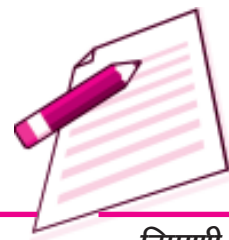


13

निदेशन



टिप्पणी

प्रबन्ध का निदेशन कार्य कक्षा में एक अध्यापक की क्रियाओं के समान है। पढ़ाने के लिए अध्यापक अपने विद्यार्थियों को दिशा निर्देश देता है, अनुशासन बनाए रखता है, उन्हें प्रेरित करता है तथा उन्हें इच्छित लक्ष्य का मार्ग दिखाता है। किसी भी उद्यम के प्रबन्ध का यह एक महत्वपूर्ण कार्य है। यह प्रबन्धकों को कर्मचारियों के कार्य के गुणवत्तापूर्ण संपादन एवं संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति को सुनिश्चित करने में सहायता करता है। निदेशन में पर्यवेक्षण, सम्प्रेषण, अधीनस्थों को नेतृत्व प्रदान करना तथा उन्हें क्षमतानुसार सर्वश्रेष्ठ योगदान के लिए अभिप्रेरित करना सम्मिलित हैं। इस पाठ में हम प्रबन्ध के इस कार्य का विस्तार से अध्ययन करेंगे।



उद्देश्य

इस पाठ को पढ़ने के बाद आप :

- निदेशन का अर्थ एवं महत्व बता सकेंगे;
- निदेशन के घटकों की पहचान कर सकेंगे;
- सम्प्रेषण के अर्थ एवं महत्व का वर्णन कर सकेंगे;
- सम्प्रेषण के विभिन्न प्रकारों को बता सकेंगे;
- पर्यवेक्षण का अर्थ, कार्य एवं महत्व को समझा सकेंगे;
- अभिप्रेरणा का अर्थ एवं उसके महत्व का वर्णन कर सकेंगे;
- अभिप्रेरणा की विभिन्न विधियों को बता सकेंगे;
- नेतृत्व का अर्थ एवं उसके महत्व को समझा सकेंगे; और
- एक अच्छे नेता के गुणों की पहचान कर सकेंगे।



टिप्पणी

13.1 निदेशन का अर्थ

उद्यम का प्रबन्धन करते समय प्रबन्धकों को लोगों द्वारा कार्य करवाने होते हैं। ऐसा करने के लिए उन्हें कई कार्य करने होते हैं जैसे कि अधीनस्थों को दिशा-निर्देश देना, समान उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु उन्हें प्रेरित करना तथा नेतृत्व प्रदान करना आदि। उदाहरण के लिए, एक कार्यालय प्रबन्धक को अपने अधीनस्थों के कार्यों का पर्यवेक्षण करना होता है। ये अधीनस्थ हैं टाइप करने वाले, कार्यालय सहायक, डाक भेजने वाले, लेखा लिपिक, आदि। वह उन्हें निर्देश जारी करता है तथा कार्य एवं उससे सम्बन्धित क्रियाओं के विषय में स्पष्टीकरण देता है। वह उन्हें बताता है कि उन्हें क्या काम करना है और कैसे करना है। कार्यालय प्रबन्धक योजना बना सकता है, संगठन कर सकता है एवं लोगों की नियुक्ति भी कर सकता है, लेकिन वह इन कार्यों को नहीं करवा सकता जब तक कि वह अपने अधीनस्थों को निश्चित काम न सौंपे और उन्हें उस कार्य के श्रेष्ठतर निष्पादन के लिए प्रेरित न करे। प्रबन्धक की यह सभी क्रियाएं निदेशन का अंग हैं।

अतः निदेशन का सम्बन्ध उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए संगठन में कार्यरत लोगों को निर्देश देने, मार्ग दर्शन करने, पर्यवेक्षण करने एवं उनको प्रेरित करने से है। निदेशन लोगों को यह बताने की प्रक्रिया है कि उन्हें क्या करना है तथा यह देखना कि वे इसे सर्वश्रेष्ठ तरीके से करें। अतः निदेशन के कार्य में सम्मिलित हैं:

- लोगों को यह बताना कि उन्हें क्या करना है तथा यह समझाना कि वह इसे कैसे करें;
- अधीनस्थों को कार्य को समय-सारिणी के अनुसार करने के लिए निर्देश एवं आदेश जारी करना;
- उनके कार्यों का पर्यवेक्षण;
- प्रबन्धकों की अपेक्षाओं को पूरा करने तथा संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति में योगदान के लिए प्रेरित करना
- नेतृत्व प्रदान करना।

प्रबन्धक योजना बनाते हैं एवं निर्णय लेते हैं। वह कार्य को परिभाषित करते हैं तथा व्यावसायिक इकाई में उचित पदों का निर्माण करने के लिए संगठन करते हैं। कार्यों को करने के लिए लोगों की नियुक्ति की जाती है परंतु निदेशन कार्य के अंतर्गत ही कार्य का वास्तविक रूप में निष्पादन होता है। अतः कह सकते हैं कि 'क्रियाशील प्रबन्ध' ही निदेशन है। इसी कार्य के अन्तर्गत प्रबन्धक लोगों से कार्य निष्पादित करवाते हैं।

13.1.1 निदेशन का महत्व

योजनाओं को यदि कार्यरूप में परिणित न किया जाए तो वह मात्र योजनाएं ही रह जायेंगी। निदेशन के अभाव में अधीनस्थों को यह पता ही नहीं चल पाएगा कि वे क्या करें? कार्य को भली-भाँति पूरा करने के लिए वह प्रेरित भी नहीं होंगे। इसीलिए योजनाओं का उचित क्रियान्वयन निदेशन कार्य का दायित्व है। प्रबन्ध के कार्य के रूप में निदेशन कई प्रकार से उपयोगी है।

- यह अधीनस्थों को दिये गये कार्य को ठीक ढंग से एवं समय पर पूरा करने का मार्ग दर्शन देता है एवं सहायता प्रदान करता है।
- यह अधीनस्थों को कार्य को ठीक प्रकार से पूरा करने एवं श्रेष्ठतम परिणाम प्राप्त करने के लिए अभिप्रेरित करता है।
- यह अनुशासन बनाए रखने तथा उत्तम कार्य करने वाले कर्मचारियों को पुरस्कृत करने में सहायता प्रदान करता है।
- निदेशन में पर्यवेक्षण सम्मिलित है जो कि यह सुनिश्चित करता है कि कार्य को आदेशों एवं दिशा-निर्देश के अनुसार पूरा किया जाए।
- संगठन में अलग-अलग व्यक्ति अलग-अलग कार्यों को पूरा करते हैं। सभी कार्य एक दूसरे से जुड़े हैं। विभिन्न भागों में हो रही क्रियाओं में समन्वय स्थापित करने के लिए तथा यह सुनिश्चित करने के लिए कि इनका संपादन भली-भाँति हो, निदेशन का बड़ा महत्व है। इस प्रकार से निदेशन विभिन्न क्रियाओं में तथा व्यक्तिगत एवं संगठन के उद्देश्यों में परस्पर समन्वय में सहायक होता है।
- निदेशन में नेतृत्व भी सम्मिलित है जो कार्य के लिए उचित वातावरण के निर्माण एवं आपसी सहयोग की भावना उत्पन्न करने में सहायक होता है।



टिप्पणी

13.1.2 निदेशन के घटक

निदेशन के चार प्रमुख घटक हैं— सम्प्रेषण, पर्यवेक्षण, अभिप्रेरण एवं नेतृत्व। आगे के अनुभागों में हम इन घटकों की प्रकृति एवं महत्त्व का वर्णन करेंगे।



पाठगत प्रश्न 13.1

1. निदेशन शब्द की परिभाषा दीजिए।
2. नीचे कुछ अधूरे शब्द दिये गये हैं। इनसे सम्बन्धित कथनों से संकेत लेकर निम्न को पूरा कीजिए। प्रत्येक खाली स्थान एक अक्षर के लिये ही है।

(क) नि—श—	(ख) ने—त्—
(ग) अ—प्रे—ण	(घ) प—वे—ण

संकेत

- (क) यह अधीनस्थों को दिए गए कार्यों को नियत समय पर सही ढंग से पूरा करने के लिए पथप्रदर्शन करता है।
- (ख) यह कार्य के लिए उचित वातावरण के निर्माण एवं सामूहिक सहयोग की भावना उत्पन्न करने में सहायक है।



टिप्पणी

(ग) यह लोगों को संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति में अपने सर्वोत्तम योगदान के लिए प्रेरित करता है।

(घ) यह कार्य के आदेशों एवं दिशा-निर्देशों के अनुसार निष्पादन सुनिश्चित करता है।

13.2 सम्प्रेषण

सम्प्रेषण आधारभूत संगठनात्मक कार्य है जिसका सम्बन्ध उस प्रक्रिया से है जिसके द्वारा एक व्यक्ति (प्रेषक) सूचना अथवा संदेश को अन्य व्यक्ति (प्रेषणी) तक भेजता है। संगठन में सम्प्रेषण का उद्देश्य आदेश, निर्देश अथवा सूचना देना है जिससे कि कर्मचारियों के कार्य निष्पादन एवं उनके व्यवहार में परिवर्तन लाया जा सके। संगठन में पर्यवेक्षक अपने अधीन कर्मचारियों को सूचना भेजते हैं। स्पष्ट सम्प्रेषण द्वारा अधीनस्थ कर्मचारियों का सहयोग प्राप्त होता है। दोषपूर्ण सम्प्रेषण अधिकारी एवं अधीनस्थ में भ्रम की स्थिति को जन्म देता है जिससे समस्याएं पैदा हो सकती हैं। इसलिए यह आवश्यक है कि अधीनस्थों को जो भी संदेश भेजा जाए वे उसे सही रूप में समझें।

अतः सम्प्रेषण में :

- दो पक्ष होते हैं, एक प्रेषक और दूसरा संदेश प्राप्तकर्ता (प्रेषणी);
- एक संदेश होता है, जिसे प्रेषक प्राप्तकर्ता को भेजता है;
- प्रेषणी/संदेश प्राप्तकर्ता संदेश प्राप्त कर उसे समझ लेता है।

सम्प्रेषण का प्रवाह सदैव पर्यवेक्षक से अधीनस्थ की ओर ही नहीं होता। यह अधीनस्थ से पर्यवेक्षक की ओर भी हो सकता है। उदाहरण के लिए, अधीनस्थ कर्मचारी पर्यवेक्षक के संकलन स्थल के दोषों/समस्याओं के सम्बन्ध में सूचना भेज सकते हैं। अतः यह द्विमार्गी प्रक्रिया है।

13.2.1 सम्प्रेषण का महत्व

सम्प्रेषण के महत्त्व को देखते हुए इसे संगठन का जीवन रक्त भी कहा जा सकता है। निदेशन की सफलता मुख्य रूप से इस बात पर निर्भर करती है कि प्रबंधक कितने प्रभावशाली ढंग से अपने अधीनस्थों से सम्प्रेषण करता है। संगठन के सभी अन्तः व अन्तर स्तरीय सम्प्रेषण उत्पादन की मात्रा एवं गुणवत्ता दोनों में सुधार ला सकते हैं।

सम्प्रेषण के कुछ लाभ निम्नलिखित हैं :

- सम्प्रेषण से कर्मचारियों को अपनी भूमिका को स्पष्टतया समझने एवं उसे प्रभावी ढंग से निभाने में सहायता मिलती है।
- यह समन्वय एवं पारस्परिक समझ व सहयोग द्वारा औद्योगिक उत्पादकता में वृद्धि एवं सुव्यवस्था स्थापित करने में सहायक है।

- सम्प्रेषण प्रबन्धकीय कुशलता में सुधार लाकर कर्मचारियों में सहयोग सुनिश्चित करता है।
- प्रभावी सम्प्रेषण कर्मचारियों में कार्य के प्रति मनोवृत्ति में बदलाव लाकर उनके मनोबल को सुदृढ़ करने में सहयोगी होता है।
- सम्प्रेषण के द्वारा संगठन में अधिकार अन्तरण एवं विकेन्द्रीकरण को सफलतापूर्वक प्राप्त किया जा सकता है।



टिप्पणी

13.2.2 सम्प्रेषण के प्रकार

किसी भी संगठन में सम्प्रेषण पर्यवेक्षक से अधीनस्थ को और अधीनस्थ से पर्यवेक्षक को तथा एक ही स्तर के दो पर्यवेक्षकों के बीच हो सकता है। यह सम्प्रेषण मौखिक अथवा लिखित व कई बार केवल हावभाव के माध्यम से हो सकता है। सम्प्रेषण के लिए औपचारिक अथवा अनौपचारिक किसी भी माध्यम का प्रयोग किया जा सकता है। अतः सम्प्रेषण के विभिन्न प्रकार इस प्रकार हो सकते हैं :-

माध्यम के प्रयोग का आधार	निदेशन का आधार	प्रयुक्त प्रणाली का आधार
(i) औपचारिक (ii) अनौपचारिक	(i) ऊपर की ओर (ii) नीचे की ओर (iii) समान्तर (iv) तिरछा	(i) शब्दों में (क) मौखिक (ख) लिखित (ii) गैर शब्दों में (सांकेतिक)

आइए, इनका संक्षेप में वर्णन करें :

(क) औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रेषण

संदेश जिस मार्ग से प्रवाहित होता है, सम्प्रेषण का माध्यम कहलाता है। सभी संगठनों में सम्प्रेषण के लिए औपचारिक एवं अनौपचारिक दोनों माध्यमों का प्रयोग किया जाता है। प्रबन्ध द्वारा औपचारिक रूप से सम्प्रेषण के लिए स्थापित किये गए मार्ग सम्प्रेषण के औपचारिक माध्यम कहलाते हैं। उदाहरण के लिए, जनरल मैनेजर, उत्पादन प्रबन्धक को अपने निर्णय का सम्प्रेषण करता है जो आगे फोरमैन को आदेश एवं दिशा निर्देश देता है। यह उसी प्रकार है जैसे कि एक कर्मचारी अपने पर्यवेक्षक को अपने भविष्य निधि खाते (GPF) से ऋण के लिए आवेदन करता है जिसे पर्यवेक्षक आगे लेखा प्रबन्धक को अग्रसारित कर देता है, और लेखा प्रबन्धक अन्त में स्वीकृति हेतु इस प्रार्थनापत्र को जनरल मैनेजर (वित्त) के पास भेज देता है।

वह सम्प्रेषण जो कर्मचारियों में अनौपचारिक अथवा सामाजिक सम्बन्धों के कारण होता है अनौपचारिक सम्प्रेषण कहलाता है। उदाहरण के लिए, उत्पादन पर्यवेक्षक एवं लेखा पाल, के



टिप्पणी

बीच सूचना का आदान-प्रदान अनौपचारिक सम्प्रेषण है क्योंकि वे एक दूसरे के मित्र हैं। अधिकांश संगठन के सदस्य परस्पर मित्रवत बातचीत के लिए सम्प्रेषण के अनौपचारिक माध्यमों का ही प्रयोग करते हैं। यह बातचीत व्यक्तिगत अथवा संगठन से संबंधित हो सकती है।

(ख) ऊपर की ओर, नीचे की ओर, समतल एवं तिरछा सम्प्रेषण

संगठन में सम्प्रेषण के प्रवाह अथवा दिशा के आधार पर यह ऊपर की ओर, नीचे की ओर, समतल एवं तिरछा हो सकता है। जब कर्मचारी प्रार्थना, अपील, रिपोर्ट, सुझाव अथवा विचार का अपने पर्यवेक्षक को सम्प्रेषण करते हैं तो यह सम्प्रेषण का ऊपर की ओर प्रवाह है। उदाहरण के लिए, जब एक टाइपिस्ट सुझावपेटी में सुझाव डालता है अथवा फोरमैन कारखाना प्रबन्धक को मशीन के खराब हो जाने की रिपोर्ट करता है तो यह सम्प्रेषण का ऊपर की ओर प्रवाह है। ऊपर की ओर सम्प्रेषण कर्मचारियों को अपने विभाग के परिचालन में सक्रिय रूप से भाग लेने के लिए प्रोत्साहित करता है। जब उनके अधिकारी उनके कार्य से सम्बन्धित समस्याओं को सुनते हैं तो कर्मचारी प्रोत्साहित होते हैं और उनमें उत्तरदायित्व की भावना की भी वृद्धि होती है।

उच्चाधिकारियों द्वारा पदानुक्रम के अनुसार अपने अधीनस्थों से किया जाने वाला सम्प्रेषण नीचे की ओर सम्प्रेषण कहलाता है। उदाहरण के लिए, जब उच्च अधिकारी अधीनस्थों को आदेश एवं निर्देश देते हैं तो इसे नीचे की ओर सम्प्रेषण कहते हैं। जब जनरल मैनेजर पर्यवेक्षकों को अधिक समय कार्य करने के लिये कहता है तो यह नीचे की ओर सम्प्रेषण है अर्थात् शीर्ष से तल की ओर। इसी प्रकार से बुलैटिन बोर्ड, मीमो, रिपोर्ट, भाषण, मीटिंग आदि के माध्यम से कार्य निष्पादन संबंधी नोटिस सभी नीचे की ओर के सम्प्रेषण के प्रकार हैं।

सम्प्रेषण संगठन में समान स्तर के सदस्यों के बीच भी हो सकता है। उदाहरण के लिए, उत्पादन प्रबन्धक उत्पादन योजना से सम्बन्धित संदेश को विक्रय प्रबन्ध को भेजता है तो इसे समतल सम्प्रेषण प्रवाह कहते हैं। यहां सम्प्रेषण समान पद एवं स्तर के लोगों के मध्य है। इस प्रकार का सम्प्रेषण एक दूसरे पर आश्रित क्रियाओं में समन्वय को सुगम बनाते हैं।

जब सम्प्रेषण ऐसे लोगों के बीच होता है जो न तो एक ही विभाग में है और न ही संगठनात्मक पदक्रम के एक ही स्तर के हैं तो इसे तिरछा सम्प्रेषण कहते हैं। उदाहरण के लिए, लागत लेखापाल वितरण लागत विश्लेषण के उद्देश्य से बिक्री प्रतिनिधियों से रिपोर्ट मांग सकता है न कि विक्रय प्रबन्धक से। इस प्रकार का सम्प्रेषण कुछ विशेष परिस्थितियों में होता है।

(ग) शाब्दिक एवं गैर-शाब्दिक सम्प्रेषण

उपयोग की गई विधि के आधार पर सम्प्रेषण शाब्दिक एवं गैर-शाब्दिक हो सकता है। संदेश भेजते समय प्रबन्धक अपने अधीनस्थों से आमने-सामने अथवा टेलीफोन पर बातचीत करते

हैं पत्र भेजते हैं, नोटिस भेजते हैं अथवा मीमो आदि देते हैं। यह सभी शाब्दिक सम्प्रेषण हैं। अतः सम्प्रेषण की शाब्दिक पद्धति मौखिक एवं लिखित हो सकती है। साक्षात्कार, मीटिंग एवं सेमीनार का आमने सामने सम्प्रेषण मौखिक सम्प्रेषण के उदाहरण हैं। टेलीफोन पर अथवा अन्तः सम्प्रेषण प्रणाली के माध्यम से आदेश, निर्देश देना भी मौखिक सम्प्रेषण हैं। सम्प्रेषण के लिखित माध्यम में पत्र, परिपत्र, नोटिस एवं सीमा सम्मिलित हैं। कभी-कभी शाब्दिक सम्प्रेषण के पूरक के रूप में सांकेतिक सम्प्रेषण जैसे कि चेहरे के भाव एवं शरीर के हावभाव का प्रयोग किया जाता है। उदाहरण के लिए, हाथ हिलाना, मुस्कराहट अथवा टेढ़ी भृकुटी। यह चेष्टा सम्प्रेषण भी कहलाते हैं।

13.2.3 प्रभावी संदेशवाहन में बाधाएँ

संदेशवाहन की प्रमुख बाधाओं को उनकी प्रकृति के आधार पर निम्न वर्गों में विभाजित किया जा सकता है :

(क) भाषागत बाधाएँ

भाषागत बाधा तब उत्पन्न होती है, जबकि संदेश भेजने वाले व संदेश पाने वाले व्यक्तियों के बीच किसी शब्द या वाक्य में समझने में अन्तर आ जाए। भाषागत बाधाओं में निम्न सम्मिलित हैं—

1. **विभिन्न अर्थों वाले शब्द** : एक शब्द के कई अर्थ हो सकते हैं। उदाहरण के लिए मिनट शब्द समय के लिए भी प्रयोग होता है तथा छोटे के लिए भी प्रयोग होता है।
2. **दोषपूर्ण अनुवाद** : प्रबन्धकगण उपक्रम के सम्प्रेषण केन्द्रों में बैठे होते हैं तथा संदेशों के संवाहक एवं प्राप्तकर्ता का कार्य करते हैं। वे अधिकारियों, समान स्तर के व्यक्तियों एवं अधीनस्थों से विभिन्न प्रकार के संदेश पाते हैं तथा इसी क्रम में उन सभी प्रकार के व्यक्तियों के हितार्थ उनके लिए उपयुक्त भाषा में अनुवाद करते हैं। अनुवाद दोषपूर्ण हो जाने पर भी सूचना दोषपूर्ण हो जाती है।
3. **गलत शब्दों का प्रयोग** : कभी-कभी प्रबन्धक गलत शब्दों का प्रयोग कर देते हैं, जो प्रभावी संदेशवान में बाधा उत्पन्न करता है।
4. **अस्पष्ट मान्यताएं** : कभी-कभी प्रेषक यह मानकर संदेश भेजता है कि संदेश की पृष्ठभूमि अथवा अन्य कुछ बातें संदेश प्राप्तकर्ता जानता है, लेकिन प्राप्तकर्ता वास्तव में उसे नहीं जानता है, तो प्रभावी संचार के मार्ग में अवरोध आ जाता है। अतः संदेश भेजने वाले के लिए यह आवश्यक हो जाता है कि वह अपने संदेश में अन्तर्निहित मान्यताओं को स्पष्ट करें।

(ख) दृष्टिकोणात्मक बाधाएं

दृष्टिकोणात्मक बाधाओं में निम्नलिखित सम्मिलित हैं—

1. **ध्यान में कमी** : कभी-कभी संदेश पाने वाला किसी अन्य कार्य में व्यस्त रहता है और



टिप्पणी



टिप्पणी

वह संदेश पर ध्यान नहीं देता। यह ध्यान में कमी प्रभावशाली सम्प्रेषण की एक बाधा है।

2. **संकीर्ण सोच होना** : सम्प्रेषण प्रक्रिया में यह मान्यता निहित होती है कि प्रेषक व प्राप्तकर्ता दोनों के विचार खुले होंगे उनकी सोच विस्तृत होगी, परन्तु यदि कोई संदेश प्राप्तकर्ता संदेश का अर्थ अपनी संकीर्ण विचारधारा के अन्तर्गत करता है तो सम्प्रेषण इतना प्रभावी नहीं होता जितना प्रेषक चाहता है।
3. **अपरिपक्व मूल्यांकन** : कुछ लोग सूचनाओं के सम्प्रेषण में इतने तेज होते हैं कि प्रेषक से पूरी सूचनाओं की प्रतीक्षा किए बिना ही उसको प्राप्त हुआ समझ बैठते हैं।
4. **अविश्वसनीय सम्प्रेषण** : जब कोई उच्च अधिकारी अविवेकपूर्ण, गलत निर्णय, बिना सोचे विचारे दिए गए संदेशों को प्रेषित करता रहता है तो ऐसे संदेशों पर प्राप्तकर्ता विश्वास नहीं करता।

(ग) संगठनात्मक बाधाएं

संगठनात्मक बाधाओं में निम्नलिखित आते हैं –

1. **नियमन नीतियां** : किसी भी व्यवसाय के अपने कायदे/कानून होते हैं। इन कायदे/कानून के तहत उस व्यवसाय के कर्मचारी अपनी सेवाएं देते हैं। व्यवसाय के ये कायदे/कानून प्रायः सम्प्रेषक के प्रवाह की दिशा या मार्ग को प्रभावित करते हैं। यदि किसी संगठन की नीतियां विषम हों तो सम्प्रेषण के प्रवाह में बाधा की सम्भावना अधिक होती है।
2. **पद** : कभी-कभी उच्च प्रबन्धक अपनी आवश्यक सूचनाओं को निम्न प्रबन्धकों को प्रेषित नहीं करते।
3. **संगठनात्मक नीतियाँ** : संगठनात्मक नीतियों से संस्था के विभिन्न व्यक्तियों के बीच सम्बन्ध स्थापित होता है। उदाहरण के लिए एक केन्द्रीय संगठन में सभी सूचनाएं उच्च अधिकारियों के पास केन्द्रित होती हैं।
4. **शोर** : शोर के कारण सम्प्रेषण का प्रभाव बाधित होता है। मानवीय शोर, यातायात के कारण शोर, पंखे, कूलर, मशीनों का शोर, खराब टेलीफोन लाइन से संदेश न सुन पाना आदि से सम्प्रेषण में बाधाएं उत्पन्न होती हैं।

(घ) व्यक्तिगत बाधाएं

1. **मानवीय सम्बन्ध** : संगठन में कार्यरत कर्मचारी के मध्य अच्छे एवं मधुर सम्बन्धों के अभाव में संचार पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है।
2. **समयाभाव** : एक संगठन के उच्च अधिकारियों की यह सोच होती है कि उन पर कार्य का बोझ अधिक है अतः समय के अभाव के कारण संदेश प्रवाह पर ध्यान नहीं देते।
3. **अरुचि** : अधिकांशतः उच्च अधिकारी संदेश के प्रसारण के प्रति जागरूक नहीं होते। इसके फलस्वरूप संचार के प्रवाह में रुकावट आती है।

4. **उचित प्रेरणा का अभाव** : अधीनस्थों द्वारा दिए गए सुझावों पर ध्यान देना चाहिए, जिससे वे अपने महत्वपूर्ण सुझाव दे सकें। उनके अच्छे सुझावों के प्रति उन्हें प्रेरित करना चाहिए।

सम्प्रेषण बाधाओं को दूर करने के लिए सुझाव

1. **सम्प्रेषण से पूर्व सलाह** : सम्प्रेषण से पूर्व अधीनस्थों की सलाह ले लेनी चाहिए। इससे सम्प्रेषण प्रभावी होता है।
2. **सूचना प्राप्त करने वाले की आवश्यकता के अनुसार सम्प्रेषण** : संदेश भेजने वाले व्यक्ति को संदेश पाने वाले व्यक्ति के स्तर का ज्ञान होना चाहिए। सुनने वाला जिस स्तर का हो उसी हिसाब से उसके पास संदेश भेजना चाहिए।
3. **संदेश वाहन से पूर्ण विचार स्पष्ट** : संदेश वाहन से पूर्व विचारों में स्पष्टता होनी चाहिए।
4. **अच्छा श्रोता** : प्रबन्धकों को कर्मचारियों की समस्याओं को अच्छी प्रकार सुनना चाहिए।
5. **उचित प्रतिपुष्टि** : श्रोता द्वारा संदेश प्राप्त करने के बाद संदेश के अनुसार उचित प्रतिपुष्टि भी प्रेषक को सम्प्रेषित करनी चाहिए अन्यथा सम्प्रेषक प्रक्रिया भी पूर्ण नहीं होगी और वह प्रभावी भी नहीं होगी।
6. **सरल भाषा** : सम्प्रेषण में प्रयोग की जा रही भाषा सरल, समझने योग्य एवं प्राप्तकर्ता के स्तर की होनी चाहिए।
7. **सम्पूर्णता** : सम्प्रेषण प्रक्रिया के अन्तर्गत दिया जाने वाला संदेश या सूचना पूर्ण होनी चाहिए, क्योंकि अपूर्ण संदेश प्राप्तकर्ता के रुझान को कम करते हैं।
8. **सम्प्रेषण श्रृंखलाएं** : सम्प्रेषण श्रृंखलाएं सीधी तथा छोटी हों जिससे सूचनाओं में देरी तथा व्यवधानों को न्यूनतम किया जा सके।



टिप्पणी



पाठगत प्रश्न 13.2

1. सम्प्रेषण प्रक्रिया में सम्मिलित पक्षों के नाम बताइए।
2. माध्यम, दिशा एवं पद्धति के आधार पर निम्न को सम्प्रेषण के विभिन्न प्रकारों में विभक्त कीजिए :
 - (क) जनरल मैनेजर द्वारा पर्यवेक्षक से उसके विभाग के खराब प्रदर्शन के लिए स्पष्टीकरण मांगना।
 - (ख) पर्यवेक्षक द्वारा अपने विभाग के कार्य निष्पादन के सम्बन्ध में जनरल मैनेजर को स्पष्टीकरण देना।



टिप्पणी

- (ग) विक्रय सहायक द्वारा अपने मित्र से ग्राहक के व्यवहार के सम्बन्ध में विचार विमर्श।
- (घ) एक टाइपिस्ट द्वारा अपने साथी टाइपिस्ट को भोजन अवकाश के समय अपने पर्यवेक्षक के खराब व्यवहार के सम्बन्ध में सूचना देना।
- (ङ) विभागाध्यक्ष का अधीनस्थ द्वारा काम गलत कर देने पर अप्रसन्न मुखमुद्रा बनाना।

13.3 पर्यवेक्षण

कर्मचारियों को क्या करना है एवं कैसे करना है संबंधी दिशा-निर्देश देने के पश्चात प्रबन्धकों का यह कर्तव्य बन जाता है कि वे देखें कि कार्य निर्देशों के अनुसार हो रहा है अथवा नहीं। इसे पर्यवेक्षण कहते हैं। प्रबन्धक पर्यवेक्षक का कार्य करते हैं तथा यह सुनिश्चित करते हैं कि कार्य निर्देशों एवं योजनाओं के अनुसार हो। पर्यवेक्षक निर्देशों को स्पष्ट करते हैं तथा कर्मचारियों का परस्पर सहयोग करते हुए एक टीम के रूप में कार्य करने के लिए मार्गदर्शन करते हैं। पर्यवेक्षक अधीनस्थों की उनके दिन प्रतिदिन के कार्यों से सम्बन्धित समस्याओं का समाधान करते हैं। इस प्रकार पर्यवेक्षक निम्न कार्य करते हैं :-

- अधीनस्थ कर्मचारियों को जारी किए जाने वाले आदेशों को सुस्पष्ट करते हैं। यह भी सुनिश्चित करते हैं कि वे ठीक ढंग से समझ लिए गए हैं तथा उनका पूरी तरह से पालन हो रहा है;
- यह सुनिश्चित करना है कि अधीनस्थ कर्मचारियों के पास अपना कार्य पूरा करने के लिए आवश्यक सुविधाएं उपलब्ध हैं;
- अधीनस्थ कर्मचारियों पर कार्य करते समय निगरानी रखना एवं मार्ग दर्शन करना;
- कर्मचारियों को उनके प्रतिदिन के कार्यों के बहुआयामी पहलुओं के सम्बन्ध में सचेत कर उनके अनुभव के स्तर को और व्यापक बनाना;
- अपने अधीनस्थों के कार्यों में समन्वय स्थापित करना, एवं
- त्रुटियों एवं भूलों को ढूँढ कर उनमें सुधार सुनिश्चित करना।

यद्यपि पर्यवेक्षण की आवश्यकता प्रबन्ध के सभी स्तरों पर होती है तथापि इसका परिचालन स्तर अर्थात् प्रथम पंक्ति के स्तर पर पर्यवेक्षण का महत्व अधिक है। इस स्तर पर प्रबन्धक अपना अधिकतर समय अपने कर्मचारियों के कार्य की निगरानी पर लगाते हैं। यद्यपि शीर्ष अथवा मध्य स्तर के प्रबन्धक भी अपने से नीचे के प्रबन्धकों के कार्य का पर्यवेक्षण करते हैं लेकिन प्रथम पंक्ति के पर्यवेक्षक ही परिचालकों अर्थात् कारखाने के मजदूर एवं कार्यालय के कर्मचारी के सीधे एवं लगातार सम्पर्क में रहते हैं। अतः वे संगठन के अधिकांश कर्मचारियों से कार्य पूरा कराने के लिए प्रत्यक्ष रूप से उत्तरदायी होते हैं।

13.3.1 पर्यवेक्षण का महत्व

पर्यवेक्षण के सम्बन्ध में जो कुछ कहा जा चुका है उससे यह स्पष्ट हो जाना चाहिए कि योजनाओं एवं समय-सारिणी के अनुसार कार्य पूरा कराने में पर्यवेक्षण का बहुत महत्व है। परिचालन स्तर पर कार्य में प्रभाव के आधार पर तथा कर्मचारियों की समस्याओं के प्रति मानवीय दृष्टिकोण अपना कर पर्यवेक्षक संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने में कर्मचारियों के सहयोग एवं समर्थन को सुनिश्चित कर सकता है।

विभिन्न स्तरों के प्रबन्धकों में पर्यवेक्षक महत्वपूर्ण व्यक्ति होते हैं। यह शीर्ष स्तर एवं मध्य स्तर के प्रबन्ध एवं कर्मचारियों के बीच की कड़ी होते हैं। उदाहरण के लिए, फैक्टरी के फोरमैन अथवा कार्यालय (ऑफिस) सुपरिंटेंडेंट को ही लें। यह दोनों ही प्रबन्धकों की टीम के सदस्य होते हैं तथा कार्यशाला में कर्मचारियों व कार्यालय में क्लर्कों के प्रत्यक्ष सम्पर्क में रहते हैं। यह मजदूरों एवं कर्मचारियों को विचार, योजनाएं एवं नीतियों के सम्प्रेषण के लिए प्रबन्ध के प्रवक्ता होते हैं। इसके साथ ही यह अपने कर्मचारियों की भावनाओं एवं शिकायतों को प्रबन्धकों तक पहुँचाने के लिए उनके प्रमुख प्रवक्ता की भूमिका भी निभाते हैं। अतः केवल पर्यवेक्षक ही वह व्यक्ति होता है जो प्रबन्धकों की टीम के सदस्य के रूप में कर्मचारियों से सम्बन्ध जोड़ लेता है। पर्यवेक्षकों से यह अपेक्षित है कि वह अपने वरिष्ठ अधिकारियों तथा कर्मचारियों से सर्वोत्तम मित्रवत् सम्बन्ध बनाये रखें तथा प्रबन्धकों एवं कर्मचारियों दोनों का विश्वास प्राप्त करें।

13.3.2 पर्यवेक्षक के कार्य

एक पर्यवेक्षक प्रबन्ध के निम्न स्तर पर कार्य करता है। अन्य प्रबन्धकों की भांति वह नियोजन संगठन, संचालन एवं नियंत्रण का कार्य अपने अधीनस्थों एवं विभागों के साथ पूरा करता है। इसके समय का अधिकांश भाग अपने अधीनस्थों की क्रियाओं के निर्देशन एवं नियंत्रण में व्यतीत होता है। वह अपने अधीनस्थों की क्रियाओं का समन्वय उपक्रम के अन्य विभागों के साथ मिलकर करता है। इसके अतिरिक्त वह कुछ विशेष कार्यों को भी पूरा करता है, जो निम्नलिखित हैं—

1. **उच्च प्रबन्ध एवं श्रमिकों के बीच कड़ी का कार्य :** एक पर्यवेक्षक उच्च प्रबन्ध एवं श्रमिकों के बीच कड़ी का कार्य करता है। यह उच्च प्रबन्ध के निर्देशों को श्रमिकों तक पहुंचाता है तथा श्रमिकों के कार्य निष्पादन की सूचना उच्च प्रबंध को देता है यह श्रमिकों के कष्टों, अनुभवों एवं माँगों को उच्च प्रबन्ध तक पहुंचाता है।
2. **मधुर वातावरण की स्थापना :** उच्च प्रबन्ध एवं श्रमिकों के बीच में रहकर यह इन दोनों पक्षों के बीच मधुर सम्बन्ध स्थापित करता है एवं एक आदर्श वातावरण स्थापित करता है।



टिप्पणी



टिप्पणी

3. **श्रमिकों को निर्देश देना :** अच्छा परिणाम, प्राप्त करने के लिए एक पर्यवेक्षक श्रमिकों को कार्य का आबंटन करता है। कार्य का आबंटन करते समय उनकी योग्यता का ध्यान रखता है। वह उन्हें आवश्यक उपकरण, सामग्री आदि उपलब्ध कराता है, जिससे उचित प्रकार कार्य हो सके। वह श्रमिकों को इस बात के लिए भी निर्देशित करता है कि कार्य सही प्रकार से सम्पन्न हो।
4. **उत्पाद की गुणवत्ता :** एक पर्यवेक्षक उत्पाद की गुणवत्ता बनाये रखने का प्रयास करता है। वह देखता है कि श्रमिकों का कार्य निष्पादन योजना के अनुसार हो रहा है।
5. **प्रत्युत्तर :** एक पर्यवेक्षक श्रमिकों की शक्तियों एवं कमजोरियों को ध्यान में रखते हुए उनके कार्य निष्पादन को देखता है। वह कार्य निष्पादन के बाद श्रमिकों से प्रत्युत्तर प्राप्त करता है, इससे श्रमिकों की समस्याओं का ज्ञान हो जाता है और भविष्य में वह इन समस्याओं को दूर करने का प्रयास करता है।
6. **प्रशिक्षण कार्यक्रम का सुझाव :** पर्यवेक्षक यह जानने का प्रयास करता है कि श्रमिकों को किन-किन कार्यों हेतु प्रशिक्षण की आवश्यकता है। उसके अनुसार वह प्रशिक्षण के सम्बन्ध में सुझाव देता है।



पाठगत प्रश्न 13.3

1. एक प्रकाशन गृह में पर्यवेक्षक के रूप में अपने मित्र द्वारा की जाने वाली किन्हीं चार क्रियाओं की सूची तैयार कीजिए।
2. निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दीजिए।
 - (क) प्रबन्ध की योजनाओं को मूर्त रूप कौन प्रदान करता है?
 - (ख) वह कौन है जो कर्मचारियों को निर्देशों को स्पष्ट करता है तथा उन्हें उनके कार्यों में मार्ग दर्शन करता है?
 - (ग) प्रबन्ध के किस स्तर पर पर्यवेक्षण के महत्व को अधिक महसूस किया जा सकता है?
 - (घ) प्रबन्ध एवं कर्मियों के बीच आवश्यक कड़ी का कार्य कौन करता है?
3. पर्यवेक्षक के किन्हीं तीन कार्यों का उल्लेख कीजिए।

13.4 अभिप्रेरण

अभिप्रेरण निदेशन का एक महत्वपूर्ण घटक है। यदि सही निर्देश अथवा आदेश दे दिये गये हैं तो इसका यह अर्थ नहीं है कि उनका पालन भी ठीक से हो जायेगा। अपेक्षित परिणाम प्राप्त करने के लिए प्रबन्धकों को कर्मचारियों को सक्रिय एवं प्रेरित करना पड़ता है। इसे

अभिप्रेरण कहते हैं। यह एक शक्ति है जो व्यक्ति में प्रबल इच्छा जाग्रत कर स्वेच्छा से इस प्रकार कार्य करने की प्रेरणा उत्पन्न करती है कि वह विशिष्ट उद्देश्यों की प्राप्ति कर सके। यह वित्तीय (बोनस, कमीशन आदि) अथवा गैर वित्तीय (प्रशंसा, विकास आदि) के रूप में हो सकती है। यह नकारात्मक एवं सकारात्मक हो सकती है। मूलतः अभिप्रेरणा उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए होती है तथा यह लोगों को कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करती है।

13.4.1 अभिप्रेरणा का महत्व

किसी कार्य को करने के लिए दो चीजों की आवश्यकता होती है— कार्य करने की योग्यता एवं कार्य करने की इच्छा। यदि कार्य करने की इच्छा नहीं है तो कार्य करने की योग्यता से कोई परिणाम नहीं निकलेगा। अभिप्रेरणा का महत्व कार्य की योग्यता को कार्य करने की इच्छा में परिवर्तित करने में है। कार्य निष्पादन योग्यता एवं इच्छा दोनों पर निर्भर करता है तथा इच्छा अभिप्रेरणा पर निर्भर करती है। इस प्रकार से अभिप्रेरणा निदेशन का मुख्य तत्व है। अभिप्रेरणा के कुछ अन्य लाभ एवं इसके महत्व इस प्रकार हैं :

- उपयुक्त अभिप्रेरण से उत्पादन के साधनों—मनुष्य, धन एवं माल आदि का अधिकतम उपयोग सम्भव है।
- प्रोत्साहित कर्मचारियों में अनुपस्थिति व काम छोड़कर जाने की प्रवृत्ति में कमी आती है।
- अभिप्रेरण कर्मचारियों में संगठन के प्रति अपनत्व की भावना पैदा कर उनके मनोबल में वृद्धि करता है।
- अभिप्रेरण से शिकायतों की संख्या में कमी लाने में सहायता मिलती है। इससे माल की बर्बादी एवं दुर्घटना की दर में भी कमी आती है।
- उचित अभिप्रेरणात्मक तकनीकी का प्रयोग कर प्रबन्ध सक्षम एवं श्रेष्ठतम गुणवत्ता वाले कर्मचारियों को आकर्षित कर सकते हैं।

13.4.2 अभिप्रेरित कैसे किया जाए

निदेशन में अभिप्रेरण के महत्व को समझ लेने के पश्चात् आप अवश्य ही सोच रहे होंगे कि कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए क्या किया जाता है। वास्तव में लोगों को किसी विशेष रूप से अभिप्रेरित करने के लिए कोई विशेष नियम नहीं है। क्योंकि सभी कर्मचारियों को एक ही तरीके से अभिप्रेरित नहीं किया जा सकता। अभिप्रेरणा के क्षेत्र में किये गये अनुसंधान के आधार पर कह सकते हैं कि अभिप्रेरणा के लिए निम्न बातों को ध्यान में रखना चाहिए।

प्रत्येक कर्मचारी की कुछ आवश्यकताएं होती हैं जिन्हें वह पूरा करना चाहता है। निदेशन के समय यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि व्यक्ति की अधूरी इच्छा का ध्यान रखा जाय।



टिप्पणी



टिप्पणी

यहां हमारे लिए यह जानना आवश्यक है कि आवश्यकता क्या है। आवश्यकता किसी चीज की कमी का अहसास है तथा प्रत्येक व्यक्ति उस कमी की संतुष्टि/पूर्ति करने का प्रयत्न करता है। उदाहरण के लिये, जब आप भूखे हैं तो खाने की कमी को पूरा करने के लिए आप खाना खाते हैं। यहां भूख आपकी आवश्यकता है। अलग-अलग व्यक्तियों की अलग-अलग आवश्यकताएं होती हैं। लेकिन अधिकांश मामलों में कुछ समान आवश्यकताएं देखी गई हैं। उदाहरण के लिए, लोगों की आधारभूत आवश्यकताएं हैं जैसे कि रोटी, कपड़ा और मकान। यह मनुष्य की **शारीरिक आवश्यकताएं** कहलाती है। साधारणतया लोग इन आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए धनोपार्जन करते हैं। एक बार मूलभूत आवश्यकताओं की संतुष्टि हो जाये तो लोग फिर और उच्च वर्ग की आवश्यकताओं की पूर्ति करना चाहते हैं। वह सुरक्षा चाहते हैं और चाहते हैं कि उनको रोजगार छूटना, बीमारी एवं दुर्घटना आदि से सुरक्षा मिले। इन्हें **सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताएं** कहते हैं। इसके अतिरिक्त व्यक्ति अपने संगठन के प्रति लगाव चाहते हैं तथा उनकी इच्छा रहती है कि उनके साथी कर्मचारी उनके कार्य की सराहना करें। इन्हें **सामाजिक आवश्यकता** कहते हैं। इसके अतिरिक्त लोग चाहते हैं कि उन्हें न केवल महत्त्व दिया जाए बल्कि उनके मत को अन्य लोगों द्वारा स्वीकृत व पसंद किया जाए। वह अपने आस-पास के लोगों पर प्रभाव डाल कर उनमें पहचान बनाना चाहते हैं। इसे **अहम संबंधी आवश्यकता** कहा जाता है। व्यक्ति यह भी चाहते हैं कि वे वह सब कुछ प्राप्त करें जिसके योग्य वे हैं। अर्थात् वे अपनी अभिलाषाओं को पूर्ण रूप से पूरा करना चाहते हैं। इन आवश्यकताओं को **आत्मप्राप्ति की आवश्यकताएं** कहते हैं। अभिप्रेरण की इस क्रमबद्ध आवश्यकता अवधारणा का विकास **मैस्लो** ने किया है।

13.4.3 मैस्लो की पदानुक्रम व्यवस्था की आवश्यकता

मैस्लो के अनुसार एक व्यक्ति की बहुत सी आवश्यकताएं होती हैं और उनका क्रम निर्धारित होना चाहिए। यदि एक व्यक्ति अपनी प्रथम आवश्यकता को संतुष्ट कर लेता है तभी वह अपनी अगली आवश्यकता के विषय में सोचता है। द्वितीय आवश्यकता के पूरी करने के बाद वह तृतीय आवश्यकता को संतुष्ट करता है और इसी प्रकार क्रम चलता रहता है। इस प्रकार आवश्यकताएं अभिप्रेरक होती हैं। मैस्लों ने पदानुक्रम व्यवस्था को निम्न प्रकार से बताया है:

1. **शारीरिक आवश्यकताएं** : इन आवश्यकताओं में भोजन, वस्त्र एवं मकान की आवश्यकता सम्मिलित है।
2. **सुरक्षा आवश्यकताएं** : जब शारीरिक आवश्यकताएं पूरी हो जाती हैं तो व्यक्ति सुरक्षा के सम्बन्ध में सोचता है। सुरक्षा आवश्यकता के अंतर्गत व्यक्ति भौतिक सुरक्षा एवं आर्थिक सुरक्षा को सम्मिलित करता है। भौतिक सुरक्षा से आशय दुर्घटनाओं से सुरक्षा एवं बीमारियों से सुरक्षा से है। आर्थिक सुरक्षा से आशय धन की सुरक्षा से है।
3. **सामाजिक सुरक्षा** : मनुष्य सामाजिक प्राणी है। वह समाज में आदर पूर्वक रहना चाहता है। इसलिए वह ऐसे मित्रों व रिश्तेदारों को चाहता है, जिनके साथ रहकर वह अपने सुख-दुख बांट सके। सामाजिक आवश्यकता प्यार, मित्रता आदि को सम्मिलित करती है।

4. **आदर व सम्मान की आवश्यकता :** कर्मचारियों के लिए आदर व सम्मान भी आवश्यक है। आदर व सम्मान से कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है।
5. **स्वयं संतुष्टि आवश्यकता :** स्वयं संतुष्टि तब प्राप्त होती है जबकि व्यक्ति की जो क्षमता होती है, उसके अनुसार उसे पारिश्रमिक मिले। इससे व्यक्ति का स्वयं का विकास होता है।

मैसलो के पदानुक्रम सिद्धान्त की मान्यताएं

1. व्यक्तियों का आचरण उनकी आवश्यकताओं पर निर्भर करता है। मानव आचरण को उनकी आवश्यकताओं को पूर्ति करके परिवर्तित किया जा सकता है।
2. सामान्यतः आवश्यकताएं पदानुक्रम में होती हैं, शारीरिक आवश्यकताओं से प्रारम्भ होकर।

वित्तीय एवं गैर वित्तीय प्रेरणाएं

मौद्रिक/वित्तीय प्रेरणाएं प्रत्यक्ष रूप से मुद्रा से सम्बन्धित हैं। गैर वित्तीय प्रेरणाएं प्रत्यक्ष रूप से मुद्रा से सम्बन्धित नहीं हैं।

वित्तीय प्रेरणाएं निम्नलिखित हैं –

1. **वेतन एवं भत्ते :** वेतन प्रत्येक श्रमिक की आधारभूत प्रेरणा है। वेतन में मूल वेतन एवं महंगाई भत्ता सम्मिलित है।
2. **बोनस :** यदि कर्मचारियों को उनके नियमित वेतन के अतिरिक्त कुछ दिया जाता है तो वह बोनस कहलाता है। बोनस नकद भुगतान किया जाता है अथवा विदेश घूमने के लिए टिकट दे दिया जाता है, इत्यादि।
3. **कमीशन :** विक्रय विभाग में कर्मचारियों को वेतन के अतिरिक्त उनके द्वारा की गई बिक्री पर कमीशन भी प्रदान किया जा सकता है।
4. **अवकाश ग्रहण लाभ :** प्रत्येक कर्मचारी अवकाश ग्रहण के बाद अपने भविष्य के प्रति चिन्तित रहता है। अवकाश ग्रहण लाभों में भविष्य निधि, पेंशन, ग्रेच्युटी आदि सम्मिलित हैं।
5. **अनुलाभ :** किराया मुक्त मकान, कार की सुविधा, नौकरों की सुविधा आदि अनुलाभ में सम्मिलित हैं।

गैर वित्तीय प्रेरणाएं

वित्तीय प्रेरणाओं के अतिरिक्त गैर वित्तीय प्रेरणाएं भी कर्मचारियों को प्रेरणा देती हैं। कुछ महत्वपूर्ण गैर वित्तीय प्रेरणाएं निम्नलिखित हैं –



टिप्पणी



टिप्पणी

1. **जीवन-वृत्ति के उच्च अवसर :** यदि कर्मचारियों को जीवन-वृत्ति के उच्च अवसर प्रदान किये जाते हैं तो इससे वे अधिक कार्य करने के लिए प्रेरित होते हैं।
2. **सम्मानजनक पद :** व्यक्ति यदि किसी संस्था में सम्मानजनक पद पर होता है तो उससे अच्छा कार्य करने की प्रेरणा मिलती है। सम्मानजनक पद अधिकार, उत्तरदायित्व एवं अन्य अतिरिक्त लाभों से सम्बन्धित होता है। प्रत्येक व्यक्ति ऊँचे पद पर बने रहने की इच्छा रखता है। इसलिए कर्मचारी को ऊँचे पद पर रखकर उससे अधिक कार्य लिया जा सकता है।
3. **कर्मचारी सम्मान कार्यक्रम :** समय-समय पर कर्मचारियों के सम्मान के लिए कार्यक्रम रखे जाते हैं। प्रत्येक कर्मचारी यह अनुभव करता है कि उसका कार्य महत्वपूर्ण है और वह उस कार्य को करने के लिए योग्य है। इससे कर्मचारी अभिप्रेरित होता है और वह अपना कार्य परिश्रम से पूरा करता है।
4. **कर्मचारी की भागीदारी :** यदि कर्मचारियों के सम्बन्ध में कोई निर्णय लेना हो तो उसमें कर्मचारियों की भागीदारी आवश्यक है।
5. **संगठनात्मक जलवायु :** इसका आशय पर्यवेक्षक एवं उनके अधीनस्थों के बीच सम्बन्ध से है। यदि संगठन में कार्य का स्वस्थ वातावरण है तो कर्मचारी कुशलतापूर्वक कार्य करेंगे।

यह याद रखना महत्वपूर्ण है कि लोगों की आवश्यकताएं एवं इच्छाएं बदलती रहती हैं। एक बार मूलभूत आवश्यकताओं की पूर्ति हो जाने पर अन्य आवश्यकताएं पैदा हो जाती हैं। इसीलिए प्रबन्धकों को अपने अधीनस्थों की जरूरतों एवं इच्छाओं को जानते हुए यह निर्णय लेना आवश्यक है कि उन्हें किस प्रकार से अभिप्रेरित किया जा सकता है।

विभिन्न प्रकार की आवश्यकताओं का ज्ञान प्रबन्धकों को अपने अधीनस्थ कर्मचारियों की विभिन्न असंतुष्ट आवश्यकताओं के विषय में जानकारी प्राप्त कर उन्हें अभिप्रेरित करने के लिए विभिन्न तरीके अपनाने में सहायक होगा। उदाहरण के लिए, यदि एक व्यक्ति की शारीरिक आवश्यकताओं की पूर्ति नहीं हुई है तो उसे उसके वेतन में वृद्धि का वायदा कर कार्य के लिए प्रेरित किया जा सकता है। जब कि एक अन्य व्यक्ति को वेतन नहीं बल्कि उसे एक चुनौतीपूर्ण कार्य को निष्पादन हेतु सौंपना अभिप्रेरण का कार्य करेगा।

वास्तविकता यह है कि अभिप्रेरण के कई अन्य दूसरे मार्ग विकसित किये गये हैं। लेकिन सरल शब्दों में जैसा कि पहले कहा जा चुका है, यह सामान्यतः किसी न किसी प्रेरणा के रूप में होते हैं। यही नहीं, संगठन में कुछ अन्य तत्व अथवा कार्य की स्थितियां मौजूद होती हैं, जो कर्मचारियों को अभिप्रेरित करती हैं जैसे कि कार्य की मान्यता, जीवन वृत्ति में बढ़ोतरी, चुनौतीपूर्ण कार्य, आदि।



पाठगत प्रश्न 13.4

- यदि कर्मचारियों को सही रूप से अभिप्रेरित किया जाये तो प्रबन्ध को कौन-से लाभ मिलेंगे। किन्ही पाँच लाभों को बताइए।
- स्तम्भ-1 के कथन का स्तम्भ-2 में दिए कथन से मिलान कीजिए।

स्तम्भ 1

- (क) कर्मचारी की रोटी, कपड़ा और मकान संबंधी आवश्यकताएं
- (ख) दुर्घटना, बीमारी एवं भविष्य की अन्य अनिश्चिताओं से संरक्षण की इच्छा
- (ग) अपनत्व एवं साथी कर्मचारियों द्वारा मान्यता की इच्छा
- (घ) महत्वपूर्ण माने जाने की इच्छा
- (ङ) कर्मचारियों के जीवन उद्देश्य की प्राप्ति की इच्छा

स्तम्भ 2

- (क) आत्मप्राप्ति की आवश्यकताएं
- (ख) अहम् सम्बन्धी आवश्यकताएं
- (ग) शारीरिक आवश्यकताएं
- (घ) सुरक्षा एवं संरक्षण की आवश्यकताएं
- (ङ) सामाजिक आवश्यकताएं

- नीचे कुछ शब्द दिए हैं। इनका उपयोग कर नीचे दिए गए परिच्छेद को पूरा कीजिए।

शारीरिक, सुरक्षा, प्रशंसा, भोजन, मित्रों, पहचान

गोविन्दा के पास न तो कोई रोजगार है और न ही आय का कोई स्रोत। उसके पास खाना नहीं है। वह भूखों मर रहा है। ऐसी परिस्थितियों में वह और कुछ नहीं केवल (क) _____ चाहता है। उसकी अन्य (ख) _____ आवश्यकताएं हवा, पानी एवं निद्रा है। गोविन्दा भाग्यशाली है कि उसे एक काम मिल गया। उसे रोटी तो मिल गई लेकिन काम खतरों से भरा है और अस्थायी है। अब वह (ग) _____ की तलाश में है। उसके प्रबन्धकों को उससे सहानुभूति है तथा उन्होंने यह विश्वास दिलाया है कि उसे स्थायी रोजगार दे दिया जायेगा। लेकिन वह संतुष्ट नहीं है। वह अकेलापन महसूस करता है। अब वह अपने आस-पास (घ) _____ के लिये देखता है। धीरे-धीरे, उसने कई मित्र बना लिए हैं। फिर भी अन्दर से वह संतुष्ट नहीं है। अब उसे आत्मसम्मान एवं आत्म विश्वास की आवश्यकता है। अब वह स्वयं को यह विश्वास दिलाना चाहता है कि वह कठिन से कठिन कार्य स्वतन्त्र रूप से कर सकता है। अब उसे तलाश है। (ङ) _____ की एवं (च) _____ की जिसके बिना वह असहज अनुभव कर रहा है। अब उसमें अधिक आत्मविश्वास एवं आत्मसम्मान है।



टिप्पणी



टिप्पणी

13.5 नेतृत्व

यदि यह कहा जाए कि अभिप्रेरणा एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके माध्यम से कर्मचारियों को स्वेच्छा से कार्य करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है तो नेतृत्व वह योग्यता है जिसके द्वारा लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए दूसरों को एक विशेष प्रकार से कार्य करने के लिए अभिप्रेरित किया जाता है। अतः वह व्यक्ति जो दूसरों को प्रभावित कर अपने निर्देशों का पालन कराने की योग्यता रखता है, उसे नेता कहते हैं। उदाहरण के लिए, किसी संगठन के प्रबन्धक यह निर्णय लेते हैं कि कुछ नई मशीन लगाई जायें। लेकिन कर्मचारी इसका विरोध कर रहे हैं। लेकिन कोई एक कर्मचारी पहल कर अपने साथी कर्मचारियों को नई मशीनों के लाभ बताता है तथा उन्हें प्रबन्धकों के निर्णय को स्वीकार करने के लिए मना लेता है तो हम कहेंगे कि वह नेता है क्योंकि वह कर्मचारियों के एक समूह को अपना अनुसरण करने के लिए प्रभावित कर सका। व्यवहार में प्रबन्धकों को अपने अधीन कार्य कर रहे कर्मचारियों का संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए मार्ग दर्शन करना होता है। इसलिए एक प्रभावी व सक्षम प्रबन्धक होने के लिए एक अच्छा नेता होना भी आवश्यक है।

नेतृत्व एक ऐसी प्रक्रिया है जो लोगों को संगठन के उद्देश्यों को स्वेच्छा से पूरा करने की प्रेरणा देकर उनकी कार्यशैली को प्रभावित करती है। प्रबन्धकीय नेतृत्व का मुख्य उद्देश्य लक्ष्यों की प्राप्ति की दिशा में कार्य में लगे समूह का स्वेच्छापूर्ण सहयोग प्राप्त करना है।

13.5.1 नेतृत्व का महत्व

किसी भी संगठन के उद्देश्यों को तभी प्राप्त किया जा सकता है जबकि कर्मचारी इनकी प्राप्ति की दिशा में कार्य करें। लोग निश्चित ढंग से कार्य करें इसके लिए उन्हें उचित निर्देश एवं मार्गदर्शन की आवश्यकता होती है। और निदेशन की यह प्रक्रिया तभी प्रभावी होगी जब निर्देश देने वाले व्यक्ति में नेतृत्व के गुण हों। किसी भी संगठन के कार्य करने में नेतृत्व आवश्यक है तथा इसका अलग-अलग महत्व एवं लाभ भी हैं। इनमें से कुछ लाभ इस प्रकार हैं :

- नेतृत्व कर्मचारियों के कार्य निष्पादन में सुधार लाता है। नेता अपने अनुयायियों को कार्य के लिए प्रेरित कर उनके निष्पादन के स्तर में वृद्धि कर सकता है।
- निरन्तर सहयोग एवं मार्गदर्शन द्वारा नेता अपने अनुयायियों में आत्मविश्वास पैदा कर सकते हैं जिससे उनकी कार्य-गति एवं परिशुद्धता में वृद्धि होती है तथा अपव्यय में कमी आती है।
- मित्रता पूर्ण एवं सहयोग पूर्ण प्रयत्नों से नेता कर्मचारियों के मनोबल में वृद्धि कर उत्पादकता बढ़ाने में सहायक होता है।

13.5.2 नेतृत्व के गुण

एक सफल नेता बनने के लिए उसमें कुछ गुणों का होना आवश्यक है। एक अच्छे नेता को अपने पेशे में सक्षम, बुद्धिमान, विश्लेषणात्मक योग्यता वाला होना चाहिए। उसमें उचित व्यवहार की मानसिकता अर्थात् ईमानदारी, निष्कपटता एवं उत्तरदायित्व की भावना होनी चाहिए। उसमें पहल क्षमता, सहनशीलता, कर्मठता एवं वास्तविकता भरी सोच होनी चाहिए। उसमें अपने कर्मचारियों से प्रभावपूर्ण सम्प्रेषण कर पाने की योग्यता होनी चाहिए। किसी भी नेता के लिए मानवीय सम्बन्धों के कौशल का होना भी अनिवार्य है। पहले ऐसा माना जाता था कि नेता की सफलता एवं प्रभावित करने की क्षमता उसके व्यक्तिगत विशेषताओं एवं गुणों पर निर्भर करती है जैसे कि उसका बाहरी व्यक्तित्व, बुद्धिमत्ता, आत्मविश्वास, सजगता एवं पहल की क्षमता, आदि। आज यह सोच सही नहीं मानी जाती। अब परीक्षण से यह सिद्ध हो चुका है कि किसी भी व्यक्ति की नेता के रूप में सफलता एवं प्रभावपूर्णता उसके अपने अनुयायियों से सम्बन्ध व उसके अपने व्यवहार एवं नेतृत्व शैली पर निर्भर करती है।

कार्य को कराने के लिए प्रबन्धक को अपने कर्मचारियों को प्रभावित करना होता है तथा उनका स्वैच्छिक सहयोग प्राप्त करना होता है। यदि उनका नेतृत्व उनके उपयुक्त व्यवहार अथवा शैली पर आधारित नहीं है तो वह सफल नहीं होंगे। जब नेता अपने अनुयायियों की भागीदारी से लक्ष्य निर्धारित कर टीम भावना से कार्य करते हैं तो लोग स्वेच्छा से उनका अनुसरण करते हैं।



पाठगत प्रश्न 13.5

- एक अच्छे नेता के किन्हीं पाँच महत्वपूर्ण गुणों को सूचीबद्ध कीजिए।
- नीचे एक अच्छे नेता के सम्बन्ध में कथन दिये गये हैं। यदि कोई कथन गलत लगता है तो उसको संशोधित कीजिए।
 - वह दूसरों की स्थिति के विषय में सोचता है व उनकी बात सुनता है।
 - वह योग्य होता है इसलिए सभी कुछ स्वयं अकेला ही कर लेता है।
 - उसे सुन्दर होना चाहिए अन्यथा लोग उसे पसन्द नहीं करेंगे।
 - वह लोगों में टीम भावना पैदा कर सबको साथ लेकर कार्य करता है।
- वस्तुनिष्ठ प्रश्न**
 - भोजन की आवश्यकता किस प्रकार की आवश्यकता के अन्तर्गत आती है?

अ) मनोवैज्ञानिक आवश्यकता	ब) सुरक्षा आवश्यकता
स) सामाजिक आवश्यकता	द) अहम् आवश्यकता



टिप्पणी



टिप्पणी

- (ख) राम एक बहुराष्ट्रीय कम्पनी में कार्यरत है। वह कार्य में पदोन्नति चाहता है। वह कौन सी आवश्यकता संतुष्ट करना चाहता है –
- अ) मनोवैज्ञानिक आवश्यकता ब) सुरक्षा आवश्यकता
स) स्वयं संतुष्टि आवश्यकता द) आत्मकेन्द्रित आवश्यकता
- (ग) बैलन रिलाएन्स कम्पनी लिमिटेड में कार्य कर रहा है। कम्पनी में उन्हें तथा उनके परिवार को थाईलैंड घूमने का टिकट देती है। कर्मचारी को अभिप्रेरित करने की निम्न में से कौन सी प्रेरणा का प्रयोग कम्पनी कर रही है?
- अ) वित्तीय प्रेरणा ब) गैर वित्तीय प्रेरणा
स) सेमेन्टिक प्रेरणा द) उपर्युक्त में कोई नहीं
- (घ) मारुती सुजूकी ने प्रशिक्षण प्रोग्राम अपने सभी अधिकारियों के लिए प्रारम्भ किया। बताइए निम्न में कौन सी प्रेरणा का प्रयोग कम्पनी द्वारा किया जा रहा है –
- अ) वित्तीय प्रेरणा ब) अवित्तीय प्रेरणा
स) सेमेन्टिक प्रेरणा द) उपर्युक्त में कोई नहीं
- (ङ) एक नोटिस जो अंग्रेजी में प्रेषित की गयी थी, वह तमिल में अनुवाद की गयी। बताइए कि निम्न में से कौन सी सम्प्रेषण बाधा है –
- अ) सेमेन्टिक कैरियर ब) मनोवैज्ञानिक बाधा
स) संगठनात्मक बाधा द) व्यक्तिगत बाधा



आपने क्या सीखा

कार्य को कराने के लिए प्रबन्धक अपने अधीनस्थों का मार्ग दर्शन करते हैं। वह उन्हें प्रेरित करते हैं तथा समान उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु नेतृत्व प्रदान करते हैं। ऐसा करने के लिए प्रबन्धकों को कार्य से संबंधित निर्देश एवं आदेशों को संप्रेषित करने की आवश्यकता होती है। वह कर्मचारियों के कार्य का पर्यवेक्षण करते हैं एवं उन्हें अभिप्रेरित करते हैं। प्रबन्धकों की ये क्रियायें निदेशन कहलाती हैं। इसलिए निदेशन का संबन्ध अधीनस्थों को निर्देश देने, मार्ग दर्शन करने एवं उन्हें प्रेरित करने से है जिससे उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके। इसके महत्वपूर्ण घटक हैं सम्प्रेषण, पर्यवेक्षण, अभिप्रेरणा एवं नेतृत्व।

- सम्प्रेषण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक व्यक्ति सूचना अथवा संदेश को दूसरे व्यक्ति को भेजता है। यह प्रक्रिया अधीनस्थों के द्वारा किसी कार्य को करने के सम्बन्ध में पर्यवेक्षक के विचारों, आदेश एवं निर्देशों को प्रेषित करने के कार्य को सुगम बनाती है। सम्प्रेषण द्वारा, नीतियों, प्रक्रियाओं एवं निर्णयों को कर्मचारियों तक पहुँचाने में सहायता मिलती है।

- सम्प्रेषण का प्रवाह ऊपर की ओर अथवा नीचे की ओर हो सकता है। यह औपचारिक एवं अनौपचारिक दोनों प्रकार का हो सकता है। जब यह समान स्तर के प्रबन्धकों द्वारा किया जाता है तो इसे **समतल सम्प्रेषण** कहते हैं। जब सम्प्रेषण उन व्यक्तियों के बीच होता है जो न तो एक ही विभाग में कार्य करते हैं और न ही एक स्तर के पद पर होते हैं तो इसे **तिरछा सम्प्रेषण** कहते हैं। यह मौखिक, लिखित अथवा सांकेतिक भी हो सकता है।
- अधीनस्थों से निर्देशानुसार कार्य करवाना, पर्यवेक्षण है। पर्यवेक्षक निर्देशों को सुस्पष्ट कर आपसी सहयोग द्वारा एक टीम के रूप में लोगों से कार्य निष्पादित करवाता है।
- हालांकि प्रबन्धन के सभी स्तरों पर पर्यवेक्षण की आवश्यकता रहती है परंतु प्रथम स्तर पर इसका अधिक महत्व है जहां पर्यवेक्षक श्रमिकों/कर्मचारियों के सीधे संपर्क में आते हैं।
- प्रबन्ध के स्तर क्रम में पर्यवेक्षकों का स्थान महत्वपूर्ण है। वह श्रमिकों/कर्मचारियों व उच्च स्तर प्रबन्धकों के मध्य की कड़ी है।
- लोगों को कार्य के लिए प्रेरित करना निदेशन का एक अन्य मुख्य घटक है, यह अभिप्रेरणा कहलाता है।
- अभिप्रेरणा में ऐसी आवश्यकताओं एवं इच्छाओं की पूर्ति के माध्यमों के प्रयोग की आवश्यकता होती है जो कि लोगों को कार्य में अपनी श्रेष्ठतम योग्यता के उपयोग के लिए प्रेरित करती है।
- अलग-अलग व्यक्तियों की आवश्यकता अलग-अलग होती है लेकिन कुछ आवश्यकताएं सभी के लिए समान होती हैं जैसे कि शारीरिक आवश्यकताएं, सुरक्षा संबंधी आवश्यकताएं, सामाजिक आवश्यकताएं, अहम् संबंधी आवश्यकताएं एवं आत्मप्राप्ति संबंधी की आवश्यकताएं।
- सभी लोगों को अभिप्रेरित करने के लिए कोई एक आदर्श मार्ग नहीं है। अभिप्रेरणा के लिए कर्मचारियों की आवश्यकताओं का पता लगाना होता है तथा उसी के अनुसार उन्हें अभिप्रेरित करने का निर्णय लेना होता है।
- अभिप्रेरणा प्रबन्धकों को कर्मचारियों द्वारा कार्यों को और अधिक कुशलतापूर्वक करवाने में सहायता प्रदान करता है।
- कार्यों को सम्पन्न कराने के लिए प्रबन्धक को एक अच्छा नेता होना आवश्यक है। नेतृत्व लोगों को कार्य को एक निर्धारित रीति से करने के लिए तैयार करने की योग्यता है। अतः एक व्यक्ति जो दूसरों को प्रेरित करता है तथा उनसे स्वेच्छा से अपने निर्देशों का पालन करवाता है, उसे नेता कहते हैं।
- एक अच्छा नेता बनने के लिए व्यक्ति में कुछ योग्य गुणों का होना आवश्यक है जैसे कि पेशागत योग्यता, कुशाग्र बुद्धि, विश्लेषण योग्यता, ईमानदारी, निष्कपटता, अपनत्व, आदि।



टिप्पणी



टिप्पणी

- पर्यवेक्षक, संसाधनों के अनुकूलतम प्रयोग, अधिक अनुशासित कार्य शक्ति, नियंत्रण, अच्छे संदेशवाहन एवं उचित प्रतिपुष्टि में सहायता करता है।
- एक प्रबन्धक को लोगों की आवश्यकताओं की समझ होनी चाहिए, यदि वह उनको अभिप्रेरित करना चाहता है। प्रसिद्ध मनोवैज्ञानिक एच. मैस्लो ने निम्न आवश्यकता-क्रम सिद्धान्त का वर्णन किया है, जो पांच प्रकार की आवश्यकताओं को बताया है, जैसे- शारीरिक, सुरक्षा, सामाजिक, अहम् एवं स्वयं के आदर आदि।
- शारीरिक आवश्यकता एक ऐसी आवश्यकता है, जो अन्य सभी आवश्यकताओं को पूर्ण होने से पूर्व पूरा करना होता है।
- सुरक्षा की आवश्यकता को कार्य सुरक्षा, पेंशन, बीमा आदि द्वारा पूर्ण किया जा सकता है।
- सामाजिक आवश्यकता, स्नेह एवं प्रेम आदि से सम्बन्धित होती है।
- सम्मान आवश्यकता आत्म विश्वास, आत्म सम्मान आदि को सम्मिलित करती है।
- स्वयं वास्तविक आवश्यकता आगे बढ़ने व स्वयं विकास से सम्बन्धित है।
- प्रेरणाएं, मौद्रिक एवं अमौद्रिक दो प्रकार की होती हैं।
- वित्तीय प्रेरणाएं वेतन एवं भत्ते, बोनस, कमीशन, अवकाश ग्रहण लाभ आदि को सम्मिलित करती हैं।
- गैर वित्तीय प्रेरणाओं में जीवन-वृत्ति के उच्च अवसर, पद, प्रबन्ध में कर्मचारी की भागीदारी एवं कर्मचारी सम्मान कार्यक्रम आदि को सम्मिलित किया जाता है।
- प्रभावशाली सम्प्रेषण बाधाओं में सेमेन्टिक बाधाएँ, मनोवैज्ञानिक बाधाएँ, व्यक्तिगत बाधाएँ आदि को सम्मिलित किया जाता है।
- बाधाओं को दूर करने के लिए स्पष्टता, ध्यानाकर्षण, प्रतिपुष्टि एवं अंगूरी लता को प्रयोग में लाया जा सकता है।



मुख्य शब्द

सम्प्रेषण	निर्देशन	नीचे की ओर सम्प्रेषण
अहम् सम्बन्धी आवश्यकताएं	औपचारिक सम्प्रेषण	समतल सम्प्रेषण
अनौपचारिक आवश्यकताएं	नेतृत्व	अभिप्रेरणा
सांकेतिक सम्प्रेषण	शारीरिक आवश्यकताएं	सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताएं
आत्मप्राप्ति संबंधी आवश्यकताएं	पर्यवेक्षण	ऊपर की ओर सम्प्रेषण
शाब्दिक सम्प्रेषण		



पाठान्त प्रश्न

अति लघु उत्तरीय प्रश्न

1. निदेशन का क्या अर्थ है?
2. निदेशन के विभिन्न घटकों के नाम दीजिए?
3. अभिप्रेरणा की परिभाषा दीजिए?
4. नेता कौन होता है?
5. एक अच्छे नेता के किन्हीं चार गुणों की सूची बनाइये।
6. पर्यवेक्षक के किन्हीं दो कार्यों को बताइए।
7. वित्तीय प्रेरणाओं से क्या आशय है। वित्तीय प्रेरणाओं के कोई दो उदाहरण दीजिए।
8. किन्हीं दो प्रकार की गैर वित्तीय प्रेरणाओं का वर्णन कीजिए।

लघु उत्तरीय प्रश्न

9. निदेशन के महत्व को संक्षेप में समझाइए।
10. निदेशन के आधार पर सम्प्रेषण के विभिन्न प्रकारों को बताइए।
11. पर्यवेक्षक के कार्यों को समझाइए।
12. अभिप्रेरणा के महत्व का वर्णन कीजिए।
13. मैस्लो द्वारा विकसित आवश्यकताओं की अवधारणा को बताइए।
14. प्रभावशाली सम्प्रेषण की किन्हीं पाँच बाधाओं को बताइए।
15. सम्प्रेषण की समेन्टिक बाधा क्या है?
16. किन्हीं तीन प्रकार की वित्तीय प्रेरणाओं का वर्णन संक्षेप में कीजिए।

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

17. प्रबन्ध के कार्य के रूप में निदेशन के आवश्यक घटकों का वर्णन कीजिए।
18. सम्प्रेषण क्या है? सम्प्रेषण किस प्रकार प्रबन्ध के निदेशन कार्य का एक महत्वपूर्ण तत्व है, समझाइए।
19. प्रबन्ध में पर्यवेक्षण का क्या अर्थ है? पर्यवेक्षक के कार्यों को संक्षेप में समझाइए।
20. नेतृत्व शब्द को समझाइए तथा एक अच्छे नेता के गुणों को बताइए।
21. "नेतृत्व को प्रबन्ध के निदेशन कार्य का सर्वाधिक महत्वपूर्ण घटक माना जाता है।" इस कथन के परिप्रेक्ष्य में नेतृत्व के महत्व के समझाइए।
22. पर्यवेक्षक के कौन-कौन से कार्य हैं? संक्षेप में वर्णन कीजिए।
23. मैस्लो के आवश्यकता पदक्रम अभिप्रेरणा सिद्धान्त को विस्तृत रूप में बताइए।



टिप्पणी



टिप्पणी

24. मौद्रिक प्रेरणाओं से क्या आशय है? किन्हीं पाँच मौद्रिक प्रेरणाओं का वर्णन कीजिए, जो कर्मचारियों की क्षमता बढ़ाने में कार्य करती हैं।
25. एक कम्पनी के कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए गैर वित्तीय प्रेरणाओं का वर्णन कीजिए।
26. सम्प्रेषण की कुछ ऐसी बाधाएं हैं, जो संगठनात्मक ढांचे एवं नियम व नियमन से सम्बन्धित है। इस प्रकार को किन्हीं तीन बाधाओं का वर्णन कीजिए।
27. सम्प्रेषण की कुछ ऐसी बाधाएं हैं, जो संदेश भेजने वाले एवं संदेश पाने वाले दोनों को अपने मस्तिष्क में रखना पड़ता है। इस प्रकार की चार बाधाओं का संक्षेप में वर्णन कीजिए।



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

- 13.1** 2. (क) निदेशन (ख) नेतृत्व (ग) अभिप्रेरणा (घ) पर्यवेक्षण
- 13.2** 1. (क) प्रेषक (ख) प्रेषणी
2. (क) औपचारिक, नीचे की ओर, शाब्दिक
 (ख) औपचारिक, ऊपर की ओर, शाब्दिक
 (ग) अनौपचारिक, समतल, शाब्दिक
 (घ) अनौपचारिक, समतल, शाब्दिक
 (ङ) अनौपचारिक, नीचे की ओर, गैर शाब्दिक
- 13.3** 1. (क) अधीनस्थ कर्मचारियों को जारी किए गये आदेश एवं निर्देशों को स्पष्ट करता है।
 (ख) अधीनस्थों के लिए आवश्यक सुविधाओं को सुनिश्चित करता है।
 (ग) अधीनस्थों की गतिविधियों पर नजर रखता है तथा मार्गदर्शन करता है।
 (घ) अपने अधीन के कर्मचारियों के विभिन्न कार्यों में समन्वय स्थापित करता है।
2. (क) पर्यवेक्षक (ख) पर्यवेक्षक (ग) परिचालन स्तर (घ) पर्यवेक्षक
- 13.4** 1. (क) उत्पादन के तत्वों का अधिकतम उपयोग
 (ख) कर्मचारी का नौकरी छोड़ना एवं कार्य से अनुपस्थिति कम हो जाएगी।
 (ग) अपनत्व की भावना का विकास
 (घ) शिकायत की कमी
 (ङ) सक्षम एवं गुणी कर्मचारियों को आकर्षित करना
2. (क) (iii) (ख) (iv) (ग) (v) (घ) (ii) (ङ) (i)
3. (क) भोजन (ख) शारीरिक (ग) सुरक्षा (घ) प्रशंसा (ङ) मान्यता

- 13.5
- (क) योग्यता (ख) कुशाग्र बुद्धि (ग) वफादारी
(घ) पहल क्षमता (ङ) प्रयत्नशीलता
 - (क) सही
(ख) वह योग्य है लेकिन अकेला कुछ नहीं कर सकता।
(ग) दिखने में सुन्दर होना आवश्यक नहीं है।
(घ) सही है।
 - (क) अ (ख) द (ग) अ (घ) ब (ङ) अ



करें एवं सीखें

अपने आस-पास दस लोगों की पहचान कर उनकी आवश्यकताओं के विषय में उनसे बात कीजिए। बातचीत के आधार पर कम से कम उनकी तीन आवश्यकताओं को नोटकर मैस्लो के आवश्यकता-क्रम के अनुसार उन्हें वर्गीकृत कीजिए।



अभिनयन

मदन मोहन, जो कि जूते की फैक्टरी का मालिक है; अपने मित्र ज्ञान प्रकाश से मिलने गए हैं जिसकी रसोई में प्रयोग होने वाले उपकरणों की फैक्टरी है। वहां वह ज्ञान प्रकाश को श्रमिकों के साथ बैठकर चाय पीते हुए देखते हैं। श्रमिकों के जाने के बाद दोनों मित्र आपस में बातें करते हैं।

मदन मोहन : मजदूरों के साथ चाय पी रहे थे?

ज्ञान प्रकाश : हाँ, मैं हर पन्द्रह दिन में एक बार ऐसा ज़रूर करता हूँ ताकि मुझे उनकी ज़रूरतों और इच्छाओं का पता रहे। मैं अपने मजदूरों को खुश रखने में विश्वास रखता हूँ।

मदन मोहन : चाहे तुम कुछ भी कर लो, न तो यह खुश होते हैं और न ही काम करना चाहते हैं।

ज्ञान प्रकाश : नहीं, इसके विपरीत अगर आपको इन्हें अभिप्रेरित करना आता है तो कम मेहनत में भी अधिक उत्पादन प्राप्त किया जा सकता है।

मदन मोहन : अभिप्रेरित?

ज्ञान प्रकाश : हाँ, सभी की जरूरतें होती हैं। यह प्रत्येक व्यक्ति के लिए भिन्न हो सकती हैं। इन्हीं जरूरतों को पूरा कर व्यक्ति को आवश्यक दिशा की ओर प्रेरित किया जा सकता है।

दोनों मित्रों ने अभिप्रेरण पर विस्तार से चर्चा की। आप स्वयं व अपने मित्र की सहायता से अभिनय करते हुए इस बातचीत को आगे बढ़ा सकते हैं।



टिप्पणी