

व्यवसाय अध्ययन

अध्याय-7: निर्देशन



निर्देशन

निर्देशन - निर्देशन से अभिप्राय संगठन में कर्मचारियों या मानव संसाधन को निर्देश देना, उनका मार्गदर्शन करना तथा उन्हें अभिप्रेरित करने की प्रक्रिया से है ताकि संगठन के लक्ष्यों को आसानी से प्राप्त किया जा सके।

निर्देशन की विशेषताएँ -

1. निर्देशन संगठन के अन्दर अन्य कार्यों को करने के लिए आधार प्रदान करता है तथा कार्य को प्रारंभ करता है।
2. निर्देशन प्रबन्ध के प्रत्येक स्तर पर होता है। इसकी आवश्यकता प्रबंध के प्रत्येक स्तर पर होती है।
3. निर्देशन एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है। यह संगठन में जीवन भर चलती रहती है क्योंकि प्रबंधक को हमेशा कर्मचारियों का मार्गदर्शन करना होता है।
4. निर्देशन का प्रवाह ऊपर से नीचे की ओर होता है क्योंकि निर्देश ऊपर से नीचे की ओर दिए जाते हैं। यह उच्चस्तरीय प्रबंध से शुरू होकर निम्नस्तरीय प्रबंध पर समाप्त होता है।

निर्देशन का महत्व -

1. निर्देशन कार्यों को गतिशीलता प्रदान करता है अर्थात् कार्यों को प्रारंभ करता है क्योंकि संगठन में कार्यों को तब तक शुरू नहीं किया जा सकता जब तक बड़े अधिकारियों से निर्देश प्राप्त न हो जाए।
2. कर्मचारियों के प्रयासों में सामंजस्य लाना। एक संगठन में अनेक लोग काम करते हैं तथा सभी के काम एक दुसरे से जुड़े हैं। निर्देशन सभी कार्यों के बीच मार्गदर्शन, अभिप्रेरणा आदि की सहायता से सामंजस्य स्थापित करता है।
3. यह अभिप्रेरणा का माध्यम है। संगठन के उद्देश्यों को अभिप्रेरित कर्मचारी ही पूरा कर सकते हैं। इन कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने का कार्य निर्देशन प्रक्रिया द्वारा ही होता है।

4. यह परिवर्तनों को लागू करना संभव बनाता है। प्रायः कर्मचारी जिस ढांचे में काम कर रहे होते हैं, उसमें वे कोई बदलाव नहीं चाहते हैं। निर्देशन द्वारा कर्मचारियों को इस प्रकार मनाया जाता है की वे परिवर्तनों को आसानी से स्वीकार कर ले।
5. यह संगठन में संतुलन स्थापित कराता है। कभी - कभी व्यक्तिगत उद्देश्यों तथा संगठनात्मक उद्देश्यों के बीच में संघर्ष पैदा हो जाते हैं। निर्देशन समय - समय पर कर्मचारियों का मार्गदर्शन कर, उन्हें अभिप्रेरित कर इन संघर्षों को दूर करता है तथा यह संगठन में संतुलन स्थापित कराता है।

निर्देशन के तत्व -

1. **पर्यवेक्षण** - पर्यवेक्षण से अभिप्राय अपने अधिनस्थो के दिन - प्रतिदिन के कार्यों की जाँच करना, उन्हें कार्य संबंधी निर्देश देना, उनका मार्गदर्शन करना तथा उन्हें प्रशिक्षण देने से है।
2. **अभिप्रेरणा** - अभिप्रेरणा से अभिप्राय निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए लोगो को प्रेरित करने की प्रक्रिया से है।
3. **नेतृत्व** - नेतृत्व वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा लोगो को इस प्रकार प्रभावित किया जाता है की वे स्वयं ही अपनी इच्छा से संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने का प्रयास करते हैं।
4. **सम्प्रेषण** - संप्रेषण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत संदेशो तथा विचारो को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाया जाता है ताकि वे एक दूसरों को आसानी से समझ सकें।

पर्यवेक्षण- पर्यवेक्षण से अभिप्राय अपने अधिनस्थो के दिन - प्रतिदिन के कार्यों की जाँच करना, उन्हें कार्य संबंधी निर्देश देना, उनका मार्गदर्शन करना तथा उन्हें प्रशिक्षण देने से है।

पर्यवेक्षण का महत्व / पर्येक्षक की भूमिका

- कर्मचारियों तथा प्रबन्ध के मध्य कड़ी।
- निर्देशों को जारी किया जाना।
- अनुशासन बनाये रखना।
- कर्मचारियों का मार्गदर्शन करना।
- प्रतिपुष्टि(फीडबैक)।

- अभिप्रेरणा में वृद्धि।
- संसाधनों का कुशलतम उपयोग।

पर्येक्षक के कार्य -

- पर्येक्षक कर्मचारियों तथा प्रबन्ध के मध्य कड़ी का कार्य करता है।
- पर्येक्षक उच्च अधिकारियों द्वारा दिए गए निर्देशों को कर्मचारियों तक पहुंचता है।
- पर्येक्षक कार्यों पर नियंत्रण रख अनुशासन बनाये रखने में सहायता करता है।
- पर्येक्षक समय - समय पर कर्मचारियों का मार्गदर्शन करता है।
- पर्येक्षक कर्मचारियों के लगता संपर्क में रहता है तथा समय - समय पर उनके विचार, शिकायत सम्बंधित उनसे फीडबैक लेता रहता है।
- पर्येक्षक कर्मचारियों की आवश्यकताओं का पता लगा कर उन्हें अभिप्रेरित करते हैं।
- पर्येक्षक अनावश्यक गतिविधियों को समाप्त कर संसाधनों का कुशलतम उपयोग करने में सहायता करता है।

अभिप्रेरणा - अभिप्रेरणा से अभिप्राय निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए लोगों को प्रेरित करने की प्रक्रिया से है।

अभिप्रेरणा की विशेषताएँ-

- अभिप्रेरणा एक आंतरिक अनुभव है।
- लक्ष्य निर्धारित व्यवहार।
- सकारात्मक अथवा नकारात्मक।
- जटिल प्रक्रिया।
- सतत प्रक्रिया।

अभिप्रेरणा का महत्व -

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

- अभिप्रेरणा कर्मचारियों के नकारात्मक दृष्टिकोण को सकारात्मक दृष्टिकोण में बदलने में सहायक है।
- अभिप्रेरणा कर्मचारियों के संस्था को छोड़कर जाने की दर को कम करता है।
- अभिप्रेरणा संगठन में कर्मचारियों की अनुपस्थिति दर को कम करती है।
- अभिप्रेरणा प्रबंधको को नए परिवर्तनों को लागू करने में सहायता देती है।

मास्लो की विचारधारा - क्रम अभिप्रेरणा का सिद्धांत

1. **शारीरिक आवश्यकताएँ** - इस क्रम में वे आवश्यकताएं शामिल की गई हैं जिसको मनुष्य के जीवित रहने के लिए सबसे पहले पूरा किया जाता है। इसमें भोजन, मकान, वस्त्र, हवा, पानी, की अन्य आवश्यकताएं शामिल हैं।
2. **सुरक्षा की आवश्यकताएं** - शारीरिक आवश्यकताएं पूरी होने के बाद मनुष्य अपनी सुरक्षा चाहता है। वह अपने आप को भौतिक तथा आर्थिक दोनों तरह से सुरक्षित रखना चाहता है। इसमें नौकरी, सुरक्षा, पेंशन योजनाएं इत्यादि शामिल हैं।
3. **सामाजिक आवश्यकताएँ** - भौतिक तथा आर्थिक दोनों तरह से सुरक्षित होने के बाद मनीषी का ध्यान सामाजिक आवश्यकताओं पर जाता है। इसमें लगाव, स्नेह, समाज से जुड़े होने का अहसास, मित्रता आदि शामिल हैं।
4. **सम्मान की आवश्यकताएँ** - कोई भी मनुष्य लोगो से, अपने वरिष्ठो से सम्मान की आशा रखता है। इस क्रम में आत्मसम्मान, पद, पहचान, व ध्यान शामिल हैं।
5. **स्वयं संतुष्टि** - स्वयं संतुष्टि का अर्थ अपने आप को उचाई तक ले जाने की चाह से है। जैसे एक लेखक लिखने का विशेषज्ञ बनना चाहता है।

मौद्रिक तथा गैर मौद्रिक प्रोत्साहन -

मौद्रिक प्रोत्साहन -

- वेतन तथा भता - वेतन महंगाई भता आदि।
- लाभ में भागीदारी - संस्था के लाभों में कर्मचारियों का हिस्सा।
- बोनस - वेतन के अतिरिक्त।

- उत्पादकता सम्बंधित परिप्रमित - कार्य के अनुसार पारिश्रमिक।
- अनुलाभ - कार भता, घर।
- सहभागीदारी या स्टॉक - बाजार से कम कीमत पर अंश।
- सेवा निवृत्ति लाभ - पेंशन आदि।

गैर मौद्रिक प्रोत्साहन -

- पद प्रतिष्ठा - उच्च पद देना ताकि सामाजिक व मान - सम्मान आवश्यकता पूरी हो।
- संगठनिक वातावरण - अच्छा कार्य वातावरण।
- जीवनवृत्ति विकास के सुअवसर - कौशल में वृद्धि।
- पद संवर्धन - कार्य को और अधिक रुचिकर बनाना।
- कर्मचारियों को मान - सम्मान देने सम्बंधित कार्यक्रम।
- पद सुरक्षा - स्थायी नौकरी।
- कर्मचारियों की भागीदारी - निर्णय लेने में भागीदारी।
- नेतृत्व - नेतृत्व वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा लोगो को इस प्रकार प्रभावित किया जाता है की वे स्वयं ही अपनी इच्छा से संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने का प्रयास करते हैं।

नेतृत्व की विशेषताएँ -

- नेतृत्व किसी व्यक्ति की दूसरो को प्रभावित करने की योग्यता को दर्शाता है।
- नेतृत्व, दूसरो के व्यवहार में परिवर्तन लाने का प्रयास करता है।
- नेतृत्व नेता तथा अनुयायियों के मध्य उनके पारस्परिक सम्बंधो को दर्शाता है।
- नेतृत्व संस्था के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए किए जाते हैं।
- नेतृत्व एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है।

नेतृत्व की शैलियाँ-

1. **निरंकुशवादी नेतृत्व** - इस शैली में प्रबंधक सारे अधिकार अपने पास रखता है। सारे आदेश वह देता है तथा इस बात पर जोर देता है की उसके आदेशो को बीना किसी सुझाव तथा विरोध के पालन किया जाए। वह बिना विचार - विमर्श कर नीतियाँ तैयार करता है।

2. **जनतांत्रिक या सहभागी नेतृत्व** - जनतांत्रिक शैली नेतृत्व की वह शैली है जिसमें प्रबंधक अंतिम निर्णय अधिनस्थों से विचार - विमर्श करने के बाद ही लेता है। यह नेतृत्व शैली विकेंद्रीकरण पर आधारित है। यह शैली कर्मचारियों को उनके कार्य के प्रति अभिप्रेरित करती है।
3. **अहस्तक्षेप नेतृत्व** - इस शैली में प्रबंधक अपने अधिनस्थों को पूरी स्वतंत्रता प्रदान करते हैं। इसमें प्रबंधक अपने अधिकारों का कम प्रयोग करता है तथा कार्यों में कम रूचि लेता है। अधिनस्थ अपनी इच्छा तथा क्षमता के अनुसार कार्य करते हैं।

संदेशवाहन

संदेशवाहन का अंग्रेजी रूपांतरण कम्युनिकेशन है जो की कॉमन से बना है जिसका अर्थ दो या दो से अधिक व्यक्तियों के बीच में समान रूप के विचारों का संवाहन से है। अर्थात् जिस अर्थ में संदेश दिया जा रहा है उसी अर्थ में संदेश को समझाना।

संदेशवाहन की विशेषताएं

- कोई भी संदेशवाहन एक व्यक्ति द्वारा संपन्न नहीं होता है। इसके लिए दो या दो से अधिक व्यक्तियों की आवश्यकता होती है। एक संदेश प्राप्तकर्ता की और संदेश भेजने वाले व्यक्ति की।
- संदेशवाहन में एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति को संदेश, विचार व भावनाओं का विनिमय होता है।
- संदेशवाहन से लोगों में आपसी समझा बनी रहती है। क्योंकि व्यक्ति इसके द्वारा अपने विचार दूसरों तक पहुंचा सकता है।
- संदेशवाहन की प्रक्रिया लगातार चलती रहती है। क्योंकि व्यवसाय में संदेश प्रबंधक से कर्मचारियों को और कर्मचारियों की समस्या प्रबंधक को संवाहित होता है।
- संदेश का प्रवाह या तो शब्दों में, या फिर संकेतों में किया जाता है।

संदेशवाहन की प्रक्रिया

1. **प्रेषक/ सन्देश भेजने वाला** : प्रेषक वह व्यक्ति है जो अपने विचारों को दूसरों को संवाहित करता है। जैसे:- प्रबंधक कर्मचारियों को नई योजनाओं को के बारे में सूचना का संवाहन करता है।
2. **सन्देश** : यह वह विषय वस्तु है जो प्रेषक किसी अन्य व्यक्ति को संवाहित करना चाहता है। जैसे :- भावनाएं, विचार, दृष्टिकोण, और आदेश आदि।
3. **संदेशबद्धता** : इसके अंतर्गत प्रेषित सन्देश को सन्देश चिन्हों में बदला जाता है। जैसे :- इशारों, शब्दों, चित्रों व ग्राफ आदि में।
4. **माध्यम/संचारण** : कोई भी सन्देश बिना माध्यम के संवाहित नहीं किया जा सकता है। सन्देश कई माध्यमों के द्वारा संवाहित किया जा सकता है। जैसे :- पत्र लिखकर, टेलीविजन के द्वारा, i-मेल, संकेतों द्वारा और वार्तालाप द्वारा।
5. **प्राप्तकर्ता** : जो सन्देश प्राप्त करता है।
6. **संदेशवाचक** : इसके अंतर्गत सन्देश को संक्षेप में किया जाता है। जो कि सन्देश प्राप्तकर्ता द्वारा समझा जा सकें।
7. **वापस जानकारी अथवा प्रतिपुष्टि** : यह सन्देश प्रक्रिया की सबसे अन्तिम क्रिया है। जिसमें सन्देश प्राप्तकर्ता से प्रतिपुष्टि पाई जाती है जो यह निर्धारित करती है कि सन्देश, सन्देश प्राप्तकर्ता को उसी रूप में मिल गया है जिस रूप में प्रेषक भेजना चाहता था।

संदेशवाहन के प्रकार

- औपचारिक संदेशवाहन
- अनौपचारिक संदेशवाहन

औपचारिक संदेशवाहन : औपचारिक संदेशवाहन से अभिप्राय सन्देश प्रवाह की उस व्यवस्था से है जिसमें सन्देश का प्रवाह सोपानिक श्रृंखला में या प्रबंध द्वारा निर्धारित व्यवस्था के अनुसार किया जाता है।

विशेषताएं

- **लिखित व मौखिक** : औपचारिक सन्देशवाहन लिखित या मौखिक में किया जाता है।

- **औपचारिक सम्बन्ध** : औपचारिक सन्देश का प्रवाह प्रबंध के द्वारा स्थापित औपचारिक सम्बन्ध में ही किया जाता है।
- **निश्चित पथ** : औपचारिक सन्देश का प्रवाह एक निश्चित पथ में किया जाता है; जैसे:- प्रबंधक द्वारा कर्मचारियों को योजन की जानकारी देना।
- **संगठनात्मक सन्देश** : इसके अंतर्गत केवल संगठनात्मक संदेशों का ही प्रवाह जा सकता है। कोई भी कर्मचारी किसी भी तरह का सन्देश को प्रेषित नहीं कर सकता है।

औपचारिक संदेशवाहन के लाभ

- औपचारिक संदेशवाहन की प्रक्रिया में अधिकारियों के पद की गरिमा की सुरक्षा होती है। क्योंकि औपचारिक संदेशवाहन प्रक्रिया में सन्देश का प्रवाह अधिकारियों व अधीनस्थों के बीच एक व्यवस्थित क्रम में होता है।
- औपचारिक संदेशवाहन में सन्देश स्पष्ट व प्रभावपूर्ण होते हैं।
- अधिकारियों से अधीनस्थ के बीच सूचनाओं का व्यवस्थित प्रवाह।

औपचारिक संदेशवाहन की सीमाएं

- औपचारिक संदेशवाहन में कई सूचनाओं जैसे:- सन्देश, योजनायें आदि का प्रवाह एक निश्चित क्रम में करना होता है जिससे कर्मचारियों व अधिकारियों पर कार्य का अधिक बोझ रहता है।
- औपचारिक संदेशवाहन में सूचनाओं का स्वरूप भी बदलने की संभावना होती है क्योंकि इसमें सन्देश भेजने का मार्ग अधिक लम्बा होता है।
- औपचारिक संदेशवाहन में कर्मचारियों के सुझावों को अनदेखा किया जाता है।

औपचारिक संदेशवाहन के प्रकार

1. लम्बवत संदेशवाहन

- नीचे की ओर अथवा अधिमुखी संदेशवाहन : इसमें आदेश, नियम, सूचनाओं, नीतियों व निर्देश का संवाहन किया जाता है। अधिकारियों से अधीनस्थों की ओर।

- ऊपर की ओर अथवा उध्वमुखी संदेशवाहन : इसमें प्रतिक्रियाएं, प्रतिवेदन, शिकायतें आदि का प्रवाह। अधीनस्थों से अधिकारीयों की ओर।
2. **समतल संदेशवाहन** : जो की एक ही स्तर के दो व्यक्तियों में होता है।

औपचारिक संदेशवाहन जाल

- श्रृंखला संदेशवाहन** : इसमें सन्देश का प्रवाह ऊपर से नीचे की ओर होती है।
- चक्रीय संदेशवाहन** : इसमें एक केंद्र से सन्देश का प्रवाह सभी को किया जाता है।
- घूमता हुआ संदेशवाहन** : इसमें एक समूह में एक व्यक्ति अपने से निकट के व्यक्तियों को सन्देश का प्रवाह करता है।
- मुक्त प्रवाह संदेशवाहन** : इस सन्देश जाल में एक समूह के विभिन्न सदस्य एक-दूसरों से सन्देश का प्रवाह किया जा सकता है।
- अधोमुखी 'वी' संदेशवाहन** : इस सन्देश प्रवाह में एक अधीनस्थ को अपने बॉस के बॉस से प्रत्यक्ष बात करने की अनुमति होती है।

अनौपचारिक संदेशवाहन : यह सन्देश व्यवस्था किसी अधिकारी द्वारा नहीं अपितु किसी संस्था के सदस्यों में आपसी मित्रता, विवेक, सुझाव आदि के कारण स्थापित होती है।

अनौपचारिक संदेशवाहन की विशेषताएं

- यह व्यवस्था किसी संस्था में उसके सदस्यों के बीच सामाजिक संबंधों के कारण स्थापित होती है। जैसे :- मित्रता, सहयोग, सहेजभाव के कारण।
- अनौपचारिक संदेशवाहन में कार्य व व्यक्ति दोनों से संबंधित सन्देश का प्रवाह होता है।
- इसमें अपवाह व गलतफहमियों की संभावना होती है। क्योंकि इसके अंतर्गत व्यक्तियों का दायित्व का निर्धारण नहीं किया जा सकता है।
- इसमें सुचना शीघ्र प्रवाहित होती है।

अनौपचारिक संदेशवाहन के लाभ

- सन्देश का शीघ्र प्रवाह तथ प्रभावपूर्ण सन्देशवाहन।
- इसके अंतर्गत सभी को अपनी बात कहने की लिए खुला वातावरण उपलब्ध होता है।

- अनौपचारिक संदेशवाहन से सभी अधिकारियों व अधीनस्थों में अच्छे सम्बन्ध बने रहते हैं।
- इसके अंतर्गत समस्याओं का शीघ्र समाधान किया जाता है क्योंकि सन्देश का प्रवाह जितनी शीघ्रता से होगा उतनी ही शीघ्रता से निर्णय भी लिये जाएंगे।
- कर्मचारियों की सामाजिक आवश्यकता की पूर्ति करता है क्योंकि अनौपचारिक संदेशवाहन में कर्मचारी अधिकारियों से विचार-विमर्श कर पाते हैं।

अनौपचारिक संदेशवाहन की सीमाएँ

- क्योंकि अनौपचारिक संदेशवाहन में सन्देश का प्रवाह एक निश्चित क्रम में नहीं होता है इसलिए सन्देश व्यवस्थित क्रम में उपलब्ध नहीं होता है।
- इसके अंतर्गत दायित्व का निर्धारण नहीं करना कठिन होता है।
- अनौपचारिक संदेशवाहन में सन्देश कम विश्वनीय होते हैं।

अन्गूरीलता जाल

इससे अभिप्राय उन प्रकारों से है जिसके द्वारा अनौपचारिक संदेशवाहन का कार्य किया जाता है।

अन्गूरीलता के प्रारूप

- **एकल रीति** : इसमें एक व्यक्ति अपने किसी विश्वनीय जानकार को सन्देश का प्रवाह करता है और इसी प्रकार सन्देश देने की क्रिया की जाती है।
- **गपशप श्रृंखला** : इसके अंतर्गत सदस्य एक-दूसरे से गपशप करते हुए बातें करते हैं।
- **प्रायिकता** : इसमें एक व्यक्ति अपने विचारों को दूसरों को संवाह करने की लिए तटस्थ रहता है। अर्थात् वह अपने विचारों को उसके पास स्थिति किसी भी व्यक्ति को दे सकता है।
- **गुच्छा/भीड़-भाड़** : इसके अंतर्गत एक व्यक्ति अपने अनुसार किसी भी चनयित व्यक्ति को अपने संदेशों का प्रवाह करता है।

संदेशवाहन के माध्यम

(i) मौखिक, (ii) लिखित, (iii) सांकेतिक।

1. प्रभावी संदेशवाहन की बाधाएँ

भाषा सम्बंधित बाधाएँ : संदेशवाहन में सन्देश भेजते समय जब सन्देश के चित्रों, चिन्हों व शब्दों का गलत अर्थ, व्याख्य, अनुमान व विपरीत अर्थ से समझ जाता है तो वह भाषा सम्बंधित बाधाएं कहलाती हैं।

भाषा सम्बंधित बाधाएं निम्नलिखित है;

- **संदेशों की गलत व्याख्या :** भाषा के अस्पष्ट होने पर सन्देश सम्बंधित बाधाएं आती हैं। जैसे:- शब्दों का गलत चुनाव, अभ्रद शब्द, वाक्यों का गलत क्रम आदि।
 - **भिन्न अर्थों वाले चिन्ह अथवा शब्द :** कई बार एक ही शब्द के कई अर्थ होते हैं जिससे सन्देश प्राप्तकर्ता को सन्देश को समझने में कठिनाई होती है। जैसे :- मूल्य शब्द ; जिसके कई अर्थ हैं (a) आज कंप्यूटर शिक्षा का अधिक मूल्य है (महत्व), (b) मोबाईल का क्या मूल्य है (कीमत)
 - **त्रुटिपूर्ण अनुवाद :** जब अधिकारियों द्वारा भेजे गए सन्देश का अधीनस्थों द्वारा गलत अनुवाद में समझा जाता है तो वह त्रुटिपूर्ण अनुवाद सम्बंधित बाधाएं कहलाती हैं।
 - **अस्पष्ट मान्यातएं :** कई बार सन्देश भेजने वाला यह मान कर चलता है कि सन्देश प्राप्तकर्ता को आधारभूत बातें पता ही होगी जिसके कारण वह कुछ जानकारियाँ प्राप्तकर्ता को संवाद ही नहीं करता है। जिससे सन्देश में बाधाएं उत्पन्न होती हैं।
 - **अर्थहीन तकनीकी भाषा:** कई बार सन्देश में तकनीकी भाषाओं का उपयोग करने से भी संदेशवाहन में बाधाएं आती हैं क्योंकि कई व्यक्तियों को इसका ज्ञान नहीं होता है।
2. **मनोवैज्ञानिक बाधाएं :** किसी भी संदेशवाहन की प्रक्रिया में दोनों पक्ष के पक्षकारों की मानसिक स्थिति भी सन्देश में बाधा ला सकती है इसलिए संदेशवाहन की प्रक्रिया में दोनों पक्षकारों की मानसिक स्थिति अच्छी होनी चाहिए।
- **समय से पूर्व मूल्यांकन :** कई बार सन्देश प्राप्तकर्ता सूचना के पूरा हुए बगैर ही उस सन्देश का अर्थ निकालने लगता है। जिसके कारण सूचना भेजने वाले के उत्साह में भी कमी आती है और सन्देश का भी गलत प्रवाह होता है।

- **ध्यान की कमी** : संदेशवाहन की प्रक्रिया में कभी-कभार सन्देश प्राप्तकर्ता संदेश भेजने वाले की बातों पर ध्यान नहीं देता है। वह कुछ ओर ही सोच-विचार में लगा रहता है। जिससे संदेशवाहन में मनोवैज्ञानिक बाधाएं उत्पन्न होती हैं।
 - **अविश्वास** : कई बार देखा जाता है कि प्रेषक व प्राप्तकर्ता में विश्वास की कमी होती है जिसके कारण भी वह एक-दूसरे की बातों को महत्व नहीं देते हैं।
3. **संगठनात्मक बाधाएं** : यह बाधाएं संगठन के ढांचे से सम्बंधित हैं। जैसे;
- **संगठनात्मक नीतियाँ** : संगठनात्मक नीतियों के द्वारा भी सन्देश में बाधाएं उत्पन्न होती हैं। जैसे :- किसी संगठन की यह नीति है कि संगठन में सभी सन्देश लिखित रूप में प्रवाह किये जाएंगे, इससे संगठन में सन्देश का प्रवाह भी धीमी गति से होगा और प्रत्येक सूचना देने के लिए सन्देश का लिखित रूप का ही उपयोग करना पड़ेगा।
 - **नियम व अधिनियम** : संदेशवाहन की विषय सामग्री व माध्यम को निश्चित करके भी संगठन सन्देश में बाधा उत्पन्न करता है। जैसे:- संगठन के नियम अनुसार किसी भी सन्देश को भेजने के लिए कंप्यूटर का ही उपयोग करना होगा। इससे छोटे-से छोटे सन्देश को भेजने के लिए कंप्यूटर का ही उपयोग करना पड़ेगा।
 - **संगठनात्मक ढांचे में जटिलता** : किसी संगठन के संदेशवाहन की कुशलता उसके संगठनात्मक ढांचे पर भी निर्भर करती है। यदि किसी संगठन में अधिक प्रबंधकीय स्तर होंगे तो सन्देश पहुँचाने में भी अधिक समय लगेगा और सूचना के प्राप्तकर्ता तक पहुँचाने तक उसका अर्थ भी बदल जाने की संभावना रहेगी।
 - **संगठनात्मक सुविधाएँ** : कई बार संगठन में पर्याप्त सुविधाएँ उपलब्ध न होने के कारण भी संदेशवाहन में समस्याएं उत्पन्न हो जाती हैं। जैसे :- कर्मचारियों के लिए किसी भी शिकायत बाक्स का न होना, कर्मचारियों व अधिकारियों के सन्देश में असमंजस की स्थिति ला सकता है।
4. **व्यक्तिगत बाधाएं** : जब संदेशवाहन में बाधाएँ किसी पक्ष के पक्षकार द्वारा उसके किसी व्यक्तिगत कारण की वजह से होती है तो उन बाधाओं को व्यक्तिगत बाधाएं कहलाती हैं। इसके उदहारण ;

- **अधिकारियों को चुनौतियों का भय** : संगठन में प्रत्येक व्यक्ति ऊंचे पद पर बने रहने के लिए अपनी कमजोरियों को छिपता रहना हैं और अपने विचारों को खुल कर दूसरों के सामने नहीं रखता हैं। जिसके कारण भी सन्देश में बाधा होती हैं।
- **अधीनस्थों में विश्वास की कमी** : संगठन में उच्च अधिकारियों की यह मान्यता रहती है कि अधीनस्थों में कम योग्यता होती है जिसके कारण वे कई बार सूचनाओं का प्रवाह अधीनस्थों को करते ही नहीं हैं फलस्वरूप कर्मचारियों के उत्साह में भी कमी आती हैं।
- **विचारा विनिमय कि अनिच्छा** : कई बार कर्मचारियों द्वारा ही सन्देश का प्रवाह अधिकारियों को नहीं किया जाता हैं इसके कई कारण होते हैं जैसे :- कर्मचारियों में कम आत्मविश्वास, सूचना की स्पष्टता की जानकारी न होना आदि।
- **उपयुक्त प्रोत्साहन की कमी** : संदेशवाहन में अधीनस्थों की भी अहम् भूमिका होती हैं परन्तु यदि अधीनस्थों में प्रोत्साहन की कमी होती हैं तो वे किसी भी सन्देश को भेजने में हिचकिचाते हैं। जिससे संदेशवाहन की प्रक्रिया अप्रभावी हो जाती हैं।

संदेशवाहन की बाधाएं को दूर करने के उपाय

1. **प्राप्तकर्ता की आवश्यकता के अनुसार संदेशवाहन** : संदेशवाहन में बाधाओं को दूर करने के लिए सर्वप्रथम यह निश्चित करना चाहिए कि संदेशवाहन प्राप्तकर्ता के अनुसार हो। जैसे:- जो व्यक्ति तकनीकी शब्दों से अपरिचित है उससे संवाद करते समय तकनीकी शब्दों का उपयोग कम करें।
2. **संदेशवाहन से पूर्व विचारों को स्पष्ट करना** : संदेशवाहन में प्रेषक को अपने सन्देश भेजने का उद्देश्य मालूम होना चाहिए। ताकि सन्देश भेजने में कोई समस्या न हो।
3. **सन्देश की भाषा, शब्द व विषय-वस्तु के प्रति सचेत रहना** : सन्देश भेजने वाले को यह ध्यान रखना चाहिए कि वे जिस भाषा व शब्द का उपयोग कर रहा हैं उससे सन्देश प्राप्तकर्ता को कोई ठेस न पहुंचे और वह अधिक तकनीकी शब्दों का उपयोग न करें।
4. **वर्तमान तथा भविष्य के लिए संदेशवाहन** : संदेशवाहन में सन्देश से सम्बंधित बाधाओं को दूर करने के लिए सन्देश में वर्तमान व भविष्य से सम्बंधित जानकारियों को भी दे देना चाहिए, ताकि संदेश में समानता बनी रहें।

5. **एक अच्छा श्रोता बनाना** : एक संदेशवाहन प्रक्रिया में प्रेषक व प्राप्तकर्ता को अच्छा श्रोता बना चाहिए, ताकि सन्देश की सभी आवश्यक जानकारियों को याद रखा जा सकें।

SHIVOM CLASSES
8696608541

NCERT SOLUTIONS

अभ्यास प्रश्न (पृष्ठ संख्या 213-214)

अति लघु उत्तरीय प्रश्न:

प्रश्न 1 अनौपचारिक संचार क्या है?

उत्तर- वह सम्प्रेषण जो व्यक्तियों एवं समूहों के मध्य आधिकारिक या औपचारिक रूप से नहीं होता है, अनौपचारिक सम्प्रेषण/संचार कहलाता है। इसके अंतर्गत विचारों एवं सूचनाओं का आदान-प्रदान संगठन की पदसोपान श्रृंखला के अनुसार नहीं होता है।

प्रश्न 2 नेतृत्व की कौन-सी शैली शक्ति के उपयोग में विश्वास नहीं करती, जब तक कि यह बिल्कुल जरूरी न हो?

उत्तर- अबंध अथवा मुक्त-रोक नेता (लेसिज फेयर) नेतृत्व शैली शक्ति के उपयोग में विश्वास नहीं करती जब तक कि यह बिल्कुल जरूरी न हो।

प्रश्न 3 संचार प्रक्रिया में कौन-सा तत्त्व संदेश को शब्दों, प्रतीकों, हाव-भाव आदि में परिवर्तित करने में शामिल है?

उत्तर- संचार प्रक्रिया में एनकोडिंग संदेश को शब्दों, प्रतीकों, हाव-भाव आदि में परिवर्तित करने में शामिल है।

प्रश्न 4 मजदूर हमेशा अपनी अक्षमता दिखाने की कोशिश करते हैं जब उन्हें कोई नया काम दिया जाता है। वे हमेशा किसी भी तरह का काम लेने के इच्छुक नहीं होते। माँग में अचानक बढ़ोत्तरी के कारण एक फर्म अतिरिक्त आदेशों को पूरा करना चाहती है। पर्यवेक्षक को स्थिति से निपटना मुश्किल हो रहा है। निर्देशन के तत्त्व बताएँ जो पर्यवेक्षक को समस्या को संभालने में मदद कर सकते हैं।

उत्तर- दी गई स्थिति में जो आवश्यक है वह मजदूरों को प्रेरणा प्रदान कर रहा है। पर्यवेक्षक को मजदूरों को प्रेरित करना चाहिए और उन्हें अपनी क्षमताओं के सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए। उसे श्रमिकों की आवश्यकताओं की पहचान करनी चाहिए। दूसरे शब्दों में, काम करने की अनिच्छा का कारण पहचानना और काम किया जाना चाहिए।

लघु उत्तरीय प्रश्न:

प्रश्न 1 संचार की अर्थपूर्ण बाधाएँ क्या हैं?

उत्तर- संचार की अर्थपूर्ण बाधाएँ संकेतिक/ संकेतीय बाधाएँ हैं। यह भाषा की वह शाखा है जो शब्दों तथा वाक्यों के अर्थ से संबंध रखती है। अर्थपूर्ण बाधाएँ उन समस्याओं तथा बाधाओं से संबंधित हैं जो संदेश की एनकोडिंग तथा डिकोडिंग करने की प्रक्रिया में उन्हें शब्दों अथवा संकेतों में परिवर्तित करते समय आती हैं। ये निम्नलिखित हैं-

- संदेश की अनुपयुक्त अभिव्यक्ति,
- विभिन्न अर्थों सहित संकेतक,
- त्रुटिपूर्ण रूपांतर/अनुवाद,
- अस्पष्ट संकल्पनाएँ।

प्रश्न 2 चित्र की मदद से अभिप्रेरणा की प्रक्रिया की व्याख्या करें।

उत्तर- अभिप्रेरणा की प्रक्रिया-अभिप्रेरणा की प्रक्रिया का अभिप्राय यह जानना है कि यह कहाँ से शुरू होकर कहाँ समाप्त होती है। अभिप्रेरणा का कार्य एक ही बार में पूरा नहीं हो जाता है बल्कि यह अनेक पदों का समूह है।



सर्वप्रथम मनुष्य की एक असंतुष्ट आवश्यकता तनाव को जन्म देती है जो उसमें आवेग उत्पन्न करता है। ये संवेग ही खोजने की प्रवृत्ति/व्यवहार का सृजन करती हैं ताकि उस आवश्यकता की पूर्ति हो सके। यदि उस आवश्यकता की संतुष्टि हो जाती है, तो व्यक्ति तनाव से मुक्त हो जाता है।

एक इच्छा के संतुष्ट होने पर दूसरी इच्छा उत्पन्न होती है और इस तरह यह क्रम निरन्तर चलता ही रहता है।

प्रश्न 3 अंगूरीलता संचार के विभिन्न नेटवर्क बताएँ।

उत्तर- अंगूरीलता सम्प्रेषण-अंगूरीलता सम्प्रेषण विभिन्न प्रकार के तन्त्र द्वारा सम्भव है। इस प्रकार के सम्प्रेषण के प्रमुख तन्त्र निम्नलिखित हैं-

- इकहरी श्रृंखला तन्त्र-इकहरी श्रृंखला तन्त्र में, प्रत्येक व्यक्ति एक-दूसरे से एक क्रम में सम्प्रेषण करता
- अफवाहें /गपशप-अफवाहें/गपशप तन्त्र में प्रत्येक व्यक्ति बिना किसी चयनित आधार के सभी के साथ बातचीत करता है।
- सम्भाव्य तन्त्र-सम्भाव्य तन्त्र के अन्तर्गत एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति से बिना किसी उद्देश्य के सूचनाओं का आदान-प्रदान करता है।
- समूह तन्त्र-व्यक्ति उन्हीं के साथ विचारों का आदान-प्रदान करता है जिस पर उन्हें विश्वास है।
- इस प्रकार के अंगूरीलता सम्प्रेषण तन्त्र में 'समूह' संगठन में सबसे अधिक लोकप्रिय है।

प्रश्न 4 निर्देशित करने के किन्हीं तीन सिद्धान्तों की व्याख्या करें।

उत्तर- निर्देशन के सिद्धान्त

अच्छा तथा प्रभावी निर्देशन प्रदान करना एक चुनौतीपूर्ण कार्य है क्योंकि इसमें बहुत-सी जटिलताएँ सम्मिलित हैं। निर्देशन के कुछ मार्गदर्शक सिद्धान्त हैं जो निर्देशन की प्रक्रिया में सहायक हो सकते हैं। इन सिद्धान्तों को निम्न प्रकार से समझाया जा सकता है-

- (i) अधिकतम व्यक्तिगत योगदान का सिद्धान्त-निर्देशन का यह सिद्धान्त इस बात पर जोर देता है कि निर्देशन की तकनीकें सभी व्यक्तियों को संस्था में इस प्रकार सहायता दें कि वे अपनी सम्भावित क्षमताओं का अधिकतम योगदान सांठनिक उद्देश्यों की पूर्ति में दे सकें और संस्था के कुशल निष्पादन के लिए कर्मचारियों की अप्रयुक्त ऊर्जा को उभार कर प्रयोग में ला सकें।
- (ii) सांठनिक उद्देश्यों में तालमेल का सिद्धान्त-यह सिद्धान्त यह बतलाता है कि अच्छा निर्देशन वही है जो व्यक्तिगत हितों तथा सामान्य हितों में तालमेल बिठाता है तथा कर्मचारियों को यह विश्वास दिलाता है कि कार्यकुशलता तथा पारिश्रमिक दोनों एकदूसरे के पूरक हैं।
- (iii) आदेश की एकता का सिद्धान्त-निर्देशन का यह सिद्धान्त इस बात पर जोर देता है कि कर्मचारी को केवल एक ही उच्च अधिकारी से आदेश मिलने चाहिए। यदि आदेश एक से अधिक अधिकारियों से मिलते हैं, तो यह भ्रान्ति पैदा करते हैं तथा संस्था में द्वन्द्व तथा अव्यवस्था फैलाते हैं।

प्रश्न 5 एक संगठन में, विभागीय प्रबंधकों में से एक दृढ़ है और एक बार निर्णय लेने के बाद वह विरोधाभास नहीं चाहता। परिणामस्वरूप, कर्मचारियों को हमेशा लगता है कि वे तनाव में हैं और प्रबंधक के सामने अपनी राय और समस्याओं को व्यक्त करने में डरते हैं। प्रबंधक द्वारा अपने अधिकार के प्रयोग के तरीके में क्या समस्या है?

उत्तर- प्रबंधक ने संस्था में कार्य पर एक वातावरण बना रखा है कि जिसमें प्रत्येक कर्मचारी अपने आपको तनाव में महसूस करता है। कर्मचारियों के इस तनाव को दूर करने के लिए अग्र कदमों का सहारा लिया जाना चाहिए-

- प्रबन्धक को संस्था में प्रभावशाली पर्यवेक्षण प्रणाली को अपनाना चाहिए। समय-समय पर पर्यवेक्षण प्रणाली की जाँच करते रहना चाहिए। जरूरत हो तो उसमें आवश्यक संशोधन भी करना चाहिए।
- कर्मचारियों के साथ डाँटने-फटकारने व कमियाँ निकालने वाले व्यवहार का प्रयोग नहीं करना चाहिए। उनके साथ एक मित्र के रूप में व्यवहार करना चाहिए और संस्था के कर्मचारियों में व प्रबन्धकों में एक-दूसरे के साथ सहयोग करने की भावना का विकास करना चाहिए।
- प्रशिक्षण प्रणालियों का विकास व समय-समय पर उन प्रणालियों में सुधार करने के प्रयास भी करने चाहिए।
- संस्था में प्रबन्धकों को एक भयमुक्त वातावरण तैयार करना चाहिए।

प्रश्न 6 एक प्रतिष्ठित हॉस्टल 'ज्ञानप्रदान' अपने कर्मचारियों के बच्चों को चिकित्सा सहायता और मुक्त शिक्षा प्रदान करता है। यहाँ कौन-सा प्रोत्साहन उजागर किया जा रहा है? इसकी श्रेणी बताएँ और उसी श्रेणी के किन्हीं दो प्रोत्साहनों का नाम दें।

उत्तर- ज्ञानप्रदान अपने कर्मचारियों के बच्चों को चिकित्सा सहायता और मुक्त शिक्षा प्रदान करता है। यहाँ अनुलाभ/परकृजट प्रोत्साहन उजागर किया जा रहा है। अनुलाभ/परकृजट वित्तीय प्रोत्साहन का एक प्रकार है। कुछ अन्य वित्तीय प्रोत्साहन हैं-

- बोनस-वेतन के ऊपर अथवा अतिरिक्त इनाम जैसे उपहार, त्योहार आदि।
- सेवानिवृत्ति लाभ-पेंशन, ग्रेच्युटी, भविष्य निधि आदि जैसे कर्मचारियों को वित्तीय सुरक्षा प्रदान करना।
- स्टॉक विकल्प-कंपनी के कर्मचारियों को शेयर बाजार मूल्य से कम कीमत पर देना।
- लाभ में भागीदारी-कर्मचारियों को संगठन के लाभ में उनका हिस्सा देना।

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न:

प्रश्न 1 एक अच्छे नेतृत्वकर्ता के गुणों की व्याख्या करें। क्या महज गुण नेतृत्व की सफलता सुनिश्चित करते हैं ?

उत्तर- एक अच्छे नेता के गुण

एक अच्छे नेता या नेतृत्व के अभाव में किसी भी व्यावसायिक संस्था व अन्य संस्थाओं की सफलता संदिग्ध ही रहती है। अतः संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने में नेतृत्व की भूमिका से इनकार नहीं किया जा सकता है। यद्यपि विभिन्न विद्वानों ने एक अच्छे नेता के भिन्न-भिन्न गुण आवश्यक बतलाये हैं, किन्तु एक नेता बनने के लिए निम्नलिखित गुणों का होना आवश्यक है-

- (i) शारीरिक विशेषताएँ-एक अच्छे नेता में कुछ शारीरिक विशेषताएँ; जैसे-कद, वजन, स्वास्थ्य, रूपरंग/उपस्थिति उसके शारीरिक व्यक्तित्व को निर्धारित करती है। ये शारीरिक विशेषताएँ लोगों को आकर्षित करती हैं। स्वास्थ्य तथा सहनशीलता एक नेता को श्रमपूर्वक कार्य करने में सहायता देती है जो दूसरों को उसी उत्साह तथा लगन से कार्य करने के लिए प्रेरित करती है।
- (ii) ज्ञान एवं कौशल-एक अच्छा नेता वही माना जाता है जिसमें ज्ञान एवं कौशल का गुण भी विद्यमान है। क्योंकि केवल ऐसे ही व्यक्ति अपने अधीनस्थों को सही रूप में आदेश दे सकते हैं और प्रभावित कर सकते हैं।
- (iii) सत्यनिष्ठा/ईमानदारी-एक अच्छे नेता में सत्यनिष्ठा एवं ईमानदारी का गुण भी होना चाहिए। वह दूसरों के लिए एक आदर्श होना चाहिए, जिन नैतिकता तथा मूल्यों का वह प्रचारक है।
- (iv) पहल-एक अच्छे नेता में साहस तथा पहल शक्ति की भावना अवश्य होनी चाहिए। उसे यह इन्तजार नहीं करना चाहिए कि कब उसे सुअवसर मिले, बल्कि उसे तो सुअवसर को हथियाना है तथा संस्था के लाभ के लिए प्रयोग करना है, वह करना चाहिए।
- (v) सम्प्रेषण कौशल-एक अच्छा नेता तभी होता है जबकि उसमें सम्प्रेषण कला अत्यधिक हो। उसमें अपने विचारों को स्पष्ट रूप से समझाने की योग्यता होनी चाहिए तथा यह भी कि लोग उसके विचारों को समझ सकें। नेता को एक अच्छा एवं कुशल नेता ही नहीं होना चाहिए वरन् एक अच्छा श्रोता, शिक्षक, परामर्शदाता तथा विश्वासपात्र भी होना चाहिए। इस गुण के कारण ही वह अपने अनुयायियों या अधीनस्थों से कार्य करवा सकता है।
- (vi) अभिप्रेरणा कौशल-एक अच्छे नेता में प्रभावी अभिप्रेरक का गुण भी होना चाहिए। उसे लोगों से कार्य करवाने की कला में दक्ष होना चाहिए। इसके लिए उसे लोगों की आवश्यकताओं को समझना चाहिए तथा उनकी आवश्यकताओं की सन्तुष्टि के द्वारा उन्हें : प्रेरित करना चाहिए।
- (vii) आत्मविश्वास-एक नेता में उच्चस्तरीय आत्म-विश्वास का गुण भी होना चाहिए। उसे कठिनाई के समय में भी आत्मविश्वास को बनाये रखना चाहिए।
- (viii) निर्णय लेने की क्षमता-एक अच्छे नेता में निर्णय लेने की क्षमता का होना भी आवश्यक होता है। जब वह किसी तथ्य के बारे में पूर्ण रूप से सन्तुष्ट हो जाये और पूरे तौर पर ठीक लगे तब ही निर्णय लेना चाहिए। अपने निर्णयों को बार-बार नहीं बदलना चाहिए।
- (ix) सामाजिक कौशल-एक नेता को सबसे मिल-जुलकर रहना चाहिए तथा अपने सहकर्मियों तथा अनुयायियों से मैत्रीपूर्ण व्यवहार रखना चाहिए। उसे व्यक्तियों को समझना चाहिए तथा उनके साथ अच्छे मानवीय सम्बन्ध बनाकर रखने चाहिए।

उपर्युक्त गुणों से यह अभिप्राय है कि एक अच्छा नेता बनने के लिए इन गुणों की आवश्यकता है परन्तु यह बिल्कुल भी आवश्यक नहीं है कि ये सारे गुण एक नेता में पाये जायें। एक नेता में इन गुणों की समझ अवश्य होनी चाहिए। ये गुण ही ऐसे गुण हैं जो नेतृत्व की सफलता को निश्चित भी करते हैं।

प्रश्न 2 मास्लो द्वारा प्रतिपादित अभिप्रेरणा पदानुक्रम सिद्धांत की आवश्यकता पर चर्चा करें।

उत्तर- मास्लो की आवश्यकता-क्रम अभिप्रेरणा का सिद्धान्त

एक विख्यात मनोवैज्ञानिक अब्राहम मास्लो ने अपने एक उत्कृष्ट लेख जो 1943 में प्रकाशित हुआ था, में समग्र अभिप्रेरणा के सिद्धान्त के तत्त्वों की रूपरेखा संक्षेप में दी है। मास्लो का आवश्यकता-क्रम अभिप्रेरणा का सिद्धान्त मानवीय आवश्यकताओं पर आधारित है। उनका अनुभव था कि प्रत्येक मनुष्य के अन्दर निम्न प्रकार की आवश्यकताएँ क्रमानुसार होती हैं-

- (i) आधारभूत/शारीरिक आवश्यकताएँ-ये आवश्यकताएँ क्रम में सबसे आधारभूत हैं तथा मनुष्य की प्रारम्भिक आवश्यकताएँ हैं। भूख, प्यास, धन, नींद तथा काम (सैक्स) इत्यादि कुछ इसी प्रकार की आवश्यकताएँ हैं। सांगठनिक सन्दर्भ में आधिकारिक वेतन इन सभी आवश्यकताओं को सन्तुष्ट करता है।
- (ii) सुरक्षा आवश्यकताएँ-शारीरिक आवश्यकताओं के पश्चात् सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताएँ आती हैं। ये आवश्यकताएँ सुरक्षा तथा किसी भी शारीरिक तथा मनोवेगों की क्षति से बचाव प्रदान करने का कार्य करती हैं। पद में सुरक्षा, आय स्रोत में स्थिरीकरण/नियमितता, सेवानिवृत्ति योजना, पेंशन आदि इसी प्रकार की आवश्यकताएँ हैं।
- (iii) संस्था से जुड़ाव/संस्था से सम्बन्ध अर्थात् सामाजिक आवश्यकताएँ-ये आवश्यकताएँ स्नेह, संस्था से सम्बन्ध, स्वीकृति अथवा मित्रता जैसे भावों से सम्बन्धित होती हैं।
- (iv) मान-सम्मान (प्रतिष्ठा) अर्थात् अहम आवश्यकताएँ-ये आवश्यकताएँ उन कारकों को सम्मिलित करती हैं, जैसे आत्म-सम्मान, पद-स्वायत्तता, पहचान तथा ध्यान, आदर-सत्कार, प्रशंसा इत्यादि।
- (v) आत्म-सन्तुष्टि आवश्यकताएँ-मास्लो ने इन आवश्यकताओं को आवश्यकता-क्रम श्रृंखला में सबसे अन्त में रखा है। ये उन भावनाओं/आवेगों को बतलाती हैं जो किसी के अन्दर उस विद्यमान योग्यता की, जो वह बन सकता है। ये आवश्यकताएँ विकास, आत्म-सन्तुष्टि तथा उद्देश्यों की पूर्ति को सम्मिलित करती हैं।

मास्लो का आवश्यकता-क्रम अभिप्रेरणा सिद्धान्त निम्नलिखित संकल्पनाओं या मान्यताओं पर आधारित है-

- व्यक्तियों का व्यवहार उनकी आवश्यकताओं, उन आवश्यकताओं की पूर्ति के आधार पर निर्भर करता है जो उनके व्यवहार को प्रभावित करती हैं।
- लोगों की आवश्यकताएँ शारीरिक आवश्यकताओं से प्रारम्भ होकर अन्य उच्चस्तरीय आवश्यकताओं की क्रम श्रृंखला तक होती हैं।
- एक आवश्यकता की पूर्ति होते ही उस व्यक्ति के लिए वह अभिप्रेरणा का स्रोत नहीं रहती, केवल अगले क्रम की आवश्यकता ही उसे अभिप्रेरित कर सकती है।
- एक व्यक्ति क्रम में अगले उच्चतर स्तर की आवश्यकता तभी अनुभव करता है जब उसके निचले स्तर की आवश्यकता की सन्तुष्टि हो जाती है।

मास्लो का सिद्धान्त, आवश्यकताओं को अभिप्रेरणा के आधार के रूप में केन्द्रित करता है। यह सिद्धान्त बहुत ही उपयोगी सिद्धान्त सिद्ध हुआ है। यद्यपि, मास्लो के सिद्धान्त की कुछ संकल्पनाओं पर प्रश्न उठे

हैं जो आवश्यकताओं के वर्गीकरण तथा क्रमबद्धता से सम्बन्धित हैं। परन्तु, इन आलोचनाओं के बावजूद यह सिद्धान्त आज भी प्रासंगिक है। क्योंकि आवश्यकताएँ चाहे वे किसी भी प्रकार से वर्गीकृत की गई हैं, व्यवहार को समझने के लिए महत्वपूर्ण हैं। यह प्रबन्धकों को यह समझाने में सहायता करती है कि कर्मचारियों की आवश्यकता के स्तर को पहचान कर उसे अभिप्रेरित किया जा सकता है।

प्रश्न 3 प्रभावी संचार के लिए आम बाधाएँ क्या हैं ? उन्हें दूर करने के उपायों का सुझाव दें।

उत्तर- प्रभावी सम्प्रेषण की सामान्य बाधाएँ

प्रभावी सम्प्रेषण में आने वाली सामान्य बाधाओं को निम्न प्रकार से वर्गीकृत कर समझाया जा सकता है-

(i) संकेतिक/संकेतीय बाधाएँ-

संकेतिक बाधाएँ उन समस्याओं तथा बाधाओं से सम्बन्धित हैं जो सन्देश की एनकोडिंग तथा डिकोडिंग करने की प्रक्रिया में उन्हें शब्दों अथवा संकेतों में परिवर्तित करते समय आती हैं। सामान्यतया ऐसी बाधाएँ गलत शब्दों के प्रयोग के कारण, त्रुटिपूर्ण रूपान्तरण, भिन्न अर्थ निकालने इत्यादि के कारण उत्पन्न होती हैं।

संकेतिक/संकेतीय बाधाओं में निम्नलिखित बाधाएँ सम्मिलित हैं-

- सन्देश की अनुपयुक्त अभिव्यक्ति,
- विभिन्न अर्थों सहित संकेतक,
- भाषा का त्रुटिपूर्ण रूपान्तर अथवा अनुवाद होना,
- कुछ सम्प्रेषणों की विभिन्न संकल्पनाएँ, भिन्न व्याख्याएँ, डेक्
- तकनीकी विशिष्ट शब्दावली का प्रयोग किया जाना,
- शारीरिक भाषा तथा हाव-भाव की अभिव्यक्ति की डिकोडिंग।

(ii) मनोवैज्ञानिक बाधाएँ-

भावात्मक अथवा मनोवैज्ञानिक कारक सम्प्रेषकों की बाधाओं के रूप में कार्य करते हैं। कुछ मनोवैज्ञानिक बाधाएँ निम्नलिखित हैं-

- कुछ स्थितियों में लोग सन्देश के अर्थ का मूल्यांकन पहले से ही कर लेते हैं इसके पहले कि प्रेषक अपना सन्देश पूर्ण करे।
- सन्देश प्राप्तकर्ता यदि कहीं और ध्यानमग्न हो तो फलतः सन्देश को ध्यानपूर्वक नहीं सुनना भी प्रभावी सम्प्रेषण की एक प्रमुख बाधा है।
- उत्तरोत्तर सन्देश का प्रसारण का परिणाम सन्देश का क्षय अथवा अशुद्ध सूचना के रूप में सामने आता है। अकुशल प्रतिधारण क्षमता एक अन्य समस्या है।
- सम्प्रेषक तथा सन्देश प्राप्तकर्ता के मध्य अविश्वास का होना भी प्रमुख बाधा है।

(iii) सांगठनिक बाधाएँ-

वे कारक जो सांगठनिक संरचना, आधारिक सम्बन्धों, नियम तथा अधिनियम इत्यादि से सम्बन्धित हैं, कभी-कभी प्रभावी सम्प्रेषण में बाधाओं के रूप में कार्य करते हैं। इस प्रकार की कुछ प्रमुख बाधाएँ इस प्रकार हैं-

- यदि सांगठनिक नीति सुव्यक्त अथवा अन्तर्निहित, सम्प्रेषण के स्वतन्त्र प्रवाह में सहायक नहीं हो तो यह सम्प्रेषण की प्रभावशीलता में एक प्रमुख बाधा होती है।
- सख्त नियम तथा बोझिल प्रक्रियाएँ सम्प्रेषण में बाधक हो सकती हैं।
- अधिकारी की पदवी उसके तथा उसके अनुयायियों के मध्य मनोवैज्ञानिक दूरी उत्पन्न कर सकती है।
- संगठन की संरचना में जटिलता का होना।
- यदि संगठन में सम्प्रेषण के लिए निर्बाध, स्पष्ट तथा समय पर सुविधाएँ उपलब्ध नहीं हों तो प्रभावी सम्प्रेषण में बाधा आती है।

(iv) व्यक्तिगत बाधाएँ-

सन्देश भेजने वाले तथा सन्देश प्राप्तकर्ता दोनों के व्यक्तिगत कारक भी प्रभावी सम्प्रेषण पर असर डाल सकते हैं। अधिकारी तथा अधीनस्थों के सम्बन्ध में कुछ व्यक्तिगत बाधाएँ इस प्रकार हैं-

- अधिकारी की सत्ता के सामने चुनौती का भय उत्पन्न होने की आशंका,
- अधिकारी का अपने अधीनस्थों में विश्वास का अभाव होना,
- सम्प्रेषण में अधिकारी की अनिच्छा का होना,
- यदि सम्प्रेषण के लिए कोई अभिप्रेरणा अथवा प्रोत्साहन नहीं हो।

प्रभावी सम्प्रेषण में आने वाली बाधाओं को दूर करने के उपाय-

- सम्प्रेषण करने से पहले सभी परिप्रेक्ष्य में पहले से विचार/लक्ष्य स्पष्ट कर लेने चाहिए।
- सन्देश प्रेषक को सन्देश प्राप्तकर्ता की आवश्यकतानुसार ही सन्देश प्रेषित करने चाहिए।
- सम्प्रेषण अधीनस्थों की शिक्षा तथा उनकी समझ के स्तर के अनुसार ही व्यवस्थित करना चाहिए।
- सम्प्रेषण करने से पहले अन्य सम्बन्धित लोगों से भी परामर्श करना चाहिए।
- सन्देश में प्रयुक्त भाषा, शैली तथा उसकी विषय-वस्तु के लिए जागरूकता होनी चाहिए। भाषा सन्देश प्राप्तकर्ता के समझ में आनी चाहिए, उनकी भावना को ठेस नहीं पहुँचाये।
- सन्देश इस प्रकार का होना चाहिए कि सुनने वालों को उनकी प्रतिक्रियाएँ देने में उत्प्रेरक का कार्य करे।
- ऐसा सम्प्रेषण किया जाना चाहिए जो सुनने वालों के लिए सहायक हो तथा महत्त्वपूर्ण एवं मूल्यवान हो।
- सन्देश प्रेषक को अपने द्वारा व्यक्त या प्रेषित सन्देश से सम्बन्धित प्रश्न सन्देश प्राप्तकर्ता से पूछकर सम्प्रेषण की सफलता को निश्चित करना चाहिए।
- सम्प्रेषण करते समय संस्था के वर्तमान तथा भविष्य के लक्ष्यों को ध्यान में रखना चाहिए।

- सन्देश प्रेषक द्वारा नियमित रूप से अधीनस्थों के दिये गये आदेशों का अनुसरण होना तथा उनका पुनरावलोकन होना चाहिए।
- प्रबन्धक या अधिकारी को अपने अधीनस्थों को ऐसा संकेत भी देना चाहिए कि वह अपने अधीनस्थों को सुनने में रुचि ले रहा है तथा उनके हितों को ध्यान में रख रहा है।

प्रश्न 4 किसी कंपनी के कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए उपयोग किए जाने वाले विभिन्न वित्तीय और गैर-वित्तीय प्रोत्साहनों की व्याख्या करें।

उत्तर- कम्पनी के कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए प्रयोग में आने वाले विभिन्न वित्तीय तथा गैर-वित्तीय प्रोत्साहन-

- A.** वित्तीय प्रोत्साहन-सामान्यतः निम्नलिखित वित्तीय प्रोत्साहनों को संगठन में उपयोग में लाया जा सकता है
- (i) वेतन तथा भत्ता-प्रत्येक कर्मचारी के लिए वेतन एक आधारिक वित्तीय प्रोत्साहन है। इसमें आधारभूत वेतन, महँगाई भत्ता तथा अन्य भत्ते शामिल हैं। इसमें समय-समय पर वेतन व भत्तों में होने वाली बढ़ोतरी भी सम्मिलित है।
 - (ii) उत्पादकता सम्बन्धित पारिश्रमिक/मजदूरी प्रोत्साहन-बहुत-सी पारिश्रमिक प्रोत्साहन योजनाओं को वित्तीय प्रोत्साहन में सम्मिलित किया जाता है, क्योंकि इनका लक्ष्य पारिश्रमिक के भुगतान को उनकी व्यक्तिगत सामूहिक स्तर की उत्पादकता के साथ जोड़कर उत्पादकता को बढ़ाना है।
 - (iii) बोनस/अधिलाभांश-बोनस वह प्रोत्साहन है जो कर्मचारियों को उनकी मजदूरी/वेतन के ऊपर अथवा अतिरिक्त दिया जाता है।
 - (iv) लाभ में भागीदारी-लाभ में भागीदारी का अर्थ कर्मचारियों को संगठन के लाभ में उनका हिस्सा देना है। यह कर्मचारियों को अपना निष्पादन सुधारने की प्रेरणा देता है ताकि वे लाभ बढ़ाने में अपना अधिकतम योगदान दे सकें।
 - (v) सह-साझेदारी/स्कन्ध (स्टॉक) विकल्पवित्तीय प्रोत्साहन की इन योजनाओं के अन्तर्गत क्ले कर्मचारियों को एक निर्धारित कीमत पर कम्पनी के शेयर दिये जाते हैं जो बाजार की कीमत से कम होते हैं। कुछ स्थितियों में प्रबन्ध विभिन्न प्रोत्साहन जो नकद में दिये जाते हैं उनकी जगह उन्हें शेयर भी आबंटित कर सकती है। शेयर का आबंटन कर्मचारियों में एक स्वामित्व की भावना को जाग्रत करता है तथा उन्हें प्रेरित करता है कि वे संगठन के विकास में अपना अधिकतम योगदान दें।
 - (vi) सेवानिवृत्ति लाभ-बहुत से सेवानिवृत्ति लाभ जैसे भविष्य निधि, पेंशन, ग्रेच्यूटी इत्यादि सेवानिवृत्ति के बाद कर्मचारियों को वित्तीय सहायता एवं सुरक्षा प्रदान करते हैं। यह उस समय भी एक प्रोत्साहन का कार्य करता है जब कर्मचारी संस्था में कार्य करता है।
 - (vii) अनुलाभ/परक्रेजिट-बहुत-सी संस्थाएँ अपने कर्मचारियों को अनुलाभ तथा फ्रिज बेनिफिट भी देती हैं, जैसे कार भत्ता, घर की सुविधा, चिकित्सा सहायता तथा बच्चों के लिए शिक्षा इत्यादि।

B. गैर-वित्तीय प्रोत्साहन/अमौद्रिक अभिप्रेरणा-

मनुष्य की सभी आवश्यकताएँ केवल पैसे अर्थात् वित्त से ही सन्तुष्ट नहीं होतीं। मनोवैज्ञानिक, सामाजिक तथा संवेगी कारक भी मनुष्य को अधिक कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करने या अभिप्रेरित करने में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। गैर-वित्तीय प्रोत्साहन या अमौद्रिक अभिप्रेरणा मुख्यतः इन आवश्यकताओं पर केन्द्रित है। निम्नलिखित कुछ महत्वपूर्ण गैर-वित्तीय प्रोत्साहन या अमौद्रिक प्रेरणाएँ हैं जो मनुष्य को अभिप्रेरित करती हैं-

- (i) पद-प्रतिष्ठा/ओहदा-पद-प्रतिष्ठा/ओहदा को गैर-वित्तीय प्रोत्साहन योजना में सम्मिलित किया जाता है। सत्ता, उत्तरदायित्व, प्रतिफल, पहचान, अनुलाभ तथा पद-प्रतिष्ठा इत्यादि किसी व्यक्ति के प्रबन्धकीय पद पर होने के परिचायक हैं। मनोवैज्ञानिक, सामाजिक तथा मान-सम्मान/प्रतिष्ठा सम्बन्धित आवश्यकताएँ मनुष्य की पद को दी गई प्रतिष्ठा तथा सत्ता द्वारा पूरी हो जाती हैं।
- (ii) सांगठनिक वातावरण-संस्था में कर्मचारियों को एक अच्छा वातावरण प्रदान करना भी गैर-वित्तीय प्रोत्साहनों में सम्मिलित किया जाता है। जैसे व्यक्तिगत स्वतन्त्रता, पारिश्रमिक अभिविन्यास, कर्मचारियों का ध्यान रखना, जोखिम उठाना आदि। यदि प्रबन्धक इन सभी पहलुओं पर सकारात्मक कदम उठाता है तो यह बेहतर सांगठनिक वातावरण निर्माण/विकास में सहायता करती है।
- (iii) जीवनवृत्ति विकास के सुअवसर- प्रत्येक व्यक्ति संस्था में उच्च स्तर पर पहुँचना चाहता है। प्रबन्धकों को यह अवसर अधिक से अधिक अपने कर्मचारियों को उपलब्ध करवाकर उन्हें प्रोत्साहित करना चाहिए ताकि कर्मचारी अपने कौशल को सुधार सकें तथा उन्हें उच्चस्तरीय पदों पर नियुक्ति अथवा पदोन्नति मिल सके।
- (iv) पद-संवर्द्धन-यदि पद-संवर्द्धन किया जाये तथा उन्हें रुचिपूर्ण बनाया जाये, तो कार्य अपने आप में कर्मचारी के लिए अभिप्रेरणा का स्रोत बन जायेगा।
- (v) कर्मचारियों को पहचान/मान-सम्मान देने सम्बन्धित कार्यक्रम-प्रत्येक व्यक्ति यह चाहता है कि उसके कार्य का मूल्यांकन हो तथा उसे उपयुक्त पहचान मिले। पहचान का अर्थ है उसके काम को पहचानना, उसे सराहना देना। इस प्रकार की प्रशंसा कर्मचारियों को उनके कार्य-निष्पादन के लिए की जाती है, तो वे उच्च स्तर का कार्य करने के लिए प्रोत्साहित होते हैं।
- (vi) पद-सुरक्षा/स्थायित्व-कर्मचारी चाहते हैं तो उनका पद सुरक्षित रहे। उन्हें अपने भविष्य की आय तथा कार्य दोनों के लिए निश्चित स्थिरता/स्थायित्व चाहिए ताकि उन्हें इन पक्षों पर चिन्ता न हो तथा अपना कार्य बड़े उत्साह से कर सकें।
- (vii) कर्मचारियों की भागीदारी-कर्मचारियों की भागीदारी से तात्पर्य है कर्मचारियों से सम्बन्धित निर्णय लेने में उन्हें शामिल करना। इस प्रकार की भागीदारी कार्यक्रम, संयुक्त प्रबन्ध समिति, कार्यसमिति तथा जलपानगृह समिति इत्यादि में दी जा सकती है।

प्रश्न 5 एक संगठन में सभी कर्मचारी चीजों को आसान बनाते हैं और मामूली प्रश्नों और समस्याओं के लिए किसी से संपर्क करने के लिए स्वतंत्र हैं। इसके परिणामस्वरूप हर कोई एक-दूसरे पर दायित्व

डालता है और इस प्रकार कार्यालय में अक्षमता उत्पन्न होती है। इसके परिणामस्वरूप गोपनीयता कम हुई है और गोपनीय जानकारी बाहर गयी है। आपके अनुसार प्रबंधक को संचार में सुधार करने के लिए कौन-सी प्रणाली अपनानी चाहिए?

उत्तर- संगठन में कर्मचारियों को कार्य की स्वतन्त्रता मिलना संगठनात्मक उद्देश्यों को सफलतापूर्वक प्राप्त करने की प्रथम आवश्यकता है और ऐसा होना भी चाहिए, किन्तु कर्मचारियों को इतनी स्वतन्त्रता भी नहीं होनी चाहिए कि संगठन में अकुशल वातावरण बन जाये। संगठन का वातावरण अच्छा बनाने तथा संगठनात्मक उद्देश्यों को कुशलतापूर्वक प्राप्त करने के लिए निम्नलिखित कदम उठाने आवश्यक हैं-

- कर्मचारियों के कार्यों पर प्रभावी नियन्त्रण रखा जाना चाहिए।
- कर्मचारियों की स्वतन्त्रता पर पर्याप्त अंकुश भी लगाया जाना चाहिए। प्रयास ये किये जाने चाहिए कि कर्मचारी अपनी स्वतन्त्रता का गलत इस्तेमाल नहीं करे।
- प्रबंधक को इस बात का ध्यान रखना चाहिए कि संस्था की गोपनीय सूचनाएँ बाहर नहीं जा सकें अतः इस दृष्टि से कर्मचारियों पर पर्याप्त निगरानी रखी जानी चाहिए।
- संस्था में कर्मचारियों के कार्य के तथा आराम के घण्टे निश्चित किये जाने चाहिए।
- संस्था में कर्मचारियों की शंकाओं तथा समस्याओं के समाधान के लिए एक उचित व्यवस्था एवं नीति बनायी जानी चाहिए और उसका शंकाओं एवं समस्याओं के समाधान में पालन किया जाना चाहिए।
- प्रबंधकों को प्रयास यह करने चाहिए कि संस्था में अकुशलता का वातावरण नहीं बने।
- संगठन में अच्छी एवं प्रभावी सम्प्रेषण व्यवस्था को लागू किया जाना चाहिए।