ दूर हो जायें। इसके अन्तर्गत उनका उपयोग करके संस्थान की कार्यकुशलता एंव उत्पादन को अधिकतम किया जाता है। विभिन्न प्रबन्ध विशेषज्ञों एंव विद्वानों ने वैज्ञानिक प्रबन्ध की अलग–अलग परिभाषाएँ दी है।

फ्रेडरिक विन्सलो टेलर के अनुसार– ''यह जाननें की कला कि तुम व्यक्तियों से संगठन में क्या कराना चाहते हो तथा यह देखना कि वे सबसे उचित व सस्ते ढंग से कार्य कैसे करते है, वैज्ञानिक प्रबन्ध कहलाता है।''

पीटर ड्रकर के अनुसार – ''वैज्ञानिक प्रबन्ध का कर्म कार्य का संगठित अध्ययन, कार्य का सरलतम भागों में विश्लेषण और प्रत्येक भाग का श्रमिक द्वारा निष्पादन करनें हेतु व्यवस्थित सुधार करना है।''

उपर्युक्त परिभाषाओं के आधार पर यह कह सकतें है कि वैज्ञानिक प्रबन्ध, प्रबन्ध समस्याओं के हल का वैज्ञानिक दृष्टिकोण है जो कि वैज्ञानिक अनुसंधान, विश्लेषण, नियम, सिद्धान्तों एंव परिणामो पर आधारित है। इसका उद्देश्य न्यूनतम व्यय पर अधिकतम लाभों को प्राप्त करना होता है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध की विशेषताएँ : (Characteritics of Scientific Management)

(1) वैज्ञानिक प्रबन्ध में नियोजित एंव निश्चित योजना पायी जाती है।इस निश्चित योजना के द्वारा विभिन्न कार्यों को निश्चित तरीकों द्वारा सम्पादित किया जाता है।

(2) इसके अन्तर्गत घटनाओं, परिस्थितियों आदि के विषय में तथ्य एकत्रित किये जाते है।इन तथ्यो का अवलोकन, विश्लेषण एंव प्रयोग करके सिद्धान्त बनाकर,उनको व्यवहार रूप में परिणत किये जाते है।

(3) संसाधनों के अधिकतम उपयोग पर जोर दिया जाता है। वैज्ञानिक प्रबन्ध के अन्तर्गत कच्चे माल, मानवीय व भौतिक साधनों का योजनाबद्ध तरीके से कार्य का आवंटन करके उनकी विभिन्न क्रियाओं का समन्वय, नियमन व नियन्त्रण इस ढंग से किया जाता है कि कार्यकुशलता में वृद्धि हो सके।

(4) वैज्ञानिक प्रबन्ध में किसी भी संस्थान के दिए हुए अथवा पूर्व में निर्धारित उद्देश्य की प्राप्ति हेतु समस्त शक्ति को जुटाया जाता है।

(5) श्रमिकों को उनकी योग्यतानुसार कार्य दिया जाता है। तथा जो श्रमिक कुशलता से कार्य करता है उसे प्रोत्साहन देने हेतु प्रेरणात्मक मजदूरी दी जाती है। इससे कार्यकुशल श्रमिकों को और अधिक कार्य करनें की प्रेरणा मिलती है।

(6) श्रमविभाजन और विशिष्टिकरण सिद्धान्त की पालना की जाती है।एक ही कार्य को विभिन्न भागों में विभाजित किया जाता है। प्रत्येक भाग को विभिन्न श्रमिक समूहों द्वारा पूरा करवाया जाता है तथा प्रत्येक भाग हेतु विशेषज्ञ नियुक्त करके उत्पादन करवाया जाता है इससे उत्पादन बड़े पैमानें पर होता है। जिसमें बड़े पैमानें की मितव्ययताएँ प्राप्त होती है।

(7) वैज्ञानिक प्रबन्ध में प्रत्येक कार्य का प्रमाप (Standards) निश्चित कर दिया जाता है।

(8) वैज्ञानिक प्रबन्ध के अन्तर्गत प्रबन्ध में सफलता लाने हेतु पूंजी व श्रम में संघर्ष के स्थान पर उनमें सहयोग और पारस्परिक स्नेह की भावना उत्पन्न करना है।

(9) संस्थान में कार्य करनें वाले कर्मचारियों के अधिकार तथा उत्तरदायित्व की सीमा भी निर्धारित की जाती है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध के उद्देश्य : (Objectives of Scientific Management)

प्रबन्ध की विभिन्न समस्याओं के निवारण हेतु वैज्ञानिक प्रबन्ध अपनाया गया है। इसके प्रमुख उद्देश्य निम्न है :–

(1) वैज्ञानिक प्रबन्ध भौतिक एंव मानवीय संसाधनों के बीच समन्वय एंव सहयोग उत्पन्न करके उत्पादन में वृद्धि करता है। इससे विभिन्न संसाधनों का अधिकतम पारिश्रमिक प्राप्त होता है। यह श्रम और पूंजी के बीच पारस्परिक विश्वास व सहयोग उत्पन्न करके उनकी समृद्धि में सहायक होता है।

(2) वैज्ञानिक प्रबन्ध के द्वारा कर्मचारियों के कामों की दशाओं में सुधार किया जाता है। उनकी शिक्षा व प्रशिक्षण की उचित व्यवस्था की जाती है। तथा कर्मचारियों की भर्ती व चयन वैज्ञानिक आधार पर किया जाता है। इससे सभी कर्मचारियों की कार्यकुशलता में वृद्धि होती है।

(3) टेलर के अनुसार वैज्ञानिक प्रबन्ध का उद्देश्य मानसिक क्रान्ति को उत्पन्न करना है। जिससे श्रमिकों एवं मालिकों का ध्यान उत्पादन के बँटवारे से हटकर उसे अधिकतम करने पर लगता है।

(4) इसका उद्देश्य क्षेत्र में परम्परागत प्रबन्धकीय दृष्टिकोण को त्यागकर वैज्ञानिक दृष्टिकोण अपनाना होगा। अँगूठा नियम के स्थान पर वैज्ञानिक रीतियों एंव सिद्धान्तों को लागू किया जाता है। जिससे अधिकतम उत्पादन के लक्ष्य को पूरा किया जा सके। उत्पादन, वित्त, कार्मिक, बिक्री आदि विभागों में वैज्ञानिक रीतियों व सिद्धान्तों को लागू करना है।

(5) जब वैज्ञानिक प्रबन्ध के अर्न्तगत विभिन्न सिद्धान्तों, विधियों एंव नियमों का उपयोग किया जायेगा तो इससे समय, श्रम तथा अन्य उत्पादन के साधनों के अपव्यय पर प्रभावपूर्ण ढंग से रोक लग सकेंगी और इससे न्यूनतम लागत पर अधिकतम उत्पादन प्राप्त किया जा सकेगा।

(6) वैज्ञानिक प्रबन्ध के अपनानें से अन्य उद्देश्यों की पूर्ति की संभावना होती है।उदहारणार्थ–निश्चित योजना को लागू करना, प्रमाणित वस्तुओं का उत्पादन करना, प्रेरणात्मक मजदूरी पद्धितियों के अनुसार श्रमिकों को मजदूरी का भुगतान करना, श्रमिकों की कार्यकुशलता, रूचि, थकान, गति, समय आदि का समय–समय पर अध्ययन करना।

एफ.डब्ल्यू. टेलर का योगदान

(क) पुस्तकें (Books) :–

(1) Shop Management, 1910

(2) Principles of Scientific Management, 1911

(ख) निबन्ध (Papers) :

(1) A Piece Rate System,1895

(2) The Art of Cutting Meatls,1906

टेलर के अनुसार प्रबन्धन सच्चा विज्ञान है क्योंकि यह स्पष्ट रूप से निर्धारित कानूनों, नियमों और सिद्धान्तों पर आधारित है, और सभी प्रकार के संगठन में सार्वभौमिक रूप से लागू होता है। उनके शब्दों में एक ही सिद्धान्त का प्रयोग सभी सामाजिक गतिविधियों में समान रूप से लागू किया जा सकता है, अर्थात् घर, कृषि फार्म, छोटे और बड़े व्यापार , चर्च और अन्य परोपकारी संस्थाओं, विश्वविद्यालयों तथा शासकीय विभागों पर प्रबन्ध के एक से नियम लागू होते है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध का सरोकार औद्योगिक संगठनों की प्रबन्धकीय प्रथाओं और उत्पादन प्रक्रियाओं में वैज्ञानिक

पद्धतियों के प्रयोग से था। इसने संगठन के निम्नतम स्तर पर ध्यान केन्द्रित किया।इसका लक्ष्य काम की भौतिक प्रकृति और कर्मचारियों की शारीरिक प्रकृति के बीच संबन्ध का अध्ययन करना था। इसनें सांगठिक कुशलता और वित्त में सुधार के लिए विशिष्टीकरण, पूर्वसूचनीयता, तकनीकी क्षमता और तर्कसंगत होने पर बल दिया।

औद्योगिक संगठनों में अपनें प्रयोगों के दौरान टेलर का सामना सोल्डरिंग/कामचोरी (Soldering) संकल्पना से हुआ। सोल्डरिंग श्रमिकों के उत्पादन को सीमित रखने की प्रवृति का नाम है। उन्होनें इस संकल्पना को दो भागों में विभाजित किया। पहली प्राकृतिक सोल्डरिंग (Natural Soldering) और दूसरी व्यवस्थित सोल्डरिंग (Systematic Soldering)। प्राकृतिक सोल्डरिंग व्यक्तिगत कारकों जैसे–आराम से काम करने, आलसीपन, ज्यादा परिश्रम न करनें आदि आदतों का परिणाम है। जबकि व्यवस्थित सोल्डरिंग संगठनिक और सामाजिक कारकों का परिणाम है। जैसे श्रमिकों का हमेशा यह प्रयास होता है कि कार्य निरिक्षक की उत्पादन की आशा हमेशा कम ही बनी रहे ताकि वे जान न पाए कि श्रमिक अधिक उत्पादन करनें में सक्षम है। उन्हें लगा कि संगठन की कुशलता बढानें का बुनियादी तरीका वैज्ञानिक तकनीकी से सोल्डरिंग कम करने में है।

टेलर के वैज्ञानिक प्रबन्ध की मान्यताएँ :

टेलर नें वैज्ञानिक प्रबन्ध की तीन प्रमुख मान्यताऐं बताई जो इस प्रकार है–

(1) संगठनात्मक समस्याओं के विश्लेषण की वैज्ञानिक प्रणाली के उपयोग से उन्नत व्यवहारों का प्रयोग होगा।

(2) कार्य मजदूरों से ज्यादा महत्वपूर्ण है। एक उत्तम मजदूर वही है,जो आदेशों को स्वीकार कर मानक तथा प्रणालियों के अनुसार कार्य करता है।

(3) प्रत्येक मजदूर एक विवेकशील प्राणी है। वह एक आर्थिक व्यक्ति भी है, जो हमेशा अपनी आय को बढ़ाने में रूचि लेता है। संगठन उत्पादन का एक विवकेशील उपकरण है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्त : (Principles of Scientific Management)

टेलर ने वैज्ञानिक प्रबन्ध के निम्न पाँच सिद्धान्त बतलाऐं है।

(1) अंगुठे के नियम के स्थान पर विज्ञान का विकास :(Development of Science rather than Rule of Thumb)

टेलर अपने वैज्ञानिक प्रबन्ध में विज्ञान के विकास पर सर्वाधिक जोर देते है।वे आग्रह करते है कि संगठन में प्रत्येक कार्य वैज्ञानिक विधि से किया जाना चाहिए न कि अंगूठे के नियम। श्रमिक की कार्य विधि पूर्णतः वैज्ञानिक अनुसन्धान व विश्लेषण पर आधरित होनी चाहिए। श्रमिकों को वैज्ञानिक नियमों व सिद्धान्तों के आधार पर कार्य करना चाहिए। टेलर ने शारीरिक और बौद्धिक गुणों वाले श्रमिको के वैज्ञानिक पद्धति से चयन की आवश्यकता पर बल दिया।

वैज्ञानिक प्रबन्ध यह मानकर चलता है कि प्रत्येक कार्य को करने का एक सर्वोत्तम तरीका होता है और यह सर्वोत्तम तरीका सदैव सिद्धान्तों में बदला जा सकता है। इस प्रकार यह परम्परागत अव्यवस्थित ''अंगुठे के नियम'' पर आधारित ज्ञान से भिन्न संगठित ज्ञान होता है।

(2) संघर्ष के स्थान पर मैत्री : (Harmony rather than Discord)

टेलर का मत था कि किसा भी औद्योगिक संगठन के दो महत्वपूर्ण आधार स्तम्भ होते है। श्रमिक व प्रबन्धक।दोनो के समन्वित प्रयासों से ही उद्योग का कुशल संचालन किया जा सकता है।दोनों पक्षों के मैत्रीपूर्ण सम्बन्धों व हित सामंजस्य के माध्यम से ही वे पारस्परिक कल्याण की ओर अग्रसर हो सकते है। अतः टेलर नें दोनो पक्षों को संघर्ष छोडकर पारस्परिक सद्भावना से कार्य करने के लिए प्रेरित किया है। टेलर का मानना था कि श्रमिक व प्रबन्धकों के हित जुड़े हुए है न कि पृथक–पृथक। अधिकतम उत्पादन के द्वारा ही नियोक्ता को ऊँचे लाभ व श्रमिकों को उच्च वेतन देना संभव है। अतः उत्पादन में वृद्धि करनें के लिए संयुक्त प्रयास करने चाहिए।

(3) व्यक्तिवाद के स्थान पर सहकारिता : (Cooperation rather than Individualism)

वैज्ञानिक प्रबन्ध में श्रमविभाजन व विशिष्टिकरण के महत्व को स्वीकार किया गया है। एक ही कार्य को कई उपकार्यों में विभाजित किया जाता है। प्रत्येक उपविभाग या कार्य व्यक्तियों या श्रमिक समूहों द्वारा किया जाता है। उदाहरणार्थ : सूती वस्त्र उ़द्योग में रूई साफ करना, सूत कातना, कपड़ा बुनना, रंगाई–छपाई एंव पैकिंग अलग–अलग श्रमिक समूहों द्वारा किया जाता है। यह उत्पादन विभिन्न विभागों कार्यरत श्रमिकों के सामूहिक सहयोग का ही परिणाम होता है। व्यक्तिवाद से कार्य पूर्णरूपेण सम्पन्न नहीं किया जा सकता है। अतः इससे श्रमिकों में सहकारिता की भावना उत्पन्न होती है। कम से कम लागत पर अधिक से अधिक उत्पादन वैज्ञानिक प्रबन्ध का प्रमुख उद्देश्य होता है और यह उद्देश्य केवल सहकारी प्रयासों से ही संभव है न कि व्यक्तिवादी प्रयासों से।

(4) सीमित उत्पादन के स्थान पर अधिकतम उत्पादन (Maximum output rather than restricted output)

टेलर का मत है कि चूँकि वैज्ञानिक प्रबन्ध का उद्देश्य श्रमिकों और मालिकों दोनों की खुशहाली है। यह तभी संभव है जब उद्यम अधिकतम उत्पादन करे। विशिष्टिकरण व श्रमविभाजन अपनानें के कारण उत्पादन का पैमाना बडा होता है। आन्तरिक एंव बाह्य मितव्ययिताओं के कारण कम लागत पर अधिक उत्पादन किया जाता है। अधिक उत्पादन करने से सभी वर्ग समूहों को लाभ प्राप्त होता है। श्रमिकों के ऊँचा वेतन, मालिकों का अधिक लाभ एंव उपभोक्ताओं को सस्ती वस्तु उपलब्ध होती है। अतः टेलर सीमित उत्पादन के स्थान पर अधिकतम उत्पादन पर जोर देता है।

(5) प्रत्येक व्यक्ति का अधिकतम विकास : (Development of Each man to the Maximume)

वैज्ञानिक प्रबन्ध में कारखानें में कार्यरत श्रमिकों की भर्ती एंव चयन वैज्ञानिक पद्धति के आधार पर किया जाता है। इसे योग्य एंव दक्ष श्रमिको का चयन होता है। इसके बाद श्रमिकों का प्रशिक्षण, कार्य पर लगाना, पदोन्नति, स्थानान्तरण, कार्य–मुक्ति आदि अवस्थाओं में भी मनमानी के स्थान पर वैज्ञानिक आधारों का उपयोग किया जाता है। श्रमिकों के वैज्ञानिक चयन एंव प्रशिक्षण के परिणामस्वरूप श्रमिकों की कार्य कुशलता में वृद्धि होती है और उन्हें मजदूरी भी अधिक प्राप्त होती है।

इस प्रकार जो श्रमिक कार्य में अधिक कुशल होते है उन्हें प्रेरणात्मक मजदूरी पद्धति के अन्तर्गत पुरस्कृत किया जाता है। इसमें प्रत्येक श्रमिक को अपना पूर्ण विकास करने एवं आर्थिक स्थिति में सुधार करनें का सुअवसर होता मिलता है, जबकि परम्परागत प्रबन्ध के अन्तर्गत श्रमिकों का चयन एवं प्रशिक्षण वैज्ञानिक आधार पर न होकर अंगूठे के नियम के आधार पर होता है। इससे श्रमिकों एंव कर्मचारियों की कार्यकुशलता एंव सम्पन्नता का अधिकतम विकास नही हो पाता है।

मानसिक क्रान्ति (Mental Revolution)

मानसिक क्रान्ति का विचार टेलर का मौलिक योगदान है। टेलर मानसिक क्रान्ति को वैज्ञानिक प्रबन्ध का मूल दर्शन मानते है। मानसिक क्रान्ति से तात्पर्य यह है कि श्रमिकों और मालिकों दोनों के दृष्टिकोण एवं विचारधाराओं में आमूलचूल परिर्वतन होना चाहिए। सामान्यता मालिक श्रमिक से काम चाहते है और श्रमिक मालिकों से अधिक मजदूरी। इससे दोनों एक–दुसरे को अपना विरोधी समझते है तथा परस्पर अंधविश्वास का वातावरण रहता है। टेलर इस प्रकार की मानसिकता में परिर्वतन चाहते है। वे कहते है कि दोनों को एक–दूसरे के हितों के लिए कार्य करना चाहिए। श्रमिक व मालिकों के मन के बीच एक–दूसरे के प्रति परम्परागत गलत अविश्वास की धारणा में सकारात्मक परिर्वतन करने को ही टेलर ने इसे मानसिक क्रान्ति की संज्ञा दी है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध के विभिन्न पहलुओं का अध्ययन करनें के पश्चात् भी इसकी पूर्ण सफलता के लिए श्रमिकों तथा प्रबन्धों में मानसिक क्रान्ति उत्पन्न करना आवश्यक हो जाता है। बिना इस क्रान्ति के श्रमिक और प्रबन्धक के बीच पूर्ण सहयोग न होने पर संस्थान या कारखाने के उद्देशयों को पूरा नही किया जा सकता है। मानसिक क्रान्ति औद्यौगिक क्रान्ति का जीवन रक्त है और इसके अभाव में औद्योगिकरण नही किया जा सकता है तथा वैज्ञानिक प्रबन्ध का उपयोग प्रभावपूर्ण ढंग से नहीं किया जा सकता है।

परम्परागत प्रबन्ध के अन्तर्गत श्रमिको एवं प्रबन्धको के पारस्परिक सहयोग व मधुर सम्बन्ध नहीं पाये जाते थे, क्योंकि वे अपनें स्वार्थो की दृष्टि से एक–दूसरे को विरोधी तथा प्रतिस्पर्धी समझते है। प्रबन्धकों को श्रमिकों के साथ मानवीय दृष्टिकोण अपनाना चाहिए। श्रमिकों को उचित मजदूरी तथा कार्य की दिशाऐं प्रदान करनी होंगी। जबकि श्रमिकों को भी अपनें श्रम संगठनों के संघर्षात्मक कार्यों के स्थान पर रचनात्मक कार्यो पर जोर देना होगा। उन्हें उद्योग को अपना उद्योग समझकर कार्य करना होगा।

इस प्रकार वैज्ञानिक प्रबन्ध का मूल मन्त्र है : श्रमिक व प्रबन्धक की मानसिक क्रान्ति द्वारा उनमें आपसी सौहार्द्रपूर्ण सम्बन्ध स्थापित करना है। दानों पक्षों के बीच सौहार्द्रपूर्ण सम्बन्ध स्थापित करनें के विषय में टेलर ने लिखा है कि वैज्ञानिक प्रबन्ध के अर्न्तगत दोनों पक्षों के मानसिक दृष्टिकोण में एक बडी क्रान्ति आती है जिसके अन्तर्गत दोनों पक्ष अन्य महत्वपूर्ण मामलों की भाँति आधिक्य (Surplus) के बंटवारे से अपनी निगाह दूर रखतें है और इसके साथ ही आधिक्य आकार में वृद्धि करनें की ओर अधिक ध्यान देते रहना चाहिए। जब तक कि यह आधिक्य इतना बड़ा हो जाये कि इसमें वितरण के विषय में झगड़ना आवश्यक ही न हो। इस प्रकार मानसिक क्रान्ति टेलर की प्रबन्ध संकल्पना में एक चिन्तन है। जो संस्थान के दोनों पक्षों श्रमिक व प्रबन्धक के परम्परागत दृष्टिकोण में परिवर्तन लाकर उनके हितों की एकता, एक–दूसरे के प्रति आत्मीयता, कर्तव्यनिष्ठा, पारस्परिक सहयोग व विश्वास तथा सामूहिक प्रयासों पर जोर देता है।

वैज्ञानिक प्रबन्धन की तकनीके : (Techniques of Scientific Management)

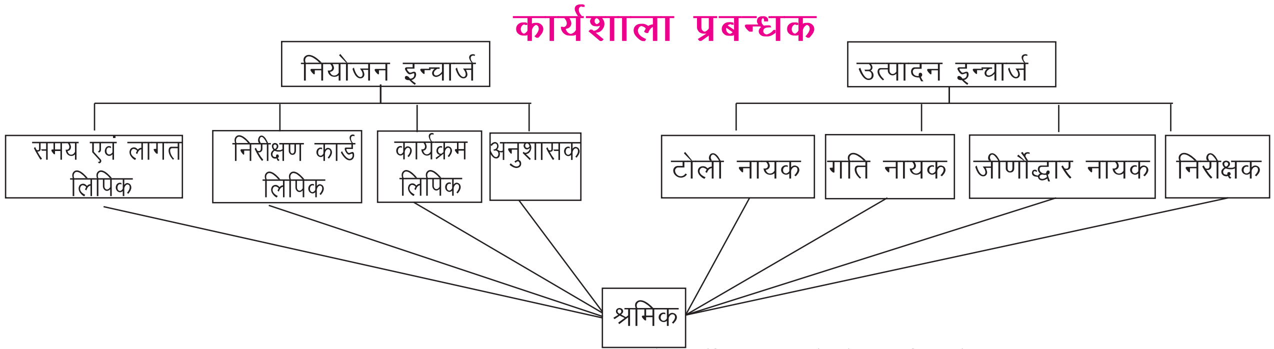
वैज्ञानिक प्रबन्ध के दर्शन एंव सिद्धान्तों को क्रियात्मक रूप देने के लिए टेलर ने कुछ तकनीकों एंव क्रियाविधि का प्रयोग किया था। उनमे से कुछ इस प्रकार है–

1. कार्यात्मक फौरमैनशिप (Functional Foremanship):

कार्यात्मक फौरमैनशिप टेलर के वैज्ञानिक प्रबन्ध का महत्वपूर्ण अंग है। परम्परागत प्रबन्ध के अन्तर्गत फोरमैन को जो कार्य करने पड़ते थे वे कार्य अब कई फौरमैन करते है। इससे कार्य विभाजन हो जाता है ताकि कार्य समय पर आसानी से पूरा किया जा सके। यह संगठन श्रम विभाजन व विशिष्टीकरण के सिद्धान्त पर आधारित है। इसके अनुसार प्रत्येक व्यक्ति को वही कार्य दिए जाते है जिसका कि वह कर्मचारी विशेषज्ञ होता है। कार्यात्मक संगठन विभागीय संगठन से अधिक उपयुक्त होता है। क्योंकि इसके अन्तर्गत प्रत्येक व्यक्ति को कम से कम काम देकर श्रम विभाजन व विशिष्टीकरण के सिद्धान्त की पालना की जाती है।

इस प्रणाली में श्रमिक के कार्यों को निर्देशित करने का दायित्व आठ नायकों (Bosses) का होता है। इन आठ में से चार नायक नियोजन से सम्बन्धित होते है और चार श्रमिक के कार्यों से प्रत्यक्षतः जुड़े होते है। ये आठ अधिकारी श्रमिक के कार्यों को निर्देशित करते है। इनके कार्य संक्षेप में इस प्रकार है :

टेलर का कार्यात्मक संगठन



(1) समय एंव लागत लिपिक (Time and cost clerk) : इसका कार्य श्रमिकों द्वारा किये गये कार्यों में लगने वाले समय और लागतों के सम्बन्ध में सूचनाऐं रखना है और इसके आधार पर वह श्रमिंकों की मजदूरी, बोनस भुगतान आदि के निर्धारण का कार्य करता है।

(2) निर्देशन कार्ड लिपिक (Instruction Card Clerk) : यह प्रत्येक कार्य के लिए निर्देशन पत्र तैयार करके विभिन्न नायकों के पास इन्हें भेजनें का कार्य करता है।

(3) कार्यक्रम लिपिक(Routine clerk) : यह कारखानें में प्रत्येक दिन के कार्य की योजना तैयार करता है।

(4) अनुशासक(Disciplinair) : यह एक रोजगार प्रबन्ध के रूप में कार्य करता है। कारखानों में अनुशासन बनाये रखने, शान्ति स्थापित करने, अच्छे कार्य करनें वाले को पुरस्कार देना, खराब कार्य करनें वाले को दण्डित करना, वेतन व मजदूरी में समायोजन करना और विवादों से निपटने का कार्य करता है।

(5) टोली नायक (Gang Boss) : यह योजनानुसार श्रमिकों से कार्य लेता है। यह श्रमिकों को आवश्यक औजारों एंव मशीनों को बनानें की व्यवस्था करता है। कार्य किस प्रकार से करना है तथा कार्य ठीक ढंग से हो रहा है अथवा नहीं, यह भी इस नायक का कार्य है।

(6) गति नायक (Speed boss) : यह श्रमिकों की कार्य की गति पर निगरानी रखता है।इस बात का ध्यान रखना कि प्रत्येक कार्य सही समय पर हो, यह इसका दायित्व है।

(7) जीर्णोद्वार नायक (Repair Boss) :यह श्रमिकों को मशीनों की सफाई, मरम्मत आदि के बारे में बताता है तथा मशीनों के विभिन्न पुर्जों को खोलनें व ठीक करनें के बारे में श्रमिकों को शिक्षा प्रदान करता है।

(8) निरीक्षक (Inspector) : यह कारखानें में उत्पादित वस्तु की किस्म की जाँच करता है। वस्तु की किस्म अच्छी है या नहीं है, यह देखने का काम इसी अधिकारी का होता है। वह कार्य को करने के अच्छे तरीके के विषय में भी निर्देश देता है। कार्य अधिक करने की बजाय इसकी किस्म अच्छी होनी चाहिए।

2. समय, गति एंव थकान अध्ययन (Time, Motion and Fatigue Study) :

टेलर अपने वैज्ञानिक प्रबन्ध सिद्धान्त में कार्य करनें के श्रेष्ठ या सर्वोत्तम तरीके को निर्धारित करने का आग्रह करते है। इसके लिए टेलर कार्य–विश्लेषण पर बल देते है। टेलर ने कार्य के सर्वोत्तम तरीके के निर्धारण हेतु समय अध्ययन, गति अध्ययन और थकान अध्ययन तकनीकों का उल्लेख किया है।

(1) समय अध्ययन : किसी भी कार्य को पूरा करनें में लगे समय तथा उसका समय–समय पर रिकॉर्ड रखना ही समय अध्ययन कहलाता है। एक ही कार्य कई भागों में विभाजित किया जाता है। इस अध्ययन का मूल उद्देश्य किसी कार्य के निष्पादन में लगनें वाले उचित समय को जानना है। जिससे कि समय पर कार्य पूरा हो सके।

(2) गति अध्ययन : प्रत्येक कार्य को करते समय श्रमिक के हाथ व पैरों में गति पायी जाती है। शरीर में जितनी अधिक गति पायी जाती है, उस कार्य को करने में उतना ही समय लगेगा और श्रमिक को थकावट का अनुभव भी अधिक होगा। इसलिए वैज्ञानिक आधार पर अनावश्यक एंव अकुशल गतियों को समाप्त करके कार्य की उचित समय में तथा बिना थकावट के पूरा करने हेतु गति अध्ययन आवश्यक है। इस प्रकार गति अध्ययन के माध्यम से अनावश्यक गतियों को समाप्त करके समय और शक्ति की बचत की जाती है।

(3) थकान अध्ययन : प्रत्येक कार्य करने में श्रमिको की मांसपेशियों पर जोर पड़ता है और इसके परिणामस्वरूप उसे थकान महसूस होती है। थकान का कार्य के परिणाम से महत्वपुर्ण सम्बन्ध है। टेलर नें प्रत्येक क्रिया का सूक्ष्म दृष्टि से अध्ययन करके यह पता लगाया कि यह थकान कैसी होती है और इसमें किस प्रकार से सुधार किया जाये कि श्रमिक कम से कम थके तथा अधिक से अधिक उत्पादन प्राप्त किया जा सके। थकान से श्रमिकों की कार्यक्षमता कम होती है। इसके लिए टेलर विश्राम का समय निर्धारित करने की सलाह देते है।

3.विभेदात्मक मजदूरी दर प्रणाली (Differential Piece Rate Plan) :

टेलर नें श्रमिकों की कार्य कुशलता में वृद्धि करनें हेतु प्रेरणात्मक मजदूरी प्रणाली अपनाने पर जोर दिया। यदि श्रमिकों को अधिक मजदुरी प्राप्त होने की आशा होती है। तो वे अधिक लगन, उत्साह, रूचि एंव प्रेरणा से कार्य करते हैं। अतः कार्य कुशलता के अनुसार श्रमिकों को मजदूरी दी जानी चाहिए। इसके लिए टेलर नें विभेदात्मक मजदूरी दरों के महत्व पर जोर देते हुए लिखा है कि इसके परिणामस्वरूप कार्य की मात्रा में वृद्धि होती है और इसके साथ ही उच्च किस्म प्राप्त की जाती है। अतः श्रमिकों को प्रमापित कार्य से अतिरिक्त कार्य करने पर अतिरिक्त भुगतान दिया जाना चाहिए जिससे कि अधिक

उत्पादन हो सके।

4. अपवाद का सिद्धान्त (Exception Principle) :

यह प्रबन्धकों का समय बचाने की तकनीक है। टेलर की मान्यता है कि अपवाद स्वरूप कुछ ही मामले उच्च प्रबन्धकों तक पहुँचने चाहिए अर्थात् अधिकांश मामलों का निपटारा अधीनस्थों द्वारा कर देना चाहिए, ताकि प्रबन्धकों का मूल्यवान समय संगठन के महत्वपूर्ण गतिविधियों में काम आ सके। अधिनस्थों को अपनें अधिकार एंव कार्य क्षेत्र के बाहर के तथा गम्भीर प्रकृति के मामलों को ही उच्च प्रबन्धकों के पास भेजना चाहिए।

अन्य तकनीकें : टेलर नें अपनी पुस्तक वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्त (Principles of Scientific Management) में वैज्ञानिक प्रबन्ध के अन्य तकनीक व उपकरणों का वर्णन निम्न प्रकार से किया है :

(1) व्यापार में प्रयोग किये जानें वाले औजारों और साधनों के साथ ही मजदुरों की गतिविधियों का मानकीकरण।
(2) साधनों के वर्गीकरण के लिए स्मरण विषयक यंत्र।
(3) योजना सेल या विभाग की स्थापना।
(4) स्लाइड–रूल्स (Slide Rules) तथा इसी प्रकार के समय को बचानें वाले उपकरण।
(5) श्रमिकों के लिए निर्देशन कार्ड (Instruction cards)।
(6) आधुनिक लागत यंत्र।
(7) एक पथ निर्देशन यंत्र।
(8) प्रबन्ध में कार्य विचार तथा इसके सम्पादन पर बोनस व्यवस्था।

वैज्ञानिक प्रबन्ध के लाभ (Utility of Scientific Management) :

वैज्ञानिक प्रबन्ध के लाभों के विषय में टेलर नें लिखा है कि वैज्ञानिक प्रबन्ध का सामान्य अनुकरण औद्योगिक कार्यों में लगे प्रत्येक औसत व्यक्ति की उत्पादकता को भविष्य में दुगना कर देगा, सोचिए सम्पूर्ण राष्ट्र के लिए इसका क्या अर्थ होगा ? इससे देश के व्यक्तियों की आवश्यकता एंव विलासिता की वस्तुओं में वृद्धि होगी, श्रमिकों के कार्यों के घण्टों में कमीं संभव होगी और शिक्षा, संस्कृति एंव मनोरंजन के अवसरों में वृद्धि होगी। वैज्ञानिक प्रबन्ध का नियोक्ता एंव कर्मचारियों के लिए अर्थ होगा उनके आपसी मतभेदों तथा झगडों का अन्त। जो कम्पनी इस प्रबन्ध को अपनायेगी उनकी उत्पादन लागत में कमी होगी और उत्पादन दोगुना हो जायेगा। इससे न केवल कर्मचारियों की गरीबी हटेगी अपितु समाज से गरीबी हटकर समृद्धि बढ़ेगी।

इस प्रकार टेलर के अनुसार वैज्ञानिक प्रबन्ध उत्पादकों, कर्मचारियों, समाज एंव राष्ट्र सभी के लिए वरदान सिद्ध होता है। इस प्रबन्ध व्यवस्था से होनें वालें लाभें का उल्लेख निम्न प्रकार से है :

टेलर की आलोचना (Taylor's Criticsms) :

यद्यपि वैज्ञानिक प्रबन्ध ने जगत में एक नवीन क्रान्ति उत्पन्न की है। जब कभी भी भी इसे अपनाया गया, इससे कई लाभ प्राप्त हुए, यहाँ तक कि इस व्यवस्था के कारण टेलरवाद का जन्म हुआ। फिर भी टेलर को प्रखर आलोचनाओं का सामना करना पड़ा है। टेलर के आलोचनाओं को तीन भागों में बाँटा गया है : (1) व्यवसायिक एंव मजदूर संघ (2) प्रबन्धक (3) मानवतावादी एंव व्यवहारवादी।

इसका सबसे अधिक विरोध व्यावसायिक संघों के नेताओं नें किया। टेलर के मानसिक क्रान्ति के सिद्धान्त को अपनाने से मजदूरों और मालिकों के बीच सभी अर्न्तविरोध खत्म हो जाते है और उनके बीच प्रभावी मैत्री स्थापित हो जाती है। इस प्रकार ट्रेड यूनियनें अनावश्यक हो जाती है तथा मजदूर संगठनों की सामूहिक सौदेबाजी के लिए खतरा, बेरोजगारी बढ़ानें वाला तथा मशीनीकरण पर जोर देनें वाला बताया। प्रबन्धक वर्ग भी दो कारणों से इसका विरोध करतें है। पहला, वैज्ञानिक पद्धतियों को अपनानें से उन्हें अपने निर्णय और स्वविवेक से हाथ धोना पडेगा। दूसरा, टेलरवाद के कारण उनके काम और जिम्मेदारियाँ बढ़ जायेंगी।

संगठन के मानवीय पहलु की अनदेखी के कारण इसकी आलोचना संगठन के एक यांत्रिक सिद्धान्त के रूप में भी की जाती है। यह मजदूर को एक मशीन मानता है और उसे उतना ही कुशल बनाना चाहता है जितना मशीन है। टेलर मानव को केवल आर्थिक कारको से प्रेरित करता है। वह प्रेरणा के सामाजिक और मनोवैज्ञानिक पहलू की उपेक्षा करता है। इस कारण एम.पी.फॉलेट, पीटर ड्रकर,

वैज्ञानिक प्रबन्ध के लाभ

श्रमिको की दृष्टि से	प्रबन्ध वर्ग की दृष्टि से	उपभोक्ता, समाज एंव राष्ट्र की दृष्टि से
1.मजदुरी में वृद्धि	1.वस्तु की किस्म में सुधार	1.क्रय शक्ति में वृद्धि
2.काम का समय कम होना	2.प्रति इकाई वस्तु की कम लागत	2.श्रेष्ठ किस्म की वस्तु उपलब्ध
3.जीवन स्तर में उन्नति	3.श्रम–पूँजी के झगड़ों का अन्त	3.रहन–सहन के स्तर में सुधार
4.कार्य में रूचि	4.श्रम–विभाजन व विशिष्टकरण के लाभ	4.तीव्र आर्थिक विकास
5.निःशुल्क प्रशिक्षण	5.श्रमिकों द्वारा अधिकतम कार्य	5.औद्योगिक शान्ति
6.उपयुक्त वातावरण	6.मूल्यों में कमी	6.रोजगार के अवसरों में वृद्धि
7.स्थायी रोजगार	7.अधिकतम उत्पादन	7.राष्ट्रीय उत्पादन में

ओलीवर शेल्डन, चेस्टर आई. बर्नार्ड, क्रिस आर्गिरिस, एल्टन मेयो, एंव प्रो.रॉबर्ट हॉक्सी आदि इसके प्रमुख आलोचक है।

टेलर का मुल्यांकन : टेलर के वैज्ञानिक प्रबन्ध की तमाम अलोचनाओं के बाद भी प्रबन्ध के क्षेत्र में उनका योगदान अद्वितीय रहा है। वे प्रथम व्यक्ति थे जिन्होनें अच्छे कार्य निष्पादन की खोज की शुरूआत किए। टेलर एक मौलिक विचारक, यथार्थवादी वैज्ञानिक, जिज्ञासु मस्तिष्क, सृजनात्मक प्रवीणता एंव निर्णय क्षमता के धनी, आदि गुणों से युक्त मानव था। औद्योगिक प्रबन्ध के अध्ययन में परिणामवाचक तकनीकों का प्रयोग करनें वाले भी वे प्रथम व्यक्ति थे। आधुनिक वैज्ञानिक प्रबन्ध, अनुसंधान पद्धति अध्ययन, समय अध्ययन, व्यवस्था विश्लेषण, अपवाद का सिद्धान्त आदि सभी टेलर की विरासत का हिस्सा है।

टेलर के वैज्ञानिक प्रबन्ध को द्वितीय औद्योगिक क्रान्ति के रूप में भी जाना जाता है। उन्होनें उस समय औद्योगिक संगठनों की समस्याओं के समाधान के लिए निष्पक्ष वैज्ञानिक सिद्धान्तों का निर्माण किया तथा अमेरिका के परम्परागत औद्योगिक प्रबन्ध को अपने सिद्धन्तों, तकनीकी पद्धतियों एंव प्रयोग से प्रभावित किया। इसके बाद टेलर का वैज्ञानिक प्रबन्ध जर्मनी, इग्लैण्ड, फ्रांस, रूस तथा अन्य यूरोपीय देशों में फेला। सन् 1918 में लेनिन ने रूस के लिए यह आदेश दिया था कि हमें टेलर की नई पद्धति का अध्ययन एंव अध्यापन करना चाहिए, विधिवत अभ्यास करना चाहिए तथा उसे लागू करना चाहिए। जापानी उद्योग ने अपने इकाई लागत उत्पादन को सुधारनें के लिए अपनें विकास के समस्त काल खण्ड में वैज्ञानिक प्रबन्ध की तकनीकों का बडे पैमानें पर प्रयोग किया। बहुत से विकासशील देश वैज्ञानिक प्रबन्ध का प्रयोग करने का प्रयास कर रहे है। टेलर के वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्तों, तकनीकी, एंव प्रयागों ने लोक प्रशासन के चिन्तकों को भी काफी प्रभावित किया। बर्टराम ग्रॉस के अनुसार उनके वैज्ञानिक प्रबन्ध का लोक प्रशासन में बढ़ते सुधार और मितव्ययता आन्दोलन पर गहरा प्रभाव है।

हेनरी फेयोल (Henary Fayol)

फेयोल के प्रमुख प्रकाशन (Leading Publications):

पुस्तक एवं लेख :

1. General and Industrial Management (1916)
2. General Principles of Administration (1908)
3. The Industrialisation of the State (1919)
4. The Administrative Theory in the State (1923)

फेयोल का योगदान (Fayol's Contribution) :

औद्योगिक क्रियाऐं (Industrial Activities) :

फेयोल के अनुसार सभी औद्योगिक संस्थाओं में निम्न छः क्रियाऐ देखने को मिलती है।

(1) **तकनीकी क्रियाऐं (Technical Activities) :** इसमें उत्पादन, निर्माण एंव रूपान्तरण संबधी क्रियाओं को शामिल किया जाता है।

(2) **वाणिज्यिक क्रियाऐं (Commercial Activities) :**इसमें क्रय–विक्रय एंव विनिमय का समावेश किया जाता है।

(3) **वित्तीय क्रियाऐ (Financial Activities) :** इसमें पूँजी का श्रेष्ठतम उपयोग को सम्मलित किया जाता है।

(4) **सुरक्षा क्रियाऐं (Security Activities) :** इनमें जान–माल की सुरक्षा सम्बन्धी क्रियाऐं आती है।

(5) **लेखांकन क्रियाऐं (Accounting Activities):** इनमें हिसाब–किताब रखनें, लागत नियन्त्रण तथा ऑकड़े एकत्रित करनें सम्बन्धी क्रियाऐं आती है।

(6) **प्रबन्धकीय क्रियाऐं (Managerial Activities) :** इनमें नियोजन, संगठन, आदेश, समन्वय एंव नियन्त्रण (प्रबन्ध के तत्व) आदि का समावेश किया जाता है।

हेनरी फेयोल के अनुसार ये क्रियाऐं प्रत्येक आकार के व्यवसाय में पाई जाती है। तथा व्या वहारिक क्षेत्र में यह अनुभव किया कि प्रबन्ध प्रथम पाँच क्रियाओं पर तो ध्यान देते है, किन्तु प्रबन्धकीय संबंधी क्रियाऐं उपेक्षित रह जाती है। फेयोल नें विभिन्न प्रबन्धकों एंव प्रशासकों से प्रबन्धकीय क्रियाओं पर भी ध्यान आकर्षित करनें की आवश्यकता जताई।

प्रबन्धन के तत्व (Elements of management) :

फेयोल ने प्रबन्धकीय क्रियाओं को पाँच तत्वों अथवा कार्यों के रूप में विभाजित किया है। – नियोजन, संगठन, आदेश, समन्वय और नियंत्रण। फेयोल ने प्रशासन को प्रबन्ध से अधिक महत्वपूर्ण माना है। यही कारण है। कि इन तत्वों या कार्यों को प्रशासन के कार्य भी कहा गया है। ये तत्व इस प्रकार है :–

(1) **नियोजन (Planning)** : कार्य करने से पूर्व उसकी तैयारी करना नियोजन कहलाता है। नियोजन में पूर्वानुमान एंव निर्णय को शामिल किया जाता है। इसके अर्न्तगत भविष्य के बारे में पूर्वानुमान लगाया जाता है और कार्य की योजना तैयार की जाती है। कार्य की योजना उद्यम के साधनों, कार्य की प्रकृति एंव व्यवसाय की भावी प्रवृतियों पर निर्भर करती है। एक अच्छी योजना के अन्तर्गत एकता, निरन्तरता, लोचशीलता, और निश्चितता के गुण होने चाहिए। हेनरी फेयोल ने ''आगे देखना'' (Prevoyance) को नियोजन में महत्वपूर्ण स्थान दिया है। क्योंकि इसमें भविष्य का अनुमान लगाकर उसके बारे में

नियोजन तैयार किया जाता है।

(2)संगठन (Organisation) – फेयोल के अनुसार संगठन का तात्पर्य किसी व्यवसाय को संचालन करने के लिए समस्त उपयोगी एंव आवश्यक वस्तुओं जैसे– कच्चा माल, औजार, पूँजी एंव कर्मचारी आदि उपलब्ध कराना है। फेयोल नें संगठन को दो भागों में बाँटा है। : (अ) भौतिक संगठन (ब) मानवीय संगठन। फेयोल ने मानवीय संगठन को ही प्रबन्ध का तत्त्व माना है।

(3) आदेश (Command) : आदेश का तात्पर्य कर्मचारियों द्वारा किये जाने वाले कार्यों की व्यवस्था से लिया है। प्रत्येक प्रबन्धक के लिए आदेश का उद्देश्य अपनें कर्मचारियों के प्रयासों का अधिकतम उपयोग करना है। प्रबन्धकों को अपने संगठन में कार्यरत कर्मचारियों की एकता, शक्ति एंव प्रेरणा कों बनाये रखनें और उनमें संगठन के प्रति विश्वास बनाये रखनें का प्रयास करना चाहिए। हेनरी फेयोल नें कहा कि आदेश की कला प्रबन्ध के व्यक्तिगत गुणों एंव प्रबन्ध के सामान्य सिद्धान्तों के ज्ञान पर निर्भर करता है। प्रशासकों को कर्मचारियों के बारे में सम्पूर्ण जानकारी रखनी चाहिए। वास्तव में फेयोल के आदेश प्रबन्धकीय क्रिया का तत्व आधुनिक निर्देशन के तत्वों का समावेश करता है।

(4)समन्वय (Co-ordination) : फेयोल के अनुसार यह प्रबन्ध का वह कार्य है। जिसके माध्यम से संगठन की विभिन्न क्रियाओं में इस प्रकार से उचित ताल–मेल बैठना कि कार्य सुगमतापुर्वक चलता रहे और किसी भी प्रकार की कोई बाधा उत्पन्न न हो। विभिन्न प्रबन्धकीय कार्यों, उत्पादन, वित्त, विक्रय, उपभोग आदि में समन्वय सही रूप में प्रबन्धन का हृदय (Heart of Management) कहा जाता है। फेयोल लिखते है कि जिन संस्थाओं में समन्वय का अभाव होता है, वहाँ प्रत्येक विभाग को दूसरे के बारे में कोई जानकारी नहीं होती, प्रत्येक अपनें हितों की चिन्ता करता है, उनके मध्य संचार एंव सहयोग नहीं होता। वहाँ सामान्य हित, पहलपन, संगठन निष्ठा का पूर्णतः अभाव होता है। फेयोल ने समन्वय स्थापित करनें के लिए दो उपाय बताये थे :

(अ) विभागाध्यक्षों की साप्ताहिक सभाएँ एंव
(ब) सम्पर्क अधिकारियों की नियुक्ति

(5)नियंत्रण(Control) – नियंत्रण का अर्थ इस बात का मूल्यांकन करने से है। कि संगठन के सम्पुर्ण कार्य स्वीकृत की गई योजनाओं, दिए गये आदेशों तथा निर्धारित नियमों के अनुसार हो रहे है अथवा नहीं। नियन्त्रण का उद्देश्य कार्य की दुर्बलताओं व त्रुटियों को सामनें लानें से है। जिससे समय रहते हुए सुधार किया जा सके एंव भविष्य में उनकी पुनरावृत्ति रोकी जा सके। नियंत्रण का क्षेत्र व्यापक है। इसमें प्रत्येक वस्तु, व्यक्ति एंव क्रिया को शामिल किया जाता है। एक प्रभावी नियंत्रण में दो बातों पर अधिक जोर दिया जाता है। प्रथम, नियंत्रण सम्बन्धी कार्य उचित समय पर किया जाना चाहिए एंव द्वितीय, नियंत्रण उचित दण्ड व्यवस्था के आधार पर किया जाना चाहिए।

प्रबन्ध के सिद्धान्त
(Principles of Management) :

प्रत्येक संगठन की सुदृढ़ता व कुशल संचालन के लिए कुछ सामान्य सिद्धान्तों, नियमों व कानूनों की आवश्यकता होती है। फेयोल ने प्रबन्ध के कुछ सामान्य सिद्धान्तों का निर्माण किया था। उनका मत था कि प्रबन्धकीय कार्य का सम्बन्ध कर्मचारियों से होता है। अतः उनसे व्यवहार करने में लोचपूर्ण एंव समायोजन योग्य सिद्धान्तों का प्रयोग किया जाता है। इन सिद्धान्तों को लागू करने में प्रबन्धकों कों अत्यन्त विवेक, कौशल व अनुभव की आवश्यकता होती है। प्रशासन अथवा प्रबन्ध के फेयोल द्वारा प्रतिपादित चौदह (14) सामान्य सिद्धान्त प्रबन्ध जगत को महान देन है। इनका संक्षिप्त विवरण निम्न प्रकार है :

(1) कार्य का विभाजन (Division of work) :

कार्य का विभाजन का तात्पर्य है कि सम्पूर्ण कार्य को कुछ भागों में बाँट कर प्रत्येक भाग के कार्यों को पृथक–पृथक व्यक्ति द्वारा किया जाये। इसका उद्देश्य अधिक व श्रेष्ठ कार्य करना है। कार्य विभाजन, विशिष्टीकरण एंव प्रमाणीकरण की प्रक्रिया है। जिसके द्वारा कर्मचारियों को सीमित कार्य सौंपकर उनकी योग्यता का सदुपयोग किया जा सकता है, तथा संगठन के उत्पादन में वृद्धि की जा सकती है। प्रत्येक मानव समाज में जहाँ व्यक्ति समूह में कार्य करता है। चाहें वह एक कारखाना हों, घर हो या सरकारी कार्यालय, कार्य विभाजन ही प्रबन्धकीय कुशलता की कुंजी है। फेयोल ने इस सिद्धान्त को प्रबन्धकीय एंव तकनीकी सभी कार्यों में लागू करने का प्रस्ताव दिया है।

(2) अधिकार एंव उत्तरदायित्व (Authority and Responsibility)

सत्ता और उत्तरदायित्वों में समानता होनी चाहिए। किसी निर्धारित कर्तव्य को पूरा करने के लिए उत्तरदायी अधिकारी या कर्मचारी को उस कार्य के अनुरूप पर्याप्त अधिकार भी मिलने चाहिए। सत्ता एंव उत्तरदायित्व में घनिष्ठ सम्बन्ध है। वे एक–दूसरे के पूरक है। वस्तुतः सत्ता किसी उत्तरदायित्व को पूरा करनें का ही माध्यम है। फेयोल के अनुसार, ''सत्ता आदेश देने का अधिकार तथा उसे पालन करवाने की शक्ति है।''

(3) अनुशासन (Discipline) :

संगठन के सुगमतापूर्वक संचालन के लिए अनुशासन अनिवार्य है, और बिना अनुशासन उद्यम खुशहाल नहीं हो सकता। फेयोल के अनुसार अनुशासन का अभिप्राय समझोतों में आस्था प्रकट करना है। जिससे आज्ञाओं का पालन किया जा सके और व्यक्ति अपनी योग्यता एंव क्षमता के अनुसार कार्य कर सके। किसी संगठन में अनुशासन उसके प्रबन्धक के व्यक्तित्व पर निर्भर करता है। एक अच्छे अनुशासन हेतु एक सफल नेतृत्व की आवश्यकता है तथा यह संगठन व कर्मचारियों के आपसी सम्बन्धों को प्रदर्शित करता है। फेयोल ने संगठन में अनुशासन बनाये रखनें के लिए प्रबन्धकों के लिए तीन उपाय बताये है :

(क) संगठन के सभी स्तरों पर अच्छे पर्यवेक्षकों की नियुक्ति की जाये।
(ख) संगठन में समझौते स्पष्ट एंव उचित होने चाहिए।
(ग) दण्ड–विधान को दृढतापूर्वक एंव विवेक के साथ लागू करने का प्रावधान होना चाहिए।

(4) आदेश की एकता (Unity of Command) :

आदेश की एकता का अर्थ संगठन में एक कर्मचारी अपने से केवल एक उच्च अधिकारी के आदेश प्राप्त करे तथा उसके प्रति उत्तरदायी रहे। हेनरी फेयोल ने इस सिद्धान्त की पालना के लिए सबसे अधिक बल देते हुए कहा है कि ''आदेश की एकता सिद्धान्त का उल्लघंन किया जाता है, तो सत्ता निर्बल हो जाती है अनुशासन खतरे में पड़ जाता है व्यवस्था भंग हो जाती है और स्थायित्व संकट में पड़ जाता है। ''वस्तुतः संगठन में कार्यरत कर्मचारी दोहरे आदेशों के अधीन नही रह सकता।

(5) निर्देश की एकता (Unity of Direction) :

निर्देश की एकता का सिद्धान्त आदेश की एकता से भिन्न है। निर्देश की एकता का अर्थ फेयोल के अनुसार इस बात से है कि समान उद्देश्यों वाली क्रियाओं का संचालन एक ही व्यक्ति द्वारा किया जाना चाहिए। और कार्य की एक ही योजना होनी चाहिए। अर्थात् ''एक व्यक्ति व एक योजना'' (One Head One Plan)। एक ही उद्देश्य वाली क्रियाओं कों सम्पन्न करनें का कार्य जब एक से अधिक व्यक्तियों को सौप दिया जाये तो उनके बीच समन्वय की समस्या आती है और उसके क्रियान्वयन में बाधा पैदा होती है। फेयोल का यह स्पष्ट मानना था कि निर्देशों की एकरूपता समूचें निगम शरीर से सम्बन्धित होती है ।

(6) व्यक्तिगत हित की तुलना में सामान्य हित को महत्व : (Subordination of Individual Interests to General Interests)

किसी भी संगठन में सामान्य हितों एवं व्यक्तिगत हितों में संघर्ष नहीं होना चाहिए। यह सर्वोच्च प्रशासकों एंव प्रबन्धकों का दायित्व है कि वे व्यक्तिगत हितों को त्याग कर संगठन के सामान्य हितों की ओर सभी कर्मचारियों का ध्यान आकर्षित करें। संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करना ही कर्मचारियों का ध्येय होना चाहिए।

(7) पारिश्रमिक (Remuneration) :

पारिश्रमिक एक कर्मचारी की दी गई सेवाओं की कीमत है। प्रतिफल उचित न्याय संगत होना चाहिए और कर्मचारी और मालिक दोनों के लिए संतोषजनक होना चाहिए। इससे उत्पादकता में वृद्धि होती है।

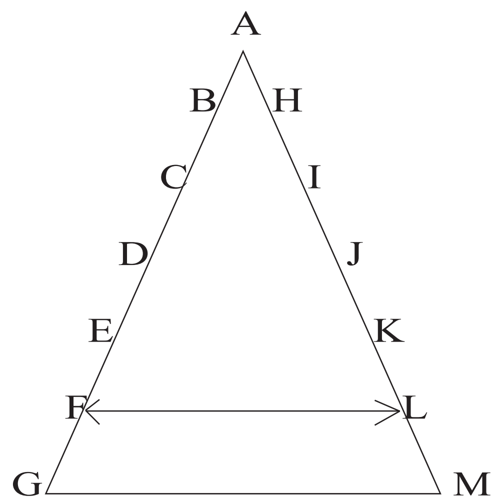
(8) केन्द्रीकरण (Centralisation) :

फेयोल के अनुसार वह कार्य जिसमें अधीनस्थों की भूमिका का अधिक महत्व होता है। विकेन्द्रीकरण कहलाता है। तथा जिस कार्य में अधीनस्थों का महत्व कम होता है, केन्द्रीकरण कहलाता है। उन्होनें केन्द्रीकरण के सिद्धान्तों पर जोर देते हुए कहा है कि किसी संगठन में अधिकारों का किस सीमा तक केन्द्रीकरण तथा किस सीमा तक विकेन्द्रीकरण किया जाये, यह अलग–अलग संगठनों की प्रकृति एंव आकार पर निर्भर करतें है। एक बड़े उद्योग में अधिकारों का केन्द्रीकरण अधिक नहीं होता बल्कि वहाँ उच्चस्तरीय प्रबन्ध से मध्यम व निम्नस्तरीय प्रबन्धकों तक अधिकारों का विकेन्द्रीकरण होगा। इसके विपरीत एक छोटे संगठन में अधिकार सत्ता का केन्द्रीयकरण बडे पैमाने पर मिलेगा।

(9) स्केलर शृंखला (Scaler Chain) :

यह पदक्रम के सिद्धान्त पर आधारित है। फेयोल के अनुसार संगठन में उच्च पद से लेकर निम्न पद तक फैली हुई अधिकारियों व कर्मचारियों के पदों की शृंखला पदसोपान कहलाती है। स्केलर शृखला संगठन में शीर्षस्थ अधिकारी से निम्नतम कर्मचारी तक सम्बन्धों में वरिष्ठ और अधीनस्थ की रेखा कर संगठन को विभिन्न स्तरों मे समन्वय स्थापित करता है। इस शृंला के माध्यम से आदेश की एकता, नेतृत्व का विकास, उचित मार्ग द्वारा कार्य, स्पष्ट उत्तरदायित्व, कार्यों का निर्धारण, उचित समन्वय प्रत्यायोजन संगठन में सूचना माध्यम का कार्य आदि आसान हो जाते है। स्केलर शृंखला का सबसे बडा दोष कार्य में विलम्ब या लालफीताशाही है। फेयोल ने इस दोष को दूर करने के लिए गैंग–प्लांक (Gang Plank) का सुझाव दिया। जिसके तहत पुल व्यवस्था के माध्यम से स्केलर शृंखला के दोषों को दूर करने का प्रयास किया है। वस्तुतः यह समन्वय की एक व्यवस्था है। जिसके द्वारा एक विभाग या उप विभाग का कर्मचारी सीधे–सीधे भी दूसरे उप विभाग या विभाग के कर्मचारी से सर्म्पक स्थापित कर सकता है।

फेयोल का गैंग प्लांक (Gang Plank)



प्रस्तुत चित्र के अनुसार F अगर L से सर्म्पक स्थापित करना चाहता है तो उसे स्केलर शृंखला के अनुसार E D C B A H I J K से होकर सम्पर्क स्थापित करना होगा। इस सम्पर्क को आसान बनाने के लिए फेयोल कहतें है कि समान स्तर पर F और L को गैंग प्लांक बनाकर सीधे सम्पर्क स्थापित कर लेना चाहिए, लेकिन इस सर्म्पक को ऊपर के अधिकारियों, यहॉ पर E और K से स्वीकृति प्राप्त होनी चाहिए। इस प्रकार गैंग प्लांक से स्केलर–शृंखला को बिना तोड़े शीघ्र कार्य करना संभव हो जाता है।

(10) व्यवस्था (Order) :

फेयोल के अनुसार व्यवस्था का तात्पर्य है कि प्रत्येक वस्तु एवं व्यक्ति के लिए उचित स्थान होना चाहिए और प्रत्येक स्थान के लिए एक उचित वस्तु और एक उपयुक्त व्यक्ति होना

चाहिए। अतः व्यक्तियों एंव वस्तुओं को उचित स्थान प्रदान किया जाना चाहिए। फेयोल के मत में व्यवस्था का सिद्धांत मनुष्यों और वस्तुओं दोनों पर लागू होता है। व्यवस्था दो प्रकार की हो सकती है। पहली, भौतिक व्यवस्था के अन्तर्गत प्रत्येक वस्तु का एक निर्धारित स्थान होता है और प्रत्येक वस्तु अपने निर्धारित स्थान पर होती है। दूसरी, सामाजिक व्यवस्था से आशय है सही जगह पर सही आदमी का होना। संगठन में कम लागत पर अधिकतम उत्पादन करने हेतु उचित वस्तु व व्यक्ति का होना आवश्यक है। इसके लिए प्रबन्धकीय क्रियाओं के दो पहलुओं, अच्छा संगठन एंव अच्छा चयन का होना परमावश्यक है।

(11) समता (Equity) :

फेयोल सुझाव देते है कि प्रबन्धकों को संगठन के प्रत्येक स्तर पर समानता की भावना का विकास करना चाहिए। संगठन का प्रत्येक कार्मिक दया, न्याय और पक्षपात रहित व्यवहार की आकांक्षा रखता है। सभी के प्रति समान व्यवहार किया जाना चाहिए, ताकि कार्मिकों को कभी इस बात की चिन्ता नहीं हो कि उनके प्रति पक्षपातपूर्ण कार्यवाही की जा रही है। इसके लागू करने हेतु प्रबन्धकों में अच्छा विवेक, अनुभव एंव अच्छा स्वभाव होना आवश्यक है।

(12) कार्मिकों के कार्यकाल का स्थायित्व (Stability of Tenure of Personnel) :

किसी भी संगठन में कार्यरत कार्मिकों को अपने कार्य व पद की सुरक्षा होनी चाहिए। यदि उन्हें यह पता है कि जो कार्य या पद उन्हें दिया गया है, वह भविष्य में भी बना रहेगा, इसमें काई परिर्वतन नहीं किया जायेगा। इससे कर्मचारी संगठन में पूरी रूचि एंव लगन के साथ कार्य करेगें। फेयोल ने कहा कि एक सामान्य प्रबन्धक जो लम्बे समय तक संगठन में रूका रहता है तो उन प्रतिभा सम्पन्न प्रबन्धकों से श्रेष्ठ है, जो संगठन में केवल आते–जाते रहते है।

(13) पहल (Initiation) :

यह सिद्धान्त इस मान्यता पर आधारित है कि प्रत्येक व्यक्ति में सोचने–विचारने की शक्ति होती है। किसी भी योजना को तैयार करने एवं उसको लागू करने में कर्मचारियों को छूट होनी चाहिए। इससे कर्मचारियों में उत्साह एवं शक्ति में वृद्धि होती है। अतः फेयोल के अनुसार प्रबन्धकों को चाहिए कि वह कर्मचारियों में पहल करने की भावना उत्पन्न करने का काम करें।

(14) सहयोग की भावना (Esprit De Corps):

इसका तात्पर्य है कि संगठन के कर्मचारियों के बीच सामंजस्य और एकता। यह संगठन की शक्ति का महत्वपूर्ण स्रोत है। प्रबन्धकों को अपने अधीनस्थ कर्मचारियों का सहयोग प्राप्त करना चाहिए, और सभी को एक साथ लेकर एक टीम के रूप में कार्य करना चाहिए। सहयोग की भावना उत्पन्न करने हेतु संदेशवाहन के महत्व पर जोर दिया गया है। यदि श्रमिकों में एकता नहीं है तो यह संगठन के हितों के लिए घातक सिद्ध होगा। पूर्ण सहयोग की प्राप्ति हेतु एक ओर आदेशों में एकरूपता रखनी होगी तथा दूसरी ओर ''फूट डालो और राज्य करो'' की भावनाओं का परित्याग किया जाना चाहिए।

प्रबन्धकों के गुण (Managerial Qualities) :

प्रत्येक कार्य निष्पादन में विशेष योग्यता एंव गुणों की आवश्यकता होती है। हेनरी फेयोल ने प्रबन्धकों में विभिन्न आवश्यक गुणों पर जोर दिया है, जो इस प्रकार है :

(1) शारीरिक गुण – स्वास्थ्य, शक्ति, दक्षता
(2) मानसिक गुण – समझने और सीखने की योग्यता, निर्णय मानसिक शक्ति, अनुकूलनशीलता,
(3) नैतिक गुण – पहलपन, स्वामी भक्ति, कौशल, ऊर्जा, दृढता, दायित्व स्वीकार करने की इच्छा, गौरव
(4) सामान्य शिक्षा – विभिन्न विषयों की सामान्य जानकारी
(5) विशेष – इसमें प्रबन्धक का उस कार्य के बारे में विशिष्ट ज्ञान शामिल है जो कि उसे सौंपा जाता है, चाहे यह किसी भी प्रकृति का क्यों न हो।
(6) अनुभव – कार्य करने से पैदा होने वाला ज्ञान अनुभव में शामिल है।

आलोचना (Criticism) : आधुनिक सार्वभैमिक प्रबन्धकीय सिद्धान्तों एंव प्रबन्धकीय पथ के जनक हेनरी फेयोल के विचार आज भी पूर्णतया प्रासंगिक तथा उपयोगी है, लेकिन उनकी कई स्तरों पर आलोचना भी की गई है। फेयोल के प्रमुख आलोचक पीटर ड्रकर का मानना है कि वे संगठनात्मक ढांचे के सिद्धान्तों में कुछ बेहद गम्भीर किस्म की गलतियाँ की है। जैसे एक सक्रिय गतिविधि पर आदर्श और सार्वभौमिकता जैसे यांत्रिक मॉडलो का बोझ लाद दिया है, तथा उनके चौदह सिद्धान्त एक–दूसरे को दुहराते है। फेयोल के सिद्धान्तों में मानव सम्बन्धों की उपेक्षा होती है।

फेयोल का मूल्यांकन (Evaluation of Fayol):

फेयोल पहले विचारक थे जिन्होनें प्रबन्ध के सिद्धान्तों, कार्यों व प्रक्रिया को सार्वभौमिक माना, जिनका उपयोग समस्त प्रकार के संगठनों में किया जा सकता है। फेयोल नें प्रबन्ध को ज्ञान की एक पृथक शाखा एवं कौशल के रूप में स्थापित करने का प्रयास किया। वे लोक प्रशासन और निजी प्रशासन के अन्तर को दरकिनार करते हुऐ कहते है कि संगठन की प्रबन्धकीय गतिविधियाँ दोनों ही क्षेत्रों में समान रूप से लागू की जा सकती है। औद्योगिक क्रियाओं का वर्गीकरण करते हुऐ फेयोल छः तरह की क्रियाओं का उल्लेख करते है। तकनीकी, वाणिज्यिक, वित्तीय, सुरक्षात्मक, लेखांकन एंव प्रबन्धकीय क्रियाऐं।

प्रबन्धकों का मार्गदर्शन करने के लिए फेयोल ने 14 सिद्धान्तों का निर्माण किया। ये सिद्धान्त सार्वभौमिक रूप से उपयोगी रहे हैं और समय की कसौटी पर खरे उतरे है। उनके सिद्धान्त जैसे आदेश की एकता, निर्देश की एकता, सत्ता एंव उत्तरदायित्व एंव पारिश्रमिक आदि। वर्तमान में भी योजनाऐं बनानें और कम्पनियों की सांगठिक संरचना के विकास में सहायक है। फेयोल के मत में एक प्रबन्धक में कतिपय गुण या योग्यता होनी चाहिए – शारीरिक, मानसिक, नैतिक, सामान्य शिक्षा, विशिष्ट ज्ञान एंव अनुभव तथा फेयोल प्रबन्धकीय प्रशिक्षण की वकालत करतें है।

फेयोल के सिद्धान्त लोक प्रशासन के क्षेत्र में ही नही बल्कि एक व्यक्ति के जीवन के अनेंक पक्षों में महत्वपूर्ण भूमिका का निर्वाह कर सकतें है। इनके नियोजन, समन्वय, नियंत्रण, अनुशासन, समानता, पहलपन, एकत्व की भावना जैसे सिद्धान्तों का अगर आप अपनें व्यावहारिक जीवन में उतारनें का प्रयास करे तो आप स्वयं अनुभव कर पायेंगें कि आपके जीवन में कितनें परिवर्तन आ गये है। इनके सिद्धान्त अनेंक क्षेत्रों, संस्थाओं, समाज एंव राष्ट्र में एकता के सूत्रों को मजबूती प्रदान करनें वालें है। निःसन्देह प्रशासन पर फेयोल के विचार काफी मौलिक और पथ– प्रर्दशक मानें जातें है।

निष्कर्ष (Conclusion) :

टेलर एवं हेनरी फेयोल ने प्रबन्ध जगत में महत्वपूर्ण योगदान दिया है। जिसको प्रबन्ध जगत कभी नहीं भूल सकता। टेलर ने प्रबन्ध विचारधारा को वैज्ञानिक प्रबन्ध तथा हेनरी फेयोल सार्वभौमिक प्रबन्धकीय सिद्धान्त दिये है। उर्विक ने टेलर एंव हेनरी फेयोल के योगदान के बारे में कहा है कि टेलर तथा हेनरी फेयोल दोनों के ही कार्य एक–दूसरे के पूरक थे। इन दोनों ने ही यह अनुभव किया की प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर कर्मचारियों तथा उनके प्रबन्ध की समस्या औद्योगिक सफलता की कुंजी है। दोनो ने ही इस समस्या के समाधान के लिए वैज्ञानिक तरीकों का प्रयोग किया। यद्यपि टेलर ने मुख्यतः औद्योगिक प्रबन्ध के क्रम में नीचे से ऊपर की ओर क्रियात्मक स्तर पर कार्य किया तथा फेयोल ने सामान्य प्रबन्धक के पद पर ध्यान केन्द्रित करके ऊपर से नीचे की ओर कार्य पर जोर दिया। यद्यपि यह अन्तर उनके बहुत भिन्न व्यवसाय क्रमों का प्रतिबिम्ब मात्र था। इसी प्रकार क्लाड एस. जार्ज के शब्दों में ''दोनों महान थे, दोनों अगुआ थे। आधुनिक प्रबन्ध चिन्तन दोनो के प्रति ऋणी रहेगा।''

महत्वपूर्ण बिन्दु :

1. वैज्ञानिक प्रबन्ध आन्दोलन को द्वितीय औद्योगिक क्रान्ति के नाम से जाना जाता है। इसके जन्मदाता एंव प्रवर्तक फ्रेडरिक विंसलो टेलर थे। टेलर की प्रसिद्ध पुस्तक वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्त (The Principle of the Scientific Management,) 1911 में प्रकाशित हुई।
2. वैज्ञानिक प्रबन्ध, प्रबन्ध समस्याओं के हल का वैज्ञानिक दृष्टिकोण है जो कि वैज्ञानिक अनुसंधान, विश्लेषण, नियम, सिद्धान्तों एंव परिणामों पर आधरित है। इसका प्रमुख उद्देश्य न्यूनतम लागत पर अधिकतम लाभों को प्राप्त करना होता है।
3. वैज्ञानिक प्रबंध शब्द का सबसे पहले प्रयोग सन् 1910 में लुई डी. ब्रेण्डीज़ ने किया था।
4. टेलर ने वैज्ञानिक प्रबन्ध के पांच सिद्धान्त बताये : विज्ञान का विकास, संघर्ष के स्थान पर मैत्री, व्यक्तिवाद के स्थान पर सहकारिता, सीमित उत्पादन के स्थान पर अधिकतम उत्पादन एवं प्रत्येक व्यक्ति का अधिकतम विकास।
5. मानसिक क्रान्ति को वैज्ञानिक प्रबन्ध की आत्मा व सार कहा जाता है जो टेलर के मौलिक विचार थे। यही वह दिशा है जो श्रमिक व प्रबन्ध दोनों पक्षों के मानसिक प्रवृत्तियों में पूर्ण परिर्वतन, संघर्ष के स्थान पर शान्ति भाईचारे व सहयोग पैदा करता है जिस से दोनो पक्षों के लाभ में बढ़ोतरी होती है।
6. मानकीकरण (प्रमापीकरण) प्रत्यके कार्य के प्रमाप निर्धारित कर दिए जाने तथा यन्त्रों और सामग्री का वैज्ञानिक आधार पर चयन से न्यूनतम लागत पर अधिकतम उत्पादन सम्भव है।
7. टेलर के प्रमुख सहयोगी हेनरी गेन्ट, फ्रेन्क एंव लिलियन गिलब्रेथ थे।
8. टेलर के प्रमुख आलोचक– प्रॉ0 राबॅर्ट हॉक्सी, सैम लेविसोम, ओलिवर शैल्डन, मैरी पार्कर फोलेट, एल्टन मेयो एंव पीटर ड्रकर आदि है।
9. हेनरी फेयोल ने ओद्योगिक संस्थानों की समस्त गतिविधियों को छः भागों में विभाजित किया है जो इस प्रकार है– तकनीकी, वाणिज्यक, वित्तीय, सुरक्षा, लेखांकन एंव प्रबन्धकीय गतिविधियॉ।
10. फेयोल ने प्रबन्धकीय गतिविधि के पॉच तत्व बतलाये है : योजना, संगठन, आदेश, समन्वय एंव नियन्त्रण।
11. फेयोल ने सगंठन के चौदह सिद्धान्तों का विश्लेषण किया है जैसेः कार्य विभाजन, अधिकार और उत्तरदायित्व, अनुशासन, आदेश की एकता, निर्देश की एकता, व्यक्तिगत हित की तुलना में सामान्य हित को महत्व, पारिश्रमिक, केन्द्रीकरण, स्केलर शृंखला, व्यवस्था, समता, कार्मिकों के कार्यकाल का स्थायित्व, पहल एंव सहयोग की भावना।
12. फेयोल प्रबन्धकों के छः गुण बतलाये है– शारीरिक, मानसिक, नैतिक, सामान्य शिक्षा, विशेष ज्ञान एंव अनुभव।
13. हेनरी फेयोल आदेश की एकता के सिद्धान्त का प्रबल समर्थक था उन्होनें इस सिद्धान्त के बारे में कहा कि आदेश की एकता सिद्धान्त की अवेहलना केवल दण्ड के न होने पर ही की जा सकती है।

अभ्यासार्थ प्रश्न :

बहुचयनात्मक प्रश्न :

1. वैज्ञानिक प्रबन्ध की अवधारणा का सर्वप्रथम प्रयोग किसनें किया ?
(अ) टेलर (ब) लुई ब्रेण्डिज
(स) वेबर (द) विलोबी ( )

2 वैज्ञानिक प्रबन्ध की विचारधारा आधारित है।
(अ) प्रबन्ध परम्पराओं पर (ब) अनुमानों पर
(स) भूल व सुधार पर (द) वैज्ञानिक प्रविधियों पर ( )

3 निम्न में से किसे ''वैज्ञानिक प्रबन्ध'' का जनक कहा जाता है?
(अ) एल्टन मेयो (ब) लूथर गुलिक
(स) टेलर (द) फेयोल ( )

4. हेनरी फेयोल नें संगठन के कितनें सिद्धान्त बताये है ?
(अ) 14 (ब) 10 (स) 6 (द) 5 ( )

5. गैंक प्लांक विधि किससे सम्बन्धित है ?
(अ) कार्य विभाजन (ब) पर्यवेक्षण
(स) आदेश की एकता (द) पदसोपान ( )

6.गैंक प्लांक क्या है ?
(अ) उच्चस्तरीय अधिकारी से सीधे सम्पर्क करना
(ब) सभी पदों का एकीकरण कर देना
(स) समस्तरीय पदों में प्रत्यक्ष संचार हेतु पुल बनाना
(द) उपर्युक्त सभी ( )

7. ''सामान्य और औद्योगिक प्रबन्ध'' पुस्तक के लेखक कौन है?
(अ) टेलर (ब) उर्विक
(स) फेयोल (द) गुलिक ( )

अतिलघूत्तरात्मक प्रश्न :

1. वैज्ञानिक प्रबन्ध विचारधारा क्या है ?
2. वैज्ञानिक प्रबन्ध की दो प्रमुख विशेषताऐं बताइये ?
3. वैज्ञानिक प्रबन्ध के दो उद्देश्य बताइये ?
4. हेनरी फेयोल द्वारा लिखित प्रमुख पुस्तक का नाम बताइये ?
5. अपवाद का सिद्धान्त क्या है ?
6. विभेदात्मक मजदूरी दर प्रणाली क्या है ?
7. वैज्ञानिक प्रबन्ध के दो लाभ बताइये ?

लघूत्तरात्मक प्रश्न :

1. वैज्ञानिक प्रबन्ध के प्रमुख उद्देश्य क्या थे ?
2. टेलर नें वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्तों की कौन सी तीन मान्यताऐं बताई है ?
3. मानसिक क्रान्ति वैज्ञानिक प्रबन्ध की आत्मा है, स्पष्ट कीजिए।
4. टेलर के कार्यात्मक फौरमैनशिप की व्याख्या कीजिए?
5. वैज्ञानिक प्रबन्ध के प्रमुख लाभों को अंकित कीजिए ?
6. हेनरी फेयोल नें औद्योगिक संस्थानों की कितनी गतिविधियां बताई है ? इन गतिविधियों का उल्लेख कीजिए ?
7. हेनरी फेयोल एंव टेलर में कोई तीन समानताऐं बताइये?

निबन्धात्मक प्रश्न :

1. टेलर के वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्तों की संक्षिप्त विवेचना कीजिए?
2. हेनरी फेयोल के प्रबन्धकीय योगदान का संक्षेप में वर्णन कीजिए ?
3. टेलर के कार्यों की आलोचनात्मक व्याख्या कीजिए ? आपके विचार से टेलर कहां तक सही थे ?

उत्तरमाला :

1. (ब) 2. (द) 3. (स)
4. (ब) 5. (द) 6. (स)
7. (स)