

**LIST OF TEAM MEMBERS WHO REVIEWED
THE SUPPORT MATERIAL FOR
BUSINESS STUDIES OF CLASS - XII
2016-17**

- | | | |
|-----|---|---------------------------|
| 1. | Ms. Poonam Khanna
Vice Principal
(Team Leader) | GGSS, Azadpur Village |
| 2. | Ms. Rajinder Kaur
(Lecturer Commerce) | SKV, GTB Nagar |
| 3. | Ms. Reena
(Lecturer Commerce) | GSKV, No.-2 Narela |
| 4. | Mr. Hitender Virani
(Lecturer Commerce) | RPVV, Shalimar Bagh |
| 5. | Mr. Ishwar Singh
(Lecturer Commerce) | RPVV, Narela |
| 6. | Ms. Anu Nanda
(Lecturer Commerce) | SKV No.-1, Model Town |
| 7. | Ms. Asha Seth Kakker
(Lecturer Commerce) | GGSSS Qadipur |
| 8. | Mr. Vishal Sharma
(Lecturer Commerce) | GBSSS, Old Seemapuri |
| 9. | Mr. Shusheel Kumar
(Lecturer Commerce) | GBSSS, Bawana |
| 10. | Dr. Vivek Bansal
(Lecturer Commerce) | GBSSS, D-Block Mangolpuri |

BUSINESS STUDIES

CLASS XII

SYLLABUS

Course Structure

	Units	Marks
PART A: Principles and Functions of Management		
1.	Nature and Significance of Management	} 16
2.	Principles of Management	
3.	Business Environment	
4.	Planning	} 14
5.	Organising	
6.	Staffing	} 20
7.	Directing	
8.	Controlling	
PART B: Business Finance and Marketing		
9.	Financial Management	} 15
10.	Financial Markets	
11.	Marketing Management	} 15
12.	Consumer Protection	
PART C: Project Work		20
	Total	100

QUESTION PAPER DESIGN YEAR 2016-17

BUSINESS STUDIES

Code No. 054

Class XII

Time: 3 Hours							Max. Marks : 90		
S. No.	Typology of Questions	Learning Outcomes & Testing Skills	Very Short Answer (1 Mark)	Short Answer-I (3 Marks)	Short Answer-II (4 Marks)	Long Answer (5 Marks)	Essay Type (6 Marks)	Total Marks	% Weight age
1	Remembering-(Knowledge based Simple recall questions, to know specific facts, terms, concepts, principles, or theories, Identify, define, or recite, information)	<ul style="list-style-type: none"> • Reasoning • Analytical Skills • Critical Skills 	2	1	1	1	-	14	17%
2	Understanding(Comprehension - to be familiar with meaning and to understand conceptually, interpret, compare, contrast, explain, paraphrase, or interpret information)		2	2	1	-	1	18	23%
3	Application-(Use abstract information in concrete situation, to apply knowledge to new situations, Use given content to interpret a situation, provide an example, or solve a problem)		2	1	1	1	1	20	25%
4	High Order Thinking Skills-(Analysis & Synthesis - Classify, compare, contrast, or differentiate between different pieces of information, Organize and/or integrate unique pieces of information from a variety of sources)		2	1	2	—	1	19	24%
5	Evaluation-(Appraise, judge, and/or justify the value or worth of a decision or outcome, or to predict outcomes based on values)		-		1 (values based)	1	-	9	11%
	TOTAL - 1 Project (20 marks) 20		8×1=8	5×3=15	6×4=24	3×5=15	3×6=18	80 (25) Project (20)	100%
	Estimated Time (in minutes)		8 min	20 min	50 min	37 min	50 min	165 min + 15 min. for revision	

भाग-1

प्रबन्ध की प्रकृति एवं महत्त्व

पाठ एक नज़र में:-

अन्य लोगों से कार्य कराने की कला को प्रबन्ध कहा जाता है। यह निर्धारित उद्देश्यों को प्रभावी ढंग से एवं दक्षतापूर्ण प्राप्त करने के लिए किये गए कार्यों की प्रक्रिया है।

अतः प्रबन्ध को प्रभावशीलता एवं कार्यक्षमता से लक्ष्यों को प्राप्त करने हेतु कार्य कराने की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है इसका उद्देश्य सर्वमान्य लक्ष्यों / उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु किए जाने वाले प्रयासों के सम्बन्ध में मार्गदर्शक बनना होता है।

प्रभावपूर्णता बनाम कुशलता

अंतर का आधार	प्रभावपूर्णता (Effectiveness)	कुशलता (Efficiency)
1. अर्थ	इसका अभिप्राय काम को समय पर पूरा करने से है चाहे कितनी ही लागत क्यों न आए।	इसका अभिप्राय काम को न्यूनतम लागत पर पूरा करने से है।
2. उद्देश्य	अंतिम परिणामों को समय पर प्राप्त करना।	लागत-लाभ विश्लेषण करना।
3. मुख्य केन्द्र	समय	लागत

प्र.1 रामा कलोथ्स Ltd. Co. का उद्देश्य 20,000 शर्ट्स प्रति माह 500 रु की लागत पर तैयार करना है। कारखाना प्रबन्धक इस उद्देश्य को 450 रु में पूर्ण करने में सक्षम है। क्या आप समझते हैं कि प्रबन्धक यहाँ प्रभावी तथा कुशल हैं। कारण दीजिए।

उ० हाँ, प्रबन्धक प्रभावी है क्योंकि वह कार्य समय पर पूर्ण करने में सक्षम है। प्रबन्धक कुशल भी है क्योंकि वह कार्य कम लागत में पूर्ण करता है।

प्रबन्ध की विशेषताएँ / लक्षण

1. **उद्देश्यपूर्ण प्रक्रिया:-** प्रबन्ध लक्ष्य प्रधान प्रक्रिया है जो संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने में सहायता करती है।
2. **सर्वव्यापी:-** प्रबन्ध सर्वव्यापक है जो सभी प्रकारों के संगठनों जैसे सामाजिक, आर्थिक, राजनीतिक आदि के लिए आवश्यक है।
3. **बहुआयामी गतिविधि:-** प्रबन्ध एक बहुआयामी गतिविधि है जो कार्य, व्यक्तियों तथा परिचालनों के प्रबन्ध से सम्बन्धित होती है। प्रत्येक संगठन कुछ कार्य के लिए स्थापित किया जाता है। प्रबन्ध लोगों से कार्य करवाने की कला है। प्रबन्ध संगठन में विभिन्न क्रियाओं को पूर्ण करने में भी सक्षम है।
4. **निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया:-** प्रबन्ध कोई ऐसी प्रक्रिया नहीं है जिसे हमेशा के लिए एक ही बार में कर लिया जाए बल्कि यह एक सतत् तनरन्त प्रक्रिया है। प्रबन्ध के कार्य जैसे नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन व नियंत्रण की आवश्यकता लगातार होती है।
5. **सामूहिक क्रिया:-** प्रबन्ध एक सामूहिक गतिविधि है। एक संगठन में अनेक व्यक्ति संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कार्य करते हैं। कोई भी प्रबन्धकीय निर्णय अकेले में नहीं लिये जा सकते हैं। उदाहरण के लिए विपणन प्रबन्धक, वित्तीय प्रबन्धक से परामर्श करके ही साख सुविधा को बढ़ा सकता है। माल की आपूर्ति देने से पहले उत्पादन प्रबन्धक से परामर्श करना पड़ता है।
6. **गत्यात्मक कार्य:-** प्रबन्ध एक गत्यात्मक कार्य है जिसे परिवर्तन वातावरण के अनुरूप कार्य करना पड़ता है। प्रबन्ध की आवश्यकता, समय एवं परिस्थिति के अनुसार बदलाव करना पड़ता है। उदाहरण के लिए- MC Donalds ने भारतीय लोगों की पसंद के अनुसार अपनी व्यंजन सूची (Menu) में कई बदलाव किए।
7. **उद्देश्य शक्ति:-** प्रबन्ध एक शक्ति है जिसे देखा नहीं जा सकता केवल उसकी उपस्थिती को महसूस किया जा सकता है। जब एक संगठन में उद्देश्यों को योजनाओं के अनुरूप प्राप्त किया जा रहा हो तो कहा जाएगा कि यहां का प्रबन्ध अच्छा है।

- प्र०२ एक शिक्षा संस्थान और व्यवसायिक संस्था दोनों को प्रबंध की आवश्यकता होती है। प्रबंध की किस विशेषता पर यहाँ प्रकाश डाला गया है।
(सर्वव्यापी)
- प्र०३ “एक संस्था में सभी कर्मचारी खुश एवं संतुष्ट हैं और कहीं कोई गड़बड़ (Confusion and Chaos) नहीं और प्रबन्ध का प्रभाव साफ दिखाई देता है।” प्रबन्ध की किस विशेषता पर यहाँ प्रकाश डाला गया है? (अदृश्य शक्ति)
- प्र०४ “सफलता प्राप्त के लिए एक संठन को वातावरण की आवश्यकता अनुसार अपने लक्ष्यों में परिवर्तन कर लेना चाहिए।” इस कथन से प्रबन्ध की कौन सी विशेषता का प्रकाशित किया गया है? (गतिशील)
- प्र०५ “प्रबन्ध बहुआयामी है।” दो आयामों के नाम दीजिए। (काम, लोग)
- प्र०६ प्रबन्ध की किस विशेषता पर प्रकाश डाला है जब यह कहा जाता है कि “प्रबन्ध सभी तरीके के संगठनों एवं सभी स्तरों पर पाया जाता है।”
(सर्वव्यापी)

प्रबन्ध के उद्देश्य

1. **संगठनात्मक उद्देश्य:-** इसका अभिप्राय संगठन में उपलब्ध मानवीय व भौतिक संसाधनों का उपयोग सभी हितार्थियों के हित में करने से है।
 - (क) **जीवित रहना** प्रबन्ध द्वारा विभिन्न व्यावसायिक क्रियाओं से संबंधित सकारात्मक। निर्णय लेकर यह सुनिश्चित किया जाना चाहिए कि व्यवसाय लम्बे समय तक जीवित रहे।
 - (ख) **लाभ अर्जित करना** ताकि लागतों एवं जोखिमों को सहन किया जा सके।
 - (ग) **विकास करना** ताकि भविष्य में संगठन और अच्छे प्रकार के कार्य कर सकें। विकास को ‘बिक्री, कर्मचारियों की संख्या, पूंजी विनियोग एवं उत्पादों की संख्या’ से मापा जा सकता है।
2. **सामाजिक उद्देश्य:-** इसका अभिप्राय प्रबन्धकीय क्रियाओं के दौरान सामाजिक हित का ध्यान रखने से है।

- (क) उचित कीमत पर गुणवत्तापूर्ण वस्तुओं की आपूर्ति करना।
- (ख) करों का ईमानदारी से भुगतान करना।
- (ग) उत्पादन की पर्यावरण मित्र विधियों को अपनाना। आदि
3. वैयक्तिक उद्देश्य:- ये उद्देश्य संगठन के कर्मचारियों से सम्बन्धित होते हैं। प्रबन्ध को कर्मचारियों की भिन्न-भिन्न आवश्यकताओं को पूर्ण करना पड़ता है जैसे उचित पारिश्रमिक, सामाजिक आवश्यकताएँ, व्यक्तिगत वृद्धि एवं विकास सम्बन्धी आवश्यकताएँ। प्रबन्ध को वैयक्तिक एवं संगठनात्मक उद्देश्यों में समन्वय रखना चाहिए।

प्र०7 “प्रबन्ध का उद्देश्य प्रबन्धकीय क्रियाओं के दौरान सामाजिक हित का ध्यान रखने से है।” उद्देश्य का नाम बताते हुए कोई दो उदाहरण दीजिए।

उ० सामाजिक उद्देश्य

उदाहरण:-

1. रोजगार के अवसर उपलब्ध करवाना।
2. जीवन-स्तर के सुधार में योगदान देना।

प्र०8 सोना Ltd. Co. पंखों का उत्पादन करती है। Co. अपने कर्मचारियों को अच्छे वेतन तथा सुविधाएँ उपलब्ध करवाती है। सारे कर्मचारी बहुत प्रसन्न हैं। Co. उचित लाभ अर्जित करती है जो उसके जीवित रहने तथा विकास के लिए प्रयाप्त हैं। Co. ने एक Engineering College भी खोला है जो कि 1/3rd कन्याओं को आरक्षण देता है। तथा 50% Scholarship। क्या Co. का प्रबन्ध अपने उद्देश्य में सक्षम है ?

उ० हाँ

(क) संगठनात्मक उद्देश्य:- जीवित रहना तथा विकास।

(ख) सामाजिक उद्देश्य:- Engineering College, महिला आरक्षण तथा Scholarship

(ग) व्यक्तिगत उद्देश्य:- प्रयाप्त वेतन तथा सुविधाएँ

प्रबन्ध का महत्त्व:-

1. **सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्ति:-** प्रबन्ध समूह के कर्मचारियों में टीम भावना एवं समन्वय का निर्माण करता है, जिससे संस्थागत लक्ष्यों की प्राप्ति की जा सके।
2. **कार्यक्षमता में वृद्धि:-** प्रबन्ध कार्यक्षमता बढ़ाता है। इसके माध्यम से संसाधनों का उचित उपयोग सम्भव हो पाता है, जिससे लागतें कम होती हैं तथा उत्पादकता बढ़ती है।
3. **गतिशील संगठन का निर्माण:-** प्रबन्ध, परिवर्तन से होने वाले लाभों से कर्मचारियों को अवगत कराकर विरोध को समाप्त करते हैं। इस प्रकार संगठन पर्यावरण की चुनौतियों का सामना आसानी से कर सकता है।
4. **व्यक्तिगत उद्देश्य प्रबन्ध वैयक्तिक उद्देश्यों को पाने में सहायता करता है।** यह अभिप्रेरणा एवं नेतृत्व के माध्यम से कर्मचारियों में समूह भावना का विकास करता है तथा व्यक्तिगत लक्ष्यों एवं संगठनात्मक लक्ष्यों में तालमेल बैठाता है।
5. **समाज के विकास में सहायक:-** प्रबन्ध समाज के विकास में सहायता करता है। यह गुणात्मक माल एवं सेवाओं को प्रदान करके, रोजगार के अवसर सृजित करके उत्पादन की नई तकनीकें बनाकर समाज के विकास के लिए कार्य करता है।

प्रबन्ध की प्रकृति:- प्रबन्ध विज्ञान है या कला अथवा पेशा। कुछ विद्वान प्रबन्ध को कला बताते हैं, क्योंकि प्रबन्धक ज्ञान एवं कौशल के व्यावहारिक प्रयोग से सम्बन्ध रखता है जबकि कुछ विद्वान इसे विज्ञान मानते हैं क्योंकि यह उचित रूप से जाँचे गये सिद्धान्तों का प्रतिनिधि करता है। कुछ इसे पेशा भी मानते हैं।

1. **प्रबन्ध एक कला के रूप में:-** कला की कुछ विशेषताएँ होती हैं जो कि निम्नलिखित हैं:-
 - (क) **सैद्धान्तिक ज्ञान:-** जिसके लिए क्रमबद्ध एवं संगठित अध्ययन सामग्री उपलब्ध होनी आवश्यक है।
 - (ख) **वैयक्तिक प्रयोग:-** एक व्यक्ति दूसरे से भिन्न प्रकार से कार्य करता है, क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति के कार्य करने की शैली भिन्न होती है।
 - (ग) **अभ्यास एवं सृजनशीलता:-** कला में विद्यमान सैण्णतिक ज्ञान, सृजनशीलता तथा अभ्यास समाहित होता है। एक कलाकार की क्षमता इस बात पर निर्भर करती है कि उसने कितना अभ्यास किया है तथा वह कितना सृजनशील है।

प्रबन्ध के भी विभिन्न क्षेत्रों से संबंधित बहुत साहित्य उपलब्ध है। सभी प्रबन्धक अपने ज्ञान के स्तर के आधार पर अलग-अलग ढंग से व्यवसाय को चलाते हैं तथा हर प्रबन्धक अभ्यास, सृजनशीलता, नवकरण के संयोग आदि के माध्यम से आगे बढ़ता है।

प्रबन्ध में कला की सभी विशेषताएँ समाहित होती हैं अतः इसे कला कहा जा सकता है।

2. **प्रबन्ध एक विज्ञान के रूप में:-** विज्ञान किसी विषय का क्रमबद्ध ज्ञान होता है जो सही निष्कर्ष वाले निश्चित सिद्धान्तों पर आधारित होता है, जिसकी जाँच की जा सकती है।

विज्ञान की निम्नलिखित विशेषताएँ होती हैं:-

- (क) ज्ञान का क्रमबद्ध रूप जो सिद्धान्तों, अभ्यासों एवं प्रयोगों पर आधारित होता है।
(ख) प्रयोग एवं अवलोकन पर आधारित सिद्धान्त।
(ग) सार्वभौमिक रूप से स्वीकृत सिद्धान्त जिन्हें कहीं भी तथा कभी भी सिद्ध किया जा सकता है।
(घ) कारण एवं प्रभाव सम्बन्ध-विज्ञान में सभी चरों का कारण एवं प्रभाव सम्बन्ध होता है। प्रबन्ध में भी सिद्धान्तों एवं नियमों का क्रमबद्ध रूप विद्यमान होता है जो संगठनात्मक अभ्यासों को समझने में सहायक होते हैं। प्रबन्ध के अपने सिद्धान्त है जो कारण एवं प्रभाव से सम्बन्ध स्थापित करते हैं, परन्तु विज्ञान की तरह ये सिद्धान्त सटीक नहीं होते, इनमें परिस्थिति के अनुसार सुधार किया जा सकता है। मनुष्य की प्रकृति परिवर्तनशील है, इसलिए मानव तत्व के विद्यमान होने की वजह से प्रबन्ध विशुद्ध विज्ञान न होकर सामाजिक विज्ञान है।
3. **पेशे के रूप में प्रबन्ध:-** पेशा वह जीविका का साधन है जो विशिष्ट ज्ञान और प्रशिक्षण द्वारा समाज के विभिन्न वर्गों की सेवा के लिए किया जाता है। जिसमें प्रवेश प्रतिबन्धित होता है।

इसकी मुख्य विशेषताएं इस प्रकार हैं:-

- (क) **ज्ञान का सुंभाषित निकाय:-** सभी पेशे परिभाषित ज्ञान के समूह पर आधारित होते हैं जिसे शिक्षा से अर्जित किया जाता है।
(ख) **प्रतिबंधित प्रवेश:-** प्रत्येक पेशे में परीक्षा अथवा शैक्षणिक योग्यता के आधार पर प्रवेश होता है।

- (ग) **सेवा उद्देश्य:-** प्रत्येक पेशे का मुख्य उद्देश्य अपने ग्राहकों की सेवा करना होता है।
- (घ) **नैतिक आचार संहिता:-** सभी पेशे आचार संहिता से बंधे होते हैं जो उनके सदस्यों के व्यवहार को दिशा देते हैं।
- (ङ) **पेशागत परिषद्:-** सभी पेशे किसी न किसी पेशेवर संघ से जुड़े होते हैं जो इनमें प्रवेश का नियमन करते हैं।

प्रबन्धक के लिए किसी विशिष्ट डिग्री या लाइसेंस का होना अनिवार्य नहीं है और न ही किसी आचार संहिता का पालन करना पड़ता है।

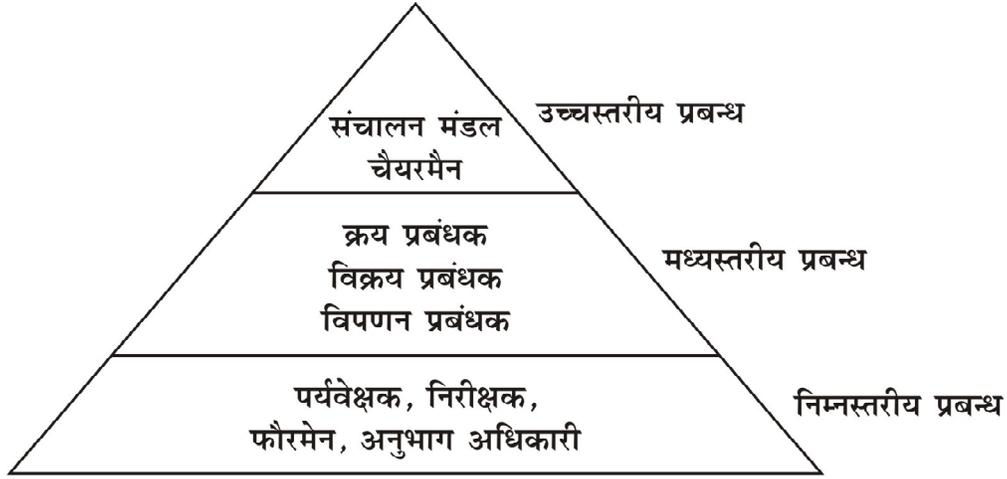
प्रबन्ध पेशे की सभी विशेषताओं को संतुष्ट नहीं करता, अतः इसे एक पूर्ण पेशा नहीं कहा जा सकता।

प्र०१ पेशे की एक विशेषता बताइए जो प्रबंध में उपलब्ध हैं तथा एक विशेषता का नाम बताइए जो प्रबंध में उपलब्ध नहीं है।

उ० ज्ञान का सुभाषित निकाय
प्रतिबंधित प्रवेश

प्रबन्ध का स्तर

- उच्चस्तरीय प्रबन्ध के प्रमुख कार्य:-** उद्देश्य निर्धारित करना, योजनाओं और नीतियों का ढांचा तैयार करना, एवं दूसरे लोगों के प्रयासों को निर्देशन और नेतृत्व प्रदान करना, वित्त एकत्रित करना आदि।
- मध्य स्तरीय प्रबन्ध के प्रमुख कार्य:-** उच्च स्तर द्वारा बनाई गई योजनाओं और नीतियों का निष्पादन करना। उच्च एवं निम्न स्तरीय प्रबन्ध के बीच कड़ी का कार्य करना। यह संसाधनों को एकत्रित एवं संगठित करते हैं। कर्मचारियों को प्रेरित करना, सम्बन्धित विभागों को विस्तृत निर्देशन देना।
- निम्न स्तरीय प्रबन्ध के प्रमुख कार्य:-** इस समूह के प्रबंधक वास्तव में उच्च और मध्य स्तरीय प्रबन्ध की योजनाओं के अनुसार क्रियाओं का निष्पादन करते हैं। ये उपकरणों की व्यवस्था, श्रमिकों का चयन, प्रशिक्षण श्रमिकों के बीच अनुशासन बनाना, उनका मनोबल बढ़ाने तथा उन्हें उचित कार्यदशाएँ उपलब्ध करने का कार्य करते हैं।



प्र०10 प्रबंध के उस स्तर का नाम लिखिए जहाँ प्रबन्धक संगठन के कल्याण एवं उसे बनाए रखने के लिए उत्तरदायी होते हैं। (उच्च स्तरीय प्रबन्ध)

प्र०11 प्रबंध के उच्च स्तर पर प्रबंधक के किस कार्य पर अपना अधिक समय लगाते हैं? (नियोजन)

प्र०12 राकेश एक बड़े कॉरपोरेट हाउस में उत्तरी डिवीजन का प्रबन्धक है। वह प्रबंध के किस स्तर पर कार्यरत है। (मध्यम स्तर)

प्र०13 प्रबन्ध के उस स्तर का नाम बताइये जिस पर प्रबन्धक संगठन में योजनाओं एवं व्यूह रचनाओं को क्रियान्वित एवं नियंत्रित करने के लिए उत्तरदायी है? (मध्यस्तरीय)

प्रबन्ध के कार्य:-

1. **नियोजन:-** “क्या करना है, कैसे करना है और किसके द्वारा किया जाएगा, इसके बारे में पहले से निर्णय करना।
2. **संगठन:-** क्रियाओं को संगठित करना और योजनाओं के निष्पादन के लिए संगठन के ढाँचे को स्थापित करना। इसका अभिप्राय सामूहिक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न अंगों में मैत्रीपूर्ण समायोजन करना है।

3. **नियुक्तिकरण:-** इसका अभिप्राय भर्ती करने, प्रवर्तन, वृद्धि इत्यादि का निर्णय करने, कार्य का निष्पादन, मूल्यांकन एवं कर्मचारियों का व्यक्तिगत रिकार्ड बनाए रखने से है। जिसमें प्रशिक्षण भी शामिल है।
4. **निर्देशन:-** नियुक्ति के पश्चात कर्मचारियों को सूचना, मार्गदर्शन देना, प्रेरित करना, पर्यवेक्षण करना तथा उनके साथ सम्प्रेषण करना।
5. **नियन्त्रण:-** वास्तविक कार्य निष्पादन को नियोजित कार्य निष्पादन के साथ मेल करना तथा अन्तर (यदि है तो)के कारणों का पता लगाकर शोधक मापों का सुझाव देना। इसका उद्देश्य वास्तविक परिणामों को इच्छित परिणामों के नजदीक लाना है।

प्र०14 प्रबंध के कार्यों को पहचानिए:-

- (क) कर्मचारियों को कार्य संबंधी निर्देश देना एवं अभिप्रेरित करना।
- (ख) कर्मचारियों की भर्ती एवं चयन
- (ग) वह प्रक्रिया जहाँ वास्तविक परिणामों को इच्छित परिणामों के निकट लाने के प्रयास किए जाते हैं।

उ० (क) निर्देशन (ख) नियुक्तिकरण (ग) नियंत्रण

समन्वय का शब्दिक अर्थ है तालमेल अर्थात् किसी व्यवस्था के विभिन्न अंगों अथवा गतिविधियों में सामजस्य स्थापित करना समन्वय कहलाता है। एक व्यवसायिक उपक्रम के संदर्भ में, समन्वय का अर्थ व्यवसाय की विभिन्न क्रियाओं (क्रय, विक्रय, उत्पादन, वित्त, सेविवर्गीय आदि) को संतुलित करना है ताकि व्यवसाय के उद्देश्य को आसानी से प्राप्त किया जा सके।

प्र०15 उस क्रिया का नाम बताइए जो व्यवसाय में सामजस्य स्थापित करता है ?

(समन्वय)

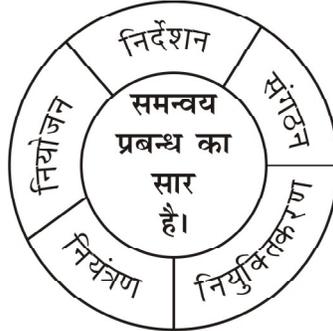
प्र०16 समन्वय की आवश्यकता प्रबन्ध के किस स्तर पर होती है।

(सभी तीनों स्तरों पर)

प्रबन्ध के तीनों स्तरों को एक नजर से देखा जाए तो अपने आप में एक समूह बन जाता है और समूह का नाम आते ही पुनः समन्वय की जरूरत महसूस होती है। इसलिए समन्वय प्रबन्ध का कोई अलग कार्य नहीं बल्कि यह तो प्रबन्ध का सार है।

समन्वय की प्रकृति एवं विशेषताएँ

1. **समन्वय सामूहिक प्रयासों को एकत्रित रखता है:-** समन्वय विभिन्न व्यवसायिक गतिविधियों में एकता लाकर उन्हें उद्देश्यपूर्ण गतिविधि के रूप में सामान्य लक्ष्य की ओर अग्रसर करता है।
2. **प्रयासों की एकात्मकता को सुनिश्चित करता है:-** समन्वय व्यक्तियों के प्रयासों में एकता लाता है तथा विभिन्न विभागों को जोड़ने की शक्ति का कार्य करता है।
3. **सतत् प्रक्रिया है:-** समन्वय एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया।
4. **सभी प्रबंधकों का उत्तरदायित्व है:-** समन्वय प्रत्येक प्रबंधक का कार्य है। सभी स्तर के प्रबंधकों को समन्वय कार्य करना पड़ता है।
5. **एक व्यापक कार्य है:-** विभिन्न विभागों की क्रियाएँ प्रकृति से एक दूसरे पर निर्भर करती हैं, इसलिए समन्वय की आवश्यकता प्रबंध के सभी स्तरों पर होती है।
6. **एक ऐच्छिक कार्य है:-** एक संगठन में सदस्य स्वच्छा से एक दूसरे से सहयोग करता है, जबकि समन्वय प्रबंधकों की ओर से किए जाने वाले प्रयासों को समाहित करता है, अतः यह सोचा समझा कार्य है।



समन्वय प्रबन्ध का सार है

समन्वय प्रबन्ध का कोई अन्य कार्य नहीं है। बल्कि यह प्रबन्ध के अर्थ अन्य सभी कार्यों का एक मुख्य हिस्सा है। अर्थात् जब एक प्रबन्धक प्रबन्ध के सभी कार्यों को पूरा करता है तो वह समन्वय की स्थापना में ही व्यस्त रहता है।

1. **नियोजन:-** सभी विभागों को ध्यान में रखकर ही नियोजन किया जाता है।
2. **संगठनत:-** अधिकार, उत्तरदायित्व तथा जवाबदेही में सामजस्य।
3. **नियुक्तिकरण:-** सभी पदों को योग्य तथा अनुभवी व्यक्तियों से भरा जाए ताकि संस्था की सभी क्रियाएं बिना रूकावट से चलती रहें।
4. **निर्देशन:-** पथवेक्षण, अभिप्रेरणा तथा नेतृत्व में सामजस्य।
5. **नियंत्रण:-** नियंत्रण द्वारा संस्था के उद्देश्यों, उन्हें प्राप्त करने के लिए उपलब्ध साधनों, एक मानवीय प्रयासों में संतुलन स्थापित किया जाता है।

समन्वय की आवश्यकता

1. संगठन का आकार
2. कार्यात्मक विभेदीकरण
3. विशिष्टिकरण

समन्वय की आवश्यकता प्रबन्ध के सभी स्तरों पर होती है।

1. उच्चस्तर - संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति
2. मध्यस्तर - विभिन्न विभागों का समन्वय
3. निम्नस्तर - कार्यों तथा योजनाओं का समन्वय

अभ्यास के लिए प्रश्न

1. नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन व नियन्त्रण किस प्रक्रिया के अंश हैं? नाम बताएँ।
2. काव्या लि० के कारखाना प्रबन्धक वस्तुओं का उत्पाद कम लागत पर करने में सक्षम हैं। यहाँ प्रबन्ध के किस लक्षण पर प्रकाश डाला गया है?
3. एक संगठन को जीवित रहने के लिए बदलते वातावरण के अनुसार बदलना चाहिए। यहाँ प्रबन्ध की किस विशेषता पर प्रकाश डाला गया है?

4. कौन सी शक्ति प्रबन्ध के सभी कार्यों को जोड़ती है ?
5. राधिका लि. वातावरण उपयोगी उत्पाद तकनीकों को अपनाती है। यहाँ किस उद्देश्य की प्राप्ति हो रही है ?
6. आपके अंकल एक कंपनी के Foreman हैं। वह प्रबन्ध के किस स्तर पर कार्यरत हैं ?
7. 'प्रबन्ध सोचने तथा समझने की शक्ति है।' वर्णन कीजिए।
8. 'प्रबन्ध ज्ञान का दक्षतापूर्ण सैद्धांतिक प्रयोग है।' टिप्पणी कीजिए।
9. श्री गौरव किसी कम्पनी के Finance Manager हैं। वह किस स्तर पर कार्यरत हैं ? किन्हीं दो कार्यों का उल्लेख कीजिए।
10. 'राधा स्वामी किडवेयर लिमिटेड' के सामान्य प्रबन्धक (General Manager-GM) मि. साहिला राधा स्वामी ने अपनी कम्पनी में काम करने वाले सभी लोगों को तीन स्तरों (उच्चस्तर, मध्यस्तर व निम्नस्तर) में विभाजित किया हुआ है। उच्चस्तर पर संचालक मण्डल व सामान्य प्रबन्धक स्वयं काम करते हैं। मध्यस्तर का काम चार विभागीय प्रबन्धक (Departmental Managers), जैसे उत्पादन प्रबन्धक, क्रय प्रबन्धक, विक्रय प्रबन्धक व वित्त प्रबन्धक देखते हैं। निम्नस्तर पर सभी चार विभागों के एक-एक पर्यवेक्षक (Supervisor) को सम्मिलित किया गया है। पर्यवेक्षक अपने अधीनस्थों के दैनिक कार्यों की देखभाल करते हैं।

प्रायः देखने में आता है कि सभी स्तरों पर काम करने वाले लोग कभी अपने-अपने विभाग के लिए नियोजन (Planning) करने में व्यस्त रहते हैं तो कभी वांछित व वास्तविक परिणामों की तुलना करने में। इसी प्रकार कभी ये कर्मचारियों की भर्ती, चयन व प्रशिक्षण में तो कभी उन्हें अभिप्रेरित करने में व्यस्त रहते हैं।

मि. साहिल को यह भली प्रकार मालूम है कि प्रबन्ध का काम एक अकेला व्यक्ति नहीं कर सकता बल्कि जब सभी मिलकर काम करते हैं तो प्रबन्ध शब्द सार्थक होता है। यही कारण है कि वह अपनी कम्पनी के सभी कर्मचारियों की क्रियाओं में समन्वय का पूरा प्रयास करता है। सभी कर्मचारी टीम भावना से काम कर रहे हैं।

उपरोक्त अनुच्छेद में प्रबन्ध की दो विशेषताओं का उल्लेख किया गया है। उन पंक्तियों को उद्धृत (Quote) करते हुए पहचानिए व समझाइए।

उत्तर

1. प्रबन्ध
2. प्रभावपूर्णता
3. प्रबन्ध एक गतिशील कार्य है।
4. समन्वय
5. प्रबन्ध का सामाजिक उद्देश्य
6. निम्नस्तर
7. प्रबन्ध एक गतिशील कार्य है
8. प्रबन्ध एक कला है।
9. वह मध्यस्तरीय प्रबन्धकीय कार्य कर रहे हैं।
10. (क) “प्रायः देखने में आता है अभिप्रेरित करने में व्यस्त रहते हैं।”

प्रबन्ध एक सतत् प्रक्रिया है:- प्रबन्ध वह प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत सभी स्तरों के प्रबन्धक, प्रबन्ध के सभी कार्यों (जैसे नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन व नियंत्रण) को लगातार करते हैं।

(ख) “मि. साहिल को यह भली प्रबन्ध सार्थक होता है।”

प्रबन्ध एक सामूहिक क्रिया है:- प्रबन्ध का काम कोई अकेला व्यक्ति नहीं करता बल्कि यह एक संगठन में काम रने वाले सभी लोगों का सामूहिक प्रयास होता है।

अध्याय - 2

प्रबंध के सिद्धांत

प्रबन्ध के सिद्धान्त आधारभूत सत्य का कथन होते हैं जो प्रबन्धकीय निर्णयों एवं कार्यों का मार्गदर्शन करते हैं। ये उन घटनाओं के अवलोकन एवं विश्लेषण के आधार पर बनाए हैं जिनका प्रबन्धकों द्वारा वास्तविक कार्य व्यवहार में सामना किया जाता है। ये महज व्यवहारों से सम्बन्धित होते हैं अतः ये विज्ञान के सिद्धान्तों से भिन्न होते हैं। ये प्रबन्ध तकनीकों से भी भिन्न होते हैं। जहाँ तकनीकों कार्य करने के तरीकों से सम्बन्धित है वहीं सिद्धान्त कार्यों हेतु मार्गदर्शन करते हैं तथा निर्णयों में सहायक होते हैं।

प्रबन्ध के सिद्धान्तों की प्रकृति

1. **सर्व प्रयुक्तः**— सार्वभौमिक होते हैं क्योंकि इन्हें सभी प्रकार के संगठनों में प्रयोग किया जाता है।
2. **सामान्य मार्गदर्शनः**— ये कार्य करने के लिए दिशा निर्देश होते हैं परंतु ये पूर्वनिर्मित समाधान नहीं बताते हैं क्योंकि वास्तविक व्यावसायिक स्थितियाँ जटिल एवं गत्यात्मक होती हैं।
3. **व्यवहार एवं शोध द्वारा निर्मितः**— ये सिद्धान्त अनुभवों एवं तथ्यों के अवलोकन के आधार पर विकसित किए जाते हैं।
4. **लोचशीलः**— ये लोचशील होते हैं जिन्हें परिस्थितियों के अनुरूप संशोधित करके प्रयोग किया जा सकता है क्योंकि यह कठोर एवं दृढ़ नहीं होते।
5. **मुख्यतः व्यावहारिकः**— इनकी प्रकृति मुख्य रूप से व्यावहारिक होती है क्योंकि इनका उद्देश्य प्राणियों के जटिल व्यवहार को प्रभावित करना होता है।
6. **कारण एवं परिणाम का संबंधः**— इनके द्वारा कारण एवं प्रभाव में संबंध स्थापित किया जाता है तथा ये निर्णयों के परिणामों को बताते हैं।

प्रबन्ध के सिद्धान्तों का महत्त्व

1. **प्रबन्धकों को वास्तविकता का उपयोगी सूक्ष्म ज्ञान प्रदान करना:-** प्रबन्ध के सिद्धान्त विवेकपूर्ण तरीके से प्रबन्धकीय निर्णय लेने एवं इनका क्रियान्वयन करने में मार्गदर्शन करते हैं, यह प्रबन्धकों को अन्तर्दृष्टि प्रदान कर, समस्याओं को समझने में सहायता करते हैं तथा प्रबन्धकीय कार्यक्षमता को बढ़ाते हैं।
2. **संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग:-** प्रबन्ध के सिद्धान्त मानवीय एवं भौतिक संसाधनों में समन्वय प्रदान करते हुए इनका अनुकूलतम उपयोग संभव बनाते हैं।
3. **वैज्ञानिक निर्णय:-** प्रबन्धकीय सिद्धान्तों पर आधारित निर्णय वास्तविक संतुलित एवं समुचित होते हैं।
4. **परिवर्तनशील वातावरण की आवश्यकताओं को संतुष्ट करना:-** प्रबन्धकीय सिद्धान्त प्रभावपूर्ण नेतृत्व द्वारा तकनीकी परिवर्तनों को अपनाने में सहायक होते हैं।
5. **सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करना:-** प्रबन्ध के सिद्धान्तों व्यावसायिक उद्देश के साथ-साथ सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करने मार्गदर्शन करते हैं। उदाहरण के लिए, समानता एवं कर्मचारियों के पारिश्रमिक का सिद्धान्त।
6. **प्रबन्धकीय प्रशिक्षण, शिक्षा, शोध:-** प्रबन्ध के सिद्धान्त प्रबन्धकीय अध्ययन में अनुसंधान और विकास करने के लिए आधार के रूप में कार्य करते हैं।

प्र०1 प्रबन्ध के सिद्धान्तों की उत्पत्ति कैसे हुई?

प्र०2 प्रबन्ध के सिद्धान्त सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करने में प्रबन्धकों की मदद कैसे करते हैं?

प्र०3 कोई एक कारण दीजिए कि प्रबन्ध के सिद्धान्त कठोर एवं दृढ़ क्यों नहीं होते?
(संकेत:- क्योंकि इनका संबंध मानवीय व्यवहार से है जो कि अनिश्चित होता है)

फेयोल के प्रबन्ध के सिद्धान्त

फेयोल की पृष्ठभूमि:-

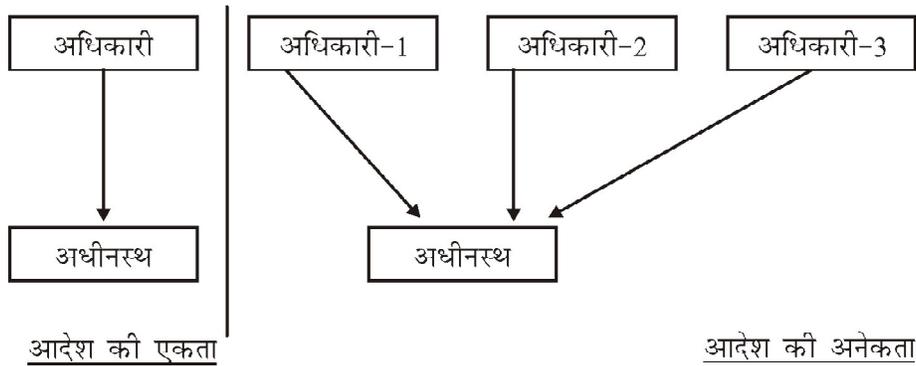
हेनरी फेयोल (1841-1925) ने खान इंजीनियरिंग की डिग्री प्राप्त कर एक कोयला खान कम्पनी में इंजीनियर के रूप में कार्य आरम्भ किया। 1888 में वे मुख्य कार्यपालक के पद पर पहुँच गए।

उस समय कंपनी दिवालियापन की स्थिति में थी, उन्होंने चुनौती स्वीकार की और प्रबन्धकीय तकनीकों को लागू कर, शक्तिशाली वित्तीय प्रष्ठभूमि प्रदान की। निम्न योगदानों के कारण, उन्हें साधारण प्रबंध का जनक माना जाता है।

1. **कार्य का विभाजन:-** कार्य को छोटे-छोटे भागों में बाँटकर व्यक्तियों को उनकी योग्यता, क्षमता एवं अनुभवों के आधार पर दिया जाता है। बार-बार एक ही कार्य को करने से कर्मचारी उसमें विशिष्टता प्राप्त कर लेता है, परिणामस्वरूप उसकी कार्यक्षमता एवं कुशलता बढ़ती है।
2. **अधिकार एवं उत्तरदायित्व:-** अधिकार एवं उत्तरदायित्व सह-सम्बन्धित है। अधिकार का आशय निर्णय लेने की शक्ति से है तथा उत्तरदायित्व का आशय कार्य के सम्बन्ध में दायित्व से है।

अधिकार एवं उत्तरदायित्व के बीच संतुलन का सामांजस्य होना चाहिए। उत्तरदायित्व के बिना अधिकार नकारात्मक परिणाम ला सकता है तथा अधिकार के बिना उत्तरदायित्व से श्रमिक कार्य नहीं कर सकता।

3. **अनुशासन:-** अधीनस्थों द्वारा संगठन के साधारण नियमों के पालन करने को अनुशासन कहते हैं अनुशासन के लिए सभी स्तरों पर अच्छे पर्यवेक्षकों, उचित एवं स्पष्ट नियमों एवं दण्ड के उचित उपयोग की आवश्यकता होती है।
4. **आदेश की एकता:-** इस सिद्धान्त के अनुसार अधीनस्थ को केवल एक वरिष्ठ से आदेश प्राप्त होने चाहिए तथा उसी के प्रति उसे जवाब देय होना चाहिए। इससे उत्तरदायित्व निर्धारण में भी सहायता मिलती है।



प्र०1 भारत लिमिटेड के उत्पादक प्रबंधक ने एक विक्रयकर्ता को यह निर्देश दिए कि वह उत्पाद विक्रय धीमी गति से करे। जबकि लक्ष्य प्राप्ति के लिए विपणन प्रबंधक उसे तीव्र गति से माल बेचने के लिए बाध्य कर रहा है। इस प्रकरण मं प्रबंध के किस सिद्धांत का उल्लंघन किया जा रहा है? इस सिद्धांत के उल्लंघन के एक परिणाम का उल्लेख कीजिए।
(आदेश की एकता, कार्यकुशलता में कमी)

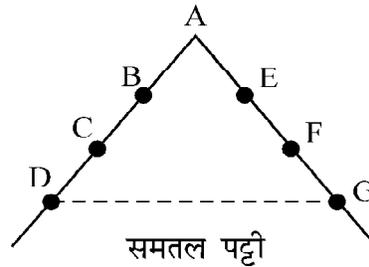
5. निर्देश की एकता:- यह सिद्धान्त कार्य की एकता तथा समन्वय को सुनिश्चित करता है। इसके अनुसार समान गतिविधियों को एक ही समूह में रखना चाहिए तथा उनके कार्य की एक ही योजना होनी चाहिए।

अंतर का आधार	आदेश की एकता	निर्देश की एकता
1. अर्थ	किसी भी अधीनस्थ को एक समय में एक ही अधिकारी से प्राप्त आदेश करने चाहिए तथा उसी के प्रति उत्तरदायी होना चाहिए।	उद्देश्यों वाली क्रियाओं के लिए एक अध्यक्ष एवं एक आदेश अधिकारी होना चाहिए।
2. लक्ष्य	दोहरी अधनिस्थता को रोकना	क्रियाओं के अनदेखा होने को रोकना
3. प्रभाव	कर्मचारी को व्यक्तिगत रूप से प्रभावित करता है।	पूरे संगठन को प्रभावित करता है।

6. सामूहिक हित से व्यक्तिगत हित का महत्त्व होना:- व्यावसायिक उद्यम व्यक्तिगत कर्मचारियों से अधिक महत्वपूर्ण होता है इसलिए व्यावसायिक संगठन के हित को व्यक्तियों के निजी हितों में ऊपर माना जाना चाहिए।
7. कर्मचारियों का परिश्रमिक:- इस सिद्धान्त के अनुसार कर्मचारियों को उचित वेतन दिया जाना चाहिए जो उन्हें कम से कम एक उपयुक्त रहन-सहन का स्तर उपलब्ध करा सके।
8. केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीकरण:- केन्द्रीयकरण के अन्तर्गत सभी महत्वपूर्ण निर्णय उच्च प्रबन्धकों द्वारा किए जाते हैं जबकि विकेन्द्रीकरण के अन्तर्गत निर्णय लेने का अधिकार

निम्न स्तर तक फैला होता है। इनके बीच उचित संतुलन होना चाहिए क्योंकि कोई भी संगठन पूर्णतया कन्द्रीकृत या विकेन्द्रीकृत नहीं हो सकता।

9. **सोपान श्रृंखला:-** यह प्राधिकार की रेखा है जो आदेश की श्रृंखला तथा संदेशवाहन की श्रृंखला के रूप में कार्य करती है। उच्च स्तर से दिये गये निर्देश तथा आदेश मध्य स्तर के माध्यम से निम्न स्तर पर पहुँचते हैं। इस श्रृंखला का उपयोग करने से संगठन में आदेश की एकता आती है तथा दोहरे आदेशों के भ्रम से छुटकारा मिलता है इस श्रृंखला का उल्लंघन नहीं करना चाहिए परन्तु आवश्यकता पड़ने पर एक स्तर पर कार्यरत कर्मचारी समतल पट्टी के द्वारा संपर्क कर सकते हैं।



10. **उचित व्यवस्था:-** सही व्यक्ति को सही कार्य पर लगाना चाहिए तथा सही वस्तु को सही स्थान पर रखा जाना चाहिए।
11. **समता:-** कर्मचारियों के साथ न्याय, उदारता, मैत्रीपूर्ण एवं समानता का व्यवहार करना चाहिए जिससे इनका अधिकतम योगदान प्राप्त हो सके। प्रबंधकों को कर्मचारियों के साथ जाति, धर्म या लिंग के आधार पर भेद नहीं करना चाहिए।

प्र० राकेश तथा रहीम दोनों एक ही कम्पनी में समान पद पर समान कार्य पर कार्यरत हैं परन्तु राकेश को अधिक वेतन दिया जा रहा है प्रबंध के किस सिद्धान्त की अवहेलना की जा रही है ?

12. **कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थायित्व:-** इस सिद्धान्त के अनुसार कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थायित्व होना चाहिए। उन्हें बार-बार पद से नहीं हटाया जाना चाहिए तथा उन्हें कार्य की सुरक्षा का विश्वास दिलाया जाना चाहिए ताकि उनका अधिकतम योगदान मिल सके।

प्र० एक संस्था में कर्मचारियों की कार्यस्थिति को बार-बार बदला जाता है यहां प्रबंध के किस सिद्धांत का हनन हो रहा है।

13. **पहल:-** पहल का आशय कोई कार्य किये जाने की आज्ञा लेने से पूर्व कुछ करने से लगाया जाता हैं कर्मचारियों को सभी स्तरों पर सम्बन्धित कार्य के बारे में पहल करने की अनुमति होनी चाहिए। इससे वे प्रेरित एवं सन्तुष्ट होते है।
14. **सहयोग की भावना:-** इसका आशय सामूहिक प्रयासों में तालमेल तथा परस्पर समझदारी से हैं इससे कर्मचारियों में सुदृढ़ता आती हैं। इसे उचित संदेशवाहन एवं समन्वय से प्राप्त किया जा सकता है।

प्र० निकिता एवं सलमान ने अपनी एमबीए पूरी करने के बाद एक बहुराष्ट्रीय कम्पनी में समान स्तर पर कार्य करना प्रारंभ किया। दोनों कठिन परिश्रम करते थे और अपने मालिक से खुश थे। सलमान में अपने बॉस को प्रभावित करने के लिए अपने साधियों की चुगली करने और उनकी गलत रिपोर्ट करने की आदत थी। संगठन के सभी कर्मचारी इस बारे में जानते थे निष्पादन मूल्यांकन के समय निकिता का निष्पादन सलमान से बेहतर समझा गया। इसके बावजूद भी उनके बॉस, मोहम्मद शरीफ ने सलमान को पदोन्नत करने का निर्णय लिया। उनके अनुसार निकिता एक स्त्री होने के कारण उच्च पद की जटिलताओं को संभालने में सक्षम नहीं होगी।

1. इस बहुराष्ट्रीय कम्पनी द्वारा प्रबंध के किस सिद्धांत का पालन नहीं किया गया उसे पहचानिए एवं समझाइए।
2. उपर्युक्त अनुच्छेद से पंक्तियों का उद्धृत करते हुए उन मूल्यों को पहचानिए जिनकी अवहेलना की गई।

(समता का सिद्धांत, अच्छा व्यवहार, लिंग समानता, आदेश की एकता तथा निर्देश की एकता में अंतर)

- प्र० एक प्रबन्धक को अपनी बातचीत में “मैं” की बजाय “हम” का प्रयोग करना चाहिए ताकि टीम भावना विकसित हो सके। यहाँ प्रबन्ध का कौन सा सिद्धान्त लागू होता है। (सहयोग की भावना)
- प्र० भारत में गाँवों के कल्याण के लिए सरकार द्वारा अनुदान की गई राशि को खर्च करने तथा सभी निर्णय लेने का अधिकार पंचायतों को दिए गए हैं। इस कथन में प्रबन्ध के किस सिद्धान्त को दर्शाया गया है? (केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीकरण)
- प्र० “आदेश की एकता” सिद्धान्त का एक सकारात्मक प्रभाव बताओ। (बेहतर कार्य निष्पादन)
- प्र० “सोपान-श्रृंखला” के सिद्धान्त ने “समतल सम्पर्क” की अवधारणा क्यों प्रस्तावित की?
(आकस्मिता के समय समान स्तर के कर्मचारियों द्वारा सीधा संपर्क स्थापित करने हेतु)

टेलर का वैज्ञानिक प्रबन्ध:-

एफ. डब्लू टेलर (1856-1915) मिडवेल स्टील वर्क्स में कम समय में ही एक मशीनमैन से मुख्य अभियन्ता के पद तक पहुँचे (1878-1884)। उन्होंने यह जाना कि कर्मचारी अपनी क्षमता से कम कार्य कर रहे हैं तथा दोनों पक्षों प्रबंधकों एवं श्रमिकों की एक-दूसरे के प्रति नकारात्मक सोच है। इसलिए विभिन्न प्रयोगों के आधार पर उन्होंने “वैज्ञानिक प्रबंध को विकसित किया। उन्होंने अंगूठे के नियम को अपनाने के बजाय वैज्ञानिक एवं व्यवस्थित नियमों पर बल दिया। इसलिए उन्हें “वैज्ञानिक प्रबंध का जनक” माना जाता है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध ठीक से यह जानने की कला है कि आप अपने कर्मचारियों से क्या करवाना चाहते हैं तथा कैसे कार्य को सर्वोत्तम एवं न्यूनतम लागत पर करते हैं।

वैज्ञानिक प्रबन्ध का शाब्दिक अर्थ प्रबन्ध को वैज्ञानिक ढंग से करना है। अर्थात् प्रबन्ध की रूपनिवादी विचारधाराओं को छोड़कर आधुनिक वैज्ञानिक विचारधाराओं का प्रयोग करना ही वैज्ञानिक प्रबन्ध है।

वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्त:-

1. **विज्ञान न कि अंगूठा टेक शासन:-** इस सिद्धान्त के अनुसार निर्णय तथ्यों पर आधारित होने चाहिए न कि अंगूठा टेक नियमों पर अर्थात् संगठन में किये जाने वाले प्रत्येक कार्य, वैज्ञानिक जाँच पर आधारित होना चाहिए न कि अन्तर्दृष्टि व निजी विचार पर।
2. **मधुरता न कि विवाद:-** इस सिद्धान्त के अनुसार प्रबन्ध एवं श्रमिकों में विश्वास एवं समझदारी होनी चाहिए। उन्हें एक-दूसरे के प्रति सकारात्मक सोच विकसित करनी चाहिए जिससे वे एक टीम के रूप में कार्य कर सकें।
3. **सहयोग न कि व्यक्तिवाद:-** यह सिद्धान्त मधुरता, न कि विवाद का संशोधित रूप है। इसके अनुसार संगठन में श्रमिकों एवं प्रबन्धकों के बीच सहयोग होना चाहिए जिससे कार्य को सरलता से किया जा सके।
4. **अधिकतम कार्यक्षमता एवं श्रमिकों का विकास:-** टेलर के अनुसार श्रमिकों का चयन कार्य की आवश्यकता के अनुसार, क्षमता एवं योग्यता को ध्यान में रखकर किया जाना चाहिए तथा उनकी कार्यक्षमता एवं कुशलता बढ़ाने हेतु उन्हें उचित प्रशिक्षण दिया जाना चाहिए। इससे कम्पनी एवं श्रमिकों की खुशहाली बढ़ेगी।

प्र० टेलर का विश्वास था कि छोटी से छोटी क्रिया को भी वैज्ञानिक तरीके से नियोजित एवं व्यवस्थित किया जा सकता है। यह विश्वास वैज्ञानिक प्रबंध के किस सिद्धान्त की ओर इशारा करता है,

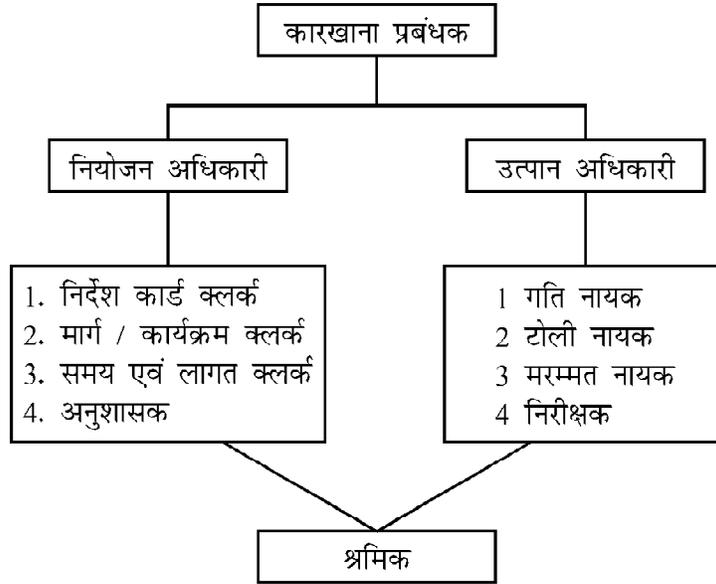
(विज्ञान न कि अंगूठा टेक नियम)

प्र० वैज्ञानिक प्रबन्ध किस प्रकार के संगठनों के लिए उपयोगी हैं ?

(केवल बड़ी संस्थाओं के लिए)

वैज्ञानिक प्रबन्ध की तकनीकें:-

1. **क्रियात्मक फौरमैनशिप:-** इसका उद्देश्य विशेषज्ञ फोरमैन नियुक्त करके श्रमिकों के पर्यवेक्षण की गुणवत्ता बढ़ाता है। उनके अनुसार नियोजन को निष्पादन से अलग रखना चाहिए तथा नियंत्रण हेतु आठ फोरमैन होने चाहिए। जिनमें से चार नियोजन विभाग तथा चार उत्पादन विभाग के अधीन होने चाहिए। इन सभी के द्वारा प्रत्येक श्रमिक का पर्यवेक्षण करना चाहिए जिससे श्रमिकों के कार्य की गुणवत्ता बढ़ सके।



- प्र० कार्यत्मक फोरमैनशिप फेयाल के प्रबन्ध के किस सिद्धान्त का उल्लंघन करता है ? (आदेश की एकता)
- प्र० एक कम्पनी में कारखाना प्रबन्धक ने उत्पादन, नियोजन, निष्पादन तथा श्रमिक के पर्यवेक्षण के लिए केवल एक फोरमैन को नियुक्त किया जबकि वह फोरमैन नियोजन तथा निष्पादन कार्यों का निरीक्षण करने में कुशल नहीं है।
- (क) वैज्ञानिक प्रबन्ध की किस तकनीक का यहाँ उल्लंघन किया गया है ? (कार्यात्मक फोरमैनशिप)
- (ख) इस उल्लंघन का कोई एक परिणाम लिखो। (कार्य की गुणवत्ता में कमी)
- प्र० टेलर ने विशिष्ट फोरमैनों पर जोर क्यों दिया ? (क्योंकि एक व्यक्ति में सभी योग्यताएँ नहीं होती, इसलिए टेलर ने 8 विशेषज्ञों पर जोर दिया)

नियोजन विभाग:-

1. निर्देश कार्ड क्लर्क:- कार्य के साधारण अनुदेशों को देने के लिए उत्तरदायी है।

2. **कार्यक्रम / मार्ग क्लर्क:-** कार्य को करने के लिए चरणों के क्रम को निश्चित करता है।
3. **समय एवम लागत क्लर्क:-** कार्य के समय तथा लागत को निर्धारित करता है।
4. **अनुशासक:-** व्यवस्थित और क्रमबद्ध ढंग से कार्य के निष्पादन के लिए उत्तरदायी है।
1. **उत्पादन विभाग:-**
 - (क) **गति नायक:-** कार्य के समय पर पूरा होने को सुनिश्चित करता है।
 - (ख) **टोली नायक:-** सभी मशीनों, उपकरणों और दूसरे संसाधनों की व्यवस्था करता है।
 - (ग) **मरम्मत नायक:-** मशीनों एवं उपकरणों को कार्य करने की स्थिति में रखता।
 - (घ) **निरीक्षक:-** उत्पादन के गुणवत्ता नियंत्रण का निरीक्षण करता है।

प्र० वैज्ञानिक प्रबंध की किस तकनीक के अंतर्गत नियोजन एवं उत्पादन विभागों की क्रियाओं को अलग-अलग बाँट दिया जाता है ? (क्रियात्मक पर्यवेक्षण)

2. **कार्य का मानकीकरण एवं सरलीकरण:-** कार्य के मानकीकरण का आशय मानक उपकरणों, विधियाँ, प्रक्रियाओं को अपनाने तथा आकार, प्रकार, गुण, वचन, मापो आदि को निर्धारित करने से है। इससे संसाधनों की बर्बादी कम होती है तथा कार्य की गुणवत्ता बढ़ती है। कार्य को उत्पाद की अनावश्यक विविधताओं को समाप्त करके सरल बनाया जा सकता है।
3. **विधि अध्ययन:-** यह एक कार्य को करने की विधियों से सम्बन्धित होता है। इसके अन्तर्गत उत्पादन की सम्पूर्ण प्रक्रिया का अध्ययन किया जाता है जिससे कार्य को करने की सर्वोत्तम विधि का पता लगाया जा सके।
4. **गति अध्ययन:-** इसके अन्तर्गत श्रमिकों की गतिविधियों का अध्ययन किया जाता है ताकि अनावश्यक गतियों को कम करके समय की बर्बादी रूक जाए तथा कार्यक्षमता एवं उत्पादकता बढ़ें।
5. **समय अध्ययन:-** यह तकनीक कार्य को करने में लगने वाले मानक समय का निर्धारण करती है। इसका उद्देश्य- श्रम लागत का अनुमान लगाना, वांछित श्रमिकों की संख्या का निर्धारण करना एवं उपयुक्त प्रेरणा योजना का निर्धारण करना है।

6. **थकान अध्ययन:-** इससे यह तय किया जाता है कि मध्यान्तर कितनी बार एवं कितने समय के लिए हो ताकि कर्मचारी उचित प्रकार से कार्य कर सके।
7. **विभेदात्मक कार्य मजदूरी प्रणाली:-** यह मजदूरी भुगतान की ऐसी विधि है जिसमें श्रमिकों को उनकी कार्यक्षमता के अनुसार भुगतान किया जाता है। मानक स्तर तक या अधिक कार्य करने वाले श्रमिकों को अधिक तथा मानक स्तर से कम कार्य करने वाले श्रमिकों को कम पारिश्रमिक मिलता है।

उदाहरण:- मानक कार्य 10 इकाइयाँ, मजदूरी दर रु० 50/- प्रति इकाई जो 10 या ज्यादा इकाइयों का उत्पादन करे तथा रु० 40/- प्रति इकाई जो 10 से कम इकाइयों का उत्पादन करें।

- ★ श्रमिक A ने 11 इकाइयों का उत्पादन किया, उसे 550 रु० मजदूरी प्राप्त होगी
(11×50)
- ★ श्रमिक B ने 9 इकाइयों का उत्पादन किया, उसे 360 रु० मजदूरी प्राप्त होगी।
(9×40) परिणामस्वरूप अकुशल मजदूर भी अधिक कार्य के लिए अभिप्रेरित होंगे।

8. **मानसिक क्रांति:-** इसके द्वारा श्रमिकों व प्रबन्धों की एक-दूसरे के प्रति सोच को बदलने पर जोर दिया गया है। जिससे संगठन में परस्पर विश्वास की भावना उत्पन्न हो सके तथा उत्पादन को बढ़ाया जा सके। दोनों पक्षों को लाभ के बंटवारे की अपेक्षा लाभ में वृद्धि की बात सोचनी चाहिए।

प्र० वैज्ञानिक प्रबंध की उस तकनीक का नाम बताइए जो उत्पादों की अनावश्यक विविधता को समाप्त करने में सहायता करती है और इस प्रकार लागत में बचत होती है। (कार्य का सरलीकरण)

प्र० वैज्ञानिक प्रबंध की उस तकनीक का नाम बताइए जो विनिर्मित भाग एवं उत्पादों को परस्पर बदल लेने की योग्यता स्थापित करने में सहायक होती है। (कार्य का प्रमापीकरण)

प्र० वैज्ञानिक प्रबंध की उस तकनीक का नाम बताइए जो कर्मचारी को मानक मूल्यांकन तक पहुंचने के लिए सर्वाधिक मजबूत अभिप्रेरक है। (विभेदात्मक मजदूरी पद्धति)

- प्र० वैज्ञानिक प्रबंध की उस तकनीक को समझाइये जो कार्य विभाजन एवं विशिष्टीकरण के सिद्धान्त का विस्तार है ?
- प्र० मजदूरों की कार्यकुशलता को उन्नत करने के लिए “गति अध्ययन” कैसे सहायक होती है ?

टेलर तथा फेयॉल के योगदान का तुलनात्मक अध्ययन (Comparative Study of Contribution of Taylor and Fayol)

टेलर तथा फेयॉल के सिद्धान्त एक दूसरे के पूरक हैं जैसे-

1. दोनों ही प्रत्येक कार्य के व्यावहारिक पक्ष पर बल देते हैं।
2. दोनों प्रबन्ध तथा श्रमिकों के बीच अच्छे संबंधों पर बल देते हैं।
3. दोनों के सिद्धान्तों का मुख्य उद्देश्य कुशलता को अधिकतम करना है।
4. दोनों व्यक्तिगत हित की बजाय संगठनात्मक हित को अधिक महत्व देते हैं।

टेलर तथा फेयॉल के सिद्धान्तों में कुछ मतभेद भी हैं, जैसे

आधार (Basis)	टेलर (Taylor)	फेयॉल (Fayol)
1. संदर्भ (Perspective)	टेलर ने अपने सिद्धान्त तथा तकनीकों निम्न स्तर को ध्यान में रखकर दिए।	फेयॉल के सिद्धान्त उच्च स्तर को ध्यान में रखकर बनाए जाते हैं।
2. केन्द्र (Focus)	टेलर ने श्रमिकों की उत्पादकता को बढ़ाने पर ध्यान केन्द्रित किया।	फेयॉल ने संगठन के कुछ प्रशासन पर ध्यान केंद्रित किया।
3. आदेश की एकता (Unity of Command)	टेलर ने इस सिद्धान्त का अनुसरण नहीं किया और कार्यात्मक फोरमैनशिप पर बल दिया।	फेयॉल के सिद्धान्त का अनुसरण किया।
4. लागू होना (Application)	टेलर की तकनीकें हम लोचशील होती हैं तथा इन्हें विशेष स्थितियों में लागू किया जाता है।	फेयॉल के सिद्धान्त अधिक लोचशील होते हैं तथा ये सार्वभौमिक रूप से लागू होते हैं।

5. व्यक्तित्व (Personality)	टेलर एक वैज्ञानिक थे और इन्हें वैज्ञानिक प्रबन्ध के जन्मदाता के रूप में जाना जाता है।	फेयॉल एक पेशेवर थे तथा इन्हें सामान्य प्रबन्ध के जन्मदाता के रूप में जाना जाता है।
6. मानव तत्व (Human Element)	टेलर ने मानव तत्व की तुलना में उत्पादन में वृद्धि को अधिक महत्व दिया।	फेयॉल ने समता, पहल-क्षमता तथा कार्यकाल में स्थायित्व जैसे सिद्धान्तों में मानव तत्व को महत्व दिया।
7. वर्णन (Expression)	टेलर के योगदान को वैज्ञानिक प्रबन्ध के रूप में व्यक्त किया गया है।	फेयॉल के योगदान को प्रशासन की सामान्य विचारधारा के रूप में व्यक्त किया गया है।
8. रचना का आधार (Basis of Formation)	टेलर का कार्य विभिन्न अवलोकनों तथा परीक्षणों पर आधारित है।	फेयॉल के सिद्धान्त निजी अनुभवों पर आधारित हैं।

अभ्यास के लिए प्रश्न

- प्र०1 “प्रबन्ध के सिद्धान्त भौतिक एवं रसायन शास्त्रों के सिद्धान्तों की भांति कठोर नहीं हैं।” एक अन्तर स्पष्ट कीजिए।
- प्र०2 प्रबन्ध का कौन-सा सिद्धान्त क्रियात्मक फोरमैनिशिप का उल्लंघन करता है?
- प्र०3 कार्य-विभाजन का एक धनात्मक प्रभाव बताइए।
- प्र०4 एक Salesman को Marketing manager उपभोक्ता को 10% छूट देने का आदेश देता है। अपितु Finance Manager उसे 25% तक छूट का आदेश देता है। यहाँ किस सिद्धान्त का उल्लंघन है?
- प्र०5 “श्रमिकों को उनका कार्य करने के लिए नई-नई योजनाओं को बनाने के विचार प्रस्तुत करने चाहिए।” Fayol द्वारा उद्धृत प्रबन्धकीय सिद्धान्त का नाम बताइए।

- प्र०6 फेयॉल तथा टेलर के सिद्धान्त एक दूसरे की अवहेलना करते हैं। एक कहते हैं कि हमें श्रमिकों के साथ अपना Profit काटना चाहिए तथा दूसरे कहते हैं कि हमें उनके कार्य अनुसार वेतन देना चाहिए। सिद्धान्तों का नाम बताइए तथा समझाइए।
- प्र०7 “एक प्रबन्धक को अपने अधिनस्त को सजा देने का अधिकार है। अगर वह उसके आदेश की अवहेलना करे तो” सिद्धान्त का नाम बताइए।
- प्र०8 Fayol के अनुसार सब कर्मचारियों के साथ जो कि समान पद पर हैं। एक जैसा व्यवहार होना चाहिए। सिद्धान्त का नाम बताइए।
- प्र०9 Ritu तथा Mohit सामान कार्यरत हैं। परन्तु Mohit को 6000 रु० P.M तथा Ritu को 5000 रु० P.M. वेतन दिया गया है। यहाँ किस सिद्धान्त की अवहेलना है? वर्णन करें।
- प्र०10 ‘सोपान श्रंखला’ समझाइए।
- प्र०11 कारखाना प्रबन्धक ने अपने Foreman को 200 Scooters प्रति दिन का Target दिया। परन्तु औजार तथा माल Store से प्राप्त करने का अधिकार नहीं दिया। क्या कारखाना प्रबन्धक उन्हें दोषी ठहरा सकते हैं? यहाँ किस सिद्धान्त की अवहेलना है?

उत्तर

- उ०1 प्रबन्ध के सिद्धान्त लोचशील है।
- उ०2 आदेश की एकता
- उ०3 विशिष्टिकरण, कर्मचारियों की कार्यकुशलता में वृद्धि
- उ०4 आदेश की एकता
- उ०5 पहल क्षमता
- उ०6 Fayol - कर्मचारियों का परिक्षमिक
Taylor - मैत्री न कि मत्तभेद
- उ०7 अधिकार एवं उत्तरदायित्व
- उ०8 समता
- उ०9 समता
- उ०10 सोपान श्रंखला
- उ०11 नहीं, अधिकार एवं उत्तरदायित्व

अध्याय – 3

व्यावसायिक वातावरण

व्यावसायिक वातावरण का अभिप्राय उन घटकों के योग से है जो व्यवसाय को प्रभावित करते हैं। तथा जिन पर व्यवसाय का अवसर दोनों उपलब्ध रहते हैं। व्यावसायिक वातावरण का अध्ययन इन खतरों व अवसरों को पहचानने में प्रबन्धकों की मदद करता है।

व्यावसायिक वातावरण की विशेषताएँ

1. **बाह्य शक्तियों की समग्रता:-** व्यावसायिक वातावरण संस्था के बाहर की शक्तियों/घटकों का योग होता है जिनकी प्रकृति सामूहिक होती है।
2. **विशिष्ट एवं साधारण शक्तियाँ:-** व्यावसायिक पर्यावरण में विशिष्ट तथा साधारण दोनों शक्तियाँ सम्मिलित होती हैं। विशिष्ट शक्तियों में ग्राहक, प्रतियोगी, निवेशक आदि आते हैं, जो उद्यमों को प्रत्यक्ष रूप में प्रभावित करते हैं तथा साधारण शक्तियों में सामाजिक, राजनीतिक, आर्थिक, कानूनी तकनीकी दशाएं आती हैं जो उद्यमों को अप्रत्यक्ष रूप से प्रभावित करती हैं।
3. **आंतरिक संबंध:-** व्यावसायिक वातावरण के विभिन्न तत्व/भाग एक-दूसरे से घनिष्ट रूप से जुड़े होते हैं। अतः आंतरिक संबंध होता है।
उदाहरणार्थ:- स्वास्थ्य के प्रति जागरूकता बढ़ने से स्वास्थ्यवर्षक भोजन एवं उत्पादों जैसे वसा रहित खाद्य पदार्थ, शूगर फ्री आदि की मांग बढ़ रही है।
4. **गतिशील:-** व्यवसाय गतिशील होता है जो तकनीकी विकास, उपभोक्ताओं की रुचि तथा फैशन के अनुसार बदलता है।
5. **अनिश्चितता:-** व्यावसायिक पर्यावरण अनिश्चित होता है क्योंकि भविष्य में होने वाले पर्यावरणीय परिवर्तनों तथा उनके प्रभावों का पूर्वानुमान लगाना सम्भव नहीं है।
6. **जटिलता:-** व्यावसायिक पर्यावरण एक जटिल तथ्य है जिसको अलग-अलग हिस्सों में समझना सरल है, परन्तु समग्र रूप से समझना कठिन है।

7. **तुलनात्मकता:-** व्यवसायिक पर्यावरण एक तुलनात्मक अवधारणा है जिसका प्रभाव भिन्न-भिन्न देशों एवं क्षेत्रों में भिन्न-भिन्न होता है।

उदाहरणार्थ:- पेय पदार्थों में लोग आजकल पेप्सी, कोक की जगह पौष्टिक फलों का रस पसंद करने लगे हैं, यह बदलाव पेप्सी, कोक आदि के निर्माताओं के लिए 'खतरा' है। जबकि जूस बनाने वालों के लिए यह एक 'अवसर' है।

प्र०1 साड़ियों के लिए माँग भारत में अत्याधिक परंतु यूरोप में ना के बराबर है, यह कथन व्यवसायिक वातावरण की किस विशेषता को दर्शाता है? (सापेक्षता)

प्र०2 व्यवसायिक वातावरण में विशिष्ट एवं साधारण दोनों शक्तियाँ सम्मिलित हैं। किन्हीं दो को बताइये। (विशिष्ट- ग्राहक व जनता)

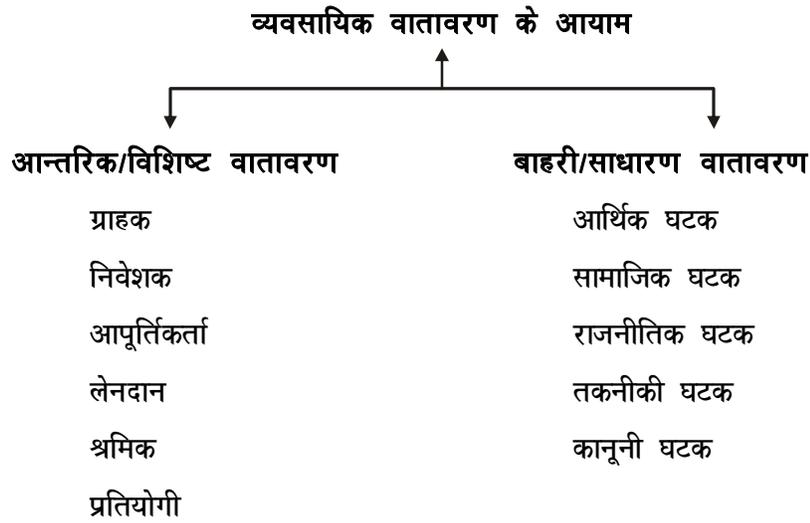
व्यवसायिक पर्यावरण का महत्त्व

1. **अवसरों की पहचान तथा पहल के लाभ:-** व्यवसायिक पर्यावरण के सही अध्ययन से एक उद्यम उपलब्ध लाभकारी अवसरों की पहचान कर सकता है तथा अपने प्रतियोगियों से पहले अवसरों से लाभ उठा सकता है।
2. **खतरों की पहचान:-** व्यवसायिक पर्यावरण की सही जानकारी, एक उद्यम को उन खतरों की पहचान में सहायता करता है जो इसके परिचालन में बाधक हो सकते हैं।
उदाहरणार्थ:- 'बजाज ऑटो' ने 'होन्डा' और विदेशी कम्पनियों से खतरा भाँपते हुए अपने दो पहिया वाहनों में उचित परिवर्तन और सुधार किये।
3. **संसाधन का प्रयोग:-** व्यवसायिक पर्यावरण द्वारा उद्यम का विभिन्न संसाधनों जैसे पूंजी, मशीन, कच्चा माल आदि उपलब्ध कराये जाते हैं संसाधनों की उपलब्धता का पता लगाने तथा उन्हें आवश्यकता अनुसार प्राप्त करने के लिए भी व्यवसायिक पर्यावरण की जानकारी अनिवार्य है।
4. **परिवर्तनों का सामना करना:-** लगातार व्यवसायिक पर्यावरण के अध्ययन से होने वाले परिवर्तनों का पता चलता है जिससे उनका सामना किया जा सके।
5. **नियोजन एवं नीति निर्धारण में सहायता:-** व्यवसायिक पर्यावरण की समझ एवं

विश्लेषण नियोजन एवं नीति निर्धारण में सहायता करते हैं।

उदाहरणार्थ:- 'ITC होटल' ने भारत में विभिन्न होटल खोलने का तब सोचा जब उसे भारत टूरिज़्म उद्योग में अवसर की संभावनाएँ दिखी।

6. **निष्पादन में सुधार:-** व्यवसायिक पर्यावरण का सही अध्ययन एक उद्यम के निष्पादन में सुधार कर सकता है तथा उसे दीर्घकाल तक सफल बना सकता है।



व्यवसायिक पर्यावरण के आयाम/तत्व

1. **आर्थिक पर्यावरण:-** आर्थिक वातावरण का व्यवसाय पर प्रत्यक्ष आर्थिक प्रभाव होता है। ब्याज की दर, मोद्रिक नीति, मूल्य वृद्धि दर, लोगों की आय में परिवर्तन आदि कुछ आर्थिक तत्व हैं जो व्यवसायिक उद्यमों को प्रभावित कर सकते हैं। आर्थिक वातावरण जहाँ अवसर उपलब्ध कराता है, वहीं इसके द्वारा अनेक बाधाएँ भी खड़ी की जा सकती हैं।
2. **सामाजिक पर्यावरण:-** सामाजिक पर्यावरण में सामाजिक शक्तियाँ जैसे रीति-रिवाज, मूल्य, सामाजिक बदलाव, जीवन-शैली आदि सम्मिलित होते हैं। सामाजिक पर्यावरण में होने वाले बदलाव व्यवसाय को शीघ्र प्रभावित करते हैं। इसके कारण जहाँ व्यवसाय को विभिन्न अवसर मिलते हैं, वही खतरे भी होते हैं। उदाहरण के लिए आज लोगों द्वारा अपने स्वास्थ्य पर अधिक ध्यान दिया जा रहा है जिसके कारण कुछ वस्तुओं जैसे डायट

पेय पदार्थ, मिनरल वाटर आदि की मांग बढ़ गई है, परन्तु कुछ अन्य वस्तुओं जैसे तम्बाकू, वसा युक्त भोजन की मांग कम हो गई है।

3. **प्रौद्योगिकीय/तकनीकी पर्यावरण:-** तकनीकी पर्यावरण द्वारा उत्पादन की नई तकनीकी एवं पद्धतियां उपलब्ध कराई जाती है। व्यवसायी को उद्योग में होने वाले तकनीकों परिवर्तनों पर गहरी दृष्टि रखनी चाहिए क्योंकि ये परिवर्तन प्रतियोगियों का सामना करने तथा उत्पाद की गुणवत्ता सुधारने के लिए अनिवार्य होते हैं।
4. **राजनीति/राजनैतिक पर्यावरण:-** राजनैतिक स्थितियों में बदलाव के कारण भी व्यवसायिक संस्थाएँ प्रभावित होती हैं। राजनैतिक स्थिरता व्यवसायिकों में आत्मविश्वास पैदा करती है जबकि राजनैतिक अशांति एवं खराब कानून व्यवस्था, व्यवसायिक क्रियाओं में अनिश्चिता ला सकती है।

उदाहरणार्थ:- बैंगलोर तथा हैदराबाद राजनीतिक समर्थन के कारण सूचना प्रौद्योगिकी हेतु लोकप्रिय स्थान बन गया है।

5. **विधिक/कानूनी पर्यावरण:-** विधिक पर्यावरण में सरकार द्वारा पारित विभिन्न विधेयक, प्रशासनिक आदेश, न्यायालयों के फैसले तथा विभिन्न सरकारी कमीशन एवं एजेंसियों के निर्णय सम्मिलित होते हैं। व्यवसायों को इनका पालन करना होता है। अतः कानून की जानकारी आवश्यक होती है।

उदाहरणार्थ:- एल्कोहल के विज्ञापन पर प्रतिबंध है तथा सिगरेट के विज्ञापन पर वैधानिक चेतावनी लिखने की अनिवार्यता।

प्र०3 निम्नलिखित में व्यवसायिक वातावरण के किस आयाम को दर्शाया गया है ?

1. बैंकों ने हाउसिंग लोन पर ब्याज दर में भारी कटौती की।
2. अधिक से अधिक महिलाओं का नौकरियों एवं व्यवसाय के प्रति रुझान।
3. इन्टरनेट के माध्यम से हवाई जहाज की टिकट बुक करना सम्भव होना।
4. एल्कोहल के विज्ञापन पर प्रतिबंध।

5. राजनीति स्थिरता से व्यवसायियों ने दीघकालीन परियोजनाओं में निवेश करने के प्रति विश्वास बढ़ाया है।

- प्र०4
- | | |
|---------------------|-------------------|
| 1. आर्थिक वातावरण | 3. तकनीकी वातावरण |
| 2. सामाजिक वातावरण | 4. कानूनी वातावरण |
| 5. राजनैतिक वातावरण | |

भारत का आर्थिक वातावरण

आर्थिक सुधारों को मुख्य रखते हुए, भारत सरकार में नई आर्थिक नीति 1991 की घोषणा की। इसका उद्देश्य था कि भारत आर्थिक संकट में उभर कर शीघ्र आर्थिक वृद्धि की और बढ़ना।

नई औद्योगिक नीति का मुख्य उद्देश्य लाइसेंस प्रणाली के बंधन से उद्योगों को मुक्त कराना (उदारीकरण) सार्वजनिक क्षेत्र की भूमिका को कम करना (निजीकरण) तथा भारत के औद्योगिक विकास में विदेशी निजी क्षेत्र की भागीदारी को प्रोत्साहन देना (वैश्वीकरण) था।

उदारीकरण:- इसका आशय भारतीय व्यवसाय एवं उद्योग को अनावश्यक नियंत्रण एवं प्रतिबंधों से मुक्त करने से हैं इसका मुख्य उद्देश्य कुछ उद्योगों को छोड़कर अधिकांश में लाइसेंस की आवश्यकता को समाप्त करना था, वस्तु एवं सेवाओं के स्थानांतरण में प्रतिबन्धों को हटा लेना, मूल्य निर्धारण की स्वतंत्रता देना, आयात-निर्यात प्रक्रिया को सरल बेहतर उपयोग सुनिश्चित करना था।

निजीकरण:- इसका आशय राष्ट्र निर्माण में निजी क्षेत्र की भूमिका में बढ़ोत्तरी करना तथा सार्वजनिक क्षेत्र की भूमिका को कम करने से है। औद्योगिक एवं वित्तीय बोर्ड की स्थापना की गई ताकि हानि पर चलने वाले सार्वजनिक क्षेत्र की बीमार इकाइयों का जीर्णोद्धार किया जा सके। इन सबका उद्देश्य कार्यक्षमता बढ़ाना, बजट घाटा कम करना और संसाधनों का बेहतर उपयोग सुनिश्चित करना था।

वैश्वीकरण:- इसका अर्थ है विश्व की विभिन्न अर्थव्यवस्थाओं का एकजुट हो जाना जिससे एक सम्मिलित वैश्विक अर्थव्यवस्था का उदय हो सके। यह विश्व की अर्थव्यवस्था में अधिक एकीकरण तथा आर्थिक अन्तर्निर्भरता की एक प्रक्रिया है जिसके माध्यम से विभिन्न देशों में पारस्परिक लेन-देन में वृद्धि होगी। इसके परिणामस्वरूप निर्यात शुल्क हट गया, आयात शुल्क कम हो गया, पूंजीगत आयातों का उदारीकरण हो गया।

- प्र०4 नई आर्थिक नीति जिसमें उदारीकरण, निजिकरण तथा वैश्वीकरण शामिल है के लिए उत्तरदायी एक कारण बताइये। (देश का आर्थिक विकास)
- प्र०5 क्या व्यवसायिक वातावरण के विभिन्न घटकों के व्यवसाय पर प्रभाव को अलग-अलग पहचाना जा सकता है ?
(संकेत:- नहीं, क्योंकि सभी घटक एक दूसरे से संबंधित हैं।)

व्यावसाय एवं उद्योग पर सरकारी नीतियों में परिवर्तन का प्रभाव:-

1. **प्रतियोगिता में वृद्धि:-** लाइसेंस में छूट के कारण तथा भारतीय बाजार में विदेशी फर्मों के प्रवेश के कारण भारतीय फर्मों के लिए प्रतियोगिता में वृद्धि हुई है।
2. **अधिक मांग करने वाले ग्राहक:-** आज का ग्राहक जागरूक है तथा वह बाजार की अधिक से अधिक जानकारी रखता है। जिसके कारण बाजार क्रेता- अभिमुखी बन गये हैं। ग्राहकों को आज गुणवत्ता वाली वस्तु एवं सेवाएं उपलब्ध कराई जाती हैं तथा उन्हें चयन के अवसर भी अधिक प्राप्त होते हैं।
3. **प्रौद्योगिकी / तकनीकी पर्यावरण में तेजी से परिवर्तन:-** तकनीकी विकास के कारण उत्पादन प्रक्रिया में तेजी से सुधार हो रहा है। जिसके कारण कम से कम लागत पर अधिक से अधिक उत्पादन हो पा रहा है। परन्तु तकनीकी बदलाव के कारण छोटी फर्मों के सामने अनेक कठिनाइयां तथा चुनौतियां आ रही है।
4. **परिवर्तन की आवश्यकता:-** नई आर्थिक नीति के बाद से बाजार शक्तियां मांग तथा पूर्ति के आधार पर अधिक तेजी से बदल रही है। व्यवसायिक वातावरण के विभिन्न घटकों में तेजी से हो रहे परिवर्तन के कारण फर्मों को भी अपने प्रचालन में निरंतर बदलाव/ संशोधन करना पड़ता है।
5. **मानव संसाधनों के विकास की आवश्यकता:-** आज के बदलते परिवेश में उच्च क्षमतावान तथा अधिक प्रतिबद्ध लोगों की मांग बढ़ रही है। अतः मानव संसाधनों के विकास की आवश्यकता हो गयी है जिससे उनकी कार्यक्षमता तथा उत्पादिकता में वृद्धि हो सके।
6. **बाजार अभिविन्यास:-** पहले बाजार में बिक्री अवधारणा प्रचलित थी, परन्तु आज विपणन अवधारणा का बोलबाला है। आज उत्पादक द्वारा बाजार शोध के माध्यम से

ग्राहकों की आवश्यकताओं का पहले पता लगाया जाता है तथा फिर उन आवश्यकताओं के आधार पर उत्पादन किया जाता है। विपणन शोध शैक्षित विज्ञापन, विक्रय के बाद सेवाएं आदि अधिक महत्वपूर्ण हो गए।

7. **सार्वजनिक क्षेत्र को बजटीय समर्थन का अभाव:-** आज सरकार द्वारा सार्वजनिक क्षेत्र को दिया जाने वाला बजटीय समर्थन कम होता जा रहा है जिससे इस क्षेत्र में कार्यरत फर्में स्वयं आवश्यक संसाधन एकत्रित करे तथा अपनी कुशलता भी बढ़ाये ताकि उनका विकास हो सके।

अभ्यास के लिए प्रश्न

- प्र०1 “अर्थव्यवस्था को अधिक प्रतियोगी बनाने हेतु नौकरशाही शिकंजे से मुक्ति दिलाना है।” उपर्युक्त वाक्य किस को परिभाषित करता है ?
- प्र०2 व्यवसायिक वातावरण का अध्ययन अवसरों को पहचानने में हमारी मदद करता है। यहाँ अवसर से आप क्या समझते हैं ?
- प्र०3 वातावरण अनेक घटकों से मिलकर बनता है। ये सभी घटक आपस में एक-दूसरे से संबंधित होते हैं। यहाँ व्यवसायिक वातावरण की किस विशेषता का उल्लेख है ?
- प्र०4 वातावरण में व्यवसाय के लिए खतरे तथा अवसर दोनों उपलब्ध रहते हैं। व्यवसायिक वातावरण को अध्ययन इन खतरों व अवसरों को पहचानने में प्रबन्ध की मदद करता है। उपर्युक्त प्रसंग द्वारा व्यवसायिक वातावरण के किन्हीं पाँच महत्वों का वर्णन कीजिए।
- प्र०5 Lok Sabha Election 2014 के नतीजों के बाद, BSE का Price Index (Sensex) 1000 points से बढ़ा। वातावरण के उस घटक का उल्लेख कीजिए जिसका यहाँ वर्णन है (कारण सहित) किन्हीं दो और आयामों का भी वर्णन करें।
- प्र०6 पिछले कुछ वर्षों से कंपनियाँ भारत में संगठित रिटेलिंग (Organised Retailing) को एक अच्छे अवसर के रूप में देख रही हैं। इस विचार के मद्देनजर अनेक कंपनियों ने एक नए परिवेश में प्रवेश की योजना भी बनाई है। सरकार की ओर से भी इसे पूरा समर्थन मिल रहा है। कंपनियों का इस ओर आकर्षण का मुख्य कारण लोगों की आय में वृद्धि का होना है। इसके अतिरिक्त पिछले कुछ वर्षों में लोगों के क्रय दृष्टिकोण में भी भारी परिवर्तन

आया है। अब लोग बेहतर क्वालिटी के उत्पाद चाहते हैं भले ही उन्हें अधिक दाम क्यों न देने पड़ें। संगठित रिटेलिंग लोगों की इस आकांक्षा को पूरा करने में सक्षम है।

उपरोक्त अनुच्छेद में वर्णित व्यवसायिक वातावरण के आयामों को पंक्तियों उद्धृत करते हुए पहचानिए।

- प्र०7 कोर्ट ने प्लास्टिक की थैलियों पर प्रतिबंध लगाने के लिए एक आदेश पारित किया क्योंकि
- (क) यह थैलियाँ बहुत सी वातावरण संबंधी समस्याओं को उत्पन्न कर रही हैं जिससे जनसाधारण का जीवन प्रभावित हो रहा है।
- (ख) सामान्यतः समाज जीवन की गुणवत्ता के प्रति अधिक चिंतित हैं।

जूट व्यवसाय को प्रोत्साहित करने के लिए सरकार ने इसे आर्थिक सहायता देने का निर्णय लिया है। कम कीमतों पर जूट के थैलों का निर्माण करने के लिए विभिन्न नवप्रवर्तन तकनीकों का विकास हो रहा है। आय में वृद्धि हो रही है और लोग इन जूट के थैलों को खरीद सकते हैं।

उपरोक्त विवरणों से पंक्तियों को उद्धृत करते हुए व्यवसायिक पर्यावरण के विभिन्न आयामों को पहचानिए।

- प्र०8 न्यायालय ने आदेश पारित किया कि वाहनों का धुआरहित होना अति आवश्यक है। इस आदेश की अवहेलना होने पर भारी जुर्माना लगाया जाएगा। ऐसा करना लोगों के स्वास्थ्य के लिए ज़रूरी था। न्यायालय के इस सख्त आदेश को आधार बनाते हुए जान मोटर्स लिमिटेड ने आधुनिक तकनीक का प्रयोग करके ऐसे वाहन बनाने का निर्णय लिया जिसमें धुआं उत्पन्न ही नहीं होगा। सरकार ने भी ऐसी औद्योगिक इकाइयाँ स्थापित करने के लिए अनेक प्रकार से सहायता प्रदान करने की घोषणा की।

- (क) उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित 'व्यवसायिक वातावरण' के तीन आयामों (Dimensions) को पंक्तियाँ उद्धृत करते हुए पहचानिए।
- (ख) न्यायालय द्वारा समाज को प्रेषित कोई एक मूल्य बताइए।

उत्तर

उ०1 उदारीकरण

उ०२ इसका अभिप्राय व्यावसायिक वातावरण में होने वाले सकारात्मक परिवर्तनों से है जो संगठन के विकास में सहायक होते हैं।

उ०३ जटिलता

उ०४ व्यावसायिक वातावरण के महत्व:-

1. प्रथम प्रस्तावक के लाभ
2. चेनावनी संकेत
3. उपयोगी संसाधनों की प्राप्ति
4. तेजी से हो रहे परिवर्तनों का सामना करना
5. नियोजन एवं नीति निर्धारण में सहायक

उ०५ राजनैतिक वातावरण

अन्य व्यवसायिक वातावरण के आयाम

आर्थिक वातावरण, सामाजिक वातावरण, तकनीकी वातावरण, वैधानिक वातावरण (कोई दो)

उ०६ (क) “सरकार की ओर से समर्थन मिल रहा है।”

राजनीतिक वातावरण (Political Environment)

(ख) “कंपनियों का इस ओर..... आय में वृद्धि का होना है।”

आर्थिक वातावरण (Economic Environment)

(घ) “..... क्रय दृष्टिकोण में भी भारी परिवर्तन आया है।”

सामाजिक वातावरण (Social Environment)

उ०७ (क) समाज जीवन की गुणवत्त

सामाजिक वातावरण (Social Environment)

(ख) जूट व्यवसाय को प्रोत्साहित

आर्थिक वातावरण (Economic Environment)

(ग) कम कीमतों पर जूट के थैलों.....

तकनीकी वातावरण (Technical Environment)

- (घ) आय में वृद्धि हो रही है और लोग इन
आर्थिक वातावरण (Economic Environment)
- उ०४ (क) “न्यायालय ने आदेश अति आवश्यक है।”
वैधानिक वातावरण (Legal Environment)
- (ख) “न्यायालय के इस आदेश उत्पन्न ही नहीं होगा।”
तकनीकी वातावरण (Technological Environment)
- (ग) “सरकार ने भी ऐसी..... घोषणा की।”
राजनैतिक वातावरण (Political Environment)

इकाई - 1

अभ्यास के लिए प्रश्न

1. X लि० वाटर हीटर का निर्माण कार्य कर रही थी। व्यवसाय के लिए एक साल बाद कम्पनी ने जो राजस्व या लाभ कमाया वो कम था। विश्लेषण करने के पश्चात कम्पनी ने तय किया: -

(क) श्रम लागत को कम करने के लिए उत्पादन इकाई को किसी पिछड़े क्षेत्र में स्थानांतरित किया जाए जहाँ श्रमिक कम मजदूरी पर उपलब्ध हों।

(ख) सोलहर वाटर हीटर का निर्माण शुरू किया जाए तथा धीरे-2 बिजली से चलने वाले हीटरों का उत्पादन कम किया जाए

प्र०1 प्रबन्ध के किस कार्य की ओर इशारा किया गया है ?

प्र०2 व्यवसायिक वातावरण का कौन सा तत्व यहाँ पर लागू होता है।

प्र०3 किन्हीं दो मूल्यों का उल्लेख कीजिए जिन्हें कम्पनी समाज तक प्रेषित करना चाहती है।

(संकेत : (क) नियोजन एवं नियन्त्रण (ख) सामाजिक)

2. XYZ लिमिटेड प्रसाधन बनाने वाली कम्पनी है जिसका अपने उद्योग में वर्चस्व है। सन् 1991 तक कम्पनी का व्यापार बहुत अच्छा था। परन्तु उदारीकरण के नए वातावरण के कारण बहुत सी बहुराष्ट्रीय कम्पनियों ने इस क्षेत्र में प्रवेश किया जिससे XYZ का बाजार अंश घट गया। कम्पनी ने व्यापार में अत्यधिक केन्द्रीयता माडल का अनुसरण किया। उन्होंने निदेशकों एवं प्रभाकीय प्रमुखों को छोटे-2 फैंसले लेने का भी अधिकार दे दिया।

(क) प्रबन्ध के किस कार्य को यहाँ इंगित किया गया है ?

(ख) वातावरण का कौन सा आयाम यहाँ इस वसतुस्थिति में अन्तर्निहित है ?

उपरोक्त में से उन पंक्तियों को इंगित कीजिए।

(संकेत (क) नियोजन (ख) राजनैतिक)

3. निजीकरण के कारण बैंकिंग बीमा आदि क्षेत्रों में निजी कंपनियों के लिए एक नया सवेरा आया। बहुत सी कंपनियाँ भारत आईं। बैंकिंग व बीमा क्षेत्र में आने वाली किन्हीं दो कंपनियों के नाम लिखो। आई नीतियों ने किस प्रकार इनकी सहायता की ?

4. एक कम्पनी में ब्रिक्रि अधिकारी (प्रबन्धक) को 40 यूनिट बेचने का लक्ष्य दिया गया जिसे पूरा करने के लिए उसे 10 ब्रिक्रि अधिकारियों की आवश्यकता है परन्तु उसके पास केवल 7 ब्रिक्रि अधिकारी हैं। तीन अन्य अधिकारियों को नियुक्त करने का अधिकार उसके पास नहीं था जिसके कारण वो केवल 28 यूनिट ही बेच पाया। कम्पनी के महा प्रबन्धक ने लक्ष्य पूरा ना करने का दोष ब्रिक्रि प्रबन्धक पर लगाया ।
- (क) आपके विचार में क्या ब्रिक्रि प्रबन्धक को दोषी ठहराया जाना चाहिये ?
- (ख) प्रबन्ध के किस सिद्धान्त को यहाँ अनदेखा किया गया है ?
- (ग) प्रबन्ध के किस कार्य की यहाँ अत्याधिक आवश्यकता है ?
- (संकेत: (क) नहीं (ख) अधिकार एवं उत्तरदायित्व का सिद्धान्त (ग) नियुक्तिकरण)
5. मीरा, सनशाइन लि० की अध्यक्ष का मानना है कि कम्पनी के सफल प्रबन्धन का श्रेय केवल उसका है क्योंकि बाकी लोग उच्च स्तर के प्रबन्धकों द्वारा बनाई गई योजनाओं एवं नीतियों का ही तो अनुसरण करते हैं।
- (क) क्या आप उनके मत से सहमत हैं ?
- (ख) यहाँ प्रबन्ध के किस लक्षण की कमी है ?
- (ग) यहाँ प्रबन्ध के किस सिद्धान्त की अवहेलना की जा रही है ?
- (संकेत: (क) नहीं (ख) सहयोग (ग) Espirit De Corps)
6. ए. आर. रहमान ऑस्कर पुरस्कार विजेता हैं। वो इस पुरस्कार को जीतने वाले पहले भारतीय हैं। ये पुरस्कार उन्हें उनकी रचना “जय हो” के लिए मिला है। उनकी संगीत रचना अणितिय एवं भिन्न है क्योंकि उन्होंने गायन नोटस का प्रयोग अपने ही तरीके से किया है।
- ए. आर. रहमान की भांति, नन्दन, जो एकपर्ट सेल्स लि० में महाप्रबन्धक हैं अपने प्रबन्ध के ज्ञान को अलग तरीके से प्रयोग में लाते हैं तथा उनके मार्गदर्शन में काम करने वाले सभी कर्मचारी खुश एवं संतुष्ट हैं। जो कर्मचारी समय पर दफ्तर पहुँचता है वो उसे पुरस्कृत करते हैं।
- (क) प्रबन्ध की उस प्रकृति को पहचानिए जिस पर प्रकाश डाला गया है।
- (ख) नन्दन के व्यवहार द्वारा प्रबन्ध का कौन सा सिद्धान्त प्रदर्शित होता है ?

(ग) नन्दन अपने कर्मचारियों के मन में कौन सा मूल्य बैठाना चाहते हैं ?

(संकेत : (क) प्रबन्ध कला के रूप में (ख) मधुरता न कि विवाद (ग) अनुशासन)

7. श्री सिंह चमड़े के वस्त्र बनाने वाली कम्पनी के मालिक हैं और अपने मार्केटिंग प्रमुख को हर तिमाही Europe भेजते हैं ताकि फैशन में होने वाले परिवर्तनों को समझ सकें। इससे उन्हें ग्राहकों की माँग तथा उम्मीद के अनुसार नवीनतम रेंज तैयार करने में मदद मिलती है।

(क) यहाँ प्रबन्ध के किस लक्षण की ओर संकेत किया गया है ?

(ख) व्यवसायिक वातावरण के किस आयाम की ओर यहाँ संकेत किया गया है ? उसका व्यापार पर पड़ने वाले 2 प्रभाव बताइये ?

8. श्रीमान बाली क्लासिक लि० के उत्पादन प्रबन्धक हैं एवं सफलतापूर्वक अपना विभाग चला रहे हैं। उन्होंने अपने विभाग में ऐसा वातावरण कायम किया है कि कोई भी किसी अन्य के कार्य में बाधा नहीं बनता परन्तु सभी एक दूसरे की सहायता के लिए तैयार रहते हैं। पिछले कुछ दिनों से श्री बाली बाजार में कुछ परिवर्तन देख रहे हैं पहले वे अपनी इच्छानुसार वस्तुओं का उत्पादन करते थे और थोड़ी सी कोशिश से उन्हें बेचने में सफल रहते थे। परन्तु अब उन्हें लोगों की इच्छानुसार वस्तुओं का उत्पादन करना पड़ता था। जाँच करने पर पता चला कि सरकार की सकारात्मक नीतियों के कारण अब व्यापार चलाना आसान हो गया है, जिसकी वजह से बहुत नए लोगों ने व्यापार में प्रवेश किया है जिसके फलस्वरूप स्पर्धा बढ़ गई है तथा बाजार का नियन्त्रण उत्पादकों के हाथों से फिसल कर ग्राहकों के हाथों में चला गया है।

(क) यहाँ प्रबन्ध की किस संकल्पना (Concept) की व्याख्या की गई है। इसके दो महत्व बताइए ?

(ख) व्यावसायिक वातावरण के किस आयाम एवं उसकी किस संकल्पना को दर्शाया गया है ?

(संकेत : (क) समन्वय (ख) आर्थिक वातावरण, उदारीकरण)

9. कुछ समय से सरकार ये देख रही है कि सार्वजनिक क्षेत्र उद्योग का प्रदर्शन मानकीकरण के स्तर तक नहीं पहुँच पा रहा था। कई कोशिशों के बाद भी जब कोई सुधार नहीं पाया गया तो सरकार ने सार्वजनिक क्षेत्रों के भागों में निजी क्षेत्र की भूमिका बढ़ाने का निश्चय किया है। इससे प्रदर्शन के स्तर में सुधार आएगा। सरकार के इस निर्णय पर पहुँचने का

मुख्य कारण था कि सार्वजनिक क्षेत्र के विभिन्न विभाग एक दूसरे के साथ मिल कर कार्य नहीं करते जबकि निजी क्षेत्र में स्थिति बिलकुल विपरीत होती है।

(क) प्रबन्ध के क्षेत्र के उस संकल्पना को पहचानिए जो सार्वजनिक क्षेत्र की विफलता को दर्शाती है ?

(ख) उपरोक्त में व्यवसायिक वातावरण के किस आयाम की संकल्पना की गई है ? इसे पहचानिये तथा इसका अर्थ बताइये।

(संकेत : (क) समन्वय (ख) निजीकरण)

10. श्री सिंह एक होटल श्रृंखला के महाप्रबंधक के रूप में कार्यरत हैं और व्यवसायिक वातावरण पर नजर रखना उनके रोज के कार्यों में शामिल है। पिछले कुछ दिनों से श्री सिंह ने ये महसूस किया कि सरकार पर्यटन उद्योग में विशेष रूप से रुचि ले रही है। विदेशी मुद्रा का अर्जन एवं रोजगार को बढ़ावा देना इसके मुख्य कारण हैं। इस खबर के आधार पर उन्होंने कई पर्यटन स्थलों पर होटल खोलने का निश्चय किया। बाकी कम्पनियों ने जब तक इस विषय पर जब तक विचार किया उससे पहले उन्होंने कई होटल बाजार में लोकप्रिय होने लगे। कम्पनी की इस सफलता के पीछे, एक और कारण यह भी था कि कम्पनी अपने कर्मचारियों को न केवल उत्तरदायित्व देती थी बल्कि कार्य पूरा करने के लिए अधिकार भी देती थी। वातावरण अनुकूल होने के कारण वे प्रबंधकों के सम्मुख नए-2 विचार रखने लगे जिन्हें कम्पनी द्वारा ग्रहण किया जाने लगा।

(क) पंक्तियों को इंगित करते हुए व्यवसायिक वातावरण के इस महत्व को बताइये जिसकी व्याख्या की गई है।

(ख) कम्पनी द्वारा प्रबंध के किस सिद्धान्त का प्रयोग किया गया है ?

(ग) श्री सिंह किस स्तर पर कार्य कर रहे हैं। उस स्तर पर किए जाने वाले कोई अन्य दो कार्य बताइये।

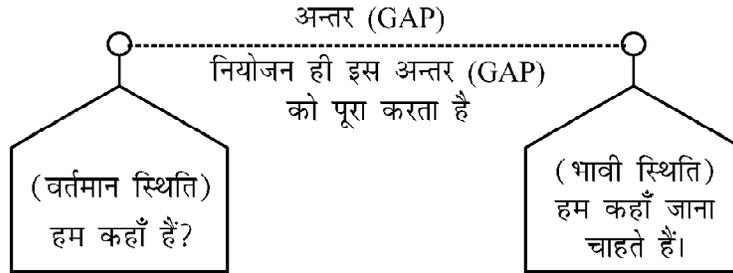
(संकेत:- (क) नियोजन एवं नीति निर्धारण में सहायता सरकार पर्यटन

(ख) अधिकार एवं उत्तरदायित्व का सिद्धान्त

(ग) उच्च स्तर)

अध्याय – 4

नियोजन



अर्थ

नियोजन पूर्व में ही यह निश्चित कर लेना है कि क्या करना है कब करना है तथा किसे करना है। नियोजन हमेशा कहाँ से कहाँ तक जाना है के बीच के रिक्त स्थान को भरता है। यह प्रबन्ध के आधारभूत कार्यों में से एक है। इसके अन्तर्गत उद्देश्यों एवं लक्ष्यों का निर्धारण किया जाता है तथा उन्हें प्राप्त करने के लिए एक कार्य-विधि का निर्माण किया जाता है।

नियोजन का महत्त्व:-

1. **नियोजन, निर्देशन की व्यवस्था है:-** किया जाना है इसका पहले से ही मार्गदर्शन करा कर नियोजन निर्देशन की व्यवस्था करता है। यह पूर्व निर्धारित क्रियाविधि से संबंधित होता है।
2. **नियोजन अनिश्चितत के जोखिम को कम करता है:-** नियोजन एक ऐसी क्रिया है जो प्रबन्धको को भविष्य में झांकने का अवसर प्रदान करती है। ताकि गैर-आशान्वित घटनाओं के प्रभाव को घटाया जा सकें।
3. **नियोजन अपव्ययी क्रियाओं को कम करता है:-** नियोजन विभिन्न विभागों एवं व्यक्तियों के प्रयासों में तालमेल स्थापित करता है जिससे अनुपयोग गतिविधियाँ कम होती हैं।

4. **नियोजन नव प्रवर्तन विचारों को प्रोत्साहित करता है:-** नियोजन विभिन्न विभागों एवं व्यक्तियों के प्रयासों में तालमेल स्थापित करता है जिससे अनुपयोगी गतिविधियाँ कम होती है।
4. **नियोजन निर्णय लेने को सरल बनाता है:-** नियोजन प्रबन्धकों का प्राथमिक कार्य है इसके द्वारा नये विचार योजना का रूप लेते है। इस प्रकार नियोजन प्रबन्धकों को नवीकीकरण तथा सृजनशील बनाता है।
5. **नियोजन निर्णय लेने को सरल बनाता है:-** प्रबन्धक विभिन्न विकल्पों का मूल्यांकन करके उनमें से सर्वोत्तम का चुनाव करता है। इसलिए निर्णयों को शीघ्र लिया जा सकता है।
6. **नियोजन नियन्त्रण के मानकों का निर्धारण करता है:-** नियोजन वे मानक उपलब्ध कराता है जिसके वास्तविक निष्पादन मापे जाते हैं तथा मूल्यांकन किए जाते हैं नियोजन के अभाव में नियन्त्रण अन्धा है। अतः नियोजन नियन्त्रण का आधार प्रस्तुत करता है।

प्र०1 प्रबन्ध का कौन सा कार्य है जो इस अन्तराल को भरता है “कि हम कहाँ हैं तथा कहाँ पहुंचना चाहते हैं।”

प्र०2 प्रबन्ध के उस कार्य को पहचानिए जो एक प्रबन्धक को इस योग्य बनाता है जिसे वह आगामी बदलाव की व्यवस्था कर सके। इस कार्य को महत्व का वर्णन भी कीजिए।

नियोजन की विशेषताएँ (Features)

1. **नियोजन का ध्यान उद्देश्य प्राप्ति पर केंद्रित होता है:-** प्रबन्ध का शुभारंभ नियोजन से होता है और नियोजन का शुभारंभ उद्देश्य निर्माण से। उद्देश्य के अभाव में किसी संगठन की कल्पना भी नहीं की जा सकती।
2. **नियोजन प्रबन्ध का सर्वोपरि कार्य है:-** नियोजन प्रबन्ध का प्रथम कार्य है। अन्य सभी कार्य जैसे संगठन नियुक्तिकरण, निर्देशन व नियंत्रण इसके बाद ही किए जाते हैं। नियोजन के अभाव में प्रबन्ध का कोई भी कार्य पूरा नहीं किया जा सकता।
3. **नियोजन सर्वव्यापक हैं:-** क्योंकि नियोजन कार्य पर उपक्रम के सभी स्तरों के प्रबन्धकों द्वारा किया जाता है। इसलिए इसे सर्वव्यापक कहना उचित होगा। योजना बनाना प्रत्येक

प्रबन्धक का जकरी कार्क है चाहे वह प्रबन्धक संस्था का प्रबन्ध संचालक हो या कारखाने में कार्य करने वाला कोई फोरमेन।

4. **नियोजन सतत् है:-** नियोजन एक सतत् प्रक्रिया है क्योंकि योजनाएं एक विशेष समय के लिए बनाई जाती हैं। अतः प्रत्येक समयावधि के बाद एक नई योजना की आवश्यकता होती है।
5. **नियोजन भविष्य वादी है:-** नियोजन के अन्तर्गत यह निश्चित किया जाता है कि क्या किया जाना है? कैसे किया जाना है? कब किया जाना है? सिके द्वारा किया जाना है? ये सभी भविष्य से संबंधित है।
6. **नियोजन में निर्णयन सम्मितित है:-** नियोजन की आवश्यकता उस समय पड़ती है जब किसी क्रिया को करने के लिए अनेक विकल्प उपलब्ध हों। नियोजनकर्ता विभिन्न विकल्पों में से सर्वधिक उपयुक्त विकल्प का चयन करता है। इसीलिए कहा जाता है कि नियोजन में निर्णयन सम्मितित है।
7. **नियोजन एक मानसिक अभ्यास है:-** नियोजन का संबंध कुछ करने से पहले सोचने के साथ है इसीलिए इसे मानसिक अभ्यास कहा जाता है।

नियोजन की सीमाएँ

(क) आंतरिक सीमाएँ

1. **नियोजन दृढ़ता करता है:-** नियोजन व्यक्तियों की पहलशीलता एवं सृजनशीलता को हतोत्साहित कर सकता है। एक बार योजना बन जाने के बाद प्रबन्धक वातावरण में हुए परिवर्तनों को ध्यान में रखे बिना कठोरतापूर्वक इसका पालन करते हैं। अतः वे नए विचार एवं सुझाव लेना और देना बंद कर देते हैं। इसलिए विस्तृत नियोजन संगठन में कठोर रूपरेखा का सृजन कर सकता है।
2. **नियोजन परिवर्तनशील वातावरण में प्रभावी नहीं रहता:-** नियोजन भविष्य के बारे में किए गए पूर्वानुमानों पर आधारित होता है, क्योंकि भविष्य अनिश्चित एवं परिवर्तनशील होता है, इसलिए पूर्वानुमान प्रायः पूर्ण रूप से सही नहीं हो पाते।
3. **नियोजन रचनात्मकता को कम करता है:-** नियोजन उच्च प्रबन्ध द्वारा किया जाता है, जो अन्य स्तरों की रचनात्मकता को कम करता है।

4. **नियोजन में भारी लागत आती है:-** धन एवं समय के रूप में नियोजन में ज्यादा लागत आती है।
5. **नियोजन समय नष्ट करने वाली प्रक्रिया है:-** कभी-कभी योजनाएँ तैयार करने में इतना समय लगता है कि उन्हें लागू करने के लिए समय नहीं बचता है।
6. **नियोजन सफलता का आश्वासन नहीं है:-** उपक्रम की सफलता उचित योजना के उचित क्रियान्वयन पर निर्भर करती है। प्रबन्धकों की पूर्व में आजमायी गयी योजना पर विश्वास करने की प्रवृत्ति होती है, परन्तु यह सदैव आवश्यक नहीं है कि पहली योजना दोबारा भी सफल सिद्ध हो।

(ख) **बाहरी सीमाएँ:-** नियोजन से सम्बन्धित वे सीमाएँ जिन पर संगठन का कोई नियन्त्रण नहीं होता बाहरी सीमाएँ कहलाती है। इनमें निम्नलिखित प्रमुख हैं :-

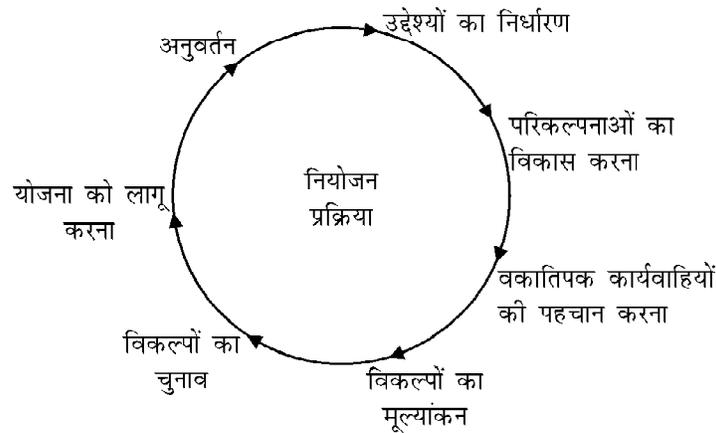
1. सरकारी नीति में परिवर्तन होने के कारण नियोजन असफल हो सकता है।
2. प्राकृतिक कारणों जैसे बाढ़, भूकंप, आदि के कारण भी नियोजन की सफलता प्रभावित हो सकती है।
3. प्रतियोगियों द्वारा अपनाएँ जाने वाली व्यूह रचना में बदलाव के कारण भी एक संगठन का नियोजन प्रभावित हो सकता है।
4. तकनीक में होने वाले निरंतर बदलाव के कारण भी नियोजन प्रभावहीन हो सकता है।
5. आर्थिक तथा सामाजिक पर्यावरण के परिवर्तन से भी नियोजन असफल हो सकता है।

प्र०1 X लिमिटेड एक कम्नी अपने कर्मचारियों के विचारों एवं सुझावों को ध्यान में नहीं रखती एवं पूर्व निर्धारित योजना के अनुसार कार्य करती है। नियोजन की ऊपर वर्णित सीमा को पहचानिए तथा अन्य सीमाओं का वर्णन कीजिए।

प्र०2 राहुल अलफा लिमिटेड में एक प्रबन्धक के पद पर कार्य कर रहा है। उसके सर्वोत्तम प्रयासों के बावजूद भी संगठन की योजना अपना लक्ष्य प्राप्त करने में असफल रही। उन कमियों को पहचानिए तथा वर्णन कीजिए जिनके कारण संगठन की योजना असफल रही।

नियोजन प्रक्रिया

1. **उद्देश्यों का निर्धारण:-** नियोजन प्रक्रिया में पहला कदम उद्देश्यों का निर्धारण करना है। उद्देश्य पूरे संगठन या विभाग के हो सकते हैं।
2. **परिकल्पनाओं का विकास करना:-** नियोजन भविष्य से सम्बन्धित होता है तथा भविष्य अनश्चित होता है। इसलिए प्रबन्धकों को कुछ पूर्व कल्पनाएं करनी होती हैं यह परिकल्पनाएं कहलाती हैं। नियोजन में पूर्व कल्पनाओं में बाधाओं, समस्याओं आदि पर ध्यान दिया जाता है।
3. **कार्यवाही की वैकल्पिक विधियों की पहचान:-** उद्देश्य निर्धारण होने के बाद उन्हें प्राप्त करने के लिए विभिन्न विकल्पों की पहचान की जाती है।
4. **विकल्पों का मूल्यांकन:-** प्रत्येक विकल्प के गुण व दोष की जानकारी प्राप्त करना। विकल्पों का मूल्यांकन, उनके परिणामों को ध्यान में रखकर किया जाता है।
5. **विकल्पों का चुनाव:-** तुलना व मूल्यांकन के बाद संगठन के उद्देश्यों तक पहुँचने के लिए बेहतर विकल्प चुना जाता है। (गुणों, अवगुणों, संसाधनों व परिणामों के आधार पर) विकल्प सर्वाधिक लाभकारी तथा कम से कम ऋणात्मक परिणाम देने वाला होना चाहिए।
6. **योजना को लागू करना:-** एक बार योजनाएं विकसित कर ली जाए तो उन्हें क्रिया में लाया जाता है। योजना के सफल क्रियान्वयन के लिए सभी सदस्यों का पूर्ण सहयोग आवश्यक होता है।
7. **अनुवर्तन:-** यह देखना की योजनाएं लागू की गई या नहीं। योजनाओं के अनुसार कार्य चल रहा है या नहीं। इनके ठीक न होने पर योजना में तुरन्त परिवर्तन किए जाते हैं।



योजनाओं के प्रकार:-

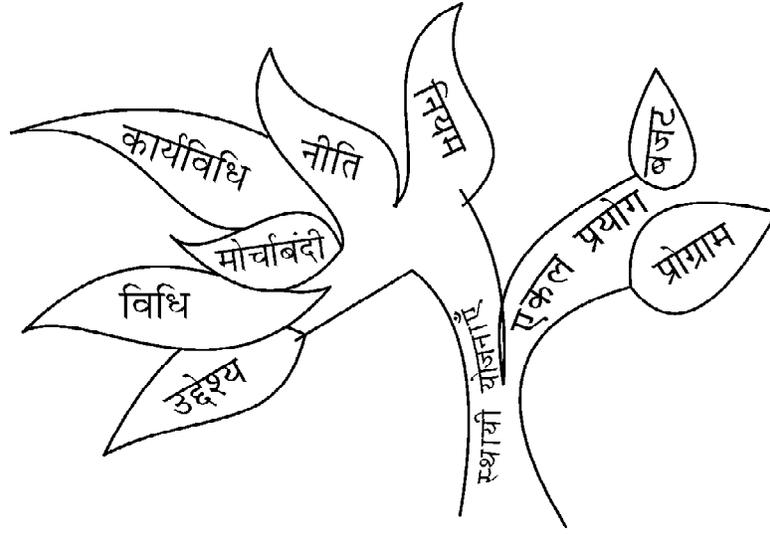
योजना:- एक योजना संगठन द्वारा अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए प्रस्तावित कार्यवाही हैं। यह दस्तावेज है जिसमें यह उल्लिखित होता है कि निश्चित उद्देश्यों को किस प्रकार प्राप्त किया जायेगा, एक निश्चित योजना के निर्धारण का महत्व इस तथ्य से स्पष्ट हो जाता है कि किसी उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए एक से अधिक उपाय हो सकते हैं। तार्किक योजनाओं की सहायता से संगठन के उद्देश्य सरलतापूर्वक प्राप्त किये जा सकते हैं।

एकल प्रयोग योजना:- व्यवसाय में एकल प्रयोग योजना से हमारा आशय उस योजना से होता है जो कि विशिष्ट उद्देश्य वाली एकल परियोजना अथवा घटना हेतु तैयार की जाती है, यह उन गतिविधियों पर लागू होती है जिनकी पुरावृत्ति अथवा जिनका दोहराव नहीं होता है। ये एक विशिष्ट उद्देश्य को प्राप्त करने हेतु तैयार की जाती हैं इस प्रकार की योजनाओं का विकास विशिष्ट परिस्थितियों के अनुरूप ही किया जाता है। एक एकल प्रयोग योजना की अवधि विचारार्थ परियोजना अथवा कार्य पर निर्भर करती है जो कि एक दिन से लेकर कई माह तक भी हो सकती है, उदाहरण के लिए एक विशेष विज्ञान अभियान की रूपरेखा, विज्ञापन अभियान के क्रियान्वयन के पश्चात् इस योजना की प्रासंगिकता समाप्त हो जायेगी यद्यपि इस प्रकार की योजनाएँ भविष्य में नयी योजनाएँ तैयार करने हेतु उपयोगी होती है।

प्र० इन्फ्रा लिमिटेड के संचालक ने चालू वर्ष की बिक्री को 5000 करोड़ रुपये तक बढ़ाने का लक्ष्य रखा इसके लिए उसने भावी अनुमान एवं मान्यताओं को भी ध्यान में रखा इसके बाद उन्होंने बिक्री को बढ़ाने के अन्य विकल्पों को भी ध्यान में रखा जैसे विक्रय संवर्द्धन व नेटवर्क पिणन एवं अन्य विकल्प इनसबके बाद उसने कम्पनी प्रबन्धकों के साथ एक सभा रखी जिसमें लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए ज़रूरी बदलाव पर चर्चा की। नियोजन की प्रक्रिया के विभिन्न चरणों को पहचानिए एवं इस सन्दर्भ में प्रयोग की गई शब्दावली को भी लिखें।

एकल उपयोग योजनाओं के प्रकार

1. **प्रोग्राम:-** प्रोग्राम किसी विशेष कार्य को पूरा करने के लिए बनाई गई एकल उपयोग विस्तृत योजना होती है जिसमें उद्देश्यों, नीतियों, प्रक्रियाओं तथा नियमों का संयोग होता है।



2. **बजट:-** बजट अनुमानित परिणामों का वितरण है जिन्हें भविष्य के निश्चित समय अंतराल के लिए गणितीय शब्दों में व्यक्त किया जाता है।

स्थायी योजनाएँ:- स्थायी योजनाओं से हमारा आशय उन योजनाओं से होता है जो कि व्यवसाय में अनेक बार प्रयुक्त होती हैं क्योंकि ये उन संगठनात्मक परिस्थितियों पर ध्यान देती हैं जो व्यवसाय में बार-बार उत्पन्न होती हैं, इस प्रकार की योजनाएँ प्रायः एक बार बनाई जाती है तथा लम्बे समय तक आवश्यक संशोधनों के साथ अपनी उपयोगिता बनाये रखती है। उदाहरण के लिए एक नए व्यवसाय को स्थापित करने की योजना जो व्यवसाय प्रारम्भ करने से पहले से लेकर व्यवसाय की प्रगति के प्रयासों तक सभी में प्रयुक्त होती रहती है।

स्थायी योजनाओं के प्रकार:-

1. **उद्देश्य:-** उद्देश्य से अभिप्राय उन अंतिम बिन्दुओं से होता है जिन्हें प्राप्त करने के लिए एक संगठन प्रयत्नशील रहता है उद्देश्य प्रबन्ध का वह गन्तव्य स्थान है, जहाँ उसे भविष्य में पहुँचना है। नियोजन के अन्तर्गत सर्वप्रथम उद्देश्यों का निर्धारण किया जाता है।
उदाहरण:- बिक्री को 10 प्रतिशत बढ़ाना, निवेश पर 20 प्रतिशत की दर से आय प्राप्त करना। उद्देश्य स्पष्ट होने चाहिए तथा ये मापने एवम् प्राप्त करने योग्य होने चाहिए।
2. **व्यूह रचना / मोर्चाबंदी:-** व्यूह रचना से अभिप्राय उन योजनाओं से होता है जिन्हें एक संगठन परिस्थितियों, चुनौतियों एवं अवसरों का सामना करने के लिए तैयार करता है जब एक संस्था के प्रबन्धकों द्वारा कोई नई योजना बनाई जाती है तो उसे आन्तरिक व्यूह

रचना/कार्यनीति कहा जाता है और जब कोई योजना प्रतियोगियों की योजनाओं का सामना करने के उद्देश्य से बनाई जाती है तो उसे कार्यनीति / व्यूह रचना कहा जाता है।
उदाहरण:- विज्ञापन माध्यम का चुनाव, वितरण माध्यम का चुनाव, वस्तु की कीमत सम्बन्धित नियोजन आदि।

3. **नीति:-** नीतियाँ सामान्य दिशा निर्देश / कथन होते हैं जो उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए किए गये निर्णयों में एकरूपता लाते हैं। नीतियाँ संस्था में कार्यरत प्रबन्धको को दिशा निर्देश प्रदान करती हैं। ये अपेक्षाकृत लचीली होती हैं जिनमें आवश्यकता पड़ने पर परिवर्तन किया जा सकता है। उदाहरण: संस्था द्वारा नकद आधार पर ही बिक्री करना, संस्था में उपलब्ध कुछ पदों को महिलाओं के लिए आरक्षित करना।
4. **कार्यविधि:-** कार्यविधियाँ वे योजनाएं होती हैं जो किसी कार्य को पूरा करने के लिए की जाने वाली विभिन्न क्रियाओं का क्रम निश्चित करती हैं। इसके द्वारा यह दर्शाया जाता है कि किसी कार्य को किस प्रकार/ क्रम में करना है। इसके द्वारा कार्यों के निष्पादन में सहायता प्रदान की जाती हैं उदाहरण: कर्मचारियों के चयन के लिए अपनाई जाने वाली प्रक्रिया।
5. **नियम:-** नियम वे विशिष्ट कथन होते हैं जो बताते हैं कि किसी विशेष परिस्थिति में क्या करना है और क्या नहीं करना। इन के द्वारा यह निर्धारित किया जाता है कि कार्य करते समय किन-किन बातों का ध्यान रखा जाना चाहिये। नियम निश्चित एवं कठोर होते हैं तथा इन के द्वारा संस्था में अनुशासन सुनिश्चित किया जाता है। उदाहरण:- कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने के लिए प्रयोग की गई विभिन्न विधियां जैसे नवसीखिया कार्यक्रम, प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण आदि।

एकल प्रयोग योजना एवं स्थाई योजना के मध्य अंतर:-

क्र.म.	अंतर का आधार	एकल प्रयोग योजना	स्थायी योजना
1.	आशय	व्यवसाय में एकल प्रयोग योजना से हमारा आशय उस योजना से होता है जो एक विशिष्ट उद्देश्य वाली एकल परियोजना अथवा घटना हेतु तैयार की जाती है।	स्थायी योजनाओं से हमारा आशय उन योजनाओं से होता है जो कि व्यवसाय में अनेक बार प्रयुक्त होती हैं, क्योंकि ये उन संगठनात्मक परिस्थितियाँ पर ध्यान करती हैं जो व्यवसाय में बार-बार उत्पन्न होती हैं।

2.	उद्देश्य	ये एक विशिष्ट उद्देश्य को प्राप्त करने हेतु की जाती है	स्थाई योजनाएँ प्रायः बार-बार पुनरावृत्त होने वाली क्रियाओं हेतु बनाई जाती हैं।
3.	क्षेत्र	इनका क्षेत्र एक कार्य विशेष तक सीमित होता है।	इनका क्षेत्र तुलनात्मक रूप से व्यापक होता है।
4.	स्थायित्व	एकल प्रयोग योजना निश्चित उद्देश्यपूर्ण होने के साथ ही समाप्त हो जाती है।	स्थाई योजनाएँ प्रायः सापेक्षिक रूप से अधिक स्थाई होती हैं। व आवश्यक सुधार के बाद बार-बार प्रयुक्त होती हैं।
5.	उदाहरण	अंशधारियों की वार्षिक साधारण सभा हेतु बजट	कंपनी में एक निश्चित पद हेतु भरती एवं चयन प्रक्रिया।

उद्देश्य एवं रणनीति में अन्तर

(Diff. Between Objectives & Strategy)

अंतर का आधार	उद्देश्य	रणनीति
1. अर्थ	उद्देश्य वे अंतिम बिंदु होते हैं जिन्हें प्राप्त करने के लिए संगठन की सभी क्रियाएँ अग्रसर होती हैं।	रणनीति उद्देश्य प्राप्त के लिए बनाई गई एक विस्तृत योजना होती है।
2. मुख्य तत्व	उद्देश्यों के लिए ज़रूरी है कि वे अपने योग्य हो और उन्हें निर्धारित समय में प्राप्त किया जा सके।	जब भी एक रणनीति बनाई जाती है तो व्यवसायिक वातावरण को ध्यान में रखना ज़रूरी होता है।

उद्देश्य एवं नीति में अन्तर

(Diff. Between Objective and Policy)

अंतर का आधार	उद्देश्य	नीति
1. अर्थ	उद्देश्य वे अन्ति बिंदु है जिन्हें प्राप्त किया जाता है।	नीतियां उद्देश्य प्राप्त का साधन होती हैं।

2. आवश्यकता	बिना उद्देश्य के किसी भी संस्था की स्थापना नहीं हो सकती। अतः ये आवश्यक हैं।	इनका निर्धारण करना इतना आवश्यक नहीं है। ये बनाई भी जा सकती हैं और नहीं भी।
-------------	---	--

नीति तथा कार्यविधि में अंतर
(Diff. Between Policy and Procedure)

अंतर का आधार	नीति	कार्यविधि
1. उद्देश्य	नीतियों में इस बात की व्याख्या की जाती है कि संस्था के उद्देश्य का पूरा करने के लिए 'क्या कार्य करना है।'	कार्यविधियां यह निश्चित करती हैं कि नीतियों में निर्धारित कार्यों को पूरा करने का क्रम क्या होगा।
2. मार्गदर्शक	ये विचारों एवं निर्णय लेने की मार्गदर्शक हैं।	ये कार्यवाही करने का मार्गदर्शन करती हैं।

1 अंक प्रश्न

- प्र०1 "कारखाने में धूम्रपान वर्जित है।" यह कथन योजनाओं के किस प्रकार से संबंधित है। (संकेत-
- प्र०2 'शगुन लि० ने अपने उत्पाद को रेडियो तथा अखबार में विज्ञापन देने का निर्णय लिया।' यह किस तरह की योजना है? (संकेत-युक्ति)
- प्र०3 'अशिका लि० ने अपने निवेश पर 20% प्रतिफल का लक्ष्य रखा।' यह किस तरह की योजना है? (संकेत-उद्देश्य)
- प्र०4 उस योजना की पहचान कीजिए जो समयबंधित है तथा मापनीय प्रतिफल से बंधी है। (संकेत-बजट)
- प्र०5 'हम उधार पर नहीं बेचते' यह कथन किस प्रकार की योजना से संबंधित है।

3-6 अंक वाले प्रश्न

- प्र०1 एक कम्पनी कपड़ों की निर्माता है। उसका प्रबन्धक (Manager) निम्न उपायों के द्वारा कम्पनी का लाभ बढ़ाना चाहता है। नई आधुनिक तीव्र गति की मशीनों को खरीदकर या

विक्रय मूल्य बढ़ाकर या बेकार माल का उपयोग करके खिलौनों को बनाने में। वह अन्तिम विकल्प अर्थात् बेकार माल का उपयोग करके खिलौनों को बनाने में का निर्णय लेता है कम्पनी के लाभ को बढ़ाने के लिए।

(क) इसके प्रबन्ध की कौन सी अवधारणा शामिल है।

(ख) उपरोक्त पंक्तियों को अंकित करते हुए बताइए कि उपरोक्त प्रक्रिया में कौन से चरण शामिल हैं ?

प्र०2 Procter and Gamble Ltd. ने अपना विक्रय बढ़ाने के लिए 5 किलो टाइड वाशिंग पाऊडर के साथ एक बाल्टी मुफ्त देने की घोषणा की। प्रत्युत्तर में Hindustan Inilever Ltd. ने एक नई स्कीम की शुरुआत की और 5 किलो रिन वाशिंग पाऊडर की खरीदारी के साथ 1 किलो रिन वाशिंग पाऊडर मुफ्त देने की घोषणा की।

उपरोक्त पैराग्राफ में नियोजन के प्रकार को पहचानते हुए, व्याख्या करें। (3)

प्र०3 एक कम्पनी के उत्पादन प्रबन्धक (Production Manager) के समक्ष एक शिकायत यह आई की माल की Quality सही नहीं है। छानबीन करने पर पता चला कि मशीनें बहुत पुरानी हो चुकी हैं। इसीलिए हम प्रमाणित क्वालिटी (Standardised Quality) तक नहीं पहुंच पा रहे हैं। उत्पादन प्रबन्धक ने इस समस्या के हल के रूप में अनेक विकल्प विकसित किए जैसे मशीनों की मरम्मत करवाना, नई देशी (Local) मशीनें खरीदना, नई आयातित (Imported) मशीनें खरीदना, यदि संभव हो तो मशीनें किराए पर लेना, कुछ माल दूसरी कम्पनियों से तैयार करवाना आदि। कम्पनी का CEO चाहता था कि वैकल्पिक मार्गों की सूची छोटी हो ताकि उनका गहन अध्ययन किया जा सके। वैकल्पिक मार्गों की सूची का छोटा करने के लिए उसके यह निश्चित किया कि रु० 10 करोड़ से अधिक लागत वाले सभी विकल्प छांड दिए जाएं।

(क) उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित अवधारणा को पहचानिए।

(ख) कम्पनी द्वारा विकल्पों की अधिकतम लागत सीमा निश्चित करने से आप क्या समझते हैं ?

प्र०4 “नियोजन प्रबन्ध का अति महत्वपूर्ण औजार होते हुए भी सभी समस्याओं का समाधान नहीं है।” उपरोक्त कथन की व्याख्या करें। (4)

प्र०5 पीके लिमिटेड कार्यों में दोहराव व निर्णयों में देरी के लिए प्रसिद्ध है संस्था में प्रबन्ध के किस कार्य का अभाव है महत्व सहित बताएं। (6)

प्र०6 एक कम्पनी ने अपने कर्मचारी राहुल को प्रतिदिन दो कम्प्यूटर बनाने का कार्य दिया। वह कार्य करने का एक नया तरीका प्रयोग करना चाहता है जिससे न सिर्फ संस्था का समय बचेगा बल्कि लागत भी कम आएगी। किन्तु उसकी तारीफ करने की बजाय उसके सुपरवाइजर ने उसे डाँटते हुए पूर्व-निर्धारित तकनीक से कार्य करने का आदेश दिया। उपरोक्त पैराग्राफ के आधार पर नियोजन की सीमाओं की व्याख्या करें। (4)

प्र०7 नियोजन के किस प्रकार में लोचशीलता का सर्वाधिक अभाव होता है और क्यों? (3)

प्र०8 एक कम्पनी ने अपने विक्रय अधिकारियों को निर्देश दिया कि वह माल उधार में बेच सकते हैं किन्तु ऐसा करने के लिए उन्हें अपने उपभोक्ताओं को सख्ती के साथ बताना होगा कि यदि उन्होंने एक महीने के अन्दर भुगतान नहीं किया तो उन्हें 10% प्रतिवर्ष के हिसाब से ब्याज देना होगा।

उपरोक्त पैराग्राफ में नियोजन के दो प्रकारों की व्याख्या की गई है उन्हें पहचाने व उनकी विशेषताओं के साथ व्याख्या करें। (5)

प्र०9 'चकदे' फिल्म में शाहरूख खान, महिला हॉकी टीम के कोच नियुक्त किए जाते हैं। उनका मुख्य कार्य महिला खिलाड़ियों को अन्तर्राष्ट्रीय हॉकी मैचों की तैयारी करना है जिससे कि वह अन्तर्राष्ट्रीय कप जीत कर ला सकें। इसके हेतु वह दीर्घकालिन योजना बनाते हैं जिसमें वह यह ध्यान रखते हैं कि वह अपने प्रतियोगियों से किस प्रकार जीत सकते हैं। वह सभी लड़कियों को विभिन्न तरीके सिखाते हैं जैसे अक्रमक व बचाव शैली आदि। हर मैच की शुरुआत में वे खिलाड़ियों को यह समझाते हैं कि कौन मैच की शुरुआत करेगा और कौन किसको बॉल देगा। वे पूरे क्रमांश को समझाते हैं। यहाँ कौन से योजनाओं के प्रकार दिए गए हैं। हर योजना के सम्मुख, वह पंक्ति लिखिए जो उस योजना के प्रकार को व्यक्त करती है। (4)

प्र०10 'अ. ब. स. लिमिटेड' अपने यहाँ उत्पादन प्रबंधक की भरती हेतु एक निश्चित प्रक्रिया का पालन करती है। यह किस प्रकार की योजना है? अपने उत्तर के समर्थन में उपयुक्त कारण भी दें। (1+2=3अंक)

(संकेत: स्थाई योजना)

प्र०11 'अ. ब. स. लिमिटेड' वित्तीय वर्ष 2011-12 की वार्षिक सामान्य सभा हेतु बजट तैयार करती है, यह किस प्रकार की योजना है? अपने उत्तर के समर्थन में प्रयुक्त कारण भी दें (1+2)3

अध्याय – 5

संगठन

संगठन का अर्थ

योजनाओं तथा उद्देश्यों के निर्धारण के पश्चात् प्रबन्धकों द्वारा किया जाने वाला अगला कार्य संगठन करना होता है। संगठन कार्य यह निर्धारित करता है कि किन गतिविधियों तथा किन संसाधनों की आवश्यकता है तथा किस कार्य विशेष को कौन करेगा तथा इसे कहाँ किया जाएगा। संगठन एक प्रक्रिया है जो कार्य को समझने तथा वर्गीकरण करने, अधिकार अंतरण को परिभाषित करने तथा मनुष्यों को अत्याधिक कार्य कुशलता के साथ, लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु कार्य करने के लिए संबंध स्थापित करता है। संगठन का आशय उत्पादन के विभिन्न घटकों में संबंध स्थापित करने से लगाया जाता है। संगठन को कृत्यों, खण्डों, विभागों तथा स्थितियों के मध्य अंतर्सम्बन्ध करने से सम्बन्धित माना जाता है।

संगठन प्रक्रिया

संगठन प्रक्रिया के चरण

1. **कार्य की पहचान तथा विभाजन:-** इसमें पूर्व निर्धारित योजनाओं के अनुरूप किये जाने वाले विशिष्ट कार्यों की पहचान करना तथा उनका विभाजन करना होता है। कार्य का विभाजन करते समय यह ध्यान रखा जाना चाहिए कि सभी गतिविधियाँ संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु हो। यह कार्यकौशल में विशेषज्ञता लाता है।
2. **विभागीकरण:-** इसमें एक समान क्रियाओं को एक विशेष विभाग को सौंप दिया जाता है। जैसे-कच्चा माल क्रय करना, तैयार पुर्जे क्रय करना आदि का क्रय विभाग, उत्पादन करना, माल का स्टॉक करना आदि क्रियाओं को उत्पादन विभाग को सौंपा जाता है। इसका उद्देश्य समन्वय स्थापित करना होता है। विभाग अलग-अलग उत्पादों, ग्राहकों एवं क्षेत्रों पर भी बनाए जा सकते हैं।
3. **कर्त्तव्यों का निर्धारण:-** विभागों के बन जाने के बाद प्रत्येक विभाग को जिसे विभागीय अध्यक्ष कहते हैं के आधीन किया जाता है। काम सौंपते समय काम की प्रकृति तथा व्यक्ति की योग्यता का मिलान करना आवश्यक है।

4. **रिपोर्टिंग संबंध स्थापित करना:-** जब दो या दो से अधिक व्यक्ति एक समान उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए कार्य करते हैं तो उनके मध्य संबंधों की स्पष्ट व्याख्या की जानी जरूरी है। प्रत्येक व्यक्ति को यह पता होना चाहिए कि कौन उसका अधिकारी तथा कौन अधीनस्थ है।

प्र०1 प्रबन्ध के उस कार्य को पहचानिए जो संसाधनों को लगाता है एवं सम्बंध स्थापित करता है। इस कार्य की प्रक्रिया में निहित चरणों की व्याख्या कीजिए।

प्र०2 प्रबन्ध के उस कार्य को पहचानिए जो मानवीय एवं भौतिक संसाधनों से समन्वय स्थापित करके उद्देश्यों की प्राप्ति कराता है ?

संगठन का महत्त्व:-

1. **विशिष्टकरण का लाभ:-** संगठन के अंतर्गत सम्पूर्ण कार्यों को अनेक उपकार्यों में बाँट दिया जाता है। सभी उपकार्यों पर योग्य व्यक्तियों की नियुक्ति की जाती है जो एक ही कार्य को बार-बार उसके विशेषज्ञ बन जाते हैं। जिससे कार्य ठीक और तेजी से होता है।
2. **कार्य संबंधों में स्पष्टता:-** संगठन कर्मचारियों के मध्य संबंधों को स्पष्ट करता है। इससे स्पष्ट होता है कि कौन किसको रिपोर्ट करेगा। इसमें उच्चाधिकारियों तथा अधीनस्थों के संबंधों को स्पष्ट किया जाता है।
3. **संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग:-** संगठन प्रक्रिया में कुल काम को अनेक छोटी-छोटी क्रियाओं में विभाजित कर दिया जाता है। प्रत्येक क्रिया को करने वाला एक अलग कर्मचारी होता है। परिणामतः संगठन में उपलब्ध सभी संसाधनों का कुशलतम उपयोग होता है।
4. **प्रभावी प्रशासन:-** प्रायः देखा जाता है कि प्रबन्धकों में अधिकारों को लेकर भ्रम की स्थिति बनी रहती है। संगठन प्रक्रिया प्रत्येक प्रबन्धक द्वारा की जाने वाली विभिन्न क्रियाओं व प्राप्त अधिकारों का स्पष्ट उल्लेख करती है।
5. **परिवर्तन को अपनाना:-** उचित रूप से बनायी गयी संगठन संरचना लोचदार होती है जो बाह्य वातावरण में परिवर्तनों तकनीकी, उत्पादों, बाजारों, साधनों से उत्पन्न कार्यभार के समायोजन की सुविधा देता है।

6. **कर्मचारियों का विकास:-** स्वतंत्र एवं प्रभावी संगठन कर्मचारियों में पहल शक्ति तथा सृजनशील सोच को प्रेरित करता है। जब प्रबन्धक अधिकार अन्तरण करते हैं, तब अमीनस्थ का भी विकास होता है, तथा प्रबन्धक भी संगठन की वृद्धि और विकास के अवसरों का लाभ उठा सकते हैं।
7. **विस्तार तथा विकास:-** संगठन कार्य व्यावसायिक उपक्रमों को अपना आकार बढ़ाने, भौगोलिक क्षेत्र को बढ़ाने, ग्राहकों व बिक्री तथा लाभ बढ़ाने में सहायता करता है। यह उपक्रम की वृद्धि तथा विविधीकरण में सहायता करता है।

प्र० एक प्रबन्धक कर्मचारियों के अधिकार एव उत्तरदायित्व से सम्बंधित मतभेदों को दूर करने के लिए उत्तरदायि होता है तथा एक ईकाई की तरह संगठन में सोहार्द्धपूर्ण वातावरण स्थापित करता है। प्रबन्ध के कार्य को पहचानिए एवं इसके महत्वश का वर्णन कीजिए।

संगठन ढाँचा

संगठन प्रक्रिया जिस संरचना का सृजन करती है, उसे संगठनात्मक संरचना कहते हैं। इसके अंतर्गत संगठन के अनेक पद स्थापित किये जाते हैं और सभी पदों पर कार्य करने वाले लोगों के सम्बन्धों का स्पष्ट कर दिया जाता है। संरचना द्वारा प्रबन्धकों व अन्य कर्मचारियों को कार्य के सम्बन्ध में एक आधार व रूपरेखा उपलब्ध करायी जाती है। संगठन एक ढांचागत फ्रेमवर्क है जिसके अंतर्गत विभिन्न क्रियाओं को समन्वित तथा एक-दूसरे से संबंधित किया जाता है।

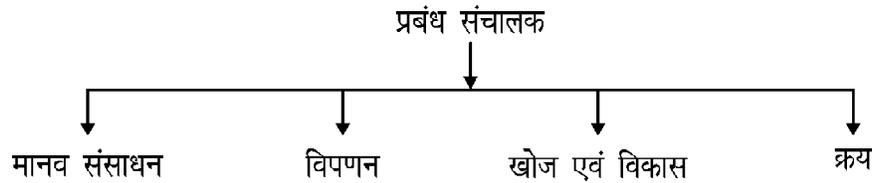
प्रबन्ध विस्तृति तथा संगठनात्मक ढांचे के बीच संबंध:-

प्रबन्ध प्रस्तृति से तात्पर्य अधीनस्थों की उस संख्या से है, जिनका अधिकारी कुशलता के साथ प्रबन्ध कर लेता है। प्रबन्ध की विस्तृति काफी हद तक संगठनात्मक ढांचे को आकार देती है। यह ढाँचे में प्रबन्ध के स्तरों को निश्चित करती हैं। यदि प्रबन्ध का विस्तार क्षेत्र सीमित हैं, तो संगठनात्मक ढांचा लंबा होगा और यदि प्रबन्ध का विस्तार क्षेत्र विस्तृत है, तो संगठनात्मक ढांचा चौरस होगा।

संगठनात्मक संरचना के प्रकार :- क्रियात्मक संरचना

प्रखण्डीय संरचना

- (क) **क्रियात्मक संघटन ढाँचा:-** पूरी संस्था को उसके द्वारा की जाने वाली मुख्य क्रियाओं/कार्यों (जैसे उत्पादन, विपणन, खोज एवं विकास, वित्त आदि) के आधार पर विभक्त करने को कार्यात्मक संगठन ढाँचा कहते हैं।



उपयोगिता

1. जहाँ व्यवसाय इकाई का आकार बड़ा हो।
2. जहाँ विशिष्टीकरण आवश्यक है।
3. जहाँ मुख्य रूप से एक ही उत्पाद बेचा जाता हो।

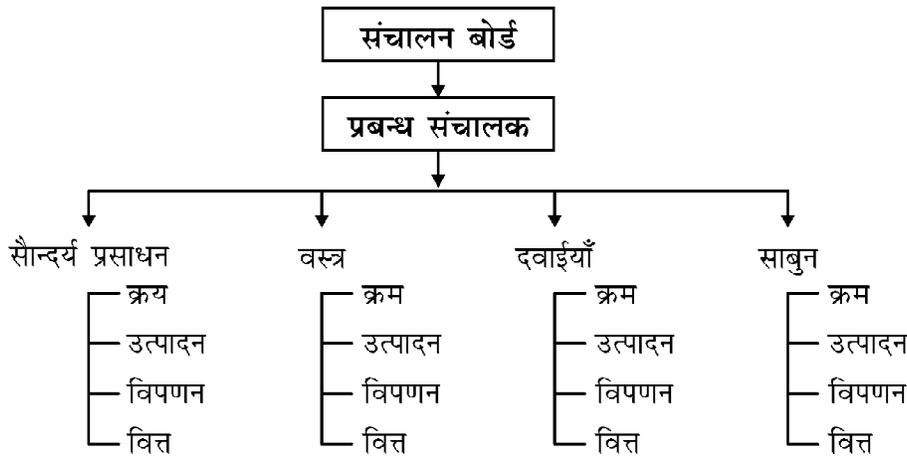
लाभ

1. **विशिष्टीकरण:-** जब कार्यों को कार्य के प्रकार के आधार पर समूहों में रखा जाता है तो सभी कार्य केवल एक प्रकार के होते हैं। इस प्रकार कम समय में अधिक व अच्छा काम किया जाता है। इससे विशिष्टीकरण के लाभ प्राप्त होते हैं।
2. **समन्वय की स्थापना:-** एक विभाग में काम करने वाले सभी व्यक्ति अपनी-अपनी जॉब के विशेषज्ञ होते हैं। इससे विभागीय स्तर पर समन्वय स्थापित करने में आसानी रहती है।
3. **प्रबन्धकीय कुशलता में वृद्धि:-** एक ही काम को बार-बार किया जाता है, इसलिए प्रबन्धकीय कुशलता में वृद्धि होती है।
4. **प्रयत्नों की न्यूनतम दोहराई:-** संगठन के इस प्रारूप में प्रयत्नों की अनावश्यक दोहराई समाप्त हो जाती है।

हानियाँ

1. **संगठनात्मक उद्देश्यों की अवहेलना:-** प्रत्येक विभागीय अध्यक्ष अपनी इच्छानुसार काम करता है। वे हमेशा अपने विभागीय उद्देश्यों को ही महत्व देते हैं। अतः संगठनात्मक उद्देश्यों की हानि होती है।

2. **अंतर्विभागीय समन्वय में कठिनाई:-** सभी विभागीय अध्यक्ष अपनी-अपनी मर्जी से काम करते हैं। इससे विभाग के अन्दर समन्वय स्थापित होते हैं, परन्तु अंतर्विभागीय समन्वय कठिन हो जाता है।
 3. **सम्पूर्ण विकास में बाधा:-** यह कर्मचारियों के पूर्ण विकास में रुकावट है। इसके अन्तर्गत प्रत्येक कर्मचारी कुल जॉब के एक छोटे से भाग का विशेषज्ञ बन पाता है।
- (ख) **प्रभागीय संगठन ढाँचा:-** पूरी संस्था को उसके द्वारा उत्पादित किया जाने वाले उत्पादों (जैसे: मेटल उत्पाद, प्लास्टिक उत्पाद आदि) के आधार पर विभक्त करने को प्रभागीय संगठन ढाँचा कहते हैं।



उपयुक्तता

1. यह ढाँचा उन संगठनों के लिए उपयुक्त है जहाँ पर विविध प्रकार के उत्पादों का उत्पादन बड़ी मात्रा में किया जाता है।
2. उन संगठनों के लिए उपयुक्त है जो तेजी से विकास कर रहे हैं तथा अपने संगठन में अधिक कर्मचारी व विभागों की स्थापना कर रहे हैं।

लाभ:-

1. **डिविजन अध्यक्षों का विकास:-** प्रत्येक डिविजनल अध्यक्ष अपने उत्पादन से संबंधित सभी कार्य देखता है। इससे एक डिविजनल अध्यक्ष में विभिन्न कौशल विकसित होते हैं।

2. **डिविजनल परिणामों को आंका जा सकता है:-** इसी आधार पर अलाभदायक डिविजन को बंद करने का निर्णय लिया जा सकता है।
3. **शीघ्र निर्णय:-** एक डिविजन का प्रबन्धक अपने डिविजन के बारे में स्वतंत्रतारूप से निर्णय ले सकता है।

हानियाँ:-

1. **डिविजनल अध्यक्षों के मध्य संघर्ष उत्पन्न करती है** क्योंकि वे अपना प्रभुत्व स्थापित करना चाहते हैं।
2. **कार्यों की दोहराई:-** प्रत्येक डिविजन के लिए सभी क्रियाएँ प्रदान की जाती हैं, इससे कार्यों की अनावश्यक दोहराई होती है तथा लागत बढ़ती है।
3. **स्वार्थी प्रवृत्ति:-** प्रत्येक डिविजन का यह प्रयत्न रहता है कि वह बढ़िया प्रदर्शन करें। इससे पूरी संस्था के हितों को ठेस पहुँचती है। क्योंकि अन्य डिविजनों के हितों को अनदेखा कर दिया जाता है।

प्र०1 विमल कॅलाथ लिमिटेड वस्त्रों का उत्पादन कर रही थी। इस व्यवसाय में अपार सफलता के बाद इसके संचालकों ने तीन नई उत्पादन इकाईयों की स्थापना की तथा विविध प्रकार के उत्पाद घरेलू बाजार में बेचने शुरू किए। अब उन्होंने निर्णय लिया प्रत्येक युनिट यु2निट के लिए एक योग्य एवं प्रभावी अधिकारी की नियुक्ति की जाए जो उत्तरदायित्वों को भलिभांति सम्भाल सके। साथ ही यह भी निर्णय लिया की यह पद पद मला उम्मीदवार से भरा जाए।

(क) उपर्युक्त गद्यांश से संगठन के उस ढाँचे को पहचानिए जो विमल कॅलाथ लिमिटेड के संचालको ने अपनाया है।

(ख) अब संचालकों को कौन सा ढाँचा अपनाना चाहिए। इस ढाँचे के लाभ का वर्णन करो।

(ग) गद्यांश में कौन-कौन से मूल्यों को दर्शाया गया है ?

प्र०2 रोहन उत्तर दिल्ली में भोजन व्यवस्था सम्बंधी व्यवसाय चला रहा था। बाजार में अधिक मांग होने के कारण उसने इस व्यवसाय में बड़ी सफलता प्राप्त की।

इसके बाद उसने अपना व्यवसाय और विस्तृत बनाया तथा अलग-अलग विभागों की स्थापना की। आप रोहन को किस प्रकार का सगणनात्मक ढाँचा अपनाने का सुझाव देंगे। इस ढोंचे के लाभों का वर्णन करो।

(स) औपचारिक संगठन:- का आशय ऐसी संरचना से है जिसे संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु प्रबन्ध द्वारा तैयार किया जाता है। इसमें कार्यरत व्यक्तियों के उत्तरदायित्वों/ अधिकारों एवं पारस्परिक संबंधों को स्पष्टतः परिभाषित कर दिया जाता है। औपचारिक संगठन में संरचना क्रियात्मक या प्रखण्डीय हो सकती है।

लक्षण:-

1. इसमें परिभाषित आपसी संबंध होता है। इसे उच्च प्रबन्ध द्वारा वैचारिक रूप से बनाया जाता है।
2. यह नियमों एवं कार्यविधियों पर आधारित होता है।
3. यह कार्य विभाजन पर आधारित होता है।
4. यह जानबूझ कर स्थापित किया जाता है।
5. यह अव्यक्तिगत होता है अर्थात् इसमें व्यक्ति का नहीं, काम का महत्व होता है।
6. यह अधिक स्थिर होता है।

लाभ:-

1. उत्तरदेयता निर्धारण में आसानी क्योंकि सभी कर्मचारियों के अधिकार एवं उत्तरदायित्व निश्चित होते हैं।
2. कार्यों का दोहराव नहीं होता।
3. आदेश की एकता का पालन करना संभव है।
4. लक्ष्यों को प्राप्त करने में आसानी होती है।
5. संगठन में स्थिरता रहती है क्योंकि सभी व्यक्ति अपने-अपने अधिकार क्षेत्र में रहते हुए तथा नियमों का पालन करते हुए कार्य करते हैं।

हानियाँ:-

1. प्रत्येक कार्य के नियमबद्ध होने के कारण अनावश्यक देरी होती है।

2. पहल क्षमता की कमी आ जाती है क्योंकि कर्मचारियों को वैसा ही करना पड़ता है जैसा उनको निर्देश दिया जाता है।
3. सीमित क्षेत्र:- क्योंकि मानव संबंधों, प्रतिभा आदि की उपेक्षा होती है।
- (ड) **अनौपचारिक संगठन:-** ऐसा संगठन जिसकी स्थापना जानबूझकर नहीं की जाती बल्कि अनायास ही पारस्परिक समान हितों, रुचियों, धर्म एवं संबंधों के कारण हो जाती है। इस ढाँचे का प्रयोजन मनोवैज्ञानिक संतुष्टि प्राप्त करना है। उदाहरण के लिए-एक संस्था के कर्मचारी एवं अधिकारी मध्य अवकाश में एक साथ बैठकर खाना खाते हैं एवं गपशप करते हैं, चाहे वह किसी भी स्तर पर, किसी भी विभाग के हो।

लक्षण:-

1. औपचारिक संगठन पर आधारित होता है क्योंकि औपचारिक संगठन में काम कर रहे व्यक्तियों के मध्य ही अनौपचारिक संबंध होते हैं।
2. इसके लिखित नियम एवं प्रक्रियाएँ नहीं होती हैं।
3. स्वतंत्र संदेशवाहन श्रृंखला, क्योंकि संदेशवाहन के प्रवाह को स्पष्ट नहीं किया जा सकता।
4. यह जानबूझकर स्थापित नहीं किया जाता है।
5. यह व्यक्तिगत होता है क्योंकि इसमें व्यक्तियों की भावनाओं को ध्यान में रखा जाता है।

लाभ:-

1. प्रभावपूर्ण संदेशवाहन:- इसके माध्यम से संदेश, अतिशीघ्र एक स्थान से दूसरे स्थान तक पहुँचाये जा सकते हैं।
2. सामाजिक आवश्यकताओं की पूर्ति होती है क्योंकि समूह के सभी सदस्य संगठनात्मक व व्यक्तिगत मुद्दों पर एक-दूसरे का साथ देते हैं।
3. संगठनात्मक उद्देश्यों की पूर्ति:- इसमें अधीनस्थ बिना किसी डर के अपनी बात अपने अधिकारियों को कह देते हैं जिससे अधिकारियों को उनकी कठिनाइयों को जानने में सहायता मिलती है।

हानियाँ:-

1. यह अफवाहें फैलाता है क्योंकि सभी व्यक्ति लापरवाही से बातचीत करते हैं। कई बार गलत बात एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक फैल जाती है।

2. यह परिवर्तन का विरोध करता है और पुरानी पद्धतियों को ही लागू रखने पर जोर देता है।
3. सामूहिक हितों की पहल:- यह सदस्यों पर दबाव बनाता है कि समूह की उम्मीदों को सुनिश्चित करें।

औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठन में अंतर

क्र.सं	आधार	औपचारिक संगठन	अनौपचारिक संगठन
1	अर्थ	यह अधिकार तथा उत्तरदायित्व के सुव्यवस्थित ढाँचे को प्रदर्शित करता है।	यह समाजिक संबंधों का जालतंत्र है जो कि स्वयं उत्पन्न होता है।
2	प्रकृति	कठोर	लोचदार
3	अधिकार	प्रबन्ध के पद के अनुसार अधिकार उत्पन्न होते हैं।	अधिकार व्यक्तिगत गुणों से उत्पन्न होते हैं।
4	नियमों का पालन	नियमों का उल्लंघन करने पर दण्ड दिया जाता है।	कोई दंड नहीं दिया जाता।
5	संप्रेषण का प्रवाह	संप्रेषण संपर्क शृंखला के द्वारा पूरा होता है।	संप्रेषण का बहाव नियोजित मार्ग से नहीं होता।
6	प्रयोजन	संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करना।	मनोवैज्ञानिक संतुष्टि प्राप्त करना।
7	निर्माण या उद्भव	प्रबन्ध द्वारा इसका निर्माण यह सोच-विचार कर किया जाता है।	कर्मचारियों में सामाजिक अन्तक्रिया के परिणामस्वरूप उत्पन्न होता है।
8	संरचना	इसमें कार्यो एवं सम्बन्धों की सुपरिभाषित संरचना होती है।	यह सम्बन्धों के, जटिल जाल से बनता है, इसलिए कोई स्पष्ट संरचना नहीं होती।
9	प्राधिकार का प्रवाह	प्राधिकार ऊपर से नीचे की ओर आते हैं।	प्राधिकार ऊर्ध्वाधर तथा समतल रेखा के रूप में कोई स्पष्ट संरचना नहीं होती।
10	एक-दूसरे पर निर्भरता	यह ढाँचा स्वतंत्र होता है।	यह ढाँचा औपचारिक संगठन पर निर्भर करता है।

प्र०1. एक साफ्टवेयर कम्पनी के कर्मचारियों ने स्वतः एक नाटकीय / प्रभावशाली समूह की स्थापना की जो उनका मनोरंजन एक मौज मस्ती कराता है। कर्मचारियों द्वारा गठित किए गए इस ढांचे को पहचानिए व इस ढांचे की विशेषताओं का वर्णन कीजिए।

प्र०2. एस पी एस स्कूल के प्रधानाचार्य ने कर्मचारियों को आदेश दिया कि वे केवल अपने ब्लॉक में स्थापित स्टाफरूम में ही बैठेंगे। कोई भी अध्यापक दूसरे स्टाफरूम में नहीं बैठेगा। स्कूल टाईम में अध्यापक केवल स्कूल कार्य पर ही परिचर्चा करेंगे। यह आदेश कड़ी सख्ताई से लागू होगा।

(क) इस गद्यांश में संगठन के प्रकार को पहचानिए व इसकी हानियों का वर्णन कीजिए।

(ख) उन मूल्यों को पहचानिए जिनका हनन हुआ है ?

अधिकार अंतरण / अधिकारों का प्रत्यायोजन / भारार्पण

अधिकार अंतरण का अभिप्राय अमीनस्थों को निश्चित सीमाओं के अंतर्गत कार्य करने का अधिकार प्रदान करना है। प्रबन्धक जो प्राधिकार प्रत्यायोजन करता है, वह सौंपे गए कार्यों के उचित निष्पादन हेतु उत्तरदायी होता है तथा इसके कारण अधीनस्थ कार्य को प्रभावशाली रूप से करते हैं।

अधिकार अंतरण के तत्व / प्रक्रिया

1. **अधिकार:-** इसका अभिप्राय निर्णय लेने की शक्ति से है। जब तक अधीनस्थों को अधिकार प्रदान न कर दिए जाएं तब तक कार्यभार सौंपना अर्थहीन होता है।
2. **उत्तरदायित्व:-** इसका अर्थ सौंपे गए काम को ठीक ढंग से पूरा करने की अमीनस्थ की जिम्मेदारी से है। उत्तरदायित्व काम सौंपने पर ही उत्पन्न होता है। अतः काम सौंपने को ही उत्तरदायित्व कहा जा सकता है।
3. **जवाबदेही/उत्तरदेयता:-** इसका अभिप्राय अधीनस्थ द्वारा कार्य निष्पादन के लिए अधिकारी को जवाब देने से है।

जवाबदेही की निरपेक्षता का सिद्धान्त

अधिकारों का भारार्पण किया जा सकता है, किंतु प्रबन्ध के द्वारा उत्तरदायित्वों/ जवाबदेही का भारार्पण नहीं किया जा सकता।

इसके अनुसार किसी अधीनस्थ को सौंपे गए अधिकार वापस लेकर किसी अन्य को भारापित किए जा सकते हैं। अधीनस्थ द्वारा की गई किसी गलती के लिए प्रबंधक अपनी जिम्मेदारियों से बच नहीं सकता।

उधारण के लिए:- एक मुख्य प्रबन्धक के विपणन प्रबन्धक को 100 इकाइयों प्रतिदिन का लक्ष्य सौंपा, जिसे विपणन प्रबन्धक ने विक्रय प्रबन्धक को सौंपा। विक्रय प्रबन्धक उस लक्ष्य को पूरा न कर सका। ऐसी परिस्थिति में उत्तदेयता विपणन प्रबन्धक की रहती है, चाहे उसने अपने अधीनस्थों को यह लक्ष्य सौंप दिया हो। उत्तरदायित्व को सौंपने से वह जवाबदेही से बच नहीं सकता।

अधिकार अंतरण प्रक्रिया



अधिकार, उत्तरदायित्व एवं जवाबदेयता में अंतर:-

क्र.सं.	आधार	अधिकार	उत्तरदायित्व	जवाबदेयता
1.	आशय	इसमें आदेश देने का अधिकार होता है।	सुपुर्द किये गए कार्य को करने का दायित्व होता है।	सौंपे गए कार्य के परिणाम संबंध में जवाबदेयता होती है।
2.	उद्भव	यह औपचारिक स्थिति से उत्पन्न होता है	यह अधिकारी-अधीनस्थ संबंध से उत्पन्न होता है	यह उत्तरदायित्व से उत्पन्न होता है।
3.	प्रवाह	यह उच्च अधिकारी से अधीनस्थ की तरफ होता है।	यह अधीनस्थ से उच्च अधिकारी की ओर - ऊपर की तरफ जाता है।	यह अधीनस्थ से उच्च अधिकारी की ओर होती है।

4.	वापस लिया जाना	इसे सूचना देकर भी किसी समय वापस लिया जा सकता है।	इसे वापस नहीं लिया जा सकता है।	इसे भी वापस नहीं लिया जा सकता है।
----	----------------	--	--------------------------------	-----------------------------------

अधिकार अंतरण का महत्व:-

1. **प्रभावपूर्ण प्रबन्ध:-** प्रभावपूर्णता का अर्थ है उद्देश्य को सफलतापूर्वक प्राप्त कर लेना। अधिकार अंतरण से प्रबन्धकों के कार्यभार में कमी आती है और वे अधिक महत्वपूर्ण कार्यों जैसे नियोजन/ निणयन/ नियंत्रण आदि पर अपना ध्यान केन्द्रित करते हैं।
2. **कर्मचारियों को प्रेरणा:-** अधिकार अंतरण के परिणामस्वरूप कर्मचारियों को अपनी प्रतिभा का प्रयोग करने के ज्यादा अवसर मिलते हैं तथा वे अपनी पर्याप्त अधिकार दिए जाते हैं। उन्हें निर्णय के संबंध में बार बार अधिकारियों के पास जाने की आवश्यकता नहीं होती। यह निर्णय को गति प्रदान करता है।
3. **कर्मचारियों का विकास:-** अधिकार अंतरण के कारण कर्मचारियों को अपनी प्रतिभा का प्रयोग करने के अधिक अवसर मिलते हैं तथा निर्णय भी जल्द लिए जा सकते हैं।
4. **उत्तम समन्वय:-** अधिकार अंतरण के तत्व-प्राधिकार, उत्तरदायित्व व जवाबदेयता संगठन में विभिन्न उपकार्यों के बारे में अधिकारों, कर्तव्यों तथा जवाबदेयता को परिभाषित करने में सहायक होते हैं। सब कुछ स्पष्ट होने पर उत्तम समन्वय स्वतः ही स्थापित हो जाता है।

विकेन्द्रीयकरण

विकेन्द्रीयकरण को प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर अधिकारों के समान और व्यवस्थित वितरण के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। इसके अन्तर्गत अधिकारों को उस स्तर पर हस्तांतरित कर दिया जाता है, जहाँ इसका प्रयोग किया जाता है। परिणामस्वरूप इसके अंतर्गत निर्णय लेने के केन्द्रों में वृद्धि हो जाती है। विकेन्द्रीयकरण अधिकारों के प्रत्यायोजन का विस्तृत रूप है।

केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीयकरण

केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीयकरण विभिन्न स्तरों पर प्रबन्धकों के बीच प्राधिकार के वितरण के प्रारूप का प्रतिनिधित्व करता है। केन्द्रीयकरण एक बिन्दु पर या कुछ हाथों में निर्णय लेने की शक्ति के केन्द्रित होने से है। ऐसे संगठन में मध्य एवं निम्न स्तरीय प्रबन्धकों को बहुत कम अधिकार दिए जाते हैं। कोई भी संगठन पूरी तरह से केन्द्रीयकृत नहीं हो सकता। ये एक साथ विद्यमान रहते हैं। इसमें संतुलन लाने की आवश्यकता होती है। जैसे-जैसे संगठन का आकार बढ़ता जाता है। उसमें निर्णय लेने का विकेन्द्रीयकरण होता जाता है। इस प्रकार इन दोनों की आवश्यकता होती है।

विकेन्द्रीयकरण का महत्त्व

1. **सहायकों में पहल शक्ति का विकास:-** इससे सहायकों में आत्मविश्वास बढ़ता है क्योंकि कर्मचारियों को अधिक स्वतंत्रता एवं प्राधिकार दिये जाते हैं जिससे उनमें पहल शक्ति की भावना बढ़ती है।
2. **शीघ्र निर्णयन:-** सभी प्रबन्धकीय निर्णयों का बोझ कुछ ही व्यक्तियों पर न होकर अनेक व्यक्तियों में बंट जाने के कारण निर्णय शीघ्र लिए जाते हैं।
3. **उच्च प्रबन्ध के कार्यभार में कमी:-** इसके अंतर्गत दैनिक समस्याओं से संबंधित निर्णय लेने के सभी अधिकार अधीनस्थों को सौंप दिये जाते हैं। इसमें वे छोटी-छोटी समस्याओं में नहीं उलझे रहते और उनके कार्यभार में काफी कमी हो जाती है।
4. **विकास में सहायक:-** इसके अंतर्गत अधीनस्थों को निर्णय लेने की पूरी स्वतंत्रता प्रदान की जाती है। यह स्थिति अधीनस्थों में उत्तरदायित्व की भावना पैदा करती है तथा वे अच्छे परिणाम प्राप्त करने का प्रयास करते हैं जिससे संगठन का विकास संभव होता है।
5. **बेहतर नियंत्रण:-** यह प्रत्येक स्तर पर कार्य निष्पादन के मूल्यांकन को संभव बनाता है। विभागों को उनके परिणामों के प्रति व्यक्तिगत रूप से जिम्मेदार ठहराया जाता है। प्रबंधक इसका सामना करने के लिए बेहतर नियंत्रण पद्धति को अपनाते हैं।

अधिकार अंतरण एवं विकेन्द्रीयकरण में अंतर:-

क्र.सं.	आधार	अधिकार अंतरण	विकेन्द्रीयकरण
1	प्रकृति	यह सभी संस्थाओं में जरूरी होता है अर्थात् इसके अभाव में काम नहीं चल सकता।	इसका पाया जाना जरूरी नहीं है अर्थात् इसके अभाव में काम चल सकता है।
2	कार्यवाही की स्वतंत्रता	इसके अंतर्गत अधिकार सौंपने के बाद भी अधिकार सौंपने वाले का अधीनस्थ पर पूरा नियंत्रण रहता है।	नियंत्रण नहीं रहता।
3	स्थिति	यह कार्य विभाजन के फलस्वरूप की जाने वाली प्रक्रिया है।	यह उच्च प्रबन्ध द्वारा बनाई गई नीति का परिणाम होता है।
4	क्षेत्र	अधिकार अंतरण अधिकारों के सीमित वितरण को प्रदर्शित करता है इसका क्षेत्र सीमित होता है।	यह अधिकारों के व्यापक वितरण को दर्शाता है, इसलिए इसलिए इसका क्षेत्र व्यापक होता है।
5	उद्देश्य	इसका उद्देश्य एक अधिकारी के कार्यभार को कम करना है।	इसका उद्देश्य संगठन में सत्ता का फैलाव करना है।

प्र०1 विशाल एक ऑटो कम्पनी में एक प्रबन्धक के पद पर कार्यरत है। उसने उत्पादन ईकाई के साथ एक सभा की, जिसमें पर्यवेक्षक फोरमैन एवं कर्मचारी शामिल थे। उसने उत्पादन लक्ष्य 1000 ईकाई रखा तथा विश्वास दिलवाया कि प्रबन्धकों की तरफ से पूरा सहयोग मिलेगा। तथा माह का यह लक्ष्य प्राप्त करने के लिए उसने अधिकारों का बंटवारा परिचालन स्तर तक किया।

(क) विशाल द्वारा अपनायी गई संगठन की क्रिया को पहचानिए एवं इसके लाभों का वर्णन कीजिए।

(ख) गद्यांश में उपयोग किए गए मूल्यों को पहचानिए।

एक अंक वाले प्रश्न

प्र०1. “यदि हम अधिकार सौंपे तो हम इसे दो से गुणा करते हैं, यदि हम इसका विकेन्द्रीकरण करते हैं तो इसे बहुतेरों से गुणा करते हैं। उस अवधारणा का नाम बताइए जिससे उपरोक्त कथन संबंधित है।

प्र०2. अधिकार अंतरण के किसी एक तत्व का नाम बताइए।

प्र०3. आकाश अत्यधिक बोझ से दबा हुआ प्रबन्धक है। क्या वह अपनी अधीनस्थ से मदद ले सकता है ?

प्र०4. निम्न में से कौन सी आदर्श स्थिति है:-

(क) अधिकार > उत्तरदायित्व

(ख) अधिकार = उत्तरदायित्व

प्र०5. ‘कार्य की पहचान एवं विभाजन’ यह प्रबंधक कार्य प्रक्रिया का पहला चरण है। उस कार्य को पहचानिए।

विद्यार्थी स्वयं करें

(3-6) अंक वाले प्रश्न

प्र०1. एक कम्पनी के प्रबन्धक ने प्रति माह उत्पादन के उपेश्य को 500 इकाईयों से बढ़ाकर 700 इकाई तक कर दिया। इस उद्देश्य की पूर्ति के लिए उसने उत्पादन प्रबन्धक को माल खरीदने का अधिकार नहीं दिया जिस कारण उत्पादन प्रबन्धक अपने उपेश्य को प्राप्त नहीं कर पाया।

(क) आपके मतानुसार उपेश्य प्राप्त न होने के लिए कौन उत्तरदायी है ?

(ख) उपरोक्त कथन में प्रबन्ध के किस सिद्धान्त की अवहेलना की गई है ? (4)

प्र०2. एक कम्पनी कपड़े धोने की मशीनें बनाती है। कम्पनी में स्पष्ट व परिभाषित अधिकार, उत्तरदायित्व व उत्तरदेयता के रूप में जॉब की पूर्णतः पश्चिभाषित व्यवस्था है लेकिन लोगों को उनकी अधिकारिक परिभाषित भूमिका के अतिरिक्त आपसी मेल जोल की आज्ञा नहीं है। फलस्वरूप कम्पनी बदलते वातावरण के अनुरूप बदलने के योग्य नहीं है। सामाजिक मेल मिलाप की कमी के कारण कर्मचारी अभिप्रेरित नहीं है। 'कम्पनी कार्यविधि के कारण देरी' व रचनात्मक लोगों की पहचान में असमर्थता की समस्याओं का सामना कर रही है।

(क) सुझाव दें कि संगठन इस समस्या से कैसे उभर सकता है ?

(ख) कोई दो लाभ लिखें जो आपको सुझाव से प्राप्त होंगे ?

प्र०3. Ishita Ltd. सिर्फ महिलाओं के लिए वस्त्र बनाती है कम्पनी अब अपने व्यवसाय को बढ़ाना चाहती है तथा बाजार के विभिन्न हिस्सों के लिए पुरुषों के वस्त्र एवं बच्चों के वस्त्र भी बनाने का निर्णय लिया कम्पनी को अपने उद्देश्य की प्राप्ति हेतु किस प्रकार के व्यावसायिक संगठन की रचना करनी चाहिए ? तर्क के साथ अपना उत्तर दें। (3)

प्र०4. XYZ Ltd. के प्रबन्धक दिन-प्रतिदिन की समस्याओं से घिरे होने के कारण कम्पनी के उपेक्षों एवं अन्य महत्वपूर्ण कार्यों पर ध्यान केन्द्रित करने में असमर्थ है। इस समस्या के समाधान के लिए प्रबन्धक को प्रबन्ध की किस विचारधारा का पालन करना चाहिए (Concept) से सम्बन्धित प्रबन्धकीय कार्य की भी व्याख्या करें।

प्र०5. एक ट्रक निर्माता कम्पनी का रजिस्टर्ड कार्यालय दिल्ली में है। निर्माण इकाई गुडगाँव में, विपणन विभाग फरीदाबाद में है। कम्पनी विभिन्न तरह के ट्रकों का निर्माण करती है। कम्पनी का उद्देश्य किसतरह के संगठन ढांचे को अपनाना चाहिए ? कारण दीजिए। इस तरह के संगठन ढांचे के कोई तीन लाभ बताइए।

(संकेत:- कार्यात्मक ढांचा)

कार्यात्मक ढांचे के तीन लाभ लिखिए।

प्र०6. "एक प्रबन्धक व्यवसाय के सभी कार्यों को स्वयं नहीं कर सकता। अतः उसे अपने अधिकारों को अमीनस्थों को सौंपना पड़ता है। क्या आप इस कथन से सहमत हैं ? 3 कारण देते हुए बताएं। (3)

प्र०7. “अगर हम अधिकारों को अधिनस्थों को सौंपते हैं तो हम अधिकारों को कुछ लोगों में बाँटते हैं। किन्तु यदि हम अधिकारों का विकेन्द्रीयकरण करते हैं तो इसे हम अनेकों लोगों में फैला देते हैं।”

उपरोक्त कथन में जिन तथ्यों के बारे में बताया गया है उन्हें पहचाने तथा उनमें अन्तर बताए। (5)

प्र०8. एक स्टी निर्माता कम्पनी के मुख्य कार्य निम्न हैं:-

(क) निर्माण (ख) वित्त (ग) विपणन (घ) वैयक्तिक (ङ) शोध एवं विकास

(i) उपरोक्त कम्पनी के लिए आप कौन से संगठन ढांचे को अपनाने को कहेंगे। और क्यों ?

(ii) उस संगठन ढांचे के लिए चार लाभ बताइए।

प्र०9. “एक फर्म के उत्तरदायित्वों को प्रबन्ध के विभिन्न स्तरों जैसे की उच्च स्तर, मध्यम स्तर एवं निम्न स्तर पर विभक्त कर देना चाहिए” उपरोक्त कथन में दिए गए प्रबन्धकीय कार्य की पहचान करें तथा उसकी सीमाओं का भी वर्णन करें। (6)

प्र०10. Royal Ltd. ने निर्णय लिया की जैसे ही कोई कर्मचारी एक निर्धारित उम्र तक पहुंचेगा उसकी पदोन्नती कर दी जाएगी। कम्पनी के इस निर्णय से प्रभावित होकर दूसरी कम्पनी के कई कर्मचारियों ने अपनी कम्पनी छोड़कर इस कम्पनी को अपना लिया किन्तु कुछ ही दिनों में उन्हें अहसास हुआ की कम्पनी में पूर्व-निर्धारित संगठन है तथा सन्देशवाहन की स्वतन्त्रता नहीं है।

(क) उपरोक्त व्याख्या में दिए गए नियोजन के प्रकार को पहचानें।

(ख) उपरोक्त पहरे में किस प्रकार के संगठन की बात की गई है ?

(ग) इस प्रकार के संगठन की दो सीमाएं बताइये।

प्र०11 एक सॉफ्टवेयर कम्पनी सचिन लि. के कर्मचारियों ने अपने मनोरंजन के लिए ड्रामेटिक ग्रुप बनाया। इस प्रकार स्थापित संगठन का नाम बताइए और इसकी तीन विशेषताओं का वर्णन कीजिए ? (3)

प्र०12 क, ख तथा ग ने पैन बनाने का व्यवसाय प्रारंभ करने का निर्णय लिया। उन्होंने निम्नलिखित मुख्य क्रियाओं को पहचाना जो उन्हें सम्पन्न करनी थीं।

- (क) कच्चा माल क्रय करना (ख) मशीनरी क्रय करना
(ग) पैनों का उत्पादन करना (घ) वित्त व्यवस्था करना
(ङ) पैनों की बिक्री करना (च) कर्मचारियों का चुनाव करना

कार्य को आसान बनाने के लिए उन्होंने चार प्रबंधकों की नियुक्ति की जो निम्नलिखित कार्यों को देखेंगे:

- (क) उत्पादन (ख) वित्त (ग) विपणन (घ) कर्मचारी
- (1) उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित प्रबंध के कार्य की पहचान कीजिए।
 - (2) उपरोक्त कार्य द्वारा कर्मचारियों में विकसित किए जाने वाले दो मूल्य बताइए।
 - (3) उपरोक्त कार्य की प्रक्रिया के विभिन्न चरणों का वर्णन कीजिए। (6)

प्र०13 एक व्यापारिक कम्पनी के कर्मचारियों ने अपने मनोरंजन के लिए एक ड्रामेटिक ग्रुप बनाया है। इस प्रकार स्थापित संगठन का नाम बताएँ तथा इसके तीन लाभों का भी वर्णन कीजिए? (4)

अध्याय – 6

नियुक्तिकरण

नियुक्तिकरण प्रत्येक संगठन के लिए आवश्यक है। यह सही पद पर सही व्यक्ति का चुनाव करता है। संगठन में मानव शक्ति एक प्रमूल्य संपत्ति है।

नियुक्तिकरण (Staffing) से अभिप्राय एक योग्य व कुशल व्यक्ति को भर्ती करना है। इसमें मानव संसाधन प्रबन्ध, भर्ती, चयन, अतिपूर्ति, पदोन्नति एवं रखरखाव समाहित होता है।

नियुक्तिकरण का अर्थ है:- लोगों को काम पर लगाना। यह मानव संसाधन के नियोजन से प्रारम्भ होता है तथा भर्ती, प्रशिक्षण, विकास, पदोन्नति तथा कार्यदल के निष्पादन मूल्यांकन को शामिल करता है।

नियुक्तिकरण की आवश्यकता तथा महत्त्व:-

1. **योग्य कर्मचारी प्राप्त करना:-** यह विभिन्न पदों के लिए योग्य कर्मचारियों को खोजने में सहायता करता है।
2. **बेहतर निष्पादन:-** सही व्यक्ति को सही स्थान पर रखकर यह बेहतर निष्पादन को निश्चित करता है।
3. **निरन्तर विकास:-** उचित नियुक्तिकरण उपक्रम के निरन्तर विकास को सुनिश्चित करता है।
4. **मानव संसाधनों का सर्वोत्तम उपयोग:-** यह आवश्यकता से अधिक कर्मचारियों को रखने से बचाता है। उच्च श्रम लागत को रोकने में सहायक है।
5. **कर्मचारियों का मनोबल बढ़ाता है:-** यह कर्मचारियों के कार्य सन्तोष में सुधार करता है।

मानव संसाधन प्रबन्ध:-

कुशल मानवीय संसाधन उपलब्ध कराने का काम मानव संसाधन प्रबन्ध का है। इस काम को करने के लिए बड़ी संस्थाओं में मानव संसाधन विभाग स्थापित किया जाता है। यह विभाग मानव संसाधन प्रबन्धक की देखरेख में काम करता है।

परिभाषा-

मानव संसाधन प्रबन्ध में मानव संसाधन की भर्ती, चयन, विकास, उपयोग, क्षतिपूर्ति और अभिप्रेरणा को सम्मिलित किया जाता है।

नियुक्तिकरण मानव संसाधन प्रबन्ध के एक भाग के रूप में:-

मानव संसाधन प्रबन्ध का क्षेत्र नियुक्तिकरण की अपेक्षा विस्तृत है। इसके अन्तर्गत नियुक्ति अभिलेख रखना, कर्मचारी नीतियां तैयार करना, कर्मचारी अनुसंधान करना, विशेषज्ञ प्रदान करना आदि को सम्मिलित किया जाता है। नियुक्तिकरण का अर्थ रिक्त पदों को भरना मात्र नहीं है, अपितु संस्था के लिए मानवीय तत्व की महत्वता को ध्यान में रखते हुए यह कार्य किया गया है। नियुक्तिकरण को मानव संसाधन प्रबन्ध के रूप में निम्नलिखित तरीके से देखा जाता है:-

1. नियुक्तिकरण प्रबन्ध का सर्वव्यापक कार्य है, इसे सभी स्तर के प्रबन्धकों द्वारा किया जाता है।
2. जैसे-जैसे संस्था का आकार बड़ा होता है, उसके कर्मचारियों की संख्या भी बढ़ती है। कर्मचारियों का प्रभावी प्रबन्ध करने के लिए बड़ी संस्थाओं में एक अलग मानव संसाधन विभाग की स्थापना की जाती है जिसमें मानवीय प्रबन्ध के अनेक विशेषज्ञ होते हैं।
3. नियुक्तिकरण में न केवल रिक्त पदों का भरना वरन् प्रशिक्षण, विकास और कार्य मूल्यांकन करना भी है।

प्र०1 प्रबन्ध का वह कार्य पहचानिए जो सही व्यक्ति को सही पद पर नियुक्त करता है। इस कार्य के महत्व का वर्णन कीजिए। (5)

प्र०2 उस संसाधन को पहचानिए जो संगठन में सफलता एवं कुशल मानवशक्ति को स्थापित करने के लिए उत्तरदायी होता है। (1)

नियुक्तिकरण प्रक्रिया के चरण:-

मानव शक्ति आवश्यकताओं का आकलन

भर्ती

आवेदकों में से चयन

अनुस्थापन तथा अभिविन्यास

प्रशिक्षण तथा विकास

प्रशिक्षण एवं मूल्यांकन

1. **मानव शक्ति आवश्यकताओं का आकलन:-** इसमें निम्नलिखित शामिल हैं:-
 - (क) सबसे पहले इस बात का पता लगाना कि कितनी संख्या में तथा किस प्रकार ? के कर्मचारी संस्था में उपलब्ध है।
 - (ख) यह निर्धारित किया जाता है कि संस्था को कितने एवं किस प्रकार के कर्मचारियों की आवश्यकता है।
 - (ग) मानव शक्ति आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए कार्यक्रम तैयार करना। कार्यभार विश्लेषण मानव शक्ति आवश्यकताओं को समझने के लिए उपयुक्त है।
2. **भर्ती:-** यह वह प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत मानव शक्ति की उपलब्धता के विभिन्न स्रोतों से संभावित कर्मचारियों की खोज की जाती है तथा उन्हें संस्था में प्रार्थना-पत्र भेजने हेतु प्रोत्साहित किया जाता है।
3. **चयन:-** इसके अंतर्गत विभिन्न कार्यों के लिए योग्य प्रार्थियों को चुना जाता है जिसके लिए रोजगार, परीक्षाएँ लेना, साक्षात्कार एवं चिकित्सीय जाँच शामिल है।

4. **अनुस्थापन एवं अभिविन्यास:-** जब भी किसी नए कर्मचारी का संस्था में चयन किया जाता है तो उसे उस कार्य पर लगाया जाता है जिसके लिए वह उपयुक्त हो। अनुस्थापन एक महत्वपूर्ण प्रक्रिया है, क्योंकि इसके द्वारा ही सही कार्य पर सही व्यक्ति को नियुक्त किया जाता है।

अभिविन्यास में नए कर्मचारी को संस्था से परिचित कराया जाता है। नए कर्मचारी का उनकी इकाइयों, पर्यवेक्षकों और साथी कर्मचारियों से परिचय कराया जाता है। उन्हें काम के घण्टों, छुट्टियाँ लेने की प्रक्रिया, चिकित्सा सुविधाओं इत्यादि की जानकारी भी दी जाती है। संस्था के इतिहास तथा संस्था में विभिन्न स्थानों पर उपलब्ध विभिन्न सुविधाओं के विषय में बताया जाता है।

5. **प्रशिक्षण एवं विकास:-** व्यवस्थित प्रशिक्षण कर्मचारियों के ज्ञान एवं कौशल में वृद्धि करने में सहायता करता है। कर्मचारियों के ज्ञान एवं कौशल को बढ़ाने के लिए विभिन्न विधियों का प्रयोग किया जाता है। विकास का अर्थ कर्मचारियों को सभी दृष्टियों में उन्नत व निपुण बनाना है। यह वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा कर्मचारी अपना वर्तमान काम करने के लिए कौशल हासिल करते हैं और भविष्य में उच्चतर कार्य संभालने के लिए क्षमताओं को बढ़ाते हैं।

6. **निष्पादन एवं मूल्यांकन:-** इसके अंतर्गत कर्मचारियों के कार्यों का मूल्यांकन किया जाता है। कर्मचारियों का स्थानान्तरण एवं पदोन्नति इसी पर आधारित है।

प्र० एक कम्पनी ए बी लिमिटेड ने एक प्लान की स्थापना की जो सौर उर्जा पर आधारित मोटर बाइक का निर्माण करेगी। भारत एक अति प्रतियोगी बाजार है जो इस क्षेत्र में कम कीमत पर उत्पादन करता है। ए बी लिमिटेड बाजार के 30% हिस्से पर व्यापार करना चाहती है तथा साथ ही 5 करोड़ ₹० का निवेश आगामी दो साल में भारत से बारह करना चाहती है। इसके लिए कम्पनी को अति प्रशिक्षित एवं उत्प्रेरित व्यक्तियों की आवश्यकता है। श्रीमान एक्स को इस कार्य को पूरा करने के नियुक्त किया गया है।

(क) श्रीमान एक्स द्वारा अपनायी जाने वाली नियुक्तिकरण की प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।

(ख) किसी एक मूल्य को पहचानिए एवं लिखिए। (5)

भर्ती:-

भर्ती सम्भावित कर्मचारियों को भर्ती ढूढने तथा संगठन में काम करने के लिए आवेदन करने के लिए प्रोत्साहित करने की प्रक्रिया है।

भर्ती के स्रोत:-

क) आन्तरिक स्रोत ख) बाह्य स्रोत

भर्ती के आन्तरिक स्रोत:- आन्तरिक स्रोत से तात्पर्य संगठन के भीतर प्राथियों को आमंत्रित करना है।

भर्ती के आन्तरिक स्रोतों की विधियाँ:-

1. **स्थानांतरण:-** इसमें कर्मचारियों को एक जगह से दूसरी जगह भेज देना शामिल है जैसे एक विभाग से दूसरे विभाग में या एक पारी से दूसरी पारी में भेजना।
2. **पदोन्नति:-** इसमें कर्मचारी को निम्न पद से उच्च पदों पर भेज देना शामिल है। जिसमें कर्मचारियों की जिम्मेदारी, सुविधा तथा भुगतान बढ़ जाते हैं।
3. **अस्थायी अलगाव (ले-आफ):-** अस्थायी रूप से अलग किये गये कर्मचारियों का वापिस काम पर बुलाने को अस्थायी अलगाव के स्रोत से भर्ती करना (ले-ऑफ) कहा जाता है। यह वह कर्मचारी है, जिन्हें काम की कमी के फलस्वरूप संस्था से अस्थायी रूप से अलग किया गया था।

आन्तरिक स्रोतों के लाभ:-

- 1) कर्मचारी अपने कार्य निष्पादन के सुधार के लिए प्रेरित होते हैं।
- 2) आंतरिक भर्ती चयन प्रक्रिया को सरल कर देती है।
- 3) कर्मचारियों के प्रशिक्षण एवं विकास पर समय बर्बाद नहीं होता।
- 4) आन्तरिक भर्ती के स्रोत सस्ते हैं।

आन्तरिक स्रोतों की सीमाएँ:-

- 1) नयी प्रतिभाओं के संस्था में प्रवेश के अवसर कम होते हैं।
- 2) कर्मचारी अकर्मण्य हो जाते हैं।
- 3) कर्मचारियों के मध्य प्रतियोगिता में बाधा पड़ती है।
- 4) कर्मचारियों का लगातार स्थानांतरण संगठन की उत्पादकता को घटा सकता है।

भर्ती के बाह्य स्रोत:- जब कम्पनी रिक्त पदों के लिए बाहर से आवेदन प्राप्त करती है तो उसे भर्ती के बाह्य स्रोत कहते हैं।

भर्ती के बाह्य स्रोतों की विधियाँ:-

1. **प्रत्यक्ष भर्ती:-** उपक्रम के सूचना पट्ट पर एक सूचना लगाई जाती है जिसमें रिक्त स्थानों का विवरण होता है।
2. **प्रतीक्षा सूची:-** अनेक बड़े व्यापारिक उपक्रम अपने कार्यालय में प्रतीक्षा सूची रखते हैं, आवश्यकता होने पर उन्हें बुलाया जा सकता है।
3. **विज्ञापन:-** समाचार पत्र या पत्रिकाओं में रिक्त स्थानों के विज्ञापन द्वारा भर्ती की जा सकती है।
4. **रोजगार कार्यालय:-** नौकरी तलाशने वाले इन कार्यालयों में अपना नाम दर्ज कराते हैं। इनके माध्यम से कुशल व अकुशल प्रचालित कार्यो के लिए उम्मीदवार ढूंढे जा सकते हैं।
5. **महाविद्यालय से भर्ती** या ठेकेदारी के माध्यम से भी भर्ती की जा सकती है। बड़े संगठन विश्वविद्यालयों और अन्य संस्थाओं के साथ विभिन्न नौकरियों पर भर्ती के लिए संपर्क रखते हैं।
6. **सिफारिशें:-** विश्वसनीय कर्मचारियों, मित्रों और संबंधियों द्वारा प्रस्तावित आवेदन भर्ती के अच्छे स्रोत सिद्ध हो सकते हैं।
7. **इंटरनेट द्वारा भर्ती:-** कुछ संस्थाओं ने कुछ वेबसाइट विशेष रूप से बनाए हैं जो कार्य पाने के लिए इच्छुक व्यक्तियों को नौकरी से संबंधित सूचनाएँ देते हैं जैसे... naukri.com, times.job.com., monster.com etc.

भर्ती के बाह्य स्रोतों के लाभ

1. योग्य कर्मचारी:- भर्ती के बाह्य स्रोत के प्रयोग से प्रबन्ध योग्य एवं प्रशिक्षित व्यक्तियों को संस्था के रिक्त पदों के लिए आवेदन का अवसर देती है।
2. सिव्त्त विकल्प:- प्रबन्धकों के पास विस्तृत विकल्प उपलब्ध होते हैं।
3. नयी प्रतिभाएँ:- नये विचारों का उपक्रम में समावेश होता है।
4. प्रतियोगिता की भावना:- कर्मचारियों में प्रतियोगिता की भावना का विकास होता है।

बाह्य स्रोत की कमियाँ/सीमाएँ:-

1. वर्तमान कर्मचारियों में असन्तोष की भावना:- संस्थान में काम करने वाले कर्मचारियों में असन्तोष फैलता है क्योंकि वे महसूस करते हैं कि उनकी पदोन्नति के मौके घट गए हैं।
2. महंगी प्रक्रिया:- विज्ञापन आदि पर लागत अधिक आती है।
3. लम्बी प्रक्रिया:- भर्ती प्रक्रिया में ज्यादा समय लगता है।

प्र०1. रोहन एक पैट्रोकेमिकल कम्पनी के डायरेक्टर हैं जो कूड़े करकट व दूसरे अपशिष्ट पदार्थों का प्रयोग करके जैविक गैस का निर्माण करना चाहते हैं। उसने निर्णय लिया कि इस उत्पादन इकाई की स्थापना बिहार के ग्रामीण एवं पिछड़े क्षेत्र में की जायेगी जहां पर लोग बेरोजगारी एवं गरीबी से शोषित हैं। रोहन वहां के आस पास के लोगों को इस इकाई में भर्ती करना चाहता है तथा साथ ही योग्य व्यक्तियों की भर्ती तकनीकी संस्थानों के माध्यम से करना चाहता है।

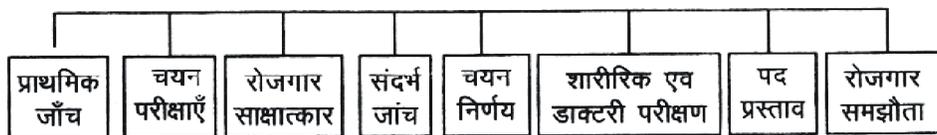
(क) प्रबन्ध के उस कार्य को पहचानिए जो व्यक्तियों की भर्ती से सम्बंधित है।

(ख) भर्ती के उन स्रोतों को पहचानिए जो ऊपर दिए गए गद्यांश में वर्णित किए गए हैं तथा साथ ही उस रेखा को इंगित कीजिए जो ऊपर वर्णित हैं।

(ग) गद्यांश में उपयोग किए गए दो मूल्यों को पहचानिए (6)

4. **चयन:-** चयन एक प्रक्रिया है जो संगठन के भीतर व बाहर से वर्तमान स्थिति एवं भविष्य की स्थिति के लिए उपयुक्त अभ्यर्थियों को चुनौती है।

चयन प्रक्रिया के चरण



चयन प्रक्रिया के विभिन्न चरण:-

1. **प्राथमिक जाँच:-** आवेदन पत्रों के प्राप्त हो जाने के बाद एक जाँच समिति द्वारा आवेदन की योग्यता और अनुभव के संबंध में समुचित जाँच की जाती है। आवेदकों को प्रारम्भिक परीक्षाओं के लिए बुलाया जाता है एवं अनुपयुक्त आवेदनों को अस्वीकार कर दिया जाता है।
2. **चयन परीक्षाएँ:-** इन परीक्षाओं में शामिल है:-
 - (क) मनोवैज्ञानिक परीक्षाएँ जो इस मान्यता पर आधारित है, काम पर लगे मानव के व्यवहार को पूर्वानुमान व्यक्तियों की विभिन्न परीक्षाएँ लेकर किया जा सकता है।
 - (ख) रोजगार परीक्षा जो व्यक्तियों की विशेषताओं और कमजोरियों को स्पष्ट कर देती है।
3. **रोजगार साक्षात्कार:-** इसके मुख्य उद्देश्य निम्नलिखित हैं:-
 - (क) उम्मीदवार की उपयुक्तता ज्ञात कराना।
 - (ख) उम्मीदवार के बारे में अधिक सूचनाएँ प्राप्त करना।
 - (ग) उम्मीदवार को काम की शर्तों सहित काम की रूपरेखा बताना।
4. **संदर्भ जाँच:-** अंतिम चयन से पूर्व भावी नियोक्ता सामान्यतः आवेदन द्वारा दिये गये संदर्भों की जाँच करता है। इसके अन्तर्गत उम्मीदवार की पारिवारिक पृष्ठभूमि, पिछला रोजगार, शिक्षा, पुलिस रिकार्ड इत्यादि की पूरी छानबीन की जाती है।
5. **चयन निर्णय:-** जो उम्मीदवार रोजगार परीक्षा एवं साक्षात्कार उत्तीर्ण कर लेते हैं ताकि जिसके संदर्भों की जाँच हो सकती हैं, योग्यता के आधार पर उनकी एक सूची बनाई जाती है तथा चयन का अंतिम निर्णय लिया जाता है।

6. **शारीरिक / डॉक्टरी परीक्षण:-** संस्था द्वारा नियुक्त एक योग्य चिकित्सक द्वारा यह प्रमाणित किया जाता है कि उम्मीदवार संबंधित कार्य के लिए शारीरिक दृष्टि से उपयुक्त है या नहीं। उचित डॉक्टरी परीक्षा से यह सुनिश्चित हो जाता है कि कर्मचारी स्वस्थ है जिससे अनुपस्थिति दरें कम होगी।
7. **पद प्रस्ताव:-** उम्मीदवार द्वारा चयन प्रक्रिया की सभी बाधाओं को पार कर लेने के बाद उसे एक नियुक्ति पत्र देकर औपचारिक रूप से नियुक्त कर लिया जाता है। नौकरी की व्यापक शर्तें, वेतनमान इत्यादि नियुक्ति पत्र के अभिन्न अंग होते हैं।
8. **रोजगार समझौता:-** जब उम्मीदवार नौकरी का प्रस्ताव स्वीकार कर लेता है तो उसे दी गई समय सीमा के भीतर स्वीकृति देनी होती है। स्वीकृति देने के पश्चात नियोक्ता और उम्मीदवार दोनों रोजगार समझौता पर हस्ताक्षर करते हैं, जिसमें मुख्यतः पद परिचय, नियुक्ति की तिथि, वेतन, अवकाश संबंधी नियम, रोजगार समाप्ति की शर्तें आदि दी जाती है।

प्र०1. निशान्त एक उत्पादन ईकाई उस ग्रामीण क्षेत्र में लगाना चाहता है जहां पर रोजगार के अवसर कम हैं तथा मजदूरी कम लागत पर उपलब्ध है। इसके लिए वह निम्न विभागों के लिए एक अलग मुखिया रखना चाहता है। विभाग विक्रय, लेखा, क्रय, उत्पादन। उसने इसके लिए एक विज्ञापन दिया तथा कुछ उम्मीदवारों को चयनित किया है:-

(क) उपयुक्त उम्मीदवार को चयन करने के अलगे तीन चरण बताइए तथा पहचान कीजिए।

(ख) उन दो मूल्यों को भी पहचानिए जो निशान्त सम्प्रेषित करना चाहता है।

प्रशिक्षण एवं विकास

प्रशिक्षण:- प्रशिक्षण किसी विशिष्ट कार्य को कुशलतापूर्वक करने के लिए कर्मचारियों की जानकारी एवं तकनीकी कौशल बढ़ाने की गतिविधि है तथा नए कर्मचारियों को उनके काम से परिचित करता है और उनके ज्ञान और कौशल को बढ़ाता है।

विकास:- प्रबन्धकों की वर्तमान पदों पर संपूर्ण प्रभावपूर्णता में सुधार करने एवं भविष्य में अधिक जिम्मेदारी उठाने के लिए तैयार करने से है।

प्रशिक्षण के लाभ

(क) संगठन को लाभ:-

1. **व्यस्थित सीखने के अवसर:-** प्रशिक्षण कर्मचारी को व्यवस्थित तरीके से सीखने का अवसर प्रदान करता है जिससे अपव्यय कम होता है।
2. **अधिक लाभ:-** कर्मचारी की उत्पादन की किस्म एवं मात्रा में सुधार होने से संस्था को अधिक भभ होता है।
3. **श्रम-परिवर्तन दर एवं अनुपस्थिति में कमी:-** प्रशिक्षित कर्मचारी संस्था के वातावरण एवं अपने कार्य से अधिक संतुष्ट रहते हैं।
4. **पर्यवेक्षण की कम ज़रूरत:-** प्रशिक्षित कर्मचारी अपने-अपने कार्य में निपुण हो जाते हैं।

कर्मचारियों को लाभ

1. **बेहतर कैशियर विकल्प:-** कर्मचारी के ज्ञान एवं कौशल में सुधार से बेहतर, कैशियर विकल्प मिलते हैं।
2. **बेहतर कमाई:-** बेतहर प्रदर्शन से कर्मचारी की बेतहर कमाई होती है।
3. **मनोबल में बढ़ावा:-** कर्मचारी के संतुष्टि स्तर एवं मनोबल को बढ़ावा मिलता है।
4. **दुर्घटनाओं में कमी:-** मशीनों को चलाने की कला को सीख कर दुर्घटनाओं को कम किया जा सकता है। यह कला प्रशिक्षण द्वारा आती है।

क्र.सं.	आधार	प्रशिक्षण	विकास
1.	परिभाषा	इसका अर्थ किसी विशिष्ट कार्य करने के लिए कौशल और ज्ञान प्रदान करना है।	इसका अर्थ कर्मचारियों को सभी दृष्टियों से निपुण बनाना है।
2.	उद्देश्य	इसका उद्देश्य कर्मचारियों को उनके वर्तमान कार्य में कुशलता प्रदान करना है।	विकास का संबंध भावी कार्यों के लिए क्षमताओं और कुशलताओं का विकास करने से है।

3.	विधियाँ	प्रशिक्षण कार्य पर प्रशिक्षण विधियों द्वारा प्रदान किया जाता है।	विकास सेमिनार, सम्मेलन जैसी विधियों पर आधारित है।
4.	पहल	अपने कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने के लिए अधिकारी द्वारा पहल की जाती है।	अपनी उन्नति और विकास के लिए व्यक्ति स्वयं पहल करता है।
5.	अवधि	प्रशिक्षण कार्यक्रम अल्प अवधि के लिए चलाये जाते हैं।	यह एक दीर्घकालीन प्रक्रिया है।
6.	प्रकृति	जॉब प्रधान	कैशियर प्रधान
7.	कर्मचारियों का स्तर	अप्रबंधकीय स्तर	प्रबंधकीय स्तर

प्रशिक्षण और विकास

प्रशिक्षण किसी विशिष्ट कार्य को करने के लिए तकनीकी ज्ञान देने से संबंधित है। किन्तु विकास एक व्यापक क्रिया है जो व्यक्ति की सभी क्षेत्रों में वृद्धि से संबंधित है, तथापि यह दोनों परस्पर सम्बन्धित क्रियाएँ हैं। प्रशिक्षण कर्मचारियों को कार्य कौशल सीखने में सहायता करता है, जबकि विकास कर्मचारियों के दृष्टिकोण को विस्तृत करता है।

प्रशिक्षण की विधियाँ

(क) **आन दा जॉब विधियाँ:-** यह उस जगह लागू होती है जब कर्मचारी वास्तव में काम कर रहे होते हैं- इसका अर्थ “जब करो तब सीखो”। इसकी मुख्य विधियाँ निम्नलिखित हैं:-

1. **प्रशिक्षणार्थी कार्यक्रम:-** इसके अंतर्गत प्रशिक्षणार्थी को किसी अनुभवी व्यक्ति के पर्यवेक्षण में रखा जाता है जो उसे आवश्यक कौशल सिखाता है और उसके निष्पादन को नियंत्रित करता है। प्रशिक्षणार्थी को इसके लिए निर्वाह भत्ता भी मिलता है जिससे वह “सीखो और कमाओ” योजना का लाभ उठा सकता है।
2. **संयुक्त परीक्षण (Internship) :-** इस विधि के अंतर्गत शैक्षिक संस्थान अपने छात्रों को व्यावहारिक ज्ञान देने के लिए औद्योगिक उपक्रमों के साथ समझौता कर

लेते हैं। उदाहरण के लिए चिकित्सा छात्रों को व्यवहारिक ज्ञान के लिए बड़े अस्पतालों में भेजा जाता है।

3. **अभिविन्यास प्रशिक्षण (Induction Training):-** यह प्रशिक्षण एक नए कर्मचारी को दिए गए प्रशिक्षण का एक प्रकार है, जिसमें नए कर्मचारी को अन्य कर्मचारियों व्यावसायिक परिवेश, नौकरी और व्यापार के साथ परिचित कराने के द्वारा, संस्थान में शीघ्रता से स्थापित होने में मदद की जाती है, प्रशिक्षण के इस प्रकार की अवधि कुछ घंटों से कुछ महीनों तक हो सकती है। अभिविन्यास प्रशिक्षण, वास्तव में नवागंतुक का समूहीकरण करने के लिए और कंपनी के समग्र रणनीति, मानकों के प्रदर्शन आदि के लिए सुअवसर प्रदान करता है, अगर यह ध्यान से किया जाये तो समय और लागत (प्रभावशीलता या दक्षता आदि में वृद्धि द्वारा) की बचत करता है।

(ख) **कार्य से परे प्रशिक्षण:-** प्रशिक्षार्थियों को काम से अलग एक अन्य स्थान पर प्रशिक्षण दिया जाता है। इसका मुख्य आधार “करने से पहले सीखना” है।

1. **प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण:-** इसके अंतर्गत नए कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने के उद्देश्य से, अलग से एक प्रशिक्षण केंद्र की स्थापना की जाती है। इस केंद्र में औजारों एवं मशीनों को इस ढंग से लगाया जाता है ताकि कारखाने जैसी परिस्थितियां उत्पन्न हो जाएं।

अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र० मनु जो एक कम्पनी का मुख्य प्रबन्धक है जहाँ अत्यधिक परिष्कृत मशीनें एवं संयंत्रों का प्रयोग किया जाता है, चाहता है कि कर्मचारियों को मशीनों एवं संयंत्रों का प्रयोग करने से पूर्व पूर्ण रूप से प्रशिक्षित किया जाए।

सुझाव दीजिए कि मनु को प्रशिक्षण की कौन सी विधि का प्रयोग करना चाहिये। इस विधि का वर्णन कीजिए। (3)

प्र० कम्पनी ने अपने अकाउंटेंट को, अकाउंटिंग का नया साफ्टवेयर सीखने के लिये भेजा ताकि वह Accounts अधिक तेजी से तथा अधिक शुद्धता के साथ बना सके। कुछ ही समय पश्चात उसे तथ्य सम्बन्धी ज्ञान बढ़ाने व अभिप्रेरण हेतु अन्य कार्यक्रम में भेजा गया।

उपरोक्त पदों में जिन दो तथ्यों की बात की गई है उन्हें पहचानें व उनकी व्याख्या करें। इन तथ्यों में प्रकृति, उपयुक्तता व प्रयोग की जाने वाली तकनीक के आधार पर अन्तर बताएँ।

प्र० दिल्ली शिक्षा विभाग सरकारी स्कूल में पढ़ने वाले बच्चों को उच्च स्तर की शिक्षा देने के लिए सदैव प्रयासरत रहा है। इसी उद्देश्य की पूर्ति हेतु शिक्षा विभाग हर साल सेमिनार व कान्फ्रेंस आयोजित करता है जिससे की सेमिनार व कान्फ्रेंस में भाग लेने वाले अध्यापकों के तथ्य सम्बन्धी ज्ञान में वृद्धि की जा सके।

(क) उपरोक्त कथन में प्रशिक्षण की किस विधि का जिक्र किया गया है? पहचानें।

(ख) प्रशिक्षण की इस विधि की किसी एक तकनीक की लाभ हानि सहित व्याख्या करें।

प्र० एक कम्पनी के कर्मचारी नई मशीनों पर कार्य करने में अपने आप को असमर्थ पाते हैं। कम्पनी में सामग्री का अपव्यय व दुर्घटना भी अधिक होती है। कम्पनी में कर्मचारी परिवर्तन दर अधिक है तथा कर्मचारी हर वक्त सुपरवाइजर की सहायता चाहते हैं। उपर्युक्त समस्या के समाधान को लाभों सहित बताएं।

प्र० “प्रशिक्षण की इस विधि के अर्न्तगत कर्मचारी कार्य करते हुए सीखता है। कर्मचारी को प्रशिक्षण किसी वरिष्ठ कर्मचारी या प्रशिक्षक द्वारा दिया जाता है। किन्तु इस विधि में सामग्री के अपव्यय व दुर्घटना की सम्भावना अधिक रहती है।”

उपरोक्त कथन में व्याख्या की गई प्रशिक्षण की विधि को पहचानें। प्रशिक्षण की उपरोक्त विधि में कौन-कौन सी तकनीक प्रयोग की जाती है? लाभ व हानियों के साथ बताएं।

प्र० “Indemnity Ltd.” के मुख्य प्रबंधक “कर्मचारी पहचान कार्यक्रम” में कर्मचारियों को संबोधित कर रहे थे। उन्होंने इस बात पर जोर दिया कि:- “कर्मचारियों को अपने बाजार मूल्य में वृद्धि करने के लिए सभी संभव प्रयास करने चाहिए। इस उद्देश्य की पूर्ति के लिए उन्हें अपनी कार्यक्षमता एवं कुशलता में वृद्धि करनी होगी। उन्हें यह प्रयास भी करना चाहिए कि उन्हें कार्य संतुष्टि मिले, यही नहीं उन्हें इस बात पर भी ध्यान केंद्रित करना चाहिए की दुर्घटनाओं में कमी हो सके।”

(क) मुख्य प्रबंधक, प्रबंधक की किस अवधारणा पर बल दे रहे थे?

(ख) उपरोक्त में जिस प्रेरणा के प्रकार की बात की गई है, उसे पहचान कर वर्णन कीजिए। (प्रशिक्षण, अमौद्रिक प्रेरणा)

- प्र० “प्रगति मूल्यांकन रिपोर्ट-2016” के आधार पर मानव संसाधन प्रबंधन ने उत्पादन की किस्म में सुधार एवं कार्य संतुष्टि के लिए निम्न प्रशिक्षण की विधियों को अपनाया:-
- (क) श्री गणेश को कंपनी में प्रशिक्षण दिया गया ताकि वह सेद्धांतिक ज्ञान जो कि उसने अपने महाविद्यालय में सीखा था, उसका व्यावहारिक अभ्यास कर सके।
- (ख) श्री राहुल को मशीनरी का डमी मॉडल अभ्यास के लिए प्रदान किया गया।
- (ग) श्री शेखर को एक विशेषज्ञ के साथ काम करने को कहा गया ताकि वह अवलोकन द्वारा सीख सके।
1. उपरोक्त में वर्णित प्रशिक्षण विधियों की पहचान कीजिए।
 2. पहचान की गई विधियों को ‘कार्य पर’ एवं ‘कार्य से परे’ प्रशिक्षण में वर्गीकृत कीजिए।
- प्र० Pure Enequies Ltd. ने काम लागत पर उच्च क्वालिटी के सौर पेनल्स तैयार करने के लिए जर्मनी से एक नई उच्च तकनीक वाली मशीन खरीदी। एक महीने बाद उत्पादन प्रबंधक की रिपोर्ट द्वारा यह पता लगा कि उत्पादन की मात्रा एवं क्वालिटी प्रमाणित कार्य से कम है। जांच करने पर पता चला कि कर्मचारियों में उच्च तकनीक वाली मशीनों के प्रयोग करने की जानकारी की कमी थी। इसके फलस्वरूप अधिक उपरिव्यय हो रहा था क्योंकि जापान से इंजीनियर को बार-बार बुलाया जाता था।
- (क) सुझाव दीजिए कि उत्पादन की मात्रा एवं क्वालिटी में कैसे वृद्धि की जा सकती है ?
- (ख) उपरोक्त में प्रेषित कोई एक मूल्य लिखिए।
- (घ) उपरोक्त में वर्णित प्रबंध के कार्यों के नाम लिखिए। (प्रशिक्षण)
- प्र० तेजा लि० ने 50 पर्यवेक्षकों के पद के लिए 22,495 प्रार्थना पत्र प्राप्त किए। प्रारम्भिक छंटनी की गई और 3,545 प्रार्थना पत्रों को हटा दिया गया। चयन प्रक्रिया के विभिन्न चरणों के बाद 50 प्रार्थियों का चयन किया गया। उन सभी को उनके पदों पर नियुक्त कर दिया गया। एक महीने बाद उनके कार्य का मूल्यांकन किया गया। यह पाया गया कि 50 में से आठ का प्रदर्शन सही नहीं था क्योंकि उन्हें मशीनों पर काम करने में व्यावहारिक समस्या आ रही थी।
- (क) इन आठ पर्यवेक्षकों के प्रदर्शन सुधार के लिए आपके अनुसार क्या करना चाहिए।
- (ख) कर्मचारियों की दक्षता स्तर में सुधार करके संस्था को क्या लाभ होगा ?

प्र० पिछले दस वर्षों में स्मिता 'जोनसन एंटरप्राइसेस' में एक सहायक प्रबंधक के पद पर कार्य कर रही थी। वह कार्य के प्रति अपनी वचनबद्धता एवं समर्पण के कारण अपने साथियों के बीच बहुत प्रसिद्ध थी। जब उससे वरिष्ठ प्रबंधक सेवानिवृत्त हुआ तो उसके सभी साथियों ने यह सोचा कि स्मिता की अब पदोन्नति हो जाएगी। जब इस खाली पद को एक बाहरी व्यक्ति 'श्रीमती रीटा' द्वारा भर दिया गया तो सभी को आश्चर्य हुआ। इसके कारण स्मिता का उत्साह भंग हो गया और उसका निष्पादन गिरना शुरू हो गया। उसने अपने आपको अक्सर अनुपस्थित करना शुरू कर दिया और वह अपने लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर पा रही थी।

श्रीमती रीटा, एक अच्छी नेता थी जो अपने अधीनस्थों को न केवल आदेश देती थी, अपितु उन्हें मार्गदर्शित एवं अभिप्रेरित भी करती थी। उसने स्मिता के व्यवहार की ओर ध्यान दिया और महसूस किया कि उसके निष्पादन में सुधार किया जा सकता है। उसने स्मिता को संगठन के निर्णय-संबंधी विषयों में शामिल करना प्रारंभ कर दिया और उसे एक उच्च स्तरीय संयुक्त प्रबंध समिति का हिस्सा बना दिया। अब स्मिता कार्यालय में समय पर आती थी और उसके निष्पादन में भी सुधार होना प्रारंभ हो गया।

(क) रीटा द्वारा निष्पादित प्रबंध के कार्य की पहचान कीजिए।

(ख) प्रबंध के उपरोक्त कार्य के उस तत्व का नाम बताइए जिसकी सहायता से रीटा स्मिता के व्यवहारमें सुधार कर सकी।

(ग) उपरोक्त (ख) में पहचाने गए तत्व की किन्हीं तीन विशेषताओं का उल्लेख कीजिए। (5)

प्र० 'व्याम लिमिटेड' के कर्मचारी बड़ी हुई माँग को पूरा करने के लिए आयात की गई नई तथा हाई-तकनीक मशीनों पर काम करने के योग्य नहीं हैं। इसलिए कर्मचारी पर्यवेक्षक से अतिरिक्त मार्गदर्शन की माँग कर रहे हैं। कर्मचारियों के बार-बार बुलावे के कारण पर्यवेक्षक पर अत्यधिक भार है।

सुझाव दीजिए की पर्यवेक्षक किस प्रकार कर्मचारियों के कौशल व ज्ञान को बढ़ाकर उन्हें स्वतंत्र रूप से कार्य संभालने के योग्य बना सकता है ?

उन तीन लाभों का भी उल्लेख कीजिए जो कर्मचारियों को पर्यवेक्षक के इस निर्णय द्वारा प्राप्त हुए हैं। (4)

- प्र० एक कम्पनी की रिक्त पदों पर भर्ती की नीति निम्न है।
- (1) उच्च स्तर के पदों पर भर्ती विशिष्ट ऐजन्सी के द्वारा की जाएगी जिससे कि योग्य कर्मचारियों को आर्कषित किया जा सके।
 - (2) कर्मचारियों में संस्था के प्रति अपनेपन की भावना जागृत करने तथा उनके अभिप्रेरण के लिए मध्यमस्तरीय पद कम्पनी के अन्दर से ही भरे जाएंगे।
 - (क) उपरोक्त में वर्णित भर्ती के स्रोतों की पहचान करें।
 - (ख) हर स्रोत की किसी एक विधि की व्याख्या करें। (4)
- प्र० 'Orient Ltd.' अपनी व्यावसायिक क्रियाओं का विस्तार कर रही है। सभी विभागीय अध्यक्षों को 'मानवशक्ति अधियाचन' फार्म भरने के लिए वार्षिक आवश्यकता का आकलन करने के लिए कहा गया - निपुण कर्मचारी, अर्धकुशल कर्मचारी, अनिपुण कर्मचारी।
- सभी विभागीय अध्यक्षों ने अधियाचन फार्म भरकर मानव संसाधन प्रबंधक को दे दिया। मानव संसाधन प्रबंधक ने सभी अधियाचन फार्मों को संकलित करके, कुल आकलन इस प्रकार- निपुण कर्मचारियों की आवश्यकता - 89, अर्धकुशल कर्मचारियों की आवश्यकता - 95, अनिपुण कर्मचारियों की आवश्यकता - 265। तत्पश्चात भर्ती और चयन प्रक्रिया शुरू की गई।
- उपरोक्त पैराग्राफ में नियुक्तिकरण की प्रक्रिया के प्रथम चरण (Step) को बताया गया है। अगले पाँच चरणों की व्याख्या कीजिए। (5)

अध्याय – 7

निर्देशन

निर्देशन का अर्थ:-

निर्देशन का अभिप्राय संगठन में मानव संसाधन को निर्देश देना, उसका मार्गदर्शन करना, संदेशवाहन करना व उसे अभिप्रेरित करना है ताकि उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके।

निर्देशन में निम्नलिखित सम्मिलित हैं:-

- (क) उच्चअधिकारी द्वारा अधिनस्थ को आदेश देना।
- (ख) कर्मचारियों का पर्यवेक्षण, जब वे काम कर रहे हों।
- (ग) अधिनस्थों को और अधिक कुशलता से कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करना।
- (घ) संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अधिनस्थों को नेतृत्व करना।

विशेषताएँ:-

1. निर्देशन गतिविधि को प्रारम्भ करता है:- प्रबन्ध के अन्य कार्य गतिविधि हेतु आधार तैयार करते हैं परन्तु निर्देशन संगठन के भीतर कार्य को प्रारम्भ करता है।
2. निर्देशन प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर होता है:- उच्चस्तरीय प्रबन्धक से लेकर निम्नस्तरीय प्रबन्धक तक सभी निर्देशन का कार्य करते हैं।
3. निर्देशन एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है:- निर्देशन पर्यवेक्षण, संदेशवाहन, नेतृत्व एवं अभिप्रेरणा की निरंतर रूप से चलने वाली प्रक्रिया होती है। यह संगठन में जीवनभर चलती रहती है।
4. निर्देशन का प्रवाह ऊपर से नीचे की ओर होता है। यह उच्च स्तरीय प्रबन्ध से शुरू होकर निम्नस्तरीय प्रबन्ध पर समाप्त होता है।

निर्देशन का महत्त्व:- निर्देशन का महत्त्व निम्नलिखित तथ्यों से स्पष्ट होता है:-

1. **यह गतिशीलता प्रदान करता है:-** संगठन में व्यक्ति केवल तब कार्य शुरू करते हैं जब वे अपने वरिष्ठ अधिकारियों से निर्देश प्राप्त करते हैं। यह निर्देशन कार्य ही है जो योजनाओं को परिणामों में बदलने हेतु वास्तविक कार्य का प्रारम्भ करता है।
2. **कर्मचारियों के प्रयासों को एकीकरण करना:-** संगठन में सभी क्रियाएं एक-दूसरे से जुड़ी रहती है। अतः सभी क्रियाओं में सामंजस्य स्थापित करना आवश्यक है। निर्देशन पर्यवेक्षण, दिशा-निर्देश व सलाह के द्वारा अधीनस्थों की गतिविधियों को समन्वित करता है।
3. **यह अभिप्रेरणा का माध्यम है:-** संस्था के उद्देश्यों को अभिप्रेरित कर्मचारी ही पूरा कर सकते हैं। अभिप्रेरणा का काम प्रबन्ध के निर्देशन कार्य द्वारा सम्पन्न किया जाता है।
4. **यह परिवर्तन को लागू करना संभव बनाता है:-** प्रायः कर्मचारी जिस तरह के ढाँचे में काम कर रहे होते हैं, वे उसमें कोई परिवर्तन स्वीकार नहीं करते। प्रबन्धक निर्देशन के माध्यम से कर्मचारियों को इस प्रकार तैयार करते हैं कि वे परिवर्तनों को स्वीकार करने लगते हैं।
5. **यह संगठन में संतुलन स्थापित करता है:-** कभी-कभी व्यक्तिगत व संस्थागत उद्देश्यों में संघर्ष पैदा हो जाता है। निर्देशन इन संघर्षों को दूर करता है और संगठन में संतुलन स्थापित करने में सहायता करता है।

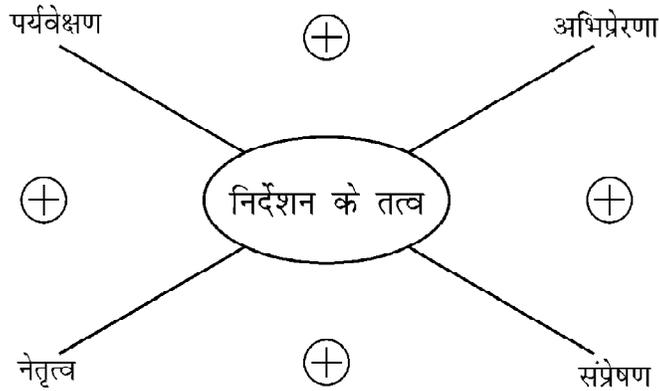
प्र० भारतीय रिजर्व बैंक के दिशा-निर्देश अनुसार एक राष्ट्रीयकृत बैंक कुछ बड़े बदलाव करने जा रहा है। ट्रेड यूनियन के प्रभाव के तहत श्रमिक प्रतिरोध दिखा रहे हैं क्योंकि उन्हें अपनी नौकरी खोने का डर है।

प्रबन्ध के किस कार्य से इस स्थिति में सुधार किया जा सकता है ?

प्र० “Look Good Cosmetics Ltd.” की यह नीति है कि वह अपने बिक्री प्रबन्धक को निश्चित वेतन के अलावा कमीशन भी प्रदान करते हैं। अधिक कमीशन पाने की चाह से प्रबन्धक बिक्री बढ़ाना चाहते हैं। वे प्रबन्धक से “One nail paint free with three lipstics” की योजना शुरू करने की सिफारिश करते हैं। परंतु उच्च अधिकारी इसे अस्वीकार करदेते हैं क्योंकि इस योजना से फर्म को नुकसान हो सकता है।

प्रबन्धक का कौन सा कार्य इस टकराव का समाधान कर सकता है ?

निर्देशन में तत्व:-



1. **पर्यवेक्षण:-** इसका अभिप्राय अपने अधीनस्थों के दिन-प्रतिदिन के काम की प्रगति की देखभाल करने एवं उनका मार्गदर्शन करने से है। पर्यवेक्षण में एक महत्वपूर्ण बात यह है कि यह अधिकारी एवं अधीनस्थ में आमने-सामने होता है।
2. **अभिप्रेरणा:-** व्यावसायिक संगठन के दृष्टिकोण से अभिप्रेरणा से अभिप्राय संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु सभी स्तर के लिए तैयार करना है। इसमें व्यक्तियों की जरूरतों एवं इच्छाओं को जगाना भ्रूी सम्मिलित होता है ताकि उनके व्यवहार को इच्छित दिशा में निर्देशित किया जा सके।
3. **नेतृत्व:-** नेतृत्व वह क्रिया है जिसके द्वारा किसी व्यक्ति को इस प्रकार प्रभावित किया जाता है कि वह स्वेच्छा से संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने की ओर प्रयासरत हो जाता है। नेतृत्व किसी व्यक्ति की वह योग्यता है जिसके द्वारा वह अपने तथा उन्हें संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु अभिप्रेरित करत पाता है।
सभी स्तर के प्रबन्धकों से यह आशा की जाती है कि वे अपने अधीनस्थों को नेतृत्व प्रदान करें।
4. **सम्प्रेषण:-** संप्रेषण दो अथवा दो से अधिक व्यक्तियों के मध्य तथ्यों, विचारों सम्मतियों एवं भावनाओं का विनिमय है। संप्रेषण विचारों सम्मतियों एवं भावनाओं का विनिमय है। संप्रेषण विचारों को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाने एवं समझाने की कला है।

प्र० श्री खन्ना को हाल ही में अमेरिका से MBA पूरी करने के बाद “Interior Decoration” फर्म में काम मिल गया। वह यह सोचते हैं कि मानव संसाधन कंपनी के बहुत महत्वपूर्ण संसाधन है। इसलिए:-

(क) उनकी प्रगति पर नजर रखकर उन्हें समझाने की ज़रूरत है।

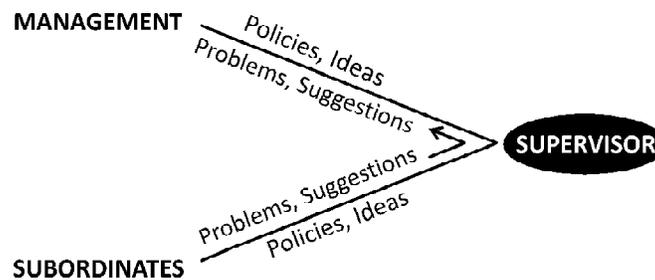
(ग) उन्हें वंछित तरीके से कार्य करवाने के लिए प्रेरित करना आवश्यक है। उपरोक्त में वर्णित प्रबंध के कार्य की पहचान कर उसके तत्वों के नाम लिखिए।

पर्यवेक्षण

पर्यवेक्षण से अभिप्राय अपने अधीनस्थों की कार्य पर जाँच करना और उन्हें कार्य सम्बन्धी निर्देश और प्रशिक्षण देने से है।

पर्यवेक्षण का महत्त्व/पर्यवेक्षक की भूमिका

1. **कर्मचारियों तथा प्रबंध के मध्य कड़ी:-** पर्यवेक्षक प्रबन्धकों एवं श्रमिकों के बीच एक महत्वपूर्ण कड़ी के रूप में कार्य करता है, वह श्रमिकों को प्रबन्ध की नीतियाँ बताता है तथा कर्मचारियों की समस्याओं पर प्रबंध का ध्यान आकर्षित करता है।



2. **निर्देशों को जारी किया जाना:-** नियंत्रण का आशय वास्तविक एवं नियोजित उत्पाद में तालमेल बैठाना/ बिठाना होता है। पर्यवेक्षक कार्य के निष्पादन को लक्ष्य के अनुसार किया जाना तय करता है।
3. **अनुशासन बनाए रखना:-** पर्यवेक्षक का कठोर पर्यवेक्षण एवं मार्गदर्शन कर्मचारियों को अधिक अनुशासित रहकर कार्य करने की प्रेरणा देता है।

4. पर्यवेक्षक के मार्गदर्शन में श्रमिक निर्धारित समय सारणी का पालन करते हैं तथा योजनाओं को सही दिशा में संचालित करते हैं
5. **प्रतिपुष्टि (फीडबैक):-** पर्यवेक्षक कर्मचारियों के साथ सम्पर्क करके उनकी सहायता करता है। सीधा सम्पर्क होने के कारण वे उनसे प्राप्त सुझावों व शिकायतों की जानकारी प्रबन्ध को देते हैं।
6. **अभिप्रेरणा में वृद्धि:-** अच्छी नेतृत्व क्षमता रखने वाला पर्यवेक्षक श्रमिकों के मनोबल को बढ़ा सकता है। पर्यवेक्षक अपनी सर्वोत्तम क्षमता से कर्मचारियों को कार्य करने के लिए प्रेरित करते हैं। पर्यवेक्षक एवं कर्मचारियों के सम्बन्ध होने से कर्मचारियों का प्रेरणा स्तर बढ़ता है। कर्मचारियों का मार्गदर्शन करते समय पर्यवेक्षक उन्हें अपनी सर्वोत्तम क्षमता से कार्य करने के लिए प्रेरित करते हैं।
7. **संसाधनों का कुशलता उपयोग:-** पर्यवेक्षण के अन्तर्गत विभिन्न क्रियाओं पर निगरानी रखी जाती है। ऐसी स्थिति में संसाधनों का बेहतर उपयोग संभव होता है।

प्र० श्री बैनर्जी श्रमिकों पर कार्य करते हुए निगरानी रखते हैं। आवश्यकता पड़ने पर वे श्रमिकों को कार्य पर प्रशिक्षण भी देते हैं। श्री बेनर्जी प्रबन्ध के कौन से स्तर पर कार्यरत हैं ?

प्र० श्री जॉन, ब्रिटैनिया फैक्ट्री में पर्यवेक्षक के रूप में कार्यरत हैं। वह हमेशा श्रमिकों को प्रबन्ध नीतियाँ समझाते हैं और उनकी समस्याओं पर प्रबंधकों का ध्यान आकर्षित करते हैं। वे सभी को अभिप्रेरित करते हैं। वे मित्वययी व्यवहार रखते हैं और अनुशासन बनाकर रखते हैं। श्री जॉन किन मूल्यों को प्रदर्शित कर रहे हैं।

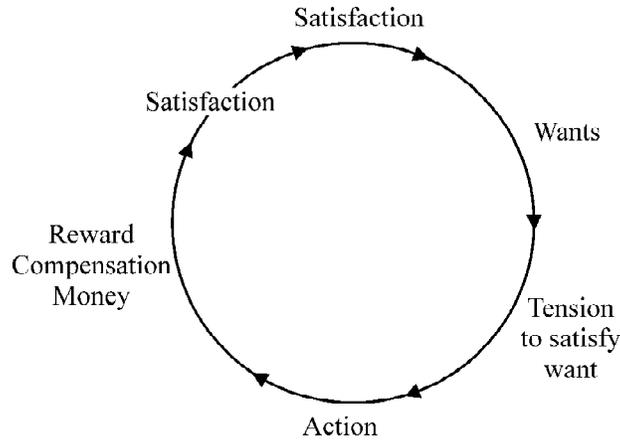
अभिप्रेरणा का अर्थ:-

अभिप्रेरणा का अर्थ उस प्रक्रिया से है जो इच्छित उद्देश्यों को पूरा करने हेतु लोगों को कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करती है। अभिप्रेरणा लोगों की संतुष्टि की आवश्यकता पर निर्भर करती है।

इसके द्वारा व्यक्तियों को उनकी जरूरतों का अनुभव इसलिए कराया जाता है कि उन जरूरतों को पूरा करने के लिए वे कुछ कार्य करेंगे जो कि संस्था के हित में होगा।

विशेषताएँ:-

1. **अभिप्रेरणा एक आंतरिक अनुभव है:-** सर्वप्रथम व्यक्ति के मस्तिष्क में कुछ आवश्यकताएँ जन्म लेती हैं जिनका प्रभाव उसके व्यवहार पर पड़ता है और उनको पूरा करने के लिए व्यक्ति कुछ कार्य करने की सोचता है।
2. **लक्ष्य निर्देशित व्यवहार:-** यह व्यक्तियों को इस तरह से व्यवहार करने की प्रेरणा देता है जिससे वे अपने लक्ष्यों को प्राप्त कर सकें।
3. **सकारात्मक अथवा नकारात्मक:-** सकारात्मक अभिप्रेरणा का आशय व्यक्तियों को बेहतर कार्य करने तथा कार्य को सराहने के लिए प्रोत्साहन देना होता है। नकारात्मक अभिप्रेरणा से व्यक्तियों को धमकी या दण्ड द्वारा कार्य करने पर बल दिया जाता है।
4. **जटिल प्रक्रिया:-** यह एक कठिन प्रक्रिया है क्योंकि व्यक्तियों की आवश्यकताएँ भिन्न-भिन्न होती हैं तथा ये घटती-बढ़ती रहती है।
5. **सतत् प्रक्रिया:-** व्यक्ति की आवश्यकताएँ असीमित होती हैं तथा सदैव बदलती रहती हैं। एक आवश्यकता के संतुष्ट होने पर दूसरी आवश्यकता उत्पन्न हो जाती है। इसलिए प्रबन्धकों को अभिप्रेरणा कार्य सतत् रूप से करना होता है।



अभिप्रेरणा का महत्व:-

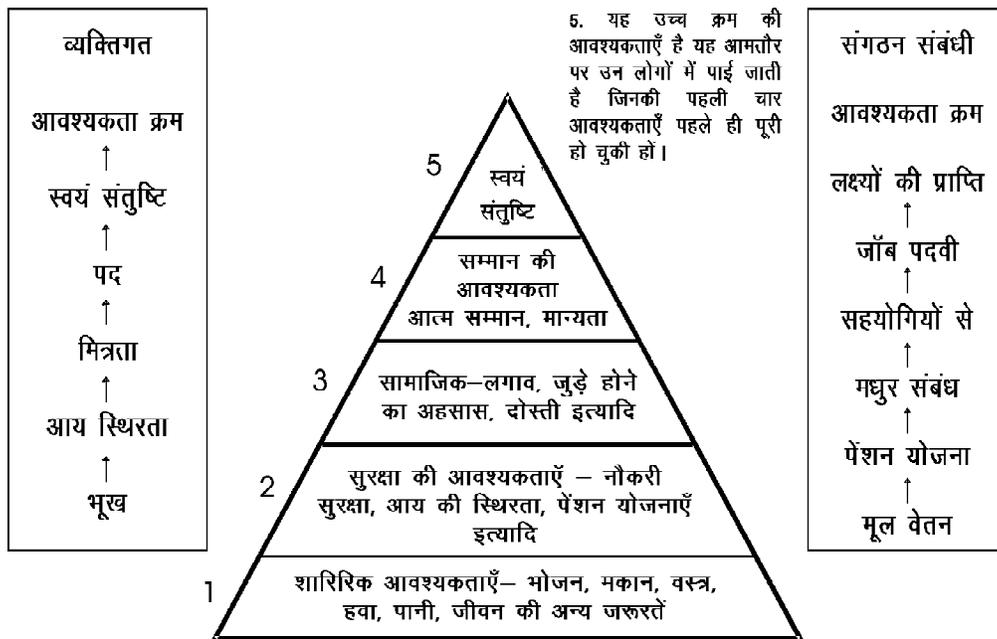
अभिप्रेरणा के महत्व को निम्नलिखित लाभों से समझा जा सकता है।

1. अभिप्रेरणा कर्मचारियों के निष्पादन स्तर में सुधार के साथ-साथ संगठन के सफल निष्पादन में सहायक है।

2. अभिप्रेरणा कर्मचारियों के नकारात्मक दृष्टिकोण को सकारात्मक दृष्टिकोण में बदलने में सहायक होता है।
3. अभिप्रेरणा कर्मचारियों के संस्था को छोड़कर जाने की दर को कम करती है।
4. अभिप्रेरणा संगठन में कर्मचारियों की अनुपस्थिति दर को कम करती है।
5. अभिप्रेरणा प्रबन्धकों को नए परिवर्तनों को लागू करने में सहायता देती है।

मास्लो की विचारधारा - क्रम अभिप्रेरणा का सिद्धान्त

1. लोगों का व्यवहार उनकी आवश्यकताओं से प्रभावित होता है।
2. लोगों की आवश्यकताएँ अनेक हैं और उनका क्रम निर्धारित किया जा सकता है।
3. संतुष्ट आवश्यकता से अभिप्रेरणा बंद हो जाती है।
4. लोग अपनी उच्च स्तरीय आवश्यकता पर तभी जाते हैं जब निम्न स्तरीय आवश्यकता संतुष्ट हो जाती है।



मौद्रिक तथा गैर-मौद्रिक प्रोत्साहन:-

प्रोत्साहन का अर्थ है वे सभी माप जो व्यक्तियों को अभिप्रेरित कर निष्पादन सुधारने में प्रयोग किए जाते हैं।

प्रोत्साहन	
मौद्रिक	गैर मौद्रिक
जिनका मूल्यांकन मुद्रा के रूप में किया जा सके	जिनका मुद्रा से कोई प्रत्यक्ष सम्बंध नहीं है।
1. वेतन तथा भत्ता - वेतन महंगाई भत्ता आदि	1. पद प्रतिष्ठा - उच्च पद देना ताकि सामाजिक व मान-सम्मान आवश्यकता पूरी हो।
2. लाभ में भागीदारी - संस्था के लाभों में कर्मचारियों को हिस्सा	2. संगठनिक वातावरण - अच्छा कार्य वातावरण
3. बोनस - वेतन के अतिरिक्त	3. जीवनवृत्ति विकास के सुअवसर - कौशल में वृद्धि
4. उत्पादकता संबंधित परिप्रमित - कार्य के अनुसार परिश्रमिक	4. पद संवर्धन - कार्य को और अधिक रुचिकर बनाना
5. अनुलाभ - कार भत्ता, घर	5. कर्मचारियों को मान-सम्मान देने संबंधित कार्यक्रम
6. सहभागीदारी या स्टॉक - बाजार से कम कीमत पर अंश	6. पद सुरक्षा - स्थायी नौकरी
7. सेवा निवृत्ति लाभ - पेंशन आदि	7. कर्मचारियों की भागीदारी - निर्णय लेने में भागीदारी
	8. कर्मचारियों का सशक्तिकरण - ज्यादा स्वायतता व अधिकार देना

प्र० राहुल जैकब लि० में इंजीनियर के तौर पर कार्यरत है। उत्पादन प्रबन्धक ने पाया कि, राहुल बहुत मेहनती है। परन्तु वह राहुल के प्रयासों कि कभी

तारीफ नहीं करता। उत्पादन प्रबन्धक ने निर्देशन के किस तत्व का अवहेलना की है ?

प्र० प्रेरक (मोटिव) किस प्रकार उत्पन्न होते हैं ?

प्र० झुमरू पिछले साढ़े तीन साल से क्लर्क के पद पर कार्यरत है। यह अपना कार्य, अथक प्रयास से करता है। उसके अधिकारी ने उसके प्रयास को देखते हुए उसे “कन्फर्मेशन लैटर” दिया। ऐसा करके उसने झुमरू की किन आवश्यकताओं को पूरा किया ?

प्र० अभिप्रेरणा द्वारा, संस्था में नए परिवर्तनों के विरुद्ध अवरोधों को किस प्रकार हटाया जा सकता है ?

नेतृत्व

नेतृत्व काम पर लोगों के व्यवहार को, संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए प्रभावित करने की प्रक्रिया है। सभी स्तरों पर प्रबंधक अपने अधीनस्थों का नेतृत्व करते हैं।

नेतृत्व अपने अनुयायियों के साथ अच्छे सम्बंधों को रखने की क्षमता को दर्शाता है तथा उन्हें संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु योगदान करने के लिए प्रोत्साहित करता है।

7. नेतृत्व की विशेषताएँ

(क) नेतृत्व किसी व्यक्ति की दूसरों को प्रभावित करने की योग्यता को दर्शाता है।

(ख) नेतृत्व, दूसरों के व्यवहार में परिवर्तन लाने का प्रयास करता है।

(ग) नेतृत्व नेता तथा अनुयायियों के मध्य उनके पारस्परिक संबन्धों को दर्शाता है।

(घ) नेतृत्व संस्था के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए किया जाता है।

(ङ) नेतृत्व एक निरन्तर चलने वाली क्रिया है।

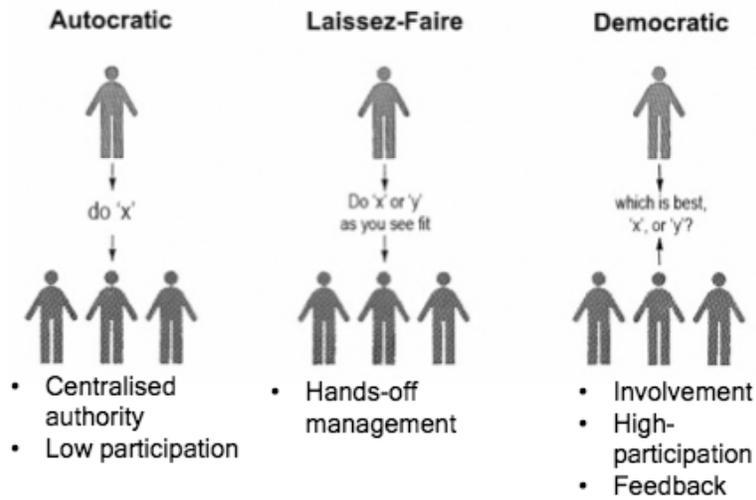
नेतृत्व की शैलियाँ

नेतृत्व शैली से हमारा आशय नेता के सामान्य व्यवहार से है। व्यवहार का वह पैटर्न जो एक नेता के लिए सामान्य रूप से प्रदर्शित करता है, नेतृत्व की शैली कहलाता है।

एक नेतृत्व शैली नेता के दर्शन व्यक्तित्व, अनुभव एवं मूल्य प्रणाली का परिणाम है। यह अनुयायियों के प्रकार एवं संगठन के प्रचलित वातावरण पर भी निर्भर करती है।

सामान्य रूप से नेतृत्व शैली तीन प्रकार की होती है:-

1. निरंकुशवादी नेतृत्व (Autocratic Leadership)
2. जनतांत्रिक या सहभागी नेतृत्व (Democratic Leadership)
3. अहस्क्षेप नेतृत्व (Laissez Faire or Free Rein Leadership)

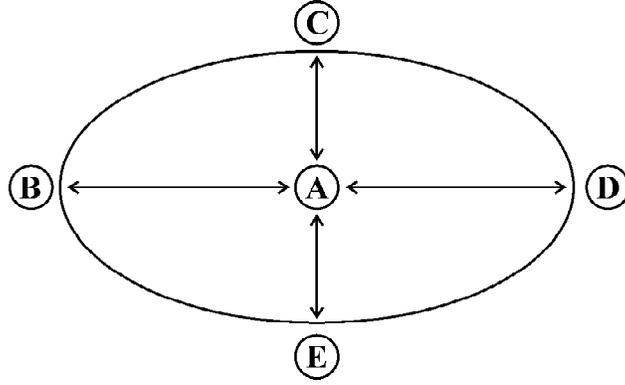


1. निरंकुशवादी या सत्तावादी नेतृत्व:-

एक निरंकुश नेता आदेश देता है और इस बात पर जोर देता है कि उन आदेशों को बिना किसी सुझाव या विरोध के माना जाए। वह बिना विचार-विमर्श किए, समूह के लिए नीतियाँ निर्धारित करता है।

वह समूह को भविष्य की योजनाओं की जानकारी देने के स्थान पर उन्हें केवल उठाए जाने वाले अगले कदम बताता है।

इस शैली के अंतर्गत सभी निर्णय लेने की शक्ति नेता के पास केन्द्रीकृत होती है, जैसा कि चित्र में प्रदर्शित है।



प्र० श्री खन्ना XYZ Ltd. के उत्पादन प्रबन्धक हैं। वे हमेशा अपनी बात ऊपर रखते हैं। और लोगों पर अपना हुकूम चलाते हैं। वे अपनी टीम से कभी विचार विमर्श नहीं करते और उनकी परेशानियों पर भी ध्यान नहीं देते। वे नेतृत्व की कौन सी शैली का इस्तेमाल कर रहे हैं? उनकी नेतृत्व शैली में किन मूल्यों की कमी है?

प्र० चारु के अनुसार नेतृत्व की आवश्यकता केवल कम कुशल कर्मचारियों के लिए होती है। लेकिन चन्दा के अनुसार नेतृत्व की आवश्यकता सभी को होती है। कौन सही है और क्यों?

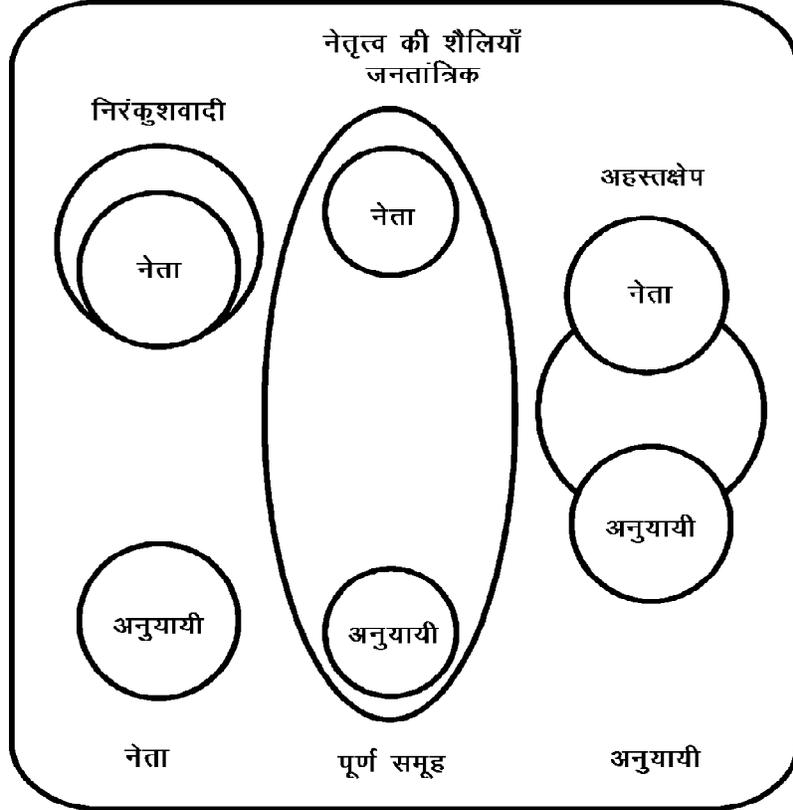
निरंकुशवाद नेतृत्व कब प्रयोग करना चाहिए?

- समूह से विचार-विमर्श के लिए पर्याप्त समय उपलब्ध न होने पर।
- जब नेता समूह का सबसे विद्वान हो।

2. जनतांत्रिक या लोकतांत्रिक नेतृत्व:-

एक जनतांत्रिक नेता समूह से परामर्श के पश्चात ही आदेश देता है और समूह की स्वीकृति के बाद ही नीतियों को लागू करता है। ऐसा नेता बिना सुनिश्चित दीर्घकालीन योजना के अपने अधीनस्थों को कोई आदेश नहीं देता। जैसा कि चित्र में प्रदर्शित है, ऐसा नेता समूह द्वारा लिए गए निर्णयों का समर्थन करता है। यह शैली कर्मचारियों को अपने कार्य के प्रति अभिप्रेरित करती है। इस शैली के प्रयोग से नेता और उसके अनुयायी, दोनों लाभान्वित होते हैं। यह शैली जहाँ एक तरफ अनुयायियों (अधीनस्थों) को टीम का

हिस्सा बनने का अवसर देती है, वहीं दूसरी तरफ नेताओं (वरिष्ठों) को बेहतर निर्णय लेने में मदद करती है।



जनतांत्रिक नेतृत्व शैली का प्रयोग कब करना चाहिए ?

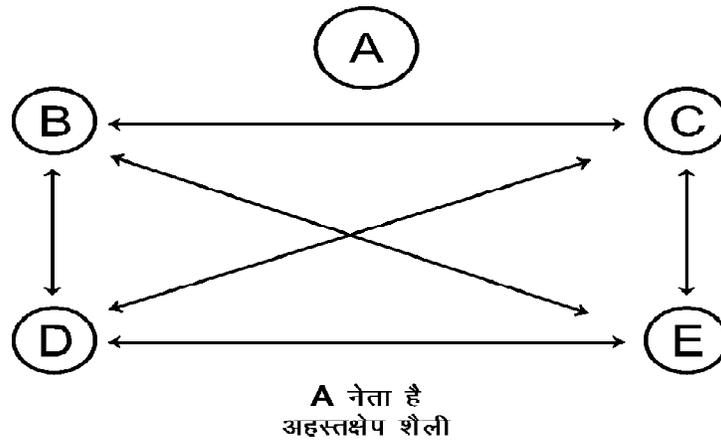
- उन स्थितियों में जहाँ समूह के सदस्य कुशल हों और अपने ज्ञान को बांटने के इच्छुक हों।
- जब योजना के निर्माण एवं क्रियान्वयन हेतु पर्याप्त समय उपलब्ध हो।

जनतांत्रिक नेतृत्व शैली का प्रयोग कब नहीं करना चाहिए ?

- जब समूह के सदस्यों की भूमिकाएँ स्पष्ट न हों।
- जब समय की कमी हो।

3. अहस्तक्षेप शैली

इस नेतृत्व शैली के अंतर्गत नेता अपने अनुयायियों को पूरी स्वतंत्रता प्रदान करता है। ऐसा नेता शक्ति एवं अधिकारों का प्रयोग कम से कम करता है। समूह के सदस्य अपना कार्य अपनी इच्छा एवं क्षमताओं के अनुसार करते हैं नेता का कार्य बाह्य स्रोतों से सम्पर्क स्थापित करके सूचनाओं को अधीनस्थों तक पहुंचाना एवं कार्य पूर्ण करने के लिए आवश्यक संसाधन उपलब्ध कराना होता है।



अहस्तक्षेप नेतृत्व शैली का प्रयोग कब करना चाहिए ?

- अनुयायी अत्यधिक कुशल, अनुभवी एवं उच्च शिक्षा प्राप्त हों।
- अनुयायियों को अपने कार्य में एवं कार्य का स्वयं सफलतापूर्वक करने में गर्व का अनुभव होता है।
- अनुयायी विश्वसनीय हो।
- स्टॉक विशेषज्ञों या सलाहकारों के रूप में बाहर के विशेषज्ञों की सहायता ली जा रही हो।

अहस्तक्षेप नेतृत्व शैली का प्रयोग कब नहीं करना चाहिए ?

- जब नेता की अनुपस्थिति में अनुयायी असुरक्षित महसूस करते हैं।
- जब नेता अपने अनुयायियों को नियमित प्रतिपुष्टि प्रदान करने में असक्षम हों।

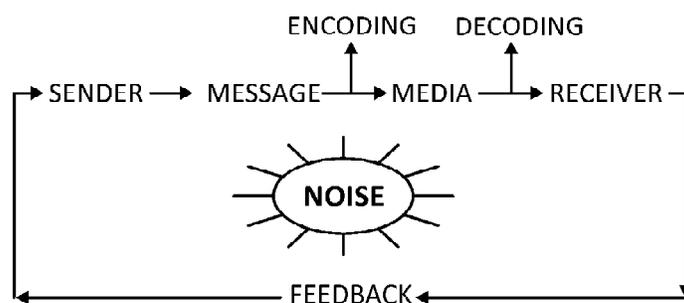
- प्र० मानिक लि० में चयन प्रक्रिया, सफ, वैज्ञानिक और प्रमापीकृत है। योग्य, परिश्रमी व कार्य समस्त कर्मचारियों को चयन किया जाता है। कर्मचारी भी कुशल व जिम्मेदार है और हर कार्य में पहल क्षमता प्रदर्शित करते हैं। मानिक लि० के लिए किस प्रकार की नेतृत्व शैली उपयुक्त रहेगी?
- प्र० सुदीप एक फैक्ट्री में पर्यवेक्षक है। वह अपने सहकर्मियों व अधीनस्थ कर्मचारियों से मैत्रीपूर्ण व्यवहार नहीं करता। क्या सुदीप की दो विशेषताएँ, उसे अच्छा नेता बनाने में मददगार होंगी? कैसे?
- प्र० प्रमोद 'अन्नपूर्णा आटा' फैक्ट्री में एक पर्यवेक्षक था। फैक्ट्री में प्रतिदिन 200 क्विंटल आटे का उत्पादन हो रहा था। उसका कार्य यह आश्वस्त करना था कि उत्पादन कार्य निर्विघ्न रूप से चलता रहे और उसमें किसी प्रकार की कोई बाधा न आए। वह एक अच्छा नेता था जो अपने अधीनस्थों से विचार-विमर्श करने के बाद आदेश देता था और समूह की स्वीकृति से नीतियों को कार्यान्वित करता था। प्रमोद द्वारा अपनाई गई नेतृत्व शैली की पहचान कीजिए तथा इसका वर्णन कीजिए।
- प्र० आलोक, राम, रहीम और खान का नया पर्यवेक्षक है। वह कार्य-सारणी (विवरण) बनाते समय अपने अधीनस्थों से विचार-विमर्श करता है और यदि उनके द्वारा दिए गए सुझाव उत्पादक है तो उन्हें अपनाता है। आलोक कौन-सी नेतृत्व-शैली को अपना रहा है? ऐसी नेतृत्व-शैली अपनाने से संस्था को क्या फायदा होगा?
- प्र० एकता एक कठोर अनुशासक है। देर से आने वाले श्रमिकों की 'जाँच रिपोर्ट' में वह नेगेटिव टिप्पणी देकर उन्हें दण्डित करती है। जिसके कारण उनकी कुल मजदूरी काफी हद तक गिर जाती है। एकता किस प्रकार के प्रेरक का इस्तेमाल कर रही है? क्या आपको ऐसा लगता है कि ऐसा करके, देर से आने वाले की आदतों को सुधारा जा सकता है?

4. संप्रेषण:-

संप्रेषण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत संदेश को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाया जाता है ताकि वे पारस्परिक समझ बना सकें। प्रबन्धक की निर्देशन क्षमता मुख्य रूप से प्रबन्धक

की संचार दक्षता पर निर्भर करती है। इसलिए संगठन सदैव प्रबन्धकों एवं कर्मचारियों की संचार दक्षता के विकास पर जोर देते हैं।

- 1) प्रेषक - जो अपने विचारों को प्राप्तकर्ता के पास भेजता है।
- 2) संदेश - विचार, सुझाव, सूचना आदि।
- 3) एन्कोडिंग - यह सूचना को विचार चिन्हों जैसे शब्दों, चित्रों आदि में बदलने की प्रक्रिया है।
- 4) माध्यम-कूटबद्ध संदेश को प्राप्तकर्ता के पास भेजा जाता है।
- 5) डिकोडिंग- संदेश प्राप्त करने के बाद प्राप्तकर्ता उसी तरह से जिस तरह प्रेषक आशा करता है, संदेश को समझने का प्रयास करता है। एन्कोडिंग चिन्हों को प्रेषकों को भेजना की प्रक्रिया है।
- 6) प्राप्तकर्ता - वह व्यक्ति जो प्रेषक के संप्रेषण को प्राप्त करता है।
- 7) प्रतिपुष्टि - प्राप्तकर्ता की सभी गतिविधियां सम्मिलित हैं जो यह संकेत करती है कि उसने प्रेषक द्वारा भेजा गया संदेश प्राप्त कर लिया है।
- 8) शोरगुल / ध्वनि- शोरगुल एक ऐसा तत्व है जो सूचना में बाधा डालता है।



संप्रेषण का महत्त्व:-

1. समन्वय के आधार के रूप में काम करना:- सफलता प्राप्ति के लिए विभिन्न क्रियाओं में समन्वय आवश्यक है। इसके लिए सभी व्यक्तियों को इस बात की पूरी जानकारी होनी चाहिए कि उनकी क्रियाओं में क्या सम्बन्ध हैं ऐसा केवल प्रभावपूर्ण संदेशवाहन द्वारा ही संभव है।

2. **निर्णय लेने के आधार के रूप में काम करना:-** निर्णय से संबंधित सूचनाओं को संदेशवाहन द्वारा ही प्राप्त किया जा सकता है।
3. **प्रबंधकीय कुशलता को बढ़ाती है:-** निर्णय से संबंधित सूचनाओं को संदेशवाहन द्वारा ही प्राप्त किया जा सकता है।
4. **सहयोग तथा औद्योगिक शान्ति को बढ़ावा:-** संदेशवाहन के माध्यम से श्रमिक एवं प्रबन्धक दोनों को अपनी-अपनी बात कहने का अवसर मिलता है जिससे औद्योगिक शान्ति एवं सहयोग को बढ़ावा मिलता है।
5. **प्रभावशाली नेतृत्व की स्थापना:-** प्रबन्धक अपनी संदेशवाहन कला में सुधार करके एक कुशल नेता बन सकता है। लोगों को प्रभावित करते समय नेता को अच्छे संचार कौशल का उपयोग करना चाहिए।
6. **संस्था को निर्बाध चलने में सहायता करती है:-** सभी संगठनिक अंत-क्रियाएँ सम्प्रेषण पर निर्भर करती हैं। अतः प्रभावी सम्प्रेषण व्यवस्था संस्था को निर्विहता चलने में सहायक सिद्ध होती है।

प्र० आप मानव स्रोत प्रबन्धक के तौर पर कार्यरत हैं। सामान्य प्रबन्धक ने आपके लिए एक संदेश भेजा है, जिसे आपने ठीक प्रकार से समझ लिया है। क्यों संदेश वाहन प्रक्रिया पूरी हो गई है? कारण दीजिए।

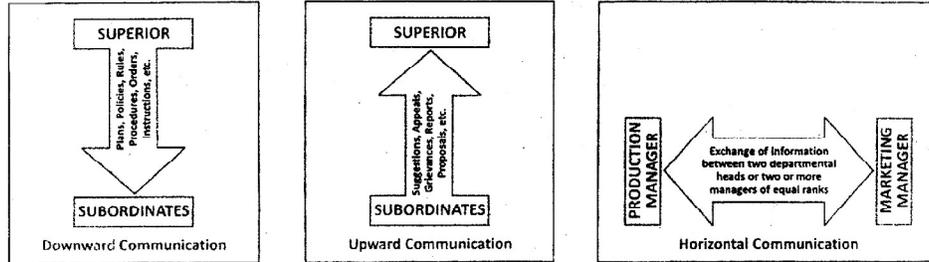
प्र० संदेशवाहन की प्रक्रिया में शोरगुल का कोई एक उदाहरण दीजिए।

औपचारिक संप्रेषण:- जब कार्यालय से सम्बन्धित विचारों या संदेश या सूचना का आदान-प्रदान पूर्व निर्धारित रास्त से होता है तो इसे औपचारिक संप्रेषण कहते हैं।

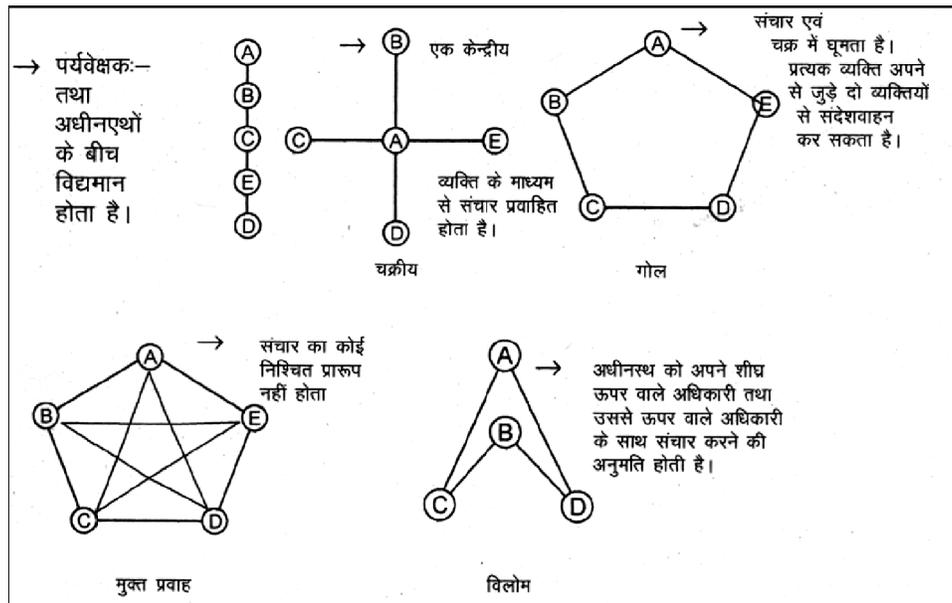
औपचारिक संप्रेषण का वर्गीकरण:-

1. **लम्बवत् संदेशवाहन:-** औपचारिक श्रृंखला के माध्यम से लम्बवत् रूप में ऊपर की ओर व नीचे की ओर चलता है।
 - (1) नीचे की ओर अथवा अधोमुखी संदेशवाहन- योजना, नीति, नियम
 - (2) ऊपर की ओर अथवा ऊर्ध्वमुखी संदेशवाहन- सुझाव, शिकायत

2. **समतल संदेशवाहन:-** औपचारिक शृंखला के माध्यम से समतल रूप में ही स्तर के दो व्यक्तियों के मध्य चलता है।



औपचारिक संप्रेषण का जालतंत्र:- जालतंत्र संप्रेषण से तात्पर्य है वह माध्यम जिसके द्वारा संप्रेषण संपूर्ण संगठन में प्रवाहित होता है। औपचारिक संप्रेषण जाल के विभिन्न प्रकार इस प्रकार है:-



औपचारिक सम्प्रेषण के लाभ:-

- (क) सूचनाओं का निश्चित रास्ते से प्रवाह
- (ख) सूचनाओं के स्रोत की जानकारी में सुगमता।

(ग) उत्तरदायित्व निर्धारण में आसानी

(घ) नियन्त्रण में सुगमता

औपचारिक सम्प्रेषण की सीमाएँ:-

(क) धीमी प्रक्रिया

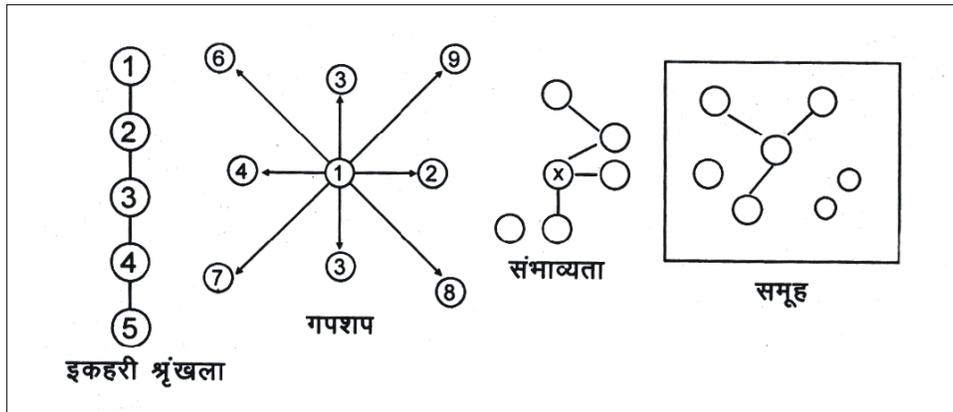
(ख) व्यक्तिगत रुचि का आभाव

(ग) कार्य की अधिकता

अनौपचारिक सम्प्रेषण:- संचार की औपचारिक रेखाओं को अपनाएं बिना किया जाने वाला सम्प्रेषण अनौपचारिक सम्प्रेषण होता है।

अनौपचारिक सम्प्रेषण के अधीन सूचनाओं के प्रवाह की कोई निश्चित दिशा या मार्ग नहीं होता।

1. अंगूरीलता अथवा अनौपचारिक सम्प्रेषण के जाल इकहरी श्रृंखला-जालतंत्र में प्रत्येक व्यक्ति दूसरे से श्रृंखला में संचार करता है।
2. गपशप/अफवाहें:- जालतंत्र में प्रत्येक व्यक्ति दूसरों से बिना किसी चुनाव के आधार पर बात करता है। एक व्यक्ति अपने सामाजिक समूह में सूचना को अन्य कई व्यक्तियों को बताता है।
3. संभाव्यता- एक व्यक्ति किसी दूसरे व्यक्ति से निरुद्देश्य बातचीत करता है।
4. समूह/भीड़-भाड़- व्यक्ति केवल उन लोगों से संचार करता है जिन पर वह विश्वास करता है।



अनौपचारिक सम्प्रेषण के लाभ:-

- (क) तीव्र सन्देशवाहन
- (ख) सम्बन्धों में घनिष्ठता
- (ग) सामाजिक सन्तुष्टि
- (घ) औपचारिक सम्प्रेषण को प्रभावी बनाने में सहायक

अनौपचारिक सम्प्रेषण की सीमाएं:-

- (क) सन्देशों की गलत प्रस्तुति
- (ख) अफवाहों को बढ़ावा
- (ग) असंगठित एवं अनियमित
- (घ) महत्वपूर्ण सूचनाओं की गोपनीयता में कमी

औपचारिक तथा अनौपचारिक सम्प्रेषण में अंतर:-

क्र.सं.	आधार	औपचारिक	अनौपचारिक
1.	आशय	यह अधिकार-दायित्व संबंध पर आधारित है।	यह व्यक्तियों के आपसी संबंध पारस्परिक संबंधों पर आधारित है।
2.	वाहिका	इसमें सम्प्रेषण मार्ग पूर्वनिर्धारित होते हैं।	इसमें सम्प्रेषण के मार्ग निर्धारित नहीं होते, ये मानव संबंधों व भावनाओं से पनपते हैं।
3.	गति	इसमें निर्णय देरी से लिये जाते हैं।	इसमें तुरन्त व शीघ्र निर्णय होते हैं।
4.	प्रकृति	इसकी प्रकृति कठोर होती है तथा इसमें सुधार नहीं किया जा सकता है।	व्यक्ति से अन्य व्यक्ति तक बदल जाता है।
5.	अभिव्यक्ति	इसमें संदेश लिखित रूप में व्यक्त किया जाता है।	इसमें संदेश मौखिक रूप में व्यक्त किया जाता है।

प्रभावशाली संप्रेषण में बाधाएँ:-

1. **भाषा संबंधी बाधाएँ:-**शब्दों व भावों में संदेश कूट लेखन व कूटवाचन समस्याओं तथा कठिनाईयों से जुड़ा है।

भाषा संबंधी मुख्य बाधाएँ निम्नलिखित है:-

1. संदेशों की गलत व्याख्या-वांछित आशय प्रकट नहीं हो पाता।
2. भिन्न अर्थों वाले चिन्ह अथवा शब्दों के प्रयोग से संदेश अर्थहीन हो जाता है।
3. त्रुटिपूर्ण अनुवाद अथवा रूपांतर से गलत संदेश पहुँचता है।
4. अर्थहीन तकनीकी भाषा का प्रयोग अधीनस्थों को दुविधा में डाल देता है।
5. अस्पष्ट मान्यताओं को पीछे अलग-अलग मतलब निहित होते हैं जिससे अधीनस्थ दुविधा में आ जाते हैं।

मनोवैज्ञानिक बाधाएँ:- मानसिक रूप से अशांत कोई भी पक्ष संदेशवाहन को सार्थक बनाने में रूकावट बन सकता है। मानसिक बाधाएं इस प्रकार हैं।

1. समय से पूर्व मूल्यांकन गलत भी हो सकता है।
2. ध्यान की कमी के कारण संदेश निष्प्रभावी हो जाता है।
3. प्रसारण द्वारा हानि तथा कमजोर ठहराव:- जब संदेश कई लोगों के मध्य से होकर पहुँचता है तो प्राप्तकर्ता तक पहुँचते-पहुँचते संदेश का स्वरूप बिगड़ जाता है जिससे कम सटीक सूचना आगे बढ़ती हैं।
4. अविश्वास- इस प्रकार एक-दूसरे के संदेश को उसके मूल भाव में नहीं समझ सकते।

संगठनात्मक बाधाएँ:-

संगठनात्मक ढांचा कर्मचारियों के संदेशवाहन करने की योग्यता पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालता है। संगठनात्मक बाधाएं इस प्रकार हैं:-

1. यदि संगठनात्मक नीतियां संचार के मुख्य प्रभाव का समर्थन नहीं करती हैं तो बाधा उत्पन्न हो सकती है।

2. नियम एवं अधिनियम- कठोर नियम एवं अधिनियम से लालफीताशाही, कार्य में विलम्ब हो सकता है।
3. पदवी/ पद-अपने पद के प्रति अधिक ध्यान देने वाले प्रबन्धक, अपने अधीनस्थों को स्वतंत्र रूप से अपनी भावनाएँ नहीं करने देते।
4. संगठनात्मक ढाँचे की जटिलता-इससे विलम्ब एवं विदूषण होता है।

व्यक्तिगत बाधाएँ:-

अधिकारियों व अधीनस्थों के बीच की व्यक्तिगत बाधाएँ इस प्रकार हैं:-

1. सत्ता के समाने चुनौती के भय के कारण उच्च अधिकारी द्वारा निम्न अधिकारियों से सम्प्रेषण न करना।
2. अधिकारियों की अधीनस्थों के प्रति विश्वास की कमी।
3. सम्प्रेषण में अनिच्छा- यदि सूचना नकारात्मक है तो उसका प्रभाव उन पर ही पड़ेगा।
4. उपयुक्त प्रोत्साहन के अभाव के कारण अधीनस्थ संचार हेतु कदम नहीं उठाते।

प्रभावी संप्रेषण के लिए सुधार:-

1. संदेशवाहन से पहले विचारों अथवा लक्ष्यों को स्पष्ट करना।
2. प्राप्तकर्ता की आवश्यकताओं के अनुसार संप्रेषण।
3. संप्रेषण से पहले दूसरों से सलाह लेना।
4. संदेश की भाषा शब्द व विषय वस्तु के प्रति जागरूक रहना।
5. प्राप्तकर्ता के लिए सहायक एवं मूल्यवान संदेश प्रेषित करना।
6. उपयुक्त प्रतिपुष्टि सुनिश्चित करना- इससे संचार की सफलता को सुनिश्चित किया जा सकता है।
7. संदेश की समानता- जब कभी पुराने संदेश के स्थान पर नया संदेश भेजना हो तो इसमें परिवर्तन का वर्णन होना चाहिए।

अभ्यास के लिए प्रश्न

- प्र०1 निम्नलिखित में प्रभावी संवेदशवाहन में बाधाएँ हैं। इन्हें पहचानिए व सम्प्रेषण की प्रभावपूर्णता को बढ़ाने के लिए उठाए जाने वाले कदमों को उल्लेख कीजिए:-
- (क) राष्ट्रीय विक्रय प्रबन्धक ने दक्षिणी क्षेत्र में दौरे के दौरान विक्रय प्रबन्धकों से हिन्दीमें बात की।
- (ख) एक सभा के दौरान, प्रबंधक प्रतिद्वन्दियों की मूल्य निर्धारण की समस्या पर बात कर रहे थे। दो कार्यकर्ता आपस में आपने वाले सप्ताहान्त की योजना बना रहे थे। प्रबन्धक अन्यमनस्क हो गए तथा कम्पनी की मूल्य निर्धारण नीति में बदलाव की सूचना देना भूल गए।
- (ग) मोहित अपने उच्चधिकारी से दूर रहना पसन्द करता है। उसे सदा यह भय रहता है कि उच्चधिकारी उसके सुझावों को नामंजूर न क दे।
- (घ) नए स्नातकोत्तरों से बात करते वक्त विक्रय प्रबन्धक उन्हें कम्पनी के समक्ष भय व सुअवसरों को समझा रहा था। उसने कई तकनीकी शब्दों का प्रयोग किया जो उन्होंने अपनी एम.बी.ए. की कक्षा में सीखे थे।
- (ङ) सोनू गारमेंट्स बहुत सख्ती से सोपान श्रृंखला का अनुरण करती है। चाहे कुछ भी इमरजेंसी हो कर्मचारी सुनिश्चत संप्रेषण के पथ से विचलित नहीं होंगे।
- प्र० सुब्रमण्यम, टाइमर लि० पंजाब में एक नए मानव संसाधन प्रबन्धक के रूप में नियुक्त किए गए है। वह एक तमिल है। उन्हें तमिल व अंग्रेजी अच्छी आती है। उनके अधिकतर अधीनस्थ पंजाबी है और अंग्रेजी में ज्यादा प्रवाही नहीं है। उन्हें अपनी बात समझाने में और अनुदेश देने में काफी कठिनाई होती है।
- (अ) उपरोक्त वर्णित संप्रेषण बाधा को पहचानिए।
- (ब) इस संप्रेषण बाधा को किस श्रेणी में वर्गीकृत किया जा सकता है, उल्लेख कीजिए।
- (स) इस श्रेणी की एक और संप्रेषण बाधा को समझाइए।
- प्र० नीरज, 'ओमिडा लिमिटेड' में एक विक्रय प्रतिनिधि है। उसने पिछले एक वर्ष में सात नौकरियाँ बदली हैं। वह एक बहुत मेहनती व्यक्ति है लेकिन अपनी अपर्याप्त शब्दावली और आवश्यक शब्दों का सही प्रयोग न करने के कारण वह ग्राहकों के साथ सौदों को अंतिम रूप देने में असमर्थ रहता है। कभी-कभी वह गलत शब्दावली का प्रयोग भी करता

है जिसके कारण वह वो अर्थ संप्रेषित नहीं कर पाता जो वह चाहता है। इन सबसे उसके व ग्राहकों के बीच गलतफहमी उत्पन्न हो गई है।

(अ) उपरोक्त वर्णित संप्रेषण बाधा को पहचानिए।

(ब) इस संप्रेषण बाधा को किस श्रेणी में वर्गीकृत किया जा सकता है, उल्लेख कीजिए।

(स) इस श्रेणी की एक और संप्रेषण बाधा को समझाइए।

प्र० “Do Plus Ltd.” एक फार्मस्यूटिकल्स बनाने वाली कंपनी ने अपने लिए सेमिनार का आयोजन किया। वहां संसाधन व्यक्ति ने निम्नलिखित बातों पर जोर दिया:-

संस्थागत उद्देश्यों की पूर्ति के लिए एक पर्यवेक्षक में पारस्परिक उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु स्वैच्छिक प्रयत्न करने के लिए प्रभावित करने की योग्यता होनी चाहिए व उसमें तथ्यों, विचारों, भावनाओं आदि को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक हस्तांतरित करने की कला होनी चाहिए। उसे अपने अधिनस्थों के दिन-प्रतिदिन के काम की प्रगति की देखभाल करने एवं उनके मार्गदर्शन करने की आवश्यकता है। उसे यह पहचान करनी होगी की वांछित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु लोगों में कैसे उत्तेजना पैदा की जा सकती है ताकि वह कर्मचारियों को इच्छित ढंग से कार्य करने के लिए प्रेरित कर सकें।

(क) उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित प्रबंध के कार्य को पहचनिए। (1)

(ख) पंक्तियां उद्धृत (Quote) करते हुए इस प्रबंध के कार्य के तत्वों की पहचान कीजिए। (4)

संकेत बिंदु:-

(नियुक्तिकरण निर्देशन)

(नेतृत्व, संदेशवाहन, पर्यवेक्षण, अभिप्रेरण)

प्र० ‘Rose Ltd.’ कपड़ा, सौंदर्य प्रसाधन सामग्री एवं रसोई उत्पादों का निर्माण करती है। कंपनी ने शहर में स्थित प्रबंधन संस्थान से सीधे सभी महिला फ्रेशर्स की भर्ती की है। प्रत्येक उत्पाद विभिन्न महिला प्रबंधकों के नेतृत्व में है।

सुश्री पूजा कपड़ों की प्रबंधक है। वह विकेंद्रीयकरण को आधार मानते हुए विभिन्न क्रियाओं से संबंधित निर्णय, कर्मचारियों से विचार-विमर्श द्वारा लेती है।

सुश्री मोना, सौंदर्य प्रसाधन सामग्री की प्रमुख है। वह प्रबंधकीय कार्यों में कम रूचि लेते हुए अधिनस्थों को उनके स्वयं के भरोसे छोड़ देती है।

सुश्री अनु, रसोई उत्पादों की प्रमुख है। उसने प्रबंध के सारे अधिकार अपने हाथों में रखे हैं तथा कर्मचारी बिना किसी परिवर्तन के उसके आदेश का पालन करते हुए कार्य निष्पादित करते हैं।

1. उपरोक्त अनुच्छेद में वर्णित संगठन के प्रारूप को पहचानिए। (1)
2. कंपनी ने भर्ती के किस स्रोत को उपयोग किया है? (1)
3. अनुच्छेद में वर्णित नेतृत्व शैलियों को पहचानिए। (3)
4. कंपनी द्वारा प्रदान किए जा रहे किसी एक मूल्य को पहचानिए। (1)

संकेत बिंदू:- (1) डिविजनल ढांचा (2) कैम्पस भर्ती (3) जनतन्त्रीय, स्वतन्त्र, निश्कंश नेतृत्व शैली)

प्र० 'I Kon Institute' के MBA के छात्रों का मनोविज्ञान का व्याख्यान चल रहा था। व्याख्याता ने चर्चा की “कुछ कर्मचारी में आत्मसम्मान, स्वाथत्ता, पद की आवश्यकताएं होती हैं।”

कुछ में वह इच्छा होती है जो वह बनना चाहते हैं वह बने। कुछ में स्वीकृति और अपनेपन की भावना की ख्वाहिश होती है।

कुछ भविष्य में अप्रत्याशित समस्याओं के खिलाफ रक्षा चाहते हैं।

1. मनोविज्ञान व्याख्यान के विषय की पहचान कीजिए। (1)
2. कर्मचारियों की उपरोक्त वर्णित आवश्यकताओं की पहचान करते हुए यह लिखिए कि एक प्रबंधक इन आवश्यकताओं को कैसे पूरा कर सकता है? (4)

प्र० “E.Com Ltd.” ने हाल ही में सौंदर्य प्रसाधन के कारोबार में कदम रखा। उन्होंने प्रबंधकीय पदों को भरने के लिए पेशेवर नियोक्ताओं की मदद ली एवं फीस दी।

कंपनी ने आवश्यक कर्मियों को नियुक्त कर, कार्य शुरू कर दिया।

सभी कार्यकर्ताओं ने औपचारिक संदेशवाहन का इस्तेमाल किया:-

- श्री अरूण विपणन प्रबंधक, ने अपने कार्यों का समन्वय, उत्पादन प्रबंधक के साथ किया।
- श्री अमित (वित्त प्रबंधक) ने ‘रोकड़ बजट’ तैयार किया एवं अपने दो एकाउंटेंटों को संप्रेषित किया।

- श्री राकेश (स्टोर प्रबंधक) ने क्रय प्रबंधक (श्री अंकुश) को सुझाव दिया की रसायनों एवं सौर्य प्रसाधन रखने के लिए विशेष तापमान नियंत्रित गोम की आवश्यकता है।
- विपणन प्रबंधक श्री अरूण ने श्री वे (उत्पादन पर्यवेक्षक) को हाल ही में शुरू की गई ब्लीच क्रीम के बारे में शिकायतें बताईं।

1. कंपनी ने भर्ती के किस स्रोत का उपयोग किया है? (1)
2. उपरोक्त अनुच्छेद में वर्णित संशवाहन के प्रकाशों को पहचानिए। (4)

प्र० राजू एक अच्छा वक्ता है। परन्तु उसमें अच्छा सुनने की दक्षता नहीं है। इस कारण, वह पर्यवेक्षण द्वारा दिए गए अनुदेशों को ध्यान से और पूरा नहीं सुनता। अन्ततः उसका कार्य दिए गए अनुदेशों के अनुसार पूरा नहीं हो पाता।

(क) उपरोक्त वर्णित संप्रेषण बाधा को पहचानिए।

(ख) इस संप्रेषण बाधा को किस श्रेणी में वर्गीकृत किया जा सकता है।

(ग) इस प्रकार की बाधाओं को कैसे कम किया जा सकता है? (3)

प्र० “अच्छे मानवीय संबंध बनाए रखना” किस प्रकार के संदेशवाहन का लाभ है?

प्र० जटिल संगठनात्मक ढाँचा किस प्रकार प्रभावी संप्रेषण को प्रभावित करता है?

अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र० अंजु और मंजु, उत्पादन व वित्त विभाग में क्रमशः पर्यवेक्षक और लिपिक के रूप में कार्यरत हैं। वे दोनों मित्र हैं और लन्च मिलकर करती हैं। एक दिन खाना खाते समय अंजु ने मंजु को बताया कि अगले महीने लगभग बीस कर्मचारियों को विदेशी शाखा में स्थानान्तरित किया जाएगा।

(1) अंजु व मंजु के बीच में किस प्रकार का संप्रेषण हुआ?

(2) ऐसे संप्रेषण की कोई दो सीमाएँ लिखिए।

प्र० निम्नलिखित परिस्थितियों में निर्देशन का कौन सा तत्व उपयुक्त है? और क्यों?

(1) कर्मचारी सदैव कार्य के प्रति कोई इच्छा नहीं दिखाते। बढ़ती हुई माँग को देखते हुए फर्म को कठिनाई हो रही है। पर्यवेक्षक के लिए भी ऐसी स्थिति में सामंजस्य बिठाना मुश्किल हो रहा है।

- (2) फैक्ट्री में कर्मचारी, मशीनों से सम्बन्धित मार्गदर्शन के लिए निरन्तर उत्पादन प्रबन्धक के पास जा रहे हैं, जिसके कारण उत्पादन प्रबन्धक का कार्यभार बहुत बढ़ गया है। उत्पादन प्रबन्धक किस प्रकार अपना कार्यभार घटा सकता है ?
- (3) संस्था में कर्मचारी अपनी भावनाओं और सुझावों को व्यक्त करने में सकुचाते हैं। वे इन्हें व्यक्त करने में कोई पहल नहीं दिखाते।

प्र० नोटिस बोर्ड

नोटिस
सभी पर्यवेक्षकों को - 15 मई, 2014
को बैठक है।

यह नोटिस बोर्ड ABC Ltd. के स्वागत कक्ष में लगा था। नोटिस में समय की जानकारी न देने के कारण पर्यवेक्षकों में असमन्जस्य है। यहाँ संप्रेक्षण की किस बाधा का उल्लेख है। बताइए एवं उसे विस्तार से समझाइए। संप्रेक्षण की किन्हीं तीन अन्य बाधाओं के बारे में समझाइए।

- प्र० आप एक सॉफ्ट स्किल ट्रेनर हैं अर्थात् वह व्यक्ति जो कर्मचारियों को उनकी सुनने व लिखने के कौशल को सुधारने के लिए प्रशिक्षण देता है। आप सभी शिक्षार्थियों के सम्प्रेक्षण को प्रभावी बनाने के लिए क्या सुझाव देंगे ? (कोई तीन)
- प्र० (क) श्री A, B और C तीनों शैलियों पर चर्चा कर रहे हैं। श्री A कहते हैं कि निरंकुशवादी नेतृत्व शैली सर्वोत्तम है। जबकि श्री B का मानना है कि जनतांत्रिक नेतृत्व शैली कर्मचारियों के निष्पादन में अच्छा परिणाम देती है। श्री C अहस्तक्षेप की शैली के प्रयोग पर बल देते हैं। आपके विचार से कौन-सी नेतृत्व शैली सर्वोत्तम है और क्यों ?
- (ख) आपके अनुसार क्या नेतृत्व की एक शैली हमेशा प्रयोग करनी उचित है ? क्यों ?
- प्र० कार्य सम्पन्नता व कार्य (नौकरी) सुरक्षा का गैर मौद्रिक अभिप्रेरक के रूप में वर्णन करें।
- प्र० निर्देशन अनुदेश, मार्ग दर्शन, प्रेरणा और नेतृत्व की एक प्रक्रिया है, जिसके द्वारा लोगों के माध्यम से संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त किया जाता है, वार्या एक/एक क०

अपने अच्छे निर्देशन के लिए जानी जाती है। निर्देशन संस्था में किन मूल्यों को भर देता है ?

- प्र० संप्रेरणा या तो धनात्मक होती है या ऋणात्मक। कैसे ?
- प्र० मनोज, गलैक्सी लि० में पर्यवेक्षक के पद पर कार्यरत है। वह कर्मचारियों के सुझावों और शिकायतों (परिवेदनाओं) को सुनता है। अच्छे और उत्पादी सुझावों को वह पुरस्कृत करता है व परिवेदनाओं को समय पर सुलझाता है। वह कर्मचारियों और प्रबन्धकों के बीच टकराव को दूर करने के लिए वह मुक्त संप्रेषण पर जोर देता है। कार्य व कर्तव्यों की समय-सारणी बनाते समय वह कर्मचारियों से विचार-विमर्श भी करता है।
- (1) एक अच्छे पर्यवेक्षक के रूप में मनोज ने निर्देशन के कौन-कौन से तत्वों का प्रयोग किया ?
- (2) ऊपर दिये गये पैरा में से उन पक्तियों का उदाहरण दिजिए जिसमें मनोज के पर्यवेक्षक के कार्यों को दर्शाया गया है।
- प्र० करीना एक बहुराष्ट्रीय कम्पनी में कार्यरत है। उसे उसके कार्य प्रदर्शन पर प्रोत्साहन के लिए कम्पनी के शेयर बाजार में कम दर पर खरीदने का विकल्प दिया गया है। यहाँ प्रोत्साहन के किस रूप का उल्लेख किया गया है ? दिए गए प्रोत्साहन को समझाइए व किन्हीं अन्य तीन प्रोत्साहनों के बारे में बताइए।
- प्र० कैटरिना को महीने के सर्वश्रेष्ठ कर्मचारी का पुरस्कार मिला। उसका नाम कम्पनी के नोटिस बोर्ड पर लिखा गया। यह प्रोत्साहन का कौन सा रूप है ? इसी प्रकार के किन्हीं तीन प्रोत्साहनों को भी समझाइए।
- प्र० जैनब (प्रबन्धक-उत्पादन) व शिवेन (प्रबन्धक-बिक्री) एक इलेक्ट्रॉनिक कम्पनी में कार्यरत हैं। परन्तु वह आपसी मद-भेदों के कारण आपस में बातचीत नहीं करते। इस वजह से वे कम्पनी संबंधी पूर्ण जानकारियाँ भी एक दूसरे को नहीं बताते। इन दोनों के बीच कौन से निर्देशन तत्व की कमी है ? आपके अनुसार इस तत्व का किसी भी कम्पनी के प्रभावपूर्ण संचालन में क्या महत्व है ?

अध्याय – 8

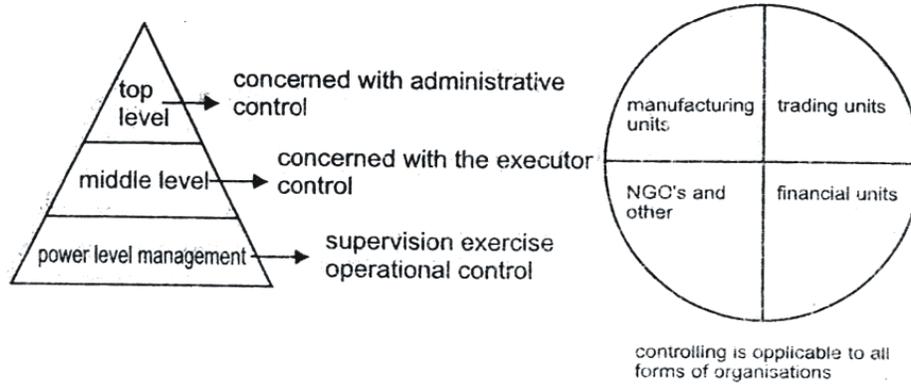
नियंत्रण

- नियंत्रण से तात्पर्य, नियोजन के अनुसार क्रियाओं के निष्पादन से है। नियन्त्रण इस बात का आश्वासन है कि संगठन के पूर्व निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए सभी संसाधनों का उपयोग प्रभावी एवं दक्षतापूर्ण ढंग से हो रहा है।
- नियंत्रण कार्य को वास्तविक निष्पादन की पूर्व निर्धारित कार्य से तुलना के रूप में पारिभाषित किया जा सकता है।
- नियन्त्रण से निष्पादन एवं मानकों के विचलन का ज्ञान होता है, यह विचलनों का विश्लेषण करता है तथा उन्हीं के आधार पर उसके सुधार के लिए कार्य करता है।

नियंत्रण की प्रकृति:-

1. **नियंत्रण एक उद्देश्यपूर्ण कार्य है:-** नियंत्रण, एक प्रबंधन कार्य के रूप में, यह सुनिश्चित करता है कि व्यक्तियों और समूहों के द्वारा किए जाने वाले सभी कार्य संगठन के अल्पकालीन एवं दीर्घकालीन योजनाओं के अनुरूप हों। इस प्रकार नियंत्रण एक उद्देश्यपूर्ण क्रिया है।
2. **नियंत्रण एक सर्वव्यापक क्रिया है:-** नियंत्रण एक ऐसा कार्य है जो सभी प्रकार के संगठनों एवं सभी स्तरों पर लागू होता है। उदाहरण के लिए उच्च प्रबंधकों का संबंध प्रशासनिक नियंत्रण से होता है, जो व्यापक नीतियां, योजनाओं एवं अन्य निर्देशों के द्वारा कार्यान्वित होता है। मध्यम स्तरीय प्रबंधक का सम्बन्ध योजनाओं, नीतियों एवं कार्यक्रमों को क्रियान्वित करने के उद्देश्य से कार्यकारी नियंत्रण से होता है।
3. **नियंत्रण सतत् कार्य है:-** नियंत्रण एक बार किया जाने वाला कार्य नहीं है, अपितु यह एक गतिशील प्रक्रिया है जिसमें वास्तविक एवं नियोजित निष्पादन का निरंतर विश्लेषण निहित है। इस प्रक्रिया द्वारा परिणामी विचलन, यदि कोई हो, को परिस्थितियों के अनुसार दूर किया जाता है। उदाहरण के लिए, एक फर्म 'X Ltd.' जो कि रेडीमेड कपड़े बनाने के व्यवसाय में संलग्न है, प्रति माह 10,000 प्रीमियम शर्ट तैयार करने का लक्ष्य

निर्धारित करती है परन्तु केवल 8000 शर्ट ही तैयार कर पाती है। ऐसी स्थिति में नियंत्रण प्रक्रिया इस प्रकार के विचलन के कारणों को पहचानने में सहायता करती है और यह प्रतिदिन, प्रतिमाह एवं प्रतिवर्ष चलती रहती है।



4. **नियंत्रण एक पीछे की ओर देखने की (Backward Looking) एवं आगे की ओर देखने की (Forward Looking) प्रक्रिया है।** भूतकाल में की गई त्रुटियों का विश्लेषण किये बिना वर्तमान में प्रभावी नियंत्रण सम्भव नहीं हो सकता। अतः इस प्रकार नियंत्रण एक पीछे की ओर देखने की प्रक्रिया है। लेकिन दूसरी तरफ व्यवसायिक वातावरण निरंतर बदलता रहता है और नियंत्रण प्रक्रिया इस प्रकार के परिवर्तनों के अनुकूल संगठन को ढालने में सहायता करती है। अतः इस प्रकार आगे की ओर देखने के पक्ष को नजर अंदाज नहीं किया जा सकता है।
5. **नियंत्रण एक गतिशील प्रक्रिया है:-** नियंत्रण प्रक्रिया द्वारा बदलते व्यवसायिक वातावरण एवं नियोजित एवं वास्तविक परिणामों में विचलनों के अनुसार निरंतर सुधारात्मक कदम अठाए जाते हैं। अतः यह एक गतिशील प्रक्रिया है।
6. **नियंत्रण एक सकारात्मक प्रक्रिया है:-** जोर्ज टेरी ने नियंत्रण को एक सकारात्मक कार्य बताया है। उनके अनुसार नियंत्रण नियोजित कार्य को वास्तविक कार्य के रूप में करना है। नियंत्रण को एक नकारात्मक प्रक्रिया के रूप में कभी नहीं देखा जाना चाहिए अर्थात् उद्देश्यों की प्राप्ति में एक बाधक के रूप में। नियंत्रण एक प्रबंधकीय अनिवार्यता एवं एक सहायता है न कि एक बाधक।

नियन्त्रण की प्रकृति / नियन्त्रण की विशेषताएँ

नियन्त्रण का महत्व:-

1. **नियन्त्रण संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता करता है:-** नियन्त्रण, संगठन के लक्ष्यों की ओर प्रगति का मापन करके विचलनों का पता लगाता है। यदि कोई विचलन प्रकाश में आता है तो उसका सुधार करता है।
2. **मानकों की यथार्थता को आँकना:-** एक अच्छी नियन्त्रण प्रणाली द्वारा निर्धारित मानकों की यथार्थता तथा उद्देश्य को सत्यापित कर सकता है। नियन्त्रण संगठन में होने वाले परिवर्तनों को सावधानीपूर्वक जांच करता है।
3. **संसाधन का कुशलतम प्रयोग करने में सहायता:-** नियन्त्रण प्रक्रिया द्वारा एक प्रबन्धक संसाधनों का व्यर्थ जाना कम कर सकता है।
4. **कर्मचारियों की अभिप्रेरणा में सुधार:-** एक अच्छी नियन्त्रण प्रणाली में कर्मचारियों को पहले से यह ज्ञात होता है कि उन्हें क्या करना है। जिनके आधार पर उनका निष्पादन मूल्यांकन होगा। इससे कर्मचारी अभिप्रेरित होते हैं।

प्र०1 नियन्त्रण किस प्रकार बेहतर समन्वय स्थापित करने में तथा बेहतर नियोजन में सहायक होता है? समझाइये।

प्र०2 यदि नियोजन सावधानीपूर्वक किया जाए और ऊ के अनुसार प्रबन्ध के अन्य कार्य उचित दिशा में चलते रहें तो प्रबन्ध में नियन्त्रण कार्य की कोई आवश्यकता नहीं है। क्या आप इस कथन से सहमत हैं? उत्तर के समर्थन में कारण दीजिए।

प्र०3 क्या नियन्त्रण प्रबन्ध कार्य चक्र का अंतिम बिंदु है? अपने उत्तर के पक्ष में कारण दीजिए।

नियन्त्रण प्रक्रिया:-

1. **निष्पादन मानकों का निर्धारण:-** मानक एक मापदंड है। जिसके तहत वास्तविक निष्पादन की माप की जाती है। नियन्त्रण प्रक्रिया में सर्वप्रथम मानक निर्धारित होते हैं।

मानकों को परिमाणात्मक तथा गुणात्मक दोनों रूपों में निर्धारित किया जा सकता है। यह महत्वपूर्ण है कि मानक इते लचीले हों कि आवश्यकतानुसार सुधारे जा सकें। प्रमाप प्राप्त करने योग्य तथा समयबद्ध भी होने चाहिए।

2. **वास्तविक निष्पादन की माप:-** निष्पादन की माप उन बातों को ध्यान में रखकर करनी चाहिए, जिन्हें प्रमाप करते समय रखा गया था। इस चरण में वास्तविक कार्य को मापा जाता है।
3. **वास्तविक निष्पादन की मानकों से तुलना:-** इस कार्यवाही में वास्तविक निष्पादनक की तुलना निर्धारित मानकों से की जाती है। ऐसी तुलना में अन्तर हो सकता है। यदि ये दोनों समान हो तो ये माना जायेगा कि नियंत्रण का स्तर ठीक है।
4. **विचलन विश्लेषण:-** मानकों द्वारा विचलनों का पता लगाया जाता है तथा विश्लेषण किया जाता है ताकि विचलनों के कारणों को पहचाना जा सके।

विचलनों को पूर्व-निर्धारित विचलन सहल सीमा एवं मुख्य परिणाम श्रेत्रों के संदर्भ में देखा जाता है।

(क) **महत्वपूर्ण बिंदुओं पर नियंत्रण:-** सभी क्रियाओं पर नियंत्रण रखना न तो वयतपूर्ण है और न ही सरल। अतः प्रबन्धकों को उन क्रियाओं पर अधिक ध्यान देना चाहिए जिनकी संगठन की सफलता में महत्वपूर्ण भूमिका हो सकती है। इन्हें मुख्य परिणाम क्षेत्र कहते हैं।

(ख) **अपवाद द्वारा प्रबंध:-** एक प्रबंधक को महत्वपूर्ण विचलन आने पर ही सुधारात्मक कार्यवाही करनी चाहिए। जब वह विचलन स्वीकार्य स्तर से बाहर हो जाए। जो विचलन स्वीकार्य स्तर के अंदर हो उन्हें अनदेखा किया जा सकता है।

5. **सुधारात्मक कार्यवाही करना:-** यह नियंत्रण प्रक्रिया का अंमिम चरण है। यदि विचलन अपनी निर्धारित सीमा के अन्दर है तो किसी सुधारात्मक कार्यवाही आवश्यकता नहीं पड़ती, परन्तु यदि अंतर अधिक हो तो योजनाओं से सुधार किए जाने चाहिए।

प्र० “वास्तविक प्रगति की मानक से तुलना करना, विचलन ज्ञात करना और सुधारात्मक कार्यवाही करना, प्रबन्ध के एक कार्य की महत्वपूर्ण प्रक्रिया है।”
उस प्रक्रिया (कार्य) का नाम बताइए।

नियन्त्रण की सीमाएँ / दोष:-

1. **बाह्य घटकों पर अल्प नियन्त्रण:-** सामान्य तौर पर एक संगठन बाहरी घटकों जैसी सरकारी नीतियाँ, तकनीकी नियंत्रण प्रतियोगिता आदि पर नियन्त्रण नहीं रख पाता।
2. **कर्मचारियों से प्रतिरोध:-** अधिकतर कर्मचारी नियन्त्रण का विरोध करते हैं उनके अनुसार नियन्त्रण उनकी स्वतंत्रता पर प्रतिबन्ध है। उदाहरण के लिए यदि कर्मचारियों की गतिविधियों पर नियंत्रण करने के लिए CCTV Carema लगा दिए जाए तो वे निश्चित रूप से इसका विरोध करेंगे।
3. **महंगा सौदा:-** नियन्त्रण में खर्चा, समय तथा प्रयास की मात्रा अधिक होने के कारण यह एक महंगा सौदा है।
4. **परिमाणात्मक मानकों को निर्धारण में कठिनाई:-** जब मानकों को परिणात्मक शब्दों में व्यक्त नहीं किया जा सकता तो नियन्त्रण प्रणाली का प्रभाव कम हो जाता है।

नियोजन एवं नियंत्रण में संबंध:-

नियोजन और नियंत्रण दोनों ही परस्पर संबंधित हैं तथा दोनों ही एक-दूसरे को बल प्रदान करते हैं। जैसे:-

1. योजनाएँ नियंत्रण हेतु प्रमाण उपलब्ध कराती हैं। अतएवं नियोजन के बिना नियंत्रण अन्धा है। यदि पूर्व निर्धारित लक्ष्य तय नहीं किए जाते हैं तो प्रबन्धक के पास नियंत्रण के लिए कुछ नहीं होगा। इसलिए नियोजन को नियंत्रण की प्रथम आवश्यकता माना जाता है।
2. नियोजन प्रमाणों को निर्धारित करता है तथा नियंत्रण इन प्रमाणों से विचलनों का अवलोकन करके सुधारात्मक कदम उठाता है।
3. नियोजन की प्रभावशीलता को नियंत्रण की सहायता से मापा जा सकता है। इस प्रकार नियोजन एवं नियंत्रण अपृथक्करणी हैं। वे एक दूसरे को लागू करते हैं।
4. नियोजन निर्धारित किए जाने वाली गतिविधि है तथा नियंत्रण मूल्यांकनकारी।
5. **(क) नियोजन एवं नियंत्रण आगे देखना है:-**

नियोजन भविष्य अधिमुखी कार्य है, क्योंकि इसमें अग्रिम रूप से नीतियां बनाई

जाती हैं तथा भविष्य के लिए योजनाएँ बनाई जाती हैं। नियंत्रण भी आगे देखने का कार्य है क्योंकि वह यह सुनिश्चित करता है कि भविष्य में भावी निष्पादन, नियोजित निष्पादन के अनुरूप है।

(ख) नियोजन एवं नियंत्रण पीछे देखना है:-

नियोजन का निर्माण भूतकाल में हुई घटनाओं एवं प्राप्त अनुभवों के आधार पर ही किया जाता है इसलिए नियोजन पीछे देखना है। नियंत्रण के अंतर्गत प्रबन्धक कुछ कार्य पूरा हो जाने के बाद ही यह देखना है कि कार्य प्रमापों के अनुसार हुआ अथवा नहीं, अतः नियंत्रण भूतकाल में देखता है।

प्र० प्रकाश झा हर कर्मचारी के लिए, मानक समय में मानक उत्पादन जोकि एक जॉब को पूरा करने के लिए चाहिए निर्धारित करना चाहता है। प्रबन्ध के कौन से कार्य के अन्तर्गत मानक निर्धारित किए जाते हैं

प्र० जिन्दल लि० 15,000 कार प्रति वर्ष का उत्पादन मानक प्राप्त नहीं कर पाई केवल 14,125 कार का उत्पादन सम्भव हो सका। विचलनों के कारण ज्ञात करते समय यह पाया गया कि कर्मचारी कुशल नहीं थे। प्रशिक्षण कार्यक्रम संगठित किए गए और अगले वर्ष कम्पनी 15,000 यूनिट का उत्पादन कर पाई। उत्पादन प्रबन्धक का मानना है कि इस प्रकार प्रबन्ध, नियन्त्रण पर समाप्त होता है। क्या आप सहमत हैं? अपने उत्तर की कारण सहित पृष्टि कीजिए।

प्र० कपिल व कमल व कम्पनी एक बड़ी उत्पादन उद्यम है। हाल ही में, इस उद्यम में समय व गति अध्ययन करवाए तथा इस निष्कर्ष पर पहुंचे कि एक श्रमिक को औसतन 300 यूनिट प्रतिदिन का उत्पादन करना चाहिए। जबकि वास्तव में औसतन दैनिक उत्पादन 200-225 यूनिट प्रति श्रमिक होता है।

प्र० मान लीजिए आप एबीसी कलोडिंग लिमिटेड में प्रबन्धक हैं। आपको जानकारी मिली कि पोटल खर्च मान्य खर्च से 15% व मजदूरी खर्च 3% से बढ़ाया गया है। इन दोनों विचलन में से कौन-सा अधिक महत्त्वपूर्ण है?

प्र० 'Tricon Ltd.' Computer Hardware निर्माण कंपनी है। उन्होंने नवीनतम प्रौद्योगिकी आधारित कम्प्यूटर सिस्टम के निर्माण के लिए नई मशीनरी का आयात किया। उनके

मानव संसाधन प्रबंधक ने यह अनुमान लगाया कि उन्हें नई मशीनरी पर काम करने के लिए 24 कुशल श्रमिकों की आवश्यकता है। उन्होंने “प्लेसमेंट एजेंसीज़” द्वारा आवश्यक श्रमिकों की भर्ती कर ली।

तीन महीने बाद, उत्पादन प्रबंधक ने यह जानकारी दी की श्रमिक निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर पा रहे। महा प्रबंधक बहुत नाराज हुए तथा उन्हें तुरंत जांच के आदेश दिए। जांच रिपोर्ट से यह सूचना मिली कि नए श्रमिकों में कार्य करने की आवश्यक कौशल एवं क्षमता है पर कार्य करने की इच्छा का अभाव है।

- (क) ऊपर वर्णित किए गए प्रबन्ध के कार्यों को चहानिए।
- (ख) पहचान किए गए कार्यों से संबंधित धारणाओं के नाम लिखिए।
- (ग) उस अवधारणा का नाम लिखिए जो कंपनी को अपने उत्पादन लक्ष्यों को पूरा करने में सहायक होगी।

संकेत बिंदु:- (- नियुक्तिकरण, नियंत्रण एवं निर्देशन।

- भर्ती नियंत्रण प्रक्रिया
- अभिप्रेरण)

प्र० श्री अंकित एक बहुराष्ट्रीय कंपनी में मुख्य प्रबंधक के पद पर कार्य कर रहे हैं जो कि जूते बनाती है। श्री अंकित ने अपने उत्पादन प्रबंधक को बुलाकर कहा कि वह अपने यूनिट की सभी क्रियाओं पर लगातार नज़र रखें। फलस्वरूप विपरीत परिणामों की संभावना शून्य हो जाएगी। जब तक कंपनी अपने कार्य करेगी तब तक सभी स्तरों के कर्मचारी वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए इसका पालन करेंगे।

- (क) उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित प्रबन्ध के कार्य को पहचानिए।
- (ख) बिंदु ‘क’ में पहचाने गए प्रबन्ध के कार्य की ऊपर वर्णित तीन विशेषताओं का वर्णन कीजिए।

संकेत बिंदु:- (नियंत्रण)

(लक्ष्य प्रधान कार्य, निरंतर प्रक्रिया, सर्वव्यापक कार्य)

प्र० उत्पादन प्रबंधक ने वार्षिक उत्पादन लक्ष्य इस प्रकार निश्चित किया-

“भारी मात्रा में उत्पादन”

पर्यवेक्षकों ने श्रमिकों के कार्य को लगातार देखा और श्रमिकों को प्रोत्साहित करते हुए उनसे अच्छा काम करवाया। वर्ष के अन्त में वास्तविक उत्पादन - 1,65,000 इकाई का हुआ।

सामान्य प्रबन्धक इस प्रदर्शन से संतुष्ट नहीं था क्योंकि पिछले वर्ष उत्पादन 1,90,000 का हुआ था। परंतु उत्पादन प्रबंधक का मानना था कि उन्होंने “भारी मात्रा में उत्पादन किया।”

(क) उत्पादन मानक निर्धारित करते समय क्या छूट गया था। अच्छे मानक की विशेषताओं को ध्यान में रखते हुए, कमी को दर्शाए।

(ख) निर्देशन के किन दो तत्वों को पैरा में दिखाया गया है? (5)

प्र० अप्रैल में अर्थशास्त्र की अध्यापिका ने कक्षा में 25 अंक का टैस्ट लिया। टैस्ट का विषय था - माँग का नियम। 38 में से 9 विद्यार्थियों के अंक 10 से कम थे। इन 10 विद्यार्थियों के प्रदर्शन में सुधार के लिए इसी विषय को दोबारा पढ़ाया और पर्ची-टैस्ट लिया। उनके प्रदर्शन में सुधार हुआ। लेकिन अंक अभी भी 10 से कम थे। फिर उन्होंने बहु-विकल्पीय प्रश्न बनाए और दोबारा से टैस्ट लिया। उसने पाया कि विद्यार्थियों के खराब प्रदर्शन का कारण - पढ़ने व समझने की कमी थी। उन्होंने जीरो पीरियड लेना शुरू किया और धीमी गति से पढ़ने वाले विद्यार्थियों को विषय पढ़ने के लिए दिया गया और उनसे प्रश्न पूछे। विद्यार्थियों के प्रदर्शन में सुधार हुआ और विद्यार्थी खुश भी हुए।

(क) रीटा ने प्रबन्ध का कौन सा कार्य किया?

(ख) इस कार्य के पहले दो चरण बताइए।

(ग) श्रीमती रीटा ने कौन से मूल्यों का पालन किया? (6)

प्र० श्री संधू एक Stationary items बनाने वाली कंपनी में 10 वर्षों से प्रबंधक का कार्य कर रही थीं। उन्होंने सोचा कि पिछले 10 वर्षों में उन्होंने प्रबंधकीय कौशल एवं विशेषज्ञता प्राप्त करली है इसलिए वह अपना व्यावसाय चालू करें। उन्होंने अपना स्वयं का उद्यम शुरू कर दिया उन्होंने संस्था की क्रियाओं को 6 विभागों में विभाजित किया- उत्पादन, क्रय, विपणन, कानूनी, मानव संसाधन एवं वित्त विभाग।

एक महीने बाद उन्होंने सभी विभागीय प्रमुखों की मीटींग अपने ऑफिस में बुलाई तथा उत्पादनक विपणन को कहा। क्योंकि व्यावसाय की सफलता में इन तीन विभागों की महत्वपूर्ण भूमिका होगी। यदि क्रय, मानव संसाधन एवं कानूनी विभाग में कोई कमी रह

भी जाए तो व्यवसाय की सफलता अधिक प्रभावित नहीं होगी। इसलिए श्री संधू ने 3 महत्वपूर्ण विभागों की “विचलन सहन सीमा” निर्धारित कर दी।

(क) उपर्युक्त अनुच्छेद में उल्लेखित प्रबंध के दो कार्यों को पहचानिए।

(ख) पहचाने गए कार्यों से संबंधित धारणाओं का वर्णन कीजिए।

संकेत बिंदु:- (संगठन एवं नियंत्रण)

(विभागीकरण, महत्वपूर्ण बिंदुओं पर नियंत्रण, अपवाद द्वारा प्रबन्ध)

प्र० ‘Polycons Ltd.’ पेपर बैग बनाने का व्यावसाय उड़ीसा में करती है। इस कंपनी में सभी महिला श्रमिक कार्यरत हैं तथा यह पुनर्नवीनीकरण कागज से पेपर बैग बनाती है इसलिए उन्हें क्वायनती दरों पर विभिन्न कंपनियों को बेचती है।

पिछले 1 महीने से उनकी ग्राहक कंपनियों ने उपयोगकर्ताओं से प्राप्त शिकायतों की रिपोर्ट की है कि यह पेपर बैग भारी वजन प्रबंधन में असमर्थ है तथा बहुत जल्दी फट जाते हैं।

1. उपरोक्त में प्रबन्ध के किस कार्य की अवहेलना की गई है? (1)
2. स्थिति में सुधार लाने के लिए इस प्रबन्ध के कार्य के विभिन्न चरणों की व्याख्या कीजिए। (4)
3. यहाँ कौनसे मूल्य प्रभावित हो रहे हैं? (1)

संकेत बिंदु:- (नियंत्रण)

प्र० एक दिन BBA कक्षाओं के प्रबंध प्रशिक्षक ने ‘प्रबन्ध’ के महत्वपूर्ण विषयों पर “पैनल चर्चा” का आयोजन किया। छात्रों की चर्चा के लिए निम्न सुराग दिए गए। प्रत्येक छात्र को सुराग का विस्तार करने के लिए 3 मिनट का समय दिया गया।

- सुराग 1. वह अविभाज्य जुड़वाँ हैं।
2. वह एक-दूसरे पर परस्पर निर्भर हैं एवं एक-दूसरे को मजबूत करते हैं।
 3. वह दोनों ही आगे एवं पीछे देखने वाले हैं।

(क) उपर्युक्त अनुच्छेद में चर्चित प्रबन्ध के कार्यों को पहचानिए। (1)

(ख) इन तीन सुरागों का विस्तार कीजिए। (3)

संकेत बिंदु:- (नियोजन एवं नियंत्रण)

प्र० ABC Ltd. रेडिमेड कपड़ों के निर्माण व्यवसाय में संलग्न है। नियोजित उत्पादन 500 शर्ट प्रतिदिन है जिसे कम्पनी पिछले तीन माह से सफलतापूर्वक प्राप्त कर पा रही है। वास्तविक उत्पादन 400-500 शर्ट प्रतिदिन हो रहा है। इस स्थिति में सुधार के लिए किस प्रबंधकीय कार्य की आवश्यकता है। उस कार्य की दो विशेषताओं का वर्णन भी कीजिए।

इकाई-3

अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1 त्रिलोक लि० की स्थापना कुल 25.80 करोड़ रु. के पूंजीकरण के साथ हुई। कम्पनी का ऋण समता अनुपात 2:1 है और कम्पनी ने ऋण और समता अच्छा संतुलन बनाया हुआ है। कम्पनी की स्थापना निम्नलिखित ध्येय के साथ हुई - रोजगार उत्पन्न करना।

- उचित कीमत पर गुणवत्ता वाली वस्तुओं का उत्पादन करना।

कम्पनी ने काबिल और अनुभवी कर्मचारियों को काम पर रखा। फिर भी कर्मचारियों के दक्षता स्तर को बढ़ाने के लिए कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित किए। सभी स्तरों पर प्रबंधकों का मानना था कि हर चीज व्यवस्थित होने से अधीनस्थ कर्मचारी स्वयं कार्य को संभाल सकते हैं। प्रबंधकों ने निचले स्तर तक अधिकारों का विकेंद्रीकरण कर दिया और अपना ध्यान नीति-निर्माण पर केंद्रित किया। वित्तीय वर्ष के अंत में नतीजे चौकाने वाले थे - कम्पनी अपना वार्षिक उत्पादन लक्ष्य जोकि 5,00,000 इकाई था को प्राप्त नहीं कर पाई।

- (1) प्रबंधकों ने कौन-कौन से प्रबंध के कार्य किए हैं? (2)
- (2) सभी स्तरों पर प्रबंध के कौन से कार्य की पूर्ण रूप से अवहेलना की गई है? त्रिलोक लि० यदि प्रबंध के इस छोड़े गए कार्य को अपना लेती तो कम्पनी को क्या-क्या फायदे होते? (2+2)

- उ० (1) नियोजन
संगठन
नियुक्तिकरण
नियंत्रण
- (2) निर्देशन
(निर्देशन के कोई तीन लाभ)

प्र०2 श्री रघुनाथ, जाकू लि० में उत्पाद प्रबन्धक है। फैक्ट्री स्तर पर पर्यवेक्षक ने पाया कि श्रमिक अपने कार्य में रूचि नहीं ले रहे। वे अपना प्रतिदिन का 50 इकाई बनाने का लक्ष्य

पूरा नहीं कर पा रहे हैं। “कार्य अनुसार मजदूरी” के कारण उनकी वास्तविक मजदूरी भी घटती जा रही है।

पर्यवेक्षकों ने यह बात उत्पादन प्रबन्धक तक पहुँचाई। श्री रघुनाथ जी ने मानव संसाधन प्रबंधक और वित्त प्रबंधक के साथ समन्वय स्थापित किया और टीम ने मिलकर यह सुझाव श्री रघुनाथ को दिया। न्यूनतम मजदूरी + मोद्रिक प्रेरक (कर्मचारी के कार्य अनुसार)

योजना को लागू कर दिया गया। नतीजे अभूतपूर्व थे। अब अपनी नौकरी से संतुष्ट थे। वे मानक उत्पादन से भी ज्यादा उत्पादन कर रहे थे और अच्छी मजदूरी प्राप्त कर रहे थे।

- (1) ऊपर के पैरा में प्रबन्ध के किन कार्यों का जिक्र किया गया है ?
- (2) श्री रघुनाथ ने निर्देशन के किस तत्व पर जोर दिया ?
- (3) ऊपर दिए गए पैरा में से उन पंक्तियों को उद्धरित कीजिए, जो इस तत्व के लागू करने से होने वाले फायदों को दर्शाती हैं। (2)

- उ० (1) नियुक्तिकरण और नियंत्रण
- (2) उत्प्रेरणा
- (3) “अब वे नौकरी से संतुष्ट थे। वे मानक उत्पादन से भी ज्यादा उत्पादन कर रहे थे और अच्छी मजदूरी प्राप्त कर रहे थे।”

प्र०३ कर्नल प्रताप सिंह सेना से सेवानिवृत्त हुए और उन्होंने जैकब लि० में सामान्य प्रबन्धक के तौर पर पद ग्रहण किया है। वह एक कठोर अनुशासक है और हर किसी से समय सीमा के अन्तर्गत काम करवाते हैं। वह कर्मचारियों द्वारा दी गई किसी सलाह पर ध्यान नहीं देते। यद्यपि लक्ष्य समय पर प्राप्त कर लिए जाते हैं तदपि कार्य का वातावरण विकृत होता जा रहा है। अपनी सामाजिक और भावनात्मक जरूरतों को पूरा करने हेतु श्रमिकों को आपसी बातचीत का कोई अवसर नहीं मिलता। श्रमिकों की नौकरी छोड़ने की दर बढ़ती जा रही है।

1. श्री प्रताप सिंह ने नेतृत्व की कौन-सी शैली का इस्तेमाल किया है ? (1)
2. श्री प्रताप ने कौन से मूल्यों की अवहेलना की है ? (कोई दो) (2)

3. कर्मचारियों के बीच किस प्रकार का संप्रेषण नहीं हो पा रहा है? (2)

उ० (संकेत) (1) निरंकुशवादी

(2) कोई दो मूल्य

(3) अनौपचारिक संप्रेषण - अर्थ

प्र०4 शालू कक्षा ग्यारहवी की छात्रा है। उसने दसवी कक्षा में 70% अंक प्राप्त किए। उसके भाई ने उसे अच्छे तरीके से पढ़ने की प्रेरणा दी और कहा कि वह 100% अंक प्राप्त करने की कोशिश करें ताकि उसे एस आर सी सी में दाखिला मिल सके। पहली इकाई परीक्षा में उसने 78% अंक प्राप्त किए। उसने 221 अंक कम आने के कारणों को खोजा और निम्नलिखित कारण पाए-

- लिखने की गति धीमी होना

- अभ्यास का अभाव होना, खासतौर पर, मल्टी डिसेप्लीनरी प्रश्नों का

उसने बहुत से Mock का अभ्यास समय सीमा के भीतर किया और इंटरनेट पर विभिन्न प्रकार के प्रश्नों को खोजा। अगली इकाई परीक्षा में उसने 85% अंक प्राप्त किए। उसने अपनी स्थिति में सुधार करने के लिए फिर से कारणों की एक सूची बनाई और यह सिलसिला ऐसे ही चलता रहा।

(1) प्रथम पैरा में से निर्देशन के तत्व को पहचानिए। (1)

(2) प्रबन्ध के किस कार्य द्वारा शालू अपने प्रदर्शन को सुधारना चाह रही है? (1)

(3) उस कार्य की प्रक्रिया के पहले तीन कदम लिखिए। (3)

उ० (संकेत) (1) उत्प्रेरणा

(2) नियंत्रण

(3) नियंत्रण प्रक्रिया के पहले तीन कदम

प्र०5 कम्पनी के वार्षिक दिवस पर सभी विभागीय अध्यक्ष अपनी-अपनी टीम के साथ रात्रि-भोज कर रहे थे। उत्पादन प्रबन्धक अपनी टीम के पर्यवेक्षक श्री अल्लारक्खा के साथ अपने धीमी गति सिखुए पुत्र की समस्याओं का उल्लेख कर रहे थे। बातचीत के दौरान श्री अल्लारक्खा ने श्री सिद्धार्थ को बताया कि श्रमिकों को मशीन पर कार्य करने में परेशानी हो रही है। मशीने बहुत ही बुरी अवस्था में है और बड़े-स्तर पर मरम्मत

खर्च की आवश्यकता है। उसने सुझाव दिया कि या तो मशीनों की मरम्मत की जाए या उन्हें आधुनिकृत किया जाए ताकि उत्पादकता में सुधार लाया जा सके। सुधारात्मक कार्यवाही के लिए उत्पादन प्रबन्धक ने जाँच की और वैसे ही हालात पाए, जैसा कि श्री अल्लारक्खा ने कहा था। उन्होंने सामान्य प्रबन्धक व वित्त प्रबन्धक से विचार-विमर्श किया और वृहद स्तर पर मशीनों की मरम्मत करवाई। परिणामस्वरूप औसत उत्पादकता लगभग 20% बढ़ गई। श्री सिद्धार्थ ने 'इन्वैन्टरी क्लोसिंग डे' पर श्री अल्लारक्खा को रू. 11,000 देकर पुरस्कृत किया।

- (1) श्री सिद्धार्थ और श्री अल्लारक्खा के बीच हुए संप्रेषण को पहचानिए। (1)
- (2) स्थिति में सुधार के लिए उत्पादन प्रबन्धक ने कौन-सा कदम उठाया? (1)
- (3) श्री अल्लारक्खा को किस प्रकार का प्रेरक दिया गया। व्याख्या कीजिए। (2)
- (4) उत्पादन प्रबंधक द्वारा अपनाई गए किन्हीं दो मूल्यों को लिखिए। (2)

- उ० (1) अनौपचारिक संप्रेषण
 (2) मरम्मत कार्य
 (3) मौद्रिक प्रेरक
 (4) कोई दो मूल्य

प्र०6 जगदम्बा लि० सभी क्रियाओं को सात विभागों में बांटा गया है- क्रय, विपणन, उत्पादन, कर्मचारी, वित्त, लेखा और पत्र विभाग। सामान्य प्रबन्धक श्री रामनिवास ने विश्लेषण किया और निष्कर्ष निकाला कि विपणन, उत्पादन और वित्त विभाग पर व्यवसाय की सफलता निर्भर करती है। बाकी विभागों में कार्य-कुशलता में कमी से व्यवस्था की सफलता बहुत ज्यादा प्रभावित नहीं होती। उनोंने विचलन सहन क्षमता भी निर्धारित की (तीन विभागों में)। यदि विचलन इन सीमाओं से बाहर होता है, तभी वह श्री रामनिवास तक लाया जाएगा।

- (1) दूसरे पैरा में प्रबन्ध के किस कार्य की ओर संकेत किया गया है? (2)
- (2) उस कार्य में निहित सिद्धांतों को, पैरा में से पंक्तियाँ उद्धरित करते हुए पहचानिए। (4)

- उ० (संकेत)(1) नियंत्रण
 (2) - मुख्य बिन्दु नियंत्रण

- अपवाद द्वारा नियंत्रण
(व्याख्या कीजिए)
(पंक्तियाँ उद्धरित कीजिए)

प्र०७ पैनोरमा लि० के निर्देशक ने सभी विभागीय अध्यक्षों को अपनी विभागीय नीति बनाने की पूर्ण स्वतंत्रता दी। विभागीय अध्यक्षों ने एक दूसरे विचार-विमर्श किए बिना और प्रबन्ध निर्देशक के मार्ग दर्शन और स्वीकृति बिना अपनी-अपनी एकाकी नीतियाँ बना ली। लागू करने के बाद उन्होंने नीति सम्बन्धी समस्याओं को भी नहीं देखा। वर्ष के अन्त में उन्हें भारी विभागीय हानि उठानी पड़ी।

- (1) निर्देशक ने कौन सी नेतृत्व शैली का इस्तेमाल किया ?
- (2) प्रबन्ध के कौन से कार्य अच्छी प्रकार से नहीं किए गए।
- (3) विभागीय अध्यक्षों ने किन मूल्यों की अवहेलना की ?

उ० संकेत (1) स्वतंत्र नेतृत्व शैली

- (2) निर्देशन व नियंत्रण
- (3) कोई दो मूल्य

प्र०८ उत्पादन प्रबंधक ने वार्षिक उत्पादन लक्ष्य इस प्रकार निश्चित किया—“भारी मात्रा में उत्पादन” पर्यवेक्षकों ने श्रमिकों के कार्य को लगातार देखा और श्रमिकों को प्रोत्साहित करते हुए उनसे अच्छा काम करवाया। वर्ष के अन्त में, वास्तविक उत्पादन - 1,65,000 इकाई का हुआ। सामान्य प्रबन्धक इस प्रदर्शन से संतुष्ट नहीं था क्योंकि पिछले वर्ष उत्पादन 1,90,000 का हुआ था। परंतु उत्पादन प्रबंधक का मानना था कि उन्होंने “भारी मात्रा में उत्पादन” किया।

- (1) उत्पादन मानक निर्धारित करते समय क्या छूट गया था। अच्छे मानक की विशेषताओं को ध्यान में रखते हुए, कमी को दर्शाएं
- (2) निर्देशन के किन दो तत्वों को पैरा में दिखाया गया है ?

उ० (संकेत) (1) मानक अंकों में व्यक्त करने चाहिए।

मानक - मापने योग्य, प्राप्त करने लायकए समय से बधित

- (2) पर्यवेक्षण, उत्प्रेरणा

प्र०१ एक कंपनी 'एलईडी बल्ब' का उत्पादन कर रही थी जो बहुत अधिक माँग में थे। यह पाया गया कि एक दिन में 300 बल्ब बनाने का लक्ष्य कर्मचारी प्राप्त नहीं कर पा रहे थे। विश्लेषण पर यह पता चला कि कर्मचारी गलती पर नहीं थे। बिजली चले जाने के कारण तथा कर्मचारियों की कमी के कारण कंपनी अपने निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर पा रही थी और वैकल्पिक व्यवस्थाओं की आवश्यकता थी।

बढ़ी हुई माँग को पूरा करने के लिए कंपनी ने अनुमान लगाया कि लगभग 88 अतिरिक्त कर्मचारियों की आवश्यकता थी जिसमें से 8 विभिन्न विभागों के अध्यक्षों के रूप में कार्य करेंगे तथा 10 प्रत्येक अध्यक्ष के अधीन अधीनस्थों के रूप में कार्य करेंगे। आवश्यक योग्यताओं एवं कार्य विशिष्टताओं की भी सूची बना ली गई। यह भी निर्णय लिया गया कि संगठन के उत्तरदायी पदों पर महिलाओं, पिछड़े तथा ग्रामीण क्षेत्रों के लोगों तथा विशेष योग्यता वाले लोगों को उत्साहित करने के लिए छूट दी जाए। प्रार्थियों की योग्यताओं को उनकी कार्य की प्रकृति के साथ मिलान करने के लिए सभी प्रयास किए गए।

- (क) उपरोक्त वर्णित प्रबंध के कार्यों को पहचानिए।
- (ख) पहचाने गए प्रत्येक कार्य की प्रक्रिया के उन दो चरणों का उल्लेख कीजिए जिनका वर्णन उपरोक्त अनुच्छेद में किया गया है।
- (ग) ऐसे दो मूल्यों की सूची बनाइए जो कंपनी समाज को संप्रेषित करना चाहती है।

(5)

अध्याय - 9

वित्तीय प्रबन्ध

परिचय:-

व्यावसायिक गतिविधियों को संचालित करने हेतु जिस धन की आवश्यकता होती है, उसे व्यावसायिक वित्त कहते हैं वित्त की आवश्यकता, व्यवसाय के स्थापन, संचालन, आधुनिकीकरण, विस्तार तथा विविधीकरण के लिए होती है।

वित्तीय प्रबंध का अर्थ:-

वित्तीय प्रबन्ध को व्यवसाय में प्रयोग किये जाने वाले कोषों का नियोजन करने, प्राप्त करने, नियन्त्रण करने एवं प्रशासन करने से सम्बन्धित गतिविधि कहा जा सकता है। इसका उद्देश्य आवश्यकता के समय पर्याप्त कोषों को उपलब्ध कराने का विश्वास दिलाना भी होता है तथा अनावश्यक वित्त से बचाकर रखना होता है। यह धन की लागत का भी काम करता है।

व्यावसायिक वित्त के उद्देश्य:-

प्राथमिक उद्देश्य:-

धन संपदा को अधिकतम करना:- वित्तीय प्रबन्ध का मुख्य उद्देश्य अंशधारियों की धन संपदा को अधिकतम करना है जिसके लिए अनुकूलतम पूँजी संरचना तथा कोषों का उचित प्रयोग आवश्यक है।

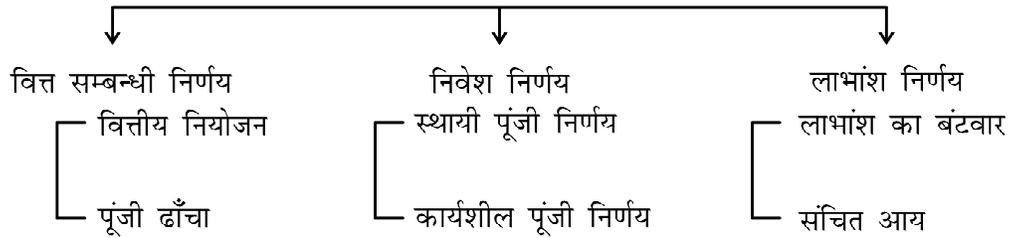
उदाहरण:- यदि श्री X, ए बी सी लि० के 100 अंश प्रति अंश 100 रु० की दर से खरीदते हैं, तो उनकी धन संपदा होगी $(100 \times 100) = 10,000$ रु०। कुछ समय बाद अंशों का बाजार मूल्य बढ़ जाता है और 130 रु० प्रति अंश हो जाती है। अब उनकी धन सम्पदा 13,000 रु (130×100) हो जाती है। यदि बाजार मूल्य घटकर 90 रु प्रति अंश हो जाता है तो उन्हें 10000 रु. का नुकसान होता है। अंश का बाजार मूल्य, तीन वित्त निर्णयों पर निर्भर होता है। अंशधारियों की धन-सम्पदा को इस प्रकार अधिकतम किया जा सकता है:-

अन्य उद्देश्य:-

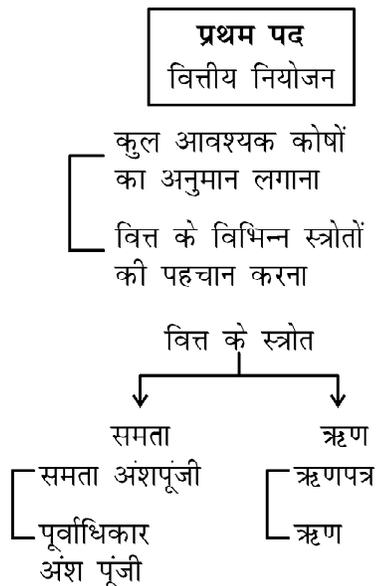
1. **तरलता बनाए रखना:-** कोषों की उचित एवं नियमित आपूर्ति को उचित लागत पर बनाए रखना है।
2. कोषों का उचित उपयोग ताकि उनके उपव्यय से बचा जा सके।
3. **जोखिम को न्यूनतम करना:-** कोषों को व्यवसाय में इस प्रकार लगाया जाना चाहिए जिससे निवेश में जोखिम की संभावना यथासंभव कम से कम होनी चाहिए।

अंशधारियों की धन-समस्या = अंशों की संख्या × प्रति अंश बाजार मूल्य

वित्तीय निर्णय

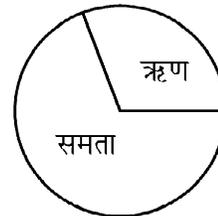


वित्त सम्बन्धी निर्णय:- यह निर्णय दो पदों / भागों में लिया जाता है।



द्वितीय पद पूँजी ढाँचा

यह निर्णय लेना कि वित्त के किस स्रोत से कितना वित्त लेना है।



प्रथम पद (व्याख्या):-

वित्तीय नियोजन:-

व्यवसाय के लिए कोषों की आवश्यकता का अनुमान लगाने तथा कोषों के स्रोतों को निर्धारित करने की प्रक्रिया को वित्तीय नियोजन करते हैं। इसके द्वारा यह सुनिश्चित किया जाता है कि अपने वायदों को पूरा करने तथा योजनाओं के अनुसार कार्य करने के लिए फर्म के पास पर्याप्त कोष उपलब्ध हैं।

वित्तीय नियोजन वित्त के विभिन्न स्रोतों की जानकारी, सही स्रोत का चयन एवं वित्तीय योजनाओं व नीतियों के क्रियान्वयन से सम्बन्धित होता है। वित्तीय नियोजन पहले से ही यह तय करता है कि कितना व्यय किया जाना है व किस पर व्यय किया जाना है।

1. वित्तीय उद्देश्यों का निर्धारण करना,
2. वित्तीय नीतियों व नियमों का निर्माण करना,
3. वित्तीय आवश्यकता का पूर्वानुमान लगाना,
4. वित्त के वैकल्पिक स्रोतों का विकास करना,
5. सर्वोत्तम विकल्प का चयन करना,
6. वित्तीय योजनाओं एवं नीतियों का क्रियान्वयन करना।

वित्तीय नियोजन में अल्पकालीन एवं दीर्घकालीन दोनों ही योजनाएँ शामिल होती हैं। प्रायः अल्पकालीन वित्तीय नियोजन वार्षिक बजट के रूप में तथा दीर्घकालीन नियोजन पूंजीगत बजट के रूप में होता है।

वित्तीय नियोजन का महत्व:-

- (1) सही समय पर कोषों की आवश्यकता अनुसार उपलब्धता को सुनिश्चित करना।
- (2) यह देखना कि फर्म अनावश्यक रूप से संसाधनों (कोषों) में वृद्धि न करे।
- (3) वित्तीय नियोजन वित्त कार्य को सही तरीके से करने के लिए नीतियाँ एवं कार्यविधियाँ प्रदान करता है।

- (4) वित्त व्यवस्था की लागत न्यूनतम संभव स्तर पर रखी जाती है और दुर्लभ वित्तीय संसाधनों का विवेकसम्मत उपयोग किया जाता है।
- (5) वित्तीय नियोजन नियंत्रण का आधार है। प्रबन्ध यह सुनिश्चित करने का प्रयास करता है कि कोषों का उपयोग वित्तीय योजनाओं के अनुरूप हो।
- (6) वित्तीय नियोजन कोषों में अतः प्रवाह और बहिर्गमन के बीच एक संतुलन स्थापित करने का प्रयास करता है तथा वर्षभर पर्याप्त नकदी की उपलब्धता सुनिश्चित की जाती है।

द्वितीय पद

पूँजी ढाँचा:-

यह निर्णय दीर्घकालीन स्रोतों से धन प्राप्त करने से सम्बन्धित होते हैं। दीर्घकालीन कोषों के मुख्य स्रोत अंशधारी कोष तथा उधारी निधि हैं। उधारी निधियों पर कंपनी को पूर्व निश्चित दर से व्याज निश्चित रूप से देना ही होता है, चाहे कम्पनी को लाभ हुआ हो या न हुआ हो। इनका पुनर्भुगतान भी एक निश्चित समय के उपरांत करना ही पड़ता है। भुगतान न करने की चूक को वित्तीय जोखिम कहा जाता है। जबकि अंशधारियों के प्रति लाभ या पूँजी के पुनर्भुगतान की कोई वचनबद्धता नहीं होती है एक फर्म वित्त के लिए अंशधारी कोष तथा उधारी निधियों दोनों का मिश्रण प्रयोग करती है।

पूँजी संरचना से अभिप्राय स्वामिगत तथा ग्रहीत निधि / उधार कोषों के मिश्रण से है। एक अनुकूल पूँजी संरचना वह होती है जिसमें ऋण एवं समता का अनुपात ऐसा होता है जिससे कि समता अंशों के मूल्य तथा अंश धारकों की धनराशि बढ़ती है।

एक फर्म की सम्मत पूँजी में ऋण के अनुपात को वित्तीय उत्तेलक अथवा पूँजी मिलान कहा जाता है। जब कुल पूँजी में समता अंशपूँजी का भाग कम तथा ऋणों का भाग अधिक होता है तो इसे उच्च मिलान कहा जाता है। जबकि कुल पूँजी में ऋणों का भाग कम होने पर निम्न मिलान कहा जाता है।

$$\text{वित्तीय उत्तेलक} = \frac{\text{ऋण}}{\text{समता}}$$

वित्त सम्बन्धी निर्णय / पूंजी संरचना को प्रभावित करने वाले कारक:-

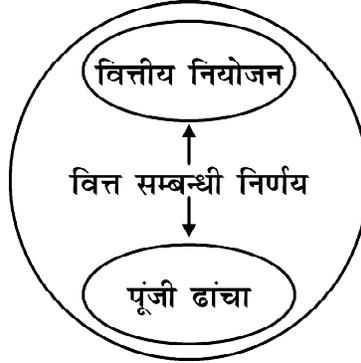
1. **समता पर व्यापार अवधारणा:-** समता पर व्यापार से आशय समता अंशधारियों द्वारा अर्जित लाभ में वृद्धि का होना है। जिसका कारण स्थाई वित्त व्यय जैसे ब्याज की मात्रा को परिरक्षित रखना है। समता पर व्यापार तब होता है जब आयों की दर उस लागत से अधिक होती है जिस पर कोषों को उधार लिया जाता है, जिसके परिणामस्वरूप अंशधारियों को प्रतिअंश उच्च दर से लाभांश प्राप्त होता है। समता अंशों के साथ दीर्घकालीन ऋणपत्रों के विवेकसम्मत मिश्रण से समता अंशों पर प्रतिफल अधिकतम किया जा सकता है जो एक उदाहरण द्वारा समझा जा सकता है :-

	कम्पनी X रु.	कम्पनी Y रु.	कम्पनी Z रु.
समता पूंजी (10 रु. के मूल्य के अंश)	10,00,000	5,00,000	2,00,000
12% पूर्वाधिकार अंश पूंजी (10 रु. के मूल्य के अंश)	--		3,00,000
(10% वाले) ऋणपत्र		5,00,000	5,00,000
कुल निवेश	10,00,000	10,00,000	10,00,000
ब्याज और करों से पूर्व आय (EBIT)@25%	2,50,000	2,50,000	2,50,000
ऋणों पर ब्याज	--	50,000	50,000
ब्याज के पश्चात् और करों से पूर्व आय	2,50,000	2,00,000	2,00,000
(-) कर @40%	1,00,000	80,000	80,000
समता समता व पूर्वाधिकार अंशधारियों के लिए उपलब्ध	1,50,000	1,20,000	1,20,000
(-) पूर्वाधिकार अंशों पर लाभांश	--	--	36,000
समता अंशधारियों के लिए उपलब्ध	1,50,000	1,24,000	84,000
समता अंशों की संख्या	1,00,000	50,000	20,000
प्रति अंश आय	रु. 1.50	रु. 2.40	रु. 4.20

समता पर व्यापार करने के कारण कम्पनी Z की प्रति अंश आय अधिक है, जबकि कुल पूंजी और कुल आय दोनों कम्पनियों की एक जैसी है।

2. **रोकड़ प्रवाह स्थिति:-** यदि कम्पनी की रोकड़ प्रवाह स्थिति अच्छी होती है तो वह आसानी से ऋण के माध्यम से कोष प्राप्त कर सकती है, जिसे वापस किया जा सकता है।

3. **ब्याज आवरण अनुपात:-** इसके द्वारा यह दर्शाया जाता है कि ब्याज तथा कर काटने से पूर्व लाभ की मात्रा ब्याज से कितने गुना अधिक है। इसके अधिक होने पर कम्पनी ऋणों के माध्यम से वित्त प्राप्त कर सकती है।
गणना का तरीका -
$$\frac{EBIT}{Interest}$$
4. **निवेश पर आय:-** यदि ब्याज की दर से निवेश पर प्राप्त आय की दर अधिक होती है तो ऋणों के माध्यम से कोष प्राप्त अधिक लाभदायक होगी।
5. **प्रवर्तन लागतें:-** यह वे लागतें होती हैं जो अंशों या ऋणों या ऋणपत्रों को निर्गमित किये जाने पर आती हैं जैसे विज्ञापन व्यय, प्रविवरण की छपाई, अभिगोपन आदि। कोषा के लिए प्रयोग की जाने वाली प्रतिभूतियों का चुनाव करते समय प्रवर्तन लागतों का ध्यान रखना चाहिए।
6. **नियंत्रण:-** यदि वर्तमान अंशधारी कम्पनी पर अपना नियंत्रण रखना चाहते हैं तो ऋणों के माध्यम से कोष प्राप्त किये जा सकते हैं। परन्तु समता अंशों के निर्गमन से व्यवसाय पर प्रबंध का नियंत्रण ढीला हो जाता है।
7. **लागत:-** विभिन्न स्रोतों से कोष प्राप्त करने की लागत भिन्न होती है। मितव्ययी स्रोत से ही कोष प्राप्त करने चाहिए।
8. **जोखिम:-** विभिन्न स्रोतों में संबंधित जोखिम भिन्न होते हैं। उधार लिए गये कोष में स्वामित्व कोष की अपेक्षा अधिक जोखिम होता है क्योंकि ऋण पर ब्याज देना पड़ता है तथा इसे लौटाना भी पड़ता है।
9. **वित्त व्यवस्था की अवधि:-** स्थायी सम्पत्ति के लिए समता अंशों को जारी करना चाहिए क्योंकि कम्पनी के जीवन काल में इन्हें वापिस नहीं किया जाता तथा दीर्घकालीन व मध्यकालिक आवश्यकताओं के लिए ऋणपत्रों तथा पूर्वाधिकार अंशों को जाना चाहिए।



- प्र०1. “ऋण की लागत समता अंश पूंजी की लागत से कम होती है।” कारण दीजिए कि तब भी एक कम्पनी केवल ऋण की सहायता से कार्य क्यों नहीं चला सकती। (कोई एक)
(संकेत:- क्योंकि समता अंश पूंजी, स्थायी व जोखिम पूंजी प्रदान करती है।)
- प्र०2. अनुकूलतम समता पर व्यापार की स्थिति कौन सी होती है ?
(संकेत:- जब पूंजी ढांचे में ऋण, समता से ज्यादा होती है।)
- प्र०3. अमिता लि. में पूंजी संरचना में ऋण बिलकुल नहीं है जबकि काजल लि. की पूंजी संरचना में 15 प्रतिशत ऋण कोष है। प्रतिफल दर दोनों की 20 प्रतिशत है। कौन सी कम्पनी समता पर व्यापार का लाभ उठा पायेगी, और क्यों ?
(संकेत:- काजल लि. क्योंकि ब्याज से कर की मात्रा कम होगी)
- प्र०4. वित्तीय उत्तोलक का फार्मूला लिखिए।
(संकेत:- ऋण/समता)
- प्र०5. किन परिस्थितियों में EPS, ऋण बढ़ने पर घटता है ?
(संकेत:- 1. प्रतिफल दर, ब्याज दर से कम हो 2. आय का कम होना)
- प्र०6. पूंजी ढांचे पर व्यावसायिक जोखिम का क्या प्रभाव पड़ता है ?
(संकेत:- जोखिम बढ़ने पर ऋण का प्रयोग कम होगा)

2. विनियोग / निवेश निर्णय:-

(क) निवेश निर्णय:- इसका संबंध इस बात से होता है कि फर्म के कोषों को विभिन्न प्रकार की सम्पत्तियों में कैसे विनियोजित किया जाए। निवेश निर्णय दीर्घकालीन अथवा अल्पकालीन हो सकता है। दीर्घकालीन निवेश निर्णयों को पूंजी बजटिंग निर्णय भी कहा जाता है। इनमें कोषों की बड़ी मात्रा लगती है तथा इन्हें बार-बार परिवर्तित नहीं किया जा सकता है क्योंकि इनका खर्च बहुत अधिक होता है। जबकि अल्पकालीन निवेश निर्णयों को कार्यशील पूंजी निर्णय भी कहा जाता है। जो व्यवसाय की दैनिक कार्यवाही को प्रभावित करते हैं।

पूंजी बजटिंग निर्णयों को प्रभावित करने वाले कारक:-

1. परियोजना का रोकड़ प्रवाह:- विभिन्न परियोजनाओं के जीवन काल के दौरान उनसे क्रमानुसार प्राप्त होने वाली रोकड़ तथा उन पर किये जाने वाले रोकड़ व्ययों के आधार पर उत्तम परियोजना का चुनाव किया जाना चाहिए।

उदाहरण:- निवेश प्रस्ताव संख्या

	प्रस्ताव संख्या 1	प्रस्ताव संख्या 2	प्रस्ताव संख्या 3
निवेश के जीवनकाल में शुद्ध रोकड़ आगमन	5,00,000	7,00,000	2,00,000
निवेश की आयु	10 वर्ष	10 वर्ष	10 वर्ष

प्रस्ताव संख्या 2 में निवेश करना चाहिए। क्योंकि शुद्ध रोकड़ आगमन सबसे अधिक है।

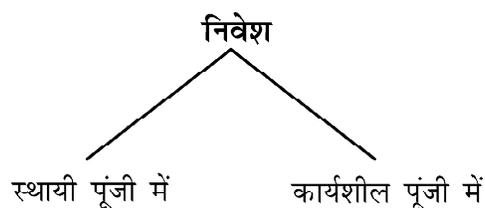
2. आय की दर:- किसी परियोजना की सबसे महत्वपूर्ण कसौटी उससे होने वाली आय तथा उसमें निहित जोखिम होता है। अतः परियोजना का चुनाव करते समय इनका ध्यान आवश्यक होता है।

व्याख्या	निवेश प्रस्ताव संख्या		
	प्रस्ताव संख्या 1	प्रस्ताव संख्या 2	प्रस्ताव संख्या 3
प्रतिफल की दर निवेश के जीवन काल में कुल प्रतिफल = $\frac{\text{प्रारंभिक निवेश}}{\text{प्रतिफल की दर}} \times 100$	5,00,000 10 वर्ष	7,00,000 10 वर्ष	2,00,000 10 वर्ष

प्रस्ताव संख्या 2 का चयन करना चाहिए, क्योंकि इसमें प्रतिफल की दर सबसे ज्यादा है।

3. **शामिल निवेश कसौटी:-** विभिन्न प्रस्तावों का मूल्यांकन बजटिंग तकनीकों के आधार पर किया जाता है। निवेश की राशि, ब्याज की दर, जोखिम, रोकड़ प्रवाह तथा आय की दर आदि की गणना करनी पड़ती है। यदि मुख्य कसौटी 'जोखिम' है तो वह निवेश प्रस्ताव चुनना चाहिए, जिससे जोखिम की मात्रा न्यूनतम है।

प्र०1. उस वित्त निर्णय का नाम बताइये जो व्यवसायी को अपने व्यवसाय की एक नई शाखा खोलने में सहायता करेगा ? (1) (संकेत:- निवेश निर्णय)
प्र०2. एक कम्पनी अपनी नई इकाई की स्थापना करना चाहती है जिसे 15 करोड़ रु. की मशीनरी लगाई जाएगी। सम्मिलित वित्तीय निर्णय को पहचानिए। (1) (संकेत:- निवेश निर्णय)
प्र०3. उस वित्त निर्णय का नाम बताइए जिसमें एक व्यवसायी, व्यवसाय में एडवांस तकनीक लाने के लिए धन का प्रयोग करता है। (1) (संकेत:- निवेश निर्णय)



स्थायी पूंजी:-

स्थायी पूंजी तथा उसे प्रभावित करने वाले कारक:- दीर्घकालीन सम्पत्तियों में किये गये निवेश को स्थायी पूंजी कहा जाता है, जो एक लम्बे समय तक प्रयोग की जाती है। अतः स्थाई सम्पत्तियों को दीर्घकालीन वित्तीय स्रोतों से ही प्राप्त करना चाहिए। स्थायी पूंजी में बड़ी मात्रा में कोष लगाए जाते हैं तथा ऐसे निर्णयों को भारी क्षति उठाये बिना नहीं बदला जा सकता है। स्थिर पूंजी को प्रभावित करने वाले कारक निम्नलिखित हैं:-

1. **व्यवसाय की प्रकृति:-** एक निर्माणी उपक्रम को स्थाई सम्पत्तियों, संयंत्र, मशीनों आदि की अधिक आवश्यकता होती है। जबकि व्यापारिक उपक्रम को स्थाई सम्पत्तियों, संयंत्र, मशीनों आदि की आवश्यकता नहीं होती है। अतः निर्माणी उपक्रम में स्थाई पूंजी की आवश्यकता अधिक होता है।
2. **संक्रिया का मापदंड:-** बड़े स्तर पर कार्य करने वाले संगठनों को छोटे स्तर पर कार्य करने वाले संगठनों के मुकाबले अधिक स्थाई पूंजी की आवश्यकता होती है। क्योंकि उन्हें बड़े-बड़े मशीनों की आवश्यकता होती है। उदाहरण के लिए जन उपयोग प्रतिष्ठानों जैसे रेलवे को स्थायी सम्पत्तियों में अधिक निवेश की आवश्यकता होती है।
3. **तकनीक का विकल्प:-** पूंजी प्रधान तकनीक का प्रयोग करने वाले संगठनों को श्रम प्रधान तकनीक का प्रयोग करने वाले संगठनों से अधिक स्थाई पूंजी की आवश्यकता पड़ती है, क्योंकि उन्हें बड़ी-बड़ी मशीनें लेनी पड़ती है।
4. **तकनीकी उत्थान:-** जिन उद्योगों में सम्पत्तियाँ शीघ्र ही अप्रचलित हो जाती हैं उन्हें अन्य संगठनों/ उद्योगों के मुकाबले अधिक स्थाई पूंजी की आवश्यकता पड़ती है।
5. **विकास प्रत्याशा:-** ऐसी संस्थाएँ जिनके पास उच्च विकास योजना होती है क्योंकि उत्पादन क्षमता को बढ़ाने के लिए नये संयंत्र आदि क्रय करने होते हैं।
6. **विविधीकरण:-** यदि कोई कम्पनी विविधीकरण प्रक्रिया को अपनाती है तो संयंत्र व मशीनों के लिए उसे अधिक स्थाई पूंजी की आवश्यकता होती है।
7. **मध्यमों का चयन:-** उन संगठनों को, जो अपनी वस्तुएँ मध्यमस्तों यानि कि थोक एवं फुटकर व्यापारियों द्वारा बेचते हैं, स्थाई पूंजी की आवश्यकता कम पड़ती है।

8. **सहयोग का स्तर:-** यदि कुछ व्यवसाय संगठन आपस में मिलकर एक दूसरे के सुविधाओं की साझेदारी करने पर सहमत हो तो स्थायी पूंजी की कम मात्रा में आवश्यकता होगी।

कार्यशील पूंजी तथा उसे प्रभावित करने वाले कारक:-

कार्यशील पूंजी वह होती है जिसके माध्यम से दैनिक संचालन क्रियाओं को सुगम रूप में संचालित रखने में व्यवसाय को सहायता प्राप्त होती है। स्थाई संपत्तियों में निवेश के अलावा प्रत्येक व्यावसायिक संगठन को चालू सम्पत्तियों में भी निवेश की आवश्यकता होती है जिन्हें एक वर्ष में रोकड़ या रोकड़ के समतुल्यों में परिवर्तित किया जा सकता है ये सम्पत्तियाँ व्यवसाय को तरलता प्रदान करती है। कार्यशील पूंजी दो प्रकार की होती है:- **सकल कार्यशील पूंजी तथा शुद्ध कार्यशील पूंजी** सभी चालू सम्पत्तियों में किये गए निवेश को सकल कार्यशील पूंजी कहते हैं। जबकि चालू दायित्व पर चालू-सम्पत्तियों के अधिक्क को शुद्ध कार्यशील पूंजी कहते हैं। एक संगठन की कार्यशील आवश्यकताओं को निम्नलिखित कारकों द्वारा प्रभावित किया जाता है।

शुद्ध कार्यशील पूंजी = चालू सम्पत्तियाँ - चालू दायित्व

स्थायी पूंजी व कार्यशील पूंजी में अन्तर

(Difference Between Fixed Capital and Working Capital)

आधार	स्थायी पूंजी	कार्यशील पूंजी
1. प्रकृति	स्थायी पूंजी की राशि व्यवसाय में फंसी रहती हैं	कार्यशील पूंजी की राशि व्यवसाय में घूमती रहती है।
2. उद्देश्य	स्थायी पूंजी का उपयोग स्थायी सम्पत्तियों को क्रय करने में होता है।	कार्यशील पूंजी का उद्देश्य कार्यशील सम्पत्तियों का उपयोग चालू सम्पत्तियों को क्रय करने में किया जाता है।
3. मुख्य स्रोत	अंश, ऋण एवं संचित आय स्थिर पूंजी के मुख्य स्रोत है।	वाणिज्यिक बैंक, सार्वजनिक जमाएँ कार्यशील पूंजी के मुख्य स्रोत हैं।
4. अवधि	स्थायी पूंजी की आवश्यकता दीर्घकाल के लिए होती है।	कार्यशील पूंजी की आवश्यकता अल्पकाल के लिए होती है।

कार्यशील पूंजी की आवश्यकता को प्रभावित करने वाले तत्व:-

प्रभावित करने वाले तत्व	ज्यादा कार्यशील पूंजी की आवश्यकता	कम कार्यशील पूंजी की आवश्यकता
व्यवसाय की प्रकृति	निर्माणा उद्योग, प्रक्रिया होने के कारण।	व्यापारिक संस्थाएं क्योंकि उत्पादन नहीं होता।
प्रचालन स्तर	उच्च प्रचालन स्तर पर क्योंकि स्कन्ध की मात्रा ज्यादा होती है।	लघु प्रचालन स्तर क्योंकि स्कन्ध की मात्रा कम होती है।
व्यावसायिक चक्र	तेजी के दौर में, क्योंकि उत्पादन ज्यादा होता है।	मन्दी के दौर में, क्योंकि उत्पादन कम होता है।
मौसमी कारक	मौसम के चरम स्तर पर मौसमी व्यवसाय में ज्यादा उत्पादन होता है।	मौसम समाप्त होने पर
उधार विक्रय की सुविधा	गाहकों को उधार सुविधा दी जाने पर	नकद समान बेचने पर
उधार क्रय की सुविधा	नकद क्रय करने पर	उधासर क्रय करने पर
मुद्धा स्फीति व विस्फीति	मुद्ध स्फीति के दौरान क्योंकि कच्चे माल की कीमत व मजदूरी पर बढ़ जाती है।	मुद्धा विस्फीति के दौरान, क्योंकि कीमत स्तर गिर जाता है।
प्रचालन चक्रकच्चा माल खरीदने से लेकर ग्राहकों से पैसा वसूलने तक का बीच का समय	<p>लम्बा प्रचालन चक्र</p> <pre> graph TD A[कच्चा माल] --> B[कार्य प्रगति पर] B --> C[पक्के माल का स्टॉक] C --> D[उधार विक्रय] D --> E[देनदार व बिल प्राप्त] E --> F[नकद] F --> A </pre>	छोटा प्रचालन चक्र

कच्चे माल की उपलब्धता	यदि कच्चा माल ऑर्डर देने व प्राप्त करने में ज्यादा समय लगता है। (लीड टाइम)	लीड टाइम कम होने पर
वृद्धि के अवसर	ज्यादा वृद्धि के अवसर	कम वृद्धि के अवसर
प्रतियोगिता का स्तर	ज्यादा प्रतियोगिता होने पर ज्यादा स्कन्ध रखना पड़ता है।	कम प्रतियोगिता होने पर कम स्कन्ध रखना पड़ता है।
उत्पादन चक्र	लम्बा उत्पादन चक्र	छोटा उत्पादन चक्र

<p>प्र०1. “स्थायी पूंजी निर्णय बदले नहीं जा सकते।” क्यों ? (1) (संकेत:- ज्यादा निवेश होने के कारण, बिना हानि उठाए, इन निर्णयों को बदला नहीं जा सकता)</p> <p>प्र०2. किन्हीं दो मौसमी उद्योगों के उदाहरण दीजिए। (1) (संकेत:- 1. ऊनी उद्योग 2. आइसक्रीम उद्योग)</p> <p>प्र०3. परिचालन चक्र, कार्यशील पूंजी की आवश्यकता को किस प्रकार प्रभावित करता है ? (1) (संकेत:- लम्बे परिचालन चक्र में ज्यादा कार्यशील पूंजी की आवश्यकता होती है।)</p>
--

3. लाभांश निर्णय:-

लाभ का वह भाग जो अंशधारियों में बांटा जाता है उसे लाभांश कहते हैं। प्रत्येक कम्पनी को यह निर्णय लेना होता है कि लाभ का कितना हिस्सा, लाभांश के रूप में बांटे और कितना संचित आय के रूप में रखे। लाभांश निर्णय लेते समय अंशधारियों की सम्पदा (लाभांश / संचित आय) को अधिकतम करना ध्यान में रखना चाहिए।

1. **उपार्जन (आय):-** जिन कम्पनियों की आय स्थाई तथा अधिक होती है, वे अधिक लाभांश दे सकती हैं, क्योंकि लाभांश वर्तमान तथा भूतकालीन उपार्जनों में से दिया जाता है।
2. **लाभांश की स्थिरता:-** प्रायः कम्पनियों स्थायी लाभांश नीति अपनाती है। यदि कोई कम्पनी लगातार लाभांश देती आ रही है तो वह भविष्य में भी लाभांश देगी।

3. **फोडक / हकौक** यदि निकट भविष्य में कम्पनी के विकास की सम्भावना होती है तो उर्पाजन के अधिकांश भाग को वह अपने पास प्रतिधारित राशि के रूप में रख लेती है। अतः कम लाभांश दिया जायेगा।
4. **रोकड़ प्रवाह स्थिति**:- लाभांश के कारण रोकड़ का बहिर्गमन होता है, अतः पर्याप्त रोकड़ की उपलब्धता होने पर ही लाभांश दिया जा सकता है।
5. **अंशधारियों की प्राथमिकता**:- लाभांश नीति का निर्धारण करते समय अंशधारियों की प्राथमिकता को भी ध्यान में रखा जाता है। यदि अंशधारी लाभांश की अपेक्षा रखते हैं तो कम्पनी लाभांश दे सकती है।
6. **करारोपण नीति**:- कम्पनी द्वारा दिये जाने वाले लाभांश पर उसे कर देना पड़ता है, अतः कर की दर अधिक होने पर कम्पनी कम लाभांश देती है, जबकि कर की दर कम होने पर कम्पनी अधिक लाभांश दे सकती है।
7. **स्टॉक मार्केट / पूंजी बाजार प्रतिक्रिया**:- लाभांश बढ़ना अंशधारियों के लिए एक अच्छी खबर है। ज्यादा लाभांश होने से अंशों का बाजार मूल्य बढ़ता है और कम लाभांश होने से बाजार मूल्य घटता है।
8. **कानूनी बाधाएँ**:- कम्पनी अधिनियम के प्रावधानों के अंतर्गत लाभ की सम्पूर्ण मात्रा को लाभांश के रूप में बाँटा नहीं जा सकता और कई वैधानिक संचयों के लिए प्रावधान करना अनिवार्य हैं इससे लाभांश घोषित करने में कम्पनी की क्षमता सीमित हो जाती है।

- प्र०1. कर का भुगतान करने के बाद अंशधारियों में लाभ के वितरण सम्बन्धी निर्णय को क्या कहते हैं ? (1)
(संकेत:- लाभांश निर्णय)
- प्र०2. किस प्रकार की कम्पनी ज्यादा व अधिक लाभांश देने की स्थिति में होती है ? (1)
(संकेत:- जिसके पास लाभ और संचय अच्छी मात्रा में हों)
- प्र०3. एक कम्पनी पिछले 12 वर्षों से अच्छा लाभ कमा रही है। इसके पास अच्छी मात्रा में संचय भी है। किंतु बंधी लागतों का भार भी ज्यादा है। उधार विक्रय नीति अच्छी लाभांश दर घोषित कर सकती है ? कारण दीजिए। (1)
(संकेत:- नहीं, क्योंकि रोकड़ की कमी है।)

अभ्यास के लिए प्रश्न

- प्र०1. एच.सी.एल. कम्पनी के वित्त प्रबंधक ने सारा लाभ संचित करने का निश्चय किया ताकि भविष्य की विकास योजनाओं की ज़रूरतों को पूरा किया जा सके। इसमें शामिल निर्णय का नाम बताइए। (1)
- प्र०2. टाटा सन्स का ऋण समता अनुपात 4 : 1 है जबकि बजाज कम्पनी का 1 : 1 है। टाटा सन्स, बजाज की तुलना में कौन सा लाभ उठा रही है? (1)
- प्र०3. डाबर इंडिया ने बिक्री बढ़ाने के लिए उधार सीमा व समय बढ़ाने का निश्चय किया। समिमिलित निर्णय का नाम बताइए। (1)
- प्र०4. भारती लि० एक अग्रणी मोबाइल कम्पनी है। यह क्वीन लि० का अधिग्रहण रु. 1,000 करोड़ में करने की योजना बना रही है। इसमें कौन-सा वित्तीय निर्णय निहित है?
- प्र०5. चन्दा लि० एक लैपटॉप बनाने वाली क० है। इसने रु. 1,000 करोड़ का लाभ कमाया। निर्देशकों में 38% लाभांश का अनुमोदन किया। एक वित्तीय प्रबन्धक के तौर पर, लाभांश नीति बनाते समय आप किन बातों का ध्यान रखेंगे?
- प्र०6. पंकज “गोदाम-व्यवसाय” में कार्यरत है। उसकी कार्यशील पूँजी की आवश्यकताओं का अनुमान लगाए। पंकज ‘परिवहन-व्यवसाय’ भी आरम्भ करना चाहता है। इस व्यवसाय में इसकी स्थायी पूँजी की आवश्यकताओं को प्रभावित करने वाले तत्वों को लिखिए।
- प्र०7. पूर्ण वित्तीय जोखिम किस प्रकार ज्ञात किया जाता है?
- प्र०8. वित्तीय प्रबन्ध किस प्रकार अंशधारियों की सम्पदा को अधिकतम करता है?
- प्र०9. ‘समता पर व्यापार’ किस प्रकार किसी कम्पनी के पूँजी ढांचे के चयन को प्रभावित करता है? उदाहरण सहित समझाइए।
- प्र०10. “कम्पनी की वार्षिक सभा के दौरान, प्रकाश लि० के सी.ई.ओ. श्री रजनीश ने अंशधारियों के आगे कम्पनी के विस्तार की योजना रखी और वित्त प्रबंधक, श्रीकांत ने समता के बजाय ऋणपत्र जारी करने का विचार दिया, इस तर्क के साथ कि ऋण पूँजी की आवश्यकता पूरी होने पर वापिस किया जा सकता है।”
- ऊपर वर्णित परिस्थिति में वित्तीय निर्णय को प्रभावित करने वाले कौन से तत्व को दर्शाया गया है? उस तत्व की व्याख्या कीजिए। (3)

प्र०11. “जय भारत क० लि०” एक ग्राम हरियाणा आटो पार्ट सप्लाय करने वाली कम्पनी है। उनका व्यवसाय बहुत से शहरों में फैला हुआ है। इस का सी.ई.ओ. गुजरानत में टाटा मोटर्स के पास एक कारखाना लगाना चाहता है। मंदी के कारण पिछले दो वर्षों से उन का व्यवसाय कठिनाईयों झेल रहा है। उसके क्रिय सलाहकार एवं सी.ए. राकेश गुप्ता ने उन्हें सलाह दी “मंदी के समय लाभ में गिरावट हो जाती है इसलिये विनियोजक निश्चित मात्रा में आय प्राप्त करने के लिए ऋणपत्र में पैसा लगाते हैं। इसलिये कम्पनी को ऋणपत्र जारी करने चाहिए।”

इस पैराग्राफ में वित्तिय निर्णय का कौन सा तत्व प्रभावित कर रहा है? (3)

प्र०12. लेनदारों की संख्या में वृद्धि होने का कार्यशील पूंजी की आवश्यकताओं पर क्या प्रभाव पड़ेगा? (1)

प्र०13. ‘कर लाभ’ केवल ब्याज का भुगतान पर मिलता है, पूर्वाधिकार अंशों के लाभांश पर नहीं। क्यों? (3)

प्र०14. रैनबैक्सी लि. पिछले 15 वर्षों से अच्छा लाभ कमा रही है। कम्पनी की बाजार में अच्छी ख्याति है, जिसके कारण, कम्पनी को जब भी जरूरत पड़ती, ऋण और समता पूर्ती को आसानी से प्राप्त कर सकती है। इसलिए कम्पनी ने पिछले वर्ष से 25% लाभांश बढ़ा कर घोषित किया।

ऊपर दिए गए पैरे में वर्णित लाभांश को प्रभावित करने वाले दो तत्वों की व्याख्या कीजिए।

प्र०15. आर.ई.आई. एग्रो फूड लि० एक प्रसिद्ध मल्टी नेशनल कम्पनी है। एस. के नेगी उस का वित्त मैनेजर हैं। वह समता अंशधारियों की पूंजी को बढ़ाना चाहता है जो उन्होंने कम्पनी में लगाई है वह यह जानता है कि यह तभी सम्भव है जब सर्वोत्तम विनियोग निर्णय सर्वोत्तम वित्तियन निर्णय तथा सर्वोत्तम लाभांश निर्णय के बिना शेयरों के मूल्य में वृद्धि नहीं की जा सकती उसने ये निर्णय ठीक ढंग से लिये और सफलता प्राप्त की।

इस सफलता में वित्तिय प्रबन्ध का कौन सा उद्देश्य है। (1)

प्र०16. एक संस्था ने भारी मात्रा में छूट का लाभ उठाने के लिए एक थोक व्यापारी से 1,00,000 रु. का कच्चा माल खरीदने का निश्चय किया। समिमिलित निर्णय को पहचानिए। (1)

प्र०17. उस घटक का नाम बताइए जिसके कारण एक पेट्रोकैमिकल कम्पनी में स्थायी पूंजी की ज्यादा आवश्यकता होती है जबकि एक सूचना प्रौद्योगिकी कम्पनी में कम जबकि दोनों में आय समान होती है। (3)

उत्तर के लिए संकेत

उ०1. लाभांश निर्णय

उ०2. समता पर व्यापार

उ०3. कार्यशील पूंजी की आवश्यकता

उ०4. निवेश निर्णय (व्याख्या सहित)

उ०5. (क) आय

(ख) रोकड़ प्रवाह

(ग) आय की स्थिरता

(घ) विकास के अवसर

(कोई चार, व्याख्या सहित)

उ०6. कम, कार्यशील पूंजी की आवश्यकता, क्योंकि 'गोदाम व्यवसाय' सेवा क्षेत्र में है।

स्थायी पूंजी की आवश्यकता को प्रभावित करने वाले तत्व:-

(क) सहयोग का स्तर

(ख) विकास की संभावनाएँ

उ०7. (क) ऋण की लागत ज्ञात करके (व्याख्या सहित)

(ख) स्थायी प्रचालन लागत ज्ञात करके (व्याख्या सहित)

उ०8. उचित:- वित्त, निवेश व लाभांश निर्णय लेकर (उचित व्याख्या सहित)

उ०9. 'समता पर व्यापार' का उदाहरण

उ०10. पूंजी ढांचे में लोचशीलता (व्याख्या सहित)

उ०11. पूंजी बाजार की स्थिति (व्याख्या सहित)

- उ०12. ज्यादा कार्यशील पूंजी की आवश्यकता होगी।
- उ०13. क्योंकि ब्याज एक खर्चा है, जबकि लाभांश, लाभ का बटवारा है।
- उ०14. (क) आय में स्थिरता (ख) पूंजी बाजार तक पहुंच (व्याख्या सहित)
- उ०15. अंशधारियों की धन सम्पदा को अधिकतम करना
- उ०16. कच्चे माल की उपलब्धता
- उ०17. व्यवसाय की प्रकृति (व्याख्या सहित)

अध्याय – 10

वित्त बाज़ार

परिचय:-

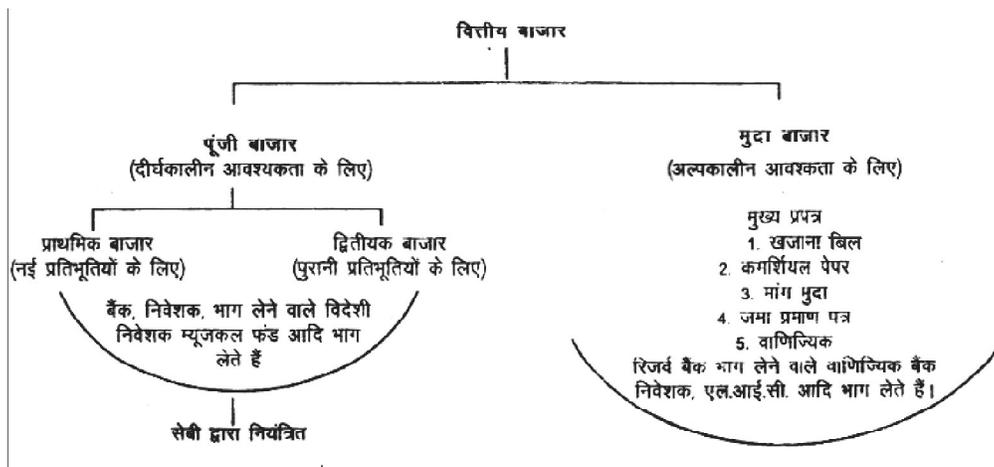
वित्तीय बाजार वित्तीय सम्पत्तियों जैसे अंश, बाण्ड आदि के सृजन एवं विनिमय करने वाला बाजार होता है। यह बचतों को गतिशील बनाता है तथा उन्हें सर्वाधिक उत्पादक उपयोगों की ओर ले जाता है। यह बचतकर्ताओं तथा उधार प्राप्तकर्ताओं के बीच एक कड़ी के रूप में कार्य करता है तथा उनके बीच कोषों को गतिशील बनाता है। वह व्यक्ति/संस्था जिसके माध्यम से कोषों का (अलाट) आबंटन किया जाता है उसे वित्तीय मध्यस्थ कहते हैं। वित्तीय बाजार दो ऐसे समूहों के बीच एक मध्यस्थ की भूमिका निभाते हैं जो निवेश तथा बचत का कार्य करते हैं। वित्तीय बाजार सर्वाधिक उपयुक्त निवेश हेतु उपलब्ध कोषों का आबंटन करते हैं।

घरेलू बचतकर्ता → बैंक एवं वित्तीय संस्थाएँ → व्यवसायिक फर्म (निवेशक)

वित्तीय बाज़ार के कार्य:-

1. **बचतों को गतिशील बनाना तथा उन्हें उत्पादक उपयोग में सरणित करना:-** वित्तीय बाजार बचतों को बचतकर्ता से निवेशकों तक अंतरित करने को सुविधापूर्ण बनाता है। अतः यह अधिशेष निधियों को सर्वाधिक उत्पादक उपयोग में सरणित करने में मदद करते हैं।
2. **कीमत निर्धारण में सहायक:-** वित्तीय बाजार बचतकर्ता तथा निवेशकों को मिलता है। बचतकर्ता कोषों की पूर्ति करते हैं जबकि निवेशक कोषों की मांग करते हैं जिसके आधार पर वित्तीय सम्पत्तियों की कीमत का निर्धारण होता है।
3. **वित्तीय सम्पत्तियों को तरलता प्रदान करना:-** वित्तीय बाजार द्वारा वित्तीय सम्पत्तियों के क्रय-विक्रय को सरल बनाया जाता है। इसके माध्यम से वित्तीय सम्पत्तियों को कभी भी खरीद या बेचा जा सकता है।
4. **लेन-देन की लागत को घटाना:-** वित्तीय बाजार, प्रतिभूतियों के विषय में महत्वपूर्ण

सूचनाएं उपलब्ध कराते हैं जिससे समय, प्रयासों एवं धन की बचत होती है। परिणामस्वरूप लेन-देन की लागत घट जाता है।



मुद्रा बाजार:-

यह छोटी अवधि की निधियों का बाजार है जिसकी परिपक्वता अवधि एक वर्ष तक की होती है। इस बाजार के प्रमुख प्रतिभागी भारतीय रिजर्व बैंक, व्यापारिक बैंक, गैर बैंकिंग वित्तकम्पनियाँ, राज्य सरकारें, म्यूचुअल फंड आदि हैं। मुद्रा बाजार के महत्वपूर्ण प्रलेख निम्नलिखित हैं:-

1. **राजकोष / कोषागार प्रपत्र (ट्रेजरी बिल):-** इन्हें केन्द्रीय सरकार की तरफ से भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा जारी किया जाता है जिनकी परिपक्व अवधि एक वर्ष से कम होती है। इन्हें अंकित मूल्य से कम पर जारी किया जाता है परन्तु भुगतान के समय अंकित मूल्य दिया जाता है। राजकोष बिल 25000 रु के न्यूनतम मूल्य और इसके बार बहुगुणन में प्राप्त होते हैं। यह एक विनिमय साध्य प्रलेख होते हैं जिनका स्वतन्त्रतापूर्ण हस्तान्तरण किया जा सकता है। इन्हें सुरक्षित निवेश समझा जाता है, इन पर कोई ब्याज नहीं दिया जाता बल्कि कटौती पर जारी किये जाते हैं।
2. **वाणिज्यिक (तिजारती) पत्र:-** यह एक अल्पकालिक आरक्षित वचन पत्र होता है जिन्हें विशाल एवं उधार पात्रता कम्पनियों द्वारा अल्पकालिक आरक्षित बाजार दर से कम दर पर नकधि उगाहने के लिए जारी किया जाता है। इनकी परिपक्वता अवधि प्राय 15 दिन से लेकर एक वर्ष तक होती है तथा ये विनिमय साध्य एवं हस्तान्तरणीय होते हैं। इनक प्रयोग कार्यशील पूंजी की आवश्यकता, मौसमी आवश्यकताओं तथा ब्रिज फाइनेंसिंग के लिए करा जाता है।

3. **शीघ्रवधि द्रव्य (मांग मुद्रा):-** यह एक लघुकालिक मांग पर पुर्नभुगतान वित्त है जिसकी परिपक्वता अवधि एक दिन से 15 दिन तक की होती है तथा अंतर बैंक अंतरण के लिए उपयोग किया जाता है जिससे भारतीय रिजर्व बैंक के अनुसार रिजर्व अनुपात बनाया जा सके। शीघ्रवधि द्रव्य ऋण पर जो ब्याज दिया जाता है उसे शीघ्रावधि दर कहा जाता है।
4. **बचत / जमा प्रमाण पत्र:-** यह एक धारक प्रमाणपत्र होता है जो बेचनीय होता है तथा जिसे वाणिज्यिक बैंकों एव विकास वित्त संस्थानों द्वारा जारी किया जाता है। इनके द्वारा अल्पवधि के लिए बड़ी राशि प्राप्त की जा सकती है। इनकी समता अवधि 91 दिन से एक वर्ष होती है।
5. **वाणिज्यिक बिल:-** यह एक विनिमय प्रपत्र होता है जो व्यावसायिक फर्मों की कार्य पूंजी की आवश्यकता के लिए वित्तीयन में प्रयुक्त होता है। इनका प्रयोग उधार क्रय विक्रय की दशा में किया जाता है। इसे विक्रेता द्वारा क्रेता पर लिखा जाता है तथा इसे व्यापारिक / वाणिज्यिक विपत्र कहते है इसे देय तिथि से पहले बट्टे पर बैंक से भुनाया जा सकता है।

प्र०1. मुद्रा बाजार के किन्हीं दो प्रतिभागियों के नाम बताइये।

(संकेत:- बैंक, एल. आई. सी)

प्र०2. राजकोष प्रपत्र का न्यूनतम मूल्य क्या है ?

(संकेत:- 25,000 रु.)

प्र०3. मांग मुद्रा के प्रयोगकर्ता कौन हैं ?

(संकेत:- बैंक)

प्र०4. अल्पकाल हेतु कम्पनियों व संस्थाओं द्वारा रखी गई जमाओं के सापेक्ष बैंक द्वारा जारी वाहक दस्तावेज कौन सा है ?

(संकेत:- जमा प्रमाण प्रपत्र)

प्र०5. जीरो कूपन बाण्ड का दूसरा नाम लिखिए।

(संकेत:- कोषागार, ऋणपत्र)

प्र०6. नजदीकी मुद्रा किसे कहते हैं ?

(संकेत:- सभी अल्प-कालीन प्रतिभूतियाँ)

पूँजी बाज़ार:-

यह दीर्घकालिक निधियों जैसे ऋणपत्रों तथा अंशपत्रों का बाजार है जो एक लम्बे समय के लिए जारी की जाती हैं इसके अंतर्गत विकास बैंक, वाणिज्यिक बैंक तथा स्टॉक एक्सचेंज समाहित होते हैं पूँजी बाजार को दो भागों में बांटा जा सकता है। (1) प्राथमिक बाजार (2) द्वितीयक बाजार।

प्राथमिक बाज़ार:-

इसे नए निगमन बाजार के रूप में भी जाना जाता है। यहाँ केवल नई प्रतिभूतियों को निर्गमित किया जाता है जिन्हें पहली बार जारी किया जाता है। इस बाजार में निवेश करने वालों में बैंक, वित्तीय संस्थाएँ, बीमा कम्पनियाँ, म्युचुअल फण्ड एवं व्यक्ति होते हैं। इस बाजार का कोई निर्धारित भौगोलिक स्थान नहीं होता है।

प्राथमिक बाज़ार में प्रतिभूतियों को निर्गमित करने की विधियाँ:-

1. **(प्रॉसपैक्टस) विवरण पत्रिका के माध्यम से प्रस्ताव:-** इसके अंतर्गत विवरण पत्रिका जारी करके जनता से अंशदान आमंत्रित किया जाता है। एक विवरण पत्रिका पूँजी उगाहने के लिए निवेशकों से प्रत्यक्ष अपील करती है जिसके लिए अखबारों एवं पत्रिकाओं के माध्यम से विज्ञापन जारी किए जाते हैं।
2. **विक्रय के लिए प्रस्ताव:-** इस विधि के अन्तर्गत निर्गमन गृहों या ब्रोकर्स जैसे माध्यकों के द्वारा प्रतिभूतियों की बिक्री के लिए प्रस्तावित किया जाता है। कम्पनी द्वारा ब्रोकर्स को सहमति मूल्य पर प्रतिभूतियों को बेचा जाता है जिन्हें वे निवेशक जनता को अधिक मूल्य पर पुनः विक्रय करते हैं।
3. **निजी नियोजन:-** एक कम्पनी द्वारा संस्थागत निवेशकों तथा कुछ चयनित वैयक्तिक निवेशकों को प्रतिभूतियों का आबंटन करने की प्रक्रिया को निजी नियोजन कहा जाता है।
4. **अधिकार निर्गमन:-** यह एक विशेषाधिकार है जो विद्यमान शेयर धारकों को पहले से क्रय किए हुए शेयर्स के अनुपात में नए शेयरों को खरीदने का अधिकार देता है।
5. **ई-आरंभिक सार्वजनिक निर्गमन:-** यह स्टॉक एक्सचेंज की ऑन-लाइन प्रणाली के माध्यम से प्रतिभूतियाँ जारी करने की विधि है। स्टॉक एक्सचेंज की ऑन-लाइन प्रणाली

के माध्यम से जनता को पूंजी को प्रस्तावित करने वाली कम्पनी को स्टॉक एक्सचेंज से एक ठहराव करना होता है जिसे ई-आरंभिक सार्वजनिक प्रस्ताव कहते हैं। इसके लिए सेबी के साथ पंजीयत दलालों को आवेदन स्वीकार करने हेतु नियुक्त किया जाता है।

- प्र० बाज़ार में नए निर्गमन के प्रवर्तन की निम्नलिखित विधियों को पहचानिए:-**
- (क) नए निर्गमन को किसी इंशोरेन्स कम्पनी को प्रस्तावित करना
 - (ख) प्रविवरण जारी करके जनता को आमन्त्रित करना।
 - (ग) शेयर बाज़ार की ऑन-लाइन पद्धति द्वारा जनता को पूंजी निर्गमित करना।
 - (घ) आम जनता को आमन्त्रण से पहले वर्तमान अंशधारों को नए अंश प्रस्तावित करना।
- (संकेत:- (क) निजी नियोजन (ख) आई.पी.ओ. (ग) ई-आई.पी.ओ (घ) अधिकार निर्गमन)
- प्र० प्रविवरण क्या होता है ?**
- (संकेत:- एक प्रपत्र जिसके द्वारा जनता को पूंजी आफर करने के लिए आमंत्रित किया जाता है।
- प्र० प्राणजल के पास L & T 1000 अंश है। L&T नए निर्गमन करना चाहती है। और प्राणजल के पास कम्पनी की तरफ से प्रस्ताव आया कि वह अपने वर्तमान अंशों के आधार पर हर 5 अंश पर 1 अंश नए निर्गमन में से ले सकती है। इस में नए निर्गमन की कौन सी विधि को दर्शाया गया है ?**
- (संकेत:- अधिकार निर्गमन)

द्वितीयक बाज़ार:-

इसे स्टॉक एक्सचेंज या स्टॉक बाज़ार के नाम से भी जाना जाता है। जहाँ विद्यमान प्रतिभूतियों का क्रय एवं विक्रय किया जाता है। यह बाज़ार निर्धारित स्थान पर स्थित होता है तथा यहाँ प्रतिभूतियों का क्रय एवं विक्रय किया जाता है। यहाँ प्रतिभूतियों की कीमत को उनकी मांग एवं पूर्ति के द्वारा तय किया जाता है।

प्राथमिक बाज़ार तथा द्वितीयक बाज़ार में अन्तर:-

क्र. सं	आधार	प्राथमिक बाज़ार	द्वितीयक बाज़ार
1	प्रतिभूतियां	केवल नई प्रतिभूतियों को निर्गमित किया जाता है।	विद्यमान प्रतिभूतियों को निर्गमित किया जाता है।
2	प्रतिभूतियों की कीमत	कम्पनी के प्रबन्ध के द्वारा प्रतिभूतियों की कीमत निर्धारित की जाती है।	प्रतिभूतियों की कीमत उनकी मांग तथा पूर्ति के द्वारा निर्धारित की जाती है।
3	क्रय व विक्रय	यहाँ केवल प्रतिभूतियों को क्रय किया जाता है।	यहाँ प्रतिभूतियों का क्रय एवं विक्रय दोनों होते हैं।
4	माध्यम	यहाँ कम्पनी द्वारा सीधे या मध्यस्थ के माध्यम से प्रतिभूतियों को बेचा जाता है।	यहाँ निवेशक प्रतिभूतियों के स्वामित्व बदलते हैं।

प्र०1. निम्नलिखित कथनों में दर्शाए गए बाज़ारों को पहचानें

1. यह बाज़ार पूंजी निर्माण में प्रत्यक्ष योगदान करता है।
2. यह बाज़ार ऐसे प्रपत्रों में व्यवहार करता है जिनकी परिपक्वता अवधि एक वर्ष तक है।
3. यह मध्यकालीन तथा दीर्घकालीन प्रतिभूतियों में व्यवहार करता है।
4. इसे शेयर बाज़ार भी कहा जाता है।
5. इसमें कम निवेश की आवश्यकता होती है क्योंकि प्रतिभूतियों का मूल्य प्रायः कम होतपा है।

(संकेत:- 1. प्राथमिक बाज़ार 2. मुद्रा बाज़ार 3. पूंजी बाज़ार 4. द्वितीयक बाज़ार 5. पूंजी बाज़ार)

प्र०2. दिनेश के पास किसी कम्पनी के 1000 अंश हैं। वह उसमें से 500 अंश बेचना चाहता है। उसे किस प्रकार के बाज़ार में जाना चाहिए? ऐसे बाज़ार के कोई तीन लाभ लिखो।

(संकेत:- द्वितीयक बाज़ार, (कोई तीन लाभ)

प्र०3. मुद्रा बाज़ार के विलेख पूंजी बाज़ार की तुलना में ज्यादा तरल क्यों है।?

(संकेत:- 1. जल्द विक्रय 2. विश्वसनीय भागीदार)

स्टॉक एक्सचेंज / शेयर बाज़ार

स्टॉक एक्सचेंज एक ऐसा संस्थान है जो विद्यमान प्रतिभूतियों के क्रय एवं विक्रय हेतु एक मंच उपलब्ध कराता है। इसके माध्यम से प्रतिभूतियों जैसे अंश, ऋण पत्र आदि को मुद्रा में परिवर्तित किया जा सकता है। स्टॉक एक्सचेंज के मुख्य कार्य निम्नलिखित हैं।

1. **विद्यमान प्रतिभूतियों को द्रवता एवं विनियोग उपलब्ध कराना:-** स्टॉक एक्सचेंज द्वारा प्रतिभूतियों के क्रय एवं विक्रय हेतु तैयार एवं सतत बाजार उपलब्ध कराया जाता है।
2. **प्रतिभूतियों का मूल्यन:-** स्टॉक एक्सचेंज निरन्तर मूल्यांकन द्वारा प्रतिभूमियों से सम्बन्धित विभिन्न सूचनाएं उपलब्ध कराता है जिससे उनके मूल्यन में सहायता मिलती है। प्रतिभूतियों की कीमत क्रेता तथा विक्रेता द्वारा उनकी मांग एवं पूर्ति की शक्तियों द्वारा तय की जाती है।
3. **लेन-देन की सुरक्षा:-** शेयर बाजार की सदस्यता बेहतर प्रकार से नियंत्रित होती है तथा यहाँ विद्यमान कानूनी ढांचे के अनुसार ही कार्य होता है जो निष्पक्ष लेन-देन सुनिश्चित करता है।
4. **आर्थिक विकास में योगदान:-** शेयर बाजार के माध्यम से बचतों को गतिशील बनाया जाता है तथा उन्हें सर्वाधिक उत्पादक निवेश पथों में सरणित किया जाता है। अतः यह पूंजी निर्माण एवं आर्थिक विकास में योगदान देता है।
5. **इक्विटी संप्रदाय का प्रसार:-** शेयर बाजार जनता को प्रतिभूतियों में निवेश के बारे में शिक्षित करता है जिससे इक्विटी संप्रदाय का प्रसार होता है।
6. **सट्टेबाजी के लिए अवसर उपलब्ध कराना:-** शेयर बाजार कानूनी प्रावधान के अंतर्गत प्रतिबंधित एवं नियंत्रित तरीके से सट्टा संबंधी क्रियाकलापों के लिए पर्याप्त अवसर उपलब्ध करता है।

बाम्बे स्टॉक एक्सचेंज (बी.एस.ई) व नेशनल स्टॉक एक्सचेंज भारत के दो मुख्य स्टॉक एक्सचेंज हैं।

स्टॉक एक्सचेंज में लेनदेन की प्रक्रिया:-

1. **दलाल का चयन करना:-** स्टॉक एक्सचेंज पर लेन-देन करने के लिए सर्वप्रथम दलाल का चयन किया जाता है जो कि स्टॉक एक्सचेंज का सदस्य होना चाहिए क्योंकि स्टॉक एक्सचेंज पर लेनदेन हेतु वही अधिकृत होते हैं।
2. **डिपोजिटरी के पास डीमांड खाता खोलना।**
3. **आदेश देना:-** दलाल को निवेशक प्रतिभूतियों के क्रय-विक्रय का आदेश दिया जाता है।।
4. **आदेश निष्पादन:-** दलाल के द्वारा निवेशक के आदेश के अनुसार प्रतिभूतियों का क्रय-विक्रय किया जाता है।

कोई भी व्यवहार निपटने में (T+2) अर्थात्, लेन-देन के दो दिन में निपटाया जाता है।

प्र० एक कम्पनी के निर्देशक संयंत्र व मशीनरी के आधुनिकीकरण के लिए, जनता को अंश जारी करना चाहते हैं। वे स्टॉक एक्सचेंज में जाना चाहते हैं, जबकि वित्त प्रबंधक नए अंशों के निर्गमन के लिए किसी सलाहकार के पास जाना चाहते हैं। निर्देशक को सलाह दीजिए कि वह सलाहकार के पास जाएं या स्टॉक एक्सचेंज में। इसके साथ-साथ नए निर्गमन के तरीकों के बारे में सुझाएँ।

उ० निर्देशक को सलाहकार के पास जाना चाहिए।

स्टॉक एक्सचेंज में पुरानी प्रतिभूतियों का क्रय-विक्रय होता है। नई प्रतिभूतियों का नहीं।

नए निर्गमन के तरीके:-

1. प्रविवरण के माध्यम से प्रस्ताव
2. बिक्री हेतु प्रस्ताव
3. प्राइवेट प्लेसमेंट
4. अधिकार निर्गमन
5. ई-आई पी ओ

पूँजी बाज़ार तथा मुद्रा बाज़ार में अन्तर:-

क्र.सं.	आधार	पूँजी बाज़ार	मुद्रा बाज़ार
1	सहभागी	वित्तीय संस्थाएँ, बीमा कम्पनियाँ, बैंक, अन्तर्राष्ट्रीय निवेशक तथा व्यक्ति निवेशक	भारतीय रिजर्व बैंक, व्यापारिक बैंक, गैर बैंकिंग वित्त कम्पनियाँ, राज्य सरकारें, म्यूचुअल फण्ड
2	मुख्य प्रपत्र	समता अंश, बाण्ड, ऋण पत्र, पूर्वाधिकारी अंश	कोषागार प्रपत्र, वाणिज्यिक पत्र मांग, मुद्रा, जमा प्रमाण पत्र, वाणिज्यिक बिल
3	निवेश राशि	निवेश हेतु बहुत बड़ी राशि की आवश्यकता नहीं होती है	मुद्रा बाजार में लेन-देन हेतु बहुत बड़ी राशि की आवश्यकता होती है।
4	परिपक्वता अवधि	मध्य तथा दीर्घ अवधि के कोषों में व्यवहार किया	अल्प-अवधि वाले कोषों में व्यवहार किया जाता है।
5	तरलता	मुद्रा बाजार के मुकाबले कम तरलता होती हैं	पूँजी बाजार के मुकाबले अधिक तरलता होती है।
6	संभावित प्रतिफल	अधिक आय प्राप्त	पूँजी बाजार के मुकाबले कम आय।
7	सुरक्षा / जोखिम	अधिक जोखिम होता है।	कम जोखिम होता है।

डिपोजिटरी सेवाएँ:-

अंशों के भौतिक रूप में हस्तान्तरण से सम्बन्धी कठिनाइयों को ध्यान में रखते हुए सेबी ने नई पद्धति का विकास किया जिसके अन्तर्गत शेयरों की ट्रेडिंग इलैक्ट्रॉनिक रूप में ही हो सकती हैं। डिपोजिटरी सेवा एवं डिमेट खाता इसके आधार हैं:-

डिपोजिटरी सवाएँ:-

डिपोजिटरी एक संस्था अथवा संगठन है जो निवेशकों की प्रतिभूतियों को इलेक्ट्रॉनिक रूप में रखती है, जिसमें व्यापार किया जाता है। प्रतिभूतियों के उदाहरण हैं शेयर, डिबेंचर, म्यूचुअर फंड आदि।

एक डिपोजिटरी द्वारा प्रदान की गई सेवाओं को डिपोजिटरी सर्विसेज कहते हैं। नेशनल सिक्योरिटीज डिपोजिटरी लिमिटेड (एन.एस.डी.एल) और सेंट्रल डिपोजिटरी सर्विसेज लिमिटेड (सी.डी.एस.एल) वर्तमान में भारत में दो डिपोजिटरी हैं।

डिपोजिटरी द्वारा प्रदान की गई सेवाएँ निम्नलिखित:-

1. डीमेटेरियलाइजेशन (संक्षिप्त में डीमैट) प्रतिभूतियों के भौतिक प्रमाण पत्र को इलेक्ट्रॉनिक रूप में परिवर्तित करना।
2. रीमेटेरियलाइजेशन (संक्षिप्त में रीमैट):- डीमैट के विपरीत, अर्थात् इलेक्ट्रॉनिक प्रतिभूतियों से भौतिक प्रमाण पत्र प्राप्त करना।
3. प्रतिभूतियों के स्वामित्व का सुविधाजनक हस्तांतरण।
4. डिपोजिटरी से जुड़े स्कन्द विपणि (Stock Exchange) पर किए ट्रेडों का निपटान।

ऑनलाइन ट्रेडिंग में पक्षकार

भारत में आजकल कम्पनी के अंशों का क्रय विक्रय आन लाइन पेपर सहित हो गया है। डिपोजिटरी सेवा इसी पद्धति का नाम है। इस पद्धति के अन्तर्गत अंशों के स्वामित्व का हस्तान्तरण बिना भौतिक सपुर्दगी के केवल बुक लेखन के माध्यम से होता है। एक निवेशक को अपना डी-मैट खाता खुलवाना पड़ता है। जिसके माध्यम से वह अंशों का व्यवहार करता है। इसके चार पक्षकार होते हैं:-

1. **डिपोजिटरी:-** वह संस्थान जहाँ निवेशक अपने अंशों की इलेक्ट्रॉनिक रूप में रखता है। इस समय भारत के ये दो संस्थान हैं। एन.एस.डी.एल. 2) सी.एस.डी.एल।
2. **डिपोजिटरी पार्टिसिपेंट:-** यह निवेशकों के खाते खोलता है। उसके अंशों का हिसाब रखता है। आमतौर पर बैंक डिपोजिटरी पार्टिसिपेंट को काम करते हैं।

3. **निवेशक:-** वह व्यक्ति जो अंशों में व्यवहार करता है, उसके नाम का रिकार्ड रखा जाता है।
4. **अंश जारीकर्ता कम्पनी:-** वह संगठन जो प्रतिभूतियों जारी करती है। यह कम्पनी अंशधारियों की एक सूची डिपोजिटरी के पास भेजती है।

डिपोजिटरी सर्विसेज का लाभ:-

1. किसी भी स्टॉक एक्सचेंज पर किसी भी कंपनी के शेयरों की बिक्री खरीद
2. समय की बचत
3. बिना किसी कागजी कार्यवाही के प्रतिभूतियों का व्यापार
4. सुविधाजनक व्यापार
5. लेनदेन में पारदर्शिता
6. सुरक्षा प्रमाणपत्र की कोई जालसाजी नहीं
7. शेयर बाजार में निवेशक की भौतिक उपस्थिति की आवश्यकता नहीं
8. सुरक्षा प्रमाण पत्र की विकृति एवं नुकसान का जोखिम नहीं।

डीमैट खाता:-

डीमैट खाता डीमेटेरियलाइजेशन खाते का संक्षिप्त नाम है। डीमैट खाते से अभिप्राय एक खाते से है, जो एक भारतीय नागरिक इलेक्ट्रॉनिक रूप से सूचीबद्ध प्रतिभूतियों में व्यापार करने के लिए डिपोजिटरी भागीदान (बैंको, शेयर दलालों आदि) के पास खोला जाता है, जिसके द्वारा वह विभिन्न कम्पनियों की प्रतिभूतियों (अंशों, ऋण पत्रों आदि) को इलेक्ट्रॉनिक रूप में रख सकता है।

इस प्रक्रिया के अन्तर्गत अंश प्रमाण पत्र को भौतिक रूप से इलेक्ट्रॉनिक रूप में बदला जाता है और उतने ही संख्या में अंश डिमैट खाते में जमा कर दिये जाते हैं। डीमैट खाते तक पहुँच के लिए एक इंटरनेट पासवर्ड तथा एक व्यवहार पासवर्ड आवश्यक होता है। प्रतिभूतियों का हस्तांतरण या खरीद उसके बाद ही की जा सकती है। डीमैट खाते पर प्रतिभूतियों की खरीद या बिक्री स्वचालित ढंग से हो जाती है, एक बाद व्यवहारों की संतुष्टि हो जाए व पूरे हो जाएँ।

डीमैट खाते के लाभ:-

- (1) कागजी कार्यवाही में कमी होती है।
- (2) अंशों के हस्तांतरण के समय चोरी, देरी, क्षति होना आदि समस्याएँ समाप्त हो जाती है।

- (3) अंशों के हस्तांतरण के व्यवहार करने पर स्टाम्प ड्यूटी नहीं लगती।
- (4) अंशों की विषयम संख्या धारण की समाप्ति।
- (5) प्रतिभूतियों के सेटलमेंट जल्दी होती है।
- (6) इस पद्धति से विदेशी निवेशक आकर्षित होते हैं तथा विदेशी निवेश में वृद्धि होती है।
- (7) एक अकेला डीमैट खाता समता व ऋण पत्रों दोनों में निवेश रख सकता है।
- (8) व्यापारी कहीं से भी काम कर सकते हैं।
- (9) बोनस/विघटन/विलय आदि से बने शेयरों के लिए डीमैट खाते में स्वचालित क्रेडिट
- (10) प्रतिभूतियों का तुरन्त हस्तांतरण।
- (11) निक्षेपागार भागीदार के पास रिकार्ड किया, पते का परिवर्तन उन सभी कम्पनियों में रजिस्टर हो जाता है जिनमें निवेशक प्रतिभूतियाँ रखता है, प्रत्येक कम्पनी के साथ अलग से पत्र-व्यवहार करने की आवश्यकता नहीं होती।

डीमैट खाता खोलने की प्रक्रिया:-

यह खाता वैसे ही खोला जाता है जैसे बैंक खाता। निर्दिष्ट खाता खोलने के फार्म निक्षेपागार भागीदार के पास उपलब्ध होते हैं जिसे भरना आवश्यक होता है। मुवाकिल तथा निक्षेपागार द्वारा मानक समझौतों पर हस्ताक्षर होते हैं जिसमें दोनों पक्षों के अधिकार तथा अनिवार्यताएँ होती हैं। फार्म के साथ, मुवाकिल को खाताधारक के फोटोग्राफ, आवास के सबूत की सत्यापित प्रतिलिपि तथा पहचान का सबूत पेश करना आवश्यक होता है।

भारतीय प्रतिभूति एवं विनियमन बोर्ड (सेबी):-

भारत सरकार ने सेबी की स्थापना 12 अप्रैल 1988 को एक प्रशासकीय निकाय के रूप में की थी। जिसके द्वारा प्रतिभूति बाजार के नियमित एवं स्वस्थ वृद्धि तथा निवेशकों की संरक्षा को बढ़ावा प्रदान हो सके। 30 जनवरी 1992 को सेबी को एक अध्यादेश के द्वारा वैधानिक निकाय का दर्जा दिया गया तथा बाद में संसद के अधिनियम के रूप में सेबी अधिनियम के रूप में सेबी अधिनियम 1992 में बदल दिया गया। सेबी के मुख्य उद्देश्य निम्नलिखित हैं।

- (1) शेयर बाजार तथा प्रतिभूति उद्योग को विनियमित करना ताकि क्रमबद्ध ढंग से उनकी क्रियाशीलता को बढ़ावा मिले।
- (2) निवेशकों को संरक्षण प्रदान करना तथा उनके अधिकारों एवं हितों की रक्षा करना।

- (3) व्यापार दुराचरों को रोकना तथा पूँजी बाजार को अधिक प्रतिस्पर्धी एवं पेशेवर बनाना।
- (4) मध्यस्थों जैसे दलालों, मर्चेन्ट बैंकर्स आदि के लिए आयात संहिता विकसित तथा उन्हें विनियमित करना।

सेबी के कार्य:-

1. **विनियामक कार्य:-** इनका आशय ऐसे कार्यों से है जो स्टॉक एक्सचेंजों के नियमन एवं नियन्त्रण के उद्देश्य से लिये जाते हैं।
2. **विकासात्मक कार्य:-** इनका आशय ऐसे कार्यों से है जिससे स्टॉक एक्सचेंजों के कार्यों को बढ़ावा तथा उनका विकास किया जा सके।
3. **संरक्षणात्मक कार्य:-** इसके अंतर्गत उन सभी कार्यों को शामिल किया जाता है जिनके द्वारा निवेशकों के हितों की सुरक्षा करने के प्रयास किए जाते हैं।

सेबी के कार्य

विनियामक कार्य	विकास कार्य	संरक्षणात्मक कार्य
1) नियम एवं अधिनियम बनाना	1) मध्यस्थों को प्रशिक्षण देना	*1. आन्तरिक लेनदेनों को रोकना
2) मध्यस्थों का पंजीयन करना रोकना	2) शोध कार्य करना तथा	2) प्राथमिकता आबंटन को
3) कम्पनियों के अधिग्रहण का विनियमन करना	3) निवेशकों को शिक्षित करना	**3) अनुचित व्यापार व्यवहारों को रोकना
4) सामूहिक निवेश योजनाओं तथा म्यूचुअल फंडों का पंजीकरण	4) इन्टरनेट ट्रेडिंग के लिए पंजीयन स्कन्ध दलालों की आज्ञा देना।	4) विनियोजकों का संरक्षण करना
5) आंतरिक व्यापार एवं नियंत्रणकारी बोलियों पर नियंत्रण	5) लोचदार अभिगम अपनाकर पूँजी बाजार के विकास का कार्य	***5) कीमत रिगिंग को रोकना
6) अधिनियम अनुसार अधिशुल्क या कोई अन्य प्रभार लगाना।		6) प्रतिभूति बाजार से सम्बन्धित नियम अधिनियम बनाना।

* आन्तरिक मूल्यों में लेनदेन को रोकना:- सेबी ने अंशों के भीतरी व्यापार पर रोक लगा रखी है। आन्तरिक व्यक्ति वे होते हैं जो कम्पनी से जुड़े होते हैं। निदेशक, प्रवर्तक आदि कम्पनी के आन्तरिक व्यक्ति होते हैं। इन व्यक्तियों के अपनी उच्च स्थिति पर आसीन होने के कारण कम्पनी की प्रतिभूतियों को प्रभावित करने वाली सूचनाओं का ज्ञान होता है। चूंकि वे कम्पनी के भीतरी व्यक्ति होते हैं तथा यदि वे इन सूचनाओं का उपयोग अपने निजी लाभ के लिए करते हैं तो इसे भीतरी व्यापार कहते हैं।

उदाहरण:- एक कम्पनी के संचालक को यह पता है कि कम्पनी की आगामी वार्षिक सभा में बोनस अंशों की घोषणा की जायेगी। निश्चित है कि ऐसा होने पर कम्पनी के अंशों का मूल्य बढ़ जायेगा। वह बाज़ार से तुरन्त दो हजार अंश क्रय कर लेता है और अनुचित लाभ कमा लेता है। सेबी का कार्य यह है कि ऐसे व्यवहारों पर रोक लगाए। सेबी आन्तरिक लेनदेनों पर कठोर नियंत्रण लगाता है तथा कठोर कार्यवाही करता है।

** **अनुचित व्यापार व्यवहारों को रोकना:-** सेबी का सबसे महत्वपूर्ण कार्य ऐसे सभी व्यवहारों को रोकना है जिनसे निवेशकों को धोखा दिये जाने या उनके साथ कपट किए जाने की संभावना पनपती हो जैसे कि प्रतिभूतियों के बाज़ार मूल्यों में सट्टेबाज़ी।

*** **कीमत विद्रूपण को रोकना:-** अपने एकाकी लाभ के लिए प्रतिभूतियों की बाज़ार कीमत को बढ़ाकर या घटाकर उसका विद्रूपण करने पर सेबी रोक लगाता है।

प्र०1. भारत में स्टॉक एक्स्चेंज के विनियमन व निवेशकों के अधिकारों व हित के लिए किस संस्था की स्थापना की गई? (1)
(संकेत:- सेबी)

प्र०2. निम्नलिखित का विस्तार कीजिए:- (3)
CDSL
NSDL
DEMAT
(संकेत:- 1. Central Depository Services Ltd. 2. National Securities Depository Ltd. 3. Dematerialisation)

प्र०3. शबनम अपनी बचतों को अंश बाज़ार में निवेश करना चाहती है। इसके लिए सर्वप्रथम किस चीज़ का होना आवश्यक है? (1)
(संकेत:- एक डीमैट खाता)

प्र०4. जूली अपनी शेयर सर्टिफिकेट्स की इलेक्ट्रानिक रूप में रखना चाहती है। इस संदर्भ में डिपोजिटरी कौन सी सेवाएँ देगा ?
(संकेत:- डीमैटेरियलाइजेशन)

प्र०5. बन्धु लि० 1960 में बनी एक रियल इस्टेट कम्पनी है। 55 वर्षों में कम्पनी ने बाज़ार में अपने लिए एक जगह बना ली है। भारत में अपने व्यवसाय को जमाने के लिए कम्पनी ने भारतीय बाज़ार से पूंजी इकट्ठी करने व अपने को BSE में लिस्ट करवाने का निश्चय किया।

सेबी द्वारा किए गए उन कार्यों को बताएँ जिनसे निवेशक आराम व सुरक्षित महसूस करें।

(संकेत:- 1. विनियामक कार्य
2. विकास कार्य
3. सुरक्षात्मक कार्य
(प्रत्येक के दो उपकार्य)

अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1. सुधा लि० ने एक लाख समता अंश रु. 10 प्रति अंश रु. 12 की दर से एक इन्वेस्टमेंट बैंकर को बेच दिए। जिसके आगे इसे जनता को जारी किया, रु. 20/- प्रति अंश की दर से। निर्गमन का प्रकार पहचानिए।

प्र०2. “प्राथमिक बाजार पूंजी बाजार में प्रत्यक्ष योगदान देते हैं और द्वितीयक बाजार अप्रत्यक्ष रूप से।” व्याख्या कीजिए।

प्र०3. मोहन टाटा मोटर्स के 50 शेयर बेचना चाहता है। शेयर के ट्रेडिंग बाजार की कार्य विधि की व्याख्या कीजिए।

प्र०4. चारू प्रकाश लि० में चार्टर्ड एकाउंटेंट है। निर्देशकों से मीटिंग के दौरान उसे पता चला कि पिछले वर्षों के चलन के विरुद्ध कम्पनी इस वर्ष अच्छा लाभांश घोषित करेगी। आमतौर ऐसे समाचार से शेयर बाजारमें उछाल आता है। यह सोचते हुए, जनता तक समाचार पहुँचने से पहले, चारू ने बड़ी मात्रा में कम्पनी के शेयर खरीद लिए।

(क) चारू ने किस प्रकार की शेयर ट्रेडिंग की ?

(ख) इस प्रकार के व्यवहार का विनियमन करने वाली संस्था का नाम बताइए। उसके इस प्रकार के तीन दूसरे कार्य लिखिए।

प्र०5. एक कम्पनी चेन्नई में अपनी नई शाखा खोलना चाहती है। अतिरिक्त पूँजी के लिए कम्पनी समता अंश जारी करने की योजना बना रही है, क्योंकि शेयर बाजार में उछाल आया हुआ है और जनता आसानी से अंशों में निवेश करेगी। अंश निगमन में निगमन लागतें अधिक आयेंगी और कम्पनी में तरलता का अभाव है। कम्पनी ने विचार किया कि मुद्रा बाजार के प्रपत्रों का उपयोग करके कार्यशील पूँजी का प्रबन्ध किया जाएगा।

(1) ऊपर वर्णित, पूँजी निगमन का प्रकार लिखिए।

(2) इसके अतिरिक्त, किन्ही अन्य दो निगमन के प्रकार लिखिए।

(3) मुद्रा बाजार में किस प्रकार के प्रपत्र को जारी करना उपयुक्त रहेगा और क्यों ?

प्र०6. मांग मुद्रा की कीमत दर में वृद्धि होने से अन्य अल्प-कालीन विलेखों पर क्या प्रभाव पड़ेगा ?

प्र०7. उस संस्था का नाम बताएँ जो एक रुक्तियों का समूह, चाहे समामेलित या असमामेलित, जिसका निर्माण प्रतिभूतियों की खरीद-बेच में मदद, विनियमन व नियंत्रण के लिए किया गया है। इस संस्था के तीन कार्यों की व्याख्या कीजिए।

प्र०8. पीको लि० के निर्देशकों ने अपनी वार्षिक सभा में समता अंशधारियों को बोनस अंश देने की घोषणा की। इसके तुरंत बाद, एक निर्देशक ने बाजार से 30,000 अंश 30 रु. प्रति अंश की दर से खरीदे और उन्हें बोनस अंश की घोषणा के बाद 100 रु. प्रति अंश की दर से बेच दिये और पूँजीघात लाभ कमाया।

(क) निर्देशक द्वारा आंतरिक सूचना का लाभ उठाने की प्रैक्टिस को क्या कहेंगे ?

(ख) सेबी ऐसी प्रैक्टिस को कैसे रोकती है ?

प्र०9. निम्नलिखित परिस्थितियों में कौन से वित्तीय प्रलेखक जारी किए जाएँगे:-

(क) समता अंशों की निर्गमन लागतों को पूरा करने के लिए।

(ख) जब बैंक के पास जमा कम हो, और उधार की मांग में ज्यादा हो।

(ग) केन्द्रीय सरकार की तरफ से आर.बी.आई द्वारा जारी किए जाते हैं। इन्हें जीरो कूपन बाण्ड भी कहा जाता है।

(घ) अतिरिक्त धन राशि वाला बैंक कम वित्त वाले बैंक की ज़रूरतों को पूरा करने के लिए।

प्र०10. काजल के पास एक कम्पनी के 1000 अंश हैं। वह उसमें से 500 अंश बेचना चाहती है। उसे कौन से बाज़ार में जाना चाहिए? अपने उत्तर के समर्थन में व्याख्या दीजिए।

प्र०11. जैन लि० ने अपने एक लाख समता अंश एक इन्वैस्टमेंट बैंकर को 10 रु. वाला 12रु. में बेचा है। बैंकर ने यह अंश जनता को 20रु. प्रति अंश बेचे। यह निर्गमन की कौनसी विधि है?

उत्तर के लिए संकेत

उ०1. निजी नियोजन

उ०2. प्राथमिक बाज़ार निवेशकों की छोटी बचतों को कम्पनी तक पहुंचाते हैं। द्वितीयक बाज़ार, प्रतिभूतियों की आनरशिप को बदलते हैं

उ०3. (क) दलाल का चुनाव

(ख) डीमैट एकाउंट खोलना

(ग) ऑर्डर को निम्पादित करना

(घ) सैटलमेंट

(व्याख्या सहित)

उ०4. (क) आंतरिक व्यापार

(ख) सेबी, तीन कार्य

उ०5. (क) आई पी ओ

(ख) निजी नियोजन

(ग) बिक्री के लिए प्रस्ताव

(घ) वाणिज्यिक पेपर

उ०6. दूसरे विलेखों जैसे वाणिज्यिक पेपर, ट्रेजरी बिल आदि की मांग बढ़ जाएगी।

उ०७. सेबी कार्यो की व्याख्या

उ०८. (क) आंतरिक व्यापार

(ख) बचाव कार्यो द्वारा (व्याख्या सहित)

उ०९. (क) कमर्शियल पेपर

(ख) मांग मुद्धा

(ग) ट्रेजरी बिल

(घ) मांग मुद्धा

उ०१०. द्वितीय बाजार क्योकि यह बाजार पुरानी प्रतिभूतियो के क्रय-विक्रय के लिएस होता है।

उ०११. बिक्री के लिए प्रस्ताव

इकाई - 4

अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1. पावकों लि० को एक रूपण इकाई घोषित किया गया है क्योंकि यह पिछले पाँच साल से घाटे में चल रही है। इस इकाई से इस स्थिति से उबारने के लिए कम्पनी के वित्तीय पुर्नगठन को शुरू किया गया। श्री राहुल को कम्पनी का नया वित्तीय प्रबन्धक नियुक्त किया गया। श्री राहुल ने स्थिति का विश्लेषण किया और पाया कि कम्पनी में पूँजी का अभाव था। उन्होंने 1,00,000 समता अंश, रु. 1,000 प्रति अंश के एक निर्गमन की योजना बनाई। निर्गमन पूरक स्वीकृत हो गया। इस व्यवस्थित पूँजी से श्री राहुल ने पुराने प्लांट की जगह नया प्लांट लगा दिया। यह नया प्लांट तकनीकी तौर पर आधुनिक था और उद्योग की माँग के अनुसार था। इसकी वापिस भुगतान अवधि तीन वर्ष थी। इससे अच्छी प्रतिफल दर की उम्मीद थी। दो वर्ष बाद ही कम्पनी एक लाभक्रम उपक्रम में बदल गई।

(क) श्री राहुल ने वित्त प्रबन्धक के रूप में कौन से दो निर्णय लिए? व्याख्या कीजिए।

(ख) कौन से पूँजी बाजार में अंश निर्गमित किए जाते हैं? व्याख्या कीजिए।

उ० (संकेत) (क) (i) वित्तीय निर्णय

(ii) निवेश निर्णय

(ख) प्राथमिक बाजार (विशेषताएँ लिखिए)

प्र०2. प्रबन्धक निर्देशक, वित्त प्रबंधक द्वारा नए बनाए गए पूँजी ढाँचे का पुर्नवलोकन कर रहे थे। उन्होंने पाया कि ऋण, समता की तुलना में काफी कम था। कम्पनी पिछले 12 वर्षों से अच्छा व स्थायी प्रतिफल कमा रही है। प्रबन्धक निर्देशक ने वित्त प्रबन्धक से विचार विमर्श करते हुए बताया कि तुलनात्मक तौर पर ऋण का अनुपात कम होने से प्रति अंश आय कम हो जाएगी।

(1) ऊपर वर्णित स्थिति में वित्त प्रबंध के किस सिद्धांत के बारे में बताया गया है? एक उपयुक्त उदाहरण द्वारा समझाइए। (1+3)

(2) कम्पनी कौन से बाजार में नए ऋण पत्र जारी करेगी? ऐसे बाजार की कोई दो विशेषताएँ बताइए। (1+1)

- उ० संकेत:- (1) समता पर व्यापार (उदाहरण सहित व्याख्या)
(2) प्राथमिक बाजार (कोई दो विशेषताएँ)

प्र०३. साबू लि० तरलता चरमराहत स्थिति में है। कार्यशील पूँजी की कमी है और इसे आपूर्तिकर्ताओं को भुगतान करने में कठिनाई हो रही है। आपूर्तिकर्ताओं द्वारा दी गई उधार अवधि दो महीने है। वित्त प्रबन्ध का मानना है कि आने वाले तीन महीनों तक कम्पनी के पास लेनदारों के भुगतान के लिए उपयुक्त मात्रा में धन नहीं होगा। हालांकि कम्पनी की बाजार में अच्छी वित्तीय प्रतिष्ठा है।

- (1) कम्पनी को कौन सा अल्पकालीन वित्तीय प्रलेख इस्तेमाल करना चाहिए? (1)
- (2) अल्पकालीन वित्तीय प्रलेख कौन से बाजार में जारी किए जाते हैं?
- (3) कार्यशील पूँजी की आवश्यकता को प्रभावित करने वाले किन्हीं तीन घटकों की व्याख्या करें। (3)

- उ० (संकेत) (1) कमर्शियल प्रेपर (वाणिज्यिक बिल)
(2) मुद्रा बाजार
(3) कोई तीन घटक

प्र०४. घोटो लि० एक स्कूल बैग बनाने वाली कम्पनी है। अब यह कम्पनी पानी की बोतले भी बनाना चाहती है। इस विविधीकरण के लिए कम्पनी का 50 करोड़ रु. की अतिरिक्त पूँजी की आवश्यकता होगी। इसलिए कम्पनी ने पूँजी एकत्रित करने के लिए, आम जनता को अंश जारी करने का निश्चय किया, क्योंकि बाजार में उछाल आया हुआ था। परन्तु कम्पनी की रोकड़ स्थिति सही नहीं थी। कार्यशील पूँजी की व्यवस्था हेतु कम्पनी कुछ मुद्रा बाजार के प्रपत्रों का इस्तेमाल करना चाहती है। इससे निर्गमन लागतों को पूरा करने में मदद मिलेगी।

- (1) ऊपर वर्णित पैरा में दिए गए पूँजी निर्गमन के प्रकार को पहचानिए। (1)
- (2) अंश निर्गमन इस वर्णित तरीके के इलावा अंश जारी करने के कोई अन्य दो तरीके बताए। (2)
- (3) कौन-सा मुद्रा बाजार प्रपत्र, कार्यशील पूँजी के लिए उपयुक्त रहेगा? स्पष्ट? कीजिए।

- उ० (संकेत) (1) जनता को प्रविवरण द्वारा निर्गमन

(2) बिक्री का प्रस्ताव, निजी प्लेसमेंट

(3) वाणिज्यिक प्रपत्र - ब्रिज फाइनेंसिंग के लिए इस्तेमाल किया जाता है।

(व्याख्या सहित)

प्र०5. एक विद्यार्थी ने अध्यापक से पूछा - “एक कम्पनी अपनी दीर्घकालीन परियोजनाओं के लिए, स्थायी पूँजी की व्यवस्था कैसे करती है ?

अध्यापक ने इस प्रकार समझाया-

“यदि कम्पनी वित्त चाहती है तो यह प्रत्यक्ष रूप से जनता को अंश निर्गमित कर सकती है अथवा सारा निर्गमन मध्यस्थों को बेच सकती है। एक बार अंश खरीदने के बाद अंशधारी उन्हें अपने पास रखने के लिए बाध्य नहीं है। वे इन्हें बाजार में बेच सकते हैं और नकदी प्राप्त कर सकते हैं।”

ऊपर वर्णित पैरा में दो प्रकार के पूँजी बाजारों को दर्शाया गया है। उनके नाम लिखिए और हर एक की दो-दो विशेषताएँ लिखें।

उ० 1. प्राथमिक बाजार

2. द्वितीयक बाजार (हर बाजार की दो विशेषताएँ)

प्र०6. दूसरी पंचवर्षीय योजना में “औद्योगिकीकरण” मुख्य लक्ष्य था। परन्तु मुख्य समस्या बचत व निवेश की थी। गृहस्थ सोने और जायदाद में निवेश करते थे। सरकार को अवसंरचना और अन्य आधारभूत उद्योगों में निवेश करने की पहल करनी पड़ी। आर्थिक विकास की गति के साथ, छोटी-छोटी बचतों को एक संगठित बाजार की मदद से बढ़ावा दिया। यह बाजार सेबी द्वारा नियंत्रित किया जाता है और इसने आर्थिक विकास में काफी योगदान दिया है।

(1) वर्णित बाजार को पहचानिए। (1)

(2) इस बाजार के किन्ही दो कार्यों के नाम लिखिए। (2)

(3) (क) यह बाजार कौन से दो मूल्यों को बढ़ावा देता है? (2)

(ख) बिक्री का प्रस्ताव, निजी प्लेसमेंट

उ० (संकेत) 1. शेयर बाजार (स्टॉक मार्केट)

2. - तरलता प्रदान करना

- प्रतिभूतियों का मूल्यांकन

3. - बचत की आदत को प्रोत्साहित करना
- आर्थिक विकास में योगदान

प्र०7. XYZ लि० ने जनता की 100 रु. के प्रति समता अंश के लिए आमंत्रित किया। इस निर्गमन से पहले प्रबन्धकीय निर्देशक ने एक विदेशी कम्पनी से विलय के लिए सौदा किया, जो कि इस निर्गमन के बाद सम्भव होगा। किन्तु यह जानकारी प्रबन्धक निर्देशक ने प्रविवरण में नहीं दर्शायी। इस बात पर काफी आपत्ति की गई (अंशधारियों द्वारा)। संबंधित नियंत्रक अधिकारी ने कदम उठाया और प्रबन्धक निर्देशक को दण्डित किया गया व जुर्माना लगाया गया (नियमानुसार)

- (1) वर्णित पूंजी बाजार को पहचानिए। (1)
- (2) वर्णित नियंत्रक संस्था के नाम लिखिए। (1)
- (3) नियंत्रण संस्था द्वारा किए जाने वाले किन्हीं तीन कार्यों के नाम लिखिए। (3)

- उ०
- (1) प्राथमिक बाजार
 - (2) सेबी
 - (3) - जानकारी मंगवाना
- फीस और अन्य चार्जस लगाना
- मध्यस्थों को प्रशिक्षण देना (अन्य कोई)

प्र०8. (1) अवन्तिका और आँचल दोनों घनिष्ठ मित्र हैं। दोनों ने इकट्ठे एम.बी.ए. की और कॉलेज के द्वारा ही प्रतिष्ठित कम्पनियों में क्रमशः वित्त प्रबन्धक और उत्पादन प्रबन्धक के तौर पर पद संभाला।

(2) पदभार ग्रहण करने के तुरंत बाद, अवन्तिका ने पाया कि कम्पनी को अतिरिक्त उत्पादन क्षमता की अत्यन्त आवश्यकता है। ऋणपत्र जारी करके उसने वित्त इकट्ठा किया और निम्नलिखित विशेषताओं वाला एक नया प्लांट खरीदा-

- ज्यादा उत्पादन क्षमता
- अच्छी प्रतिफल दर
- कम पूंजी वापसी समय
- कम लागत
- और अच्छी प्रदूषण नियंत्रण तकनीक

- (3) दूसरी तरफ, आँचल ने श्रमिकों से ज्यादा उत्पादन के लिए ज्यादा कार्य के घंटों के लिए कार्य करवाया। उसने श्रमिकों के सुझावों व समस्याओं की तरफ कोई ध्यान नहीं दिया। अच्छे प्रदर्शन के लिए उसने उन्हें कोई प्रेरक भी नहीं दिया।
- (1) पैरा - 2 में कौन से दो वित्तीय निर्णयों का जिक्र किया गया है? (2)
- (2) ऊपर दिए वर्णन में से उन घटकों को उद्धरित कीजिए जो स्थायी सम्पत्ति खरीदने के निर्णय को प्रभावित करते हैं? (कोई दो)
- (3) आँचल ने कौन से दो मूल्यों का उल्लंघन किया। (2)
- उ० (1) वित्त व्यवस्था निर्णय
विनियोग निर्णय
- (2) प्रतिफल दर
पूँजी वापिसी समय (अन्य कोई)
- (3) खराब उत्प्रेरणा
समानुभूति (अन्य कोई)
- प्र० टाल्को लि० एक नई अल्पाहार श्रृंखला का प्रक्षेपण करने जा रही है जोकि सौ फीसदी बसा रहित है। स्वास्थ्य सचेत विभाग की आवश्यकताओं को ध्यान में रखते हुए कम्पनी ने कोलेस्ट्रॉल रहित अल्पाहार बनाया। अल्पाहार के उत्पादन करने हेतु धन की आवश्यकता को 10% ऋणपत्र जारी करके पूरा किया गया। कम्पनी पहले से ही स्थायी लागतों जैसे वेतन, किराया और 8% ऋणपत्र के ब्याज से लदी हुई थी।
- (1) ऋणपत्र कौन से बाजार में जारी किए गए? (1)
- (2) आपके विचार से, क्या ऋणपत्र जारी करना एक विवेकपूर्ण निर्णय था? हाँ/नहीं, औचित्य सिद्ध कीजिए। (1+2)
- (3) टाल्को लि० के लिए अन्य वित्त स्रोत क्या हो सकते थे? (कोई दो) (2)
- उ० (1) प्राथमिक बाजार
- (2) नहीं, क्योंकि कम्पनी पहले से ही स्थायी खर्चों से दबी हुई थी।
- (3) - समता या पूर्वाधिकार अंश
- संचित आय

प्र10. रवि ऊनी वस्त्रों का एक व्यापारी था। उसके व्यापार ने विकास किया और संचित आय का एक अच्छा संचय कर रखा था। रवि ने व्यवसाय का विस्तार किया और दुशालों का उत्पादन शुरू किया। ज्यादा ग्राहकों को आकर्षित करने के लिए उसने उधार अवधि चार महीने रखी जिससे दुशालों का परिचालन चक्र काफी लम्बा हो गया। उसने अच्छी गुणवत्ता व हस्त कारीगरी वाले दुशालों का अच्छी मात्रा में उत्पादन किया।

- (1) उस बाजार का नाम बताइए जिससे कार्यशील पूँजी की आवश्यकताओं को पूरा किया जाता है।
- (2) व्यापारी के तौर पर, उसकी कार्यशील पूँजी की आवश्यकता कितनी थी और अब उत्पादक के तौर पर उसकी कार्यशील पूँजी की आवश्यकता कैसे बदल गई है ?
- (3) कार्यशील पूँजी की आवश्यकता को प्रभावित करने वाले किन्हीं तीन धटकों की व्याख्या कीजिए।

उ० संकेत:- (1) मुद्रा बाजार

- (2) व्यापारी के तौर पर, उसकी कार्यशील पूँजी की आवश्यकता तुलनात्मक तौर पर कम थी। उत्पादक बनने पर उसकी कार्यशील पूँजी की आवश्यकता ज्यादा होगी क्योंकि परिचालन चक्र की अवधि व्यापार में कम होती है।
- (3) संस्था की प्रकृति
व्यवसाय का आकार
मौसमी व्यवसाय (अन्य कोई)

प्र०11. सन् 2001 में राज्य विद्युत बोर्ड का निजीकरण कर दिया गया था। कम्पनी ने प्रतिभूतियों का कुछ चुनिंदा व्यक्तियों व संस्थाओं को आवंटित कर दिया था, क्योंकि यह प्रविवरण जारी करने की तुलना में, कोष एकत्रित करने का ज्यादा तेज तरीका था। कम्पनी अब पिछले 15 वर्षों से निजी क्षेत्र में व्यवसाय कर रही है। कम्पनी की वृद्धि दर जैसा कि आय प्रचालन लाभ, कर के बाद लाभ दिखाते हैं अंशधारियों की सम्पदा अधिकतम कर रही है। कम्पनी ने अपना सम्पत्ति का स्तर भी बढ़ा दिया है। अपने पार्षद अन्तर्नियमों के अनुसार, प्राइवेट कम्पनी की तरह लाभांश भी अच्छा बाँट रही है।

- (क) पंक्तियाँ उद्धरित करते हुए निजीकरण के बाद प्रबंध द्वारा लिए गए उन निर्णयों की पहचान कीजिए व व्याख्या करें जिनसे वित्त प्रबन्ध का उद्देश्य प्राप्त होता है।

(ख) राज्य विद्युत बोर्ड द्वारा अपनाए गए निर्गमन के तरीके की पहचान कीजिए।

(ग) कम्पनी ने अपने अंशधारियों की सम्पदा कैसे अधिकतम की है।

उ० संकेत:-

(क) 1. कम्पनी ने प्रतिभूतियों तरीका था।

वित्त विर्णय

2. कम्पनी ने बढ़ा दिया है।

निवेश निर्णय

3. अपने पार्षद बांट रही है।

लाभांश निर्णय

(ख) निजी नियोजन

(ग) संतुलित निवेश, वित्त व लाभांश निर्णय लेकर जैसा:- बढ़ी हुई आय, प्रचालन लाभ दर्शाता है।

प्र०12. स्टॉक एक्सचेंज पर ट्रेडिंग प्रक्रिया ऑन लाइन कर दी गई है। ऐसा इसलिए किया गया है ताकि चोरी, धोखाधड़ी, ट्रांसफर में देरी आदि से बचा जा सके। भौतिक रूप में प्रतिभूतियों को रद्द करके निवेशकों को एक इलेक्ट्रॉनिक नम्बर दिया गया है ताकि वे अपने खाते में प्रतिभूतियों की संख्या ज्ञात कर सकें। ऐसा करने से लोगों के पास समता की गुणवत्ता बढ़ गई है।

(क) ऊपर वर्णित प्रक्रिया को पहचानिए और वयाख्या कीजिए।

(ख) (क) में दी गई प्रक्रिया के लिए सबसे महत्वपूर्ण ज़रूरत क्या है ?

(ग) उन दो मूल्यों को पहचानिए जिससे समाज में लोगों के पास समता की गुणवत्ता बढ़ गई है।

उ० (क) डीमैटरलाइज़ेशन (व्याख्या)

(ख) डीमैट खाता (व्याख्या)

(ग) पारदर्शिता

कुशलता (कोई भी दो)

प्र०13. साक्षी लि० बाज़ार में एक जानी पहचानी रीयल इस्टेट कम्पनी है। हाल ही में ऐसा पाया गया कि कम्पनी के निदेशकों ने कीमत सम्बन्धी जानकारी का लाभ उठाकर अपना

व्यक्तिगत हित साधा है। जनता में भी इस बात का कोई खुलासा नहीं किया गया। सेबी इन निर्देशकों के खिलाफ़ कदम उठा रही है।

- (क) निर्देशक द्वारा उठाए गए अनुचित व्यापारिक लेन-देन का नाम बताइए।
- (ख) निवेशकों का विश्वास जीतने के लिए कम्पनी को कौन से दो मूल्यों को अपनाना होगा ?

उ० (क) आंतरिक व्यापार

- (ख) (i) निवेशकों के हितों की रक्षा करना
- (ii) पारदर्शिता अपनाकर

प्र०14. 'बाम्बे स्टॉक एक्सचेंज' 1875 में स्थापित किया गया। यह एशिया का प्रथम स्टाक एक्सचेंज है जिसमें 6000 कम्पनियाँ सूचीबद्ध हैं। यहां विनियोजन अपनी प्रतिभूतियाँ जैसे शेयर डिबेन्चर तथा बाण्ड खरीदते बेचते हैं। इन के मूल्य का निर्धारण मांग व पूर्ति के आधार पर होती है। इस के सदस्यों को दलाल कहा जाता है जो अपने ग्राहकों को सुरक्षित एवं सही सेवाएँ उपलब्ध कराते हैं। सन् 1986 में सैनसक्स जो प्रमुख 30 कम्पनियों का प्रतिनिधित्व करता है उपलब्ध कराया गया जिसमें 13 सैक्टर अर्थव्यवस्था के शामिल हैं।

उपरोक्त के आधार पर स्टाक एक्सचेंज के कार्यों का वर्णन कीजिए।

- उ० संकेत:-
1. प्रतिभूतियों के क्रय विक्रय हेतु प्लेटफार्म उपलब्ध कराना
 2. प्रतिभूतियों का मूल्यांकन
 3. आर्थिक विकास में योगदान

विपणन प्रबन्ध

बाज़ार:-

बाजार एक ऐसा स्थान है जहाँ क्रेता एवं विक्रेता मिलते हैं तथा क्रय एवं विक्रय करने के कार्य करते हैं। परम्परागत रूप से बाजार एक ऐसा स्थान माना जाता था जहाँ क्रेता एवं विक्रेता किसी उत्पाद या किसी सेवा के आदान-प्रदान में लगे हुए हो। परन्तु अब व्यवसाय टेलिफोन, मेल, इन्टरनेट आदि के माध्यम से संचालित किया जाता है। आधुनिक विपणन अर्थ में विपणन शब्द का व्यापक आशय है। यह किसी वस्तु या सेवा के वास्तविक एवं सम्मिलित क्रेताओं के समूह को संदर्भित करता है।

विपणनकर्ता या विक्रेता:-

यदि ग्राहक संतुष्टि का तलाशकर्ता है तो विपणनकर्ता सुतुष्टि का प्रदाता होता है। विपणनकर्ता वह व्यक्ति व संगठन हो सकता है तो वस्तु या सेवाएँ उपलब्ध कराता है तथा ग्राहकों की आवश्यकताओं को संतुष्ट करने के लिए इन्हें ग्राहकों को प्रस्तावित करता है।

विपणन:-

यह एक सामाजिक प्रक्रिया है जहाँ लोग मुद्रा अथवा कोई वस्तु जो उसके लिए महत्वपूर्ण हो, के बदले वस्तुओं एवं सेवाओं का आदान प्रदान करते हैं।

कोई भी वस्तु जो किसी दूसरे के लिए कीमती है, उसका विपणन किया जा सकता है।

1. भौतिक उत्पाद - टी.वी. सेल फोन आदि।
2. सेवाएँ - विभिन्न पदों के लिए उम्मीदवारों का चुनाव
3. व्यक्ति- विभिन्न पदों के लिए उम्मीदवारों का चुनाव
4. स्थान- आगरा, ताजमहल आदि।

विपणन की महत्वपूर्ण विशेषताएँ:-

1. अपेक्षा एवं आवश्यकता:-
अपेक्षा:- किसी कमी को महसूस करना
आवश्यकता:- किसी महसूस की जाने वाली कमी का सम्भावित पूर्तिकर्ता वस्तु या सेवा
विपणनकर्ता का कार्य:- आवश्यकताओं का पहचानकर उनकी पूर्ति करना।
2. उत्पाद का सृजन:- उत्पाद तथा सेवाओं का सम्पूर्ण प्रस्ताव।
3. ग्राहक के योग्य मूल्य:- ज्यादा लाभ/ मुद्रा के बदले महत्व।
4. विनिमय पद्धति:- उत्पाद तथा सेवाओं का मुद्रा अथवा किसी मूल्यवान वस्तु के साथ आदान प्रदान।
5. विपणन प्रबन्ध का आशय एवं अवधारणा
6. विपणन प्रबन्ध का आशय विपणन कार्यों से है।

प्र०1. उस सामाजिक प्रक्रिया का नाम बताइए जिससे लोग, मुद्रा अथवा किसी मूल्यवान वस्तु के बदले में वस्तुओं और सेवाओं का आदान प्रदान करते हैं ?

प्र०2. केवल भौतिक वस्तुएँ जैसे:- टी.वी, रेफ्रिजरेटर आदिही पिणित की जा सकती हैं ? क्यश आप सहमत हैं ? अपने उत्तर के समर्थन में उपयुक्त तर्क भी दें।

विपणन प्रबन्ध व्यापार का महत्वपूर्ण कार्य क्षेत्र है। विपणन प्रबन्ध वस्तुओं तथा सेवाओं के नियोजन, संगठन, निर्देशन तथा गतिविधियों के नियंत्रण की प्रक्रिया है ताकि ग्राहक की आवश्यकताएँ संतुष्ट की जा सकें एवं संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके। विपणन प्रबन्ध निम्नलिखित कदमों या गतिविधियों को समाहित करता है।

1. लक्षित बाज़ार का चयन करना:- उदाहरण के लिए एक विनिर्माता 5 वर्ष तक के बच्चों हेतु रेडिमेड गारमेन्ट बनाया जाना चुन सकता है।
2. लक्षित बाजारों में मांग का निर्माण करना एवं ग्राहकों को आकर्षित करना:- ग्राहकों की संख्या को उनकी आवश्यकताओं एवं मांग का अनुमान लगाकर बढ़ाया जाता है।

3. **ग्राहक हेतु बेहतर मूल्य:-** उत्पाद को प्रतियोगियों से बेहतर बनाना। इस प्रकार विपणन प्रबन्ध उत्पाद एवं सेवाओं में बेहतर मूल्य प्रदान करता है।

विपणन एवं विक्रय:- एक तुलना

विपणन एवं विक्रयण का आशय एवं अवधारणा:-

विपणन एक व्यापक शब्द है। यह विभिन्न गतिविधियों के समूह को संदर्भित करता है, जिसमें विक्रय भी एक भाग होता है। विपणनकर्ता बिक्री करने से पूर्व विभिन्न कार्य जैसे उत्पादन के प्रकार एवं डिजाइनिंग का नियोजन करना, कीमत का निर्धारण, वितरण माध्यम का चयन आदि कार्य करता है।

विक्रयण प्रचार, संवर्द्धन एवं विक्रय कला के माध्यम से माल एवं बिक्री को संदर्भित करता है। विक्रयण का मुख्य उद्देश्य ग्राहक को उत्पाद बेचना होता है। विक्रयण से उत्पाद को रोकड में बदला जा सकता है।

विक्रयण तथा विपणन में अंतर:-

क्र.सं.	आधार	विक्रयण	विपणन
1	क्षेत्र	विक्रयण विपणन प्रक्रिया का केवल एक भाग है।	विपणन एक व्यापक शब्द है जिसमें गतिविधियों जैसे- ग्राहकों की आवश्यकताओं की पहचान करना, कीमत तय करना इत्यादि।
2	ध्यान देना	माल के आधिपत्य व स्वामित्व को विक्रेता से ग्राहक को हस्तान्तरित करना।	ग्राहकों की आवश्यकता संतुष्टि को अधिकतम करने पर जोर देता है।
3	माध्यम (उद्देश्य)	उत्पाद को वरीयता दी जाती है। अधिकतम विक्रय करना होता है।	ग्राहकों को राजा माना जाता है। ग्राहक संतुष्टि के माध्यम से लाभ कमाना होता है।
4	गतिविधियों	यह उत्पाद से शुरू होता है तथा बिक्री पर समाप्त होता है।	वास्तविक उत्पादन प्रारम्भ होने से शुरू हो जाता है तथा विक्रय होने के बाद भी जारी रहता है।
5	रणनीतियाँ	विक्रय संवर्द्धन तकनीकें	समन्वित विपणन प्रयास

विपणन प्रबन्ध दर्शन

1. उत्पादन प्रबन्ध दर्शन

मात्रा पर बल

ध्यान : उपलब्धता एवं वहनीराता

2. उत्पाद दर्शन:-

बल : गुणवत्ता पर

ध्यान : निरन्तर गुणवत्ता सुधार पर

3. विक्रय दर्शन:-

बल : विक्रय मात्रा पर

ध्यान : ग्राहकों को आकर्षित करने पर आक्रामक संवर्द्धन तकनीकों का प्रयोग

4. विपणन अवधारणा:- आवश्यकता को पहचानकर उसे संतुष्ट करना

ध्यान : ग्राहक की संतुष्टि

5. सामाजिक विपणन अवधारणा:-

- विपणन अवधारणा का विस्तार, सामाजिक कल्याण को ध्यान में रखते हुए ग्राहक की संतुष्टि

- विपणन के सामाजिक, नैतिक एवं पर्यावरणीय पक्षों को ध्यान में रखना

विपणन प्रबन्ध दर्शनों में अन्तर

	दर्शन / आधार मूलक	उत्पादन अवधारणा	उत्पाद अवधारणा	विक्रय अवधारणा	विपणन अवधारणा	समाज अवधारणा
1.	प्रारंभ बिन्दु	कारखाना	कारखाना	कारखाना	बाज़ार	बाज़ार / समाज
2.	मुख्य केन्द्र बिन्दु	उत्पाद की मात्रा	उत्पाद की गुणवत्ता, निष्पादन उत्पाद का स्वरूप	उत्पाद में वृद्धि	उपभोक्ता की आवश्यकताएँ	उपभोक्ता की आवश्यकताएँ तथा समाज कल्याण
3.	साधन	उत्पाद की उपलब्धता एवं क्रय क्षमता	उत्पाद में सुधार	विक्रय एवं विक्रय प्रवर्तन	एकीकृत विपणन	एकीकृत विपणन
4.	समाप्ति	उत्पादन की मात्रा द्वारा लाभ अर्जन	उत्पाद की गुणवत्ता से लाभ प्राप्ति	विक्रय की मात्रा से लाभ प्राप्ति	ग्राहक की संतुष्टि से लाभ प्राप्ति	उपभोक्ता संतुष्टि एवं कल्याण से लाभ प्राप्ति

विपणन के कार्य / विपणन गतिविधियाँ:-

1. **विपणन अनुसंधान:-** सूचनाओं को एकत्रित करना तथा विश्लेषण करना। ग्राहक क्या खरीदना चाहता है? कब खरीदना चाहता है। कितनी मात्रा में कहाँ खरीदना चाहता है।
2. **विपणन नियोजन:-** विपणन योजनाओं का निर्माण जिसमें उत्पाद का स्तर बढ़ाने, उत्पादों का संवर्धन करने इत्यादि की योजनाएँ शामिल होनी चाहिए तथा इन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए गतिविधियों का कार्यक्रम बनाना चाहिए।
3. **उत्पाद का रूपांकन एवं विकास:-** विपणन कर्ताओं को यह निर्णय लेना चाहिए कि किस उत्पाद का निर्माण करें? किस मॉडल तथा आकार का चुनाव करें? इत्यादि ताकि ग्राहक की आवश्यकताओं की संतुष्टि हो पाए।
4. **मानकीकरण एवं ग्रेडिंग:-** मानकीकरण से हमारा आशय पूर्वनिर्धारित विशिष्टताओं से युक्त उत्पादों का उत्पादन करने से है जिससे एकरूपता एवं नियमितता बनी रहे। इससे उत्पादों के निरीक्षण, परीक्षण एवं मूल्यांकन की आवश्यकता कम हो जाती है।
ग्रेडिंग से तात्पर्य उत्पादों को विभिन्न समूहों में वर्गीकृत करने की प्रक्रिया से है। ग्रेडिंग उन उत्पादों की करना आवश्यक हो जाता है जिनका उत्पादन पूर्वनिर्धारित मानकों के अनुसार करना सम्भव नहीं हो पाता जैसे:- कृषि उत्पाद।
5. **पैकेजिंग एवं लेबलिंग:-** उत्पाद के लिए पैकेट तथा लेबलिंग का निर्माण
6. **ब्रांडिंग:-** निर्माणकर्ता को पहचान पाने तथा प्रतियोगियों के उत्पाद से अलग पहचान बनाना। उदाहरण:- विडियोकॉन वाशिंग मशीन, ऊषा पंखे, लक्स साबुन।
7. **उत्पादों का मूल्य निर्धारण:-** मूल्य निर्धारण उद्देश्यों को निश्चित करना, मूल्य रणनीतियों, मूल्य स्तरों आदि का निर्धारण।
8. **ग्राहक सहायता सेवार्य:-** विक्रयोपरान्त सेवार्यें।
9. **संवर्द्धन:-** ग्राहकों को उत्पाद के बारे में जानकारी प्रदान करना एवं उत्पाद क्रय करने हेतु प्रोत्साहित करना।
10. **भौतिक वितरण:-** वितरण वाहिकाओं एवं उत्पादों के भौतिक गमन से सम्बन्धित निर्णय।
11. **यातायात:-** उत्पाद का भौतिक स्थानान्तरण।
12. **संचयन एवं संग्रहण:-** उत्पादन एवं पूर्ति का सुगम प्रवाह बनाये रखने हेतु आवश्यक।

प्र०1. विपणन के कौन से कार्य में सूचनाओं को एकत्रित करना तथा विश्लेषण करना किया जाता है ? (1)

प्र०2. कोई भी ग्राहक वस्तु खरीदने से पहले उसकी लागत एवं संतोष का विश्लेषण करता है। ग्राहक केवल तभी वस्तु खरीदेगा जब लागत की तुलना में उसकी संतुष्टि अधिक हो। विक्रेता को ग्राहक की इस प्रवृत्ति को ध्यान में रखकर ही वस्तु का निर्माण करना चाहिए, जो विक्रेता इस बात का महत्व नहीं देगा, वह निश्चित ही प्रतिस्पर्धा में पीछे रह जाएगा।
ऊपर के कथन में विपणन के किस कार्य के बारे में बताया गया है ? (1)

प्र०3. रमन, जोगिन्द्र, जॉन, इक़बाल और श्रेया दोस्त हैं। वे विभिन्न व्यवसाय संचालित कर रहे हैं। हर एक की अपने व्यवसाय को चलाने की विपणन संकल्पनाएँ हैं। रमन बड़े स्तर पर उत्पादों के उत्पादन पर विश्वास करता है। जिससे उत्पाद की औसत कीमत घटाई जा सकती है व उत्पाद को उचित मूल्य पर बेचा जा सकता है।

जोगिन्द्र उच्चतम गुणवत्ता वाले उत्पाद को उपलब्ध कराने पर ध्यान केंद्रित करता है। उसका मानना है कि उपभोक्ता हमेशा अच्छी गुणवत्ता वाला उत्पाद खरीदना चाहता है। उनके लिए उत्पाद का मूल्य द्वितीयक है।

जॉन का मानना है कि व्यवसाय का सबसे महत्वपूर्ण अंग बिक्री है इसलिए वह विक्रय संवर्द्धन की गतिविधियों पर ज़ोर देता है।

इक़बाल का मानना है कि उसकी फर्म अपने उद्देश्यों की पूर्ति तभी कर सकती है जब उपभोक्ता की आवश्यकताओं की पहचान करें व उन्हें संतुष्ट कर सकें।

जबकि श्रेया महसूस करती है कि उसकी फर्म की समाज के प्रति जिम्मेदारी है। इसलिए व उपभोक्ता संतुष्टि के साथ ऐसी तकनीकों का इस्तेमाल करती है जो पर्यावरण संरक्षण के लिए उपयुक्त हैं।

(क) प्रत्येक व्यक्ति द्वारा इस्तेमाल की जाने वाली विपणन संकल्पना का नाम बताइए।

(ख) रमन के लिए उसके द्वारा इस्तेमाल की जाने वाली संकल्पना इसलिए सफल है क्योंकि वह आयोडाइड नमक का निर्माण व बिक्री करता है। उसके उत्पाद के लिए बड़ा उपभोक्ता बाज़ार उपलब्ध है। उसका उत्पाद मानकीकृत है। इसलिये वह उत्पादन बड़े स्तर पर कर सकता है। जिससे उसकी उत्पादन की औसत कीमत घट जाती है। कोई भी ऐसे व्यवसाय का उदाहरण दीजिए जो निम्न लोग अपनी संकल्पनाओं अनुसार सफलता से कर सकते हैं।

- (i) जोगिन्द्र
- (ii) जॉन
- (iii) इक्बाल
- (iv) श्रेया

(ग) श्रेया और इक्बाल की विपणन संकल्पनाओं में किस मूल्य पर जोर दिया गया है ?

विपणन मिश्र के तत्व (Elements of Marketing Mix)

विपणन मिश्रण के तत्वों को चार वर्गों में वर्गीकृत किया गया है। ये तत्व इस प्रकार हैं:-

(1) उत्पाद, (2) मूल्य, (3) स्थान, (4) संवर्धन।

इन तत्वों को प्रचलित रूप से विपणन के चार P's के नाम से जाना जाता है।

विपणन मिश्रण

उत्पाद	मूल्य	स्थान	संवर्धन
<ul style="list-style-type: none"> ● उत्पाद मिश्रण ● ब्रांड निर्धारण ● ट्रेड मार्क ● पैकेजिंग ● लेबलिंग 	<ul style="list-style-type: none"> ● मूल्य निर्धारण ● मूल्य रणनीतियाँ 	<ul style="list-style-type: none"> ● वितरण के माध्यम ● माध्यमों के स्तर ● माध्यमों के चुनाव को निर्धारित करने वाले कारक ● भौतिक वितरण के निर्णय 	<ul style="list-style-type: none"> ● विज्ञापन ● विक्रय संवर्धन ● वैयक्तिक विक्रय ● प्रचार ● जन-संबंध

विपणन मिश्रण के तत्व / घटक

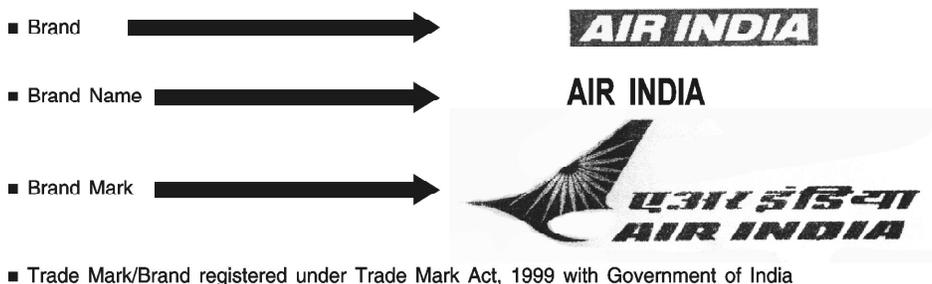
1. उत्पाद मिश्रण:- मुख्यत तत्व निम्नलिखित हैं:-

(क) ब्रांडिंग:-

को हम नाम, चिह्न, हस्ताक्षर अथवा उत्पाद के डिजाइन को प्रयोग करने की प्रक्रिया के रूप में स्पष्ट कर सकते हैं। उदाहरण:- पेप्सी, नाईक आदि।

BRANDING

Distinct Identification of a Product



एक अच्छे ब्राण्ड नाम के गुण:-

1. साधारण एवं सूक्ष्म:- ब्राण्ड का नाम छोटा होना चाहिए। जैसे-टाटा,बाटा।
2. सरल उच्चारण:- ब्राण्ड का नाम ऐसा होना चाहिए जो आसानी से बोला जा सके जैसे लक्स, डालडा।
3. सुझावात्मक:- ब्राण्ड का नाम ऐसा होना चाहिए जो उत्पाद के गुण बताये जैसे उजाला अधिक सफेदी बताता है।
4. भिन्न:- ब्राण्ड का नाम ऐसा होना चाहिए जो अन्य ब्राण्डों से भिन्न हो जिससे वस्तु को आसानी से पहचाना जा सके।

ब्राण्ड के लाभ:-

1. ब्राण्ड नाम से विज्ञापन में आसानी रहती है।
2. उत्पाद की स्थायी पहचान बन जाती है।
3. उपभोक्ता आसानी से पहचान जाता है।

4. पुनः विक्रय को प्रोत्साहन मिलता है।
5. ब्राण्डिंग उत्पाद के गुणवत्ता के विशेष स्तर को सुनिश्चित करता है। यदि गुणवत्ता के कोई अन्तर होता है तो ग्राहक उत्पादकों या वितरणकर्ताओं से शिकायत कर सकते हैं।

प्र० आपने अपनी नूडल्स ब्राण्ड के लिए 'Yummy Yummy' नाम सुनिश्चित किया है। आपके अनुसार इससे कौन से गुण संबंधित हैं ?

प्र० व्यापार चिन्ह का पंजीकरण करवाने से क्या लाभ है ?

(ख) पैकेजिंग:-

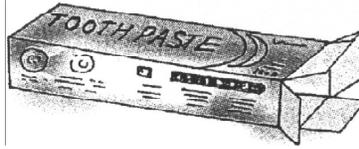
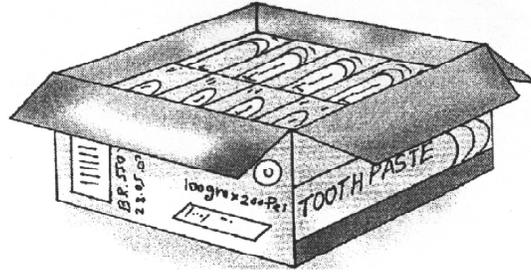
उत्पाद का डिब्बा अथवा कागज तैयार करना। अच्छी पैकेजिंग अक्सर उत्पाद को बेचने में मदद करती है। इसलिए इसे शांत विक्रयकर्ता कहा जाता है।

पैकेजिंग का कार्य:-

1. **प्राथमिक पैकेज:-** उत्पाद का निकटतम पैकेज होता है।
जैसे:- टॉफी का प्लास्टिक कवर, माचिस वाक्स
2. **द्वितीयक पैकेज:-** उत्पाद को प्रयोग किये जाने तक सुरक्षा की दृष्टिकोण से अतिरिक्त पर्त चढ़ाई जाती है, जैसे- दूधपेस्ट की ट्यूब को एक अतिरिक्त कार्ड, बोर्ड बाक्स में बन्द किया जाता है।
3. **परिवहन पैकेज:-** परिवहन एवं भण्डारण की प्रक्रिया में उत्पाद को सुरक्षित रखना होता है। जैसे- दूधपेस्ट के बाक्सों को कारपोरेटेड बाक्सों में बन्द करके भेजा जाता है।

पैकेजिंग के कार्य:-

1. **उत्पाद पहचान:-** पैकेजिंग उत्पाद पहचान का कार्य करती है।
2. **उत्पाद सुरक्षा:-** पैकेजिंग का मुख्य कार्य धूल, मकोड़े, नमी व टूट फूट से सुरक्षा प्रदान करना है।
3. **सुविधा:-** पैकेजिंग उत्पाद को एक स्थान से दूसरे स्थान पर ले जाने, स्टॉक करने व उपभोग रकने में सुविधा प्रदान करती है।



पैकेजिंग के लाभ या महत्व:-

1. **स्वास्थ्य व स्वच्छता बनाए रखने का स्तर ऊँचा होता है:-** लोग के स्वास्थ्य के प्रति अधिक सचेत होने के कारण वे पैकड वस्तुएं खरीदना पसंद करते हैं। क्योंकि इनमें मिलावट की सम्भावना कम होती है।
2. **नवीनता के अवसर:-** पैकेजिंग के लगातार बढ़ते उपयोग से इस क्षेत्र में शोधकर्त्ताओं को नवीनता के अवसर प्राप्त हुए हैं।
3. **उत्पादों का विभेदीकरण:-** पैकेज के रंग, पदार्थ व आकार के कारण विक्रेता उत्पादों में अन्तर कर सकता है।

प्र० कैडबरी चॉकलेटस अपनी चाकलेटस के लिए बैगनी पैकेजिंग का इस्तेमाल करती है। पैकेजिंग के कौन से कार्य पर यहाँ ध्यान केंद्रित किया जा रहा है? आपके अनुरार ऐसी पैकेजिंग के क्या लाभ हैं?

लेबलिंग:-

लेबलिंग का अर्थ है पैकेज पर पहचान चिन्ह अंकित करना। लेबल सूचना का स्रोत होता है जिस पर उत्पाद का नाम निर्माता का नाम, निर्माता का नाम, उत्पाद के तत्व समापन और निर्माण की तिथि, प्रयोग के लिए सामान्य निर्देश, भार, मूल्य इत्यादि जैसी सूचनाएँ होती है।

लेबल निम्नलिखित कार्यों पर निष्पादन करते हैं:-

1. **उत्पाद को पहचानना:-** विभिन्न प्रकार के उपलब्ध उत्पादों में से उत्पाद को पहचानने में लेबल, ग्राहकों की सहायता करता है।
2. **सूचना का स्रोत:-** निर्माता उत्पाद से संबंधित सभी सूचनाएँ छापता है।



3. **श्रेणीयन में सहायता:-** लेबल की सहायता से उत्पादों को विभिन्न वर्गों में वर्गीकृत किया जा सकता है। जैसे :- Brook Bond, Red Label, Brook Bond : Yello Label, Brook Bond Green Label इत्यादि।



4. **विक्रय को बढ़ाना:-** आकर्षक और रंगीन लेबल ग्राहक को लुभाते हैं और उसे उत्पाद खरीदने के लिए प्रोत्साहित करते हैं।
5. **वैधानिक आवश्यकता:-** वैधानिक रूप से सभी उत्पादों पर Batch Number तत्व, अधिकतम फुटकर मूल्य, भार छापना अनिवार्य है तथा सिगरेट के पैकेट पर वैधानिक चेतावनी की यह स्वास्थ्य के लिए हानिकारक है, जहरीली और खतरनाक सामग्री के मामले में उचित सुरक्षा चेतावनियों का डालना अनिवार्य है।

प्र०1. माल के विपणन में एक महत्वपूर्ण कार्य लेबल डिजाइनिंग से संबंधित है। लेबल उत्पादों के बारे में उपयोगी जानकारी प्रदान करता है। इस संदर्भ में 'चाय' के लिए एक लेबल तैयार करें एवं उस पर लिखी जाने वाली महत्वपूर्ण जानकारी भी लिखें।

प्र०2. एक इलेक्ट्रॉनिक उत्पाद कंपनी का निर्माता, ऐसे उत्पादों का उत्पादन करता है, जिन के प्रयोग में विशेष देखभाल की ज़रूरत है। लेकिन कंपनी ने उपभोक्ताओं के लिए निर्देश नहीं दिए हैं। अगर आप इस कंपनी के प्रबंधक हो, तो आप क्या कदम उठाएंगे ?

प्र०3. हाल ही में इत्र (जो कि अगरबत्तियों में प्रमुख तत्व है) की कीमतों में काफी वृद्धि हुई है। अगरबत्ती बाजार में कड़ी प्रतिस्पर्धा होने के कारण किसी ने भी कीमत में वृद्धि नहीं की। निर्माताओं ने कीमतें वही रखी परंतु उत्पादन की मात्रा को कम रने का विकल्प चुना। इस समस्या को दूर करने के लिए, गार्डन लिमिटेड ने खुशबू ब्रांड नाम के तहत नई अगरबत्तियों के बाजार में प्रस्तुत किया एवं बहुत जल्दी बाजार पर कब्जा कर लिया।

(क) उपरोक्त प्रसंग में उत्पाद संबंधी किस निर्णय को बताया गया है ? उसके तीन कार्यों का उल्लेख करें।

(ख) गार्डन लिमिटेड ने नई अगरबत्ती का निर्माण कर किस मूल्य का पालन किया है ?

2. **मूल्य मिश्रण:-** कीमत ऐसा मूल्य है जिसे क्रेता द्वारा उत्पाद या सेवा के बदले विक्रेता को दिया जाता है। ग्राहक इस तत्व के प्रति अत्यन्त संवेदनशील होते हैं। वस्तु की कीमत वस्तु द्वारा प्रस्तावित प्रतियोगिता के अनुरूप होती है तथा ग्राहक उत्पाद से मिलने वाली उपयोगिता के बराबर कीमत देने के लिए सदैव तैयार रहते हैं।

मूल्य निर्णय को निम्नलिखित घटक प्रभावित करते हैं:-

1. **कीमत निर्धारण के उद्देश्य:-**

(क) यदि लाभ अधिकतमीकरण का उद्देश्य फर्म तय करती हैं तो वह मूल्य को अत्यधिक बढ़ायेगी।

(ख) यदि फर्म कट्टु प्रतिस्पर्द्धा बाक्सर में बनी रहना चाहती है तो वह कम मूल्य रखेगी।

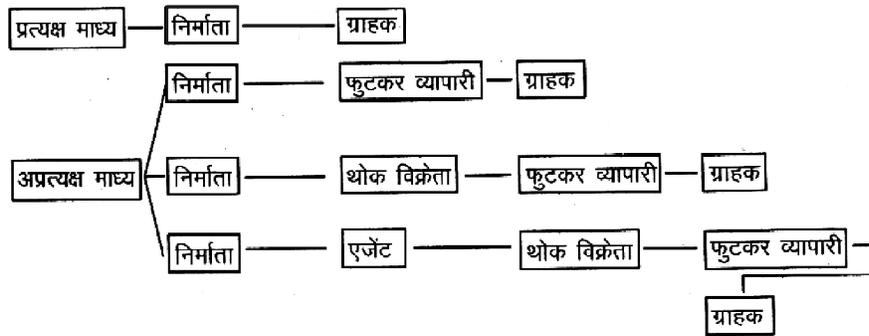
(ग) यदि फर्म बाजार में भागीदारी बढ़ाना चाहती है तो वह मूल्य कम रखेगी।

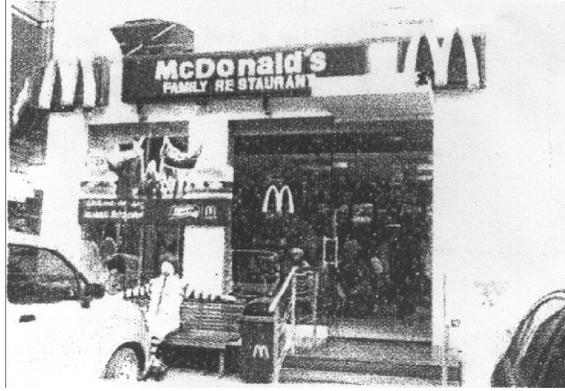
2. **उत्पादन लागत:-** पूर्ति की अपेक्षा माँग अधिक होने की स्थिति में मूल्य अपेक्षाकृत अधिक निश्चित किया जा सकता है।

3. **प्रतियोगी फर्मों का मूल्य:-** मूल्य निर्धारण के समय प्रतियोगी फर्मों के मूल्य पर विचार किया जाना अति आवश्यक है।
4. **सरकारी नियम:-** यदि किसी वस्तु अथवा सेवा का मूल्य सरकारी नियमों के अनुसार निश्चित किया जाना जरूरी है।

प्र० ABC Ltd. ने बाजार में एक नई कार प्रस्तुत करनी है। किन घटकों का ध्यान रखते हुए उसे मूल्य निर्धारण करना चाहिए ?

3. **स्थान मिश्रण / भौतिक वितरण मिश्रण:-** निर्माता से उपभोक्ता तक वस्तुओं की भौतिक गतिशीलता से संबंधित सभी गतिविधियां। जैसे:-
 - (क) **आदेश का प्रक्रियण:-** ग्राहकों के आर्डर को समय पर उपलब्ध करवाना जिससे व्यावसायिक लाभ एवं साख बढ़ेगी।
 - (ख) **परिवहन:-** वस्तुओं को एक स्थान से दूसरे स्थान पर, जहाँ इनकी आवश्यकता होती है, पहुंचकर वस्तुओं की उपयोगिता में वृद्धि करता है।
 - (ग) **संग्रहित माल पर नियंत्रण:-** स्टॉक में कितना माल हमेशा बनाए रखा जाए, यह वितरण उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक है तथा लागत एवं ग्राहक संतुष्टि में संतुलन बना रहे।
 - (घ) **भंडारण:-** गोदाम संग्रहण की आवश्यकता इसलिए उत्पन्न होती है क्योंकि उत्पाद के उत्पादन समय तथा उपभोग के समय में बड़ा अंतर होता है।





प्रत्यक्ष माध्यम

वितरण माध्यम

वितरण माध्यम के चुनाव को निर्धारित करने वाले कारक

वितरण माध्यम चुनाव एक अत्यन्त महत्वपूर्ण विपणन निर्णय है जो कि संगठन के निष्पादन को प्रभावित करता है - कि एक संगठन प्रत्यक्ष विपणन स्रोत का चुनाव करेगा अथवा लम्बे स्त्रोतों का चुनाव करेगा जिसमें अनेक मध्य शामिल होंगे यह अनेक कारको से प्रभावित होता हैं।

वितरण माध्यम के चुनाव को प्रभावित करने वाले कारक:-		
(i) बाजार का आकार एवं प्रकृति - अधिक ग्राहक- लम्बी वाहिका कम ग्राहक : छोटी वाहिका	(i) उत्पाद का इकाई मूल्य महंगा - छोटी वाहिका सस्ता - लम्बी वाहिका	(i) कम्पनी की वित्तीय शक्ति मजबूत छोटी वाहिका कमजोर-लम्बी वाहिका
(ii) भौगोलिक संकेन्द्रण उपभोक्ता सीमित क्षेत्र- छोटी वाहिका फैले हुए ग्राहक- लम्बी वाहिका	(ii) अधिक जटिल छोटी वाहिका कम जटिल- लम्बी वाहिका	(ii) नियंत्रण का स्तर- अधिक-छोटी वाहिका कम-लम्बी वाहिका
(iii) आदेशों का आकार कम- लम्बी वाहिका अधिक-छोटी वाहिका	(iii) उत्पाद की प्रकृति शीघ्र नाशवान-छोटी वाहिका गैर क्षयशील-लम्बी वाहिका	(iii) नियंत्रण का स्तर अधिक छोटी वाहिका कम-लम्बी वाहिका

प्र० आनन्दी एक नवोदित उद्यमी है जो फूलों के गुलदस्तों का व्यवसाय करना चाहत है। क्योंकि वह जल्दी खराब हो जाते हैं वह अपने उपभोक्ताओं को सीधे अपनी दुकान के द्वारा उन्हें उपलब्ध कराएगी। यह जानती है कि यह छोटा उद्यम है व उसके उपभोक्ताओं की संख्या कम है इसलिए प्रत्यक्ष माध्यम का चुनाव ही सही है। उसका दोस्त राजीव गिफ्ट आइटमस का निर्माता है। वह वितरण के स्तर के चुराव में उलझ गया है। क्या आप उसकी समस्या का निवारण कर सकते हैं? अपने उत्तर के पक्ष में तर्क दें। (3)

4. **संवर्द्धन:-** विपणन कर्ता द्वारा संचार के विभिन्न उपकरण या तत्वों को अपने ग्राहकों को सूचना देने तथा उनके आग्रह करने हेतु अपनाया जाता है।

उपकरण / तत्व

1. **विज्ञापन:-** संवर्द्धन सर्वाधिक प्रभावी उपकरण माना जाता है। यह संचार का अवैयक्तिक रूप है जो विपणनकर्ता द्वारा अपने उत्पाद या सेवा के संवर्द्धन के लिए अपनाया जाता है। जिसके लिए भुगतान किया जाता है।

सर्वाधिक विधियाँ- सामाचार पत्र, पत्रिकाएँ, टेलीविजन, रेडियो

विज्ञापन के विरुद्ध आक्षेप:-

विज्ञापन अत्यंत उपयोगी होने के बाद भी आक्षेपों से परे नहीं है। विज्ञापन की आलोचनाएँ इसके दुरुपयोग के कारण होती हैं। विज्ञापन के प्रति निम्नलिखित आक्षेप लगाए जाते हैं:-

1. **लागतों में वृद्धि:-** विज्ञापन करने के लिए संस्था को बहुत अधिक धन खर्च करना पड़ता है। इससे उत्पादन लागतों में वृद्धि होती है। इस खर्च को पूरा करने के लिए वस्तु की कीमत में वृद्धि करनी पड़ती है।
2. **क्रेताओं को भ्रमित करना:-** कई बार विज्ञापन को तोड़-मरोड़कर दिखाया जाता है। यह सभी विज्ञापन अपनी वस्तु को सर्वोत्तम बताकर ग्राहकों में भ्रम उत्पन्न करते हैं। इसलिए चयन करना कठिन हो जाता है।
3. **घटिया उत्पादों की बिक्री को प्रोत्साहित करना:-** विज्ञापन द्वारा प्रत्येक विक्रेता अपने उत्पाद को बढ़िया बताता है। अतः क्रेता यह निर्णय नहीं कर पाता कि वास्तव में कौन

सा उत्पाद बढ़िया है। जिसके कारण कई बार पूरे दाम देने पर भी अच्छी क्वालिटी का माल नहीं मिल पाता।

4. **कुछ विज्ञापन रुचिकर नहीं होते:-** कई बार विज्ञापनों में अभद्र भाषा एवं चित्रों का प्रयोग किया जाता है। इससे लोगों की भावनाओं को ठेस पहुँचती है।
5. **सामाजिक मूल्यों को कम करना:-** विज्ञापन सामाजिक मूल्यों को घटाकर भौतिक मूल्यों को बढ़ावा देता है। यह ग्राहकों को अधिक से अधिक उत्पादों को क्रय करने की प्रेरणा देता है। इसे एक सामाजिक बुराई मानते हुए कहा जा सकता है कि विज्ञापन से सामाजिक मूल्यों की अवहेलना होती है।

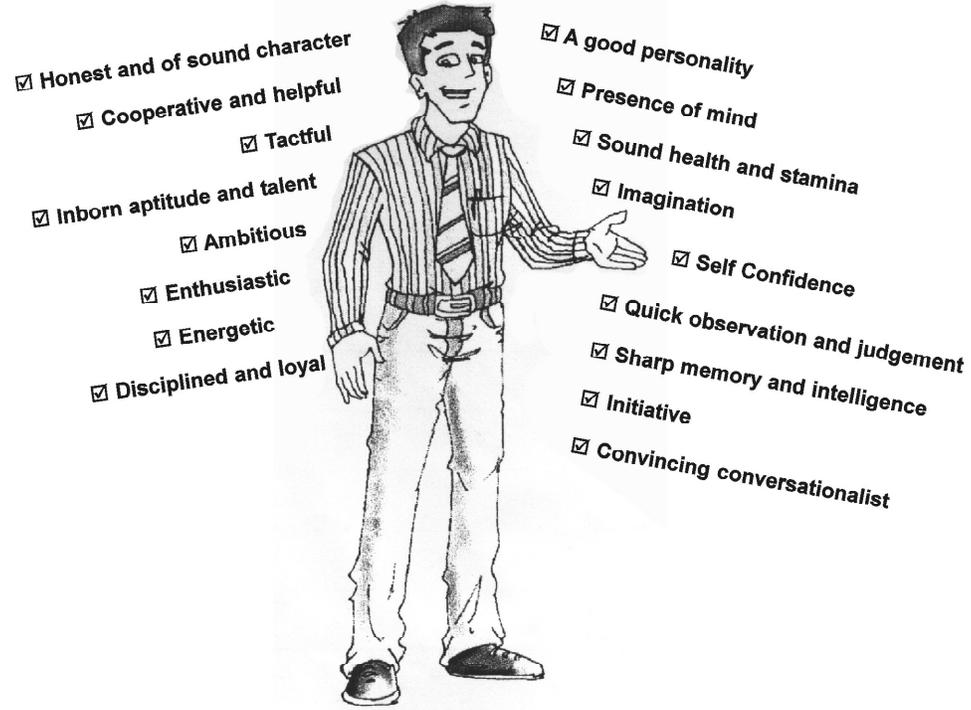
आज के बदलते हुए आर्थिक वातावरण में विज्ञापन-विपणन का एक महत्वपूर्ण है जिसके बिना ग्राहकों को वस्तु की जानकारी देना असंभव होगा। इसलिए यह कहना गलत होगा कि सभी विज्ञापन सामाजिक बर्बादी है।

- प्र० आपकी एक विज्ञापन ऐजन्सी है। आपके पास एक उत्पादों के निर्माता जो साबुन, दूधपेस्ट आदि बनाते हैं उत्पादों के सर्वर्द्धन के लिए आए। आप अपने तर्क द्वक्षरा विज्ञापन से होने वाले लाभ के बारे में समझाइए।
- प्र० आप विद्यालय में होने वाली एक वाद-विवाद प्रतियोगिता में भाग ले रहे हैं। आपका विषय 'व्यवसाय व समाज के लिए विज्ञापन की भूमिका' है जिसमें आपको विषय के विरुद्ध बोलना है यानि विज्ञापन के नकारात्मक प्रभावों पर चर्चा करनी है अपने विषय पर विस्तार से बिन्दु लिखिए।
- प्र० एक कम्पनी अपने विज्ञापन द्वारा झूठा दावा करती है कि उसके शीतल पेय को पीने से लोगों में ताकत आ जाती है। इस कम्पनी में किन मूल्यों की कमी है ?
- प्र० एक वाणिज्यिक इकाई अपने उत्पादों का विज्ञापन करने के लिए चट्टानों, पेड़ों, बिजली के खंभों, ऐतिहासिक स्मारकों की दीवारों आदि का उपयोग करती है। कंपनी की यह गलतियाँ, उसकी विज्ञापन नीति के बारे में क्या बताती हैं ?

2. **व्यक्तिगत विक्रय:-** व्यक्तिगत विक्रय का अभिप्राय किसी वस्तु के सम्भावित क्रेताओं से व्यक्तिगत सम्पर्क स्थापित करना है।

व्यक्तिगत विक्रय की विशेषता:-

1. व्यक्तिगत सम्पर्क स्थापित होता है।
2. मौखिक वार्तालाप
3. संदेहों का तुरन्त समाधान
4. अतिरिक्त सूचनाओं की प्राप्ति
5. सम्बन्धों का विकास होता है।



एक अच्छे विक्रय कर्ता के गुण:-

1. शारीरिक गुण:- शारीरिक गुणों के अन्तर्गत व्यक्तित्व, कार्य शक्ति, स्वास्थ्य एवं सहनशीलता को शामिल किया जाता है।
2. मानसिक गुण:- मानसिक गुणों में चातुर्य, तीव्र स्मरण शक्ति, पहल करने की शक्ति एवं आत्मविश्वास शामिल किया जाता है।

3. **तकनीकी क्षमताएँ:-** उसे अपने उत्पाद के गुणों, मूल्य और उपलब्ध विकल्पों के बारे में पूर्ण एवं अद्यतन जानकारी होना चाहिए। उसे अपनी फर्म द्वारा किए जाने वाले कार्यों की प्रकृति के बारे में भी जागरूक होना चाहिए।
4. **अच्छी सम्प्रेषण कोषल:-** वह ग्राहकों के साथ एक अच्छी बातचीत स्थापित करने में सक्षम होना चाहिए। उसे ग्राहकों से पूर्ण विश्वास के साथ सम्प्रेषण करना चाहिए और उनकी सभी जिज्ञासाओं एवं समस्याओं का संतोषजनक समाधान करने में सक्षम होना चाहिए।
5. **ईमानदारी:-** यह एक अच्छे विक्रयकर्ता का अत्यन्त महत्वपूर्ण गुण है। अपनी फर्म की अच्छी साख स्थापित करने के लिए उसे पूर्ण रूप से ईमानदार एवं कर्तव्यनिष्ठ होना चाहिए। एक विक्रयकर्ता जो निकृष्ट गुणवत्ता की वस्तुएँ विक्रय करता है, अधिक मूल्य वसूलता है, गलत सूचनाएँ प्रदान करता है अथवा अतिशयोक्ति पूर्ण दावे करता है, दीर्घकाल में अपने फर्म की ख्याति में गिरावट का कारण करता है।
6. **आभार:-** एक विनम्र विक्रयकर्ता के लिए अपने ग्राहक का विश्वास जीतना एवं अपने उत्पाद को बेचना आसान होता है।
7. **लगन:-** एक विक्रयकर्ता में कमी न हार मानने की प्रवृत्ति होनी चाहिए क्योंकि उसका मुख्य उद्देश्य ग्राहकों को अधिक से अधिक विक्रय करना होता है।
8. **विश्वास जीतने की क्षमता:-** एक विक्रयकर्ता में अपने ग्राहकों में यह विश्वास उत्पन्न करने की क्षमता होनी चाहिए कि वे जो उत्पाद खरीद रहे हैं, वह बाजार में उपलब्ध सबसे अच्छा उत्पाद है।

प्र० संजय क्रोमा स्टोर जो कि एक इलेक्ट्रानिक उत्पादों का शौरूम है में एक सेल्समैन का कार्य कर रहा है। उसे साल का सर्वश्रेष्ठ कर्मचारी चुना गया है। आपके अनुसार उसमें क्या गुण होंगे जिसके कारण उसको यह पुरस्कार मिला ?

प्र० हर संगठन की यह इच्छा होती है कि उससे संबंधित सभी पक्षों के मन में उसकी अच्छी छवि का निर्माण हो। अच्छी छवि के निर्माण के लिए बातचीत का होना आवश्यक है। बातचीत के माध्यम से संठन को आवश्यक जानकारी प्राप्त हो सकती है। यह कैसे संभव है ?

3. **विक्रय संवर्धन:-** वह लघु आवधिक प्रेरक जो ग्राहकों को उत्पाद अथवा सेवाओं को तुरंत क्रय करने के लिए उकसाते हैं।



विक्रय संवर्धन की तकनीकें:-

1. **कटौती:-** ज्यादा माल खत्म करने के लिए विशेष मूल्य पर उत्पाद प्रस्तावित करना।
2. **छूट:-** मूल्यों पर छूट देकर क्रेताओं को ज्यादा क्रय करने के लिए प्रेरित करना।
3. **नमूनों का वितरण:-** ग्राहक को मुफ्त नमूना देना, उसे उत्पाद का प्रयोग करने तथा उसका आदी हो जाने के लिए तैयार करना।
4. **लक्की झ्रों:-** उदाहरण:- वस्त्रों के क्रय पर लक्की झ्रों के कूपन देना तथा कार जीतने का प्रस्ताव। विपणन कर्ता द्वारा संचार के विभिन्न उपकरण या तत्वों को अपने ग्राहकों को सूचना देने तथा उनसे आग्रह करने हेतु अपनाया जाता है।
5. **0 प्रतिशत पर पूरा वित्त प्रदान करना।**

6. प्रतियोगिता करवाना।
7. उत्पाद संयोजन करना:- एक उत्पाद के क्रय किये जाने पर अन्य उत्पाद को उपहार में दिया जाना।
8. तत्काल ड्रा एवं उपहार देना:- इस विधि के अंतर्गत एक विशेष उत्पाद खरीदने पर उसी समय एक कार्ड को खुरचने के लिए कहा जाता है और उस पर वस्तु उपहार के रूप में दी जाती है।
9. मात्रात्मक उपहार देना:- यह विशेष क्रय पैकेज पर सामान के अतिरिक्त मात्रा देने को प्रस्तावित करने के संबंध में होता है। जैसे-तीन सिन्थाल साबुन खरीदने पर एक साबुन मुफ्त।
10. वापसी:- पुराने क्रय का कोई प्रमाण जैसे:- रैपर, रसीद आदि प्रस्तुत करने पर ग्राहक को नये क्रय के समय उत्पाद के मूल्य में कुछ कमी करना।
11. उपयोग योग्य लाभ:- रु. 5000 के मूल्य के उत्पाद क्रय करने पर दो Movie टिकट प्रदान करना।

प्र० विक्रय संवर्धन की किन तकनीकों के बारे में निम्न बिन्दुओं में दिया गया है:-

(क) गोरा होने वाली क्रीम के साथ शैम्पू का नमूना मुफ्त

(ख) अधिकतर उत्पादों पर 50 प्रतिशत तक की छूट

(ग) दूधपेस्ट के साथ एक दूधब्रश फ्री

(घ) तीन एक लीटर के जूस के पैक के साथ एक लीटर जूस फ्री (मुफ्त)

(ङ) कार्ड को खुरचें और लक्की ड्रॉ में कार पाएँ। (5)

प्र० एक कंपनी अपने उत्पादों की बिक्री को बढ़ावा देने एवं लाभ को अधिकतम करने हेतु बार-बार “एक खरीद एक मुफ्त पाएँ” ‘मुफ्त नमूने’, ‘मुफ्त भेंट’ आदि का प्रयोग करती है। इससे उत्पादों की कीमतों में अनावश्यक वृद्धि हो जाती है। आपकी राय में क्या यह नीति समाज के हित में है? बताएँ। (1)

प्र० एक चाय उत्पादक चाय की पैकिंग के लिए ऐसे पैकेट / चीजों का उपयोग करता है जो बाद मकं किसी और इस्तेमाल में भी लाई जा सकें। उत्पादक द्वारा किन मूल्यों का पालन किया जा रहा है? (1)

जन सम्पर्क अवधारणा:-

जन सम्पर्क अवधारणा के अनुसार विभिन्न प्रकार के कार्यक्रमों का प्रयोग करके व कम्पनी की साख की सुरक्षा एवं उत्पाद हेतु कार्य करना शामिल है। यह ग्राहकों, शेयरधारकों, कर्मचारियों, आपूर्तिकर्ताओं, निवेशकों आदि के साथ संबंधों को मजबूत बनाने का माध्यम है। यह समाचारों द्वारा, कॉपोरेट जगत के नेताओं द्वारा दिए गए भाषणों के जरिए खेल, संगीत, सेमिनार आदि के आयोजन द्वारा किया जाता है। जन सम्पर्क अवधारणा बहुत सी कार्यनीतियों का स्मामेलन है। इसमें स्वतंत्र मीडिया सूत्रों का इस्तेमाल अनुकूल क्वरेल पाने के लिए किया जाता है। विशिष्ट उत्पादों, सेवाओं और घटनाओं आदि से लेकर पूर्ण संगठन के ब्रांड को प्रोत्साहित करना शामिल है।

इस्तेमाल किए जाने वाले जनसम्पर्क साधन इस प्रकार हैं:-

1. **प्रेस रिलीज / प्रेस विज्ञापित:-** एक संगठन से संबंधित घटना, अभिनय या समाचार योग्य विषय को प्रेस के द्वारा सूचित करना, प्रेस रिलीज कहलाता है। यह कहानी की तरह आकर्षक शीर्षक के साथ मीडिया स्रोतों जैसे टेलीविजन, रेडियो, इंटरनेट के द्वारा सभी तक पहुंचाया जाता है।
2. **प्रेस किट:-** यह कम्पनी के द्वारा विभिन्न सदस्यों को कम्पनी के उत्पादों और सेवाओं की रूपरेखा देने वाला व्यापक स्रोत है। इनमें निम्न जानकारियाँ दी जाती हैं:-
 - 1) कम्पनी की संक्षिप्त जीवनी
 - 2) वरिष्ठ प्रबंधन की रूपरेखा
 - 3) ग्राहकों से टिप्पणी कम्पनी से संबंधित
 - 4) ग्राहकों और पत्रिकाओं में दिए गए लेख आदि।
3. **विवरणिका:-** यह संगठन द्वारा प्रकाशित पुस्तिका है जिसमें संगठन की पृष्ठ भूमि, उसकी आचार संहिता, दृष्टिकोण, मिशन, उसके अतीत, वर्तमान और भविष्य की परियोजनाओं आदि की जानकारी होती है। उदाहरण- नए कर्मचारियों को दी जाने वाली विवरणिका जिसमें संगठन का सार होता है।
4. **News Letter / समाचार पत्र:-** यह नियमित अंतराल पर विशेष प्रकार के व्यक्तियों के लिए केन्द्रित प्रकाशन है।
 - यह कम औपचारिकता से प्रस्तुत किया गया है।

उदाहरण:- कॉलेज में नियमित रूप से घटने वाली गतिविधियाँ छमू स्मजजमत द्वारा दी जाती है।

5. **सम्मेलन और सेमिनार:-** सम्मेलन और सेमिनार लोगों को संगठन के बारे में जागरूक करने के लिए आयोजित किये जाते हैं। उदाहरण के लिए यात्रा आयोजन कम्पनियाँ आमतौर पर संभावित ग्राहकों को फोन द्वारा संपर्क करती हैं व उन्हें विभिन्न क्षेत्रों के लिए यात्रा करने के पैकेज बताती हैं।
6. **वेबसाइट:-** एक संगठन के लिए उसकी वेबसाइट वाह्य दुनिया के लिए खिड़की की तरह काम करती है। यह सिर्फ सदस्यों के इस्तेमाल के लिए ही नहीं परन्तु गैर सदस्यों के लिए भी कम्पनी के बारे में सीधा जानकारी प्राप्त करने का साधन है।

एक संगठन में जनसम्पर्क अवधारणा (Public Relations) की भूमिका:-

- 1) व्यापार के सुव्यवस्थित ढंग से चलने एवं उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु।
- 2) कम्पनी की छवि के निर्माण से उत्पादों पर भी अनुकूल प्रभाव डालना
- 3) स्थापित उत्पादों में रूचि बनाए रखने और नए उत्पाद की बाजार में भूमिका बनाने के लिए।
- 4) प्रतिकूल प्रचार का सामना करते उत्पादों की छवि को सकारात्मक करना।

उदाहरण के लिए शीतल पेय की बड़ी कम्पनियाँ पेप्सी, कोका कोला जब कीटनाशक पाए जाने पर विवाद में फंसी थी तो विभिन्न क्षेत्रों से उन्हें आलोचना सहनी पड़ी थी। क्षति को नियंत्रित करने के लिए “PR” का बड़े स्तर पर इस्तेमाल किया गया था।

- 5) यह नए और मौजूदा उत्पादों को बढ़ावा देने में विज्ञापन के पूरक का कार्य करता है।

प्र० एक मोबाइल कम्पनी नई उच्च तकनीक का मोबाइल फोन बाजार में लाने की प्रस्तावना कर रही है। इस कार्य के लिए ‘जनसंपर्क विभाग’ की क्या भूमिका होगी? किन संपर्क साधनों का वह उपयोग कर सकती है?

प्र० एक नई फिल्म XYZ दिसंबर में प्रदर्शित होने वाली है कौन सा विभाग, फिल्म के प्रचार के लिए विभिन्न साधनों का चयन करेगा? कौन-कौन से साधनों का चयन किया जा सकता है? कोई तीन समझाइए।

अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1. “Progressive School” छात्रों के सर्वांगीण विकास को ध्यान में रखते हुए, हर शनिवार को क्लब की गतिविधियाँ आयोजित करता है। कक्षा 11वीं और 12वीं के Elocution Club के छात्रों की बहस के लिए ‘विज्ञापन’ का विषय दिया गया। विषय के प्रस्ताव के पक्ष में 03 छात्र और विषय के खिलाफ 3 छात्र थे। उनके भाव इस प्रकार थे:-

पक्ष:-

- छात्र - 1 - विज्ञापन कीमतों को कम करता है।
- छात्र - 2 - यह ग्राहकों को सूचना प्रदान करता है।
- छात्र - 3 - यह उत्पाद की गुणवत्ता को बढ़ाता है।

विपक्ष:-

- छात्र - 4 - विज्ञापन लागतें कीमतों को बढ़ाती है।
- छात्र - 5 - यह भ्रांति उत्पन्न करता है।
- छात्र - 6 - यह घटिया एवं संदिग्ध उत्पादों की बिक्री को प्रोत्साहित करता है।

आप उपरोक्त विचारों से कितने सहमत हैं? (6)

प्र०2. कक्षा 12वीं में “व्यावसायिक अध्ययन” विषय की पढ़ाई हो रही थी। अध्यापक ने सोचा कि वह “विक्रय संवर्द्धन” क्रियाओं के बारे में छात्रों को “खेल” द्वारा समझाए। उसने कक्षा के छात्रों को 2 टीमों में बाँट दिया और विक्रय संवर्द्धन पर फ्लैश कार्ड तैयार किये। छात्रों को विक्रय संवर्द्धन के विभिन्न संयोजक बनाने को कहा गया एवं उन क्रियाओं के नाम पहचानने को :-

समूह-1

- (1) पास्ता
- (2) गाड़ी
- (3) जूते
- (4) कपड़े धोने का पाउडर
- (5) टूथपेस्ट
- (6) नहाने का साबुन

समूह-2

- (क) टूथब्रश
- (ख) सोने का पेंडेंट
- (ग) 25% कटौती
- (घ) जैतून का तेल
- (ङ) तरल साबुन (बर्तन धोने के लिए)
- (च) शून्य प्रतिशत पर पूरा वित्तीयन

उपरोक्त दिए गए विभिन्न संयोजक बनाओ और विक्रय संवर्द्धन क्रिया का नाम लिखो।

प्र०३. विपणक उत्पादों को बढ़ावा देने के लिए विभिन्न साधनों का इस्तेमाल करते हैं।

- (1) कंपनियाँ एक साथ विभिन्न साधनों का प्रयोग क्यों करती हैं?
- (2) उस गैर व्यक्तिगत उपकरण का नाम लिखिए एवं व्याख्या कीजिए जिसका भुगतान कंपनी द्वारा किया जाता है और कंपनी इसे सबसे अधिक इस्तेमाल करती है।
- (3) निम्नलिखित में कंपनी द्वारा प्रोत्साहन के लिए कौन-सा मुख्य साधन इस्तेमाल किया जाएगा:-
 - (क) कंपनी की अपनी छवि या अपने उत्पादों की रक्षा के लिए।
 - (ख) बड़े पैमाने पर साक्षर लोगों द्वारा इस्तेमाल किए जाने वाले उत्पाद के लिए
 - (ग) एक विशेष वर्ग के लोगों के घर-घर जाकर नए उत्पाद को पेश करना
 - (घ) लोगों का ध्यान, प्रोत्साहन दिखाकर आकर्षित करना (6)

प्र०४. व्यावसायिक अध्ययन के परियोजना कार्य के रूप में 'Knowledge School' के Commerce के छात्रों ने एक रिसाइकिलिंग संयंत्र स्थापित करने की सोचा। जिससे वह बेकार कागज से छात्रों के लिए रजिस्टर बनाएंगे। इस विचार को सुनकर विद्यालय प्रमुख बहुत खुश हुए एवं उसने 'हाँ' कर दी। स्कूल ने यह निर्णय किया कि कमाई का 50% हिस्सा, वह 'Blind School' को देंगे।

- (1) छात्रों ने उत्पाद संबंधी कौन से निर्णय लेने हैं?
- (2) रजिस्टर के 'नाम' के लिए किन कारकों को ध्यान में रखना चाहिए।
- (3) 'Knowledge School' के छात्रों ने समाज के लिए किन-किन मूल्यों को ध्यान में रखा। (5)

प्र०५ 'Innovators Ltd.', 'Water Purifiers' बनाने वाली एक निर्माणी फर्म है। वह पिछले 10 सालों से इन उपकरणों का निर्माण कर रही है। अब फर्म ने नवीनतम नवायार से RO purifier बनाया है जिससे पानी क्षय से बचा जा सकता है। फर्म को यह ज्ञात है कि पहले ही बाजार में कई प्रतियोगी है जैसे:- Whirlpool, Aquaguard, Zero B, Kent, Eureka Forbes, LG, etc.

- (क) फर्म द्वारा किस सामाजिक मूल्य को अपनाया जा रहा है? (1)
- (ख) RO Purifies का मूल्य तय करते समय किन कारकों को ध्यान में रखें। (कोई 3)(3)
- (ग) फर्म को वितरण का कौन-सा माध्यम अपनाना चाहिए? (1)
- (घ) RO Purifier के लिए विक्रय संवर्द्धन की सबसे उचित तकनीक कौन-सी होगी। (1)

प्र०5. मि. अक्षय, 'नोवा लि.' में विक्रय प्रबंधक के पद पर कार्यरत हैं। पिछले कुछ समय से उनके विभाग का प्रदर्शन एक स्वीकार्य स्तर तक नहीं पहुँच पा रहा है। मुख्य प्रबंधक इस स्थिति से बहुत चिंतित है। उनका कहना है कि हर कीमत पर इस स्थिति में सुधार होना चाहिए। मि. अक्षय ने इस विपरीत स्थिति के कारणों को जानने का प्रयास किया और पाया कि उनके टीम सदस्यों में प्रशिक्षण की कमी है और क्रेताओं को कोई प्रोत्साहन दिए जाने चाहिए। उन्होंने अपनी टीम के सदस्यों को प्रशिक्षण देने के लिए एक प्रशिक्षण केन्द्र की स्थापना की और प्रशिक्षण के लिए एक विशेषज्ञ को बुलाया। विशेषज्ञ ने कक्षा में उनकी समस्या से संबंधित वास्तविक परिस्थिति उत्पन्न करके प्रशिक्षण किया। इसके अतिरिक्त मि. अक्षय ने ग्राहकों के लिए एक स्कीम जारी की। इस स्कीम के अनुसार एक निश्चित तिथि तक माल खरीदने वाले ग्राहकों को एक कूपन दिया जाएगा। इसके बाद एक निश्चित तिथि पर ड्रा निकलेगा और विजेताओं को उपहार बाँटे जाएँगे।

यहां चर्चित प्रशिक्षण व विक्रय संवर्द्धन की विधियों को पहचानिए। (3)

उपभोक्ता संरक्षण

उपभोक्ताओं को उत्पादकों एवं विक्रेताओं के अनुचित व्यवहारों से बचाना उपभोक्ता संरक्षण कहलाता है। इसके माध्यम से न केवल उपभोक्ताओं को उनके अधिकारों एवं उत्तरदायित्वों के बारे में शिक्षित किया जाता है अपितु उनकी शिकायतों का निवारण भी किया जाता है।

उपभोक्ताओं के दृष्टिकोण से उपभोक्ता संरक्षण का महत्व

1. **उपभोक्ताओं की अज्ञानता:-** अधिकांश उपभोक्ताओं को अपने अधिकारों एवं उपलब्ध समाधानों का ज्ञान नहीं होने के कारण उनका शोषण किया जाता है अतः उपभोक्ताओं को शोषण से बचाने के लिए उपभोक्ता संरक्षण की आवश्यकता है।
2. **असंगठित उपभोक्ता:-** भारत में उपभोक्ता अभी भी असंगठित है तथा यहाँ उपभोक्ता संगठनों की कमी भी है जिसके कारण उपभोक्ता संरक्षण आवश्यक है।

व्यवसाय के दृष्टिकोण से उपभोक्ता संरक्षण का महत्व

1. **व्यवसाय का दीर्घ अवधिक हित:-** वैश्वीकरण के पश्चात अब प्रतियोगिता विश्व स्तर की हो गई है। अतः व्यवसाय बाजार का बड़ा अंश केवल तभी जीता जा सकता है जब वे अपने उपभोक्ताओं की आवश्यकताओं को ध्यान में रखते हुए अपने उत्पाद का विकास करें।
2. **नैतिक औचित्य:-** यह किसी भी व्यवसाय की नैतिक जिम्मेदारी होती है कि वह उपभोक्ता के हितों की रक्षा करे तथा किसी भी प्रकार की गलत गतिविधियों, जैसे दोषपूर्ण तथा असुरक्षित उत्पाद, मिलावट, झूठ तथा धोखेबाज विज्ञापन इत्यादि से बचे।
3. **व्यवसाय समाज के संसाधनों का प्रयोग करता है:-** प्रत्येक व्यवसाय द्वारा समाज के संसाधनों का प्रयोग किया जाता है, अतः यह उनका कर्तव्य हो जाता है कि समाज के हित में कार्य करें।

4. **सामाजिक उत्तरदायित्व:-** व्यवसाय का विभिन्न समूहों जैसे स्वामियों, कर्मचारियों, सरकार, उपभोक्ताओं आदि के प्रति सामाजिक उत्तरदायित्व है। अतः उपभोक्ताओं को उचित कीमत पर सही गुणवत्ता वाली वस्तुएँ उपलब्ध की जानी चाहिए।



Traditional Approach
Caveat Emptor
(Let the buyer beware)

Modern Approach
Caveat Venditor
(Let the seller beware)

Market – Consumer = Zero

उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम, 1986

उपभोक्ता संरक्षण का अर्थ:-

उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम, 1986 के अनुसार उपभोक्ता संरक्षण का अर्थ है:-

- 1) उपभोक्ताओं के विभिन्न अधिकारों को मान्यता देकर उपभोक्ताओं के हितों का संरक्षण एवं संवर्द्धन करना।
- 2) जिला, राज्य और राष्ट्रीय स्तर पर त्रि-स्तरीय प्रवर्तन तंत्र की स्थापना करके उपभोक्ताओं की शिकायतों का आसान, तीव्र एवं मितव्ययी समाधान करना।

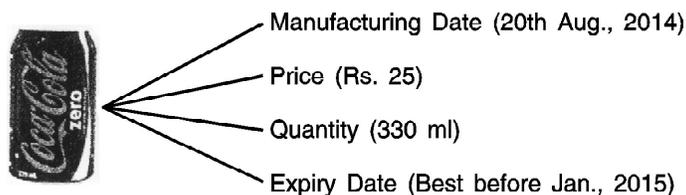
उपभोक्ता के अधिकार:-

उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम 1986 में उपभोक्ताओं को छः अधिकार दिये गए हैं, जो निम्नलिखित हैं:-

- 1) **सुरक्षा का अधिकार:-** इसका अभिप्राय है स्वास्थ्य के लिए हानिकारक उत्पादों तथा सेवाओं के विरुद्ध संरक्षण प्राप्त करना। (उदाहरण आइएसआई चिन्ह वाले बिजली के उपकरणों का उपयोग) उपभोक्ता को ऐसी वस्तुओं तथा सेवाओं से सुरक्षा का अधिकार होता है जिनसे उसे कोई हानि हो सकती है।

2. **सूचना प्राप्त करने का अधिकार:-** इसका अभिप्राय है उपभोक्ता का वस्तुओं एवं सेवाओं की गुणवत्ता आदि के संबंध में पूर्ण सूचना प्राप्त करना ताकि वह खरीदने से पूर्व ठीक निर्णय ले सके।

उदाहरण के लिए:- उत्पाद की मात्रा, शुद्धता, प्रयोग में बढ़ती जाने वाली सावधानियाँ, पुनःप्रयोग, संभावित जोखिम एवं साइडफेक्ट।



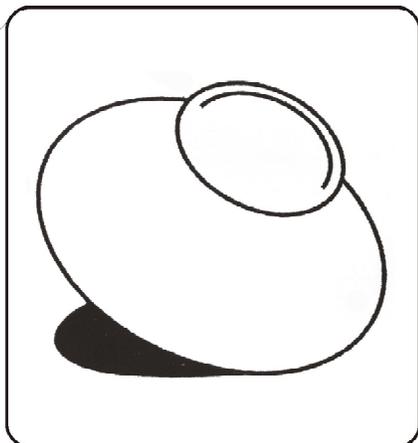
3. **चुनाव / चयन का अधिकार:-** उपभोक्ता को उपलब्ध वस्तुओं तथा सेवाओं में से अपनी इच्छानुसार चयन/ चुनाव करने का अधिकार है। वह किसी भी संस्था द्वारा उत्पादित किसी भी किस्म की वस्तु पसन्द कर सकता है। कोई भी व्यक्ति उसकी पसन्द को अनुचित ढंग से प्रभावित करता है, यह उसके अधिकार में विघ्न माना जाता है।
4. **शिकायत का अधिकार:-** उपभोक्ता को अधिकार है कि वह वस्तुओं अथवा सेवाओं से असंतुष्ट होने की स्थिति में उपयुक्त मंच के समक्ष शिकायत दर्ज कर सके।
5. **क्षतिपूर्ति का अधिकार:-** उपभोक्ता को अधिकार है कि यदि किसी वस्तु अथवा सेवा से उसे कोई हानि हुई है तो वह क्षतिपूर्ति / उचार पा सकता है। इसके लिए सरकार द्वारा त्रि-स्तरीय प्रवर्तन तंत्र की स्थापना की गई है जो कि जिला, राज्य और राष्ट्रीय स्तर पर कार्य करती है।
6. **उपभोक्ता शिक्षा का अधिकार:-** उपभोक्ता को आजीवन भली प्रकार सूचना प्राप्त करने तथा जानकारी प्राप्त करने का अधिकार है। इसके माध्यम से उपभोक्ता जागरूक बना रहता है। उपभोक्ताओं को जन संचार माध्यमों से अधिकारों और उपलब्ध उपचारों से अवगत कराया जाना चाहिए। भारत सरकार ने विद्यालय शिक्षा पाठ्यक्रम में उपभोक्ता शिक्षा को शामिल किया है तथा मीडिया का सहारा भी ले रही है। उपभोक्ताओं को अपने अधिकारों की जानकारी देने के लिए।

उपभोक्ताओं के दायित्व / जिम्मेदारी:-

1. **उपभोक्ता को अपने अधिकारों का उपयोग करना चाहिए:-** उपभोक्ता को बाजार से क्रय की गई वस्तुओं अथवा सेवाओं के संबंध में अपने अधिकारों की जानकारी होनी चाहिए ताकि उनका प्रयोग किया जा सके।
2. **उपभोक्ता को सावधान उपभोक्ता होना चाहिए:-** उत्पाद अथवा सेवाएं क्रय करते समय उपभोक्ता को सदैव जागरूक रहना चाहिए ताकि शोषण से बचा जा सके।
3. **उपभोक्ता को शिकायत अवश्य दर्ज करवानी चाहिए:-** प्राप्त की गई किसी वस्तु अथवा सेवा में कमी निकलने पर उपभोक्ता को उपयुक्त फोरम में अपनी शिकायत अवश्य दर्ज करवानी चाहिए।
4. **केश-मेमो लेना चाहिए:-** उपभोक्ता को केश मीमो पर जोर देना चाहिए जो कि क्रय का सबूत होता है, जिससे बाद में शिकायत हो सके और हर्जाना मिल सके।
5. **उपभोक्ता को गुणवत्ता जागरूक होना चाहिए:-** उपभोक्ता को केवल मानक वस्तुएँ ही खरीदनी चाहिए जैसे बिजली के उपकरण पर आईएसआई चिन्ह, खाद्य उत्पादों पर एफपीओ तथा गहनों पर हालमार्क का चिन्ह आदि देखकर ही खरीदना चाहिए। यानि कि उसे वस्तु की गुणवत्ता के संबंध में सदैव जागरूक रहना चाहिए।

CONSUMER MUST BE QUALITY CONSCIOUS			
	Hallmark is standard for accurate determination of the precious metal		Agmark is standard for prescribed agricultural commodities and live block.
	FPO aims at standard for manufacture of fruit & vegetable products.		ISI is a standard for electrical goods.

CONSUMER MUST BE QUALITY CONSCIOUS



Earthen pitcher signifies the products as environment friendly.

6. **विज्ञापन विसंगतियों की जानकारी:-** उपभोक्ता को विज्ञापन सम्बन्धित विसंगतियों को प्रयोजक की जानकारी में लाना चाहिए और उसे बन्द करवाना चाहिये।
7. **अपने कानूनी अधिकारों का प्रयोग करना:-** यदि निर्माता या क्रेता द्वारा उपभोक्ता के किसी अधिकार का उल्लंघन किया जाता हो तो उपभोक्ता को उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम 1986 के अंतर्गत गठित कानूनी तंत्र में अपनी शिकायत दर्ज करानी चाहिये।

- प्र०1. एक अधिकृत डीलर से ममता रूपये 30000/- का एक कम्प्यूटर खरीदती है लेकिन उचित रसीद नहीं लेती। डीलर ममता को कम्प्यूटर पर एक वर्ष की मौखिक गारंटी देता है कम्प्यूटर का इस्तेमाल करती है तो पता चलता है कि उनकी सीडी ड्राइव तकनीकी कारणों से काम नहीं कर रही। ममता कम्पनी से किस प्रकार की राहत प्राप्त कर सकती है ?
- प्र०2. सोनू ने अल्फा स्टोर से अपनी पत्नी के लिए पेट दर्द की दवा खरीदी। लेकिन दवा लेने के बाद पत्नी की हालत में सुधार नहीं हुआ और इलाज के लिए उसे पास के अस्पताल में भर्ती कराया गया। डॉक्टरों की जांच से पता चला कि सोनू की पत्नी को जो दवाएं दी जा रही थीं वह नकली थीं। सोनू ने अल्फा स्टार से इस बारे में शिकायत की। नतीजन अल्फा स्टोर

ने उपभोक्ता अदालत में शिकायत दर्ज कराने का फैसला किया। क्या अल्फा स्टोर शिकायत दर्ज करा सकते हैं? कारण बताएँ। (1)

प्र०3. नेहा के बड़े भाई अपने दोस्त से 'I-Phone 6-Apple' का मोबाइल फोन खरीदा। वह दोस्त Apple का अधिकृत डीलर था इसलिए उसके बड़े भाई ने कैश मैमो नहीं लिया और दोस्त ने एक वर्ष की गारंटी दी कि अगर कोई दोष आया तो फोन उसे प्रतिस्थापित किया जाएगा। खरीद के एक महीने के भीतर ही मोबाइल फोन ने काम करना बंद कर दिया। उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम के तहत वह किस निवारण एजेंसी में शिकायत दर्ज करा सकती है? (1)

प्र०4. रमा, जो एक शाकाहारी महिला है, एक बेकरी की दुकान पर गई। उसने वहाँ से एक वेनिला केक खरीदा। घर पहुँचने पर उसे पता चला कि उस केक में मासाहारी सामग्री है। न तो विज्ञापन और न ही उत्पाद की पैकेजिंग पर मासाहारी सामग्री का प्रदर्शन किया गया था। क्या रमा मुआवजे का दावा करने में सक्षम हो पाएगी? यहाँ किस उपभोक्ता अधिकार का उल्लंघन किया गया है? (1)

उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम, 1986 की विशेषताएँ और प्रावधान:-

शिकायत कौन दर्ज करवा सकता है?

उचित उपभोक्ता फोरम में शिकायत निम्नांकित द्वारा की जा सकती है:-

- 1) किसी उपभोक्ता द्वारा
- 2) किसी पंजीकृत उपभोक्ता संघ द्वारा
- 3) केन्द्रीय अथवा राज्य सरकार द्वारा
- 4) एक जैसे हित वाले कई उपभोक्ताओं की ओर से एक या अधिक उपभोक्ताओं द्वारा।
- 5) मृत उपभोक्ता के कानूनी प्रतिनिधि द्वारा

किसके खिलाफ शिकायत दर्ज कराई जा सकती है ?

उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम 1986, हर बड़े, छोटे, निजी या सार्वजनिक उपक्रमों, सहकारी क्षेत्र निर्माता, व्यापारी थोक विक्रेता, खुदरा विक्रेता, माल की आपूर्ति या सेवाएँ, सभी पर लागू होता है।

निम्नलिखित के खिलाफ शिकायत दर्ज कराई जा सकती है:-

1. किसी दोषपूर्ण माल के विक्रेता या निर्माता:-

दोष:- माल की शुद्धता, मात्रा या गुणवत्ता में कमी दोष कहलाती है।

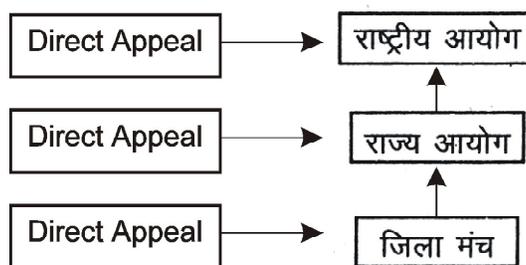
2. ऐसा आपूर्तिकर्ता जिसकी सेवाओं में किसी भी रूप में कमी हो:-

कमी:- सेवाओं में अपूर्णता, अपर्याप्त गुणवत्ता, सेवाओं की प्रकृति अथवा प्रदर्शन में कमी।

उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम, 1986 कमी को निम्न रूप में परिभाषित करती है। “कोई गलती, दोष, कमी, गुणवत्ता, प्रकृति या प्रदर्शन में उपर्याप्तता”। सेवा वह है जो आपूर्तिकर्ता द्वारा निःशुल्क नहीं प्रदान की गई। किसी बैंक द्वारा उदाहरण के लिए एक चैक बुक जारी करने में देरी, चैक के नकदीकरण में देरी।

उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम 1986 के अंतर्गत उपचार एजेन्सियाँ:-

उपभोक्ताओं की शिकायतों का समाधान कराने हेतु उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम एक त्रिस्तरीय तन्त्र की स्थापना सरकार द्वारा की गई:-



1. जिला मंच:- जिला मंच प्रत्येक राज्य सरकार द्वारा स्थापित किया जाता है। इसकी मुख्य विशेषताएँ:-

- (क) इसमें एक अध्यक्ष तथा दो सदस्य जिसमें एक महिला होगी जिनकी नियुक्ति राज्य सरकार करेगी।
- (ख) इसमें केवल वे शिकायतें की जा सकेंगी जिन वस्तुओं और सेवाओं का मूल्य तथा मुआवजा 20 लाख रुपये से अधिक न हो।
- (ग) शिकायत मिलने पर जिला मंच शिकायत विरोधी पक्ष को भेजनी होगी तथा परीक्षण हेतु माल प्रयोगशाला भेजा जायेगा।
- (घ) माल के दोषपूर्ण होने पर जिला मंच विरोधी पक्ष को आदेश दे सकता है कि या तो दोष दूर किया जाये या माल बन्द किया जाये, या मूल्य वापिस या हर्जाना दिया जाये।

जिला मंच के निर्णय के विरुद्ध अपील राज्य आयोग के समक्ष 30 दिनों के अन्दर की जा सकती है।

2. राज्य आयोग:- इसे प्रत्येक राज्य में राज्य सरकार द्वारा स्थापित किया जाता है। इसकी कार्यप्रणाली इस प्रकार है:-

- (क) इसमें एक अध्यक्ष तथा दो सदस्य जिनकी नियुक्ति राज्य सरकार करेगी।
- (ख) केवल इन्हीं वस्तुओं और सेवाओं की शिकायत की जा सकती है जिनका मूल्य तथा मुआवजा 20 लाख से 1 करोड़ के बीच में हो। जिला मंच के निर्णय से संतुष्ट न होने पर भी राज्य आयोग में शिकायत की जा सकती है।
- (ग) शिकायत प्राप्त होने पर राज्य आयोग को विरोधी पक्ष को शिकायत प्रेषित करनी पड़ती है तथा माल को पुनः प्रयोगशाला भेजना पड़ता है।
- (घ) माल के दोषपूर्ण होने पर राज्य आयोग विरोधी पक्ष को आदेश दे सकता है कि या दोष दूर किया जाये या नया माल दिया जाये या हर्जाना दिया जाये।

3. राष्ट्रीय आयोग:- इसकी स्थापना केन्द्र सरकार द्वारा की जाती है तथा इसके प्रावधान इस प्रकार हैं:-

- (क) इसमें एक अध्यक्ष और कम से कम 4 सदस्य होंगे, जिनकी नियुक्ति केन्द्र सरकार करेगी।
- (ख) ऐसे माल अथवा सेवा, जिनका मूल्य 1 करोड़ रुपये से अधिक हो, की शिकायत की जा सकती है। राज्य आयोग के फैसले के खिलाफ भी शिकायत दर्ज हो सकती है।

- (ग) शिकायत प्राप्त होने पर राष्ट्रीय आयोग विरोधी पक्ष को प्रेषित करेगा तथा माल को पुनः प्रयोगशाला भेजा जायेगा।
- (घ) माल के दोषपूर्ण होने पर राष्ट्रीय आयोग को यह अधिकार है कि वह निकृष्ट माल को बदलने को कहे या कमी दूर करे। यह इस बात का आश्वासन भी देगा कि निर्माता सुरक्षा के प्रावधानों का पालन करे तथा किसी भी क्षति के लिए हर्जाना दे।

प्र०1. मुकुल ने एक ऑटोमोबाइल कम्पनी से 30 लाख रुपये में एक डीजल कार खरीदी और उसका इंजन दोषपूर्ण पाया। अनेक बार शिकायत करने पर भी दोष दूर नहीं किया गया। मुकुल ने राज्य कमीशन में एक शिकायत दर्ज की। लेकिन वह राज्य कमीशन द्वारा दिए गए आदेशों से संतुष्ट नहीं था। वह राज्य कमीशन के निर्णयों के विरुद्ध कहाँ और कितने दिनों में अपील कर सकता है।

उ० राष्ट्रीय आयोग। राज्य निगम के आदेश पारित करने के 30 दिन के अंदर

प्र०2. i १kj usHkj r by ६M†d Y l s, d ISI मार्क बिजली की प्रैस खरीदी। उसका प्रयोग करते समय उसने पाया कि वह ठीक प्रकार से काम नहीं कर रही। उसने विक्रेता से संपर्क किया और इस बारे में शिकायत की। विक्रेता ने उत्पादक से इस प्रेस को बदलने के लिए कहा। उत्पादक ने बदलने से मना कर दिया। और भारत इलेक्ट्रिकल्स ने उपभोक्ता अदालत में शिकायत करने का निर्णय लिया।

(क) क्या भारत इलेक्ट्रिकल्स ऐसा कर सकती है? क्यों?

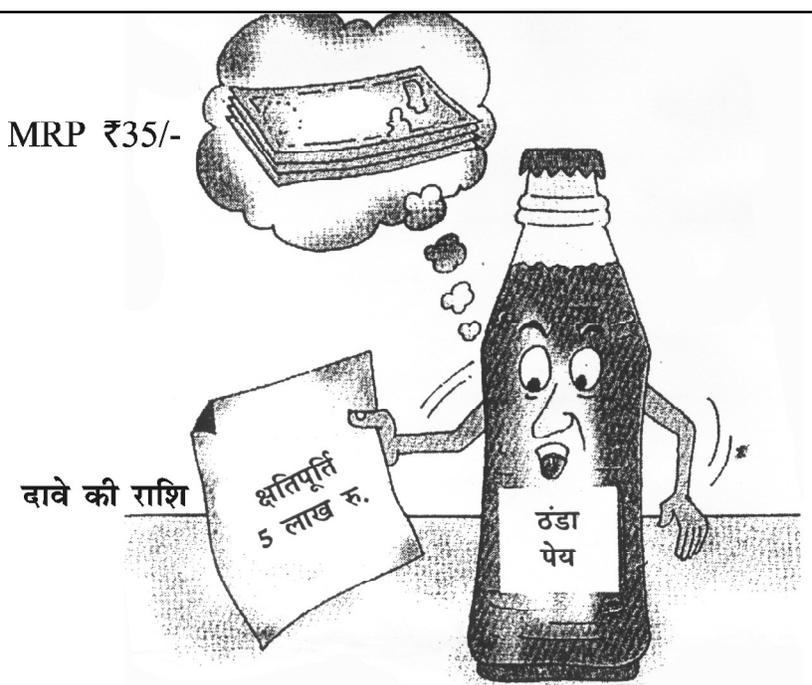
(ख) उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम 1986 के अंतर्गत कौन शिकायत कर सकता है?

(ग) उस उपभोक्ता अधिकार का नाम बताइए जिसके अंतर्गत शिकायत की जा सकती है।

(घ) उत्पादक द्वारा किन मूल्यों की अवहेलना की गई है?

प्र०3. उस उपभोक्ता न्यायालय का नाम बताइये जहाँ उपभोक्ता शिकायत कर सकता है?

MRP ₹35/-



दावे की राशि

क्षतिपूर्ति
5 लाख रु.

ठंडा
पेय

प्र०1. नरेश ने 'BMW Motors' से एक कार 50,00,000 रु. में किश्तों पर खरीदी। कुछ समय बाद उसने पाया कि कार का इंजन दोषपूर्ण था। 'BMW Motors' में कई शिकायतों के बावजूद दोष को सुधारा नहीं गया। उसने राज्य आयोग में शिकायत दर्ज कराई परंतु वह उसके निर्णय से संतुष्ट नहीं हुआ। वह कहां और कितने दिनों के भीतर अपनी अपील दायर कर सकता है? (1)

प्र०2. एक किसान ने कृषि प्रयोजनों के लिए 'Bharat Fertilizers' से 20,000 रु. के बीज खरीदे। संकर (Hybrid) किस्म के होने के कारण बीज बहुत महंगे थे। 6 महीने बाद उसने देखा कि कृषि उपज, उसकी उम्मीद के स्तर तक नहीं थी। उसने विक्रेता को इस विषय में जानकारी दी पर उसने इस दायित्व को स्वीकार करने से इन्कार कर दिया। वह किस निवारण एजेंसी में अपनी शिकायत दर्ज करवा सकता है?

प्र०3. राम के कक्षा 13 में 95% अंक हालिस करने पर उसके पिता ने उसे एक सोने की चेन भेंट की। 2 महीने बाद राम ने देखा की सोने की चेन की

चमक बहुत कम हो गई है। पवित्रता निशान की जाँच कराने पर पता चला कि (BIS) का निशान नकी है। जिला फोरम में उसकी शिकायत को अस्वीकार कर दिया गया। जिला फोरम के निर्णय से राम बहुत ज्यादा परेशान था और असंतुष्ट था। इसलिए 45 दिनों के बाद उसने आगे अपील करने का निर्णय लिया।

क्या राम जिला फोरम के निर्णय के खिलाफ अपील कर सकता है ? अपने उत्तर के समर्थन में कारण दें। (1)

उपभोक्ता को उपलब्ध उपचार:-

1. वस्तु अथवा सेवा की कमी को ठीक करना।
2. खराब वस्तु को बदल कर नई ठीक/ सही वस्तु उपलब्ध करना।
3. उत्पाद के लिए दिए गए मूल्य को वापस करना।
4. उपभोक्ता को खराब वस्तु/ सेवा से होने वाली हानि की क्षतिपूर्ति करना।
5. अनुचित व्यापारिक व्यवहार को रोकना तथा उसकी पुनरावृत्ति न करना।
6. खराब तथा खतरनाक वस्तुओं की बिक्री पर रोक लगाना।
7. उपभोक्ता कल्याण कोष अथवा किसी व्यक्ति के पास धनराशि (घटिया माल के मूल्यों से 5 प्रतिशत से कम नहीं) जमा करना।

उपभोक्ता संगठनों तथा गैर-सरकारी संगठनों की भूमिका:-

नीचे कुछ महत्वपूर्ण उपभोक्ता संरक्षण तथा गैर-सरकारी संगठन जो उपभोक्ता संरक्षण हेतु कार्य कर रहे हैं, नीचे दिये गये हैं:-

- 1) उपभोक्ता समन्वय परिषद, दिल्ली।
- 2) कॉमन कॉज दिल्ली।
- 3) उपभोक्ता शिक्षा के हित में ऐच्छिक संगठन, दिल्ली।
- 4) मुम्बई ग्राहक पंचायत

5) उपभोक्ता संघ, कोलकाता



6) उपभोक्ता एकता एवं प्रन्यास समिति, जयपुर

इन उपभोक्ता संगठनों एवं गैर-सरकारी संगठनों द्वारा किये जाने वाले प्रमुख कार्य निम्नलिखित हैं:-

1. प्रशिक्षण कार्यक्रम, सेमिनार तथा कार्यशाला आयोजित करके आम जनता को उपभोक्ता अधिकारों के संबंध में शिक्षा देना।
2. इस संबंध में प्रकाशन तथा पत्रिकाएँ जारी करना ताकि उपभोक्ताओं को जागरूक किया जा सके।
3. उपयुक्त उपभोक्ता न्यायालय में उपभोक्ता की ओर से शिकायत दर्ज करना।
4. निकृष्ट, मिलावटी पदार्थों इत्यादि के खिलाफ जागरूकता फैलाने के उद्देश्य से प्रदर्शनी आयोजित करना।
5. उपभोक्ताओं को कानूनी सहायता तथा उपचार कराने हेतु सहायता देना।
6. शोषणकारी एवं अनुचित व्यवहारों का सामना करने के लिए उपभोक्ताओं को प्रेरित करना।
7. खाद्य पदार्थों में मिलावट, दवाओं के दुरुपयोग के सम्बन्ध में फिल्म कैसेट तैयार करना।

उपभोक्ता संरक्षा तरीके एवं साधन

1. **सरकार:-** सरकार विभिन्न प्रावधान बनाकर उपभोक्ताओं का हित संरक्षित करती है। जैसे उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम 1986 वस्तु विक्रय अधिनियम, 1930 भारतीय मानक अधिनियम ब्यूरो 1986 आदि उपभोक्ता शिकायत पर हर्जाना दिलवाने का त्रिपक्षीय तंत्र है।
2. **उपभोक्ता संगठन:-** ये संगठन व्यवसायों पर दबाव बना सकते हैं कि गलत क्रियाविधियों तथा उपभोक्ताओं के शोषण से दूर रहें। उदाहरण:-

1. उपभोक्ता समन्वय परिषद, दिल्ली।
 2. सामान्य संघ दिल्ली
 3. उपभोक्ता संघ कोलकाता
 4. मुंबई ग्राहक पंचायत, मुंबई आदि।
3. **व्यावसायिक संगठन:-** व्यापार, वाणिज्य एवं कारोबार का संघ जैसे भारतीय वाणिज्य मंडल का महासंघ तथा भारतीय उद्यम परिसंघ ने अपने सदस्यों के लिए ग्राहकों से व्यवहार करने के लिए आचार संहिता लागू की है।

प्र०1. गीता की माँ ने नोवा इलेक्ट्रिकल्स से एक “चेहरे का स्टीमर” खरीदा, स्टीमर उपयोग करते समय उसकी माँ को बिजली का झटका लगा एवं उन्हें एक चिकित्सक के पास ले जाया गया। गीता की माँ के पास कौन से उपाय उपलब्ध हैं ? (1)

प्र०2. सोहानी की माँ ने अपनी बेटी की शादी में रु. 18,500 का एक रेफ्रिजरेटर भेंट दिया जो कि बाद में दोषपूर्ण पाया गया। गरीब एवं अनपढ़ होने के कारण उसकी माँ को उपभोक्ता अदालत में शिकायत अग्रेषित करने की विधि की जानकारी नहीं है। वह अपने मामले को अग्रेषित करने के लिए किसे संपर्क कर सकती है ? बताएँ।

प्र०3. सोनी ने एक ऐसी ब्लीच क्रीम खरीदी एवं इस्तेमाल की जिसकी समय सीमा समाप्त हो चुकी थी। इस वजह से उसके मुँह पर निशान पड़ गए। एक ऐसी राहत बताएँ जो कि सोनी को उपलब्ध नहीं कराई जा सकती।

3 अंक वाले प्रश्न

प्र०1. ‘धन-तेरस’ के अवसर पर आकाश बर्तन खरीदने के लिए बाज़ार गया। उसने एक दुकान से प्रेशर कुकर खरीदा। दुकान पर भीड़ होने के कारण न तो उसने नकदी ज्ञापन प्राप्त किया और न ही सुरक्षा चिन्ह की तरफ ध्यान दिया। अगले दिन जब उसकी पत्नी ने प्रेशर कुकर इस्तेमाल किया तब कुकर फट गया और उसकी पत्नी को चोटें आईं।

(क) पहचान करें की आकाश ने किन उपभोक्ता उत्तरदायित्वों को पूरा नहीं किया ?

(ख) विक्रेता एवं आकाश द्वारा जिन मूल्यों का नज़रअंदाज़ किया गया है, उनका उल्लेख करें।

प्र०2. तान्या ने एक जनरल स्टोर से कुछ घरेलू सामान खरीदा। घर पहुंचने पर उसने देखा कि एक चेहरे पर इस्तेमाल करने वाली क्रीम (रु. 250/-) को बिल की राशि में शामिल नहीं किया गया। वह खुश हो गई कि बिना भुगतान किये, उसे क्रीम मिल गई है। उसने इस्तेमाल की अंतिम तिथि एवं अन्य विवरण देख कर उसका उपयोग करना शुरू कर दिया। उसका चेहरा क्रीम के इस्तेमाल से जल गया।

(क) तान्या को क्रीम की शिकायत कहाँ दर्ज करानी चाहिए ?

(ख) इस मामले में किन मूल्यों की अवहेना की गई है ?

प्र०3. स्मृति ने एक इलेक्ट्रॉनिकस दुकान से 'हैंड बलेंडर' खरीदा एवं रु. 1500 का भुगतान कर उसे "कैश मैमो" भी मिला। बाद में उसे पता चला कि बलेंडर की वास्तविकी कीमत रु. 1200 हैं एवं दुकानदार ने उस पर रु. 1500 का स्टीकर चिपकाया था।

क्या स्मृति भुगतान किये हुए अतिरिक्त पैसे की वसूली कर सकती है ?

दुकानदार के खिलाफ उसके पास और कौन से विकल्प उपलब्ध है ?

4 अंक वाले प्रश्न

प्र०1. मोहन हृदय रोगी है। वह इसकी दवा नियमित आधार पर लेता है। यह दवा केवल ग्राहकों को लिखित पर्चे पर ही बेची जाती है। सोहन फर्म में विपणन प्रबंध होने के कारण अक्सर दौरे पर रहता है। एक बार जब वह दौरे पर था, उसने स्थानीय दुकानदार से हृदय रोग की दवा खरीदी और न तो उसने इस्तेमाल की अंतिम तिथि देखी और न ही कैश मेमो लिया। दवा के इस्तेमाल की अंतिम तिथि समाप्त हो चुकी थी। इसलिए दवा लेने पर सोहन का स्वास्थ्य खराब हो गया। मोहन के उपचार में बहुत भारी खर्चा आया।

स्वास्थ्य ठीक होने पर सोहन ने नुकसान की भरपाई दवा विक्रेता को करने को कहा परन्तु केमिस्ट ने कुछ भी भुगतान करने से इंकार कर दिया।

(क) सोहन को दवा खरीदते समय किन सावधानियों को ध्यान में रखना चाहिए था ?

(ख) किस कानून के तहत, वह शिकायत दर्ज करवा सकता है ?

(ग) यहाँ किन उपभोक्ता अधिकारों का उल्लंघन किया गया है ?

प्र०2. विक्रम ने अपने घर के पास स्थित 'डेयरी' की दुकान से 02 लीटर दूध खरीदा। दूध पीने से उसके बेटे को उल्टी होने लगी। उसे उपचार के लिए अस्पताल में भर्ती करवाया गया। विक्रम को दूध के मिलावटी होने का संदेह हुआ। उसने प्रयोगशाला परीक्षण के लिए दूध का नमूना भेजा। इस से यह पता लगा कि दूध मिलावटी था। अगर विक्रम दूध में मिलावट होने की शिकायत करता है और उपभोक्ता में यह सत्यपित हो जाता है, तब उसे कौन से राहत उपलब्ध हो सकते हैं। (कोई 4)

प्र०3. सहज ने 'अक्षय डोकार' कीर्ति नगर, दिल्ली से सोगाल लकड़ी का फर्नीचर अपने ड्राइंग रूम के लिए 4 लाख रुपये में खरीदा। खरीद के समय फर्म ने सहज को 2 साल की वारंटी दी। फर्नीचर की सबसे अच्छी गुणवत्ता का आश्वासन दिया और कहा कि अगर कुछ भी खराब हो जाता है तो उसके बदले में नया फर्नीचर दिया जाएगा या खरीद राशि वापिस कर दी जाएगी। खरीद के 30 दिनों के भीतर ही खाने की मेज़ और कुर्सियों में विभिन्न स्थानों पर दरारें आने लगी एवं पालिश भी खराब होने लगी। सहज ने फर्म को इसकी जानकारी दी और फर्नीचर दलने के लिए कई बार अनुरोध किया पर फर्म ने न तो इन अनुरोधों पर ध्यान दिया और न ही फर्नीचर बदला।

(क) पहचान कीजिए की यहाँ किन उपभोक्ता अधिकारों का उल्लंघन हुआ है ?

(ख) सहज अपनी शिकायत कहाँ दर्ज करा सकता है ?

(ग) कोई 2 मूल्य बताएँ, जिन का यहाँ अवहेलना हुई है ?

प्र०4. उन उत्पादों का नाम बताइये जिन पर अग्र गुणवत्ता प्रमाणन चिन्ह लगाया जाता है ?



(i)



(ii)



(iii)

इकाई - 5

अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1. समीर और कबीर 'एम.बी.ए.' करते हुए बहुत अच्छे दोस्त बन गए। 'एम.बी.ए' खत्म होते ही उन्होंने रेडीमेड गारमेन्ट्स बनाने की फर्म शुरू कर दी। उन्होंने अपनी फर्म में दो महिला विकलांग प्रबंधकों को नियुक्त किया। उन्होंने पूरी मेहनत और निष्ठा से काम किया एवं कुशल और प्रभावी प्रदर्शन करने की दिशा में अपने कर्मचारियों को प्रेरित किया। उन्होंने बाजार में अपने उत्पाद बेचने के लिए विचौलियों को उपयोग किया। बाजार में उन्होंने अपने ब्रांड की अच्छी तरह स्थापना की। फिर उन्होंने अपनी भागीदारी को पूँजी बाजार में शेयर जारी कर, सार्वजनिक लिमिटेड में बदलने की योजना बनाई। अब वह वितरण की श्रृंखला से विचौलियों को खत्म करना चाहते हैं।

- (1) जब वह भागीदारी में थे तब वह वितरण के किस चैनल से वस्त्र बेचते थे? (1)
- (2) उन्होंने किस बाजार अंग से विस्तार के लिए वित्तीय संसाधनों को जुटाया? (1)
- (3) अब वह किस वितरण माध्यम को अपनाना चाहते हैं? वर्णन कीजिए। (1+1)
- (4) व्यवसायों द्वारा किन मूल्यों का पालन किया गया है? (1+1)

प्र०2. अशोक कुमार, जोकि एक नव स्थापित कंपनी में विपणन प्रबंधक का काम कर रहे थे को उत्पाद की बिक्री बढ़ाने के लिए विपणन रणनीति डिजाइन करने को कहा गया। उन्होंने अपनी विज्ञापन टीम को बुलाया एवं उनके साथ विज्ञापन माध्यम की लागत प्रतियोगियों के विज्ञापन मीडिया आदि पर चर्चा कर अपने उत्पाद के लिए विज्ञापन की योजना बनाई।

उन्होंने ग्राहकों को अपने उत्पादों की तरफ आकर्षित करने के लिए परिचयात्मक बिक्री संवर्द्धन क्रियाओं पर भी चर्चा की।

लेकिन उन्हें यह लगा कि व्यक्तिगत विक्रय के बिना विज्ञापन एवं बिक्री संवर्द्धन क्रियाएं अर्थहीन है। इसलिए उन्होंने कंपनी के 'Personnel Manager' के साथ नौकरी के लिए उम्मीदवारों (सैल्समैन) का साक्षातकार लेने को कहा गया। कोई ऐसे छ लक्षण बताए जो वह उम्मीदवारों में देखकर चयन करेंगे। (6)

प्र०३. एक कंपनी की शेयरधारकों के साथ हुई वार्षिक आम बैठक में कंपनी के प्रबंध निदेशक ने इस बात पर बल दिया कि व्यवसाय को शेयरधारकों, व्यापार ग्राहकों, विचौलियों, आपूर्तिकर्ता एवं समुदाय के साथ महत्वपूर्ण स्नेहक संबंधी की स्थापना करनी चाहिए, क्योंकि यह एक अत्यंत महत्वपूर्ण तेल है जिससे विपणन का पहिया सुचारू रूप से चलेगा।

ऐसे विविध कार्यक्रमों को बताए जो कंपनी अपनी छवि एवं अपने उत्पादों की छवि की रक्षा के लिए करेगी। (5)

प्र०४. सरकार उपभोक्ताओं के हितों की सुरक्षा के लिए सदैव प्रयासरत रहती है। यही कारण है कि सरकार द्वारा समय-समय पर अनेक अधिनियम पास किए गए हैं। कुछ वर्ष पूर्व एक अधिनियम पास किया गया था। यह उपभोक्ताओं को दोषमुक्त वस्तुओं, अपूर्ण सेवाओं व अनुचित व्यापार त्रुटियों से सुरक्षा प्रदान करता है। इसी उपभोक्ताओं को लाभखोरी, जमाखोरी व काला बाजारी जैसी असामाजिक क्रियाओं से होने वाली हानि से सुरक्षा प्रदान करने के भी उपाय किए गए हैं। उतना ही नहीं खाद्य वस्तुओं में मिलावट के विरुद्ध उपभोक्ताओं को संरक्षण प्रदान करने के लिए भी प्रावधान किया गया है।

(1) उपर्युक्त अनुच्छेद में उपभोक्ता हितों की सुरक्षा से संबंधित तीन अधिनियमों का उल्लेख किया गया है। पंक्तियां उद्धृत करते हुए इन्हें पहचानिए।

(2) उपर्युक्त अनुच्छेद में चर्चित, समाज को प्रदान किए जाने वाले दो मूल्यों को भी पहचानिए।

प्र०५. 'दिल्ली वाणिज्य स्कूल' में एन्टरप्रेन्योरशिप पर अंतिम वर्ष के छात्रों का कार्यक्रम चल रहा था। श्री सिंह (लेक्चरर) ने कक्षा अध्ययन को अधिक रोचक एवं व्यावहारिक बनाने के लिए सोचा। उन्हें एक अभिनव विचार आया। उन्होंने छात्रा को L-14 'Enterpreneurial Marketing Strategies' पढ़ने को कहा एवं उन्हें एक पी पी टी तैयार कर, अध्याय पर ठोस भूमिका खेलने को कहा।

पाँच छात्रों की भूमिका इस प्रकार थी:-

छात्र-A:- मैं उच्च गुणवत्ता वाले उत्पाद निर्माण करूँगा क्योंकि ग्राहक अच्छी क्वालिटी के उत्पादों की ओर आकर्षित होते हैं।

छात्र-B:- उसकी भूमिका से यह पता चला की वह उपभोक्ता संतुष्टि और लाभ कमाने

के लिए ग्राहक की चाहत एवं इच्छाओं पर ध्यान देगा।

छात्र-C:- उसने दिखाया की वह उपभोक्ता को लुभाने के लिए अधिक बिक्री प्रयास करेगा अर्थात् वस्तुएं खरीदी नहीं जाती बल्कि उन्हें बेचा जाता है।

छात्र-D:- उसने कहा की वह उपभोक्ता की इच्छाओं के जानकर ऐसे उत्पादों का निर्माण करेगा जो की ग्राहक एवं समाज के दीर्घकालिन हित में हो।

छात्र-E:- उसने दर्शाया की वह अधिक से अधिक उत्पादन कर, उत्पाद लागत को कम कर देगा जिससे उत्पाद सस्ते होंगे एवं आसानी से उपलब्ध हो सकेंगे।

(क) उपर्युक्त अनुच्छेद से पंक्तियाँ अदधृत करते हुए विपणन उन्मुखीकरण को पहचानिए एवं लिखिए। (5)

(ख) आपके हिसाब से कौन-सा उन्मुखीकरण सबसे अच्छा है और क्यों ?

प्र०6. 'बीटा लिमिटेड' धातु और प्लास्टिक उत्पादों का निर्माण कर रही है और उत्पादों के आधार पर विभाजित है। उत्पादों से संबंधित सभी कार्य जैसे - बिक्री, खरीद, विज्ञापन, उत्पादन, वित्त आदि सभी गतिविधियाँ - प्रभाग प्रमुख की देख-रेख में है।

एक दिन महाप्रबंधक ने एक जरूरी बैठक (वित्त प्रबंधक) के अनुरोध पर) बुलाई जिसमें राजस्व से संबंधित कुछ महत्वपूर्ण निर्णयों पर चर्चा करनी थी:-

- (1) व्यापार छूट और नकद छूट पर निर्णय
- (2) क्रेडिट पालिसी - माल उधार पर बेचा जाएगा या नहीं।
- (3) क्रेडिट की अवधि और यदि भुगतान की अवधि समाप्त हो चुकी हो तब क्या प्रक्रिया अपनाई जायेगी।

प्र०1 उपरोक्त चर्चा में प्रबंध के किस कार्य पर बात हो रही है ? (1)

प्र०2 बीटा लिमिटेड ने कौन-सा संगठनात्मक ढांचा अपनाया है ? (1)

प्र०3 विपणन के किस घटक की बात की जा रही है ? (1)

प्र०4 प्रश्न (3) में पूछे गए घटक को निर्धारित करने वाले कोई 03 कारक लिखिए। (3)

प्र०7. कमल 12वीं कक्षा वाणिज्य का छात्र है। उसने कक्षा में अध्यापिका द्वारा पढाए गए "उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम" को ध्यान से सुना व समझा। अध्यापिका ने बताया कि आज उपभोक्ता को अनेक अधिकार प्राप्त है। यदि क्रय की गई किसी वस्तु से उसके

स्वास्थ्य अथवा संपत्ति को कोई हानि होती है तो उसकी क्षतिपूर्ति का प्रावधान है। इसके अतिरिक्त यह अधिनियम उपभोक्ताओं से भी कुछ अपेक्षाएं रखता है कि वह भी क्रय करते समय कुछ बातों का ध्यान रखें। संक्षेप में अधिनियम में दिए गए प्रावधान उपभोक्ता की रक्षा तभी कर सकते हैं जबकि उसने कुछ आधारभूत बातों पर ध्यान दिया है।

उसी दिन शाम को टी वी देखते हुए एक शेविंग क्रीम पसंद आई क्योंकि वह क्रीम प्रतिस्पर्धा ब्रांडों की तुलना में अन्य सुविधाएं प्रदान कर रही थी। दो दिन बाद वह बाजार में वह क्रीम खरीदने गया पर उस बाजार में किसी भी दुकान पर वह उपलब्ध नहीं थी। एक सप्ताह बाद उसके घर-परिचयात्मक बिक्री की पेशकश के साथ एक कंपनी का सेल्समैन आया। उसने वह क्रीम खरीद ली और इस्तेमाल करने पर उसके मुँह पर दाग/निशान पड़ गए।

- (क) उपरोक्त पैरा में कौन से उपभोक्ता अधिकार और उत्तरदायित्व की बात की गई है? (1)
- (ख) 'प्रोत्साहन मिश्रण' के किस तत्वों की बात की गई है? (3)
- (ग) विपणन के किस महत्वपूर्ण घटक को नजरअंदाज किया गया है? (1)
- (घ) क्या कमल कोई राहत का दावा कर सकता है? (1)

प्र०८. राजेश 'Swad Foods Ltd.' में सेल्समैन का कार्य करता है। स्वस्थ आहारी के प्रति उपभोक्ताओं की बढ़ती रुचि देख कंपनी ने हर नए ब्रांड के आटे का निर्णय किया है जिसमें सभी जैविक फाइबर पोषक तत्व शामिल है। पर बाजार में प्रतिस्पर्धा ब्रांडों की तुलना में, इस आटे की कीमत 5 गुना है।

एक दिन क्षेत्र बिक्री प्रबंधक ने लंच के दौरान कैंटीन में देखा कि सभी सेल्समैन चिंतित थे कि वह बिक्री लक्ष्य को प्राप्त करने में असमर्थ रहेंगे। सभी सेल्समैन ने Area Sales Manager से अल्पकालिक बिक्री प्रोत्साहक प्रदान करने के लिए कहा कि वह उच्च एवं मध्य प्रबंधकों से इसका अनुरोध करें ताकि आटे की बिक्री बढ़ सके। Area Sales Manager ने खुले दिल से इस प्रस्ताव का स्वागत किया एवं इस अनुरोध को उच्च प्रबंधकों तक पहुँचाया और प्रस्ताव पारित करवा लिया।

- (क) Area Sales Manager नेतृत्व की किस शैली का अभ्यास कर रहा है?

- (ख) उपर्युक्त पैरों में संचार/संप्रेषण के कौन से प्रकार हैं? पैरे से लाइने लिखकर व्याख्या करें। (2)
- (ग) कंपनी किस मूल्य निर्धारण रणनीति को अपना रही है? (1)
- (घ) आपके अनुसार कौन से बिक्री प्रोत्साहन विकल्प (अस्थायी) उपलब्ध है? (कोई दो)
- (संकेत:- (1) लोकतांत्रिक शैली (2) औपचारिक एवं अनौपचारिक)

प्र०9. व्यास ने अपने पिता से आयुर्वेद की कला सीखी अपने पिता के मार्गदर्शन पर वह निरंतर अभ्यास और खोज करता रहा। 02 वर्षों शोध कार्य करने पर व्यास ने भूरे बालों को काला करने का (प्राकृतिक जड़ी बूटी इस्तेमाल कर) एक तेल विकसित किया। धीरे-धीरे उसके तेल की प्रसिद्धि बढ़ने लगी। उसने अपने क्लीनिक पर भीड़ से बचने के लिए इस तेल को बाजार में केमिस्ट की दुकान पर उपलब्ध कराया। पर कुछ समय बाद उसने देखा की एक तेल बाजार की अग्रणी ब्रांड ने अपने नाम से इस फार्मूला की नकल कर, तेल की बिक्री शुरू कर दी।

- (1) व्यास किस महत्वपूर्ण उत्पाद संबंधी कार्य/निर्णय लेना भूल गया? (1)
- (2) अगर व्यास समय अनुसार इस महत्वपूर्ण कार्य को कर लेता, तो उसे क्या फायदे हो सकते थे? (4)

प्र०10. जून, 2015 में वैष्णों देवी मंदिर जा रही “पूजा एक्सप्रेस” ट्रेन में कुछ लोग एसी कोच में केन्द्र सरकार की सफलता का मूल्यांकन कर रहे थे। उन्होंने कई विषयों पर चर्चा की जैसे की भारतीय अर्थव्यवस्था, बाजार परिदृश्य आदि।

उनकी चर्चा के अर्क निम्नलिखित हैं:-

प्रथम ने कहा, “उनके प्रबंधक ने निर्णय लेने के सभी अधिकार उन्हें दे रखे हैं। हमारी टीम स्वयं ही सभी निर्णय लेती है। हाँ, यदि जरूरत पड़े तो हम अपने प्रबंधक से सलाह भी ले लेते हैं।”

दूसरे ने बताया, “बाजार में प्रतियोगिता बढ़ती जा रही है। इसी समस्या से निपटने के लिए उनकी कंपनी ने एक विक्रय संवर्द्धन (Sales Promotion) स्कीम लागू की है। इस स्कीम के अनुसार जो ग्राहक एक समय में एक लाख रुपये अथवा अधिक का माल क्रय करेगा उसे दस हजार रुपये का हॉलिडे-पैकेज (Holiday Package) मुफ्त दिया जाएगा।”

तीसरे ने सबका ध्यान बाजार में हो रहे उपभोक्ता शोषण की ओर खींचा। उसने बताया, “अब तक विक्रेता अनेक प्रकार से उपभोक्ताओं का शोषण करते रहे हैं। मैं समझता हूँ कि इसका मुख्य कारण उपभोक्ताओं द्वारा शोषण के विरुद्ध सामूहिक आवाज न उठाना था। लेकिन अब उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम (Consumer Protection Act) ने उपभोक्ताओं में चेतना पैदा कर दी है और यह समस्या लगभग समाप्त हो गई है।”

तब चौथे (जो कि व्यवसायी था) ने कहा, “हमारे ऊपर भी उपभोक्ता संतुष्टि (Consumer Satisfaction) का दबाव बना हुआ है। हम देख रहे हैं कि जो व्यवसायी इस दबाव को महसूस कर रहे हैं उन्हें इसके लाभ प्राप्त हो रहे है।”

अंत में पांचवे ने कहा, “व्यवसायियों द्वारा उपभोक्ता संतुष्टि का ध्यान रखना उनका कर्तव्य भी है क्योंकि व्यवसाय समाज में उपलब्ध संसाधनों (Resources) से ही पता चलता है।”

उपर्युक्त अनुच्छेद में की गई चर्चा से संबंधित निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दीजिए:

- (क) व्यावसायिक वातावरण के किन घटकों की चर्चा पैरे में हो रही है? (1)
- (ख) कंपनी द्वारा जारी की गई विक्रय संवर्द्धन (Sales Promotion) स्कीम को पहचानिए। (1)
- (ग) उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम के महत्व को उपभोक्ताओं के दृष्टिकोण से पहचानिए। एक बिंदु लिखिए। (1)
- (घ) उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम के महत्व को व्यवसाय के दृष्टिकोण से पहचानिए। दो बिंदु लिखिए। (2)

सैम्पल पेपर

व्यवसायिक अध्ययन

1. प्रबंधन के उस स्तर का नाम बताइये जो प्रथम पंक्ति के प्रबंधकों के कार्य के प्रति उत्तर दायी है? (1)
2. उस क्रिया का नाम बताइए जिससे अधीनस्थों की भूमिका का महत्व बढ़ता हो। (1)
3. संगठन के उस ढोंचे को पहचानिए जो प्रबंधक को किसी विशेष कार्य को करने में दक्षता प्रदान करता है? (1)
4. गति अध्ययन के उद्देश्य पर प्रकाश डालिए। (1)
5. उस अवधारणा का नाम लिखिए जिसमें कम्पनी के पूंजी ढांचे में परिवर्तन करके समता अंशों की आय में परिवर्तन किया जाता है। (1)
6. जीनो लि० 1991 से बिस्कुट बनाने का व्यवसाय कर रही है। बाज़ार में कम्पनी का हिस्सा अपने प्रतिद्वंद्वियों की तुलना में काफी ज्यादा है। कम्पनी अपने अंशधारियों को हर वर्ष अच्छा लाभांश भी दे रही है। 2016 में कम्पनी ने अपनी वार्षिक सभा में कम्पनी के विविधीकरण हेतु 'शीतल पेय' उत्पादन करने का प्रस्ताव रखा। अंशधारियों की सहमति से वर्ष 2015-16 के लाभांश को संचित करते हुए कम्पनी ने आधार स्थायी पूंजी को जुटाया।
शीतल पेय उत्पादन करने हेतु कम्पनी की स्थायी पूंजी आवश्यकता को प्रभावित करने वाले घटक को पहचानिए व व्याख्या कीजिए। (1)
7. एक सॉफ्ट ड्रिंक बनाने वाली कम्पनी अपने उत्पादों का अच्छा विज्ञापन बनाने के लिए अत्यधिक धन व्यय करती है। उनकी यह सोच है कि उनके विज्ञापन की गुणवत्ता, उनकी बिक्री को प्रभावित करती है।
विपणन की उस अवधारणा का नाम लिखिए जिसके आधार पर संस्था कार्य कर रही है? (1)

8. मि० नरेन्द्र ने 20 लाख रूपए की एक नई कार क्रय की। कुछ दिनों बाद यह ज्ञात हुआ कि कार दोषपूर्ण है। वे किस सरकारी एजेन्सी में शिकायत दर्ज करा सके हैं? उस एजेन्सी में शिकायत दर्ज करवाने हेतु निर्धारित सीमाओं का उल्लेख भी कीजिए।(1)
9. नियोजनके निम्न लक्षणों की व्याख्या कीजिए:-
 (क) नियोजन सर्वव्यापाक है
 (ख) नियोजन एक मानसिक अभ्यास है (3)
10. राजन लिमिटेड के वार्षिक उत्सव पर सभी कर्मचारी आपस में बातचीत कर रहे थे। एक पर्यवेक्षक ने मैनेजर को एक सुझाव दिया? मैनेजर ने सुझाव की तारीफ की। प्रोत्साहन के लिए मैनेजर ने उत्सव के दौरान पर्यवेक्षक को सराहना पत्र दिया। सभी कर्मचारियों पर इसका सकारात्मक प्रभाव पड़ा। (3)
 (क) उपरोक्त उदाहरण में प्रयोग किए गए संदेशवाहन के प्रकार को पहचानिए। इस प्रकार के संदेशवाहन का एक लाभ बताइए।
 (ख) किसी कर्मचारी को सराहना पत्र देना किस प्रकार की अभिप्रेरणा है?
11. 'Murti Enterprises' के मुख्य प्रबंधक ने मानव संसाधन प्रबंधक को निम्न विषयों पर दिशानिर्देश जारी किए:-
 (i) वर्तमान में किए जा रहे कार्यों को अधिक कुशलता से कैसे किया जाए।
 (ii) भविष्य में बड़ी जिम्मेदारी उठाने के योग्य कैसे बना जाए।
 (क) उपरोक्त में किस प्रकार के संदेशवाहन की चर्चा है? (1)
 (ख) प्रबंधक के किस कार्य की बात हो रही है? (1)
 (ग) उपरोक्त में प्रबंध की दो अवधारणाओं की पहचान कीजिए। (1)
12. मोहन के पास “अरविन्द मिल्ल लि०” के 100 समता शेयर थे वह उन्हें बेचने के लिए एक शेयर दलाल के पास गया। उसने सर्टिफिकेट दलाल को दिखाया उस सर्टिफिकेट को देखकर दलाल ने कहा कि इसे भौतिक रूप से इलेक्ट्रॉनिक क्रय में बदलवा लें।
 (क) मोहन द्वारा खुलवाया जाने वाले खाते का नाम लिखिए।
 (ख) उस खाते के दो लाभों का वर्णन कीजिए।

13. “उपभोक्ता को अपने द्वारा क्रय की जाने वाली वस्तु की किस्म, मात्रा, प्रयोग किए गए तत्व उत्पादन तिथि व प्रयोग करने की अन्तिम तिथि के विषय में जानने का पूर्ण अधिकार है।”

उल्लिखित उपभोक्ता अधिकार को पहचानिए। अन्य उपभोक्ता अधिकारों की सूची भी बनाइए। (3)

14. “समन्वय प्रबंधन के प्रत्येक स्तर पर ज़रूरी है और यह सभी प्रबंधकों की जिम्मेदारी है।” व्याख्या कीजिए। (3)

15. न्यायालय ने आदेश पारित किया कि वाहनों का धँआरहित होना अति-आवश्यक है। इस आदेश की अवहेलना होने पर भारी जुर्माना लगाया जाएगा। ऐसा करना लोगों के स्वास्थ्य के लिए ज़रूरी था। न्यायालय के इस सख्त आदेश को आधार बनाते हुए ‘प्राण मोटर्स लि०’ ने आधुनिक तकनीक का प्रयोग करके ऐसे वाहन बनाने का निर्णय लिया जिनमें धुआँ उत्पन्न ही नहीं होगा। सरकार ने भी ऐसी ओद्योगिक इकाइयाँ स्थापित करने के लिए अनेक प्रकार से सहायता प्रदान करने की घोषणा की।

(क) उपयुक्त अनुच्छेद में वर्णित ‘व्यावसायिक वातावरण’ के आयामों (Dimensions) को प्रक्तियाँ उद्धृत करते हुए पहचानिए।

(ख) न्यायालय द्वारा समाज को प्रेषित कोई एक मूल्य बताइए।

(3+1)

16. ‘मदन गोपाल फूड्स लिमिटेड’ विभिन्न खाद्य सामग्री (Food Materials) बनाने वाली एक प्रसिद्ध कंपनी है। मि० मदन गोपाल राय कंपनी के प्रबन्ध निदेशक (Managing Director) हैं। वे अपनी कंपनी के कर्मचारियों से पूरा लगाव रखते हैं। यही कारण है कि वे प्रत्येक निर्णय लेने से पहले सभी संबंधित कर्मचारियों से विचार विमर्श करते हैं। कंपनी में एक सुझाव पेटी (Suggestion Box) भी लगाया गया है। इसे सप्ताह में एक बार खोला जाता है। सकारात्मक सुझाव देने वाले कर्मचारी को पुरस्कृत किया जाता है। इतना ही नहीं बल्कि कंपनी के सभी कर्मचारियों को पूरी स्वतन्त्रता है कि वे किसी वरिष्ठ अधिकारी (Senior Officer) से कभी भी जॉब से संबंधित व निजी दोनों तरह की बातचीत कर सकते हैं।

(क) उपरोक्त अनुच्छेद में वर्णित संगठन के प्रारूप (Form of Organisation) को पहचानिए व इसके दो लाभ लिखिए।

- (ख) इस अनुच्छेद में किन मूल्यों (Values) को प्रकाशित किया गया है? कोई दो लिखिए। (4)
17. गाबा लिमिटेड कंपनी, जूतों का निर्माण करती है, पिछले समय से वह उत्पादन लक्ष्यों को पूरा नहीं कर पा रही। महा प्रबंधक की सिफारिशों पर कंपनी ने एक विशेषज्ञ की सलाह ली। उसने इस मामले की जाँच कर यह निष्कर्ष निकाला की:-
- एक मुख्य व्यक्ति, जो योजना एवं निर्देशों के अनुसार काम पूरा होने को सुनिश्चित करता है, वह पदानुक्रम की श्रृंखला से लापता है। वह प्रबंधकों एवं कर्मचारियों के बीच एक कड़ी का कार्य करता है। वह अपने अधिनस्थों के काम पर नज़दीकी नज़र रखते हुए विचलनों का पता लगाता है एवं सुधारात्मक कार्यवाही करता है। परिणामतः वे कम समय में अधिक व बढ़िया काम करने लगते हैं।
- (क) उपरोक्त में वर्णित “मुख्य व्यक्ति” कौन है? (1)
- (ख) पंक्तियाँ उद्धृत (Quote) करते हुए इस “मुख्य व्यक्ति” के कार्यों की उपयुक्त शीर्षक प्रदान करें। (3)
18. ‘अल्फा’ लिमिटेड एक अन्तर्राष्ट्रीय कम्पनी जो विभिन्न प्रकार के उत्पादों के उत्पादन में संलग्न है, ने आक्रमक संवर्द्धन तकनीकों के प्रयोग का निर्णय लिया जो निम्नलिखित हैं:-
- (क) Toiletry उत्पादों के लिए अतिरिक्त मात्रा
- (ख) कपड़े सम्बन्धी उत्पादों के लिए सूची मूल्य पर 20% कमी
- (ग) कम्पनी के रु. 2000 मूल्य तक के उत्पादों के क्रय पर दो मूवी टिकट
- (घ) डिटर्जेंट पाउडर के फ्री सैम्पल उपर्युक्त विक्रय संवर्द्धन तकनीकों को पहचानकर उनका संक्षिप्त वर्णन करें। (4)
19. निम्नलिखित तथ्यों के आधार पर पूंजी बाजार एवं मुद्रा बाज़ार में अन्तर लिखिए।
- (क) भागलेने वाले (ख) व्यापारिक प्रपत्र
- (ग) तरलता (घ) जोखिम (4)
20. ‘प्रिन्स पब्लिक स्कूल’ की प्राचार्या श्रीमती रेनु नटराजन ने राज्य स्तरीय फुटबाल टूर्नामेंट के अन्तिम मुकाबले (Final Match) में भाग लेने वाली अपनी टीम के लिए मि० ससार चन्द को कोच नियुक्त किया गया। प्रशिक्षण के दौरान कोच ने गिलाड़ियों को इस बात के

लिए प्रेरित किया कि हमें हर हाल में मैच जीतना है। इसके साथ ही यह भी कहा कि जीत का अन्तर कम से कम पाँच गोल होना चाहिए। उसने खिलाड़ियों को आक्रमक (Offensive) व रक्षात्मक (Defensive) खेल खेलने के विशेष नुस्खे समझाए। उसने यह भी जानकारी दी कि कैसे, विरोधी खिलाड़ियों को पछाड़ते हुए फुटबाल एक के बाद एक विभिन्न खिलाड़ियों से होती हुई कैसे विरोधी टीम के गोल बॉक्स तक पहुंचाया जाएगा। अपने प्रशिक्षण के अन्त में कोच ने सभी खिलाड़ियों को सचेत किया कि कोई खिलाड़ी विरोधी टीम के किसी खिलाड़ी से गलत ढंग से पेश आएगा तो उसे दण्ड मिल सकता है।

(क) उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित नियोजन के प्रकाशों को पंक्तियाँ उद्धृत करते हुए स्पष्ट कीजिए। (4)

(ख) अनुच्छेद के आधार पर नियोजन का एक महत्व लिखिए। (1)

21. दिल्ली के एक प्रख्यात स्कूल के “व्यावसायिक क्लब” में कक्षा 12वीं की व्यावसायिक अध्ययन की अध्यापिका ने क्लब के बच्चों के लिए एक खेल का आयोजन किया, उसने चिट बनाई एवं उस पर कुछ लिख कर उन चिट को मोड़ दिया। क्लब के बच्चों को 4 टीमों में बाँट दिया गया। हर टीम के बच्चे को एक चिट उठानी थी तथा उस चिट पर लिखे गए इनाम / पुरस्कार की पहचान करते हुए उसे वित्तीय अथवा अवित्तीय प्रेरण में वर्गीकृत करना था।

चिट- 1. किराया मुक्त मकान

2. सामान्य परिश्रमिक के अतिरिक्त लाभांश एवं प्रबन्ध में भागीदारी

3. बेहत नष्पादन के लिए प्रमाण-पत्र भंट करना

4. चुनोतीपूर्ण कार्य सौंपना

5. भविष्य निधि तथा उपदान

6. सेवा सुरक्षा तथा नौकरी की स्थिरता

7. मूल्यवान सुझावों के लिए पुरस्कृत करना

8. मूल वेतन तथा महंगाई भत्ता

9. प्रशिक्षण एवं विकास सुविधाएँ

10. पद एवं स्थान को ऊपर उठाना

(क) 1-10 चिट पर लिखे गए पुरस्कारों के नाम लिखिए।

(ख) उपरोक्त को वित्तीय तथा अवित्तीय प्रेरणाओं में वर्गीकृत कीजिए। (5)

22. “Ultra-Tech Value Homes” गुडगाँव की शिथल एस्टेट कंपनी है। ‘श्री वेदू’ उसके संस्थापक निदेशक हैं। उनके कुशल मार्गदर्शन के तहत कंपनी का यह रिकार्ड रहा है की वह अपनी परियोजनाएँ निर्धारित समय पर या उससे पहले सौंप देते हैं। उनके ग्राहक बहुत खुश एवं संतुष्ट हैं। उनके अंशों का बाज़ार मूल्य बढ़ रहा है। श्री वेदू की भव्य सफलता से प्रभावित होकर, CNBC ने उन्हें “टॉक शो” के लिए आमंत्रित किया। उनकी सफलता में निम्न मंत्र शामिल थे।

1. पर्यावरण के साथ-साथ संगठन में बदलाव की समीक्षा की जाए एवं मानकों को संशोधित किया जाए।
2. कर्मचारियों के कार्य का मूल्यांकन हो तथा प्रगति रिपोर्ट तैयार की जाए।
3. प्रत्येक विभाग एवं कर्मचारी के काम की योजना का निर्धारण दूसरों को ध्यान में रखते हुए बनाई जाए।
4. संसाधनों का कुशलतम उपयोग करना।
5. लक्ष्यों की दिशा में प्रगति पर नज़र रखी जाए एवं तुरंत विश्लेषण किया जाए।

(क) ऊपर वर्णित किए गए प्रबन्ध के कार्य को पहचानिए।

(ख) पंक्तियां उद्धृत (Quote) करते हुए इस प्रबन्ध के कार्य का महत्व लिखिए।

23. विभेदक मज़दूरी-दर, योजना तथा कार्यात्मक अधिकर्मिता पर टिप्पणी कीजिए। (6)

24. गामा लि० प्लास्टिक निर्माणी कम्पनी है। कम्पनी का ऋण समतल पूंजी अनुपात, आदर्श रूप में 2 : 1 है, जिसमें 10% ऋण पूंजी 20,00,000 और इक्विटी (समता) रु. 10,00,000 (प्रति अंश रु. 10)। कम्पनी व्यवसाय के स्तर को राष्ट्रीय से अन्तर्राष्ट्रीय बनाने के लिए रु. 20,00,000 की अतिरिक्त पूंजी की आवश्यकता है। अतिरिक्त पूंजी को जुटाने के लिए वित्तीय प्रबन्धक ने 10,00,000 रु. 15% ऋणपत्र से 5,00,000 रु. समता अंश व 5,00,000 रु. पूर्वाधिकार अंश से जुटाने का परामर्श दिया। जबकि सी. ई. ओ. ने 20,00,000 रु. समता अंश जारी करने का परामर्श दिया क्योंकि यह पूंजी स्थायी पूंजी का कार्य करेगी।

आपके विचार से दोनों में से किसका परामर्श सही है। और कैसे? (6)

(उचित गणना कार्य कर)

25. सगीता ने अभी-अभी अपनी एम.बी.ए. की पढ़ाई पूरी की। व्यवसाय की जानकारी होने के कारण उसने अपने पैतृक व्यवसाय में रुचि लेना प्रारम्भ कर दिया। उसके पिताजी गेहूँ का थोक व्यापार करते थे। संगीता ने अपने पिताजी को सलाह दी कि क्यों न हम गेहूँ का फुटकर व्यापार भी प्रारम्भ कर दें। उसके पिताजी उसकी सलाह पर सहमत हो गए। उन्होंने इस नये व्यापार की पूरी जिम्मेदारी संगीता को सौंप दी। उसने सबसे पहले बाज़ार का सर्वेक्षण (Survey) करके यह जानकारी प्राप्त करने की कोशिश की कि लोग किस किस का किस मूल्य पर व कितने वज़र की पैकिंग में गेहूँ पसन्द करते हैं? बाज़ार से प्राप्त सूचनाओं के आधार पर वह इस निष्कर्ष पर पहुँची कि लोग देसी गेहूँ को अधिक पसन्द करते हैं। इसके पश्चात उसने अपने उत्पाद को अन्य उपलब्ध उत्पादों से भिन्न दिखाने के लिए इसका नाम 'कुदरती स्वास्थ्यवर्द्धक फूड' रखा। आकर्षक पर्यावरण अनुकूल पैकिंग की जिस पर आवश्यक जानकारी युक्त लेबल लगाया, प्रतियोगी मूल्य निर्धारित किया तथा वितरण हेतु फुटकर विक्रेताओं से सम्पर्क किया।

कुछ ही दिनों में सगीता एक प्रसिद्ध व्यवसायों के रूप में स्थापित हो गयी।

उपरोक्त अनुच्छेद से सम्बन्धित पंक्तियों का उल्लेख करते हुए पिणन मिश्रण के विभिन्न कारकों को पहचानिए एवं संक्षिप्त वर्णन भी कीजिए। (6)

CBSE Question Paper

BUSINESS STUDIES

(Set -1)

Time Allowed : 3 hours

Maximum Marks: 80

General Instructions :

- (i) *Answers to questions carrying 1 mark may be from **one word to one sentence**.*
- (ii) *Answers to questions carrying 3 marks may be from **50-75 words**.*
- (iii) *Answers to questions carrying 4-5 marks may be about **150 words**.*
- (iv) *Answers to questions carrying 6 marks may be about **200 words**.*
- (v) *Attempt all parts of a question together.*

1. 'प्रबन्ध काम करवाने की प्रक्रिया है।' इस कथन में प्रयुक्त 'प्रक्रिया' शब्द के अर्थ का उल्लेख कीजिए। 1

'Management is the process of getting things done.' State the meaning of the term 'process' used in this statement.
2. अधिकार अन्तरण के एक तत्व के रूप में 'अधिकार' का अर्थ बताइए। 1

Give the meaning of 'authority' as an element of delegation.
3. उस 'संगठनात्मक ढांचे' का नाम बताइए जो मानव-शक्ति के उपयोग की कार्यकुशलता को बढ़ावा देता है। 1

Name the type of 'organisational structure' which promotes efficiency in utilisation of manpower.
4. कार्यात्मक फोरमैनशिप में 'टोली नायक' की भूमिका का उल्लेख कीजिए। 1

State the role of 'gang boss' in functional foremanship.

5. वित्तीय निर्णयों में से किसी एक निर्णय द्वारा वित्तीय प्रबन्ध में परिसम्पत्तियों का आकार लाभप्रदता एवं प्रतियोगिता प्रभावित होती है। निर्णय का नाम बताते हुए इसका उल्लेख कीजिए।

1

The size of assets, the profitability and competitiveness are affected by one of the financial decisions. Name and state the decision.

6. राधिका एवं वानी जो कि युवा फैशन-डिजाइनर हैं, ने अपनी 'फैशनेट प्राइवेट लिमिटेड' कम्पनी स्थापित करने के लिए एक प्रसिद्ध फैशन डिजाइनर शृंखला से नौकरी छोड़ दी। उन्होंने निर्णय किया कि वे दिन में एक बुटीक चलाएंगे तथा शाम को राष्ट्रीय फैशन डिजाइनिंग संस्थान की प्रवेश परीक्षा के लिए कोचिंग कक्षाओं का आयोजन करेंगे। कोचिंग सेन्टर के लिए उन्होंने पास के भवन का प्रथम तल किराए पर लिया। उनका मुख्य खर्चा उनके विद्यार्थियों को नोट्स की प्रतिलिपियाँ प्रदान करने में होता था। यह पूर्णरूप से जानते हुए कि उनका व्यवसाय संचालन का स्तर इतना नहीं है कि वे फोटोकॉपीअर की क्षमता का पूर्ण उपयोग कर पाएंगे, वे फोटोकॉपी मशीन खरीदने के बारे में विचार कर रहे थे।

'फैशनेट प्राइवेट लिमिटेड' के भवन के तहखाने में प्रवीन तथा रमेश 'नीओ प्रिंट्स प्राइवेट लिमिटेड' के नाम से अपना प्रिंटिंग तथा स्टेशनरी का व्यवसाय चला रहे थे। राधिका ने प्रवीन से सम्पर्क किया और यह प्रस्ताव रखा कि अलग-अलग विनियोग किए बिना वे दोनों मिलकर एक फोटोकॉपी मशीन खरीदें जिसका प्रयोग दोनों के द्वारा किया जाएगा। प्रवीन इससे सहमत हो गया।

'फैशनेट प्राइवेट लिमिटेड' की स्थायी पूँजी आवश्यकताओं को प्रभावित करने वाले घटक को पहचानिए।

1

Radhika and Vani who are young fashion designers left their job with a famous fashion designer chain to set-up a company 'Fashionate Pvt. Ltd.' They decided to run a boutique during the day and coaching classes for entrance examination of National Institute of Fashion Designing in the evening. For the coaching centre they hired the first floor of a nearby building. Their major expense was money spent on

photocopying of notes for their students. They thought of buying a photocopier knowing fully that their scale of operations was not sufficient to make full use of the photocopier.

In the basement of the building of 'Fashionate Pvt. Ltd.' Praveen and Ramesh were carrying on a printing and stationery business in the name of 'Neo Prints Pvt. Ltd.' Radhika approached Praveen with the proposal to buy a photocopier jointly which could be used by both of them without making separate investment, Praveen agreed to this.

Identify the factor affecting fixed capital requirements of 'Fashionate Pvt. Ltd.'

7. विपणन के उस कार्य का नाम बताइए जो उपभोक्ताओं को फर्म के उत्पादों की सूचना देने से सम्बन्धित है।

1

Name the marketing function which is concerned with informing the customers about the firm's products.

8. मनुज ने एक स्थानीय दुकानदार से चिप्स का एक पैकेट खरीदा तथा पाया कि उसके लेबल पर दिए गए अवयव स्पष्ट रूप से नहीं पढ़े जा सकते थे। उसने इसकी शिकायत कम्पनी में की। एक लिखित क्षमायाचना भेजते हुए कम्पनी ने यह उल्लेख किया कि वे यह निश्चित करेंगे कि बाजार से विद्यमान पैकेटों को उठा लिया जाए तथा जल्द ही सुपाद्य लेबलों के साथ बाजार में नए पैकेट उपलब्ध करा दिए जाएँ।

मनुज ने जिस उपभोक्ता अधिकार का प्रयोग किया उसका उल्लेख कीजिए।

1

Manuj bought a packet of chips from a local shopkeeper and found that the ingredients given on the label were not legible. He complained about it to the company. The company sent a written apology stating that they will make sure that existing packets are withdrawn from the market and new packets with legible labels are soon made available.

State the consumer right which Manuj exercised.

9. 'नियोजन' की किन्हीं तीन विशेषताओं को समझाइए।

3

Explain any three features of 'Planning.'

10. श्री शुभेन्दु बोस 'बिकमैक एन्टरप्राइजेज' के स्वामी हैं और विभिन्न प्रकार के बिस्कुट बनाने का व्यवसाय कर रहे हैं। संगठन में बहुत ही असन्तोष था और लक्ष्य प्राप्त नहीं हो पा रहे थे। उसने अपने पुत्र नवल, जिसने अभी-अभी अपनी एम.बी.ए. पूरी की है, से इसका कारण ढूँढ़ने के लिए कहा।

नवल ने पाया कि उद्यम में सभी प्रकार के निर्णय लेने के अधिकार उसके पिता के पास थे। उसके पिता अपने कर्मचारियों में विश्वास नहीं रखते थे। इसके परिणामस्वरूप नियोक्ता एवं कर्मचारी दोनों एक-दूसरे के संदेशों को समान रूप में नहीं समझ पाते थे। इसके कारण कर्मचारी खुश नहीं थे तथा लक्ष्यों की प्राप्ति नहीं हो पा रही थी।

(अ) ऐसी किन्हीं दो सम्प्रेषण बाधाओं की पहचान कीजिए जिनके कारण बिकमैक एन्टरप्राइजेज अपने लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर पा रही थी।

(ब) उपरोक्त (अ) भाग में पहचाने गए प्रत्येक बाधा के प्रकार की एक और बाधा का उल्लेख कीजिए।

3

Mr. Shubhendu Bose is the owner of 'Bikmac Enterprises' carrying on the business of manufacturing various kinds of biscuits. There was a lot of discontentment in the organisation and the targets were not being met. He asked his son, Naval, who had recently completed his MBA, to find out the reason.

Naval found that all decision making of the enterprise were in the hands of his father. His father didn't believe in his employees. As a result both the employer and the employees were not able to understand each others messages in the same sense. Thus, the employees were not happy and targets were not met.

(a) Identify any two communication barriers because of which Bikmac Enterprises was not able to achieve its target.

(b) State one more barrier each of the types identified in (a) above.

11. 'सेनोर एन्टरप्राइजेज लिमिटेड' के विपणन अध्यक्ष- आशीष, उप प्रबन्धक - रमन तथा मानव संसाधन प्रबन्धक-ज्योति ने कम्पनी छोड़ने का निर्णय लिया।

कम्पनी के मुख्य कार्यकारी प्रबन्धक ने मानव संसाधन प्रबन्धक ज्योति को बुलाया और उससे अनुरोध किया कि वह संगठन छोड़ने से पहले खाली पदों को भरें। यह सूचित करते हुए ज्योति ने सुझाव दिया कि उसकी अधीनस्थ कुमारी अलका पंडित बहुत ही योग्य एवं विश्वसनीय है। यदि पदानुक्रम में उसे ऊपर कर दिया जाए तो वह सभी आवश्यक कार्य कर देगी। मुख्य कार्यकारी प्रबन्धक इसके लिए सहमत हो गये। कुमारी अलका पंडित ने 'कीथ रिक्रूटर्स' से सम्पर्क किया जिन्होंने 'सेनोर एन्टरप्राइजेज लिमिटेड' के लिए विपणन अध्यक्ष के पद का विज्ञापन दिया। वे कम्पनी के लिए एक उपयुक्त प्रत्याशी की भरती में सफल हुए। रमन के रिक्त पद को कार्यालय में उपलब्ध अप्रार्थित प्रार्थनापत्रों की जाँच-परख करके भर दिया गया।

(अ) उपरोक्त रिक्त पदों को भरने के लिए 'सेनोर एन्टरप्राइजेज लिमिटेड' द्वारा प्रयुक्त भर्ती के स्रोतों के नाम बताइए।

(ब) उपरोक्त पहचाने गए भर्ती के प्रत्येक स्रोतों के एक-एक लाभ का उल्लेख भी कीजिए।

3

Ashish, the Marketing Head, Raman, the Assistant Manager and Jyoti, the Human Resource Manager of 'Senor Enterprises Ltd.' decided to leave the company.

The Chief Executive Officer of the company called Jyoti the Human Resource Manager and requested her to fill up the vacancies before leaving the organisation. Informing that her subordinate Miss Alka Pandit was very competent and trustworthy, Jyoti suggested that if she could be moved up in the hierarchy, she would do the needful. The Chief Executive Officer agreed for the same. Miss Alka Pandit contacted 'Keith Recruiters' who advertised for the post of marketing head for 'Senor Enterprises Ltd., They were able to recruit a suitable candidate for the company.

Raman's vacancy was filled up by screening the database of unsolicited applications lying in the office.

(a) Name the internal / external sources of recruitment used by 'Senor Enterprises Ltd.' to fill up the above stated vacancies.

(b) Also state any one merit of each of the above identified source of recruitment.

12. श्री संजय नेहरा 'तरण बैंक' के चेयरमैन थे। बैंक अच्छा लाभ अर्जित कर रहा था। अंशधारी बहुत खुश थे क्योंकि बैंक नियमित रूप से लाभांश का भुगतान कर रहा था। उनके अंशों का बाजार मूल्य भी नियमित रूप से बढ़ रहा था। बैंक 'वेना बैंक' का अधिग्रहण करने की घोषणा करने वाला था। संजय नेहरा जानते थे कि इस घोषणा से 'तरण बैंक' के अंशों का मूल्य बढ़ेगा। बैंक का एक हिस्सा होने के नाते उन्हें बैंक के अंश खरीदने का अधिकार नहीं था। उन्होंने अपने एक धनी मित्र सुधीर को बुलाया और उसे अपने बैंक के अंशों में 5 करोड़ रुपये विनियोजित करने के लिए कहा, साथ ही उसे पूंजीगत लाभ का भी वायदा किया।

आशानुरूप अंशों का मूल्य 40% बढ़ गया और सुधीर के अंशों का बाजार मूल्य ₹ 7 करोड़ हो गया। उसे 2 करोड़ रुपये का लाभ हुआ। उसने 1 करोड़ रुपये संजय नेहरा को दे दिए और 1 करोड़ रुपये स्वयं रख लिए। भारतीय प्रतिभूति एवं विनियमन बोर्ड (सेबी) द्वारा संलिप्त दलालों से पूछताछ एवं नियमित जाँच के बाद इस अनियमितता का खुलासा हुआ। सेबी ने संजय नेहरा पर भारी जुर्माना लगाया।

उपरोक्त अनुच्छेद से पंक्तियों को उद्धृत करते हुए सेबी द्वारा निष्पादित किन्हीं दो कार्यों को पहचानिए एवं उनका उल्लेख कीजिए।

3

Mr. Sanjay Nehra was the Chairman of 'Taran Bank.' The bank was earning good profits. Shareholders were happy as the bank was paying regular dividends. The market price of their shares was also steadily rising. The bank was about to announce taking over of 'Vena Bank.' Mr. Sanjay Nehra knew that the share price of 'Taran Bank' would rise on this announcement. Being a part of the bank, he was not allowed to buy shares of the bank. He called one of his rich friends Sudhir and asked him to invest ₹ 5 crores in shares of his bank promising him the capital gains.

As expected the share prices went up by 40% and the market price of Sudhir's shares was now ₹ 7 crores. He earned a profit of ₹ 2 crores. He gave ₹ 1 crore to Mr. Sanjay Nehra and kept ₹ 1 crore with himself. On regular inspection and by conducting enquiries of the brokers involved, Securities and Exchange Board of India (SEBI) was able to detect this

irregularity. The SEBI imposed a heavy penalty on Mr. Sanjay Nehra.

By quoting the lines from the above para identify and state any two functions that were performed by SEBI in the above case.

13. उपभोक्ता संरक्षण के लिए गैर-सरकारी संगठनों द्वारा सम्पन्न किए जाने वाले किन्हीं तीन कार्यों का उल्लेख कीजिए। 3

State any three functions performed by non-governmental organisations for consumer protection.

14. प्रबन्ध के महत्त्व के किन्हीं चार बिन्दुओं को समझाइए। 4

Explain any four points of importance of management.

15. बैंकों द्वारा हाल ही में घोषित ऋणों पर ब्याज दरों में कटौती से उत्साहित होकर अमित, जो कि प्रोग्रेसिव विद्यालय का विज्ञान का एक विद्यार्थी है, ने स्टेट बैंक ऑफ इंडिया से ऋण लिया। जिसके द्वारा वह कूड़े-कचरे से उत्पादित ईंधन का उपयोग करने वाली कारों पर अनुसंधान करेगा एवं उनका विकास करेगा। उसने एक ऐसी ही कार का विकास किया तथा इसे शिक्षा निदेशालय द्वारा आयोजित विज्ञान मेले में प्रदर्शित किया। इस अनुसंधान के लिए उसे प्रथम पुरस्कार से सम्मानित किया गया।

उपरोक्त स्थिति में चर्चित व्यावसायिक पर्यावरण के आयामों को पहचानिए एवं समझाइए। 4

A recent rate cut in the interest on loans announced by the Banks encouraged Amit, a science student of Progressive School to take a loan from State Bank of India to experiment and develop cars to be powered by fuel produced from garbage. He developed such a car and exhibited it in the Science Fair organised by Directorate of Education. He was awarded first prize for his invention.

Identify and explain the dimensions of business environment discussed in the above case.

16. 'स्टीलो लिमिटेड' ने उड़ीसा के एक पिछड़े क्षेत्र में, जहाँ कार्य के बहुत कम अवसर उपलब्ध थे, स्टील निर्माण की एक फैक्ट्री स्थापित करने का निर्णय लिया। उस क्षेत्र के लोगों ने 'स्टीलो लिमिटेड' के इस प्रयास का स्वागत किया। फैक्ट्री में लोगों को काम के लिए आकर्षित करने के लिए कम्पनी ने यह भी निर्णय लिया कि फैक्ट्री परिसर में स्कूल, अस्पताल, बाजार इत्यादि जैसी बहुत सी सुविधाएँ भी उपलब्ध कराई जाएँगी।

'स्टीलो लिमिटेड' ने अत्यधिक लाभ अर्जित करना प्रारम्भ कर दिया। एक अन्य प्रतियोगी कम्पनी ने अपने उत्पादन प्रबन्धक 'असलम' को 'स्टीलो लिमिटेड' द्वारा अर्जित किए जा रहे अत्यधिक लाभ के कारणों का पता लगाने के लिए कहा।

असलम ने पाया कि दोनों ही कम्पनियों में संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न क्रियाओं के बीच व्यवस्थित समन्वय है। प्रत्येक कर्मचारी को यह ज्ञात है कि कौन किसके प्रति उत्तरदायी एवं जवाबदेह है। केवल अंतर इतना है कि उनके संगठन में सम्प्रेषण सोपान शृंखला के माध्यम से ही होता है। जबकि 'स्टीलो लिमिटेड' सम्प्रेषण को आवश्यकतानुसार सभी दिशाओं में प्रवाहित होने की अनुमति प्रदान करती है, जिससे सूचनाओं का शीघ्र प्रवाह होता है और प्रत्युत्तर भी तुरंत प्राप्त हो जाता है।

(अ) संगठन के उस प्रकार को पहचानिए जो सम्प्रेषण को सभी दिशाओं में प्रवाहित करने की 'स्टीलो लिमिटेड' को अनुमति प्रदान करता है।

(ब) भाग (अ) में पहचाने गए संगठन के प्रकार के एक अन्य लाभ का उल्लेख कीजिए।

(स) ऐसे दो मूल्याँ का उल्लेख कीजिए जो 'स्टीलो लिमिटेड' समाज को सम्प्रेषित करना चाहती है।

4

'Steelco Ltd.' decided to set-up its steel manufacturing factory in the backward area of Orissa where very less job opportunities were available. People of that area welcomed this effort of 'Steelco Ltd.' To attract people to work in its factory it also decided to provide many other facilities like school, hospital, market etc. in the factory premises.

'Steelco Ltd.' started earning huge profits. Another competing company asked its production manager 'Aslam' to investigate the reasons of earning huge profits by 'Steelco Ltd.'

Aslam found that in both the companies there was systematic co-ordination among the various activities to achieve organisational goals. Every employee knew who was responsible and accountable to whom. The only difference was that in his organisation communication took place only through the scalar chain whereas 'Steelo Ltd.' was allowing flow of communication in all the directions as per the requirement which lead to faster spread of information as well as quick feedback.

- (a) Identify the type of organisation which permits 'Steelo Ltd.' the flow of communication in all the directions.
- (b) State another advantage of the type of organisation identified in (a) above.
- (c) State any two values which 'Steelo Ltd.' wanted to communicate to the society.

17. 'अल्फा लिमिटेड' अक्षय ऊर्जा के क्षेत्र में कार्य कर रही थी। व्यवसाय हेतु उनकी टीम व टीम नेता अपने ग्राहकों को प्रस्तुति देने के लिए विभिन्न राज्यों की यात्रा करते थे। कम्पनी की नीति के अनुसार नेता हवाई जहाज द्वारा यात्रा करता था, जबकि उसकी टीम सड़क/रेल द्वारा यात्रा करती थी। इसमें न केवल अधिक समय लगता था अपितु कभी-कभी टीम की महिला सदस्यों को अकेले भी यात्रा करने के लिए मजबूर होना पड़ता था।

इसके परिणामस्वरूप, अधीनस्थ संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए उस प्रकार से कार्य नहीं कर पाते थे जैसा उनसे वांछित था। कम्पनी के मुख्य कार्यकारी अधिकारी को इसके बारे में पता चला। उसने टीम नेता को बुलाया, इस विषय में उसके साथ चर्चा की तथा कम्पनी की यात्रा नीति बदल दी। यह निर्णय लिया गया कि भविष्य में नेता सहित सभी सदस्य एक साथ यात्रा करेंगे और यात्रा के समय का सदुपयोग अधीनस्थों के साथ ग्राहकों को दी जाने वाली प्रस्तुति चर्चा में लगाएंगे। इसका सकारात्मक प्रभाव पड़ा और टीम के प्रत्येक सदस्य ने टीम नेता द्वारा वांछित तरीके से कार्य करना प्रारम्भ कर दिया।

मुख्य कार्यकारी अधिकारी द्वारा प्रयुक्त प्रबन्ध के कार्य के तत्व की विशेषताओं का उल्लेख कीजिए।

4

‘Alfa Ltd.’ was dealing in renewable energy. To get the business, the team leader and his team used to travel to different states to give presentation to their clients. As per the policy of the company, the leader used to travel by air, whereas his team travelled by road / train. It was not only time consuming but also at time forced female team members to travel alone.

As a result, the subordinates were not acting in a desired manner to achieve organisational goals. The CEO came to know about it. He called the team leader, discussed the matter with him and decided to change the travel policy of the company. It was decided that all the members including the leader would travel together in future and would usefully utilise the travelling time in discussion with the subordinates about presentation to be given to the clients. This made a positive impact and every member of the team started acting in a manner as desired by the team leader.

State the features of the element of the function of management used by the CEO.

18. एक कम्पनी ‘जल शुद्धिकरण यंत्रों’ का विपणन कर रही थी, जो इसकी गुणवत्ता और ग्राहकों को प्रदान की जाने वाली विक्रय उपरान्त सेवाओं के कारण बहुत प्रसिद्ध थे। कम्पनी बाजार में एक अग्रणी कम्पनी थी और अत्यधिक लाभ अर्जित कर रही थी। अत्यधिक लाभ के कारण कम्पनी ने विक्रय-उपरान्त सेवाओं पर ध्यान देना बंद कर दिया। इसके परिणामस्वरूप ग्राहकों के साथ कम्पनी के संबंध खराब हो गए तथा जनता की नजरों में कम्पनी की छवि खराब हो गई। वर्तमान त्रैमासिकी के लाभ अत्यधिक कम होने पर उच्च प्रबन्धन इसके बारे में चिन्तित हुआ। विश्लेषण पर यह पता चला कि विक्रयोपरान्त सेवाओं को ध्यान में नहीं रखना इसका कारण था। अतः कम्पनी ने जनता की नजरों में अपनी अनुकूल छवि को संरक्षित करने एवं इसका सुधार करने के लिए सभी संभव उपाय अपनाए। इसके परिणामस्वरूप समाज की दृष्टि में कम्पनी की ख्याति सुधर गई।

(अ) उपरोक्त वर्णित स्थिति में विपणनकर्ता द्वारा कम्पनी की छवि को सुधारने के लिए प्रयुक्त सम्प्रेषण के साधन का नाम बताते हुए उसका उल्लेख कीजिए।

(ब) भाग (अ) में पहचाने गए साधन की भूमिका भी समझाइए।

4

A company was marketing 'water purifiers' which were very popular due to their quality and after sales services provided to the customers. The company was a leading company in the market and earning huge profits. Because of huge profits the company ignored the after sales services. As a result its relations with the customers got spoiled and the image of the company was damaged in the public. Top management became concerned when the profits for the current quarter fell steeply. On analysis it was revealed that ignoring the after sales services was its reason. Therefore the company took all possible measures to protect and promote its favourable image in the eyes of the public. As a result the goodwill of the company improved in the society.

(a) Name and state the communication tool used by the marketer in the above case to improve its image.

(b) Also explain role of the tool as identified in part (a).

19. शेयर बाजार के किन्हीं चार कार्यों का उल्लेख कीजिए।

4

State any four functions of 'Stock Exchange.'

20. दो वर्ष पूर्व मधु ने खाद्य प्रौद्योगिकी में अपनी डिग्री पूरी की। उसने कुछ समय तक चटनी, अचार व मुरब्बा बनाने वाली एक कम्पनी में काम किया। वह इस कम्पनी में खुश नहीं थी और उसने यह निर्णय लिया कि वह इसी प्रकार की अपनी एक जैविक खाद्य प्रौद्योगिकी प्रक्रमण इकाई स्थापित करेगी। उसने उद्देश्य एवं लक्ष्य निर्धारित किए और उन्हें प्राप्त करने की कार्य-योजनाएँ बनाईं।

उसका एक उद्देश्य प्रथम वर्ष में विनियोजित राशि पर 10% लाभ अर्जित करना था। यह निर्णय लिया गया कि कच्चा माल जैसे फल, सब्जियाँ, मसाले इत्यादि तीन महीने की उधार

पर केवल जैविक फसल उगाने वाले किसानों से ही खरीदे जाएंगे। उसने यह भी निर्णय लिया कि स्वयं की दुकानों के माध्यम से उत्पादों के विपणन के लिए सभी आवश्यक चरणों का पालन किया जाएगा। उसने उत्पादन प्रबन्धक के रूप में मोहन को नियुक्त किया जिसने उत्पादन क्रियाओं को निष्पादित करने के निर्धारित तरीकों का भी निर्णय लिया। मोहन ने वर्ष भर में फैक्ट्री में लगाए जाने वाले कर्मचारियों की संख्या को प्रदर्शित करने वाला विवरण भी तैयार किया। आने वाली त्रैमासिकी के लिए मधु ने मोहन को क्षेत्रानुसार विभिन्न उत्पादों के अपने लक्ष्यों के बारे में भी सूचित किया। उत्पादन मेज पर कार्य करते समय टोपी, दस्ताने तथा एप्रैन न पहनने पर ₹ 100 प्रतिदिन के जुमाने की घोषणा भी की गई।

उपरोक्त अनुच्छेद से पंक्तियों को उद्धृत करते हुए इसमें वर्णित विभिन्न योजनाओं के प्रकार की पहचान कीजिए तथा इन्हें समझाइए।

5

Two years ago Madhu completed her degree in food technology. She worked for sometime in a company manufacturing chutneys, pickles and murabbas. She was not happy in the company and decided to have her own organic food processing unit for the same. She set the objectives and the targets and formulated action plan to achieve the same.

One of her objective was to earn 10% profit on the amount invested in the first year. It was decided that raw materials like fruits, vegetables, spices etc. will be purchased on three months credit from farmers cultivating organic crops only. She also decided to follow the steps required for marketing of the products through her own outlets. She appointed Mohan as a Production Manager who decides the exact manner in which the production activities are to be carried out. Mohan also prepared a statement showing the number of workers that will be required in the factory throughout the year. Madhu informed Mohan about her sales target for different products, areawise for the forthcoming quarter. While working on the production table a penalty of ₹ 100 per day for not wearing the caps, gloves and apron was announced.

Quoting lines from the above para identify and explain the different types of plans discussed.

21. अरुण गुडगाँव की एक बहुराष्ट्रीय कम्पनी में कार्यरत है। पिछले काफ़ी दिनों से उसे बुखार था। जब उसके रक्त की जाँच की गई तो पता चला कि उसे डेंगू है और उसके प्लेट्लैट की गिनती भी बहुत कम हो गई है। अतः उसे अस्पताल में भर्ती करवाया गया तथा डाक्टरों ने उसको रक्त चढ़ाने की सलाह दी। उसके एक साथी ने उसके अधिकारी 'श्री नारायण' को इसकी एक लिखित सूचना दी। 'श्री नारायण' ने तुरंत ही संगठन के सभी कर्मचारियों को अरुण के लिए रक्त-दान करने की प्रार्थना करते हुए एक लिखित सूचना दी। जब मुख्य प्रबन्धक को इस विषय में पता चला तो उसने कम्पनी परिसर के अंदर धूम्रिकरण तथा आसपास के क्षेत्र की सफाई का आदेश दिया।

(अ) उपरोक्त अनुच्छेद से उद्धृत करते हुए औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रेषण से सम्बन्धित पंक्तियों को इंगित कीजिए।

(ब) अनौपचारिक सम्प्रेषण की किन्हीं दो विशेषताओं का उल्लेख कीजिए।

(स) उपरोक्त परिस्थिति में समाज को सम्प्रेषित किए जाने वाले किन्हीं दो मूल्यों की पहचान कीजिए।

5

Arun is working in a multinational company in Gurgaon. He was running temperature for the last many days. When his blood was tested, he was found positive for dengue with a very low platelet count. Therefore, he was admitted in the hospital and a blood transfusion was advised by the doctors. One of his colleagues sent a text message about it to his immediate superior 'Mr. Narain'. 'Mr. Narain' in turn sent a text message to the employees of the organisation requesting them to donate blood for Arun. When the General Manager came to know about it, he ordered for fumigation in the company premises and cleanliness of the surroundings.

(a) From the above para quote lines that indicate formal and informal communication.

(b) State any two features of informal communication.

(c) Identify any two values that are being communicated to the society in the above case.

22. प्रबन्ध के नियन्त्रण कार्य के महत्त्व पर प्रकाश डालने वाले किन्हीं पाँच बिन्दुओं को समझाइए। 5
- Explain any five points which highlight the importance of controlling function of management.
23. 'प्रबन्ध के सिद्धान्तों' के किन्हीं चार लक्षणों को समझाइए। 6
- Explain any four characteristics of 'principles of management.'
24. 'वायो लिमिटेड' एक टैक्सटाइल निर्माणी कम्पनी है। इसकी अंश पूँजी ₹ 60 लाख है। पिछले वर्ष इसकी प्रति अंश आय ₹ 0.50 थी। विविधीकरण के लिए कम्पनी को ₹ 40 लाख अतिरिक्त पूँजी की आवश्यकता थी। इसके लिए कम्पनी ने 10% ऋणपत्र निर्गमित करके वित्त एकत्रित किया। चालू वर्ष में कम्पनी ने विनियोजित पूँजी पर ₹ 8 लाख लाभ अर्जित किया। इसने 40% की दर से कर भुगतान किया।
- (अ) उल्लेख कीजिए कि विविधीकरण पर अंशधारियों को प्रति अंश आय से लाभ हुआ अथवा हानि हुई। अपनी गणनाओं को स्पष्ट रूप से दर्शाइए।
- (ब) साथ ही इसके पूँजी ढाँचे के भाग के रूप में कम्पनी द्वारा ऋणपत्रों के निर्गमन के पक्ष में किन्हीं तीन कारकों का उल्लेख भी कीजिए। 6
- 'Viyo Ltd.' is a company manufacturing textiles. It has a share capital of ₹ 60 lakhs. The earning per share in the previous year was ₹ 0.50. For diversification, the company requires additional capital of ₹ 40 lakhs. The company raised funds by issuing 10% debentures for the same. During the current year the company earned profit of ₹ 8 lakhs on capital employed. It paid tax @ 40%.
- (a) State whether the shareholders gained or lost, in respect of earning per share on diversification. Show your calculations clearly.
- (b) Also, state any three factors that favour the issue of debentures by the company as part of its capital structure.

25. आशिमा ने स्थानीय पंसारी की दुकान से टमाटर सॉस की एक बोतल खरीदी। बोतल पर दी गई सूचना स्पष्ट नहीं थी। उसका उपयोग करके वह बीमार हो गई। उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम के अन्तर्गत उसने जिला फोरम में एक याचिका दर्ज की और उसे राहत मिल गई।

(अ) उपरोक्त स्थिति में उस महत्वपूर्ण पहलू को पहचानिए जिसकी विपणनकर्ता द्वारा अवहेलना की गई है।

(ब) उपरोक्त (अ) में पहचाने गए पहलू के कार्यों का संक्षेप में वर्णन कीजिए।

6

Ashima purchased a bottle of tomato-sauce from the local grocery shop. The information provided on the bottle was not clear. She fell sick on consuming it. She filed a case in the District Forum under Consumer Protection Act and got the relief.

(a) Identify the important aspect neglected by the marketer in the above case.

(b) Explain briefly the functions of the aspect identified in (a) above.

CBSE प्रश्न पत्र के मानक उत्तर

2016

प्रश्न संख्या अपेक्षित उत्तर

66/1/1

- उ०1. 'प्रक्रिया' का अर्थ है, प्राथमिक कार्यों अथवा क्रियाओं की श्रृंखला, जिन्हें प्रबन्ध कार्यों को पूरा करने के लिए करता है।
- उ०2. 'अधिकार' से तात्पर्य एक व्यक्ति के उस अधिकार से है जिसके आधार पर वह अपने अधीनस्थों को आदेश देता है तथा अपने पद के अधिकार क्षेत्र के अंतर्गत कार्यवाही करता है।
- उ०3. कार्यात्मक ढाँचा।
- उ०4. कार्यात्मक फोरमैनशिप में 'टोली नायक' की भूमिका है श्रामिकों द्वारा प्रयोग में लाई जाने वाली मशीनों तथा औजारों को कार्य योग्य बनाए रखना।
- उ०5. निवेश संबंधी निर्णय/पूँजी बजटिंग निर्णय
निवेश निर्णय का संबंध इस बात से होता है कि फर्म के कोषों को विभिन्न प्रकार की संपत्तियों में कैसे विनियोजित किया जाए ताकि निवेशकों को अधिकतम लाभ उपार्जित करा सकें।
- उ०6. सहयोग का स्तर।
- उ०7. संवर्धन/प्रवर्तन।
- उ०8. सूचना का अधिकार/सुनवाई का अधिकार।

सूचना का अधिकार

उपभोक्ता को उस वस्तु के संबंध में पूरी जानकारी प्राप्त करने का अधिकार है जिसका वह क्रय करना चाहता है जिसमें उसके घटक, निर्माण विधि, मूल्य, मात्रा, उपयोग के लिए दिशानिर्देश आदि सम्मिलित हैं।

अथवा

सुनवाई का अधिकार/शिकायत का अधिकार

यदि उपभोक्ता वस्तु एवं सेवा से संतुष्ट नहीं है तो उसे शिकायत दर्ज कराने तथा उसकी सुनवाई का अधिकार है।

उ०९. नियोजन की विशेषताएं- (कोई तीन विवरण सहित)

1. लक्ष्य प्राप्ति की ओर केन्द्रित।
2. प्रबंधन का प्राथमिक कार्य।
3. सर्वव्यापी।
4. अविरत
5. भविष्यावादी।
6. निर्णयन निहित।
7. मानसिक अभ्यास।

(यदि परीक्षार्थी ने उपरोक्त शीर्षक नहीं दिए हैं परन्तु विवरण सही है, पूर्ण अंक दिए जाएं।)

उ०१०. (क) दो संप्रेषण बाधाएँ है-

1. संगठनिक बाधा/संगठनिक नीति।
2. मनोवैज्ञानिक बाधा/अविश्वास।

(ख) संगठनिक बाधा- (कोई एक)

1. सख्त नियम तथा अधिनियम। संप्रेषण में बाधक हो सकते हैं।
2. अधिकारी की पदवी/पद उसके तथा उसके अधीनस्थों को अपनी भावनाओं की स्वतंत्र अभिव्यक्ति की अनुमति नहीं देता।

3. संगठन की संरचना में जटिलता से संप्रेषण में विलंब तथा विकार आ सकता है।
4. संगठनिक सुविधाओं का अभाव- जैसे- निरंतर सभाएं सुझाव पेटी, शिकायत पेटी इत्यादि। संप्रेषण के स्वतंत्र प्रवाह में बाधित हो सकती है।

(यदि परीक्षार्थी ने केवल शीर्षक दिए हैं, प्रत्येक शीर्षक का 1/2 अंक दिया जाए।)

मनोवैज्ञानिक बाधाएं-(कोई एक)

1. असामयिक मूल्यांकन- अर्थात् कुछ स्थितियों में लोग संदेश के अर्थ का मूल्यांकन पहले ही कर लेते हैं इसके पहले कि प्रेषक अपना संदेश पूर्ण करे। जिससे संप्रेषण में पक्षपात की संभावना रहती है।
2. सावधानी का अभाव/ध्यान न होना-अर्थात् संदेश को ध्यान पूर्वक न सुनना। एक मुख्य मनोवैज्ञानिक बाधा के रूप में कार्य करता है।
3. संप्रेषण के प्रसारण में लोप/क्षय तथा अपर्याप्त प्रतिधारण-से संदेश का क्षय अथवा अशुद्ध सूचना प्रतिफलित होना, एक संप्रेषण बाधा का कार्य करता है।

(यदि परीक्षार्थी ने केवल शीर्षक दिए हैं, प्रत्येक शीर्षक का 1/2 अंक दिया जाए।)

उ०11. (क) रिक्त पदों को भरने के लिए 'सेनोर इन्टरप्राइजेज लिमिटेड' द्वारा प्रयुक्त भर्ती के स्रोत-

1. पदोन्नति
2. प्रतीक्षा सूची
3. स्थापना एजेंसी तथा प्रबंध परामर्शदाता

(ख) उपरोक्त पहचाने गए भर्ती के प्रत्येक स्रोत का लाभ-

1. पदोन्नति-(कोई एक)
 - यह कर्मचारियों की अभिप्रेरणा, निष्ठा तथा उनके संतोष को बढ़ाने में सहायक है।
 - इसका कर्मचारियों पर एक गहरा मनोवैज्ञानिक प्रभाव पड़ता है क्योंकि उच्च स्तरों पर पदोन्नति के कारण संगठन में निचले स्तरों पर भी पदोन्नति की एक श्रृंखला बन जाती है।

- यह भर्ती का अधिक विश्वसनीय तरीका है क्योंकि संस्था कर्मचारियों को पहले से ही जानती है।
 - यह भर्ती का सस्ता (मितव्ययी) स्रोत है।
2. प्रतीक्षा सूची-(कोई एक)
- इसके प्रयोग से समय की बचत होती है।
 - यह कर्मचारियों के भर्ती के अन्य स्रोतों से पदों की पूर्ति का सस्ता स्रोत है।
3. स्थापन एजेंसी तथा प्रबंध परामर्शदाता-
- यह एजेंसी नियोक्ताओं को योग्य व्यक्तियों के नाम सुझाती हैं।
 - ये दूसरी कंपनियों के उच्च अधिकारियों को अच्छे पदों/शर्तों का प्रलोभन देती है।

(यदि किसी परीक्षार्थी ने केवल शीर्षक दिए हैं, प्रत्येक शीर्षक का 1/2 अंक दिया जाए।)

उ०12. उपरोक्त अनुच्छेद में सेबी द्वारा निष्पादित कार्य-

1. **नियामक कार्य-**

‘भारतीय प्रतिभूति एवं विनियमन बोर्ड (सेबी) द्वारा संक्षिप्त दलालों से पूछताछ एवं नियमित जाँच के बाद इस अनियमितता का खुलासा हुआ।’

सेबी द्वारा उघमों में पर्यवेक्षण करना, जाँच पड़ताल, आयोजित करने के द्वारा जानकारी (सूचना) माँगना तथा शेयर बाजारों और मध्यस्थों की लेखा परीक्षा करना।

2. **सुरक्षात्मक कार्य-**

‘सेबी ने संजय नेहरा पर भारी जुर्माना लगाया।’

सेबी आंतरिक व्यापार पर नियंत्रण तथा ऐसे व्यवहारों पर दंड लगाता है।

(यदि किसी परीक्षार्थी ने केवल शीर्षक दिए हैं, प्रत्येक शीर्षक का 1/2 अंक दिया अंक जाए।)

उ०13. उपभोक्ता संरक्षण के लिए गैर-सरकारी संगठनों द्वारा सम्पन्न किए जाने वाले कार्य-
(कोई तीन)

1. जनसाधारण को उपभोक्ताओं के अधिकारों के संबंध में शिक्षित करना।
2. उपभोक्ता की समस्याओं के संबंध में पाक्षिक एवं अन्य प्रकाशनों का प्रकाशन करना।
3. प्रतियोगी ब्रांड के गुणों की तुलनात्मक जाँच के लिए प्रमाणित प्रयोगशालाओं में उपभोक्ता उत्पादों की जाँच कराना।
4. बेईमान, शोषणकर्ता एवं अनुचित व्यापारिक क्रियाएँ करने वाले विक्रेताओं का प्रतिवाद करना एवं उनकी विरुद्ध कार्यवाही करने के लिए उपभोक्ताओं को प्रोत्साहित करना।
5. उपभोक्ता को कानूनी सहायता प्रदान करना।
6. उपभोक्ता की ओर से उपयुक्त उपभोक्ता अदालत में शिकायत दर्ज कराना।
7. उपभोक्ता अदालतों में जनसाधारण के हित में मुकदमा करने में पहल करना।
(यदि परीक्षार्थी ने केवल शीर्षक दिए है, प्रत्येक शीर्षक का 1/2 अंक दिया जाए।)

उ०14. प्रबन्ध का महत्व- (कोई चार विवरण सहित।)

1. प्रबंध सामूहिक लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायक होता है।
2. प्रबंध क्षमता में वृद्धि करता है।
3. प्रबंध गतिशील संगठन का निर्माण करता है।
4. प्रबंध व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक होता है।
5. प्रबंध समाज के विकास में सहायक होता है।

(यदि परीक्षार्थी ने उपरोक्त शीर्षक नहीं दिए है परन्तु विवरण सही है, पूर्ण अंक दिए जाएं।)

उ०15. व्यावसायिक पर्यावरण के आयाम-

1. आर्थिक पर्यावरण उन तत्वों तथा बलों/शक्तियों से संबन्धित है जो उत्पादन तथा प्रयोज्य आय में परिवर्तन को प्रदर्शित करते हैं।

अथवा

आर्थिक पर्यावरण का अर्थ तत्त्वों जैसे- ब्याज की दर, मूल्य वृद्धि दर, लोगों की व्यय योग्य आय में परिवर्तन, शेयर बाजार सूचकांक एवं लोगों की प्रयोज्य आय में परिवर्तन आदि से है, जिनका प्रभाव व्यवसाय पर पड़ता है।

2. तकनीकी पर्यावरण-(प्रौद्योगिकीय पर्यावरण)-

प्रौद्योगिकीय पर्यावरण में वैज्ञानिक सुधारों एवं नवीनता से जुड़ी वे शक्तियाँ सम्मिलित है जो कि वस्तु एवं सेवाओं के उत्पादन के नये तरीके तथा व्यवसाय परिचालन की नयी पद्धतियाँ एवं तकनीकें उपलब्ध कराती हैं।

उ०16. (क) अनौपचारिक संगठन।

(ख) अनौपचारिक संगठन के लाभ- (कोई एक)

1. यह सामाजिक आवश्यकताओं को पूरा करता है।

2. यह औपचारिक संगठन की कमियों को दूर करने में सहायता करता है।

(यदि परीक्षार्थी ने केवल शीर्षक दिए है, प्रत्येक शीर्षक का 1/2 अंक दिया जाए।)

(ग) 'स्टीलो लिमिटेड' द्वारा समाज को संप्रेषित किए जाने वाले मूल्य-(कोई दो)

1. पिछड़े इलाकों/वर्गों का विकास।

2. रोजगार के अवसर उत्पन्न करना।

3. कर्मचारियों को मूलभूत सुविधाएं प्रदान करना।

4. सामाजिक उत्तरदायित्व पूरा करना।

(अथवा अन्य कोई सही मूल्य।)

उ०17. अभिप्रेरणा की विशेषताएं-

1. अभिप्रेरणा एक आंतरिक अनुभव है। आवेग, प्रवृत्ति, इच्छाएं, अकांक्षाएँ, प्रयास, मनुष्य की आवश्यकताएं जो कि आंतरिक है, मनुष्य के व्यवहार का प्रभावित करती है।

2. अभिप्रेरणा एक लक्ष्य आधारित व्यवहार को जन्म देती है, जो लोगों को अपेक्षित लक्ष्यों को पूरा करने में सहायक है।

3. अभिप्रेरणा सकारात्मक हो सकती है जो सकारात्मक परिश्रमिक/प्रतिफल के रूप में अथवा नकारात्मक जैसे सजा, वेतन वृद्धि रोकना आदि के रूप में हो सकती है।
4. अभिप्रेरणा एक जटिल प्रक्रिया है, क्योंकि अभिप्रेरणा का सब पर एक जैसा प्रभाव पड़े यह कोई आवश्यक नहीं है।

(यदि परीक्षार्थी ने केवल शीर्षक दिए हैं, प्रत्येक शीर्षक का 1/2 अंक दिया जाए।)

उ०18. (क) सार्वजनिक संबंध/(जन संपर्क)-

से अभिप्राय उन विभिन्न कार्यक्रमों से है जिनके द्वारा जन साधारण की दृष्टि में कंपनी की या इसके उत्पादों की छवि का प्रोत्साहन/बढ़ावा देने तथा सुरक्षा प्रदान करने से संबंधित है।

(अथवा कोई अन्य सही अर्थ।)

(ख) सार्वजनिक संबंध की भूमिका-(कोई तीन बिंदुं विवरण सहित)

1. प्रेस संबंध।
2. उत्पाद प्रचार।
3. कारपोरेट संप्रेषण।
4. अपने पक्ष में प्रचार करना।
5. परामर्श करना।
6. व्यवसाय के कार्य को सुचारू रूप से चलना।
7. छवि बनाना।
8. नये उत्पादों को लाना।
9. नकारात्मक प्रचार का सामना करना।
10. विज्ञापन को बढ़ावा देना।
11. विभिन्न जन समूहों के हितों को संतुष्ट करना।
12. जागरूकता बढ़ाना।
13. साख को बढ़ाना।
14. विक्रय बल को प्रेरित करना।
15. प्रवर्तन लागतों को कम करना।

(यदि परीक्षार्थी ने उपरोक्त शीर्षक नहीं दिए हैं परन्तु विवरण सही है, पूर्ण अंक दिए जाएं।)

उ०19. शेयर बाजार के कार्य-(कोई चार)

1. यह विद्यमान प्रतिभूतियों को द्रवता एवं विनियोग उपलब्ध कराता है।
2. यह शेयर का मूल्य, माँग एवं पूर्ति द्वारा निर्धारित करता है।
3. यह सुरक्षित लेन देन में सहायक है क्योंकि कार्य व्यापार (डिलिंग) को विद्यमान कानूनी ढांचे के अनुसार सुस्पष्टीकृत किया गया है।
4. यह आर्थिक प्रगति में सहायक है जिससे पूंजी गठन हो पाता है।
5. इससे इक्विटी संप्रदाय के प्रसार में तथा विस्तृत शेयर स्वामित्व को सुनिश्चित करने में सहायता मिलती है।
6. यह बाजार कानूनी प्रावधान के अंतर्गत प्रतिबंधित एवं नियंत्रित तरीके से सट्टा संबंधी क्रियाकलापों के लिए पर्याप्त अवसर उपलब्ध कराता है।

(यदि परीक्षार्थी ने केवल शीर्षक दिए हैं, प्रत्येक शीर्षक का 1/2 अंक दिया जाए।)

उ०20. विभिन्न योजनाओं के प्रकार-

1. उद्देश्य-

‘उसका एक उद्देश्य प्रथम वर्ष में विनियोजित राशि पर 10 : लाभ अर्जित करना था।’

एक उद्देश्य वह अंतिम बिन्दु है जिन्हें प्रबन्धन अपने प्रयत्नों से दिए गए समय में प्राप्त करना चाहता है।

2. नीति-

‘यह निर्णय लिया गया कि कच्चा माल जैसे फल, सब्जियाँ, मसाले इत्यादि तीन महीने की उधार पर केवल जैविक फसल उगाने वाले किसानों से ही खरीदे जाएंगे।’

नीति-वह सामान्य कथन है जो पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति करने के लिए निर्णयन में एकात्मता लाती है।

3. प्रक्रिया

‘उसने यह भी निर्णय लिया कि स्वयं की दुकानों के माध्यम से उत्पादों के निपणन के लिए सभी आवश्यक चरणों का पालन किया जाएगा।’

या

‘उसने उत्पादन प्रबंधक के रूप में मोहन को नियुक्त किया जिसने उत्पादन क्रियाओं को निष्पादित करने के निर्धारित तरीकों का भी निर्णय लिया।’ यह दैनिक चरणों के उस क्रम से सम्बन्धित है जो यह स्पष्ट करती है कि विभिन्न क्रियाओं का संचालन कैसे किया जाना है। यह किसी भी कार्य को सम्पन्न करने के विशिष्ट ढंग को विस्तृत रूप से स्पष्ट करती है।

4. **बजट-**

‘मोहन ने वर्ष भर में फैक्ट्री में लगाए जाने वाले कर्मचारियों की संख्या को प्रदर्शित करने वाला विवरण भी तैयार किया।’

अथवा

‘आने वाली त्रैमासिकी के लिए मधु ने मोहन को क्षेत्रानुसार विभिन्न उत्पादों के अपने विक्रम लक्ष्यों के बारे में भी सूचित किया।’

एक बजट वह योजना है जो एक दी गई भावी अवधि के आशान्वित परिणामों को संख्यात्मक मर्दों में व्यक्त करती है। इसे समय, मुद्रा तथा भौतिक इकाईयों के रूप में व्यक्त किया जा सकता है।

5. **नियम-**

‘उत्पादन मेज पर कार्य करते समय टोपी दस्ताने तथा एप्रन न पहनने पर रुपये 100 प्रतिदिन के जुर्माने की धोषणा भी की गई।

एक नियम वह विशिष्ट विवरण है जो बताता है कि कोई भी कार्य निश्चित रूप से होना है अथवा नहीं होना है।

21.30 (क) **औपचारिक संप्रेषण**

‘जब मुख्य प्रबंधक को इस विषय में पता चला तो उसने कंपनी परिसर के अंदर धुम्रीकरण तथा आस पास के क्षेत्र की सफाई का आदेश दिया।’

अनौपचारिक संप्रेषण-

उसके एक साथी ने उसके अधिकारी ‘श्री नारायण’ को इसकी एक लिखित सूचना दी।’

अथवा

‘श्री नारायण’ ने तुरंत ही संगठन के सभी कर्मचारियों को अरुण के लिए रक्त दान करने की प्रार्थना करते हुए एक लिखित सूचना दी।’

(ख) **अनौपचारिक संप्रेषण की विशेषताएँ-** (कोई दो)

1. यह संप्रेषण औपचारिक तौर पर नहीं होते है।
2. यह कर्मचारियों की सामाजिक आवश्यकताओं के कारण उत्पन्न होते है।
3. यह शीघ्रता से फैलते है।

(अथवा अन्य कोई सही विशेषता)

(ग) **समाज को संप्रभित किए जाने वाले मूल्य-**(कोई दो)

1. पर्यावरण के प्रति जागरूकता
2. स्वच्छता
3. जन साधारण की सुरक्षा के प्रति जागरूकता
4. स्वास्थ्य के प्रति सजगता

(अथवा अन्य कोई सही मूल्य)

(यदि परीक्षार्थी ने केवल शीर्षक दिए है, प्रत्येक शीर्षक का 1/2 अंक दिया जाए।)

उ०22. नियंत्रण का महत्व- (कोई पाँच) विवरण सहित।

1. संगठनात्मक लक्ष्योंकी निष्पति।
2. संसाधनों का अधिकतम उपयोग।
3. आदेश एवं अनुशासन की सुनिश्चितता।
4. कर्मचारियों की अभिप्रेरेणा में सुधार।
5. मानकों की यथार्थता को आकँना।
6. कार्य में समन्वय की सुविधा।

(यदि परीक्षार्थी ने उपरोक्त शीर्षक नहीं दिए है परन्तु विवरण सही है, पूर्ण अंक दिए जाएं।)

उ०23. प्रबन्ध के सिद्धान्तों के लक्षण- (कोई चार विवरण सहित।)

1. सर्व प्रयुक्त।
2. सामान्य मार्गदर्शन।
3. व्यवहार एवं शोध द्वारा निर्मित।
4. लोचपूर्ण।
5. मुख्यतः व्यवहारिक।
6. कारण एवं परिणाम का संबंध।
7. अनिश्चित।

(यदि परीक्षार्थी ने उपरोक्त शीर्षक नहीं दिए हैं परन्तु विवरण सही है, पूर्ण अंक दिए जाएं।)

उ०24. (क) विविधिकरण से पूर्व 'वायो लिमिटेड' का आय प्रति अंश (ई.पी.एस.) -रुपये 0.50 ऋण पत्रों के निर्गमन के पश्चात् आय प्रति अंश की गणना- (माना, अंशों का अंकित मूल्य रुपये 100।)

विवरण	रुपये
अंश पूंजी	60,00,000
10% ऋण पत्र	40,00,000
कुल योग	1,00,00,000
ब्याज तथा कर पूर्व आय	8,00,000
ब्याज	4,00,000
कर पूर्व आय	4,00,000
कर (40%)	1,60,000
अंशधारियों को लाभ	2,40,000
आय प्रति अंश	= रुपये 4
	= 2,40,000/60,000

इससे यह स्पष्ट होता है कि ऋणपत्रों के निर्गमन के पश्चात् अंशधारियों को लाभ हुआ क्योंकि आय प्रति अंश में रुपये 0.50 से रुपये 4 तक की वृद्धि हुई।

अथवा

ऋण पत्र के निर्गमन के पश्चात् आय प्रति अंश की गणना-

(माना अंशों का अंकित मूल्य रुपये 10)

विवरण	रुपये
अंश पूंजी	60,00,000
10: ऋण पत्र	40,00,000
कुल योग	1,00,00,000
ब्याज तथा कर पूर्व आय.	8,00,000
ब्याज	4,00,000
कर पूर्व आय	4,00,000
कर (40%)	1,60,000
अंशधारियों को लाभ	2,40,000
आय प्रति अंश	
= 2,40,000/6,00,000	रुपये 0.40

इससे यह स्पष्ट होता है कि ऋणपत्रों के निर्गमन के पश्चात् अंशधारियों को हानि हुई क्योंकि आय प्रति अंश में रुपये 0.05 से रुपये 0.40 की गिरावट आई।

(यदि परीक्षार्थी ने निवेश पर आय (आर.ओ.आई.) की गणना 8% की है तथा उसकी तुलना ब्याज की दर 10% से की है तथा यह निष्कर्ष निकाला कि ऋणपत्रों के निर्गमन के पश्चात् अंशधारियों को हानि हुई है क्योंकि निवेश पर आय की दर से कर दर अधिक है तो उसे 1 अंक दिया जाए।)

(ख) कंपनी द्वारा ऋणपत्रों के निर्गमन के पक्ष में कारक-(कोई तीन)

1. एक अच्छी रोकड़ प्रवाह स्थिति ऋण द्वारा वित्त जुटाने को सुगम बनाती है।
2. ऊँची ब्याज आवरण अनुपात होने से कंपनी की आर्थिक दशा ब्याज का भुगतान करने के लिए उतनी ही सुदृढ़ समझी जाती है।
3. ऊँची ऋण सेवा आवरण अनुपात से ऋण सेवा उत्तरदायित्वों को बेहतर ढंग से पूरा सकती है।

4. यदि कंपनी की निवेश पर आय ऋण पर ब्याज की दर से ऊँची है तो ऋण का उपयोग करने की क्षमता ज्यादा होगी।
5. यदि ऋण की लागत कम है वो ऊँची दर से ऋण विनियोजन क्षमता को प्रदर्शित करता है।
6. कर की ऊँची दर ऋणों को अपेक्षाकृत सस्ता करती है।
7. यदि शेयर बाजार की दशा आर्थिक रूप से मंदी है तो कंपनी प्रायः ऋण लेना ही बेहतर समझती है।
8. यदि कंपनी प्रबंध की पकड़ पर नियंत्रण को कमजोर सही होने देना चाहती तो यह ऋण को वित्त के स्रोत के रूप में चुनती है।
9. पूंजी ढांचे में ऋण को लेने से पूंजी ढांचे में लचीलापन आता है।
10. यदि किसी फर्म की व्यवसायिक जोखिम नीची दर की है तो इसकी ऋण उपयोग क्षमता ऊँची दर की होगी।
11. ऋण प्राप्त करने में कम प्रवर्तन लागतें आती है।

(यदि परीक्षार्थी ने केवल शीर्षक दिए है, प्रत्येक शीर्षक का 1/2 अंक दिया जाए।)

उ०25. (क) लेबलिंग।

(ख) लेबलिंग के कार्य-(कोई पाँच विवरण सहित।)

1. उत्पाद का विवरण एवं विषय वस्तु।
2. उत्पाद अथवा ब्रांड की पहचान कराना।
3. उत्पाद का श्रेणीकरण।
4. उत्पाद के प्रवर्तन में सहायता।
5. कानूनी सम्मत जानकारी देना।

(यदि परीक्षार्थी ने उपरोक्त शीर्षक नहीं दिए है परन्तु विवरण सही है, पूर्ण अंक दिए जाएं।)