- **ನಿರ್ಬಂಧ ತರಬೇತಿ (Internship Training):**ಶಿಕ್ಷಣ / ತಾಂತ್ರಿಕ ಸಂಸ್ಥೆಗಳು ಮತ್ತು ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಸ್ಥೆಗಳು ಜೊತೆಯಾಗಿ ನಿರ್ಬಂಧ ತರಬೇತಿಯನ್ನು ಆಯೋಜಿಸುತ್ತವೆ. ತರಗತಿಯಲ್ಲಿ ಪಡೆದ ಶಿಕ್ಷಣಕ್ಕೆ ಪೂರಕವಾಗಿರುವ ಹಾಗೂ ನೈಜ ಅನುಭವವನ್ನು ಪಡೆಯಲು ಈ ಪ್ರಾಯೋಗಿಕ ತರಬೇತಿ ಅತ್ಯಗತ್ಯ. ವೈದ್ಯಕೀಯ ವೃತ್ತಿ, ವಕೀಲ ವೃತ್ತಿ, ನಿರ್ವಹಣಾ ವೃತ್ತಿ, ಲೆಕ್ಕಶಾಸ್ತ್ರಜ್ಞನ ವೃತ್ತಿ ಇತ್ಯಾದಿಗಳಿಗೆ ನಿರ್ಬಂಧ ತರಬೇತಿ ಅತೀ ಅವಶ್ಯಕವಾಗಿದೆ. ಇದು ಕೆಲಸದಲ್ಲಿ ಬರಬಹುದಾದ ಹಲವು ಸಮಸ್ಯೆಗಳನ್ನು ಅರಿತುಕೊಳ್ಳಲು ಸಹಾಯಕವಾಗಿವೆ.

- **ಕಾರ್ಯ ಆವರ್ತನ (ಕಾರ್ಯ ಬದಲಾವಣೆ) (Job-Rotation):** ಈ ವಿಧಾನದಲ್ಲಿ, ತರಬೇತಿ ಪಡೆಯುವ ಉದ್ಯೋಗಿಯು ಒಂದು ಕೆಲಸದಿಂದ ಮತ್ತೊಂದು ಕೆಲಸಕ್ಕೆ, ಒಂದು ವಿಭಾಗದಿಂದ ಇನ್ನೊಂದು ವಿಭಾಗಕ್ಕೆ ಸುತ್ತುತ್ತಾನೆ. ಉದ್ಯೋಗಿಯು, ಎಲ್ಲ ಕೆಲಸ/ ಸ್ಥಳಗಳಲ್ಲಿ ನೇರವಾಗಿ ತರಬೇತಿ ಪಡೆಯುವುದರಿಂದ, ತನ್ನ ಕೆಲಸದ ಬಗ್ಗೆ ಪೂರ್ಣ ಪರಿಚಯ ಪಡೆಯುತ್ತಾನೆ. ವಿವಿಧ ಕೆಲಸಗಳಲ್ಲಿರುವ ಸಮಸ್ಯೆಗಳನ್ನು ಅರಿತುಕೊಳ್ಳಲು ಇದು ಸಹಾಯ ಮಾಡುತ್ತದೆ.

ಬಿ) ಕಾರ್ಯೇತರ ತರಬೇತಿ (Off- the- Job Training)

ಕೆಲವು ಉದ್ಯೋಗಗಳಲ್ಲಿ, ಹೆಚ್ಚಿನ ಜ್ಞಾನ, ಅನುಭವ, ಕೌಶಲ್ಯಗಳು ಅಗತ್ಯವಿರುತ್ತದೆ. ಇಂತಹ ಸಂದರ್ಭಗಳಲ್ಲಿ ಕಾರ್ಯೇತರ ತರಬೇತಿಯನ್ನು ನೀಡುವುದರ ಮೂಲಕ, ಉದ್ಯೋಗಿಯು, ಪರಿಪೂರ್ಣನಾಗುತ್ತಾನೆ. ಇಲ್ಲಿ ತರಬೇತಿಯನ್ನು ಕೆಲಸ ಮಾಡುವ ಸ್ಥಳದಿಂದ ದೂರದ ಸ್ಥಳದಲ್ಲಿ ನೀಡಲಾಗುತ್ತದೆ. ಇದರಿಂದಾಗಿ ತರಬೇತಿ ಹೊಂದುವ ಉದ್ಯೋಗಿಗಳಿಗೆ, ಕೆಲಸದ ಒತ್ತಡವಿರುವುದಿಲ್ಲ.

- **ವಿಶೇಷ ತರಗತಿಗಳು ಹಾಗೂ ಉಪನ್ಯಾಸಗಳು (Classroom lecture):** ಸಂಸ್ಥೆಗಳೇ ಈ ವಿಶೇಷ ತರಗತಿಗಳನ್ನು ತರಬೇತಿ ನೀಡುವ ಉದ್ದೇಶದಿಂದ ಸ್ಥಾಪಿಸಿರುತ್ತದೆ. ಹೆಚ್ಚಾಗಿ ನಿರ್ವಾಹಕರ ಹುದ್ದೆಗೆ ಆಯ್ಕೆಯಾದ ಅಭ್ಯರ್ಥಿಗಳಿಗೆ, ಆಡಳಿತದ ಬಗ್ಗೆ ಜ್ಞಾನ ಹೆಚ್ಚಿಸಲು, ಇಂತಹ ತರಬೇತಿಯನ್ನು ಆಯೋಜಿಸಲಾಗುತ್ತದೆ. ವಿಶೇಷ ಪರಿಣಿತರು, ದೀರ್ಘಕಾಲದ ಅನುಭವವುಳ್ಳ ಯಶಸ್ವಿ ನಿರ್ವಾಹಕರು. ಈ ತರಗತಿಗಳಲ್ಲಿ ಉಪನ್ಯಾಸ ನೀಡುವುದರ ಮೂಲಕ, ಅಭ್ಯರ್ಥಿಗಳ ಜ್ಞಾನವನ್ನು ಹೆಚ್ಚಿಸುತ್ತಾರೆ.

- **ವಿದ್ಯಮಾನಗಳ ಅಧ್ಯಯನ (ಪ್ರಕರಣ ಅಧ್ಯಯನ) (Case study):**ಇದೊಂದು ಅತ್ಯಂತ ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ವಿಧಾನ. ಈ ಅಧ್ಯಯನ ಕ್ರಮದ ತರಬೇತಿಗಳಲ್ಲಿ, ಒಂದು ನಿರ್ದಿಷ್ಟ ಸಮಸ್ಯೆಯನ್ನು ತೆಗೆದುಕೊಂಡು, ಅದರ ವಿಷಯವಾಗಿ, ಪೂರ್ಣವಾಗಿ ಚರ್ಚಿಸುತ್ತಾರೆ. ಒಬ್ಬೊಬ್ಬ ಅಭ್ಯರ್ಥಿಯು, ಒಂದೊಂದು ರೀತಿಯಲ್ಲಿ, ತನ್ನ ಅಭಿಪ್ರಾಯವನ್ನು ವ್ಯಕ್ತಪಡಿಸುವುದರಿಂದ, ಚರ್ಚೆ ಅರ್ಥಪೂರ್ಣ ಅಧ್ಯಯನವಾಗುತ್ತದೆ. ಕೊನೆಯಲ್ಲಿ ಇದರ ಮೇಲ್ವಿಚಾರಕನಾದ ಶಿಕ್ಷಕನು, ತನ್ನ ಅಭಿಪ್ರಾಯವನ್ನು ತಿಳಿಸಿ, ಅದಕ್ಕೆ ಸೂಕ್ತ ಪರಿಹಾರವನ್ನು ನೀಡುತ್ತಾನೆ. ಹೆಚ್ಚಾಗಿ ಸಂಸ್ಥೆಗಳು, ತಮ್ಮ ಹಳೆಯ ಅನುಭವ/ಸಮಸ್ಯೆಗಳನ್ನು ಚರ್ಚೆಗಾಗಿ ನೀಡುತ್ತವೆ. ಈ ವಿಧಾನದಿಂದ ಪ್ರತಿಯೊಬ್ಬ ಅಭ್ಯರ್ಥಿಯ, ವೈಯಕ್ತಿಕ ಸಾಮರ್ಥ್ಯದ ಪರಿಚಯವಾಗುತ್ತದೆ.

- **ಮಾದರಿ ಮೂಲಕ ತರಬೇತಿ (Vestibule Training):** ಇಲ್ಲಿ ಅಭ್ಯರ್ಥಿಗಳಿಗೆ ವಾಸ್ತವಿಕ ಕಾರ್ಯಾಗಾರವನ್ನು ಹೋಲುವ ಒಂದು ತರಬೇತಿ ಕೇಂದ್ರವನ್ನು ಸ್ಥಾಪನೆ ಮಾಡಿ, ಅಲ್ಲಿ ವಿವಿಧ ರೀತಿಯ ಯಂತ್ರೋಪಕರಣಗಳ ಮಾದರಿಗಳು, ಸಾಮಾಗ್ರಿಗಳು ಇತ್ಯಾದಿಗಳನ್ನಿಟ್ಟು, ತರಬೇತಿ ನೀಡುತ್ತಾರೆ. ಇಲ್ಲಿನ ಕೆಲಸದ ಪರಿಸ್ಥಿತಿಯು, ವಾಸ್ತವಿಕ ಕಾರ್ಯಾಗಾರವನ್ನು ಹೋಲುವುದರಿಂದ, ಕೆಲಸಗಾರರು, ಯಾವುದೇ ಒತ್ತಡವಿಲ್ಲದೆ, ತಮ್ಮ ಕೆಲಸ–ಕಾರ್ಯಗಳನ್ನು ಚೆನ್ನಾಗಿ ಕಲಿಯುತ್ತಾರೆ. ತರಬೇತಿ ಸಮಯದಲ್ಲಿ, ಉತ್ಪಾದನೆಗೆ ತೊಂದರೆಯಾಗುವುದಿಲ್ಲ ಹಾಗೂ ಯಂತ್ರ ಸ್ಥಾವರಗಳು ಹಾಳಾಗುವುದಿಲ್ಲ. ತರಬೇತಿ ಪಡೆಯುವ ಉದ್ಯೋಗಿಗಳು ಯಂತ್ರಗಳೊಡನೆ ಕೆಲಸ ಮಾಡದೆ ಮಾದರಿಗಳೊಂದಿಗೆ ಕೆಲಸ ಮಾಡಿ, ತರಬೇತಿ ಪಡೆಯುತ್ತಾರೆ.

- **ಕಂಪ್ಯೂಟರ್ ಮಾದರಿ ಮೂಲಕ ತರಬೇತಿ (Computer modelling):** ಇತ್ತೀಚಿನ ದಿನಗಳಲ್ಲಿ ಕಂಪ್ಯೂಟರ್ ತಂತ್ರಜ್ಞಾನದ ಬಳಕೆಯ ಮೂಲಕ ಕೃತಕವಾಗಿ ಬೇರೆ ಬೇರೆ ಸನ್ನಿವೇಶಗಳನ್ನು ಸೃಷ್ಟಿ ಮಾಡುತ್ತಾರೆ. ನೈಜ ಸನ್ನಿವೇಶಕ್ಕೆ ಹತ್ತಿರವಾಗಿರುವ, ಈ ಕೃತಕ ವ್ಯವಸ್ಥೆಯಲ್ಲಿ, ಅಭ್ಯರ್ಥಿಯು ತಾನು ಮಾಡಬೇಕಾದ ಕೆಲಸವನ್ನು ಚೆನ್ನಾಗಿ ಕಲಿಯುತ್ತಾನೆ. ಇಲ್ಲಿ ಯಂತ್ರಗಳಿಗಾಗಲೀ, ಇತರ ಉಪಕರಣಗಳಿಗಾಗಲೀ ಯಾವುದೇ ರೀತಿಯ ಹಾನಿಯುಂಟಾಗುವುದಿಲ್ಲ. ಅತ್ಯಂತ ಕಡಿಮೆ ವೆಚ್ಚದಲ್ಲಿ ಯಶಸ್ವಿ ತರಬೇತಿಯನ್ನು ನೀಡಲು, ಈ ವಿಧಾನದಲ್ಲಿ ಸಾಧ್ಯ.

ಅಭ್ಯಾಸದ ಪ್ರಶ್ನೆಗಳು

ವಿಭಾಗ – ಎ

1) ಸಿಬ್ಬಂದಿ ನಿರ್ವಹಣೆ ಎಂದರೇನು?
2) ಮಾನವ ಶಕ್ತಿಯ ಯೋಜನೆ – ಎಂದರೇನು?
3) ನೇಮಕಾತಿ – ಎಂದರೇನು?
4) ಆಯ್ಕೆ ಎಂದರೇನು?
5) ಸ್ಥಳ ನಿಯೋಜನೆ ಎಂದರೇನು?
6) ಅನುಸ್ಥಾಪನೆ (ಅಭಿಶಿಕ್ಷಣ) ಅರ್ಥ ನೀಡಿರಿ.
7) ತರಬೇತಿ ಎಂದರೇನು?
8) ಅಭಿವೃದ್ಧಿಯ ಅರ್ಥ ನೀಡಿರಿ.
9) ಕರ್ತವ್ಯ ಪಾಲನೆಯ ಗುಣವಿಮರ್ಶೆಯ ಅರ್ಥ ನೀಡಿರಿ.
10) ಬಡ್ತಿ ಎಂದರೇನು?
11) ಪೂರ್ವಭಾವಿ ಪರಿಶೀಲನೆಯ ಉದ್ದೇಶವೇನು?
12) ಆಯ್ಕೆ ಪರೀಕ್ಷೆಗಳ ಒಂದು ವಿಧವನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.
13) ಒತ್ತಡ ಸಂದರ್ಶನ ನಡೆಸುವ ಉದ್ದೇಶವೇನು?
14) ಕಾರ್ಯನಿರತ ತರಬೇತಿ ಕ್ರಮದ ಅರ್ಥ ನೀಡಿರಿ.
15) ಕಾರ್ಯೇತರ ತರಬೇತಿ ಕ್ರಮದ ಅರ್ಥ ನೀಡಿರಿ.
16) ಒಂದು ವಿಧದ ಕಾರ್ಯನಿರತ ತರಬೇತಿ ಕ್ರಮವನ್ನು ತಿಳಿಸಿರಿ.
17) ಒಂದು ವಿಧದ ಕಾರ್ಯೇತರ ತರಬೇತಿ ಕ್ರಮವನ್ನು ತಿಳಿಸಿರಿ.

ವಿಭಾಗ – ಬಿ

1) ಸಿಬ್ಬಂದಿ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ವ್ಯಾಖ್ಯೆ ನೀಡಿರಿ.
2) ಮಾನವ ಸಂಪನ್ಮೂಲ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಎರಡು ಚಟುವಟಿಕೆಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿರಿ.
3) ಸಿಬ್ಬಂದಿ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಎರಡು ಹಂತಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿರಿ.
4) ಮಾನವ ಶಕ್ತಿಯ ಯೋಜನೆ ಎಂದರೇನು?
5) ನೇಮಕಾತಿ ಎಂದರೇನು?
6) ಆಯ್ಕೆಯ ಅರ್ಥ ನೀಡಿರಿ.
7) ಸ್ಥಳ ನಿಯೋಜನೆಯ ಅರ್ಥ ನೀಡಿರಿ.
8) ಅನುಸ್ಥಾಪನೆ (ಅಭಿಶಿಕ್ಷಣ)ದ ಅರ್ಥ ನೀಡಿರಿ.
9) ತರಬೇತಿ ಎಂದರೇನು?
10) ಅಭಿವೃದ್ಧಿ ಎಂದರೇನು?
11) ಕರ್ತವ್ಯ ಪಾಲನೆಯ ಗುಣವಿಮರ್ಶೆ ಎಂದರೇನು?
12) ಬಡ್ತಿ ಎಂದರೇನು ?
13) ನೇಮಕಾತಿಯ ವ್ಯಾಖ್ಯೆ ನೀಡಿರಿ.
14) ನೇಮಕಾತಿಯ ಎರಡು ಆಂತರಿಕ ಮೂಲಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿರಿ.
15) ವರ್ಗಾವಣೆ ಎಂದರೇನು?
16) ನೇಮಕಾತಿಯ ಎರಡು ಬಾಹ್ಯ ಮೂಲಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿರಿ.
17) ಕ್ಯಾಂಪಸ್ ಸಂದರ್ಶನದ ಅರ್ಥ ನೀಡಿರಿ.
18) ಆಯ್ಕೆಯ ವ್ಯಾಖ್ಯೆ ನೀಡಿರಿ.
19) ಆಯ್ಕೆ ಪರೀಕ್ಷೆಗಳು ಎಂದರೇನು?
20) ನಮೂದಿತ ಸಂದರ್ಶನ ಎಂದರೇನು?
21) ತಜ್ಞರಮಂಡಳಿ ಸಂದರ್ಶನ ಎಂದರೇನು?
22) ಗುಂಪು ಸಂದರ್ಶನ ಎಂದರೇನು ?
23) ತರಬೇತಿಯ ವ್ಯಾಖ್ಯೆ ನೀಡಿರಿ.
24) ಸಹಾಯಕ ಕಲಿಕೆ ವ್ಯವಸ್ಥೆ ಎಂದರೇನು?
25) ನಿರ್ಬಂಧ ತರಬೇತಿ ಎಂದರೇನು?
26) ಕಾರ್ಯ (ವೃತ್ತಿ) ಆವರ್ತನದ ಅರ್ಥ ನೀಡಿರಿ.
27) ವಿದ್ಯಮಾನಗಳ ಅಧ್ಯಯನದ ತರಬೇತಿ ಎಂದರೇನು ?
28) ಮಾದರಿ ಮೂಲಕ ತರಬೇತಿ ಎಂದರೇನು?
29) ನೇರ ಸಂದರ್ಶನ ಎಂದರೇನು ?
30) ಪರೋಕ್ಷ ಸಂದರ್ಶನ ಎಂದರೇನು?

31) ಒತ್ತಡ ಸಂದರ್ಶನ ಎಂದರೇನು ?

32) ಯೋಗ್ಯತಾ / ಸಾಮರ್ಥ್ಯದ ಪರೀಕ್ಷೆಗಳು ಎಂದರೇನು ?

33) ಕಾರ್ಯನಿರತ ತರಬೇತಿಯ ಎರಡು ವಿಧಾನಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.

34) ಕಾರ್ಯೇತರ ತರಬೇತಿಯ ಎರಡು ವಿಧಾನಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.

35) ವ್ಯಕ್ತಿತ್ವದ ಪರೀಕ್ಷೆ ಎಂದರೇನು ?

36) ಆಸಕ್ತಿ ಪರೀಕ್ಷೆ ಎಂದರೇನು ?

ವಿಭಾಗ – ಸಿ

1) ಸಿಬ್ಬಂದಿ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆಯನ್ನು ವಿವರಿಸಿ.

2) "ಸಿಬ್ಬಂದಿ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ಮಾನವ ಸಂಪನ್ಮೂಲ ಯೋಜನೆಯ ಒಂದು ಭಾಗ"– ಕಾರಣ ನೀಡಿರಿ.

3) ಆಯ್ಕೆ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯ ಹಂತಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿರಿ.

4) ನೇಮಕಾತಿಯ ಐದು ಬಾಹ್ಯ ಮೂಲಗಳನ್ನು ಸಂಕ್ಷಿಪ್ತವಾಗಿ ವಿವರಿಸಿ.

5) ವಿವಿಧ ಆಯ್ಕೆ ಪರೀಕ್ಷೆಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿ.

6) ಆಯ್ಕೆ ಸಂದರ್ಶನದ ಐದು ವಿಧಗಳನ್ನು ಸಂಕ್ಷಿಪ್ತವಾಗಿ ವಿವರಿಸಿ.

7) ತರಬೇತಿಯ ಪ್ರಯೋಜನಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿ.

8) ಕಾರ್ಯನಿರತ ತರಬೇತಿಗಳ ಹಲವು ವಿಧಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿ.

9) ಕಾರ್ಯೇತರ ತರಬೇತಿಗಳ ಹಲವು ವಿಧಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿ.

ವಿಭಾಗ – ಡಿ

1) ನೇಮಕಾತಿಯ ವಿವಿಧ ಮೂಲಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿ.

2) ಸಿಬ್ಬಂದಿ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ವಿವಿಧ ಹಂತಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿರಿ.

3) "ಆಯ್ಕೆ ಎನ್ನುವುದು ತಿರಸ್ಕರಿಸುವ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆ" – ಈ ಹೇಳಿಕೆಯನ್ನು ಆಯ್ಕೆಯ ವಿವಿಧ ಹಂತಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸುವುದರೊಂದಿಗೆ ಸಮರ್ಥಿಸಿ.

4) ಕಾರ್ಯನಿರತ ಹಾಗೂ ಕಾರ್ಯೇತರ ತರಬೇತಿ ಕ್ರಮಗಳಲ್ಲಿನ ವಿಧಗಳನ್ನು ಸಂಕ್ಷಿಪ್ತವಾಗಿ ವಿವರಿಸಿರಿ.

ವಿಭಾಗ – ಇ

1) ನೀವು ಒಂದು ಸಂಸ್ಥೆಯ ಮಾನವ ಸಂಪನ್ಮೂಲ ನಿರ್ವಹಣಾ ವಿಭಾಗದ ನಿರ್ವಾಹಕರೆಂದು ಭಾವಿಸಿಕೊಂಡು, ಉದ್ಯೋಗಿಗಳ ನೇಮಕಾತಿಗಾಗಿ, ನೀವು ಆಯ್ಕೆ ಮಾಡುವ ಹತ್ತು ಮೂಲಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿರಿ.

ಅಧ್ಯಾಯ–6 ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆ (Directing)

ಕಲಿಕಾ ಉದ್ದೇಶಗಳು (Learning Objectives)

ಈ ಅಧ್ಯಾಯವನ್ನು ಅಭ್ಯಸಿಸಿದ ನಂತರ, ವಿದ್ಯಾರ್ಥಿಗಳು ಈ ಕೆಳಕಂಡ ಅಂಶಗಳನ್ನು ತಿಳಿಯುವರು.

- ❑ ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆಯ ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ಮಹತ್ವವನ್ನು ತಿಳಿಯುವುದು
- ❑ ನಿರ್ದೇಶನದ ಅಂಶಗಳ ವಿವರಣೆ
- ❑ ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆಯ ಅರ್ಥವನ್ನು ತಿಳಿಯುವುದು
- ❑ ನಾಯಕತ್ವದ ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ಯಶಸ್ವಿ ನಾಯಕನಲ್ಲಿರಬೇಕಾದ ಗುಣಗಳ ವಿವರಣೆ
- ❑ ಸಂವಹನದ ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ಅದರ ಮಹತ್ವವನ್ನು ತಿಳಿಯುವುದು.

ಪೀಠಿಕೆ (Introduction)

ನಿರ್ದೇಶನವು ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಮತ್ತೊಂದು ಪ್ರಮುಖ ಅಂಶವಾಗಿದೆ. ಇದು ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಸಮಗ್ರ ಪರಿಶ್ರಮವಾಗಿದ್ದು, ಪೂರ್ವನಿರ್ಧಾರಿತ ಉದ್ದೇಶಗಳ ಈಡೇರಿಕೆಗೆ ಸಂಸ್ಥೆಯನ್ನು ಕೊಂಡೊಯ್ಯುತ್ತದೆ. ಇದು ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಪ್ರತಿಯೊಂದು ಕಾರ್ಯಗಳಿಗೆ ಬಹುಮುಖ್ಯವಾಗಿದೆ. ನಿರ್ವಾಹಕನು ಸೂಕ್ತ ಮಾರ್ಗದರ್ಶನ ನೀಡುವ ತನಕ ಸಂಸ್ಥೆಯ ಕಾರ್ಯಗಳು ಪ್ರಾರಂಭವಾಗುವುದಿಲ್ಲ. ಅಧೀನರಿಗೆ ಸೂಕ್ತ ಮಾರ್ಗದರ್ಶನ ನೀಡುವುದು ಮತ್ತು ಅವರ ಕಾರ್ಯವೈಖರಿಯನ್ನು ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆ ನಡೆಸುವುದು ನಿರ್ದೇಶನದ ಭಾಗವಾಗಿದೆ. ಈ ಕಾರ್ಯಗಳನ್ನು ನಿಭಾಯಿಸುವುದು ನಿರ್ವಾಹಕನಿಗೆ ಕಷ್ಟಕರವಾಗಿದೆ ಮತ್ತು ಸವಾಲಾಗಿದೆ. ನಿರ್ದೇಶನ ಕಾರ್ಯವು ವಿವಿಧ ರೀತಿಯ ಜನರನ್ನು ನಿಭಾಯಿಸುವುದಕ್ಕೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ. ಇದು ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಪ್ರತಿ ಹಂತದಲ್ಲೂ ಒಂದಲ್ಲ ಒಂದು ರೀತಿಯಲ್ಲಿ ವ್ಯಕ್ತಿಗಳ ಆಂತರಿಕ ಸಂಬಂಧಗಳಿಗೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದ ಚಟುವಟಿಕೆಯಾಗಿದೆ.

6.1 ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ವ್ಯಾಖ್ಯೆಗಳು (Meaning and Definitions)

ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆಯು ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಪ್ರಮುಖ ಕಾರ್ಯವಾಗಿದ್ದು, ಸಂಸ್ಥೆಯ ಸದಸ್ಯರ ನಿರ್ವಹಣೆಗೆ ಸಂಬಂದಿಸಿದೆ. ಯೋಜಿಸುವಿಕೆ, ಸಂಘಟಿಸುವಿಕೆ ಮತ್ತು ಸಿಬ್ಬಂದಿ ನೇಮಕಾತಿ ಜೊತೆಗೆ ನಿರ್ವಾಹಕನು ತನ್ನ ಅಧೀನ ಅಧಿಕಾರಿಗಳನ್ನು ನಿರ್ದೇಶಿಸಬೇಕು. ಆದ್ದರಿಂದ ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆಯು ಕಾರ್ಯಪ್ರಧಾನ ಮತ್ತು ನೇತೃತ್ವದ ಕಾರ್ಯವಾಗಿದೆ.

ಡೇಲ್ ಅವರ ಪ್ರಕಾರ "ನಿರ್ದೇಶನ ಎಂದರೆ ಜನರಿಗೆ, ಏನು ಮಾಡಬೇಕು ಎಂಬುದನ್ನು ತಿಳಿಸುವುದು ಮತ್ತು ಅವರ ಸಾಮರ್ಥ್ಯಕ್ಕನುಗುಣವಾಗಿ ಅವರು ಮಾಡಿದ್ದಾರೆಯೇ ಎಂಬುದನ್ನು ವೀಕ್ಷಿಸುವುದು. ಇದು ಕಾರ್ಯ ನಿಗದಿಪಡಿಸುವುದು, ಕಾರ್ಯ ವಿಧಾನಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸುವುದು, ತಪ್ಪುಗಳನ್ನು ಸರಿಪಡಿಸಿದೆಯೇ ಎಂಬುದನ್ನು ನೋಡುವುದು, ಕೆಲಸದ ಮೇಲೆ ಸೂಚನೆಗಳನ್ನು ನೀಡುವುದು ಮತ್ತು ಆದೇಶಗಳನ್ನು ನೀಡುವ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಗಳನ್ನು ಹೊಂದಿದೆ."

ಕೂಂಟ್ಜ್ ಮತ್ತು ಓ'ಡೊನೆಲ್‌ರವರ ಪ್ರಕಾರ "ನಿರ್ದೇಶನವು ಅಧೀನ ಅಧಿಕಾರಿಗಳಲ್ಲಿ ತಿಳುವಳಿಕೆ ಮೂಡಿಸುವುದು ಮತ್ತು ಅತ್ಯಂತ ದಕ್ಷತೆಯಿಂದ ಮತ್ತು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿಯಾಗಿ ಕಾರ್ಯನಿರ್ವಹಿಸಲು ಪ್ರೋತ್ಸಾಹಿಸುವ ಎಲ್ಲಾ ಚಟುವಟಿಕೆಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ."

ಮೇಲಿನ ಎರಡೂ ವ್ಯಾಖ್ಯೆಗಳು ಸ್ಪಷ್ಟಪಡಿಸುವುದೇನೆಂದರೆ ನಿರ್ದೇಶನವು ನಿರಂತರ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಾಗಿದ್ದು, ಸಂಸ್ಥೆಯ ನೌಕರರೊಂದಿಗೆ ನಿರ್ವಾಹಕರು ಪರಸ್ಪರ ಸೇರಿ ಕೆಲಸ ಮಾಡುವುದು ಮತ್ತು ಅಗತ್ಯ ಸೂಚನೆಗಳನ್ನು ನೀಡುವುದು, ಸಂಸ್ಥೆಯ ಧ್ಯೇಯೋದ್ದೇಶಗಳ ಈಡೇರಿಕೆ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಲ್ಲಿ ಮಾರ್ಗದರ್ಶನ ನೀಡುವುದಾಗಿದೆ. ಆದ್ದರಿಂದ ನಿರ್ದೇಶನವು ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆ, ನಾಯಕತ್ವ ಮತ್ತು ಸಂವಹನ ಇತ್ಯಾದಿಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ.

6.2 ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆಯ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆ (Importance of Directing)

a) **ಕ್ರಿಯಾ ಪ್ರಾಧಾನ್ಯತೆ (Action Oriented)**: ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆಯು ಕಾರ್ಯ ಪ್ರಧಾನವಾಗಿದೆ. ಇದು ಅಧಿಕಾರ ನೀಡುವ ಮತ್ತು ಜವಾಬ್ದಾರಿಗಳನ್ನು ನಿಗದಿಪಡಿಸುವುದನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ.

b) **ಪರಿಶ್ರಮ/ಪ್ರಯತ್ನಗಳನ್ನು ಒಗ್ಗೂಡಿಸುವುದು (Integration of Efforts):** ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆಯು ಸರಿಯಾದ ಅಧಿಕಾರ ನೀಡುವಿಕೆ ಮತ್ತು ಜವಾಬ್ದಾರಿಗಳನ್ನು ನಿಗದಿಪಡಿಸುವ ಮೂಲಕ ವಿವಿಧ ಹಂತಗಳಲ್ಲಿ ಕಾರ್ಯನಿರ್ವಹಿಸುವ ನೌಕರರ ಪ್ರಯತ್ನಗಳನ್ನು ಒಗ್ಗೂಡಿಸುತ್ತದೆ. ಇದು ಸಂಸ್ಥೆಯ ಧ್ಯೇಯಗಳನ್ನು ಸಾಧಿಸಲು ಸಹಾಯವಾಗುತ್ತದೆ.

c) **ಸಂಪನ್ಮೂಲಗಳ ಸದ್ಬಳಕೆ (Efficient use of Resources):** ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆಯು ಕಾರ್ಯನಿರ್ವಹಿಸಲು ಸರಿಯಾದ ವಿಧಾನಗಳನ್ನು ಜಾರಿಗೊಳಿಸುತ್ತದೆ. ಇದರಿಂದಾಗಿ ಸಂಪನ್ಮೂಲಗಳನ್ನು ಸರಿಯಾಗಿ ಮತ್ತು ಹೆಚ್ಚು ದಕ್ಷತೆಯಿಂದ ಬಳಕೆ ಮಾಡಲು ಸಹಾಯವಾಗುತ್ತದೆ.

d) **ಅವಶ್ಯಕ ಅಂಶ (Essential Element):** ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆಯು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆ, ಪ್ರೋತ್ಸಾಹ, ನಾಯಕತ್ವ ಮತ್ತು ಸಂವಹನಗಳಿಗೆ ಅವಶ್ಯಕವಾಗಿದೆ.

e) **ದಕ್ಷತೆ (Efficiency):** ಸೂಕ್ತ ನಿರ್ದೇಶನವು ಅತ್ಯುತ್ತಮವಾಗಿ ಕೆಲಸ ನಿರ್ವಹಿಸಲು ಸಹಾಯವಾಗುತ್ತದೆ. ನಿರ್ದೇಶನವು ಕೆಲಸದ ಬಗ್ಗೆ ಸ್ಪಷ್ಟತೆಯನ್ನು ಹೊಂದಿರುವುದರಿಂದ ದಕ್ಷತೆಯನ್ನು ಸಾಧಿಸಬಹುದು.

f) **ನಮನೀಯತೆ (Flexibility):** ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆಯು ಸಂಸ್ಥೆಯಲ್ಲಿ ನಮ್ಯತೆಯನ್ನು ತರಲು ಸಹಕರಿಸುತ್ತದೆ. ನಿರ್ವಹಣೆಯು, ಭವಿಷ್ಯದಲ್ಲಿ ಜಾರಿಗೊಳಿಸುವ ಬದಲಾವಣೆಗಳನ್ನು ಒಪ್ಪಿಕೊಳ್ಳುವಂತೆ ಅಧೀನರನ್ನು ಮನವೊಲಿಸುತ್ತದೆ.

g) **ಸ್ಪಷ್ಟತೆ (Clarity):** ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆಯು ಅಧಿಕಾರ ಮತ್ತು ಜವಾಬ್ದಾರಿಗಳ ನಡುವೆ ಸ್ಪಷ್ಟತೆ ಮೂಡಿಸುತ್ತದೆ. ಇದರಿಂದಾಗಿ ಕೆಲಸದಲ್ಲಿ ಅಸ್ಪಷ್ಟತೆಯನ್ನು ಕನಿಷ್ಠಗೊಳಿಸಬಹುದು.

h) **ಶಿಸ್ತು (Discipline)**: ಸಂಸ್ಥೆಯ ಎಲ್ಲಾ ಕೆಲಸಗಳು ಸುಗಮವಾಗಿ ನಡೆಯಲು ಅನುಕೂಲವಾಗುವ ರೀತಿಯಲ್ಲಿ ಶಿಸ್ತನ್ನು ಕಾಪಾಡಬಹುದು.

i) **ಸಮನ್ವಯತೆ (Co-Ordination)**: ನಿರ್ದೇಶನವು ಸಂಸ್ಥೆಯ ವಿವಿಧ ಚಟುವಟಿಕೆಗಳನ್ನು ಸಮನ್ವಯಗೊಳಿಸುತ್ತದೆ.

j) **ಉತ್ತಮ ನಾಯಕರ ಸೃಷ್ಟಿ (Creation of good leaders)**: ಉತ್ತಮ ನಿರ್ದೇಶನವು ಉತ್ತಮ ನಾಯಕರುಗಳನ್ನು ಸೃಷ್ಟಿಸುತ್ತದೆ.

6.3 ನಿರ್ದೇಶನದ ಅಂಶಗಳು (Elements of Direction)

ನಿರ್ದೇಶನದ ಪ್ರಮುಖ ಅಂಶಗಳು ಈ ಕೆಳಕಂಡಂತಿವೆ.

1. **ಅಧಿಕಾರ ನೀಡಿಕೆ (Delegation):** ಮೇಲಾಧಿಕಾರಿಗಳು ತಮ್ಮ ಅಧೀನ ಅಧಿಕಾರಿಗಳಿಗೆ ಸೂಚನೆಗಳನ್ನು ಕೊಡುವುದು ಅಥವಾ ಆದೇಶಗಳನ್ನು ನೀಡುವುದನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿರುತ್ತದೆ.

2. **ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆ (Supervision):** ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆಯು ನಿರ್ದೇಶನದ ಬಹು ಮುಖ್ಯ ಅಂಶವಾಗಿದೆ. ಇದು ಅಧೀನರ ಕೆಲಸಗಳನ್ನು ವೀಕ್ಷಿಸುವುದಕ್ಕೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ. ಯೋಜನೆಗಳ ಪ್ರಕಾರ ಕೆಲಸ ನಿರ್ವಹಿಸಿದೆ ಮತ್ತು ಸಂಸ್ಥೆಯ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ಪೂರ್ಣಗೊಳಿಸಲಾಗಿದೆ ಎಂಬುದನ್ನು ಖಾತ್ರಿಪಡಿಸುತ್ತದೆ.

3. **ನಾಯಕತ್ವ (Leadership):** ನಾಯಕತ್ವವು ಸಂಸ್ಥೆಯ ಧ್ಯೇಯೋದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ಪೂರ್ಣಗೊಳಿಸಲು ಅಧೀನರನ್ನು ಆಸಕ್ತಿಯಿಂದ ಮತ್ತು ಸ್ವಯಂ ಪ್ರೇರಣೆಯಿಂದ ಕಾರ್ಯ ನಿರ್ವಹಿಸುವಂತೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಾಗಿದೆ. ಆದ್ದರಿಂದ ನಾಯಕತ್ವವು ನಿರ್ದೇಶನದ ಬಹುಮುಖ್ಯ ಅಂಶವಾಗಿದೆ.
4. **ಪ್ರೇರೇಪಣೆ (Motivation):** ಇದು ನಿರ್ದೇಶನದ ಇನ್ನೊಂದು ಅಂಶವಾಗಿದೆ. ಸಂಸ್ಥೆಗಾಗಿ ನಾವೆಲ್ಲರೂ ಕಾರ್ಯ ನಿರ್ವಹಿಸಬೇಕು ಎಂಬ ಬಯಕೆಯನ್ನು ಮೂಡಿಸುತ್ತದೆ ಮತ್ತು ನಾವೆಲ್ಲರೂ ಒಂದೇ ಎಂಬ ಭಾವನೆಯನ್ನು ಬೆಳಸುತ್ತದೆ.
5. **ಸಂವಹನ (Communication):** ಸಂವಹನವು ನಿರ್ದೇಶನದ ಅವಿಭಾಜ್ಯ ಅಂಗವಾಗಿದೆ. ಈ ಕ್ರಿಯೆಯ ಮೂಲಕ ನಿರ್ವಾಹಕರು ತಮ್ಮ ಅಧೀನರಿಗೆ ಏನು ಮಾಡಬೇಕು ಮತ್ತು ಹೇಗೆ ಮಾಡಬೇಕು ಎಂಬುದರ ಬಗ್ಗೆ ಮಾರ್ಗದರ್ಶನ ನೀಡುವರು.
6. **ಸಮನ್ವಯತೆ (Co- Ordination):** ಸಂಸ್ಥೆಯ ಧ್ಯೇಯೋದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ಪೂರೈಸುವ ಕಾರ್ಯದಲ್ಲಿ ತೊಡಗಿರುವ ವಿವಿಧ ವ್ಯಕ್ತಿಗಳ ಚಟುವಟಿಕೆಗಳನ್ನು ಒಗ್ಗೂಡಿಸುವ ಮೂಲಕ ಸಾಮರಸ್ಯವನ್ನು ಸಾಧಿಸುವುದು ಸಮನ್ವಯತೆಯಾಗಿದೆ.

6.4 ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆ – ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆ (Supervision - Meaning and Importance)

ಅರ್ಥ

ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆ ಎಂದರೆ ಅಧೀನ ಸಿಬ್ಬಂದಿಗೆ ಅಗತ್ಯಕ್ಕೆ ಅನುಗುಣವಾಗಿ ಕೆಲಸವನ್ನು ನಿರ್ವಹಿಸುತ್ತಿದ್ದಾರೆಯೇ ಎಂಬುದನ್ನು ಖಾತ್ರಿಗೊಳಿಸುವುದು ಮತ್ತು ವೀಕ್ಷಿಸುವುದು. ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆಯು, ಅಧೀನರು ನಿರ್ವಹಿಸುವ ಕಾರ್ಯಗಳನ್ನು ನಿರ್ದೇಶಿಸುವುದು, ಮಾರ್ಗದರ್ಶನ ನೀಡುವುದು ಮತ್ತು ಒಪ್ಪಿಸಿದ ಕೆಲಸ ಕಾರ್ಯಗಳನ್ನು ಸಂಪೂರ್ಣಗೊಳಿಸುವಲ್ಲಿ ಅಧೀನರನ್ನು ನಿಯಂತ್ರಿಸುವುದು.

ಇನ್ನೊಂದು ರೀತಿಯಲ್ಲಿ ಹೇಳುವುದಾದರೆ, ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆಯು ಕ್ರಿಯೆಗಳನ್ನು ಆಯೋಜಿಸುವುದು, ಮಾನವ ಸಂಪನ್ಮೂಲವನ್ನು ಪ್ರೋತ್ಸಾಹಿಸುವ ಮೂಲಕ ಯೋಜನೆಗಳನ್ನು ಮತ್ತು ನಿರ್ಧಾರಗಳನ್ನು ಜಾರಿಗೊಳಿಸುವುದಕ್ಕೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ. ಇದರಿಂದ ಸ್ಪಷ್ಟವಾಗುವುದೇನೆಂದರೆ, ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆಯು ಸೂಚನೆಗಳನ್ನು ನೀಡುವುದು ಮತ್ತು ಯೋಜನೆಗನುಗುಣವಾಗಿ ಕಾರ್ಯಗಳನ್ನು ಸಾಧಿಸುವ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆ ಮತ್ತು ತಂತ್ರಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ.

ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆಯ ಮಹತ್ವ (Importance of Supervision)

ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆಯ ಮಹತ್ವವನ್ನು ಈ ಕೆಳಕಂಡಂತೆ ವಿವರಿಸಬಹುದು.

a) **ಆದೇಶಗಳನ್ನು ಮತ್ತು ಸೂಚನೆಗಳನ್ನು ನೀಡುವುದು (Issue of orders and Instructions):** ಮೇಲ್ವಿಚಾರಕನು ಕೆಲಸ ನಿರ್ವಹಿಸುವ ಕಾರ್ಮಿಕರಿಗೆ ಮಾರ್ಗದರ್ಶನ ನೀಡುವನು ಮತ್ತು ಅವರ ಸಂಶಯಗಳ ನಿವಾರಣೆಗೆ ಸಹಾಯ ಮಾಡುತ್ತಾನೆ.

b) **ಯೋಜಿಸುವಿಕೆ ಮತ್ತು ಸಂಘಟಿಸುವಿಕೆಯ ಕಾರ್ಯ (Planning and organising the work):** ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆಯು ಕೆಲಸವನ್ನು ಯೋಜಿಸುವುದಕ್ಕೆ ಮತ್ತು ಸಂಘಟಿಸುವುದಕ್ಕೆ ಸಹಕರಿಸುತ್ತದೆ. ಅಧೀನ ಸಿಬ್ಬಂದಿಗೆ ಇದು ಮಾರ್ಗದರ್ಶನ ನೀಡುತ್ತದೆ. ಇದು ಉತ್ಪಾದನಾ ಗುರಿಗಳನ್ನು ನಿಗದಿಪಡಿಸುತ್ತದೆ ಮತ್ತು ಕೆಲಸ ಮಾಡಲು ವಿಧಾನಗಳನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸುತ್ತದೆ.

c) **ಕಾರ್ಮಿಕರು ಮತ್ತು ವ್ಯವಸ್ಥಾಪನೆ ನಡುವೆ ಪ್ರಮುಖ ಸೇತುವೆ (Vital link between Workers and Management):** ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆಯು ಕಾರ್ಮಿಕರು ಮತ್ತು ವ್ಯವಸ್ಥಾಪನೆಯನ್ನು ಪ್ರತಿನಿಧಿಸುತ್ತದೆ. ಇವರ ನಡುವೆ ಇದು ಸೇತುವೆಯಂತೆ ಕಾರ್ಯ ನಿರ್ವಹಿಸುತ್ತದೆ. ಇದು ಕಾರ್ಮಿಕರಿಗೆ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ನೀತಿಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸುತ್ತದೆ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಮಿಕರಿಂದ ಬರುವ ಅನಿಸಿಕೆಗಳನ್ನು ನಿರ್ವಹಣೆಗೆ ಪೂರೈಸುತ್ತದೆ.

d) **ಅಧೀನ ಸಿಬ್ಬಂದಿಯನ್ನು ಪ್ರೇರೇಪಣೆಗೊಳಿಸುವುದು (Motivating Subordinates)**: ಇದು ಸಮೂಹ ಕಾರ್ಯವನ್ನು ಉತ್ತೇಜಿಸುತ್ತದೆ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಮಿಕರಿಂದ ಗರಿಷ್ಠ ಪ್ರಮಾಣದ ಸಹಕಾರವನ್ನು ಪಡೆಯುತ್ತದೆ.

e) **ಕಾರ್ಮಿಕರಿಗೆ ಅವಲೋಕನ (Feedback to workers):** ಇದು ಕಾರ್ಮಿಕರ ವಾಸ್ತವ ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆಯನ್ನು ಶಿಷ್ಠಗಳಿಗೆ ಹೋಲಿಕೆ ಮಾಡುತ್ತದೆ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಮಿಕರ ದೌರ್ಬಲ್ಯಗಳನ್ನು ಗುರುತಿಸಲು ಸಹಾಯವಾಗುವುದು. ಇದರಿಂದಾಗಿ, ಭವಿಷ್ಯದಲ್ಲಿ ಕಾರ್ಮಿಕರು ತಮ್ಮ ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆಯನ್ನು ಹೆಚ್ಚಿಸಿಕೊಳ್ಳಬಹುದು.

f) **ಸರಿಯಾಗಿ ಕೆಲಸ ನಿಗದಿಪಡಿಸುವುದು (Proper assignment of work):** ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆಯು, ಕಾರ್ಮಿಕರ ಸಾಮರ್ಥ್ಯಗಳನ್ನು ಗುರುತಿಸಲು ಮತ್ತು ಅದಕ್ಕನುಗುಣವಾಗಿ ಕೆಲಸ ನಿಗದಿಪಡಿಸಲು ಸಹಾಯ ಮಾಡುತ್ತದೆ.

g) **ಶಿಸ್ತು ಪಾಲನೆ (Maintain Discipline):** ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆಯು, ಸಂಸ್ಥೆಯ ನಿಯಮಗಳನ್ನು ಮತ್ತು ನಿಯಂತ್ರಣಗಳನ್ನು ಜಾರಿಗೊಳಿಸುವುದಕ್ಕೆ ಹೊಣೆಯಾಗಿದೆ. ಇದರಿಂದಾಗಿ ಸಂಸ್ಥೆಯ ಎಲ್ಲಾ ಹಂತಗಳಲ್ಲೂ ಶಿಸ್ತು ಪಾಲನೆಯನ್ನು ಮಾಡಬಹುದು.

6.5 ಪ್ರೇರೇಪಣೆ – ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ಮಾಸ್ಲೋರವರ ಶ್ರೇಣೀಕೃತ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು (Motivation- Meaning, Maslow's hierarchy of needs)

ಅರ್ಥ

ಪ್ರೇರೇಪಣೆ ಎಂಬ ಪದವು ಆಂಗ್ಲಭಾಷೆಯ **ಮೋಟಿವೇಷನ್** (Motivation) ಎಂಬುದರ ಅನುವಾದವಾಗಿದೆ. ಮೋಟಿವೇಷನ್ ಪದವನ್ನು ಲ್ಯಾಟಿನ್ ಭಾಷೆಯ **ಮೂವೆರ್** (Movere) ಎಂಬ ಪದದಿಂದ ತೆಗೆದುಕೊಂಡಿದೆ. **ಮೂವೆರ್** ಎಂದರೆ **ಚಲನೆ** ಅಥವಾ **ಉತ್ಸಾಹಗೊಳಿಸುವುದು** ಅಥವಾ **ಚುರುಕುಗೊಳಿಸುವುದು.** ಪ್ರೇರೇಪಣೆಯು ಕೆಲಸ ಮಾಡುವ ಸಾಮರ್ಥ್ಯವನ್ನು ಕೆಲಸ ಮಾಡಲು ಒಪ್ಪಿಗೆ ನೀಡುವಂತೆ ಪರಿವರ್ತಿಸಲು ಸಹಕರಿಸುತ್ತದೆ. ಯಾವುದೇ ಕೆಲಸವನ್ನು ನಿರ್ವಹಿಸಲು ಕೆಲಸ ಮಾಡುವ ಸಾಮರ್ಥ್ಯ ಮತ್ತು ಕೆಲಸ ಮಾಡಲು ಒಪ್ಪಿಗೆ ಎರಡೂ ಅಗತ್ಯವಾಗಿದೆ.

ಮ್ಯಾಕ್ **ಫರ್ಲಾಂಡ್‌ರವರ** ಪ್ರಕಾರ *"ಪ್ರೇರೇಪಣೆಯು ಮಾನವನ ನಡವಳಿಕೆಗಳನ್ನು ನಿರ್ದೇಶಿಸುವ, ನಿಯಂತ್ರಿಸುವ ಅಥವಾ ವಿವರಿಸುವ ಮಾರ್ಗವಾದ ಉತ್ತೇಜನ, ಅಪೇಕ್ಷೆ, ಹೆಬ್ಬಯಕೆ, ಪ್ರಯತ್ನ ಅಥವಾ ಅಗತ್ಯತೆಗಳಿಗೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ".*

ಕೂಂಟ್ಜ್ ಮತ್ತು ಓ'ಡೊನೆಲ್‌ರವರ ಪ್ರಕಾರ *"ಪ್ರೇರೇಪಣೆಯು ಎಲ್ಲಾ ಒತ್ತಾಯಗಳು, ಅಗತ್ಯಗಳು, ಅಪೇಕ್ಷೆಗಳು ಮತ್ತು ಸಮಾನರೂಪದ ಬಲಗಳಿಗೆ ಅನ್ವಯಿಸುವ ಸಾಮಾನ್ಯ ಶಬ್ಧವಾಗಿದೆ".*

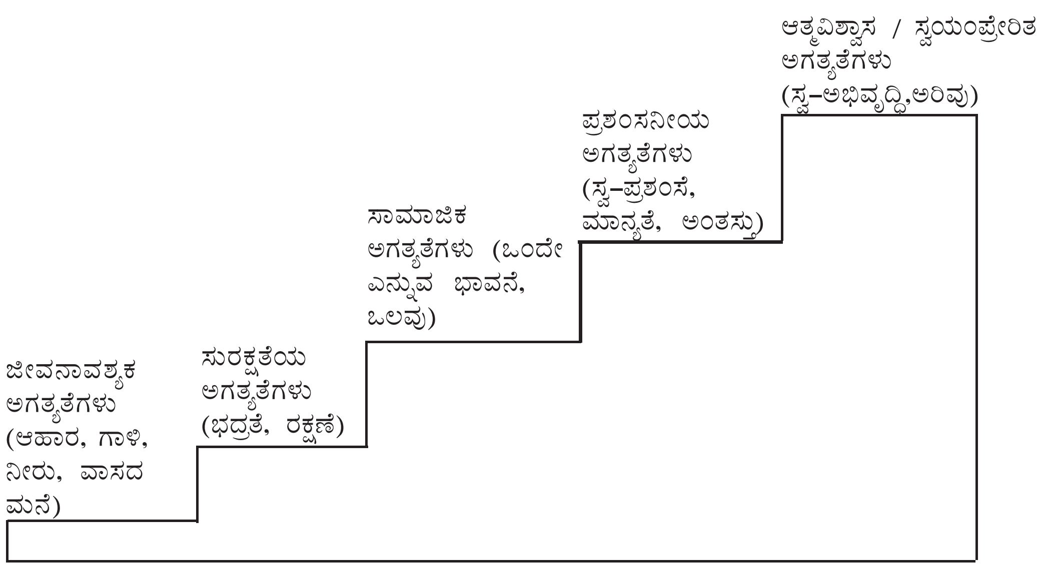
ಆದ್ದರಿಂದ ಪ್ರೇರೇಪಣೆಯು ಕಾರ್ಮಿಕರ ಆಸಕ್ತಿಯನ್ನು ಹೆಚ್ಚಿಸಿ ಅವರ ಸಾಮರ್ಥ್ಯವನ್ನು ಸುಧಾರಿಸಲು ಪೂರಕವಾಗಿದೆ.

ಮಾಸ್ಲೋರವರ ಶ್ರೇಣೀಕೃತ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು (Maslow's Hierarchy of needs)

ಮಾಸ್ಲೋರವರ ಶ್ರೇಣೀಕೃತ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು ಮಾನವನ ನಡವಳಿಕೆಯನ್ನು ಪ್ರೇರೇಪಿಸುವ ಅಗತ್ಯಗಳ ವಿವರಣೆಯಾಗಿದೆ. ಮಾಸ್ಲೋ, ಒಬ್ಬ ಮನ:ಶಾಸ್ತ್ರಜ್ಞ ಮತ್ತು ಸಾಮಾಜಿಕ ವಿಜ್ಞಾನಿಯಾಗಿದ್ದು, ಈ ಸಿದ್ಧಾಂತವನ್ನು ಪ್ರಕಟಿಸಿದನು. ಈ ಸಿದ್ಧಾಂತವು **"ಒಬ್ಬ ವ್ಯಕ್ತಿಯು ಕೆಲವೊಂದು ಅತೃಪ್ತ ಅಗತ್ಯಗಳನ್ನು ತೃಪ್ತಿಗೊಳಿಸಿಕೊಳ್ಳುವುದಕ್ಕೆ ಪ್ರೇರೇಪಣೆಗೆ ಒಳಗಾಗುತ್ತಾನೆ"** ಎಂಬ ಕಲ್ಪನೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಕಟವಾಗಿದೆ. ಅವನ ಸಿದ್ಧಾಂತವು ಈ ಕೆಳಕಂಡ ಕಲ್ಪನೆಗಳ ಮೇಲೆ ಆಧಾರಿತವಾಗಿದೆ.

1. ವ್ಯಕ್ತಿಯ ನಡವಳಿಕೆ ಅವನ ಅಗತ್ಯತೆಗಳಿಂದ ಪ್ರಭಾವಿತಗೊಳ್ಳುತ್ತವೆ ಮತ್ತು ತನ್ನ ಕೆಲವೊಂದು ಅತೃಪ್ತ ಅಗತ್ಯತೆಗಳನ್ನು ತೃಪ್ತಿಗೊಳಿಸಿಕೊಳ್ಳುವುದಕ್ಕೆ ಪ್ರೇರೇಪಿತನಾಗುತ್ತಾನೆ.
2. ಅಗತ್ಯತೆಗಳು ಆದ್ಯತೆಗಳನ್ನು ಹೊಂದಿರುತ್ತವೆ ಮತ್ತು ಅವು ಶ್ರೇಣೀಕೃತ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆಗನುಗುಣವಾಗಿ ಆಯೋಜನೆಗೊಂಡಿರುತ್ತವೆ.
3. ಕೆಳಹಂತದ ಅಗತ್ಯತೆಗಳನ್ನು ತೃಪ್ತಿಪಡಿಸಿಕೊಂಡ ನಂತರವಷ್ಟೇ ಮೇಲಿನ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು ಉದ್ಭವಿಸುತ್ತವೆ.

ಶ್ರೇಣೀಕೃತ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು (Hierarchy of needs)



1. **ಜೀವನಾವಶ್ಯಕ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು (Physiological Needs):** ಆಹಾರ, ಬಟ್ಟೆ, ವಾಸಕ್ಕೆ ಮನೆ ಇತ್ಯಾದಿಗಳು ಜೀವನಾವಶ್ಯಕ ಅಗತ್ಯಗಳಾಗಿವೆ. ಇವುಗಳು ಪ್ರತಿಯೊಬ್ಬರ ಮೊದಲ ಆದ್ಯತೆಯ ಅಗತ್ಯಗಳಾಗಿವೆ. ಈ ಅಗತ್ಯಗಳನ್ನು ಪೂರೈಸಿಕೊಂಡ ನಂತರವಷ್ಟೇ ಮುಂದಿನ ಹಂತದ ಅಗತ್ಯಗಳ ಬಗ್ಗೆ ಯೋಚಿಸುತ್ತಾನೆ.
2. **ಸುರಕ್ಷತೆಯ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು (Safety Needs):** ಇವುಗಳು ಅಪಾಯದ ವಿರುದ್ಧ ರಕ್ಷಣೆ ಪಡೆಯುವ ಅಗತ್ಯಗಳಾಗಿವೆ. ಈ ಅಗತ್ಯಗಳು ಅಪಾಯ, ಬೆದರಿಕೆ, ಅಪಹರಣ ಇತ್ಯಾದಿಗಳಿಗೆ ರಕ್ಷಣೆ ಬಯಸುವುದು ಮತ್ತು ಉದ್ಯೋಗ ಭದ್ರತೆಯನ್ನು ಬಯಸುವುದಾಗಿದೆ. ಜೀವನಾವಶ್ಯಕ ಬಯಕೆಗಳನ್ನು ಪೂರೈಸಿಕೊಂಡ ನಂತರವಷ್ಟೇ ಈ ಅಗತ್ಯಗಳು ಉದ್ಭವಿಸುತ್ತವೆ.

3. **ಸಾಮಾಜಿಕ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು (Social Needds)**: ಈ ಅಗತ್ಯಗಳು, ಒಂದೇ ಎನ್ನುವ ಭಾವನೆ, ಸಂಘ ಜೀವನ, ಒಪ್ಪಿಗೆ, ಸ್ನೇಹತ್ವ, ಪ್ರೀತಿ, ಒಲವು ಇತ್ಯಾದಿಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ. ಮನುಷ್ಯನು ಜೀವನಾವಶ್ಯಕ ಮತ್ತು ಸುರಕ್ಷತೆಯ ಅಗತ್ಯಗಳನ್ನು ಪೂರೈಸಿಕೊಂಡ ನಂತರವಷ್ಟೇ ಈ ಅಗತ್ಯಗಳು ಮಹತ್ವ ಎನಿಸುತ್ತವೆ.
4. **ಪ್ರತಿಷ್ಠಿತ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು (Esteem Needs):** ಈ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು ಪ್ರತಿಷ್ಠೆ, ಮಾನ್ಯತೆ, ಅಂತಸ್ತು, ಸಾಧನೆ ಇತ್ಯಾದಿಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ. ಸುರಕ್ಷತೆಯ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು ಪೂರೈಕೆಯಾದ ನಂತರ ಈ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು ಪ್ರಭಾವಬೀರುತ್ತವೆ.
5. **ಆತ್ಮ ವಿಶ್ವಾಸ / ಸ್ವಯಂ ಪ್ರೇರಿತ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು (Self actualization needs):** ಪ್ರಶಂಶನೀಯ ಅಗತ್ಯಗಳನ್ನು ಪೂರೈಸಿಕೊಂಡ ನಂತರವಷ್ಟೇ ಈ ಬಯಕೆಗಳು ಹುಟ್ಟುತ್ತವೆ. ನಿರ್ದಿಷ್ಟ ಉದ್ದೇಶಗಳ ಸಾಧನೆಯಿಂದ ಸಾಮರ್ಥ್ಯಗಳನ್ನು ಮತ್ತು ಸಂಭವನೀಯತೆಗಳನ್ನು ಗುರುತಿಸುವುದಕ್ಕೆ ಇದು ಸಂಬಂದಿಸಿದೆ. ಒಬ್ಬ ವ್ಯಕ್ತಿಯು ಕ್ರಿಯಾತ್ಮಕ ಮತ್ತು ಸಾಹಸಮಯ ಕೆಲಸಗಳನ್ನು ಒಪ್ಪಿಕೊಂಡಾಗ ಸ್ವಯಂ ಅಭಿವೃದ್ಧಿಗೆ ಅವಕಾಶಗಳು ದೊರೆಯುತ್ತವೆ.

ಉಪಸಂಹಾರ: ಈ ಸಿದ್ಧಾಂತವು ಕೆಲವು ಸಮಂಜಸ ಕಲ್ಪನೆಗಳ ಮೇಲೆ ಆಧಾರಿತವಾಗಿದೆ. ಮಾನವನು ಅತೃಪ್ತ ಅಗತ್ಯತೆಗಳಿಂದ ಪ್ರೇರೇಪಿತನಾಗುತ್ತಾನೆ ಎಂಬ ಕಲ್ಪನೆಯಾಗಿದೆ. ಒಂದು ಭಾರಿ ಅಗತ್ಯತೆಗಳನ್ನು ಪೂರೈಸಿಕೊಂಡರೆ ಪ್ರೇರೇಪಣೆಯ ವೇಗ ನಿಂತುಹೋಗುತ್ತದೆ ಎಂಬುದನ್ನು ತಿಳಿಸುತ್ತದೆ. ಒಮ್ಮೆ ಕೆಳಹಂತದ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು ತೃಪ್ತಿಗೊಂಡಾಗ ಮೇಲುಸ್ತರದ ಅಗತ್ಯತೆಗಳು ಹುಟ್ಟುತ್ತವೆ ಎಂಬುದನ್ನು ಮಾಸ್ಲೋ ಗುರುತಿಸಿದ್ದಾರೆ.

6.6 ನಾಯಕತ್ವ – ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ನಾಯಕತ್ವದ ಶೈಲಿಗಳು, ಯಶಸ್ವೀ ನಾಯಕನ ಗುಣಗಳು (Leadership - Meaning and Leadership Styles, Qualities of Successful Leader)

ಅರ್ಥ: ಮೇಲ್ವಿಚಾರಕರು ತನ್ನ ಅಧೀನರಿಗೆ ಸರಿಯಾದ ಮತ್ತು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿಯಾದ ನಾಯಕತ್ವವನ್ನು ಒದಗಿಸುವುದು ಮಹತ್ವದ ಜವಾಬ್ದಾರಿಯಾಗಿದೆ. ಸಂಸ್ಥೆಯ ಧ್ಯೇಯೋದ್ದೇಶಗಳ ಈಡೇರಿಕೆಗೆ ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ನಾಯಕತ್ವ ಅವಶ್ಯಕವಾಗಿದೆ.

ಕೂಂಟ್ಜ್ ಮತ್ತು ಓ'ಡೊನೆಲ್‌ರವರ ಪ್ರಕಾರ *"ನಾಯಕತ್ವವು ನಿರ್ವಾಹಕ ಸಾಮರ್ಥ್ಯವಾಗಿದ್ದು, ಅಧೀನರು ನಂಬಿಕೆ ಮತ್ತು ಉದ್ದೇಶಪೂರಕವಾಗಿ ಕೆಲಸವನ್ನು ನಿರ್ವಹಿಸುವಂತೆ ಪ್ರೋತ್ಸಾಹಿಸುವುದಾಗಿದೆ."*

ಅಲೆನ್ ಅವರ ಮಾತುಗಳಲ್ಲಿ ಹೇಳುವುದಾದರೆ *"ನಾಯಕನೆಂದರೆ ಬೇರೆಯವರಿಗೆ ಮಾರ್ಗದರ್ಶನ ಮತ್ತು ನಿರ್ದೇಶನಗಳನ್ನು ನೀಡುವವನು, ನಿರ್ದೇಶನ ಮತ್ತು ಗುರಿ ಸಾಧನೆಗೆ ತನ್ನ ಶ್ರಮವನ್ನು ವಿನಿಯೋಗಿಸುವವನು"* ಎಂದರ್ಥ.

ಮೇಲಿನ ವ್ಯಾಖ್ಯೆಗಳಿಂದ ಸ್ಪಷ್ಟವಾಗುವುದೇನೆಂದರೆ ಸರಿಯಾದ ನಿರ್ದೇಶನದಿಂದ ಅಧೀನರ ಆಲೋಚನೆ ಮತ್ತು ಕ್ರಿಯೆಗಳ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ವ್ಯಕ್ತಿಯ ಸಾಮರ್ಥ್ಯವು ನಾಯಕತ್ವವಾಗಿದೆ.

ನಾಯಕತ್ವದ ವಿಧಗಳು (Types of Leadership)

ಅಧೀನರ ಮೂಲಕ ಕೆಲಸ ಪಡೆಯಲು ನಾಯಕರು ಅನುಸರಿಸುವ ವರ್ತನೆ ಮತ್ತು ಮನೋಭಾವಗಳ ಆಧಾರದ ಮೇಲೆ ನಾಯಕತ್ವವನ್ನು ವಿಂಗಡಿಸಲಾಗಿದೆ. ನಾಯಕತ್ವದ ಕೆಲವೊಂದು ಶೈಲಿ/ಪ್ರಕಾರಗಳು ಈ ಕೆಳಕಂಡಂತಿವೆ.

1. **ಸರ್ವಾಧಿಕಾರ/ನಿರಂಕುಶ ನಾಯಕತ್ವ (Autocratic Leadership):** ಈ ಶೈಲಿಯ ನಾಯಕತ್ವದಲ್ಲಿ ನಾಯಕನು ಸಮಗ್ರವಾಗಿ ತನ್ನನ್ನೇ ಬಿಂಬಿಸಿಕೊಳ್ಳುತ್ತಾನೆ. ಅವನು ತನ್ನ ಅಧೀನರಿಗೆ ಅಧಿಕಾರವನ್ನು ನೀಡುವುದಿಲ್ಲ ಮತ್ತು ಪ್ರತಿಯೊಬ್ಬರೂ ಅವನ ಆದೇಶಗಳನ್ನು ಪಾಲಿಸಬೇಕು. ಅಧೀನರು ಯಾವುದೇ ಸಲಹೆಗಳನ್ನು ಕೊಡುವಂತಿಲ್ಲ.
2. **ಪ್ರಜಾಪ್ರಭುತ್ವವಾದಿ ನಾಯಕತ್ವ/ ಭಾಗವಹಿಸುವ ನಾಯಕತ್ವ (Democratic/ Participative Leadership):** ಇದು ಇನ್ನೊಂದು ಶೈಲಿಯ ನಾಯಕತ್ವವಾಗಿದ್ದು, ಈ ಪ್ರಕಾರದಲ್ಲಿ ನಾಯಕನು ತನ್ನ ಅಧೀನರಿಂದ ಸಲಹೆಗಳನ್ನು ಮತ್ತು ಅಭಿಪ್ರಾಯಗಳನ್ನು ಕೇಳುತ್ತಾನೆ, ಅವರನ್ನು ನಿರ್ಧಾರ ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳುವುದಕ್ಕೆ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಯಗತಗೊಳಿಸುವುದಕ್ಕೆ ಸೇರಿಸಿಕೊಳ್ಳುತ್ತಾನೆ/ಅವಕಾಶ ನೀಡುತ್ತಾನೆ.
3. **ಮುಕ್ತ ಆಡಳಿತ ನಾಯಕತ್ವ (Laissez faire or free reign leadership)**: ಈ ಪ್ರಕಾರದಲ್ಲಿ ನಾಯಕನು, ತೀರ್ಮಾನಿಸುವ ಅಧಿಕಾರವನ್ನು ಅಧೀನರಿಗೆ ನೀಡಿರುತ್ತಾನೆ. ಸಂಪೂರ್ಣ ಅಧಿಕಾರವನ್ನು ಸಿಬ್ಬಂದಿಗೆ ನೀಡುತ್ತಾನೆ. ಸಿಬ್ಬಂದಿ ವರ್ಗದವರೇ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ನಿಗಧಿಪಡಿಸುತ್ತಾರೆ, ಸೂಕ್ತ ನಿರ್ಧಾರಗಳನ್ನು ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳುತ್ತಾರೆ ಮತ್ತು ಅವರೇ ಸಮಸ್ಯೆಗಳನ್ನು ಪರಿಹರಿಸುತ್ತಾರೆ. ಈ ವಿಧಾನವು ಅಧೀನರಲ್ಲಿ ಅಭದ್ರತೆ ಮತ್ತು ಚಿಂತೆಯ ಭಾವನೆಯನ್ನು ಮೂಡಿಸುತ್ತದೆ. ಅಧೀನರು ಇಂತಹವನನ್ನು ತನ್ನ ನಾಯಕನೆಂದು ಒಪ್ಪಿಕೊಳ್ಳಲಾರರು.
4. **ನೌಕರಶಾಹೀ ನಾಯಕತ್ವ (Bureaucratic Leadership)**: ಇದು ನಾಯಕತ್ವದ ಒಂದು ಪ್ರಕಾರವಾಗಿದ್ದು, ಕಾನೂನು ಮತ್ತು ನಿಯಮಗಳಿಂದ ನಾಯಕನು ಅಧೀನರನ್ನು ನಿಯಂತ್ರಿಸುತ್ತಾನೆ. ಪ್ರತಿಯೊಂದೂ ಕೆಲಸವನ್ನು ನಿರ್ದಿಷ್ಟ ವಿಧಾನ ಮತ್ತು ನಿಯಮಗಳಿಂದ ಪಡೆಯುತ್ತಾನೆ. ಇವುಗಳ ಉಲ್ಲಂಘನೆಯನ್ನು ಸಹಿಸುವುದಿಲ್ಲ.

ಯಶಸ್ವೀ ನಾಯಕನ ಗುಣಗಳು / ಲಕ್ಷಣಗಳು (Qualities of a Successful Leader)

ಯಾವ ವ್ಯಕ್ತಿ ದೂರದೃಷ್ಟಿಯನ್ನು ಹೊಂದಿರುತ್ತಾನೆಯೋ, ಗುರಿಗಳನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸುತ್ತಾನೋ, ಮತ್ತು ಗುರಿಗಳ ಸಾಧನೆಗೆ ಅಧೀನರನ್ನು ಪ್ರೇರೇಪಿಸಿ ಕಾರ್ಯಗಳನ್ನು ಸಾಧಿಸುವನೋ ಅವನನ್ನು ಉತ್ತಮ ನಾಯಕ ಎನ್ನುವರು. ಆದ್ದರಿಂದ ಪರಿಣಾಮಕಾರಿಯಾದ ನಾಯಕತ್ವವನ್ನು ಒದಗಿಸಲು ನಾಯಕನಿಗೆ ಕೆಲವೊಂದು ಗುಣಗಳಿರಬೇಕು. ಯಶಸ್ವೀ ನಾಯಕನ ಕೆಲವು ಲಕ್ಷಣಗಳೆಂದರೆ:

1. **ಪ್ರಾಮಾಣಿಕತೆ (Honesty):** ನಾಯಕನು ಪ್ರಾಮಾಣಿಕನಾಗಿರಬೇಕು ಮತ್ತು ಅಧೀನರು ಅವನ ಪ್ರಾಮಾಣಿಕತೆಯನ್ನು ಅನುಸರಿಸುವಂತಾಗಬೇಕು.
2. **ಅಧಿಕಾರ ನೀಡುವ ಸಾಮರ್ಥ್ಯ (Ability to delegate)**: ಯಶಸ್ವೀ ನಾಯಕನು ತನ್ನ ಅಧೀನರಿಗೆ ಅಧಿಕಾರ ಮತ್ತು ಹೊಣೆಗಾರಿಕೆಯನ್ನು ನೀಡುವ ಸಾಮರ್ಥ್ಯವನ್ನು ಹೊಂದಿರಬೇಕು. ಇದರಿಂದಾಗಿ ಅವರು ನಿರ್ವಹಣೆಯಲ್ಲಿ ಪರಿಣಾಮಕಾರಿಯಾಗಿ ಪಾಲ್ಗೊಳ್ಳಲು ಸಾಧ್ಯವಾಗುತ್ತದೆ.
3. **ಸಂವಹನ (Communication):** ಒಬ್ಬ ಯಶಸ್ವಿ ನಾಯಕನು ತನ್ನ ಆಲೋಚನೆಗಳು, ತೀರ್ಮಾನಗಳು, ಆದೇಶಗಳು ಇತ್ಯಾದಿಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸುವಲ್ಲಿ ಉತ್ತಮನಾಗಿರಬೇಕು. ಹಾಗಿದ್ದಾಗ ಮಾತ್ರ ಅವನು ತನ್ನ ಅಧೀನರನ್ನು ಮನವೊಲಿಸಬಹುದು, ಸೂಚಿಸಬಹುದು, ಉತ್ತೇಜಿಸಬಹುದು ಮತ್ತು ನಿರ್ದೇಶಿಸಬಹುದಾಗಿದೆ.
4. **ದೃಢ ವಿಶ್ವಾಸ/ನಂಬಿಕೆ (Confidence):** ಯಶಸ್ವಿ ನಾಯಕನಿಗೆ ಸ್ವಯಂ ನಂಬಿಕೆಯಿರಬೇಕು ಮತ್ತು ತನ್ನ ಅಧೀನರಲ್ಲಿ ವಿಶ್ವಾಸವನ್ನು ಮೂಡಿಸಬೇಕು.

5. **ಅಪಾಯಗಳನ್ನು ಎದುರಿಸುವಂತಿರಬೇಕು (Willingness to take risk):** ಯಶಸ್ವಿ ನಾಯಕನು ಪೂರ್ವನಿರ್ಧರಿತ ಮತ್ತು ಅನಿರೀಕ್ಷಿತ ತೊಂದರೆಗಳನ್ನು ಎದುರಿಸಲು ಸಿದ್ಧನಾಗಿರಬೇಕು.
6. **ಸಕಾರಾತ್ಮಕ ಭಾವನೆ (Positive attitude):** ನಾಯಕನು ಸದಾ ತನ್ನ ತಂಡವನ್ನು ಕ್ರಿಯಾಶೀಲವಾಗಿರಿಸಬೇಕು. ಸಂಸ್ಥೆಯ ಗುರಿಸಾಧನೆಗಳ ಕಡೆಗೆ ಮತ್ತು ಅಧೀನರ ಕಡೆಗೆ ಸಕಾರಾತ್ಮಕ ನಿಲುವನ್ನು ಹೊಂದಿರಬೇಕು.
7. **ಸೃಜನಶೀಲತೆ (Creativity):** ನಾಯಕನು, ಯಾವಾಗಲೂ ಅಸ್ತಿತ್ವದಲ್ಲಿರುವ ಸಾಧ್ಯಾಸಾಧ್ಯತೆಗಳನ್ನು ಮೀರಿ ಯೋಚಿಸಬೇಕು. ಹೊಸ ಅಭಿಪ್ರಾಯಗಳು ಅತ್ಯುತ್ತಮ ಫಲಿತಾಂಶಗಳನ್ನು ತರುವ ಸಾಧ್ಯತೆಗಳಿರುತ್ತವೆ.
8. **ಮುಂತೊಡಗುವಿಕೆ (Initiative):** ನಾಯಕನು ತನ್ನ ಕ್ರಿಯೆಯಿಂದ ನಾಯಕತ್ವವನ್ನು ವಹಿಸಿಕೊಳ್ಳಬೇಕು. ಯಾವುದೇ ಅಧಿಕಾರ ನೀಡಿಕೆಯಿಂದ ಅಥವಾ ಆಕಸ್ಮಿಕತೆಯಿಂದ ನಾಯಕನಾಗಬಾರದು.
9. **ವ್ಯಾಮೋಹ (Passion):** ನಾಯಕನು ತನ್ನ ಕೆಲಸದ ಬಗ್ಗೆ ವ್ಯಾಮೋಹ ಹೊಂದಿರಬೇಕು ಮತ್ತು ಈ ವಿಶಿಷ್ಟಗುಣಗಳನ್ನು ತನ್ನ ಅಧೀನರಿಗೆ ತಲುಪಿಸಬೇಕು.
10. **ಧೈರ್ಯ (Courage) :** ನಾಯಕನು ಯಾವಾಗಲೂ ಸವಾಲುಗಳನ್ನು ಮತ್ತು ಹೊಸ ಹೊಸ ಜವಾಬ್ದಾರಿಗಳನ್ನು ಒಪ್ಪಿಕೊಳ್ಳುವಂತಿರಬೇಕು. ಆಗ ಅಧೀನರರನ್ನೂ ಕೂಡ ಧೈರ್ಯವಂತರನ್ನಾಗಿಸಲು ಸಾಧ್ಯವಾಗುತ್ತದೆ.
11. **ಭಾವನಾತ್ಮಕ ಸ್ಥಿರತೆ (Emotional Stability) :** ನಾಯಕನು ತನ್ನ ಭಾವನೆಗಳನ್ನು ನಿಯಂತ್ರಿಸುವ ಸಾಮರ್ಥ್ಯವನ್ನು ಹೊಂದಿರಬೇಕು. ಎಲ್ಲವನ್ನೂ ಮೇಧಾವಿತನದಿಂದ ಮತ್ತು ಬುದ್ಧಿವಂತಿಕೆಯಿಂದ ಯೋಚಿಸಬೇಕೇ ಹೊರತು ಭಾವನಾತ್ಮಕವಾಗಿ ಯೋಚಿಸಬಾರದು.
12. **ನಿರ್ವಹಣಾ ಕಲೆ (Art of Management):** ನಾಯಕನು ತನ್ನ ಅಧೀನರನ್ನು ಅರ್ಥಮಾಡಿಕೊಳ್ಳುವ ಮತ್ತು ನಿರ್ವಹಿಸುವ ಕಲೆಯನ್ನು ಅರಿತಿರಬೇಕು.
13. **ಔದಾರ್ಯತೆ (Generosity):** ನಾಯಕನು ತನ್ನ ಅಧೀನರ ಒಳ್ಳೆಯ ಕೆಲಸಗಳನ್ನು ಮುಕ್ತ ಮನಸ್ಸಿನಿಂದ ಹೊಗಳುವಂತಿರಬೇಕು ಮತ್ತು ಒಪ್ಪಿಕೊಳ್ಳುವಂತಿರಬೇಕು.

14. **ಆಲಿಸುವ ಸಾಮರ್ಥ್ಯ (Ability to Listen):** ನಾಯಕನು ಒಳ್ಳೆಯ ಆಲಿಸುವ ಸಾಮರ್ಥ್ಯವನ್ನು ಹೊಂದಿರಬೇಕು. ಕೇವಲ ಮೇಲಾಧಿಕಾರಿಗಳು ಕೊಡುವ ನಿರ್ದೇಶನಗಳನ್ನು ಆಲಿಸುವಂತಾಗಿರದೇ ಅಧೀನರ ಸಲಹೆಗಳನ್ನು ಕೂಡ ಕೇಳುವಂತಿರಬೇಕು, ಇದರಿಂದಾಗಿ ಒಳ್ಳೆಯ ತೀರ್ಮಾನಗಳನ್ನು ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳಲು ಸಾಧ್ಯವಾಗುತ್ತದೆ.

6.7. ಸಂವಹನ – ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆ (Communication - Meaning and Importance)

ಸಂವಹನ ಎಂದರೆ ಮಾಹಿತಿ, ಅಭಿಪ್ರಾಯ ಮತ್ತು ಭಾವನೆಗಳನ್ನು ಒಬ್ಬರಿಂದ ಇನ್ನೊಬ್ಬರಿಗೆ ತಿಳಿಸುವ ಕಲೆಯಾಗಿದೆ. ಸಂವಹನವು ವ್ಯಕ್ತಿಗಳ ನಡುವೆ ನಡೆಯುವ ಅರ್ಥಪೂರ್ಣ ವಿಚಾರ ವಿನಿಮಯ ಮಾಡಿಕೊಳ್ಳುವ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಾಗಿದೆ.

ಜಾರ್ಜ್ ಟೆರ್ರಿ ಅವರ ಪ್ರಕಾರ ಸಂವಹನ ಎಂದರೆ *"ಇಬ್ಬರು ಅಥವಾ ಹೆಚ್ಚಿನ ವ್ಯಕ್ತಿಗಳ ನಡುವೆ ವಿಷಯಸಂಗತಿ, ಅಭಿಪ್ರಾಯ, ಮನೋಭಾವನೆ ಮತ್ತು ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ವಿನಿಮಯ ಮಾಡಿಕೊಳ್ಳುವುದು."*

ಸಂವಹನದ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆ (Importance of Communication)

a) **ಸಮನ್ವಯತೆ (Co-ordination):** ಆಧುನಿಕ ವ್ಯವಹಾರವು ಬೃಹತ್ ಮತ್ತು ಕ್ಲಿಷ್ಟಕರವಾಗಿದೆ. ಸಹಸ್ರಾರು ನೌಕರರು ಸಂಸ್ಥೆಯ ಸಾಮಾನ್ಯ ಗುರಿಸಾಧನೆಗಾಗಿ ಕಾರ್ಯನಿರ್ವಹಿಸುತ್ತಾರೆ. ಸಾಮಾನ್ಯ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ಪೂರೈಸಲು ಸಮನ್ವಯತೆ ಬಹುಮುಖ್ಯವಾಗಿದೆ. ಅಂತಹ ಸಮನ್ವಯತೆಯನ್ನು ಸಂವಹನವು ಒದಗಿಸುತ್ತದೆ.

b) **ಸುಗಮ ಕೆಲಸ (Smooth working):** ಒಳ್ಳೆಯ ಸಂವಹನವು ಯಾವುದೇ ಅಡೆತಡೆಯಿಲ್ಲದೇ ಸುಗಮವಾಗಿ ಮತ್ತು ಸರಾಗವಾಗಿ ಕೆಲಸ ನಿರ್ವಹಿಸಲು ಸಹಾಯ ಮಾಡುತ್ತದೆ. ಸರಿಯಾದ ಮಾಹಿತಿ ಪೂರೈಕೆಯಿಂದ ಇದು ಸಾಧ್ಯವಾಗಿದೆ. ಸಂವಹನದ ಮೂಲಕ ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ಸಕಾಲದಲ್ಲಿ ಒದಗಿಸಬಹುದು.

c) **ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ನಿರ್ಧಾರ (Effective Decision Making):** ಒಳ್ಳೆಯ ತೀರ್ಮಾನ ಉತ್ತಮ ಸಂವಹನದ ಫಲಿತಾಂಶವಾಗಿದೆ. ಮೇಲ್ಮಟ್ಟದ ನಿರ್ವಹಣೆಗೆ ತಪ್ಪು ಮತ್ತು ಅಪರಿಪೂರ್ಣ ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ಒದಗಿಸಿದರೆ, ಉತ್ತಮ ನಿರ್ಧಾರಗಳನ್ನು ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳುವ ಕೌಶಲ್ಯಗಳನ್ನು ಹೊಂದಿದ್ದರೂ ಸಹ ಸರಿಯಾದ ನಿರ್ಧಾರಗಳನ್ನು ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳಲು ಸಾಧ್ಯವಾಗದಿರಬಹುದು. ಆದ್ದರಿಂದ ನಿರ್ಧಾರ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಲ್ಲಿ ಸಂವಹನವು ಬಹುಮುಖ್ಯ ಪಾತ್ರವನ್ನು ವಹಿಸುತ್ತದೆ.

d) **ನಿರ್ವಹಣಾ ದಕ್ಷತೆ (Managerial Efficiency):** ನಿರ್ವಹಣಾ ಕಾರ್ಯಗಳಾದ ಯೋಜಿಸುವಿಕೆ, ನಿಯಂತ್ರಣ, ಸಮನ್ವಯತೆ, ಪ್ರೇರೇಪಣೆಗಳು ಇತ್ಯಾದಿಗಳನ್ನು ಸಂವಹನದ ಸಹಾಯವಿಲ್ಲದೆ ಸಮರ್ಥವಾಗಿ ನಿಭಾಯಿಸಲು ಸಾಧ್ಯವಿಲ್ಲ.

e) **ಸಹಕಾರ (Co-operation):** ವ್ಯಕ್ತಿಗಳು ಮತ್ತು ಸಮೂಹಗಳ ಮಧ್ಯೆ ಮತ್ತು ನಿರ್ವಹಣೆ ಮತ್ತು ನೌಕರರ ಮಧ್ಯೆ ಮಾಹಿತಿ ವಿನಿಮಯ ಇಲ್ಲದಿದ್ದರೆ ಸಹಕಾರ ಸಾಧ್ಯವಿಲ್ಲ. ಸಂವಹನವು ಔದ್ಯೋಗಿಕ ಶಾಂತಿಯನ್ನು ಉನ್ನತಪಡಿಸುವುದಲ್ಲದೇ ಉತ್ಪಾದನೆಯನ್ನು ಗರಿಷ್ಠಗೊಳಿಸುತ್ತದೆ.

f) **ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ನಾಯಕತ್ವ (Effective Leadership):** ನಾಯಕ ಮತ್ತು ಅವನ ಅನುಚರರ ಮಧ್ಯೆ ಯಾವಾಗಲೂ ನಿರಂತರ ಸಂವಹನ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆ ಇರಬೇಕು. ನಾಯಕತ್ವದ ಯಶಸ್ಸು ಒಳ್ಳೆಯ ಸಂವಹನ ಕೌಶಲ್ಯದ ಮೇಲೆ ಅವಲಂಬಿತವಾಗಿರುತ್ತದೆ. "ಯಾರು ಸಂವಹನ ಕೌಶಲ್ಯದ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭುತ್ವ ಹೊಂದಿರುತ್ತಾರೋ ಅವರು ಯಶಸ್ವಿ ನಾಯಕರಾಗುತ್ತಾರೆ."

g) **ಅಧಿಕ ಉತ್ಪಾದಕತೆ (Increases Productivity):** ಉತ್ತಮ ರೀತಿಯ ಸಂವಹನವು ವೆಚ್ಚವನ್ನು ನಿಯಮಿತಗೊಳಿಸುತ್ತದೆ ಮತ್ತು ಅಪವ್ಯಯವನ್ನು ತಡೆಗಟ್ಟುತ್ತದೆ. ಆದುದರಿಂದ ಉತ್ತಮ ಸಂವಹನ ಪದ್ಧತಿಯು ಉತ್ಪಾದಕತೆಯನ್ನು ಹೆಚ್ಚಿಸಲು ನಿರ್ವಹಣೆಗೆ ಸಹಾಯವಾಗುತ್ತದೆ. ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಸಂವಹನವಿಲ್ಲದೆ ಅಂತರ್‌ಸಂಸ್ಥೆಯ ಹೋಲಿಕೆ ಸಾಧ್ಯವಿಲ್ಲ.

h) **ನೈತಿಕತೆಯ ನಿರ್ಮಾಣ (Morale building):** ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಸಂವಹನ ಪದ್ಧತಿಯು ಉತ್ತಮ ನೈತಿಕತೆಯನ್ನು ನಿರ್ಮಿಸುತ್ತದೆ ಮತ್ತು ಮಾನವೀಯ ಸಂಬಂಧಗಳನ್ನು ಉತ್ತಮಪಡಿಸುತ್ತದೆ. ಪಾಲ್ಗೊಳ್ಳುವ ಸಂವಹನ ಕ್ರಿಯೆಯು ನೈತಿಕತೆಯನ್ನು ಹೆಚ್ಚಿಸುವಲ್ಲಿ ಉತ್ತಮ ತಂತ್ರಗಾರಿಕೆಯಾಗಿದೆ.

6.7.1 ಔಪಚಾರಿಕ ಸಂವಹನ ಮತ್ತು ಅನೌಪಚಾರಿಕ ಸಂವಹನ (Formal communication and Informal communication)

ಔಪಚಾರಿಕ ಸಂವಹನ (Formal communication): ನಿರ್ವಹಣೆಯಿಂದ ಸ್ಥಾಪಿತವಾದ ಅಧಿಕಾರ ರಚನೆಗನುಸಾರವಾಗಿ ಔಪಚಾರಿಕ ಮಾರ್ಗಗಳ ಮೂಲಕ ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ತಿಳಿಸುವುದಕ್ಕೆ ಔಪಚಾರಿಕ ಸಂವಹನ ಎನ್ನುವರು. ಈ ಸಂವಹನವು ಕಛೇರಿ ಮಾಹಿತಿಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿರುತ್ತದೆ. ನಿರ್ದಿಷ್ಟ ವಿಧಾನ ಮತ್ತು ನಿಯಮಗಳನ್ನು ಅನುಸರಿಸಿ ಕಾರ್ಯವನ್ನು ಮಾಡಲಾಗುತ್ತದೆ.

ಅನೌಪಚಾರಿಕ ಸಂವಹನ (Informal communication): ಯಾವುದೇ ಶ್ರೇಣಿಯಿಲ್ಲದೆ ವ್ಯಕ್ತಿಗಳ ಮತ್ತು ಸಮೂಹಗಳ ನಡುವೆ ನಡೆಯುವ ಸಂವಹನವನ್ನು ಅನೌಪಚಾರಿಕ ಸಂವಹನ ಎನ್ನುವರು. ಈ ಸಂವಹನವು ನಿರ್ವಹಿಸಬೇಕಾದ ಕೆಲಸಕ್ಕೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿರಬಹುದು ಅಥವಾ ಇಲ್ಲದಿರಬಹುದು. ಬರಹ ರೂಪದಲ್ಲಿ ಅಥವಾ ಅಧಿಕೃತ ರೂಪದಲ್ಲಿ ಇರಬೇಕೆಂಬ ನಿಯಮವೇನೂ ಇಲ್ಲ. ಇದನ್ನು ದ್ರಾಕ್ಷಿ ಬಳ್ಳಿ (Grapevine) ರೀತಿಯ ಸಂವಹನವೆಂತಲೂ ಕರೆಯುತ್ತಾರೆ. ಈ ಸಂವಹನದಲ್ಲಿ ಎಲ್ಲಾ ಕಡೆಯಿಂದಲೂ ಯಾವುದೇ ಶ್ರೇಣಿಗಳಿಲ್ಲದೇ ಸಂವಹನ ನಡೆಸಬಹುದು.

6.7.2 ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಸಂವಹನದ ಅಡಚಣೆಗಳು (Barriers to effective communication)

ಸಂವಹನವು ಪರಿಪೂರ್ಣ ಮತ್ತು ಸ್ಪಷ್ಟವಾಗಬೇಕಾದರೆ ಮಾಹಿತಿ ಕಳುಹಿಸಿದವನು ಮತ್ತು ಪಡೆಯುವವನು ವಿಷಯಗಳನ್ನು ಒಂದೇ ರೀತಿಯಲ್ಲಿ ಅರ್ಥೈಸಿಕೊಳ್ಳಬೇಕು. ಆದರೆ ಪ್ರಾಯೋಗಿಕವಾಗಿ ಅನೇಕ ಅಡಚಣೆಗಳಿಂದ ಹಲವಾರು ಬಾರಿ ಪರಿಪೂರ್ಣ ಮತ್ತು ಸ್ಪಷ್ಟವಾದ ಸಂವಹನ ಸಾಧ್ಯವಾಗುವುದಿಲ್ಲ. ಈ ಅಡಚಣೆಗಳನ್ನು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಸಂವಹನದ ಅಡಚಣೆಗಳೆನ್ನುವರು. ಅವುಗಳೆಂದರೆ.

1. **ಭೌತಿಕ ಅಡಚಣೆಗಳು (Physical Barriers):** ಸಂಸ್ಥೆಯ ಆಂತರಿಕ ರಚನೆ ಮತ್ತು ಯಂತ್ರೋಪಕರಣ ಮತ್ತು ಇತರೆ ಸಲಕರಣೆಗಳ ವಿನ್ಯಾಸ ರಚನೆಯಿಂದ ಈ ಅಡಚಣೆಗಳು ಉಂಟಾಗುತ್ತವೆ. ಅವುಗಳೆಂದರೆ.

a) **ಅಂತರ (Distance):** ಸಂವಹನದ ಅಂತರ ಹೆಚ್ಚಿದ್ದರೆ ಇಂತಹ ಅಡಚಣೆ ಉಂಟಾಗುತ್ತದೆ. ಉದಾಹರಣೆಗೆ ಅಮೇರಿಕ ಮತ್ತು ನೇಪಾಳದ ನಡುವಿನ ಸಂವಹನ.

b) **ಶಬ್ದ (Noise):** ಶಬ್ದವು ಉತ್ತಮ ಸಂವಹನಕ್ಕೆ ಒಂದು ಭೌತಿಕ ಅಡಚಣೆಯಾಗಿದೆ. ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ಕಳುಹಿಸುವಾಗ ಮತ್ತು ಪಡೆಯುವಾಗ ಶಬ್ದವು ಮಧ್ಯೆ ಪ್ರವೇಶಿಸುತ್ತದೆ.

c) **ಭೌತಿಕಸಿದ್ಧತೆ (Physical Arrangement):** ಸಂಸ್ಥೆಯ ಭೌತಿಕ ಸಿದ್ಧತೆಯ ಮೂಲಗಳಾದ, ಮನುಷ್ಯ, ಹಣ, ಸರಕು ಮತ್ತು ಯಂತ್ರೋಪಕರಣ ಇತ್ಯಾದಿಗಳು ಸಂವಹನ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಗೆ ಅಡ್ಡಿಯುಂಟು ಮಾಡುತ್ತವೆ.

2. **ಶಬ್ದಾರ್ಥ ಅಡಚಣೆಗಳು (Semantic Barriers):** ಬಹು ಅರ್ಥಕೊಡುವ ಮತ್ತು ಕ್ಲಿಷ್ಟಕರ ಭಾಷೆಗಳು, ಚಿತ್ರಗಳು ಮತ್ತು ಸಂಕೇತಗಳನ್ನು ಉಪಯೋಗಿಸುವುದರಿಂದ ಈ ಅಡಚಣೆಗಳು ಸೃಷ್ಟಿಯಾಗುತ್ತವೆ. ಅವುಗಳೆಂದರೆ:

a) **ಭಾಷೆ (Language):** ಬಹು ಅರ್ಥಕೊಡುವ ಪದಗಳನ್ನು ನಾವು ಕಂಡಿದ್ದೇವೆ. ಯಾವ ಅರ್ಥದಲ್ಲಿ ರವಾನೆದಾರನು ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ಕಳುಹಿಸಿರುತ್ತಾನೋ, ಸ್ವೀಕರಿಸುವವನು ವಿಭಿನ್ನ ರೀತಿಯಲ್ಲಿ ಅರ್ಥ ಮಾಡಿಕೊಂಡಿರುತ್ತಾನೆ. ಬಹು ಉದ್ದದ ಮತ್ತು ಸಂಕೀರ್ಣ ವಾಕ್ಯಗಳು ಸಂವಹನ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಲ್ಲಿ ಅಡಚಣೆಯನ್ನುಂಟು ಮಾಡುತ್ತವೆ.

b) **ವೃತ್ತಿ ಭಾಷೆ (Jargons):** ತಾಂತ್ರಿಕತೆ ಮತ್ತು ಅಪರಿಚಿತ ಸಾಹಿತ್ಯ ಸಂಪತ್ತಿನ ಶಬ್ದಗಳ ಉಪಯೋಗದಿಂದ ಈ ಅಡಚಣೆ ಉಂಟಾಗುತ್ತದೆ.

3. **ಸಂಘಟನಾತ್ಮಕ ಅಡಚಣೆಗಳು (Organisational barriers):** ಇವುಗಳು ಸಂಸ್ಥೆಯ ಗುರಿಗಳು, ನಿಯಮಗಳು, ರಚನೆ ಮತ್ತು ಸಂಸ್ಕೃತಿಯಿಂದ ಉದ್ಭವಿಸುತ್ತವೆ.

a) **ಸರಿಯಾಗಿ ಯೋಜಿಸದಿರುವುದು (Poor planning)**: ಇದು ಸಂಸ್ಥೆಯ ವಿನ್ಯಾಸ, ನಿಯಮ ಉಲ್ಲಂಘನೆ, ಮಾರ್ಗಗಳ ಆಯ್ಕೆ ಮತ್ತು ಸಂಕೇತಗಳ ಘರ್ಷಣೆಗಳಿಗೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ.

b) **ವಿನ್ಯಾಸ ರಚನೆ ಜಟಿಲತೆಗಳು (Structure complexities):** ಸಂಸ್ಥೆಯ ಕ್ಲಿಷ್ಟಕರ ವಿನ್ಯಾಸ ರಚನೆಯು ಮುಕ್ತವಾದ ಮಾಹಿತಿ ಚಲನೆಗೆ ಅಡ್ಡಿಯಾಗಿದೆ.

c) **ಪ್ರತಿಷ್ಠೆಯ ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳು (Status differences)**: ಸಂಸ್ಥೆಯ ವಿವಿಧ ಮಟ್ಟದಲ್ಲಿರುವ ಪ್ರತಿಯೊಬ್ಬ ವ್ಯಕ್ತಿಯೂ ವೈಯಕ್ತಿಕ ಅಂತಸ್ತು ಬಯಸುತ್ತಾನೆ. ತನ್ನ ಅಂತಸ್ತು ಅಥವಾ ಘನತೆಗೆ ಕುತ್ತು ತರಬಹುದಾದ ವಿಷಯಗಳನ್ನು / ಮಾಹಿತಿಗಳನ್ನು ವಿನಿಮಯ ಮಾಡಿಕೊಳ್ಳಲು ಇಚ್ಛಿಸದಿರಬಹುದು. ಆದ್ದರಿಂದ ಪ್ರತಿಷ್ಠೆಯು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಸಂವಹನಕ್ಕೆ ಅಡಚಣೆಯಾಗಿದೆ.

d) **ಸಂಘಟನಾತ್ಮಕ ಅಂತರ (Organisational distance)** ಮಾಹಿತಿ ಪಡೆಯುವವನು ಮತ್ತು ಕಳುಹಿಸುವವನ ನಡುವಿನ ಅಂತರವೂ ಕೂಡ ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಸಂವಹನಕ್ಕೆ ಅಡಚಣೆಯಾಗಿದೆ.

e) **ಮಿತಿಮೀರಿದ ಮಾಹಿತಿ (Information overload)** ಕಡಿಮೆ ಅವಧಿಯಲ್ಲಿ ಮೇಲಾಧಿಕಾರಿಗಳು ತನ್ನ ಅಧೀನರಿಗೆ ಬಹಳ ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ನೀಡಿದರೆ, ಪಡೆಯುವವನು ಮಿತಿಮೀರಿದ ಮಾಹಿತಿಯಿಂದ ಬಳಲುತ್ತಾನೆ. ಇದರಿಂದಾಗಿ ಸಂವಹನದಲ್ಲಿ ಅಡಚಣೆ ಉಂಟಾಗುತ್ತದೆ.

f) **ಕಾಲಾವಧಿ (Timing):** ಸಕಾಲದಲ್ಲಿ ಸಂವಹನ ಕ್ರಿಯೆ ನಡೆಯದಿದ್ದರೆ ಅಡಚಣೆ ಉಂಟಾಗುತ್ತದೆ. ಇದರಿಂದಾಗಿ ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಸಂವಹನಕ್ಕೆ ಅಡ್ಡಿಯುಂಟಾಗುತ್ತದೆ.

4. **ಮಾನಸಿಕ ಅಡಚಣೆಗಳು (Psychological Barriers):** ಯಾವ ವ್ಯಕ್ತಿಗೆ ವಿಷಯವನ್ನು ತಿಳಿಸಬೇಕಿದೆಯೋ, ಅಂತಹ ವ್ಯಕ್ತಿಯ ನಿರಾಸಕ್ತಿಯಿಂದ ಸೃಷ್ಟಿಯಾಗುವ ಅಡಚಣೆಗಳಾಗಿವೆ. ಯಾವ ವಿಷಯದ ಮೇಲೆ ಅವರಿಗೆ ಆಸಕ್ತಿ ಇರುವುದಿಲ್ಲವೋ ಅಂತಹವುಗಳ ಬಗ್ಗೆ ಗಮನಹರಿಸುವುದಿಲ್ಲ. ಅವುಗಳು ಈ ಕೆಳಗಿನಂತಿವೆ.

a) **ಗ್ರಹಿಕೆ (Perception):** ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ಒಪ್ಪಿಕೊಳ್ಳುವ ಮತ್ತು ಅರ್ಥೈಸುವ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಗೆ ಗ್ರಹಿಕೆ ಎನ್ನುವರು. ಜನರು ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ಪಡೆದು ತಮ್ಮದೇ ಆದ ದೃಷ್ಟಿಯಲ್ಲಿ ಗ್ರಹಿಸುತ್ತಾರೆ.

b) **ಸೋರಿಕೆ (Filtering)**: ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ಸ್ವೀಕರಿಸುವವನಿಗೆ ಒಳಿತು ಮಾಡಲು ಕೆಲವೊಮ್ಮೆ ನಕಾರಾತ್ಮಕ ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ತಡೆಹಿಡಿಯಲಾಗುತ್ತದೆ. ಇಂತಹ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಲ್ಲಿ ತಿಳಿದೋ ಅಥವಾ ತಿಳಿಯದೆಯೋ ಅತ್ಯಮೂಲ್ಯವಾದ ಮಾಹಿತಿಯು ಸೋರಿ ಹೋಗಬಹುದು.

c) **ಅಪನಂಬಿಕೆ (Distrust):** ಮೇಲಾಧಿಕಾರಿಗಳು ಅಧೀನರಿಗೆ ತಮ್ಮದೇ ಆದ ದೃಷ್ಟಿಯಲ್ಲಿ ಮಾಹಿತಿ ಅಥವಾ ಸಂದೇಶವನ್ನು ನೀಡುವುದರಿಂದ ಸಂವಹನದಲ್ಲಿ ಅಡಚಣೆ ಉಂಟಾಗುತ್ತದೆ.

d) **ಮನೋಭಾವನೆಗಳು (Emotions):** ಉದ್ವೇಗ/ ಮನೋಭಾವನೆಗಳೂ ಕೂಡ ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಸಂವಹನಕ್ಕೆ ಅಡಚಣೆಯಾಗಿವೆ. ಉದ್ವೇಗದ ಅಂಶಗಳೆಂದರೆ ಕೋಪ, ದ್ವೇಷ, ಅಪನಂಬಿಕೆ, ಅಸೂಯೆ ಇತ್ಯಾದಿಗಳು.

e) **ನೋಡುವ ದೃಷ್ಟಿ/ ಅವಲೋಕನ ರೀತಿ (View point):** ಇದೂ ಕೂಡ ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಸಂವಹನಕ್ಕೆ ಅಡಚಣೆಯಾಗಿದೆ. ಮಾಹಿತಿ ಪಡೆಯಬೇಕಾದವನು ಉದ್ದೇಶಪೂರ್ವಕವಾಗಿ ಸಂದೇಶವನ್ನು ಕೇಳಿಸಿಕೊಳ್ಳದಿದ್ದರೆ, ಸಂದೇಶವು ಸಂವಹನದಲ್ಲಿ ಅಡಚಣೆ ಉಂಟು ಮಾಡುತ್ತದೆ.

6.7.3 ಸಂವಹನದ ಅಡಚಣೆಗಳನ್ನು ಹೇಗೆ ನಿವಾರಿಸುವುದು?

How to overcome the barriers of Communication?

ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಸಂವಹನದ ಅಡಚಣೆಗಳನ್ನು ಈ ಕೆಳಕಂಡ ರೀತಿಯಲ್ಲಿ ನಿವಾರಿಸಬಹುದು/ ಹೋಗಲಾಡಿಸಬಹುದು.

1) **ಕಲ್ಪನೆಗಳ ಸ್ಪಷ್ಟತೆ (Clarity of ideas):** ಸಂದೇಶವನ್ನು ಕಳುಹಿಸುವ ವ್ಯಕ್ತಿಯು ತನ್ನ ಮನದಲ್ಲಿ ಏನು ಹೇಳಬೇಕು ಎಂಬುದರ ಬಗ್ಗೆ ಸ್ಪಷ್ಟ ಕಲ್ಪನೆಗಳನ್ನು ಹೊಂದಿರಬೇಕು. ಅವನು ವಿಷಯದ ಮಹತ್ವವನ್ನು ಅರಿತಿರಬೇಕು. ಇದಕ್ಕಾಗಿ ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ಸರಿಯಾದ ಕ್ರಮದಲ್ಲಿ ಆಯೋಜಿಸಬೇಕು.

2) **ಸಂದೇಶ ಪಡೆಯುವವನ ಅಗತ್ಯಕ್ಕನುಸಾರವಾಗಿ ಸಂವಹನಿಸುವುದು (Communicate according to the need of the receiver):** ಸುದ್ದಿಯನ್ನು ಕಳುಹಿಸುವವನು ತನ್ನ ಸಾಮರ್ಥ್ಯಕ್ಕೆ ಅನುಗುಣವಾಗಿ ಕಳುಹಿಸದೇ, ಪಡೆಯುವವನು ಅರ್ಥೈಸಿಕೊಳ್ಳುವ ಸಾಮರ್ಥ್ಯಕ್ಕೆ ತಕ್ಕಂತೆ ಅಥವಾ ಅವನ ಪರಿಸರಕ್ಕೆ ಹೊಂದಿಕೆಯಾಗುವ ತಕ್ಕಂತೆ ಕಳುಹಿಸಬೇಕು.

3) **ಸಂವಹನಿಸುವ ಮುನ್ನ ಬೇರೆಯವರ ಸಲಹೆ ಕೇಳುವುದು (Consult others before communication):** ಸಂವಹನವನ್ನು ಯೋಜಿಸುವಾಗ, ಸಂಬಂಧಪಟ್ಟ ಎಲ್ಲಾ ವ್ಯಕ್ತಿಗಳಿಂದ ಸಲಹೆಗಳನ್ನು ಆಹ್ವಾನಿಸಬೇಕು. ಇದರಿಂದಾಗಿ, ಸಂವಹನ ಯಶಸ್ವಿಯಾಗಲು ಎಲ್ಲರೂ ತಮ್ಮ ತಮ್ಮ ಕೊಡುಗೆಗಳನ್ನು ನೀಡಲು ಸಹಾಯವಾಗುತ್ತದೆ.

4) **ಭಾಷೆ, ಧ್ವನಿ ಮತ್ತು ವಿಷಯದ ಬಗ್ಗೆ ಎಚ್ಚರವಾಗಿರಬೇಕು (Be aware of language, tone and content of message):** ಸಂದೇಶ ರವಾನಿಸುವ ವ್ಯಕ್ತಿಯು ವಿಷಯದ ಸತ್ಯಾಸತ್ಯತೆಯ ಬಗ್ಗೆ ಎಚ್ಚರದಿಂದಿರಬೇಕು ಮತ್ತು ಸಂದೇಶವನ್ನು ಸ್ಪಷ್ಟವಾಗಿ ಮತ್ತು ಒಳ್ಳೆಯ ಭಾಷೆಯಲ್ಲಿ ತಯಾರಿಸಬೇಕು. ಸಂವಹನದಲ್ಲಿ ಬಳಸುವ ಭಾಷೆ ಮತ್ತು ಧ್ವನಿಯು ಸಂದೇಶ ಪಡೆಯುವವನ ಭಾವನೆಗಳನ್ನು ಭಂಗಗೊಳಿಸಬಾರದು. ಸಾಧ್ಯವಾದಷ್ಟು ಮಟ್ಟಿಗೆ ಸಂದೇಶವು ಸಂಕ್ಷಿಪ್ತವಾಗಿರಬೇಕು ಮತ್ತು ಅತಿಯಾದ ತಾಂತ್ರಿಕ ಶಬ್ದಗಳ ಬಳಕೆಯನ್ನು ತಪ್ಪಿಸಬೇಕು.

5) **ಆಲಿಸುವವನಿಗೆ ಸಹಾಯವಾಗುವಂತಿರಬೇಕು (Convey things of help and value to the listener):** ಸಂದೇಶವಸ್ತು ಸಂದೇಶ ಪಡೆಯುವವನಿಗೆ ಸಹಾಯವಾಗುವಂತಿರಬೇಕು. ಸಂದೇಶ ಪಡೆಯುವವನ ಆಸಕ್ತಿ ಮತ್ತು ಅಗತ್ಯತೆಯನ್ನು ತಿಳಿದಿರಬೇಕು. ಆಗ ಮಾತ್ರ ಸಂವಹನವು ಹೆಚ್ಚು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿಯಾಗುವುದು.

6) **ಸಮರ್ಪಕತೆಯನ್ನು ಖಾತರಿಗೊಳಿಸುವುದು (Ensure proper feedback):** ಸಂದೇಶ ಪಡೆದವನು, ರವಾನಿಸಿದ ಸಂದೇಶವನ್ನು ಸರಿಯಾಗಿ ತಿಳಿದುಕೊಂಡಿದ್ದಾನೆಯೇ ಅಥವಾ ಇಲ್ಲವೇ ಎಂಬುದು ಇದರ ಮುಖ್ಯ ಉದ್ದೇಶವಾಗಿದೆ. ಮುಖಾ–ಮುಖಿ ಸಂವಹನದಲ್ಲಿ, ಸಂದೇಶ ಪಡೆಯುವವನ ಮುಖಭಾವನೆಯನ್ನು ಅರ್ಥ ಮಾಡಿಕೊಳ್ಳಬಹುದು. ಆದರೆ ಬರಹರೂಪದ ಅಥವಾ ಇತರೆ ಸಂವಹನಗಳಲ್ಲಿ ಸಮರ್ಪಕತೆಯನ್ನು ಪಡೆಯಲು ಸರಿಯಾದ ಪದ್ಧತಿಯನ್ನು ಅಳವಡಿಸಬೇಕು.

7) **ಸಂದೇಶದ ಸ್ಥಿರತೆ (Consistency of message):** ಕಳುಹಿಸಿದ ಮಾಹಿತಿಯು, ಸ್ವೀಕರಿಸಿದವನಿಗೆ ಅಸಂಬದ್ಧವಾಗಿರಬಾರದು. ಸಂಸ್ಥೆಯ ಉದ್ದೇಶ, ನೀತಿ, ಕಾರ್ಯಕ್ರಮ ಮತ್ತು ತಂತ್ರಗಳಿಗೆ ಅನುಗುಣವಾಗಿರಬೇಕು. ಹಳೆಯ ಸುದ್ಧಿಯ ಬದಲಿಗೆ ಹೊಸ ಸುದ್ಧಿಯನ್ನು ಕಳುಹಿಸುವಾಗ, ಬದಲಾವಣೆಗಳ ಬಗ್ಗೆ ತಿಳಿಸಿರಬೇಕು. ಇಲ್ಲವಾದರೆ ಕೆಲವೊಂದು ಅನುಮಾನಗಳಿಗೆ ದಾರಿಮಾಡಿಕೊಟ್ಟಂತಾಗುತ್ತದೆ.

8) **ಸಂವಹನವನ್ನು ಹಿಂಬಾಲಿಸುವುದು (Follow up communication):** ಸಂವಹನವನ್ನು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿಯಾಗಿಸಲು, ನಿರಂತರವಾಗಿ ಸಂವಹನ ಪದ್ಧತಿಯ ದೌರ್ಬಲ್ಯಗಳನ್ನು ತಿಳಿಯಲು ಪ್ರಯತ್ನಿಸಬೇಕು. ಇದಕ್ಕಾಗಿ ಔಪಚಾರಿಕ ಅಥವಾ ಅನೌಪಚಾರಿಕ ಸಂವಹನಕ್ಕೆ ಹೆಚ್ಚು ಮಹತ್ವ ನೀಡಬೇಕೇ ಎಂಬುದನ್ನು ತಿಳಿಯಲು ಗಮನಹರಿಸಬೇಕು.

9) **ಉತ್ತಮವಾಗಿ ಆಲಿಸುವವರಾಗಬೇಕು (Be a good listener):** ಸಂವಹನದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯೆಂದರೆ, ಕಳುಹಿಸುವವನು ಮತ್ತು ಸ್ವೀಕರಿಸುವವರಿಬ್ಬರೂ ಆಲಿಸುವಿಕೆಯಲ್ಲಿ ಉತ್ತಮರಾಗಿರಬೇಕು. ಇಬ್ಬರೂ ಪ್ರತಿಯೊಬ್ಬರ ಆಸಕ್ತಿ, ತಾಳ್ಮೆ ಮತ್ತು ಸಕಾರಾತ್ಮಕ ಭಾವನೆಗಳನ್ನು ತಿಳಿದಿರಬೇಕು.

ಪರೀಕ್ಷಾ ಪ್ರಶ್ನೆಗಳು

ಭಾಗ –ಎ

1. ನಿರ್ದೇಶನದ ಯಾವುದಾದರು ಒಂದು ಅಂಶವನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.
2. ಮಾಸ್ಲೋ ತಿಳಿಸಿರುವಂತೆ ಮಾನವನ ಯಾವುದಾದರೊಂದು ಅಗತ್ಯತೆಯನ್ನು ಹೆಸರಿಸಿ.
3. ನಾಯಕತ್ವದ ಯಾವುದಾದರೊಂದು ಶೈಲಿಯನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.
4. ಯಶಸ್ವಿ ನಾಯಕನ ಯಾವುದಾದರೊಂದು ಗುಣವನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.
5. ಸಂವಹನದ ಯಾವುದಾದರೊಂದು ಅಡಚಣೆಯನ್ನು ಹೆಸರಿಸಿ.
6. ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಸಂವಹನದ ಅಡಚಣೆಗಳನ್ನು ನಿವಾರಿಸುವ ಯಾವುದಾದರೊಂದು ಮಾರ್ಗವನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.
7. ಮಾಸ್ಲೋ ಯಾವ ಸಿದ್ಧಾಂತವನ್ನು ಪ್ರಕಟಿಸಿದನು ?
8. ಮಾಸ್ಲೋ ಸಿದ್ಧಾಂತವು ಯಾವ ಕಲ್ಪನೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಕಟವಾಗಿದೆ ?
9. ಮೋಟಿವೇಶನ್ – ಎಂಬ ಪದವು ಯಾವ ಭಾಷೆಯ ಪದದಿಂದ ಉತ್ಪತ್ತಿಯಾಗಿದೆ ?
10. ಸಂವಹನ ಎಂದರೇನು ?
11. ನಿರ್ದೇಶನ ಎಂದರೇನು ?

ಭಾಗ –ಬಿ

1. ನಿರ್ದೇಶನವನ್ನು ವ್ಯಾಖ್ಯಾನಿಸಿ.
2. ನಿರ್ದೇಶನದ ಯಾವುದಾದರು ಎರಡು ಅಂಶಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.
3. ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆ ಎಂದರೇನು?
4. 'ಪ್ರೇರೇಪಣೆ' ವ್ಯಾಖ್ಯಾನಿಸಿ.
5. ನಾಯಕತ್ವದ ಯಾವುದಾದರೂ ಎರಡು ಪ್ರಕಾರಗಳನ್ನು ಹೆಸರಿಸಿ.

6. 'ಸಂವಹನ' ವ್ಯಾಖ್ಯಾನಿಸಿ.
7. ಔಪಚಾರಿಕ ಸಂವಹನ ಎಂದರೇನು?
8. 'ಅನೌಪಚಾರಿಕ ಅಥವಾ ದ್ರಾಕ್ಷಿಬಳ್ಳಿ' ಸಂವಹನ ಎಂದರೇನು?
9. 'ಸಂವಹನದ ಶಬ್ದಾರ್ಥ ಅಡಚಣೆಗಳು' ಇದರ ಅರ್ಥವನ್ನು ಕೊಡಿ.

ಭಾಗ – ಸಿ

1. ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆಯ ಮಹತ್ವವನ್ನು ವಿವರಿಸಿ.
2. ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆಯ ಮಹತ್ವವನ್ನು ಸಂಕ್ಷಿಪ್ತವಾಗಿ ವಿವರಿಸಿ.
3. ನಾಯಕತ್ವದ ಪ್ರಕಾರಗಳನ್ನು ಸಂಕ್ಷಿಪ್ತವಾಗಿ ವಿವರಿಸಿ.
4. ಸಂವಹನದ ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ಮಹತ್ವವನ್ನು ಬರೆಯಿರಿ.
5. ಉತ್ತಮ ಸಂವಹನದ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆಯನ್ನು ವಿವರಿಸಿ.
6. ಮಾಸ್ಲೋರವರ ಶ್ರೇಣೀಕೃತ ಅಗತ್ಯತೆಗಳ ಸಿದ್ಧಾಂತವನ್ನು ವಿವರಿಸಿ.
7. ಯಶಸ್ವಿ ನಾಯಕನ ಗುಣಲಕ್ಷಣಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿ.
8. ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಸಂವಹನದ ಅಡಚಣೆಗಳು ಯಾವುವು? ವಿವರಿಸಿ.
9. ಸಂವಹನದ ಅಡಚಣೆಗಳನ್ನು ನಿವಾರಿಸುವ ಮಾರ್ಗಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿ.

ಭಾಗ –ಇ

1. ಮಾಸ್ಲೋರವರ ಶ್ರೇಣೀಕೃತ ಅಗತ್ಯತೆಗಳ ಸಿದ್ಧಾಂತದ ನಕ್ಷೆಯನ್ನು ಚಿತ್ರಿಸಿರಿ.
2. ಯಶಸ್ವಿ ನಾಯಕನ ಯಾವುದಾದರೂ ಹತ್ತು ಗುಣಲಕ್ಷಣಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.

ಅಧ್ಯಾಯ: 7 ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆ (CONTROLLING)

ಕಲಿಕಾ ಉದ್ದೇಶಗಳು :

ಈ ಅಧ್ಯಾಯವನ್ನು ವಿದ್ಯಾರ್ಥಿಯು ಅಭ್ಯಸಿಸಿದ ನಂತರ

- ❑ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ವ್ಯಾಖ್ಯೆಯನ್ನು ತಿಳಿಯುತ್ತಾನೆ.
- ❑ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆಯನ್ನು ವಿವರಿಸುತ್ತಾನೆ.
- ❑ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸುತ್ತಾನೆ.

ಪೀಠಿಕೆ (Introduction)

ವ್ಯವಸ್ಥಾಪನೆಯ ಕಾರ್ಯಗಳಲ್ಲಿ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಎಲ್ಲಾ ವಿಧದ ಸಂಘಟನೆಗಳಿಗೆ ಅಗತ್ಯವಾಗಿದೆ. ಸಂಘಟನೆಯ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ಸಾಧಿಸುವಾಗ, ಕೊರತೆಯಿರುವ ಸಂಪನ್ಮೂಲಗಳನ್ನು ಗರಿಷ್ಠ ಪ್ರಮಾಣದಲ್ಲಿ ಉಪಯೋಗಿಸುವ ಸಂದರ್ಭದಲ್ಲಿ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಅವಶ್ಯಕ. ಪೂರ್ವನಿರ್ಧರಿತ ಯೋಜನೆಯಂತೆ ಸಂಪನ್ಮೂಲಗಳನ್ನು ಬಳಸಲಾಗಿದೆಯೇ ಎಂಬುದನ್ನು ಖಾತರಿಪಡಿಸಿಕೊಳ್ಳಲು ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಅವಶ್ಯಕವಾಗಿದೆ. ವ್ಯವಸ್ಥಾಪನೆಯ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಲ್ಲಿ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಅಂತಿಮ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಾಗಿದೆ.

ಯೋಜನೆಗಳನ್ನು ಸೂಕ್ತ ನಿರ್ದೇಶನದ ಮೂಲಕ ಕಾರ್ಯರೂಪಕ್ಕಿಳಿಸಿದ ನಂತರ ನೈಜ ಫಲಿತಾಂಶಗಳು ಪೂರ್ವ ನಿರ್ಧರಿತ ಶಿಷ್ಟಗಳಿಗನುಗುಣವಾಗಿದೆಯೇ (Standard)ಎಂಬುದನ್ನು ನಿರಂತರವಾಗಿ ಪರಿಶೀಲಿಸುವ ಕಾರ್ಯವನ್ನು ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ. ಇದು ಸಂಘಟನೆಯ ಅತ್ಯಂತ ಪ್ರಮುಖವಾದ ಕಾರ್ಯವಾಗಿದ್ದು ಹಾಗೂ ವೈಜ್ಞಾನಿಕ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಲಕ್ಷಣವನ್ನು ಹೊಂದಿದೆ. ಇದು ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಅಂತಿಮ ಕಾರ್ಯವಾಗಿದೆ, ಆದರೆ ಕನಿಷ್ಠ ಕಾರ್ಯವಲ್ಲ. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಯಾಂತ್ರೀಕೃತ ವ್ಯವಸ್ಥೆಯಾಗಿದ್ದು, ನೈಜ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳು ಯೋಜನೆಗಳಿಗನುಗುಣವಾಗಿದೆಯೇ? ಎಂಬುದನ್ನು ಶಿಷ್ಟ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳಿಗೆ ಹೋಲಿಸುವುದರ ಮೂಲಕ ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳಿದ್ದಲ್ಲಿ ಸರಿಪಡಿಸುವುದಾಗಿದೆ.

ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಗುರಿ ಮತ್ತು ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ಸೂಕ್ತ ರೀತಿಯಲ್ಲಿ ಹಾಗೂ ಕಾಲಮಿತಿಯಲ್ಲಿ ನಿರ್ವಹಿಸುವ ಸಂದರ್ಭದಲ್ಲಿ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ತನ್ನದೇ ಆದ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆಯನ್ನು ಹೊಂದಿದೆ.

ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಗೆ ಯೋಜನೆಯು ಆಧಾರವಾಗಿದ್ದು, ಕಾರ್ಯ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ಮೂಲತತ್ವವಾಗಿದ್ದು, ನಿಯೋಜನೆಯು ಕೀಲಿ ಕೈಯಾಗಿದ್ದು, ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ಒದಗಿಸುವುದು ಮಾರ್ಗಸೂಚಿಯಾಗಿದೆ. ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಕಾರ್ಯವು ಯೋಜನೆಗಳನ್ನು ಸಿದ್ಧಪಡಿಸುವುದರಿಂದ ಪ್ರಾರಂಭವಾಗಿ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯಿಂದ ಮುಕ್ತಾಯವಾಗುತ್ತದೆ. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಯೋಜನೆಗಳಿಗೆ ಆಧಾರವಾಗಿರುವುದರ ಜೊತೆಗೆ ಪರಸ್ಪರ ಅವಲಂಬಿತ ಹಾಗೂ ಸಂಬಂಧವಿರುವ ಕಾರ್ಯವಾಗಿದೆ.

7.1 ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಅರ್ಥ (Meaning of Controlling)

ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಸಂಘಟನೆಯ ನಿರಂತರ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಾಗಿದ್ದು, ಯಾವುದೇ ವ್ಯಕ್ತಿ, ಗುಂಪು ಮತ್ತು ಇಲಾಖೆಗಳ ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಪೂರ್ವನಿರ್ಧರಿತ ಶಿಷ್ಟ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳಿಗೆ ಹೋಲಿಸುವುದರ ಮೂಲಕ ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ಕಂಡುಹಿಡಿಯುವ ಮತ್ತು ಆ ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ನಿವಾರಿಸುವ ಮತ್ತು ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಶಿಷ್ಟ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಗೆ ಅನುಗುಣವಾಗಿದೆಯೇ ಎಂಬುದನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸುವುದಾಗಿದೆ.

ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಯೋಜನೆಗಳಿಗನುಗುಣವಾಗಿ ಕ್ರಮ ಕೈಗೊಳ್ಳಲಾಗಿದೆಯೇ ಮತ್ತು ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ಸರಿಪಡಿಸುವ ಕ್ರಮಗಳನ್ನು ಕೈಗೊಳ್ಳಲಾಗಿದೆಯೇ ಎಂಬುದನ್ನು ಖಚಿತಪಡಿಸಿಕೊಳ್ಳುವುದನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸುವುದಾಗಿದೆ.

ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆ ಮತ್ತು ನಿಯಂತ್ರಣ ಬೇರೆ ಬೇರೆಯಾಗಿದೆ. ನಿಯಂತ್ರಣ ಎಂದರೆ ಅಧಿಕಾರ ಅಥವಾ ನಿರ್ದೇಶನ ನೀಡಲು ಅಧಿಕಾರ ಎಂದರ್ಥ.

ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಅಳೆಯುವ ಯೋಜನೆಯಲ್ಲಿರುವ ಶಿಷ್ಟಕ್ಕೆ ಹೋಲಿಸುವ, ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ನಿವಾರಿಸುವ ಹಾಗೂ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ಸಾಧಿಸುವುದಾಗಿದೆ. ಇದು ಚಲನಾತ್ಮಕವಾಗಿದ್ದು ವ್ಯಕ್ತಿಗಳಿಗೆ ಹಾಗೂ ಕ್ರಿಯೆಗೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ. ಸಂಘಟನೆಯ ಕೆಳಹಂತದಿಂದ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯ ಬಗ್ಗೆ ರೇಖಾಚಿತ್ರಗಳು (ಗ್ರಾಫ್), ಅಂಕಿ–ಅಂಶಗಳು, ನಕಾಶೆಗಳ ಮೂಲಕ ಪ್ರಾಮಾಣಿಕ ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ಹಿಂಪಡೆಯುವುದು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ನಿಯಂತ್ರಣ ವ್ಯವಸ್ಥೆಯ ಕಾರ್ಯವಾಗಿದೆ.

ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಕೆಳಕಂಡ ಅಂಶಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ.

a) ಶಿಷ್ಟಗಳನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸುವುದು.
b) ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಅಳೆಯುವುದು.
c) ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಶಿಷ್ಟದೊಂದಿಗೆ ಹೋಲಿಸುವುದು.
d) ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ವಿಶ್ಲೇಷಿಸುವುದು.
e) ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ಸರಿಪಡಿಸುವುದು.

ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಕಾರ್ಯವನ್ನು ಸಂಘಟನೆಯ ಎಲ್ಲಾ ಹಂತಗಳಲ್ಲಿಯೂ ಅಂದರೆ ಉನ್ನತ ಹಂತ, ಮಧ್ಯಮ ಹಂತ ಹಾಗೂ ಕೆಳಹಂತಗಳಲ್ಲಿ ಮತ್ತು ಎಲ್ಲಾ ಕ್ಷೇತ್ರಗಳಲ್ಲಿಯೂ ಅಂದರೆ ನೀತಿಗಳು, ಸಿಬ್ಬಂದಿವರ್ಗ, ಉತ್ಪಾದನಾ ವೆಚ್ಚ, ವಿಧಾನಗಳು, ಕೂಲಿ ಮತ್ತು ಸಂಬಳ, ಬಂಡವಾಳ ವೆಚ್ಚ, ಉತ್ಪಾದನೆ, ಸಂಶೋಧನೆ ಮತ್ತು ಅಭಿವೃದ್ಧಿ, ಬಾಹ್ಯ ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಬಂಧಗಳು ಇತ್ಯಾದಿಗಳಲ್ಲಿ ಕಾಣಬಹುದಾಗಿದೆ.

ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ವ್ಯಾಖ್ಯೆ (Defintions of Controlling):

ಕೂಂಟ್ಸ್ ಓ ಡೊನೆಲ್‌ರವರ **ಪ್ರಕಾರ "ನಿಯಂತ್ರಣವು ಯೋಜಿಸಿದ ಕ್ರಿಯೆಗಳಿಗೆ ಅನುಗುಣವಾಗಿ ಕೈಕೆಳಗಿನ / ಕೆಳಹಂತದ ಸಿಬ್ಬಂದಿವರ್ಗದ ಚಟುವಟಿಕೆಗಳಿವೆಯೇ ಎಂಬುದನ್ನು ಖಚಿತಪಡಿಸಿಕೊಳ್ಳಲು ಅಳತೆ ಮಾಡುವುದು ಮತ್ತು ಸರಿಪಡಿಸುವುದಾಗಿದೆ".**

ಆರ್.ಸಿ. ಡೇವಿಸ್‌ರವರ ಪ್ರಕಾರ "ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ನಿರ್ಧಾರಗಳು ಮತ್ತು ನಿಯಮಗಳಿಂದ ಸಂಘಟನೆಯ ನಿರ್ದಿಷ್ಟ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ಯೋಜನೆಗಳಿಗನುಸಾರವಾಗಿ ಸಾಧಿಸುವ ಸಂದರ್ಭಗಳಲ್ಲಿ ಕ್ರಮವನ್ನು ಕೈಗೊಳ್ಳುವುದಾಗಿದೆ.

7.2 ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆ (Importance of Controlling)

ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಸಂಘಟನೆಯ ಮೂಲಭೂತ ವ್ಯವಸ್ಥಾಪನ ಕಾರ್ಯವಾಗಿದ್ದು ಯೋಜನೆಗಳಿಗುಣವಾಗಿ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸುವುದಾಗಿದೆ. ವ್ಯವಸ್ಥಾಪನೆಯ ಪರಿಶ್ರಮದಿಂದ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಅಳೆಯುವ ಮತ್ತು ಉತ್ತಮ ಫಲಿತಾಂಶವನ್ನು ಪಡೆಯುವುದಾಗಿದೆ. ಇದು ವೈಜ್ಞಾನಿಕ ಹಾಗೂ ಯಶಸ್ವಿ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಕಾರ್ಯವಾಗಿದೆ.

ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆಗಳು ಕೆಳಕಂಡಂತಿವೆ:

a) **ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಯೋಜನೆಗಳನ್ನು ಕಾರ್ಯರೂಪಕ್ಕಿಳಿಸಲು ಅನುಕೂಲವಾಗಿದೆ (Controlling helps for execution of plans):** ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಅತ್ಯವಶ್ಯಕ ಕಾರ್ಯವಾಗಿದೆ. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಸಹಾಯವಿಲ್ಲದೆ ವ್ಯವಸ್ಥಾಪಕ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಕಾರ್ಯವನ್ನು ಸಂಪೂರ್ಣವಾಗಿ ನಿರ್ವಹಿಸಲು ಸಾಧ್ಯವಿಲ್ಲ. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯಿಂದ ಮಾತ್ರ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳನ್ನು ಸೂಕ್ತವಾಗಿ ಅನುಷ್ಠಾನಗೊಳಿಸಲಾಗಿದೆಯೇ ಎಂಬುದನ್ನು ದೃಢಪಡಿಸಿಕೊಳ್ಳಲು ಸಾಧ್ಯ. ಇದು ನೈಜ ಕಾರ್ಯವನ್ನು ನಿಯಂತ್ರಿಸುವುದರ ಮೂಲಕ ಸಂಘಟನೆಯ ಗುರಿಗಳನ್ನು ಸಾಧಿಸುವುದಾಗಿದೆ.

b) **ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಸಿಬ್ಬಂದಿಯ ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆಯನ್ನು ವೃದ್ಧಿಸುತ್ತದೆ (Controlling improves employee's efficiency):** ನೌಕರರ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಸಂಘಟನೆಯ ಗುರಿಗಳಿಗನುಗುಣವಾಗಿ ಮೌಲ್ಯಮಾಪನ ಮಾಡಲಾಗುತ್ತದೆ. ತನ್ನ ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆಯನ್ನು ಮೌಲ್ಯಮಾಪನ ಮಾಡಲಾಗುವುದೆಂದು ತಿಳಿದಿದ್ದಲ್ಲಿ, ಒಬ್ಬ ನೌಕರ ಉತ್ತಮವಾಗಿ ಕಾರ್ಯ ನಿರ್ವಹಿಸಲು ಸಾಧ್ಯ. ತನಗೆ ನಿಗದಿಪಡಿಸಿದ ಗುರಿಯಂತೆ ಕಾರ್ಯವನ್ನು ನಿರ್ವಹಿಸುವಾಗ ಒತ್ತಡದಲ್ಲಿರುವಂತೆ ವರ್ತಿಸುತ್ತಾನೆ. ಕಾರ್ಮಿಕನ ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆಗಳಿಗನುಗುಣವಾಗಿ ಸಂಭಾವನೆ ನೀಡಲಾಗುತ್ತದೆ. ಇದರಿಂದ ಸಿಬ್ಬಂದಿಯ ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆ ವೃದ್ಧಿಸುತ್ತದೆ.

c) **ಸಂಘಟನೆಯ ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಯಸಾಧನೆ ವೃದ್ಧಿಸುತ್ತದೆ (Organisational efficiency and effectiveness):** ಉತ್ತಮ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಅನುಪಯುಕ್ತತೆ ಮತ್ತು ಉತ್ಪಾದನಾ ವೆಚ್ಚವನ್ನು ಕಡಿಮೆಗೊಳಿಸಿ ಹಾಗೂ ದೊರೆಯುವ ಸಂಪನ್ಮೂಲಗಳನ್ನು ಸೂಕ್ತವಾಗಿ ಬಳಸುವುದರ ಮೂಲಕ ಸಂಘಟನೆಯ ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಯಸಾಧನೆಯನ್ನು ವೃದ್ಧಿಸುತ್ತದೆ.

d) **ಭವಿಷ್ಯದ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳಿಗೆ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಆಧಾರವಾಗಿದೆ (Controlling is a basis for future action):** ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯಿಂದ ಯೋಜನೆಗಳಲ್ಲಿರುವ ನ್ಯೂನತೆಗಳ ಬಗ್ಗೆ ಮಾಹಿತಿ ಹಿಂಪಡೆಯುವುದರ ಮೂಲಕ ತಿಳಿಯುತ್ತದೆ. ಆದುದರಿಂದ ಭವಿಷ್ಯದಲ್ಲಿ ಉತ್ತಮ ಯೋಜನೆಗಳನ್ನು ಸಿದ್ದಪಡಿಸಲು ಮತ್ತು ತೀರ್ಮಾನಗಳನ್ನು ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳಲು ಸಾಧ್ಯ.

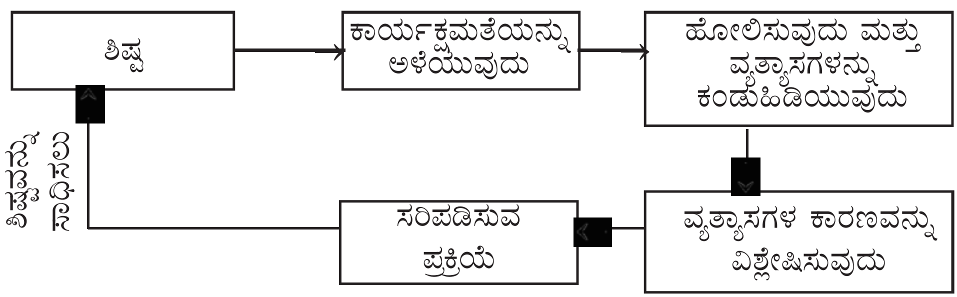
e) **ಸಮನ್ವಯಕ್ಕೆ ಸಹಕಾರಿ (Means of Co-ordination):** ನಿರ್ದೇಶಿಸುವಿಕೆಯಲ್ಲಿ ಏಕತೆಯ ಮೂಲಕ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಸಂಘಟನೆಯ ವಿವಿಧ ಇಲಾಖೆಗಳ ಹಾಗೂ ವಿಭಾಗಗಳ ನಡುವೆ ಸಮನ್ವಯವನ್ನು ಸ್ಥಾಪಿಸುತ್ತದೆ. ಸಂಘಟನೆಯ ಸಾಮಾನ್ಯ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ಸಾಧಿಸುವ ಸಂದರ್ಭದಲ್ಲಿ ಪ್ರತಿಯೊಬ್ಬ ವ್ಯಕ್ತಿಯ ಪರಿಶ್ರಮ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳನ್ನು ಒಗ್ಗೂಡಿಸಲಾಗುತ್ತದೆ. ಸಮನ್ವಯವು ನಿರ್ವಹಣೆಗೆ ಅತ್ಯಗತ್ಯವಾಗಿದ್ದು ವ್ಯವಸ್ಥಾಪನೆಯ ಎಲ್ಲಾ ಕಾರ್ಯಗಳನ್ನು ಸೂಕ್ತವಾಗಿ ನಿರ್ವಹಿಸುವುದರ ಮೂಲಕ ಸಮನ್ವಯತೆಯನ್ನು ಸಾಧಿಸುವುದಾಗಿದೆ.

f) **ಅಧಿಕಾರ ನಿಯೋಜನೆ (Delegation of Authority):** ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ನಿಯಂತ್ರಣ ವ್ಯವಸ್ಥೆಯು ಅಧಿಕಾರದ ನಿಯೋಜನೆಗೆ ಸಹಕಾರಿಯಾಗಿದೆ. ಕೆಳಹಂತದಲ್ಲಿ ತೆಗೆದುಕೊಂಡ ತೀರ್ಮಾನಗಳು, ನೀತಿಗಳು ಸಂಘಟನೆಯ ಹಿತಾಸಕ್ತಿಗೆ ಅನುಗುಣವಾಗಿದೆಯೆಂಬುದನ್ನು ಮಾಹಿತಿ ಹಿಂಪಡೆಯುವುದರ ಮೂಲಕ ವ್ಯವಸ್ಥಾಪಕ ನಿಯಂತ್ರಿಸುತ್ತಾನೆ. ವ್ಯವಸ್ಥಾಪಕರಿಗೆ ಸೂಕ್ತ ಅಧಿಕಾರವಿಲ್ಲದಿದ್ದಲ್ಲಿ ನಿಯಂತ್ರಣವನ್ನು ಸಾಧಿಸಲು ಸಾಧ್ಯವಿಲ್ಲ.

g) ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯಿಂದ ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆ ಸುಲಭವಾಗುತ್ತದೆ (Control Simplifies Supervision): ಶಿಷ್ಟ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯಲ್ಲಿ ಗಮನಾರ್ಹ ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳಿದ್ದಲ್ಲಿ ಅವುಗಳನ್ನು ವ್ಯವಸ್ಥಾಪಕ ಗುರುತಿಸುವುದರಿಂದ ಮೇಲ್ವಿಚಾರಣೆ ಕಾರ್ಯವು ಸುಲಭವಾಗುತ್ತದೆ. ಇದು ಅಧೀನ ಸಿಬ್ಬಂದಿಯನ್ನು ನಿಯಂತ್ರಿಸುವುದರ ಮೂಲಕ ಅವರಲ್ಲಿ ಶಿಸ್ತನ್ನು ಸಾಧಿಸುವುದಾಗಿದೆ.

h) ವ್ಯವಸ್ಥಾಪನೆಯ ಜವಾಬ್ದಾರಿ (Managerial Responsibility): ಸಂಘಟನೆಯಲ್ಲಿ ಕಾರ್ಯ ನಿರ್ವಹಿಸುತ್ತಿರುವ ಅನೇಕ ವ್ಯಕ್ತಿಗಳಿಗೆ ಸೂಕ್ತ ಕಾರ್ಯವನ್ನು ವಹಿಸುವುದರ ಮೂಲಕ ವ್ಯವಸ್ಥಾಪನೆಯ ಜವಾಬ್ದಾರಿಯನ್ನು ನೀಡಲಾಗುತ್ತದೆ. ಇದು ಉನ್ನತ ಹಂತದಿಂದ ಪ್ರಾರಂಭವಾಗಿ ಕೆಳಹಂತದವರೆಗೂ ಮುಂದುವರೆಯುತ್ತದೆ. ವ್ಯವಸ್ಥಾಪಕ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳನ್ನು ಅಧೀನ ಸಿಬ್ಬಂದಿಗೆ ನಿಯೋಜಿಸಿದ ನಂತರ ಅವನ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳಿಗೆ ವ್ಯವಸ್ಥಾಪಕ ಜವಾಬ್ದಾರನಾಗಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ಅಧೀನ ಸಿಬ್ಬಂದಿಯ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳಿಗೆ ವ್ಯವಸ್ಥಾಪಕನು ಜವಾಬ್ದಾರನಾಗಬೇಕಾದ ಸಂದರ್ಭದಲ್ಲಿ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯು ಅವಶ್ಯಕ.

7.3 ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಗಳು (Controlling Process)



ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯು ಕೆಳಕಂಡಂತಿವೆ:

1. ಶಿಷ್ಟ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸುವುದು (Setting Performance Standards): ಈ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಲ್ಲಿ ಶಿಷ್ಟ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸಲಾಗುತ್ತದೆ. ಶಿಷ್ಟವು ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯ ಅಳತೆಯ ಮಾನದಂಡವಾಗಿದ್ದು ಒಂದು ನಿರ್ದಿಷ್ಟ ಕಾರ್ಯವನ್ನು ನಿರ್ದಿಷ್ಟ ಕ್ರಿಯೆಗಳ ಮೂಲಕ ಮೌಲ್ಯಮಾಪನ ಮಾಡುವುದಾಗಿದೆ. ವಿವಿಧ ವ್ಯಕ್ತಿಗಳ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಅಳೆಯಲು ವಿವಿಧ ಮಾನದಂಡವನ್ನು ಅಳವಡಿಸಲಾಗುತ್ತದೆ. ಶಿಷ್ಟವು ಪ್ರಮಾಣಾತ್ಮಕವಾಗಿದ್ದು ಅಂದರೆ ಪ್ರಮಾಣ, ಗುಣಮಟ್ಟ, ಉತ್ಪಾದನಾ ವೆಚ್ಚ, ಸಮಯ ಇತ್ಯಾದಿಗಳನ್ನು ನಿಯಂತ್ರಿಸುವುದಾಗಿದೆ. ಹಾಗೆಯೇ ಗುಣಾತ್ಮಕ ಶಿಷ್ಟವಾಗಿರಬಹುದು. ಅಂದರೆ ಸಿಬ್ಬಂದಿ ನೀತಿ, ಬಳಕೆದಾರನ ಸಂತೃಪ್ತಿ, ನಾಯಕತ್ವದ ಗುಣಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ. ಯೋಜನೆಯಲ್ಲಿ ಸೂಚಿಸಿದ ಸಂಘಟನೆಯ ಉದ್ದೇಶ, ಗುರಿ, ಅಭಿಲಾಷೆಗಳಿಗನುಗುಣವಾಗಿ ಶಿಷ್ಟ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸಲಾಗುತ್ತದೆ.

ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಗೆ ಶಿಷ್ಟವು ಆಧಾರವಾಗಿದ್ದು, ಅತ್ಯಂತ ಜಾಗರೂಕತೆಯಿಂದ ರೂಪಿಸಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ಶಿಷ್ಟವು ಕೆಳಕಂಡ ಅವಶ್ಯಕತೆಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ.

a) ಶಿಷ್ಟವು ಸರಳವಾಗಿದ್ದು ಸುಲಭವಾಗಿ ಅರ್ಥವಾಗುವಂತಿರಬೇಕು.
b) ಶಿಷ್ಟ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳನ್ನು ಯುಕ್ತ ಪರಿಶ್ರಮ ಮತ್ತು ಸಮಯದಲ್ಲಿ ಸಾಧಿಸುವಂತಿರಬೇಕು.
c) ಶಿಷ್ಟವು ಸಂದರ್ಭಕ್ಕೆ ತಕ್ಕಂತೆ ಬದಲಾವಣೆಗೊಳ್ಳುವಂತಿರಬೇಕು, ಅಂದರೆ ಕಠಿಣವಾಗಿರಬಾರದು.
d) ಶಿಷ್ಟವು ಸಂಘಟನೆಯ ಒಟ್ಟಾರೆ ಉದ್ದೇಶಗಳಿಗನುಗುಣವಾಗಿರಬೇಕು.
e) ಶಿಷ್ಟವನ್ನು ಜಾಗರೂಕತೆಯಿಂದ ಸಮಯ ಹಾಗೂ ಚಲನೆಯ ಅಭ್ಯಾಸದಿಂದ ಸಿದ್ಧಪಡಿಸಬೇಕು.
f) ಶಿಷ್ಟವನ್ನು ಪರಿಮಾಣದ ರೂಪದಲ್ಲಿ ತಿಳಿಸುವಂತಿರಬೇಕು.
g) ಶಿಷ್ಟವನ್ನು ಸಂಘಟನೆಯಲ್ಲಿ ಜವಾಬ್ದಾರಿಯಿಂದ ಸಾಧಿಸುವ ವ್ಯಕ್ತಿಗಳ ಸಲಹೆಯೊಂದಿಗೆ ಸಿದ್ಧಪಡಿಸಬೇಕು.

2. ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಅಳೆಯುವುದು (Measurement of actual performance): ಅಪೇಕ್ಷಿತ ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆಗೆ ಶಿಷ್ಟವನ್ನು ರೂಪಿಸಿದ ನಂತರ ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಅಳೆಯುವುದು ಮುಂದಿನ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಾಗಿದೆ. ಶಿಷ್ಟದಲ್ಲಿ ಸೂಚಿಸಿದಂತೆ ನೈಜ ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆಯನ್ನು ಅಳೆಯಬೇಕು. ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ವರದಿಯ ಆಧಾರದ ಮೇಲೆ ಕರಾರುವಕ್ಕಾಗಿ ಹಾಗೂ ಸೂಕ್ತ ಸಮಯದಲ್ಲಿ ಫಲಿತಾಂಶಗಳನ್ನು ಅಳೆಯಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ.

ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ಪೂರ್ವಭಾವಿಯಾಗಿ ನಿರ್ಧರಿಸುವುದರೊಂದಿಗೆ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯು ಏನಾಗಿದೆ, ಏನಾಗಬೇಕಾಗಿತ್ತು ಎಂಬುದನ್ನು ತಿಳಿಯುವುದಾಗಿದೆ. ಆದುದರಿಂದ ನೈಜ ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆಯನ್ನು ಅಳೆಯಲು ಶುದ್ಧ, ಸರಳ, ವಿವೇಕಯುಕ್ತ, ಸೂಕ್ತ ಮತ್ತು ಸುಲಭವಾಗಿ ಅರ್ಥವಾಗುವಂತೆ ಅಡಚಣೆಗಳಿಲ್ಲದೆ ಸ್ಪಷ್ಟವಾಗಿ ಹಾಗೂ ಸ್ವಯಂಅರ್ಥವಾಗುವಂತಿರಬೇಕು.

3. ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಶಿಷ್ಟದೊಂದಿಗೆ ಹೋಲಿಸುವುದು (Comparing actual performance with standards): ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಶಿಷ್ಟ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯೊಂದಿಗೆ ಹೋಲಿಸುವುದು ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಮೂರನೆಯ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಾಗಿದ್ದು, ಇದು ಕೆಳಕಂಡ ಹಂತಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ.

a) ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳ ಪ್ರಮಾಣವನ್ನು ಕಂಡುಹಿಡಿಯುವುದು.
b) ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳಿಗೆ ಕಾರಣಗಳನ್ನು ಕಂಡುಹಿಡಿಯವುದು.

ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಶಿಷ್ಟದೊಂದಿಗೆ ಹೋಲಿಸುವುದರಿಂದ ನಿಖರವಾಗಿ ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ಕಂಡುಹಿಡಿಯಲು ಸಾಧ್ಯ.ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆ ಅಂಕಿ-ಅಂಶಗಳು, ನಕಾಶೆ, ರೇಖಾಚಿತ್ರ ಮತ್ತು ಲಿಖಿತ ವರದಿಗಳೊಂದಿಗೆ ಮೇಲ್ವಿಚಾರಕರ ಮೂಲಕ ಸಂಘಟನೆಯ ವಿವಿಧ ಕ್ಷೇತ್ರದ ಕಾರ್ಯಕ್ಷಮತೆಯ ಬಗ್ಗೆ ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ಹೊಂದಿರುತ್ತದೆ. ಈ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಶಿಷ್ಟದೊಂದಿಗೆ ಹೋಲಿಸುವುದರ ಮೂಲಕ ಸಂಘಟನೆಯ ವಿವಿಧ ವ್ಯಕ್ತಿಗಳು ಸೂಕ್ತ ರೀತಿಯಲ್ಲಿ ಕಾರ್ಯನಿರ್ವಹಿಸಿರುವುದನ್ನು ಮನಗಾಣುವುದಾಗಿದೆ. ಯಾವುದೇ ಸಂದರ್ಭದಲ್ಲಿ ಶಿಷ್ಟ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯನ್ನು ಸಾಧಿಸಿದ್ದಲ್ಲಿ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಅವಶ್ಯಕತೆ ಇರುವುದಿಲ್ಲ. ಹಾಗೂ ನಿಯಂತ್ರಣ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯು ಪೂರ್ಣವಾಗುತ್ತದೆ.

4. ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ವಿಶ್ಲೇಷಿಸುವುದು (Analysing Deviations): ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳು ಶಿಷ್ಟ ಮತ್ತು ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯ ನಡುವಿನ ಅಂತರವಾಗಿದೆ. ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳು ಋಣಾತ್ಮಕ, ಧನಾತ್ಮಕ ಅಥವಾ ಶೂನ್ಯವಾಗಿರಬಹುದು. ಒಂದು ವೇಳೆ ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯು ಶಿಷ್ಟಕ್ಕಿಂತ ಕಡಿಮೆ ಇದ್ದಲ್ಲಿ ಅದನ್ನು ಋಣಾತ್ಮಕ ವ್ಯತ್ಯಾಸವೆಂದು, ಅದೇ

ರೀತಿ ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯು ಶಿಷ್ಟಕ್ಕಿಂತ ಹೆಚ್ಚಾಗಿದ್ದಲ್ಲಿ ಧನಾತ್ಮಕ ವ್ಯತ್ಯಾಸವೆಂದೂ ಹಾಗೂ ನೈಜ ಕಾರ್ಯತತ್ಪರತೆಯು ಶಿಷ್ಟಕ್ಕೆ ಸಮನಾಗಿದ್ದಲ್ಲಿ ಶೂನ್ಯ ವ್ಯತ್ಯಾಸವೆಂದು ತಿಳಿಯಲಾಗುತ್ತದೆ. ಪ್ರತಿಯೊಂದು ವ್ಯತ್ಯಾಸವೂ ಯಾವ ಕಾರಣಗಳಿಂದಾಗಿದೆ ಎಂಬುದನ್ನು ವಿಶ್ಲೇಷಿಸುವುದನ್ನು ಈ ಹಂತವು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ ಇದರಿಂದ ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳಿಗೆ ಯಾರು ಕಾರಣ ಎಂಬುದನ್ನು ಅರಿಯಲು ಸಾಧ್ಯ.

5. **ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ಸರಿಪಡಿಸುವಿಕೆ (Corrective Action):** ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ಸರಿಪಡಿಸುವುದು ಮತ್ತು ಅವು ಪುನರಾವರ್ತನೆಯಾಗದಂತೆ ಮಾಡುವುದು ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಅಂತಿಮ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯಾಗಿದೆ ಮತ್ತು ಸಂಘಟನೆಯ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ಸಾಧಿಸುವುದಾಗಿದೆ. ತಪ್ಪುಗಳು ಯಾವ ರೀತಿಯದ್ದಾಗಿದೆ, ಎಲ್ಲಿ ಮತ್ತು ಏಕೆ ಸಂಭವಿಸಿತು ಎಂಬುದನ್ನು ಕಂಡುಹಿಡಿದ ನಂತರ ಸಂಘಟನೆಯು ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳ ನಿವಾರಣಾ ಕಾರ್ಯವನ್ನು ನಿರ್ವಹಿಸಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ಸರಿಪಡಿಸುವಿಕೆಯು ಕೆಳಕಂಡ ಅಂಶಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ.

a) ಸಂಘಟನೆಯ ಗುರಿ ಅಥವಾ ಶಿಷ್ಟವನ್ನು ಪುನರ್‌ಪರಿಶೀಲಿಸುವುದು ಹಾಗೂ ಪುನರಾವಲೋಕನ ಮಾಡುವುದು.

b) ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳ ನಿಯೋಜನೆಯಲ್ಲಿ ಬದಲಾವಣೆ ತರುವುದು.

c) ಹೆಚ್ಚುವರಿ ಸಂಪನ್ಮೂಲಗಳು ಅಥವಾ ಸೌಲಭ್ಯಗಳನ್ನು ಒದಗಿಸುವುದು.

d) ಕಾರ್ಮಿಕರ ಆಯ್ಕೆ ಮತ್ತು ತರಬೇತಿಯನ್ನು ಉತ್ತಮಪಡಿಸುವುದು ಅಥವಾ ನಿರ್ದೇಶನ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯನ್ನು ಸುಧಾರಿಸುವುದು.

ಆದುದರಿಂದ ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಕಾರ್ಯವು ಇತರೆ ವ್ಯವಸ್ಥಾಪನ ಕಾರ್ಯಗಳನ್ನು ಬದಲಾಯಿಸುವಂತೆ ಮಾಡುತ್ತದೆ. ಇದು ವ್ಯವಸ್ಥಾಪಕನ ಕಾರ್ಯವನ್ನು ಒಗ್ಗೂಡಿಸುತ್ತದೆ ಮತ್ತು ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯನ್ನು ಕ್ರೋಢೀಕರಿಸುತ್ತದೆ.

ಪರೀಕ್ಷಾ ಪ್ರಶ್ನೆಗಳು

ಭಾಗ – ಎ

1. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆ ಎಂದರೇನು?
2. ನಿಯಂತ್ರಣ ಎಂದರೇನು?
3. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯಲ್ಲಿ ಶಿಷ್ಟದ ಅರ್ಥವನ್ನು ನೀಡಿ.
4. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯಲ್ಲಿ ವ್ಯತ್ಯಾಸದ ಅರ್ಥವನ್ನು ನೀಡಿ.
5. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯಲ್ಲಿ ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ಹೇಗೆ ಕಂಡುಹಿಡಿಯಲಾಗುತ್ತದೆ?
6. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಯಾವುದಾದರೊಂದು ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆಯನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.
7. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಯಾವುದಾದರೊಂದು ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.
8. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯಲ್ಲಿ ಋಣಾತ್ಮಕ ವ್ಯತ್ಯಾಸ ಎಂದರೇನು ?
9. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯಲ್ಲಿ ಧನಾತ್ಮಕ ವ್ಯತ್ಯಾಸ ಎಂದರೇನು?
10. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯಲ್ಲಿ ಶೂನ್ಯ ವ್ಯತ್ಯಾಸ ಎಂದರೇನು ?

ಭಾಗ – ಬಿ

1. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ವ್ಯಾಖ್ಯೆಯನ್ನು ನೀಡಿ.
2. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಯಾವುದಾದರೂ ಎರಡು ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆಯನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.
3. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯ ಯಾವುದಾದರೂ ಎರಡು ಹಂತಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.
4. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯಲ್ಲಿ ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ಸರಿಪಡಿಸುವ ಯಾವುದಾದರೂ ಎರಡು ವಿಧಾನಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.

ಭಾಗ – ಸಿ

1. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆಯನ್ನು ವಿವರಿಸಿ.
2. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯಲ್ಲಿ ಶಿಷ್ಟದ ಅರ್ಥವನ್ನು ನೀಡಿ ಮತ್ತು ಉತ್ತಮ ಶಿಷ್ಟದ ಅವಶ್ಯಕತೆಗಳನ್ನು ತಿಳಿಸಿ.
3. ನಿಯಂತ್ರಿಸುವಿಕೆಯ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆಯನ್ನು ಸಂಕ್ಷಿಪ್ತವಾಗಿ ವಿವರಿಸಿ.

ಅಧ್ಯಾಯ 8 : ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆ ಮತ್ತು ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಗಳು (Financial Management and Financial Markets)

ಕಲಿಕಾ ಉದ್ದೇಶಗಳು

ಈ ಅಧ್ಯಾಯವನ್ನು ಅಭ್ಯಾಸ ಮಾಡಿದ ನಂತರ ವಿದ್ಯಾರ್ಥಿಗಳು ಈ ಕೆಳಕಂಡ ವಿಷಯಗಳನ್ನು ಅರಿತುಕೊಳ್ಳುತ್ತಾರೆ:

- ❑ ಹಣಕಾಸು ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ಉದ್ದೇಶಗಳು
- ❑ ಹಣಕಾಸಿನ ಪ್ರಮುಖ ನಿರ್ಣಯಗಳು
- ❑ ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜಿಸುವಿಕೆಯ ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆ
- ❑ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅರ್ಥ
- ❑ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಅಂಶಗಳು
- ❑ ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಗಳ ಅರ್ಥ
- ❑ ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಯ ಸಾಧನಗಳು
- ❑ ಶೇರು ವಿನಿಮಯ ಕೇಂದ್ರದ ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಯಗಳು
- ❑ ಶೇರು ವಿನಿಮಯ ಕೇಂದ್ರದಲ್ಲಿನ ವ್ಯಾಪಾರದ ಕ್ರಮಾನುಗತಿ
- ❑ ನ್ಯಾಸಧಾರಿ ಸೇವೆಗಳು ಮತ್ತು ಡಿಮಾಟ್ ಖಾತೆ
- ❑ ಭಾರತೀಯ ಬಂಡವಾಳ ಪತ್ರಗಳ ಮತ್ತು ವಿನಿಮಯ ಮಂಡಳಿ (ಸೆಬಿ)
- ❑ ಸೆಬಿಯ ಉದ್ದೇಶಗಳು.

(ಎ.) ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆ (Financial Management)

ಪೀಠಿಕೆ (Introduction)

ಉತ್ಪಾದನಾ ಅಂಶಗಳಲ್ಲಿ (ಭೂಮಿ, ಕಾರ್ಮಿಕ, ಬಂಡವಾಳ ಮತ್ತು ಸಂಘಟನೆ), ಬಂಡವಾಳ ಅಥವಾ ಹಣಕಾಸನ್ನು ಅತ್ಯಂತ ಪ್ರಮುಖ ಅಂಶವೆಂದು ಪರಿಗಣಿಸಲಾಗಿದೆ. ವ್ಯವಹಾರದ ಯಾವುದೇ ಚಟುವಟಿಕೆಗಳು ಹಣಕಾಸನ್ನು ಅವಲಂಬಿಸಿವೆ. ಏಕೆಂದರೆ, ಹಣಕಾಸು ಎಂಬುದು ಯಾವುದೇ ವ್ಯವಹಾರದ ಮೂಲಭೂತವಾದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯಾಗಿರುತ್ತದೆ. ಒಬ್ಬ ವ್ಯಾಪಾರಸ್ಥನಿಗೆ ಸಾಕಷ್ಟು ಹಣಕಾಸು ಲಭ್ಯವಾಗದೇ ಇದ್ದಲ್ಲಿ, ಆತನ ಎಲ್ಲಾ ಯೋಜನೆಗಳು ಕನಸಾಗಿಯೇ ಉಳಿಯುತ್ತವೆ. ಆದುದರಿಂದ, ಹಣಕಾಸಿನ ಸಮರ್ಪಕ ಬಳಕೆಯು ಅವಶ್ಯವೆನಿಸುತ್ತದೆ. ಯಾವುದೇ ಸಂಸ್ಥೆಗೆ ಅಧಿಕ ಹಣಕಾಸು ಅಥವಾ ಹಣಕಾಸಿನ ಕೊರತೆಯಂತಹ ಸನ್ನಿವೇಶಗಳು ಎದುರಾಗಬಹುದು. ಎಲ್ಲಾ ಸಂಸ್ಥೆಗಳ ಉದ್ದೇಶವೇನೆಂದರೆ ಅಪೇಕ್ಷಿತ ಅಥವಾ ಆದರ್ಶ ಹಣಕಾಸನ್ನು ಪಡೆಯುವುದು ಮತ್ತು ಈ ಹಣಕಾಸನ್ನು ದಕ್ಷವಾಗಿ ಮತ್ತು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿಯಾಗಿ ಉಪಯೋಗಿಸಿ ವ್ಯವಹಾರದ ಮೂಲೋದ್ದೇಶವನ್ನು ಈಡೇರಿಸುವುದರೊಂದಿಗೆ ಲಾಭ ಗರಿಷ್ಟಗೊಳಿಸುವುದು ಮತ್ತು ಸಂಪತ್ತನ್ನು ಗರಿಷ್ಟಗೊಳಿಸುವುದಾಗಿರುತ್ತದೆ. ಆದುದರಿಂದ ಹಣಕಾಸಿನ ಸಂಪನ್ಮೂಲಗಳನ್ನು ಸರಿಯಾಗಿ ನಿರ್ವಹಿಸಬೇಕು. ಹೀಗೆ, ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆ ಎಂಬುದು ಎಲ್ಲಾ ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಒಂದು ಆದ್ಯತೆಯ ಕಾರ್ಯವಾಗಿ ಹೊರಹೊಮ್ಮಿದೆ.

8.1 ಅರ್ಥ, ವ್ಯಾಖ್ಯೆಗಳು, ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಪಾತ್ರ ಮತ್ತು ಉದ್ದೇಶಗಳು (Meaning & Definitions, Role and Objectives of Financial Management)

8.1.1 ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಅರ್ಥ (Meaning of Financial Management): ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ಎಲ್ಲಾ ರೀತಿಯ ವ್ಯವಹಾರಗಳಿಗೂ ಒಂದು ಮುಖ್ಯವಾದ ಕಾರ್ಯವಾಗಿದೆ. ಇದು ಸರ್ವೇಸಾಮಾನ್ಯವಾದ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ತತ್ವಗಳನ್ನು ಹಣಕಾಸಿನ ಚಟುವಟಿಕೆಗಳಿಗೆ ಅನ್ವಯಮಾಡುವುದನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ.

ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆ ಎಂದರೆ ವ್ಯವಹಾರದ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ನೆರವೇರಿಸಲು ದಕ್ಷತೆಯಿಂದ ಮತ್ತು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿಯಾಗಿ ಹಣವನ್ನು ನಿರ್ವಹಿಸುವುದಾಗಿದೆ. ಇನ್ನೊಂದು ರೀತಿಯಲ್ಲಿ ಹೇಳುವುದಾದರೆ, ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯೆಂದರೆ ಕಾರ್ಯ ನಿರ್ವಹಣಾ ಚಟುವಟಿಕೆಯಾಗಿದ್ದು, ವ್ಯವಹಾರದ ಉದ್ದೇಶಗಳಿಗೆ ಹಣ/ಬಂಡವಾಳವನ್ನು ಪಡೆಯುವುಕ್ಕೆ ಮತ್ತು ಬಳಸುವುದಕ್ಕೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ.

ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು, ಈ ಕೆಳಗಿನವುಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ.

1. ಸ್ಥಿರ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳಗಳ ಅವಶ್ಯಕತೆಗಳನ್ನು ಅಂದಾಜು ಮಾಡುವುದು.
2. ಬಂಡವಾಳ ರಚನೆಯನ್ನು ರೂಪಿಸುವುದು. (ಬಂಡವಾಳ ರಚನೆ ಎಂದರೆ ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಬಂಡವಾಳದ ಮಿಶ್ರಣ)
3. ಸ್ಥಿರ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳಗಳನ್ನು ಸಂಗ್ರಹಿಸುವುದು.
4. ಬಂಡವಾಳವನ್ನು ವ್ಯವಹಾರದ ಚಟುವಟಿಕೆಗಳಿಗೆ ವಿತರಿಸುವುದು.
5. ಹಣಕಾಸಿನ ಬಳಕೆಯ ಮೇಲೆ ನಿಯಂತ್ರಣ ಮಾಡುವುದು.

8.1.2 ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ವ್ಯಾಖ್ಯೆಗಳು (Definitions of Financial Management):

ಎಸ್.ಎನ್. ಮಹೇಶ್ವರಿಯವರ ಪ್ರಕಾರ' ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು, ವ್ಯವಹಾರದ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ನೆರವೇರಿಸಲು, ಹಣಕಾಸಿನ ಸಂಪನ್ಮೂಲಗಳನ್ನು ಸಂಗ್ರಹಿಸುವುದು/ಕ್ರೋಢೀಕರಿಸುವದು ಮತ್ತು ಅದರ ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಬಳಕೆಯನ್ನು ಮಾಡುವುದಕ್ಕೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ.'

ಜೋಸೆಫ್ ಮತ್ತು ಮ್ಯಾಸ್ಸಿಯವರ ಪ್ರಕಾರ 'ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ವ್ಯವಹಾರದ ಒಂದು ಕಾರ್ಯ ಚಟುವಟಿಕೆಯಾಗಿದ್ದು ಅದು ಅವಶ್ಯಕವಾದ ಕಾರ್ಯಗಳನ್ನು ದಕ್ಷತೆಯಿಂದ ನಡೆಸಲು ಹಣಕಾಸನ್ನು ಪಡೆಯುವುದು ಮತ್ತು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿಯಾಗಿ ಬಳಸುವುದರ ಜವಾಬ್ದಾರಿಯನ್ನು ಹೊಂದಿದೆ.'

ಆದುದರಿಂದ, ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು, ವ್ಯವಹಾರದ ಹಣಕಾಸಿನ ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ನಿರ್ವಹಣೆಗೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ.

8.1.3 ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಪಾತ್ರ ಅಥವಾ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆ (Role or Importance of Financial Management)

ವಾಸ್ತವಿಕವಾಗಿ, ವ್ಯವಹಾರದ ಯಶಸ್ವಿ ಆರ್ಥಿಕ ಚಟುವಟಿಕೆಗಳ ಕೀಲಿ ಕೈಯು ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ಆಗಿರುತ್ತದೆ. ಸಮರ್ಪಕವಾದ ಕಾರ್ಯ ನಿರ್ವಹಣೆ ಮತ್ತು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಹಣಕಾಸಿನ ಬಳಕೆಯ ವಿನಃ ಯಾವುದೇ ವ್ಯವಹಾರವು ತನ್ನ ಬೆಳವಣಿಗೆಗೆ ಮತ್ತು ವಿಸ್ತರಣೆಗೆ ತನ್ನ ಸಾಮರ್ಥ್ಯವನ್ನು ಬಳಸಲು ಸಾಧ್ಯವಾಗುವುದಿಲ್ಲ. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆ ಅಥವಾ ಪಾತ್ರವನ್ನು ಈ ಕೆಳಗಿನ ವಿವರಣೆಗಳಿಂದ ಅರ್ಥೈಸಬಹುದು.

1. ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯನ್ನು ಅಂದಾಜು ಮಾಡುವುದು (Estimation of capital requirement): ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ಅಲ್ಪಾವಧಿ ಮತ್ತು ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಹಣಕಾಸಿನ ಅವಶ್ಯಕತೆಗಳನ್ನು ಅಂದಾಜು ಮಾಡುತ್ತದೆ. ಅಲ್ಪಾವಧಿ ಹಣಕಾಸಿನ ಅವಶ್ಯಕತೆ ಎಂದರೆ ಒಂದು ವರ್ಷದ ಅವಧಿಯವರೆಗಿನ ಹಣಕಾಸಿನ

ಅವಶ್ಯಕತೆ ಅಥವಾ ದೈನಂದಿನ ಖರ್ಚುಗಳನ್ನು ಪಾವತಿ ಮಾಡಲು ಬೇಕಾಗಿರುವ ಹಣಕಾಸಿನ ಅವಶ್ಯಕತೆಯಾಗಿರುತ್ತದೆ. ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಹಣಕಾಸಿನ ಅವಶ್ಯಕತೆ ಎಂದರೆ ಒಂದು ವರ್ಷದ ಅವಧಿಗಿಂತಲೂ ಮೇಲ್ಪಟ್ಟ ಹಣಕಾಸಿನ ಅವಶ್ಯಕತೆ. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು, ವ್ಯವಹಾರವು ಸುಲಲಿತವಾಗಿ ನಡೆಯಲು ಉತ್ತಮ ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯನ್ನು ತಯಾರಿಸುತ್ತದೆ.

2. **ಬಂಡವಾಳ ಮುಂಗಡ ಪತ್ರ (Capital Budgeting):** ಇದು ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಬಂಡವಾಳದ ಸಂಗ್ರಹಣೆ ಮತ್ತು ಹೂಡಿಕೆಯನ್ನು ಯೋಜಿಸುವ ಮತ್ತು ನಿಯಂತ್ರಿಸುವ ಚಟುವಟಿಕೆಯನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ. ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಹಣಕಾಸಿನ ಮೊತ್ತದಲ್ಲಿ ಸಾಲದ ಪ್ರಮಾಣ ಮತ್ತು ಶೇರು ಬಂಡವಾಳದ ಪ್ರಮಾಣವನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸುವುದು ಕೂಡಾ ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಕಾರ್ಯವಾಗಿದೆ.

3. **ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ನಿರ್ವಹಣೆ (Working Capital Management):** ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳವು ಚಾಲ್ತಿ ಹೊಣೆಗಾರಿಕೆಗಳನ್ನು ಕಳೆದು ಉಳಿಯುವ ಚಾಲ್ತಿ ಆಸ್ತಿಗಳ ಹೆಚ್ಚುವರಿ ಮೊತ್ತವಾಗಿರುತ್ತದೆ. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು, ಚಾಲ್ತಿ ಹೊಣೆಗಾರಿಕೆಯನ್ನು ಪಾವತಿ ಮಾಡಲು ವ್ಯವಹಾರದಲ್ಲಿ ಸಾಕಷ್ಟು ಪ್ರಮಾಣದ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳವಿರುವುದನ್ನು ಖಾತರಿ ಪಡಿಸುತ್ತದೆ. ಸಮರ್ಪಕವಾದ ಮತ್ತು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ವ್ಯವಹಾರವನ್ನು ಸುಸೂತ್ರವಾಗಿ ನಡೆಸಲು ಸಾಧ್ಯವಾಗುತ್ತದೆ.

4. **ಹಣಕಾಸಿನ ಕಾರ್ಯನಿರ್ವಹಣೆಯನ್ನು ಅಳೆಯುವುದು ಮತ್ತು ಹಣಕಾಸಿನ ನಿಯಂತ್ರಣ (Appraisal of Financial Performance and Financial Control):** ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ಹಣಕಾಸಿನ ಹಲವು ಸಾಧನಗಳಾದ ಅನುಪಾತ ವಿಶ್ಲೇಷಣೆ (ratio analysis), ವ್ಯತ್ಯಾಸ ವಿಶ್ಲೇಷಣೆ (variance analysis), ಮುಂಗಡ ಪತ್ರ (budget) ಇತ್ಯಾದಿಗಳ ಸಹಾಯದಿಂದ ಅಂಕಿ ಅಂಶಗಳನ್ನು ವೈಜ್ಞಾನಿಕವಾಗಿ ವಿಶ್ಲೇಷಿಸಬಹುದಾಗಿದೆ. ಇಂತಹ ವಿಶ್ಲೇಷಣೆಯು ಯೋಜನೆಗಳ ಲಾಭದಾಯಕತೆಯನ್ನು ಮಾಪನ ಮಾಡಲು ವ್ಯವಹಾರದ ಆಡಳಿತಕ್ಕೆ ಸಹಾಯ ಮಾಡುತ್ತದೆ.

5. **ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ಣಯಗಳನ್ನು ಕೈಗೊಳ್ಳುವುದು (Making Financial Decisions):** ವ್ಯವಹಾರದ ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ಣಯಗಳು, ವ್ಯವಹಾರದ ಆಸ್ತಿ, ಬಂಡವಾಳ ಮತ್ತು ಹೂಡಿಕೆಯ ಮಿಶ್ರಣಕ್ಕೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ. ಪ್ರತೀ ಬಾರಿಯೂ ನಷ್ಟ ಭಯ ಮತ್ತು ಪ್ರತಿಫಲ ಇವುಗಳ ಸಂಬಂಧವನ್ನು ವಿಶ್ಲೇಷಣೆ ಮಾಡಿ, ತದ ನಂತರ ಉತ್ತಮ ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ಣಯಗಳನ್ನು ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ.

6. **ಲಾಭಾಂಶ ನೀತಿಯ ನಿರ್ಣಯಗಳನ್ನು ಕೈಗೊಳ್ಳುವುದು (Making Dividend Policy Decision):** ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ಲಾಭಾಂಶ, ನಿಧಿಯನ್ನು ಕಾಯ್ದಿರಿಸುವುದು ಮತ್ತು ಸಾಮಾನ್ಯ ಶೇರುದಾರರಿಗೆ ಕೊಡುವ ಲಾಭದ ಭಾಗ, ಇವುಗಳ ಕುರಿತು ಪರಿಣಾಮಕಾರಿ ಲಾಭಾಂಶದ ನೀತಿಯ ನಿರ್ಣಯಗಳನ್ನು ಕೈಗೊಳ್ಳುತ್ತದೆ.

7. **ಹಣಕಾಸಿನ ಸಮಸ್ಯೆಗಳಿಗೆ ಪರಿಹಾರ (Solutions to Financial Problems):** ದಕ್ಷ ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ಮೇಲುಸ್ತರದ ನಿರ್ವಾಹಕರಿಗೆ ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾಹಿತಿ ಮತ್ತು ಹಣಕಾಸಿನ ಸಮಸ್ಯೆಗಳಿಗೆ ಪರಿಹಾರವನ್ನು ಒದಗಿಸಿ ಸಹಾಯ ಮಾಡುತ್ತದೆ.

8. ಹಣಕಾಸಿನ ಕಾರ್ಯನಿರ್ವಹಣೆಯನ್ನು ಸಂವಹನ ಮಾಡುವುದು (Communication of Financial Performance): ಹಣಕಾಸಿನ ಕಾರ್ಯ ನಿರ್ವಹಣೆಯನ್ನು ವ್ಯವಹಾರದ ಲಾಭದಾಯಕತೆ ಮತ್ತು ದ್ರವತ್ವವನ್ನು ಅಳೆಯಲು ಉಪಯೋಗಿಸಲಾಗುತ್ತದೆ. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಾಹಕನು, ಆಸಕ್ತ ವರ್ಗಗಳಾದ ಶೇರುದಾರರು, ಸಾಲಕೊಟ್ಟವರು, ಹೂಡಿಕೆದಾರರು, ಆರ್ಥಿಕ ತಜ್ಞರು, ಸಂಶೋಧಕರು, ಸರಕಾರ ಮೊದಲಾದವರಿಗೆ ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾಹಿತಿಯನ್ನು ಒದಗಿಸುತ್ತಾನೆ.

8.1.4 ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಉದ್ದೇಶಗಳು (Objectives of Financial Management)

ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ವಿಶಾಲವಾಗಿ ಎರಡು ಗುಂಪುಗಳಾಗಿ ವರ್ಗೀಕರಿಸಬಹುದು. ಅವು ಯಾವುವೆಂದರೆ, I. ಮೂಲಭೂತ ಉದ್ದೇಶಗಳು ಮತ್ತು II. ಇತರ ಉದ್ದೇಶಗಳು – ಈ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ಈ ಕೆಳಗಿನಂತೆ ವಿವರಿಸಬಹುದು.

I. ಮೂಲಭೂತ ಉದ್ದೇಶಗಳು (Basic Objectives):

1. ಲಾಭವನ್ನು ಗರಿಷ್ಟಗೊಳಿಸುವಿಕೆ(Profit Maximisation): ಲಾಭ ಗರಿಷ್ಟಗೊಳಿಸುವಿಕೆಯು ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಮೂಲಭೂತ ಉದ್ದೇಶಗಳಲ್ಲಿ ಒಂದಾಗಿದೆ. ಕಂಪೆನಿಯು ತನ್ನ ಖರ್ಚುಗಳು, ವಿಸ್ತರಣೆ ಮತ್ತು ಆಧುನೀಕರಣಗಳಿಗೆ ಸಾಕಷ್ಟು ಲಾಭವನ್ನು ಗಳಿಸಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ಸಂಪನ್ಮೂಲಗಳ ಸರಿಯಾದ ಬಳಕೆಯಿಂದ ಲಾಭವನ್ನು ಗರಿಷ್ಟಗೊಳಿಸಬಹುದು.

2. ಸಂಪತ್ತಿನ ಗರಿಷ್ಟಗೊಳಿಸುವಿಕೆ (Wealth Maximisation): ಸಂಪತ್ತನ್ನು ಗರಿಷ್ಟಗೊಳಿಸುವುದು ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಮತ್ತೊಂದು ಮೂಲಭೂತ ಉದ್ದೇಶವಾಗಿದೆ. ಸಂಪತ್ತಿನ ಗರಿಷ್ಟ ಗೊಳಿಸುವಿಕೆ ಎಂದರೆ ಶೇರುಗಳ ಮಾರುಕಟ್ಟೆ ಮೌಲ್ಯವನ್ನು ಗರಿಷ್ಟಗೊಳಿಸುವುದು. ಶೇರುಗಳ ಮಾರುಕಟ್ಟೆ ಮೌಲ್ಯವು ಹಣಕಾಸಿನ ಮೂರು ನಿರ್ಣಯಗಳ ಮೇಲೆ ಅವಲಂಬಿಸಿದೆ. ಅವು ಯಾವುವೆಂದರೆ, ಹೂಡಿಕೆಯ ನಿರ್ಣಯಗಳು, ಹಣ ಒದಗಿಸುವ ನಿರ್ಣಯಗಳು ಮತ್ತು ಲಾಭಾಂಶದ ನಿರ್ಣಯಗಳು. ಸಂಕ್ಷಿಪ್ತವಾಗಿ, ಯಾವುದೇ ನಿರ್ಣಯದಿಂದ ದೊರಕುವ ಪ್ರಯೋಜನವು ಅದರ ವೆಚ್ಚಕ್ಕಿಂತಲೂ ಹೆಚ್ಚಾದಾಗ ಶೇರುಗಳ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಯ ಮೌಲ್ಯವು ವರ್ಧಿಸುತ್ತದೆ.

II. ಇತರ ಉದ್ದೇಶಗಳು(Other Objectives):

1. ಒಟ್ಟು ಹಣಕಾಸಿನ ಅವಶ್ಯಕತೆಗಳನ್ನು ಸರಿಯಾಗಿ ಅಂದಾಜು ಮಾಡುವುದು. (Proper Estimation of Total Financial Requirements): ಸ್ಥಿರ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳಗಳ ಸರಿಯಾದ ಅಂದಾಜು ಮಾಡುವುದು ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಮುಖ್ಯವಾದ ಉದ್ದೇಶವಾಗಿದೆ. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಾಹಕನು ವ್ಯವಹಾರವನ್ನು ಪ್ರಾರಂಭ ಮಾಡಲು ಮತ್ತು ನಡೆಸಿಕೊಂಡು ಹೋಗಲು ಬೇಕಾಗಬಹುದಾದ ಬಂಡವಾಳವನ್ನು ತಿಳಿದುಕೊಳ್ಳಬೇಕು. ಹಣಕಾಸಿನ ಅವಶ್ಯಕತೆಗಳನ್ನು ಅಂದಾಜು ಮಾಡಲು ತಾಂತ್ರಿಕತೆಯ ವಿಧ, ವ್ಯವಹಾರದ ಗಾತ್ರ, ಮಾನವ ಸಂಪನ್ಮೂಲದ ಅವಶ್ಯಕತೆ ಇತ್ಯಾದಿ ಹಲವು ಅಂಶಗಳನ್ನು ಗಣನೆಗೆ ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳಬೇಕು.

2. ಕನಿಷ್ಟ ವೆಚ್ಚಕ್ಕೆ ಹಣಕಾಸನ್ನು ಪಡೆಯುವುದು. (Obtaining Funds at Minimum Cost): ಹಣಕಾಸನ್ನು ಪಡೆಯುವುದು ಅಥವಾ ಹಣಕಾಸನ್ನು ಸಂಗ್ರಹಿಸುವುದು ಕೂಡಾ ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಪ್ರಮುಖ ಉದ್ದೇಶವಾಗಿರುತ್ತದೆ. ಅವಶ್ಯಕವಾದ ಹಣಕಾಸನ್ನು ವಿವಿಧ ಮೂಲಗಳಾದ, ಶೇರುಗಳು, ಸಾಲ ಪತ್ರಗಳು, ಬ್ಯಾಂಕಿನ

ಸಾಲಗಳಿಂದ ಸಂಗ್ರಹಿಸಬಹುದಾಗಿದೆ. ಹಣಕಾಸನ್ನು ಸಂಗ್ರಹಿಸುವಾಗ ಮಾಲೀಕರ ಬಂಡವಾಳ ಮತ್ತು ಋಣ ಬಂಡವಾಳಗಳ ನಡುವೆ ಸಮತೋಲಿತ ಅನುಪಾತವಿರುವಂತೆ ನೋಡಬೇಕು. ಕಂಪೆನಿಯು ಕಡಿಮೆ ಬಡ್ಡಿದರದಲ್ಲಿ ಸಾಲವನ್ನು ಪಡೆಯಬೇಕು.

3. **ಹಣದ ಸರಿಯಾದ ಒಳಹರಿವು ಮತ್ತು ಹೊರಹರಿವನ್ನು ಕಾಪಾಡಿಕೊಳ್ಳುವುದು. (Maintaining proper inflow and outflow of cash):** ಒಂದು ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಘಟನೆಗೆ ಸರಿಯಾದ ಹಣದ ಒಳಹರಿವು ಇರಬೇಕು. ದೈನಂದಿನ ಖರ್ಚುಗಳಾದ ಕಚ್ಚಾವಸ್ತುಗಳ ಖರೀದಿ, ಕೂಲಿ ಮತ್ತು ಸಂಬಳ, ಬಾಡಿಗೆ, ವಿದ್ಯುಚ್ಛಕ್ತಿ ಇತ್ಯಾದಿಗಳನ್ನು ಪಾವತಿಸಲು ಹಣದ ಒಳಹರಿವು ಉತ್ತಮವಾಗಿರಬೇಕು. ಹಣದ ಉತ್ತಮ ಒಳಹರಿವು, ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಘಟನೆಯ ಉಳಿಯುವಿಕೆ ಮತ್ತು ಸಫಲತೆಯನ್ನು ವೃದ್ಧಿಗೊಳಿಸುತ್ತದೆ.

4. **ಹಣಕಾಸಿನ ಸಮಂಜಸವಾದ ಬಳಕೆ (Proper Utilisation of Finance):** ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಇನ್ನೊಂದು ಪ್ರಮುಖ ಉದ್ದೇಶವೆಂದರೆ ಹಣಕಾಸಿನ ಸಮಂಜಸವಾದ ಬಳಕೆ. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಾಹಕನು ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಘಟನೆಯ ಹಣಕಾಸನ್ನು ಲಾಭದಾಯಕ ಯೋಜನೆಗಳಲ್ಲಿ ಹೂಡಬೇಕು. ಆತನು ಯಾವಾಗಲೂ ಮುಂಜಾಗ್ರತೆಯುಳ್ಳ ಮತ್ತು ಸುರಕ್ಷಿತ ಹಣಕಾಸಿನ ನೀತಿಯನ್ನು ಅನುಸರಿಸಬೇಕು.

5. **ಮೀಸಲು ನಿಧಿಯನ್ನು ಸೃಷ್ಟಿಸಿ ನಷ್ಟಭಯವನ್ನು ಕನಿಷ್ಟಗೊಳಿಸುವುದು (Risk minimisation through creation of reserves):** ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಮತ್ತೊಂದು ಉದ್ದೇಶವೇನೆಂದರೆ ಮೀಸಲು ನಿಧಿಯನ್ನು ನಿರ್ಮಿಸುವುದು. ಕಂಪೆನಿಯು ತನ್ನ ಎಲ್ಲಾ ಲಾಭವನ್ನು ಶೇರುದಾರರಿಗೆ ಲಾಭಾಂಶವಾಗಿ ವಿತರಣೆ ಮಾಡಬಾರದು. ಲಾಭದ ಒಂದು ಭಾಗವನ್ನು ಮೀಸಲು ನಿಧಿಯಾಗಿ ಕಾಯ್ದಿರಿಸಿ ಅದನ್ನು ಭವಿಷ್ಯದಲ್ಲಿ, ಬೆಳವಣಿಗೆಗೆ ಮತ್ತು ವಿಸ್ತರಣೆಗೆ ಉಪಯೋಗಿಸಬಹುದು. ಅದೇ ರೀತಿ, ಮೀಸಲು ನಿಧಿಯ ನಿರ್ಮಾಣ ಭವಿಷ್ಯದಲ್ಲಿನ ಅನಿಶ್ಚಿತತೆಯನ್ನು ಕೂಡಾ ಎದುರಿಸಲು ಸಹಾಯವಾಗುತ್ತದೆ.

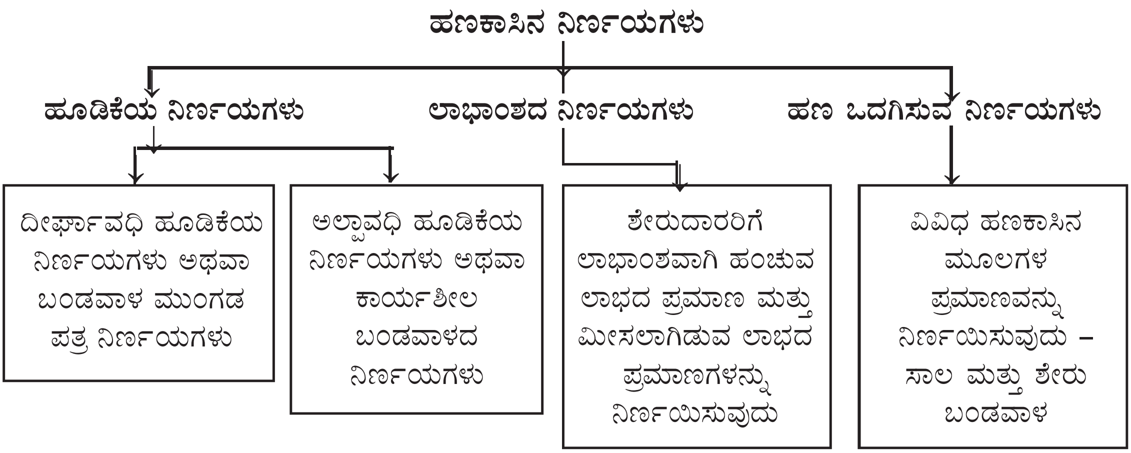
6. **ಸೂಕ್ತವಾಗಿ ಸಮನ್ವಯಗೊಳಿಸುವುದು. (Proper Co-ordination):** ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆ ಎಂಬುದು ಒಟ್ಟಾರೆ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಅವಿಭಾಜ್ಯ ಅಂಗವಾಗಿದೆ. ಹಣಕಾಸನ್ನು ಸಂಗ್ರಹಿಸುವುದರೊಂದಿಗೆ ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ಉತ್ಪಾದನೆ, ವಿಕ್ರಯ, ನೌಕರರು ಇತ್ಯಾದಿಗಳೊಡನೆ ನೇರವಾಗಿ ಸಂಬಂಧಿಸಿದ ವಿಷಯವಾಗಿದೆ. ಆದುದರಿಂದ, ಇತರ ವಿಭಾಗಗಳೊಂದಿಗೆ ಸರಿಯಾದ ಸಮನ್ವಯವನ್ನು ಮಾಡುವುದು ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಮುಖ್ಯವಾದ ಉದ್ದೇಶವಾಗಿದೆ.

7. **ಹಣಕಾಸಿನ ನಿಯಂತ್ರಣ (Financial control):** ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ನಿರಂತರವಾಗಿ ಹಣಕಾಸನ್ನು ಪಡೆಯುವ ಮೂಲಗಳು ಮತ್ತು ವಿತರಣೆಯ ಕುರಿತು ಯೋಜನೆಗಳನ್ನು ಮಾಡುತ್ತದೆ. ಯೋಜಿಸಿದ ಮತ್ತು ವಾಸ್ತವಿಕ ಹಣದ ಒಳಹರಿವು ಮತ್ತು ಹೊರ ಹರಿವುಗಳಲ್ಲಿನ ವ್ಯತ್ಯಾಸವನ್ನು ಅಧ್ಯಯನ ಮಾಡಿ ಮತ್ತು ವಿಶ್ಲೇಷಿಸಿ, ಸರಿಯಾದ ಕ್ರಮಗಳನ್ನು ಕೂಡಲೇ ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳಬೇಕು.

8. **ಕೀರ್ತಿ ಮೌಲ್ಯವನ್ನು ಸೃಷ್ಟಿಸುವುದು/ನಿರ್ಮಿಸುವುದು (Creation of goodwill):** ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಘಟನೆಗಳಿಗೆ ಕೀರ್ತಿಮೌಲ್ಯವನ್ನು ಸೃಷ್ಟಿಸಲು ಪ್ರಯತ್ನ ಮಾಡಬೇಕು. ಕೀರ್ತಿಮೌಲ್ಯವು ಅಲ್ಪಾವಧಿಯಲ್ಲಿ ವ್ಯವಹಾರಗಳ ಉಳಿಯುವಿಕೆಗೂ ದೀರ್ಘಾವಧಿಯಲ್ಲಿ ಸಫಲತೆಯನ್ನು ಪಡೆಯಲೂ ಸಹಾಯ ಮಾಡುತ್ತದೆ.

8.2. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ಣಯಗಳು ಅಥವಾ ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯಲ್ಲಿ ನಿರ್ಣಯಗಳನ್ನು ಕೈಗೊಳ್ಳುವುದು. (Financial Deciscions or Decision Making in Financial Management)

ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯು ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಘಟನೆಯ ಹಣಕಾಸಿನ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಗಳಿಗೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದ ಪ್ರಧಾನ ಮೂರು ವಿಷಯಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ. ಈ ಮೂರು ಪ್ರಧಾನ ವಿಷಯಗಳು ಹೂಡಿಕೆ, ಹಣ ಒದಗಿಸುವುದು ಮತ್ತು ಲಾಭಾಂಶವಾಗಿವೆ. ಹಾಗಾಗಿ, ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣಾ ನಿರ್ಣಯಗಳನ್ನು ವಿಶಾಲವಾಗಿ ಈ ಕೆಳಗಿನಂತೆ ವರ್ಗೀಕರಿಸಬಹುದು:



1. **ಹೂಡಿಕೆಯ ನಿರ್ಣಯಗಳು (Investment Decisions):** ಹೂಡಿಕೆಯ ನಿರ್ಣಯಗಳು ಒಂದು ಸಂಸ್ಥೆಯ ಹಣಕಾಸನ್ನು ಯಾವ ರೀತಿಯಲ್ಲಿ ಬೇರೆ ಬೇರೆ ಆಸ್ತಿಗಳಲ್ಲಿ ಹೂಡಬೇಕು ಎಂಬುದಕ್ಕೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿವೆ. ಹೂಡಿಕೆಯ ನಿರ್ಣಯಗಳು, ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಹೂಡಿಕೆಯ ನಿರ್ಣಯ ಅಥವಾ ಅಲ್ಪಾವಧಿ ಹೂಡಿಕೆಯ ನಿರ್ಣಯವಾಗಿರಬಹುದು. ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಹೂಡಿಕೆಯ ನಿರ್ಣಯವನ್ನು ಬಂಡವಾಳ ಮುಂಗಡ ಪತ್ರ ನಿರ್ಣಯವೆಂದು ಕರೆಯುತ್ತಾರೆ. ಈ ನಿರ್ಣಯಗಳು ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಯ ಹೂಡಿಕೆಗೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದ್ದು, ಅಂತಹ ನಿರ್ಣಯಗಳಿಗೆ ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಕಾಲದ ಪರಿಣಾಮವಿರುತ್ತದೆ. ಉದಾಹರಣೆಗೆ, ಅಸ್ತಿತ್ವದಲ್ಲಿರುವ ಯಂತ್ರೋಪಕರಣಗಳನ್ನು ಮರುಸ್ಥಾಪನೆ ಮಾಡುವುದು ಅಥವಾ ಹೊಸ ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಯನ್ನು ಖರೀದಿ ಮಾಡುವುದು ಅಥವಾ ಹೊಸ ಶಾಖೆಯನ್ನು ತೆರೆಯುವುದು, ಇತ್ಯಾದಿಗಳಲ್ಲಿ ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಹೂಡಿಕೆಯು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ. ಇಂತಹ ನಿರ್ಣಯಗಳು, ಸಾಮಾನ್ಯವಾಗಿ ದೊಡ್ಡ ಮೊತ್ತದ ಹೂಡಿಕೆಯನ್ನು ಹೊಂದಿದ್ದು, ವ್ಯವಹಾರದ ಲಾಭಗಳಿಕೆಯ ಮೇಲೆ ಪರಿಣಾಮ ಬೀರುತ್ತದೆ. ಆದುದರಿಂದ ಈ ನಿರ್ಣಯಗಳನ್ನು ಅತ್ಯಂತ ಜಾಗರೂಕತೆಯಿಂದ ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ.

ಅಲ್ಪಾವಧಿ ಹೂಡಿಕೆಯ ನಿರ್ಧಾರಗಳನ್ನು ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳ ನಿರ್ಣಯಗಳೆಂದು ಕರೆಯುತ್ತಾರೆ. ಇಂತಹ ನಿರ್ಣಯಗಳು ಚಾಲ್ತಿ ಆಸ್ತಿಗಳ ಮೇಲಿನ ಹೂಡಿಕೆಯನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದ್ದು, ಈ ಹೂಡಿಕೆಯಿಂದ ಬೇಗನೇ ಪ್ರತಿಫಲವನ್ನು ನಿರೀಕ್ಷಿಸಬಹುದಾಗಿದೆ. ಉದಾಹರಣೆಗೆ, ಚಾಲ್ತಿ ಆಸ್ತಿಗಳಾದ ನಗದು, ಬರತಕ್ಕ ಸಾಲ, ಮತ್ತು ದಾಸ್ತಾನುಗಳಲ್ಲಿನ ಹೂಡಿಕೆ. ಈ ನಿರ್ಣಯಗಳು ವ್ಯವಹಾರದ ದೈನಂದಿನ ಕಾರ್ಯ ಮತ್ತು ದ್ರವತ್ವ, ಹಾಗೆಯೇ ಲಾಭದಾಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪರಿಣಾಮವನ್ನು ಬೀರುತ್ತದೆ.

2. **ಹಣ ಒದಗಿಸುವ ನಿರ್ಣಯಗಳು (Financing Decisions):** ಹಣ ಒದಗಿಸುವ ನಿರ್ಣಯಗಳು, ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಘಟನೆಯ ಚಟುವಟಿಕೆಗಳಿಗೆ ಹಣವನ್ನು ಒದಗಿಸುವುದು ಮತ್ತು ಹಣಕಾಸಿನ ಹಲವು ಮೂಲಗಳಿಂದ ಹಣದ ಪರಿಮಾಣ (Quantum of Finance)ವನ್ನು ಕ್ರೋಢೀಕರಿಸುವುದಕ್ಕೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ. ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಘಟನೆಯ ಪ್ರಮುಖ ಹಣಕಾಸಿನ ಮೂಲಗಳು ಯಾವುವೆಂದರೆ, ಮಾಲೀಕರ ಬಂಡವಾಳ (Owners' Fund)ಮತ್ತು ಋಣಿಗಳ ಬಂಡವಾಳ(Debt Fund). ಮಾಲೀಕರ ಬಂಡವಾಳವು ಸಾಮಾನ್ಯ ಶೇರುಗಳ ಬಂಡವಾಳ ಮತ್ತು ಲಾಭದ ಮರುಹೂಡಿಕೆಯನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿವೆ. ಋಣಿಗಳ ಬಂಡವಾಳವೆಂದರೆ ಸಾಲ ಪತ್ರಗಳು ಮತ್ತು ಇತರೇ ಸಾಲಗಳ ರೂಪದಿಂದ ಸಂಗ್ರಹಿಸಿದ ಹಣಕಾಸು ಆಗಿರುತ್ತದೆ. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ಣಯಗಳು ಸಂಸ್ಥೆಯು ಹಣಕಾಸಿನ ಎರಡು ಮೂಲಗಳಾದ ಮಾಲೀಕರ ಬಂಡವಾಳ ಮತ್ತು ಋಣಿಗಳ ಬಂಡವಾಳದ ಸರಿಯಾದ ಅನುಪಾತವನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸುತ್ತದೆ. ಈ ನಿರ್ಧಾರವನ್ನು ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳುವಾಗ ಹಲವು ಅಂಶಗಳನ್ನು ಗಣನೆಗೆ ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳಬೇಕು. ಅವುಗಳು ಯಾವುವೆಂದರೆ, ವೆಚ್ಚ, ನಷ್ಟಭಯ, ಆಡಳಿತದ ನಿಯಂತ್ರಣದ ಮೇಲಿನ ಪರಿಣಾಮ, ಬಂಡವಾಳ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಯ ಸ್ಥಿತಿ–ಗತಿ ಇತ್ಯಾದಿಗಳು. ಹೀಗೆ, ಈ ನಿರ್ಣಯವು ಬಂಡವಾಳದ ಒಟ್ಟಾರೆ ವೆಚ್ಚ ಮತ್ತು ಹಣಕಾಸಿನ ನಷ್ಟಭಯವನ್ನು ಗೊತ್ತು ಮಾಡುತ್ತದೆ.

3. **ಲಾಭಾಂಶದ ನಿರ್ಣಯಗಳು (Dividend decisions)**:ಲಾಭಾಂಶದ ನಿರ್ಣಯಗಳು ಅಂದರೆ ಲಾಭದ ವಿನಿಯೋಗಿಸುವಿಕೆ ಅಥವಾ ಹಂಚುವಿಕೆಗೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದ ನಿರ್ಣಯಗಳಾಗಿವೆ. ಲಾಭಾಂಶವೆಂದರೆ, ಶೇರುದಾರರಿಗೆ ಹಂಚುವ ಲಾಭದ ಭಾಗ. ಲಾಭಾಂಶವಾಗಿ ವಿತರಣೆ ಮಾಡದೇ ಉಳಿದ ಲಾಭದ ಭಾಗವು ಆಂತರಿಕ ಹಣಕಾಸಿನ ಮೂಲದ ಅಂಗವಾಗಿದೆ. ಲಾಭಾಂಶದ ನಿರ್ಣಯವು ಲಾಭದ ಎಷ್ಟು ಭಾಗವನ್ನು ಸಂಸ್ಥೆಯಲ್ಲಿಟ್ಟುಕೊಳ್ಳಬೇಕು ಮತ್ತು ಎಷ್ಟು ಭಾಗವನ್ನು ಲಾಭಾಂಶವಾಗಿ ಘೋಷಣೆ ಮಾಡಬೇಕು ಎಂಬ ವಿಷಯಕ್ಕೆ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ. ಲಾಭದ ಮರುಹೂಡಿಕೆಯು, ಭವಿಷ್ಯದಲ್ಲಿ ಗಳಿಕೆಯ ಸಾಮರ್ಥ್ಯವನ್ನು ಹೆಚ್ಚಿಸುತ್ತದೆ. ಅಂತೆಯೇ, ಲಾಭಾಂಶವು ಶೇರುದಾರರ ಸಂಪತ್ತನ್ನು ಗರಿಷ್ಟಗೊಳಿಸುತ್ತದೆ. ಹಾಗಾಗಿ, ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಾಹಕನು ಸಮತೂಗಿಸಿದ ಲಾಭಾಂಶದ ನಿರ್ಣಯಗಳನ್ನು ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳಬೇಕು. ಹೇಗೆಂದರೆ, ಮಾಲೀಕರಿಗೆ ತಮ್ಮ ಹೂಡಿಕೆಯ ಮೇಲೆ ಯುಕ್ತವಾದ ಪ್ರತಿಫಲ ಸಿಗಬೇಕು ಮತ್ತು ವ್ಯವಹಾರದ ಅವಶ್ಯಕತೆಗಳಿಗೂ ಯಾವುದೇ ಹಣದ ಕೊರತೆಯು ಎದುರಾಗಬಾರದು.

8.3 ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯನ್ನು ರೂಪಿಸುವುದು (Financial Planning)

ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯನ್ನು ರೂಪಿಸುವುದು, ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಾಹಕನ ಮುಖ್ಯವಾದ ಕಾರ್ಯವಾಗಿದ್ದು, ವ್ಯವಹಾರದ ಒಟ್ಟಾರೆ ಯೋಜನೆ ರೂಪಿಸುವುದರ ಒಂದು ಭಾಗವಾಗಿದೆ. ಹಣಕಾಸು ಯೋಜನೆಯು ಸರಿಯಾದ ಸಮಯಕ್ಕೆ ಅಗತ್ಯವಾದ ಬಂಡವಾಳ ಪ್ರಮಾಣದ ಭರವಸೆಯನ್ನು ಕೊಡುತ್ತದೆ. ಬಂಡವಾಳದ ಕೊರತೆ ಮತ್ತು ಅಧಿಕ ಬಂಡವಾಳ – ಇವೆರಡೂ ವ್ಯವಹಾರದ ಸಂಘಟನೆಗೆ ಹಾನಿಕಾರಿಯಾಗಿದೆ. ಬಂಡವಾಳದ ಕೊರತೆ ಇದ್ದಾಗ ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಸ್ಥೆಯು ಬದ್ಧತೆಗಳನ್ನು ಪೂರೈಸಲಾಗುವುದಿಲ್ಲ. ಅದೇ ರೀತಿ ಹೆಚ್ಚುವರಿ ಬಂಡವಾಳವು ಹೆಚ್ಚು ವೆಚ್ಚದಾಯಕವಾಗಿಯೂ ಮತ್ತು ವ್ಯರ್ಥ ಖರ್ಚನ್ನು ಪ್ರೋತ್ಸಾಹಿಸಿದಂತಾಗುತ್ತದೆ.

ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯನ್ನು ರೂಪಿಸುವುದೆಂದರೆ, ಹಣಕಾಸಿನ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆಯನ್ನು ನಡೆಸಲು ಉದ್ದೇಶಗಳು, ನೀತಿಗಳು, ಕಾರ್ಯ ವಿಧಾನ, ಮತ್ತು ಕಾರ್ಯಕ್ರಮಗಳನ್ನು ನಿಶ್ಚಯಿಸುವ ಪ್ರಕ್ರಿಯೆ ಆಗಿರುತ್ತದೆ. ಇದು ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆ ಮತ್ತು ಅದರ ಲಭ್ಯತೆಯನ್ನು ಸರಿಯಾದ ಸಮಯಕ್ಕೆ ಒಪ್ಪುವಂತೆ ಮಾಡುವ ಗುರಿಯನ್ನು ಹೊಂದಿದೆ. ಅಂತೆಯೇ ಒಂದು ಕಾಲಾವಧಿಗೆ ಬೇಕಾದ ಬೆಳವಣಿಗೆ, ಕಾರ್ಯನಿರ್ವಹಣೆ, ಹೂಡಿಕೆ ಮತ್ತು ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಗಳನ್ನು ಗಣನೆಗೆ ತೆಗೆದುಕೊಳ್ಳುತ್ತದೆ.

ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯನ್ನು ರೂಪಿಸುವುದೆಂದರೆ, ಕಾರ್ಯಾನುಕ್ರಮವನ್ನು ಪೂರ್ವಭಾವಿಯಾಗಿ ನಿರ್ಧರಿಸುವುದು ಅಥವಾ ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಘಟನೆಯ ಭವಿಷ್ಯದ ಕ್ರಿಯಾವಿಧಾನಗಳ ಹಣಕಾಸಿನ ನೀಲನಕ್ಷೆಯನ್ನು ತಯಾರಿಸುವುದಾಗಿದೆ.

ವಾಕರ್ ಮತ್ತು ಬೋನ್ ಪ್ರಕಾರ, *"ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯನ್ನು ರೂಪಿಸುವುದೆಂದರೆ, ಅದು ಕೇವಲ ಹಣಕಾಸಿನ ಕಾರ್ಯಗಳಿಗೆ ಮಾತ್ರ ಸಂಬಂಧಿಸಿದೆ ಮತ್ತು ಸಂಸ್ಥೆಯ ಹಣಕಾಸಿನ ಉದ್ದೇಶಗಳು, ಹಣಕಾಸಿನ ನೀತಿಗಳು ಮತ್ತು ಹಣಕಾಸಿನ ಕಾರ್ಯವಿಧಾನಗಳನ್ನು ನಿಶ್ಚಯಿಸುವುದಾಗಿದೆ."*

ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯನ್ನು ರೂಪಿಸುವುದು, ಈ ಕೆಳಗಿನವುಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿವೆ:

1. ಒಂದು ಸಂಸ್ಥೆಗೆ ಅವಶ್ಯಕವಾದ ಬಂಡವಾಳದ ಮೊತ್ತವನ್ನು ನಿಶ್ಚಯಪಡಿಸುವುದು.
2. ಹಣ ಒದಗಿಸುವ ವಿನ್ಯಾಸದ ರಚನೆ
3. ಹಣಕಾಸಿನ ಮೂಲಗಳ ಆಯ್ಕೆ
4. ಹಣಕಾಸಿನ ಬಳಕೆ
5. ಹಣಕಾಸನ್ನು ಸಂಗ್ರಹಿಸಲು, ಹಂಚಿಕೆ ಮಾಡಲು, ನಿರ್ವಹಣೆ ಮಾಡಲು ಹಣಕಾಸಿನ ನೀತಿ ಮತ್ತು ಕ್ರಮಾನುಗತಿಗಳು

ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆ (Importance)

ವ್ಯವಹಾರದ ಒಟ್ಟಾರೆ ಯೋಜನೆ ರೂಪಿಸುವುದರ ಒಂದು ಪ್ರಮುಖ ಭಾಗವೇ ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯನ್ನು ರೂಪಿಸುವುದು. ಹಣಕಾಸಿನ ಅಗತ್ಯತೆ ಮತ್ತು ಅದರ ಲಭ್ಯತೆಗಳೆರಡನ್ನೂ ಒಟ್ಟು ಸೇರಿಸುವುದೇ ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯ ಕಾರ್ಯ. ಹೆಚ್ಚುವರಿ ಬಂಡವಾಳ ಮತ್ತು ಬಂಡವಾಳದ ಕೊರತೆ – ಇವೆರಡು ವ್ಯವಹಾರದ ಸಂಘಟನೆಗೆ ದುಷ್ಪರಿಣಾಮವನ್ನು ಬೀರುತ್ತವೆ. ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆ ರೂಪಿಸುವುದರ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆಯನ್ನು ಈ ಕೆಳಗಿನಂತೆ ವಿವರಿಸಲಾಗಿದೆ.

1. **ಅನಿಶ್ಚಿತತೆಯನ್ನು ಎದುರಿಸುವ ಸಾಧನ (Means to face uncertainty):** ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆ ರೂಪಿಸುವುದು, ಅನಿಶ್ಚಿತತೆಯನ್ನು ಎದುರಿಸುವ ಒಂದು ಸಾಧನವಾಗಿದೆ. ಇದು ವ್ಯವಹಾರದ ಬೇರೆ ಬೇರೆ ಭವಿಷ್ಯತ್ತಿನ ಸನ್ನಿವೇಶಗಳನ್ನು ಮುಂದಾಲೋಚನೆ ಮಾಡುತ್ತದೆ ಮತ್ತು ಪರ್ಯಾಯ ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯನ್ನು ವೃದ್ಧಿಪಡಿಸುತ್ತದೆ.

2. **ಸಾಕಷ್ಟು ಹಣಕಾಸಿನ ಭರವಸೆ (Ensuring sufficient funds):** ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯು ಅಪೇಕ್ಷಿತ ಬಂಡವಾಳದ ಭರವಸೆಯನ್ನು ಕೊಡುತ್ತದೆ. ಇದು ಅಧಿಕ ಬಂಡವಾಳ ಮತ್ತು ಬಂಡವಾಳದ ಕೊರತೆಯಂತಹ ಎರಡೂ ಸನ್ನಿವೇಶಗಳನ್ನು ದೂರ ಮಾಡುತ್ತದೆ.

3. **ದ್ರವತ್ವದ ಭರವಸೆ (Ensuring liquidity):** ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯು ಬಂಡವಾಳದ ದ್ರವತ್ವವನ್ನು ಒದಗಿಸಿಕೊಡುತ್ತದೆ. ವರ್ಷದುದ್ದಕ್ಕೂ ದ್ರವತ್ವವನ್ನು ಒದಗಿಸಿ, ಹಣಕಾಸಿನ ಬಾಧ್ಯತೆಯನ್ನು ಈಡೇರಿಸಲು ಸಹಾಯ ಮಾಡುತ್ತದೆ. ಆ ರೀತಿಯಾಗಿ ಹಣಕಾಸಿನ ಪೂರೈಕೆದಾರರ ಮನಸ್ಸಿಗೆ ವಿಶ್ವಾಸವನ್ನು ಮೂಡಿಸುತ್ತದೆ.

4. **ನಿರರ್ಥಕ ಖರ್ಚುಗಳನ್ನು ತೆಗೆದುಹಾಕುತ್ತದೆ (Elimination of waste):** ಉತ್ತಮ ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯು, ಸಮರ್ಪಕವಾದ ನೀತಿ ಮತ್ತು ಕ್ರಮಾನುಗತಿಗಳನ್ನು ಒದಗಿಸುತ್ತದೆ. ಸಂಕೀರ್ಣವಾದ ಕಾರ್ಯಚಟುವಟಿಕೆ ಮತ್ತು ವ್ಯವಹಾರದ ಕಾರ್ಯಗಳಲ್ಲಿ ಸಮನ್ವಯವಿಲ್ಲದಿರುವಿಕೆಯಿಂದ ಉಂಟಾಗುವ ವ್ಯರ್ಥ ಖರ್ಚುಗಳನ್ನು ತೆಗೆದುಹಾಕುತ್ತದೆ.

5. **ಅಪೇಕ್ಷಿತ ಬಂಡವಾಳ ರಚನೆ (Optimum capital structure):** ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯು, ಅತೀ ಕನಿಷ್ಟ ವೆಚ್ಚದಲ್ಲಿ, ಅಪೇಕ್ಷಣೀಯ ಬಂಡವಾಳ ರಚನೆಗೆ ಕೊಡುಗೆ ನೀಡುತ್ತದೆ. ಬಂಡವಾಳ ರಚನೆಯು ಶೇರು ಬಂಡವಾಳ, ಸಾಲ ಪತ್ರಗಳು, ಸಾಲ ಮತ್ತು ಮೀಸಲು ನಿಧಿ ಇತ್ಯಾದಿ ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಹಣಕಾಸನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿವೆ. ಇನ್ನೊಂದು ರೀತಿಯಲ್ಲಿ ಹೇಳುವುದಾದರೆ, ಇದು ಮಾಲೀಕರ ಬಂಡವಾಳ ಮತ್ತು ಋಣಿಗಳ ಬಂಡವಾಳದ ಸಾಪೇಕ್ಷ ಪರಿಮಾಣವನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸುತ್ತದೆ.

6. **ಸಮನ್ವಯತೆಗೆ ಸಹಾಯ ಮಾಡುತ್ತದೆ (Helps in co-ordination):** ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯು ವಿವಿಧ ಕಾರ್ಯಗಳನ್ನು ಸಮನ್ವಯಗೊಳಿಸುತ್ತದೆ. ಉದಾಹರಣೆಗೆ ಸರಿಯಾದ ನೀತಿ ಮತ್ತು ಕ್ರಮಾನುಗತಿಗಳನ್ನು ಒದಗಿಸಿ ಮಾರಾಟ ಮತ್ತು ಉತ್ಪಾದನಾ ಕಾರ್ಯಗಳನ್ನು ಸಮನ್ವಯಿಸುವುದು.

7. **ಉತ್ತಮ ಹಣಕಾಸಿನ ನಿಯಂತ್ರಣ (Better financial control):** ಪರಿಣಾಮಕಾರಿಯಾದ ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆಯು ಅಪೇಕ್ಷಿಸುವ ಸಾಧನೆಯನ್ನು ಪೂರ್ವ– ನಿರ್ಧರಿಸುತ್ತದೆ. ಒಂದು ವೇಳೆ ಅಪೇಕ್ಷಿಸಿದ ಫಲಿತಾಂಶವನ್ನು ಸಾಧಿಸದಿದ್ದಾಗ, ವ್ಯತ್ಯಾಸದ ಕಾರಣಗಳನ್ನು ಗುರುತಿಸಿ ಸರಿಯಾದ ಕ್ರಮ ಕೈಗೊಳ್ಳುತ್ತದೆ.

8.4 ಸ್ಥಿರ ಮತ್ತು ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳ : ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ಅವುಗಳ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಅಂಶಗಳು (Fixed and Working Capital : Meaning and Factors affecting their requirements)

ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಘಟನೆಯ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯನ್ನು ಈ ಕೆಳಗಿನಂತೆ ವರ್ಗೀಕರಿಸಬಹುದು.

1. ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳ ಮತ್ತು 2. ಕಾರ್ಯ ಶೀಲ ಬಂಡವಾಳ

8.4.1 ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳ (Fixed capital)

ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಯನ್ನು ಆರ್ಜಿಸಲು ಮತ್ತು ಅಭಿವೃದ್ಧಿ ಪಡಿಸಲು ಹೂಡಿದ ಅಥವಾ ವಿನಿಯೋಗಿಸಿದ ಬಂಡವಾಳಕ್ಕೆ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳ ಎನ್ನುತ್ತಾರೆ. ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಗಳೆಂದರೆ ವ್ಯವಹಾರದಲ್ಲಿ ದೀರ್ಘಾವಧಿಗೆ ಇರುವ ಮತ್ತು ಮರು ವಿಕ್ರಯಕ್ಕಾಗಿ ಇರುವ ಬದಲು ಖಾಯಂ ಉಪಯೋಗಕ್ಕೆ ಇರುವ ಆಸ್ತಿಗಳಾಗಿರುತ್ತವೆ. ಈ ಆಸ್ತಿಗಳು ವ್ಯವಹಾರಗಳ ಲಾಭ ಗಳಿಸುವ ಸಾಮರ್ಥ್ಯವನ್ನು ಹೆಚ್ಚಿಸುತ್ತವೆ. ಉದಾಹರಣೆಗೆ, ಸ್ಥಾವರ ಮತ್ತು ಯಂತ್ರ, ಭೂಮಿ ಮತ್ತು ಕಟ್ಟಡ, ವಾಹನಗಳು ಪೀಠೋಪಕರಣಗಳು ಇತ್ಯಾದಿ. ಸಂಕ್ಷಿಪ್ತವಾಗಿ, ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳವೆಂದರೆ ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಯಲ್ಲಿನ ಹೂಡಿಕೆ ಆಗಿರುತ್ತದೆ. ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಯಲ್ಲಿನ ಹೂಡಿಕೆಯು ಆರ್ಜನೆಯ ವೆಚ್ಚ, ವಿಸ್ತರಣೆ, ಆಧುನೀಕರಣ ಮತ್ತು ಯಂತ್ರಗಳ ಮರುಸ್ಥಾಪನೆಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿರುತ್ತದೆ. ವಾಸ್ತವಿಕವಾಗಿ ವ್ಯವಹಾರದ ಯೋಗ್ಯತೆಯನ್ನು ಅದರ ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಯ ಆಧಾರದ ಮೇಲೆ ಮೌಲೀಕರಿಸಬಹುದಾಗಿದೆ. ಸ್ಥಿರಾಸ್ತಿಯು ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳವನ್ನು ಪ್ರತಿನಿಧಿಸುವ ವ್ಯವಹಾರದ ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಅವಶ್ಯಕತೆಯಾಗಿರುತ್ತದೆ.

ಈ ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಬಂಡವಾಳವನ್ನು ಶೇರುಗಳು, ಭದ್ರತಾ ಪತ್ರಗಳ ನೀಡಿಕೆ ಮತ್ತು ವಿಶಿಷ್ಟ ಹಣಕಾಸು ಸಂಸ್ಥೆಗಳು ನೀಡುವ ಸಾಲಗಳ ಮೂಲಕ ಪಡೆಯಬಹುದಾಗಿದೆ.

ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಅಂಶಗಳು (Factors affecting fixed capital requirement): ಒಂದು ವ್ಯಾಪಾರೀ ಸಂಸ್ಥೆಯ ದೀರ್ಘಾವಧಿ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕ ಮೊತ್ತದ ಮೇಲೆ ಅನೇಕ ಅಂಶಗಳು ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುತ್ತವೆ. ಅವುಗಳಲ್ಲಿ ಪ್ರಮುಖ ಅಂಶಗಳು ಯಾವುವೆಂದರೆ:

1. **ವ್ಯವಹಾರದ ಸ್ವರೂಪ (Nature of business):** ವ್ಯವಹಾರ ಸ್ವರೂಪವು ಒಂದು ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಸ್ಥೆಗೆ ಅಗತ್ಯವಾಗುವ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಮೊತ್ತದ ಮೇಲೆ ಹೆಚ್ಚಿನ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುತ್ತದೆ. ಉದಾಹರಣೆಗೆ ಒಂದು ವ್ಯಾಪಾರೀ ಸಂಸ್ಥೆಗೆ ಉತ್ಪಾದನಾ ವ್ಯವಹಾರಕ್ಕೆ ತುಲನೆ ಮಾಡಿದಾಗ ಕಡಿಮೆ ಪ್ರಮಾಣದ ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಯ ಹೂಡಿಕೆಯು ಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ಅದೇ ರೀತಿ ಸಾರ್ವಜನಿಕ ಸೇವಾ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಾದ ರೈಲ್ವೇ, ವಿದ್ಯುಚ್ಛಕ್ತಿ ಪೂರೈಕೆ ಕಂಪೆನಿಗಳು, ನೀರು ಸರಬರಾಜು ಮತ್ತು ಸಾರ್ವಜನಿಕ ಸಾರಿಗೆ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಹೆಚ್ಚಿನ ಪ್ರಮಾಣದ ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಯಲ್ಲಿ ಹೂಡಿಕೆ ಮಾಡಲು ಹೆಚ್ಚಿನ ಪ್ರಮಾಣದ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆ ಇರುತ್ತದೆ.

2. **ವ್ಯವಹಾರದ ಕಾರ್ಯದ ಗಾತ್ರ (Scale of operation):** ಬೃಹತ್ ಪ್ರಮಾಣದಲ್ಲಿ ಕಾರ್ಯನಿರ್ವಹಿಸುವ ಭಾರೀ ಸಂಸ್ಥೆಗೆ ಸಾಮಾನ್ಯವಾಗಿ ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಗಳಲ್ಲಿ ಹೂಡಿಕೆ ಮಾಡಲು ಹೆಚ್ಚಿನ ಪ್ರಮಾಣದ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳ ಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ಹಾಗೆಯೇ, ಚಿಕ್ಕ ಗಾತ್ರದ ವ್ಯವಹಾರಗಳಿಗೆ ಕಡಿಮೆ ಪ್ರಮಾಣದ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಅಗತ್ಯವಿರುತ್ತದೆ.

3. **ಬೆಳವಣಿಗೆ ಮತ್ತು ವಿಸ್ತರಣೆಯ ಆಶಯ (Growth and expansion prospect)**:ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಘಟನೆಯ ಬೆಳವಣಿಗೆ ಆದಂತೆ ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಗಳಲ್ಲಿ ಹೆಚ್ಚಿನ ಹೂಡಿಕೆಯು ಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ಏಕೆಂದರೆ ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಸ್ಥೆಯು ಹೆಚ್ಚಿನ ಬೇಡಿಕೆಯನ್ನು ಈಡೇರಿಸಲು ತನ್ನ ಉತ್ಪಾದನಾ ಸಾಮರ್ಥ್ಯವನ್ನು ಹೆಚ್ಚಿಸಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ.

4. **ಉತ್ಪಾದನಾ ವಿಧಾನದ ಆಯ್ಕೆ (Choice of technique or method of production):** ಬಂಡವಾಳ ಪ್ರಧಾನ ಕೈಗಾರಿಕೆಗೆ ಸ್ಥಾವರ ಮತ್ತು ಯಂತ್ರಗಳ ಮೇಲೆ ಹೂಡಿಕೆ ಮಾಡಲು ಹೆಚ್ಚಿನ ಮೊತ್ತದ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳ ಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ಇದಕ್ಕೆ ಬದಲಾಗಿ, ಕಾರ್ಮಿಕ ಪ್ರಧಾನ ಕೈಗಾರಿಕೆಗೆ ಕಡಿಮೆ ಮೊತ್ತದ ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಯ ಮೇಲೆ ಹೂಡಿಕೆ ಬೇಕಾಗಿರುವುದರಿಂದ, ಕಡಿಮೆ ಮೊತ್ತದ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಅಗತ್ಯವಿರುತ್ತದೆ.

5. **ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಯ ಆರ್ಜನೆಯ ವಿಧಾನ (Method of acquiring fixed assets):** ನಗದು ಪಾವತಿಸಿ ಸ್ಥಿರಾಸ್ತಿಗಳನ್ನು ಖರೀದಿಸುವ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಹೆಚ್ಚಿನ ಮೊತ್ತದ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಅಗತ್ಯವಿರುತ್ತದೆ. ಪ್ರತಿಯಾಗಿ ಕಂತಿನ ಅಥವಾ ಗುತ್ತಿಗೆ ಆಧಾರದಲ್ಲಿ ಸ್ಥಿರಾಸ್ತಿಗಳನ್ನು ಖರೀದಿ ಮಾಡುವ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಕಡಿಮೆ ಮೊತ್ತದ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳ ಸಾಕಾಗುತ್ತದೆ.

6. **ವೈವಿಧ್ಯತೆ (Diversification):**ಉತ್ಪಾದನೆಯಲ್ಲಿ ವೈವಿಧ್ಯತೆ ಅಥವಾ ಕಾರ್ಯಗಳಲ್ಲಿ ವೈವಿಧ್ಯತೆ ಎಂಬುವುದು ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯನ್ನು ನಿರ್ಧರಿಸುವ ಮುಖ್ಯವಾದ ಅಂಶವಾಗಿದೆ. ಯಾವುದೇ ಸಂಸ್ಥೆಯು ಉತ್ಪಾದನೆಯಲ್ಲಿ ವೈವಿಧ್ಯತೆಯನ್ನು ಅನುಸರಿಸಿದರೆ ಅಂತಹ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಹೆಚ್ಚಿನ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಅಗತ್ಯವಿರುತ್ತದೆ.

7. **ಪ್ರವರ್ತನಾ ವೆಚ್ಚಗಳ ಮೊತ್ತ (Amount of promotion expenses):** ಯಾವ ಸಂಸ್ಥೆಯ ಪ್ರವರ್ತನಾ ವೆಚ್ಚ, ಹಣಕಾಸು ಸಂಗ್ರಹದ ವೆಚ್ಚ ಇತ್ಯಾದಿಗಳು ಅಧಿಕವಿರುತ್ತದೋ ಅಂತಹ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಹೆಚ್ಚಿನ ಮೊತ್ತದ ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಅಗತ್ಯವಿರುತ್ತದೆ.

8. **ಸಂಯೋಗ (Collaboration):** ಕೆಲವೊಂದು ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಘಟನೆಗಳು ತಮ್ಮ ಸೌಕರ್ಯಗಳನ್ನು ಪರಸ್ಪರ ಹಂಚಿಕೊಳ್ಳುತ್ತವೆ. ಉದಾಹರಣೆಗೆ ಒಂದು ಬ್ಯಾಂಕು ಇನ್ನೊಂದು ಬ್ಯಾಂಕಿನ ಎಟಿಎಂನ್ನು ಉಪಯೋಗಿಸಬಹುದು ಅಥವಾ ಕೆಲವೊಂದು ವ್ಯವಹಾರಗಳು ಜೊತೆಯಾಗಿ ಒಂದು ನಿರ್ದಿಷ್ಟ ಸೌಕರ್ಯವನ್ನು ಸ್ಥಾಪಿಸಬಹುದು. ಅಂತಹ ಸಂಯೋಗವು ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಯ ಹೂಡಿಕೆಯ ಮಟ್ಟವನ್ನು ಕಡಿಮೆಗೊಳಿಸುತ್ತದೆ.

8.4.2 ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳ (Working Capital)

ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳವೆಂದರೆ, ಒಂದು ವ್ಯವಹಾರವು ದೈನಂದಿನ ಕೆಲಸ ಕಾರ್ಯಗಳಿಗೆ ಬೇಕಾಗಿರುವ ಹಣಕಾಸನ್ನು ಒದಗಿಸುವುದು. ಇನ್ನೊಂದು ರೀತಿಯಲ್ಲಿ ಚಾಲ್ತಿ ಆಸ್ತಿಗಳಾದ ದಾಸ್ತಾನು, ಕಾರ್ಯ ಪ್ರಗತಿಯಲ್ಲಿರುವ ಉತ್ಪನ್ನ, ಬರತಕ್ಕ ಖಾತೆಗಳು, ಸಿದ್ಧವಸ್ತುಗಳು, ಮಾರಾಟ ಯೋಗ್ಯ ಬಂಡವಾಳ ಪತ್ರಗಳು ಇತ್ಯಾದಿಗಳಲ್ಲಿ ಹೂಡಿದ ಹಣಕಾಸನ್ನು ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳ ಎನ್ನುತ್ತಾರೆ. ಇಂತಹ ಆಸ್ತಿಗಳು ಹೆಚ್ಚಿನ ದ್ರವತ್ವವನ್ನು ಹೊಂದಿದ್ದು ಲಾಭ ಗಳಿಕೆಗೆ ಸ್ಥಿರ ಆಸ್ತಿಗಳಿಗಿಂತಲೂ ಕಡಿಮೆ ಪ್ರಮಾಣದ ಕೊಡುಗೆಯನ್ನು ನೀಡುತ್ತದೆ. ಚಾಲ್ತಿ ಆಸ್ತಿಯು, ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳವನ್ನು ಪ್ರತಿನಿಧಿಸುವ, ವ್ಯವಹಾರದ ಅಲ್ಪಾವಧಿ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯಾಗಿರುತ್ತದೆ. ಈ ಅಲ್ಪಾವಧಿ ಹಣಕಾಸನ್ನು ಸರಕುಗಳ ಮಾರಾಟ, ಬ್ಯಾಂಕಿನ ಸಾಲ, ಅಲ್ಪಾವಧಿ ಸಾಲ, ಇತ್ಯಾದಿಗಳ ಮೂಲಕ ಪಡೆಯಬಹುದಾಗಿದೆ. ವ್ಯವಹಾರದಲ್ಲಿ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳವನ್ನು ಸಮದೂಗಿಸಿ ಸಂರಕ್ಷಿಸುವ ಅಗತ್ಯತೆ ಇರುತ್ತದೆ. ಈ ಬಂಡವಾಳವು ಅಧಿಕವೂ ಆಗಿರಬಾರದು ಅದೇ ರೀತಿ ಕೊರತೆಯನ್ನೂ ಎದುರಿಸಬಾರದು. ಅಧಿಕವಾದ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳ ಎಂದರೆ, ಅಪ್ರಯೋಜಕ ಅಥವಾ ವ್ಯರ್ಥ ಬಂಡವಾಳವಾಗಿದ್ದು ಅದು ಲಾಭಕ್ಕೆ ಯಾವುದೇ ಕೊಡುಗೆಯನ್ನು ನೀಡುವುದಿಲ್ಲ. ಬದಲಾಗಿ ಖರ್ಚನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿದೆ. ಅದೇ ರೀತಿ ಬಂಡವಾಳದ ಕೊರತೆ ಇದ್ದಾಗ ಉತ್ಪಾದನೆಗೆ ಅಡ್ಡಿ ಉಂಟಾಗುತ್ತದೆ ಮತ್ತು ವ್ಯವಹಾರದ ಲಾಭದಾಯಕತೆಯನ್ನು ಕುಂಠಿತಗೊಳಿಸುತ್ತದೆ.

ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಅಂಶಗಳು (Factors affecting working capital requirement): ಒಂದು ಸಂಸ್ಥೆಯ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಅನೇಕ ಅಂಶಗಳು ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುತ್ತವೆ. ಅವುಗಳು ಯಾವುವುವೆಂದರೆ,

1. **ವ್ಯವಹಾರದ ಸ್ವರೂಪ (Nature of the business):**ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಮೊತ್ತವು ಮೂಲಭೂತವಾಗಿ ವ್ಯವಹಾರ ಸ್ವರೂಪದ ಮೇಲೆ ಹೆಚ್ಚಿನ ಪ್ರಭಾವವನ್ನು ಬೀರುತ್ತದೆ. ಉದಾಹರಣೆಗೆ, ವ್ಯಾಪಾರೀ ಸಂಸ್ಥೆ ಮತ್ತು ಹಣಕಾಸಿನ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಹೆಚ್ಚಿನ ಮೊತ್ತದ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅಗತ್ಯತೆ ಇದೆ. ಇಂತಹ ಸಂಸ್ಥೆಗಳು ದಾಸ್ತಾನು ಮತ್ತು ಬರತಕ್ಕ ಸಾಲಗಳಲ್ಲಿ ಹೆಚ್ಚಿನ ಹಣವನ್ನು ಹೂಡಿಕೆ ಮಾಡಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ಇದರ ಬದಲಾಗಿ ಸಾರ್ವಜನಿಕ ಸೇವಾ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಾದ, ರೈಲ್ವೆ, ವಿದ್ಯುತ್ ಪೂರೈಕೆ ಕಂಪೆನಿಗಳು, ನೀರು ಸರಬರಾಜು, ಸಾರಿಗೆ ಇತ್ಯಾದಿಗಳಿಗೆ ಅತ್ಯಂತ ಕಡಿಮೆ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳ ಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ಏಕೆಂದರೆ ಇಲ್ಲಿ ವ್ಯವಹಾರದ ಸ್ವರೂಪವು ನಗದು ರೂಪದಲ್ಲಿದ್ದು ಸೇವೆಯನ್ನು ಒದಗಿಸುವ ಕಾರಣ ದಾಸ್ತಾನು ಇಡುವ ಅಗತ್ಯವಿರುವುದಿಲ್ಲ.

2. **ವ್ಯವಹಾರದ ಪ್ರಮಾಣ (Scale of operation):**ಸಣ್ಣ ಪ್ರಮಾಣದಲ್ಲಿ ವ್ಯವಹಾರ ನಡೆಸುವ ಸಂಸ್ಥೆಗೆ ಕಡಿಮೆ ಮೊತ್ತದ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳ ಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ಇದಕ್ಕೆ ಬದಲಾಗಿ, ಬೃಹತ್ ಪ್ರಮಾಣದಲ್ಲಿ ವ್ಯವಹಾರ ನಡೆಸುವ ಸಂಸ್ಥೆಗೆ ಭಾರೀ ಮೊತ್ತದ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆ ಇರುತ್ತದೆ.

3. **ಬೆಳವಣಿಗೆ ಮತ್ತು ವಿಸ್ತರಣೆ (Growth and expansion):** ಒಂದು ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಸ್ಥೆಯು ಬೆಳವಣಿಗೆ ಹೊಂದುವಾಗ, ಅದಕ್ಕೆ ಹೆಚ್ಚಿನ ಪ್ರಮಾಣದಲ್ಲಿ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳವು ಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ಇದರಿಂದ ಹೆಚ್ಚಿನ ಉತ್ಪಾದನೆ ಮತ್ತು ಮಾರಾಟದ ಗುರಿಯನ್ನು ಈಡೇರಿಸಲು ಸಾಧ್ಯವಾಗುತ್ತದೆ.

4. **ವ್ಯವಹಾರ ಚಕ್ರ (Business cycle):** ವ್ಯವಹಾರದ ಚಕ್ರವು ಆರ್ಥಿಕ ವ್ಯವಸ್ಥೆಯಲ್ಲಿ ಉನ್ನತಿ, ಹಿನ್ನಡೆ, ಕುಸಿತ ಮತ್ತು ಚೇತರಿಕೆ ಇವುಗಳ ಪರಿಣಾಮವನ್ನು ಉಂಟುಮಾಡುತ್ತದೆ. ವ್ಯವಹಾರ ಚಕ್ರದ ಬೇರೆ ಬೇರೆ ಮಜಲುಗಳಲ್ಲಿ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೊತ್ತಗಳು ಕೂಡಾ ಬದಲಾಗುತ್ತದೆ. ಉನ್ನತಿಯ ಪರಿಸ್ಥಿತಿಯಲ್ಲಿ ಸರಕುಗಳಿಗೆ ಬೇಡಿಕೆಯು ಹೆಚ್ಚಾಗುತ್ತದೆ. ಅಂತೆಯೇ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯು ಹೆಚ್ಚಾಗುತ್ತದೆ. ಹಿನ್ನಡೆ ಮತ್ತು ಕುಸಿತದ ಪರಿಸ್ಥಿತಿಗಳಲ್ಲಿ ಸರಕುಗಳಿಗೆ ಬೇಡಿಕೆ ಕಡಿಮೆಯಾಗಿ ಕಡಿಮೆ ಪ್ರಮಾಣದ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳವು ಸಾಕಾಗುತ್ತದೆ.

5. **ಋತುಮಾನಿಕ ಅಂಶಗಳು (Seasonal factors):**ಹೆಚ್ಚಿನ ವ್ಯವಹಾರಗಳು ಋತುಮಾನಿಕ ಏರಿಳಿತಗಳಿಂದ ಪ್ರಭಾವಿತಗೊಂಡಿವೆ. ಶೃಂಗ ಋತುಮಾನದಲ್ಲಿ, ಹೆಚ್ಚಿನ ಪ್ರಮಾಣದ ಚಟುವಟಿಕೆಯಿದ್ದು ಭಾರೀ ಪ್ರಮಾಣದ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆ ಇರುತ್ತದೆ. ಇದಕ್ಕೆ ವಿರುದ್ಧವಾಗಿ ಬತ್ತಿದ ಋತುಮಾನದಲ್ಲಿ ಉತ್ಪನ್ನಗಳ ಬೇಡಿಕೆ ಕಡಿಮೆಯಾಗುತ್ತದೆ. ಅಂತೆಯೇ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯು ಕಡಿಮೆ ಆಗುತ್ತದೆ.

6. **ಉದ್ಧರಿ ನೀತಿ (Credit policy):**ಗ್ರಾಹಕರಿಗೆ ಉದಾರ ಉದ್ಧರಿಯನ್ನು ನೀಡುವ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಹೆಚ್ಚಿನ ಪ್ರಮಾಣದ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅಗತ್ಯವಿದೆ. ಇದಕ್ಕೆ ಪ್ರತಿಯಾಗಿ, ನಿಯಂತ್ರಿತ ಉದ್ಧರಿ ನೀತಿಯನ್ನು ಅನುಸರಿಸುವ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಕಡಿಮೆ ಪ್ರಮಾಣದ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳವು ಸಾಕಾಗುತ್ತದೆ. ಅದೇ ರೀತಿಯಾಗಿ, ಪೂರೈಕೆದಾರರು ನೀಡುವ ಉದ್ಧರಿ ಸೌಲಭ್ಯವು ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುತ್ತದೆ. ಪೂರೈಕೆದಾರರಿಂದ ಉದಾರ ಉದ್ಧರಿ ಸೌಲಭ್ಯ ಪಡೆಯುವ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಕಡಿಮೆ ಮೊತ್ತದ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳ ಸಾಕಾಗುತ್ತದೆ. ಅಂತೆಯೇ, ಇಂತಹ ಉದಾರ ಉದ್ಧರಿ ಸೌಲಭ್ಯ ಸಿಗದೇ ಇರುವ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಹೆಚ್ಚಿನ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯಿದೆ.

7. **ಬೆಲೆಗಳ ಮಟ್ಟದಲ್ಲಿನ ಬದಲಾವಣೆ (Price level changes):** ಬೆಲೆಗಳ ಮಟ್ಟದಲ್ಲಿ ಬದಲಾವಣೆಯೂ ಸಹ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುತ್ತದೆ. ತನ್ನ ಉತ್ಪನ್ನಗಳ ಬೆಲೆಯನ್ನು ಏರಿಸಲಾಗದ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ, ಬೆಲೆಗಳು ಏರುತ್ತಿರುವ ಸಮಯದಲ್ಲಿ ಹೆಚ್ಚಿನ ಪ್ರಮಾಣದ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅಗತ್ಯವಿರುತ್ತದೆ.

8. ಸ್ಪರ್ಧೆಯ ಮಟ್ಟ (Level of competition): ಹೆಚ್ಚಿನ ಮಟ್ಟದ ಸ್ಪರ್ಧೆ ಇರುವಾಗ, ಗ್ರಾಹಕರ ತುರ್ತು ಬೇಡಿಕೆಗಳನ್ನು ಈಡೇರಿಸಲು ಹೆಚ್ಚಿನ ಪ್ರಮಾಣದ ಸಿದ್ಧಪಡಿಸಿದ ಸರಕುಗಳನ್ನು ದಾಸ್ತಾನು ಮಾಡುವುದು ಸಂಸ್ಥೆಗೆ ಅನಿವಾರ್ಯವಾಗುತ್ತದೆ. ಈ ಸಂದರ್ಭದಲ್ಲಿ ಸಂಸ್ಥೆಗೆ ಹೆಚ್ಚಿನ ಪ್ರಮಾಣದ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅಗತ್ಯವಿರುತ್ತದೆ.

9. ಉತ್ಪಾದನಾ ಚಕ್ರ (Production cycle):ಉತ್ಪಾದನಾ ಚಕ್ರವೆಂದರೆ ಕಚ್ಚಾವಸ್ತುಗಳನ್ನು ಪಡೆದು ಸಿದ್ಧವಸ್ತುಗಳನ್ನಾಗಿ ಪರಿವರ್ತಿಸಲು ಬೇಕಾದ ಸಮಯ. ದೀರ್ಘವಾದ ಉತ್ಪಾದನಾ ಚಕ್ರವಿರುವ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಹೆಚ್ಚಿನ ಪ್ರಮಾಣದ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳ ಬೇಕಾಗುತ್ತದೆ. ಅಂತೆಯೇ, ಉತ್ಪಾದನಾ ಚಕ್ರ ಚಿಕ್ಕದಾಗಿರುವ ಸಂಸ್ಥೆಗಳಿಗೆ ಕಡಿಮೆ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆ ಇರುತ್ತದೆ.

10. ಲಾಭದ ಮಟ್ಟ (Profit level): ಲಾಭದ ಮಟ್ಟವು ಕೂಡ ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಅಂಶವಾಗಿದೆ. ಹೆಚ್ಚಿನ ಲಾಭದ ಮಟ್ಟವು, ಹೆಚ್ಚು ಆಂತರಿಕ ನಿಧಿಯನ್ನು ಸೃಷ್ಟಿಸುತ್ತವೆ. ಆದುದರಿಂದ ಈ ಲಾಭವನ್ನು ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅಗತ್ಯತೆಗೆ ವಿನಿಯೋಗಿಸಬಹುದು.

ವಿಭಾಗ – ಎ

1. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಎರಡು ಮೂಲಭೂತ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ಹೆಸರಿಸಿರಿ.
2. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ಣಯಗಳೆಂದರೇನು?
3. ವ್ಯವಹಾರ ಸಂಘಟನೆಯ ಎರಡು ವಿಧದ ಹಣಕಾಸಿನ ಅವಶ್ಯಕತೆಗಳನ್ನು ಹೆಸರಿಸಿರಿ.
4. ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳವೆಂದರೇನು?
5. ಕಾರ್‍ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳವೆಂದರೇನು?
6. ಕಾರ್‍ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಒಂದು ಅಂಶವನ್ನು ಉಲ್ಲೇಖಿಸಿ.
7. ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಒಂದು ಅಂಶವನ್ನು ಉಲ್ಲೇಖಿಸಿ.

ವಿಭಾಗ – ಬಿ

1. ಹಣಕಾಸು ನಿರ್ವಹಣೆ ಎಂದರೇನು?
2. "ಹೂಡಿಕೆಯ ನಿರ್ಣಯಗಳು" ಎಂದರೇನು?
3. "ಲಾಭಾಂಶದ ನಿರ್ಣಯಗಳು" ಎಂದರೇನು?
4. "ಹಣಒದಗಿಸುವ ನಿರ್ಣಯಗಳು" ಎಂದರೇನು?
5. ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಯಾವುದಾದರೂ ಎರಡು ಅಂಶಗಳನ್ನು ಹೆಸರಿಸಿರಿ.
6. ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಯಾವುದಾದರೂ ಎರಡು ಅಂಶಗಳನ್ನು ಹೆಸರಿಸಿರಿ.
7. "ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜನೆ ರೂಪಿಸುವುದು" ಎಂದರೇನು?
8. ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳ ಮತ್ತು ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳಗಳ ನಡುವಿನ ಎರಡು ವ್ಯತ್ಯಾಸಗಳನ್ನು ಬರೆಯಿರಿ.

ವಿಭಾಗ – ಸಿ

1. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಪಾತ್ರ ಅಥವಾ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆಯನ್ನು ವಿವರಿಸಿರಿ.
2. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ಣಯಗಳು ಎಂದರೇನು? ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ಣಯಗಳನ್ನು ಸಂಕ್ಷಿಪ್ತವಾಗಿ ವಿವರಿಸಿರಿ.
3. ಹಣಕಾಸಿನ ಯೋಜಿಸುವಿಕೆಯ ಪ್ರಾಮುಖ್ಯತೆಯನ್ನು ಸಂಕ್ಷಿಪ್ತವಾಗಿ ವಿವರಿಸಿರಿ.
4. ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಯಾವುದಾದರೂ ಐದು ಅಂಶಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿರಿ.
5. ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಯಾವುದಾದರೂ ಐದು ಅಂಶಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿರಿ.

ವಿಭಾಗ – ಡಿ

1. ಹಣಕಾಸಿನ ನಿರ್ವಹಣೆಯ ಉದ್ದೇಶಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿರಿ.
2. ಕಾರ್ಯಶೀಲ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಅಂಶಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿರಿ.
3. ಸ್ಥಿರ ಬಂಡವಾಳದ ಅವಶ್ಯಕತೆಯ ಮೇಲೆ ಪ್ರಭಾವ ಬೀರುವ ಅಂಶಗಳನ್ನು ವಿವರಿಸಿರಿ.

ಬಿ. ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಗಳು (B Financial Markets)

8.5 ಅರ್ಥ ಮತ್ತು ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಗಳ ವಿಧಗಳು (Meaning and types of Financial Markets)

ಒಂದು ಆರ್ಥಿಕ ವ್ಯವಸ್ಥೆಯಲ್ಲಿ ಎರಡು ಪ್ರಮುಖ ಪಂಗಡಗಳಿರುತ್ತವೆ. ಒಂದು ಪಂಗಡವು ಹಣವನ್ನು ಹೂಡುತ್ತದೆ ಅಥವಾ ಸಾಲವನ್ನು ಒದಗಿಸುತ್ತದೆ ಮತ್ತು ಇನ್ನೊಂದು ಪಂಗಡವು ಹಣವನ್ನು ಸಾಲವಾಗಿ ಪಡೆದು ತಮ್ಮ ವ್ಯವಹಾರದಲ್ಲಿ ಉಪಯೋಗಿಸುತ್ತದೆ. ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಯು ಈ ಎರಡು ಪಂಗಡಗಳನ್ನು ಸಂಪರ್ಕಿಸುತ್ತದೆ ಅಥವಾ ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಯು ಸಾಲ ಕೊಡುವವರು ಮತ್ತು ಸಾಲ ಪಡೆದುಕೊಳ್ಳುವವರ ನಡುವೆ ಮಧ್ಯವರ್ತಿಯಾಗಿರುತ್ತದೆ. ಈ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಯಲ್ಲಿ ಹಣಕಾಸಿನ ಸ್ವತ್ತುಗಳನ್ನು ಮಾರಾಟ ಮಾಡಿ ಹಣಕಾಸನ್ನು ಪಡೆಯಲಾಗುತ್ತದೆ. ಹಣಕಾಸಿನ ಸ್ವತ್ತುಗಳು ಅಥವಾ ಸಾಧನಗಳು ಯಾವುವೆಂದರೆ ಶೇರುಗಳು, ಸಾಲಪತ್ರಗಳು, ವ್ಯಾಪಾರದ ಹುಂಡಿಗಳು, ವಿದೇಶಿ ಕರೆನ್ಸಿ ಇತ್ಯಾದಿ.

ಲಿಯೋ ರೀಸ್ ವ್ಯಾಖ್ಯಾನಿಸುವಂತೆ, *"ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಯು ಹಣಕಾಸಿನ ಸಾಧನಗಳನ್ನು ಸೃಷ್ಟಿಸಲು ಮತ್ತು ವಿನಿಮಯ ಮಾಡಲು ಇರುವ ಸಂಘಟಿತ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಯಾಗಿರುತ್ತದೆ."*

ಆದುದರಿಂದ, ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಯು ಹಣಕಾಸನ್ನು ಪಡೆಯಲು ಹಣಕಾಸಿನ ಸ್ವತ್ತುಗಳನ್ನು ಅಥವಾ ಭದ್ರತಾ ಪತ್ರಗಳನ್ನು ನೀಡುವ ಸಂಸ್ಥೆಗಳನ್ನು ಒಳಗೊಂಡಿರುತ್ತದೆ. ಅಂತಹ ಸಾಧನಗಳನ್ನು ಅಥವಾ ಭದ್ರತಾ ಪತ್ರಗಳನ್ನು ಹಣಕಾಸಿನ ಸ್ವತ್ತುಗಳೆಂದು ಕರೆಯುತ್ತಾರೆ. ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಯಲ್ಲಿ, ವ್ಯವಹಾರಗಳನ್ನು ಪ್ರಸ್ತುತ ನೀತಿ ಮತ್ತು ನಿಯಮಗಳಿಗನುಸಾರವಾಗಿ ನಡೆಸುವುದರಿಂದ ಅದು ಸಂಘಟಿತ ರಚನೆಯನ್ನು ಹೊಂದಿರುತ್ತದೆ. ಹಣಕಾಸಿನ ಮಾರುಕಟ್ಟೆಯು ಎರಡು ಪ್ರಮುಖ ಅಂಗಗಳನ್ನು ಹೊಂದಿರುತ್ತದೆ. ಅವು ಯಾವುವುವೆಂದರೆ:

(ಎ) ಹಣದ ಮಾರುಕಟ್ಟೆ (Money Market)

(ಬಿ) ಬಂಡವಾಳದ ಮಾರುಕಟ್ಟೆ (Capital Market)