

रूपरेखा

12.0 उद्देश्य

12.1 प्रस्तावना

12.2 पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन

12.3 उद्योग में विविधता

12.4 मानव संसाधन नियोजन

12.4.1 मानव संसाधन प्रबंधन प्रक्रिया

12.4.2 भर्ती और चयन

12.4.3 परिचय और प्रशिक्षण

12.4.4 प्रेरणा

12.4.5 मूल्यांकन प्रणालियाँ

12.5 वित्तीय नियोजन

12.6 पूँजी एकत्रण

12.7 फंड जुटाना

12.7.1 कार्यशील पूँजी का प्रबंधन

12.7.2 नकदी का प्रबंधन

12.8 प्रबंधन लागत

12.9 बजट बनाना

12.9.1 बजट क्या है?

12.9.2 बजटीय नियंत्रण

12.10 सारांश

12.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप :

- पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन के महत्व को समझने में सक्षम होंगे,
- मानव संसाधन विकास में विभिन्न एजेंसियों द्वारा निभाई जा रही भूमिका को समझने में,
- मानव शक्ति नियोजन, मजदूरी और वेतन से संबंधित मुद्दों के बारे में जानने में, और
- पर्यटन में प्रबंधकों और उद्यमियों की मानव संसाधन संबंधी भूमिकाओं से परिचित होने में,
- वित्तीय प्रबंधन का अर्थ समझने में,
- वित्तीय प्रबंधन के विभिन्न पहलुओं के बारे में जानने में,
- वित्तीय प्रबंधन में प्रयुक्त विभिन्न शब्दों के बारे में जानेंगे, और
- बजट के माध्यम से धन जुटाने और धन आवंटन के महत्व के बारे में जानने में।

12.1 प्रस्तावना

आप बीटीएमसी 132 पाठ्यक्रम (प्रबंधन के मूल सिद्धांत) में प्रबंधन के विभिन्न विशिष्ट कार्यों के बारे में पहले ही पढ़ चुके हैं। आपने सीखा है कि प्रबंधन लोगों द्वारा काम करने की कला है और इसे संगठन के सदस्यों द्वारा योजनाबद्ध आयोजन स्टाफ नियुक्त करना, नेतृत्व और नियंत्रण की प्रक्रिया द्वारा सभी संगठनात्मक संसाधनों का उपयोग कर संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। पर्यटन एक सेवा उद्योग है इसमें सेवाओं का उत्पादन और उपभोग एक साथ किया जाता है। इसलिए आपको यह समझना चाहिए कि पर्यटन में प्रबंधन कार्य उत्पादन उद्योगों से अलग तरह का होता है। जब हम पर्यटन के क्षेत्र में प्रबंधन के मत को लागू करते हैं तो कई तरह के तथ्यों को ध्यान में रखना पड़ता है। इस इकाई और अगली इकाई में आपको पर्यटन के संबंध में कुछ खास प्रबंधन कार्यों से परिचित करवाया जाएगा। इस इकाई में, मानव संसाधन और वित्तीय प्रबंधन पर चर्चा की जाएगी जबकि अगली इकाई में संचालन प्रबंधन और विपणन प्रबंधन पर चर्चा की जाएगी।

इस इकाई के शुरुआत में पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन के महत्व पर चर्चा की जाएगी। इसके अलावा यह मानव शक्ति व्यवस्था की प्रक्रिया और भर्ती, परिचय के लिए प्रशिक्षण, प्रेरणा, शिक्षा जारी रखना, मजदूरी और वेतन आदि जैसे मुद्दों से संबंधित है। इस तरह इस इकाई में आपको वित्तीय प्रबंधन की उपयुक्तता और इससे संबंधित विभिन्न पहलुओं के बारे में परिचित कराया जाएगा। यह वित्तीय संसाधनों को जुटाने, उनके

बटवारे, हिसाब करने और बजट के महत्व आदि से संबंधित है। हालांकि, यहां केवल बुनियादी समझ दी जा रही है क्योंकि एक इकाई में मानव संसाधन प्रबंधन और वित्तीय प्रबंधन दोनों के विभिन्न पहलुओं पर विस्तार से चर्चा संभव नहीं है।

12.2 पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन

जब हम मानव संसाधन प्रबंधन की बात करते हैं, तो हमारे दिमाग में कई तरह की चीजें होती हैं जैसे कि :

- प्रशिक्षण,
- कर्मचारियों का कौशल विकास और ज्ञान और कौशल में बढ़ावा,
- कर्मचारियों को प्रेरित करना,
- कर्मचारियों के कौशल और क्षमताओं का सही उपयोग,
- कर्मियों को आकर्षित करना और उन्हें स्वीकारना,
- मजदूरी, वेतन और पुरस्कार, और
- कर्मचारियों के काम की निगरानी और नियंत्रण.

मानव संसाधन प्रबंधन और विकास के ये पहलू हर क्षेत्र के लिए आवश्यक हैं। लेकिन पर्यटन के मामले में इनका विशेष महत्व है। ऐसा इसलिए है क्योंकि पर्यटन एक सेवा उद्योग है और यहां ग्राहक न केवल एक सेवा या उत्पाद खरीदता है बल्कि वह सेवा की गुणवत्ता का अनुभव और उपभोग भी कर रहा होता है जो उत्पादन और वितरण में शामिल व्यक्तियों के कार्यों से प्रकट होता है। चूंकि यहां जो बेचा किया जाता है वह ग्राहक और सेवाएं प्रदान करने वाले के बीच का संबंध है। व्यवसाय की सफलता के लिए मानव संसाधन का महत्व महत्वपूर्ण हो जाता है। आम तौर पर, ऐसे सेवा कार्यों में, शिष्टाचार और दक्षता पर जोर दिया जाता है और यह माना जाता है कि पर्यटन में सेवा का मतलब मुस्कराहट और रसूख वाली बातचीत है। हालांकि, पर्यटन की बदलती प्रकृति और बढ़ते विशिष्टीकरण के रहते, सिर्फ मुस्कराहट से पेश आना, रसूख वाली बातचीत और शिष्टाचार उद्देश्य की पूर्ति नहीं करेगा। उदाहरण के लिए, एक गाइड बातचीत में बहुत अच्छा हो सकता है लेकिन जब तक वह स्मारक या शहर से संबंधित ज्ञान और जानकारी से लैस नहीं होगा, तो वह गुणवत्तापूर्ण सेवा नहीं कर पाएगा। इसी तरह, एक ड्राइवर ड्राइविंग में बहुत अच्छा हो सकता है लेकिन जब तक वह शहर की सड़कों और पते को नहीं जानता, केवल उसकी ड्राइविंग क्षमता ही गुणवत्तापूर्ण सेवा प्रदान करने में कोई मदद नहीं करेगी। और हमें यहां यह याद रखना चाहिए कि पर्यटक, चाहे विदेशी हों या घरेलू, सेवा की गुणवत्ता के संबंध में अधिक मांग वाले होते जा रहे हैं।

आम तौर पर पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन, योजना और विकास को बड़े और छोटे दोनों स्तरों पर लेना पड़ता है। बड़े स्तर पर, देश में उपलब्ध शैक्षिक और प्रशिक्षण संबंधी बुनियादी ढांचे और इस संबंध में सरकार या राष्ट्रीय पर्यटक संगठन द्वारा शुरू किए गए प्रयासों को ध्यान में रखा जाता है। इसमें निजी क्षेत्र द्वारा शुरू किए गए प्रयास भी शामिल हैं। छोटे स्तर पर, यह ध्यान में रखा जाता है कि सबसे अच्छे व्यक्तिगत संगठन कैसे अपने मानव संसाधनों की योजना और प्रबंधन करते हैं।

12.3 उद्योग में विविधता

पर्यटन उद्योग विभिन्न क्षेत्रों का मेल है और मानव संसाधन के संदर्भ में प्रत्येक क्षेत्र की अपनी विशिष्ट आवश्यकताएं हैं। वास्तव में, एक ही क्षेत्र के अंदर भी, विशेषज्ञता और उप-विशेषज्ञताएं होती हैं। उदाहरण के लिए, एक होटल में, विभिन्न नौकरियों के लिए विभिन्न प्रकार से प्रशिक्षित मानव शक्ति की आवश्यकता होती है। निम्नलिखित में से प्रत्येक के लिए अलग-अलग कौशल और प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है जैसे रिसेप्शनिस्ट, शेफ, हाउस-कीपर, पोर्टर्स इत्यादि। इसी तरह, एक पर्यटक गाइड को टिकट खिड़की चलाने वाले व्यक्ति से अलग कौशल और ज्ञान की आवश्यकता होती है। उद्योग की यह विविधता मानव संसाधन नियोजन और विकास के क्षेत्र में पर्यटन उत्पादों और सेवाओं के योजनाकारों और विकासकर्ताओं पर अतिरिक्त जिम्मेदारी डालती है।

भारत में, परंपरागत रूप से उद्योग के साथ-साथ सरकार पर्यटन के बुनियादी ढांचे के विकास पर अधिक से अधिक जोर देती है और मानव संसाधन योजना और विकास पर कम ध्यान दिया जाता है। यदि हम दुनिया में सबसे ज्यादा पर्यटक आकर्षित करने वाले गंतव्यों में शामिल होने का लक्ष्य बना रहे हैं तो इसके लिए आवश्यक बुनियादी ढांचे (हवाई अड्डे, होटल, राजमार्ग, आदि) के निर्माण के साथ-साथ हमारे पास इस बुनियादी ढांचे को संभालने और पर्यटकों की सेवा करने के लिए आवश्यक प्रशिक्षित मानव शक्ति भी होनी चाहिए। इसके अलावा, हमें पर्यटन उद्योग के सभी विविध क्षेत्रों में, परिचारकों से लेकर चोटी के प्रबंधकों तक, सभी स्तरों पर प्रशिक्षित मानव शक्ति की आवश्यकता है। निजी क्षेत्र को इस पहलू पर ध्यान देना चाहिए और इस क्षेत्र में योगदान करने के लिए आगे आना चाहिए। भारत सरकार के पर्यटन मंत्रालय ने अपनी राष्ट्रीय कार्य योजना (1992) में जनशक्ति विकास पर ध्यान दिया है और तब से जनशक्ति विकास के लिए संस्थानों के पुनर्गठन और तरक्की के लिए कुछ उपाय किए हैं। होटल प्रबंधन और खाद्य शिल्प संस्थानों के अलावा, इसने विभिन्न राज्यों में अपने चौप्टर्स के साथ ग्वालियर में भारतीय पर्यटन और यात्रा प्रबंधन संस्थान (आईआईटीटीएम) की स्थापना की है। आज देश के कई विश्वविद्यालय पर्यटन कार्यक्रम दे रहे हैं। सभी विविध क्षेत्रों और सेवाओं को ध्यान में रखते हुए पर्यटन में मानव संसाधन विकास का जोर बहुत बड़ा होना चाहिए। आजकल, कर्मचारियों को होटल और टिकटिंग में प्रशिक्षण देने के अलावा, अन्य

क्षेत्रों को भी कवर किया जा रहा है जैसे देश में विभिन्न गंतव्यों पर स्थानीय आबादी को प्रशिक्षण देना; जमीनी स्तर और सुपरवाइजरी स्तर के कर्मियों को प्रशिक्षण देना क्योंकि उनका ही पर्यटकों से सीधा संपर्क होता है; परिवहन प्रबंधन, ड्राइवरों, एस्कॉर्ट्स, गाइड आदि की प्रशिक्षण देना। स्थानीय और क्षेत्रीय निकायों के साथ-साथ पर्यटन उद्योग के संबंधित क्षेत्रों को अपने क्षेत्रों में मानव संसाधन विकास आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए आगे आना चाहिए।

12.4 मानव संसाधन नियोजन

इस खंड में, हम कुछ ऐसे पहलुओं पर चर्चा करेंगे जो मानव संसाधन नियोजन के क्षेत्र में संगठन के स्तर पर प्रबंधकों या उद्यमियों के लिए उचित है। मानव संसाधन नियोजन किसी संगठन के भावी कर्मचारी वर्ग की आवश्यकताओं के लिए योजना तैयार करने की प्रक्रिया होती है। इसमें संगठन की आंतरिक गतिविधियों और बाहरी पर्यावरणीय कारकों को लिया जाता है। पर्यटन जैसे सेवा उद्योग में, इस तरह की योजना का उद्देश्य मानव शक्ति संसाधनों की गुणवत्ता में सुधार करना भी है। मानव संसाधन नियोजन में शामिल है। :

- मौजूदा मानवशक्ति संसाधनों का विश्लेषण,
- योजना बनाना कि भविष्य में संगठन में किस कौशल किस स्तर के कितने लोगों की आवश्यकता होगी, और
- कर्मचारियों के ज्ञान और कौशल को बढ़ाने के लिए आंतरिक प्रशिक्षण और शिक्षा जारी रखने की पद्धतियां अपनाकर, उनके विकास की योजना बनाना।

निम्नलिखित उप-खंड विभिन्न पहलुओं से संबंधित है। :

12.4.1 मानव संसाधन प्रबंधन प्रक्रिया

मानव संसाधन प्रबंधन प्रक्रिया में सात बुनियादी गतिविधियां शामिल है। :

- 1) मानव संसाधन **नियोजन** (हम इसे पहले ही परिभाषित कर चुके हैं।),
- 2) **भर्ती** (विज्ञापन, रोजगार एजेंसियों, आदि द्वारा संभावित उम्मीदवारों का पता लगाना),
- 3) **चयन** (साक्षात्कार, कौशल परीक्षण, आदि द्वारा),
- 4) **समाजीकरण और प्रवेश प्रशिक्षण** (संगठनात्मक वातावरण और नौकरी की आवश्यकताओं के अनुसार संगठन में ढालने में चयनित उम्मीदवारों की सहायता के लिए),

- 5) **प्रशिक्षण और विकास** (उनके द्वारा संभाली जा रही संबंधित नौकरियों में उनके ज्ञान और कौशल में सुधार और तरक्की के लिए),
- 6) **काम का मूल्यांकन** यानी उस नौकरी के लिए निर्धारित मानकों से नौकरी पालन करने की तुलना करना, और
- 7) **पदोन्नति, स्थानान्तरण और पदावनति**, आदि यानी गुणवत्ता निभाने पर पुरस्कृत करना, सहायक फल देना और कर्मचारियों को प्रेरित करना या काम का पालन कम करने वालों के लिए स्थानान्तरण और पदावनति आदि।

12.4.2 भर्ती और चयन

एक प्रबंधक को श्रम की उपलब्धता और श्रम बाजार के लचीलेपन के मामले में श्रम बाजार की छानबीन करनी होती है। उसे पूरी तरह से पता होना चाहिए कि उसे किस प्रकार के कर्मियों की आवश्यकता है। पर्यटन विकास हेतु भर्ती और चयन योजना के लिए काफी समय की आवश्यकता होती है। प्रत्येक कार्य की सावधानीपूर्वक रूपरेखा बनायी जानी चाहिए, जिम्मेदारियां तय की जानी चाहिए और निर्धारित योग्यताएं यानी नौकरी की आवश्यकताएं, विवरण और विशेष निर्देश बिल्कुल स्पष्ट होने चाहिए। इसी तरह निर्मित प्रत्येक नौकरी के लिए, दी जाने वाली मजदूरी, वेतन और भत्तों को भी तय किया जाना चाहिए। वेतन में वृद्धि और भविष्य में वृद्धि को भी ध्यान में रखा जाना चाहिए। प्रबंधक को श्रम कानूनों और अन्य सरकारी नियमों और कानूनों की पूरी जानकारी होनी चाहिए। नौकरी के लिए उपयुक्त उम्मीदवारों का पता लगाने के लिए, कई तरीके अपनाए जा सकते हैं। :

- विज्ञापन समाचार पत्रों और पेशेवर पत्रिकाओं में डाले जा सकते हैं। ,
- रोजगार एजेंसियों से संपर्क किया जा सकता है,
- शैक्षिक और प्रशिक्षण संस्थानों से संपर्क किया जा सकता है (उदाहरण के लिए होटल कर्मियों के लिए होटल प्रबंधन संस्थानों से संपर्क करते हैं।), और
- उपयुक्त उम्मीदवारों के चयन के लिए क्षेत्र के विशेषज्ञों से मौखिक रूप से या पत्राचार द्वारा संपर्क किया जा सकता है।

अगला चरण चयन प्रक्रिया है। इसके लिए, कुछ चरणों की आवश्यकता होती है जिन उम्मीदवारों ने आवेदन किया होता है उनके बायो डेटा (स्वकृत) की जांच की जाती है और जो आवश्यकताओं को पूरा करते हैं। उन्हें साक्षात्कार के लिए बुलाया जाता है। वास्तव में, हर संगठन की चयन प्रक्रिया अलग-अलग होती है। उम्मीदवार की चयन प्रक्रिया को पूरा करने के लिए संगठन लिखित परीक्षा, समूह चर्चा, समस्या समाधान

अभ्यास, प्रेजेंटेशन या साक्षात्कार आदि आयोजित कर सकता है। चयन नौकरी के लिए दिए गए निर्देशों और योग्यता के आधार पर किया जाना चाहिए, न कि किन्हीं दूसरे महत्वों या दबावों के आधार पर। गलत चयन न केवल नौकरी के दायित्व को प्रभावित करता है बल्कि चयन प्रक्रिया में शामिल लोगों की छवि भी खराब करता है। बहुत बार किन्हीं दूसरे कारणों से चुने गए कर्मचारी की वजह से वास्तविक कर्मचारी (वरिष्ठ, समान या अधीनस्थ) का उस नौकरी के लिए चयन रुक जाता है।

12.4.3 परिचय और प्रशिक्षण नियोजन

जब कोई नया कर्मचारी किसी संगठन में शामिल होता है, तो परिचय प्रशिक्षण उसकी पहली परेड होती है। संगठन में उसका उचित स्वागत किया जाना चाहिए; उसका सहकर्मियों से परिचय कराना चाहिए; संगठन के बारे में पूरा विवरण दिया जाना चाहिए; दूसरों की तुलना में उसकी स्थिति पहचानने के लिए; कंपनी के नियमों, कानूनों और काम करने की स्थितियों से परिचित करना चाहिए। कर्मचारी को नौकरी की आवश्यकताओं के संबंध में भी प्रशिक्षित किया जाता है क्योंकि हर संगठन की प्रक्रिया और वातावरण अलग-अलग होते हैं। उदाहरण के लिए, अकाउंट में प्रशिक्षित व्यक्ति को नए संगठन में शामिल होने पर परिचय प्रशिक्षण की आवश्यकता होगी।

सूचना और ज्ञान की तरक्की पर्यटन क्षेत्र में सफलता की कुंजी है इसलिए सभी कर्मचारियों को अद्यतन ज्ञान होना चाहिए। उदाहरण के लिए टिकट देने वाले व्यक्ति को एयरलाइनों के वर्तमान मार्गों और किराये आदि के बारे में पता होना चाहिए। वह सही ज्ञान के बिना टिकट खिड़की पर नहीं जा सकता। प्रबंधन का यह कर्तव्य है कि वह कर्मचारियों को इन-हाउस (सेवाकालीन) प्रशिक्षण दिलाता रहे। इन प्रशिक्षण कार्यक्रमों को वर्तमान नौकरी पालन करने और सुधारने के लिए डिजाइन किया जाना चाहिए और साथ ही कर्मचारियों को ऐसे कौशल से लैस करने के लिए विकास कार्यक्रम शुरू किए जाने चाहिए जो भविष्य में नौकरियों की आवश्यकता हों।

12.4.4 प्रेरणा

पर्यटन में सेवा की गुणवत्ता कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि पर निर्भर करती है। इसलिए, कर्मचारियों को प्रेरित करना प्रबंधक की जिम्मेदारी है। पुरस्कार और प्रोत्साहन के अलावा, **सकारात्मक प्रयास** भी जरूरी है। उदाहरण के लिए, एक कर्मचारी को यह बताना बहुत आसान है कि “आपने यह काम गलत तरह से किया है” या “आप काम करना नहीं जानते” ये **नकारात्मक प्रयास** हैं जो एक कर्मचारी को हतोत्साहित कर सकते हैं। इसे सकारात्मक तरीके से कहा जा सकता है जैसे, “आपने जो काम किया है इसे थोड़ी और एकाग्रता से बेहतर किया जा सकता है” या “आप अब भी अपनी क्षमता का पूरा उपयोग कर इसे सुधार सकते हैं।” कर्मचारियों की अपेक्षाओं को भी ध्यान में रखा जाना चाहिए और उनकी उपलब्धियों या अच्छे

काम को विधिवत मान्यता दी जानी चाहिए। यह संगठन में अच्छे कर्मचारियों को बनाए रखने में भी मदद करता है।

12.4.5 मूल्यांकन प्रणालियां

कार्य—मूल्यांकन प्रबंधक का एक महत्वपूर्ण लेकिन कठिन कार्य है। यह दो तरह से किया जा सकता है:

- 1) **अनौपचारिक कार्य मूल्यांकन:** इसका अर्थ है संगठन में अधीनस्थों को उनके काम के बारे में फीडबैक देने की एक निरंतर प्रक्रिया। इस प्रक्रिया में, एक प्रबंधक अचानक से कर्मचारी को बताता है कि उसने किसी विशेष काम को कैसा किया है।
- 2) **औपचारिक कार्य मूल्यांकन:** कई संगठन मासिक, त्रैमासिक या वार्षिक आधार पर मूल्यांकन के औपचारिक तरीके अपनाते हैं। इसमें एक प्रपत्र भरा जाता है जिसमें नौकरी की आवश्यकताओं के संबंध में कुछ निश्चित प्रश्न होते हैं। कुछ मामलों में, वरिष्ठ अधिकारियों को अपने अधीनस्थों के काम को प्रमाणित करने और ग्रेड देने के लिए कहा जाता है। इस तरीके से प्रबंधन को पदोन्नति के लिए कर्मचारियों की पहचान करने में मदद मिलती है या उन्हें पता चलता है कि कर्मचारी को अतिरिक्त ट्रेनिंग की आवश्यकता है या नहीं। यह कर्मचारियों को एक संदेश भी भेजता है कि प्रबंधन द्वारा उनके प्रदर्शन का मूल्यांकन कैसे किया जा रहा है।

कई संगठनों में, काम के मूल्यांकन के आधार पर पदोन्नति, पुरस्कार और बोनस आदि तय किए जाते हैं।

बोध प्रश्न 1

1. पर्यटन में मानव संसाधन प्रबंधन के महत्व की चर्चा कीजिए।

.....

.....

.....

.....

2. एक कर्मचारी की भर्ती और चयन के लिए आप किन चरणों का पालन करेंगे?

.....

.....

.....

.....

12.5 वित्तीय प्रबंधन

जब हम किसी संगठन के वित्तीय कार्यों का विश्लेषण करने की कोशिश करते हैं तो पाते हैं कि धन (पूंजी) चाहिए:

- धन प्राप्त करना,
- विभिन्न कार्य कलापों के लिए इसका आवंटन,
- प्रभावी तरीके से इनका उपयोग, और
- इन पर निगरानी रखना।

इसके अलावा इन सभी परिणामों को लिखा भी जाता है। इसमें त्रिआयामी वित्तीय प्रक्रिया शामिल होती है:

- वित्तीय प्रबंधन,
- प्रबंधन लेखा, और
- वित्तीय लेखा

ये सभी पक्ष संगठन के अलग वित्तीय कार्य हैं। परन्तु ये एक दूसरे की सीमा का अतिक्रमण भी करते हैं।

1. वित्तीय लेखा संगठन की वित्तीय स्थिति का हिसाब और रिपोर्ट है और यह बाहरी उपयोगकर्ताओं जैसे शेयरधारकों, लेनदारों, सरकारी एजेंसियों आदि को देना होता है।
2. प्रबंधकीय लेखा संगठन के प्रबंधन के लिए डेटा की खरीद से संबंधित है अर्थात् आंतरिक उपयोगकर्ताओं को योजना बनाने करने, व्यवस्था करने, साकार करने और नियंत्रण के प्रबंधन कार्यों को पूरा करने के लिए आवश्यक लेखा जानकारी होनी चाहिए।
3. वित्तीय प्रबंधन संगठन के उद्देश्यों को पूरा करने के लिए वित्तीय डेटा के विश्लेषण और स्पष्टीकरण से वित्तीय निर्णय लेने के लिए एक संगठन द्वारा अपनाई गई प्रक्रिया से संबंधित है। इसलिए, वित्तीय प्रबंधन में शामिल कार्यों में शामिल हैं। :
 - वित्तीय आवश्यकताओं का विश्लेषण,
 - वित्तीय आवश्यकताओं का पूर्वानुमान लगाना,
 - कार्यशील पूंजी का प्रबंधन,
 - पूंजी संरचनाओं का नियोजन,

- वित्तीय संचालन की व्यवस्था, और
- वित्त आदि की निगरानी और नियंत्रण करना।

वास्तव में धन उगाहना और व्यवसाय के लिए धन निर्धारित करना दो प्रमुख वित्तीय प्रबंधन कार्य है। वित्तीय नियोजन, विश्लेषण आदि कार्य इसमें मदद करते हैं।

12.6 वित्तीय नियोजन

वित्तीय नियोजन उन वित्तीय पहलुओं का मूल्यांकन है जो भविष्य में होने या होने की संभावना है लेकिन उनका तत्काल निर्णय लेना होता है। इसमें संगठन के लिए वित्तीय पूर्वानुमान के साथ-साथ लाभ, बिक्री या संपत्ति कमाने के लिए वित्तीय उद्देश्य निर्धारित करना शामिल है। इसमें निम्नलिखित क्षेत्रों के अनुमान शामिल हैं। :

- पूंजीगत आवश्यकताएं,
- पूंजी उत्पादन,
- ऋण नीति, और
- अन्य वित्तीय फुटकर खर्च।

वास्तव में, वित्तीय नियोजन का संबंध धन जुटाने और उसका ठीक ढंग से उपयोग है। यहां संगठन के उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए संगठन के धन को ज्यादा से ज्यादा बढ़ाना है।

आम तौर पर वित्तीय नियोजन बजट बनाकर की जाती है और इसमें संसाधनों के बंटवारे को ध्यान में रखा जाता है। लेकिन इससे पहले कि हम बजट पर चर्चा करें, हम वित्तीय प्रबंधन के कुछ अन्य पहलुओं की जांच करेंगे।

12.7 पूंजी एकत्रण

एक प्रबंधक के साथ-साथ एक उद्यमी के रूप में, आपको पूंजी निर्माण प्रक्रिया या व्यवसाय करने के लिए धन पूंजी एकत्रण के बारे में पता होना चाहिए। प्रबंधक या उद्यमी को सिर्फ व्यवसाय स्थापित करने के लिए ही वित्तीय संसाधन नहीं जुटाने होते, उसे व्यवसाय चलाने के लिए भी धन चाहिए होता है। ये संसाधन आंतरिक रूप से और साथ ही बाहरी रूप से उत्पन्न होते हैं और लघु अवधि के साथ-साथ दीर्घ अवधि भी होते हैं।

व्यवसाय करने के लिए मालिकों, भागीदारों या पट्टेदारों द्वारा निवेश की जाने वाली सभी राशियों को पूंजी कहा जाता है। दूसरे शब्दों में पूंजी का मतलब सभी कंपनी देनदारियों और मालिकों की इक्विटी से है। इसमें लघु अवधि के साथ-साथ दीर्घ अवधि पूंजी भी शामिल है। लघु अवधि वित्त के स्रोत हैं। :

- अपनी पूंजी,
- दोस्तों, रिश्तेदारों और अन्य लोगों से जमा राशि उधार लेना,
- विक्रेताओं से ऋण सुविधाओं द्वारा ली गई स्वैच्छिक पूंजी,
- मोल-तोल कर लिया गया ऋण यानी वाणिज्यिक बैंकों और वित्त एजेंसियों आदि से बातचीत के आधार पर लघु अवधि ऋण जिसका एक निश्चित समय में वापस भुगतान किया जाना है।

दीर्घ अवधि वित्तीय संसाधनों में शामिल हैं। :

- बैंकों और अन्य वित्तीय संस्थानों से दीर्घ अवधि ऋण,
- शेयर और बांड जारी करना,
- मालिक या साझेदार पूंजी,
- सरकारी संस्थानों से ऋण (जैसे भारतीय पर्यटन वित्त निगम), और
- संगठनों के डायरेक्टर्स/भागीदारों द्वारा दिए गए ऋण।

एक अच्छा प्रबंधक धन जुटाने के समय आंतरिक और बाहरी परिवेश का ध्यान रखता है। धन जुटाने के दौरान सुदृढ़ वित्तीय नियोजन के लिए निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर उपयोगी होंगे:

- उधार पर ब्याज की दरें क्या हैं। ?
- संगठन की ऋण चुकाने की क्षमता क्या है?
- संगठन को कितनी जल्दी लाभ होने की संभावना है?
- क्या उधार लिए गए धन के निवेश का प्रतिफल, उधार पर दिए जाने वाले ब्याज से अधिक होने वाला है? आदि।

पर्यटन के मामले में केंद्र के साथ-साथ कई राज्य सरकारें भी कुछ खास ऋण योजनाएं लेकर आई हैं। उद्यमियों और छोटे व्यवसायों को ऐसी योजनाओं पर नजर रखनी चाहिए।

12.7.1 कार्यशील पूंजी का प्रबंधन

किसी भी व्यवसाय के वित्तीय प्रबंधन में पूंजी के निवेश का उचित प्रबंधन भी शामिल है किसी भी व्यवसाय में पूंजी निवेश दो प्रकार के होते हैं। :

- स्थायी या दीर्घ अवधि उद्देश्यों के लिए निवेश (पूंजीगत रचना जैसे अचल संपत्ति प्राप्त करना, अनुसंधान और विकास आदि), और

- मौजूदा संचालन (कार्यशील पूंजी) के लिए आवश्यक धन।

सरल शब्दों में, कार्यशील पूंजी, का मतलब उस निवेश से है जिसकी आवश्यकता दिन-प्रतिदिन के व्यावसायिक कार्यों के लिए होती है और कोई भी संगठन इसके बिना काम नहीं कर सकता। दूसरे शब्दों में कार्यशील पूंजी का मतलब पूरी मौजूदा संपत्ति और देनदारियों से है। संगठन के लक्ष्यों के फ्रेमवर्क में इन मौजूदा संपत्तियों और देनदारियों के प्रबंधन को कार्यशील पूंजी का प्रबंधन कहा जाता है। वित्तीय प्रबंधक को चाहिए कि संगठन को ये वित्तीय संसाधन कम से कम लागत पर उपलब्ध करवाए और संगठन अपने दायित्वों को समय पर निभा सके।

मौजूदा देनदारियों का प्रबंधन करते समय याद रखना चाहिए कि बिलों का भुगतान देय समय से पहले या देरी से न करके समय पर किया जाए और शीघ्र भुगतान की छूट पर भी बातचीत करनी चाहिए। किसी संगठन की कार्यशील पूंजी की आवश्यकताओं को किसी भी सेट नियमों या सूत्र के द्वारा नहीं निर्धारित किया जा सकता। हालांकि इस संबंध में निम्नलिखित बिंदुओं को उचित माना जाता है:

- व्यवसाय की प्रकृति और आकार,
- निर्माण चक्र की अवधि यानी कच्चे माल की खरीद के बीच लगने वाला समय तैयार माल या सेवाओं की सामग्री और उत्पादन,
- उत्पाद की मांग में उतार-चढ़ाव (यह पर्यटन उत्पाद में अक्सर होता है)
- उत्पादन नीति,
- उधार की अवधि,
- विस्तार नीति, और
- आपूर्ति नीति, आदि।

12.7.2 नकदी का प्रबंधन

किसी भी व्यवसाय के लिए नकदी आवश्यकताओं का सही अनुमान होना आवश्यक है। यह देखा गया है कि कई संगठन अपनी लाभ कमाई के बावजूद, नकदी के अभाव में दिवालिया हो जाते हैं। इसके विपरीत ऐसे संगठन हैं। जिनके पास बहुत ज्यादा नकदी है जो संसाधनों की बर्बादी है। नकदी की मांग आम तौर पर तीन स्वाभाविक मकसदों के कारण होती है:

- 1) लेन-देन का मकसद यानी दिन-प्रतिदिन की व्यावसायिक गतिविधियों के लिए नकदी रखना।

- 2) **एहतियाती मकसद** यानी अनापेक्षित देरी या अन्य संकट की स्थिति से निपटने के लिए आवश्यक नकदी।
- 3) **काल्पनिक मकसद** यानी नकदी की जरूरत सौदेबाजी की खरीद का लाभ उठाने या आशातीत फल के अवसरों का लाभ उठाने के लिए।

इस प्रकार, प्रत्येक संगठन को न सिर्फ सबसे उचित जमा नकदी तय करनी होती है, बल्कि इस नकदी का प्रबंधन भी करना होता है। नकदी के प्रबंधन के निम्नलिखित पहलू हैं। :

- उपयुक्त जमा नकदी तय करना,
- भंडार, संग्रह और भुगतान का प्रबंधन, और
- अस्थायी रूप से निष्क्रिय नकदी का ब्याज अर्जित करने वाली संपत्तियों में निवेश।

बहुत बार नकदी आवश्यकताओं में तेज उतार-चढ़ाव होता है। एक अच्छे वित्तीय प्रबंधक को अस्थायी बचत या कमी को संभालने के लिए उचित रक्षात्मक कार्रवाई करनी चाहिए। इस संबंध में उठाए जाने वाले कुछ कदम इस प्रकार हैं। :

- सारी नकदी एक खाते में जमा की जानी चाहिए, चाहे संग्रह केंद्र एक से ज्यादा ही क्यों न हों इससे संगठन में नकदी ठीक ढंग से जमा करने में मदद मिलती है।
- ग्राहक द्वारा चेक भेजने और इसे संगठन के खाते में जमा करने के बीच समय का अंतराल कम करने की कोशिश करनी चाहिए।
- बकाया वसूली के लिए लगातार जांच होनी चाहिए।
- जल्दी भुगतान करने पर छूट का फायदा दिया जा सकता है।
- नकद का भुगतान अंतिम तिथि तक रोका जा सकता है।
- चूंकि नकद से कोई आय नहीं होती है, इसलिए इसे निवेश किया जाना चाहिए। इसके लिए उपयोगी विकल्पों की जांच के बाद ठीक मानदंड अपनाए जाने चाहिए।

12.8 प्रबंधन लागत

व्यवसाय में 'लागत' शब्द का अर्थ उस दशा पर निर्भर करता है जिसमें इसका उपयोग व्यवसाय की प्रकृति के अनुसार किया जाता है। उदाहरण के लिए यदि आप 100 रूपए में एक यात्रा गाइड खरीदते हैं, तो इसकी कीमत 100 रूपए है। लेकिन अगर इस यात्रा गाइड के प्रकाशक ने कागज पर 10 रूपए, छपाई पर 5 रूपए, लेखक को रॉयल्टी पर 2 रूपए, छपाई के लिए रूपए खर्च किए हैं, तो उसके लिए यात्रा गाइड की लागत 181 रूपए है। सरल शब्दों में हम कह सकते हैं कि लागत का अर्थ किसी वस्तु पर या उसके

कारण हुए व्यय की मात्रा से है। लागत निकालने से मतलब उस तरीके से है जिसके द्वारा आप हिसाब लगाते हैं कि किसी उत्पाद या सेवा के उत्पादन और बिक्री में आपको कितना खर्च आता है। इनमें दो प्रकार की लागतें शामिल हैं। :

1. **प्रत्यक्ष लागतें:** ये उत्पादित उत्पादों और सेवाओं के साथ आसानी से पहचाने जा सकते हैं।

2. **अप्रत्यक्ष लागतें:** ये आसानी से पहचाने जाने योग्य नहीं हैं। लेकिन व्यवसाय चलाने के लिए आवश्यक हैं।

उदाहरण के लिए भुगतान की गई मजदूरी या कच्चे माल की खरीद प्रत्यक्ष लागत के तहत आती है। लेकिन कार्यालय और विपणन, खर्च आदि अप्रत्यक्ष लागतें हैं। आप लागतों का पता तभी लगा सकते हैं जब आपके पास वेतन सूची, इनवॉइस आदि जैसी अच्छी बहीखाता व्यवस्था हो। लागत से आपको अपने उत्पाद या सेवा की कीमत लगाने में मदद मिलती है। आप अपना व्यवसाय चलाने में महंगी वस्तुओं का भी पता लगा सकते हैं और लागत कम करने के लिए उन्हें काटने की योजना बना सकते हैं।

निश्चित लागत और परिवर्तनीय लागत भी होती हैं। :

- वे लागतें जो बिक्री या उत्पादन की मात्रा के साथ नहीं बदलती हैं, निश्चित लागत कहलाती हैं। उदाहरण के लिए, चाहे एक टूर ऑपरेटर की टूर पैकेज की बिक्री न बढ़े, स्थिर रहे या नीचे जाए, कार्यालय का किराया या वेतन देने में जो लागत वहन कर रहा है वह समान होगी और इससे बचा नहीं जा सकता है।
- ऐसी लागतें जो बिक्री या उत्पादन के अनुपात में बढ़ती या घटती हैं, परिवर्तनीय लागत कहलाती हैं। उदाहरण के लिए, यदि ऑफ सीजन के दौरान किसी होटल में किराये की दर कम हो जाती है, तो प्रबंधन कमरों सेवादारों की संख्या में कटौती कर सकता है या यदि किराये की दर बढ़ जाती है, तो कमरों की सेवा में ज्यादा कर्मियों को जोड़ा जा सकता है।

12.9 बजट बनाना

जैसा कि पहले बताया गया है, एक वित्तीय प्रबंधक की धन जुटाने के अलावा, दूसरी खास जिम्मेदारी धन नियत करना और यह देखना है कि उनका ठीक ढंग से उपयोग करना है। उपलब्ध धन को वर्तमान और दीर्घकालिक संपत्तियों पर लगाना और इसके लिए निवेश चुनना होता है।

12.9.1 बजट क्या है?

एक बजट भविष्य की लागत और आय का एक अनुमान है और इसे वित्तीय अवस्था के लिए बनाया जाता है। सरल शब्दों में, बजट व्यावसायिक गतिविधि की लिखित योजनाएं हैं। जि रुपये या किसी अन्य मौद्रिक अवस्था में बदला जाता है। बजट की मुख्य विशेषताएं हैं। :

- इसे संगठन की दीर्घ अवधि कार्यनीति अनुसार पहले से तैयार किया जाता है,
- यह भविष्य की योजनाओं से संबंधित है जिसके लिए पहले ही लक्ष्य निर्धारित किए जा चुके होते हैं, और
- यह समय की एक ब्योरेवार अवधि से संबंधित है।

आपका सवाल हो सकता है कि बजट का उद्देश्य क्या है? बजट आपकी कई तरह से मदद करता है जैसे:

- यह आपके संगठन की उम्मीदों को स्पष्ट करता है और ऐसा करने से आप भ्रम और दुविधा से बच सकते हैं। ,
- यह संगठन की योजनाओं और उम्मीदों को बताने का एक तरीका है ताकि संगठन के कर्मचारी या विभाग नीतियों को समझें, उनको मानें और उन्हें लागू करने में सहायता करें,
- यह संगठनात्मक संसाधनों के उपयोग को अधिकतम करने में मदद करता है,
- यह बर्बादी और नुकसान को कम करने में मदद करता है,
- यह समय पर सुधारात्मक कार्रवाई करने और चल रहे कार्यों को नियंत्रित करने में मदद करता है, और
- यह प्रबंधक के काम को प्रेरित करने और मूल्यांकन करने दोनों के लिए एक आधार के रूप में कार्य करता है।

बजट तैयार करने की प्रक्रिया में कुछ चरण होते हैं। जैसे:

1. **वित्तीय उद्देश्यों की स्थापना** – आम तौर पर, किसी भी संगठन के लिए प्रमुख वित्तीय उद्देश्य दीर्घ अवधि लाभ ज्यादा से ज्यादा करना होता है। यह पर्यटन उद्योग का सच है जहां लाभ दूसरे या तीसरे वर्ष से ही आना शुरू हो जाता है। साथ ही, आतिथ्य और पर्यटन उद्योग में, संगठन के वित्तीय उद्देश्यों को निर्धारित करते समय कुछ अन्य उद्देश्यों को भी शामिल किया जाता है।

इसमें शामिल है :

- उच्च गुणवत्ता की सेवाएं देना,
- व्यवसाय में अग्रणी संगठन बनना,

- सबसे अच्छी प्रतिष्ठा वाला होना, या
 - तेजी से आगे बढ़ने वाला संगठन बनना।
2. **आय का पूर्वानुमान** – पर्यटन क्षेत्र के उद्यमों में आय की भविष्यवाणी के लिए, आर्थिक परिवेश के बारे में जानकारी होनी चाहिए जैसे पर्यटक उत्पादक बाजारों में आर्थिक रुझान, बजट वर्ष के लिए आवश्यक मुद्रास्फीति, खास खरीद की लागत में आवश्यक बदलाव, प्रतियोगी स्थितियां और यात्रा के रुझान आदि।
 3. **अनुमानित व्यय** – बजट अवधि के लिए किए जाने वाले खर्चों का अनुमान लगाया जाना चाहिए इसके लिए प्रबंधकों को अपने परिवर्तनीय खर्चों की भविष्यवाणी करने के लिए आपूर्ति और श्रम लागत के लिए आवश्यक लागत वृद्धि के बारे में जानकारी लेनी चाहिए।
 4. **कुल आय तय करना** – आम तौर पर, आय में खर्च घटाकर शुद्ध आय बनती है। इसलिए बजट बनाने की प्रक्रिया में, बजट समय अवधि के लिए कुल आय तय की जानी चाहिए।
 5. **समीक्षा और स्वीकृति** – बजट बनने के बाद, संगठन में योग्य प्राधिकारी द्वारा इसकी समीक्षा और स्वीकृति होनी चाहिए. वह निदेशक मंडल, बजट समिति या एकल-स्वामित्व व्यवसाय का स्वामी-प्रबंधक हो सकता है।

12.9.2 बजट नियंत्रण

बजटीय कार्य की तुलना वास्तविक कार्य से करने की प्रक्रिया को बजट नियंत्रण कहा जाता है। यह एक महत्वपूर्ण गतिविधि है क्योंकि प्रत्येक संगठन को मूल्यांकन करना होता है कि क्या गतिविधियां और संचालन संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए सही दिशा में जा रहे हैं। वास्तविक कार्य की तुलना गतिविधि के वास्तविक स्तर के आधार पर बजटीय कार्य से की जानी चाहिए। उत्तरदायित्व के प्रत्येक क्षेत्र का वास्तविक कार्य वित्तीय दृष्टि से सामान्य लेखा प्रणाली द्वारा मापा जाता है। इस संबंध में सामान्यतः तीन प्रकार के अनुपातों को अपनाया जाता है :

1. **गतिविधि अनुपात** – समय की अवधि में हासिल की गई गतिविधि के स्तर का एक माप है।
2. **क्षमता अनुपात** – बताता है कि क्या और किस हद तक गतिविधि के बजटीय घंटों का वास्तव में उपयोग किया गया है।
3. **योग्यता अनुपात** – उत्पादन में प्राप्त योग्यता की डिग्री को बताता है।

वित्तीय प्रबंधक भी समय-समय पर बजटीय कार्य की समीक्षा के लिए जाते हैं और फिर यह पक्का करने के लिए सुधारात्मक उपाय लागू करते हैं कि भविष्य का काम बजट के अनुसार हो। वित्तीय प्रबंधन से

संबंधित कई अन्य पहलू हैं और यह सुझाव दिया जाता है कि एक उद्यमी को वित्तीय सलाहकार की सेवाओं का उपयोग करना चाहिए।

बोध प्रश्न 1

1. प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष लागत को परिभाषित कीजिए?

.....
.....
.....
.....

2. बजट बनाने का क्या महत्व है?

.....
.....
.....
.....

12.10 सारांश

इस इकाई में हमने पर्यटन उद्योग के विषय में मानव संसाधन प्रबंधन और वित्तीय प्रबंधन पर चर्चा की है। मानव संसाधन प्रबंधन के बिना कोई भी संगठन अपने उद्देश्यों को प्राप्त नहीं कर सकता। पर्यटन के मामले में इसकी अहमियत और भी ज्यादा है क्योंकि यहां जो व्यापार किया जाता है वह दिखने वाले उत्पाद के बजाय एक संबंध है। इसमें ग्राहक की देखभाल और संतुष्टि पर जोर दिया जाता है जिसे सेवा उत्पाद व्यापार में शामिल मानवशक्ति के गुणवत्ता वाले कार्यो द्वारा प्राप्त किया जा सकता है। इकाई में पर्यटन उद्योग की बहुरूपता और उद्योग में विशेषज्ञता और उप-विशेषज्ञता के संबंध में मानवशक्ति प्रशिक्षण और विकास की आवश्यकता पर प्रकाश डाला गया है। इसमें आपको भर्ती, चयन, प्रशिक्षण, प्रेरणा और काम के मूल्यांकन को ध्यान में रखते हुए मानव संसाधन प्रशिक्षण प्रक्रियाके बारे में बताया गया है। यह याद रखना चाहिए कि मानव संसाधन नियोजन और विकास एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है इसलिए प्रत्येक संगठन

को अपनी मानव संसाधन विकास नीतियां बनानी चाहिए और समीक्षा करते समय बदलते परिवेश, टेक्नोलॉजी, ग्राहकों की जरूरतों और कर्मचारियों की उम्मीदों आदि पर ध्यान देना चाहिए।

वित्तीय प्रबंधन किसी भी संगठन की सफलता की कुंजी है। इसमें कई पहलू शामिल हैं और इस इकाई में हमने उनसे जुड़े कुछ मुद्दों पर चर्चा की है। ठोस वित्तीय प्रशिक्षण, धन जुटाना, कार्यशील पूंजी का प्रबंधन और नकदी और प्रबंधन लागत इस अभ्यास का हिस्सा है। इस इकाई में आप बजट के महत्व और बजट के प्रकारों से भी परिचित हो चुके हैं। यदि आप अपना खुद का छोटा व्यवसाय शुरू करने का इरादा रखते हैं तो हमारा जोर आपको वित्तीय ज्ञान से लैस करने पर रहा है। जैसे-जैसे संगठन बढ़ते हैं, वित्तीय गतिविधि का स्तर भी बढ़ता है।

उदाहरण के लिए, कई शेयरधारकों वाले बड़े संगठन में, वित्तीय गतिविधि में लाभांश के भुगतान, नए शेयरों में अंतरण या स्वामित्व मुद्दों द्वारा पूंजी एकत्रण संबंधी निर्णय भी लेने पड़ते हैं। वित्तीय संसाधनों के कार्य कुशल और सार्थक प्रबंधन के लिए वित्तीय प्रबंधकों को आर्थिक समाचारों से अवगत रहना चाहिए और अपने वित्तीय निर्णय में इनका उपयोग करना चाहिए।

12.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1. खंड 12.2 और 12.3 देखें और अपना उत्तर स्वयं तैयार करें.
2. उप खंड 12.4.2 देखें

बोध प्रश्न 2

1. खंड 12.8 देखें
2. खंड 12.9 देखें