

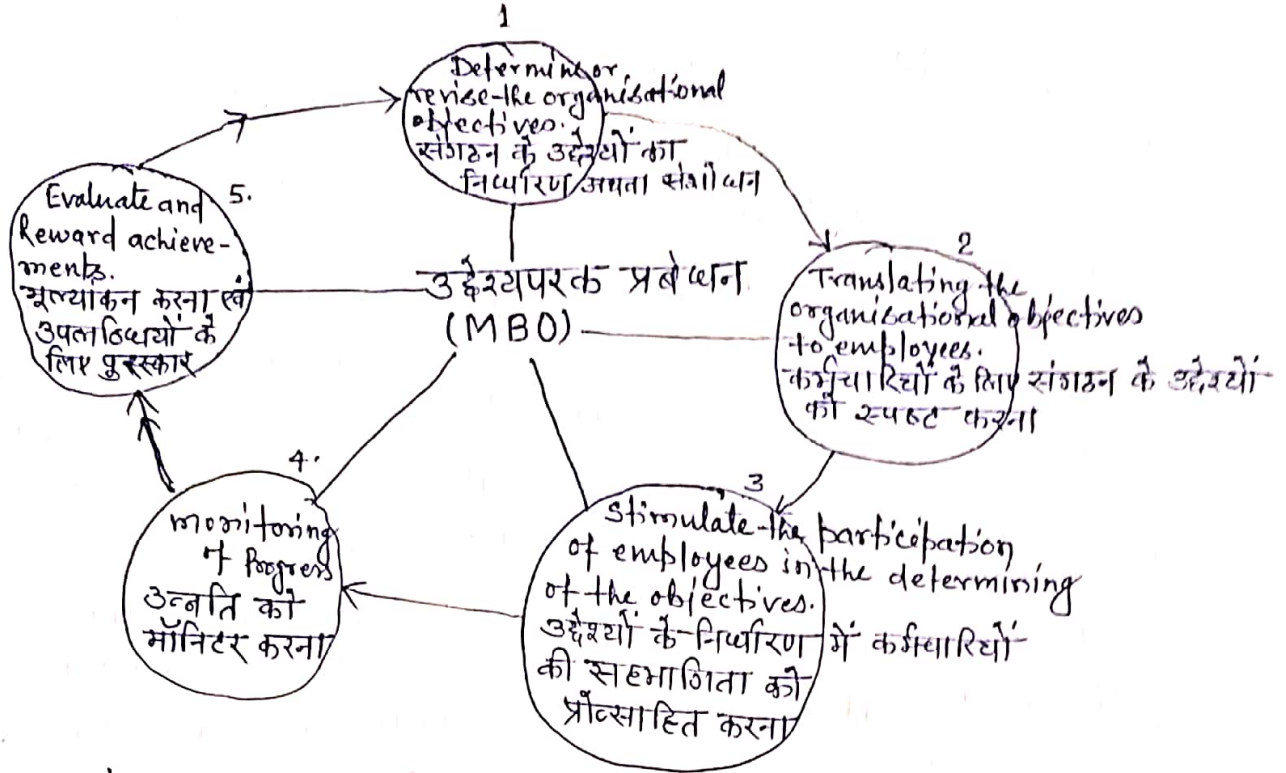
उद्देश्यपरक प्रबंधन (Management By Objectives - MBO) एक निष्पादन प्रबंधन उपागम है जो कर्मचारियों के उद्देश्यों एवं संगठन के उद्देश्यों के मध्य संतुलन की मांग करता है। पीटर ड्रुकर के आधारभूत सिद्धांत - उद्देश्यपरक प्रबंधन का निर्चोड़ संगठन में संयुक्त उद्देश्यों को निर्धारित करना है तथा परिणामों पर प्रतिक्रिया की व्यवस्था करना है। चुनौतीपूर्ण लेकिन प्राप्त करने योग्य उद्देश्यों को स्थापित कर कर्मचारियों के अभिप्रेरण (motivation) और सशक्तीकरण को बढ़ावा दिया जाता है। समर्पण की भावना को बढ़ाकर प्रबंधकों को यह अवसर दिया जाता है कि वे नए विचारों एवं नवाचारों (innovations) पर अपना ध्यान केंद्रित करे ताकि संगठन के विकास एवं उद्देश्यों को हासिल करने में ये योगदान कर सकें।

हैलैंकि पीटर ड्रुकर ने इसके लिए अनेक शर्तें भी ~~कई~~ <sup>शर्तें</sup> हैं जिसे अनिवार्यतः पूरा किया जाना चाहिए :

- 1) संगठन में उद्देश्यों का निर्धारण कर्मचारियों को साथ लेकर किया जाना चाहिए।
- 2) उद्देश्यों का प्रतिपादन या सूत्रबद्धीकरण संख्यात्मक एवं गुणात्मक दोनों स्तरों पर किया जाना चाहिए।
- 3) उद्देश्य चुनौतीपूर्ण एवं प्रेरणास्पद होने चाहिए।
- 4) स्थैतिक प्रबंधन रिपोर्ट के बदले संगठन में शिक्षण एवं विकास के स्तर पर नियमित प्रतिक्रिया <sup>आनी</sup> ~~हनी~~ चाहिए।
- 5) इच्छित उद्देश्यों की प्राप्ति पर पुरस्कार की व्यवस्था अनिवार्यतः होनी चाहिए।
- 6) संगठन का मुख्य सिद्धांत विकास व विस्तार है न कि सजा देना।

उपर्युक्त शर्तों को पूरा कर उद्देश्यपरक प्रबंधन को कामयाब बनाया जा सकता है। उद्देश्यपरक प्रबंधन (MBO) को परिणामोन्मुख प्रबंधन (Management By Results - MBR) भी कहा जाता है।

पीटर ड्रुकर के उद्देश्यपरक प्रबंधन प्रक्रिया-चक्र को निम्न तरीके से भी समझा जा सकता है :



प्रबंधन को उद्देश्यपरक बनाने हेतु पीटर ड्रकर उपरोक्त प्रक्रिया की बात करते हैं जिससे उद्देश्यपरक प्रबंधन को व्यावहारिक धरातल पर उतारा जा सके। इन्होंने इसके लिए पांच चरणों को विकसित किया है।

- 1) संगठन के उद्देश्यों का निर्धारण अथवा संशोधन :- सामरिक संगठनात्मक उद्देश्य उद्देश्यपरक प्रबंधन का प्रस्थान बिंदु हैं। ये उद्देश्य संगठन के लक्ष्यों एवं दर्शन से अंकुरित होती हैं। अतः अगर किसी संगठन में इसका अभाव है तो इससे चरण की तरफ बढ़ना बेकार है।
- 2) कर्मचारियों के लिए संगठन के उद्देश्यों को स्पष्ट करना :- संगठनात्मक उद्देश्यों को संगठन के स्तर पर लागू करने के क्रम में यह महत्वपूर्ण है कि इसे कर्मचारियों के स्तर पर स्पष्ट किया जाय। संगठन में कार्य कुशलता के कारक की दृष्टि में श्रवते हुए पीटर ड्रकर ने SMART लक्ष्यों की ओर ध्यान आकृष्ट किया है जहाँ SMART का अर्थ है ;  
 Specific - विद्विष्ट, Measurable - मापन योग्य, Acceptable - स्वीकार्य, Realistic - यथार्थ तथा Time-bound - समय-सीमा। इसमें स्वीकार्य तत्व सबसे महत्वपूर्ण है क्योंकि यह संगठन एवं कर्मचारियों के उद्देश्यों के बीच एक समझौता है। उद्देश्यपरक प्रबंधन का सिद्धांत, प्रबंधन द्वारा उद्देश्यों के निर्धारण की अनुमति नहीं देता है। उद्देश्यपरक प्रबंधन के अनुसार उद्देश्यों की स्वीकार्यता संगठन के सभी स्तरों पर होनी चाहिए तथा प्रत्येक को इसके आधार पर अपनी जिम्मेदारियों को जानना चाहिए।
- 3) उद्देश्यों के निर्धारण में कर्मचारियों की सहभागिता को प्रोत्साहित करना :- संगठन में प्रत्येक कर्मचारी को व्यक्ति उद्देश्यों को निर्धारित करने में सहभागी बनाया जाना चाहिए जो कि संगठन के उद्देश्यों के समरूप है।

यह तब अच्छे से कार्य करता है जब संगठन के उद्देश्यों को संगठन के सभी स्तरों पर अच्छे तरीके से निर्गमि किया जाता है तथा इसके आदान-प्रदान किया जाता है ताकि प्रत्येक संगठन में शामिल प्रत्येक व्यक्ति यह समझ पायेगा कि क्यों कुछ निश्चित बचीजों की हमसे अपेक्षा है। इस प्रकार प्रत्येक अपने तरीके से निष्पत्ति प्रयास कर सकता है कि उद्देश्यों की प्राप्ति में उनका क्या योगदान है। यह सोच उद्देश्यों के प्रति समर्पण और समझाने को बढ़ाता है। निर्णय-निर्माण प्रक्रिया को <sup>और जिम्मेदारी</sup> विस्तारित कर पूरे संगठन के स्तर पर विस्तारित कर लोगों को समस्याओं के समाधान के प्रति प्रेरित किया जाता है ताकि बढ़ती हुई परिस्थितियों में भी अपने आप को संचालित बनाया जा सके।

4) उत्तमि अचवा विकास की मॉनिटर करना :- उद्देश्यपरक प्रबंधन में कर्मचारियों को प्रबंधन द्वारा वार्षिक निष्पादन समीक्षा के द्वारा नहीं आंका जाता है बल्कि उद्देश्यपरक प्रबंधन तो एक विकास है। प्रत्येक उद्देश्य में छोटे-छोटे उद्देश्य शामिल होते हैं जो संगठन में कार्यपालकों अचवा प्रबंधकों को प्रशिक्षण देने के रूप में सहायता प्रदान करते हैं। पर्याप्त मूल्यांकन के द्वारा एक स्पष्ट लक्ष्य को बनाया जाता है ताकि विकास को शुद्ध रूप से मॉनिटर किया जा सके।

5) मूल्यांकन एवं उपलब्धियों के लिए पुरस्कार :- उद्देश्यपरक प्रबंधन की रूप रेखा संगठन में सभी स्तरों पर कार्य कुशलता को परिष्कृत करने के लिए उद्देश्यपरक प्रबंधन की रूप रेखा बनाई गई है। इसलिए एक बृहद मूल्यांकन पद्धति जरूरी है। संगठन के उद्देश्यों व लक्ष्यों को SMART के तर्ज पर प्रतिपादित किया जाता है अतः ये मूल्यांकन प्रक्रिया का आसान बना देते हैं। कर्मचारियों का मूल्यांकन आसानी से हो जाता है और उनकी उपलब्धियों पर उन्हें पुरस्कृत भी किया जाता है। इसमें पुनर्निर्देशन (feedback) की शुरुता भी शामिल है। अतः उद्देश्यपरक प्रबंधन क्यों, कब और कैसे उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सकता है, से संबंधित है।

पीटर ड्रुकर के उपरोक्त विश्लेषण जिसमें उन्होंने उद्देश्यपरक प्रबंधन के पांच चरणों को रेखांकित किया है, यह एक ऐसी प्रक्रिया है जिसका नियमित रूप से पालन होना चाहिए। यह एक विकास चक्र है जो संगठन के उद्देश्यों को प्रस्थान विद्यु से व्यक्तिगत स्तर पर रूपांतरित करने की जरूरत है। उद्देश्यपरक प्रबंधन का संदेश है कि संयुक्त रूप से (संगठन एवं कर्मचारी) उद्देश्यों का निर्धारण एवं प्राप्ति तथा इस उपलब्धि के लिए पुरस्कृत होना।