# शिक्षा निदेशालय

राष्ट्रीय राजधानी क्षेत्र, दिल्ली सरकार

सहायक सामग्री

(2020-2021)

कक्षा : बारहवीं

# व्यवसायिक अध्ययन

मार्गदर्शन:

**श्रीमती मनीषा सक्सेना**
सचिव (शिक्षा)

**श्री बिनय भूषण**
निदेशक (शिक्षा)

**डॉ. सरोज बाला सेन**
अतिरिक्त शिक्षा निदेशक (स्कूल एवं परीक्षा)

*समन्वयक:*

**श्रीमती मुक्ता सोनी**
उप शिक्षा निदेशक (परीक्षा)

**डॉ. राजकुमार**
कार्याधिकारी (परीक्षा)

**श्री कृष्ण कुमार**
विशेष कार्याधिकारी (परीक्षा)

**उत्पादन मंडल**

**अनिल कुमार शर्मा**

दिल्ली पाठ्य पुस्तक ब्यूरो में **प्रभजोत सिंह**, सचिव, दिल्ली पाठ्य पुस्तक ब्यूरो, 25/2, पंखा रोड, संस्थानीय क्षेत्र, नई दिल्ली द्वारा प्रकाशित तथा **मुद्रक :** सुप्रीम ऑफसेट प्रेस, मालवीय नगर, नई दिल्ली-110017

**MANISHA SAXENA**
**IAS**

सत्यमेव जयते

सचिव ( शिक्षा )
राष्ट्रीय राजधानी क्षेत्र
दिल्ली सरकार
पुराना सचिवालय, दिल्ली-110054
दूरभाष : 23890187 टेलीफैक्स : 23890119

Secretary (Education)
Government of National Capital Territory of Delhi
Old Secretariat, Delhi-110054
Phone : 23890187 Telefax : 23890119
e-mail : secyedu@nic.in

## MESSAGE

The importance of adequate practice during examinations can never be overemphasized. I am happy that support material for classes IX to XII has been developed by the Examination Branch of Directorate of Education. This material is the result of immense hard work, co-ordination and cooperation of teachers and group leaders of various schools. The purpose of the support material is to impart ample practice to the students for preparation of examinations. It will enable the students to think analytically & rationally, and test their own capabilities and level of preparation.

The material is based on latest syllabus prepared by the NCERT and adopted by the CBSE for the academic session 2020-21 and covers different levels of difficulty. I expect that Heads of Schools and Teachers will enable and motivate students to utilize this material during zero periods, extra classes and regular classes best to their advantage.

I would like to compliment the team of Examination Branch for their diligent efforts of which made it possible to accomplish this work in time. I also take this opportunity to convey my best wishes to all the students for success in their endeavours.

(Manisha Saxena)

**BINAY BHUSHAN, IAS**

सत्यमेव जयते

**Director**
Education & Sports
Govt. of NCT of Delhi
Old Secretariat, Delhi- 110054
Tel.: 23890172, Fax : 23890355
E-mail : diredu@nic.in
Website : www.edudel.nic.in

**D.O. No.**

**Date :**

Dear Students,

Directorate of Education is committed to providing qualitative and best education to all its students. The Directorate is continuously engaged in the endeavor to make available the best study material for uplifting the standard of its students and schools.

Every year, the expert faculty of Directorate reviews and updates Support Material. The expert faculty of different subjects incorporates the changes in the material as per the latest amendments made by CBSE to make its students familiar with new approaches and methods so that students do well in the examination.

The book in your hand is the outcome of continuous and consistent efforts of senior teachers of the Directorate. They have prepared and developed this material especially for you. A huge amount of money and time has been spent on it in order to make you updated for annual examination.

Last, but not the least, this is the perfect time for you to build the foundation of your future. I have full faith in you and the capabilities of your teachers. Please make the fullest and best use of this Support Material.

**BINAY BHUSHAN**
**DIRECTOR (EDUCATION)**

**Dr. (Mrs.) Saroj Bala Sain**
Addl. Director of Education
(School / Exam / EVGB/IEB/ VOC.)

सत्यमेव जयते

Govt. of NCT of Delhi
Directorate of Education
Old Secretariat, Delhi-110054
Tel.: 23890023, 23890093

D.O. No. PA/Addl.DE(Sch)/86
Date : 03-10-2019

I am very much pleased to forward the Support Material for classes IX to XII. Every year, the Support Material of most of the subjects is updated/revised as per the most recent changes made by CBSE. The team of subject experts, officers of Exam Branch, members of Core Academic Unit and teachers from various schools of Directorate has made it possible to make available unsurpassed material to students.

Consistence use of Support Material by the students and teachers will make the year long journey seamless and enjoyable. The main purpose to provide the Support Material for the students of government schools of Directorate is not only to help them to avoid purchasing of expensive material available in the market but also to keep them updated and well prepared for exam. The Support Material has always been a ready to use material, which is matchless and most appropriate.

I would like to congratulate all the Team Members for their tireless, unremitting and valuable contributions and wish all the best to teachers and students.

A. Sain

**(Dr. Saroj Bala Sain)**
**Addl.DE (School/Exam)**

# शिक्षा निदेशालय

राष्ट्रीय राजधानी क्षेत्र, दिल्ली सरकार

## सहायक सामग्री

(2020-2021)

## व्यवसायिक अध्ययन

कक्षा : बारहवीं

( हिन्दी माध्यम )

निःशुल्क वितरण हेतु

---

दिल्ली पाठ्य-पुस्तक ब्यूरो द्वारा प्रकाशित

# LIST OF MEMBERS WHO REVIEWED THE SUPPORT MATERIAL FOR BUSINESS STUDIES OF CLASS - XII 2020-21

| | | |
|---|---|---|
| 1. | **Ms. Poonam Khanna**<br>Vice Principal<br>(Team Leader) | GGSS, Azadpur Village<br>Delhi |
| 2. | **Mr. Vinod Kumar**<br>(Lecturer - Commerece) | RPVV, Lajpat Nagar Delhi |
| 3. | **Ms. Rajinder Kaur**<br>(Lecturer Commerce) | SKV, GTB Nagar<br>Delhi |
| 4. | **Ms. Reena**<br>(Lecturer Commerce) | GGSSS, Libaspur, Delhi |
| 5. | **Ms. Sudha Bajaj**<br>(Lecturer Commerce) | S.B.V. Ashok Nagar<br>New Delhi-110027 |

# भारत का संविधान

भाग 4क

## नागरिकों के मूल कर्तव्य

**अनुच्छेद 51क**

**मूल कर्तव्य** – भारत के प्रत्येक नागरिक का यह कर्तव्य होगा कि वह –

1. संविधान का पालन करे और उसके आदर्शों, संस्थाओं, राष्ट्र ध्वज और राष्ट्रगान का आदर करें।
2. स्वतंत्रता के लिए हमारे राष्ट्रीय आंदोलन को प्रेरित करने वाले उच्च आदर्शों को हृदय में संजोए रखे और उनका पालन करे।
3. भारत की प्रभुता, एकता और अखंडता की रक्षा करे और उसे अक्षुण्ण रखे।
4. देश की रक्षा करे।
5. भारत के सभी लोगों में समरसता और समान भ्रातृत्व की भावना का निर्माण करे।
6. हमारी सामाजिक संस्कृति की गौरवशाली परंपरा का महत्त्व समझे और उसका निर्माण करे।
7. प्राकृतिक पर्यावरण की रक्षा और उसका संवर्धन करे।
8. वैज्ञानिक दृष्टिकोण और ज्ञानार्जन की भावना का विकास करे।
9. सार्वजनिक संपत्ति को सुरक्षित रखे।
10. व्यक्तिगत एवं सामूहिक गतिविधियों के सभी क्षेत्रों में उत्कर्ष की ओर बढ़ने का सतत् प्रयास करे।
11. माता–पिता या संरक्षक द्वारा 6 से 14 वर्ष के बच्चों हेतु प्राथमिक शिक्षा प्रदान करना (86वां संशोधन)।

# CONSTITUTION OF INDIA

**Part IV A (Article 51 A)**

# Fundamental Duties

**Fundamental Duties :** It shall be the duty of every citizen of India —

1. to abide by the Constitution and respect its ideals and institutions, the National Flag and the National Anthem;
2. to cherish and follow the noble ideals which inspired our national struggle for freedom;
3. to uphold and protect the sovereignty, unity and integrity of India;
4. to defend the country and render national service when called upon to do so;
5. to promote harmony and the spirit of common brotherhood amongst all the people of India transcending religious, linguistic and regional or sectional diversities; to renounce practices derogatory to the dignity of women;
6. to value and preserve the rich heritage of our composite culture;
7. to protect and improve the natural environment including forests, lakes, rivers and wild life, and to have compassion for living creatures.
8. to develop the scientific temper, humanism and the spirit of inquiry and reform;
9. to safeguard public property and to adjure violence;
10. to strive towards excellence in all spheres of individual and collective activity so that the nation constantly rises to higher levels of endeavour and achievement.
11. who is a parent or guardian to provide opportunities for education to his child or, as the case may be, ward between the age of six and fourteen years.

# भारत का संविधान

## उद्देशिका

हम, भारत के लोग, भारत को एक **(सम्पूर्ण प्रभुत्व–सम्पन्न समाजवादी पंथनिरपेक्ष लोकतंत्रात्मक गणराज्य)** बनाने के लिए, तथा उसके समस्त नागरिकों को :

सामाजिक, आर्थिक और राजनैतिक **न्याय,**

विचार, अभिव्यक्ति, विश्वास, धर्म

और उपासना की **स्वतंत्रता,**

प्रतिष्ठा और अवसर की समता

प्राप्त करने के लिए,

तथा उन **सब में,**

व्यक्ति की गरिमा और **(राष्ट्र की एकता**

**और अखंडता)** सुनिश्चित करने वाली बंधुता

बढ़ाने के लिए

हम दृढ़संकल्प होकर इस संविधान को आत्मार्पित करते हैं।

# THE CONSTITUTION OF INDIA

## PREAMBLE

WE, THE PEOPLE OF INDIA, having solemnly resolved to constitute India into a **(SOVEREIGN SOCIALIST SECULAR DEMOCRATIC REPUBLIC)** and to secure to all its citizens :

**JUSTICE,** social, economic and political,

**LIBERTY** of thought, expression, belief, faith and worship,

**EQUALITY** of status and of opportunity; and to promote among them all

**FRATERNITY** assuring the dignity of the individual and the **(unity an integrity of the Nation)**;

WE DO HEREBY GIVE TO OURSELVES THIS CONSTITUTION.

# Business Studies
## CLASS–XII (2020-21)

**Theory: 80 Marks** **3 Hours**
**Project: 20 Marks**

| Units | | Periods | Marks |
|---|---|---|---|
| **Part A** | **Principles and Functions of Management** | | |
| 1. | Nature and Significance of Management | 12 | 16 |
| 2 | Principles of Management | 14 | |
| 3 | Business Environment | 12 | |
| 4 | Planning | 14 | 14 |
| 5 | Organising | 15 | |
| 6 | Staffing | 16 | 20 |
| 7 | Directing | 15 | |
| 8 | Controlling | 12 | |
| | **Total** | **110** | **50** |
| **Part B** | **Business Finance and Marketing** | | |
| 9 | Financial Management | 20 | 15 |
| 10 | Financial Markets | 18 | |
| 11 | Marketing Management | 30 | 15 |
| 12 | Consumer Protection | 12 | |
| | **Total** | **80** | **30** |
| | | | |
| **Part C** | **Project Work (One)** | **30** | **20** |

**Part A: Principles and Functions of Management**

**Unit 1: Nature and Significance of Management**

| Concept | After going through this unit, the student/ learner would be able to: |
|---|---|
| Management - concept, objectives, and importance | • Understand the concept of management.<br>• Explain the meaning of 'Effectiveness and Efficiency.<br>• Discuss the objectives of management.<br>• Describe the importance of management. |
| Management as Science, Art and Profession | • Examine the nature of management as a science, art and profession. |
| Levels of Management | • Understand the role of top, middle and lower levels of management |
| Management functions-planning, organizing, staffing, directing and controlling | • Explain the functions of management |
| Coordination- concept and importance | • Discuss the concept and |

| | |
|---|---|
| | characteristics of coordination.<br>• Explain the importance of coordination. |

**Unit 2: Principles of Management**

| | |
|---|---|
| Principles of Management- concept and significance | • Understand the concept of principles of management.<br>• Explain the significance of management principles. |
| Fayol's principles of management | • Discuss the principles of management developed by Fayol. |
| Taylor's Scientific management- principles and techniques | • Explain the principles and techniques of 'Scientific Management'.<br>• Compare the contributions of Fayol and Taylor. |

**Unit 3: Business Environment**

| | |
|---|---|
| Business Environment- concept and importance | • Understand the concept of 'Business Environment'.<br>• Describe the importance of business environment |
| Dimensions of Business Environment- Economic, Social, Technological, Political and Legal<br><br>Demonetization - concept and features | • Describe the various dimensions of 'Business Environment'.<br>• Understand the concept of demonetization |
| Impact of Government policy changes on business with special reference to liberalization, privatization and globalization in India | • Examine the impact of government policy changes on business in India with reference to liberalisation, privatization and globalisation since 1991.<br>• Discuss the managerial response to changes in business environment. |

**Unit 4: Planning**

| | |
|---|---|
| Concept, importance and limitation | • Understand the concept of planning.<br>• Describe the importance of planning.<br>• Understand the limitations of planning. |
| Planning process | • Describe the steps in the process of planning. |
| Single use and standing plans. Objectives, Strategy, Policy, Procedure, method Rule, budget and Programme | • Develop an understanding of single use and standing plans<br>• Describe objectives, policies, |

| | |
|---|---|
| | strategy, procedure, method, rule, budget and programme as types of plans. |

**Unit 5: Organising**

| | |
|---|---|
| Concept and importance | • Understand the concept of organizing as a structure and as a process.<br>• Explain the importance of organising. |
| Organising Process | • Describe the steps in the process of organizing |
| Structure of organisation- functional and divisional concept. Formal and informal organisation- concept | • Describe functional and divisional structures of organisation.<br>• Explain the advantages, disadvantages and suitability of functional and divisional structure.<br>• Understand the concept of formal and informal organisation.<br>• Discuss the advantages, disadvantages of formal and informal organisation. |
| Delegation: concept, elements and importance | • Understand the concept of delegation.<br>• Describe the elements of delegation.<br>• Appreciate the importance of Delegation. |
| Decentralization: concept and importance | • Understand the concept of decentralisation.<br>• Explain the importance of decentralisation.<br>• Differentiate between delegation and decentralisation. |

**Unit 6: Staffing**

| | |
|---|---|
| Concept and importance of staffing | • Understand the concept of staffing.<br>• Explain the importance of staffing |
| Staffing as a part of Human Resource Management concept | • Understand the specialized duties and activities performed by Human Resource Management |
| Staffing process | • Describe the steps in the process of staffing |
| Recruitment process | • Understand the meaning of recruitment.<br>• Discuss the sources of recruitment.<br>• Explain the merits and demerits of |

| | |
|---|---|
| | internal and external sources of recruitment. |
| Selection - process | • Understand the meaning of selection.<br>• Describe the steps involved in the process of selection. |
| Training and Development - Concept and importance, Methods of training - on the job and off the job - vestibule training, apprenticeship training and internship training | • Understand the concept of training and development.<br>• Appreciate the importance of training to the organisation and to the employees.<br>• Discuss the meaning of induction training, vestibule training, apprenticeship training and internship training.<br>• Differentiate between training and development.<br>• Discuss on the job and off the job methods of training. |

**Unit 7: Directing**

| | |
|---|---|
| Concept and importance | • Describe the concept of directing.<br>• Discuss the importance of directing |
| Elements of Directing | • Describe the various elements of directing |
| Motivation - concept, Maslow's hierarchy of needs, Financial and non-financial incentives | • Understand the concept of motivation.<br>• Develop an understanding of Maslow's Hierarchy of needs.<br>• Discuss the various financial and non-financial incentives. |
| Leadership - concept, styles - authoritative, democratic and laissez faire | • Understand the concept of leadership.<br>• Understand the various styles of leadership. |
| Communication - concept, formal and informal communication; barriers to effective communication, how to overcome the barriers | • Understand the concept of communication<br>• Understand the elements of the communication process.<br>• Discuss the concept of formal and informal communication.<br>• Discuss the various barriers to effective communication.<br>• Suggest measures to overcome barriers to communication. |

**Unit 8: Controlling**

| | |
|---|---|
| Controlling - Concept and importance | • Understand the concept of controlling.<br>• Explain the importance of controlling. |
| Relationship between planning and controlling | • Describe the relationship between planning and controlling |
| Steps in process of control | • Discuss the steps in the process of controlling. |

**Part B: Business Finance and Marketing**

**Unit 9: Financial Management**

| | |
|---|---|
| Concept, role and objectives of Financial Management | • Understand the concept of financial management.<br>• Explain the role of financial management in an organisation.<br>• Discuss the objectives of financial management |
| Financial decisions: investment, financing and dividend- Meaning and factors affecting | • Discuss the three financial decisions and the factors affecting them. |
| Financial Planning - concept and importance | • Describe the concept of financial planning and its objectives.<br>• Explain the importance of financial planning. |
| Capital Structure – concept and factors affecting capital structure | • Understand the concept of capital structure.<br>• Describe the factors determining the choice of an appropriate capital structure of a company. |
| Fixed and Working Capital - Concept and factors affecting their requirements | • Understand the concept of fixed and working capital.<br>• Describe the factors determining the requirements of fixed and working capital. |

**Unit 10: Financial Markets**

| | |
|---|---|
| Financial Markets: Concept, Functions and types | • Understand the concept of financial market.<br>• Explain the functions of financial market.<br>• Understand capital market and money market as types of financial markets. |
| Money market and its instruments | • Understand the concept of money |

| | |
|---|---|
| | market.<br>• Describe the various money market instruments. |
| Capital market and its types (primary and secondary), methods of floatation in the primary market | • Discuss the concept of capital market.<br>• Explain primary and secondary markets as types of capital market.<br>• Differentiate between capital market and money market.<br>• Discuss the methods of floating new issues in the primary market.<br>• Distinguish between primary and secondary markets. |
| Stock Exchange - Functions and trading procedure | • Give the meaning of a stock exchange.<br>• Explain the functions of a stock exchange.<br>• Discuss the trading procedure in a stock exchange.<br>• Give the meaning of depository services and demat account as used in the trading procedure of securities. |
| Securities and Exchange Board of India (SEBI) - objectives and functions | • State the objectives of SEBI.<br>• Explain the functions of SEBI. |

**Unit 11: Marketing**

| | |
|---|---|
| Marketing – Concept, functions and philosophies | • Understand the concept of marketing.<br>• Explain the features of marketing.<br>• Discuss the functions of marketing.<br>• Explain the marketing philosophies. |
| Marketing Mix – Concept and elements | • Understand the concept of marketing mix.<br>• Describe the elements of marketing mix. |
| Product - branding, labelling and packaging – Concept | • Understand the concept of product as an element of marketing mix.<br>• Understand the concept of branding, labelling and packaging. |
| Price - Concept, Factors determining price | • Understand the concept of price as an element of marketing mix.<br>• Describe the factors determining price of a product. |
| Physical Distribution – concept, components and channels of distribution | • Understand the concept of physical distribution.<br>• Explain the components of physical distribution. |

| | |
|---|---|
| | • Describe the various channels of distribution. |
| Promotion – Concept and elements; Advertising, Personal Selling, Sales Promotion and Public Relations | • Understand the concept of promotion as an element of marketing mix.<br>• Describe the elements of promotion mix.<br>• Understand the concept of advertising.<br>• Understand the concept of sales promotion.<br>• Discuss the concept of public relations. |

**Unit 12: Consumer Protection**

| | |
|---|---|
| Concept and importance of consumer protection | • Understand the concept of consumer protection.<br>• Describe the importance of consumer protection.<br>• Discuss the scope of Consumer Protection Act, 1986 |
| Consumer Protection Act 1986:<br>Meaning of consumer<br>Rights and responsibilities of consumers<br>Who can file a complaint?<br>Redressal machinery<br>Remedies available | • Understand the concept of a consumer according to the Consumer protection Act 1986.<br>• Explain the consumer rights<br>• Understand the responsibilities of consumers<br>• Understand who can file a complaint and against whom?<br>• Discuss the legal redressal machinery under Consumer protection Act 1986.<br>• Examine the remedies available to the consumer under Consumer protection Act 1986. |
| Consumer awareness - Role of consumer organizations and Non-Governmental Organizations (NGOs) | • Describe the role of consumer organizations and NGOs in protecting consumers' interests. |

**Unit 13: Project Work**

# PROJECT WORK IN BUSINESS STUDIES FOR CLASS XII

## Introduction

The course in Business Studies is introduced at Senior School level to provide students with a sound understanding of the principles and practices bearing in business (trade and industry) as well as their relationship with the society. Business is a dynamic process that brings together technology, natural resources and human initiative in a constantly changing global environment. With the purpose to help them understand the framework within which a business operates, and its interaction with the social, economic, technological and legal environment, the CBSE has introduced Project Work in the Business Studies Syllabus for Classes XI and XII. The projects have been designed to allow students to appreciate that business is an integral component of society and help them develop an understanding of the social and ethical issues concerning them.

The project work also aims to empower the teacher to relate all the concepts with what is happening around the world and the student's surroundings, making them appear more clear and contextual. This will enable the student to enjoy studies and use his free time effectively in observing what's happening around.

By means of Project Work the students are exposed to life beyond textbooks giving them opportunities to refer materials, gather information, analyze it further to obtain relevant information and decide what matter to keep.

## Objectives

After doing the Project Work in Business Studies, the students will be able to do the following:

- develop a practical approach by using modern technologies in the field of business and management;
- get an opportunity for exposure to the operational environment in the field of business management and related services;
- inculcate important skills of team work, problem solving, time management, information collection, processing, analysing and synthesizing relevant information to derive meaningful conclusions
- get involved in the process of research work; demonstrate his or her capabilities while working independently and
- make studies an enjoyable experience to cherish.

## CLASS XII: GUIDELINES FOR TEACHERS

Students are supposed to select one unit out of four and are required to make only ONE project from the selected unit. (Consist of one project of 20 marks)

1. Help students to select any ONE Topic for the entire year.
2. The topic should be assigned after discussion with the students in the class and should then be discussed at every stage of the submission of the project.

   The teacher should play the role of a facilitator and should closely supervise the process of project completion. The teachers must ensure that the project work assigned to the students whether individually or in group are discussed at different stages right from assignment to drafts review and finalization. Students should be facilitated in terms of providing relevant materials or suggesting websites, or obtaining required permissions from business houses, malls etc for their project. The periods assigned to the Project Work should be suitably spaced throughout the academic session. The teachers MUST ensure that the student actually go through the rigors and enjoy the process of doing the project rather than depending on any readymade material available outside.

3. The students must make a presentation of the project before the class.
4. The teachers must ensure that the student's self-esteem and creativity is enhanced and both the teacher and the student enjoy this process.
5. The teachers should feel pride in the fact that they have explored the different dimensions of the project in an innovative way and their students have put in genuine work.

**I. Project One: Elements of Business Environment**

The teachers should help the students in selecting any one element of the following:

1. Changes witnessed over the last few years on mode of packaging and its economic impact. The teacher may guide the students to identify the following changes:
a) The changes in transportation of fruits and vegetables such as cardboard crates being used in place of wooden crates, etc. Reasons for above changes.

b) Milk being supplied in glass bottles, later in plastic bags and now in tetra-pack and through vending machines.
c) Plastic furniture [doors and stools] gaining preference over wooden furniture.
d) The origin of cardboard and the various stages of changes and growth.
e) Brown paper bags packing to recycled paper bags to plastic bags and cloth bags.
f) Re use of packaging [bottles, jars and tins] to attract customers for their products.
g) The concept of pyramid packaging for milk.
h) Cost being borne by the consumer/manufacturer.
i) Packaging used as means of advertisements.

2. The reasons behind changes in the following:
Coca – Cola and Fanta in the seventies to Thums up and Campa Cola in the eighties to Pepsi and Coke in nineties.
The teacher may guide the students to the times when India sold Coca Cola and Fanta which were being manufactured in India by the foreign companies.

The students may be asked to enquire about
a) Reasons of stopping the manufacturing of the above mentioned drinks in India THEN.
b) The introduction of Thums up and Campa cola range.
c) Re entry of Coke and introduction of Pepsi in the Indian market.
d) Factors responsible for the change.
e) Other linkages with the above.
f) Leading brands and the company having the highest market share.
g) Different local brands venturing in the Indian market.
h) The rating of the above brands in the market.
i) The survival and reasons of failure in competition with the international brands.
j) Other observations made by the students

The teacher may develop the following on the above lines

3. Changing role of the women in the past 25 years relating to joint families, nuclear families, women as a bread earner of the family, changes in the requirement trend of mixers, washing machines, micro wave and standard of living.
4. The changes in the pattern of import and export of different Products.
5. The trend in the changing interest rates and their effect on savings.
6. A study on child labour laws, its implementation and consequences.
7. The state of 'anti plastic campaign,' the law, its effects and implementation.
8. The laws of mining /setting up of industries, rules and regulations, licences required for running that business.
9. Social factors affecting acceptance and rejection of an identified product. (Dish washer, Atta maker, etc)
10. What has the effect of change in environment on the types of goods and services?
The students can take examples like:
a) Washing machines, micro waves, mixers and grinder.
b) Need for crèche, day care centre for young and old.
c) Ready to eat food, eating food outside, and tiffin centres.
11. Change in the man-machine ratio with technological advances resulting in change of cost structure.
12. Effect of changes in technological environment on the behaviour of employee.

**II. Project Two: Principles of Management**

The students are required to visit any one of the following:

1. A departmental store.
2. An Industrial unit.
3. A fast food outlet.
4. Any other organisation approved by the teacher.

They are required to observe the application of the general Principles of management advocated by Fayol.

Fayol's principles

1. Division of work.
2. Unity of command.
3. Unity of direction.
4. Scalar chain
5. Espirit de corps
6. Fair remuneration to all.
7. Order.
8. Equity.
9. Discipline
10. Subordination of individual interest to general interest.
11. Initiative.
12. Centralisation and decentralisation.
13. Stability of tenure.

OR

They may enquire into the application of scientific management techniques by F.W. Taylor in the unit visited.

Scientific techniques of management.

1. Functional foremanship.
2. Standardisation and simplification of work.
3. Method study.
4. Motion Study.
5. Time Study.
6. Fatigue Study
7. Differential piece rate plan.

**Tips to teacher**

(i) The teacher may organize this visit.
(ii) The teacher should facilitate the students to identify any unit of their choice and guide them to identify the principles that are being followed.
(iii) Similarly they should guide the students to identify the techniques of scientific management implemented in the organisation.
(iv) It may be done as a group activity.
(v) The observations could be on the basis of

- The different stages of division of work resulting to specialisation.
- Following instructions and accountability of subordinates to higher authorities.
- Visibility of order and equity in the unit.
- Balance of authority and responsibility.
- Communication levels and pattern in the organisation.

- Methods and techniques followed by the organisation for unity of direction and coordination amongst all.
- Methods of wage payments followed.The arrangements of fatigue study.
- Derivation of time study.
- Derivation and advantages of method study.
- Organisational chart of functional foremanship.
- Any other identified in the organisation

vi. It is advised that students should be motivated to pick up different areas of visit. As presentations of different areas in the class would help in better understanding to the other students.

vii. The students may be encouraged to develop worksheets. Teachers should help students to prepare observation tools to be used for undertaking the project.

Examples; worksheets, questionnaire, interviews and organisational chart etc.

**III. Project Three: Stock Exchange**

The purpose of this project is to teach school students the values of investing and utilising the stock market. This project also teaches important lessons about the economy, mathematics and financial responsibility.

The basis of this project is to learn about the stock market while investing a specified amount of fake money in certain stocks. Students then study the results and buy and sell as they see fit.

This project will also guide the students and provide them with the supplies necessary to successfully monitor stock market trends and will teach students how to calculate profit and loss on stock.

The project work will enable the students to:

- understand the topics like sources of business finance and capital market
- understand the concepts used in stock exchange
- inculcate the habit of watching business channels, reading business journals/newspapers and seeking information from their elders.

The students are expected to:

a) Develop a brief report on History of Stock Exchanges in India. (your country)

b) Prepare a list of at least 25 companies listed on a Stock Exchange.

c) To make an imaginary portfolio totalling a sum of Rs. 50,000 equally in any of the 5 companies of their choice listed above over a period of twenty working days.

The students may be required to report the prices of the stocks on daily basis and present it diagrammatically on the graph paper.

- They will understand the weekly holidays and the holidays under the Negotiable Instruments Act.

  They will also come across with terms like closing prices, opening prices, etc.
- During this period of recording students are supposed to distinctively record the daily and starting and closing prices of the week other days under the negotiable instrument act so that they acquire knowledge about closing and opening prices.
- The students may conclude by identifying the causes in the fluctuations of prices. Normally it would be related to the front page news of the a business journal, for example,

- Change of seasons.
- Festivals.
- Spread of epidemic.
- Strikes and accidents
- Natural and human disasters.
- Political environment.
- Lack of faith in the government policies.
- Impact of changes in government policies for specific industry.
- International events.
- Contract and treaties at the international scene.
- Relations with the neighbouring countries.
- Crisis in developed countries, etc.

The students are expected to find the value of their investments and accordingly rearrange their portfolio. The project work should cover the following aspects;
1. Graphical presentation of the share prices of different companies on different dates.
2. Change in market value of shares due to change of seasons, festivals, natural and human disasters.
3. Change in market value of shares due to change in political environment/ policies of various countries/crisis in developed countries or any other reasons
4. Identify the top ten companies out of the 25 selected on the basis of their market value of shares.
It does not matter if they have made profits or losses.

**IV. Project Four: Marketing**

1. Adhesives
2. Air conditioners
3. Baby diapers
4. Bathing Soap
5. Bathroom cleaner
6. Bike
7. Blanket
8. Body Spray
9. Bread
10. Breakfast cereal
11. Butter
12. Camera
13. Car
14. Cheese spreads
15. Chocolate
16. Coffee
17. Cosmetology product
18. Crayons
19. Crockery
20. Cutlery
21. Cycle
22. DTH
23. Eraser
24. e-wash
25. Fairness cream
26. Fans
27. Fruit candy
28. Furniture
29. Hair Dye
30. Hair Oil
31. Infant dress
32. Inverter
33. Jams
34. Jeans
35. Jewellery
36. Kurti
37. Ladies bag
38. Ladies footwear
39. Learning Toys
40. Lipstick
41. Microwave oven
42. Mixers
43. Mobile
44. Moisturizer
45. Music player
46. Nail polish
47. Newspaper
48. Noodles
49. Pen
50. Pen drive
51. Pencil
52. Pickles

53. Razor
54. Ready Soups
55. Refrigerator
56. RO system
57. Roasted snacks
58. Salt
59. Sarees
60. Sauces/ Ketchup
61. Shampoo
62. Shaving cream
63. Shoe polish
64. Shoes
65. Squashes
66. Suitcase/ airbag
67. Sunglasses
68. Tea
69. Tiffin Wallah
70. Toothpaste
71. Wallet
72. Washing detergent
73. Washing machine
74. Washing powder
75. Water bottle
76. Water storage tank
77. Wipes

Any more as suggested by the teacher.

The teacher must ensure that the identified product should not be items whose consumption/use is discouraged by the society and government like alcohol products/pan masala and tobacco products, etc.

Identify one product/service from the above which the students may like to manufacture/provide [pre-assumption].

Now the students are required to make a project on the identified product/service keeping in mind the following:
1. Why have they selected this product/service?
2. Find out '5' competitive brands that exist in the market.
3. What permission and licences would be required to make the product?
4. What are your competitors Unique Selling Proposition.[U.S.P.]?
5. Does your product have any range give details?
6. What is the name of your product?
7. Enlist its features.
8. Draw the 'Label' of your product.
9. Draw a logo for your product.
10. Draft a tag line.
11. What is the selling price of your competitor's product?
(i) Selling price to consumer
(ii) Selling price to retailer
(iii) Selling price to wholesaler

What is the profit margin in percentage to the
- Manufacturer.
- Wholesaler.
- Retailer.

12. How will your product be packaged?
13. Which channel of distribution are you going to use? Give reasons for selection?
14. Decisions related to warehousing, state reasons.
15. What is going to be your selling price?
    (i) To consumer
    (ii) To retailer
    (iii) To wholesaler

16. List 5 ways of promoting your product.
17. Any schemes for
    (i) The wholesaler
    (ii) The retailer
    (iii) The consumer
18. What is going to be your 'U.S.P?
19. What means of transport you will use and why?
20. Draft a social message for your label.
21. What cost effective techniques will you follow for your product.
22. What cost effective techniques will you follow for your promotion plan.

At this stage the students will realise the importance of the concept of marketing mix and the necessary decision regarding the four P's of marketing.

- Product
- Place
- Price
- Promotion

On the basis of the work done by the students the project report should include the following:

1. Type of product /service identified and the (consumer/industries) process involve there in.
2. Brand name and the product.
3. Range of the product.
4. Identification mark or logo.
5. Tagline.
6. Labeling and packaging.
7. Price of the product and basis of price fixation.
8. Selected channels of distribution and reasons thereof.
9. Decisions related to transportation and warehousing. State reasons.
10. Promotional techniques used and starting reasons for deciding the particular technique.
11. Grading and standardization.

**Presentation and Submission of Project Report**

At the end of the stipulated term, each student will prepare and submit his/her project report.

Following essentials are required to be fulfilled for its preparation and submission.

1. The total length of the project will be of 25 to 30 pages.
2. The project should be handwritten.
3. The project should be presented in a neat folder.
4. The project report should be developed in the following sequence-
    - Cover page should include the title of the Project, student information, school and year.
    - List of contents.
    - Acknowledgements and preface (acknowledging the institution, the places visited and the persons who have helped).
    - Introduction.
    - Topic with suitable heading.
    - Planning and activities done during the project, if any.
    - Observations and findings of the visit.

 Conclusions (summarized suggestions or findings, future scope of study).
 Photographs (if any).
 Appendix
 Teacher's observation.
 Signatures of the teachers.
 At the completion of the evaluation of the project, it should be punched in the centre so that the report may not be reused but is available for reference only.
 The project will be returned after evaluation. The school may keep the best projects.

## ASSESSMENT

Allocation of Marks = 20 Marks

The marks will be allocated under the following heads:

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Initiative, cooperativeness and participation | 2 Mark |
| 2 | Creativity in presentation | 2 Mark |
| 3 | Content, observation and research work | 4 Marks |
| 4 | Analysis of situations | 4 Marks |
| 5 | Viva | 8 Marks |
| | **Total** | **20 Marks** |

## Suggested Question Paper Design
## Business Studies (Code No. 054)
## Class XII (2020-21)
## March 2020 Examination

**Marks: 80** **Duration: 3 hrs.**

| SN | Typology of Questions | Objective Type/ MCQ 1 Mark | Short Answer I 3 Marks | Short Answer II 4 Marks | Long Answer I 5 Marks | Long Answer II 6 Marks | Marks |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Remembering**: Exhibit memory of previously learned material by recalling facts, terms, basic concepts, and answers. | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 23 |
| 2 | **Understanding**: Demonstrate understanding of facts and ideas by organizing, comparing, translating, interpreting, giving descriptions, and stating main ideas | 5 | 2 | 1 | - | 1 | 21 |
| 3 | **Applying**: Solve problems to new situations by applying acquired knowledge, facts, techniques and rules in a different way. | 5 | 1 | - | 1 | 1 | 19 |
| 4 | **Analysing and Evaluating:** Examine and break information into parts by identifying motives or causes. Make inferences and find evidence to support generalizations.<br><br>Present and defend opinions by making judgments about information, validity of ideas, or quality of work based on a set of criteria.<br><br>**Creating**: Compile information together in a different way by combining elements in a new pattern or proposing alternative solutions. | 5 | 1 | 1 | 1 | - | 17 |
| | **Total** | **20x1=20** | **5x3=15** | **3x4=12** | **3x5=15** | **3x6=18** | **80 (34)** |

There will be **Internal Choice** in questions of 3 marks (1 choice), 4 marks (1 choice), 5 marks (2 choices) and 6 marks (2 choices). In all, total 6 internal choices.

# विषय सूची


| क्रं. सं. | विषय वस्तु | पृष्ठ संख्या |
|---|---|---|
| 1. | प्रबन्ध की प्रकृति एवं महत्त्व | 1 |
| 2. | प्रबंध के सिद्धांत | 18 |
| 3. | व्यावसायिक वातावरण | 40 |
| 4. | नियोजन | 61 |
| 5. | संगठन | 81 |
| 6. | नियुक्तिकरण | 104 |
| 7. | निर्देशन | 130 |
| 8. | नियंत्रण | 166 |
| 9. | वित्तीय प्रबन्ध | 187 |
| 10. | वित्तीय बाज़ार | 210 |
| 11. | विपणन प्रबन्ध | 241 |
| 12. | उपभोक्ता संरक्षण | 267 |
| • | सैम्पल प्रश्नपत्र - 1 | 292 |
| • | प्रश्न-पत्र से संबंधित मूल्य बिंदु (उत्तर) | 292 |
| • | सैम्पल प्रश्नपत्र - 2 | 326 |

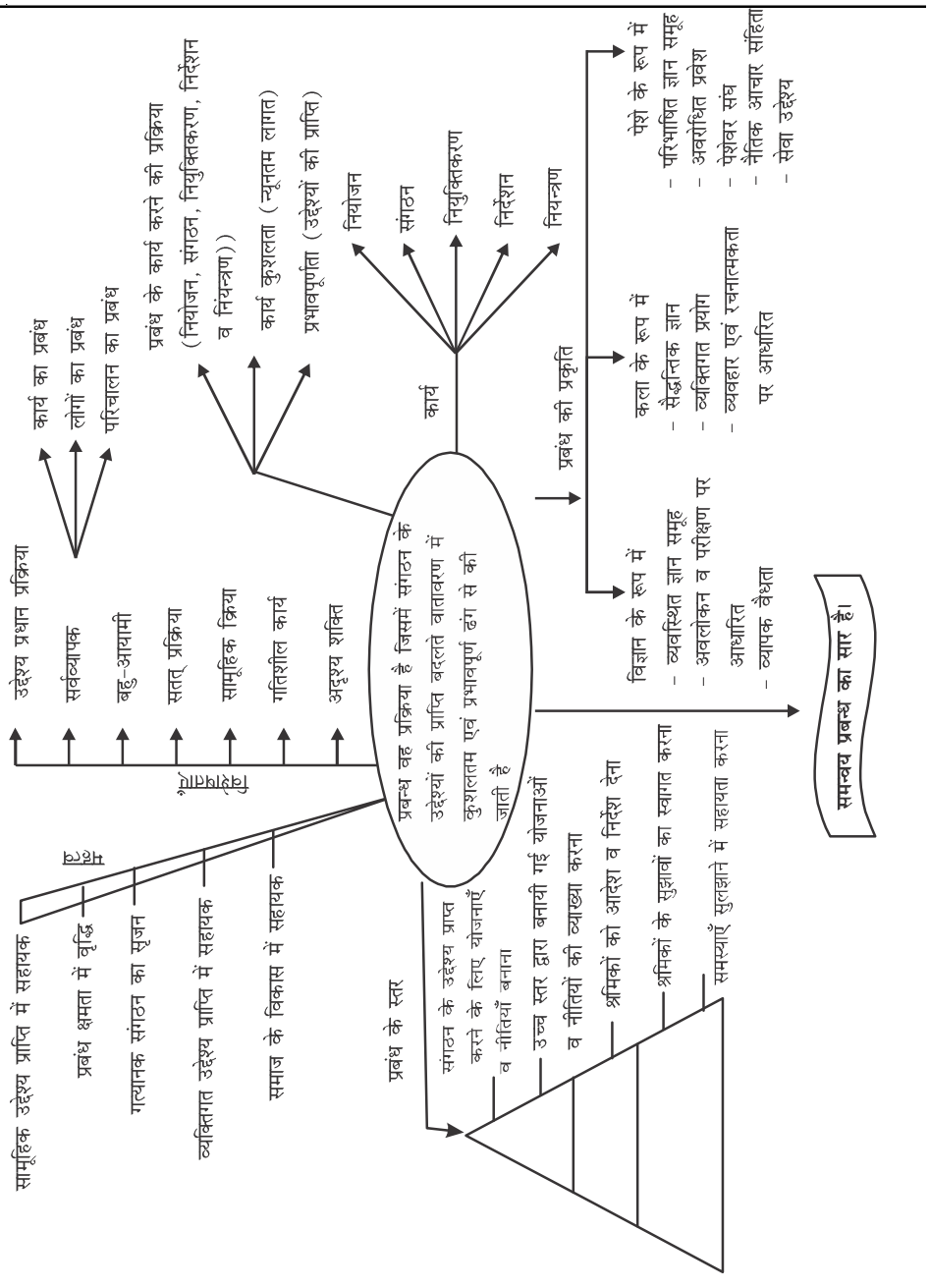
# 2019-2020 पत्र के प्रश्न पत्र के महत्वपूर्ण बिन्दु

1. प्रश्न पत्र में 20 बहुविकल्पीय प्रश्न/लघु स्तरीय प्रश्न होगे जो प्रत्येक 1 अंक का होगा
   (कुल 20 अंक)
2. प्रश्न पत्र में कुल 34 प्रश्न होगे जिन मे से कुल 6 प्रश्नों में आंतरिक विकल्प होगे।
3. प्रश्न पत्र में पाँच खण्ड होगे – अ, ब, स, द और य।
   खण्ड अ में 1 अंक वाले 20 बहुविकल्पीय तथा लघु स्तरीय प्रश्न होगे।
   खण्ड ब में 3 अंक वाले 5 प्रश्न होगे जिनका उत्तर 50-75 शब्दों में देना होगा।
   खण्ड स में 4 अंक वाले 3 प्रश्न होगे जिनका उत्तर 120 शब्दों में देना होगा।
   खण्ड द में 5 अंक वाले 3 प्रश्न होगे जिनका उत्तर 150 शब्दों मे देना होगा।
   खण्ड य में 6 अंक वाले 3 प्रश्न होगे जिनका उत्तर 200 शब्दों में देना होगा।
4. आंतरिक विक्लप वाले प्रश्न
   खण्ड ब में 3 अंक वाले प्रश्नों में एक आंतरिक विकल्प होगा।
   खण्ड स में 4 अंक वाले प्रश्नों में एक आंतरिक विकल्प होगा।
   खण्ड द में 5 अंक वाले प्रश्नों में दो आंतरिक विकल्प होगे।
   खण्ड य में 6 अंक वाले प्रश्नों में दो आंतरिक विकक्लप होगे।

1. अध्याय - 7 – पर्यवेक्षण - अर्थ, पर्यवेक्षक के कार्य
2. अध्याय - 11 – विक्रय और विपणन में अन्तर,
   – विपणन प्रबन्ध का अर्थ
   – वितरण माध्यम के चुनाव को प्रभावित करने वाले कारक
   – विज्ञापन की भूमिका, विज्ञापन के विरूद्ध आक्षेप
   – व्यक्तिगत विक्रय का अर्थ
   – अच्छे विक्रय कर्त्ता के गुण
   – विक्रय संबर्धन की तकनीकें
   – जनसम्पर्क अवधारणा की भूमिका

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। प्रक्रिया में प्रबन्ध के कार्य– नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन व नियंत्रण आते हैं।

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

## प्रभावपूर्णता बनाम् कुशलता

| *अंतर का आधार* | ***प्रभावपूर्णता** (Effectiveness)* | ***कुशलता** (Efficitency)* |
|---|---|---|
| 1. अर्थ | इसका अभिप्राय काम को समय पर पूरा करने से है चाहे कितनी ही लागत क्यों न आए। | इसका अभिप्रय 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 शर्टस 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 विशेषताऐं / लक्षण

1. **उद्देश्यपूर्ण प्रक्रिया:-** प्रबन्ध लक्ष्य प्रधान प्रक्रिया है जो संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने में सहायता करती है।

2. **सर्वव्यापीः**- प्रबन्ध सर्वव्यापक है जो सभी प्रकारों के संगठनों जैसे सामाजिक, आर्थिक, राजनीतिक आदि के लिए आवश्यक है।

3. **बहुआयामी गतिविधियाँः**- 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 प्रक्रियाः**- 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 क्रियाः**- 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 नही लिये जा सकते हैं। उदहरण 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 कार्यः**- प्रबन्ध एक गत्यात्मक कार्य है जिसे परिवर्तित वातावरण के अनुरूप कार्य करना पड़ता है। प्रबन्ध की आवश्यकता, समय एवं परिस्थिति के अनुसार स्वयं व अपने लक्ष्यों में बदलाव करना पड़ता हैं। उदाहरण के लिए- MC Donalds ने भारतीय लोगों की पसंद के अनुसार अपनी व्यंजन सूची (Menu) में कई बदलाव किए।

7. **उद्देश्य शक्तिः**- 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।

## प्रबन्ध के उद्देश्य

प्रबंध के उद्देश्यों को तीन मुख्य वर्गों में विभाजित किया जाता है– संगठनात्मक उद्देश्य, सामाजिक उद्देश्य तथा व्यक्तिगत उद्देश्य/ प्रबंध इन उद्देश्यों की प्राप्ति कुशलतम व प्रभावपूर्ण ढंग से करता है।

1. **संगठनात्मक उद्देश्यः**- इसका अभिप्राय संगठन में उपलब्ध मानवीय व भौतिक संसाधनों के समुचित प्रयोग से है। इससे व्यवसाय के आर्थिक उद्देश्य भी पूरे होते हैं। ये हैं- जीवित रहना, लाभ एवं विकास।
   - जीवित रहना- प्रत्येक व्यवसाय का आधारभूत उद्देश्य लम्बे समय तक जीवित रहना है। जीवित रहने के लिए तथा आदतों को सहन करने हेतु आय अर्जित करना आवश्यक है।
   - लाभ-प्रबंध को यह भी सुनिश्चित करना होता है कि संगठन लागतों एवं जोखिमों को सहन करने हेतु लाभ भी अर्जित करे।
   - विकास-प्रबंध द्वारा व्यवसाय के विकास को भी सुनिश्चित किया जाता है। व्यवसाय के विकास को वार्षिक उत्पादकता में वृद्धि, विक्रय वृद्धि, कर्मचारियों की संख्या में वृद्धि, उत्पादों में वृद्धि व पूंजी निवेश में वृद्धि आदि द्वारा मापा जा सकता है।

2. सामाजिक उद्देश्य : इसका अभिप्राय
   - प्राकृतिक संसाधनों को संरक्षण एवं अनुकूलतम प्रयोग
   - समाज के लिए रोजगार के अवसर प्रदान करना
   - उचित कीमत पर गुणवत्ता वस्तुओं की आपूर्ति
   - जीवन-स्तर के सुधार में योगदान देना है।

3. व्यक्तिगत उद्देश्यः व्यक्तिगत उद्देश्य संगठन में कर्मचारियों से संबंधित है। ये इस प्रकार है-
   - उचित पारिश्रमिक देना
   - व्यक्तिगत विकास के अवसर प्रदाना करना
   - स्वस्थ एवं अच्छी कार्य स्थितियाँ
   - नौकरी सुरक्षा

**प्र०2 एक शिक्षा संस्थान और व्यवसायिक संस्था दोनों को प्रबंध की आवश्यकता होती है। प्रबंध की किस विशेषता पर यहाँ प्रकाश डाला गया है।** ***(सर्वव्यापी)***

**प्र०3 "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)**

**प्र०4 "सफलता प्राप्ति के लिए एक संगठन 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)**

**प्र०5 "प्रबन्ध बहुआयामी है।" दो आयामों के नाम दीजिए। (काम, लोग परिचालन (कोई दो))**

**(सर्वव्यापी)**

**प्र०6 "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

उदाहरणः-

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

**प्र०7 सोना Ltd. Co. पंखों का उत्पादन करती है। Co. अपने कर्मचारियों को अच्छे वेतन तथा सुविधाऐं 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 Enginering 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 उद्देश्यः- जीवित रहना तथा विकास।

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

(ग) व्यक्तिगत उद्देश्यः- पर्याप्त वेतन तथा सुविधाऐं।

## प्रबन्ध का महत्त्वः-

1. **सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्तिः**- प्रबन्ध समूह के कर्मचारियों में टीम भावना एवं समन्वय का निर्माण करता है, जिससे संस्थागत लक्ष्यों की प्राप्ति की जा सके।

2. **कार्यक्षमता में वृद्धिः**- 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 निर्माणः**- 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 सहायकः**- 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 प्रकृतिः**- 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 मेंः**- कला की कुछ विशेषताएँ होती हैं जो कि निम्नलिखित हैंः-

   (क) ***सैद्धान्तिक ज्ञानः***- जिसके लिए क्रमबद्ध एवं संगठित अध्ययन सामग्री उपलब्ध होनी आवश्यक है।

(ख) ***वैयक्तिक प्रयोगः***- एक व्यक्ति दूसरे से भिन्न प्रकार से कार्य करता है, क्योंकि प्रत्येक व्यक्ति के कार्य करने की शैली भिन्न होती है।

(ग) ***अभ्यास एवं सृजनशीलताः***- कला में विद्यमान सैणन्तिक 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।

प्रबंध 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, नविकरण 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 मेंः**- 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 हैंः-**

(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 संबन्ध होता है। प्रबन्ध में भी सिद्धान्तों एवं नियमों का क्रमबद्ध रूप विद्यमान होता है जो संगठनात्मक अभ्यासों को समझनें 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 प्रबन्धः**- 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 हैंः-

(क) **ज्ञान का सुभाषित निकायः**- सभी पेशे परिभाषित ज्ञान के समूह पर आधारित होते हैं जिसे शिक्षा से अर्जित किया जाता है।

(ख) **प्रतिबंधित प्रवेशः**- प्रत्येक पेशे में परीक्षा अथवा शैक्षणिक योग्यता के आधार पर प्रवेश होता है।

(ग) **सेवा उद्देश्यः**- प्रत्येक पेशे का मुख्य उद्देश्य अपने ग्राहकों की सेवा करना होता है।

(घ) **नैतिक आचार संहिताः**- सभी पेशे आचार संहिता से बंधे होते हैं जो उनके सदस्यों के व्यवहार को दिशा देते हैं।

(ङ) **पेशागत परिषद्ः**- 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।

**प्र०8 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

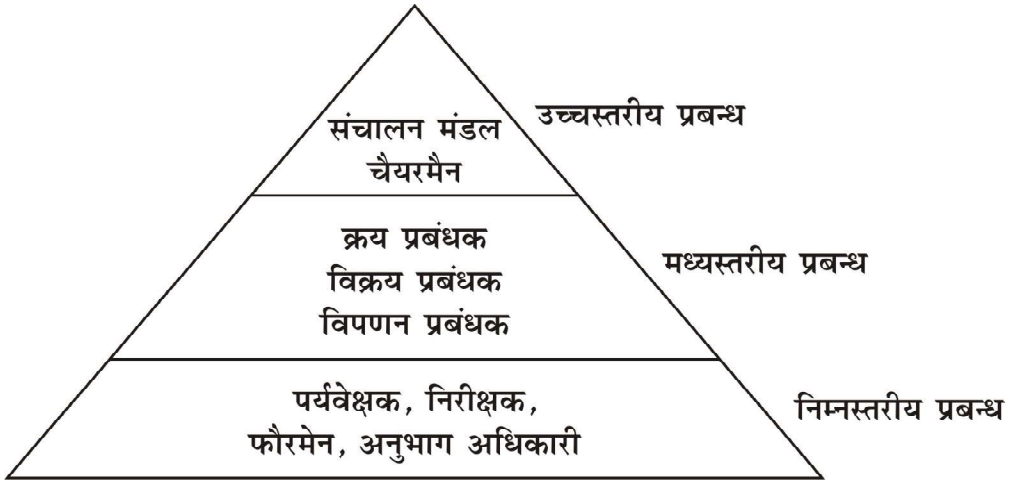
## प्रबन्ध का स्तर

1. **उच्चस्तरीय प्रबन्ध के प्रमुख कार्यः**- इसके अर्न्तगत CEO, चीफ ऑपरेटिग ऑफिसर निदेशक कार्य मंडल आदि आते है। इनके मुख्य उद्देश्य निर्धारित करना, योजनाओं और नीतियों का ढांचा तैयार करना, एवं दूसरे लोगों के प्रयासों को निर्देशन और नेतृत्व प्रदान करना, वित्त एकत्रित करना व व्यवसायिक गतिविधियों का समाज पर पडने वाले प्रभाव के विषय में उत्तरदेयता का वहन आता है ।

2. **मध्य स्तरीय प्रबन्ध के प्रमुख कार्यः**- इस स्तर के अर्न्तगत विभागीय प्रमुख, प्लांट सुपरिटेन्देट व परिचालन प्रबन्धक आते है। इनके मुख्य 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।

3. **निम्न स्तरीय प्रबन्ध के प्रमुख कार्यः**- इस स्तर के प्रबन्धक फोरमैन, पर्यवेक्षक होते है 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।




**प्र०9 प्रबंध के उस स्तर का नाम लिखिए जहाँ प्रबन्धक संगठन के कल्याण एवं उसे बनाए रखने के लिए उत्तरदायी होते हैं।** (उच्च स्तरीय प्रबन्ध)

**प्र०10 प्रबंध के उच्च स्तर पर प्रबंधक के किस कार्य पर अपना अधिक समय लगाते हैं?** (नियोजन)

**प्र०11 राकेश एक बड़े कॉरपोरेट हाउस में क्षेत्रीय डिवीजन का प्रबन्धक है। वह प्रबंध के किस स्तर पर कार्यरत है।** (मध्यम स्तर)

**प्र०12 प्रबन्ध के उस स्तर का नाम बताइये जिस पर प्रबन्धक संगठन में योजनाओं कर उत्पादन की गुणवत्ता को बनाए रखने क्रियान्वित एवं नियंत्रित करने के लिए उत्तरदायी है?**

(पर्यवेक्षीय स्तर)

## प्रबन्ध के कार्यः-

1. **नियोजनः**- "क्या करना है, कैसे करना है और किसके द्वारा किया जाएगा, इसके बारे में पहले से निर्णय करना।

2. **संगठनः**- 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. **नियुक्तिकरणः**- 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. **निर्देशनः**- नियुक्ति के पश्चात कर्मचारियों को सूचना, मार्गदर्शन देना, प्रेरित करना, पर्यवेक्षण करना तथा उनके साथ सम्प्रेषण करना।

5. **नियन्त्रणः**- 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।

**प्र०13 प्रबंध के कार्यों को पहचानिएः-**

**(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।**

**(घ) भविष्य का खाका बनाने का प्रक्रिया**

**(ड) क्रियाओं को परिभाषित व समूहों में बांटने वाली ऐसी प्रक्रिया जिसके अन्तर्गत अधिकार संबंधों की स्थापना की जाती है**

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

(घ) नियोजन (ड) संगठन

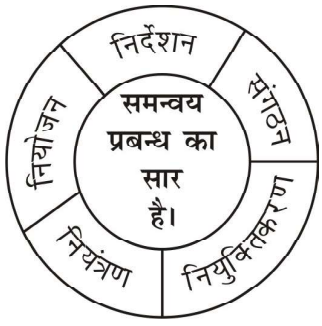
## समन्वय

समन्वय का शब्दिक अर्थ है तालमेल अर्थात 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, वित, सेविवर्गीय आदि) को संतुलित करना है ताकि व्यवसाय के उद्देश्य को आसानी से प्राप्त किया जा सके।

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।

## सम्न्वय 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 स्वेच्छा से एक दूसरे से सहयोग करता है, जबकि समन्वय प्रबन्धकों 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। अर्थात जब एक प्रबन्धक प्रबन्ध के सभी कार्यों को पूरा करता है तो वह सन्वय की स्थापना में ही व्यस्त रहता है।

1. **नियोजनः**- सभी विभागों को ध्यान में रखकर ही नियोजन किया जाता है।
2. **संगठनतः**- अध्किार, उत्तरदायित्व तथा जवाबदेही में सामजस्य।
3. **नियुक्तिकरणः**- सभी पदों को योग्य तथा अनुभवी व्यक्तियों से भरा जाए ताकि संस्था की सभी क्रियाएं बिना रूकावट से चलती रहें।
4. **निर्देशनः**- पर्थवेक्षण, अभिप्रेरणा तथा नेतृत्व में सामजस्य।
5. **नियंत्रणः**- नियंत्रण द्वारा संस्था के उद्देश्यों, उन्हें प्राप्त करने के लिए उपलब्ध साध्नों, एक मानवीय प्रयासों में संतुलन स्थापित किया जाता है।

## समन्वय की आवश्यकता

1. **संगठन का आकारः** संगठन के अनुसार में वृद्वि होने से, विभिन्न महत्त्वाकांक्षाकों वाले कई व्यक्ति उससे जुड जाते हैं। समन्वय की सहायता से व्यक्तिगत उद्देश्यों को संगठन के उद्देश्यों से जोड़ा जा सकता है।
2. **कार्यात्मक विभेदीकरणः** संस्था के विभिन्न विभाग अपने अपने हितो को साधने को अधिक महत्त्व दे सकते है। जिससे मतभेद उत्पन्न हो जाते है ऐसे में समन्वय द्वारा हो संस्था के हितों को प्राप्त किया जा सकता है।
3. **विशिष्टिकरणः** विशिष्टीकरण श्रेष्ठता की भावता को जन्म देता है। इसलिए यह संभव है कि केवल अपने विभाग क्रियाओं पर है हो अधिक बल दिया जाए। समन्यवय पूर्ण रुपेण कार्य के लिए सभी विशिष्ट क्रियाओं को समन्वित प्रयास में बांधता है।

## 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

**प्र०14 उस क्रिया का नाम बताइए जो व्यवसाय में सामजस्य स्थापित करता है?**

(समन्वय)

**प्र०15 समन्वय की आवश्यकता प्रबन्ध के किस स्तर पर होती है।**

(सभी तीनों स्तरों पर)

# प्रबन्ध की प्रकृति एवं महत्त्व

**प्रबन्ध**

1. यह मानता है कि एक संतुष्ट कर्मचारी संतुष्ट ग्राहक बनाता है।
2. एक ऐसा वातावरण बनाने की क्रिया है जिसमें लोग एक साथ काम करते हैं।
3. यह लक्ष्यों के प्रति व्यक्तियों के प्रयासों को एक जुट करता है।
4. ऐसा बल जिसे देखा नहीं जा सकता। कर्मचारियों की खुशी व लक्ष्यों की प्राप्ति होने से महसूस किया जा सकता है।

**समन्वयः**

1. विभिन्न विभागों के बीच अराजकता को मिटा देता है।
2. इसका तात्पर्य प्रबंध एक टीम के रूप में काम करता है, जो विभिन्न प्रयासों को एकीकृत करता है।
3. प्रबन्ध के सभी कार्यों का हिस्सा है जैसे माला में धागा।
4. एक बल जो प्रबन्ध के सभी कार्यों को बाँधता है।

## अभ्यास के लिए प्रश्न

1. इनमें से कौन-सा प्रबंध का उद्देश्य नहीं है?

   (a) लाभ अर्जित करना (b) रोजगार उपलब्ध करवाना

   (c) कर्मचारियों की विभिन्न आवश्यकताओं की पूर्ति करन

(d) नियोजन एवं नियन्त्रण

2. व्यवसाय के विकास को मापा जा सकता है ?

(a) विक्रय को वृद्धि (b) उत्पादों की संख्या की वृद्धि

(c) पूँजी विनियोग में वृद्धि (d) उपरोक्त सभी

3. समन्वय–

(a) प्रबंध का कार्य है (b) प्रबंध का उद्देश्य है

(c) प्रबंध का सार है (d) उपरोक्त में से कोई भी नहीं

4. इनमें से कौन-सी विज्ञान की विशेषता नहीं है ?

(a) व्यवस्थित ज्ञान समूह (b) अवलोकन व परीक्षण पर आधारित

(c) व्यापक वैधता (d) नैतिक आचार संहिता

5. ''अधीनस्थों द्वारा किए गए कार्य की देखभाल करना'' यह कार्य किसका है ?

(a) पर्यवेक्षकीय स्तर (b) उच्च स्तर

(c) मध्य स्तर (d) इनमें से कोई भी नहीं

## रिक्त स्थान-

1. प्रबंध के तीन आयाम ....., ..... और ..... है।

2. ..... स्तरीय प्रबंधक संगठन के जीवित रहने तथा कल्याण के लिए उत्तरदायी होता है।

3. ..... वह शक्ति है जो प्रबंध के विभिन्न कार्यों को एकीकृत करता है।

4. 'प्रबंध एक प्रक्रिया के रूप में' इस कथन से अभिप्राय प्रबंध के ..... से हैं।

5. ..... एक अदृश्य प्रक्रिया है जो संगठन के संसाधनों के बीच उत्पादन संबंध बनाती है।

## सही/गलत तर्क सहित

1. प्रबंध एक अभौतिक प्रक्रिया है ?

2. प्रबंध भौतिक विज्ञान व रसायन विज्ञान की भांति विज्ञान है।

3. निम्न स्तरीय प्रबंधक उच्च स्तरीय प्रबंधकों की अपेक्षा अधिक समय नियोजन व संगठन

पर व्यतीत करते है।

4. प्रबंध विज्ञान व कला दोनों है।

5. समन्वय करना सभी प्रबंधकों का उत्तरदायित्व है।

उत्तर– 1.(d) 2. (d) 3. (c) 4. (d) 5(a)

**Fill in the blanks–**

1. कार्य का प्रबंध, लोगों का प्रबंध व परिचालन का प्रबंध

2. उच्च

3. समन्वय

4. कार्यों

5. प्रबंध

**सही गलत–**

1. सही क्योंकि प्रबंध को देखा नहीं जा सकता केवल महसूस किया जा सकता है।

2. गलत प्रबंध शुद्ध विज्ञान नहीं बल्कि व्यवहारिक विज्ञान है।

3. गलत उच्च स्तरीय प्रबंधक अपना अधिक समय नियोजन व संगठन कार्य पर व्यतीत करते है।

4. सही प्रबंध में दोनों की विशेषताएँ विद्यमान है।

5. सही समन्वय सभी स्तर के प्रबंधकों द्वारा किया जाता है।

1. नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन व नियन्त्रण किस प्रक्रिया के अंश हैं? नाम बताऐं।
(1)

2. काव्या लि० के कारखाना प्रबन्धक वस्तुओं का उत्पाद कम लागत पर करने में सक्षम हैं। यहाँ प्रबन्ध के किस लक्ष्ण पर प्रकाश डाला गया है? (1)

3. एक संगठन को जीवित रहने के लिए बदलते वातावरण के अनुसार बदलना चाहिए। यहाँ प्रबन्ध की किस विशेषता पर प्रकाश डाला गया है? (गत्यात्मकता) (1)

4. कौन सी शक्ति प्रबन्ध के सभी कार्यों को जोड़ती है? (1)

5. राधिका लि. वातावरण उपयोगी उत्पाद तकनीकों को अपनाती है। यहाँ किस उद्देश्य की प्राप्ति हो रही है? (1)

6. आपके अंकल एक कंपनी के Foreman हैं। वह प्रबन्ध के किस स्तर परकार्यरत हैं? (1)

7. ऐसा क्यों कहा जाता है कि प्रबन्ध एक उद्देश्य पूर्ण प्रक्रिया है (क्योकि यह विभिन्न लोगो लोगों के प्रयत्नों को एक सूत्र में बांधता है।) (1)

8. प्रबन्ध की उस प्रकृति को पहचानिए जब इच्छित परिणामों को प्राप्त करने के लिए उपलब्ध ज्ञान का व्यक्तिगत दक्षतापूर्ण उपयोग होता है। (1)

9. किसी संस्था की सफलता उसे प्रबंधन पर अश्रित होती है'' कथन के पक्ष में पांच कारण दीजिए।

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। साथ ही वह उत्पादन प्रक्रिया को इस प्रकार सुचारू रूप में चलाते हैं कि वांछित मात्रा व गुणवत्ता के उत्पाद का प्रवाह बना रहे।

    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 (पर्यवेक्षीय)
7. यह विभिन्न लोगों के प्रयत्नों को एक सूख में बांधता है।
8. प्रबन्ध एक कला है।
9. महत्त्व के पांच बिंदु
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।

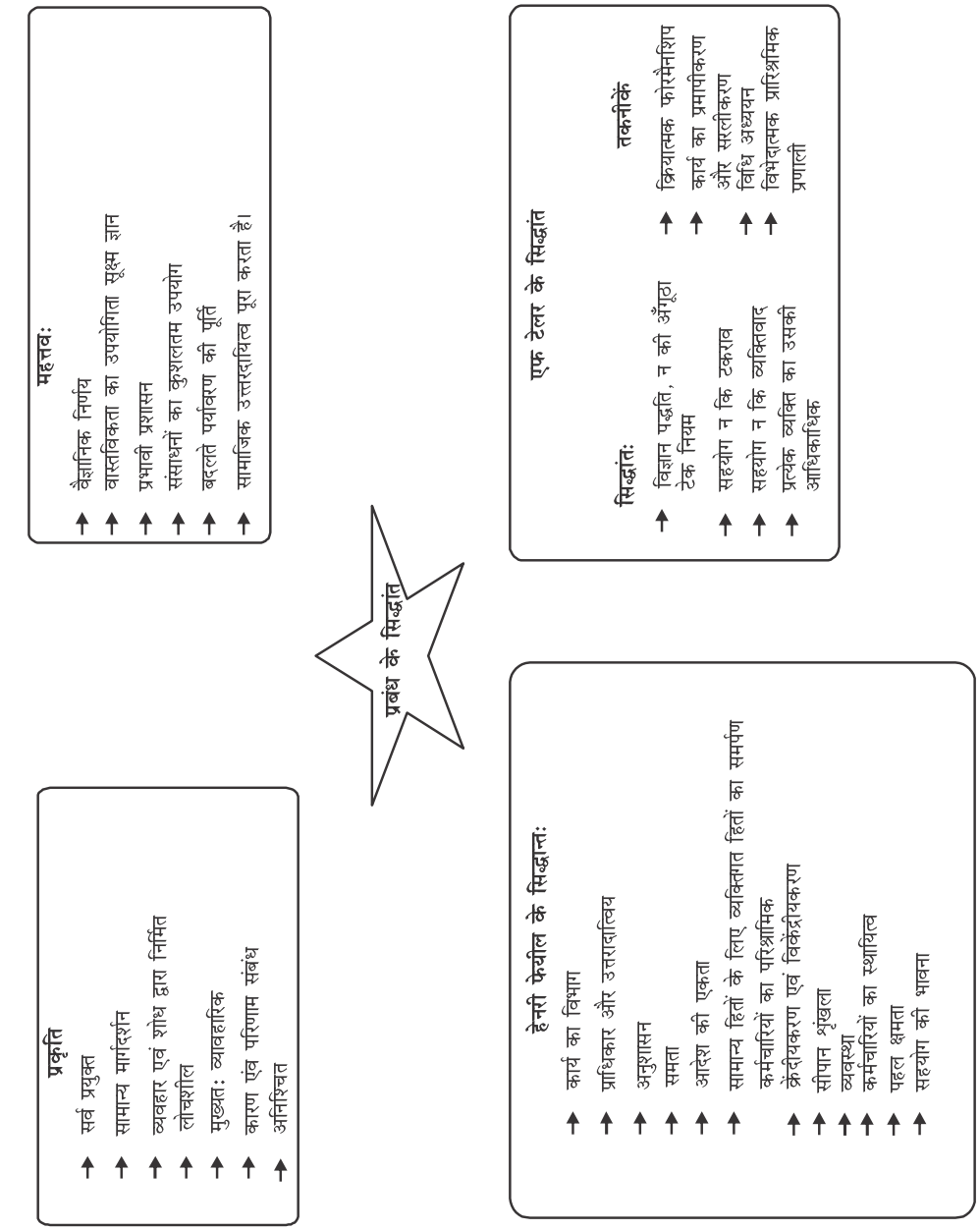
    (ग) सभी लोगों को तीन स्वरों ..... व्यस्त रहते है। प्रबंध एक सर्वव्यापी प्रक्रिया है।

    (घ) **बहुआयामी** - उच्च स्वर पर संचालक ..... उत्पादन प्रक्रिया कर्मचारियों की क्रियाओं का समन्वय

    (ड) **अमूर्त शक्ति** -

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 है। ये प्रबन्ध तकनीकों से भी भिन्न होते हैं। जहाँ तकनीकें 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 है क्योंकि इन्हें सभी प्रकार के संगठनों में प्रयोग किया जाता है।

2. **सामान्य मार्गदर्शनः**- ये कार्य करने के लिए दिशा निर्देश होते है परंतु ये पूर्वनिर्मित समाधान नहीं बताते हैं क्योंकि वास्तविक व्यावसायिक स्थितियाँ जटिल एंव गत्यात्मक होती है।

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 करनाः**- प्रबन्ध के सिद्धान्त विवेकपूर्ण तरीके से प्रबन्धकीय निर्णय लेने एवं इनका क्रियान्वयन करने में मार्गदर्शन करते हैं, यह प्रबन्धकों को अन्तदृष्टि प्रदान कर, समस्याओं को समझने में सहायता करते हैं तथा प्रबन्धकीय कार्यक्षमता को बढ़ाते हैं।

2. **संसाधनों का अनुकूलतम उपयोगः**- प्रबन्ध के सिद्धान्त मानवीय एवं भौतिक संसाधनों में समन्वय प्रदान करते हुए इनका अनुकूलतम उपयोग संभव बनाते है।

3. **वैज्ञानिक निर्णयः**- प्रबन्धकीय सिद्धान्तों पर आधारित निर्णय वास्तविक संतुलित एवं समुचित होते है।

4. **परिवर्तनशील वातावरण की आवश्यकताओं को संतुष्ट करनाः**- प्रबन्धकीय सिद्धान्त प्रभावपूर्ण नेतृत्व द्वारा तकनीकी परिवर्तनों को अपनाने में सहायक होते हैं।

5. **सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करनाः**- प्रबन्ध के सिद्धान्तों व्यावसायिक उद्देश के साथ-साथ सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करने मार्गदर्शन करते हैं। उदाहराण के लिए, समानता एवं कर्मचारियों के पारिश्रमिक का सिद्धान्त।

6. **प्रबन्धकीय प्रशिक्षण, शिक्षा, शोधः**- प्रबंध के सिद्धांत प्रबंधकीय अध्ययन में अनुसंधान और विकास करने के लिए आधार के रूप में कार्य करते हैं।

**प्र०1 प्रबन्ध के सिद्धान्तों की उत्पत्ति कैसे हुई? अभ्यास एवं परीक्षण द्वारा**

**प्र०2 प्रबन्ध के सिद्धान्त सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करने में प्रबन्धकों की मदद कैसे करते हैं?** (समय के साथ सिद्वान्त की व्याख्या के नवीन व समकालीन अर्थ को समझ कर पालन करने से)

**प्र०3 कोई एक कारण दीजिए कि प्रबंध के सिद्धांत कठोर एवं दृढ़ क्यों नहीं होते?**

**प्र०4 प्रबन्ध के सिद्वान्त विज्ञान के सिद्वानों से भिन्न होते है?** (प्रबन्ध के सिद्वान्त लोचशील होते है तथा विज्ञान के सिद्वान्त बेलोच)

**प्र०5 प्रबन्धकों के लिए प्रबन्ध के सिद्वान्तों की क्या भूमिका है?** (यह निर्णय के लिए मार्गदर्शन प्रदान करते हैं)

(**संकेतः**- क्योकि इनका संबंध मानवीय व्यवहार से है जो कि अनिश्चित होता है)

## फेयोल के प्रबंध के सिद्धांत

### फेयोल की पृष्ठभूमिः-

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।

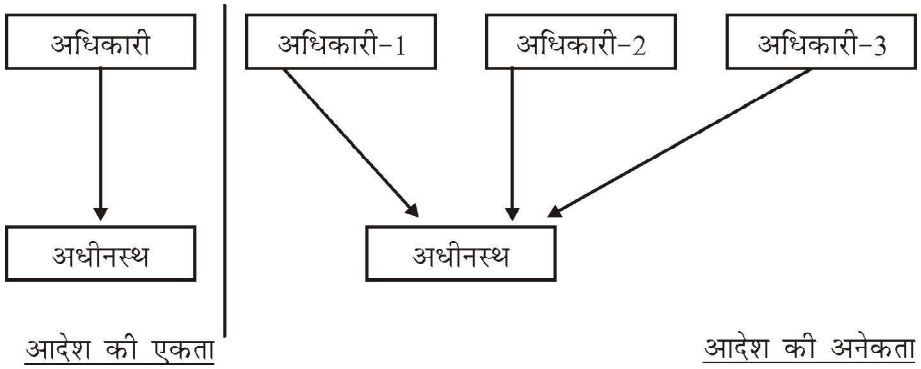
1. **कार्य का विभाजनः**- कार्य को छोटे-छोटे भागों में बाँटकर व्यक्तियों को उनकी योग्यता, क्षमता एवं अनुभवों के आधार पर दिया जाता है। बार-बार एक ही कार्य को करने से कर्मचारी उसमें विशिष्टता प्राप्त कर लेता है, परिणामस्वरूप उसकी कार्यक्षमता एवं कुशलता बढ़ती है।

2. **अधिकार एवं उत्तरदायित्वः**- 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. **अनुशासनः**- 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 एकताः**- 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।



**प्र०6 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 उल्लंघर 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 एंव 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। |

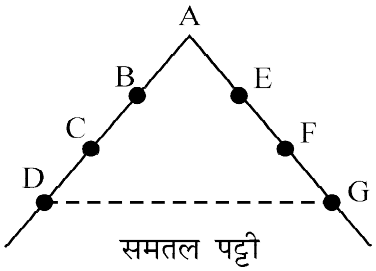
6. **सामूहिक हित से व्यक्तिगत हित का महत्त्व होना:-** व्यावसायिक उद्यम व्यक्तिगत कर्मचारियों से अधिक महत्वपूर्ण होता है इसलिए व्यावसायिक संगठन के हित को व्यक्तियों के निजी हितो में ऊपर माना जाना चाहिए।

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 श्रृंखलाः**- 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 हैं 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 व्यवस्थाः**- सही व्यक्ति को सही कार्य पर लगाना चाहिए तथा सही वस्तु को सही स्थान पर रखा जाना चाहिए।

11. **समताः**- 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।

**प्र०7 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 सिद्धांत की अवहेलना की जा रही है?**

12. **कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थायित्वः**- 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।

**प्र०8 एक संस्था में कर्मचारियों की कार्यस्थिति को बार-बार बदला जाता है यहां प्रबंध के किस सिद्धांत का हनन हो रहा है। (कर्मचारियों की उपयुक्तता)**

13. **पहलः-** 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 भावनाः-** इसका आशय सामूहिक प्रयासों में तालमेल तथा परस्पर समझदारी से हैं इससे कर्मचारियों में सुदृढ़ता आती हैं। इसे उचित संदेशवाहन एंव समन्वय से प्राप्त किया जा सकता है।

**प्र०9 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 साथियों 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 उद्घृत 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)

**प्र०10 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)

**प्र०11 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 सिद्धासन्त को दर्शाया गया है?** (केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीकरण)

**प्र०12 "आदेश की एकता" सिद्धान्त का एक सकारात्मक प्रभाव बताओ।** (बेहतर कार्य निष्पादन)

**प्र०13 "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 प्रबन्धः-

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 एंव 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 है।

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

## वैज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धान्तः-

1. **विज्ञान न कि अंगूठा टेक शासनः**- 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 अन्तदृष्टि व निजी विचार पर।
2. **सहयोग न कि टकराव** :- 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 सके।
3. **मानसिक क्रांति**-इसके द्वारा श्रमिकों व प्रबंधकों को एक-दूसरे के प्रति सोच को बदलने पर ज़ोर 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।
4. **सहयोग न कि व्यक्तिवादः**- यह सिद्धांत 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।
5. **अधिकतम् कार्यक्षमता एवं श्रमिकों का विकासः**- टेलर के अनुसार श्रमिकों का चयन कार्य की आवश्यकता के अनुसार, क्षमता एवं योग्यता को ध्यान में रखकर किया जाना चाहिए तथा उनकी कार्यक्षमता एंव कुशलता बढ़ाने हेतु उन्हें उचित प्रशिक्षण दिया जाना चाहिए। इससे कम्पनी एवं श्रमिकों की खुशहाली बढ़ेगी।

**प्र०14 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 सिद्धांत की ओर इशारा करता है,**

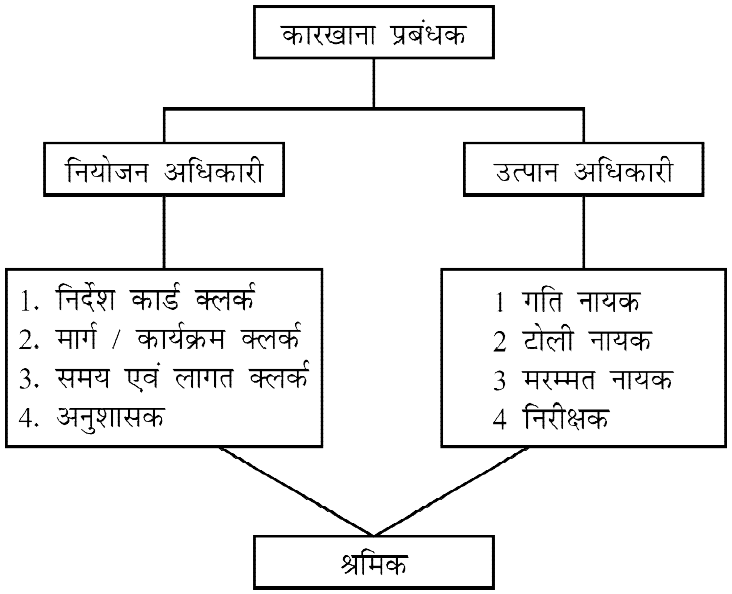
(विज्ञान न कि अंगूठा टेक नियम)

**प्र०15 वैज्ञानिक प्रबन्ध का कौन सा सिद्धान्त यह सुझाव देता है कि उन्हें लाभ का बंटवारा श्रमिकों के साथ करना चाहिए तथा श्रमिकों को भी कम्पनी के हित में परिवर्तन को स्वेच्छा से स्वीका करना चाहिए?**

## वैज्ञानिक प्रबन्ध की तकनीकेंः-

1. **क्रियात्मक फौरमैनशिपः**- 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** **कार्यात्मक 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 निरिक्षण करने में कुशल नहीं है।**

**(क) वैज्ञानिक प्रबन्ध की किस तकनीक का यहाँ उल्लंघन किया गया है?** (कार्यातमक 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 ज़ोर दिया)

**नियोजन विभागः-**

1. **निर्देश कार्ड क्लर्कः**- कार्य के साधारण अनुदेशों को देने के लिए उत्तरदायी है।
2. **कार्यक्रम / मार्ग क्लर्कः**- कार्य को करने के लिए चरणों के क्रम को निश्चित करता है।
3. **समय एवम लागत क्लकः**- कार्य के समय तथा लागत को निर्धारित करता है।
4. **अनुशासकः**- व्यवस्थित और क्रमबद्ध ढंग से कार्य के निष्पादन के लिए उत्तरदायी है।

1. **उत्पादन विभागः-**
   (क) ***गति नायकः***- कार्य के समय पर पूरा होने को सुनिश्चित करता है।
   (ख) ***टोली नायकः***- सभी मशीनों, उपकरणों और दूसरे संसाधनों की व्यवस्था करता है।
   (ग) ***मरम्मत नायकः***- मशीनों एवं उपकरणों को कार्य करने की स्थिति में रखता।
   (घ) ***निरीक्षकः***- उत्पादन के गुणवत्ता नियंत्रण का निरीक्षण करता है।

**प्र०16 वैज्ञानिक प्रबंध की किस तकनीक के अन्तर्गत नियोजन एवं उत्पादन विभागों की क्रियाओं को अलग-अलग बांट दिया जाता है?** (क्रियात्मक पर्यवेक्षक)

2. **कार्य का मानकीकरण एवं सरलीकरणः**- कार्य के मानकीकरण का आशय मानक उपकरणों, विधियाँ, प्रक्रियाओं को अपनाने तथा आकार, प्रकार, गुण, वचन, मापो आदि को निर्धारित करने से है। इससे संसाधनो 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 अध्ययनः**- 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 अध्ययनः**- 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 अध्ययनः**- 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 अध्ययनः**- 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 प्रणालीः**- 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।

   **उदाहरणः**- मानक कार्य 10 इकाइयाँ, मजदूरी दर रू० 50/- प्रति इकाई जो 10 या ज्यादा इकाईयों का उत्पादन करे तथा रू० 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।

**प्र०17 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)

**प्र०18 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)

**प्र०19 वैज्ञानिक प्रबंध की उस तकनीक का नाम बताइए जो कर्मचारी को मानक मूल्यांकन तक पहुंचने के लिए सर्वाधिक मजबूत अभिप्रेरक है।**
(विभेदात्मंक मजदूरी पद्धति)

**प्र०20 वैज्ञानिक प्रबंध की उस तकनीक को समझाइये जो कार्य विभाजन एवं विशिष्टीकरण के सिद्धान्त का विस्तार है?** (क्रियात्मक पर्यवेक्षण)

**प्र०21 मजदूरों की कार्यकुशलता को उन्नत करने के लिए "गति अध्यन" कैसे सहायक होती है?** (अनावश्यक चेष्टाओं को हटाकर)

## 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 तकनीकें 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 महत्त्व 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। |

## प्रबन्ध के सिद्धान्त (पुनरावृत्ति)

विज्ञान न कि अंगूठा टेक शासन का अर्थ है कि काम करने की पुरानी विधियों को छोड़ना जो कि निजी विचार या पुरानी प्रथाओं पर आधारित हैं और प्रयोग के आधार पर नई तकनीकों का विकास करना।

- मानसिक क्रान्ति का अर्थ है– सोच में परिवर्तन। इसमें तीन प्रकार के परिवर्तन की आवश्यकता हैः
  1. एक दूसरे के प्रति दृष्टिकोण में (प्रबन्धकों और श्रमिकों)
  2. कार्य के प्रति
  3. लाभ के विभाजन के प्रति
- एक कर्मचारी 'धूम्रपान नहीं' करने का नियम तोड़ता है। (अनुशासन के सिद्धान्त का उल्लंघन)।
- समझौते के अनुसार प्रबन्धक कर्मचारियों को वेतन वृद्धि व प्रमोशन नहीं दे रहे।
- श्रमिकों के साथ प्रबन्धकों द्वारा लाभ विभाजन (अनुशासन के सिद्धान्त का उल्लंघन) सदभावना न कि विवाद।
- सेल्स मैनेजर द्वारा सेल्स विक्रेता के लिए कच्चे माल का क्रय अपने पुत्र की कम्पनी से बाजार मूल्य से अधिक दर पर करता है।

## (सामूहिक हित से व्यक्तिगत हित का महत्व का उल्लंघन)

- लगातार स्थानांतरण (कर्मचारियों के कार्यकाल में स्थायीयत्व का उल्लंघन)
- दुर्घटना के समय प्राथमिक चिकित्सा बॉक्स का अपने स्थान पर न पाया जाना।

  (उचित व्यवस्था का उल्लंघन)
- श्रमिकों के प्रशिक्षण व विकास के लिए व्यवस्था करना।

  (अधिकतम कार्यक्षमता एवं श्रमिकों का विकास)

## बहु विकल्पीय प्रश्न

1. निम्नलिखित चित्रात्मक प्रतिनिधित्व में अनुसरण किए गए प्रबंध के सिद्धांत की पहचान कीजिए ?

(क) सहयोग न कि व्यक्तिवाद (ख) अनुशासनल

(ग) अनुशासन (घ) कर्मचारियों का पारिश्रमिक

2. प्रबंध के सिद्धांतों की प्रयोज्यता किसी विशेष समय में मौजूदा स्थिति पर निर्भर करती है। इस कथन से प्रकाशित हो रहे प्रबंध के सिद्धांत की विशेषता की पहचान कीजिए ?

(क) सामान्य मार्गदर्शन (ख) अनिश्चित

(ग) लोचशील (घ) ये सभी

3. निम्नलिखित चित्रमय प्रस्तुति प्रबंध के सिद्धांतों में से एक के उल्लंघन पर प्रकाश डाल रही है?

**दिए गए चित्र में प्रबंध के किस सिद्धांत का अनुसरण नहीं किया जा रहा है?**

(क) पहला क्षमता
(ख) सामान्य हितों के लिए व्यक्तिगत
(ग) क्षमता
(घ) सहयोग न कि व्यक्तिवाद

4. एक कंपनी में वित्त, विपणन, उत्पादन और मानव संसाधन विकास के लिए चार विभाग हैं। इस कंपनी में प्रयुक्त प्रबंधन के सिद्धांत की पहचान कीजिए?

(क) सोपान श्रृंखला
(ख) अनुशासन
(ग) आदेश की एकता
(घ) कार्य का विभाजन

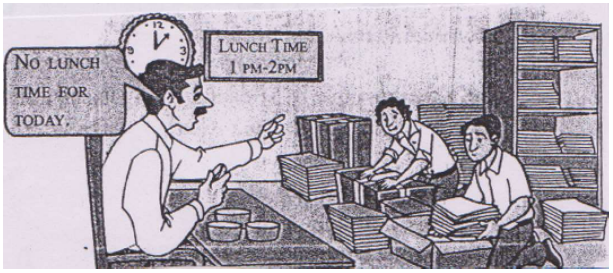
5. सामान्य प्रबंध के उस सिद्धांत की पहचान कीजिए जो इस चित्र में दर्शाया गया है?

(क) व्यवस्था
(ख) निर्देश की एकता
(ग) आदेश की एकता
(घ) सहयोग की भावना

6. बी बी.ए. जैसे पेशेवर कोर्स भी प्रबंध के सिद्धांतों को शुरूआती स्तर पर अपने पाठ्यक्रम के एक भाग के रूप में पढ़ाते है। इस कथन से प्रकाशित प्रबंध के सिद्धांतों के महत्त्व की पहचान कीजिए?

(क) प्रशिक्षण-शिक्षा एवं अनुसंधान
(ख) वास्ताविकता का उपयोगी सूक्ष्म ज्ञान
(ग) प्रभावी प्रशासन
(घ) बदलते पर्यावरण की पूर्ति

7. दिए गए चित्र में वैज्ञानिक प्रबंध के किस सिद्धांत को अपेक्षित किया जा रहा है, जहाँ मालिक खाना खा रहा है परंतु श्रमिकों को दोपहर का भोजन लेने की अनुमति नहीं है?




(क) सहयोग न कि टकराव (ख) विज्ञान पद्धति न कि अँगूठा टेक नियम

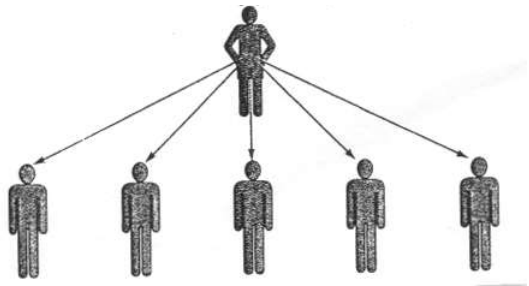
(ग) सहयोग न कि व्यक्तिवाद (घ) इनमें से कोई नहीं

8. हमारे देश की पंचायतें को गाँवों के कल्याण के लिए सरकार द्वारा उन्हें दी जाने वाली निधि को तय करने और खर्च करने की अधिक शक्तियाँ दी गई हैं। इस मामले में प्रकाशित प्रबंध के सिद्धांत की पहचान कीजिए।

(क) समता (ख) अनुशासन

(ग) व्यवस्था (घ) केंद्रीकरण एवं विकेंद्रीकरण

9. 'Achiveres Ltd' सख्ती से सभी स्तरों पर प्रबंधन के इस सिद्धांत का पालन करता है। निम्नलिखित चित्र से इस सिद्धांत की पहचान कीजिए ?



(क) प्राधिकार एवं उत्तरदायित्व (ख) आदेश की एकता

(ग) व्यवस्था (घ) सोपान श्रृंखला

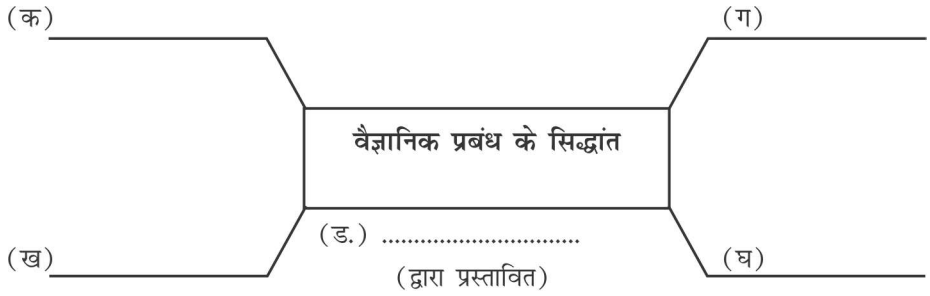
10. टेलर की यह तकनीक फेयोल के एक सिद्धांत का विस्तार है ?

(क) गति अध्ययन (ख) समय अध्ययन

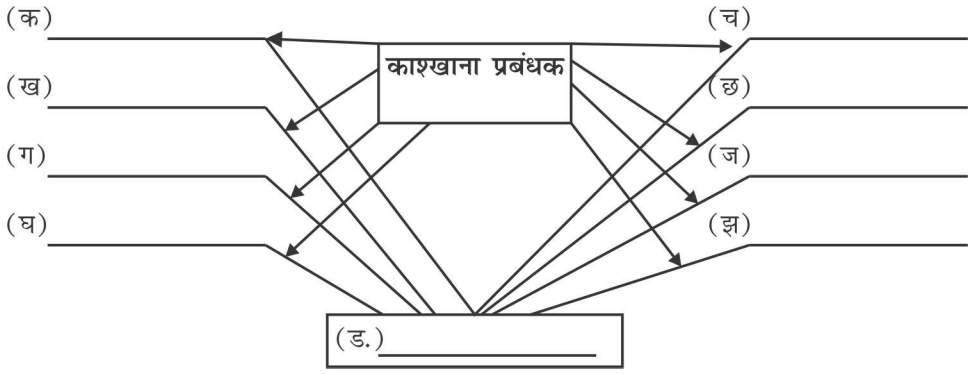
(ग) थकान अध्ययन (घ) इनमें से कोई नहीं

## II. रिक्त स्थान भरें–

1.




2. नियोजन अधिकारी उत्पादन अधिकारी




## III. निम्नलिखित को मिलाए–

**1.**

| | |
|---|---|
| (i) थकान अध्ययन गतिविधियों को खत्म करना है | (क) एक काम करने में अनावश्यक की |
| (ii) गति अध्ययन अंतर करने का लक्ष्य है। | (ख) कुशल और अकुशल श्रमिकों के बीच |
| (iii) विभेदात्मक मजदूरी पद्धति लक्ष्य है। | (ग) आराम की अवधि निर्धारित करने का |
| (iv) समय अध्ययन है। | (घ) मानक समय निर्धारित करने का लक्ष्य |

| (क) | (ख) | (ग) | (घ) |
|---|---|---|---|
| (i) - ग | (i) - क | (i) - ख | (i) - घ |
| (ii) - क | (ii) - ग | (ii) - ग | (ii) - ख |
| (iii) - ख | (iii) - घ | (iii) - ग | (iii) - क |
| (iv) - घ | (iv) - ख | (iv) - क | (iv) - ग |

**2.**

| | |
|---|---|
| (i) समता | (क) श्रमिकों को अपनी योजनाओं को विकसित करने और आगे बढ़ने के लिए प्रोत्साहित करना |
| (ii) कर्मचारियों का स्थायित्व | (ख) दंड का उचित प्रयोग |
| (iii)अनुशासन | (ग) कर्मचारियों की निष्ठा और समर्पण हासिल करना |
| (iv)पहल क्षमता | (घ) श्रमिकों के नौकरी छोड़ने से अनावश्यक श्रम लागतों एवं खतरे को इंगित करना है। |

| (क) | (ख) | (ग) | (घ) |
|---|---|---|---|
| (i) - ख | (i) - क | (i) - घ | (i) - ग |
| (ii) - क | (ii) - घ | (ii) - ग | (ii) - घ |
| (iii) - ग | (iii) - ख | (iii) - क | (iii) - ख |
| (iv) - घ | (iv) - ग | (iv) - ख | (iv) - क |

**3.**

| | |
|---|---|
| (i) गति नायक | (क) कार्य को समय पर करना |
| (ii) टोली नायक | (ख) मशीनों और औजारों की उचित कार्यशील स्थिति |
| (iii)मरम्मत नायक | (ग) काम की गुणवत्ता की जाँच |
| (iv)निरीक्षक | (घ) मशीनों और उपकरणों को संचालन के लिए तैयार रखना। |

| (क) | (ख) | (ग) | (घ) |
|---|---|---|---|
| (i) - ख | (i) - क | (i) - ग | (i) - क |
| (ii) - क | (ii) - घ | (ii) - ख | (ii) - ग |
| (iii) - ग | (iii) - ख | (iii) - क | (iii) - घ |
| (iv) - घ | (iv) - ख | (iv) - घ | (iv) - ख |

**4.** कारण देते हुए बताइये कि कथन 'सही' हैं या 'गलत'

(i) हमें एक से अधिक बॉस से आदेश नहीं मिलने चाहिए क्योंकि इससे विभाजित जिम्मेदारी आएगी।

(ii) कार्य के सरलीकरण का मतलब है कि हर व्यावसायिक गतिविधि के लिए मानक स्थापित करने की प्रक्रिया।

(iii) टेलर का सिद्धांत विज्ञान न कि रूढ़िवादिता' काम के प्रत्येक भाग के वैज्ञानिक विश्लेषण पर जो देता है।

(iv) यदि अधिकार जिम्मेदारी से अधिक है, तो अधीनस्थ इसका दुरुपयोग कर सकते है।

(v) निर्देश की एकता दोहरी अधीनता को रोकता है।

**उत्तर–**

## I. बहु विकल्पी प्रश्न

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| (i) ग | (ii) ग | (iii) क | (iv) घ | (v) घ |
| (vi) क | (vii) ख | (viii) घ | (ix) ख | (x) घ |

## II. खाली स्थान भरो–

(क) विज्ञान, न कि रूढ़िवादिता

(ख) मैत्री, न कि मतभेद

(ग) सहयोग, न कि व्यक्तिवाद

(घ) प्रत्येक व्यक्ति का उसकी अधिकतम कुशलता एवं सफलता तक विकास

(ड़) फ्रेडरिक विंस्लो टेलर

**2.** (क) कार्यमार्ग लिपिक (च) टोली नायक

(ख) संकेत कार्ड लिपिक (छ) गति नायक

(ग) समय एवं लागत लिपिक (ज) मरम्मत नायक

(घ) अनुशासन अधिकारी (झ) निरीक्षक

(ड़) श्रमिक

**III. निम्नलिखित को मिलाए–**

(i) क (ii) घ (iii) ख

**IV. सही/गलत**

(i) सही – अधीनस्थ जवाबदेही से बच सकता है अगर यह नहीं किया जाता

(ii) गलत – प्रमापीकरण का अभिप्राय है मानक निर्धारित करना

(iii) सही – कार्य के प्रत्येक तत्व का वैज्ञानिक अध्ययन और विश्लेषण होना चाहिए

(iv) सही – अधिकार, उत्तरदायित्व के बराबर होना चाहिए।

(v) गलत – निर्देश की एकता, गतिविधियों को अतिव्यापी होने से रोकता है।

## अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र.1 कार्य-विभाजन का एक धनात्मक प्रभाव बताइए।

प्र.2 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 ?

प्र.3 "श्रमिकों को उनका कार्य करने के लिए नई-नई योजनाओं को बनाने के विचार प्रस्तुत करने चाहिए।" Fayol द्वारा उद्धत प्रबन्धकीय सिद्धान्त का नाम बताइए।

प्र.4 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।

प्र.5 "एक प्रबन्धक को अपने अधिनस्त को सजा देने का अधिकार है। अगर वह उसके आदेश की अवेहलना करे तो" सिद्धान्त का नाम बताइए।

प्र.6 Ritu तथा Mohit सामान कार्यरत हैं। परन्तु Mohit को 6000 रु. P.M. तथा Ritu को 5000 रु. P.M. वेतन दिया गया है। यहाँ किस सिद्धान्त की अवहेलना है ? वर्णन करें।

प्र.7 'सोपन श्रंखला' समझाइए।

प्र.8 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 ?

प्र.9 वैज्ञानिक प्रबंध को कौन से सिद्धान्त के अनुसार प्रबन्ध को कर्मचारियों के रचनात्मक सुझावों की स्वीकार करने व उन्हें महत्त्वपूर्ण निर्णयों में भागीदार बनाने की बात कही गई है।

**उत्तर**

उ.1 विशिष्टिकरण, कर्मचारियों की कार्यकुशलता में वृद्धि

उ.2 आदेश की एकता
पहल क्षमता

उ.3 Fayol – कर्मचारियों का परिक्षमिक
Taylor – मैत्री न कि मत्तभेद

उ.4 अधिकार एवं उत्तरदायित्व

उ.5 समता

उ.6 समता

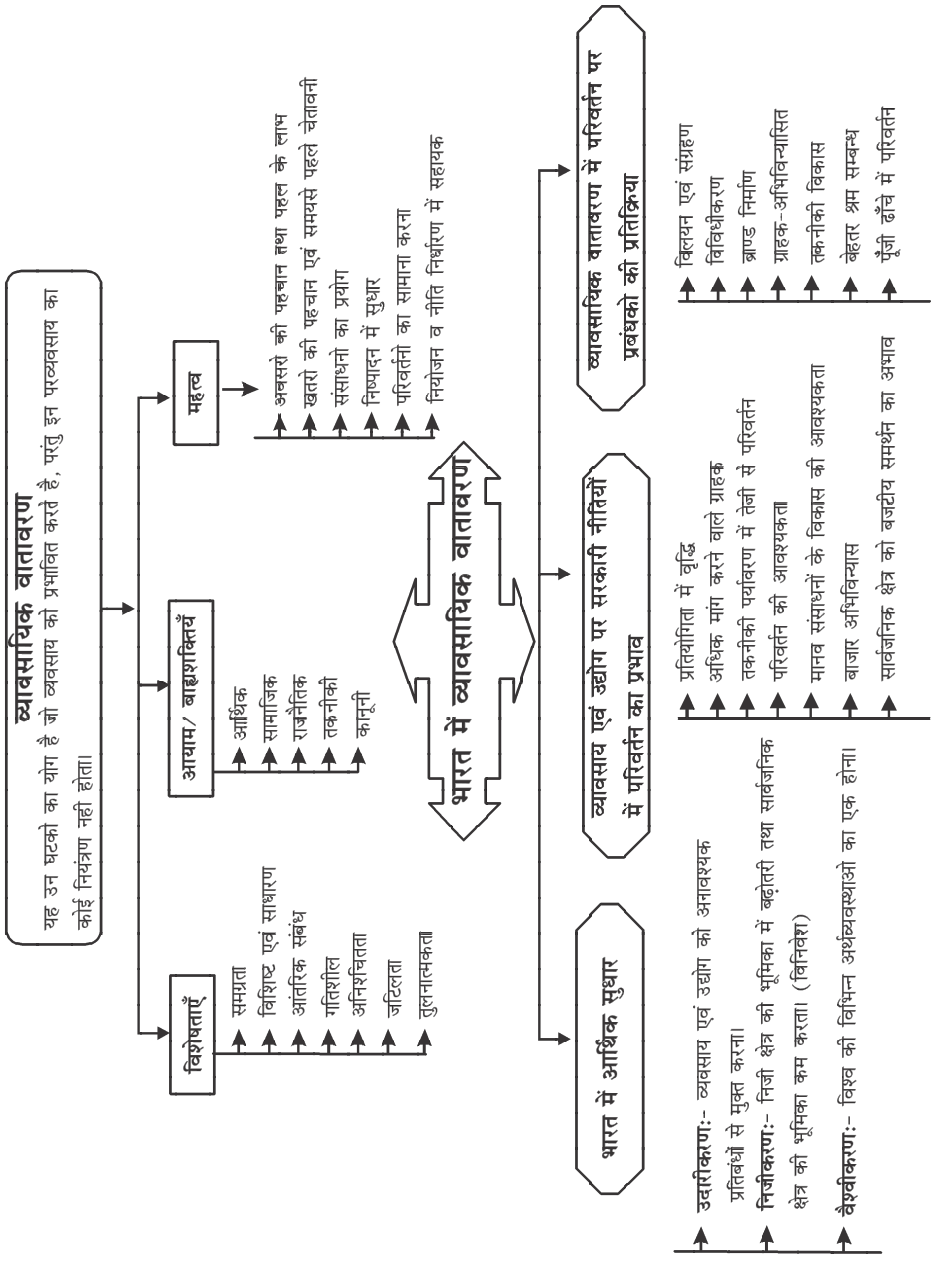
उ.7 सोपान श्रंखला

उ.8 नहीं, अधिकार एवं उत्तरदायित्व

उ.9 सहयोग न कि व्यक्तिवाद

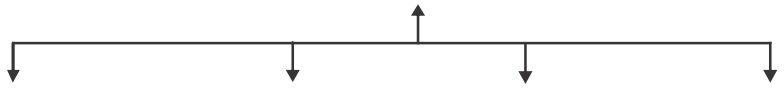
अध्याय-3

# 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। व्यवसायिक वातावरण का अध्ययन इन खतरों व अवसरों को पहचानने में प्रबन्धकों की मदद करता है।

**व्यवसायिक वातावरण के घटक-तत्व**



| **व्यष्टिगत तत्व** | **आन्तरिक/विशिष्ट वातावरण** | **बाहरी/साधारण वातावरण** | **समष्टिगत तत्व** |
|---|---|---|---|
| -जो सभी व्यावसायिक इकाईयों को अलग रूप से प्रभावित करते है। जैसेः उत्पाद की मांग प्रतियोगी | ग्राहक<br>निवेशक<br>आपूर्तिकर्ता<br>लेनदान<br>श्रमिक | आर्थिक घटक<br>सामाजिक घटक<br>राजनीतिक घटक<br>तकनीकी घटक<br>कानूनी घटक<br>रोजगार स्तर | जो सभी व्यावसायिक इकाईयों को लगभग एक जैसा ही प्रभावित करे है। जैसेः अर्थव्यवस्था में सामान्य आय व |

**व्यावसायिक वातावरण की विशेषताऐं**

1. **बाह्य शक्तियों की समग्रताः**- व्यवसायिक वातावरण संस्था के बाहर की शक्तियों/घटकों का योग होता है जिनकी प्रकृति सामूहिक होती है।

2. **विशिष्ट एवं साधरण शक्तियाँः**- व्यवसायिक 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 संबंधः**- व्यवसायिक वातावरण के विभिन्न तत्व/भाग एक-दूसरे से घनिष्ट रूप से जुड़े होते हैं। अतः आंतरिक संबंध होता है।

   **उदाहरणार्थः**- स्वास्थ्य के प्रति जागरूकता बढ़ने से स्वास्थ्यवर्ण्क भोजन एवं उत्पादों जैसे वसा रहित खाद्य पदार्थ, शूगर फ्री आदि की मांग बढ़ रही है।

4. **गतिशीलः**- व्यवसाय गतिशील होता है जो तकनीकी विकास, उपभोक्ताओं की रूचि तथा फैशन के अनुसार बदलता है।

5. **अनिश्चितताः**- व्यावसायिक पर्यावरण अनिश्चित होता है क्योंकि भविष्य में होने वाले पर्यावरणीय परिवर्तनों तथा उनके प्रभावों का पूर्वानुमान लगाना सम्भव नहीं है।

6. **जटिलताः**- व्यावसायिक पर्यावरण एक जटिल तथ्य है जिसको अलग-अलग हिस्सों में समझना सरल है, परन्तु समग्र रूप से समझना कठिन है।

7. **तुलनात्मकताः**- व्यवसायिक पर्यावरण एक तुलनात्मक अवधारणा है जिसका प्रभाव भिन्न-भिन्न देशों एवं क्षेत्रों में भिन्न-भिन्न होता हैं। **उदाहरणार्थः**- तैयार स्वास्थवर्धक भोज्य पदार्थी की माँग ग्रामीण के मुकाबले शहरी क्षेत्रों में अधिक होगी।

प्र०1 **व्यावसायिक वातावरण में विशिष्ट शक्तियों के दो उदाहरण दीजिए।** (निवेशक, ग्राहक, स्वामी, लेनदार, कर्मचारी व ट्रेड यूनियन आदि।)

प्र०2 **ऐसा क्यों कहा जाता है कि व्यावसायिक पर्यावरण गतिशील है।** (क्योंकि यह समय के अनुसार बदलता रहता है।)

1. **अवसरों की पहचान तथा पहल के लाभः**- 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 एवं समय से पहले चेतावनी में सहायकः**- व्यवसायिक पर्यावरण की सही जानकारी, एक उद्यम को उन खतरों की पहचान में सहायता करता है जो इसके परिचालन में बाधक हो सकते हैं।

   **उदाहरणार्थः**- 'बजाज ऑटो' ने 'होन्डा' और बहुराष्ट्रिय कम्परियों से खतरा भाँपतें हुए अपने दो पहिया वाहनों में उचित परिवर्तन और सुधार किये।

3. **संसाधन का प्रयोगः**- व्यवसायिक पर्यावरण द्वारा उद्यम का विभिन्न संसाधनों जैसे पूंजी, मशीन, कच्चा माल आदि उपलब्ध कराये जाते हैं संसाधनों की उपलब्धता का पता लगाने तथा उन्हे 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 करने के लिए उपयुक्त प्रयासों को निश्चित 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।

**प्र०3 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।

**प्र०4 व्यावसायिक पर्यावरण परिवर्तनों का सामना करने में कैसे मदद करता है? (पहले से प्राप्त सूचनाओं के आधार पर कार्यशैली में आवश्यक परिवर्तन कर)**

**प्र०5 कोई दो कारण बताइये कि प्रबन्धकों के लिए व्यावसायिक पर्यावरण का ज्ञान क्यों आवश्यक है (महत्त्व के बिन्दु)**

## व्यवसायिक पर्यावरण के आयाम

इस पर्यावरण से तात्पर्य किसी अर्थव्यवस्था की उन नीतियों, सिस्ट्म्स व शक्तियों से है जा व्यवसाय को प्रभावित करते है।

**(1) आर्थिक पर्यावरण** : आर्थिक वातावरण का व्यवसाय पर प्रत्यक्ष प्रभाव होता। ब्याज की दर, मैट्रिक नीति, मूल्य वृद्धि दर, लोगों की आय में परिवर्तन आदि ऐसे आर्थिक तत्व है जो व्यवसायिक उद्यमों को प्रभावित करते हैं।

उदाहरण—

1. कर दरों में गिरावट होने से लोगों की डिस्पोजेबल आय बढ़ जाती है। जिससे उत्पाद की मांग में बढ़ोत्तरी होती है।
2. मुद्रा स्फीति से कच्चे माल, मशीन, मजदूरी व वेतन का खर्चा बढ़ जाता है।
3. रिजर्व बैंक द्वारा विमुद्रीकरण (Demonitistaion) लागू करना।
4. भारत की आर्थिक व राजकोषीय नीतियों में परिवर्तन के कारण NRI's के द्वारा भारत में निवेश करने के लिए प्रोत्साहित होना।
5. रोजगार का सृजन व कुशलता में वृद्धि के लिए 'मेक इन इण्डिया' को लान्च करना।
6. मंदी से निपटने के लिए रिजर्व बैंक द्वारा वाणिज्यिक बैंकों को ऋण पर ब्याज की दर को कम करेन की अनुमति देना।
7. बैंकों के द्वारा उचित ब्याज दर पर ऋणों की पेशकश।

**(2) सामाजिक पर्यावरण :** इसमें सामाजिक शक्तियां जैसे– रीति-रिवाज, मूल्य, सामाजिक बदलाव, जीवन-शैली आदि सम्मिलित होते हैं। इनमें बदलाव होने से व्यवसाय शीघ्र प्रभावित होते हैं। इनके कारण जहाँ व्यवसाय को विभिन्न अवसर मिलते हैं वही खतरे भी होते हैं। उदाहरण के लिए आजकल लोगों द्वारा अपने स्वास्थ्य पर अधिक ध्यान दिया जा रहा है जिसके कारण कुछ वस्तुएं जैसे डायट, पेय पदार्थ, मिनरल वाटर की मांग बढ़ गई है कुछ अन्य वस्तुएँ जैसे– तम्बाकु, वसायुक्त भोजन की मांग कम हो गई है।

उदाहरण–

1. दिवाली, ईद, क्रिसमस इत्यादि त्यौहारों पर ग्रीटिंग काड्र्स, मिठाई व उपहार की मांग में वृद्धि होना।
2. समान कार्य के लिए स्त्री व पुरूषों को समान वेतन।
3. अल्पसंख्यक और महिलाओं के लिए नौकरियों में आरक्षण की मांग।
4. बालिका शिक्षा को प्रोत्साहित करने के लिए 'बेटी पढ़ाओं बेटी बचाओ' आंदोलन की शुरूआत।
5. समाज कल्याण के लिए स्वच्छ भारत अभियान।

**(3) तकनीकी/प्रौद्योगिकी वातावरण :** तकनीकी पर्यावरण के उत्पादन की नई तकनीक एवं पद्धतियां आती है। व्यवसायी को उद्योग में होने वाली तकनीकी परिवर्तनों पर गहरी दृष्टि रखनी चाहिए क्योंकि ये परिवर्तन प्रतियोगियों का सामना करने के लिए नया उत्पाद की गुणवत्ता सुधारने के लिए अनिवार्य है।

उदाहरण–

1. E-Wallet तथा PayTM द्वारा भुगतान
2. Fountain पेन से Ball Pen में बदलाव
3. प्रतिभूतियों का भौतिक रूप खोना (Dematerization)
4. केबल टी.वी द्वारा रेडियो को प्रतिकूल रूप से प्रभावित करना।
5. Artificial Intelligence जैसे i-phone में सिरी

**(4) राजनैतिक वातावरण** : राजनैतिक स्थितियां में बदलाव के कारण भी व्यवसायिक संख्याएँ प्रभावित होती है। राजनैतिक स्थिरता व्यवसायिकों में आत्मविश्वास पैदा करती है जबकि राजनैतिक अशान्ति एवं खराब कानून व्यवस्था, व्यवसायिक क्रियाओं में अनिश्चितता ला सकती है।

**उदाहरण–**

1. बैंगलोर तथा हैदराबाद राजनीतिक समर्थन के कारण सूचना प्रौद्योगिकी हेतु लोकप्रिय स्थान बन गया है।
2. सरकार में बदलाव के कारण शेयर कीमतों में गिरावट।
3. पीएम के द्वारा व्यवसायिक संबंधों को बढ़ावा देने के लिए विदेश यात्रा करना।
4. मैट्रो निर्माण जैसी बुनियादी सुविधाओं के निर्माण के लिए सम्पत्ति अधिग्रहण करने पर सरकार द्वारा मुआवजा देना।
5. VAT व Sales Tax के स्थान पर G.S.T. लागू करना।

**(5) कानूनी/विधिक वातावरण** : कानूनी पर्यावरण में सरकार द्वारा पारित विभिन्न विधेयक, प्रशासानिक आदेश, न्यायालयों के फैसले, तथा विभिन्न सरकारी एजेंसियों के निर्णय सम्मिलित होते हैं। व्यवसाय को इनका पालन करना आवश्यक है।

**उदाहरण–**

1. सुप्रीम कोर्ट के द्वारा अनाधिकृत दुकानों व निर्माण को सील करने के आदेश जारी करना।
2. कानून के द्वारा शाकाहारी उत्पादों पर हरा बिंदू (Green Dot) व मासांहारी उत्पादों पर लाल बिंदू (Red Dot) लगाना सुनिश्चित करना।
3. वायु प्रदूषण के प्रभाव से बचाने के लिए ताजमहल के आस-पास लोहे की फैक्टीरियों को बंद करने का सुप्रीम कोर्ट के द्वारा आदेश पारित करना।

## Demonetization (विमुद्रीकरण)

**संकल्पना**

विमुद्रीकरण परिसंचरण से एक विशेष मुद्रा को वापिस लाने की प्रक्रिया है।

भारत में इसे 8 नवंबर 2016 को सरकार द्वारा प्रस्तुत किया गया था। जिसके द्वारा ₹1000 और ₹500 के नोटों की विनिमय के माध्यम से स्वीकारिता समाप्त कर दी गई। ₹2000 के नए नोट को कानूनी निविदा के रूप में प्रस्तुत किया गया। इस से भारत में कुछ समय के लिए नकदी की तंगी हुई।

इसका उद्देश्य था—

- भ्रष्टाचार का नियंत्रण।
- काले धन के संचय को कम करना।
- उच्च मूल्य की मुद्रा को अवैध गतिविधियों में इस्तेमाल को कम करना।

**विशेषताएँ—**

1. **कर प्रशासन** : काले धन वाले लोगों को अपनी अनगिनत संपत्ति को घोषित करना था और जुर्माना दर पर करों का भुगतान करना था।
2. **बचत को सही दिशा देना** : बैंकों ने नई जमा योजनाऐं पेश की जिससे लोगों ने भारी निवेश किया। इससे बैंकों में नकदी की तरलमा बढ़ गई।
3. **नकदरहित अर्थव्यवस्था** : विमुद्रीकरण से डिजिटल लेनदेन या ई-लेनदेन को प्रोत्साहन मिला, जिससे नकदरहित अर्थव्यवस्था को बढ़ावा मिला।
4. **आतंकनिधि का उन्मूलन** : उच्च मूल्य मुद्राओं के उपयोग में कमी लाने से आतंक निधि व तस्करी से लड़ने में मदद मिलेगी।

**निष्कर्ष—**

हालांकि विमुद्रीकरण से अस्थायी तौर से बैंको में नकदी की कमी रही तथा भीड़ बढ़ी परन्तु लम्बी अवधी में सकल घरेलू उत्पाद पर इसका सकारात्मक प्रभाव पड़ेगा।

**प्र०6 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 रूझान।**

3. **इन्टरेनेट के माध्यम से हवाई जहाज़ 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 बढाया है।**

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।

**उदारीकरणः**- 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।

**निजीकरणः**- इसका आशय राष्ट्र निर्माण में निजी क्षेत्र की भूमिका में बढोत्तरी करना तथा सार्वजनिक क्षेत्र की भूमिका को कम करने से है। जिसके परिणामस्वरूप सार्वजनिक उद्योगों को निजी उद्योगों में बदला गया ताकि सरकारी क्षेत्र के भूमिका को 51% से भी कम किया जाए। इन सबका उद्देश्य कार्यक्षमता बढ़ाना, बजट घाटा कम करना और संसाधनों का बेहतर उपयोग सुनिश्चित करना था।

**वैश्वीकरणः**- 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 अन्तनिर्भरता 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।

**व्यावसाय एवं उद्योग पर सरकारी नीतियों में परिवर्तन का प्रभावः-**

1. **प्रतियोगिता में वृद्धिः-** 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 ग्राहकः-** 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 परिवर्तनः-** 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 आवश्यकताः-** नई आर्थिक नीति के बाद से बाजार शक्तियां मांग तथा पूर्ति के आधार पर अधिक तेजी से बदल रही है। व्यावसायिक 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 आवश्यकताः-** 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 अभिविन्यासः-** पहले बाजार में बिक्री अवधारणा प्रचलित थी, परन्तु आज विपणन अवधारणा का बोलबाला है। आज उत्पादक द्वारा बाजार शोध के मामयम 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 अभावः**- आज सरकार द्वारा सार्वजनिक क्षेत्र को दिया जाने वाला बजटीय समर्थन कम होता जा रहा है जिससे इस क्षेत्र में कार्यरत फर्मे स्वयं आवश्यक संसाधन एकत्रित करे तथा अपनी कुशलता भी बढ़ाये ताकि उनका विकास हो सके।

## व्यावसायिक वातावरण में परिवर्तन पर प्रबन्धकों की प्रतिक्रिया

आर्थिक नीति में परिवर्तन के प्रभाव के फलस्वरूप प्रबन्धकों को अपने व्यवसाय को न केवल बनाए रखने बल्कि विकसित करने के लिए कई क्षेत्रों पर ध्यान देना आवश्यक हो गया। बदलते व्यावयासिक पर्यावरण में कई चुनौतीपूर्ण निर्णय लेने आवश्यक हो गए थे। इसलिए व्यावसायिक पर्यावरण की समझ ने उन्हें कई निर्णय लेने में मदद की जैसे –बढती प्रतियोगिता में संभलना, अत्याधिक अपेक्षा वाले ग्राहकों से व्यवहार, तेजी से बदलता तकनीकी पर्यावरण मानवीय संसाधनों को विकसित करने की आवश्यकता–आदि

1. **विलयन एवं अभिग्रहणः**- एक-दूसरे का तकनीकी व आर्थिक लाभ उठाने हेतु बहुत से व्यवसायों का एक-दूसरे में विलयन हो रहा है। आपसी प्रतिस्पर्धा को कम करने के लिए शक्तिशाली व्यावसायिक इकाईयाँ कमजोर व छोटे व्यवसायों का अभिग्रहण कर रही है।
2. **विविधकरणः**- नए बाजारों को आकर्षित करने के लिए फर्म विविध प्रकार की उत्पाद लाइनों में प्रवेश कर रही है।
3. **ब्राण्ड बनानाः**- ग्राहकों के दिमाग में अपने उत्पाद की छवि को बनाने के लिए फर्म आक्रामक विपणन तरीकों का इस्तेमाल कर रही है।
4. **उपभोक्ता केंद्रित पद्धतिः**- आला विपणन धारणा का प्रयोग किया जा रहा है और उपभोक्ता की हर जरूरत का ध्यान रखा जा रहा है।
5. **तकनीकी विकासः**- प्रतियोगिता का सामना करने के लिए फर्म अपने आप को तकनीकी नवीनीकरण कर रही है।
6. **अच्छे श्रम संबंधः**- टीम प्रभाव लाने के लिए श्रमिक देड यूनियन से मैत्रीपूर्ण और आरामदेह संबंध बनाए जा रहे।
7. **पूँजी ढ़ाचे में परिवर्तनः**- समता पर व्यापार का लाभ उठाने के लिए पूँजी ढ़ाँचे में ऋण की मात्रा बढ़ाई जा रही है।

## बहु विकल्पी प्रश्न

1. व्यावसायिक वातावरण को निम्नलिखित में से कितनी श्रेणियों में बाँटा जा सकता है?

   (अ) स्थानीय एवं क्षेत्रीय (ब) क्षेत्रीय एवं राष्ट्रीय

   (स) आंतरिक एवं बाह्य (द) मौद्रिक एवं गैर-मौद्रिक

2. ..... वातावरण व्यवसाय के नियंत्रण में होता है?

   (अ) आंतरिक (ब) बाह्य

   (स) व्यक्तिगत (द) समष्टिगत

3. व्यवसाय के लिए अवसर एवं खतरे उत्पन्न करने वाले घटक ..... कहलाते है।

   (अ) आंतरिक वातावरण (ब) बाह्य वातावरण

   (स) व्यष्टिगत वातावरण (द) समष्टिगत वातावरण

4. वह आर्थिक व्यवस्था जिसमें व्यावसायिक इकाईयाँ एवं उत्पादन के साधन निजी स्वामित्व में संचालित किए जाते है, ..... कहलाती है?

   (अ) पूँजीवाद (ब) समाजवाद

   (स) लोकतान्त्रिक (द) गणतान्त्रिक

5. भारत ..... अर्थव्यवस्था का अच्छा उदाहरण है?

   (अ) समाजवादी (ब) मिश्रित

   (स) पूँजीवादी (द) सम्यवादी

6. आर्थिक विकास को ..... द्वारा मापा जा सकता है।

   (अ) सी॰पी॰ आई॰ (ब) सी॰बी॰ आई॰

   (स) जी॰डी॰पी॰ (द) एम॰पी॰ सी॰

7. बाजारों के वैश्वीकरण से ..... की बचतें मिली है।

   (अ) उत्पादन स्तर की (ब) विपणन एवं वितरण की

   (स) प्रबंध की (द) सभी व्यावसायिक क्रियाओं की

8. व्यावसायिक उद्देश्य की उचित परिभाषा ..... है।

(अ) ग्राहक बनाना (ब) लाभ अधिकतम करना

(स) समाज की सेवा (द) उपरोक्त सभी

9. जनसंख्या कुल ..... वातावरण का तत्व है, जबकि जनसंख्या सरंचना ..... वातावरण का तत्व है ?

(अ) आर्थिक, सामाजिक (ब) सामाजिक, आर्थिक

(स) प्राकृतिक राजनैतिक (द) तकनीकी राजनैतिक

10. वातावरण ..... को पर्यायवाची है ?

(अ) व्यार्य (ब) संबंध

(स) लोगों (द) बाह्म घटक

## रिक्त स्थान-

1. व्यावसायिक वातावरण में दोनों ..... और ..... शक्तियाँ शामिल है ?

2. व्यावसायिक वातावरण ..... है क्योंकि भविष्य में होने वाले वातावरण में परिवर्तन एवं उसके प्रभाव का पूर्ण शुद्धता से अनुमान नहीं लगाया जा सकता।

3. व्यावसायिक वातावरण ..... सिद्धांत है जिसका प्रभाव हर देश, फर्म एवं फर्म पर अलग-अलग पड़ता है ?

4. भारत सरकार ने आर्थिक समस्या से बाहर आने के लिए और देश की विकास दर को बढ़ाने के लिए ..... में नई आर्थिक नीति की घोषणा की।

5. ..... का अर्थ है देश की अर्थव्यवस्था का अन्य देशों की अर्थव्यवस्थाओं के साथ एकीकरण करना ताकि व्यापार, व्यक्तियों, पूँजी एवं तकनीक के मुक्त प्रवाह में मदद मिल सके।

## मिलान कीजिए?

**1.**

| | | |
|---|---|---|
| (i) | ग्राहक | (अ) बाह्य वातावरण |
| (ii) | राजनैतिक घटक | (ब) आंतरिक वातावरण |
| (iii) | सामाजिक घटक | (स) बाह्य वातावरण |
| (iv) | लेनदार | (द) आंतरिक वातावरण |

| (क) | (ख) | (ग) | (घ) |
|---|---|---|---|
| (i) - अ | (i) - द | (i) - स | (i) - ब |
| (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - द | (ii) - अ |
| (iii) - स | (iii) - ब | (iii) - अ | (iii) - स |
| (iv) - द | (iv) - अ | (iv) - ब | (iv) - द |

**2.**

| | | |
|---|---|---|
| (i) | उदारीकरण | (अ) टैरिफ में छूट |
| (ii) | वैश्वीकरण | (ब) पब्लिक क्षेत्र में विनिवेश |
| (iii) | निजीकरण | (स) विश्व स्तर पर उत्पादन |

| (क) | (ख) | (ग) | (घ) |
|---|---|---|---|
| (i) - अ | (i) - स | (i) - इ | (i) - ब |
| (ii) - ब | (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - अ |
| (iii) - स | (iii) - अ | (iii) - ब | (iii) - स |

**3.**

| | | |
|---|---|---|
| (i) | बैंक दर में कमी | (अ) सामाजिक वातावरण |
| (ii) | काम करने वाली महिलाओं की संख्या की वृद्धि | (ब) कानूनी वातावरण |
| (iii) | मदिंरा के विज्ञापन पर प्रतिबन्ध | (स) आर्थिक वातावरण |
| (iv) | फ्लाइट कह आन लाइन बुकिंग | (द) तकनीकी |

| (क) | (ख) | (ग) | (घ) |
|---|---|---|---|
| (i) - अ | (i) - ब | (i) - स | (i) - ब |
| (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - अ | (ii) - द |
| (iii) - स | (iii) - द | (iii) - ब | (iii) - अ |
| (iii) - द | (iii) - अ | (iii) - द | (iii) - स |

**4.** (i) आंतरिक वातावरण — (अ) सभी व्यावसायिक इकाईयों को समान रूप से प्रभावित करता है।

(ii) व्यष्टिगत वातावरण — (ब) नियंत्रणीय घटक

(iii) बाह्य वातावरण — (स) सभी व्यावसायिक इकाईयों को अलग-अलग रूप से प्रभावित करता है।

(iv) समष्टिगत वातावरण — (द) अनियंत्रणीय घटक

| (क) | (ख) | (ग) | (घ) |
|---|---|---|---|
| (i) - अ | (i) - द | (i) - ब | (i) - द |
| (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - स | (ii) - अ |
| (iii) - स | (iii) - ब | (iii) - द | (iii) - ब |
| (iii) - द | (iii) - अ | (iii) - अ | (iii) - स |

**5.** विमुद्रीकरण के प्रभाव का मिलान कीजिए ?

(i) डिजिटाइजेशन — (अ) ऊपर उठा

(ii) रियल इस्टेट — (ब) बढ़ गया है

(iii) टैक्स एकत्रीकरण — (स) बढ़ गया है

(iv) बचत पर ब्याज दर — (द) कीमत गिर गई है

| (क) | (ख) | (ग) | (घ) |
|---|---|---|---|
| (i) - अ | (i) - द | (i) - ब | (i) - द |
| (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - द | (ii) - ब |
| (iii) - स | (iii) - ब | (iii) - अ | (iii) - अ |
| (iv) - छ | (iii) - अ | (iii) - स | (iii) - स |

**सही/गलत (कारण सहित बताइए)**

(i) प्रचलित करेन्सी की 'लीडर टेंडर पहचान वापिस ले लेना विमुद्रीकरण कहलाता है। (सही/गलत)

(ii) शहरी लोगों के स्वास्थ्य एवं फिटमेस चलने में परिवर्तन एवं व्यायामशाला जाना, तकनीकी वातावरण का उदाहरण है। (सही/गलत)

(iii) नई आर्थिक नीति से 'ग्राहक कम माँग करने वाले' हो गए है। (सही/गलत)

(iv) सरकारी क्षेत्र को मिलने वाली बजटरी सहायता कम हो रही है। (सही/गलत)

(v) वैश्वीकरण से अभिप्राय अपनी अर्थव्यवस्था का शेष विश्व की अर्थ व्यवस्थाओं के साथ एकीकरण करना है। (सही/गलत)

**उत्तर—**

| विकल्पी प्रश्न | रिक्त स्थान | मिलान | सही/गलत |
|---|---|---|---|
| 1. द | 1. विशिष्ट एवं सामान्य | 1. द | 1. सही |
| 2. स | 2. अनिश्चित | 2. स | 2. गलत |
| 3. स | 3. सापेक्ष | 3. स | 3. गलत |
| 4. अ | 4. जुलाई, 1991 | 4. स | 4. सही |
| 5. ब | 5. वैश्वीकरण | 5. स | 5. सही |
| 6. स | | | |
| 7. द | | | |
| 8. द | | | |
| 9. अ | | | |
| 10. द | | | |

## अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1 "अर्थव्यवस्था को अधिक प्रतियोगी बनाने हेतु नौकरशाही शिकंजे से मुक्ति दिलाना है।" उपर्युक्त वाक्य किस को परिभाषित करता है? (1)

प्र०2 व्यवसायिक वातावरण का अध्ययन अवसरों को पहचानने में हमारी मदद करता है। यहाँ अवसर से आप क्या समझते हैं? (1)

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? (1)

प्र०4 भारत सरकार ने जुलाई 1991 की नई आर्थिक नीति में निजी क्षेत्र को राष्ट्र निर्माण की एक नई भूमिका सौंजी है अवधारणा को पहचानकर समझाइये (1)

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 व्यावसायिक पर्यावरण की विशेषताओं 'अनिश्चितता' व 'जटिलता' को समझाइये। (4)

प्र०7 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। (5)

प्र०7 ''भारत सरकार ने जुलाई 1991 की नई आर्थिक नीति में निजी क्षेत्र को राष्ट्र निर्माण की एक नई भूमिका सौंपी है।'' अवधारणा को पहचानकर समझाइए। (1)

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 स्वास्थ के लिए ज़रूरी था। न्यायालय के इस सख़्त 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।

उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित 'व्यवसायिक वातावरण' के तीन आयामों (Dimensions) को पंक्तियाँ उद्धृत करते हुए पहचानिए।

## उत्तर

उ०1 उदारीकरण

उ०2 इसका अभिप्राय व्यावसायिक वातावरण में होने वाले सकारात्मक परिवर्तनों से है जो नए व्यवसाय व उत्पाद को शुरू करने की संभावना के रूप में हो सकते हैं।

उ०3 जटिलता

उ०4 निजीकरण -

उ०5 राजनैतिक वातावरण

अन्य व्यवसायिक वातावरण के आयाम

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

उ०6 भविष्य का अनुमान लगाने में कठिनाई, अत्याधिक गतिशी परिस्थितियों व शक्तियों.,

उ०7 उदारीकरण

उ०8 (क) "न्यायालय ने आदेश ..... अति आवश्यक है।"

वैद्यानिक 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 लि0 वाटर हीटर का निर्माण कार्य कर रही थी। व्यवसाय के लिए एक साल बाद कम्पनी ने जो राजस्व या लाभ कमाया वो कम था। विशलेषण करने के पश्चात कम्पनी ने तय कियाः -

   (क) श्रम लागत को कम करने के लिए उत्पादन इकाई को किसी पिछड़े क्षेत्र में स्थानांतरिक 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।

2. XYZ लिमिटेड प्रसाधन बनाने वाली कम्पनी है जिसका अपने उद्योग में वर्यस्व है। सन् 1991 तक कम्पनी का व्यापार बहुत अच्छा था। परन्तु उदारीकरण के नए वातावरण के कारण बहुत सी बहुराष्टीय कम्पनियों ने इस क्षेत्र में प्रवेश किया जिससे XYZ का बाजार अंश घट गया। कम्पनी ने व्यापार में अत्यधिक केन्द्रीयप्त माडल का अनुसरण किया। उन्होंने निदेशकों एवं प्रभागीय 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 अर्न्तनिहित है?

   उपरोक्त में से उन पंक्तियों को इंगित कीजिए।

   (संकेत (क) संगठन (ख) राजनैतिक)

3. एक कम्पनी में ब्रिक्रि अधिकारी (प्रबन्धक) को 40 यूनिट बेचने का लक्ष्य दिया गया जिसे पूरा करने के लिए उसे 10 ब्रिक्री अधिकारियों की आवश्यकता है परन्तु उसके पास केवल 7 ब्रिक्री 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 प्रबंधक ने लक्ष्य पूरा ना करने का दोष ब्रिक्री प्रबन्धक पर लगाया ।

(क) आपके विचार में क्या ब्रिक्री 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 ?

(संकेतः (क) नहीं (ख) अधिकार एवं उत्तरदायित्व का सिद्धान्त (ग) नियुक्तिकरण)

4. 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 ?

(संकेतः (क) नहीं (ख) सहयोग (ग) Espirit De Corps

5. 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 एक्पर्ट 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 दफ़्तर 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 ?

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

6. 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 ?

7. 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)

8. 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 पहुचने 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)

9. श्री सिंह एक होटल श्रंखला 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 रूचि 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 उतरदायित्व देती थी बल्कि कार्य पूरा करने के लिए अधिकार भी देती थी। वातावरण अनुकूल होने के कारण वे प्रबन्धकों के सम्मुख नए-2 विचार रखने लगे जिन्हें कम्पनी द्वारा ग्रहण किया जाने लगा।

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

(ख) कम्पनी द्वारा प्रबन्ध 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।

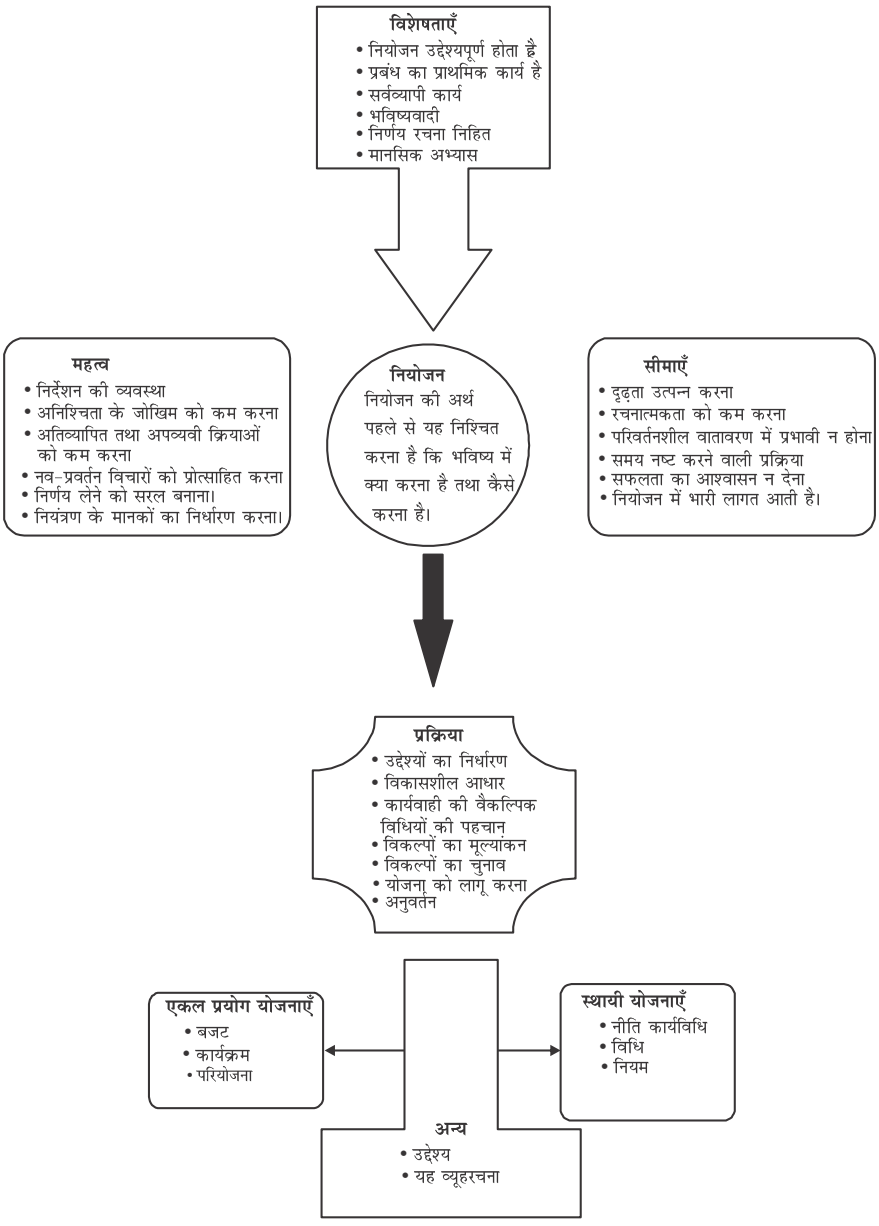
(संकेतः- (क) नियोजन एवं नीति निर्धारण में सहायता सरकार पर्यटन .....

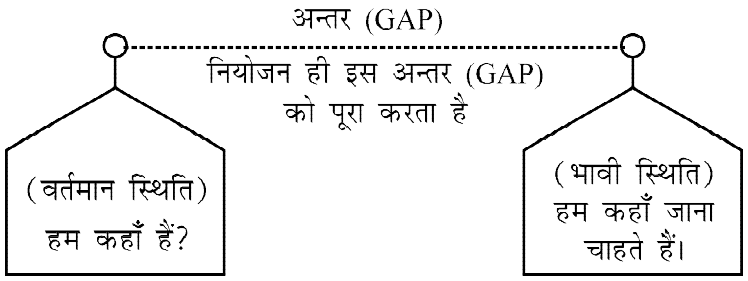
(ख) अधिकार एवं उत्तरदायित्व का सिद्धान्त

(ग) उच्च स्तर)

## अध्याय-4

# नियोजन


विशेषताएँ
• नियोजन उद्देश्यपूर्ण होता है
• प्रबंध का प्राथमिक कार्य है
• सर्वव्यापी कार्य
• भविष्यवादी
• निर्णय रचना निहित
• मानसिक अभ्यास
महत्व
• निर्देशन की व्यवस्था
• अनिश्चिता के जोखिम को कम करना
• अतिव्यापित तथा अपव्यवी क्रियाओं को कम करना
• नव-प्रवर्तन विचारों को प्रोत्साहित करना
• निर्णय लेने को सरल बनाना।
• नियंत्रण के मानकों का निर्धारण करना।
नियोजन
नियोजन की अर्थ पहले से यह निश्चित करना है कि भविष्य में क्या करना है तथा कैसे करना है।
सीमाएँ
• दृढ़ता उत्पन्न करना
• रचनात्मकता को कम करना
• परिवर्तनशील वातावरण में प्रभावी न होना
• समय नष्ट करने वाली प्रक्रिया
• सफलता का आश्वासन न देना
• नियोजन में भारी लागत आती है।
प्रक्रिया
• उद्देश्यों का निर्धारण
• विकासशील आधार
• कार्यवाही की वैकल्पिक विधियों की पहचान
• विकल्पों का मूल्यांकन
• विकल्पों का चुनाव
• योजना को लागू करना
• अनुवर्तन
एकल प्रयोग योजनाएँ
• बजट
• कार्यक्रम
• परियोजना
स्थायी योजनाएँ
• नीति कार्यविधि
• विधि
• नियम
अन्य
• उद्देश्य
• यह व्यूहरचना




## 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 महत्त्वः-

1. **नियोजन, निर्देशन की व्यवस्था हैः-** क्या किया जाना है इसका पहले से ही मार्गदर्शन करा कर नियोजन निर्देशन की व्यवस्था करता है। यह पूर्व निर्धारित क्रियाविधि से संबंधित होता है। यदि नियोजन नहीं होगा तो सभी व्यर्मचारी अलग-अलग दिशाओं में व्याम करेंगे और संगठन थे उददश्य प्राप्त ही नही हो पाएंगे।

2. **नियोजन अनिश्चितत के जोखिम को कम करता हैः-** 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 हैः-** नियोजन विभिन्न विभागों एवं व्यक्तियों के प्रयासों में तालमेल स्थापित करता है जिससे अनुपयोगी गतिविधियाँ कम होती हैं।

4. **नियोजन नव प्रवर्तन विचारों को प्रोत्साहित करता हैः-** नियोजन विभिन्न विभागों एंव व्यक्तियों के प्रयासों में तालमेल स्थापित करता है जिससे अनुपयोगी गतिविधियाँ कम होती है।

4. **नियोजन निर्णय लेने को सरल बनाता हैः-** 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। अतः नियोजन निर्णय लेने में सहायक होता है।

6. **नियोजन नियन्त्रण के मानकों का निर्धरण 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।" (1)**

**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। (5)**

## नियोजन की विशेषताऐं (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 कर्ा 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 समयावजि के बाद एक नई योजना की आवश्यकता होती है।

5. **नियोजन भविष्य वादी है:-** नियोजन के अन्तर्गत यह निश्चित किया जाता है कि क्या क्या जाना है? कैसे किया जाना है? कब किया जाना है? सिके द्वारा किया जाना है? ये सभी भविष्य से संबंधित है।

6. **नियोजन में निणर्यन 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 निर्णर्यन सम्मिलित 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 सीमाऐं

## (क) आंतरिक सीमाऐं

1. **नियोजन दृढ़ता करता है:-** नियोजन भविष्य में कार्य करने की विधि निर्धारित करता है तथा प्रबंधक इनमें परिवर्तन करने की अवस्था में नही होते है। एक बार योजना बन जाने के बाद प्रबन्धक वातावरण में हुए परिवर्तनों को ध्यान में रखे बिना कठोरतापूर्वक इसका पालन करते है। इसलिए विस्तृत नियोजन संगठन में कठोर रूपरेखा का सृजन कर सकता है। अधीनस्थों से यह आशा की जाती है कि वे पहले से ही निध ार्रित योजना थे अनुसार ही व्यार्य करे।

2. **नियोजन परिवर्तनशील वातावरण में प्रभावी नहीं रहता:-** नियोजन भविष्य के बारे में किए गए पूर्वानुमानों पर आधारित होता है, क्योंकि भविष्य अनिश्चत एवं परिवर्तनशील होता है, इसलिए पूर्वानुमान प्रायः पूर्ण रूप से सही नहीं हो पाते।

3. **नियोजन में भारी लागत आती है:-** धन एवं समय के रूप में नियोजन में ज्यादा लागत आती है।

4. **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।

5. **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।

6. **नियोजन रचनात्मकता को कम करता है:-** नियोजन उच्च प्रबन्ध द्वारा किया जाता है, जो अन्य स्तरों की रचनात्मकता को कम करता है। क्या, कब और जिसके द्वारा किया जाना है, पहले से ही सुनिश्चित होता है।, व्यर्मचारियों को केवल वैसे ही करना होता है। जैसे उन्हें निर्देश दिए जाते है। न तो इनमें वो कोई विचलन करने के लिए अधिाकृत होते है और न ही अपनी इच्छानुसार कार्य करने के लिए अनुमति मिलती है।

**(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 अपनाऐं 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 परितर्वन 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।** (6)

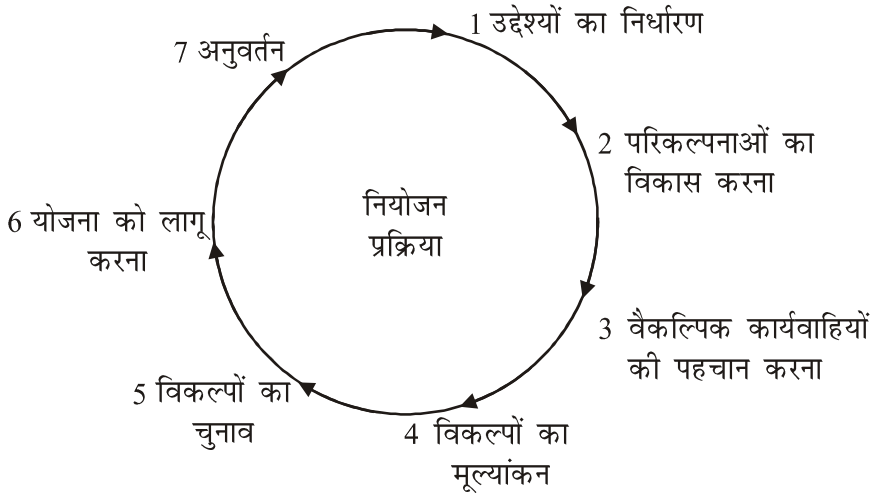
**प्र०2 राहुल अलफा लिमिटेड में एक प्रबन्धक के पद पर कार्य कर रहा है। उसके सर्वोत्तम प्रयासों के बावजूद भी संगठन की योजना अपना लक्ष्य प्राप्त करने में असफल रही। उन कमियों को पहचानिए तथा वर्णन कीजिए जिनके कारण संगठन की योजना असफल रही।**
(6)

## नियोजन प्रक्रिया

1. **उद्देश्यों का निर्धारण:-** नियोजन प्रक्रिया में पहला कदम उद्देश्यों का निर्धारण करना है। उद्देश्य पूरे संगठन या विभाग के हो सकते है।
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 है। नियोजन में पूर्व कल्पनाओं में बाधाओं, समस्याओं आदि पर ध्यान दिया जाता है।

3. **कार्यवाही की वैकल्पिक विधियों की पहचानः**- उद्देश्य निर्धारण होने के बाद उन्हें प्राप्त करने के लिए विभिन्त विकल्पों की पहचान की जाती है।
4. **विकल्पों का मूल्यांकनः**- 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 चुनावः**- तुलना व मूल्यांकन के बाद संगठन के उद्देश्यों तक पहुँचने के लिए बेहतरीन 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 करनाः**- 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. **अनुवर्तनः**- 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 प्रकारः-

**योजनाः**- 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 है। तार्किक योजनाओं की

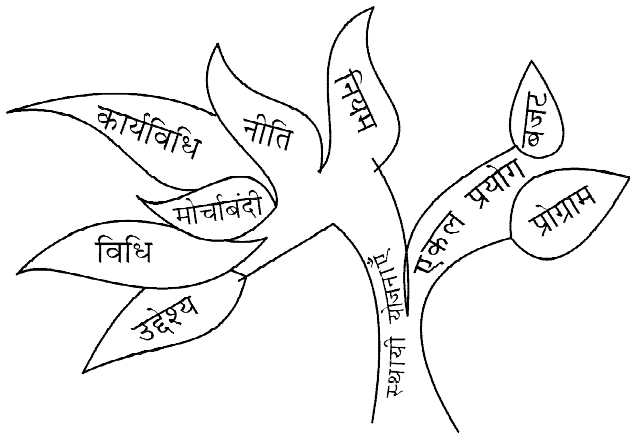
सहायता से संगठन के उद्देश्य सरलतापूर्वक प्राप्त किये जा सकते हैं।

**एकल प्रयोग योजनाः**- 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 रूपये 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 संवद्धन 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। (6)**

## एकल उपयोग योजनाओं के प्रकार

1. **प्रोग्रामः**- 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. **बजटः**- बजट अनुमानित परिणामों का वितरण है जिन्हें भविष्य के निश्चित समय अंतराल के लिए गणितीय शब्दों में व्यक्त किया जाता है। बजट व्यई प्रव्यार के होते है। जैसेः- रोकट, बिक्री बजट आदि।

**स्थाई योजनाएः**- स्थाई योजनाओं से हमारा आश्य 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। उदाहराण 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।

## स्थाई योजनाओं के प्रकारः-

1. **उद्देश्यः**- उद्देश्य से अभिप्राय उन अंतिम बिन्दुओं से होता है जिन्हें प्राप्त करने के लिए एक संगठन प्रयत्नशील रहता हैं उद्देश्य प्रबन्ध का वह गन्तव्य स्थान हैं, जहाँ उसे भविष्य में पहुँचना है। नियोजन के अन्तर्गत सर्वप्रथम उद्देश्यों का निर्धारण किया जाता है। उदाहरणः- 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 / मोर्चाबंदीः**- व्यूह रचना से अभिप्राय उन योजनाओं से होता है जिन्हें एक संगठन परिस्थितियों, चुनौतियों एवं अवसरों का सामना करने के लिए तैयार करता हें यह एक विस्तृत योजना है, जिसमें निम्नालिखित आयाम शामिल होते हैः- (i) दीर्घकालीन उद्देश्य (ii) एक निश्चित कार्य करने का तरीका अपनाना (iii) उददेश्य प्राप्ति के लिए संसाधनो का आबंटन करना। (बदलते वातावरण का सामना करने खासतौर पर जब कोई योजना) प्रतियोगियों की योजनाओं का सामना करने के उद्देश्य से बनाई जाती है तो उसे कार्यनीति / व्यूह रचना कहा जाता है। उदाहरणः- विपणन व्यूहरचना आदि।

3. **नीतिः**- नीतियाँ सामान्य दिशा निर्देश / कथन होते है जो उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए किए गये निर्णयों में एकरूपता लाते है। नीतियाँ संस्था में कार्यरत प्रबन्धको को दिशा निर्देश प्रदान करती है। ये अपेक्षाकृत लचीली होती है जिनमें आवश्यकता पड़ने पर परिवर्तन किया जा सकता है। उदाहरणः संस्था द्वारा नकद आधार पर ही बिक्री करना, संस्था में उपलब्ध कुछ पदों को महिलाओं के लिए आरक्षित करना।

4. **कार्यविधिः**- कार्यविधियाँ वे योजनाएं होती है जो किसी कार्य को पूरा करने के लिए की जाने वाली विभिन्न क्रियाओं का क्रम निश्चित करती है। 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 उदाहरणः कर्मचारियों के चयन के लिए अपनाई जाने वाली प्रक्रिया।

5. **नियमः**- नियम वे विशिष्ट कथन होतें है जो बताते है 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 है तथा इन के द्वारा संस्था में अनुशासन सुनिश्चित किया जाता है। उदाहरणः- ''ध्रूमपान निषेध'' आदि। नियम तोड़ने पर फाइन का भी प्रावधान होता हैं

6. **प्रणाली/तरीकाः**- प्रणाली किसी कार्य को करने का मान्य तरीका होता है। किसी कार्य को करने के कई तरीके हो सकते हैं लेकिन केवल वही तरीका अपनाना चाहिए जिसमें लागत न्यूनतम आए। प्रणाली लोचशील होती है। उदाहरणः- किसी संस्था में कर्मचारियों को प्रशिक्षित करने के कई तरीके हो सकते है। जैसेः- प्रक्षिक्षुता प्रणली, प्रकोठठशाला प्रणाली आदि।

**एकल प्रयोग योजना एवं स्थाई योजना के मध्य अंतरः-**

| क्र.म. | अंतर का आधार | एकल प्रयोग योजना | स्थाई 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। | स्थाई योजनाओं से हमारा आशय उन योजनाओं से होता है जो कि व्यवसाय में अनेक बार प्रयुक्त होती है, 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 है। व आवश्यक सुधार के बाद बार-बार प्रयुक्त होती है। |
| 5. | उदाहरण | संस्था में हर बार नया रोकड़ बजट बनाया जाता है। | 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 क्रियाएं अग्रसर होती हैं। | रणनीति उद्देश्य प्राप्ति के लिए बनाई गई एक विस्तृत भोजना 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 रख्ना 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 प्राप्ति का साधन होती हैं। |
| 2. आवश्यकता | बिना उद्देश्य के किसी भी संस्था की स्थापना नहीं हो सकती। अतः ये आवश्यक हैं। | इसका निर्धरण करना इतना आवश्यक नहीं है। ये बनाई भी जा सकती है। 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 निर्धरित कार्यों को पूरा करने का क्रम क्याा होगा। |
| 2. मार्गदर्शक | ये विचारों एवं निर्णय लेने की मार्गदर्शक हैं। | ये कार्यवाही करने का मार्गदर्शन करती हैं। |

## बहु विकल्पी प्रश्न

1. उस सामान्य योजना की पहचान कीजिए जो उच्च स्तरीय प्रबंध द्वारा, संसाधन आबंटन की रूपरेखा, प्राथमिकताएँ तथा व्यवसाय वातावरण को ध्यान में रखकर बनाई जाती है ?

   (अ) उद्देश्य (ब) बजट

   (स) बजट (द) व्यूह-रचन

2. बजट एवम् परियोजना के अतिरिक्त, एकल प्रयोग योजना में निम्न में से किस सम्मिलित किया जाता है ?

   (अ) नीति (ब) नियम

   (स) कार्यक्रम (द) प्रक्रिया

3. प्रबंधक सर्वोत्तम संभव कार्य प्रणाली का चुनाव करते समय क्या अपनाता है ?

   (अ) फायदा, नुकसान (ब) विचार, समझ

   (स) प्रगतिशील विचार, निर्णय (द) परिवर्तन, संयोजन

4. ''योजनाएँ भविष्य में कार्य करने की विधि निर्धारित करती है तथा प्रबंधक इनमें परिवर्तन करने की अवस्था में नहीं होते हैं।'' यहाँ पर बताई गई प्रबंध की सीमा को पहचानिए ?

   (अ) नियोजन रचनात्मकता को कम करता है

   (ब) नियोजन सफलता का आश्वासन नहीं है

   (स) नियोजन परिवर्तनशील वातावरण में प्रभावी नहीं रहता

   (द) नियोजन दृढ़ता उत्पन्न करता है

5. कार्य करते समय, राजेन्द्र को एक विचार आया जिससे न केवल कार्य का समय कम होता अपितु उससे लागत भी कम हो जाती परन्तु उसे न तो विचलन करने की अनुमति मिली न ही वह अपनी इच्छानुसार कार्य कर सकता था।

   उपरोक्त वर्णित नियोजन की सीमा का चुनाव कीजिए ?

   (अ) नियोजन दृढ़ता उत्पन्न करता है।

   (ब) नियोजन रचनात्मकता को कम करता है।

(स) नियोजन सफलता का आश्वासन नहीं हैं

(द) नियोजन में भारी लागत आती है

6. नियोजन प्रक्रिया के निम्न कदमों को अपेक्षित अनुक्रम में लगाईए ?

(अ) विकल्पों का मूल्यांकन

(ब) विकासशील आधार

(स) कार्य वाही की वैकल्पिक विधियों की पहचान

(द) विकल्प का चुनाव

(अ) 1, 2, 3, 4 (ब) 2, 1, 3, 4

(स) 1, 3, 2, 4 (द) 2, 3, 1, 4

7. निम्न में से नियोजन की विशेषता का चुनाव कीजिए ?

(अ) प्राथमिक कार्य (ब) सर्वव्यापी

(स) भविष्यवादी (द) ये सभी

8. यह दर्शाने के लिए की एक फैक्टरी उत्पादन की चरम सीमा पर कार्य करने के लिए कितने कर्मचारियों की आवश्यकता होगी, क्या तैयार किया जाएगा ?

(अ) उद्देश्य (ब) कार्यक्रम

(स) बजट (द) नीति

9. स्थायी योजनाओं के सामान्य प्रकार क्या है, जो एक निश्चित परिस्थिति में संगठन के प्रत्युत्तरों को विशिष्टिकृत करती है जैसे कि एक शैक्षित संस्थान में प्रवेश का आधार

(अ) नियम (ब) व्यूह-रचना

(स) नीति (द) प्रक्रिया

10. कौन-सी क्रिया व्यर्थ व्यायाम/कोशिश सिद्ध होगी यदि उस पर अम्ल या कार्य न किया जाये ?

(अ) प्रबंध (ब) समन्वय

(स) निर्देशन (द) नियोजन

**उत्तर**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. (ड़) | 2. (स) | 3. (स) | 4. (ड़) |
| 5. (ब) | 6. (ड़) | 7. (ड़) | 8. (स) |
| 9. (स) | 10. (ड़) | | |

## निम्न में उत्तर हाँ अथवा नहीं में कारण सहित दीजिए?

1. नियोजन निर्णयन में सहायक है।
2. नियम किसी प्रकार की समझ-बूझ या लचीलेपन की इजाज़त नहीं देते है परन्तु इन के उल्लघंन पर जुर्माना नहीं लगाया जाता है।
3. प्रक्रिया उन निर्धारित तरीकों या व्यवहारों को उपलब्ध कराती है जिसके द्वारा उद्देश्य के अनुसार एक कार्य को निष्पादित किया जाता है।
4. नियोजन अतिव्यापित तथा अपव्ययी क्रियाओं को कम करता है।
5. नियोजन सफलता का आश्वासन है।

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. हाँ | 2. नहीं | 3. नहीं | 4. हाँ | 5. नहीं |

## रिक्त स्थानों को भरें–

1. ..... प्रबंधन के अन्य कार्यों के लिए आधार प्रदान करता है।
2. नियोजन वास्तव में करने की अपेक्षा ..... चिंतन की क्रिया है।
3. मध्य स्तरीय प्रबंधन तथा अन्य निर्णायकगण को न हो ..... न कोई विचलन करने के लिए अधिकृत होते है न ही अपनी इच्छानुसार कार्य करने की अनुमति होती है।
4. ..... का विशेष परिस्थितियों में विशिष्ट ढंग से अनुसरण किया जाता है जबकि ..... उन व्यवहारों को उपलब्ध कराती है जिसके द्वारा एक कार्य को निष्पादित किया जाता है।
5. ..... विस्तृत प्राचल की व्याख्या करती है उन को अंतर्गत प्रबंधक कार्य कर सकते है तथा प्रबंधक उन को अपनाने और निर्वाचन के लिए अपने विवेक का प्रयोग करते है।

उत्तर—

1. नियोजन 2. मानसिक 3. योजनाएँ 4. प्रक्रिया, विधि
5. नीतियाँ

## निम्नलिखित को मिलान तथा सही विकल्प चुने

**1.**

| | | |
|---|---|---|
| (1) | नियम | 1. लोचशील |
| (2) | नीति | 2. कालानुक्रमिक क्रम |
| (3) | प्रक्रिया | 3. निर्धारित व्यवहार |
| (4) | विधि | 4. दण्ड का आहान |

| (अ) | (ब) | (स) | (ड़) |
|---|---|---|---|
| 1– 1 | 1–4 | 1–3 | 1–4 |
| 2– 2 | 2–1 | 2–1 | 2–2 |
| 3– 3 | 3–2 | 3–2 | 3–1 |
| 4– 4 | 4–3 | 4–4 | 4–3 |

**2.**

| | | |
|---|---|---|
| (1) | नियोजित का महत्त्व | 1. विकासशील आधार |
| (2) | नियोजन की विशेषता | 2. दृढ़ता उत्पन्न करना |
| (3) | नियोजन की सीमा | 3. मानसिक अभ्यास |
| (4) | नियोजन प्रक्रिया की चरण | 4. मानक उपलब्ध करना |

| (अ) | (ब) | (स) | (ड़) |
|---|---|---|---|
| 1– 4 | 1–2 | 1–4 | 1–4 |
| 2– 3 | 2–1 | 2–2 | 2–1 |
| 3– 2 | 3–4 | 3–1 | 3–2 |
| 4– 1 | 4–3 | 4–3 | 4–3 |

**3.**

| | | |
|---|---|---|
| (1) | उद्देश्य निर्धारण | 1. भविष्य के लिए अवधारणाएँ बनाना |
| (2) | विकासशील आधार | 2. योजनाओं का कार्यान्वयन |
| (3) | विकल्पों का मूल्याकंन | 3. बिक्री में 20% की बढ़ोतरी |
| (4) | अनुवर्तन | 4. गुण व दोषों का आंकलन |

| (अ) | (ब) | (स) | (ड़) |
|---|---|---|---|
| 1–3 | 1–4 | 1–4 | 1–3 |
| 2–1 | 2–2 | 2–3 | 2–1 |
| 3–2 | 3–1 | 3–1 | 3–4 |
| 4–4 | 4–3 | 4–2 | 4–2 |

**4.** (1) व्यूह रचना — (अ) विशिष्ट कथन

(2) नीति — (ब) सामान्य कथन

(3) नियम — (स) विस्तृत रूपरेखा

(4) प्रक्रिया — (द) दैनिक गतिविधियाँ

| (अ) | (ब) | (स) | (ड़) |
|---|---|---|---|
| 1– 12 | 1–4 | 1– 3 | 1– 3 |
| 2– 3 | 2–1 | 1– 3 | 2– 1 |
| 3– 1 | 3–2 | 1– 3 | 3– 2 |
| 4– 4 | 4–3 | 1– 3 | 4– 4 |

**5.** (1) प्राथमिक कार्य करना — (1) एक समय के बाद नई योजना तैयार

(2 सर्वव्यापी — (2) बौद्धिक क्रिया

(3) मानसिक अभ्यास — (3) सभी विभागों में वांछनीय

(4) निरन्तरता — (4) अन्य कार्यों से पहले

| (अ) | (ब) | (स) | (ड़) |
|---|---|---|---|
| 1– 3 | 1– 4 | 1–3 | 1–2 |
| 2– 1 | 2–3 | 2–2 | 2–1 |
| 3– 2 | 3–2 | 3–2 | 3–4 |
| 4– 4 | 4–1 | 4–1 | 4–3 |

**उत्तर** 1. (ब) 2. (अ) 3. (ड़) 4. (स) 5. (ब)

## अभ्यास प्रश्न

प्र०1 'हम उधार पर नहीं बेचते' यह कथन किस प्रकार की योजना से संबंधित (नीति) है। (1)

प्र०2 नियोजन व्यर्म चारियों की पहलक्षमता को अवरुद्व, करता है और उन्हें अलोचशील तरीके से व्याम व्यरने के लिए सजबूर व्यरता है। नियोजन की किस सीमा को यहाँ दर्शाया गया है। (नियोजन की दृढ़ता) (1)

प्र०3 उस योजना की पहचान कीजिए जो समयबंधित है तथा मापनीय प्रतिफल से बंधी है। (संकेत-बजट) (1)

प्र०4 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। (नियोजन)

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

प्र०5 'चकदे' फिल्म में शाहरूख खान, महिला हॉकी टीम के कोच नियुक्त किए जाते हैं। उनका मुख्य कार्य महिला खिलाड़ियों को अन्तर्राष्टीय हॉकी मेचों की तैयारी करना है जिससे कि वह अन्तर्राष्टीय कप जीत कर ला सकें। इसके हेतु वह दीर्घकालिन योजना बनाते है जिसमें वह यह ध्यान रखते है 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 शुरूआत में वे खिलाड़ियों को यह समझाते है कि कौन मैच की शुरूआत करेगा और कौन किसको बॉल देगा। वे पूरे क्रमांश को समझाते है। 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) (उद्देश्य, रणनीति, कार्यविधि, तरीका)

प्र०6 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 प्रमापित 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 जाऐं।

(क) उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित अवधारणा को पहचानिए। (नियोजन प्रक्रिया)

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

प्र०7 Procter and Gamble Ltd. ने अपना विक्रय बढ़ाने के लिए 5 किलो टाइड वाशिंग पाऊडर के साथ एक बाल्टी मुफत देने की घोषणा की। प्रत्युतर 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 मुफत देने की घोषणा की।

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

प्र०8 ''कोहिनूर फूडस लि.'' ने अपनी फैक्ट्री में धुम्रपान निषेध किया है।

— ऊपर वर्णित पंक्तियों में आई योजना को पह चानिए। (नियम)

— इस प्रकार की योजना की कोई दो विशेषताएँ बताइए।

— इस योजना और नीति में कोई दो अंतर बताइए। (5)

प्र०9 पीके लिमिटेड़ कार्यों में दोहराव व निर्णयों में देरी के लिए प्रसिद्ध है संस्था में प्रबन्ध के किस कार्य का अभाव है महत्व सहित बताएं।(नियोजन) (6)

प्र०10 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 सुपरवाईजर 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)

प्र०11 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। (नीति, नियम)

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

प्र०12 ''यदि आप नियोजन करने में चूकते है, तो निश्चय ही आप उसफल होने की योजना बना रहे है।''

क्या आप इस बात से सहमत है? कोई तीन उदाहरण दीजिए। (नियोजन का महत्व)

प्र०13 निम्नलिखित योजना के प्रकारों को पहचानिए और व्याख्या कीजिए-

(क) विनियोग पर 30% प्रतिफल प्राप्त करने की योजना। (उद्देश्य)

(ख) सुरक्षा क्षेत्र में, विरोधी पक्ष की योजना का सामना करने के लिए, योजना बनाना। (मोर्चाबन्दी)

(ग) एक ऐसी योजना, जिसमें मनमानी करने की कोई गुंजाइश नही। (1×3) (नियम)

प्र०14 योजना प्रक्रिया में शामिल निम्नलिखित चरणों को पहचानिए।

(क) भविष्य की घटनाओं से सम्बन्धित कुछ मान्यताएँ ली जाती है। (परिकल्पनाओं का विकास)

(ख) विभिन्न विकल्पों को मिलाकर, उसका चुनाव करना। (श्रेष्ठ विकल्प का चुनाव)

(ग) यह देखने के लिए योजनाओं का निरीक्षण करना कि उद्देश्य प्राप्त हुए या नहीं। (अनुवर्तन) (1+3=3)

प्र०15 कुओनी लि. के देनदार त्वरण अनुपात से पता चलता है कि ग्राहकों से पैसा वसूली बहुत

धीमी है। स्थिति को सुधारने के लिए कम्पनी ने निम्नलिखित मान्य चरण अपनाने का निश्चय किया ताकि जल्दी पैसा वसूल किया जा सके-

- पहला तकाज़ा अनुस्मारक – बिक्री के 55 वें दिन
- दूसरा अनुस्मारक – 61 वें दिन
- तीसरा कानूनी अनुस्मारक – 65 वें दिन
- कानूनी कार्यवाही – 70 वें दिन

ऐसा करने से कम्पनी के देनदार त्वरण अनुपात में वृद्धि हुई और देनदारों से पैदा वसूली जल्दी होने लगी। कम्पनी ने हर वर्ष इन्ही चरणों का अनुसरण किया।

(क) ऊपर वर्णित स्थिति में आई योजना का नाम देकर व्यारव्या करें। (1+2)
(कार्यविधि)

(ख) 'क' में आई योजना के प्रकार को पहचानिए। (1)
(स्थाई योजना)

**प्रश्नः निम्नलिखित कथनों में योजनाओं के प्रकार को पहचानिए।**

(1) एक कम्पनी को अपनी नई परियोजना ''शॉपिग मॉल का निर्माण'' के लिए विस्तृत योजना की आवश्यकता है।

(2) स्वच्छ भारत अभियान के तहत सार्वजनिक शौचालयों के निर्माण में ₹10-12 करोड़ खर्च करना।

(3) प्रत्येक विभाग में महिलाओं के लिए 10% नौकरियाँ आरक्षित करना।

(4) अपनी योजनाओं बनाते समय कम्पनी व्यावसायिक वातावरण पर विचार करती है।

(5) कारखाने के आतुंगको को वैध प्रवेश पास प्राप्त करना होगा।

(6) एक कम्पनी प्रतियोगिता से निपटने के लिए किसी उत्पाद के नए मॉडल को लांच करने का निर्णय लेती है।

(7) 10:00 बजे के बाद कार्यालय में कर्मचारियों के लिए प्रविष्टि नहीं।

(8) प्रशिक्षण देने के लिए, व्याखान और संगोष्ठियों का आयोजन करना।

(9) प्रतिस्पर्धा से निपटने के लिए एमएनसी लि॰ ब्रिकी लक्ष्य निर्धारित करता है।

(10) व्यक्तिगत उपयोग के लिए कार्यालय स्टेशनी का उपयोग करने पर व्यक्ति के खिलाफ सख्त दंड कार्रवाही।

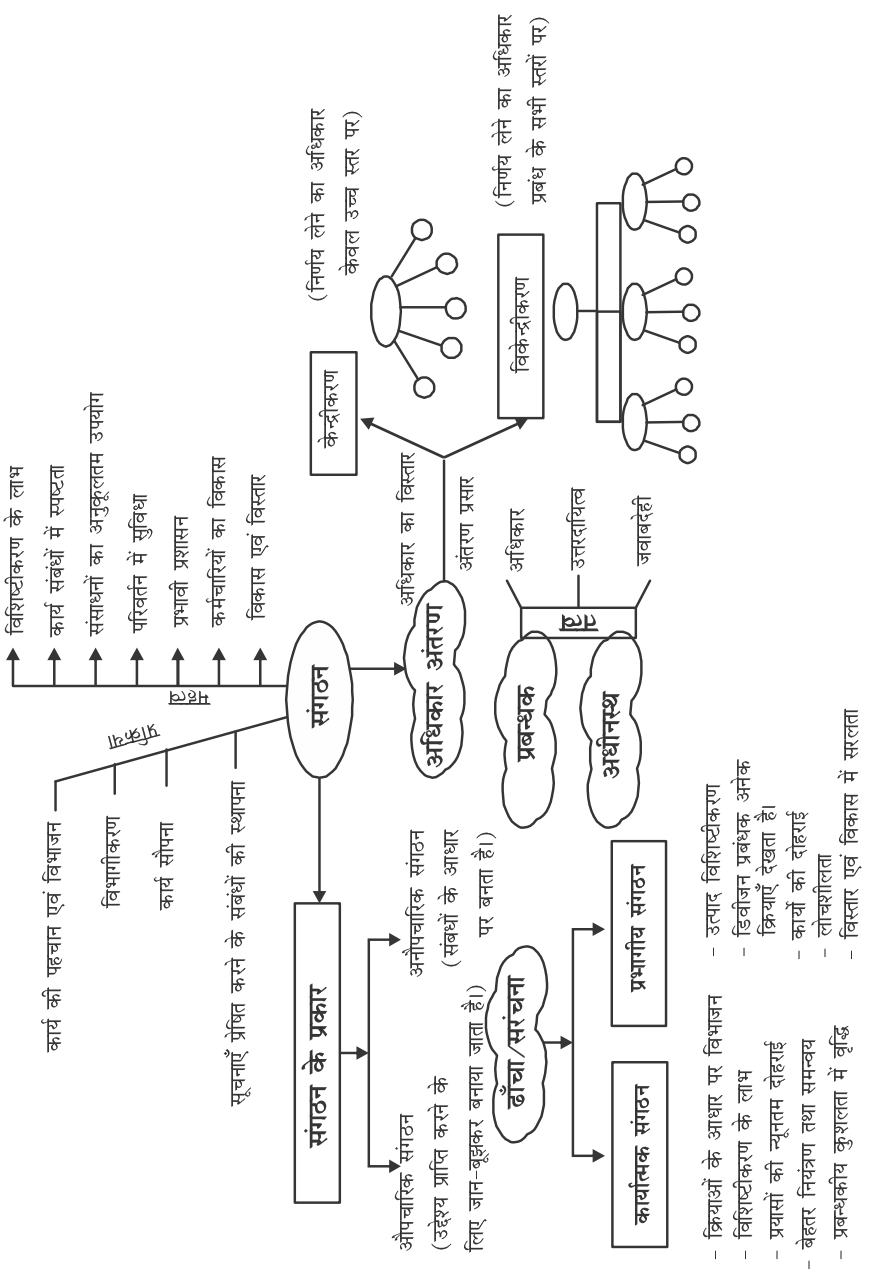
(11) पुस्तकालय 7 दिनों के लिए किताबें जारी करेगा।

**उत्तर**—

(1) प्रोगाम
(2) लक्ष्य
(3) नीति
(4) रणनीति
(5) कार्यविधि
(6) रणनीति/मोर्चाबन्दी
(7) नियम
(8) प्रणाली/तरीका
(9) बजट
(10) नियम
(11) नीति

## अध्याय-5

# संगठन


संगठन
कार्य की पहचान एवं विभाजन
विभागीकरण
कार्य सौपना
सूचनाएँ प्रेषित करने के संबंधों की स्थापना
विशिष्टीकरण के लाभ
कार्य संबंधों में स्पष्टता
संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग
परिवर्तन में सुविधा
प्रभावी प्रशासन
कर्मचारियों का विकास
विकास एवं विस्तार
संगठन के प्रकार
औपचारिक संगठन
(उद्देश्य प्राप्ति करने के लिए जान-बूझकर बनाया जाता है।)
अनौपचारिक संगठन
(संबंधों के आधार पर बनता है।)
ढाँचा/संरचना
कार्यात्मक संगठन
प्रभागीय संगठन
- क्रियाओं के आधार पर विभाजन
- विशिष्टीकरण के लाभ
- प्रयासों की न्यूनतम दोहराई
- बेहतर नियंत्रण तथा समन्वय
- प्रबन्धकीय कुशलता में वृद्धि
- उत्पाद विशिष्टीकरण
- डिवीजन प्रबंधक अनेक क्रियाएँ देखता है।
- कार्यों की दोहराई
- लोचशीलता
- विस्तार एवं विकास में सरलता
अधिकार अंतरण
अधिकार का विस्तार
अंतरण प्रसार
केन्द्रीकरण
(निर्णय लेने का अधिकार केवल उच्च स्तर पर)
विकेन्द्रीकरण
(निर्णय लेने का अधिकार प्रबंध के सभी स्तरों पर)
प्रबन्धक
अधीनस्थ
अधिकार
उत्तरदायित्व
जवाबदेही

## संगठन का अर्थ -

प्रबंधक के कार्य संगठन से तात्पर्य उस प्रक्रिया से है जिसमें मानवीय प्रयासों में सामंजस्य स्थापित करके तथा संसाधनों को जोड़कर दोनो को एकत्रित करने में लागू होता है ताकि निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने में उनका उपयोग हो सके।

संगठन वह प्रक्रिया है जो योजनाओं को, कार्य के स्पष्टीकरण, कार्यशैली संबंध तथा संसाधनों को प्रभावपूर्ण ढंग से काम पर लगाकर लागू करता है तथा उसे चिह्नित तथा इच्छित लक्ष्यों को प्राप्त करने के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

## संगठन प्रबंध के कार्य के रूप में

1. एक संगठनात्मक ढाँचा तैयार करता है।
2. उपक्रम के कार्यो को परिभाषित करता है।
3. विभिन्न मनुष्यों के बीच सामंजस्य स्थापित करता है।
4. अधिकार तथा कर्त्तव्यों का ज्ञात कराता है।

## संगठन प्रक्रिया

संगठन प्रक्रिय के विभिन्न चरण

1. कार्य की पहचान तथा विभाजन
2. विभागीकरण
3. कर्त्तव्य का निर्धारण
4. रिपोर्टिंग संबंध स्थापना

1. संगठन प्रक्रिया का पहला कदम पूर्व निर्धारित योजनाओं की पहचान करना तथा कार्य का विभाजन इस प्रकार करना है कि कार्य करने में पुनरावृति न हो तथा-काम का बोच सभी कर्मचारियों में विभाजित हो जाए।
2. प्रक्रिया का दूसरा चरण संगठन के विभिन्न विभागों में विभक्त करना है। जब कार्य को छोटी-छोटी तथा प्रबधकीय क्रियाओं में विभक्त कर दिया जाता है तो उसमें से जो क्रियाएँ समान किया जाता है। इस प्रकार का निर्धारण विशिष्टिकरण को सरल बनाता है।

3. विभागों का निर्धारण होने के बाद यह अति आवश्यक है कि प्रत्येक विभाग के कर्मचारी को उसकी योग्यता के अनुसार कार्य भार सौंपा जाए। अन्य शब्दों में प्रत्येक व्यक्ति को वही कार्य सौंपा जाना चाहिए जिसके लिए वह उचित हो।

4. **रिपोर्टिंग संबंध स्थापित करनाः**- जब दो या दो से अधिक व्यक्ति एक समान उद्देश्य को प्राप्त कर 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?**

**संकेतः (1) संगठन, संगठन प्रक्रिया, (2) संगठन**

## संगठन का महत्त्वः-

1. **विशिष्टकरण का लाभः**- 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 स्पष्टताः**- 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 उपयोगः**- 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 प्रशासनः**- 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 अपनानाः**- उचित रूप से बनायी गयी संगठन संरचना लोचदार होती है जो बाह्य वातावरण में परिवर्तनों तकनीकी, उत्पादों, बाजारो, साधनों से उत्पन्न कार्यभार के समायोजन की सुविधा देता है।

6. **कर्मचारियों का विकासः**- 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 विकासः**- 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।

**प्र०3 एक प्रबन्धक कर्मचारियों के अधिकार एव्र उत्तरदायित्व से सम्बंधित मतभेदों को दूर करने के लिए उत्तरदायी होता है तथा एक ईकाई की तरह संगठन में सोहार्द्धपूर्ण वातावरण स्थापित करता है। प्रबन्ध के कार्य को पहचानिए एवं इसके महत्वों का वर्णन कीजिए।**

**संकेत : संगठन**

## 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।

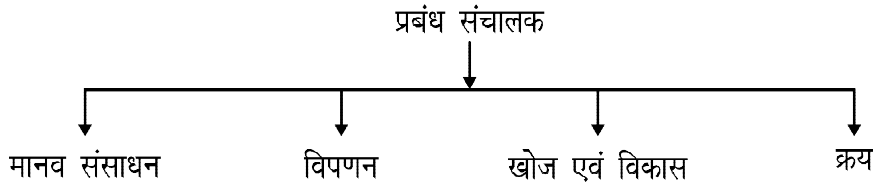
## प्रबन्ध विस्तृति तथा संगठनात्मक ढांचे के बीच संबंधः-

प्रबन्ध विस्तृति 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 संगठन ढांचाः**- 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. **विशिष्टीकरणः**- 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 है।
2. **समन्वय की स्थापनाः**- 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 वृद्धिः**- एक ही काम को बार-बार किया जाता है, इसलिए प्रबन्धकीय कुशलता में वृद्धि होती है।
4. **प्रयत्नों की न्यूनतम दोहराईः**- संगठन के इस प्रारूप में प्रयत्नों की अनावश्यक दोहराई समाप्त हो जाती हैं।

## हानियाँ

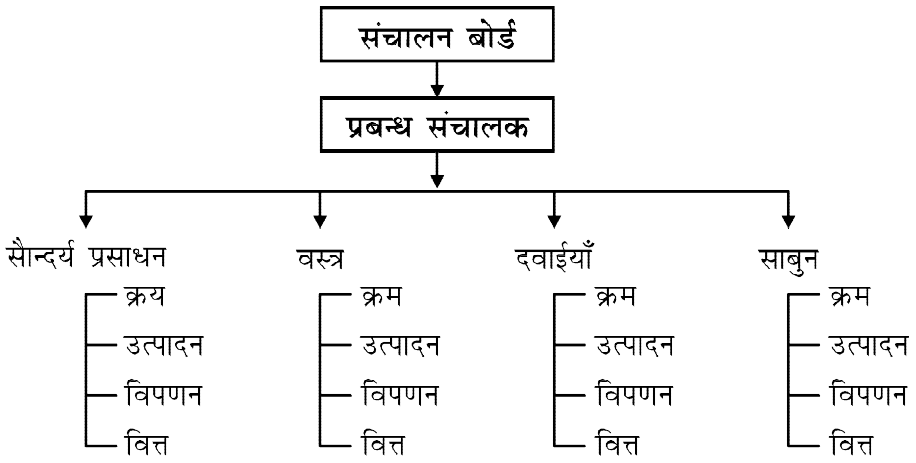
1. **संगठनात्मक उद्देश्यों की अवहेलनाः**- प्रत्येक विभागीय अध्यक्ष अपनी इच्छानुसार

काम करता है। वे हमेशा अपने विभागीय उद्देश्यों को ही महत्व देते हैं। अतः संगठनात्मक उद्देश्यों की हानि होती है।

2. **अंर्तविभागीय समन्वय में कठिनाई:-** सभी विभागीय अध्यक्ष अपनी-अपनी मर्जी से काम करते हैं। इससे विभाग के अन्दर समन्वय स्थापित होते है, परन्तु अंतर्विभागीय समन्वय कठिन हो जाता है।

3. **सम्पूर्ण विकास में बाधा:-** यह कर्मचारियों के पूर्ण विकास में रूकावट 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 (जैसेः मेटल उत्पाद, प्लास्टिक उत्पाद आदि) के आधार पर विभक्त करने को प्रभागीय संगठन ढांचा 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 स्वतंत्र-रूप 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 है, 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।

**प्र०4 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 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 मिला उम्मीदवार से भरा जाए।**

**(क) उपर्युक्त गद्यांश से संगठन के उस ढांचे को पहचानिए जो विमल क्लॉथ लिमिटेड के संचालको ने अपनाया है।**

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

**संकेत : (क) कार्यात्मक ढाँचा, (ख) प्रखण्डीय ढाँचा**

**प्र०5 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 वयवसाय 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 लाभें का वर्णन करो।**

**संकेत : कार्यात्मक ढाँचा : लाभः विशिष्टीकरण कम लागत।**

**(स) औपचारिक संगठनः-** 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।

**लक्षणः-**

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।

| क्र.सं | आधार | औपचारिक संगठन | अनौपचारिक संगठन |
|---|---|---|---|
| 1 | अर्थ | यह अधिकार तथा उत्तरदायित्व के सुव्यवस्थित ढाँचे को प्रदर्शित करता है। | यह समाजिक संबंधो 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 सोपान श्रृंखला के द्वारा पूरा होता है। | संप्रेषण का प्रवाह 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 किसी भी ओर हो सकते हैं। |
| 10 | एक-दूसरे पर निर्भरता | यह ढाँचा स्वतंत्र होता है। | यह ढाँचा औपचारिक संगठन पर निर्भर करता 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।

**लाभः-**

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।

**हानियाँः-**

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 क्षेत्रः- क्योंकि मानव संबंधों, प्रतिभा आदि की उपेक्षा होती है।

(ड) **अनौपचारिक संगठनः**- ऐसा संगठन जिसकी स्थापना जानबूझकर नहीं की जाती बल्कि अनायास ही पारस्परिक समान हितो, रूचियों, धर्म एवं संबंधो 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।

**लक्षणः-**

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।

**लाभः-**

1. प्रभावपूर्ण संदेशवाहनः- 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 पूर्तिः- इसमें अधीनस्थ बिना किसी डर के अपनी बात अपने अधिकारियों को कह देते है जिससे अधिकारियों को उनकी कठिनाईयों को जानने में सहायता मिलती है।

## हानियाँः-

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 पहलः- यह सदस्यों पर दबाव बनाता है कि समूह की उम्मीदों को सुनिश्चित करें।

## औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठन में अंतर

**प्र०6. एक साफ्टवेयर कम्पनी के कर्मचारियों ने स्वतः एक नाटकीय / प्रभावशाली समूह की स्थापना की जो उनका मनोरंजन एवं मौज मस्ती कराता है। कर्मचारियों द्वारा गठित किए गए इस ढांचे को पहचानिए व इस ढांचे की विशेषताओं का वर्णन कीजिए।**
**संकेतः अनौपचारिक संगठन ; विशेषताएँ – 1. स्वयं उत्पत्ति, 2. कोई नियम नहीं, 3. व्यक्गित।**

**प्र०7. एस पी एस स्कूल के प्रधानाचार्य ने कर्मचारियों को आदेश दिया कि वे केवल अपने ब्लॉक में स्थापित स्टॉफरूम 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।**
**इस गद्यांश में संगठन के प्रकार को पहचानिए व इसकी हानियों का वर्णन कीजिए।**
**संकेत : औपचारिक संगठन– हानियाँ : अनावश्यक देरी पहल का अभाव, सीमित क्षेत्र।**

## 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. **अधिकारः**- 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. **उत्तरदायित्वः**- इसका अर्थ सौंपे गए काम को ठीक ढंग से पूरा करने की अमीनस्थ की जिम्मेदारी से है। उत्तरदायित्व काम सौपने पर ही उत्पन्न होता है। अतः काम सौपने को ही उत्तरदायित्व कहा जा सकता है।

3. **जवाबदेही/उत्तरदेयताः**- इसका अभिप्राय अधीनस्थ द्वारा कार्य निष्पादन के लिए अधिकारी को जवाब देने से है।

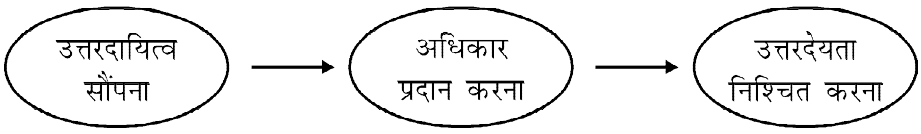
## जवाबदेही की निरपेक्षता का सिद्धान्त

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

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

**उदाहरण 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। | सौपे 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 और - 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 महत्वः-

1. **प्रभावपूर्ण प्रबन्धः**- प्रभावपूर्णता का अर्थ है उद्देश्य को सफलतापूर्वक प्राप्त कर लेना। अधिकार अंतर ण से प्रबन्धकों के कार्यभार में कमी आती है और वे अधिक महत्वपूर्ण कार्यों जैसे नियोजन/ निणयन/ नियंत्रण आदि पर अपना ध्यान केन्द्रित करते है।

2. **कर्मचारियों को प्रेरणाः**- 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 विकासः**- अधिकार अंतरण के कारण कर्मचारियों को अपनी प्रतिभा का प्रयोग करने के अधिक अवसर मिलते हैं तथा निर्णय भी जल्द लिए जा सकते है।

4. **उत्तम समन्वयः**- अधिकार अंतरण के तत्व-प्राधिकार, उत्तरदायित्व व जवाबदेयता संगठन में विभिन्न उपकार्यों के बारे में अधिकारों, कर्त्तव्यों 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

केन्द्रीकरण 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 हैं। जैसे-जैसे संगठन का आकार बढ़ता जाता है। उसमें निर्णयन लेने का विकेन्द्रीयकरण होता जाता है। इस प्रकार इन दोनों की आवश्यकता होती है।

## विकेन्द्रीयकरण का महत्त्व

1. **सहायकों में पहल शक्ति का विकासः**- 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 निर्णयनः**- 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 कमीः**- 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 सहायकः**- 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 नियंत्रणः**- 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 अंतरः-**

| क्र.सं. | आधार | अधिकार अंतरण | विकेन्द्रीकरण |
|---|---|---|---|
| 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। |

## अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1 एक स्टील बनाने वाली कम्पनी के निम्नलिखित कार्य हैं

(i) निर्माण करना

(ii) वित्त

(iii) विपणन

(iv) सेवीवर्गीय

(v) शोध एवं विकास।

(क) इस कंपनी के लिए आप कौन-सा संगठन ढाँचा पसंद करेगें और क्यों?

(ख) संगठन द्वारा चुने गए ढाँचे के किन्ही दो लाभों का वर्णन कीजिए। (4)

सकेंतः (क) कार्यात्मक ढाँचा ; कार्य विशिष्टीकरण के कारण

(ख) विशिष्टीकरण, कम लागत

प्र०2 रेशम गुप्ता ने 15 कर्मचारियों के साथ भारतीय ग्रामीण बाजार के लिए सस्ते मोबाइल फोन का उत्पादन करने के लिए 'ऊर्जा लिमिटेड' नाम से एक दूरसंसार कंपनी प्रारम्भ की। अपने आरम्भिक वर्षो में कंम्पनी ने बहुत अच्छा कार्य किया। चूँकि उत्पाद अच्छा था और उसका विपणन भी ठीक प्रकार से हो रहा था इसलिए इसके उत्पादों की माँग बढ़ गई। उत्पादन को बढाने के लिए कम्पनी का अतिरिक्त कर्मचारियों की भर्ती करनी पडी। रेशम गुप्ता जो पहले सारे निर्णय स्वयं ले रहा था को चुनिंदा अधिकारों का अंतरण करना पड़ा। उसे यह विश्वास था कि अपने निर्णयों को प्रभावंपूर्ण ढंग से लागू करने के लिए अधीनस्थ पूर्ण रूप से सहमत समर्थ एव साधन संपन्न है और अपने निर्णयों को प्रभावपूर्ण ढ़ग से लागू करने का उत्तरदयित्व उठा सकते है। इसके अच्छे परिणाम मिले और कम्पनी न केवल अपना उत्पादन बढ़ाने में कामयाव रही अपितु अपनी उत्पाद श्रृंखला का भी विस्तार कर लिया।

(क) इस अवधारणा को पहचानिए जिसके कारण रेशम गुप्ता अपनी कम्पनी को ऊचाइयों तक ले जाने में सक्षम हो गया।

(ख) इस अवधारणा के महत्व के किन्ही तीन बिन्दुओं को भी समझाइए। (4)

संकेतः (क) अधिकार अंतरण,

(ख) अधिकारियों के कार्य भार में कमी

कर्मचारियों का विकास एवं शीर्घ निर्णय

## केस स्ट्डीज सुलझाने के तरीके

| क्रम संख्या | वाक्यांश | कार्य/विषय | अविषर्य/धारणा |
|---|---|---|---|
| 1. | कार्यों का विभाजन एवं समूहीकरण | संगठन | — |
| 2. | भौतिक, आर्थिक और मानवीय स्त्रोतो का एकत्रीकरण | संगठन | — |
| 3. | विभिन्न भूमिकाओं में अंतः सम्बन्ध परिभाषित करना। | संगठन | औपचारिक संगठन |
| 4. | संगठन ढाँचें की स्थापना | संगठन | औपचारिक संगठन |
| 5. | जॉब एवं कार्य सम्बंधों को स्पष्ट करके योजनाओं को लागू करने की शुरूआत | संगठन | औपचारिक संगठन |
| 6. | विभिन्न जॉब पदों के कार्यों को परिभाषित करना और उसी के अनुसार विभिन्न कर्मचारियों को कार्य सौंपना | संगठन | संगठन प्रक्रिया -कर्त्तव्यों का निर्धारण |
| 7. | वह संरचना जिसके तहत प्रबन्ध एवं परिचालन कार्य किए जाते है। | संगठन | संगठन ढाँचा |
| 8. | यह रिर्पोटिंग संबंध निश्चित करता है। | संगठन प्रक्रिया | संगठन प्रक्रिया —4 चरण —रिर्पोटिग संबंध स्थापना |
| 9. | अधीनस्थों की संख्या जिन्हें एक अधिकारी कुशलतापूर्वक प्रबन्धित कर सकता है | संगठन ढाँचा | प्रबन्ध विस्तृति |
| 10. | व्यवसायिक विशिष्टतता आती है | संगठन ढाँचा | कार्यात्मक ढाँचा |
| 11. | इसमें कार्यों का दोहराव न्यूनतम होता है। | संगठन ढाँचा | कार्यात्मक ढाँचा |
| 12. | हर प्रभाग में एक कार्यात्मक ढाँचा अपनाया जाता है। | संगठन ढाँचा | प्रभागीय ढाँचा |
| 13. | यह उत्पाद विशिष्टीकरण लाता है। उत्पाद के आधार पर प्रभाग बनाना। | संगठन ढाँचा | प्रभागीय ढाँचा |
| 14. | प्रभागों के बीच तनाव। | संगठन ढाँचा | प्रभागीय ढाँचा |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 15. | यह उनके कम्पनियों के लिए उपयुक्त है जो ज्यादा श्रेणी, नस्लों के उत्पादों का उत्पादन करती है, जिससे कर्मचारियों की संख्या बढ़ जाती है और नए विभागों को प्रस्तुत किया जाता है। | संगठन ढाँचा | प्रभागीय ढाँचा |
| 16. | यह विभिन्न जॉब पदों के बीच सम्बंधों को स्पष्ट करने के लिए सोच समझकर निम्रण किया जाता है। | संगठन के प्रकार | औपचारिक संगठन |
| 17. | इससे संदेशवाहन के सुनिश्चित मार्गों के कारण कार्यविधिक देरी होती है | संगठन के प्रकार | अनौपचारिक संगठन |
| 18. | यह संगठन बिना किसी विशिष्ट प्रयास के स्वाभाविक रूप से विकसित होता है। | संगठन के प्रकार | अनौपचारिक संगठन |
| 19. | प्रबन्धकों का कार्यभार कम करने के लिए वरणक्षमतापूर्वकए नीचे की ओर कार्य का अन्तरण करना। | संगठन | अधिकार अंतरण |
| 20 | इससे कर्मचारियों का यश बढ़ता है। | संगठन | अधिकार अंतरण |
| 21. | अधिकारों/शक्तियों का सभी स्तरों पर या उसी स्तर पर सभी कर्मचारियों तक फैलाव (लम्बवत् या क्षेतिजीय या दोनों) | संगठन | विकेन्द्रीकरण |
| 22. | इससे कर्मचारियों का महत्व बढ़ता है। | संगठन | विकेन्द्रीकरण |
| 23. | यह विचारधारा अत्यधिक उत्पादकीय व लाभदायक है यदि निचले स्तर पर ज्यादा निर्णय लेने हो। | संगठन | विकेन्द्रीकरण |
| 24. | इससे कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है, क्योंकि कर्मचारियों को उच्च स्तर का कार्य सौंपा जाता है | संगठन | अधिकार अंतरण |

## बहुविकल्पीय प्रश्न

1. संगठन की प्रक्रिया का सही क्रम कौन-सा है ?

(a) कार्य सौंपना
(b) विभागीकरण
(c) कार्य की पहचान एवं विभाजन
(d) सूचनाएँ प्रेषित करने के लिए संबंधों की स्थापन

1. d, b, a, c
2. c, b, a, d
3. b, a, c, d
4. a, c, b, d

**2.**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. संगठन का महत्त्व | | (a) | कार्यात्मक एवं प्रभागीय |
| 2. संगठन प्रक्रिया का पहला चरण | | (b) | विशिष्टकरण का लाभ |
| 3. संठगन के ढ़ाँचे के प्रकार | | (c) | औपचारिक एवं अनौपचारिक |
| 4. संगठन के प्रकार | | (d) | कार्य की पहचान तथा विभाजन |

| **(1)** | **(2)** | **(3)** | **(4)** |
|---|---|---|---|
| 1. b | 1. d | 1. c | 1. a |
| 2. d | 2. b | 2. d | 2. c |
| 3. a | 3. c | 3. b | 3. b |
| 4. c | 4. a | 4. a | 4. d |

**3.**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. औपचारिक संगठन | | (a) | सामाजिक संबंधों का एक तंत्र है। |
| 2. कार्यात्मक संगठन ढाँचा उपयुक्त है | | (b) | जब संगठन का आकर विस्तृत है और एक ही प्रकार की वस्तु का उत्पादन हो रहा है। |
| 3. अनौपचारिक संगठन | | (c) | जब फार्म का विस्तार होता है और फर्म भविष्य में और उत्पादन सम्मिलित करना चाहती है। |
| 4. प्रभागीय संगठन ढ़ाँचा उपयुक्त है | | (d) | जो उद्देश्य प्राप्ति के लिए जान-बूझकर कर बनाया जाता है। |

| **(1)** | **(2)** | **(3)** | **(4)** |
|---|---|---|---|
| 1. b | 1. c | 1. d | 1. d |
| 2. c | 2. d | 2. b | 2. a |
| 3. d | 3. b | 3. a | 3. c |
| 4. a | 4. a | 4. c | 4. b |

**4.** प्रबंध के विस्तार से तात्पर्य है–

(a) निम्न स्तर पर कार्य करने वाले अधीनस्थों की संख्या

(b) प्रबंधकों की संख्या

(c) एक उच्च अधिकारी के अंतर्गत कार्य करने वाले अधीनस्थों की संख्या

(d) प्रबंध के स्तरों की संख्या

5. संगठन ढ़ाँचे ाक प्रकार जिसमें उत्तरदायित्व निर्धारित करना आसान होता है ?

(a) कार्यात्मक संगठन (b) औपचारिक संगठन

(c) अनौपचारिक संगठन (d) प्राभागीय संगठन

**रिक्त स्थान–**

1. ..... संगठन तीव्र अफवाह फैलाता है।
2. उच्च अधिकारी द्वारा अधीनस्थ को अधिकार का हस्तारण ..... ..... कहलाता है।
3. अधिकार अंतरण के तत्व ....., ..... ....., और ..... हैं।
4. पूरे संगठन के व्यवस्थित अधिकार अंतरण ..... कहलाता है।
5. जब निर्णय लेने संबंधी सभी अधिकार उच्च स्तर अपने पास रखता है तो उसे .... ..... कहा जाता है।

**सही/गलत–**

1. अनौपचारिक संगठन का जन्म औपचारिक संगठन से होता है।
2. प्रबंध का विस्तार उच्च स्तर पर अधिक होता है।
3. केन्द्रीकरण अधीनस्थों को निर्णय लेने की स्वतंत्रता प्रदान करता है।
4. विकेन्द्रीकरण उच्च स्तर का कार्य भार कम करता है।
5. अधिकार अंतरण का अर्थ कार्य त्याग नहीं है।

**Answer**

1. 2 2. 1 3. 3 4. 3 5. 4

**रिक्त स्थान–**

1. अनौपचारिक
2. अधिकार अंतरण
3. प्राधिकार, उत्तरदायित्व व जवाब देयता
4. विकेन्द्रीकरण
5. केन्द्रीकरण

**सही/गलत**

1. सही – जब व्यक्ति औपचारिक संगठन में कार्य करने हुए एक-दूसरे के सम्पर्क में आते है तब अनौपचारिक संगठन का जन्म होता है।
2. गलत – क्योंकि उच्च स्तर पर कार्य जटिल होता है अतः उच्च प्रबंधक केवल कुछ (कम) अधीनस्थों के कार्य की निगरानी रख सकता है।
3. गलत – क्योंकि केन्द्रीकरण में निर्णय लेने का अधिकार अधीनस्थों के पास नहीं होता।
4. सही – विकेन्द्रीकरण में कार्य के साथ निर्णय लेने का अधिकार भी निचले स्तरों के प्रबंधकों को सौंप दिया जाता है।
5. सही – अधिकार अंतरण में उच्च अधिकारी जवाब देयता का अंतरण नहीं कर सकता।

## अभ्यास

### (1-1) अंक वाले प्रश्न

प्र०1. ''यदि हम अधिकार सौंपे तो हम इसे दो गुणा करते हैं, यदि हम इसका विकेन्द्रीकरण करते हैं तो इसे बहुतेरों से गुणा करते हैं। इस अवधारणा का नाम बताइये जिससे उपरोक्त कथन संबंधित हैं।

प्र०2. 'कार्य की पहचान एवं विभाजन' यह प्रबंधक कार्य प्रक्रिया का पहला चरण है। कार्य को पहचानिए।

प्र०3. प्रबन्ध को उस कार्य का नाम बताइए जो भौतिक आर्थिक व मानव साधनों में समन्वय करता है और उनमें विशिष्ट उद्धेश्यो की पूर्ति के लिए उत्पादक सम्बन्ध स्थापित करता है।

### (3-6) अंक वाले प्रश्न

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

(क) आपके मतानुसार उद्देश्य 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। कंपनी में स्पष्ट व परिभाषित अधिकार,

उत्तरदायित्व व उत्तरदेयता के रूप में जॉब की पूर्णतः परिभाषित व्यवस्था है लेकिन लोगों को उनकी अधिकारिक परिभाषित भूमिका के अतिरिक्त आपसी मेल जोल की आज्ञा नहीं है। फलस्वरूप कंपनी बदलते वातावरण के अनुरूप बदलने के योग्य नहीं है। सामाजिक मेल मिलाप की कमी के कारण कर्मचारी अभिप्रेरित नहीं है। 'कंपनी 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 पुरूषों 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 उद्देश्यों 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 को किस तरह के संगठन ढांचे को अपनाना चाहिए? कारण दीजिए। इस तरह के संगठन ढांचे के कोई तीन लाभ बताइए।

प्र०6. "व्यवसाय का कार्यभार व जिम्मेदारी विभिन्न स्तरों जैसे– उच्च स्तर, मध्य स्तर एवं निम्न स्तर पर बाँटा जाना चाहिए। प्रबन्ध की इस अवधारणा को पहचानिए एवं उसके महत्व की व्याख्या कीजिए। (2 + 3 = 5)

प्र०7. ललीता फुडस लिमिटेड एक मशहूर फूड निर्माता कम्पनी है। कुमारी ललीता इसकी MD हैं। वह अपनी कम्पनी के विभिन्न लोगों से पूर्ण रूप से जुडी हुई हैं। यही कारण है कि कोई भी निर्णय लेने से पहले वह सभी सम्बन्धित कर्मचारियों से सलाह करती हैं। एक शिकायत पेटी भी कम्पनी में टांगी गई है। यह सप्ताह में एक बार ही खुलती हैं। जो कर्मचारी अच्छे सुझाव देते हैं उन्हें पुरस्कृत भी किया जाता है। इसके अतिरिक्त कोई भी

कर्मचारी कभी भी अपने अधिकारी से मिलकर अभी व्यक्तिगत तथा कार्यसम्बंधी समस्या कह सकता है।

उपरोक्त व्यारव्या में संगठन के किस प्रकार पर प्रकाश डाला गया है ? लाभ भी बताइए। (5)

## उत्तर/संकेत

### (1-1) अंक वाले प्रश्न

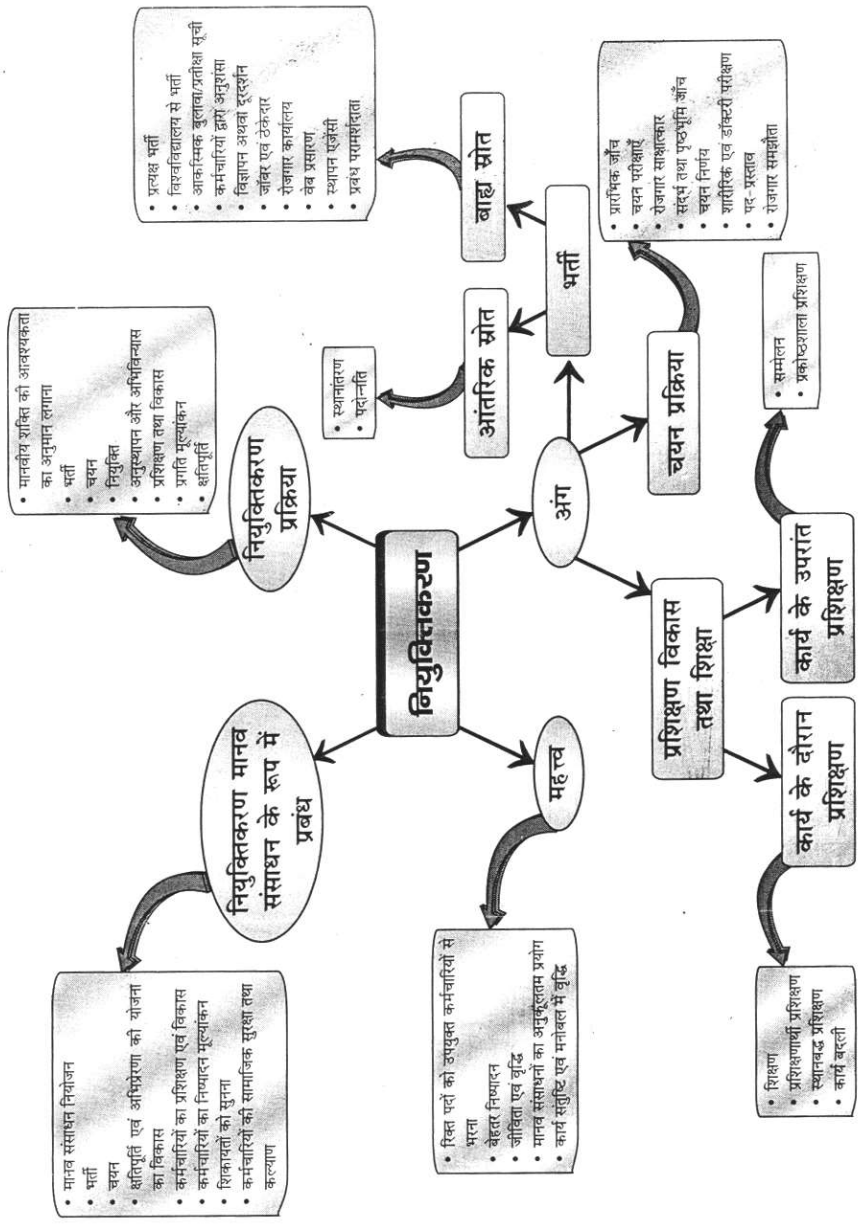
1. विकेन्द्रीकरण 2. संगठन 3. संगठन

### (3-6) अंक वाले प्रश्न

1. प्रबन्धक, अधिकार एवं उत्तरदेयता का सिद्धान्त
2. (क) अनौपचारिक संगठन का विकास करके
   (ख) समस्याओं का तुरंत निवारण
   (ग) कर्मचारियों की सामाजिक आवश्यकताओं की पूर्ति
3. विभागीय ढाँचा, क्योंकि–
   – कम्पनी, विभिन्न प्रकार के उत्पादों का उत्पादन करने जा रही है।
   – ज्यादा कर्मचारियों और ज्यादा विभागों की आवश्यकता पड़ेगी।
4. अधिकार अंतरण
   – सम्बन्धित प्रबन्ध का कार्य – संगठन
5. कार्यात्मक ढाँचा – क्योंकि कम्पनी को कार्यात्मक विशिष्टीकरण की आवश्यकता है
   लाभः – विशिष्टिीकरण
   – बेहतर समन्वय
   – प्रबन्धकीय कुशलता में वृद्धि
   – लागत में कमी
6. विकेन्द्रीकरण
   लाभः – अधीनस्थों में पहल क्षमता का विकास
   – जल्द और बेहतर निर्णय
   – उच्च अधिकारियों के कार्यभार में कमी
7. अनौपचारिक संगठन
   लाभः – सामाजिक आवश्यकताओं की पूर्त्ति
   – समस्याओं का तुरंत और जल्द निवारण

अध्याय-6

# नियुक्तिकरण



न्युक्तिकरण 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, पद्दोन्ति 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 महत्त्वः-

1. **योग्य कर्मचारी प्राप्त करनाः-** यह विभिन्न पदों के लिए योग्य कर्मचारियों को खोजने में सहायता करता है।
2. **बेहतर निष्पादनः-** सही व्यक्ति को सही स्थान पर रखकर यह बेहतर निष्पादन को निश्चित करता है।
3. **निरन्तर विकासः-** उचित नियुक्तिकरण उपक्रम के निरन्तर विकास को सुनिश्चित करता है।
4. **मानव संसाधनों का सर्वोत्तम उपयोगः-** नियुक्तिकरण की सहायता से मानव संसाधनों का सर्वोत्तम उपयोग संभव है। आवश्यकता से अधिक कर्मचारियों को रखने से बचाव कर कर्मचारियों के काम उपयोग तथा उच्च-श्रम लागत को कम करता है।
5. **कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि एवं मनोबल वृद्धि में सहायकः-** उद्देश्यपूर्ण मूल्यांकन तथा कर्मचारियों के योगदान का न्यायोचित प्रतिफल के द्वारा कार्य संतोष में सुधार करता है तथा कर्मचारियों का मनोबल बढ़ाता है।

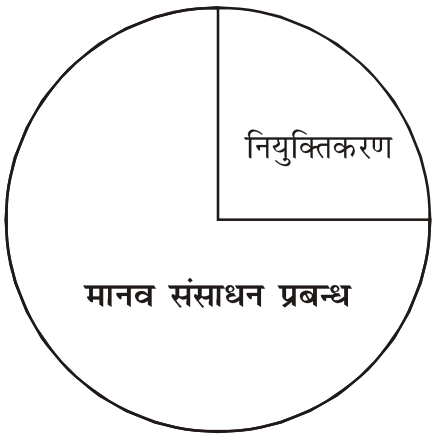
## मानव संसाधन प्रबन्धः-

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:-




| नियुक्तिकरण | मानव संसाधन प्रबन्ध |
|---|---|
| नियुक्तिकरण में शामिल है:<br>– भर्ती<br>– चयन<br>– स्थापन एवं अभिविन्यास<br>– प्रशिक्षण एवं विकास<br>– कार्य मूल्यांकन<br>– कर्मचारियों को क्षतिपूर्ति प्रत्यपण | नियुक्तिकरण :<br>– कर्मचारियों और प्रबंधकों में संबंध स्थापित करना<br>– शिकायतों और समस्याओं को सुलझाना<br>– कर्मचारियों की सामाजिक सुरक्षा और कल्याण के लिए कार्य।<br>– कानूनी क्षेत्रों में कंपनी की सुरक्षा |

**निष्कर्ष**-मानव संसाधन प्रबंध एक विस्तृत अवधारणा है और नियुक्तिकरण इसका ही एक भाग है। नियुक्तिकरण को रेखा एवं कर्मचारी क्रिया दोनों ही नामों से जाना जाता है। क्योंकि नियुक्तिकरण प्रबंध का कार्य नियोजन, संगठन, निर्देशन और नियंत्रण की तरफ कार्यात्मक क्षेत्र का अलग कार्य जैसे-विपणन प्रबंध और वित्तीय प्रबंध 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)**

**संकेतः** नियुक्तिकरण,

**महत्वः** योग्य कर्मचारी, उच्च प्रदर्शन, (निरंतर विकास, कार्य संतुष्टि)

1. **मानव शक्ति आवश्यकताओं का आंकलन**
**(Estimating Manpower Requirements)**

इस प्रक्रिया के प्रथम चरण में संस्था में कितने और किस प्रकार के व्यक्तियों की आवश्यकता है, इसका का आकलन किया जाता है

मानव शक्ति की आवश्यकताओं को समझने के लिए एक तरफ कार्यभार विश्लेषण की आवश्यकता है तथा दूसरी तरफ कार्य शक्ति विश्लेषण की।

- कार्य-विश्लेषण - कार्य-विश्लेषण विभिन्न कार्यो के निष्पादन तथा संगठनात्मक उद्देश्य की पूर्ति के लिए कितनी संख्या में तथा किस प्रकार के मानव संसाधनों की आवश्यकता पड़ेगी इत्यादि इसके निर्धारण को संभव बनाती है।
- कार्यशक्ति विश्लेषण - कार्यशक्ति विश्लेषण से पता चलता है कि कितनी संख्या में तथा किस प्रकार के मानव संसाधन उपलब्ध है। वास्तव में इस प्रकार के अभ्यास यह प्रकट करते हैं कि संस्था में आवश्यकता से कम नियुक्तियाँ हैं या ज्यादा।

2. **भर्तीः**- 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. **चयनः**- 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 अभिविन्यासः**- 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, छुटिटयाँ 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 विकासः**- 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 है और भविष्य में उच्चतर कार्य संभालने के लिए क्षमताओं को बढ़ाते हैं।

6. **निष्पादन एवं मूल्यांकनः**- 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 प्लांट की स्थापना की जो सौर उर्जा पर आधारित मोटर बाइक का निर्माण करेगा। 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 रू० का निवेश आगामी दो साल में भारत से बाहर 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।**

**संकेतः मानव शक्तियां को आकलन, भर्ती, चयन, अनुस्थापन एवं अभिविन्यास, कार्य मूल्यांकन, कर्मचारियों को क्षतिपूर्ति।**

## भर्तीः-

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

## भर्ती के स्त्रोतः-

क) आन्तरिक स्त्रोत ख) बाह्य स्त्रोत

**भर्ती के आन्तरिक स्त्रोतः-** आन्तरिक स्त्रोत से तात्पर्य संगठन के भीतर प्रार्थियों को आमंत्रित करना है।

## भर्ती के आन्तरिक स्रोतों की विधियाँः-

1. **स्थानांतरणः-** 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. **पदोन्नतिः-** 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 स्त्रोत 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 स्त्रोतों के लाभः-

1) कर्मचारी अपने कार्य निष्पादन के सुधार के लिए प्रेरित होते है।
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 स्त्रोत सस्ते है।

## आन्तरिक स्त्रोतों की सीमाएँः-

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

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

## भर्ती के बाह्य स्त्रोतों :

1. **कैपस भर्ती** - शिक्षण संस्थाएँ आज के समय में भर्ती का प्रमुख स्रोत हैं जिससे तकनीकी पेशेवर व प्रबंधकीय कार्य के लिए उम्मीदवारों को लेना आसान होता है। इसी के साथ ही बड़ी-बड़ी संस्थाएँ युवा व प्रतिभाशाली व्यक्तियों को प्राप्त करने के इच्छा से इन संस्थाओं के संपर्क में रहती हैं।

2. **प्रबंधक परामर्शदाता** - प्रबंधकीय परामर्शक फर्मे संगठन की तकनीकी व्यवसायिक तथा प्रबंधकीय कर्मचारियों की भर्ती में सहायता करती है।

   **स्थापन एजेंसी** - स्थापन एजेंसियाँ पूरे देश में कर्मचारियों की नियुक्ति में विशिष्टता प्राप्त हो व व्यक्तियों के व्यक्तिगत ब्यौरे रखती है। जिनके पास व्यक्तिग योग्यताए व व्यक्तिगत कौशल होता है।

3. **रोजगार कार्यालय** - सरकार द्वारा संचालित रोजगार कार्यालय पद पाने के इच्छुक कर्मचारी व नियुक्ति के बीच एक कड़ी का कार्य कर कर्मचारी की माँग पूर्ति का मिलान करने में सहयोग करती है।

4. **विज्ञापन** - (अखबार, पत्रिका, दूरदर्शन) रिक्त पदों के विज्ञाप पर संचार आजकल अधिक महत्त्वपूर्ण होता जा रहा है। अखबारों प्रकाशन उस समय प्रयोग किया जाता है जब आवश्यक पदों की नियुक्ति करनी होती है।

5. **प्रत्यक्ष भर्ती** - प्रत्यक्ष भर्ती के अंतर्गत संगठन के सूचना पट पर एक अधि सूचना लगाई जाती है जिसमें संस्था के रिक्त कार्य पदों व विवरण किया जाता है। कार्य पाने के इच्छुक संस्था के बाहर एक सुनिश्चित तिथि पर इकट्ठे होते हैं तथा उनके चयन की प्रक्रिया उस स्थान पर की जाती है।

   प्रत्यक्ष भर्ती उन आकस्मिक पदों के लिए की जाती है जब अप्रशिक्षित व अकुशल कर्मचारी की आवश्यकता होती है। ऐसे कर्मचारी आकस्मिक अथवा बदली के नाम से जाने जाते हैं।

   इन कर्मचारियों का [illegible]क प्रतिदिन मजदूरी के आधार पर दिया जाता है। यह स्रोत उस समय उचित रहता है जब कार्य का दबाव हो या स्थायी कर्मचारी अनुपस्थित हों।

6. **श्रम-ठेकेदार**- श्रम ठेकेदार मजदूरों से संपर्क बनाए रखते हैं। कम समय के नोटिस पर भी अकुशल श्रमिकों को कमीशन के आधार पर उपलब्ध कराने से सक्षम होते हैं।

7. **आकस्मिक बुलावा** - कई बार संस्थापक स्क्ति पद न होने पर भी समय-समय पर आवदेन मँगवाते रहते हैं ताकि जैसे ही कोई स्क्ति पद होता है उनमें से योग्य व्यक्तियों को बुला लिया जाता हैं

   **लाभ** - दूसरे स्रोतों के मुकाबले यह भर्ती का स्रोत सस्ता है।

8. **कर्मचारियों की सिफरिश** - कई संस्थाएँ अपने कर्मचारियों द्वारा सिफारिश किए गए मित्रों और संबंधियों को रोजगार के अवसर प्रदात करती हैं। ये आवेदक अच्छे कर्मचारी माने जाते हैं, क्योंकि इनकी जाँच प्रारंभिक स्तर पर हो जाती है।

9. वेब प्रकाशन - इंटरनेट आजकल भर्ती का आम स्रोत माना जाता है। कुछ वेबसाइट विशेष रूप से बनाए जाते हैं जो कार्य पाने के इच्छुक तथा नए प्रवेशकों से संबंधित सूचनाएँ देते हैं जैसे - www. naukri

### भर्ती के बाह्य स्त्रोंतों के लाभ

1. **योग्य कर्मचारीः**- भर्ती के बाह्य स्त्रोत के प्रयोग से प्रबन्ध योग्य एवं प्रशिक्षत व्यक्त्यिों को संस्था के रिक्त पदों के लिए आवेदन का अवसर देती है।
2. **विस्तृत विकल्पः**- प्रबन्धकों के पास विस्तृत विकल्प उपलब्ध होते है।
3. **नयी प्रतिभाएँः**- नये विचारों का उपक्रम में समावेश होता है।
4. **प्रतियोगिता की भावनाः**- कर्मचारियों में प्रतियोगिता की भावना का विकास होता है।

### बाह्य स्त्रोत की कमियाँ/सीमाएँः-

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

**प्र०1. रोहन एक पैट्रोकेमिकल कम्पनी के डायरेक्टर हैं जो कुड़े करकट व दूसरे अपशिष्ट पदार्थों का प्रयोग करके जैविक गैस का निर्माण करना चाहते हैं।**

**उसने निर्णय लिया कि इस उत्पादन ईकाई 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 स्त्रोतों को पहचानिए जो ऊपर दिए गए गद्यांश में वर्णित किए गए हैं तथा साथ ही उस रेखा को इंगित कीजिए जो ऊपर वर्णित हैं।**

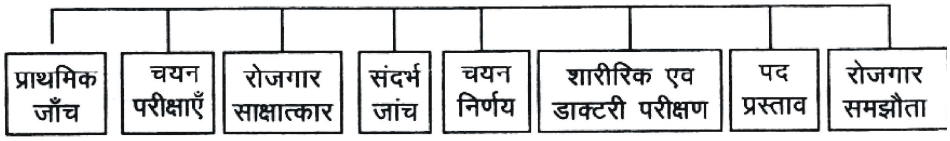
**संकेत–**

**(क) नियुक्तिकरण**

**(ख) प्रत्यक्ष भर्ती:** रोहन वहाँ ..... चाहता है।
**कैम्पस भर्ती:** साथ ही ..... चाहता है।

4. **चयन:-** चयन एक प्रक्रिया है जो संगठन के भीतर व बाहर से वर्तमान स्थिति एवं भविष्य की स्थिति के लिए उपयुक्त अभ्यार्थियों 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 परीक्षाओं के प्रकार (Types of selection tests)**

   (i) **बुद्धि परीक्षाएँ (Intelligence Text)-** यह उन महत्त्वपूर्ण मनोवैज्ञानिक परिक्षाओं

में से एक है जिसका प्रयोग व्यक्ति के बुद्धिलब्धि स्तर को मापने के लिए किया जाता है यह व्यक्ति के सीखने की योग्यता अथवा निर्णय लेने तथा परखने की योग्यता को मापने का सूचक है (एक विद्यालयों के अध्यापक के चयन के लिए)।

(ii) **कौशल परीक्षा (Aptitude Text)**- यह व्यक्ति के नए कौशल को सीख की संभावित कुशलता को मापती है। यह व्यक्ति के विकास करने की क्षमता का संकेत करती है। ऐसी परीक्षाए व्यक्ति के भविष्य में, सफलता क अंक को जानने का अच्छा संकेतक है।

(iii) **व्यक्तित्व परीक्षाएँ (Personality Text)**- व्यक्तित्व परीक्षाएँ व्यक्ति के संवेगों, प्रतिक्रियाओं, परिपक्वता तथा उनके जीवन-मूल्यों को जानने में संकेत देती हैं। ये परीक्षाएँ पूरे व्यक्तित्व को परखने में सहायक हैं। इसलिए इनका निर्माण तथा क्रियावंपन दोषों ही कठिन है। (जन संपर्क अधिकारी के चयन के लिए)

(iv) **व्यापार परीक्षा (Trade Text)**- ये परीक्षाएँ व्यक्ति के उपलब्ध कौशलों को मापती है। ये ज्ञान के स्तर तथा उनके क्षेत्र की व्यावसायिक तथा तकनीकी प्रशिक्षण की कुशलता को मापती है। कौशल परीक्षा तथा व्यापार परीक्षा में अंतर यह है कि पहली परीक्षा व्यक्ति के कौशल अर्जित करने की संभावित क्षमता को मापती है तथा उन वास्ताविक कौशलों को जो उनके पास पहले से ही है। (एक कम्प्यूटर ऑपरेटर के चयन के लिए)

(v) **अभिरूचि परीक्षा (Interest Text)**- हर व्यक्ति को किसी खास कार्य के प्रति आकर्षण रहता है। अभिरुचि परीक्षाओं का प्रयोग यह जानने के लिए किया जाता है कि उसकी रुचि किस प्रकार की है अथवा उसका रुझान किस प्रकार के कार्य की तरफ है। (Interior decorator के चयन के लिए)

3. **रोजगार साक्षात्कार**:- इसके मुख्य उद्देश्य निम्नलिखिरत 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 निर्णयः**- 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 परीक्षणः**- 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 प्रस्तावः**- 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 समझौताः**- 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 मुख्या रखना चाहता है। विभाग विक्रय, लेखा, क्रय, उत्पादन। उसने इसके लिए एक विज्ञापन दिया तथा कुछ उम्मीदवारों को चयनित किया हैः-**

**(क) उपयुक्त उम्मीदवार को चयन करने के अलगे तीन चरण बताइए तथा पहचान कीजिए। (3)**

**संकेतः रोजगार साक्षात्कार, संदर्भ जाँच, चयन निर्णय।**

## प्रशिक्षण एवं विकास

**प्रशिक्षणः**- 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।

**विकासः**- 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 लाभः-

1. **व्यवस्थित सीखने के अवसरः**- प्रशीक्षण कर्मचारी को व्यवस्थित तरीके से सीखने का अवसर प्रदान करता है जिससे अपव्यय कम होता है।

2. **अधिक लाभः**- कर्मचारी की उत्पादन की किस्म एवं मात्रा में सुधार होने से संस्था को अधिक भभ होता है।

3. **श्रम-परिवर्तन दर एवं अनुपस्थिति में कमीः**- प्रशिक्षित कर्मचारी संस्था के वातावरण एवं अपने कार्य से अधिक संतुष्ट रहते हैं।

4. **पर्यवेक्षण की कम ज़रूरतः**- प्रशिक्षित कर्मचारी अपने-अपने कार्य में निपुर्ण हो जाते हैं।

## कर्मचारियों को लाभ

1. **बेहतर कैरियर विकल्पः**- कर्मचारी के ज्ञान एवं कौशल में सुधार से बेहतर, कैशियर विकल्प मिलते हैं।

2. **बेहतर कमाईः**- बेतहर प्रदर्शन से कर्मचारी की बेतहर कमाई होती है।

3. **मनोबल में बढ़ावाः**- कर्मचारी के संतुष्टि स्तर एवं मनोबल को बढ़ावा मिलता है।

4. **दुर्घटनाओं में कमीः**- 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 कार्यो 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 स्वंय पहल करता है। |
| 5. | अवधि | प्रशिक्षण कार्यक्रम अल्प अवधि के लिए चलाये जाते है। | यह एक दीर्घकालीन प्रक्रिया है। |
| 6. | प्रकृति | जॉब प्रधान | कैश्यिर 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 है। 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 विधियाँः**- यह उस जगह लागू होती है जब कर्मचारी वास्तव में काम कर रहे होते है- इसका अर्थ ''जब करो तब सीखो''। इसकी मुख्य विधियाँ निम्नलिखित हैंः-

1. **प्रशिक्षणार्थी कार्य्रक्रमः**- 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 प्रशिक्षण (Internship) :**- इस विधि के अंतर्गत शैक्षिक संस्थान अपने छात्रों को व्यवहारिक 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 हैं, 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।

**केस स्ट्डीज सुलझाने के तरीके**

| क्रम संख्या | वाक्यांश | कार्य/विषय | अविषर्य/धारणा |
|---|---|---|---|
| 1. | इसका सम्बन्ध योग्य कर्मचारियों की खोज और उन्हें प्राप्त करने से है। | कर्मचारीकरण/ नियुक्तिकरण | — |
| 2. | सही कार्य पर सही व्यक्ति | नियुक्तिकरण | — |
| 3. | यह संस्था के निरंतर उत्तरजीविता एवं विकास के लिए जरूरी है। | नियुक्तिकरण | — |
| 4. | शिकायतों एवं तकलीफों का सुलझाना | मानव संसाधन प्रबन्ध | — |
| 5. | कर्मचारियों की सामाजिक सुरक्षा एवं कल्याण के लिए कार्य | मानव संसाधन प्रबन्ध | — |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 6. | प्रबन्ध एवं कर्मचारी यूनियन के अच्छे संबंध बनाए रखना और कानूनी मुकदमें में कम्पनी की पैरवी करना। | मानव संसाधन प्रबन्ध | — |
| 7. | यह भर्ती का स्त्रोत नए स्थापित व्यवसायों के लिए उपयुक्त नहीं है | कर्मचारीकरण | भर्ती-आंतरिक स्त्रोत |
| 8. | यह नई प्रतिभा की भर्ती के लिए ज्यादा विकल्प प्रस्तुत करता है। | नियुक्तिकरण | भर्ती-बाह्य स्त्रोत |
| 9. | यह चयन परीक्षा उम्मीदवारों की निर्णय लेने की क्षमता को मापती है। | नियुक्तिकरण | चयन परीक्षा-बौद्धिक परीक्षा |
| 10. | यह चयन परीक्षा नए हुनर सीखने की क्षमता को मापती है। | चयन परीक्षा | कौशल परीक्षा |
| 11. | यह परीक्षा उपलब्ध कौशलों को मापती है। | चयन परीक्षा | व्यापार परीक्षा |
| 12. | यह परीक्षा व्यक्ति का कार्य में रूझान जांचती है | चयन परीक्षा | अभिरूचि परीक्षा |
| 13. | इस प्रणाली के अंतर्गत प्रशिक्षु को किसी अनुभवी व्यक्ति के लिए पर्यवेक्षण में कार्य करने के लिए कहा जाता है | प्रशिक्षण विधियाँ | कार्य पर प्रशिक्षण प्रशिक्षणार्थी कार्यक्रम |
| 14. | शिक्षा संस्थानों से कार्य अनुभव के लिए विद्यार्थियों को व्यवसायिक संगठनों में भेजा जाता है | कार्य पर प्रशिक्षण | संयुक्त प्रशिक्षण |
| 15. | नए कर्मचारी को कम्पनी की नीतियों व उद्देश्य से अवगत कराया जाता है | कार्य पर प्रशिक्षण | अभिविन्यास प्रशिक्षण |
| 16. | वास्तविक परिष्कृत मशीनों पर कार्य करने से पहले दिखावटी मॉडल पर प्रशिक्षण दिया जाता है | कार्य से परे प्रशिक्षण | प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण |
| 17. | यह एक कैरियर केंद्रित प्रक्रिया है जिसमें योग्यता और कुशलता भविष्य के बेहतर प्रदर्शन के लिए विकसित की जाती है। | नियुक्तिकरण | विकास |

## बहु विकल्पी प्रश्न

1. रमेश, इस कार्य के विभिन्न कौशलों के सीखने के लिए पिछले 03 वर्षों से हरीश, जो एक बढ़ई है के मार्गदर्शन में काम कर रहा है। ..... विधि द्वारा रमेश को प्रशिक्षण जा रहा है।

(क) अनुस्थान (ग) प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण

(ख) प्रशिक्षाणार्थी प्रशिक्षण (घ) इंटर्नशिप प्रशिक्षण

2. इस परीक्षण का उद्देश्य उन क्षेत्रों की पहचान करना है जिनमें उम्मीदार की विशेष पसंद है ?

(क) रुचि परीक्षा (ख) बुद्धिमता परीक्षा

(ग) ट्रेड परीक्षा (घ) व्यक्तित्व परीक्षा

3. **Naukri.Com**
India's No.1 Job site

उपरोक्त ..... का एक उदाहरण है ?

(क) प्रबंध परामर्शदाता (ख) वेब प्रकाशन

(ग) विज्ञापन (घ) यह सभी

4. ..... प्रबंधकीय निर्णय में यह पूर्वानुमान लगाने की प्रक्रिया है कि क्या नौकरी के आवेदकों को काम पर रखने पर सफलता मिलेगी ?

(क) भर्ती (ख) अनुस्थान

(ख) प्रशिक्षण (घ) चयन

5. ..... कर्मचारियों को आगे बढ़ाने में मदद करने के लिए बनाए गए सीखने के अवसरों को संदर्भित करता है ?

(क) विकास (ख) प्रगति मूल्यांकन

(ग) प्रशिक्षण (ड़) प्रवेशण

6. यह नियोक्ता और प्रार्थी के बीच मुख्य-मुद्रा बातचीत है ?

(क) चयन (ख) साक्षात्कार

(ग) भर्ती (घ) नियुक्तिकरण

7. विनोद कार्गो लिमिटेड, नोएडा में प्लांट सुपरवाइजर के रूप में काम कर रहा है। पदानुक्रम में उसके पद में कोई बदलाव किए बिना उसके कार्यस्थल को गुरूग्राम में बदल दिया गया। अवधारणा की पहचान कीजिए ?

(क) पदोन्नति (ख) अस्थाई अलगाव

(ग) प्रशिक्षण (घ) स्थानांतरण

8. सहज, फलोरा लिमिटेड में मानव संसाधन प्रबंधक के रूप में कार्यरत हैं। उन्हें यह काम सौंपा गया है कि वह उपलब्ध कमियों की संख्या और प्रकार का पता लगाएं, ताकि वह प्रत्येक विभाग के लिए आवश्यक व्यक्तियों की भर्ती का निर्णय ले सकें। संबंधित अवधारणा की पहचान कीजिए ?

(क) भर्ती (ख) यह सभी

(ग) कार्य बल विश्लेषण (घ) कार्य भार विश्लेषण

9. नियुक्तिकरण प्रक्रिया यहाँ से शुरू होती है ?

(क) चयन (ख) मानव शक्ति आवश्यकताओं का आकलन

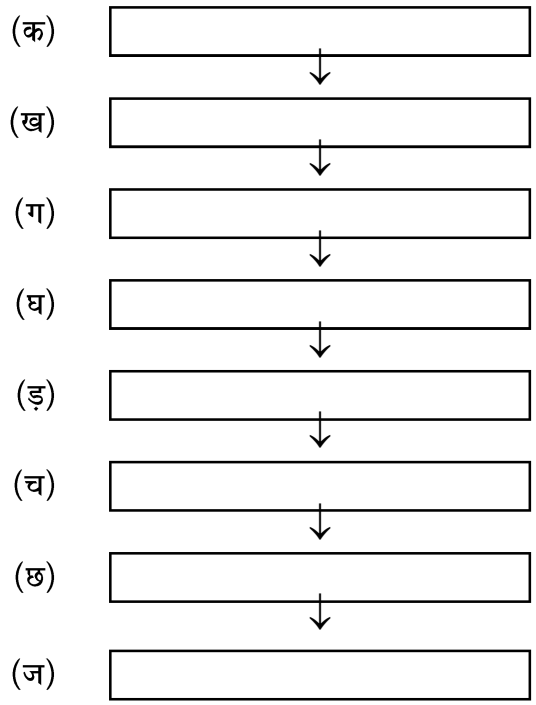
(ग) प्रशिक्षण (घ) पदोन्नति

10. इन दिनों नियुक्तिकरण कार्य बहुत महत्त्वपूर्ण है क्योंकि–

(क) अतिजीवन एवं विकास (ख) मानव संसाधन का अनुकूलतम उपयोग

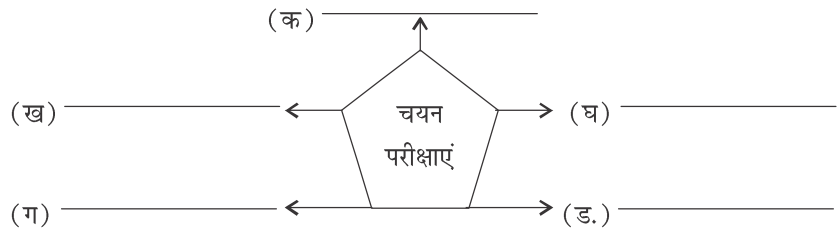
(ग) उच्च निष्पादन (घ) यह सभी

## II. खाली स्थान भरो–

1. 


**चयन-प्रक्रिया**

2.




3. ..... शिक्षण संस्थानों और व्यावसायिक फर्मों के बीच प्रशिक्षण का एक संयुक्त कार्यक्रम है।

4. ..... संगठनों को तकनीकी पेशेवर और प्रबंधकीय कर्मियों की भर्ती में मदद करता है।

5. ..... किसी संगठन के सबसे महत्त्वपूर्ण संसाधन या संपत्ति माना जाता है।

## III. निम्नलिखित को मिलाएँ–

**1.**

| | |
|---|---|
| (i) पदोन्नति | (क) चयनित कर्मचारी को पद सौंपना |
| (ii) अभिविन्यास | (ख) उच्च पद, उच्च जिम्मेदारियाँ |
| (iii)प्रगति मूल्यांकन | (ग) कर्मचारियों के प्रदर्शन का मूल्यांकन |
| (iv)कार्य पर लगाना कराना | (घ) चयनित कर्मचारी को संगठन से परिचित |

| (क) | (ख) | (ग) | (घ) |
|---|---|---|---|
| (i) - ख | (i) - क | (i) - घ | (i) - ग |
| (ii) - घ | (ii) - ख | (ii) - क | (ii) - ख |
| (iii) - ग | (iii) - घ | (iii) - ग | (iii) - क |
| (iv) - क | (iv) - ग | (iv) - ख | (iv) - घ |

**2.**

| | |
|---|---|
| (i) कार्य पर प्रशिक्षण | (क) नौकरी के लिए आवेदकों का सामूह बनाना |
| (ii) भर्ती | (ख) कार्य करके सीखना |
| (iii)कार्य से परे प्रशिक्षण | (ग) नकारात्मक प्रक्रिया |
| (iii)चयन | (घ) कार्य करने से पहले सीखना |

| (क) | (ख) | (ग) | (घ) |
|---|---|---|---|
| (i) - घ | (i) - ख | (i) - ख | (i) - ख |
| (ii) - क | (ii) - घ | (ii) - क | (ii) - क |
| (iii) - ख | (iii) - क | (iii) - ग | (iii) - घ |
| (iv) - ग | (iv) - ग | (iv) - घ | (iv) - ग |

**3.** (i) आकस्मिक बुलावा — (क) अकुशल और अर्ध कुशल श्रमिकों को काम पर रखने के लिए एजेंट

(ii) रोजगार कार्यालय — (ख) एंटरप्राइज का नोटिस बोर्ड

(iii)प्रत्यक्ष भर्ती — (ग) अनचाहे आवेदन पत्र

(iii)श्रम ठेकेदार — (घ) सरकार द्वारा चलाए जाने वाले

| (क) | (ख) | (ग) | (घ) |
|---|---|---|---|
| (i) - घ | (i) - ग | (i) - ग | (i) - ग |
| (ii) - ग | (ii) - घ | (ii) - ख | (ii) - घ |
| (iii) - ख | (iii) - ख | (iii) - घ | (iii) - क |
| (iv) - क | (iv) - क | (iv) - क | (iv) - ख |

**4.** कारण देते हुए बताइए कि कथन 'सही हैं या गलत'

(i) भर्ती के आंतरिक स्रोत नई प्रतिभा को शामिल होने से रोकते हैं।

(ii) 'चयन परिक्षाएँ' चयन प्रक्रिया का दूसरा चरण है।

(iii) भर्ती एक जटिल प्रक्रिया है क्योंकि उम्मीदारों को कई बाधाओं को पार करने की आवश्यश्कता होती है।

(iv) प्रशिक्षण दृष्टिकोण को आकार देता है जबकि विकास कार्य कौशल को बढ़ाता है।

(v) प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण एक कार्य से परे प्रशिक्षण की विधि है।

**उत्तर—**

## I. बहु विकल्पी प्रश्न

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| (i) ख | (ii) क | (iii) ग | (iv) घ | (v) क |
| (vi) ग | (vii) घ | (viii) ख | (ix) ख | (x) घ |

**II. खाली स्थान भरो–**

(क) प्राथमिक जांच
(ख) चयन परीक्षाएँ
(ग) रोजगार साक्षात्मकार
(घ) संदर्भ एवं पृष्ठभूमि जाँच
(ड़) चयन निर्णय
(च) शारीरिक परीक्षण
(छ) जॉब प्रस्ताव
(ज) रोजगार का अनुबंध

2. (क) बुद्धिमता परीक्षा
(ख) प्रवृत्ति परीक्षा
(ग) व्यक्तित्व शिक्षा
(घ) रुचि परीक्षा
(ड़) ट्रेड परीक्षा

3. संयुक्त प्रशिक्षण

4. प्रबंध परामर्शदाता

5. मानव पूंजी

**III. मिलान कीजिए–**

(i) क (ii) घ (iii) ख

**IV. सही/गलत–**

(i) सही - यह युवा एवं आधुनिक तकनीकी ज्ञान से परिपूर्ण व्यक्तियों को प्रवेश करने से रोकते हैं।

(ii) सही - प्रारंभिक जाँच के बाद परीक्षण आयोजित किए जाते हैं।

(iii) गलत - चयन एक जटिल प्रक्रिया है।

(iv) गलत - विकास दृष्टिकोण को आकार देता है जबकि प्रशिक्षण कौशल का बढ़ाता है।

(v) सही - यह प्रशिक्षण कार्य से परे संचालित किया जाता है।

## अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1 हमारी संपत्तियां प्रत्येक सांयकाल दरवाजे से बाहर चली जाती हैं। हमें निश्चित करना होगा कि अगली सुबह व वापिस आए। यह कथन प्रबंध के किस कार्य से संबंधित है ? (1)

प्र०2 'निष्पादन मूल्यांकन' का अर्थ बताइए (1)

प्र०3 'कर्मचारियों को कल्याण एंव सामाजिक सुरक्षा प्रदान करना' मानव संसाधन प्रबंध द्वारा निष्पादित की जाने वाली विशिष्ट क्रियाओं में से एक है। मानव संसाधन प्रबन्ध की अन्य दो विशिष्ट क्रियाएँ बताइए। (1)

प्र०4 उस स्टाफ का नाम बताइए जिसकी भर्ती प्रायः प्रबन्ध परामर्शदाता के माध्यम से की जाती है। (1)

प्र०5 संगठन में निम्नलिखित व्यक्तियों को चुनने के लिए सबसे पहले किस प्रकार का परीक्षण का किया जाएगा ?

(i) लोगों से संपर्क करने वाला अधिकारी

(ii) कंप्यूटर चलाने वाला

(iii) स्कूल अध्यापक

(iv) अंदरूनी साज सजावट करने वाला (4)

प्र०6 Resolutions pvt ltd, एक प्रकाशक कंपनी है इसकी 12 वीं कक्षा के लिए व्यवसाय अध्ययन की पुस्तक की बड़ी मांग है नतीजतन, विपणन विभाग में कर्मचारी हमेशा समय के खिलाफ दौड़ते रहतें हैं, मांग को पूरा करने के लिए कर्मचारियों को ओवरटाइम और छुट्टियों पर भी काम करना पड़ता है। विपणन विभाग के प्रबंधकों को भारी तनाव रहता है क्योकि उन्हें एक से ज्यादा प्रदेशों का काम संभालना पड़ता है। काम के तनाव से कर्मचारियों एवं प्रबंधकों में असंतोष हो गया है।

(i) नियुक्तिकरण प्रक्रिया के उस चरण का नाम बताइए एंव समझाए जिसे ठीक से नहीं किया गया।

(ii) (i) में पहचाने गए चरण के दो आगामी चरणों के नाम लिखिए।

प्र०7 मनु जो एक कम्पनी का मुख्य प्रबन्धक है जहाँ अत्यधिक परिष्कृत मशीनें एवं संयत्रों का प्रयोग किया जाता है, चाहता है कि कर्मचारियों को मशीनों एवं संयत्रों 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)

प्र०8 कम्पनी ने अपने अकाऊटैंट को, अकाऊंटिंग का नया साफटवेयर 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। (अ) उपरोक्त अनुच्छेद में जिन दो अवधारणा की बात की गई है उन्हें पहचाने व उनकी व्याख्या करें। (ब) इन अवधारणाओं में उपयुक्तता प्रणाली व प्रकृति के आधाार पर अंतर स्पष्ट करें। (5)

प्र०9 "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।"

(अ) उपरोक्त कथन में व्याख्या की गई प्रशिक्षण की विधि को पहचानें।

(ब) प्रशिक्षण की उपरोक्त विधि में कौन-कौन सी तकनीक प्रयोग की जाती है ?(6)

प्र०10 "Indemnity Ltd." के मुख्य प्रबंधक "कर्मचारी पहचान कार्यक्रम" में कर्मचारियों को संबोधित कर रहे थे। उन्होंने इस बात पर जोर दिया किः- "कर्मचारियों को अपने बाजार मूल्य में वृद्धि करने के लिए सभी संभव प्रयास करने चाहिएं। इस उद्देश्य की पूर्ती 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 ? (1)

(ख) 'क' में पहचानी गई अवधारणा के महत्व की पंक्तियाँ उद्धारित करते हुए व्याख्या कीजिए। (4)

प्र०11 "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 अपनायाः-

(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 पहचना कीजिए।

2. पहचान की गई विधियों को 'कार्य पर' एवं 'कार्य से परे' प्रशिक्षण में वर्गीकृत कीजिए। (3)

प्र०12 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? (1)

(ख) इस सुझाव से कर्मचारियों को क्या लाभ होगा? (1)

(घ) उपरोक्त में वर्णित प्रबंध के कार्यों के नाम लिखिए। (1)

प्र०13 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? (5)

प्र०14 'व्याम लिमिटेड' के कर्मचारी बढ़ी हुई माँग को पूरा करने के लिए आयात की गई नई तथा हाई-तकनीक मशीनों पर काम करने के योग्य नहीं है। 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)

प्र०15 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 आकर्षित 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 जाएगें।

(क) उपरोक्त वर्णित भर्ती के स्त्रोतों की पहचान करें।

(ख) हर स्त्रोत की किसी एक विधि की व्याख्या करें। (4)

प्र०16 '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।

प्रत्येक वर्ग की उपरोक्त अनुच्छेद के आधार पर भर्ती की तीन-तीन विधियाँ बताइऐ जिनसे कंम्पनी कर्मचारियों को आकर्षित कर सकती है। (6)

## उत्तर/संकेत

1. नियुक्तिकरण
2. कार्य मूल्यांकन
3. — शिकायतों एवं तकनीकों का समाधान
   — कम्पनी का कानूनी मामलों में प्रतिवाद करना।
4. मध्यम व वरिष्ठ स्तरीय स्तर
5. (*i*) व्यक्तित्व परीक्षा (*ii*) व्यापार परीक्षा
   (*iii*) बुद्धि परीक्षा (*iv*) अभिरूचि परीक्षा
6. (*i*) मानवीय शक्तियों का आकलन
   (*ii*) भर्ती, चयन
7. प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण
8. कार्य पर प्रशिक्षण, कार्य से परे पशिक्षण

| अन्तर का आधार | कार्य पर प्रशिक्षण | कार्य से परे प्रशिक्षण |
|---|---|---|
| उपयुक्तता | परिष्कृत अपेक्षाकृत कम उपकरण चलाने के लिए | परिष्कृत उपकरण चलाने के लिए |
| प्रणाली | 1. प्रशिक्षणार्थी<br>2. संयुक्त प्रशिक्षण<br>3. अभिविन्यास प्रशिक्षण | प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण |
| प्रकृति | कार्य करने हुए प्रशिक्षण | कार्य करने से पहले प्रशिक्षण |

9. (अ) कार्य पर प्रशिक्षण

(ब) – प्रशिक्षाणार्थी प्रशिक्षण

– अभिविन्यास प्रशिक्षण

10. (क) प्रशिक्षण

(ख) बेहतर आय क्षमता

कर्मचारियों की ..... वृद्धि करनी होगी।

मनोबल में वृद्धि

उन्हें यह भी ..... संतुष्टि मिले।

दुर्घटना में कमी

उन्हें इस बात ..... कमी हो सके।

11. (क) संयुक्त प्रशिक्षण – कार्य पर प्रशिक्षण

(ख) प्रकोष्ठशाला – कार्य से परे प्रशिक्षण

(ग) प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षण – कार्य पर प्रशिक्षण

12. (क) प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण

(ख) बेहतर कैरियर विकल्प

बेहतर कमाई

मनोबल में बढ़ावा

दुर्घटनाओं में कमी

(ग) संगठन नियंत्रण

13. (क) प्रशिक्षण देना चाहिए।

(ख) व्यवस्थित सीखने के अवसर
अधिक लाभ
श्रम परिवर्तन व अनुपस्थिति दर में कमी
पर्यवेक्षण की कम जरूरत

14. पर्यवेक्षक कर्मचारियों के लिए प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण का प्रबन्ध करवा सकता है। (मानव संसाधन प्रबन्ध की मदद से)।

**कर्मचारियों को लाभ–**

(1) बेहतर कैरियर विकल्प (2) बेहतर कमाई
(3) मनोबल में बढ़ावा (4) दुर्घटनाओं में कमी

15. (क) बाह्य स्त्रोत (मैनेजमेंट कंसलटेंट (1) में)
आंतरिक स्त्रोत (पदोन्नति (2) में)

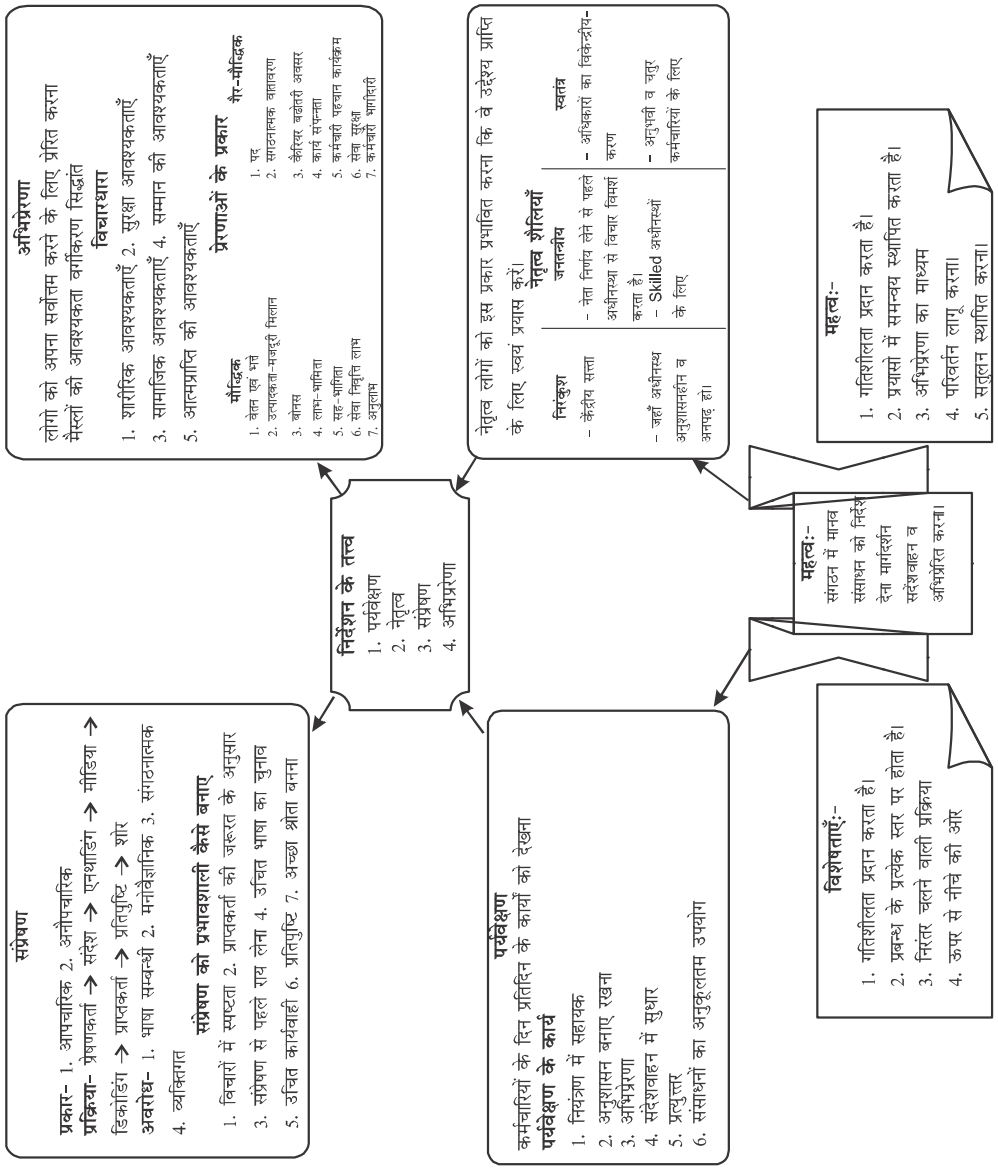
(ख) बाह्य स्त्रोत – कैम्पस भर्ती
आंतरिक स्त्रोत – स्थानातंरण

16.

| प्रशिक्षित एवं दक्ष कर्मचारियों के लिए | अप्रशिक्षित एवं अदक्ष कर्मचारियों के लिए |
|---|---|
| 1. विज्ञापन | 1. श्रम ठेकेदार |
| 2. आकस्मिक बुलावा | 2. प्रत्यक्ष भर्ती |
| 3. कर्मचारियों की सिफारिश | 3. रोज़गार कार्यालय |

अध्याय–7

# निर्देशन


अभिप्रेरणा
लोगो को अपना सर्वोत्तम करने के लिए प्रेरित करना
मैस्लो की आवश्यकता वर्गीकरण सिद्धांत
विचारधारा
1. शारीरिक आवश्यकताएँ 2. सुरक्षा आवश्यकताएँ
3. सामाजिक आवश्यकताएँ 4. सम्मान की आवश्यकताएँ
5. आत्मप्राप्ति की आवश्यकताएँ
प्रेरणाओं के प्रकार
मौद्रिक
1. वेतन एवं भत्ते
2. उत्पादकता-मजदूरी मिलान
3. बोनस
4. लाभ-भागिता
5. सह-भागिता
6. सेवा निवृत्ति लाभ
7. अनुलाभ
गैर-मौद्रिक
1. पद
2. सगठनात्मक वातावरण
3. कैरियर बढ़ोतरी अवसर
4. कार्य संपन्नता
5. कर्मचारी पहचान कार्यक्रम
6. सेवा सुरक्षा
7. कर्मचारी भागिदारी
नेतृत्व लोगों को इस प्रकार प्रभावित करना कि वे उद्देश्य प्राप्ति के लिए स्वयं प्रयास करें।
नेतृत्व शैलियाँ
निरंकुश
– केंद्रीय सत्ता
– जहाँ अधीनस्थ अनुशासनहीन व अनपढ़ हो।
जनतंत्रीय
– नेता निर्णय लेने से पहले अधीनस्थों से विचार विमर्श करता है।
– Skilled अधीनस्थों के लिए
स्वतंत्र
– अधिकारों का विकेन्द्रीय-करण
– अनुभवी व चतुर कर्मचारियों के लिए
महत्व:-
1. गतिशीलता प्रदान करता है।
2. प्रयासों में समन्वय स्थापित करता है।
3. अभिप्रेरणा का माध्यम
4. परिवर्तन लागू करना।
5. संतुलन स्थापित करना।
निर्देशन के तत्त्व
1. पर्यवेक्षण
2. नेतृत्व
3. संप्रेषण
4. अभिप्रेरणा
महत्व:-
संगठन में मानव संसाधन को निर्देश देना मार्गदर्शन संदेशवाहन व अभिप्रेरित करना।
संप्रेषण
प्रकार– 1. आपचारिक 2. अनौपचारिक
प्रक्रिया– प्रेषणकर्ता → संदेश → एनकोडिंग → मीडिया → डिकोडिंग → प्राप्तकर्ता → प्रतिपुष्टि → शोर
अवरोध– 1. भाषा सम्बन्धी 2. मनोवैज्ञानिक 3. संगठनात्मक 4. व्यक्तिगत
संप्रेषण को प्रभावशाली कैसे बनाए
1. विचारों में स्पष्टता 2. प्राप्तकर्ता की जरूरत के अनुसार
3. संप्रेषण से पहले राय लेना 4. उचित भाषा का चुनाव
5. उचित कार्यवाही 6. प्रतिपुष्टि 7. अच्छा श्रोता बनना
पर्यवेक्षण
कर्मचारियों के दिन प्रतिदिन के कार्यों को देखना
पर्यवेक्षण के कार्य
1. नियंत्रण में सहायक
2. अनुशासन बनाए रखना
3. अभिप्रेरणा
4. संदेशवाहन में सुधार
5. प्रत्युत्तर
6. संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग
विशेषताएँ:-
1. गतिशीलता प्रदान करता है।
2. प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर होता है।
3. निरंतर चलने वाली प्रक्रिया
4. ऊपर से नीचे की ओर

## निर्देशन का अर्थः-

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

निर्देशन में निम्नलिखित सम्मिलित हैंः-

(क) उच्चअधिकारी द्वारा अधीनस्थ को आदेश देना।

(ख) कर्मचारियों का प्रर्यवेक्षण, जब वे काम कर रहे हों।

(ग) अधीनस्थों को और अधिक कुशलता से कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करना।

(घ) संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अधीनस्थों को नेतृत्व करना।

विशेषताऐंः-

1. **निर्देशन गतिविधि को प्रारम्भ करता हैः-** प्रबन्ध के अन्य कार्य गतिविधि हेतु आधार तैयार करते हैं परन्तु निर्देशन संगठन के भीतर कार्य को प्रारम्भ करता है। नियोजन, संगठन और कर्मचारीकरण सभी गैर क्रियात्मक कार्य है।

2. **निर्देशन प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर होता हैः-** उच्चस्तरीय प्रबन्धक से लेकर निम्नस्तरीय प्रबन्धक तक सभी निर्देशन का कार्य करते हैं।

3. **निर्देशन एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया हैः-** निर्देशन पर्यवेक्षण, संदेशवाहन, नेतृत्व एंव 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 शक्तियों के साथ प्रवाहित होकर निम्नस्तरीय प्रबन्ध पर समाप्त होता है।

**निर्देशन का महत्त्वः-** निर्देशन का महत्व निम्नलिखित तथ्यों से स्पष्ट होता हैः-

1. **यह गतिशीलता प्रदान करता हैः-** 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 करनाः-** 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 संघर्षो को दूर करता है और संगठन में संतुलन स्थापित करने में सहायता करता है।

**प्र०1 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।**

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

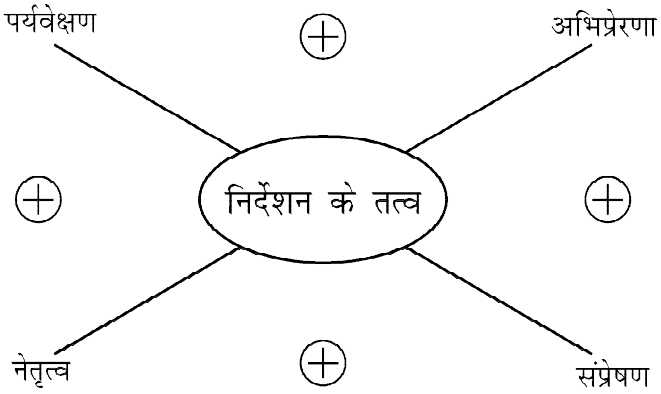
**संकेत : निर्देशन**

**प्र०2 "Look Good Cosmetics Ltd." की यह नीति है कि वह अपने बिक्री प्रबंधक को निक्षित वेतन के अलावा कमीशन भी प्रदान करते हैं। अधिक कमीशन पाने की चाह से प्रबंधक बिक्री बढ़ाना चाहते हैं। वे प्रबंधक 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।**

**प्रबंधक का कौन सा कार्य इस टकराव का समाधान कर सकता है?**

**संकेत : निर्देशन**

## निर्देशन के तत्वः-




1. **पर्यवेक्षणः-** 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. **अभिप्रेरणाः-** 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 एवे इच्छाओं को जगाना भ्झी सम्मिलित होता है ताकि उनके व्यवहार को इच्छित दिशा में निर्देशित किया जा सके।

3. **नेतृत्वः-** 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 कर पाता है।

   सभी स्तर के प्रबन्धकों से यह आशा की जाती है कि वे अपने अंधिनस्थों को नेतृत्व प्रदान करें।

4. **सम्प्रेषणः-** संप्रेषण दो अथवा दो से अधिक व्यक्तियों के मध्य तथ्यों, विचारों सम्मतियों एवं भावनाओं का विनिमय है। संप्रेक्षण विचारों सम्मतियों एवं भावनाओं का विनिमय है। संप्रेषण विचारों को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाने एवं समझाने की कला है।

**प्र०3 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। इसलिएः-**

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

**(ख) उन्हें वंछित तरीके से कार्य करवाने के लिए प्रेरित करना आवश्यक है।**

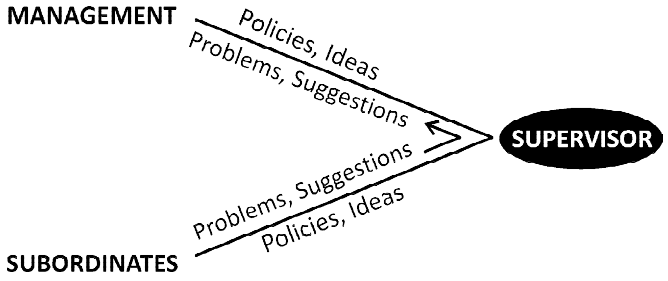
**उपरोक्त में वर्णित प्रबंध के कार्य की पहचान कर उसके तत्वों के नाम लिखिए। संकेत : (क) निर्देशन, (ख) संप्रेषण, उत्प्रेरणा, नेतृत्व, पर्यवेक्षण**

## 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 (2018-19 के सलेबस में नही है।)

1. **कर्मचारियों तथा प्रबंध के मध्य कड़ीः-** 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 जानाः-** नियंत्रण का आशय वास्तविक एवं नियोजित उत्पाद में तालमेल बैठाना/ बिठाना होता है। पर्यवक्षक कार्य के निष्पादन को लक्ष्य के अनुसार किया जाना तय करता है।

3. **अनुशासन बनाए रखनाः-** 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 वृद्धिः-** 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 उपयोगः-** पर्यवेक्षण के अन्तर्गत विभिन्न क्रियाओं पर निगरानी रखी जाती है। ऐसी स्थिति में संसाधनों का बेहतर उपयोग संभव होता है।

**प्र०4 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?**

**प्र०5 श्री जॉन 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 किस पद पर कार्यरत है?**
**संकेत : (4) निचले स्तर पर, (5) पर्यवेक्षक**

## अभिप्रेरणा का अर्थः-

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।

## विशेषताऐंः-

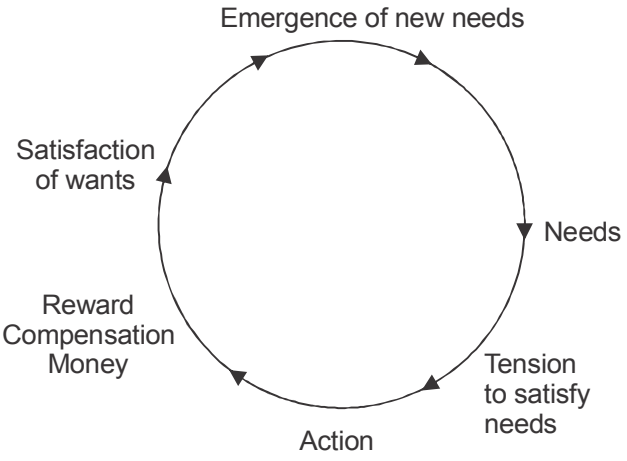
1. **अभिप्रेरणा एक आंतरिक अनुभव हैः-** सर्वप्रथम व्यक्ति के मस्तिष्क में कुछ आवश्यकताएँ जन्म लेती हैं जिनका प्रभाव उसके व्यवहार पर पड़ता है और उनको पूरा करने के लिए व्यक्ति कुछ कार्य करने की सोचता है।

2. **लक्ष्य निर्देशित व्यवहारः-** यह व्यक्तियों को इस तरह से व्यवहार करने की प्रेरणा देता है जिससे वे अपने लक्ष्यों को प्राप्त कर सके।

3. **सकारात्मक अथवा नकारात्मकः-** 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 प्रक्रियाः-** यह एक कठिन प्रक्रिया है क्योंकि व्यक्तियों की आवश्यकताएं भिन्न-भिन्न होती हैं तथा ये घटती-बढ़ती रहती है।

5. **सतत् प्रक्रियाः-** 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 महत्वः-

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

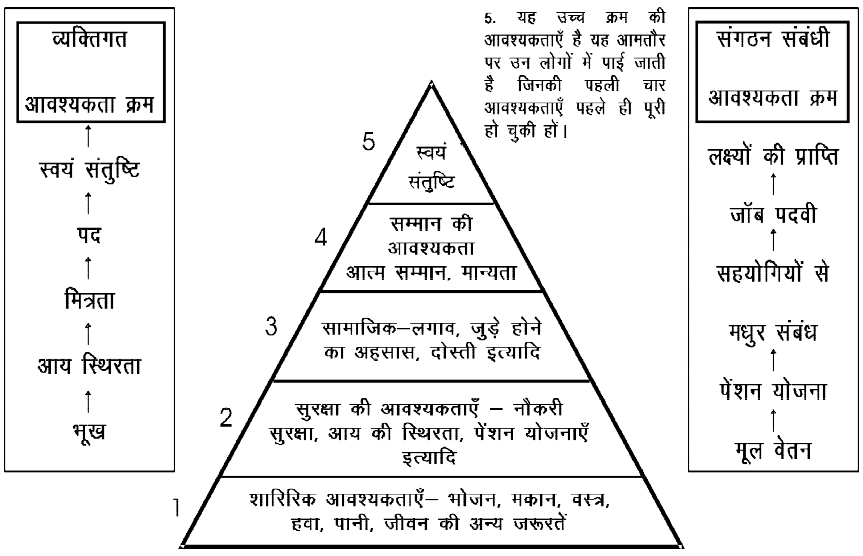
1. अभिप्रेरणा कर्मचारियों के निष्पादन स्तर में सुधार के साथ-साथ संगठन के सफल निष्पादन में सहायक है।
2. अभिप्रेरणा कर्मचारियों के नकारात्मक दृष्टिकोण को सकारात्मक दृष्टिकोण में बदलने में सहायक होता है।
3. अभिप्रेरणा कर्मचारियों के संस्था को छोड़कर जाने की दर को कम करती है।
4. अभ्झिप्रेरणा संगठन में कर्मचारियों 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 हैं
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 प्रोत्साहनः-

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



## प्रोत्साहन

| मौद्रिक<br>जिनका मूल्याकंन मुद्रा के रूप में किया जा सके | गैर मौद्रिक<br>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. जीवनवृति विकास के सुअवसर – कौशल में वृद्धि |
| 4. उत्पादकता संबंधित परिप्रमित – कार्य के अनुसार परिश्रमिक | 4. पद संवर्धन – कार्य को और अधिक रूचिकर 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 |

**प्र०6 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 निर्देशेन के किस तत्व का अवहेलना की है?**

**प्र०7 झुमरू पिछले साढ़े तीन साल से क्लर्क के पद पर कार्यरत है। यह अपना कार्य, अंथक 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?**
**संकेतः (6) अभिप्रेरणा, (7) सुरक्षा आवश्यकता**

## 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 सम्बंधो 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।

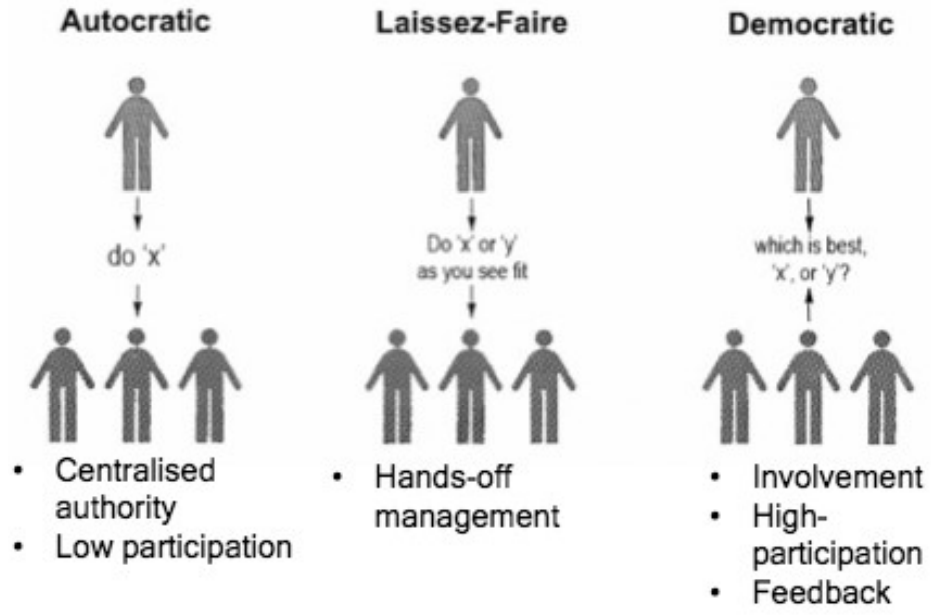
## नेतृत्व की शैलियाँ

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 हैः-

1. निरंकुशवादी नेतृत्व (Autocratic Leadership)
2. जनतांत्रिक या सहभागी नेतृत्व (Democratic Leadership)
3. अहस्तक्षेप नेतृत्व (Laissez Faireè Ffee Rein Leadership)

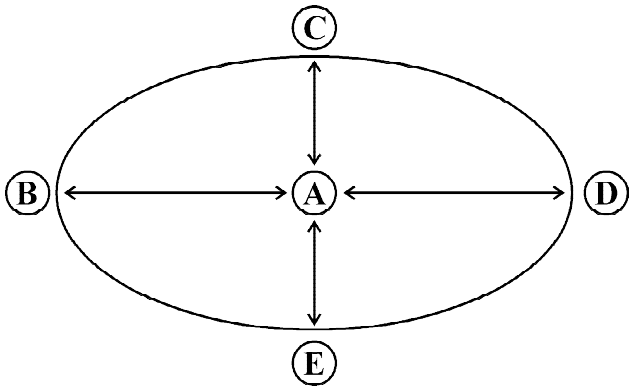



## 1. निरंकुशवादी या सत्तावादी नेतृत्वः-

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।




**प्र०8 श्री खन्ना XYZ Ltd. के उत्पादन प्रबन्धक हैं। वेहमेशा अपनी बात ऊपर रखते हैं। और लोगों पर अपना हुकुम 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?**

**प्र०9 चारू 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?**

**संकेतः (8) निरंकुशवादी शैली, (9) चन्दा, कुशल कर्मचारियों को भी नेतृत्व की आवश्यकता होती है। (लोकतांत्रिक, अहस्तक्षेप)**

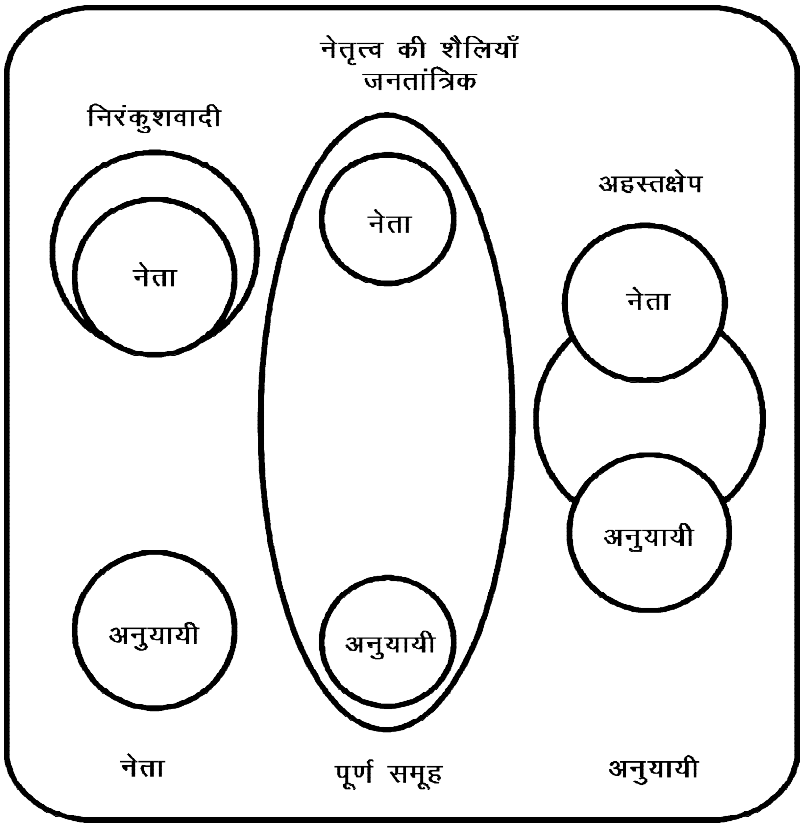
## निरकुंशवाद नेतृत्व कब प्रयोग करना चाहिए?

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

## 2. जनतांत्रिक या लोकतांत्रिक नेतृत्वः-

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 काई 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?

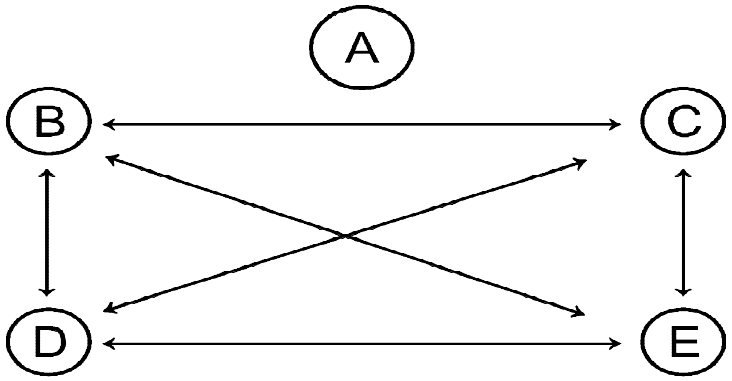
- उन स्थितियों में जहाँ समूह के सदस्य कुशल हों और अपने ज्ञान को बांटने के इच्छुक हों।
- जब योजना के निर्माण एवं क्रियान्वयन हेतु पर्याप्त समय उपलब्ध हो।

## 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 नेतृतव 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 एंव 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।




**A** नेता है
अहस्तक्षेप शैली

### 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।

**प्र०10 मानिक लि० में चयन प्रक्रिया, स्पष्ट, 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?**

**प्र०11 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।**

**प्र०12 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?**

**प्र०13 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?**

**संकेतः (10) अहस्तक्षेप, (11) जनतांत्रिक, (12) जनतांत्रिक : मनोबल में वृद्धि बेहतर निर्णय, (13) ऋणात्मक अभिप्रेरणा, नहीं, धनात्मक अभिप्रेरणा ज्यादा प्रभावशाली होती है।**

## 4. संप्रेषणः-

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।

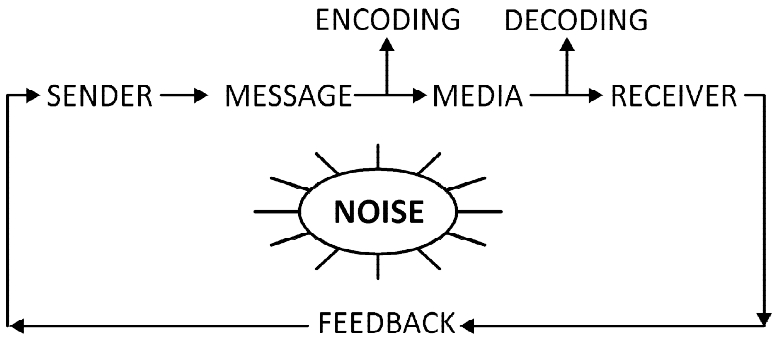
4) माध्यम-कूटबद्ध संदेश को प्राप्तकर्ता के पास भेजा जाता है।

5) डिकोडिंग- संदेश प्राप्त करने के बाद प्राप्तकर्ता उसी तरह से जिस तरह प्रेषक आशा करता है, संदेश को समझने का प्रयास करता है। एनकोडिंग चिन्हों को प्रेक्षकों को भेजना की प्रक्रिया है।

6) प्राप्तकर्ता - वह व्यक्ति जो प्रेक्षक के संप्रेषण को प्राप्त करता है।

7) प्रतिपुष्टि - प्राप्तकर्ता की सभी गतिविधियां सम्मिलित हैं जो यह संकेत करती है कि उसने प्रेक्षक द्वारा भेजा गया संदेश प्राप्त कर लिया है।

8) शोरगुल / ध्वनि- शोरगुल एक ऐसा तत्व है जो सूचना में बाधा डालता है।




## संप्रेषण का महत्त्वः-

1. **समन्वय के आधार के रूप में काम करनाः-** 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-क्रियाऐं सम्प्रेषण पर निर्भर करती हैं। अतः प्रभावी सम्प्रेषण व्यवस्था संस्था को निर्विहत चलने में सहायक सिद्ध होती है।

**प्र०14 आप मानव स्त्रोत 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।**

**प्र०15 संदेशवाहन की प्रक्रिया में शोरगुल का कोई एक उदाहरण दीजिए।**

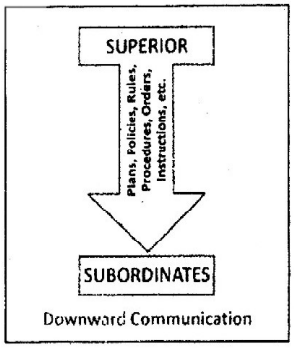
**संकेत : (14) नहीं, प्रतिपुष्टि देनी चाहिए। (15) खराब टेलीफोन कनेक्शन**

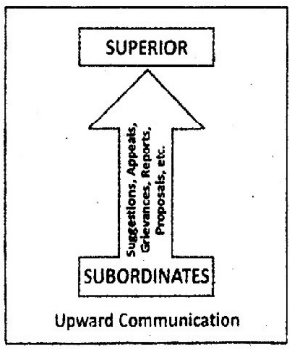
**औपचारिक संप्रेषण:-** जब कार्यालय से सम्बन्धित विचारों या संदेश या सूचना का आदान-प्रदान पूर्व निर्धारित रास्त से होता है तो इसे औपचारिक संप्रेषण कहते हैं।

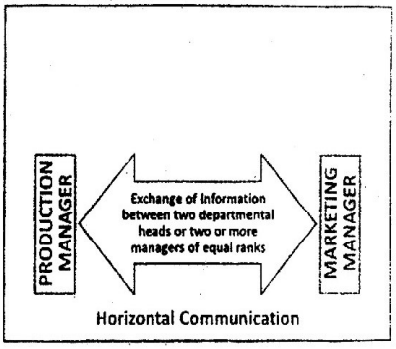
## औपचारिक संप्रेषण का वर्गीकरण:-

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 ऊर्द्धमुखी संदेशवाहन- सुझाव, शिकायत

2. **समतल संदेशवाहनः**- औपचारिक श्रृंखला के माध्यम से समतल रूप में ही स्तर के दो व्यक्तियों के मध्य चलता है।




## औपचारिक सम्प्रेषण के लाभः-

(क) सूचनाओं का निश्चित रास्ते से प्रवाह

(ख) सूचनाओं के स्रोत की जानकारी में सुगमता।

(ग) उत्तरदायित्व निर्धरण में आसानी

(घ) नियन्त्रण में सुगमता

## औपचारिक सम्प्रेषण की सीमाऐंः-

(क) धीमी प्रक्रिया

(ख) व्यक्तिगत रूचि का आभाव

(ग) कार्य की अधिकता

**अनौपचारिक संप्रेषणः**- संचार की औपचारिक रेखाओं को अपनाएं बिना किया जाने वाला संप्रेषण अनौपचारिक संप्रेषण होता है।

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

## अनौपचारिक सम्प्रेषण के लाभः-

(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 संप्रेषण में अंतर:-

| क्र.सं. | आधार | औपचारिक | अनौपचारिक |
|---|---|---|---|
| 1. | आशय | यह अधिकार-दायित्व संबंध पर आधारित है। | यह व्यक्तियों के आपसी संबंध पारस्परिक संबंधो पर आधारित है। |
| 2. | वाहिका | इसमें संप्रेषण मार्ग पूर्वनिर्धारित होते है। | इसमें संप्रेषण के मार्ग निर्धारित नहीं होते, ये मानव संबंधो व भावनाओं से पनपते हैं। |
| 3. | गति | इसमें निर्णय देरी से लिये जाते है। | इसमें तुरन्त व शीघ्र निर्णय होते है। |
| 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 बाधाएँः-** (वर्गीकरण/श्रेणियाँ)

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

भाषा संबंधी मुख्य बाधाएँ निम्नलिखित हैः-

1. संदेशों की गलत व्याख्या-वांछित आशय प्रकट नहीं हो पाता।
2. भिन्न अर्थो वाले चिन्ह अथवा शब्दों के प्रयोग से संदेश अर्थहीन हो जाता है।
3. त्रुटिपूर्ण अनुवाद अथवा रूपातंर 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 बाधाऐंः-** 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 ठहरावः- जब संदेश कई लोगों के मध्य से होकर पहुंचता 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 बाधाऐंः-**

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

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 बाधाऐंः-

अधिकारियों व अधीनस्थों के बीच की व्यक्तिगत बाधाएँ इस प्रकार हैंः-

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 सुधारः-

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।

## केस स्ट्डीज सुलझाने के तरीके

| क्रम संख्या | वाक्यांश | कार्य/विषय | उपकार्य/तत्व |
|---|---|---|---|
| 1. | प्रबन्ध का यह कार्य गतिविधि को प्रारम्भ करता है। | निर्देशन | — |
| 2. | कर्मचारियों के प्रयासों का मार्गदर्शन करना। | निर्देशन | पर्यवेक्षण |
| 3. | कर्मचारियो के कार्य के लिए प्रेरित करना। | निर्देशन | अभिप्रेरणा |
| 4. | कर्मचारियों के व्यवहार को प्रभावित इस प्रकार करना कि वो कार्य के लिए स्वेच्छा से प्रयास करें। | निर्देशन | नेतृत्व |
| 5. | अधीनस्थों की सलाह से निर्णय लेना | नेतृत्व | जनतंत्र शैली |
| 6. | यह नेता कट्टर होता है। | नेतृत्व | निरकुंशवादी |
| 7. | अधीनस्थों को नियर्ण लेने की ज्यादा स्वतंत्रता। | नेतृत्व | अहस्तक्षेप शैली |
| 8. | विचारो तथ्यों एवं भावनाओं का आदान प्रदान। | निर्देशन | संप्रेषण |
| 9. | संदेश का शब्दों चिन्हों व इशारों में अनुवाद रूपांतरण | संप्रेषण | एन्कोडिंग |
| 10. | एन्कोडिट संदेश का, प्राप्तकर्ता द्वारा समझे जाने योग्य भाषा में रूपांतरण | संप्रेषण | डिकोडिंग |
| 11. | प्राप्तकर्ता की संप्रेषक के संदेश पर प्रतिक्रिया | संप्रेषण | प्रतिपुष्टि |
| 12. | इंटरनेट पर खराब कनेक्शन, असावधान प्राप्तकर्ता, पास में बाते करते लोगो का समूह, पत्र का डाक में खो जाना। | संप्रेषण | शोर |
| 13. | यह संप्रेषण कर्मचारियो की सामाजिक, मनौवैज्ञानिक आवश्यकताओ को पूरा करता है। | निर्देशन | अनौपचारिक संप्रेषण |
| 14. | यह संप्रेषण सोपान श्रृंखला से ही होता है और देरी का कारण बनता है। | निर्देशन | अनौपचारिक संप्रेषण |
| 15. | संगठन में केवल लिखित संप्रेषण | संगठनात्मक बाधाएँ | संगठन की नीतियाँ |
| 16. | उच्च स्तरीय-विषय विशिष्ट शब्दावली का संदेश में प्रयोग। | भाषा सम्बन्धी बाधाएँ | तकनीकी शब्दावली |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 17. | गलत शब्दों का प्रयोग। जरूरी शब्दों का भूल जाना। अपर्याप्त शब्दावली | भाषा सम्बन्धी बाधाएँ | संदेशों की गलत व्याख्या |
| 18. | अधीनस्थ, अधिकारी का संदेश ध्यानपूर्वक नहीं सुनते। | मनौवैज्ञानिक बाधाएँ | ध्यान का अभाव |
| 19. | पर्यवेक्षक दो श्रमिको को संदेश दे देता है परन्तु तीसरे श्रमिक को बताना भूल जाता है। | मनौवैज्ञानिक बाधाएँ | कमजोर ठहराव |
| 20 | अधिकारी न तो अधिनस्थो से बात करता है और न ही उनकी बात सुनना चाहता है। | संगठनात्मक बाधाएँ | पदवी |
| 21. | सिर को हाँ में हिलाना, जबकि कहना 'नही' | भाषा सम्बन्धी | शारीरिक चिन्हो की गलत डिकोडिंग |
| 22. | अधिकारी और अधीनस्थ एक दूसरे पर विश्वास नहीं करते। | मनौवैज्ञानिक बाधाएँ | अविश्वास |
| 23. | जटिल संप्रेषण प्रणाली है यदि निचले स्तर पर ज्यादा निर्णय लेने हो। | संगठनात्मक बाधाएँ | नियम व विनियम |
| 24. | यह नेतृत्व शैली वहाँ उपयुक्त रहती है जहाँ अनुयायी कुशल, अनुभवी एवं उच्च शिक्षा प्राप्त हो। | निर्देशन | नेतृत्व शैली –अहस्तक्षेप नेतृत्व शैली |
| 25. | यह नेतृत्व शैली उन स्थितियों में उपयुक्त है जहाँ समूह के सदस्य कुशल हो और अपने ज्ञान को बाँटने के इच्छुक हो। | निर्देशन | जनतांत्रिक नेतृत्व शैली |
| 26. | यह नेतृत्व शैली तभी उपयुक्त है जब नेता समूह में सबसे अधिक विद्वान हो। | निर्देशन | निरंकुशवादी नेतृत्व शैली |

## विभिन्न विकल्प वाले प्रश्न–

1. निर्देशन प्रबंध का ..... कार्य है ?

(अ) तीसरा (ब) पहला

(स) चौथा (द) पाँचवा

2. निम्नलिखित में से कौन-सा निर्देशन का तत्व नहीं है–

(अ) संप्रेषण (ब) अभिप्रेरणा

(स) नेतृत्व (द) कार्य-विभाजन

3. निम्नलिखित में से गैर-मौद्रिक प्रेरक पहचानिए ?

(अ) बोनस (ब) संगठनात्मक वातावरण

(स) लाभ-सहभागिता (द) अनुलाभ

4. चीना अपना घर खरीदना चाहती है। यह किस प्रकार की आवश्यकता है ?

(अ) सम्मान (ब) सुरक्षा

(स) शारीरिक (द) सामाजिक

5. 1943 में आवश्यकता क्रम सिद्धांत का प्रतिपादन किसने किया ?

(अ) पीटर एफ ड्रकर (ब) फिलिप कोटलर

(स) एब्राहम हैरोल्ड मास्लो (द) कूटन्ज ओ डोनल

6. भावना बहुत ही धौंस देने है और अपने अधीनस्थों द्वारा दिए गए किसी भी सुझाव को नहीं सुनती/भावना किस प्रकार की नेता है ?

(अ) जनतन्त्रीय (ब) निरंकुश

(स) स्वतंत्र (द) इनमें से कोई नहीं

7. निम्नलिखित में से कौन-सा उदाहरण 'शोर' का नहीं है ?

(अ) वाहन का गुजरना

(ब) टेलीफोन लाइन का बातचीत के ठप्प पड़ जाना

(स) लोगों के समूह द्वारा बातचीत करना

(द) संगठन स्तर ज्यादा होना

8. चिन्हों और चित्रों को सही रूप से समझना कहलाता है ?

(अ) संदेशबद्धता (ब) संचारण

(स) संदेशवाचन (द) प्रतिपुष्टि

9. निम्नलिखित में से सांकेतिक बाधा पहचानिए ?

(अ) नियम व अधिनियम (ब) अविश्वास

(स) अर्थ हीन तकनीकी भाषा (द) संगठनात्मक ढ़ाँचे में

10. निर्देशन कार्य को ..... प्रदान करता है ?

(अ) गतिशीलता (ब) समाप्त

(स) साथ (द) इनमें से कोई नहीं

11. ..... एक आंतरिक प्रेरक बल है ?

(अ) संप्रेषण (ब) मकसद

(स) विश्वास (द) आदेश देना

12. इनमें से एक में स्वामितत्व की भावना आती है ?

(अ) बोनस (ब) अनुलाभ

(स) सह-भगिता (द) लाभ-भगिता

**1. मिलान कीजिए–**

| | |
|---|---|
| (i) अभिप्रेरणा | (अ) अधीनस्थों की निगरानी |
| (ii) पर्यवेक्षण | (ब) विचार साझा करना |
| (iii) संप्रेषण | (स) लोगों को प्रेरित करना |
| (iv) नेतृत्व | (द) अनुसरणकर्ता को प्रभावित करना |

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) - स | (i) - अ | (i) - द | (i) - ब |
| (ii) - अ | (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - द |
| (iii) - ब | (iii) - स | (iii) - ब | (iii) - स |
| (iv) - द | (iv) - द | (iv) - अ | (iv) - अ |

**2. मिलान कीजिए–**

| | |
|---|---|
| (i) शारीरिक आवश्यकताएँ | (अ) मित्रता |
| (ii) सुरक्षा एवं बचाव | (ब) पद |
| (iii) सम्मान की आवश्यश्कता | (स) पक्की नौकरी |
| (iv) सामाजिक आवश्यकता | (द) भोजन |

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) - अ | (i) - द | (i) - द | (i) - ब |
| (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - स | (ii) - अ |
| (iii) - स | (iii) - ब | (iii) - अ | (iii) - स |
| (iv) - द | (iv) - अ | (iv) - ब | (iv) - द |

**3. मिलान कीजिए–**

| | |
|---|---|
| (i) निरकुंशवाद | (अ) अधीनस्थों को निर्णय लेने की पूर्ण स्वतंत्रता |
| (ii) जनतन्त्रीय | (ब) नेता अपना शो स्वयं चलाता है। |
| (iii) स्वतंत्र शैली | (स) कोई भी निर्णय लेने से पहले नेता अपने अधीनस्थों से परामर्श करता है। |

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) - अ | (i) - स | (i) - ब | (i) - स |
| (ii) - ब | (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - अ |
| (iii) - स | (iii) - अ | (iii) - अ | (iii) - ब |

**4. मिलान कीजिए–**

| | |
|---|---|
| (i) मौद्रिक प्रेरक | (अ) स्टॉक ऑप्शन |
| (ii) गैर-मौद्रिक प्रेरक | (ब) कार्य संपनता |
| (iii) मौद्रिक प्रेरक | (स) लाभ सहभागिता |
| (iv) गैर-मौद्रिक प्रेरक | (द) सेवा सुरक्षा |

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) - अ | (i) - द | (i) - ब | (i) - अ |
| (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - स | (ii) - स |
| (iii) - स | (iii) - ब | (iii) - द | (iii) - ब |
| (iv) - द | (iii) - अ | (iii) - अ | (iii) - द |

**5. मिलान कीजिए–**

| | |
|---|---|
| (i) संदेशों की गलत व्याख्या | (अ) मनोवैज्ञानिक बाधाएँ |
| (ii) अविश्वास | (ब) संगठनात्मक बाधाएँ |
| (iii) संगठनात्मक नीतियाँ | (स) भाषा-संबंधी बाधाएँ |
| (iv) अधीनस्थों में विश्वास की कमी | (द) व्यक्तिगत बाधाएँ |

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) - अ | (i) - द | (i) - ब | (i) - स |
| (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - अ | (ii) - अ |
| (iii) - स | (iii) - ब | (iii) - स | (iii) - ब |
| (iv) - द | (iii) - अ | (iii) - द | (iii) - द |

**रिक्त स्थान भरो–**

(i) निर्देशन ..... से ..... की ओर चलता है।

(ii) ..... एक ऐसी प्रक्रिया है जो लोगों को वांछित उद्देश्य प्राप्ति हेतु कार्य करने के लिए प्रेरित करती है।

(iii)..... से तात्पर्य स्नेह, दूसरों से जुड़े रहने व मित्रता की आवश्यकता से है।

(iv)प्रबंधकों के लिए ..... प्रेरक प्रभावशाली है।

(v) ..... संप्रेषण एक संगठन के अंदर ही होता है, लेकिन इसे अधिकारिक स्वीकृति प्राप्त नहीं होती।

## सही/गलत, व्याख्या सहित बताइए?

1. संप्रेषण की प्रक्रिया प्रतिपुष्टि के बिना कभी पूरी नहीं होती। (सही/गलत)
2. एक पर्यवेक्षक नियंत्रण में सहायक नहीं होता। (सही/गलत)
3. सम्मान की आवश्यकता, आत्मसम्मान, स्वायतता पद, पहचान व ध्यान की आवश्यकता होती है। (सही/गलत)
4. निरंकुश नेतृत्व शैली अनपढ़ व अनुभवहीन अधीनस्थों के लिए उपयुक्त नहीं होती। (सही/गलत)
5. नेतृत्व अनौपचारिक अधिकार से उत्पन्न होता है और प्रबंध-कला औपचारिक अधिकार से। (सही/गलत)

**उत्तर–**

| बहुविकल्पी प्रश्न | रिक्त स्थान भरा | मिलान करो | सही/गलत |
|---|---|---|---|
| 1. स | 1. ऊपर, नीचे | 1. अ | 1. सही |
| 2. द | 2. अभिप्रेरणा | 2. ब | 2. गलत |
| 3. ब | 3. सामाजिक | 3. स | 3. सही |
| 4. स | 4. गैर-मौद्रिक | 4. अ | 4. गलत |
| 5. स | 5. अनौपचारिक | 5. द | 5. सही |
| 6. ब | | | |
| 7. द | | | |
| 8. स | | | |
| 9. स | | | |
| 10.अ | | | |
| 11.ब | | | |
| 12.स | | | |

## अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1 निम्नलिखित में प्रभावी संवेदशवाहन में बाधाऐं हैं। इन्हें पहचानिए व सम्प्रेषण की प्रभावपूर्णता को बढ़ाने के लिए उठाए जाने वाले कदमों को उल्लेख कीजिएः-

(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।

प्र०2 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।

प्र०3 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।

प्र०4 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)

प्र०5 "Do Plus Ltd." एक फार्मस्यूटिकल्स बनाने वाली कंपनी ने अपने लिए सेमिनार का आयोजन किया। वहां संसाधन व्यक्ति ने निम्नलिखित बातों पर जोर दियाः-

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 हस्तातंरित करने की कला होनी चाहिए। उसे अपने अधिनस्यों 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)

प्र०6 '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)

प्र०7 'I Kon Institute' के MBA के छात्रों का मनोविज्ञान का व्याख्यान चल रहा था। व्याख्याता ने चर्चा की।

(अ) "कुछ कर्मचारी में आत्मसम्मान, स्वायत्तता, पद की आवश्यकताएं होती हैं।"
(ब) कुछ में वह इच्छा होती है जो वह बनना चाहते हैं वह बने।
(स) कुछ में स्वीकृति और अपनेपन की भावना की ख्वाहिश होती है।
(द) 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)

प्र०8 "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 कियाः-

- 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 सौंदर्य प्रसाधन रखने के लिए विशेष तापमान नियंत्रित गोदाम की आवश्यकता है।
- विपणन प्रबंधक श्री अरूण ने श्री वेद (उत्पान पर्यवेक्षक) को हाल ही में शुरू की गई ब्लीच क्रीम के बारे में शिकायतें बताई।

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

प्र०9 अंजु और मंजु, उत्पादन व वित्त विभाग में क्रमशः पर्यवेक्षक और लिपिक के रूप में कार्यरत है। वे दोनों मित्र है और लन्च मिलकर करती है। 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।

(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 है। वे इन्हें व्यक्त करने में कोई पहल नहीं दिखाते।

प्र०10 नोटिस बोर्ड

**नोटिस**

**सभी पर्यवेक्षको 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 एंव उसे विस्तार से समझाइए। संप्रेक्षण की किन्हीं तीन अन्य बाधाओं के बारे में समझाइए।

प्र०11 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 हैं? दिए गए प्रोत्साहन को समझाइए व किन्हीं अन्य तीन प्रोत्साहनों के बारे में बताइए।

प्र०12 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 संम्प्रेषण को प्रभावी बनाने के लिए क्या सुझाव देगें? (कोई तीन)

प्र०13 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 दीजिए जिसमें मनोज के पर्यवेक्षक के कार्यो को दर्शाया गया है।

## उत्तर/संकेत

1.

| संप्रेषण में बाधा | संप्रेषण को बेहतर करने के उपाय |
|---|---|
| (क) भाषा सम्बन्धी बाधाएँ-त्रुटिपूर्व अनुवाद | प्राप्तकर्त्ता की जरूरत के अनुरूप भाषा का प्रयोग करना। |
| (ख) मनोवैज्ञानिक बाधाएँ-ध्यान की कमी | प्राप्तकर्त्ता को अच्छा श्रोता बनते हुए ध्यान केंद्रित करना चाहिए। |
| (ग) व्यक्तिगत बाधाएँ-सत्ता के सामने चुनौती का भय | अधिकारियों को, अधीनस्थों को अच्छे संप्रेषण के लिए प्रेरित करना चाहिए। |
| (घ) भाषा सम्बन्धी बाधाएँ-तकनीकी भाषा का प्रयोग | प्राप्तकर्त्ता की जरूरत और समझ के स्तर के अनुसार शब्दों और भाषा का प्रयोग करना। |
| (ड़) संगठनात्मक बाधाएँ– संगठनात्मक ढांचें की जटिलता | इमरजेंसी में 'गैंग प्लांक' का इस्तेमाल करना, संगठन ढाँचे को सरल बनाना। |

2. 1. त्रुटिपूर्ण अनुवाद
   2. भाषा सम्बन्धी बाधाएँ
   3. तकनीकी शब्दावली

3. 1. संदेशों की गलत व्याख्या/व्यक्तता
   2. भाषा सम्बन्धी बाधाएँ
   3. तकनीकी शब्दावली

4.

| (1) संप्रेषण बाधा | (2) श्रेणी/वर्ग | (3) इन बाधाओं को कैसे कम कर सकते है। |
|---|---|---|
| ध्यान की कमी | मनोवैज्ञानिक बाधाएँ | कर्मचारियों में सुनने की दक्षता को विकसित करना |

5. 1. नियुक्तिकरण, निर्देशन
   2. नेतृत्व – संस्थागत ..... योग्यता होनी चाहिए।
      संप्रेषण - उसमे तथ्यों ..... चाहिए।
      पर्यवेक्षण - उसे अपने ..... आवश्यकता है।
      अभिप्रेरणा - उसे यह ..... कर सके।

6. 1. विभागीय ढाँचा
   2. कैम्पस भर्ती
   3. सुश्री पूजा – जनतंत्र शैली
      सुश्री मोना – अहस्तक्षेप शैली
      सुश्री अनु – निरकुंशवादी शैली

7. 1. अभिप्रेरणा - मानवीय आवश्यकताएँ

2.

| **आवश्यकता** | **आवश्यकता कैसे पूरी करें** |
|---|---|
| (क) सम्मान की आवश्यकता | पदोन्नति, मान्यता |
| (ब) स्वयं संतुष्टि | लक्ष्यों की प्राप्ति |
| (स) सामाजिक संतुष्टि | औपचारिक व अनौपचारिक संगठन में सन्तुलित सम्बन्ध |
| (द)सुरक्षा आवश्यकता | पेंशन योजना, नौकरी पक्की करना। |

8. 1. मैनजमेंट कंसलटैंट
   2. श्री अरूण – क्षैतिजीय संप्रेषण
      श्री अमित – लम्बवत् (ऊपर से नीचे)
      श्री राकेश – लम्बवत् (नीचे से ऊपर)
      श्री अरूण वेद – तिरछा संप्रेषण
      संप्रेषण

9. 1. अनौपचारिक संप्रेषण
   2. अफवाहे फैलाता है
      असंगठित एवं अनियमित

10. (*i*) भाषा संबंधी बाधाऐं – संदेशों की गलत व्याख्या/व्यक्तता।
    (*ii*) (अ) मनोवैज्ञानिक बाधाएँ – ध्यान में कमी
    (ब) संगठनात्मक बाधाएँ – नियम व विनियम
    (स) व्यक्तिगत बाधाएँ – उचित प्रेरकों का अभाव

11. करीना के लिए – मौद्रिक प्रेरक – सहभागिता
    कैटरीना के लिए – अमौद्रिक प्रेरक – कर्मचारी पहचान
    अन्य तीन प्रेरक –

मौद्रिक – बोनस, लाभ में भागीदारी

अमौद्रिक – कार्य सम्पूनीकरण, संस्था का वातावरण

12. – धैर्यवान श्रोता बनना

– संप्रेषण से पहले विचार साफ-साफ समझ लेना

– प्रतिपुष्टि लेना।

– प्राप्तकर्ता की जरूरत के अनुसार संप्रेषण करना।

13. (*i*) प्रतिपुष्टि – वह..... सुनता है।

(*ii*) अभिप्रेरणा – अच्छे ..... सुलझाता है।

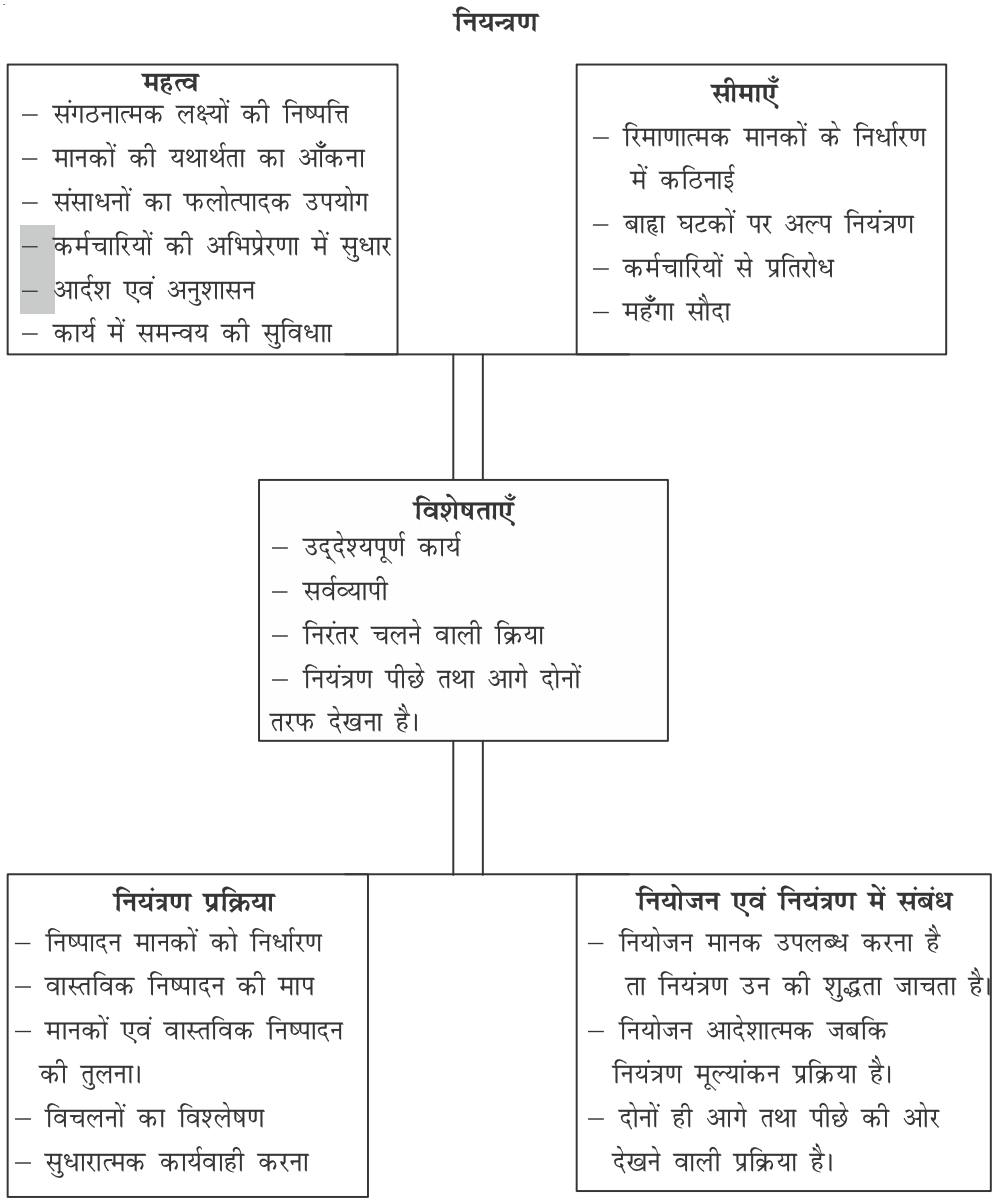
(*iii*) कर्मचारियों और प्रबंधक के बीच में कड़ी। वह कर्मचारियों ..... जोर देता है।।

(*iv*) अनुदेश जारी करना

कार्य व कर्तव्यों ..... करता है।

## अध्याय-8

# नियंत्रण


नियन्त्रण
महत्व
– संगठनात्मक लक्ष्यों की निष्पत्ति
– मानकों की यथार्थता का आँकना
– संसाधनों का फलोत्पादक उपयोग
– कर्मचारियों की अभिप्रेरणा में सुधार
– आर्दश एवं अनुशासन
– कार्य में समन्वय की सुविधाा
सीमाएँ
– रिमाणात्मक मानकों के निर्धारण में कठिनाई
– बाह्रा घटकों पर अल्प नियंत्रण
– कर्मचारियों से प्रतिरोध
– महँगा सौदा
विशेषताएँ
– उद्देश्यपूर्ण कार्य
– सर्वव्यापी
– निरंतर चलने वाली क्रिया
– नियंत्रण पीछे तथा आगे दोनों तरफ देखना है।
नियंत्रण प्रक्रिया
– निष्पादन मानकों को निर्धारण
– वास्तविक निष्पादन की माप
– मानकों एवं वास्तविक निष्पादन की तुलना।
– विचलनों का विश्लेषण
– सुधारात्मक कार्यवाही करना
नियोजन एवं नियंत्रण में संबंध
– नियोजन मानक उपलब्ध करना है ता नियंत्रण उन की शुद्धता जाचता है।
– नियोजन आदेशात्मक जबकि नियंत्रण मूल्यांकन प्रक्रिया है।
– दोनों ही आगे तथा पीछे की ओर देखने वाली प्रक्रिया है।

- 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 प्रकृतिः-

1. **नियंत्रण एक उद्देश्यपूर्ण कार्य हैः-** 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 हैः-** नियंत्रण एक ऐसा कार्य है जो सभी प्रकार के संगठनों व्यवसायिक तथा गैर-व्यवसायिक एवं सभी स्तरों पर लागू होता है।

3. **नियंत्रण सतत् कार्य हैः-** नियंत्रण एक बार किया जाने वाला कार्य नहीं है, अपितु यह एक गतिशील प्रक्रिया है जिसमें वास्तविक एंव 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 ४००० 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. **नियन्त्रण 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। नियंत्रण प्रक्रिया में भविष्य में सुधारात्मक

कार्यवाही की जाती 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 अठाऐ जाते है। अंतः यह एक गतिशील प्रक्रिया है।

6. **नियंत्रण एक सकारात्मक प्रक्रिया है:-** जॉर्ज 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 एव एक सहायता है न कि एक बाधक।

## नियन्त्रण की प्रकृति / नियन्त्रण की विशेषताऐं

## नियन्त्रण का महत्वः-

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। नियंत्रण 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।

5. **समन्वय में सहायक** — हर विभाग के कर्मचारी को पूर्ण निर्धारित मानको के अनुरूप कार्य करना होता है। सभी विभागीय मानक आपस में समन्वित होते हैं। नियंत्रण, निर्देश की एकता प्रदान करता है।

**प्र०1 यदि नियोजन सावधानीपूर्वक किया जाए और उसी के अनुसार प्रबन्ध के अन्य कार्य उचित दिशा में चलते रहें तो प्रबन्ध में नियंत्रण कार्य की कोई आवश्यकता नहीं है। क्या आप इस कथन से सहमत हैं? उत्तर के समर्थन में कारण दीजिए।**

**संकेत** : नहीं, नियंत्रण इसलिए भी चाहिए कि देख सके कि वास्तविक कार्य, नियोजन के अनुरूप है या नहीं।

6. **व्यवस्था एवं अनुशासन** : नियंत्रण, कर्मचारियों की गतिविधियों की देख-रेख रखता है जिससे व्यवस्था एवं अनुशासन बनाा रहता है।

## नियंत्रण प्रक्रियाः-

1. **निष्पादन मानकों का निर्धारणः**- मानक एक मापदंड है। जिसके तहत वास्तविक निष्पादन की माप की जाती है। नियंत्रण 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 मापः**- 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 तुलनाः**- 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 विश्लेषणः**- मानकों द्वारा विचलनों का पता लगाया जाता है तथा विश्लेषण किया जाता है ताकि विचलनों के कारणों को पहचाना जा सके।

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

   (क) ***महत्वपूर्ण बिंदुओं पर नियंत्रणः***- 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।

**उदाहरण** : 2% स्टेशनरी की लागत में वृद्धि महत्वपूर्ण नहीं है। जबकि 2% मजदूरी लागत में वृद्धि महत्वपूर्ण है।

(ख) ***अपवाद द्वारा प्रबंधः***- 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।

**उदाहरण** : सामान्य अपव्यय सीमा के अंतर्गत, सामान्य अपव्यय को अनदेखा किया जा सकता है लेकिन अगर अपत्यय उसी सीमा के बाहर हो तो नियंत्रण आवश्यक है।

5. **सुधारात्मक कार्यवाही करनाः**- 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।

**प्र०2 "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। संकेत : नियंत्रण प्रक्रिया।**

## नियन्त्रण की सीमाऐं / दोषः-

1. **बाह्य घटकों पर अल्प नियन्त्रणः**- सामान्य तौर पर एक संगठन बाहरी घटकों जैसी सरकारी नीतियाँ, तकनीकी नियंत्रण प्रतियोगिता आदि पर नियन्त्रण नहीं रख पाता।

2. **कर्मचारियों से प्रतिरोधः**- अधिकतर कर्मचारी नियन्त्रण का विरोध करते हैं उनके अनुसार नियन्त्रण उनकी स्वतंत्रता पर प्रतिबध 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 सौदाः**- नियन्त्रण में खर्चा, समय तथा प्रयास की मात्रा अधिक होने के कारण यह एक महंगा सौदा है।

4. **परिमाणात्मक मानकों को निर्धारण में कठिनाईः-** जब मानकों को परिणात्मक शब्दों में व्यक्त नहीं किया जा सकता तो नियन्त्रण प्रणाली का प्रभाव कम हो जाता है।

## नियोजन एवं नियंत्रण में संबंधः-

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

1. योजनाएँ नियंत्रण हेतु प्रमाप उपलब्ध कराती है। अतएवं नियोजन के बिना नियंत्रण अन्धा है। यदि पूर्व निर्धारित लक्ष्य तय नहीं किए जाते है तो प्रबन्धक के पास नियन्त्रण के लिए कुछ नहीं होगा। इसलिए नियोजन को नियंत्रण की प्रथम आवश्यकता माना जाता है।
2. नियोजन प्रमापों को निर्धारित करता है तथा नियंत्रण इन प्रमापों 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 है। 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 हैः-**

   नियोजन भविष्य अधिमुखी कार्य है, क्योंकि इसमें अग्रिम रूप से नीतियां बनाई जाती हैं तथा भविष्य के लिए योजनाऐं 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 हैः-**

   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।

## बहु विकल्पी प्रश्न

1. प्रबंध का कौन-सा कार्य प्रबंध चक्र को वापिस नियोजन कार्य पर ले जाता है?

   (अ) निर्देशन (ब) संगठन

   (स) नियंत्रण (द) नियुक्तिकरण

2. एक प्रभावी नियंत्रण तंत्र एक संगठन को निम्न में सहायक होता है?

   (अ) संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति

   (ब) मानकों की यथार्थता को आँकना

   (स) आदेश एवं अनुशासन की सुनिश्चितता

   (द) उपरोक्त सभी

3. नियंत्रण प्रक्रिया के किस चरण में, नमूने के निरीक्षण के रूप में, गुणवत्ता के लिए कुछ इकाइयों का अनियमित विधि द्वारा निरीक्षण किया जाता है?

   (अ) वास्तविक निष्पादन की माप

   (ब) वास्तविक निष्पादन की मानकों से तुलना

   (स) विचलन विश्लेषण

   (द) सुधारात्मक कार्यवाही करना

4. एक निर्माणीय संगठन के श्रम लागत में 2% तक की वृद्धि की स्वीकार्य विचलन की योजना तैयार की गई है, तो श्रम लागत में 2% से अधिक वृद्धि होने पर ही प्रबंध को सूचित किया जाना चाहिए।

   विचलन नियंत्रण की कौन सी विधि का उपरोक्त में उल्लेख किया गया है?

   (अ) बजटीय नियंत्रण (ब) जटिल बिंदु नियंत्रण

   (स) अपवाद द्वारा प्रबंध (द) इन्वटॉरी नियंत्रण

5. ''कर्मचारियों की गतिविधियों पर क्लोज सर्किट टेलीविजन (CCTVS) द्वारा निगाह रखी जाती है तो इसका विरोध करते है।'' नियंत्रण की कौन सी सीमा को यहाँ दर्शाया गया है?

   (अ) CCTVS द्वारा नियंत्रण एक महँगा सौदा है।

   (ब) बाह्य घटकों पर संगठन का अल्प नियंत्रण होता है।

(स) CCTVS लगाने के लिए बिन्दु चुनना कठिन है तथा समय भी लगता है।

(द) कर्मचारियों से प्रतिरोध।

6. यदि प्रंबधकों के प्रयासों से विचलनों को ठीक नहीं किया जा सके तो क्या करना चाहिए ?

(अ) मानकों का पुनः निरीक्षण चाहिए।

(ब) CCTV द्वारा नियंत्रण सुनिश्चित किया जाना चाहिए।

(स) प्रचलित नियंत्रण प्रक्रिया में बदलाव करना चाहिए।

(द) नमूने के द्वारा निरीक्षण करना चाहिए।

7. एक निर्माणीय संगठन में मजदूरी लागत में केवल 5% की वृद्धि डाक व्यय में 15% की वृद्धि से अधिक घातक सिद्ध हो सकती है ?

विचलन नियंत्रण की कौन-सी विधि, उपरोक्त उदाहरण में उल्लेखित है ?

(अ) बजटीय नियंत्रण (ब) अपवाद द्वारा प्रबंध

(स) जटिल बिंदु नियंत्रण (द) इन्वन्टॉरी नियंत्रण

8. ''नियंत्रण पिछले अनुभवों की सुचनाएँ देकर भविष्य में नियोजन में सुधार लाता हैं। अतः संगठन नियंत्रण कार्य दी गई विशेषता के आधार पर निम्न है–

(अ) भविष्य की ओर देखना (ब) पीछे की ओर देखना

(स) भविष्य एवं पीछे दोनों तरफ देखना

(द) उपरोक्त में से कोई नहीं

9. नियंत्रण के आधार की पहचान कीजिए जो नियोजन द्वारा उपलब्ध कराये जाते है ?

(अ) वास्ताविक निष्पादन (ब) जटिल बिंदु नियंत्रण

(स) आदेश एवं अनुशासन (द) निष्पादन मानक

10. प्रबंध का कौन-सा कार्य न केवल कार्यों की प्रगति पर नज़र रखने में सहायता करता है अपितु यह भी सुनिश्चित करता है कि कार्य, पूर्व में निर्धारित मानकों के अनुरूप ही हो ?

(अ) नियोजन (ब) निर्देशन

(स) संगठन (द) नियंत्रण

उत्तर–

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. (स) | 2. (ड़) | 3. (अ) | 4. (स) | 5. (ड़) |
| 6. (अ) | 7. (स़) | 8. (स) | 9. (ड़) | 10. (ड़) |

## निम्न में उत्तर हाँ अथवा नहीं में कारण सहित दीजिए?

1. जटिल बिंदु नियंत्रण, प्रबंध नियंत्रण का मुख्य सिद्धांत है जो इस पर आधारित है कि यदि आप सभी चीजों को नियंत्रित करने का प्रयास करते है तो किसी भी चीज को नियंत्रित नहीं कर पाते।
2. यदि कभी प्रबंधकों के प्रयासों से विचलनों को ठीक रास्ते पर न लाया जा सकता है तो मानकों का पुनः निरीक्षण करना चाहिए।
3. नियंत्रण प्रक्रिया की प्रकृति एक मूल्यांकन प्रक्रिया की है जो इस बात की जाँच करता है कि क्या निर्णयों को अपेक्षित परिणामों में परिणित किया गया है।
4. नियोजन तथा नियंत्रण दोनों ही एक-दूसरे को बल प्रदान करते है। नियोजन, नियंत्रण को पिछले अनुभवों की सूचनाएँ देकर भविष्य में सुधार लाता है जबकि नियंत्रण, तत्वों पर आधारित होता है जो नियोजन को सुगम तथा प्रभावी बनाते है।
5. यदि एक बार नियोजन संक्रियात्मक हो जाता है तो नियंत्रण की आवश्यकता नहीं होती क्योंकि कार्यवाही स्वयं ही नियोजन के अनुरूप होगी।

| | | |
|---|---|---|
| 1. नहीं | 2. हाँ | 3.हाँ |
| 4. नहीं | 5. नहीं | |

## निम्न रिक्त स्थानों की उपयुक्त विकल्प से भरें?

1. विचलनों की जिन पर प्रबंध को विशेष ध्यान देने की आवश्यकता है कि पहचान कर लेने के उपरांत उनके चरणों का ..... करने की आवश्यकता होती है?

| | |
|---|---|
| (अ) अध्ययन | (ब) अवहेलना |
| (स) विश्लेषण | (द) व्याख्या |

2. सुधारात्मक कार्यवाही में कर्मचारियों का ..... भी हो सकता है उस अवस्था में जबकि उत्पाद का लक्ष्य न प्राप्त हो पाता हो।

(अ) परामर्श (ब) प्रोत्साहन

(स) प्रभाव (द) प्रशिक्षण

3. ..... इस बात की जाँच करता है कि क्या निर्णयों को अपेक्षित परिणामों में परिणित किया गया है जिसके कारण इसे मूल्यांकन प्रक्रिया है?

(अ) नियोजन (ब) नियंत्रण

(स) निर्देशन (द) संगठन

4. नियोजन एवं नियंत्रण के अपृथक्करीय ..... है?

(अ) कार्य (ब) क्रियाएँ

(स) यमज (जुड़वाँ) (द) प्रक्रिया

5. नियंत्रण से संगठन का वातावरण ..... एवं ..... मय हो जाता है?

(अ) आदेश, अनुशासन (ब) आदेश, स्पष्टता

(स) आदेश, खुशी (द) आदेश, शांति

**उत्तर–**

1. (स) 2. (ड़) 3.(ब) 4. (स) 5. (अ)

**निम्नलिखित को क्रियाएँ तथा सही विकल्प चुनें?**

| **1. विचलनों के कारण** | **सुधारात्मक कार्यवाही** |
|---|---|
| 1. दोषपूर्ण सामग्री | 1. तकनीकी विकास |
| 2. दोषपूर्ण मशीनें | 2. माल निर्दिष्ट किस्म में बदलाव |
| 3. अप्रचलित मशीनें | 3. उन्नतशील दशा बनाना |
| 4. कार्य की दोषपूर्ण भौतिक दशा | 4. मरम्मत या स्थानापन्न |

| **(अ)** | **(ब)** | **(स)** | **(द)** |
|---|---|---|---|
| (i) 1– 4 | (i) 1– 2 | (i) 1– 2 | (i) 1– 4 |
| (ii) 2– 1 | (ii) 2– 1 | (ii) 2– 4 | (ii) 2– 2 |
| (iii) 3– 2 | (iii) 3– 4 | (iii) 3– 1 | (iii) 3– 1 |
| (iv) 4– 3 | (iv) 4– 3 | (iv) 4– 3 | (iv) 4– 3 |

**2. कार्यात्मक क्षेत्र** **मानक**

(i) उत्पादन 1. व्यक्तिगत

(ii) विपणन 2. श्रम अनुपस्थिति

(iii) कार्मिक प्रबंध 3. स्कंध

(iv) वित्त 4. व्यक्तिगत कार्य

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) 1- 1 | (i) 1- 3 | (i) 1- 2 | (i) 1- 4 |
| (ii) 2- 2 | (ii) 2- 4 | (ii) 2- 3 | (ii) 2- 1 |
| (iii) 3- 3 | (iii) 3- 1 | (iii) 3- 4 | (iii) 3- 2 |
| (iv) 4- 4 | (iv) 4- 2 | (iv) 4- 1 | (iv) 4- 3 |

**3. नियंत्रण प्रक्रिया के विभिन्न कदमों के सही क्रम का चुनाव कीजिए?**

1. मानकों का निर्धारण 2. वास्ताविक निष्पादन की माप

2. विचलनों का विश्लेषण 4. सुधारात्मक कार्य वाही

5. तुलना

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| 1-2-3-4-5 | 1-2-4-3-5 | 1-2-5-3-4 | 1-2-5-3-4 |

**4.**

1. प्रबंध के कार्य 1. बाह्य घटकों पर अल्प नियंत्रण

2. विशेषता 2. मानकों को यथार्थता को आँकना

3. सीमा 3. भविष्य तथा पीछे (भूत) की ओर देखना

4. महत्त्व 4. नियंत्रण

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) 1-4 | (i) 1-4 | (i) 1-4 | (i) 1-4 |
| (ii) 2-3 | (ii) 2-2 | (ii) 2-1 | (ii) 2-3 |
| (iii) 3-1 | (iii) 3-1 | (iii) 3-3 | (iii) 3-2 |
| (iv) 4-2 | (iv) 4-3 | (iv) 4-2 | (iv) 4-1 |

5.

| | |
|---|---|
| (1) जटिल बिंदु नियंत्रण | 1. नियंत्रण |
| (2) अपवाद द्वारा प्रबंध | 2. नियोजन |
| (3) मूल्यांकन कार्य | 3. मुख्य प्रगति क्षेत्र |
| (4) आदेशात्मक कार्य | 4. केवल महत्त्वपूर्ण विचलन प्रबंध |
| जाने चाहिए जो अनुमति देने की | को सूचित किए सीमा से बाहर के है। |

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) 1–2 | (i) 1–3 | (i) 1–3 | (i) 1–2 |
| (ii) 2–1 | (ii) 2–4 | (ii) 2–4 | (ii) 2–1 |
| (iii) 3–4 | (iii) 3–1 | (iii) 3–2 | (iii) 3–3 |
| (iv) 4–3 | (iv) 4–2 | (iv) 4–1 | (iv) 4–4 |

**उत्तर**— 1. (स) 2. (ड़) 3. (स) 4. (अ) 5. (ब)

## अभ्यास के लिए प्रश्न

**प्र०1 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**

**संकेत - नियोजन**

**प्र०2 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 संगठिन 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। नहीं, विचलन विश्लेषण से, अगले वर्ष के मानको को सुधारा जा सकता है।**

**प्र०3 मान लीजिए आप एबीसी कलोदिंग लिमिटेड में प्रबन्धक हैं। आपको जानकारी मिली कि पोंटल खर्चे मान्य खर्चे से 15% व मज़दूरी खर्च 3% से बढ़ाया गया है। इन दोनों विचलन में से कौन-सा अधिक महत्त्वपूर्ण है?**

**संकेत : 3% मजदूरी खर्च में वृद्धि**

**प्र०4 'Tricon Ltd.' Computer Hardware निर्माण कंपनी है। उन्होंने नवीनतम प्रोद्योगिकी 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 उन्होंने तुरंत जांच के आदेश दिए। जांच रिर्पोट 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 बिंदुः- (क) नियुक्तिकरण, नियंत्रण एवं निर्देशन।
(ख) भती, नियंत्रण प्रक्रिया
(ग) `अभिप्रेरण

प्र०5 श्री अंकित एक बहुराष्ट्रीय कंपनी में कुख्य 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 बिंदुः- (नियंत्रण)

(लक्ष्य प्रधान कार्य, निरंतर प्रक्रिया, सर्वव्यापक कार्य)

प्र०6 '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 किफायनती 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)

संकेत बंदुः- (नियंत्रण)

प्र०7 श्री संधू एक Sationary items बनाने वली कंपनी में 10 वर्षों से प्रबंधक का कार्य कर रहे थे। 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 दियां 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 बिंदुः- (संगठन एवं नियंत्रण)

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

प्र०8 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 बिंदुः- (नियोजन एवं नियंत्रण)

## केस स्ट्डीज सुलझाने के तरीके

| क्रम संख्या | वाक्यांश | कार्य/विषय | अविषर्य/धारणा |
|---|---|---|---|
| 1. | यह प्रक्रिया यह सुनिश्चित करती है कि वास्तविक कार्य, नियोजित कार्य के अनुरूप है। | नियंत्रण | — |
| 2. | नियंत्रण उन मुख्य निष्पादन बिंदुओं पर केंद्रित करना चाहिए जो संस्था की सफलता के लिए महत्वपूर्ण है | विचलन विश्लेषण | महत्वपूर्ण बिंदु नियंत्रण |
| 3. | यदि आप हर चीज को नियंत्रित करने का प्रयास करेंगे ता आप कुछ भी नियंत्रित नहीं कर पाएंगे। | विचलन विश्लेषण | अपवाद द्वारा नियंत्रण |
| 4. | कम्पनी मशीनरी फेल होने से उत्पादन लक्ष्य प्राप्त नहीं कर पाई, इसलिए उत्पादन मानक प्राप्त करने हेतू नई मशीनरी का आयात किया गया। | नियंत्रण प्रक्रिया | सुधारात्मक कार्यवाही करना |
| 5. | डाक खर्चो में 10% वृद्धि इतनी हानिकारक नहीं जितनी श्रमिक लागत में 2% वृद्धि, इसलिए श्रम लागत को जल्दी नियंत्रण करना चाहिए। | नियंत्रण प्रक्रिया | विचलन विश्लेषण महत्वपूर्ण बिन्दु नियंत्रण |
| 6. | सामान्य अपव्यय मानके, आगत का 3% वास्तविक अपत्यय - 5% अतः अब अपत्यय को नियंत्रित ककरना पड़ेगा। | नियंत्रण प्रक्रिया | विचलन विश्लेषण अपवाद द्वारा नियंत्रण |

## 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 प्रबन्धकों का मानना था कि हर चीज व्यवस्थित होने से अधीनस्थ कर्मचारी स्वयं कार्य को संभाल सकते है। प्रबंधकों ने निचले स्तर तक अधिकारों का विकेन्द्रीकरण 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 है? (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 लि0 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 है। "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 है। (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।"

प्र०3 कर्नल प्रताप सिंह सेना से सेवानिवृत 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 है। वह कर्मचारियों द्वारा दी गई किसी सलाह पर ध्यान नहीं देते। यद्यपि लक्ष्य समय पर प्राप्त कर लिए जाते है तदापि कार्य का वातावरण विकृत होता जा रहा है। अपनी सामाजिक और भावनात्मक जरूरतों को पूरा करने हेतू 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. `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 डिसीप्लीनरी 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)

उ० (1) अनौपचारिक संप्रेषण

(2) मरम्मत कार्य

(3) मौद्रिक प्रेरक

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। उनेंने 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)

प्र०7 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।

उ० संकेत (1) स्वतंत्र नेतृत्व शैली

(2) निर्देशन व नियंत्रण

प्र०8 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

प्र०9 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।

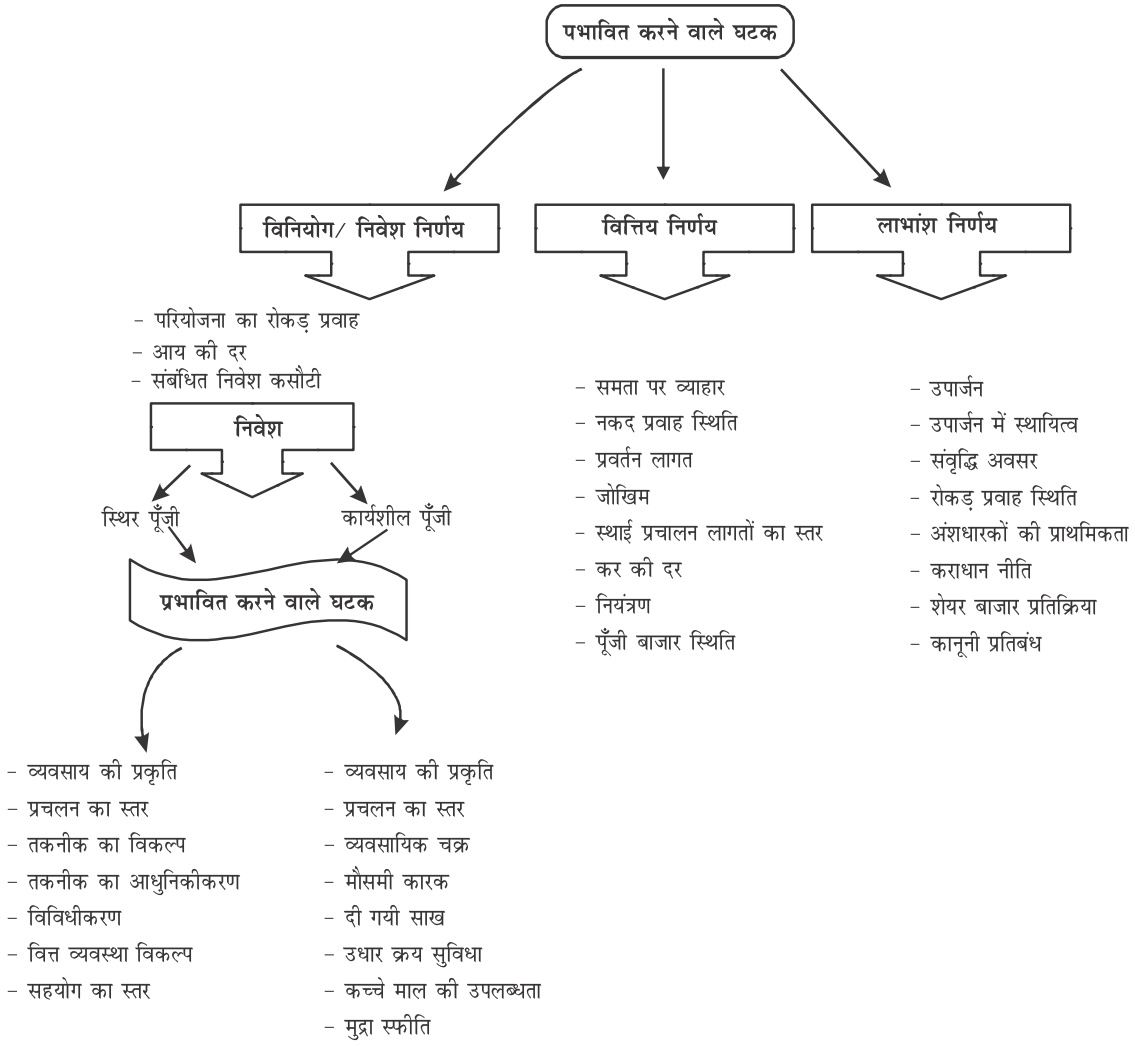
(क) उपरोक्त वर्णित प्रबंध के कार्यों को पहचानिए।

(ख) पहचाने गए प्रत्येक कार्य की प्रक्रिया के उन दो चरणों का उल्लेख कीजिए जिनका वर्णन उपरोक्त अनुच्छेद में किया गया है। (5)

| क | ख |
|---|---|
| 1. नियुक्तिकरण | मानवीय आवश्यकताओं का आकलन करना। |
| 2. नियंत्रण | - वास्तविक कार्य की मानको से तुलना<br>- विचलन ज्ञात करना |

अध्याय-9

# वित्तीय प्रबन्ध


पभावित करने वाले घटक
विनियोग/ निवेश निर्णय
वित्तिय निर्णय
लाभांश निर्णय
- परियोजना का रोकड़ प्रवाह
- आय की दर
- संबंधित निवेश कसौटी
- समता पर व्याहार
- नकद प्रवाह स्थिति
- प्रवर्तन लागत
- जोखिम
- स्थाई प्रचालन लागतों का स्तर
- कर की दर
- नियंत्रण
- पूँजी बाजार स्थिति
- उपार्जन
- उपार्जन में स्थायित्व
- संवृद्धि अवसर
- रोकड़ प्रवाह स्थिति
- अंशधारकों की प्राथमिकता
- कराधान नीति
- शेयर बाजार प्रतिक्रिया
- कानूनी प्रतिबंध
निवेश
स्थिर पूँजी
कार्यशील पूँजी
प्रभावित करने वाले घटक
- व्यवसाय की प्रकृति
- प्रचलन का स्तर
- तकनीक का विकल्प
- तकनीक का आधुनिकीकरण
- विविधीकरण
- वित्त व्यवस्था विकल्प
- सहयोग का स्तर
- व्यवसाय की प्रकृति
- प्रचलन का स्तर
- व्यवसायिक चक्र
- मौसमी कारक
- दी गयी साख
- उधार क्रय सुविधा
- कच्चे माल की उपलब्धता
- मुद्रा स्फीति

## परिचयः-

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

## वित्तीय प्रबंध का अर्थः-

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 को भी कम करता है।

## व्यावसायिक वित्त के उद्देश्यः-

### प्राथमिक उद्देश्यः-

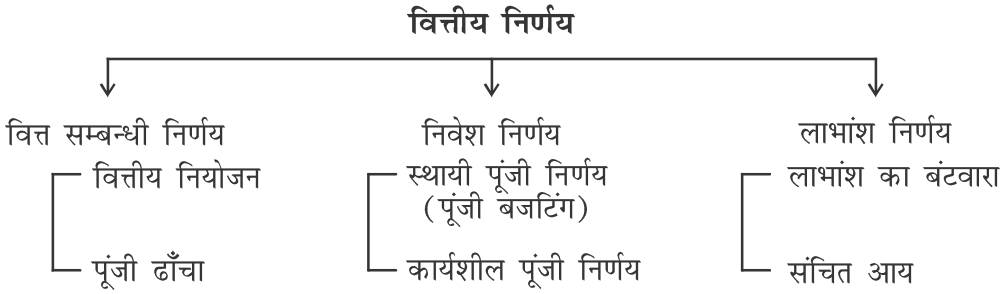
**धन संपदा को अधिकतम करनाः-** वित्तीय प्रबन्ध का मुख्य उद्देश्य अंशधारियों की धन संपदा को अधिकतम करना है जिसके लिए अनुकूलतम पूँजी संरचना तथा कोषों का उचित प्रयोग आवश्यक है।

उदाहरणः- 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 जाता है। अब उनकी धन सम्पदा 13,000 रु $(130 \times 100)$ हो जातीहै। यदि बाजार मूल्य घटकर 90 रु प्रति अंश हो जाता है तो उन्हें 1000 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 हैः-

### अन्य उद्देश्यः-

1. **तरलता बनाए रखनाः-** कोषों की उचित एवं नियमित आपूर्ति को उचित लागत पर बनाए रखना है।
2. कोषों का उचित उपयोग ताकि उनके अपव्यय 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।




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

**प्रथम पद**
वित्तीय नियोजन

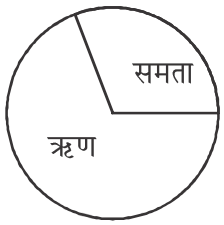
- कुल आवश्यक कोषों का अनुमान लगाना
- वित्त के विभिन्न स्त्रोतों की पहचान करना

वित्त के स्त्रोत

| समता | ऋण |
|---|---|
| समता अंशपूंजी | ऋणपत्र |
| पूर्वाधिकार अंश पूंजी | ऋण |
| संचित आय | |

**द्वितीय पद**
पूंजी ढाँचा

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




## प्रथम पद वित्तीय नियोजन:-

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

सित्तीय 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 महत्वः-

(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 अंतः प्रवाह और बर्हिगमन के बीच एक संतुलन स्थापित करने का प्रयास करता है तथा वर्षभर पर्याप्त नकदी की उपलब्धता सुनिश्चित की जाती है।

## द्वितीय पद पूंजी ढाँचाः-

यह निर्णय दीर्घकालीन स्त्रोतों से धन प्राप्त करने से सम्बन्धित होते हैं। दीर्घकालीन कोषों के मुख्य स्त्रोत अंशधारी कोष तथा उधारी निधि ायाँ 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 पूंजी 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 अनुकूल 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।

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

## वित्त सम्बन्धी निर्णय / पूंजी संरचना को प्रभावित करने वाले कारकः-

1. **समता पर व्यापार अवधारणाः-** 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 अंशधरियों को प्रतिअंश उच्च दर से लाभांश प्राप्त होता है। समता अंशों के साथ दीर्घकालीन ऋणपत्रों के विवेकसम्मत मिश्रण से समता अंशो 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 पूँजी और कुल आय तीनों 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। वह त्रणों पर ब्याज का भुगतान एंव मूल वापसी आसानी से कर सकती 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 - $\frac{\text{EBIT}}{\text{Interest}}$ $\frac{\text{(ब्याज एवं कर से पहले के लाभ)}}{\text{(ब्याज)}}$

4. **निवेश पर आय:-** यदि ब्याज की दर से निवेश पर प्राप्त आय की दर अधिक होती है तो ऋणों के माध्यम से कोष प्राप्ति 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 को 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. **कर दर**:- ऋण पर ब्याज, कर को कम करने वाला व्यय है। कर की ऊँची दरें ऋणों को अपेक्षाकृत सस्ता करती है।

8. **लागत**:- विभिन्न स्त्रोतों से कोष प्राप्त करने की लागत भिन्न होती है। मितव्ययी स्त्रोत से ही कोष प्राप्त करने चाहिए।

9. **जोखिम**:- विभिन्न स्त्रोतों में संबंधित जोखिम भिन्न होते है। 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।

10. **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. वित्तीय उत्तोलक का फार्मूला लिखिए।**

**(संकेत**:- ऋण/समता) (1)

**प्र०2. पूंजी ढांचे पर व्यावसायिक जोखिम का क्या प्रभाव पड़ता है?**

**(संकेत**:- जोखिम बढ़ने पर ऋण का प्रयोग कम होगा) (1)

**प्र०3. किन परिस्थितियों में EPS, ऋण बढ़ने पर घटता है?** (1)

**(संकेत**:- 1. प्रतिफल दर, ब्याज दर से कम हो 2. आय का कम होना

**प्र०4. "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 नही चला सकती। (कोई एक)** (3)

**(संकेतः-** क्योंकि समता अंश पूंजी, स्थायी व जोखिम पूंजी प्रदान करती है।)

**प्र०5. अनुकलतम समता पर व्यापार की स्थिति कौन सी होती है?**

**(संकेतः-** जब पूंजी ढांचे में ऋण, समता से ज्यादा होती है।) (1)

**प्र०6. 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?** (3)

**(संकेतः-** काजल लि. क्योंकि ब्याज से कर की मात्रा कम होगी)

## 2. विनियोग / निवेश निर्णयः-

**(क) निवेश निर्णयः-** 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 पूँजी 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। यह निर्णय फर्म जोखिम पर प्रभाव डालते है। जबकि अल्पकालीन निवेश निर्णयों को कार्यशील पूंजी निर्णय भी कहा जाता है। जो व्यवसाय की दैनिक कार्यवाही को प्रभावित करते हैं। यह निर्णय व्यवसाय की देयता तथा लाभदायकता को भी प्रभावित करते हैं।

## पूंजी बजटिंग निर्णयों को प्रभावित करने वाले कारकः-

1. **परियोजना का रोकड़ प्रवाहः-** 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।

   **उदाहरणः-** निवेश प्रस्ताव संख्या

| | प्रस्ताव संख्या 1 | प्रस्ताव संख्या 2 | प्रस्ताव संख्या 3 |
|---|---|---|---|
| निवेश के जीवन 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 दरः**- 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 $= \frac{\text{निवेश के जीवन काल में कुल प्रतिफल}}{\text{प्रारंभिक निवश}} \times 100$ | 13% | 24% | 15% |

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

3. **शामिल निवेश कसौटीः**- 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)**

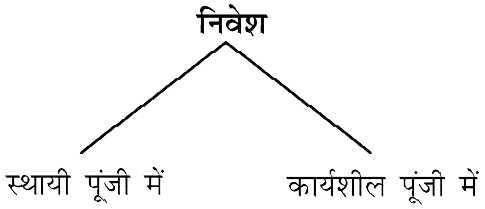
**(संकेतः**- निवेश निर्णय)

**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)**

**(संकेतः**- 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)**

**(संकेतः-** निवेश निर्णय)




## स्थायी पूंजीः-

**स्थायी पूंजी तथा उसे प्रभावित करने वाले कारकः-** दीर्घकालीन सम्पत्तियों में किये गये निवेश को स्थायी पूँजी कहा जाता है, जो एक लम्बे समय तक प्रयोग की जाती है। अतः स्थाई सम्पत्तियों को दीर्घकीन वित्तीय स्त्रोतो 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 हैः-

1. **व्यवसाय की प्रकृतिः-** 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 पूँजी की आवश्यकता अधिक होता है।

2. **संक्रिया का मापदंडः-** बड़े स्तर पर कार्य करने वाले संगठनों को छोटे स्तर पर कार्य करने वाले संगठनों के मुकाबले अधिक स्थाई पूँजी की आवश्यकता होती है। क्योंकि उन्हें बड़ी-बड़ी मशीनों की आवश्यकता होती है। उदाहरण के लिए जन उपयोग प्रतिष्ठानों जैसे रेलवे को स्थायी संपत्तियों में अधिक निवेश की आवश्यकता होती है।

3. **तकनीक का विकल्पः-** पूँजी 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 मशीने लेनी पड़ती है।

4. **तकनीकी उत्थानः**- जिन उद्योगों में सम्पत्तियाँ शीघ्र ही अप्रचलित हो जाती है उन्हें अन्य संगठनों/ उद्योगों के मुकाबले अधिक स्थाई पूंजी की आवश्यकता पड़ती है।

5. **विकास प्रत्याशाः**- ऐसी संस्थाएँ जिनके पास उच्च विकास योजना होती है को अधिक स्थायी पूंजी की आवश्यकता होगी क्योंकि उत्पादन क्षमता को बढ़ाने के लिए नये संयंत्र आदि क्रय करने होते हैं।

6. **विविधीकरणः**- यदि कोई कम्पनी विविधीकरण प्रक्रिया को अपनाती हैं तो संयत्र व मशीनों के लिए उसे अधिक स्थाई पूंजी की आवश्यकता होती है।

7. **वित्त व्यवस्था विकल्पः** जब एक फर्म, स्थायी संपत्तियों को पट्टे (lease) पर लेती है तो वह उन्हें पट्टे का किराया देकर इस्तेमाल कर सकती है, ऐसी स्थिति में स्थायी पूंजी की आवश्यकता में कमी आती है।

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

## कार्यशील पूंजी तथा उसे प्रभावित करने वाले कारकः-

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 हैं ये सम्पत्तियाँ व्यवसाय को तरलता प्रदान करती है। कार्यशील पूंजी दो प्रकार की होती हैः- **सकल कार्यशील पूंजी तथा शुद्ध कार्यशील पूंजी** — सभी चालू सम्पत्तियों में किये गए निवेश को सकल कार्यशील पूंजी कहते है। जबकि चालू दायित्व पर चालू-सम्पत्तियों के अधिक्य को शुद्ध कार्यशील पूंजी कहते हैं। एक संगठन की कार्यशील आवश्यकताओं को निम्नलिखित कारकों द्वारा प्रभावित किया जाता है।

शुद्ध कार्यशील पूंजी = चालू सम्पतियाँ - चालू दायित्व

## स्थायी पूंजी व कार्यशील पूंजी में अन्तर

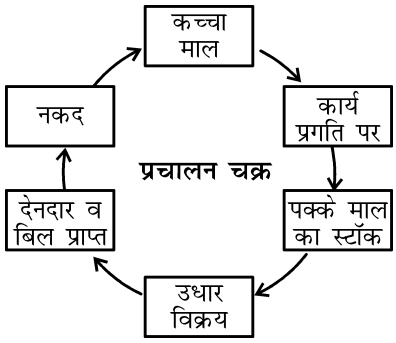
**(Difference Between Fixed Captial and Working Capital)**

| 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 जमाऐं कार्यशील पूंजी के मुय 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 तत्वः-

| प्रभावित करने वाले तत्व | ज्यादा कार्यशील पूंजी की आवश्यकता | कम कार्यशील पूंजी की आवश्यकता |
|---|---|---|
| व्यवसाय की प्रकृति | निर्माणी 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। |

**कार्यशील पूँजी की आवश्यकता को प्रभावित करने वाले तत्त्व–**

| | | |
|---|---|---|
| मौसमी कारक | मौसम के चरम स्तर पर मौसमी व्यवसाय में ज्यादा उत्पादन होता है। | मौसम समाप्त हाने पर क्योंकि माँग कम हो जाती है। |
| उधार विक्रय की सुविधा | गाहकों को उधार सुविधा दी जाने पर | नकद समान बेचने पर |
| उधार क्रय की सुविधा | नकद क्रय करने पर | उधार 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 चक्र / कच्चा माल खरीदने से लेकर ग्राहकों से पैसा वसूलने तक का बीच का समय | लम्बा प्रचालन चक्र   | 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 स्कन्ध रखना पड़ता है। | स्कन्ध रखना पड़ता है। |
| उत्पादन चक्र | लम्बा उत्पादन चक्र | छोटा उत्पादन चक्र |

**प्र०1. "स्थायी पूंजी निर्णय बदले नहीं जा सकते।" क्यों? (1)**

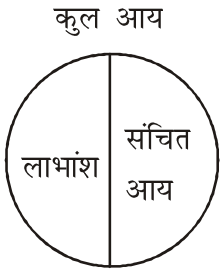
**(संकेतः-** ज्यादा निवेश होने के कारण, बिना हानि उठाए, इन निर्णयों को बदला नहीं जा सकता)

**प्र०2. किन्हीं दो मौसमी उद्योगों के उदाहरण दीजिए। (1)**
**(संकेतः-** 1. ऊनी उद्योग 2. आइसक्रीम उद्योग)

**प्र०3. परिचालन चक्र, कार्यशील पूंजी की आवश्यकता को किस प्रकार प्रभावित करता है? (1)**
**(संकेतः-** लम्बे परिचालन चक्र में ज्यादा कार्यशील पूजी की आवश्यकता होती है।)

## 3. लाभांश निर्णयः-

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 कम्पनियाँ की आय स्थाई तथा अधिक होती है, वे अधिक लाभांश दे सकती है, क्योंकि लाभांश वर्तमान तथा भूतकालीन उर्पाजनों में से दिया जाता है।
2. **लाभांश की स्थिरताः-** प्रायः कम्पनियाँ स्थायी लाभांश नीति अपनाती है। यदि कोई कम्पनी लगातार लाभांश देती आ रही है तो वह भविष्य में भी लाभांश देगी।
3. **विकास की संभावनाः-** 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 स्थितिः-** लाभांश के कारण रोकड़ का बहिर्गमन होता है, अतः पर्याप्त रोकड़ की उपलब्धता होने पर ही लाभांश दिया जा सकता है।

5. **अंशधरियों की प्राथमिकताः**- कुछ अंशधारी ऐसे अवश्य होते है जो अपने निवेश से एक नियमित आय की आशा करते है। यदि अंशधारी लाभांश की अपेक्षा रखते हैं तो कम्पनी लाभांश दे सकती है।

6. **करारोपण नीतिः**- 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 मार्किट / पूंजी बाजार प्रतिक्रियाः**- 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 बाधाऐं:**- 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)**
**(संकेतः**- लाभांश निर्णय)

**प्र०2. किस प्रकार की कम्पनी ज्यादा व अधिक लाभांश देने की स्थिति में होती है? (1)**
**(संकेतः**- 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 के कारण के पास पर्याप्त रोकड नहीं है। क्या कम्पनी अच्छी लाभांश दर घोषित कर सकती है? कारण दीजिए। (1)**
**(संकेतः**- नहीं, क्योंकि रोकड़ की कमी है।)

## केस स्टडीज को समझने के लिए महत्वपूर्ण शब्द

1. संचालन का वितीय ब्लूप्रिंट - वितीय नियोजन

2. तरलता और व्यापार की लाभप्रदता को प्रभावित करने वाले निर्णय - लघु अवधि/

अल्पकालिक निवेश निर्णय।

3. वित्तीय जोखिम और व्यापर की लाभप्रदता को प्रभावित करने वाले फैसले - पूंजीगत बजट निर्णय।

4. दीर्घकालिक निवेश निर्णय - पूंजी बजटिंग निर्णय

5. ब्याज और समता का अनुपात - पूंजी संरचना

6. वित्त का सबसे सस्ता स्रोत - कक

7. वित्त का जोखिम मुक्त स्रोत - समता

8. लाभ के निपटारे से संबंधित निर्णय - लाभांश निर्णय

9. विभिन्न दीर्घकलिक स्रोतो से उठाए जाने वाले वित्त कीी मात्रा से संबंधित निर्णय-लाभांश निर्णय

10. स्वामित्व पूंजी एवं त्रण पूंजी का सबसे उपयुक्त संयोजन तांकि प्रति अंश उच्च कमाई उत्पन्न की जा सके - समता पर व्यापार/वित्तीय लीवरेज़।

## अभ्यास के लिए प्रश्न

### 1. सही मिलान कीजिए

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. | पूँजी बजटिंग निर्णय | (a) | विभिन्न परियोजनाओं/सम्पतियों में कोषों का आबंटन |
| 2. | वित्तीय/प्रबंध | (b) | ऋण एवं समता पूँजी में अनुपात |
| 3. | विनियोग/निवेश निर्णय | (c) | वित्त का कुशलतम प्राप्ति एवं उपयोग से है। |
| 4. | वित्तीय निर्णय | (d) | दीर्घकालीन सम्पत्तियों में विनियोग निर्णय |

| (1) | (2) | (3) | (4) |
|---|---|---|---|
| 1-c | 1-d | 1-b | 1-d |
| 2-b | 2-c | 2-d | 2-a |
| 3-d | 3-a | 3-a | 3-b |
| 4-a | 4-b | 4-c | 4-c |

**2. मिलान कीजिए।**

| | | |
|---|---|---|
| 1. | कार्यशील पूँजी | (a) लाभ का कितना हिस्सा लाभांश के रूप में दिया जाएगा |
| 2. | लाभांश निर्णय | (b) कुल पूँजी में ऋण का अनुपात |
| 3. | वित्तीय लीवरेज | (c) चालू सम्पत्तियों की चालू देवता पर अधिकता |
| 4. | समता पर व्यापार | (d) समता अंशधारियों द्वारा अर्जित लाभ में वृद्धि करने के लिए पूँजी संरचना में ऋण का उपयोग |

| (1) | (2) | (3) | (4) |
|---|---|---|---|
| 1-c | 1-b | 1-a | 1-d |
| 2-a | 2-c | 2-d | 2-b |
| 3-b | 3-a | 3-b | 3-c |
| 4-d | 4-d | 4-c | 4-a |

3. कम्पनी की विनियोग पर प्रत्याय 12% अपनी एक परियोजना में निवेश करने के लिए ऋण पूँजी एकत्र करने के दो विकल्प है?

(a) विकल्प A - ऋण पर ब्याज दर 9

(b) विकल्प B - ऋण पर ब्याज दर 13

कौन सा विकल्प बेहतर है और क्यों?

4. स्थायी लागत पूँजी व समता अंश पूँजी का अनुपात अधिक होने पर क्या परिणाम होगा?

(a) वित्तीय जोखिम कम होगा (b) परिचालन जोखिम अधिक होगा

(c) वित्तीय जोखिम अधिक होगा (d) E.P.S अधिक होगा

**सही/गलत–**

1. यदि कम्पनी को विकास के अधिक अवसर उपलब्ध हैं तो कम लाभांश वितरित करना चाहिए।
2. विज्ञापन एजेंसी को स्थायी पूँजी की अधिक आवश्यकता होती है।
3. समता पर व्यापार संभव है जब विनियोग पर प्रत्याय, ऋण की दर से कम हो।

4. किसी व्यवसाय के लिए पूँजी विनियोग निर्णय बहुत महत्त्वपूर्ण है।

5. यदि कम्पनी की रोकड़ प्रवाह में कमी है तो पूँजी संरचना में अधिक ऋण पूँजी का सुझाव नहीं दिया जाता है।

**रिक्त स्थान–**

1. चालू सम्पत्तियाँ ..... (अवधि) में रोकड़ में परिवर्तन होती हैं।

2. मुद्रा स्फीति ..... में पूँजी की माँग बढ़ जाती है।

3. वित्तीय प्रबंध का उद्देश्य .....

4. पूँजी संरचना में ऋण पूँजी की अधिकता ..... जोखिम को बढ़ाती है।

5. वित्तीय लीवरेज बढ़ने से लागत ..... हो जाती है परन्तु जोखिम .... ..... है।

1. (2) 2. (1) 3. Option (a) 4. (c) 5. (4)

**रिक्त स्थान–**

1. सही क्योंकि कम्पनी को विकास के लिए अधिक कोषों (लाभ) की आवश्यकता होती है।

2. गलत सेवा उद्योग में कम कार्यशील पूँजी की आवश्यकता होती है क्योंकि माल का स्टॉक रखने की आवश्यकता नहीं होती।

3. गलत विनियोग पर प्रत्याय, ऋण की दर से अधिक होनी चाहिए।

4. सही क्योंकि यह दीर्घकालीन निर्णय है जिन्हें आसानी से परिवर्तित नहीं किया जा सकता।

5. सही क्योंकि कम रोकड़ प्रवाह स्थिति में ऋण पर ब्याज का भुगतान मुश्किल हो जाएगा अतः जोखिम भी बढ़ जाएगा।

**रिक्त स्थान–**

1. 1 वर्ष
2. कार्यशील पूँजी
3. वित्तीय
4. अंशधारियों की सम्पदा को अधिक करना
5. कम; बढ़ता

## 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 शामि निर्णय का नाम बताइए। (1)

प्र०2. टाटा सन्स का ऋण समता अेनुपात 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। सम्मिलित 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? (1)

प्र०5. चन्दा लि० एक लैपटाप 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? (3)

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। (2)

प्र०7. पूर्ण वित्तीय जोखिम किस प्रकार ज्ञात किया जाता है? (1)

प्र०8. वित्तीय प्रबन्ध किस प्रकार अंशधारियों की सम्पदा को अधिकतम करता है? (1)

प्र०9. 'समता पर व्यापार' किस प्रकार किसी कम्पनी के पूंजी ढांचे के चयन को प्रभावित करता है? उदाहरण सहित समझाइए। (5)

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 पूंजी 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" गुरू ग्राम, हरियाणा में आटो पार्ट सप्लाई करने वाली कम्पनी है। उनका व्यवसाय बहुत से शहरों में फैला हुआ है। इस का सी.ई.ओ. गुजरात में टाटा मोटर्स के पास एक कारखाना लगाना चाहता है। मंदी के कारण पिछले दो वर्षों से उन का व्यवसाय कठिनाईयाँ झेल रहा है। उसके वित्त सलाहकार एवं सी.ए. राकेश गुप्ता ने उन्हें सलाह दी की "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 चाहिएं।"

यह पैराग्राफ में वित्तिय निर्णय के कौन से तत्व को प्रकाशित 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 के 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 ज़रूरत पड़ती है, ऋण और समता 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। (2 + 2)

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 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. उस घटक का नाम बताइए जिसके कारण एक पैट्रोकैमिकल कम्पनी में स्थायी पूंजी की ज्यादा आवश्यकता होती है जबकि एक सूचना प्रोद्यौगिकी 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 तत्वः-

(क) सहयोग का स्तर

(ख) विकास की संभावनाऐं

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

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

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

उ०9. 'समता पर व्यापार' का उदाहरण

उ०10. पूंजी ढांचे में लोचशीलता (व्यख्या 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।

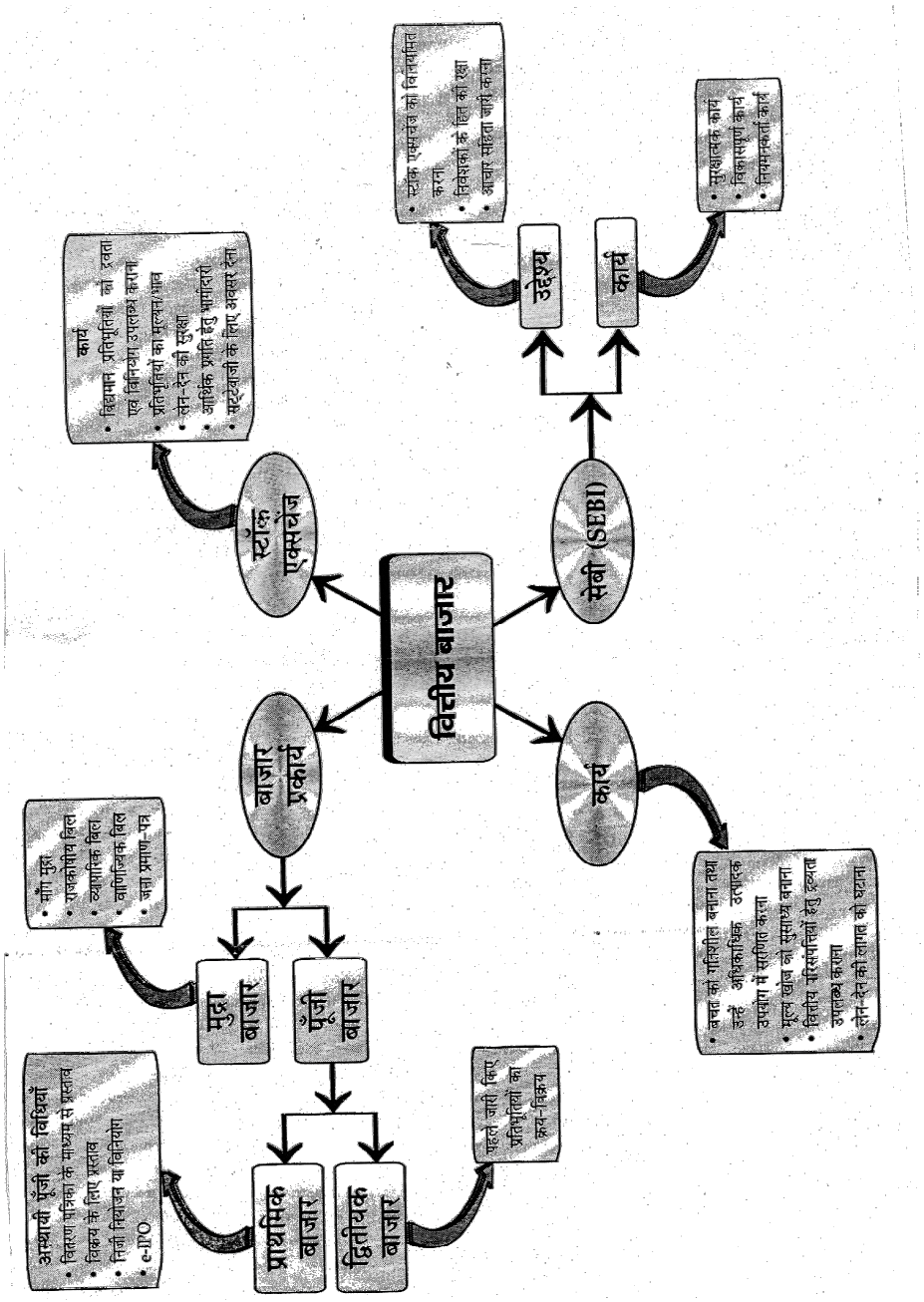
उ०14. (क) आय में स्थिरता (ख) पूंजी बाजार तक पहुंच (व्याख्या सहित)

उ०15. अंशधरियों की धन सम्पदा को अधिकतम करना

उ०16. व्यवसाय की प्रकृति (व्याख्या सहित)

अध्याय-10

# वित्तीय बाज़ार



## परिचयः-

वित्तीय बाजार वित्तीय सम्पतित्तयों जैसे अंश, बाण्ड आदि के सृजन एवं विनिमय करने वाला बाजार होता हैं। 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 है। वित्तीय बाजार दो ऐसे समूहों के बीच एक मध्यस्थ की भूमिका निभाते है जो निवेश तथा बचत का कार्य करते हैं। वित्तीय बाजार सर्वाधिक उपयुक्त निवेश हेतु उपलब्ध कोषों का आबंटन करते हैं।

घरेलू बचतकर्त्ता → बैंक एवं वित्तीय संस्थाएँ → व्यवसायिक फर्मे (निवेशक)

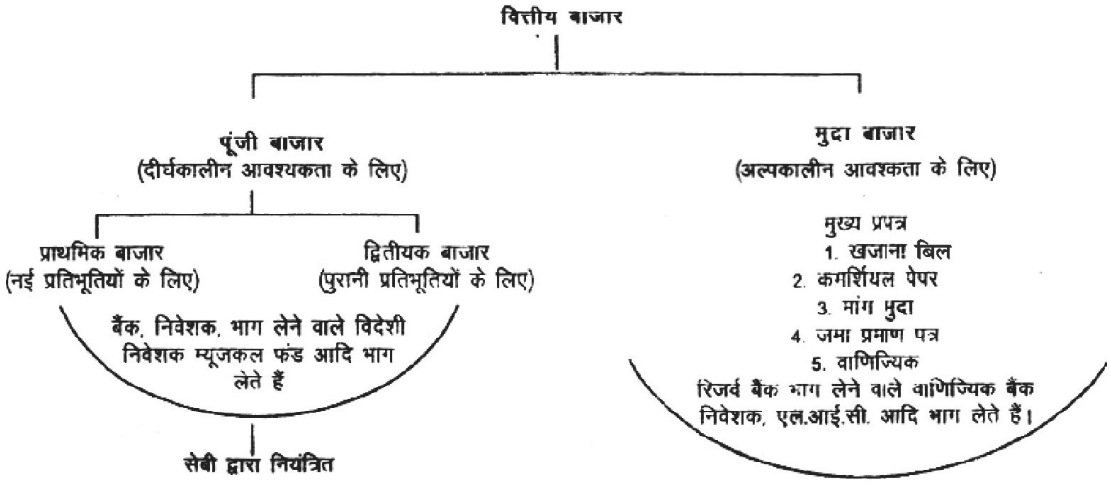
## वित्तीय बाज़ार के कार्यः-

1. **बचतों को गतिशील बनाना तथा उन्हें उत्पादक उपयोग में सरणित करनाः-** 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 सहायकः-** वित्तीय बाजार बचतकर्ता तथा निवेशकों को मिलता है। बचतकर्ता कोषों की पूर्ति करते हैं जबकि निवेशक कोषों की मांग करते है जिसके आधार पर वित्तीय सम्पत्तियों की कीमत का निर्धारण होता है।

3. **वित्तीय सम्पत्तियों को तरलता प्रदान करनाः-** 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 घटानाः-** 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 बाज़ारः-

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 बैंकिग वित्त कम्पनियाँ, राज्य सरकारें, म्युचुअल फंड आदि है। मुद्रा बाजार के महत्वपूर्ण प्रलेख निम्नलिखित हैंः-

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 रू 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) पत्रः**- 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 फाइनेंनसिंग 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 पत्रः**- 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 बिलः**- यह एक विनिमय प्रपत्र होता है जो व्यावसायिक फर्मो 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।**

**(संकेतः**- बैंक, एल. आई. सी)

**प्र०2. राजकोष प्रपत्र का न्यूनतम मूल्य क्या है?**

**(संकेतः**- 25,000 रु.)

**प्र०3. मांग मुद्रा के प्रयोगकर्ता कौन हैं?**

**(संकेतः**- बैंक)

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

**(संकेतः**- जमा प्रमाण प्रपत्र)

**प्र०5. जीरो कूपन बाण्ड का दूसरा नाम लिखिए।**

**(संकेतः**- कोषागार, ऋणपत्र)

**प्र०6. नजदीकी मुद्रा किसे कहते हैं?**

**(संकेतः**- सभी अल्प-'कालीन प्रतिभूतियाँ)

## पूंजी बाज़ारः-

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 पूंजी बाजार को दो भागों में बांटा जा सकता है। (1) प्राथमिक बाजार (2) द्वितीयक बाजार।

## प्राथमिक बाज़ारः-

इसे नए निगर्मन बाजार के रूप में भी जाना जाता है। यहाँ केवल नई प्रतिभुतियों 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 है। इस बाजार का कोई निर्धारित भौगोलिक स्थान नहीं होता है।

## प्राथमिक बाज़ार में प्रतिभूतियों को निर्गमित करने की विधियाँः-

1. **(प्रॉसपैक्टस) विवरण पत्रिका के माध्यम से प्रस्तावः**- 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 प्रस्तावः**- 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 है।

3. **निजी व्यवस्थाः**- 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 निर्गमनः**- 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 निर्गमनः**- यह स्टॉक एक्सचेन्ज की ऑन-लाइन प्रणाली के माध्यम से प्रतिभूतियाँ जारी करने की विधि है। स्टॉक एक्सचंज की ऑन-लाइन प्रणाली के माध्यम से जनता को पूंजी को प्रस्तावित करने वाली कम्पनी को स्टॉक एक्सचेन्ज से

एक ठहराव करना होता है जिसे ई-आरंभिक सार्वजनिक प्रस्ताव कहते है। इसके लिए सेबी के साथ पंजीयत दलालों को आवेदन स्वीकार करने हेतु नियुक्त किया जाता है।

**प्र०** **बाज़ार में नए निर्गमन के प्रर्वतन 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।**

**(संकेतः-** (क) निजी व्यवस्था (ख) आई.पी.ओ. (ग) ई-आई.पी.ओ (घ) अधिकार निर्गमन)

**प्र०** **प्रविवरण क्या होता है?**

**(संकेतः-** 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?**

**(संकेतः-** अधिकार निर्गमन)

## द्वितीयक बाज़ारः-

इसे स्टॉक एक्सचेंज या स्टॉक बाजार के नाम से भी जाना जाता है। जहाँ विद्यमान प्रतिभूतियों का क्रय एवं विक्रय किया जाता है। यह बाजार 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 अन्तरः-**

| 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 प्रति-भूतियों को बेचा जाता है। | यहाँ निवेशक प्रतिभूतियों के स्वामित्व बदलते है। |

**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।**

**(संकेतः-** 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।**

**(संकेतः-** द्वितीयक बाज़ार, (कोई तीन लाभ)

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

**(संकेतः-** 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 है।

1. **विद्यमान प्रतिभूतियों को द्रवता एवं विनियोग उपलब्ध करानाः-** स्टॉक एक्सचेंज द्वारा प्रतिभूतियों के क्रय एवं विक्रय हेतु तैयार एव सतत् बाजार उपलब्ध कराया जाता है।

2. **प्रतिभूतियों का मूल्यनः-** 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 सुरक्षाः-** 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 योगदानः-** 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 प्रसारः-** शेयर बाजार जनता को प्रतिभूतियों में निवेश के बारे में शिक्षित करता है जिससे इंक्विटी संप्रदाय का प्रसार होता है।

6. **सट्टेबाज़ी के लिए अवसर उपलब्ध करानाः-** शेयर बाजार कानूनी प्रावधान के अंतर्गत प्रतिबंधित एवं नियंत्रित तरीके से सट्टा संबंधी क्रियाकलापों के लिए पर्याप्त अवसर उपलब्ध करता है।

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

## स्टॉक एक्सचेंज में लेनदेन की प्रक्रियाः-

1. **दलाल का चयन करनाः-** स्टॉक एक्सचेंज पर लेन-देन करने के लिए सर्वप्रथम दलाल का चयन किया जाता है जो कि स्टॉक एक्सजेंज का सदस्य होना चाहिए क्योंकि स्टॉक एक्सचेंज पर लेनदेन हेतु वही अधिककृत होते है।
2. **डिपाजटरी के पास डीमांड खाता खोलना।**
3. **आदेश देनाः-** दलाल को निवेशक प्रतिभूतियों के क्रय-विक्रय का आदेश दिया जाता है।।
4. **आदेश निष्पादनः-** दलाल के द्वारा निवेशक के आदेश के अनुसार प्रतिभूतियों का क्रय-विक्रय किया जाता है।

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

**प्र०** **एक कम्पनी के निर्देशक संयत्र व मशीनरी के आधुनिकीकरण के लिए, जनता को अंश जारी करना चाहते हैं। वे स्टॉक एक्सचेन्ज में जाना चाहते हैं, जबकि वित्त प्रबंधक नए अंशों के निर्गमन के लिए किसी सलाहाकार के पास जाना चाहते हैं। निर्देशक को सलाह दीजिए कि विह सलाहकार के पास जाऐं या स्टॉक एक्सचेंज में। इसके साथ-साथ नए निर्गमन के तरीकों के बारे में सुझाऐं।**

उ० निर्देशक को सलाहकार के पास जाना चाहिए।

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

नए निर्गमन के तरीकेः-

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

## पूंजी बाज़ार तथा मुद्रा बाज़ार में अन्तरः-

| क्र.सं. | आधार | पूंजी बाज़ार | मुद्रा बाज़ार |
|---|---|---|---|
| 1 | सहभागी | वित्तीय संस्थाएँ, बीमा कम्पनियाँ, बैंक, अन्तर्राष्ट्रीय निवेशक तथा व्यक्ति निवेशक | भारतीय रिजर्व बैंक, व्यापारिक बैंक, गैर बैंकिग 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। जाता है। |
| 5 | तरलता | मुद्रा बाजार के मुकाबले कम तरलता होती हैं | पूंजी बाजार के मुकाबले अधिक तरलता होती है। |
| 6 | संभावित प्रतिफल | अधिक आय प्राप्त | पूंजी बाजार के मुकाबले कम आय। |
| 7 | सुरक्षा / जोखिम | अधिक जोखिम होता है। | कम जोखिम होता है। |

## डिपोजिटरी सेवाऐंः-

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 इलैक्ट्रानिक रूप में ही हो सकती हैं। डिपोजिटरी सेवा एवं डिमेट खाता इसके आधार हैंः-

## डिपोजिटरी सवाऐंः-

डिपोजिटरी एक संस्था अथवा संगठन है जो निवशकों की प्रतिभूतियों को इलेक्ट्रॉनिक रूप में रखती है, जिसमें व्यापार किया जाता है। प्रतिभूतियों के उदाहरण है शेयर, डिबेंचर, म्युचूअर 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 है।

### डिपोजिटरी द्वारा प्रदान की गई सेवाऐं निम्नलिखितः-

1. डीमेटिरियलाइजेशन (संक्षिप्त में डीमैट) प्रतिभूतियों के भौतिक प्रमाण पत्र को इलेक्ट्रानिक रूप में परिवर्तित करना।
2. रीमेटिरियलाइजेशन (संक्षिप्त में रीमैट):- डीमैट के विपरीत, अर्थात् इलेक्ट्रानिंक प्रतिभूतियों से भौतिक प्रमाण पत्र प्राप्त करना।
3. प्रतिभतियों के स्वामित्व का सुविधाजनक हस्तांतरण।
4. डिपोजिटरी से जुड़े स्कंन्द विपणि (Stock Exchange) पर किए ट्रेडो 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-मेट खाता खुलवाना पड़ता है। जिसके माध्यम से वह अंशो का व्यवहार करता है। इसके चार पक्षकार होते हैंः-

1. **डिपोजिटरीः**- वह संस्थान जहाँ निवेशक अपने अंशों की इलेक्ट्रानिक रूप में रखता है। इस समय भारत के ये दो संस्थान है। एन.एस.डी.एल. 2) सी.एस.डी.एल।
2. **डिपोजिटरी पार्टिसिपेंटः**- यह निवेशकों के खाते खोलता है। उसके अंशो का हिसाब रखता है। आमतौर पर बैंक डिपोजिटरी पार्टिसिपेंट को काम करते हैं।
3. **निवेशकः**- वह व्यक्ति जो अंशों में व्यवहार करता है, उसके नाम का रिकार्ड रखा जाता है।
4. **अंश जारीकर्ता कम्पनीः**- वह संगठन जो प्रतिभूतियों जारी करती है। यह कम्पनी अंशधारियों की एक सूची डिपोजिटरी के पास भेजती है।

## डिपोजिटरी सर्विसेज का लाभः-

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 खाताः-

डीमैट खाता डीमेटिरियलाइजेशन 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 डिपोज़िटरी भागीदान (बैंको, शेयर दलालों आदि) के पास खोला जाता है, जिसके द्वारा वह विभिन्न कम्पनियों की प्रतिभूतियों (अंशों, ऋण पत्रों आदि़ को इलेक्ट्रॉनिक रूप में रख सकता है।

इस प्रक्रिया के अन्तर्गत अंश प्रमाण पत्र को भौतिक रूप से इलेक्ट्रानिक रूप में बदला जाता है और उतने ही संख्या में अंश डिमेट 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 लाभः-

(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 प्रक्रियाः-

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। मुवाक्किल तथा निक्षेपागार द्वारा मानक समझौतों पर हस्ताक्षर होते हैं जिसमें दोनों पक्षों के अधिकार तथा अनिवार्यताएँ होती हैं। फार्म के साथ, मुवाक्किल 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 है।

(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 प्रतिस्पर्द्धी एवं पेशेवर बनाना।

(4) मध्यस्थों जैसे दलालों, मर्चेन्ट बैंकर्स आदि के लिए आयात संहिता विकसित तथा उन्हें विनियमित करना।

## सेबी के कार्यः-

1. **विनियामक कार्यः-** इनका आशय ऐसे कार्यों से है **जो स्टाक एकस्चेंजों के नियमन एवं नियन्त्रण के उद्देश्य से लिये जाते हैं।**

2. **विकासात्मक कार्यः-** इनका आशय ऐसे कार्यों से है **जिससे स्टॉक एकस्चेंजों के कार्यों को बढ़ावा तथा उनका विकास किया जा सके।**

3. **संरक्षणात्मक कार्यः-** 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) मध्यस्थें 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 म्युचुअल फंडो का पंजीकरण | 4) इन्टरनेट ट्रेडिंग के लिए पंजीयन स्कन्ध दलालो की आज्ञा देना। | 4) विनियोजकों का संरक्षण करना |
| 5) आंतरिक व्यापार एवं नियंत्रणकारी बोलियों पर नियंत्रण | 5) लोचदार अभिगम अपनाकर पूंजी 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 रोकनाः- 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।

**उदाहरणः**- एक कम्पनी के संचीनक 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 हज़ार 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 रोकनाः**- सेबी का सबसे महत्वूपर्ण 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 मं सट्टेबाज़ी।

*** **कीमत विद्रूपण को रोकनाः**- 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 एकस्चेंज के विनियमत व निवेशकों के अधिकारों व हित के लिए किस संस्था की स्थापना की गई? (1)**
**(संकेतः**- सेबी)

**प्र०2. निम्नलिखित का विस्तार कीजिएः- (3)**
**CDSL**
**NSDL**
**DEMAT**
**(संकेतः**- 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)**
**(संकेतः**-एक डीमैट खाता**)**

**प्र०4. जूली अपनी शेयर सटिफिकेट्स की इलैक्ट्रानिक रूप में रखना चाहती है। इस संदर्भ में डिपोजिटरी कौन सी सेवाऐं देगा?**
**(संकेतः-** डीमैटिरियलाइज़ेशन)

**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 बताऐं जिनसे निवेशक आराम व सुरक्षित महसूस करें।**

**(संकेतः-** 1. विनियामक कार्य
2. विकास कार्य
3. सुरक्षात्मक कार्य
(प्रत्येक के दो उपकार्य)

## केस स्टडीज को समझने के लिए महत्वपूर्ण शब्द

1. नव-निर्गमन बाजार - प्राथमिक बाजार
2. वर्तमान प्रतिभूतियों के लिए बाजार - द्वितीयक बाजार
3. व्यवस्था जिसके द्वारा बैंक एक-दूसरे से उधार लेते हैं ताकि वे नकद आरक्षित अनुपात को बनाए रखने में सक्षम हो सके - मांग मुद्रा।
4. पुल वित्तपोषण - वाणिाज्यिक पत्र
5. अल्पकालिक वित्त के लिए बाजार - मुद्रा बाजार
6. मध्यकालीन और दीर्घकालीन प्रतिभूतियों के लिए बाजार - पूंजी बाजार
7. भारत सरकार की ओर से भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा जारी किए गए जीरो कूपन बॉण्ड-खजाना बिल
8. इलेक्ट्रानिक रूप में प्रतिभूति रखने वाली संस्था - डिपॉजिटरी
9. इलेक्ट्रॉनिक रूप में प्रतिभूतियां धारण करना - डिमटेरियलाजेशन
10. प्रतिभूति बाजा की निगरानी - सेबी
11. संस्थागत निवेशकों को प्रतिभूति का आवंटन - निजी प्लेसमेंट

12. ममथ्यस्थों के माध्यम से जनता को निवेश के लिए अंश बेचना - बिक्री का प्रस्ताव
13. नए अंश बेचने के लिए पुराने अंशधारणों को आमंत्रित करना - स्वत्व निर्गमन
14. सख्त तरलता के समय में वाणिज्यिक बैंकों और वित्तीय संस्थानों द्वारा धारक रूप में जारी असुरक्षित उपकरण - जमा प्रमाण पत्र।
15. एक व्यक्ति जो अपने व्यक्तिगत लाभ के लिए मूल्य संवेदनशील जानकारी का उपयोग करता है - आंतरिक व्यापार। (Insider Trading)

## अभ्यास के लिए प्रश्न

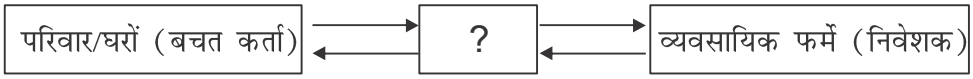
### बहु विकल्पी प्रश्न

1. ..... में एक वर्ष से कम की परिपक्वता अवधि वाले उपकरणों का कारोबार किया जाता है ?

   (क) पूँजी बाजार (ख) बॉम्बे स्टॉक एक्सचेंज

   (ग) मुद्रा बाजार (घ) नेश्नल स्टॉक एक्सचेंज

2.




   (क) व्यवसाय (ख) ग्राहक

   (ग) सरकार (घ) वित्तीय बाजार

3. निम्नलिखित में से कौन-सा मुद्रा बाजार उपकरण शून्य कूपन बांड भी कहा जाता है ?

   (क) खजाना बिल (ख) वाणिज्यिक पत्र

   (ख) जमा प्रमाण पत्र (घ) मांग मुद्रा

4. प्राथमिक और द्वितीयक बाजार .....

   (क) एक-दूसरे से प्रतिस्पर्धा करते है।

   (ख) एक-दूसरे की पूर्ति करते हैं।

   (ख) एक-दूसरे की पूर्ति करते हैं ।

   (घ) एक-दूसरे पर नियंत्रण रखते हैं।

5. निम्नलिखित में से कौन सेबी का कार्य नहीं है ?

(क) दलालों और उप दलालों का पंजीकरण

(ख) वित्तीय बाजार को विकसित करने के लिए उपाय करना

(ख) इनसाइडर ट्रेडिंग का निषेध

(घ) प्रतिभूतियों को इलेक्ट्रॉनिक रूप में रखना

6. हरी के पास रिलायंस इंडस्ट्रीज के 200 शेयर हैं ? रिलायंस शेयरों के नए निर्गमन के साथ आता है एवं हरी को अपने प्रत्येक 2 अंशों पर रिलायंस का एक और अंश खरीदने का प्रस्ताव मिला किस प्रकार के निर्गमन की चर्चा यहाँ की गई है ?

(क) इलेक्ट्रॉनिक प्राथमिक सार्वजनिक प्रस्ताव

(ख) निजी विनियोग

(ग) स्वत्व/अधिकार निर्गमन

(घ) बिक्री का प्रस्ताव

7. सी.डी. एस एल का पूर्ण रूप ..... है ?

(क) सैट्रल डिपॉजिटरी सिक्योरिटीज लिमिटेड

(ख) सेंट्रल डिपॉजिट सर्विसेज लिमिटेड

(ग) सेंट्रल दिल्ली सर्विसेज लिमिटेड

(घ) सेंट्रल डिपॉजिटरी सर्विसेज लिमिटेड

8. स्टॉक एक्सचेंज के व्यापारिक घंटे ..... हैं ?

(क) सुबह 9.00 बजे से शाम 4.00 बजे

(ख) सुबह 9.30 से शाम 3.30 बजे

(ग) सुबह 9.55 से शाम 3.30 बजे

(घ) सुबह 9.30 से शाम 4.30 बजे

9. ..... एक प्रक्रिया है जहाँ भौतिक रूप में निवेशक की प्रतिभूतियों को रद्द कर दिया जाता है और प्रतिभूतियों को इलेक्ट्रॉनिक प्रविष्टि दी जाती हैं।

(क) विदूव्यीकरण (ख) डिपॉजिटरी

(ग) डीमेट खाता (घ) यह सभी

10. भारत सरकार द्वारा सेबी की स्थापना किस वर्ष में की गई थी?

(क) 1980 (ख) 1992

(ग) 1988 (घ) 1993

## II. रिक्त स्थान भरो–

1. ट्रेजरी बिल न्यूनतम ..... व इसके गुणन में ही उपलब्ध होते हैं?
2. ..... वित्तीय परिसंपत्तियों के निर्माण और विनिमय के लिए एक बाजार है।
3. ..... इंटरबैंक लेनदेन के लिए अल्पकालिक वित्त का एक स्रोत है।
4. ..... एक संस्था है जो मौजूदा प्रतिभूतियों की बिक्री और खरीद के लिए एक उन्नत स्थान प्रदान करता है।
5. भारत में ..... डिपॉजिटरी हैं।

## III. मिलान कीजिए?

| | |
|---|---|
| (i) बिक्री का प्रस्ताव | (क) स्टॉक एक्सचेंज कर ऑनलाइन प्रणाली के माध्यम से जानता को पूँजी जारी करना |
| (ii) निजी नियोजन | (ख) मौजूदा अंशधारकों को विशेषधिकार |
| (iii) इलेक्ट्रॉनिक आंरभिक सार्वजिक प्रस्तावना | (ग) बिचौलियों के माध्यम से प्रतिभूतियाँ जारी करना जैसे निर्गमन गृह |
| (iv) अधिकार निर्गमन | (घ) संस्थागत निवेशकों एवं कुछ चुने हुए व्यक्तियों को प्रतिभूतियों का आबटंन |

## IV. कारण देते हुए बताइए कि कथन 'सही' हैं या 'गलत'

1. निरीक्षण और पूछपाछ करना सेबी का एक विकास कार्य है।
2. (T + 3) आधार, भारतीय स्टॉक एक्सचेजों में निपटान अवधि का पालन किया जाता है।
3. बचतों को जुटाना और उन्हें सबसे अधिक उत्पादक उपयोगों में शामिल करना आबंटन कार्य कहा जाता है।

4. पूँजी बाजार की प्रतिभूतियों की तुलना में मुद्रा बाजार के उपकरण कम तरल है।

5. वाणिज्यिक पत्रों की परिपक्वता अवधि 30 दिन से 1 वर्ष होती है।

**उत्तर–**

**I. बहु विकल्पी प्रश्न**

(i) ग (ii) घ (iii) क (iv) ख (v) घ (vi) ग

(vii) घ (viii) ग (ix) क (x) ग

**II. रिक्त स्थान भरो–**

(i) 25,000 (ii) वित्तीय बाजार (iii) मांग मुद्रा

(iv) स्टॉक एक्सचेंन (v) दो (2) (ii) क

(iii) र (iv) क

**III. मिलान करो–**

(i) ग (ii) घ (iii) क (iv) ख

**IV. रिक्त स्थान भरो–**

(i) गलत - यह सेबी का नियामक कार्य है।

(ii) गलत - भारतीय स्टॉक एक्सचेंजों में ज. 2 सेटलमेंट अवधि का पालन किया जाता है।

(iii) सही - यह बचतकर्ताओं से निवेशकों को बचत हस्तांतरण की सुविधा प्रदान करते हैं।

(iv) गलत - पूंजी बाजार की प्रतिभूतियाँ कम तरल हैं।

(v) गलत - परिपक्वता अवधि 15 दिन से 1 वर्ष है।

## 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। (1)

प्र०2. "प्राथमिक बाजार पूँजी बाजार में प्रत्यक्ष योगदान देते है और द्वितीयक बाजार अप्रत्यक्ष रूप से।" व्याख्या कीजिए। (2)

प्र०3. मोहन टाटा मोटर्स के 50 शेयर बेचना चाहता है। शेयर के ट्रेडिंग बाजार की कार्य विधि की व्याख्या कीजिए। (5)

प्र०4. चारू प्रकाश लि० में चार्टर्ड एकाउंटैंट 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, चार ने बड़ी मात्रा में कम्पनी के शेयर खरीद लिए।

(क) चारू ने किस प्रकार की शेयर ट्रेडिंग की? (1)

(ख) इस प्रकार के व्यवहार का विनियमन करने वाली संस्था का नाम बताइए। उसके इस प्रकार के तीन दूसरे कार्य लिखिए। (4)

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 निगर्मन में निगर्मन 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 निगर्मन का प्रकार लिखिए। (1)

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

(3) मुद्रा बाजार में किस प्रकार के प्रपत्र को जारी करना उपयुक्त रहेगा और क्यों? (2)

प्र०6. उस संस्था का नाम बताऐं जो एक रूक्तियों 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।

प्र०7. पीको लि० के निर्देशकों ने अपनी वार्षिक सभा में समता अंशधारियों को बोनस अंश देने की घोषणा की। इसके तुरंत बाद, एक निर्देशक ने बाज़ार 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 पूंजीगत लाभ कमाया।

(क) निर्देशक द्वारा आंतरिक सूचना का लाभ उठाने की प्रैक्टिस को क्या कहेंगे ? (1)

(ख) सेबी ऐसी प्रैक्टिस को कैसे रोकती है ? (2)

प्र०8. निम्नलिखित परिस्थितियों में कौन से वित्तीय प्रलेखक जारी किए जाऐंगेः-

(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। (4)

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

प्र०9. 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।

प्र०10.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 बाजार 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 निन्पादित 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. सेबी कार्यों की व्याख्या

उ०9. (क) आंतरिक व्यापार

(ख) बचाव कार्यों द्वारा (व्याख्या सहित)

उ०10 (क) कमर्शियल पेपर

(ख) मांग मुद्धा

(ग) ट्रेजरी बिल

(घ) मांग मुद्धा

उ०9. द्वितीय बाज़ार क्योंकि यह बाज़ार पुरानी प्रतिभूतियों के क्रय-विक्रय के लिएस होता है।

उ०10 बिक्री के लिए प्रस्ताव

## इकाई-4

# अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1. पावकों लि० को एक रूग्ण 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 पूंजी का अभाव था। उन्होंने 1,00,000 समता अंश, रु. 1,000 प्रति अंश के एक निर्गमन की योजना बनाई। निगर्मन 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। (2 + 2)

(ख) कौन से पूँजी बाजार में अंश निर्गमित किए जाते हैं? व्याख्या कीजिए। (2)

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

प्र०3. साबू लि० की तरलता चरमराहट 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 लेनदारो 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? (1)

(3) कार्यशील पूँजी की आवश्यकता को प्रभावित करने वाले किन्हीं तीन घटकों की व्याख्या करें। (3)

उ० (संकेत) (1) कमर्शियल पेपर (वाणिज्यिक बिल)

(2) मुद्रा बाजार

(3) कोई तीन घटक

प्र०4. घीटो लि० एक स्कूल बैग बनाने वाली कम्पनी है। अब यह कम्पनी पानी की बोतले भी बनाना चाहती है। इस विविधीकरण के लिए कम्पनी को 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 हेतू 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 के 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 ?(2) 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 है 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। (2+4)

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)

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

2. - तरलता प्रदान करना
   - प्रतिभूतियों का मूल्यांकन

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 चार्जेस लगाना
- मध्यस्थों को प्रशिक्षण देना (अन्य कोई)

प्र०8. (1) अवन्तिका और आँचल दोनों घनिष्ठ मित्र है। 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, अवंतिका 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 पूँजी 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)

उ० (1) वित्त व्यवस्था निर्णय
विनियोग निर्णय

(2) प्रतिफल दर
पूँजी वापिसी समय (अन्य कोई)

प्र०9 टाल्को लि० एक नई अल्पाहार श्रृंखला का प्रक्षेपण करने जा रही है जोकि सौ फीसदी वसा रहित है। स्वास्थ्य सचेत विभाग की आवश्यकताओं को ध्यान में रखते हुए कम्पनी ने कोलेस्ट्राल 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 लि0 के लिए अन्य वित्त स्त्रोत 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 ग्राहको 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 कारीगिरी 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 पूजी की आवश्यकता को प्रभावित करने वाले किन्हीं तीन धटकों की व्याख्या कीजिए।

उ० संकेतः-(1) मुद्रा बाजार

(2) व्यापारी के तौर पर, उसकी कार्यशील पूंजी 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 को कुछ चुनिंदा व्यक्तियों व संस्थाओं को आवंटित कर दिया था, क्योंकि यह प्रविवरण जारी करने की तुलना में, कोष एकंत्रित 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 आदि हैं अंशधारियों की सम्प्रदा अधिकतम कर रही है। कम्पनी ने अपना सम्पत्ति का स्तर भी बढ़ा दिया है। अपने पार्षद अर्न्तनियमों 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 संकेतः-

(क) 1. कम्पनी ने प्रतिभूतियों ..... तरीका था।
वित्त निर्णय

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 जैसाः- बढ़ी हुई आय, प्रचालन लाभ दर्शाता है।

प्र०12. स्टॉक एक्सचेन्ज 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 रद् करके निवेशकों को एक इलैक्ट्रानिक 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 व्याख्या कीजिए। (1)

(ख) (क) में दी गई प्रक्रिया के लिए सबसे महत्वपूर्ण ज़रूरत क्या है? (1)

उ० (क) डीमैटिरलाइज़ेशन (व्याख्या)

(ख) डीमैट खाता (व्याख्या)

प्र०13. साक्षी लि० बाज़ार में एक जानी पहचानी रीयल इस्टेट कम्पनी है। हाल ही में ऐसा पाया गया कि कम्पनी के निर्देशकों 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 व्यापरिक लेन-देन का नाम बताइए।

उ० (क) आंतरिक व्यापार

प्र०14. 'बाम्बे स्टॉक एकस्चेंज' 1875 में स्थापित किया गया। यह एशिया का प्रथम स्टाक एक्सचेंज है जिसमें 6000 कम्पनियाँ सूचीबद्ध हैं। यहां विनियोजक अपनी प्रतिभूतियां

जैसे शेयर डिबेन्चर तथा बाण्ड खरीदते बेचते हैं। इन के मूल्य का निर्धारण मांग व पूर्ति के आधार पर होता है। इस के सदस्यों को दलाल कहा जाता है जो अपने ग्राहकें को सुरक्षित एवं सही सेवाऐं उपलब्ध कराते हैं। सन् 1986 में सैन्सेक्स जो प्रमुख 30 कम्पनियों का प्रतिनिधित्व करता है, उपलब्ध कराया गया जिसमें 13 सैक्टर अर्थव्यवस्था के शामिल हैं।

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

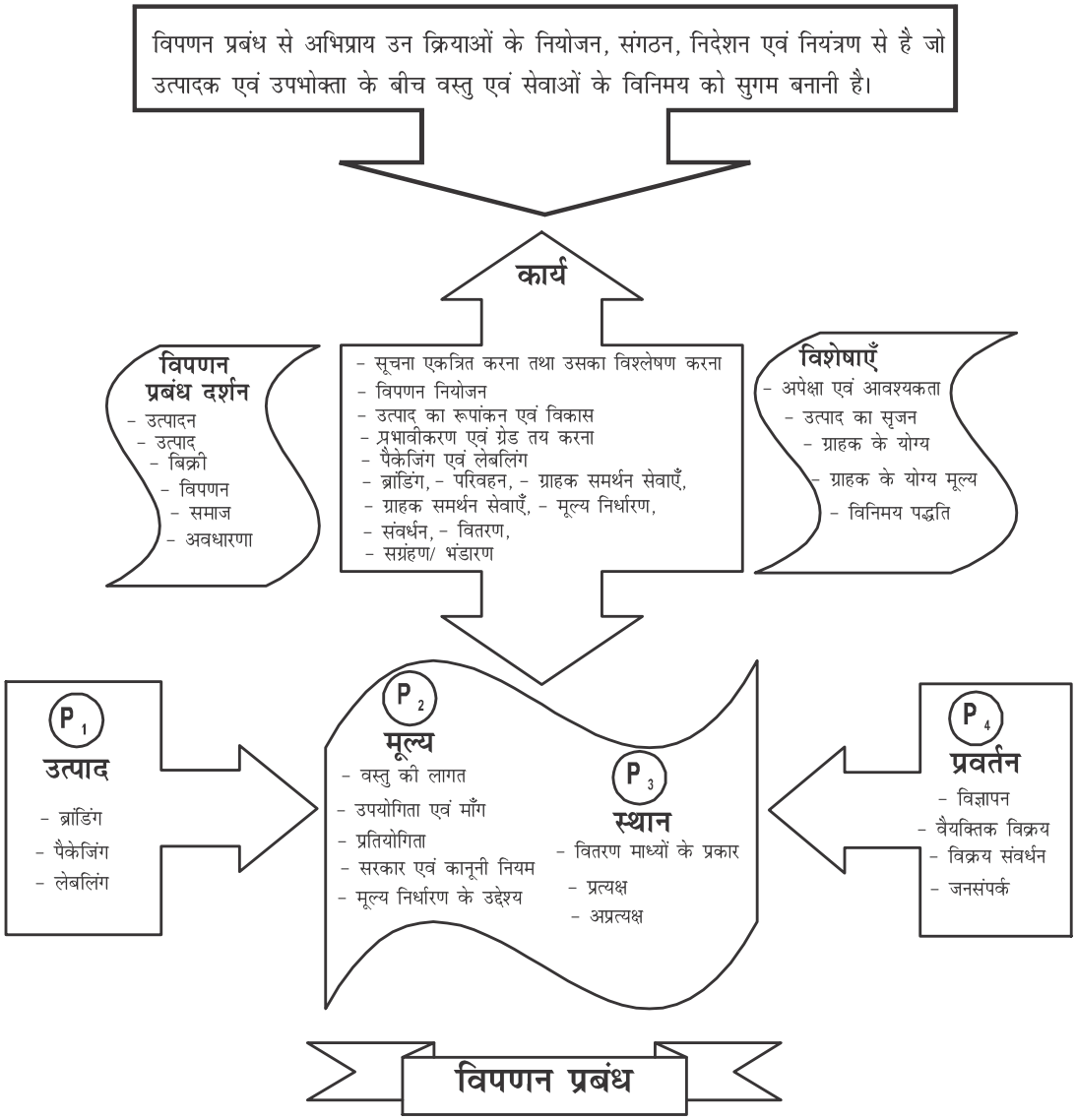
उ० संकेतः–1. प्रतिभूतियों के क्रय विक्रय हेतु प्लेटफार्म उपलब्ध कराना

2. प्रतिभूतियों का मूल्यांकन

3. आर्थिक विकास में योगदान

अध्याय-11

# 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 विक्रेताः-

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।

## विपणनः-

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 विशेषताऐंः-

1. अपेक्षा एवं आवश्यकताः-

   अपेक्षाः- किसी कमी को महसूस करना

   आवश्यकताः- किसी महसूस की जाने वाली कमी का सम्भावित पूर्तिकर्ता वस्तु या सेवा

   विपणनकर्ता का कार्यः- आवश्यकताओं का पहचानकर उनकी पूर्ती करना।

2. उत्पाद का सृजनः- उत्पाद तथा सेवाओं का सम्पूर्ण प्रस्ताव।

3. ग्राहक के योग्य मूल्यः- ज्यादा लाभ/ मुद्रा के बदले महत्व।

4. विनिमय पद्धतिः- 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 कार्यो 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?**

**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 सके एवं संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके। विपणन प्रबन्ध निम्नलिखित कदमों या गतिविधियों को समाहित करता है।

1. **लक्षित बाज़ार का चयन करनाः**- 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 ग्राहकें को आकर्षित करनाः**- ग्राहकों की संख्या को उनकी आवश्यकताओं एवं मांग का अनुमान लगाकर बढ़ाया जाता है।
3. **ग्राहक हेतु बेहतर मूल्यः**- उत्पाद को प्रतियोगियों से बेहतर बनाना। इस प्रकार विपणन प्रबन्ध उत्पाद एवं सेवाओं में बेहतर मूल्य प्रदान करता है।

## विपणन एवं विक्रयः- एक तुलना

## विपणन एवं विक्रयण का आशय एवं अवधारणाः-

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 विपणन सम्बन्धित जानकारी एकत्रित तथा विश्लेषण करना विपणन नियोजन करना, उत्पाद डिजाइनिंग का नियोजन करना, कीमत, 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।

## विपणन प्रबन्ध दर्शन

### 1. उत्पादन प्रबन्ध दर्शन

मात्रा पर बल

ध्यान : उपलब्धता एवं वहनीराता

### 2. उत्पाद दर्शनः-

बल : गुणवत्ता पर

ध्यान : निरन्तर गुणवत्ता सुधार पर

### 3. विक्रय दर्शनः-

बल : विक्रय मात्रा पर

ध्यान : ग्राहाकों को आकर्षित करने पर आक्रामक संवर्द्धन तकनीकों का प्रयोग

### 4. विपणन अवधारणाः- आवश्यकता को पहचानकर उसे संतुष्ट करना

ध्यान : ग्राहक की संतुष्टि

### 5. सामाजिक विपणन अवधारणाः-

- 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 आवश्यकताऐं | उपभोक्ता की आवश्यकताऐं 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 गतिविधियाँः-

1. **विपणन अनुसंधानः**- 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 नियोजनः**- 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 विकासः**- 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 ग्रेडिंगः**- 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 जैसेः- कृर्षि उत्पाद।

5. **पैकेजिंग एवं लेबलिंगः**- उत्पाद के लिए पैकेट तथा लेबलिंग का निर्माण

6. **ब्रांडिंगः**- निर्माणकर्त्ता को पहचान पाने तथा प्रतियोगियों के उत्पाद से अलग पहचान बनाना। उदाहरणः- विडियोकॉन वाशिंग मशीन, ऊषा पंखे, लक्स साबुन।

7. **उत्पादों का मूल्य निर्धारणः**- मूल्य निर्धारण उद्देश्यों को निश्चित करना, मूल्य रणनीतियों, मूल्य स्तरों आदि का निर्धारण।

8. **ग्राहक सहायता सेवायेंः**- विक्रयोपरान्त सेवायें।

9. **संर्वद्धनः**- ग्राहकों को उत्पाद के बारे में जानकारी प्रदान करना एवं उत्पाद क्रय करने हेतु प्रोत्साहित करना।

10. **भौतिक वितरणः**- वितरण वाहिकाओं एवं उत्पादों के भौतिक गमन से सम्बन्धित निर्णय।

11. **यातायातः**- उत्पाद का भौतिक स्थानान्तरण।

12. **संचयन एवं संग्रहणः-** 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 प्रवत्ति 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 पिणन के किस कार्य के बारे में बताया गया है? (1)**

**प्र०3. रमन, जोगिन्द्र, जॉन, इक़्बाल 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 केन्द्रित करता है। उसका मानना है कि उपभोक्ता हमेशा अच्छी गुणवत्ता वाला उत्पाद खरीदना चाहता है। उनके लिए उत्पाद का मूल्य द्वितिक 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 सन्तुष्टि 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 मानकीक्रत 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) इक़्बाल**

**(iv) श्रेया**

## विपणन मिश्र के तत्व (Elements of Marketing Mix)

विपणन मिश्रण के तत्वों को चार वर्गों में वर्गीकृत किया गया है। ये तत्व इस प्रकार हैंः-

(1) उत्पाद, (2) मूल्य, (3) स्थान, (4) संवर्द्धन।

इन तत्वों को प्रचलित रूप से विपणन के चार P's के नाम से जाना जाता है।

**विपणन मिश्रण**

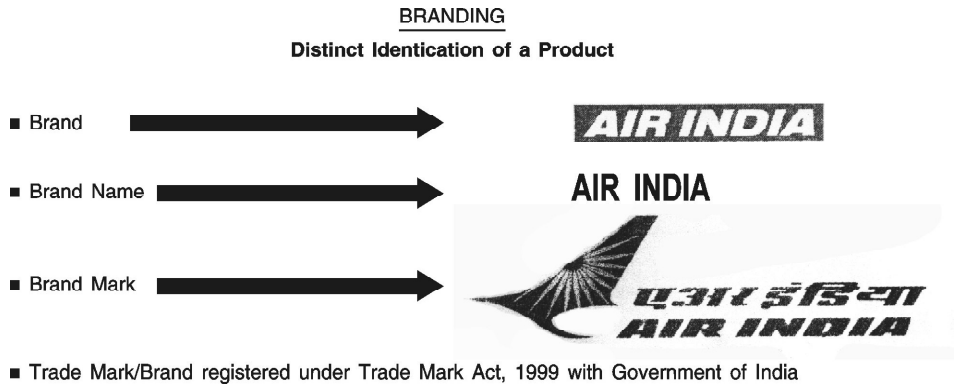
| उत्पाद | मूल्य | स्थान | संवर्धन |
|---|---|---|---|
| • उत्पाद मिश्रण<br>• ब्रांड निर्धारण<br>• ट्रेड मार्क<br>• पैकेजिंग<br>• लेबलिंग | • मूल्य निर्धारण<br>• मूल्य रणनीतियाँ | • वितरण के माध्यम<br>• माध्यमों के स्तर<br>• माध्यमों के चुनाव को निर्धारित करने वाले कारक<br>• भौतिक वितरण के निर्णय | • विज्ञापन<br>• विक्रय संवर्धन<br>• वैयक्तिक विक्रय<br>• प्रचार<br>• जन-संबंध |

## विपणन मिश्रण के तत्व / घटक

1. **उत्पाद मिश्रणः**- मुख्यत तत्व निम्नलिखित हैंः-

### (क) ब्रांडिंगः-

को हम नाम, चिह्न, हस्ताक्षर अथवा उत्पाद के डिजाइन को प्रयोग करने की प्रक्रिया के रूप में स्पष्ट कर सकते हैं। उदाहरणः- पेप्सी, नाईक आदि।




### एक अच्छे ब्राण्ड नाम के गुणः-

1. **साधारण एवं सूक्ष्मः**- ब्राण्ड का नाम छोटा होना चाहिए। जैसे-टाटा,बाटा।
2. **सरल उच्चारणः**- ब्राण्ड का नाम ऐसा होना चाहिए जो आसानी से बोला जा सके जैसे लक्स, डालडा।
3. **सुझाावात्मकः**- ब्राण्ड का नाम ऐसा होना चाहिए जो उत्पाद के गुण बताये जैसे उजाला अधिक सफेदी बताता है।
4. **भिन्नः**- ब्राण्ड का नाम ऐसा होना चाहिए जो अन्य ब्राण्डों से भिन्न हो जिससे वस्तु को आसानी से पहचाना जा सके।

### ब्राण्ड के लाभः-

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 गुणवता के कोई अन्तर होता है तो ग्राहक उत्पादकों या वितरणकर्ताओ 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) पैंकेजिंगः-

उत्पाद का डिब्बा अथवा कागज तैयार करना। अच्छी पैकिंग अक्सर उत्पाद को बेचने में मदद करती है। इसलिए इसे शांत विक्रयकर्ता कहा जाता है।

## पैकेजिंग के प्रकारः-

1. **प्राथमिक पैकेजः**- उत्पाद का निकटतम पैकेज होता है।
   **जैसेः**- टॉफी का प्लास्टिक कवर, माचिस वाक्स

2. **द्वितीयक पैकेजः**- उत्पाद को प्रयोग किये जाने तक सुरक्षा की दृष्टिकोण से अतिरिक्त पर्त चढ़ाई जाती है, जैसे- टूथपेस्ट की ट्यूब को एक अतिरिक्त कार्ड, बोर्ड बाक्स में बन्द किया जाता है।

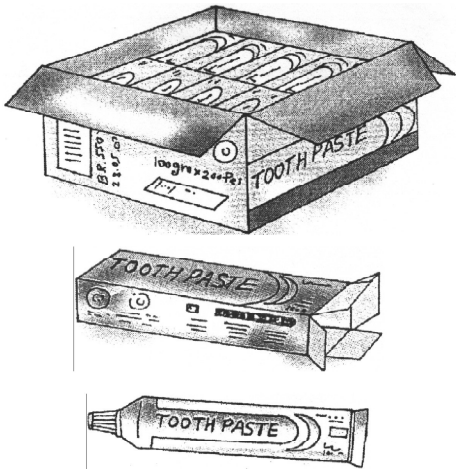
3. **परिवहन पैकेजः**- परिवहन एवं भण्डारण की प्रक्रिया में उत्पाद को सुरक्षित रखना होता है। जैसे- टूथपेस्ट के बाक्सों को कारपोरेटेड बाक्सों में बन्द करके भेजा जाता है।

## पैकेजिंग के कार्यः-

1. **उत्पाद पहचानः**- पैकेजिंग उत्पाद पहचान का कार्य करती है।

2. **उत्पाद सुरक्षाः**- पैकेजिंग का मुख्य कार्य धूल, मकोड़े, नमी व टूट फूट से सुरक्षा प्रदान करना है।

3. **सुविधाः**- पैकेजिंग उत्पाद को एक स्थान से दूसरे स्थान पर ले जाने, स्टाक करने व उपभोग रकने में सुविधा प्रदान करती है।




## पैकेजिंग के लाभ या महत्वः-

1. **स्वास्थ्य व स्वच्छता बनाए रखने का स्तर ऊँचा होता है**:- लोग के स्वास्थ्य के प्रति अधिक सचेत होने के कारण वे पैक्ड वस्तुएं खरीदना पसंद करते हैं। क्योंकि इनमें मिलावट की सम्भावना कम होती है।
2. **नवीनता के अवसरः**- पैकेजिंग के लगातार बढ़ते उपयोग से इस क्षेत्र में शोधकर्त्ताओं को नवीनता के अवसर प्राप्त हुए हैं।
3. **उत्पादों का विभेदीकरणः**- पैकेज के रंग, पदार्थ व आकार के कारण विक्रेता उत्पादो में अन्तर कर सकता है।

**प्र० कैडबरी चॉक्लेटस अपनी चाक्लेटस के लिए बैगनी पैकेजिंग का इस्तेमाल करती है। पैकेजिंग के कौन से कार्य पर यहाँ ध्यान केंद्रित किया जा रहा है? आपके अनुार ऐसी पैकेजिंग के क्या लाभ हैं?**

## लेबलिंगः-

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 हैंः-

1. **उत्पाद को पहचाननाः**- विभिन्न प्रकार के उपलब्ध उत्पादों में से उत्पाद को पहचानने में लेबल, ग्राहकों की सहायता करता है।

2. **सूचना का स्रोतः**- निर्माता उत्पाद से संबंधित सभी सूचनाएँ छापता है।

3. **श्रेणीयन में सहायताः**- 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 बढ़ानाः**- आकर्षक और रंगीन लेबल ग्राहक को लुभाते है और उसे उत्पाद खरीदने के लिए प्रोत्साहित करते है।

5. **वैधानिक आवश्यकताः**- 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 निर्दश नहीं दिए हैं। अगर आप इस कंपनी के प्रबंधक हो, तो आप क्या कदम उठाऐंगे?**

**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 संबंधीकिस 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 मिश्रणः-** 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 है। 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 हैंः-**

1. **कीमत निर्धारण के उद्देश्यः-**

(क) यदि लाभ अधिकतमीकरण का उद्देश्य फर्म तय करती हैं तो वह मूल्य को अत्यधिक बढ़ायेगी।

(ख) यदि फर्म कटु 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 लागतः**- पूर्ति की अपेक्षा माँग अधिक होने की स्थिति में मूल्य अपेक्षाकृत अधिक निश्चित किया जा सकता है।

3. **प्रतियोगी फर्मों का मूल्यः**- मूल्य निर्धारण के समय प्रतियोगी फर्मो के मूल्य पर विचार किया जाना अति आवश्यक है।

4. **सरकारी नियमः**- 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?**

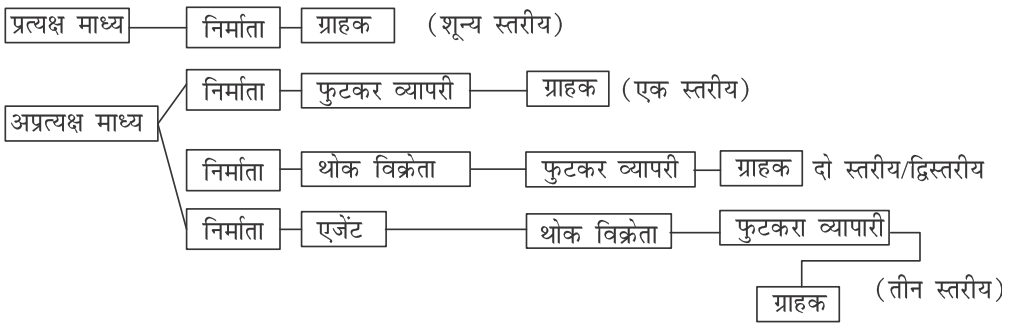
3. **स्थान मिश्रण / भौतिक वितरण मिश्रणः**- निर्माता से उपभोक्ता तक वस्तुओं की भौतिक गतिशीलता से संबंधित सभी गतिविधियां। जैसेः-

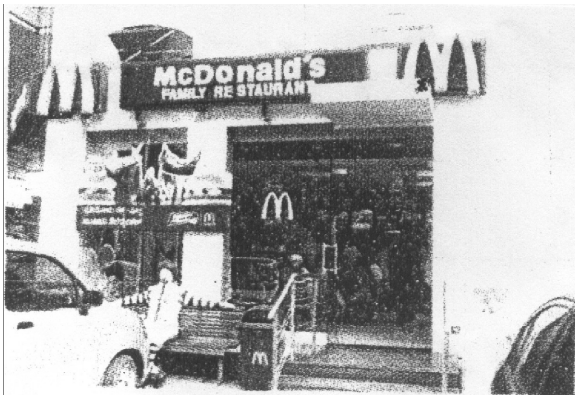
(क) ***आदेश का प्रक्रियणः***- ग्राहकों के आर्डर को समय पर उपलब्ध करवाना जिससे व्यावसायिक लाभ एवं साख बढ़ेगी।

(ख) ***परिवहनः***- 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 नियंत्रणः***- 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) ***भंडारणः***- गोदाम संग्रहण की आवश्यकता इसलिए उत्पन्न होती है क्योंकि उत्पाद के उत्पादन समय तथा उपभोग के समय में बड़ा अंतर होता है।






**वितरण माध्यम**

4. **संवर्द्धनः**- 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

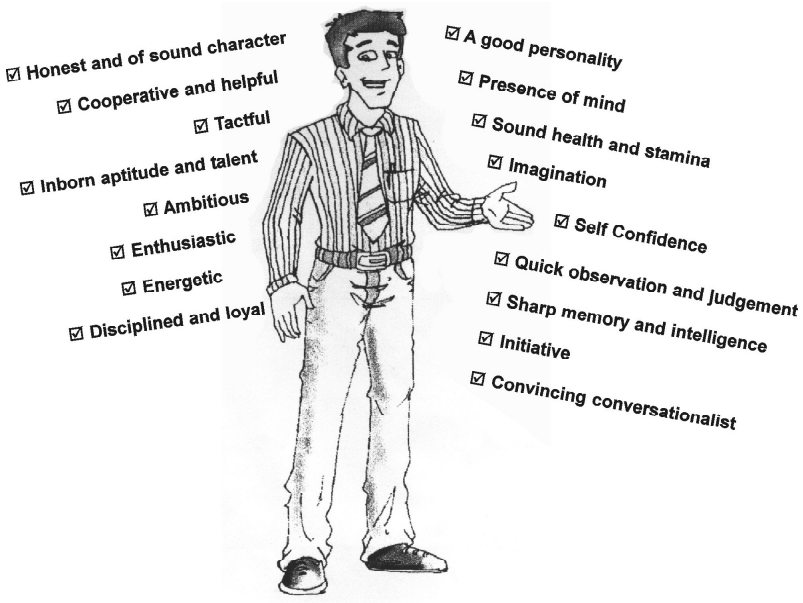
1. **विज्ञापनः**- संवर्द्धन सर्वाधिक प्रभावी उपकरण माना जाता है। यह संचार का अवैयक्तिक रूप है जो विपणकर्ता द्वारा अपने उत्पाद या सेवा के संवर्द्धन के लिए अपनाया जाता है। जिसके लिए भुगतान किया जाता है।

   सर्वाधिक विधियाँ- सामाचार पत्र, पत्रिकाएँ, टेलीविजन, रेडियो

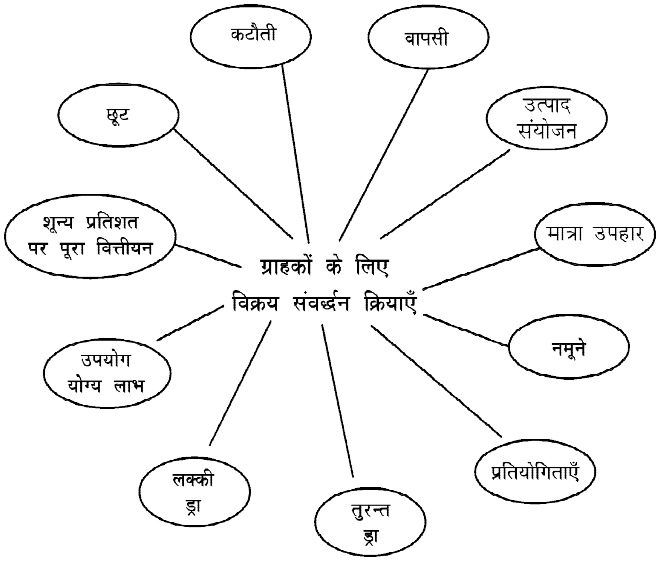
2. **व्यक्तिगत विक्रयः**- व्यक्तिगत विक्रय का अभिप्राय किसी वस्तु के सम्भावित क्रेताओं से व्यक्तिगत सम्पर्क स्थापित करना है।

## व्यक्तिगत विक्रय की विशेषताः-

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।




3. **विक्रय संवर्धनः**- वह लघु आवधिक प्रेरक जो ग्राहकों को उत्पाद अथवा सेवाओं को तुरंत क्रय करने के लिए उकसाते हैं।




## जन सम्पर्क अवधारणाः-

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, आपूर्तिकत्ताओं, 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 वाल जनसम्पर्क साधन इस प्रकार हैंः-

1. **प्रेस रिलीज / प्रेस विज्ञाप्तिः**- 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 किटः**- यह कम्पनी के द्वारा विभिन्न सदस्यों को कम्पनी के उत्पादों और सेवाओं की रूपरेखा देने वाला व्यापक स्रोत है। इनमें निम्न जानकारियाँ दी जाती हैंः-
   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. **विवरणिकाः**- यह संगठन द्वारा प्रकाशित पुस्तिका है जिसमें संगठन की पृष्ठ भूमि, उसकी आचार सहिंता, 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 पत्रः**- यह नियमित अंतराल पर विशेष प्रकार के व्यक्तियों के लिए केन्द्रित प्रकाशन है।
   - यह कम औपचारिकता से प्रस्तुत किया गया है।

   **उदाहरणः**- कॉलेज में नियमित रूप से घटने वाली गतिविधियाँ छमू स्मजजमत द्वारा दी जाती है।
5. **घटनाएँ** :- घटनाओं में समाचारो के लिए कुछ खास होता है इसमें स्थान समय, व्यक्ति, गतिविधियाँ शामिल है। एक घटना में कई-छोटी घटनाएँ शामिल हो, सकती है जैसेः- भाषण प्रतियोगिता आदि।
6. **सम्मेलन और सेमिनारः**- 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।

7. **वेबसाइटः-** 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।

## बहु विकल्पी प्रश्न

1. विपणन प्रबंध का विक्रय अवधारणा के मुख्य केन्द्र बिंदु की पहचान कीजिए?

   (क) लाभ (ब) कारखाना

   (स) विक्रय एवं प्रवर्तन (द) उपलब्ध उत्पाद में वृद्धि

2. किस के द्वारा एक उत्पाद की उपयोगिकता को बढ़ाया जा सकता है तथा बाजार में इसे और अधिक प्रतियोगी बना सकता है?

   (क) प्रमापीकरण (ब) ब्रांडिंग

   (स) स्वरूप (द) संवर्धन

3. विपणन मिश्र के कौन से तत्व में बिक्री के बाद की सेवाएँ सम्मिलित की जाती है?

   (क) उत्पाद (ब) कीमत

   (स) स्थान (द) प्रवर्तन

4. उत्पाद विभेद, विभेदात्मक मूल्य तथा नए उत्पाद के प्रस्तुतीकरण वे अतिरिक्त ब्रांडिंग का विपणनकर्त्ता को क्या लाभ है?

   (क) उत्पाद की पहचान (ब) सामाजिक सम्मान

   (स) विज्ञापन (द) गुणवत्ता सुनिश्चित करना

5. एक यात्रा संस्था (ट्रैवल एजेन्सी) का विज्ञापन इस प्रकार है?

   ''आगरा- प्यार की नगरी, उदयपुर-झीलों का शहर तथा मैसूर- बगीचों का शहर'' घूमे।

   संस्था विज्ञापन के द्वारा किसका विपणन कर रही है।

   (क) उत्पाद (ब) स्थान

   (स) सेवा (द) शहर

6. प्रवर्तन की वो कौन-सी तकनीक है जो अव्यक्तिक संप्रेषण होता है जिसका भुगतान प्रायोजक वस्तु या सेवाओं के प्रवर्तन के लिए करता है ?

(क) वैयक्तिक विक्रय (ब) प्रचार

(स) विज्ञापन (द) विक्रय संवर्धन

7. प्रत्यक्ष माध्य सबसे सरल एवं छोटा वितरण का माध्यम है जिसके द्वारा वस्तुओं को सीधे निर्माता से ग्राहक की उपलब्ध कराया जाता है ?

वितरण के प्रत्यक्ष माध्य के दूसरे नाम की पहचान कीजिए ?

(क) शून्य स्तरीय (ब) एक स्तरीय माध्यम

(स) दो स्तरीय (द्विस्तरीय माध्यम) (द) तीन स्तरीय माध्यम

8. रजनी और भतीजी राधा को एक ड्रैस खरीदने हेतु 'बेनेटन' ले गई। वह खुशी से झुम गई जब ड्रैस का भुगतान करने पर उसे एक खान-पान की प्रख्यात दुकान पर 500 रूपये या अधिक का खाना खाने पर 20% की छूट का वाउचर मिला उपरोक्त स्थिति में कंपनी द्वारा अपनाई गई प्रवर्तन तकनीक की पहचान कीजिए ?

(क) कटौती (ब) छूट

(स) वापसी (द) उपयोग योग्य लाभ

9. रंजीत ने स्थानीय पंसारी की दुकार से की एक बोतल खरीदी। बोतल पर दी गई सूचना स्पष्ट नहीं थी। इसका उपयोग करके वह बीमार हो गया। उसके द्वारा उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम के अन्तर्गत जिला फोरम में एक याचिका दर्ज की और उसे राहत मिल गई ?

उपरोक्त स्थिति में उस महत्त्वपूर्ण पहलू की पहचानिए जिसकी विपणनकर्त्ता द्वारा अवहेलना की गई है ?

(अ) ब्रांडिंग (ब) लेबलिंग

(स) पैकेजिग (द) प्रचार

10. राम, जोकि एक बेग उत्पादक है, द्वारा निर्णय लिया गया कि वो बैग के विद्यमान डिजाइन के एक पानी की बोतल रखने के लिए होल्डर जोड़व जायेगा।

(अ) उत्पाद (ब) उत्पादन

(स) विक्रय (ड़) विपणन

## निम्न रिक्त स्थानों को उपयुक्त विकल्प से भरें?

1. विक्रय संवर्धन से तात्पर्य लघु अवधि प्रेरणाओं से है, जो क्रेताओं को वस्तु अथवा सेवाओं

के तुरंत ..... करने के लिए होती है।

(अ) विक्रय (ब) मांग

(स) पूर्ति (ड़) क्रय

2. विज्ञापन एक ..... संप्रेषण होता है जिसका भुगतान विपणनकर्ता (प्रायोजक) करता है ?

(अ) व्यक्तिक (ब) अव्यक्तिक

(स) औपचारिक (ड़) अनौपचारिक

3. जब एक वस्तु की मांग बेलोचदार होती है, जो फर्म ..... मूल्य निर्धारित करने की स्थिति में होती है।

(अ) अधिक (ब) कम

(स) समान (ड़) प्रतियोगिता पूर्ण मूल्य

4. ..... महत्त्वपूर्ण होते है क्योंकि ये उत्पाद की विस्तृत जानकारी, उसके घटकों का वर्णन, उपयोग की प्रक्रिया आदि उपलब्ध कराते हैं ?

(अ) ब्राण्ड (ब) पैकेज

(स) लेबल (ड़) स्वरूप

5. ..... विपणन माध्यों का समूह है जिसका एक फर्म लक्षित बाजार में विपणन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए प्रयोग करती है।

(अ) उत्पाद मिश्र (ब) कीमत मिश्र

(स) प्रवर्तन मिश्र (ड़) विपणन मिश्र

1. (ड़) 2. (ब) 3. (अ) 4. (स) 5. (ड़)

## निम्न के उत्तर हाँ अथवा नहीं में कारण सहित दीजिए?

1. ग्रेड निर्धारण क्रेताओं को यह सुनिश्चित करता है कि वस्तुएँ पूर्व निर्धारित गुणवत्ता, मूल्य एवं पैकेजिंग के मानकों के अनुसार है तथा यह उत्पादों के निरीक्षण, जाँच एवं मूल्यांकन की आवश्यकता कम करता है।
2. स्थान मिश्र के अन्तर्गत जो क्रियाएँ सम्मिलित होती है, वे है उत्पाद की उपलब्धता, रंग रूप, गुण आदि को लक्षित उपभोक्ता के समक्ष रखना तथा उसके इसके क्रय के लिए प्रोत्साहित करता।

3. यदि उत्पादों को उनके लाक्षणिक नाम से बेचा जाता है तो विपणनकर्ताओं को अपने प्रतियोगिताओं के उत्पादों से अंतर करना कठिन हो जाता है।
4. शेविंग क्रीम की ट्यूब साधारणतया गत्ते के बक्से में रखी होती है, जिसे उपभोक्ता शेविंग क्रीम प्रयोग प्रारंभ करने तक रखता है, उसके एक-स्थान से दूसरे स्थान पर परिवहन को सुनिश्चित करती है।
5. प्रचार के अन्तर्गत कई प्रकार के कार्यक्रम शामिल होते है जो जनता की नज़रों में कंपनी की छवि तथा व्यक्तिगत उत्पादों के प्रवर्तन तथा संरक्षण हेतु होते है।

**उत्तर**—

1. गलत 2. गलत 3. सही 4. गलत 5. गलत

**निम्नलिखित की मिलाए तथा सही विकल्प चुने?**

**1.**

| | |
|---|---|
| 1. ब्रांड नाम | 1. पर्ची |
| 2. पैकेजिंग | 2. ओनिडा का प्रेत |
| 3. लेबल | 3. गत्ते का बक्सा |
| 4. ब्रांड चिह्न | 4. बाटा |

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| 1-4 | 1-2 | 1-1 | 1-3 |
| 2-3 | 2-3 | 2-3 | 2-1 |
| 3-1 | 3-1 | 3-4 | 3-4 |
| 4-2 | 4-4 | 4-2 | 4-2 |

**2.**

| | |
|---|---|
| 1. प्रत्यक्ष माध्यम | 1. भुगतान के माध्यम से संप्रेषण |
| 2. अप्रत्यक्ष माध्यम | 2. शून्य स्तरीय |
| 3. प्रचार | 3. द्विस्तरीय |
| 4. विज्ञापन | 4. गैर भुगतान संप्रेषण |

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| 1–3 | 1–2 | 1–2 | 1–3 |
| 2–2 | 2–3 | 2–3 | 2–2 |
| 3–4 | 3–1 | 3–4 | 3–1 |
| 4–1 | 4–4 | 4– 1 | 4–4 |

**3.**

| | |
|---|---|
| 1. अतिरिक्त मात्रा उपहार | 1. कार्ड खुरचें |
| 2. छूट | 2. 50% तक की छूट |
| 3. कटौती | 3. 20% अधिक |
| 4. तुरंत ड्रॉ | 4. सीमित अवधि के लिए 10,000 रूपये की छूट |

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| 1–3 | 1–3 | 1–2 | 1–2 |
| 2–2 | 2–4 | 2–3 | 2–4 |
| 3–4 | 3–2 | 3–4 | 3–3 |
| 4–1 | 4–1 | 4–1 | 4–1 |

**4.** (1) उत्पादन अवधारणा (1) उत्पादन की गुणवत्ता

(2) उत्पादन अवधारणा (2) उपभोक्ता की आवयकताएँ

(3) उत्पादन अवधारणा (3) उत्पादन की मात्राा

(4) विपणन अवधारणा (4) उपलब्ध उत्पादन में वृद्धि

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (1) – 3 | (1) – 3 | (1) – 2 | (1) – 3 |
| (2) – 1 | (2) – 4 | (2) – 1 | (2) – 1 |
| (3) – 2 | (3) – 1 | (3) – 4 | (3) – 4 |
| (4) – 4 | (4) – 2 | (4) – 3 | (4) – 2 |

5. (1) विक्रय संवर्धन (1) लोचपूर्ण तत्व

(2) व्यक्तिगत विक्रय (2) क्रेताओं में असमंजस

(3) विज्ञापन (3) उपयोगिता एवं माँग

(4) कीमत (4) उत्पादन की छवि को विगाड़ना

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (1) - 2 | (1) - 4 | (1) - 1 | (1) - 3 |
| (2) - 1 | (2) - 1 | (2) - 2 | (2) - 4 |
| (3) - 4 | (3) - 2 | (3) - 3 | (3) - 2 |
| (4) - 3 | (4) - 3 | (4) - 4 | (4) - 1 |

**उत्तर**— 1. (अ) 2. (स) 3. (ब) 4. (ड़) 5. (ब)

## अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1. 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 जाएगाः-

(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)

प्र०2. 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 बनाएगें। 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 देगें।

(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)

प्र०3 '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 जैसेः- 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)

(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)

प्र०4. 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 वाद एक निश्चित तिथि पर ड्रा निकलेगा और विजेताओं को उपहार बाँटे जाएँगे।

यहां चर्चित प्रशिक्षण व विक्रय संवर्द्धन की विधियों को पहचानिए। (3)

## केस स्टडीज कैसे क्रैक करें

- पहले केस स्टडी में पूछे गए प्रश्न को पढ़े।
- अब दिए गए मामले को ध्यान से पढ़े और उन बिंदुओं की पहचान करें जो आपको दिए गए मामले को हल करने के लिए निर्देशित करेंगे।
- किसी मामले में बिंदुओं की पहचान करने लिए टिप्सः
- अगर विविधता के बारे में कुछ बिक्री सेवा और उपलब्धता के बार में उल्लेख किया गया है तो इसका मतलब हे कि उत्पाद पर चर्चा की जा रही है।

**विपणन प्रबन्ध दर्शन के रूप में :**

(i) जब उत्पादन/वितरण बड़े पैमाने पर होता है (उत्पादन अवधारणा)

(ii) जब उत्पाद कि किस्म से सुधार या कुछ विशेषताएँ जोड़ी जाती है। (उत्पाद अवधारणा)

(iii) जब आक्रामक बिक्री तकनीकों का उपयोग किया जाता है (विक्रय अवधारणा)

(iv) जब ग्राहक संतुष्टि/आवश्यकताओं के अनुसार एक उत्पाद की पेशकश की जाती है (विपणन अवधारणा)।

(v) जब समाज के हितों और ग्राहकों की आवश्यकताओं का ख्याल रखा जाता है (सामाजिक विपणन अवधारणा)

- जब उत्पाद पर आवश्यक जानकारी गायब होती है (लेबल)
- जब मौजूदा उत्पादों में नए उत्पाद जोड़े जाते हैं (उत्पाद मिश्रण)
- किसी उत्पाद की कीमत से संबंधित निर्णय (मूल्य मिश्रण)
- एक उत्पाद नामकरण (ब्रांडिंग)
- बाजार में वितरण/उत्पाद उपलब्धता से संबंधि निर्णय (भौतिक वितरण मिश्रण)
- सार्वजनिक छवि में वृद्धि (जनसंपर्क)
- उत्पाद की बिक्री बढ़ाने के लिए उपयोग किए जाने वाले उपाय (प्रचार मिश्रण)

## केस स्टडीज

**प्र.1.** 'सौंदर्य उत्पादलिमिटेड' एक प्राकृतिक और नैतिक सौंदर्य ब्रांड है। वह पुरूषों और महिलाओं के लिए जैविक सौंदर्य उत्पादों की पेशकश करने के लिए प्रसिद्ध है। कंपनी अपने उत्पादों के लिए पौधे आधारित सामग्री का प्रयोग करती हैं और देश में नंबर 1 सौंदर्य उत्पाद लिमिटेड द्वारा अनुसरण किए जा रहे विपणन प्रबंधन दर्शन की पहचान करें।

उ. सामाजिक विपणन अवधारणा

**प्र.2.** एक कंपनी जल शोधक का विपणन करती थी। जनता में अपने उत्पादों की गुणवत्ता और बिक्री के बाद की जाने वाली सेवा के लिए प्रसिद्ध थी। कंपनी बाजार में एक अग्रणी कंपनी थी और भारी मुनाफा कमा रही थी। भारी मुनाफे के कारण, कंपनी ने बिक्री के बाद दी जाने वाली सेवाओं को नजरअंदाज कर दिया। नतीजन, ग्राहको के साथ इसके संबंध खराब हो गए और कंपनी की छवि जनता में क्षतिग्रस्त हो गई। शीर्ष प्रबंधन का सवाल तब हुआ जब मौजूदा तिमाही के मुनाफ में तेजी आई। विश्लेषण पर, यह खुलासा किया गया कि बिक्री के बाद दी जाने वाली सेवाओं को अनदेखा करना इसका कारण था। इसलिए, कंपनी ने जनता की आंखों में अपनी अनुकूल छवि की रक्षा और प्रचार करने के लिए सभी संभव उपाय किए। नतीजन, समाज में कंपनी की सद्भावना में सुधार हुआ।

(*a*) उपर्युक्त मामले में मार्केटर द्वारा अपनी छवि में सुधार करने के लिए उपयोग किए जाने वाले संचार उपकरण का नाम दें और उसके बारे में बताए।

(*b*) भाग (*a*) में पहचाने गए टूल की भूमिका भी समझाएं।

उ. (*a*) मार्केटर द्वारा प्रचार संबंध के रूप में सार्वजनिक संबंधों का उपयोग किया जा रहा है कि एक संगठन और उसक प्रकाशन के बीच संचार के प्रबंधन का अभ्यास करना और अपने और उसके उत्पादों के बारे में एक सकारात्मक छवि बनाना और बनाए रखना।

(*b*) एक प्रचार उपकरण के रूप में सार्वजनिक संबंधों की भूमिका नीचे वर्णित हैः

1. जनसंपर्क उपभोक्ताओं, सरकार, आपूर्तिकर्ताओं आदि जैसे विभिन्न ब्याज धारकों की नजर में कंपनी के बारे में सकारात्मक छवि बनाने मे मदद करता है।
2. यह नए उत्पादों को लॉन्च करने में मदद करता है क्योंकि उन्हें व्यापार की प्रतिष्ठा के कारण आसानी से स्वीकार किया जा सकता है।
3. यह विवादों या पूर्वाग्रहों के चलते व्यापार को पुनः स्थापित करने में मदद करता है।

**प्र.3.** यूनिलीवर को एक घटक का उपयोग करके आइस क्रीम बनाने का एक नया तरीका मिला है 'बर्फ संरचना प्रोटीन' जो विशेष रूप से मछलियो में पाया जाता है। यह उन्हें ठंडे

आर्कटिक पानी में जीवित रहने में मदद करता है यह आईएसपी और संयोजनस्टेबिलाइजर तकनीक के उपयोग से देर से पिघलने वाली आइसक्रीम बनाती है। यह गर्म देशों में छोटे बच्चों और उपभोक्ता के लिए अधिक सुविधाजनक है। उपयुक्त मामले के संदर्भ में:

1. कंपनी द्वारा विचाराधीन हुए विपणन मिश्रण के घटक की पहचान करें।
2. यहां पर प्रकाश डाले गए विपणन के कार्य का संक्षेप में उल्लेख कीजिए।

उ॰ 1. कंपनी द्वारा विचार किए जा रहे विपणन मिश्रण का घटक है 'उत्पाद'।

**2. उत्पाद डिजाइनिंग और विकास** : प्रत्येक मार्केटर आवश्यकता या इच्छा को पूरा करने के लिए प्रसाद के द्वारा अपने विपणन उद्देश्यों को प्राप्त करने का प्रयास करता है इसलिए कोर में से एकविपणन का कार्य उत्पाद को सबसे प्रभावी और कुशल तरीके से विकसित करना है। प्रत्येक मार्केटर स्थिरता पेश करके अपने उत्पाद में मूल्य जोड़ने को प्रयास करता है और संभावित खरीदारों की आंखों में इसकी उपयोगिता और आकर्षण दोनों को बढ़ाने और प्रतिस्पर्धा बढ़त हासिल करने के लिए उत्पाद में नवाचार करता है।

**प्र.4.** राज hairwax के निर्माण में शामिल एक छोटा उद्यमी है। उसने पाया कि hairwax के 100 ग्राम के उत्पादन की लागत रु. 80 है। उसने लाभ के रूप में 20% का मार्जिन रखने का फैसला किया है। उसने मूल्यांकन किया है कि इस उत्पाद खंड में बहुत भारी प्रतियोगिता है। उपर्युक्त मामले के संदर्भ में:

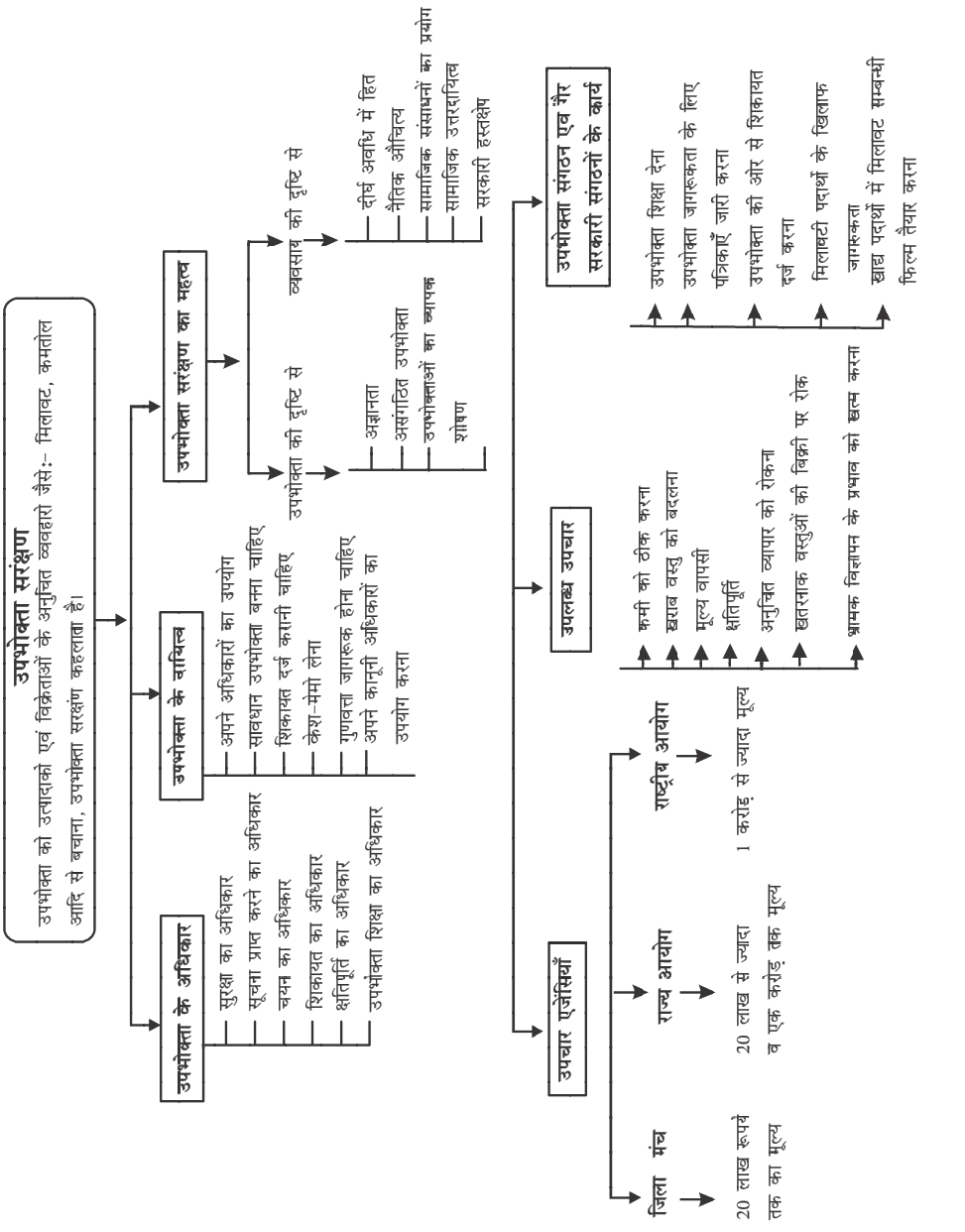
1. राज द्वारा किए जा रहे विपणन के कार्य की पहचान करें।
2. संक्षेप में दो कारकों के बारे में बताए जो उनके कार्य करते समय भाग (1) में पहचाने गए हैं।

उ॰ 1. मूल्य निर्धारण जो राज द्वारा किया जा रहा विपणन का कार्य है।

2. मूल्य निर्धारण कार्य करते समय वह दो कारकों पर ध्यान दे रहा है। जो हैं:
   - उत्पाद की लागत
   - प्रतिस्पर्धा की डिग्री

## अध्याय-12

# 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। आमतौर पर ग्राहण निम्नलिखित तरीयों से शोषित किए जाते हैंः- (1) मिलावट (2) घटिया गुणवत्ता आदि

## उपभोक्ताओं के दृष्टिकोण से उपभोक्ता संरक्षण का महत्व

1. **उपभोक्ताओं की अज्ञानताः**- 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 उपभोक्ताः**- भारत में उपभोक्ता अभी भी असंगठित है तथा यहाँ उपभोक्ता संगठनों की कमी भी है जिसके कारण उपभोक्ता संरक्षण आवश्यक है।

3. **उपभोक्ताओं का व्यापक शोषणः**- उपभोक्ताओं को बड़े स्तर पर अनुचित व्यवहार का सामना करना पड़ रहा है इसलिए उनका संरक्षण आवश्यक है।

## व्यवसाय के दृष्टिकोण से उपभोक्ता संरक्षण का महत्त्व

1. **व्यवसाय का दीर्घ अवधिक हितः**- 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 करे।

2. **नैतिक औचित्यः**- 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।

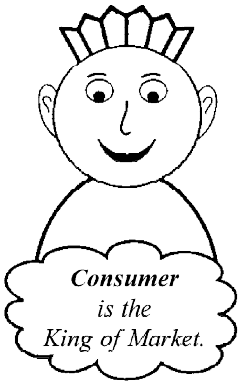
3. **व्यवसाय समाज के संसाधनों का प्रयोग करता हैः**- प्रत्येक व्यवसाय द्वारा समाज के संसाधनों का प्रयोग किया जाता है, अतः यह उनका कर्त्तव्य हो जाता है कि समाज के हित में कार्य करे।

4. **सामाजिक उत्तरदायित्वः**- 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।

5. **सरकारी हस्तक्षेपः**- यदि कोई व्यवसाय, अनुचित व्यापार व्यवहार करता है, तो सरकार हस्तक्षेप करती है और व्यवसाय की ख्याति का नुकसान होता है।

## उपभोक्ता संरक्षण कानून 1986

**उपभोक्ता का अर्थः**- कोई भी व्यक्ति जो माल या सेवाएँ प्रतिफल के रूप में प्राप्त करता है या उनका प्रयोग करता है। लेकिन इसमें पुनः बिक्री या वाणिज्यिक उद्देश्यों के लिए प्राप्त माल या सेवाएँ शामिल नहीं है।




**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 अर्थः-

उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम, 1986 के अनुसार उपभोक्ता संरक्षण का अर्थ हैः-

(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।

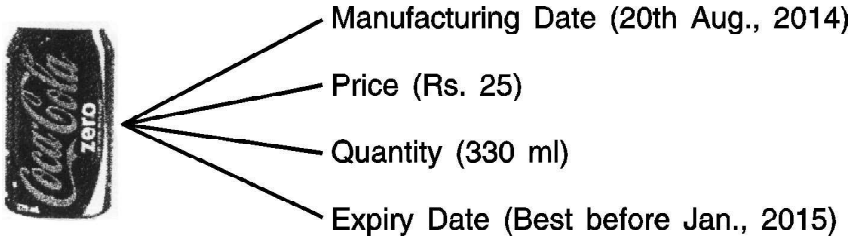
### उपभोक्ता के अधिकारः-

उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम 1986 में उपभोक्ताओं को छः अधिकार दिये गए है, जो निम्नलिखित हैंः-

(1) **सुरक्षा का अधिकारः**- इसका अभिप्राय है स्वास्थ्य के लिए हानिकारक उत्पादों तथा सेवाओं के विरूद्ध 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 अधिकारः**- 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 लिएः**- उत्पाद की मात्रा, शुद्धता, प्रयोग में बढ़ती जाने वाली सावधानियाँ, पुनप्रयोग, संभावित जोखिम एव साइडफेक्ट।




3. **चुनाव / चयन का अधिकारः**- 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। कोंई भी व्यक्ति उसकी पसन्द को अनुचित ढंग से प्रभावित करता है, यह उसके अधिकार में विघ्न माना जाता है।

4. **सुनवाई का अधिकारः**- 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 अधिकारः**- 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 अधिकारः**- उपभोक्ता को आजीवन भली प्रकार सूचना प्राप्त करने तथा जानकारी प्राप्त करने का अधिकार है। इसके माध्यम से उपभोक्ता जारूक 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 / जिम्मेदारीः-

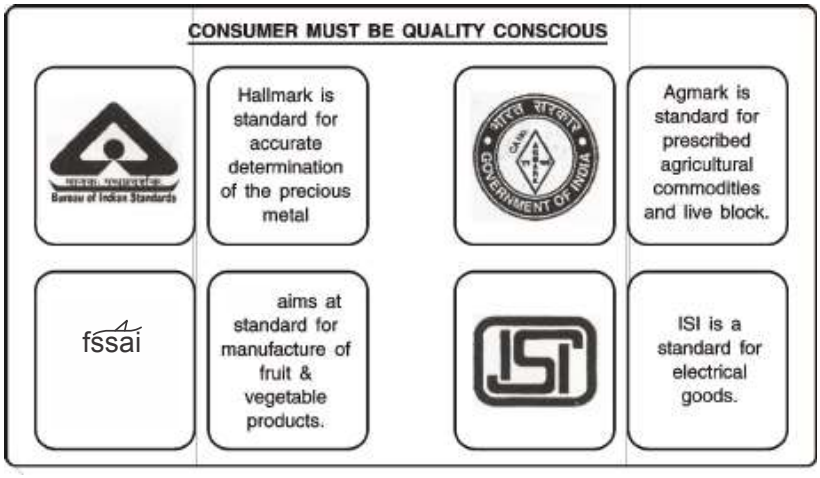
1. **उपभोक्ता को अपने अधिकारों का उपयोग करना चाहिएः-** उपभोक्ता को बाजार से क्रय की गई वस्तुओं अथवा सेवाओं के संबंध में अपने अधिकारों की जानकारी होनी चाहिए ताकि उनका प्रयोग किया जा सके।

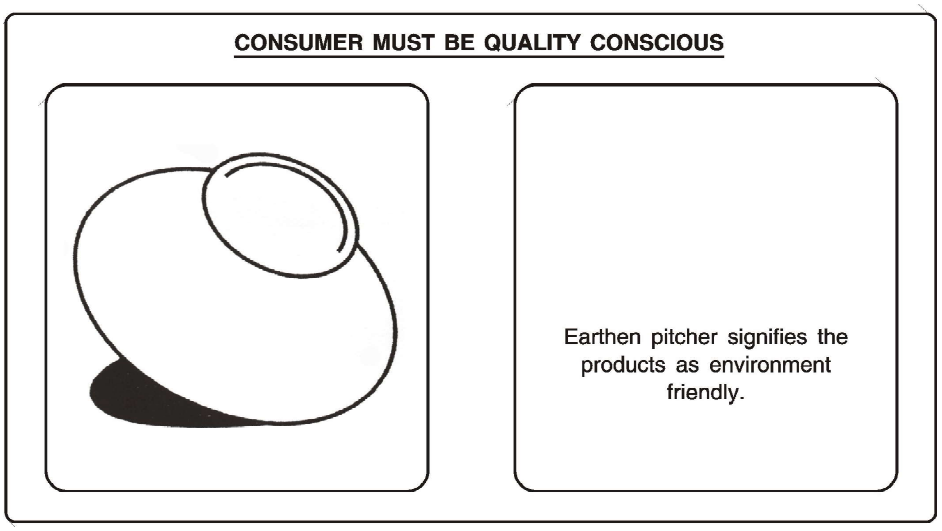
2. **उपभोक्ता को सावधान उपभोक्ता होना चाहिएः-** उत्पाद अथवा सेवाएं क्रय करते समय उपभोक्ता को सदैव जागरूक रहना चाहिए ताकि शोषण से बचा जा सके।

3. **उपभोक्ता को शिकायत अवश्य दर्ज करवानी चाहिएः-** 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 चाहिएः-** उपभोक्ता को कैश 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 चाहिएः-** 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।






6. **विज्ञापन विसंगतियों की जानकारीः-** उपभोक्ता को विज्ञापन सम्बन्धित विसंगतियों को प्रयोजक की जानकारी में लाना चाहिए और उसे बन्द करवाना चाहिये।

7. **अपने कानूनी अधिकारों का प्रयोग करनाः-** यदि निर्माता या क्रेता द्वारा उपभोक्ता के किसी अधिकार का उल्लघन किया जाता हो तो उपभोक्ता को उपभोक्ता संरक्षण अधिकनियम 1986 के अंतर्गत गठित कानूनी तंत्र में अपनी शिकायत दर्ज करानी चाहिये।

**प्र०1. 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। डाक्टरों की जांच से पता चला कि सोनू की पत्नी को जो दवाऐं दी जा रही थीं वह नकली थीं। सोनू ने अल्फा स्टारे से इस बारे में शिकायत की। नतीजन अल्फा स्ओर ने उपभोक्ता अदालत में शिकायत दर्ज कराने का फैसला किया। क्या अल्फा स्टोर शिकायत दर्ज करा सकते हैं? कारण बताऐं। (जी नहीं अल्फा स्टौर दवाईयों को पुनः बिक्री के लिए खरीदती हे।) (1)**

**प्र०2. 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? (नहीं उसने Cash Memo नहीं लिया। (1)**

**प्र०3. रमा, जो एक शाकाहारी महिला है, एक बेकरी की दुकान पर गई। उसने वहाँ से एक वेनिला केक खरीदा। घर पहुंचने पर उसे पता चला कि उस केक में मासाहारी सामग्री है। न तो विज्ञापन औश्र 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? (जी हाँ, सूचना का अधिकार) (1)**

## उपभोक्ता संरक्ष्पाण अधिनियम, 1986 की विशेषताऐं और प्रावधानः- शिकायन कौन दर्ज करवा सकता है?

उचित उपभोक्ता फोरम में शिकायत निम्नांकित द्वारा की जा सकती हैः-

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 हैः-**

1. **किसी दोषपूर्ण माल के विक्रेता या निर्माताः-**

   **दोषः-** माल की शुद्धता, मात्रा या गुणवत्ता में कमी दोष कहलाती है।

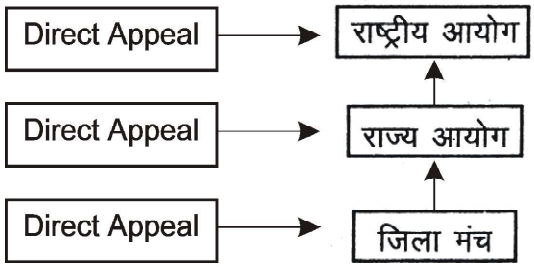
2. **ऐसा आपूर्तिकर्त्ता जिसकी सेवाओं में किसी भी रूप में कमी होः-**

   **कमीः-** 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 आपूर्तिकर्त्ता 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 एजेनसियाँः-

उपभोक्ताओं की शिकायतों का समाधान कराने हेतु उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम एक त्रिस्तरीय तन्त्र की स्थापना सरकार द्वारा की गईः-




# उपचार एजेंसियाँ

| | जिला मंच | राज्य आयोग | राष्ट्रीय आयोग |
|---|---|---|---|
| स्थापना | राज्य सरकार द्वारा | राज्य सरकार द्वारा | केन्द्रीय सरकार दवारा |
| सदस्य | अध्यक्ष = 1<br>अन्य सदस्य = 02 | अध्यक्ष = 1<br>अन्य सदस्य = 02 | अध्यक्ष = 1<br>अन्य सदस्य = 02 |

| | (जिनमें से कम से कम एक महिला) | (जिनमें से कम से कम एक महिला) | अन्य सदस्य = कम से (जिनमें से कम से कम एक महिला) |
|---|---|---|---|
| मूल्य तथा मुआवाजा | 20 लाख रूपये तक | 20 लाख रूपये से ज्यादा और एक करोड़ तक | एक करोड़ से ज्यादा |
| शिकायत हैंडल करने की प्रक्रिया | शिकायत प्राप्ति→ विरोधी पक्ष को सूचना→माल को प्रयोगशाला भेजना →यदि माल दोषपूर्ण है तो→शिकायत करने वाले को उचित उपचार जैसेः- हर्जाना देना, दोष दूर करना आदि। | जैसा कि जिला मंच जिला मंच पर | जैसा कि जिला मंच पर जिला मंच पर |
| निर्णय के विरूद्व अपील | निर्णय के 30 दिनों में राज्य आयोग में | निर्णय के 30 दिनों राष्ट्रीय आयोग में | निर्णय के 30 दिनों सर्वोच्च न्यायालय में |

**नोटः-** सर्वोच्य न्यायालय तक केवल वही मुकद्दमा जा सकता है जिसकों सीधा राष्ट्रीय आयोग में दर्ज किया गया है और जिसमें मुआवजे की राशि 1 करोड़ से ज्यादा है।

## उपभोक्ता संरक्षण कानून का सीमा क्षेत्र''

यह कानून सभी वस्तुओं और सेवाओं पर लागू होता है केवल वाणिज्यिक उददेश्यों को छोड़कर, चाहे वे निजी, पब्लिक था सहकारी क्षेत्र द्वारा उपलब्ध करवाई गई हो। इसके अन्तर्गत जन उपयोगी सेवाएँ भी शामिल है। इस कानून के तहत कोई भी अन्तः अपभोक्ता, पंजीकृत उपभोक्ता संघ, राज्य या केन्द्रीय सरकार शिकायत दर्ज करवा सकता है। शिकायत व्यक्तिगत रूप से या डाक द्वारा दर्ज करवाई जा सकती है। शिकायत दर्ज करवाने की कोई फीस नही है।

शिकायत माल में दोष या सेवाओं में कमी से सम्बन्धित हो सकती है यह कीमत विभेद या अनुचित व्यापार व्यवहार से भी सम्बन्धित हो सकती है।

**प्र०1. मुकुल ने एक ऑटोमोबाइल कम्पनी से 30 लाख रूपये 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 विरूद्ध कहाँ और कितने दिनों में अपील कर सकता है।**

उ० राष्ट्रीय आयोग। राज्य निगम के आदेश पारित करने के 30 दिन के अंदर

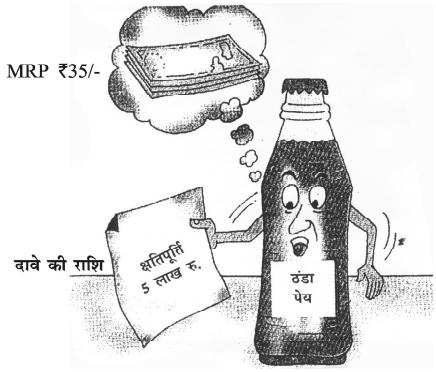
**प्र०2. प्रखर ने भारत इलेक्ट्रीकल्स से एक ISI मार्क बिजली की प्रैस खरीदी। उसका प्रयोग करते समय उसने पाया कि वह ठीक प्रकार से काम नहीं कर रही। उसने विक्रेता से संपर्क किया और इस बारे में शिकायत की। विक्रेता ने उत्पादक से इस प्रेस को बदलने के लिए कहा। उत्पादक ने बदलने से मना कर दिया। और भारत इलेक्ट्रिकल्स ने उपभोक्ता अदालत में शिकायत करने का निर्णय लिया।**

**(क) क्या भारत इलेक्ट्रिकल्स ऐसा कर सकती है? क्यों? ( जी नही, इसने सामान पुनः बिक्री के लिए खरीदी है।**

**(ख) कौन शिकायत कर सकता है? प्रभाकर, जो कि वास्तविक उपभोक्ता है।**

**(ग) उस उपभोक्ता अधिकार का नाम बताइए जिसके अंतर्गत शिकायत की जा सकती है। (सुनवाई का अधिकार)**

**प्र०3. उस उपभोक्ता न्यायालय का नाम बताइये जहाँ उपभोक्ता शिकायत कर सकता है? (जिला फोरम)**



प्र०4. 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? (राष्ट्रीय आयोग में राज्य आयोग के फैसले के 30 दिन के अंदर)

प्र०5. 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? (जिला मंच)

प्र०6. 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।

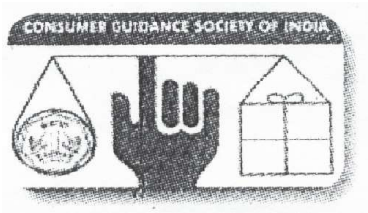
क्या राम जिला फोरम के निर्णय के खिलाफ अपील कर सकता है? अपने उत्तर के समर्थन में कारण दें। (नहीं, उसने खरीदे वक्त BIS का मार्क नहीं देखा और जिला मंच के फैसले को 30 दिन से ज्यादा हो चुके है।)

## उपभोक्ता को उपलब्ध उपचारः-

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।
8. सुधार करके विज्ञापन को प्रस्तुत करना, ताकि भ्रामक विज्ञापन के प्रभाव को खत्म किया जा सके।

कुछ महत्वपूर्ण उपभोक्ता संरक्षण संधो व गैर-सरकारी संगठन, जो उपभोक्ता संरक्षण कर रहे हैः-

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 एंव 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 पदार्थो 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 पदार्थो में मिलावट, दवाओं के दुरूपयोग 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 भारती 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 संगठनः**- 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 सहिंसा 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? (मुआवजा प्राप्त करना) (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? बताऐं। उपभोक्ता संगठन) (1)**

**प्र०3. सोनी ने एक ऐसी ब्लीच क्रीम खरीदी एवं इस्तेमाल की जिसकी समय सीमा समाप्त हो चुकी थी। इस वजह से उसके मुंह पर निशान पड़ गए। एक ऐसी राहत बताऐं जो कि सोनी को उपलब्ध नहीं कराई जा सकती। (मुआवजा प्राप्त करना) (1)**

**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? (उसने ISI का निशान नहीं देखा। उसने Cash Memo नहीं लिया।)**

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? (तान्या शिकायत दर्ज नहीं करवा सकती क्योंकि उसने पास खरीद का सबूत नहीं 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 वास्तवकि 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? (जी हाँ)

दुकानदार के खिलाफ उसके पास और कौन से विकल्प उपलब्ध है? (मुआवजे की राशि प्राप्त करना)

4 अंक वाले प्रश्न

प्र०1. सहज ने 'अक्षय डोकार' कीर्ति नगर, दिल्ली से सोगाल लकड़ी का फर्नीचर अपने ड्राइंग रूम के लिए 4 लाख रूपये 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 अधिकरों का उल्लंघर हुआ है? (सूचना का अधिकार)**

**(ख) सहज अपनी शिकायत कहाँ दर्ज करा सकता है? (जिला मंच)**

**प्र०2. उन उत्पादों का नाम बताइये जिन पर अग्र गुणवत्ता प्रमाणन चिन्ह लगाया जाता है?**

(i) (खाने की वस्तुओं पर) (ii) (बिजली की वस्तुओ पर) (iii) (कृषि संबंधी उत्पाद पर)

## केस स्टडीज कैसे क्रैक करें

- केवल प्रभावित उपभोक्ता विक्रेता/निर्माता के खिलाफ शिकायत दर्ज कर सकता है।
- शिकायत भरने के लिए उपभोक्ता को अपनी जिम्मेदारी पूरी करनी होगी, यानि, बिल लेना, तारीखों की जांच करना आदि।
- अगर मामला उपभोक्ताओं को जागरूक करने के बारे में कुछ बताता है (उपभोक्ता शिक्षा का अधिकार)
- यदि कोई मामला पैसे की शिकायत के बारे में है तो राशि का ध्यान रखा जाना चाहिए।
- 20 लाख रूपये तक मुआवजे से जुड़ी शिकायत करने के लिए जिला फोरम 20 लाख से 1 करोड़ तक मुआवजे से जुड़ी शिकायत करने के लिए राज्य आयोग।
- 1 करोड से अधिक के मुआवजे को शामिल करने वाली शिकायत दर्ज करने के लिए

राष्ट्रीय आयोग

- सुप्रीम कोर्ट में शिकायत करने के लिए : राष्ट्रीय आयोग के आदेश से संतुष्ट नहीं होने पर।

## विभिन्न विकल्प वाले प्रश्न

1. मोलू ने सिदू इलैक्ट्रिकल्स से एक इस्त्री खरीदी। इस्त्री को इस्तेमाल करते समय उसे बिजली का झटका लगा। उपभोक्ता के किस अधिकार का उल्लंघन यहाँ हुआ है ?

   (अ) सुनवाई का अधिकार (ब) उपचार का अधिकार

   (स) सुरक्षा का अधिकार (द) चयन का अधिकार

2. Cave at venditor से तात्पर्य है ?

   (अ) क्रेता सावधान रहे (ब) विक्रेता सावधान रहे

   (स) उत्पादक सावधन रहे (द) इनमें से कोई नहीं

3. निम्नलिखित में से कौन उपभोक्ता नहीं हो सकता–

   (अ) प्रतिफल के बदले में माल/सेवाओं का क्रेता

   (ब) पुनः बिक्री के लिए माल खरीदते वाला क्रेता

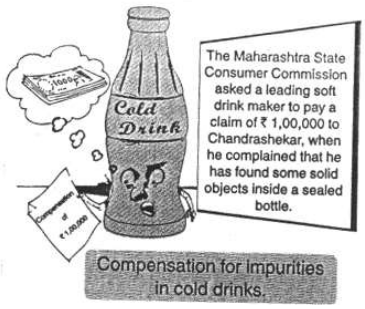
   (स) किसी और के लिए माल खरीदने वाला क्रेता

   (द) इनमें से कोई नहीं

4. यदि उपभोक्ता माल/सेवाओं से असंतुष्ट है तो वह शिकायत सेल में शिकायत दर्ज करवा सकता है। यह कौन-सा उपभोक्ता अधिकार है ?

   (अ) क्षतिपूर्ति का अधिकार (ब) सुनवाई का अधिकार

   (स) सूचना का अधिकार (द) इनमें से कोई नहीं

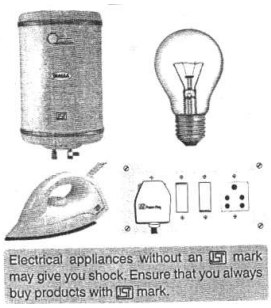


5. अनुचित व्यवहारों के कारण उपभोक्ता पीड़ित है, अतः उपभोक्ता संरक्षण आवश्यक है। इसका मतलब है ?

(अ) उपभोक्ता की अज्ञानता (ब) असंगठित उपभोक्ता

(स) बड़े स्तर पर उपभोक्ता शोषण (द) इनमें से कोई नहीं

6. चित्र देखकर बताइए कि उपभोक्ता ने सर्वप्रथम कहाँ शिकायत दर्ज कराई होगी ?




(अ) सैशन कोर्ट

(ब) जिला मंच

(स) राज्य आयोग

(द) राष्ट्रीय आयोग

7. सरकार 'जागो ग्राहक जागो' का खुलकर विज्ञापन कर रही है। इनमें कौन से उपभोक्ता अधिकार को दर्शाया गया है ?

(अ) सुनवाई का अधिकार

(ब) उपभोक्ता शिक्षा का अधिकार

(स) उपचार का अधिकार

(द) सूचना का अधिकार

8. चित्र में कौन-सा उपभोक्ता अधिकार दर्शाया गया है ?

(अ) सुरक्षा का अधिकार

(ब) चयन का अधिकार

(स) सूचना का अधिकार

(द) उपचार का अधिकार

9. पूजा ने एक ऑटोमोबाइल कम्पनी से 18 लाख रूपये की कार खरीदी और पाया कि उसका इंजन खराब था। उसने जिला मंच पर शिकायत दर्ज की। परंतु वह जिला मंच को आदेश से संतुष्ट नहीं हुई और उसने आगे अपील करने की सोची ? अगर वह अगले स्तर के निर्णय से संतुष्ट नहीं हुई तो वह उच्चतम किस स्तर तथा अपील कर पाएगी ?

(अ) राज्य आयोग (ब) हाई कोर्ट

(स) राष्ट्रीय आयोग (द) सुप्रीम कोर्ट

10. आभूषण खरीदते समय, उपभोक्ता कौन-सा गुणवत्ता चिन्ह देखते है ?

(अ) ISI मार्क (ब) *fssai* मार्क

(स) ECO मार्क (द) हॉल मार्क

## मिलान कीजिए–

1. (i) शिकायत दर्ज करना (अ) सुरक्षा का अधिकार

(ii) सबसे उपयुक्त उत्पाद का चयन करना (ब) सूचना का अधिकार

(iii) शुद्ध शाकाहारी का चिन्ह देखना (ब) सुनवाई का अधिकार

(iv) सुरक्षित एवं संरक्षित जीवन (ब) चयन का अधिकार

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) स | (i) ब | (i) अ | (i) द |
| (ii) द | (ii) अ | (ii) ब | (ii) स |
| (iii) ब | (iii) स | (iii) द | (iii) अ |
| (iv) अ | (iv) द | (iv) स | (iv) ब |

2. (i) (अ) खाद्य पदार्थ

(ii) (ब) बिजली के उपकरण

(iii) *fssai* (स) कृषि पदार्थ

(iv) (द) पर्यावरण संबंधी पदार्थ

(v) ISI (ई) आभूषण

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) अ | (i) द | (i) ई | (i) अ |
| (ii) ब | (ii) स | (ii) द | (ii) स |
| (iii) स | (iii) ई | (iii) स | (iii) ब |
| (iv) द | (iv) अ | (iv) ब | (iv) द |
| (iv) ई | (v) ब | (iv) अ | (iv) ई |

3. **प्रतिफल** **फोरम**

(i) 20 लाख से ज्यादा व एक करोड़ तक (अ) राष्ट्रीय मंच

(ii) 20 लाख तक (ब) राज्य मंच

(iii) 1 करोड़ से ज्यादा (स) जिला मंच

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) अ | (i) अ | (i) ब | (i) स |
| (ii) ब | (ii) स | (ii) स | (ii) ब |
| (iii) स | (iii) ब | (iii) अ | (iii) अ |

4. **प्रतिफल** **फोरम**

(i) FICCI (अ) सरकार

(ii) VOICE (ब) व्यावसायिक संघ

(iii)राज्य मंच (स) उपभोक्ता संगठन

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) अ | (i) स | (i) अ | (i) ब |
| (ii) ब | (ii) ब | (ii) स | (ii) स |
| (iii) स | (iii) अ | (iii) ब | (iii) अ |

5.

(i) संतुष्ट उपभोक्ता बिक्री में वृद्धि करते है (अ) व्यवसाय संसाधनों का ट्रस्टी है

(ii) व्यवसाय, समाज के संसाधनों का प्रयोग (ब) व्यवसाय के दीर्घकालीन हित में करता है।

(iii) उचित कीमतों पर माल की पूर्ति (स) सामाजिक जिम्मेदारी

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) ब | (i) स | (i) अ | (i) अ |
| (ii) अ | (ii) ब | (ii) ब | (ii) स |
| (iii) स | (iii) अ | (iii) स | (iii) ब |

## 6. रिक्त स्थानों की पूर्ति करें?

1. उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम 1986, सभी प्रकार की वस्तुओं व सेवाओं पर लागू होता है, केवल ..... उद्देश्य के लिए खरीदी गई वस्तुओं को छोड़कर।
2. एक उपभोक्ता को ..... दर्ज करवाने थे?
3. Cave at Emptor का अर्थ है .....।
4. उपभोक्ता अधिकार दिवस ..... को मनाया जाता है।
5. सुप्रीम कोर्ट में, केवल सही मुकदमों की अपील की जा सकती है, जिसमें हर्जाने की राशि ..... ज्यादा हो और संबंधित पक्षकार ..... ..... के आदेश से संतुष्ट नहीं हुआ हो।

## 7. सही/गलत (कारण सहित बताए)

1. एक दुकानदार क्रेता के कहने पर उत्पादक के खिलाफ शिकायत दर्ज करवा सकता है।
2. किसी भी शिकायत की, जिसमें मुआवने की राशि 20 लाख रूपये से ज्यादा हो, सुप्रीम कोर्ट में अपील की जा सकती है।

3. माल या उसके नमूने को, शिकायत पर राष्ट्रीय आयोग द्वारा प्रयोगशाला में जाँच के लिए भेजा जा सकता है।

4. यदि कोई पक्ष राज्य आयोग के निर्णय से संतुष्ट नहीं है तो वह राष्ट्रीय आयोग में अपील कर सकता है।

5. एक उपभोक्ता को माल खरीदते समय कैश मैमो लेना चाहिए।

**उत्तर—**

| **विभिन्न वाले प्रश्न** | **मिलान** | **रिक्त स्थान** | **सही/गलत** |
|---|---|---|---|
| 1. स<br>2. ब<br>3. अ<br>4. ब<br>5. स<br>6. ब<br>7. ब<br>8. अ<br>9. स<br>10. द | 1. अ<br>2. ब<br>3. स<br>4. द<br>5. अ | 1. वाणिज्यिक पुनःबिक्री<br>2. शिकायत, सुनवाई असंतुष्ट<br>3. उपभोक्ता/क्रेता स्वयं सावधान रहे<br>4. 15 मार्च<br>5. 1 करोड़, राष्ट्रीय आयोग | 1. गलत<br>2. गलत<br>3. सही<br>5. सही |

## अभ्यास के लिए प्रश्न

**प्र.1.** हिमेश ने स्नातक स्तर की पढाई पूरी करने के बाद एक बहुराष्ट्रीय कंपनी के साथ दिल्ली में काम करना शुरू कर दिया। लेकिन अपने माता-पिता के बीमार स्वास्थ्य के कारण उन्हें अपने गांव में वापस जाना पड़ा। वहां उन्होंने देखा की ग्रामीण साक्षर थे लेकिन उनकों अधिकारों के बारे में नहीं पता था। कई सब्जी विक्रेता अपनी सब्जियों को बेचने कें लिए वजन के रूप में पत्थरों का उपयोग कर रहे थे। कुछ दुकानदार चिन्ह के बिना खाद् पदार्थ बेच रहे थे। ग्रामीणों को इन प्रथाओं के साथ कुछ भी गलत नहीं लगा। तो ग्रामीणों के बीच जागरूकता पैदा करने के लिए हिमेश ने साप्ताहिक जर्नल 'जन जागृति' प्रकाशित करने का फैसला किया। ऐसा अधिकार बताएं जो हिमेश ने ऐसा करके बताया है।

उ॰ उपभोक्ता शिक्षा का अधिकार

**प्र.2.** मनन ने एक आवास कम्पनी से 30 लाख रूपये में एक मकान खरीदा ओर उसे दोषपूर्ण पाया। कई शिकायतों के बावजूद दोष को ठीक नहीं किया गया था। उन्होंने राज्य आयोग में शिकायत दर्ज की लेकिन वह उसक आदेश से संतुष्ट नहीं थे। वह कहां अपील कर सकता है और कितने दिनों के भीतर ?

उ॰ राष्ट्रीय अयोग, राज्य आयोग के आदेश के पारित होने के 30 दिनों के भीतर।

**प्र.3.** सुबु ने 1.1 करोड़ रुपये की एक कार खरीदी और उसका इंजन दोषपूर्ण पाया। कई शिकायतों के बावजूद दोष को ठीक नहीं किया गया था। उसने राष्ट्रीय आयोग को एक शिकायत दायर की लेकिन आयोग के आदेश से वह संतुष्ट नहीं थी उपयुक्त प्राधिकारी का नाम दें जहां वह अपील कर सकती है।

उ॰ सर्वोच्च न्यायालय।

**प्र.4.** प्रज्ञान ने एक प्रतिष्ठित ब्रांड की इस्त्री रु.1500 में खरीदी लेकिन इसका इस्तेमाल करते हुए उसे बिजेली का झटका लगा। वह अपने अधिकार का प्रयोग करना चाहती है। जिस अधिकार के तहत उसे संरक्षित किया जा सकता है उसे पहचाने।

उ॰ सुरक्षा का अधिकार।

**प्र.5.** सोहन साबुन खरीदने के लिए एक दुकानदार के पास गया। दुकानदार ने सिद्धार्थ की इच्छा के बावजूद विभिन्न उपलब्ध ब्रांडों से साबुन का एक विशेष ब्रांड खरीदने के लिए उसे मजबूर किया। एक उपभोक्ता के रूप में सिद्धार्थ का कौन से अधिकार का शोषण हुआ है ?

उ॰ चुनने का अधिकार

**6. प्रत्येक कथन में संबंधित उपभोक्ता के अधिकार का नाम दें।**

(*a*) निर्माता को अपने उत्पादों को बेचने की लिए आक्रामक बिक्री तकनीकों का उपयोग नहीं करना चाहिए। (सूचना का अधिकार)

(*b*) कोई भी विक्रेता ऐसे उत्पादों को नहीं बेच सकता है जो जीवन के लिए खतरनाक है। (सुरक्षा का अधिकार)

(*c*) यदि किसी उपभोक्ता को नुकसान उठाना पड़ा है तो उसे नुकसान के लिए मौद्रिक मुआवजा मिल सकता है। (क्षतिपूर्ति का अधिकार)

(*d*) आईसीआईसीआई बैंक ने उपभोक्ताओं के क्रेडिटकार्ड के उपयोग, और ऋण मांगने में छिपी स्थितियों के बारे में जानकारी प्रदान करने वाले विज्ञापनों की एक श्रृंखला प्रकाशित की है। (सूचना का अधिकार)

(*e*) हल्दीराम के चिप्स के पैकेट में एक फोननंबर होता है जिस पर एक उपभोक्ता शिकायत दर्ज कर सकता है। (सूचना का अधिकार)

(*f*) मैक डोनाल्ड के बर्गर पर बटर पेपर रैप इंगित करता है कि यह शाकाहारी है या मांसाहारी। (सूचना का अधिकार)

**7. निम्नलिखित मामलों में उपभोक्ता की कौन-सी ज़िम्मेदारी पूरी नहीं हुई है।**

(*a*) चेहरे की क्रीम के कवर पर लिखा गया था कि इसे पैच टेस्ट के बाद ही इस्तेमाल किया जाना चाहिए, लेकिन इसके बावजूद भी रीना ने इसे अपने चेहरे पर लगाया और एलर्जी विकसित की। (उसने निर्देशो का पालन नहीं किया)

(*b*) अदिति द्वारा खरीदे गए खुले मसालों में मिलावट की गयी थी। (उचित गुणवता का माल नहीं खरीदा)

(*c*) साहिल को चॉकलेट में एक कीड़ा मिला लेकिन उसने किसी को नहीं बताया क्योंकि उसने सोचा कि यह छोटी राशि है, इसलिए शिकायत करने में कोई लाभ नहीं। (सुनवाई थे अधिकार का प्रयोग नहीं किया)

(*d*) नेहा एक फिल्म को ज़रूर देखना चाहती थी इसलिए उसने काले बाजार से टिकट खरीदे। (सही स्त्रोत से टिकट नहीं खरीदी)

(*e*) जीएसटी से बचने के लिए रोहित ने अपने मोबाइल के लिए नकद ज्ञापन नहीं लिया। (कैस मैमो नहीं लिया)

8. रीता रस का एक पैकेट खरीदना चाहती है। एक जागरूक उपभोक्ता के रूप में, वह उस रस की गुणवत्ता के बारे में कैसे सुनिश्चित कर सकती है। (fassia AGMARK देखकर)

9. एक दुकानदार ने आपको कुछ मसालों को दिखाते हुए दावा किया कि वे शुद्ध थे। बाद में परीक्षणों से पता चला कि उनमें मिलावट की गयी थीं। खरीदने से पहले आपको क्या सावधानी बरतनी चाहिए और अब आपके लिए कौन से उपाय उपलब्ध है।

अ) उचित गुणवत्ता का सामान खरीदना

ब) वस्तु बदलना

– मूल्य वाासी

10. गैर-सरकारी संगठन उपभोक्ताओं की सुरक्षा और प्रचार के लिए कई परियोजनाएं करते हैं। उनके द्वारा किए गए कोई भी छह कार्यों का नाम दें।

– उपभोक्ता शिक्षा देना

– उपभोगक्ता की ओर से शिकायत दर्ज करवाना

– उपभोक्ता की कानूनी सहायता करना।

– मिलावट से सम्बन्धी फिल्में दिखाना।

– उपभोक्ताओं का जागरूक करने के लिए पत्रिकाएँ प्रकाशित करना।

# व्यावसायिक अध्ययन

# Business Studies

*निर्धारित समय : 3 घंटे* | *अधिकतम अंक : 80*

*Time allowed : 3 hours* | *Maximum Marks : 80*

***सामान्य निर्देश:***

(*i*) *इस प्रश्नपत्र में* ***पाँच*** *खण्ड हैं– अ, ब, स, द और य।*

(*ii*) *खण्ड 'अ' में* ***1*** *अंक वाले प्रश्न* ***1*** *से* ***8*** *हैं। जिनका उत्तर एक शब्द अथवा एक वाक्य में हो।*

(*iii*) *खण्ड 'ब' में* ***3*** *अंक वाले प्रश्न* ***9*** *से* ***13*** *हैं। जिनका उत्तर* ***50-70*** *शब्दों में हो।*

(*iv*) *खण्ड 'स' में* ***4*** *अंक वाले प्रश्न* ***14*** *से* ***19*** *हैं। जिनका उत्तर* ***120*** *शब्दों में हो।*

(*v*) *खण्ड 'द' में* ***5*** *अंक वाले प्रश्न* ***20*** *से* ***22*** *हैं। जिनका उत्तर* ***150*** *शब्दों में हो।*

(*vi*) *खण्ड 'य' में* ***6*** *अंक वाले प्रश्न* ***23*** *से* ***25*** *हैं। जिनका उत्तर* ***200*** *शब्दों में हो।*

(*vii*) *प्रश्नपत्र में कोई समग्र चयन-विकल्प उपलब्ध नहीं है, तथापि एक अंक वाले 4 प्रश्नों में,* ***तीन*** *अंकों वाले* ***2*** *प्रश्नों में* ***चार*** *अंको वाले 2 प्रश्नों में,* ***पाँच*** *अंको वाले* ***1*** *प्रश्न में तथा* ***छः*** *अंको वाले* ***1*** *प्रश्न में विकल्प उपलब्ध हैं। ऐसे प्रश्नों में आपको केवल* ***एक*** *विकल्प का ही उत्तर देना है।*

# सैम्पल प्रश्नपत्र - 1

# ( उत्तर सहित )

## खण्ड 'अ'

## Section – A

प्र.1. 'कार्य शक्ति विश्लेषण' को परिभाषित कीजिए। (1)

अथवा

'चयन' को परिभाषित कीजिए।

प्र.2. एपलाएन्सस इंडिया लिमिटेड 1987 से घरेलू उपकरणों के निर्माण एवं वितरण में संलग्र

है। चूंकि कम्पनी अच्छी गुणवत्ता वाले उपकरणों का उत्पादन कर रही है अतः बाजार में इनका अच्छा नाम है। विशिष्टीकरण को प्राप्त करने के लिए इस कम्पनी में निर्माण, वित्त, विक्रय रख-रखाव सेवाओं तथा तकनीकी सेवाओं के लिए अलग-अलग विभाग है। चूंकि कम्पनी का प्रचालन क्षेत्रा बढ़ गया है तथा ग्राहक अधिक माँग करने लगे हैं अतः कम्पनी ने निर्णय लिया है कि पर्यावरण की बदलती हुई आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए विद्यमान प्रबन्ध के सिद्धान्त को संशोधित करना होगा।

प्रबन्ध के उस सामान्य सिद्धान्त का उल्लेख कीजिए जिसे कम्पनी बदलती हुई जरूरतों के लिए संशोधित करना चाहती है। (1)

प्र.3. वित्तीय बाज़ार किस प्रकार वित्तीय परिसम्पत्तियों के मूल्य-खोज को सुसाध्य बनाता है? (1)

प्र.4. ललित ग्रुप ऑफ किस कम्पनीस् के चेयरमैन, बीरु नन्दन ने विभिन्न विषयों में स्नातक एवं स्नातकोत्तर पाठ्यक्रमों के लिए बीरु विश्वविद्यालय बनाया। ललित पॉवर लिमिटेड के सूचना तकनीकी विभाग में साइबर सुरक्षा से सम्बन्धित कुछ रिक्तियाँ थीं। कम्पनी के मानव संसाधन विभाग ने इसके लिए 'बीरु विश्वविद्यालय' से नए इंजीनियरिंग स्नातासकें को भर्ती करने का निर्णय लिया। (1)

प्र.5. भारतीय फैशन तकनीकी संस्थान से फैशन डिज़ाइनिंग का कोर्स पूरा करने के पश्चात् वर्षा जैन ने डिज़ाइनर कपड़ों के उपक्रम में प्रवेश करने की योजना बनाई। उसे अपने लक्षित ग्राहकों, उपयोग की जाने वाली विपणन श्रृंखला, मूल्य-निर्धारण नीति इत्यादि के बारे में निर्णय लेने थे।

योजना के उस प्रकार को पहचानिए जिसे वर्षा जैन दीर्घ काल में अपने संगठन को दिशा प्रदान करने तथा उसकी व्यपकता निर्धारण करने के लिए विकसित करना चाहती है। (1)

प्र.6. भारतीय प्रतिभूति एवं विनिमय बोर्ड के किन्हीं दो 'विकासीय कार्यों' का उल्लेख कीजिए। (1)

अथवा

वित्तीय बाज़ार के 'आबंटीय कार्य' का क्या अर्थ है?

प्र.7. बीना बाज़ार में उपलब्ध एक प्रमुख डिटर्जेंट 'क्लीन' का उपयोग कर रही थी। टेलीविज़न पर विभिन्न विज्ञापनों को देखकर उसने एक नए ब्रान्ड के डिटर्जेंट को उपयोग करने का निर्णय लिया। जब वह उसे खरीदने के लिए पास के स्टोर पर गई तो उसने अन्य उत्पादकों के डिटर्जेंट देखे जो सफेदी तथा दाग-धब्बे मिटाने की क्षमता सम्बन्धी मिलते-जुलते दावे कर रहे थे। अतः वह यह निर्णय नहीं ले सकी कि कौन सा डिटर्जेंट क्रय करे।

विज्ञापन के विरुद्ध उस आपत्ति का नाम बताइए जिसका वर्णन उपरोक्त स्थिति में किया गया है। (1)

प्र.8. विपणन मिश्र के एक घटक के रूप में 'भौतिक वितरण' का अर्थ दीजिए। (1)

अथवा

'विपणन प्रबन्ध' का क्या अर्थ है?

## खण्ड 'ब'
## Section – B

प्र.9. लक्षित बाज़ार की पहचान तथा उस बाज़ार में उपभोक्ताओं की आवश्यकताओं एवं इच्छाओं को समझने के पश्चात् जेटीएम लिमिटेड ने 'बडीलाइन' ब्रान्ड नाम जिसमें अभ्यास पुस्तिकाएँ तथा व्यापक स्टेशनरी का सामान जैसे बॉल पेन, जैल पेन तथ ज्यमिति बॉक्स इत्यादि सम्मिलित थे, बाज़ार में उतारा। उनके सभी उत्पादक अच्छी गुणतत्ता वाले तथा पर्यावरणी हितैषी थे, लेकिन महँगे थे। वे अपने उत्पादों को अपने प्रतियोगियों से भिन्न चाहते थे। ब्रान्ड नाम को बनाने में उन्होंने बहुत अधिक प्रयास, समय एवं धन लगाया, क्योंकि वे जानते थे कि एक ब्रान्ड नाम के बिना वे केवल जातिगत उत्पादों के लिए जागरूकता उत्पन्न कर सकते हैं लेकिन कभी भी उन उत्पादों की बिक्री के बारे में आश्वस्त नहीं हो सकते। कम्पनी को उसके प्रयासों का परिणाम मिला तथा उत्पादकों की माँग बढ़नी शुरू हो गई। ग्राहकों को ब्रान्ड पसंद आया तथा वे उसके आदी हो गए। उन्हें अधिक मूल्य भुगतान करने की परवाह नहीं थी। समय-बीतने के साथ-साथ इसकी गुणवत्ता के कारण 'बडीलाइन' ब्राण्ड को खरीदना एक प्रतिष्ठा-प्रतीक बन गया। उपभोक्ता इसका प्रयोग करने में गर्व महसूस करते थे। (3)

(i) जे टी एम लिमिटेड द्वारा अनुपालित किये जाने वाले विपणन प्रबन्ध दर्शन को पहचानिए।

(ii) उपरोक्त स्थिति में प्रकाशित विपणन कर्ताओं को ब्रान्डिंग के लाभ समझाइए।

प्र.10. मीता का बीकानेर में 'स्मार्ट फ्लेवर्स' नाम से आइस्क्रीम का एक सफल व्यवसाय है। उसकी आइस्क्रीम बहुत ही स्वादिष्ट है। वह आइस्क्रीम का उत्पादन ताज़े दूध से करती है तथा उसके द्वारा उत्पादित आइस्क्रीम विभिन्न प्रकार के फ्लेवर्स तथा पैकेटों में उपलब्ध हैं। यह सुनिश्चित करने के लिए कि ग्राहक क्रय के लिए वापिस आयेंगे उसने व्यवसाय के व्यवहार्य उद्देश्य निर्धारित किए हैं तथा उनको ध्यान में रखते हुए वह कार्य करती हैं।

अवसरों की पहचान में पहल का लाभ उठाने के कारण उसका व्यवसाय अच्छा चल रहा था। अधिक लाभ अर्जित करने के लिए उसने लागतों में कटौती आरंभ की। इससे कभी-कभी विवरण में देरी होती थी तथ आइसक्रीम बाज़ार में समय पर नहीं पहुँच पाती थी। समयोपरान्त, उसकी आइसक्रीम की माँग घट गई और इसके कारण प्रतियोगितों ने बाज़ार में प्रवेश कर लिया। उसने उपने बाज़ार भाग का कुछ अंश प्रतियोगयों के लिए खो दिया।

गर्मी के मौसम के प्रारंभ में विशिष्ट अवसरों के लिए उसे विभिन्न फ्लेवर्स के 4,000 आइसक्रीम पैकेटों की आपूर्ति एक के बाद एक करने का आदेश प्राप्त हुआ। यह सुनिश्चित करने के लिए कि कार्य समय पर पूर्ण हो तथा आदेशों का विवरण समय पर हो उसने अतिरिक्त कामगारों की नियुक्ति की। इस प्रकार वह समय पर उत्पादन लागतर पर।

गतिविधियों को पूर्ण करने समय तथा लक्ष्यों की प्रप्ति के लिए दिए गए कार्यों को पूरा करते हुए मीता ने अनुभव किया कि वह प्रबन्ध के एक महत्त्वपूर्ण पक्ष की ओर ध्यान नहीं दे रही है।

मीता द्वारा ध्यान न दिए जाने वाले प्रबन्ध पक्ष को पहचानिए। साथ ही एक उदाहरण की सहायता से उसे समझाइए। (3)

प्र.11. 'कार्य-समृद्धि' तथा 'कर्मचारी भागीदारी' का गैर-वित्तीय प्रेरकों के रूप में उल्लेख कीजिए। यह कर्मचारियों को अभिप्रोरित कैसे करते हैं? (3)

प्र.12. वित्तीय नियोजन के उद्देश्यों को समझाइए। (3)

अथवा

वित्तीय प्रबन्ध का क्या अर्थ है ? वित्तीय प्रबन्ध के प्राथमिक उद्देश्य का उल्लेख किजिए।

प्र.13. 'विज्ञान एक क्रमबद्ध ज्ञान समूह है जो कुछ सामान्य सत्यों तथा प्रचालन के सामान्य नियमों को समझाता है।' इस कथन के संदर्भ में वर्णन कीजिए कि प्रबंध एक विज्ञान है। (3)

अथवा

प्रबन्ध एक जटिल गतिविधि है जिसके तीन मुख्य आयाम हैं। इस आयामों को समझाइए।

## खण्ड 'स'
## Section – C

प्र.14. महेन्द्र एग्रो लिमिटेड ने घातक एवं रासायनिक-खादमुक्त सब्जियों के विरण के लिए एक नया उपक्रम प्रारंभ किया। उन्होंने इस प्रकार की सब्जियों के प्रिति उपभोक्ताओं की प्राथमिकताओं को जानने के लिए एक सर्वेक्षण किया। उन्होंने पाया कि अधिकांश उपभोक्ता सब्जियाँ उगाने में उपयोग किए जाने वाले घातक रसायनों के बारे मं चिन्तित हैं। उन्होंने पाया कि 90% पारिवार इनके विकल्पों की खोज़ में हैं। कम्पनी ने कृषकों द्वारा सब्जियाँ उगाने की कार्यविधि को निर्धारित करने के लिए कृषि विशेषज्ञों के एक समूह से सम्पर्क किया है। उन्होंने यह निप्रय लिया कि नई नवप्रवर्तन विधियों द्वारा रसायन-मुक्त सब्जिाँ उगाने के लिए कृषिकों को प्रशिक्षण दिया जाए। विशेषज्ञों ने मिट्टी प्रबन्ध तकनीकों का भी सुझााव दिया जिसके माध्यम से कृषक बहुतायत में तथा स्थायी पैदावार कर पायेंगे।

उपरोक्त अनुच्छेद में प्रकाशित व्यावसायिक पर्यावरण के दो आयामों को पहचानिए एवं समझाइए। (4)

प्र.15. मेगा लिमिटेड प्रतिवर्ष मार्च के महीने में एक वार्षिक मार्च के महीने में एक वार्षिक प्रबन्धन कार्यक्रम आयोजित करती है जिसमें उच्च प्रबन्धकीय कार्यकर्त्ता भविष्य की घटनाओं का कुशलातापूर्वक सामना करने के लिए भविष्य के विश्लेषण एवं भविष्यवाणी द्वारा अगले वर्ष के लिए योजनाएँ बनाते हैं। वैज्ञानिक गणनाओं का प्रयोग करके, तथ्यों

की पूर्णतया जाँच की जाती है क्योंकि वे संगठन को मार्गदर्शन प्रदान करने के लिए उत्तरदायी होते हैं। पेशेवर विशेषज्ञों के साथ विचार-विमर्श करने के पश्चात विस्तृत योजनाएँ तैयार की जाती हैं। योजना की व्यवहार्यता को जानने के लिए प्रारम्भिक जाँच पड़ताल भी की जाती है। चूंकि यह एक बौद्धिक गतिविधि है जिसमें बुद्धिमान कल्पनाशक्ति तथा विवेकपूर्ण निर्णयन की आवश्यकता होती है, अतः यह मुख्यतः उच्च स्तरीय प्रबन्धकों को योजनाओं से विचलित होने का न तो अधिकार होता है और न ही उन्हें उपनी ओर से कोई कार्य करने की अनुमति होती है। उच्च प्रबन्ध यह सुनिश्चित करता है कि योजनाओं को बनाने में होने वाले व्यय उनसे उत्पन्न लाभों के लिए न्यायसंगत हैं।

उपरोक्त में वर्णित नियोजन की किन्हीं दो सीमाओं तथा किन्हीं दो विशेषताओं का उल्लेख कीजिए। (4)

प्र.16. विनबर लिमिटेड ने हिमाचल प्रदेश के भिवाड़ी में बिजली के गीज़रों का निर्माण करने तथा देशभर के व्यापारियों को इसकी आपूर्ति करने के लिए एक निर्माणी इकाई स्थपित की है। उनका उत्पादन लक्ष्य प्रति सप्ताह 500 गीज़र्स था। प्रबन्धकों द्वारा यह निर्णय लिया गया कि 10 इकाइयों तक का उत्पादन विचलन मान्य होगा। प्रथम सप्ताह के अंत में उत्पादन 450 गीज़र्स था। अगले सप्ताह उत्पादन बड़कर 470 गीजर्स हो गया। एक सप्ताह पश्चात के अंत में उत्पादन 460 गीजर्स था। जाँच पड़ताल पर ज्ञात हुआ कि बिज़ली की अनियमित आपूर्ति के रिण उत्पादनप में उतार-चढ़ाव हो रहा था। (4)

(अ) उपरोक्त अनुच्छेद में प्रबन्ध के एक कार्य की प्रक्रिया के कुछ चरणों की चर्चा की गयी है। उन चरणों को समझाइए।

(ब) साथ ही उन चरणों का भी उल्लेख कीजिए जिनकी चर्चा उपरोक्त अनुच्छेद में नहीं कि गई है।

प्र.17. इच्छित लक्ष्यों की प्रप्ति के लिए संगठन में चरणों की एक श्रृंखला सम्मिलित होती है। इन चरणों को समझाइए। (4)

अथवा

'संगठन' के महत्त्व के किन्हीं चार बिन्दुओं को समझाइए।

प्र.18. स्टॉक एक्सचेंज प्रतिभूति बाज़ार में एक नियामक के रूप में कार्य करता है। यह एक ऐसे सतत बाज़ार का सृजन करता है जहाँ प्रतिभूतियों को खरीदा व बेचा जाता है। यह विनियोगकर्त्ताओं को विनिवेश तथा पुनःनिवेश के अवसर प्रदान करता है। विनिवेश तथा पुनःनिवेश की इस प्रक्रिया के माध्यम से, बचतों को सर्वाधिक उत्पादक निवेश पथों में सरणित किया जाता है। यह सुनिश्चित करने के लिए कि निवेश ज़नता बाज़ार में सुरक्षित एवं निष्पक्ष लेन-देन कर सके, शेयर बाज़ार की सदस्यता अच्छे ढंग से नियंत्रित की जाती है और इसके लेन-देन को विद्यमान कानूनी ढाँचे के अनुसार सुस्पष्टीकृत रूप से परिभाषित किया जाता है। यह नए निर्गमों को विनियमित करके, अच्छे व्यापार व्यवहारों तथा जनता को विनेश के बारे में शिक्षित करने हेतु प्रभावी कदमों को उठाकर विस्तृत स्वामित्व को सुनिश्चित करता है।

उपरोक्त अनुच्छेद में स्टॉक एक्सचेंज द्वारा संपादित विभिन्न कार्यों का वर्णन किया गया है। उपरोक्त से पंक्तियों को उद्धृत करते हुए स्टॉक एक्सचेंज के किन्हीं चार कार्यों का वर्णन कीजिए। (4)

प्र.19. 'विपणन' एवं 'विक्रय' में अन्तर के किन्हीं चार बिन्दुओं को समझाइए। (4)

अथवा

विपणन के निम्न कार्यों को समझाइएः

(i) उत्पाद का रूपांकन एवं विकास, तथा

(ii) प्रमापीकरण एवं ग्रेड तय करना।

## खण्ड 'द'

## Section – D

प्र.20. प्रबन्ध के सिद्धान्तों के महत्व के किन्हीं पाँच बिन्दुओं को समझाइए। (5)

अथवा

वैज्ञानिक प्रबन्ध की निम्नलिखित तकनीकों को समझाइएः

(अ) थकान अध्ययन, तथा

(ब) विभेदात्मक इकाई मज़दूरी प्रणाली।

प्र.21. भारत में वोल्टेज़ उतार-चढ़ाव बहुत ही सामान्य तथा अधिक होता है। यह हमारे बिज़ली के उपकराणों जैसे टेजीविज़न रेफ्रीजरेटर तथा एयर-कंडीशनर्स को नुकसान पहुँचाकर अधिकांशतः उनको पूर्ण रूप से क्षतिग्रस्त स्थिति में छोड़ता है। एन-गार्ड कम्पनी ने उत्तरी भारत के लिए जहाँ वोल्टेज़ उतार-चढ़ाव की सीमा 220 वोल्ट से 230 वोल्ट के बीच है, स्टेबलाइजर्स बनाने का निर्णय लिया। जब एक बार उत्तरी भारत की माँग को पूरा कर दिया गया, उन्होंने यह निर्णय लिया कि भारत के अन्य क्षेत्रों में भी वोल्टेज़ उतार-चढ़ाव की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए 90 वोल्ट से 260 वोल्ट तक के स्टेबलाइजर्स को बाज़ार में उतारा जाए। भारत के दक्षिण, परिश्चम व पूर्वी क्षेत्रों के लिए तीन अभियन्ताओं की नियुक्ति की गई क्योंकि इन तीनों क्षेत्रों में वोल्टेज़ अलग-अलग थी। यद्यपि सभी अभियन्ताओं को स्टेबलाइजर्स के निर्माण के लिए नियुक्त किया गया था लेकिन एक क्षेत्र से दूसरे क्षेत्र के उत्पाद में भिन्नता थी।

(अ) एन-गार्ड कम्पनी के संगठनात्मक ढांचे को पहचानिए।

(ब) उपरोक्त अनुच्छेद में पहचाले गए ढांचे के किन्हीं दो लाभों तथा दो सीमाओं का उल्लेख कीजिए। (5)

प्र.22. निशा सेठी एक प्रसिद्ध परामर्शदात्री कम्पनी के एल आई ग्लोबल सर्विसज़ में मानव संसाधन प्रबन्धक के रूप में कार्य कर रही थी। उसके कार्य में कार्य-विवरण तैयार करना, भर्ती, परिक्षमिक एवं अभिप्रेरक योजनाएँ विकसित करना तथा कामगारों के शिक्षण के लिए संस्थानों के साथ गठबंधन किए हुए थे। जैसे-जैसे कार्य अधिक से अधिक जटिल हो रहे थे के एल आई ग्लोबल सर्विसेज़ अपने कामगारों को कार्य पूर्ण करने के आवश्यक कौशलों का शिक्षण देने के लिए अधिक मात्राा में धन विनियोजित कर रही थी।

किन्हीं पाँच बिन्दुओं के द्वारा उल्लेख कीजिए कि यह विनियोग किस प्रकार संगठन के लिए लाभकारी होगा। (5)

## खण्ड 'य'

## Section – E

प्र.23. 'विभिन्न प्रकार के कोषों के सापेक्षिक अनुपात का निर्धारण विभिन्न कारकों पर निर्भर करता हैं।' ऐसे किन्हीं छः कारकों को समझाइए। (6)

अथवा

अर्जित लाभ की मात्राा में से लाभ को बाँटने तथा व्यवसाय में रखने के निर्णय को प्रभावित करने वाले किन्हीं छः कारकों को समझाइए।

प्र.24. वॉयस, एक महत्त्वपूर्ण उपभोक्ता संगठन है। इसने उपभोक्ताओं के लिए दिल्ली/राष्ट्रीय राजधानी क्षेत्र में दिसम्बर के महीने में कार्यशालाएँ आयोजित की, विषय था–

'जैविक खाद्य - खेत से प्लेट तक', ताकि जैविक खेती के महत्त्व के बारे में जागरूकता फैलाई जा सके तथा उपभोक्ताओं को परम्परागत खाद्य छोड़कर जिनमें रसायन तथा कीटनाशक सम्मिलित हैं, जैविक खाद्यों की ओर प्रेरित किया जा सके। किसान समुदाय से विशेषज्ञ प्रवक्ताओं ने खती में कीटनाशकों के घातक प्रभावों तथा जैविक खाद्य के महत्त्व को समझाया। लोगों को सूचित किया गया कि संगठन नियमित रूप से नमूनों की जाँज करता है। ताकि भारी धातुओं अथवा कीटनाशकों की उपस्थिति जैसी मिलावटों को पहचाना जा सके। लोगों में विभिन्न उत्पादों की गुणवत्ता के बारे में जागरूकता उत्पन्न करने के लिए परीक्षणों के निवारण प्रदान करने के लिए सहायता एवं कानूनी सलाह भी प्रदान करती है।

उपरोक्त अनुच्छेद से पंक्तियाँ उद्धृत करते हुए उपभोक्ताओं के हितों के संरक्षण व संवर्धन के लिए 'कन्स्यूमर वॉयस' द्वारा निष्पादित किए जाने वाले कार्यों का उल्लेख कीजिए। (6)

प्र.25. प्रताप सिंह, निसार एन्टरप्राइजेस के मुख्य प्रशसनिक अधिकारी हैं। यह ऑटोमोबाइल पुरजों की एक निर्माणी कम्पनी है। उद्यम का कार्यकारी ढांचा है जिसमें प्रकृति में समान कार्यों को एक साथ समूहीकृत किया जाता है जैसे उत्पादन, वित्त, विपणन एवं मानव संसाधन। निसार एन्टरप्राइज़ेस की निर्माणी इकाई मानेसर में है। कारखाने में बहुत लम्बे समय से बहुत सी समस्याएँ महामारी की तरह फैली हुई थी जिनकी जानकारी उत्पादन प्रबन्धक वरुण शर्मा को थी। कामगारों में आन्तरिक भेदभाव थे। समय-समय पर प्रबन्धकों एवं कामगारों के बीच गलतफहमियाँ हो जाती थी। समस्याओं को ध्यान में रखते हुए वरुण शर्मा ने सियाराम सिंह की नियुक्ति की जिसे वास्तविक कार्य-शक्ति के साथ कार्य करने तााि मध्यमस्तरीय प्रबन्धकों के आदेशों को कर्मचारियों तक पहुँचाने का 14 वर्षों का अनुभव था। सियाराम सिंह ने वरुण शर्मा से मिलकर इस बात को समझा कि प्रबन्ध क्या चाहता है? उसके पश्चात वह कर्मचारियों से मिला और उन्हें प्रबन्धकों के

विचारों से अवगत किया। उसने कम्रचाारियों को भी यह आश्वासन दिया कि वह उनकी समस्याओं से प्रबन्धकों को अवगत कराएगा। इस प्रकार उसने प्रबन्धकों एवं कर्मचाारियों के बीच गलतफहमियों को दूर किया। उसने आन्तरिक मतभेदों को भी दूर किया और अपनी कार्यग्रहण तिथि के एक महीने के अंदर कर्मचारियों को मिलाने में सफल हो गया। प्रबन्धन द्वारा उनके कार्य को स्वीकृति मिली और उसे अच्छे निष्पादन के लिए वेतन में 10% वृद्धि के साथ प्रमाण-पत्र दिया गया।

(i) सियाराम सिंह द्वारा कुछ कार्यों का निष्पादन किया गया जो उस पद के लिए निष्पादित किए जाने आवश्यक थे जिस पर वह कार्य कर रहा था ऐसे अन्य पाँच कार्यों का उल्लेख कीजिए जिनके निष्पादन की अपेक्षा सियाराम सिंह से की जा सकती है।

(ii) सियाराम सिंह को दिए गए अभिप्रेरकों के नाम बताइए।

# प्रश्न-पत्र से संबंधित मूल्य बिंदु (उत्तर)

1. कार्य-शक्ति विश्लेषण से पता लगता है कि कितनी संख्या में तथा किस प्रकार के मानव-संसाधान उपलब्ध है जिससे विभिन्न कार्यों के निष्पादित तथा संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति हो सके।

**अथवा**

चयन एक ऐसी प्रक्रिया है जो भर्ती के समय बनाए गए संभावित पद-प्रत्याशियों के निकाय में से कर्मचारियों को चुनती है।

2. प्रबंध का सामान्य सिद्धांत है कार्य विभाजन है जिसके अन्तर्गत कार्य को छोटे-छोटे भागों में विभक्त किया जाता है।

3. वित्तीय बाजार वित्तीय परिसम्पतियों की मांग की पूर्ति के बीच परस्पर क्रिया के द्वारा उनके मूल्य-खोज का सुसाध्य बनाता है।

4. भर्ती का बाह्य स्रोत/विश्वविद्यालय से भर्ती

5. व्यूह-रचना

6. भारतीय प्रतिभूति एवं विनियम बोर्ड के विकासीय कार्य

   1. प्रतिभूति बाजार के मध्यस्थों को प्रशिक्षण देना
   2. अनुसंधान आयोजित करना तथा बाजार के सभी भागीदारों के लिए उपयोग सूचनाओं का प्रकाशन करना
   3. लोचशील दृष्टिकोण अपनाकर पूंजी बजट का विकास करना

**अथवा**

वित्तीय बजट के आबंटीय कार्य से अभिप्राय है निवेशकों के लिए उपलब्ध विधियों को उनके सर्वाधिक उत्पादक निवेश अवसर में विनियोजित या प्रवर्तित करना।

वित्तीय बाजार के आबंटीय कार्य से अभिप्राय है बचतों को गतिशील बनाना तथा उन्हें अधिकाधिक उत्पादक उपयोग में सरणित करना।

7. विज्ञापन क्रेताओं में असमंजय की स्थिति पैदा करता है।

8. स्थान अथवा भौतिक वितरण में निर्दिष्ट उपभोक्ताओं को फर्म के। उत्पादों को उपलब्ध कराने की क्रियाएँ सम्मिलित होती है। इसके अर्न्तगत वे सभी क्रियाएँ सम्मिलित/शामिल होती है जो उपभोक्ताओं को वस्तुओं
के स्वामित्व और भौतिक अधिकार हस्तांरित करने से संबंधित होती है।

**अथवा**

विपणन प्रबंध बाजार का चयन करने एवं प्रबंध की अधिक श्रेष्ठ ग्राहक मूल्य पैदा करने, सुपुर्दगी करने एवं संप्रेषण करने के माध्यम से ग्राहकों को पकड़ना, उन्हें अपना बनाए रखना एवं उनमें वृद्धि करने की कला एवं विज्ञान है।

विपणन प्रबंध से अभिप्राय उन क्रियाओं के नियोजन, संगठन, निदेशन एवं नियंत्रण से हैं जो उत्पादक एवं उपभोक्ता अथवा उत्पाद एवं सेवा के उपयोगकर्त्ता के बीच वस्तु एवं सेवाओं के विनिमय को सुगम बनाते है।

9. (i) विपणन की सामाजिक अवधारणा

(ii) उपरोक्त स्थिति में प्रकाशित विपणन कत्ताओं को ब्राडिंग के लाभ निम्न है।

(अ) उत्पाद में अंतभेद करने में सहायक

(ब) विज्ञापन एवं प्रदर्शन कार्यक्रमों में सहायक

(स) विभेदात्मक मूल्य निर्धारण में सहायक

10. **कुशलता** :- कार्य को सही ढंग से न्यूनतम लागत पर करना।

उदाहरणः- एक कम्पनी का लक्ष्य वर्ष में 5000 इकाईयों का उत्पादन करता है। प्रबन्धक निर्धारित उत्पादन लगातों में कमी करके करना चाहता है। वह लागत हो तो कम करने में सफल रहा परन्तु निर्धारित उत्पादन नहीं कर पाया। अतः प्रबन्धक में कार्यकुशलता है लेकिन प्रभावशाली की कमी है।

**अथवा**

**प्रभावपूर्णताः**- कार्य को पूरा करना लेकिन ऊँची लागत पर।

**उदाहरणः**- एक कम्पनी का लक्ष्य वर्ष में 5000 इकाइयों का उत्पादन करना है। बिजली की उपलब्धता की कमी के कारण दो पालियों में कार्य करना पड़ा। जिससे प्रबंधक 5000 इकाइयों का उत्पादन करने मे तो सफल रहा परन्तु अधिक लागत पर। अतः प्रबंधक प्रभावपूर्ण तो है परंतु कार्यकुशल नहीं।

11. **कार्य-समृद्धि** :- कार्य समृद्धि का संबंध उन कार्यों की रूपरेखा तैयार करना है जिसमें विविध प्रकार के कार्य-अंश सम्मिलित है, उच्च स्तरीय ज्ञान तथा कौशल की आवश्यकता है; कर्मचारियों को अधिक स्वायत्तता देती है तथा उत्तरदायित्व सौंपनी है।

यदि कार्यों को समृद्धि किया जाए तथा उन्हें रूचिपूर्ण बनाया जाए, तो कार्य अपने आप में व्यक्ति के लिए अभिप्रेरणा का स्रोत बन जाएगा।

**कर्मचारी-भागीदारीः-**

इसका अर्थ है कर्मचारियों से संबंधित निर्णय लेने में उन्हें शामिल करना। इससे कर्मचारी अपने कार्य को महत्त्वपूर्ण मानते है तथा उन में सकारात्मक सोच उत्पन्न होती है जिससे वे कार्य निष्पादन में अपने कौशल तथ प्रतिभा का पूर्ण प्रयोग करते है।

12. वित्तीय नियोजन के उद्देश्य

(i) विधियों की आवश्यकतानुसार उनकी उपलब्धता का आश्वासन देना।

(ii) यह देखना कि फर्म संसाधनों में अनावश्यक रूप में वृद्धि करती है।

**अथवा**

वित्तीय प्रबंध से अभिप्राय वित्त/कोषों के प्रवाह के प्रबंध से है तथा इसमें में वित्त/कोषों की इष्टतम उपलब्धता कोषों के निवेश एवं उपर्जान के वितरण संबंधित निर्णयों को शामिल किया जाता है।

**या**

वित्तीय प्रबंध का अभिप्राय एक संगठन की वित्तीय क्रियाओं के नियोजन, संगठन निर्देशित एवं नियंत्रण से है।

वित्तीय प्रबंध का मुख्य उद्देश्य अंशधारियों की धन संपदा में अधिकतम वृद्धि करना होता है।

13. प्रबंधक एक क्रमबद्ध ज्ञान-समूह है किन्हीं सामान्य सत्य अथवा सामान्य सिद्धांतों को स्पष्ट करता है विज्ञान की मूलभूत विशेषताएँ निम्न हैं–

(i) क्रमबद्ध ज्ञान-समूह

(ii) परीक्षण पर आधारित सिद्धांत

(iii) व्यापक वैधता

**अथवा**

प्रबंध एक जटिल क्रिया है जिसके तीन प्रमुख परिमाण है, जो इस प्रकार है–

(i) कार्य का प्रबंध

(ii) लोगों का प्रबंध

(iii) परिचालन का प्रबंध

14. (i) **सामाजिक पर्यावरणः**- सामाजिक पर्यावरण में सामाजिक शक्तियाँ सम्मिलित हैं जैसे- रीति-रिवाज, मूल्य, सामाजिक बदलाव, व्यवसाय से समाज की अपेक्षाएँ आदि।

(ii) **प्रौद्योगिकीय पर्यावरणः**- प्रौद्योगिकरण पर्यावरण में वैज्ञानिक 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 तकनीक उपलब्ध कराती है।

15. **उपरोक्त के वर्णित नियोजन की सीमाऐं निम्न हैः-**

(i) नियोजन रचनात्मकता को कम करता है क्योंकि नियोजन शीर्ष स्तरीय प्रबंधन के द्वारा की जाती है बाकी संगठन इन योजनाओं को कार्यावित करते है।

(ii) नियोजन में भारी लागत आती है इसके लिए समय और धन दोनों की आवश्यकता होती है।

**उपरोक्त में वर्णित नियोजन की विशेषताऐं निम्न हैं**

(i) नियोजन भविष्यवादी है जो लिए तैयार की जाती हैं ताकि भविष्य की घटनाओं से संस्थान के हित में कुशलतापूर्वक सामना किया जा सके।

(ii) नियोजन एक मानसिक अभ्यास है जिसमें दूरदर्शिता को साथ लेते हुए मस्तिष्क के अनुप्रयोग की आवश्यकता होती है साथ ही बुद्धिमत्रापूर्ण कल्पना एवं ठोस निर्णय भी आवश्यक होते हैं। वास्तव के यह करने की अपेक्षा मानसिक चिंतन की क्रिया है।

16. (अ) **उपरोक्त अनुच्छेद में प्रबंध के नियंत्रण कार्य की प्रक्रिया के चर्चित चरण निम्न है।**

(i) निष्पादत मानकों का निर्धारण

(ii) वास्ताविक निष्पादन की माप

(iii) मानकों एवं वास्ताविक निष्पादन की तुलना एवं विचलनों का विश्लेषण

(अ) अनुच्छेद में जिस चरण की चर्चा नहीं की गई है वह निम्न है।

सुधारात्मक कार्यवाही करना आदि यदि विचलन निर्धारित सीमा लाँघ जाते हैं।

**या**

(अ) उपरोक्त अनुच्छेद में प्रबंध के नियंत्रण कार्य की प्रक्रिया के चर्चित चरण निम्न है।

(i) मानकों एवं वास्ताविक निष्पादन की तुलना करना

(ii) सुधारात्मक कार्यवाही करना यदि विचलन निर्धारित सीमा लाँघ जाते है।

17. **संगठन प्रक्रिया के चरण**

(i) कार्य की पहचान तथा विभाजन

(ii) विभागीकरण

(iii) कर्त्तव्यों का निर्धारण

(iv) वृत्तांत (रिपोर्टिग) संबंध स्थापन

**अथवा**

**संगठन के महत्त्व**

(i) विशिष्टकरण के लाभ

(ii) कार्य करने में संबंधों का स्पष्टीकरण

(iii) संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग

(iv) परिवर्तनों का अनुकूलन

(v) प्रभावी प्रशासन

(vi) कार्मिकों का विकास

(vii) विकास एवं विस्तार

18. **स्टॉक एक्सचेंज द्वारा संपादित विभिन्न कार्य निम्न है।**

(i) विद्यमान प्रतिभूतियों को द्रवता एवं विनियोग उपलब्ध कराना-जिसके लिए एक सातव्य बाज़ार तैयार किया जाता है जहाँ प्रतिभूतियाँ लाई और बेची जा सकती है।

''यह एक ऐसे सतत बाजार का सृजन करता है जहाँ प्रतिभूतियों को खरीदा या बेचा जाता है। यह विनियोगकत्ताओं को विनिवेश तथा पुनः निवेश के अवसर प्रदान करता है।''

(ii) आर्थिक प्रगति में सहायकः- यहाँ विद्यमान प्रतिभूतियों को पुनः बेचा या खरीदा जाता है। विनिवेशन एवं पुनर्निवेशन की इस प्रक्रिया में बचतों को सर्वाधिक उत्पादक निवेश पथों किया जाता है।

''विनिवेश तथा पुनः निवेश की इस प्रक्रिया के माध्यम से, बचतों को सर्वाधिक उत्पादक निवेश पथों में सरणित किया जाता है।''

(iii) लेन-देन की सुरक्षाः- एक शेयर बाज़ार की सदस्यता बेहतर ढंग से नियंत्रित होती है और इसके कार्य-व्यापार को विद्यमान कानूनी ढ़ाँचे के अनुसार सुस्पष्टीकृत किया गया है। यह सुनिश्चित कराता है कि निवेशक जनता बाज़ार में एक सुरक्षित एवं निष्पक्ष लेन-देन पाती है।

''शेयर बाज़ार की सदस्यता अच्छे ढंग से नियंत्रित की जाती है और लेन-देन की विद्यमान कानूनी ढ़ाँचे के अनुसार सुस्पष्टीकृत रूप से परिभाषित किया जाता है।

(iv) इक्विटी संप्रदाय का प्रसारः- शेयर बाज़ार नए निर्गमों को विनियमित करके, बेहतर व्यापार व्यवहारों तथा जनता को निवेश के बारे में शिक्षित करने हेतु प्रभावी कदमों को उठाकर विस्तृत स्वामित्व को सुनिश्चित करता है।''

## 19. विपणन एवं विक्रय में अन्तर

| आधार | विपणन | विक्रय |
|---|---|---|
| 1. प्रक्रिया का भाग बनाम व्यापक अर्थ | विपणन एक व्यापक शब्द है जिसमें कई क्रियाएँ सम्मिलित है, जैसे ग्राहकों की आवश्यकताओं की पहचान करना, इनकी पूर्ति के लिए उत्पाद विकसित करना, मूल्यों का निर्धारण करना एवं संभावित क्रेताओं को इनके क्रय के लिए तैयार करना | विक्रय, विपणन प्रक्रिया का एक अंग मात्र है तथा इसमें वस्तुओं का अधिग्रहण स्वामित्व विक्रेता से क्रेता हस्तांतरित होता है। |

| | | |
|---|---|---|
| 2. स्वामित्व अधिकार हस्तांतरण बनाम ग्राहकों की आवश्यकताओं की संतुष्टि | विपणन कर अधिक जोर ग्राहकों की इच्छाओं एवं आवश्यकताओं की अधिकतम संतुष्टि पर होती है। | विक्रय का केन्द्र बिंदु प्रमुखतः वस्तुओं को स्वामित्व अधिकार एवं एवं अधिग्रहण का विक्रेता से उपभोक्ता एवं उपयोगकत्ताओं को हस्तातंरण होता है। |
| 3. अधिकतम विक्रय से लाभ बनाम ग्राहक संतुष्टि | विपणन में ग्राहक की संतुष्टिके माध्यम से से अधिकतम लाभ प्राप्त करने पर ध्यान दिया जाता है। | विक्रय में जोर अधिकतम लाभ द्वारा अधिकतम लाभ अर्जित करने पर होता है। |
| 4. क्रियाओं का प्रारंभ एवं अंत | विपणन क्रियाएँ वस्तु के उत्पादन से काफी पहले प्रारंभ हो जाती है तथा वस्तुओं के विक्रय के पश्चात् भी चलती रहती है। | विक्रय क्रियाएँ उत्पाद के विकसित कर लेने के पश्चात् होती है। |
| 5. महत्त्व में अंतर | विपणन में ग्राहक की आवश्यकतानुसार उत्पाद एवं रणनीतियों के विकास का प्रयत्न किया जाता है। | विक्रय में ग्राहक को उत्पाद के अनुसार ढालने पर जोर जाता है। |
| 6. रणनीति में अंतर | विपणन में एकीकृत विपणन कार्यों को किया जाता है जैसे कि उत्पाद के संबंध में रणनीति, प्रवर्तन मूल्य निर्धारण तथा वस्तुओं का वितरण। | विक्रय में प्रवर्तन तथा तैयार करने के प्रयत्न सम्मिलित है। |

**अथवा**

**(i) उत्पाद का रूपांकन एवं विकासः-** उत्पाद का रूपांकन लक्षित उपभोक्ताओं के लिए उत्पाद को और अधिक आकर्षित बनाने में सहायक होता है। एक अच्छा स्वरूप उत्पाद की उपयोगिता को बढ़ा सकता है तथा बाजार में इसे और अधिक प्रतियोगी बना सकता है।

**(ii) प्रमापीकरण एवं ग्रेड तय करनाः-** प्रमापीकरण का अर्थ है कि निर्धारित विशिष्टताओं के अनुरूप वस्तुओं का उत्पादन करना जिससे उत्पाद में एकरूपता तथा अुनकूलता आती है। इससे उत्पादों के निरीक्षण, जाँच एवं मूल्यांकन की आवश्यकता कम हो जाती है।

ग्रेडिंग यह सुनिश्चित करता है कि वस्तुएँ एक विशेष गुणवत्ता वाली हैं तथा उच्च गुणवत्ता वाले उत्पादों को ऊँचे मूल्य पर बेचने में सहायक होता है।

20. **प्रबन्ध के सिद्धांतों के महत्त्व**

(i) प्रबन्धकों को वास्ताविकता का उपयोगी सूक्ष्म ज्ञान प्रदान करना।

(ii) संसाधनों का अधिकतम उपयोग एवं प्रभावी प्रशासन

(iii) वैज्ञानिक निर्णय के सहायक

(iv) बदलती पर्यावरण की आवश्यकताओं को पूरा करना

(v) सामाजिक उत्तरदायत्वों को पूरा करना

(vi) प्रबंध प्रशिक्षण, शिक्षा एवं अनुसंधान के आधार के रूप में उपयोग

**अथवा**

**(अ) थकान अध्ययनः-** थकान अध्ययन किसी कार्य को पूरा करने के लिए आराम के अंतराल की अवधि एवं बारंबारता का निर्धारण करता है। आराम मिलने पर श्रमिक की ऊर्जा की क्षतिपूर्ति हो जाती है तथा वह अपना आंतरिक बल पुनः प्राप्त कर लेना और पूर्व क्षमता से कार्य कर सकेगा।

**(ब) विभेदात्मक इकाई मज़दूरी प्रणालीः-** विभेदात्मक इकाई मज़दूरी प्रणाली वह तकनीक है जिसके माध्यम से कुशल एवं अकुशल श्रमिकों में अंतर किया जा सकता है। यह कुशल कर्मचारियों को अकुशल कर्मचारियों से अधिक पारितोषिक के पक्ष में है। इस तकनीक के अनुसार दो मजदूरी दर होनी चाहिए एक उन कर्मचारियों के लिए जो

मानक उत्पादन या उससे अधिक कार्य करते है तथा एक उन कर्मचारियों के लिए जो मानक उत्पादन से कम कार्य करते है। यह एक अकुशल कर्मचारी के लिए कार्य को और अधिक श्रेष्ठता से करने के लिए पर्याप्त अभिप्रेरक के रूप में कार्य करेगा।

**21. (अ) कार्यात्मक ढ़ाँचा**

**(अ) कार्यात्मक ढांचे के लाभ**

(i) यह व्यावसायिक विशिष्टीकरण की ओर प्रेरित करता है।

(ii) यह विभाग के अंतर्गत सामंजस्य तथा नियत्रंण उन्नतशील करता है क्योंकि एक ही कार्य बार-बार किया जाता है।

(iii) यह प्रबंधकीय तथा संचालन संबंधी कौशल में बढ़ोतरी करने में सहायता करता है।

(iv) यह पुनरावृत्ति को कम करता है जिसके परिणाम स्वरूप आर्थिक बचत तथा लागत कम होती है।

(v) यह कर्मचारियों के प्रशिक्षण के आसान बनाता है

(vi) सभी कार्यों पर पूर्णतः ध्यान दिया जाता है।

**(ब) कार्यात्मक ढांचे की सीमाऐं**

(i) यह विधि कार्य प्रभुत्व की ओर ले जाती है तथा कार्याध्यक्ष संगठनात्मक हित के अपेक्षा विभागीय हितों पर अधिक ध्यान केंद्रित करने लगते है।

(ii) यदि दो या अधिक विभागों के हित अनुकूल न हो तो उन में झगड़ा हो सकता है।

(iii) विभागों की अधिक संख्या होने के कारण उनके बीच सही समन्वय नहीं हो पाता है तथा निर्णयों में भी विलंब होता है।

(iv) इससे अस्थिरता की स्थिति उत्पन्न हो सकती है क्योंकि एक ही चातुर्य तथा ज्ञान के आधार पर मनुष्यों में संकीर्ण सापेक्ष महत्त्व पनप सकता है।

(v) यह तेजी से परिवर्तित होते तकनीकी तथा आर्थिक वातावरण से भी प्रभावपूर्ण प्रतिक्रिया प्राप्त करने में सहायक है।

**23. पूँजी संरचना के चुनाव को निर्धारित करने वाले कारक निम्नलिखित हैं।**

(i) रोकड़ प्रवाह सिथति (ii) ब्याज आवरण अनुपात

(iii) ऋण सेवा आवरण अनुपात (iv) निवेश पर आय

(v) कर दर

(vi) समता की लागत

(vii) प्रवर्तन लगात

(ix) जोखिम का ध्यान

(x) लचीलापन

(xii) नियात्मक ढाँचा

(xiii) शेयर बाज़ार की दशाएँ

(xiv) अन्य कंपनियों की पूँजी संरचना

**अथवा**

लाभांश निर्णय को प्रभावित करने वाले कारक निम्नलिखित है–

(i) उपार्जन

(ii) उपार्जन का स्थायित्व

(iii) लाभांश का स्थायित्व

(iv) संवृद्धि सुयोग

(v) रोकड़ प्रवाह स्थिति

(vi) पूर्वाधिकार अंशधारी

(vii) करारोपण नीति

(viii) शेयर बाजार प्रतिक्रिया

(ix) पूंजी बाज़ार तक पहुँच

(x) कानूनी बाध्यता

(xi) संविदात्मक प्रतिबंध

24. उपभोक्ताओं के हितों के संरक्षण व संवर्धन के लिए 'कम्स्यूमर वॉयस' द्वारा निष्पादित किए जाने वाले कार्य निम्नलिखित है।

(i) प्रशिक्षण कार्यक्रम, सैमीनार एवं कार्यशालाओं का आयोजन की जनसाधारण को उपभोक्ताओं के अधिकारों के संबंध में शिक्षित करना।

''उपभोक्ताओं के लिए दिल्ली/राष्ट्रीय राजधानी क्षेत्र में दिसम्बर के महीने में कार्यशालाएँ आयोजित की विषय था– ''जैविक खाद्य-खेत सेप्लेट तक, ताकि जैविक खेती के महत्त्व के बारे में जागरूकता फैलाई जा सके।''

(ii) उपभोक्ता की समस्याओं, कानूनी रिर्पोट देना, राहत तथा हित में कार्यों के संबंध में ज्ञान प्रदान करने के लिए पाक्षिक एवं अन्य प्रकाशनों का प्रकाशन करना।

''लोगों में विभिन्न उत्पादों की गुणवत्ता के बारे में जागरूकता उत्पन्न करने के लिए परीक्षणों के परिणामों को इनकी मासिक पत्रिका 'कन्स्यूमर वॉयस' में प्रकाशित किया जाता है।''

(iii) प्रतियोगी ब्रांड के गुणों की तुलनात्मक जाँच के लिए प्रमाणित प्रयोगशालाओं के उपभोक्ता उत्पादों की जाँच कराना तथा उपभोक्ताओं के लाभ के लि इनके परिणामों को प्रकाशित करना।

''लोगों को सूचित किया गया कि नियमित रूप से नमूनों की जाँच कीता है ताकि भारी धातुओं अथवा कीटनाशकों की उपस्थिति जैसी मिलावटों को पहचाना जा सके।''

(iv) सहायता प्रदान कर, कानूनी सलाह देकर कानूनी निदान के लिए उपभोक्ता को कानूनी सहायता प्रदान करता है।

''यह उपभोक्ताओं को निवारण प्रदान करने के लि सहायता एवं कानूनी सलाह भी प्रदान करती है।''

25. (i) निम्न अन्य कार्य है जिनको निष्पादन की अपेक्षा सियाराम सिंह से की जा सकती है।

(क) कर्मचारियों से दिन-प्रतिदिन संपर्क बनाना तथा उनसे मित्रतापूर्ण संबंध बनाए रखना। उसे श्रमिकों के लिए मार्गदर्शक, मित्र तथा उनसे मित्रतापूर्णक संबंध बनाए रखना। उसे श्रमिकों के लिए मार्गदर्शक, मित्र तथा एक दार्शनिक के रूप में कार्य करता चाहिए।

(ख) कर्मचारियों को प्रशिक्षित करना ताकि कार्यकुशल कर्मचारियों का दल तैयार कर सके जो कुशलता पूर्वक कार्य कर सके।

(ग) अच्छे नेतृत्व के द्वारा श्रमिकों के मध्य उच्च मनोवृत्ति का विकास करना।

(घ) कार्य निष्पादन का विश्लेषण करना तथा अपनी प्रतिपुष्टि श्रमिकों को देना जिससे उनकी कार्यकुशलता में वृद्धि हो सके।

(ड़) निर्धारित लक्ष्यों के अनुसार कार्य का निष्पादन सुनिश्चित करना।

(च) कार्यबल के प्रयासों की देखरेख करना।

(छ) उत्पाद की गुणवत्ता को बनाए रखना तथा सामग्री के अपव्यय का न्यूनतम करना।

(झ) सुरक्षा मानकों के पालन को सुनिश्चित करना।

(ii) सियाराम सिंह के दिए गए अभिप्रेरकों के नाम

(क) वेतन तथा भत्ता/वित्तीय प्रोत्साहन

(ख) कर्मचारी को पहचान/गैर वित्तीय प्रोत्साहन

**सयमः 3 घण्टे** **सैम्पल प्रश्न-पत्र — 1** **अंकः 80**

1. इस प्रश्न पत्र में 5 भाग है, अ, ब, स, द और ई
2. भाग अ एक-एक अंक वाले 20 प्रश्न है।
3. भाग ब में 3-3 अंक वाले 5 प्रश्न है।
4. भाग स में 4-4 अंक वाले 3 प्रश्न है।
5. भाग द में 5-5 अंक वाले 3 प्रश्न है।
6. भाग ई में 6-6 अंक वाले 3 प्रश्न है।

## भाग-(अ)

1. वस्तु निर्माण का विचार आते ही ..... क्रिया प्रारंभ हो जाती है।

   (अ) क्रय (ब) विक्रय

   (स) विपणन (द) उत्पादन

2. 'उपभोक्ता संतुष्टि से ही सफलता प्राप्त हो सकती है।' यह किस विपणन विचार धारा की मान्यता है ?

   (अ) उत्पादन विचारधारा (ब) उत्पाद-विचारधारा

   (स) विपणन विचारधारा (द) बिक्री विचार धारा

3. ..... तीन-स्तरीय न्यायिक तंत्र का अंग नहीं है ?

   (अ) तहसील फोरम (ब) जिला फोरम

   (स) राज्य आयोग (द) राष्ट्रीय आयोग

4. निम्न में कौन-सा अनुचित व्यापार व्यवहार का उदाहरण नहीं है ?

   (अ) वस्तुओं/सेवाओं के बारे में गलत जानकारी देना

   (ब) गैस कनेक्शन देते समय चूल्हा भी खरीदते की शर्त रखना

   (स) निर्धारित प्रमापों का पालन न करना

   (द) जमाखोरी करना

5. (i) ऋण (अ) स्थायी पूंजी

   (ii) समता (ब) पर दायित्व का कम होना

(iii) ऋण+समता
(iv) ऋण/समता
(स) समता पर व्यापार
(द) वित्तीय उत्तोलक

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) - ब | (i) - अ | (i) - द | (i) - स |
| (ii) - अ | (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - द |
| (iii) - स | (iii) - द | (iii) - ब | (iii) - अ |
| (iv) - द | (iii) - स | (iii) - अ | (iii) - ब |

6. (i) कॉमर्शियल पेपर
(ii) खजाना बिल
(iii) वाणिज्यिक बिल
(iv) मांग मुद्रा
(अ) अंतःबेंक ऋण
(ब) सेतु पूँजी
(स) आर.बी. आई द्वारा जारी
(द) व्यापारिक साख

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) - अ | (i) - ब | (i) - द | (i) - अ |
| (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - स | (ii) - द |
| (iii) - स | (iii) - द | (iii) - ब | (iii) - स |
| (iv) - द | (iii) - अ | (iii) - अ | (iii) - ब |

7. (i) औपचारिक संगठन
(ii) कार्यात्मक ढ़ाँचा
(iii) अनौपचारिक संगठन
(iv) विभागीय ढ़ाँचा
(अ) ग्रुप आदर्श
(ब) बहु-उत्पाद
(स) एकल-उत्पाद
(द) संप्रेषण की निर्धारित श्रृंखला

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) - द | (i) - अ | (i) - द | (i) - अ |
| (ii) - स | (ii) - ब | (ii) - स | (ii) - द |
| (iii) - ब | (iii) - स | (iii) - अ | (iii) - ब |
| (iv) - अ | (iii) - द | (iii) - ब | (iii) - स |

8. (i) अधिकार — (अ) अनौपचारिक संप्रेषण का जाल
   (ii) उत्तरदायित्व — (ब) ओदश देने व निर्णय लेने की शक्ति
   (iii) उत्तरदेयता — (स) कार्य करने की जिम्मेदारी
   (iv) अंगूरीलता — (द) बाँस के प्रति जवाबदेही

| (अ) | (ब) | (स) | (द) |
|---|---|---|---|
| (i) - ब | (i) - द | (i) - अ | (i) - ब |
| (ii) - अ | (ii) - स | (ii) - ब | (ii) - स |
| (iii) - द | (iii) - ब | (iii) - स | (iii) - द |
| (iv) - स | (iii) - अ | (iii) - द | (iii) - अ |

9. विभिन्न विभागों में नियोजन परस्पर आश्रित है।

## (सच/झूठ) (कारण सहित)

10. औपचारिक संगठन में अनुशासनहीन और कामचोरों को पहचानना आसान है। (सच/झूठ) (कारण सहित)

11. सेबी का एक कार्य निवेशकों को शिक्षित करना है। (सही/गलत) (कारण सहित)

12. यदि कच्चे माल की कीमत बढ़ जाती है तो ज्यादा कार्यशील पूंजी की आवश्यकता होगी। (सही/गलत कारण सहित)

13. जूम लि॰ 10 करोड़ की अधिकृत पूंजी के साथ पंजीकृत है। कम्पनी की प्रदत्त पूंजी 6 करोड़ है। कम्पनी धन की कमी से जूझ रही थी। कम्पनी के प्रबंधन ने 100 रूपये प्रत्येक के 1,00,000 समता अंशों के निर्गमन द्वारा धन एकत्रित करने का निर्णय लिया। निर्गमन पूर्ण अभिदत्त हो गया। इसके पश्चात् यह अनुभव हुआ कि एकत्रित धन वास्ताविक आवश्यकता से अधिक था।

    उस अवधारणा की पहचान कीजिए तथा उसे परिभाषित कीजिए जिसे कोषों को एकत्रित करने का निर्णय लेते समय कम्पनी द्वारा ध्यान में नहीं रखा गया।

14. शुद्ध गहनों का भविष्य बदल रहा है, जैसा कि विश्व-भर में ग्राहकों का प्रयोगशाला में बने हीरो के प्रति आकर्षण से विदित है जिससे एडा डायमण्ड ब्राण्ड की 2019 की पहली तिमाही में, तिमाही दर तिमाही 344% वृद्धि दर्ज हुई है। एज डायमन्ड का प्रवर्तन इस

विश्वास से हुआ था कि खूबसूरत हीरे के सवेरे न केवल प्राप्त करने वाले के संसार की बल्कि पूरे संसार को चमका देंगे। न्यूयॉर्क में अपने अब तक के दूसरे शो-रूम कम प्रयोगशाला को खोलते हुए एडा डायमण्डस ग्राहकों को रोमांचक एवं संपोषणीय प्रयोगशाला में बने रत्नों के बारे में जानने के लिए आमंत्रित करता है। एडा डायमण्डस द्वारा अपने हीरे के जेवरो को बेचने के लिए अपनाए गए वित्तरण के चैनल को पहचानिए।

15. दीपक के अमरनाथ ऑटोमोबाइल्स से एक बाइक इस लिखित गारंटी के साथ खरीदी कि यदि आवश्यकता हुई तो छः माह अथवा 5000 कि॰मी॰ की दूरी तय करने तक, जो भी पहले होगा, बाइक की मरम्मरत कर दी जाएगी अथवा उसे बल दिया जाएगा। दो माह में 400 कि.मी. की दूरी तय करने के पश्चात् बाइक के गियर ने काम करना बंद कर दिया। दीपक बाइक को विक्रेता के पास ले गया जिसने उसकी शिकायत सुनने से मना कर दिया। वह भ्रम में था कि क्या करें।

    दीपक को सुझाव दीजिए की उपयुक्त स्थिति में वह किन अधिकारों का प्रयोग क्या करें।

16. किसी भी कार्य को प्रभावपूर्ण तथा कुशलतापूर्वक ढंग से करने के लिए प्रबंधन को विभिन्न आगत साधनों की आवश्यकता होती है। किन्हीं दो थे नाम बताइए।

17. सभी व्यावसायिक फर्मे सफल होने के लिए अपनी बिकी बढ़ाना और लाभ कमाना चाहती है। सभी वास्ताविकता में बदलने के लिए प्रबंधकों को भविष्यवाणी करने तथा लक्ष्य प्राप्ति के लिए घोर परिश्रम करना पड़ता है।

    उपर्युक्त पक्तियाँ के एक कार्य को वर्णित करती है। इस कार्य को पहचान कीजिए तथा इसे परिभाषित कीजिए।

18. विकेन्द्रीकरण से आप क्या समझते हैं ?

19. प्रवृत्ति परीक्षा एवं व्यक्तित्व परीक्षा में अंतर स्पष्ट कीजिए।

20. 'ब्याज आवरण अनुपात' एक उद्यम की पूंजी संरचना को कैसे प्रभावित करता है।

## भाग-(ब)

**प्रश्न संख्या 21 से 25 तक 3-3 अंक वाले प्रश्न है।**

21. सरकार की तरफ से आर.बी. आई. ने दिशा निर्देश दिए है कि मोबाइल वैलेट से अनाधिकृत लेन-देन होने पर ग्राहको का दायित्व शून्य होगा। निर्देशों के अनुसार अग्रिम

भुगतान यंत्र जारीकर्ताओं को एक संपर्क नम्बर व ई-मेल आई.डी. देनी होगी, जिस पर ग्राहक अनाधिकृत लेन-देन और आपत्तियों को सूचित कर सकेंगे।

अग्रिम भुगतान यंत्र जारी करने वाले जैसे- पे टीएम, एमेजन पे, फोन पे आदि को सुनिश्चित करना होगा कि अनके ग्राहक एसएम एस एलर्ट के लिए अपने आप को रजिस्टर करवा ले और ई-मेल के लिए भी रजिस्टर करवा ले ताकि उनके मोबाईल वैलेट द्वारा संचालित लेन-देन की उनको समय पर सूचना मिल सके। इससे बेईमानी शोषण और अनुचित व्यापारिक क्रियाएँ कम होगी।

(अ) ऊपर वर्णित उपभोक्ता संरक्षण साधन को पहचानिए।

(ब) 'अ' में पहचाने गए उपभोक्ता संरक्षण साधन को छोड़कर किन्हीं अन्य दो उपभोक्ता संरक्षण एवं प्राप्त के साधनों की व्याख्या कीजिए।

22. चिन्तामणि 'ग्लोबल इंडिया लि०' में उत्पादन लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर सकी। कम्पनी के मुख्य कार्यकारी अधिकारी ने विशेषज्ञों की एक समिति बनाई जो कारणों का पता लगा सके और भविष्य में उत्पादन लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए अपने सुझाव दे सके। कंपनी ने उत्पादन संबंधी रिकार्डो का विश्लेषण किया और पाया कि यहाँ सम्प्रेषण के कारण समस्याएँ थी। 'ग्लोबल इंडिया लि०' के नियम बहुत ही सख्त थे तथा वे केवल स्वीकृत श्रृंखला द्वारा ही सम्प्रेषण पर बल देते थे जिससे कार्य में दूरी होती थी। कंपनी के बहुत से प्रबंधकीय स्तर थे, जिसके परिणामस्वरूप पुनः देरी होती थी और अशुद्ध सूचना हस्तान्तरित होती थी। चिंतामणि और कर्मचारी दोनों एक-दूसरे में विश्वास भी नहीं रखते थे अतः एक-दूसरे के संदेशों को उसके मूल रूप में नहीं समझ पाते थे।

उपर्युक्त से पंक्तियाँ उद्धृत करते हुए, तीन सम्प्रेषण बाधाओं का उल्लेख कीजिए।

23. वित्तीय बाजारों का वर्गीकरण उनमें व्यापार किए जाने वाले वित्तीय प्रपत्रों की परिपक्वता के आधार पर किया जाता है। उस बाजार का नाम बताइए जिसमें एक वर्ष से अधिक परिपक्वता वाले प्रपत्रों का व्यापार किया जाता है। इस बाजार की किन्हीं दो विशेषताओं का उल्लेख भी कीजिए।

24. ग्रासिम इण्डस्ट्रीज ने जो कि आदित्य बिरला ग्रुप का हिस्सा है, मार्च 2019 में अपनी चौथी तिमाही का समेकित शुद्ध लाभ 15.31 करोड़ प्रस्तुत किया इसके सूत्र विभाग ने पिछले वर्ष की तुलना में शुद्ध लाभ में 2: की वृद्धि दर्ज की जबकि रसायन विभाग में लाभ लगभग 180 करोड़ से बढ़ गया है और सीमेंट विभाग में 790 करोड़ से।

(अ) ग्रासिम इण्डस्ट्रीज ने किस प्रकार का संगठन ढ़ाँचा अपनाया होगा।

(ब) ग्रासिम इण्डस्ट्रीज के संगठन ढाँचे का उचित चित्र बनाइए।

(स) इस प्रकार के संगठन ढ़ांचे को अपनाने से ग्रसिम इण्डस्ट्रीज को होने वाले किसी एक लाभ की व्याख्या कीजिए।

25. नियंत्रण के महत्व के निम्नलिखित बिन्दुओं को समझाइए।

(i) संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति

(ii) मानकों की यर्थाथता को आंकना

(iii) संसाधनों का प्रभावपूर्ण आयोग

**अथवा**

वास्ताविक निष्पादन का माप के बाद नियंत्रण प्रक्रिया के चरणों को समझाइए।

## खण्ड (स)

**प्रश्न संख्या 26 से 28 तक 4-4 अंक वाले प्रश्न है।**

26. गणेश आजकल के लोगों की निष्क्रिय जीवन शैली के बारे में चिन्तित था। बाहर के बने खाने पर उनकी निर्भरता बढ़ती जा रही है क्योंकि निगमित कार्य संस्कृति देर रात तक कार्यालयों के काम करने की मांग करती है। अतः, उसने हेल्दी ईंटिंग पाईट8' नाम से ग्राहकों को स्वास्थ्य वर्धक खाने के विकल्प प्रदान करने के लिए एक रेस्तरा प्रांरभ्र करने का निर्णय लिया। नियोजन एवं संगठन कार्यों को पूरा करने के बाद उसने विभिन्न कार्य पदों की पहचान की जिन्हें भरने की आवश्यकता थी, जैसे सामान्य प्रबंधक, लेखाकार दो शैफ, रेस्तरा ने भोजन परोसने के लिए दो लड़के तथा घर पर भोजन पहुंचाने के लिए तीन लड़के उसने यह निर्णय लिया कि उसके पिता श्री करमजीत रेस्तरां के सामान्य प्रबंधक होंगे। उन्हें अपने मित्र प्रेम को लेखाकर के पद पर नियुक्ति कर लिया, जो कि इस पद के लिए पूर्ण रूप सेक विभिन्न संगठनों को अकुशल कर्मचारी प्रदान करने का व्यवसाय था। प्रेम ने गणेश से अनुमति ली कि वह पुराना व्यवसाय चलाए रखना चाहता है। गणेश ने यह सहर्ष स्वीकार कर लिया और उसने भोजन परोसने के लिए पाँच लड़के देने के लिए कक्ष। दो शैफो की नियुक्ति के लिए गणेश ने एक प्रसिद्ध होटल प्रबंधन संस्थान से संबंध स्थापित किया और वह संस्थान द्वारा प्रदान किए गए शैफो से संतुष्ट था।

(अ) उपर्युक्त स्थिति में चर्चित प्रबंध के कार्य को पहचानिए एवं अर्थ दीजिए।

(ख) ऊपर वर्णित भर्ती के दो स्त्रोतों की व्याख्या कीजिए।

27. नई निर्वाचित 17वीं लोकसभा में 78 महिलाए संसद की सदस्य है, जो कि आजादी से अब तक सबसे ज्यादा है। कुल 716 महिला प्रत्यार्थियों ने चुनाव लड़ा जिसमें से 78 का निर्वाचन हुआ जो कि सदन का 14ः है। यह 2014 से भी ज्यादा है, जिसमें 62 महिलाएं संसद की सदस्य थी।

(अ) व्यावसायिक वातावरण के कौन-से आयाम को ऊपर दर्शाया गया है? व्याख्या कीजिए।

(ब) अन्य, किन्हीं दो आयामों के नाम दीजिए।

28. नियुक्तिकरण किस प्रकार, प्रबंध का एक महत्वपूर्ण कार्य है?

**अथवा**

मानव संसाधन प्रबंधक द्वारा निष्पादित की जाने वाली किन्हीं चार विशिष्ट क्रियाओं एवं कर्तव्यों का उल्लेख कीजिए?

## खण्ड - (द)

**प्रश्न संख्या 29 से 31 तक पाँच-पाँच अंक के प्रश्न है।**

29. माटा ऑटो लिमिटेड विभिन्न प्रकार के वाणिज्यिक वाहनों के निर्माता है पिछले वर्ष के दौरान इसकी बिक्री दो सौ करोड़ रूपए थसी। चालू वर्ष में कम्पनी ने बिक्री को 20ः से बढ़ाने का निर्णय लिया है। इसके लिए आंतरिक तथा बाह्य अकेक्षण किए गए है। आंतरिक अंकेक्षण को माध्यम से इन्होंने व्यवसाय के सभी विभागों की सफलताओं एवं कमजोरियों का विश्लेषण किया। बाह्य अंकेक्षण का केन्द्र-बिदु निरंतर बदलते हुए पर्यावरण के सुअवसर एवं खतरे थे। अतः व्यावसायिक पर्यावरण को ध्यान में रखते हुए एक विस्तृत योजना तैयार की गई तथा लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक संसाधनों को आबंटित किया गया। कम्पनी ने सम्पूर्ण देश के अपने कार्यालयों ने योजना का पालन करने के निर्देश दिए।

उपर्युक्त चर्चित योजना के दो प्रकार को पहचानिए एवं व्याख्या कीजिए।,

30. निम्नलिखित पर टिप्पणी कीजिए।

(अ) विभेदात्मक मजदूरी पद्धति

(ब) प्रमापीकरण एवं सरलीकरण

**अथवा**

(अ) आदेश की एकता

(ब) कार्य-विभाजन

31. 'रोजगार साक्षात्मकार' के बाद चयन प्रक्रिया के चरणों को समझाइए।

**अथवा**

'चयन' के बाद नियुक्तिकरण की प्रक्रिया के चरणों को समझाइए।

## खण्ड -(ई)

**प्रश्न संख्या 32 से 34 तक 6-6 अंक वाले प्रश्न है।**

32. 'मोनिशा कन्स्यूमर गुड्स' 46 स्टोरों के तंत्र को साथ मुख्यतः मुम्बई, दिल्ली एवं पुणे में उपभोक्ता वस्तुओं की एक अग्रणी श्रृंखला है। इस 1987 में मोनिशा गुप्ता द्वारा आंरभ किया गया था। इसका मुम्बई, दिल्ली एवं पुणे में एक बड़ा बाजार अंश है। विस्तार के सुअवसरों को देखते हुए इसने यह निर्णय लिया कि वे केरल में एक नई शाखा खोलेंगे इसे यह भी निर्णय लेना है कि यह कौन से नए संसाधनों में निवेश करे ताकिग वह अपने निवेशकों के लिए उच्चतम संभावित प्रतिफल अर्जित कर सके। एक बाद जब कम्पनी को यह विश्वास हो जाएगा कि वह अधिक आगम एवं लाभ उत्पन्न कर सकती है तो उसे यह भी निर्णय लेना है कि इस परियोजना के लिए कोष कहाँ से प्राप्त किए जाएंगे वित्तीय प्रबंधक अतुल को कहा गया कि वह परियोजना के लिए कोष प्राप्ति करने हेतु विभिन्न स्रोतों के बीच प्रभावशाली संतुलन बनाए और अंशधारियों की धनसंपदा को बढ़ाया जा सके। अतुल ने कम्पनी की रोकड़ प्रवाह स्थिति का मूल्यांकन करने के पश्चात् वित्त के विभिन्न स्रोतों की लागत का मूल्यांकन किया तथा प्रत्येक स्रोत से संबंधित जोखिम एवं कोष एकत्रित करने की लागत की तुलना की।

(अ) उपर्युक्त स्थिति में चर्चित दो वित्तीय निर्णयों का उल्लेख कीजिए।

(ब) प्रत्येक निर्णय को प्रभावित करने वाले ऐसे किन्हीं दो-दो घटकों को समझाइए जिन पर अभी भी बिल प्रबन्धक को ध्यान देना है।

33. अभिप्रेरणा से आप क्या समझते हैं, मास्लो की आवश्यकता प्राथमिकता सिद्धांत की व्याख्या कीजिए।

**अथवा**

नेतृत्व की तीन शैलियों की व्याख्या कीजिए ?

34. प्रबंध के सिद्धांतों के महत्व पर प्रकाश डालने वाले किन्हीं चार बिन्दुओं को समझाइए।

**अथवा**

प्रबंध के महत्त्व पर प्रकाश डालने वाले किन्हीं चार बिन्दुओं को समझाइए।

**उत्तर—**

1. स
2. स
3. अ
4. ब
5. अ
6. ब
7. स
8. द
9. सही
10. सही
11. सही
12. सही
13. वित्तीय नियोजनः- संस्था के भविष्य के कार्यों का वित्तीय ढ़ाँचा
14. प्रत्यक्ष चैनल
15. -सुनवाई का अधिकार

    - उपचार का अधिकार
16. मानवीय संसाधन - प्रबंधक, श्रमिक

    भौतिक संसाधन - कच्चा माल, मशीनें
17. नियोजनः भविष्य में क्या करना है ?
18. विकेंद्रीयकरणः- प्रबंध के निचले स्तर तक अधिकार अंतरण
19. प्रवृत्ति परीक्षाः- यह परीक्षा, प्रार्थी के सीखने की क्षमता का माप करती है।

    व्यक्तित्व परीक्षाः- यह परीक्षा मेल-मिलाप करने, प्रभावित करने व अभिप्रेरित करने की योग्यता को मापती है।

20. ज्यादा ब्याज आवर्तन अनुपात- ब्याज देने की उचित क्षमता- ज्यादा ऋण का प्रयोग किया जा सकता है।

## (भाग ब)

21. (अ) सरकार (हस्तक्षेप)

(ब) व्यवसाय द्वारा स्वतः व्यवस्थित होना

- व्यावसायिक संघ (उचित व्याख्या सहित)

22. (1) नियम व अधिनियम

ग्लोबल .....देरी होती थी।

(2) संगठनात्मक ढ़ाचे में जटिलता

कम्पनी ..... होती थी।

(3) अविश्वास

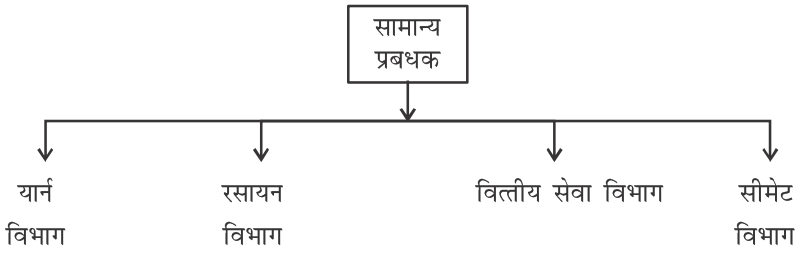
चिन्तामणि ..... पाते थे।

23. पूँजी बाजार

- दीर्घ कालीन प्रतिभूतियों का व्यापार
- पूंजी निर्माण में सहायक

24. (अ) विभागीय ढाँचा

(ब)




(स) विस्तार में सहायक (उचित व्याख्या सहित)

25. उपयुक्त व्याख्या

या

(i) वास्ताविक कार्य की मानकों से तुलना

(ii) विचलनों का विश्लेषण

(iii) सुधारात्मक कार्यवाही

## भाग - (स)

26. नियुक्तिकरण (उचित व्याख्या सहित)

(ब) - श्रम ठेकेदार

- कैम्पस भर्ती

27. (अ) सामाजिक आयाम (उचित व्याख्या सहित)

(ब) वैधानिक आयाम

- तकनीकी आयाम

28. योग्य कर्मचारियों को खोजने एवं प्राप्त करने में सहायक

- उच्च निष्पादन में सहायक
- उपक्रम की निरंतर दीर्घायु एवं विकास में सहायक
- मानव संसाधन के अनुकूलत उपयोग में सहायक

**या**

- विशेषज्ञ की सेवाएँ प्रदान करना।
- क्षतिपूर्ति एवं प्रोत्साहन योजनाओं का विकास करना
- शिकायतों का निवारण करना
- कानूनी पेचों से कम्पनी की सुरक्षा करना

## भाग-(द)

29. -उद्देश्य

- रणनीति (उचित व्याख्या सहित)

30. उपयुक्त व्याख्या

31. 1. संदर्भ एवं पृष्ठभूमि जांच

2. चयन निर्णय

3. शारीरिक परीक्षण

4. जॉब प्रस्ताव

5. रोजगार अनुबंध

**या**

1. कार्य पर लगाना तथा अभिविन्यास
2. प्रशिक्षण एवं विकास
3. प्रगति मूल्यांकन
4. पदोन्नति तथा कैरियर नियोजन
5. क्षतिपूर्ति

## भाग (ई)

31. (अ) वित्त निर्णय

- निवेश निर्णय (व्याख्या सहित)

(ब) वित्त निर्णय को प्रभावित करने वाले घटक

- कर दी
- नियंत्रण

निवेश निर्णय को प्रभावित करने वाले घटक

- आय की दर
- सम्बधित विनियोग व्यसौटी

32. -अभिप्रेरणा - उपयुक्त अर्थ

- **आवश्यकता प्राथमिकता विचाराधाराः-** 1. शारीरिक आवश्यकताएँ
2. सुरक्षा अथवा बचाव की आवश्यकता
3. सामाजिक आवश्यकताएं
4. सम्मान की आवश्यकताएं
5. आत्मप्राप्ति की आवश्यकताएं

**या**

1. निरंकुश नेतृत्व शैली
2. जनतन्त्रीय नेतृत्व शैली
3. स्वतंत्र नेतृत्व शैली

33. प्रबंध के सिद्धांतों का महत्व

1. प्रबंधकों के उपयोगी ज्ञान उपलब्ध करवाते हैं
2. वैज्ञानिक निर्णय
3. संसाधनासें का अनुकूलतम उपयोग तथा प्रभावी प्रशासन
4. सामाजिक उत्तरदायित्व को पूरा करना।

**अथवा**

**प्रबंध का महत्व**

1. सामूहिक उद्देश्य प्राप्ति में साहयक
2. कुशलता बढ़ती है
3. प्रबंध गतिशील संगठन तैयार करता है
4. व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक

# सैंपल पेपर – 2

# संकेत (सहित)

1. ..... किसी विशेष गतिविधि को करने का संपूर्ण विवरण देता है।

   (क) कार्यविधि (ख) बजट

   (ग) कार्यक्रम (घ) विधि/पद्धति

2. प्रबंध के सिद्धांत प्रबन्धकों को अपने निर्णयों एवं कार्यों में कारण एवं परिणाम के संबंध का पूर्वानुमान लगाने के योग्य बनाते हैं कि ताकि परीक्षण एवं त्रुटि दृष्टिकोण से संबंधित क्षतियों को दूर किया जा सके। यहाँ प्रकाशित प्रबंध के सिद्धांतों के महत्व के बिन्दु को पहचानिए।

3. प्रबंध के ..... स्तर पर निर्देशन आवश्यक है।

   (क) उच्च (ख) मध्य

   (ग) निम्न (घ) सभी

4. प्राथमिक बाजार ..... प्रतिभूतियों से जुड़ा हुआ है ?

   (क) पुरानी (ख) पुरानी एवं नई

   (ग) नई (घ) बहुत पुरानी

5. संगठन को परिभाषित कीजिए।

6. जन संपर्क का क्या अर्थ है ?

7. विपणन की किस अवधारणा के अंतर्गत, उत्पादन की लागत की न्यूनतम तक लाने का प्रयास किया जाता है ?

   (क) उत्पादन अवधारणा (ख) उत्पाद अवधारणा

   (ग) विपणन अवधारणा (घ) बिक्री अवधारणा

8. महिमा जैन कोड्स लिमिटेड के परामर्शी सेवा विभाग में वरिष्ठ प्रबंधक है। वह मूल्यांकन के एक भाग में रूप में नियमित रूप से अपने अधीनस्थों की निष्पादन रिर्पोट तैयार करती है। उसके द्वारा निष्पादित किए जाने वाली नियंत्रण प्रक्रिया के चरण में पहचानिए।

(क) विचलनों का विश्लेषण (ख) प्रगति प्रमापों का निर्धारण

(ग) प्रगति प्रमापों का निर्धारण (घ) वास्तविक प्रगति की प्रमापों से तुलना

9. प्रबंधन की किन्हीं दो महत्वपूर्ण विशेषताओं के नाम बताइए ?

10. एन एस ई में निपटान चक्र ..... है।

(क) टी + 5 (ख) टी + 2

(ग) टी + 3 (घ) टी + 1

11. विनोद कार्गो लिमिटेड नोएडा में प्लांट सुपरवाइजर के रूप में काम कर रहा है पदानुक्रम में उसके पद में कोई बदलाव किए बिना उसके कार्यस्थल को गुरूग्राम में बदल दिया गया। अवधारणा की पहचान कीजिए।

(क) पदोन्नति (ख) प्रशिक्षण

(ग) अस्थाई अलगाव (घ) स्थानांतरण

12. निर्देशन के उस तत्व का नाम बताइए जो पारस्परिक उद्देश्यों के लिए स्वेच्छा से प्रयास करने के लिए लोगों को प्रभावित करने की क्षमता को संदर्भित करता है।

13. 'नीतियाँ' तथा 'क्रियाविधियाँ' किस प्रकार अन्तः संबंधित हैं ?

14. 'संगठन प्रबंधन का एक तंत्र है'। यह कथन क्या दर्शाता है ?

15. लोग सोचते हैं कि केवल 'उत्पाद' का ही विपणन हो सकता है। परन्तु इसके अतिरिक्त किसी और का विपणन भी हो सकता है जिसे 'स्वास्थ्य पर्यटन के लिए केरल पधारिएं। पहचानिए, यहाँ किसका विपणन हो रहा है।

(क) स्थान (ख) विचार

(ग) व्यक्ति (घ) सेवाएँ

16. 'सकल कार्यशील पूंजी' से क्या अभिप्राय है ?

17. यह नियोक्ता और प्रार्थी के बीच मुख-मुद्रा बातचीत है।

(क) चयन (ख) भर्ती

(ग) साक्षात्कार (घ) नियुक्तिकरण

18. रवि जैन नाथ ट्रेडर्स का मुख्य कार्यकारी अधिकारी था। वह विज्ञापन पर होने वाले अत्यधिक व्यय के बारे में चिंतित था। उसने अपने वित्तीय प्रबन्धक, मोहित वर्मा को कहा कि वह इस व्यय के बारे में विक्रय प्रबन्धक व उसकी टीम के विचार जाने। चाय-अवकाश के बाद मोहित वर्मा विक्रय प्रबन्धक व उसकी टीम के साथ बैठक करने के बारे में सोच रहा था। लेकिन, संयोग से चाय-अवकाश के सयम मोहित वर्मा कैंटीन में विक्रय प्रबन्धक व उसकी टीम से मिला। उन सभी ने इस व्यय के बारे में चर्चा की और अंततः इस व्यय को कम करने का सुझाव दिया।

संगठन के उस प्रकार को पहचानियए जिसने वित्तीय प्रबन्धक मोहित वर्मा, विक्रय प्रबन्धक व उसकी टीम को इस सुझाव को अंतिम रूप देने में मदद की।

(क) औपचारिक ढ़ांचा (ख) (क) और (ग) में से कोई नहीं

(ग) अनौपचारिक ढ़ांचा (घ) (क) और (ग) दोनों

19. कमल एक लेपटॉप निर्माणी कम्पनी 'सोकिया लिमिटेड' की असेम्बली इकाई में टोली नायक रूप में कार्य कर रहा है। वह दस प्रशिक्षित कामगारों का पर्यवेक्षण कार्य करता है, जो लेपटॉप की विभिन्न प्रकार की असेम्बली गतिविधियों का निष्पादन करते हैं। एक दिन जब वह कामगारों के कार्य का पर्यवेक्षण कर रहा था, उसने एक कामगार अशोक को कहा कि उसके कार्य में सुधार लाया जा सकता है। अशोक ने कमल की टिप्पणी को समझा कि उसका कार्य अच्छा नहीं था।

इस स्थिति में प्रभावी संप्रेषण की बाध के प्रकार की पहचान कीजिए।

20. वित्तीय प्रबंध का प्राथमिक उद्देश्य क्या है ?

## खण्ड (ब)

21. प्रबंध के सिद्धांतों की किन्हीं तीन विशेषताओं को समझाइए ?

22. कविता घई लखनऊ कि 'हेल्दी किचन' नाम के एक रेस्तराँ की प्रबन्ध निदेशक थी। रेस्तराँ ठीक प्रकार से कार्य कर रहा था तथा कार्य की मात्रा धीरे-धीरे तथा स्थायी रूप से बढ़ रही थी। कविता घई स्वयं सारे कार्य को संभालना उसके लिए अव्यावहारिक हो गया था। साथ ही उसका उद्देश्य अन्य स्थानों पर इस रेस्तराँ की अधिक शाखाएँ खोलना था।

उसने निखिल गुप्ता को 'हेल्दी किचन', लखनऊ के एक सामान्य प्रबन्धक के रूप में नियुक्त किया तथा उसे अपने पद की सीमाओं के अन्तर्गत अपने अधीनस्थों को आदेश देने तथा कार्यवाही करने का अधिकार भी दिया। रेस्तराँ के सुचारू संचालन के लिए उसने उसे

आवश्यकताओं के अनुरूप कर्मचारियों को नियुक्ति एवं प्रशिक्षण का अधिकार भी दिया। कविता घई, निखिल गुप्ता के कार्य से संतुष्ट थी और आगरा तथा कानपुर में भी इस रेस्तराँ की शाखाएँ खोल सकी।

(क) कविता घई द्वारा अपनाई गई अवधारणा को पहचानिए जिसने उसे रेस्तराँ की नई शाखाएँ खोलने में मदद की।

(ख) उपर्युक्त (क) में पहचानी गई अवधारणा के महत्त्व के दो बिन्दुओं को संक्षेप में समझाइए।

23. कर्मचारियों को प्रशिक्षण से होने वाले के किन्हीं तीन लाभों को समझाइए?

**अथवा**

'अपवाद द्वारा प्रबंध' को एक उदाहरण सहित समझाइए।

24. 'लेबलिंग' के किन्हीं तीन कार्यों का उल्लेख कीजिए?

25. स्टीलोन एन्टप्राइजेज उच्च गुणवत्ता वाले स्टील के बर्तनों के निर्माता है। स्टील के बर्तनों की मांग बढ़ रही है कि प्लास्टिक स्वास्थ्य के लिए अच्छी नहीं है। इससे स्टील के बर्तनों के उत्पादन में वृद्धि हुई है। विक्रय को बढ़ावा देने के लिए स्टीलोन एन्टरप्राइज़ेज ने एक उदार साख (क्रेडिट) नीति की घोषणा की जो इसके थोक क्रेताओं को तीन माह की सास देती है।

उपर्युक्त के प्रकाश में स्टीलोन एन्टरप्राइजेज की कार्यशील पूंजी आवश्यकताओं को प्रभावित करने वाले दो कारकों की पहचान कीजिए। कारण सहित उल्लेख कीजिए कि उपर्युक्त पहचाने गए कारकों के परिणामस्वरूप कार्यशील पूंजी की आवश्यकता अधिक होगी अथा कम।

## खंड -(स)

26. मुद्रा बाजार तथा पूंजी बाजार में निम्न आधार पर अंतर स्पष्ट कीजिएः

(क) संभावित प्रतिफल (ख) सुरक्षा

(ग) तरलता (घ) प्रपत्र

27. एक उत्पाद के मूल्य-निर्धारण को प्रभावित करने वाले किन्हीं चार कारकों को समझाइए।

**अथवा**

ऐसी किन्हीं आठ राहतों का उल्लेख कीजिए जो उपभोक्ता को उपलब्ध हैं यदि अदालत शिकायत की यथार्थता से संतुष्ट हो।

28. 'स्मार्ट स्टेशनरी लिमिटेड' अपने नए प्रोजेक्ट के लिए ₹ 40,00,000 के कोष एकत्रित करना चाहती है। इस राशि को एकत्रित करना चाहती है। इस राशि को एकत्रित करने के लिए प्रबन्धन ऋण तथा समता के निम्नलिखित मिश्र के बारे में सोच रहा है:

| पूँची ढाँचा | | विकल्प | |
|---|---|---|---|
| | I (₹) | II (₹) | III (₹) |
| समता | 40,00,000 | 30,00,00 | 10,00,000 |
| ऋण | 0 | 10,00,000 | 30,00,000 |

अन्य विवरण निम्नलिखित हैं:

| | |
|---|---|
| ऋण पर ब्याज दर | 9% |
| समता अंशों का अंकित मूल्य | ₹ 100 प्रति |
| कर दर | 30% |
| ब्याज एवं कर से पूर्व आय (EBIT) | ₹ 8,00,000 |

(क) तीनों विकल्पों में से किस विकल्प के अन्तर्गत कम्पनी समता पर व्यापार का लाभ उठा सकती है?

(ख) क्या ऋण में वृद्धि के साथ प्रति अंश आगम में हमेशा वृद्धि होती है?

## खण्ड - (द)

29. प्रबंध विभिन्न उद्देश्यों को प्राप्त करना चाहता है; इन उद्देश्यों को समझाइये?

**अथवा**

'समन्वय समान उद्देश्यों की प्राप्ति में सामूहिक प्रयासों को एकता प्रदान करने का व्यवस्थित आयोजन है इस कथन के संदर्भ में, समन्वय की किन्हीं पाँच विशेषताओं को समझाइए।

30. एंटरटेमेंट इंडिया लिमिटेड' का निगमन त्यौहारों कार्यक्रमों तथा देश की इसी प्रकार की समृद्ध सांस्कृतिक विरासत से संबंधित अन्य गतिविधियों का आयोजन कर लोगों का मनोरंजन करने के उद्देश्य से किया गया है। कंपनी के प्रबंधन में कला, साहित्य तथा सांस्कृति में संबंधित प्रसिद्ध व्यक्तित्व है। उन्होंने यह निर्णयलिया है कि वे उभरते हुए यह निर्णय लिया है कि वे उभरते हुए युवा संगीतिज्ञों कवियों तथा कलाकारों को एक मंच प्रदान करेंगे। कम्पनी ने अपनी संगठनात्मक संरचना का निर्धारण एक जैसी क्रियाओं का समूहन करके किया है। इसके पश्चात् विभिन्न विभागों के प्रमुखों की नियुक्ति भी कर दी गई है। निशा ने जो एक विभागीय प्रमुख है, नियुक्त किए जाने वाले व्यक्तियों की संख्या, प्रकार तथा आवश्यक योग्यता का विश्लेषण कर लिया है।

उपर्युक्त चर्चित प्रक्रिया को करने के लिए निशा द्वारा निष्पादित किए जाने वाले 6 चरणों को समझाइए।

31. सुमन एक सेण्डविच टोस्टर क्रय करना चाहती थी। उसने ऑन-लाइन उपलब्ध विभिन्न सेण्डविच टोस्टरों की जाँच की तथा मूल्यों की तुलना की ताकि एक बुद्धिमत्तापूर्ण तथा ज्ञानपूर्ण निर्णय लिया जा सके। इसके पश्चात् वह पास के एक बाज़ार में सेण्डविच टोस्टर खरीदे गई। एक सुविज्ञ ग्राहक के नाते उसने सही मानकीकरण चिह्न देखा। दुकानदार ने उसे विभिन्न टोस्टर दिखाए लेकिन वह ऑन-लाइन जाँच किए गए मूल्य से अधिक मूल्य बता रहा था। दुकानदार से बातचीत करने के पश्चात् वह मूल्य को कम कराने में सफल हुई। एक उत्तरदायी उपभोक्ता की तरह उसने उत्पाद के लिए भुगतान की गई ाशि के बदले में कैश मेमो की माँग की तथा टोस्टर को घर ले गई। पैकेज खोलने पर उसे एक निर्देशन पुस्तिका मिली, जिसको उसने सवधानीपूर्वक पढ़ा। इसके पश्चात् उसने हर निर्देशन का एक-एक करके अनुसरण किया तथा अपने परिवार के लिए अच्छी तरह से टोस्ट किए गए पनीर सेण्डविच बनाए।

(क) कैश मेमो की माँग के अतिरिक्त सुमन द्वारा निभाए गए किन्हीं दो उत्तरदायित्वों का उल्लेख कीजिए।

(ख) उपर्युक्त स्थिति में चर्चित किन्हीं दो अधिकरों को समझाइए।

32. प्रबंध के नियंत्रण कार्य के महत्व को प्रकाशित करने वाले किन्हीं छः बिंदुओं पर चर्चा कीजिए।

**अथवा**

कर्मचारियों के निष्पादन में सुधार में लिए उन्हें अभिप्रेरित करने में प्रयुक्त किन्हीं छः गैर-मौद्रिक अभिप्रेरकों का वर्णन कीजिए ?

33. 'अपेक्षित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए संगठन प्रक्रिया में श्रृंखलाबंद्ध चरण सम्मिलित है। इन चरणों को समझाइए।

**अथवा**

'कार्यवाही की वैकल्पिक विधियों की पहचान' के बाद नियोजन प्रक्रिया के चरणों को समझाइए।

34. भारतीय हस्तकला विरासत इसके रीति-रिवाजों तथा परम्पराओं के कारण जीवित है। राजस्थान, गुजरात, असम, इत्यादि के हस्तशिल्पियों द्वारा बनाए गए हस्तकला उत्पाद न केवल देश में उपयोग किए जाते हैं अपितु सं.रा. अमेरिका, जर्मनी, यू.के., फ्रांस तथा विश्व के अन्य देशों में भी निर्यात किए जाते हैं। इन उत्पादों के निर्यात की मात्रा से भारत को भुगतान संतुलन तथा अत्याधिक आवश्यक विदेशी मुद्रा का लाभ मिलता है। प्रधान मंत्री चाहते हैं कि हस्तकला उद्योग को तकनीकी के साथ जोड़कर इसका विस्तार किया जाए। इसका केन्द्र बिन्दु निर्माणी प्रक्रिया को परिवर्तित करना, टिकाऊपन को सुनिश्चित करना तथा नवप्रवर्तनों को अपनाना होना चाहिए।

उपर्युक्त अनुच्छेद से पंक्तियों को उद्धृत करते हुए व्यावसायिक पर्यावरण के किन्हीं चार आयामों को समझाइए।

# Hints of MCQ's and Case Studies

1. घ
2. संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग तथा प्रभावी प्रशासन
3. घ
4. ख
7. क
8. घ
10. ख
11. घ
12. नेतृत्व
13. नीतियाँ और क्रियाविधियाँ अन्तः संबंधित है क्योंकि नीति को लागू करने के लिए एक व्यापक नीति ढ़ांचे के भीतर प्रक्रियाएँ हैं।
14. संगठन प्रबंध का महत्त्वपूर्ण कार्य है।
15. क
16. कुल चालू संपत्ति
17. ख
18. ग
19. शब्दार्थ बाधा/अशुद्ध धारणाएँ
20. अंशधारियों की संपदा को अधिकतम करना
22. (a) अधिकार अंतरण
    (b) अधिकार अंतरण का महत्त्व
25. कार्यशील पूजी को प्रभावित करने वाले कारकः
    (i) व्यवसाय की प्रकृति
    (ii) उधार उपलब्ध कराना
    (iii) क्रियाओं का स्तर

28. (a)

| | विकल्प –I (₹) | विकल्प –II (₹) | विकल्प –III (₹) |
|---|---|---|---|
| समता | 40,00,000 | 30,00,000 | 10,00,000 |
| 9% ऋण | | 10,00,000 | 30,00,000 |
| प्रयुक्त पूजी | 40,00,000 | 10,00,000 | 40,00,000 |
| ब्याज और कर से पहले आय | 8,00,000 | 8,00,000 | 8,00,000 |
| (–) ब्याज @ 9% | – | (90,000) | (270,000) |
| कर से पहले आय | 8,00,000 | 7,10,000 | 5,30,000 |
| (–) कर @ 30% | (2,40,000) | (2,13,000) | (159000) |
| कर के बाद आय | 5,60,000 | 4,97,000 | 3,71,000 |
| प्रति अंश आय | $\frac{5,60,000}{40,000}$ = ₹ 14/- | $\frac{4,97,000}{30,000}$ = ₹ 16.57/- | $\frac{3,71,000}{10,000}$ = ₹ 37.1/- |

इस प्रकार विकल्प – III में कम्पनी समता पर व्यापार का लाभ उठा सकती है।

(b) नही ऋण में वृद्धि के साथ प्रति अंश आगम में हमेशा वृद्धि नहीं होती,

30. अन्य चरण जो निशा को प्रदर्शित करने हैं ?

(i) भर्ती

(ii) चयन

(iii) कार्य पर लगाना तथा अभिविन्यास

(iv) प्रशिक्षण एवं विकास

(v) प्रगति मूल्यांकन

(vi) पदोन्नति तथा कैरियर नियोजन

31. उपभोक्ता के उत्तरदायित्व

(i) उपभोक्ता की सावधानी

(ii) क्वालिटी से समझौता न करें

(iii) जोखिमों के बारे में सीखा और निर्माण निर्देशों का पालन

(iv) एक उचित सौदा पाने के लिए खुद पर जोर दिया

**अधिकारः-**

(i) चुनने की अधिकार

(ii) सूचना प्राप्ति का अधिकार

(iii) सुरक्षा का अधिकार

34. (i) सामजिक वातावरण - भारतीय हस्तकला ..... जीवित है।

(ii) आर्थिक वातावरण - इन उत्पादों के ..... मुद्रा का लाभ मिलता है।

(iii) राजनीतिक वातावरण ..... प्रधानमंत्री चाहते हैं ..... ..... विस्तार किया जाए।

(iv) तकनीकी वातावरण - इसका केन्द्र ..... को अपनाना होना चाहिए।