

NEERAJ®

पर्यटन में प्रबंधन (Management in Tourism)

By:
Ghazala Rais Bachelor in Tourism

Reference Book
Including
Solved Question Papers

New Edition



NEERAJ PUBLICATIONS

(Publishers of Educational Books)

(An ISO 9001 : 2008 Certified Company)
1507, 1st Floor, NAI SARAK, DELHI - 110006
Ph.: 011-23260329, 45704411, 23244362, 23285501
E-mail: info@neerajignoubooks.com
Website: www.neerajignoubooks.com

Price
₹ 200/-

Published by:

NEERAJ PUBLICATIONS

Admn. Office : **Delhi-110 007**

Sales Office : **1507, 1st Floor, Nai Sarak, Delhi-110 006**

E-mail: info@neerajignoubooks.com Website: www.neerajignoubooks.com

Reprint Edition

Typesetting by: **Competent Computers**

Printed at: **Novelty Printer**

Notes:

1. For the best & upto-date study & results, please prefer the recommended textbooks/study material only.
2. This book is just a Guide Book/Reference Book published by NEERAJ PUBLICATIONS based on the suggested syllabus by a particular Board /University.
3. The information and data etc. given in this Book are from the best of the data arranged by the Author, but for the complete and upto-date information and data etc. see the Govt. of India Publications/textbooks recommended by the Board/University.
4. Publisher is not responsible for any omission or error though every care has been taken while preparing, printing, composing and proof reading of the Book. As all the Composing, Printing, Publishing and Proof Reading etc. are done by Human only and chances of Human Error could not be denied. If any reader is not satisfied, then he is requested not to buy this book.
5. In case of any dispute whatsoever the maximum anybody can claim against NEERAJ PUBLICATIONS is just for the price of the Book.
6. If anyone finds any mistake or error in this Book, he is requested to inform the Publisher, so that the same could be rectified and he would be provided the rectified Book free of cost.
7. The number of questions in NEERAJ study materials are indicative of general scope and design of the question paper.
8. Question Paper and their answers given in this Book provide you just the approximate pattern of the actual paper and is prepared based on the memory only. However, the actual Question Paper might somewhat vary in its contents, distribution of marks and their level of difficulty.
9. Any type of ONLINE Sale/Resale of "NEERAJ BOOKS/NEERAJ IGNOU BOOKS" published by "NEERAJ PUBLICATIONS" on Websites, Web Portals, Online Shopping Sites, like Amazon, Flipkart, Ebay, Snapdeal, etc. is strictly not permitted without prior written permission from NEERAJ PUBLICATIONS. Any such online sale activity by an Individual, Company, Dealer, Bookseller, Book Trader or Distributor will be termed as ILLEGAL SALE of NEERAJ IGNOU BOOKS/NEERAJ BOOKS and will invite legal action against the offenders.
10. Subject to Delhi Jurisdiction only.

© Reserved with the Publishers only.

Spl. Note: This book or part thereof cannot be translated or reproduced in any form (except for review or criticism) without the written permission of the publishers.

How to get Books by Post (V.P.P.)?

If you want to Buy NEERAJ IGNOU BOOKS by Post (V.P.P.), then please order your complete requirement at our Website www.neerajignoubooks.com. You may also avail the 'Special Discount Offers' prevailing at that Particular Time (Time of Your Order).

To have a look at the Details of the Course, Name of the Books, Printed Price & the Cover Pages (Titles) of our NEERAJ IGNOU BOOKS You may Visit/Surf our website www.neerajignoubooks.com.

No Need To Pay In Advance, the Books Shall be Sent to you Through V.P.P. Post Parcel. All The Payment including the Price of the Books & the Postal Charges etc. are to be Paid to the Postman or to your Post Office at the time when You take the Delivery of the Books & they shall Pass the Value of the Goods to us by Charging some extra M.O. Charges.

We usually dispatch the books nearly within 4-5 days after we receive your order and it takes Nearly 5 days in the postal service to reach your Destination (In total it take atleast 10 days).



NEERAJ PUBLICATIONS

(Publishers of Educational Books)

(An ISO 9001 : 2008 Certified Company)

1507, 1st Floor, NAI SARAK, DELHI - 110 006

Ph. 011-23260329, 45704411, 23244362, 23285501

E-mail: info@neerajignoubooks.com Website: www.neerajignoubooks.com

CONTENTS

पर्यटन में प्रबंधन (Management in Tourism)

<i>Question Paper—June, 2018 (Solved)</i>	1-2
<i>Question Paper—June, 2017 (Solved)</i>	1
<i>Question Paper—June, 2016 (Solved)</i>	1
<i>Question Paper—June, 2015 (Solved)</i>	1-2
<i>Question Paper—June, 2014 (Solved)</i>	1-2
<i>Question Paper—June, 2013 (Solved)</i>	1
<i>Question Paper—December, 2012 (Solved)</i>	1
<i>Question Paper—June, 2011 (Solved)</i>	1

<i>S.No.</i>	<i>Chapter</i>	<i>Page</i>
<u>उद्यमिता की समझ और प्रबंध</u>		
1.	प्रबंध : अवधारणा एवं कार्य	1
2.	उद्यमिता : संकल्पना एवं कार्य	7
3.	पर्यटन के निगमित रूप	14
4.	पर्यटन में प्रबंध के मुद्दे	19
<u>संगठनात्मक सिद्धान्त को समझना</u>		
5.	संगठन को समझना	22
6.	नियोजन और निर्णय निर्माण	28
7.	व्यवस्थापन	33
8.	निरीक्षण और नियंत्रण	36
<u>संगठनात्मक व्यवहार</u>		
9.	छोटे समूह का व्यवहार	39
10.	अन्तर-वैयक्तिक व्यवहार	43
11.	अंतर-समूह व्यवहार	48
12.	पर्यवेक्षकीय व्यवहार	51

<i>S.No.</i>	<i>Chapter</i>	<i>Page</i>
<u>प्रबंधन कार्य</u>		
13.	मानव संसाधन प्रबंधन	54
14.	वित्तीय प्रबंधन	58
15.	कार्यात्मक प्रबंधन	63
16.	विपणन प्रबंधन	67
17.	सूचना, प्रौद्योगिकी और प्रबंधन	70
<u>वित्तीय संचालन का प्रबंधन</u>		
18.	लाभ-हानि लेखा को समझना	73
19.	बैलेंस शीट को समझना	76
20.	लाभ संभाव्यता विश्लेषण	82
21.	प्रोजेक्ट बनाना तथा उसका आकलन	87
<u>पर्यटन में प्रबंधकीय व्यवहार-I</u>		
22.	पर्यटन संचालक (टूर ऑपरेटर्स)	94
23.	ट्रैवल एजेंसियाँ	101
24.	होटल	110
25.	जनसंपर्क	114
<u>पर्यटन में प्रबंधकीय कार्यकलाप-II</u>		
26.	खान-पान सेवा	118
27.	पर्यटक परिवहन	123
28.	एयरलाइंस	126
29.	एयरपोर्ट	130
<u>अधिवेशन प्रोत्साहन एवं प्रबंधन</u>		
30.	अधिवेशन उद्योग	133
31.	अधिवेशनों की कार्य योजना	139
32.	अधिवेशनों का प्रबंधन एवं कार्यान्वयन	142

**Sample Preview
of the
Solved
Sample Question
Papers**

Published by:



**NEERAJ
PUBLICATIONS**

www.neerajbooks.com

QUESTION PAPER

(June - 2018)

(Solved)

पर्यटन में प्रबंधन

समय : 3 घण्टे]

[अधिकतम अंक : 100

नोट : निम्नलिखित में से किन्हीं पाँच प्रश्नों का उत्तर दें। सभी प्रश्नों के अंक समान हैं।

प्रश्न 1. प्रबंध से आप क्या समझते हैं? प्रबंधक की भूमिकाओं और उत्तरदायित्वों की चर्चा कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-1, पृष्ठ-5, प्रश्न 1 तथा प्रश्न-3, पृष्ठ-6, प्रश्न 4

प्रश्न 2. निम्नलिखित में से किन्हीं दो पर संक्षिप्त टिप्पणियां लिखिए—

(a) प्रबंधन कार्य

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-1, पृष्ठ-4, 'प्रबंध के कार्य'

(b) प्रबंधन सूचना प्रणाली

उत्तर—प्रबंधन सूचना प्रणाली, एक व्यवसाय जिसमें व्यक्तियों, दस्तावेजों और तकनीकी प्रक्रम के अनुप्रयोग शामिल हैं, के समग्र आंतरिक नियंत्रण का एक सबसेट है, जो प्रबंधन लेखाकारों द्वारा उत्पाद या सेवा की लागत तय करने अथवा व्यापार की व्यापक रणनीति बनाने जैसी व्यापार समस्याएं सुलझाने के लिए प्रयोग किया जाता है। प्रबंधन सूचना प्रणाली आम सूचना प्रणाली से अलग है, क्योंकि इसका प्रयोग संगठन में होने वाली परिचालन गतिविधियों पर लागू होने वाली अन्य सूचना प्रणालियों का विश्लेषण के लिए किया जाता है।

प्रबंधन सूचना प्रणाली प्रबंधन के कार्यों को करने के लिए आवश्यक सूचनाओं के रूप में आंकड़ों को एकत्र करने, उन्हें प्रसंस्कृत करने, उनका भण्डारण करने और उनका प्रसार करने के लिए प्रयोग की जाने वाली एक सुनियोजित प्रणाली है। एक प्रकार से यह उन गतिविधियों की रिपोर्ट है, जिनकी योजना बनाई गई थी और जिनका कार्यान्वयन किया गया।

आमतौर पर यह माना जाता है कि प्रबंधन सूचना प्रणाली तकनीकी और व्यापार में सामंजस्य स्थापित करने के लिए प्रयोग की जाती है। प्रबंधन सूचना प्रणाली लोगों को अपने काम बेहतर तरीके से तथा तीव्रता से करने के लिए तकनीकी और व्यापार के जिस मेल की आवश्यकता होती है, वह प्रदान करती है।

(c) संगठनात्मक संस्कृति

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-5, पृष्ठ-25, 'संगठनात्मक संस्कृति'

प्रश्न 3. संगठन ढांचे से आप क्या समझते हैं? संगठन ढांचे के घटकों की चर्चा कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-5, पृष्ठ-26, प्रश्न 3 तथा पृष्ठ-23-24, 'संगठनात्मक संरचना में घटक'

प्रश्न 4. नियंत्रण को परिभाषित कीजिए। नियंत्रण विभिन्न प्रकारों की व्याख्या कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-8, पृष्ठ-36-37, 'नियंत्रण: परिभाषा और आवश्यकता तथा नियंत्रण के प्रकार'

प्रश्न 5. टकराव से आप क्या समझते हैं? टकराव से निपटने के तरीकों की चर्चा कीजिए।

उत्तर—टकराव का अर्थ है, हमारे परस्पर विचारों में संघर्ष अथवा टकराव उत्पन्न होना। हमारे मनोभाव हमारी भावनाओं से जुड़े होते हैं और इनका संबंध जरूरतों, हितों, भूमिकाओं, दबावों, व्यक्तित्व, संसाधनों, जागरूकता की कमी तथा कार्यक्षमता से है। इस प्रकार के कारकों की वजह से व्यक्तियों अथवा समूहों के बीच टकराव की स्थिति उत्पन्न होती है।

इसे भी जोड़ें—संदर्भ—देखें अध्याय-10, पृष्ठ-45, 'टकराव से निपटने के तरीके'

प्रश्न 6. पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन के महत्त्व की चर्चा कीजिए। अपने उत्तर के पक्ष में उपयुक्त उदाहरण दीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-13, पृष्ठ-54-55, 'पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन' तथा पृष्ठ-56, प्रश्न 1

प्रश्न 7. निम्नलिखित पर संक्षिप्त टिप्पणियां लिखिए—
(a) लाभ-हानि लेखा

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-18, पृष्ठ-73, 'लाभ-हानि लेखा का अर्थ'

(b) तुलन-पत्र (बैलेंस शीट)

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-19, पृष्ठ-76, 'बैलेंस शीट'

(c) स्थायी और चालू सम्पत्तियां

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-19, पृष्ठ-77, 'स्थायी संपत्तियां'
तथा पृष्ठ-78, 'चालू सम्पत्तियां'

प्रश्न 8. पर्यटक संचालक से आप क्या समझते हैं?
पर्यटन (टूर) पैकेज में उत्पाद-ज्ञान के महत्त्व की चर्चा
कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-22, पृष्ठ-94-95, 'पर्यटन
संचालक (टूर आपरेटर्स) कंपनी स्थापित करना तथा उत्पादों
की जानकारी तथा उसका संग्रहण करना (पैकेजिंग)'

प्रश्न 9. सेवा क्षेत्र में जनसम्पर्क की भूमिका और
कार्यों की चर्चा कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-25, पृष्ठ-114, 'जनसंपर्क
की भूमिका तथा जनसंपर्क के कार्य'

प्रश्न 10. परिवहन प्रबंधन में योजना की आवश्यकता
क्या है? परिवहन प्रबंधन में विभिन्न मुद्दों की चर्चा कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-27, पृष्ठ-123, 'योजना' तथा
पृष्ठ-124, 'परिवहन प्रबंध में मुख्य समस्याएं'



Neeraj
Publications
www.neerajbooks.com

Sample Preview of The Chapter

Published by:



**NEERAJ
PUBLICATIONS**

www.neerajbooks.com

पर्यटन में प्रबंधन

MANAGEMENT IN TOURISM

उद्यमिता की समझ और प्रबंध

प्रबंध : अवधारणा एवं कार्य

1

परिचय

पर्यटन एक सेवा उद्योग है और इसकी पूर्णता (सफलता) काफी हद तक प्रभावी प्रबंध करने पर निर्भर करती है। प्रबंध के नियमों को लागू करने के साथ-साथ प्रबंध से संबंधित कार्यों में निपुणता का होना भी जरूरी है। जैसे-एक टूर ऑपरेटर भ्रमण के लिए सभी प्रकार के प्रबंध करता है, जिसमें परिवहन सेवाएं उपलब्ध कराना, आवास की व्यवस्था, भोजन की व्यवस्था या स्थानीय तौर पर घूमने के लिए कोच, टैक्सी आदि की व्यवस्था। इस प्रकार टूर ऑपरेटर, जो सेवा प्रदान कर रहा होता है वह अपने आप में एक प्रबंधक है, क्योंकि प्रबंधक अधिकतर समय अपने कार्यों की देखभाल करता है और सेवा प्रदान करता है, तो प्रबंध के नियमों को सावधानीपूर्वक लागू नहीं करते हैं। इस इकाई में प्रबंध से संबंधित कार्यों में निपुणता दिलाने के प्रबंध की अवधारणाओं और नियमों से परिचित कराने की कोशिश की गई है।

अध्याय का विहंगावलोकन

प्रबंध की अवधारणा

प्रबंध की संकल्पना, इसके नियम और विकास एक आधुनिक प्रकार्य है किंतु लेकिन यह बिल्कुल नया विषय नहीं है। मनुष्य प्राचीन काल से ही अपने बनाए हुए गुटों और समूहों में रहता आया है। जब मनुष्य शिकारी और संग्राहक का जीवन बिताता था तब भी वह अपनी भलाई के लिए समूह में रहकर किसी के निर्देशित रास्तों पर चलता था।

औद्योगिक क्रांति के प्रारंभ से प्रबंध को एक विशिष्ट पद्धति के रूप में महत्त्व मिलना आरंभ हो गया था। 1890 और 1930 के

बीच फ्रेडरिक डब्ल्यू. टेलर और सहयोगियों ने मिलकर प्रबंध के दृष्टिकोण का निर्देशन किया जिसका वैज्ञानिक नियम के रूप में उल्लेख किया गया।

टेलर ने जो नियम निर्धारित किए उनमें चार मुख्य नियम निम्नलिखित थे-

1. प्रबंध को वैज्ञानिक रूप से विकसित करना, ताकि किसी कार्य को नियमों के अनुसार पूरा करने की अच्छी पद्धति निर्धारित की जा सके।
2. कर्मचारियों का वैज्ञानिक रूप से चुनाव, जिससे उन्हें उनकी कुशलता के अनुसार कार्य सौंपा जा सके और काम ठीक रूप से चलता रहे।
3. कर्मचारियों के लिए नवीन तकनीक से संबंधित शिक्षा एवं विकास।
4. प्रबंध एवं कर्मचारियों के बीच संबंधों को घनिष्ठ एवं मित्रतापूर्ण बनाना।

फ्रेडरिक डब्ल्यू. टेलर ने तर्क दिया कि नियमों की सफलता के लिए प्रबंध एवं कर्मचारियों दोनों के मन में स्थिति को पूर्ण रूप से बदलने की इच्छा की आवश्यकता है। वास्तव में, वैज्ञानिक प्रबंध दुकान एवं किसी विशेष काम को करने वाले कर्मचारियों (दोनों) की उत्पादकता बढ़ाने से संबंधित है। इसके बाद संगठन के प्रतिष्ठित शास्त्रीय नियम के नाम से एक नया नियम आया।

हेनरी फेयोल (1841-1925) को संगठन के शास्त्रीय विचारों का संस्थापक कहा जाता है। उनका विचार था कि प्रबंध व्यक्तिगत असाधारण मानसिक शक्ति नहीं है बल्कि यह निपुणता है जो प्राप्त

2 / NEERAJ : पर्यटन में प्रबंधन

की जा सकती है। लोगों की सामान्य धारणा थी कि “प्रबंधक पहले से ही अर्थात् गुणों के साथ पैदा होते हैं, उन्हें शिक्षा के माध्यम से तैयार नहीं किया जा सकता, इसलिए प्रयास और अनुभव उन्हीं के लिए फायदेमंद हो सकते हैं, जो जन्म से ही प्रबंधक के गुण रखते हों।” लेकिन फेयोल का मत था कि एक प्रबंधक के आधारभूत नियमों को समझकर और उसके सामान्य नियम निर्धारित कर प्रबंध की शिक्षा को आगे बढ़ाया जा सकता है।

प्रबंध को वैज्ञानिक रूप से विस्तारित करने के लिए फेयोल ने व्यापार संबंधी कार्यों को—

- (1) तकनीकी
- (2) वाणिज्यिक
- (3) वित्तीय
- (4) सुरक्षा
- (5) लेखा
- (6) प्रबंध आदि

छः भागों में विभाजित किया।

इसके अलावा उन्होंने प्रबंध के कार्यों को नियोजन, संगठन समन्वय एवं नियंत्रण के रूप में परिभाषित किया।

मैरी पार्कर फॉलेट द्वारा प्रबंध का अन्य विवरण प्रस्तुत किया गया। उन्होंने कहा कि प्रबंधक किसी संगठन का उद्देश्य प्राप्त करने के लिए खुद कार्य नहीं करेगा, बल्कि अन्य लोगों को इस उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए उनके कार्य क्षेत्रों पर लगाने की व्यवस्था करेगा।

एक अन्य परिभाषा के अनुसार कोई भी प्रक्रिया कार्यों को करने का प्रणालीबद्ध तरीका है। इसलिए,

- (i) सेवा-योजना, नेतृत्व, संगठन एवं उस पर नियंत्रण, प्रबंधक के कार्य का एक हिस्सा होने के कारण प्रबंध एक प्रक्रिया है।
- (ii) प्रबंध निर्धारित किए हुए लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए सूचना, वित्त, उपकरण, प्रौद्योगिकी और कार्य करने वाले संगठनात्मक संसाधनों का उपयोग करते हैं।
- (iii) प्रबंध सभी संगठनों के निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति में मदद करता है।

प्रबंध को समझना

जॉर्ज आर. टेरी और स्टीफन जी. फ्रैंकलिन ने कुछ ऐसी विशेषताओं का वर्णन किया है, जो प्रबंध को सही तरीके से समझने के लिए एक नए शिक्षार्थी की बहुत मदद कर सकता है। ये विशेषताएँ निम्नलिखित हैं—

(1) **प्रबंध उद्देश्यपूर्ण है**—प्रबंध का संबंध किसी विशेष उद्देश्य की प्राप्ति से है और प्रबंध से संबंधित सफलता का आकलन भी निश्चित किए हुए उद्देश्यों की प्राप्ति के फैलाव से किया जाता है।

(2) **प्रबंध कार्यों की पूर्णता में सहायक**—प्रबंधक अपना ध्यान और कोशिशें, सफलतापूर्ण कार्य-तत्परता पर ही केन्द्रित करते हैं। इस प्रकार की जानकारी कि कार्य कहां से शुरू करना है और कैसे जारी रखना है, सफलता और लक्ष्यों की प्राप्ति में मदद करते हैं।

(3) **प्रबंध एक गतिविधि है**—अन्य कार्यों के समान प्रबंध भी एक कार्यकलाप है। यह किसी समूह या व्यक्ति तक ही सीमित नहीं है। इस कार्यकलाप को पूरा करने वालों को प्रबंधक या कार्यपालक कहा जाता है। यह गतिविधि निम्नलिखित अर्थ में भिन्न है—

- (i) इसके प्रयोग में निपुणता प्राप्त की जा सकती है।
- (ii) इसके बारे में जानकारी प्राप्त की जा सकती है।
- (iii) इसका अध्ययन किया जा सकता है।

प्रबंध : स्तर और दक्षता

सामान्यतः प्रबंधक सेवा-योजना, संगठन, नेतृत्व और नियंत्रण जैसे प्रबंध के कार्यों की जिम्मेदारी लेने वाला व्यक्ति है। प्रबंधक अपने अधीन कर्मचारियों एवं संसाधनों की बनावट के लिए भी जिम्मेदार होता है। विभिन्न कार्यों और जिम्मेदारियों को निभाने के लिए अलग-अलग प्रबंधक होते हैं। उदाहरण के लिए, किसी होटल में लॉबी प्रबंधक, महाप्रबंधक, वित्त प्रबंधक आदि का निम्नलिखित रूप में वर्गीकरण किया जा सकता है—

- (1) स्तरों के अनुसार और
- (2) संगठन के कार्यकलापों के क्षेत्र के अनुसार प्रत्येक स्तर या क्षेत्र के लिए कुछ निपुणता आवश्यक है।

स्तर—प्रबंधकों के स्तर तीन प्रकार के होते हैं, जैसे—

- (1) प्रथम स्तर प्रबंधक
- (2) मध्यम स्तर प्रबंधक
- (3) उच्चतम स्तर प्रबंधक

(1) **प्रथम स्तर के प्रबंधक**—इस प्रकार के प्रबंधक माल के उत्पादन या संगठन की सेवा में मिले हुए (लगे हुए) कर्मचारियों के प्रत्यक्ष संपर्क में होते हैं। प्रबंधकों को कर्मचारियों को उनके कार्यों से या अन्य प्रकार से संबंधित निर्देश देने के लिए जिम्मेदार सुपरवाइज़र के रूप में भी जाना जाता है। पर्यटन जैसे किसी सेवा उद्योग में कुछ क्षेत्र ऐसे हो सकते हैं, जिनमें प्रथम स्तर के (प्रबंधकों का) संबंध सीधे ग्राहकों से होता है।

(2) **मध्यम स्तर के प्रबंधक**—ये प्रबंधक प्रथम स्तर के प्रबंधकों के कार्यों को और अनेक बार कर्मचारियों को भी निर्देश देते हैं।

(3) **उच्चतम स्तर के प्रबंधक**—ये नीतियाँ बनाने वालों और कार्यपालकों का एक छोटा गुट होता है, जो संगठन के पूरे प्रबंध के लिए जिम्मेदार होता है।

गतिविधियों के क्षेत्र—प्रबंधकों को संगठनात्मक कार्यों के क्षेत्र और फैलाव के अनुसार भी वर्गीकृत किया जा सकता है।

(i) **कार्यात्मक प्रबंधक**—ये प्रबंधक संगठन के किसी एक कार्य के लिए जिम्मेदार होते हैं। जैसे—वित्त, विपणन या परिचालन; जो लोग और जो कार्य या व्यक्ति एक कार्यात्मक प्रबंधक के अधीन कार्य करते हैं, वे ही ऐसे कार्यों में लगे होते हैं।

(ii) **महाप्रबंधक**—ये प्रबंधक अपने अधीन इकाई या किसी कंपनी के सभी कार्यों के लिए उत्तरदायी होते हैं।

दोनों प्रकार के प्रबंधकों की संख्या, संगठनों के आकार और कार्यों के अनुसार भिन्न-भिन्न हो सकती हैं।

दक्षता—भिन्न-भिन्न प्रबंधकों के स्तरों पर भिन्न-भिन्न प्रकार की निपुणता और उनके विभिन्न उपयोग की आवश्यकता होती है।

रॉबर्ट एल कॉर्ट्ज के अनुसार प्रबंधकों के लिए तकनीकी, मानवीय, संकल्पना संबंधी तीन आधारभूत निपुणताओं को जरूरी बताया है—

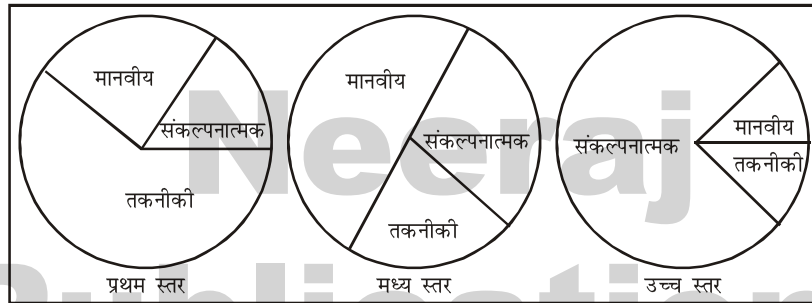
(1) **तकनीकी दक्षता**—इसका अर्थ किसी विशेष क्षेत्र में

विशेष प्रकार के ज्ञान, विशेषज्ञता और तकनीक का इस्तेमाल करने की क्षमता से है।

(2) **मानवीय दक्षता**—मानवीय दक्षता किसी नेता की तरह गुट में आपसी सहयोग को भावना विकसित करने की क्षमता है।

(3) **संकल्पना संबंधी दक्षता**—यह संगठन के प्रति संपूर्ण दृष्टि है। इसमें विभिन्न संगठनों से संबंधित कार्यों की एक-दूसरे पर निर्भरता की पहचान भी शामिल है।

कार्ट्ज ने इन निपुणताओं को अन्य की अपेक्षा में अधिक महत्त्व दिया है। यह किसी संगठन में प्रबंधकों की अपनी श्रेणी की स्थिति पर निर्भर करता है। उदाहरण के लिए, जब एक व्यक्ति प्रथम स्तर के प्रबंध से उच्च स्तर के प्रबंध की श्रेणी में जाता है तो संकल्पना संबंधी दक्षता और महत्त्वपूर्ण हो जाती है और तकनीकी दक्षता का महत्त्व कम हो जाता है। (नीचे के रेखाचित्र को ध्यान से देखें)



प्रबंधक : भूमिका, कार्य और दायित्व

एक व्यावसायिक प्रबंधक का सबसे पहला कार्य, प्रबंधक के रूप में अपनी हिस्सेदारी को भली-भाँति समझना है। सब प्रकार के प्रबंधक अपने स्तर और क्षेत्र के समान सेवा योजना, नेतृत्व, संगठन और उस पर नियंत्रण रखते हैं। किसी प्रबंधक के लिए सबसे प्रथम चिंता का विषय उसका संगठन होना चाहिए। वह कार्यरत संगठन में आज़ा और नियम के अनुसार काम करने की दशा के लिए भी पूर्णतः उत्तरदायी होता होता है।

प्रबंधकीय भूमिकाएं—विद्वानों ने अनेक बार प्रबंधकीय भूमिकाओं को समझने के लिए अध्ययन और सर्वेक्षण किए हैं। इसमें सबसे अधिक स्वीकार किए गए निष्कर्ष हेनरी मिंट्जबर्ग के हैं। इनमें निम्नलिखित सम्मिलित हैं—

(1) **अंतर-वैयक्तिक भूमिका**—इन संबंधों में प्रबंधक संगठन के बाहर और अंदर अन्य लोगों से ताल्लुक (संबंध) रखता है। इनके अंतर्गत निम्नलिखित आते हैं—

(i) **नाम-मात्र का अध्यक्ष (फिगर हेड)**—इसमें प्रबंधक की भूमिका संगठन के प्रतीकात्मक अध्यक्ष की भाँति होती है। जैसे—कार्यालय में आगतुंकों का स्वागत एवं न्याय की प्रकृति के कर्तव्य।

(ii) **नेता**—प्रबंधक अपने अधीन काम करने वालों का मार्गदर्शन करता है, निर्देश देता है तथा उन्हें आगे बढ़ने की प्रेरणा देता है तथा उन्हें हर सवाल का जवाब देता है। अर्थात् उनकी कार्य-तत्परता के प्रति उत्तरदायी होता है।

(iii) **संपर्क**—प्रबंधक को संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के उद्देश्य से संगठन के बाहर एवं अंदर संपर्क, नेटवर्क और संबंध बनाना पड़ता है, जो लक्ष्यों की प्राप्ति में मदद करता है।

(2) **सूचनाप्रद भूमिका**—प्रबंधक के कार्यों का एक आवश्यक पक्ष, सूचनाएं प्राप्त करना और उन्हें एक से दूसरी जगह फैलाना या प्रसारित करना है। इसमें अनेक कार्य सम्मिलित होते हैं ये हैं—

(i) **देखरेख**—प्रबंधक लगातार संगठन के बाहर और अंदर हर प्रकार की सूचनाओं की खोज कर नई प्रवृत्तियों और विचारों को सामने लाता है।

(ii) **प्रसारक**—दूसरी भूमिका बाहर से प्राप्त सूचनाओं का संगठन में प्रसार करना है।

(iii) **प्रवक्ता**—प्रबंधक अपने संगठन की ओर से विचारों को अभिव्यक्त करता है एवं आधिकारिक तौर पर बात कर सकता है।

(3) **निर्णय लेने की भूमिका**—एक प्रबंधक की निर्णय लेने की चार भूमिकाएं होती हैं—

4 / NEERAJ : पर्यटन में प्रबंधन

(i) उद्यमी—किसी परिवर्तन के द्वारा प्रबंधक उद्यमी की भूमिका को भी निभाता है।

(ii) गड़बड़ी को दूर करना—किसी प्रबंधक से संगठन में आने वाली परेशानियों को दूर करने की उम्मीद की जाती है।

(iii) संसाधनों का निर्धारण—प्रबंधक की भूमिका एक संगठन के सीमित संसाधन का संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए ठीक ढंग से उपयोग करना है और उसी के अनुसार संसाधनों का निर्धारण करना भी है।

(iv) वार्ताकार—प्रबंधक, संगठन के अंदर और बाहर दोनों जगह औपचारिक बातचीत करता है।

एक प्रभावशाली प्रबंधक में कुछ गुण अवश्य होने चाहिए, ताकि किसी विशेष परिस्थिति में वह अतिरिक्त भूमिकाएं निभा सके।

(i) हर प्रकार की परिस्थिति में उपयुक्त भूमिका की पहचान करने की क्षमता।

(ii) जरूरत पड़ने पर अपनी भूमिकाओं में लचीलापन।

कार्य—प्रबंधक की भूमिका में कार्यों को आज्ञा और नियम के अनुसार पूरा करना मुख्य बात है। इसके लिए प्रबंधक को कुछ खास कदम उठाने पड़ते हैं और कुछ खास कार्यों को आज्ञा व नियम के अनुसार करना होता है। ऐसे कुछ कार्य इस प्रकार हैं—

- (1) कंपनी अथवा संगठन के लक्ष्य को पूरा करने का निर्देश देना।
- (2) संगठन के फायदे को बढ़ाने और उसके स्तर पर बनाए रखने के लिए कार्यकुशलता बनाए रखना।
- (3) बाजार में बढ़ती प्रतिस्पर्धा की चुनौतियों का सामना करना।
- (4) अधीनस्थ कर्मचारियों को प्रेरित करना।
- (5) अपने संगठन में असाधारण मानसिक शक्ति वाले लोगों को बनाए रखने का प्रयत्न करना।
- (6) अधीनस्थों में एकाग्रता की भावना पैदा करना।
- (7) कर्मचारियों के हित और भलाई का ध्यान करना जिससे वे उस पर विश्वास कर सकें और अपनी नेतृत्व क्षमताओं को प्रदर्शित कर सकें।
- (8) कर्मचारियों की निपुणता की उन्नति और लगातार प्रशिक्षण के लिए प्रयत्न करना।
- (9) आधुनिक जानकारियों और सूचनाओं के बारे में सचेत रहना।

उत्तरदायित्व—प्रबंधक जिस संगठन का प्रबंध करता है अर्थात् जिस संगठन में कार्य करता है या जो उसकी अपनी कंपनी है, उसके सामाजिक वर्गों और संबद्ध लोगों से और संस्थाओं से मित्रतापूर्ण संबंध होने चाहिए।

प्रबंधक के प्रमुख उत्तरदायित्व उल्लेखनीय हैं—

- (1) पर्यटन की तरह के सेवा उद्योग में सबसे पहले ग्राहकों के संतोष के लिए उनकी जरूरतों, रुचियों और उत्पादों की गुणवत्ता के लिए जिम्मेदार होना चाहिए।
- (2) जिन कंपनियों के उत्पाद उपयोग में लाए जा रहे हैं, प्रबंधक को उन पूर्तिकारों के प्रति भी उत्तरदायी होना पड़ेगा।
- (3) आधुनिक समाज में प्रबंधक का समाज के प्रति उत्तरदायी होना भी आवश्यक है।
- (4) प्रबंधक का एक दायित्व, कंपनी को सरकार द्वारा बनाए गए कानूनों के अनुसार चलाना भी होता है, जिसमें करों और शुल्कों का ठीक समय पर भुगतान भी सम्मिलित है।
- (5) किसी संगठन और प्रतिष्ठान से संबंधित प्रबंधक को अधीनस्थ कर्मचारियों को वेतन एवं भविष्य-निधि की ओर से भरोसा दिलाने का उत्तरदायित्व लेना।
- (6) प्रबंधक गुणवत्ता और समय पर पूर्ति के लिए भी जिम्मेदार होता है।

कार्य का विन्यास या पैटर्न—प्रबंधकों के भिन्न-भिन्न स्तर होते हैं जो अलग-अलग तरह के कार्यों को निष्पादित करते हैं। जब कोई प्रबंधक अपनी भूमिका निभाता है तो उसको अपने कार्य को जानना अत्यंत आवश्यक होता है, क्योंकि उसकी भूमिका, कार्य और उत्तरदायित्व का संबंध उसके स्तर से होता है। प्रबंधक को अपने कार्यों का एक पैटर्न बनाना चाहिए, जिसमें दैनिक कार्यों एवं दायित्वों को बांटकर अर्थात् एक निश्चित क्रम के अनुसार समय पर पूरा करने के लिए एक समय-सारणी तैयार करनी चाहिए। जैसे—कुछ समय मीटिंग के लिए, कुछ समय अधीनस्थ कर्मचारियों के लिए एवं कुछ समय कार्यों की समीक्षा और संचालन आदि के लिए निश्चित कर सकते हैं।

प्रबंध के कार्य

प्रबंध के कार्यों में नियोजन, संगठन, नेतृत्व और नियंत्रण से संबद्ध कार्य जुड़े हैं। प्रबंधक के कार्यों में उसके कार्य की प्रकृति या स्तर के अनुसार अंतर होता है, लेकिन सभी प्रबंधकों को इन सभी कार्यों से जुड़कर रहना होता है। जैसे—

- (i) नियोजन
- (ii) संगठन
- (iii) नेतृत्व
- (iv) नियंत्रण

(i) नियोजन—प्रबंध का एक मुख्य कार्य है, जिसके द्वारा कब कौन-सा काम किया जाएगा, यह निर्णय लिया जाता है। भविष्य की प्रत्येक (हर) गतिविधि अथवा किसी संगठन के विकास के लिए नियोजन की आवश्यकता होती है।