शिक्षा निदेशालय

राष्ट्रीय राजधानी क्षेत्र, दिल्ली सरकार

सहायक सामग्री

(2025-2026)

कक्षा : बारहवीं

व्यवसायिक अध्ययन

मार्गदर्शनः

श्री. पांडुरंग के. पोले

सचिव (शिक्षा)

श्रीमती वेदिता रेड्डी

निदेशक (शिक्षा)

डा0 रीता शर्मा

अतिरिक्त शिक्षा निदेशक (स्कूल एवं परीक्षा)

समन्वयक:

श्री परविन्द्र कुमार	श्रीमती रितु सिंघल	श्री कृष्ण कुमार	श्री तुषार सलूजा
उप शिक्षा निदेशक (परीक्षा)	विशेष कार्याधिकारी (परीक्षा)	विशेष कार्याधिकारी (परीक्षा)	विशेष कार्याधिकारी (परीक्षा)

उत्पादन मंडल

दिल्ली पाठ्य पुस्तक ब्यूरो में बिजेन्द्र कुमार, सचिव, दिल्ली पाठ्य पुस्तक ब्यूरो, 25/2,पंखा रोड, संस्थानीय क्षेत्र, नई दिल्ली द्वारा प्रकाशित तथा **मुद्रक : पलक प्रिंटर्स, 6, मोहक्कमपुर, फेस-2, दिल्ली रोड, मेरठ (उत्तर प्रदेश)**

पांडुरंग के. पोले, भा.प्र.से
सचिव (शिक्षा)

PANDURANG K. POLE, IAS
SECRETARY (Education)

सत्यमेव जयते

राष्ट्रीय राजधानी क्षेत्र, दिल्ली सरकार
पुराना सचिवालय, दिल्ली–110054
दूरभाष: 011–23890187, 23890119

Government of National Capital Territory of Delhi
Old Secretariat, Delhi-110054
Phone: 23890187, 23890119
E-mail : sccyedu@nic.in

D.O. NO. : DE.5/228/Exam/Message/S.M/248/249
Date : 07/11/2025

MESSAGE

The Directorate of Education remains steadfast in its vision to achieve excellence in the academic domain and its commitment to develop meaningful, engaging, and child-friendly learning content.

Each year, the Directorate carefully reviews and updates the Support Material to ensure alignment with the latest CBSE guidelines and emerging academic developments.

The Support Material provides comprehensive academic support through well-structured practice questions and exercises that strengthen conceptual understanding and exam readiness and aims to nurture students' critical thinking, analytical abilities, and problem-solving skills. Through such sustained efforts, the Directorate of Education continues to guide students towards academic excellence and holistic growth.

This Support Material is intended to bridge classroom learning and examination preparation, enabling students to consolidate knowledge through systematic practice. It has been thoughtfully designed for students, with the belief that its effective use will strengthen their understanding and support them in achieving their learning goals with confidence.

I appreciates the dedication and collaborative effort of all those involved in the development of this material and extends my best wishes to all students —may this Support Material serve as an essential academic aid, enhancing students' confidence and preparedness for examinations.

Best Wishes.

(Pandurang K. Pole)

VEDITHA REDDY, IAS
Director, Education & Sports

सत्यमेव जयते

Directorate of Education
Govt. of NCT of Delhi
Room No. 12, Old Secretariat
Near Vidhan Sabha,
Delhi-110054
Ph.: 011-23890172
E-mail :diredu@nic.in

DE-5/228/Exam/Message/S-M/2018/402
dated - 09/05/25

MESSAGE

Education is the cornerstone of a progressive society, and providing students with the right learning resources is essential for their academic and personal growth. Keeping this in mind, the Directorate of Education, GNCT of Delhi, develops comprehensive Support Material every year for various subjects of Classes IX to XII.

The support material serves as an additional study resource to supplement textbooks by offering clear and easy-to-understand explanations of complex topics. Our dedicated team of expert faculty members has meticulously reviewed and updated this material, aligning it with the latest CBSE syllabus, question paper patterns and assessment guidelines Our effort is to simplify difficult concepts and make them more accessible to students, helping them save time and effort with ready references for effective preparation.

As Ruskin Bond beautifully said, "Education must Inspire the spirit of inquiry, Creativity and joy" True learning goes beyond memorisation-it encourages curiosity, fosters creativity, and makes the learning process meaningful and enjoyable.

In alignment with the vision of NEP 2020, the CBSE framework now places emphasis on competency-based assessments for 50% of the evaluation, highlighting the need for students to develop critical thinking and problem-solving skills. The Support Material is designed to help students analyse concepts deeply, think innovatively, and apply their knowledge effectively, ensuring they are well-prepared not only for exams but also for real-life challenges.

I appreciate the dedicated efforts of the entire team of subject experts in developing this valuable learning resource. I am confident that both teachers and students will make the best use of these materials to enhance learning and academic success.

Wishing all students great success in their exams and a bright, fulfilling future ahead.

Veditha

(VEDITHA REDDY, IAS)

Dr. RITA SHARMA
Additional Director of Education
(School/Exam)

सत्यमेव जयते

Govt. of NCT of Delhi
Directorate of Education
Old Secretariat, Delhi-110054
Ph.: 23890185

D.O. No. DE.5/228/Exam/Message/SM/2018/570
Dated: .. ***02/07/2025***

MESSAGE

"Children are not things to be molded, but are people to be unfolded." - Jess Lair

In line with this insightful quote, the Directorate of Education, Delhi, has always made persistent efforts to nurture and unfold the inherent potential within each student. This support material is a testimony to this commitment.

The support material serves as a comprehensive tool to facilitate a deeper understanding of the curriculum. It is crafted to help students not only grasp essential concepts but also apply them effectively in their examinations. We believe that the thoughtful and intelligent utilization of these resources will significantly enhance the learning experience and academic performance of our students.

Our expert faculty members have dedicated themselves to the support material to reflect the latest CBSE guidelines and changes. This continuous effort aims to empower students with innovative approaches, fostering their problem-solving skills and critical thinking abilities.

I extend my heartfelt congratulations to the entire team for their invaluable contribution to creating a highly beneficial and practical support material. Their commitment to excellence ensures that our students are well-prepared to meet the challenges of the CBSE examinations and beyond.

Wishing you all success and fulfilment in your educational journey.

(Dr. Rita Sharma)

शिक्षा निदेशालय

राष्ट्रीय राजधानी क्षेत्र, दिल्ली सरकार

सहायक सामग्री

(2025-2026)

व्यवसायिक अध्ययन

कक्षा : बारहवीं

(हिन्दी माध्यम)

निःशुल्क वितरण हेतु

दिल्ली पाठ्य-पुस्तक ब्यूरो द्वारा प्रकाशित

भारत का संविधान

भाग 4क

नागरिकों के मूल कर्तव्य

अनुच्छेद 51 क

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

(क) संविधान का पालन करे और उसके आदर्शों, संस्थाओं, राष्ट्रध्वज और राष्ट्रगान का आदर करे;

(ख) स्वतंत्रता के लिए हमारे राष्ट्रीय आंदोलन को प्रेरित करने वाले उच्च आदर्शों को हृदय में संजोए रखे और उनका पालन करे;

(ग) भारत की संप्रभुता, एकता और अखंडता की रक्षा करे और उसे अक्षुण्ण बनाए रखे;

(घ) देश की रक्षा करे और आह्वान किए जाने पर राष्ट्र की सेवा करे;

(ङ) भारत के सभी लोगों में समरसता और समान भ्रातृत्व की भावना का निर्माण करे जो धर्म, भाषा और प्रदेश या वर्ग पर आधारित सभी भेदभावों से परे हो, ऐसी प्रथाओं का त्याग करे जो महिलाओं के सम्मान के विरुद्ध हों;

(च) हमारी सामासिक संस्कृति की गौरवशाली परंपरा का महत्त्व समझे और उसका परिरक्षण करे;

(छ) प्राकृतिक पर्यावरण की, जिसके अंतर्गत वन, झील, नदी और वन्य जीव हैं, रक्षा करे और उसका संवर्धन करे तथा प्राणिमात्र के प्रति दयाभाव रखे;

(ज) वैज्ञानिक दृष्टिकोण, मानववाद और ज्ञानार्जन तथा सुधार की भावना का विकास करे;

(झ) सार्वजनिक संपत्ति को सुरक्षित रखे और हिंसा से दूर रहे;

(ञ) व्यक्तिगत और सामूहिक गतिविधियों के सभी क्षेत्रों में उत्कर्ष की ओर बढ़ने का सतत् प्रयास करे, जिससे राष्ट्र निरंतर बढ़ते हुए प्रयत्न और उपलब्धि की नई ऊँचाइयों को छू सके; और

(ट) यदि माता-पिता या संरक्षक है, छह वर्ष से चौदह वर्ष तक की आयु वाले अपने, यथास्थिति, बालक या प्रतिपाल्य को शिक्षा के अवसर प्रदान करे।

Constitution of India

Part IV A (Article 51 A)

Fundamental Duties

It shall be the duty of every citizen of India —

(a) to abide by the Constitution and respect its ideals and institutions, the National Flag and the National Anthem;

(b) to cherish and follow the noble ideals which inspired our national struggle for freedom;

(c) to uphold and protect the sovereignty, unity and integrity of India;

(d) to defend the country and render national service when called upon to do so;

(e) 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;

(f) to value and preserve the rich heritage of our composite culture;

(g) to protect and improve the natural environment including forests, lakes, rivers, wildlife and to have compassion for living creatures;

(h) to develop the scientific temper, humanism and the spirit of inquiry and reform;

(i) to safeguard public property and to abjure violence;

(j) 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;

*(k) 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.

Note: The Article 51A containing Fundamental Duties was inserted by the Constitution (42nd Amendment) Act, 1976 (with effect from 3 January 1977).

*(k) was inserted by the Constitution (86th Amendment) Act, 2002 (with effect from 1 April 2010).

भारत का संविधान

उद्देशिका

हम, भारत के लोग, भारत को एक [1]**[संपूर्ण प्रभुत्व-संपन्न 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 कराने के लिए,

तथा उन **सब में**

व्यक्ति की गरिमा और [2]**[राष्ट्र की एकता**

और अखंडता] सुनिश्चित करने वाली **बंधुता**

बढ़ाने के लिए

दृढ़संकल्प होकर **अपनी इस संविधान सभा में** आज तारीख 26 नवंबर, 1949 ई. को **एतद्द्वारा इस संविधान को अंगीकृत, अधिनियमित और आत्मार्पित करते हैं।**

---

1. संविधान (बयालीसवां संशोधन) अधिनियम, 1976 की धारा 2 द्वारा (3.1.1977 से) ''प्रभुत्व-संपन्न लोकतंत्रात्मक गणराज्य'' के स्थान पर प्रतिस्थापित।
2. संविधान (बयालीसवां संशोधन) अधिनियम, 1976 की धारा 2 द्वारा (3.1.1977 से) ''राष्ट्र की एकता'' के स्थान पर प्रतिस्थापित।

THE CONSTITUTION OF INDIA

PREAMBLE

WE, THE PEOPLE OF INDIA, having solemnly resolved to constitute India into a [1]**[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 [2][unity and integrity of the Nation];

IN OUR CONSTITUENT ASSEMBLY this twenty-sixth day of November, 1949 do **HEREBY ADOPT, ENACT AND GIVE TO OURSELVES THIS CONSTITUTION.**

1. Subs. by the Constitution (Forty-second Amendment) Act, 1976, Sec.2, for "Sovereign Democratic Republic" (w.e.f. 3.1.1977)
2. Subs. by the Constitution (Forty-second Amendment) Act, 1976, Sec.2, for "Unity of the Nation" (w.e.f. 3.1.1977)

LIST MEMBERS WHO REVISED THE SUPPORT MATERIAL FOR BUSINESS STUDIES OF CLASS-XII (2025-2026)

1.	**Mr .Naveen Yadav** Principal (Team Leader)	GBSSS, AP-Block, Shalimar Bagh Delhi
2.	**Mr. Rajender** (Lecturer Commerce)	RPVV, BT Block, Shalimar Bagh,Delhi
3.	**Ms. Sonal Pathak** (Lecturer Commerce)	SKV, Wazirpur, JJ Colony Delhi
4.	**Ms. Anupma** (Lecturer Commerce)	SKV Vijay Nagar, Delhi
5.	**Geetika Antil** (Lecturer Commerce)	SKV, No.1 Keshav Puram Delhi

Business Studies (Subject Code 054)
CLASS–XII (2025-26)

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

Units		Marks
Part A	**Principles and Functions of Management**	
1.	Nature and Significance of Management	16
2	Principles of Management	
3	Business Environment	
4	Planning	14
5	Organising	
6	Staffing	20
7	Directing	
8	Controlling	
	Total	**50**
Part B	**Business Finance and Marketing**	
9	Financial Management	15
10	Financial Markets	
11	Marketing Management	15
12	Consumer Protection	
	Total	**30**
Part C	**Project Work (One)**	**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. • Explain the meaning of 'Effectiveness and Efficiency. • Discuss the objectives of management. • 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. • Explain the importance of coordination.

Unit 2: Principles of Management

Principles of Management - concept and significance	• Understand the concept of principles of management. • 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'. • Compare the contributions of Fayol and Taylor.

Unit 3: Business Environment

Business Environment- concept and importance	• Understand the concept of 'Business Environment'. • Describe the importance of business environment
Dimensions of Business Environment - Economic, Social, Technological, Political and Legal Demonetization - concept and features	• Describe the various dimensions of 'Business Environment'. • Understand the concept of demonetization

Unit 4: Planning

Planning: Concept, importance and limitation	• Understand the concept of planning. • Describe the importance of planning. • 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 • Describe objectives, policies, strategy, procedure, method, rule, budget and programme as types of plans.

Unit 5: Organising

Organising: Concept and importance	• Understand the concept of organizing as a structure and as a

	process. • 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 organization - concept	• Describe functional and divisional structures of organisation. • Explain the advantages, disadvantages and suitability of functional and divisional structure. • Understand the concept of formal and informal organisation. • Discuss the advantages, disadvantages of formal and informal organisation.
Delegation: concept, elements and importance	• Understand the concept of delegation. • Describe the elements of delegation. • Appreciate the importance of Delegation.
Decentralization: concept and importance	• Understand the concept of decentralisation. • Explain the importance of decentralisation. • Differentiate between delegation and decentralisation.

Unit 6: Staffing

Staffing: Concept and importance of staffing	• Understand the concept of staffing. • 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. • Discuss the sources of recruitment. • Explain the merits and demerits of internal and external sources of recruitment.
Selection – process	• Understand the meaning of selection. • Describe the steps involved in the process of selection.
Training and Development - Concept and importance, Methods of training - on the	• Understand the concept of training and development.

job and off the job - vestibule training, apprenticeship training and internship training	• Appreciate the importance of training to the organisation and to the employees. • Discuss the meaning of induction training, vestibule training, apprenticeship training and internship training. • Differentiate between training and development. • Discuss on the job and off the job methods of training.

Unit 7: Directing

Directing: Concept and importance	• Describe the concept of directing. • 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. • Develop an understanding of Maslow's Hierarchy of needs. • Discuss the various financial and non-financial incentives.
Leadership - concept, styles - authoritative, democratic and laissez faire	• Understand the concept of leadership. • 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 • Understand the elements of the communication process. • Discuss the concept of formal and informal communication. • Discuss the various barriers to effective communication. • Suggest measures to overcome barriers to communication.

Unit 8: Controlling

Controlling - Concept and importance	• Understand the concept of controlling. • 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

Financial Management: Concept, role and objectives	• Understand the concept of financial management. • Explain the role of financial management in an organisation. • 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. • Explain the importance of financial planning.
Capital Structure – concept and factors affecting capital structure	• Understand the concept of capital structure. • 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. • Describe the factors determining the requirements of fixed and working capital.

Unit 10: Financial Markets

Financial Markets: Concept	• Understand the concept of financial market.
Money Market: Concept	• Understand the concept of money market.
Capital market and its types (primary and secondary)	• Discuss the concept of capital market. • Explain primary and secondary markets as types of capital market. • Differentiate between capital market and money market. • Distinguish between primary and secondary markets.
Stock Exchange - Functions and trading procedure	• Give the meaning of a stock exchange. • Explain the functions of a stock exchange. • Discuss the trading procedure in a stock exchange.

	• 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. • Explain the functions of SEBI.

Unit 11: Marketing

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

Unit 12: Consumer Protection

Consumer Protection: Concept and importance	• Understand the concept of consumer protection. • Describe the importance of

	consumer protection. • Discuss the scope of Consumer Protection Act, 2019
The Consumer Protection Act, 2019: *Source:* http://egazette.nic.in/WriteReadData/2019/210422.pdf Meaning of consumer Rights and responsibilities of consumers Who can file a complaint? Redressal machinery Remedies available	• Understand the concept of a consumer according to the Consumer Protection Act, 2019. • Explain the consumer rights • Understand the responsibilities of consumers • Understand who can file a complaint and against whom? • Discuss the legal redressal machinery under Consumer Protection Act, 2019. • Examine the remedies available to the consumer under Consumer Protection Act, 2019.
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

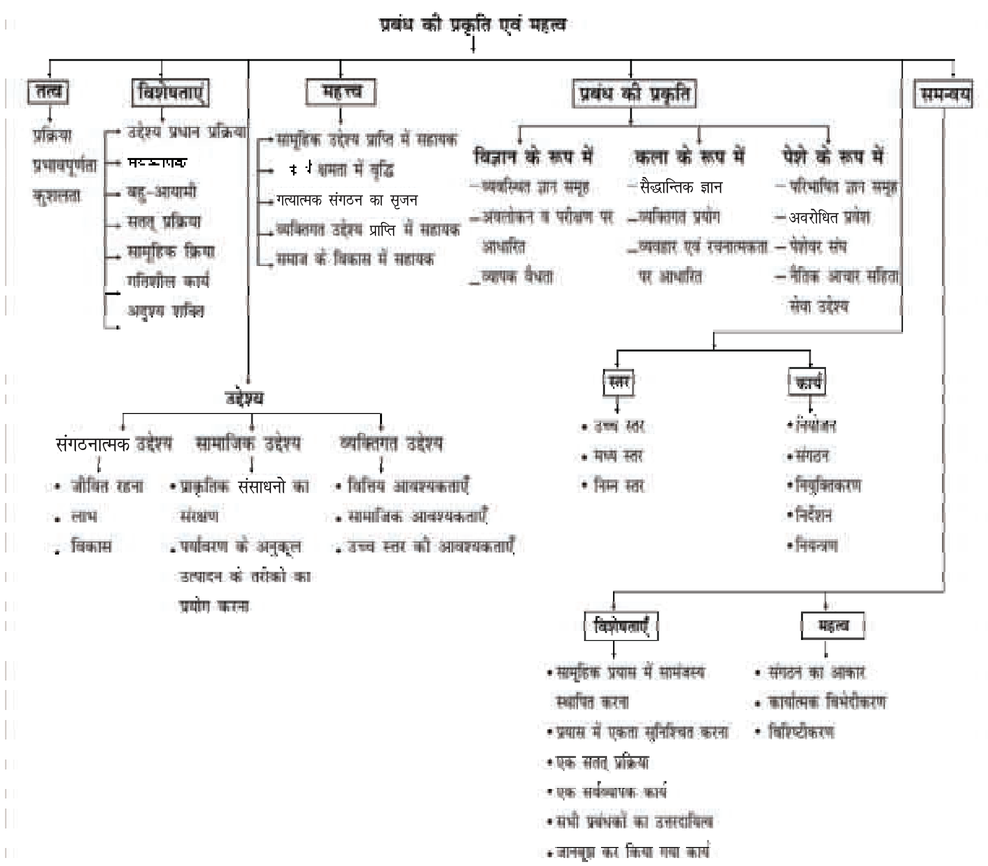
विषय सूची

क्र.स.	विषय वस्तु	पृष्ठ संख्या
1.	प्रबन्ध: अवधारणा	1
2.	प्रबंध के सिद्धांत	22
3.	व्यावसायिक वातावरण	48
4.	नियोजन	76
5.	संगठन	100
6.	नियुक्तिकरण	128
7.	निर्देशन	160
8.	नियंत्रण	204
9.	वित्तीय प्रबन्ध	226
10.	वित्तीय बाज़ार	258
11.	विपणन प्रबन्ध	293
12.	उपभोक्ता संरक्षण	328
13.	रंगीन पृष्ठ	368
14	सैम्पल प्रश्नपत्र	376

अध्याय - 1

प्रबंधः अवधारणा

गत्यात्मक संगठन का सृजन



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

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

प्रभावपूर्णता बनाम् कुशलता

अंतर का आधार	*प्रभावपूर्णता (Effectiveness)*	*कुशलता (Efficiency)*
1. अर्थ	इसका अभिप्राय काम को समय पर पूरा करने से है चाहे कितनी ही लागत क्यों न आए।	इसका 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 प्रक्रियाः** 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. **प्रबंध बहु आयामी है**

   प्रबंध एक जटिल गतिविधि है जिसके 3 मुख्य आयाम हैं

   (i) **कार्य का प्रबंध** सभी संगठन किसी न किसी कार्य के निष्पादन के लिए मौजूद होते हैं। प्रबंधन संगठन के इस कार्य प्रदर्शन को प्राप्त किए जाने वाले लक्ष्यों के संदर्भ में अनुवादित करता है और इसे प्राप्त करने के लिए साधन प्रदान करता है।

(ii) लोगों/व्यक्तियों का प्रबंध

इसके दो आयाम हैं

(क) विभिन्न जरूरतों और विभिन्न हितों वाले व्यक्तियों से निपटना।

(ख) कर्मचारियों को एक समूह के रूप में निपटना प्रबंध को अपनी ताकत को प्रभावी और उनकी कमजोरियों को अप्रासंगिक बनाकर संगठन के लक्ष्य की प्राप्ति में अपने लोगों की भागीदारी सुनिश्चित करनी होगी।

(iii) संचालन का प्रबंध जीवित रहने के लिए प्रत्येक संगठन के पास कुछ बुनियादी उत्पाद या सेवा होती है। इसके लिए एक उत्पादन प्रक्रिया की आवश्यकता होती है जो उपभोग के लिए जरूरी उत्पाद तैयार करने के लिए प्रयोग होने वाले माल व तकनीकी प्रवाह को व्यवस्थित करती 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 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 लिया जा सकता हैं। (उदाहरण के लिए विपणन प्रबन्धक, वित्तीय प्रबन्धक से परामर्श करके ही साख सुविधा को बढ़ा सकता है)। माल की आपूर्ति देने से पहले उत्पादन प्रबन्धक से परामर्श करना पड़ता है।

6. **गत्यात्मक कार्यः** (प्रबन्ध एक गत्यात्मक कार्य है जिसे परिवर्तित वातावरण के अनुरूप कार्य करना पड़ता है। प्रबन्ध को आवश्यकतानुसार, 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. **अमूर्त 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 कर्मचारी खुश एवं संतुष्ट हो और अराजकता के बजाए व्यवस्था 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 लागतों 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 का 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।
   - स्वस्थ्य एवं अच्छी कार्य स्थितियाँ उपलब्ध कराना।
   - नौकरी सुरक्षा प्रदान करना।

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 है 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 को प्रकाशित किया गया है? (गतिशील)

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

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 पर्याप्त 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 प्राप्ति में सक्षम है? उसने कौन से उद्देश्यों की प्राप्ति की?

उ० हाँ

(क) संगठनात्मक उद्देश्यः जीवित रहना तथा विकास। (ख) सामाजिक उद्देश्यः Engineering College, महिला आरक्षण तथा Scholarship (ग) व्यक्तिगत उद्देश्यः पर्याप्त वेतन तथा सुविधाएँ।

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 उद्देश्यः** 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 में:** कला का अभिप्राय उपलब्ध ज्ञान के दक्षतापूर्ण सैद्धांतिक प्रयोग से है। कला की कुछ विशेषताएँ होती हैं जो कि निम्नलिखित हैं:

   (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 सैद्धान्तिक 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, नवाचार के संयोग आदि के माध्यम से आगे बढ़ता है।

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

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

विज्ञान की निम्नलिखित विशेषताएँ होती हैं:

(क) ज्ञान का क्रमबद्ध रूप जो सिद्धान्तों, अभ्यासों एवं प्रयोगों पर आधारित होता है।

(ख) प्रयोग एवं अवलोकन पर आधारित सिद्धान्त।

(ग) सार्वभौमिक रूप से स्वीकृत सिद्धान्त जिन्हें कहीं भी तथा कभी भी सिद्ध किया जा सकता है।

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, और न ही उनका उपयोग सार्वभौमिक होता है। इनमें परिस्थिति के अनुसार सुधार किया जा सकता है।

निष्कर्ष मनुष्य की प्रकृति परिवर्तनशील है, इसलिए मानव तत्व के विद्यमान होने की वजह से प्रबन्ध विशुद्ध विज्ञान न होकर सामाजिक विज्ञान है।

प्रबंध कला एवं विज्ञान दोनों के रूप में

प्रबंध का अभ्यास एक कला है। सर्वोत्तम कार्य तकनीक के रूप में प्रबंध प्रबंधकों को हर प्रकार की स्थिति का सफलतापूर्वक सामना करने में मदद करता है। एक विज्ञान के रूप

में, प्रबंध अपने सिद्धांतों की सहायता से प्रबंधकों को व्यावहारिक दक्षता प्राप्त करने के लिए आवश्यक मार्गदर्शन प्रदान करता है।

एक कला और विज्ञान के रूप में प्रबंध परस्पर अनन्य नहीं हैं, बल्कि एक दूसरे के पूरक हैं।

यह न तो उतना सटीक है और न ही भौतिक विज्ञान या रसायन विज्ञान जैसे शुद्ध विज्ञान जितना व्यापक 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 हैं:

(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।

निष्कर्ष 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	(a) ज्ञान का सुभाषित निकाय
	(b) प्रतिबंधित प्रवेश

प्रबन्ध का स्तर

प्रबंध के स्तर का अर्थ है प्रबंधकों की विभिन्न श्रेणियाँ निम्नतम से उच्चतम के आधार पर उनकी सापेक्ष जिम्मेदारियों, अधिकार और स्थिति।

1. **उच्चस्तरीय प्रबन्ध के प्रमुख कार्यः** इसके अर्न्तगत CEO, चीफ ऑपरेटिंग ऑफिसर निदेशक कार्य मंडल आदि आते है।

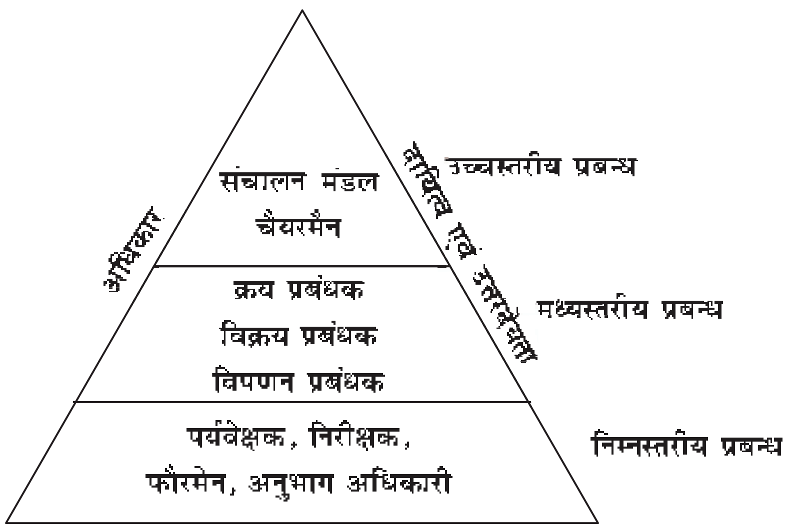
   इनके मुख्य उद्देश्य लक्ष्य निर्धारित करना, योजनाओं और नीतियों का ढांचा तैयार करना, एवं दूसरे लोगों के प्रयासों को निर्देशन और नेतृत्व प्रदान करना, वित्त एकत्रित करना व व्यवसायिक गतिविधियों का समाज पर पड़ने वाले प्रभाव के विषय में उत्तरदेयता को वहन करना आता है ।

2. **मध्य स्तरीय प्रबन्ध के प्रमुख कार्यः** इस स्तर के अर्न्तगत विभागीय प्रमुख, प्लांट सुपरिटेन्डेट 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 आदि है।

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 कराने 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 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 में प्रबन्धक संगठन में 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, निर्देशन के अंतर्गत आते हैं।

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 की **प्रक्रिया**

(ङ) 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 (ङ) संगठन

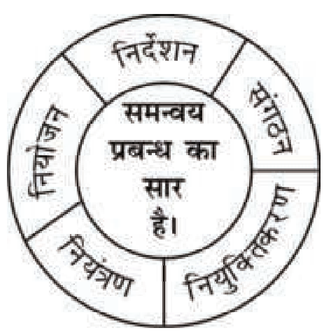
समन्वय

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।

समन्वय की प्रकृति एवं विशेषताएँ

1. **समन्वय सामूहिक प्रयासों को एकत्रित रखता है:** समन्वय विभिन्न व्यवसायिक गतिविधियों में एकता लाकर उन्हें उद्देश्यपूर्ण गतिविधि के रूप में सामान्य लक्ष्य की ओर अग्रसर करता है।
2. **प्रयासों की एकात्मकता को सुनिश्चित करता है:** समन्वय एक बाध्यकारी बल के रूप में 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 है।
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 दुसरे 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 दुसरे से सहयोग करते है, जबकि समन्वय प्रबन्धकों की ओर से किए जाने वाले प्रयासों को समाहित करता है, अतः यह सोचा समझा कार्य है। समूह के सदस्यों के सहयोग के बिना प्रभावी समन्वय प्राप्त नहीं किया जा सकता है।



समन्वय प्रबन्ध का सार है

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

1. **नियोजनः** सभी विभागों को ध्यान में रखकर ही नियोजन किया जाता है।

2. **संगठनः** अधिकार, उत्तरदायित्व तथा जवाबदेही में सामजस्य बिठाया जाता है।

3. **नियुक्तिकरणः** सभी पदों को योग्य तथा अनुभवी व्यक्तियों से भरा जाए ताकि संस्था की सभी क्रियाएं बिना रूकावट के चलती रहें।

4. **निर्देशनः** पर्यवेक्षण, अभिप्रेरणा तथा नेतृत्व में सामजस्य स्थापित करना।

5. **नियंत्रणः** नियंत्रण द्वारा संस्था के उद्देश्यों, उन्हें प्राप्त करने के लिए उपलब्ध साधनों, एवम मानवीय प्रयासों में संतुलन स्थापित किया जाता 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

समन्वय की आवश्यकता

1. **संगठन का आकारः** संगठन के आकार में वृद्धि होने से, विभिन्न महत्त्वाकांक्षाओ 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 सकते है,ऐसे में समन्वय द्वारा ही संस्था के हितों को प्राप्त किया जा सकता है।

3. **विशिष्टिकरणः** विशिष्टीकरण श्रेष्ठता की भावना को जन्म देता है। इसलिए यह संभव है कि केवल अपने विभाग की क्रियाओं पर अधिक बल दिया जाए। समन्वय पूर्ण रुप से कार्य के लिए सभी विशिष्ट क्रियाओं को समन्वित प्रयास में बांधता है।

प्र०14 उस क्रिया का नाम बताइए जो व्यवसाय में सामंजस्य स्थापित करता है ?
(समन्वय)

प्र०15 समन्वय की आवश्यकता प्रबन्ध के किस स्तर पर होती है।
(सभी तीनों स्तरों पर)

केस स्टडी की पहचान के लिए महत्त्वपूर्ण बिंदु

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।

   प्रभावशीलता   लक्ष्य प्राप्त करना; दक्षता   लागत कम करना।

अभ्यास के लिए बहु विकल्पीय 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 करना।
   (d) नियोजन एवं नियन्त्रण
2. व्यवसाय के विकास को मापा जा सकता है?
   (a) विक्रय की वृद्धि (b) उत्पादों की संख्या की वृद्धि
   (c) पूँजी विनियोग में वृद्धि (d) उपरोक्त सभी
3. समन्वय प्रबंध का .... है।
   (a) कार्य (b) उद्देश्य
   (c) सार (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।

6. निम्नलिखित कथनों में से उन्हें चुनें जो प्रबंध की विशेषताओं को इंगित करते हैं।

   A. प्रबंध एक उद्देश्यपूर्ण प्रक्रिया है।

   B. प्रबंध एक गतिशील संगठन का निर्माण करता है।

   C. प्रबंध सर्वव्यापी है।

   D. प्रबंध कार्यदक्षता में वृद्धि करता है।

   E. प्रबंध एक गत्यात्मक कार्य है।

   निम्नलिखित में से सही संयोजनों का चयन कीजिए।

   (a) A, B तथा C केवल (b) A, B, C तथा D केवल

   (c) A, C तथा E केवल (d) A, C, D तथा D केवल

7. प्रबंध के निम्नलिखित कार्यों को एक सही क्रम में व्यवस्थित कीजिए।

   A. संगठन B. निर्देशन

   C. नियोजन D. नियुक्तिकरण

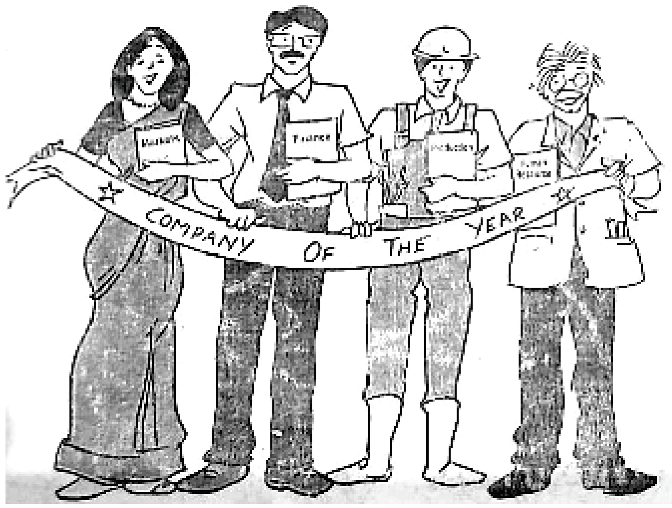
   E. नियंत्रण

   सही क्रम का चुनाव कीजिए

   (a) A, B, C, D, E (b) B, A , C, E, D

   (c) E, A, D, C, B (d) C, A, D, B, E

8. निम्न चित्र द्वारा दर्शाए गए संबंध के महत्त्व की पहचान कीजिए।



(a) प्रबंध सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्ति में सहायक है।

(b) प्रबंध व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक है।

(c) प्रबंध समाज के विकास में सहायक है।

(d) प्रबंध कार्यदक्षता में वृद्धि करता है

उत्तर 1.(d) 2. (d) 3. (c) 4. (d) 5.(a) 6.(c) 7.(d) 8.(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।

अभ्यास के लिए प्रश्न

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

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

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

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

   (पर्यवेक्षीय) (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। (कला) (1)

9. किसी संस्था की सफलता उसके 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 प्रबंध की दो विशेषताओं का उल्लेख किया गया है। उन पंक्तियों को उद्धृत (Quote) करते हुए पहचानिए व समझाइए।

उत्तर

1. प्रबंध
2. प्रभावपूर्णता
3. प्रबंध एक गतिशील कार्य है।
4. समन्वय
5. प्रबंध का सामाजिक उद्देश्य
6. निम्नस्तर (पर्यवेक्षीय)
7. यह विभिन्न लोगों के प्रयत्नों को एक सुख में बांध्ता है।
8. प्रबंध एक कला है।

9. महत्त्व के पाँच बिंदु

10. (क) ''प्रायः देखने में आता है........ अभिप्रेरित करने में व्यस्त रहते हैं।''
प्रबंध एक सतत् प्रक्रिया हैः प्रबंध वह प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत सभी स्तरों के प्रबंधक, प्रबंध के सभी कार्यों (जैसे नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन व नियंत्राण) को लगातार करते हैं।

(ख) ''मि. साहिल को यह भली ...... प्रबंध सार्थक होता है।''
प्रबंध एक सामूहिक क्रिया हैः प्रबंध का काम कोई अकेला व्यक्ति नहीं करता बल्कि यह एक संगठन में काम करने वाले सभी लोगों का सामूहिक प्रयास होता है।

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

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

(ङ) अमूर्त शक्ति

विश्लेषण मूल्यांकन और रचनात्मकता पर आधारित प्रश्न

फिगी, एक खाद्य वितरण स्टार्ट अप है जिसे 2015 में शुरू किया गया था। वह अपनी फिगी ऐप के साथ व्यापार बढ़ाने में सफल रहा। इसके वितरण लड़के (डिलिवरी बॉएज) विभिन्न रेस्तरां से भोजन लेकर अपने ग्राहकों को पहुँचाते हैं। जल्द ही वह हैदराबाद, चैन्नई, बेंगलुरू और मुम्बई में भी अपनी सेवाएँ उपलब्ध कराने लगा परंतु कोविड़ महामारी के कारण सब कुछ बंद करना पड़ा। स्थिति को संभालने के लिए, व बने रहने के लिए प्रबंधन ने हेतु 'जीरो कान्टेकट डिलिवरी शुरू की। किराना समान लाने और पहुँचाने की सेवाएँ दी जाने लगी। इस कठिन समय में भी उन्होंने अपने वितरण कर्मचारियों को नौकरी से न हटाकर अपना दायित्व पूरा किया। ग्राहकों के लिए भी अपनी सेवाओं की गुणवता में कमी नहीं आने दी।

प्र. 1. "जल्द ही वह हैदराबाद .... कराने लगा।" उपरोक्त वाक्य में दिए गए प्रबंध ा के उद्देश्य को पहचानिए।

(a) लाभ

(b) जीवित रहना

(c) बढ़ोतरी

(d) सामाजिक उद्देश्य शुरू की गई।

प्र. 2. "स्थिति को संभालने .... शुरू की गई।" उपरोक्त वाक्य में दिए गए प्रबंध के उद्देश्य को पहचानिए।

(a) लाभ

(b) जीवित रहना

(c) बढ़ोतरी

(d) उपरोक्त में से कोई नहीं

प्र. 3. "इस कठिन समय .... नहीं आने दी।" उपरोक्त वाक्य में दिए गए प्रबंध के उद्देश्य को पहचानिए।

(a) जीवित रहना

(b) लाभ

(c) बढ़ोतरी

(d) सामाजिक उद्देश्य डिलिवरी शुरू की।

प्र. 4. "परंतु कोविड़ महामारी ...., डिलिवरी शुरू की।" उपरोक्त वाक्य में चर्चित प्रबंधन के महत्त्व को पहचानिए।

(a) प्रबंध समाज के विकास में सहायक होता है

(b) प्रबंध क्षमता में वृद्धि करता है।

(c) प्रबंध गतिशील संगठन का निर्माण करता है।

(d) प्रबंध व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक है।

उत्तर

1. (c) 2. (b) 3. (d) 4. (c)

प्र. 5. प्रबंध के सिद्धांत, विज्ञान के सिद्धांतों की तरह कारण और प्रभाव संबंध पर आधारित है। क्या आप इस कथन से सहमत हैं? समझाइए। (3)

प्र. 6. प्रबंध के विभिन्न सिद्धांत हैं जिनका प्रतिपादन कई प्रबंध विचारकों ने दिया है तथा जो कुछ सर्वव्यापी सिद्धांतों को अधिकृत करते हैं। एक अच्छा प्रबंधक वह है जो व्यवहार, रचनात्मकता कल्पना शक्ति, पहल क्षमता आदि को मिलाकर कार्य करता है।

उपरोक्त दी गई चर्चा में प्रबंध की कौन सी प्रकृति के बारे में बात की गई है। उसकी अन्य दो विशेषताओं को भी समझाइए।

सही विकल्प चुनें:

(a) (A) और (R) दोनो सत्य है और (R)-(A) की सही व्याख्या है।

(b) (A) और (R) दोनो सत्य है, पर (R)-(A) की सही व्याख्या नही है।

(c) (A) सही है, पर (R) गलत है।

(d) (A) गलत है, पर (R) सही है।

1. अभिकथन (A): प्रबंध संसाधनो के कुशल प्रयोग से संबंधित है।
कारण (R): प्रबंध के लिए कुशलता व प्रभावपूर्णता में तालमेल रखना आवश्यक है।

2. अभिकथन (A): पर्यवेक्षक स्तर पर उच्च व मध्य स्तर के प्रबंध के अनुसार कार्य किया जाता है।
कारण (R): पर्यवेक्षीय स्तर पर कर्मचारिकों को अभिप्रेरित किया जाता है व उनका मनोबल भी बढ़ाया जाता है।

3. अभिकथन (A): समन्वय सभी विभागों के सभी स्तरों पर आवश्यक है।
कारण (R): सभी विभागो और स्तरों पर कार्य स्वतन्त्र होते है।

4. अभिकथन (A): प्रबन्ध को ''पूर्णरूपेण विज्ञान'' कहते है।
कारण (R): प्रबन्ध मनुष्यों के जटिल व्यवहार से संबंधित है, जिसे सटीकता से नहीं आंका जा सकता।

उत्तर 1) A 2) B 3) C 4) D

अध्याय - 2

प्रबंध के सिद्धांत

प्रबंध के सिद्धांत आधारभूत सत्य का कथन होते हैं जो प्रबंधकीय निर्णयों एवं कार्यों का मार्गदर्शन करते हैं

प्रकृति
- सर्व प्रयुक्त
- सामान्य मार्गदर्शन
- व्यवहार एवं शोध द्वारा निर्मित
- लोचशील
- मुख्यतः व्यावहारिक
- कारण एवं परिणाम संबंध
- अनिश्चित

महत्त्व
- वैज्ञानिक निर्णय
- वास्तविकता के अंतर्दृष्टि सूक्ष्म ज्ञान
- प्रभावी प्रशासन
- संसाधनों का कुशलतम उपयोग
- बदलते पर्यावरण की पूर्ति
- सामाजिक उत्तरदायित्व पूरा करना है।

हेनरी फेयौल के सिद्धान्त
- कार्य का विभाजन
- अधिकार और उत्तरदायित्व
- अनुशासन
- समता
- आदेश की एकता
- सामान्य हितों के लिए व्यक्तिगत हितों का समर्पण
- कर्मचारियों का पारिश्रमिक
- केंद्रीयकरण एवं विकेंद्रीयकरण
- सोपान शृंखला
- व्यवस्था
- कर्मचारियों का स्थायित्व
- पहल क्षमता
- सहयोग की भावना

एफ टेलर के सिद्धांत

सिद्धांत
- विज्ञान पद्धति, न की अंगूठा टेक नियम
- सहयोग न कि टकराव
- सहयोग न कि व्यक्तिवाद
- प्रत्येक व्यक्ति का उसकी अधिकाधिक

तकनीक
- क्रियात्मक फोरमैनशिप
- कार्य का प्रमापीकरण और सरलीकरण
- विधि अध्ययन
- विभेदात्मक पारिश्रमिक प्रणाली

प्रबन्ध के सिद्धान्त आधारभुत 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 गए 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** प्रबन्ध के सिद्धान्त सार्वभौमिक होते है क्योंकि इन्हें सभी प्रकार के संगठनों में प्रयोग किया जाता है। छोटे बड़े, व्यवसायिक, गैर व्यवसायिक, सार्वजनिक व तनिजी, लेकिन आवश्यकता कितनी है वह संगठन की प्रकृति व्यवसायिक कार्यो व परिचालन के पैमाने आदि पर निर्भर करता 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 प्रबंधकों के अनुभवों एवं तथ्यों के अवलोकन के आधार पर विकसित किए जाते हैं।

4. **लोचशीलः** ये लोचशील होते हैं क्योंकि इन्हें 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।

7. **आकस्मिकः** प्रबंध के सिद्धांतों का प्रयोग किसी विशेष समय पर व्याप्त स्थिति पर निर्भर करता है।

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 करना:** प्रबन्धकीय सिद्धान्त प्रभावपूर्ण नेतृत्व द्वारा विभिन्न परिवर्तनों को अपनाने में सहायक होते हैं।

5. **सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करना:** प्रबन्ध के सिद्धान्त व्यावसायिक उद्देश्य के साथ साथ सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करने के लिए मार्गदर्शन करते हैं। उदाहरण के लिए, समानता एवं कर्मचारियों के पारिश्रमिक का सिद्धान्त।

6. **प्रबन्धकीय प्रशिक्षण, शिक्षा, शोध:** 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 सिद्धान्त 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 सिद्धान्त विज्ञान के सिद्धान्तों से भिन्न होते है?** (प्रबन्ध के सिद्धान्त लोचशील होते है तथा विज्ञान के सिद्धान्त बेलोच)

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

(**संकेत:** क्योंकि इनका संबंध मानवीय व्यवहार से है जो कि अनिश्चित होता है)

फेयोल के प्रबंध के सिद्धांत

फेयोल की पृष्ठभूमि:-

हेनरी फेयोल (1841 1925) ने खान इंजीनियरिंग की डिग्री प्राप्त कर एक कोयला खान कम्पनी में इंजीनियर के रूप में कार्य आरम्भ किया। 1888 में वे मुख्य कार्यपालक के पद पर पहुँच गए। उस समय कंपनी दिवालियापन की स्थिति में थी, उन्होंने चुनौती स्वीकार की और प्रबन्धकीय तकनीकों को लागू कर, शक्तिशाली वित्तीय प्रष्ठभूमि प्रदान की। निम्न योगदानों के कारण, उन्हें साधारण प्रबंध का जनक माना जाता है।

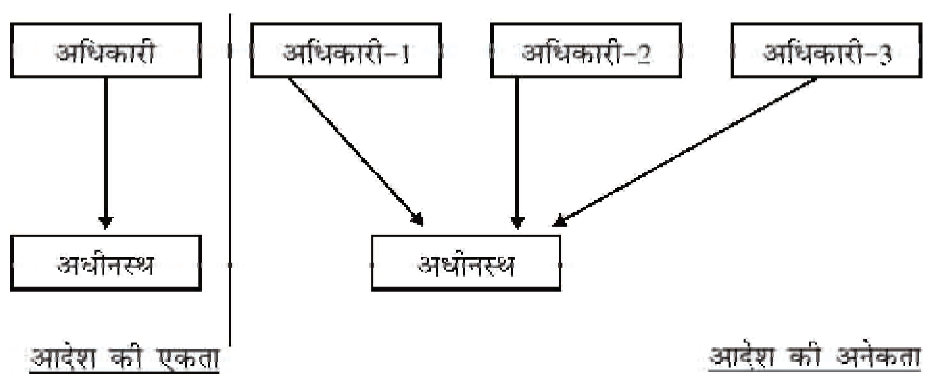
1. **कार्य का विभाजनः** कार्य को छोटे छोटे भागों में बाँटकर व्यक्तियों को उनकी योग्यता, क्षमता एवं अनुभवों के आधार पर दिया जाता है। बार बार एक ही कार्य को करने से कर्मचारी उसमें विशिष्टता प्राप्त कर लेता है, परिणामस्वरूप उसकी कार्यक्षमता एवं कुशलता बढ़ती है।

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 सामंजस्य 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 और कार्य कुशलता बढ़ती है।



(भ्रांति उत्पन्न होती 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

में प्रबंध के किस सिद्धांत का उल्लंघन किया जा रहा है ?
इस सिद्धांत के उल्लंघन के एक परिणाम का उल्लेख कीजिए।
(आदेश की एकता, कार्यकुशलता में कमी)

5. **निर्देश की एकताः** 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। उदाहरणः एक कंपनी मोटर साईकल और कार का उत्पादन कर रही है। इसके लिए उसे दो अलग अलग विभाग बनाने चाहिए।

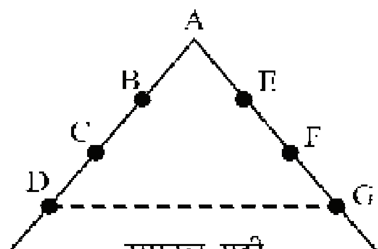
अंतर का आधार	*आदेश की एकता*	*निर्देश की एकता*
1. अर्थ	किसी भी अधीनस्थ को एक समय में एक ही अधिकारी से आदेश प्राप्त करने चाहिए तथा उसी के प्रति उत्तरदायी होना चाहिए।	एक जैसे उद्देश्यों वाली क्रियाओं के लिएएक अध्यक्ष एंव एक आदेश अधिकारी होना चाहिए।
2. लक्ष्य	दोहरी अधीन्स्थता को रोकना	क्रियाओं के अनदेखा 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 कम महत्त्व होनाः** व्यावसायिक उद्यम व्यक्तिगत कर्मचारियों से अधिक महत्वपूर्ण होता है इसलिए व्यावसायिक संगठन के हित को व्यक्तियों के निजी हितो में ऊपर माना जाना चाहिए। उदाहरणः एक प्रबंधक अपनी महत्त्वपूर्ण बैठक के लिए आनन्द हेतु की जाने वाली यात्रा छोड़ता है। इससे संस्था का लाभ होगा और उससे सभी का लाभ होगा।

7. **कर्मचारियों का पारिश्रमिकः** 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। इससे कर्मचारियों में प्रोत्साहन व संतुष्टि होगी।

8. **केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीकरणः** केन्द्रीयकरण के अन्तर्गत सभी महत्त्वपूर्ण 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 केन्द्रीकृत 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। अति आवश्यक होने पर एक न्मिन कर्मचारी भी उच्च कर्मचारी से सम्पर्क कर सकता है।



10. **उचित व्यवस्थाः** सही व्यक्ति को सही कार्य पर लगाना चाहिए तथा सही वस्तु को सही स्थान पर रखा जाना चाहिए। फेयोल के अनुसार, हर संगठन में दो अलग अलग व्यवस्थाएँ होनी चाहिए भौतिक साधनों के लिए भौतिक व्यवस्था व मानवीय साधनों के लिए सामाजिक व्यवस्था। इससे संगठन में कार्य क्षमता व कार्य कुशलता बढ़ती है।

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 भाव नहीं करना चाहिए।

प्र07 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? (समता)

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।

प्र08 एक संस्था में कर्मचारियों की कार्यस्थिति को बार बार बदला जाता है यहां प्रबंध के किस सिद्धांत का हनन हो रहा है? (कर्मचारियों का स्थायित्व)

13. **पहल क्षमता :** इस सिद्धान्त के अनुसार, संगठन में कर्मचारियों को योजना बनाने व लागू करने का अवसर प्रदान किया जाना चाहिए। इससे वे प्रेरित एवं सन्तुष्ट होते है और संगठन की साख में वृद्धि होती 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। ऐसा करने हेतु प्रबंधक को 'मै' के स्थान पर 'हम' का प्रयोग करना चाहिए।

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 ने 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 उच्च्य पद की जटिलताओं को संभालने में सक्षम नहीं होगी।

1. **इस बहुराष्ट्रीय कम्पनी द्वारा प्रबंध के किस का सिद्धांत पालन नहीं किया गया उसे पहचानिए एवं समझाइए। (समता का सिद्धांत)**

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 सिद्धान्त को दर्शाया गया है? (केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीकरण)

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

> **प्र०13 "सोपान श्रृंखला" के सिद्धान्त "समतल सम्पर्क" की अवधारणा क्यों प्रस्तावित की गई ?**
> (आकस्मिता समय समान स्तर के कर्मचारियों द्वारा सीधा संपर्क स्थापित करने हेतु) तथा अति आवश्यकता में उच्च अधिकार से सीधा सम्पर्क 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 रूढिवादी 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 दुसरे के प्रति सकारात्मक सोच विकसित करनी चाहिए जिससे वे एक टीम के रूप में कार्य कर सके। टेलर ने मानसिक क्रांति 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।
3. **सहयोग न कि व्यक्तिवादः** यह सिद्धांत सहयोग, न कि टकराव का संशोधित रूप है। इसके अनुसार संगठन में श्रमिकों एवं प्रबन्धकों के बीच सहयोग होना चाहिए जिससे कार्य

को सरलता से किया जा सके। दोनों को एक दूसरे की आवश्यकता का अहसास होना चाहिए। कर्मचारियों को उनके उन सुझावों का इनाम मिलना चाहिए, जिससे उत्पादन लागत कम हुई हो।

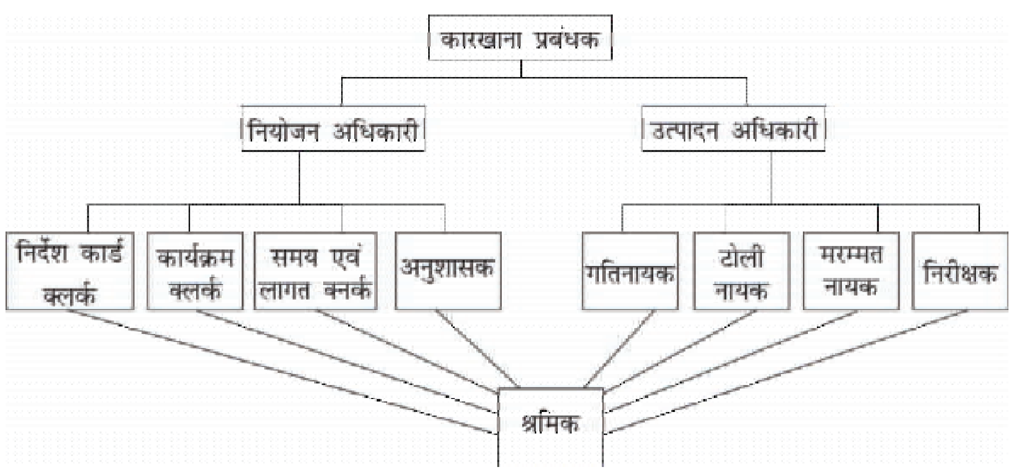
4. **अधिकतम् कार्यक्षमता एवं श्रमिकों का विकासः** टेलर के अनुसार श्रमिकों का चयन कार्य की आवश्यकता के अनुसार, क्षमता एवं योग्यता को ध्यान में रखकर किया जाना चाहिए तथा उनकी कार्यक्षमता एंव कुशलता बढ़ाने हेतु उन्हें उचित प्रशिक्षण दिया जाना चाहिए। इससे कम्पनी एवं श्रमिकों की खुशहाली बढ़ेगी।

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? (सहयोग न की टकराव)

वैज्ञानिक प्रबन्ध की तकनीकेंः-

1. **क्रियात्मक फोरमैनशिपः** इसका उद्देश्य विशेषज्ञ फोरमैन नियुक्त करके श्रमिकों के कार्य की गुणवत्ता बढ़ाना 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 क्लर्क :** कार्य को करने के लिए चरणों के क्रम को निश्चित करता है।
3. **समय एवम लागत क्लक :** कार्य के समय तथा लागत को निर्धारित करता है।
4. **अनुशासक :** व्यवस्थित और क्रमबद्ध ढंग से कार्य के निष्पादन के लिए उत्तरदायी है।

1. उत्पादन विभागः

   (क) **गति नायक :** कार्य के समय पर पूरा होने को सुनिश्चित करता है।

   (ख) **टोली नायक :** सभी मशीनों, उपकरणों और दूसरे संसाधनों की व्यवस्था करता है।

   (ग) **मरम्मत 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 प्रमापीकरण एवं सरलीकरण :** कार्य के प्रमापीकरण का आशय मानक उपकरणों, विधियाँ, प्रक्रियाओं को अपनाने तथा आकार, प्रकार, गुण, वजन, मापो आदि को निर्धारित करने से है।

प्रमापीकरण के उद्देश्य :

(i) उत्पादो के निश्चित प्रकार, आकार व विशेषताओं को सीमित करना।

(ii) एक जैसे उत्पाद या उत्पाद भाग पार्टस का उत्पादन करना जिससे उन्हें एक दूसरे के स्थान पर प्रयोग में लाया जा सके।

(iii) माल की श्रेष्ठता और गुणवता को स्थापित करना।

(vi) व्यक्ति और मशीन के निष्पादन मानक निर्धारित करना

सरलीकरण : सरलीकरण का अर्थ उत्पादों के अनावश्यक प्रकार, गुणवत्ता, आकार। वजन आदि को समाप्त करना है।

इससे संसाधनों की बर्बादी कम होती है तथा कार्य की गुणवत्ता बढ़ती है। कार्य को उत्पाद की अनावश्यक विविधताओं को समाप्त करके सरल बनाया जा सकता है।

3. **विधि 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। सबसे उपयुक्त मार्ग के निर्धारण के लिए कई आधार हो सकते हैं।

कच्चे माल को प्राप्त करने से लेकर तैयार माल को ग्राहक तक पहुँचाने तक सभी कार्य विधि अध्ययन के अंतर्गत आते हैं।

फोर्ड मोटर्स ने 'असंबली लाईन' का प्रयोग कार्य विधि अध्ययन द्वारा ही किया।

4. **गत्ति अध्ययनः** इसके अन्तर्गत श्रमिकों की गतिविधियों का अध्ययन किया जाता है ताकि अनावश्यक गतिविधियों को कम करके समय की बर्बादी को रोका जा सके तथा कार्यक्षमता एवं उत्पादकता बढ़ें।

5. **समय अध्ययनः** यक तकनीक कार्य को करने में लगने वाले मानक समय का निर्धारण करती है। इसका उद्देश्य श्रम लागत का अनुमान लगाना, वाछिंत श्रमिकों की संख्या का निर्धारण करना एवं उपयुक्त प्रेरणा योजना का निर्धारण करना है। समय अध्ययन का उद्देश्य कर्मियों की संख्या का निर्धारण, उपर्युक्त प्रेरक योजनाओं को तैयार करना व श्रम लागत का निर्धारण करना है।

6. **थकान अध्ययनः** इससे यह पता किया जाता है कि मध्यान्तर कितनी बार एवं कितने समय के लिए हो ताकि कर्मचारी उचित प्रकार से कार्य कर सकें व अधिकतम उत्पादन 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 परिश्रमिक मिलता है।

   उदाहरण : मानक कार्य 10 इकाइयाँ, मजदूरी दर रू0 50/ प्रति इकाई; जे श्रमिक10 या ज्यादा इकाईयों का उत्पादन करें तथा रू0 40/ प्रति इकाई जो 10 से कम इकाइयों का उत्पादन करें।

   - श्रमिक A ने 11 इकाइयों का उत्पादन किया, उसे 550 रू0 मजदूरी प्राप्त होगी (11×50)
   - श्रमिक B ने 9 इकाइयों का उत्पादन किया, उसे 360 रू0 मजदूरी प्राप्त होगी। (9×40) परिणामस्वरूप अकुशल मजदूर भी अधिक कार्य के लिए अभिप्रेरित होंगे।

प्र017 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)

प्र018 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)

प्र019 वैज्ञानिक प्रबंध की उस तकनीक का नाम बताइए जो कर्मचारी को मानक मूल्यांकन तक पहुंचने के लिए सर्वाधिक मजबूत अभिप्रेरक है।

(विभेदात्मक मजदूरी प्रमापीकरण)

प्र020 वैज्ञानिक प्रबंध की उस तकनीक को समझाइये जो कार्य विभाजन एवं विशिष्टीकरण के सिद्धान्त का विस्तार है ? (क्रियात्मक पर्यवेक्षण)

प्र021 मजदूरों की कार्यकुशलता को उन्नत करने के लिए "गति अध्ययन" 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 (Perpective)	टेलर ने अपने सिद्धान्त तथा तकनीकें निम्न स्तर को ध्यान में रखकर दिए।	फेयॉल के सिद्धान्त उच्च स्तर को ध्यान में रखकर बनाए गए 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 ने इस सिद्धान्त का अनुसरण किया।
4. लागू होना (Application)	टेलर की तकनीकें कम 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. मानवत 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 सिद्धांतों में मानव तत्व को महत्व दिया।
7. वर्णन (Expression)	टेलर के योगदान को वैज्ञानिक प्रबन्ध के रूप में व्यक्त किया गया है।	फेयॉल के योगदान को प्रशासन की सामान्य विचारधारा के रूप में व्यक्त किया गया है।
8. रचना का आधार (Basis of Formation)	टेलर का कार्य विभिन्न अवलोकनों तथा परीक्षणों पर आधारित है।	फेयॉल के सिद्धान्त निजी अनुभवों पर आधारित हैं।

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 है:

    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) सहयोग न कि टकराव

(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. 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. हेनरी फेयोल द्वारा दिए गए सिद्धांतों की पहचान कीजिए।

(A) अनुशासन (B) सहयोग न कि टकराव

(C) आदेश की एकता (D) कार्य का विभाजन

(E) क्रियात्मक फौरमैनशिप

निम्नलिखित में से सही संयोजनों का चयन कीजिए।

(क) A, B, C तथा D केवल (ख) A, C, D तथा E

(ग) A, B तथा D केवल (ध) A,C तथा D केवल

8. निम्न कथनों को पढ़े ?

कथन 1ः प्रबंध के सिद्धांत लचीले नहीं है बल्कि वे विज्ञान के सिद्धांतों के समान शुद्ध हैं।

कथन 2ः प्रबंध के सिद्धांत सामान्य दिशानिर्देश है जो समस्याओं के पुर्वनिर्मित समाधान उपलब्ध नहीं कराते।

नीचे दिए गए विकल्पों में से सही विकल्प का चयन कीजिए।

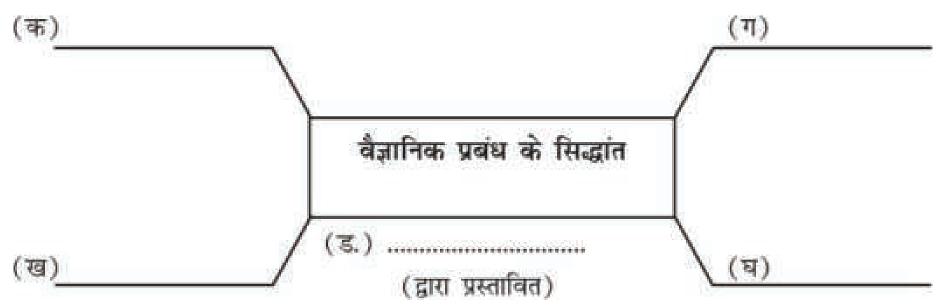
(a) कथन 1 सही हैं तथा कथन 2 गलत है।

(b) कथन 2 सही है। तथा कथन 1 गलत है।

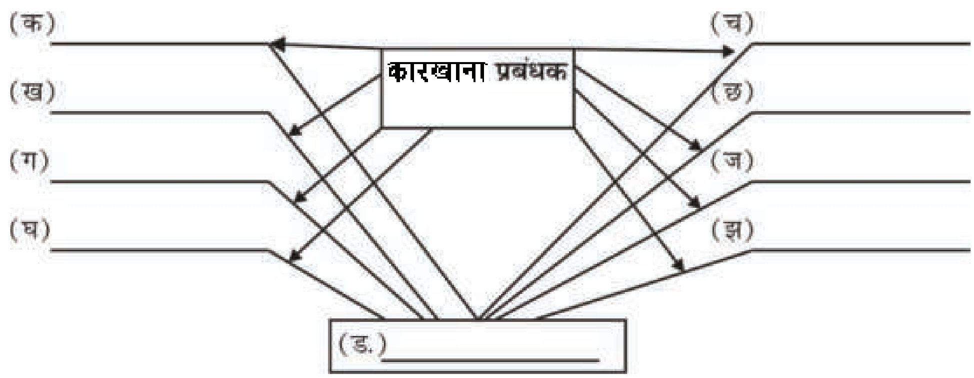
(c) दोनों कथन सही है।

(d) दोनों कथन गलत है।

II. रिक्त स्थान भरें

1. 

2. नियोजन अधिकारी उत्पादन अधिकारी



III. निम्नलिखित को मिलाए

1. (i) थकान अध्ययन — (क) एक काम करने में अनावश्यक गतिविधियों को खत्म करना है

(ii) गति अध्ययन — (ख) कुशल और अकुशल श्रमिकों के बीच अंतर करने का लक्ष्य है।

(iii) विभेदात्मक मजदूरी पद्धति — (ग) आराम की अवधि निर्धारित करने का लक्ष्य है।

(iv) समय अध्ययन — (घ) मानक समय निर्धारित करने का लक्ष्य है।

(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) घ	(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 सुनिश्चित 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)	ग	(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 जोर 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) ख (ii) ख (iii) घ (iv) क (v) घ

(vi) क (vii) घ (viii) ख

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

(ङ) 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

(ङ) 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 तत्त्व 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 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.4 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.5 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 विशिष्टीकरण, कर्मचारियों की कार्यकुशलता में वृद्धि

उ.2 आदेश की एकता

उ.3 Fayol – कर्मचारियों का परिश्रमिक
Taylor – (मैत्री न कि मत्तभेद)

उ.4 समता

उ.5 नहीं, अधिकार एवं उत्तरदायित्व

उ.6 सहयोग न कि व्यक्तिवाद

विश्लेषण मूल्यांकन और निर्माण / रचनात्मकता पर आधारित प्रश्न :

प्र. 1. पेनटॅकी फ्राइड चिकन, जिसको इसके संक्षिप्त नाम पी एफ सी, से जाना जाता है, तले हुए चिकन में विशिष्टता रखने वाली अंतराष्ट्रीय खाद्य रेस्टॉरेन्ट है। कंपनी ने अपना

सारा कार्य कई हिस्सों / टुकड़ों में बाँट रखा है। सभी कर्मचारी एक विशिष्ट कार्य बारंबार करते हैं। कम्पनी में मुख्यतः तीन विभाग हैं व हर विभाग एक भिन्न व्यक्ति द्वारा शीर्षस्थ है और वह व्यक्ति अपने तरीके से उस विभाग की गतिविधियों को नियंत्रित करता है। कर्मचारी बिना सूचित किए छुट्टी लेते हैं और ऐसा करके वे कंपनी के साथ ईमानदारी से कार्य करने की वचनबद्धता का पालन नहीं कर रहे हैं। कर्मचारी कंपनी द्वारा दिए गए वेतन से खुश नहीं है। इसी कारण कंपनी में श्रम परवर्तन दर बढ़ती जा रही है। यह स्थिति कंपनी में खराब प्रबंध की स्थिति को दर्शाती है।

1. **उदघृत पंक्तियों में पी.एस सी में लागू प्रबंध के सिद्धांत को पहचानिए। 'कंपनी ने आपना .... करते है।'**
   - (a) अधिकार एवं उत्तरदायित्व
   - (b) अनुशासन
   - (c) आदेश की एकता
   - (d) श्रम विभाजन
2. 'कंपनी में मुख्यत .... नियंत्रित करता है।' उपरोक्त उद्धृत पंक्ति में आए फेयोल के सिद्धांत को पहचानिए।
   - (a) आदेश की एकता
   - (b) निर्देश की एकता
   - (c) अनुशासन
   - (d) श्रम विभाजन
3. 'कर्मचारी बिना .... कर रहे है।' यहाँ पर कौन से सिद्धांत का उल्लंघन हो रहा है ?
   - (a) आदेश की एकता
   - (b) श्रम विभाजन
   - (c) कार्यकाल में स्थायित्व
   - (d) अनुशासन

4. इन पंक्तियों में किस सिद्धांत का जिक्र किया गया है? 'इसी कारण .... जा रही है।'

(अ) कार्यकाल में स्थापित (ब) पारिश्रमिक

(स) सोपान श्रृंखला (द) समता

उत्तर 1.द, 2.ब, 3.द, 4.अ

प्र.2 रमेश एक बल्ब बनाने वाली कम्पनी में कार्य करता है। उत्पादित बल्ब एक मानक आकार व गुणवत्ता का होता है? साथ ही यदि कोई बल्ब अनावश्यक / अवाछनीय हो गया हो तो उसका उत्पादन बंद कर दिया जाता है। पिछले महीने जब कम्पनी को पता चला कि 10 वाट के बल्ब अब ग्राहको द्वारा पसंद नही किए जा रहे तो इसका उत्पादन बंद कर दिया। रमेश का काम बल्ब बनाने के लिए फिलमेंट खरीदना है। इस बार जब वह फिलामेंट खरीदने गया, तो विक्रेता ने उसे निर्देश दिया कि फिलामेंट के पहले बैच को बल्ब में लगाने समय विशेष ध्यान रखें। रमेश जानता है कि इससे पहले कि फिटिंग प्रक्रिया आरम्भ हो, यह जानकारी तुरंत ही उत्पादन विभाग को देनी होगी। हालांकि उसकी कम्पनी की नीति के अनुसार वह जानकारी अपने निकटतम वरिष्ठ अधिकारी को ही दे सकता है, जो आगे अपने वरिष्ठ अधिकारी तक सूचना पहुँचाता है। सूचना का यह प्रेषण जब तक यह विभाग में वांछित व्यक्ति तक न पहुँच जाए, निरंतर चलता रहता है।

1. प्रत्येक उत्पादित बल्ब .... का होता है।

उद्धृत पंक्ति में आई, प्रबन्ध की तकनीक को पहचानिए।

(अ) मानकीकरण (ब) विधि अध्ययन

(स) सरलीकरण (द) गति अध्ययन

2. इस पंक्ति के अनुसार कम्पनी प्रबंध के कौन से सिद्धांत का पालन कर रही है?

''हालांकि उसकी...............................पहुँचाता है।''

(अ) आदेश की एकता (ब) अनुशासन

(स) सोपान श्रृंखला (द) उचित व्यवस्था

3. इस पंक्ति के अनुसार, कम्पनी में लागु की गई वैज्ञानिक प्रबंध की तकनीक को पहचानिए।

साथ ही .... कर दिया जाता है।

(अ) समय अध्ययन (ब) थकान अध्ययन

(स) मानकीकरण (द) सरलीकरण

4. इस आपातकालीन स्थिति में, इस पंक्ति के अनुसार, रमेश के पास क्या विकल्प उपलब्ध है

"रमेश जानता है..................... देनी होगी।"

(अ) पहल (ब) उचित व्यवस्था

(स) समता (द) समतल पट्टी

उत्तर 1.अ, 2.स, 3.द, 4.द

प्र.3 संस्था में सूचना के व्यवस्था प्रवाह के लिए, प्रबंध के कौन से सिद्धांत को अपनाना चाहिए। उचित चित्र द्वारा व्याख्या कीजिए।

(संकेत सोपान श्रृंखला)

प्र.4 निर्देश कार्ड क्लर्क, कर्मचारियों के लिए, निर्देश तैयार करता है। यदि आप निर्देश कार्ड क्लर्क होते तो एक नूडल्स फैक्ट्री की कर्मचारी के लिए "निर्देश कार्ड" कैसे बनाते? कोई एक उपयुक्त निर्देश कार्ड नूडल्स फैक्ट्री

अभ्यास के लिए कुछ अतिरिक्त (नए) प्रश्नः-

प्र.5.

(1) जोजो एंटरप्राइजिज काफी नुकसान का सामना कर रही है। कंपनी के मालिक ने एम.बी.ए पास किया हुआ है। फिर भी संस्था में बहुत सी ऐसी चीजे हो रही हैं, जो कि अच्छे प्रबंध की कमी का घोतक है। सर्वप्रथम कार्य का कोई बंटवारा नहीं है और किसी भी समय किसी भी कर्मचारी को कुछ भी करने के लिए कह दिया जाता है।

(2) कर्मचारियों और प्रबंधकों के बीच कोई साफ एवं उचित अनुबंध नहीं है। कर्मचारियों के आचरण के लिए कोई सख्त नियम या नियंत्रण नहीं है, जिससे वो बाध्य हो।

(3) प्रभागीय अध्यक्ष जो कि, कंपनी में मध्यम स्तरीय प्रबंधक है और महत्त्वपूर्ण पदों पर है, सदैव अपने संबंधियों का ही पक्ष लेते हैं। इससे कर्मचारियों में नाराजगी है, वे विशेष अनुग्रह की माँग कर रहे है और आने वाले दिनों में हड़ताल की धमकी दे रहे हैं।

ऊपर वर्णित मामले में उल्लंघित फेयोल के सिद्धांतों को पहचानिए।

प्र. 6. डोकिया लि. एक विश्व विख्यात फुटकर श्रृंखला दुकान है। इन दुकानों में मिलने वाले उत्पादों और सेवाओं से ग्राहक बहुत ही खुश है। इस संगठन की ग्राहक संतुष्टि और आंतरिक कार्यकुशलता को उद्योग में श्रेष्टतम वर्ग में रखा गया है। हालांकि इस स्तर

तक पहुँचने के लिए इसने काफी कदम उठाए है। यह संगठन एक विशिष्ट प्रकार का सॉफ्टवेयर इस्तेमाल करता है जो इसकी सभी दुकानों को जोड़ता है और उनके बिलीकरण और कार्य प्रणाली में एकरूपता लाता है। यहाँ वर्णित वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धांत को पहचानिए और व्याख्या कीजिए।

प्र7. एक बड़ी उत्पादक कंपनी में एक प्रशिक्षण कार्यक्रम निरंतर वर्ष भर चलता रहता है। कर्मचारियों को मशीनों के बारे में प्रशिक्षित किया जाता है क्योंकि प्रबंध यह जान चुका है कि कर्मचारियों के आपसी संबंध और मशीनों को सही ढ़ंग से चलाना ही वास्तविक प्रबंध है। जैसे जैसे संगठन का आकार बढ़ा प्रबंध ने रोजमर्रा की गतिविध्यिों पर अपनी पकड़ ढ़ीली की। पारम्परिक पद्धति के स्थान पर एक ज्यादा विकेन्द्रीयकृत पद्धति को अपनाया गया, जिससे कर्मचारी मशीनों और वंछित कच्चे माल के बारे में स्वयं आवश्यकतानुसार निर्णय ले सके। प्रबंध जानता है कि बाहय वातावरण गत्यात्मक है। कठिन प्रतियोगिता का सामना करने के लिए, उन्होंने कर्मचारियों को यह साफ साफ बता दिया कि, परिस्थितियों के अनुसार, वे अपनी समझ परख का इस्तेमाल कर सकते है।

ऊपर वर्णित मामले में आई प्रबंध की प्रकृति की पंक्तियाँ उद्धरित करते हुए व्याख्या करें।

प्र8. अमित जीरालैक प्राइवेट लिमिटेड में उत्पादन प्रबंधक है। कंपनी विभिन्न प्रकार के पेंट बनाती है। कम लागत पर अधिकतम उत्पादन के बहुत सारे विकल्प उपलब्ध है। फैक्ट्री में जाने पर उसने पाया कि कर्मचारी अपने औजार इधर उधर रख देते है और बाद में उन्हें ढूंढने में अपना समय व्यर्थ करते है। इसी प्रकार मरम्मत नायक और गति नायक के लिए भी कोई स्थान निश्चित नहीं है। जरूरत के समय, कर्मचारी उन्हें ढूंढ़ते रहते है। उसने कर्मचारियों की सभा बुलाई और उन्हें इन तथ्यों के बारे में सूचित किया। उसने कारखाने में हर औजार और व्यक्ति की जगह निश्चित की। उसने कार्य के घंटे, छुट्टी के प्रावधान और अवज्ञा की स्थिति में दण्ड के संदर्भ में भी निर्देश दिए।

अमित ने फेयोल द्वारा सुझावित दो सिद्धांतों और टेलर की कुछ तकनीको का कारखाने में व्यवस्था बनाए रखने के लिए इस्तेमाल किया। उन्हें पहचानिए एवं व्याख्या कीजिए।

प्र. 1. अभिकथन (A): फेयॉल के अनुसार प्रत्येक कर्मचारी का केवल एक ही अधिकारी होना चाहिए।
कारण (R): अगर इसका उल्लंघन होता है तो अधिकार प्रभावहीन हो जाता है, अनुशासन संकट में आ जाता है, आदेश मे व्यवधान पड़ जाता है एवं स्थायित्व को खतरा हो जाता है।

(a) अभिकथन (A) और कारण (R) दोनों सत्य है और कारण (R) अभिकथन (A) की सही व्याख्या है।

(b) अभिकथन (A) और कारण (R) दोनों सत्य है परन्तु कारण (R) अभिकथन (A) की सही व्याख्या नहीं है।

(c) अभिकथन (A) सत्य है, परन्तु कारण (R) असत्य है।

(d) अभिकथन (A) असत्य है, परन्तु कारण (R) सत्य है।

प्र. 2. अभिकथन (A): फेयॉल के अनुसार ''संगठन की कार्यकुशलता को बनाए रखने के लिए कर्मचारियों की आवर्त को न्यूनतम किया जाना चाहिए।
कारण (R): कर्मचारियों का चयन एवं नियुक्ति उचित एवं कठोर प्रक्रिया के द्वारा की जानी चाहिए।

(a) अभिकथन (A) और कारण (R) दोनों सत्य है और कारण (R) अभिकथन (A) की सही व्याख्या है।

(b) अभिकथन (A) और कारण (R) दोनों सत्य है परन्तु कारण (R) अभिकथन (A) की सही व्याख्या नहीं है।

(c) अभिकथन (A) सत्य है, परन्तु कारण (R) असत्य है।

(d) अभिकथन (A) असत्य है, परन्तु कारण (R) सत्य है।

प्र. 3. अभिकथन (A): समय अध्ययन भली-भाँति परिभाषित कार्य को पूरा करने के लिए यह मानक समय का निर्धारण करता है।
कारण (R): समय अध्ययन की पद्धति कार्य की मात्रा और बारंबारता, परिचालन के समय पर निर्भर करती है।

(a) अभिकथन (A) और कारण (R) दोनों सत्य है और कारण (R) अभिकथन (A) की सही व्याख्या है।

(b) अभिकथन (A) और कारण (R) दोनों सत्य है परन्तु कारण (R) अभिकथन (A) की सही व्याख्या नहीं है।

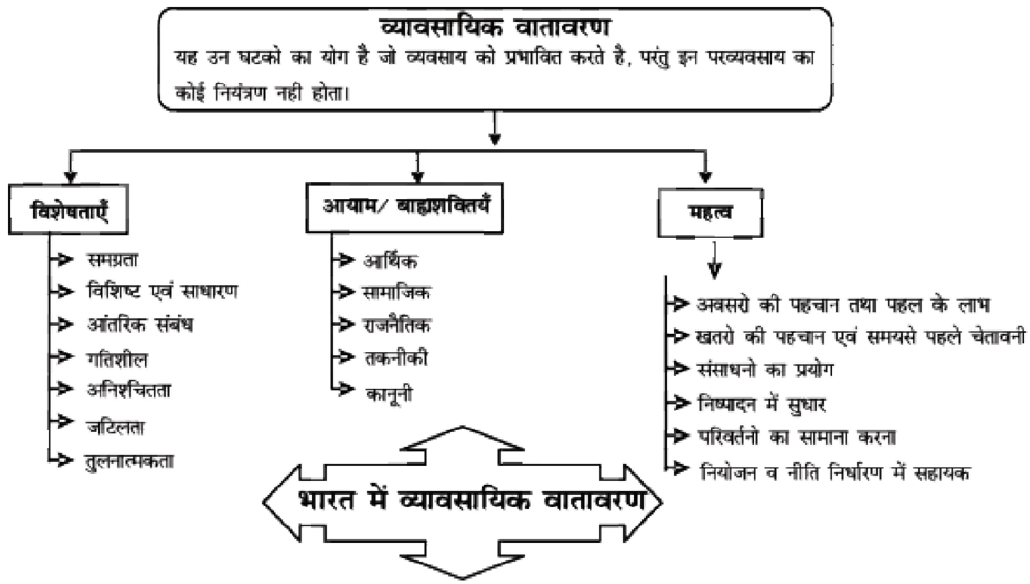
(c) अभिकथन (A) सत्य है, परन्तु कारण (R) असत्य है।

(d) अभिकथन (A) असत्य है, परन्तु कारण (R) सत्य है।

उत्तर 1.(a), 2.(b), 3.(b)

अध्याय-3

व्यावसायिक वातावरण



नोट-भारत में आर्थिक सुधार, व्यवसाय एवं उद्योग पर सरकारी नीतियों में परिवर्तन का प्रभाव तथा व्यावसायिक वातावरण में परिवर्तन पर प्रबंधकों की प्रतिक्रिया-2025-2026 के पाठ्यक्रम में शामिल नहीं है।

व्यावसायिक पर्यावरण से अभिप्राय उन सभी व्यक्ति, संस्थान एवं अन्य शक्तियों के योग से है जो व्यावसायिक उद्यम से बाहर है लेकिन जो व्यवसाय को प्रभावित करने की क्षमता हैं व्यवसायिक वातावरण का अध्ययन एक व्यवसाय के प्रबन्धकों को, उस व्यवसाय से सम्बन्धित खतरों व अवसरों को पहचानने में मदद करते है।

व्यवसायिक वातावरण के घटक तत्त्व

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 निवेशक आपूर्तिकर्ता लेनदान श्रमिक	आर्थिक घटक सामाजिक घटक राजनीतिक घटक तकनीकी घटक कानूनी घटक 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 साधारण 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 उनमें आंतरिक संबंध होता है।

उदाहरणार्थः स्वास्थ्य के प्रति जागरूकता बढ़ने से स्वास्थ्यवर्धक 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 पदार्थों 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।)

व्यावसायिक पर्यावरण का महत्व

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। उदाहरण पेट्रोल की बढ़ती कीमतों के कारण मारुति उद्योग द्वारा छोटी कारों की आवश्यकता को पहचान कर उनका निर्माण करना।

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 कम्पनियों से खतरा भाँपतें हुए अपने दो पहिया वाहनों में उचित परिवर्तन और सुधार किये।

3. **संसाधन का प्रयोगः** व्यवसायिक पर्यावरण द्वारा उद्यमो को विभिन्न संसाधन 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 करनाः** 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 सहायताः** व्यवसायिक पर्यावरण की समझ एवं विश्लेषण नियोजन एवं नीति निर्धारण में सहायता करते हैं।

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

6. **निष्पादन में सुधारः** 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?

(संकेतः 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)

व्यावसायिक पर्यावरण के आयाम/ तत्वः– एक व्यावसायिक पर्यावरण के आयामों/तत्वों के आर्थिक, सामाजिक, तकनीकी, राजनैतिक तथा कानूनी पर्यावरण शामिल होते हैं, जो साधारण शक्तियां होती है जिन का सभी उद्यमों पर प्रभाव पड़ता है। इन का लगातार अध्ययन आवश्यक होता है क्योंकि इनके द्वारा एक उद्यम के निर्णय तथा निष्पादन प्रभावित होते हैं।

(1) आर्थिक पर्यावरण : आर्थिक वातावरण का व्यवसाय पर प्रत्यक्ष प्रभाव होता। ब्याज की दर, मौद्रिक 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 वास्तव में प्राप्त (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 (Demonitisation) 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 करने 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 बचाओं' आंदोलन की शुरूआत।
5. समाज कल्याण के लिए स्वच्छ भारत अभियान।

(3) तकनीकी/प्रौद्योगिकी वातावरण : तकनीकी पर्यावरण के अन्तर्गत 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 तथा 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 सम्भावनाऐं 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 गए 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, प्रशासनिक 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 बिंदु (Green Dot) व मासांहारी उत्पादों पर लाल बिंदु (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)

विमुद्रीकरण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा अर्थव्यवस्था के संचालन/प्रसार से कुछ मुद्रा (विशेष मुद्रा) सरकार द्वारा वापिस ले ली जाती है। अतः विमुद्रीकरण नोटो को किसी भी प्रकार के लेन-देन के लिए कामवी मुद्रा के रूप में स्वीकार नहीं किया जाता।

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 पर 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 तरलता बढ़ गई।
3. **नकदरहित अर्थव्यवस्था** : विमुद्रीकरण से डिजिटल लेनदेन या ई लेनदेन को प्रोत्साहन मिला, जिससे नकदरहित अर्थव्यवस्था को बढ़ावा मिला।
4. **आतंक निधि का उन्मूलन** : उच्च मूल्य मुद्राओं के उपयोग में कमी लाने से आतंक निधि व तस्करी से लड़ने में मदद मिली।

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 दीर्घकालीन 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 को आर्थिक संकट से उभर कर शीघ्र आर्थिक वृद्धि की और बढ़ाना।

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 फर्में 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 ट्रेड 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. निम्नलिखित में से व्यावसायिक पर्यावरण के महत्त्वों के संयोजनों का चयन कीजिए।

   (अ) यह अवसरों की पहचान करने तथा सर्वप्रथम उन के लाभ उठाने में सहायता करता है।

   (b) यह उपयोगी संसाधनों के दोहन में मदद करता है।

   (c) यह खतरों की पहचान एवं समय से पहले चेतावनी में सहायक होता है

   (d) इसमें विशिष्ट तथा साधारण शक्तियाँ सम्मिलित

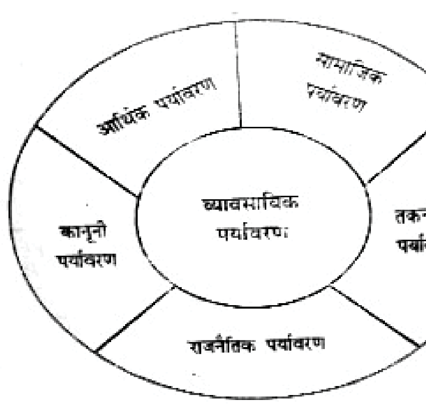
   (a) यह अनिश्चित तथा जटिल होता है

   निम्नलिखित में से सही संयोजनों का चयन कीजिए।

   (अ) A, B तथा C केवल (ब) A, B तथा D केवल

   (ब) C, D तथा E केवल (द) A, B, C तथा D केवल

2. निम्न चित्र द्वारा व्यावसायिक पर्यावरण से संबंधित क्या दर्शाया जा रहा है?



   (अ) विशेषताऐं (ब) महत्त्व

   (स) आयाम (द) खतरे

3. निम्न चित्र द्वारा व्यावसायिक पर्यावरण के कौन से आयाम को दर्शाया जा रहा है?

(अ) आर्थिक (ब) तकनीकी

(स) राजनैतिक (द) सामाजिक

4. विमुद्रीकरण से संबंधित निम्नलिखित कथनो को सही क्रम से व्यवस्थित कीजिए।

(a) रुपये 500 तथा 1000 रुपये के नोटों को चलन से वापस ले लिया गया।

(b) लोग पुराने नोटों को बदलकर नए नोट लेने लगे।

(c) 8 नवम्बर 2016 को विमुद्रीकरण की घोषणा हुई।

(d) विमुद्रीकरण ने डिजिटल भुगतान को बढ़ावा दिया और कम नकदी वाली अर्थव्यवस्था बनाने में मदद की।

सही क्रम का चुनाव कीजिए।

(अ) A, B, C, D (स) A, C, B, D

(ब) C, A, B, D (द) C, D, A, B

5. 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

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

(अ) ग्राहक बनाना (ब) लाभ अधिकतम करना

(स) समाज की सेवा (द) उपरोक्त सभी

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) बाह्म वातावरण

(ii) राजनैतिक घटक (ब) आंतरिक वातावरण

(iii) सामाजिक घटक (स) बाह्म 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) अ	(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) बाह्म 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 'लीगल 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. अ	1. विशिष्ट एवं सामान्य	1. ध	1. सही
2. स	2. अनिश्चित	2. ग	2. गलत
3. ब	3. सापेक्ष	3. ग	3. गलत
4. ब	4. जुलाई, 1991	4. ग	4. सही
5. द	5. वैश्वीकरण	5. ग	5. सही
6. 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 2019 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 स्वास्थ्य 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।"

वैधानिक वातावरण (Legal Environment)

(ख) "न्यायालय के इस आदेश .... उत्पन्न ही नहीं होगा।"

तकनीकी वातावरण (Technological Environment)

(ग) "सरकार ने भी ऐसी........ घोषणा की।"

राजनैतिक वातावरण (Political Environment)

विश्लेषण, मूल्यांकन और रचनात्मकता पर आधरित प्रश्न

निम्नलिखित पाठ पढ़े और उसी के आधार पर प्रश्न संख्या 1 से 4 के उत्तर दीजिए।

पिछले कुछ महीनों से दुनिया भर के निर्माता कोरोना महामारी के खिलाफ अपनी लड़ाई में आम जनता, स्वास्थ्य सेवाकर्मियों के लिए सुरक्षा कवच बनाने में जुट गए है।

मार्च 2020 के अंत में गोर्ड मोटर कंपनी एवं जेनुइन मोटर्स कॉपरेशन ने अपनी गाड़ियों की उत्पादन सेवाओं को बंद कर, अपने श्रमिकों को वेंटिलेटर बनाने के लिए लगा दिया। उम्मीद की जा रही थी कि मई के अंत तक गौंर्ड को लगभग 1500 वेंटिलेटर बनाने का उत्पादन स्तर प्राप्त होगा। जेनुइन मोटर्स ने अप्रैल की शुरूआत में 100 परियोजना श्रमिकों के पहले समूह को प्रशिक्षण दिया और वह प्रति माह 10,000 इकाइयों का उत्पादन करने में सक्षम बन गए।

इसके बाद कंपनी ने फेस मास्क फेस शील्ड सेफटी बाइजर्स, नाक स्वैब, पी पी ई किट और हैंड सेनिटाइजर बनाने का काम शुरू कर दिया। कंपनी अधिकतम लाभ प्राप्त करने और अपने प्रतिस्पर्धियों को पीछे छोड़ने के लिए किसी भी शुरूआती स्तर पर पर्यावरण को स्कैन करने में सक्षम थी। पर्यावरण को समय पर समझने से उद्यम द्वारा निर्मित उत्पादों में परिवर्तन करने में प्रबंधकों को मदद मिली, प्रबंधको ने नई पद्धतियों को अपनाया एवं दुनिया भर में महामारी के दौरान व्यापक मांग वाले उत्पादों के उत्पादन के लिए वैज्ञानिक सुधार और नवाचार किए।

1. उपरोक्त मामले में प्रकाशित व्यावसायिक पर्यावरण के घटक की पहचान कीजिए

   (a) आर्थिक पर्यावरण (b) सामाजिक पर्यावरण

   (c) तकनिकी पर्यावरण (d) राजनैतिक पर्यावरण

2. मामले में चर्चित, व्यावसायिक वातावरण की विशेषता ...... है

   (a) जटिल (b) सापेक्षता

   (c) अंतर्सबंध (d) गतिशील

3. उपरोक्त मामले में यही प्रकाशित व्यावसायिक वातावरण के महत्तव का बिंदु .... है

   (a) फर्म को अवसरों की पहचान करने तथा प्रथम प्रस्तावक लाभ प्राप्त करने में सक्षम बनाना।

   (b) खतरा और प्रारंभिक संकेत को पहचानने में फर्म की मदद करता है।

   (c) संसाधनों को एकत्रित करने में सहायक।

   (d) तेजी से होने वाले परिवर्तनों के साथ समायोजन करना।

4. पर्यावरणीय परिवर्तनों पर प्रतिक्रिया देने वाला प्रबंधन की अधिक ससफल होने की संभावना है। सही/गलत

उत्तर 1. (c), 2. (d), 3. (c), 4. सही

निम्नलिखित पाठ पढ़ें और उसी के आधार पर प्रश्न संख्या 1 से 4 के उत्तर दीजिए

इलेक्ट्रिक कार निर्माता, मेसला ने ''मेसला इंडिया मोटर्स एंड ऐनर्जी'' के नाम से 8 जनवरी, 2021 को भारत के बंगलुरू में अपनी शुरूआत की। अमेरिका की इलेक्ट्रिक कार निर्माता कंपनी, बेंगलुरू में किसी ऑटो इंजीनियरिंग कंपनी के साथ एसोसिएशन में अनुसंधार और विकास का कार्य करेगी, कंपनी भारत में इलेक्ट्रिक बैटरी वाहनों की बिक्री भी करेगी।

इलेक्ट्रिक वाहन एक बेहतर, स्वच्छ और हरियाली भरे भारत के निर्माण के लिए एक स्थायी समाधान है। यह विशेष रूप से भारत में समय की जरूरत हैं क्योंकि सभी जीवाश्म ईंधन वाहन लगभग 29% प्रदुषण के लिए जिम्मेदार है। इलेक्ट्रिक वाहनों को रिचार्ज किया जा सकता है जिससे ऊर्जा का 0% अपशिष्ट होगा। वह मानव स्वास्थ्य पर कोई हानिकारक प्रभाव नहीं डालते।

''कर्नाटक के मुख्यमंत्री जी ने ट्वीट किया कि मेसला जल्द ही भारत में कार्य करना शुरू करेगी। कर्नाटक उद्योग मंत्री जी ने यह भी कहा कि उनकी सरकार, कंपनी को पूर्ण समर्थन देने के लिए तैयार है।''

भारी आयात शुल्क और उच्च कीमत की वजह से मेसला की गाड़ियाँ भारत में अधिकतर लोगों की पहुँच से बाहर होगी, परंतु कंपनी के होने से विद्युत गतिशीलता की लहर में तेजी आएगी।

1. ''कर्नाटक के .... लिए तैयार है''।

   उपरोक्त कथन में प्रकाशित व्यावसायिक वातावरण के आयाम की पहचनान कीजिए

   (a) आर्थिक वातावरण (b) सामाजिक वातावरण

   (c) राजनैतिक वातावरण (d) तकनीकी वातावरण

2. ''अमेरिकी की .... बिक्री भी करेगी''।

   उपरोक्त कथन में प्रकाशित व्यावसायिक वातावरण के आयाम की पहचान कीजिए

   (a) आर्थिक वातावरण (b) तकनीकी वातावरण

   (c) सामाजिक वातावरण (d) उपरोक्त सभी

3. इलेक्ट्रिक वाहन एक बेहतर .... 29% प्रदूषण लिए जिम्मेदार हैं।

उपरोक्त कथन से व्यावसायिक वातावरण की किस विशेषता को प्रकाशित किया गया है

(a) अंतर्संबंध (b) सभी बाहरी शक्तियाँ

(c) जटिल (d) सापेक्षता

4. "भारी आयात शुल्क .... लहर में तेजी आएगी।"

उपरोक्त कथन में आर्थिक वातावरण के किस आयाम की चर्चा की गई है?

(a) लोगों की खर्च करने योग्य आय में परिवर्तन

(b) अर्थव्यवस्था में पैसे की आपूर्ति

(c) बचत एवं निवेश की दरें

(d) उपरोक्त से कोई नहीं।

उत्तर 1. (c) 2. (b) 3. (d) 4. (a)

(1) एनेर्जेटिक्स लिमिटेड विभिन्न इलेक्ट्रॉनिक उत्पादों का उत्पादन कर रहा है और इलेक्ट्रॉनिक्स बाजार में एक प्रमुख स्थान प्राप्त कर चुका है। हाल ही में कंपनी ने चार सितार बी लेबल के साथ परिधान स्टीमर और इन्वटर आधारित रफ्रिजिरेटर का निर्माण किया है। यह अन्य इलेक्ट्रॉनिक्स निर्माताओं से पहले अपने उपभोक्ताओं को नए और बेहतर उत्पाद प्रदान करके एवं ग्राहकों की जरूरतों का विश्लेषण करके इस स्थिति में पहुँचा है। इसने फ्रांस से सबसे अच्छी तकनीक की खरीद की है और अपनी प्रक्रियाओं को उद्यतन रखता है। जब भी किसी बेहतर तकनीक को क्षेत्रा में लाया जाता है, तो उसे कंपनी द्वारा अपनाया जाता है।

इसके उच्च प्रबंधक कापफी जागरूक हैं और बाहरी पर्यावरण के परिवर्तनों के बारे में बहुत कुछ जानते है एवं वे उन्हें कंपनी के कामकाज में समय पर शामिल करते हैं।

सुझाव दें कि व्यावसायिक वातावरण की उचित समझ से एनेर्जेटिक्स लिमिटेड को भविष्य में बेहतर प्रदर्शन करने में कैसे मदद मिलेगी।

प्र. 2. लोगों की उपभोग आदतों में परिवर्तन के साथ, राम सिंह तोमर, जो मिठाइयों की एक दुकान चला रहा था, ने अपने व्यवसाय को बेकरी व्यवसाय में बदल लिया। रक्षा बंधन के अवसर पर उसने उचित मूल्य पर बिस्कुट और केक के आकर्षक पैकेट प्रस्तुत किए। उसने अधिक माँग का अनुमान लगाया और ऑनलाइन आदेश प्राप्त करने के लिए गिफटिंग आइडियास कॉम नाम की एक वेबसाइट बनाई। उसे ऑनलाइन बहुत ऑर्डर मिले और पेक्ड उत्पादों की बिक्री द्वारा उसने अत्यधिक लाभ अर्जित किया। सुझाव दीजिए, कि किन व्यवसायिक आयामो ने राम सिंह तोमर को बदलते वातावरण का सामना करने में मदद की।

प्र.3 1 जुलाई 2020 को भारत के रेल मंत्रालय ने घोषणा की कि 151 ट्रेनों को संचालन निजी क्षेत्रों द्वारा किया जाएगा। निजी क्षेत्रा 30,000 करोड़ रूपये का निवेश करेगा। केवल ड्राइवर और गार्ड ही रेलवे कर्मचारी होंगे। अन्य सभी कर्मचारी निजी कंपनी के होंगे जो ट्रेन का संचालन कर रही है। निजी कंपनियाँ अपनी पसंद के किसी भी स्त्रोत से ट्रेन और लोकोमोटिव की खरीद के लिए स्वतंत्रा है।

(1) सरकार के इस निर्णय से संबंधित आर्थिक सुधर का नाम बताइए एवं समझाइए।

(2) नई आर्थिक नीति में सुझाए गए किन्हीं अन्य दो सुधरों के नाम बताते हुए व्याख्या कीजिए।

प्र.4 दो बड़े वैनर की फिल्मों को रीलीज करने की समान तिथि निर्धारित की गई, परंतु अंतिम क्षणों में उनमें से एक फिल्म में चित्रित किए गए विषय वस्तु से एक समूह ने इसका विरोध किया की वह उनकी जनजाति से संबंधित विवादास्पद सामग्री है

दुसरी फिल्म को समय पर रिलीज किया गया औ उसने अत्यध्कि मुनाफा कमाया क्योंकि कोई प्रतियोगिता नहीं थी।

जिस फिल्म के रिलीज को रोका गया था उसे अत्यधिक हानि उठानी पड़ी क्योंकि उसका रिलीज निर्धारित समय पर नहीं हो सका।

(1) उपरोक्त मामले में व्यवसायिक वातावरण की कौन सी विशेषता को दर्शाया गया है?

(2) व्यावसायिक वातावरण के उस आयाम को पहचानते हुए व्याख्या कीजिए, जिसने फिल्म के रिलीज को रूकवाया।

प्र.5 क्रोप्स एको लिमिटेड ने ऑर्गेनिक रूप से विकसित खाद्य उत्पादों के वितरण के लिए एक नया उपकार प्रारंभ किया। यह खाद्य उत्पाद कीटनाशक उर्वरकों जैसे सिंथेटिक रसायनो से मुक्त होंगे और इनमें जी. एम. ओ (अनुवांशिक रूप से रूपांतरित जीव) नहीं होंगे। उत्पाद रेंज में शुरूआत में केवल कृतज्ञा फलो और सब्जियों की उपज शामिल होगी।

उन्होंने इन उत्पादों के प्रति उपभोक्ताओं की प्राथमिकता को जानने के लिए एक सर्वेक्षण किया। उन्होंने पाया कि 90% उपभोक्ता खाद्य उत्पादों की उपज में इस्तेमाल किए जा रहे हानिकारक रसायन से चिंतित थे। अधिकांश उत्तरदाता वैकल्पिक ऑर्गेनिक ब्राडों में स्थानानरित करना चाहते थे।

कंपनी ने कृषकों द्वारा सब्जियाँ उगाने की कार्य विधि को निर्धारित करने के लिए ऑस्ट्रेलिया के कृषि विशेषज्ञों को नियुक्त किया। उन्होंने किसानों को जैविक उत्पादन में प्रशिक्षित करने के लिए नए नवीन विधियों का उपयोग करने का निर्णय लिया।

उपरोक्त अनुच्छेद में प्रकाशित व्यावसायिक पर्यावरण के दो आयामों को पंक्तियाँ उद्घृत करते हुए पहचानिए एवं समझाइए।

प्र.6 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 अत्यधिक आवश्यक विदेशी मुद्रा का लाभ मिलता है। प्रधनमंत्री चाहते हैं कि हस्तकला उद्योग को तकनीकी के साथ जोड़कर इसका विस्तार किया जाए। इसका केंद्र बिंदु निर्माणी प्रक्रिया को परिवर्तित करना, टिकाऊपन को सुनिश्चित करना तथा नवप्रवर्तनों को अपनाना होना चाहिए।

उपर्युक्त अनुच्छेद से पंक्तियों को उद्घृत करते हुए व्यावसायिक पर्यावरण के किन्हीं चार आयामों को समझाइए।

प्र.7 भारत में बढ़ते पेट्रोल के मूल्यों तथा मध्यम वर्ग की बड़ी जनसंख्या के पर्यावरण में, के. वी. मोटर्स लिमिटेड ने भारत में छोटी कार की आवश्यकता को पहचाना। उन्होंने एक उत्पाद का सृजन किया जो न केवल उनके प्रतियोगियों से गुणवत्ता में बहुत श्रेष्ठ था परंतु

संपूर्ण चालन अनुभव में भी श्रेष्ठ था। यह बहुत जल्दी छोटी कार के बाजार का नेता बन गया। चूँकि भारत सरकार विदेशी निवेश को प्रेत्साहित कर रही थी, कार उत्पादन में लगी बड़े नाम वाली बहुराष्ट्रीय कंपनियों ने भारतीय बाजार में प्रवेश किया।

के.वी. मोटर्स ने अपने सेवा नेटवर्क तथा गुणवत्त को और बढ़ाया जिससे प्रतियोगियों के प्रवेश पर लगाम लग गई। इसने अपनी ताकत का प्रदर्शन विभिन्न ब्राण्ड निर्माणी गतिविधियों द्वारा किया। इसके परिणामस्वरूप, सभी प्रमुख ऑटो निर्माताओं के प्रतियोगी होते हुए भी के.वी. मोटर्स के बाजार अंश में कमी नहीं आई।

(क) उपर्युक्त स्थिति में प्रकाशित आर्थिक सुधरों की पहचान कीजिए।

(ख) पंक्तियों को उद्धृत करते हुए, उपर्युक्त स्थिति में प्रकाशित व्यावसायिक पर्यावरण के महत्व के किंहीं दो बिंदुओं को समझाइए।

इकाई-1

अभ्यास के लिए प्रश्न

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

   (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 वर्चस्व है। सन् 1991 तक कम्पनी का व्यापार बहुत अच्छा था। परन्तु उदारीकरण के नए वातावरण के कारण बहुत सी बहुराष्ट्रीय कम्पनियों ने इस क्षेत्र में प्रवेश किया जिससे XYZ का बाजार अंश घट गया। कम्पनी ने व्यापार में अत्यधिक 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)

व्यावसायिक वातावरण

प्र. 1. अभिकथन (A): प्रौद्योगिकी के बढ़ते उपयोग ने व्यवसायों के संचालन के तरीके को बदल दिया है।

कारण (R): प्रौद्योगिकी ने दक्षता बढ़ाई है और लागत कम की है। उपरोक्त कथन पढ़ें- अभिकथन (A) और कारण (R), नीचे दिए गए विकल्पों में से सही उत्तर चुनें:

(a) अभिकथन (A) और कारण (R) दोनों सत्य है और कारण (R) अभिकथन (A) की सही व्याख्या है।

(b) अभिकथन (A) और कारण (R) दोनों सत्य है परन्तु कारण (R) अभिकथन (A) की सही व्याख्या नहीं है।

(c) अभिकथन (A) सत्य है, परन्तु कारण (R) असत्य है।

(d) अभिकथन (A) असत्य है, परन्तु कारण (R) सत्य है।

प्र. 2. अभिकथन (A): व्यावसायिक वातावरण गतिशील है और निरंतर बदलता रहता है।

कारण (R): व्यावसायिक वातावरण में परिवर्तन हमेशा अनुमानित होते है।

उपरोक्त कथन पढ़े - अभिकथन (A)और कारण (R), नीचे दिए गए विकलपों में से सही उत्तर चुनें:

(a) अभिकथन (A) और कारण (R) दोनों सत्य है और कारण (R) अभिकथन (A) की सही व्याख्या है।

(b) अभिकथन (A) और कारण (R) दोनों सत्य है परन्तु कारण (R) अभिकथन (A) की सही व्याख्या नहीं है।

(c) अभिकथन (A) सत्य है, परन्तु कारण (R) असत्य है।

(d) अभिकथन (A) असत्य है, परन्तु कारण (R) सत्य है।

प्र. 3. कथन (I): विमुद्रीकरण ने डिजिटल लेन देन का बढ़ावा दिया था।

कथन (II): मुद्रा के किसी विशेष रूप को चलन से वापस लेने से नकदी की कमी हो गई थी।

उपरोक्त कथन पढ़े और नीचे दिए गए विकल्पों में से सही उत्तर चुनें:

(a) कथन (I) सत्य है परन्तु कथन (II) असत्य है।

(b) कथन (I) असत्य है परन्तु कथन (II) सत्य है।

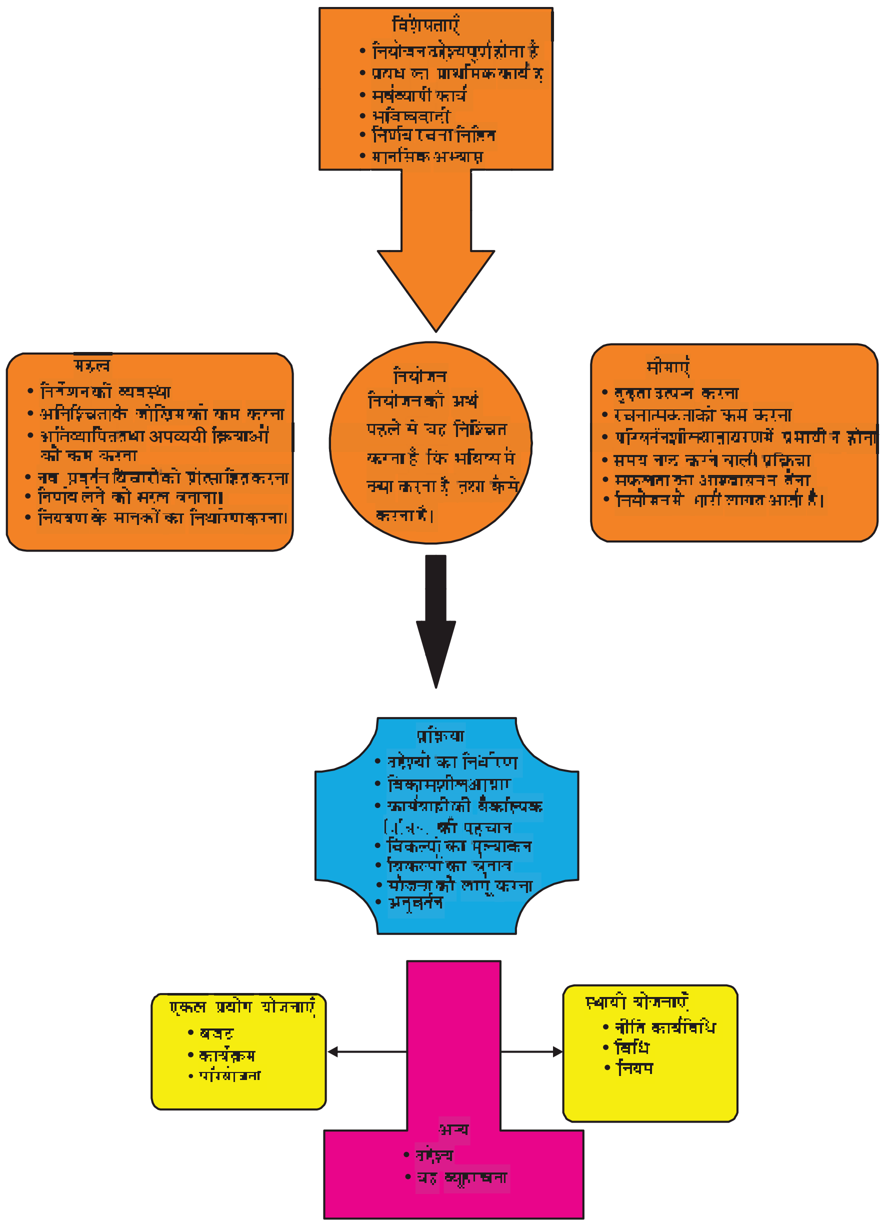
(c) दोनों कथन सत्य हैं।

(d) दोनों कथन असत्य हैं।

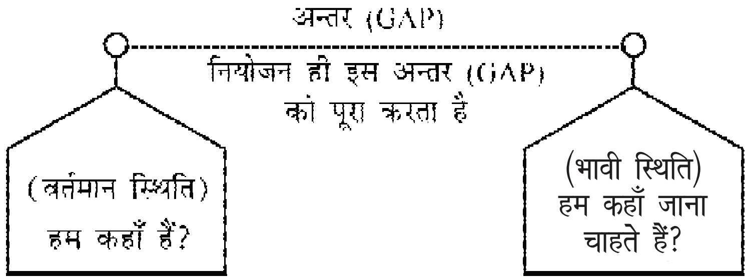
उत्तर 1.(a), 2.(c), 3.(c)

अध्याय–4

नियोजन



विशेषताएं
• नियोजन उद्देश्यपूर्ण होता है
• प्रबंध का प्राथमिक कार्य है
• सर्वव्यापी कार्य
• भविष्यवादी
• निर्णय रचना निहित
• मानसिक अभ्यास
महत्व
• निर्देशन की व्यवस्था
• अनिश्चितता के जोखिम को कम करना
• अनिव्यापित तथा अपव्ययी क्रियाओं को कम करना
• नव प्रवर्तन विचारों को प्रोत्साहित करना
• निर्णय लेने को सरल बनाना।
• नियंत्रण के मानकों का निर्धारण करना।
नियोजन
नियोजन का अर्थ
पहले से यह निश्चित
करना है कि भविष्य में
क्या करना है तथा कैसे
करना है।
सीमाएं
• 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
की पहचान
• विकल्पों का मूल्यांकन
• विकल्पों का चुनाव
• योजना को लागू करना
• अनुवर्तन
एकल प्रयोग योजनाएं
• बजट
• कार्यक्रम
• परियोजना
स्थायी योजनाएं
• नीति कार्यविधि
• विधि
• नियम
अन्य
• उद्देश्य
• व्यूह रचना



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 की विशेषताऐं (Features)

1. **नियोजन का ध्यान उद्देश्य प्राप्ति पर केंद्रित होता है:** प्रबन्ध का शुभारंभ नियोजन से होता है और नियोजन का आरंभ उद्देश्य निर्माण से। उद्देश्य के अभाव में किसी संगठन की कल्पना भी नहीं की जा सकती। अतः नियोजन उद्देश्यपूर्ण है।

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। अन्य कार्य तैयार की गई योजनाओं के ढांचे के भीतर किए जाते हैं।

3. **नियोजन सर्वव्यापक है:** क्योंकि नियोजन कार्य, उपक्रम के सभी स्तरों के प्रबन्धकों द्वारा किया जाता है। इसलिए इसे सर्वव्यापक कहना उचित होगा। योजना बनाना प्रत्येक प्रबन्धक का कार्य 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 समय अवधि के बाद एक नई योजना की आवश्यकता होती है।

5. **नियोजन भविष्य वादी है:** नियोजन के अन्तर्गत यह निश्चित किया जाता है कि क्या किया जाना है ? कैसे किया जाना है ? कब किया जाना है ? किसके द्वारा किया जाना है ? ये सभी भविष्य से संबंधित है। इसलिए यह पूर्वानुमान पर आधारित दूरदर्शी कार्य है।

6. **नियोजन में निणर्यन सम्मिलित हैः** नियोजन की आवश्यकता उस समय पड़ती है जब किसी क्रिया को करने के लिए अनेक विकल्प उपलब्ध हों। नियोजनकर्ता विभिन्न विकल्पों में से सर्वाधिक उपयुक्त विकल्प का चयन करता है। इसीलिए कहा जाता है कि नियोजन में निर्णर्यन सम्मिलित है। यह प्रत्येक विकल्प का गहन परीक्षण और मूल्यांकन एवं सबसे उपयुक्त विकल्प का चुनाव करता है।

7. **नियोजन एक मानसिक अभ्यास हैः** नियोजन का संबंध कुछ करने से पहले सोचने के साथ है इसीलिए इसे मानसिक अभ्यास कहा जाता है। इसके लिए तार्किक एवं व्यवस्थित सोच की आवश्यकता 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 निधारित क्रियाविधि से संबंधित होता है। यदि नियोजन नहीं होगा तो सभी कर्मचारी अलग अलग दिशाओं में काम करेंगे और संगठन के उददेश्य प्राप्त ही नही हो पाएंगे।

2. **नियोजन अनिश्चितता 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 की जा सकें।

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 सृजनशील बनाता है।

5. **नियोजन निर्णय लेने को सरल बनाता हैः** 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 को 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 सीमाऐं

1. नियोजन दृढ़ता प्रदान 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 निर्धारित योजना के अनुसार ही कार्य करे।

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

3. **नियोजन 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।, कर्मचारियों को केवल वैसे ही करना होता है। जैसे उन्हें निर्देश दिए जाते है। न तो इनमें वो कोई विचलन करने के लिए अधिकृत होते है और न ही अपनी इच्छानुसार कार्य करने के लिए अनुमति मिलती है।

प्र०1 X लिमिटेड एक कम्पनी 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)

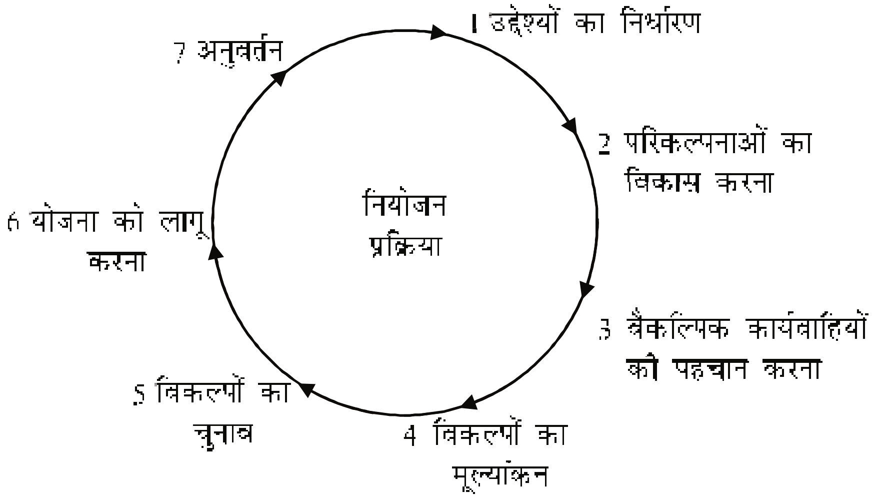
प्र०2 राहुल अलफा लिमिटेड में एक प्रबन्धक के पद पर कार्य कर रहा है। उसके सर्वोत्तम प्रयासों के बावजूद भी संगठन की योजना अपना लक्ष्य प्राप्त करने में असफल रही। उन कमियों को पहचानिए तथा वर्णन कीजिए जिनके कारण संगठन की योजना असफल रही। (6)

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। उद्देश्य निर्दिष्ट करते हैं कि संगठन क्या हासिल करना चाहता है।
2. **परिकल्पनाओं का विकास करना:** नियोजन भविष्य से सम्बन्धित होता है तथा भविष्य अनिश्चित 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 पहचान:** उद्देश्य निर्धारण होने के बाद उन्हें प्राप्त करने के लिए विभिन्न विकल्पों की पहचान की जाती है।
4. **विकल्पों का मूल्यांकन:** प्रत्येक विकल्प के गुण व दोष, सकारात्मक एवं नकारात्मक पहलूओं की जानकारी प्राप्त करना। विकल्पों का मूल्यांकन, उनके परिणामों को ध्यान में रखकर किया जाता है।
5. **विकल्पों का चुनाव:** तुलना व मूल्यांकन के बाद संगठन के उद्देश्यों तक पहुँचने के लिए 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।



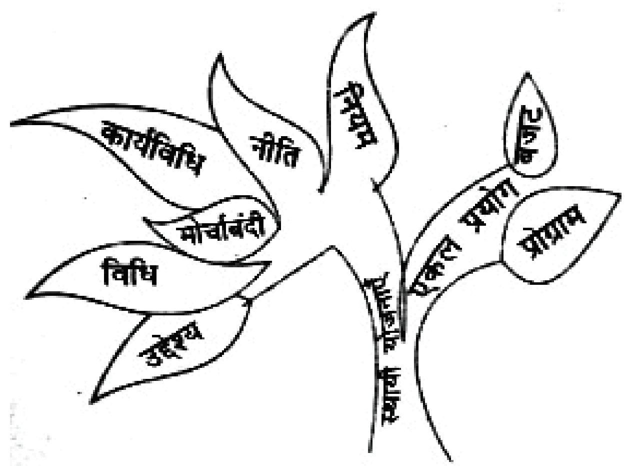
> **प्र० इन्फ्रा लिमिटेड के संचालक ने चालू वर्ष की बिक्री को 5000 करोड़ रूपये तक बढ़ाने का लक्ष्य रखा इसके लिए उसने भावी अनुमान एवं मान्यताओं को भी ध्यान में रखा इसके बाद उन्होंने बिक्री को बढ़ाने के अन्य विकल्पों को भी ध्यान में रखा जैसे विक्रय संवर्द्धन व नेटवर्क विपणन एवं अन्य विकल्प गतिविधियाँ इन सबके 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। (5)**

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 पुनरावृति 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।

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 कई प्रकार के होते है। जैसेः रोकड़, बजट, बिक्री बजट आदि।

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

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 / मोर्चा**

बंदीः व्यूह रचना से अभिप्राय उन योजनाओं से होता है जिन्हें एक संगठन परिस्थितियों, चुनौतियों एवं अवसरों का सामना करने के लिए तैयार करता हैं 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 ''धूम्रपान निषेध'' आदि। नियम तोड़ने पर फाइन का भी प्रावधान होता हैं
6. **विधिः** 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 प्रशिक्षणार्थी प्रणाली, प्रकोष्ठशाला 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 परिस्थितियों 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 योजना होती है।
2. मुख्य तत्व	उद्देश्यों के लिए ज़रूरी है कि वे अपने योग्य हो और उन्हें निर्धारित समय में प्राप्त किया जा सकें।	जब भी एक रणनीति बनाई जाती है तो व्यवसायिक वातावरण को ध्यान में रखना ज़रूरी होता है।

उद्देश्य एवं नीति में अन्तर

(Diff. Between Objective and Policy)

अंतर का आधार	उद्देश्य	नीति
1. अर्थ	उद्देश्य वे अंतिम 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 निर्धारण 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 निर्धारित कार्यों को पूरा करने का क्रम क्या होगा।
2. मार्गदर्शक	ये विचारों एवं निर्णय लेने की मार्गदर्शक हैं।	ये कार्यवाही करने का मार्गदर्शन करती हैं।

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) कार्यक्रम (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?

1. विकल्पों का मूल्यांकन
2. विकासशील आधार
3. कार्य वाही की वैकल्पिक विधियों की पहचान
4. 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

11. **अभिकथन (A) :** नियोजन समय नष्ट करने वाली प्रक्रिया है।

कारण (R) : नियोजन सफलता का आश्वासन नहीं है।

ऊपर दिए अभिकथन (A) एवं कारण (R) का पढ़िए और निम्नलिखित में से सही विकल्प का चयन करें।

(अ) अभिकथन (A) एवं कारण (R) दोनों सत्य है एवं R, A की सही व्याख्या है।

(ब) अभिकथन A एवं कारण R दोनों सत्य है लेकिन R, A की सही व्याख्या नहीं है।

(स) अभिकथन A सत्य है लेकिन कारण R असत्य है।

(द) अभिकथन A तथा कारण R दोनों असत्य है।

12. **अभिकथन I :** नियोजन एक सतत् प्रक्रिया है।

अभिकथन II: नियोजन में निर्णयन निहित नहीं है।

उपरोक्त अभिकथनों को पढ़िए एवं निम्नलिखित में से सही विकल्प का चयन करें।

(अ) अभिकथन I सही है लेकिन अभिकथन II सही नहीं है।

(ब) अभिकथन I सही है लेकिन अभिकथन II सही है।

(स) दोनों अभिकथन सही है।

(द) दोनों अभिकथन सही नहीं है

13. चित्र में दर्शायी गई नियोजन की विशेषता को पहचानिए और सही विकल्प का चयन कीजिए ?

(द) नियोजन भविष्यवादी है।

(ब) नियोजन सतत् है

(स) नियोजन का ध्यान उद्देश्य प्राप्ति पर केंद्रित होता है।

(द) नियोजन सर्वव्यापक है।

उत्तर

1. (ड़)	2. (स)	3. (स)	4. (द)
5. (ब)	6. (द)	7. (द)	8. (स)
9. (स)	10. (द)	11. (ब)	12. (अ)
13. (स)			

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 निर्णायिकगण को और न ही कर्मचारी .... में 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 जिनके 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 आह्वान

(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 कर्म चारियों की पहलक्षमता को अवरुद्ध, करता है और उन्हें अलोचशील तरीके से काम व्यरने के लिए मजबूर करता 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 जिससे कम्पनी के लाभ बढ़े। उसके अनुसार यह सबसे अच्छा समाधान है।

(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 आक्रामक 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, विधि)

प्र०6 एक कम्पनी के उत्पादन प्रबन्धक (Production Manager) के समक्ष एक शिकायत यह आई की माल की गुणवत्ता 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 छोड़ दिए जाएँ।

(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 मुफ्त देने की घोषणा की। प्रत्युतर में Hindustan Unilever 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 गद्यांश में नियोजन के प्रकार को पहचानते हुए, व्याख्या करें। (3)

प्र०8 "कोहिनूर फूड्स 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 गद्यांश के आधार पर नियोजन की सीमाओं की व्याख्या करें। (4)

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 गद्यांश 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 असफल 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

देनदार को पहला तकाजा अनुस्मारक तकाजा अनुस्मारक बिक्री के 55 वें दिन

देनदार को दूसरा तकाजा अनुस्मारक 61 वें दिन

देनदार को तीसरा तकाजा अनुस्मारक   65 वें दिन

कानूनी कार्यवाही   70 वें दिन

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

(क) ऊपर वर्णित स्थिति में प्रयोग होने वाली योजना का नाम देकर व्यारव्या करें।

(कार्यविधि) (1+2)

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

विश्लेषण, मूल्यांकन और निर्माण/रचनात्मकता पर आधारित प्रश्न

वैक्सीन इंस्टीटयूट प्राइवेट लिमिटेड दुनिया में वॉल्यूम के आधर पर सबसे बड़े निर्माताओं में से एक है। कोरोना के प्रकोप के कारण इसके सी.ई.ओ श्री रंजन सीताराम ने निर्णय लिया कि कंपनी को अपनी क्षमताओं का प्रयोग करते हुए एक महत्त्वपूर्ण भूमिका निभनी होगी। उनके अनुसार, उन्हें जल्द तय करना था कि उन्हें क्या और कैसे करना है।

उन्होंने अपनी कंपनी के रू 2700 लाख के साथ एक साल में अपनी विनिर्माण क्षमता को 1.5 करोड़ से 2.5 करोड़ खुराक तक बढ़ाने के लिए निर्णय लिया। पिछले अप्रैल, वैश्विक लॉकडाउन के बीच, जब उन्हें किसी टीके के आने की भी जानकारी नहीं थी, xyz अनुसंधन टीम के द्वारा खोज की जाने वाली वैक्सीन की खुराकों का उत्पादन करने का निश्चय किया। यह एक बहुत बड़ा जुआ था क्योंकि किसी भी वैक्सीन के लाइसेंस प्राप्त करने की संभावना 30% से ज्यादा अधिक नहीं थी। अपने जोखिम को कम करने के लिए उन्होंने तीन अन्य कंपनियों के साथ इसी प्रकार के समझौते किए।

उन्होंने और भी बड़ा जोखिम तब लिया जब लाइसेंस मंजूर होने से पहले ही सितंबर में इसका उत्पादन शुरू कर दिया जिससे वह इसे पूर्ण विश्व की जनता को समय पर उपलब्ध करा सके।

प्र. 1. 'उन्हें जल्द तय .... कैसे करना है।' प्रबंध के इस कार्य को पहचाने जो इस चरण में आवश्यक था।

(a) नियोजन (b) संगठन

(c) निर्देशन (d) नियुक्तिकरण

प्र. 2. 'उन्होंने इसकी कंपनी के रू. 2700 लाख........ दिया।' किस प्रकार की योजना की यहाँ चर्चा की गई है?

(a) व्यूह रचना (b) बजट

(c) नीति (d) प्रोग्राम

प्र. 3. 'यह एक बहुत बड़ा जुआ ...... अधिक नहीं थी।' उपरोक्त दिए गए प्रबंधन के कार्य के कौन की सीमा के बारे में यहाँ बताया गया है, पहचानिए

(a) इसकी भारी लागत है

(b) यह समय नष्ट करने वाली क्रिया है

(c) वह सफलता की गारंटी नहीं देता

(d) यह दृढ़ता लाता है।

प्र. 4. ''उन्होंने और भी बड़ा जोखिम .... करा सके।'' उपरोक्त पहचाने गए प्रबंधन के कार्य की विशेषता पहचानिए।

(a) यह एक सतत क्रिया है

(b) यह एक व्यापक है

(c) यह भविष्यवादी है

(d) उपरोक्त में से कोई नहीं

2. sss कमर्शियल लिमिटेड भारत की एक बड़ी व्यावसायिक वाहन कंपनी है। इसने प्रतिस्पर्धियों के बनिस्पत इंटर और इंट्रा फर्म विश्लेषण किया।

घरेलू ऑटो बिक्री प्रदर्शन	दिसंबर 2020	दिसंबर 2019	% बदलाव
sss कर्मशियल लि.	29,885	31,469	5
ABC सूपर लि.	11,859	10,378	14
LMN कोम लि.	2,865	5,372	47
FXO लि.	5,726	1,591	260

इसने स्थिति का विश्लेषण किया और महसूस किया कि अत्याधिक प्रतिस्पर्धा के कारण उन्हें अपने दृष्टिकोण में कुछ बड़े सुधार करने पड़ेंगे। उन्होंने एक व्यापक योजना विकसित की

(1) अफ्रीका के देशों जैसे इथोपिया, रवांडा में (जिनकी उच्च विकास दर है) में फैलाव का निर्णय लिया।

(2) इन देशों की मुख्य कंपनियों के साथ संयुक्त उद्यम के साथ प्रवेश करने,

(3) रू. 200 करोड़ का आवंटन करने का निर्णय लिया गया।

वर्ष 2020 21 में उनके बाजार के 10% हिस्से को नियंत्रित करने का लक्ष्य निर्धारित किया गया। इस पूरी प्रक्रिया को विकसित होने में लगभग तीन महीने लग गए परंतु फिर भी इसमें अनिश्चितता शामिल थी क्योंकि यह एक नया बाजार था।

प्र.1. SSS कर्मशियल लि. द्वारा यहाँ पर कौन सा प्रबंध का कार्य किया है, पहचानिए।

(a) निर्देशन (b) संगठन

(c) नियोजन (d) नियंत्रण

प्र.2. 'वर्ष 2020 21 में उनके .... किया गया।'

उपरोक्त दिए गए योजना के प्रकार को पहचानिए।

(a) प्रोग्राम (b) व्यूह रचना

(c) नीति (d) उद्देश्य

प्र.3. 'इस पूरी प्रक्रिया .... बाजार था।'

उपरोक्त दिए गए प्रबंधन कार्य की सीमा पहचानिए।

(a) भारी लागत

(d) समय नष्ट करने वाली प्रक्रिया

(c) यह रचनात्मकता को कम करता है

(d) a व c

प्र.4. 'उन्होंने एक व्यापक योजना .... करने का निर्णय लिया गया।' यहाँ योजना के किस प्रकार की भूमिक बनाई जा रही है?

(a) प्रोग्राम (b) व्यूह रचना

(c) नीति (d) उद्देशय

उत्तर

I 1. (a) 2. (a) 3. (c) 4. (c)

II. 1. (c) 2. (d) 3. (b) 4. (b)

प्र.3. 'सपनों को वास्तविकता में तभी बदला जा सकता है जब व्यवसाय प्रबंधक ध्यानपूर्वक में सोचें कि क्या करना है और कैसे करना हैं। उपरोक्त किए गए कथन के आधार पर एक सोफटवेयर कंपनी के लिए बाजार में पैर जमाने के लिए प्रबंध के कौन से कार्य की आवश्यकता है उसे विस्तार से समझाएँ।

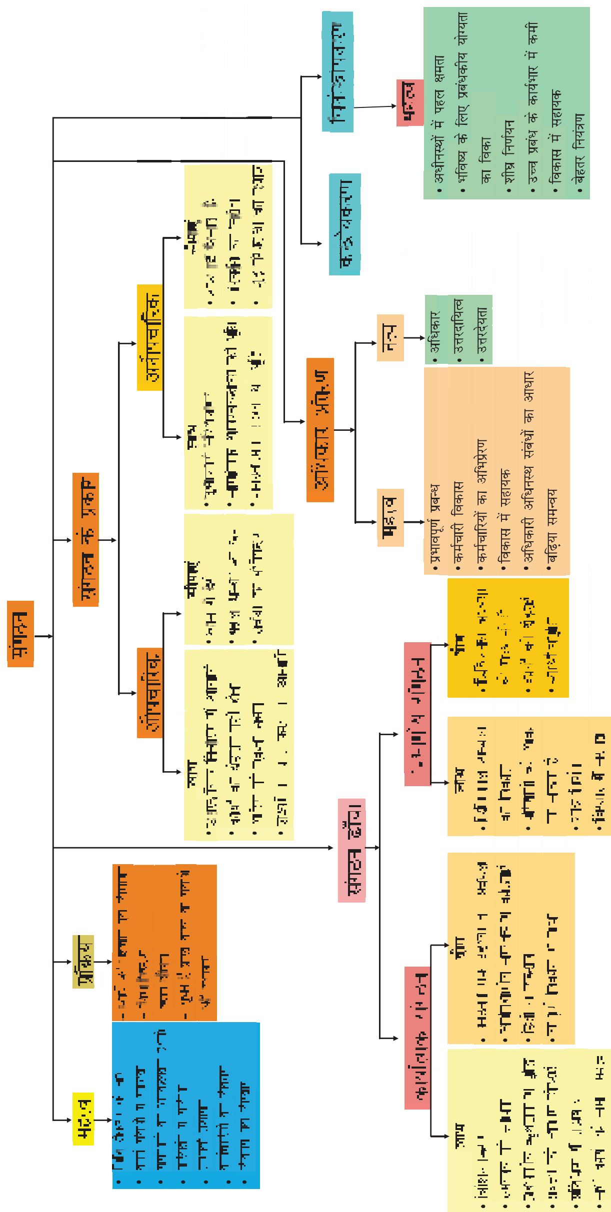
अभ्यास के लिए अतिरिक्त प्रश्न

प्र.4. प्रबंधनों को उद्देश्यों के निर्धारण प्रक्रिया में अपने विचार भी देने चाहिए तथा सहयोग भी प्रबंधको को उनकी समझ में यह बात भी आनी चाहिए कि उनके क्रियाकलाप लक्ष्य प्राप्ति में किस प्रकार सहायक हो रहे हैं।'' उपरोक्त दिए गए नियोजन की प्रक्रिया के चरण को पहचानिए और समझाइए। इस प्रक्रिया को पूरा करने के लिए शेष चरणों को भी विस्तार से समझाइए।

प्र. 5. नियोजन सफलता का आश्वासन नहीं दे सकता परंतु फिर भी क्या आप मानते हैं कि वह महत्त्वपूर्ण है? अपने उत्तर के समर्थन में किंहीं चार कारणों की व्याख्या करें।

अध्याय-5

संगठन



संगठन
महत्व
प्रक्रिया
संगठन के प्रकार
औपचारिक
अनौपचारिक
संगठन ढाँचा
अधिकार अंतरण
केंद्रीयकरण
विकेंद्रीयकरण
महत्व
• अधीनस्थों में पहल क्षमता
• भविष्य के लिए प्रबंधकीय योग्यता का विका
• शीघ्र निर्णय
• उच्च प्रबंध के कार्यभार में कमी
• विकास में सहायक
• बेहतर नियंत्रण
तत्व
• अधिकार
• उत्तरदायित्व
• उत्तरदेयता
महत्व
• प्रभावपूर्ण प्रबन्ध
• कर्मचारी विकास
• कर्मचारियों का अभिप्रेरण
• विकास में सहायक
• अधिकारी अधीनस्थ संबंधों का आधार
• बढ़िया समन्वय

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 ज्ञान कराता है।

संगठन प्रक्रिया

संगठन प्रक्रिया के विभिन्न चरण

1. **कार्य की पहचान तथा विभाजन** 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 बोझ सभी कर्मचारियों में विभाजित हो जाए।
2. **विभागीकरण** प्रक्रिया का दूसरा चरण संगठन को 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 होती है, उन्हे एक विभाग में डाल दिया जाता है। इस प्रकार का निर्धारण विशिष्टिकरण को सरल बनाता है।
3. **कर्त्तव्य का निर्धारण** 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 स्थापनाः** जब दो या दो से अधिक व्यक्ति एक समान उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए कार्य करते हैं तो उनके मध्य संबंधों की स्पष्ट व्याख्या की जानी जरूरी है। प्रत्येक व्यक्ति को यह पता होना चाहिए कि कौन उसका अधिकारी तथा कौन अधीनस्थ है।

प्र०1	**प्रबन्ध के उस कार्य को पहचानिए जो संसाधनों को लगाता है एवं सम्बंध स्थापित करता है। इस कार्य की प्रक्रिया में निहित चरणों की व्याख्या कीजिए।**
प्र०2	**प्रबन्ध के उस कार्य को पहचानिए जो मानवीय एवं भौतिक संसाधनों से समन्वय स्थापित करके उद्देश्यों की प्राप्ति कराता है ?**
संकेतः	**(1) संगठन, संगठन प्रक्रिया, (2) संगठन**

संगठन का महत्त्वः-

1. **विशिष्टकरण का लाभः** संगठन के अंतर्गत सम्पूर्ण कार्यो 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 करके 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 अधीनस्थ 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 सौहार्द्रपूर्ण वातावरण स्थापित करता है। प्रबन्ध के कार्य को पहचानिए एवं इसके महत्व 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 ढांचा एक फ्रेमवर्क है जिसके अंतर्गत विभिन्न क्रियाओं को समन्वित तथा एक दूसरे से संबंधित किया जाता है। यह ढांचा व्यक्तियों के कार्यो, संसाधनों के बीच संबंधों को निर्दिष्ट करता है।

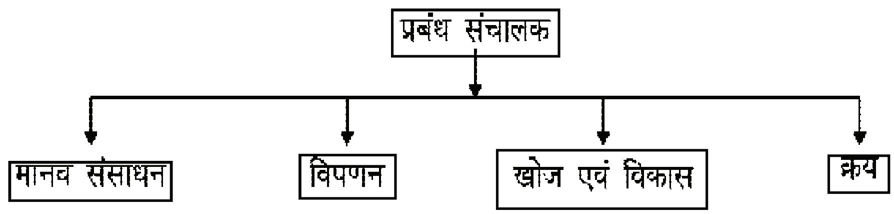
प्रबन्ध विस्तृति तथा संगठनात्मक ढांचे के बीच संबंधः-

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 चौड़ा 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।

5. कर्मचारियों के प्रशिक्षण को आसान बनाता है।

6. यह सुनिश्चित करता है कि विभिन्न कार्यो पर उचित ध्यान दिया जाए।

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 कठिनाईः** 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।

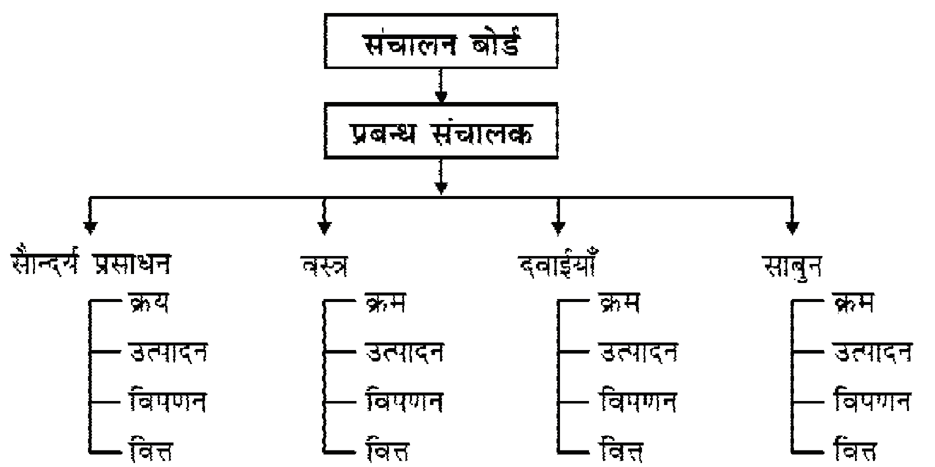
3. **सम्पूर्ण विकास में बाधाः** यह कर्मचारियों के पूर्ण विकास में रूकावट है। इसके अन्तर्गत प्रत्येक कर्मचारी कुल जॉब के एक छोटे से भाग का विशेषज्ञ बन पाता है।

   अनमयताः यह अनम्यता की ओर ले जा सकता है क्योंकि समान कौशल और ज्ञान के आधार वाले लोग एक संकीर्ण दृष्टिकोण विकसित कर सकते हैं।

(ख) प्रभागीय संगठन ढाँचाः 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।

प्रभागीय ढाँचा

इस संरचना की प्रत्येक इकाई में एक मण्डल प्रबंधक होता है जिसके पास अधिकार होता है एवं जो प्रदर्शन के लिए जिम्मेदार होता है। प्रत्येक डिवीजन स्व निहित और बहुक्रियाशील है क्योंकि प्रत्येक डिवीजन के भीतर उत्पादन, विपणन, वित्त, खरीद जैसे कार्य किए जाते 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।

लाभः–

1. **डिविजन अध्यक्षों का विकासः** 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 हैः** इसी आधार पर अलाभदायक डिविजन को बंद करने का निर्णय लिया जा सकता है।

3. **शीघ्र निर्णयः** एक डिविजन का प्रबन्धक अपने डिविजन के बारे में स्वतंत्र रूप से निर्णय ले सकता है।

4. उत्पाद विशेषज्ञता, एक मंडल प्रमुख में विभिन्न कौशल के विकास में मदद मिलती है और उन्हें उच्च पद के लिए तैयार करती है।

हानियाँः–

1. **डिविजनल अध्यक्षों के मध्य संघर्ष उत्पन्न करती है** क्योंकि वे अपना प्रभुत्व स्थापित करना चाहते हैं।

2. **कार्यों की दोहराईः** प्रत्येक डिविजन के लिए सभी क्रियाएँ प्रदान की जाती है, इससे कार्यों की अनावश्यक दोहराई होती है तथा लागत बढ़ती है।

3. **स्वार्थी प्रवृत्तिः** 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।

प्र04 विमल क्लॉथ 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 कि यह 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 व्यवसाय और विस्तृत बनाया तथा अलग अलग विभागों की स्थापना की। आप रोहन को किस प्रकार का संगठनात्मक ढाँचा अपनाने का सुझाव देंगे। इस ढाँचे के लाभों का वर्णन करो।
	संकेत : कार्यात्मक ढाँचा : लाभः विशिष्टीकरण कम लागत।

कार्यात्मक संगठन एवं प्रभागीय संगठन में अंतर

आधार	कार्यात्मक संगठन	प्रभागीय संगठन
रचना	रचना कार्यो पर आधारित होती है।	रचना उत्पादन रेखा पर आधारित होती है तथा कार्यो द्वारा समर्थित होती है।
विशिष्टीकरण	कार्य विशिष्टीकरण	उत्पाद विशिष्टीकरण
उतरदायित्व	किसी भी विभाग पर उत्तरदायित्व निर्धारित करना कठिन होता है।	निष्पादन के लिए उत्तरदायित्व निर्धारित करना सुगम होता है।
प्रबंधकीय विकास	कठिन होता है क्योंकि प्रत्येक कार्यात्मक प्रबंधक को उच्च प्रबंध को सूचित करना होता है।	सरल होता है। स्वायत्तता/स्वतंत्रता अनेक कार्य पूरे करने करने के कारण प्रबंधकीय विकास में सहायता मिलती है।
लागत	कार्यो की पुनरावृत्ति न होने के कारण मितव्ययी होता है।	विभिन्न विभागों में पुनरावृत्ति होने के कारण महँगा होता है।
सामंजस्य	बहु उत्पादों कंपनियों के लिए कठिन	सुगम होता है क्योंकि किसी विशेष उत्पादन से संबंधित सभी कार्य एक ही विभाग में एकीकृत होते हैं।

(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।
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

आधार	औपचारिक संगठन	अनौपचारिक संगठन
अर्थ	अधिकार संबंधों का ढाँचा प्रबंध द्वारा करता है।	सामाजिक संबंधों का तंत्र (नेटवर्क) कर्मचारियों का अन्तः क्रिया से प्रारंभ होता है।

उद्गम	कंपनी के नियम तथा नीतियों के परिणामस्वरूप प्रारंभ होता है।	सामाजिक अन्तः क्रिया के परिणामस्वरूप आरंभ होता है।
अधिकार	प्रबंध में स्तर की क्षमतानुसार दृष्टिगोचर होता है।	व्यक्तिगत गुणों से दृष्टिगोचर होता है।
व्यवहार	यह नियमों द्वारा निर्देशित होता है।	इसकी गतिविधि का कोई पैटर्न नहीं है।
संप्रेषण का प्रवाह	संप्रेषण शृंखला सोपानवत् चलता है।	संप्रेषण के प्रवाह की निर्धारित विधि नहीं है। यह किसी भी दिशा की ओर मुड़ सकती है।
प्रकृति	दृढ़ या निश्चित	परिवर्तनशील
नेतृत्व	प्रबंधक ही नेता है।	प्रबंधक नेता हो भी सकते हैं और नहीं भी। उनका चुनाव ग्रुप द्वारा किया जाता है।

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. व्यक्तिगत।

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 सख्ती 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 अधीनस्थों 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 अधीनस्थ की जिम्मेदारी से है। उत्तरदायित्व काम सौंपने पर ही उत्पन्न होता है। अतः काम सौंपने 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 को 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 लिएः 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 अंतरः-

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

5. **बेहतर निर्णयः** अधीनस्थों को पर्याप्त अधिकार दिए जाते हैं, इसलिए उन्हें नियमित मामलों से संबंधित निर्णय लेने के लिए अपने वरिष्ठ अधिकारियों के पास जाने की आवश्यकता नहीं होती।

6. **प्रबंध सोपानिकी (पदानुक्रम) का आधारः** अधिकार अंतरण का प्रवाह, प्रत्येक स्तर की शक्ति तय करता है। यह अधिकारी अधीनस्थ संबंध बनाता है और यह बताता है कि किसे, किसको सूचना देनी 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 केंन्द्रित 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. **अधीनस्थों 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. **शीर्ष प्रबंध को राहतः** 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।

6. **भविष्य के लिए प्रबंधकीय प्रतिभा का विकासः** विकेन्द्रीकरण से योग्य तथा दक्षता प्राप्त लोगों को अपनी प्रतिभा को सिद्ध करने का सुअवसर प्रदान किया जाता है जिनको कि भविष्य में पदोन्नति देकर अधिक जटिल कार्यो को पूरा करने के लिए नियुक्त किया जा सके।

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 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 को 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 पुर्ण 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 स्टडीज सुलझाने के तरीके

क्रम संख्या	वाक्यांश	कार्य/विषय	अविषर्य/धारणा
1.	कार्यो 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 कार्यो 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	प्रवन्ध विस्तृति
10.	व्यवसायिक विशिष्टतता आती है	संगठन ढाँचा	कार्यात्मक ढाँचा
11.	इसमें कार्यो 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 मार्गो के न होने 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 स्थापना

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 का प्रकार जिसमें उत्तरदायित्व निर्धारित करना आसान होता है?

(a) कार्यात्मक संगठन (b) औपचारिक संगठन

(c) अनौपचारिक संगठन (d) प्राभागीय संगठन

6. **अभिकथन (A):** संगठन सूचना एवं अनुदेशों के स्थानांतरण में भ्रमों को दूर करता है।

कारण (R): संगठन के अंतर्गत स्थापित कार्य संबंध संदेश वाहन की रेखाओं को स्पष्ट करता है।

उपरोक्त अभिकथन (A) व कारण (R) को पढ़िए एवं निम्नलिखित में से सही विकल्प का चुनाव कीजिए:

(a) अभिकथन A एवं कारण R दोनों सत्य है और R, A की सही व्याख्या है।

(b) अभिकथन A एवं कारण R दोनों सत्य है परंतु R, A की सही व्याख्या नहीं है।

(c) अभिकथन A सत्य है लेकिन कारण R असत्य है।

(d) अभिकथन A तथा कारण R दोनों असत्य है।

7. **अभिकथन I :** कार्यात्मक संगठन मितव्ययी है।

अभिकथन II: कार्यात्मक संगठन में कार्यों की पुनरावृत्ति होती है।

(a) अभिकथन I सही है लेकिन अभिकथन II सही नहीं है

(b) अभिकथन I सही है लेकिन अभिकथन II सही है

(c) दोनों अभिकथन सही है

(d) दोनों अभिकथन सही नहीं है

उपरोक्त में अभिकथन I एवं II को पढ़िए और अ, ब, स और द में से सही विकल्प का चयन कीजिए।

8. प्रबंध की कौन सी अवधारणा को चित्र में दर्शाया गया है ?

(a) विकेन्द्रीकरण (b) केन्द्रीकरण

(c) अधिकार अन्तरण (d) नियंत्रण

9. प्रबंध की कौन सी अवधारणा को चित्र में दर्शाया गया है, पहचानिए एवं सही विकल्प का चयन करें:

(a) केन्द्रीयकरण (b) नियोजन

(c) विकेन्द्रीयकरण (d) नियंत्रण

10. इनमें से कौन सा औपचारिक संगठन का लाभ नहीं है ?

(a) कार्यो का दोहराव नहीं होता

(b) उत्तरदेयता निर्धारण में आसानी

(c) संदेशवाहन में गति

(d) संगठन में स्थिरता

11. दूसरों की गतिविधियों का मार्गदर्शन करने के लिए निर्णय लेने की शक्ति को .... कहते हैं।

(a) उत्तरदेयता (b) अधिकार

(c) उत्तरदायित्व (d) अधिकार अंतरण

12. संदेश वाहन का ऊपर की ओर प्रवाह निम्न में होता है।

(a) अधिकार और उत्तरदायित्व

(b) अधिकार और उत्तरदेयता

(c) उत्तरदायित्व और उत्तरदेयता

(d) उपरोक्त में से कोई नहीं

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. (b)	2. (a)	3. (c)	4. (c)	5. (d)
6. (a)	7. (a)	8. (c)	9. (a)	10. (c)
11. (d)	12. (c)			

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 आपके 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 जुड़ी 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। वह 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)

विश्लेषण मूल्यांकन और निर्माण रचनात्मकता पर आधरित प्रश्न

I. अल्फा प्रा. लि. एक सॉफ्टवेयर सेवा प्रदाता है। अपने व्यवसाय में विस्तार के साथ, इसके लिए डिजाइन किया गया संगठन ढाँचा काम नहीं कर रहा। रिपोर्टिंग संबंधों में अस्पष्टता है क्योंकि प्रबंधन विस्तृति बहुत लंबी हो गई है। इसके परिणाम स्वरूप निर्णय लेने में देरी हो रही है और संगठन के लक्ष्य पूरे नहीं हो पा रहे। अल्फा प्रा. लि. ने प्रतिस्पर्धा को बेहतर बनाने के तरीके सुझाने के लिए रेनबो इंटरनेशनल लि. से परामर्श लिया। रेनबो इंटरनेशनल लि. ने उत्पादन, बिक्री और विपणन विभागों को अलग अलग करने के साथ साथ मध्य प्रबंधन की एक परत को खत्म करने का सुझाव दिया। इसने विभाग के भीतर कार्यों और समन्वय को आसान लगने में विशेषज्ञता हासिल की। समग्र लागत कम से कम हो गई। हाँलाकि अंतर विभागीय समन्वय बनाए रखना आवश्यक था।

प्र.1. अल्फा प्रा. लि. द्वारा किस प्रकार की संबंध विस्तृति का चयन किया गया है। पहचानिए।

(a) संकीर्ण (b) व्यापक प्रबंधन विस्तृति

(c) a व b दोनों (d) उपरोक्त में से कोई नहीं।

प्र.2. रेनबो इंटरनेशनल लि. ने उत्पादन .... सुझाव दिया। अल्फा लि. ने किस प्रकार के संगठन ढाँचे का चयन किया, पहचानिए।

(a) विभागीय ढाँचा (b) औपचारिक ढाँचा

(c) कार्यात्मक ढाँचा (d) अनौपचारिक ढाँचा।

प्र.3. उपरोक्त चुने गए ढाँचे के कौन से लाभ की यहाँ पर चर्चा नहीं की गई, पहचानिए।

(a) विशिष्टिकरण (b) समन्वय स्थापित होता है।

(c) लागत कम करता है (d) प्रबंधकीय कुशलता को बढ़ाना

प्र.4. उपरोक्त की गई चर्चा में संगठन संरचना की हानि की पहचान कीजिए।

(a) कर्मचारियों के पूर्ण विकास में बाधा

(b) संगठनात्मक उद्देश्यों की अज्ञानता/अवहेलना

(c) अंर्तविभागीय समन्वय में कठिनाई

(d) लागत में बढ़ोतरी

II. ट्रोट द ग्लोब प्रा. लि. एक एडवेंचर स्पोर्ट्स कंपनी है। यह अपने ग्राहकों को विश्वभर के रोमांचक परंतु सुरक्षित अनुभव प्रदान करती है। कंपनी ने मुख्य निर्णय लेने की शक्ति कुछ ही लोगो को दे रखी है। इससे कई बार निर्णय लेने में देरी हो जाती है। उच्च स्तर के प्रबंधको को इस कारण महत्त्वपूर्ण विस्तार के अवसरों पर ध्यान केंद्रित करने में कठिनाई हो रही है। इसने अततः हर स्तर पर क्षेत्र के आधार पर समान रूप से व व्यवस्थित ढंग से अधिकार अंतरण का निर्णय लिया। अधीनस्थो को निर्णय लेनी की ज्यादा स्वतंत्रता मिली और उनका विश्वास बढ़ा। इस प्रकार संगठन बेहतर ढंग से विकसित व विस्तृत हो गया।

प्र.1. ''कंपनी ने मुख्य निर्णय लेने .... दे रखी थी''। ट्रोट द ग्लोब प्रा. लि. द्वारा कौनसी संगठन संरचना का चुनाव किया, पहचानिए।

(a) क्रियात्मक (b) विभागिय

(c) केंद्रीयकरण (d) विकेन्द्रीयकरण

प्र.2. इसने अततः हर .... निर्णय लिया।

कम्पनी के द्वारा कौनसी प्रणाली का चुनाव किया गया?

(a) विकेंद्रीयकरण

(b) केंद्रीयकरण

(c) अधिकार अंतरण

(d) निम्न में से कोई नहीं।

प्र.3. ''अधीनस्थों को निर्णय .... विश्वास बढ़ा।''

उपरोक्त दिए गए कंपनी के चुनाव का महत्त्व पहचानिए।

(a) शीघ्र और बेहतर निर्णय

(b) बेहतर निर्णय

(c) सहायकों में पहल क्षमता का विकास

(d) उच्च प्रबंध के कई कार्यभार में कमी।

प्र.4. संगठन का आकार बढ़ने पर संगठन के ढ़ाँचे का कौन सा प्रारूप ज्यादातर सही रहता है?

(a) केंद्रीयकरण (b) विभागीय ढाँचा

(c) अधिकार अंतरण (d) क्रियात्मक

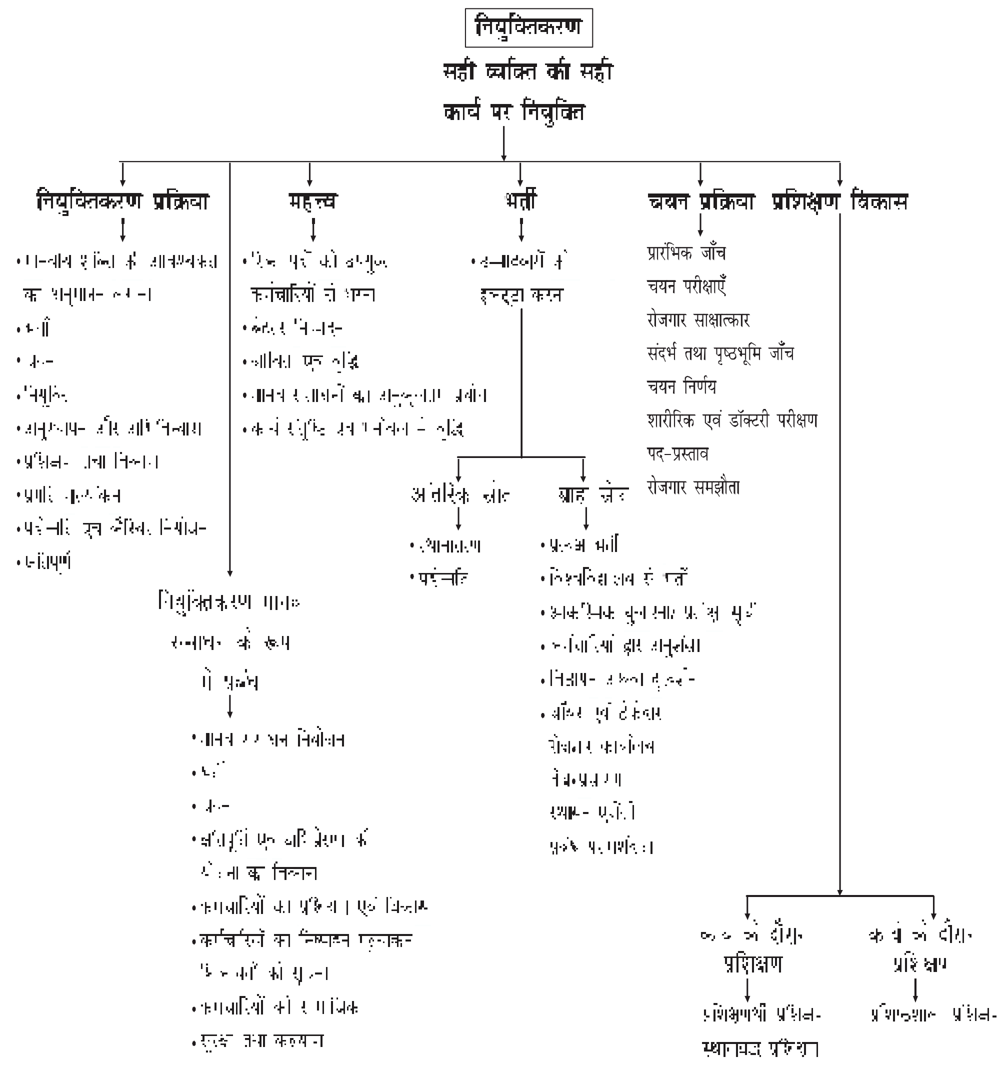
उत्तर/संकेत

I. 1. (b) 2. (c) 3. (d) 4. (c)

II. 1. (c) 2. (a) 3. (c) 4. (b)

अध्याय–6

नियुक्तिकरण



न्यिुक्तिकरण 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, क्षतिपूर्ति, पदोन्ति एवं रखरखाव समाहित होता है।

नियुक्तिकरण का अर्थ हैः 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 कम 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।

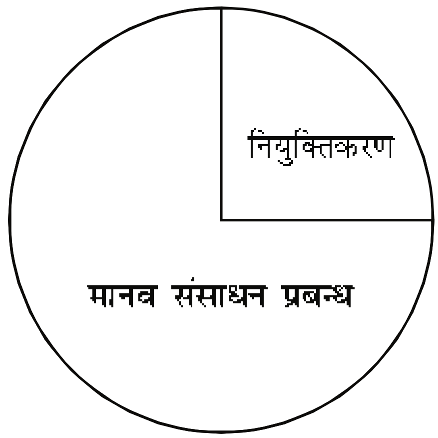
मानव संसाधन प्रबन्धः-

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 हैः	नियुक्तिकरण :
भर्ती	कर्मचारियों और प्रबंधकों में संबंध स्थापित करना
चयन	शिकायतों और समस्याओं को सुलझाना
स्थापन एवं अभिविन्यास	कर्मचारियों की सामाजिक सुरक्षा और कल्याण के लिए कार्य।
प्रशिक्षण एवं विकास	कानूनी क्षेत्रों में कंपनी की सुरक्षा
कार्य मूल्यांकन	
कर्मचारियों को क्षतिपूर्ति प्रत्यपण	

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 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।

- कार्यभार विश्लेषण कार्यभार विश्लेषण विभिन्न कार्यों 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, छुटियाँ 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** प्रशिक्षण से तात्पर्य कर्मचारियों की उत्पादकता बढ़ाने हेतू अपनी दक्षता से वृद्धि करने से है।

प्रशिक्षण दो प्रकार का होता हैः

कार्य पर प्रशिक्षण

कार्य से परे प्रशिक्षण

कार्य पर प्रशिक्षण में निम्नलिखित विधियाँ शामिल हैंः

1. प्रशिक्षणार्थी कार्यक्रम
2. संयुक्त प्रशिक्षण

और कार्य से परे प्रशिक्षण में प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण शामिल है।

विकास से हमारा तात्पर्य कर्मचारियों को सभी दृष्टियाँ से उन्नत एवं निपुण बनाना हैं प्रशिक्षण एवं विकास कर्मचारियों की योग्यताओं को मजबूत बनाता है जिससे उनकी कार्य कुशलता और प्रभावशीलता में वृद्धि होती है। कर्मचारी अपना कार्य बेहतर ढंग से करते है और प्रोत्साहित रहते हैं। अपने कर्मचारियों को कैरियर में बढ़ने के विकास अवसर देकर संस्थाएँ प्रतिभासंपन्न लोगों को आकर्षित करती है एवं उन्हें संस्था में बनाए रखती है।

6. **निष्पादन मूल्यांकनः** निष्पादन मूल्यांकन से हमारा तात्पर्य कर्मचारियों की वर्तमान एवं पिछले कार्यो का, पूर्वनिर्धारित उद्देश्यों के साथ मूल्यांकन से है। कर्मचारियों को पता होना चाहिए कि मानक क्या है और अधिकारियों को कर्मचारियों को उनके कार्य मूल्यांकन के बारे में प्रतिपुष्टि भी देनी चाहिए। निष्पादन मूल्यांकन में निम्नलिखित शामिल है

कार्य को परिभाषित करना

कर्मचारियों के कार्य का मूल्यांकन करना।

प्रतिपुष्टि देना

7. **पदोन्नति एवं कार्य नियोजनः** प्रबन्धकों को कार्य इस प्रकार डिजाइन करने चाहिए कि जो कि कर्मचारियों के दीर्घकालीन हित में हो। उन्हें कर्मचारियों को अपना विकास करने

और अपनी संपूर्ण प्रतिभाओं का प्रयोग करने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए। पदोन्नति कर्मचारियों को कैरियर का अभिन्न अंग है। कर्मचारियों को ज्यादा जिम्मेवारी वाला कार्य दिया जाता है। पदोन्नति में आमतौर पर ज्यादा वेतन, ज्यादा जिम्मेदारी और कार्य संतुष्टि मिलती है।

8. **क्षतिपूर्तिः** क्षतिपूर्ति में कर्मचारियों को दिए जाने वाला वेतन एवं प्रतिपफल शामिल है। यह प्रत्यक्ष रूप से मौद्रिक मजदूरी वेतन, प्रोत्साहन, कमीशन और बोनस हो सकता है और अप्रत्यक्ष रूप से नियोक्ता द्वारा कराया गया बीमा और छुट्टियाँ भी हो सकती 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 पदोन्नति एवं कैरियर नियोजन, कर्मचारियों को क्षतिपूर्ति।

कर्मचारीकरण के पहलूः 1. भर्ती, 2. चयन, 3. प्रशिक्षण विकास

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। इससे कर्मचारी विभिन्न कार्य करने के लिए, प्रशिक्षण लेने में आसानी रहती है।

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। इससे कर्मचारियों का मनोबल, निष्ठा एवं कार्य संतुष्टि बढ़ जाती है।

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। जिससे 'इनबीडिंग' की समस्या हो सकती है।
2) कर्मचारी अकर्मण्य हो जाते है। क्योंकि वे समय पर पदोन्नति के प्रति आशवस्त होते हैं।
3) कर्मचारियों के मध्य प्रतियोगिता में बाधा पड़ती है।
4) कर्मचारियों का लगातार स्थानांतरण संगठन की उत्पादकता को घटा सकता है।
5) एक नई संस्था इसका प्रयोग नही कर सकती।

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. **कैंपस 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 फर्में संगठन की तकनीकी व्यवसायिक तथा प्रबंधकीय कर्मचारियों की भर्ती में सहायता करती है।

   स्थापन एर्जेंसी स्थापन एर्जेंसियाँ को पूरे देश में कर्मचारियों की नियुक्ति में विशिष्टता प्राप्त होती है उन 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) रिक्त पदों का विज्ञापन पर संचार आजकल अधिक महत्त्वपूर्ण होता जा रहा है। अखबार 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 का 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 पारिश्रमिक 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 व्यावसायिक इकाईयाँ अनियमित आवेदको के आए रिक्त पद न होने पर भी पर आवेदनों को रख लेती है ताकि जैसे ही कोई रिक्त पद होता है उनमें से योग्य व्यक्तियों को बुला लिया जाए।

   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.com

10. **दूरदर्शन पर विज्ञापन** वांछित योग्यताओं का संगठन की जानकारी के साथ दूरदर्शन पर विज्ञापन दिया जाता है।

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 प्रतिमाएँः** 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

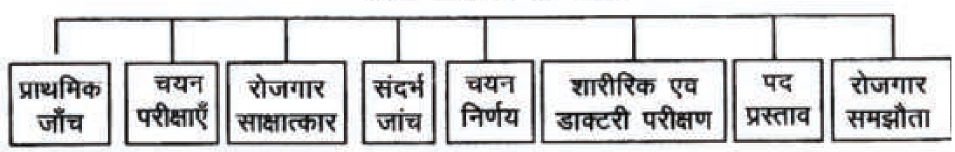
(क) नियुक्तिकरण

(ख) **प्रत्यक्ष भर्तीः** रोहन वहाँ .... चाहता है।

कैम्पस भर्तीः साथ ही .... चाहता है।

4. **चयनः** 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 चरणः-

1. **प्राथमिक जाँचः** 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 Test)**– 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 Test)** 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 Test)** 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 दोनों ही कठिन है। (जन संपर्क अधिकारी के चयन के लिए)

(iv) **व्यापार परीक्षा (Trade Test)** 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 Test)** 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 साक्षात्कारः** 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 जाँचः** 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 तथा जिसके संदर्भों की जाँच हो जाती हैं, योग्यता के आधार पर उनकी एक सूची बनाई जाती है तथा चयन का अंतिम निर्णय लिया जाता है। अंतिम चयन के समय सम्बन्धित प्रबंधक की राय भी ली जाती 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। नियुक्ति पत्रा में एक तिथि लिखी होती है, उसे तिथि कि ड्यूटी पर रिपोर्ट करना जरूरी होता है।

8. **रोजगार अनुबंधः** चयनित व्यक्ति द्वारा जॉब प्रस्ताव स्वीकृत कर लेने पर वह संगठन का कर्मचारी बन जाता है। इस चरण पर कर्मचारी व नियोक्ता अनेक प्रपत्रों पर हस्ताक्षर करते है। इनमें प्रमाणित फार्म मुख्य प्रपत्र होता है। इसमें कम्रचारी के बारे में विस्तृत जानकारी दी जाती है जिसे कर्मचारी स्वयं प्रमाणित करता है। इसे भविष्य में आवश्यकता पड़ने पर प्रयोग में लाया जता हैं इसके अतरिक्त एक रोजगार अनुबंध तेयार किया जाता है। नियोक्ता और उम्मीदवार दोनों रोजगार समझौता पर हस्ताक्षर करते हैं, जिसमें मुख्यतः पद परिचय, नियुक्ति की तिथि, वेतन, अवकाश संबंधी नियम, रोजगार समाप्ति की शर्ते 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 मुख्यिा 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 लाभ 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। जिससे पर्यवेक्षण की आवश्यकता कम पड़ती है।

कर्मचारियों को लाभ

1. **बेहतर कैरियर विकल्पः** कर्मचारी के ज्ञान एवं कौशल में सुधार से बेहतर, कैरियर 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 कमी:** मशीनों को चलाने की कला को सीख कर दुर्घटनाओं को कम किया जा सकता है। यह कला प्रशिक्षण द्वारा आती है।

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

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 विस्तुत 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 हैं:

1. **प्रशिक्षणार्थी कार्यक्रमः** 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/प्रेरण प्रशिक्षण (Induction Training):-** यह प्रशिक्षण एक नए कर्मचारी को दिए गए प्रशिक्षण का एक प्रकार है, जिसमें नए कर्मचारी को अन्य कर्मचारियों व्यावसायिक परिवेश, नौकरी और व्यापार के साथ परिचित कराने के द्वारा, संस्थान में शीघ्रता से स्थापित होने में मदद की जाती है, प्रशिक्षण के इस प्रकार की अवधि कुछ घंटो से कुछ महीनों तक हो सकती है।

(ख) कार्य से परे प्रशिक्षणः प्रशिक्षार्थियों को काम से अलग एक अन्य स्थान पर प्रशिक्षण दिया जाता है। इसका मुख्य आधार "करने से पहले सीखना" है।

1. **प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षणः** 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 स्टडीज सुलझाने के तरीके

क्रम संख्या	वाक्यांश	कार्य/विषय अविषर्य/धारणा
1.	इसका सम्बन्ध योग्य कर्मचारियों की खोज और उन्हें प्राप्त करने से हैं।	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

I. 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

   किस का एक उदाहरण है ?

   (क) प्रबंध परामर्शदाता (ख) वेब प्रकाशन

   (ग) विज्ञापन (घ) यह सभी

4. बताइए किस 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. वह क्या है जो 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 आमने सामने होने वाली 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. परीक्षाएँ व्यक्ति की प्रतिक्रियाओं, परिपक्वता, भावनाओं आदि को जानने का संकेत देती है

(क) कौशल (ख) अभिरूचि

(ग) व्यक्तित्व (घ) व्यापार

2. .... परीक्षाएँ व्यक्ति के उपलब्ध कौशलों को मापती है।

(क) कौशल (ख) व्यापार

(ग) व्यक्तित्व (घ) अभिरूचि

3. .... किसी समर्थवान पर्यवेक्षक के निर्देशन में व्यावहारिक ज्ञान व अनुभव प्राप्त करने को समाहित करता है।

(क) शिक्षण (ख) प्रकोष्ठ प्रशिक्षण

(ग) प्रशिक्षणार्थी कार्यक्रम (घ) स्थानबद्ध प्रशिक्षण

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

(क) प्रतीक्षा सूची (ख) रोजगार कार्यालय

(ग) प्रबंध परामर्शदाता (घ) विश्वविद्यालय से भर्ति

5. .... संभावित उम्मीदवारों में से सर्वाधिक उपयुक्त व्यक्ति को पहचानने तथा खोजने की प्रक्रिया है।

(क) चयन (ख) भर्ती

(ग) नियुक्तिकरण (घ) अनुस्थापन

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 — (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

(iv) 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 आवश्यकता 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

1. (ग) व्यक्तित्व
2. (ख) व्यापार
3. (घ) स्थानबद्ध प्रशिक्षण
4. (ग) प्रंबध परामर्शदाता
5. (क) चयन

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)

3 से 6 अंक वाले प्रश्न

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 क्योंकि 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 वह चाहता है कि जहाँ अत्यधिक परिष्कृत मशीनें एवं संयत्रों का प्रयोग किया जाता है, वहाँ 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 आधार पर अंतर स्पष्ट करें। (5)

प्र०9 "प्रशिक्षण की इस विधि के अन्तर्गत 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 कि: "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 अपनाया:

(क) श्री गणेश को कंपनी में प्रशिक्षण दिया गया ताकि वह सेद्धांतिक ज्ञान जो कि उसने अपने महाविद्यालय में सीखा था, उसका व्यावहारिक अभ्यास कर सके।

(ख) श्री राहुल को मशीनरी का डमी मॉडल अभ्यास के लिए प्रदान किया गया।

(ग) श्री शेखर को एक विशेषज्ञ के साथ काम करने को कहा गया ताकि वह अवलोकन द्वारा सीख सके।

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

प्र०12 Pure Enequies Ltd. ने कम 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)

प्र० 14 '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)

प्र० 15 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)

प्र० 16 '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 2. संयुक्त प्रशिक्षण 3. अभिविन्यास प्रशिक्षण	प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण
प्रकृति	कार्य करने हुए प्रशिक्षण	कार्य करने से पहले प्रशिक्षण

9. (अ) कार्य पर प्रशिक्षण
   (ब) प्रशिक्षाणार्थी प्रशिक्षण
   संयुक्त 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 2. आकस्मिक बुलावा 3. कर्मचारियों की सिफारिश	1. श्रम ठेकेदार 2. प्रत्यक्ष भर्ती 3. रोज़गार कार्यालय

विश्लेषण मूल्यांकन और रचनात्मकता पर आधारित प्रश्न

निम्नलिखित विषय वाक्य पढ़ें और प्रश्न 1 से 4 तक उत्तर दीजिए।

श्री राजीव हाल ही में XYZ लि. में नियुक्त हुए है, जहाँ संगठन संरचना में विभिन्न पदों को भरने तथा भरे रखने का प्रबंधकीय कार्य उन्हें करना है। उन्होंने संगठन में विभिन्न पदों के लिए आवश्यक मानव संसाधनों की संख्या और प्रकार के मूल्यांकन का कार्य श्री राजेश को सौंपा है तथा श्री राकेश को यह आंकलन करने का कार्य दिया कि संगठन में कितनी संख्या में तथा किस प्रकार के मानव संसाधन उपलब्ध हैं। श्री राजेश तथा श्री राकेश दोनों ही श्री राजीव के घनिष्ठ है तथा श्री राजीव, उनके द्वारा किए गए कार्यो के आधर पर उनका मूल्यांकन करते है एवं उन्हें तदनुसार पुरस्कृत भी करते हैं।

1. ''श्री राजीव को संगठन संरचना में विभिन्न पदों को भरने तथा भरे रखने का प्रबंधकीय कार्य करना है।''

   श्री राजीव द्वारा प्रबंध का किया जाने वाला कार्य है।

   (a) नियोजन (b) संगठन

   (c) नियुक्तिकरण (d) निर्देशन

2. ''संगठन में विभिन्न पदों के लिए आवश्यक मानव संसाधनों की संख्या और प्रकार के मूल्यांकन का कार्य श्री राजेश को सौंपा'' श्री राजेश को सौंपे गए कार्य की पहचान कीजिए।

   (a) चयन (b) कार्यभार विश्लेषण

   (c) कार्यशक्ति विश्लेषण (d) प्रशिक्षण

3. ''श्री राकेश को यह आंकलन करने का कार्य दिया कि संगठन में कितनी संख्या में तथा किस प्रकार के मानव संसाध्न उपलब्ध हैं। निम्न में से श्री राकेश को कौनसा कार्य सौंपा गया है ?

(a) चयन (b) कार्यभार विश्लेषण

(c) कार्यशक्ति विश्लेषण (d) प्रशिक्षण

4. ''श्री राजीव, श्री राजेश तथा श्री राकेश द्वारा किए गए कार्यो के आधर पर उनका मूल्यांकन करते हैं।''

श्री राजीव द्वारा किए गए संगठन के एक कार्य के चरण को पहचानिए।

(a) मूल्यांकन (b) भविष्य नियोजन

(c) पारिश्रमिक (d) निष्ठावन मूल्यांकन

उत्तर 1. (c) 2. (b) 3. (c) 4. (d)

निम्नलिखित विषय वाक्य पढ़े और प्रश्न 5 से 8 के उत्तर दे.

H.Ltd एक नोएडा स्थित परिधान निर्माण कंपनी है जो पिछले कुछ वर्षो से अच्छा कार्य कर रही थी परंतु कोरोना महामारी के परिणामस्वरूप इस का कार्य बुरी तरह प्रभावित हुआ है।

व्यवसाय संचालन हेतु तथा कठिन समय का सामना करने के लिए, कंपन प्रबंधन द्वारा व्यवसाय में विविधता को अपनाया गया और देश में पी.पी.ई किट, एन 95 मास्क, फैस शील्ड आदि के बढ़ती मांग का पूरा करने के लिए इनके निर्माण कार्य को प्रारंभ किया गया। इसके लिए **H.Ltd** ने संगठन में उपलब्ध कर्मचारियों का उपयोग करने का फैसला किया, श्री प्रसाद को छोड़ कर जिन्हें www. jobstreet.com वेबसाइट से खोजा गया था।

कर्मचारियों को नए काम में सक्षम बनाने के लिए कंपनी ने उनके ज्ञान और कौशल को बढ़ाने की प्रक्रिया का प्रारंभ किया। H लि. ने मासिक भुगतान आधार से मुआवजे के तरीके को प्रदर्शन आधार में बदलने का भी फैसला किया।

5. ''H लि. ने संगठन में उपलब्ध कर्मचारियों का उपयोग करने का फैसला किया''।

(a) बाह्य स्त्रोत (b) आंतरिक स्त्रोत

(c) दोनों a तथा b (d) इनमें से कोई नहीं

6. ''श्री प्रसाद को www.jobstreet.com वेबसाइट से खोजा गया था।'' श्री प्रसाद को खोजने के लिए भर्ती के जिस स्त्रोत का प्रयोग किया गया है उसका लाभ बताइए।

(a) योग्य कर्मचारी (b) विस्तृत विकल्प

(c) नयी प्रतिभाएँ (d) दिए गए सभी

7. ''कर्मचारियों को नए काम में सक्षम बनाने के लिए, कंपनी ने उनके ज्ञान और कौशल को बढ़ाने की प्रक्रिया का प्रारंभ किया।''

उपरोक्त में उल्लेखित अवधारणा बताइये।

(a) शिक्षा (b) विकास

(c) प्रशिक्षण (d) इन में से कोई नहीं

8. H लि. ने मासिक भुगतान आधार से मुआवजे के तरीके को प्रदर्शन आधार में बदलने का भी फैसला किया।''

H लि. द्वारा भुगतान की किस विधि को बदला गया है।

(a) समय आधारित (b) प्रदर्शन आधरित

(c) इकाई आधरित (d) इन में से कोई नहीं

उत्तर 5. (b) 6. (d) 7. (c) 8. (a)

अभ्यास के लिए अतिरिक्त प्रश्न

1. नियुक्तिकरण प्रक्रिया के दिए गए चरणों को सही क्रम में व्यवस्थित कीजिए

(A) चयन

(B) अनुस्थान एवं अभिविन्यास

(C) मानव शक्ति आवश्यकताओं का आंकलन

(D) भर्ती

(E) प्रशिक्षण और विकास

(a) B, C, B, A, D (b) C, D A, B, E

(c) C, D, A, B, E (d) D, C, A, B, E

2. **अभिकथन (A):** एक चयनित कर्मचारी को अल्प कर्मचारियों से मिलाना और उसे संगठन के नियमों और नीतियों के बारे में अवगत कराना बहुत महत्त्वपूर्ण है।

तर्क (R) : यह उसके संगठन में रहने के निर्णय और कार्य प्रदर्शन पर स्थाई प्रभाव डाल सकता है।

(a) दोनों (A) और (R) सत्य है और (R), (A) का सही स्पष्टीकरण है।

(b) दोनों (A) और (R) सत्य है और (R), (A) का सही स्पष्टीकरण नहीं है।

(c) (A) सत्य है परंतु (R) असत्य है।

(d) (A) असत्य है परंतु (R) सत्य है।

3. चित्र

ऊपर चित्रित भर्ती के स्रोत की पहचान करें

(a) कैम्पस भर्ती (b) स्थापल एजेंसी और प्रबंधक परामर्शदाता

(b) प्रत्यक्ष भर्ती (d) रोजगार कार्यालय

4. **कथन I:** सीमित विकल्प की आवश्यकता होने पर आमतौर पर समाचार पत्रों में विज्ञापन का उपयोग किया जाता है।

कथन II: समाचार पत्र में रिक्त पदों के विज्ञापन का लाभ यह है कि इसमें संगठन और नौकरी के बारे में अधिक जानकारी दी जा सकती है।

निम्नलिखित में से सही विकल्प का चयन कीजिए

(a) कथन I सत्य है और कथन II असत्य है

(b) कथन II सत्य है और कथन I असत्य है

(c) कथन I और II दोनों सत्य है

(d) कथन I और II दोनों असत्य हैं

उत्तरः

(1) (b) (2) (a) (3) (b) (4) (a)

प्र. "भर्ति के बाहरी स्त्रोत योग्य और प्रशिक्षित लोगों को आकर्षित करते हैं। यह संगठन को विस्तुत विकल्प एवं नई प्रतिभाएँ उपलब्ध करता है फिर भी यह संगठन के लिए हमेशा उपयुक्त नहीं माना जाता है।" क्या आप सहमत हैं। अपने उत्तर के समर्थन में कारण दीजिए।

प्र. एक कारखाने के श्रमिक नई मशीनों पर काम करने में असमर्थ है और हमेशा पर्यविक्षक की सहायता की मांग करते हैं। जाँच में यह पाया गया कि अधिकांश श्रमिक मशीनों के सही संचालन के बारे में पूरी तरफ से नहीं जानते थे। वह उपाय सुझाएँ जो समस्या को हल करने में मदद कर सके।

प्र. संगठन के नए नियुक्त प्रमुख का विचार है कि श्रमिकों को प्रशिक्षित करने की कोई आवश्यकता नहीं है क्योंकि यह समय और संसाधनों को बर्बाद करता है तथा लागत को भी बढ़ाता है। उसी संगठन के प्रशिक्षण प्रभारी के रूप में आय प्रशिक्षण के महत्त्व के बारे में प्रमुख को कैसे समझाऐंगे।

प्र. श्री रवि जिन्हें 10 वर्षो से अधिक का अनुभव है एक कंपनी मे कार्मिक प्रबंधक के रूप में कार्यरत हैं। वह हमेशा एक कुशल कर्मचार को अच्च पद पर पदोन्नत करते हैं तथा अकुशल कर्मचारी को पदावनति करते हैं।

पदों को भरने के लिए श्री रवि द्वारा उपयोग किए गए भर्ती के स्रोत की पश्यात कीजिए। उसे भर्ती के अन्य स्रोत भी सुझाएँ एवं उसके लाभ भी बताएँ।

प्र. जोसफ बदर्स एक जूट लैम्प शेड्स बनाने वाली फर्म है। यह जूट कारखानों के बचे हुए जूट के टुकड़ों से सस्ती लैम्प शेड्स बनाकर नजदीकी कस्बों में होटलों को बेचती है। इसने अच्छे लैम्प शेड डिजाइन बनाने के लिए पास के गाँवों के पुरूषों व स्त्रियों को लगाया हुआ है।

जोसफ ब्रदर्स अपने लक्ष्य को प्राप्त नहीं कर पा रही है। नमीष जो कि फर्म का पर्यवेक्षक है को कहा गया कि वह घटिया प्रदर्शन के कारणाकें का विश्लेषण करे। नमीष को निम्नलिखित समस्याएँ नजर आई और उसने व्यवसाय की कार्य प्रणाली में कुछ समाधानों का सुझाव दिया। श्रमिकों की संख्या काम के लिए आवश्यक श्रमिकों से कम थी। परिणामस्वरूप, वर्तमान श्रमिकों पर काम का अधिक बोझ था। फर्म ने नए श्रमिकों की खोज प्रारंभ करने का निर्णय लिया। इसके लिए उसने वर्तमान कर्मचारियों को कहा कि वे प्रार्थियों को फर्म से परिचित करवाएँ अथवा फर्म को अपने मित्रों व संबंधियों की

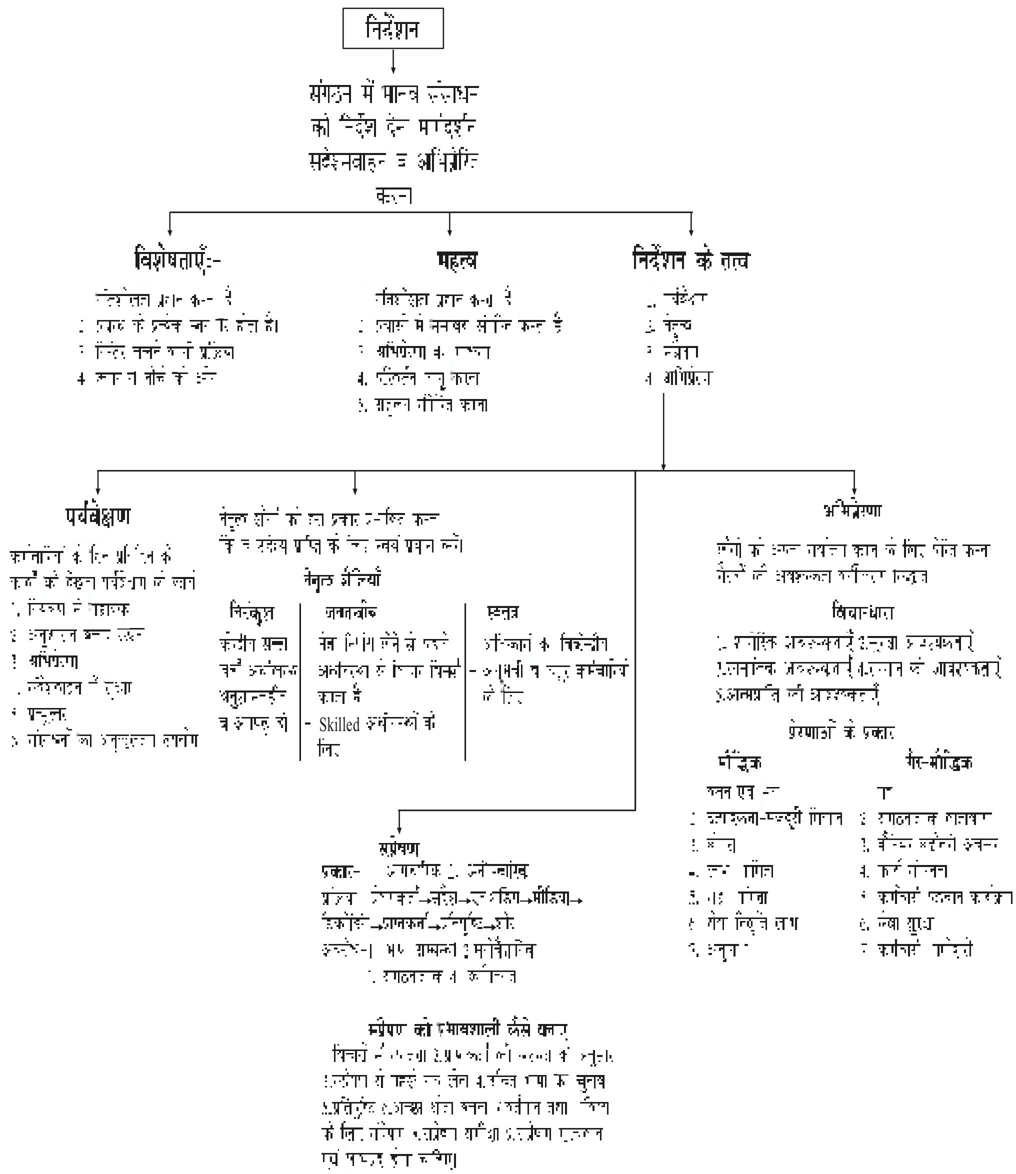
सिफारिश करें। इससे फर्म को काम करने के लिए लोग उपलब्ध हो जाएँगे और योजनाओं के अनुरूप उद्देश्य प्राप्ति सुनिश्चित हो सकेगी।

(क) उपरोक्त स्थिति में फर्म द्वारा किए गए प्रबंध के कार्य को पहचानिए।

(ख) उस अवधारणा व उसके स्त्रोत का नाम बताइए जिसका फर्म द्वारा अधिक श्रमिकों को अपनी ओर आकर्षित करने के लिए प्रयोग किया गया।

अध्याय–7

निर्देशन


निर्देशन
विशेषताएँ:-
महत्व
निर्देशन के तत्व
पर्यवेक्षण
अभिप्रेरणा
नेतृत्व शैलियाँ
निरंकुश
जनतांत्रिक
स्वतंत्र
Skilled
विचारधारा
प्रेरणाओं के प्रकार
मौद्रिक
गैर-मौद्रिक
संप्रेषण

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 हैः

(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।

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 संघर्षों 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?

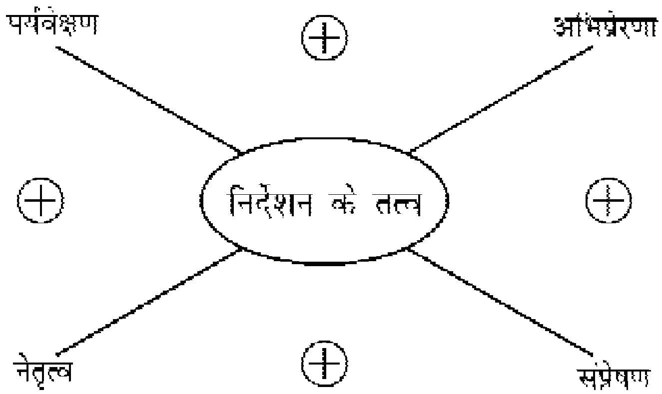
संकेत : निर्देशन

प्र०2 "Look Good Cosmetics Ltd." की यह नीति है कि वह अपने बिक्री प्रबंधक को निश्चित 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 एवं इच्छाओं को जगाना भी 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 अधिनस्थों 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।

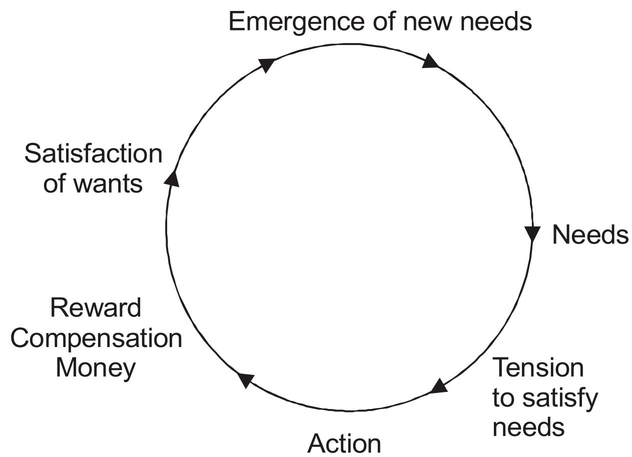
अभिप्रेरणा का अर्थः-

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-

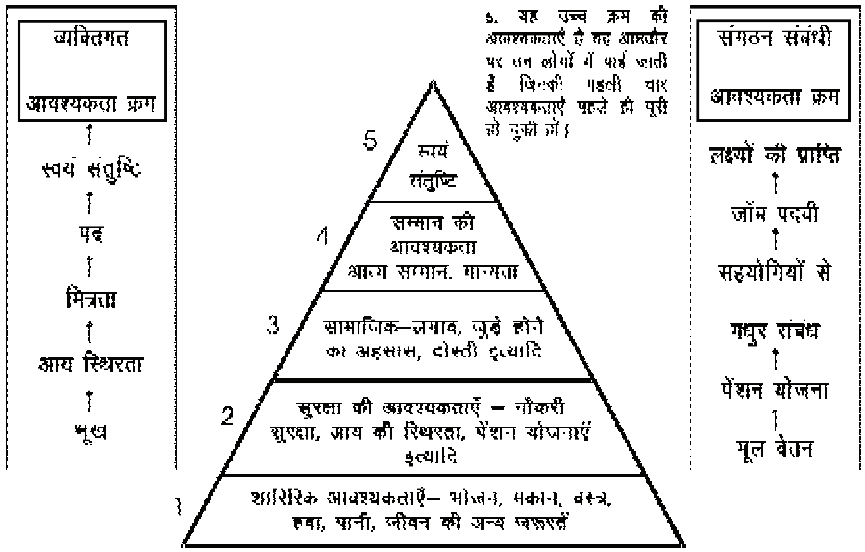
अभिप्रेरणा के महत्व को निम्नलिखित लाभों से समझा जा सकता है।

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. अभिप्रेरणा संगठन में कर्मचारियों की अनुपस्थिति दर को कम करती है।
5. अभिप्रेरणा प्रबन्धकों को नए परिवर्तनों को लागू करने में सहायता देती है।

मास्लो की विचारधारा - क्रम अभिप्रेरणा का सिद्धान्त

1. लोगों का व्यवहार उनकी आवश्यकताओं से प्रभावित होता है।
2. लोगों की आवश्यकताएँ अनेक हैं और उनका क्रम निर्धारित किया जा सकता 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।



वित्तीय तथा गैर वित्तीय प्रोत्साहनः प्रोत्साहन से तात्पर्य उन सभी उपायों से है जिनका प्रयोग व्यक्तियों को कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करने के लिए किया जाता है। इन्हें दो विस्तृत वर्गों में बांटा जा सकता हैः

1. वित्तीय प्रोत्साहन
2. गैर वित्तीय प्रोत्साहन

वित्तीय प्रोत्साहनः वित्तीय प्रोत्साहन वे प्रोत्साहन है जिन्हें वित्त के रूप में मापा जा सकता है। इन्हें व्यक्तिगत अथवा समूह के आधार पर दिया जा सकता है। संगठन में प्रयोग किए जाने वाले वित्तीय प्रोत्साहन इस प्रकार हैः

1. **वेतन तथा भत्ताः** प्रत्येक कर्मचारी के लिए वेतन एक आधारिक वित्तीय प्रोत्साहन है। इसमें आधारभूत वेतन, महंगाई भत्ता तथा अन्य भत्ते शामिल है। प्रति वर्ष वेतन वृद्धि तथा समय समय पर भत्तों में बढ़ोतरी वेतन व्यवस्था में सम्मिलित है। कुछ व्यावसायिक संगठनों में वेतन बढ़ाना तथा वार्षिक वेतन वृद्धि निष्पादन स्तर से भी संबंधित हो सकती है।

2. **उत्पादकता संबंधित पारिश्रमिक/मजदूरी प्रोत्साहनः** व्यक्तिगत या सामूहिक तौर पर उत्पादन बढ़ने पर पारिश्रमिक बढ़ाया जा सकता है।

3. **बोनस/अधिलाभांशः** यह मजदूरी/वेतन के अतिरिक्त, अच्छे कार्य के लिए दिया जाता है।

4. **लाभ में भागीदारीः** लाभ में भागीदारी का अर्थ कर्मचारियों को संगठन के लाभ में हिस्सा देने से है। यह कर्मचारियों को अपना निष्पादन सुधारने की प्रेरणा देता है ताकि वे लाभ बढ़ाने में अपना अध्किकतम योगदान दे सकें।

5. **सह साझेदारी/स्कंध (स्यक) विकल्पः** इसके तहत कर्मचारियों को एक निर्धारित कीमत पर कम्पनी के शेयर दिए जाते है जो बाजार की कीमत से कम होते है। कुछ स्थितियों में प्रबंध विभिन्न प्रोत्साहन जो नकद में दिए जाने हे, उनकी जगह उन्हें शेयर भी आबंटित कर सकता है।

   शेयर का आवंटन कर्मचारियों में स्वामित्व की भावना को जागृत करता है तथा उन्हें प्रेरित करता है कि वे संगठन के विकास में अपना अधिकतम योगदान दे।

6. **सेवानिवृत्ति लाभः** बहुत से सेवानिवृत्ति लाभ जैसेः इत्यादि सेवानिवृत्ति के बाद कर्मचारियों को वित्तीय सुरक्षा प्रदान करते हैं। यह उस समय भी एक प्रोत्साहन का कार्य करता है जब वे संस्था में कार्यरत होते हैं।

7. **अनुलाभः** बहुत सी कंपनियों में अनुलाभ तथा फ्रिंज लाभ दिए जाते है जैसेः कार भत्ता, घर की सुविधा, चिकित्सा सहायता तथा बच्चों के लिए शिक्षा आदि। ये वेतन के अतिरिक्त भत्ते या लाभ है। ये उपाय कर्मचारियों/प्रबंधको दोनों को ही अभिप्रेरित करते है।

(ब) गैर वित्तीय प्रोत्साहनः ये प्रोत्साहन मुद्रा के रूप में मापे नही जा सकते बल्कि मनोवैज्ञानिक/भावनात्मक व सामाजिक तौर पर संतुष्टि प्रदान करते है। कुछ महत्वपूर्ण गैर वित्तीय प्रोत्साहन इस प्रकार है

1. **पद प्रतिष्ठा/ओहदाः** उच्च ओहदा देने पर सत्ता, उत्तरदायित्व, प्रतिफल, पहचान, अनुलाभ तथा प्रतिष्ठा बढती है, जिससे भावनात्मक एवं सामाजिक संतुष्टि मिलती है।

2. **संगठनिक वातावरणः** यदि प्रबन्ध विभिन्न संगठनिक आयाम जैसेः

   व्यक्तिगत स्वतंत्रता

   पारिश्रमिक अभिविन्यास

कर्मचारियों का ध्यान रखना

जोखिम उठाना आदि के लिए सकारात्मक कदम उठाता है तो इसे संगठन का वातावरण सौहार्दपूर्ण बनता है और कर्मचारियों को कार्य करने के लिए प्रोत्साहन मिलता है।

3. **जीवनवृत्ति विकास के सुअवसरः** पदोन्नति अच्छा कार्य करने के लिए एक शक्तिवर्धक का कार्य करती है। यदि कर्मचारियों को दक्षता विकास के मौके व पदोन्नति के अवसर मिलें तो वे बेहतर प्रदर्शन करेंगे।

4. **कार्य/पद संवर्धनः** यदि कर्मचारियों को ऐसे कार्य सौंपे जाए जिनमें उच्च स्तरीय ज्ञान अधिक स्वायत्तता उत्तरदायित्व व्यक्तिगत विकास की आवश्यकता व संभावना हो तो उनमें आत्म विश्वास की वृद्धि होती है और वे बेहतर प्रदर्शन करते हैं।

5. **कर्मचारियों को पहचान/मान सम्मान देने संबंधित कार्यक्रमः** यदि कर्मचारियों के कार्य को पहचान मिले और उनके कार्यों को सराहा जाए तो वे बेहतर प्रदर्शन के लिए प्रोत्साहित होते है। कर्मचारियों को पहचान देने के उदाहरण इस प्रकार हैः

   1. बधाई देना
   2. नोटिस बोर्ड/न्यूजलैटर में कम्रचारी की उपलब्धि को छापना
   3. पारितोषिक या प्रमाण पत्र देना
   4. स्मृति चिन्ह देना
   5. महत्वपूर्ण सुझावों के लिए पारितोषिक देना

6. **पद सुरक्षा/स्थायित्वः** यदि कर्मचारियों को भविष्य की आय तथा कार्य के लिए आश्वासन मिल जाए तो वे और भी ज्यादा मन लगाकर कार्य करेंगे।

7. **कर्मचारियों की भागीदारीः** यदि कर्मचारियों को निर्णय लेने की प्रक्रिया में शामिल किया जाए तो वे गोरान्वित महसूस करेंगे। संयुक्त प्रबंध समिति, कार्य समिति, जलपानगृह समिति इत्यादि में कर्मचारियों को सदस्य बनाकर ऐसा किया जा सकता है।

8. **कर्मचारियों का सशक्तिकरणः** अधीनस्थों को अधिक स्वायत्तता एवं सता देकर कर्मचारियों को सशक्त बनाया जा सकता है जिससे वे और बेहतर प्रदर्शन करते हैं।

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 निर्देशन के किस तत्व का अवहेलना की है ?**
प्र०7	**झुमरू पिछले साढ़े तीन साल से क्लर्क के पद पर कार्यरत है। यह अपना कार्य, अथक प्रयास से करता है। उसके अधिकारी ने उसके प्रयास को देखते हुए उसे "कन्फर्मेशन लैटर" दिया। ऐसा करके उसने झुमरू की किन आवश्यकताओं को पूरा किया ?** **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।

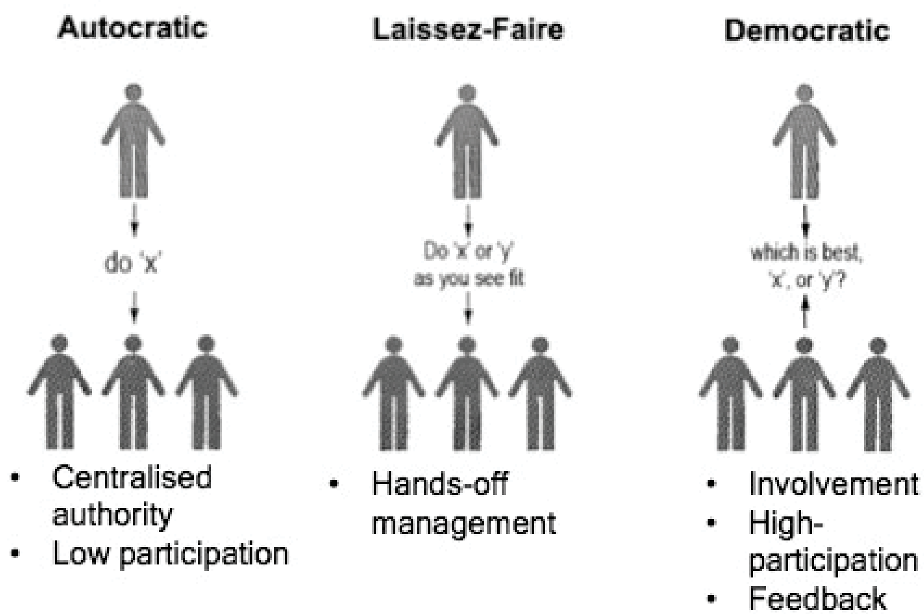
नेतृत्व की शैलियाँ

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 है:

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

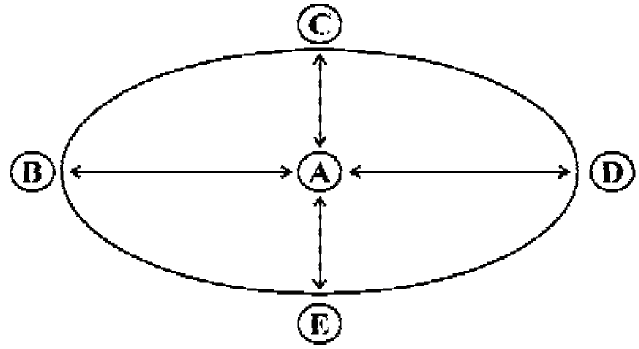


1. निरंकुशवादी या सत्तावादी नेतृत्वः–

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)

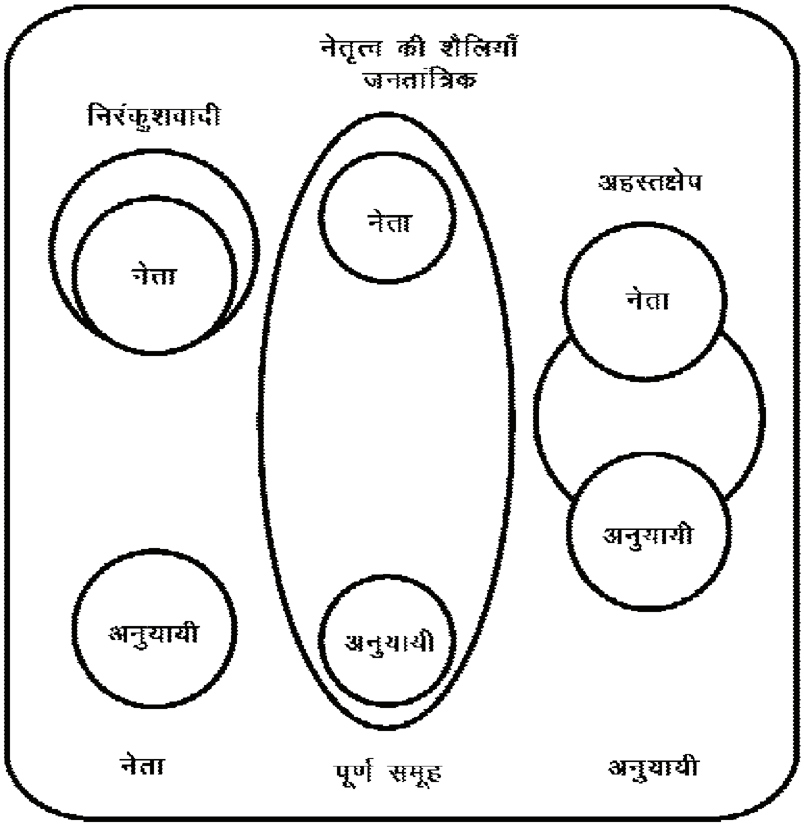
निरकुंशवाद नेतृत्व कब प्रयोग करना चाहिए?

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?

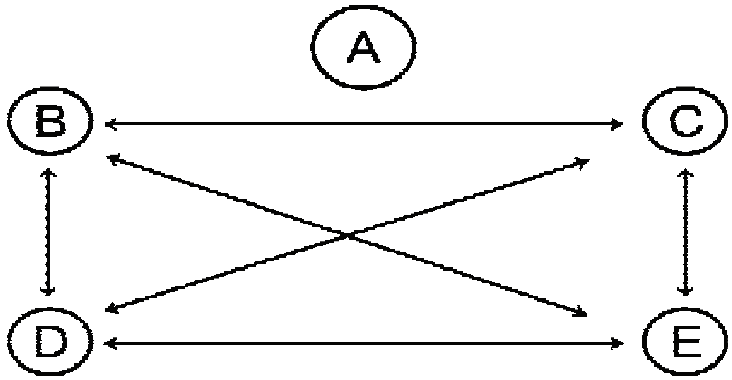
जब समूह के सदस्यों की भूमिकाएँ स्पष्ट न हों।

जब समय की कमी हो।

3. अहस्तक्षेप शैली

इस नेतुतव 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? और क्या? (3)

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। (3)

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? (3)

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? (3)

संकेतः (10) अहस्तक्षेप, (11) जनतांत्रिक, (12) जनतांत्रिक : मनोबल में वृद्धि बेहतर निर्णय, (13) निरंकुशवादी 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, सुचना आदि।

3) एन्कोडिंग यह सूचना को विचार चिन्हों जैसे शब्दों, चित्रों आदि में बदलने की प्रक्रिया है।

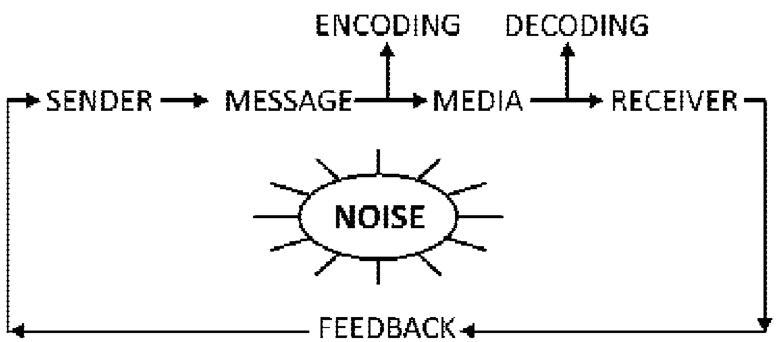
4) माध्यम कूटबद्ध संदेश को प्राप्तकर्ता के पास भेजा जाता है।

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 करनाः** निर्णय से संबंधित सूचनाओं को संदेशवाहन द्वारा ही प्राप्त किया जा सकता है।

3. **प्रबंधकीय कुशलता को बढ़ाती हैः** निर्णय से संबंधित सूचनाओं को संदेशवाहन द्वारा ही प्राप्त किया जा सकता है।

4. **सहयोग तथा औद्योगिक शान्ति को बढ़ावाः** 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 स्थापनाः** 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 हैः** 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। (1)

प्र०15 संदेशवाहन की प्रक्रिया में शोरगुल का कोई एक उदाहरण दीजिए।(1)

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

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

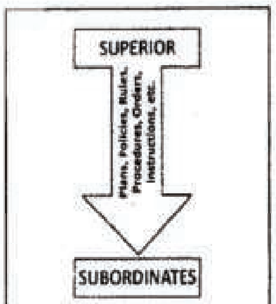
औपचारिक संप्रेषण का वर्गीकरणः-

1. **लम्बवत् संदेशवाहनः** औपचारिक श्रृंखला के माध्यम से लम्बवत् रूप में ऊपर की ओर व नीचे की ओर चलता है।

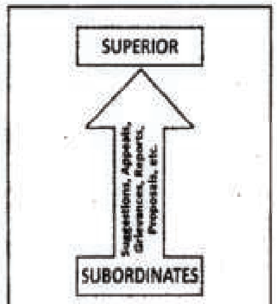
   (1) नीचे की ओर अथवा अद्योमुखी संदेशवाहन योजना, नीति, नियम

   (2) ऊपर की ओर अथवा ऊर्ध्वमुखी संदेशवाहन सुझाव, शिकायत

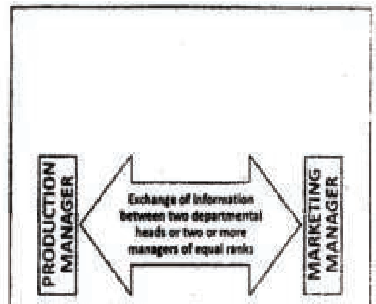
2. **समतल संदेशवाहनः** औपचारिक श्रृंखला के माध्यम से समतल रूप में ही स्तर के दो व्यक्तियों के मध्य चलता है।



Downward Communication



Upward Communication



Horizontal Communication

औपचारिक सम्प्रेषण के लाभः

(क) सूचनाओं का निश्चित रास्ते से प्रवाह

(ख) सूचनाओं के स्रोत की जानकारी में सुगमता।

(ग) उत्तरदायित्व निर्धारण में आसानी

(घ) नियन्त्रण में सुगमता

औपचारिक सम्प्रेषण की सीमाऍंः-

(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 सीमाएंः-

(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 अंतरः

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 पुर्वनिर्धारित 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- संप्रेषण में आने वाली बाधाओं को निम्नलिखित चार श्रेणियों में बाँटा जा सकता हैः

1. भाषा संबंधी बाधाएँ
2. मनोवैज्ञानिक बाधाएँ

3. संगठनात्मक बाधाएँ

4. व्यक्तिगत बाधाएँ

इनकी व्याख्या इस प्रकार हैः-

(अ) **भाषा सम्बन्धी बाधाएँः-** इसका अभिप्राय उन बाधाओं से है जो संदेश की एनकोडिंग तथा डिकोडिंग प्रक्रिया के दौरान उन्हें शब्दों अथवा संकेतों में परिवर्तित करते समय आने वाली समस्याओं व रूकावटों से सम्बन्धित है। भाषा संबंधी बाधाएं निम्नलिखित हैः

1. **संदेशों की गलत व्याख्याः** भाषा के अस्पष्ट होने के कारण संदेशों की गलत व्याख्या होने की संभावना बनी रहती है। यह बाधा शब्दों के गलत चुनाव

अभद्र शब्द

वाक्यों के गलत क्रम तथा

एक ही बात को बार बार कहने के कारण उत्पन्न होती है।

उदाहरणः अधिकारी ने अधीनस्थों को संदेश दिया कि "दो बजे के बाद मीटिंग होगी।"

उपरोक्त संदेश में मीटिंग का सही समय एवं स्थान नहीं लिखा है। अतः यह संदेश की गलत व्याख्या है।

2. **भिन्न अर्थों वाले चिन्ह एवं शब्दः** एक ही चिन्ह अथवा शब्द के अनेक अर्थ हो सकते हैं। यदि प्राप्तकर्ता गलत अर्थ के अनुसार संदेश को समझता है तो संदेश अर्थहीन हो जाता है।

उदाहरणः मूल्य (Value) शब्द के निम्न अर्थ हो सकते हैं

   1. इस अंगूठी का क्या दाम (Value) है।

   2. कम्प्यूटर शिक्षा का क्या महत्त्व (Value) है।

3. **त्रुटिपूर्ण अनुवादः** कभी कभी संदेश का दूसरी भाषा में अनुवाद करना पड़ता है। यदि अनुवादक दोनों भाषाओं में दक्ष नहीं है तो हो सकता है कि संदेश का सही अर्थ न पहुँचे।

उदाहरणः सामान्य प्रबंधक ने क्रय प्रबन्धक को बाजार से 'Cheapest' कच्चा माल खरीदने की सलाह दी। सामान्य, प्रबंधक का मतलब था 'सस्ता कच्चा माल' जबकि क्रय प्रबंधक ने इसका अनुवाद किया 'घटिया गुणवत्ता वाला कच्चा माल'।

4. **अस्पष्ट मान्यताएंः** कुछ संदेशों के साथ कुछ मान्यताएँ जुड़ी होती है। यदि मान्यताओं को स्पष्ट रूप से न बताया जाए तो प्रेषक एवं प्राप्तकर्ता अलग अलग मान्यताओं के दृष्टिकोण से ही संदेश को समझेंगे।

   उदाहरणः अधिकारी ने अधीनस्थ से कहा 'हमारे मेहमान का ख्याल रखियेगा।'

   अधिकारी का तात्पर्यः मेहमान के वापिस जाने तक उसके रहने, खाने व आने जाने के प्रबंध से था। जबकि अधीनस्थ ने समझा कि मेहमान को होटल तक ले जाना है। इन अस्पष्ट मान्यताओं के कारण मेहमान को कष्ट उठाना पड़ा।

5. **अर्थहीन तकनीकी भाषाः** विशेषज्ञ/प्रेषक संदेश में कई बार तकनीकी शब्दों का इस्तेमाल करते हैं जो हो सकता है कि प्राप्तकर्ता की समझ में ना आए।

   उदाहरणः सॉफ्टवेयर इंजीनियर ने फॉरमैन से कहा 'विंडोज खोलें।'

   विंडोज एक आपरेटिंग सिस्टम है परन्तु यह बात फॉरमैन को समझ नहीं आई।

6. **शारीरिक भाषा तथा हाव भाव की अभिव्यक्ति की डिकोंडिगः** यदि जो कहा गया है तथा जो शरीर के हाव भाव से व्यक्त हो रहा है, उनमें तालमेल नहीं है तो संदेश का गलत अर्थ निकाला जा सकता है।

   उदाहरणः अधीनस्थ ने अधिकारी से छुट्टी के लिए पूछा। अधिकारी ने शब्दों में 'नहीं' कहा जबकि वह 'हाँ' के लिए सिर हिला रहा था।

(ब) मनोवैज्ञानिक बाधाएँः प्रेषक और प्राप्तकर्ता की मानसिक स्थिति का प्रभाव संप्रेषण में झलकता है।

उदाहरणः एक चिंतित व्यक्ति सही तरीके से संप्रेषण नहीं कर सकता और एक क्रोधित प्राप्तकर्ता संदेश को सही अर्थो में नहीं समझ सकता।

कुछ मनोवैज्ञानिक बाधाएँ इस प्रकार हैः

1. **समय से पूर्व मूल्यांकनः** कई बार प्राप्त कर्ता, प्रेषक के पूरा संदेश देने से पहले ही संदेश के अर्थ का मूल्यांकन कर लेता है, जो कि गलत भी हो सकता है।

   उदाहरणः उत्पादन बढ़ाने के लिए एक नई मशीनरी का आयात किया गया। अधिकारी ने कर्मचारियों से कहा कि अगले महीने तक उत्पादन को दोगुना करना है। अधीनस्थों ने पहली ही संदेश का मूल्यांकन करके सोचा कि उन्हें ज्यादा घंटे कार्य करना पड़ेगा।

2. **ध्यान की कमीः** जब संदेश प्राप्तकर्ता पहले से ही किसी महत्त्वपूर्ण काम में व्यस्त हो तो वह संदेश को सही से समझ नही पाता।

   उदाहरणः कर्मचारी अपने बॉस को अपनी समस्याओं के बारे में बता रहा है, लेकिन बॉस पहले से ही किसी फाइल में व्यस्त है।

3. **प्रसारण के दौरान संदेशवाहन का क्षय तथा कमजोर प्रतिधारणः** जब एक संदेश विभिन्न स्तरों से आगे होकर बढ़ता है तो प्रत्येक अगले प्रसारण में संदेश में अशुद्धि की मात्रा बढ़ने लगती है। इसी प्रकार यदि प्राप्तकर्ता संदेश में रूचि नहीं लेता एवं असावधान होता है तो वह अधिक समय तक संदेश को ध्यान में नहीं रख पाता।

   उदाहरणः उच्च प्रबन्धकों ने आदेश जारी किया कि "त्योहारों के दौरान कोई छुट्टी नही दी जाएगी।" परन्तु अनौपचारिक रूप से प्रबन्ध के निचले स्तर तक यह संदेश पहुंचा कि "त्यौहारों पर कोई अवकाश नहीं होगा।"

4. **अविश्वासः** यदि प्रेषक एवं प्राप्तकर्ता एक दूसरे पर विश्वास नहीं करते तो वे एक के संदेश को सही अर्थों में नहीं समझ सकते।

   उदाहरणः कार्य के दबाव के कारण एक अधीनस्थ कार्य अच्छे से नही कर रहा था। अधिकांश ने उसे सलाह दी कि वह छुट्टी लेकर अपने परिवार के साथ कही घूम आए। लेकिन अधीनस्थ ने इसे अपनी बेइज्जती समझा।

(स) **संगठनात्मक बाधाएँः** ये बाधाएँ संगठन ढांचे, अधिकार सम्बन्ध, नियम एवं अधिनियम से सम्बन्धित होती है। संगठनात्मक बाधाएं इस प्रकार हैः

1. **संगठनात्मक नीतियाः** यदि संगठनात्मक नीतियाँ, प्रत्यक्ष या परोक्ष रूप से संप्रेषण को मुक्त प्रवाह को बढ़ावा नहीं देती है, तो इससे प्रभावी संप्रेषण प्रवाहित होता है।

   उदाहरणः यदि एक संगठन में अत्यधिक केन्द्रीयकृत प्रारूप है तो कर्मचारी मुक्त संप्रेषण के लिए प्रोत्साहित नहीं होंगे।

2. **नियम एवं अधिनियमः** सख्त नियम एवं बोझिली प्रक्रियाएँ/तरीके प्रेषण में बाधा हो सकते हैं। इसी प्रकार यदि संप्रेषण केवल निर्धारित माध्यम से ही करना पड़े तो इससे भी अनावश्यक देरी होती है।

   उदाहरणः संयन्त्र में कुछ बड़ी कमी है। मुख्य अभियेता यह बात सी.ई.ओ. तक पहुँचाना चाहते हैं क्योंकि मशीनरी को जल्द से जल्द बदलने की आवश्यकता है। किन्तु संगठन में संप्रेषण के लिए सोपान श्रृंखला का पालन करना होता है। अतः मुख्य अभियंता, संदेश को सी.ई.ओ. को केवल इस तरीके से ही पहुँचा सकता है

सी.ई.ओ

↑

सामान्य प्रबंधक

↑

उत्पादन प्रबंधक

↑

मुख्य अभियंता

   इससे काफी समय व्यर्थ होगा और हानि भी हो सकती है।

3. **पदः** अधिकारी का पद उसके तथा उसके अधीनस्थ के मध्य मनोवैज्ञानिक दूरी उत्पन्न कर सकता है। अपने पद से प्रभावित प्रबन्धक अपने अधीनस्थों को अपनी भावनाओं की स्वतन्त्र अभिव्यक्ति की अनुमति नहीं देता।

उदाहरणः फैक्ट्री का एक कर्मचारी सीईओ को रचनात्मक सुझाव देने में झिझकेगा क्योंकि वह सीईओ के पद से दबाव में है।

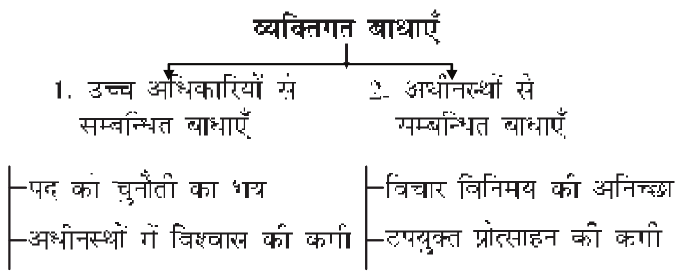
4. **संगठनात्मक ढांचे में जटिलताः** अधिक प्रबन्धकीय स्तर होने से संदेश में देरी एवं काट छाँट हो जाती है/क्योंकि छटनी के स्तर/बिन्दु ज्यादा हो जाते हैं।

   उदाहरणः प्रबन्ध के तीन स्तर होते है उच्च स्तर, मध्य स्तर, निम्न स्तर। यदि हम इनमें 'उच्च मध्यम' एवं 'निम्न मध्यम' भी जोड़ दे तो छटनी के मौके भी बढ़ जाएंगे।

5. **संगठनात्मक सुविधाएँः** संप्रेषण के लिए यदि समय पर उचित सुविधाएँ उपलब्ध न हो तो संप्रेषण समय पर स्पष्ट और सुचारू नहीं होगा। सुविधाएँ जैसेः समय समय पर मीटिंग, सुझाव पेटी, शिकायत पेटी, सामाजिक एवं सांस्कृतिक बैठक, कार्यो में पारदर्शिता आदि, संप्रेषण के मुक्त प्रवाह को प्रोत्साहित करती है। इन सुविधाओं में कमी से संप्रेषण में बाधाएँ हो सकती है।

   उदाहरणः फैक्ट्री का एक कर्मचारी, फॉरमैन के दुर्व्यवहार से परेशान है किंतु शिकायत करने के लिए उसे शिकायत पेटी संस्था में कहीं नहीं मिलती है।

(द) **व्यक्तिगत बाधाएँः** प्रेषक एवं प्राप्तकर्ता सम्बन्धी बाधाओं को व्यक्तिगत बाधाएं कहते हैं।



1. **उच्च अधिकारियों से सम्बन्धित बाधाएँः** ये उच्च अधिकारियों की तरफ से होती है और इस प्रकार हैः

   (क) पद को चुनौती का भयः यदि किसी अधिकारी को लगता है कि किसी संदेश से उसके पद को खतरा हो सकता है तो वह ऐसे संदेश को छिपा लेता है।

उदाहरणः सामान्य प्रबंधक ने उत्पादन प्रबंधक से अभियंता के मशीन चलने के प्रयासों की तारीफ की। किन्तु उत्पादन प्रबंधक ने अभियंता को इसके बारे में नहीं बताया।

(ख) **अधीनस्थों में विश्वास की कमीः** यदि अधिकारियों को अधीनस्थों की योग्यता पर विश्वास नहीं है तो वे उनसे सुझाव नहीं लेंगे।

उदाहरणः फॉरमैन उत्पादन प्रबंधक को रचनात्मक सुझाव देना चाहता है, किन्तु जब भी फॉरमैन सुझाव देना चाहता है तो उत्पादन प्रबंधक उसे अनदेखा कर देता है।

2. **अधीनस्थों से सम्बन्धित बाधाएंः** ये बाधाएं अधीनस्थ की तरफ से होती है। इनमें शामिल हैः

   (क) **विचार विनिमय की अनिच्छाः** कभी कभी अधीनस्थ अपने अधिकारियों को सूचनाओं का प्रेषण करने के लिए तैयार नहीं होते क्योंकि वे समझते हैं कि कोई सूचना नकारात्मक प्रकृति की होगी तो उसका प्रभाव उन पर ही पड़ेगा।

उदाहरणः फैक्ट्री के एक कर्मचारी को पता है कि मशीनरी का एक भाग टूट गया है, लेकिन वह यह बात फॉरमैन को इसलिए नहीं बताएगा क्योंकि उसे लगता है कि कही मरम्मत का खर्चा उसे न देना पड़ जाए।

(ख) **उपयुक्त प्रोत्साहन की कमीः** अधीनस्थ कभी भी संप्रेषण के लिए पहल नहीं करेंगे यदि उन्हें कोई प्रोत्साहन या अभिप्रेरणा न मिल रही हो।

उदाहरणः यदि रचनात्मक सुझावों के लिए कोई प्रशंसा या पुरस्कार न मिले, तो कर्मचारी लाभपूर्ण सुझाव देने की इच्छा नहीं करेंगे।

संदेशवाहन की बाधाओं को दूर करने के उपाय

संदेशवाहन की बाधाओं को दूर करने के निम्नलिखित उपाय हैंः

1. **संदेशवाहन से पूर्व विचारों को स्पष्ट करनाः** प्रेषक को सबसे पहले मस्तिष्क में यह स्पष्ट कर लेना चाहिए कि वह क्या कहना चाहता है और इस प्रकार संदेश देना चाहिए कि वह प्राप्तकर्ता तक सही सही पहुँचे।

2. **प्राप्तकर्ता की आवश्यकताओं के अनुसार संदेशवाहनः** प्रेषक को सूचना का प्रारूप, प्राप्तकर्ता के स्तर, समझ व वातावरण के अनुसार तैयार करना चाहिए।

3. **संदेशवाहन से पहले, सम्बन्धित पक्षकारों से विचार विमर्श करें:** संदेश/योजना बनाते समय सम्बन्धित पक्षकरों को शामिल करना चाहिए ताकि प्राप्तकर्ता इसे स्वीकृति दे एवं सही माइनों में समझें।

4. **संदेश की भाषा शब्द व विषय वस्तु के प्रति सचेत रहना:** संदेश की भाषा प्राप्तकर्ता के समझने लायक होनी चाहिए एवं प्राप्तकर्ता की भावनाओं को ठेस पहुँचाने वाली नहीं होनी चाहिए। संदेश की भाषा, प्राप्तकर्ता की प्रतिक्रिया को प्रोत्साहित करने वाली होनी चाहिए।

5. **संदेश की विषय वस्तु प्राप्तकर्ता की मदद व लाभ के लिए होनी चाहिए:** संदेश देने से पहले प्राप्तकर्ता की रूचि एवं जरूरतों के बारे में जान लेना बेहतर रहता है। यदि संदेश यदि प्राप्तकर्ता की आवश्यकता एवं रूचि के अनुरूप होगा तो प्रतिक्रिया निश्चित ही उभर कर आएगी।

6. **उपयुक्त प्रतिपुष्टि सुनिश्चित करना:** प्राप्तकर्ता से संदेश से संबंधित प्रश्नों को पूछकर प्रेषक, संदेशवाहन की सफलता की जाँच कर सकता है। प्राप्तकर्ता को भी प्रतिपुष्टि के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए।

7. **वर्तमान तथा भविष्य के लिए संदेशवाहन:** प्रायः संदेशवाहन की जरूरत वर्तमान वायदों को संतुष्ट करने के लिए पड़ती है। लेकिन समानता बनाए रखने के लिए, संदेशवाहन में संगठन के भावी उद्देश्यों को भी ध्यान में रखना चाहिए।

8. **संप्रेक्षण समीक्षा:** अधीनस्थों को दिए गए निर्देशों की निरंतर समीक्षा होनी चाहिए। इस समीक्षा से निर्देशों को लागू करते समय आने वाली बाधाओं को दूर करने में मदद मिलती है।

9. **एक अच्छा श्रोता बनना:** प्रबंधकों एवं अधीनस्थयों को सुनते समय धैर्यवान एवं सजग होना चाहिए। उन्हें सुचकों द्वारा एक दूसरे को संदेश में रूचि प्रकट करनी चाहिए।

केस स्टडीज 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.	कर्मचारियों 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	नेतृत्त्व
5.	अधीनस्थों की सलाह से निर्णय लेना	नेतृत्त्व	जनतंत्र शैली
6.	यह नेता कट्टर होता है।	नेतृत्त्व	निरकुंशवादी
7.	अधीनस्थों को नियर्ण लेने की ज्यादा स्वतंत्रता।	नेतृत्त्व	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.	एन्कोडित 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.	उच्च्य स्तरीय विषय विशिष्ट शब्दावली का संदेश में प्रयोग।	भाषा सम्बन्धी बाधाएँ	तकनीकी शब्दावली
17.	गलत शब्दो का प्रयोग। जरूरी शब्दों का भूल जाना। अपर्याप्त शब्दावली	भाषा सम्बन्धी बाधाएँ	संदेशो 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 दिखाने वाली 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 ढाँचे 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. **कथन I:** कर्मचारी टर्नओवर की उच्च दर का मुख्य कारण अभिप्रेरणा देना है।

कथन II: कर्मचारी टर्नओवर की उच्च दर प्रबंधन को नई भर्ती और प्रशिक्षण के लिए मजबूर करती है।

निम्नलिखित में से सही विकल्प का चयन कीजिए

(अ) कथन I सही है और कथन II गलत है

(ब) कथन II सही है और कथन I गलत है

(स) दोनों कथन सही है

(द) दोनों कथन गलत है।

2. मास्लो द्वारा दी गई आवश्यकताओं को सही क्रम में नीचे से ऊपर की ओर व्यवस्थित करें

(अ) सुरक्षा की आवश्यकता (ब) सम्मान की आवश्यकता

(स) सामाजिक आवश्यकता (द) स्वयं संतुष्टि की आवश्यकता

(ध) शारीरिक आवश्यकता

(a) अ, ब, स, द, ध (b) अ, स, ब, ध

(c) ध, स, अ, अ, द (d) ध, अ, स, ब, द

3. **अभिकथन (A):** अभिप्रेरणा संगठन में अनुपस्थिति को कम करने में मदद करती है।

तर्क (R): अभिप्रेरणा से काम आनंद का स्रोत बन जाता है और कर्मचारी नियमित रूप से काम पर आने लगते है।

(अ) दोनों (A) और (R) सत्य है और (R) तर्क (A) का सही स्पष्टीकरण है।

(ब) दोनों (A) और (R) सत्य है और (R), (A) का सही स्पष्टीकरण नहीं है।

(स) (A) सत्य है परंतु (R) असत्य है।

(द) (A) असत्य है परंतु (R) सत्य है।

उत्तर :

(1) (ब) (2) (द) (3) (अ)

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 अपने निर्णय स्वयं लेता 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।**

(अ) ऊपर नीचे (ब) नीचे ऊपर

(स) ऊपरी तरफ, लम्बवत (द) नीचली तरफ, ऊपरी तरफ

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

(अ) नेतृत्व (ब) अभिप्रेरणा

(स) पर्यवेक्षण (द) सन्देशवाहन

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

(अ) सुरक्षा (ब) सम्मान

(स) सामाजिक (द) शारीरिक

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

(अ) मौद्रिक (ब) गैर मौद्रिक

(स) दोनो (क) तथा (ख) (द) इन में से कोई नहीं

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

(अ) औपचारिक (ब) क्षैतिज

(स) लम्बवत (द) अनौपचारिक

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	मिलान करो	रिक्त स्थान भरो	सही/गलत
1. स	1. अ	1. (अ) ऊपर, नीचे	1. सही
2. द	2. ब	2. (ब) अभिप्रेरणा	2. गलत
3. ब	3. स	3. (स) सामाजिक	3. सही
4. स	4. अ	4. (घ) गैर मौद्रिक	4. गलत
5. स	5. द	5. (द) अनौपचारिक	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 कीजिए:

(क) राष्ट्रीय विक्रय प्रबन्धक ने दक्षिणी क्षेत्र में दौरे के दौरान विक्रय प्रबन्धकों से हिन्दीमें बात की।

(ख) एक सभा के दौरान, प्रबंधक प्रतिद्वन्दियों की मूल्य निर्धारण की समस्या पर बात

कर रहे थे। दो कार्यकर्ता आपस में आपने वाले सप्ताहान्त की योजना बना रहे थे। प्रबन्धक अन्यमनस्क हो गए तथा कम्पनी की मूल्य निर्धारण नीति में बदलाव की सूचना देना भूल गए।

(ग) मोहित अपने उच्चधिकारी से दूर रहना पसन्द करता है। उसे सदा यह भय रहता है कि उच्चधिकारी उसके सुझावों को नामंजूर न क दे।

(घ) नए स्नातकोत्तरों से बात करते वक्त विक्रय प्रबन्धक उन्हें कम्पनी के समक्ष भय व सुअवसरों को समझा रहा था। उसने कई तकनीकी शब्दों का प्रयोग किया जो उन्होंने अपनी एम.बी.ए. की कक्षा में सीखे थे।

(ङ) सोनू गारमेंट्स बहुत सख्ती से सोपान श्रृंखला का अनुरण करती है। चाहे कुछ भी इमरजेंसी हो कर्मचारी सुनिश्चत संप्रेषण के पथ से विचलित नहीं होंगे।

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, 'ओमिड़ा 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 अधिनस्थों के दिन प्रतिदिन के काम की प्रगति की देखभाल करने एवं उनके मार्गदर्शन करने की आवश्यकता है। उसे यह पहचान करनी होगी की वांछित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु लोगों में कैसे उत्तेजना पैदा की जा सकती है ताकि वह कर्मचारियों को इच्छित ढंग से कार्य करने के लिए प्रेरित कर सकें।

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

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

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 पुरा 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 किया:

श्री अरूण विपणन प्रबंधक, ने अपने कार्यों का समन्वय, उत्पादन प्रबंधक के साथ किया।

श्री अमित (वित्त प्रबंधक) ने 'रोकड़ बजट' तैयार किया एवं अपने दो एकाउंटेंटों को संप्रेषित किया।

श्री राकेश (स्टोर प्रबंधक) ने क्रय प्रबंधक (श्री अंकुश) को सुझाव दिया की रसायनों एवं 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 संदेशवाहन 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 की 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।

विश्लेषण, मूल्यांकन और रचनात्मकता पर आधारित प्रशन

निम्नलिखित पाठ/विषय वाक्य पढ़े और प्रश्न 1 से 4 के उत्तर दीजिए।

रवि एम भारत की एक अग्रणी अस्पताल श्रृंखला, ग्रेट हॉस्पिटलस के मुख्य कार्यकारी अधिकारी है। जब से कोविड 19 महामारी भारत में आई है तब से वह अपनी टीम के डॉक्टरों के साथ मिल कर दिन रात काम कर रहे हैं। उन्होंने अपनी टीम के सदस्यों को उनके कार्य स्थल के पास होटलों में आवास और भोजन की सुविधा प्रदान की है। वह उनसे संबंधित मुद्दों में निर्णय लेने की प्रक्रिया में उन्हें भी शामिल करते है।

रवि एम ने कोविड 19 के चरम के दौरान अपने संगठन के डॉक्टरों के अच्छे काम के लिए उन्हें पुरस्कृत करने का फैसला किया। जिस के लिए उन्होंने 'कोरोना योद्धा ट्रॉफी' स्थापित की, जो

उन चिकित्सकों के अथक प्रयासों को अभिस्वीकृत व प्रशासित करने के लिए जिन्होंने मरीजों को निःस्वार्थ सेवाएँ प्रदान की।

सभी ने रवि एम की उनके प्रयासों के लिए सराहना की, क्योंकि यह न केवल वास्तविक फ्रंट लाइन कोरोना योद्धाओं द्वारा किए गए काम को मान्यता देगा, बल्कि संगठन के प्रति कर्मचारियों के बीच सकारात्मक दृष्टिकोण को विकसित करने में भी मदद करेगा।

1. "रवि एम अपनी टीम के सदस्यों से संबंधित मुद्दों में निर्णय लेने की प्रक्रिया में उन्हें भी शामिल करते है।" रवि एम द्वारा अपनी टीम के सदस्यों को दिया गया प्रोत्साहन बताइए।

   (a) पद प्रतिष्ठा (b) पहचान

   (c) भागीदारी (d) पद सुरक्षा

2. चिकित्सकों के अथक प्रयासों को अभिस्वीकृत व प्रशंसित करने के लिए 'कोरोना योद्धा ट्रॉफी' स्थापित करना कर्मचारियों के लिए कौन सा प्रोत्साहन है ?

   (a) पद प्रतिष्ठा (b) कर्मचारी पहचान

   (c) कर्मचारी भागीदारी (d) जीवनवृति विकास के सुअवसर

3. "रवि एम संगठन के प्रति कर्मचारियों के बीच सकारात्मक दृष्टिकोण को विकसित करने के भी मदद करेगा।" रवि एम द्वारा निर्देशन के प्राप्त तत्व को पहचानिए।

   (a) पर्यवेक्षण (b) नेतृत्त्व

   (c) संदेशावाहन (d) अभिप्रेरणा

4. विषय वाक्य में दिए गए प्रोत्साहन के प्रकार को पहचानिए।

   (a) गैर वित्तीय (b) वित्तीय

   (c) दोनों a व b (d) इनमें से कोई नहीं

उत्तर 1. (c) 2. (b) 3. (d) 4. (a)

निम्नलिखित पाठ/विषय वाक्य पढ़े और प्रश्न 5 से 8 के उत्तर दीजिए।

राम, रहीम तथा मैरी स्कूल के समय से ही करीबी दोस्त थे। ये तीनों ही विभिन्न संगठनों के पर्यवेक्षक के रूप में कार्यरत है। हाल ही में वे लंबे समय के बाद मिले। अपनी बैठक के दौरान, राम ने कहा कि वह काम से संबंधित कार्यक्रम तय करते समय अपने सभी अधिनस्थों से सलाह करता है और उनके सुझावों पर विचार भी करता है।

रहीम ने बताया कि वह खुद अपने अधीनस्थों के लिए काम से संबंधित कार्यक्रम तय करता है तथा इसके अधीनस्थ उस के आदेशों का पालन करते हैं। मैरी ने खुलासा किया कि उसका नजरिया उन दोनों से भिन्न है। वह अपने अधीनस्थों को पूरी आजादी देती है तथा वे अपनी पसंद काबिलीयत के अनुसार काम करते है।

5. ''राम ने कहा कि वह काम से संबंधित कार्यक्रम तय करते समय अपने सभी अधीनस्थों से सलाह करता है और उनके सुझावों पर विचार भी करता है।''

राम की नेतृत्व शैली की पहचान कीजिए।

(a) जनतंत्रीय (b) निरंकुश

(c) स्वतंत्रा नेतृत्व शैली (d) इनमें से कोई नहीं

6. ''रहीम ने बताया कि वह खुद अपने अधीनस्थों के लिए काम से संबंधित कार्यक्रम तय करता है तथा उाके अधीनस्थ उस के आदेशों का पालन करते हैं।'' रहीम द्वारा अपनाई गई नेतृत्व शैली कौन सी है?

(a) जनतंत्रीय (b) निरंकुश

(c) स्वतंत्र नेतृत्व शैली (d) इन में से कोई नहीं

7. ''मैरी अपने अधीनस्थों को पूरी आजादी देती है तथा वे अपनी पसंद तथा काबिलियत के अनुसार काम करते है।'' मैरी द्वारा अपनाई जाने वाली नेतृत्व शैली पहचानिए।

(a) जनतंत्रीय (b) निरंकुश

(c) स्वतंत्र नेतृत्व शैली (d) इनमे से कोई नहीं

8. दिया गया पाठ/विषय वाक्य प्रबंधन के एक कार्य के एक तत्व के विभिन्न रूपों के बारे में है। उस कार्य को पहचानिए।

(a) नियोजन (b) संगठन

(c) नियुक्तिकरण (d) निर्देशन

उत्तर 5. (a) , 6. (b), 7. (c), 8. (d)

अभ्यास के लिए अतिरिक्त प्रश्न

प्र. संगठन में कर्मचारी अपनी मामूली शंकाओं तथा समस्याओं के लिए किसी से भी आसानी से संपर्क करने के लिए स्वतंत्र है। इसका परिणाम यह निकला कि दफ्तर में एक अकुशलता का वातावरण हो गया तथा गोपनीयता की कमी के कारण गोपनीय सूचनाएँ

प्रकट होने लगी। संचार की कौन सी प्रणाली आपको लगता है कि प्रबंधक को संचार में सुधार करने के लिए अपनाना चाहिए। अपने उत्तर के समर्थन में कारण दीजिए।

प्र. ओए लि. के कर्मचारी हमेशा अपनी असमर्थता दिखाने का प्रयास करते है जब भी उन्हें कोई नया कार्य दिया जाता है। अचानक माँग में अतिरिक्त वृद्धि के कारण फर्म अतिरिक्त माँग को पूरा करना चाहती है। पर्यवेक्षक को इस स्थिति से निपटने में कठिनाई आ रही है। पर्यवेक्षक किस प्रकार इस समस्या को निपटाएँ, उसे तरीके सुझाएँ।

प्र. ''सभी प्रबंधक नेता होते है लेकिन सभी नेता प्रबंधक नहीं होते।'' क्या आप इस नयान से सहमत है ? अपने उत्तर के समर्थन में कारण दीजिए।

प्र. वर्तमान में, पारिश्रमिक के एक हिस्से के रूप में मूल वेतन व भत्तों के अतिरिक्त, कर्मचारी व नियोक्ता प्रत्येक कर्मचारी भविष्य निधि स्कीम व कर्मचारी पेंशन फण्ड स्कीम के मूल वेतन का 12% अंशदान करते है। कर्मचारियों व नियोक्ताओं के अंशदान को मूल वेतन के 10% व महंगाई भत्ते को कम करने का प्रस्ताव ''कर्मचारी भविष्य निधि संगठन'' की हाल ही में हुई बैठक के एजेंडा पर अंकित था। स्वामियों ने इस बारे में अपने विचार सुरक्षित रखें और उनका मानना था कि यह 12% ही चालू रहना चाहिए। मास्लों के सिद्धांत द्वारा सुझाई गई किंही दो आवश्यकताओं का वर्णन कीजिए जिन को उपरोक्त वर्णित प्रोत्साहन द्वारा संतुष्ट नहीं किया जा सकता।

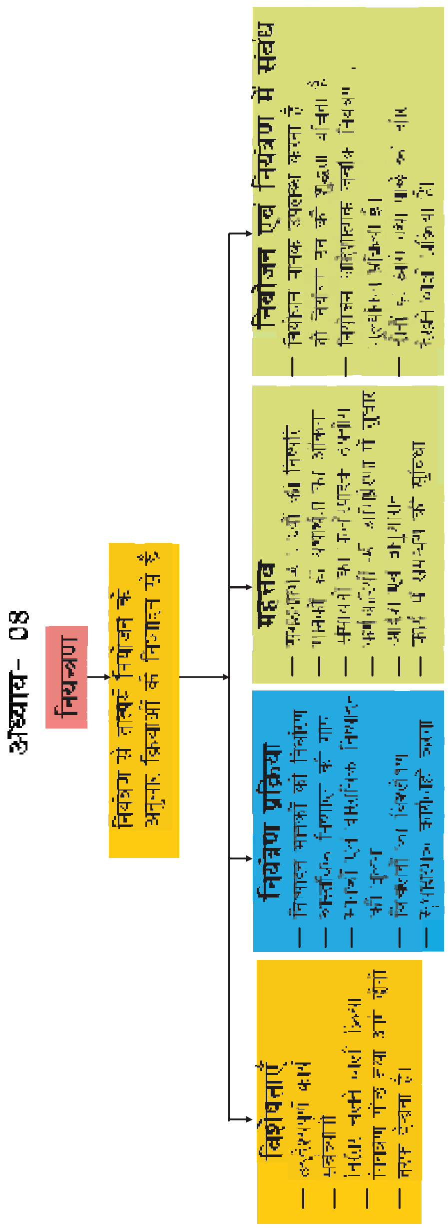
प्र. प्रतीक नोएडा की एक बहुराष्ट्रीय कंपनी में कार्यरत है। पिछले काफी दिनों से उसे बुखार था। जब उसके रक्त की जांच की गई तो पता चला कि उसे मलेरिया है। उसकी स्थिति बहुत नाजुक थी अतः उसे अस्पताल में भर्ती किया गया और डॉक्टरों ने उसको रक्त चढ़ाने की सलाह दी। उसके एक साथी ने उसके अधिकारी श्री बी. चैटर्जी को इसकी एक लिखित सूचना दी। श्री बी. चैटर्जी ने तुरंत ही संगठन के सभी कर्मचारियों को 'प्रतीक' के लिए रक्त दान करने की प्रार्थना करते हुए एक लिखित सूचना दी। जब मुख्य प्रबंधक को इस विषय में पता चला तो उसने कंपनी परिसर के अंदर धूम्रीकरण तथा आस पास के क्षेत्र की सफाई का आदेश दिया।

(अ) उपरोक्त अनुच्छेद से उद्धृत करते हुए औपचारिक एवं अनौपचारिक संप्रेषण से संबंधित पंक्तियों को इंगित कीजिए।

(ब) अनौपचारिक सम्प्रेषण की किंहीं दो विशेषताओं का उल्लेख कीजिए।

अध्याय–8

निर्देशन



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

4. **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 विशेषताएं

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 आँकनाः** एक अच्छी नियन्त्रण प्रणाली द्वारा निधारित 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 सहायताः** नियन्त्रण प्रक्रिया द्वारा एक प्रबन्धक संसाधनों का व्यर्थ जाना कम कर सकता है।

4. **कर्मचारियों की अभिप्रेरणा में सुधारः** 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 बना 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 निधिरित होते हैं।

   मानकों को परिमाणात्मक तथा गुणात्मक दोनों रूपों में निर्धारित किया जा सकता है। यह महत्त्वपूर्ण है कि मानक इतने 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 निर्धारित विचलन सहल सीमा एवं मुख्य परिणाम क्षेत्रों के संदर्भ में देखा जाता है।

(क) ***महत्वपूर्ण बिंदुओं पर नियंत्रणः*** सभी क्रियाओं पर नियंत्रण रखना न तो किफायती 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 अंतिम 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।

नियोजन एवं नियंत्रण में संबंधः-

नियोजन और नियंत्रण दोनों ही एक दुसरे से 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 पुर्व 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 निधारित 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।

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 कैंद्रित 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 करना पड़ेगा।	नियंत्रण प्रक्रिया	विचलन विश्लेषण अपवाद द्वारा नियंत्रण

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) वास्ताविक निष्पादन की माप

   (ब) वास्ताविक 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. (द)	3. (अ)	4. (स)	5. (द)
6. (अ)	7. (स)	8. (स)	9. (द)	10. (द)

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 .... मग्न हो जाता है ?

(अ) आदेश, अनुशासन　　(ब) आदेश, स्पष्टता

(स) आदेश, खुशी　　(द) आदेश, शांति

उत्तर

1. (स)　　2. (द)　　3. (ब)　　4. (स)　　5. (अ)

निम्नलिखित को क्रियाएँ तथा सही विकल्प चुनें ?

1. विचलनों के कारण — **सुधारात्मक कार्यवाही**

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**

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 जाने चाहिए जो अनुमति देने की	4. केवल महत्त्वपूर्ण विचलन प्रबंध 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. (द) 3. (स) 4. (अ) 5. (ब)

1. **कथन I:** नियोजन अगर तथ्यों के आधार पर होता है तो नियंत्रण ज्यादा आसान और प्रभावी होता है।

   कथन II: नियंत्रण पिछले अनुभवों से प्राप्त जानकारी प्रदान करके भविष्य की योजना में सुधार करता है।

निम्नलिखित में से सही विकल्प का चयन कीजिए

(a) कथन I सत्य है और कथन II असत्य है

(b) कथन II सत्य है और कथन I असत्य है

(c) कथन I और II दोनों सत्य हैं

(d) कथन I और II दोनों असत्य हैं।

2. **अभिकथन (A) :** जब हम सब कुछ नियंत्रित करने की कोशिश करते हैं, हम कुछ भी नियंत्रित नहीं कर पाते।

तर्क (R): केवल महत्त्वपूर्ण विचलन जो मुनासिब सीमा से परे जाते है, उन्हें प्रबंधन के ध्यान में लाया जाना चाहिए।

(a) दोनों (A) और (R) सत्य है और (R) तर्क, (A) अभिकथन का सही स्पष्टीकरण है।

(b) दोनों (A) और (R) सत्य है और (R), (A) का सही स्पष्टीकरण नहीं है।

(c) (A) सत्य है परंतु (R) असत्य है।

(d) (A) असत्य है परंतु (R) सत्य है।

3. **अभिकथन (A) :** जहाँ तक संभव हो निष्पादन को किन्हीं इकाइयों में मापा जाना चाहिए जिनमें मानक निर्धारित है।

तर्क (R): इससे परिणामों की तुलना करना आसान हो जाता है।

(a) दोनों (A) और (R) सत्य है और (R), (A) का सही स्पष्टीकरण सही है

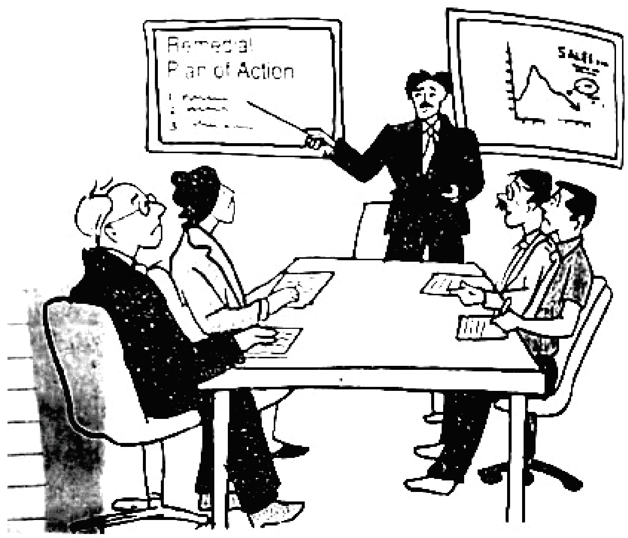
(b) दोनों (A) और (R) सत्य है और (R), (A) का सही स्पष्टीकरण नहीं है।

(c) (A) सत्य है परंतु (R) असत्य है

(d) (A) असत्य है परंतु (R) सत्य है।

4. KMP Ltd अपनी फैक्ट्री के अपने श्रमिकों की गतिविधियों पर नजर रखने के लिए CCTV कैमरा लगवाता है। KMP Ltd द्वारा प्रबंधन का कौन सा कार्य किया जा रहा है ?

5. चित्र



प्रबंध के कौन से कार्य को ऊपर चित्रित किया गया है ?

(a) नियोजन (b) संगठन

(c) नियंत्रण (d) निर्देशन

उत्तर 1. (c), 2. (b), 3. (c), 4. (a), 5. (c),

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

(क) उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित प्रबन्ध के कार्य को पहचानिए।

(ख) बिंदु 'क' में पहचाने गए प्रबन्ध के कार्य की ऊपर वर्णित तीन विशेषताओं का वर्णन कीजिए।

संकेत 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 किफायती 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 Stationery 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 उत्पादन विपणन एवं वित्त विभाग 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 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 महत्त्वपूर्ण 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)

अभ्यास के लिए अतिरिक्त 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 लि० में उत्पाद प्रबन्धक है। फैक्ट्री स्तर पर पर्यवेक्षक ने पाया कि श्रमिक अपने कार्य में रूचि नहीं ले रहे। वे अपना प्रतिदिन का 50 इकाई बनाने का लक्ष्य पूरा नहीं कर पा रहे 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 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

प्र०4 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। उन्हें 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

प्र०९ एक कंपनी 'एलईडी बल्ब' का उत्पादन कर रही थी जो बहुत अधिक माँग में थे। यह पाया गया कि एक दिन में ३०० 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 निधारित 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 ८८ अतिरिक्त कर्मचारियों की आवश्यकता थी जिसमें से ८ विभिन्न विभागों के अध्यक्षों के रूप में कार्य करेंगे तथा १० 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 विचलन ज्ञात करना

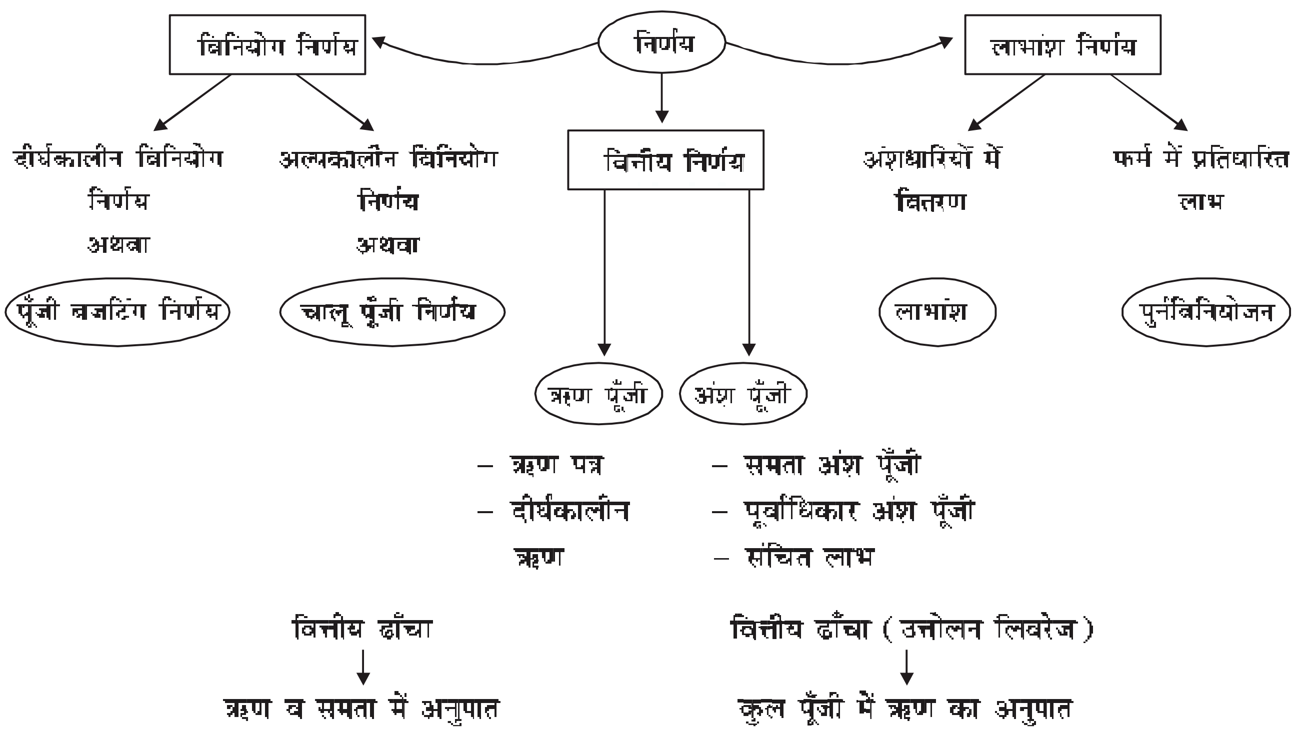
अध्याय-9

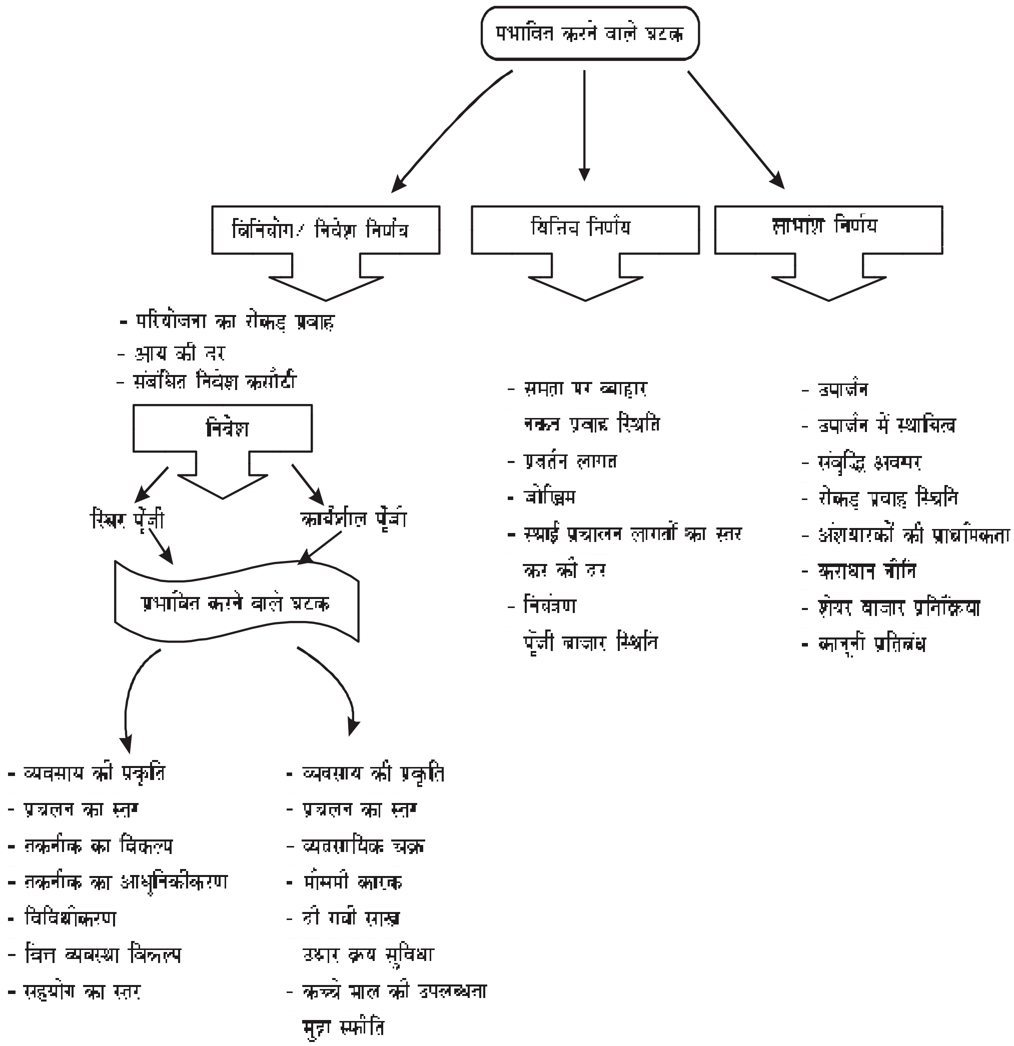
वित्तीय प्रबन्ध

उद्देश्य: अंशधारियों की सम्पदा को अधिकतम करना
वित्तीय प्रबंध

अर्थ: वित्तीय प्रबंध का सम्बन्ध मुख्यत: तीन निर्णयों से है

1. कोषों के स्रोतों की जानकारी प्राप्त करना–वित्तीय निर्णय
2. विनियोग के लिए सम्पत्तियों का चयन करना–विनियोग निर्णय
3. अर्जित लाभ का कितना भाग वितरित किया जाए–लाभांश





प्रभावित करने वाले घटक
विनियोग/ निवेश निर्णय
वित्तीय निर्णय
लाभांश निर्णय
- परियोजना का रोकड़ प्रवाह
- आय की दर
- संबंधित निवेश कसौटी
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
- ली गयी साख
उधार क्रय सुविधा
- कच्चे माल की उपलब्धता
मुद्रा स्फीति
- समता पर व्यापार
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

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 प्रबंध व्यवसाय की परिचालन गतिविधि है, जो कुशल संचालन के लिए आवश्यक धन प्राप्त करने तथा प्रभावी ढंग से उपयोग करने के लिए जिम्मेदार होती है। 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। धन संपदा को अधिकतम करन के लिए, अंशधारियों के द्वारा निवेश की गई पूँजी को बढाना पडता है। यदि समता अंशों का बाजार मूल्य बढ़ता है तो कहा जा सकता है कि अंशधारियों द्वारा निवेश पूंजी (संपदा) बढ़ रही 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 (130×100) हो जातीहै। यदि बाजार मूल्य घटकर 90 रु प्रति अंश हो जाता है तो उन्हें 1000 रु. का नुकसान होता है।

अंशधारियों की सम्पदा यानी अंश का बाजार मूल्य, तीन वित्त निर्णयों पर निर्भर होता है। जो है निवेश निर्णय, वित्तीय तथा लाभांश। अंशधारियों की सम्पदा = अंशो की संख्या × अंश का बाजार मूल्य

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 करनाः** कोषों को व्यवसाय में इस प्रकार लगाया जाना चाहिए जिससे निवेश में जोखिम की संभावना यथासंभव कम से कम होनी चाहिए।

वित्तीय निर्णय

- वित्त सम्बन्धी निर्णय
  - वित्तीय नियोजन
  - पूंजी ढाँचा
- निवेश निर्णय
  - स्थायी पूंजी निर्णय (पूंजी बजटिंग)
  - कार्यशील पूंजी निणंय
- लाभांश निर्णय
  - लाभांश का बंटवारा
  - संचित आय

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

प्रथम पद
वित्तीय नियोजन

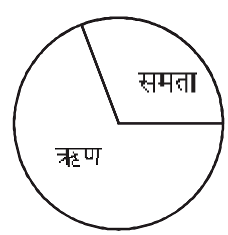
- कुल आवश्यक कोषों का अनुमान लगाना
- वित्त के विभिन्न स्त्रोतों की पहचान करना

वित्त के स्त्रोत

- समता
  - समता अंशपूंजी
  - पूर्वाधिकार अंश पूंजी
  - संचित आय
- ऋण
  - ऋणपत्र
  - ऋण

द्वितीय पद
पूंजी ढाँचा

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



वित्तीय नियोजनः- एक संगठन के भविष्य प्रचालन से संबंधित वित्तीय ब्लूप्रिंट (खाका) या स्वरूप तैयार करना वित्तीय नियोजन कहलाता है।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।

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

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

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

वित्तीय नियोजन के उद्देश्यः-

(1) सही समय पर कोषों की आवश्यकता अनुसार उपलब्धता को सुनिश्चित करना। ताकि रोजमर्रा के खर्च तथा स्थाई सम्पतियों की आवश्यकताओं को पुरा किया जा सके।

(2) यह देखना कि फर्म अनावश्यक रूप से संसाधनों (कोषों) में वृद्धि न करे। यदि कोष अधिक मात्रा में उपलब्ध होंगे तो उनमें से कुछ अनुपयुक्त रहेंगे जिससे कोषों की लागत बढ़ जायेगी।

(3) वित्तीय नियोजन नियंत्रण का आधार है। प्रबन्ध यह सुनिश्चित करने का प्रयास करता है कि कोषों का उपयोग वित्तीय योजनाओं के अनुरूप हो। अतः यह वित्तीय नियंत्रण का आधार होता है।

(4) 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 करता है।

वित्तीय नियोजन का महत्वः

(1) इसका प्रयत्न होता है कि यह पहले से ही बता दिया जाए कि भविष्य में विभिन्न व्यावसायिक परिस्थितियों में क्या घटित हो सकता है।

(2) यह व्यावसायिक आकस्मिक परेशानियों तथा विस्मयों से बचने में सहायता करता है तथा भविष्य निर्माण में भी सहायक होता है।

(3) यह निवेश तथा वित्तीय निर्णयों में अनवरत/लगातार संपर्क स्थापित करता है।

(4) यह वर्तमान को भविष्य से जोड़ने का प्रयत्न करता है।

(5) यह विभिन्न व्यावसायिक कार्यो में सामंजस्य स्थापीत करने में सहायक होता है। उदाहरणः उत्पादन तथा विक्रय कार्यो में स्पष्ट नीति निधारित करके सहायता करना।

पूंजी ढाँचाः-

यह निर्णय दीर्घकालीन स्त्रोतों से धन प्राप्त करने से सम्बन्धित होते हैं। दीर्घकालीन कोषों के मुख्य स्त्रोत अंशधारी कोष तथा उधारी निधियाँ 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 ऋण1 एवं समता का अनुपात ऐसा होता है जिससे कि समता अंशों के मूल्य तथा अंश धारकों की धनराशि बढ़ती है।

एक फर्म की समस्त 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 हैः

	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 स्थितिः** यदि कम्पनी की रोकड़ प्रवाह स्थिति अच्छी होती है तो वह आसानी से ऋण के माध्यम से कोष प्राप्त कर सकती है। वह ऋणों पर ब्याज का भुगतान एंव मूल वापसी आसानी से कर सकती है,

3. **ब्याज आवरण अनुपातः** 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 आयः** 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। कोषों के लिए प्रयोग की जाने वाली प्रतिभूतियों का चुनाव करते समय प्रवर्तन लागतों को ध्यान रखना चाहिए।

6. **नियंत्रणः** 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 दरः** ऋण पर ब्याज, कर को कम करने वाला व्यय है। कर की ऊँची दरें ऋणों को अपेक्षाकृत सस्ता करती है।

8. **लागतः** विभिन्न स्त्रोतों से कोष प्राप्त करने की लागत भिन्न होती है। मितव्ययी स्त्रोत से ही कोष प्राप्त करने चाहिए।

9. **जोखिमः** 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 अवधिः** 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।

11. **लचीलापनः** यदि एक फर्म अपनी पूरी ऋण प्राप्त का प्रयोग कर लेती है तो वह नए ऋण प्राप्त नहीं कर सकती अतः एक फर्म को अपनी पूँजी संरचना। ढाँचा ऐसा बनाए रखना चाहिए जो लचीला हो तथा जिसमें उधार कोष तथा स्वामी कोष किसी का भी प्रयोग आवश्यकता अनुसार किया जा सके।

12. **नियामक ढाँचाः** कोष प्राप्त करते समय प्रत्येक फर्म को नियामक ढाँचे (नियम अधिनियम) का प्रयोग करना होता है जैसे अंश पत्र तथा ऋण पत्र का निर्गमन (issue) सेबी (SEBI) के नियमों के अनुसार होता है।

13. **शेयर बाजार की दशाएँ:** यदि शेयर बाजार में तेजी का दौर है तो समता अंशों को आसानी से जारी किया जा सकता है लेकिन मंदी के दौर में अंशों के माध्यम वित्त प्राप्त करना सरल नहीं होता तथा ऋणपत्र के मा"यम से वित्त प्राप्त किया जा सकता है।

14. अन्य कंपनियों की पूँजी संरचना भी, जो उसी उद्योग के अन्तर्गत है, भी एक फर्म की पूँजी संरचना को प्रभावित करती है।

प्र०1. वित्तीय उत्तोलक का फार्मूला लिखिए।

(संकेतः ऋण/समता) (1)

प्र०2. पूंजी ढांचे पर व्यावसायिक जोखिम का क्या प्रभाव पड़ता है?

(संकेतः जोखिम बढ़ने पर ऋण का प्रयोग कम होगा) (1)

प्र०3. किन परिस्थितियों में EPS, ऋण बढ़ने पर घटता है? (1)

(संकेतः 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. अनुकूलतम 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 पूँजी बजटिंग निर्णय

(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 पुंजी 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।

पुंजी 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 उससें 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 $= \dfrac{\text{निवेश के जीवन काल में कुल प्रतिफल}}{\text{प्रारंभिक निवेश}} \times 100$	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)

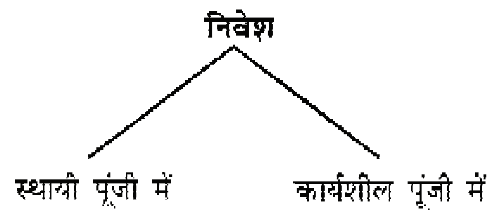
(संकेतः निवेश निर्णय)

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-

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

स्थायी पूंजी तथा उसे प्रभावित करने वाले कारक

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** पूंजी प्रधान तकनीक का प्रयोग करने वाले संगठनों को श्रम प्रधान तकनीक का प्रयोग करने वाले संगठनों से अधिक स्थाई पूंजी की आवश्यकता पड़ती है, क्योंकि उन्हें बड़ी बड़ी 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 उन्हें अधिक स्थायी पूंजी की आवश्यकता होगी क्योंकि उन्हें 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। उदाहरण यदि फर्म A तथा फर्म B दोनों को फोटोकॉपी मशीन चाहिए तो दोनों फर्म सहयोग/साझेदारी द्वारा उसे खरीद सकती है जिससे कम स्थाई पूँजी की 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 है: **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।

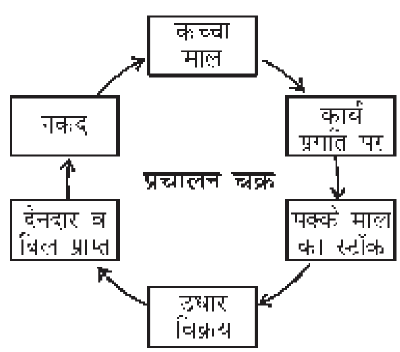
शुद्ध कार्यशील पूंजी = चालू सम्पतियाँ चालू दायित्व

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 मुख्य स्रोत हैं।
4. अवधि	स्थायी पूंजी की आवश्यकता दीर्घकाल के लिए होती है।	कार्यशील पूंजी की आवश्यकता अल्पकाल के लिए होती है।

कार्यशील पूंजी की आवश्यकता को प्रभावित करने वाले 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	उच्च्य प्रचालन स्तर पर क्योंकि स्कन्ध की मात्रा ज्यादा होती है।	लघु प्रचालन स्तर क्योंकि स्कन्ध की मात्रा कम होती है।
व्यावसायिक चक्र	तेजी के दौर में, क्योंकि उत्पादन ज्यादा होता है।	मन्दी के दौर में, क्योंकि उत्पादन कम होता है।
मौसमी कारक	मौसम के चरम स्तर पर मौसमी व्यवसाय में ज्यादा उत्पादन होता है।	मौसम समाप्त हाने पर
उधार विक्रय की सुविधा	गाहकों को उधार सुविधा दी जाने पर	नकद समान बेचने पर
उधार क्रय की सुविधा	नकद क्रय करने पर	उधासर क्रय करने पर
मुद्धा स्फीति व विस्फीति	मुद्ध स्फीति के दौरान क्योंकि कच्चे माल की कीमत व मजदूरी पर बढ़ जाती है।	मुद्धा विस्फीति के दौरान, क्योंकि कीमत स्तर गिर जाता है।
प्रचालन चक्रकच्चा माल खरीदने से लेकर ग्राहकों से पैसा वसूलने तक का बीच का समय	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

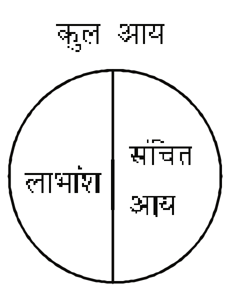
प्र०1. "स्थायी पूंजी निर्णय बदले नहीं जा सकते।" क्यों ? (1)
(संकेतः ज्यादा निवेश होने के कारण, बिना हानि उठाए, इन निर्णयों को बदला नहीं जा सकता)

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 पुजी 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 उपर्जिनों में से दिया जाता है।

2. **लाभांश की स्थिरता**: 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 संभावना**: यदि निकट भविष्य में कम्पनी के विकास की सम्भावना होती है तो उपर्जिन के अधिकांश भाग को वह अपने पास प्रतिधारित राशि के रूप में रख लेती है। अतः कम लाभांश दिया जायेगा।

4. **रोकड़ प्रवाह स्थिति**: लाभांश के कारण रोकड़ का बहिर्गमन होता है, अतः पर्याप्त रोकड़ की उपलब्धता होने पर ही लाभांश दिया जा सकता है।

5. **अंशधरियों की प्राथमिकता**: 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 नीति**: कम्पनी द्वारा दिये जाने वाले लाभांश पर उसे कर देना पड़ता है, अतः कर की दर अधिक होने पर कम्पनी कम लाभांश देती है, जबकि कर की दर कम होने पर कम्पनी अधिक लाभांश दे सकती है।

7. **स्टॉक मार्किट / पूंजी बाजार प्रतिक्रिया**: लाभांश बढ़ना अंशधारियों के लिए एक अच्छी खबर है। ज्यादा लाभांश होने से अंशों का बाजार मूल्य बढ़ता है और कम लाभांश होने से बाजार मूल्य घटता है।

8. **कानूनी 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।

9. **उपार्जन (आय) का स्थायित्व (Stability of Earning)**: यदि किसी कंपनी की उपार्जन क्षमता स्थाई है तो वह अधिक लाभांश घोषित कर सकती है जबकि अस्थिर उपार्जन वाली कम्पनी कम लाभांश देगी।

10. **पूँजी बाजार तक पहुँच**: बड़ी तथा प्रतिष्ठित कंपनियों की पूँजी बाजार तक आसानी से पहुँच होती है तथा आवश्यकता अनुसार ये कभी भी पूँजी बाजार से वित्त प्राप्त कर

सकती है परिणामस्वरूप ऐसी कम्पनियाँ अधिक लाभांश का वितरण कर सकती है। जबकि छोटी कंपनियों को पूंजी बाजार से वित्त प्राप्त करना सरल नहीं होता अतः उनके द्वारा कम लाभांश दिया जाता है।

11. **संविदात्मक प्रतिबंध (Contractual Constraints) :** यदि कोई कम्पनी किसी के साथ ऐसा संविदा कर लेती है तो उस पर भविष्य में लाभांश भुगतान पर कुछ प्रतिबंध ा लगा देते हैं, तो वह कम्पनी लाभांश नहीं या कम देगी। यदि बैंक द्वारा Z ltd को ऋण देते समय, कुछ वर्षो के लिए लाभांश वितरण पर रोक लगा दी गई है तो Zltd को ऋण संबंधी शर्तो का पालन करना पड़ेगा तथा वह लाभांश नहीं दे सकती।

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 ब्लुप्रिंट वितीय नियोजन
2. तरलता और व्यापार की लाभप्रदता को प्रभावित करने वाले निर्णय लघु अवधि/अल्पकालिक निवेश निर्णय।
3. वित्तीय जोखिम और व्यापार 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 संचित लाभ

7. वित्त का जोखिम मुक्त स्रोत समता

8. लाभ के निपटारे से संबंधित निर्णय लाभांश निर्णय

9. विभिन्न दीर्घकालिक स्रोतो से उठाए जाने वाले वित्त कि मात्रा से संबंधित निर्णय लाभांश निर्णय

10. स्वामित्व पूंजी एवं ऋण पूंजी का सबसे उपयुक्त संयोजन ताकि प्रति अंश उच्च कमाई mRW dhtk lds& lerkij Qkkj/वित्तीय लीवरेज़।

अभ्यास के लिए प्रश्न

बहु विकल्प प्रश्न

1. मिलान करते हुए सही विकल्प का चुनाव 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 करते हुए सही विकल्प का चुनाव 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 देदता 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

कारण देते हुए सही/गलत का चुनाव कीजिए।

1. यदि कम्पनी को विकास के अधिक अवसर उपलब्ध हैं तो कम लाभांश वितरित करना चाहिए।
2. विज्ञापन एजेंसी को कार्यशील 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।

निम्न में रिक्त स्थान भरे।

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।

उत्तर

मिलान प्रश्न

1. (2) 2. (1) 3. Option (a) 4. (c) 5. (4)

सही/गलत प्रश्न

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 प्रश्न

1. 1 वर्ष 2. कार्यशील पूँजी
3. अंशधारियों की सम्पदा को अधिक करना
4. वित्तीय
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 शामिल निर्णय का नाम बताइए। (1)

प्र०2. टाटा सन्स का ऋण समता अनुपात 4 : 1 है जबकि बजाज कम्पनी का 1 : 1 है। टाटा सन्स, बजाज की तुलना में कौन सा लाभ उठा रही है? (1)

प्र०3. डाबर इंडिया ने बिक्री बढ़ाने के लिए उधार सीमा व समय बढ़ाने का निश्चय किया। 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 पैरा 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)

अभिकथन (अ) और कारण (ब) पढ़कर सही विकल्प का चयन करें।

(क) अभिकथन (अ) तथा कारण (ब) दोनों सी है (ब) कथन (अ) की सही व्याख्या है।

(ख) अभिकथन (अ) तथा कारण (ब) दोनों सही है (ब) कथन (अ) की सही व्याख्या नहीं है।

(ग) अभिकथन (अ) सही है कारण (ब) गलत है

(घ) अभिकथन (अ) गलत है तथा कारण (ब) सही है

1. **अभिकथन (अ):** स्थिर लगात पूंजी (अर्थात् ऋण पूंजी) की लागत अपेक्षाकृत कम होती है, जब कर की दरें उच्च हो।

कारण (ब): ऋण पूंजी का उपयोग, कर योग्य लाभ में कीम करता है।

उत्तर : विकल्प (क)

2. **अभिकथन (अ):** विकासशील कंपनियों में देश लाभांश कम होना चाहिए।

कारण (ब): विनियोग निर्णय उनका निवेश निर्णय में संचित लाभ में उपयोग को प्राथमिकता नहीं दी जानी चाहिए।

उत्तर : विकल्प (ग)

3. **अभिकथन (अ):** एक यात्रा एर्जेसी (ट्रेवलिंग ऐजन्सी) को सामान्यतः अधिक कार्यशील पूंजी की आवश्यकता होती है।

कारण (ब): सर्विसेफ कम्पनी (सेवा कंपनी) में सामान्यतः नकद आधार पर सौदा होता है इसलिए इन्हें कम कार्यशील पूंजी की आवश्यकता है।

उत्तर : विकल्प (घ)

4. लाभांश निर्णय को प्रभावित करने वाले कारक हैं

(i) रोकड़ प्रवाह स्थिति

(ii) कर दरें

(iii) लेखपाल (अकाउंर्टेंट)

(iv) विकास की सम्भावना

विकल्प :

(क) (i), (ii)　　(ख) (i), (ii), (iv)

(ग) (ii), (iii)　　(घ) (ii) (iii) (iv)

उत्तर : विकल्प (ख)

5. वित्तीय योजना में शामिल है

(i) वित्तीय आवश्यकता का पूर्णनुमान लगाना

(ii) वित्त के स्रोतों का पहचान

(iii) गति अध्ययन (मोशन स्टडी)

(iv) कारखाने में कामकाजी संबंध में स्पष्टता

(v) वित्त का उपयोग

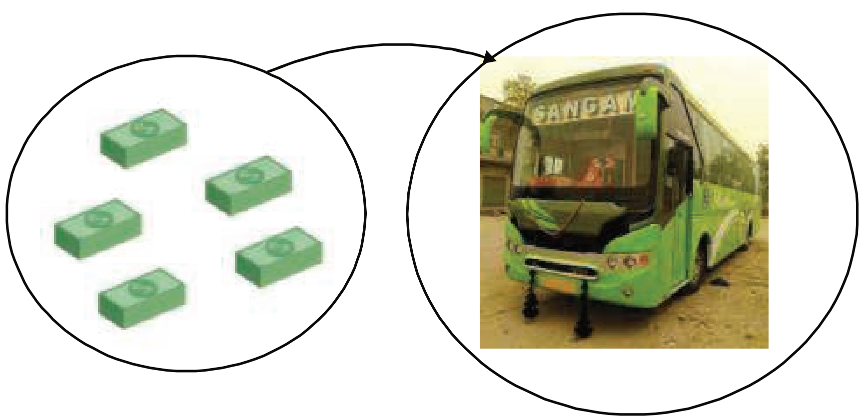
विकल्प :

(क) (i), (ii), (iii)　　(ख) (ii), (iv), (v)

(ग) (ii), (iii), (v)　　(घ) (i) (ii) (v)

उत्तर : विकल्प (घ)

6. यह चित्र किस वित्तीय निर्णय को दर्शाता है।



उत्तर : निवेश निर्णय

विश्लेषण, मूल्यांकन और रचनात्मकता पर आधारित प्रश्न

- निम्नलिखित पाठ पढ़े और उसी के आधार पर प्रश्न संख्या 1 से 4 के उत्तर दीजिए।

ऑनलाइन टिकटिंग प्लेटफॉर्म हुक माई शो, एक भारतीय स्टार्ट अप, उन ग्राहको की जरूरतों को पूरा करता है जो फिल्मो से लेकर खेल की घटनाओं तक हर चीज में शामिल होना चाहिए है। इस ऐप, पर ग्राहक, उपहार कार्ड खरीद सकते है बैंक संरक्षण के आधार पर ऑफर प्राप्त कर सकते हैं और अपने लिए टिकट खरीदने के लिए मोबाइल ऐप का प्रयोग कर सकते है।

जून 2014 में रू. 60,00,000 जुटाने के बाद कंपनी निरंतर 70 प्रति वर्ष विकास कर रही है। भारत की 10,000 स्क्रीनों में से 2,500 स्क्रीने हुक माई शो चला रही है। "1 PK" एवं "Twenty 20 world cup" के टिकटिंग अधिकार खरीदने के बाद से कंपनी बहुत जल्दी से विस्तार कर रही है। UAE एवं न्यूजीलैंड में व्यवसाय स्थापित करने के बाद यह कंपनी (भारतीय स्टार्टअप), अब अंतर्राष्ट्रीयकरण और गंभीरता से सोच विचार कर रही है।

2014, में कंपनी की शेयर पूंजी, रू. 60,00,000 थी उसके एक वर्ष पहले कंपनी की प्रति अंश आय रू. 0.50 थी। विविधीकरण के लिए उन्हें रू. 40,00,000 की अतिरिक्त पूंजी की आवश्यकता थी। कंपनी ने यह पूंजी ऋण पत्र जारी करके एकत्रित की क्योंकि ऋण पत्रों पर दिया गया ब्याज कर छूट योग्य है। चालू वित्त वर्ष में, कंपनी ने नियोजित पूंजी पर रू. 8,00,000 का लाभ कमाया। इसने 40% कर दिया। (मान लिजीए कि एक अंश का अंकित मूल्य रू.10 है)।

1. उपरोक्त मामले में प्रकाशित वित्तिय निर्णय की पहचान कीजिए।

   (क) पूंजी बजिटिंग निर्णय

   (ख) वित्त निर्णय

   (ग) लाभांश निर्णय

   (घ) कार्यशील पूंजी निर्णय

2. विविधीकरण करने के बाद, अंशधारको को प्रति अंश आय के संदर्भ में फायदा हुआ या हानि

   (क) लाभ

   (ख) हानि

   (ग) न लाभ न हानि

   (घ) उपरोक्त से कोई नहीं

3. अंशधारकों के लाभ/हानि का क्या कारण है?

(क) कंपनी के अंशधारको को ई पी एस के संदर्भ में हानि हुई, क्योंकि ई पी एस रू. 0.50 से रू. 0.40 गिर गया, ऋण के उपयोग के बाद। ऐसा इसलिए है क्योंकि कंपनी के निवेश पर रिटर्न (ROI), ऋण को लागत से कम है।

(ख) कंपनी के अंशधारको को ई पी एस के संदर्भ में लाभ हुआ क्योंकि, ऋण के उपयोग के बाद ई पी एस रू.0.50 से रू. 0.60 बढ़ गया। ऐसा इसलिए है क्योंकि कंपनी के निवेश पर रिटर्न, ऋण की लागत से अधिक है।

(ग) कंपनी के अंशधारको को न लाभ हुआ और न हानि क्योंकि ऋण के उपयोग के बाद, ई पी एस में कोई बदलाव नहीं हुआ। ऐसा इसलिए हुआ क्योंकि कंपनी के निवेश पर रिटर्न, ऋण की लागत के समान है।

(घ) उपरोक्त से कोई नहीं।

4. उपरोक्त मामले के आधार पर उस कारक की पहचान कीजिए, जो पुंजी संरचना में ऋण के प्रयोग को अनुग्रह करता है।

(क) नियंत्रण

(ख) कर की दर

(ग) नकद प्रवाह स्थित

(घ) ऋण की लागत

(उत्तर) 1 (ख), 2 (ख), 3 (क), 4 (ख)

निम्नलिखित पाठ पढ़े और उसी के आधार पर प्रश्न संख्या 1 से 4 के उत्तर दीजिए।

ड्रग इन्स्टिट्यूट (डी आई/DI), एक भारतीय जैव प्रौद्योगिकी और फार्मास्यूटिक्ल्स कंपनी है। यह अब दुनिया की सबसे बड़ी वैक्सीन निर्माता कंपनी है, जिसमें पोलियो के टीके एवं इम्यूनो जैविक वैक्सीन जैसे की टैटनस टैक्सॉयड, डिप्थीरिया, खसरा, कण्ठमाला, रूबैला और हेपेटाइटिस बी शामिल है।

DI ने जीवन रक्षक जैविक दवाईयों के उत्पादन और परिक्षण के लिए उच्च्व तकनीक की मशीनरी एवं कंप्यूटराइजड उपकरणों से लेंस, सबसे आधुनिक प्रयोगशालाओं की स्थापना की है। उत्पादन सुविधाओं को लगातार CGMP नियमों के अनुसार अपग्रेड किया जाता है एवं वह विश्व हैल्थ ऑर्गेनाइजेशन, जेनेवा द्वारा मान्यता प्राप्त हैं।

इस दवा निर्माता ने तकनीकी प्रगति में कई मील के पत्थर को पार किया है एवं यहां एक

से अधिक प्लांटस में टीकों का उत्पादन करने की क्षमता है। इस प्रकार कम से कम समय में बड़ी संख्या में टीके की खुराक की उत्पादन की सुविधा है।

सन् 2020 में, इस कंपनी ने कोरोना वायरस के संक्रमण से लड़ने के लिए एवं सुरक्षित और प्रभावी टीकों के उत्पादन एवं विकास के लिए एक अंतरराष्ट्रीय दवा निर्माता के साथ भागीदारी की।

उन्होंने इस टीके की कई मिलियन खुराक के उत्पादन के लिए $200 मिलियन का निवेश किया और अपनी उत्पाद क्षमता बढ़ाने के लिए कई महंगे विनिर्माण उपकरणों का आयात किया।

इनका USP सरल है "वॉल्युम पर उच्च और लागत पर कम"

1. "उन्होने इस टीके .... का आयात किया"

   उपरोक्त कथन में कौन सा निर्णय संदर्भित है?

   (क) वित्तीय निर्णय

   (ख) पूँजी बजिटिंग निर्णय

   (ग) लाभाश निर्णय

   (घ) कार्यशील पूँजी निर्णय

2. उपरोक्त मामले में संदर्भित कंपनी की स्थायी एवं कार्यशील पूंजी की आवश्यकताएं .... होंगी। (अल्प/अधिक)

3. "सन् 2020 में .... साथ भागीदारी की"

   उपरोक्त कथन में उल्लेखित स्थायी पूंजी की आवश्यकताओं को प्रभावित करने वाले कारक की पहचान कीजिए।

   (क) वृद्धि संभावनाएँ

   (ख) वित्तीय तथा पट्टा सुविधाएं

   (ग) तकनीकी उन्नयन

   (घ) सहयोग का स्तर/संयुक्त उद्यम

4. उपर्युक्त मामले में DI की कार्यशील पूंजी की आवश्यकताओं को ना प्रभावित करने वाला कारण .... है।

   उपरोक्त कथन में उल्लेखित स्थायी पूंजी की आवश्यकताओं को प्रभावित करने वाले कारक की पहचान कीजिए।

(क) प्रचालन का पैमाना

(ख) उत्पादन चक्र

(ग) मौसमी कारक

(घ) व्यवसाय की प्रकृति

उत्तर 1(ख), 2(क), 3(घ), 4(ग)

प्र. एक्जी लिमिटेड स्टील के बर्तन बनाने वाली कंपनी है। हाल ही में उपभोक्ताओं की बढ़ती जागरूकता और उनके स्वास्थ्य संबंधी लाभों पर आधारित, तांबे के बर्तन खरीदने, की उनकी प्राथमिकता के कारण, कंपनी ने मध्य प्रदेश में तांबे के बर्तनों का निर्माण शुरू करने का निर्णय लिया है। मध्य प्रदेश, भारत में कॉपर का प्रमुख उत्पादक है।

लेकिन हाल ही में भारतीय बाजारों में मंदी के कारोबारी दौर के कारण वह कम पूँजी लगाना चाहता है।

सुझाव दें, वे कैसे कच्चे माल का संचालन और उपलब्धता के पैमाने से संबंधित निर्णय कार्यशील पूंजी आवश्यकताओं को कम पूंजी निवेश सुनिश्चित करने में सिमित करने में मदद कर सकते हैं।

प्र. मनप्रीत बराड पंजाब में गुरदासपुर जिले की सरपंच है। वह अपने गांव की ग्रामीण महिलाओं को कुछ उपयोगी व्यवसाय में लगाने की इच्छुक हैं क्योंकि उनके जिले की महिला कारीगर बहुत कुशल है।

उसने स्थानीय लोगों की छोटी बचतो को एकत्र करने और 'पंजाबी जुतियों' एवं 'फुलकारीयों' का निर्माण शुरू करने का निर्णय लिया है क्योंकि वह दुनिया भर में प्रसिद्ध है। चूंकि उसके पास सीमित संसाधन है, इसलिए वह स्थाई पुंजी में कम निवेश करना चाहती हैं।

सुझाव दें कि कैसे ''प्रचालन का पैमाना'' एवं ''उत्पादन की तकनीक'' से संबंधित निर्णय, मनप्रीत बराड को स्थायी पूँजी आवश्यकताओं में कम निवेश सुनिश्चित करने में मदद कर सकते हैं।

4

प्र. 'स्मार्ट स्टेशनरी लिमिटेड' अपने नए प्रोजेक्ट के लिए रू. 40,00,000 के कोष एकत्रित करना चाहती है। इस राशि को एकत्रित करने के लिए प्रबन्धन ऋण तथा समता के निम्नलिखित मिश्र के बारे में सोच रहा हैः

		विकल्प	
पूँजी ढाँचा	I (Rs.)	II (Rs.)	III (Rs.)
समता	40,00,000	30,00,000	10,00,000
ऋण	0	10,00,000	30,00,000

अन्य विवरण निम्नलिखित हैः

ऋण पर ब्याज दर	9%
समता अंशों का अंकित मूल्य	Rs.10 प्रति
कर दर	30%
ब्याज एवं कर से पूर्व आय (EBIT)	Rs.800,000

(क) विकल्पों में से किस विकल्प के अन्तर्गत कम्पनी समता पर व्यापार का लाभ उठा सकता है?

(ख) क्या ऋण में वृद्धि के साथ प्रति अंश आगम में हमेशा वृद्धि होती है?

प्र. 'जी. मोटर्स' परिष्कृत क्रेनों के निर्माता हैं। कम्पनी के उत्पादन प्रबंधक ने मुख्य कार्यकारी अधिकारी आशीष जैन को रिपोर्ट दी कि परिष्कृत क्रेनों के निर्माण में प्रयुक्त एक मशीन को बदलना है ताकि बाजार में प्रतियोगिता का सामना किया जा सके क्योंकि अन्य प्रतियोगी क्रेन बनाने के लिए स्वचालित मशीन क्रय करने का निर्णय लिया गया। यह भी निर्णय लिया गया कि इस मशीन के लिए वित्त दीर्घकालीन वित्तीय स्त्रोतों से एकत्रित किया जाए। आशीष जैन ने बहुत सी मशीनों की तुलना की और उस मशीन में निवेश करने का निर्णय लिया जो निवेशकर्त्ताओं को अधिकतम प्रतिफल दे सके।

(क) आशीष जैन द्वारा लिए गए वित्तीय निर्णय को पहचानिए।

(क) उपर्युक्त (क) में पहचाने गए निर्णय को प्रभावित करने वाले किन्हीं तीन कारकों को समझाइए।

प्र. भारतीय समता बाजार तेजी के दौर से गुजर रहे हैं। नवप्रवर्तन तकनीकों के विकास के लिए यहाँ अत्यधिक संभावनाएँ हैं। इसके परिणामस्वरूप बहुत से नए उपक्रम अपने बाजार अंश को बढ़ाने का प्रयास कर रहे हैं तथा पुराने उद्यम उस गति के साथ आगे बढ़ने का प्रयास कर रहे हैं जिस प्रकार अर्थव्यवस्था में परिवर्तन आ रहे हैं। इस तकनीकी नवप्रवर्तन ने छोटे व्यवसायों को भी वैश्विक स्तर पर प्रतियोगिता करने में सहायता की है।

उपर्युक्त में प्रकाश डाले गए ऐसे तीन घटकों को पहचानिए एवं समझाइए जो ऐसे उद्यमों की कार्यशील पूँजी आवश्यकताओं को प्रभावित करते हैं।

प्र. कोबी लिमिटेड, 87 वर्ष पुरानी उपभोक्ता वस्तुओं की एक प्रसिद्ध कम्पनी है। यह अच्छी गुणवत्ता वाली इलेक्ट्रॉनिक वस्तुओं को उचित मूल्यों पर प्रस्तुत करने के लिए जानी जाती है। पूरे भारत में इसकी शाखाएँ हैं। इसका एक बड़ा अंशधारी आधार है। अंशधारी चाहते हैं कि उनके निवेशों पर प्रति वर्ष कुछ लाभांश का भुगतान किया जाए। कम्पनी का प्रबन्ध यह समझता है कि अंशधारियों को खुश एवं संतुष्ट रखना महत्त्वपूर्ण है। नीति के अनुसार, समस्त प्रतिधारित उपार्जन को पुनः विनियोजित करने की अपेक्षा कम्पनी प्रति वर्ष लाभों का एक भाग लाभांश के रूप में घोषित करती है।

उपर्युक्त स्थिति में प्रकाश डाले गए लाभांश निर्णय को प्रभावित करने वाले कारक को पहचानिए।

प्र. पावकों लि. 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 पूर्नगठन 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, रू. 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।

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

उ. (संकेत) (क) (i) वित्तीय निर्णय

(ii) निवेश निर्णय

(ख) प्राथमिक बाजार (विशेषताएँ लिखिए)

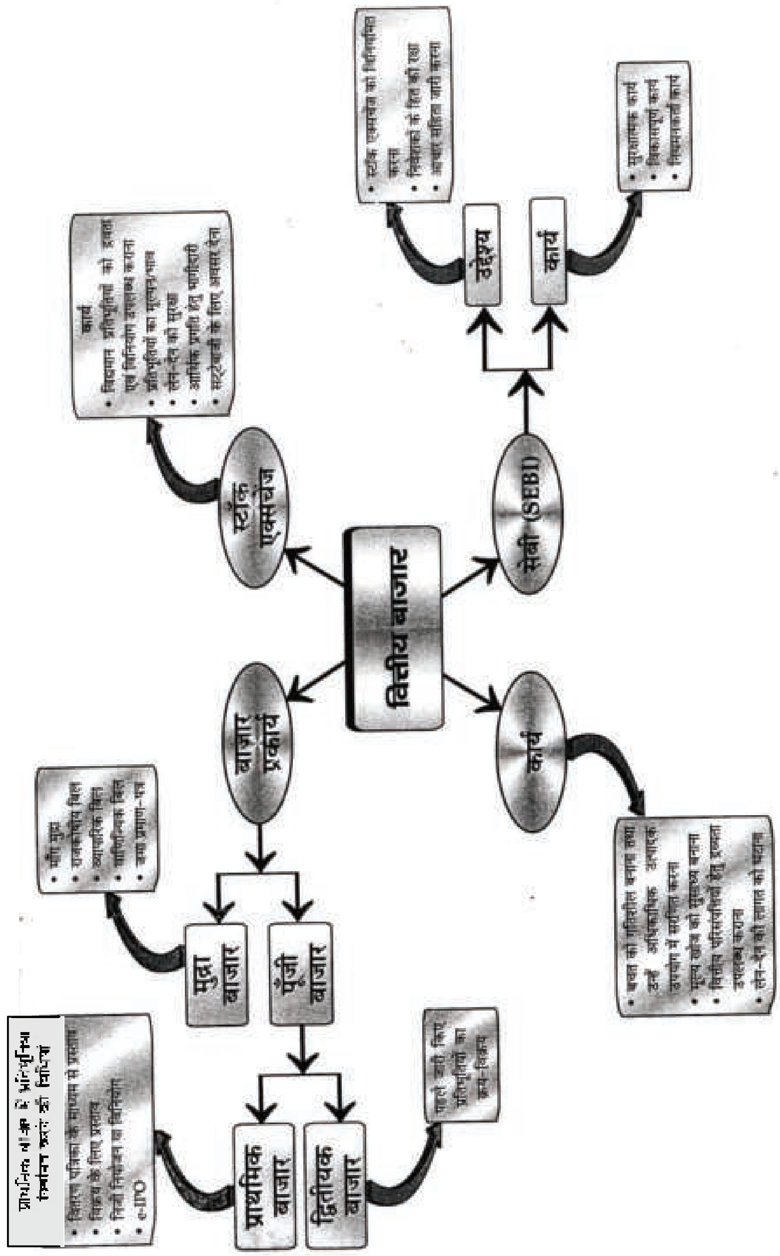
प्र. प्रबन्धक निर्देशक, वित्त प्रबंधक द्वारा नए बनाए गए पूँजी ढाँचे का पूर्नवलोकन कर रहे थे। उन्होंने पाया कि ऋण, समता की तुलना में काफी कम था। कम्पनी पिछले 12 वर्षों से अच्छा व स्थायी प्रतिफल कमा रही है। प्रबन्धक निर्देशक ने वित्त प्रबन्धक से विचार विमर्श करते हुए बताया कि तुलनात्मक तौर पर ऋण का अनुपात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

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

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

अध्याय-10

वित्तीय बाज़ार



दो प्रमुख वैकल्पिक तंत्र हैं जिनके माध्यम से धन/वित्त का आवंटन किया जाता है- बैंकों या वित्तीय बाजारों के माध्यम से। लोग अपने अधिशेष धन को बैंकों में जमा कर सकते हैं या वे वित्तीय बाजारों के माध्यम से कम्पनियों के अंशपत्र या ऋण पत्र खरीद सकते हैं।

वित्तीय बाजारः 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)

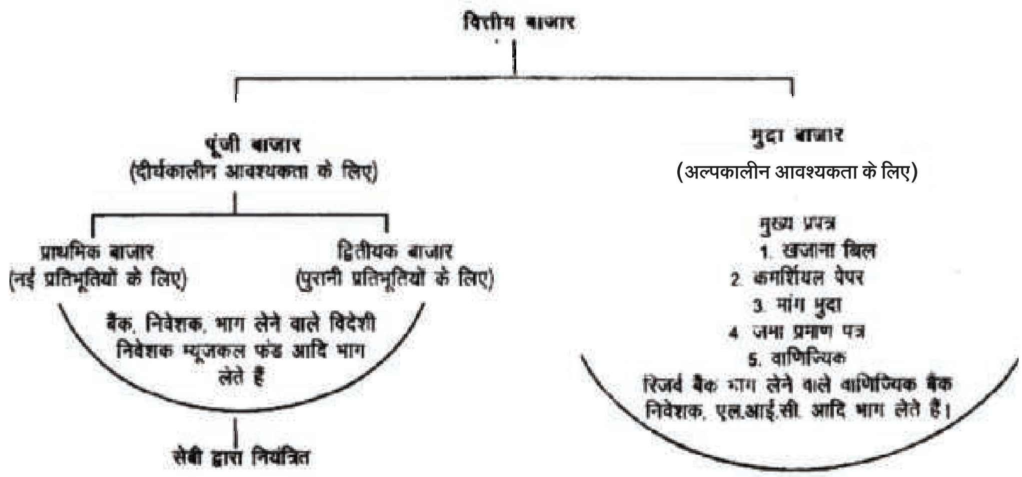
वित्तीय बाज़ार के कार्यः-

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।

प्र०1. मुद्रा बाजार के किन्हीं दो प्रतिभागियों के नाम बताइये। **(संकेतः** बैंक, एल. आई. सी**)**

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। यह निर्गमन कम से कम एक शेयर बाजार में सुचीबद्ध किए जाने की अपेक्षा रखने वाला हो सकता है।

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। यह एक सार्वजनिक निर्गमन की अपेक्षा अधिक तेजी से पूँजी प्राप्त करने में मदद करता है। जो कम्पनी सार्वजनिक निर्गमन वहन नहीं कर सकती वे निजी विनियोग का प्रयोग करती 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 की 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 पहचानिएः** **(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 ऑफर करने के लिए आमंत्रित किया जाता है।
प्र०	**प्राणजल के पास L & T Ltd. के 1000 अंश है। L&T नए अंश 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 पुर्ति 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 होता है।**

(**संकेतः** 1. प्राथमिक बाज़ार 2. मुद्रा बाज़ार 3. पुंजी बाज़ार 4. द्वितीयक बाज़ार 5. पुंजी 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 कराना:** स्टॉक एक्सचेंज द्वारा प्रतिभूतियों के क्रय एवं विक्रय हेतु तैयार एव सतत् बाजार उपलब्ध कराया जाता है।

2. **प्रतिभूतियों का मूल्यन:** स्टॉक एक्सचेंज निरन्तर मूल्यांकन द्वारा प्रतिभूतियों से सम्बन्धित विभिन्न सूचनाएं उपलब्ध कराता है जिससे उनके मूल्यन में सहायता मिलती है। प्रतिभूतियों की कीमत क्रेता तथा विक्रेता द्वारा उनकी मांग एवं पूर्ति की शक्तियों द्वारा तय की जाती है।

3. **लेन देन की सुरक्षा:** शेयर बाजार की सदस्यता बेहतर प्रकार से नियंत्रित होती है तथा यहाँ विद्यमान कानूनी ढांचे के अनुसार ही कार्य होता है जो निष्पक्ष लेन देन सुनिश्चित करता है।

4. **आर्थिक विकास में योगदान:** शेयर बाजार के माध्यम से बचतों को गतिशील बनाया जाता है तथा उन्हें सर्वाधिक उत्पादक निवेश पथों में सरणित किया जाता है। अतः यह पूंजी निर्माण एवं आर्थिक विकास में योगदान देता है।

5. **इक्विटी संप्रदाय का प्रसार:** शेयर बाजार जनता को प्रतिभूतियों में निवेश के बारे में शिक्षित करता है जिससे इंक्विटी संप्रदाय का प्रसार होता है।

6. **सट्टेबाज़ी के लिए अवसर उपलब्ध कराना:** शेयर बाजार कानुनी 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 अधिकृत होते हैं।

2. **डिपॉजटरी के पास डी मेट 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 को 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 वह सलाहकार के पास जाएँ या स्टॉक एक्सचेंज में। इसके साथ साथ नए निर्गमन के तरीकों के बारे में सुझाएँ।

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 सेवाएँः-

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 हैं:

डिपोजिटरी सेवाएँः-

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, म्युचुअल 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 प्रतिभूतियां से भौतिक प्रमाण पत्र प्राप्त करना।
3. प्रतिभतियों के स्वामित्व का सुविधाजनक हस्तांतरण।
4. डिपोजिटरी से जुड़े शेयर बाजार (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 हैं:

1. **डिपोजिटरीः** वह संस्थान जहाँ निवेशक अपने अंशों की इलेक्ट्रानिक रूप में रखता है। इस समय भारत के ये दो संस्थान है। 1) एन.एस.डी.एल. 2) सी.डी.एस.एल.।
2. **डिपोजिटरी पार्टिसिपेंटः** यह निवेशकों के खाते खोलता है। उसके अंशो का हिसाब रखता है। आमतौर पर बैंक डिपोजिटरी पार्टिसिपेंट का 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 सुचीबद्ध 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 आदि) 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 स्टैम्प 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। मुवक्किल तथा निक्षेपागार द्वारा मानक समझौतों पर हस्ताक्षर होते हैं जिसमें दोनों पक्षों के अधिकार तथा अनिवार्यताएँ होती हैं। फर्म के साथ, मुवक्किल 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) मध्यस्थों का पंजीयन करना	2) शोध कार्य करना तथा	2) प्राथमिकता आबंटन को रोकना
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 को 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 संचालक को यह पता है कि कम्पनी की आगामी वार्षिक सभा में बोनस अंशों की घोषणा की जायेगी। निश्चित है कि ऐसा होने पर कम्पनी के अंशों का मूल्य बढ़ जायेगा। वह बाज़ार से तुरन्त दो 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 महत्वपूर्ण कार्य ऐसे सभी व्यवहारों को रोकना है जिनसे निवेशकों को धोखा दिये जाने या उनके साथ कपट किए जाने की संभावना पनपती हो जैसे कि प्रतिभूतियों के बाज़ार मूल्यों में सट्टेबाज़ी।

*** **कीमत विद्रूपण को 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 एक्स्चेंज 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 सर्टिफिकेट्स की इलैक्ट्रानिक रूप में रखना चाहती है। इस संदर्भ में डिपोजिटरी कौन सी सेवाएें 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 बताएें 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 महत्त्वपूर्ण 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 वाणिज्यिक 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 बाजार की निगरानी करने वाली संस्था सेबी

11. संस्थागत निवेशकों को प्रतिभूति का आवंटन   निजी प्लेसमेंट

12. ममध्यस्थों 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

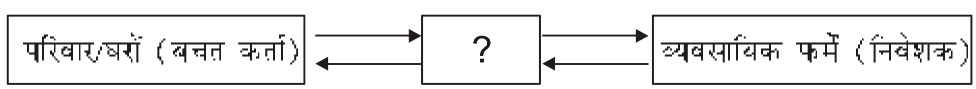
बहु विकल्पी प्रश्न

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 दुसरे से प्रतिस्पर्धा करते है। (ख)   एक दुसरे के पूरक हैं।

   (ख) एक दुसरे की पूर्ति करते हैं।   (घ)   एक दुसरे 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) सैंट्रल 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) विदुव्यीकरण (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 सार्वजनिक 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 पूछताछ 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 आवंटन 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 एक्सचेंज (v) दो

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 $T+2$ 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 एकाउंटेंट है। निर्देशकों से मीटिंग के दौरान उसे पता चला कि पिछले वर्षों के चलन के विरुद्ध कम्पनी इस वर्ष अच्छा लाभांश घोषित करेगी। आमतौर ऐसे समाचार से शेयर बाजारमें उछाल आता है। यह सोचते हुए, जनता तक समाचार पहुँचने से पहले, चारू ने बड़ी मात्रा में कम्पनी के शेयर खरीद लिए।

(क) चारू ने किस प्रकार की शेयर ट्रेडिंग की? (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 व्यक्तियों 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 सुचना का लाभ उठाने की प्रैक्टिस को क्या कहेंगे? (1)

(ख) सेबी ऐसी प्रैक्टिस को कैसे रोकती है? (2)

प्र०8. 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।

प्र०9. 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 निर्गमन

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 निर्गमन

(ग) बिक्री के लिए प्रस्ताव

(घ) वाणिज्यिक पेपर

उ०6. सेबी कार्यों की व्याख्या

उ०7. (क) आंतरिक व्यापार

(ख) बचाव कार्यों द्वारा (व्याख्या सहित)

उ०8. द्वितीय बाज़ार क्योंकि यह बाज़ार पुरानी प्रतिभूतियों के क्रय विक्रय के लिए होता है।

उ०9. बिक्री के लिए प्रस्ताव

वित्तीय बाजार

अभिकथन (अ) और कारण (ब) पढ़कर सही विकल्प का चयन करें

(क) अभिकथन (अ) तथा कारण (ब) दोनों सही है (ब) कथन (अ) की सही व्याख्या है।

(ख) अभिकथन (अ) तथा कारण (ब) दोनों सही है (ब), (अ) की सही व्याख्या नहीं है।

(ग) अभिकथन (अ) सही है तथा कारण (ब) गलत है।

(घ) अभिकथन (अ) गलत है कारण (ब) सही है।

1. **अभिकथन (अ):** वह प्रक्रिया जिससे द्वारा कोषो को आबंटित किया जाता है उसे वित्तीय मध्यस्थता (Financial intermediation) कहा जाता है।

   कारण (ब): परिवारों से व्यावसायिक फर्मों को कोष आबंटित किया जा सकता है।

   (i) बैंको के माध्यम से (ii) वित्तीय बाजार के माध्यम

उत्तर : विकल्प (क)

2. **अभिकथन (अ):** डिपोजिटरी पार्टिसिपेंट, निवेशक तथा डिपोजिटरी के बीच मध्यस्थ का कार्य करते है।

   कारण (ब): भारत के दो डिपोजिटरी संस्थाएं है (i) एन.एस.डी.एल (NSDL) सी.डी.एस. एल (CDSL)

उत्तर : विकल्प (ब)

3. **अभिकथन (अ):** पुंजी बाजार के उपकरण मुद्रा बाजार की के उपकरण की तुलना में अधिक जोखिम भरे है।

   कारण (ब): दीर्घ कालीन नीधियाँ एकत्रित एवं निवेशित की जाती है।

उत्तर : विकल्प (क)

4. मुद्रा बाजार के उपकरण है

   (क) वाणिज्यिक बिल (ख) वाणिज्यिक पत्र

   (ग) शेयर (घ) मांग मुद्रा

   (ड़) बाण्ड

विकल्प :

(क) a, b, d (ख) a, b, c

(ग) b, c , e (घ) c, d,e

उत्तर : विकल्प (i)

5. सेबी के विकाय कार्य है

(क) कीमतों में हेरा फेरी पर जांच (ख) मध्यस्थों को प्रशिक्षण देना

(ग) नियम एवं अधिनियम बनाना (घ) निवेशकों को शिक्षित करना

(ड़) शोध कार्य करना तथा उपयोगी जानकारी प्रकाशित करना

(i) क, ख, ड़ (ii) ख, घ, ड़

(iii) क, घ, ड़ (iv) ख, ग, ड़

उत्तर : विकल्प (ii)

विश्लेषण, मूल्यांकन और रचनात्मकता पर आधारित प्रश्न

निम्नलिखित पाठ को पढ़ें एवं उसी के आधार पर प्रश्न संख्या 1&4 के उत्तर दे

1988 में स्थापित सेबी को भारत सरकार ने सेबी अधिनियम पारित करके वैधानिक शक्तियां दी थी। सेबी की स्थापना का मुख्य उद्देश्य निवेशकों के अधिकारों और हितों की रक्षा करना, कपटपूर्ण, कार्यवाहियों को प्रतिबंधित करना एवं स्टॉक एक्सचेंजो में स्वस्थ कामकाज को बढ़ावा देना था।

भारतीय प्रतिभूति एवं विनिमय बोर्ड (सेबी) ने जनवरी, 2021 में जीलाइन्स इण्डस्ट्रीज पर 25 करोड़ एवं उनके चेयरमैन मनसुख लालवानी, पर नवम्बर 2007 में जीलाइन्स एनर्जी लिमिटेड के शेयरों में हेरफेर के लिए 15 करोड़ का जुर्माना लगाया है।

यह मुद्दा नवंबर 207 में जीलाइन्स एनर्जी लिमिटेड के शेयरों की बिक्री और खरीद के दौरान हेरफेर से संबंधित है।

बाजार नियामक ने निवेशकों के हितों की सुरक्षा के दृष्टिकोण के आधार पर पाया कि श्री मनसुख, ZEL के प्रबंध निदेशक थे एवं ZEL की कपटपूर्ण गतिविधियों के लिए जिम्मेदार थे।

पूँजी बाजार सुधारों की शृंखला में एक और बड़ी सफलता में सेबी ने दलालों और निवेशकों के लिए नए प्रतिज्ञा नियमों को शुरू किया है। नए सुधार कानून को और अधिक कठोर बनाकर मौजूदा व्यवस्था में कुछ महत्वपूर्ण बदलाव लाएंगे।

1. सेबी अधिनियम 1988 में पारित किया गया था। सही/गलत
2. उपरोक्त मामले में सेबी के किन कार्य/कार्यों का वर्णन किया गया है?

(क) सुरक्षात्मक कार्य (ख) विकासात्मक कार्य

(ग) संचालन संबंधी कार्य (घ) (क) और (ग) दोनों

3. ''बाजार नियामक ने विवेशकों के लिए जिम्मेदार थे'',

उपरोक्त कथन में सेबी के किस कार्य का उल्लेख किया गया है?

(क) सुरक्षात्मक कार्य (ख) विकासात्मक कार्य

(ग) संचालन संबंधी कार्य (घ) उपरोक्त सभी

4. ''पूँजी बाजार सुधारों महत्वपूर्ण बदलाव लाएंगे''

यह नए कानूनों को को प्रभावित किया है।

(क) अंडरराइटर्स (ख) म्यूचुजल फंड्स

(ग) दलालों (घ) मरचेंट बैंकरस

2. **निम्नलिखित पाठ को पढ़े एवं उसी के आधार पर प्रश्न संख्या के उत्तर दें**

फास्ट मडिज, भारत का सबसे तेजी से बढ़ता हुआ रेस्टोरेंट चेन है। यह 216 फास्ट फूड रेस्तरां और 8 उप फ्रैंचाइजी फास्ट फूट रेस्तरां होने के साथ दूसरा सबसे बड़ा फास्ट फूड बर्गर ब्रांड है। भारत में फास्ट फूड के रेस्तरांओं को स्थापित करने, विकसित करने और संचालित करने के लिए इसका एक विशेष यूनिट है। यह अपने उत्पाद पोर्ट फोलियों में नए खाद्य पदार्थ जोड़ने के माध्यम से भारतीय स्वाद और वरीयताओं को पूरा करता है। इनिशियल पब्लिक ऑफर 2 दिसंबर, 2020 को फास्ट फूडिज, आरंभिक सार्वजनिक प्रस्ताव (IPO) लेकर आया। इसने प्राथमिक बाजार में समता अंशो की पेशकश की

अंकित मूल्य रू.10/ प्रति समता अंश

IPO मूल्य रू. 59 60/ प्रति समता अंश

लिस्टिंग बी.एस.सी, उन एस सी

इश्यू साइज 135,000,000 समता अंश (रू.10/)

फ्रेश इश्यू 75,000,000 समता अंश (रू. 10/)

बिक्री की प्रस्तावना 60,000,000 समता अंश (रू.10)

फास्ट मडिज ने एक प्रविवरण पत्र जारी किया जिसमें सेबी द्वारा अनिवार्य की गई जानकारी थी। लिंक इन टाइम इंडिया फास्ट फूडिज के आई पी ओ के रजिस्ट्रार थे। जिन निवेशको ने आई पी ओ में शेयरों के लिए आवेदन किया था, वे लिंक इसटाइम इंडिया की वेबसाइट पर शेयर आवंटन की स्थिति की जांच कर सकते थे। निवेशक यू.पी.आई (UPI) द्वारा भुगतान करके अंशो के लिए आवेदन कर सकते थे।

1. फास्ट फूडिज ने __________ के माध्यम से सार्वजनिक निर्गमन किया।
2. ई आई पी ओ (e-IPO) के अंतर्गत नए निर्गमन जारी करने के लिए कम्पनी ने __________ को नियुक्त किया, जिसकी स्टॉक एक्सचेंज से इलेक्ट्रॉनिक कनेक्टिविटी थी

   (क) दलाल (ख) रजिस्ट्रार

   (ग) उप दलाल (घ) अन्डरराइटर
3. फास्ट फूडिज द्वारा नए अंशो के निर्गमन के लिए प्रयुक्त नही की गए प्रणाली की पहचान कीजिए।

   (क) बिक्री की प्रस्तावना (ख) निजी नियोजन

   (ग) इ आई पी ओ (घ) प्रविवरण द्वारा निर्गमन
4. आई पी ओ का पूरा नाम ''इंडियन पब्लिक ऑफर'' है सही/गलत

प्र.1स्नैको लिमिटेड' कम्पनी आलू चिप्स के उत्पादन में संगलन है। इस अवधि में बहुत से प्रतियोगियों ने बाजार में प्रवेश किया तथा 'स्नैको लिमिटेड' को कठिन चुनौती दे रहें है। उपभोक्ताओं ने अपनी प्राथमिकताएं तले हुए चिप्स के बजाय बेक्ड या तेल मुक्त चिप्स पर स्थानांतरित कर दी हैं। इस चुनौती का सामना करने के लिए तथा बाजार में हिस्सा बढ़ाने के लिए कम्पनी ने पुरानी मशीनरी को रू.75 करोड़ की अनुमानित लागत से नई मशीनरी से बदलने का निर्णय किया।

इस वित्त को एकत्रित करने के लिए कम्पनी ने 7% अधिमान अंशो को निर्गमित करने का निर्णय लिया कम्पनी के वित्त विभाग ने अनुमान लगाया कि इस 7% अधिमान अंशों को निर्गमित करने की अनुमानित लागत रू. 10,00,000 होगी। कम्पनी इस फ्लोटेशन लागत को पूरा करना चाहती है।

कारण सहित सुझाव दें, वित्तीय बजार के किस साधन का उपयोग कंपनी को अपनी फ्लोटेशन लोगतों को पूरा करने के लिए करना चाहिए।

प्र.2.'टेक्स लिमिटेड' के मुख्य निष्पादन अधिकारी नितिन देसाई तथा अमित कुमार (वित्तीय प्रबंधक), कम्पनी के निष्क्रिय कोषों को निवेश किए जाने वाले क्षेत्रों के बारे में चर्चा कर रहे थे। नितिन देसाई का विचार था कि धन का निवेश पूँजी बाजार में किया जाना चाहिए, जबकि रूढ़िवादी होने के कारण अमित कुमार का मानना था कि धन का निवेश मुद्रा बाजार में किया जाना उचित होगा, क्योंकि हमारी अर्थव्यवस्था प्रगतिशील है मुख्य निष्पादन अधिकारी ने अमित को समझाने की कोशिश की कि अच्छे प्रतिफल को प्राप्त करने के लिए पूँजी बाजार में निवेश करना चाहिए।

सुझाव दीजिए, कारण सहित, की वितिय बाजार के कौन से भाग में उत्फुल्ल अर्थव्यवस्था अच्छे प्रतिफल देगी ?

1. यह भी सुझाव दीजिए की कम्पनी को किस प्रकार के प्रयंत्रों का क्रय करना चाहिए ?
2. पूँजी बाजार में प्रतिभूतियाँ, मुद्रा बाजर की अपेक्षा कितनी सुरक्षित हैं व क्यों ?

प्र.3. नायर केन्द्रीय माध्यमिक शिक्षा बोर्ड से मान्यता प्राप्त केरल के एक विद्यालय में स्नातकोत्तर वाणिज्य शिक्षक के रूप में कार्यरत हैं। एक दिन वह कक्षा में पूँजी बाजार के विषय में पढ़ा रहे थे। उन्होंने कक्षा को बताया कि जनता की बढ़ती हुई भागीदारी के कारण भारतीय पूँजी बाजार ने 1980 के दशक में आश्चर्यजनक वृद्धि देखी। निवेशकों की तीव्रता से बढ़ती जनसंख्या एवं बाजार पूँजीकरण के विस्तार के कारण कम्पनियों, दलालों, मर्चेंट, बैंकरों, निवेश परामर्शकों तथा प्रतिभूति बाजार में सम्मिलित अन्य लोगों ने विभिन्न प्रकार के अपराध (दुराचार) करने आरंभ कर दिए। इन व्यापार दुराचारों तथा अपराधों ने निवेशकों के विश्वास को तोड़ डाला तथा निवेशकों की शिकायतें बढ़ गईं। दण्ड हेतु विद्यमान उचित कानूनी प्रावधानों के अभाव में भारत सरकार तथा शेयर बाजार निवेशकों की समस्याओं के निपटारे में लाचार थे। इसको ध्यान में रखते हुए भारत सरकार ने एक नियंत्राक निकाय स्थापित करने का निर्णय लिया।

(क) उस नियंत्रक निकाय का नाम बताइए जिसकी स्थापना का निर्णय भारत सरकार द्वारा लिया गया।

(ख) उपर्युक्त (क) में पहचाने गए नियंत्रक निकाय के किन्ही तीन उद्देश्यों का उल्लेख भी कीजिए।

प्र.4. स्टॉक एक्सचेंज प्रतिभूति बाजार में एक नियामक के रूप में कार्य करता है। यह एक ऐसे सतत बाजार का सृजन करता है जहाँ प्रतिभूतियों को खरीदा व बेचा जाता है। यह विनियोगकर्त्ताओं को विनिवेश तथा पुनः निवेश के अवसर प्रदान करता है। विनिवेश तथा पुनः निवेश की इस प्रक्रिया के माध्यम से, बचतों को सर्वाधिक उत्पादक निवेश पथों में सरणित किया जाता है। यह सुनिश्चित करने के लिए कि निवेशक जनता बाजार में सुरक्षित एवं निष्पक्ष लेन देन कर सके, शेयर बाजार 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 निवेश 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 उदधृत करते हुए स्टॉक एक्सचेंज के किन्हीं चार कार्यों का वर्णन कीजिए।

प्र.5. विंत्तीय बाजर वित्तीय परिसम्पत्तियों के सृजन तथा विनिमय का एक बाजार है। यह बचतकर्ताओं तथा निवेशकों को जोड़ने में सहायता करता है तथा कोषों को उनके अत्यधिक उत्पादक निवेश अवसरों की ओर निर्देशित करता है। यह शेयर बाजार के माध्यम से वित्तीय परिसम्पत्तियों के सरल क्रय तथा सरल विक्रय की भी सुविधा प्रदान करता है। शेयर बाजार न केवल वर्तमान प्रतिभूतियों के क्रय तथा विक्रय की सुविधा प्रदान करता है अपितु जनता को उनके निवेशों पर वित्तीय बाजार में अच्छे प्रतिफल कैसे मिल सकते हैं इस विषय में भी शिक्षित करता है।

(क) उपर्युक्त स्थिति में वित्तीय बाजार द्वारा निष्पादित किए जाने वाले दो कार्यों का उल्लेख कीजिए।

(ख) उपर्युक्त स्थिति में उल्लेखित कार्यों के अतिरिक्त शेयर बाजार के दो अन्य कार्यों को समझाइए।

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 मे तरलता की समस्या है। कार्यशील पूँजी की कमी है और इसे आपूर्तिकर्ताओं को भुगतान करने में कठिनाई हो रही है। आपूर्तिकर्ताओं द्वारा दी गई उधार अवधि दो महीनें 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. धीटो 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 के समता अंश आवंटन हेतू 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 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 लि० 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

प्र०9. 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)

प्र०10. 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 एकत्रित करने का ज्यादा तेज तरीका था। कम्पनी अब पिछले 15 वर्षों से निजी क्षेत्र में व्यवसाय कर रही है। कम्पनी की वृद्धि दर जैसा कि आय प्रचालन लाभ, कर के बाद लाभ 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।

प्र०11. 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)

प्र०12. 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

प्र०13. '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 ग्राहकों 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

विपणन प्रबंध से अभिप्राय उन क्रियाओं के नियोजन, संगठन, निदेशन एवं नियंत्रण से है जो उत्पादक एवं उपभोक्ता के बीच वस्तु एवं सेवाओं के विनिमय को सुगम बनाती है।

विपणन के कार्य

- सूचना एकत्रित करना तथा उसका विश्लेषण करना विपणन नियोजन
- उत्पाद का रूपांकन एवं विकास
- प्रमापीकरण एवं ग्रेड तय करना
- पैकेजिंग एवं लेबलिंग
- ब्रांडिंग परिवहन
- ग्राहक समर्थन सेवाएँ, -मूल्य निर्धारण
- संवर्धन,-वितरण
- संग्रहण/ भंडारण

विपणन की विशेषताएँ

- अपेक्षा एक आवश्यकता
- उत्पाद का सृजन
- ग्राहक के योग्य मूल्य
- विनिमय पद्धति

विपणन की अवश्यकताएँ

- उत्पादन अवधारणा
- उत्पाद अवधारणा
- बिक्री अवधारणा
- विपणन अवधारणा
- सामाजिक विपणन अवधारणा

विपणन मिश्रण

- उत्पाद
- मूल्य
- स्थान
- प्रवर्तन

उत्पाद मिश्रण
(उत्पाद से संबंधित निर्णय)

ब्रांडिंग

यह वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा उत्पाद की विशेष पहचान स्थापित होती है

के नाम से गुण

निर्धारण और सूक्ष्म
सरल उच्चारण झावात्मक
अन्न महत्वपूर्ण

पैकेजिंग

वह क्रियाओं का समूह जो उत्पाद को रखने व उत्पाद की पहचान बनाने में मदद करे

कार्य

- उत्पाद पहचान
- उत्पाद सुरक्षा
- सुविधा
- उत्पाद संवर्द्धन

पैकेजिंग के स्तर

- प्राथमिक
- द्वितीय
- परिवहन

लेबलिंग

जो वस्तु या उसके उत्पादक के बारे में जानकारी दे

कार्य

- उत्पाद का वितरण
- उत्पाद ब्रांड की पहचान
- उत्पाद का श्रेणीकरण
- उत्पाद प्रवर्तन में सहायक
- कानून सम्मत जानकारी देना

मूल्य मिश्रण
मूल्य निर्धारण को प्रभावित करने वाले कारक

1. उत्पाद लागत
2. उपयोगिता और माँग
3. बाजार में प्रतियोगिता का स्तर
4. सरकारी व कानूनी नियम
5. मूल्य निर्धारण के उद्देश्य
6. विपणन विधियों का प्रयोग

विपणन मिश्रण

उत्पाद — मूल्य — स्थान — संवर्द्धन

स्थान मिश्रण

वितरण माध्यम

- शून्य स्तरीय
- एक स्तरीय
- द्वि-स्तरीय
- त्रि-स्तरीय

भौतिक वितरण

- आदेश प्रक्रिया
- परिवहन
- भण्डारण
- स्टॉक नियंत्रण

संवर्द्धन मिश्रण
तकनीकें

- विज्ञापन
- व्यक्तिगत विक्रय
- विक्रय संवर्द्धन
- प्रचार

बाज़ारः-

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 रूप 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 संतुष्टि का प्रदाता होता है। विपणनकर्ता वह व्यक्ति व संगठन हो सकता है जो 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 शिक्षा, स्वास्थ्य
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 को पहचानकर उनकी पूर्ति 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 बच्चे हेतु रेडिमेड गारमेन्ट बनाया जाना चुन सकता है।

2. **लक्षित बाजारों में मांग का निर्माण करना एवं ग्राहकों 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।

विपणन प्रबन्ध दर्शन

1. **उत्पादन प्रबन्ध दर्शन**
   मात्रा पर बल
   ध्यान : उपलब्धता एवं प्रति इकाई न्यूनतम लागत, वितरण दक्षता

2. **उत्पाद दर्शनः**
   बल : गुणवत्ता पर
   ध्यान : निरन्तर गुणवत्ता सुधार पर

3. **विक्रय दर्शनः**
   बल : विक्रय मात्रा पर
   ध्यान : ग्राहकों को आकर्षित करने पर आक्रामक संवर्द्धन तकनीकों का प्रयोग

4. **विपणन अवधारणाः** आवश्यकता को पहचानकर उसे संतुष्ट करना
   ध्यान : ग्राहक की संतुष्टि , उत्पाद और सेवाएँ अनेक गुण, पैकिंग अथवा ब्रैंड के कारण नहीं खरीदी जाती बल्कि यह ग्राहक की कुछ विशेष आवश्यकताओं की पूर्ति करती है इसलिए खरीदी जाती है।

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 बिन्दू	कारखाना	कारखाना	कारखाना	बाज़ार	बाज़ार / समाज
2.	मुख्य केन्द्र बिन्दू	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। यह शोध संगठन की विश्लेषण में मदद करता 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 कृषि उत्पाद।

5. **पैकेजिंग एवं लेबलिंगः** उत्पाद के लिए पैकेट तथा लेबलिंग का निर्माण पैकेजिंग वस्तुओं के संग्रहण व परिवहन के समक्ष टूट फूट से बचाती है। कई बार उत्पाद की गुणवत्ता उसकी पैकेजिंग से की जाती है। लेबल उत्पाद की पूर्ण जानकारी प्रदान करता है जैसे उत्पाद का नाम, उत्पादन की तिथि, मूल्य आदि।

6. **ब्रांडिंगः** निर्माणकर्त्ता को पहचान पाने तथा प्रतियोगियों के उत्पाद से अलग पहचान cukukA mkgj . k& LG 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 जैसे उपभोक्ता शिकायतों को संभालना, रख रखाव सेवाएँ उपलब्ध कराना।

9. **संवर्द्धनः** ग्राहकों को उत्पाद के बारे में जानकारी प्रदान करना एवं उत्पाद क्रय करने हेतु प्रोत्साहित करना।

10. **भौतिक वितरण/स्थान मिश्रणः** वितरण वाहिकाओं एवं उत्पादों के भौतिक गमन से सम्बन्धित निर्णय चार तत्वों पर निर्धारित होते है परिवहन, स्टाक मात्रा, भण्डारण और आदेश प्रक्रिया।

11. **यातायातः** उत्पाद का भौतिक स्थानान्तरण।

12. **संचयन एवं संग्रहणः** उत्पादन एवं पूर्ति का सुगम प्रवाह बनाये रखने हेतु आवश्यक।

प्र०1. 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 विपणन के किस कार्य के बारे में बताया गया है ?(1)

प्र०2. रमन, जोगिन्द्र, जॉन, इक़बाल और श्रेया दोस्त हैं। वे विभिन्न व्यवसाय संचालित कर रहे हैं। हर एक की अपने व्यवसाय को चलाने की विपणन संकल्पनाएँ हैं। रमन बड़े स्तर पर उत्पादों के उत्पादन पर विश्वास करता है। जिससे उत्पाद की औसत कीमत घटाई जा सकती है व उत्पाद को उचित मूल्य पर बेचा जा सकता है।

जोगिन्द्र उच्चतम गुणवत्ता वाले उत्पाद को उपलब्ध कराने पर ध्यान केन्द्रित करता है। उसका मानना है कि उपभोक्ता हमेशा अच्छी गुणवत्ता वाला उत्पाद खरीदना चाहता है। उनके लिए उत्पाद का मूल्य द्वितीयक है।

जॉन का मानना है कि व्यवसाय का सबसे महत्वपूर्ण अंग बिक्री है इसलिए वह विक्रय संवर्द्धन की गतिविधियों पर ज़ोर देता है।

इक़बाल का मानना है कि उसकी फर्म अपने उद्देश्यों की पूर्ति तभी कर सकती है जब उपभोक्ता की आवश्यकताओं की पहचान करें व उन्हें संतुष्ट कर सकें।

जबकि श्रेया महसूस करती है कि उसकी फर्म की समाज के प्रति जिम्मेदारी है। इसलिए व उपभोक्ता 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।

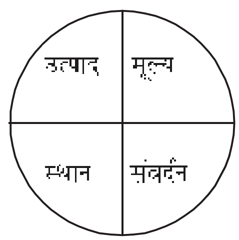
(ख) रमन के लिए उसके द्वारा इस्तेमाल की जाने वाली संकल्पना इसलिए

सफल है क्योंकि वह आयोडाइड नमक का निर्माण व बिक्री करता है। उसके उत्पाद के लिए बड़ा उपभोक्ता बाज़ार उपलब्ध है। उसका उत्पाद मानकीकृत है। इसलिये वह उत्पादन बड़े स्तर पर कर सकता है। जिससे उसकी उत्पादन की औसत कीमत घट जाती है। कोई भी ऐसे व्यवसाय का उदाहरण दीजिए जो निम्न लोग अपनी संकल्पनाओं अनुसार सफलता से कर सकते हैं।

(i) जोगिन्द्र (ii) जॉन (iii) इक़्बाल (iv) श्रेया

विपणन मिश्रण के तत्व (Elements of Marketing Mix)

विपणन मिश्रण के तत्वों को चार वर्गों में वर्गीकृत किया गया है। ये तत्व इस प्रकार हैः



इन तत्वों को प्रचलित रूप से विपणन के चार P's के नाम से जाना जाता है।

विपणन मिश्रण

उत्पाद
- उत्पाद मिश्रण
- ब्रांड निर्धारण
- ट्रेड मार्क
- पैकेजिंग
- लेबलिंग

मूल्य
- मूल्य निर्धारण
- मूल्य रणनीतियाँ

स्थान
- वितरण के माध्यम
- माध्यमों के स्तर
- माध्यमों के चुनाव को निर्धारित करने वाले कारक
- भौतिक वितरण के निर्णय

संवर्धन
- विज्ञापन
- विक्रय संवर्धन
- वैयक्तिक विक्रय
- प्रचार
- जन-संबंध

विपणन मिश्रण के तत्व / घटक

1. उत्पाद मिश्रण के मुख्य तत्व निम्नलिखित हैं:

(क) ब्रांडिंग:-

को हम नाम, चिह्न, हस्ताक्षर अथवा उत्पाद के डिजाइन को प्रयोग करने की प्रक्रिया के रूप में स्पष्ट कर सकते हैं। उदाहरण: पेप्सी, नाईक आदि।

एक अच्छे ब्राण्ड नाम के गुण:

1. **साधारण एवं सूक्ष्म:** ब्राण्ड का नाम छोटा होना चाहिए। जैसे टाटा,बाटा।
2. **सरल उच्चारण:** ब्राण्ड का नाम ऐसा होना चाहिए जो आसानी से बोला जा सके जैसे लक्स, डालडा।
3. **सुझावात्मक:** ब्राण्ड का नाम ऐसा होना चाहिए जो उत्पाद के गुण बताये जैसे उजाला अधिक सफेदी बताता है।
4. **भिन्न:** ब्राण्ड का नाम ऐसा होना चाहिए जो अन्य ब्राण्डों से भिन्न हो जिससे वस्तु को आसानी से पहचाना जा सके।
5. **लोचशील:** ब्रांड के नाम लोचशील होना चाहिए जिससे उत्पादन शृंखला में नए उत्पादों को जोड़ा जा सके जैसे कोलगेट।
6. इसका पंजीयन कराया जा सके तथा इसको कानूनी संरक्षण मिल सके।

ब्राण्ड के लाभ:

1. ब्राण्ड नाम से विज्ञापन में आसानी रहती है।
2. उत्पाद की स्थायी पहचान बन जाती है।

3. उपभोक्ता आसानी से पहचान जाता है।

4. पुनः विक्रय को प्रोत्साहन मिलता है।

5. ब्राण्डिंग उत्पाद के गुणवत्ता के विशेष स्तर को सुनिश्चित करता है। यदि गुणवता में 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, टूथ पेस्ट की ट्यूब

2. **द्वितीयक पैकेजः** उत्पाद को प्रयोग किये जाने तक सुरक्षा की दृष्टिकोण से अतिरिक्त पर्त चढ़ाई जाती है, जैसे डब्बे में टूथपेस्ट ट्यूब।

3. **परिवहन पैकेजः** परिवहन एवं भण्डारण की प्रक्रिया में उत्पाद को सुरक्षित रखना होता है। जैसे टूथपेस्ट के बाक्सों को कोरूगेटेड बाक्सों में बन्द करके भेजा जाता है।

पैकेजिंग के कार्यः-

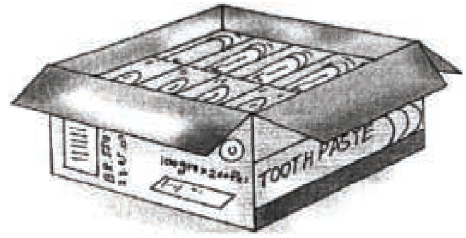
1. **उत्पाद पहचानः** पैकेजिंग उत्पाद पहचान का कार्य करती है।

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 करने में सुविधा प्रदान करती है। उदाहरण टूथ पेस्ट की ट्यूब से टूथपेस्ट निकालना आसान हो जाता है।

4. **उत्पाद संवर्द्धनः** अगर पैकेजिंग अच्छी है तो उपभोक्ता उत्पाद की ओर आकृषित हो जाता है।

परिवहन पैकोजिगं



द्वितीय पैकेजिगं

प्राथमिक पैकेजिगं

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 ग्राहक को उत्पादो में अन्तर महसूस करा सकता है।
4. **स्वयं सेवा दुकानें:** बड़े शहरों में स्वयं सेवा दुकानें प्रसिद्ध हो रही हैं इसलिए वहाँ पर अच्छी पैकेजिंग उत्पाद की बिक्री संवर्द्धन में मदद करती है।

प्र०	**कैडबरी चॉक्लेटस अपनी चाक्लेटस के लिए बैंगनी पैकेजिंग का इस्तेमाल करती है। पैकेजिंग के कौन से कार्य पर यहाँ ध्यान केंद्रित किया जा रहा है? आपके अनुसार ऐसी पैकेजिंग के क्या लाभ हैं?**

लेबलिंगः-

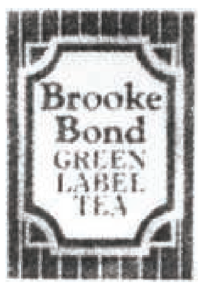
लेबलिंग का अर्थ है पैकेज पर पहचान चिन्ह अंकित करना। लेबल सूचना का स्रोत होता है जिस पर उत्पाद का नाम, निर्माता का नाम, उत्पाद के तत्त्व समापन और निर्माण की तिथि, प्रयोग के लिए सामान्य निर्देश, भार, मूल्य इत्यादि जैसी सूचनाएँ होती है।

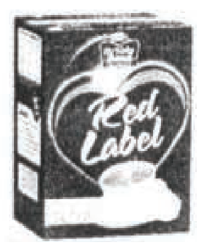
लेबल निम्नलिखित कार्यों का निष्पादन करते हैं:

1. **उत्पाद को पहचानना:** विभिन्न प्रकार के उपलब्ध उत्पादों में से उत्पाद को पहचानने में लेबल, ग्राहकों की सहायता करता है।

2. **सूचना का स्रोत:** निर्माता उत्पाद से संबंधित सभी सूचनाएँ छापता है।

3. **श्रेणीयन में सहायता:** लेबल की सहायता से उत्पादों को विभिन्न वर्गों में वर्गीकृत किया t k l d r k g& mnkgj .k %& Brook Bond, Red Label, Brook Bond : Yello Label, Brook Bond Green Label इत्यादि।





4. **विक्रय को बढ़ाना:** आकर्षक और रंगीन लेबल ग्राहक को लुभाते है और उसे उत्पाद खरीदने के लिए प्रोत्साहित करते है।

5. **वैधानिक आवश्यकता:** वैधानिक रूप से सभी उत्पादों पर Batch Number तत्व, अधिकतम फुटकर मूल्य, भार छापना अनिवार्य है तथा सिगरेट के पैकेट पर वैधानिक चेतावनी कि यह स्वास्थ्य के लिए हानिकारक है, जहरीली और खतरनाक सामग्री के मामले में उचित सुरक्षा चेतावनियों का डालना अनिवार्य है।

प्र०1. माल के विपणन में एक महत्वपूर्ण कार्य लेबल डिजाइनिंग से संबंधित है। लेबल उत्पादों के बारे में उपयोगी जानकारी प्रदान करता है। इस संदर्भ में 'चाय' के लिए एक लेबल तैयार करें एवं उस पर लिखी जाने वाली महत्वपूर्ण जानकारी भी लिखें।

प्र०2. एक इलेक्ट्रॉनिक उत्पाद कंपनी का निर्माता, ऐसे उत्पादों का उत्पादन करता है, जिन के प्रयोग में विशेष देखभाल की ज़रूरत है। लेकिन कंपनी ने उपभोक्ताओं के लिए निर्देश नहीं दिए हैं। अगर आप इस कंपनी के प्रबंधक हों, तो आप क्या कदम उठाऐंगे ?

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 हैं:

1. **कीमत निर्धारण के उद्देश्यः**
   (क) उत्पाद गुणवत्ता में अग्रिम स्थान पानाः साधारणतः उच्च गुणवत्ता और अनुसंधान के कारण हुए ज्यादा खर्चे। व्यय के कारण ऊँचे मूल्य निर्धारित किए जाते हैं।
   (ख) यदि फर्म कड़ी प्रतिस्पर्द्धा में टिकी / अग्रणी रहना चाहती है तो वह कम मूल्य रखेगी।
   (ग) यदि फर्म बाजार में भागीदारी बढ़ाना चाहती है तो वह मूल्य कम रखेगी।

2. **उपयोगिता और माँगः** 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। यदि प्रतियोगी फर्मे कम है तो मूल्य ऊँचा होगा और अगर अधिक प्रतियोगिता है तो मूल्य कम होगा।

4. **सरकारी नियमः** यदि किसी वस्तु अथवा सेवा का मूल्य सरकारी नियमों के अनुसार निश्चित किया जाना जरूरी है। सरकार कुछ वस्तुओं की न्यूनतम व अधिमतम राशि स्वयं तय करती है। जैसे किसी अनिवार्य दवाई का मूल्य सरकार सुनिश्चित करे।

5. **वस्तु की लागतः** लागत किसी भी वस्तु/सेवा का न्यूनतम अथवा आधार मूल्य होता है। लागत तीन प्रकार की हो सकती है स्थाई परिवर्तनशील लागत और अर्ध परिवर्तनशील लागत। दीर्घ काल में एक उत्पाद को मूल्य तीनों लागतों से अधिक होना चाहिए।

प्र० ABC Ltd. ने बाजार में एक नई कार प्रस्तुत करनी है। किन घटकों का ध्यान रखते हुए उसे मूल्य निर्धारण करना चाहिए ?

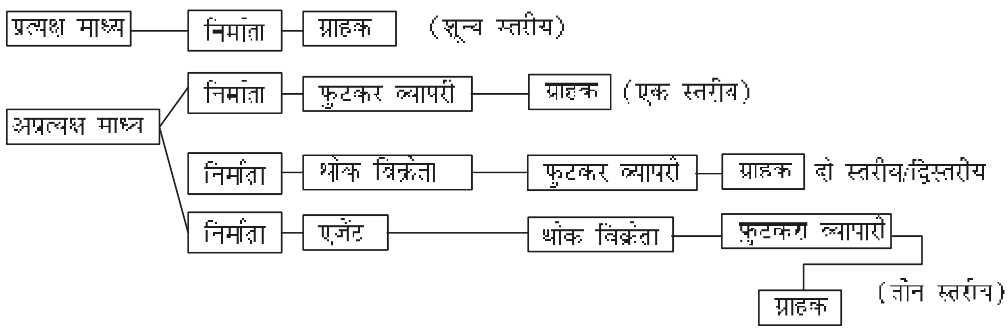
3. **स्थान मिश्रण / भौतिक वितरण मिश्रणः** निर्माता से उपभोक्ता तक वस्तुओं की भौतिक गतिशीलता से संबंधित सभी गतिविधियां अथवा घटक इस प्रकार हैः

(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।

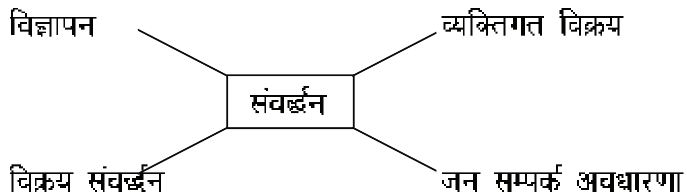
(ग) ***संग्रहित माल पर नियंत्रणः*** स्टॉक में कितना माल हमेशा बनाए रखा जाए, यह वितरण उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक है तथा लागत एवं ग्राहक संतुष्टि में संतुलन बना रहे।

(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** यह संवर्द्धन का 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। विज्ञापन के साधन

   समाचार पत्र, पत्रिकाएँ, टेलीविजन, रेडियो आदि

विज्ञापन की विशेषताएँ

1. **भुगतान स्वरूपः** विज्ञापन देने के लिए विज्ञापन कर्ता को जनता तक विज्ञापन पहुँचाने के लिए लागत का वहन करना पड़ता है।

2. **अव्यक्तिकः** विज्ञापन कर्ता और संभावित ग्राहक के बीच व्यक्तिगत रूप से आमना सामना नहीं होता।

3. **विज्ञापन कर्ता की पहचान होनाः** विज्ञापन निश्चित व्यक्ति अथवा कंपनी करती है और उसकी लागत को वहन करती है।

विज्ञापन का महत्वः

1. ग्राहक संतुष्टि एवं विश्वास में वृद्धि करता है।
2. उत्पाद की मांग और बाजार हिस्से में वृद्धि में मदद करता है।
3. स्पष्टः कला कम्प्यूटर डिजाइन व ग्राफिक से विज्ञापन बड़ी संख्या में लोगों तक पहुँचने के लिए कम खर्चीला संप्रेक्षण साधन

भौतिक वितरण के घटक

1. **आदेश का प्रक्रियणः** जब ग्राहक ऑडर/आदेश देता है तो एक अच्छी वितरण प्रणाली से आदेश की पूर्ति शीघ्र और सटीक होती है। ऐसा न होने पर वस्तुएँ ग्राहक के पास देर से पहुँचेंगी या गलत मात्रा में पहुँचेंगी, जिससे ग्राहक असंतुष्ट होगा।
2. **परिवहनः** परिवहन वस्तुओं व कच्चे माल का उत्पादन बिन्दु से बिक्री तक ले जाने का माध्यम है। वस्तुओं को भौतिक रूप में उपलब्ध कराए बिना बिक्री कार्य संपूर्ण नही हो सकता।
3. **भण्डारणः** वस्तु के बनने और विक्रय होने में ज्यादातर कुछ समय का अंतर होता है। तब तक के लिए उसे भण्डार गृह में रखा जाता हैं। जिस फर्म के जितने अधिक भण्डार गृह होंगे ग्राहकों के पास माल पहुँचाना उतना ही आसान होगा। उससे भण्डारगृह की लागत बढ़ जाएगी परन्तु परिवहन की कमी हो जाएगी।
4. **संगृहित माल पर नियंत्रणः** स्टॉक में कितना माल हमेशा बनाए रखा जाए, यह वितरण उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए आवश्यक है। सही मात्रा में माल होने से लागत और संतुष्टि में संतुलन बना रहेगा।

व्यक्तिगत विक्रय (2025–2026 CBSE Syllabus में नहीं है)

व्यक्तिगत विक्रय का अभिप्राय किसी वस्तु के संभावित क्रेताओं से व्यक्तिगत संपर्क स्थापित करना है।

व्यक्तिगत विक्रय की विशेषताएँ

1. **व्यक्तिगत प्रारूपः** व्यक्तिगत विक्रय के लिए क्रेता और विक्रेता एक दूसरे के आमने सामने होते हैं।
2. **संबंधों का विकासः** आपस में प्रत्यक्ष रूप से बातचीत करने से दोनों में संबंधों का विकास होता है।
3. **लोचपूर्णः** क्रेता और विक्रेता में संवाद ग्राहक की आवश्यकताओं के अनुरूप हो सकता है।
4. **संदेहों का तुरन्त समाधानः** ग्राहक के वस्तु के बारे में संदेहों का निपटान तभी हो जाता है।
5. **न्यूनतम अपव्ययः** व्यक्तिगत विक्रय के द्वारा ग्राहकों को केवल वस्तु की जानकारी ही नहीं दी जाती बल्कि वस्तुओं का विक्रय भी किया जाता है।

विक्रय संवर्धन

वह कम समय के लिए दिए जाने वाले प्रेरक जो ग्राहकों को उत्पाद अथवा सेवाओं को तुरंत क्रय करने के लिए उकसाते हैं। जैसे Discount, Quality gift etc.

विक्रय संवर्धन के लाभ

1. **ध्यानाकर्षण मूल्यः** विभिन्न ध्यानाकर्षण क्रियाओं से ग्राहकों का ध्यान उत्पाद की ओर किया जा सकता है।

2. **नए उत्पाद के अवतरण में उपयोगीः** जब भी किसी उत्पाद को बाजार में लाया जाता है तो लोगों को अपनी नियमित खरीद से ध्यान हटाने के लिए यह अच्छा साधन है।

3. **सभी प्रवर्तन विधियों में तालमेलः** सभी प्रवर्तन विधियों के सभी तालमेल से उत्पाद/सेवा की बिक्री में वृद्धि आती है।

जन सम्पर्क अवधारणाः-(2025-2026 CBSE Syllabus में नहीं है)

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, कॉरपोरेट 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. **प्रचारः** यह बिना भुगतान का संप्रेक्षण है। यह गैर व्यक्तित्व भी है। जब भी किसी उत्पाद अथवा सेवा के संबंध में जन समाचार माध्यमों में पक्ष में समाचार आता है उसे प्रचार कहते हैं।

3. **निगमित संप्रेक्षणः** जनता और कर्मचारी के साथ निम्न का प्रयोग करके सांप्रेक्षणः

(a) **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।

(b) **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 छमूे स्मजजमत द्वारा दी जाती है।

4. **उत्पाद प्रचारः** नए उतपाद के लिए प्रचार हेतु विशेष प्रयास करना जैसेः

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।

5. **लॉबी प्रचारः** व्यवसाय व अर्थव्यवस्था से संबंधित नीतियों के बारे में संगठन को सरकारी कर्मचारियों, कंपनी मामलों के मंत्री उद्योग तथा वित्त से व्यवहार करना पड़ता है। जनसंपर्क विभाग को उन नियमों को सक्रीय रूप से बढ़ावा देना या डिकोड करना आवश्यक होता है जिनसे कम्पनी प्रभावित होती है।

6. **परामर्शः** जनसंपर्क विभाग प्रबंधन को उन सामान्य मामलों में परामर्श देता है जो जनता को प्रभावित करते हैं तथा किसी विशेष मामले पर कम्पनी की स्थिति को प्रभावित करते हैं। जैसे पर्यावरण बाल अधिकार, वन्य जीवन आदि अच्छे जनसंपर्क रखने से निम्नलिखित विपणन उद्देश्यों को प्रापत करने में सहायता मिलती हैः

(क) **जागरुकता पैदा करनाः** उत्पाद के बारे में जागरूकता पैदा करने से उत्पादन विक्रय में वृद्धि होती है।

(ख) **विश्वास पैदा करनाः** जब किसी उत्पाद के बारे में जानकारी किसी प्रिंट या इलेक्ट्रानिक मिडिया में आती है तो लोग उस पर विश्वास करते हैं।

(ग) **विक्रय कर्मियों की प्रेरणाः** इससे विक्रय कर्मियों के लिए फुटकर विक्रेताओं और डीलरों के साथ सौदा करना आसान हो जाता है।

(घ) **संवर्द्धन लागतों में कमीः** अच्छे जनसंपर्क बनाये रखने की लागत विज्ञापन तथा प्रत्यक्ष डाक से काफी कम होती है।

एक संगठन में जनसम्पर्क अवधारणा (Public Relations) की भूमिकाः

1) व्यापार के सुव्यवस्थित ढंग से चलने एवं उद्देश्यों की प्राप्ति हेतुः।

2) कम्पनी की छवि के निर्माण से उत्पादों पर भी अनुकूल प्रभाव डालनां

3) स्थापित उत्पादों में रूचि बनाए रखने और नए उत्पाद की बाजार में भूमिका बनाने के लिए।

4) प्रतिकूल प्रचार का सामना करते उत्पादों की छवि को सकारात्मक करना।

   उदाहरण के लिए शीतल पेय की बड़ी कम्पनियाँ पेप्सी, कोका कोला जब कीटनाशक पाए जाने पर विवाद में फंसी थी तो विभिन्न क्षेत्रों से उन्हें आलोचना सहनी पड़ी थी। क्षति को नियंत्रित करने के लिए "PR" का बड़े स्तर पर इस्तेमाल किया गया था।

5) यह नए और मौजूदा उत्पादों को बढ़ावा देने में विज्ञापन के पूरक का कार्य करता है।

प्र० **एक मोबाइल कंम्पनी नई उच्च तकनीक का मोबाइल फोन बाजार में लाने की प्रस्तावना कर रही है। इस कार्य के लिए 'जनसंपर्क विभाग' की क्या भूमिका होगी? किन संपर्क साधनों का वह उपयोग कर सकती है?**

प्र० **एक नई फिल्म गत दिसंबर में प्रदर्शित होने वाली है कौन सा विभाग, फिल्म के प्रचार के लिए विभिन्न साधनों का चयन करेगा? कौन कौन से साधनों का चयन किया जा सकता है? कोई तीन समझाइए।**

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 के लिए टिप्सः
- अगर विविधता के बारे में कुछ बिक्री सेवा और उपलब्धता के बार में उल्लेख किया गया है तो इसका मतलब है 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 की किस्म में 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 संबंधित निर्णय (भौतिक वितरण मिश्रण)
- सार्वजनिक छवि में वृद्धि (जनसंपर्क)
- उत्पाद की बिक्री बढ़ाने के लिए उपयोग किए जाने वाले उपाय (प्रचार मिश्रण)

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

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 माध्यम सबसे सरल एवं छोटा वितरण का माध्यम है जिसके द्वारा वस्तुओं को सीधे निर्माता से ग्राहक के उपलब्ध कराया जाता है?

वितरण के प्रत्यक्ष माध्यम के दूसरे नाम की पहचान कीजिए?

(क) शून्य स्तरीय (ब) एक स्तरीय माध्यम

(स) दो स्तरीय (द्विस्तरीय माध्यम) (द) तीन स्तरीय माध्यम

8. रंजीत ने स्थानीय पंसारी की दुकान से टमाटर चटनी 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 को पहचानिए जिसकी विपणनकर्त्ता द्वारा अवहेलना की गई है?

(अ) ब्रांडिंग (ब) लेबलिंग

(स) पैकेजिग (द) प्रचार

9. राम, जोकि एक बैग उत्पादक है, द्वारा निर्णय लिया गया कि वो बैग के विद्यमान डिजाइन में एक पानी की बोतल रखने के लिए होल्डर जोड़ेगा।

(अ) उत्पाद (ब) उत्पादन

(स) विक्रय (द) विपणन

10. **अभिकथन (A):** पैकेजिंग को विपणन का स्तंभ माना जाता है।

कारण (R): पैकेजिंग न केवल उत्पाद को सुरक्षित रखता है बल्कि यह उत्पाद प्रवर्तन के साधन का कार्य भी करता है।

उपरोक्त अभिकथनों (A) और (R) को पढ़िए और निम्नलिखित में से सही विकल्प का चयन कीजिए

(अ) अभिकथन A व कारण R दोनों सत्य है और R, A की सही व्याख्या है।

(ब) अभिकथन A व कारण (R) दोनों सत्य है परंतु (R) (A) की सही व्याख्या नहीं है।

(स) अभिकथन A सत्य है, लेकिन कारण R असत्य है।

(द) अभिकथन A तथा कारण R दोनों असत्य है।

11. अभिकथन I: विपणन की उत्पाद अवधारणा इस मत पर आधारित है कि वस्तुओं का बड़ी मात्रा में उत्पादन करके लाभ अधिकतम किया जा सकता है।

अभिकथन II: औद्योगिक क्रांति के प्रारंभिक दिनों में मांग पूर्ति से अधिक थी।

उपरोक्त अभिकथनों I और II को पढ़िए और निम्नलिखित में से सही विकल्प का चयन करें।

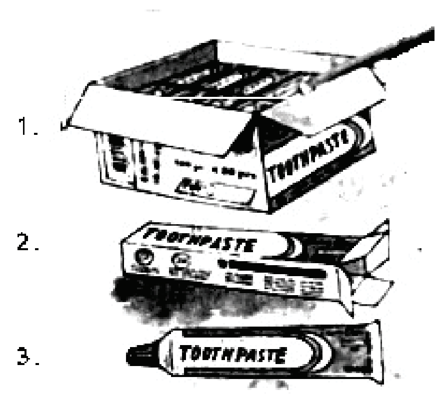
(अ) अभिकथन I सही है परंतु अभिकथन II गलत है

(ब) अभिकथन I गलत है परंतु अभिकथन II सही है

(स) दोनों अभिकथन सही है।

(द) दोनों अभिकथन गलत है।

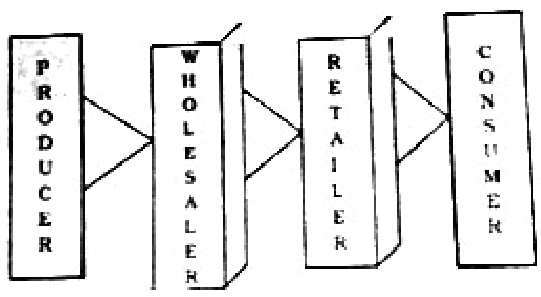
12. चित्र में क्रम संख्या 1 में दिखाई गई पैंकेजिंग के प्रकार को पहचानिए



(अ) द्वितीयक पैकेज   (ब) परिवहन पैकेज

(स) परिवहन पैकेज   (द) कार्ड बोर्ड पैकेज

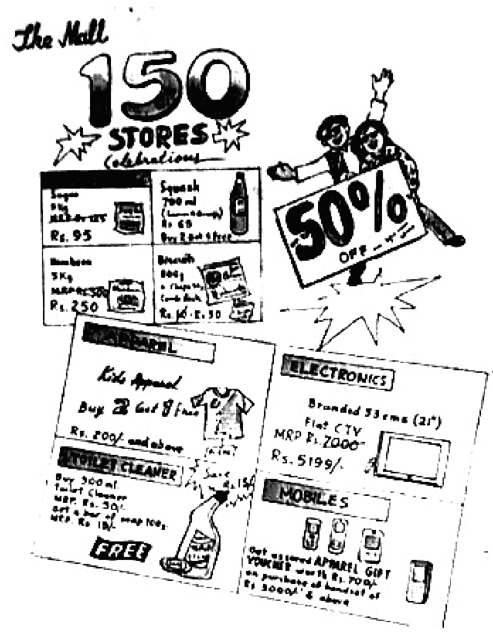
13. चित्र में विपणन मिश्र के कौन से मिश्रण को दिखाया गया है?



(अ) उत्पाद (ब) स्थान

(स) कीमत (द) संवर्द्धन

14. सवर्द्धन मिश्र के कौन से तत्व को चित्र में दर्शाया गया है



(अ) जन सम्पर्क अवधारणा (ब) विज्ञापन

(स) विक्रय संवर्द्धन (द) व्यक्तिगत विक्रय

उत्तर : (1) द (2) स (3) क (4) स

(5) ब (6) स (7) अ (8) ब

(9) अ (10) अ (11) अ (12) ब

(13) ब (14) स

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 (द) क्रय

2. विज्ञापन एक .... संप्रेषण होता है जिसका भुगतान विपणनकर्ता (प्रायोजक) करता है?

(अ) व्यक्तिक (ब) अव्यक्तिक

(स) औपचारिक (द) अनौपचारिक

3. जब एक वस्तु की मांग बेलोचदार होती है, तो फर्म .... मूल्य निर्धारित करने की स्थिति में होती है।

(अ) अधिक (ब) कम

(स) समान (द) 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) लेवल (द) स्वरूप

5. .... विपणन माध्यमों 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 (द) विपणन मिश्र

1. (द) 2. (ब) 3. (अ) 4. (स) 5. (द)

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 अर्न्तगत 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. लेवल	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) उत्पादन अवधारणा(1) उत्पादन की गुणवत्ता

(2) उत्पादन अवधारणा (2) उपभोक्ता की आवयकताएँ

(3) उत्पादन अवधारणा (3) उत्पादन की मात्रा

(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

4. (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 बिगाड़ना

(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. (द) 4. (ब)

अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र01. विपणक उत्पादों को बढ़ावा देने के लिए विभिन्न साधनों का इस्तेमाल करते हैं।

(1) कंपनियाँ एक साथ विभिन्न साधनों का प्रयोग क्यों करती हैं?

(2) उस गैर व्यक्तिगत उपकरण का नाम लिखिए एवं व्याख्या कीजिए जिसका भुगतान कंपनी द्वारा किया जाता है और कंपनी इसे सबसे अधिक इस्तेमाल करती है।

(3) निम्नलिखित में कंपनी द्वारा प्रोत्साहन के लिए कौन सा मुख्य साधन इस्तेमाल किया जाएगा:

(क) कंपनी की अपनी छवि या अपने उत्पादों की रक्षा के लिए।

(ख) बड़े पैमाने पर साक्षर लोगों द्वारा इस्तेमाल किए जाने वाले उत्पाद के लिए

(ग) एक विशेष वर्ग के लोगों के घर घर जाकर नए उत्पाद को पेश करना

(घ) लोगों का ध्यान, प्रोत्साहन दिखाकर आकर्षित करना (6)

प्र02. 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)

प्र03 '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 नवाचार से RO purifier बनाया है जिससे पानी क्षय से बचा जा सकता है। फर्म को यह ज्ञात है कि पहले ही बाजार में कई प्रतियोगी है जैसे: Whirlpool, Aquaguard, Zero B, Kent, Eureka Forbes, LG, etc.

(क) RO Purifie का मूल्य तय करते समय किन कारकों को ध्यान में रखें। (कोई) (3)

(ख) फर्म को वितरण का कौन सा माध्यम अपनाना चाहिए? (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 दिया। इसके अतिरिक्त मि. अक्षय ने ग्राहकों के लिए एक स्कीम जारी की। इस स्कीम के अनुसार एक निश्चित तिथि तक माल खरीदने वाले ग्राहकों को एक कूपन दिया जाएगा। इसके बाद एक निश्चित तिथि पर ड्रा निकलेगा और विजेताओं को उपहार बाँटे जाएँगे।

यहां चर्चित प्रशिक्षण व विक्रय संवर्द्धन की विधियों को पहचानिए। (3)

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 मुनाफे में कमी 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 उसके 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।

उ० 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. ८० 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।

उ० 1. मूल्य निर्धारण

2. मूल्य निर्धारण कार्य करते समय वह दो कारकों पर ध्यान दे रहा है। जो हैं:
   - उत्पाद की लागत
   - प्रतिस्पर्धा की डिग्री

विश्लेषण, मूल्यांकन और निर्माण/रचनात्मक पर आधारित प्रश्न

प्र. लॉकडाउन के दौरान, नारले जी ने जो कि 1938 से एक घरेलू नाम है, बिस्कुट की अधिकतम संख्या को बेचने का एक अनूठा मील का पत्थर प्राप्त किया। 5 रू. में आने वाला कुकी पैक उन प्रवासियों के बहुत काम आया जिन्होंने घर वापिस जाने के लिए कई सौ

किलोमीटर की दूरी तय की। पारले जी को बनाने वाले, पारले प्रोडक्ट्स ने अपने बाजार। हिस्से में लगभग 5% की वृद्धि की, जिसमें से 80 90 वृद्धि, पारले जी की बिक्री से है। विश्वमारी के दौरान, ग्रामीण क्षेत्रों में परिवर्धित वितरण, बिक्री का मुख्य वर्धक रहा है। पारले जी, 100 रूपये से कम वाले वहनीय मुल्य वर्ग में आता है जो कि समस्त उद्योग की कुल आगम का एक तिहाई और कुल बिक्री का 50% से अधिक योगदान देता है। अच्छी ख्याति के लिए नारले जी, गैर बिक्री संप्रेषण का इस्तेमाल करता है।

1 "नारले जी" से तात्पर्य

(अ) उत्पाद (ब) ब्राण्ड नाम

(स) ट्रेड मार्क (द) ब्राण्ड मार्क

2. विपणन मिश्र के सुसंगत 'P' को पहचानिए

विश्वमारी के दौरान रहा है।

(अ) कीमत (ब) स्थान

(स) संवर्द्धन (द) उत्पाद

3. इस पंक्ति के अनुसार अधिक आगम का श्रेय किसे जाता है?

"नारले जी, 100 रूपये से योगदान देता है।"

(अ) अच्छा उत्पाद (ब) कम कीमत

(स) उग्र संवर्द्धन (द) अच्छा वितरण

4. संवर्द्धन का कौन सा तत्व यहाँ दर्शाया गया है?

अच्छी ख्याति के लिए करता है।

(अ) विज्ञापन (ब) जन सम्पर्क

(स) विक्रय संवर्द्धन (द) व्यक्तिगम विक्रय

उत्तरः (1) ब ,(2) ब, 3 (ब), 4(ब)

2. प्र. टीम इंस्टीट्यूट ऑफ इंडिया की कोविड 19 वैक्सीन .... और नोरा बाओटैक की वैक्सीन' को भारतीय दवा .... ने आपातकालीन प्रयोग की अनुमति दे दी है। प्राधिकारियो ने देश भर में कुल 27000 शीत गृह सुविधओं की व्यवस्था की है और सभी राज्यो को शामिल करते हुए 125 जिलो में दवा को पहुँचाया गया है। इन शीत गृहों से, वैक्सीन/टीके को विभिन्न राज्य स्तरीय भंडार गृहो में भेजा जाएगा। फिर से टीको को, सड़क मार्ग द्वारा में पहुँचाया जाएगा, जहाँ पर स्थानीय कर्मचारी, पहले से पंजीकृत स्वास्थ्य कर्मचारियों को

अभिहित स्थानो पर टीका लगाएंगे। टीके की कीमत, अनुसंधान पर किए गए खर्च को ध्यान में रखकर निर्धारित की गई है।

(1) 'शील्ड' और 'वैक्सीन' है

(अ) ब्राण्ड नाम (ब) ट्रेड मार्क

(स) ब्राण्ड मार्क (द) इनमें से कोई नही

(2) प्राधिकारियों ने पहुंचाया गया है।

उपरोक्त पंक्ति में वर्णित विपणन के सिद्धांत को पहचानिए

(अ) उत्पाद (ब) कीमत

(स) भौतिक वितरण (द) संवर्द्धन

(3) कीमत को प्रभावित करने वाले कारक को पहचानिए

टीके की कीमत की गई है।

(अ) कीमत निर्धारण के उद्देश्य (ब) उत्पाद लागत

(स) मांग और उपयोगिता (द) सरकारी और कानूनी नियंत्रण

(4) फिर वहां से टीको को पहुँचाया जाएगा।

स्थान मिश्रण के तत्व को पहचानिए

(अ) आदेश संसाधन (ब) भण्डारीकरण

(स) परिवहन (द) रहतिया नियंत्रण

उत्तरः (1) अ (2) स (3) ब (4) स

प्र. एक उत्पाद के पैकेज पर आमतौर पर कौन सी जानकारी दी जाती है ? अपनी पसन्द के 'नुडल्स' के लिए एक लेबल तैयार करें।

उ. MRP, expirydate, बैच न., उत्पादन विधि आदि। (कोई भी उपयुक्त लेबल)

प्र. मान लिजिए आप एक नई फर्म के विपणन प्रबंधक है, जो कि एक नया कार ब्राण्ड निकालने जा रही है। कार क्रेताओं के लिए आप कौन सी 'उपभोक्ता सेवाँ' नियोजित करेंगे ?

उ. (कोई भी उपयुक्त उत्तर)

अभ्यास के लिए

(कुछ नए अतिरिक्त प्रश्न):

5प्र. जे टी एम लिमिटेड ने लक्ष्य बाजार की पहचान करने और उस बाजार के उपभोक्ताओं की जरूरतों और इच्छाओं को समझने के बाद बॉल पेन, जेल पेन और ज्योमेट्री बॉक्स से युक्त एक अभ्यास पुस्तिका एवं व्यापक स्टेशनरी ब्राण्ड नाम 'बडीलाइन' लॉन्च किया। उनके सभी उत्पाद अच्छी गुणवत्ता और पर्यावरण के अनुकूल थे लेकिन महंगे थे। वे अपने उत्पाद को अपने प्रतिद्वद्वियों से बेहतर बनाना चाहते थे। उन्होंने ब्रांड नाम बनाने में बहुत प्रयास, समय और पैसा खर्च किया, क्योंकि वे जानते थे कि ब्राण्ड नाम के बिना, वे केवल जेनेरिक उत्पाद के लिए जागरूकता पैदा कर सकते है और कभी भी अपने उत्पादो की बिक्री के बारे में सुनिश्चित नही हो सकते। प्रयासो ने काम किया और उत्पादो की मांग बढ़ने लगी। ग्राहको ने ब्रांण्ड को पसंद किया और उन्हें इसकी आदत हो गई। वे ऊँची कीमत देने के लिए, भी तैयार हो गए। समय बीतने के साथ, 'बड़ीलाइन' ब्रांड खरीदना एक स्टेट्स का प्रतीक बन गया। उपभोक्ता को उनका उपयोग करने में गर्व महसूस हुआ।

(i) जेटी एक लि. की विपणन दर्शन प्रबन्ध की पहचान कीजिए।

(ii) उपरोक्त केस में आए, विक्रेताओं को होने वाले ब्रांड के लाभो की व्याख्या कीजिए।

6.प्र. जम्मू कश्मीर के गांदरबल जिले में, महविश दार अपनी पीढी की एक मान्यता प्राप्त शीर्ष व्यवसायी महिला है। वह अपने परिवारिक व्यवसाय में, खासतौर पर परिवार की महिलाओं के लिए आदर्श है। वह अपनी सफलता का अधिकतम श्रेय अपनी दादी और कम्पनी के संस्थापक को देती है। उसका व्यवसाय विभिन्न प्रकार की निर्यात गुणवत्ता वाले हस्तशिल्प जैसे हाथ से बनी हुई शॉल, मफलर और जैकेट और अन्य हस्तशिल्प से संबंधित है। वह अपने विपणन मिश्रण को समय समय पर परिष्कृत करने के लिए, इसे और अधिक आकर्षक और प्रतिस्पर्धी बनाने के लिए प्रयास करती रहती है। व्यवसाय की विशिष्ट प्रकृति को ध्यान में रखते हुए वह यह सुनिश्चित करना चाहती है कि उसके उत्पाद सही समय पर और उपभोक्ताओं को सही जगह पर उपलब्ध हो। महविश के व्यवसाय को ध्यान में रखते हुए, माल के भौतिक प्रबन्ध और उत्पादन स्थान से उपभोग स्थान तक संचलन में आने वाले विभिन्न तत्वों की व्याख्या करें।

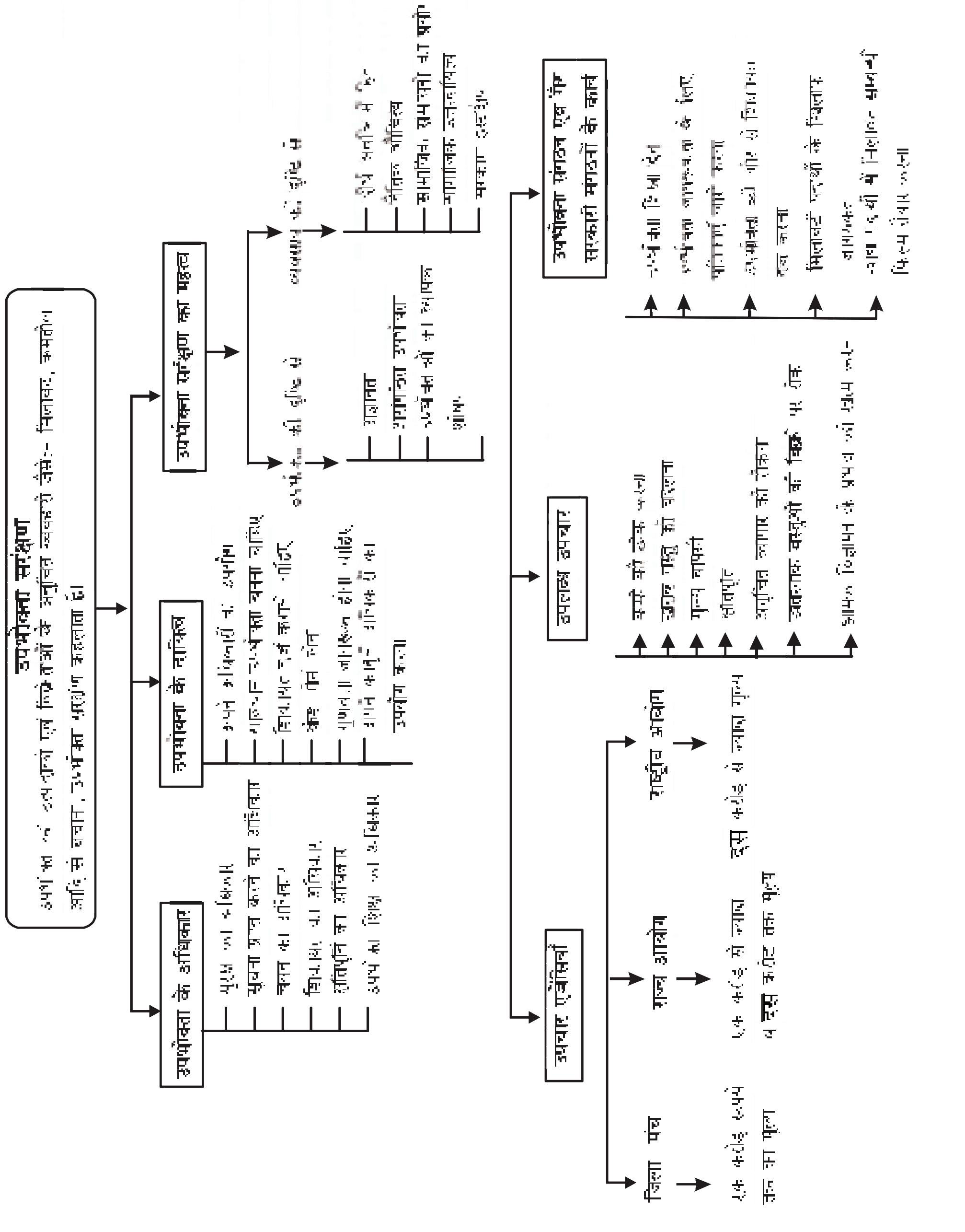
7.प्र. कोविड 19 के फैलाव के कारण, देश भर में मार्च 2020 से हुए लॉकडाउन से, बहुत से व्यावसायों को धक्का लगा और इस संकट में वे अपनों को बनाए रखने के लिए मशक्कत करते रहें। किन्तु 'माइलो लि.' के संचालन ... टी. एस. बेवीको इस संकट में भी एक

अवसर दिखाई दिया। उनका विचार था कि यह समय 'माइलो' के लिए अपनी पूर्ति शृंखला और विपणन गतिविधियों को संवारने का था ताकि घरों में उन लोगों तक पहुंचा जा सके, जोकि घरो के भीतर रहने के लिए मजबूर थे। अपनी पूर्ति शृंखला व वितरण नेटवर्क को मजबूत बनाते हुए, 'माइलो' ने सुनिश्चित किया कि देश भर में दूध व दुग्ध ा उत्पाद की नियमित पूर्ति रहे। खुले दूध की तुलना में ग्राहकों को 'माइलो ब्राण्ड' पर ज्यादा भरोसा था। अपनी मदसूची को फिर से गढ कर और रोगक्षमता वर्द्धक उत्पाद जैसे हल्दी, तुलसी और अदरक वाले दूध का प्रचर्तित करते हुए यह और आग बढ़ गई। बाजार अवसर का लाभ उठाने हेतु, 'माइलो' ने विज्ञापन और ब्राण्ड बनाने के, विपणन खर्च को दुगुना करने का निश्चय किया।

पक्तियाँ उदघृत करते हुए, विपणन मिश्रण के तत्वों को पहचानिए और व्याख्या कीजिए।

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 ग्राहक निम्नलिखित तरीकों 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 का अपने अधिकारों एवं उपलब्ध समाधानों का ज्ञान नहीं होने के कारण 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 दोषपूर्ण व असुरक्षित उत्पाद, मिलाकर झूठे विज्ञापन आदि जैसे 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।

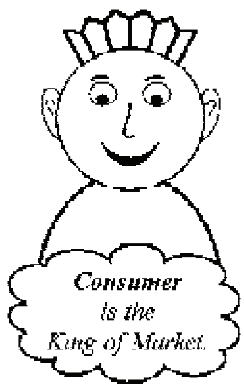
2. **नैतिक औचित्यः** यह किसी भी व्यवसाय की नैतिक जिम्मेदारी होती है कि वह उपभोक्ता के हितों की रक्षा करे तथा किसी भी प्रकार की गलत गतिविधियों, जैसे दोषपूर्ण तथा असुरक्षित उत्पाद, मिलावट, झूठे तथा धोखेबाज विज्ञापन इत्यादि से बचे।

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 2019



Traditional Approach
Caveat Emptor
(Let the buyer beware)

Modern Approach
Caveat Venditor
(Let the seller beware)

Market – Consumer = Zero

बाजार उपभोक्ता = शुन्य

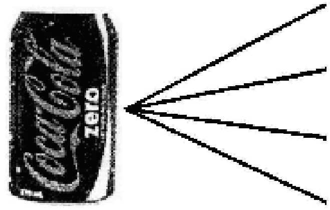
उपभोक्ता के अधिकारः

उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम 2019 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, पुर्नप्रयोग, संभावित जोखिम एव साइडफेक्ट।



3. **आश्वस्त होने का अधिकारः** उपभोक्ता को प्रतिस्पर्धी कीमतों पर वस्तुओं तथा सेवाओं में से अधिकार है। वह किसी भी संस्था द्वारा उत्पादित किसी भी किस्म की वस्तु को पसन्द कर सकता है। उसके लिए विक्रेताओं को गुणवत्ता, ब्रांड, कीमतें आदि के संदर्भ में कई तरह के उत्पाद प्रस्तुत करने चाहिए।

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। इसलिए कई कम्पनियों ने उपभोक्ता सेवा और शिकायत प्रकोष्ट स्थापित किए हैं।

5. **निवारण पाने का अधिकारः** उपभोक्ता के अधिकार है कि यदि उत्पाद या सेवा में उसकी अपेक्षाओं की तुलना में कमी रहती है तो उसे अनुचित व्यापार पद्धति को प्रतिबंधित व्यापार पद्धतियों या अनैतिक शोषण के खिलाफ राहत पाने का अधिकार है।

6. **उपभोक्ता शिक्षा का अधिकारः** उपभोक्ता को आजीवन भली प्रकार सुचना प्राप्त करने तथा जानकारी प्राप्त करने का अधिकार है। इसके माध्यम से उपभोक्ता जागरूक बना रहता है। उपभोक्ताओं को जन संचार माध्यमों से अधिकारों और उपलब्ध उपचारों से अवगत कराया जाना चाहिए। भारत सरकार ने विद्यालय शिक्षा पाठ्यक्रम में उपभोक्ता शिक्षा को शामिल किया है तथा मीडिया का सहारा भी ले रही है। उपभोक्ताओं को अपने अधिकारों की जानकारी देने के लिए।

उपभोक्ताओं के दायित्व / 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. **कैश मेमो लेना चाहिएः** उपभोक्ता को कैश मेमो 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।

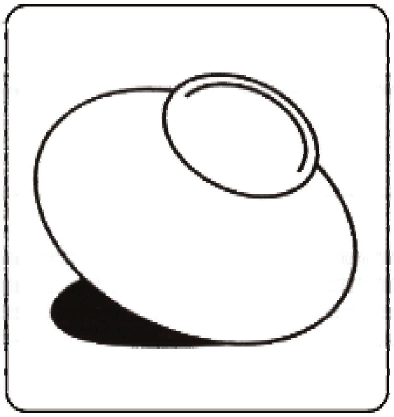
6. यह सुनिश्चित करे कि आपका सौदा संतोषजनक है।

JAGO GRAHAK JAGO

मानकीयकरण या गुणवत्ता या गुणवत्ता मान

Picture of Quality Mark	Name of Mark मानक का नाम	Where is it used कहाँ प्रयोग किया जाता है
	FPO mark (Food Product Order)	Packaged fruit beverages, fruit-jams, crushes and squashes, pickles पैकेज हुए खाने के सामान लें
	ISI mark Indian stand and institute (Bureau of Indian Standards since Jan 1 1987)	Electrical appliances viz switches, electric meters, wiring cables, heaters, kitchen appliances etc. इलैक्ट्रीकल सामान
	AGMARK	Pulses, cereals, essential oils, vegetable oils, fruits and vegetable दालें, आटा, तेल, फल, सब्जियाँ आदि
	BIS Hallmark	Gold Jewellery for its purity and fineness सोने के आभूषण
	Ecomark or Eco mark	Issued by the Bureau of Indian Standards (the national standards organization of India) to products conformining to a set of standards aimed at the least impact on the ecosystem. [illegible]

CONSUMER MUST BE QUALITY CONSCIOUS



Earthen pitcher signifies the products as environment friendly.

7. **विज्ञापन विसंगतियों की जानकारीः** उपभोक्ता को विज्ञापन सम्बन्धित विसंगतियों को प्रयोजक की जानकारी में लाना चाहिए और उसे बन्द करवाना चाहिये।

8. **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। डॉक्टरों की जांच से पता चला कि सोनू की पत्नी को जो दवाऐं दी जा रही थीं वह नकली थीं। सोनू ने अल्फा स्टोर से इस बारे में शिकायत की। नतीजन अल्फा स्टोर ने उपभोक्ता अदालत में शिकायत दर्ज कराने का फैसला किया। क्या अल्फा स्टोर शिकायत दर्ज करा सकते हैं? कारण बताऐं। (जी नहीं अल्फा स्टौर दवाईयों को पुनः बिक्री के लिए खरीदती है।) (1)

प्र०2. नेहा के बड़े भाई ने 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 किया 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, 2019 की विशेषताऐं और प्रावधानः-

उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम, 2019 उपभोक्ताओं की शिकायतों का जल्दी और सस्ते तरीके से निवारण करके उनके हितों की रक्षा करके और बढ़ावा देने का प्रयास करता है।

यह पूरे भारत में मान्य है।

यह सभी प्रकार के व्यवसायों पर लागू होता है। (निर्माणी/व्यापारी/ई कॉमर्स/फर्मे/सेवा देने वाले)

उपभोक्ता कौन है (CPA, 2019)

उपभोक्ता वह व्यक्ति होता है जो किसी सामान को खरीदता है या सेवाएँ प्राप्त करता है, जिसका भुगतान किया गया है या भुगतान करने का वादा किया गया है, या आंशिक रूप से भुगतान किया गया है या आंशिक रूप से भुगतान, का वादा किया गया है या किसी योजना के अन्तर्गत भुगतान को टाल दिया गया है।

यह इलेक्ट्रॉनिक माध्यमों से या टेलीशॉपिंग या सीधी ब्रिक्री या मल्टीलेवल मार्केटिंग के माध्यम से ऑफलाइन और ऑनलाइन लेनदेन, दोनों पर लागू होता है।

CPA, 2019 के अनुसार किसे उपभोक्ता नहीं माना जाता?

कोई भी व्यक्ति जो पुनर्विक्रय या वाणिज्यिक उद्देश्य के लिए सामान या सेवाएँ प्राप्त करता है, उसे उपभोक्ता नहीं माना जाता।

उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम 2019 की विशेषताऐं और प्रावधानः-

शिकायत 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 2019, 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, 2019 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 2019 के अंतर्गत उपचार एर्जेंसियाँः-

उपभोक्ताओं की शिकायतों का समाधान कराने हेतु उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम में एक त्रिस्तरीय तन्त्र की स्थापना सरकार द्वारा की गईः

तीन स्तरीय न्यायिक तंत्र (CPA, 2019)

सीधी अपील	उच्चतम न्यायालय राष्ट्रीय आयोग के निर्णय से सन्तुष्ट न होने पर उच्चतम न्यायालय में, राष्ट्रीय आयोग के आदेश आने के 30 दिन में अपील की जा सकती है। राष्ट्रीय आयोग (दस करोड़ से अधिक) राज्य आयोग के निर्णय से संतुष्ट न होने पर राष्ट्रीय आयोग में, राज्य आयोग के आदेश आने के 30 दिन के भीतर अपील की जा सकती है।
सीधी अपील	राज्य आयोग (एक करोड़ से 10 करोड़ रूपए तक) जिला आयोग के निर्णय से न संतुष्ट होने पर राज्य आयोग को, आदेश आने के 45 दिन के भीतर अपील की जा सकती है।
सीधी अपील	जिला आयोग (एक करोड़ रूपये तक)

उपचार एजेंसियाँ

	जिला मंच	राज्य आयोग	राष्ट्रीय आयोग
स्थापना	राज्य सरकार द्वारा	राज्य सरकार द्वारा	केन्द्रीय सरकार दवारा
सदस्य मूल्य तथा मुआवजा	1 करोड़ रूपये तक	1 करोड़ रूपये से ज्यादा और दस करोड़ तक	दस 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 पर	जैसा कि जिला मंच पर
निर्णय के वि रूद्ध अपील	निर्णय के 45 दिनों में राज्य आयोग में	निर्णय के 30 दिनों राष्ट्रीय आयोग में	निर्णय के 30 दिनों सर्वोच्च न्यायालय में

उपभोक्ता संरक्षण कानून का सीमा क्षेत्र''

यह कानून सभी वस्तुओं और सेवाओं पर लागू होता है केवल वाणिज्यिक उद्देशयों 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 जिला कमीशन में एक शिकायत दर्ज की। लेकिन वह जिला कमीशन द्वारा दिए गए आदेशों से संतुष्ट नहीं था। वह जिला कमीशन के निर्णयों के विरूद्ध कहाँ और कितने दिनों में अपील कर सकता है।

उ० राज्य आयोग। राज्य निगम के आदेश पारित करने के 45 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 खरीदा 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)

प्र04. 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? (जिला मंच में राज्य आयोग के फैसले के 45 दिन के अंदर)

प्र05. 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)

प्र06. राम के कक्षा 12 में 95% अंक हासिल 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 नकली है। जिला फोरम ने उसकी शिकायत को अस्वीकार कर दिया गया। जिला फोरम के निर्णय से राम बहुत ज्यादा परेशान था और असंतुष्ट था। इसलिए 60 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 खरीदते वक्त BIS का मार्क नहीं देखा और जिला मंच के फैसले को 45 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 संघो व गैर सरकारी संगठन, जो उपभोक्ता संरक्षण कर रहे है:

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. **सरकारः** सरकार विभिन्न प्रावधान बनाकर उपभोक्ताओं का हित संरक्षित करती है। जैसे उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम 2019 वस्तु विक्रय अधिनियम, 1930 भारती मानक अधिनियम ब्यूरो 1986 आदि उपभोक्ता शिकायत पर हर्जाना दिलवाने का त्रिपक्षीय तंत्र है।

2. **उपभोक्ता संगठनः** ये संगठन व्यवसायों पर दबाव बना सकते हैं कि गलत क्रियाविधियों तथा उपभोक्ताओं के शोषण से दूर रहें। उदाहरणः

    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 संहिता लागू की है।

प्र०1. गीता की माँ ने नोवा इलेक्ट्रिकल्स से एक "चेहरे का स्टीमर" खरीदा, स्टीमर उपयोग करते समय उसकी माँ को बिजली का झटका लगा एवं उन्हें एक चिकित्सक के पास ले जाया गया। गीता की माँ के पास कौन से उपाय उपलब्ध हैं? (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? बताएें। उपभोक्ता संगठन) (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 बदलने 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 उल्लंघन हुआ है? क्षतिपूर्ति का अधिकार/सुनवाई का अधिकार

(ख) सहज अपनी शिकायत कहाँ दर्ज करा सकता है? (जिला मंच)

प्र०2. उन उत्पादों का नाम बताइये जिन पर अग्र गुणवत्ता प्रमाण चिन्ह लगाया जाता है?

(i)	(ii)	(iii)
(खाने की वस्तुओं पर)	(बिजली की वस्तुओं पर)	(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।

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

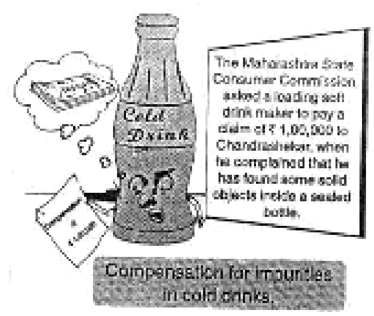
   (स) उत्पादक सावधन रहे (द) इनमें से कोई नहीं

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

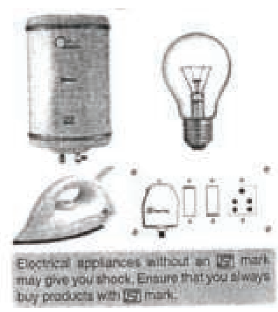
8. चित्र में कौन सा उपभोक्ता अधिकार दर्शाया गया है?

(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 के 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 तक 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

1. **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 — (स) सुनवाई का अधिकार
   (iv) सुरक्षित एवं संरक्षित जीवन — (द) 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) — (स) कृषि पदार्थ
   (iv) *fssai* — (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**

प्रतिफल	फोरम
(i) 1 करोड़ से ज्यादा व दस करोड़ तक	(अ) राष्ट्रीय मंच
(ii) 1 करोड़ तक	(ब) राज्य मंच
(iii) 10 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**

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 का अधिकार है ओर... ....का अधिकार है..............................होने पर।
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	1. अ	1. वाणिज्यिक पुनःबिक्री	1. गलत
2. ब	2. ब	2. शिकायत, सुनवाई	2. गलत
3. ब	3. स	असंतुष्ट	3. सही
4. ब	4. द	3. उपभोक्ता/क्रेता	4. सही
5. स	5. अ	स्वयं सावधान रहे	5. सही
6. ब		4. 15 मार्च	
7. ब		5. 1 करोड़, राष्ट्रीय आयोग	
8. अ			
9. स			
10. द			

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 उनको अधिकारों के बारे में नहीं पता था। कई सब्जी विक्रेता अपनी सब्जियों को बेचने के लिए वजन के रूप में पत्थरों का उपयोग कर रहे थे। कुछ दुकानदार चिन्ह के बिना खाद्य 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।

उ० उपभोक्ता शिक्षा का अधिकार

प्र.2. मनन ने एक आवास कम्पनी से 10 करोड़ 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 ?

उ० 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।

उ० 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।

उ० 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 ?

उ० चुनने का अधिकार

6. **प्रत्येक कथन में संबंधित उपभोक्ता के अधिकार का नाम दें।**

(*a*) कोई भी विक्रेता ऐसे उत्पादों को नहीं बेच सकता है जो जीवन के लिए खतरनाक है। (सुरक्षा का अधिकार)

(*b*) यदि किसी उपभोक्ता को नुकसान उठाना पड़ा है तो उसे नुकसान के लिए मौद्रिक मुआवजा मिल सकता है। (क्षतिपूर्ति का अधिकार)

(*c*) 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)

(*d*) हल्दीराम के चिप्स के पैकेट में एक फोननंबर होता है जिस पर एक उपभोक्ता शिकायत दर्ज कर सकता है। (सुनवाई का अधिकार)

(*e*) 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 के 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। (कैश 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 वापसी

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 संबंधित फिल्में दिखाना।

उपभोक्ताओं को जागरूक करने के लिए पत्रिकाएँ प्रकाशित करना।

विश्लेषण, मूल्यांकन और निर्माण/रचनात्मकता पर आधारित प्रश्न

1.प्र. 4 दिसम्बर, 2019 को जादव कुमार ने फोनकोर्ड मोटर्स से, बाटा मोटर्स द्वारा उत्पादित नाटा मोटर्स पर कार खरीदी। कार खरीदने के लिए जादव ने 4 लाख रूपये का ऋण लिया और 40,000 रू. का अतिरिक्त भुगतान किया जो कि उसे एक सुरक्षा कर्मचारी होने के नाते अनुदान के रूप में वापिस लिए जाने थे। उसने फोनकोड मोटर्स को वह अतिरिक्त राशि वापिस करने के लिए कई बार कहा। प्रारम्भ में तो इन्होंने कहा कि वे अनुदान की अतिरिक्त राशि के बारे में उसे सूचित करेंगे, परन्तु 4 अप्रैल, 2020 को उसे सूचित किया गया कि, कोई ऐसी अतिरिक्त राशि उन्होंने प्राप्त ही नही की थी। जादव ने यह आरोप लगाते हुए कि, क्रय के चार महीने बाद भी, फर्म ने जान बूझकर अनुदान की राशि वापिस नही की, उपभोक्ता अदालत में शिकायत दर्ज की। न्यायपीठ ने पाया कि, 4 अप्रैल 2020 से पहले, फोनकोर्ड मोटर्स ने कई बार जादव को डाक द्वारा कई बार, अनुदान की वापसी में देरी के लिए खेद प्रकट किया है। न्यायपीठ ने फैसला सुनाया "फोनकोर्ड मोटर्स जादव को 40,000 रू. वापिस करेगी।"

1) नीचे लिखी पंक्तियों को मद्देनजर रखते हुए, वह स्तर पहचानिए जहाँ जादव ने शिकायत दर्ज की होगी

कार खरीदने   बार कहा।

(अ) जिला मंच   (ब) राष्ट्रीय मंच

(स) राज्य मंच   (द) उच्चतम न्यायालय

2) जादव ने यह   शिकायत दर्ज की उपरोक्त पंक्ति में वर्णित, जादव द्वारा प्रयोग किए गए, उपभोक्ता अधिकार को पहचानिए

अ) सुरक्षा अधिकार   (ब) सुनवाई का अधिकार

(स) क्षतिपूर्ति का अधिकार   (द) सूचना प्राप्त करने का अधिकार

3) इसमें वर्णित उपभोक्ता अधिकार को पहचानिए

न्यायपीठ ने   करेगी।

(अ) सुनवाई का अधिकार

(ब) क्षतिपूर्ति का अधिकार

(स) उपभोक्ता शिक्षा का अधिकार

(द) सूचना प्राप्ति का अधिकार

4) न्यायपीठ ने फोनकोर्ड मोटर्स को किसका दोषी पाया

(अ) मिलावट   (ब) खराब व्यवहार

(स) अनुचित व्यापारिक व्यवहार   (द) उपरोक्त में से कोई नहीं

प्र.2 पूना के सिटी माल में देव 'फूड बाजार' में गया और वहाँ उसने कुछ सामान खरीदा, जिसमें दो डिब्बा बंद जेन सेब जूस, जोकि प्रत्येक 1 लीटर का था, प्रति बोतल 80रू. दर से खरीदा। माल से वापिस जाने से पहले देव ने एक और पैक जूस, खरीदने का सोचा, उसने एक पैकेट, उठाया और पाया कि 'जेन सेब जूस की' बेस्ट बीफोरयूस' तिथि जा चुकी थी और इसके बावजूद वे लोग जूस बेच रहे थे। देव ने तुरंत अपने अभी अभी खरीदे हुए जूस की जाँच की और पाया कि वे भी गतावधिक हो चुके थे और "बेस्ट बीफोर यूस" तारीख भी जा चुकी थी। देव हैरान, हो गया और उसे धक्का लगा कि वह ब्रांडिड दुकान ग्राहको के, स्वास्थ्य को नुकसान पहुँचाने वाला दूषित सामान कैसे बेच रही थी। देव ने उसी दिन लिखित शिकायत दर्ज की और मुकद्दमा जिला मंच

के सामने प्रस्तुत किया गया। जिला मंच ने निर्देश दिया कि फूड बाजार 30,000 रू. मानसिक कष्ट के लिए, 10,000 रू. तकलीफ के लिए, 10,000 रू. वकील की फीस और कानूनी खर्चे, क्षतिपूर्ति के रूप में शिकायतकर्ता को दे।

1) नीचे उद्घृत पंक्ति में, देव द्वारा निभाई गई उपभोक्ता जिम्मेदारी को पहचानिए

देव ने तुरंत   जा चुकी थी।

(अ) भ्रामक विज्ञापन से सावधान

(ब) जल्दबाजी में न खरीदे

(स) सावधान उपभोक्ता

(द) उपभोक्ता अपने अधिकार प्रयोग करें।

2) देव हैरान   बेच रही थी।

उपरोक्त के अनुसार कौन से उपभोक्ता अधिकार का उल्लंघन किया गया है

(अ) उपभोक्ता शिक्षा का अधिकार

(ब) क्षतिपूर्ति का अधिकार

(स) सूरक्षा का अधिकार

(द) चयन का अधकार

3) देव ने उसी दिन   किया गया।

उपरोक्त पंक्ति के अनुसार, देव ने कौन से उपभोक्ता कर्तव्य का पालन किया है

(अ) सावधान उपभोक्ता

(ब) केश मेमो लेना चाहिए।

(स) गुणवत्ता जागरूक होना चाहिए।

(द) अपने कर्तव्य अधिकारों का प्रयोग करना चाहिए।

4) पंक्तियाँ उद्घृत करते हुए, जिला मंच द्वारा देव को दी गई राहत को पहचानिए।

उ. (1) स, (2) स, (3) द, (4) क्षतिपूर्ति करना (जिला मंच ने शिकायतकर्ता को दे।)

3.प्र. वैदेही की बेटी रंगोली ने 12वी सीबीएसई परीक्षा में प्रथम स्थान प्राप्त किया। सफलता का जश्न मनाने के लिए वैदेही ने 'कूल आइसक्रीम पार्लर' से वैनिला और चॉकलेट स्वाद वाली आइसक्रीम खरीदी। उनकी बेटी बहुत खुश थी और रात को सभी सदस्यो ने आइसक्रीम का आनंद लिया। अगली सुबह लगभग परिवार के हर सदस्य ने पेट दर्द की शिकायत की और रंगोली गंभीर रूप से बीमार हो गई और उसे डॉक्टर के पास ले जाया गया। डॉक्टर ने इसे फूड पॉइजनिंग बताया। वैदेही शिकायत करने के लिए भूल आइसक्रीम पार्लर गई लेकिन पॉर्लर के मालिक ने उसे यह कहकर वापिस भेज दिया कि वे केवल आइसक्रीम के व्यापारी है, निर्माता नहीं। संयोग से एक सप्ताह बाद जब रंगोली ठीक हो गई, वैदेही, रंगोली के साथ अपनी भाभी से मिलने गई, जहाँ उसने रेडियो पर जागो ग्राहक जागो नाम का कार्यक्रम सुना। उसे विभिन्न एन जी ओ और उपभोक्ता संघो के बारे में पता चला जो उसकी कइ तरह से मदद कर सकते थे। इस प्रकार के संघ वैदेही की कैसे मदद कर सकते थे? सुझाए।

(संकेत उपभोक्ता अधिकारो के बारे में शिक्षित करना, आइसक्रीम को जाँच के लिए भेजना, कानूनी मदद करना, उपभोक्ता को शिकायत करने के लिए प्रोत्साहित करना)

4.प्र. मन्नु ने ४० लाख रूपये में एक फोटोस्टेट मशीन खरीदी और इसकी फोटोस्टेट गुणवत्ता को खराब पाया। उसने इसकी शिकायत डीलर से की। डीलर ने मरम्मत के लिए मेकैनिक भेजा, परंतु दोष पूर्णतया ठीक नही हुआ। उसने इसकी शिकायत राज्य आयोग में की परन्तु वह निर्णय से पूर्णतया संतुष्ट नही था। वह दोबारा अपील कहाँ कर सकता है और कितने दिनो में? सुझाए।

(संकेत राष्ट्रीय आयोग, राज्य आयोग के निर्णय के 30 दिन के भीतर)

अभ्यास के लिए, कुछ नए अतिरिक्त प्रश्नः

5.प्र. सरकार की तरफ से आर बी आई ने, मोबाइल वॉलेट से अनाधिकृत लेन देन के मामले में उपभोक्ताओं की देयता को शून्य तक सीमित करने के लिए दिशानिर्देश जारी किए है। दिशा निर्देशों के अनुसार, प्रीपेड भुगतान लेन देन उपकरण/यंत्र जारी करने वालो

को एक संपर्क नम्बर और इमेल आई डी 'लेन देन' सावधान एस एम एस में देना होगा, जिससे उपभोक्ता अनाधिकृत लेन देन की रिपोर्ट कर सकते है या आपत्तियो को सूचित कर सकते है। प्रीपेड भुगतान उपकरण जारीकर्त्ता जैसे पेटीएम, अमेजन पे फोन पे और अन्य को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि उनके ग्राहक एस एम एस अलर्ट के लिए अनिवार्य रूप से पंजीकरण करें और अपने मोबाइल वॉलेट का उपयोग करके किए गए इलेक्ट्रॉनिक भुगतान लेन देन के बारे में समय पर जानकारी प्राप्त करने के लिए ईमेल के लिए भी पंजीकरण करें। यह बेईमानी, शोषणकारी और अनुचित व्यापार प्रथाओं को कम करने में मदद करेगा।

(अ) ऊपर उल्लिखित उपभोक्ता संरक्षण के साधनो को पहचान

(ब) 'अ' में पहचाने गए साधनों के अतिरिक्त उपभोक्ता संरक्षण के दो अन्य तरीके और साधन बताएँ।

6.प्र. 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 बुद्धिमतापूर्ण तथा ज्ञानपूर्ण निर्णय लिया जा सके। इसके पश्चात् वह पास के एक बाजार में सेण्डविच टोस्टर खरीदने 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 राशि 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 किन्ही दो उत्तरदायित्वों का उल्लेख कीजिए।

(ख) उपर्युक्त स्थिति में चर्चित किन्हीं दो अधिकारों को समझाइए।

7.प्र. वॉयस, एक महत्वपूर्ण उपभोक्ता संगठन है। इसने उपभोक्ताओं के लिए दिल्ली/राष्ट्रीय राजधानी क्षेत्रा में दिसम्बर के महीने में कार्यशालाएँ आयोजित की, विषय था

'जैविक खाद्य', ताकि जैविक खेती के महत्त्व के बार 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 खेती में कीटनाशकों के घातक प्रभावों तथा जैविक खाद्य के महत्व को समझाया। लोगों को सूचित किया गया कि संगठन नियमित रूप से नमूनों की जाँच 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 'कन्सयूमर वॉयस' द्वारा निष्पादित किए जाने वाले कार्यों का उल्लेख कीजिए।

8.प्र. मानसी ने चंडीगढ में 'बसेरा' प्रोजेक्ट में 7वी मंजिल पर 30 लाख रूपये की अग्रिम राशि से बुकिंग की। बिल्डर ने मानसी को यह नही बताया कि 5वीं मंजिल के बाद की ऊपरी मंजिले चंडीगढ़ डेवलपेर अथॉरिटी द्वारा मंजूर नही है। मानसी को इस तथ्य के बारे में अपने मित्र से पता चला। जब उसने बिल्डर से इसके बारे में पूछताछ की, तो बिल्डर ने कहा कि अनुमोदन अगले तीन महीने में आ जाएगा। एक महीने बाद ही बिल्डर ने उस शेष चालीस लाख रूपये का भुगतान करने को कहा, और बोला कि न देने पर देरी से भुगतान के लिए ब्याज लिया जाएगा। हालांकि, इन तथ्यों को खरीद और बिक्री के अनुबंध में नहीं दर्शाया गया था। मानसी ने उपभोक्ता रिडेसल एजेंसी में बिल्डर के खिलाफ, जानकारी छिपाने के लिए मामला दर्ज किया। और अदालत द्वारा दिए गए निर्णय से वह संतुष्ट भी थी।

(अ) मानसी द्वारा प्रयोग किए गए अधिकारों की व्याख्या करें।

(ब) उस उपभोक्ता रिडेसल एर्जेसी का नाम बताइए, जहां मानसी ने अपना मुकद्मा दर्ज किया होगा।

(स) यदि वह, इस निर्णय से संतुष्ट नही हुई होती तो क्या उसे इस आदेश के खिलाफ आगे अपील करने की इजाजत होती? व्याख्या कीजिए।

उपभोक्ता संरक्षण

अभिकथन (अ) और कारक (ब) पढ़कर सही विकल्प का चयन करें।

(क) अभिकथन (अ) तथा कारण (ब) दोनों सही है (ब) कथन (अ) की सही व्याख्या है।

(ख) अभिकथन (अ) तथा कारण (ब) दोनों सही है (ब), (अ) की सही व्याख्या नहीं है

(ग) अभिकथन (अ) सही है तथा कारण (ब) गलत है।

(घ) अभिकथन (अ) गलत है कारण (ब) सही है

2. **अभिकथन (अ):** ग्राहक को विक्रेता के द्वारा किसी एक ही ब्रांड की वस्तु खरीदने के लिए बाध्य नहीं किया जाना चाहिए।

कारण (ब): आश्वस्त होने का अधिकार (Right to be assused) के अनुसार उपभोक्ता को प्रतिस्पर्धी कीमतों पर वस्तुओं तथा सेवाओं में से चयन का अधिकार है।

उत्तर : (क)

3. **अभिकथन (अ):** एक ग्राहक राज्य आयोग में शिकायत दर्ज करा सकता है यदि वस्तु अथवा सेवा का किया गया भुगतान 1 (एक) करोड़ से अधिक एवं 10 करोड़ तक हो।

कारण (ब): राज्य आयोग के निर्णय से संतुष्ट न होने पर राष्ट्रीय आयोग में राज्य आयोग के निर्णय आने के 45 दिन के भीतर अपील की जा सकती है।

उत्तर : (ग)

4. उपभोक्ता फोरम में शिकायत कौन दर्ज करा सकता है?

(i) एक उपभोक्ता जो सेवाएं खरीदता है।

(ii) एक उपभोक्ता जो वस्तुएं खरीदता है

(iii) एक व्यक्ति जो पुनः विक्रय के लिए वस्तुएं खरीदता है

(iv) वह व्यक्ति जो खरीदार की मंजूरी से (सहमति) से सेवाओं का उपयोग करता है

(v) वह व्यक्ति जो बिना किसी भुगतान के वस्तुएं प्राप्त कराता है

उत्तर : विकल्प

(क) केवल (i) (ख) केवल (i) (ii)

(ग) केवल (i), (ii), (iii), (iv), (v) (घ) केवल (i), (ii), (iii), (iv)

(ङ) केवल (i), (ii), (iv)

उत्तर : (ङ)

5. उपभोक्ता के उत्तरदायित्व है

(i) उपभोक्ता को गुण वत्ता जागरूक होना चाहिए।

(ii) उपभोक्ता को स्वयं को मुखर करना चाहिए यह सुनिश्चित करने के लिए कि उसे उचित सौदा मिल सके।

(iii) सुरक्षा का अधिकार

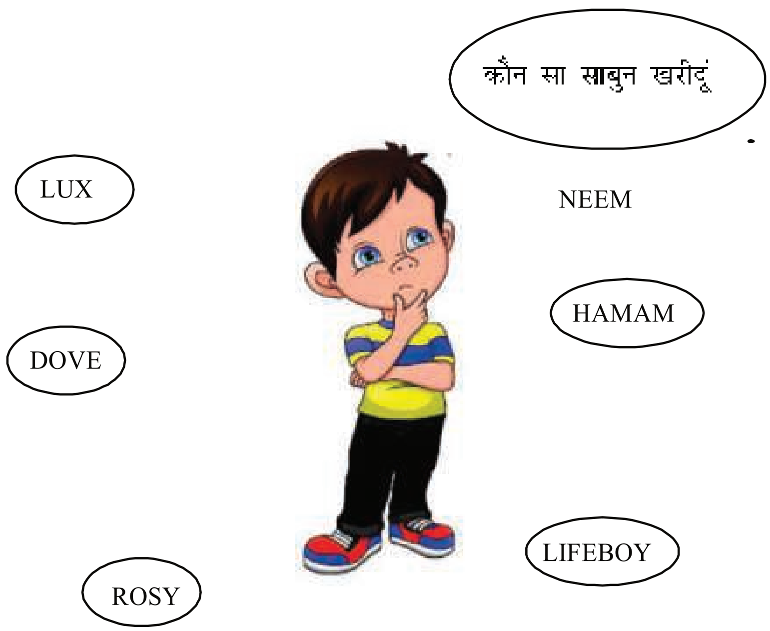
(iv) उत्पादों का दिए गए निर्देशों अनुसार उपयोग।

(क) केवल (i), (ii), (iii), (iv) (ख) केवल (iii)

(ग) केवल (i), (ii), (iii) (घ) केवल (ii), (iii), (iv)

उत्तर : (ग)

6. उपभोक्ता का कौन सा अधिकार दर्शाया गया है?



उत्तर : चयन/ आश्वस्त होने का अधिकार।

इकाई – 5

अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र.3. समीर और कबीर 'एम.बी.ए.' करते हुए बहुत अच्छे दोस्त बन गए। 'एम.बी.ए' खत्म होते ही उन्होंने गारमेन्टस बनाने की फर्म शुरू कर दी। उन्होंने अपनी फर्म में दो महिला विकलांग प्रबंधकों को नियुक्त किया। उन्होनें पूरी मेहनत और निष्ठा से काम किया एवं कुशल और प्रभावी प्रदर्शन करने की दिशा में अपने कर्मचारियों को प्रेरित किया। उन्होंने बाजार में अपने उत्पाद बेचने के लिए विचौलियों का उपयोग किया। बाजार में उन्होनें अपने ब्रांड की अच्छी तरह स्थापना की। फिर उन्होंने अपनी भागीदारी को पूँजी बाजार में शेयर जारी कर, सार्वजनिक लिमिटेड में बदलने की योजना बनाई। अब वह वितरण की शृंखला से बिचौलियों को खत्म करना चाहते हैं।

1. जब वह भागीदारी में थे तब वह वितरण के किस चैनल से वस्त्र बेचते थे? (1)
2. उन्होंने किस बाजार अंग से विस्तार के लिए वित्तीय संसाधनों को जुटाया? (1)
3. जब वह किस वितरण माध्यम को अपनाना चाहते हैं? वर्णन किजिए। (1)

प्र.2. अशोक कुमार, जोकि एक नव स्थापित कंपनी में विपणन प्रबंधक का काम कर रहे थे को उत्पाद की बिक्री बढ़ाने के लिए पिचणन रणनीति डिजाइन करने को कहा गया। उन्होंने अपनी पिज्ञापन टीम को बुलाया एवं उनके साथ विज्ञापन माध्यम की लागत प्रतियोगिता के विज्ञापन मीडिया आदि पर चर्चा कर अपने उत्पाद के लिए विज्ञापन की योजना बनाई।

उन्होंने ग्राहकों को अपने उत्पादों की तरफ आकर्षित करने के लिए परिचयात्मक बिक्री संवर्द्धन क्रियाओं पर भी चर्चा की।

लेकिन उन्हें यह लगा कि व्यक्तिगत विक्रय के बिना विज्ञापन एवं बिक्री संवर्द्धन क्रियाएं अर्थहीन है। इसलिए उन्होंने कंपनी के 'Personnel Manager' के साथ नौकरी के लिए उम्मीदवारों (सैल्समैन) का साक्षात्कार लेने को कहा गया। कोई ऐसे छः लक्षण बताए जो वह उम्मीदवारों में देखकर चयन करेंगे।

प्र.3 एक कंपनी की शेयर धारकों के साथ हुई वार्षिक आम बैठक में कंपनी के प्रबंध निदेशक ने इस बात पर बल दिया कि व्यवसाय को शेयर धारकों, व्यापार ग्राहकों, बिचौलियों,

आपूर्तिकर्ता एवं समुदाय के साथ महत्त्वपूर्ण स्नेहक संबंधी की स्थापना करनी चाहिए, क्योंकि यह एक अत्यंत महत्त्वपूर्ण तेल है जिससे विपणन का पहिया सुचारू रूप से चलेगा।

ऐसे विविध कार्यक्रमों को बताए जो कंपनी अपनी छवि एवं अपने उत्पादों की की छवी की रक्षा के लिए करेगी।

प्र4 . सरकार उपभोक्ताओं के हितों की सुरक्षा के लिए सदैव प्रयासरत रहती है। यही कारण है कि सरकार द्वारा समय समय पर अनेक अधिनियम पास किए गए है। कुछ वर्ष पूर्व एक अधिनियम पास किया गया था। यह उपभोक्ताओं को दोषमुक्त वस्तुओं, अपूर्ण सेवाओं व अनुचित व्यापार त्यौहारों से सुरक्षा प्रदान करता है। इसी उपभोक्ताओं को लाभखोरी, जमाखोरी व काला बाजारी जैसी असामाजिक क्रियाओं से होने वाली हानि से सुरक्षा प्रदान करने के भी उपाय किए गए है। उतना ही नहीं खाद्य वस्तुओं में मिलावट के विरूद्ध उपभोक्ताओं को संरक्षण प्रदान करने के लिए भी प्रावधान किया गया है।

(1) उपर्युक्त अनुच्छेद में उपभोक्ता हितों की सुरक्षा से संबंधित तीन अधिनियमों का उल्लेख किया गया है। पंक्तियां उद्धृत करते हुए इन्हें पहचानिए।

(2) उपर्युत्तफ अनुच्छेद में चर्चित, समाज को प्रदान किए जाने वाले दो मूल्यों को भी पहचानिए।

प्र5. 'दिल्ली वाणिज्य स्कूल' में एन्टरप्रेन्योरशिप पर अंतिम वर्ष के छात्रों का कार्यक्रम चल रहा था। श्री सिंह (लेक्चरर) ने कक्षा अध्ययन को अधिक रोचक एवं व्यावहारिक बनाने के लिए सोचा। उन्हें एक अभिनव विचार आया। उन्होंने छात्रा को L - 14 'Enterprenerial Marketing Strategies ' पढ़ने को कहा एवं उन्हें एक पी पी टी तैयार कर, अध्याय पर ठोस भूमिका लेने को कहा।

पाँच छात्रों की भूमिका इस प्रकार थी

छात्र A: में उच्च गुणवत्ता वाले उत्पाद निर्माण करूँगा क्योंकि ग्राहक अच्छी क्वालिटी के उत्पादों की ओर आकर्षित होते है ।

छात्र B: उसकी भूमिका से यह पता चला की वह उपभोक्ता संतुष्टि और लाभ कमाने व्यवसायिक अध्ययन के लिए ग्राहक की चाहत एवं इच्छाओं पर ध्यान देगा।

छात्र C: उसने दिखाया की वह उपभोक्ता को लुभाने के लिए अधिक विक्री प्रयास करेगा अर्थात् वस्तुएं रीदी नहीं जाती बल्कि उन्हें बेचा जाता है।

छात्र D: उसने कहा की वह उपभोक्ता की इच्छाओं के जानकर ऐसे उत्पादों का निर्माण करेगा जो की ग्राहक एवं समाज के दीर्घकालिन हित में हो।

छात्र E: उसने दर्शाया की वह अधिक से अधिक उत्पादन कर, उत्पाद लागत को कम कर देगा जिससे उत्पाद सस्ते होंगे एवं आसानी से उपलब्ध हो सकेंगे।

(क) उपर्युक्त अनुच्छेद से पंक्तियाँ अदधृत करते हुए विपणन उन्मुखीकरण को पहचानिए एवं लिखिए। (5)

(ख) आपके हिसाब से कौन सा उन्मुखीकरण सबसे अच्छा है और क्यूँ ?

प्र.6. 'बीटा लिमिटेड' धातु और प्लास्टिक उत्पादों का निर्माण कर रही है और उत्पादों के आधार पर विभाजित है। उत्पादों से संबंधित सभी कार्य जैसे बिक्री, रीद, विज्ञापन, उत्पादन, वित्त आदि सभी गतिविधियाँ प्रभाग प्रमुख की देख रेख में है।

एक दिन महाप्रबंधक ने एक जरूरी बैठक (वित्त प्रबंधक) के अनुरोध पर) बुलाई जिसमें राजस्व से संबंधित कुछ महत्त्वपूर्ण निर्णयों पर चर्चा करनी थीः

(1) व्यापार छूट और नकद छूट पर निर्णय

(2) क्रेडिट पालिसी माल उधर पर बेचा जाएगा या नहीं।

(3) क्रेडिट की अवधि और यदि भुगतान की अवधि समाप्त हो चुकी हो तब क्या प्रक्रिया अपनाई जायेगी। (1)

प्र.1. उपरोक्त चर्चा में प्रबंध के किस कार्य पर बात हो रही है? (1)

प्र.2. बीटा लिमिटेड ने कौन सा संगठनात्मक ढांचा अपनाया है?

प्र.3. विपणन के किस घटक की बात की जा रही है?

प्र.4. प्रश्न (3) में पुछे गए घटक को निर्धारित करने वाले कोई 03 कारक लिखिए। (3)

प्र.7. कमल 12 वीं कक्षा वाणिज्य का छात्र है। उसने कक्षा में अध्यापिका द्वारा पढाए गए 'उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम' को ध्यान से सुना व समझा। अध्यापिका ने बताया कि

आज उपभोक्ता को अनेक अधिकार प्राप्त है। यदि क्रय की गई किसी वस्तु से उसके स्वास्थ्य अथवा संपत्ति को कोई हानि होती है तो उसकी क्षतिपूर्ति का प्रावधान है। इसके अतिरिक्त यह अधिनियम उपभोक्ताओं से भी कुछ अपेक्षाए रखता है कि वह भी क्रय करते समय कुछ बातों का ध्यान रखें। संक्षेप में अधिनियम में दिए गए, प्रावधन उपभोक्ता की रक्षा तभी कर सकते हैं जबकि उसने कुछ आधारभूत वातों पर ध्यान दिया है। उसी दिन शाम को टी वी दे ते हुए एक शेविंग क्रीम पसंद आई क्योंकि वह क्रीम प्रतिस्पर्धा ब्रांडों की तुलना में अन्य सुविधाए प्रदान कर रही थी। दो दिन बाद वह बाजार में वह क्रीम खरीदने गया पर उस बाजार में किसी भी दुकान पर वह उपलब्ध नहीं थी। एक सप्ताह बाद उसके घर परिचयात्मक विक्री की पेशकश के साथ एक कंपनी का सेल्समैन आया। उसने वह क्रीम रीद ली और इस्तेमाल करने पर उसके मुंह पर दागानिशान पड़ गए।

(क) उपरोक्ता पैरा में कौन से उपभोक्ता अधिकार और उत्तरदायित्व की बात की गई है? (3)

(ख) 'प्रोत्साहन मित्रण के किस तत्वों की बात की गई है?

(ग) विपणन के किस महत्वपूर्ण घटक को नजरअंदाज किया गया है?

(घ) क्या कमल कोई राहत का दावा कर सकता है? (1)

प्र.8. राजेश ' Swad Foods Ltd- ' में सेल्समैन का कार्य करता है। स्वस्थ आहारी के प्रति उपभोक्ताओं की बढ़ती रूचि देख कंपनी ने हर नए ब्रांड के आटे का निर्णय किया है जिसमें सभी जैविक फाइबर पोषक तत्व शामिल है। पर बाजार में प्रतिस्पर्धा ब्रांडों की तुलना में, इस आटे की कीमत 5 गुना है। एक दिन क्षेत्र बिक्री प्रबंधक ने लंच के दौरान कैंटीन में देखा कि सभी सेल्समैन चिंतित थे कि वह विक्री लक्ष्य को प्राप्त करने में असमर्थ रहेंगे। सभी सेल्समैन ने Area Sales Manager से अल्पकालिक विक्री प्रोत्साहक प्रदान करने के लिए कहा कि वह उच्च्य एवं मध्य प्रबंधकों से इसका अनुरोध करें ताकि आटे की बिक्री बढ़ सके। Area Sales Mariager us ने दिल से इस प्रस्ताव का स्वागत किया एवं इस अनुरोध को उच्च्य प्रबंध्कों तक पहुंचाया और प्रस्ताव पारित करवा लिया।

(क) Area Sales Manager नेतृत्व की किस शैली का अभ्यास कर रहा है?

(ख) उपर्युत्तफ पैरों में संचारासंप्रेषण के कौन से प्रकार है? पेरे से लाइने लि कर व्याख्या करें। (2)

(ग) कंपनी किस मूल्य निर्धरण रणनीति को अपना रही है?

(घ) आपके अनुसार कौन से बिक्री प्रोत्साहन विकल्प (अस्थायी) उपलब्ध है? (कोई दो)

(संकेतः (1) लोकतांत्रिक शैली (2) औपचारिक एवं अनौपचारिक)

प्र.9. व्यास ने अपने पिता से आयुर्वेद की कला सीखी अपने पिता के मार्गदर्शन पर वह निरंतर अभ्यास और खोज करता रहा। 02 वर्षों शोध कार्य करने पर व्यास ने भूरे बालों को काला करने का (प्राकृतिक जड़ी बूटी इस्तेमाल कर) एक तेल विकसित किया। धीरे धीरे उसके तेल की प्रसिद्धि बढ़ने लगी। उसने अपने क्लीनिक पर भीड़ से बचने के लिए इस तेल को बाजार में केमिस्ट की दुकान पर उपलब्ध कराया। पर कुछ समय बाद उसने देखा की एक तेल बाजार की अग्रणी ब्रांड ने अपने नाम से इस फार्मूला की नकल कर, तेल की बिक्री शुरू कर दी। (1)

(1) व्यास किस महत्वपूर्ण उत्पाद संबंधी कार्य निर्णय लेना भूल गया?

(2) अगर व्यास समय अनुसार इस महत्वपूर्ण कार्य को कर लेता, तो उसे क्या फायदे हो सकते थे ? (4)

प्र.10. जून, 2015 में वैष्णों देवी मंदिर जा रही 'पूजा एक्सप्रेस' ट्रेन में कुछ लोग ए.सी. कोच में केन्द्र सरकार की सफलता का मूल्यांकन कर रहे थे। उन्होंने कई विषयों पर चर्चा की जैसे की भारतीय अर्थव्यवस्था, बाजार परिदृश्य आदि।

उनकी चर्चा के अर्क निम्नलिखित हैं :

प्रथम ने कहा, ''उनके प्रबंधक ने निर्णय लेने के सभी अधिकार उन्हें दे रखे हैं। हमारी टीम स्वयं ही सभी निर्णय लेती है। हाँ, यदि जरूरत पड़े तो हम अपने प्रबंधक से सलाह भी ले लेते है।''

दूसरे ने बताया , ''बाजार में प्रतियोगिता बढ़ती जा रही है। इसी समस्या से निपटने के लिए उनकी कंपनी ने एक विक्रय संवर्द्धन (Sales Promotion) स्कीम लागू की है। इस स्कीम के अनुसार जो ग्राहक एक समय में एक लाख रुपये अथवा अधिक का माल क्रय करेगा उसे दस हजार रुपये का हॉलिडे पैकेज (Holiday Package) मुफ्त दिया जाएगा।

तीसरे ने सबका ध्यान बाजार में हो रहे उपभोक्त शोषण की ओर खींचा। उसने बताया "अब तक विक्रेता अनेक प्रकार से उपभोक्ताओं का शोषण करते रहे हैं । मैं समझता हूं कि इसका मुख्य कारण उपभोक्ताओं द्वारा शोषण के विरुद्ध सामूहिक आवाज न उठाना था। लेकिन अब उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम (Consumer Protection Act) ने उपभोक्ताओं में चेतना पैदा कर दी है और यह समस्या लगभग समाप्त हो गई है।"

तब चौथे (जो कि व्यवसायी था) ने कहा, "हमारे ऊपर भी उपभोक्ता संतुष्टि (Consumer Satisfaction) का दबाव बना हुआ है। हम देख रहे हैं कि जो व्यवसायी इस दबाव को महसूस कर रहे हैं उन्हें इसके लाभ प्राप्त हो रहे है।

अंत में पांचवे ने कहा, "व्यवसायियों द्वारा उपभोक्ता संतुष्टि का ध्यान रखना उनका कर्तव्य भी है क्योंकि व्यवसाय समाज में उपलब्ध संसाधनों (Resources) से ही पता चलता है।

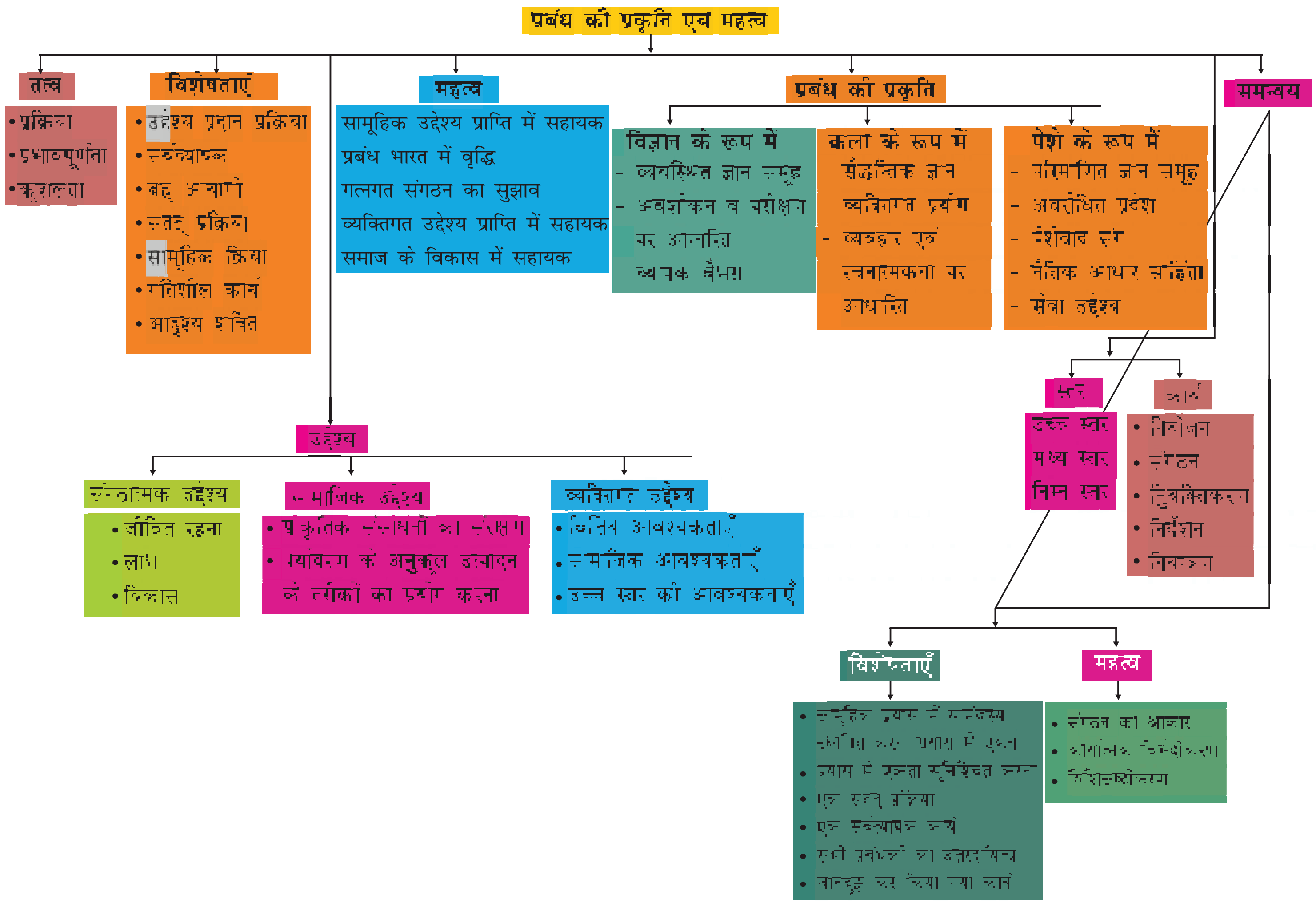
उपर्युक्त अनुच्छेद में की गई चर्चा से संबंधित निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दीजिए:

(क) व्यावसायिक वातावरण के किन घटकों की चर्चा पैरे में हो रही है? (1)

(ख) कंपनी द्वारा जारी की गई विक्रय संवर्द्धन (Sales Promotion) स्कीम को पहचानिए। (1)

(ग) उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम के महत्व को उपभोक्ताओं के दृष्टिकोण से पहचानिए। एक बिंदु लिखिए। (1)

(घ) उपभोत्तफा संरक्षण अधिनियम के महत्व को व्यवसाय के दृष्टिकोण से पहचानिए। दो बिंदु लिखिए। (2)


प्रबंध की प्रकृति एवं महत्त्व
तत्त्व
• प्रक्रिया
• प्रभावपूर्णता
• कुशलता
विशेषताएँ
• उद्देश्य प्रधान प्रक्रिया
• सर्वव्यापक
• बहु आयामी
• सतत् प्रक्रिया
• सामूहिक क्रिया
• गतिशील कार्य
• अदृश्य शक्ति
महत्त्व
सामूहिक उद्देश्य प्राप्ति में सहायक
प्रबंध भारत में वृद्धि
गत्यात्मक संगठन का सुझाव
व्यक्तिगत उद्देश्य प्राप्ति में सहायक
समाज के विकास में सहायक
प्रबंध की प्रकृति
विज्ञान के रूप में
- व्यवस्थित ज्ञान समूह
- अवलोकन व परीक्षण पर आधारित
सार्वभौमिक वैधता
कला के रूप में
सैद्धांतिक ज्ञान
व्यक्तिगत प्रयोग
- व्यवहार एवं सृजनात्मकता पर आधारित
पेशे के रूप में
- परिभाषित ज्ञान समूह
- प्रतिबंधित प्रवेश
- पेशेवर संघ
- नैतिक आधार संहिता
- सेवा उद्देश्य
समन्वय
स्तर
उच्च स्तर
मध्य स्तर
निम्न स्तर
कार्य
• नियोजन
• संगठन
• नियुक्तिकरण
• निर्देशन
• नियंत्रण
उद्देश्य
संगठनात्मक उद्देश्य
• जीवित रहना
• लाभ
• विकास
सामाजिक उद्देश्य
• प्राकृतिक संसाधनों का संरक्षण
• पर्यावरण के अनुकूल उत्पादन के तरीकों का प्रयोग करना
व्यक्तिगत उद्देश्य
• वित्तीय आवश्यकताएँ
• सामाजिक आवश्यकताएँ
• उच्च स्तर की आवश्यकताएँ
विशेषताएँ
महत्त्व
• संगठन का आधार
• प्रबंध का सार

प्रबंध के सिद्धांत आधारभूत सत्य का कथन होते हैं जो प्रबंधकीय निर्णयों एवं कार्यों का मार्गदर्शक करते हैं

प्रकृति
- सर्व प्रयुक्त
- सामान्य मार्गदर्शन
- व्यवहार एवं शोध द्वारा निर्मित
- लोचशील
- मुख्यतः व्यावहारिक
- कारण एवं परिणाम संबंध
- अनिश्चित

महत्व
- वैज्ञानिक निर्णय
- वास्तविकता एवं उपयोगिता सूक्ष्म ज्ञान
- प्रभावी प्रशासन
- संसाधनों का कुशलतम उपयोग
- बदलते पर्यावरण की पूर्ति
- सामाजिक उत्तरदायित्व पूरा करता है।

हेनरी फेयॉल के सिद्धांत
- कार्य का विभाग
- प्राधिकार और उत्तरदायित्व
- अनुशासन
- समता
- आदेश की एकता
- सामान्य हितों के लिए व्यक्तिगत हितों का समर्पण कर्मचारियों का पारिश्रमिक
- केंद्रीयकरण एवं विकेंद्रीयकरण
- सोपान शृंखला
- व्यवस्था
- कर्मचारियों का स्थायित्व
- पहल क्षमता
- सहयोग की भावना

एफ़ टेलर के सिद्धांत

सिद्धांत
- विज्ञान पद्धति न की अंगूठा टेक नियम
- सहयोग न कि टकराव
- सहयोग न कि व्यक्तिवाद
- प्रत्येक व्यक्ति का उसकी अधिकतम

तकनीक
- क्रियात्मक फोरमैनशिप
- कार्य का प्रमापीकरण और सरलीकरण
- विधि अध्ययन
- विभेदात्मक पारिश्रमिक प्रणाली

व्यसवसायिक वातावरण

यह उन घटकों का योग है जो व्यवसाय को प्रभावित करते है परन्तु इन पर व्यवसाय का कोई नियंत्रण नहीं होता

विशेषताएँ

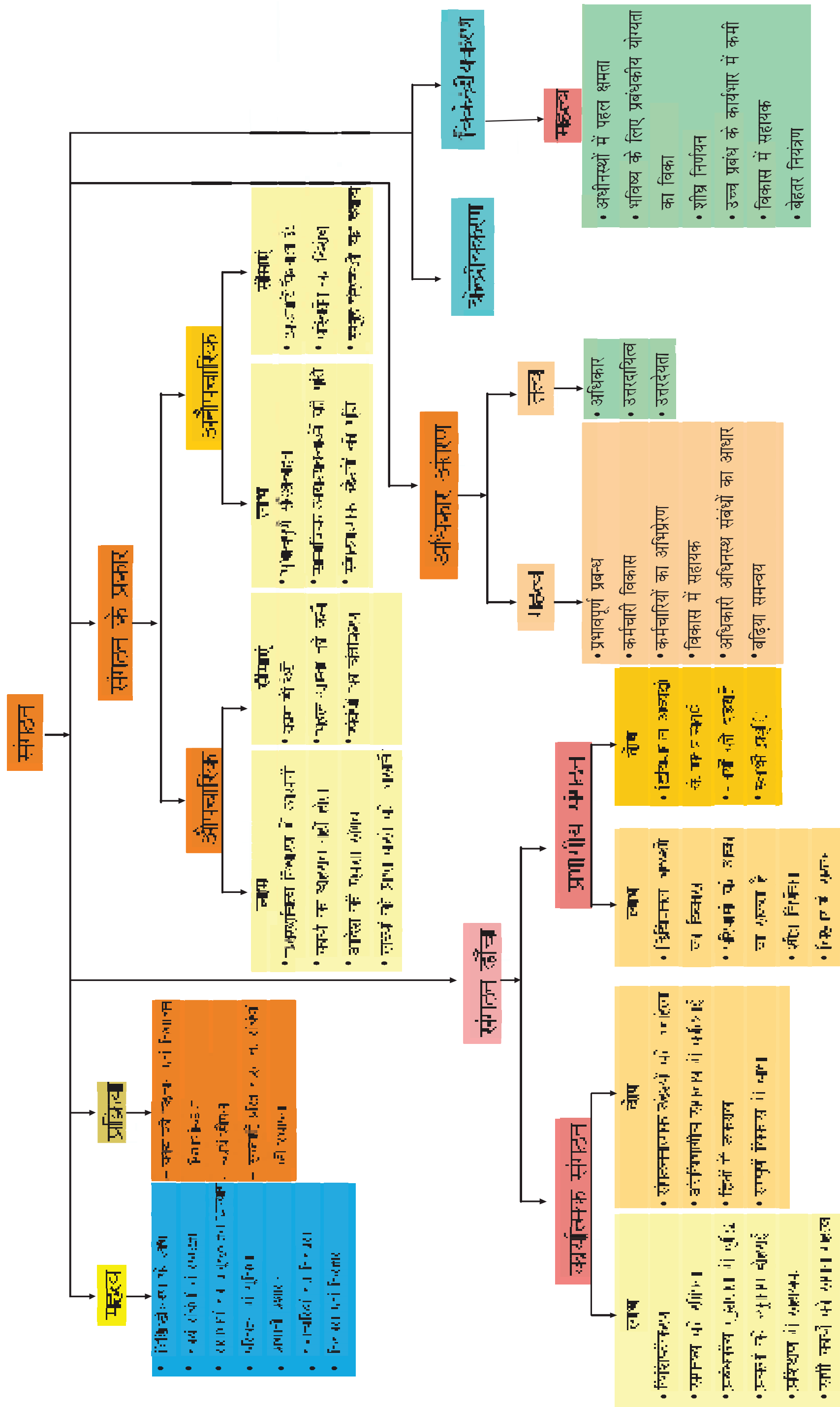
- समग्रता
- विशिष्ट एवं साधारण
- आंतरिक संबंध
- गतिशील
- अनश्चितता
- जटिलता
- तुलनात्मकता

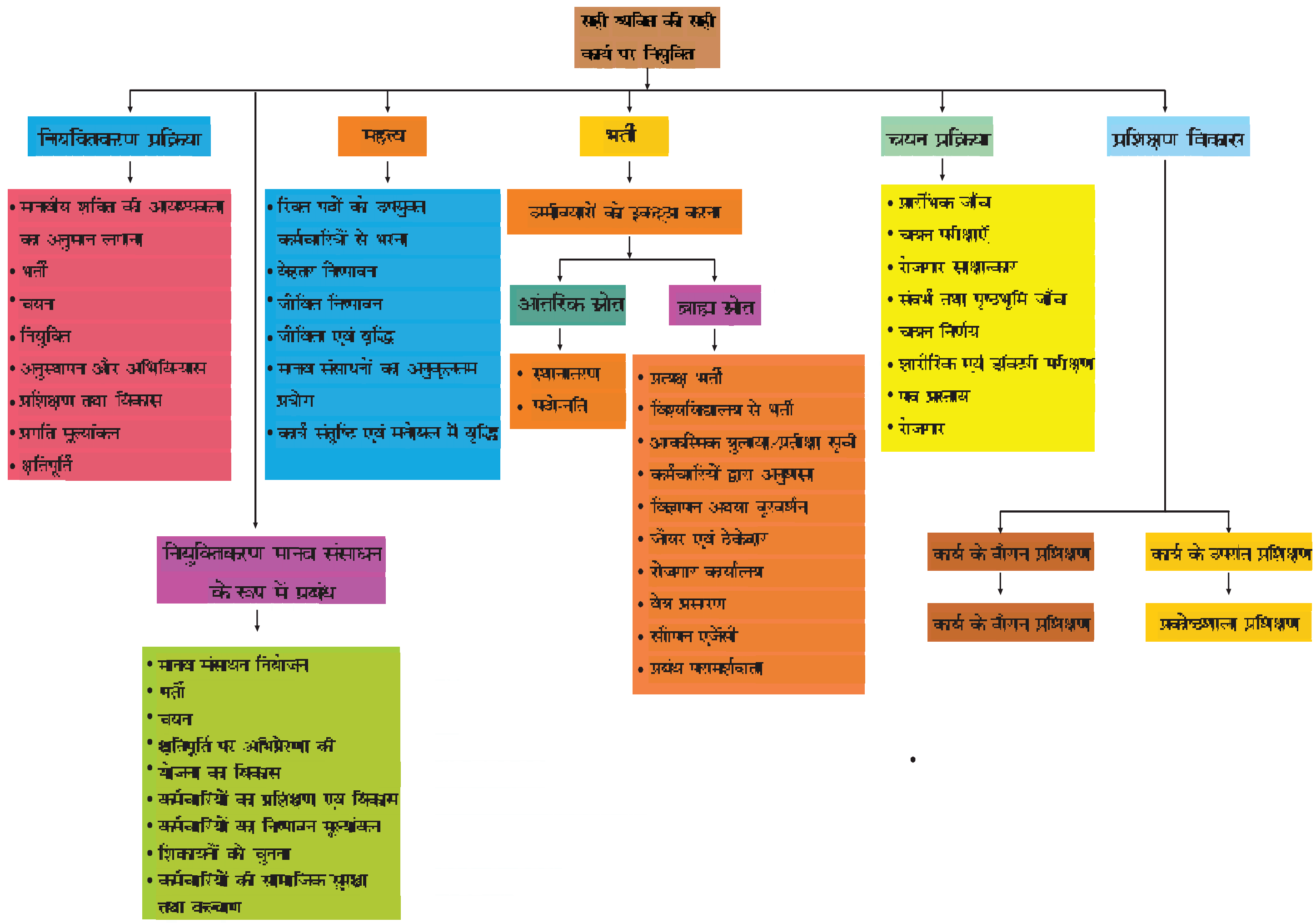
आयाम/ ब्राह्यशक्तियाँ

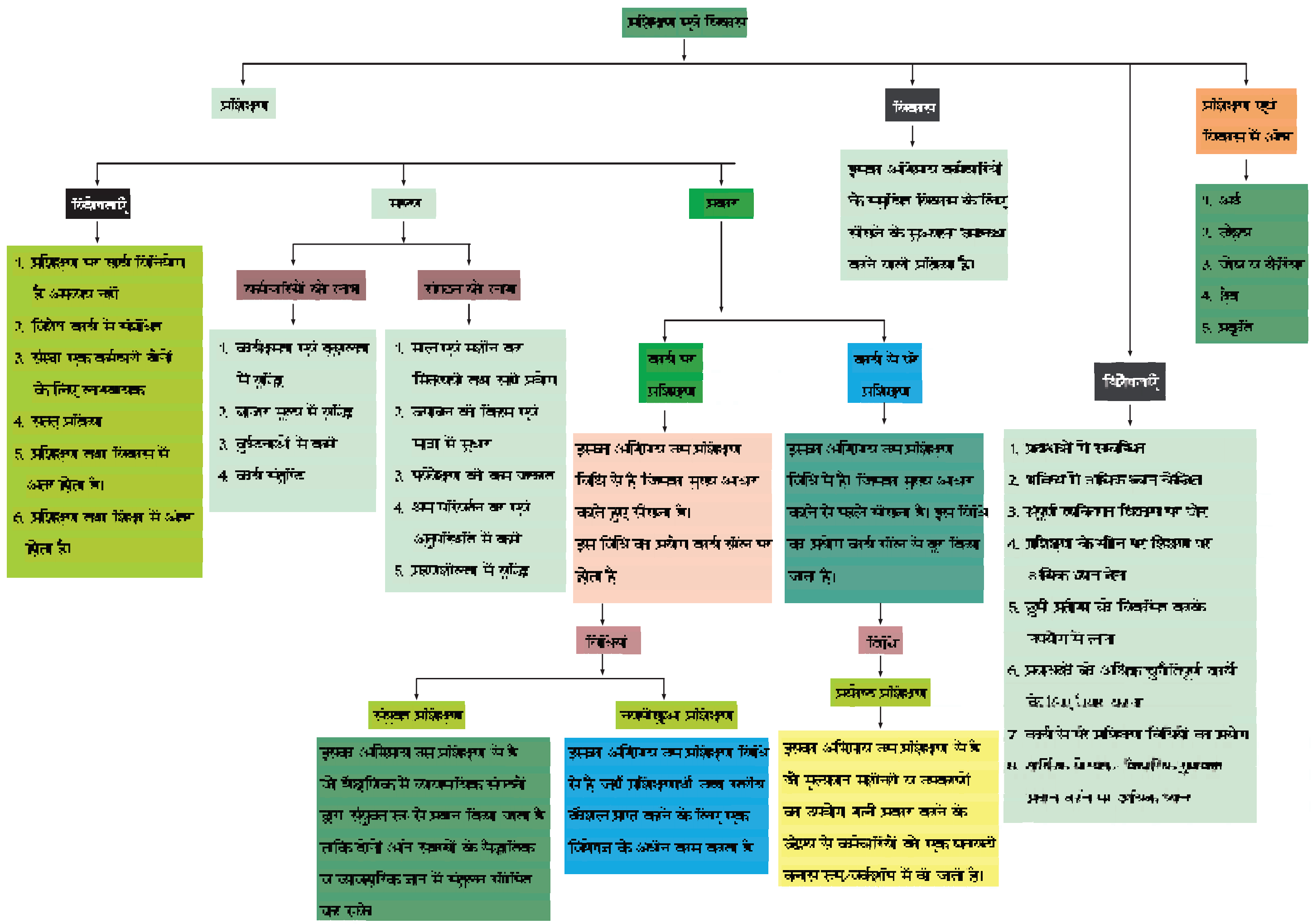
- आर्थिक
- सामाजिक
- राजनैतिक
- तकनीकी
- कानूनी

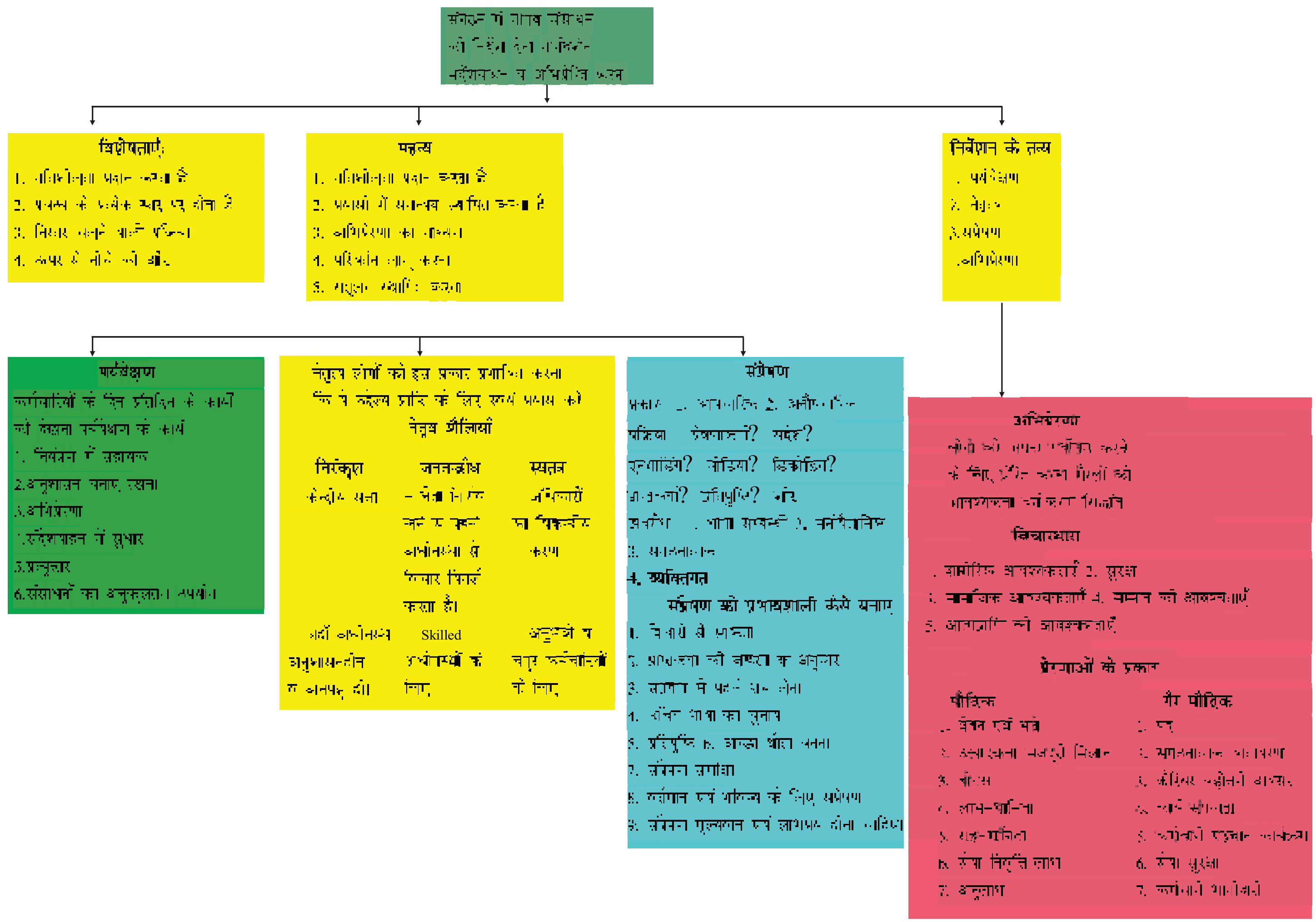
महत्व

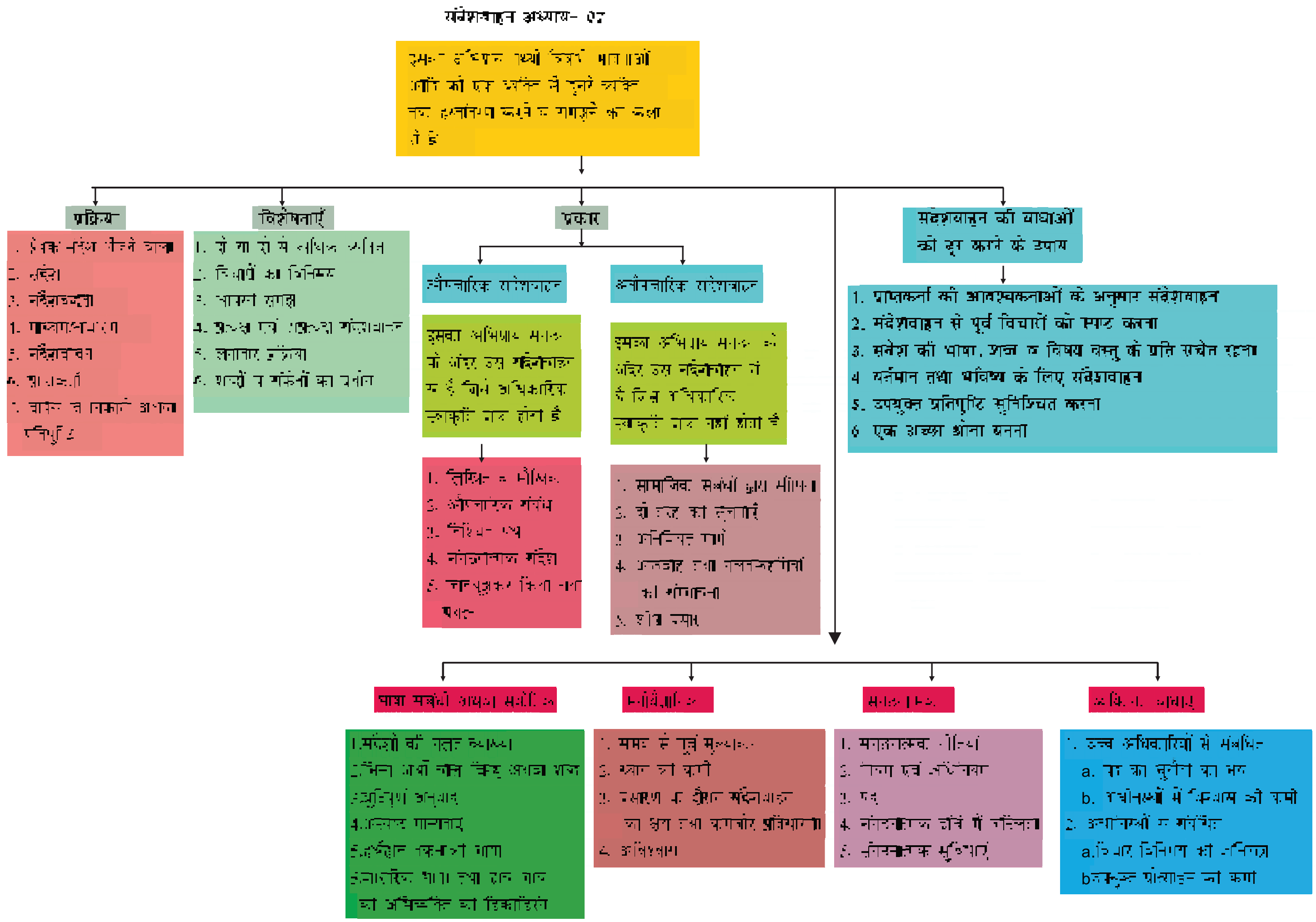
- अवसरों की पहचान तथा पहल के लाभ
- खतरों की पहचान एवं समयसे पहले चेतवनी
- संसाधनों का प्रयोग
- निष्पादन में सुधार परिवर्तनों का सामना करना
- नियोजन व नीति निर्धारण में सहायक


संगठन
महत्व
प्रक्रिया
संगठन के प्रकार
औपचारिक
अनौपचारिक
लाभ
सीमाएं
संगठन ढाँचा
कार्यात्मक संगठन
प्रभागीय संगठन
लाभ
दोष
अधिकार अंतरण
महत्व
तत्व
• प्रभावपूर्ण प्रबन्ध
• कर्मचारी विकास
• कर्मचारियों का अभिप्रेरण
• विकास में सहायक
• अधिकारी अधिनस्थ संबंधों का आधार
• बढ़िया समन्वय
• अधिकार
• उत्तरदायित्व
• उत्तरदेयता
केन्द्रीयकरण
विकेन्द्रीयकरण
महत्व
• अधीनस्थों में पहल क्षमता
• भविष्य के लिए प्रबंधकीय योग्यता का विका
• शीघ्र निर्णयन
• उच्च प्रबंध के कार्यभार में कमी
• विकास में सहायक
• बेहतर नियंत्रण


सही व्यक्ति की सही कार्य पर नियुक्ति
नियुक्तिकरण प्रक्रिया
• मानवीय शक्ति की आवश्यकता का अनुमान लगाना
• भर्ती
• चयन
• नियुक्ति
• अनुस्थापन और अभिविन्यास
• प्रशिक्षण तथा विकास
• प्रगति मूल्यांकन
• क्षतिपूर्ति
महत्व
• रिक्त पदों को उपयुक्त कर्मचारियों से भरना
• बेहतर निष्पादन
• जीवित निष्पादन
• जीविता एवं वृद्धि
• मानव संसाधनों का अनुकूलतम प्रयोग
• कार्य संतुष्टि एवं मनोबल में वृद्धि
भर्ती
उम्मीदवारों को इकट्ठा करना
आंतरिक स्रोत
• स्थानान्तरण
• पदोन्नति
बाह्य स्रोत
• प्रत्यक्ष भर्ती
• विश्वविद्यालय से भर्ती
• आकस्मिक बुलावा/प्रतीक्षा सूची
• कर्मचारियों द्वारा अनुशंसा
• विज्ञापन अथवा दूरदर्शन
• जॉबर एवं ठेकेदार
• रोजगार कार्यालय
• वेब प्रसारण
• स्थापन एजेंसी
• प्रबंध परामर्शदाता
चयन प्रक्रिया
• प्रारंभिक जाँच
• चयन परीक्षाएँ
• रोजगार साक्षात्कार
• संदर्भ तथा पृष्ठभूमि जाँच
• चयन निर्णय
• शारीरिक एवं डॉक्टरी परीक्षण
• पद प्रस्ताव
• रोजगार
प्रशिक्षण विकास
कार्य के दौरान प्रशिक्षण
कार्य के दौरान प्रशिक्षण
कार्य के उपरान्त प्रशिक्षण
प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण
नियुक्तिकरण मानव संसाधन के रूप में प्रबंध
• मानव संसाधन नियोजन
• भर्ती
• चयन
• क्षतिपूर्ति पर अभिप्रेरणा की योजना का विकास
• कर्मचारियों का प्रशिक्षण एवं विकास
• कर्मचारियों का निष्पादन मूल्यांकन
• शिकायतों को सुनना
• कर्मचारियों की सामाजिक सुरक्षा तथा कल्याण


प्रशिक्षण एवं विकास
प्रशिक्षण
विकास
इसका अभिप्राय कर्मचारियों के समग्र विकास के लिए, सीखने के एक ऐसा अवसर प्रदान करने वाली प्रक्रिया है।
प्रशिक्षण एवं विकास में अंतर
1. अर्थ
2. उद्देश्य
3. जोर या केन्द्रित
4. क्षेत्र
5. प्रकृति
विशेषताएँ
1. प्रबंधकों से सम्बन्धित
2. भविष्य में अधिक ध्यान केन्द्रित
3. सम्पूर्ण व्यक्तित्व विकास पर जोर
4. प्रशिक्षण के मुकाबले पर विकास पर अधिक ध्यान देना
5. पूर्व प्रतिभा को विकसित करके उपयोग में लाना
6. प्रबन्धकों को अधिक चुनौतिपूर्ण कार्य के लिए तैयार करना
7. कार्य से परे प्रशिक्षण विधियों का प्रयोग
विशेषताएँ
1. प्रशिक्षण पर व्यय निवेश है अपव्यय नहीं
2. विशेष कार्य से संबंधित
3. संस्था एवं कर्मचारी दोनों के लिए लाभदायक
4. सतत प्रक्रिया
5. प्रशिक्षण तथा विकास में अन्तर होता है।
6. प्रशिक्षण तथा शिक्षा में अंतर होता है।
महत्व
कर्मचारियों को लाभ
1. कार्यक्षमता एवं कुशलता में वृद्धि
2. बाजार मूल्य में वृद्धि
3. दुर्घटनाओं में कमी
4. कार्य संतुष्टि
संगठन को लाभ
1. माल एवं मशीन का मितव्ययी तथा सही प्रयोग
2. उत्पादन की किस्म एवं मात्रा में सुधार
3. पर्यवेक्षण की कम जरूरत
4. श्रम परिवर्तन दर एवं अनुपस्थिति में कमी
5. प्रबंधशीलता में वृद्धि
प्रकार
कार्य पर प्रशिक्षण
इसका अभिप्राय उस प्रशिक्षण विधि से है जिसमें मुख्य अन्तर करते हुए सीखना है। इस विधि का प्रयोग कार्य स्थल पर होता है
कार्य से परे प्रशिक्षण
इसका अभिप्राय उस प्रशिक्षण विधि से है। जिसमें मुख्य अन्तर करने से पहले सीखना है। इस विधि का प्रयोग कार्य स्थल से दूर किया जाता है।
विधियाँ
विधि
संयुक्त प्रशिक्षण
इसका अभिप्राय उस प्रशिक्षण से है जो शैक्षणिक एवं व्यावसायिक संस्थाओं द्वारा संयुक्त रूप से प्रदान किया जाता है ताकि दोनों अपने सदस्यों के सैद्धान्तिक व व्यावहारिक ज्ञान में संतुलन स्थापित कर सकें
प्रशिक्षुता प्रशिक्षण
इसका अभिप्राय उस प्रशिक्षण विधि से है जहाँ प्रशिक्षणार्थी उच्च स्तरीय कौशल प्राप्त करने के लिए एक विशेषज्ञ के अधीन काम करता है
प्रकोष्ठ प्रशिक्षण
इसका अभिप्राय उस प्रशिक्षण से है कि जो मूल्यवान मशीनों या उपकरणों का उपयोग सही प्रकार करने के उद्देश्य से कर्मचारियों को एक कृत्रिम कक्षा रूप/वर्कशॉप में दी जाती है।


विशेषताएँ
महत्व
निर्देशन के तत्व
पर्यवेक्षण
नेतृत्व शैलियाँ
निरंकुश
जनतंत्रीय
स्वतंत्र
Skilled
संप्रेषण
4. व्यक्तिगत
संप्रेषण को प्रभावशाली कैसे बनाए
अभिप्रेरणा
आवश्यकता
प्रेरणाओं के प्रकार
मौद्रिक
गैर मौद्रिक


संदेशवाहन अध्याय- 07
प्रक्रिया
विशेषताएँ
प्रकार
संदेशवाहन की बाधाओं को दूर करने के उपाय
1. प्राप्तकर्ता की आवश्यकताओं के अनुसार संदेशवाहन
2. संदेशवाहन से पूर्व विचारों को स्पष्ट करना
3. संदेश की भाषा, शब्द व विषय वस्तु के प्रति सचेत रहना
4. वर्तमान तथा भविष्य के लिए संदेशवाहन
5. उपयुक्त प्रतिपुष्टि सुनिश्चित करना
6. एक अच्छा श्रोता बनना
1. उच्च अधिकारियों से संबंधित
2. अधीनस्थों से संबंधित

अध्याय- 08

नियन्त्रण

नियंत्रण से तात्पर्य नियोजन के अनुसार क्रियाओं के निष्पादन से है

विशेषताएँ
- उद्देश्यपूर्ण कार्य
- सर्वव्यापी
- निरंतर चलने वाली क्रिया
- नियंत्रण पीछे तथा आगे दोनों तरफ देखना है।

नियंत्रण प्रक्रिया
- निष्पादन मानकों का निर्धारण
- वास्तविक निष्पादन की माप
- मानकों एवं वास्तविक निष्पादन की तुलना
- विचलनों का विश्लेषण
- सुधारात्मक कार्यवाही करना।

महत्त्व
- संगठनात्मक लक्ष्यों की निष्पत्ति
- मानकों की यथार्थता का आँकना
- संसाधनों का फलोत्पादक उपयोग
- कर्मचारियों की अभिप्रेरणा में सुधार
- आदेश एवं अनुशासन
- कार्य में समन्वय की सुविधा

नियोजन एवं नियंत्रण में संबंध
- नियोजन मानक उपलब्ध करता है जो नियंत्रण तन्त्र के शुद्धता जाँचता है
- नियोजन आदेशात्मक जबकि नियंत्रण मूल्यांकित करता है।
- दोनों ही आगे तथा पीछे की ओर देखने वाली प्रक्रिया है।

वित्तीय निर्णय

निवेश निर्णय को प्रभावित करने वाले कारक

- परियोजना का रोकड़ प्रवाह
- आय की दर
- निवेश कसौटी अंतर्भावितता

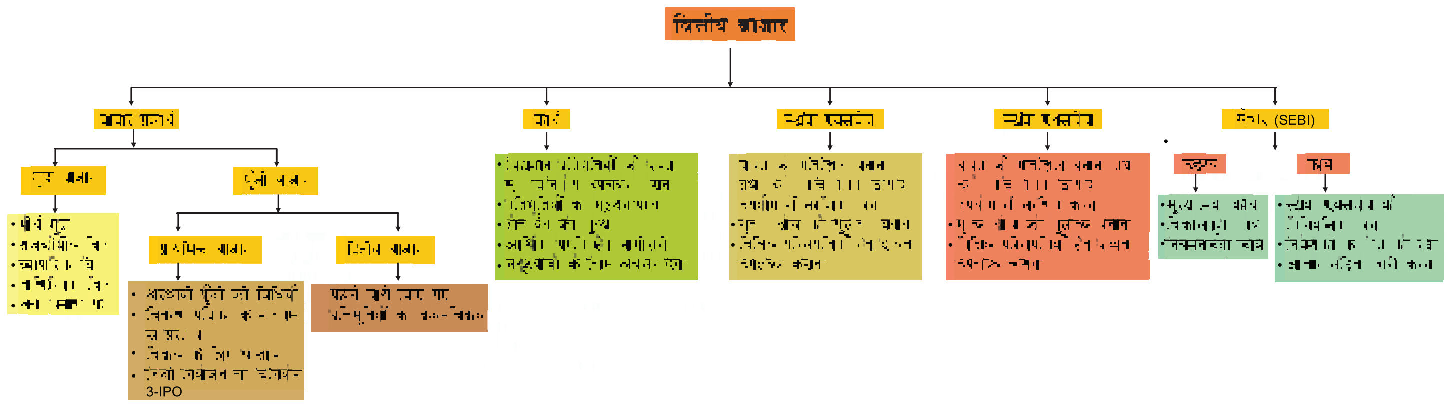
वित्त संबंधी निर्णय को प्रभावित करने वाले कारक

- रोकड़ प्रवाह स्थिति
- ब्याज आवरण अनुपात
- ऋण सेवा आवरण अनुपात
- निवेश पर आय
- ऋण की लागत
- कर दर
- समता की लागत
- प्रवर्तन लागत
- जोखिम का ध्यान
- लचीलापन
- नियंत्रण
- नियामक ढाँचा
- शेयर बाजार की दशाएँ
- अन्य कंपनियों की पूँजी संरचना

लाभांश निर्णय को प्रभावित करने वाले कारक

- उपार्जन
- उपार्जन का स्थायित्व
- लाभांश का स्थायित्व
- संवृद्धि सुयोग
- रोकड़ प्रवाह स्थिति
- अंशधारियों की प्राथमिकता
- करारोपण नीति
- शेयर बाजार प्रतिक्रिया
- पूँजी बाजार तक पहुँच
- कानूनी बाध्यता
- संविदात्मक प्रतिबंध

अध्याय- 10



अध्याय- 11

विपणन प्रबंध से अभिप्राय उन क्रियाओं के नियोजन, संगठन, निदेशन एवं नियंत्रण से है जो उत्पादक एवं उपभोक्ता के बीच वस्तु एवं सेवाओं के विनिमय को सुगम बनाती है।

विपणन के कार्य

— सूचना एकत्रित करना तथा उसका विश्लेषण करना विपणन नियोजन
— उत्पाद का रूपांकन एवं विकास
— प्रमापीकरण एवं ग्रेड तय करना
— पैकेजिंग एवं लेबलिंग
— ब्रांडिंग-परिवहन,-ग्राहक समर्थन सेवाएँ
— ग्राहक समर्थन सेवाएँ, -मूल्य निर्धारण
— संवर्धन,-वितरण
— संग्रहण/ भंडारण

विपणन की विशेषताएँ

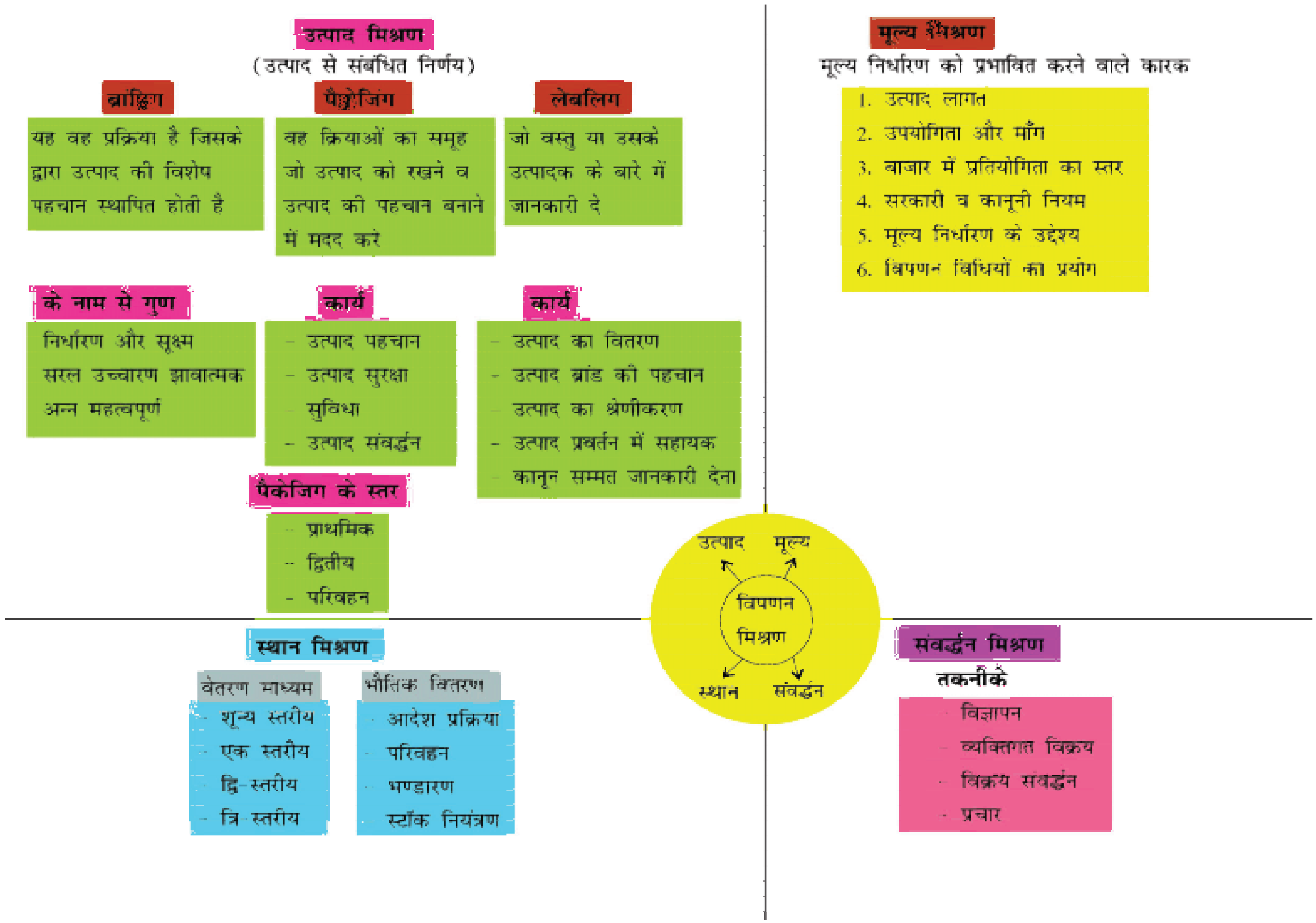
— अपेक्षा एक आवश्यकता
— उत्पाद का सृजन
— ग्राहक के योग्य मूल्य
— विनिमय पद्धति

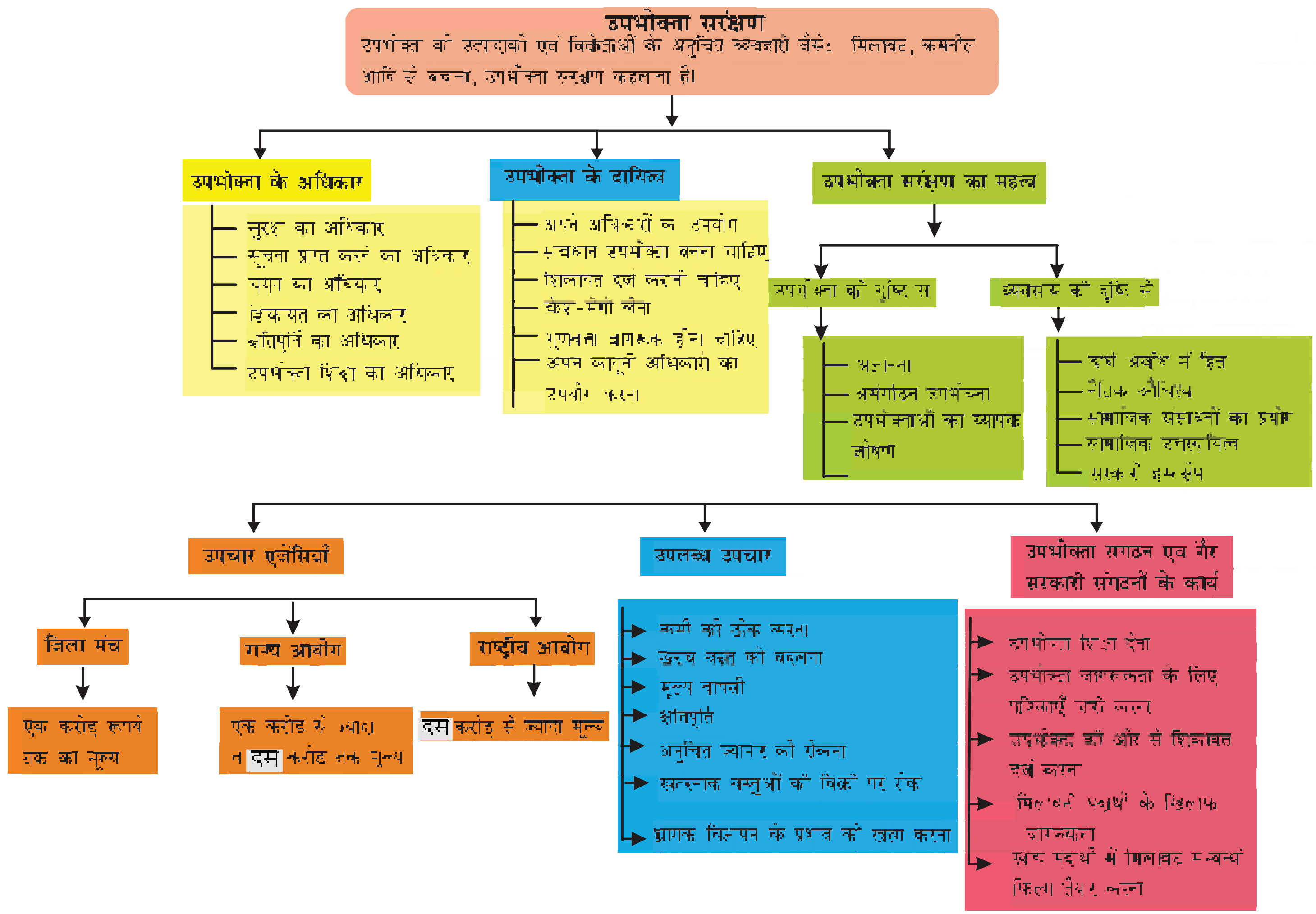
विपणन की अवश्यकताएँ

— उत्पादन अवधारणा
— उत्पाद अवधारणा
— बिक्री अवधारणा
— विपणन अवधारणा
— समाज अवधारणा

विपणन मिश्रण

— उत्पाद
— मूल्य
— स्थान
— प्रवर्तन


उत्पाद मिश्रण
(उत्पाद से संबंधित निर्णय)
ब्रांडिंग
यह वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा उत्पाद की विशेष पहचान स्थापित होती है
पैकेजिंग
वह क्रियाओं का समूह जो उत्पाद को रखने व उत्पाद की पहचान बनाने में मदद करे
लेबलिंग
जो वस्तु या उसके उत्पादक के बारे में जानकारी दे
के नाम में गुण
निर्धारण और सूक्ष्म
सरल उच्चारण ज्ञावात्मक
अन्न महत्वपूर्ण
कार्य
- उत्पाद पहचान
- उत्पाद सुरक्षा
- सुविधा
- उत्पाद संवर्द्धन
कार्य
- उत्पाद का वितरण
- उत्पाद ब्रांड की पहचान
- उत्पाद का श्रेणीकरण
- उत्पाद प्रवर्तन में सहायक
- कानून सम्मत जानकारी देना
पैकेजिग के स्तर
- प्राथमिक
- द्वितीय
- परिवहन
मूल्य मिश्रण
मूल्य निर्धारण को प्रभावित करने वाले कारक
1. उत्पाद लागत
2. उपयोगिता और माँग
3. बाजार में प्रतियोगिता का स्तर
4. सरकारी व कानूनी नियम
5. मूल्य निर्धारण के उद्देश्य
6. विपणन विधियों का प्रयोग
उत्पाद
मूल्य
विपणन मिश्रण
स्थान
संवर्द्धन
स्थान मिश्रण
वितरण माध्यम
- शून्य स्तरीय
- एक स्तरीय
- द्वि-स्तरीय
- त्रि-स्तरीय
भौतिक वितरण
- आदेश प्रक्रिया
- परिवहन
- भण्डारण
- स्टॉक नियंत्रण
संवर्द्धन मिश्रण
तकनीकें
- विज्ञापन
- व्यक्तिगत विक्रय
- विक्रय संवर्द्धन
- प्रचार


उपभोक्ता संरक्षण
उपभोक्ता को उत्पादकों एवं विक्रेताओं के अनुचित व्यवहारों जैसे: मिलावट, कमतौल आदि से बचाना, उपभोक्ता संरक्षण कहलाता है।
उपभोक्ता के अधिकार
सुरक्षा का अधिकार
सूचना प्राप्त करने का अधिकार
चयन का अधिकार
शिकायत का अधिकार
क्षतिपूर्ति का अधिकार
उपभोक्ता शिक्षा का अधिकार
उपभोक्ता के दायित्व
अपने अधिकारों का उपयोग
सावधान उपभोक्ता बनना चाहिए
शिकायत दर्ज करनी चाहिए
कैश-मेमो लेना
गुणवत्ता जागरूक होना चाहिए
अपने कानूनी अधिकारों का उपयोग करना
उपभोक्ता संरक्षण का महत्त्व
उपभोक्ता की दृष्टि से
अज्ञानता
असंगठित उपभोक्ता
उपभोक्ताओं का व्यापक शोषण
व्यवसाय की दृष्टि से
दीर्घ अवधि में हित
नैतिक औचित्य
सामाजिक संसाधनों का प्रयोग
सामाजिक उत्तरदायित्व
सरकारी हस्तक्षेप
उपचार एजेंसियाँ
जिला मंच
एक करोड़ रुपये तक का मूल्य
राज्य आयोग
एक करोड़ से ज्यादा व दस करोड़ तक मूल्य
राष्ट्रीय आयोग
दस करोड़ से ज्यादा मूल्य
उपलब्ध उपचार
कमी को ठीक करना
खराब वस्तु को बदलना
मूल्य वापसी
क्षतिपूर्ति
अनुचित व्यापार को रोकना
खतरनाक वस्तुओं की बिक्री पर रोक
भ्रामक विज्ञापन के प्रभाव को खत्म करना
उपभोक्ता संगठन एवं गैर सरकारी संगठनों के कार्य
उपभोक्ता शिक्षा देना
उपभोक्ता जागरूकता के लिए पत्रिकाएँ जारी करना
उपभोक्ता की ओर से शिकायत दर्ज करना
मिलावटी पदार्थों के विरुद्ध जागरूकता
खाद्य पदार्थों में मिलावट सम्बन्धी शिक्षा प्रदान करना

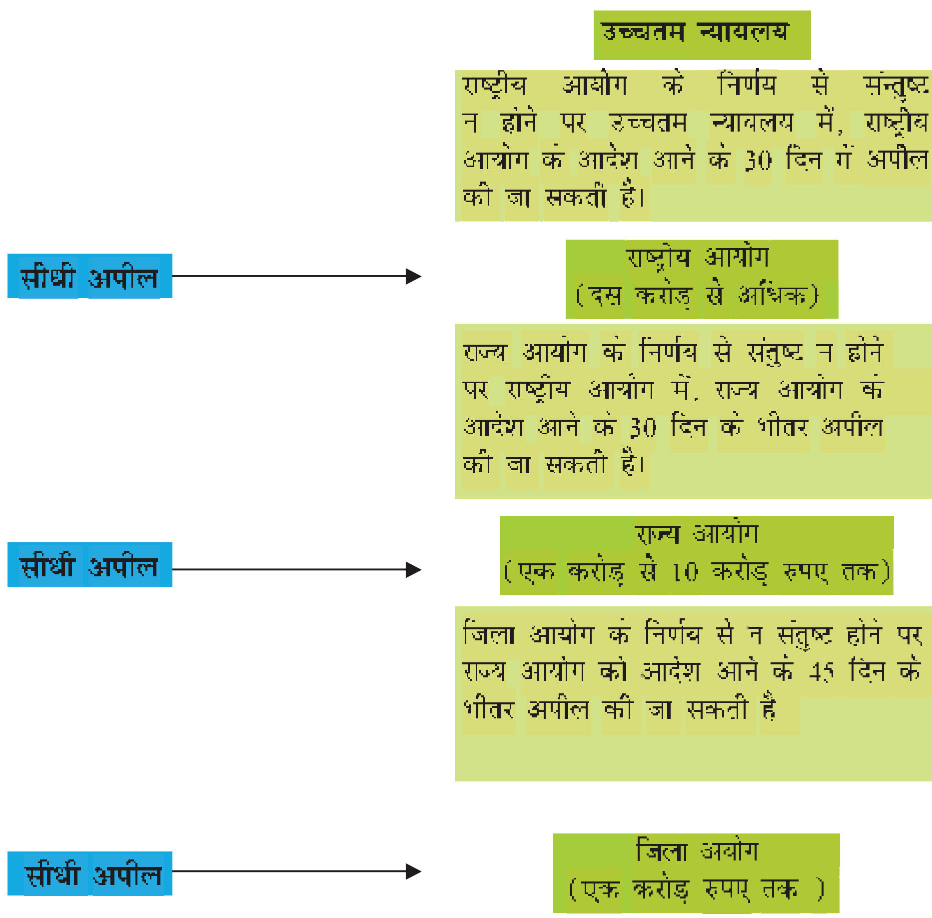
मानकीयकरण या गुणवत्ता या गुणवत्ता मान

Picture of Quality Mark	**Name of Mark** **मानक का नाम**	**Where is it used** **कहाँ प्रयोग किया जाता है**
	FPO mark (Food Product Order)	Packaged fruit beverages, fruit-jams, crushes and squashes, pickles पैकेज हुए खाने के सामान लें
	ISI mark Indian stand and institute (Bureau of Indian Standards since Jan 1 1987)	Electrical appliances viz switches, electric meters, wiring cables, heaters, kitchen appliances etc. इलैक्ट्रीकल सामान
	AGMARK	Pulses, cereals, essential oils, vegetable oils, fruits and vegetable दालें, आटा, तेल, फल, सब्जियाँ आदि
	BIS Hallmark	Gold Jewellery for its purity and fineness सोने के आभूषण
	Ecomark or Eco mark	Issued by the Bureau of Indian Standards (the national standards organization of India) to products conforming to a set of standards aimed at the least impact on the ecosystem. द्वारा [illegible]

पाठ 12

उपभोक्ता संरक्षण

तीन स्तरीय न्यायिक तंत्र (APA,2019)



	SAMPLE QUESTION PAPER 2023-24 **BUSINESS STUDIES (054)** **CLASS XII** Max Marks – 80 Time allowed: 3 Hours	
	General instructions: 1. This question paper contains 34 questions. 2. Marks are indicated against each question. 3. Answers should be brief and to the point. 4. Answers to the questions carrying 3 marks may be from 50 to 75 words. 5. Answers to the questions carrying 4 marks may be about 150 words. 6. Answers to the questions carrying 6 marks may be about 200 words. 7. Attempt all parts of the questions together.	
1.	The Board of directors of Medex Pharma Ltd. decided to issue debentures worth ₹40 lakhs in order to finance a major Research and Development project. This would increase the Debt Equity ratio from 1:1 to 2:1.However, at the same time it would increase the Earnings per share. The reason that will justify the above situation is: a) Unfavourable financial leverage, as the financial risk will be higher. b) Unfavourable financial leverage, as return on investment is lower than the cost of debt. c) Favourable financial leverage as debt is easily available d) Favourable financial leverage, as return on investment is higher than cost of debt	1

2.	A bottle of Anti- dandruff shampoo mentions ' Clean your hair and get rid of dandruff in one squeeze'. The product related decision involved is- a) Branding b) Product quality c) Packaging d) Labelling	1
3.	With the presence of women in the workforce, there has been a shift towards formal wear, increased demand of electronic gadgets and increase in demand of cosmetics. The related dimension of business environment referred in the above lines is: a) Technological environment. b) Social environment c) Political environment. d) Economic environment	1
4.	Name the function of marketing which is effective in bringing repeat sales from the customers and developing brand loyalty for a product. a) Standardization and grading b) Promotion c) Customer support services d) Packaging and labelling	1
5.	SEBI calls for information and issues a show cause notice to stock exchange and its officials seeking explanation and conducting audit and enquiry. Which function is SEBI performing? a) Regulatory function b) Development function c) Protective function d) Both a) and c)	1

6.	 Identify the point of significance of management illustrated in the picture. a) Management helps in achieving group goals b) Management helps in achieving personal objectives c) Management helps in development of society d) Management increases efficiency	1
7.	The allocative function of Financial market helps in ________ a) Bringing transparency in trading procedure b) Earning higher rate of return to household sector c) Better functioning of depository d) Determining the prices of securities	1
8.	IND Dyechem Ltd. is a chemical manufacturing company producing dyes and pigments both for domestic and international market. It has enjoyed a considerable market share but lately, it has been facing problems in terms of target sales and customer satisfaction. This is due to the reason that new entrants have emerged with better technology and competitive pricing. The Chairman of the company addressed this issue in the departmental meeting. The production head, Mr. Kamble, advised the Chairman to revamp the system and take immediate necessary actions to rectify the problem so that	1

	sales are achieved as per the plans. Identify the relevant function of management being discussed here. a) Organising b) Staffing b) Controlling d) Planning	
9.	Choose the incorrect statement about pricing objectives as a factor affecting the price of a product. a) If a firm's objective is to maximize profits in the short run, it should charge maximum price for its products. b) If a firm's objective is to capture market share, it should keep low price of its product. c) If a firm wants to attain product quality leadership, it should charge lower prices. d) If a firm is facing problems in survival due to stiff competition, it may offer discount on its products.	1
10.	Read the following statements: Assertion (A) and Reason(R). Choose the correct alternative from those given below: ASSERTION (A): Management is concerned with efficient use of resources. REASONING (R): For management both efficiency and effectiveness need to be balanced. Alternatives: a) Both Assertion (A) and Reason (R) are true and Reason (R) is the correct explanation of Assertion (A). b) Both Assertion (A) and Reason (R) are true and Reason (R) is not the correct explanation of Assertion (A) c) Assertion (A) is true but Reason (R) is False d) Assertion (A) is False but Reason (R) is True	1

11.	Concentration of decision making functions at the apex of management hierarchy is called __________ a) Decentralisation. b) Delegation c) Organisational structure. d) Centralisation	1
12.	Some employees have been assigned the job of measuring the output in an objective and reliable way. They are applying different techniques for achieving this aim. Some of these are personal-observation, sample-checking etc. They are also keeping the units of measurement same as that of the units in the standards. Name the step of 'Controlling process applicable in the above paragraph. a) Analysing deviations b) Comparing actual performance with standards. c) Establishing standards. d) Measurement of actual performance	1
13.	Statement I: For products requiring long term storage like agricultural products, the warehouses are located near to the market. Statement II: Higher the level of inventory, higher will be the level of service to customers but the cost of carrying the inventory will also be high. Choose the correct option from the following: a) Statement I is true and II is false b) Statement II is true and I is false c) Both the statements are true d) Both the statements are false	1

14.	Mr. Vivek is working as the General Manager of Oshin Hotels Ltd. Mr. Vivek observed that Government was taking a special interest in the Tourism industry as this sector is an important source of foreign exchange and employment promotion. On the basis of this news, the company decided to set up hotels at several tourist places. Oshin Hotels Ltd. established 50 hotels before other companies considered this issue. Very soon, this brand Oshin Hotels Ltd. became well known in the market. Identify the importance of business environment described here. a) It enables the firm to identify opportunities and getting the first mover advantage. b) It helps the firm to identify threats and early warning signals. c) It helps in tapping useful resources. d) It helps in improving performance.	1
15.	Name the function of management that acts as a means for translating plans into action. a) Planning b) Directing c) Organising d) Controlling	1
16.	STATEMENT I: Electronic holdings can be converted into physical certificates with the process of dematerialisation. STATEMENT II: There is no danger of theft, loss or forgery of share certificates in dematerialisation. Choose the correct option from the following: a) Statement I is true and II is false b) Statement II is true and I is false c) Both the statements are true d) Both the statements are false	1

17.	‘Pace.’ is a reputed Chartered Accountant firm which renders services to big MNC’s. The Chartered Accountants of the firm are required to travel to Delhi and NCR for which they use company’s cars. The firm decided to convert its Petrol cars to Electric cars in order to improve the quality of life of people. Identify the dimensions of business environment. a) Political and Legal environment b) Legal and Social environment c) Technological and Political environment d) Social and Technological Environment	1
18.	Match the following tools of promotion with their explanation and choose the correct option	1

A. It is undertaken by some identified person /company who makes efforts and bears the cost of it.	1	Personal selling
B. It plays an important role at the awareness stage and develops product preferences with the aim of making sale.	2	Sales Promotion
C. It helps in managing public opinion and company’s relation with the public on regular basis.	3	Advertising
D. It uses tools specifically designed to promote to customers, middlemen and to salespersons.	4	Public Relations

a) A (3), B (1), C (4), D (2)
b) A (1), B (3), C (4), D (2)
c) A (2), B (3), C (4), D(1)
d) A (2), B (4), C (1), D (3)

19.	From the following which is not a relevant feature of management as science: a) Principles are based on the basis of experimentation b) Systematized body of knowledge c) Based on practice and creativity d) Universal Validity	1

20.	The aim of demonetisation was not to____________ a) Curb corruption b) Reduce the prices of real estate c) Withhold the accumulation of black money generated by undeclared income d) Counterfeit the use of high denomination notes for illegal activities	1
21.	Captcha Ltd. is a construction company in which all the employees learn various ways of dealing with diverse situations from their seniors. Company provides financial as well as non-financial incentives. This helps the employees to grow and develop their abilities. The organisation behaves as a responsible constituent of society and always creates good quality products. It has a positive image in the market. The training modules are excellent and the employees always try to find unique ways of providing solutions in the context of rapidly changing business environment. This has helped the organisation to adjust smoothly. Identify and state three points of importance of management being highlighted here.	3
22.	State any three reasons as to why controlling is regarded as an indispensable function of management. OR Enumerate any three advantages of Management by Exception which is used by manager in analysing deviations.	3 3
23.	Resolutions Pvt. Ltd. is a publishing company. Its book on Business Studies for class XII is in great demand. As a result, the employees in the marketing department are always racing against time as they have to work overtime and on holidays as well to cater to the demand. The work stress has led to dissatisfaction among the employees of the marketing department. 1. Name and explain the step of staffing process which has not been performed properly. 2. Also, explain the immediate next step in the process of staffing.	3

24.	State any three functions of Stock Exchange. OR State the first three steps involved in the screen-based trading for buying and selling of securities.	3 3
25.	Explain the following features of Directing a) Directing initiates action b) Directing is a continuous process OR Explain the following leadership styles: a) Autocratic leadership b) Laissez Faire leadership	4 4
26.	State any four limitations of using internal sources of recruitment. OR State any four commonly used sources of recruiting employees from outside the organisation.	4 4
27	Mr. Akshay, a 20 year old college student purchased a book online from XYZ Pvt Ltd and when it was delivered, he noticed that there was no MRP mentioned on it. He browsed the internet and found that the book was sold at different prices in different places. He filed a case in District forum against the publisher. The court held in favour of Akshay and awarded a compensation of ₹10,000. a)Identify and state the consumer right violated in the above case. b) Name and explain the right exercised by Mr. Akshay.	4
28.	Explain the following factors affecting the dividend decision of the company: a) Taxation Policy b) Cash Flow Position	4

29.	Identify and state the various elements of communication highlighted in the following cases: (i) Department 'A' has sent an encoded message to department 'B' through internet. What is the role of internet here? (ii) Madhur is making gestures so that he can send a message to Ranbhir. What is Madhur doing here? (iii) Ranbhir is trying to understand the message sent by Madhur by reading his gestures. What is Ranbhir doing here? (iv) Kamesh picks up his phone and finds a message on it. He reads the message carefully. What is the role of Kamesh here?	4
30.	Dhaval Acharya, after acquiring a bachelor's degree in Hotel Management joined his father's chain of vegetarian restaurants in Ahmednagar. Being young and enterprising, he suggested his father to add a new section of vegetarian bakery items which required an investment of ₹ 5 crores. His father Mr. Aariketh Acharya suggested him to take the decision with caution and understood everything comprehensively as bad decision may damage the financial fortune of business. Identify the decision suggested by Mr. Aariketh Acharya. State by giving any three reasons as to why he must have advised his son to take decision with caution.	4
31.	1) Explain any two techniques of Scientific Management from the following: a) Method study b) Motion study c) Time study 2) Differentiate between Unity of Command and Unity of Direction on any three basis. OR 1) Explain any two principles of Fayol from the following: a) Discipline b) Order c) Initiative 2) Differentiate between contributions made by F.W.Taylor and Henry Fayol on any three basis.	3+3=6 3+3=6

32.	Explain the steps that are required to be performed by a manager before evaluating all possible courses of action in planning process. OR Explain how planning: a) Reduces overlapping and wasteful activities b) Establishes standards for controlling c) Facilitates decision making	6 6
33.	Read the statements given in point 1 and 2, answer the questions that follow: 1) **Tea is produced in Assam but is carried to customers not only in this state but also in other parts of the country.** a) Identify and explain the function of marketing that enables the marketer to achieve its goals. b) Enumerate any two factors that marketer should take into consideration in order to analyse the identified needs. 2**) Paddy is grown during summer season but its demand and sale takes place throughout the year.** a) Name and state the function of marketing which should be undertaken to reduce the gap between production and consumption of Paddy. b) State by giving two reasons as to why proper discharge of this function is important.	3+3=6
34.	Diligent developers, a website design company in Bangalore is a startup initiative of Mr. Maniraj which aims at achieving a profit margin of 10% in its first year. Mr. Maniraj appointed Mr. Advait as the Digital marketing Head, Mr. Kiyansh as the head of Backend department and Mr. Nirved headed the Graphics Designing Department. Since each head was specialised in specific skills, it resulted in increased efficiency and better coordination. However, problems arose when Mr. Advait started considering group objectives superior to organisational objectives and stopped exchanging information with Mr. Kiyansh and Mr. Nirved. The company had to bear the brunt of lack of coordination and was unable to achieve its objectives. a) Identify and state the organisational structure adopted by the company. b) State two benefits and two limitations of the identified structure highlighted in the above case.	6

MARKING SCHEME

BUSINESS STUDIES (054)

Class XII (2023-24)

	Answers:	Marks
1	d) Favourable financial leverage as return on investment is higher than cost of debt	1
2	d) Labelling	1
3	b) Social environment	1
4	c) Customer support services	1
5	a) Regulatory function	1
6	a) Management helps in achieving group goals	1
7	b) Earning higher rate of return to household sector	1
8	c) Controlling	1

9	c) If firm wants to attain product quality leadership, it should charge lower prices	1
10	b) Both Assertion (A) and Reason (R) are true and Reason (R) is not the correct explanation of Assertion (A).	1
11	d) Centralisation	1
12	d) Measurement of actual performance	1
13	b) Statement II is true and I is false	1
14	a) It enables the firm to identify opportunities and getting the first mover advantage.	1
15	c) Organising	1
16	b) Statement II is true and I is false	1
17	d) Social and Technological Environment	1

18	a) A (3), B (1), C (4), D (2)	1
19	c) Based on practice and creativity	1
20	b) Reduce the prices of real estate	1
21	**The importance of management highlighted:** 1. Helps in achieving personal objectives– A manager motivates and leads his team in such a manner that individual members are able to achieve personal goals while contributing to the overall organizational goals. 2. Helps in the development of society**-** The organisation tries to behave as responsible constituent of society and always creates good quality products. 3.Creates a dynamic organisation- Organisations have to function in a constantly changing environment. Management helps people adapt to the changes so that organisation is able to maintain a competitive edge.	1/2mark each for identification and 1/2 mark each for stating 3 identified points
22	Importance of controlling: (Any Three) 1. The controlling function measures progress towards the organisational goals and brings to light the deviations, if any, and indicates corrective action. 2. A good control system enables management to verify whether the standards set are accurate and objective. 3. By exercising control, a manager seeks to reduce wastage and spoilage of resources. Each activity is performed in accordance with predetermined standards and norms. 4. A good control system ensures that employees know well in advance what they are expected to do and what are the standards of performance on the basis of which they are appraised. 5. Controlling creates an atmosphere of order and discipline in the organisation. 6. Controlling provides direction to all activities and efforts for achieving organizational goals. **OR**	1 mark each for stating any 3 points

	ADVANTAGES OF MANAGEMENT BY EXCEPTION: 1) It saves the time and efforts of managers as they deal with only significant deviations 2) It focuses managerial attention on important areas. There is better utilization of managerial talent. 3) The routine problems are left to the subordinates. Thus, it facilitates delegation of authority and increases morale of employees. 4) It identifies critical problems which need timely action to keep the organisation in right direction.	1 mark each for stating any 3 points
23	The step of staffing process which has not been performed properly is: (i)Estimation of manpower requirements: Operationally, understanding the manpower requirements would necessitate workload analysis on the one hand and workforce analysis on the other. (ii)The next stage immediately following the step Estimation of manpower requirement is as follows: Recruitment: Recruitment may be defined as the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for jobs in the organisation.	1 mark for identification and I mark for explanation + 1 mark for explaining next step

24	Functions of Stock Exchange 1. Stock exchange provides liquidity and marketability to existing securities by creating a continuous market where securities are bought and sold. It gives them the chance to invest and disinvest 2. A stock exchange is a mechanism of constant valuation through which the prices of securities are determined by the market forces of demand and supply. 3. The membership of a stock exchange is well regulated and well defined according to the existing legal framework, thereby ensuring a safe and fair deal to investors in the market. 4. Through the process of disinvestment and reinvestment savings get channelised into the most productive investment avenues leading to capital formation and economic growth. 5. Stock exchange ensures wider share ownership by regulating new issues, better trading practices and taking effective steps in educating the public about investment. 6. Stock exchange provides sufficient scope for speculative activity in restricted and controlled manner. OR The first 3 steps in screen-based trading in securities 1. Investor has to first approach a registered broker and enter into agreement. He has to open a broker- client agreement and a client registration form before placing the order. He has to provide few details like PAN number, date of birth and address, educational qualification and occupation, Residential status,Bank account details, Depository account details,name of any other broker with whom registered, client code number in the client registration form. The broker opens a trading account in the name of investor. 2. The investor has to open a demat account or beneficial owner account with a depository participant for holding and transferring securities in the demat form. 3. The investor places an order with the broker to buy or sell shares. Clear instructions have to be given about the number of shares and price at which shares can be bought or sold. The broker will go ahead with the deal to mention the best price available. Order confirmation slip is issued to the investor by the broker.	1 mark each for stating any 3 points OR 1 mark each for stating each step

25	a) Directinginitiates action-Directing is a key managerial function. A manager has to perform this function along with planning, organizing, staffing and controlling while discharging his duties in the organization. b) Directing is a continuous activity- It takes place throughout the life of organization irrespective of people occupying managerial positions. OR a) Autocraticor Authoritarian leadership style-An autocratic leader gives orders and expects his subordinates to obey those orders. This leadership style is effective in getting productivity in many situations like in a factory where the supervisor is responsible for production on time and has to ensure labour productivity. Quick decision-making is also facilitated. b) Laissez fair or Free-rein leader-Such a leader does not believe in the use of power unless it is absolutely essential.The followers are given high degree of independence to formulate their own objectives or ways to achieve them. The manager is only there to support them and supply them the required information to complete the task assigned.	2 marks each for explaining points. 2 marks each for explaining leadership styles

26	Limitations of using internal sources of recruitment are as follows: 1. When vacancies are filled through internal promotions, the scope for induction of fresh talent is reduced. Hence, complete reliance on internal recruitment involves danger of 'inbreeding' by stopping 'infusion of new blood' into the organization. 2. The employees may become lethargic if they are sure of time bound promotions; 3. A new enterprise cannot use internal sources of recruitment. No organisation can fill all its vacancies from internal sources; 4. The spirit of competition among the employees may be hampered; and 5. Frequent transfers of employees may often reduce the productivity of the organisation. OR <u>Commonly used sources of recruiting the employees from outside the organization</u> (any 4) <u>Direct recruitment</u>- A notice is placed on the notice board of the enterprise specifying the details of the jobs available. Job-seekers assemble outside the premises of the organisation on the specified date and selection is done on the spot. It is suitable for filling casual vacancies when there is a rush of work or when some permanent workers are absent. <u>Casual Callers -</u> Many reputed business organizations keep a database of unsolicited applicants in their offices. A list of such job-seekers can be prepared and can be screened to fill the vacancies as they arise. Most of the senior positions of industry as well as commerce are filled by this method. The advantage of advertising vacancies is that more information about the organization and job can be given in the advertisement. . <u>Employment exchange-</u> Employment exchange run by a government are a good source of recruitment for unskilled and skilled operative jobs. They help to match personnel demand and supply by serving as a link between job-seekers and employers. <u>Placement Agencies and management consultants-</u> Placement agencies provide a nationwide service in matching personnel demand and supply. Management consultancy firms help the organization to recruit technical, professional and managerial personnel. <u>Campus recruitment-</u>Many big organisations maintain a close liaison with the universities, vocational schools and management institutes to recruit qualified personnel for various jobs. <u>Recommendation of employees</u> – Applicants introduced by present employees, or their friends and relatives may prove to be a good source of recruitment. Such applicants are likely to be good	1 mark each for stating any 4 limitations 1 mark each for stating any 4 external sources

	employees because their background is sufficiently known. Labour Contractors – Labour contractors maintain close contacts with labourers and they can provide the required number of unskilled workers at short notice. Advertising on Television- The detailed requirements of the job and the qualities required to do it are publicized along with the profile of the organization where vacancy exist . Web publishing- Internet is becoming a common source of recruitment these days. There are certain websites specifically designed and dedicated for the purpose of providing information about both job-seekers and job opening.	

27	a) Right to be informed :Every consumer has a right to have complete information about the product he intends to buy including its ingredients, date of manufacture, price, quantity, directions for use etc. b) Right to seek redressal: This states that every consumer has the right to get relief in case the product or service falls short of expectations.	1 mark each for identification + 1 mark each for explanation

28	Taxation policy: If tax on dividend is higher, it is better to pay less by way of dividends. Though dividends are free of tax in the hands of shareholders, a dividend distribution tax is levied on companies. Under the present tax policy, shareholders are likely to prefer higher dividends. Cash flow position: The payment of dividend involves an outflow of cash. Availability of enough cash in the company is necessary for declaration of dividend.	2 marks each for explaining

29	**1.** Media- It is the path through which encoded message is transmitted to receiver. The channel maybe in the written form, face to face, phone call, internet. **2.** Encoding- It is a process of converting the message into communication symbols like words, pictures, gestures etc. 3**.** Decoding- It is a process of converting encoded symbols of the sender. 4.Receiver- The person who receives communication of the sender.	½ mark each for identification and ½ mark for stating

30	Mr Aariketh Acharya has suggested capital budgeting decision. Reasons why he must have advised this decision are: 1. These decisions have bearing on the long-term growth. They affect the future prospects of the business. 2. These decisions result in large portion of funds being blocked in long term projects, these investments are planned after a detailed analysis. 3. These decisions affect the returns of the firm, therefore influence the overall business risk complexion of the firm. 4. These decisions once taken, are not reversible without incurring heavy losses. Abandoning a project after heavy investment is costly in terms of waste of funds.	1 mark for identification + 1 mark each for stating any 3 points

31	a) Method Study: The objective of method study is to find out one best way of doing the job. There are various methods of doing the job. To determine the best way there are several parameters. Right from procurement of raw materials till the final product is delivered to the customer every activity is part of method study. The objective of the whole exercise is to minimise the cost of production and maximise the quality and satisfaction of the customer. For this purpose, many techniques like process charts and operations research etc., are used. b) Motion Study: Motion study refers to the study of movements like lifting, putting objects, sitting and changing positions etc., which are undertaken while doing a typical job. Unnecessary movements are sought to be eliminated so that it takes less time to complete the job efficiently. On close examination of body motions, for example, it is possible to find out: (i) Motions which are productive (ii) Motions which are incidental (e.g., going to stores) (iii) Motions which are unproductive. c) Time Study: It determines the standard time taken to perform a well-defined job. Time measuring devices are used for each element of task. The standard time is fixed for the whole of the task by taking several readings. The method of time study will depend upon volume and frequency of the task, the cycle time of the operation and time measurement costs. The objective of time study is to determine the number of workers to be employed; frame suitable incentive schemes and determine labour costs. b)	11/2 marks each for explaining any 2 techniques + 1 mark each for any 3 differences

BASIS	UNITY OF COMMAND	UNITY OF DIRECTION
1.Meaning	One subordinate should receive orders from and should be responsible to only one superior.	Each group of activities having same objective must have one head and one plan
2.Aim	It prevents dual subordination.	It prevents overlapping of

		activities
3.Implications	It affects an individual employee	It affects the entire organisation.

OR

a. Discipline: Discipline is the obedience to organisational rules and employment agreement which are necessary for the working of the organisation. According to Fayol, discipline requires good superiors at all levels, clear and fair agreements and judicious application of penalties.

b. Order: According to Fayol, "People and materials must be in suitable places at appropriate time for maximum efficiency." The principle of order states that 'A place for everything (everyone) and everything (everyone) in its (her/his) place'.If there is a fixed place for everything and it is present there, then there will be no hindrance in the activities of business/ factory. This will lead to increased productivity and efficiency.

c. Initative: Workers should be encouraged to develop and carry out their plans for improvements according to Fayol. Initiative means taking the first step with self-motivation. It is thinking out and executing the plan. Initiative should be encouraged. But it does not mean going against the established practices of the company for the sake of being different. A good company should have an employee suggestion system whereby initiative/ suggestions which result in substantial cost/time reduction should be rewarded.

11/2 marks each for explaining any 2 principles
+
1 mark each for any 3 differences

II.

Basis of Difference	Henri Fayol	F.W Taylor
Perspective	Top level of Management	Shop floor level of a factory.
Unity of Command	Staunch Proponent	Did not feel that it is important as under functional foremanship a worker receives

		orders from eight specialists
Applicability	Applicable Universally	Applicable to specialized situations
Basis of Formation	Personal Experience	Observation and Experimentation
Focus	Improving Overall administration	Increasing Productivity
Personality	Practitioner	Scientist
Expression	General theory of Administration	Scientific Management

32	Steps in planning process 1. Setting objectives: Objectives or goals specify what the organisation wants to achieve. They give direction to all departments and must be stated clearly. They may be set for the entire organisation and each department within the organisation 2. Developing premises: Planning is concerned with future which is uncertain, therefore manager has to make certain assumptions about future. Assumptions are base material upon which plans are drawn which may be in the form of forecasts, existing plans or past information about policies. 3. Identifying alternative courses of action: Once objectives are set and assumptions are made, next step is to identify alternative courses of action. The course of action may be routine or innovative. An innovative course may be adopted by involving more people and sharing their ideas. OR 1) **Planning reduces overlapping and wasteful activities** Planning serves as a basis of coordinating the activities and efforts of different divisions, departments and sections. Since planning ensures clarity in thought and action, work is carried out smoothly without interruptions. **2) Planning establishes standards of controlling** Planning provides the goals against which actual performance is measured. Through comparison, managers can know whether they are actually able to achieve the goals. Deviations, if any can be corrected. Thus planning is a prerequisite for controlling. The nature of deviations depends upon the extent of deviations from the standard. **3) Planning facilitates decision making** Planning helps managers to look into the future and make a choice from amongst various alternative courses of action. The manager has to evaluate each alternate and select the most viable proposition.	2 marks each for explaining first 3 steps 2 marks each for explaining 3 points

33	a) The function of marketing that enables the marketer to achieve its goals is Transportation. It involves physical movement of goods from one place to another. Since the user of products are wide spread and geographically separated from the place where they are produced it is necessary to move them to the place where they are needed for consumption. b)The factors that should be taken into consideration to analyse the marketing needs are nature of the product, cost and location of target market. c) The function of marketing that reduces the gap between production and consumption of paddy is Storage or Warehousing. Due to irregular demand or supply, there may be time gap between production of goods and their sale. Storage helps in reducing the time gap between production and consumption and provides time utility. Importance of warehousing: 1. To ensure smooth flow of products in the market 2. To protect against any unavoidable delays in delivery or meet contingencies in demand.	a)1 mark for identification + 1 mark for stating b)½ mark each for enumerating any 2 points c)1 mark for identification + 1 mark for stating + 1/2 mark each for stating any 2points

34	a) The organisational structure adopted by Diligent Developers is Functional structure . Functional structure is an organisational design that groups similar or related jobs together. b) Benefits of functional structure: 1) It leads to occupational specialization since emphasis is placed on specific functions.This promotes efficiency in utilization of manpower as employees perform similar tasks within a department and are able to improve performance. 2) It promotes control and coordination within a department because of similarity in the tasks being performed. Limitations of functional structure: (a) A functional structure places less emphasis on overall enterprise objectives than the objectives pursued by a functional head. Such practices may lead to functional empires wherein the importance of a particular function may be overemphasised. Pursuing departmental interests at the cost of organisational interests can also hinder the interaction between two or more departments. (b) It may lead to problems in coordination as information has to be exchanged across functionally differentiated departments	a. 1 mark for identification + 1 mark for stating b 2 marks each for stating 2 points of benefits and limitations.

सैम्पल पेपर - 01

1. **ऐसे निवेश निर्णय जो दीर्घकाल के लिए हो तथा इन्हें बार बार परिवर्तित नहीं किया जा सकता, एवं इनमें कोषों की बहुत बड़ी मात्रा लगी होती है, इन निर्णयों को कहते है ?**

   (क) पूंजी बजटीय निर्णय (ख) मुद्रा बाजार

   (ग) लाभांश निर्णय (घ) कार्यशील पूंजी

2. **जब एक वस्तु की मांग बेलोचदार होती तो फर्म मूल्य मूल्य निर्धारित करने की स्थिति में होती है**

   (क) अधिक (ख) कम

   (ग) समान (घ) प्रतियोगिता पूर्ण मूल्य

3. **लोगों के स्वास्थ्य के प्रति जागरूकता बढ़ने के कारण विभिन्न स्वास्थ्य सम्बन्धित वस्तुओं जैसे डायट पेय पदार्थ वसामुक्त खाना पकाने का तेल और जिम की मांग में वृद्धि की है।**

   व्यावसायिक वातावरण की किस विशेषता को उपरोक्त वाक्य में दर्शाया गया है।

   (क) विशिष्ट एवं साधारण शक्तियाँ (ख) गतिशील

   (ग) आंतरिक संबंध (घ) बाह्य शक्तियों की समग्रता

4. **..........विपणन माध्यों का समूह है जिसका एक फर्म लक्षित बाजार में विपणन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए प्रयोग करती है ?**

   (क) उत्पाद मिश्र (ख) कीमत मिश्र

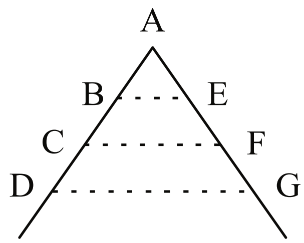
   (ग) प्रवर्तन मिश्र (घ) विपणन मिश्र

5. **उस संस्था अथवा संगठन का नाम बताएं। जो निवेश को प्रति भूतियों को इलेक्ट्रॉनिक रूप में रखती है ?**

(क) SEBI (ख) RBI

(ग) डिपोफिटरी (घ) डियोफिटरी सेवाएं

6. निम्न चित्र द्वारा दर्शाया गए फेयोल के सिद्धांत की पहचान कीजिए।



(क) सोपान श्रृंखला (ख) अनुशासन

(ग) निर्देश की एकता (घ) समता

7. इनमें से कौन सा SEBI का कार्य नहीं है ?

(क) विनियामक कार्य (ख) डिपॉजिटरी सेवाएं

(ग) विकास कार्य (घ) सुरक्षात्मक कार्य

8. **अभिकथनः** जब हम सब कुछ नियंत्रित करते की कोशिश करते है ? हम कुछ भी नियंत्रित नहीं कर पाते।

तर्कः केवल महत्वपूर्ण विचलन जो मुनासिब सीमा से परे जाते हैं, उन्हें प्रबंधन के ध्यान में लाभ जाना चाहिए ?

(क) दोनों (A) और (R) सत्य है और (R) तर्क (A) अभिकथन का सही स्पष्टीकरण है।

(ख) दोनों (A) और (R) सत्य है और (R), (A) का सही स्पष्टीकरण नहीं है

(ग) (A) सत्य है परंतु (R) असत्य है

(घ) (A) असत्य है परंतु (R) सत्य है

9. सही कथन का चुनाव कीजिए।

(क) विक्रय, विपणन से बड़ा है

(ख) विपणन का उद्देश्य उपभोक्ता संतुष्टि से लाभ कमाना है।

(ग) परिवहन उत्पाद मिश्र का एक तत्व है

(घ) शून्य स्तरीय माध्यम में उत्पादक और उपभोक्ता के बीच केवल एक बिचौलिया होता है।

10. निम्न कथनों को पढ़े। अभिकथन (अ) तथा कारण (ब) नीचे दिये गए विकल्पों में से सही विकल्प का चयन कीजिए। अभिकथन (अ): समन्वय सभी प्रबंधको का उत्तरदायित्व है।

कारण (ब): समन्वय एक संगठन की विभिन्न गतिविधियों में सामंजस्य स्थापित करता है।

(क) दोनों अभिकथन (अ) तथा (ब) सही है तथा कारण अभिकथन (अ) की सही व्याख्या है।

(ख) दोनों अभिकथन (अ) तथा कारण (ब) सही है तथा कारण (ब) अभिकथन (अ) की सही व्याख्या नहीं है

(ग) अभिकथन (अ) सही है परंतु कारण (ब) गलत है

(घ) अभिकथन (अ) गलत है परंतु कारण (ब) सही है।

11. एक उच्च अधिकारी के अंतर्गत कार्य करने वालों की संख्या .... कहलाती है ?

(क) अनौपचारिक संगठन	(ख) विभागीय ढाँचा
(ग) औपचारिक संगठन	(घ) प्रबंध का विस्तार

12. अभिकथन (A): जहां तक संभव हो निष्पादन को उन्हीं इकाइयों में मापा जाना चाहिए जिनमें मानक निर्धारित है।

तर्क: इससे परिणामों की तुलना करना आसान हो जाता है।

(क) दोनों (A) और (R) सत्य है और (R), (A) का सही स्पष्टीकरण नहीं है

(ख) दोनों (A) और (R) सत्य है और (R), (A) का सही स्पष्टीकरण नहीं है

(ग) (A) सत्य है और परंतु (R) असत्य है

(घ) असत्य है परंतु (R) सत्य है

13. अभिकथन I: प्रमापीकरण से उत्पादों को निरीक्षण, जाचं एवं मूल्यांकन की आवश्यकता कम होती है

अभिकथन II: प्रमापीकरण क्रेताओं को यह सुनिश्चित करता है कि वस्तुएँ पूर्व निर्धारित गुणवत्ता मूल्य एवं पैकेजिंग के मानको के अनुरूप है।

निम्नलिखित में से सही विकल्प का चयन करें

(क) अभिकथन 1 सही है और अभिकथन 2 गलत है

(ख) अभिकथन 2 सही है और अभिकथन 1 गलत है

(ग) दोनों अभिकथन सही है

(घ) दोनों अभिकथन गलत है

14. आज के भौतिक संसार में सब कुछ सत्य नहीं है लोग आज स्मार्ट फोन के नए मॉडल लॉन्च होते ही खरीदने के लिए उत्सुक होते है। वास्तव में आई फोनों को आज एक में माना जाता है और इसीलिए बहुत से लोग उन्हें खरीदना चहाते है। चाहे वे उनकी पहुंच के भीतर हो या नहीं हो। कंपनियों भी अपने लाभ को अधिकतम करने के लिए इस स्थिति का फायदा उठा रही है और मात्र कुछ समय में ही एक या दो अग्रिम सुविधाओं को साथ फोन की नई श्रृंखला बाजार में उतार देती है।

उपरोक्त द्वारा व्यावसायिक वातावरण के किन आयामों को नहीं दर्शाया गया है?

(क) सामाजिक तथा तकनीकी (ख) तकनीकी तथा आर्थिक

(ग) कानूनी तथा राजनैतिक (घ) आर्थिक तथा सामाजिक

15. .... का उद्देश्य अधीनस्थों को अधिक स्वतंत्रता देकर संगठन में उनकी भूमिका में वृद्धि करना है।

(क) केन्द्रीकरण (ख) विकेन्द्रीकरण

(ग) अधिकार अन्तरण (घ) प्रबंध

16. इलेक्ट्रॉनिक प्रतिभूतियों से भौतिक प्रमाण पत्र प्राप्त करना कहलाता है .... एवं इसे संस्थाएं प्रदान करती है?

(क) डी मैटरियालइजेशन (ख) री मैटरियालइजेशन

(ग) राइट इशू (घ) निजी वितरण

17. विभिन्न परिस्थियों में परिवर्तन के कारण व्यावसायिक वातावरण के घटक बदलते रहते है। यहाँ व्यावसायिक वातावरण की किस विशेषता की तरफ संकेत किया गया है ?

(क) गतिशील (ख) अनिश्चितता

(ग)जटिलता (घ) तुलनात्मक

18. निम्नलिखित अवधाराणाओं की व्याख्या के साथ मिलान कीजिए ? और सही विकल्प का चुनाव कीजिए ?

1. उत्पादन अवधारणा	1. उत्पाद की गुणवत्ता
2. उत्पाद अवधारणा	2. उपभोक्ता की आवश्यकताएं
3. विक्रय अवधारणा	3. उत्पादन की मात्रा
4. विपणन अवधारणा	4. ज्यादा संवर्द्धन प्रयास

(क) 1-3, 2-1, 3-2, 4-4 (ख) 1-2,2-4, 3-1, 4-2

(ग) 1-2, 2-1, 3-4, 4-3 (घ) 1-3, 2-1, 3-4, 4-2

19. रवि, जो z लि. का उत्पादन प्रबंधक है, सौंपे गए लक्ष्य को समय पर प्राप्त करने के सफल रहे है परंतु थोड़ी अतिरिक्त लागत पर।

रवि के बारे में क्या निष्कर्ष निकाला जा सकता है ?

(क) कुशल (ख) प्रभावी

(ग) दोनों कुशल तथा प्रभावी (घ) न कुशल न प्रभावी

20. निम्न में से व्यावसायी अवतरण की कौन साधारण कारक नहीं है ?

(क) आर्थिक (ख) उपभोक्ता

(ग) सामाजिक (घ) तकनीकी

21. उस अवधारणा की पहचान कीजिए जिसे उस **प्रक्रिया** के रूप के परिभाषित किया जा सकता है, जिसके माध्यम से किसी विशेष मानव समूह के उद्देश्य निर्धारित स्पष्ट तथा कार्यन्वित किए जाते है। इसके दो महत्वों का वर्णन भी कीजिए नियंत्रण के महत्व को निम्न दिए गए बिन्दुओं के आधार पर उचित तर्क दीजिए।

(क) कर्मचारी अभिप्रेरणा में सुधार   (ख) समन्वय में मदद करना

अथवा

नियंत्रण की कोई तीन सीमाएँ समझाइए।

23. Highway king Ltd, एक खाद्य श्रृंखला है जो ग्राहक द्वारा table लेने में समय लगते से लेकर, ऑर्डर देने तक और वेटर द्वारा परोसे जोने तक कितना समय लगना है चाहिए, उसका मानक निर्धारण करना चाहती है। उनके अनुसार इससे उन्हें ग्राहक संतुष्टि के बारे में पता लग जाएगा और वह ग्राहकों को ज्यादा खुश कर पाएगे प्रबंधकों को व्यक्तिगत रूप से इस प्रक्रिया का निरीक्षण करने का काम सौंपा गया। उन्होंने इस प्रक्रिया को सूक्ष्म रूप से देखा और मानको की वास्तविक समय से तुलना की।

    उपरोक्त केस में कौन सी प्रक्रिया की चर्चा की जा रही है?

    प्रक्रिया की पहेली दो चरणों को उक्त करते हुए समझाइए।

24. 'मध्यस्थों का पंजीकरण करना, रोकना सेबी का किस प्रकार का कार्य है इस कार्य के तहत दो और कार्य प्रदान करें।

25. श्री सिंह, कॉ 75 लि. के ऑपरेशन प्रबंधक है वह 'हम' 'मिलकर' चर्चा द्वारा जैसे शब्दों का प्रयोग ज्यादा करते है। आपके अनुसार वह किस प्रकार का नेतृव्य शैली का प्रयोग करते हैं? उसके तीन लाभ समझाइए?

अथवा

श्रीमति रमा आयंगर ABC Ltd में सेल्स मैनेजर अपने अधीनस्थों की राय लेना पसंद नहीं करती। अगर कोई उनकी बात काटता है तो बिल्कुल अच्छा नहीं लगता। आपके अनुसार वह किस प्रकार की नेतृव्य शैली का प्रयोग करती है? उससे संबंधित कोई तीन सीमाएं बताइए।

26. प्रशिक्षण और विकास में अंतर स्पष्ट करें।

अथवा

कार्यभार विश्लेषण और कार्यशक्ति विश्लेषण में अंतर स्पष्ट कीजिए।

27. गरीमा ने एक प्रतिष्ठित ओवन ब्रांड से 2000 में ओवन (तंदूर) खरीदा। (सभी ग्राहक उत्तरदायित्व को पूरा करते हुए) नए ग्राहक को डेमी (प्रदर्शन) प्रदान करने की कंपनी

(ब्रांड) की नीति है जहां वे ''तंदूर के प्रयोग सफाई खाना पकाने आदि के निर्देश प्रदान करते है। परंतु जब गरिमा ने डेमो के लिए कंपनी में फोन किया तो कंपनी की सर्विस प्रोवा इंडिग टीम की ओर से कोई जबाव नहीं आया और न ही कोई डेमो उपलब्ध कराया गया।

गरीमा ने ओबन का इस्तेमाल शुरू कर दिया तथा इस्तेमाल करते समय उसे बिजली का झटका लगा, जिसके कारण उसे अस्पताल में भर्ती कराना पड़ा। अस्पताल से छुट्‌टी के बाद उसे कंपनी के खिलाफ उपभोक्ता फोरम में शिकायत की।

(i) किस उपभोक्ता फार्म में गरीमा को शिकायत करनी चाहिए। (1)

(ii) इनमें किस उपभोक्ता अधिकारों का उल्लघंन किया गया, कोई दो। (2)

(iii) किस उपभोक्ता, अधिकार से गरीमा को उपचार मिलेगा। (1)

28. कम ऋण वित्त पोषण कब बेहतर है ? वित्तीय निर्णय को प्रभावित करने वाले तीन कारक बताए। (1 + 3)

29. श्री रविन्दर कुमार, Excel Ltd के मानव संसाधन प्रबंधक को निम्न दी गई जॉब प्रोफाइलों के लिए संभावित कर्मचारियों को शॉर्ट लिस्ट करना था।

प्रोफाइनल 1 हेतु उन्हें ऐसे व्यक्ति की आवश्यकता थी जिसमें विश्वास और निर्णय लेने की क्षमता हो।

प्रोफाइनल 2 हेतु उन्हें एक ऐसे व्यक्ति की आवश्यकता थी जिसमें नए कौशल सीखने की क्षमता हो।

उस परीक्षण (tub) को पहचानें और समझाएं जो दिए गए प्रोफाइलों के लिए सही व्यक्ति को चयनित करने के लिए उपयुक्त होगा। (4)

30. व्याख्या करें कि कैसे, ऋण का उपयोग शेयरधारकों के धन को अधिकतम करके के लिए केवल एक स्तर तक ही किया जा सकता है। पूंजी संरचना को प्रभावित करके वाले दो और कारकों की व्याख्या करें। (2 + 2)

31. वैज्ञानिक प्रबंध की निम्न तकनीकों का वर्णन कीजिए ।

(क) क्रियात्मक फौरमैनशिप चित्र सहित।

(ख) विभेदात्मक कार्य मजदूरी प्रणाली उदाहरण कीजिए।

अथवा

प्रबंध के निम्न सिद्धांतों का वर्णन कीजिए।

(क) सहयोग की भावना

(ख) सोपान श्रृंखला

(ग) समता

32. नियोजन प्रक्रिया के दौरान, उन सभी चरणों की व्याख्या कीजिए जो कि एक प्रबंधक द्वारा सभी विकल्पों के मूल्यांकन के पश्चात् उठाए जाते है।

व्याख्या कीजिए, नियोजन किस प्रकार

(क) दिशा प्रदान करता है (ख) अनिश्चितता का जोखिम कम करता है

(ग) व्यर्थ क्रियाएँ कम करता है।

33. कथन संख्या 1 और 2 में दिए गए कथन को पढ़िए और उसके आगे दिए गए प्रश्नों का उत्तर दीजिए।

(1) विक्रेता को अपने उत्पाद की अपने प्रतियोगिताओं की तुलना में एक विशिष्ट पहचान बनानी होती है

(अ) विपणन के उस कार्य को पहचानिए और व्याख्या कीजिए जो सत्य विक्रेता को अपने उत्पाद की ऐसी विशिष्ट पहचान उत्पन्न करते में सक्षम बनाता है।

(ब) उत्पाद की इस विशिष्ट पहचान के दो गुण भी बताइए।

(2) विक्रेता को अपने उत्पाद के बारे में ग्राहक को जानकारी देनी होती है और ग्राहक को उत्पाद खरीदने के लिए मनाना होता है।

(अ) उपरोक्त केस में विक्रेता द्वारा किए जाने वाले कार्य को पहचानिए और व्याख्या कीजिए।

(ब) 'अ' में पहचाने गए कार्य को करने में मदद करने वाले किन्हीं दो तत्वों नाम बताए। व्याख्या कीजिए।

34. एल्फा प्राइवेट लि. एक सॉफ्टवेयर कम्पनी है। व्यवसाय में विस्तार के कारण इसके लिए

बनाया गया संगठन ढाँचा अब काम नहीं कर रहा था। प्रबंध प्रसार में बढ़ोतरी से प्रतिवेदन लक्ष्यों की प्राप्ति में फेल हो रहा था। कंपनी ने अपनी प्रतियोगी क्षमता को बेहतर बनाने के लिए प्रिज्म इंटरनेशनल से सलाह ली। एक परत को हटाने और उत्पादन बिक्री और विपणन के विभाग अलग करने की सलाह दी। इससे कार्य को विशिष्टीकरण हुआ और समन्वय आसान हो गया। कुल लागत भी कम हो गई। यद्यपि विभागों के बीच समन्वय के लिए विशेष सावधानी बरतनी होगी।

(अ) प्रिज्म इंटरनेशनल द्वारा सुझाए गए संगठन ढांचे के पहचानिए और उसके बारे में बताए।

(ब) 'अ' में पहचाने गए संगठन ढांचे के दो लाभ और दो सीमाएं भी बताए

सैम्पल प्रश्न पत्र 1.

उत्तर के लिए संकेत बिंदु

1. (अ) पूंजी बजटिंग निर्णय
2. (अ) अधिक
3. (स) आन्तरिक संबंध
4. (द) विपणन मिश्र
5. (स) डिपोजिटरी
6. (अ) सोपान श्रृंखला
7. (स) कर्मिशयल पेपर
8. (ब)
9. (ब) विपणन का उद्देश्य उपभोक्ता संतुष्टि से कमाता लाभ है।
10. (अ)
11. (द) प्रबंध का विस्तार
12. (अ)
13. (स) दोनों अभिकथन सही है
14. (द) आर्थिक तथा सामाजिक
15. (ब) विकेन्द्रीकरण

16. (ब) री मैटिरियलाइजेशन

17. (अ) गतिशील

18. (द) 1 3ए 2 1 3 4, 4 2

19. (ब) प्रभावी

20. (ब) ग्राहक

21. (ब) प्रबंध (महत्त्व के कोई दो बिन्दु)

22. (ब) कोई भी उपयुक्त उत्तर हो

23. नियंत्रण (i) उद्देश्य निर्धारित करना (ii) वास्तविक प्रगति का मापन

24. कोई भी उपयुक्त उत्तर

25. प्रजातांत्रिक या निरंकुश

26. कोई भी उपयुक्त उत्तर

27. (i) उपभोक्ता शिक्षा का अधिकार सुरक्षा का अधिकार (ii) उपचार प्राप्ति का अधिकार (iii) जिला आयोग

28. कोई भी उपयुक्त उत्तर

29. 1 : व्यक्तित्व परीक्षण प्रोफाइल 2: अभिरुचि परीक्षण

30. कोई भी उपयुक्त उत्तर

31. कोई भी उपयुक्त उत्तर

32. 1. विकल्प का चुनाव 2. योजना को लागू करना 3. अनुवर्तन उचित व्याख्या सहितऋ

33. 1. (अ) ब्राण्डिंग (ब) साधारण

    2. (अ) संवर्द्धन (ब) विक्रय संवर्द्धन विज्ञापन

34. (अ) कार्यात्मक ढाँचा (ब) कार्यात्मक ढांचे के कोई दो लाभ और कोई दो सीमाएँ

सैम्पल प्रश्न पत्र 2

1. **वित्तीय नियोजन में शामिल है ?**

   (i) निधियों का अनुमान

   (ii) धन के स्रोतों को अधिसूचित (Identing) करना

   (iii) गति अध्ययन

   (iv) फैक्ट्री में कामकाजी संबंधों में स्पष्टता लाना

   (v) कोषों का उपयोग

विकल्प :

(a) (i), (ii), (iii) (b) (ii), (iv), (v)
(c) (ii), (iii), (v) (d) (i), (ii), (v)

2. **............................ महत्त्वपूर्ण होते है क्योंकि ये उत्पाद की विस्तृत जानकारी उसके घटकों का वर्णन, उपयोग की प्रक्रिया आदि उपलब्ध कराते है।**

   (क) ब्राण्ड (ख) पैकेज

   (ग) लेबल (घ) स्वरूप

3. **प्लास्टिक के बर्तन स्वास्थ्य के दृष्टिकोण से हानिकारक है, इसलिए लोग विभिन्न विकल्पों को खोज रहे है तथा ग्लास के बने बर्तनों को अपना रहे है जिन्हें साफ किया जा सकता है तथा अनेकों बार प्रयोग किया जा सकता है।**

   उपर्युक्त अनुच्छेद में व्यावसायिक पर्यावरण के किस आयाम की चर्चा की गई है ?

   (क) आर्थिक (ख) सामाजिक

   (ग) तकनीकी (घ) राजनैतिक

4. **प्रवर्तन की वो कौन सी तकनीक है जो कि अव्यक्तिक संप्रेषण है और जिसमें प्रायोजक वस्तुओं और सेवाओं के प्रवर्तन के लिए भुगतान करता है।**

   (अ) वैयक्तिक विक्रय (ख) प्रचार

   (ग) विज्ञापन (द) विक्रय संवर्धन

5. उस कारण की पहचान करें जो प्रबंधन को इस तथ्य के आलोक में महत्त्वपूर्ण बनाता है कि आमतौर पर यह देखा जाता है कि एक संगठन में व्यक्ति परिवर्तन का विरोध करते है, क्योंकि परिवर्तन का अर्थ अक्सर एक परिचित सुरक्षित वातावरण से एक नए और चुनौती पूर्ण वातावरण में जाना जाता है।

(क) प्रबंधन समूह लक्ष्यों को प्राप्त करने में मदद करता है

(ख) प्रबंधन एक गतिशील संगठन बनाता है

(ग) प्रबंधन दक्षता बढ़ाता है

(घ) प्रबंधन समाज के विकास में मदद करता है

6. रवि तथा कवि दोनों ही यूनो लि. में कार्य करते है। रवि विभाग A का प्रमुख है जिसमें उसके अधीन 20 अधीनस्थ है, जो बिल्कुल भी खुश नहीं है। उनके असन्तुष्ट होने के कारण रवि का विभाग अधिकतर समय उद्देश्यों को प्राप्त करने में असफल रहता है। जबकि कवि विभाग B का प्रमुख है जिसमें उसके अधीन 30 अधीनस्थ है, जो खुश एवं संतुष्ट है। उनके के द्वारा अपने कर्तव्यों का निष्पादन अच्छे से किया जाता है परिणामस्वरूप अपने विभाग के उद्देश्यों को समय पर प्राप्त करते है।

उपर्युक्त में चर्चित प्रबंध की विशेषता का चुनाव कीजिए।

(क) प्रबंध एक उद्देश्यपूर्ण प्रक्रिया है

(ख) प्रबंध एक गतिशीन कार्य है

(ग) प्रबंध एक अमूर्त शक्ति है

(घ) प्रबंध एक निरंतर चलने वाली

7. SEBI के विकासत्मक कार्य है ?

(क) कीमतों में हेराफेरी की जांच (ख) मध्यस्थों का प्रशिक्षण

(ग) नियम और विनियम बनाना (घ) निवेशकों को शिक्षित करना

(ड़) अनुसंधान करना और उपयोगी जानकारी प्रकाशित करना

(i) (a), (b), (e) (ii) (b), (d), (e)

(iii) (a), (b), (d) (iv) (c, b, d)

8. **कथन I: नियोजन अगर तथ्यों के आधार पर होता है तो नियंत्रण ज्यादा आसान और प्रभावी होता है।**

कथन II: नियंत्रण पिछले अनुभवों से प्राप्त जानकारी प्रदान करके भविष्य की योजना में सुधार करता है।

निम्नलिखित में से सही विकल्प का चयन कीजिए

(क) कथन I सत्य है और कथन II असत्य है

(ख) कथन II सत्य है और कथन I असत्य है

(ग) कथन I और II दोनों सत्य हैं

(घ) कथन I और II दोनों असत्य हैं

9. **सही कथन का चुनाव कीजिए**

(क) विक्रय अवधारणा में प्रारंभ बिंदु बाजार है

(ख) प्रत्यक्ष माध्यम का अन्य नाम शून्य स्तर माध्यम है

(ग) विक्रयोपरान्त सेवाएं संवर्द्धन मिश्र में शामिल होती है

(घ) भंडारण स्थान मिश्र का तत्व नहीं है

10. **प्रबंध न केवल ग्राहकों को गुणवत्तापूर्वक वस्तुओं को उपलब्ध कराने में मदद करता है बल्कि रोजगार के अवसर भी प्रदान करता है और लोगों के विकास और संवृद्धि में सहायक होता है।**

उपरोक्त अनुच्छेद में प्रबंध के कौन से महत्त्व पर प्रकाश डाला गया है।

(क) प्रबंध समूह लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता करता है

(ख) प्रबंध एक गतिशील संगठन का सृजन करता है

(ग) प्रबंध समाज के विकास में सहायता करता है

(घ) प्रबंध कार्यक्षमता में वृद्धि करता है।

11. **.......................... संगठन तीव्र अफवाह फैलाता है।**

(क) औपचारिक (ख) विभागीय

(ग) कार्यात्मक (घ) अनौपचारिक

12. KMP Ltd. अपनी फैक्ट्री के अपने श्रमिकों की गतिविधियों पर नजर रखने के लिए CCTV कैमरा लगावता है। KMP Ltd द्वारा प्रबंधन का कौन सा कार्य किया जा रहा है?

13. **अभिकथन I: विपणन मात्र उत्पादन मे बाद की क्रिया नहीं है**

अभिकथन II: विपणन में कई वे क्रियाएँ भी सम्मिलित है जो वस्तुओं के वास्ताविक उत्पादन से पूर्व की जाती है

निम्नलिखित में से सी विकल्प का चयन करें।

(क) अभिकथन 1 सही है और अभिकथन 2 गलत है

(ख) अभिकथन 2 सही है और अभिकथन 1 गलत है

(ग) दोनों अभिकथन सही है

(घ) दोनों अभिकथन गलत है

14. **व्यावसायिक पर्यावरण, एक उद्यम के लिए अवसरों और खतरों दोनों का एक स्रोत है इसकी समझ** और विश्लेषण भविष्य की कार्रवाई, निर्णय लेने के लिए प्रशिक्षण तथा दिशानिर्देशों को तय करने का आधार हो सकता है निम्न मे से प्रबंध के उस महत्व की पहचान कीजिए जिसे उपरोक्त अनुच्छेदं द्वारा दर्शाया गया है।

(क) यह खतरों की पहचान एवं समय पूर्व चेतावनी में सहायक है।

(ख) यह महत्त्वपूर्ण संसाधनों की प्राप्ति में सहायक है।

(ग) यह तेजी से होने वाले बदलावों का सामना करने में सहायक है।

(घ) यह नियोजन एवं नीति निर्माण में सहायक है।

15. **प्रबन्ध का कौन सा कार्य कार्य विभाजन के सिद्धांत पर आधारित है?**

(क) नियोजन (ख) निर्देशन

(ग) संगठन (घ) कर्मचारीकरण

16. **अभिकथन (A): वित्तीय बाजार में तेजी के समय अंशों को अधिक कीमतों पर भी आसानी से जारी किया जा सकता है।**

अभिकथन (B): निवेशक तेजी के समय अपने निवेश के प्रति अधिक आशावादी होते है।

(क) अभिकथन (A) तथा (B) दोनों सही है।

(ख) अभिकथन (A) सही है तथा (B) गलत है।

(ग) अथिकथन (A) गलत है तथा (B) सही है

(घ) अभिकथन (A) तथा (B) दोनों गलत है।

17. उत्पाद नवाचार जीवन शैली, व्यावसायिक वितरण के प्रति दृष्टिकोण व्यावसायिक वातावरण के लिए आयाम के तत्वों में से है?

निम्नलिखित को मिलाएं तथा सही विकल्प चुनें

1. ब्रांड नाम	1. पर्ची
2. पैकेजिंग	2. ओनिडा का प्रेत
3. लेवल	3. गले का डिब्बा
4. ब्रांड चिह्न	4. बाटा

(क) 1 4, 2 3, 3 1, 4 2 (ख) 1 2, 2 3, 3 1, 4 4

(ग) 1 1, 2 3, 3 4, 4 2 (घ) 1 3, 2 1, 3 4, 4 2

19. विमुद्रीकरण से प्रचलन में कितने प्रतिशत धन अमान्य हो गया था?

(क) 85 (ख) 86

(ग) 87 (घ) 88

20. सूची I को सूची II से मिलान/सुमेलित कीजिए?

सूची I (कारक)	**सूची II (विमुद्रीकरण का प्रभाव)**
(a) सार्वजनिक क्षेत्र की संपदा	(i) बढ़ी/बढ़ा
(b) कर संग्रहण	(ii) घटी/घंटा
(c) ब्याज दर	(iii) कोई प्रभाव नहीं

(1) (a)-(i), (b) - (ii), c- (iii)

(2) (a)-(ii), (b) - (i), c- (iii)

(3) (a)-(iii), (b) - (i), c- (ii)

(4) (a)-(iii), (b) - (ii), c- (i)

21. अपनी एम.बी.ए. पुरी करने के पश्चात् राजेश एक बहुराष्ट्रीय कंपनी में कार्यरत हो गया। उसका कार्य विविध तत्वों को एकीकृत करना तथा व्यवसाय की सभी गतिविधियों का समन्वय करना था। उसका कार्य में लंबे समय की आवश्यकता है तथा तनाव से भरपूर्व है।

(क) प्रबंध में उस स्तर की पहचान कीजिए जिस पर राजेश कार्यरत है

(ख) अनुच्छेद में चर्चित कार्यों के अतिरिक्त राजेश द्वारा निष्पादित किए जाने वाले किन्हीं दो कार्यों का उल्लेख कीजिए।

22. श्री अहमद, Sunpharma Ltd के उत्पादन प्रबंधक का कहना है कि नियोजन के बगैर नियत्रण करना नितांत मूर्खता है। क्या आप उनके कथन से सहमत है? अपने विचार को न्यायोचित ठहरायिए।

अथवा

Maxfort Ltd. एक कपड़ा विनिर्माण कम्पनी है। उन्होंने श्रम लागत को मुख्य परिणाम क्षेत्र के रूप में माना है। तदानुसार उन्होंने निर्णय लिया है कि यदि यह 5% से अधिक बढ़ता है, तो यह महत्वपूर्ण है कि इसे प्रबंधकों के ध्यान में लाया जाए। विचलनों का विश्लेषण करने के लिए किस पद्धति का अनुसरण किया गया है, इसकी पहचान करें और व्याखा करें।

23. निम्न की संक्षिप्त में टिप्पणी कीजिए?

(क) प्रकोष्ठ प्रशिक्षण

(ख) प्रशिक्षणार्थी कार्यक्रम

24. वित्तीय प्रबंध में निवेश निर्णय को प्रभावित करने वाले को तीन कारक बताएं?

25. संप्रेक्षण संबंधी किन्ही चार संगठनात्मक बाधाओं को समझाइए।

अथवा

संप्रेक्षण संबंधी किन्हीं चार भाषा संबंधी बाधाओं को समझाइए।

26. श्री रमेश राजन ने ब्राइट फयूचर ली. में उत्पादन प्रबंधक के रूप में नियुक्त हुए। उन्होंने महसूस किया कि श्रमिक आलसी श्री रमेश राजन को निर्देशन के कौन से तत्व का प्रयोग करना चाहिए कि श्रमिक आने लक्ष्यों की प्राप्ति करें। किन्हीं तीन प्रोत्साहनों के बारे में भी बताएं जिनका प्रयोग श्रमिकों को उत्साहित करने के लिए प्रयोग किया जा सकता है?

अथवा

26. निर्देशन की चार मुख्य विशेषताएं समझाइए।

27. उपभोक्ता के किन्हीं चार अधिकारों का वर्णन करें।

28. "भारती लि. एक मोबाइल कपंनी है। वह आरती लि. का अधिग्रहण करना चाहती है कि जिसके लिए उसे Rs. 1000 करोड़ की आवश्यकता है।"

    उपरोक्त में वर्णित निर्णय पहचानिए तथा उसे प्रभावित करने वाले तीन कारकों का वर्णन कीजिए।

29. रुबीना, फिकल लि. एक वरिष्ठ कर्मचारी है। यह एक ऐसी कंपनी है जो अपने कर्मचारियों को स्वायत्तता देती है और अच्छा कार्य करने पर उन्हें पुरूस्कृत भी करती है। पिछले दो वर्षों में अनुच्छेद कार्यप्रदर्शन के चलते, रुबीना को टीम लीडर बना दिया गया है। अब वह विभिन्न प्रकार के कार्य कर पाएगी। जिसके लिए उसे उच्च स्तर के ज्ञान और कौशल की आवश्यकता होगी। यदि उसका प्रदर्शन लगातार तीन महीने अच्छा रहा हो तिमाही के अंत में श्रेष्ठ टीम लीडर, घोषित किया जा सकता है। ऐसा होने पर नोटिस बोर्ड पर उसका नाम लिखा जाएगा।

    उपरोक्त केस में दिए गए प्रोत्साहनों को पहचानिए एवं उद्धत कीजिए।

30. इसे नई प्रतिभूतियों का बाजार भी कहा जाता है, इस बाजार को पहचानें, यह बाजार शेयर बाजार से कैसे भिन्न है, कोई तीन अन्तर दें।

31. प्रबंध के सिद्धांतों की प्रकृति के रूप में निम्नलिखित का वर्णन कीजिए।

    (i) सामान्य मार्गदर्शन (ii) लोचशील

    (iii) आकस्मिक

अथवा

(क) हेनरी फेयोल द्वारा दिए गए निम्न प्रबंध के सिद्धांतों का वर्णन कीजिए।

(i) आदेश की एकता (ii) पहल क्षमता

(ख) वैज्ञानिक प्रबंध की तकनीक के रूप में "थकान अध्ययन" का वर्णन कीजिए।

32. जेबा लि. कंपनी अपने कर्मचारियों को विचारों एवं सुझावों को ध्यान में नहीं रखती एवं पूर्व निर्धारित योजना को अनुसार कार्य करती है। नियोजन की ऊपर वर्णित सीमा को पहचानिए एवं व्याख्या कीजिए। नियोजन की अन्य चार सीमाओं की व्याख्या कीजिए।

अथवा

निम्नलिखित की व्याख्या कीजिए

(क) बजट (ख) नीति (ग) प्रणाली

33. कथन संख्या 1 और 2 में दिए गए कथन को पढ़िए और उसके आगे दिए गए प्रश्नों का उत्तर दीजिए:

(1) विपणन के इस कार्य के तहत वितरण वाहिकाओं और माल को उत्पादन स्थान से उपभोग स्थान तक पहुंचाने के निर्णय लिए जाते है।

(अ) विपणन के इस कार्य को पहचानिए और व्याख्या कीजिए।

(ब) 'अ' में पहचाने गए कार्य के किन्हीं दो तत्वों के बारे में बताइए।

(2) 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 है उत्पादक को ग्राहक की इस प्रवृत्ति को ध्यान में रखकर ही उत्पादन करना चाहिए।

(अ) यहाँ विपणन को किस कार्य को दर्शाया गया। है व्याख्या कीजिए।

(ब) 'अ' में पहचाने गए कार्य को प्रभावित करने वाले किन्हीं दो कारकों के बारे में बताइए।

ग्लोब प्राइवेट लिमिटेड एक एडवेंचर स्पोटर्स कंपनी है। यह अपने ग्राहकों को विश्वभर के रोमांचक परंतु सुरक्षित अनुभव प्रदान करती है। इन अनुभवों की गुणवत्ता बनाए रखने हेतु कंपनी ने मुख्य निर्णय लेने की शक्ति कुछ ही लोगों को दे रखी है। इससे कई बार निर्णय लेने में देरी हो जाती है।

उच्च स्तर के प्रबंधकों को इस कारण महत्त्वपूर्ण विस्तार के अवसरों पर ध्यान केंद्रित करने में कठिनाई हो रही है। अंततः इसने हर स्तर पर क्षेत्र को आधार पर समान रूप से व व्यवस्थित ढंग से अधिकार अंतरण का निर्णय लिया। अधीनस्थों को निर्णय लेने की ज्यादा स्वतंत्रता मिली और उनका विश्वास बढ़ा। इस प्रकार संगठन बेहतर ढंग से विकसित एवं विस्तृत हो गया।

(अ) ग्लोब प्राइवेट लि. द्वारा अपनाई गई प्रबन्ध की अवधारणा को पहचानिए एवं व्याख्या कीजिए।

(ब) 'अ' में पहचानी गई प्रबन्ध की अवधारणा के महत्त्व के किन्हीं चार बिंदुओं की व्याख्या कीजिए।

नोट्स

नोट्स

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

नोट्स