व्यावसायिक अध्ययन

कक्षा XII

(सेट-I)

निर्धारित समय : 3 घण्टे　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　पूर्णांक : 100

सामान्य निर्देश–

(i) 1 अंकों वाले प्रश्नों के उत्तर एक शब्द से एक वाक्य तक हों।
(ii) 3 अंकों वाले प्रश्नों के उत्तर 50-75 शब्दों के हों।
(iii) 4-5 अंकों वाले प्रश्नों के उत्तर लगभग 150 शब्दों के हों।
(iv) 6 अंकों वाले प्रश्नों के उत्तर लगभग 200 शब्दों के हों।
(v) एक प्रश्न के सभी भाग साथ-साथ ही हल कीजिए।

1. पेशे की कोई दो विशेषताएँ बताइये जो प्रबन्ध में नहीं हैं। 1

(Name two features of profession which are not available in management.)

उत्तर–पेशे की दो विशेषताएँ इस प्रकार हैं–

(i) उक्त व्यावसायिक क्रिया से सम्बन्धित संगठित सिद्धान्तों तथा विशेष संचित ज्ञान का होना।
(ii) पेशे के रूप में कार्य का विकास करने के लिए एक प्रतिनिधि संस्था का होना।

2. किस प्रकार प्रबन्ध के सिद्धान्त प्रबन्धकीय खोज करने में सहायक हैं ? 1

(How are principles of management helpful in developing management research ?)

उत्तर–प्रवन्धकीय शोध प्रबन्ध के सिद्धान्तों के विकास का कारण एक परिणाम है। ज्यों-ज्यों शोध होगी, त्यों-त्यों नए सिद्धान्तों का विकास एवं परिमार्जन होगा। ज्यों-ज्यों नए सिद्धान्त विकसित होंगे, त्यों-त्यों प्रबन्ध में शोध के नए आयाम विकसित होंगे।

3. प्रबन्ध की परम्परागत पद्धति क्या थी ? 1

(What was the traditional system of management ?)

उत्तर–Trial and Error द्वारा सीखना और बाद में सुधार करना।

4. क्या प्रबन्ध के सिद्धान्त अन्तिम सत्यता के रूप में हैं ? 1

(Are principles of management in the form of final truth ?)

उत्तर–प्रबन्धकीय सिद्धान्त सामान्य मान्यता के आधारभूत सत्य हैं जो प्रबन्धकीय कार्यों के परिणाम की भविष्यवाणी करने की उपयोगिता रखते हैं।

5. कर्मशाला अनुशासक के क्या कार्य हैं ? 1

(What are the functions of work-shop disciplinarian ?)

उत्तर–कार्य स्थल पर अनुशासन बनाए रखना, झगड़ों का निपटारा इत्यादि।

6. ऐसा क्यों कहा जाता है कि प्रबन्ध के सिद्धान्त सार्वजनिक हैं ? 1

(Why it is said that management principles are universal ?)

उत्तर–प्रबन्ध के सिद्धान्तों की एक प्रमुख विशेषता यह भी है कि इन सिद्धान्तों को सभी आकार प्रकार के संगठनों एवं स्थानों में अपनाया जा सकता है। दूसरे शब्दों में इन सिद्धान्तों को घरों, मन्दिरों, गिरजाघरों, मस्जिदों, व्यावसायिक, शैक्षणिक, राजनीतिक सभी संगठनों के प्रबन्ध में अपनाया जा सकता है।

7. संगठन शब्द की उत्पत्ति कहाँ से हुई ?

(Where from the word 'organisation' has originated ?)

उत्तर–संरचना (Organising) I

Scanned with CamScanner

8. क्या प्रबन्ध एक कला है ?

(Is management an art ?)

उत्तर—कला का सम्बन्ध सैद्धान्तिक ज्ञान को व्यावहारिक रूप देने से होता है। विज्ञान बताता है 'क्या' है और कला करने को कि... है। अत: प्रबन्ध करना भी एक कला है।

9. क्या निर्देशन व पर्यवेक्षण में अन्तर है ?

(Is there any difference between direction and supervision ?)

उत्तर—हाँ।

10. प्रबन्ध के प्रमुख सिद्धान्त कौन-से हैं ? किसी एक को बताइये।

(What are the fundamental principles of management ? Name any one of them.)

उत्तर—सफलता प्राप्त करने के लिए कार्य-विभाजन की आवश्यकता होती है। इससे श्रमिकों की कार्य-क्षमता में वृद्धि होती है तथा उद्योग को विशिष्टीकरण के लाभ प्राप्त होते हैं।

11. पर्यवेक्षण क्या है ? संक्षेप में बताइये।

(What is supervision ? Discuss in brief.)

उत्तर—पर्यवेक्षण का आशय एक ऐसी क्रिया से है जिसके माध्यम से कोई एक व्यक्ति अपने अधीन कार्य करने वाले कर्मचारियों के कार्य की देखभाल करता है तथा उनका मार्ग दर्शन करता है। इस प्रकार कर्मचारियों द्वारा किये जाने वाले कार्य की देखभाल करने की क्रिया को 'पर्यवेक्षण' कहते हैं।

12. वित्तीय नियोजन के महत्व को बताइये। 3

(State the importance of financial planning.)

उत्तर—जिस प्रकार रक्त का मनुष्य की शारीरिक संरचना में महत्व होता है, उसी प्रकार वित्तीय नियोजन का किसी उपक्रम की पूँजीकृत संरचना में महत्व होता है। जिस प्रकार मनुष्य बिना रक्त के जीवित नहीं रह सकता, उसी प्रकार से उपक्रम बिना वित्त के जीवित नहीं रह सकता है। वित्तीय नियोजन का महत्व निम्नलिखित से स्पष्ट हो जाता है—

(1) **पर्याप्त कोष** (Sufficient Funds)—व्यवसाय के लिए पर्याप्त वित्तीय कोष उपलब्ध कराना वित्तीय नियोजन का मूल-भूत उद्देश्य है। भावी प्राप्तियों एवं भुगतानों का पूर्वानुमान लगाकर वित्त के अधिक्य अथवा कमी की परिस्थितियों से बचा जा सकता है और पर्याप्त कोषों का प्रवाह बनाये रखा जाता है।

(2) **व्यवसाय का विकास एवं विस्तार** (Expansion and Development of Business)—व्यसाय की स्थापना के बाद उसके विकास और विस्तार हेतु वित्तीय नियोजन का महत्व देखा जा सकता है। कुशल वित्तीय नियोजन करने पर व्यवसाय के विकास और विस्तार में वित्तीय कठिनाइयों का सामना नहीं करना पड़ता है।

(3) **व्यवसाय में पर्याप्त तरलता** (Adequate Liquidity in Business)—वित्तीय नियोजना के द्वारा व्यवसाय में तरलता की स्थिति बनायी जा सकती है। व्यवसाय देनदारियों का समय पर भुगतान करने तथा अपनी शोधन क्षमता बनाये रखने में सफल हो जाता है।

13. नियोजन की समस्याएँ क्या हैं ? कोई तीन बिन्दु बतायें। 3

(What are the problems of planning ? Give any three points.)

उत्तर—(1) **भावी परिस्थितियों की अनिश्चितता** (Uncertainty of Future Conditions)—जैसा कि पहले बताया जा चुका है, भावी परिस्थितियाँ अनिश्चित एवं परिवर्तनशील होती हैं। इसके कारण जब कभी कोई प्रबन्ध किसी व्यावसायिक नियोजन के सम्बन्ध में पूर्वानुमान लगाता है तो उसे विभिन्न मान्यताओं का सहारा लेना पड़ता है। इन विभिन्न मान्यताओं के सन्दर्भ में विभिन्न निष्कर्ष निकलते हैं। यह कहना अत्यन्त कठिन होता है कि कौन-सी मान्यता सत्य होगी और कौन-सी असत्य। अत: इन पर आधारित पूर्वानुमानों के सम्बन्ध में भी यह बात लागू होती है अर्थात् इसकी सत्यता सदैव संदिग्ध रहती है।

(2) **समय एवं धन का अपव्यय** (Misuse of Time and Money)—आलोचकों का यह भी कहना है कि भविष्य अज्ञात है। कल क्या होने वाला है, इसको निश्चयात्मक रूप से नहीं कहा जा सकता। इसमें परिवर्तन भी नहीं किया जा सकता है जो होने वाला है वह तो होगा ही। अतएव फिर नियोजन क्यों और कैसे ? फलत: नियोजन पर जो समय एवं धन व्यय किया जाता है, वह अपव्यय है और उसे तुरन्त रोका जाना चाहिए।

Scanned with CamScanner

प्रत्युत्तर में कहा जा सकता है कि इस प्रकार की आलोचनाएँ वे लोग करते हैं जिन्होंने नियोजन का सही अर्थ समझा ही नहीं है। अत: ऐसी आलोचनाओं पर ध्यान नहीं देना चाहिए। फिर भी यदि इसमें कुछ तथ्य हैं तो इसके लिए नियोजन को दोषी नहीं ठहराया जा सकता है, यह दोष तो नियोजकों का है।

(3) **अरुचिकर कार्य (Frustrating Work)**—यदि देखा जाये तो योजना बनाना ही एक अरुचिकर कार्य है। कभी-कभी अरुचिकर कार्य होने के कारण भी नियोजन असफल रहता है। ऐलन के अनुसार, ''कभी-कभी कठिन एवं अरुचिकर कार्यों के कारण नियोजन-असफल होता है।''

14. **उद्देश्य एवं नीतियों में अन्तर कीजिये।** 3

(Differentiate between objectives and policies.)

उत्तर—

उद्देश्य एवं नीति में अन्तर

क्रम. सं. (S. No.)	अन्तर का आधार (Basis of Difference)	उद्देश्य (Objectives)	नीति (Policy)
1.	**अर्थ** (Meaning)	उद्देश्य वे अन्तिम बिन्दु हैं जिन्हें प्राप्त करने के लिए क्रियाएँ की जाती हैं।	नीतियाँ वे सामान्य विवरण होती हैं जो निर्णय में कर्मचारियों के मार्गदर्शन के लिए बनाई जाती हैं।
2.	**आवश्यकता** (Need)	बिन उद्देश्य के किसी भी संस्था की स्थापना नहीं हो सकती। अत: ये अति आवश्यक है।	इनका निर्धारण करना इतना आवश्यक नहीं है।
3.	**प्रकृति** (Nature)	उद्देश्य निर्धारित करते हैं कि क्या करना है।	ये बनाई भी जा सकती हैं और नहीं भी। नीतियाँ निर्धारित करती हैं कि काम को कैसे करना है।
4.	**निर्धारण का स्तर** (Level of Determination)	ये प्राय: संस्था के उच्च प्रबन्धकों द्वारा निर्धारित किए जाते हैं।	नीतियाँ सभी प्रबन्धकीय स्तरों पर निर्धारित की जाती हैं।

15. **पूँजी संरचना को परिभाषित कीजिए।** 3

(Define capital structure.)

उत्तर—पूँजी-ढाँचे का अर्थ (Meaning of Capital Structure)—पूँजी-ढाँचे को पूँजी संरचना भी कहते हैं। पूँजी- ढाँचे से आशय पूँजी के दीर्घकालीन साधनों के पारस्परिक अनुपात हैं। पूँजी-ढाँचा एक व्यापक शब्द है जिसमें समस्त दीर्घकालीन कोषों (अंश-पूँजी, ऋण-पत्र, दीर्घकालीन ऋणों तथा संचितों) को सम्मिलित किया जाता है। पूँजी-ढाँचे को निर्धारित करते समय कम्पनी के प्रवर्तकों को इस बात का निर्णय लेना पड़ता है कि स्वामित्व पूँजी तथा ऋण पूँजी का अनुपात क्या होगा।

पूँजी-ढाँचे की परिभाषाएँ (Definitions of Capital Structure)—भिन्न-भिन्न विद्वानों ने पूँजी-ढाँचे की भिन्न-भिन्न परिभाषाएँ दी हैं। इनमें से प्रमुख विद्वानों द्वारा दी गई परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं—

(1) **सी. डब्ल्यू. गर्सटनबर्ग** (C. W. Gerstenberg) के अनुसार, ''निर्गमित की जाने वाली प्रतिभूतियों के प्रकार और पूँजीकरण के लिए इनकी आनुपातिक राशि को पूँजी-ढाँचा कहते हैं।''

(2) **आर. एच. वैसिल** (R. H. Wessel) के अनुसार, ''पूँजी-ढाँचा का बहुधा प्रयोग एक व्यावसायिक उपक्रम में विनियोजित कोषों के दीर्घकालीन स्रोतों को इंगित करने के लिए किया जाता है।''

(3) **वैस्टन एवं ब्राइघम** (Weston and Brigham) के अनुसार, ''पूँजी-ढाँचा किसी फर्म की स्थायी वित्तीय व्यवस्था है जो सामान्यत: दीर्घकालीन ऋण, पूर्वाधिकार अंश एवं समता द्वारा व्यक्त होता है जिसमें अल्पकालीन साख सम्मिलित नहीं है। समता में समता अंश, पूँजी आधिक्य तथा संचित धारित आय सम्मिलित है।''

Scanned with CamScanner

16. ''वैज्ञानिक प्रबन्ध श्रमिकों का शोषण करने की सोची-समझी कार्य पद्धति है।'' क्या आप इससे सहमत हैं ? अपने उत्तर की पुष्टि के कारण दीजिये। 4

("Scientific Management is a clever divice for the exploitation of labour." Do you agree? Give reasons for answer.)

उत्तर—श्रमिकों द्वारा विरोध (opposition by workers) अथवा श्रमिकों की दृष्टि से दोष—

(1) **अधिक परिश्रम**—वैज्ञानिक प्रबन्ध अपनाने पर श्रमिकों से अधिक कार्य करवाया जाता है, जिससे उनके स्वास्थ्य पर विषम प्रभाव पड़ता है। एफ. ई. कार्डूल्लो (F. E. Kardullo) के शब्दों में, ''उनकी शक्ति क्षीण हो जायेगी और वे जीवन में कम कार्य कर पायेंगे।''

(2) **कठोर नियन्त्रण**—वैज्ञानिक प्रबन्ध में श्रमिकों को बड़े ही कठोर नियन्त्रण के अन्तर्गत कार्य करना पड़ता है।

(3) **प्रमापीकरण तथा विशिष्टीकरण का प्रभाव**—उत्पादन क्रियाओं का अत्यधिक प्रमापीकरण एवं विशिष्टीकरण होने से श्रमिक केवल उसी क्रिया को कार्यक्षमता से कर सकता है तथा उसे अन्य क्रियाओं का तनिक भी ज्ञान नहीं रहता।

(4) **वेतन का प्रश्न**—श्रमिक वर्ग को वेतन उस अनुपात में नहीं मिलता जिस अनुपात में उत्पादन में वृद्धि होती है। अधिकांश भाग निर्माताओं की जेबों में चला जाता है।

(5) **स्वतन्त्रता का हनन**—प्रत्येक श्रमिक स्वाभाविक रूप से ही स्वतन्त्रतापूर्वक काम करना चाहता है। किन्तु वैज्ञानिक प्रबन्ध में इसके लिए कोई स्थान नहीं है। उसमें हर काम, हर क्रिया नियन्त्रित रहती है—'ऐसे काम करो', 'ऐसे खड़े हो', 'अब काम करो', 'अब आराम करो' इत्यादि आदेश सुनते-सुनते श्रमिक ऊब जाता है। **टेलर** ने स्वयं ही स्वीकार किया है कि इस प्रकार के प्रबन्ध से श्रमिक आरम्भ में उसी प्रकार भड़कते हैं जिस प्रकार लाल कपड़ा देखकर बैल

(6) **कार्य के प्रति रुचि का अभाव**—वैज्ञानिक प्रबन्ध में श्रमिकों की स्वतन्त्रता का हनन होने के कारण उन्हें एक मशीन की तरह कार्य करना पड़ता है। निरन्तर एक ही प्रकार का कार्य करते रहने के कारण उन्हें कार्य में कोई नवीनता नहीं दिखाई पड़ती। इसके परिणाम स्वरूप उनमें कार्य के प्रति अरुचि उत्पन्न होने लगती है।

(7) **शोषण का नया तरीका**—इस प्रणाली के द्वारा श्रमिकों का अनेक प्रकार से शोषण (exploitation) किया जाता है। निर्माताओं की मनमानी, पक्षपात, तालाबन्दी, मतभेद पैदा करो और राज करो (Divide and Rule) का बोलवाला हो जाता है।

(8) **श्रम संघों का विरोध**—श्रम संघों (Labour Unions) की दृष्टि से यह प्रणाली हानिकारक है, क्योंकि यह श्रमिकों को विभिन्न श्रेणियों में विभाजित करती है।

17. **अभिप्रेरणा क्या है ?** 4

(What is motivation ?)

उत्तर—अभिप्रेरणा का अर्थ (Meaning of Motivation)—प्रबन्ध का एक विशिष्ट कार्य है—''अन्य लोगों के प्रयत्नों से कार्य पूरा कराना।'' किन्तु कार्य कराना मुख्यत: इस बात पर निर्भर है कि क्या कार्य करने वाला व्यक्ति शारीरिक एवं मानसिक दृष्टि से कार्य करने को तत्पर है ? 'कार्य करने की क्षमता' और 'कार्य करने की इच्छा' दोनों अलग-अलग बातें हैं। भले ही कोई व्यक्ति किसी कार्य को करने के लिए दैहिक, मानसिक और तकनीकी क्षमताएँ रखता हो किन्तु नियोक्ता के लिए उस व्यक्ति का तब तक कोई महत्व नहीं, जब तक कि वह अपनी क्षमताओं का उपक्रम की उन्नति के लिए प्रयोग करने को तत्पर न हो अर्थात् मानसिक दृष्टि से कार्य करने के लिए तत्पर न हों। आप किसी व्यक्ति का समय खरीद सकते हैं, एक दिए हुए स्थान पर उसकी दैहिक उपस्थिति खरीद सकते हैं, किन्तु उसके उत्साह, उसकी पहल शक्ति और निष्ठा को नहीं खरीद सकते। उसमें उत्साह अथवा कार्य करने को तत्पर करने हेतु हमें प्रेरित करना पड़ता है। इसे ही हम प्रबन्ध विज्ञापन में 'अभिप्रेरण' कहते हैं। दूसरे शब्दों में, सहयोग प्राप्त करने की कला को ही अभिप्रेरणा कहते है। वास्तव में देखा जाय तो कर्मचारियों को अधिकाधिक कार्य करने की प्रेरणा देना तथा कार्य सन्तुष्टि की उपलब्धि कराना ही अभिप्रेरणा है।

18. **समन्वय एवं सहयोग में क्या अन्तर है ?** 4

(What is the difference between co-ordination and co-operation ?)

Scanned with CamScanner

समन्वय और सहयोग (सहकारिता) में अन्तर

उत्तर—

क्र. सं. (S.No.)	अन्तर का आधार (Basis of Difference)	समन्वय (Co-ordination)	सहकारिता (Co-operation)
1.	अर्थ (Meaning)	समन्वय, प्रबन्धक द्वारा सोच-समझकर किया गया प्रयास होता है।	सहकारिता एक ऐच्छिक प्रवृत्ति है जो संगठन के सदस्यों में होती है।
2.	आवश्यकता (Requirement)	समन्वय वहाँ जरूरी होता है जहाँ लोगों का एक समूह समान उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए एक साथ काम करता है।	सहकारिता स्वैच्छिक प्रकृति की होती है। यह लोगों के एक साथ काम करने की इच्छा से उत्पन्न होती है।
3.	प्रयोजन (Purpose)	समन्वय, समान उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कार्य की एकात्मकता स्थापित करने की दृष्टि से किए गए सामूहिक प्रयासों की क्रमबद्ध व्यवस्था है।	सहकारिता समान उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए समूह द्वारा ऐच्छिक रूप में किए गए सामूहिक प्रयासों को व्यक्त करती है।
4.	सम्बन्ध (Relationship)	समन्वय औपचारिक तथा अनौपचारिक दोनों प्रकार के सम्बन्धों के जरिए प्राप्त किया जाता है।	सहकारिता अनौपचारिक सम्बन्धों से उत्पन्न होती है।
5.	परिणाम (Result)	समन्वय के लिए संगठन में व्यक्तियों तथा समूहों के समग्र सहयोग की आवश्यकता होती है जिससे कम प्रयासों द्वारा ही अधिक उत्पादकता प्राप्त हो।	किसी भी सामूहिक क्रिया-कलाप में बगैर समन्वय के सहकारिता व्यर्थ होती है।

4

9. प्रबन्ध और प्रशासन में अन्तर बताइये।
(Discuss the differences between management and administration.)

शासन एवं प्रबन्ध में अन्तर

उत्तर

क्र. सं. (S.No.)	अन्तर का आधार (Basis of Difference)	प्रशासन (Administration)	प्रबन्ध (Management)
1.	कार्य प्रकृति	इसका सम्बन्ध मुख्यत: उद्देश्यों एवं नीतियों के निर्धारण से है। अत: यह विचारात्मक कार्य है।	यह एक कार्यकारी कार्य है जिसका सम्बन्ध उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए नीतियों को कार्यरूप देना है।
2.	क्षेत्र	इसके अन्तर्गत मुख्य निर्णय लिए जाते हैं और यह प्रबन्ध से व्यापक है।	इसके अन्तर्गत प्रशासन द्वारा निर्धारित सीमाओं के अन्दर निर्णय लिए जाते हैं
3.	कार्य का स्तर	प्रशासनिक कार्य उच्च स्तरीय प्रबन्धकों द्वारा सम्पन्न किया जाता है।	प्रबन्धकीय कार्य मध्यस्तरीय एवं निम्न स्तरीय प्रबन्धकों द्वारा सम्पन्न किया जाता है।
4.	बाहरी एवं आन्तरिक तत्वों का प्रभाव	प्रशासनिक निर्णय बाहरी तत्वों से प्रभावित होते हैं। जैसे—सामाजिक राजनैतिक, वैधानिक आदि।	प्रबन्धकीय प्रक्रिया पर आन्तरिक तत्वों का अधिक प्रभाव पड़ता है। जैसे पूर्व निर्धारित उद्देश्य, नीतियाँ, सम्बन्धित प्रबन्धको की मान्यताएँ विचार आदि।
5.	संगठन की प्रकृति	प्रशासन शब्द का प्रयोग प्राय: सरकारी, शैक्षणिक, धार्मिक संस्थानों में किया जाता है अर्थात् जहाँ उद्देश्य धन कमाना न हो।	प्रबन्ध शब्द का प्रयोग उन संस्थाओं में किया जाता है जिनका उद्देश्य धन अर्जित करना हो। जैसे—व्यावसायिक संस्थाएँ।

Scanned with CamScanner

6.	पद की प्रकृति	इसके अन्तर्गत स्वामियों को सम्मिलित किया जाता है।	इसके अन्तर्गत विशेष योग्यता प्राप्त प्रबन्धकों एवं अन्य कर्मचारियों को सम्मिलित किया जाता है।
7.	प्रतिफल	स्वामियों को जिन्हें प्रशासन में प्रशासक का नाम दिया जाता है। प्रतिफल स्वरूप लाभ प्राप्त होता है।	प्रबन्धकों को अपनी सेवाओं के प्रति- फलस्वरूप वेतन और कभी-कभी वेतन के अतिरिक्त लाभों में हिस्सा भी प्राप्त होता हैं
8.	प्रशासनिक एवं तकनीकी योग्यता	प्रशासकों में प्रशासनिक योग्यता अधिक वांछनीय है। तकनीकी योग्यता 'सोने में सुहागे' का काम करती है।	एक प्रबन्धक में प्रशासकीय योग्यता के साथ-साथ तकनीकी योग्यता का होना भी आवश्यक है।
9.	कार्य-निष्पादन में तत्परता	प्रशासन प्रक्रिया में तानाशाही अफसरों का बोलबाला होने के कारण लाल-फीताशाही का महत्व है।	प्रबन्धक प्रक्रिया अफसरशाही के प्रभाव से मुक्त होती है, इसलिए इसके अन्तर्गत कार्य का निष्पादन तत्परता से किया जाता हैं

20. SEBI से आप क्या समझते हैं ? इसकी स्थापना किन उद्देश्यों को पूरा करने के लिए की गई ? 4

(What do you mean by SEBI ? With what object it has been set up ?)

उत्तर—प्रतिभूतियों के व्यवसाय में निवेशकों के हितों की सुरक्षा करने, देश भर में फैली हुई स्कन्ध विपणियों के कामकाज की देखाभाल करने एवं उन पर प्रभावी नियन्त्रण स्थापित करने के उद्देश्य से भारतीय प्रतिभूति एवं विनियम बोर्ड की स्थापना की गई। इसे 'सेबी' (SEBI) के नाम से भी जाना जाता है। इसकी स्थापना भारतीय संसद द्वारा पारित 'भारतीय प्रतिभूति एवं विनियम बोर्ड अधिनियम, 1992' (SEBI Act, 1992) के अन्तर्गत एक सांविधिक निकाय के रूप में की गई है। इसे वैधानिक दर्जा प्राप्त है जिसका पृथक् वैधानिक अस्तित्व एवं अविच्छिन्न उत्तराधिकार है। इसका प्रमुख कार्यालय मुम्बई में स्थित है तथा क्षेत्रीय कार्यालय क्रमशः दिल्ली, कोलकाता तथा चेन्नई में स्थित है।

सेबी अधिनिमय, 1992 के अनुसार, ''सेबी एक समामेलित संस्था है जिसका अविच्छिन्न उत्तराधिकार है। इसको अपने नाम से वाद प्रस्तुत करने, चल तथा अचल सम्पत्ति पाने, धारण करने तथा निपटान करने का अधिकार प्राप्त है। सेबी पर वाद भी प्रस्तुत किया जा सकता है।''

सेबी के उद्देश्य (Objectives of SEBI)—अध्ययन में सुविधा की दृष्टि से सेबी के उद्देश्यों को निम्नलिखित दो भागों में विभक्त किया जा सकता है—

(I) प्राथमिक उद्देश्य (Primary Objectives),

(II) सहायक/गौण उद्देश्य (Secondary Objectives)।

(I) **प्राथमिक उद्देश्य** (Primary Objectives)—सेबी के प्राथमिक उद्देश्य निम्नलिखित हैं—

(1) प्रतिभूतियों में निवेशकों के हितों की सुरक्षा करना।

(2) प्रतिभूति बाजार के विकास का संवर्द्धन करना।

(3) प्रतिभूति बाजार का नियमन करना।

(II) **सहायक/गौण उद्देश्य** (Secondary Objectives)—सेबी की स्थापना के सहायक/गौण उद्देश्य निम्नलिखित हैं—

(1) दलालों तथा अन्य मध्यस्थों की क्रियाओं पर नजर रखना एवं उन पर प्रभावी नियन्त्रण स्थापित करना।

(2) प्रतिभूतियों को निर्गमित करने वाली कम्पनियों द्वारा निष्पक्ष व्यवहारों (Fair Dealings) को प्रोत्साहित करना।

(3) पूँजी बाजार में जनता की बचतों का नियमित प्रवाह (Steady Flow) बनाये रखना।

(4) अंश बाजार में होने वाले आन्तरिक व्यापार (Insider Trading) की रोकथाम करना। आन्तरिक व्यापार से आशय कम्पनी की गुप्त जानकारी रखने वाले व्यक्तियों (जैसे—संचालक) द्वारा गुप्त सूचनाओं का लाभ उठाने के उद्देश्य से सम्बन्धित कम्पनी की प्रतिभूतियों (जैसे—समता अंश) का क्रय-विक्रय करना। इससे आम निवेशकों के हितों को आघात पहुँचता है।

(5) पूँजी बाजार में सम्पन्न किये जाने वाले व्यवहारों में पारदर्शकता (Transparency) बनाये रखना।

(6) पूँजी बाजार में व्यवहार करने वाले सभी पक्षकारों को कुशल सेवाएँ उपलब्ध कराना।

Scanned with CamScanner

सेबी के कार्य (Functions of SEBI)—सेबी के कार्यों को निम्न तीन भागों में विभक्त किया जा सकता है—

(I) सुरक्षात्मक कार्य (Protective Functions),

(II) विकासात्मक कार्य (Developmental Functions),

(III) नियामक कार्य (Regulatory Functions)।

(I) **सुरक्षात्मक कार्य** (Protective Functions)—सुरक्षात्मक कार्यों से आशय निवेशकों के हितों की सुरक्षा बनाये रखने सम्बन्धी कार्यों से है। सेबी द्वारा सम्पन्न किये जाने वाले सुरक्षात्मक कार्य निम्नलिखित हैं—

(1) प्रतिभूमि बाजार में सम्पन्न किये जाने वाले कपटमय एवं अनुचित व्यापार व्यवहारों (unfair trade practices) की रोकथाम करना। जैसे—प्रबन्धकों द्वारा मिथ्या कथन जिसके कारण प्रतिभूतियों में उतार-चढ़ाव आते हैं।

(2) आन्तरिक व्यापार (insider trading) पर रोक लगाना। कम्पनी में कुछ व्यक्ति (जैसे—संचालक तथा प्रवर्तक) ऐसे होते हैं जो कम्पनी से निकटतम रूप में जुड़े होते हैं एवं जिन्हें कम्पनी की आन्तरिक स्थिति का पता होता है। अपनी इस स्थिति का लाभ उठाकर वे कम्पनी की प्रतिभूतियों में क्रय-विक्रय करते हैं एवं भारी लाभ कमाते हैं।

उदाहरण के लिए, एक कम्पनी के संचालक को यह पता है कि कम्पनी की आगामी वार्षिक सभा में 1 : 1 के अनुपात में बोनस अंशों की घोषणा की जायेगी। निश्चित है कि ऐसा होने पर कम्पनी के अंशों का मूल्य बढ़ जायेगा। वह बाजार से तुरन्त दो हजार अंश क्रय कर लेता है और अनुचित लाभ कमा लेता है। सेबी का कार्य है कि ऐसे व्यवहारों पर रोक लगाये।

(3) निवेशकों को शिक्षित करना।

(4) आचार संहिता (code of conduct) लागू करना, जैसे—(अ) यह दिशा निर्देश निर्गमित किया गया है कि कोई भी कम्पनी ऋणपत्रों की शर्तों मे एक पक्षीय परिवर्तन नहीं कर पायेगी और न ही अन्य किसी प्रतिभूति में परिवर्तित कर पायेगी। (ब) यदि कोई व्यक्ति आन्तरिक सूचना पर आधारित कोई सौदा (insider trading) का दोषी पाया जाता है तो उसके लिए कठोर दण्ड एवं जुर्माने की व्याख्या की गयी है। (स) अंशों के प्राथमिकता वाले आवंटनों (preferential allotment) के कम मूल्य पर निर्गमन पर पूर्ण रूप से रोक लगा दी गयी है।

(II) **विकासात्मक कार्य** (Developmental Functions)—विकासात्मक कार्यों से आशय ऐसे कार्यों से है जो स्कन्ध विपणियों का विकास करने के उद्देश्य से किये जाते हैं। ये निम्न प्रकार के हैं—

(1) मध्यस्थों के लिए प्रशिक्षण की व्यवस्था—सेबी उन सभी लोगों के प्रशिक्षण की व्यवस्था करती है जो स्कन्ध विपणियों से किसी न किसी रूप से जुड़े हैं। इसका उद्देश्य ऐसा वातावरण तैयार करना है जिसमें कि ये लोग निवेशकों के मित्र एवं मार्गदर्शक बनकर कार्य कर सकें।

(2) नीतियों में आवश्यक परिवर्तन—परिस्थितियों की आवश्यकता को समझते हुए सेबी ने अपनी नीतियों एवं कार्य प्रणाली में समय-समय पर आवश्यक संशोधन किये हैं। उदाहरण—(i) निश्चित स्थितियों में इण्टरनेट के माध्यम से व्यवहार करने की अनुमति प्रदान की गयी है। (ii) निर्गमन की लागत को घटाने के लिए अभिगोपन कराना ऐच्छिक कर दिया गया है। (iii) पहली बार निर्गमन करने वाली कम्पनियों के लिए स्कन्ध विपणि को माध्यम बनाना अनिवार्य कर दिया गया है।

(3) निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए शोध कार्य को प्रोत्साहित करना।

(4) पूँजी बाजार में कार्यरत सभी पक्षकारों की सुविधा के लिए समय-समय पर विभिन्न सूचनाओं को प्रकाशित करना।

(5) स्वशासी संगठनों (self-regulatory organisations) को प्रोत्साहित करना।

(6) विदेशी संस्थागत निवेशकों का पंजीयन करना।

(III) **नियामक कार्य** (Regulatory Functions)—नियामक कार्यों से आशय ऐसे कार्यों से है जो स्कन्ध विपणियों के नियमन एवं नियन्त्रण के उद्देश्य से किए जाते हैं। ऐसे प्रमुख कार्य निम्न प्रकार हैं—

(1) निश्चित नियम एवं आचरण संहिता।

(2) पंजीयन एवं गतिविधियों का अभिलेख तैयार करना।

(3) जाँच-पड़ताल एवं अंकेक्षण।

(4) कम्पनियों के एकीकरण अथवा अधिग्रहण का नियमन।

(5) स्कन्ध विपणि तथा प्रतिभूति बाजार में सम्पन्न होने वाले व्यवसाय का नियमन करना।

(6) वेंचर केपीटल फण्ड (venture capital fund) का पंजीकरण करना।

(7) म्यूचुअल फण्डों (mutual funds) सहित सामूहिक निवेश योजनाओं का पंजीयन करना और उनकी कार्य-प्रणाली का नियमन करना।

Scanned with CamScanner

21. संगठन को परिभाषित कीजिए तथा इसके तत्वों का वर्णन कीजिए।

(Define organisation and discuss its elements.)

उत्तर—जब कभी दो या दो से अधिक व्यक्ति किसी उपक्रम में साथ-साथ कार्य करते हैं तो इन व्यक्तियों के मध्य कार्य को बाँटने की आवश्यकता होती है। इसी का नाम 'संगठन' है और यहीं से संगठन की क्रिया का शुभारम्भ होता हैं अंग्रेजी भाषा के शब्द 'Organisation' की उत्पत्ति 'Organism' से हुई है जिसका आशय देह के ऐसे टुकड़ों से है जो परस्पर इस प्रकार सम्बन्धित हैं कि एक पूर्ण इकाई के रूप में कार्य करते हैं विश्व में देखी जाने वाली विभिन्न वस्तुओं में सर्वाधिक जटिल अद्भुत एवं प्रभावशाली संरचना परम पिता परमात्मा द्वार रचित (निर्मित) मानव-शरीर की है। मानव-शरीर में अनेक छोटे-छोटे भाग होते हैं तथा प्रत्येक भाग (organ) का एक नियत कार्य होता है; जैसे—हाथों का कार्य करना; मुख का खाना; पेट का पचाना; टाँगों का चलना; आँखों का देखना; कान एवं नाक का सुनना तथा सूँघना, इत्यादि। किन्तु इन विभिन्न भागों के अतिरिक्त मानव-शरीर के मस्तिष्क में एक केन्द्रीय विभाग भी होता है जो समस्त क्रियाओं का नियोजन करता है; विभिन्न भागों का निर्देशन एवं संचालन करता है तथा उन पर पर्याप्त नियन्त्रण रखता है। विभिन्न व्यक्तियों, समूहों तथा विभागों में प्रभावपूर्ण समाकलन तथा समन्वय स्थापित करने की कला को ही वाणिज्य की भाषा में 'संगठन' कहते हैं। उदाहरण के लिए, जब हमारे मस्तिष्क में कोई विचार पैदा होता है तो उसको क्रियान्वित करने के लिए शरीर के सभी भाग क्रियाशील हो जाते हैं। निष्कर्ष के रूप में, ''संगठन प्रबन्ध तन्त्र है जिसके माध्यम से प्रबन्धक अपना कार्य सम्पन्न करता है।''

(1) **जी. ई. मिलवर्ड** के अनुसार, ''कार्य और कर्मचारी समुदाय का मधुर सम्बन्ध संगठन कहलाता है।''

(2) **मैक्फारलैण्ड** के अनुसार, ''एक निश्चित व्यक्ति समूह के द्वारा लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु किये जाने वाले कार्यों को ही संगठन कहते हैं।''

(3) **हैने** के अनुसार, ''किसी सामान्य उद्देश्य अथवा उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए विशिष्ट अंगों का मैत्रीपूर्ण संयोजन ही संगठन कहलाता है।''

संगठन के लक्षण तत्व निम्नलिखित हैं—

(1) **संगठन व्यक्तियों का समूह है** (Organisation is a Group of Individuals)—संगठन व्यक्तियों का समूह है जो निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए मिलकर काम करते हैं। बिना व्यक्तियों के समूह संगठन का कोई अर्थ नहीं है। इस समूह का एक नेता होता है जो इसकी क्रियाओं को उद्देश्यों की दिशा में निर्देशित करता है।

(2) **यह एक प्रक्रिया है** (It is a Process)—संगठन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके अन्तर्गत (i) संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए गतिविधियों (Activities) की पहचान व समूहीकरण किया जाता है। (ii) इन गतिविधियों को उपयुक्त प्रभागों (Divisions), विभागों (Departments), अनुभागों (Sections) तथा कृत्यों (Jobs) में बाँटा जाता है। (iii) अधिकार सत्ता, भारार्पण, समन्वय तथा सम्प्रेषण की व्यवस्था की जाती है। (iv) भौतिक वातावरण के सन्दर्भ में आवश्यक सुविधाओं और साज-सामान की व्यवस्था की जाती है।

(3) **संगठन एक 'साधन' है, 'साध्य' नहीं** (Organisation is a 'Means' and an 'End')—संगठन एक ऐसा साधन है जिसके अन्तर्गत संस्था की कार्य-विधि तथा कार्यों की इस तरह व्याख्या की जाती है जिससे कि संस्था के उद्देश्यों को सफलतापूर्वक प्राप्त किया जा सके। इस तरह संगठन संस्था के उद्देश्यों की प्राप्ति में एक साधन है, साध्य नहीं।

(4) **संगठन प्रबन्ध का एक महत्वपूर्ण कार्य है** (Organisation is an important fucntion of management)—प्रबन्ध के विभिन्न कार्य हैं; जैसे—नियोजन, समन्वय, अभिप्रेरण एवं नियन्त्रण संगठन भी इन्हीं कार्यों जैसा एक महत्वपूर्ण कार्य है।

(5) **संगठन एक संरचना (ढाँचा) है** (Organisation is a structure)—संगठन एक ढाँचा है जिसमें कार्यरत कर्मचारियों एवं अधिकारियों के पारस्परिक सम्बन्धों का विश्लेषण किया जाता है। यह विश्लेषण संस्था के कार्यों को सम्पन्न करने तथा साधनों के उपयोग में सुविधा प्रदान करता है।

(6) **संगठन एक प्रणाली है** (Organisation is a system)—संगठन एक एकीकृत (unified) प्रणाली है जिसका निर्माण कई विभागों, उप-विभागों तथा उनके बीच की क्रियाओं से होता है। यह प्रणाली जटिल होती है तथा संस्था के उद्देश्यों की पूर्ति करती है। खुली प्रणाली के रूप में संगठन अपने वातावरण से जुड़ा होता है।

(7) **संगठन प्रबन्ध का एक तन्त्र है** (Organisation is a mechanism of management)—क्लाइड एस. जार्ज जूनियर संगठन को प्रबन्ध का एक तन्त्र मानते हैं जिसके द्वारा प्रबन्ध अपना कार्य करता है। संगठन प्रबन्ध के कार्य को सुविधाजनक बनाता हैं। संगठन वह आधार प्रस्तुत करता है जिसमें नियोजन, निर्देशन व नियन्त्रण आदि कार्य किए जाते हैं।

Scanned with CamScanner

(8) **संगठन उद्देश्यात्मक होता है (Organisation is objectively related)**—संगठन का उद्देश्य मानवीय प्रयासों में कुशलता, क्रमबद्धता तथा समन्वय लाना है। इसके अतिरिक्त यह कार्यरत व्यक्तियों के अधिकारों, कर्तव्यों एवं उत्तरदायित्वों को स्पष्ट करता है। इसीलिए इसे उद्देश्यात्मक कहा गया है।

(9) **संगठन सार्वभौमिक होते हैं (Organisations are universal)**—संगठन का निर्माण व्यावसायिक तथा गैर-व्यावसायिक सभी प्रकार की संस्थाओं में किया जाता है।

(10) **संगठन संचार की प्रणाली है (Organisation is a system of communication)**—संगठन के अन्तर्गत नियमों, उप-नियमों, आदेशों व निर्देशों को संस्था में काम करने वाले सभी कर्मचारियों को सम्प्रेषित किया जाता है।

22. औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठन में अन्तर कीजिए। 5

(Differentiate between formal and informal organisation.)

उत्तर—

औपचारिक एवं अनौपचारिक संगठन में अन्तर

क्र. सं. (S.No.)	अन्तर का आधार (Basis of Difference)	औपचारिक संगठन (Formal Organisation)	अनौपचारिक संगठन (Informal Organisation)
1.	**उत्पत्ति (Origin)**	इसकी उत्पत्ति अधिकारों के प्रत्यायोजन द्वारा होती है।	इसकी उत्पत्ति स्वत: पारस्परिक सामाजिक सम्बन्धों के कारण होती है।
2.	**उद्देश्य (Objectives)**	ये संगठन तकनीकी उद्देश्यों की पूर्ति के लिए बनाये जाते हैं।	ये संगठन सामाजिक सन्तुष्टि प्राप्त करने के लिए बनाये जाते हैं।
3.	**सदस्यों में सम्बन्ध (Relationship)**	इसके सदस्यों में अव्यक्तिगत सम्बन्ध होते हैं।	इसके सदस्यों में व्यक्तिगत सम्बन्ध होते हैं।
4.	**आकार (Size)**	औपचारिक संगठनों का आकार बहुत बड़ा हो सकता है।	ऐसे संगठनों का आकार प्राय: छोटा होता है।
5.	**नियम, अधिकार, कर्तव्य एवं दायित्व (Rules, Rights, Duties and Liabilites)**	इनमें नियम, अधिकार, कर्तव्य एवं दायित्व आदि सभी लिखित रूप में होते हैं।	इसमें लिखित रूप में कुछ भी नहीं होता है।
6.	**सत्ता का प्रवाह (Flow of Authority)**	इसमें सत्ता का प्रवाह ऊपर से नीचे की ओर चलता है।	इसमें सत्ता का प्रवाह या तो नीचे से ऊपर की ओर अथवा समतल रूप से चलता है।
7.	**स्थायित्व (Stability)**	ये संगठन अधिक स्थायी एवं दीर्घ-कालीन होते हैं।	ऐसे संगठन अपेक्षाकृत कम स्थायी एवं अल्प आयु वाले होते हैं।
8.	**अधिकार सत्ता (Authority)**	इनकी अधिकार सत्ता पद के साथ जुड़ी रहती है।	इनकी अधिकार सत्ता व्यक्ति के साथ जुड़ी रहती है।

23. व्यक्तिगत विक्रय से आप क्या समझते हैं ? इसकी क्या विशेषताएँ हैं ? 5

(What do you understand by personal selling ? What are its characteristics ?)

उत्तर—व्यक्तिगत विक्रय, विक्रय की वह विधि है जिसमें क्रेता एवं विक्रेता दोनों आमने-सामने होते हैं। विक्रेता द्वारा क्रेता के सम्मुख वस्तुएँ प्रस्तुत की जाती हैं और क्रेता को सन्तुष्ट करते हुए वस्तुओं के विक्रय का प्रयास एवं विक्रय किया जाता है। इसका उद्देश्य उत्पाद के प्रति जानकारी उत्पन्न करना, रुचि पैदा करना, ब्राण्ड प्राथमिकता का विकास करना, कीमतों के सम्बन्ध में बातचीत करना आदि होता है।

परिभाषाएँ—

(1) **अमेरिकन मार्केटिंग एसोसियेशन** के अनुसार, ''यह एक या अधिक सम्भावित ग्राहकों के साथ बातचीत में विक्रय करने के उद्देश्य से की गई मौखिक प्रस्तुति है।''

(According to American Marketing Association, "Oral presentation is a conversation with one or more prospective customers for the purpose of making sales.")

Scanned with CamScanner

(2) **काण्डिफ** एवं **स्टिल** के अनुसार, "व्यक्तिगत विक्रय मूलतः संचार की एक विधि है। इसमें न केवल व्यक्तिगत वरन् सामाजिक व्यवहार भी सम्मिलित है। प्रत्येक व्यक्ति आमने-सामने एक-दूसरे को प्रभावित करता है।"

(According to Cundiff and Still, "Personal selling is basically a method of communication. It involves not only individual but social behaviour too. Each and every person face to face intract and influence to each other.)

निष्कर्ष—उपर्युक्त परिभाषाओं के पश्चात् निष्कर्षस्वरूप कहा जा सकता है कि "वैयक्तिक विक्रय प्रत्यक्ष विक्रय की वह विधि है जिसमें विक्रेता और सम्भावित क्रेता आमने-सामने बातचीत के द्वारा एक-दूसरे को प्रभावित करते हैं। इसके अन्तर्गत क्रेता को सन्तुष्ट करते हुए वस्तु के विक्रय का प्रयास किया जाता है।"

व्यक्तिगत विक्रय की विशेषताएँ (Characteristics of personal selling)—व्यक्तिगत विक्रय की निम्न विशेषताएँ इस प्रकार हैं—

(1) व्यक्तिगत विक्रय प्रत्यक्ष विक्रय की एक विधि है।

(2) इसमें विक्रेता एवं सम्भावित क्रेता आमने-सामने होते हैं और उनमें भौगोलिक दूरी नहीं होती।

(3) व्यक्तिगत विक्रय विपणन कार्यक्रम का एक अंग है।

(4) व्यक्तिगत विक्रय एक सार्वभौमिक क्रिया है जिसका प्रयोग हम सभी किसी न किसी रूप में अवश्य करते हैं।

(5) **हेनरी फोर्ड** के अनुसार, "व्यक्तिगत विक्रय एक मानवीय मस्तिष्क से दूसरे मानवीय मस्तिष्क को प्रभावित करने में अन्तर्निहित है।"

(6) व्यक्तिगत विक्रय ग्राहक-प्रधान दृष्टिकोण है।

(7) व्यक्तिगत विक्रय सृजनात्मक विक्रय कला है।

(8) उसमें विक्रय के उद्देश्य से सम्भावित क्रेताओं के सम्मुख मौखिक प्रस्तुति है।

(9) व्यक्तिगत विक्रय में विक्रय क्रेता तथा विक्रेता दोनों में मौखिक वार्तालाप से होता है।

(10) व्यक्तिगत विक्रय में ग्राहक के सन्देहों का विक्रेता द्वारा तुरन्त निवारण किया जाता है।

4. नियुक्तिकरण किसे कहते हैं ? इसके महत्व का वर्णन करें। 5

(What do you mean by staffing ? Explain its importance ?)

उत्तर—नियुक्तिकरण प्रबन्ध का प्रशासनिक कार्य है जिसका अर्थ है संगठन में स्थापित विभिन्न पदों पर पद के महत्व के अनुसार योग्य व्यक्तियों को नियुक्त करना। प्रबन्धकीय भाषा में पद और व्यक्ति में सामंजस्य स्थापित करने की सभी क्रियाओं को नियुक्तिकरण कहते हैं। यह एक प्रक्रिया है जिसके अन्तर्गत सही व्यक्ति को सही पद पर नियुक्त किया जाता है। नियुक्तिकरण एक व्यापक शब्द है जिसमें कर्मचारियों की भर्ती, चयन, विकास, प्रशिक्षण, पदोन्नति, पद-अवनयन, स्थानान्तरण, क्षतिपूर्ति आदि को सम्मिलित करते हैं।

परिभाषा—

(1) **कूण्ट्ज** तथा **ओ' डोनैल** (Koontz and O' Donnell) के अनुसार, "प्रबन्धकीय कार्य नियुक्तिकरण में संगठन संरचना का जन प्रबन्ध सम्मिलित है जो कर्मचारियों का उचित एवं प्रभावी चयन, मूल्यांकन तथा व्यक्तियों की नियुक्ति करता है ताकि वे संरचना के अनुसार योगदान प्रदान कर सकें।"

(According to Koontz and O' Donnell, "The managerial function of staffing involves managing the organisation structure through proper and effetive selection, appraisal and development of personnel to file the roles designed into the structure.")

नियुक्तिकरण का महत्व (Importance of staffing)—योग्य, सहयोगी, समर्पित तथा कुशल कर्मचारियों का नियुक्तिकरण किसी भी संगठन की सबसे मूल्यवान निधि है। किसी व्यावसायिक उपक्रम के पास उत्पादन की सामग्री कितनी भी उच्चकोटि की क्यों न हो, उत्पादन की प्रक्रिया कितनी भी श्रेष्ठ क्यों न हो, यदि उसके पास योग्य स्टाफ का अभाव है तो ये सभी संसाधन व्यर्थ हो जायेंगे। **एल. एफ. उर्विक** (L. F. Urwick) के अनुसार, "व्यवसाय दीर्घकाल में बाजार अथवा पूँजी, पेटेण्ट अथवा साज-सज्जा द्वारा बनाए अथवा बिगाड़े नहीं जाते अपितु स्टाफिंग द्वारा बनाए या बिगाड़े जाते हैं।" **मेयर्स** के अनुसार, "जो उद्योग अपने मानवीय तत्व की आवश्यकताओं एवं भावनाओं को नजरअन्दाज करते हैं, उन्हें हरगिज औद्योगिक संगठन नहीं कहा जा सकता।" आज हमारा समूचा व्यावसायिक एवं औद्योगिक संगठन हड़तालों, तालाबन्दियों, घेरावों, प्रदर्शनों, नारेबाजियों एवं

Scanned with CamScanner

हिंसात्मक उपद्रवों से बुरी तरह ग्रसित है। इससे मुक्ति दिलाने का हमारे सामने एकमात्र मार्ग संगठन में योग्य, सहयोगी, प्रशिक्षित, समर्पित एवं कुशल नियुक्तिकरण करना है। एक अनुमान के अनुसार किसी निर्माणी संस्थान में कुल लागत का लगभग 60% भाग श्रम लागत पर व्यय होता है किन्तु फिर भी इस घटक की घोर उपेक्षा की जाती है। नियुक्तिकरण की महत्ता एवं आवश्यकता निम्नलिखित से और अधिक स्पष्ट हो जाती है—

(1) **संसाधनों का अधिकतम एवं कुशलतम उपयोग करने के लिए** (For maximum and efficient utilisation of resources)—उत्पादन के समस्त संसाधनों में केवल मानव संसाधन ही सक्रिय संसाधन है तथा शेष सभी निष्क्रिय संसाधन है। इन समस्त निष्क्रिय संसाधनों का अधिकतम एवं कुशलतम उपयोग करने के लिए कुशल नियुक्तिकरण की आवश्यकता होती है। इससे श्रम लागत में पर्याप्त कमी होती है।

(2) **प्रबन्ध के अन्य कार्यों के प्रभावी एवं कुशल निष्पादन के लिए** (For effective and efficient performance of other managerial functions)—प्रबन्ध के अन्य कार्यों जैसे—नियोजन, संगठन, निर्देशन तथा नियन्त्रण आदि का प्रभावी एवं कुशल निष्पादन करने के लिए कर्मचारियों की आवश्यकता होती है। इनकी उपलब्धि नियुक्तिकरण द्वारा की जाती है। इस प्रकार नियुक्तिकरण अन्य सभी प्रबन्धकीय कार्यों की कुंजी है।

(3) **उत्पादन तथा उत्पादकता में वृद्धि के लिए** (For increase in production and productivity)—उत्पादन तथा उत्पादकता दोनों में वृद्धि के लिए यह परम आवश्यक है कि उपयुक्त एवं कुशल कर्मचारियों को नियुक्त किया जाए और सही व्यक्ति को सही कार्य पर लगाया जाए ताकि उसकी पूर्ण क्षमता का प्रयोग किया जा सके। उत्पादन तथा उत्पादकता दोनों में वृद्धि होने से उत्पादन की मात्रा तथा गुणवत्ता दोनों में वृद्धि होगी जिसके कारण ग्राहकों की सन्तुष्टि में वृद्धि होगी अन्ततः लाभों में भी वृद्धि होगी।

(4) **योग्य कर्मचारियों की खोज में सहायक** (Helpful in finding competent staff)—प्रभावी नियुक्तिकरण योग्य, सक्षम, अनुभवी कर्मचारियों की खोज में सहायता प्रदान करता है जो कि किसी उपक्रम की वास्तविक निधि है।

(5) **कृत्य सन्तुष्टि के लिए** (For job satisfaction)—नियुक्तिकरण में सही व्यक्ति की उसकी रुचि, कुशलता एवं क्षमता के अनुसार सही कृत्य पर नियुक्ति की जाती है। इससे उसे कृत्य सन्तुष्टि प्राप्त होती है। इसके परिणामस्वरूप वह मन लगाकर अपनी पूर्ण क्षमता का उपयोग करते हुए अपने कृत्य पर कार्य का निष्पादन करता है जिसके परिणामस्वरूप उसे कृत्य सन्तुष्टि प्राप्त होती है। यह उसके स्वयं के स्थायित्व तथा संस्था के स्थायित्व दोनों के लिए आवश्यक है।

(6) **कर्मचारियों की अधिकता अथवा कमी को रोकने के लिए** (For prevention of overstaffing and understaffing of employees)—संस्था में कार्यरत कर्मचारियों की अधिकता अथवा कमी दोनों ही हानिकारक हैं कर्मचारियों की संख्या आवश्यकता से अधिक होने पर उपक्रम में खर्चों में अनावश्यक वृद्धि होती है जो कि उपक्रम पर भार है। इसका ज्वलन्त उदाहरण भारत के सार्वजनिक उपक्रमों में कर्मचारियों को स्वैच्छिक निवृत्ति दिया जाना है। इसके विपरीत उपक्रम में कार्यरत कर्मचारियों की संख्या आवश्यकता से कम होने पर उसकी कुशलता पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है।

25. वितरण के माध्यम को निर्धारित अथवा प्रभावित करने वाले घटक बतायें। 5
(Discuss the factors determining or influencing channels of distribution.)

उत्तर—वितरण के माध्यम को निर्धारित अथवा प्रभावित करने वाले घटक (Factors Determining or Influencing Channels of Distribution)—निर्माताओं अथवा उत्पादकों को अपनी वस्तुओं को अन्तिम उपभोक्ताओं तक पहुँचाने के लिए वितरण के किसी उपयुक्त माध्यम का चुनाव करना पड़ता है। उपयुक्त माध्यम वह है जो मितव्ययी हो तथा अधिकतम लाभप्रद हो। वितरण के उपयुक्त माध्यम को निर्धारित या प्रभावित करने वाले घटक (Factors) निम्नलिखित हैं—

(I) **बाजार अथवा विपणि सम्बन्धी बातें** (Market Considerations)—बाजार सम्बन्धी निम्न बातें वितरण के माध्यम के चुनाव पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालती हैं—(1) **सम्भावित ग्राहकों की संख्या**—यदि वस्तु विशेष का सम्भावित बाजार विस्तृत (जैसे—कपड़ा, अनाज, साइकिल आदि) है तो मध्यस्थों की सेवाओं का सहारा लेना होगा। इसके विपरीत, यदि वस्तु का बाजार सीमित है तो उत्पादक अथवा निर्माता अपनी वस्तुओं का विक्रय स्वयं कर सकता है। (2) **बाजार का भौगोलिक केन्द्रीकरण**—यदि वस्तु के ग्राहक किसी विशेष निश्चित क्षेत्र तक ही सीमित हैं तो उत्पादक अथवा निर्माता प्रत्यक्ष विक्रय का अनुकरण कर सकते हैं। इसके विपरीत, यदि वस्तु का बाजार देशव्यापी है तो ऐसी स्थिति में प्रत्यक्ष एवं अप्रत्यक्ष दोनों प्रकार के विक्रय तरीकों को अपनाना होगा। (3) **आदेशों का आकार**—यदि आदेश कम किन्तु बड़ी मात्रा में आते हैं तो प्रत्यक्ष विक्रय के तरीकों को अपनाना चाहिए। इसके विपरीत, यदि आदेश बहुत अधिक आते हैं किन्तु आदेशित वस्तुओं की मात्रा कम होती है तो थोक व्यापारियों की सहायता लेनी होगी। (4) **ग्राहकों की क्रय करने सम्बन्धी आदतें**—यह भी वितरण

Scanned with CamScanner

के माध्यम को प्रभावित करती हैं, जैसे—उधार क्रय करने की इच्छा, क्रय के उपरान्त की सेवा, व्यय करने की आदत आदि। (5) **वस्तुओं की उपयोगिता**—यह देखना होगा कि वस्तु सामान्य उपभोक्ताओं के लिए है अथवा औद्योगिक संस्थाओं के लिए। यदि वस्तु सामान्य उपभोक्ताओं के लिए है तो उसके लिए फुटकर व्यापारियों की आवश्यकता होगी। इसके विपरीत, यदि वस्तु औद्योगिक संस्थाओं के लिए है तो उसके लिए थोक व्यापारियों की आवश्यकता होगी।

(II) **वस्तु या उत्पादक सम्बन्धी बातें** (Commodity or Product Considerations)—वस्तु की प्रकृति तथा निम्न विशेषताएँ वितरण में मध्यस्थों की संख्या आदि को प्रभावित एवं निश्चित करती हैं और इस प्रकार वितरण के माध्यम को भी प्रभावित करती हैं—(1) **वस्तु की प्रकृति**—शीघ्र नाशवान (Perishable) वस्तुओं के विक्रय के लिए कम से कम मध्यस्थों की आवश्यकता होती है। इसका कारण यह है कि इनका शीघ्र विक्रय करना होता है अन्यथा खराब हो जाने का भय रहता है। अत: ऐसी वस्तुओं का प्रत्यक्ष अथवा केवल सीमित फुटकर व्यापारियों द्वारा विक्रय करना उपयुक्त रहता है। इसके विपरीत, यदि वस्तु टिकाऊ है तो उसकी माँग निश्चित ही विस्तृत होगी और ऐसी स्थिति में मध्यस्थों की सहायता लेना आवश्यक होगा। (2) **मूल्यवान एवं भारी किस्म की वस्तुओं** के विक्रय के लिए (जैसे—फ्रिज, स्टील की अलमारियाँ, पंखे, स्कूटर, मोटर आदि) ऐसे विक्रेता मध्यस्थों को चुनना चाहिए जिनके पास संग्रहालय की सुविधाएँ उपलब्ध हों। इनके विक्रय के लिए कम मध्यस्थों की आवश्यकता होती। (3) **यदि कोई वस्तु तकनीकी दृष्टि से अधिक जटिल हो** तो उसके लिए निर्माता को स्वयं अपना संगठन स्थापित करना लाभदायक होगा। इसमें कम मध्यस्थों की आवश्यकता होगी। (4) **प्रमापित अथवा व्यापारिक चिह्न** के कारण बिकने वाली वस्तुओं के लिए उस लाइन के मध्यस्थों की आवश्यकता होगी। (5) **प्रति इकाई लागत**—यदि वस्तुओं की प्रति इकाई लागत कम हो तो मध्यस्थों की लम्बी शृंखला की आवश्यकता होगी। इसके विपरीत, महँगी किस्म (जैसे—जवाहरात) की वस्तुओं के विक्रय के लिए प्रत्यक्ष विक्रय अथवा कम से कम संख्या में मध्यस्थों की आवश्यकता होगी। (6) **निर्माण की जाने वाली वस्तुओं की संख्या**—यदि निर्माता द्वारा कई प्रकार की वस्तुओं का एक साथ निर्माण किया जाता है तो अत्यधिक संख्या में मध्यस्थों की आवश्यकता होगी; जैसे—हिन्दुस्तान लीवर्स ब्रदर्स। इसके विपरीत एक या दो किस्म की ही वस्तुओं का निर्माण किए जाने पर या तो प्रत्यक्ष विक्रय होगा अथवा कम संख्या में मध्यस्थ होंगे। (7) **सरकारी नियमन**—वस्तु के वितरण माध्यम पर सरकारी नियन्त्रण होने पर उनके विक्रय के लिए सरकार द्वारा अधिकृत विक्रेताओं की आवश्यकता होगी।

(III) **मध्यस्थों सम्बन्धी बातें** (Middlemen Considerations)—मध्यस्थ सम्बन्धी बातें भी वितरण के माध्यम पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालती हैं। उदाहरण के लिए—(i) मध्यस्थों द्वारा प्रदान की जाने वाली सेवाएँ, (ii) वितरण की लागत, (iii) इच्छित मध्यस्थों की उपलब्धता, (iv) भावी विक्रय की मात्रा।

(IV) **संस्था या कम्पनी सम्बन्धी बातें** (Unit or Company Considerations)—संस्था सम्बन्धी निम्न बातें भी वितरण के माध्यम का चुनाव करने पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालती हैं—(1) **स्वयं संस्था की ख्याति एवं आकार**—यदि स्वयं संस्था की ख्याति बहुत अधिक हो एवं आकार बड़ा हो (जैसे—टाटा आयरन एण्ड स्टील कम्पनी) तो वह इच्छानुसार वितरण के तरीकों का चुनाव कर सकती है क्योंकि उसकी माँग अधिक होगी तथा पूर्ति कम। (2) **योग्य तथा अनुभवी व्यवस्थापक का होना**—ऐसी संस्थाएँ जिनके पास योग्य तथा अनुभवी व्यवस्थापक होते हैं, वे मध्यस्थों पर अधिक निर्भर रहने के बजाय स्वयं के विक्रय संगठन पर अधिक भरोसा करती हैं, उदाहरणार्थ—बाटा शू कम्पनी, देहली क्लॉथ मिल्स आदि। (3) **उद्योग विशेष की परम्परा**—वितरण के तरीके का चुनाव करने में उद्योग विशेष की परम्परा भी महत्वपूर्ण प्रभाव डालती है। यदि वितरण किसी विशेष प्रकार के मध्यस्थों द्वारा होता है तो उस औद्योगिक इकाई को उसी प्रकार के मध्यस्थों पर निर्भर रहना होगा। (4) **वित्तीय संसाधन**—वितरण के तरीकों का चुनाव स्वयं कम्पनी के वित्तीय संसाधनों पर निर्भर करता है। यदि वित्तीय दृष्टि से कम्पनी कमजोर हो तो उसे एकाकी विक्रय एजेण्टों अथवा थोक व्यापारी की सेवाओं पर निर्भर करना होगा। इसके विपरीत, आर्थिक दृष्टि से सुदृढ़ कम्पनी अपना निजी विक्रय संगठन स्थापित कर सकती है, जैसे—देहली क्लॉथ मिल्स। (5) **मध्यस्थों को सुविधाएँ**—निर्माता मध्यस्थों को कितनी सुविधाएँ प्रदान कर सकता है; यह घटक भी वितरण के माध्यम के चुनाव को प्रभावित करता है। यदि वह सुविधाएँ देने को तैयार नहीं है तो मध्यस्थों की संख्या कम होगी।

6. **नियन्त्रण से आप क्या समझते हैं ? इसकी प्रकृति का वर्णन कीजिए।**
(What do you mean by control ? Discuss its nature.) 6

उत्तर—एक अनभिज्ञ व्यक्ति प्रबन्ध को ही नियन्त्रण समझता है किन्तु उसकी यह अवधारणा मिथ्या है। सरल शब्दों में नियन्त्रण यह देखने की प्रक्रिया है कि वास्तव निष्पादन नियोजित निष्पादन के अनुसार हुआ है या नहीं।

Scanned with CamScanner

नियन्त्रण की परिभाषाएँ—

(1) **श्री हेनरी फयोल** (Henery Fayol) के अनुसार, ''नियन्त्रण से आशय यह जाँच करने से है कि क्या प्रत्येक कार्य स्वीकृत योजनाओं, दिये गये निर्देशों तथा निर्धारित नियमों के अनुसार हो रहा है या नहीं। इसका उद्देश्य कार्य की दुर्बलताओं तथा त्रुटियों का पता लगाना है जिन्हें यथा समय सुधारा जा सके और भविष्य में उनकी पुनरावृत्ति रोकी जा सके।''

(2) **मेरी कुशिंग नाइल्स** के अनुसार, ''किसी निश्चित लक्ष्य या लक्ष्यों के समूह की ओर निर्देशित क्रियाओं में सन्तुलन बनाये रखना ही नियन्त्रण है।''

नियन्त्रण की प्रकृति (Nature of control)—नियन्त्रण की विशेषताएँ निम्नलिखित हैं—

(1) **नियन्त्रण एक सतत् प्रक्रिया है** (Control is a Continuous Process)—नियन्त्रण की सहायता से यह देखा जाता है कि कार्य योजनानुसार हो रहा है या नहीं। यह निरन्तर पुनरावलोकन पर बल देता है जिससे यथा-समय सुधारात्मक कार्यवाही की जा सके। इस दृष्टि से नियन्त्रण एक सतत् प्रक्रिया है क्योंकि नियन्त्रण का कार्य निरन्तर चलता रहता है।

(2) **यह एक आवश्यक प्रबन्धकीय कार्य है** (It is an Essential Managerial Function)—नियन्त्रण प्रबन्धक का प्रमुख कार्य है जो वह रेखा अधिकारियों के माध्यम से कराता है। नियन्त्रण के कार्य का निष्पादन प्रबन्ध के सभी स्तरों पर किया जाता है।

(3) **यह भविष्य के लिए होता है** (It is Forward Looking)—भूतकालीन कार्यों का नियन्त्रण नहीं किया जा सकता है। नियन्त्रण सदैव भावी कार्यों से ही सम्बन्ध रखता है। हाँ, भूतकालीन घटनाएँ भावी कार्यों के लिए मार्गदर्शन कर सकती हैं।

(4) **यह सभी स्तरों पर लागू होता है** (It is exercised at all Levels)—नियन्त्रण का कार्य रेखा अधिकारियों से प्रारम्भ होता है और उच्च-स्तरीय प्रबन्ध वर्ग (जिसमें संचालक-मण्डल भी सम्मिलित होता है) तक चलता है। अधिकारी का आशय ही नियन्त्रण से है। इस प्रकार नियन्त्रण प्रबन्ध के सभी स्तरों पर लागू होता है।

(5) **नियन्त्रण सकारात्मक एवं नकारात्मक दोनों होता है** (Control is both Positive and Negative)—नियन्त्रण सकारात्मक तथा नकारात्मक दोनों प्रकार का होता है। सकारात्मक रूप में नियन्त्रण संस्था के साधनों का अधिकतम उपयोग करके लक्ष्यों की प्राप्ति पर बल देता है। नकारात्मक रूप में यह अवांछनीय एवं अशुद्ध नियन्त्रण पर रोक लगाता है।

(6) **नियन्त्रण नियोजन-अभिमुखी है** (Control is Plan-oriented)—नियन्त्रण नियोजन-अभिमुखी है। नियोजन के अभाव में नियन्त्रण सम्भव नहीं है। नियोजन द्वारा भावी क्रियाओं एवं उनके प्रभावों को निर्धारित किया जाता है और नियन्त्रण का कार्य यह देखना होता है कि कार्य उन निर्धारित क्रियाओं एवं प्रभावों के अनुरूप हो रहा है या नहीं।

(7) **नियन्त्रण परिणामों से सम्बन्धित है** (Control is related to Results)—नियन्त्रण का सम्बन्ध परिणामों से होता है क्योंकि प्राप्त परिणामों के आधार पर ही हम प्रगति का मूल्यांकन करते हैं तथा विचलनों का पता लगाकर सुधारात्मक कार्यवाही करते हैं।

(8) **नियन्त्रण गत्यात्मक क्रिया है** (Control is Dynamic Activity)—व्यवसाय की परिस्थितियों में निरन्तर परिवर्तन होता रहा है। इन परिवर्तित परिस्थितियों के अनुरूप समय-समय पर सुधारात्मक कार्यवाही की जाती है। यही कारण है कि नियन्त्रण क्रिया स्थिर नहीं है अपितु प्रभावी नियन्त्रण के लिए इसका गत्यात्मक होना आवश्यक है।

अथवा

अधिकार, उत्तरदायित्व एवं उत्तरदेयता को परिभाषित कीजिए।

(Define authority, responsibility and accountability.)

उत्तर—(1) **अधिकार** (Authority)—अधिकार से तात्पर्य एक व्यक्ति के उस अधिकार से है जिसके आधार पर वह अपने अधीनस्थों को नियन्त्रित करता है तथा अपने पद के अधिकार क्षेत्र के अन्तर्गत कार्यवाही करता है। अधिकार की धारणा निर्धारित सोपान शृंखला से प्रारम्भ होती है जो संगठन की विभिन्न स्थितियों तथा स्तरों को जोड़ती है। औपचारिक संगठन में एक व्यक्ति को उसकी व्यक्तिगत स्थिति के अनुसार अधिकार प्राप्त होते हैं। उसकी स्थिति अनुसार अधिकार बढ़कर उच्च स्तर तक के हो सकते हैं अथवा घटकर निगम के निम्न स्तर तक जा सकते हैं अत: अधिकारों का प्रवाह ऊपर से नीचे की ओर होता है। उच्चाधिकारी को अपने अधीनस्थ कर्मचारियों पर अधिकार प्राप्त होते हैं। अधिकार सम्बन्ध संस्थान में प्रबन्धक के अपने कार्यबल को उचित आज्ञाकारिता तथा निर्देशन पर कानून व्यवस्था को बनाये रखने में सहायक होते हैं। अधिकार अन्तरण द्वारा उच्चाधिकारी एवं अधीनस्थ कर्मचारी अपने निर्णयों के विषय में इस आशा से कि वह कार्य को सही तरीके से पूरा करेगा तथा अधीनस्थ उस कार्य को बताये गये विधि से जो उच्चाधिकारी ने समझाई थी कार्यान्वित

Scanned with CamScanner

करता है। कार्य का उचित रूप से वितरण उच्चाधिकार के व्यक्तित्व पर निर्भर करता है कि वह अधिकार अन्तरण करने में किन-किन सावधानियों को प्रयोग में लाता है।

अधिकार अन्तरण उन निर्णयों को लेने का अधिकार प्रदान करता है जो प्रबन्धकीय स्थितियों में निहित हैं कि व्यक्ति क्या करते हैं तथा उनसे क्या करने की अपेक्षा की जाती है।

(2) **उत्तरदायित्व** (Responsibility)—एक अधीनस्थ कर्मचारी के लिये दिये गये कार्य का भली-भाँती निष्पादन करना उसका आवश्यक उत्तरदायित्व है। इसका अभ्युदय उच्चाधिकारी तथा अधीनस्थ के सम्बन्ध से होता है, क्योंकि एक अधीनस्थ अपने अधिकारी द्वारा बतलाये गये कार्यों को पूरा करने के लिये बाध्य होता है। उत्तरदायित्व ऊपर की ओर प्रवाहित होता है, क्योंकि एक अधीनस्थ सदैव अपने उच्चाधिकारी के प्रति उत्तरदायी होता है। उत्तरदायित्व तथा अधिकार के सम्बन्ध में एक महत्वपूर्ण बात यह है कि जब किसी कर्मचारी को उत्तरदायित्व सौंपा जाता है तो वह उस कार्य को पूरा करने के लिए बाध्य होता है। उत्तरदायित्व ऊपर की ओर प्रवाहित होता है क्योंकि एक अधीनस्थ सदैव अपने उच्चाधिकारी के प्रति उत्तरदायी होता है। उत्तरदायित्व तथा अधिकार के सम्बन्ध में एक महत्वपूर्ण बात यह है कि जब किसी कर्मचारी को उत्तरदायित्व सौंपा जाता है तो उस कार्य को पूरा करने के लिए आवश्यक अधिकारों को भी निश्चित रूप से उसे दिया जाना चाहिए।

(3) **उत्तरदेयता या जवाबदेही** (Accountability)—निःसन्देह अधिकार अन्तरण एक कर्मचारी को अपने उच्चाधिकारी के प्रति काम करने की सामर्थ्य देता है लेकिन फिर भी जवाबदेही अभी भी उच्चाधिकारी की ही बनी रहती है। जवाबदेही से तात्पर्य अन्तिम परिणाम का उत्तर देने योग्य से है। यदि एक बार अधिकार अन्तरित हो जाता है तथा उत्तरदायित्व भी स्वीकार कर लिया जाता है तो भी कोई जवाबदेही से इन्कार नहीं कर सकता। इसका न तो भारीपण ही सम्भव है और न ही इसका प्रवाह ऊपर ही ओर होता है।

27. वित्तीय प्रबन्ध किसे कहते हैं ? इसका क्या महत्व है ?

(What do you mean by financial management ? What is its importance ?) 6

उत्तर—वित्तीय प्रबन्ध का अर्थ—वित्तीय प्रबन्ध का सम्बन्ध व्यवसाय की वित्त व्यवस्थाओं से है जो उसके कुशल संचालन एवं उद्देश्यों को सफलतापूर्वक प्राप्त करने के लिए की जाती है। वित्तीय प्रबन्ध से आशय किसी व्यावसायिक उपक्रम की वित्त सम्बन्धी कुशल व्यवस्था से है। यह कहा जाता है कि वित्त, व्यवस्था का जीवन रक्त है। किसी व्यवसाय की स्थापना, उसके लिए आवश्यक संसाधनों की व्यवस्था करने (जैसे—भूमि, भवन, कच्चा माल, प्लाण्टर एवं मशीनरी, फर्नीचर एवं अन्य साज-सज्जा), सामान्य व्ययों का भुगतान करने तथा उसके संवर्धन के लिए पर्याप्त वित्त की आवश्यकता होती है। यह कार्य वित्तीय प्रबन्ध द्वारा सम्पन्न होता है।

परिभाषाएँ—

(1) **हावर्ड एवं उपटन** (Howard and Upton) के अनुसार, ''वित्तीय प्रबन्ध से आशय नियोजन एवं नियन्त्रण कार्यों को वित्त कार्य पर लागू करना है।''

(2) **बियरमैन एवं स्मिथ** (Bierman and Smith) के अनुसार, ''वित्तीय प्रबन्ध पूँजी के स्रोतों का निर्धारण करने तथा उसके अनुकूलतम उपयोग का मार्ग ढूँढने वाली प्रविधि है।''

वित्तीय प्रबन्ध का महत्व निम्न प्रकार है—

वित्त प्रत्येक व्यवसाय एवं उद्योग का जीवन रक्त है। यह ऐसा केन्द्र बिन्दु है जिसके चारों ओर आर्थिक संसार चक्कर लगाता है। व्यवसाय की प्रत्येक गतिविधि के लिए वित्त की आवश्यकता होती है। चाहे व्यवसाय की स्थापना करनी हो अथवा व्यावसायिक क्रियाओं का संचालन अथवा व्यवसाय का विकास एवं विस्तार, पर्याप्त वित्त के अभाव में इनकी कल्पना निरर्थक है। संकटकालीन स्थितियों में भी यह वित्त है जो व्यवसाय को संकटकालीन स्थितियों से निकालकर उसकी पुनः स्थापना करता है। आज के इस प्रतियोगी एवं जटिल युग में व्यावसायिक सफलता वित्तीय कोषों के प्रभावपूर्ण एवं मितव्ययी उपयोग का पर्यायवाची बन गई है। वित्तीय प्रबन्ध के महत्व के प्रमुख स्तम्भ निम्नलिखित हैं—

1. वित्तीय प्रबन्ध अनुकूलतम विनियोग निर्णय (Optimum Investment Decisions) सम्भव बनाता है। व्यवसाय में अनेक विनियोग निर्णय लेने पड़ते हैं इनमें से अनुकूलतम विनियोग निर्णय लिया जाता है।
2. वित्तीय प्रबन्ध अनुकूलतम वित्तीय निर्णय (Optimum Finance Decisions) सम्भव बनाता है। वित्तीय निर्णय से आशय व्यवसाय के लिए पूँजी की व्यवस्था करने सम्बन्धी निर्णय लेने से है। पूँजी की पूर्ति के विभिन्न साधन होते हैं। इनमें से अनुकूलतम पूँजी के साधन का चयन करने के सम्बन्ध में निर्णय लिया जाता है।

Scanned with CamScanner

3. वित्तीय प्रबन्ध अनुकूलतम लाभांश/निर्णय (Optimum Dividend Decisions) सम्भव बनाता है। प्रत्येक व्यावसायिक उपक्रम यह चाहता है कि अनुकूलतम लाभांश निर्णय लिये जायें ताकि अधिकतम सम्पदा उद्देश्य पूरा किया जा सके।
4. वित्तीय प्रबन्ध प्रबन्धकों की भूमिका (Role of Managers) प्रभावी बनाता है।
5. वित्तीय प्रबन्ध वित्तीय संस्थानों की भूमिका (Role of Financial Instiutions), जैसे—बैंक, अभिगोपक, प्रन्यास कम्पनियों, म्यूचुअल फण्डों, मर्चेण्ट बैंकरों, बट्टा गृहों आदि की भूमिकाओं को प्रभावी बनाता है।

अथवा

पूँजी बाजार किसे कहते हैं ? पूँजी बाजार की विशेषताएँ बताइए।

(What is capital market ? Discuss the characteristics of capital market.)

उत्तर—अर्थ एवं परिभाषा (Meaning and Definition)—पूँजी बाजार दीर्घकालीन वित्तीय सुविधाएँ प्रदान करता है। पूँजी बाजार के अन्तर्गत हम उन सभी सुविधाओं एवं संस्थाओं को सम्मिलित करते हैं जो दीर्घकालीन समय के लिए धन उधार लेने और देने का कार्य करती हैं अर्थात् पूँजी बाजार में दीर्घकालीन ऋणों के लेन-देनों का बोध होता है।

एल. एन. सिन्हा के अनुसार, "पूँजी बाजार के अन्तर्गत उन सभी सुविधाओं एवं संस्थागत प्रबन्धों को सम्मिलित किया जाता है जो दीर्घकालीन ऋणों से सम्बन्धित हैं।"

बैजर एवं गुथमैन के अनुसार, "विनियोग बाजार का आशय ऐसे स्थान से है जहाँ बचतें प्रवाहित होती हैं।"

ए. टी. के. ग्रान्ट के अनुसार, "पूँजी बाजार उन मार्गों की शृंखला की ओर संकेत करता है जिनके द्वारा समाज की बचतें व्यापारिक संस्थाओं एवं जनता को उपलब्ध कराई जाती हैं। यह अपने अन्तर्गत केवल उस व्यवस्था को ही सम्मिलित नहीं करता जिसके द्वारा जनता प्रत्यक्ष या मध्यस्थों के द्वारा प्रतिभूतियों को ग्रहण करती है परन्तु संस्थाओं के विस्तृत जाल को भी सम्मिलित करता है जो कि अल्पकालीन एवं मध्यकालीन ऋण करने का उत्तरदायित्व अपने ऊपर लेते हैं।"

अत: स्पष्ट है कि पूँजी बाजार से आशय समाज की बचतों को दीर्घकालीन प्रतिभूतियों, बॉण्डों और अंशों आदि में विनियोग करने से होता है।

पूँजी बाजार की महत्वपूर्ण विशेषताएँ (Important features of Capital Market)—(i) पूँजी बाजार में लम्बी एवं मध्य अवधि की प्रतिभूतियों में व्यवहार किया जाता है; (ii) पूँजी बाजार से बड़ी मात्रा में कोष एकत्रित किये जा सकते हैं; एवं (iii) पूँजी बाजार से स्थायी सम्पत्तियों में विनियोग के लिये कोष उपलब्ध कराये जाते हैं।

पूँजी बाजार की प्रकृति एवं विशेषताएँ
(Nature and Characteristics of Capital Market)

पूँजी बाजार की विशेषताएँ अथवा प्रकृति निम्नलिखित तथ्यों से स्पष्ट है—

(1) **दीर्घकालीन प्रतिभूतियों में व्यवहार** (Dealing in Long-term Securities)—बाजार में दीर्घकालीन प्रतिभूतियों में व्यवहार किया जाता है। दीर्घकालीन प्रतिभूतियों से आशय ऐसी प्रतिभूतियों से है जिनके भुगतान की अवधि एक वर्ष से अधिक होती है।

(2) **वित्तीय बाजार का अंग** (Component of Financial Market)—वित्तीय बाजार के निम्न दो प्रमुख अंग हैं—(i) पूँजी बाजार तथा (ii) मुद्रा बाजार। पूँजी बाजार दीर्घकालीन अवधि की प्रतिभूतियों में व्यवहार करता है जबकि मुद्रा बाजार अल्पकालीन अवधि की प्रतिभूतियों में व्यवहार करता है।

(3) **खण्ड** (Segments)—पूँजी बाजार के निम्न दो खण्ड होते हैं—(i) प्रथमिक बाजार तथा (ii) गौण बाजार।

(4) **बिचौलिए** (Intermediaries)—पूँजी बाजार विभिन्न बिचौलियों के माध्यम से कार्य करता है। इन बिचौलियों में बैंकर (Bankers), अभिगोपक (Under writers), पारस्परिक कोष (Mutual Funds), स्कन्ध दलाल (Stock Brokers) आदि सम्मिलित हैं।

(5) **पूँजी निर्माण में सहायक** (Assists Capital Formation)—पूँजी बाजार पूँजी निर्माण में सक्रिय सहायता प्रदान करता है। यह विनियोक्ताओं को विनियोग करने का सुअवसर प्रदान करता है। विनियोगों से विनियोक्ताओं को जो आय होती है, वे उसका पुन: विनियोग करते हैं। इस प्रकार विनियोग तथा पुन: विनियोग का क्रम निरन्तर चलता रहता है जिसके परिणामस्वरूप देश में पूँजी का निर्माण होता है।

(6) **दो प्रारूप** (Two Forms)—पूँजी बाजार के निम्न दो प्रारूप होते हैं—(i) संगठित पूँजी बाजार (Organised Capital Market) तथा (ii) असंगठित पूँजी बाजार (Unorganised Capital Market)।

Scanned with CamScanner

(7) **तरलता में सहायक** (Assist Liquidity)—पूँजी बाजार प्रतिभूतियों के क्रय-विक्रय द्वारा उनकी तरलता में सहायता प्रदान करता है। उदाहरण के लिए, आपको रिलायन्स कम्पनी के 10 समता अंश कम्पनी द्वारा निर्गमित किये जाते हैं। आप चाहे जब इन अंशों को किसी मान्यता प्राप्त अंश बाजार में जाकर बेच सकते हैं।

(8) **व्यावसायिक स्वामित्व में भिन्नता** (Creates Dispersion in Business Ownership)—पूँजी बाजार में विभिन्न कम्पनियों के अंशों एवं ऋण-पत्रों का निरन्तर क्रय-विक्रय होता रहता है जिनके कारण इनके स्वामित्व का विभिन्न व्यक्तियों के मध्य हस्तान्तरण होता रहता है। इसके अभाव में उनका व्यावसायिक स्वामित्व केवल कुछ ही हाथों में केन्द्रित होकर रह जायेगा।

28. एक अच्छे नेता के क्या गुण हैं ? 6

(What are the qualities of a good leader ?)

उत्तर—(I) **शारीरिक गुण** (Physical or Physiological)—एक सफल नेता बनने के लिए उसमें उत्तम शारीरिक गुणों का होना आवश्यक है, तभी वह अपने अनुयायियों एवं अन्य व्यक्तियों को प्रभावित कर सकेगा। शारीरिक गुणों में निम्नलिखित को सम्मिलित किया जा सकता है—

(1) **उत्तम स्वास्थ्य** (Sound Health)—नेता को अनेक महत्वपूर्ण कार्यों एवं उत्तरदायित्व को निभाना पड़ता है तथा सम्पर्क में आने वाले व्यक्तियों को प्रभावित करना पड़ता है। इसके लिए आवश्यक है कि वह उत्तम स्वास्थ्य वाला व्यक्ति हो। इस सम्बन्ध में एक प्रसिद्ध कहावत है कि "स्वस्थ शरीर में स्वस्थ मस्तिष्क निवास करता है।" अस्वस्थ व्यक्ति विभिन्न वीमारियों का शिकार होता है; स्वभाव से चिड़चिड़ा होता है; उत्तरदायित्व से सदैव बचने का प्रयास करता है तथा कुशलता की पंक्ति में सबसे पीछे खड़ा होता है।

(2) **स्फूर्ति तथा सहनशीलता** (Vitality and Endurance)—स्फूर्ति का अर्थ है—चैतन्यता अथवा सजगता। सहनशीलता का अर्थ है कठिनाइयों के समय धैर्य से काम लेना। नेता में दोनों गुणों का होना परम आवश्यक होता है। इसका कारण यह है कि दोनों के होने से संकट की स्थिति में वह हिम्मत नहीं हारता अपितु निरन्तर प्रयास करता रहता है।

(II) **बौद्धिक गुण** (Intellectual Qualities)— शारीरिक गुणों के अतिरिक्त एक नेता में निम्नलिखित बौद्धिक गुणों का भी समावेश होना चाहिए—

(1) **स्वस्थ निर्णय लेने की क्षमता** (Capacity to take Sound Decision)—एक निश्चित परिस्थिति में अन्तर्निहित तथा परिवर्तनशील दोनों ही तथ्यों पर विचार करने तथा अपनी सम्मति निश्चित करने अथवा ऐसे तथ्यों की श्रेष्ठताओं के आधार पर उपयुक्त निर्णय को स्वस्थ निर्णय लेने की क्षमता कहते हैं। किस परिस्थिति में क्या किया जाना चाहिए, इस सम्बन्ध में शीघ्र ही उपयुक्त निर्णय की योग्यता का होना परम आवश्यक होता है। इस गुण के होने पर ही वह अपना नेतृत्व कायम रख सकेगा।

(2) **मानसिक योग्यता** (Mental Ability)—एक सफल नेता में विकसित मानसिक योग्यता का होना भी आवश्यक होता है, तभी वह द्वेष-रहित, नवीन विचारधारा से परिपूर्ण एवं स्वीकार करने योग्य निर्णय लेने में समर्थ हो जाता है।

(3) **गुणग्राह्यता** (Receptiveness)—गुणग्राह्यता सफल प्रबन्धकीय संगठन की कसौटी है। इस गुण के निम्न पहलू हैं—(अ) नए ज्ञान तथा विचारों को प्राप्त करने तथा प्रयोग में लाने के लिए इच्छित होना। (ब) किसी समस्या एवं उसके हल पर शीघ्र पहुँचना। एक सफल नेता में उपर्युक्त गुण का होना आवश्यक होता है।

(4) **समस्याओं की ओर वैज्ञानिक दृष्टिकोण** (Scientific Approach towards Problems)—एक सफल नेता के लिए महत्वपूर्ण बौद्धिक गुण विद्यमान समस्याओं के प्रति वैज्ञानिक दृष्टिकोण का अपनाया जाना भी है। इसके लिए सन्तुलित मस्तिष्क की आवश्यकता होती है जो कि तथ्यों को क्रमबद्ध कर सके तथा सही प्रत्याशी से उन्हें उचित प्रभाव तथा स्थान दे सके।

(III) **मनोवैज्ञानिक गुण** (Psychological Qualities)—उपर्युक्त दोनों गुणों के अतिरिक्त एक कुशल नेता में मनोवैज्ञानिक गुणों का होना भी आवश्यक होता है, तभी वह अपने अनुयायियों की भावनाओं के अनुरूप कार्य करते हुए अपने नेतृत्व को कायम रख सकता है। विभिन्न मनोवैज्ञानिक तथा कुशल एवं अनुभवी प्रबन्धकों के अनुसार एक कुशल नेता में निम्न मनोवैज्ञानिक गुणों का होना आवश्यक होता है—

(1) **व्यक्तिगत आकर्षण शक्ति** (Personal Magnetism)—व्यक्तिगत आकर्षण-शक्ति वह शक्ति है जो स्वतः ही अन्य व्यक्तियों के विश्वास एवं आदर को आकर्षित करती है। यह गुण चरित्र का वह भाग होता है जो कुछ तो जन्मजात (जैसे—भावनाएँ, स्वभाव आदि) होता है और कुछ प्राप्त (जैसे—अच्छा शिष्टाचार, आचरण आदि) किया जा सकता है।

Scanned with CamScanner

(2) **सहकारिता** (Co-operation)—नेता का एक महत्वपूर्ण गुण यह भी है कि उसमें अधिक से अधिक लोगों के साथ मिलकर कार्य करने की क्षमता होनी चाहिए, तभी वह अपने अनुयायियों को सन्तुलन में रख सकेगा एवं उनकी संख्या में वृद्धि कर सकेगा। उनमें समझौता करने, सामंजस्य (Adjustment) स्थापित करने तथा अनुकूलित (To adapt) होने की क्षमता होनी चाहिए।

(3) **उत्साह, साहस और लगन** (Enthusiasm, Courage and Devotion)—व्यवसाय में तरह-तरह के उतार-चढ़ाव रहते हैं जिनका सामना करने के लिए नेता में उत्साह, साहस और लगन का होना परम आवश्यक होता है।

(4) **चातुर्य** (Tact)—चातुर्य एक ऐसी चैतन्य मानसिक सतर्कता है जो इस विषय में जागरूक रहती है कि दूसरों से व्यवहार करते समय आक्षेपों से बचने के लिए क्या करना अथवा कहना अधिक उपयुक्त होगा। कुछ लोग इसका अर्थ धोखा, असत्यता एवं विश्वासघात से लगाते हैं जो सर्वथा गलत है। एक नेता को दूसरे व्यक्तियों से व्यवहार करते समय चातुर्य से काम लेना चाहिए।

उपर्युक्त प्रमुख गुणों के अतिरिक्त एक सफल नेता में आदर्श चरित्र होना भी आवश्यक होता है। **प्रो. हाकिंग** के शब्दों में, "एक चरित्रवान व्यक्ति अपनी आँखों द्वारा, अपनी वाणी द्वारा, अपने हाव-भाव द्वारा, अपने कथन के तत्व द्वारा अपने आदमियों में अपना हृदय डाल देता है।"

अथवा

उपभोक्ता के छः अधिकारों का वर्णन कीजिए, जो उपभोक्ता के हित में जाने जाते हैं।

(State any six conusmer rights, which are recognised in the interest of consumers.)

उत्तर—उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम, 1986 की धारा 6 में उपभोक्ता के निम्न छः अधिकारों का उल्लेख किया गया है—

1. **सुरक्षा का अधिकार** (The right to safety)—सुरक्षा के अधिकार से आशय ऐसे अधिकार से है जो उपभोक्ता को समस्त ऐसी वस्तुओं के विपणन के लिए सुरक्षा प्रदान करने में सहायक है जो कि उसके स्वास्थ्य एवं जीवन के लिए खतरनाक अथवा हानिकार सिद्ध हो सकता है जैसे—वस्तुओं में मिलावट एवं खतरनाक रसायन आदि।
2. **सूचना प्राप्त करने का अधिकार** (The Right to be Informed)—इस अधिकार के अन्तर्गत किसी वस्तु अथवा सेवा क्रय करने से पूर्व उपभोक्ता उसके सम्बन्ध में आवश्यक सूचनाएँ प्राप्त कर सकता है; जैसे—वस्तु की किस्म, स्तर, मूल्य, उपयोग विधि, वजन, नाप-तौल आदि। सूचना प्राप्त करने का उपभोक्ता का अधिकार उसे कपट, मिथ्या कथन एवं भ्रामक सूचनाओं, झूठे एवं मिथ्या विज्ञापनों एवं अन्य असमान व्यवहारों के प्रति सुरक्षा प्रदान करने से सम्बन्धित है।
3. **चयन या पसन्द करने का अधिकार** (The Right to a Choice)—चयन के उपभोक्ता के अधिकार से आशय उपभोक्ता के ऐसे अधिकार से है जिसके अन्तर्गत वह विभिन्न वस्तुओं एवं सेवाओं में से अधिक इच्छा एवं आवश्यकताओं के अनुरूप उपयुक्त वस्तु अथवा सेवा का चयन करने के लिए स्वतन्त्र है। उसे अमुक वस्तु अथवा सेवा ही क्रय करने के लिए बाध्य नहीं किया जा सकता है। यह अधिकार उपभोक्ता को उपयुक्त वस्तुएँ अथवा सेवाएँ प्रतियोगी मूल्यों पर प्राप्त करने में सहायता करने के साथ-साथ यह भी विश्वास दिलाता है कि उसे सन्तोषप्रद किस्म एवं सेवा उचित मूल्य पर प्राप्त होगी।
4. **सुने जाने का अधिकार** (The Right to be Heard)—उपभोक्ता का यह अधिकार उसकी परिवेदनाओं तथा उसकी सुरक्षा एवं हितों के संरक्षण में सम्बन्धित विचारों को सुने जाने से सम्बन्धित है। इसके साथ ही उसका यह अधिकार उन्हें विश्वास दिलाता है कि इस सम्बन्ध में राजकीय नीतियों के निर्धारण में उपभोक्ताओं के संरक्षण सम्बन्धी हितों एवं विचारों का पूर्ण ध्यान रखा जायेगा।
5. **उपचार का अधिकार** (The Right to be Redressed)—उपभोक्ता का यह अधिकार उसे अपनी परिवेदनाओं एवं शिकायतों का उचित एवं न्यायपूर्ण उपचार अथवा समाधान प्रदान करता है। इस अधिकार के अन्तर्गत वह न्यायालय की शरण ले सकता है इस अधिकार से उपभोक्ताओं को व्यवसायी के अनुचित एवं अनैतिक व्यवहार अथवा अनुचित एवं अनैतिक शोषण से मुक्ति मिल सकती है।
6. **उपभोक्ता शिक्षा का अधिकार** (The Right to Consummer Education)—यह अधिकार उपभोक्ता को शोषण से मुक्ति दिलाने तथा हितों की रक्षा हेतु शिक्षा प्राप्त करने से सम्बन्धित है। उदाहरण के लिए, जीरा, धनिया, मिर्च आदि मसालों में मिलावट की जाँच कैसे करें? कम नाप-तौल की पकड़ कैसे करें? इत्यादि के सम्बन्ध में यह शिक्षा उपभोक्ताओं को सरकारी तथा गैर-सरकारी प्रचार माध्यमों द्वारा दी जा सकती है।

Scanned with CamScanner

संयुक्त राष्ट्र संघ ने उपरोक्त अधिकारों के अलावा उपभोक्ताओं को निम्न अधिकार और प्रदान किए हैं—

7. **आधारभूत आवश्यकताओं का अधिकार** (Right to Basic Needs)—आधारभूत आवश्यकताओं का अभिप्राय उन वस्तुओं एवं सेवाओं से है जो लोगों के प्रतिष्ठापूर्वक जीवनयापन करने के लिए जरूरी हैं। इनमें पर्याप्त **भोजन** (Food), **कपड़ा** (Clothing), **आश्रय स्थल** (Shelter), ऊर्जा (Energy), **स्वच्छता** (Sanitation), **स्वास्थ्य सुरक्षा** (Health Care), **शिक्षा** (Education), तथा **यातायात सुविधा** (Transportation) को सम्मिलित किया जाता है। सभी उपभोक्ताओं को ये आधारभूत आवश्यकताएँ प्राप्त करने का अधिकार है।

8. **स्वस्थ या स्वच्छ वातावरण का अधिकार** (The Right to Healthy Environment)—उपभोक्ताओं को भौतिक स्वच्छ वातावरण प्राप्त करने के अधिकार को स्वच्छ वातावरण का अधिकार कहते हैं। उदाहरण के लिए, विभिन्न प्रकार के प्रदूषणों (जैसे—वायु प्रदूषण, ध्वनि प्रदूषण, जल प्रदूषण आदि) एवं उनके दुष्प्रभावों की रोकथाम सम्बन्धी अधिकार। आजकल उपभोक्ताओं के इस अधिकार की सुरक्षा के लिए राष्ट्रीय तथा अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर विभिन्न कदमों के उठाये जाने पर विशेष बल दिया जा रहा है।

29. क्या सम्प्रेषण में कुछ बाधाएँ हैं ? सम्प्रेषण को किस प्रकार और अधिक प्रभावशाली बनाया जा सकता है ? 6

(Are there any barriers to communication ? How communication be made effective ?)

उत्तर—प्राचीन सन्देशवाहन के मार्ग में अनेक बाधाएँ हैं जो कि सन्देश को विकृत कर देती हैं। प्रभावी सन्देशवाहन की प्रमुख बाधाएँ निम्नलिखित हैं—

(1) **संगठन-संरचना सम्बन्धी बाधाएँ** (Barriers as to Organisational Structure)—वृहतस्तरीय उपक्रमों में प्राय: प्रबन्धकों और अधीनस्थों के मध्य प्रत्यक्ष सम्पर्क का अभाव रहता है। वरिष्ठतम अधिकारी और अधीनस्थ कर्मचारियों के बीच अनेक प्रबन्ध के स्तर होते हैं। इन स्तरों के कारण उच्च पदाधिकारियों तथा निम्नस्तरीय कर्मचारियों के बीच संगठनात्मक दूरी बहुत अधिक हो जाती है। इन स्तरों के माध्यम से होकर सन्देशों का आवागमन होता है। अनेक बार इस सम्प्रेषण की प्रक्रिया में सन्देश दूषित हो जाता है और अपना मूल अर्थ ही खो देता है।

(2) **भाषा सम्बन्धी बाधाएँ** (Barriers as to Language or Somantic Barriers)—सम्प्रेषक तथा सम्प्रेषिती के विचार-विनिमय की भाषा का माध्यम भिन्न-भिन्न होने से अथवा इन दोनों पक्षकारों का बौद्धिक स्तर भिन्न-भिन्न होने से विचारों में सार्थकता का पुल नहीं बाँधा जा सकता है, अत: भाषा की विविधता प्रभावी सन्देशवाहन में एक बड़ी बाधा उत्पन्न कर देती है। उदाहरण के लिए, यदि एक हिन्दी भाषा का जानकार है और दूसरा अँग्रेजी भाषा का जानकार है तो सन्देशवाहन में अवरोध उत्पन्न हो जाएगा।

(3) **श्रवण सम्बन्धी बाधाएँ** (Barriers as to Listening)—किसी बहरे के सामने मौखिक रूप से विचारों को प्रस्तुत करना भैंस के आगे बीन बजाने के समान है। इसी प्रकार यदि टेलीफोन के एक सिरे पर वार्तालाप करने वाले की बात दूसरी ओर सुनाई नहीं पड़े तो सन्देशवाहन पूर्णत: निरर्थक होता है।

(4) **भावात्मक दृष्टिकोण में अन्तर की बाधा** (Barrier as to Emotional Approach)—अनेक बार सम्प्रेषक और सम्प्रेषिती के भावनात्मक दृष्टिकोण विपरीत दशाओं की ओर इतने प्रतिगामी हो जाते हैं कि एक-दूसरे की बात को समझना ही नहीं चाहते। ऐसी स्थिति में सन्देशवाहन में सम्प्रेषित विचार पर वे कभी भी सहमत नहीं हो पाते और सन्देश निरर्थक हो जाता है।

(5) **मनोवैज्ञानिक बाधाएँ** (Psychological Barriers)—अनेक बार उच्चाधिकारियों और अधीनस्थ कर्मचारी वर्ग के मध्य कुछ बातों को लेकर कटुता उत्पन्न हो जाती है। ऐसे दूषित वातावरण में कर्मचारी वर्ग अपने उच्चाधिकारियों की बात सुनने तक से मना कर देते हैं। प्रबन्धक या नियोक्ता भी ऐसी स्थिति में कठोर रूप अपनाकर हठधर्मी धारण कर लेता है और कर्मचारी वर्ग की बात पर ध्यान देने से इन्कार कर देता है।

(6) **पद-भिन्नता सम्बन्धी बाधाएँ** (Barriers as to Difference in Status or Positions)—संगठन-संरचना के स्वभाव के अनुसार किसी भी उपक्रम के समस्त कार्यकर्ताओं को विभिन्न पदों के अनुसार विभक्त किया जाता है। उच्चाधिकारियों और निम्नस्तरीय कर्मचारियों के पदों में भिन्नता के कारण अधीनस्थ कर्मचारी अपने उच्चाधिकारियों को निर्भीक भाव से विचार व्यक्त नहीं कर पाते तथा उच्चाधिकारी भी अनेक बार अपने पद के मिथ्या गौरव के कारण अधीनस्थ कर्मचारियों से खुले हृदय से बात नहीं कर पाते। वस्तुत: नि:संकोच, स्पष्ट एवं सौहार्दपूर्ण सन्देशवाहन ही प्रभावी हो सकता है जो समकक्ष कर्मचारियों के मध्य अधिक सम्भव होगा।

Scanned with CamScanner

(7) **व्यक्तिगत भिन्नताएँ सम्बन्धी बाधाएँ अथवा व्यक्तिगत बाधाएँ** (Barriers as to Individual Differences or Personal Barriers)—संगठन में कार्यरत कर्मचारियों के रहन-सहन, बोल-चाल, रीति-रिवाज, खान-पान में काफी भिन्नताएँ पाई जाती हैं। इनकी आर्थिक, सामाजिक, भौगोलिक, शैक्षणिक तथा व्यावसायिक पृष्ठभूमि भी समान नहीं होती। उनके विचार, मनन, चिन्तन करने के तरीके भी अलग-अलग होते हैं। यही नहीं, वे भिन्न-भिन्न जाति के होते हैं तथा अलग-अलग प्रदेशों से आते हैं। इन सभी भिन्नताओं के परिणामस्वरूप सन्देशवाहन में बाधाएँ उत्पन्न होती हैं। वास्तव में व्यक्तिगत बाधायें सूचना भेजने वाले (Sender) व सूचना प्राप्त करने वाले (Receiver); के द्वारा होती हैं। इन्हें व्यक्तिगत बाधायें कहा जाता है ये दो प्रकार की होती हैं—(1) उच्च अधिकारियों से सम्बन्धित बाधाएँ—इनमें (अ) पद को चुनौती का भय एवं (ब) अधीनस्थों में विश्वास की कमी आदि आती हैं। (2) अधीनस्थों से सम्बन्धित बाधाएँ—इनमें (अ) विचार विनिमय की अनिच्छा एवं (ब) उपयुक्त प्रोत्साहन की कमी आदि आती हैं।

(8) **पदोन्नति की आकांक्षा सम्बन्धी बाधाएँ** (Barriers as to Desire of Promotion)—प्रायः यह अनुभव किया गया है कि अधीनस्थ कर्मचारी अपने नियन्त्रणाधिकारियों को रुष्ट कर देने के भय से निर्भीक एवं निःसंकोच भाव से किसी बात पर अपने विचार व्यक्त नहीं करते। इसके विपरीत, वे वही बात करते हैं जिनसे उनके अधिकारीगण प्रसन्न हो सकें और उन्हें पदोन्नति शीघ्र मिल जाए। इस चाटुकारिता का शुभ परिणाम नहीं निकलता और प्रबन्ध सही स्थिति के ज्ञानार्जन से वंचित रह जाता है। ऐसे व्यक्ति अपने अधिकारियों द्वारा सुझाव माँगने पर कभी निष्पक्ष तथा उचित विचार प्रस्तुत नहीं करते। पदोन्नति की आकांक्षा उन्हें ईमानदारी से विचार व्यक्त नहीं करने देती किन्तु यह बाधा वहीं विद्यमान होती है जहाँ उच्चाधिकारी निष्पक्ष विचारों की तुलना में चाटुकारिता को अधिक महत्व देते हों।

(9) **अवसर की अनुपयुक्तता सम्बन्धी बाधाएँ** (Barriers as to Unsuitability of the Opportunity)—'गरम लोहे पर ही हथोड़ा चलाओ' सन्देशवाहन की प्रभावोत्पादकता का महत्वपूर्ण सिद्धान्त है। अनुभवहीन व्यक्ति अवसर की उपयुक्तता का विचार किए बिना जो सन्देशवाहन करते हैं, वह एक निरर्थक और निष्फल अभ्यास होता है। कभी-कभी सम्प्रेषक अथवा सम्प्रेषिती के पास समयाभाव होने से भी सम्प्रेषण पर पूरा ध्यान नहीं दिया जाता।

(10) **मानवीय सम्बन्ध सम्बन्धी बाधाएँ** (Barriers as to Human Relations)—कभी-कभी व्यावसायिक संगठन में कार्य करने वाले व्यक्तियों के मध्य मानवीय सम्बन्ध अच्छे नहीं होते हैं। एक मेज से दूसरी मेज तक सन्देश के पहुँचने में एक सप्ताह से लेकर महीनों लग जाते हैं। यही नहीं, भेजे गए सन्देश पर कोई न कोई टिप्पणी लगाकर उसे पुनः वापस कर दिया जाता है। निम्न श्रेणी के सन्देशों का उल्टा अर्थ लगाया जाता है। विशेषतः कार्यालयों में यह रूप देखने को मिलता है।

(11) **भौगोलिक दूरी सम्बन्धी बाधाएँ** (Barriers as to Geographical Distances)—जब प्रेषक तथा प्रेषिती दोनों एक-दूसरे से बहुत दूरी पर बैठे हों तो सन्देशवाहन में बाधाएँ उत्पन्न होती हैं। विशेषतः जब एक ही व्यावसायिक संगठन की कई इकाइयाँ हों और वे एक-दूसरे से दूरी पर स्थित हों तो ऐसी स्थिति में प्रमुख कार्यालय द्वारा ही अपनी अन्य इकाइयों तथा क्षेत्रीय कार्यालयों को सूचनाएँ आदि भेजी जाती हैं। वे भौगोलिक दूरी के कारण देरी से पहुँचती हैं।

(12) **लोगों के हितों की भिन्नता सम्बन्धी बाधाएँ** (Barriers Arising Due to Difference in Individual Interest)—मनुष्य सन्देश के आवश्यक अंग होते हैं क्योंकि मनुष्य ही सन्देश भेजता है और सन्देश प्राप्त करता है किन्तु सभी मनुष्य एक समान नहीं होते। उनके व्यक्तित्व, सामाजिक स्थिति, आर्थिक शैक्षणिक स्थिति, व्यावसायिक एवं भौगोलिक पृष्ठभूमि, उनकी विचारधाराएँ एवं दृष्टिकोण, उनके सुनने, समझने तथा सोचने की शक्ति आदि में भिन्नता पाई जाती है। उनके व्यक्तिगत हितों के मध्य टकराव उत्पन्न होते हैं। जो सन्देश एक व्यक्ति के लिए महत्वपूर्ण है, सम्भव है कि वह दूसरे व्यक्ति के लिए हानिकारक हो अथवा उतना महत्वपूर्ण न हो। ऐसी स्थिति में सन्देशवाहन के मार्ग में रुकावटें उत्पन्न होती हैं।

सन्देशवाहन की बाधाओं को दूर करने के उपाय
(Measures to Overcome Barriers in Communication)

सन्देशवाहन सम्बन्धी उपर्युक्त बाधाओं को थोड़े-से प्रयत्न से ही दूर किया जा सकता है। इस सम्बन्ध में निम्नलिखित सुझाव विचारणीय हैं—

(1) **प्रत्यक्ष सम्पर्क** (Direct contact)—प्रभावपूर्ण सन्देशवाहन के लिए सबसे पहली जरूरत सन्देशवाहन शृंखला करके पारम्परिक व्यक्तिगत सम्पर्कों को बढ़ावा देना है। इसके लिए संस्था में निम्नलिखित उपाय किये जा सकते हैं, जैसे—(अ) संस्था में सूचना सहायक अधिकारी नियुक्त करना; (ब) नियंत्रण क्षमता को व्यापक बनाना और (स) यथासम्भव विकेन्द्रीकरण को बढ़ावा देना। इस प्रकार प्रत्यक्ष व्यक्तिगत वार्तालाप से निम्न लाभ होंगे—(i) समय की बचत होगी एवं (ii) आत्मीयता तथा पारम्परिक सद्विश्वास के सम्बन्ध बनेंगे तथा प्रभावपूर्ण व किफायती सन्देशवाहन होगा।

Scanned with CamScanner

(2) **सरल तथा सही भाषा का प्रयोग** (Use of simple and correct language)—सन्देशवाहन में भाषा सम्बन्धी बाधा को दूर करने के लिए यह जरूरी है कि सन्देश प्रेषक ऐसी भाषा का प्रयोग करे जिसे संदेश प्रापक आसानी से समझ सके तथा ऐसे शब्दों का प्रयोग करें जिनके दो अर्थ न निकाले जा सकें। साथ ही भाषा के साथ अन्य संकेतों जैसे—क्रोध, व्यंग्य या उपहार पर नियंत्रण रखना चाहिए।

(3) **श्रवण शक्ति का विकास** (Development of listening habit)—सन्देशवाहन की सफलता इस बात पर निर्भर करती है कि सभी कर्मचारियों में संदेशों को सुनने की आदत का विकास किया जाये जिससे वे संदेशों को अच्छी तरह सुनकर ही निर्णय लें अर्थात् निर्णय लेते समय संदेशों का पूरा-पूरा ध्यान रखें और ऐसा न हो कि वे संदेश सुनने से पहले ही अपना निर्णय ले लें।

(4) **पारम्परिक सद्भाव तथा विश्वास का विकास** (Development of mutual trust and confidence)—सन्देशवाहन की बाधाओं को दूर करने के लिए यह भी जरूरी है कि सन्देश प्रेषक तथा सन्देश प्रापक के बीच आपसी नेकनियत तथा विश्वास का आधार पैदा हो। ऐसा होने पर औपचारिक तथा अनौपचारिक दोनों प्रकार का, सम्प्रेषण विचारों के आदान-प्रदान में महत्त्वपूर्ण योगदान दे सकेगा।

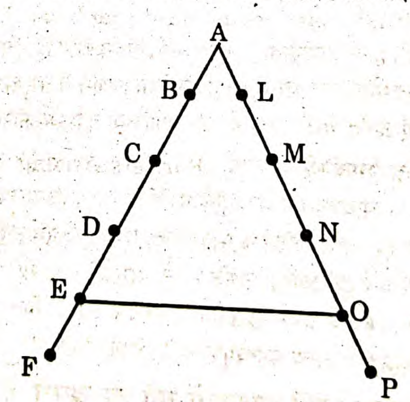
(5) **अनौपचारिक तथा व्यक्तिगत सन्देशवाहन का प्रयोग** (Use of informal and face-to-face communication)—सन्देशवाहन व्यवस्था के लिए औपचारिक सन्देशवाहन के साथ-साथ अनौपचारिक व्यवस्था का भी प्रयोग किया जाना चाहिए। साथ ही जहाँ तक सम्भव हो लिखित सन्देशवाहन की औपचारिकता से बचा जाये तथा आमने-सामने बैठकर खुली बातचीत के द्वारा समस्याओं को सुलझाया जाये।

अथवा

सोपान शृंखला का सिद्धान्त एवं 'आदेश की एकात्मकता' का सिद्धान्त किस प्रकार प्रबन्ध के लिए उपयोगी हैं?

(How are the principles of 'scalar chain' and 'unity of command' useful to management ?)

उत्तर—सोपान शृंखला (Scalar chain)—फेयोल के अनुसार, सोपान शृंखला उच्च अधिकारियों से लेकर निम्नतम स्तर के अधिकारियों तथा अधिकारों की रेखा तथा अधिकरियों की एक शृंखला है। उसके अनुसार यदि कोई अधीनस्थ अपनी अधिकारिक रेखा की अवहेलना बिना किसी कारण से करता है तो यह गलत है लेकिन वह इस बात की अनुमति देता है कि यदि इस सत्ता शृंखला का कठोरता से पालन करने के कारण कोई हानि होती है तो शृंखला को छोटा किया जा सकता हैं उदाहरण के लिए नीचे दिए गए चित्र में यदि 'E', 'O' से किसी कार्य के लिए सम्पर्क स्थापित करना चाहते हैं तो आदेश शृंखला—



(1) अवहेलना किये बिना उसे एक लम्बे रास्ते से होकर गुजराना पड़ेगा अर्थात् D, C, B, A, L, M, N और अन्त में 'O' को प्रत्यक्ष सम्पर्क स्थापित करके एक-दूसरे से छोटे मार्ग द्वारा विचार-विमर्श करने की अनुमति दे दी जाये तो वह दोनों शीघ्र ही अच्छे परिणामों की प्राप्ति कर सकते हैं। **फेयोल** ने दो या दो से अधिक सम्बन्धित अधिकारियों के बीच शीघ्र सम्पर्क स्थापित करने को **'समतल-सम्पर्क'** का नाम दिया। निर्धारित अधिकारों की रेखा का उल्लंघन करके ये अधिकारी एक-दूसरे के साथ बैठकर अपनी विभिन्न समस्याओं का शीघ्र ही निवारण कर सकते हैं।

(2) **आदेश की एकता** (Unity of command)—इसका अर्थ है कि कर्मचारी को केवल एक ही उच्च अधिकारी से आदेश मिलना चाहिए। यदि उसे एक से अधिक उच्च अधिकारियों से एक ही समय पर आदेश मिलेंगे तो कर्मचारी भ्रम में पड़ जायेंगे और यह भी निश्चित नहीं कर पायेंगे कि पहले किसका कार्य करें। उसके पास उत्तरदायित्व से बचने के लिए विकल्प हो

जायेगी। अतः श्रम से बचने के लिए दोहरी अधीनस्थता समाप्त होनी चाहिए। उदाहरण के लिए मान लीजिए कि एक विक्रयकर्ता को विपणन विभाग एवं क्रय विभाग दोनों से ओदश मिलते हैं एक बार क्रय विभाग उसे निर्देश देता है कि वह उत्पाद का विक्रय धीमी गति से करे क्योंकि बिजली की कमी के कारण उत्पादन नहीं हो पाया है, जबकि दूसरी ओर विपणन विभाग अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिये निर्धारित अनुसूची के अनुसार विक्रय करने के लिए कहता है। ऐसी परिस्थितियों में विक्रयकर्ता के लिए दोनों अधिकारियों का पालन करना बहुत कठिन हो जाता है जब दोनों एक दूसरे के विरोधी हों। आदेश की एकता का सिद्धान्त इस प्रकार विरोधाभासी आदेशों को दूर करने में सहायता करता हैं

30. 'कार्य बदली', 'प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण' एवं 'नवसिखुआ प्रशिक्षण' जो कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने में काम आते हैं, का संक्षेप में वर्णन कीजिए। 6

(Explain briefly, 'Job rotation', 'Vestibule training' and 'Apprenticeship programme' as methods of employee training.)

उत्तर—(1) कार्य बदली प्रशिक्षण (Job Rotation Training)—यह बहुमुखी प्रशिक्षण की विधि है जिसमें कर्मचारियों को सौंपे जाने वाले कार्यों व उत्तरदायित्वों में परिवर्तन करके उन्हें विविध कार्यों का अनुभव कराया जाता है। यह विधि प्लाण्ट एवं कार्यालय दोनों में प्रयुक्त की जाती है। इसका मुख्य उद्देश्य कर्मचारी को अलग-अलग प्रकार के कार्य सौंपकर उसकी विभिन्न योग्यताओं व कौशल का विकास करना है। प्रत्येक कार्य को कर्मचारी अपने निकटतम पर्यवेक्षक या अधिकारी के मार्गदर्शन से सीखता है।

बैंकों में इस विधि का प्रयोग अधिक किया जाता है वहाँ क्लर्कों एवं अधिकारियों को बारी-बारी से भिन्न-भिन्न काउण्टरों पर बिठाया जाता है, ताकि उन्हें सम्पूर्ण बैंकिंग कार्य-पद्धति का ज्ञान हो सके ।

कार्य बदली प्रशिक्षण के लाभ—

इस प्रशिक्षण विधि के मुख्य लाभ निम्नलिखित हैं—

(i) कर्मचारी बहुमुखी प्रतिभा प्राप्त करते हैं,

(ii) आकस्मिकता के समय ऐसे कर्मचारियों को किसी भी काम पर भेजा जा सकता है।

हानियाँ—

इस विधि की मुख्य सीमाएँ निम्न हैं—

(i) विशिष्टीकरण का अभाव

(ii) खर्चीली पद्धति।

(2) **नवसिखुआ प्रशिक्षण** (Apprenticeship Training)—प्रशिक्षार्थी प्रशिक्षण का मुख्य उद्देश्य सर्वकुशल कारीगरों एवं कर्मचारियों का विकास करना होता है इस प्रकार का प्रशिक्षण उन व्यवसायों या कार्यों हेतु प्रदान किया जाता है जहाँ कार्य में पूर्ण कुशलता हासिल करने के लिये एक दीर्घ अवधि तक काम का अभ्यास करना आवश्यक होता है। प्रत्येक प्रशिक्षार्थी एक पूर्व नियोजित कार्यक्रम कुशल प्रशिक्षण की व्यवस्था करता है। इस कार्यक्रम के अन्तर्गत प्रशिक्षण प्राप्त करने में लगभग 2 से 6 वर्ष तक का समय लग जाता है। प्रशिक्षण की यह विधि बहुत ही खर्चीली होती है। प्रशिक्षण समाप्ति के उपरान्त भी प्रशिक्षार्थी को यह विश्वास नहीं दिया जा सकता है कि उसे कार्य मिल ही जायेगा। इस प्रशिक्षण अवधि के अन्तर्गत कुछ पारिश्रमिक भी दिया जाता है।

नवसिखुआ प्रशिक्षण के लाभ—

(i) प्रशिक्षण लेने वाले कर्मचारियों को प्रशिक्षण अवधि में निर्वाह भत्ता दिया जाता है, जिससे उसकी रुचि कार्य में बनी रहती है।

(ii) कर्मचारी मूल्यवान कुशलता प्राप्त करता है जिसकी बाजार में बहुत माँग होती है।

(iii) श्रम-दर परिवर्तन दर में कमी होती है।

(iv) संस्था के प्रति निष्ठा में बढ़ोतरी होती है।

नवसिखुआ प्रशिक्षण की सीमाएँ—

इस प्रशिक्षण विधि की निम्नलिखित सीमाएँ हैं—

(i) प्रशिक्षण की अवधि लम्बी होती है और कर्मचारी पर लगातार निरीक्षण की जरूरत होती है जो कई बार सम्भव नहीं होता।

Scanned with CamScanner

(ii) यदि लम्बे प्रशिक्षण के बाद कर्मचारी कुछ नहीं सीख पाता तो उसे संस्था में रखे जाने की कोई गारण्टी नहीं है।

(iii) यह खर्चीली होती है।

(3) **प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण (Vestibule Training)**—द्वार-प्रकोष्ठ प्रशिक्षण काम से पृथक एक अलग विशेष प्रशिक्षणशाला में प्रशिक्षण दिया जाता है। इसे द्वार-प्रकोष्ठ प्रशिक्षण कहते हैं क्योंकि इस प्रशिक्षण को कारखाने में हो रहे कार्य से दूर रहकर दिये जाने पर भी उस विशिष्ट प्रकोष्ठ में अर्थात् प्रशिक्षण कक्षा में जहाँ यह दिया जाता है, कारखाने जैसा वातावरण तथा कार्य स्थिति उपलब्ध करने का प्रयत्न किया जाता है। प्रशिक्षण प्राप्त कर लेने के उपरान्त प्रशिक्षणार्थी को कारखाने में कार्य पर नियुक्त कर लिया जाता है। ऐसे प्रशिक्षणार्थी को कार्य प्रारम्भ करने पर किसी प्रकार की घबराहट अनुभव नहीं होती है। अतएव द्वार-प्रकोष्ठ प्रशिक्षण कारखाने के कार्य-स्थल से हटकर एक विशेष प्रशिक्षण कक्ष में दिया जाता है, किन्तु मशीने एवं औजार आदि कारखाने की मशीनों एवं औजारों के समान होते हैं ऐसा प्रशिक्षण कर्मचारियों को अधिक कार्यकुशल बना देता है।

प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण के लाभ—

(i) प्रशिक्षण अनुभव एवं विशेषज्ञ प्रशिक्षकों द्वारा दिया जाता है।

(ii) सैद्धान्तिक एवं व्यावहारिक दोनों प्रकार का प्रशिक्षण दिया जाता है।

(iii) अनेक व्यक्तियों को एक साथ प्रशिक्षण दिया जा सकता है।

(iv) वास्तविक कार्य का दबाव न होने के कारण सीखने पर अधिक ध्यान केन्द्रित रहता है।

प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण की सीमाएँ—

(i) यह महँगी पद्धति है।

(ii) बनावटी वातावरण होने के कारण वास्तविक कार्य पर कठिनाई आती है।

(iii) प्रशिक्षण के दौरान उत्पादन में वृद्धि नहीं होती।

Scanned with CamScanner