P.G. Semester 1st Dr. Deepika Taterway
C.C.3 –Concept of Management Assistant Professor , Guest Faculty
Unit 1. Management as a system Home Science Dept. ,M.M.C , P.U., Patna

1. Controlling, 2. Evaluation

नियंत्रण

Controlling

प्रबंध प्रक्रिया का तीसरा महत्वपूर्ण चरण नियंत्रण है। कार्य प्रबंध प्रक्रिया को नियंत्रण कहते हैं अर्थात नियंत्रण वह प्रक्रिया है जो योजना को क्रियान्वित करती है और संगठन को गति प्रदान करती है।

डेल हेनिंग के शब्दों में“नियंत्रण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा कार्यों को योजना के अनुरूप निष्पादित किया जाता है।“

नियंत्रण शब्द के अनेक अर्थ हैं। परंतु व्यवस्था में इसका आशय यह पता लगाना है कि समस्त कार्य का निष्पादन पूर्व निश्चित योजना , निर्देशों, उद्देश्यों एवं सिद्धांतों के अनुरूप हो रहा है अथवा नहीं। यदि नहीं तो क्यों क्या इसके कारण हैं ? इसके लिए कौन उत्तरदाई है ? और उसे सुधारने के लिए क्या उपाय किया जाना चाहिए? दूसरे शब्दों में पारिवारिक उद्देश्य लक्ष्यों की पूर्ति के लिए अपनाई गई योजनाएं नियमित रूप से चल रही है या नहीं यह जानने के लिए एवं कार्य के क्रियान्वयन की जांच पड़ताल करने एवं उसमें आवश्यक सुधार करने को ही नियंत्रण कहते हैं।

विभिन्न विद्वानों ने नियंत्रण कीअलग-अलग परिभाषाएं दी है। कुछ परिभाषाएं निम्नानुसार है –

हेनरी फयोल के अनुसार -नियंत्रण से आशय यह जांच करने से है कि क्या प्रत्येक कार्य स्वीकृत योजनाओं दिए गए निर्देशों तथा आधारित निर्धारित नियमों के अनुसार हो रहा हैया नहीं। इसका उद्देश्य कार्य की दुर्बलता एवं त्रुटियों का पता लगाना है जिन्हें समय रहते सुधारा जा सके व भविष्य में उसकी पुनरावृत्ति को रोका जा सके।

Nickel andDorsey के अनुसार–"यह एक ऐसे यंत्र के समान है जो कि योजना को इच्छित परिणाम और तक पहुंचाने हेतु दिशा प्रदान करती है।"

जॉर्ज आरटैरीके अनुसार– "नियंत्रण का अर्थ यहनिर्धारित करना है कि क्या किया जा रहा है अर्थात कार्यों का मूल्यांकन करना और आवश्यकता महसूस किए जाने पर उनमें सुधार संबंधी कार्यवाही करना है ताकि योजना अनुसार कार्यों का निष्पादन हो सके।"

मेरी कुशिंगनाइल्सके शब्दों में–"नियंत्रण नियोजन का पक्ष एवं प्रतिरूप होता है जहां नियोजन मार्ग निर्धारित करता है वहां नियंत्रण उस मार्ग से विचलन पर नजर रखता है तथा पूर्व निश्चित अथवा उचित 9रीति से परिवर्तित मार्ग पर वापस आने की क्रिया का शुभारंभ करता है।

उपरोक्त परिभाषा के आधार पर यह कहा जा सकता है कि "पूर्व निर्धारित लक्ष्यों और उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए जो कार्य योजना अनुसार किया जा रहा है सही तरीके से सही समय पर हो रहा है अथवा नहीं। यदि नहीं तो क्यों क्या बात है आ रही है क्या त्रुटियां या कमियां रह गई थी उन सभी कमियों या बाधाओं को यथासंभव दूर कर कार्य को पुनः शुरू करने से है जिसे नियंत्रण कहते हैं।"

“नियंत्रण द्‌वारा प्रत्येक नियोजन करता योजना की प्रत्येक सूचना रखता है पूर्व निश्चित कार्यक्रम से चालू योजना के कार्यक्रमों की तुलना करता है विद्‌वानों का परीक्षण करता है और आवश्यक परिवर्तन द्‌वारा उसे सुचारु रुप से चलाता है। इसका अर्थ यह कदापि नहीं समझा जाए कि दूसरों पर हावी होना नियंत्रण है।“

नियंत्रण के चरण

Steps in Controlling

नियंत्रण के मुख्य तीन चरण हैं-

1. क्रियान्वयन को शक्ति प्रदान करना (Eneragizing the Implementation)
2. जांच निरीक्षण करना (Checking)
3. समायोजित करना (Adjusting)

1. क्रियान्वयन को शक्ति प्रदान करना- योजना बनाने के बाद उन्हें क्रियान्वित करने निरंतरता एवं गतिमान बनाए रखना नियंत्रण का एक महत्वपूर्ण कदम है। जिस लक्ष्य की प्राप्ति हेतु व्यक्ति कार्य कर रहा है उस लक्ष्य की प्राप्ति में व्यक्ति परिस्थिति समय के सफल एवं निर्बल पक्ष की अमूल्य भूमिका होती है । यदि व्यक्ति का कार्य करने का ढंग अनुचित है , सोच समझ में कमी है , आत्म बल व आत्मविश्वास में कमी है तब तक सफलता भी कोसों दूर चली जाती है इसलिए योजना को सफल बनाने के लिए कार्यकर्ताओं कर्मचारियों परिवार के सदस्यों को प्रेरणा दी जानी चाहिए। उन्हें प्रोत्साहित किया जाना चाहिए

उनमें उत्साह लग्न एवं कर्तव्य निष्ठा की भावना पैदा करनी चाहिए जिससे कार्य सर्वोत्तम ढंग से हो सके

2. जांच करना- नियंत्रण का दूसरा महत्वपूर्ण कदम जांच करना है। कार योजना अनुसार हो इसके लिए प्रगति का निरीक्षण करना जरूरी है ताकि सारे कार्य समय से पूरे हो जाए। जैसे वस्त्र उत्पादक रेशों की जांच के लिए विभिन्न प्रकार के रसायन माइक्रोस्कोप आदि की आवश्यकता होती है। खाद्य वस्तुओं में मिलावट को जानने के लिए कई रसायनों की आवश्यकता होती है। औद्योगिक स्तर पर नियंत्रण के इस कदम को काफी महत्वपूर्ण स्थान है।

जांच करने के मुख्य दो सिद्धांत हैं–

- मार्गदर्शन इसमें व्यक्तियों के गुणों रूचि युवा कार्यकर्ताओं के आधार पर उन्हें धीरे-धीरे कार्य के विषय में ज्ञान कराया जाता है। क्योंकि“Learning makes a Man Perfect".

- निर्देशन परिवार के सदस्यों कर्मचारियों को कार्य करने हेतु सभी प्रकार के आवश्यक निर्देश पहलेही दे दिए जाते हैं इसमें कार्य का स्तर एवं गुण महत्वपूर्ण होते हैं साथ ही कार्य के सुखद परिणाम की आशा रहती है।

3. समायोजन- समायोजन नियंत्रण का तीसरा एवं सबसे महत्वपूर्ण कदम है। योजना को क्रियान्वित करने के उपरांत कभी-कभी

हमारे सामने ऐसे विकट परिस्थितियों उत्पन्न हो जाती हैं जिसके कारण हमें अपने निर्णय बदलने पड़ते हैं कार्यों की सफलता के लिए समय शक्ति एवं धन इन तीनों में ही समायोजन करना पड़ता है।

मूल्यांकन

Evaluation

प्रबंध प्रक्रिया का चौथा महत्वपूर्ण कदम है जो प्रक्रिया को पुनः प्रारंभिक चरण अर्थात नियोजन की ओर ले जाता है। व्यवस्थापन में इसका उपयोग नियंत्रण की अपेक्षा अधिक परंतु योजना की अपेक्षा कम उपयोग में लाया जाता है। लक्ष्य प्राप्ति के लिए हम जो भी कार्य करते हैं उसमें कितनी सफलता मिली है , कार्य विधिवत किया गया है अथवा दोषपूर्ण ढंग से हुआ है, कार्य करने में क्या कमियां रह गई थी जिसके कारण कार्य बेहतर ढंग से संपन्न नहीं हो सका अथवा इससे भी अच्छा हो सकता था । इन सब के बारे में जानकारी प्राप्त करना ही मूल्यांकन कहलाता है।

विभिन्न विद्वानों ने मूल्यांकन की अलग-अलग परिभाषाएं दी है कुछ प्रसिद्ध विद्वानों द्वारा दी गई परिभाषाएं निम्नानुसार हैं–

Oppenheim के शब्दों में “पूर्व में की गई क्रियाओं के परिणामों की परीक्षण करने से किसी व्यक्ति को अपने भविष्य के व्यवहार में अधिक प्रभावशाली निर्णय लेने में सहायता मिल सकती है।“

Gross & Crandallके अनुसार "मूल्यांकन व तकनीक है जो किसी व्यक्ति को अपने पास उपलब्ध साधनों के परिणाम से अधिक संतोष प्राप्त करने में सहायक होती है।"

Nickel & Dorsey के शब्दों में"Evaluating constantly looks towards both the process of management and the result. It thus takes place through time and at any moment."

डॉक्टर कांति पांडे के अनुसार "योजना के आधार पर कार्य करने में कहां तक सफलता प्राप्त हुई है तथा कार्य विधिवत किया गया है अथवा दोषपूर्ण ढंग से संपन्न हुआ है इसकी जानकारी प्राप्त करना मूल्यांकन कहलाता है।"

उपरोक्त परिभाषा ओं के आधार पर निर्विवाद रूप से यह कहा जा सकता है कि– "कार्य योजना अनुसार संपन्न हुआ या नहीं क्या बाधाएं आई उद्देश्यों की प्राप्ति किस सीमा तक हुई इन सब की जानकारी प्राप्त करना ताकि भविष्य में किए जाने वाले कार्यों में प्रभावशाली निर्णय लेकर बेहतर तरीके से कार्य संपन्न करवा सकें मूल्यांकन कहलाता है।"

मूल्यांकन की क्रिया से हमें निम्न जानकारी प्राप्त होती है-

***योजना को लक्ष्य के अनुरूप सफलता मिली या नहीं।**

***समय पर कार्य संपन्न हुआ या नहीं। यदि नहीं तो क्या कारण थे क्या समस्याएं आई।**

***उद्देश्य की प्राप्ति कहां तक हुई।**

*भविष्य में कार्य करने हेतु उन कठिनाइयों का नि   वारण करना जो कि पहले आ चुकी है।

*भविष्य की योजना के लिए एक आधार प्रस्तुत करना।

*नई तकनीक सोच विचार विधियांएवं उपाय प्राप्त करना।

मूल्यांकन के प्रकार

प्रबंधकीदृष्टि से मूल्यांकन को मुख्य रूप से दो प्रकारों में बांटा जा सकता है–

1. सापेक्ष मूल्यांकन –इस प्रकार के मूल्यांकन में योजना की समाप्ति पर लक्ष्यों की प्राप्ति किस अंश तक हुई है। इसकी तुलनात्मक विवेचना की जाती है। यह सामाजिक व साधारण होती है। तुलना निम्न आधारों पर की जा सकती है–
    - पूर्व योजना से प्राप्त लक्ष्य
    - वर्तमान योजना के लिए निश्चित किए गए लक्ष्य
    - परिवार या संस्था द्वारा प्राप्त लक्ष्य
    - व्यक्ति की कार्य क्षमता।

इसे एक छोटे से उदाहरण से समझ सकते हैं यदि कर्मचारी पूरे दिन का कार्य योजना अनुसार समय पर बिना थके बीना परेशान हुए कर लेते हैं तो समझा जाता है कि लक्ष्य की प्राप्ति संतोषजनक है। इसे ही सापेक्ष मूल्यांकन कहते हैं। क्योंकि प्रबंध उत्तम है। लक्ष्य जितने अधिक स्पष्ट एवं निश्चित होंगे मूल्यांकन करना उतना ही आसान होगा।

2. निरपेक्ष मूल्यांकन– इस प्रकार के मूल्यांकन में तुलना करने की जरूरत नहीं है कि योजना कहां तक सफल हो पाई है। क्योंकि जब भी आयोजन करता किसी कार्य की अच्छाई बुराई का विश्लेषण करता है तब उसके मस्तिष्क में उस कार्य के परिणाम का चित्र अवश्य होता है। यदि उस कार्य में से उसका निश्चित परिणाम कम हो तो वह समझता है कि प्रगति मंद है तथा कार्य पूर्ण कुशलता से संपन्न नहीं हुआ है। यदि कार्य पूरी तरह संपन्न हो चुका है तो वह समझता है कि लक्ष्य की प्राप्ति हो गई है।

नियोजन नियंत्रण एवं मूल्यांकन में पारस्परिकसंबंध
Relation between Planning, Organizing,Controlling and Evaluating

प्रबंध में नियोजन नियंत्रण एवं मूल्यांकन इन तीनों का ही अति विशिष्ट स्थान है। इनके बिना प्रबंध प्रक्रिया का कोई अस्तित्व नहीं है यदि होगा भी तो वह केवल बंद पिंजरे में कटे पंछी की भांति होगा जो चाहता तो है कि वह उन्मुक्त गगन में उड़कर सांस ले सकें परंतु होता विपरीत है वह तड़प तड़प कर पिंजरे मेंहे जानदे देता है अथवा बिना जड़ के वृक्ष की भांति होगी जो कुछ ही समय में स्वतः ही शुरु कर अपना अस्तित्व खो देगी अर्थात यह तीनों प्रक्रिया एक दूसरे से इस प्रकार जुड़ी हैं कि तीनों के करने के उपरांत ही हमें कोई भी कार्य पूर्ण कर सकते हैं।

नियोजन नियंत्रण एवं मूल्यांकन में अंतर संबंध है। यह एक दूसरे पर निर्भर हैं। एक दूसरे को स्पष्ट रूप से पृथक नहीं किया जा सकता एक के बिना दूसरे का महत्वशून्य हो जाता है।

दूरदर्शिता, कल्पना, ज्ञान, अनुभव, तर्कशक्ति, विवेकपूर्ण निर्णय, बौद्धिक एवं मानसिक क्षमता का उपयोग कर योजना तैयार किया जाता है। कार्य को बेहतर तरीके से समय पर संपन्न करने के लिए योजना बनाई जाती है। आयोजन का मुख्य उद्देश्य सीमित साधनों से अधिकतम संतुष्टि मिले यह तभी संभव है जब लक्ष्य प्राप्ति होगी।
योजना बनाने के उपरांत इसे क्रियान्वित करना पड़ता है इसके लिए संस्था के सभी कर्मचारियों को एकजुट होकर पूरे मनोयोग से काम करना पड़ता है। योजना अनुसार कार्य संपन्न हो रहा है अथवा नहीं इस बात पर गौर किया जाता है। यदि कोई बाधा उत्पन्न हो रही है तो नए निर्णय लेकर परिवर्तन कर कार्य में सुधार किया जाता है। अर्थात निर्णय किया जाता है आयोजन की सफलता निर्णय पर निर्भर करती है। यदि योजना परिवर्तनशील है विस्तृत है। आने वाली सभी परेशानियों उन कठिनाइयों को ध्यान में रखकर बनाई गई है तब नियंत्रण की सफल रहता है बड़े बड़े उद्‌योगों में तो आयोजन कर्ता एवं कार्यकर्ता अलग-अलग होते हैं।
कार्य संपन्न होने के उपरांत मूल्यांकन किया जाता है। नियोजन भविष्य के लिए किया जाता है। नियंत्रण वर्तमान पर किया जाता है तथा मूल्यांकन भविष्य में सुधारने के लिए भूतकाल में

किए गए कार्यों पर किया जाता है। अतः यह भूतकाल से प्रभावित होता है। इस प्रकार यह क्रिया निरंतर एक दूसरे के साथ जुड़कर चलती रहती हैं जैसे ही भविष्य के लिए योजना बनाई जाती है क्रियान्वयन, संगठन, नियंत्रण एवं मूल्यांकन का कार्य होने लगता है। इस प्रकार यह क्रम व्यक्ति के पूरी जिंदगी चलते रहता है