



# RAS

राजस्थान प्रशासनिक सेवा

RAJASTHAN PUBLIC SERVICE COMMISSION (RPSC)

पेपर - 2 || भाग - III

प्रबंधन, लेखांकन एवं अंकेक्षण  
और मनोविज्ञान, समाजशास्त्र, खेल



# RAS

## प्रबंधन, लेखांकन एवं अंकेक्षण और मनोविज्ञान, समाजशास्त्र, खेल

### विषय-सूची

क्र.सं.	अध्याय	पृष्ठ संख्या
<b>प्रबंधन (Management)</b>		
1.	Management	1
2.	Function of Management	3
3.	Kinds of Organisation	7
4.	Co - ordination	12
5.	Recruitment	14
6.	Selection	16
7.	Training	17
8.	Induding	20
9.	Communication	20
10.	Motivation	23
11.	Leadership	26
12.	Decision	29
13.	Uncremental Model	32
14.	Marketing	33
<b>लेखांकन एवं अंकेक्षण</b>		
1.	लेखांकन	36
2.	वित्तीय विवरण एवं इशका विश्लेषण	39
3.	कार्यशील पूँजी प्रबंधन	52
4.	सामाजिक लेखांकन	56
5.	उत्तरदायित्व लेखांकन	58
6.	बजट एवं बजट नियंत्रण	59
7.	अंकेक्षण	61
8.	आन्तरिक नियंत्रण	63
9.	सामाजिक अंकेक्षण	65

## मनोविज्ञान

1.	बुद्धि	67
2.	व्यक्तित्व	73
3.	व्यक्तित्व का शीलगुण सिद्धांत	77
4.	अहम रक्षा युक्तियाँ	80
5.	व्यक्तित्व मापन विधियाँ	82
6.	अधिगम	86
7.	स्मृति	90
8.	अभिप्रेक्षा	95
9.	कुंठा एवं द्वन्द्व	101
10.	जीवन की चुनौतियों का सामना	103

## समाजशास्त्र

1.	समाजशास्त्रीय विचारों का विकास	107
2.	वर्ण व्यवस्था	109
3.	आश्रम व्यवस्था	111
4.	पुरूषार्थ	113
5.	संस्कार व्यवस्था	114
6.	विवाह	116
7.	जाति व्यवस्था	117
8.	जजमानी व्यवस्था	119
9.	संस्कृतिकरण	122
10.	सामाजिक मूल्य	125
11.	धर्म निरपेक्षीकरण	127

## खेल

1.	खेलनीति-2013	130
2.	खेल श्रकादमियाँ	133
3.	खेल गतिविधियाँ एवं कार्यक्रम	135
4.	भारत के श्रेष्ठ खिलाडी	139
5.	ओलम्पिक खेल	152
6.	राजस्थान राज्य क्रीडा परिषद	153
7.	राष्ट्रीय खेल पुरस्कार	154
8.	खेलों में प्राथमिक उपचार	167
9.	भारत में खेलों की नीतियाँ	171
10.	योग	173

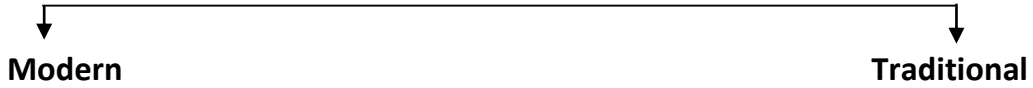
**प्रबंधन**

## Raj management

प्रबंध करने का तात्पर्य है - (हेनरी फेयॉल)

- पूर्वानुमान लगाना
- योजना बनाना
- संगठन करना
- निर्देशन करना
- समन्वय करना
- नियंत्रण करना

### Concepts of Management



परम्परागत अवधारणा

लोगो से कार्य करने की कला प्रबंध है (फॉलेट)

आधुनिक अवधारणा

प्रबंध एक प्रक्रिया है जो संसाधनों का प्रभावशाली व कार्यकुशलता के साथ उद्देश्यों को प्राप्त करना (Taylor)

आधुनिक दृष्टिकोण के अनुसार प्रबंध के 3 तत्व हैं

- प्रक्रिया
- प्रभावशीलता व कार्यकुशलता
- उद्देश्य प्राप्ति

प्रबंध की विशेषताएँ :-

- यह मानवीय क्रिया है ।
- मानवीय संगठन से संबंधित है ।
- यह सृजनात्मक गतिविधि है ।
- यह सार्वभौमिक गतिविधि है ।
- यह सुस्थापित सार्वभौमिक सिद्धांतों पर आधारित है ।

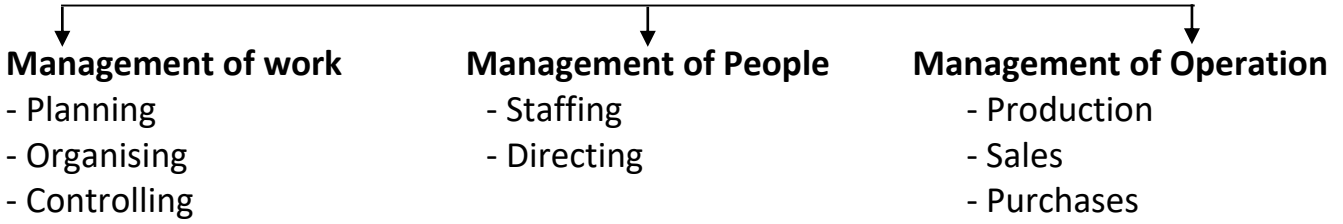
Scope of Management

प्रबंध का क्षेत्र वर्तमान में व्यापक होता जा रहा है ।

1. उत्पादन प्रबंधन :- उत्पादन बाजार की मांग के अनुसार होना चाहिए ।
2. विपणन प्रबंधन :- उपभोक्ता की आवश्यकताओं की पहचान करना और मार्केट पर रिसर्च करना ।
3. मानव संसाधन/ कार्मिक प्रबंध :- कार्मिकों की भर्ती, चयन प्रशिक्षण तथा विकास करना ।

4. वित्तीय प्रबंध :- वित्त के स्रोतों का निर्धारण, वित्त की प्राप्ति, निवेश का निर्णय
5. क्रय प्रबंध :- कच्चे माल के लिए गुणवत्ता एवं विशेषताओं का निर्धारण, आपूर्ति के स्रोतों का निर्धारण, समयबद्ध निश्चित प्राप्ति ।
6. कार्यालय प्रबंध :- सूचना प्राप्ति, फाइलिंग, जनसम्पर्क

### Scope of Management



### Importance of Management

- प्रबंध संगठनात्मक लक्ष्य प्राप्त करने में सहयोग करता है ।
- प्रबंध कार्यकुशलता में वृद्धि करता है ।
- गतिशील संगठन का संचालन बदलती हुई परिस्थितियों में करता है ।
- व्यक्तिगत लक्ष्य प्राप्ति में सहयोग करता है ।
- समाज के विकास में सहयोग करता है ।
- कार्यों में तालमेल स्थापित करता है ।

प्रश्न:- प्रबंध समाज के विकास में कैसे सहयोग करता है ।

उत्तर:-

1. अपने संगठनिक उद्देश्यों को पूरा करते समय प्रबंध समाज के विकास में भी सहायक होता है
2. प्रबंध समाज में श्रेष्ठ गुणवत्ता वाली वस्तुएँ व सेवाएँ उपलब्ध करवाता है ।
3. रोजगार के अवसर उत्पन्न करता है ।
4. लोगों के कल्याण के लिए नई तकनीकों को अपनाते में सहायता करता है ।
5. वृद्धि एवं विकास का पथ प्रदर्शित करता है ।
6. संसाधनों का उचित उपयोग करना बताता है ।

### Level of Management

#### 1. Management of work

- लक्ष्यों का निर्धारण करना ।
- नियोजन व नीति की रूपरेखा बनाना ।
- संगठनिक गतिविधियाँ ।
- संसाधनों को एकत्रित करना ।
- कार्य निष्पादन का मूल्यांकन ।
- बाह्य लोगों से संबंध ।
- संगठन के हित में कार्य ।

## 2. Middle level Management of work

- निम्न स्तर के लिए नीति की व्याख्या ।
- कार्मिकों की भर्ती व चयन करना ।
- कार्मिकों को अच्छे कार्य निष्पादन के लिए प्रेरित करना ।
- अधीनस्थों को नियंत्रित व निर्देशित करना ।

## 3. Lower Level Management of work

- कार्मिकों की शिकायतों को बताना ।
- अच्छी कार्यदशाएँ उपलब्ध करवाना ।
- कार्य सुरक्षा उपलब्ध करवाना ।
- भर्ती में सहयोग करना ।
- कार्मिकों के सुझावों का स्वागत करना ।
- उत्पादन की गुणवत्ता बनाए रखना ।
- कार्मिकों का मनोबल उच्च बनाए रखना ।

## Functions of Management (POSDCCO)

### Planning (नियोजन)

#### ओडोनेल के अनुसार

“क्या करना है, कब करना है, किसके द्वारा किया जाना है, कैसे करना है का पूर्व निर्धारण करना ही नियोजन है ।”

नियोजन एक लक्ष्य से दूसरे लक्ष्य तक पहुंचने का बिज होता है ।

#### थियो हेमेन के अनुसार

“नियोजन एक चयनात्मक प्रक्रिया है जिसका मुख्य उद्देश्य भविष्य के घटनाक्रम को पूर्वानुमान के आधार पर एक वांछित दिशा प्रदान करना है ।”

#### नियोजन का अर्थ

उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए पूर्वनिर्धारित प्रक्रियाएँ ।

#### नियोजन की विशेषताएँ

- यह एक प्रक्रिया है ।
- यह एक शतत् प्रक्रिया है ।
- यह गतिशील प्रक्रिया है ।
- यह संगठन के सभी स्तरों पर व्याप्त है ।
- यह प्रबंध का आधारभूत कार्य है ।
- यह भविष्योन्मुख है ।



- इसमें निर्णय सम्मिलित होता है ।
- यह मानसिक गतिविधि है ।

### नियोजन का महत्व

- संगठन को दिशा प्रदान करता है ।
- अनिश्चितता के जोखिम को कम करता है ।
- क्षतिव्यापन व कार्यों के दोहराव को रोकता है ।
- निर्णय लेने में सहायता प्रदान करता है ।
- नियंत्रण के मानक निर्धारित करता है ।
- संगठन में समन्वय स्थापित करने में सहयोग करता है ।

### नियोजन प्रक्रिया के चरण

- उद्देश्यों का निर्धारण ।
- उद्देश्यों के लिए आधार विकसित करना ।
- वैकल्पिक कार्यविधि का निर्धारण करना ।
- वैकल्पिक कार्यविधि का मूल्यांकन करना ।
- योजना को लागू करना ।
- योजना की समीक्षा करना ।

### नियोजन के प्रकार

#### स्थाई नियोजन (Standing Plan)

ऐसे संगठनात्मक विषयों या समस्याओं के लिए यह योजना अपनाई जाती है जो निरन्तर उत्पन्न होती रहती है तथा ये योजनाएँ समस्याओं के निराकरण के लिए स्थाई नियोजन की अपेक्षा रखता है ।

#### उदाहरण

- a) नीतियां - सामान्य दिशानिर्देश होते हैं ।
- b) कार्यविधियां - प्रक्रिया या उन विभिन्न चरणों की क्रमबद्ध श्रृंखला जो विशिष्ट कार्यों को पूरा करने के लिए निर्धारित की जाती है ।
- c) नियम- ये संगठन के बारे में बताते हैं कि किसी विशेष परिस्थिति में हमें क्या करना है और क्या नहीं करना है अर्थात् ये मार्गदर्शक होते हैं ।

#### एकल प्रयोग नियोजन (Single use Plan)

- इस योजना का निर्माण विशिष्ट परिस्थिति का सामना करने के लिए किया जाता है
- इनका प्रयोग एक ही बार किया जाता है क्योंकि जिन परिस्थितियों के लिए इनका निर्माण किया जाता है बार-बार उत्पन्न नहीं होती है ।

- a) **कार्यक्रम (Programme) :-** संगठन में व्यवस्थित व क्रमबद्ध क्रियाओं का संचालन है। यह नीति प्रक्रियाओं व लक्ष्यों में संबंध बनाता है।
- b) **Project :-** किसी भी बड़े कार्य या योजना के लिए किसी विशिष्ट चरण को पूरा करने के लिए बनाई गई योजना परियोजना कहलाती है।
- c) **Budget :-** बजट का अभिप्राय भावी कार्यवाहियों की गणनात्मक विवेचना है।

## श्रम्य योजनाएँ

### a) **Strategy**

संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक व्यापक योजना बनाई जाती है।

Dimension of Strategy –

- लम्बी श्रवधि के लक्ष्यों का निर्धारण होता है।
- प्रक्रिया का निर्धारण होता है।
- संसाधनों का निर्धारण होता है।

### b) **पद्धति (Methods)**

इसका अभिप्राय उस योजना से है जो ये निश्चित करती है कि कार्यविधि में बताई गई क्रियाओं में प्रत्येक क्रिया को कैसे पूरा किया जाए।

## मानव Organisation

- सहयोग का नाम ही संगठन है (मूने-रैले)
- दो या दो श्रधिक मानवों की सचेतन व समन्वित गतिविधि संगठन कहलाती है।

## Organising

- किसी व्यवसाय के संगठन के लिए, उसे अपने कार्यों के लिए उपयोगी सभी चीजें उपलब्ध करवाना (हेनरी फेरॉल)  
उदा. कच्चा माल, मशीनें, श्रौजार, पूँजी, कार्मिक

## Organising Process

इसके निम्न चरण हैं –

1. कार्यों की पहचान करना व कार्यों का विभाजन करना
  - प्रबंधन कार्यों का छोटी-छोटी इकाइयों में विभाजन करता है श्रौर प्रत्येक इकाई जॉब कहलाती है
  - कार्यों का विभाजन कार्यों के दोहराव को रोकता है श्रौर किसी एक व्यक्ति पर श्रतिरिक्त कार्यभार को कम करता है।
2. कार्यों व विभागों को समूहबद्ध करना।
3. दायित्व व कार्यभार श्रौपना।
4. रिपोर्टिंग संबंध स्थापित करना।
  - कौन कितने रिपोर्ट करेगा ये श्रत्ता के श्राधार पर पता चलता है।

## Importance of Organising

1. संगठित करने से विशेषीकरण का लाभ प्राप्त होता है ।
2. संगठन से कार्य संबंधों में स्पष्टता आती है ।
3. यह संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग करने में सहयोग करता है ।
4. इसमें परिवर्तन आसानी से हो जाता है ।
5. संगठन प्रभावी प्रशासन व समन्वय सुनिश्चित करता है ।
6. यह कार्मिकों के विकास में सहयोग करता है ।

## संगठनात्मक संरचना

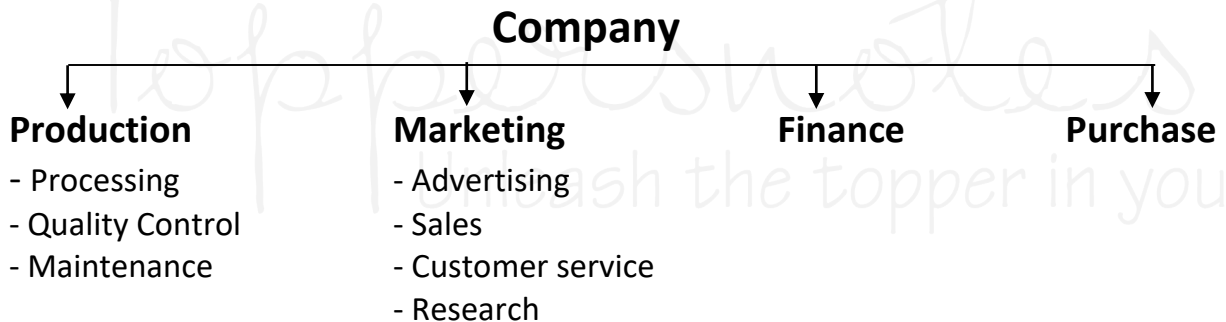
संगठनात्मक संरचना संगठन के विभिन्न स्तरों पर कार्य की स्थिति, उत्तरदायित्व व शक्ति का एक नेटवर्क होता है ।

संगठनात्मक संरचना दो प्रकार की होती है :-

1. कार्यात्मक संरचना (Functional)
2. विभागीय संरचना (Departmental/Divisional)

## Functional

जब कार्यों या गतिविधियों को ध्यान में रखकर संगठन की संरचना निर्धारित की जाती है तो उसे कार्यात्मक संरचना कहा जाता है ।



## कार्यात्मक संरचना के लाभ

- विशिष्टीकरण में सहयोग करता है ।
- पर्यवेक्षण में सफलता ।
- समन्वय में आसानी ।
- प्रबंधकीय दक्षता बढ़ाने में मदद करता है ।

## कार्यात्मक संरचना की हानियां

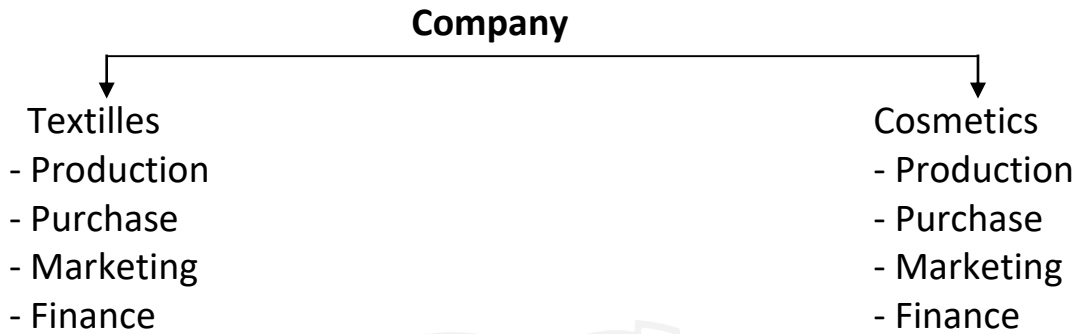
- संगठन के लक्ष्य प्राप्ति में कठिनाई ।
- विभागीय प्रमुख की अभिवृत्ति उत्पन्न हो जाती है ।
- उत्तरदायित्व निर्धारण में कठिनाई ।
- लचीलेपन का अभाव / कठोरता

## Suitability

- यह बड़े संगठन जो एक ही प्रकार का उत्पाद करते हैं।

## Divisional Structure

जब संगठन आकार में बड़ा हो और 1 से अधिक प्रकार के उत्पाद उत्पादित कर रहा हो तो 41 उत्पाद से जुड़ी गतिविधियां एक विभाग के अधीन रखी जाती हैं।



### लाभ

- उत्पाद विशिष्टीकरण प्राप्त हो जाता है।
- निर्णय में तीव्रता आती है।
- जबावदेहिता सुनिश्चित
- लचीलापन
- विस्तार व वृद्धि में सहायक

### हानियाँ

- अत्यधिक संसाधनों की आवश्यकता रहेगी।
- उत्पाद केंद्रित विभाग।
- विशेषज्ञता व संघर्ष।

## **Kinds of Organisation**



### औपचारिक संगठन

#### चेस्टर बर्नार्ड के अनुसार

“जब 2 या 2 से अधिक व्यक्तियों की गतिविधियां समान उद्देश्य की प्राप्ति के लिए जानबूझकर आपस में जोड़ी जाती हैं संबंधित की जाती हैं तब इसे औपचारिक संगठन कहा जाता है।”

औपचारिक संगठन का अभिप्राय किसी विशेष कार्य को पूरा करने के लिए प्रबंध द्वारा तैयार किए गए संगठन के ढांचे से है जिसके अन्तर्गत संस्था में कार्यरत व्यक्तियों के उत्तरदायित्व, अधिकार तथा आपसी संबंधों को स्पष्टता से परिभाषित किया जा सकता है।

## औपचारिक संगठन की विशेषताएँ

- ये कार्य विभाजन पर आधारित हैं।
- यह जानबूझकर स्थापित किया जाता है।
- इसमें परिभाषित आपसी संबंध होते हैं।
- यह नियम व कार्य प्रक्रियाओं पर आधारित होता है।
- यह संगठन में उच्चस्थ व अधीनस्थ संबंध स्थापित करता है।
- यह निवैयक्तिक होता है।
- संचार की एक श्रृंखला होती है।

## लाभ

- संगठन में स्थिरता आती है।
- लक्ष्य प्राप्ति में आसानी।
- कार्यों में दोहराव नहीं
- आदेश की एकता।
- उत्तरदायित्व की स्थापना में आसानी।

## सीमाएँ

- इससे संगठन में कठोरता उत्पन्न होती है।
- आदेश की एकता के पालन के कार्य में अनावश्यक देरी।
- कर्मचारी की पहल क्षमता में कमी आती है।
- संबंधों का यंत्रीकरण।
- कर्मचारियों की सामाजिक आवश्यकताओं की उपेक्षा।

## अनौपचारिक संगठन

### चेस्टर बर्नार्ड के अनुसार

“वह संगठन अनौपचारिक होता है जिसमें आपसी संबंध अचेतन रूप से समान उद्देश्यों के लिए स्थापित होता है।

मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए कार्यस्थल पर लोगो द्वारा स्वतः स्थापित संगठन अनौपचारिक संगठन कहलाता है।

## विशेषताएँ

- स्वतः स्थापित होता है।
- मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए।
- यह कोई निश्चित नियमों व प्रक्रियाओं का पालन नहीं करता।
- इसमें स्वतंत्र सम्प्रेषण की श्रृंखला होती है।
- यह औपचारिक संगठन में स्थित होता है।

## लाभ

- श्रेष्ठता तीव्र एवं प्रभावपूर्ण होता है ।
- यह कार्मिकों को भावनात्मक संतुष्टि प्रदान करता है ।
- यह संगठन में सामाजिक आवश्यकताओं की पूर्ति करता है ।
- इससे संगठनात्मक उद्देश्य प्राप्त करने में सहायता मिलती है ।
- यह औपचारिक संगठन को तीव्रता या प्रकृता प्रदान करता है ।

## हानियाँ

- यह अफवाह फैलाता है ।
- यह अस्थायी होता है ।
- यह परिवर्तन का विरोध करता है ।
- यह उत्पादकता पर विपरीत प्रभाव डालता है
- यह शौचिबाजी को बढ़ावा देता है ।

## औपचारिक व अऔपचारिक संगठन में अंतर

S.No	आधार	अऔपचारिक	औपचारिक
1.	निर्माण	बिना योजना के अपने आप बनाया जाता है ।	यह जानबूझकर योजनाबद्ध तरीके से बनाया जाता है ।
2.	सदस्यों का व्यवहार	यहां किसी का भी नियंत्रण नहीं होता है ।	इसमें यह प्रबंधकों द्वारा निर्धारित होता है ।
3.	स्थापना का उद्देश्य	मनोवैज्ञानिक संतुष्टि प्राप्त करना	संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति करना ।
4.	संरचना	इसमें इस प्रकार की कोई संरचना नहीं होती है ।	सुपरिभाषित संरचना व पद-सोपनीय व्यवस्था होती है । (उच्चस्थ व अधीनस्थ संबंध)
5.	संचार	कोई संचार का मार्ग नहीं होता	संचार उचित शृंखला के माध्यम से होता है ।
6.	नेतृत्व	इसमें ऐसा नहीं	सत्ता के प्रत्यक्ष संबंधों पर आधारित
7.	स्थायित्व	अस्थायी	स्थायी
8.	नियम/प्रक्रियाएँ	इसमें कोई नियम नहीं होते	कार्मिकों को कठोरता से नियमों का पालन करना होता है ।
9.	अभिरुचि	यह औपचारिक संगठन पर निर्भर करता है ।	ये स्वतंत्र होते हैं ।

## 1. Staffing

- स्टाफिंग या नियुक्तिकरण कार्य प्रबंधकों की भर्ती, चयन, विकास प्रशिक्षण एवं क्षतिपूर्ति से संबंधित ।
- प्रबंधकीय कार्य स्टाफिंग के अन्तर्गत संगठनात्मक ढांचे में विभिन्न पदों को भरना तथा उन पदों को बनाए रखना या भरे रखना ।

स्टाफिंग में 3 तत्व शामिल किए जाते हैं :-

- **Recruitment**
- **Selection**
- **Training**

### Staffing Process

1. श्रम शक्ति की आवश्यकताओं का अनुमान लगाना ।
  - Work Load Analysing (कार्य भार का विश्लेषण)
  - Work Force (कार्य दबाव का विश्लेषण)
  - Comparing (तुलना) - विचलन
    - a) कार्मिकों की आवश्यकताओं का पता लगाना
    - b) उपलब्ध कार्मिकों में से कितनों पर कार्य का अतिभार है ।
2. भर्ती
3. चयन
4. Placement and Orientation (नियुक्ति एवं अभिविन्यास)
5. प्रशिक्षण एवं विकास

### Staffing की विशेषताएँ :-

1. यह शतत् व गतिशील प्रक्रिया है ।
2. यह प्रबंध के सभी स्तरों पर व्याप्त है ।
3. इसका संबंध मनुष्यों से है ।
4. यह सामाजिक उत्तरदायित्व से संबंध रखता है ।
5. यह आंतरिक व बाह्य वातावरण को प्रभावित करता है ।
6. यह एक प्रबंधकीय कार्य है ।

### Importance of Staffing

1. योग्य कर्मचारी को खोजने एवं प्राप्त करने में सहायक
2. उच्च कार्य निष्पादन में सहायक
3. संगठन की दीर्घायु व विकास में सहायक
4. मानव संसाधनों के अनुकूलतम उपयोग में सहायक है ।
5. कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि व मनोबल में वृद्धि करता है ।
6. उचित स्थान पर उचित व्यक्ति की नियुक्ति

प्रश्न - Staffing की मुख्य चिन्ता क्या है ।

प्रश्न- मानव संसाधन व Staffing में क्या संबंध है ।

## 2. Directing

निर्देशन का अर्थ संगठन में संसाधनों को मार्गदर्शित करना, अभिप्रेरित करना और यथासमय निर्देश देना है।

### विशेषताएँ

- निर्देशन एक शतवृत्त व गतिशील प्रक्रिया है।
- यह प्रबंध के सभी स्तरों में पाया जाता है।
- निर्देशन का प्रवाह ऊपर से नीचे की ओर होता है।
- इसके अन्तर्गत सुघातत्मक कार्यवाही शामिल है।
- इसमें संचार, पर्यवेक्षण व अभिप्रेरण शामिल होते हैं।
- निर्देशन एक कार्यवाही की शुरुआत है।

### महत्व

- यह संगठन को गतिशीलता प्रदान करता है।
- यह कार्मिकों के प्रयासों में समन्वय स्थापित करता है।
- यह अभिप्रेरण का माध्यम है।
- यह परिवर्तनों को लागू करना संभव बनाता है।
- यह संगठन में संतुलन स्थापित करता है व बनाए रखता है।

### Elements of Directing



पर्यवेक्षण :- इसका अर्थ है- अधीनस्थों के दिन-प्रतिदिन के कार्यों पर निगरानी रखना और उचित मार्गदर्शन प्रदान करना।

संचार :- इसका अर्थ है विचारों, तथ्यों व भावनाओं को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक हस्तान्तरित करना।

नेतृत्व :- दूसरों को प्रभावित करना ताकि वे संगठन के उद्देश्यों के अनुरूप कार्य कर सकें।

अभिप्रेरण :- वांछित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए कार्मिकों को प्रोत्साहित व प्रेरित करना।

## 3. Controlling

- नियंत्रण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा वास्तविक परिणामों को इच्छित परिणामों के निकट लाने का प्रयास किया जाता है।
- नियंत्रण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा कार्यों को योजना के अनुरूप किया जाता है।

### Aspects of Control





## विशेषताएँ

- यह शतत् व गतिशील प्रक्रिया है ।
- प्रबंधन के सभी स्तरों पर व्याप्त है ।
- ये प्रबंध का आधा-भूत कार्य है ।
- यह लक्ष्य आधारीत कार्य है ।
- नियंत्रण का संबंध परिणामों की प्राप्ति से है ।
- नियंत्रण का संबंध भूतकालिक कार्यों से है ।

## महत्व

- नियंत्रण मानकों की शुद्धता को जांचता है ।
- यह संसाधनों का कुशलतम उपयोग सुनिश्चित करता है ।
- यह कर्मचारियों की अभिप्रेक्षा में वृद्धि करता है ।
- नियंत्रण संगठन में अनुशासन स्थापित करता है ।
- समन्वय स्थापना में सहयोग करता है ।

## Controlling Process

1. मानकों का निर्धारण करना ।
2. वास्तविक निष्पादन मानकों का मापन (**Measuring of Actual Performance**)
3. निर्धारित व निष्पादित मानकों की तुलना ।
4. दोनों के मध्य विचलनों की तुलना (विश्लेषण) ।
5. सुधारात्मक कार्यवाही ।

## नियंत्रण व नियोजन में संबंध

- प्रबंध के नियोजन व नियंत्रण के कार्यों में घनिष्ठ संबंध है ।
- नियोजन व नियंत्रण को पृथक नहीं किया जा सकता ।
- ये दोनों एक दूसरे के पूरक हैं ।
- नियोजन तभी सफल होता है जब नियंत्रण विद्यमान हो । क्योंकि नियंत्रण के अन्तर्गत वास्तविक कार्य निष्पादन की तुलना पूर्व निर्धारित मानकों से की जाती है और मानकों का निर्धारण नियोजन में होता है ।
- अतः नियोजन नियंत्रण के अभाव में अर्थहीन है और नियंत्रण नियोजन के अभाव में अंधा है ।
- अतः नियोजन भविष्योन्मुख है जबकि नियंत्रण भूतकालिक कार्य है ।
- इसलिए प्रबंधकीय कार्यों में प्रथम कार्य नियोजन का है और अंतिम कार्य नियंत्रण का है ।

## Co-ordination

- किसी समान उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए की जाने वाली विभिन्न गतिविधियों के मध्य एकता बनाए रखना व सामूहिक प्रयासों को सुव्यवस्थित करना समन्वय कहलाता है ।
- सांगठनिक गतिविधियों व कार्यों के मध्य तालमेल स्थापित करना समन्वय कहलाता है ।

## समन्वय के तत्व

1. एकीकृत/एकीकरण
2. संतुलन
3. समय

## प्रकार

समन्वय का प्रयोग 2 दृष्टि से किया जाता है-

### 1. नकारात्मक दृष्टि

जब संगठन में संघर्ष, विवाद तथा एक दूसरे के विपरीत कार्य करने वाली प्रवृत्तियों को दूर किया जाता है तो नकारात्मक समन्वय होता है ।

### 2. सकारात्मक दृष्टि

संगठन में ऐसी व्यवस्था करना जिससे कि संघर्ष की स्थितियां ही उत्पन्न न हो ।

## विशेषताएँ :-

- यह एक शतत् व गतिशील प्रक्रिया है ।
- यह प्रबंध के सभी स्तरों पर व्याप्त है ।
- यह प्रबंध का आधाभूत कार्य है ।
- यह व्यक्तिगत क्रिया न होकर सामूहिक सहयोग पर निर्भर करता है ।
- इसमें सहयोग को नकारात्मक व अर्थपूर्ण ढंग से एकीकृत किया जाता है ।
- यह संगठन के आंतरिक व बाह्य वातावरण से संबंधित है ।

## प्रकार

### 1. वातावरण के अनुसार

- आंतरिक समन्वय - संगठन की आंतरिक कार्य प्रणाली व विभिन्न व्यक्तियों व उनके कार्यों के मध्य समन्वय
- बाह्य समन्वय - एक संगठन का दूसरे संगठन की गतिविधियों के साथ किया जाने वाला समन्वय

### 2. पॉल एच एपल्बी के अनुसार

- लम्बवत् समन्वय - जब पदशोपानी व्यवस्था में उच्च व निम्न कार्मिकों के मध्य जो समन्वय स्थापित किया जाता है, वह लम्बवत् समन्वय कहलाता है ।
- क्षैतिज समन्वय - वह समन्वय जो 2 या 2 से अधिक समान स्तरीय कार्मिकों के मध्य स्थापित किया जाता है, क्षैतिज समन्वय कहलाता है ।

### 3. साइमन के अनुसार

- प्रक्रियात्मक समन्वय - ये संगठन की संरचना में औपचारिक संबंधों पर निर्भर करता है ।
- वास्तविक समन्वय - यह संगठन की गतिविधियों के साथ जुड़ा है ।

## समन्वय की प्रमुख तकनीकें

- नियोजन
- पदसौपान
- सम्मेलन व शंगोष्ठी
- पर्यवेक्षण
- क्रियाविधि का मानकीकरण
- नियंत्रण व निर्देशन

## बाधाएँ

1. व्यक्ति तथा जनता के भविष्य के व्यवहार की अनिश्चितताएँ
2. प्रबंधकीय कौशल व तकनीक का अभाव
3. मानवीय ज्ञान की अपूर्णता
4. विचारों एवं उद्देश्यों की अस्पष्टता
5. शंगठनों का बढ़ता आकार व जटिलता

## महत्व

1. यह शंगठन की विभिन्न गतिविधियों का एकीकरण करता है ।
2. यह शंगठन में शौहार्दपूर्ण वातावरण बनाता है ।
3. यह कार्यों के दोहराव को रोकता है ।
4. इससे शंगठन में अस्पष्टता व असामंजस्यता की स्थिति दूर होती है ।
5. समन्वय साम्राज्यवादी प्रवृत्ति पर रोक लगाता है ।
6. समन्वय विभिन्न प्रयाशों का अधिकतम लाभ प्राप्त करता है ।

## समन्वय व सहयोग में क्या अंतर है ?

1. सामान्यतः दोनों शब्द समान प्रतीत होते हैं किन्तु सहयोग में इच्छा की भावना प्रबल होती है जबकि समन्वय में समूह की इच्छा प्रबल होती है ।
2. सहयोग की भावना व्यक्ति में स्वतः प्रतिपादित होती है जबकि समन्वय के लिए प्रयाश करने पडते हैं ।

## Recruitment

प्रतियोगी परीक्षा, रिक्त स्थान एवं पदों के लिए व्यक्तियों को आकर्षित करना ही भर्ती है ।

## भर्ती है

1. शंगठन में कार्मिक व **Staffing** से संबंधित
2. योग्य व्यक्तियों को आकर्षित करना
3. आकर्षण विज्ञापन एवं योग्यता निर्धारण पर बल देती है ।
4. योग्यता का निर्धारण प्रतियोगी परीक्षाओं के माध्यम से करती है ।

## भर्ती के 2 रूप हैं

### 1. नकारात्मक भर्ती

- इसमें उन उम्मीदवारों को संगठन से बाहर रखने का प्रयास किया जाता है जो संगठन के लिए उपर्युक्त नहीं हैं।

### 2. सकारात्मक भर्ती

- इसमें रिक्त पदों को सक्षम व योग्य व्यक्तियों से भरा जाए।

## भर्ती की पद्धतियाँ

### 1. प्रत्यक्ष भर्ती

- इस प्रक्रिया के अन्तर्गत बाहर खुले बाजार से आवेदन प्राप्त किए जाने हैं।
- इसे सीधी/खुली भर्ती भी कहा जाता है।

### 2. अप्रत्यक्ष भर्ती

- इसमें संगठन में रिक्त स्थानों पर पहले से ही कार्यरत व्यक्तियों या कर्मिकों से रिक्त पदों को भरा जाता है।

## प्रत्यक्ष भर्ती के लाभ

1. चयन हेतु व्यापक क्षेत्र मिलता है।
2. यह भर्ती की लोकतांत्रिक प्रक्रिया है।
3. यह पद्धति सभी को समान अवसर प्रदान करती है।
4. यह योग्यता सिद्धांत का समर्थन करती है।
5. इसमें नए व प्रतिभावान कर्मिक प्राप्त होते हैं।
6. इससे संगठन में नए ऊर्जावान व गतिशील विचारों का समावेश होता है।

## प्रत्यक्ष भर्ती की हानियाँ

1. अनुभवहीन व्यक्तियों का आगमन हो जाता है।
2. इसमें प्रशिक्षण पर अत्यधिक खर्च करना पड़ता है।
3. समय, धन व श्रम का अधिक खर्च होता है।
4. यह भर्ती की जटिल प्रक्रिया है।
5. इससे भर्ती अभिकरणों एजेंसी पर अत्यधिक बोझ रहता है।
6. पुराने कर्मिकों का मनोबल गिर जाता है।

## अप्रत्यक्ष भर्ती के लाभ

1. समय, धन व श्रम की बचत होती है।
2. प्रशिक्षण पर व्यय नहीं।
3. पुराने कर्मिकों का मनोबल बढ़ेगा।
4. अनुभवी कर्मिकों की प्राप्ति होती है।
5. ये एक सरल भर्ती प्रक्रिया है।
6. इसमें पदोन्नति होती है जिससे कर्मिकों का करियर विकास के अवसर उपलब्ध होते हैं।
7. भर्ती अभिकरणों पर अत्यधिक भार नहीं।