व्यवस्थित अभिलेखीकरण गर्ने, प्रणाली विकास तथा सञ्चालनका हरेक चरणसँग सुरक्षात्मक उपायको अवलम्बन गराउने, ती कुराहरूको परीक्षण गर्ने र मान्यता प्राप्त संस्था वा निकायबाट प्रमाणिकरण गराएर मात्र कार्यान्वयन गर्नु पर्ने, ।

८. **व्यावसायिक निरन्तरता एवं आकस्मिक जोखिम पुनरुत्थान योजना (Business continuity and disaster recovey planning)** : सञ्चालनमा रहेको व्यवसायको जस्तै अवस्थामा पनि निरन्तरता र कुनै प्रकोप वा जोखिमका कारण देखा पर्न सक्ने अवरोधलाई समेत व्यवस्थापन गर्न सक्षम व्यावसायिक निरन्तरता तथा जोखिम बहन योजना तयार गर्नु र तदनुरुपको तयारीमा रहनु पर्ने । यसका लागि बैंकको बोर्डले व्यावसायिक निरन्तरताको नीतिको विकास र जोखिम निराकरण रणनीतिको तर्जुमा तथा अवलम्बन गर्नुपर्ने ।

९. **सूचना प्रविधि परीक्षण (IT Audit)** : कार्यान्वयन गरिएका प्रविधिको प्रभावकारीताको मापन गर्न, सुरक्षात्मक उपायहरूको प्रभावकारिताको जाँच गर्न, परिवर्तन आवश्यकताको आंकलन गर्न तथा प्रविधिका क्षेत्रमा भएका परिवर्तनहरूसमेतलाई आत्मसात गर्नका लागि आन्तरिक रुपमा तथा बाह्य विज्ञहरूबाट समेत आवधिक रुपमा परीक्षण गर्नुपर्ने ।

१०. **जालसाजी/ठगी व्यवस्थापन (Fraud Management)** : प्रणालीमा कुनै संकास्पद इलेक्ट्रोनिक गतिविधि वा आक्रमण भएको नभएको पहिचान गरी त्यसको प्रतिवेदन मासिक रुपमा राष्ट्र बैंकमा पठाउनु पर्ने र यस्ता जोखिमका सम्बन्धमा ग्राहकहरूलाई समेत सचेत गराउनु पर्ने ।

Question Bank Nepal

'द्वितीय पत्र'

ब्यवस्थापन, गणित तथा सेवा सम्बन्धी

समुह 'क' : ब्यवस्थापन (Management)

समुह 'ख' : कार्यालय व्यवस्थापन (Office Management)

समुह 'ग' : मानव संशाधन ब्यवस्थापन (Human Resource Management)

समुह 'घ' : गणित (Simple Arithmetic)

समुह 'ङ' : सेवा सम्बन्धी

(हरेक समूहबाट सोधिने प्रश्न संख्या १ अंक २० हुनेछ ।)

Question Bank Nepal

समुह 'क'

व्यवस्थापन
(Management)

(१) व्यवस्थापनका सिद्धान्तहरू (Principles of Management)

सामान्यतया संगठनात्मक लक्ष्य प्राप्ति गर्ने कार्यको चाँजोपाँजो मिलाउने कार्यलाई व्यवस्थापन भनिन्छ । व्यवस्थापन विषयको विकास कहाँ र कहिलेदेखि भयो भन्ने कुरा यकिनसाथ भन्न सक्ने अवस्था छैन । व्यवस्थापनसम्बन्धी कार्यहरू प्राचीन समयमा पनि विश्वका विभिन्न स्थानहरूमा प्रयोग भएको पाइन्छ । व्यवस्थापन समयको माग र गतिसँगै व्यवस्थापनको स्वरूपमा निकै परिवर्तन हुँदै आएको पाइन्छ । खासगरी बेलायतमा औद्योगिक क्रान्ति (Industrial Revolution) पछि भएको परिवर्तनले व्यवस्थापनसम्बन्धी सिद्धान्तहरूमा निकै परिवर्तन एवं परिमार्जन ल्याएको पाइन्छ । सन् १९५० देखि प्राज्ञिक क्षेत्रबाट व्यवस्थापनको विचारधारामा महत्वपूर्ण नयाँ-नयाँ आयामहरू थपिएका छन् ।

फ्रेडेरिक डब्ल्यू टेलरका अनुसार व्यवस्थापन भनेको संगठनमा कार्यरत व्यक्तिहरूबाट गरिने कामको पूर्ण जानकारी लिने र त्यसपछि उनीहरूबाट ती कार्यहरू सर्वोत्तम तरिकाले सबैभन्दा सस्तो मूल्यमा सम्पन्न गरिएको हेर्नु हो (Management is knowing exactly what you want people to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way) . यस्तै हेनरी फेयोल का अनुसार व्यवस्थापन गर्नु भनेको अनुमान गर्नु र योजना बनाउनु, संगठन गर्नु, आदेश दिनु, समन्वयन गर्नु र नियन्त्रण गर्नु हो (To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to co-ordinate and to control) । पिटर ड्रकरले व्यवस्थापनलाई एउटा अभ्यासका रूपमा स्वीकारेका छन् र यसलाई जान्नु होइन, गर्नु हो भनेर परिभाषित गर्दै भनेका छन् - "...management is practice. Its essence is not knowing but doing." यसै गरी **Ricky W. Griffin** का अनुसार व्यवस्थान भनेको योजना गर्ने, संगठन गर्ने, नेतृत्व गर्ने र निमन्त्रण गर्ने जस्ता कार्यहरू समावेश भएको एउटा त्यस्तो व्यवस्था हो जुन कुनै संगठनसँग उपलब्ध मानव, वित्त भौतिक तथा सूचनाका संशाधन प्रयोग मार्फत

परिवर्तित भइरहने वातावरणमा त्यस संगठनको लक्ष्य प्रभावकारी र दक्षतापूर्वक हासिल गर्न निर्देशित भएको हुन्छ । ["Management is a set of activities (including planning, organizing, leading and controlling) directed at an organization's resources (human, financial, physical and information), with the aim of achieving organizational goals effectively and efficiently in a changing environment"]

व्यवस्थापनका सम्बन्धमा विभिन्न विद्वानहरूले गरेका परिभाषा तथा व्याख्यावाट यो संगठनात्मक लक्ष्य प्राप्तिका लागि गरिने संयोजनकारी कार्यको रूपमा रहेको बुझिन्छ जसमा मानवीय, भौतिक तथा आर्थिक संशाधनको उचित परिचालनका कार्यहरू पर्दछन् ।

व्यवस्थापनका विशेषताहरू

१. **गतिशील, निरन्तर, एकीकृत प्रक्रिया :** व्यवस्थापन एक गतिशील प्रक्रिया हो । देश, काल र परिस्थितिअनुसार व्यवस्थापनको तौरतरिका, कार्यविधि र कार्यक्रियामा परिवर्तन भइरहन्छ । परिवर्तनलाई आत्मसात् गरी सोहीअनुरूप आफूलाई समायोजन गर्नु नै उत्तम व्यवस्थापकीय कौशल हो । यस्तो व्यवस्थापकीय कौशललाई परिवर्तन व्यवस्थापन (Change Management) भनिन्छ । व्यवस्थापन निरन्तर प्रक्रिया हो । योजना, संगठन, निर्देशन र नियन्त्रण जस्ता व्यवस्थापकीय कार्य नियमित रूपमा सञ्चालन गरिन्छ ।

२. **संगठनात्मक लक्ष्यप्राप्तिमा केन्द्रित :** व्यवस्थापन सदैव संगठनको लक्ष्य केन्द्रित (Target Orinted) हुन्छ । संगठनको लक्ष्य तथा उद्देश्य प्राप्तिका लागि व्यवस्थापनले संगठनको सम्पूर्ण व्यक्तिलाई परिचालन गर्छ । लक्ष्यप्राप्तिका लागि नै योजना, रणनीति, कार्यक्रम तथा कार्ययोजना तर्जुमा गर्ने सोको कार्यान्वयन गर्ने तथा अनुगमन तथा मूल्यांकन गर्ने गरिन्छ । व्यवस्थापनका सम्पूर्ण गतिविधि यसैतर्फ केन्द्रित हुन्छन् । उपलब्ध समिति स्रोत तथा साधनको प्रभावकारी रूपले परिचालन गरी बढीभन्दा बढी उपलब्धि हासिल गर्ने संयन्त्र नै व्यवस्थापन हो ।

३. **मानवीय र संगठनात्मक स्रोतहरूको सामञ्जस्यता :** व्यवस्थापनले आफ्नो व्यवस्थापकीय, सीप, कौशल, प्रभावकारिताका आधारमा मानवीय एवं संगठनात्मक अन्य स्रोतहरूबीच सामञ्जस्यता ल्याई एकीकृत रूपमा तिनको परिचालन गर्ने कार्य गर्छ ।

४. **सर्वव्यापकता :** व्यवस्थापन सर्वव्यापी छ । के व्यक्ति, के परिवार, के समाज, के व्यावसायिक संगठन, के संगठित संस्था, के गैरसरकारी संस्था, के सरकार सबैमा व्यावसायिक सिद्धान्तको प्रयोग र पालना हुन्छ । व्यावसायिक सिद्धान्तको पालनाबिना कुनै पनि व्यक्ति वा संगठनले आफ्नो लक्षित उद्देश्य पूरा गर्न सक्दैन । यस अर्थमा मानवीय क्रियाकलापका हरेक पक्षमा व्यवस्थापनको आवश्यकता र अपरिहार्यता रहेको हुन्छ ।

Question Bank Nepal

५. **सामाजिक प्रक्रिया :** व्यवस्थापन एक सामाजिक प्रक्रिया हो । यसले संगठनको उद्देश्यप्राप्तिका लागि मानवीय स्रोतलाई संगठित गर्ने, उत्प्रेरित गर्ने र समन्वय गर्ने काम गर्छ ।

६. **विज्ञान र कला दुवै :** व्यवस्थापन विज्ञान र कला दुवै हो । विज्ञानका रूपमा व्यवस्थापनले संगठनका समस्याहरू समाधान गर्ने बाटो पहिल्याउँछ भने कलाका रूपमा व्यवस्थापनका सिद्धान्तहरूमा व्यवहारमा प्रयोग गर्ने व्यवस्थापकीय कौशल सिकाउँछ ।

७. **अध्ययनको विषय :** व्यवस्थापन आफैंमा एउटा अध्ययनको विषय हो । यो अध्ययनका अन्य विषयहरू जस्तो इतिहास, राजनीतिकशास्त्र, समाजशास्त्र, अर्थशास्त्र आदिसँग अन्तरसम्बन्धित हुन्छ ।

व्यवस्थापकीय मूल्य र मान्यता

- साधन र साध्यको शुद्धता ।
- आत्मसचेतना ।
- अविवेकी सोचप्रति असहयोग ।
- सेवा भाव
- विश्वव्यापकीय सोच ।
- मानवीय प्रतिष्ठामा प्रतिबद्धता ।
- स्वतन्त्रता ।
- सन्तुष्टि ।
- प्रक्रियागत ।
- उदाहरणीय व्यवहार
- प्रतीज्ञारत ।
- अपेक्षाकृत ।

व्यवस्थापनका मूलभूत चरित्र वा विशेषताहरू

१) यो कला तथा विज्ञान दुवै (Science as well as art) हो ।

२) यो एक प्रक्रिया (Process) हो ।

३) यो एक अध्ययन विषय (discipline) हो ।

४) यो काममुखी (work oriented) हुन्छ ।

५) यो जहाँ पनि लागू (Universal) हुन्छ ।

६) यसमा सामूहिक प्रयत्न (Group effort) संलग्न हुन्छ ।

७) यसले मानव क्षमता (Human capacity) बढाई दिन्छ ।

Question Bank Nepal

८) यसलाई सम्भावनाको कला (Art of possibility) र स्वीकार्यताको कला (Art of acceptability) पनि मानिन्छ ।

९) यो एक पेशा (Profession) हो ।

१०) यो बहु आयमिक (Multidimensional) र बहु अनुशासित(Multidisciplinary) विषय पनि हो ।

व्यवस्थापनका सिद्धान्तहरू

व्यवस्थापन जीवित विज्ञान (Living Science) हो । व्यवस्थापनका सिद्धान्तकारहरूले समय समयमा आफ्ना विचारहरूमार्फत विभिन्न सोचहरू प्रस्तुत गरेकाछन् र सिद्धान्तहरूको प्रवर्द्धन, संशोधन, परिमार्जन गरिरहेका छन् । तसर्थ यस्का सिद्धान्तहरू निश्चित संख्यामा रहेका छैनन् । शास्त्रिय सिद्धान्तकारहरूमा Max Weber ले ६ वटा सिद्धान्तहरू उल्लेख गरेका थिए भने Henry Fayol ले १४ वटा । पछिल्ला विचारकहरू जस्तै G.K. Terry ले २८ वटा, Koonth and O'Dennell ले ५७ वटा र Urwick ले २९ वटा सिद्धान्तहरूको सूची तयार गरेकाछन् । उनीहरू सबैका धारणाहरू समेटेर व्यवस्थापनका आधारभूत सिद्धान्तिहरूका रूपमा निम्न सिद्धान्तहरूलाई उल्लेख गर्न सकिन्छ ।

(१) **उद्देश्यको सिद्धान्त (Principle of objective)** : संगठनको एउटा मुख्य उद्देश्य हुनु पर्दछ र त्यसको लागि एउटा योजना हुनु पर्दछ । संगठनका हरेक क्रियाकलापहरू त्यही उद्देश्य प्राप्त गर्नका लागि केन्द्रीत हुनु पर्दछ ।

(२) **श्रम विभाजन तथा विशिष्टीकरणको सिद्धान्त (Principle of division of labour and specialization)**: संगठनमा काम गर्ने प्रत्येकले एउटा पूरा कामको सानो इकाई मात्र सम्पन्न गर्नु पर्दछ । यसबाट उसको काममा विशिष्टीकरण आउदछ र छिटो एवं गुणस्तरयुक्त काम गर्न सक्दछ ।

(३) **नियन्त्रण क्षेत्रको सिद्धान्त (Principle of span of control)** : सुपरीवेक्षकले सीमित सहायकहरूलाई मात्र नियन्त्रण, निर्देशन, सुपरीवेक्षण गर्न सक्दछ । Henry Fayol ले ६ जना र Hamilton ले ३ देखि ६ जनालाई उपयुक्त संख्या मानेका छन् । यद्यपी यो संख्या विभिन्न तत्वहरूमा निर्भर गर्दछ ।

(४) **अपवादको सिद्धान्त (Principle of exception)** : नियमित रूपमा दैनिक गर्नु पर्ने कामहरू सहायकहरूले गर्नु पर्दछ । यसको विपरित व्यवस्थापक वा सुपरीवेक्षकले दैनिक कामबाहेक विशेष रूपमा गर्नु पर्ने अर्थात विशेष समस्याको समाधानमा जोड दिनु पर्दछ । सुपरीवेक्षकले सहायकहरूले जस्तै दैनिक कार्यमा आफूलाई व्यस्त बनाउँदा योजना, निर्देशन, नियन्त्रण, सुपरीवेक्षण आदि व्यस्थापकिय काम गर्ने समय अभाव हुन्छ । जवकी ती कामहरू व्यवस्थापनका मुख्य कामहरू हुन् ।

Question Bank Nepal

(५) **अव्यक्तिगत सम्बन्धको सिद्धान्त (Principle of impersonal relation)** : संगठनका सदस्यहरूको आपसी सम्बन्ध उनीहरूको अधिकार कर्त्तव्य तथा पदबाट स्थापित भएको हुनु पर्दछ । व्यक्तिगत परिचय, चिनजान, पारिवारीक वा अन्य कुनै मानवीय सम्वन्धले संगठनको क्रियाकलापमा एकले अर्कोलाई गर्ने आदेश, निर्देश, सुपरीवेक्षण आदिमा प्रभाव पर्नु हुदैन । यी सबै कुरा संगठनको नियम, नीतिका आधारमा हुनु पर्दछ ।

(६) **तह तथा अख्तियारको सिद्धान्त (Principle of hierarchy and authority)** : संगठनमा रहेका मानिसहरूलाई अख्तियार प्रयोग गर्ने दृष्टिकोणबाट तहगत रूपमा मिलाएर राखिएको हुनु पर्दछ । हरेक माथिल्लो तहको व्यक्तिले आफ्नो मातहतको सहायकहरूलाई आदेश, निर्देश गर्न सक्दछ । उसँग सहायकहरूकोभन्दा बढी औपचारिक अख्तियार (Formal authority) हुने गर्दछ ।

(७) **मानस्तरको सिद्धान्त (Principle of standardization)** : F.W. Taylor का अनुसार कार्यस्थलमा कामदार कर्मचारीहरूका लागि कामको न्यूनतम स्तर निर्धारण गरिएको हुनु पर्दछ । कामको स्तरलाई समय, संख्या र ज्यालाको आधारमा तोक्न सकिन्छ । कामदारलाई निर्धारित समयमा, निर्धारित इकाई उत्पादन गर्नु पर्ने गरी निर्धारित प्रतिइकाई ज्यालादर तोकिएको हुनु पर्दछ । यसबाट उनीहरू कामका लागि प्रेरित हुन्छन् र समग्र संगठनको उत्पादकत्वमा वृद्धि आउँदछ ।

(८) **व्यवस्थापन र कामदारबीच सहयोगको सिद्धान्त (Principle of cooperation between management and workers)** : व्यवस्थापन (यो सिद्धान्तको सन्दर्भमा मालिक सम्झनु पर्दछ) र कामदारहरूबीच आपसी बिरोधाभाषपूर्ण हित रहेको हुन्छ । व्यवस्थापनले कम ज्याला दिएर नाफा बढाउन खोजेको हुन्छ भने कामदारहरू बढीभन्दा बढी ज्यालाको चाहना राख्दछ । यसबाट उनीहरूबीच विवाद उत्पन्न हुन्छ । यो विवादलाई हटाई आपसी सहयोगको भावना कायम गर्न दुबै पक्षले आ-आफ्नो हितलाई होइन उत्पादकत्व वृद्धि गरी संगठनको हितलाई ध्यान दिनु पर्दछ र उत्पादकत्व वृद्धिबाट हुने लाभलाई व्यवस्थापन र कर्मचारीहरूबीच उपयुक्त अनुपातमा विभाजन गर्नु पर्दछ । यसलाई Taylor ले mental revolution भनी उल्लेख गरेका छन् ।

(९) **प्रबर्तनको सिद्धान्त Principle of innovation)** : यो सिद्धान्तलाई Henry Fayol को initiative र Toylor को Science of job को अवधारणाको परिमार्जित स्वरुपको रूपमा लिन सकिन्छ । Fayol ले कामदार कर्मचारीको सिर्जनशील विचारको उपयोगलाई महत्व दिएका थिए । Toylor ले असल कामको तरिका पत्ता लगाउन कामलाई विज्ञानको रूपमा लिनु पर्ने कुरामा जोड दिएका थिए । वास्तवमा दुबैले नयाँ तरिका वा प्रणालीलाई नै महत्व दिएका हुन् । दुवैलाई मिलाएर प्रवर्तनको सिद्धान्तको रूपमा लिन सकिनछ र प्रवर्तनको सिद्धान्तले व्यवस्थापनमा

Question Bank Nepal

सिर्जनशील विचारहरूको प्रयोगद्वारा निरन्तर नयाँ नयाँ अभ्यास गर्दै जानु पर्दछ र यस्तो अभ्यासबाट काम गर्ने प्रोत्साहन हुन्छ र उत्पादकत्व बढाउन मद्दत गर्दछ ।

(१०) **एकात्मक आदेशको सिद्धान्त (Principle of unity of command) :** Henry Fayol का अनुसार सहायकहरूलाई एउटा मात्र सुपरीवेक्षकबाट आदेश आउनु पर्दछ । एकभन्दा बढी सुपरीवेक्षकबाट आदेश आएमा आदेशको पालनामा भ्रम उत्पन्न हुन्छ र आफूलाई अनुशासनमा राख्न समेत गाह्रो हुन्छ । Fayol को यो सिद्धान्त Toylor को Funitional foremanship को अवधारणासँग मेल खाँदैन । व्यवहारिक रूपमा आधुनिक संगठनमा यो सिद्धान्तको पालना गर्न पनि गाह्रो हुन्छ । यद्यपी यसलाई संगठन सञ्चालनको अहम सिद्धान्तको रूपमा लिइन्छ र संगठनको ढाँचा निर्माणमा यसको विशेष रूपमा प्रयोग हुने गर्दछ ।

(११) **अधिकार प्रत्यायोजनको सिद्धान्त (Principle of delegation of authority) :** अधिकार भनेको आदेश दिने, निर्देशन गर्ने, निर्णय गर्ने अधिकार हो । यसले उत्तरदायित्व पनि सिर्जना गर्दछ । संगठनको माथिल्लो तहहरूमा अख्तियार रहेको हुन्छ । यस्तो केन्द्रीकृत अख्तियार मध्ये केही अख्तियार व्यवस्थापकले आफू मातहतका सहायकहरूलाई प्रयोग गर्न सक्ने अनुमति दिनु पर्दछ । आफूले पाएको त्यस्तो अनुमति वा अख्तियारमध्ये केही अख्तियार फेरि आफूभन्दा मुनीका सहायकहरूलाई प्रयोग गर्ने अनुमति दिन सकिन्छ । यसप्रकार संगठनको माथिल्लो तहदेखि तल्लो तहसम्म क्रमशः प्रत्येक तहमा माथिल्लो तहले तल्लो तहलाई केही अख्तियार प्रयोग गर्ने अनुमति प्रदान गर्दै जानु पर्दछ ।

(१२) **उत्प्रेरणाको सिद्धान्त (Principle of motivation) :** मानिसको भित्री इच्छा, आकांक्षा, आवश्यकताहरू हुन्छन् । कार्यस्थलमा काम गरेपछि ती कुराहरू पूरा हुन्छन् भने मात्र कामप्रति उत्साह जाग्रित हुन्छ । राम्रो काम गरेबापत सामान्य रूपमा पाउने तलब ज्यालाबाहेक, पुरस्कार, बोनस, बढुवा, अन्य थप आर्थिक तथा भौतिक सुविधा सम्मानपत्र, प्रशंसापत्र, चुनौतिपूर्ण कार्य बढुवा आदि विभिन्न कुराहरूको व्यवस्था गरेर कामदार कर्मचारीहरूलाई कामप्रति उत्साहि बनाउन सकिन्छ । काम गर्ने उत्साहले कार्यदक्षता अभिवृद्धि गर्दछ । व्यवस्थापकहरूले आफ्ना सहायकहरूलाई आदेश, निर्देशको भरमा मात्र होइन कामप्रति उत्साह जनाएर काम लिन सक्नु पर्दछ ।

(१३) **सहभागिताको सिद्धान्त (Principle of participation):** सहायक कर्मचारीहरूलाई व्यवस्थापकीय निर्णयमा संलग्न गराउनु पर्छ भन्ने सिद्धान्त व्यवस्थापनमा सहभागिताको सिद्धान्तको रूपमा चिनिन्छ । महत्वपूर्ण निर्णयहरूमा सहायक कर्मचारीहरूको राय, परामर्श लिने परम्पराबाट उनीहरू मनोवैज्ञानिक रुपले सम्मानित भएको महसुस गर्दछन् र कामप्रति प्रेरित पनि हुन्छन् । अर्कोतिर व्यवस्थापनले समस्याहरूको समाधानको निमित्त सहायकहरूबाट प्राप्त राय सल्लाह

Question Bank Nepal

उपयोग गरेर समाधानको ठीक बाटो पहिल्याउन सक्दछ । सहायकहरूलाई यसबाट जिम्मेवारीको बोध पनि गराउँदछ ।

(१४) **नेतृत्वको सिद्धान्त (Principle of leadership)** : व्यवस्थापक एउटा नेता पनि हो । उस्ले आफ्ना सहायकहरूको समूहको नेतृत्व गरिरहेको हुन्छ । औपचारिक रूपमा प्राप्त हुने अख्तियार प्रयोग गरेर गरिने आदेश मात्र सधै प्रभावकारी हुँदैन । सहायकहरूलाई उद्देश्यप्रति सचेत बनाउने, उद्देश्य प्राप्त गर्न अपनाउनु पर्ने बाटो स्पष्ट गर्ने, सामाजिक रूपमा उनिहरूलाई सहयोग समर्थन गर्ने, आपसी विवादहरूको समाधान गर्ने आदि क्रियाकलापवाट व्यवस्थापकले आफ्नो समूहलाई नेतृत्व प्रदान गर्न सक्दछ । नेतृत्वले अदृष्य रूपमा सम्पूर्ण संगठनमा प्रेरणा जगाउँदछ, एकताबद्ध बनाउँदछ र सफलतातर्फ सबैलाई उन्मुख गराउँदछ ।

(१५) **मानवीय सम्बन्धको सिद्धान्त (Principle of human relation)** : संगठन केवल आर्थिक इकाई होइन । संगठनभित्र मानिसहरू हुन्छन् र मानिसभित्रको सामाजिक भावनाका कारण उनीहरूबीच मानवीय सम्बन्ध पनि कायम भएको हुन्छ । यस्तो सम्बन्धले प्रत्यक्ष अप्रत्यक्ष रूपमा उनीहरूको कार्यक्षमतामा असर पुऱ्याई रहेको हुन्छ । कामदारहरूबीच एवं कामदार तथा व्यवस्थापकहरूबीच आपसी सामाजिक सम्बन्ध प्रगाढ छ भने त्यस्ले कार्यदक्षतामा पनि सकारात्मक प्रभाव पार्दछ । अत: व्यवस्थापकहरूले संगठनमा औपचारिक कुराहरू, नियम नीति निर्देशन अधिकार आदिको मात्र प्रयोग गरेर होइन आपसी मानवीय सम्बन्धलाई सुदृढ गरेर पनि सफल व्यवस्थापन गर्न सक्दछ ।

व्यवस्थापनका शैलीहरू

१. **शास्त्रीय सिद्धान्त**
- वैज्ञानिक व्यवस्थापन । - F.W. Taylor
- प्रशासनिक व्यवस्थापन । - हेनरी फेयोल (व्यवस्थापनका १४ वटा सिद्धान्त)
- कर्मचारी तन्त्र । - म्याक्स वेवर

२. **नवशास्त्रीय सिद्धान्त**
- मानव सम्बन्ध व्यवस्थापन
- परिस्थितिजन्य व्यवस्थापन
- तुलनात्मक व्यवस्थापन ।

३. **नवीनतम सिद्धान्त र उपागमहरू**
- उद्देश्यद्वारा व्यवस्थापन (Management by objective)
- समग्र गुणस्तर व्यवस्थापन (Total quality mananemt)
- नतिजामुखी व्यवस्थापन (Result oriented management)
- नयाँ सार्वजनिक व्यवस्थापन (New public management)
- सहभागितामूलक व्यवस्थापन (Participative management)

Question Bank Nepal

४. **Henry Fayol को Administrative Management Theory मा उल्लिखित व्यवस्थापनका १४ वटा सिद्धान्तहरू**

- Division of Work (कार्य विभाजन)
- Authority and Responsibility (अधिकार तथा उत्तरदायित्व)
- Discipline (अनुशासन)
- Unity of Command (आदेशमा एकता)
- Unity of Direction (निर्देशनमा एकता)
- Subordination of individual to general interests. (सर्वोपरि हितका लागि समर्पित भावना)
- Remuneration(पारिश्रमिक र तलबको सन्तोषप्रद निर्धारण)
- Centralization (केन्द्रीयकरण)
- Scalar Chain Hierachy (पदसोपान प्रक्रियाको निर्धारण)
- Order (आ-आफ्नो स्तरको निर्धारण)
- Equity (समानता र न्याय)
- Stability of tenure of Personnel (सेवाको सुरक्षा र स्थायित्व)
- Initative (प्रोत्साहनको प्रक्रिया)
- Esprit de corps (सहयोग र सद्भावको सर्वोच्चता)

व्यवस्थापनका कार्यहरू

व्यवासायिक संगठनको प्रकृति, उद्देश्य तथा परिस्थिति अनुसार व्यवस्थापनका कार्यहरू फरक फरक हुने गर्दछन् । यस अवस्थामा व्यवस्थापनका कार्यहरू पनि यहि मात्र हो भनि किटान गर्न समस्या हुने गर्दछ । यस सम्वन्धमा व्यवस्थापनशास्त्रका लेखकहरूको पनि आ आफ्नै धारणहरू रहेको पाईन्छ । *George & Terry* का अनुसार planning, organizing, actuating and controlling आदि चार वटा व्यवस्थापनका कार्यहरू हुन । Luther Gullick ले POSDCORB अर्थात Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordination, Reporting र Budgeting लाई व्यवस्थापनका कार्यहरू भनेका छन् । सामान्यतया व्यवस्थापनले गर्ने प्रमुख एवं आधारभूत कार्यहरू भने समान किसिमका हुने गर्दछन् ।

Henry Fayol (POCCC) = Planning, Organising, Coordinating, Commanding and Controlling

Luther Gulick (POSDCoRB) = Planning, Organising, Staffing, Decision making, Coordinating, Reporting and Budgeting.

Grifin (POLC) = Planning, Organising, Leading, Controlling.

Koontz and O' Donnell (POSDLC) = Planning, Organisng, Staffing, Directing, Leading and Controlling.

Question Bank Nepal

हरेक संगठन र परिस्थितिअनुसार व्यवस्थापनका कार्यहरू फरक-फरक हुन सक्दछन् । त्यसैले व्यवस्थापनका कार्यहरू के हुन भन्ने यकिन गर्न सकिंदैन । लुथर गुलिकले व्यवस्थापनका कार्यहरूलाई POSDCoRB का रूपमा औंल्याएका छन् । तर यी मात्रै व्यवस्थापनका कार्यहरू हुन भन्न सक्ने अवस्था पनि छैन । व्यवस्थापनका सम्बन्धमा अगाडि आएका विभिन्न सिद्धान्त तथा व्यवहारका आधारमा व्यवस्थापनले सम्पादन गर्नुपर्ने प्रमुख एवं आधारभूत कार्यहरूलाई निम्नानुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ :

१. **योजना (Planning):** व्यवस्थापनको प्रमुख कार्यहरूमध्ये पहिलो तथा महत्वपूर्ण कार्य योजना तर्जुमा गर्नु हो । संगठनले आफ्नो घोषित नीति अनुसार लक्ष्य हासिल गर्न तयार गर्ने योजनाले भावी दिनमा के कसरी लक्ष्य भन्ने कुराको कार्ययोजना तयार गर्दछ । यसअन्तर्गत के कस्ता क्रियाकलापहरू के, कसरी र कहिले गर्ने तथा यसमा कुन अधिकारी वा व्यक्ति संलग्न रहने भन्ने, सम्पादन हुने कामको अनुगमन तथा सम्पादन पछि मूल्यांकन कसरी गर्ने भन्ने जस्ता कुराहरूको खोलिएको हुन्छ । यसरी व्यवस्थापनले बनाउने योजनामा सामान्यत: निम्न कुराहरू पर्दछन्-

- संगठनको उद्देश्यको निर्धारण गर्नु ।
- सम्बन्धित संगठनको पूर्ण कार्यक्रम तयार गर्नु ।
- संगठनको ढाँचाको योजना तयार गर्नु ।
- क्रियात्मक एवं रणनीतिक योजना बनाउनु ।
- वैकल्पिक कार्यहरूको खोजी गरी तिनको परीक्षण गर्नु ।
- सर्वोत्तम विकल्पको छनौट गर्नु, आदि ।

२. **संगठन (Organizing):** उद्देश्य प्राप्तिका लागि स्रोत र साधनको अधिकतम उपयोग गर्नुपर्दछ । यसका लागि संगठनको आवश्यकता हुन्छ । योजना अनुसारका क्रियाकलाप सञ्चालनका लागि आवश्यक स्रोत एवं साधनहरू जुटाएर सङ्गठित गर्नु व्यवस्थापनको महत्वपूर्ण कार्य हो । यसका लागि संगठनको उद्देश्य प्राप्तिको लागि गर्नुपर्ने आवश्यक क्रियाकलापहरू पत्ता लगाउनु र ती सम्पूर्ण क्रियाकलापहरूलाई उचित प्रकारले सम्पादनको निमित्त जिम्मेवारी सहितको संरचना गर्नु आवश्यक हुन्छ । संगठनलाई मानविय सम्बन्ध एवं अन्तरक्रियाको एक प्रणालीको रूपमा लिइन्छ । व्यवस्थापनमा संगठनअन्तर्गत मुख्यत: निम्न कार्यहरू पर्दछन्-

- व्यवसायको उद्देश्य प्राप्ति गर्नका लागि आवश्यक कार्यविधिहरू निर्धारण गर्नु ।
- सम्पूर्ण कार्यलाई उचित समूहमा विभाजन गर्नु ।
- हरेक विभाग वा समूहको कार्य एवं उत्तरदायित्व योग्य व्यक्तिलाई सुम्पनु ।
- विभागीय प्रमुखको अधिकार तथा उत्तरदायित्व परिभाषित गर्नु ।
- विभिन्न विभागहरूबीच अन्तरसम्बन्ध स्थापना गरी तिनमा समन्वय ल्याउनु ।
- कर्मचारीहरूको प्राप्ति परिचालन र सुविधा तथा क्षतिपूर्ति सम्बन्धी व्यवस्था मिलाउनु ।

Question Bank Nepal

३. **कर्मचारी व्यवस्थापन (Staffing):** संगठनमा आवश्यकताअनुसार कर्मचारीहरूको व्यवस्थापन गर्नु पनि व्यवस्थापनको महत्वपुर्ण कार्य हो । कर्मचारी व्यवस्थापन मानवीय पक्षसँग सम्बन्धित छ । संगठन मानव संशाधनविना चल्न सक्दैन । मानव संशाधन (कर्मचारी) नै त्यस्तो सजीव साधन हो जसले अन्य भौतिक साधनहरूलाई उपयोगी बनाउँदछ । जसको प्रयत्न, वृद्धि एवं सीप, ज्ञान र क्षमताको प्रयोगद्वारा संगठनले आफ्नो उद्देश्य प्राप्त गर्दछ । तसर्थ व्यवस्थापनले कर्मचारीको उचित किसिमले प्रबन्ध गर्नुपर्दछ । कर्मचारी व्यवस्थापन भन्नाले संगठनको योजनाअनुसार आवश्यक पदाधिकारी एवं कर्मचारीहरूको नियुक्ति गर्नु, तिनीहरूलाई आवश्यक तालिम प्रदान गर्नु, पदोन्नतिको अवसर दिनु, सेवा निवृत्ति आदिको व्यवस्था गर्नु, सबै तहका कर्मचारीहरू बीच सुमधुर सम्बन्ध स्थापना गरी बढी प्रभावकारी एवं मितव्ययिताका साथ संगठनात्मक लक्ष्य प्राप्त गर्नु, वृत्ती विकासका अवसर उपलब्ध गराउनु र अवकासपश्चातसम्मका सुविधा वा सेवाका सर्तहरूको व्यवस्थापन गर्ने जस्ता कार्यहरूलाई बुझिन्छ ।

४. **नेतृत्व (Leadership):** आफ्ना कर्मचारीहरूलाई कुशल एवं प्रभावकारी ढंगबाट कार्यसम्पादन गर्न लगाई संगठनको उद्देश्य प्राप्तितर्फ योगदान गर्न लगाउनु नेतृत्व हो । कर्मचारीहरूबाट काम लिनका लागि उनीहरूलाई समय-संमयमा कुन काम कहिले गर्ने भन्ने सम्बन्धमा आवश्यक नेतृत्व तथा निर्देशन दिनुपर्दछ । यसरी नेतृत्व दिनुपनि व्यवस्थापनकै एक प्रमुख कार्य हो । यसअन्तर्गत विशेषगरी निम्न कार्यहरू पर्दछन्-

- कर्मचारीहरूसँग विचारको आदान-प्रदान गर्नु ।
- कर्मचारीहरूको पूर्ण जानकारी राखेर मार्गदर्शन प्रदान गर्नु ।
- उनीहरूलाई असल कार्यसम्पादन गर्न उत्प्रेरित गर्नु ।
- उनीहरूलाई सही किसिमले नेतृत्व प्रदान गर्नु ।
- कर्मचारीहरूका व्यक्तिगत लक्ष्य र कार्यालयका लक्ष्यमा एकरुपता ल्याउने प्रयासगर्नु आदि ।

५. **नियन्त्रण (Controlling):** व्यवस्थापनको अर्को महत्वपूर्ण कार्य नियन्त्रण पनि हो । व्यवस्थापनले विभिन्न उद्देश्यहरू र कार्यमानहरू तय गरेको हुन्छ । ती तय गरिएका उद्देश्यहरू वास्तविक क्रियाकलाप पश्चात् हासिल भए वा भएनन्, संगठनको लक्ष्य र परिणाममा कुनै अन्तर आयो वा आएन यदि अन्तर देखिएमा कुन कारणले त्यसो हुन गयो वा त्यसमा संगठनको कुन-कुन पक्ष जिम्मेवार छ, त्यस सम्बन्धमा विस्तृत रूपमा विश्लेषण गर्ने कार्यहरू व्यवस्थापनको नियन्त्रण कार्यअन्तर्गत पर्दछन् । यसका लागि नियमित अनुगमन, मूल्यांकन तथा सूचना संकलन जस्ता पक्षमा पनि केन्द्रीत रहनु आवश्यक हुन्छ ।

Question Bank Nepal

विशेषगरी नियन्त्रण कार्यअन्तर्गत् व्यवस्थापनले गर्नुपर्ने प्रमुख कार्यहरू यसप्रकार छन्-

- कार्यप्रगतिको मूल्यांकन गर्न उत्तरदायित्वको मापदण्ड स्थापना गर्नु ।
- वास्तविक प्रगतिको निम्ति निर्धारित मापदण्ड अनुरुप विवरण तयार गर्नु ।
- योजना तथा वास्तविक कार्यप्रगतिको तुलनात्मक अध्ययन गर्दै प्रगतिमा आएको अवरोध पत्ता लगाई त्यसको विश्लेषण गर्नु ।
- कार्यसम्पादनमा कमी-कमजोरीहरू देखा परेको खण्डमा आवश्यक सुधारात्मक कदम चाल्नु, आदि ।

उल्लिखित मुख्य कार्यहरूका अलावा व्यवस्थापनले अन्य थुप्रै कार्यहरू सम्पादन गर्नुपर्ने हुन्छ । यसका लागि व्यस्थापनले आफ्नो भूमिका र जिम्मेवारीको स्पष्ट पहिचान समेत गर्नुपर्ने हुन्छ । आफ्नो संगठनका सन्दर्भमा व्यवस्थापकले संगठनको प्रमुख व्यक्ति वा नेताको रूपमा नेतृत्व लिने, संगठन भित्र र बाहिरका विभिन्न व्यक्तिहरूसँग समन्वय र सम्पर्क गर्ने, आवश्यक परेको अवस्थामा संगठनको तर्फबाट प्रतिनिधित्व गर्ने, सूचनाहरू प्राप्त गर्ने, प्रसार प्रसार गर्ने वा सार्वजनिक जानकारी दिने, अनुगमन गर्ने, मूल्यांकन गर्ने जस्ता भूमिका निर्वाह गर्नु पर्दछ । यस्तै व्यवस्थापकले उद्यमीको रूपमा पनि भूमिका निर्वाह गर्नु पर्दछ । यस क्रममा आफ्नो संगठनको लक्ष्य तथा उद्देश्यका आधारमा नयाँ नयाँ कार्यहरूको पहिचान गर्ने र त्यसलाई कार्यरुप दिने योजना तयार गर्ने, आवश्यक साधनहरू जुटाउने तथा त्यसको बाँडफाँड गर्ने जस्ता कार्यहरू पनि व्यवस्थापकले गर्नुपर्दछ । यस्तै कार्यसम्पादनको सिलसिलामा व्यवस्थापनले आवश्यक निर्णयहरू लिने, अन्य पक्षहरूसँग सम्बन्ध स्थापित गर्ने र आइपरेका कुनै समस्या समाधान गर्नुपरे समाधानकर्ताको रूपमा कार्य गर्ने जस्ता भूमिका पनि निर्वाह गर्नुपर्दछ । यसरी व्यवस्थापकको हैसियतमा निर्वाह गर्नुपर्ने भूमिकाको निर्वाह गर्ने कार्य पनि व्यवस्थापनको कार्यमा पर्दछ ।

व्यवस्थापनको महत्त्व

व्यवस्थापन सर्वव्यापी छ । मानवीय क्रियाकलापमा सम्भवत: त्यस्तो पक्ष छैन, जहाँ व्यवस्थापनका सिद्धान्तको प्रयोग नहोस् । मानिसको व्यक्तिगत जीवनका अलावा सबै प्रकारका संगठनमा व्यवस्थापनको आवश्यकता पर्छ । त्यसमा पनि आजको प्रतिस्पर्धात्मक युगमा सीमित स्रोत साधनको परिचालनबाट अपेक्षित उपलब्धि हासिल गर्न सक्षम व्यवस्थापनको अपरिहार्यता रहेको छ । व्यवस्थापनको आवश्यकता र महत्वलाई इंगित गर्दै प्रसिद्ध लेखक पिटर ड्रुकरले लेखेका छन् "There are no underdevelop contries, there are only undermanamged contries". अर्थात् विश्वमा कतै पनि अविकसित देश छैनन् बरु अव्यवस्थित देशमात्र छन् । व्यवस्थापनको महत्वलाई देहायको बुँदाले झन् प्रस्ट पार्छ :-

- संगठनले निर्दिष्ट गरेका लक्ष्य तथा उद्देश्यहरू प्राप्त गर्न ।

Question Bank Nepal

- संगठनमा देखापरेका विविध समस्याहरूको पहिचान गरी समुचित उपायबाट समाधान गर्न ।
- संगठनको सञ्चालनका लागि आवश्यक मानवीय स्रोत, आर्थिक स्रोत, भौतिक स्रोत र सूचना स्रोतको आवश्यक व्यवस्था गर्न ।
- संगठनले उत्पादन गर्ने वस्तु तथा सेवाको गुणस्तर निर्धारण गरी सो अनुरूप वस्तु तथा सेवाको उत्पादन तथा आपूर्तिको प्रत्याभूति गर्न ।
- संगठनमा काम गर्ने कर्मचारीहरूलाई नेतृत्व प्रदान गर्न, उत्प्रेरित गर्न र निर्देशन दिन ।
- उपयुक्त लक्ष्य, उद्देश्य, नीति, कार्यक्रम, रणनीतिअनुरूप संगठनका गतिविधिहरू सञ्चालन गरी प्रतिस्पर्धामा सफलता प्राप्त गर्न ।
- देश, काल र परिस्थितिमा आएको परिवर्तनअनुसार संगठनका गतिविधिहरूलाई समायोजन गर्ने गरी परिवर्तनको उपयुक्त व्यवस्थापन गर्न ।
- योजना, संगठन, कर्मचारी, नेतृत्व, निर्देशन, तथा नियन्त्रणको क्षेत्रमा आवश्यक विविध क्रियाकलापहरू सञ्चालन गर्न ।
- संगठनका सम्पूर्ण क्रियाकलापहरूलाई सामाजिक दायित्वतर्फ उन्मुख गराई संगठनको सामाजिक दायित्व पूरा गर्न ।
- संगठनका गतिविधि र क्रियाकलापबारे सम्बद्ध पक्षलाई जानकारी गराई संगठनको सार्वजनिक जवाफदेयीता पूरा गर्न ।
- संगठनका सम्पूर्ण साधन र क्रियाकलापहरू संगठनको निर्दिष्ट लक्ष्य तथा उद्देश्य प्राप्तितर्फ उन्मुख भए नभएको सम्बन्धमा आवश्यक निरीक्षण, सुपरिवेक्षण, अनुगमन तथा नियन्त्रण गर्न ।
- अनुशासन (Discipline), कार्य संस्कृति (work culture) र कार्य वातावरण (working environment) को उपयुक्त व्यवस्था गरी संगठनको कार्यमा दक्षता र प्रभावकारिता अभिवृद्धि गर्न ।
- प्रक्रियगत एवं कार्यविधिमा जटिलताहरू नियन्त्रण गरी, सेवाग्राहीलाई सरल, सहज, मितव्ययी, छिटो, छरितो, एवं गुणस्तरयुक्त सेवा उपलब्ध गराउनु ।

(२) उत्प्रेरणा (Motivation) र द्वन्द्व व्यवस्थापन (Conflict Management)

उत्प्रेरणा

'Motivation' शब्द अंग्रेजी 'Motive' बाट लिइएको हो जुन ल्याटिन भाषाको 'Movere' बाट आएको मानिन्छ । जसको अर्थ हुन्छ to move अर्थात् अग्रसर हुनु । मनोविज्ञानमा Motive शब्दलाई व्यक्तिमा अन्तर्निहित आवश्यकता, चाहना वा प्रेरणाको रूपमा लिएको

Question Bank Nepal

पाईन्छ । जब मानिसभित्र कुनै आवश्यकता हुन्छ तब त्यो प्राप्तिका लागि उ केही गर्न अग्रसर हुन्छ भन्ने मान्यताअनुरूप उत्प्रेरणा सम्वन्धि अवधारणा आएको छ । उत्प्रेरणाले व्यक्तिलाई स्वतस्फुर्तरूपमा कुनै कार्य गर्न प्रोत्साहन गर्ने भएकोले व्यवस्थापनमा अरुबाट काम लिने सन्दर्भमा यसलाई अत्यन्त प्रभावकारी उपायको रूपमा लिईन्छ । सहायकहरूलाई कसरी प्रेरित गर्न सकिन्छ भन्ने सन्दर्भमा उत्प्ररणाका विभिन्न सिद्धान्तहरू प्रतिपादन गरिएका छन् । यसले व्यवस्थापनमा मानिसहरूको क्षमतालाई अधिकतम उपयोग गर्न मद्धत गर्दछ ।

- डेल. एस. विच "Motivation can be defined as a willingness to expend energy to achieve a goal or reward."
- क्यारोल शर्टल "Motivation is a reported urge or tension to move in a given direction or to achieve a certain goal."
- स्टेफन रविन्स "Motivation is a process that accounts for an individual's intensity, direction and persistence of effort toward attaining a goal."
- वेरिसन र स्टेनियर "Motivation is all those inner striving conditions described as wishes, drives etc. It is an inner state activities moves"

परिभाषाहरूमा उत्प्रेरणालाई आफ्नो शक्ति विस्तार गर्ने तत्परता, लक्ष्य प्राप्त गर्ने तिव्र इच्छा, अग्रसर वा प्रयासमा तिव्रता, भित्री इच्छा वा सम्वेग, प्रोत्साहन, प्रेरणा, आदि विविध शव्दावलीमा व्याख्या गरिएको पाईन्छ । अग्रेजीमा Drive, strive, intensity, willingness to do, inspire, encourage, enthuse, stimulus, incentive, inducement, stir, spur आदि सन्दर्भ अनुसार विविध शव्दहरू प्रयोग गरिन्छ । आवश्यकता परिपुर्ति गर्न मानिसले गर्ने सामान्य प्रयासलाई उत्प्रेरणाको रूपमा लिनु ठिक हुँदैन । प्रयासमा तिव्रता आउनु पर्दछ र लक्ष्य प्राप्तिको लागि सामान्य भन्दा वढी प्रयास गर्ने अवस्था हुनु पर्दछ । आफु भित्र लुकेको क्षमतालाई पुर्ण उपयोग हुने गरी विशेष प्रयास गर्ने अवस्था आएको हुनु पर्दछ । त्यसपछि मात्र उत्प्रेरणा हुन्छ । नत्र त्यो सामान्य प्ररेणा मात्र हुन्छ । उत्प्रेरणा भन्नाले उद्देश्य प्राप्तिका लागि आफुभित्र रहेको क्षमतालाई अधिकतम उपयोग हुने गरी स्वेच्छापुर्वक विशेष प्रयासका साथ निरन्तर अग्रसर हुनुलाई बुझ्नु पर्दछ ।

उत्प्रेरणा मानिसको मनोवैज्ञानिक पक्षसंग सम्वन्धित छ । परम्परागत उत्प्रेरणा सम्वन्धि सिद्धान्तअनुसार मानिसको आवश्यकताले उसको व्यवहारलाई कसरी प्रभाव पार्दछ भन्ने व्याख्या गर्दछ । उत्प्रेरणाका आधुनिक सिद्धान्तहरूले आवश्यकता वाहेक अरु विभिन्न कुराले पनि मानिसको व्यवहार एवं उत्प्रेरणामा फरक पार्दछ भन्ने व्याख्या गर्दछ । जे होस उत्प्रेरणा मानिसभित्र पर्ने मनोवैज्ञानिक असरको कारण उत्पन्न हुन्छ ।

(i) **जटिल कार्य (Complex / Difficult Function):** मानिसले देखाउने व्यवहार अवलोकन गर्न सजिलो होला तर उसको व्यवहार केको उपज होला भन्ने वुझ्न सजिलो हुँदैन । व्यवहारको कारण बुझेर मानिसको व्यवहारलाई निर्देशित गर्नु झन

Question Bank Nepal