

अध्याय – 7

निर्देशन

निर्देशन का अर्थ:-

निर्देशन का अभिप्राय संगठन में मानव संसाधन को निर्देश देना, उसका मार्गदर्शन करना, संदेशवाहन करना व उसे अभिप्रेरित करना है ताकि उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके।

निर्देशन में निम्नलिखित सम्मिलित हैं:-

- (क) उच्चाधिकारी द्वारा अधिनस्थ को आदेश देना।
- (ख) कर्मचारियों का प्रयोगक्षण, जब वे काम कर रहे हों।
- (ग) अधिनस्थों को और अधिक कुशलता से कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करना।
- (घ) संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अधिनस्थों को नेतृत्व करना।

विशेषताएँ:-

1. **निर्देशन गतिविधि को प्रारम्भ करता है:-** प्रबन्ध के अन्य कार्य गतिविधि हेतु आधार तैयार करते हैं परन्तु निर्देशन संगठन के भीतर कार्य को प्रारम्भ करता है।
2. **निर्देशन प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर होता है:-** उच्चस्तरीय प्रबन्धक से लेकर निम्नस्तरीय प्रबन्धक तक सभी निर्देशन का कार्य करते हैं।
3. **निर्देशन एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है:-** निर्देशन पर्योगक्षण, संदेशवाहन, नेतृत्व एंव अभिप्रेरणा की निरंतर रूप से चलने वाली प्रक्रिया होती है। यह संगठन में जीवनभर चलती रहती है।
4. **निर्देशन का प्रवाह ऊपर से नीचे की ओर होता है।** यह उच्च स्तरीय प्रबन्ध से शुरू होकर निम्नस्तरीय प्रबन्ध पर समाप्त होता है।

निर्देशन का महत्व:- निर्देशन का महत्व निम्नलिखित तथ्यों से स्पष्ट होता है:-

1. यह गतिशीलता प्रदान करता है:- संगठन में व्यक्ति केवल तब कार्य शुरू करते हैं जब वे अपने वरिष्ठ अधिकारियों से निर्देश प्राप्त करते हैं। यह निर्देशन कार्य ही है जो योजनाओं को परिणामों में बदलने हेतु वास्तविक कार्य का प्रारम्भ करता है।
2. कर्मचारियों के प्रयासों को एकीकरण करना:- संगठन में सभी क्रियाएं एक-दूसरे से जुड़ी रहती है। अतः सभी क्रियाओं में सामंजस्य स्थापित करना आवश्यक है। निर्देशन पर्यवेक्षण, दिशा-निर्देश व सलाह के द्वारा अधीनस्थों की गतिविधियों को समन्वित करता है।
3. यह अभिप्रेरणा का माध्यम है:- संस्था के उद्देश्यों को अभिप्रेरित कर्मचारी ही पूरा कर सकते हैं। अभिप्रेरणा का काम प्रबन्ध के निर्देशन कार्य द्वारा सम्पन्न किया जाता है।
4. यह परिवर्तन को लागू करना संभव बनाता है:- प्रायः कर्मचारी जिस तरह के ढाँचे में काम कर रहे होते हैं, वे उसमें कोई परिवर्तन स्वीकार नहीं करते। प्रबन्धक निर्देशन के माध्यम से कर्मचारियों को इस प्रकार तैयार करते हैं कि वे परिवर्तनों को स्वीकार करने लगते हैं।
5. यह संगठन में संतुलन स्थापित करता है:- कभी-कभी व्यक्तिगत व संस्थागत उद्देश्यों में संघर्ष पैदा हो जाता है। निर्देशन इन संघर्षों को दूर करता है और संगठन में संतुलन स्थापित करने में सहायता करता है।

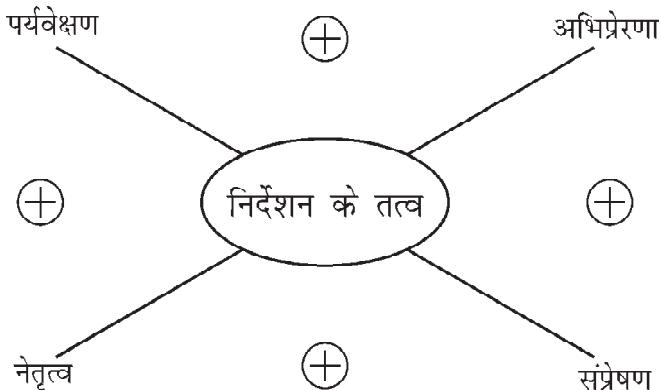
प्र० भारतीय रिजर्व बैंक के दिशा-निर्देश अनुसार एक राष्ट्रीयकृत बैंक कृष्ण बड़े बदलाव करने जा रहा है। ट्रेड यूनियन के प्रभाव के तहत श्रमिक प्रतिरोध दिखा रहे हैं क्योंकि उन्हें अपनी नौकरी खोने का डर है।

प्रबन्ध के किस कार्य से इस स्थिति में सुधार किया जा सकता है ?

प्र० “Look Good Cosmetics Ltd.” की यह नीति है कि वह अपने बिक्री प्रबन्धक को निश्चित वेतन के अलावा कमीशन भी प्रदान करते हैं। अधिक कमीशन पाने की चाह से प्रबन्धक बिक्री बढ़ाना चाहते हैं। वे प्रबन्धक से “One nail paint free with three lipsticks” की योजना शुरू करने की सिफारिश करते हैं। परंतु उच्च अधिकारी इसे अस्वीकार करदेते हैं क्योंकि इस योजना से फर्म को नुकसान हो सकता है।

प्रबन्धक का कौन सा कार्य इस टकराव का समाधान कर सकता है ?

निर्देशन में तत्वः-



1. **पर्यवेक्षणः**- इसका अभिप्राय अपने अधीनस्थों के दिन-प्रतिदिन के काम की प्रगति की देखभाल करने एवं उनका मार्गदर्शन करने से है। पर्यवेक्षण में एक महत्वपूर्ण बात यह है कि यह अधिकारी एवं अधीनस्थ में आमने-सामने होता है।
2. **अभिप्रेरणा:-** व्यावसायिक संगठन के दृष्टिकोण से अभिप्रेरणा से अभिप्राय संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु सभी स्तर के लिए तैयार करना है। इसमें व्यक्तियों की जरूरतों एवं इच्छाओं को जगाना भी सम्मिलित होता है ताकि उनके व्यवहार को इच्छित दिशा में निर्देशित किया जा सके।
3. **नेतृत्वः**- नेतृत्व वह क्रिया है जिसके द्वारा किसी व्यक्ति को इस प्रकार प्रभावित किया जाता है कि वह स्वेच्छा से संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने की ओर प्रयासरत हो जाता है। नेतृत्व किसी व्यक्ति की वह योग्यता है जिसके द्वारा वह अपने तथा उन्हें संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु अभिप्रेरित करत पाता है। सभी स्तर के प्रबन्धकों से यह आशा की जाती है कि वे अपने अंधिनस्थों को नेतृत्व प्रदान करें।
4. **संप्रेषणः**- संप्रेषण दो अथवा दो से अधिक व्यक्तियों के मध्य तथ्यों, विचारों सम्मतियों एवं भावनाओं का विनिमय है। संप्रेषण विचारों सम्मतियों एवं भावनाओं का विनिमय है। संप्रेषण विचारों को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाने एवं समझाने की कला है।

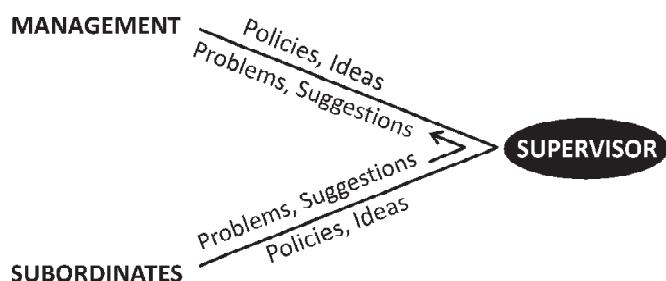
- प्र० श्री खन्ना को हाल ही में अमेरिका से MBA पूरी करने के बाद “Interior Decoration” फर्म में काम मिल गया। वह यह सोचते हैं कि मानव संसाधन कंपनी के बहुत महत्वपूर्ण संसाधन है। इसलिए:-**
- (क) उनकी प्रगति पर नजर रखकर उन्हें समझाने की ज़रूरत है।
 (ग) उन्हें विछित तरीके से कार्य करवाने के लिए प्रेरित करना आवश्यक है।
 उपरोक्त में विचित्र प्रबंध के कार्य की पहचान कर उसके तत्वों के नाम लिखिए।

पर्यवेक्षण

पर्यवेक्षण से अभिप्राय अपने अधीनस्थों की कार्य पर जाँच करना और उन्हें कार्य सम्बन्धी निर्देश और प्रशिक्षण देने से है।

पर्यवेक्षण का महत्व/पर्यवेक्षक की भूमिका

- कर्मचारियों तथा प्रबंध के मध्य कड़ी:- पर्यवेक्षक प्रबन्धकों एवं श्रमिकों के बीच एक महत्वपूर्ण कड़ी के रूप में कार्य करता है, वह श्रमिकों को प्रबन्ध की नीतियाँ बताता है तथा कर्मचारियों की समस्याओं पर प्रबंध का ध्यान आकर्षित करता है।



- निर्देशों को जारी किया जाना:- नियंत्रण का आशय वास्तविक एवं नियोजित उत्पाद में तालमेल बैठाना/ बिठाना होता है। पर्यवेक्षक कार्य के निष्पादन को लक्ष्य के अनुसार किया जाना तय करता है।
- अनुशासन बनाए रखना:- पर्यवेक्षक का कठोर पर्यवेक्षण एवं मार्गदर्शन कर्मचारियों को अधिक अनुशासित रहकर कार्य करने की प्रेरणा देता है।

4. पर्यवेक्षक के मार्गदर्शन में श्रमिक निर्धारित समय सारणी का पालन करते हैं तथा योजनाओं को सही दिशा में संचालित करते हैं।
5. **प्रतिपुष्टि (फीडबैक):-** पर्यवेक्षक कर्मचारियों के साथ सम्पर्क करके उनकी सहायता करता है। सीधा सम्पर्क होने के कारण वे उनसे प्राप्त सुझावों व शिकायतों की जानकारी प्रबन्ध को देते हैं।
6. **अभिप्रेरणा में वृद्धि:-** अच्छी नेतृत्व क्षमता रखने वाला पर्यवेक्षक श्रमिकों के मनोबल को बढ़ा सकता है। पर्यवेक्षक अपनी सर्वोत्तम क्षमता से कर्मचारियों को कार्य करने के लिए प्रेरित करते हैं। पर्यवेक्षक एवं कर्मचारियों के सम्बन्ध होने से कर्मचारियों का प्रेरणा स्तर बढ़ता है। कर्मचारियों का मार्गदर्शन करते समय पर्यवेक्षक उन्हें अपनी सर्वोत्तम क्षमता से कार्य करने के लिए प्रेरित करते हैं।
7. **संसाधनों का कुशलता उपयोग:-** पर्यवेक्षण के अन्तर्गत विभिन्न क्रियाओं पर निगरानी रखी जाती है। ऐसी स्थिति में संसाधनों का बेहतर उपयोग संभव होता है।

प्र० श्री बैनर्जी श्रमिकों पर कार्य करते हुए निगरानी रखते हैं। आवश्यकता पड़ने पर वे श्रमिकों को कार्य पर प्रशिक्षण भी देते हैं। श्री बैनर्जी प्रबन्ध के कौन से स्तर पर कार्यरत हैं?

प्र० श्री जॉन, ब्रिटेनिया फैक्ट्री में पर्यवेक्षक के रूप में कार्यरत हैं। वह हमेशा श्रमिकों को प्रबन्ध नीतियाँ समझाते हैं और उनकी समस्याओं पर प्रबंधकों का ध्यान आकर्षित करते हैं। वे सभी को अभिप्रेरित करते हैं। वे मित्रव्ययी व्यवहार रखते हैं और अनुशासन बनाकर रखते हैं। श्री जॉन किन मूल्यों को प्रदर्शित कर रहे हैं।

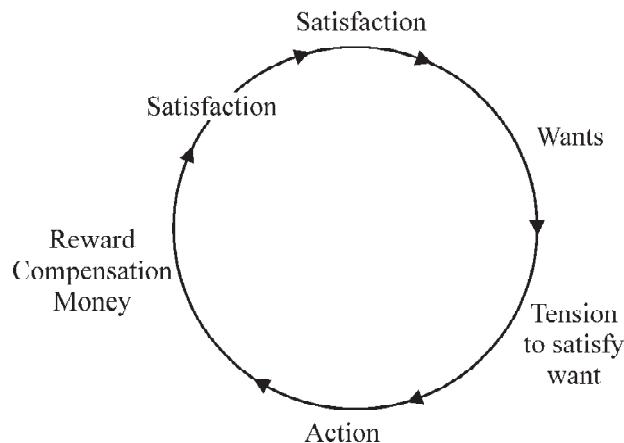
अभिप्रेरणा का अर्थ:-

अभिप्रेरणा का अर्थ उस प्रक्रिया से है जो इच्छित उद्देश्यों को पूरा करने हेतु लोगों को कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करती है। अभिप्रेरणा लोगों की संतुष्टि की आवश्यकता पर निर्भर करती है।

इसके द्वारा व्यक्तियों को उनकी जखरतों का अनुभव इसलिए कराया जाता है कि उन जखरतों को पूरा करने के लिए वे कुछ कार्य करेंगे जो कि संस्था के हित में होगा।

विशेषताएँ:-

1. **अभिप्रेरणा** एक आंतरिक अनुभव है:- सर्वप्रथम व्यक्ति के मस्तिष्क में कुछ आवश्यकताएँ जन्म लेती हैं जिनका प्रभाव उसके व्यवहार पर पड़ता है और उनको पूरा करने के लिए व्यक्ति कुछ कार्य करने की सोचता है।
2. **लक्ष्य निर्देशित व्यवहार**:- यह व्यक्तियों को इस तरह से व्यवहार करने की प्रेरणा देता है जिससे वे अपने लक्ष्यों को प्राप्त कर सके।
3. **सकारात्मक अथवा नकारात्मक**:- सकारात्मक अभिप्रेरणा का आशय व्यक्तियों को बेहतर कार्य करने तथा कार्य को सराहने के लिए प्रोत्साहन देना होता है। नकारात्मक अभिप्रेरणा से व्यक्तियों को धमकी या दण्ड द्वारा कार्य करने पर बल दिया जाता है।
4. **जटिल प्रक्रिया**:- यह एक कठिन प्रक्रिया है क्योंकि व्यक्तियों की आवश्यकताएँ भिन्न-भिन्न होती हैं तथा ये घटती-बढ़ती रहती हैं।
5. **सतत् प्रक्रिया**:- व्यक्ति की आवश्यकताएँ असीमित होती हैं तथा सदैव बदलती रहती हैं। एक आवश्यकता के संतुष्ट होने पर दूसरी आवश्यकता उत्पन्न हो जाती है। इसलिए प्रबन्धकों को अभिप्रेरणा कार्य सतत् रूप से करना होता है।



अभिप्रेरणा का महत्व:-

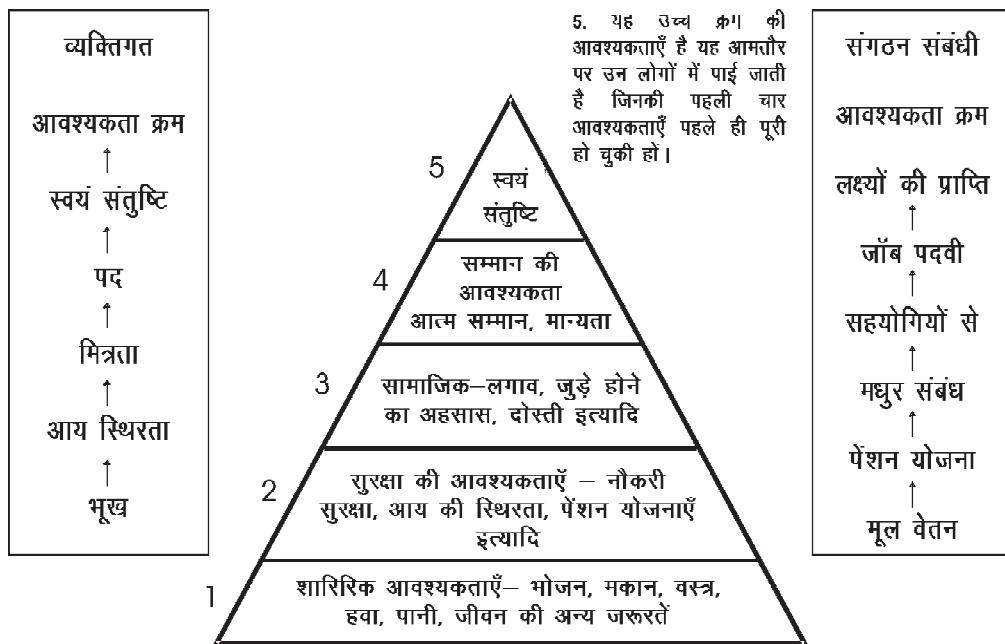
अभिप्रेरणा के महत्व को निम्नलिखित लाभों से समझा जा सकता है।

1. अभिप्रेरणा कर्मचारियों के निष्पादन स्तर में सुधार के साथ-साथ संगठन के सफल निष्पादन में सहायक है।

2. अभिप्रेरणा कर्मचारियों के नकारात्मक दृष्टिकोण को सकारात्मक दृष्टिकोण में बदलने में सहायक होता है।
3. अभिप्रेरणा कर्मचारियों के संस्था को छोड़कर जाने की दर को कम करती है।
4. अधिज्ञप्रेरणा संगठन में कर्मचारियों की अनुपस्थिति दर को कम करती है।
5. अभिप्रेरणा प्रबन्धकों को नए परिवर्तनों को लागू करने में सहायता देती है।

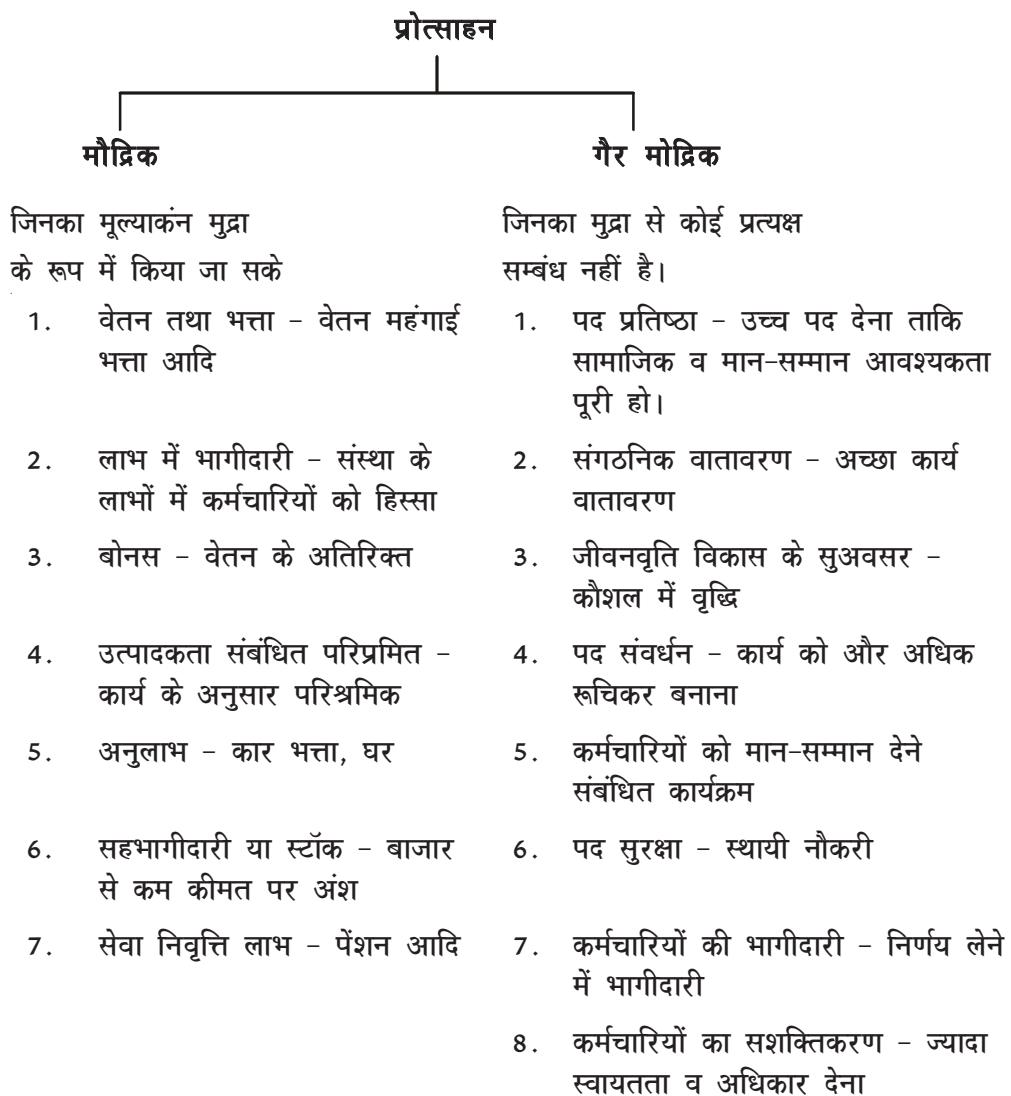
मास्लो की विचारधारा - क्रम अभिप्रेरणा का सिद्धान्त

1. लोगों का व्यवहार उनकी आवश्यकताओं से प्रभावित होता है।
2. लोगों की आवश्यकताएँ अनेक हैं और उनका क्रम निर्धारित किया जा सकता हैं
3. संतुष्ट आवश्यकता से अभिप्रेरणा बंद हो जाती है।
4. लोग अपनी उच्च स्तरीय आवश्यकता पर तभी जाते हैं जब निम्न स्तरीय आवश्यकता संतुष्ट हो जाती है।



मौद्रिक तथा गैर-मौद्रिक प्रोत्साहन:-

प्रोत्साहन का अर्थ है वे सभी माप जो व्यक्तियों को अभिप्रेरित कर निष्पादन सुधारने में प्रयोग किए जाते हैं।



प्र० राहुल जैकब लिं० में इंजीनियर के तौर पर कार्यरत है। उत्पादन प्रबन्धक ने पाया कि, राहुल बहुत मेहनती है। परन्तु वह राहुल के प्रयासों कि कभी

तारीफ नहीं करता। उत्पादन प्रबन्धक ने निर्देशन के किस तत्व का अवहेलना की है ?

- प्र० प्रेरक (मोटिव) किस प्रकार उत्पन्न होते हैं ?
- प्र० झुमरू पिछले साढ़े तीन साल से क्लर्क के पद पर कार्यरत है। यह अपना कार्य, अंथक प्रयास से करता है। उसके अधिकारी ने उसके प्रयास को देखते हुए उसे “कन्फर्मेशन लैटर” दिया। ऐसा करके उसने झुमरू की किन आवश्यकताओं को पूरा किया ?
- प्र० अभिप्रेरणा द्वारा, संस्था में नए परिवर्तनों के विरुद्ध अवरोधों को किस प्रकार हटाया जा सकता है ?

नेतृत्व

नेतृत्व काम पर लोगों के व्यवहार को, संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए प्रभावित करने की प्रक्रिया है। सभी स्तरों पर प्रबंधक अपने अधीनस्थों का नेतृत्व करते हैं।

नेतृत्व अपने अनुयायियों के साथ अच्छे सम्बंधों को रखने की क्षमता को दर्शाता है तथा उन्हें संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु योगदान करने के लिए प्रोत्साहित करता है।

7. नेतृत्व की विशेषताएँ

- (क) नेतृत्व किसी व्यक्ति की दूसरों को प्रभावित करने की योग्यता को दर्शाता है।
- (ख) नेतृत्व, दूसरों के व्यवहार में परिवर्तन लाने का प्रयास करता है।
- (ग) नेतृत्व नेता तथा अनुयायियों के मध्य उनके पारस्परिक संबंधों को दर्शाता है।
- (घ) नेतृत्व संस्था के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए किया जाता है।
- (ड) नेतृत्व एक निरन्तर चलने वाली क्रिया है।

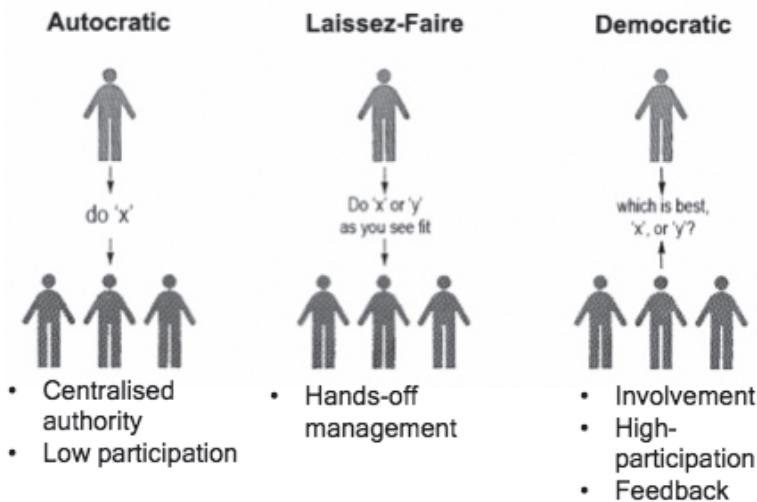
नेतृत्व की शैलियाँ

नेतृत्व शैली से हमारा आशय नेता के सामान्य व्यवहार से है। व्यवहार का वह पैटर्न जो एक नेता के लिए सामान्य रूप से प्रदर्शित करता है, नेतृत्व की शैली कहलाता है।

एक नेतृत्व शैली नेता के दर्शन व्यक्तित्व, अनुभव एवं मूल्य प्रणाली का परिणाम है। यह अनुयायियों के प्रकार एवं संगठन के प्रचलित वातावरण पर भी निर्भर करती है।

सामान्य रूप से नेतृत्व शैली तीन प्रकार की होती है:-

1. निरंकुशवादी नेतृत्व (Autocratic Leadership)
2. जनतांत्रिक या सहभागी नेतृत्व (Democratic Leadership)
3. अहस्केप नेतृत्व (Laissez Faire & Free Rein Leadership)

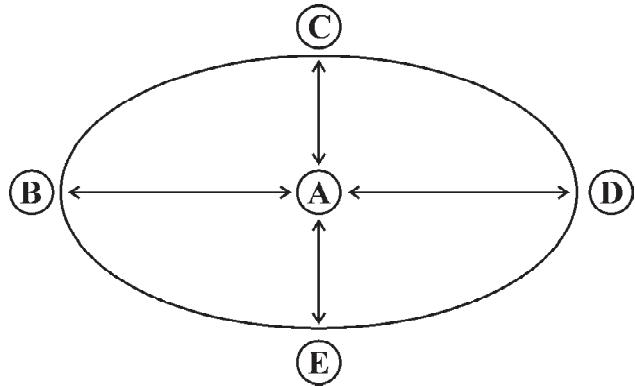


1. निरंकुशवादी या सत्तावादी नेतृत्व:-

एक निरंकुश नेता आदेश देता है और इस बात पर जोर देता है कि उन आदेशों को बिना किसी सुझाव या विरोध के माना जाए। वह बिना विचार-विमर्श किए, समूह के लिए नीतियाँ निर्धारित करता है।

वह समूह को भविष्य की योजनाओं की जानकारी देने के स्थान पर उन्हें केवल उठाए जाने वाले अगले कदम बताता है।

इस शैली के अंतर्गत सभी निर्णय लेने की शक्ति नेता के पास केन्द्रीकृत होती है, जैसा कि चित्र में प्रदर्शित है।



- प्र० श्री खन्ना XYZ Ltd. के उत्पादन प्रबन्धक हैं। वे हमेशा अपनी बात ऊपर रखते हैं। और लोगों पर अपना हुक्म चलाते हैं। वे अपनी टीम से कभी विचार विमर्श नहीं करते और उनकी परेशानियों पर भी ध्यान नहीं देते। वे नेतृत्व की कौन सी शैली का इस्तेमाल कर रहे हैं? उनकी नेतृत्व शैली में किन मूल्यों की कमी है?
- प्र० चारू के अनुसार नेतृत्व की आवश्यकता केवल कम कुशल कर्मचारियों के लिए होती है। लेकिन चन्दा के अनुसार नेतृत्व की आवश्यकता सभी को होती है। कौन सही है और क्यों?

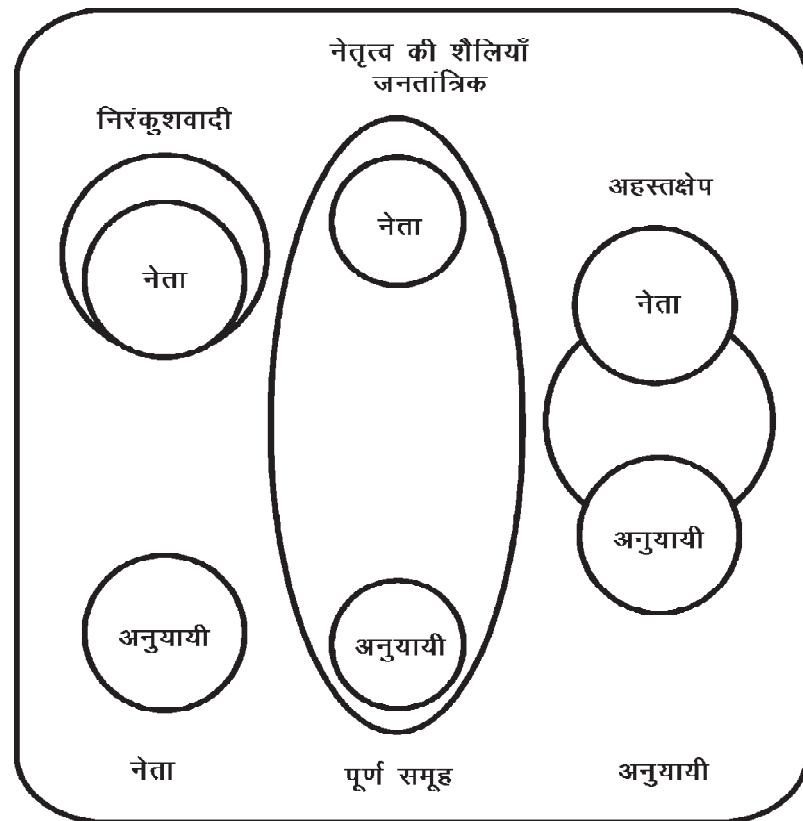
निरकुंशवाद नेतृत्व कब प्रयोग करना चाहिए?

- समूह से विचार-विमर्श के लिए पर्याप्त समय उपलब्ध न होने पर।
- जब नेता समूह का सबसे विद्वान हो।

2. जनतांत्रिक या लोकतांत्रिक नेतृत्व:-

एक जनतांत्रिक नेता समूह से परामर्श के पश्चात ही आदेश देता है और समूह की स्वीकृति के बाद ही नीतियों को लागू करता है। ऐसा नेता बिना सुनिश्चित दीर्घकालीन योजना के अपने अधीनस्थों को कार्ड आदेश नहीं देता। जैसा कि चित्र में प्रदर्शित है, ऐसा नेता समूह द्वारा लिए गए निर्णयों का समर्थन करता है। यह शैली कर्मचारियों को अपने कार्य के प्रति अभिप्रेरित करती है। इस शैली के प्रयोग से नेता और उसके अनुयायी, दोनों लाभान्वित होते हैं। यह शैली जहाँ एक तरफ अनुयायियों (अधीनस्थों) को टीम का

हिस्सा बनने का अवसर देती है, वहाँ दूसरी तरफ नेताओं (वरिष्ठों) को बेहतर निर्णय लेने में मदद करती है।



जनतांत्रिक नेतृत्व शैली का प्रयोग कब करना चाहिए ?

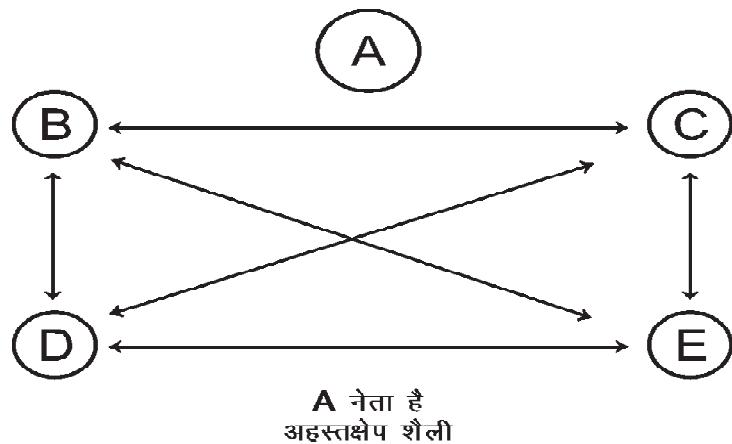
- उन स्थितियों में जहाँ समूह के सदस्य कुशल हों और अपने ज्ञान को बांटने के इच्छुक हों।
- जब योजना के निर्माण एवं क्रियान्वयन हेतु पर्याप्त समय उपलब्ध हो।

जनतांत्रिक नेतृत्व शैली का प्रयोग कब नहीं करना चाहिए ?

- जब समूह के सदस्यों की भूमिकाएँ स्पष्ट न हों।
- जब समय की कमी हो।

3. अहस्तक्षेप शैली

इस नेतृत्व शैली के अंतर्गत नेता अपने अनुयायियों को पूरी स्वतंत्रता प्रदान करता है। ऐसा नेता शक्ति एवं अधिकारों का प्रयोग कम से कम करता है। समूह के सदस्य अपना कार्य अपनी इच्छा एवं क्षमताओं के अनुसार करते हैं नेता का कार्य बाह्य स्रोतों से सम्पर्क स्थापित करके सूचनाओं को अधीनस्थों तक पहुंचाना एवं कार्य पूर्ण करने के लिए आवश्यक संसाधन उपलब्ध कराना होता है।



अहस्तक्षेप नेतृत्व शैली का प्रयोग कब करना चाहिए ?

- अनुयायी अत्यधिक कुशल, अनुभवी एवं उच्च शिक्षा प्राप्त हों।
- अनुयायियों को अपने कार्य में एवं कार्य का स्वयं सफलतापूर्वक करने में गर्व का अनुभव होता है।
- अनुयायी विश्वसनीय हो।
- स्टॉक विशेषज्ञों या सलाहकारों के रूप में बाहर के विशेषज्ञों की सहायता ली जा रही हो।

अहस्तक्षेप नेतृत्व शैली का प्रयोग कब नहीं करना चाहिए ?

- जब नेता की अनुपस्थिति में अनुयायी असुरक्षित महसूस करते हैं।
- जब नेता अपने अनुयायियों को नियमित प्रतिपुष्टि प्रदान करने में असक्षम हों।

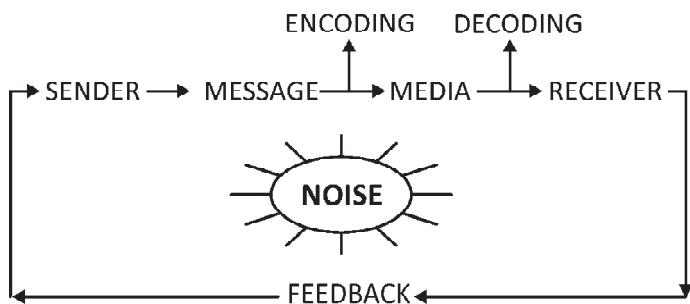
- प्र० मानिक लिं० में चयन प्रक्रिया, सफ, वैज्ञानिक और प्रमाणीकृत है। योग्य, परिश्रमी व कार्य समस्त कर्मचारियों को चयन किया जाता है। कर्मचारी भी कुशल व जिम्मेदार है और हर कार्य में पहल क्षमता प्रदर्शित करते हैं। मानिक लिं० के लिए किस प्रकार की नेतृत्व शैली उपयुक्त रहेगी ?
- प्र० सुदीप एक फैक्ट्री में पर्यवेक्षक है। वह अपने सहकर्मियों व अधीनस्थ कर्मचारियों से मैत्रीपूर्ण व्यवहार नहीं करता। क्या सुदीप की दो विशेषताएँ, उसे अच्छा नेता बनाने में मददगार होंगी ? कैसे ?
- प्र० प्रमोद ‘अन्नपूर्णा आटा’ फैक्ट्री में एक पर्यवेक्षक था। फैक्ट्री में प्रतिदिन 200 क्विंटल आटे का उत्पादन हो रहा था। उसका कार्य यह आश्वस्त करना था कि उत्पादन कार्य निर्विघ्न रूप से चलता रहे और उसमें किसी प्रकार की कोई बाधा न आए। वह एक अच्छा नेता था जो अपने अधीनस्थों से विचार-विमर्श करने के बाद आदेश देता था और समूह की स्वीकृति से नीतियों को कार्यान्वित करता था। प्रमोद द्वारा अपनाई गई नेतृत्व शैली की पहचान कीजिए तथा इसका वर्णन कीजिए।
- प्र० आलोक, राम, रहीम और खान का नया पर्यवेक्षक है। वह कार्य-सारणी (विवरण) बनाते समय अपने अधीनस्थों से विचार-विमर्श करता है और यदि उनके द्वारा दिए गए सुझाव उत्पादक हैं तो उन्हें अपनाता है। आलोक कौन-सी नेतृत्व-शैली को अपना रहा है ? ऐसी नेतृत्व-शैली अपनाने से संस्था को क्या फायदा होगा ?
- प्र० एकता एक कठोर अनुशासक है। देर से आने वाले श्रमिकों की ‘जाँच रिपोर्ट’ में वह नेगेटिव टिप्पणी देकर उन्हें दण्डित करती है। जिसके कारण उनकी कुल मजदूरी काफी हद तक गिर जाती है। एकता किस प्रकार के प्रेरक का इस्तेमाल कर रही है ? क्या आपको ऐसा लगता है कि ऐसा करके, देर से आने वाले की आदतों को सुधारा जा सकता है ?

4. संप्रेषण:-

संप्रेषण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत संदेश को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाया जाता है ताकि वे पारस्परिक समझ बना सकें। प्रबन्धक की निर्देशन क्षमता मुख्य रूप से प्रबन्धक

की संचार दक्षता पर निर्भर करती है। इसलिए संगठन सदैव प्रबन्धकों एवं कर्मचारियों की संचार दक्षता के विकास पर जोर देते हैं।

- 1) प्रेषक - जो अपने विचारों को प्राप्तकर्ता के पास भेजता है।
- 2) संदेश - विचार, सुझाव, सूचना आदि।
- 3) एन्कोडिंग - यह सूचना को विचार चिन्हों जैसे शब्दों, चित्रों आदि में बदलने की प्रक्रिया है।
- 4) माध्यम-कूटबद्ध संदेश को प्राप्तकर्ता के पास भेजा जाता है।
- 5) डिकोडिंग- संदेश प्राप्त करने के बाद प्राप्तकर्ता उसी तरह से जिस तरह प्रेषक आशा करता है, संदेश को समझने का प्रयास करता है। एन्कोडिंग चिन्हों को प्रेक्षकों को भेजना की प्रक्रिया है।
- 6) प्राप्तकर्ता - वह व्यक्ति जो प्रेक्षक के संप्रेषण को प्राप्त करता है।
- 7) प्रतिपुष्टि - प्राप्तकर्ता की सभी गतिविधियां सम्मिलित हैं जो यह संकेत करती है कि उसने प्रेक्षक द्वारा भेजा गया संदेश प्राप्त कर लिया है।
- 8) शोरगुल / ध्वनि- शोरगुल एक ऐसा तत्व है जो सूचना में बाधा डालता है।



संप्रेषण का महत्व:-

1. समन्वय के आधार के रूप में काम करना:- सफलता प्राप्ति के लिए विभिन्न क्रियाओं में समन्वय आवश्यक है। इसके लिए सभी व्यक्तियों को इस बात की पूरी जानकारी होनी चाहिए कि उनकी क्रियाओं में क्या सम्बन्ध हैं ऐसा केवल प्रभावपूर्ण संदेशवाहन द्वारा ही संभव है।

2. **निर्णय लेने के आधार के रूप में काम करना:-** निर्णय से संबंधित सूचनाओं को संदेशवाहन द्वारा ही प्राप्त किया जा सकता है।
3. **प्रबन्धकीय कुशलता को बढ़ाती है:-** निर्णय से संबंधित सूचनाओं को संदेशवाहन द्वारा ही प्राप्त किया जा सकता है।
4. **सहयोग तथा औद्योगिक शान्ति को बढ़ावा:-** संदेशवाहन के माध्यम से श्रमिक एवं प्रबन्धक दोनों को अपनी-अपनी बात कहने का अवसर मिलता है जिससे औद्योगिक शान्ति एवं सहयोग को बढ़ावा मिलता है।
5. **प्रभावशाली नेतृत्व की स्थापना:-** प्रबन्धक अपनी संदेशवाहन कला में सुधार करके एक कुशल नेता बन सकता है। लोगों को प्रभावित करते समय नेता को अच्छे संचार कौशल का उपयोग करना चाहिए।
6. **संस्था को निर्बाध चलने में सहायता करती है:-** सभी संगठनिक अंत-क्रियाएँ सम्प्रेषण पर निर्भर करती हैं। अतः प्रभावी सम्प्रेषण व्यवस्था संस्था को निर्विहत चलने में सहायक सिद्ध होती है।

प्र० आप मानव स्त्रोत प्रबन्धक के तौर पर कार्यरत हैं। सामान्य प्रबन्धक ने आपके लिए एक संदेश भेजा है, जिसे आपने ठीक प्रकार से समझ लिया है। क्यों संदेश वाहन प्रक्रिया पूरी हो गई है? कारण दीजिए।

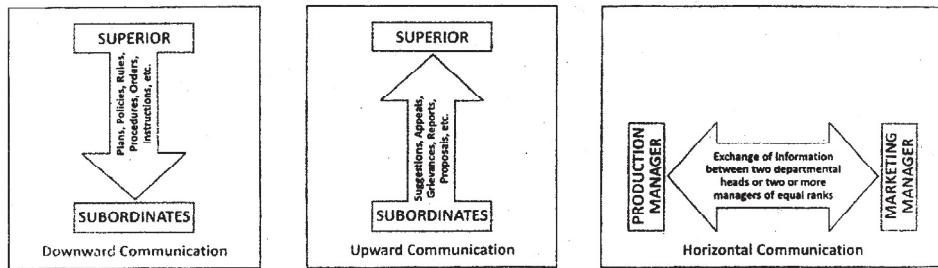
प्र० संदेशवाहन की प्रक्रिया में शोरगुल का कोई एक उदाहरण दीजिए।

औपचारिक संप्रेषण:- जब कार्यालय से सम्बन्धित विचारों या संदेश या सूचना का आदान-प्रदान पूर्व निर्धारित रास्त से होता है तो इसे औपचारिक संप्रेषण कहते हैं।

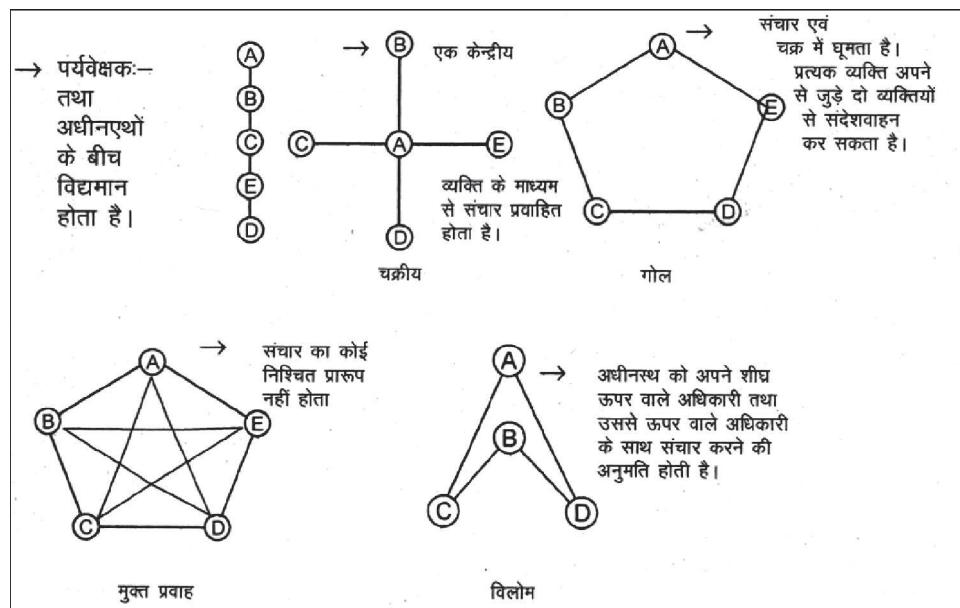
औपचारिक संप्रेषण का वर्गीकरण:-

1. **लम्बवत् संदेशवाहन:-** औपचारिक शृंखला के माध्यम से लम्बवत् रूप में ऊपर की ओर व नीचे की ओर चलता है।
 - (1) नीचे की ओर अथवा अधोमुखी संदेशवाहन- योजना, नीति, नियम
 - (2) ऊपर की ओर अथवा ऊर्ध्मुखी संदेशवाहन- सुझाव, शिकायत

2. समतल संदेशवाहन:- औपचारिक शृंखला के माध्यम से समतल रूप में ही स्तर के दो व्यक्तियों के मध्य चलता है।



औपचारिक संप्रेषण का जालतंत्र:- जालतंत्र संप्रेषण से तात्पर्य है वह माध्यम जिसके द्वारा संप्रेषण संपूर्ण संगठन में प्रवाहित होता है। औपचारिक संप्रेषण जाल के विभिन्न प्रकार इस प्रकार हैः-



औपचारिक सम्प्रेषण के लाभः-

- सूचनाओं का निश्चित रास्ते से प्रवाह
- सूचनाओं के स्रोत की जानकारी में सुगमता।

- (ग) उत्तरदायित्व निर्धरण में आसानी
- (घ) नियन्त्रण में सुगमता

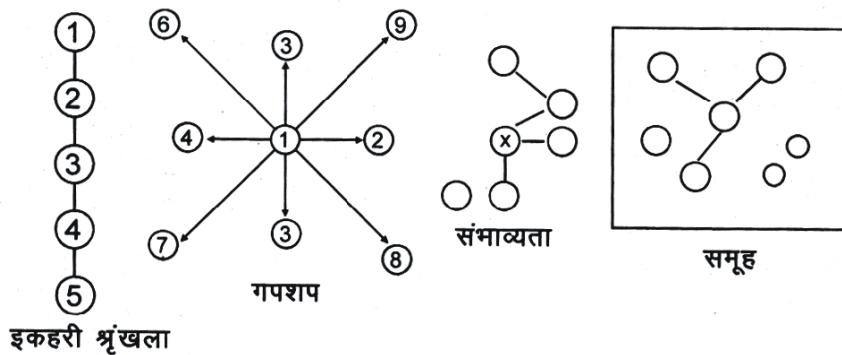
औपचारिक संप्रेषण की सीमाएँ:-

- (क) धीमी प्रक्रिया
- (ख) व्यक्तिगत रूचि का आभाव
- (ग) कार्य की अधिकता

अनौपचारिक संप्रेषण:- संचार की औपचारिक रेखाओं को अपनाएं बिना किया जाने वाला संप्रेषण अनौपचारिक संप्रेषण होता है।

अनौपचारिक संप्रेषण के अधीन सूचनाओं के प्रवाह की कोई निश्चित दिशा या मार्ग नहीं होता।

1. अंगूरीलता अथवा अनौपचारिक संप्रेषण के जाल इकहरी शृंखला-जालतंत्र में प्रत्येक व्यक्ति दूसरे से शृंखला में संचार करता है।
2. गपशप/अफवाहें:- जालतंत्र में प्रत्येक व्यक्ति दूसरों से बिना किसी चुनाव के आधार पर बात करता है। एक व्यक्ति अपने सामाजिक समूह में सूचना को अन्य कई व्यक्तियों को बताता है।
3. संभाव्यता- एक व्यक्ति किसी दूसरे व्यक्ति से निरुद्देश बातचीत करता है।
4. समूह/भीड़-भाड़- व्यक्ति केवल उन लोगों से संचार करता है जिन पर वह विश्वास करता है।



अनौपचारिक सम्प्रेषण के लाभ:-

- (क) तीव्र सन्देशवाहन
- (ख) सम्बन्धों में घनिष्ठता
- (ग) सामाजिक सन्तुष्टि
- (घ) औपचारिक सम्प्रेषण को प्रभावी बनाने में सहायक

अनौपचारिक सम्प्रेषण की सीमाएँ:-

- (क) सन्देशों की गलत प्रस्तुति
- (ख) अफवाहों को बढ़ावा
- (ग) असंगठित एवं अनियमित
- (घ) महत्वपूर्ण सूचनाओं की गोपनीयता में कमी

औपचारिक तथा अनौपचारिक संप्रेषण में अंतर:-

क्रसं.	आधार	औपचारिक	अनौपचारिक
1.	आशय	यह अधिकार-दायित्व संबंध पर आधारित है।	यह व्यक्तियों के आपसी संबंध पारस्परिक संबंधों पर आधारित है।
2.	वाहिका	इसमें संप्रेषण मार्ग पूर्वनिर्धारित होते हैं।	इसमें संप्रेषण के मार्ग निर्धारित नहीं होते, ये मानव संबंधों व भावनाओं से पनपते हैं।
3.	गति	इसमें निर्णय देरी से लिये जाते हैं।	इसमें तुरन्त व शीघ्र निर्णय होते हैं।
4.	प्रकृति	इसकी प्रकृति कठोर होती है तथा इसमें सुधार नहीं किया जा सकता है।	व्यक्ति से अन्य व्यक्ति तक बदल जाता है।
5.	अभिव्यक्ति	इसमें संदेश लिखित रूप में व्यक्त किया जाता है।	इसमें संदेश मौखिक रूप में व्यक्त किया जाता है।

प्रभावशाली संप्रेषण में बाधाएँ:-

1. भाषा संबंधी बाधएः-शब्दों व भावों में संदेश कूट लेखन व कूटवाचन समस्याओं तथा कठिनाईयों से जुड़ा है।

भाषा संबंधी मुख्य बाधाएँ निम्नलिखित हैं:-

1. संदेशों की गलत व्याख्या-वांछित आशय प्रकट नहीं हो पाता।
2. भिन्न अर्थों वाले चिन्ह अथवा शब्दों के प्रयोग से संदेश अर्थहीन हो जाता है।
3. त्रुटिपूर्ण अनुवाद अथवा रूपातंर से गलत संदेश पहुँचता है।
4. अर्थहीन तकनीकी भाषा का प्रयोग अधीनस्थों को दुविधा में डाल देता है।
5. अस्पष्ट मान्यताओं को पीछे अलग-अलग मतलब निहित होते हैं जिससे अधीनस्थ दुविधा में आ जाते हैं।

मनोवैज्ञानिक बाधाएँ:- मानसिक रूप से अशांत कोई भी पक्ष संदेशवाहन को सार्थक बनाने में रुकावट बन सकता है। मानसिक बाधाएँ इस प्रकार हैं।

1. समय से पूर्व मूल्यांकन गलत भी हो सकता है।
2. ध्यान की कमी के कारण संदेश निष्प्रभावी हो जाता है।
3. प्रसारण द्वारा हानि तथा कमजोर ठहरावः- जब संदेश कई लोगों के मध्य से होकर पहुँचता है तो प्राप्तकर्ता तक पहुँचते-पहुँचते संदेश का स्वरूप बिगड़ जाता है जिससे कम सटीक सूचना आगे बढ़ती है।
4. अविश्वास- इस प्रकार एक-दूसरे के संदेश को उसके मूल भाव में नहीं समझ सकते।

संगठनात्मक बाधाएँ:-

संगठनात्मक ढांचा कर्मचारियों के संदेशवाहन करने की योग्यता पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालता है। संगठनात्मक बाधाएँ इस प्रकार हैं:-

1. यदि संगठनात्मक नीतियां संचार के मुख्य प्रभाव का समर्थन नहीं करती हैं तो बाधा उत्पन्न हो सकती है।

2. नियम एवं अधिनियम- कठोर नियम एवं अधिनियम से लालफीताशाही, कार्य में विलम्ब हो सकता है।
3. पदवी/ पद-अपने पद के प्रति अधिक ध्यान देने वाले प्रबन्धक, अपने अधीनस्थों को स्वतंत्र रूप से अपनी भावनाएँ नहीं करने देते।
4. संगठनात्मक ढाँचे की जटिलता-इससे विलम्ब एवं विदूषण होता है।

व्यक्तिगत बाधाएँ:-

अधिकारियों व अधीनस्थों के बीच की व्यक्तिगत बाधाएँ इस प्रकार हैं:-

1. सत्ता के समाने चुनौती के भय के कारण उच्च अधिकारी द्वारा निम्न अधिकारियों से सम्प्रेषण न करना।
2. अधिकारियों की अधीनस्थों के प्रति विश्वास की कमी।
3. सम्प्रेषण में अनिच्छा- यदि सूचना नकारात्मक है तो उसका प्रभाव उन पर ही पड़ेगा।
4. उपयुक्त प्रोत्साहन के अभाव के कारण अधीनस्थ संचार हेतु कदम नहीं उठाते।

प्रभावी संप्रेषण के लिए सुधारः-

1. संदेशवाहन से पहले विचारों अथवा लक्ष्यों को स्पष्ट करना।
2. प्राप्तकर्ता की आवश्यकताओं के अनुसार संप्रेषण।
3. संप्रेषण से पहले दूसरों से सलाह लेना।
4. संदेश की भाषा शब्द व विषय वस्तु के प्रति जागरूक रहना।
5. प्राप्तकर्ता के लिए सहायक एवं मूल्यवान संदेश प्रेषित करना।
6. उपयुक्त प्रतिपुष्टि सुनिश्चित करना- इससे संचार की सफलता को सुनिश्चित किया जा सकता है।
7. संदेश की समानता- जब कभी पुराने संदेश के स्थान पर नया संदेश भेजना हो तो इसमें परिवर्तन का वर्णन होना चाहिए।

अभ्यास के लिए प्रश्न

- प्र०१ निम्नलिखित में प्रभावी संवेदशावाहन में बाधाएँ हैं। इन्हें पहचानिए व संप्रेषण की प्रभावपूर्णता को बढ़ाने के लिए उठाए जाने वाले कदमों को उल्लेख कीजिए:-
- (क) राष्ट्रीय विक्रय प्रबन्धक ने दक्षिणी क्षेत्र में दौरे के दौरान विक्रय प्रबन्धकों से हिन्दीमें बात की।
- (ख) एक सभा के दौरान, प्रबन्धक प्रतिद्वन्द्वियों की मूल्य निर्धारण की समस्या पर बात कर रहे थे। दो कार्यकर्ता आपस में आपने वाले सप्ताहान्त की योजना बना रहे थे। प्रबन्धक अन्यमनस्क हो गए तथा कम्पनी की मूल्य निर्धारण नीति में बदलाव की सूचना देना भूल गए।
- (ग) मोहित अपने उच्चधिकारी से दूर रहना पसन्द करता है। उसे सदा यह भय रहता है कि उच्चधिकारी उसके सुझावों को नामंजूर न कर दे।
- (घ) नए स्नातकोत्तरों से बात करते वक्त विक्रय प्रबन्धक उन्हें कम्पनी के समक्ष भय व सुअवसरों को समझा रहा था। उसने कई तकनीकी शब्दों का प्रयोग किया जो उन्होंने अपनी एम.बी.ए. की कक्षा में सीखे थे।
- (ङ) सोनू गारमेंट्स बहुत सख्ती से सोपान शृंखला का अनुरण करती है। चाहे कुछ भी इमरजेंसी हो कर्मचारी सुनिश्चित संप्रेषण के पथ से विचलित नहीं होंगे।
- प्र० सुब्रमण्यम, टाइमर लिंग पंजाब में एक नए मानव संसाधन प्रबन्धक के रूप में नियुक्त किए गए है। वह एक तमिल है। उन्हें तमिल व अंग्रेजी अच्छी आती है। उनके अधिकतर अधीनस्थ पंजाबी है और अंग्रेजी में ज्यादा प्रवाही नहीं है। उन्हें अपनी बात समझाने में और अनुदेश देने में काफी कठिनाई होती है।
- (अ) उपरोक्त वर्णित संप्रेषण बाधा को पहचानिए।
- (ब) इस संप्रेषण बाधा को किस श्रेणी में वर्गीकृत किया जा सकता है, उल्लेख कीजिए।
- (स) इस श्रेणी की एक और संप्रेषण बाधा को समझाइए।
- प्र० नीरज, ‘ओमिडा लिमिटेड’ में एक विक्रय प्रतिनिधि है। उसने पिछले एक वर्ष में सात नौकरियाँ बदली हैं। वह एक बहुत मेहनती व्यक्ति है लेकिन अपनी अपर्याप्त शब्दावली और आवश्यक शब्दों का सही प्रयोग न करने के कारण वह ग्राहकों के साथ सौदों को अंतिम रूप देने में असमर्थ रहता है। कभी-कभी वह गलत शब्दावली का प्रयोग भी करता

है जिसके कारण वह वो अर्थ संप्रेषित नहीं कर पाता जो वह चाहता है। इन सबसे उसके व ग्राहकों के बीच गलतफहमी उत्पन्न हो गई है।

- (अ) उपरोक्त वर्णित संप्रेषण बाधा को पहचानिए।
- (ब) इस संप्रेषण बाधा को किस श्रेणी में वर्गीकृत किया जा सकता है, उल्लेख कीजिए।
- (स) इस श्रेणी की एक और संप्रेषण बाधा को समझाइए।

- प्र० “Do Plus Ltd.” एक फार्मस्यूटिकल्स बनाने वाली कंपनी ने अपने लिए सेमिनार का आयोजन किया। वहां संसाधन व्यक्ति ने निम्नलिखित बातों पर जोर दिया:-

संस्थागत उद्देश्यों की पूर्ति के लिए एक पर्यवेक्षक में पारस्परिक उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु स्वैच्छिक प्रयत्न करने के लिए प्रभावित करने की योग्यता होनी चाहिए व उसमें तथ्यों, विचारों, भावनाओं आदि को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक हस्तातिरित करने की कला होनी चाहिए। उसे अपने अधिनस्थों के दिन-प्रतिदिन के काम की प्रगति की देखभाल करने एवं उनके मार्गदर्शन करने की आवश्यकता है। उसे यह पहचान करनी होगी की वांछित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु लोगों में कैसे उत्तेजना पैदा की जा सकती है ताकि वह कर्मचारियों को इच्छित ढंग से कार्य करने के लिए प्रेरित कर सकें।

- (क) उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित प्रबंध के कार्य को पहचानिए। (1)
- (ख) पंक्तियां उद्धृत (Quote) करते हुए इस प्रबंध के कार्य के तत्वों की पहचान कीजिए। (4)

संकेत बिंदु:-

(नियुक्तिकरण निर्देशन)

(नेतृत्व, संन्देशवाहन, पर्यवेक्षण, अभिप्रेरण)

- प्र० ‘Rose Ltd.’ कपड़ा, सौंदर्य प्रसाधन सामग्री एवं रसोई उत्पादों का निर्माण करती है। कंपनी ने शहर में स्थित प्रबंधन संस्थान से सीधे सभी महिला फ्रेशर्स की भर्ती की है। प्रत्येक उत्पाद विभिन्न महिला प्रबंधकों के नेतृत्व में है।

सुश्री पूजा कपड़ों की प्रबंधक है। वह विकेंद्रीयकरण को आधार मानते हुए विभिन्न क्रियाओं से संबंधित निर्णय, कर्मचारियों से विचार-विमर्श द्वारा लेती है।

सुश्री मोना, सौंदर्य प्रसाधन सामग्री की प्रमुख है। वह प्रबंधकीय कार्यों में कम रुचि लेते हुए अधिनस्थों को उनके स्वयं के भरोसे छोड़ देती है।

सुश्री अनु, रसोई उत्पादों की प्रमुख है। उसने प्रबंध के सारे अधिकार अपने हाथों में रखे हैं तथा कर्मचारी बिना किसी परिवर्तन के उसके आदेश का पालन करते हुए कार्य निष्पादित करते हैं।

1. उपरोक्त अनुच्छेद में वर्णित संगठन के प्रारूप को पहचानिए। (1)
2. कंपनी ने भर्ती के किस स्रोत को उपयोग किया है? (1)
3. अनुच्छेद में वर्णित नेतृत्व शैलियों को पहचानिए। (3)
4. कंपनी द्वारा प्रदान किए जा रहे किसी एक मूल्य को पहचानिए। (1)

संकेत बिंदू:- (1) डिविजनल ढांचा (2) कैम्पस भर्ती (3) जनतन्त्रीय, स्वतन्त्र, निशंकंश नेतृत्व शैली)

प्र० 'I Kon Institute' के MBA के छात्रों का मनोविज्ञान का व्याख्यान चल रहा था। व्याख्याता ने चर्चा की "कुछ कर्मचारी में आत्मसम्मान, स्वाथत्तता, पद की आवश्यकताएं होती हैं।"

कुछ में वह इच्छा होती है जो वह बनना चाहते हैं वह बने। कुछ में स्वीकृति और अपनेपन की भावना की ख्वाहिश होती है।

कुछ भविष्य में अप्रत्याशित समस्याओं के खिलाफ रक्षा चाहते हैं।

1. मनोविज्ञान व्याख्यान के विषय की पहचान कीजिए। (1)
2. कर्मचारियों की उपरोक्त वर्णित आवश्यकताओं की पहचान करते हुए यह लिखिए कि एक प्रबंधक इन आवश्यकताओं को कैसे पूरा कर सकता है? (4)

प्र० "E.Com Ltd." ने हाल ही में सौंदर्य प्रसाधन के कारोबार में कदम रखा। उन्होंने प्रबंधकीय पदों को भरने के लिए पेशेवर नियोक्ताओं की मदद ली एवं फीस दी।

कंपनी ने आवश्यक कर्मियों को नियुक्त कर, कार्य शुरू कर दिया।

सभी कार्यकर्ताओं ने औपचारिक संदेशवाहन का इस्तेमाल किया:-

- श्री अरुण विपणन प्रबंधक, ने अपने कार्यों का समन्वय, उत्पादन प्रबंधक के साथ किया।
- श्री अमित (वित्त प्रबंधक) ने 'रोकड़ बजट' तैयार किया एवं अपने दो एकाउंटेंटों को संप्रेषित किया।

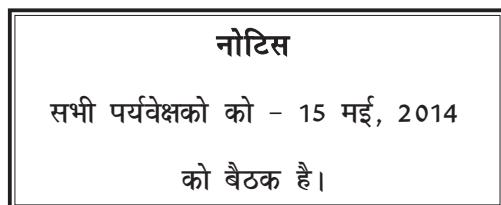
- श्री राकेश (स्टोर प्रबंधक) ने क्रय प्रबंधक (श्री अंकुश) को सुझाव दिया की रसायनों एवं सौर्य प्रसाधन रखने के लिए विशेष तापमान नियंत्रित गोम की आवश्यकता है।
 - विष्णन प्रबंधक श्री अरुण ने श्री वे (उत्पान पर्यवेक्षक) को हाल ही में शुरू की गई ब्लीच क्रीम के बारे में शिकायतें बताई।
1. कंपनी ने भर्ती के किस स्रोत का उपयोग किया है? (1)
 2. उपशेक्त अनुच्छेद में वर्णित सेंशवाहन के प्रकाशों को पहचानिए। (4)
- प्र० राजू एक अच्छा वक्ता है। परन्तु उसमें अच्छा सुनने की दक्षता नहीं है। इस कारण, वह पर्यवेक्षण द्वारा दिए गए अनुदेशों को ध्यान से और पूरा नहीं सुनता। अन्ततः उसका कार्य दिए गए अनुदेशों के अनुसार पूरा नहीं हो पाता।
- (क) उपरोक्त वर्णित संप्रेषण बाधा को पहचानिए।
 (ख) इस संप्रेषण बाधा को किस श्रेणी में वर्गीकृत किया जा सकता है।
 (ग) इस प्रकार की बाधाओं को कैसे कम किया जा सकता है? (3)
- प्र० “अच्छे मानवीय संबंध बनाए रखना” किस प्रकार के संदेशवाहन का लाभ है?**
- प्र० जटिल संगठनात्मक ढाँचा किस प्रकार प्रभावी संप्रेषण को प्रभावित करता है?**

अभ्यास के लिए प्रश्न

- प्र० अंजु और मंजु, उत्पादन व वित्त विभाग में क्रमशः पर्यवेक्षक और लिपिक के रूप में कार्यरत हैं। वे दोनों मित्र हैं और लन्च मिलकर करती हैं। एक दिन खाना खाते समय अंजु ने मंजु को बताया कि अगले महीने लगभग बीस कर्मचारियों को विदेशी शाखा में स्थानान्तरित किया जाएगा।
- (1) अंजु व मंजु के बीच में किस प्रकार का संप्रेषण हुआ?
 - (2) ऐसे संप्रेषण की कोई दो सीमाएँ लिखिए।
- प्र० निम्नलिखित परिस्थितियों में निर्देशन का कौन सा तत्व उपयुक्त है? और क्यों?
- (1) कर्मचारी सदैव कार्य के प्रति कोई इच्छा नहीं दिखाते। बढ़ती हुई माँग को देखते हुए फर्म को कठिनाई हो रही है। पर्यवेक्षक के लिए भी ऐसी स्थिति में सामंजस्य बिठाना मुश्किल हो रहा है।

- (2) फैक्ट्री में कर्मचारी, मशीनों से सम्बन्धित मार्गदर्शन के लिए निरन्तर उत्पादन प्रबन्धक के पास जा रहे हैं, जिसके कारण उत्पादन प्रबन्धक का कार्यभार बहुत बढ़ गया है। उत्पादन प्रबन्धक किस प्रकार अपना कार्यभार घटा सकता है ?
- (3) संस्था में कर्मचारी अपनी भावनाओं और सुझावों को व्यक्त करने में सकुचाते हैं। वे इन्हें व्यक्त करने में कोई पहल नहीं दिखाते।

प्र० नोटिस बोर्ड



यह नोटिस बोर्ड ABC Ltd. के स्वागत कक्ष में लगा था। नोटिस में समय की जानकारी न देने के कारण पर्यवेक्षकों में असमन्जस्य है। यहाँ संप्रेक्षण की किस बाधा का उल्लेख है। बताइए एंव उसे विस्तार से समझाइए। संप्रेक्षण की किन्हीं तीन अन्य बाधाओं के बारे में समझाइए।

- प्र० आप एक सॉफ्ट स्किल ट्रेनर हैं अर्थात् वह व्यक्ति जो कर्मचारियों को उनकी सुनने व लिखने के कौशल को सुधारने के लिए प्रशिक्षण देता है। आप सभी शिक्षार्थियों के संप्रेषण को प्रभावी बनाने के लिए क्या सुझाव देंगे ? (कोई तीन)
- प्र० (क) श्री A, B और C तीनों शैलियों पर चर्चा कर रहे हैं। श्री A कहते हैं कि निरंकुशवादी नेतृत्व शैली सर्वोत्तम है। जबकि श्री B का मानना है कि जनतांत्रिक नेतृत्व शैली कर्मचारियों के निष्पादन में अच्छा परिणाम देती है। श्री C अहस्तक्षेप की शैली के प्रयोग पर बल देते हैं। आपके विचार से कौन-सी नेतृत्व शैली सर्वोत्तम है और क्यों ?
- (ख) आपके अनुसार क्या नेतृत्व की एक शैली हमेशा प्रयोग करनी उचित है ? क्यों ?
- प्र० कार्य सम्पन्नता व कार्य (नौकरी) सुरक्षा का गैर मौद्रिक अभिप्रेरक के रूप में वर्णन करें।
- प्र० निर्देशन अनुदेश, मार्ग दर्शन, प्रेरणा और नेतृत्व की एक प्रक्रिया है, जिसके द्वारा लोगों के माध्यम से संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त किया जाता है, वार्या एक/एक क०

अपने अच्छे निर्देशन के लिए जानी जाती है। निर्देशन संस्था में किन मूल्यों को भर देता है ?

- प्र० संप्रेरणा या तो धनात्मक होती है या ऋणात्मक। कैसे ?
- प्र० मनोज, गलैक्सी लिंग में पर्यवेक्षक के पद पर कार्यरत है। वह कर्मचारियों के सुझावों और शिकायतों (परिवेदनाओं) को सुनता है। अच्छे और उत्पादी सुझावों को वह पुरस्कृत करता है व परिवेदनाओं को समय पर सुलझाता है। वह कर्मचारियों और प्रबन्धकों के बीच टकराव को दूर करने के लिए वह मुक्त संप्रेषण पर जोर देता है। कार्य व कर्तव्यों की समय-सारणी बनाते समय वह कर्मचारियों से विचार-विमर्श भी करता है।
- (1) एक अच्छे पर्यवेक्षक के रूप में मनोज ने निर्देशन के कौन-कौन से तत्वों का प्रयोग किया ?
- (2) ऊपर दिये गये पैरा में से उन पक्षियों का उदाहरण दिजिए जिसमें मनोज के पर्यवेक्षक के कार्यों को दर्शाया गया है।
- प्र० करीना एक बहुराष्ट्रीय कम्पनी में कार्यरत है। उसे उसके कार्य प्रदर्शन पर प्रोत्साहन के लिए कम्पनी के शेयर बाजार में कम दर पर खरीदने का विकल्प दिया गया है। यहाँ प्रोत्साहन के किस रूप का उल्लेख किया गया हैं ? दिए गए प्रोत्साहन को समझाइए व किन्हीं अन्य तीन प्रोत्साहनों के बारे में बताइए।
- प्र० कैटरिना को महीने के सर्वश्रेष्ठ कर्मचारी का पुरस्कार मिला। उसका नाम कम्पनी के नोटिस बोर्ड पर लिखा गया। यह प्रोत्साहन का कौन सा रूप है ? इसी प्रकार के किन्हीं तीन प्रोत्साहनों को भी समझाइए।
- प्र० जैनब (प्रबन्धक-उत्पादन) व शिवेन (प्रबन्धक-विक्री) एक इलेक्ट्रोनिक कम्पनी में कार्यरत हैं। परन्तु वह आपसी मद-भेदों के कारण आपस में बातचीत नहीं करते। इस बजह से वे कम्पनी संबंधी पूर्ण जानकारियाँ भी एक दूसरे को नहीं बताते। इन दोनों के बीच कौन से निर्देशन तत्व की कमी है ? आपके अनुसार इस तत्व का किसी भी कम्पनी के प्रभावपूर्ण संचालन में क्या महत्व है ?