इग्नू
जन-जन का
विश्वविद्यालय

इंदिरा गाँधी राष्ट्रीय मुक्त विश्वविद्यालय
पर्यटन एवं आतिथ्य प्रबंध विद्यापीठ

बी.टी.एम.सी.-132
प्रबंधन की बुनियादें

खंड
4

प्रबंधन अवधारणाएँ-II

इकाई 15
नियुक्ति 5

इकाई 16
नियंत्रण की प्रक्रिया 24

इकाई 17
अभिप्रेरण 40

इकाई 18
नेतृत्व 62

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

पाठ्यक्रम निर्माण दल*

इकाई 1–4 (ई.सी.ओ –01)

प्रो.पी.के. घोष
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

डॉ. नफीस बेग
अलीगढ़ मुस्लिम विश्वविद्यालय
अलीगढ़

डॉ.आर.एन.गोयल
देशबन्धु कॉलेज (ई.)
दिल्ली विश्वविद्यालय दिल्ली

संकाय सदस्य एस.ओ.एम.एस

डॉ. आर.के ग्रोवर

डॉ. एन.वी.नरसिम्ह्म

डॉ. वी.वी.रेड्डी

श्रीमती मधु बब्बर

प्रो. जी. सांबशिव राव
(भाषा संपादक)

इकाई 5–9 (बी.बी.ओ.ई – 108)

श्री विनोद प्रकाश (संपादक)
मोती लाल नहेरू कॉलेज
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

डॉ. डी.डी. कौशिक,
मेरठ कॉलेज, मेरठ

संकाय सदस्य एस.ओ.एम.एस

प्रो. आर.के ग्रोवर

डॉ. मधु त्यागी
(पाठ्यक्रम संयोजक)

संशोधन दल

प्रो. जी.के.कपूर
आई.एम.आई कुतुब इंस्टिट्यूट
एरियानई दिल्ली

प्रो मधु त्यागी
निदेशक, प्रबंध अध्ययन विद्यापीठ,
इग्नू (पाठ्यक्रम संयोजक एवं संपादक)

इकाई 10–18 (ई.सी.ओ –03)

प्रो.पी.के. घोष
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

डॉ. बी.पी.सिंह
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

श्री पी.एस प्रसाद
इंस्टीटयूट ऑफ चार्टर्ड
एकाउटेंट्स दिल्ली
विश्वविद्यालय, दिल्ली

संकाय सदस्य एस.ओ.एम.एस

डॉ. आर.के ग्रोवर

डॉ. एन.वी. नरसिम्ह्म

सुश्री मधु सूर्या

श्रीमान नवल किशोर

डॉ. मधु त्यागी प्रो. जी.
सांबशिव राव (भाषा संपादक)

* बी.टी.एम.सी-132 वाणिज्य अध्ययन विद्यापीठ(एस.ओ.एम.एस) के तीन पाठ्यक्रमों से लिया गया है जिनकें नाम इस प्रकार हैं **बी.सी.ओ.ई-108, ई.सी.ओ-01**, एवं ई.सी.ओ-03

पाठ निर्माण एवं अनुकूलन दल

प्रो. जितेन्द्र श्रीवास्तव, निदेशक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम **(अध्यक्ष)**
डॉ. पारोमिता शुक्लाबैद्या, सहायक प्राध्यापक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम
डॉ. सोनिया शर्मा, सहायक प्राध्यापक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम
डॉ. तांगजाखोम्बी अकोइजम, सहायक प्राध्यापक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम
डॉ. अरविन्द कुमार दुबे, सहायक प्राध्यापक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम **(संपादक)**

कार्यक्रम संयोजक

डॉ. अरविन्द कुमार दुबे
सहायक प्राध्यापक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम

पाठ्यक्रम संयोजक

डॉ. पारोमिता शुक्लाबैद्या, सहायक प्राध्यापक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम
डॉ. तांगजाखोम्बी अकोइजम, सहायक प्राध्यापक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम

खंड संयोजक और सम्पादक

डॉ. तांगजाखोम्बी अकोइजम, सहायक प्राध्यापक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम

संकाय सदस्य

प्रो. जितेन्द्र श्रीवास्तव, निदेशक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम (अध्यक्ष)
डॉ. पारोमिता शुक्लाबैद्या, सहायक प्राध्यापक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम
डॉ. अरविन्द कुमार दुबे, सहायक प्राध्यापक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम
डॉ. हरकीरत बैंस, सह–प्राध्यापक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम
डॉ. सोनिया शर्मा, सहायक प्राध्यापक, एस.ओ.टी.एच.एस.एम
डॉ. तांगजाखोम्बी अकोइजम, सहायक प्राध्यापक

सामग्री निर्माण दल

श्री तिलक राज
सहायक कुल सचिव (प्रकाशन)
एम.पी.डी.डी.,इग्नू, नई दिल्ली

श्री यशपाल
अनुभाग अधिकारी (प्रकाशन)
एम.पी.डी.डी.,इग्नू, नई दिल्ली

वर्तनी शोधन
डॉ. सुरेश कुमार गोहे

टंकण सहायक
श्रीमती कौशल्या सैनी

सितम्बर, 2019
© इंदिरा गांधी राष्ट्रीय विश्वविद्यालय, 2019
ISBN : 978-93-89499-39-1
सर्वाधिकार सुरक्षित, इस कार्य का कोई भी अंश इंदिरा गांधी राष्ट्रीय मुक्त विश्वविद्यालय की लिखित अनुमति लिए बिना किसी भी रूप में मिमियोग्राफ (चक्र मुद्रण) द्वारा या अन्यथा किसी अन्य साधन से पुनः प्रस्तुत करने की अनुमति नहीं है।
इंदिरा गांधी राष्ट्रीय मुक्त विश्वविद्यालय के पाठ्यक्रम के बारे में अधिक जानकारी विश्वविद्यालय के मैदान गढ़ी नई, दिल्ली – 110068 स्थित कार्यालय से प्राप्त की जा सकती है।
इंदिरा गांधी राष्ट्रीय मुक्त विश्वविद्यालय नई दिल्ली की ओर से कुल सचिव एम.पी.डी.डी इग्नू द्वारा मुद्रित एवं प्रकाशित।
लेज़र टाइपसेटर : टेसामीडिया एण्ड कंप्यूटर्स, सी–206, ए.एफ.ई.2, जामिया नगर, नई दिल्ली
मुद्रक : मैसर्स ए–वन ऑफसेट प्रिंटर्स, 5/34, कीर्ति नगर, इंडस्ट्रियल एरिया, नई दिल्ली–110015 द्वारा मुद्रित।

खंड 4 प्रबंधन अवधारणाएं-II

प्रबंधन के नियोजन और संगठन कार्यों के संबंध में आप खंड 3 में विस्तारपूर्वक पढ़ चुके हैं। इस खंड में नियुक्ति (Staffing) के कार्य एवं प्रक्रिया को विस्तार से बताया गया है। नियुक्ति व नियंत्रण की प्रक्रिया, अभिप्रेरण की भूमिका और इसके सिद्धांतों तथा नेतृत्व के सिद्धांतों और शैलियों को शामिल किया गया है।

इकाई 15 में नियुक्ति कार्य का अर्थ और महत्व तथा कर्मचारियों की भर्ती उनका प्रशिक्षण और विकास के संबंध में विचार किया गया है।

इकाई 16 में नियंत्रण के स्वरूप और महत्व, नियंत्रण प्रक्रिया की अवस्थाओं, प्रभावी नियंत्रण के लिए आवश्यक शर्तों और नियंत्रण के विभिन्न प्रकारों (क्षेत्रों) के संबंध में व्याख्या की गई है।

इकाई 17 में अभिप्रेरण की संकल्पना और प्रक्रिया, अभिप्रेरण के विभिन्न सिद्धांतों, कार्यकुशलता के महत्व और विभिन्न प्रकार के अभिप्रेरण को स्पष्ट किया गया है।

इकाई 18 में नेतृत्व के स्वरूप और उसके महत्व के विभिन्न सिद्धांतों और विशिष्टताओं नेतृत्व के कार्यों तथा प्रभावशाली नेता के गुणों के संबंध में बताया गया है। इसमें मनोबल के महत्व और मनोबल को बनाने वाले कारकों के संबंध में भी चर्चा की गई है।

इकाई 15 कर्मचारियों का नियुक्तिकरण (STAFFING)

इकाई की रूपरेखा

15.0 उद्देश्य

15.1 प्रस्तावना

15.2 नियुक्तियाँ करने का अर्थ

15:3 नियुक्ति कार्य का महत्व

15.4 मानवीय संसाधन नियोजन

15.5 भर्ती

15.5.1 आंतरिक स्रोत

15.5.2 बाह्य स्रोत

15.6 चुनाव

15.7 काम पर लगाना और पूर्वाभिमुखीकरण

15.8 प्रशिक्षण और विकास

15.8.1 प्रशिक्षण का उद्देश्य और महत्व

15.8.2 प्रशिक्षण के लाभ

15.8.3 प्रशिक्षण की विशेषताएँ और आवश्यकताएँ

15:8.4 प्रशिक्षण के प्रकार और उसकी विधियाँ

15.8.5 प्रबंधन विकास कार्यक्रम

15.9 सारांश

15.10 शब्दावली

15.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

15.12 अभ्यास के लिए प्रश्न

15.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद, आप इस योग्य हो सकेंगे कि :

- नियुक्ति कार्य के अर्थ और महत्व को समझ सकें;
- नियुक्ति प्रक्रिया का वर्णन कर सकें;
- मानवीय संसाधन नियोजन की अवधारणा और इसमें निहित कदमों को समझा सकें;
- भर्ती के विभिन्न स्रोतों का वर्णन कर सकें;
- चुनाव प्रक्रिया के विभिन्न कदमों का वर्णन कर सकें;
- प्रशिक्षण के उद्देश्य और इसकी विधियों का वर्णन कर सकें; और
- विभिन्न प्रबंधन विकास कार्यक्रमों को समझा सकें।

15.1 प्रस्तावना

इकाई 9 में आप यह पढ़ चुके हैं कि प्रबंधक किस प्रकार संगठन के अपने कार्य को पूरा करते हैं और किस प्रकार एक संगठन का ढाँचा तैयार किया जाता है। कार्यकलाप और कार्य-पदों का सर्वोपयुक्त संगठन, ढाँचा तैयार कर लेने के बाद विभिन्न कार्य-पदों को भरने के लिए सही प्रकार के व्यक्तियों को ढूंढने और भर्ती करने के प्रयास किए जाने चाहिए। इस प्रबंधकीय कार्य को "नियुक्तियाँ करना" कहा जाता है।

इस इकाई में आप नियुक्तियाँ करने का अर्थ और महत्व, नियुक्ति के प्रमुख कार्यकलाप जैसे मानवीय संसाधन नियोजन, भर्ती, चुनाव, काम पर लगाना और पूर्वाभिमुखीकरण तथा प्रशिक्षण और विकास के बारे में जानकारी प्राप्त करेंगे।

15.2 नियुक्तियाँ करने का अर्थ

"नियुक्तियाँ करना" संगठन में विभिन्न प्रबंधकीय और गैर-प्रबंधकीय कार्यकलाप को करने के लिए मानवीय संसाधनों को नियुक्त करने और विकसित करने के प्रबंधकीय कार्य के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। यह कार्य संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए मानवीय संसाधनों को आकर्षित करने, प्राप्त करने और सक्रिय बनाने से सम्बद्ध है। नियुक्तियाँ करने में संगठन के सदस्यों से उच्चतर निष्पादन प्राप्त करने की दृष्टि से उनके किस्म और उपयोगिता को बढ़ाने का कार्य भी निहित है।

नियुक्तियाँ करने के कार्य में सम्मिलित कार्यकलाप हैं: मानवीय संसाधन नियोजन, भर्ती, चुनाव, काम पर लगाना, प्रशिक्षण एवं विकास, पारिश्रमिक, निष्पादन मूल्यांकन, पदोन्नति, स्थानांतरण आदि। अनेकों संगठनों में इनमें से अधिकांश कार्यकलाप कर्मचारी प्रबंधन अथवा मानवीय संसाधन विभाग द्वारा किए जाते हैं। नियुक्ति से सम्बद्ध निर्णय एवं पहल की मूल जिम्मेदारी रेखा प्रबंधकों (लाइन मैनेजर) की होती है। परन्तु कर्मचारी प्रबंधन विभाग प्रबंधकों को अपना काम और अधिक प्रभावपूर्ण ढंग से पूरा करने के योग्य बनाने के लिए उन्हें वांछित निपुण परामर्श सेवाएँ प्रदान करता है। बहुधा कर्मचारी प्रबंधन विभाग नियुक्तियाँ करने से सम्बद्ध प्रशासकीय पहलुओं को भी देखता है।

नियुक्तियाँ करना प्रबंधकों का एक सतत् कार्य है। ऐसा इसलिए है क्योंकि संगठन की अपने कर्मचारियों को रखने और बनाये रखने की आवश्यकता कभी समाप्त न होने वाली प्रकृति की है। प्रबंधकों को संगठन में आवश्यक कर्मचारियों के आकार और प्रकार पर नियमित दृष्टि रखना होती है। संगठन के कार्यकलाप में विस्तार होने और नये विभागों तथा कार्य इकाइयों के बढ़ने के परिणामस्वरूप पैदा होने वाले कर्मचारी आवश्यकता पर भी उन्हें ध्यान देना होता है। नियुक्ति कार्य की निरन्तरता की प्रकृति इस बात से स्पष्ट हो जाती है कि संस्था में काम कर रहे सभी व्यक्तियों की देखभाल और उनका विकास प्रबंधकों की शाश्वत जिम्मेदारी है। साथ ही, किसी भी एक समय पर कुछ लोग नौकरी छोड़ेंगे, सेवा निवृत्त होंगे, पदोन्नति प्राप्त करेंगे या स्थानांतरित किए जाएँगे। इनके कारण होने वाली रिक्तताओं को भरना पड़ेगा।

15.3 नियुक्ति कार्य का महत्व

नियुक्ति कार्य का महत्व इसके अन्य कार्यों के संबंधों से निकलता है। कर्मचारियों अथवा व्यक्तियों के बिना संगठन मात्र रिक्त इकाइयाँ हैं जो अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने की दिशा में एक कदम भी नहीं बढ़ सकतीं। संगठन के प्रबंधकों और अन्य सदस्यों के बिना नियोजन,

संगठन, निर्देशन और नियंत्रण के कार्य प्रारंभ ही नहीं हो सकते। अन्य प्रबंधकीय कार्यों की प्रभावपूर्णता नियुक्ति कार्य की कार्यकुशलता पर निर्भर करता है। एक संगठन जो सही किस्म के व्यक्तियों को प्राप्त करने, रखने और विकसित करने की स्थिति में है, समुन्निति और विस्तार के अवसरों का पूरा-पूरा लाभ उठा सकता है। एक संगठन के सदस्य काम करने और काम पूरा कराने की अपनी योग्यताओं, निपुणताओं और प्रयासों में जिस सीमा तक शक्तिवान होते हैं संगठन भी उसी सीमा तक शक्तिमान होता है।

यह एक सर्वमान्य तथ्य है कि संगठन के प्रबंधकों और अन्य सदस्यों द्वारा, जो कर्मचारी वर्ग के अंग होते हैं, समस्त भौतिक, वित्तीय और अन्य संसाधनों का कुशल बंटवारा और प्रयोग किया जाना आवश्यक होता है। वास्तव में, एक संगठन के मानवीय संसाधन इसकी सबसे मूल्यवान परिसम्पत्तियाँ हैं और इसे अन्य संगठनों की तुलना में सुस्पष्ट लाभ प्रदान करती हैं।

नियुक्तियाँ करने का कार्य एक सुदृढ़ संगठन बनाने की आवश्यकताओं का ध्यान रखता है। संगठन अपने सदस्यों की क्षमता और किस्म की दृष्टि से दूसरे से अत्यधिक भिन्न होते हैं। यह वास्तविकता नियुक्तियाँ करने के कार्य से सम्बन्धित किया जाना चाहिए। नियुक्तियाँ करने का कार्य ही वह तत्व है जो संगठन में जीवन और कार्यवाही संचारित करता है और इसके लिए काम करना संभव बनाता है।

कुछ संगठन किन्हीं विशेष कारणों, जैसे ऊँचा पारिश्रमिक, अनुलाभों, कार्यकाल की सुरक्षा, आदि से सही प्रतिभा वाले व्यक्तियों को आकर्षित करने में समर्थ हो सकते हैं। परन्तु इस प्रकार आकर्षित की गई प्रतिभा को नियुक्ति कार्य के माध्यम से समुचित रूप से संचित रखना और विकसित करना आवश्यक होता है। अन्यथा, मानवीय परिसम्पत्तियाँ संगठन के लिए दायित्व और बोझ का रूप धारण कर लेंगी।

नियुक्तिकरण प्रक्रिया (The staffing process) : ठीक, अन्य प्रबंधकीय कार्यों की भांति नियुक्ति करने के कार्य को भी एक प्रक्रिया के रूप में देखा जा सकता है जिसमें कुछ सुस्पष्ट कार्यकलाप सम्मिलित हैं। इन कार्यकलाप (या तत्वों) में मानवीय संसाधन नियोजन, भर्ती, चुनाव, काम पर लगाना, पूर्वाभिमुखीकरण, प्रशिक्षण व विकास, पदोन्नति और स्थानांतरण, पारिश्रमिक, निष्पादन मूल्यांकन, आदि सम्मिलित हैं। ये सभी तत्व, क्रमानुसार अनुविन्यासित करने पर, नियुक्ति प्रक्रिया के कदम अथवा चरण कहे जा सकते हैं।

अब हम नियुक्ति प्रक्रिया के प्रमुख कदमों का विवेचन क्रमवार करेंगे।

बोध प्रश्न 1

1) निम्नलिखित कथनों में से कौन-सा कथन सहीं है और कौन-सा गलत।

   i) नियुक्ति करने का अर्थ है कर्मचारियों की भर्ती, उनका चुनाव और उन्हें काम पर लगाना।

   ii) नियुक्ति संबंधी निर्णय लाइन प्रबंधकों की जिम्मेदारी है।

   iii) नियुक्ति संबंधी सभी कार्यकलाप कर्मचारी प्रबंध खंड में किए जाते हैं।

   iv) नियुक्ति प्रक्रिया में कई क्रमवार कार्यकलाप सम्मिलित हैं।

   v) नियुक्तियाँ करने का कार्य एक बार में पूरा किया जाने वाला कार्य है।

2) रिक्त स्थानों को भरिए :

i) कर्मचारी प्रबंध विभाग रेखा प्रबंधकों (लाइन मैनेजर) को .... प्रदान करता है।

ii) नियुक्ति का कार्य एक सुदृढ़ .... संगठन बनाने की आवश्यकताओं को ध्यान में रखता है।

iii) एक संगठन के मानवीय संसाधन इसके सबसे अधिक मूल्यवान .... है।

v) नियुक्तियाँ करना प्रबंधकों का एक .... कार्य है।

vi) नियुक्तियाँ करने का कार्य मानवीय संसाधन को .... और .... से सम्बद्ध है।

15.4 मानवीय संसाधन नियोजन (Human Resource Planning)

नियुक्ति कार्य का प्रथम प्रमुख तत्व मानवीय संसाधन नियोजन है। यह भविष्य की एक निश्चित अवधि में संगठन के लिए आवश्यक कर्मचारियों के आकार और बनावट के निर्धारण से सम्बन्धित है। मानवीय संसाधन की आवश्यकताओं का नियोजन ऐसी आवश्यकताओं को कुशल ढंग से पूरा करने के लिए उपयुक्त नीतियों, कार्यनीतियों और कार्यक्रमों के निर्धारण से भी सम्बद्ध है।

मानवीय संसाधन नियोजन का उद्देश्य यह सुनिश्चित करना है कि, संगठन को अपने कर्मचारी आवश्यकताओं के आकार और किस्म पर एक निरन्तर आधार पर पूर्ण स्वतंत्रता और नियंत्रण प्राप्त हो जाए। मानवीय संसाधन नियोजन संगठन के विभिन्न स्तरों पर आवश्यक निपुण, गैर-निपुण, तकनीकी, लिपिक, प्रशासनिक और पेशेवर आदि विभिन्न वर्गों के कर्मचारियों को नौकरी पर रखने से सम्बद्ध समयानुसार प्रबंधकीय, निर्णय लेने के लिए सुदृढ़ आधार प्रदान करता है। यह बाद में किए जाने वाले नियुक्ति कार्यों जैसे भर्ती, चुनाव, प्रशिक्षण, पदोन्नति आदि का मार्ग भी प्रशस्त करता है। मानवीय संसाधन की आवश्यकताओं का नियोजन संगठन के कार्य बल के योगदान और संतुष्टि को अनुकूलतम बनाने के लिए कार्य योजना बनाने में भी सहायता पहुँचाता है। यह कर्मचारियों पर किए जाने वाले विनियोग और व्यय को भी उचित स्तर पर रखता है। संगठन को भी किसी भी समय पर आने वाली कर्मचारियों की अधिकता और कमी की स्थितियों से मुक्त रहने की संभावना होती है। संक्षेप में, मानवीय संसाधन नियोजन के उद्देश्यों को निम्नलिखित ढंग से प्रस्तुत किया जा सकता है :

1) यह मानवशक्ति (कर्मचारी) के किस्म और मात्रा को प्राप्त करने और उसे बनाए रखने में सहायता करता है।

2) यह मानवशक्ति संसाधन का सर्वश्रेष्ठ उपयोग सुनिश्चित करता है।

3) यह मानवशक्ति की अधिकता या कमी से उत्पन्न होने वाली समस्याओं के अन्दाज लगाने में सहायता करता है।

मानवीय संसाधन नियोजन में अनेकों कार्यकलाप सम्मिलित हैं। प्रबंधन को संगठन के कर्मचारियों के वर्तमान आकार और मिश्रण का एक व्यापक लेखा-जोखा जिसमें उनके पद, योग्यता, निपुणता, अनुभव आदि का वर्णन हो, बनाना आवश्यक है। संगठन को भविष्य में विस्तार की अपनी योजनाओं, कार्यों के प्रौद्योगिकी में संभावित परिवर्तनों, संगठन ढाँचे में सोचे गए परिवर्तनों, आदि पर ध्यानपूर्वक विचार करना आवश्यक होता है। ये सभी बातें

भविष्य की कर्मचारी आवश्यकता के बारे में आंशिक प्रतिबिंब देती हैं। प्रबंध को संभावित श्रम-फेर, सामान्य स्थितियों में संभावित सेवा-निवृत्तियों और पदच्युतियों आदि के बारे में भी अपरिष्कृत अनुमान और परिकल्पनाएँ भी करनी होंगी। वर्तमान कर्मचारियों के संभावित पदोन्नति और स्थानांतरण के बारे में भी अनुमान करने आवश्यक हैं। इन सभी प्रयत्नों के परिणामस्वरूप जो रूपरेखा तैयार होगी वह संगठन के मानवशक्ति की आवश्यकताओं के बारे में प्रबंधकों की योजनाओं और इरादों को सूचित करेगी। यह सत्य है कि इस प्रकार निर्मित योजना को रोजगार बाज़ार के व्यवहार और संगठन के लिए सुसंगत बाह्य तत्वों को ध्यान में रखते हुए कार्यान्वित किया जाएगा।

मानवीय संसाधन नियोजन के सोपान

मानवीय संसाधन नियोजन में निम्नलिखित चार मूल सोपान सम्मिलित हैं :

1) संगठनात्मक उद्देश्यों का निर्धारण
2) संगठनात्मक और विभागीय उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक निपुणता और प्रवीणता का निर्धारण
3) संगठन के वर्तमान मानवीय संसाधन को ध्यान में रखते हुए अतिरिक्त मानवीय संसाधन आवश्यकताओं का निर्धारण
4) प्रत्याशित मानवीय संसाधन आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए कार्यवाही योजना को विकसित करना।

मानवीय संसाधन नियोजन के एक अंश के रूप में, संगठन के कामों के प्रमुख वर्गों के लिए आवश्यक योग्यताओं, निपुणताओं, अनुभव और प्रवीणता आदि निर्धारित करने के लिए कार्य विश्लेषण (job analysis) करने की भी आवश्यकता होती है। संक्षेप में, कार्य विश्लेषण में निम्न कदम सम्मिलित होते हैं :

1) काम और दायित्व के रूप में प्रत्येक कार्य की पहचान करना,
2) काम की प्रकृति और काम की दशाओं का निर्धारण, और
3) काम करने वाले विभिन्न व्यक्तियों में पाई जाने वाली निपुणताओं और योग्यताओं संबंधी अपेक्षाएँ।

कार्य विश्लेषण के दो पहलू हैं :

i) **कार्य विवरण (Job description)** : इसके अंतर्गत किसी कार्य में पूरा किए जाने वाले विभिन्न कार्यकलाप और कामों, इस कार्य का अन्य कार्यों से संबंध, काम की दशाओं और सम्बद्ध जोखिमों आदि का वर्णन प्रस्तुत किया जाता है। अपेक्षित योग्यताओं और निपुणताओं को निर्धारित करने के लिए कार्यों के सभी प्रमुख वर्गों का सुस्पष्ट और व्यापक विवरण करना आवश्यक है।

ii) **कार्य पद विशेषता निर्धारण (Job specification)** : किसी कार्य को पूरा करने के लिए आवश्यक योग्यताओं, निपुणताओं, शारीरिक और अन्य क्षमताओं, अनुभव, विचार-तुलना और गुणों के न्यूनतम स्तर का विवरण है। यह कार्य पूरा करने के लिए आवश्यक किस्मों का निर्धारण करता है।

कार्य विवरण और पद विशेषता निर्धारण कर्मचारियों की भर्ती और चुनाव में उपयोगी हैं, जिससे कामों को पूरा करने के लिए सही व्यक्तियों को प्राप्त किया जा सके। वे समुचित

मजदूरी और वेतन संरचना स्थापित करने तथा नए कर्मचारियों को समुचित पूर्वाभिमुखीकरण और प्रशिक्षण प्रदान करने में भी उपयोगी हैं।

15.5 भर्ती (Recruitment)

कर्मचारियों की आवश्यकता का निश्चयन कर लेने के बाद दूसरा कदम है भर्ती। भर्ती किसी, संगठन में समय-समय पर उत्पन्न विभिन्न कार्य-पदों के लिए आवेदकों को ढूंढने और प्राप्त करने की प्रक्रिया है। इस उद्देश्य के लिए संगठन को भावी प्रत्याशियों के स्रोतों और उपलब्धि का पता लगाना होता है और विशिष्ट कर्मचारी आवश्यकताओं के लिए प्रचार करना होता है ताकि लोगों को कार्य-पदों के लिए आवेदन देने के लिए सूचित और प्रेरित किया जा सके। भर्ती का उद्देश्य अधिक से अधिक भावी प्रत्याशियों को प्राप्त करना है ताकि संगठन को अधिक विस्तृत चयन का अवसर मिले। संगठन के लिए यह नितांत आवश्यक है कि मानवशक्ति भंडार से समुचित सम्प्रेषण और सम्पर्क द्वारा अपने पहुँच को अधिकाधिक विस्तृत बनाए।

भर्ती के स्रोत : भर्ती के दो स्रोत हैं: आंतरिक स्रोत और ब्राह्य स्रोत। आंतरिक स्रोत स्पष्टतः संगठन के कर्मचारी हैं। कुछ संगठन प्रधानतः आंतरिक स्रोतों पर निर्भर करते हैं, जबकि अन्य ऐसा नहीं करते। यह जिन बातों पर निर्भर करता है उनमें हैं - संगठन की नीतियाँ, वरीयता, कार्य-अपेक्षाओं की प्रकृति, कर्मचारियों की क्षमता और उनके संघों की सौदेबाज़ी की शक्ति।

15.5.1 आंतरिक स्रोत (Internal Sources)

आंतरिक भर्ती का तात्पर्य है रिक्तताओं को भरने के लिए संगठन के कर्मचारियों की पदोन्नति और स्थानांतरण की संभावनाओं का पता लगाना और उनका प्रयोग करना। कई संगठन अपने वर्तमान कर्मचारियों की योग्यताओं, निपुणताओं और अनुभव का विवरण रखते हैं ताकि उनके पदोन्नति और स्थानांतरण के भावी अवसरों का एक अपरिष्कृत प्रतिबिंब सामने रहे।

लाभ

1) **अपने कर्मचारियों के बारे में जानकारी** : संगठन को अनजान बाह्य व्यक्तियों की तुलना में अपने कर्मचारियों की शक्तियों और कमज़ोरियों के बारे में अधिक जानकारी होती है।

2) **प्रतिभा का श्रेष्ठ प्रयोग** : आंतरिक भर्ती की नीति संगठन को आंतरिक रूप से उपलब्ध प्रतिभाओं का श्रेष्ठ प्रयोग करने और उन्हें विकसित करने का अवसर प्रदान करती है।

3) **मितव्ययी भर्ती** : आंतरिक भर्ती कम खर्चीली है। इसमें संगठन को संभावित प्रत्याशियों का पता करने और उनसे आवेदन प्राप्त करने के लिए अधिक श्रम, समय और धन खर्च करने की आवश्यकता नहीं होती है।

4) **मनोबल में वृदि** : आंतरिक भर्ती की प्रक्रिया में कर्मचारियों को इस बात की निश्चितता होती है कि बाह्य प्रतिस्पर्धियों की तुलना में उन्हें पसन्द किया जाएगा। यह अनुभूति कर्मचारियों के मनोबल को ऊँचा उठाने में सहायता करती है।

5) **अभिप्रेरणा का स्रोत** : आंतरिक भर्ती में निहित पदोन्नति का अवसर कर्मचारियों को अपनी जीवनवृत्ति एवं आय के स्तर को बढ़ाने के लिए अभिप्रेरित करता है। यह सक्षम

कर्मचारियों को आकर्षित करने और रखे रहने का एक साधन भी है क्योंकि वे यह समझते हैं कि संगठन ऐसा स्थान है जहाँ वे अपने सम्पूर्ण जीवन के लिए जीवनवृत्ति बना सकते हैं।

दोष

1) **सीमित विकल्प** : इससे संगठन के पास विस्तृत बाह्य रोज़गार बाज़ार में उपलब्ध प्रतिभा के प्रयोग का विकल्प कम हो जाता है। संगठन में बाहर से नए स्फूर्तिदायक प्रतिभा के आने पर रोक लग जाती है। आंतरिक भर्ती का अर्थ है **अन्तःप्रजनन** जो संगठन के भविष्य के लिए लाभदायक नहीं है।

2) **उपयुक्त प्रत्याशियों की उपलब्धता में कमी** : हो सकता है कि उपयुक्त प्रत्याशी संगठन के अंतर्गत उपलब्ध न हों। ऐसी स्थिति में संगठन को किस्म की अपेक्षाओं में समझौता करके आंतरिक स्रोत से सामान्य बुद्धि के व्यक्तियों को लेना पड़ सकता है।

3) **प्रतिस्पर्धा में कमी** : इस व्यवस्था में आंतरिक प्रत्याशियों को बाह्य प्रत्याशियों की प्रतिस्पर्धा से सुरक्षा मिलती है। इससे उनमें इस बात की प्रवृत्ति बन सकती है कि पदोन्नति प्राप्त करने के लिए उन्हें कोई अतिरिक्त प्रयास करने की आवश्यकता नहीं है।

4) **संघर्ष और विवाद** : आंतरिक कर्मचारियों में, जो योग्य होने या न होने के तथ्य को अलग रखते हुए पदोन्नति प्राप्त करना चाहते हैं, अनेकों प्रकार के संघर्ष और विवाद उत्पन्न होने की संभावना बढ़ जाती है।

5) **निपुणता और गतिहीनता** : दीर्घकाल में आंतरिक कर्मचारियों की निपुणता में गतिहीनता अथवा अप्रचलन आ सकती है जिससे संगठन की उत्पादकता और कार्य-कुशलता में कमी होती है।

15.5.2 बाह्य स्रोत (External Sources)

भर्ती के बाह्य स्रोत के माध्यम से संगठन के बाहर से बड़ी मात्रा में निपुण, अर्द्ध-निपुण और गैर-निपुण कर्मचारियों की नियुक्ति की जाती है। बाह्य भर्ती के अनेकों तरीके हैं जैसे सार्वजनिक रोज़गार दफ्तर, निजी रोज़गार एजेंसियाँ, श्रम संघ, शैक्षिक संस्थाएँ, पेशेवर संघ, भूतपूर्व कर्मचारी आदि। संगठन के अनौपचारिक रूप से विभिन्न सम्पर्कों के माध्यम से भी उन व्यक्तियों का पता लगाया जा सकता है जो रोज़गार की तलाश में हैं।

बाह्य स्रोतों से भर्ती की सफलता कई प्रमुख तत्वों पर निर्भर करती है जैसे मज़दूरी और वेतन के दिए जाने वाले मान, सेवा की सामान्य शर्तें, बाज़ार में रोज़गार की स्थिति, संगठन की छवि, उपयुक्त दशाओं की उपलब्धि आदि।

लाभ

1) **खुली प्रक्रिया** : यह एक अधिक खुली भर्ती-प्रक्रिया है जिसमें संगठन को बड़ी संख्या में आवेदक प्राप्त हो सकते हैं और इस प्रकार चुनाव का विकल्प विस्तृत हो जाता है।

2) **प्रतिभावान प्रत्याशियों की उपलब्धता** : संगठन बाहर से प्रतिभावान प्रत्याशियों के पाने की उम्मीद कर सकता है। इसका तात्पर्य है संगठन में नये रक्त का संचार।

3) **सर्वोत्तम प्रत्याशियों के चुनाव का अवसर** : इसमें चुनाव प्रक्रिया में प्रतिस्पर्धा विद्यमान होता है। अतः इस बात की संभावना अधिक होती है कि संगठन सर्वश्रेष्ठ प्रत्याशियों को चुन सकेगा।

4) **स्वस्थ प्रतिस्पर्धा** : बाह्य भर्ती प्रक्रिया स्वस्थ प्रतिस्पर्धा को प्रोत्साहित करती है। यह आशा की जाती है कि बाह्य प्रत्याशी प्रशिक्षित और कार्यकुशल होंगे। जब वे नए संगठन में आते हैं तो उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए वे अधिक स्फूर्ति से काम करते हैं और अपना श्रेष्ठतम योगदान करते हैं। इससे संगठन में स्वस्थ प्रतिस्पर्धा और अनुकूल काम का वातावरण पैदा होता है।

दोष

1) **धन और समय का अपव्यय** : यह अधिक खर्चीला है और इसमें अधिक समय भी लगता है। इस बात की कोई गारंटी भी नहीं होती है कि संगठन को अच्छे प्रत्याशी प्राप्त होंगे।

2) **संगठन की प्रकृति की जानकारी न होना** : चूँकि बाह्य प्रत्याशी संगठन के लिए नए होते हैं अतः उनसे विभिन्न कार्यों, कार्यों की प्रकृति और संगठन की आंतरिक दशाओं के बारे में जानकारी की प्रत्याशा नहीं की जा सकती। उन्हें संगठन की ओर पूर्वाभिमुकृत करने में अधिक समय लगाने की आवश्यकता होती है।

3) **असंतोष और क्षोभ की भावना** : बाह्य भर्ती से संगठन के वर्तमान कर्मचारियों में असंतोष और क्षोभ की भावना पैदा हो सकती है। उनमें यह भावना आ सकती है कि संगठन उनकी उपेक्षा कर रहा है।

4) **वर्तमान कर्मचारियों को निराशाः** वर्तमान कर्मचारियों को पदोन्नति मिलने की निश्चितता नहीं होती है। इसलिए अधिक काम करने के लिए वे हतोत्साहित होते हैं। इससे संगठन की उत्पादकता और कार्य-कुशलता में कमी होती है।

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

बोध प्रश्न 2

1) रिक्त स्थानों को भरिए :

i) मानव संसाधन नियोजन एक निश्चित अवधि में आवश्यक कर्मचारियों के .... और .... से संबंधित है।

ii) कार्य विवरण और कार्य-विशेषता निर्धारण .... के दो पहलू हैं।

iii) भर्ती के दो स्रोत हैं .... और ....

iv) आंतरिक भर्ती में .... और .... निहित हैं।

v) बाह्य भर्ती में चुनाव प्रक्रिया की प्रमुख विशेषता है ....

2) निम्नलिखित कथनों में से कौन-सा कथन सही है और कौन-सा गलत।

i) कार्य-विशेषता निर्धारण एक काम में किए जाने वाले विभिन्न कार्यों का विवरण है।

ii) कर्मचारियों की अधिकता या न्यूनता से मानव संसाधन नियोजन द्वारा बचा जा सकता है।

iii) आंतरिक भर्ती की तुलना में बाह्य भर्ती में अधिक समय लगता है।

iv) आंतरिक भर्ती एक खुली प्रक्रिया है।

v) भर्ती से पहले कार्य विश्लेषण आवश्यक है।

15.6 चुनाव (Selection)

चुनाव विभिन्न पदों के लिए आवेदकों में से सर्वाधिक उपयुक्त प्रत्याशियों के चयन की प्रक्रिया है। यह भर्ती के बाद आता है। चुनाव प्रक्रिया को सरल बनाने के लिए भावी प्रत्याशियों से अनेकों सूचनाओं को प्राप्त करना, विश्लेषित करना और मूल्यांकित करना होता है। ये सूचनाएँ योग्यता, काम का अनुभव, उम्र, निपुणताओं और अन्य प्राप्तियों का स्तर, पारिवारिक पृष्ठभूमि, प्रतिभा और रुचि, शारीरिक और मानसिक दुरुस्ती, आदि से संबंधित हो सकती हैं।

चुनाव प्रक्रिया के सोपान : चुनाव प्रक्रिया में निम्नलिखित सोपान सम्मिलित हैं :

1) **आवेदन-पत्रों को भरना** : यह चुनाव प्रक्रिया का पहला कदम है। प्रत्याशियों को अपने बारे में सभी सूचनाएँ लिखित रूप में देनी होती हैं। प्रत्याशियों द्वारा दिए गए आवेदन-पत्र प्रत्याशियों की योग्यताओं के और विश्लेषण तथा परीक्षण का आधार प्रस्तुत करते हैं।

2) **प्रारंभिक जाँच** : इसका तात्पर्य विभिन्न पदों के लिए प्रत्याशियों की मूल उपयुक्तता के प्रारंभिक मूल्यांकन से है। इसके अंतर्गत यह देखा जाता है कि आवेदकों में उम्र, काम का अनुभव आदि से सम्बद्ध मूल शैक्षिक और अन्य न्यूनतम योग्यताएँ हैं या नहीं। प्रारंभिक जाँच का मूल उद्देश्य अनुपयुक्त प्रत्याशियों को छाँटना और इस प्रकार चुनाव की लागत को कम करना है।

3) **परीक्षाएँ लेना** : प्रारंभिक जाँच के द्वारा जो प्रत्याशी ले लिए जाते हैं उन्हें कुछ औपचारिक अथवा अनौपचारिक परीक्षाएँ देनी होती हैं। परीक्षा उनकी निपुणता, ज्ञान, अनुभव, अभिवृत्ति, व्यक्तित्व आदि के मूल्यांकन का साधन है। कुछ दशाओं जैसे टाइपिंग, शार्टहैंड, कंप्यूटर आदि में पदों के लिए प्रत्याशियों की उपयुक्तता निश्चित करने के लिए एकमात्र साधन परीक्षाएँ ही हैं।

   चुनाव प्रक्रिया में प्रयोग की जाने वाली परीक्षाएँ कई प्रकार की हैं। वे हैं: **बुद्धिमत्ता परीक्षा, अभिरुचि परीक्षा, व्यक्तित्व परीक्षा, निष्पादन परीक्षा आदि**। ये तथा अन्य ऐसी परीक्षाएँ प्रत्याशियों की उपयुक्तता के प्रमुख पहलुओं के मापन के लिए प्रयोग में लायी जाती हैं। सही प्रत्याशियों के चुनाव के लिए परीक्षाएँ अधिक निरपेक्ष, प्रामाणिक और संगत आधार प्रदान करती हैं। वे प्रत्याशियों के संभावित कार्य-व्यवहार और निष्पादन के बारे में निर्णय लेने में संगठन की सहायता करते हैं। परन्तु यह ध्यान रखना चाहिए कि परीक्षाएँ चुनाव की सुस्पष्ट विधियाँ नहीं हैं।

4) **साक्षात्कार** : चुनावकर्त्ताओं के एक दल द्वारा प्रत्याशियों से व्यक्तिगत, आमने-सामने साक्षात्कार चुनाव का एक बहु-प्रयुक्त ढंग है। साक्षात्कार चुनावकर्त्ताओं को प्रत्याशियों के व्यक्तित्व, झुकाव और मुद्रा, सम्प्रेषण, अन्य संबंधित निपुणताएँ और सामान्य व्यवहार के बारे में प्राथमिक प्रतिबिम्ब प्राप्त करने योग्य बनाता है। साक्षात्कारकर्त्ता प्रत्याशियों से इस प्रकार के भेदक प्रश्न पूछते हैं ताकि उनकी प्रतिक्रिया जानी जा सके और उनका मूल्यांकन किया जा सके। प्रश्न या तो स्वतःप्रवर्तित हो सकते हैं अथवा पहले से किसी ढंग से नियोजित हो सकते हैं। प्रत्याशियों का साक्षात्कार अलग-अलग अथवा समूह में किया जा सकता है। समूह साक्षात्कार में पाँच या छह प्रत्याशियों के एक छोटे समूह को चुनावकर्त्ता समूह-विवेचन और अंतःक्रिया के द्वारा अवलोकित और मूल्यांकित करते हैं। कुछ निश्चित प्रकार के कार्यों के लिए, विशेषकर

प्रबंधकीय पदों के लिए, प्रत्याशियों को एक के बाद एक क्रमशः जटिलतम साक्षात्कारों के माध्यम से होकर गुजरना पड़ सकता है। रोज़गार साक्षात्कार लेना एक नाजुक और कठिन कार्य है। इसमें साक्षात्कारकर्त्ताओं से नियोजन, नियंत्रण, परिपक्वता और समझदारी की आशा की जाती है। उन्हें कार्य की आवश्यकताओं का सही ज्ञान होना चाहिए और प्रत्याशियों की कार्यों से मिलान की प्रक्रिया की सही समझ होनी चाहिए।

चुनाव की अन्य विधियों के संयोग के साथ साक्षात्कार कर्मचारियों को काम पर लेने से सम्बद्ध निर्णयों के लिए उपयोगी हैं। जबकि परीक्षाएँ गैर-व्यक्तिगत हैं, साक्षात्कार की प्रकृति व्यक्तिगत और अंतःक्रियात्मक है। यदि साक्षात्कार सही ढंग से किए जाएँ तो उनसे प्रत्याशियों की उन कार्य-पदों के लिए सामर्थ्य और क्षमता का सही अंदाज लगाया जा सकता है जिनके लिए उन्होंने आवेदन किया है। ये प्रत्याशियों को भी इस बात का अवसर प्रदान करते हैं कि वे साक्षात्कारकर्त्ताओं से काम की प्रकृति, पदोन्नति के आसार, सेवा की अन्य शर्तें, आदि के बारे में और सूचनाएँ प्राप्त कर सकें।

उपरोक्त तत्वों के अलावा, चुनाव के अन्य साधन हैं :

i) प्रत्याशियों के सामान्य स्वास्थ्यता और उपयुक्तता का मूल्यांकन करने के लिए उनकी शारीरिक परीक्षा, और

ii) प्रत्याशियों द्वारा दी गई कुछ सूचनाओं का सत्यापन करने के लिए भूतपूर्व नियोक्ताओं और अन्य व्यक्तियों से पता करना।

चुनाव की उपरोक्त सभी प्रक्रियाओं का चरम बिन्दु तब आता है जब कार्य-पदों के लिए प्रत्याशियों का अंतिम चयन किया जाता है। जो प्रत्याशी उपयुक्त पाए जाते हैं उन्हें परीक्षाओं और साक्षात्कारों के प्राप्तांकों के आधार पर एक क्रम-सूची में रख दिया जाता है और रिक्तताओं की संख्या के अनुसार सूची में ऊपर से आवश्यक संख्या में प्रत्याशियों को नियुक्ति दे दी जाती है। चुनाव का निर्णय साक्षात्कार समिति के सदस्यों द्वारा किया जा सकता है। दूसरे विकल्प के रूप में, साक्षात्कार समिति उपयुक्त प्रत्याशियों के बारे में केवल सिफारिशें देता है और अंतिम निर्णय की जिम्मेदारी सम्बद्ध उच्च अधिकारी पर छोड़ दी जाती है।

15.7 काम पर लगाना और पूर्वाभिमुखीकरण (Placement and Orientation)

जब चुना गया प्रत्याशी अन्ततः संगठन में आ जाता है तो उसे उस काम पर रखना होता है जिसके लिए उसे चुना गया है। कुछ स्थितियों में, जब दो या अधिक वैकल्पिक पदों को भरा जाना है तो चुने हुए प्रत्याशी को उस पद पर रखा जाता है जिसके लिए अपनी योग्यता, अनुभव, प्रतिभा आदि के आधार पर अधिक उपयुक्त है। यह अंशतः चुने गए प्रत्याशियों और पदों के मिलान की प्रक्रिया है। कुछ दशाओं में काम पर लगाने की प्रक्रिया अस्थायी हो सकती है; प्रत्याशी को स्थायी रूप से काम पर तब लगाया जाएगा जब वैकल्पिक पदों पर उसकी परीक्षा कर ली गई हो तो **पूर्वाभिमुखीकरण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें नए कर्मचारी का संगठन से परिचय कराया जाता है।** उसे जिन विषयों के बारे में सूचना दी जाती है वे हैंः उसे किसके नीचे और किसके साथ काम करना है, काम निष्पादन और व्यवहार की अपेक्षाएँ, उपलब्ध सविधाएँ एवं लाभ, काम के घण्टे, आदि। पूर्वाभिमुखीकरण नये कर्मचारी का उसके सहकर्मियों, वरिष्ठों, कनिष्ठों और अधीनस्थों से समाजीकरण की प्रक्रिया भी है।

पूर्वाभिमुखीकरण का उद्देश्य नये कर्मचारी की संगठन के कार्य-संस्कृति समझने की प्रक्रिया को तेज करना है। नये कर्मचारियों के पूर्वाभिमुखीकरण से उनकी इस बात की चिन्ता समाप्त होने की संभावना होती है कि काम की अपेक्षाओं को किस प्रकार पूरा किया जाए, कार्य-दल के समीप कैसे आया जाए और उनकी स्वीकृति कैसे प्राप्त की जाए, और संगठन का एक अंग कैसे बना जाए। प्रारम्भ के कुछ नाजुक हफ्तों में कर्मचारियों को यह अहसास कराने के लिए कि वे स्वयं अपने घर सदृश्य जगह में हैं और संगठन से उनके समायोजने की प्रारंभिक समस्याओं को न्यूनतम करने के लिए पूर्वाभिमुखीकरण का एक नियोजित कार्यक्रम अत्यन्त आवश्यक है।

बोध प्रश्न 3

1) निम्नलिखित कथनों में से कौन-सा कथन सही है और कौन-सा गलत।

   i) चुनाव पदों के लिए अनुपयुक्त प्रत्याशियों को निकालने की प्रक्रिया है।

   ii) साक्षात्कार और परीक्षाओं का उद्देश्य अभ्यर्थियों से अधिकाधिक सूचनाएँ प्राप्त करना है।

   iii) साक्षात्कार कर्मचारियों को लेने से संबंधित सुदृढ़ निर्णयों में उपयोगी होते हैं।

   iv) एक नए कर्मचारी का पूर्वाभिमुखीकरण उसे कंपनी के नियमों और विनियमों की जानकारी देने के साथ पूर्ण हो जाता है।

   v) प्रत्याशियों का साक्षात्कार सदा ही एक-एक करके होता है, न कि समूह में।.

2) रिक्त स्थानों को भरिए :

   i) साक्षात्कार चुनावकर्त्ताओं को प्रत्याशियों के .... बारे में प्राथमिक प्रतिबिम्ब प्राप्त करने में समर्थ बनाता है।

   ii) चुनाव परीक्षा सही प्रत्याशियों के चुनाव का एक अधिक ....आधार प्रदान करते हैं।

   iii) पूर्वाभिमुखीकरण नए कर्मचारियों का संगठन से .... कराने की प्रक्रिया है।

15.8 प्रशिक्षण और विकास (Training and Development)

प्रशिक्षण एक ऐसी प्रक्रिया है जिससे कर्मचारियों को कार्य के बारे में और ज्ञान प्राप्त करने तथा उनके कार्य के कुशल निष्पादन से सम्बद्ध आवश्यक निपुणताओं, अभिवृत्तियों और मूल्यों के सीखने या बढ़ाने में सहायता करता है। नये कर्मचारियों तथा वर्तमान कर्मचारियों को भी अपने कार्य और जीवनवृत्ति में उन्नति के साधन के रूप में प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है। यह नियुक्तियाँ करने के कार्य का एक महत्वपूर्ण तत्व है। अनेकों संगठन अपने प्रबंधकीय और गैर-प्रबंधकीय कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए औपचारिक अथवा अनौपचारिक व्यवस्था करते हैं। प्रतिरूपी तौर पर इस उद्देश्य के लिए प्रशिक्षण तकनीकों में निपुण व्यक्ति के अधीन एक अलग प्रशिक्षण विभाग की स्थापना की जाती है।

प्रशिक्षण और विकास में प्रायः अंतर किया जाता है। प्रशिक्षण नये अथवा वर्तमान कर्मचारियों के नज़दीकी कार्य-दक्षता और ज्ञान से अधिक संबंधित है। इसका सीमित उद्देश्य कर्मचारियों और कार्यकर्त्ताओं के कार्य-व्यवहार और निष्पादन में वृद्धि करने के लिए आवश्यक दक्षताओं को बढ़ाना है। दूसरी ओर, विकास कर्मचारी के व्यापक व्यक्तित्व में सामान्य उन्नति पर ध्यान देता है। विकास के उद्देश्य अधिक सामान्य और कभी-कभी अस्पष्ट होते हैं। प्रशिक्षण

और, विकास में दूसरा अंतर यह है कि प्रशिक्षण शब्द का प्रयोग गैर-प्रबंधकीय कर्मचारियों और कार्यकर्त्ताओं के लिए किया जाता है, जबकि विकास शब्द का प्रयोग प्रबंधकों और', कार्याधिकारियों के लिए किया जाता है।

15.8.1 प्रशिक्षण का उद्देश्य और महत्व

प्रशिक्षण और विकास की आवश्यकता, उनके उद्देश्य और महत्व का विवेचन नीचे किया जा रहा है :

1) **नये कर्मचारियों को पर्याप्त प्रशिक्षण प्रदान करता है :** नये कर्मचारियों के लिए, जो प्रायः बिल्कुल नये होते हैं, प्रशिक्षण अत्यन्त आवश्यक होता है। प्रशिक्षण उन्हें अपने काम के बारे में अधिक जानकार बनाता है। यह कर्मचारियों को अपने काम में कुशलता के आवश्यक स्तर पर तेजी से पहुँचने में सहायता करता है।

2) **वर्तमान कर्मचारियों को नई निपुणता प्रदान करता है :** वर्तमान कर्मचारियों के लिए, भी प्रशिक्षण काम से सम्बद्ध और अधिक ज्ञान और निपुणता प्राप्त करने में सामान्यतः सहायक है। काम करने के अच्छे तरीके सदैव उपलब्ध होते हैं, जिन्हें प्रशिक्षण द्वारा कर्मचारियों तक पहुँचाया जा सकता है।

3) **नये प्रौद्योगिकीय विकास की जानकारी देता है :** कुछ दशाओं में काम को पूरा करने के नये तरीके कार्य-अध्ययनों और प्रौद्योगिकीय विकास के परिणामस्वरूप सामने आते हैं। कर्मचारियों और कार्यकर्त्ताओं के लिए नई निपुणताओं, तकनीकों, कार्य-ज्ञान और नई अभिवृत्तियों को प्राप्त करना आवश्यक हो सकता है। ऐसी स्थितियों में भी कर्मचारियों को प्रशिक्षण दिया जाना चाहिए ताकि वे कार्य की नई अपेक्षाओं को पूरा करने के योग्य हो सके। वे कर्मचारी जो अपने ज्ञान और निपुणता का नवीनीकरण और उत्थान नहीं करते वे अपने कामों के लिए अनुपयुक्त हो जाएँगे।

4) **कर्मचारियों को पदोन्नति के लिए तैयार करता है :** कर्मचारियों को उनकी पदोन्नति तथा ऊँचे कार्य-दायित्वों को स्वीकार करने हेतु कर्मचारियों को तैयार करने के लिए भी प्रशिक्षण आवश्यक है। यह उन्हें पदोन्नति के लिए अधिक योग्य बनाता है। इसके अलावा, जब कर्मचारियों को एक काम से भिन्न प्रकृति के दूसरे काम पर स्थानांतरित किया जाता है तो उन्हें नये काम की जानकारी प्राप्त करने और उससे समंजन करने के लिए प्रशिक्षित किया जाना चाहिए।

5) **कर्मचारियों के व्यवहारों और अभिवृत्तियों में सुधार लाता है :** एक दूसरा ढंग जिससे प्रशिक्षण लाभप्रद सिद्ध होता है, वह है कर्मचारियों की उनके कार्य और कार्य-दशाओं से पूर्वाभिमुखीकरण और पुनः पूर्वाभिमुखीकरण। यहाँ पर प्रशिक्षण का महत्व, अनुशासन, नियमित उपस्थिति, वरिष्ठों और सहकर्मियों से अच्छे सम्बन्ध, उपकरणों, सामग्री, सुविधाओं आदि का सतर्कतापूर्वक प्रयोग तथा अन्य ऐसे ही विषयों में कर्मचारियों के अभिवृत्तियों और व्यवहारों का सुधार।

15.8.2 प्रशिक्षण के लाभ

1) यह कर्मचारियों और उनके कार्यकलाप के, किस्म में, सेवा के अन्य दशाओं के, साथ, वृद्धि करता है।

2) यह उनकी दूरदृष्टि और समस्याओं के समाधान की योग्यता को विस्तृत करता है।

3) यह उन्हें और अधिक सक्षम, विश्वस्त और अनुकूली बनाता है ताकि वे अपने वातावरण के जटिल और परिवर्तनीय दशाओं के अनुरूप अपने को बना सकें।

4) यह अपने काम के साथ उनके सम्बन्धों में सुधार लाता है और उन्हें उपरिमुखी गतिशीलता के लिए तैयार करता है।

5) इससे कर्मचारियों की अनुपस्थिति को कम करने में तथा उत्पादन में सहायता मिलती है।

6) प्रशिक्षित व्यक्तियों को पर्यवेक्षण की कम आवश्यकता होती है। वे स्वतः निर्देशन और स्वतः नियंत्रण के योग्य हो जाते हैं।

7) यह उनके अभिप्रेरण और कार्य-संतुष्टि के स्तर को बढ़ाता है।

15.8.3 प्रशिक्षण की विशेषताएँ और आवश्यकताएँ

प्रशिक्षण की कुछ प्रतिरूपी विशेषताएँ एवं अपेक्षाएँ निम्नलिखित हैं :

1) शिक्षा की भांति प्रशिक्षण भी सीखने के कुछ सिद्धान्तों पर आधारित है, जैसे सीखने के लिए अभिप्रेरण, सीखने का फल, प्रशिक्षण निष्पादन की प्रतिक्रिया (feedback) आदि।

2) प्रशिक्षण एक अविच्छिन्न प्रक्रिया है और इसमें व्यक्तियों के पुनः प्रशिक्षण के कार्यक्रम, भी सम्मिलित हैं।

3) प्रशिक्षण एवं विशिष्ट कार्य है और सामान्यतः सुविज्ञ व्यक्तियों के द्वारा चलाया जाना, चाहिए जो प्रशिक्षण के तकनीकों में विशेष ज्ञान रखते हों।

4) प्रशिक्षण कार्यक्रम कार्य, कार्यकर्त्ताओं और संगठन की आवश्यकताओं को ध्यान में रखकर बनाया जाना चाहिए।

5) यह क्रियागत और प्रशिक्षण प्राप्त करने वाले कर्मचारियों के लिए उपयोगी होना चाहिए।

6) प्रशिक्षण के प्रत्येक कार्यक्रम के उद्देश्यों को सुस्पष्ट ढंग से परिभाषित करना चाहिए।

7) प्रशिक्षण की लागत को न्यायोचित सीमाओं के अंतर्गत रखना चाहिए। प्रशिक्षण के लाभ इसकी लागतों के अनुरूप होने चाहिए।

8) प्रशिक्षण कार्यक्रमों का पुनर्विचार और मूल्यांकन समय-समय पर किया जाना चाहिए ताकि यह निश्चित किया जा सके कि जिन व्यक्तियों ने, प्रशिक्षण प्राप्त किया है उनके कार्य-व्यवहार और निष्पादन पर प्रशिक्षण का क्या प्रभाव हुआ है।

15.8.4 प्रशिक्षण के प्रकार और उसकी विधियाँ

प्रशिक्षण की कई विधियाँ हैं जो विभिन्न प्रकार के कर्मचारियों के लिए और विभिन्न प्रकार की प्रशिक्षण-आवश्यकताओं के लिए अलग-अलग उपयुक्त हैं। कर्मचारियों के पदीय आधार पर प्रशिक्षण के प्रकार हैंः प्रबंधकीय प्रशिक्षण, पर्यवेक्षणीय प्रशिक्षण और कर्मचारियों/कार्यकर्त्ताओं का प्रशिक्षण। इन श्रेणियों में प्रशिक्षण के तकनीकों और प्रशिक्षा की अभिक्रियाओं में भिन्नता होती है।

प्रशिक्षण की विभिन्न विधियाँ हैं जिनका विवेचन नीचे किया जा रहा है :

1) **सीधे काम पर लगाकर प्रशिक्षण (On the job training)** : जैसा कि इस शब्दावली से स्पष्ट है, काम पर प्रशिक्षण का अर्थ है कर्मचारियों/कार्यकर्त्ताओं को उनके काम

के दौरान प्रशिक्षण देना। काम पर प्रशिक्षण में अनुभवी कार्यकर्त्ता, प्रथम-श्रेणी पर्यवेक्षक और, विशिष्ट योग्यता-प्राप्त निदेशक प्रशिक्षण का काम करते हैं। काम पर प्रशिक्षण के तकनीकों में कार्य-बदली, गहन-शिक्षा, कार्य-निर्देश, सहायक व्यवस्था, प्रशिक्षार्थी प्रणाली, अस्थायी पदोन्नति आदि सम्मिलित किए जाते हैं। सामान्य रूप से काम पर प्रशिक्षण की विधियों का लाभ है काम करते हुए सीखना। प्रशिक्षार्थी अपने कार्य और कार्य-वातावरण से आमने-सामने अंतःक्रिया में होते हैं। वे स्वतः सीखने और स्वतः समायोजन की प्रक्रिया को तेज बनाते हैं और अत्याधिक व्यवहार-आमुख होते हैं। वे सापेक्षतः कम खर्चीले भी होते हैं।

2) **काम से पृथक प्रशिक्षण (Of the job training)** : जहाँ तक काम से पृथक चलने वाला प्रशिक्षण है, इससे सम्बद्ध तकनीकों में कक्षा-कक्षों में भाषण, सम्मेलन और विवेचन, फिल्म और टी. वी. चित्र, केस अध्ययन और विवेचन आदि सम्मिलित हैं। इन प्रणालियों के माध्यम से कार्य-स्थल के वातावरण से अलग प्रशिक्षण देने का प्रयत्न किया जाता है। काम से पृथक प्रशिक्षण का प्रमुख लाभ यह है कि यह प्रशिक्षार्थियों को काम के दबाव से अलग स्थायी और सुव्यवस्थित ढंग से चीजें सीखने में सहायता करता है। इससे काम करने के बजाय सीखने पर ध्यान केन्द्रित किया जाता है। इस प्रकार का प्रशिक्षण सामान्यतः सुविज्ञों द्वारा दिया जाता है। अतः इसमें प्रशिक्षण की किस्म अच्छी होने की प्रवृत्ति होती है।

3) **प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण (Vestibule training)** : इसे "ड्योढ़ी पर प्रशिक्षण" भी कहा जाता है। इसमें विशेष रूप से निर्मित कार्यशाला में, जिसमें कार्यस्थल जैसी स्थिति पैदा करने का प्रयत्न किया जाता है, कार्यकर्त्ताओं और कर्मचारियों को प्रशिक्षित किया जाता है। प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण के माध्यम से थोड़े ही समय में बहुत बड़ी संख्या में कर्मचारियों और कार्यकर्त्ताओं को प्रशिक्षित किया जा सकता है। इसमें काम-पर-प्रशिक्षण" और "काम-से-पृथक-प्रशिक्षण", दोनों के ही लाभ निहित हैं।

15.8.5 प्रबंध विकास कार्यक्रम

अनेकों संगठनों में प्रशिक्षण कार्यक्रमों और विभिन्न स्तरों के प्रबंधकों के विकास के लिए। प्रशिक्षण की प्रणालियों और तकनीकों को प्रबंधन विकास कार्यक्रम के नाम से जाना जाता है। प्रबंधन विकास के तकनीकों का संक्षिप्त वर्णन नीचे किया जा रहा है :

1) **पदों के सहायक बनाना** : कुछ स्थितियों में अवर प्रबंकीय कर्मचारियों को प्रवर कर्मचारियों के अधीन काम करने का अवसर प्रदान करने के लिए पदों के साथ सहायक बनाना संभव है। इस स्थिति में प्रवर कर्मचारी अवर कर्मचारियों को कार्य से संबंध अंतर्दृष्टि और अनुभव प्रदान करते हैं।

2) **अस्थायी पदोन्नति** : पूर्ण अस्थायी तौर पर पदोन्नति द्वारा भी अवर प्रबंधकों को बड़े उत्तरदायित्व सौपे जा सकते हैं। यह उन्हें अपेक्षित दक्षता और दूरदृष्टि प्राप्त करने में सहायता करता है।

3) **समितियों की सदस्यता** : समितियाँ बहुधा प्रबंधकों के लिए प्रशिक्षण स्थल का काम करती हैं। औपचारिक या अनौपचरिक संगठनात्मक समितियों की सदस्यता या उनसे संबद्ध प्रत्येक प्रबंधक के लिए अन्य सदस्यों से अंतःक्रिया का एक मूल्यवान अवसर है। यह उन्हें सम्प्रेषण और अंतर-व्यक्तिगत निपुणताओं को विकसित करने और समितियों की बैठकों में व्यक्त विभिन्न विचारधाराओं और दृष्टिकोणों को समझने का अवसर प्रदान करता है।

4) **प्रशिक्षार्थी प्रणाली** : इस विधि का प्रयोग उन विशेष व्यक्तियों के लिए अपनाया जाता है जिन्हें हाल ही में सेवानिवृत्त होने वाले अथवा संस्था छोड़ने वाले व्यक्तियों से निश्चित कार्य दायित्व लेने के लिए नामित किया गया है। पदधारी को काम की जानकारी प्राप्त करने के लिए काम कर रहे वर्तमान कर्मचारी के साथ कुछ समय के लिए, जैसे तीन महीने या अधिक काम करना पड़ता है।

5) **कार्य-बदली (Job rotation)** : इस पद्धति में, प्रशिक्षार्थियों को स्थायी पद ग्रहण करने से पहले उनकी बहिंगम दृष्टि को विस्तृत बनाने तथा उनको सामान्य ज्ञान देने के उद्देश्य से उन्हें विभिन्न सम्बन्धित कार्यों पर बदला जाता है। यह पद्धति प्रशिक्षार्थियों को उनके कार्यों के तन्त्र अवधारणा का बोध कराता है।

6) **संवेदनशीलता प्रशिक्षण (Sensitivity training)** : संवेदनशीलता प्रशिक्षण का उद्देश्य दूसरों के विचारों, अनुभूतियों और प्रतिक्रियाओं के प्रति प्रशिक्षार्थियों की संवेदनशीलता को विकसित करना है। यह विश्वसनीय और वास्तविक ढंग से व्यवहार करने और विभिन्न खिंचावों और दबावों को बर्दाश्त करने की योग्यता प्राप्त करने में उनकी सहायता करता है। यह प्रशिक्षार्थियों को स्वयं अपने व्यवहार को समझने के लायक बनाता है। और उन्हें निदान-सूचक तथा समस्या-समाधान की निपुणता प्रदान करता है। संवेदनशीलता प्रशिक्षण एक छोटे व्यक्ति समूह को, जिसे टी समूह (T Group) कहते हैं, एक ही संगठन से दिया जाता है। प्रशिक्षण सत्र बिना किसी सूची के प्रारम्भ होता है, और इसमें एक प्रशिक्षक अथवा परामर्शदाता उपस्थित रहता है। प्रशिक्षक एक उत्प्रेरक अथवा सुसाध्यीकरक का कार्य करता है। वह सदस्यों में अंतःक्रिया और विवेचन को प्रेरित करता है और इन सदस्यों को एक-दूसरे के अभिवृत्तियों, व्यवहारों, शिष्टताओं, कमियों आदि पर अपने विचार व्यक्त करने की पूर्ण स्वतंत्रता दी जाती है। सदस्यों से हिंसात्मक भावावेग और भावुक प्रतिक्रियाएँ सहज ही प्रत्याशित होती हैं। यही प्रक्रिया मूल्यवान शिक्षा और प्रशिक्षण अनुभव मानी जाती है। टी समूह के सत्र की अवधि कुछ दिनों से लेकर कुछ सप्ताहों तक की हो सकती है और ये सत्र संगठनात्मक कार्य-व्यवहार से बाहर संगठित किए जाते हैं।

7) **व्यवहारात्मक विश्लेषण (Transactional Analysis)** : प्रशिक्षण के इस तकनीक का प्रतिपादन एरिक बने और लोकप्रियीकरण अमेरिका के थामस हैरिस द्वारा किया गया। यह मानवीय संबंधों और अंतःक्रियाओं (व्यवहारों) को सुधारने और संगठन में वरिष्ठों, अधीनस्थों और सहकर्मियों के मध्य विवेकपूर्ण और परिपक्व व्यवहारों को विकसित करने की तकनीक है। इसकी मूल धारणा यह है कि लोगों को प्रौढ़ की तरह व्यवहार करना होता है परन्तु कई बार पैतृक और शिशु सदृश्य व्यवहार भी उपयोगी होते हैं। प्रौढ़ के रूप में व्यवहार की विशेषताएँ हैं सापेक्षता, समस्या-समाधान की पूर्वाभिमुखीकरण, परस्पर सम्मान, समझदारी आदि। पैतृक व्यवहार में निरंकुशता, संरक्षण और प्रश्रय आदि का पुट होता है। शिशु-सदृश्य व्यवहार में विरोध, अवज्ञा, नाराजगी, आश्रय आदि का पूर्वाभिमुखीकरण होता है परन्तु इसमें रचनात्मकता, सहजशीलता, आज्ञाकारिता आदि को भुलाया नहीं जा सकता।

8) **भाषण और पाठ्यक्रम** : प्रशिक्षार्थियों को अवधारणाओं, सिद्धान्तों, प्रक्रियाओं और कार्य व्यवहारों के बारे में मौखिक निर्देश दिए जाते हैं और इसे उपयुक्त पठनीय सामग्री और संदर्भो द्वारा मज़बूती प्रदान की जाती है। ज्ञान प्राप्ति की जाँच के लिए प्रशिक्षार्थियों को समय-समय पर नियत काम भी दिए जाते हैं।

9) **सम्मेलन और विवेचन** : अध्ययन गोष्ठियाँ, अध्ययनशालाएँ और इसी प्रकार के अन्य अंतःक्रिया सत्र इस वर्ग में आते हैं। यह बहु-मार्गीय सम्प्रेषण, विचारों और अनुभवों का आदान-प्रदान और वापस-सूचना, ज्ञान और समझ का विस्तृतीकरण आदि को बढ़ावा देता है। सम्मेलनों और विवेचनों का योग्य प्रशिक्षकों द्वारा मार्गदर्शन और नियंत्रण आवश्यक होता है।

10) **फिल्म और टेलीविज़न शो** : इन उपायों द्वारा प्रशिक्षार्थियों को काम करने का ढंग दिखाया जाता है। ये सूचनाओं के भेजने और प्रशिक्षार्थियों के ज्ञान के अभिवृद्धि में भी प्रभावकारी हैं। प्रायः किन्हीं घटनाओं, प्रसंगी और वास्तविकताओं को प्रभावोत्पादन बनाकर ये प्रशिक्षार्थियों में रुचि पैदा करते हैं।

11) **केस अध्ययन** : ये प्रशिक्षार्थियों को वास्तविक समस्या की स्थिति के अध्ययन और समय का अवसर प्रदान करते हैं। उनका उद्देश्य कर्मचारियों की अवधारणात्मक, समस्या समाधान और निर्णायक निपुणताओं को बढ़ाना है। विवेचन और अंतःक्रियाएँ वास्तविक संगठनात्मक समस्याओं और स्थितियों के ज्ञान की अभिवृद्धि में सहायक होते हैं।

12) **अनुरूपण (Simulation)** : इस तकनीक में प्रशिक्षार्थी जिस वास्तविक वातावरण में काम करेंगे उन्हें कृत्रिम रूप से बनाने का प्रयत्न किया जाता है। अनुरूप की कुछ विधियाँ हैं भूमिका निर्वाह, व्यावसायिक क्रीड़ा इत्यादि। भूमिका निर्वाह में प्रशिक्षार्थियों को एक केस अध्ययन में विभिन्न भूमिकाएँ दे दी जाती हैं और उनसे उस भूमिका को निभाने की प्रत्याशा की जाती है। व्यावसायिक क्रीड़ाएँ कई सत्रों अथवा बैठकों में फैली होती हैं। जिसमें प्रशिक्षार्थियों को कई निर्णय लेने होते हैं और एक रचित व्यावसायिक स्थिति से सम्बद्ध समस्याओं से निपटना होता है।

THE PEOPLE'S UNIVERSITY

बोध प्रश्न 4

1) निम्नलिखित कथनों में से कौन-सा कथन सही है और कौन-सा गलत।

   i) सभी कर्मचारियों और प्रबंधकों को प्रशिक्षण की आवश्यकता नहीं होती है।

   ii) प्रशिक्षण प्रशिक्षार्थियों को बहुमूल्य प्राज्ञता अनुभव प्रदान करता है।

   iii) प्रबंधकों के प्रशिक्षण के तकनीक गैर-प्रबंधकों के प्रशिक्षण तकनीकों से अलग हैं।

   iv) काम पर प्रशिक्षण का प्रमुख दृष्टि प्राज्ञता पर है न कि काम करने पर।

   v) संवेदनशीलता प्रशिक्षण वास्तविक कार्य-स्थिति के अंतर्गत संगठित किया जाता है।

2) रिक्त स्थानों को भरिए :

   i) प्रशिक्षण का अधिक सम्बन्ध तात्कालिक .... से है।

   ii) कर्मचारियों को .... के लिए तैयार करने के लिए प्रशिक्षण आवश्यक है।

   iii) संवेदनशीलता प्रशिक्षण में प्रशिक्षक .... के रूप में कार्य करता है।

15.9 सारांश

नियुक्तियाँ करने का अर्थ है एक संगठन में विभिन्न प्रबंधकीय और गैर-प्रबंधकीय कार्यकलाप को करने के लिए मानवीय संसाधनों को काम पर लगाने और विकसित करने का प्रबंधकीय कार्य। नियुक्ति कार्य में संगठन के सदस्यों से उच्च निष्पादन प्राप्त करने के लिए उनके किस्म और उपयोगिता को और अच्छा बनाने से भी है। इस कार्य में सम्मिलित कार्यकलाप में मानवीय संसाधन नियोजन, भर्ती, चुनाव, काम पर रखना, प्रशिक्षण और विकास, पारिश्रमिक, निष्पादन मूल्यांकन, पदोन्नति और स्थानांतरण प्रमुख हैं। नियुक्ति कार्य का महत्व इसके अन्य कार्यों से सम्बन्ध निकलता है। लोगों अथवा कर्मचारियों के बिना संगठन निरंक इकाइयाँ हैं जो अपने उद्देश्यों की प्राप्ति की दिशा में थोड़ा भी आगे नहीं बढ़ सकती हैं।

अन्य प्रबंधकीय कार्यों की भांति नियुक्तियाँ करने का कार्य भी किन्हीं सुपरिचित कदमों या कार्यकलाप से निहित एक प्रक्रिया के रूप में देखा जा सकता है। ये कदम हैंः मानव शक्ति नियोजन, भर्ती, चुनाव, काम पर लगाना और पूर्वाभिमुखीकरण, प्रशिक्षण और विकास, पदोन्नति, स्थानांतरण, पारिश्रमिक, निष्पादन मूल्यांकन आदि।

मानवीय संसाधन नियोजन एक संगठन के लिए एक निश्चित समय के दौरान कर्मचारियों के आकार और संरचना के निर्धारण से सम्बन्धित है। मानवीय का उद्देश्य यह सुनिश्चित करना है कि संगठन निरंतर आधार पर अपने कर्मचारी आवश्यकताओं के आकार और किस्म पर पूर्ण नियंत्रण प्राप्त कर लेता है। इसके लिए कार्य विश्लेषण की आवश्यकता होती है जिसमें दो पहलू होते हैं कार्य विवरण और पद विवरण।

भर्ती समय-समय पर उत्पन्न होने वाले विभिन्न कार्य-पदों के लिए आवेदकों को ढूँढ़ने और प्राप्त करने की प्रक्रिया है। भर्ती के दो स्रोत हैंः आंतरिक (जिसमें कर्मचारियों की पदोन्नति और उनका स्थानांतरण सम्मिलित है) और बाह्य (जिसमें संगठन से बाहर की भर्ती सम्मिलित है)।

चुनाव विभिन्न पदों के लिए आवेदकों में से सर्वोपयुक्त अभ्यर्थियों के चयन की प्रक्रिया है। चुनाव प्रक्रिया में सम्मिलित कदम हैंः आवेदन-पत्रों को भरना, प्रारम्भिक जाँच, परीक्षाएँ लेना, साक्षात्कार और अंतिम चुनाव। चुनाव कर लेने के बाद लिए गए कर्मचारी को काम पर लगाया जाता है और उसका पूर्वाभिमुखीकरण किया जाता है।

प्रशिक्षण और विकास एक ऐसी प्रक्रिया है जो अपने कामों के बारे में और अधिक ज्ञान प्राप्त करने तथा कामों के कुशल निष्पादन से संबंधित आवश्यक निपुणताओं, अभिवृत्तियों और मूल्यों को सीखने अथवा प्रखर बनाने में कर्मचारियों की सहायता करता है। प्रशिक्षण नये अथवा वर्तमान कर्मचारियों के तात्कालिक कार्य-निपुणताओं और जानकारी से सम्बन्धित है। जबकि विकास का फोकस कर्मचारी के व्यापक व्यक्तित्व के सामान्य सुधार पर है।

प्रशिक्षण के विभिन्न प्रकार और तरीके हैं जो अलग-अलग कर्मचारी-वर्गों और प्रशिक्षण आवश्यकताओं के लिए उपयुक्त हैं काम के साथ-साथ प्रशिक्षण, काम से अलग प्रशिक्षण और प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण। प्रबंधन विकास में सम्मिलित तकनीक हैंः पदों के सहायक बनाना, अस्थायी पदोन्नति, समितियों की सदस्यता, अध्ययन प्रणाली, कार्य पदों की बदली, संवेदनशीलता प्रशिक्षण, व्यवहारात्मक विश्लेषण, भाषण, सम्मेलन और विवेचन, फिल्म और टेलीविज़न शो, केस अध्ययन, अनुरूपीकरण – जिसमें भूमिका निर्वाह, और व्यावसायिक क्रीड़ा सम्मिलित हैं।

15.10 शब्दावली

विकास	:	एक कर्मचारी के व्यापक व्यक्तित्व में सुधार की प्रक्रिया।
मानवीय संसाधन नियोजन	:	एक निश्चित समय में संगठन के लिए आवश्यक कर्मचारियों को आकार और संरचना के निर्धारण के लिए नियोजन।
कार्य विश्लेषण	:	किसी कार्य के लिए आवश्यक योग्यताओं, निपुणताओं, अनुभव और सुविज्ञता का निर्धारण करने के लिए कार्य के तत्वों का निश्चयन।
कार्य विवरण	:	एक कार्य में पूरा किए जाने वाले कार्यकलाप और कर्त्तव्यों, निहित उपकरणों, काम की दशाओं आदि का विवरण।
कार्य-पद विवरण	:	एक कार्य को सही ढंग से पूरा करने के लिए आवश्यक योग्यताओं, निपुणताओं, अनुभव आदि के न्यूनतम स्तर का विवरण।
काम से पृथक प्रशिक्षण	:	कर्मचारियों का उनके वास्तविक कार्य-स्थल से अलग किसी स्थान पर प्रशिक्षण।
काम के साथ-साथ प्रशिक्षण	:	कामगारों को उनके कार्य के दौरान प्रशिक्षण।
पूर्वाभिमुखीकरण	:	नये कर्मचारियों को संगठन से परिचय कराने और उनके समाजीकरण की प्रक्रिया।
काम पर लगाना	:	नये कर्मचारियों को उन कामों पर लगाने की प्रबंधकीय प्रक्रिया जिनके लिए वे सर्वोपयुक्त हैं।
भर्ती	:	कार्य-पदों के लिए आवेदकों को ढूंढने और उन्हें प्राप्त करने की प्रक्रिया।
चुनाव	:	पदों के लिए आवेदकों में से सर्वोपयुक्त प्रत्याशियों के चयन की प्रक्रिया।
संवेदनशीलता प्रशिक्षण	:	दूसरों के विचारों, अनुभूतियों और प्रतिक्रियाओं के प्रति कर्मचारियों की संवेदनशीलता को विकसित करने के लिए उनका प्रशिक्षण।
अनुरूपीकरण	:	प्रशिक्षण के उद्देश्य से वास्तविक जीवन सम दशाओं का प्रतिरूपण करने की तकनीक।
व्यावहारिक विश्लेषण	:	प्रशिक्षण की एक तकनीक जिसमें मानवीय अंतःक्रियाओं का विश्लेषण पैतृक, प्रौढ़ और शिशु प्रतिरूपों पर किया जाता है।
प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण	:	विशेष रूप से निर्मित कार्यशालाओं, जिसमें वास्तविक काम की दशाओं को प्रतिरूपित किया जाता है, में प्रशिक्षण।

15.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) i) गलत, ii) सही, iii) गलत, iv) सही, v) गलत

2) i) सुविज्ञ सलाहकारी सेवाएँ, ii) मानवीय, iii) सम्पत्तियाँ, iv) निरंतर, v) आकर्षित, प्राप्त

बोध प्रश्न 2

1) i) आकार, संरचना, ii) कार्य विश्लेषण, iii) आंतरिक, बाह्य, iv) पदोन्नति स्थानांतरण, v) प्रतिस्पर्धा

2) i) गलत, ii) सही, iii) सही, iv) गलत, v) सही

बोध प्रश्न 3

1) i) सही, ii) सही, iii) सही, iv) गलत, v) गलत

2) i). व्यक्तित्व, ii) सापेक्ष, iii) परिचय

बोध प्रश्न 4

1) i) गलत, ii) सही, iii) सही, iv) गलत, v) गलत,

2) i) कार्य निपुणता, व्यक्तित्व, ii) पदोन्नति, iii) उत्प्रेरक

15.12 अभ्यास के लिए प्रश्न

1) एक संगठन में नियुक्तियाँ करने के कार्य का महत्व बतलाइए।

2) मानवीय संसाधनों से अधिक महत्वपूर्ण और कोई संसाधन नहीं है। क्या आप इससे सहमत हैं ? क्यों ?

3) भर्ती के विभिन्न स्रोत क्या हैं ? इनके लाभों और सीमाओं का विवेचन कीजिए।

4) चुनाव प्रक्रिया को विस्तारपूर्वक समझाइए।

5) क्या आप इससे सहमत हैं कि लिखित परीक्षा और साक्षात्कार का मिश्रण अधिक अच्छा परिणाम देता है।

6) एक नये कर्मचारी के प्रभावकारी कार्य निष्पादन के लिए उसके उचित काम पर लगाने और पूर्वाभिमुखीकरण के महत्व को समझाइए।

7) मानवीय विकास के लिए प्रशिक्षण इतना महत्वपूर्ण क्यों है ?

8) प्रबंधन विकास कार्यक्रमों से आप क्या समझते हैं ? प्रबंधन विकास के प्रमुख तकनीकों को समझाइए।

टिप्पणी : इस इकाई को अच्छी तरह समझने के लिए यह प्रश्न और अभ्यास आपकी सहायता करेंगे। इनके उत्तर लिखने का प्रयास कीजिए। परन्तु अपने उत्तर विश्वविद्यालय को न भेजें। ये केवल आपके अभ्यास के लिए हैं।

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

इकाई 16 नियंत्रण की प्रक्रिया (Process of Control)

इकाई की रूपरेखा

16.0 उद्देश्य
16.1 प्रस्तावना
16.2 नियंत्रण की परिभाषा
16.3 नियंत्रण की विशेषताएँ
16.4 नियंत्रण का महत्व
16.5 नियंत्रण प्रक्रिया के विभिन्न चरण
16.6 प्रभावी नियंत्रण की शर्तें
16.7 नियन्त्रण की सीमाएँ
16.8 नियंत्रण का क्षेत्र
16.9 सारांश
16.10 शब्दावली
16.11 बोध प्रश्नों के उत्तर
16.12 अभ्यास के लिए प्रश्न

16.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद, आप इस योग्य हो सकेंगे कि :

- नियंत्रण की प्रक्रिया के स्वरूप और उसकी विशेषताओं को स्पष्ट कर सकें;
- प्रबंधन में नियंत्रण के महत्व को बता सकें;
- नियंत्रण की प्रक्रिया की अवस्थाओं को बता सकें और उनका विश्लेषण कर सकें;
- प्रभावी नियंत्रण की शर्तों को स्पष्ट कर सकें; और
- विभिन्न प्रकार के नियंत्रणों के सबंध में बता सकें।

16.1 प्रस्तावना

पिछली इकाइयों में आप प्रबंधन के योजना, संगठन, कर्मचारी भर्ती तथा निर्देशन कार्यों के संबंध में विस्तारपूर्वक पढ़ चुके हैं। नियंत्रण प्रबंधन का एक अन्य अत्यंत महत्वपूर्ण कार्य है। प्रबंधन कार्य के अध्ययन को तब तक पूरा नहीं कहा जा सकता, जब तक कि इसके नियंत्रण कार्य का भी अध्ययन विस्तारपूर्वक नहीं किया जाता। इस इकाई में प्रबंधन के नियंत्रण कार्य के स्वरूप और महत्व के संबंध में चर्चा की जाएगी। नियंत्रण प्रक्रिया की अवस्थाओं का विश्लेषण किया जाएगा, विभिन्न प्रकार के नियंत्रणों के संबंध में बताया जाएगा और प्रभावी नियंत्रण प्रणाली की शर्तों का स्पष्टीकरण किया जाएगा।

16.2 नियंत्रण की परिभाषा

नियंत्रण शब्द की परिभाषा इस प्रकार दी जा सकती हैः यह विश्लेषण करने की प्रक्रिया कि क्या योजनाबद्ध रूप में कार्य किए जा रहे हैं और यदि ऐसा नहीं हो रहा है तो योजना के अनुसार कार्य करने के लिए सुधारक उपाय किए जाएँ। नियंत्रण अच्छे प्रबंधन का अनिवार्य लक्षण है। इसका संबंध यह पता लगाने से होता है कि योजना, संगठन और निर्देशन के कार्यों के फलस्वरूप संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति हो जाती है। नियंत्रण से गलत निर्णयों और उनके परिणामों को दूर किया जाता है तथा प्रभाविता एवं कुशलता को लाया जाता है। यह एक निरंतर प्रक्रिया है, जो प्रबंधक को इस अर्थ में सहायता करती है कि वह अपने अधीनस्थों से नियत मानक के अनुकूल कार्य ले सके। यदि कोई विचलन (deviation) होता है, तब वह उसके संबंध में शीघ्र पता लगाता है और भविष्य में ऐसा न हो, इसके लिए वह प्रभावी कदम उठाता है।

हेनरी फेयॉल के अनुसार नियंत्रण की परिभाषा इस प्रकार हैः "इससे यह पता लगता है कि जो कुछ हो रहा है, क्या वह स्वीकृत योजना, जारी किए गए आदेशों और स्थापित सिद्धांतों के अनुरूप है।"

प्रबंधन के नियंत्रण कार्य के अंतर्गत निम्नलिखित आते हैं– यह निर्धारित करना कि क्या किया जाना है अर्थात् मानक, क्या किया जा रहा है अर्थात् निष्पादन और यदि आवश्यक हुआ तो ऐसे सुधारक उपायों को काम में लाना जिससे योजना के अनुरूप ही निष्पादन हो सके अर्थात् वह मानक के अनुकूल हो।

दूसरे शब्दों में कहा जा सकता है कि नियंत्रण के अंतर्गत निम्नलिखित कार्य आते हैं :

क) उचित तौर पर यह जानना कि मात्रा, कोटि और अवधि के संबंध में क्या करना है।

ख) यह पता लगाना कि क्या उपलब्ध साधनों के अनुसार, उपलब्ध अवधि में उचित लागत पर और कोटि के आवश्यक मानक के अनुरूप ही कार्य हुआ है या हो रहा है।

ग) योजनाबद्ध लक्ष्यों और मानकों में यदि कोई विचलन हुआ है तब उसके संबंध में विश्लेषण करना ताकि उसके कारणों का पता लग सके।

घ) विचलन को दूर करने के उपाय करना; और

च) यदि आवश्यक हुआ, तब योजनाओं और लक्ष्यों को संबोधित करना।

16.3 नियंत्रण की विशेषताएँ

नियंत्रण वह युक्ति (device) या कार्यविधि (procedure) है, जो प्रबंधक को उसके उत्तरदायित्व के अंतर्गत के कार्यों से अवगत रखती है और उसे विश्वास दिलाती है कि उसकी योजनाओं और नीतियों का पालन कार्यक्रम के अनुसार ही किया जा रहा है। नियंत्रण की निम्नलिखित विशेषताओं से नियंत्रण कार्य के स्वरूप को भली-भाँति समझा जा सकता है।

1) **नियंत्रण सर्वव्यापी कार्य है** : संगठन के सभी स्तरों पर नियंत्रण की आवश्यकता पड़ती है। अन्य प्रबंधन कार्यों की यह अनुवर्ती कार्यवाही है। प्रबंधकों का पद या कार्य का स्वरूप चाहे जो कुछ भी हो, परन्तु उनमें से प्रत्येक को नियंत्रण कार्य करना होता है। नियंत्रण योजना का अनिवार्य प्रतिरूप है। प्रबंधन की प्रक्रिया को नियंत्रण कार्य ही पूरा करता है।

2) **नियंत्रण सतत प्रक्रिया है :** नियंत्रण प्रबंध की एक प्रक्रिया एवं निरन्तर कार्य है। इसके अंतर्गत कार्य-निष्पादन की समीक्षा तथा कार्य-प्रणाली के मानकों के संशोधन संबंधी कार्य निरंतर रूप से चलते रहते हैं। जब तक कोई संगठन चलता है तब तक उसमें नियंत्रण कार्य भी चलते रहते हैं। बाह्य परिस्थितियों में किसी प्रकार के परिवर्तन का प्रभाव भी इस पर पड़ता है। अतः यह एक अत्यंत लचीली प्रक्रिया है।

3) **योजना नियंत्रण का आधार है :** नियंत्रण कार्य योजनाओं के संदर्भ में तथा उनके आधार पर ही हो सकता है। प्रभावी नियंत्रण तब तक संभव नहीं है जब तक कि प्रबंध संगठन के लक्ष्यों को स्पष्ट नहीं करता। सच्चाई तो यह है कि निष्पादन की माप के लिए कुछ मापदंडों की आवश्यकता पड़ती है, जो योजना के अंतर्गत निर्धारित होते हैं। योजना मार्ग का निर्धारण करती है और नियंत्रण का कार्य यह देखना होता है कि कार्य योजनाबद्ध ढंग से हो रहा है।

4) **कार्य योजना का मूल तत्व है :** नियंत्रण कार्योन्मुखी प्रक्रिया है। प्रबंधक किसी कार्य की शुरुआत करता है और उसी के द्वारा योजनाओं के क्षेत्र के अंतर्गत कार्यवाहियों का निर्देशन होता है। विचलन बार-बार न हो इसके लिए प्रबंधक को वर्तमान योजनाओं में हेरफेर या सुधार करना होता है।

5) **नियंत्रण भविष्य की ओर देखने वाली प्रक्रिया है :** नियंत्रण का लक्ष्य भविष्य होता है। हालाँकि अतीत का अनुभव भावी मानकों की कसौटी होता है, परन्तु नियंत्रण का संबंध वर्तमान कार्य-निष्पादन को नियंत्रित करने तथा भविष्य के लिए मार्गदर्शन की व्यवस्था करने के साथ होता है। अतः नियंत्रण भूत तथा भविष्य दोनों की ओर देखने की प्रक्रिया है। इसके अंतर्गत भविष्य को भूतकाल की नज़र से देखा जाता है।

6) **प्रत्यायोजन नियंत्रण का आधार है :** नियंत्रण प्रभावपूर्वक हो सके, इसके लिए आवश्यक होता है कि अधिकार का प्रत्यायोजन किया जाए। प्रबंधक किसी कार्य पर सही ढंग से नियंत्रण तभी कर सकता है, जब उसे उपचारी कार्य करने का अधिकार हो तथा परिणाम का उत्तरदायी उसे ही बनाया जाएं।

7) **नियंत्रण के द्वारा संगठन में अनिश्चितता का सामना किया जा सकता है :** नियंत्रण से संगठन की अनिश्चित घटनाओं को विनियमित करने में सहायता मिलती है। कार्य की दिशा तथा उपभोक्ताओं की पसंद में किसी प्रकार के परिवर्तन का पूर्वाभ्यास इसके द्वारा होता है और इस प्रकार भविष्य की घटनाओं का सामना करने के लिए संगठन अपनी प्रक्रिया में हेरफेर कर लेता है।

16.4 नियंत्रण का महत्व

किसी व्यावसायिक संगठन के लिए नियंत्रण अत्यंत आवश्यक होता है। समुचित नियंत्रण संगठन की कार्यवाही को सरल बना देता है। नियंत्रण के अभाव में कर्मचारियों के कार्यों पर कोई प्रबंध नहीं रहता, अतः उसकी कार्यकुशलता में कमी आ जाती है। नियंत्रण की कुशल प्रणाली के होने से संगठन में व्यवस्था और अनुशासन का वातावरण रहता है, जिससे कार्य के दोषपूर्ण होने या उसमें विलम्ब होने की संभावना न्यूनतम हो जाती है। नियंत्रण के निम्नलिखित प्रकार के लाभों के कारण इसका महत्व और भी बढ़ जाता है।

1) **कार्यवाही में समंजन (Adjustment in operation) :** नियंत्रण प्रणाली संगठन की कार्यवाहियों के समंजन की विधि का कार्य करती है। अनेक उद्देश्य नियंत्रण के आधार

का काम करते हैं। इन उद्देश्यों की प्राप्ति नियंत्रण कार्यों के ही द्वारा होती है। नियंत्रण के द्वारा ही यह जाना जा सकता है कि योजनाएँ कार्यान्वित की जा रही हैं या नहीं तथा उद्देश्यों को प्राप्त करने की दिशा में प्रगति हो रही है या नहीं। इस सिलसिले में यदि किसी प्रकार विचलन हो रहा है तो उसका उपचार नियंत्रण से ही संभव हो पाता है।

2) **प्रबंधकीय उत्तरदायित्व (Managerial responsibility)** : प्रत्येक संगठन में प्रबंधकीय उत्तरदायित्व का सृजन अनेक व्यक्तियों के जिम्मे कार्यों को सौंप कर किया जाता है। इस प्रक्रिया का प्रारंभ शीर्षस्थ स्तर पर होता है और फिर वह निचले स्तर तक जाती है। कोई प्रबंधक अपने अधीनस्थ व्यक्तियों को कार्यों को करने को देता तो है फिर भी कार्य का उत्तरदायित्व स्वयं उसी के ऊपर रहता है। यह स्वाभाविक ही है कि जब वह अपने अधीनस्थ व्यक्तियों के कार्यों के प्रति उत्तरदायी है, तब उनके ऊपर उसका नियंत्रण भी होना चाहिए। इस प्रकार, नियंत्रण के द्वारा प्रबंधक अपने उत्तरदायित्वों को पूरा कर लेता है।

3) **मनोवैज्ञानिक प्रभाव (Psychological effect)** : नियंत्रण की प्रक्रिया से व्यक्तियों को और अच्छी तरह से कार्य करने की प्रेरणा मिलती है। व्यक्तियों के कार्य-निष्पादन का मूल्यांकन उनके निर्धारित लक्ष्यों के आधार पर किया जाता है। व्यक्ति को जब मालूम होता है कि उसके कार्य-निष्पादन का मूल्यांकन योजनाबद्ध लक्ष्यों के आधार पर होगा, तब वह योजना के अनुसार कार्य करेगा। इस प्रकार वह अपने लिए निर्धारित मानकों के अनुसार ही कार्य करने लगता है, विशेषतः उस स्थिति में जब कि निष्पादन के आधार पर उसके लिए पुरस्कार या दंड का प्रावधान रहता है। चूंकि निष्पादन मापदंड इस प्रक्रिया के प्रमुख तत्वों में से एक होता है, अतः संगठन का प्रत्येक व्यक्ति अधिकतम योगदान करने लगता है।

4) **कार्य के दौरान समन्वय (Coordination in action)** : यद्यपि समन्वय प्रबंध का सार है और इसकी प्राप्ति सभी प्रबंधकीय कार्यों को सही ढंग से करने से होती है, फिर भी इस पक्ष पर नियंत्रण को अत्यन्त महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ता है। नियंत्रणों की व्यवस्था इस प्रकार की जाती है कि इनका केन्द्र बिन्दु केवल प्रबंधक के कार्य करने का उत्तरदायित्व ही नहीं बल्कि उसका अंतिम उत्तरदायित्व भी होता है। इस प्रकार, प्रबंधक को अपने अधीनस्थों के कार्यों का समन्वय इस प्रकार करने को मजबूर होना पड़ता है कि उद्देश्य की प्राप्ति में प्रत्येक व्यक्ति का योगदान बना रहे। चूँकि संगठन के सभी स्तरों पर ऐसा ही होता है अतः समस्त संगठन में समन्वय का कार्य सम्पन्न हो जाता है।

5) **संगठनात्मक कुशलता और प्रभाविता (Organisational efficiency and effectiveness)** : यदि नियंत्रण कार्य भली-भाँति किया जाए तो संगठन के कार्यों में कुशलता और प्रभाविता आती है। नियंत्रण प्रबंधकों को अधिक ज़िम्मेदार बनाता है। उन्हें बेहतर कार्य करने को प्रेरित करता है तथा उनके कार्यों के बीच समन्वय स्थापित करता है। तथा इस प्रकार संगठन में कार्य-कुशलता बढ़ती है। जहाँ तक प्रभाविता का प्रश्न है, यदि कोई संगठन अपने उद्देश्यों की प्राप्ति कर पाता है, तब उसे प्रभावी माना जाता है। चूंकि नियंत्रण का ध्यान संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने पर रहता है, अतः संगठन प्रभावी बन ही जाता है।

16.5 नियंत्रण प्रक्रिया के विभिन्न चरण

योजनाओं के साथ उनके वास्तविक कार्य-निष्पादन की तुलना करने और सुधारक कार्यवाहियों की शुरुआत करने की प्रक्रिया के संबंध में नियंत्रण अंतिम चरण होता है। प्रमुख नियंत्रण चाहे जहाँ भी हो, और वह जिसे भी नियंत्रित करता हो, उसमें निम्नलिखित चरण होते हैं :

1) **मानक निर्धारण (Setting standards)** : व्यवसाय के समस्त कार्यभार को विभागों, अनुभागों तथा व्यक्तियों के बीच बाँट दिया जाता है। इनमें से प्रत्येक के लिए कुछ निश्चित उद्देश्य तय कर दिए जाते हैं, जिनकी प्राप्ति के लिए उन्हें व्यापक रूप से कार्य करने होते हैं। इन उद्देश्यों का निर्धारण भौतिक रूप में किया जाता है, जैसे कि उत्पादों की मात्रा, सेवा की इकाइयाँ, श्रम घटे, अस्वीकरण की गति या मात्रा। अथवा इनकी अभिव्यक्ति मुद्रा रूप में की जा सकती है जैसे कि बिक्री, लागत, पूँजी-व्यय या लाभ की मात्रा या किसी अन्य सत्यापनीय कोटि के रूप में भी की जा सकती है। इन मानकों का स्पष्ट होना आवश्यक होता है जिससे कि कार्य-निष्पादन की जांच-पड़ताल करना संभव हो सके। इसके साथ ही साथ यह भी आवश्यक होता है कि संगठन के कुछ विशेष व्यक्तियों को कार्यों के प्रति उत्तरदायी माना जाए ताकि कार्य निष्पादन यदि निर्धारित मानक से भिन्न हो, तो उसके लिए उन्हें ही उत्तरदायी माना जाए। मानक की चर्चा मा-उ-ल-प्र की श्रृंखलाओं में की जा सकती है। मानक संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति का मापदंड है। इन उद्देश्यों का लक्ष्य होता है संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करना जो किसी भी संगठन के अंतिम प्रयोजन होते हैं।

   मानक (standard) - उद्देश्य (objectives) - लक्ष्य (goals) - प्रयोजन (purpose)

   जैसा कि ऊपर दिखाया गया है, मानकों का प्रयोग उद्देश्यों के नियंत्रण के लिए उद्देश्यों का प्रयोग लक्ष्यों के नियंत्रण के लिए और लक्ष्यों का प्रयोग प्रयोजन के नियंत्रण के लिए किया जाता है।

2) **कार्य-निष्पादन का माप (Measurement of performance)** : दूसरा चरण है मानकों के प्रकाश में अनेक व्यक्तियों, वर्गों या इकाइयों के वास्तविक कार्य-निष्पादन को मापना। प्रबंधकों को यह नहीं मान लेना चाहिए कि मानकों के अनुरूप कार्य हो रहा है। उन्हें चाहिए कि कार्य-निष्पादन का माप करें तथा मापदंड के साथ इसकी तुलना करें। मात्रात्मक माप उस स्थिति में किया जाता है, जब मानकों का निर्धारण संख्यात्मक रूप में होता है। इससे मूल्य निर्धारण कार्य आसान और सरल हो जाता है। अन्य सभी स्थितियों में कार्य-निष्पादन का माप गुणात्मक कारकों के रूप में किया जाता है।

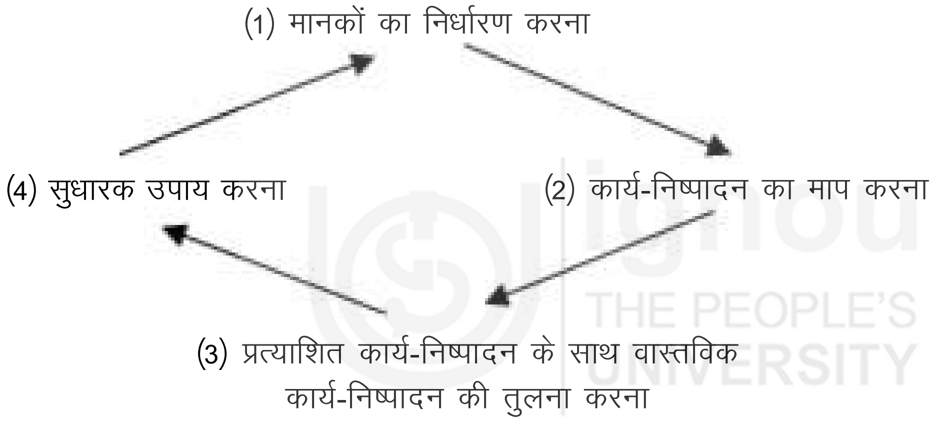
   उदाहरणार्थ, औद्योगिक संबंध प्रबंधक (Industrial Relation Manager) के कार्य-निष्पादन का माप श्रमिकों की प्रवृत्ति, हड़तालों की आवृत्ति तथा श्रमिकों के मनोबल से किया जा सकता है। श्रमिकों की प्रवृत्ति, और उनके मनोबल को मात्रात्मक रूप में नहीं मापा जा सकता। इनको तो गुणात्मकता के आधार पर ही मापा जाता है। यदि मानक का निर्धारण समुचित रूप से किया जाता है और यदि यह जानने के लिए साधन उपलब्ध हैं कि अधीनस्थ कर्मचारी क्या कर रहे हैं, तब वास्तविक या प्रत्याशित कार्य-निष्पादन के मूल्यांकन का कार्य आसान हो जाता है।

3) **मानकों के साथ कार्य-निष्पादन की तुलना करना और यदि अंतर हैं तो उनका पता लगाना** : कार्य-निष्पादन की माप करने के साथ ही प्रबंधक का उत्तरदायित्व समाप्त

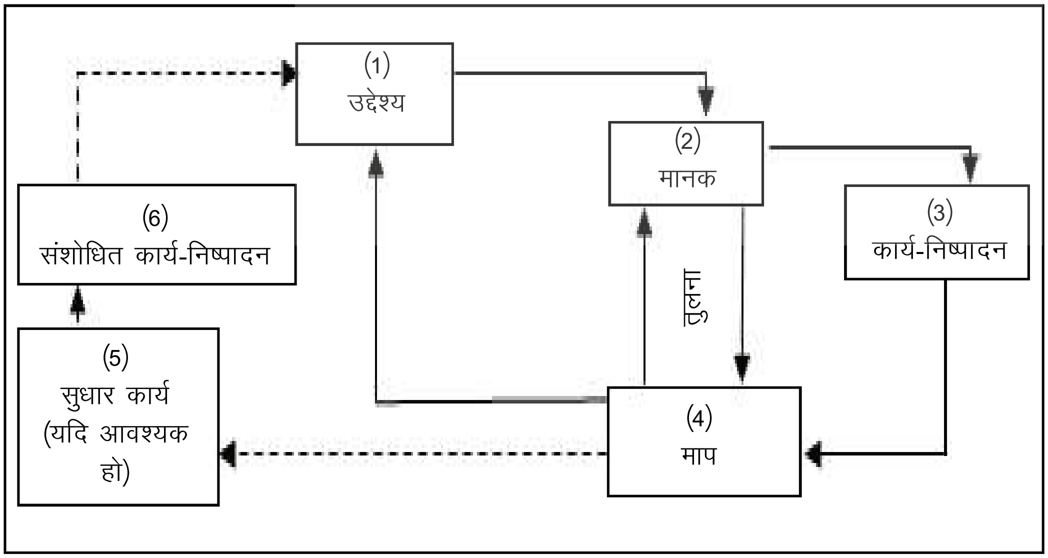
नहीं हो जाता। मानक में यदि कोई विचलन होता है तो उसे देखकर उसके कारणों का पता लगाना चाहिए। मानक के साथ कार्य-निष्पादन की तुलना करना और विचलन के कारणों का पता लगाना नियंत्रण का तीसरा चरण होता है। जिन कारणों से विचलन होते हैं, वे इस प्रकार हो सकते हैंः दोषयुक्त माल, मशीनें, प्रक्रियाएँ, प्रयासों में ढील आदि। तुलनात्मक विश्लेषण कार्य-निष्पादन के यथासंभव समीप ही करना चाहिए। इससे दोषों को पता लगाने और न्यूनतम क्षतियों के साथ सुधार लाने में सहायता मिलती है।

4) **सुधारक उपायों को अपनाना (Adopting corrective measures)** : नियंत्रण प्रक्रिया का अंतिम चरण है सुधारक उपायों को काम में लाना जिससे विचलन फिर न होने पाए तथा संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति हो जाए। इस कार्य के लिए प्रबंधकों के लिए आवश्यक होता है कि वे तत्कालिक आवश्यकताओं की पूर्ति करने या वर्तमान लक्ष्य या मानकों को संशोधित करने.या श्रमिकों के चयन और प्रशिक्षण की विधियों को बदलने या योजनाओं को संशोधित रूप देने के संबंध में समुचित निर्णय लें।

नियंत्रण प्रक्रिया के उपर्युक्त चरणों को चित्र 16.1 और 16.2 में दिखाया गया है।



चित्र 16.1 : नियंत्रण प्रक्रिया



चित्र 16.2 : नियंत्रण प्रक्रिया

बोध प्रश्न 1

1) प्रबंधन कार्य के रूप में 'नियंत्रण' शब्द की व्याख्या कीजिए।

....

....

....

....

....

2) निम्नलिखित कथनों में से कौन-सा कथन सही है और कौन-सा गलत।

i) नियंत्रण प्रबंधक को उसके उत्तरदायित्वों से मुक्त कर देता है।

ii) नियंत्रण तभी आवश्यक होता है, जब मानक से कार्य-निष्पादन का विचलन होता है।

iii) संगठन के कार्यों में कुशलता लाने में नियंत्रण सहायक होता है।

iv) नियंत्रण का मुख्य कार्य है लोगों को दंडित करना और कुशलतापूर्वक कार्य करने के लिए कर्मचारियों पर दबाव डालना।

v) प्रबंधन के सभी स्तरों के लिए नियंत्रण की प्रक्रिया संगत होती है।

3) नियंत्रण प्रक्रिया में क्या-क्या कार्य होते हैं, बताइए।

i) ....

ii) ....

iii) ....

iv) ....

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

16.6 प्रभावी नियंत्रण की शर्तें (Requisites of Effective Control)

नियंत्रण की प्रणाली प्रभावी हो तथा अपने उद्देश्य को पूरा कर सके। इसके लिए उसे कुछ शर्तों को पूरा करना होता है। इन्हें प्रभावी नियंत्रण की पूर्व शर्त कहा जा सकता है।

प्रभावी नियंत्रण प्रणाली की शर्तें (requisites) निम्नलिखित होती हैं :

1) **उद्देश्यों का स्पष्टीकरण** : नियंत्रण प्रणाली की योजना बनाने के पूर्व संगठन के उद्देश्यों को स्पष्ट करना आवश्यक होता है। नियंत्रण की प्रणाली ऐसी होनी चाहिए कि योजना से संभावित या वास्तविक विचलन में सुधार लाने वाली कार्यवाहियाँ समय से की जा सकें।

2) **नियंत्रण तकनीकों की कुशलता** : उन नियंत्रण तकनीकों को कुशल माना जाता है, जो योजनाओं से होने वाले विचलन का पता लगाकर न्यूनतम प्रतिकूल परिणामों के साथ समय पर ही उनमें सुधार लाने वाली कार्यवाहियों की व्यवस्था कर देती हैं।

3) **नियंत्रण का उत्तरदायित्व** : नियंत्रण करने का प्रमुख उत्तरदायित्व उस प्रबंधक का होना चाहिए जिसे योजना को कार्यान्वित करना है।

4) **प्रत्यक्ष नियंत्रण** : नियंत्रण की प्रणाली इस प्रकार की होनी चाहिए कि नियंत्रक और नियंत्रित के बीच सीधा संपर्क बना रहे।

5) **संगठन की उपयुक्तता** : नियंत्रण संगठन के उपयुक्त होना चाहिए। वर्तमान कार्य-निष्पादन संबंधी सूचना प्रवाह को संगठन की संरचना के अनुरूप होना चाहिए। यदि वरिष्ठ अधिकारी को समस्त कार्यवाहियों का नियंत्रण करना है, तब उसके लिए ऐसी विधि को अपनाना आवश्यक हो जाता है जिसकी सहायता से वह प्रत्येक कार्यवाही पर नियंत्रण कर सके।

6) **लचीलापन** : किसी अच्छी नियंत्रण प्रणाली को व्यवसाय के गतिशील विश्व के स्वरूप में निरंतर होने वाले परिवर्तनों के अनुरूप चलना चाहिए। इसे उन नई गतिविधियों के अनुरूप बनने योग्य होना चाहिए जिनके अंतर्गत स्वयं नियंत्रण प्रणाली की असफलता भी आ जाती है। योजनाओं को ऐसी स्वचालित पद्धति की आवश्यकता पड़ सकती है, जिसे आपातकाल में कार्य करने वाली मानव पद्धति से समर्थन मिलता है और उसी प्रकार स्वचालित पद्धति से मानव पद्धति को समर्थन मिलता है।

7) **आत्मसंयम** : इकाइयाँ इस प्रकार बनाई जा सकती हैं कि स्वयं उनका भी नियंत्रण होता रहे। यदि किसी विभाग के पास अपना लक्ष्य तथा नियंत्रण प्रणाली है, तब नियंत्रण संबंधी अधिकतर कार्य विभाग के अंतर्गत ही हो जाएंगे। उसके बाद आत्मसंयम की इन उप-पद्धतियों को समस्त नियंत्रण प्रणाली के साथ जोड़ा जा सकता है।

8) **महत्वपूर्ण स्थानों का नियंत्रण** : महत्वपूर्ण, प्रमुख और सीमा निर्धारक स्थानों का पता लगाकर यदि उनको अनुकूल बनाने के संबंध में ध्यान दिया जाए तो नियंत्रण कार्य प्रभावशाली और कुशलतापूर्वक हो सकेगा। इसे "अपवाद द्वारा नियंत्रण' (control by exception) कहा जाता है। इसे ऐसा कहने का कारण यह है कि इस सिद्धांत के अनुसार, मानक से होने वाले धनात्मक या ऋणात्मक प्रकार के केवल महत्वपूर्ण विचलनों के संबंध में ही प्रबंधन को ध्यान देने की आवश्यकता पड़ती है क्योंकि ये तो मात्र अपवाद के रूप में होते हैं। सभी प्रकार के विचलनों के संबंध में ध्यान देने के प्रयास बेकार के प्रयासों को और भी बढ़ाते हैं और महत्वपूर्ण समस्याओं की ओर से ध्यान हटा लेते हैं।

9) **सुधारक कार्य** : नियंत्रण प्रणाली के अंतर्गत विचलनों के संबंध में पता लगाना ही पर्याप्त नहीं होता। समय रहते सुधारक कार्यवाहियों को करना होता है। जिससे मानक से होने वाले विचलनों को समुचित योजना, संगठनात्मक कार्यों तथा निर्देश के द्वारा रोका जा सके।

10) **भविष्य की ओर देखने वाला नियंत्रण** : नियंत्रण प्रणाली को भविष्य उन्मुखी होना चाहिए। योजना से यदि कोई विचलन हो रहा हो तो उसके संबंध में इसे शीघ्र ही बताना चाहिए जिससे भविष्य को सुरक्षित बनाया जा सके। यदि नियंत्रण संबंधी विवरणों का भविष्य के साथ संबंध नहीं होता, तब इनका कोई उपयोग नहीं क्योंकि ये ऐसे उपायों को बताने में असमर्थ होते हैं, जिनसे भूतकाल में हुए विचलनों में सुधार लाया जा सके।

11) **मानवीय कारक** : किसी अच्छी नियंत्रण प्रणाली को कार्यकेन्द्रित (work centred) न होकर श्रमिक केन्द्रित (labour centred) होना चाहिए क्योंकि नियंत्रण तो.उन श्रमिकों पर किया जाता है जो कार्य करते हैं। जब भी विचलन काफी मात्रा में हो रहा हो तो पता लगाना चाहिए कि इसके लिए कौन-कौन उत्तरदायी हैं और फिर उन्हें समुचित निर्देश देना चाहिए। इस प्रकार नियंत्रण के दौरान मानवीय कारकों के संबंध में उचित ध्यान दिया जाना चाहिए। तकनीकी रूप से अच्छी तरह से बनाई गई नियंत्रण प्रणाली भी असफल हो सकती है क्योंकि लोगों की प्रतिक्रिया प्रणाली के विपरीत हो सकती है।

12) **किफायती** : नियंत्रण की प्रणाली को अपने ऊपर होने वाले व्यय के संबंध में ध्यान देना चाहिए। यह आवश्यक है कि इससे जितनी बचत होने का अनुमान लगाया जाता है वह उस पर होने वाले प्रत्याशित व्यय से अधिक हो। छोटे पैमाने की उत्पादन इकाइयों में विस्तृत और खर्चीली नियंत्रण प्रणालियों का प्रयोग करना संभव नहीं हो पाता।

13) **वस्तुपरक मानक** : जहाँ तक संभव हो, मानकों को वस्तुपरक (objective) होना चाहिए। यदि ये व्यक्तिपरक होंगे तो कार्य-निष्पादन के संबंध में निर्णय पर किसी प्रबंधक या अधीनस्थ व्यक्ति के व्यक्तित्व का गलत प्रभाव पड़ सकता है। प्रभावी नियंत्रण के लिए वस्तुपरक, सही और उचित मानक आवश्यक होते हैं। वस्तुपरक मानक मात्रात्मक हो सकते हैं या गुणात्मक। परन्तु इन दोनों ही स्थितियों में मानकों के लिए तथ्य के आधार पर निर्धारण और सत्यापन के योग्य होना आवश्यक होता है।

यद्यपि यह स्पष्ट किया गया है कि उपर्युक्त शर्तों के साथ ''नियंत्रण कार्य'' किस प्रकार से प्रभावी हो सकता है फिर भी नियंत्रण की कुछ सीमाएँ भी हैं। नीचे इन, नियंत्रण की सीमाओं के संबंध में विचार किया जाएगा।

16.7 नियंत्रण की सीमाएँ

1) **बाह्य कारकों पर नियंत्रण नहीं** : नियंत्रण से अभिप्राय केवल उन्हीं कारकों के संबंध में होता है, जो किसी उद्यम के लिए आंतरिक होते हैं। लेकिन कुछ कारक तो बाह्य भी होते हैं। जैसे कि सरकारी कार्यवाही, बाजार स्थितियों में परिवर्तन, नई तकनीकों तथा उत्पादन की सामग्री की खोज और आविष्कार, नवीन प्रक्रियाएँ आदि जिन पर प्रबंधन का कोई नियंत्रण नहीं होता। इस प्रकार, हम देखते हैं कि परिवर्तनशील बाह्य कारकों के सम्मुख नियंत्रण का कोई प्रभाव नहीं हो पाता।

2) **संतोषजनक मानकों की आवश्यकता** : संतोषजनक मानक नियंत्रण कार्य में सहायक होते हैं। लेकिन ऐसे अनेक क्षेत्र और क्रियाएँ हैं जिनके कार्य-निष्पादन का स्वरूप अगोचर होता है और सही ढंग से उनका माप संभव नहीं हो पाता। इनके लिए संतोषजनक मानकों का निर्धारण नहीं किया जा सकता अर्थात् प्रबंधन विकास, मानव संबंध, जन-संपर्क, कर्मचारियों की राय, श्रमिकों की निष्ठा तथा इस प्रकार के अन्य मानवीय व्यवहारों के परिणाम।

3) **अपूर्णताओं की माप** : अगोचर कार्य-निष्पादन के कारण मानकों के निर्धारण में कठिनाइयाँ आती हैं। इसके परिणामों को मात्रात्मक और गुणात्मक रूप में मापने का कार्य जटिल भी होता है। इसीलिए इसे प्रबंधकों के निर्णय और व्याख्या पर छोड़ना होता है जिसे सही-सही माप नहीं माना जा सकता। इसके अतिरिक्त अलाभकर व्यय (uneconomic expenditure) वाले दिन-प्रतिदिन के कार्यों के परिणामों का सही ढंग से मूल्यांकन तथा माप मितव्ययिता के आधार पर नहीं किया जा सकता।

4) **सुधारक कार्यों की सीमाएँ** : यदि सभी प्रकार की त्रुटियों और विचलनों को समय पर सुधार लिया जाए तो व्यवसाय को सुचारू रूप से चलाया जा सकता है। यदि ऐसा होता है तब क्षति नहीं होने पाएगी। नियंत्रण कार्य यह मानकर किया जाता है कि व्यक्तिगत उत्तरदायित्व निश्चित है और संबंधित व्यक्ति से अपेक्षा की जाती है कि वह सुधारक और उपचारी कार्य करेगा। अनेक प्रकार के विचलनों के होने को असामान्य नहीं माना जाता, परन्तु इनके लिए किसी विशेष व्यक्ति को उत्तरदायी नहीं ठहराया जा सकता। ऐसी स्थितियों में नियंत्रण अप्रभावी सिद्ध होता है।

5) **नियंत्रण के विपरीत प्रतिक्रिया** : जिन अधीनस्थ कर्मचारियों पर नियंत्रण किया जाता है, वे उसे कदापि नहीं चाहते। नियंत्रण से उनकी स्वतंत्रता का हनन होता है एवं उनके व्यक्तिगत चिंतन और पहल में बाधा आती है। इसी कारण अधीनस्थ कर्मचारी इनका विरोध करते हैं तथा उनकी प्रतिक्रिया इनके विपरीत होती है।

6) **प्रयोग में व्यावहारिक कठिनाइयाँ** : नियंत्रण के अंतर्गत विचलनों का विश्लेषण करना होता है, जिससे उनके कारणों को जाना जा सके। परन्तु इस प्रकार के विश्लेषणात्मक कार्य में अनेक कठिनाइयाँ आती हैं। सबसे पहली बात है बहुत बड़ी मात्रा में व्यय का होना। दूसरी बात है कुशल और अनुभवी कर्मचारियों की आवश्यकता, जो स्थिति से निपट सकें। और तीसरी बात यह है कि सुधार और विचलनों में कुछ समय लगता है, अतः कभी-कभी तो काम को ही बंद कर देना पड़ता है। इसके फलस्वरूप, उपक्रम को अत्याधिक क्षति उठानी पड़ सकती है।

16.8 नियंत्रण का क्षेत्र (Control Areas)

नियंत्रण प्रभावशाली हो इसके लिए आवश्यक है कि उन क्षेत्रों को चुना जाए जिनमें नियंत्रण करना है। इन क्षेत्रों का पता लगाने से अनेक लाभ होते हैं और इस प्रकार प्रबंधन निम्नलिखित कार्य कर पाता है।

i) अधिकार का प्रत्यायोजन और उत्तरदायित्व को निश्चित करना;

ii) प्रत्येक कार्य के पर्यवेक्षण के भार को कम करना; और

iii) संतोषजनक परिणाम के लिए साधनों की प्राप्ति।

वास्तव में, नियंत्रण की उन सभी क्षेत्रों में आवश्यकता पड़ती है, जिनमें संगठन के अस्तित्व और सफलता के ऊपर कार्य-निष्पादन और परिणामों का प्रत्यक्ष और आवश्यक रूप से प्रभाव पड़ता है। इन क्षेत्रों के संबंध में विशेष रूप से चर्चा करना आवश्यक है। इस संबंध में पिटर ड्रकर ने उन आठ प्रमुख परिणाम क्षेत्रों का जिक्र किया है जिनमें उद्देश्यों का निर्धारण और नियंत्रणों का प्रयोग किया जाना चाहिए। ये क्षेत्र निम्नलिखित हैं :

1) बाज़ार स्थिति

2) नवीन प्रक्रिया

3) उत्पादिता

4) भौतिक संसाधन

5) वित्तीय संसाधन

6) लाभप्रदता

7) प्रबंधक का कार्य-निष्पादन और उसकी अभिवृत्ति

8) सार्वजनिक उत्तरदायित्व।

प्रमुख क्षेत्रों की पहचान करने के अतिरिक्त अपने स्वरूप और प्रयोजन के आधार पर भी नियंत्रण भिन्न-भिन्न प्रकार के होते हैं। इनके संबंध में एक-एक करके चर्चा की जाएगी।

1) **भौतिक तथा वित्तीय नियंत्रण :** भौतिक नियंत्रणों से अभिप्राय संपत्तियों और परिसम्पत्तियों, सामग्रियों, स्टोरों और अतिरिक्त पुर्जों के स्टॉकों तथा मात्रात्मक और गुणात्मक रूप में काम में आने वाली अन्य प्रकार की वस्तुओं की सुरक्षा और रख-रखाव से होता है। वित्तीय नियंत्रण के अंतर्गत आता है नकद रूप में प्राप्तियों और भुगतानों, स्थायी और कार्यशील पूँजी (fixed and working capital), आय और व्यय, लाभ तथा परिसम्पत्तियों और देयताओं के मूल्य के ऊपर नियंत्रण।

2) **वास्तविक और प्रत्याशित निष्पादन पर नियंत्रण :** लघुकालिक उद्देश्यों, लक्ष्यों, मानकों और सतत ध्येयों की प्राप्ति के लिए दिन-प्रतिदिन की कार्यवाहियों पर नियंत्रण करना आवश्यक होता है। यह नियंत्रण की एक दूसरी श्रेणी है।

3) **नीतियों और कार्यविधियों पर नियंत्रण :** नीतियों का निरुपण और कार्यविधियों का निर्धारण इसलिए किया जाता है कि संगठन के कर्मचारियों के व्यवहार और कार्य पर नियंत्रण रखा जा सके। इनका नियंत्रण प्रायः शीर्षस्थ प्रबंधकों द्वारा बनाई गई नियम पुस्तिकाओं द्वारा किया जाता है। संगठन के प्रत्येक व्यक्ति से यह अपेक्षा की जाती है कि वह इन नियम पुस्तिकाओं के अनुसार कार्य करे।

4) **संगठन पर नियंत्रण :** संगठन की संरचना के ऊपर नियंत्रण के लिए संगठन के चार्टों और नियम पुस्तिकाओं का उपयोग किया जाता है। संगठन की नियम पुस्तिकाओं में निम्नलिखित के संबंध में प्रयास किया जाता है। संगठन की समस्याओं और झगड़ों को सुलझाना, संगठन की दीर्घकालीन योजनाओं को संभव बनाना, संगठन की संरचना का युक्तिकरण करना, संगठन के प्रत्येक अंग का समुचित डिजाइन बनाना और उनका स्पष्टीकरण करना तथा संगठन के कार्यों के संबंध में समय-समय पर जाँच पड़ताल करना।

5) **कर्मचारियों के ऊपर नियंत्रण :** आम तौर पर कार्मिक प्रबंधक या कार्मिक विभाग का प्रमुख (चाहे वह किसी भी पद पर हो) संगठन के कर्मचारियों पर नियंत्रण रखता है। कभी-कभी प्रमुख कर्मचारियों पर नियंत्रण के लिए कार्मिक समिति का गठन किया जाता है।

6) **मजदूरी और वेतन पर नियंत्रण :** कार्य विश्लेषण और कार्य मूल्यांकन के द्वारा मज़दूरी और वेतन पर नियंत्रण रखा जाता है। इस कार्य को कार्मिक और उद्योग इंजीनियरी विभाग करते हैं। कभी-कभी इन विभागों की मदद के लिए मज़दूरी और वेतन समितियों का गठन किया जाता है।

7) **लागतों पर नियंत्रण :** मानक लागत और वास्तविक लागतों के बीच तुलना के द्वारा लागतों पर नियंत्रण रखा जाता है। लागतों के विभिन्न तत्वों के संदर्भ में मानक लागतें निर्धारित की जाती हैं। लागतों के नियंत्रण के कार्य में बजट नियंत्रण प्रणाली से भी सहायता मिलती है, जिसके अंतर्गत विभिन्न प्रकार के बजट आते हैं। नियंत्रक विभाग मानक लागतों को निर्धारित करने, वास्तविक लागतों का परिकलन करने तथा इन दोनों के बीच के अंतर संबंधी सूचना देता है।

8) **पद्धतियों और जन-शक्ति पर नियंत्रण** : पद्धतियों और जनशक्ति पर नियंत्रण इसलिए आवश्यक होता है ताकि प्रत्येक व्यक्ति योजना के अनुसार कार्य करता रहे। इस प्रयोजन से प्रत्येक विभाग के कार्यों का विश्लेषण समय-समय पर किया जाता है। प्रत्येक व्यक्ति जो कार्य करता है, जिन पद्धतियों को अपनाता है और जितना समय लगाता है, इन सबका अध्ययन इसलिए किया जाता है ताकि अनावश्यक कार्यों, पद्धतियों और समय को हटाया जा सके। पद्धतियों और जन-शक्ति पर नियंत्रण के उद्देश्य से अनेक संगठनों में अलग से एक विभाग या अनुभाग होता है जिसे "संगठन और पद्धति" अनुभाग कहा जाता है।

9) **पूँजीगत व्यय पर नियंत्रण** : पूँजीगत व्यय या स्थायी परिसम्पतियों की संप्राप्ति पर नियंत्रण परियोजनाओं के मूल्यांकन और श्रेणीकरण की प्रणाली द्वारा किया जाता है। मूल्यांकन और श्रेणीकरण का यह कार्य परियोजनाओं के महत्व के आधार पर किया जाता है जो प्रायः उनकी अर्जन क्षमता होती है। पूँजी बजट समग्र व्यवसाय के लिए बनाया जाता है। इस बजट की समीक्षा बजट समिति या विनियोजन समिति करती है। पूँजीगत व्यय पर सही ढंग से नियंत्रण के लिए योजना का होना आवश्यक होता है जिससे पूँजीगत व्यय से होने वाले लाभों को जाना जा सके और प्रत्याशित परिणामों के साथ तुलना की जा सके। इस प्रकार की तुलना इस अर्थ में महत्वपूर्ण होती है कि भावी बजट बनाने के लिए इससे काफी मार्गदर्शन मिलता है।

10) **सेवा विभागों पर नियंत्रण** : यह कार्य निम्नलिखित प्रकार से किया जा सकता है :

क) प्रचालन विभागों के अंतर्गत बजट नियंत्रण के द्वारा;

ख) किसी विभाग द्वारा माँग की जाने वाली सेवा की मात्रा की सीमा निर्धारित करके; और

ग) सेवा विभागों के अध्यक्षों को यह अधिकार देकर कि वे अन्य विभागों द्वारा माँगी गई सेवा का मूल्यांकन करें और किसी विशेष विभाग को दी जाने वाली सेवा के संबंध में निर्णय अपने विवेक के अनुसार करें। कभी-कभी अनेक पद्धतियों के संयोजन को काम में लाया जाता है।

11) **उत्पादन क्षेत्र पर नियंत्रण** : उत्पादन क्षेत्र पर नियंत्रण का कार्य एक समिति करती है। जिसके सदस्य उत्पादन, विक्रय और अनुसंधान विभागों के व्यक्ति होते हैं। यह समिति बाज़ार की आवश्यकताओं के अध्ययन के आधार पर उत्पाद-मिश्रण (Product-mix) को नियंत्रित करती है। उत्पादन क्षेत्र को सरल और युक्तिपूर्ण बनाने के संबंध में प्रयास किए जाते हैं।

12) **अनुसंधान और विकास पर नियंत्रण** : अनुसंधान और विकास पर नियंत्रण दो प्रकार से किया जाता है :

1) अनुसंधान और विकास के लिए बजट की व्यवस्था करके; और

2) बचतों, विक्रयों और लाभ संभाव्यताओं को ध्यान में रखते हुए प्रत्येक परियोजना का मूल्यांकन करके।

अनुसंधान और विकास अत्यन्त तकनीकी क्रियाएँ हैं। अतः इनका नियंत्रण परोक्ष रूप से भी किया जाता है। यह कार्य अनुसंधान कर्मचारियों को कार्यक्रमों के संबंध में प्रशिक्षित करके एवं अन्य विधियों द्वारा उनकी योग्यता और निर्णय क्षमता को बढ़ाकर किया जाता है।

13) **विदेशी कार्यों पर नियंत्रण** : देश के अंदर कार्यों के ही समान विदेशी कार्यों का भी नियंत्रण किया जाता है। इन दोनों के ही संबंध में एक ही प्रकार के साधनों और तकनीकों को काम में लाया जाता है। अंतर केवल यह है कि विदेशी प्रतिष्ठानों के मुख्य प्रबंधकों के पास अधिक अधिकार होते हैं।

14) **बाह्य संबंधों पर नियंत्रण** : बाह्य संबंधों पर नियंत्रण जन-सम्पर्क विभाग करता है। यह विभाग कुछ विधियों को निर्धारित करके अन्य विभागों के लिए यह आवश्यक कर सकता है कि बाहर की पार्टियों के साथ अपने कार्यों के संबंध में वे उनका पालन करें।

15) **समग्र नियंत्रण (Overall control)** : संगठन के प्रत्येक विभाग का नियंत्रण होने से समग्र संगठन का नियंत्रण हो जाता है। परन्तु इसके साथ ही साथ समग्र नियंत्रण के लिए कुछ विशेष विधियाँ भी बनाई जाती हैं। यह कार्य बजट नियंत्रण, परियोजना, लाभ और हानि लेखा तथा तुलन-पत्र (Balance Sheet) की सहायता से किया जाता है। संगठन के प्रत्येक भाग द्वारा बनाए गए बजटों को एकीकृत और समन्वित करके एक मास्टर बजट बनाया जाता है। बजट समिति ऐसे बजट की समीक्षा करती है। यह बजट समग्र नियंत्रण के साधन का काम करता है। समग्र परिणामों को जानने के. लिए लाभ और हानि लेखा तथा तुलन-पत्र को भी काम में लाया जाता है।

बोध प्रश्न 2

1) निम्नलिखित कथनों में से कौन-सा कथन सही है और कौन-सा गलत।

   i) नियंत्रण तकनीकों को तभी कुशल माना जाता है, जबकि अधीनस्थ कर्मचारी उन्हें पसंद करें।

   ii) विगत विचलनों में सुधार तभी लाया जा सकता है, जबकि नियंत्रण भविष्य की ओर देखने वाले हों।

   iii) नियंत्रण पर होने वाले व्यय के संबंध में विशेष ध्यान नहीं दिया जाना चाहिए क्योंकि नियंत्रण के होने से प्रबंधकों की चिंता दूर हो जाती है।

   iv) जिस प्रबंधक का बाह्य कारकों के ऊपर नियंत्रण नहीं होता उसे आंतरिक गड़बड़ियों पर नियंत्रण का प्रयास नहीं करना चाहिए।

   v) प्रबंधक को यदि नियंत्रण के महत्वपूर्ण क्षेत्रों का पता चल जाता है, तब वह अधिकार का प्रत्यायोजन कर पाता है।

2) उन महत्वपूर्ण या प्रमुख परिणाम क्षेत्रों का नाम बताइये जिनमें प्रबंधक को नियंत्रण करना चाहिए।

   i) ....

   ii) ....

   iii) ....

   iv) ....

   v) ....

   vi) ....

   vii) ....

   viii) ....

16.9 सारांश

नियंत्रण कार्य को भली-भाँति समझे बिना प्रबंध कार्यों का अध्ययन पूरा नहीं होता। नियंत्रण शब्द की परिभाषा इस प्रकार दी जा सकती है। यह विश्लेषण करने की प्रक्रिया कि क्या योजनाबद्ध रूप में कार्य किए जा रहे हैं और यदि ऐसा नहीं हो रहा है तो योजना के अनुसार कार्य करने के लिए सुधारक उपाय किए जाएँ। यह एक निरंतर प्रक्रिया है जो प्रबंधकों को इस अर्थ में सहायता करती है कि वह अपने अधीनस्थों से नियत मानकों के अनुकूल कार्य ले सकें, यदि कोई विचलन होता है तब शीघ्र उसका पता लगा सकें और भविष्य में ऐसा न हो, इसके लिए प्रभावी कदम उठा सकें।

नियंत्रण के विशिष्ट लक्षण ये हैं : नियंत्रण सर्वव्यापी कार्य हैं, नियंत्रण सतत प्रक्रिया है, योजना नियंत्रण का आधार है, कार्य योजना का मूल तत्व है, नियंत्रण भविष्य की ओर देखने वाली प्रक्रिया है, प्रत्यायोजन नियंत्रण का आधार है और नियंत्रण के द्वारा संगठन में अनिश्चितता का सामना किया जाता है।

समुचित नियंत्रण संगठन की कार्यवाही को सरल बना देता है। नियंत्रण की कुशल कार्यवाही लेने से संगठन में व्यवस्था और अनुशासन का वातावरण बना रहता है जिससे कार्य के दोषपूर्ण होने या उसमें विलंब होने की संभावना न्यूनतम हो जाती है। नियंत्रण से होने वाले विभिन्न प्रकार के लाभों के कारण भी इसका महत्व और भी बढ़ जाता है। ये लाभ हैं कार्यवाहियों में समंजन, प्रबंधकीय दायित्व, निधि, प्रभाव, कार्य के दौरान समन्वय तथा संगठनात्मक कुशलता और प्रभाविता।

नियंत्रण की प्रक्रिया के अंतर्गत ये बातें आती हैं: मानकों का निर्धारण, कार्य-निष्पादन का माप, मानकों के साथ कार्य-निष्पादन की तुलना करना और यदि उनमें अंतर हैं तो उनके संबंध में पता लगाना तथा उपचारी कार्यों द्वारा विचलनों में सुधार लाना।

नियंत्रण की प्रणाली प्रभावी हो तथा अपने उद्देश्य को पूरा कर सके इसके लिए उसे कुछ शर्तों को पूरा करना होता है। ये शर्तें हैं: (1) स्पष्ट शब्दों में उद्देश्यों का स्पष्टीकरण; (2) नियंत्रण तकनीकों की कुशलता; (3) नियंत्रण के लिए उत्तरदायित्वों का निर्धारण; (4) प्रत्यक्ष नियंत्रण; (5) संगठित की जाने वाली प्रणाली की उपयुक्तता; (6) लचीलापन; (7) आत्म-संयम को प्रोत्साहन; (8) महत्वपूर्ण स्थानों का नियंत्रण; (9) समय पर सुधारक कार्य; (10) भविष्य की ओर देखने वाला नियंत्रण; (11) मानवीय कारक पर ध्यान देना; (12) किफायती; (13) वस्तुपरक मानकों का होना।

इन सब प्रकार के पूर्वोपायों को करने के बावजूद भी नियंत्रण सदैव पूर्ण नहीं हो पाते। क्योंकि ऐसे अनेक प्रतिबंधक कारक होते हैं, जो नियंत्रणों की प्रभाविता को रोकते हैं।

उन प्रमुख परिणाम क्षेत्रों के आधार पर भी नियंत्रणों के बीच भेद किया जा सकता है। जिसमें नियंत्रण कार्य किए जाने चाहिए। स्वरूप और प्रयोजन के आधार पर भी नियंत्रण के बीच भेद किया जा सकता है। इस प्रकार नियंत्रणों का वर्गीकरण विभिन्न श्रेणियों में किया जा सकता है। ये हैं : (1) भौतिक और वित्तीय नियंत्रण; (2) वास्तविक और प्रत्याशित कार्य-निष्पादन पर नियंत्रण; और (3) कार्यों या कार्यक्षेत्रों पर नियंत्रण।

16.10 शब्दावली

नियंत्रण	: यह पता लगाने की प्रक्रिया कि कार्य का निष्पादन योजना के अनुरूप हो रहा है या नहीं और आवश्यक होने पर उनमें सुधार लाना।
अपवाद द्वारा नियंत्रण	: नियंत्रण की प्रक्रिया में होने वाले केवल महत्वपूर्ण या अपवादकारक विचलनों पर ध्यान देना।
वित्तीय नियंत्रण	: नकदी प्रवाह, पूँजी, आय, व्यय और लाभों पर नियंत्रण।
भविष्य की ओर देखने वाला नियंत्रण	: प्रतिष्ठान की भावी कार्यवाहियों के संरक्षण के लिए विचलनों में सुधार करना।
भौतिक नियंत्रण	: सम्पत्तियों, परिसम्पत्तियों और भौतिक वस्तुओं के संरक्षण और रख-रखाव पर नियंत्रण।
मानक	: कार्य-निष्पादन के आदर्श
महत्वपूर्ण स्थानों का नियंत्रण	: नियंत्रण की प्रक्रिया में महत्वपूर्ण और सीमा निर्धारक कारकों या स्थानों का पता लगाकर उनके संबंध में पूरी तरह ध्यान देना।

16.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) प्रबंधन के नियंत्रण कार्य की परिभाषा है। यह निर्धारित करने की प्रक्रिया कि क्या प्राप्त किया जाना है, क्या प्राप्त किया जा रहा है और यदि आवश्यक हो तो ऐसे सुधारक उपायों को काम में लाना जिससे योजना के अनुरूप कार्य हो सके।

2) i) गलत ii) गलत iii) सही iv) गलत v) सही

3) i) कार्य-निष्पादन के मानकों की व्यवस्था करना,

   ii) कार्य-निष्पादन का माप करना,

   iii) मानकों के साथ कार्य-निष्पादन की तुलना करना और यदि कोई अंतर है तो उनके कारणों का पता लगाना।

   iv) सुधारक उपायों को काम में लाना।

बोध प्रश्न 2

1) i) गलत, ii) सही, iii) गलत, iv) गलत, v) सही

2) i) बाजार स्थिति ii) नवीन प्रक्रिया iii) उत्पादिता iv) भौतिक संसाधन v) वित्तीय संसाधन vi) लाभप्रदता vii) प्रबंधक का कार्य-निष्पादन और उसकी अभिवृत्ति viii) सार्वजनिक उत्तरदायित्व।

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

16.12 अभ्यास के लिए प्रश्न

1) प्रबंधन के नियंत्रण कार्य से आप क्या समझते हैं? नियंत्रण के प्रमुख विशिष्ट लक्षणों का वर्णन कीजिए।

2) "नियंत्रण आधारभूत प्रबंधन कार्य है, जो योजनाओं के अनुरूप कार्यों को पूरा कराता है" इस संबंध में अपना मत प्रकट कीजिए।

3) व्यवसाय उपक्रम में नियंत्रण के महत्व के संबंध में बताइए। प्रभावी नियंत्रण प्रणाली की क्या आवश्यकताएँ हैं?

4) नियंत्रण प्रणाली में आने वाली विभिन्न अवस्थाओं की विस्तारपूर्वक चर्चा कीजिए।

5) प्रभावी नियंत्रण प्रणाली की विभिन्न शर्तें क्या हैं तथा नियंत्रण की क्या सीमाएँ होती हैं? चर्चा कीजिए।

6) विभिन्न प्रकार के नियंत्रण या नियंत्रण क्षेत्रों के संबंध में चर्चा कीजिए।

टिप्पणी : इन प्रश्नों से आपको इस इकाई को भली भाँति समझने में मदद मिलेगी। इनका उत्तर लिखने का प्रयास कीजिए। लेकिन अपना उत्तर विश्वविद्यालय को न भेजिए। ये केवल आपके अभ्यास के लिए हैं।

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

इकाई 17 अभिप्रेरण (Motivation)

इकाई की रूपरेखा

17.0 उद्देश्य

17.1 प्रस्तावना

17.2 अभिप्रेरण की अवधारणा

17.3 अभिप्रेरण की प्रकृति

17.4 अभिप्रेरण की प्रक्रिया

17.5 अभिप्रेरण की भूमिका

17.6 अभिप्रेरण के सिद्धान्त

17.6.1 मैकग्रेगर का सहभागिता सिद्धान्त

17.6.2 मैशलो का आवश्यकता प्राथमिकता सिद्धान्त

17.6.3 हर्जबर्ग का स्वास्थ्य अभिप्रेरण का सिद्धान्त

17.6.4 हर्जबर्ग तथा मैशलो के सिद्धांतों में अंतर

17.6.5 हर्जबर्ग तथा मैशलो के सिद्धान्तों में संबंध

17.6.6 कार्योन्नति

17.7 अभिप्रेरण के प्रकार

17.7.1 वित्तीय अभिप्रेरण/प्रोत्साहन

17.7.2 गैर-वित्तीय अभिप्रेरण/प्रोत्साहन

17.8 सारांश

17.9 शब्दावली

17.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

17.11 अभ्यास के लिए प्रश्न

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

17.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद, आप इस योग्य हो सकेंगे कि :

- अभिप्रेरण की अवधारणा तथा उसकी प्रक्रिया का वर्णन कर सकें;
- वर्तमान संगठनों में अभिप्रेरण का महत्व बता सकें;
- अभिप्रेरण के कुछ सिद्धांतों का विश्लेषण कर सकें;
- मैशलो के आवश्यकता क्रम के सिद्धांत की हर्जबर्ग के स्वास्थ्य अभिप्रेरण सिद्धान्त से तुलना कर सकें;
- कार्योन्नति के महत्व और अभिप्रेरण कार्य की सीमाओं के महत्व को बता सकें;
- विभिन्न प्रकार की अभिप्रेरणाओं – धनात्मक एवं ऋणात्मक, बाह्य एवं आंतरिक तथा वित्तीय एवं गैर-वित्तीय का वर्गीकरण कर सकें; तथा
- वित्तीय तथा गैर-वित्तीय प्रोत्साहनों के सापेक्षिक महत्व का वर्णन कर सकें।

17.1 प्रस्तावना

आप इकाई 10 में पढ़ चुके हैं कि निदेशन के कार्य में 4 उपकार्य होते हैं, इनमें एक उपकार्य अभिप्रेरण है। किसी भी संगठन में सभी कर्मचारी समान कार्यक्षमता से अपना कार्य नहीं कर पाते हैं। कुछ कर्मचारी अधिक कुशल होते हैं जबकि अन्य कम। उनकी कार्यकुशलता में अंतर का कारण या तो उनकी योग्यता का अंतर होता है अथवा कार्य करने की उनकी इच्छा अथवा ललक में अंतर होता है। योग्यता तथा कुशलता के होने पर भी कर्मचारियों के अभिप्रेरित होने पर यह निर्भर करता है कि वे कम कार्यकुशल हैं अथवा अधिक। कर्मचारियों को अभिप्रेरण अर्थात् अपनी अधिकतम योग्यता के साथ कार्य करने की ललक अथवा इच्छा को मन में जागृत करना, प्रबंध का एक महत्वपूर्ण कार्य है। इस इकाई में हम अभिप्रेरण की अवधारणा, प्रक्रिया, महत्व, अभिप्रेरण के सिद्धांतों तथा कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए विभिन्न प्रेरणादायक विधियों का वर्णन करेंगे।

17.2 अभिप्रेरण की अवधारणा

अभिप्रेरण की परिभाषा यह कहकर दी जा सकती है कि यह शक्तियों का सम्मिश्रण है जो एक निश्चित उद्देश्य की प्राप्ति के लिए कार्यरत व्यक्ति को अपनी अधिकतम सामर्थ्य का प्रयोग करने के लिए उकसाती है। अभिप्रेरण किसी व्यक्ति को कार्य करने के लिए प्रेरित करती है तथा उस प्रक्रिया में उत्साह के साथ जुट जाने के लिए उसमें ललक भी उत्पन्न करती है। यह कार्य कर रहे व्यक्ति का व्यवहार निर्धारित करती है। **डाल्टन ई. मैकफालैंड के अनुसार, "अभिप्रेरण का तात्पर्य है उस तरीके से जिससे ललक, प्रवृत्ति, इच्छाएँ, आकांक्षाएँ, प्रयास तथा आवश्यकताएँ मनुष्य के व्यवहार को निर्देशित, नियंत्रित या व्याख्यायित करती हैं।"**

अभिप्रेरण (Motivation) शब्द की व्युत्पत्ति प्रेरणा (Motive) शब्द से हुई है जिसमें "अभि" उपसर्ग जोड़ दिया गया है। प्रेरणा को व्यक्ति की आवश्यकता, इच्छा, उत्साह अथवा स्फुरण (impulse) कहा जा सकता है। प्रेरणाएँ व्यक्ति की आवश्यकताओं का बोध कराती हैं। अतः वे व्यक्तिगत तथा आंतरिक होती हैं। इस संदर्भ में, आवश्यकता (need) शब्द को किसी वस्तु की तुरंत और अनिवार्य आवश्यकता के अर्थ में नहीं लेना चाहिए। इसका अर्थ किसी व्यक्ति के मन की वह निरंतर भावना है जो उसे कुछ करने के लिए प्रेरित करती रहती है। प्रेरणाएँ अथवा इच्छाएँ, यह दर्शाती हैं कि किसी व्यक्ति का विशेष व्यवहार क्यों है, वे ही उसमें क्रियाशीलता पैदा करती हैं तथा उसे बनाए रखती हैं और वे ही व्यक्ति की सामान्य दिशा को निर्धारण करती हैं। प्रेरणाएँ ही मानव व्यवहार को दिशा देती हैं, क्योंकि ये किसी निश्चित लक्ष्य की ओर प्रवृत्त होती है, चाहे वह चेतन हो अथवा अचेतन।

किसी व्यक्ति की प्रेरणाएँ अथवा इच्छाएँ अभिप्रेरण प्रक्रिया का आरंभिक बिंदु होती हैं। प्रेरणाओं को किसी लक्ष्य विशेष की प्राप्ति के लिए प्रयुक्त किया जाता है जो (लक्ष्य) व्यक्तियों के व्यवहार को निर्धारित करते हैं। अंततः यह व्यवहार ही लक्ष्योन्मुख कार्य की ओर प्रवृत्त करता है जैसे भोजन बनाना और फिर लक्ष्य प्राप्ति की ओर ले जाता है जैसे भोजन करना। दूसरे शब्दों में, इसे यों कहा जा सकता है कि अधूरी आवश्यकताएँ व्यक्ति में तनाव उत्पन्न करती हैं तथा वह इस तनाव को दूर करने के लिए उपाय खोजता है। वह अपने लिए कुछ लक्ष्यों को स्थिर करता है और उन्हें प्राप्त करने का प्रयास करता है। यदि वह अपने प्रयास में सफल हो जाता है तो कुछ नई आवश्यकताएँ पैदा होने लगती हैं जो उसे नये लक्ष्यों को स्थिर करने में लगा देती हैं। किन्तु असफल रहने पर वह या तो सृजनात्मक अथवा रक्षात्मक व्यवहार अपनाता है। व्यक्ति में यह प्रक्रिया निरंतर चलती रहती है।

17.3 अभिप्रेरण की प्रकृति

1) **प्रेरणाएँ हमारे अंदर ऊर्जा प्रदान करने वाली शक्तियाँ हैं** : ये अदृश्य शक्तियाँ हैं और इनका अनुमान करना भी अत्यंत कठिन है क्योंकि हम सभी भिन्न प्रकृति के हैं तथा हमारे अंदर उत्पन्न होने वाली प्रेरक शक्तियाँ समय-समय पर बदलती रहती हैं। जिस प्रकार का व्यवहार हम करते हैं उसका अवलोकन तथा अनुमान करना ही केवल संभव है और इस प्रकार के व्यवहार द्वारा हम इस व्यवहार के पीछे क्या कारण है इसका अनुमान लगा सकते हैं। किसी व्यक्ति के व्यवहार का अवलोकन करने पर हम यह निष्कर्ष निकाल सकते हैं कि उस व्यक्ति की कुछ आवश्यकताएँ हैं जो भविष्य में उसे उनकी पूर्ति के लिए अभिप्रेरित करेंगी।

2) **एक अभिप्रेरक विभिन्न प्रकार के व्यवहारों का कारण बन सकता है** : व्यक्ति की प्रतिष्ठा प्राप्ति की इच्छा राजनीतिक पद के लिए प्रेरित कर सकती है, पैसा खर्च करने, अतिरिक्त शिक्षा प्राप्त करने, चोरी करने, दल विशेष में शामिल होने अथवा अपना हुलिया बदलने के लिए भी विवश कर सकती है। जो व्यक्ति मान्यता का इच्छुक है वह कारों के पूल में, कार्यालय सचिव पूल में तथा स्विमिंग पूल में पृथक-पृथक ढंग से व्यवहार करेगा।

3) **बहुत सी भिन्न-भिन्न प्रेरणाओं के बावजूद व्यवहार समान हो सकता है** : कई विभिन्न प्रेरणाओं से व्यवहार एक सा हो सकता है। उदाहरण के लिए, कार क्रय करने के पीछे प्रेरणाएँ – नवयुवक तथा आकर्षक बनने की, प्रतिष्ठित दिखने की, दूसरों में सम्मान की, उसी आय स्तर पर रहते हुए प्राप्त प्रतिष्ठा को बनाए रखने की, आर्थिक मूल्यों के स्तर को बनाए रखने, और कंपनी में अपने पद को बनाए रखने की चाह हो सकती है। इस प्रकार किसी संगठन के प्रबंधक के लिए सभी व्यवहारों को एक विशेष प्रेरणा या कारण का फल बताना गलत होगा। लोग यूनियन के सदस्य बनते हैं, विवाह करते हैं, कक्षाओं में जाते हैं, प्रोफेसरों के चुटकुलों पर विभिन्न कारणों (प्रेरणाओं) से हँसते हैं। इस प्रकार प्रेरणा को किसी विशिष्ट व्यवहार द्वारा नहीं जाना जा सकता।

4) **व्यक्ति की प्रेरणा का अनुमान लगाने के लिए व्यवहार का प्रयोग किया जा सकता है** : एक व्यक्ति के व्यवहार का बार-बार अवलोकन करना और उसके आधार पर उस व्यवहार विशेष के कारणों का अनुमान लगाना संभव है। उदाहरण के लिए, यह कथन सत्य है कि कुछ व्यक्ति सदैव अपने को असुरक्षित समझते रहते हैं और उनके व्यवहार में असुरक्षा की भावना स्पष्ट रूप से झलकती है। ऐसे व्यक्ति भी हैं जिनके व्यवहार में विश्वास की झलक दिखाई पड़ती है। वे विभिन्न सामाजिक स्थितियों में भी अपना विश्वास दिखाते हैं, जिससे एक से व्यवहार की निरंतरता का बोध होता है और उस व्यक्ति की प्रेरणा का अनुमान लगाया जाता है। स्पष्ट है, यदि भुखमरी की स्थिति तक पहुँचे एक व्यक्ति का अधिकांश व्यवहार भोजन की आवश्यकता का ही बोध कराएगा। यद्यपि व्यक्तियों का इस प्रकार वर्गीकरण करना खतरे से खाली नहीं है, पर यह समझना भी उतना ही गलत होगा कि किसी समय विशेष के संदर्भ में किसी व्यक्ति के व्यवहार से अभिप्रेरणा का अनुमान नहीं लगाया जा सकता।

5) **प्रेरणाएँ सम तथा विषम दोनों ही दशाओं में मौजूद रहती हैं** : व्यवहार प्रायः कई विभिन्न प्रेरणाओं की पारस्परिक क्रिया का परिणाम होता है। ये प्रेरणाएँ किसी व्यक्ति को एक दिशा में अथवा बहुत सी दिशाओं की ओर ले जाती हैं। उदाहरण के लिए, एक लड़की रसोईघर में अपनी माँ की मदद करने के साथ-साथ स्कूल में भी अच्छे अंक प्राप्त करने की आकांक्षा रख सकती है। एक एथलीट की उत्कृष्ट प्रदर्शन की

आकांक्षा होती है। परन्तु वह इस बात से भी सजग रहना चाहता है कि वह अपनी टीम के साथियों को अपने अद्‌भुत परिणामों तथा प्रशंसा प्राप्ति के कारण ईर्ष्या का पात्र न बने। इस प्रकार व्यवहार भिन्न दिशा तथा मात्रा में कार्य कर रही बहुत सी शक्तियों का फल होता है।

6) **प्रेरणाएँ आती-जाती रहती हैं** : ऐसा बहुत कम देखने को मिलता है. कि दीर्घ अवधि तक प्रेरणाएँ एक सी प्रबल बनी रहें। एक नौजवान जो ग्रीष्म अवकाश में यात्रा करना पसंद करता है, यात्रा करने का विचार त्याग सकता है क्योंकि उसके लिए यात्रा का आनंद फुटबाल मैच के मुकाबले में फुटबाल मैच खेलने के आनन्द से कम है। एक लड़की जो बचपन में अपने केशों को संवारने तथा कपड़ों पर अधिक ध्यान देती है बड़ी होने पर अपना ध्यान हो सकता है. वह अन्य बातों पर केंद्रित कर दे। चूँकि मानव निरंतर विकास कर रहा है, अतः एक समय की प्रबल प्रेरणाओं में यह आवश्यक नहीं है कि दूसरे समय में भी उतनी ही तीव्रता पाई जाए।

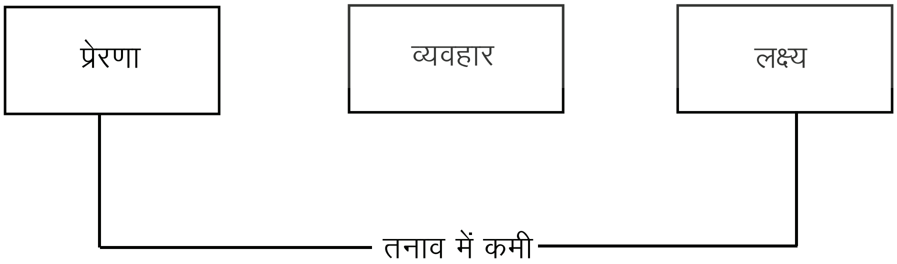
7) **वातावरण और प्रेरणाएँ एक-दूसरे को प्रभावित करती हैं** : एक विशेष समय की स्थिति अथवा वातावरण प्रेरणा को दबा भी सकता है तथा उसमें तीव्रता भी ला सकता है। आपने ऐसी स्थिति का अनुभव किया होगा कि आपकी भूख उस समय तक नहीं भड़कती जब तक कि स्वादिष्ट भोजन की खुशबू आपके नथुनों तक नहीं पहुँचती। इस प्रकार, आपकी बहुत सी सामाजिक आवश्यकताएँ उस समय तक उत्प्रेरित नहीं होतीं जब तक उसी प्रकार के सामाजिक वातावरण से आप नहीं गुजरते। इस प्रकार सुप्त आवश्यकताएँ वातावरण के अनुसार शीघ्र ही उदीप्त हो जाती हैं।

अब तक हमने अभिप्रेरण की अवधारणा को समझने में उपयोगी कई सामान्य बातों की पहचान कर ली है। मानव अभिप्रेरण का विषय अत्यंत जटिल है तथा अन्य मूलभूत विचारों, जैसे उत्साह तथा आवश्यकताओं से संबंध रखता है, इसी कारण से अपने विचारों को संबंधों की किसी स्पष्ट पद्धति से जोड़ना कठिन है।

17.4 अभिप्रेरण की प्रक्रिया

अभिप्रेरण प्रक्रिया के चार मूल तत्व हैं: (i) व्यवहार (Behaviour), (ii) प्रेरणा (Motive), (iii) लक्ष्य (Goals) तथा (iv) पुनःनिवेशन (Feed back) के कुछ प्रकार।

चित्र 17.1 में इन तत्वों को दर्शाया गया है –



चित्र 17.1 : अभिप्रेरण की प्रक्रिया

व्यवहार : व्यवहार विभिन्न क्रियाओं का क्रम है। सामान्यतः व्यवहार किसी लक्ष्य प्राप्ति की इच्छा से अभिप्रेरित होता है। व्यक्ति हर पल चलना, बातें करना, खाना आदि विविध क्रियाएँ करते हैं। वे बहुत तेजी से एक कार्य से दूसरे कार्य तक पहुँच जाते हैं। अत; व्यवहार का अनुमान लगाने और उस पर नियंत्रण रखने के लिए प्रबंधकों को उन व्यक्तियों की इच्छाओं को समझना चाहिए।

प्रेरणाएँ (इच्छाएँ/ललक/आवश्यकताएँ) : प्रेरणाएँ लोगों को कार्य करने के लिए प्रेरित करती हैं। उन्हीं से व्यवहार को शक्ति मिलती है। वे ही व्यवहार के तरीके बनाती हैं तथा कार्य को संचालित करती हैं। प्रायः वे व्यक्तिनिष्ठ होती हैं तथा मानव की भावनाओं को व्यक्त करती हैं। वे ज्ञानात्मक चर होती हैं। वे व्यवहार को अनेक प्रकार से प्रभावित करती हैं। वे निरंतर उत्पन्न होती रहती हैं तथा व्यक्ति विशेष के व्यवहार की सामान्य दिशा निर्धारित करती हैं।

लक्ष्य : प्रेरणाएँ लक्ष्योन्मुखी होती हैं। प्रायः प्रेरणाएँ मनुष्य में विषमता और मनोवैज्ञानिक अथवा शारीरिक असंतुलन उत्पन्न करती हैं। लक्ष्य की प्राप्ति से मनोवैज्ञानिक अथवा शारीरिक संतुलन बना रहता है। लक्ष्य ही वे साधन होते हैं जिनसे मनुष्य की आवश्यकताओं की पूर्ति होती है। लक्ष्य व्यक्ति के लिए बाहरी हैं। उनकी प्राप्ति के लिए प्रोत्साहनों की अपेक्षा होती है, ऐसे प्रोत्साहन जो आवश्यकताओं से जुड़े हों। एक व्यक्ति अधिकार प्रदर्शन की अपनी इच्छा की पूर्ति के लिए अपने अधीनस्थों को डाँट-डपट सकता है, दूसरा कंपनी का प्रेसीडेंट बनकर यही इच्छा पूरी कर सकता है। अस्तु, इच्छा विविध प्रकार से पूरी की जा सकती है। व्यक्ति द्वारा चुने जाने वाले विशिष्ट लक्ष्य चार कारकों पर निर्भर करते हैं (i) सांस्कृतिक मूल्य तथा मापदण्ड जो हमारे बड़े होने के साथ-साथ मन में अंकित होते चलते हैं, (ii) जन्म से प्राप्त शारीरिक शक्तियाँ, (iii) निजी अनुभव तथा शिक्षा प्राप्त करते समय पड़ने वाले प्रभाव और (iv) भौतिक तथा समाजिक वातावरण से प्राप्त गतिशीलता।

बड़ी संख्या में आवश्यकताओं के कारण उत्पन्न दुविधा को प्रायः आवश्यकताओं का एकीकरण कर, दूर किया जा सकता है। जहाँ एक ही कार्य से बहुत सी आवश्यकताएँ पूरी हो सकती हैं। शोधकर्त्ताओं ने पता लगाया है कि कुछ मोटे व्यक्ति अधिक मात्रा में खाते हैं क्योंकि केवल भोजन मात्र से वे अनेक इच्छाओं (स्नेह, सुरक्षा, आराम आदि) की पूर्ति करते हैं।

ऊपर बताई अभिप्रेरण की प्रक्रिया से यह स्पष्ट होता है कि व्यक्तियों की बहुत-सी आवश्यकताएँ, इच्छाएँ व अपेक्षाएँ होती हैं। ये सभी आवश्यकताएँ व्यवहार निर्धारण में प्रतियोगी होती हैं और अंत में एक निर्दिष्ट समय पर सबसे अधिक शक्तिशाली आवश्यकता ही कार्य करने को प्रेरित करती है। संतुष्ट होने पर वह आवश्यकता भी व्यवहार की प्रेरक नहीं रह जाती।

17.5 अभिप्रेरण की भूमिका

निम्नलिखित कारक अभिप्रेरण की भूमिका के महत्व को स्पष्ट करते हैं :

1) प्रबंधक तथा संगठन से संबंधित विषयों के शोधकर्त्ता उस संगठन में व्यवहार से संबंधित आवश्यकताओं को अनदेखा नहीं कर सकते। प्रत्येक संगठन में कार्य करने के लिए (भौतिक तथा वित्तीय साधनों के साथ-साथ) मानव साधनों की भी आवश्यकता होती है।

2) अभिप्रेरण व्यापक तथा अत्यंत जटिल प्रक्रिया होती है, जो सभी संगठनात्मक घटकों से प्रभावित होती है तथा उन्हें प्रभावित भी करती है।

3) संगठन की प्रभावशीलता कुछ हद तक प्रबंधकों की इस योग्यता पर निर्भर करती है कि वे संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए अपने कर्मचारियों को किस प्रकार अभिप्रेरित करते हैं और समुचित प्रयास करने के लिए किस प्रकार निर्देश देते हैं।

4) जैसे-जैसे प्रौद्योगिकी में जटिलता आती जाती है, प्रभावी तथा कुशल परिचालनों के लिए मशीनों का प्रयोग आवश्यक होता जाता है। अन्य शब्दों में, एक संगठन के लिए

ऐसे कर्मचारियों का चयन करना आवश्यक हो जाता है जो संगठनात्मक लक्ष्य प्राप्ति के लिए उन्नत तकनीक का प्रयोग करना जानते हैं तथा उनका प्रयोग करने के लिए इच्छुक भी रहते हों।

5) बहुत-से संगठन अब अपने कर्मचारियों के विकास पर पूरा ध्यान दे रहे हैं, जिससे वे भविष्य में उनके लिए उपयुक्त साधन बने रहें। ये संगठन आगे विकास के समय इस मानव संसाधन का लाभ उठा सकते हैं।

बोध प्रश्न 1

1) निम्नलिखित कथनों में से कौन-सा कथन सही है और कौन-सा गलत।

   i) प्रेरणा तथा आवश्यकताएँ यह स्पष्ट करती हैं कि व्यक्ति क्यों अमुक प्रकार का व्यवहार करता है।

   ii) प्रेरणाएँ सदैव सामंजस्य के वातावरण में कार्य करती हैं तथा व्यक्ति को एक ही ओर चलने के लिए निर्देशित करती हैं।

   iii) अधीनस्थों के व्यवहार को नियंत्रित रखने के लिए, प्रबंधकों द्वारा उनकी आवश्यकताओं को जान लेना जरूरी है।

   iv) वातावरण का मानव की अभिप्रेरणाओं के साथ कोई संबंध नहीं होता।

   v) समय बदलने पर प्रेरणाओं में कोई परिवर्तन नहीं होता।

2) रिक्त स्थानों की पूर्ति कीजिए :

   i) प्रेरणाएँ व्यक्ति की .... अभिव्यक्ति होती हैं, अतः वे निजी और .... होती हैं।

   ii) ....को व्यक्ति की प्रेरणा के अनुमान के रूप में प्रयोग किया जा सकता है।

   iii) वातावरण द्वारा .... आवश्यकताओं को शीघ्रता से प्रोत्साहित किया जा सकता है।

   iv) प्रेरणाएँ .... की ओर निदेशित की जाती हैं।

   v) संगठनात्मक प्रभावोत्पादकता कुछ अंश तक कर्मचारियों को .... की प्रबंधकों की योग्यता पर निर्भर करती है।

17.6 अभिप्रेरण के सिद्धांत

अभिप्रेरण के सिद्धान्तों का लक्ष्य सामान्यतः अभिप्रेरण प्रक्रिया का विश्लेषण करने तथा यह बताना कि व्यक्तियों को किस प्रकार अभिप्रेरित किया जा सकता है। इस इकाई में हम अभिप्रेरण के तीन प्रसिद्ध सिद्धान्तों का वर्णन कर रहे हैं– मैकग्रेगर का सहभागिता का सिद्धान्त, मैशला का आवश्यकता की प्राथमिकता का सिद्धान्त और हर्जबर्ग का दो कारक सिद्धान्त।

17.6.1 मैकग्रेगर का सहभागिता सिद्धान्त

डगलस मैकग्रेगर ने मानव संबंधी दो मान्यताएँ प्रस्तुत कीं, जो श्रमिकों के कार्य में सहभागिता पर आधारित थीं। एक मान्यता को एक्स सिद्धांत (Theory 'X') कहा गया तथा दूसरी को वाई सिद्धान्त ('Y' Theory) 'एक्स' सिद्धान्त में मैकग्रेगर की मान्यता थी कि

औसत मानव स्वाभाविक रूप से कार्य के प्रति अरुचि रखता है और जहाँ तक संभव होता है कार्य से बचता है। इस प्रकार के कर्मचारियों के प्रबंधकों का मत है कि काम लेने के लिए इन कर्मचारियों को डराना, धमकाना, नियंत्रित करना, निदेशित करना अनिवार्य है, तभी वे संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए पर्याप्त प्रयास करेंगे। 'एक्स' सिद्धान्त यह मानकर चलता है कि स्वभाव से ही–

1) व्यक्तियों में सत्यनिष्ठा की कमी पाई जाती है।

2) वे मूल रूप से सुस्त होते हैं तथा कम से कम काम करना चाहते हैं।

3) वे उत्तरदायित्व से बचे रहना चाहते हैं।

4) उपलब्धि प्राप्त करने में रुचि नहीं रखते।

5) अपने व्यवहार को भी स्वयं निदेशित करने के अयोग्य होते हैं।

6) संगठनात्मक आवश्यकताओं के प्रति उदासीन रहते हैं।

7) दूसरों के द्वारा निदेशित किया जाना पसंद करते हैं।

8) जहाँ तक संभव हो निर्णय लेने से बचते हैं।

9) बहुत अधिक कुशल नहीं होते।

मैकग्रेगर ने 'एक्स' सिद्धान्त को परम्परावादी सिद्धान्त कहा है। इसमें श्रमिकों के स्वभाव तथा प्रबंधकों को उनका प्रबंध करने के लिए किए जाने वाले कार्य होते हैं। कार्य करने के लिए श्रमिकों पर दबाव डाला और उन्हें ढकेला जाता है। तानाशाही नेतृत्व द्वारा ही श्रमिकों से कार्य कराया जा सकता है। 'एक्स' सिद्धान्त का वर्णन करने के उपरांत मैकग्रेगर ने अपने से ही एक प्रश्न किया– क्या मानव का यह व्यवहार सही है? फिर उन्होंने 'वाई' सिद्धान्त का प्रतिपादन किया, जो उनके अनुसार मानव व्यवहार का ज्यादा अच्छा चित्रण करता है।

वाई विचारधारा के अनुसार यह माना गया कि प्रकृति से ही मानव–

1) सत्यनिष्ठ होते हैं।

2) लक्ष्यों (जिनके प्रति वे वचनबद्ध हैं) की प्राप्ति के लिए वे अधिक परिश्रम करते हैं।

3) अपनी वचनबद्धता की परिधि में वे उत्तरदायित्व स्वीकार करते हैं।

4) उपलब्धि प्राप्ति के वे इच्छुक होते हैं।

5) अपने व्यवहार को निदेशित करने के वे योग्य होते हैं।

6) अपने संगठन की वे सफलता चाहते हैं।

7) वे अकर्मण्य तथा दब्बू नहीं होते।

8) अपनी वचनबद्धता की परिधि में वे स्वयं निर्णय लेते हैं।

"वाई" विचारधारा को विकसित करते समय मैकग्रेगर ने निम्नलिखित मान्यताओं को व्यक्त किया है।

1) जिस प्रकार खेलना और आराम करना सहज होता है उसी प्रकार शारीरिक व मानसिक कार्य/प्रयास करना भी स्वाभाविक होता है। औसत व्यक्ति कार्य के प्रति अरुचि नहीं रखता।

2) संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु प्रयास करने के लिए केवल बाह्य नियंत्रण और दण्ड का भय ही साधन नहीं है। व्यक्ति वचनबद्धता की परिधि में आने वाले उद्देश्यों को आत्म-निदेश तथा आत्म-नियंत्रण द्वारा प्राप्त करता है।

3) उद्देश्यों के प्रति वचनबद्धता से उद्देश्यों की प्राप्ति पर पुरस्कार भी मिलता है। जैसे अहम् की संतुष्टि तथा आवश्यकताओं का आत्म-तुष्टि नामक महत्वपूर्ण पुरस्कार संगठनात्मक प्राप्ति के प्रयासों के प्रत्यक्ष परिणाम हो सकते हैं।

4) अनुकूल परिस्थितियों में औसत मानव न केवल उत्तरदायित्व स्वीकार करना सीखता है वरन् उत्तरदायित्व माँगता भी है। उत्तरदायित्व से बचना, महत्वकाँक्षा की कमी तथा सुरक्षा पर बल देना सामान्यतः अनुभव के परिणाम होते हैं, ये मानव के जन्मजात लक्षण नहीं हैं।

5) संगठन की समस्याओं को हल करने के लिए उच्च स्तर की कल्पना शक्ति, प्रवीणता तथा सर्जनात्मकता की अपेक्षा होती है, जो सीमित मात्रा में नहीं, वरन् व्यापक रूप से लोगों में पाई जाती है।

6) आधुनिक औद्योगिक जीवन की परिस्थितियों में औसत मानव की बौद्धिक क्षमताओं का आंशिक रूप में प्रयोग हो पाता है।

मैकग्रेगर के वाई सिद्धान्त की मान्यताएँ प्रबंध को एक नयी दृष्टि देती हैं। यह सिद्धान्त प्रबंध तथा श्रमिकों के बीच सहयोग पर अधिक बल देता है। इस सिद्धान्त का अनुपालन करने वाले प्रबंधक न्यूनतम नियंत्रण द्वारा अधिकतम परिणाम प्राप्त करने के लिए प्रयत्नशील रहते हैं। सामान्यतः संगठनात्मक लक्ष्यों तथा व्यक्तिगत लक्ष्यों के बीच कोई अंतर्द्वंद्व नहीं होता। इस प्रकार कर्मचारियों के प्रयास उनके अपने तथा संगठन दोनों के हित में होते हैं। 'वाई' सिद्धान्त से कार्य कुशलता बढ़ती है और यह विकेन्द्रीकरण तथा सहभागिता प्रबंध के क्षेत्र में अधिक उपयोगी सिद्ध हुई है। फिर भी यह तकनीक उन्हीं संगठनों में अपनाई जाती है जहाँ स्वतः प्रेरित, स्व-नियंत्रित, परिपक्व तथा जिम्मेदार व्यक्ति कार्य करते हैं। व्यवहारवादी शोध कार्यो ने यह सिद्ध कर दिया है कि मैकग्रेगर की वाई विचारधारा की मान्यताएँ एक्स विचारधारा के व्यवहार की अपेक्षा अधिक प्रामाणिक हैं।

मूल्याँकन : मैकग्रेगर के योगदान का सही परिप्रेक्ष्य में विश्लेषण किया जाना चाहिए। जो कुछ भी उन्होंने प्रतिपादित किया तथा एक्स एवं वाई विचारधाराओं के माध्यम से स्पष्ट किया, वह एक संगठन अथवा संस्थान के विपरीत दृष्टियों में सीमा रेखा खींचने का कार्य है। किसी भी संगठन में कार्यरत व्यक्ति केवल एक्स अथवा वाई विचारधारा को नहीं अपनाता है, न ही उस पर इन दोनों में से किसी एक सिद्धांत की छाप लगाई जा सकती है। वह दोनों विचारधाराओं के गुणों तथा अवगुणों का भागीदार रहता है और मानसिक स्थिति और मनोवेग (आवश्यकताओं तथा प्रेरणाओं) तथा बदलते हुए वातावरण की स्थिति में कभी एक विचारधारा पर तो कभी दूसरी पर बल देता है।

मैकग्रेगर के सिद्धान्त का मुख्य गुण यह है कि इन विचारधाराओं के माध्यम से उन्होंने एल्टन मेयो के निष्कर्षों को सही दिशा देने तथा स्पष्ट करने में मदद की है। एल्टन मेयो के निष्कर्षों ने तत्कालीन प्रबंध तथा उत्पादकता विशेषज्ञों को उलझन में डाल दिया था तथा संगठन में कार्यरत व्यक्तियों के व्यवहारों पर शोध कार्य की बाढ़ लगा दी थी। हाथोर्न अध्ययनों सहित ये निष्कर्ष भी शोध कार्यों के लिए आधारबिंदु और प्रेरणा स्रोत बने जिन्होंने अभिप्रेरण, नेतृत्व तथा संगठन के कार्यरत व्यक्तियों के मानव व्यवहार को बदलने वाले तत्वों अथवा तकनीकों के क्षेत्र में शोध के लिए व्यापक और स्थायी रुचि जागृत की।

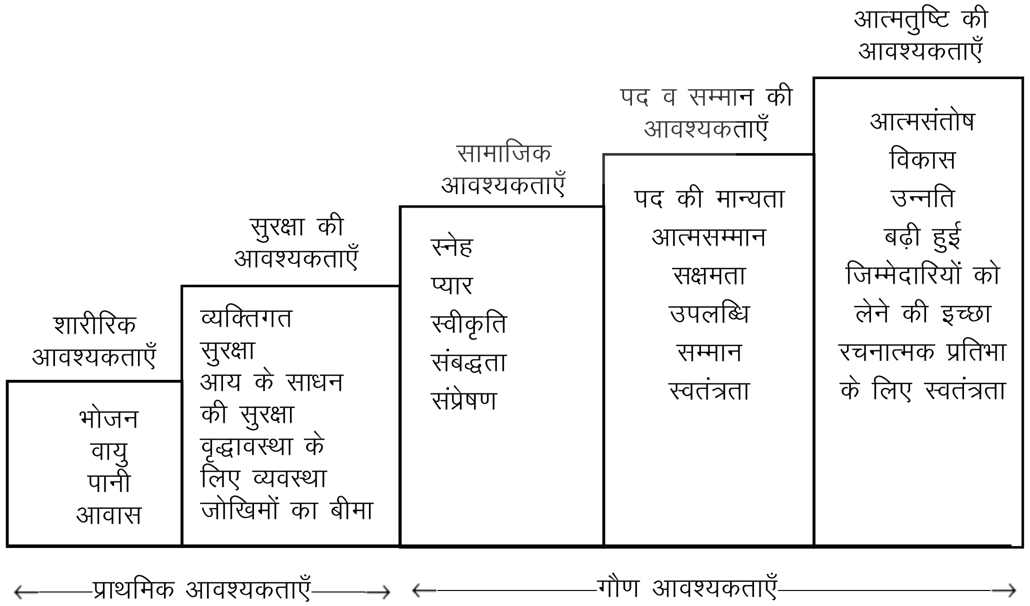
ऐसी एक्स विचारधारा बुरी है और वाई विचारधारा अच्छी धारणा बन सकती है किन्तु ऐसा कहना अथवा समझाना उचित नहीं होगा, क्योंकि इन विचारधाराओं की मान्यताएँ कार्यरत व्यक्तियों के प्रति प्रबंधकों का रवैया अथवा रुख और पहले से ही बने विचार दर्शाती हैं। ये विचारधाराएँ व्यवहार के द्योतक नहीं हैं। अस्तु, यद्यपि एक प्रबंधक के लिए सर्वश्रेष्ठ मान्यताएँ वाई विचारधारा में मिल सकती हैं, परन्तु इन मान्यताओं के आधार पर ही मानव से निरंतर व्यवहार करते रहना उचित नहीं होगा। किन्तु वह इस विचारधारा की मान्यताओं के अनुसार अल्प अवधि में कुछ व्यक्तियों को आदेश देते हुए व्यवहार कर सकता है जिससे वे वाई विचारधारा की मान्यताओं को अपनाकर परिपक्व बने और स्वयं को अभिप्रेरित कर सके।

17.6.2 मैशलो का आवश्यकता प्राथमिकता सिद्धान्त

मैशलो का सिद्धान्त मानव की आवश्यकताओं (needs) पर आधारित है। मैशलो का मत था कि अभिप्रेरणा की प्रक्रिया व्यवहार से आरम्भ होती है, जो कम से कम आंशिक रूप में तो आवश्यकताओं की तुष्टि से संबंध रखती है। उनका कहना था कि मानव आवश्यकताएँ एक विशिष्ट क्रम में व्यवस्थित की जा सकती हैं। जैसा चित्र 11.2 में दर्शाया गया है. ये आवश्यकताएँ नीचे से ऊपर की ओर बढ़ती हैं।

1) **शारीरिक आवश्यकताएँ** : आवश्यकताएँ जो अभिप्रेरण सिद्धान्त का आरम्भ बिंदु हैं, शारीरिक आवश्यकताएँ कही जाती हैं। ये आवश्यकताएँ मानव जीव की देख-रेख तथा रख-रखाव से संबंधित हैं। इन आवश्यकताओं में भोजन, कपड़ा, आवास, हवा, पानी, तथा जीवन के लिए आवश्यक अन्य वस्तुएँ शामिल हैं। इससे पहले कि उच्च स्तरीय आवश्यकताएँ उभरे इन आवश्यकताओं को कम से कम आंशिक रूप से पूरा करना बहुत ज़रूरी होता है। ये आवश्यकताएँ मानव जीवन को अत्यधिक प्रभावित करती हैं। इनमें अभिप्रेरणा शक्ति को तीव्र करने की सामर्थ्य होती है, अतः जीवित रहने के लिए इनको अवश्य ही पूरा करना होता है।

2) **सुरक्षा की आवश्यकताएँ** : शारीरिक आवश्यकताओं की पूर्ति के बाद, लोग एक निश्चित आर्थिक स्तर प्राप्त करने का आश्वासन चाहते हैं। इन आवश्यकताओं के अंतर्गत, रोज़गार की सुरक्षा, व्यक्तिगत सुरक्षा, आय की सुरक्षा, वृद्धावस्था के लिए व्यवस्था, जोखिमों के लिए बीमा आदि बातें आती हैं।



चित्र 17.2 : मैशलो की आवश्यकता क्रमबद्धता

3) **सामाजिक आवश्यकताएँ** : मनुष्य सामाजिक प्राणी है। अतः वह बातचीत, पारस्परिक सामाजिक क्रियाओं विचारों में आदान-प्रदान, मेल-मिलाप, पहचान तथा सम्मान आदि में रुचि लेता है। सामाजिकता भी एक कारण है इसीलिए बहुत से व्यक्ति (विशेष रूप से बड़ी आयु वाले व्यक्ति) काम करने के लिए जाते हैं और इसीलिए छोटे समूहों में लोग अच्छा काम करते हैं, जहाँ वे आपसी संबंधों को विकसित करते हैं जो उनके लिए महत्वपूर्ण माने जाते हैं।

4) **पद व सम्मान की आवश्यकताएँ** : इस प्रकार की आवश्यकताओं का संबंध अन्य व्यक्तियों द्वारा अपने को महत्व तथा प्रशंसा प्राप्त करने से होता है। बहुत से व्यक्ति इस आवश्यकता को अन्य आवश्यकताओं की तुलना में अधिक महत्व देते हैं और इसी आधार पर पहचान व सम्मान की अपेक्षा करते हैं। पद व सम्मान की आवश्यकताओं की तुष्टि, आत्मविश्वास, सम्मान, शक्ति तथा नियंत्रण की भावना उत्पन्न करती है। सम्मान की आवश्यकताओं की पूर्ति संगठन में काम करने के लिए आत्मविश्वास शक्ति तथा योग्यता प्रदान करती है। जबकि इन आवश्यकताओं के पूरा न होने पर हीनता, कमज़ोरी तथा असमर्थता की भावना आ जाती है।

5) **आत्मतुष्टि की आवश्यकताएँ** : आवश्यकता क्रमबद्धता मॉडल की अंतिम सीढ़ी आत्मतुष्टि की आवश्यकता है, जिसे आत्मतोष के लिए स्वयंप्रेरित अथवा अपनी निरंतर वृद्धि अथवा विकास के लिए संचेष्ट रहने से संबंधित आवश्यकता भी कहा जाता है। विस्तृत अर्थ में – इस शब्द को सदैव सर्जनात्मक बने रहने अथवा रचनात्मक कार्य करते रहने के लिए प्रयोग किया जाता है। अन्य आवश्यकताओं के पूरा हो जाने के पश्चात् व्यक्ति को निजी उपलब्धि की चाह रहती है। वह ऐसा कुछ करना चाहता है जो चुनौती भरा हो और यही चुनौती उसे कार्य करने के लिए पर्याप्त मात्रा में शक्ति एवं प्रेरणा देती है। अतः यह चुनौती उसके स्वयं के लिए विशेष रूप से, तथा सामान्य रूप से समाज के लिए, लाभदायक होती है। उपलब्धि प्राप्ति की भावना उसे संतुष्टि प्रदान करती है।

मैशलो का मत था कि ये आवश्यकताएँ निश्चय ही क्रमबद्धता में एक दूसरे को प्रभावित करती हैं। दूसरी आवश्यकता उस समय तक नहीं उभरती, जब तक पहली आवश्यकता उचित रूप से पूरी नहीं हो जाती और तीसरी आवश्यकता पहली और दूसरी आवश्यकताओं के पूरा होने के उपरांत ही उठती है। इसी प्रकार यह क्रम चलता है। क्रमबद्ध आवश्यकताओं का दूसरा पहलू यह है कि मनुष्य कभी भी पूर्णतया संतुष्ट नहीं होता। एक आवश्यकता के पूरा होने पर दूसरी आवश्यकता उभर आती है। मैशलो के अनुसार, यदि एक कर्मचारी की निम्न स्तर वाली आवश्यकताएँ (शारीरिक तथा सुरक्षा की आवश्यकताएँ) पूरी नहीं होतीं तो इन आवश्यकताओं का पूरा करने के उपरांत ही उसे अभिप्रेरित किया जा सकता है न कि उच्च क्रम वाली आवश्यकताओं को पूरा करके। इस क्रम में आने वाली अन्य आवश्यकताओं को पूरा करने से वह अभिप्रेरित नहीं होगा। जब एक आवश्यकता अथवा आवश्यकताओं का एक क्रम पूर्ण हो जाता है तो वह अभिप्रेरण का कारक नहीं रह जाता।

शारीरिक व सुरक्षा से संबंधित आवश्यकताएँ सीमित होती हैं किन्तु उच्च क्रम पर आने वाली आवश्यकताएँ अनन्त होती हैं और संगठन में उच्च स्तर पर कार्यरत व्यक्तियों के लिए प्रमुख बनी रहती हैं। अध्ययनों से यह स्पष्ट हुआ है कि वे आवश्यकताएँ जो सर्वाधिक महत्वपूर्ण मानी जाती हैं जैसे, सामाजिक आवश्यकताएँ, अहं (पद व सम्मान) सम्बन्धी आवश्यकताएँ और आत्म-विकास की आवश्यकताएँ, अत्यधिक संतुष्टि प्रदान करती हैं।

क्या आवश्यकताएँ क्रमबद्धता का पालन करती हैं?

आवश्यकताओं की प्राथमिकता का मॉडल सभी समयों में तथा सभी स्थानों पर लागू नहीं होता। यूरोपीय देशों तथा जापान में किए गये सर्वेक्षण के आधार पर यह कहा जाता है कि यह मॉडल उनके प्रबंधकों पर बहुत अच्छी प्रकार से लागू नहीं होता। आवश्यकताओं की संतुष्टि की मात्रा में आवश्यकताओं की क्रमबद्वता के मॉडल के अनुरूप बदलाव नहीं आता है। उदाहरण के लिए, स्पेन तथा बेल्जियम के श्रमिकों का यह अनुभव था कि शारीरिक एवं सुरक्षा की उनकी आवश्यकताओं की तुलना में उनकी पद व सम्मान की आवश्यकताएँ अधिक अच्छे ढंग से पूरी होती हैं। स्पष्ट है कि इस प्रकार की असमानता का मुख्य कारण सांस्कृतिक असमानता का मुख्य कारण है। अस्तु, मैशलो द्वारा प्रतिपादित आवश्यकताओं की क्रमबद्वता का अनिवार्य रूप से पालन होना ज़रूरी नहीं है। यहाँ तक कि सुरक्षा की आवश्यकता पूरी न होने पर भी, आत्म-तुष्टि की अथवा सामाजिक आवश्यकताएँ उभर सकती हैं।

एक समय में एक ही प्रकार की आवश्यकता पूरी होती है, इस तर्क की सार्थकता में भी संदेह है। मनुष्य के व्यवहार को समझने में बहु-अभिप्रेरण का तथ्य भी अत्यधिक व्यवहारिक महत्व रखता है। मनुष्य का व्यवहार किसी भी समय अधिकांशतः बहु-अभिप्रेरण से प्रेरित होता है। फिर भी, एक स्थिति में एक अथवा दो प्रेरक अत्यधिक महत्व वाले होते हैं और शेष को द्वितीयक महत्व प्राप्त हो पाता है। इसके अतिरिक्त आवश्यकताओं का विभिन्न स्तरों पर अभिप्रेरण भी भिन्न होता है। पैसा केवल शारीरिक तथा सामाजिक आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए अभिप्रेरक हो सकता है किन्तु उच्च स्तरीय आवश्यकताओं की तुष्टि करने के लिए नहीं। '**क्या पा चुके हैं**' की तुलना में '**वे क्या चाहते हैं**' का तत्व कर्मचारियों को अभिप्रेरित करता है। जो कुछ उनको मिल चुका है उसको बनाए रखने के लिए वे एक जुट होकर संघर्ष करने के लिए तैयार हो सकते हैं किन्तु कुछ और पाने की इच्छा से ही वे उत्साह से आगे बढ़ते हैं। अन्य शब्दों में, जब तक रोटी मिल नहीं जाती, मानव केवल उसको पाने के लिए काम करता है।

उदाहरण के लिए, कुछ व्यक्ति ऐसे भी हैं, जिनके लिए आत्मसम्मान की आवश्यकता प्यार की आवश्यकता की अपेक्षा प्रमुख होती है। कुछ सर्जनात्मक व्यक्ति हैं जिनके लिए सर्जनात्मक कार्य अपेक्षाकृत महत्वपूर्ण होता है। कुछ व्यक्तियों में, अभिप्रेरणा का स्तर बहुत कम पाया। जाता है। उदाहरण के लिए, जो व्यक्ति बहुत समय से बेरोजगारी का शिकार रहा है, वह शेष जीवन केवल भोजन जुटाने का ही प्रयास करेगा। आवश्यकताओं के क्रमबद्धता के सिद्धान्त में विपर्यय होने (बदलाव) का एक अन्य कारण यह भी है कि जब एक आवश्यकता लम्बे समय तक पूरी होती जाती है तब उसका महत्व कम हो जाता है।

17.6.3 हर्जबर्ग का स्वास्थ्य अभिप्रेरण का सिद्धान्त

अभिप्रेरणा के सिद्धान्त में एक महत्वपूर्ण विकास हुआ है जिसका आधार है काम की परिस्थितियों में अभिप्रेरण के कारक तथा नौकरी पर बने रहने के कारक के बीच अन्तर। हर्जबर्ग ने अपने शोधकार्य के निष्कर्षों के आधार पर कुछ कारकों (जिन्हें प्रेरणात्मक कारक तथा स्वास्थ्य के कारक कहते हैं) के बीच अन्तर स्थापित किया है।

काम करने की परिस्थितियों/वातावरण में कुछ ऐसी भी होती है जिनके न होने पर कर्मचारी असंतुष्ट हो जाते हैं। परन्तु जब ये परिस्थितियाँ उपस्थित नहीं होती हैं तो वे कर्मचारियों को प्रबलता से अभिप्रेरित नहीं कर पातीं। इनमें से बहुत से कारक प्रबन्धन द्वारा परम्परा से शक्तिशाली अभिप्रेरक कारक माने जाते रहे हैं किन्तु वास्तव में वे प्रेरक कारक न होकर असंतुष्टि के कारण बन जाते हैं। कार्य में इन शक्तिशाली असंतुष्ट कारकों को

रखरखाव कारक कहा जाता है क्योंकि कर्मचारियों में संतुष्टि उचित स्तर तक रखरखाव के लिए ये अनिवार्य होते हैं। इन्हें असंतुष्ट अथवा स्वास्थ्य संबंधी कारक भी कहा जाता है क्योंकि कर्मचारियों के मानसिक स्वास्थ्य को शक्ति प्रदान करते हैं। कार्य परिस्थितियों का एक दूसरा वर्ग भी है जो अभिप्रेरण को सुदृढ़ करता है तथा कार्य करने में उच्च स्तरीय संतुष्टि उत्पन्न करता है, किन्तु इनके न होने से असंतुष्टि नहीं होती। इन परिस्थितियों को अभिप्रेरक कारक (Motivation Factor) कहा गया है। हर्जबर्ग द्वारा बताए गए अभिप्रेरक तथा रखरखाव कारक तालिका 17.1 में दिखाए जा रहे हैं–

तालिका 17.1 : हर्जघर्ग के रखरखाव तथा अभिप्रेरक कारक

आवश्यकताओं का ढांचा
- शारीरिक अथवा प्राथमिक आवश्यकताएँ
- सामाजिक मनोवैज्ञानिक अहंकी तुष्टि करने वाली अथवा द्वितीयक आवश्यकताएं

रखरखाव अथवा स्वास्थ्य संबंधीकारक	अभिप्रेरक कारक
1) कंपनी की नीति एवं प्रशासन	1) प्राप्ति (उपलब्धि)
2) तकनीकी पर्यवेक्षण	2) पहचान
3) पर्यवेक्षक के साथ आपसी संबंध	3) विकास
4) समकक्ष व्यक्तियों (कर्मचारियों) के साथ आपसी संबंध	4) स्वयं द्वारा कार्य
	5) वृद्धि की सम्भावना
5) अधीनस्थों के साथ आपसी संबंध	6) उत्तरदायित्व
6) वेतन	
7) रोज़गार सुरक्षा	
8) व्यक्तिगत जीवन	
9) कार्य की परिस्थितियाँ	
10) स्तर	

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

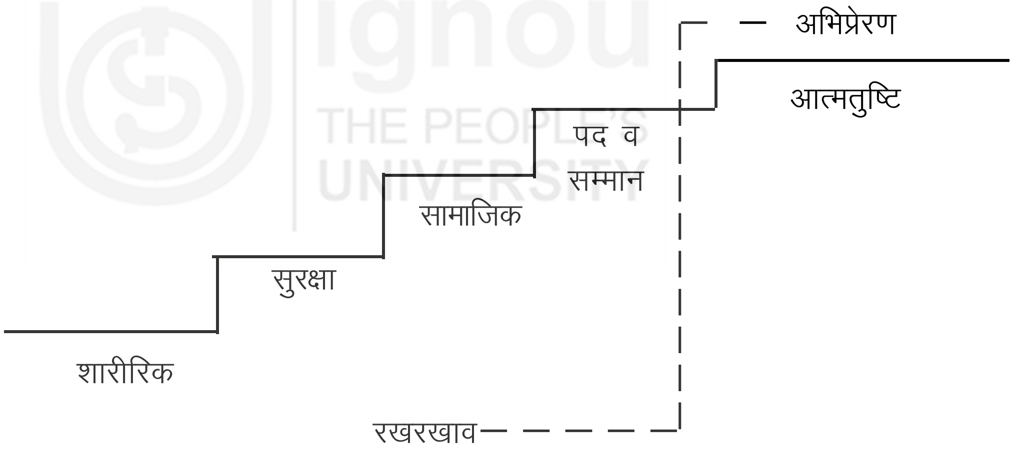
स्वास्थ्य संबंधी कारकों में मजदूरी, अतिरिक्त सुविधाएँ भौतिक स्थितियों तथा कुल मिलाकर कंपनी की नीतियाँ और प्रशासन शामिल हैं। एक संतोषप्रद स्तर तक इन तत्वों की उपस्थिति कार्य से होने वाले असंतोष को रोकती है, किन्तु वे कर्मचारियों को प्रेरणा प्रदान नहीं कर पातीं। अतः वे अभिप्रेरक तत्व नहीं माने जाते। दूसरी ओर अभिप्रेरक तत्व कर्मचारियों द्वारा उत्पादिता में वृद्धि लाने के लिए आवश्यक हैं। उन्हें संतुष्टि प्रदान करने वाले तत्व भी कहा जाता है तथा मान्यता प्रदान करना, उपलब्धि और प्राप्ति की भावना, उन्नति के अवसर तथा व्यक्तिगत विकास का सामर्थ्य और दायित्व तथा कार्य और व्यक्ति का महत्व, नए-नए अनुभव व चुनौती पूर्ण कार्य अंतर्गत आदि कारक संतुष्टि प्रदान करने वाले कारकों के अंतर्गत है।

हर्जबर्ग ने फिर लिखा है कि स्वास्थ्य संबंधी कारकों के प्रति अब प्रबन्धकों का अत्यधिक झुकाव है। परिणामस्वरूप, वे कर्मचारियों से अनुकूल व्यवहार प्राप्त नहीं कर पाते हैं। कर्मचारियों के अभिप्रेरण में वृद्धि करने के हेतु संतुष्टि प्रदान करने वाले अथवा अभिप्रेरणात्मक कारकों की ओर पर्याप्त ध्यान देना आवश्यक है। हर्जबर्ग के अनुसार आज के अभिप्रेरक आने वाले कल के लिए स्वास्थ्य संबंधी कारक बन जाते हैं क्योंकि, इन तत्वों की एक बार प्राप्ति हो जाने पर वे प्रेरक कारक नहीं रह पाते, वे इन कर्मचारियों के व्यवहार को प्रभावित नहीं कर पाते। जब एक व्यक्ति को एक चीज प्राप्त हो जाती है तो कोई अन्य कारक ही उसे प्रेरित कर सकता है तथा जो आवश्यकता उसकी पूरी हो चुकी है, वह उस व्यक्ति के

व्यवहार को निर्धारित करते समय प्रतिकूल प्रभाव हीं डालेगी। यह भी जान लेना चाहिए कि एक व्यक्ति के लिए स्वास्थ्य संबंधी तत्व दूसरे व्यक्ति के लिए अभिप्रेरक तत्व बन सकते हैं। उदाहरण के लिए, अल्पविकसित अर्थव्यवस्था वाले देशों में कार्य करने वाले व्यक्तियों के लिए स्वास्थ्य संबंधी कारकों में से कुछ अभिप्रेरक कारक बन जाते हैं, क्योंकि उनकी प्राथमिक आवश्यकताएँ पूरी नहीं हो पाई होती हैं और वे उन कारकों से प्रेरित होते रहते हैं।

17.6.4 हर्जबर्ग तथा मैशलो के सिद्धान्तों में अन्तर

हर्जबर्ग तथा मैशलो दोनों के ही सिद्धान्त अभिप्रेरण के तत्वों पर केंद्रित हैं। मैशलो का अभिप्रेरण सिद्धान्त आवश्यकताओं की क्रमबद्धता पर आधारित है। उनके अनुसार, एक व्यक्ति की असंतुष्ट आवश्यकता उसके लिए अभिप्रेरक कारक बन जाती है तथा उसके व्यवहार को उस दिशा में प्रभावित करती है। किन्तु हर्जबर्ग ने अभिप्रेरक तथा रखरखाव (स्वास्थ्य संबंधी कारकों) के बीच अन्तर स्पष्ट करते हुए एक सिद्धान्त का विकास किया। रखरखाव कारक कार्य से होने वाली असंतुष्टि को दूर करते हैं किन्तु कर्मचारियों को प्रेरणा प्रदान नहीं कर पाते। उनके अनुसार, क्रमानुसार निम्न स्तर पर आने वाली आवश्यकताएँ जैसे शारीरिक, सुरक्षा तथा सामाजिक आवश्यकताएँ रखरखाव कारकों के रूप में कार्य करती हैं। हर्जबर्ग के सिद्धान्त का सीमित प्रभाव क्षेत्र इस अर्थ में है; कि यह सिद्धान्त व्यावसायिक व्यक्तियों पर अधिक लागू होता है। दूसरी ओर, मैशलो का सिद्धांत का विश्वव्यापी प्रभाव क्षेत्र होता है तथा सभी प्रकार के कर्मचारियों पर लागू होता है।



चित्र 17.3: मैशलो तथा हर्जबर्ग के सिद्धान्तों का संबंध

17.6.5 मैशलो तथा हर्जबर्ग के सिद्धान्त में संबंध

यद्यपि हर्जबर्ग तथा मैशलो के सिद्धान्तों में अन्तर है, तथापि वे एक दूसरे से संबंधित भी हैं। हर्जबर्ग के रखरखाव कारकों में से अधिकांश अपेक्षाकृत क्रमवार निम्न स्तर पर आते हैं और प्रेरणादायक नहीं रह पाते। इनमें से अधिकांश की संतुष्टि हो जाती है और इसीलिए अभिप्रेरक नहीं रह जाती। मैशलो की शारीरिक, सुरक्षा तथा सामाजिक आवश्यकताएँ हर्जबर्ग के रखरखाव कारकों के अंतर्गत आती हैं जबकि आत्म-तुष्टि से संबंधित आवश्यकताएँ अभिप्रेरक कारकों के अंतर्गत आती हैं। अहं की तुष्टि से संबंधित आवश्यकताओं का एक हिस्सा (जैसे पद) रखरखाव के कारकों में शामिल होता है जबकि शेष हिस्सा विकास तथा मान्यता आदि अभिप्रेरक कारकों का रूप माना जाता है।

17.6.6 कार्योन्नति

हर्जबर्ग ने अपने दो कारकों के सिद्धांत में कार्य में उन्नति को अधिक महत्व दिया है। कार्योन्नति का तात्पर्य है कार्य की प्रकृति को सम्पन्न किया जाना अथवा कार्य के उत्तरदायित्व, क्षेत्र तथा महत्व में वृद्धि।

कार्योन्नति एक अभिप्रेरक तकनीक है जो कार्य को चुनौती भरा तथा मनोरंजक बनाने की आवश्यकता पर बल देती है। इसके अनुसार कार्यों (ढाँचे) को पुनः निर्धारित करना चाहिए ताकि कार्य को संपन्न करने से आत्मिक संतुष्टि प्राप्त हो सके। इसके अच्छे कार्यान्वयन से किए जाने वाले कार्य में विभिन्न स्तरों पर अन्य संगठनात्मक स्तरों से क्रियाओं को सम्मिलित करने से कार्यों में उत्तरोत्तर वृद्धि होती है तथा जिससे कार्य में विविधता आती है। और वह चुनौतीपूर्ण बन जाते हैं तथा जो कर्मचारी को स्वायत्ता एवं गौरव प्रदान करते हैं। कार्योन्नति (job-enrichment) और कार्य विस्तार (job-enlargement) इन दोनों शब्दों में अंतर है। कार्य विस्तार कार्य की प्रक्रियाओं में आने वाली बारम्बारता/आवृत्ति के कारण होने वाली नीरसता को दूर करके कार्य को अधिक विविधता पूर्ण बनाता है। इसमें एक ही स्तर पर कार्य में वृद्धि अथवा विस्तार किया जाता है। अर्थात् एक ही प्रकार की अधिक प्रक्रियाओं को एक साथ लाया जाता है। किन्तु कार्योन्नति में चुनौती के अंश में वृद्धि तथा उपलब्धि की महत्ता प्रदान करने के प्रयास किये जाते हैं। कार्योन्नति में उच्च स्तरीय कुशलता व योग्यता की आवश्यकता होती है।

कार्य में उन्नति को प्रभावी बनाने वाले कुछ सिद्धान्त इस प्रकार हैं :

1) कर्मचारियों को कार्य करने तथा दायित्व संभालने की स्वतंत्रता प्रदान करनी चाहिए।

2) कर्मचारी क्या चाहते हैं इसकी प्रबंधकों को भली प्रकार से जानकारी होनी चाहिए। कर्मचारी प्रबंधकों से यह अपेक्षा करते हैं कि वे (प्रबंधक) उनके हितों को ध्यान में रखें।

3) कर्मचारियों से परामर्श करके उन्हें अपने सुझाव देने का अवसर प्रदान करना चाहिए।

4) प्रत्येक चरण पर नवीन तथा अधिक कठिन कार्यों को शामिल करना चाहिए जिससे कर्मचारियों को कार्यों को सीखने तथा उनमें विशिष्टता प्राप्त करने का अवसर प्राप्त होगा।

5) कर्मचारियों को जल्दी-जल्दी उनके द्वारा किए गए कार्यों के बारे में बतलाते रहना चाहिए। उनको मान्यता प्रदान करने तथा उनके कार्य की प्रशंसा करने से वे अधिक सीखने के लिए तत्पर रहेंगे। इस प्रक्रिया से विस्तृत विचरण की संभावनाएँ भी दूर हो जाती हैं। इस कार्य से कर्मचारियों की कुशलता में वृद्धि भी होती है।

कार्योन्नति के लाभ

कार्योन्नति के निम्नलिखित लाभ हैं :

i) यह कार्य को दिलचस्प बनाता है।

ii) यह काम से अनुपस्थिति एवं काम छोड़कर जाने की प्रवृत्ति में कमी लाता है।

iii) विकास तथा आगे बढ़ने के अवसरों द्वारा यह अभिप्रेरणा में सहायक होता है।

iv) यह कार्य को सुदृढ़ करता है तथा श्रमिकों की कार्य कुशलता को बढ़ाता है।

v) श्रमिकों को काम से अधिक संतुष्टि मिलती है।

vi) उत्पादन की किस्म व मात्रा दोनों में वृद्धि तथा श्रमिकों की संतुष्टि से संगठन को भी लाभ होता है।

कार्योन्नति की निम्नलिखित सीमाएँ हैं :

i) सभी कार्यों में प्रौद्योगिकी से सम्पन्नता नहीं आ सकती। विशिष्ट यंत्रों के प्रयोग से सभी कार्यों को सार्थक बनाना संभव नहीं हो पाता।

ii) कुछ मामलों में कार्योन्नति की प्रक्रिया महंगी पड़ती है क्योंकि व्यय उत्पादकता लाभ की तुलना में अधिक हो जाता है।

iii) अधिक कार्य-कुशल पेशेवर कर्मचारियों के कार्य में चुनौतीपूर्ण तत्व होते हैं, किन्तु जरूरी नहीं कि वे लोग उतने कुशल हों कि इन कार्यों को कर सके।

iv) यह कहना कठिन होगा कि सभी कर्मचारी चुनौतीपूर्ण कार्य करना चाहते हैं। बहुत से श्रमिक/कर्मचारी उत्तरदायित्व से बचते हैं। रोजगार की सुरक्षा और वेतन ही उनके लिए, सर्वोपरि हैं।

v) कार्य में उन्नति पसंद करने वाले सभी कर्मचारियों में चुनौतीपूर्ण कार्यों के करने की योग्यता नहीं होती।

बोध प्रश्न 2

1) रिक्त स्थानों की पूर्ति कीजिए :

i) एक्स सिद्धांत के अनुसार श्रमिकों से .... नेतृत्व द्वारा ही कार्य कराया जा सकता है।

ii) मैशलो अभिप्रेरणा के सिद्धांत में .... आवश्यकताओं को प्रारंभिक बिन्दु माना गया है।

iii) आवश्यकताओं के क्रम में निम्न स्तर पर आने वाली आवश्यकताएँ .... होती हैं किन्तु उच्च स्तर वाली आवश्यकताएँ .... होती हैं।

iv) कारक जिनको असंतुष्टि कारक भी कहा जाता है, अभिप्रेरणा के लिए नकारात्मक महत्व रखते हैं।

v) कार्योन्नति .... तकनीक होती है।

2) कॉलम एक और दो में दिए गए शब्दों/वाक्यांशों के वर्ण व संख्या को मिलाते हुए जोड़े बनाइए–

कालम एक	कालम दो
i) स्वास्थ्य संबंधी कारक	क) उत्तरदायित्व में वृद्धि
ii) एक्स सिद्धांत	ख) प्राप्ति (उपलब्धि)
iii) वाई सिद्धांत	ग) समान कार्यों की वृद्धि
iv) कार्य में उन्नति	घ) वेतन
v) वास्तविक अभिप्रेरक	ङ) कार्य करना उतना ही स्वाभाविक है जितना खेल
vi) कार्य-विस्तार	च) कार्य में अरुचि

17.7 अभिप्रेरण के प्रकार

अभिप्रेरण को कई आधारों पर वर्गीकृत किया जा सकता है :

1) सकारात्मक तथा नकारात्मक

2) बाह्य तथा आंतरिक

3) वित्तीय तथा गैर-वित्तीय

सकारात्मक अभिप्रेरण (Positive motivation) : यह कर्मचारी के व्यवहार को प्रभावित करने का प्रयास करने वाली एक प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत कर्मचारी के प्रयासों तथा संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने में दिए गए सहयोग के लिए प्रशंसा तथा मान्यता प्रदान करना आता है। सकारात्मक अभिप्रेरणा के उदाहरण है।

अधीनस्थों के कल्याण के लिए किए जाने वाले कार्यों में रुचि लेना, किए गए कार्य की प्रशंसा करना तथा उन्हें प्रोत्साहित करना, अधीनस्थों को अधिकार का प्रत्यायोजन तथा उन्हें दायित्व सौंपना आदि।

नकारात्मक अभिप्रेरण (Negative motivation) : यह अभिप्रेरण भय पर आधारित होता है। उदाहरण के लिए, पदोवनति, छंटनी आदि। दण्ड का भय कर्मचारियों के व्यवहार पर प्रभाव डालता है। यद्यपि दण्ड देने के प्रक्रिया अभद्र व्यवहार को नियंत्रित करने में सफल हुई है तथा सकारात्मक निष्पादन में योगदान दिया है, तथापि यह घटिया किस्म के उत्पादन तथा उत्पादकता में कमी का भी कारण बनी है।

दूसरा वर्गीकरण, बाह्य तथा आंतरिक अभिप्रेरण (extrinsic and intrinsic) से संबंधित है। बाह्य प्रेरक तत्वों का अस्तित्व बाहर होता है। वे कार्य करते समय उत्पन्न नहीं होते। मज़दूरी, अतिरिक्त सुविधाएँ चिकित्सा प्रतिपूर्ति आदि इस प्रकार के तत्वों के अंतर्गत आते हैं। अस्तु, वे प्रायः वित्तीय प्रेरक तत्वों से संबद्ध होते हैं किन्तु आंतरिक अभिप्रेरक कार्य करने के समय उत्पन्न होते हैं तथा कार्य के निष्पादन में संतुष्टि प्रदान करते हैं। आंतरिक अभिप्रेरण में मान्यता, पद प्राधिकार, सहभागिता आदि तत्व शामिल होते हैं। अंतिम वर्गीकरण वित्तीय तथा गैर-वित्तीय अभिप्रेरण से संबंधित है। वित्तीय अभिप्रेरण पैसे से संबंध रखते हैं। इनमें मज़दूरी तथा वेतन, अतिरिक्त सुविधाएँ, बोनस, अवकाश प्राप्ति के समय मिलने वाले लाभ आदि शामिल हैं। गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्व पैसे से संबद्ध नहीं होते। इसके अंतर्गत अमूर्त प्रोत्साहन जैसे अहं की तुष्टि और उत्तरदायित्व आते हैं।

यहाँ हम वित्तीय गैर-वित्तीय अभिप्रेरणा के विषय में ही चर्चा कर रहे हैं।

17.7.1 वित्तीय अभिप्रेरण/प्रोत्साहन (Financial Motivation/Incentives)

अभिप्रेरण में पैसे या द्रव्य लाभ की महत्वपूर्ण भूमिका होती है। प्रबंधक प्रायः पैसे को प्रेरक तत्व के रूप में प्रयोग करता है। मजदूरी, वेतन, बोनस, अवकाश प्राप्ति के समय मिलने वाले लाभ, बीमा, चिकित्सा प्रतिपूर्ति आदि कर्मचारियों को प्रोत्साहित करते हैं। किन्तु ऐसे प्रोत्साहन सदैव प्रेरणा नहीं दे पाते। बहुत सी परिस्थितियों में प्रबंधकों को कर्मचारियों को संगठन में बनाए रखने के लिए इन वित्तीय प्रोत्साहनों में वृद्धि करनी पड़ती है। विभिन्न संगठनों की अपेक्षा मज़दूरी तथा वेतन अधिक देने की प्रथा अपनाई जाती है जिससे वे अनुभवी और श्रेष्ठ कर्मचारियों को अपनी ओर आकर्षित कर संगठन में बनाए रख सके। इस दृष्टिकोण से भी इस प्रथा को पसंद किया जाता है। शारीरिक तथा सुरक्षा संबंधी

आवश्यकताओं के पूरा न होने पर पैसा वास्तविक रूप में अभिप्रेरक कारक माना गया है। इन आवश्यकताओं को पूरा करने में पैसा महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। अतः प्रबन्ध वित्तीय प्रोत्साहनों को अभिप्रेरणा के लिए प्रयोग कर सकता है। कुछ सीमा तक पैसा कर्मचारियों की सामाजिक आवश्यकताओं को भी पूरा करने में सहायक होता है, क्योंकि यह पद, सम्मान और शक्ति का प्रतीक माना जाता है। इसके अलावा एक न्यूनतम जीवन स्तर को प्राप्त करने में भी यह सहायक होता है, यद्यपि यह "न्यूनतम स्तर" लोगों के धनी होने के साथ-साथ बढ़ता जाता है। किन्तु इससे यह निष्कर्ष नहीं निकाल लेना चाहिए कि पैसा सभी व्यक्तियों के लिए अभिप्रेरक तत्व है। कुछ लोगों के लिए, एक अवस्था तक पहुँचने के पश्चात् द्रव्य लाभ का महत्व कम हो जाता है और गैर-वित्तीय पारितोषण अधिक महत्वपूर्ण बन जाते हैं। ऐसे लोग उसी समय तक द्रव्य लाभ से अभिप्रेरित होते हैं जब तक शारीरिक तथा सुरक्षा संबंधी आवश्यकताओं से उन्हें जूझना पड़ता है।

पैसा शारीरिक तथा सुरक्षा संबंधी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए संतुष्टि प्रदान करता है। इन आवश्यकताओं को हर्जबर्ग ने स्वास्थ्य संबंधी कारक का नाम दिया है। स्वास्थ्य संबंधी कारकों में मजदूरी व वेतन तथा अन्य सुविधाएँ शामिल होती हैं। एक संतोषजनक स्तर तक इन कारकों की उपस्थिति कार्य से उत्पन्न होने वाली असंतुष्टि को रोकती है। वे कर्मचारियों को कार्य में संतुष्टि प्रदान नहीं कर पाते, अतः अभिप्रेरक तत्व के रूप में मान्यता प्राप्त नहीं कर सकते। हर्जबर्ग के अनुसार, कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए, उनकी अहं और सामाजिक तथा आत्म-तुष्टि की आवश्यकताओं को पूरा करना अनिवार्य है। किन्तु ये आवश्यकताएँ प्रायः उच्च स्तर के कर्मचारियों की होती हैं जिनको अच्छा वेतन मिलता है, अतः वे पैसे के रूप में मिलने वाले अतिरिक्त लाभों से अभिप्रेरित नहीं होते। परिचालन स्तर पर कार्यरत कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए पैसे की निश्चित रूप से महत्वपूर्ण भूमिका होती है क्योंकि इन कर्मचारियों की आजीविका तथा सुरक्षा पैसे पर ही निर्भर करती है।

उपर्युक्त चर्चा के आधार पर कहा जा सकता है कि पैसा ही एकमात्र अभिप्रेरणा का साधन, नहीं है तथा सदैव अभिप्रेरत नहीं करता। अतः मानव की विभिन्न प्रकार की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए प्रबंध को अभिप्रेरण की एक पद्धति (motivation system) बना लेनी चाहिए। कार्य कर रहे कर्मचारियों को उनके विकास में सहायता देकर संतुष्ट किया जा सकता है। कार्य विस्तार, सहभागी प्रबंध, मान्यता, सामाजिक स्तर, तथा कार्य को चुनौतीपूर्ण बनाना कुछ अन्य गैर-वित्तीय प्रोत्साहन हैं जो कर्मचारियों को अभिप्रेरित करते हैं।

11.7.2 गैर-वित्तीय अभिप्रेरण/प्रोत्साहन (Non Financial Motivation/Incentives)

शारीरिक तथा सुरक्षा संबंधी आवश्यकताओं की पैसे की सहायता से पूर्ति हो जाने के पश्चात् पैसा अभिप्रेरण का साधन नहीं रह जाता। क्योंकि इन्हें रख-रखाव कारक कहा जाता है। निश्चय ही कर्मचारियों की अन्य आवश्यकताएँ भी होती हैं। वे समाज में पद व सम्मान प्राप्ति की इच्छा करते हैं उनमें अपने पद (अहं) तथा सम्मान की आवश्यकता को पूरा कर जीवन में कुछ प्राप्त करने की ललक रहती है। इस प्रकार की आवश्यकताओं वाले कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए, प्रबंधक निम्नलिखित गैर-वित्तीय प्रोत्साहन का प्रयोग कर सकता है :

1) **प्रतियोगिता** : निजी अथवा सामूहिक रूप में कर्मचारियों के बीच उचित प्रतियोगिता उनके निजी तथा सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्ति में सहायक होती है। अतः प्रतियोगिता गैर-वित्तीय प्रोत्साहन के रूप में कार्य करती है।

2) **किये गये कार्य की प्रशंसा** : कार्य का उचित निष्पादन होने पर कर्मचारी व कार्य की प्रशंसा करना भी गैर-वित्तीय प्रोत्साहन हैं, क्योंकि यह कर्मचारी के अहं की संतुष्टि करता है। कभी-कभी किये गए कार्य की सराहना करना अन्य किसी प्रोत्साहन की तुलना में, अधिक प्रभावी होता है किन्तु यह प्रोत्साहन अत्यंत सावधानी के साथ प्रयोग किया जाना चाहिए, क्योंकि एक अयोग्य कर्मचारी की प्रशंसा करना योग्य कर्मचारियों की असंतुष्टि का कारण भी बन जाती है।

3) **परिणामों का ज्ञान (Knowledge of results)** : किए गए कार्य के परिणामों का बताना भी कर्मचारी को संतुष्ट करता है। एक कर्मचारी को खुशी मिलती है जब कोई किए गए कार्य के बारे में बातचीत करता है। उसे प्रसन्नता का अनुभव होता है जब उसका अधिकारी उसके द्वारा किए गए कार्य की प्रशंसा करता है। आधुनिक उद्योग में उत्पादन करने वाले कर्मचारियों का उपभोक्ताओं से सीधा संबंध नहीं रहता है, अतः उन्हें उपभोक्ताओं की प्रतिक्रिया के बारे में जानकारी नहीं मिल पाती। किन्तु, उनके द्वारा किए गए कार्य के आधार पर उन्हें क्या मिलेगा इसकी जानकारी कराना उन्हें बहुत हद तक अभिप्रेरित करती है।

4) **प्रबंध में कर्मचारियों की सहभागिता (Workers participation in management)** : प्रबंध में हाथ बटाना कर्मचारियों के लिए शक्तिशाली अभिप्रेरणा होती है। इससे उन्हें मनोवैज्ञानिक संतुष्टि मिलती है कि उनकी बात भी मानी जाती है। प्रबंध में सहभागिता द्विमार्गीय सम्प्रेषण उत्पन्न करती है अतः महत्व की भावना को आत्मसात् करती है।

5) **सुझाव प्रणाली (Suggestion system)** : सुझाव प्रणाली एक प्रोत्साहन है जो कर्मचारियों की बहुत सी आवश्यकताओं की पूर्ति करती है। बहुत से संगठन जो सुझाव प्रणाली का प्रयोग करते हैं, अच्छे सुझावों के लिए नकदी इनाम प्रदान करते हैं। वे कभी-कभी ऐसे कर्मचारियों के नाम उनकी फोटो सहित कंपनी की पत्रिका में प्रकाशित भी करते हैं। यह क्रिया कर्मचारियों को संगठन के लिए उपयोगी कुछ नए विचारों/सुझावों को खोजते रहने के लिए प्रेरित करती रहती है।

6) **विकास के लिए अवसर (Opportunity for growth)** : विकास के लिए अवसर प्रदान करना प्रोत्साहन का एक और प्रकार है। यदि कर्मचारियों को प्रगति एवं वृद्धि तथा व्यक्तित्व को विकसित करने के लिए अवसर प्रदान किए जाते हैं, तो उन्हें अत्यधिक संतुष्टि तथा खुशी मिलती है और वे संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए और अधिक वचनबद्ध हो जाते हैं।

बोध प्रश्न 3

1) निम्नलिखित कथनों में से कौन-सा कथन सही है और कौन सा गलत।

   i) नकारात्मक अभिप्रेरणा दण्ड के भय से व्यवहार को प्रभावित करती है।

   ii) आंतरिक अभिप्रेरणा में मज़दूरी, अतिरिक्त लाभ आदि कारक सम्मिलित होते हैं।

   iii) प्रबंध में कर्मचारियों की सहभागिता, गैर-वित्तीय प्रोत्साहन माना जाता है।

   iv) विकास का अवसर एक वित्तीय प्रोत्साहन है।

   v) द्रव्य लाभ असीमित मात्रा में अभिप्रेरक हो सकता है।

2) रिक्त स्थानों की पूर्ति कीजिए :

   i) जब तक .... और .... आवश्यकताओं की पूर्ण रूप से संतुष्टि नहीं हो जाती, पैसा वास्तविक रूप से अभिप्रेरक तत्व होता है।

   ii) सकारात्मक अभिप्रेरणा .... पर आधारित होती है।

   iii) स्वास्थ्य संबंधी कारक .... आवश्यकताओं को पूरा करते हैं।

   iv) कर्मचारियों के बीच प्रतियोगिता .... प्रोत्साहन कहलाती है।

   v) कार्य-निष्पादन के परिणामों का ज्ञान .... की ओर ले जाता है।

17.8 सारांश

अभिप्रेरण की परिभाषा देते हुए यह कहा जा सकता है कि यह शक्तियों का एक सम्मिश्रण है। जो कार्यरत व्यक्ति को अधिक कार्य करने तथा निर्धारित उद्देश्यों को पूरा करने के हेतु अपनी अधिकतम योग्यता का प्रयोग करने के लिए प्रोत्साहित करता है। व्यक्ति के उद्देश्य अथवा आवश्यकताएँ अभिप्रेरण प्रक्रिया का आरम्भिक बिन्दु होते हैं। प्रेरणा स्फूर्ति करने वाली तथा अदृश्य शक्तियाँ हैं। एक प्रेरणा के कारण विभिन्न व्यवहार उत्पन्न हो सकते हैं। यह भी सत्य है किं विभिन्न प्रेरणाओं से एक ही प्रकार का व्यवहार उत्पन्न हो सकता है। व्यवहार को एक व्यक्ति के उद्देश्य का अनुमान लगाने के लिए प्रयोग किया जा सकता है। प्रेरणाएँ सामंजस्य अथवा अंतर्द्वद्व दोनों ही स्थितियों में काम कर सकते हैं। समय के अनुसार प्रेरणाएँ बदलती रहती हैं। प्रेरणाएँ वातावरण के अनुसार भी कार्य करती हैं।

अभिप्रेरण प्रक्रिया के मूल तत्व इस प्रकार हैं: (i) व्यवहार (behaviour), (ii) उद्देश्य, (iii) लक्ष्य (goals), (iv) किसी प्रकार का पुनःनिवेशन (feed-back) अथवा प्रतिक्रिया। लक्ष्य की प्राप्ति की इच्छा को जागृत करने के लिए सामान्यतः व्यवहार को अभिप्रेरित किया जाता है। प्रेरणाएँ लक्ष्यों की ओर निदेशित होती हैं और ये व्यक्तियों को कार्य करने के लिए प्रेरित करती हैं। मैकग्रेगर ने मानव के विषय में मान्यताओं के दो सैट प्रतिपादित किए थे जो अभिप्रेरण की एक्स तथा वाई सिद्धांत के आधार बने। उन्होंने एक्स सिद्धांत को परम्परावादी सिद्धांत कहा, जिसके अनुसार इस मान्यता के आधार पर कि औसत मानव काम करना पसंद नहीं करता और जहाँ तक हो सके इससे बचता है इसलिए कर्मचारियों को समझा-बुझा कर काम करने के लिए राजी किया जाता है और उसे काम करने के लिए प्रेरित किया जाता है। उन्होंने वाई सिद्धांत को इस मान्यता के आधार पर प्रतिपादित किया कि स्वभाव से ही व्यक्ति कार्य के प्रति रुचि रखता है तथा स्वयं ही निदेशित और आत्म नियंत्रण के साथ उन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए प्रयास करता रहता है, जिनके लिए वह वचनबद्ध हुआ है।

मैशलो का आवश्यकताओं की प्राथमिकता सिद्धांत व्यक्ति की आवश्यकताओं पर आधारित है। जिसके अनुसार मनुष्य की आवश्यकताएँ एक श्रेणीबद्ध अनुक्रम में होती हैं जो शारीरिक आवश्यकताओं से शुरू होकर सुरक्षा आवश्यकताओं, सामाजिक आवश्यकताओं, सम्मान व पद की आवश्यकताओं और आत्मसंतुष्टि की आवश्यकताओं तक चलती हैं। हर्जबर्ग का दो कारक सिद्धांत रखरखाव अथवा स्वास्थ्य संबंधी तत्वों और अभिप्रेरक तत्वों के बीच अन्तर स्पष्ट करता है। पहले के तत्वों का केवल नकारात्मक महत्व होता है जबकि बाद के तत्वों का अभिप्रेरणा पर सकारात्मक प्रभाव पड़ता है। रखरखाव कारकों जैसे मज़दूरी, रोज़गार सुरक्षा, कार्य करने की दशाएँ और इसी प्रकार के बाह्य तत्वों के न होने पर व्यक्ति को

असंतुष्टि होती है, किन्तु उनकी उपस्थिति प्रेरणा प्रदान नहीं करती। दूसरी ओर, अभिप्रेरक कारक जैसे मान्यता, उपलब्धि, आदि कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए आवश्यक हैं और ये तत्व सकारात्मक प्रोत्साहन प्रदान करते हैं।

हर्जबर्ग ने कार्योन्नति को अभिप्रेरण का एक महत्वपूर्ण कारक माना है। इसका अर्थ है कार्य की प्रक्रियाओं को सम्बल करना अथवा जानबूझकर कार्य के उत्तरदायित्व कार्यक्षेत्र और चुनौती में सुविचार रूप से वृद्धि करना। कार्योन्नति और कार्य विस्तार में अंतर है। कार्योन्नति में समतल रूप में अर्थात् एक ही प्रकार के कार्यों में वृद्धि होती है।

अभिप्रेरण को विभिन्न आधारों पर वर्गीकृत किया जा सकता है, उदाहरण के लिए, सकारात्मक तथा नकारात्मक, बाह्य तथा आंतरिक, वित्तीय तथा गैर-वित्तीय सकारात्मक अभिप्रेरण कर्मचारियों के व्यवहार को उनके रिकार्ड के द्वारा प्रभावित करने की प्रक्रिया है। नकारात्मक अभिप्रेरण भय और धमकी जैसे पद अवनति, छंटनी आदि, पर आधारित होती है। बाह्य अभिप्रेरक तत्वों का अस्तित्व कार्य के बाहर होता है और वित्तीय प्रकृति के होते हैं। आंतरिक अभिप्रेरक तत्व आत्म-तुष्टि की दशा से संबंधित होते हैं और कार्य के अन्दर निहित होते हैं।

वित्तीय अभिप्रेरण से आशय पैसे या द्रव्य लाभ के रूप में पायी जाने वाली जैसे मजदूरी और वेतन, बोनस, चिकित्सा लाभ आदि अभिप्रेरण से होता है। गैर-वित्तीय अभिप्रेरण में प्रतियोगिता, प्रशंसा, परिणामों की जानकारी, प्रबंध में सहभागिता, विकास के अवसर आदि प्रोत्साहन सम्मिलित होते हैं।

17.9 शब्दावली

व्यवहार : निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए एक व्यक्ति अथवा व्यक्ति-समूह के द्वारा की जाने वाली निरंतर कार्यवाही व्यवहार कहलाती है।

पद व सम्मान : ये आवश्यकताएँ आत्मविश्वास, स्वतंत्रता, उपलब्धि, सक्षमता, की आवश्यकताएँ अगुआई, सफलता आदि से संबंधित होती हैं।

बाह्य अभिप्रेरणा : ये ऐसे प्रोत्साहन हैं जो कार्य के बाहर से प्रभाव डालते हैं जैसे मज़दूरी, अतिरिक्त लाभ आदि।

वित्तीय प्रोत्साहन : वे प्रोत्साहन जो पैसे अथवा लाभ के रूप में जैसेः मजदूरी, वेतन, अवकाश प्राप्ति के समय मिलने वाले लाभ, बीमा, चिकित्सा प्रतिपूर्ति आदि वित्तीय प्रोत्साहन के अन्तर्गत आते हैं।

लक्ष्य : लक्ष्य मानव आवश्यकताओं को संतुष्टि करने वाला अंतिम चरण है।

आंतरिक अभिप्रेरण : इस प्रकार की अभिप्रेरण से आशय कार्य से जुड़ी हुई वस्तु/सुविधाओं से है जो कर्मचारी को कार्य का निष्पादन करते समय संतुष्टि प्रदान करती है।

कार्योन्नति : यह एक प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत कार्य की विषय सामग्री उत्तरदायित्व क्षेत्र, विविधता तथा चुनौती में वृद्धि की जाती है।

अभिप्रेरण	:	अभिप्रेरण प्रक्रिया से तात्पर्य वह आवश्यकताएँ जो मानव के व्यवहार को निदेशित तथा नियंत्रित करती हैं।
(प्रेरणा) उद्देश्य	:	उद्देश्य व्यवहार को प्रभावित करने वाले मूल प्रेरक हैं जो व्यक्तियों को कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करते हैं।
अभिप्रेरक	:	अभिप्रेरक कार्य के विषय में कर्मचारियों की सकारात्मक भावनाओं से जुड़े होते हैं।
नकारात्मक अभिप्रेरण	:	यह नौकरी छूटने अथवा पद अवनति के भय द्वारा कर्मचारियों के व्यवहार को प्रभावित करने वाली प्रक्रिया का बोध कराती है।
गैर-वित्तीय प्रोत्साहन	:	पद, मान्यता, चुनौतीपूर्ण कार्य आदि जैसे प्रोत्साहन इसके अंतर्गत आते हैं।
शारीरिक आवश्यकताएँ	:	मानव के जीवित रहने तथा रखरखाव वाली आवश्यकताएँ जैसे भोजन, कपड़ा, आवास, पानी, आराम आदि शारीरिक आवश्यकताएँ होती हैं।
सकारात्मक अभिप्रेरण	:	यह पारितोषिक प्राप्त करने की संभावना से कर्मचारियों के व्यवहार को प्रभावित करने वाली प्रक्रिया का बोध कराती है।
सुरक्षा की आवश्यकताएँ	:	ये आवश्यकताएँ रोज़गार सुरक्षा, शारीरिक सुरक्षा, आय प्राप्ति की निरंतरता, वृद्धावस्था में सहारे की व्यवस्था आदि से संबंधित होती है।
आत्म तुष्टि अथवा आत्म संतोष	:	इस प्रकार की आवश्यकता का विस्तृत अर्थ व्यक्ति की निरंतर आत्म विकास करने की शक्ति तथा सृजनात्मक कार्य करने की क्षमता से है।
सामाजिक आवश्यकताएँ	:	ये आवश्यकताएँ सामाजिक प्रोत्साहनों, एक दूसरे से सामीप्य का अनुभव, साथी बने रहने, अपनापन समझने आदि का बोध कराती हैं।

17.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) i) सही, ii) गलत, iii) सही, iv) गलत, v) गलत
2) i) आवश्यकताएँ, आंतरिक, ii) व्यवहार, iii) गुप्त, iv) लक्ष्य, v) अभिप्रेरित

बोध प्रश्न 2

1) i) तानाशाही, ii) शारीरिक, iii) सीमित, अनन्त, iv) स्वास्थ्य संबंधी/रखरखाव v) अभिप्रेरक
2) i) घ, ii) च, iii) ङ, iv) क, v) ख, vi) ग

बोध प्रश्न 3

1) i) सही, ii). गलत, iii) सही, iv) गलत, v) गलत
2) i) शारीरिक, सुरक्षा, ii) पारितोषण, iii) निचले स्तर, iv) गैर-वित्तीय, v) संतुष्टि

17.11 अभ्यास के लिए प्रश्न

1) अभिप्रेरण की परिभाषा दीजिए। एक आधुनिक संगठन के लिए इसके महत्व का वर्णन कीजिए।

2) अभिप्रेरण शब्द से आप क्या समझते हैं ? सकारात्मक और नकारात्मक अभिप्रेरण में अन्तर स्पष्ट कीजिए।

3) हर्जबर्ग के दो कारक सिद्धांत का वर्णन कीजिए तथा मैशलो की आवश्यकता क्रम, सिद्धांत से इसकी तुलना कीजिए।

4) मैकग्रेगर के एक्स तथा वाई सिद्धांत की मान्यताओं का वर्णन कीजिए। भारत में कौन सा सिद्धांत लागू होता है ?

5) आवश्यकताओं की क्रमबद्धता का क्या अर्थ है ? क्या यह क्रमबद्धता दृढ़/अनम्य होती है? उपयुक्त उदाहरण देते हुए विवेचना कीजिए।

6) "आधुनिक संगठनों में द्रव्य ही अभिप्रेरणा को कार्यान्वित करने की कुंजी है।" विवेचना कीजिए।

7) "गैर-वित्तीय प्रोत्साहन भी उतने ही शक्तिशाली अभिप्रेरक होते हैं जितने कि वित्तीय प्रोत्साहन।" इस कथन की अभिप्रेरणा की आवश्यकता की प्राथमिकता मॉडल और दो कारक सिद्धांत के संदर्भ में विवेचना कीजिए।

टिप्पणी : इस इकाई को अच्छी तरह समझने के लिए यह प्रश्न और अभ्यास आपकी सहायता करेंगे। इनके उत्तर लिखने का प्रयास कीजिए। परन्तु अपने उत्तर विश्वविद्यालय को न भेजें। ये केवल आपके अभ्यास के लिए हैं।

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

इकाई 18 नेतृत्व (Leadership)

इकाई की रूपरेखा

18.0 उद्देश्य
18.1 प्रस्तावना
18.2 नेतृत्व क्या है?
18.3 प्रबंधकीय नेतृत्व का महत्व
18.4 नेतृत्व के सिद्धान्त
18.5 नेतृत्व की शैलियाँ
18.6 नेतृत्व के कार्य
18.7 अभिप्रेरण और नेतृत्व
18.8 नेतृत्व की प्रभावकारिता
18.8.1 नेतृत्व की प्रभावकारिता को प्रभावित करने वाले तत्व
18.8.2 एक प्रभावशाली नेता के गुण
18.9 मनोबल
18.9.1 मनोबल का अर्थ और महत्व
18.9.2 मनोबल को निर्धारित करने वाले तत्व
18.9.3 नेतृत्व और मनोबल
18.10 सारांश
18.11 शब्दावली
18.12 बोध प्रश्नों के उत्तर
18.13 अभ्यास के लिए प्रश्न

18.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद, आप इस योग्य हो सकेंगे कि :

- प्रबंधकीय नेतृत्व के महत्व का वर्णन कर सके;
- नेतृत्व के सिद्धान्तों और विभिन्न शैलियों को बता सके;
- नेतृत्व के कार्यों को प्रस्तुत कर सकें;
- अभिप्रेरण और नेतृत्व में परस्पर सम्बन्ध का विश्लेषण कर सकें;
- नेतृत्व की प्रभावकारिता का अर्थ समझा सकें और एक प्रभावशाली नेता के गुण बता सकें; तथा
- मनोबल के अर्थ और महत्व का वर्णन कर सकें।

18.1 प्रस्तावना

इकाई 11 में आप प्रबन्धन के निर्देशन कार्यों में से एक कार्य – अभिप्रेरण – के बारे में पढ़ा है। इस इकाई में आप निर्देशन कार्य के एक दूसरे पक्ष – नेतृत्व – के बारे में पढ़ेंगे। जैसा

आप जानते हैं, प्रबन्धन का अर्थ व्यक्तियों के द्वारा काम कराना है। अपने पद के कारण प्रबंधक काम पूरा कराने के लिए अपने अधीनस्थों को आदेश और निर्देश जारी कर सकते हैं। परन्तु यह सुनिश्चित करना भी आवश्यक है कि अधीनस्थ अपने कार्यों को पूरा करने के लिए ज्यादा से ज्यादा प्रयास करते हैं। इसलिए प्रबंधकों को अधीनस्थों के कार्य व्यवहार को प्रभावित तथा नियमित करने की आवश्यकता पड़ती है। प्रबंधकों के नेतृत्व की भूमिका के द्वारा ही कर्मचारियों को अपने काम को ठीक ढंग से करने के लिए और दलीय कार्यकलाप में सामन्जस्य बंनाये रखने के लिए प्रेरित किया जा सकता है। औपचारिक अधिकार रखने वाला एक प्रबंधक अपने पदीय अधिकारों के कारण अधीनस्थों का निर्देशन और पथ प्रदर्शन कर सकता है और उनका अनुपालन करा सकता है। परन्तु एक नेता के रूप में प्रबंधक दल के सभी सदस्यों से सहयोग प्राप्त करने के लिए अपने नेतृत्व की योग्यता के द्वारा काम सम्बन्धी व्यवहार को प्रभावित कर सकता है।

18.2 नेतृत्व क्या है?

नेतृत्व किन्हीं लक्ष्यों को प्राप्त करने की दिशा में दलीय कार्यकलाप को प्रभावित करने की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। इस प्रकार नेता किसी दल में वह व्यक्ति है जो दल को स्वेच्छापूर्वक काम करने के लिए प्रभावित करने योग्य होता है। वह दूसरे व्यक्तियों का पथ-प्रदर्शन और संचालन करता है तथा उनके प्रयत्नों को उद्देश्य और दिशा प्रदान करता है। नेता उस दल का हिस्सा होता है जिसका वह नेतृत्व करता है परन्तु वह अन्य सभी सदस्यों से भिन्न होता है। जैसा कि जॉर्ज आर, टेरी द्वारा परिभाषित किया गया हैः "नेतृत्व व्यक्तियों को दलीय उद्देश्यों को प्राप्त करने के स्वैच्छिक प्रयासों को प्रभावित करने की क्रिया है।"

प्राकृतिक रूप से, नेतृत्व में एक नेता और अनुयायियों की विद्यमानता और साथ ही उनकी परस्पर अंतःक्रिया सम्मिलित है। इसमें अंतःव्यक्तिगत सम्बन्ध निहित है जो निश्चित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए अनुयायियों द्वारा नेता के पथ-प्रदर्शन की स्वीकृति को कायम रखता है।

प्रबंधकों को दलीय लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए अपने अधीनस्थों का पथ-प्रदर्शन और नेतृत्व करना पड़ता है। इसलिए एक प्रबंधक, जो अच्छा नेता है, अधिक प्रभावशाली हो सकता है। वह दलीय निष्पादन के लिए केवल अपनी पदीय शक्ति अथवा औपचारिक अधिकारों पर आश्रित नहीं रहता बल्कि इस उद्देश्य के लिए वह नेतृत्व के प्रभाव का प्रयोग करता है। एक नेता के रूप में वह कार्यदल के सदस्यों के आचार एवं व्यवहार को संगठन, प्रत्येक अधीनस्थ और सम्पूर्ण दल के हितों में प्रभावित करता है। परन्तु नेतृत्व और प्रबन्ध एक ही चीज़ नहीं है। प्रबन्ध में विभिन्न संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए नियोजन, संगठन, समन्वय और नियन्त्रण के कार्य सम्मिलित हैं। नेतृत्व एक ऐसी प्रक्रिया है जो व्यक्तियों को प्रभावित करती है और उन्हें संगठनात्मक लक्ष्यों को स्वेच्छापूर्वक प्राप्त करने के लिए प्रेरित करती है। इस प्रकार एक प्रबंधक एक नेता के अलावा कुछ और भी है। दूसरी ओर, एक नेता का प्रबंधक होना आवश्यक नहीं है। उदाहरण के लिए, एक अनौपचारिक दल में नेता अपने साथी-सदस्यों के आचरण को प्रभावित कर सकता है परन्तु उसका प्रबंधक होना आवश्यक नहीं है।

उसकी नेतृत्व की पदवी उसके अनुयायियों द्वारा उसकी नेतृत्व-भूमिका को स्वीकार करने के कारण है। परन्तु प्रबंधक के पास एक नेता के रूप में कार्य करते समय अपने वरिष्ठों द्वारा प्रत्योजित शक्तियाँ भी होती हैं। उसका नेतृत्व उसके उस पद के साथ ही है जिसके

अनुसार वह अपने अधीन काम करने वाले अधीनस्थों के संगठित दल का प्रबन्धक है। इस प्रकार प्रबंधकीय नेतृत्व की निम्न विशेषताएँ हैं :

i) यह एक सतत् प्रक्रिया है, जिसके द्वारा प्रबंधक अधीनस्थों के व्यवहार को प्रभावित पथ प्रदर्शित और निर्देशित करता है।

ii) प्रबंधक-नेता अपने अधीनस्थों के काम पर व्यवहार को नेता के रूप में स्वयं अपने व्यवहार की उत्कृष्टता के कारण प्रभावित करने के योग्य होता है।

iii) प्रबंधकीय नेतृत्व का उद्देश्य निश्चित लक्ष्यों की प्राप्ति में कार्यदल का स्वैच्छिक सहयोग प्राप्त करना है।

iv) एक प्रबंधक की नेता के रूप में सफलता अधीनस्थों द्वारा उसके नेतृत्व की स्वीकृति पर निर्भर है।

v) प्रबंधकीय नेतृत्व की एक माँग यह है कि दलीय लक्ष्यों की प्राप्ति के साथ-साथ व्यक्तिगत लक्ष्यों की भी प्राप्ति हो।

18.3 प्रबंधकीय नेतृत्व का महत्व

एक संगठन में प्रबंधकीय नेतृत्व का महत्व प्रबंधकों की प्रबंधकीय एवं नेतृत्व भूमिकाओं की मूल प्रकृति से उत्पन्न होता है। इन भूमिकाओं के सम्मिश्रण से प्रायः न केवल कामों का प्रभावशाली निष्पादन और संगठनात्मक लक्ष्यों की पूर्णतः प्राप्ति सम्भव होती है बल्कि पूरी तरह से आत्मतुष्टि भी होती है। इसका कारण यह है कि प्रबन्ध प्रबंधकों के औपचारिक अधिकार पर आधारित है जबकि कार्यदलों का नेता होने के कारण प्रबंधक अंतः व्यक्तिगत सम्बन्धों के आधार पर परिणाम प्राप्त करने में सक्षम होते हैं। नेता-प्रबंधक अपने कार्यदल के साथ तादात्म्य स्थापित कर लेते हैं। वह उच्च प्रबंधन और अधीनस्थों में मध्यस्थ का काम करता है। वह अपने अधीनस्थों के विकास में व्यक्तिगत रुचि लेता है, उनकी व्यक्तिगत समस्याओं के समाधान में सलाह और परामर्श द्वारा सहायता करता है, समुचित कार्य वातावरण बनाता है और सामूहिक भावना को विकसित करता है। परिणामस्वरूप एक नेता प्रबंधक श्रेष्ठ दलीय कार्य विकसित करने के लिए सक्षम होता है। अधीनस्थ स्वेच्छापूर्वक उसकी सलाह, पथ प्रदर्शन और निर्देशन को स्वीकार करते हैं और विशिष्ट लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक दल के रूप में प्रेरणा पाते हैं।

18.4 नेतृत्व के सिद्धान्त

नेतृत्व प्रक्रिया के विभिन्न पहलुओं को समझाने के लिए कई सिद्धान्त उपलब्ध हैं। कुछ महत्वपूर्ण सिद्धान्तों का विवेचन नीचे किया जा रहा है।

गुण मूलक सिद्धान्त (Trait Theory)

सफल नेताओं की व्यक्तिगत विशेषताओं अथवा गुणों में परस्पर अन्तर पर आधारित यह सबसे पुराना सिद्धान्त है। इस सिद्धान्त के अनुसार एक सफल नेता बनने के लिए किसी भी व्यक्ति में कुछ निश्चित व्यक्तित्व के गुण या विशेषताएँ होनी चाहिए। इसके अनुसार नेताओं को शारीरिक रूप से शक्तिवान और सुगठित, चतुर, ईमानदार और मानसिक रूप से परिपक्व होना चाहिए। उसमें पहल-क्षमता, आत्मविश्वास, निर्णय लेने की योग्यता, आदि गुण होने आवश्यक हैं। चूंकि सभी व्यक्तियों में ये गुण नहीं होते, अतः केवल उन व्यक्तियों को शक्तिशाली नेता माना जाएगा जिनमें ये सभी गुण विद्यमान हैं। इस सिद्धान्त की निम्नलिखित सीमाएँ हैं :

i) गुण मूलक सिद्धान्त एक मान्य सिद्धान्त के रूप में स्वीकार नहीं किया जाता है।

ii) सफल नेताओं से सम्बन्धित गुणों की कोई सर्वमान्य सूची उपलब्ध नहीं है।

iii) गुणों को आँकना तो कठिन है और इसलिए नेताओं और अनुयायियों में अन्तर करना हमेशा सम्भव नहीं है।

व्यवहारात्मक सिद्धान्त (**Behavioural Theories**)

नेतृत्व का व्यावहारिक सिद्धान्त इस धारणा पर आधारित है कि **नेताओं को अनुयायियों के प्रति उनके व्यवहार के अनुसार पहचाना जा सकता है।** दूसरे शब्दों में, ऐसा सुझाव दिया जाता है कि नेतृत्व का वर्णन उनके कार्यों के माध्यम से, न कि उनके व्यक्तिगत गुणों के माध्यम से, करना चाहिए। व्यवहारात्मक सिद्धान्तों को अधिकांशतः शोध अध्ययनों के आधार पर प्रस्तुत किया गया है। अमेरिका के मिशिगन राज्य में किये गये अध्ययनों के अनुसार जो नेता अपने अधीनस्थों से मानवोचित व्यवहार करते हैं, उनके कल्याण के लिए, चिन्तित होते हैं, और उन्हें लक्ष्य निर्धारण में प्रोत्साहित, एवं सम्मिलित करते हैं, वे अधिक प्रभावशाली होते हैं। वे कर्मचारी-केन्द्रित नेता के रूप में जाने जाते हैं। दूसरी ओर, वे नेता जो उत्पादन केन्द्रित हैं मान्य मानकों के अनुरूप निष्पादन पर बल देते हैं। वे कर्मचारियों पर कड़ा नियन्त्रण रखते हैं मानो वे उत्पादन के औज़ार हों। ऐसे नेतृत्व में कर्मचारियों के दुर्बल मनोबल के कारण काम का निष्पादन असन्तोषजनक होता है।

ओहियो स्टेट यूनिवर्सिटी में किये गये अध्ययनों से नेता के व्यवहार के दो पक्षों का पता लगाः **प्रारम्भिक ढाँचा** और **दूसरों के लिए ध्यान**। प्रारम्भिक ढाँचे से तात्पर्य है नेता का अपने और कार्यदल के सदस्यों में परपर सम्बन्धों को चित्रित करने और संगठन के सुपरिभाषित ढाँचे, सम्प्रेषण के माध्यम और कार्यविधियों के तरीकों को स्थापित करने के प्रयास हैं। जबकि विचार का अर्थ है नेता और उसके अधीनस्थों के मध्य मित्रता, सम्बन्धों में परस्पर आस्था, आदर एवं सहृदयता सूचक व्यवहार।

अधिक ध्यान और न्यून ढाँचा	उच्च ढाँचा और अधिक ध्यान
न्यून ढाँचा और न्यून ध्यान	उच्च ढाँचा और न्यून ध्यान

न्यून —— प्रारम्भिक ढाँचा —— उच्च

चित्र 18.1: प्रारम्भिक ढाँचे और दूसरों के लिए ध्यान का सम्मिश्रण

ऊपर के चित्र 18.1 को देखकर आप यह समझ सकते हैं कि एक नेता के व्यवहार का वर्णन दोनों पक्षों के किसी भी मिश्रण के रूप में किया जा सकता है।

परिस्थिति मूलक सिद्धान्त (**Situational Theory**)

नेतृत्व के परिस्थिति मूलक सिद्धान्तों में नेतृत्व की सफलता उन परिस्थितियों पर निर्भर करती है जिनमें नेता कार्य करता है। फेड ई. फेड्लर के द्वारा विकसित नेतृत्व के प्रासंगिक

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

मॉडल के अनुसार एक नेता की प्रभावकारिता तीन परिस्थिति मूलक तत्वों पर आधारित है :

i) नेता-अनुयायी सम्बन्ध, अर्थात् नेता के लिए अनुयायियों की आस्था, विश्वास और आदर की मात्रा,

ii) अधीनस्थों द्वारा किये जाने वाले काम के दैनिक या अदैनिक होने की मात्रा (इसे काम की संरचना कहा जाता है),

iii) नेता के पद की शक्ति, अर्थात् संगठन में नेता के पद और श्रेणी से जुड़ी शक्ति। उन्होंने एक परिस्थिति की अनुकूलता को उस अंश के रूप में परिभाषित किया जिस परिस्थिति नेता को अपने दल को प्रभावित करने के योग्य बनाती है।

नेताओं के लिए अपने दल को प्रभावित करने की सबसे अधिक अनुकूल परिस्थिति वह है जिसमें वे सदस्यों द्वारा सही ढंग से पसन्द किए जाते हैं। काम अत्यधिक संगठित हो। (अर्थात् दैनिक और पूर्वानुमेय हो)

दूसरी ओर, नेताओं के लिए सबसे अधिक प्रतिकूल परिस्थिति वह है जिसमें उन्हें नापसन्द किया जाता हो काम अत्यधिक असंगठित हो और उसके पास पदीय शक्ति बहुत ही कम हो।

कार्य मूलक	सम्बन्ध मूलक	काम मूलक
अधिक अनुकूल नेतृत्व परिस्थिति	मध्यम अनुकूल नेतृत्व-परिस्थिति	अधिक प्रतिकूल नेतृत्व-परिस्थिति।

चित्र 18.2 : विभिन्न दलीय परिस्थितियों के लिए नेतृत्व का औचित्य

चित्र 18.2 को देखिए। इसके अनुसार कार्य मूलक नेता उन दलीय परिस्थितियों में सर्वश्रेष्ठ निष्पादन करते हैं जो नेता के लिए बहुत अनुकूल या बहुत प्रतिकूल होती हैं। दूसरी ओर सम्बन्ध मूलक नेता उन परिस्थितियों में सबसे अच्छा निष्पादन करने की प्रवृत्ति रखते हैं। जो अनुकूलता में मध्यम दर्जे की हैं।

दूसरा परिस्थिति मूलक सिद्धान्त "मार्ग-लक्षण सिद्धान्त" (Path Goal Theory) है। इस सिद्धान्त के अनुसार नेता अनुयायियों पर अपने प्रभाव, अभिप्रेरण, निष्पादन की क्षमता, और उनके संतुष्ट करने के कारण प्रभावशाली होते हैं। अधीनस्थ नेता द्वारा उस सीमा तक अभिप्रेरित होते हैं जिस सीमा तक वह उनके निष्पादन की सम्भावनाओं और लक्ष्यों के आकर्षण को प्रभावित कर सकता है। इसके अतिरिक्त, व्यक्ति उनके कामों से तभी सन्तुष्ट होते हैं जब उन्हें विश्वास हो कि (क) काम के निष्पादन का परिणाम वांछनीय होगा, और (ख) कठिन परिश्रम के द्वारा वे वांछनीय परिणाम प्राप्त कर सकेंगे।

18.5 नेतृत्व की शैलियाँ (Leadership Styles)

एक नेता-प्रबंधक का अपने अधीनस्थों के साथ प्रभावी व्यवहार प्रतिरूप नेतृत्व शैली के रूप में जाना जाता है। नेतृत्व की तीन मूलभूत शैलियाँ निम्नलिखित हैं :

1) निरंकुश या सत्तावादी शैली

2) जनतांत्रिक या सहभागी शैली

3) अहस्तक्षेप या स्वतंत्रात्मक शैली

निरंकुश या सत्तावादी शैली (Autocratic or Authoritative Style)

एक निरंकुश नेता शक्ति और निर्णय लेने का अधिकार अपने तक ही केन्द्रित रखता है और अधीनस्थों पर पूर्ण नियंत्रण रखता है। इस शैली में अधीनस्थ नेता के आदेशों को दण्ड के भय से मानने के लिए बाध्य किए जाते हैं। उन्हें लक्ष्य निर्धारण में भाग लेने या पहल करने या सुझाव देने के अवसर प्राप्त नहीं होते। उन पर कड़ा नियंत्रण रखा जाता है और वे उत्तरदायित्व से बचने की प्रवृत्ति रखते हैं। निरंकुश प्रबंधक कर्मचारियों के कल्याण में बहुत कम दिलचस्पी रखता है और वे कुंठाओं और दुर्बल मनोबल से ग्रसित होते हैं। वे संगठन के प्रति कोई अपनत्व की भावना नहीं रखते और कम से कम काम करने का प्रयत्न करते हैं।

सीमाएँ

उपरोक्त विवरण से स्पष्ट है कि नेतृत्व की निरंकुश शैली की अनेकों सीमाएँ हैं :

i) कर्मचारियों के आन्तरिक असन्तोष के कारण इसका परिणाम दुर्बल मनोबल होता है।

ii) दीर्घकाल में उत्पादन की कार्यकुशलता घटती है।

iii) यह सक्षम अधीनस्थों में से भावी प्रबंधकों के विकास की अनुमति नहीं देता।

उपरोक्त सीमाओं के होते हुए भी, निरंकुश नेतृत्व को निम्नलिखित परिस्थितियों में सफलतापूर्वक प्रयोग में लाया जा सकता है :

i) जब अधीनस्थ अक्षम और अनुभवहीन हों।

ii) नेता निर्णय प्रक्रिया में सक्रिय और प्रभावी रहना पसन्द करता हो।

iii) संस्था भय और दण्ड को अनुशासनिक तकनीक के रूप में पृष्ठांकित करती हो।

iv) अन्तिम निष्पादन में त्रुटि की सम्भावना बहुत ही कम हो।

v) दबाव की स्थिति में जब अत्यधिक गति एवं कार्यकुशलता की आवश्यकता होती है।

चूँकि नेता-प्रबंधक सभी निर्णय निरंकुश शैली में लेता है अतः निर्णयों में एकरूपता और संगति होती है।

जनतांत्रिक या सहभागी शैली (Democratic or Participative Style)

जनतांत्रिक शैली सहभागी शैली के रूप में भी जानी जाती है। इस शैली में निर्णय नेता द्वारा अधीनस्थों से विचार विमर्श से और निर्णय प्रक्रिया में उनकी भागीदारी से लिए जाते हैं। सहभागी नेता अधीनस्थों को सुझाव देने और उद्देश्य के निर्धारण तथा निर्णयों के क्रियान्वयन में पहल करने के लिए प्रोत्साहित करता है। यह अधीनस्थों को अपनी सामाजिक और अहम् सम्बन्धी आवश्यकताओं को पूरा करने के योग्य बनाता है जिसके परिणामस्वरूप वे संगठनात्मक लक्ष्यों और उच्च्य उत्पादकता के प्रति अपने आप को लगा देते हैं। प्रबंधक और अधीनस्थों के परस्पर मिलकर काम करने की क्रिया आस्था और विश्वास पैदा करने में सहायता करती है।

लाभ

नेतृत्व की सहभागी शैली से. अनेक लाभ प्राप्त किए जा सकते हैं जो निम्नलिखित हैं :

i) यह अधीनस्थों को अपनी अन्तर्निहित योग्यताओं को विकसित करने और अधिकाधिक दायित्व स्वीकार करने में सहायता करता है।

ii) यह काम से संतुष्टि प्रदान करता है और कर्मचारियों का मनोबल बढ़ाता है।

iii) दल की संतोषजनक और सहचारी प्रकृति के कारण दलीय निष्पादन को ऊँचे स्तर पर बनाये रखा जा सकता है।

सीमाएँ

परन्तु जनतांत्रिक शैली सभी परिस्थितियों में सर्वोत्तम नहीं मानी जा सकती है। इसकी सीमाएँ निम्नलिखित हैं :

i) विचार विमर्श के द्वारा लिए गए निर्णयों में विलम्ब हो सकता है और विभिन्न दृष्टिकोणों को ध्यान में रखने के लिए मध्यम मार्ग की आवश्यकता पड़ सकती है।

ii) कुछ वाक्पटु व्यक्ति निर्णय लेने की प्रक्रिया को अधिक प्रभावित कर सकते हैं।

iii) समूचे दल के द्वारा लिए गए निर्णय को लागू करने का दायित्व कोई भी एक व्यक्ति नहीं ले सकता है।

उपरोक्त सीमाओं के होते हुए भी, जनतांत्रिक शैली निम्नलिखित परिस्थितियों में उपयुक्त है :

i) जब अधीनस्थ सक्षम और अनुभवी हों।

ii) नेता सहभागी निर्णय प्रक्रिया को पसन्द करता है।

iii) पुरस्कार और संबद्धन का अभिप्रेरण और नियन्त्रण के प्राथमिक साधन के रूप में प्रयोग किया जाता है।

iv) नेता अपने अधीनस्थों में आत्मसंयम और विश्लेषणात्मक योग्यताओं को विकसित करना चाहता है।

v) संगठन ने अपना लक्ष्य और उद्देश्य अधीनस्थों को स्पष्टतः सम्प्रेषित कर दिया है।

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

अहस्तक्षेप या स्वतन्त्रात्मक शैली (**Laissez faire leadership style**)

नेतृत्व की स्वतन्त्रात्मक शैली निरंकुशात्मक शैली के बिल्कुल विपरीत है। एक प्रबंधक जो इस शैली को अपनाता है, अपने नेतृत्व की भूमिका को पूर्णतः त्याग देता है। अधीनस्थों के दल को निर्णय लेने दिया जाता है और उन्हें अपनी पसन्द के अनुसार काम करने दिया जाता है। किसी भी नेता की अपनी भूमिका नहीं होती है। दल के सदस्यों को लक्ष्य निर्धारण और इसके लिए काम करने की पूर्ण स्वतन्त्रता होती है। अतः इस स्थिति में दलीय लक्ष्यों की दुर्व्यवस्था होती है। परन्तु स्वतन्त्रात्मक शैली वहाँ पर अधिक उपयुक्त होती है जहाँ अधीनस्थ सुप्रशिक्षित और सक्षम होते हैं और नेता-प्रबंधक निर्णय लेने और काम करने के अधिकारों का पूर्ण प्रत्यायोजन अधीनस्थों को करने के योग्य होता है।

स्वतन्त्रात्मक शैली निम्नलिखित परिस्थितियों में उपयुक्त है :

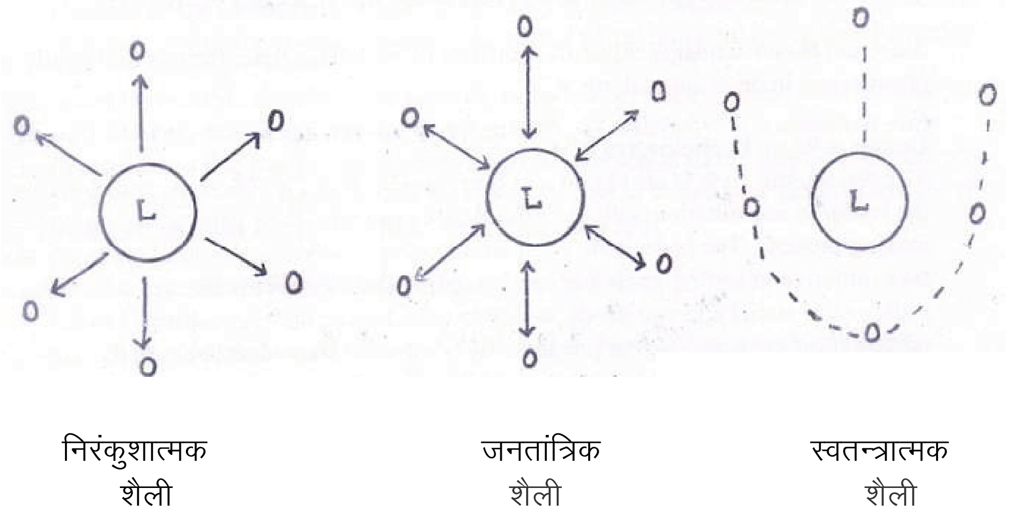
i) जब नेता निर्णय लेने के कार्य को पूर्णरूपेण प्रत्यायोजित करना चाहता है।

ii) अधीनस्थ सुप्रशिक्षित और उच्च स्तर के जानकार हैं।

iii) संगठन के लक्ष्यों को अच्छी तरह सम्प्रेषित कर दिया गया है।

इसकी कुछ उपयुक्तताओं के होते हुए भी, इस शैली का प्रयोग कभी-कभी ही करना चाहिए।

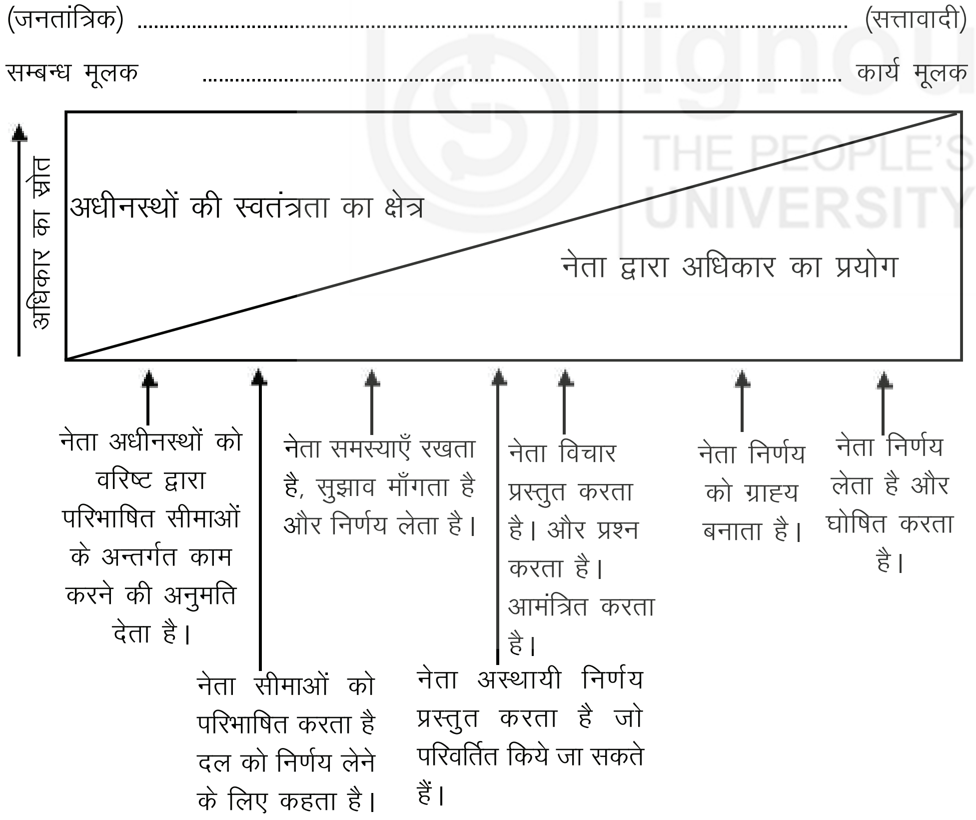
क्योंकि इससे खलबली और दुर्व्यवस्था पैदा हो सकती है। चित्र 12.3 में नेतृत्व की इन शैलियों को दिखाया गया है :



चित्र 18.3 : नेतृत्व की शैली का आरेखीय प्रस्तुतीकरण

नेता के व्यवहार का अविच्छिन्नक (Continuum of Leader Behaviour)

रॉबर्ट टानेनबाँम और वारेन एच. स्मिथ ने नेतृत्व की शैलियों के व्यापक विस्तार को एक ऐसे अविच्छिन्नक पर प्रदर्शित किया जो निरंकुशात्मक या अधिकारी केन्द्रित नेता के व्यवहार के एक छोर से जनतांत्रिक या अधीनस्थ-केन्द्रित नेता के व्यवहार के दूसरे छोर की ओर जाता है।



चित्र 18.4 : नेता के व्यवहार का अविच्छिन्नक

चित्र 18.4 से यह स्पष्ट होता है कि वे नेता जो सातत्यक सत्तावादी छोर की ओर हैं कार्य मूलक प्रवृत्ति रखते हैं और अपने अनुयायियों को प्रभावित करने के लिए अपनी सत्ता का प्रयोग करते हैं। उसके पास उच्च स्तर का नियंत्रण होता है और वह बहुत ही कम अधिकार देता है। दूसरी ओर, वे नेता जो जनतांत्रिक छोर की ओर हैं वे दलोन्मुख होने की प्रवृत्ति

रखते हैं और अपने अनुयायियों को उनके काम में काफी स्वतन्त्रता प्रदान करते हैं। यद्यपि सातत्यक दृष्टिकोण नेता के व्यवहार को एक विस्तृत सीमा प्रदान करता है, यह एक प्रबंधक को उपलब्ध व्यवहारात्मक विकल्पों की संख्या निश्चित कर देता है। साथ ही, नेतृत्व की शैली की सफलता परिस्थिति की आवश्यकताओं के अनुरूप नेता के परिष्करण पर निर्भर करता है। इसकी प्रमुख सीमा यह है कि यह एकपक्षीय विचारधारा का अंनुमोदन करता है। यह पाया गया है कि कर्मचारी-अभिविन्यास और काम-अभिविन्यास एक सातत्यक विरोधी छोर नहीं है।

बोध प्रश्न 1

1) निम्नलिखित कथनों में से कौन-सा कथन सही है और कौन-सा गलत।

   i) नेतृत्व वही नहीं है जो प्रबन्ध है।

   ii) नेतृत्व प्रबन्ध का एक कार्य है।

   iii) प्रबंधकीय नेतृत्व में दलीय लक्ष्यों की प्राप्ति के प्रयत्न निहित हैं व्यक्तिगत लक्ष्यों की प्राप्ति के नहीं।

   iv) नेतृत्व का गुण मूलक सिद्धान्त नेताओं के व्यवहार पर बल देता है।

   v) एक निरंकुशात्मक नेता-प्रबंधक थोड़े समय में प्रभाववशाली हो सकता है, ज्यादा समय तक नहीं।

2) कोष्ठकों में दिये गये शब्दों में से उचित शब्दों को चुनकर खाली स्थानों को भरिए:

   i) एक नेता-प्रबंधक निरापवाद रूप से अपने अधीनस्थों को .... देता है। (आदेश / निर्देश और पथ-प्रदर्शन / पुरस्कार)

   ii) प्रबंधकीय नेतत्व एक .... प्रक्रिया है। (नियमित / सतत / सुविधाजनक)

   iii) एक जनतांत्रिक नेता .... के आधार पर निर्णय लेता है। (अपने स्वयं के विवेक / दलीय राय / व्यक्तिगत विचार)

   iv) कर्मचारी-केन्द्रित नेता .... के लिए सर्वाधिक चिन्ता करते हैं। (काम / अधीनस्थों / संगठनात्मक लक्ष्यों)

   v) यदि परिस्थिति अत्यधिक अनुकूल है तो .... नेतृत्व सबसे अधिक उपयुक्त है। (सम्बन्ध-मूलक / कार्य-मूलक)

18.6 नेतृत्व के कार्य

एक प्रबंधक के नेतृत्व के कार्य उसके प्रबंधकीय कार्यों से घनिष्ठ रूप से सम्बन्धित हैं। परन्तु वे कुछ भिन्न और दोहरापन लिए हुए हैं। मूलतः नेता को एक प्रबंधक के रूप में दलीय लक्ष्यों को निर्धारित करना होता है, योजनाएँ बनानी होती हैं, अधीनस्थों को अभिप्रेरित और प्रेरित करना होता है तथा निष्पादन का पर्यवेक्षण करना होता है। परन्तु उसे नेता के रूप में अनेकों और कार्य करने होते हैं। इनमें से कुछ अधिक महत्वपूर्ण कार्य निम्नलिखित हैं :

1) **सामूहिक काम को विकसित करना**

   नेता के प्राथमिक कार्यों में से एक है अपने कार्यदल को एक समूह के रूप में विकसित करना। यह उसका उत्तरदायित्व है कि अधीनस्थों की समर्थता, आवश्यकताओं और अन्तर्निहित योग्यताओं को ध्यान में रखते हुए काम का अनुकूल वातावरण बनाए।

2) कार्यदल के प्रतिनिधि के रूप में काम करना

एक कार्यदल के नेता से दल और उच्च प्रबन्ध के बीच एक सम्पर्क-सूत्र के रूप में काम करने की आशा की जाती है। जब भी आवश्यक हो, नेता को अपने अधीनस्थों की समस्याओं और शिकायतों को उच्च प्रबंधकों तक पहुँचाना होता है।

3) काम पर लगे व्यक्तियों के परामर्शदाता के रूप में कार्य करना

जहाँ अधीनस्थों को अपने काम के निष्पादन में किसी प्रकार की कठिनाई का सामना करना पड़ता है, वहाँ नेता को सम्बद्ध अधीनस्थों को सलाह देना और उनका पथ-प्रदर्शन करना पड़ता है। समस्याएँ स्वरूप में तकनीकी या भावनात्मक हो सकती हैं।

4) समय प्रबंधन

नेता का काम केवल यह सुनिश्चित करना नहीं है कि दल द्वारा किया जाने वाला काम किस्म और कार्यकुशलता की दृष्टि से ठीक है, बल्कि उसे यह भी देखना पड़ता है कि काम के विभिन्न चरण पूर्वनिर्धारित समय-सारिणी के अनुसार पूरे किए जा रहे हैं।

5) सत्ता का सही प्रयोग

अपने अधीनस्थों पर सत्ता या अधिकार का प्रयोग करते समय नेता को परिस्थिति के अनुसार अपनी सत्ता को विभिन्न ढंगों से प्रयोग करने के बारे में सतर्क रहना चाहिए। इस बात को ध्यान में रखते हुए कि कैसे अधीनस्थों को सकारात्मक प्रतिक्रिया को प्रोत्साहित किया जाएगा, पुरस्कार, शक्ति, उत्पीड़न शक्ति, विशेषज्ञ शक्ति अथवा औपचारिक या अनौपचारिक शक्ति में से किसी का भी प्रयोग आवश्यक हो सकता है।

6) दलीय प्रयासों को प्रभावशाली बंनाना

उद्देश्यों की प्राप्ति में सर्वाधिक योगदान प्राप्त करने के लिए यह आवश्यक है कि नेता सक्षम कर्मचारियों की कार्यकुशलता को बढ़ाने के लिए एक पुरस्कार व्यवस्था स्थापित करे, अधिकारों का प्रत्यायोजन करे, निर्णय लेने में कर्मचारियों की भागीदारी को आमंत्रित करे, पर्याप्त संसाधनों की उपलब्धता सुनिश्चित करे और कर्मचारियों को आवश्यक सूचनाएँ सम्प्रेषित करे।

18.7 अभिप्रेरण और नेतृत्व

प्रभावशाली नेतृत्व एक कार्यदल के सदस्यों के अभिप्रेरण पर अनुकूल प्रभाव डालता है। यह निम्नलिखित कारणों से होता है :

1) नेतृत्व अनुकूल कार्य-वातावरण बनाता है और इस प्रकार काम की संतुष्टि सुनिश्चित करता है।

2) यह दल के सदस्यों को व्यक्तिगत लक्ष्यों और साथ ही संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के योग्य बनाता है।

3) यह सक्षम कर्मचारियों के लिए पुरस्कारों और प्रेरकों की उचित व्यवस्था प्रदान करता है जिसमें वित्तीय और गैर-वित्तीय दोनों ही प्रेरणा स्रोत सम्मिलित होते हैं।

4) नेता की अधीनस्थों के कल्याण और विकास के बारे में चिन्ता दल के प्रत्येक सदस्य को स्व-प्राप्तियों का आश्वासन देती है।

एक प्रभावशाली नेता-प्रबंधक अपने अधीनस्थों को उनके व्यक्तिगत मूल्यों एवं अपेक्षाओं के प्रकाश में सहायता प्रदान करता है। इस प्रकार का सहायक सम्बन्ध उनके अभिप्रेरण को बढाता है क्योंकि यह प्रत्येक व्यक्ति के व्यक्तिगत मूल्य और महत्व को बनाता और कायम रखता है।

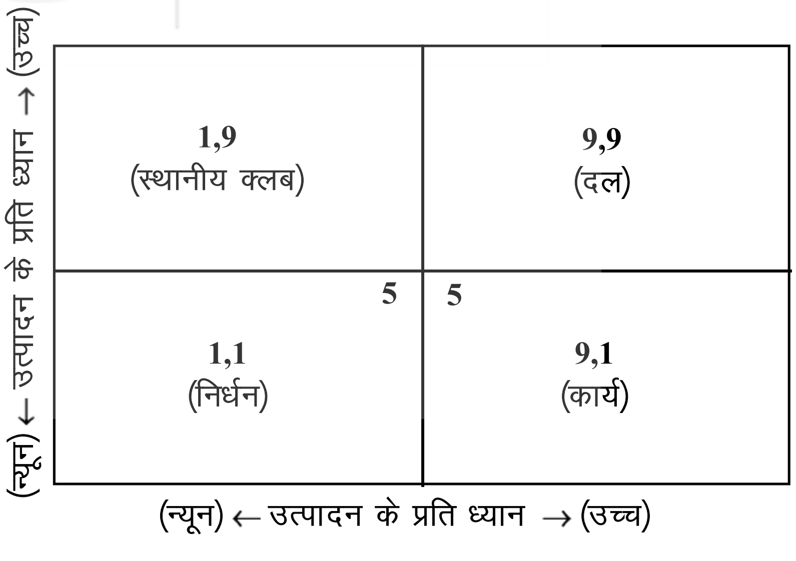
18.8 नेतृत्व की प्रभावकारिता (Leadership Effectiveness)

ऊपर हमने यह देखा है कि नेतृत्व की विभिन्न शैलियाँ किस प्रकार नेताओं के व्यवहार-प्रारूप को प्रतिबिम्बित करती हैं। एक प्रबंधक नेता अपने द्वारा प्रयुक्त नेतृत्व की शैली के आधार पर प्रभावशाली या प्रभावहीन हो सकता है। वह कर्मचारी-केन्द्रित (employee centred) (अर्थात् सम्बन्ध-मूलक) या उत्पादन-केन्द्रित (production centred) (अर्थात् कार्य-मूलक) हो सकता है। दूसरे शब्दों में, शैली नेताओं के, **व्यक्तियों के प्रति ध्यान या उत्पादन के प्रति ध्यान** को प्रतिबिम्बित कर सकती है। परन्तु वास्तव में, प्रबंधक-नेता व्यक्तियों के प्रति ध्यान तथा उत्पादन के प्रति ध्यान को, अलग-अलग महत्व देते हुए, इकट्ठा कर सकता है। इस विचार को **"प्रबंधकीय ग्रिड"** (managerial grid) के रूप में विकसित किया गया है जिसका संक्षिप्त वर्णन नीचे किया जा रहा है।

प्रबंधकीय ग्रिड

प्रबंधकीय ग्रिड का आशय नेतृत्व की शैलियों में प्रतिबिम्बित व्यक्तियों के प्रति ध्यान और उत्पादन के प्रति ध्यान के विभिन्न संभव सम्मिश्रण का 'आरेखीय' प्रस्तुतीकरण से है। प्रबंधकीय ग्रिड की अवधारणा का विकास ब्लेक और मॉटन द्वारा 1964 में किया गया था।

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY



चित्र 18.5 : प्रबंधकीय ग्रिड का रेखीय प्रदर्शन

जैसा कि चित्र में दिखाया गया है, व्यक्तियों और उत्पादन प्रत्येक के प्रति ध्यान के 9 स्तर हैं। न्यून और उच्च स्तरों के संयोग से नेतृत्व की पाँच मूल शैलियाँ दिखाई गयी हैं (इनमें नम्बर 1 न्यूनतम ध्यान और नम्बर 9 अधिकतम ध्यान को दर्शाता है।)

—1,1 शैली, जिसमें प्रबंधक व्यक्तियों और उत्पादन के लिए न्यूनतम चिन्ता करता है। निर्धन प्रबन्धन (impoverished management) के रूप में जानी जाती है। यह प्रबंधक की अपने

कार्य के प्रति आकस्मिक अभिवृत्ति प्रदर्शित करती है और इससे संगठन के बने रहने की आशा नहीं की जा सकती है।

–9,1 शैली प्रबंधक की उत्पादन के लिए उच्चतम ध्यान और व्यक्तियों के लिए न्यूनतम ध्यान प्रतिबिम्बित करती है। इसे कार्य-प्रबन्धन (task management) की संज्ञा दी जाती है।

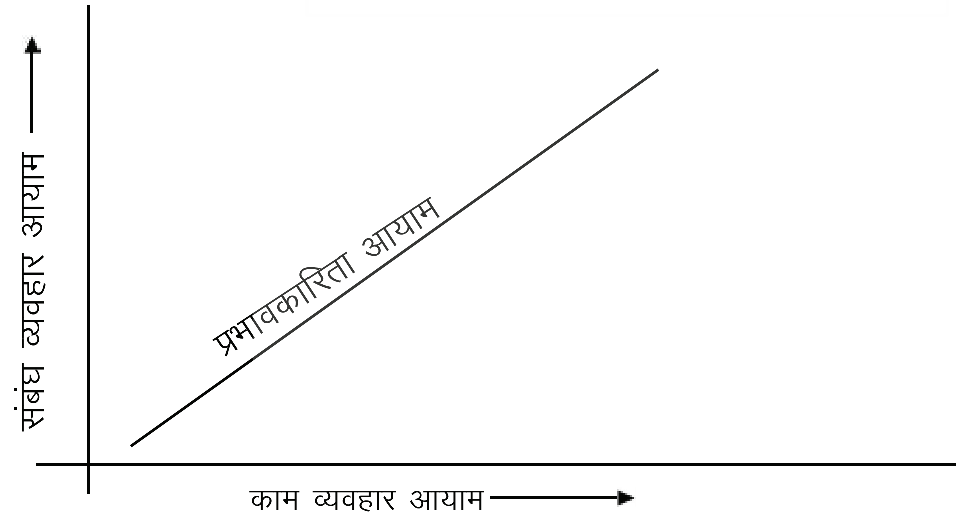
–1,9 शैली, जिसमें प्रबंधक व्यक्तियों के लिए अधिकतम ध्यान और उत्पादन के लिए न्यूनतम ध्यान करता है, स्थानीय क्लब प्रबन्धन (country club management) के नाम से जाना जाता है। इसका अर्थ है कि प्रबंधक उन्हें खुश रखने में लगा रहता है ताकि वे और ज्यादा सक्षम बने लेकिन यह व्यावसायिक उद्यमों के लिए सत्य नहीं है।

–5,5 शैली उत्पादन और व्यक्तियों दोनों के हितों के संबंध में मामूली प्रतिनिधित्व करती हैं। और इसलिए इसे मध्यमार्गीय प्रबन्धन (middle road management) कहा जाता है। नेतृत्व की यह शैली उन अनेकों प्रबंधकों द्वारा पसन्द की जाती है जिनका प्रबन्धन के प्रति दृष्टिकोण "जियो और जीने दो" का है।

–9,9 शैली उत्पादन और व्यक्तियों दोनों के अधिकतम हितों का सर्वोत्तम सम्मिश्रण है। इसमें प्रबंधक संगठन में कार्यरत लोगों के उद्देश्यों को एकीकृत करने का प्रयत्न करता है। इसलिए यह शैली दल प्रबन्ध का प्रतिनिधित्व करती है। सुझाव के रूप में यह कहा जा सकता है कि 18.6 प्रबन्ध शैली के सर्वाधिक प्रभावशाली होने की सम्भावना है।

प्रभावशाली और प्रभावहीन शैलियाँ

प्रभावकारिता वातावरण विशेष की परिस्थितिमूलक आवश्यकताओं पर निर्भर करती है। जब नेता की शैली एक दी गई परिस्थिति के अनुरूप है तो इसे प्रभावशाली कहा जाता है। दूसरी ओर, जब शैली किन्हीं दी गई परिस्थितियों के प्रतिकूल है, तो इसे प्रभावहीन कहा जाता है। चित्र 18.6 को देखिए जिसमें नेतृत्व के प्रभावकारिता आयाम को दर्शाया गया है।



चित्र 18.6 : प्रभावकारिता आयाम का रेखीय प्रदर्शन

नेतृत्व की शैलियों को उनकी प्रभावकारिता के अनुसार पुनः आठ शैलियों में बाँटा जाता है अर्थात् अधिक प्रभावशाली और कम प्रभावशाली शैलियों के रूप में। निम्नलिखित को अधिक प्रभावशाली शैली माना जाता है।

कार्यकारी (Executive) : एक प्रबंधक द्वारा इस शैली में काम और व्यक्तियों दोनों को ही अधिकाधिक महत्व दिया जाता है। ऐसा प्रबंधक व्यक्तियों को अभिप्रेरित करने और दल क़ा प्रभावशाली ढंग से प्रयोग करने में सक्षम होता है। वह निष्पादन के ऊँचे मानकों को निश्चित करता है और लक्ष्यों को सफलतापूर्वक प्राप्त कर सकता है।

विकासकर्त्ता (Developer) : इस शैली को अपनाने वाला प्रबंधक कार्यरत व्यक्तियों को सर्वाधिक महत्व देता है और काम के लिए न्यूनतम चिन्ता करता है। वह प्रत्येक अधीनस्थ के विकास पर अधिकतम ध्यान देता है और उनकी योग्यता पर विश्वास करता है।

परोपकारी निरंकुश शासक (Benevolent Autocrat) : जिस प्रबंधक की अभिवृत्ति और शैली एक परोपकारी निरंकुश की होती है वह काम के लिए ज्यादा और व्यक्तियों के लिए कम चिन्तित रहता है परन्तु अधीनस्थों को निराश किए बिना वह लक्ष्यों को प्राप्त करने में समर्थ होता है।

नौकरशाह (Bureaucrat) : नौकरशाही शैली में प्रबंधक नियमों और कार्यविधियों के प्रयोग द्वारा कार्य-स्थिति का नियंत्रण करने और लक्ष्यों को प्राप्त करने योग्य होता है। वह काम और व्यक्ति दोनों का ध्यान रखता है।

कम प्रभावशाली (या प्रभावहीन) शैलियाँ वे हैं जो परिस्थिति के अनुरूप नहीं होती हैं। ये निम्नलिखित हैं :

1) **मध्यस्थ (Compromisor)** : प्रबंधक जो काम और व्यक्तियों के लिए समान रूप से जुड़ा रहता है जबकि दी गयी परिस्थिति में इनमें से किसी एक पर अधिक बल देने की आवश्यकता है, दोनों ओर से दबाव पड़ने के कारण, एक अयोग्य एवं अकुशल निर्णयकर्त्ता बनकर रह जाता है। इस प्रकार वह प्रबन्ध नेता के रूप में प्रभावहीन हो जाता है।

2) **प्रचारक (Missionary)** : प्रचारक प्रबंधक वह है जो व्यक्तियों में परस्पर सौहार्दपूर्ण सम्बन्ध के आदर्श को उद्देश्य मानकर काम करता है और काम की ओर कम ध्यान देता है, यद्यपि परिस्थिति की माँग काम को अधिक महत्व देने की होती है। वह परिणाम को प्राप्त करने में असफल रहता है।

3) **निरंकुश (Autocrat)** : एक निरंकुश प्रबंधक केवल काम और उसके परिणामों में दिलचस्पी रखता है जबकि परिस्थिति की माँग सम्बन्ध-मूलक होती है। ऐसे प्रबंधक को अपने अधीनस्थों में विश्वास नहीं होता है और कड़े प्रबन्ध पर आश्रित होता है। इसलिए दीर्घकाल में उसका नेतृत्व असफल हो जाता है।

4) **अभित्यागी (Deserter)** : जो प्रबंधक न तो व्यक्तियों और न ही काम में दिलचस्पी लेता है वह अपने काम के प्रति निष्क्रिय रुख रखता है। वह एक पलायनवादी है।

18.8.1 नेतृत्व की प्रभावकारिता को प्रभावित करने वाले तत्व

नेतृत्व की प्रभावकारिता के प्रश्न को विहंगम दृष्टिकोण में देखते कुछ लेखकों ने कई तत्व बताए हैं जो नेता और उसकी प्रभावकारिता को प्रभावित करते हैं। ये तत्व निम्नलिखित हैं:

1) नेता का अपना व्यक्तित्व, पद अनुभव एवं अपेक्षाएँ।

2) उसके वरिष्ठों की अपेक्षाएँ एवं उनके व्यवहार

3) अधीनस्थों की विशेषताएँ, अपेक्षाएँ एवं उनके व्यवहार,

4) अधीनस्थों द्वारा पूरे किये जाने वाले कामों की आवश्यकता

5) साथी प्रबंधकों की अपेक्षाएँ और उनके व्यवहार

6) संगठनात्मक संस्कृति (वातावरण) और नीतियाँ

18.8.2 एक प्रभावशाली नेता के गुण

एक नेता तब तक प्रभावशाली नहीं हो सकता जब तक कि उसके पास "दिल और दिमाग" के कुछ गुण न हों। प्रबंधक-नेता की कार्य सम्बन्धी अपनी जिम्मेदारियों और उसके द्वारा अपनाई जाने वाली शैली का ध्यान किए बिना एक प्रभावशाली नेता में सामान्यतः अनेकों गुण पाये जाते हैं। इनमें से अधिक महत्वपूर्ण गुण निम्नलिखित हैं :

1) **मानसिक एवं शारीरिक गुण** : नेतृत्व के तनावों और दबावों को सहन करने के लिए नेता को शारीरिक और मानसिक रूप से पूर्ण स्वस्थ होना आवश्यक है। संतुलित मनोदशा और आशावादी दृष्टिकोण के साथ ही उसमें अपार शक्ति और अच्छे स्वास्थ्य का गुण होना, नितान्त आवश्यक है।

2) **तदनुभूति (Empathy)** : एक नेता में दूसरों के दृष्टिकोण की प्रशंसा करने और किसी भी विषय को अधीनस्थों के नज़रिए से देखने की क्षमता होनी चाहिए। नेता का यह अभिवृत्ति उसके अधीनस्थों को अभिप्रेरित करता है।

3) **आत्मविश्वास** : अपनी नेतृत्व-योग्यताओं के बारे में विश्वास ही नेता के लिए यह सम्भव बनाता है कि वह विभिन्न परिस्थितियों का विश्लेषण और उनका सामना कर सके तथा एक समुचित शैली अपना सके। आत्मविश्वास की कमी प्रबंधकों को भागीदारी शैली अपनाने और अपने अधीनस्थों पर विश्वास करने से प्रायः वंचित करती है।

4) **स्वयं के बारे में दूसरों की राय की जानकारी** : आत्मविश्वास रखने वाले एक नेता को कभी भी इस बात को नज़रअंदाज नहीं करना चाहिए कि दूसरे उसे नेता के रूप में किस प्रकार समझते हैं। उसे अपने अधीनस्थों के सन्दर्भ में अपनी शक्तियों और सीमाओं का ज्ञान होना आवश्यक है।

5) **विषयनिष्ठा (Objectivity)** : एक प्रभावशाली नेता कभी भी भावुकताओं से विचलित नहीं होता। वह अधीनस्थों से अपने व्यवहार में न्यायसंगत और विषयनिष्ठ होता है।

6) **ज्ञान और बुद्धिमता** : प्रभावशाली होने के लिए नेता में दलीय व्यवहार, मानवीय प्रकृति और तकनीकी एवं व्यावसायिक क्षमता से सम्बद्ध कार्यकलाप का ज्ञान होना आवश्यक है। उसमें मानवीय मनोविज्ञान की बुद्धिमतापूर्ण समझ और विवादास्पद विषयों पर स्पष्ट ढंग से सोचने और अकाट्य तर्क देने की योग्यता होना भी आवश्यक है।

7) **निश्चयात्मकता (Decisiveness)** : निर्णय लेना प्रत्येक नेता के लिए एक आवश्यक परन्तु कठिन कार्य है। एक नेता को निर्णय लेते समय पहल करने और परिपक्व अनुमान करने की आवश्यकता होती है। इसके अलावा, प्रभावशाली निर्णय लेने के लिए उसमें दूरदृष्टि, कल्पना शक्ति और रचनात्मक विचारों के गुण भी होने चाहिए। इस उद्देश्य के लिए उदार मानसिकता भी एक आवश्यक गुण है।

8) **सम्प्रेषण करने की योग्यता** : कार्य के लक्ष्यों और कार्यविधियों के प्रभावशाली सम्प्रेषण की कला नेतृत्व में अत्यधिक महत्वपूर्ण है। इच्छित परिणामों दलीय प्रयासों के समन्वय को प्राप्त करने के लिए मौखिक सम्प्रेषण का बहुत ही अधिक महत्व है।

9) **उद्देश्य और उत्तरदायित्व की अनुभूति** : विशिष्ट लक्ष्यों को प्राप्त करने की दिशा में अपने अधीनस्थों को प्रेरित करने के योग्य होने के लिए यह आवश्यक है कि नेता को उद्देश्य और उत्तदायित्व की सही अनुभूति हो।

10) **अन्य गुण** : जोश, साहस, दिशा की अनुभूति, निर्णय, व्यवहार कुशलता, शिष्टाचार और सत्यनिष्ठा भी एक प्रभावशाली नेता के आवश्यक गुण माने जाते हैं।

बोध प्रश्न 2

1) रिक्त स्थानों को भरिये :

i) नेता का प्राथमिक कार्य कार्यदल को एक .... के रूप में विकसित करना है।

ii) जब काम पर लगे अधीनस्थों को कठिनाइयों का सामना करना पड़ता है तो नेता का एक .... के रूप में कार्य करना आवश्यक है।

iii) नेतृत्व दल के सदस्यों का .... और साथ ही .... लक्ष्यों को प्राप्त करने के योग्य बनाता है।

iv) नेता-प्रबंधक की प्रभावकारिता उसके द्वारा अपनाई जाने वाली .... आश्रित है।

v) व्यक्तियों के लिए अधिकतम चिन्ता और काम के लिए न्यूनतम चिन्ता .... प्रबन्ध के रूप में जाना जाता है।

2) निम्नलिखित कथनों में से कौन-सा कथन सही है और कौन-सा गलत।

i) टीम प्रबन्ध काम और व्यक्तियों के लिए प्रबंधक की साधारण चिन्ता को बतलाता है।

ii) एक नेता अधीनस्थों के लिए वित्तीय और गैर-वित्तीय प्रेरणाओं की एक समुचित व्यवस्था प्रदान करता है।

iii) प्रबंधकीय ग्रिड व्यक्तियों और काम के लिए चिन्ता के न्यूनतम स्तरों को सम्मिश्रण प्रदर्शित करता है।

iv) मध्य मार्गीय प्रबन्ध का अर्थ प्रबंधक-नेता के निष्क्रिय अभिवृत्ति से है।

v) नौकरशाही प्रबंधक काम और व्यक्तियों को अधिकतम महत्व देता है।

3) कालम अ और ब में दिये गये निम्न कथनों को प्रत्येक के साथ के अक्षरों और संख्याओं के संदर्भ तुल्य बनाइए।

कालम क	कालम ख
i) व्यक्तियों और काम के लिए न्यूनतम चिन्ता	क) कार्यकारी
ii) व्यक्तियों और काम के लिए कोई चिन्ता नहीं	ख) परोपकारी निरंकुश
iii) व्यक्तियों और काम के लिए अधिकतम चिन्ता	ग) अभित्यागी (भगोड़े)
iv) काम के लिए अधिकतम चिन्ता और व्यक्तियों के लिए न्यूनतम चिन्ता	घ) नौकरशाह

18.9 मनोबल (Morale)

आपने नेतृत्व व्यवहार के विभिन्न आयामों के बारे में सीखा है। प्रभावशाली नेता कर्मचारियों के मनोबल को ऊँचा करने का हर सम्भव प्रयत्न करता है जो परिणामस्वरूप उन्हें स्वेच्छापूर्वक काम करने के लिए अभिप्रेरित करता है। हम मनोबल का विवेचन विस्तृत रूप से करेंगे।

18.9.1 मनोबल का अर्थ एवं महत्व

मनोबल काम और वातावरण के प्रति, अर्थात् वरिष्ठ, दल के साथी सदस्यों, संगठन के लक्ष्यों और सौंपे गये काम के प्रति, किसी व्यक्ति अथवा दल की मानसिक दशा पर अभिवृत्ति है। अनुकूल अभिवृत्ति उच्च मनोबल का द्योतक है जबकि प्रतिकूल अभिवृत्ति क्षीण मनोबल को इंगित करता है।

मनोबल एक महत्वपूर्ण तत्व है जो व्यक्तियों के स्वैच्छिक काम करने में योगदान करता है, उनकी खुशहाली को बढ़ाता है और उनकी उत्पादकता निर्धारित करता है। यह एक महत्वपूर्ण चल माना जाता है जो एक संगठन की सफलता को निर्धारित करता है। उच्च मनोबल के साथ व्यक्ति संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए स्वेच्छा और उत्साहपूर्वक कार्य करते हैं। इसके अलावा, उच्च मनोबल व्यक्तियों को अपने व्यक्तिगत लक्ष्यों की तुलना में दलीय लक्ष्यों को अधिक महत्व देने के लिए अग्रसर करता है। यह अनुपस्थिति और श्रम-फेर (labour turnover) की दर को भी कम करता है। दूसरी ओर, क्षीण मनोबल कर्मचारियों में अक्षमता, क्षति कम उत्पादकता, अशांति, और अनुशासनहीनता को बढ़ाता है।

18.9.2 मनोबल को प्रभावित करने वाले तत्व

मनोबल व्यक्तियों की मानसिक स्थिति अथवा अभिवृत्ति को प्रतिबिम्बित करता है जो उन दशाओं का परिणाम है जिनके अंतर्गत वे एक संगठन में कार्य करते हैं। मनोबल को प्रभावित करने वाले अधिक महत्वपूर्ण तत्व निम्नलिखित हैं :

1) **संगठन के उद्देश्य** : यदि कर्मचारी संगठन के उद्देश्यों को उपयोगी और महत्वपूर्ण समझते हैं तो आमतौर पर उनका मनोबल सहज ही ऊँचा हो जाता है।

2) **नेतृत्व** : एक नेता की संतोषजनक कार्य वातावरण प्रदान कराने की प्रभावकारिता मनोबल के विकास में दूसरा महत्वपूर्ण तत्व है। यदि नेतृत्व अधीनस्थों को उनके लक्ष्यों और महत्वाकांक्षाओं को प्राप्त करने के योग्य बनाता है तो मनोबल पर इसका सकारात्मक प्रभाव पड़ता है।

3) **दल के सदस्य** : दल के साथी कार्यकर्त्ताओं की प्रवृत्ति और व्यवहार से भी मनोबल बढ़ाता है। यदि कार्यदल के सदस्य सहयोगशील हैं और उनमें परस्पर विश्वास और समझदारी है तो मनोबल के ऊँचा होने की सम्भावना है।

4) **काम से संतुष्टि** : यदि कर्मचारी अपने काम से व्यक्तिगत संतोष अनुभव करते हैं और इससे गौरवान्वित होते हैं तो वे सौंपे गये काम को ठीक से करते हैं। संतोषदायक काम उच्च मनोबल में योगदान करते हैं, विशेषकर उस समय जब ऐसे काम से कर्मचारियों को अपने विकास का अवसर मिलता है।

5) **संगठन का ढाँचा** : संगठन ढाँचा वरिष्ठ-अधीनस्थ सम्बन्धों की रूपरेखा को परिभाषित करता है। यदि अधिकार और उत्तरदायित्व सही ढंग से स्पष्ट कर दिया जाता है और

वरिष्ठ तथा अधीनस्थों के मध्य स्वतन्त्र और स्पष्ट सम्प्रेषण है तो स्थिति मनोबल बनाने के लिए अत्याधिक प्रेरक होगी।

6) **प्रतिपूर्ति (Compensation)** : मज़दूरी और वेतन के संतोषजनक स्तर तथा उच्चतर कार्य क्षमता के लिए पुरस्कारों और उद्दीपनों की व्यवस्था कर्मचारी संतुष्टि की प्राथमिक आवश्यकताएँ हैं। इस प्रकार जब न्यायसंगत प्रतिपूर्ति और पुरस्कारों का आश्वासन होता है तो मनोबल ऊँचा होने की प्रवृति रखता है।

7) **तरक्की और पदोन्नति के अवसर** : वह संगठन जिसमें योग्य कर्मचारियों को पदोन्नति के माध्यम से जीवन वृत्ति में तरक्की के अवसर प्राप्त होते हैं, उच्चाकांक्षी व्यक्तियों द्वारा अत्याधिक पसन्द किया जाता है। उच्च उत्तरदायित्व और परिश्रमिक के पद पर उन्नति का अवसर एक सकारात्मक तत्व है जो कर्मचारियों के मनोबल को निर्धारित करता है।

8) **आवास की स्थितियाँ और स्वास्थ्य** : कर्मचारियों की आवास की स्थितियाँ जो शारीरिक और मानसिक स्वास्थ्य में योगदान करती हैं, भी अप्रत्यक्ष रूप से मनोबल को प्रभावित करती हैं। वे व्यक्ति जो संतोषजनक स्थितियों में रहते हैं स्वभावतः अपने काम के प्रति अच्छी अभिवृत्ति रखते हैं।

9) **कार्य का वातावरण** : कार्य स्थल की स्थितियाँ मनोबल को प्रत्यक्ष रूप से प्रभावित करती हैं। सुरक्षा की व्यवस्था, स्वास्थ्य देखभाल और कर्मचारियों का कल्याण आदि उनके मनोबल को विकसित करने में बहुत अधिक सहायता करते हैं।

18.9.3 नेतृत्व और मनोबल

प्रबंधकीय नेतृत्व और अधीनस्थों के मनोबल में परस्पर सम्बन्ध को स्पष्ट करने वाले विभिन्न कारण हैं। अच्छा नेतृत्व अधीनस्थों में न केवल कुशलतापूर्वक काम करने के लिए बल्कि अपने काम से पर्याप्त संतोष प्राप्त करने के लिए भी विश्वास पैदा करता है। जहाँ नेता कर्मचारियों की आवश्यकताओं और आकांक्षाओं को पहचानता है और कार्यदल के साथ अपना तादात्म्य स्थापित कर लेता है वहाँ मनोबल सामान्यतः ऊँचा होता है। जनतांत्रिक नेतृत्व शैली अधीनस्थों की निर्णय लेने में भागीदारी एवं अन्तर्निहितता के कारण उनकी निष्ठा को जीत लेती है। एक ऐसा नेता-प्रबंधक जो अधीनस्थों के कल्याण और जीवनवृत्ति की तरक्की के बारे में रुचि लेता है, आवश्यकता पड़ने पर उनकी सहायता करता है, और उनके हितों का उच्च स्तरीय प्रबंधकों तक प्रतिनिधित्व करता है, अधीनस्थों का मनोबल अधिक महत्वपूर्ण ढंग से विकसित कर सकता है। न्यायसंगत प्रतिपूर्ति और प्रेरणात्मक योजना की व्यवस्था भी बहुत अधिक सीमा तक कर्मचारियों को संतुष्टि देती है जिससे मनोबल ऊँचा होता है।

बोध प्रश्न 3

1) निम्नलिखित कथनों में से कौन-सा कथन सही है और कौन-सा गलत।

   i) मनोबल एक मानसिक अभिवृत्ति है जो उत्साहपूर्वक काम करने की स्वेच्छा से प्रतिबिम्बित होता है।

   ii) कर्मचारियों के आवास की स्थितियाँ उनके मनोबल पर कोई प्रभाव नहीं डालती।

   iii) वे प्रबंधक-नेता जो अपने व्यवहार में निरंकुश होते हैं ऊँचा मनोबल बनाने के योग्य होते हैं।

iv) क्षीण मनोबल वाले व्यक्ति अपने कार्यदल में सही फिट नहीं होते हैं।

v) नेतृत्व और मनोबल सकारात्मक रूप से सह सम्बन्धित हैं।

2) रिक्त स्थानों को भरिए :

i) अच्छे स्वास्थ्य का मनोबल पर एक .... प्रभाव होता है।

ii) जब कार्यकर्त्ता अपने कार्य के प्रति अनुकूल अभिवृत्ति रखते हैं तो मनोबल ....होता है।

iii) काम की स्थितियाँ मनोबल को .... प्रभावित करती हैं।

iv) प्रबंधकीय नेतृत्व एक मनोबल .... सहसम्बन्धित हैं।

v) यदि .... प्रतिपूर्ति की व्यवस्था है तो मनोबल ऊँचा होने की प्रवृत्ति रखता है।

18.10 सारांश

नेतृत्व निश्चित लक्ष्यों की प्राप्ति की दिशा में दलीय प्रयासों को प्रभावित करने की प्रक्रिया है। यह एक निरन्तर प्रक्रिया है जिसके द्वारा प्रबंधक दल के स्वैच्छिक सहयोग को प्राप्त करने के लिए अधीनस्थों के व्यवहार को प्रभावित, पथ प्रदर्शित और निर्देशित करता है। प्रबन्ध में प्रबंधकीय और नेतृत्व सम्बन्धी भूमिकाओं का मिश्रण न केवल प्रभावपूर्ण कार्य निष्पादन को बल्कि पूरी तरह से मानवीय संतोष को बढ़ाता है।

नेतृत्व का गुण मूलक सिद्धान्त बतलाता है कि एक नेता की सफलता मुख्यतः उसके व्यक्तिगत गुणों अथवा विशेषताओं पर निर्भर करती है। दूसरी ओर नेतृत्व के व्यवहारात्मक सिद्धान्त इस विश्वास पर आधारित हैं कि नेता अपने अनुयायियों के साथ व्यवहार के आधार पर पहचाने जा सकते हैं।

नेतृत्व के परिस्थिति मूलक सिद्धान्त में नेतृत्व की सफलता उस परिस्थिति पर आधारित समझी जाती है जिसमें नेता काम करता है। नेता को प्रभावशीलता को प्रभावित करने वाले परिस्थिति मूलक तत्वों में नेता-अनुयायी सम्बन्ध, कार्य-संरचना और नेता की पद-सत्ता सम्मिलित हैं।

एक नेता-प्रबंधक का अपने अधीनस्थों के सम्बन्ध में प्रभावी व्यवहार प्रतिरूप नेतृत्व की शैली के रूप में जाना जाता है। नेतृत्व की तीन मूल शैलियाँ हैंः (1) निरंकुश, (2) स्वतन्त्रात्मक, और (3) जनतांत्रिक। एक निरंकुश नेता शक्ति और निर्णयन अपने तक केन्द्रित रखता है और अधीनस्थों पर पूर्ण नियन्त्रण रखता है। इसलिए इसके परिणामस्वरूप मनोबल क्षीण हो जाता है और दीर्घकाल में उत्पादकता घटता है।

नेतृत्व की जनतांत्रिक शैली में नेता दल के सदस्यों से विचार विमर्श करके और निर्णयन में उनकी भागीदारी के साथ निर्णय लेता है। यह अधीनस्थों को अपनी सम्भावित योग्यताओं को विकसित करने में सहायता करता है, काम में संतुष्टि प्रदान करता है और उनके मनोबल को बढ़ाता है। स्वतन्त्रात्मक शैली में अधीनस्थों को अपनी पसन्द के अनुसार निर्णय लेने और काम करने के लिए स्वतन्त्रता दे दी जाती है। इसलिए नेतृत्व की इस शैली के अंतर्गत खलबली और कुप्रबन्ध हो सकता है।

एक नेता-प्रबंधक के कार्य हैंः दलकार्य को विकसित करना, दल का प्रतिनिधित्व करना और उच्च प्रबन्ध के साथ सम्पर्क सूत्र के रूप में कार्य करना, अधीनस्थों को सलाह-मशविरा देना,

कार्य निष्पादन की सामयिकता (timeliness) का प्रबन्ध करना, सत्ता का उचित प्रयोग करना, और दलीय प्रयासों में प्रभावकारिता लाना।

प्रभावशाली नेतृत्व कार्य-दल के सदस्यों के अभिप्रेरण पर सकारात्मक प्रभाव डालता है। अपनाई जाने वाली शैली के आधार पर एक प्रबंधक-नेता प्रभावशाली या प्रभावहीन हो सकता है। प्रबंधकीय ग्रिड की संकल्पना प्रबंधक को यह जानने में सहायक होगी कि उनकी नेतृत्व शैली कहाँ तक उनके नीचे काम करने वालों के हितों का ध्यान रखती है तथा कहाँ तक उनकी कार्य शैली से जुड़ी है।

निम्नलिखित शैलियाँ, जो प्रबंधक की स्थिति को दर्शाती हैं, अधिक प्रभावशाली कही जाती हैं: कार्यकारी विकासकर्त्ता, परोपकारी निरंकुश, और नौकरशाह। कम प्रभावशाली शैलियाँ वे हैं जो परिस्थिति के अनुरूप नहीं होती हैं, जैसे मध्यस्थ प्रचारक, निरंकुश और अभित्यागी।

एक प्रभावशाली नेता में कुछ गुण होने आवश्यक हैं, जैसे शारीरिक और मानसिक स्वास्थ्य तदनुभूति, आत्मविश्वास, स्वयं की शक्तियों और कमजोरियों का ज्ञान, वस्तुनिष्ठता, ज्ञान और बुद्धिमता, निर्णयात्मकता, सम्प्रेषण की योग्यता आदि।

मनोबल एक व्यक्ति अथवा समूह की काम और काम की स्थितियों के प्रति मानसिक दशा अथवा अभिवृत्ति है। यह एक ऐसा महत्वपूर्ण घटक है जो व्यक्ति की काम करने की स्वेच्छा में योगदान करता है, उनकी खुशहाली को बढ़ाता है और उनकी उत्पादकता को निर्धारित करता है। एक अनुकूल अभिवृत्ति ऊँचे मनोबल की द्योतक है जबकि एक प्रतिकूल अभिवृत्ति क्षीण मनोबल की ओर इंगित करती है। ऊँचे मनोबल से ही एक संगठन को सफलता प्राप्त होती है क्योंकि व्यक्ति संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए स्वेच्छापूर्वक और उत्साहपूर्वक कार्य करते हैं। कर्मचारियों के मनोबल को प्रभावित करने वाले तत्व हैं: संगठन के उद्देश्य, नेतृत्व साथी-कार्यकर्त्ताओं का व्यवहार, काम से सन्तुष्टि, संगठन का ढाँचा प्रतिपूर्ति, जीवनवृत्ति में उन्नति के अवसर, आवासीय दशाएँ स्वास्थ्य और काम का वातावरण। प्रबंधकीय नेतृत्व और अधीनस्थों के मनोबल में सकारात्मक सह संबंध हैं।

18.11 शब्दावली

नेता	:	वह व्यक्ति जो समूह के कार्यकलाप को प्रभावित करने के लिए समर्थ है।
नेतृत्व	:	किन्ही लक्ष्यों की प्राप्ति की दिशा में दलीय कार्यकलाप को प्रभावित करने की प्रक्रिया।
नेतृत्व की शैली	:	अपने अधीनस्थों के संबंध में एक नेता प्रबंधक का प्रबल व्यवहार प्रतिरूप।
प्रबंधकीय ग्रिड	:	नेतृत्व की शैली में प्रतिबिम्बित व्यक्तियों तथा काम के लिए चिन्ता के सम्भव सम्मिश्रण का रेखीय प्रस्तुतीकरण।
मनोबल	:	अपने काम और काम के वातावरण के प्रति व्यक्तियों की मानसिक दशा अथवा अभिवृत्ति।

18.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) i) सही, ii) सही, iii) गलत, iv) गलत, v) सही,

2) i) निर्देश और पथप्रदर्शन, ii) सतत, iii) दलीय राय, iv) अधीनस्थों, v) कार्य मूलक

बोध प्रश्न 2

1) i) दल, ii) परामर्शदाता, iii) व्यक्तिगत, संगठनात्मक, iv) नेतृत्व शैली, v) दल

2) i) गलत, ii) सही, iii) गलत, iv) गलत, v) गलत,

3) i) और (घ), ii) और (ग), iii) और (क), iv) और (ख)

बोध प्रश्न 3

1) i) सही, ii) गलत, iii) गलत, iv) सही, v) सही,

2) i) सकारात्मक, ii) ऊँचा, iii) प्रत्यक्ष, iv) सकारात्मक रूप से, v) न्यायसंगत

18.13 अभ्यास के लिए प्रश्न

1) नेतृत्व से आप क्या समझते हैं ? प्रबन्ध कार्य से यह किस प्रकार भिन्न है ?

2) प्रबंधकीय नेतृत्व की प्रमुख विशेषताएँ बताइए।

3) नेतृत्व की शैली को परिभाषित कीजिए। निरंकुश, जनतांत्रिक और स्वतन्त्रात्मक नेतृत्व शैलियों में प्रमुख अन्तर क्या हैं ?

4) अमेरिका के मिशिगन और ओहियो प्रान्तों के शोध अध्ययनों द्वारा नेता के व्यवहारों के किन दो प्रकारों को बतलाया गया है ? संक्षेप में समझाइए।

5) "प्रबंधकीय ग्रिड" की अवधारणा और इसके उद्देश्य को विस्तार से समझाइए।

6) व्याख्यात्मक टिप्पणी लिखिए:

   i) नेतृत्व की प्रभावशाली और प्रभावहीन शैलियाँ

   ii) नेतृत्व के कार्य

   iii) एक प्रभावशाली नेता के गुण

   iv) नेतृत्व को गुण-मूलक सिद्धांत

7) मनोबल से क्या तात्पर्य है ? एक संगठन में कर्मचारियों के मनोबल को प्रभावित करने वाले कारकों को बतलाइए। मनोबल के संदर्भ में नेतृत्व का क्या महत्व है ?

टिप्पणी : इस इकाई को अच्छी तरह समझने के लिए यह प्रश्न और अभ्यास आपकी सहायता करेंगे। इनके उत्तर लिखने का प्रयास कीजिए। परन्तु अपने उत्तर विश्वविद्यालय को न भेजें। ये केवल आपके अभ्यास के लिए हैं।

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

NOTES

NOTES

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

NOTES