

प्रबंध/MANAGEMENT

Syllabus

- विपणन की आधुनिक अवधारणा, विपणन मिश्रण—उत्पाद, मूल्य, स्थान और संवर्धन, आपूर्ति शृंखला प्रबंधन, प्रचालन तंत्र, ई—वाणिज्य, ई—विपणन, व्यवसाय तथा निगम आचारनीति।
- धन के अधिकतमकरण की अवधारणा, वित्त के स्रोत—अल्पकालीन तथा दीर्घकालीन, पूँजी संरचना, पूँजी की लागत, लाभों का विभाजन, बैंकिंग वित्तीय संस्थान, शेयर बाजार, बहुराष्ट्रीय कम्पनियाँ, विदेशी प्रत्यक्ष निवेश, विदेशी संस्थागत निवेश । (यह यूनिट ऑडिट एवं अर्थव्यवस्था के पाठ्यक्रम के साथ पढ़ाया जाता है।)
- नेतृत्व के सिद्धान्त तथा शैलियाँ, समूह व्यवहार, व्यक्तिगत व्यवहार, अभिवृत्ति, मूल्य टीम निर्माण, अभिप्रेरण के सिद्धान्त, संघर्ष—प्रबन्धन, समय प्रबन्ध, तनाव—प्रबंधन, प्रशिक्षण, विकास तथा आकलन प्रणाली।
- उद्यमिता —उद्भवन, स्टार्टअप्स, यूनिकॉर्न, उद्यम पूँजी, एंजल निवेशक।
- अत्यावश्यक सेवाओं का प्रबंधन — शिक्षा प्रबंधन, हेल्थकेयर तथा वैलनेस प्रबंधन, पर्यटन तथा आतिथ्य प्रबंधन।

प्रबन्ध (Management)

“हेनरी फेयोल के अनुसार प्रबन्ध की परिभाषा” :- प्रबन्ध करने का तात्पर्य संगठन या कम्पनी के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए पूर्वानुमान लगाना, योजना बनाना, संगठन करना, निर्देशन देना, समन्वय करना तथा नियंत्रण करना प्रबन्ध कहलाता है।

- मैरी पार्कर फॉलेट के अनुसार प्रबन्ध की परिभाषा है—“लोगों से कार्य करवाने की कला प्रबन्ध है।” (परम्परागत दृष्टिकोण)
- प्रबन्ध की परिभाषा है —“प्रबन्ध एक प्रक्रिया है जो निर्धारित उद्देश्यों को प्रभावशाली एवं कार्यकुशलता के साथ प्राप्त करना है।”

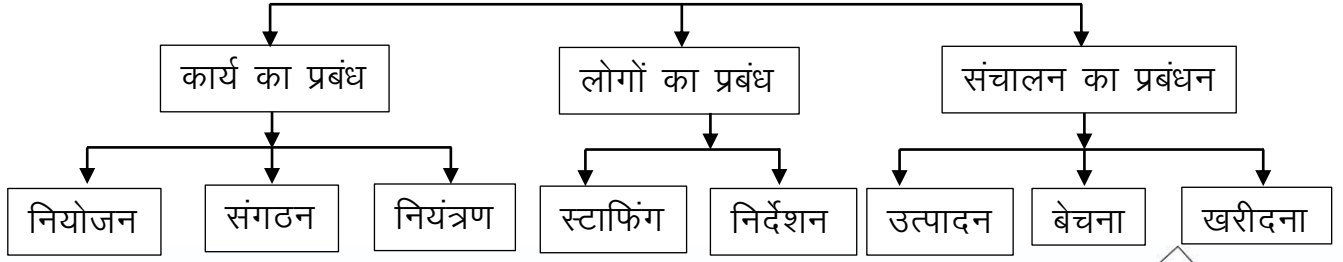
प्रबन्ध की विशेषताएँ :-

1. प्रबन्ध मानवीय क्रिया व गतिविधि है।
2. प्रबन्ध मानवीय संगठन से सम्बन्धित है।
3. यह सृजनात्मक क्रिया है।
4. यह सार्वभौमिक प्रक्रिया है।
5. प्रबन्ध सुस्थापित सार्वभौमिक सिद्धान्तों पर आधारित है।

प्रबन्ध का क्षेत्र (Scope of Management):-

- वर्तमान में प्रबन्ध का क्षेत्र व्यापक होता जा रहा है फिर भी निम्नलिखित बिन्दुओं के अन्तर्गत इसके क्षेत्र का वर्णन कर सकते हैं—
 1. उत्पादन प्रबन्ध (Production Management) :- इसके अन्तर्गत उत्पादन बाजार की माँग के अनुसार किया जाना चाहिए।
 2. विपणन प्रबन्ध (Marketing Management) :- उपभोक्ता की आवश्यकताओं व इच्छाओं की पहचान करना।
 3. मानव संसाधन प्रबन्ध (Human Resources Management) :- कार्मिकों की भर्ती, चयन, प्रशिक्षण एवं विकास से सम्बन्धित गतिविधियों को शामिल किया जाता है।
 4. वित्तीय प्रबन्ध (Financial Management) :- इसके अन्तर्गत वित्तीय स्रोतों का निर्धारण करना, वित्त की प्राप्ति, निवेश के निर्णय से सम्बन्धित गतिविधियों को शामिल किया जाता है।
 5. क्रय प्रबन्ध (Management of Purchases) :- कच्चे माल की आपूर्ति के स्रोतों का निर्धारण करना, आपूर्ति का आदेश देना, समयबद्ध डिलीवरी निश्चित करना।
 6. कार्यालय प्रबन्ध (Office Management):- सूचना प्राप्त करना, फाईलिंग करना, जन सम्पर्क एवं डाटा उपलब्ध करवाने से सम्बन्धित गतिविधियाँ शामिल की जाती है।
 7. विकास प्रबन्ध (Management of Development) :- उत्पादन की नई विधियों का विकास करना, जिससे लागत कम आ सके, उपकरणों एवं उत्पादन प्रक्रिया में नवाचार को शामिल करना।

गतिविधियों के अनुसार प्रबंध का क्षेत्र



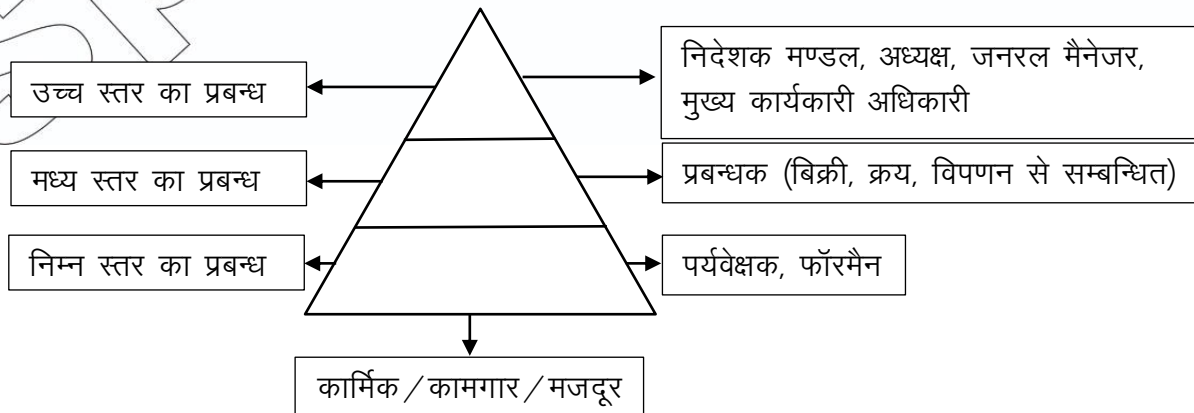
प्रबन्ध का महत्व :-

1. प्रबन्धन संगठनात्मक लक्ष्य प्राप्त करने में सहयोग करता है।
2. प्रबन्धन कार्यकुशलता में वृद्धि करता है।
3. प्रबन्धन एक गतिशील संगठन बनाता है जो बदलती हुई परिस्थितियों के साथ समायोजित कर सकता है।
4. व्यक्तिगत लक्ष्य प्राप्ति में सहयोग करता है।
5. समाज विकास में सहयोग करता है।
6. प्रबन्धन संगठन के कार्यों में तालमेल स्थापित करता है।

समाज के विकास में प्रबन्ध की भूमिका :-

1. समाज को गुणवतायुक्त सेवाएँ व वस्तुएँ उपलब्ध करवाना।
2. नागरिक गतिविधियों में योगदान देना।
3. आर्थिक धन का सृजन करना।
4. रोजगार के अवसर उपलब्ध करना।
5. समाज के विकास का पथ प्रदर्शित करना।
6. संसाधनों का उचित उपयोग करना।
7. जीवन स्तर के सुधार में सहयोग करना।

प्रबन्ध के स्तर :-



उच्च स्तरीय प्रबन्ध के कार्य :-

1. लक्ष्यों का निर्धारण करना
2. नीति व नियोजन की रूपरेखा तैयार करना
3. गतिविधियों का निर्धारण
4. संसाधनों को एकत्रित करना
5. संगठन का कल्याण व उसे बनाये रखना
6. बाह्य/बाहरी लोगों से संबंध बनाये रखना

मध्य स्तर प्रबन्ध के कार्य :-

1. नीति की व्याख्या करना, निम्न स्तर के कार्मिकों के लिए।
2. कार्मिकों की भर्ती व चयन।
3. अधीनस्थों को प्रेरित करना।
4. कार्मिकों को निर्देशित व नियंत्रित करना।
5. अन्य विभागों को सहयोग प्रदान करना।

निम्न स्तर, पर्यवेक्षकीय स्तर के कार्य :-

1. मध्य स्तर के प्रबन्ध के सामने कार्मिकों की शिकायतें प्रस्तुत करना।
2. अच्छी कार्य दशाएँ बनाना।
3. कार्मिकों की सुरक्षा सुनिश्चित करना।
4. मध्यस्तर को कार्मिकों की भर्ती व चयन में सहयोग देना।
5. वस्तुओं की गुणवत्ता को बनाये रखना।
6. श्रमिकों का मनोबल बढ़ाना।

विपणन (Marketing)

विपणन एक सामाजिक प्रक्रिया है जिसके द्वारा व्यक्तियों व समूहों की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए उत्पादों व सेवाओं का निर्माण करना।

विपणन प्रबन्धन से संबंधित अवधारणाएँ :-

- उत्पादन अवधारणा (Production) :-** इसकी मान्यता है कि जब उत्पाद सस्ता व आसानी से उपलब्ध है तो आसानी से बेचा जा सकता है और अधिक उत्पादन करके लाभ कमाया जा सकता है।
- उत्पाद अवधारणा (Product):-** इसकी मान्यता है कि उपभोक्ता उन उत्पादों को खरीदेंगे जिनकी गुणवत्ता अच्छी होगी।
यह गुणवत्ता को बनाये रखकर लाभ प्राप्त करेगा।
- बिक्री अवधारणा (Selling):-** इसकी मान्यता है कि ग्राहक किसी वस्तु को तब तक नहीं खरीदेगा। जब तक की कम्पनी उसके बेचने के लिए बड़े पैमाने पर प्रयास (प्रचार-प्रसार) नहीं कर लेती।
- विपणन अवधारणा (Marketing):-** इसकी मान्यता है कि उपभोक्ता की इच्छा और आवश्यकताओं को ध्यान में रखते हुए उत्पाद निर्मित करना चाहिए अतः यह उपभोक्ता की संतुष्टि पर केन्द्रित होकर एक ग्राहक प्रधान अवधारणा है।
- सामाजिक विपणन अवधारणा (Societal Concept):-** यह अवधारणा ग्राहकों की संतुष्टि एवं सस्था के लक्ष्यों की पूर्ति के साथ साथ सम्पूर्ण समाज के हितों व कल्याण में वृद्धि पर बल देते हैं।
- संधारणीय विपणन (Sustainable marketing):-** संधारणीय विपणन एक प्रकार का विपणन है जो ऐसे उत्पादों और सेवाओं का उपयोग करता है जो आसपास के वातावरण और सामाजिक पहलुओं का सम्मान करते हैं।

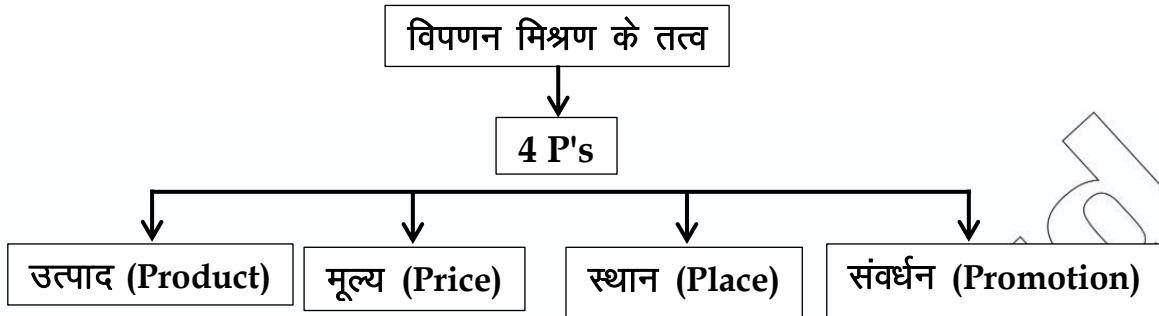
इसका उद्देश्य उन उत्पादों, सेवाओं और विचारों को बढ़ावा देना जो जीवन की गुणवत्ता में सुधार के साथ पर्यावरण को नुकसान भी नहीं पहुंचाते हैं।

विपणन व बेचना में अन्तर

	विपणन (Marketing)		बेचना/बिक्री (Selling)
1.	यह व्यापक अवधारणा है।	1.	यह विपणन गतिविधि का भाग है।
2.	यह ग्राहक की आवश्यकता पर केन्द्रित है।	2.	यह विक्रेता की आवश्यकता पर केन्द्रित है।
3.	इसका मुख्य उद्देश्य अधिकतम लाभ के साथ ग्राहक की संतुष्टि।	3.	इसका मुख्य उद्देश्य बिक्री व लाभ को बढ़ाना है।
4.	यह उत्पादन से बहुत पहले शुरू होती है। और बिक्री के बाद भी बनी रहती है।	4.	यह उत्पादन के बाद शुरू होती है। और उत्पादन की बिक्री के साथ समाप्त।

विपणन-मिश्रण (Marketing-Mix)

“उत्पाद, मूल्य संरचना, स्थान वितरण प्रणाली तथा संवर्द्धन की गतिविधियों के संयोजन को विपणन-मिश्रण कहा जाता है।”



उत्पाद (Product)

“उत्पाद का अर्थ है प्रत्येक वह वस्तु जो उपभोक्ता या खरीददार के लिए महत्वपूर्ण हो।”

उत्पाद मिश्रण :- इसका अर्थ है कि उत्पादन के सम्बन्ध में कौन-कौन सी गतिविधियाँ शामिल की जाती है और जिनके बारे में निर्णय लिया जाता है।

उत्पाद मिश्रण की गतिविधियों में निम्नलिखित गतिविधियाँ शामिल है-

1. ब्रांडिंग (नामकरण)
2. पैकेजिंग
3. लेबलिंग

उत्पाद दो प्रकार के होते हैं-

1. सुविधा उत्पाद (Convenience) :-

- i. ये क्षय/नाशक प्रकृति के होते हैं।
- ii. इन्हें बार-बार खरीदा जा सकता है।

जैसे:- ब्रेड, आइसक्रीम, चॉकलेट

2. शॉपिंग उत्पाद (Shopping)

- i. ये टिकाऊ प्रकृति के होते हैं।
- ii. इन्हें बार बार नहीं खरीद सकते हैं।

जैसे:- कार, टी.वी., वाशिंग मशीन

उत्पाद वर्गीकरण (Product Assortment):-

उत्पाद की चौड़ाई (Product Width) :- एक कम्पनी या ब्रॉण्ड द्वारा अलग-अलग उत्पाद लाईन होती है उसे उत्पाद चौड़ाई कहा जाता है।

जैसे- हिन्दुस्तान लीवर कम्पनी - 1. Soap 2. Detergents 3. Tea 4. Toothpaste

उत्पाद की गहराई (Depth of Product):- इसमें किसी उत्पाद लाईन में उत्पाद की कुल संख्या या उसका अलग-अलग साईज की उपलब्धता जैसे- कोलगेट और शैम्पू के छोटे छोटे पाउच की उपलब्धता।

ब्रांडिंग :- उत्पाद की पहचान करने के लिए नाम, शब्द, प्रतीक या डिजाइन करने की प्रक्रिया ब्रांडिंग कहलाती है।

अच्छी ब्रांडिंग की विशेषताएँ :-

1. नाम छोटा व संक्षिप्त होना चाहिए।
2. नाम बोलने में आसानी हो।
3. ब्रांड नाम विशिष्ट होना चाहिए। जैसे -JIO, Tide
4. सुझावात्मक नाम होना चाहिए। जैसे :- उजाला

पैकेजिंग :-

- पैकेजिंग गतिविधियों का समूह है जो उत्पाद के लिए उपयुक्त रैपर, कंटेनर, बैग इत्यादि की डिजाइन को निर्धारित करना।

पैकेजिंग का महत्व/उपयोगिता:-

1. उत्पाद की सुरक्षा
2. उत्पाद की पहचान
3. सुविधाजनक आदान-प्रदान
4. संवर्द्धन में सहायक (**Silent Salesman**)

लेबलिंग :-

- इसका अर्थ है पैकेज पर पहचान चिह्न लगाना।
- यह सूचना का वाहक है।
- यह निम्नलिखित सूचना उपलब्ध करवाता है।
 1. उत्पाद का नाम
 2. उत्पादनकर्ता का नाम
 3. उत्पाद के घटक
 4. उत्पादन और समाप्ति की तिथि।

मूल्य (Price)

“मूल्य वह धनराशि है जो क्रेता किसी वस्तु या सेवा के बदले में विक्रेता को देता है।”

मूल्य-मिश्रण :- इसका अभिप्राय उन सभी निर्णयों से है जो किसी वस्तु या सेवा के मूल्य निर्धारण से सम्बन्धित होते हैं।

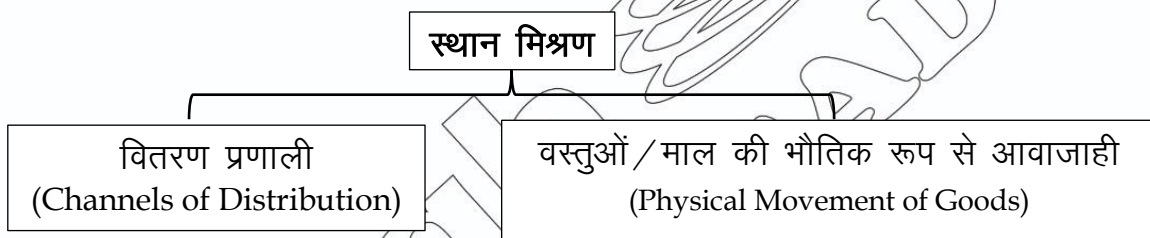
मूल्य निर्धारण के तत्व :-

1. **मूल्य का उद्देश्य क्या है:-** अधिक लाभ के लिए उच्च मूल्य, अधिक बिक्री के लिए मूल्य नीचा रखना होगा।
2. **लागत मूल्य :-** मूल्य इतना तो हो कि उत्पाद की लागत निकले।
3. **बाजार में प्रतिस्पर्धा कर सके:-** जब प्रतिस्पर्धा अधिक हो तो मूल्य कम रखा जाता है। जब प्रतिस्पर्धा कम हो तो मूल्य अधिक रखा जाता है।
4. **उपभोक्ता की माँग व उपयोगिता:-** यदि उत्पाद की माँग अधिक है तो मूल्य अधिक। यदि उत्पाद की माँग कम हो तो मूल्य नीचा रखा जाता है।
5. **सरकार व कानूनी नियम :-** अत्यावश्यक वस्तुओं पर अधिक मूल्य नहीं रखना।

स्थान (Place)

“वे सभी निर्णय जो उत्पाद को उपभोक्ता के लिए उपलब्ध करवाने हेतु लिए जाते हैं।” जैसे— उत्पाद सही मात्रा में, सही स्थान पर, सही समय पर उपलब्ध करवाना।

स्थान मिश्रण:- स्थान मिश्रण में वितरण माध्यम तथा भौतिक वितरण के निर्णय लिये जाते हैं इसके साथ संग्रहण तथा परिवहन से संबंधित निर्णय लिये जाते हैं।



वितरण स्तर के प्रकार है—

1. वितरण के चैनल्स

- a. **प्रत्यक्ष चैनल्स:-** इसमें उत्पाद, कम्पनी से सीधा उपभोक्ता को देते हैं। बीच में बिचौलिया / मध्यस्थ नहीं होता है। उदा.— Bata

कम्पनी



उपभोक्ता

- b. **एक स्तर चैनल्स:-** इसमें कम्पनी व उपभोक्ता के मध्य रिटेलर होता है जो उत्पाद की आपूर्ति करता है। उदा.— कार, मोटरसाइकिल

कम्पनी



फुटकर विक्रेता (Retailer)

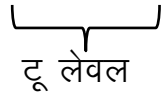


उपभोक्ता

c. दो स्तरीय चैनल्स (Two level channels)

यह ज्यादातर उपयोग में लाया जाता है। उदा.- चीनी

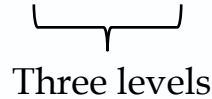
कम्पनी → होलसेलर → रिटेलर → उपभोक्ता



d. त्रिस्तरीय चैनल्स Three level Channels :-

इस चैनल्स में कम्पनी व उपभोक्ता के मध्य तीन मध्यस्थ होते हैं।

कम्पनी → डिस्ट्रीब्यूटर → होलसेलर → रिटेलर → उपभोक्ता



भौतिक वितरण :- इसका अभिप्राय वस्तुओं के परिवहन, स्टॉक मात्रा, भण्डारण व आदेश प्रक्रिया के सम्बन्ध में निर्णय लेने से है।

वस्तुओं का भौतिक वितरण के तत्व (Components of Physical distribution)

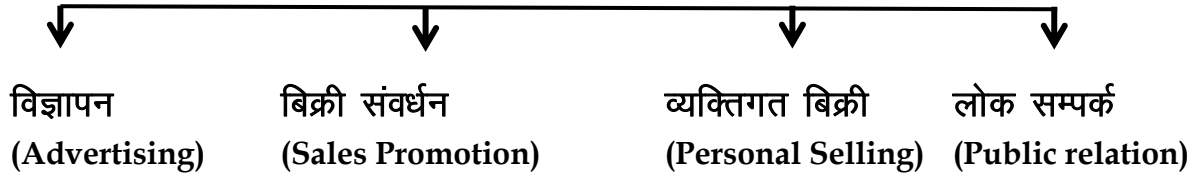
1. **ऑर्डर प्रोसेसिंग :-** इसका मतलब ग्राहक से ऑर्डर लेने और ऑर्डर के अनुसार माल की डिलीवरी के बीच लगने वाला समय और कदम है।
2. **परिवहन :-** इसका अर्थ है उत्पादन के स्थान से उस स्थान तक वस्तुओं का भौतिक संचलन जहाँ उनकी आवश्यकता होती है।
3. **भण्डारण :-** वस्तु तैयार करने और विक्रय के बीच कुछ समय लग जाता है इसलिए उन्हें कुछ अवधि के लिए भण्डारण करना पड़ता है।
उदा.- सेब- मांग वर्ष भर परन्तु उत्पादन ऋतु के अनुसार
ऊनी वस्त्र- उत्पादन वर्ष भर परन्तु मांग ऋतु के अनुसार
4. **वस्तु-सूची (स्टॉक लिस्ट):-** माल के उचित स्टॉक का रखरखाव अतः वस्तु सूची अच्छी तरह से व्यवस्थित होनी चाहिए।

संवर्द्धन (Promotion)

उत्पाद की बिक्री बढ़ाने के लिए ग्राहकों को वितरण चैनल के साथ सम्प्रेषण करने की गतिविधि प्रमोशन कहलाती है।

संवर्द्धन मिश्रण :- उत्पाद व सेवाओं के बारे में उपभोक्ताओं व वितरण चैनल के मध्य सूचनाएँ प्रेषित करने का योग जिससे कि बिक्री बढ़ सके।

संवर्धन की तकनीक / साधन / तत्व



विज्ञापन (Advertising):— विज्ञापन एक उत्पाद या सेवा के उपयोगकर्ताओं के साथ सम्प्रेषण का एक साधन है। (प्रिंट मीडिया, इलेक्ट्रॉनिक मीडिया)

विज्ञापन के लाभ :-

1. अधिकतम लोगों तक पहुँच
2. विज्ञापन करने हेतु अनेक माध्यम उपलब्ध
3. वैद्यता :- उपभोक्ता को भरोसा होता है कि कम्पनी गलत सूचना नहीं देगी।
4. कम खर्चीला है।

बिक्री संवर्धन :- यह प्रोत्साहन का अल्पकालिक तरीका है।

1. छूट देना
2. Discounts
3. Refunds
4. Gifts etc

व्यक्तिगत बिक्री :- विक्रेता द्वारा स्वयं बेचना।

1. व्यक्तिगत व्यवहार
2. दो तरफा सम्प्रेषण
3. Better Response

जन सम्पर्क :- न्यूज में आना, इवेंट, कम्पनी के द्वारा सीधे उपभोक्ता से कम्पनी के द्वारा जनता से सम्पर्क बनाये रखना ताकि उसकी Goodwill बनी रहे।

जनसम्पर्क की तकनीकें:-

1. समाचार
2. भाषण
3. Events
4. जनसेवा की गतिविधियाँ इत्यादि।

सेवा (Service)

अर्थ :- सेवा एक प्रक्रिया है जो एक पक्ष द्वारा दूसरे पक्ष को प्रस्तुत की जाती है। इसके बदले में सेवा प्राप्तकर्ता सेवा प्रदाता को मूल्य चुकाता है।

सेवा की विशेषताएँ –

1. अमूर्तता – सेवाओं को देखा, चखा या महसूस नहीं किया जा सकता।
2. अविभाज्यता – सेवाओं को उनके प्रदाताओं से अलग नहीं किया जा सकता है।
3. परिवर्तनशीलता – सेवाओं की गुणवत्ता इस बात पर निर्भर करती है कि उन्हें कौन और कब, कहां और कैसे प्रदान करता है।
4. खराब होने की क्षमता – सेवाओं को संग्रहीत नहीं किया जा सकता है (बाद में बिक्री या उपयोग के लिए)

सेवा विपणन मिश्रण (Service Marketing Mix) :- सेवा विपणन मिश्रण में 7 P's होते हैं।

1. उत्पाद (Product)
2. मूल्य (Price)
3. स्थान (Place)
4. संवर्द्धन (Promotion)
5. लोग (People)
6. प्रक्रिया (Process)
7. भौतिक सत्यापन (Physical Evidence)

उत्पाद जीवन चक्र (PLC)

“उत्पाद जीवन चक्र वह प्रक्रिया है जो एक उत्पाद को बाजार में पेश किए जाने के बाद से लेकर तब तक चलती रहती है जब तक कि उस उत्पाद को बाजार से हटा नहीं दिया जाता।”

उत्पाद जीवन चक्र के चार चरण हैं— इसमें निम्नलिखित गतिविधियाँ होंगी उत्पाद को लेकर

1. उत्पाद का बाजार परिचय –

- बहुत अधिक लागत होना
- मांग उत्पन्न करनी होगी
- उत्पाद की ब्रॉण्डिंग करनी होगी
- इस स्तर पर कम पैसा कमाता है।

2. वृद्धि –

- उत्पाद की प्राथमिकता और बाजार में हिस्सेदारी बढ़ाने पर बल देना।
- लाभप्रदता बढ़ने लगती है।
- जन जागरूकता बढ़ती है।
- बाजार स्थगित करने में कुछ नए प्रतिद्वंद्वी के साथ प्रतिस्पर्धा बढ़ने लगती है।
- बढ़ती प्रतिस्पर्धा से कीमत घटती है।

3. परिपक्वता

- बाजार में अधिकतम हिस्सेदारी होती है।
- कम्पनी उत्पाद सुविधाओं में वृद्धि करेगी।
- उत्पाद का मूल्य कम रखा जाएगा।
- अधिकतम बिक्री होगी।

4. गिरावट/अस्वीकार

- बिक्री व लाभ कम होने लगता है।
- उत्पाद में बड़े बदलाव करने होते हैं।
- उत्पाद पर डिस्काउन्ट व अन्य ऑफर भी देने होते हैं।

आपूर्ति शृंखला प्रबंधन (Supply Chain Management)

“यह माल व सेवाओं के प्रवाह का प्रबंधन है। इसमें वे सभी क्रियाएँ शामिल हैं जो कच्चे माल को अन्तिम उत्पाद में बदलती है।”

उद्देश्य :-

1. अतिरिक्त लागत को कम करना।
2. लाभ में वृद्धि करना।
3. सही उत्पाद, सही समय पर, सही स्थान पर और उचित लागत के साथ उपलब्ध करवाना।
4. ग्राहक का विशेष ध्यान रखना।
5. बाजार में प्रतिस्पर्धा लाभ।

आपूर्ति शृंखला प्रबंधन के घटक

1. **उत्पादक (Manufacturer):**— कच्चे माल से नए उत्पाद बनाना।
2. **आपूर्तिकर्ता (Supplier):**— उत्पाद को बनाने के लिए कच्चा माल उपलब्ध करवाना।
3. **थोक विक्रेता (Wholesaler):**— यह कम्पनी को अधिक उत्पाद का ऑर्डर देते हैं। कम्पनी से उत्पाद कुछ कम दामों में प्राप्त करते हैं। ये रिटेलर को आपूर्ति करते हैं।
4. **फुटकर विक्रेता (Retailer) :**— थोक विक्रेता से उत्पाद खरीदते हैं। और अपना लाभ जोड़कर उपभोक्ता को उत्पाद बेच देते हैं।
5. **ग्राहक (Customer) :**— ग्राहक को ही प्रोडक्ट की जरूरत होती है और यह रिटेलर से उत्पाद को खरीदता है।

आपूर्ति शृंखला प्रबंधन के चरण है—

- कम्पनी यह सुनिश्चित करती है कि उसकी आपूर्ति शृंखला कुशल व लागत प्रभावी हैं।
- 1. **नियोजन :-** ग्राहकों को उत्पाद व सेवा उपलब्ध करवाने के लिए कम्पनी योजना बनाती हैं।
- 2. **बनाना/विकसित करना :-** इसमें कच्चे माल की आपूर्ति के स्रोत के साथ अच्छे सम्बन्ध बनाना।

3. **उत्पाद बनाना** :- उत्पाद को बनाना, उसका परीक्षण करना, पैकेज करना व डिलीवरी के लिए निर्धारित करना।
4. **वितरण** :- ग्राहक की मांग व आवश्यकता के अनुसार उत्पाद की आपूर्ति समय पर करना।
5. **रिटर्न/माल वापसी** :- ग्राहक दोषपूर्ण उत्पादों व अतिरिक्त उत्पादों को वापस कर सकता है। इसमें रिफण्ड पॉलिसी जैसी गतिविधियाँ सम्मिलित होती हैं।
6. यह चरण थोड़ा समस्याग्रस्त है क्योंकि इसमें कम्पनी को Refund भी देना होता है इसलिए उत्पादनकर्ता को थोड़ा लचीला व्यवहार रखना पड़ता है।

महत्व:-

1. लागत कम हो जाती है।
2. लाभ में वृद्धि करता है।
3. उत्पादकता में वृद्धि करता है।
4. कार्यकुशलता में वृद्धि करता है।
5. ग्राहक सेवा को बढ़ावा देता है।
6. उत्पाद लागत में कमी करता है।

आपूर्ति शृंखला प्रबंध के समक्ष चुनौतियाँ :-

1. उचित समय पर गुणवत्तायुक्त सेवा उपलब्ध करवाना।
2. उचित प्रबंध के अभाव में लागत में वृद्धि हो सकती है।
3. आपूर्ति शृंखला में सदैव जोखिम का दबाव बना रहता है।
4. आपूर्तिकर्ता के साथ अच्छे सम्बन्ध बनाए रखना एक चुनौती है।
5. योग्य कार्मिकों की प्राप्ति करना।

प्रचालन तंत्र (Logistics Mix)

प्रचालन तंत्र ऐसी प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत माल-सेवाएँ व सूचनाओं को योजनाबद्ध तरीके से उत्पत्ति वाले स्थान से उपयोग वाले स्थान पर भेजा जाता है।

या

“सामग्री व वस्तु का उत्पाद करना तथा इनको उचित स्थान पर उचित मात्रा में वितरण करने की प्रक्रिया प्रचालन (परिवहन एवं आपूर्ति) मिश्रण कहलाती है।”

परिवहन मिश्रण के तत्व :

1. **आदेश प्रक्रिया (Order Processing)** :- इसमें ग्राहक से आदेश लेना व आदेश के अनुसार वस्तुओं को उपलब्ध करवाना, इन दोनों के बीच की गतिविधियों लगने समय को भी शामिल किया जाता है।
2. **स्टॉक प्रबंध (Inventory Management)** :- वस्तु व उत्पाद के स्टॉक को बनाये रखना।

3. **भण्डारण (Warehousing)** :- जो भी उत्पादित किया गया है यदि वह तुरन्त बेचना नहीं है तो उसे स्टोर किया जा सकता है।
4. **परिवहन (Transportation)** :- उत्पाद को उत्पादक स्थान से वहाँ पहुँचाना जहाँ उसकी माँग है।
5. **वस्तु को सुरक्षित रखना (Material Handling)** :- वस्तु की प्रकृति के अनुरूप पैकिंग करना तथा उसे सुरक्षित रखना।
6. **पैकेजिंग (Packaging)**:- वस्तु की सुरक्षा व सुविधा के अनुरूप पैकेजिंग होनी चाहिए।
(a) Primary, (b) Secondary, (c) Transportation
7. **सूचना प्रबन्ध (Information Management)** :- उत्पाद का लेखा जोखा रखना, उस पर लगने वाले खर्च का रिकॉर्ड रखना व माँग कहाँ ज्यादा है, उसकी सूचना रखना।

वस्तु सूची (Inventory) के रख रखाव को निर्धारित करने वाले कारक-

1. **फर्म की नीति:-** यदि उपभोक्ताओं को फर्म अधिक ऑफर देती है तो उत्पाद का अधिक स्टॉक रखना होना।
2. **यदि उत्पाद की बिक्री का सटीक पूर्वानुमान लगाया जाता है:-** तो स्टॉक निम्न स्तर पर रहेगा।
3. **वितरण प्रणाली:-** यदि उत्पादनकर्ता माँग के अनुरूप वस्तु उत्पादन में समय लेता है तो अधिक स्टॉक रखना होगा और यदि कम समय लेता है तो कम स्टॉक रखना होगा।
4. **लागत:-** यदि इन्वेंट्री की लागत कम है तो स्टॉक ज्यादा और यदि लागत ज्यादा है तो स्टॉक कम रखना होगा।

भंडारगृहों के प्रकार (Kinds of Warehousing) :-

1. **निजी भंडारगृह (Private Warehousing)** :- इनका संचालन कोई व्यवसायी/व्यापारी अपने माल के भंडार के लिए करता है। अर्थात् इनका रख-रखाव निजी हाथों में होता है।
2. **बंधक माल गोदाम (Bonded Warehouses)** :- इन माल गोदामों में वो माल रखा जाता है जो दूसरे देशों से आयातित किया गया है किन्तु आयात कर का भुगतान नहीं करने के कारण उनके माल को बंधक के रूप में इस गोदाम में रखा जाता है। ये गोदाम हवाई अड्डों और बन्दरगाह पर अवस्थित होते हैं सरकार द्वारा स्थापित होते हैं।
3. **सरकारी भंडारगृह (Government Warehouse)** :- ये पूर्ण रूप से सरकार के स्वामित्व एवं नियंत्रण में होते हैं। सरकार इनका प्रबंध सार्वजनिक उपक्रमों के माध्यम से करती है।
जैसे - भारतीय खाद्य निगम (FCI)

ई-कॉमर्स

“यह एक ऐसी बाजार प्रक्रिया है जिसमें विश्वसनीय व सुरक्षित इलेक्ट्रॉनिक संसाधनों के द्वारा त्वरित गति से वस्तुओं व सेवाओं का क्रय-विक्रय का कार्य सम्पन्न किया जाता है।”

लाभ व उपयोगिता (Advantages)

1. मध्यस्थ का विलोप हो जाता है।
2. समय सीमा की बाध्यता से मुक्ति।
3. कम समय व उचित कीमत में वस्तु एवं सेवाओं की आपूर्ति।
4. कमीशन व स्थानीय शुल्क से मुक्ति।
5. नए उपभोक्ताओं को निर्णय लेने में पुराने उपभोक्ताओं की समीक्षात्मक टिप्पणी सहायता प्रदान करती है।
6. पर्यावरण संरक्षण व भ्रष्टाचार रोकने में सहयोगी।

सीमाएँ :-

1. वस्तुओं की गुणवत्ता पर सदैव संशय बना रहता है।
2. वस्तुओं का भौतिक अवलोकन सम्भव नहीं है।
3. निजता भंग होने का खतरा है।
4. धोखाधड़ी की सम्भावनाएं होती हैं।
5. नशीले पदार्थों व सरकार द्वारा वर्जित वस्तुओं की आपूर्ति का खतरा बना रहता है।

पारंपरिक व्यवसाय एवं ई-व्यवसाय में अंतर (Difference between Tradition Business and E-Commerce/Business)		
अंतर का आधार	पारंपरिक व्यवसाय	ई-व्यवसाय
1. स्थापना	कठिन/मुश्किल	सरल
2. स्थापना के लिए आवश्यकता	कच्चे माल के स्रोत अथवा उत्पाद के लिए बाजार की संभावना	कुछ नहीं
3. ग्राहक से सम्पर्क	मध्यस्थों के द्वारा	प्रत्यक्ष
4. संचार की प्रकृति	अधिक समय लेता है।	तुरंत/तत्काल
5. संगठनात्मक ढांचा	पद सोपानीय व्यवस्था के कारण उर्ध्वाधर लम्बा	समतल (सीधे आदेश एवं संचार के कारण)
6. अंतर वैयक्तिक स्पर्श के अवसर	बहुत अधिक	कम
7. मानव संसाधन	अर्द्ध कुशल या अकुशल भी	तकनीकी रूप से योग्य है।
8. लेन-देन जोखिम	आमने-सामने संपर्क एवं लेन-देन होने के कारण कम जोखिम	अधिक दूरी एवं पहचान न होने के कारण जोखिम ज्यादा है।
9. वैश्वीकरण में आसानी	कम	बहुत अधिक क्योंकि साइबर क्षेत्र सीमा विहीन है।

ई-विपणन/ई कॉमर्स के लाभ

ई-विपणन/ई कॉमर्स से विपणनकर्ताओं व उपभोक्ताओं तथा समाज सभी को लाभ प्राप्त होता है।

1. व्यवसायियों को लाभ :-

- ये अपने बाजार का राष्ट्रीय एवं अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर विस्तार कर सकते हैं।
- ग्राहकों की संख्या को आसानी से बढ़ाया जा सकता है।
- नये एवं प्रतिस्पर्धी आपूर्तिकर्ताओं को ढूँढा जा सकता है।
- संवर्द्धन लागतों में कमी लायी जा सकती है।
- सभी सूचनाएँ कम लागत पर शीघ्रता से एकत्रित की जा सकती है।

2. ग्राहकों को लाभ :-

- उत्पाद व सेवाओं की जानकारी आसानी से प्राप्त हो जाती है।
- उपभोक्ता जब चाहे खरीदारी कर सकता है।
- कम समय में खरीदारी कर सकते हैं।
- उपभोक्ता अपनी शिकायत एवं सुझावों से फर्म को आसानी से अवगत करवा सकते हैं।

3. समाज को लाभ :-

- इससे सभी वर्गों के लोग अच्छी एवं सस्ती वस्तुओं का लाभ उठा सकते हैं।
- समाज को परिवहन तथा प्रदूषण की समस्याओं का सामना नहीं करना पड़ता है।
- देश के प्रत्येक कोने में सभी उत्पाद आसानी से उपलब्ध हो सकते हैं।

ई-व्यवसाय का क्षेत्र (Scope of e-Business) :- इसके अन्तर्गत इलेक्ट्रॉनिक माध्यम से लेन-देनों और नेटवर्क के विस्तार को शामिल किया जाता है।

- फर्म से फर्म (B2B) :-** इसके अन्तर्गत लेने-देने में दोनो पक्ष व्यवसायिक फर्म शामिल होती है जो निम्नलिखित विषय पर जैसे - Collaboration, व्यवसायिक बातचीत, टेन्डर आमन्त्रित करना इत्यादि।
- फर्म से ग्राहक तक (B2C) :-** इसमें एक छोर पर व्यावसायिक फर्म और दूसरे छोर पर इसके ग्राहक होते है।
- ग्राहक से ग्राहक (Consumer to Consumer e commerce):-** यहाँ व्यवसाय/व्यापार की उत्पत्ति ग्राहकों से होती है और उसका अंतिम गतव्य भी ग्राहक है।
- अंतः-बी-कॉमर्स (Intra -B- Commerce) :-** इसमें एक फर्म के भीतर विभिन्न विभागों और व्यक्तियों के मध्य इंटरनेट के प्रयोग द्वारा पारस्परिक संपर्क किया जाता है।

ई- मार्केटिंग

“यह इंटरनेट पर वस्तुओं व सेवाओं को संवर्द्धन करने की प्रक्रिया है। यह एक प्रत्यक्ष विपणन का नवीनतम रूप है जो ई विपणन कहलाता है।”

उपयोगिता/लाभ :-

1. विज्ञापन करने में खर्चा कम आता है।
2. इसकी अधिकतम लोगों तक पहुँच होती है।
3. इसमें जब चाहे तब विज्ञापन में बदलाव कर सकते हैं। (लचीलापन)
4. इसकी सेवाएँ 24 घण्टे उपलब्ध रहती हैं। (24x7)
5. इसके माध्यम से लम्बी अवधि तक बाजार में कैम्पेन किया जा सकता है।
6. विपणन अभियान के अन्तर्गत तीव्र परिणाम प्रदान करता है। और लक्षित ग्राहकों तक पहुँचने में मदद करता है।
7. वेब ट्रेकिंग के माध्यम से आसान निगरानी की जा सकती है।

ई-मार्केटिंग की बाधाएँ :-

1. सभी जगह वेबसाइट उपलब्ध नहीं हो पाती है।
2. बहुत कम लोगों को इंटरनेट एवं कम्प्यूटर प्रचालन की जानकारी उपलब्ध है।
3. इंटरनेट व कम्प्यूटर सुविधाओं का अभाव।
4. जोखिम की सम्भावना बनी रहती है।
5. बिना ब्राण्ड की उत्पादों का विपणन कठिन होता है।

ई-मार्केटिंग के प्रकार

1. विडियों द्वारा मार्केटिंग
2. ई-मेल मार्केटिंग
3. ब्लॉग द्वारा मार्केटिंग

व्यावसायिक नैतिकता (Business Ethics)

परिभाषा – “व्यावसायिक नैतिकता मूल्यों या मानकों का एक समूह है जो एक व्यवसायी की गतिविधियों को नियंत्रित करता है।”

❖ व्यावसायिक नैतिकता व्यक्तिगत हितों तथा सामाजिक हितों में सामंजस्य स्थापित करने की एक विधि है।

व्यापार का उद्देश्य

सामाजिक दृष्टिकोण

व्यक्तिगत दृष्टिकोण

आवश्यक वस्तुएँ व सेवाएँ गुणवत्तापूर्वक उपलब्ध करवाना लाभ कमाना

एक व्यापारी से निर्णय में किस प्रकार की नैतिकता अपेक्षित है:—

1. उपभोक्ता को उत्पाद व सेवा के बारे में सही जानकारी उपलब्ध करवाना।
2. उपभोक्ता को वस्तु व सेवा के चयन की स्वतंत्रता होनी चाहिए कोई दबाव नहीं होना चाहिए।
3. गुणवत्ता युक्त वस्तु उचित कीमत पर उपलब्ध करवाना।

व्यवसायिक नैतिका के तत्व (Elements of Business Ethics) :-

1. उच्च स्तरीय प्रबन्ध की प्रतिबद्धता (Top Management Commitment):- मुख्य कार्यकारी अधिकारी तथा अन्य उच्च स्तरीय प्रबंधकों को निश्चित रूप से तथा दृढ़तापूर्वक नैतिकता के व्यवहार के लिए वचनबद्ध होना चाहिए।
2. सामान्य कोड का प्रकाशन (Publication of a Code) :- नैतिक मापदण्डों को लिखित में उल्लिखित करना चाहिए।
जैसे – ईमानदारी, कानून का पालन, उत्पाद की गुणवत्ता, कार्यस्थल पर सुरक्षा।
3. अनुपालन तंत्र की स्थापना (Establishment of Compliance mechanism) :- यह निश्चित करने के लिए कि वास्तविक निर्णय तथा कार्यों का निरूपण फर्म के नैतिक स्तरों के अनुसार किया जाता है या नहीं
4. प्रत्येक स्तर पर कर्मचारियों को सम्मिलित करना (Involving employees at all levels) :- व्यावसायिक नैतिकता के लिए कार्मिकों को संगठन की प्रत्येक गतिविधि में सम्मिलित किया जाए ताकि उनकी संबद्धता नैतिक कार्यक्रमों में भी हो सके।
5. परिणामों का मापन (Measuring result):- परिणामों को नैतिक मानकों से मापा जाना चाहिए।

व्यावसायिक नैतिकता में नैतिक तत्व :-

1. ईमानदारी
2. अनुशासन
3. सहायता करने की अभिवृत्ति
4. समानता (लिंग, धर्म, जाति के आधार पर भेदभाव का अभाव)
5. मार्गदर्शक

निगमित नैतिकता (Corporate Ethics)

“कोर्पोरेट नैतिकता, नैतिक मूल्यों या मानकों के समूह को संदर्भित करता है जो कोर्पोरेट की गतिविधियों को नियंत्रित करता है।”

कॉर्पोरेट क्षेत्र से नैतिक व्यवहार की अपेक्षा



विभिन्न हित समूह के प्रति कॉर्पोरेट उत्तरदायित्व

1. उपभोक्ताओं के प्रति कॉर्पोरेट की जिम्मेदारी :-

- i. वस्तु की गुणवत्ता मानक को बनाए रखते हुए सुरक्षित वस्तुओं का उत्पादन करना।
- ii. वस्तुओं और सेवाओं की नियमित आपूर्ति सुनिश्चित करना।
- iii. विज्ञापन में सत्यता का अंश हो।
- iv. उपभोक्ताओं की शिकायतों का त्वरित निस्तारण करना।

2. कर्मचारियों के प्रति उत्तरदायित्व :-

- i. उचित वेतन व मुआवजा तथा परिलाभ प्रदान करना।
- ii. अच्छी और सुरक्षित कार्यदशाएं उपलब्ध करवाना।
- iii. व्यक्तिगत विकास के अवसर उपलब्ध करवाना।

3. स्वामियों/ शेयरधारकों/ निवेशकों के प्रति उत्तरदायित्व

- i. निवेश की सुरक्षा सुनिश्चित करना।
- ii. निवेश की उचित और नियमित वापसी सुनिश्चित करना।
- iii. व्यापार की वित्तीय स्थिति के बारे में समय-समय पर पूरी जानकारी उपलब्ध करवाना।

4. सरकार के प्रति उत्तरदायित्व :-

- i. नियमों, विनियमों और कानूनों का पालन करना।
- ii. समय पर करों और कर्तव्यों का भुगतान करना।
- iii. सामाजिक समस्याओं को हल करने में मदद करना।

5. समाज (समुदाय) के प्रति उत्तरदायित्व

- i. सभी प्रकार के प्रदूषण से पर्यावरण की रक्षा करना।
- ii. अधिक रोजगार के अवसर उपलब्ध करवाना।
- iii. राष्ट्रीय एकता को बढ़ावा देना।
- iv. आर्थिक स्थिरता प्रदान करना।

नेतृत्व

नेतृत्व की परिभाषा :-

“नेतृत्व, वह क्रिया है जिसके माध्यम से कोई व्यक्ति उद्देश्य प्राप्ति के लिए व्यक्तियों/अनुयायी को स्वेच्छा से कार्य करने हेतु प्रभावित व प्रेरित करता है।”

➤ चेस्टर बर्नार्ड के अनुसार नेतृत्व तीन चीजों पर निर्भर करता है—

1. नेता — इसके गुण व व्यवहार पर
2. अधीनस्थ/अनुयायी— इनकी योग्यता व क्षमता पर
3. परिस्थिति — जो नेता-अनुयायी सम्बन्धों पर प्रभाव डालते हैं जैसे—सामाजिक, आर्थिक, राजनीतिक, सांस्कृतिक को प्रभावित करती है।

❖ नेतृत्व के कार्य

- उद्देश्यों का निर्धारण करना।
- संसाधनों को एकत्रित करता है।
- संसाधनों का कुशलता के साथ उपयोग करना।
- गतिविधियों का निर्धारण करता है।
- गतिविधियों को समन्वित करना।

❖ नेतृत्व के लक्षण

- नेतृत्व दूसरों को प्रभावित करने की क्षमता है।
- नेतृत्व व्यवहार में परिवर्तन करता है।
- नेतृत्व नेता व अनुयायी के मध्य सम्बन्ध स्थापित करता है।
- नेतृत्व लक्ष्य निर्धारण करता है।
- नेतृत्व लगातार सतत व्यवहार का हिस्सा है।

❖ नेता व प्रबंधक के मध्य अन्तर

प्रबंधक		नेता	
1.	प्रबंधक नेता भी होता है। क्योंकि वो लोगों को प्रभावित करता है।	1.	वही बार नेता प्रबंधक नहीं होता है क्योंकि वह औपचारिक व अनौपचारिक समूह के लोगों को भी प्रभावित करता है।
2.	प्रबंधक औपचारिक सत्ता रखता है।	2.	नेता अनौपचारिक सत्ता रखता है, जो अधीनस्थों के विश्वास पर टिकी होती है।
3.	प्रबंधक का उद्देश्यों के प्रति निर्व्यक्तिक दृष्टिकोण रखता है।	3.	नेता उद्देश्यों के साथ व्यक्तिगत दृष्टिकोण रखता है।
4.	प्रबंधक, नियोजन, नियंत्रण, निर्देशन व संचार आदि तत्वों का उपयोग करता है।	4.	नेता सम्प्रेषण, अभिप्रेरणा व प्रोत्साहन आदि तत्वों का उपयोग करते हैं।
5.	प्रबंधक औपचारिक संगठन में उपस्थित होता है।	5.	नेता औपचारिक व अनौपचारिक दोनों संगठनों में पाया जाता है।

❖ नेतृत्व की शैलियाँ

➤ नेतृत्व शैली से तात्पर्य है— नेता का अपने अधीनस्थों या अनुयायियों के साथ व्यवहार करने का तरीका (Behavioral Pattern) नेतृत्व शैली कहलाता है जो नेता के व्यक्तित्व, विचारधारा अनुभव व ज्ञान पर निर्भर करता है। इसके साथ ही अधीनस्थों की क्षमता व योग्यता भी प्रभावित करती है। नेतृत्व शैली

➤ मूलरूप से तीन नेतृत्व शैलियाँ हैं —

निरंकुश नेतृत्व शैली (Autocratic Leadership Style) — नेता शक्ति व अधिकार अपने पास रखता है। उनका प्रत्यायोजन अपने अधीनस्थों को नहीं करता है। नीति एवं निर्णय का निर्धारण स्वयं करता है, अधीनस्थों की भागीदारिता नहीं रखता है।

इस शैली में नेता एवं अधीनस्थों के मध्य एक तरफा सम्प्रेषण होता है।

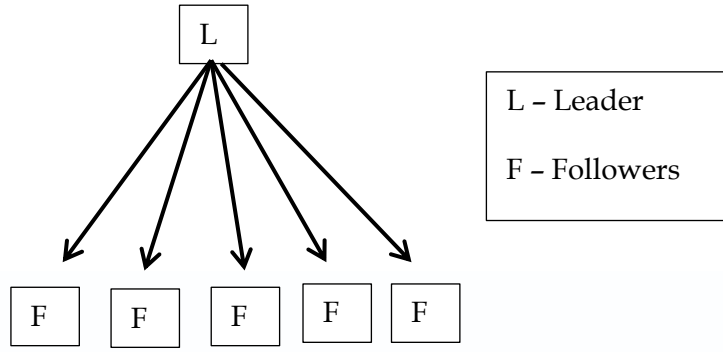
इस नेतृत्व शैली के लाभ हैं :-

1. इस शैली में तुरन्त निर्णय लिया जाता है।
2. तुरन्त परिणाम प्राप्त करने में यह शैली सहायक है।

हानियाँ

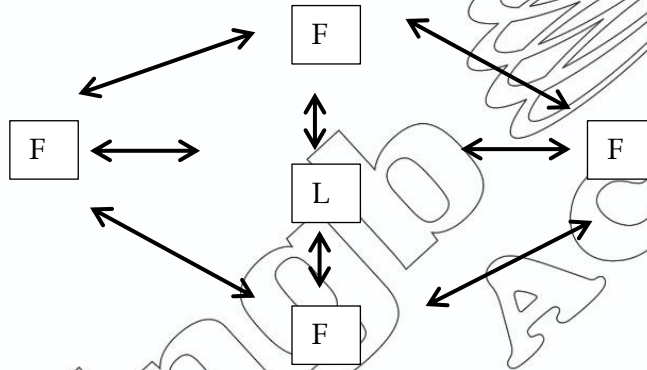
1. अधीनस्थों में हीनता व निम्न मनोबल का भाव उत्पन्न हो जाता है।
2. अधीनस्थों की पहल व रचनात्मक क्षमता का उपयोग नहीं कर पाते हैं।

उपयोगिता — इस नेतृत्व शैली का उपयोग वहाँ किया जा सकता है जहाँ पर अधीनस्थ अशिक्षित व अकुशल हो।



प्रजातंत्रीय या सहभागी नेतृत्व शैली (Democratic Leadership Style) :- इस नेतृत्व शैली में नेता निर्णय लेते समय अपने अधीनस्थों के साथ विचार विमर्श करता है तथा अधीनस्थों की निर्णय में भागीदारिता भी रखता है। नेता अधीनस्थों को सत्ता का प्रत्यायोजन भी करता है।

इस शैली में नेता एवं अधीनस्थों के मध्य दो तरफा सम्बन्ध होता है।



इस नेतृत्व शैली के लाभ हैं :-

1. अधीनस्थों में कार्य संतुष्टि व उच्च मनोबल स्थापित होता है।
2. अधीनस्थों में निर्णय लेने की क्षमता का विकास होता है।
3. अधीनस्थों में सकारात्मक अभिवृत्ति का विकास होता है।

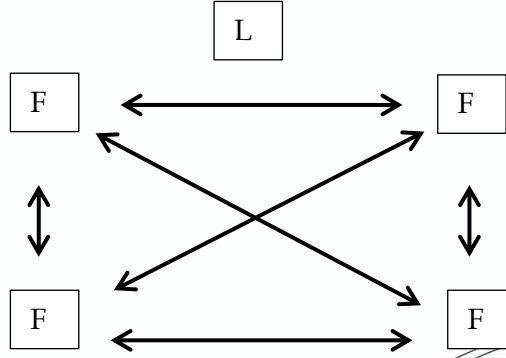
➤ **इस नेतृत्व शैली की हानियाँ हैं :-**

1. समय साध्य प्रक्रिया : निर्णय लेने में समय लगता है, क्योंकि अधीनस्थों की सहमति भी आवश्यक होती है।
2. नेता अधीनस्थों को काम सौंप देता है और स्वयं उत्तरदायित्व से मुक्त हो जाता है।
3. यह नेतृत्व शैली तब अच्छा परिणाम नहीं देगी जब नेता अधीनस्थों से परस्पर सम्पर्क बनाए नहीं रखता।

इस नेतृत्व शैली की उपयोगिता :- जब कम्पनी या संगठन का लक्ष्य कार्मिकों को कार्य सन्तुष्टि और स्वायत्तता प्रदान करनी हो तब यह उपयोगी है।

निर्बाध/स्वतंत्र/मुक्त नेतृत्व शैली (Laissez-faire Leadership Style)

➤ इस शैली में नेता अपने अधिकार व सत्ता का पूर्ण विकेंद्रीकरण अपने अधीनस्थों में कर देता है तथा अधीनस्थ निर्णय लेने में स्वतंत्र होते हैं। नेता शक्ति व सत्ता से विमुख रहता है।



➤ इस शैली के लाभ :-

1. अधीनस्थों की कार्य सन्तुष्टि व मनोबल पर सकारात्मक प्रभाव पड़ता है।
2. अधीनस्थों को अपने विकास के अवसर मिलते हैं।
3. अधीनस्थों की क्षमता का पूर्ण उपयोग किया जाता है।

➤ इस शैली की हानियाँ

1. अधीनस्थ नेता के सहयोग को अनदेखा कर देते हैं।
2. नियंत्रण के अभाव में अधीनस्थ दूसरी दिशा में काम करने लग जाते हैं जिससे संगठन के परिणाम आशा के अनुरूप प्राप्त नहीं होते हैं।

➤ इस नेतृत्व शैली की उपयोगिता – जहाँ अधीनस्थ पूर्ण प्रशिक्षित और ज्ञानवान हो।

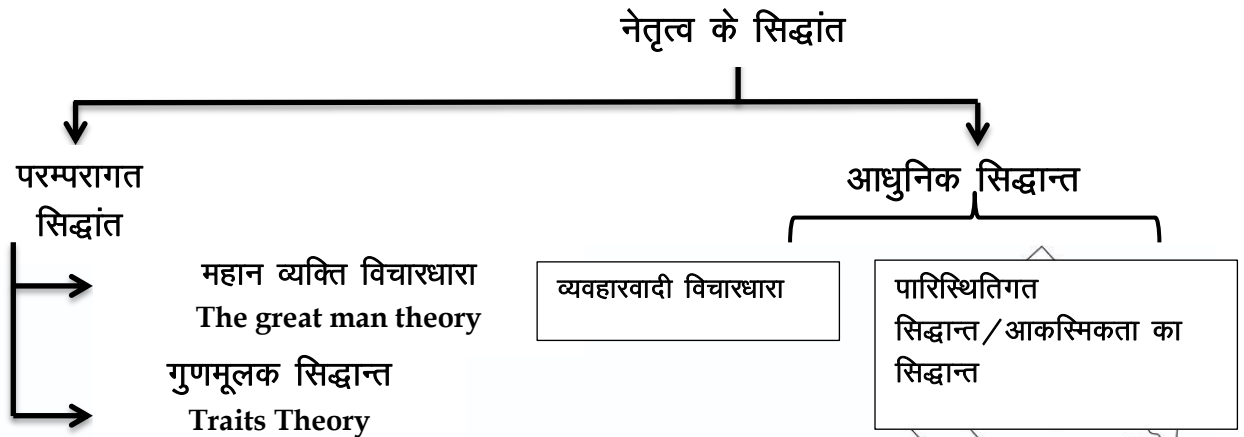
एक अच्छे नेता में गुण होने चाहिए :-

1. शारीरिक गुण
2. ज्ञान व बुद्धिमता।
3. ईमानदारी व सच्चरित्रता।
4. आत्मविश्वास व उत्तरदायित्व का भाव।
5. पहल क्षमता
6. अभिप्रेरणा कौशल
7. निर्णय क्षमता
8. संचार कौशल
9. सामाजिक कौशल

जार्ज टेरी ने नेता में निम्न गुणों की आवश्यकता बताई :-

1. शक्ति
2. भावनात्मक स्थिरता
3. मानवीय संबंधों का ज्ञान
4. व्यक्तिगत अभिप्रेरणा
5. सम्प्रेषण योग्यता
6. शिक्षण योग्यता
7. सामाजिक योग्यता
8. तकनीकी क्षमता

❖ नेतृत्व के सिद्धांत



A. परम्परागत विचारधारा/सिद्धांत

➤ द ग्रेट मेन थ्योरी (महान व्यक्ति विचारधारा)

समर्थक – थॉमस कार्लइल

• मूल मान्यता –

- ✓ नेता जन्म लेता है, बनाया नहीं जाता।
- ✓ नेता महान व्यक्ति होता है।
- ✓ नेता प्रत्येक दृष्टि से योग्य होता है।
- ✓ अधीनस्थ नेता के चयन पर बल देते हैं। उसके कार्य निष्पादन पर ध्यान नहीं देते हैं।

• गुणमूलक विचारधारा –

समर्थक – बर्नार्ड, टीड, मिलेट, टेरी

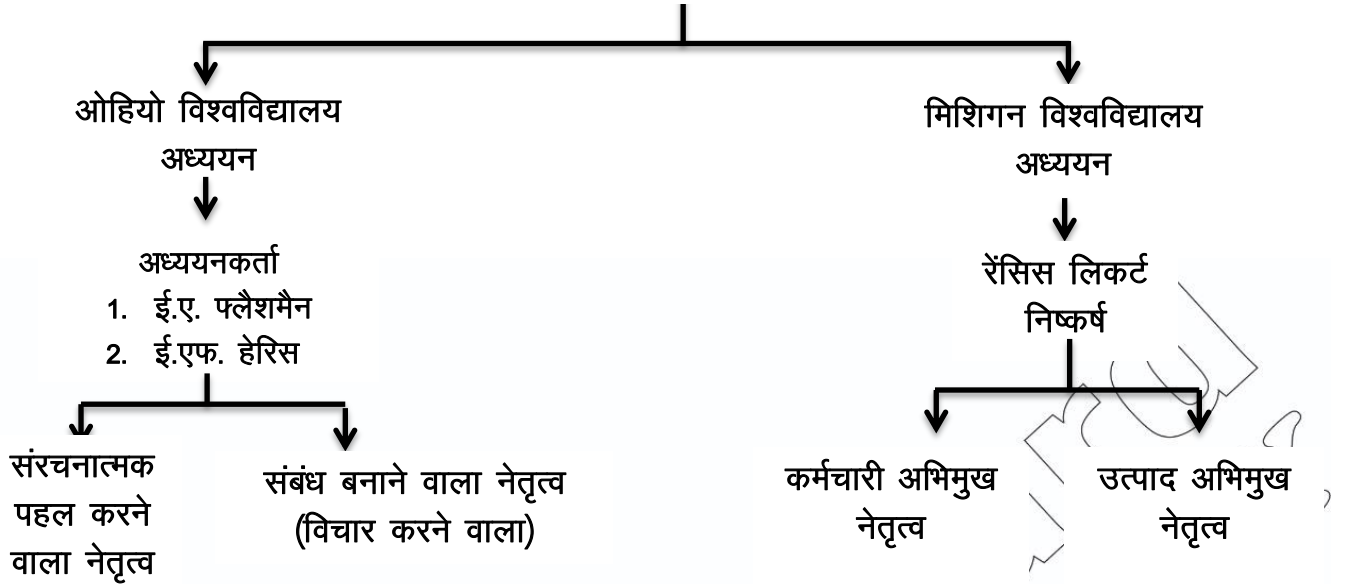
- ✓ इस विचारधारा की मान्यता है कि नेता का कुशल नेतृत्व नेता के व्यक्तिगत गुणों पर निर्भर करता है तथा ऐसी विशेषताओं एवं गुणों का व्यवस्थित रूप से अध्ययन व विश्लेषण किया जा सकता है अर्थात् नेता वहीं होगा जिसमें ये विशिष्ट गुण होंगे। अतः यह विचारधारा गुणों को नेतृत्व का केन्द्र बिन्दु मानती है।

व्यवहारवादी सिद्धांत

- इसमें नेता के व्यक्तिगत गुणों और उसकी विशेषताओं के स्थान पर उसके व्यवहार पर अधिक बल दिया जाता है। इसमें यह पता लगाने की कोशिश की जाती है कि नेता अपने अधीनस्थों के साथ क्या करते हैं, वे कैसे नेतृत्व करते हैं, वे कैसा व्यवहार करते हैं, वे अधीनस्थों को कैसे प्रेरित करते हैं, वे कैसे संचार स्थापित करते हैं इत्यादि।

- इस विचारधारा के अन्तर्गत दो महत्त्वपूर्ण अध्ययन किए गए थे, जो इस प्रकार हैं—

व्यवहारवादी सिद्धांत



- **संरचनात्मक पहल करने वाला (Initiative Structure)** – इसमें नेता अधीनस्थों में कार्य विभाजन इस प्रकार करता है कि संगठन के लक्ष्य प्राप्त किये जा सकें तथा वह कार्मिकों से मानक के अनुरूप कार्य निष्पादन की अपेक्षा रखता है।
- **अन्तः संबंध स्थापित करने वाला नेता (विचार करने वाला) (Consideration)** – इसके अन्तर्गत नेता अधीनस्थों के साथ मानवीय सम्बन्ध स्थापित करने पर बल देता है। सूचनाओं का आदान-प्रदान करता है व नेता अपने अनुयायियों की आवश्यकताओं, सुविधाओं एवं सन्तुष्टि का ध्यान रखता है व उनका शुभचिंतक होता है।
- **कर्मचारी अभिमुख नेतृत्व (Employee oriented Leadership)** – इसमें नेता अधीनस्थों को मानव समझता है न कि मशीनी कलपुर्जा। उनके सुख-दुख का ध्यान रखता है तथा उन्हें लक्ष्य प्राप्त करने के लिए प्रेरित करता है और अंतर्व्यक्तिक संबंध स्थापित करने पर बल देता है।
- **उत्पाद उन्मुख (Production oriented Leadership)** – कार्मिकों को उत्पादन प्रक्रिया का कल पुर्जा समझता है तथा उन पर कठोर पर्यवेक्षण शैली को अपनाता है और उत्पादन के स्तर को बनाये रखने पर बल देता है। यह शैली कार्मिकों को हतोत्साहित करती है।

C. परिस्थितिगत विचारधारा (आकस्मिकता सिद्धांत) फिडलर के द्वारा प्रतिपादित :-

इस सिद्धान्त की मान्यता है कि नेतृत्व विभिन्न स्थितिगत बदलते कारकों से प्रभावित होता है इसलिए एक स्थिति से दूसरी स्थिति में नेतृत्व भिन्न होता है। अतः नेतृत्व की प्रभावशीलता तीन तत्वों पर निर्भर करती है –

1. नेता – अनुयायी संबंध
2. कार्य संरचना
3. नेता की संगठन में पद स्थिति

जब ये तीनों तत्व अनुकूल होते हैं तब नेतृत्व की प्रभावशीलता अधिकतम होती है और यदि ये तीनों तत्व प्रतिकूल होते हैं तो नेतृत्व की प्रभावशीलता कम होने लग जाती है।

करिश्माई नेतृत्व – ऐसा नेतृत्व जिसमें नेता दूसरों को प्रभावित करने के लिए अपनी संचार कौशल, प्रेरक शक्ति और आकर्षक व्यक्तित्व का उपयोग करता है।

इसमें मूल रूप से 3 तत्व हैं—

1. वीरता
2. दिव्यता
3. उच्च चरित्र

विशेषताएँ—

1. दूर दृष्टिता
2. अद्भुत सम्प्रेषण कौशल
3. सहानुभूति व सम्बधात्मक
4. आत्मविश्वासी
5. आशावादी

समूह व्यवहार (Group Behaviour)

समूह :- संगठन या कम्पनी के सामान्य उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए दो या दो से अधिक व्यक्ति एक स्थान पर एकत्रित होते हैं, समूह कहलाता है।

विभिन्न विद्वानों के मतानुसार सामान्यतः व्यक्ति चार प्रकार के होते हैं –

1. **प्रतिस्पर्धी / प्रतियोगी** :- ये व्यक्ति सदैव प्रतिस्पर्धी व्यवहार रखते हैं।
2. **व्यक्तिवादी** :- ऐसे व्यक्ति संगठन या कार्य स्थल पर अपने व्यक्तिवादी दृष्टिकोण को आगे रखते हैं।
3. **सहयोगी** :- ये ऐसे व्यक्ति हैं जो संगठन में सहयोगी दृष्टिकोण रखते हैं।
4. **समतामूलक** :- संगठन में सबके साथ समानता का व्यवहार रखते हैं।

❖ **समूह की विशेषताएँ :-**

- समूह में दो या दो से अधिक व्यक्ति होते हैं।
- समूह सदस्यों के मध्य लगातार क्रिया प्रतिक्रिया चलती रहती है।
- समूह के सदस्यों का व्यवहार समूह के मानकों के अनुरूप होता है।

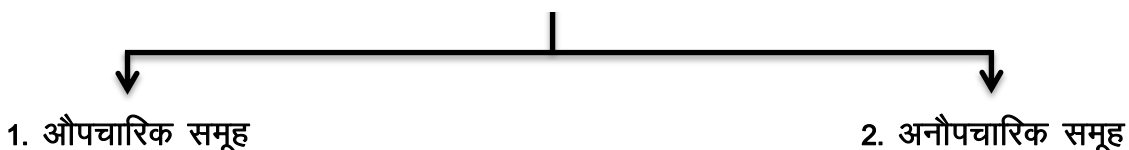
- समूह सदस्यों के मध्य एक संगतता होती है।
- समूह के सामान्य उद्देश्य होते हैं।
- समूह की अपनी सामूहिक पहचान होती है।
- समूह के सदस्यों में अन्तर्निर्भरता पायी जाती है।

❖ समूह विकास प्रक्रिया/समूह विकास के चरण –

समूह का निर्माण या विकास किस प्रकार से किया जाता है इसमें कौन-कौन से चरण सम्मिलित किये जाते हैं, इस हेतु टकमैन व स्टैफन पी. रोबिन्स ने पांच चरण बताए हैं—

- **उत्पन्नता (Forming)** – समूह निर्माण का प्रथम चरण है इसे अनिश्चितता के रूप में जाना जाता है, क्योंकि इस चरण में समूह सदस्यों के मध्य उद्देश्यों, कार्य संरचना व नेतृत्व को लेकर अनिश्चितता होती है।
- **तीव्रता (Storming)** – समूह निर्माण का दूसरा चरण है यह एक तरह से संघर्ष का चरण है इस चरण में समूह सदस्यों के मध्य पारस्परिक मतभेद होते हैं। नेतृत्व कौन प्रदान करेगा, कार्य पद्धति क्या होगी, सदस्यों के आचरण पर क्या प्रतिबन्ध होंगे आदि विषयों पर मतभेद होते हैं।
- **सहजता (Norming)** – समूह निर्माण के तीसरे चरण में समूह सदस्य आपस में पास आते हैं और एक संगत व्यवहार करते हैं एक नेता उभर कर सामने आता है और समूह को एकता में बांधता है जिससे समूह सदस्यों का आपसी विश्वास व दोस्ती मजबूत होती है और समूह की एक पहचान बनती है।
- **कार्य निपादन/कार्य को करना (Performing)** – इस चरण में समूह की ऊर्जा संघर्ष के स्थान पर कार्य पूर्णता की ओर बढ़ती है। समूह का मूल उद्देश्य कार्य की उत्पादन की सर्वोच्चता है। समूह सदस्य लक्ष्य प्राप्ति के लिए एक दूसरे को सहयोग करते हैं अर्थात् एक टीमवर्क के रूप में कार्य करने लगते हैं।
- **स्थगन (Adjourning)** – यह समूह का अंतिम चरण है अतः कार्य पूर्णता के कारण समूह का विसर्जन होगा, सदस्यों में कार्य पूर्णता की खुशी के साथ ही उनके बिछडने का दुःख भी होता है क्योंकि अस्थायी समूह में सदस्य अलग-अलग विभागों से लिए जाते हैं। जो कार्यपूर्ण होने के बाद अपने मूल विभाग में चले जाते हैं। समूह का नेता सदस्यों को कार्य निष्पादन के आधार पर पुरस्कृत भी करता है।

समूह के प्रकार



1. **औपचारिक समूह** – सोच-समझकर सचेतन अर्थात् जानबूझकर जिस समूह का गठन किया जाता है उसे औपचारिक समूह कहते हैं।
2. **अनौपचारिक समूह** – कार्य स्थल पर साथ-साथ काम करने के कारण लोगों के मध्य स्वाभाविक व स्वतः समूह का गठन हो जाता है, उसे अनौपचारिक समूह कहा जाता है। इनका उद्देश्य सामाजिक व मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं की पूर्ति करना।

1. औपचारिक समूह के प्रकार –

i. कमाण्ड ग्रुप –

- ✓ यह स्थायी समूह होता है। इसमें प्रबंधक, पर्यवेक्षक और अधीनस्थ कार्मिकों को शामिल किया जाता है जो दिन-प्रतिदिन की विशेष व सामान्य समस्याओं व मुद्दों पर चर्चा करते हैं और समाधान निकालते हैं।

ii. टास्क ग्रुप (कार्य समूह) –

- ✓ यह अस्थायी समूह होता है। यह कम्पनी के प्रबंध द्वारा विशेष कार्य के लिए गठित किया जाता है।
- ✓ इसमें पदसोपानीय व्यवस्था का ध्यान नहीं रखा जाता है। इसमें एक दूसरे विभाग से आवश्यकता के अनुसार अलग-अलग पद, स्तर के सदस्यों को शामिल किया जाता है। जिनका कार्य विशेष उद्देश्यों को प्राप्त करना होता है।

iii. समिति –

- ✓ इसका गठन कुछ विशेष कार्यों व प्रोजेक्ट को पूरा करने के लिए किया जाता है।
- ✓ यह स्थायी व अस्थायी हो सकती है। इसके सदस्य कम्पनी के भीतर व कम्पनी के बाहर से भी लिए जा सकते हैं। जैसे :- बजट समिति, नियोजन समिति इत्यादि।

2. अनौपचारिक समूह के प्रकार –

i. **मित्रमण्डली (Friendship Group)** – इनमें नजदीक के मित्र होते हैं वे एक स्थान विशेष से हो सकते हैं, उनकी आयु समान हो सकती है और किसी विषय पर इनके विचार एक जैसे होते हैं अर्थात् विचारों में संगतता होती है।

ii. **रुचि समूह (Interest Group)** – ये उन लोगों का समूह होता है जिनकी रुचि एक समान होती है। जैसे :- संगीत में रुचि रखने वालों का एक समूह

iii. **संदर्भ समूह (Reference Group)** – ये उन लोगों को समूह होता है जिनका व्यवसाय, योग्यता और विशेषता एक समान होती है।

iv. **सदस्यता समूह (Membership Group)** – इस समूह में वे ही सदस्य शामिल होते हैं जो उस समूह की सदस्यता लेते हैं, अतः जो इस समूह का सदस्य होगा वह ही इस समूह की सुविधाओं के लाभ को प्राप्त करने का हकदार होगा।

v. **गुट/जत्था (Cliques)** :- यह एक छोटा सहकर्मियों का समूह होता है जिसमें अपनी कम्पनी के अलावा बाहर के लोगों को भी सदस्य बनाया जाता है। हालाँकि समूह में सदस्य संख्या सीमित ही रहती है। इन समूह के अपने सामाजिक नियम व मानक होते हैं। और ये एकाएक किसी दूसरे को अपने समूह का सदस्य नहीं बनाते हैं।

❖ **औपचारिक समूह एवं अनौपचारिक समूह में अन्तर**

आधार	औपचारिक समूह	अनौपचारिक समूह
उद्भव	सचेतन, जानबूझकर गठन किया जाता है।	स्वतः व स्वाभाविक रूप से गठित होते हैं।
उद्देश्य	कार्य को पूर्ण करना।	मनोवैज्ञानिक व सामाजिक आवश्यकताओं की पूर्ति करना।
आकार	यह आकार में विस्तृत होता है।	यह आकार में छोटा होता है।
प्रकृति	यह स्थायी प्रकृति का होता है।	यह अस्थायी प्रकृति का होता है।
संचार	पद सोपानीय एवं आदेश के एकता के अनुरूप सदस्यों के मध्य दोहरा संचार होता है।	किसी भी दिशा में जा सकता है। अर्थात् ग्रेपवाइन पैटर्न होता है।
नेतृत्व	औपचारिक नेतृत्व होता है।	अनौपचारिक नेतृत्व होता है।
सत्ता	पद स्थिति के आधार पर।	व्यक्ति की योग्यता व गुणों पर आधारित।

समूह व्यवहार (Group Behaviour)

❖ समान लक्ष्य रखने वाले दो या दो से अधिक व्यक्ति एक समूह में एक साथ आते हैं और एक समान व्यवहार करते हैं। इसे समूह व्यवहार कहा जाता है। अर्थात् समूह के सदस्यों का एक जैसा व्यवहार जो लक्ष्य प्राप्ति में सहयोग करें।

❖ **समूह व्यवहार के मुख्य कारक (Key Factors in Group Behaviour) –**

1. **समूह नेतृत्व (Group Leadership)** :- इसमें उन लोगों की गतिविधियाँ सम्मिलित हैं जो संगठन के लक्ष्य प्राप्ति में सहयोग करें।
2. **संगतता/मिलाप (Cohesiveness)** :- समूह के सदस्य परस्पर सहयोगी व संगठित रहते हुए प्रभावशाली तरीके से लक्ष्य प्राप्त करते हैं।

3. **सदस्य अभिप्रेरणा (Member Motivation) :-** उचित अभिप्रेरणा इस बात को सुनिश्चित कर सकती है कि समूह एक साथ कार्य करें व समूह का प्रत्येक सदस्य अपनी-अपनी भूमिका को ईमानदारी से निभाएँ।
4. **समूह के मानक (Group Norms) :-** समूह का व्यवहार समूह द्वारा निर्धारित परम्पराओं, प्रथाओं व नियमों के अनुसार होना चाहिए।
5. **व्यक्तिगत भूमिका (Individual Roles) :-** व्यक्तिगत व्यवहार इस प्रकार का होना चाहिए जिससे संगठन/समूह के उद्देश्य प्राप्ति में सहयोग प्राप्त हो सके।
6. **वातावरणीय कारक (Environment Factors) :-** वातावरणीय कारक भी समूह व्यवहार के पक्षों को निर्धारित करते हैं और समूह क्षमता को प्रभावित भी करते हैं।
7. **कार्य (Task) :-** समूह को भिन्न-भिन्न कार्य दिए जाते हैं।

जैसे :-

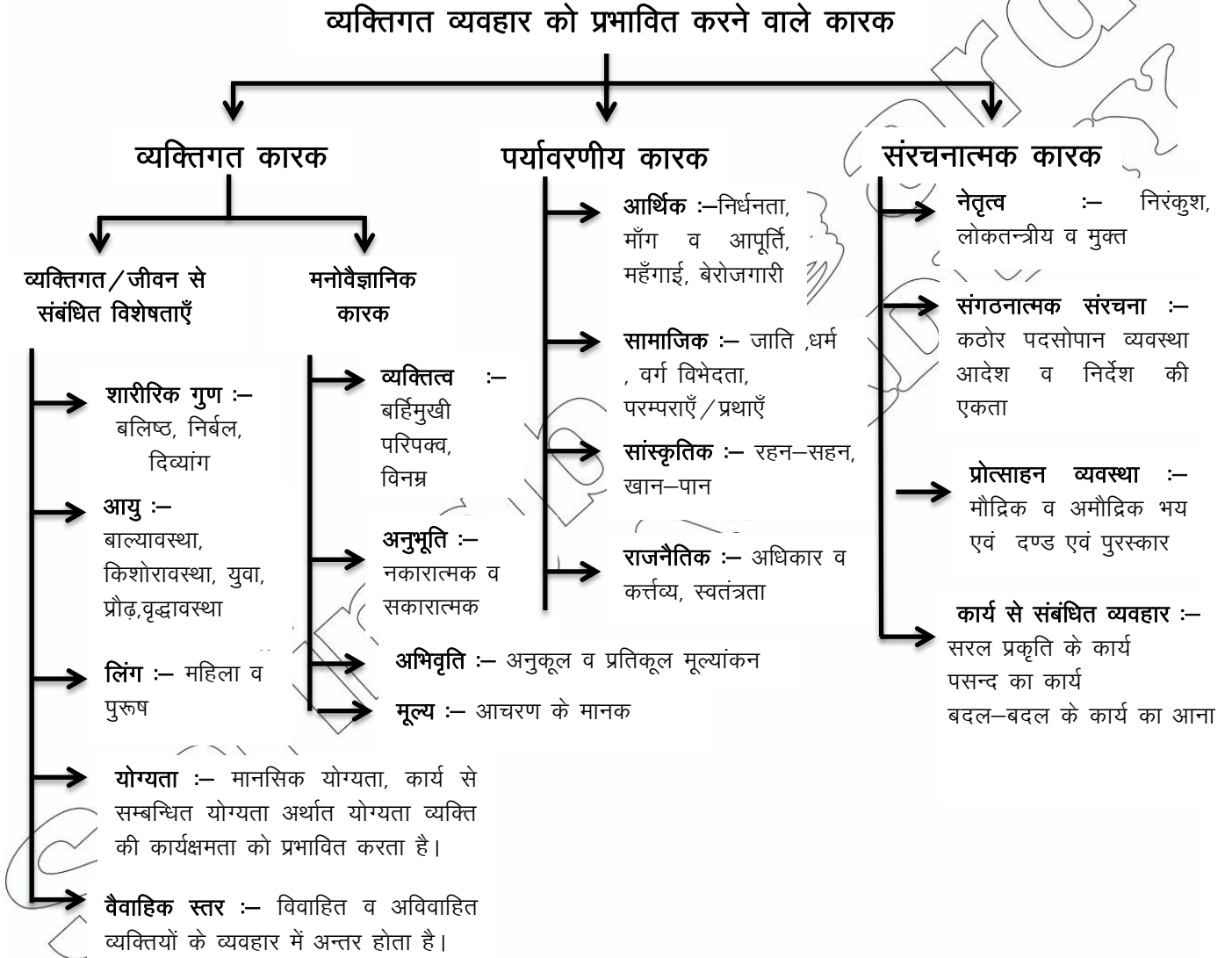
- i. **योगात्मक (Additive)** कार्य जो सभी सदस्यों के सहयोग पर निर्भर करते हैं।
- ii. **Conjunctive Task :-** ये कार्य कम योग्य व्यक्ति भी कर सकते हैं। (सामान्य/सरल प्रकृति के कार्य)
- iii. **Disconjunctive Task :-** इन कार्यों को करने के लिए अधिक योग्यता की आवश्यकता होती है।

व्यक्तिगत व्यवहार (Individual Behaviour)

“किसी वातावरण में व्यक्ति द्वारा जो प्रतिक्रिया व प्रत्युत्तर दिया जाता है, उसे व्यक्तिगत व्यवहार कहा जाता है।”

व्यक्तिगत व्यवहार व्यक्ति के व्यक्तित्व, अनुभव व विचारधारा से निर्धारित व प्रभावित होता है। इसलिए दो व्यक्तियों का एक समान परिस्थिति में एक समान व्यवहार नहीं होता है।

❖ व्यक्तिगत व्यवहार को प्रभावित करने वाले कारक



व्यक्तिगत व्यवहार के मॉडल (Models of Individual Behaviour)

व्यक्ति का व्यवहार उसकी अलग-अलग आवश्यकताओं से प्रभावित होता है। इन आवश्यकताओं के आधार पर व्यक्तिगत व्यवहार का मॉडल है।

- 1. आर्थिक – तार्किक मानव** – यह संगठन की शास्त्रीय विचारधारा से सम्बन्धित है। इसमें व्यक्ति का व्यवहार आर्थिक तत्वों से प्रभावित होता है। अतः व्यक्ति आर्थिक तत्व पर तार्किक रूप से विचार करता है।
- 2. सामाजिक मानव** – यह हॉर्थन निष्कर्ष पर आधारित है इसमें व्यक्ति का व्यवहार व्यक्ति की सामाजिक आवश्यकताओं से प्रेरित होता है और सामाजिक मानकों से मार्गदर्शित होता है।
- 3. सांगठनिक मानव** – यह सामाजिक मानव का ही विस्तार सामूहिक गतिविधि द्वारा ही संगठन के लक्ष्य प्राप्त किए जा सकते हैं और व्यक्ति की समूह से पहचान व सम्बद्धता होती है।
- 4. स्वपहचान मानव/आत्म वास्तविकीकरण** – मानव की भिन्न-भिन्न आवश्यकताओं को क्रम में रखा जा सकता है।
जैसे :- शारीरिक, सुरक्षा, सामाजिक संबद्धता आत्म सम्मान तथा सबसे सर्वोच्च स्व पहचान की आवश्यकता है। इसके लिए व्यक्ति का व्यवहार स्वनिर्दिष्ट व स्वनिर्देशित होता है।
- 5. जटिल मानव** – मानव के व्यवहार का वास्तविक चित्रण है। यह मिश्रित स्वभाव वाला होता है। यह न केवल जटिल होते हैं बल्कि परिवर्तनशील भी होते हैं। समान परिस्थिति में मानव भिन्न व्यवहार कर सकता है।

अभिवृत्ति (Attitude)

अभिवृत्ति :- सामान्य अर्थ में अभिवृत्तियाँ उद्देश्यों, मनुष्यों या घटनाओं के सम्बन्ध में सकारात्मक या नकारात्मक मूल्यांकनकारी कथन या विवरण है। हम किसी व्यक्ति, कार्य, वस्तु, घटना आदि के बारे में क्या महसूस करते हैं, यह हमारी अभिवृत्ति का द्योतक है।

उदाहरण के लिए जब मैं यह कहता हूँ कि, "मैं अपना कार्य को पसन्द करता हूँ" इसका तात्पर्य यह है कि मैं कार्य के सम्बन्ध में अपनी अभिवृत्ति व्यक्त कर रहा हूँ। अतः अभिवृत्ति को परिभाषित कर सकते हैं।

"अभिवृत्ति, किसी वस्तु, व्यक्ति और कोई घटना के बारे में अनुकूल या प्रतिकूल मूल्यांकन है।"

अभिवृत्ति की विशेषताएँ/प्रकृति

1. अभिवृत्ति सीखी जाती है अर्थात् अभिवृत्ति जन्मजात नहीं होती है बल्कि व्यक्ति जीवनकाल में सीखता है।
2. अभिवृत्ति का संबंध हमेशा किसी विषय, घटना या विचार आदि से होता है।
3. अभिवृत्ति व्यक्ति के व्यवहार को एक निश्चित दिशा में निर्देशित करती है।
4. सामान्यतः अभिवृत्ति स्थायी होती है। एक बार अभिवृत्ति विकसित हो जाने पर सामान्यतः वह स्थायी हो जाती है किन्तु परिस्थिति में बदलाव के साथ अभिवृत्ति में भी परिवर्तन आ जाता है।
5. अभिवृत्ति में प्रेरणास्पद गुण होते हैं। जैसे:- शिक्षक व माता-पिता के प्रति अनुकूल अभिवृत्ति के कारण सौहार्दपूर्ण व्यवहार वहीं चोर डकैत के प्रति प्रतिकूल अभिव्यक्ति के कारण तीखा व्यवहार।
6. अभिवृत्ति में तीव्रता का गुण होता है।

❖ **अभिवृत्ति के तत्व** — जो अभिवृत्ति की संरचना का निर्धारण करते हैं।

1. **संज्ञानात्मक घटक (Cognitive)** — उपलब्ध सूचनाओं, विश्वास व ज्ञान तथा तथ्यों के आधार पर जब आप अपना मत या निर्णय गढ़ लेते हैं और निश्चित कर लेते हैं कि उस पर आपका अनुकूल अथवा प्रतिकूल मत है ये अभिवृत्ति का संज्ञानात्मक मत है।
2. **प्रभावी (भावनात्मक) घटक** — जब किसी व्यक्ति विशेष, वस्तु या घटना से उत्पन्न भावनाओं व अनुभूतियों (भय, सहानुभूति, घृणा, पसंद) के आधार पर अभिवृत्ति को गढ़ या बना लेते हैं।
1. **व्यावहारिक घटक** — हमारी जैसी अभिवृत्ति होती है हम वैसा ही व्यवहार करते हैं। किसी चीज के बारे में आप जैसा विश्वास करते हैं (जैसे मेरा बॉस भ्रष्ट है और वो कम्पनी के कोष का दुरुपयोग कर रहा है) और इस बारे में जैसा आप महसूस करते हैं (जैसे मैं उसके लिए काम नहीं कर सकता) वैसा ही आपका व्यवहार होता है।

अभिवृत्ति निर्माण के घटक :-

1. **सामाजिक अधिगम द्वारा :-** इसमें बालक अपने माता-पिता व परिवार के अन्य सदस्यों के व्यवहार से जो सीखता है उसी आधार पर अभिवृत्ति का निर्माण करता है।
2. **शिक्षण संस्थाओं के द्वारा -** जहाँ व्यक्ति अध्यापन के दौरान विभिन्न शिक्षकों व सहपाठियों के व्यक्तित्व से प्रभावित होता है और वो अभिवृत्ति का निर्माण कर लेता है।
3. **व्यक्तिगत अनुभव :-** व्यक्ति अपनी दिनचर्या, कार्यस्थल, सह कर्मियों व प्रबन्धकों आदि से होने वाले विभिन्न प्रकार के अनुभवों से अभिवृत्ति का निर्माण कर लेते हैं।
4. **संगठनात्मक घटक :-** व्यक्ति जिस संगठन में कार्य करता है उसके विभिन्न घटक जैसे उद्देश्य, नीतियाँ, संगठन का आन्तरिक वातावरण, औपचारिक व अनौपचारिक संबंध आदि व्यक्ति के अभिवृत्ति निर्माण पर प्रभाव डालते हैं।
5. **व्यक्तित्व सम्बन्धी घटक :-** संगठन में भिन्न-भिन्न व्यक्तित्व के लोगों से सम्पर्क में आने से व्यक्ति स्वयं के भीतर भी वैसी अभिवृत्ति का निर्माण करता है।

निम्नलिखित साधनों द्वारा मानवीय अभिवृत्तियों में परिवर्तन किया जा सकता है-

1. नवीन सूचनाएँ उपलब्ध कराकर
2. उत्पीड़न या भय के माध्यम से
3. मतभेद को दूर करके
4. समस्या समाधान में सहभागिता प्रदान करके।

मूल्य

मूल्य सामान्य रूप से नैतिकता से परिपूर्ण होते हैं और इसमें एक निर्णायक तत्व होता है जिसमें किसी व्यक्ति का विचार भी शामिल होता है और क्या सही और क्या गलत है और क्या इच्छित है इसका निर्णय होता है।

परिभाषा :-

“मूल्य, जीवन के उद्देश्यों और उन्हें प्राप्त करने के साधनों को परिभाषित करते हैं। मूल्य निर्णायक तत्व होते हैं।”

❖ मूल्य की विशेषताएँ

1. मूल्य, व्यक्ति के मूल केंद्रीय भाग है।
2. मूल्य अपेक्षाकृत स्थायी व प्रतिरोधी होते हैं जो व्यक्ति के व्यवहार को स्थिरता व दिशा प्रदान करते हैं।
3. मूल्य क्षमता व नैतिकता के मानक प्रदान करते हैं। जिससे व्यक्ति किस सीमा तक कार्य कर सकता है। तथा उसके लिए नैतिक मानदण्ड प्रस्तुत करता है।
4. मूल्य विशिष्ट वस्तु/स्थिति/व्यक्ति/स्थान विशेष से अधिक और सर्वोच्च है। इससे ऊपर कोई नहीं हो सकता।
5. मूल्य संस्कृति का भाग होते हैं, प्रत्येक समाज की अपनी स्वयं की संस्कृति होती है और व्यक्ति सांस्कृतिक आवश्यकताओं के अनुरूप अपने को ढाल लेता है।
6. मूल्य मन में बैठे हुए ऐसे आदर्श है जो विशिष्ट समूहों एवं संस्थाओं के माध्यम से पीढ़ी दर पीढ़ी हस्तान्तरित होते रहते हैं।

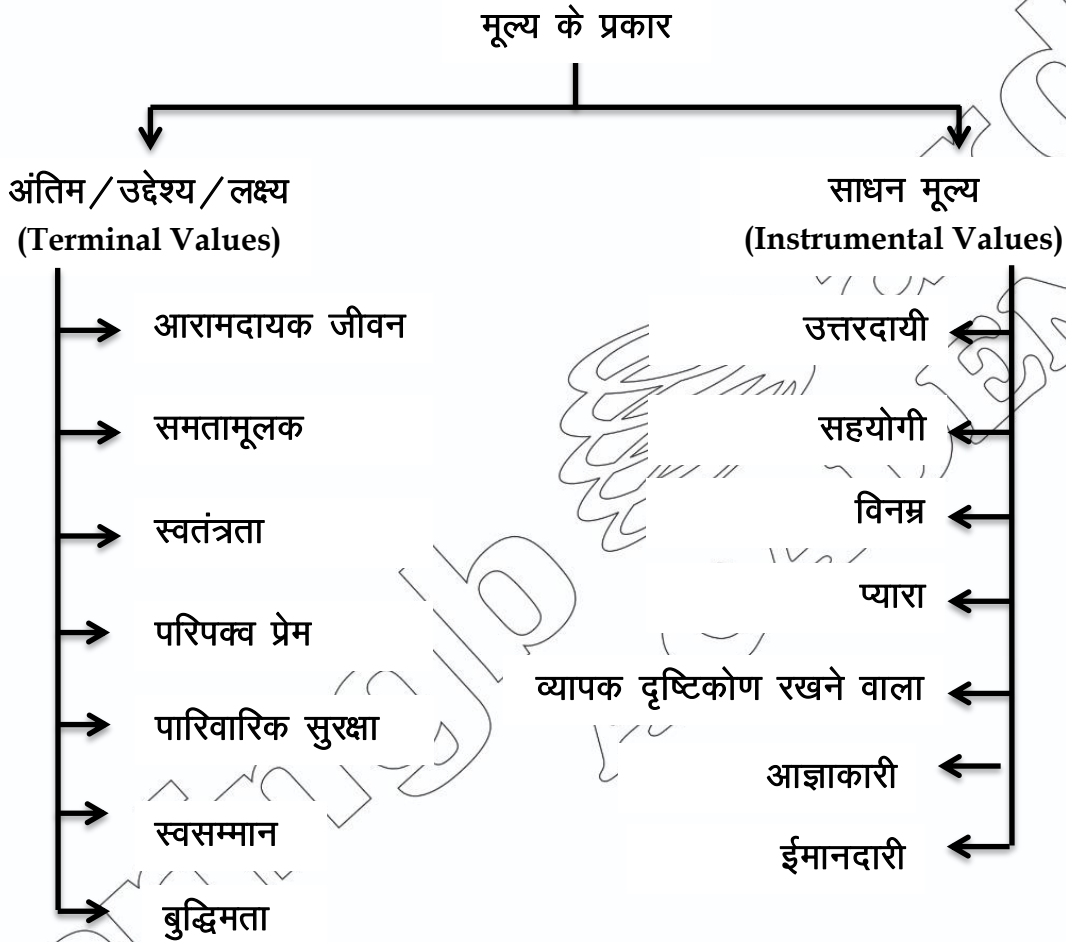
❖ मूल्य के महत्व

1. मूल्य कार्मिकों की अभिवृत्ति व अभिप्रेरणा समझने का आधार प्रदान करते हैं जिससे प्रबंधक उसके साथ उचित व्यवहार कर सके।
2. यह व्यक्ति की धारणा को प्रभावित करता है। जैसे – कार्मिक इस धारणा के साथ कम्पनी में कार्यभार ग्रहण करता है कि वेतन वरिष्ठता के आधार पर निर्धारित न होकर कार्य निष्पादन के आधार पर होगा किन्तु यदि ऐसा नहीं होता है तो उसकी प्रतिक्रिया का सहज ही अनुमान लगाया जा सकता है वह अप्रसन्न नजर आयेगा।
3. व्यक्तिगत मूल्य प्रणाली – प्रबंधक व कर्मचारी की क्षमता को प्रभावित करती है।
4. मूल्य कार्मिकों के कार्य-निष्पादन एवं कार्य सन्तुष्टि को प्रभावित करते हैं यदि कार्मिकों के मूल्य संगठन से मेल खाते हैं तो कार्य निष्पादन व कार्य सन्तुष्टि श्रेष्ठ रहेगी।

❖ मूल्य के प्रकार (मिल्टन रॉकिस/रॉकेच ने बताये हैं।)

अंतिम मूल्य (Terminal Values) :- इसके अन्तर्गत उन उद्देश्यों को सम्मिलित करते हैं जिन्हें व्यक्ति अपने जीवन काल में प्राप्त करना चाहता है।

सहायक/साधन मूल्य (Instrumental Values):- ये मूल्य वे होते हैं जो अन्तिम उद्देश्यों की प्राप्ति के साधन अथवा व्यवहार के ढंग को दर्शाते हैं।



❖ मूल्य को प्रभावित करने वाले कारक -

1. **परिवार :-** परिवार के माध्यम से लोगों की शिक्षा एवं मूल्य निर्माण की प्रक्रिया जारी रहती है, उन्हें यह सिखाया जाता है कि क्या अच्छा है और क्या बुरा है।
2. **सामाजिक :-** समाज की संरचना व सामाजिक मूल्य (प्रेम शान्ति, सत्य अहिंसा) व्यक्ति के मूल्यों को प्रभावित करते हैं।
3. **सांस्कृतिक :-** संस्कृति मूल्यों को प्रभावित करती हैं जिस प्रकार संस्कृति का पीढ़ी दर पीढ़ी हस्तान्तरण होता है उसी प्रकार मूल्यों का शैक्षणिक, धार्मिक, मानव जाति संस्थाओं द्वारा हस्तान्तरण होता है।

4. **जीवन अनुभव :-** एक व्यक्ति का व्यवहार उसके द्वारा सीखी गई या अनुभव की गई घटनाओं के प्रति उसकी प्रतिक्रियाओं को दर्शाता है।
5. **व्यक्तिगत कारक :-** व्यक्ति अनुभव, शिक्षण व प्रशिक्षण के माध्यम से योग्यता को प्राप्त करता है जिससे अपने व समाज के मूल्यों को प्रभावित करता है।

टीम निर्माण (Team Building)

टीम सीमित संख्या वाले व्यक्तियों का एक समूह है जिनमें सम्पूरक कौशल होता है और जो सामान्य प्रयोजन व निश्चित लक्ष्यों के लिए वे पारस्परिक रूप से जवाबदेही होते हैं।

परिभाषा :-

“दल निर्माण वह प्रक्रिया है जिसमें व्यक्तिगत प्रयासों को सामूहिक प्रयासों में बदला जाता है, विशिष्ट उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए।”

टीम एवं समूह में अंतर			
	टीम		समूह
1.	टीम के सदस्यों की संख्या कम होती है।	1.	समूह किसी भी आकार के बनाये जा सकते हैं।
2.	टीम में कार्य निष्पादन व्यक्तिगत व सामूहिक दोनों होता है।	2.	इसमें कार्य निष्पादन केवल व्यक्तिगत होता है।
3.	टीम अपने लक्ष्य निर्धारण में स्वतंत्र होती है।	3.	समूह का लक्ष्य निर्धारण प्रबंधकों द्वारा किया जाता है।
4.	टीम में सदस्यों की व्यक्तिगत व सामूहिक जवाबदेहिता होती है।	4.	समूह के सदस्यों की व्यक्तिगत जवाबदेयता होती है सामूहिक नहीं।
5.	टीम में सह-क्रिया सकारात्मक होती है।	5.	समूह में सह-क्रिया नकारात्मक होती है।
6.	टीम के सदस्यों में सम्पूरक कौशल होता है।	6.	समूह सदस्यों में आकस्मिक एवं भिन्न कौशल होता है।

❖ टीम निर्माण की विशेषताएँ

1. सामूहिक रूप से कार्य करना इसका लक्ष्य है।
2. टीम में सदस्यों की संख्या कम होती है।
3. सदस्यों के मध्य सकारात्मक सह-क्रिया होती है।
4. सदस्यों का संयुक्त उत्तरदायित्व होता है।
5. सदस्यों में पारस्परिक विश्वास व अन्तर्निर्भरता होती है।

❖ टीम निर्माण की प्रक्रिया

टीम निर्माण प्रक्रिया के निम्नलिखित चरण हैं—

1. परिभाषित उद्देश्य (Define Objective) :- टीम गठन के सामान्य व विशिष्ट उद्देश्य स्पष्ट रूप से परिभाषित होने चाहिए, ताकि सदस्यों को अपने उत्तरदायित्व का बोध बना रहें।
2. टीम के लिए योग्य व कुशल सदस्यों का चयन करना (Selecting eligible and efficient members for the team)
3. कार्यवाही या गतिविधियों का प्रारूप निर्धारित करना (Design Activities) :- लक्ष्य प्राप्ति हेतु टीम सदस्यों की भूमिका का निर्धारण करना।
4. सदस्यों के व्यक्तिगत सामर्थ्य की पहचान करना (Identify Individuals Strengths):- टीम के सदस्यों की व्यक्तिगत सामर्थ्य का पता लगाना तथा उसे सामर्थ्य के अनुरूप कार्य सौंपना।
5. सदस्यों को प्रशिक्षित करना (Training- Members) :- यदि टीम के सदस्यों में कौशल एवं क्षमता का अभाव है तो उन्हें प्रशिक्षित करना।
6. टीम के प्रयासों की देख-रेख करना (Monitor Team Effort) :- टीम सदस्यों के प्रयासों का पर्यवेक्षण करना, मार्ग में आने वाली बाधाओं को दूर करना।
7. टीम के प्रयासों का मूल्यांकन करना (Evaluate Team output) :- टीम द्वारा किए गए कार्यों के परिणामों का उद्देश्यों से मिलान करना, जिससे यह पता चल सके कि उद्देश्यों की प्राप्ति कितनी हुई।

प्रभावी टीम निर्माण की आवश्यक शर्तें:-

1. संगठन के प्रबंधकों को ऐसा वातावरण विकसित करना चाहिए जो टीम के कार्य को समर्थन प्रदान करें।
2. टीम के सदस्यों को सौंपे गये कार्य पूरा करने के लिए आवश्यक कौशल या योग्यता होनी चाहिए।

3. टीम सदस्यों की अपनी भूमिका स्पष्ट होनी चाहिए अर्थात् उन्हें क्या कार्य करना है, यह भली-भांति स्पष्ट होना चाहिए।
4. टीम का प्रत्येक सदस्य अपने व्यक्तिगत हितों के स्थान पर टीम के हितों को अधिक महत्त्व दे।
5. टीम सदस्यों को प्रेरित करने के लिए उपयुक्त पुरस्कार प्रणाली होनी चाहिए।

टीम के प्रकार :-

1. **समस्या समाधान टीम :-** इस टीम में 5-12 कार्मिक होते हैं ये उसी विभाग में कार्य करने वाले कार्मिक होते हैं जिस विभाग में समस्या है। टीम के सदस्य कुछ समय के लिए मिलकर विभिन्न समस्याओं जैसे- उत्पाद की गुणवत्ता, कार्मिकों की कार्यकुशलता एवं कार्यदशाओं में सुधार के लिए विचार विमर्श करते हैं। और सुझाव प्रबन्धकों को उपलब्ध करवाते हैं।
2. **स्व-प्रबन्धित टीम :-** यह टीम कार्मिकों का एक ऐसा समूह जो तकनीकी कार्यों का प्रबन्ध एवं निष्पादन करने के लिए गठित किया जाता है। इस टीम में विशिष्ट कौशल व योग्यता रखने वाले कार्मिकों को सम्मिलित किया जाता है।

इस टीम की विशेषताएँ :-

1. ये टीम प्रबन्ध एवं नेतृत्व कार्यों में सहयोग करते हैं।
 2. यह स्वयं अपने लक्ष्य निर्धारित करते हैं और अपने कार्यों का स्वयं ही निरीक्षण करते हैं।
 3. ये स्वयं योजना बनाते हैं, नियन्त्रण करते हैं एवं अपनी कार्य विधि में सुधार करते हैं।
3. **कार्यात्मक टीम :-** वर्तमान में एक संगठन में क्रियात्मक आधार पर उत्पादन, वित्त, मानव संसाधन, विपणन, अनुसंधान, विज्ञापन एवं विक्रय संवर्धन आदि कई विभाग होते हैं। ये विभिन्न प्रबंधकों द्वारा संचालित होते हैं इन विभागों में सेवार्थ कार्मिकों के द्वारा अपने अपने कार्यात्मक क्षेत्र में बनाये गये दल कार्यात्मक दल कहलाते हैं।

अभिप्रेरणा (Motivation)

अभिप्रेरणा की परिभाषा :- “अभिप्रेरणा का अर्थ उस मनोवैज्ञानिक उत्तेजना से है जो व्यक्तियों को कार्य के प्रति प्रोत्साहित करती है, कार्यों पर बनाये रखती है व अधिकतम कार्य संतुष्टि प्रदान करती है।”

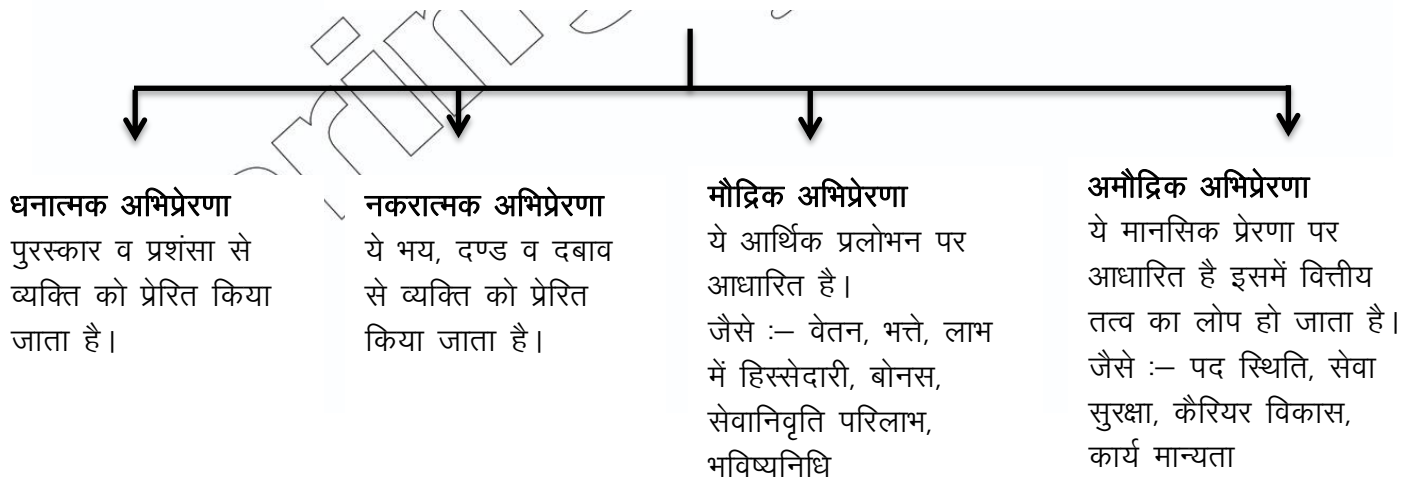
❖ अभिप्रेरणा का महत्व

1. अभिप्रेरणा नकरात्मक प्रकृति को सकारात्मक प्रवृत्ति में बदलती है।
2. कार्मिकों के निष्पादन स्तर में वृद्धि करती है।
3. सांगठनिक लक्ष्य प्राप्ति में सहयोग करती है।
4. सहयोगी कार्य वातावरण का निर्माण करती है।
5. कार्मिकों को बदलाव के लिए तैयार करती है।
6. कार्य सन्तुष्टि में अभिवृद्धि करती है।
7. समूह भावना का विकास करती है। साथ ही मनोबल में वृद्धि करती है।

❖ अभिप्रेरणा के प्रकार

अभिप्रेरणा के प्रकार

प्रेरक के आधार पर इनके प्रकार निर्धारित किए गए हैं



मौद्रिक-अमौद्रिक अभिप्रेरणा में अन्तर :

	आधार	मौद्रिक अभिप्रेरणा	अमौद्रिक अभिप्रेरणा
1.	नाप	मुद्रा (नापा जा सकता है)	अमुद्रा (नापा नहीं जा सकता है।)
2.	उपयुक्तता	अधीनस्थ / निम्न स्तर / एवं मजदूरों के लिए	प्रबंधकों के लिए
3.	सन्तुष्टि का स्तर	मूलभूत आवश्यकताओं की पूर्ति	उच्च स्तर की आवश्यकताओं की पूर्ति
4.	देखना	मुद्रा	देखा नहीं जा सकता, केवल महसूस किया जाता है।

अभिप्रेरणा के सिद्धान्त

1. परम्परागत सिद्धान्त

- भय व दण्ड का सिद्धान्त
- पुरस्कार का सिद्धान्त
- गाजर व छड़ी का सिद्धान्त

2. आधुनिक सिद्धान्त

- ← X-Y सिद्धान्त
- ← आवश्यकता का सिद्धान्त
- ← द्वि-घटकीय सिद्धान्त

1. परम्परागत सिद्धान्त -

- i. **भय व दण्ड का सिद्धान्त** - इसकी मान्यता है कि कार्मिक दण्ड के भय के कारण कार्य करता है क्योंकि व्यक्ति कष्ट से बचना चाहता है।
- ii. **पुरस्कार सिद्धान्त** - एफ. डब्ल्यू. टेलर द्वारा प्रदत्त यह सिद्धान्त इस मान्यता पर आधारित है कि व्यक्ति तब तक काम करता रहेगा जब तक उसे काम के बदले में बराबर मात्रा में लाभ मिलता रहेगा।
- iii. **गाजर व छड़ी का सिद्धान्त** - इस सिद्धान्त की मान्यता है कि कार्मिकों को उनकी कार्य उत्पादकता के अनुरूप दण्ड व पुरस्कार दिया जाए।

2. आधुनिक सिद्धान्त –

i. X-Y सिद्धान्त – डगलस मेकग्रेगर ने यह सिद्धान्त दिया।

X सिद्धान्त		Y सिद्धान्त	
<ul style="list-style-type: none"> • यह प्रबंध की शास्त्रीय विचारधारा से संबंधित है। • यह निर्देशात्मक प्रबंध पर आधारित है। • यह कार्य केन्द्रित विचारधारा से संबंधित है। 		<ul style="list-style-type: none"> • यह व्यवहारवादी व सहभागी प्रबंधन पर आधारित मानव केन्द्रित विचारधारा है। 	
1.	एक औसत व्यक्ति कार्य के प्रति अरुचि रखता है।	1.	कार्य में शारीरिक और मानसिक प्रयत्न उतना ही स्वाभाविक है जितना खेलने व आराम में है।
2.	कार्य को टालने का प्रयास करता है।	2.	मनुष्य कार्य करना चाहता है,
3.	उदासीनता का व्यवहार करता है।	3.	उसमें पहल क्षमता होती है।
4.	बहुत कम महत्वाकांक्षी होता है।	4.	आत्म निर्देशित होते हैं।
5.	परिवर्तन विरोधी तथा आत्मकेन्द्रित होता है।	5.	कार्य के प्रति प्रतिबद्धता होती है।
6.	निर्देशित होना पसन्द करता है।	6.	जिम्मेदारी लेना पसन्द करता है।
<p>नोट :- इनसे कार्य करवाने के लिए दण्ड, भय, प्रताड़ना सहारा लिया जाता है। ये आर्थिक व वित्तीय लाभों के लिए कार्य करते हैं।</p>		<p>नोट :- यह व्यक्ति सकारात्मक है जो स्वनियन्त्रित व स्वनिर्देशित है। ये आधारभूत आवश्यकताओं की पूर्ति हेतु काम नहीं करते हैं बल्कि स्वाभिमान व आत्मसम्मान हेतु कार्य करता है।</p>	

ii. **आवश्यकता सिद्धान्त (Needs Hierarchy Theory) – मेस्लो द्वारा प्रतिपादित**

मास्लो की मान्यता है कि व्यक्ति अपनी आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए संगठन का निर्माण करता है। मास्लो ने मानव की 5 आधारभूत आवश्यकता बताई है।

ये विचारधारा इस मान्यता पर आधारित है कि मनुष्य की आवश्यकताएँ अनन्त हैं एवं वह उन आवश्यकताओं की सन्तुष्टि हेतु प्रयत्न करने को तत्पर रहता है। कार्मिक की अधूरी आवश्यकता को पता करके उसे अभिप्रेरित किया जा सकता है।

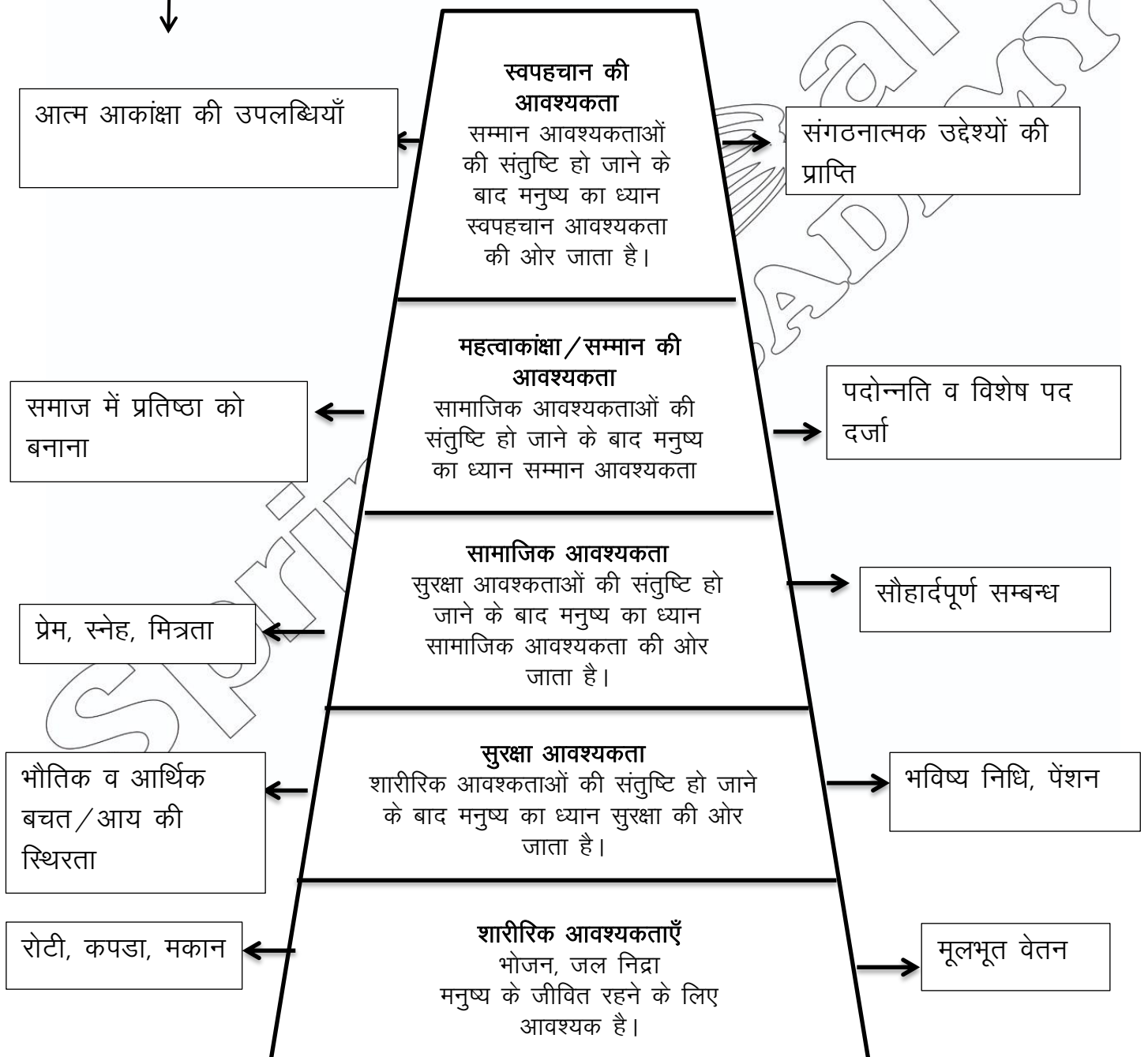
व्यक्तिगत आवश्यकता क्रम

(Individual Need Hierarchy)



संगठन संबंधी आवश्यकता क्रम

(Organisation Related Need Hierarchy)



मास्लो की विचारधारा की मान्यताएँ :-

1. लोगों का व्यवहार, उनकी आवश्यकताएँ से प्रभावित होता है।
2. आवश्यकताओं का क्रम निर्धारित किया जा सकता है।
3. सन्तुष्ट आवश्यकता से अभिप्रेरणा बन्द हो जाती है। इसके बाद अगली उच्च स्तरीय अभिप्रेरणा का काम करती है।
4. लोग अगली उच्च स्तरीय आवश्यकता पर तभी जाते हैं जब निम्न स्तरीय आवश्यकता संतुष्ट हो जाती है।

(iii) द्वि-घटकीय सिद्धान्त (Two Factor Theory)

यह सिद्धान्त फ्रेडरिक हर्जबर्ग ने प्रतिपादित किया था।

हर्जबर्ग ने अपने शोध के निष्कर्ष के आधार पर दो घटक बताए थे जो व्यक्ति की कार्य क्षमता को प्रभावित करते हैं। (1) आरोग्य घटक (2) प्रेरक घटक

आरोग्य घटक	प्रेरक घटक
<ol style="list-style-type: none">1. इनका सम्बन्ध कार्यों के बाह्य वातावरण से है।2. इनकी उपस्थिति असंतुष्टि कम करती है।	<ol style="list-style-type: none">1. इनका सम्बन्ध कार्यों के विषय वस्तु से है।2. इनकी उपस्थिति कार्य संतुष्टि प्रदान करती है।
<p>तत्व :-</p> <ol style="list-style-type: none">1. नीतियाँ व प्रबंध2. पर्यवेक्षण3. कार्य दशाएं4. अन्तर वैयक्तिक संबंध5. वेतन6. स्थिति7. सुरक्षा	<p>तत्व :-</p> <p>उन्नति उत्तरदायित्व विकास विकास वृद्धि मान्यता उपलब्धि स्वयं के द्वारा कार्य चुनौतीपूर्ण कार्य</p>

अभिप्रेरणा का Z सिद्धान्त (Theory)

- इस विचारधारा का प्रतिपादन विलियम औची ने किया था।
- यह विचारधारा संगठन में विश्वास, मर्मज्ञता एवं आत्मीयता को मुख्य अभिप्रेरक घटक मानती है।
- इस सिद्धान्त की मूल मान्यताएँ हैं—
 1. आजीवन रोजगार देना जिससे कार्मिक संगठन के प्रति निष्ठावान बना रहे।
 2. धीमीगति से पदोन्नति व मूल्यांकन करना।

क्योंकि –

- (i) उत्पादकता सामूहिक प्रयासों का परिणाम है।
- (ii) पदोन्नति लम्बवत के स्थान पर समानान्तर होनी चाहिए।
- (iii) कार्यनिष्पादन का मूल्यांकन दीर्घकालीन होना चाहिए।

3. प्रबंधक विशेषज्ञ के स्थान सामान्यज्ञ होने चाहिए।
4. अधीनस्थों के साथ मानवीय व्यवहार करना।
5. सामूहिक निर्णय

संघर्ष-प्रबन्धन (Conflict Management)

“जब दो या दो से अधिक व्यक्ति या समूह परस्पर अपने विचारों से असहमत या विरोधी मत रखते हैं तो ये संघर्ष की स्थिति कहलाता है।”

“जब व्यक्ति यह मानता है या समझता है कि किसी अन्य व्यक्ति ने उसके कार्य या वस्तु का नकारात्मक प्रभाव डाला है तब उन दोनों के मध्य जो स्थिति उत्पन्न होती है वह संघर्ष कहलाता है।”

संघर्ष के कारण (Reasons/Causes) :-

1. संगठन के सदस्यों के मध्य लक्ष्य भिन्नता, मत भिन्नता व असंगति का होना।
2. तथ्यों की व्याख्या में अन्तर या भिन्नता होना।
3. संगठन में सदस्यों द्वारा एक दूसरे से अत्यधिक अपेक्षा रखना।
4. संगठन में सीमित साधनों की उपलब्धता।
5. कार्यों की दूसरों पर निर्भरता
6. संगठन में विभिन्न पदाधिकारियों की क्षेत्राधिकार से सम्बन्धित अस्पष्टता।
7. अपर्याप्त व दोषपूर्ण सम्प्रेषण का होना।
8. व्यक्तिगत गुणों की विविधता

संघर्ष से सम्बन्धित दृष्टिकोण

इसके सम्बन्ध में तीन दृष्टिकोण हैं—

1. परम्परागत दृष्टिकोण :- इस दृष्टिकोण को मानने वालों के अनुसार संघर्ष नुकसानदायक होता है और इससे बचना चाहिए, अर्थात् ये संघर्ष को संगठन की हित की दृष्टि से हानिकारक मानते हैं। इनका ध्यान संघर्ष की समाप्ति पर रहता है।
2. मानव-सम्बन्ध दृष्टिकोण/व्यवहारवादी दृष्टिकोण :- इस दृष्टिकोण को मानने वालों के अनुसार समूह में संघर्ष स्वाभाविक है और इन्हें टाला नहीं जा सकता।
3. अन्तरात्मवादी दृष्टिकोण/अन्योन्यक्रियावादी दृष्टिकोण :- संघर्ष से सम्बन्धित आधुनिक दृष्टिकोण है। इस दृष्टिकोण को मानने वालों के अनुसार संघर्ष समूह में सकारात्मक बल की तरह कार्य करता है। समूह के प्रभावी कार्य निष्पादन के लिए आवश्यक है।

निष्कर्ष :- संघर्ष के क्या फायदे है

सकारात्मक या क्रियात्मक संघर्ष :- संघर्ष जो समूह के लक्ष्यों का समर्थन करता है और इसके प्रदर्शन में सुधार करता है।

जैसे -

1. समूह के कार्य निष्पादन में वृद्धि करता है।
2. निर्णय की गुणवत्ता में सुधार करता है।
3. रचनात्मकता व नवाचार को बढ़ावा देता है।
4. रुचि व जिज्ञासा को बढ़ाता है।
5. स्वमूल्यांकन व बदलाव का वातावरण सृजित करता है।

नकारात्मक या अक्रियात्मक संघर्ष :- संघर्ष जो समूह के कार्य निष्पादन को बाधित करते हैं।

1. कार्मिकों में अलगाव उत्पन्न हो जाता है। एक दूसरे के विपरीत कार्य करने लग जाते हैं।
2. समूह की प्रभावशीलता कम करता है।
3. सम्प्रेषण प्रक्रिया धीमी हो जाती है।
4. समूह एकता में कमी हो जाती है।
5. संघर्ष (विवाद) कभी-कभी संगठन के उद्देश्यों से ऊपर चला जाता है।

संघर्ष के प्रकार :-

1. **रचनात्मक संघर्ष :-** संघर्ष जब संगठन में इस प्रकार का वातावरण निर्मित करता है जहाँ महत्वपूर्ण विषयों पर खुलकर वाद विवाद होता है। जिसके फलस्वरूप योजनाओं, नीतियों और कार्य पद्धतियों में वांछित सुधार होता है, तो इस प्रकार के संघर्ष को रचनात्मक संघर्ष कहते हैं।
2. **विध्वंसक संघर्ष :-** वह संघर्ष जहाँ संगठन के सदस्य एक-दूसरे के विरुद्ध गतिविधियों में लिप्त होते हैं। और ये गतिविधियाँ निर्बाध रूप से चल रही हो। इस प्रकार की गतिविधियों के रहते हुए संगठन के सदस्यों के लिए सम्मिलित रूप से मिल-जुलकर कार्य करना कठिन हो जाता है। इस प्रकार का संघर्ष संगठन के लिए हानिकारक है।
3. **संगठनात्मक संघर्ष :-** बड़े संगठनों का ढाँचा ही कुछ ऐसा होता है जिसके कारण संगठन में कार्यरत व्यक्तियों की स्वायत्तता, पहल क्षमता, रचनात्मक प्रवृत्ति तथा आत्म अभिव्यक्ति जैसा विकास अवरुद्ध हो जाता है।

संघर्ष समाप्ति की तकनीके :-

1. संघर्षरत कार्मिकों के मध्य उचित सम्प्रेषण स्थापित करना।
2. संघर्ष समाप्ति के लिए संगठन से बाहर के व्यक्ति का सहयोग लेना।
3. संगठन की संरचना में बदलाव करना, अर्थात् कार्मिकों के कार्यस्थल में बदलाव करना।
4. साधनों को बढ़ाना या विस्तार करना अर्थात् संगठन में साधनों का न्यायोचित वितरण करना।
5. प्रबन्धक को संगठन में संघर्ष टालने का यथासम्भव प्रयास करना चाहिए।

6. सदस्यों के मध्य उचित समझौता करवाना चाहिए।
7. सामान्य हित की बातों को उभारना और मतभेद के बिन्दुओं को दबाना चाहिए।

समय प्रबन्धन (Time Management)

समय प्रबन्ध एक कला है जिसके माध्यम से व्यक्ति अपने उपलब्ध समय का सदुपयोग करने की ओर अग्रसर होता है। यह एक जीवन शैली है जो एक व्यक्ति को निरन्तर अपने लक्ष्य प्राप्ति हेतु कार्य करने के लिये अभिप्रेरित करती है। यह उपलब्ध समय में अधिकतम प्राप्त करने का एक प्रमुख साधन है।

समय प्रबन्धन की परिभाषा :- “विशिष्ट गतिविधियों पर विशेष रूप से प्रभावशीलता, दक्षता और उत्पादकता बढ़ाते हुए किए जाने वाले समय खर्च पर सचेत नियंत्रण की योजना बनाना समय प्रबन्धन कहलाता है।”

“व्यक्ति द्वारा समय का प्रभावी व उत्पादक उपयोग करना समय प्रबन्ध कहलाता है।”

समय प्रबन्धन की प्रक्रिया :-

1. लक्ष्यों का स्पष्ट निर्धारण करना।
2. कार्य की प्राथमिकताएँ निर्धारित करना।
3. प्रत्येक गतिविधि के लिए समय सीमा का निर्धारण करना।
4. लक्ष्यों के अनुरूप संसाधनों को संगठित करना।
5. सामान्य व दैनिक प्रकृति के कार्यों का अधीनस्थों को प्रत्यायोजन करना।
6. अतिरिक्त कार्य को कम करना।
7. अनावश्यक तनाव व दबाव को कम या दूर करना।

समय प्रबन्ध का महत्व :-

1. उचित समय प्रबन्ध से समय की बचत की जा सकती। बचे हुए समय में सृजनात्मक कार्य किए जा सकते हैं।
2. उचित समय प्रबन्ध से अनावश्यक कार्य भार में कमी होती है। जिससे तनाव में कमी होती है।
3. उचित समय पर कार्य का निष्पादन प्रभावशाली कार्य परिणाम देता है।
4. प्राथमिकता निर्धारण में सहयोग।
5. कम समय में अधिक कार्य किया जाता है।
6. उचित समय प्रबन्ध से गुणात्मक कार्य करने का अवसर प्राप्त होता है।

बाधाएँ :- (प्रभावी समय प्रबन्धन की बाधाएँ)

1. उद्देश्यों की अस्पष्टता।
2. अव्यवस्थित होना :- जब व्यक्ति अनुशासित व नियमों सीमाओं के भीतर कार्य नहीं करता।
3. उचित एवं व्यापक नियोजन का अभाव
4. सभी कार्य स्वयं के द्वारा किया जाना अर्थात् प्रत्यायोजन का प्रयोग नहीं करना।
5. व्यक्तिगत (पारिवारिक), सामाजिक व आर्थिक बाधाएँ

समय की उपयोगिता के आधार पर व्यक्तियों के दो रूप-

1.	व्यस्त व्यक्ति (Busy Person)	2.	उत्पादक व्यक्ति (Productive Person)
(i)	अनेक प्राथमिकताएँ रखता है।	(i)	जबकि उत्पादक व्यक्ति कुछ प्राथमिकताएँ रखता है।
(ii)	व्यस्त व्यक्ति दरवाजे खुले रखता है।	(ii)	जबकि यह दरवाजे बन्द रखता है।
(iii)	ये बहुकार्य करने वाला होता है।	(iii)	ये मुख्य रूप से लक्ष्य से जुड़ा रहता है।
(iv)	ये सलाह के लिए बार-बार पूछता रहता है।	(iv)	जबकि ये वास्तविक कार्य करता है। और अपने उद्देश्य की प्राप्ति करता है।

Time Matrix Cycle - आइजन हावर

<p>महत्वपूर्ण व आवश्यक कार्य</p> <ul style="list-style-type: none"> • आपदा • प्रोजेक्ट से संबंधित बैठक • मनी ट्रांसफर • परीक्षा की तैयारी करना ❖ इन कार्यों को पहले करो अभी करो 	<p>महत्वपूर्ण किन्तु आवश्यक नहीं</p> <ul style="list-style-type: none"> • दोस्तों के साथ मीटिंग • मोटरसाईकिल रिपेयरिंग • हेयरकट ❖ इनके लिए योजना व कार्यों को सूचीबद्ध करना
<p>आवश्यक किन्तु महत्वपूर्ण नहीं</p> <ul style="list-style-type: none"> • किराणा का सामान • कुछ बैठक ❖ इन कार्यों का प्रत्यायोजन किया जा सकता है अर्थात् दूसरों से करवाया जा सकता है। 	<p>न तो महत्वपूर्ण न ही आवश्यक</p> <ul style="list-style-type: none"> • सोशल मीडिया • फिल्म देखना • दोस्तों के साथ गपसप मारना • कुछ मैसेज ❖ ऐसे कार्यों को छोड़ दो।

प्रशिक्षण (Training)

प्रशिक्षण :- प्रशिक्षण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा कार्मिकों में ज्ञान, आदत, कौशल, अभिवृत्ति का विकास किया जाता है जिससे की वह प्रभावशाली व कुशलता से कार्य कर सकें।

विशेषताएँ :-

1. प्रशिक्षण से ज्ञान प्राप्त होता है।
2. प्रशिक्षण से विशेष गुणों का विकास होता है।
3. इससे किसी विशेष कार्य को करने की अभिरुचि विकसित होती है।
4. इससे कार्य करने की क्षमता व कौशल का विकास होता है।

प्रशिक्षण दो प्रकार से होता है—

1. **औपचारिक प्रशिक्षण :-** वह प्रशिक्षण जो विधिवत् रूप से निर्धारित पाठ्यक्रम के माध्यम से तथा प्रशिक्षित प्रशिक्षकों के माध्यम से समयबद्ध तरीके से प्रदान किया जाता है।
2. **अनौपचारिक प्रशिक्षण :-** “अनौपचारिक प्रशिक्षण का अर्थ है वरिष्ठ अधिकारियों के मार्गदर्शन में वास्तव में काम करके सीखना”
जैसे :- आसपास के वातावरण से सीखना
इसमें कोई पाठ्यक्रम या समय निर्धारित नहीं होता है।

प्रशिक्षण की विधियाँ (Methods of Training) :-

1. **कार्य पर प्रशिक्षण (On the job training) :-** इसमें कार्मिक कार्य के अनुभव के आधार पर प्रशिक्षित होता है। अतः कार्मिक स्वयं काम करके सीखता है।
2. **कार्य से परे प्रशिक्षण (Off the job training) :-** इसमें कार्मिकों को अपनी वर्तमान कार्य स्थल से दूर प्रशिक्षण के लिए भेजा जाता है। जहाँ पर वे प्रशिक्षित होते हैं।

कार्य पर प्रशिक्षण (On the job training)

- i. **प्रशिक्षुता (Apprenticeship) :-** प्रशिक्षक के माध्यम से नए कार्मिकों को मार्गदर्शित किया जाता है। इसमें बिजली का काम करने वाले, प्लम्बर, इसमें कार्य के सैद्धान्तिक व व्यावहारिक दोनों पक्षों की जानकारी दी जाती है।
- ii. **कार्य बदलाव (Job Rotation) :-** एक कार्मिक को एक कार्य स्थान (जॉब) से दूसरे कार्य स्थान (जॉब) पर भेजा जाता है जिससे वह अन्य कार्यों को भी सीख सकें। और संगठन की आवश्यकतों की पूर्ति हो सकें।
- iii. **इन्टर्नशिप (Internship) :-** इसमें कार्मिकों को सैद्धान्तिक, ज्ञान के साथ-साथ व्यावहारिक/वास्तविक कार्य दशाओं में भी प्रशिक्षित किया जाता है।

- iv. **अभिविन्यास/ओरिएन्टेशन** :- जब कोई नया कार्मिक कम्पनी को जॉइन करता है तो उसे कम्पनी व उसके जॉब के बारे में मोटी-मोटी जानकारी दी जाती है जिससे कि वह कम्पनी के उद्देश्य वातावरण व कार्मिकों के साथ समायोजित हो सके।

कार्य से परे प्रशिक्षण (Off the job training) :-

1. **कॉन्फ्रेंस (सम्मेलन)** :- कॉन्फ्रेंस के माध्यम से उच्च स्तरीय सूचनाओं का आदान व प्रदान किया जाता है। इसमें कठिन बिन्दुओं को स्पष्ट किया जा सकता है व समस्याग्रस्त बिन्दुओं का समाधान प्रस्तुत किया जाता है।
2. **प्रकोष्ठ (Vestibule)** :- कार्मिक को एक कृत्रिम वातावरण में कार्य करवाया जाता है। उनके सामने डमी मॉडल रखे जाते हैं जिस पर कार्मिक प्रशिक्षित होता है। प्रशिक्षण के बाद वास्तविक कार्य पर लगाया जाता है।
3. **केस स्टडी** :- केस स्टडी में किसी समस्या को आपके सामने रखा जाता है और उसके समाधान ढूँढने को कहा जाता है।

प्रशिक्षण के अन्य प्रकार

1. **सेवा पूर्व प्रशिक्षण (Pre entry training)** :- ऐसा प्रशिक्षण जो किसी पद को प्राप्त करने के लिए आवश्यक होता है।
जैसे - B.ed - टीचर्स, MBBS-डॉक्टर
2. **प्रवेश पश्चात् प्रशिक्षण (Post Entry Training)** :- जब व्यक्ति का चयन हो जाता है और जिस पद के लिए उसका चयन होता है, उसे पद से सम्बन्धित प्रशिक्षण दिया जाता है।
जैसे :- RAS, IAS

प्रशिक्षण का महत्व/आवश्यकता/उपयोगिता :-

1. कार्मिकों के दृष्टिकोण में बदलाव हेतु
2. संगठन की समस्याओं से परिचय करवाना।
3. संगठन के बारे में जानकारी देना।
4. कार्मिकों के मनोबल व उत्पादकता में वृद्धि करने के लिए।
5. परिवर्तन के प्रति अनुकूलता प्राप्त करने के लिए।

कार्मिक विकास (Employee Development)

कर्मचारी विकास (Employee Development) :- कर्मचारी विकास का अर्थ कार्मिकों के वर्तमान पदों पर सम्पूर्ण प्रभावशीलता में सुधार करने एवं भविष्य में अधिक जिम्मेदारी उठाने के लिए तैयार करने से है।

कर्मचारी विकास की आवश्यकता (Need for Employee Development) :-

1. कार्मिक को अधिक उत्तरदायित्व वहन करने योग्य बनाना।
2. कार्मिक की पदोन्नति का रास्ता तैयार करना।
3. कार्मिक में प्रभावी निर्णय लेने की शक्ति पैदा करना।
4. संगठन की कार्यकुशलता में वृद्धि करना।

प्रशिक्षण व विकास में अन्तर :-

	प्रशिक्षण		विकास
1.	यह तकनीकी कौशल से सम्बन्धित है।	1.	कौशल के साथ मानव विकास से सम्बन्धित है।
2.	यह अल्पकालिक है।	2.	यह दीर्घकालीन है।
3.	इसका क्षेत्र संकुचित है।	3.	इसका क्षेत्र व्यापक है।
4.	इसमें कौशल व क्षमता का विकास किया जाता है।	4.	इसमें व्यक्तित्व का विकास किया जाता है।
5.	यह वर्तमान आवश्यकताओं को ध्यान में रखकर दिया जाता है।	5.	वर्तमान व भविष्य दोनों को ध्यान में रखकर दिया जाता है।

कार्य निष्पादन मूल्यांकन (Performance Appraisal System)

- निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली के अन्तर्गत संगठन द्वारा अपेक्षित निष्पादन लक्ष्य, कर्मचारी या कार्मिक की निष्पादन क्षमता तथा कार्मिक के वास्तविक कार्य निष्पादन का तुलनात्मक विश्लेषण किया जाता है।
- निष्पादन मूल्यांकन प्रणाली के आधार पर वेतन में वृद्धि पदोन्नति, प्रशिक्षण, सेवा शर्तों में बदलाव और अन्य नीतिगत बदलाव जैसे निर्णय लिये जाते हैं।
 - यदि कार्मिक की क्षमता के अनुसार प्रदर्शन नहीं है तो प्रशिक्षण दिया जाएगा।
 - इस रिब्यू का उद्देश्य भविष्य के कार्यों के लिए अभिक्षमता को देखना।

कार्य निष्पादन मूल्यांकन चुनौतियाँ :-

1. **निर्णय त्रुटियाँ:-** उच्चधिकारी द्वारा निष्पादन मूल्यांकन के निर्णय के संबन्ध में त्रुटि करना।
2. **उदारता प्रभाव:-** ऐसी स्थिति हो सकती है जहां कुछ प्रबंधक बहुत अधिक उदार होते हैं और अंत में सभी कर्मचारियों को औसत से ऊपर का मूल्यांकन कर लेते हैं।
3. **हेलो इफेक्ट :-** फर्स्ट इंप्रेशन के आधार पर किसी को जज कर लेते हैं।
4. **रेटर प्रभाव :-** इसमें उच्च अधिकारियों द्वारा पक्षपात पूर्ण व्यवहार किया जाता है। (जाति, जन्म स्थान, व्यक्तिगत सम्बन्ध इत्यादि के आधार पर)
5. **स्टीरियोटाइपिंग:** इस त्रुटि में, एक प्रबंधक किसी विशेष कर्मचारी की जाति, लिंग आदि के प्रति अपनी पूर्वनिर्धारित मानसिकता से निर्णय लेने की प्रवृत्ति रखता है।

उद्यमिता (Entrepreneurship)

किसी व्यवसाय को प्रारम्भ करने तथा उसे सफल बनाने के लिए, समय धन तथा प्रयासों का निवेश करना एवं जोखिम उठाना, उद्यमिता कहलाता है।

उद्यमिता की विशेषताएँ (प्रकृति) :-

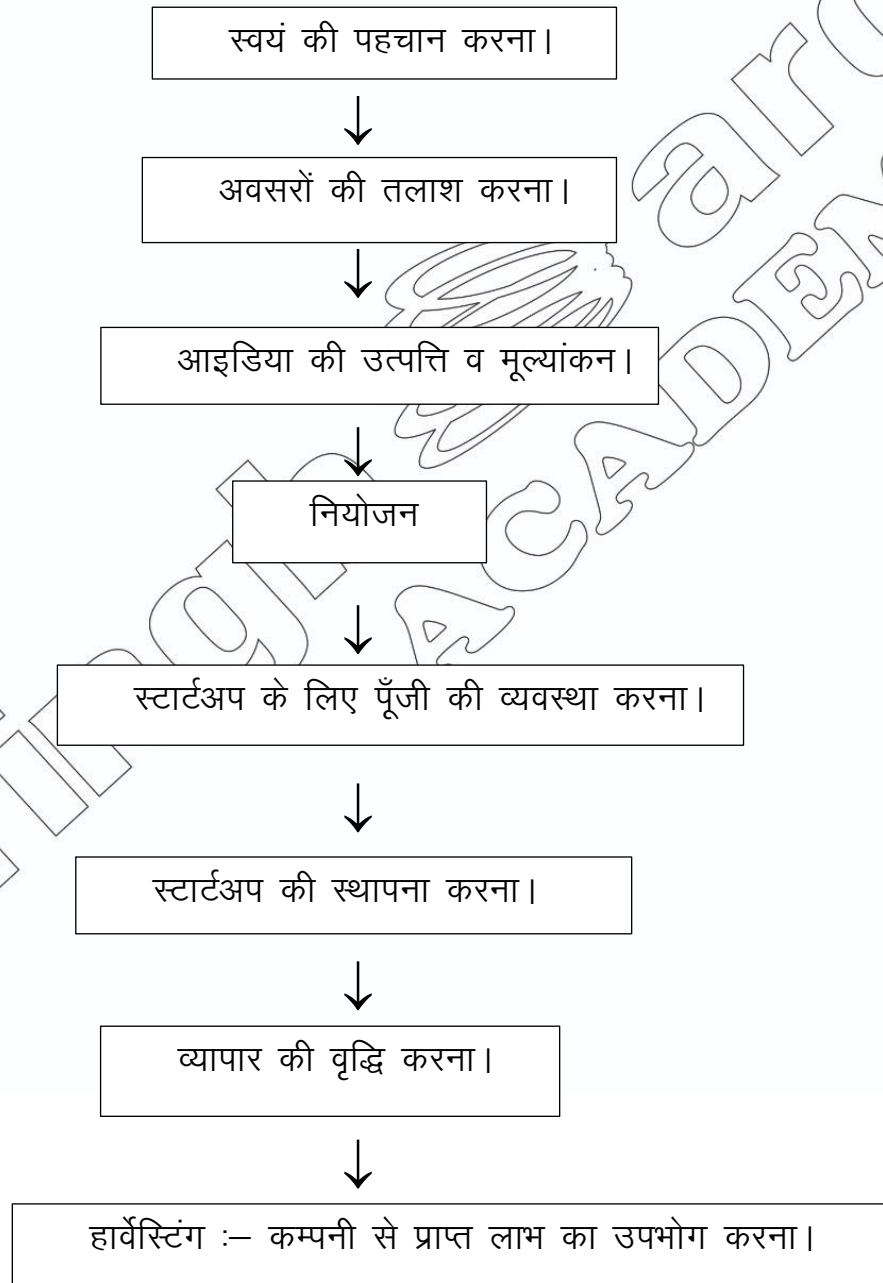
1. **नवाचार (Innovation) :-** यह एक नवाचारी कार्य है अर्थात् इसमें परम्परागत क्रियाओं की अपेक्षा नवीन तकनीकों के आधार पर गतिविधियाँ सम्पादित की जाती है।
2. **सृजनात्मक (Creativity) :-** अनुपयोगी वस्तुओं को उपयोगी वस्तुओं में परिवर्तित करने की सृजनात्मकता उद्यमिता में ही होती है।
3. **स्वामित्व की अपेक्षा नेतृत्व प्रदान करता है :-** इसमें गैर व्यावसायिक परिवार से कोई भी व्यक्ति व्यवसाय को नेतृत्व प्रदान कर सकता है।
4. **जोखिम वहन करना (Risk Bearing) :-** उद्यमिता जोखिम उठाने की क्षमता का पर्याय है। एक उद्यमी नए सिरे से उपक्रम व व्यापार की स्थापना करता है। उसके लिए उत्पाद का प्रस्तुतीकरण बाजार की अनिश्चितता व मूल्य निर्धारण जोखिम के रूप में बने रहते हैं।
5. **अवसर खोजने की प्रक्रिया (A Process of Searching Opportunity) :-** इसमें समाज व ग्राहकों की समस्याओं व आवश्यकताओं को ध्यान में रखकर नए अवसरों की तलाश की जाती है।
6. **सिद्धान्तों पर आधारित न कि अन्तर्ज्ञान पर (Based on Principles not on Intuition) :-** उद्यमिता सिद्धान्तों पर आधारित क्रिया है। यह किसी व्यक्ति के अन्तर्ज्ञान पर आधारित नहीं होती है।

उद्यमिता का महत्व :-

1. **देश के आर्थिक विकास का आधार (Basis of Economic Development of the Nation):-** उद्यमिता न केवल व्यावसायिक गतिविधियों का आधार है अपितु यह देश में रोजगार अवसरों का सृजन कर, संसाधनों का सदुपयोग कर राष्ट्रीय आय में वृद्धि करती है।
2. **नवीन उपक्रमों की स्थापना में सहायक (Helps in Establishing new enterprises) :-** उद्यमी आवश्यक संसाधनों की व्यवस्था करके जोखिम युक्त क्षेत्रों में भी नवीन औद्योगिक इकाइयों की स्थापना करते हैं।
3. **नवीन उत्पाद व तकनीक विकास में सहायक (Helps in developing new products & technique):-** उद्यमिता के कारण नये उत्पाद एवं नवीन तकनीक का विकास सम्भव होता है।
4. **मानवीय क्षमता के पूर्ण उपयोग का अवसर (Opportunity to Extract full human potential) :-** उद्यमिता में उद्यमी स्वयं उपक्रम की स्थापना करता है एवं उसको सफल बनाने हेतु वह अपनी क्षमता का पूर्ण उपयोग करता है।
5. **रोजगार के अवसरों का सृजन (Creation of Employment opportunity):-** उद्यमिता के कारण देश में नवीन रोजगार उत्पन्न होते हैं।

6. **संतुलित आर्थिक विकास (Balanced Economic Development)** :- उद्यमी संतुलित आर्थिक विकास का मार्ग प्रशस्त करता है।
7. **सामाजिक परिवर्तन में सहायक (Helps in Social change)** :- उद्यमिता रोजगार प्रदान करके व्यक्तियों की आय में वृद्धि करती है। परिणामतः उनके जीवन स्तर में वृद्धि होती है जिससे समाज में सकारात्मक परिवर्तन लाया जाता है।

उद्यमिता स्थापना की प्रक्रिया (Process of entrepreneurship)



उद्यमिता स्थापना की प्रक्रिया

1. स्वयं की पहचान करना: इस चरण में उद्यमी अपनी कमजोरियों और अपने समर्थ्य का पता लगाता है।
2. अवसरों की तलाश करना : आवश्यकताओं, समस्याओं, माँग का पता लगाना समाज में।
3. विचार की उत्पत्ति व मूल्यांकन : विचार विमर्श एवं ब्रेन स्टार्मिंग तथा अनुभव के माध्यम से नए-नए आइडिया उत्पन्न किए जाते हैं।
4. नियोजन : सोच समझकर शोध का प्रयोग करते हुए व्यापार के लिए योजना बनानी।
5. स्टार्टअप के लिए पूंजी की व्यवस्था करना : अपनी व्यापारिक योजना बताकर बाजार से पूंजी एकत्रित करने के लिए निवेशकों को आकर्षित करता है।
6. स्टार्टअप की स्थापना करना : अपने व्यापार की स्थापना करना और अधिक से अधिक ग्राहकों को जोड़ना।
7. व्यापार की वृद्धि करना : अपने व्यापार की वृद्धि व विस्तार करना।
8. कम्पनी से लाभ प्राप्त करना : व्यापार से लाभ प्राप्त करना।

स्टार्टअप (Startups)

“यह एक ऐसा उपक्रम या व्यावसायिक गतिविधि है जो एक अनूठे/अनोखे आइडिया के आधार पर संचालित की जाती है जो समाज व जीवन से जुड़ी समस्याओं का समाधान करता है।”

भारत सरकार के वाणिज्य एवं उद्योग मंत्रालय के अनुसार स्टार्टअप का अभिप्राय है ,

1. भारत सरकार के अधीन पंजीकृत एक इकाई।
2. 5 वर्ष से अधिक पुराना नहीं होना चाहिए।
3. पिछले किसी भी वर्ष में वार्षिक आय 25 करोड से अधिक न हो।
4. नवाचार की दिशा में कार्य करना, तकनीक से प्रेरित उत्पाद व सेवाओं, प्रक्रियाओं का विकास करना।

चुनौतियाँ :-

1. स्टार्टअप के बारे में लोगों में समझ का सीमित क्षेत्र है।
2. डिजिटल पहुँच का अभाव

स्टार्टअप इण्डिया योजना – 2015

शुरूआत – 16 जनवरी 2016

उद्देश्य :

1. उद्यमिता संस्कृति को बढ़ावा देना।
2. युवाओं में जागरूकता पैदा करना।

3. शिक्षित युवाओं, वैज्ञानिकों व शिल्पकारों को व्यवसाय के लिए प्रेरित करना।
4. उद्यम में महिलाओं व पिछड़े समाज को प्रतिनिधित्व देना।
5. बैंक द्वारा वित्त प्रदान स्टार्टअप को बढ़ावा देना।
6. कुछ प्रतिबंधात्मक राज्य की नीतियों को त्यागना।
जैसे – लाइसेंस प्रक्रिया, भूमि अनुमतियां, विदेशी निवेश प्रस्ताव, पर्यावरण मंजूरी

स्टार्टअप के लिए वित्त के स्रोत –

1. स्वयं के द्वारा
2. लोगों के द्वारा
3. दिव्य निवेशक
4. उद्यमी पूंजी
5. सरकारी योजनाओं व कार्यक्रमों से

इन्क्यूबेशन/इन्क्यूबेटर (Incubation/Incubator)

इन्क्यूबेशन/इन्क्यूबेटर :- यह एक कम्पनी है जो स्टार्टअप कम्पनियों को विकसित करने में मदद करती है जैसे – तकनीकी सेवाएँ उपलब्ध करवाना।

निम्नलिखित क्षेत्रों में सहायता उपलब्ध करवाती है।

1. कार्यस्थल या कार्यालय उपलब्ध करवाना।
2. तकनीकी व प्रबन्धकीय क्षेत्र में सहयोग करना।
3. प्रभावी व्यावसायिक योजना के निर्माण में सहायता।
4. बाजार व वित्त से सम्बन्धित सहायता।

इन्क्यूबेटर की भूमिका

1. इन्क्यूबेटर एक अभिभावक की तरह स्टार्टअप का पालन-पोषण करता है।
2. स्टार्टअप को अनुभवी परामर्श उपलब्ध करवाता है।
3. निवेशकों तथा नए स्टार्टअप साथियों से सम्बन्ध स्थापित करवाता है।

यूनिकॉर्न (Unicorns)

नई स्टार्टअप कम्पनी के लिए ये एक प्रकार का टैग है। इस शब्द को एलीन ली ने 2013 में गढ़ा था। वह स्टार्टअप कम्पनी जिसकी कुल सम्पति 1 बिलियन डॉलर या इससे अधिक है। इसमें कम्पनी की भविष्य की ग्रोथ सम्भावना व बाजार की सम्भावनाओं को भी शामिल किया जाता है। उस स्टार्टअप कम्पनी को यूनिकॉर्न कम्पनी कहा जाता है।

मई, 2023 तक भारत में कुल 108 यूनिकॉर्न कम्पनियाँ हैं—

1. Paytm
2. Oyo
3. Byju's
4. Swiggy
5. Zomato

उद्यम पूँजी (Venture Capital)

“उद्यम पूँजी वह पूँजी है जो पेशेवर लोगों की फर्मों द्वारा उन कम्पनियों में प्रबन्धकीय भागीदारी के साथ निवेश की जाती है तो तीव्र गति से विकास एवं परिवर्तन कर रही हैं तथा जिनमें वृद्धि की उच्च क्षमता होती है।”

उद्यम पूँजी है –

1. यह दीर्घकालीन पूँजी है।
2. ये पेशेवर पूँजीपति द्वारा प्रदान की जाती है।
3. ये ज्यादा लाभ कमाने के लिए जोखिम वाले क्षेत्र में निवेश की जाती है।
4. इसमें पूँजी के साथ-साथ प्रबन्धकीय कौशल भी प्रदान किया जाता है।
5. ये निरन्तर कम्पनी की प्रगति का विश्लेषण करते हैं।

परम्परागत पूँजी तथा उद्यम पूँजी में अन्तर

परम्परागत पूँजी	उद्यम पूँजी
1. इसके स्रोत हैं— अंश पूँजी, ऋणपत्र, वित्तीय संस्थाओं से ऋण, बैंक इत्यादि।	1. इसके स्रोत हैं— पूँजीपति या उद्यम पूँजी कोष जो कई पूँजीपतियों द्वारा मिलकर स्थापित किये गए हैं।
2. यह पूँजी परम्परागत उद्योगों को ही उपलब्ध होती है।	2. यह नये आधुनिक नवाचारी उद्योगों को उपलब्ध होती है।
3. इसका निवेश वहाँ होता है जहाँ जोखिम कम होता है।	3. इसका निवेश वहाँ होता है जहाँ जोखिम अधिक होता है।

दिव्य निवेशक Angel Investors

“ये वे व्यक्ति हैं जिनके पास अतिरिक्त धन है तथा वे आने वाले स्टार्टअप में निवेश करने की इच्छा रखते हैं। वे पूँजी के साथ-साथ अनुभवी परामर्श भी उपलब्ध कराते हैं।”

एंजेल निवेशक और उद्यम पूँजी में अन्तर :-

एंजेल निवेशक	उद्यम पूँजी
1. एंजेल निवेशक एकल व्यक्ति होते हैं। (धनवान प्रभावशाली व्यक्ति)	1. उद्यम पूँजी सामूहिक पूँजी होती है। (फर्म या कम्पनी) जो नए स्टार्टअप में निवेश करते हैं।
2. इनकी निवेशक क्षमता कम होती है।	2. जबकि उद्यम पूँजी की निवेशक क्षमता अधिक होती है।
3. यह स्टार्टअप की प्रारम्भिक अवस्था में वित्त के मुख्य स्रोत होते हैं।	3. जब कम्पनी का विस्तार हो जाता है तब उद्यम पूँजी का प्रवेश होता है।

अत्यावश्यक सेवाओं का प्रबंधन

शैक्षिक प्रबंध (Education Management)

“शैक्षिक प्रबंध वह प्रक्रिया है जिसमें शैक्षिक कार्यक्रमों को संचालित करने के लिए मानवीय व भौतिक संसाधनों का कार्यकुशलता व प्रभावशीलता से उपयोग करना है।”

शिक्षा प्रबंध का जनक लूथर गुलिक को माना जाता है। गुलिक ने POSDCoRB सिद्धान्त का प्रतिपादन किया है।

उद्देश्य :-

1. विद्यार्थियों को शिक्षा प्राप्त हेतु अनुकूल वातावरण उपलब्ध करवाना।
2. शिक्षकों को वृद्धि व विकास के अवसर उपलब्ध करवाना।
3. विद्यार्थियों के व्यक्तिगत विकास पर ध्यान देना।
4. विद्यार्थी व समाज केन्द्रित शिक्षण योजना तैयार करना।
5. बच्चों के विकास व वृद्धि हेतु सहयोगी वातावरण तैयार करना।
6. गुणात्मक शिक्षण उपलब्ध करवाने में सहयोग करना।
7. शिक्षकों के सम्मेलन, गोष्ठी व प्रशिक्षण कार्यक्रम संचालित करना।
8. अध्यापकों के कार्यक्षमता व व्यावसायिक क्षमता में वृद्धि करना।

शैक्षिक प्रबंध के कार्य :-

1. न्यूनतम प्रयास में अधिकतम परिणाम प्राप्त करना।
2. विद्यालय के कार्यक्रमों व गतिविधियों को प्रबंधित करना।
3. विद्यालय/संस्था की गतिविधियों को समन्वित करना।
4. विद्यालय के वित्त व रिकार्ड का रखरखाव करना।
5. संस्था गरिमा को बनाये रखना।
6. विवाद व तनावों को समाप्त करना।
7. अभिप्रेरित करना।

विद्यालय प्रबंध समिति :-

निःशुल्क एवं अनिवार्य बाल शिक्षा का अधिकार

अधिनियम - 2009 की धारा - 21 (1) में उल्लेख है।

संरचना - अध्यक्ष - अभिभावकों में से मनोनित किया जाता है।

सदस्य - अभिभावक, शिक्षक, स्थानीय निकाय में निर्वाचित सदस्य, नामित (MLA) के द्वारा

उद्देश्य :

1. विद्यालय कार्यों की देख-रेख करना।
2. विद्यालय विकास के लिए योजना बनाना।
3. स्कूल मरम्मत के लिए णन एकत्रित करना।
4. दान-दाताओं व भामाशाओं से धन प्राप्त करना।
5. शिक्षा से संबंधित कार्य योजना तैयार करना।
6. शिक्षा से संबंधित नीतियों के क्रियान्वयन को सुनिश्चित करना।

Healthcare and Wellness Management

विश्व स्वास्थ्य संगठन (WHO) ने स्वास्थ्य प्रणाली को इस प्रकार परिभाषित किया है, "एक स्वास्थ्य प्रणाली में सभी संगठन, लोग और कार्य होते हैं जिनका प्राथमिक उद्देश्य स्वास्थ्य को बढ़ावा देना व उसे बनाए रखना है।"

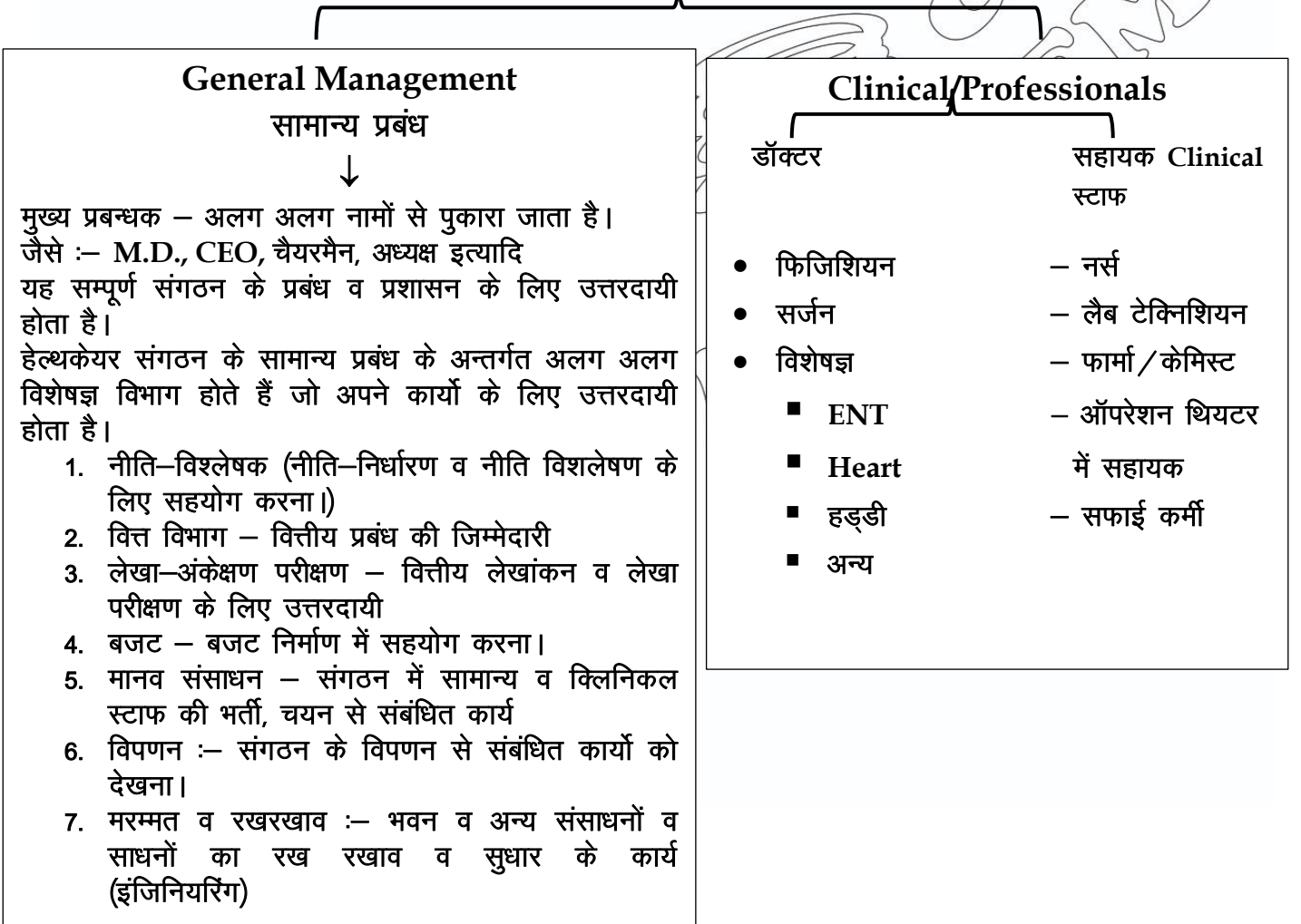
स्वास्थ्य प्रबंध परिभाषा :- "स्वास्थ्य देखभाल प्रबंध एक प्रक्रिया है जो समाज, समुदायों, परिवार व व्यक्तियों की स्वास्थ्य संबंधित सेवाओं को कार्यकुशलता व प्रभावशीलता के साथ उपलब्ध करवाता है।"

उद्देश्य :- "हेल्थकेयर प्रबंध का उद्देश्य है ऐसे सकारात्मक कार्य वातावरण का निर्माण करना जहाँ रोगियों का इलाज सबसे कुशल और लागत प्रभावी तरीके से किया जा सके।"

हेल्थकेयर प्रबंध की संगठनात्मक संरचना

यहाँ पर संगठन में बहुस्तरीय पदसोपानीय व्यवस्था होती है।

संगठन संरचना



कार्य :-

1. रोगी को उच्च स्तरीय मेडिकल सुविधा उपलब्ध करवाना।
2. रोगी की संतुष्टि और भलाई को बनाए रखना। [Satisfaction and wellbeing.]
3. गुणवत्ता युक्त सेवा का आश्वासन देना।
4. समग्र स्वास्थ्य सेवा प्रतिष्ठान के बजट और वित्त का प्रबंध करना।
5. सभी कार्मिकों की कार्य योजना का निर्माण करना।
6. संगठन के अलग-अलग विभागों की देख-रेख करना।
7. Health Care Unit में सकारात्मक वातावरण उत्पन्न करना।
8. मरीज को कम लागत पर गुणवत्ता युक्त सेवा उपलब्ध करवाना।
9. मरीज का डॉक्टर के साथ अच्छे संबंध बनवाना।
10. स्वास्थ्य के निर्धारकों के अनुसार स्वास्थ्य सुधार गतिविधियों का संचालन करना।
11. स्वास्थ्य सेवा से संबंधित संसाधनों का कुशलपूर्वक व प्रभावशाली उपयोग सुनिश्चित करना।

रोगी प्रबंधन (Patient Management):- स्वास्थ्य देखभाल (Healthcare) प्रबंधन इस बात को सुनिश्चित करता है कि रोगी की देखभाल उत्कृष्टता के साथ की जाए इसके लिए—

1. रोगी व चिकित्सक के मध्य अच्छे सम्बन्धों की स्थापना करवाना।
2. सकारात्मक वातावरण को बनाए रखना।
3. रोगी की संतुष्टि व उसके और चिकित्सक के मध्य अच्छे संबंध स्थापित करवाना।
4. स्वास्थ्य केन्द्र के प्रोटोकॉल को बनाए रखना।

भारत में स्वास्थ्य सेवा एवं प्रबंध

भारत में स्वास्थ्य सेवा राज्य सरकार, स्थानीय निकायों और केन्द्र सरकार के स्वामित्व वाली संस्थानों द्वारा प्रदान की जाती है।

केन्द्र सरकार मुख्य रूप से स्वास्थ्य के राष्ट्रीय मानकों और विनियमों के विकास व निगरानी तथा राज्यों को वित्त पोषण एजेंसियों से जोड़ने का काम करता है।

1. सार्वजनिक स्वास्थ्य क्षेत्र (Public Health Sector):-

प्राथमिक स्वास्थ्य देखभाल केन्द्र – ग्राम स्तर



सामुदायिक स्वास्थ्य केन्द्र – (कस्बा, तहसील, नगरपालिका मुख्यालय)



उपजिला अस्पताल – उपखण्ड, नगरपरिषद



जिला अस्पताल – जिला स्तर पर

2. भारतीय चिकित्सा प्रणाली और होम्योपैथी :-

- i. आयुर्वेद :- ओषधी के रूप में जड़ी बूटियों का उपयोग करती है।

- ii. यूनानी :- यूनानी चिकित्सा भी आयुर्वेद के समान ही है।
- iii. होम्योपैथी :- प्राकृतिक चिकित्सा की एक प्रणाली है। यह मानता है कि बीमारी होने पर व्यक्ति का मन, शरीर, आत्मा प्रभावित होता है और इसलिए उस पूरे व्यक्ति का इलाज करना चाहिए।
- iv. प्राकृतिक चिकित्सा :- प्रकृति की उपचार शक्ति से सम्बन्धित है।
- v. सिद्ध :- इस पद्धति में हजारों कच्ची औषधियों का प्रयोग किया जाता है।

Wellness Management

“वेलनेस प्रबंध (Wellness Management) का अर्थ ” :- वेलनेस होना न केवल रोग या दुर्बलता का अभाव है बल्कि यह तो सकारात्मक स्वास्थ्य की स्थिति हैं। यह व्यक्ति के शारीरिक, मानसिक, आध्यात्मिक और सामाजिक व भावनात्मक आयामों को उत्प्रेरित करता है।

वेलनेस के मुख्य तत्व/प्रकृति

1. वेलनेस एक समग्र गतिविधि है।
2. यह प्रकृति में सकारात्मक व अंतर सबन्धात्मक है।
3. ये जीवन के कल्याण से संबंधित है इसमें जीवन की गुणवत्ता, कल्याण, खुशी, व जीवन संतुष्टि के तत्व शामिल है।
4. ये वास्तविक जीवन उद्देश्य की स्पष्टता से संबंधित है।
5. ये जीवन की एकता व समग्रता से संबंधित है।
6. ये जीवन के प्रयासों को रचनात्मक बनाने पर बल देता है।
7. खुले रिश्तों व आशावादी दृष्टिकोण से संबंधित है।

वेलनेस के आयाम (Dimensions of Wellness) :-

1. **शारीरिक वेलनेस (Physical Wellness) :-** शारीरिक स्वास्थ्य में (व्यायाम), अच्छी तरह से संतुलित भोजन लेना (पोषण), सोना, तनाव का प्रबंधन, निवारक (Preventative) चिकित्सा और दांतों की देखभाल करना और यौन स्वास्थ्य जांच करना शामिल है।
2. **सामाजिक वेलनेस (Social Wellness) :-** सामाजिक कल्याण में एक मजबूत सामाजिक नेटवर्क होना शामिल है जो आपके तनावग्रस्त होने पर तनाव से राहत उपलब्ध करवाने के लिए आपको समर्थन दे और आपको मार्गदर्शन उपलब्ध करवा सके।
3. **पर्यावरण वेलनेस (Environmental Wellness) :-** पर्यावरण कल्याण का अर्थ है अपने वैश्विक पर्यावरण और अपने आस-पास के वातावरण को साफ सुथरा बनाए रखना अर्थात् प्रदूषण मुक्त बनाए रखना। जैसे – कचरे का पुनर्चक्रण करना। स्वच्छ पर्यावरण आपके स्वास्थ्य पर सकारात्मक प्रभाव डालता है।

4. **वित्तीय वेलनेस (Financial Wellness)** :- वित्तीय कल्याण का अर्थ है अपने वित्तीय साधनों व स्रोतों के भीतर रहना और रहने के लिए कदम उठाना और भविष्य के वित्त के लिए योजना बनाना। आप आर्थिक रूप से योजना बनाकर, बजट बनाकर और एक अच्छा उपभोक्ता बनकर ऐसा कर सकते हैं।
5. **आध्यात्मिक वेलनेस (Spiritual Wellness)** :-आध्यात्मिक स्वास्थ्य विश्वासों, मूल्यों और नैतिकता को समझने की एक प्रक्रिया है जो आपके जीवन का मार्गदर्शन करने में मदद करती है। आपका पसंदीदा तरीका जो भी हो, पूछने में समय बिताना और अपने आध्यात्मिक जीवन की खोज करना आपके समग्र कल्याण के लिए एक महत्वपूर्ण हिस्सा हो सकता है।
6. **भावनात्मक वेलनेस (Emotional Wellness)** :- स्वस्थ भावनात्मक जीवन बनाए रखना समग्र स्वास्थ्य के लिए महत्वपूर्ण है। भावनात्मक रूप से स्वस्थ रहने के कुछ तरीके हैं अपने तनाव के स्तर को प्रबंधित (नियंत्रित) करना, कार्यालय के काम में शीर्ष पर रहना, आठ घंटे की नींद लेना, मदद मांगना या परामर्श केंद्र में किसी चिकित्सक को दिखाना।
7. **बौद्धिक वेलनेस (Intellectual Wellness)** :- बौद्धिक कल्याण का अर्थ है जिज्ञासु बने रहना और नई चीजें सीखने में लगे रहना। रचनात्मक गतिविधियों में व्यस्त रहें। आनंद के लिए पढ़ें, सामाजिक और राजनीतिक मुद्दों से अवगत रहें, या ऐसे क्लब में शामिल हों जो बौद्धिक हितों को बढ़ाने पर केंद्रित हो।

पर्यटन तथा आतिथ्य प्रबन्ध Tourism and Hospitality Management

पर्यटन (Tourism) का सामान्य अर्थ एक स्थान से दूसरे स्थान पर घूमने जाने है।

पर्यटक (Tourists) :- पर्यटक वह हैं जो अपने मूल स्थान से किसी दूसरी स्थान की यात्रा करता है और वहाँ अस्थायी रूप से ठहरता है।

पर्यटकों के प्रकार :-

1. स्थानीय पर्यटक
2. घरेलू पर्यटक
3. विदेशी पर्यटक
4. स्वतंत्र पर्यटक
5. समूह पर्यटक
6. व्यावसायिक पर्यटक

यात्रा के उद्देश्यानुसार निम्न शब्दावली (Terms) का प्रयोग किया जाता है।

1. **पर्यटन** :- रोमांच, आराम, मौजमस्ती, आनन्द के साथ कुछ नया अनुभव करने के लिए घर से बाहर घूमने जाना या यात्रा करना।
2. **देशाटन** :- आर्थिक क्रियाओं, व्यापार व रोजगार के लिए दूसरे देश-प्रदेश में जाना। राजस्थान के कई भागों में इसे 'देशावर' के नाम से जाना जाता है।
3. **तीर्थाटन** :- आध्यात्मिक सुख एवं भक्ति भाव से ओत-प्रोत होकर सनातन संस्कृति के तहत प्रतिष्ठित धार्मिक स्थलों की यात्रा को तीर्थाटन कहते हैं।
जैसे- चार धाम की यात्रा, अमरनाथ यात्रा।

पर्यटन प्रबंधन :- पर्यटक के लिए आवश्यक सेवाएँ जैसे – परिवहन, होटल, भोजन एवं पर्यटक स्थलों के बारे में सूचना एवं अन्य महत्वपूर्ण सेवाएँ कार्यकुशलता व प्रभावशीलता के साथ उपलब्ध करवाना पर्यटन प्रबंध कहलाता है।

पर्यटन प्रबंध के मुख्य उद्देश्य :-

1. खूबसूरत व सौहार्दयुक्त स्थानों का पता लगाना।
2. पर्यटक स्थलों की जानकारी उपलब्ध करवाना।

पर्यटन प्रबंध के घटक :-

1. परिवहन :- पर्यटकों के लिए परिवहन सुविधा आवश्यक है जिससे उनकी यात्रा को सुगम बनाया जा सके।
2. स्थल का आकर्षण :- पर्यटकों द्वारा भ्रमण के लिए स्थान चयन में स्थल के आकर्षण महत्वपूर्ण होता है। पर्यटन प्रबंध आकर्षक स्थलों की सूचना पर्यटकों को उपलब्ध करवाता है।
3. आवास अथवा होटल :- पर्यटकों को आराम व विश्राम के लिए उनकी आवश्यकताओं के अनुरूप ठहरने की सुविधा उपलब्ध करवाना।
4. मनोरंजन की विविधता एवं रेस्टोरेन्ट :- मन बहलाने, मौज मस्ती, करने तथा विविध व्यंजनों का रसास्वादन करने के लिए विविध प्रकार के रेस्टोरेन्ट, एम्प्युजमेन्ट पार्क, क्लब, म्युजिकल शो उपलब्ध करवाना।
5. वित्त व्यवस्था :- पर्यटकों के लिए आसान मासिक किशतों पर वित्त उपलब्ध करवाना।
6. वीजा नियम :- अन्तर्राष्ट्रीय पर्यटकों को सरलता से वीजा उपलब्ध करवाना। क्योंकि इस वैश्विक युग में आर्थिक विकास के लिए पर्यटकों को आकर्षित करना आवश्यक होता है।
7. ट्रेवल एजेंसियाँ एवं टूर ऑपरेटर :- पर्यटकों को बाहर जाने और पुनः लौटकर आने के लिए वाहन उपलब्ध करवाना।
8. सुरक्षा : पर्यटन के विकास हेतु पर्यटकों को सुरक्षित वातावरण उपलब्ध करवाना अत्यंत महत्वपूर्ण है। उदा. पर्यटक पुलिस थाने

पर्यटन/भ्रमण के उद्देश्य (Objectives of Tour & Travel) :-

1. लम्बे समय तक एक ही स्थान पर रहने से हो रही 'उदासीनता को समाप्त कर पुनः स्फूर्त होने हेतु' अन्यत्र जाना।
2. कुछ विशेष करने के लिए रोमांचक यात्रा करना जिसमें जंगलों, पर्वतों एवं दुर्गम स्थलों की यात्रा करना।
3. ज्ञान एवं अनुभव की प्राप्ति के लिए अन्यत्र भ्रमण करना।
4. विचारों एवं धर्म के प्रसार-प्रचार के लिए यात्राएँ, जैसे बौद्ध एवं ईसाई धर्म के धर्म गुरुओं द्वारा की गई यात्राएँ।
5. व्यापार एवं जीविकोपार्जन के लिए यात्राएँ, जैसे –व्यापारिक सम्मेलन, मेले, प्रदर्शनी में भाग लेना।
6. राजनीतिक विचारों, संघर्षों एवं सत्ता प्राप्ति के लिए यात्राएँ जैसे-गाँधी जी द्वारा भारत भ्रमण, नमक आन्दोलन
7. शिक्षा की प्राप्ति के लिए दूर प्रदेशों में जाना, जैसे प्रतिष्ठित विश्वविद्यालयों में अध्ययन के लिए दूर देशों में शिक्षा ग्रहण हेतु जाना इत्यादि।

पर्यटनों के प्रकार :-

1. **मनोरंजन पर्यटन (Recreational Tourism) :-** पर्यटक ऐसे स्थान की यात्रा करना पसंद करता है जहाँ शुद्ध पर्यावरण, शान्ति हो एवं मन बहलाने के लिए खेल-कूद व अन्य सुविधाएँ हो, जिससे मानसिक व शारीरिक थकान दूर हो सके।
2. **सांस्कृतिक पर्यटन (Cultural Tourism) :-** नई जीवन संस्कृति देखने व जानने के लिए यात्रा करता है जैसे – लोक नृत्य, कला, चित्रकारी, शिल्पकारी
3. **ऐतिहासिक पर्यटन (Heritage Tourism) :-** इसमें पर्यटक मानव निर्मित दिव्य व भव्य इमारतों, पुरातन स्मारक, ऐतिहासिक दुर्ग, हवेलियाँ।
4. **पारिस्थितिकी पर्यटन (Eco Tourism) :-** इसमें पर्यटक सुदूर प्राकृतिक स्थलों की पारिस्थितिकी, वन्य जीवन तथा विविधता को देखने व जानने के लिए यात्रा करते हैं। जैसे कश्मीर-लद्दाख व केरल की यात्रा।
5. **साहसिक अथवा जीवट पर्यटन (Adventurous Tourism):-** इसमें पर्यटक पर्वतारोहण जैसे साहसिक प्रयास करते हैं या साइकिल पर भ्रमण या कर शैली द्वारा भ्रमण।
6. **मानवजातीय/ग्रामीण पर्यटन (Ethnical/Rural Tourism):-** इसमें किसी अज्ञान स्थान की मानव जाति का अध्ययन करने के लिए या अपने पूर्वजों के पैतृक स्थान को जानने व देखने के लिए की गई यात्रा की सम्मिलित किया जाता है।
7. **धार्मिक पर्यटन (Religious Tourism) :-** विभिन्न सम्प्रदाय, पन्थ एवं धर्मों के पवित्र स्थानों या पूजा स्थलों की यात्रा को धार्मिक पर्यटन कहते हैं। जैसे – ईसाइयों का वेटिकन सिटी जाना, मुस्लिमों की मक्का-मदिना यात्रा एवं हिन्दुओं की चार-धाम यात्रा।
8. **चिकित्सा व स्वास्थ्य संबन्धी उपचार एवं निरीक्षण (Medical & Wellness Tourism) :-** अविकसित राष्ट्रों के कई नागरिक अपने स्वास्थ्य सम्बन्धी उपचार एवं निरीक्षण के लिए विकासशील देशों में जाना पसन्द करते हैं क्योंकि वहाँ विकसित राष्ट्र की तुलना में खर्च कम होता है। अतः व्यक्ति इन विकासशील देशों में पर्यटन के साथ-साथ अपने स्वास्थ्य सुधार के लिए भी यात्रा करते हैं। विशेषकर भारत के योग, ध्यान एवं मालिश के अलावा शल्य चिकित्सा के माध्यम से पर्यटन विकसित हो रहा है।
9. **खेलकूद पर्यटन (Sports Tourism) :-** कई पर्यटक खेलकूद प्रतियोगिता में हिस्सा लेने के लिए अथवा दर्शक के रूप में उपस्थित रहते हुए उन देशों की यात्रा करते हैं जहाँ इस प्रकार का आयोजन होता है। जैसे – पतंग प्रतियोगिता, ओलम्पिक, वर्ल्ड कप इत्यादि।
10. **विवाह पर्यटन (Wedding Tourism):-** प्रतिष्ठित व्यक्ति या व्यावसायिक समूह अपने जीवन की महत्वपूर्ण घटनाओं का आयोजन समारोह के रूप में लोकप्रिय पर्यटन स्थल पर करने लगे हैं। जैसे – जन्मदिवस, विवाह की वर्षगांठ इत्यादि आयोजन।
11. **वन्य जीव पर्यटन (Wild Life Tourism):-** प्रकृति की सुन्दरता व जंगल में रहने वाले जीव जन्तुओं से प्रेम करने वाले प्रकृति प्रेमी विभिन्न राज्यों/देशों में संरक्षित अभयारण्य, पार्क या सफारी का भ्रमण करने जाते हैं। जैसे – सरिस्का, केवलादेव या रणथम्भौर अभयारण्य।

आतिथ्य प्रबंधन

आतिथ्य— अतिथि व मेजबान/आतिथ्य के बीच संबंध मुख्यतः यह एक आदर सत्कार का कार्य है जिसमें अतिथियों का उदारता व मित्रतापूर्वक स्वागत करना, जिसके अंतर्गत कुछ सेवाएँ जैसे— ठहरने हेतु आवास, भोजन, मनोरंजन सेवाएँ उपलब्ध करवाना।

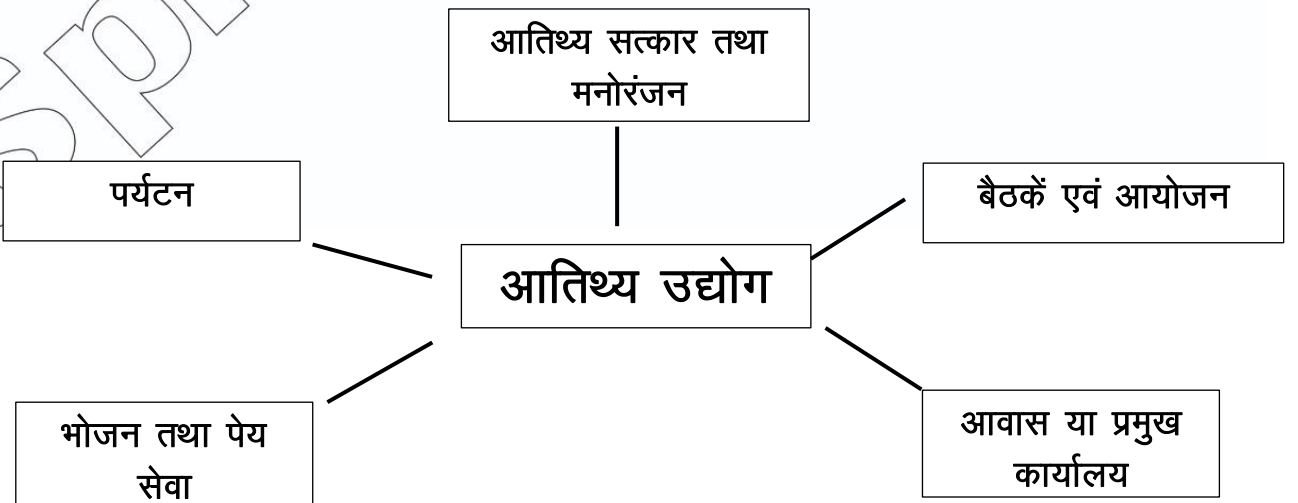
“दक्षता व प्रभावशीलता के साथ आतिथ्य सेवाएँ प्रदान करना ही आतिथ्य प्रबंधन कहलाता है।”

विभिन्न प्रकार के प्रतिष्ठान आतिथ्य सेवाएँ प्रदान करते हैं। अतः आतिथ्य प्रबंधन की गतिविधि छाता (Umbralla Management Activity) प्रबन्धकीय गतिविधि है।

जैसे –

1. **होटल** :- होटल एक व्यापारिक प्रतिष्ठान है जो अतिथियों को आवास, भोजन तथा अन्य सेवाएँ प्रदान करता है।
2. **मोटल** :- होटल जैसी ही सेवाएँ प्रदान करता है और कमरे के समीप पार्किंग की सुविधा प्रदान करता है या कमरे का दरवाजा ही पार्किंग स्थल में खुलता है।
3. **आवास (लॉज)** :- लॉज किराये पर स्थान प्रदान करता है, विशेष रूप से सोने के लिए और यह भी हो सकता है कि वह भोजन तथा सेवाएँ न दे।
4. **सैरगाह (रिजॉर्ट)** :- सुख-सुविधा के आकर्षण के लिए जाना जाता है। यह अनेक प्रकार की सुविधाएँ, खेल की सुविधाएँ तथा अवकाश के क्रियाकलाप प्रदान करता है, जिससे पूर्ण अवकाश का अनुभव प्राप्त हो सके।
5. **सुसज्जित प्लैट्स** अतिथियों को सभी अपेक्षित आवश्यक सुविधाएँ, प्रदान करते हैं।
6. **सुसज्जित शिविर (कैंप)** उन लोगों को आतिथ्य प्रदान करते हैं जो पैदल लंबी यात्रा (हाइकिंग) तथा जोखिम भरे खेलों आदि में भाग लेते हैं।

आतिथ्य प्रबंधन के कार्य :- सुचारू तथा दक्षतापूर्ण कार्य निष्पादन के लिए, विभिन्न क्षेत्रों या विभागों द्वारा किए जाने वाले कार्य।



अतिथि चक्र :- अतिथि चक्र होटल में अतिथियों के पहुँचने के पहले ही प्रारंभ हो जाता है और इसमें चार अवस्थाएँ होती हैं।

1. **आगमन पूर्व अवस्था (Pre arrival Stage)** :- इसमें निम्नलिखित गतिविधियाँ सम्मिलित हैं।
 - i. अतिथि के लिए दर उद्घृत करना।
 - ii. कमरा आरक्षित करना।
2. **आगमन (Arrival Stage)** :- अतिथि का वास्तव में आगमन होता है। उसका नाम रजिस्टर में दर्ज किया जाता है।
3. **कमरे पर आधिपत्य (Occupancy)** :- अतिथि की सुरक्षा सुनिश्चित करते हुए विभिन्न अतिथि सेवाओं के समन्वय के साथ अतिथि को विभिन्न सेवाएँ प्रदान करना।
4. **प्रस्थान (Departure)** :- यह अतिथि चक्र की अंतिम अवस्था है, जिसमें अतिथि आवास छोड़ने/बाहर जाने या 'चेक आउट' के लिए तैयार होता है।

आतिथ्य प्रबन्ध में सम्मिलित विभाग :-

1. प्रमुख कार्यालय (Front Office) :-

- i. यह होटल का केन्द्र बिन्दु है।
- ii. यह अतिथि और संगठन के मध्य अच्छे संबंध विकसित करने तथा संगठन की अच्छी छवि बनाने के लिए उत्तरदायी है।

2. गृह व्यवस्था विभाग (House Keeping Department) :-

- i. स्वच्छता तथा साफ-सफाई बनाए रखना मुख्य कार्य है।
- ii. होटल के अंदर फूलों की सजावट की व्यवस्था तथा होटल के बाहर के प्राकृतिक दृश्य (भू-दृश्य) या उद्यान का रख रखाव।

3. खाद्य तथा पेय पदार्थ विभाग (Food and Beverages Department) :- यह खाद्य तथा पेय पदार्थों की बिक्री के लिए उत्तरदायी है तथा इससे सम्बन्धित सेवा में - रसोईघर, भोजकक्ष, रेस्तारॉ रूम सर्विस, काफी शॉप/मधुशाला आदि शामिल हैं।

4. सहायक सेवा विभाग :-

- i. वित्त तथा लेखा
- ii. Engineering
- iii. मानव संसाधन विभाग
- iv. विक्रय तथा विपणन विभाग

ये बैंक ऑफिस कहलाते हैं। जो सहायता प्रदान करते हैं।