

aglasem.com

कक्षा १२ व्यावसायिक अध्ययन नोट्स

नियंत्रण

Key Notes and Important Questions with Answers

अध्याय-8

नियंत्रण

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

नियंत्रण की प्रकृतिः-

1. **नियंत्रण एक उद्देश्यपूर्ण कार्य हैः-** नियंत्रण, एक प्रबंधन कार्य के रूप में, यह सुनिश्चित करता है कि व्यक्तियों और समूहों के द्वारा किए जाने वाले सभी कार्य संगठन के अल्पकालीन एवं दीर्घकालीन योजनाओं के अनुरूप हों। इस प्रकार नियंत्रण एक उद्देश्यपूर्ण क्रिया है।
2. **नियंत्रण एक सर्वव्यापक क्रिया हैः-** नियंत्रण एक ऐसा कार्य है जो सभी प्रकार के संगठनों व्यवसायिक तथा गैर-व्यवसायिक एवं सभी स्तरों पर लागू होता है।
3. **नियंत्रण सतत् कार्य हैः-** नियंत्रण एक बार किया जाने वाला कार्य नहीं है, अपितु यह एक गतिशील प्रक्रिया है जिसमें वास्तविक एंव नियोजित निष्पादन का निरंतर विश्लेषण निहित है। इस प्रक्रिया द्वारा परिणामी विचलन, यदि कोई हो, को परिस्थितियों के अनुसार दूर किया जाता है। उदाहरण के लिए, एक फर्म 'X Ltd.' जो कि रेडीमेड कपड़े बनाने के व्यवसाय में संलग्न है, प्रति माह 10,000 प्रीमियम शर्ट तैयार करने का लक्ष्य निर्धारित करती है परन्तु केवल 8000 शर्ट ही तैयार कर पाती है। ऐसी स्थिति में नियंत्रण प्रक्रिया इस प्रकार के विचलन के कारणों को पहचानने में सहायता करती है और यह प्रतिदिन, प्रतिमाह एवं प्रतिवर्ष चलती रहती है।

4. **नियन्त्रण एक पीछे की ओर देखने की** (Backward Looking) एवं आगे की ओर देखने की (Forward Looking) प्रक्रिया है। भूतकाल में की गई त्रुटियों का विश्लेषण किये बिना वर्तमान में प्रभावी नियंत्रण सम्भव नहीं हो सकता। अतः इस प्रकार नियंत्रण एक पीछे की ओर देखने की प्रक्रिया है। नियंत्रण प्रक्रिया में भविष्य में सुधारात्मक कार्यवाही की जाती है। अतः इस प्रकार आगे की ओर देखने के पक्ष को नजर अंदाज नहीं किया जा सकता है।

5. **नियंत्रण एक गतिशील प्रक्रिया है**:- नियंत्रण प्रक्रिया द्वारा बदलते व्यवसायिक वातावरण एवं नियोजित एवं वास्तविक परिणामों में विचलनों के अनुसार निरंतर सुधारात्मक कदम अठाऐ जाते है। अंतः यह एक गतिशील प्रक्रिया है।

6. **नियंत्रण एक सकारात्मक प्रक्रिया है**:- जॉर्ज टेरी ने नियंत्रण को एक सकारात्मक कार्य बताया है। उनके अनुसार नियंत्रण नियोजित कार्य को वास्तविक कार्य के रूप में करना है। नियंत्रण को एक नकारात्मक प्रक्रिया के रूप में कभी नहीं देखा जाना चाहिए अर्थात् उद्देश्यों की प्राप्ति में एक बाधक के रूप में। नियंत्रण एक प्रबंधकीय अनिवार्यता एव एक सहायता है न कि एक बाधक।

नियन्त्रण की प्रकृति / नियन्त्रण की विशेषताऐं

नियन्त्रण का महत्वः-

1. **नियन्त्रण संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता करता है**:- नियन्त्रण, संगठन के लक्ष्यों की ओर प्रगति का मापन करके विचलनों का पता लगाता है। यदि कोई विचलन प्रकाश में आता है तो उसका सुधार करता है।

2. **मानकों की यथार्थता को आँकना**:- एक अच्छी नियन्त्रण प्रणाली द्वारा निर्धारित मानकों की यथार्थता तथा उद्देश्य को सत्यापित कर सकता है। नियंत्रण संगठन में होने वाले परिवर्तनों को सावधानीपूर्वक जांच करता है।

3. **संसाधन का कुशलतम प्रयोग करने में सहायता**:- नियन्त्रण प्रक्रिया द्वारा एक प्रबन्धक संसाधनों का व्यर्थ जाना कम कर सकता है।

4. **कर्मचारियों की अभिप्रेरणा में सुधार**:- एक अच्छी नियन्त्रण प्रणाली में कर्मचारियों को पहले से यह ज्ञात होता है कि उन्हें क्या करना है। जिनके आधार पर उनका निष्पादन मूल्यांकन होगा। इससे कर्मचारी अभिप्रेरित होते हैं।

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

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

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

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

नियंत्रण प्रक्रियाः-

1. **निष्पादन मानकों का निर्धारणः**- मानक एक मापदंड है। जिसके तहत वास्तविक निष्पादन की माप की जाती है। नियंत्रण प्रक्रिया में सर्वप्रथम मानक निर्धिरित होते हैं।

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

2. **वास्तविक निष्पादन की मापः**- निष्पादन की माप उन बातों को ध्यान में रखकर करनी चाहिए, जिन्हें प्रमाप करते समय रखा गया था। इस चरण में वास्तविक कार्य को मापा जाता है।

3. **वास्तविक निष्पादन की मानकों से तुलनाः**- इस कार्यवाही में वास्तविक निष्पादनक की तुलना निर्धारित मानकों से की जाती है। ऐसी तुलना में अन्तर हो सकता है। यदि ये दोनों समान हो तो ये माना जायेगा कि नियंत्रण का स्तर ठीक है।

4. **विचलन विश्लेषणः**- मानकों द्वारा विचलनों का पता लगाया जाता है तथा विश्लेषण किया जाता है ताकि विचलनों के कारणों को पहचाना जा सके।

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

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

उदाहरण : 2% स्टेशनरी की लागत में वृद्धि महत्वपूर्ण नहीं है। जबकि 2% मजदूरी लागत में वृद्धि महत्वपूर्ण है।

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

उदाहरण : सामान्य अपव्यय सीमा के अंतर्गत, सामान्य अपव्यय को अनदेखा किया जा सकता है लेकिन अगर अपत्यय उसी सीमा के बाहर हो तो नियंत्रण आवश्यक है।

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

प्र०2 "वास्तविक प्रगति की मानक से तुलना करना, विचलन ज्ञात करना और सुधारात्मक कार्यवाही करना, प्रबन्ध के एक कार्य की महत्वपूर्ण प्रक्रिया है।" उस प्रक्रिया (कार्य) का नाम बताइए। संकेत : नियंत्रण प्रक्रिया।

नियन्त्रण की सीमाऐं / दोषः-

1. **बाह्य घटकों पर अल्प नियन्त्रणः**- सामान्य तौर पर एक संगठन बाहरी घटकों जैसी सरकारी नीतियाँ, तकनीकी नियंत्रण प्रतियोगिता आदि पर नियन्त्रण नहीं रख पाता।

2. **कर्मचारियों से प्रतिरोधः**- अधिकतर कर्मचारी नियन्त्रण का विरोध करते हैं उनके अनुसार नियन्त्रण उनकी स्वतंत्रता पर प्रतिबध है। उदाहरण के लिए यदि कर्मचारियों की गतिविधियों पर नियंत्रण करने के लिए CCTV Carema लगा दिए जाए तो वे निश्चित रूप से इसका विरोध करेंगे।

3. **महंगा सौदाः**– नियन्त्रण में खर्चा, समय तथा प्रयास की मात्रा अधिक होने के कारण यह एक महंगा सौदा है।

4. **परिमाणात्मक मानकों को निर्धारण में कठिनाईः**– जब मानकों को परिणात्मक शब्दों में व्यक्त नहीं किया जा सकता तो नियन्त्रण प्रणाली का प्रभाव कम हो जाता है।

नियोजन एवं नियंत्रण में संबंधः–

नियोजन और नियंत्रण दोनों ही परस्पर संबंधित है तथा दोनों ही एक-दूसरे को बल प्रदान करते हैं। जैसेः–

1. योजनाएँ नियंत्रण हेतु प्रमाप उपलब्ध कराती है। अतएवं नियोजन के बिना नियंत्रण अन्धा है। यदि पूर्व निर्धारित लक्ष्य तय नहीं किए जाते है तो प्रबन्धक के पास नियन्त्रण के लिए कुछ नहीं होगा। इसलिए नियोजन को नियंत्रण की प्रथम आवश्यकता माना जाता है।

2. नियोजन प्रमापों को निर्धारित करता है तथा नियंत्रण इन प्रमापों से विचलनों का अवलोकन करके सुधारात्मक कदम उठाता है।

3. नियोजन की प्रभावशीलता को नियंत्रण की सहायता से मापा जा सकता है। इस प्रकार नियोजन एवं नियंत्रण अपृथक्करणी है। वे एक दूसरे को लागू करते हैं।

4. नियोजन निर्धारित किए जाने वाली गतिविधि है तथा नियंत्रण मूल्यांकनकारी।

5. **(क) नियोजन एवं नियंत्रण आगे देखना हैः–**

   नियोजन भविष्य अधिमुखी कार्य है, क्योंकि इसमें अग्रिम रूप से नीतियां बनाई जाती हैं तथा भविष्य के लिए योजनाऐं बनाई जाती हैं। नियंत्रण भी आगे देखने का कार्य है क्योंकि वह यह सुनिश्चित करता है कि भविष्य में भावी निष्पादन, नियोजित निष्पादन के अनुरूप है।

   (ख) नियोजन एवं नियंत्रण पीछे देखना हैः–

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

अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1 प्रकाश झा हर कर्मचारी के लिए, मानक समय में मानक उत्पादन जोकि एक जॉब को पूरा करने के लिए चाहिए निर्धारित करना चाहता है। प्रबन्ध के कौन से कार्य के अन्तर्गत मानक निर्धारित किए जाते हैं

संकेत - नियोजन

प्र०2 जिन्दल लि० 15,000 कार प्रति वर्ष का उत्पादन मानक प्राप्त नहीं कर पाई केवल 14,125 कार का उत्पादन सम्भव हो सका। विचलनों के कारण ज्ञात करते समय यह पाया गया कि कर्मचारी कुशल नहीं थे। प्रशिक्षण कार्यक्रम संगठिन किए गए और अगले वर्ष कम्पनी 15,000 यूनिट का उत्पादन कर पाई। उत्पादन प्रबन्धक का मानना है कि इस प्रकार प्रबन्ध, नियन्त्रण पर समाप्त होता है। क्या आप सहमत हैं ? अपने उत्तर की कारण सहित पृष्टि कीजिए। नहीं, विचलन विश्लेषण से, अगले वर्ष के मानको को सुधारा जा सकता है।

प्र०3 मान लीजिए आप एबीसी कलोदिंग लिमिटेड में प्रबन्धक हैं। आपको जानकारी मिली कि पॉटल खर्चे मान्य खर्चे से 15% व मज़दूरी खर्च 3% से बढ़ाया गया है। इन दोनों विचलन में से कौन-सा अधिक महत्त्वपूर्ण है ?

संकेत : 3% मजदूरी खर्च में वृद्धि

प्र०4 'Tricon Ltd.' Computer Hardware निर्माण कंपनी है। उन्होंने नवीनतम प्रोद्योगिकी आधारित कम्प्यूटर सिस्टम के निर्माण के लिए नई मशीनरी का आयात किया। उनके मानव संसाधन प्रबंधक ने यह अनुमान लगाया कि उन्हें नई मशीनरी पर काम करने के लिए 24 कुशल श्रमिकों की आवश्यकता है। उन्होंने "प्लेसमेंट एजेंसीज़" द्वारा आवश्यक श्रमिकों की भर्ती कर ली। तीन महीने बाद, उत्पादन प्रबंधक ने यह जानकारी दी की श्रमिक निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर पा रहे। महा प्रबंधक बहुत नाराज हुए तथा उन्होंने तुरंत जांच के आदेश दिए। जांच रिर्पोट से यह सूचना मिली कि नए श्रमिकों में कार्य करने की आवश्यक कौशल एवं क्षमता है पर कार्य करने की इच्छा का अभाव है।

(क) ऊपर वर्णित किए गए प्रबन्ध के कार्यों को चहानिए।

(ख) पहचान किए गए कार्यों से संबंधित धारणाओं के नाम लिखिए।

(ग) उस अवधारणा का नाम लिखिए जो कंपनी को अपने उत्पादन लक्ष्यों को पूरा करने में सहायक होगी।

संकेत बिंदुः- (क) नियुक्तिकरण, नियंत्रण एवं निर्देशन।
(ख) भती, नियंत्रण प्रक्रिया
(ग) `अभिप्रेरण

प्र०5 श्री अंकित एक बहुराष्ट्रीय कंपनी में कुख्य प्रबंधक के पद पर कार्य कर रहे हैं जो कि जूते बनाती है। श्री अंकित ने अपने उत्पादन प्रबंधक को बुलाकर कहा कि वह अपने यूनिट की सभी क्रियाओं पर लगातार नज़र रखें। फलस्वरूप विपरीत परिणामों की संभावना शून्य हो जाएगी। जब तक कंपनी अपने कार्य करेगी तब तक सभी स्तरों के कर्मचारी वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए इसका पालन करेंगे।

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

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

संकेत बिंदुः- (नियंत्रण)

(लक्ष्य प्रधान कार्य, निरंतर प्रक्रिया, सर्वव्यापक कार्य)

प्र०6 'Polycons Ltd.' पेपर बैग बनाने का व्यावसाय उड़ीसा में करती है। इस कंपनी में सभी महिला श्रमिक कार्यरत हैं तथा यह पुनर्नवीनीकरण कागज से पेपर बैग बनाती है इसलिए उन्हें किफायनती दरों पर विभिन्न कंपनियों को बेचती है।

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

1. उपरोक्त में प्रबन्ध के किस कार्य की अवहेलना की गई है? (1)

2. स्थिति में सुधार लाने के लिए इस प्रबन्ध के कार्य के विभिन्न चरणों की व्याख्या कीजिए। (4)

संकेत बंदुः- (नियंत्रण)

प्र०7 श्री संधू एक Sationary items बनाने वली कंपनी में 10 वर्षों से प्रबंधक का कार्य कर रहे थे। उन्होंने सोचा कि पिछले 10 वर्षों में उन्होंने प्रबंधकीय कौशल एवं विशेषज्ञता प्राप्त करली है इसलिए वह अपना व्यावसाय चालू करें। उन्होंने अपना स्वयं का उद्यम शुरू कर दियां उन्होंने संस्था की क्रियाओं को 6 विभागों में विभाजित किया- उत्पादन, क्रय, विपणन, कानूनी, मानव संसाधन एवं वित्त विभाग।

एक महीने बाद उन्होंने सभी विभागीय प्रमुखों की मीटींग अपने ऑफिस में बुलाई तथा उत्पादनक विपणन को कहा। क्योंकि व्यावसाय की सफलता में इन तीन विभागों की महत्वपूर्ण भूमिका होगी। यदि क्रय, मानव संसाधन एवं कानूनी विभाग में कोई कमी रह भी जाए तो व्यवसाय की सफलता अधिक प्रभावित नहीं होगी। इसलिए श्री संधू ने 3 महत्वपूर्ण विभागों की "विचलन सहन सीमा" निर्धारित कर दी।

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

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

संकेत बिंदुः- (संगठन एवं नियंत्रण)

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

प्र०8 एक दिन BBA कक्षाओं के प्रबंध प्रशिक्षक ने 'प्रबन्ध' के महत्वपूर्ण विषयों पर "पैनल चर्चा" का आयोजन किया। छात्रों की चर्चा के लिए निम्न सुराग दिए गए। प्रत्येक छात्र को सुराग का विस्तार करने के लिए 3 मिनट का समय दिया गया।

सुराग 1. वह अविभाज्य जुड़वाँ हैं।

2. वह एक-दूसरे पर परस्पर निर्भर हैं एवं एक-दूसरे को मजबूत करते हैं।

3. वह दोनों ही आगे एवं पीछे देखने वाले हैं।

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

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

संकेत बिंदुः- (नियोजन एवं नियंत्रण)

केस स्ट्डीज सुलझाने के तरीके

क्रम संख्या	वाक्यांश	कार्य/विषय	अविषर्य/धारणा
1.	यह प्रक्रिया यह सुनिश्चित करती है कि वास्तविक कार्य, नियोजिजत कार्य के अनुरूप है।	नियंत्रण	—
2.	नियंत्रण उन मुख्य निष्पादन बिंदुओं पर केंद्रित करना चाहिए जो संस्था की सफलता के लिए महत्वपूर्ण है	विचलन विश्लेषण	महत्वपूर्ण बिंदु नियंत्रण
3.	यदि आप हर चीज को नियंत्रित करने का प्रयास करेंगे ता आप कुछ भी नियंत्रित नहीं कर पाएंगे।	विचलन विश्लेषण	अपवाद द्वारा नियंत्रण
4.	कम्पनी मशीनरी फेल होने से उत्पादन लक्ष्य प्राप्त नहीं कर पाई, इसलिए उत्पादन मानक प्राप्त करने हेतू नई मशीनरी का आयात किया गया।	नियंत्रण प्रक्रिया	सुधारात्मक कार्यवाही करना
5.	डाक खर्चो में 10% वृद्धि इतनी हानिकारक नहीं जितनी श्रमिक लागत में 2% वृद्धि, इसलिए श्रम लागत को जल्दी नियंत्रण करना चाहिए।	नियंत्रण प्रक्रिया	विचलन विश्लेषण महत्वपूर्ण बिन्दु नियंत्रण
6.	सामान्य अपव्यय मानके, आगत का 3% वास्तविक अपत्यय - 5% अतः अब अपत्यय को नियंत्रित ककरना पड़ेगा।	नियंत्रण प्रक्रिया	विचलन विश्लेषण अपवाद द्वारा नियंत्रण

इकाई-3

अभ्यास के लिए प्रश्न

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

- उचित कीमत पर गुणवत्ता वाली वस्तुओं का उत्पादन करना।

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

(1) प्रबंधकों ने कौन-कौन से प्रबंध के कार्य किए है? (2)

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

उ० (1) नियोजन
संगठन
नियुक्तिकरण
नियंत्रण

(2) निर्देशन
(निर्देशन के कोई तीन लाभ)

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

लक्ष्य पूरा नहीं कर पा रहे है। "कार्य अनुसार मजदूरी" के कारण उनकी वास्तविक मजदूरी भी घटती जा रही है।

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

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

(1) ऊपर के पैरा में प्रबन्ध के किन कार्यों का जिक्र किया गया है?

(2) श्री रघुनाथ ने निर्देशन के किस तत्व पर जोर दिया?

(3) ऊपर दिए गए पैरा में से उन पंक्तियों को उद्धरित कीजिए, जो इस तत्व के लागू करने से होने वाले फायदों को दर्शाती है। (2)

उ० (1) नियुक्तिकरण और नियंत्रण

(2) उत्प्रेरणा

(3) "अब वे नौकरी से संतुष्ट थे। वे मानक उत्पादन से भी ज्यादा उत्पादन कर रहे थे और अच्छी मजदूरी प्राप्त कर रहे थे।"

प्र०3 कर्नल प्रताप सिंह सेना से सेवानिवृत हुए और उन्होंने जैकब लि० में सामान्य प्रबन्धक के तौर पर पद ग्रहण किया है। वह एक कठोर अनुशासक है और हर किसी से समय सीमा के अन्तर्गत काम करवाते है। वह कर्मचारियों द्वारा दी गई किसी सलाह पर ध्यान नहीं देते। यद्यपि लक्ष्य समय पर प्राप्त कर लिए जाते है तदापि कार्य का वातावरण विकृत होता जा रहा है। अपनी सामाजिक और भावनात्मक जरूरतों को पूरा करने हेतू श्रमिकों को आपसी बातचीत का कोई अवसर नहीं मिलता। श्रमिकों की नौकरी छोड़ने की दर बढ़ती जा रही है।

1. श्री प्रताप सिंह ने नेतृत्व की कौन-सी शैली का इस्तेमाल किया है? (1)

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

उ० (संकेत) (1) निरंकुशवादी

(2) कोई दो मूल्य

(3) अनौपचारिक संप्रेषण - अर्थ

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

- लिखने की गति धीमी होना
- अभ्यास का अभाव होना, खासतौर पर, मल्टी डिसीप्लीनरी प्रश्नों का

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

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

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

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

उ० (संकेत) (1) उत्प्रेरणा

(2) नियंत्रण

(3) नियंत्रण प्रक्रिया के पहले तीन कदम

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

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

(1) श्री सिद्धार्थ और श्री अल्लारक्खा के बीच हुए संप्रेषण को पहचानिए। (1)

(2) स्थिति में सुधार के लिए उत्पादन प्रबन्धक ने कौन-सा कदम उठाया? (1)

(3) श्री अल्लारक्खा को किस प्रकार का प्रेरक दिया गया। व्याख्या कीजिए। (2)

उ० (1) अनौपचारिक संप्रेषण

(2) मरम्मत कार्य

(3) मौद्रिक प्रेरक

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

(1) दूसरे पैरा में प्रबन्ध के किस कार्य की ओर संकेत किया गया है? (2)

(2) उस कार्य में निहित सिद्धांतों को, पैरा में से पंक्तियाँ उद्धरित करते हुए पहचानिए। (4)

उ० (संकेत)(1) नियंत्रण

(2) – मुख्य बिन्दु नियंत्रण

– अपवाद द्वारा नियंत्रण

(व्याख्या कीजिए)

(पंक्तियाँ उद्धरित कीजिए)

प्र०7 पैनोरमा लि० के निर्देशक ने सभी विभागीय अध्यक्षों को अपनी विभागीय नीति बनाने की पूर्ण स्वतंत्रता दी। विभागीय अध्यक्षों ने एक दूसरे विचार-विमर्श किए बिना और प्रबन्ध निर्देशक के मार्ग दर्शन और स्वीकृति बिना अपनी-अपनी एकाकी नीतियाँ बना ली। लागू करने के बाद उन्होंने नीति सम्बन्धी समस्याओं को भी नहीं देखा। वर्ष के अन्त में उन्हें भारी विभागीय हानि उठानी पड़ी।

(1) निर्देशक ने कौन सी नेतृत्व शैली का इस्तेमाल किया?

(2) प्रबन्ध के कौन से कार्य अच्छी प्रकार से नहीं किए गए।

उ० संकेत (1) स्वतंत्र नेतृत्व शैली

(2) निर्देशन व नियंत्रण

प्र०8 उत्पादन प्रबंधक ने वार्षिक उत्पादन लक्ष्य इस प्रकार निश्चित किया-"भारी मात्रा में उत्पादन" पर्यवेक्षकों ने श्रमिकों के कार्य को लगातार देखा और श्रमिकों को प्रोत्साहित करते हुए उनसे अच्छा काम करवाया। वर्ष के अन्त में, वास्तविक उत्पादन - 1,65,000 इकाई का हुआ। सामान्य प्रबन्धक इस प्रदर्शन से संतुष्ट नहीं था क्योंकि पिछले वर्ष उत्पादन 1,90,000 का हुआ था। परंतु उत्पादन प्रबंधक का मानना था कि उन्होंने "भारी मात्रा में उत्पादन" किया।

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

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

उ० (संकेत) (1) मानक अंकों में व्यक्त करने चाहिए।
मानक - मापने योग्य, प्राप्त करने लायकए समय से बधित

(2) पर्यवेक्षण, उत्प्रेरणा

प्र०9 एक कंपनी 'एलईडी बल्ब' का उत्पादन कर रही थी जो बहुत अधिक माँग में थे। यह पाया गया कि एक दिन में 300 बल्ब बनाने का लक्ष्य कर्मचारी प्राप्त नहीं कर पा रहे थे। विश्लेषण पर यह पता चला कि कर्मचारी गलती पर नहीं थे। बिजली चले जाने के कारण तथा कर्मचारियों की कमी के कारण कंपनी अपने निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त नहीं कर पा रही थी और वैकल्पिक व्यवस्थाओं की आवश्यकता थी।

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

(क) उपरोक्त वर्णित प्रबंध के कार्यों को पहचानिए।

(ख) पहचाने गए प्रत्येक कार्य की प्रक्रिया के उन दो चरणों का उल्लेख कीजिए जिनका वर्णन उपरोक्त अनुच्छेद में किया गया है। (5)

क	ख
1. नियुक्तिकरण 2. नियंत्रण	मानवीय आवश्यकताओं का आकलन करना। - वास्तविक कार्य की मानको से तुलना - विचलन ज्ञात करना