इग्नू
जन–जन का
विश्वविद्यालय

इंदिरा गाँधी राष्ट्रीय मुक्त विश्वविद्यालय
प्रबंध अध्ययन विद्यापीठ

बी.सी.ओ.सी.-132

व्यावसायिक संगठन और प्रबंध

खंड

4

सम्प्रेषण, अभिप्रेरण और नेतृत्व

इकाई 14
सम्प्रेषण 5

इकाई 15
अभिप्रेरण 24

इकाई 16
नेतृत्व 46

इकाई 17
टीम निर्माण 66

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

कार्यक्रम डिजाइन समिति – बी.कॉम (सी.बी.सी.एस.)

प्रो. मधु त्यागी
निदेशक, एस.ओ.एम.एस, इग्नू

प्रो. आर.पी. हुडा
पूर्व कुलपति, एम.डी.
विश्वविद्यालय, रोहतक

प्रो. बी.आर. अनंथन
पूर्व कुलपति, रानी चेन्नम्मां
विश्वविद्यालय, बेलगाँव, कर्नाटक

प्रो. आई. वी. त्रिवेदी
पूर्व कुलपति, एम.एल. सुखादिया
विश्वविद्यालय, उदयपुर

प्रो. पुरुषोत्तम राव (सेवानिवृत्त)
वाणिज्य संकाय
उस्मानिया विश्वविद्यालय,
हैदराबाद

प्रो. डी.पी.एस. वर्मा (सेवानिवृत्त)
डिपार्टमेंट ऑफ कामर्स
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

प्रो. के.वी. भानुमूर्ति (सेवानिवृत्त)
डिपार्टमेंट ऑफ कामर्स
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

प्रो. कविता शर्मा
डिपार्टमेंट ऑफ कामर्स
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

प्रो. खुर्शीद अहमद बट
डीन, वाणिज्य एवं प्रबंधन संकाय,
कश्मीर विश्वविद्यालय, श्रीनगर

प्रो. देवब्रत्त मित्रा
डिपार्टमेंट ऑफ कामर्स
उत्तर बंगाल विश्वविद्यालय,दार्जिलिंग

प्रो. आर.के. ग्रोवर (सेवानि.)
प्रबंध अध्ययन विद्यापीठ, इग्नू

संकाय सदस्य
एस.ओ.एम.एस. इग्नू

प्रो. एन.वी. नरसिम्हम
प्रो. नवल किशोर
प्रो. एम.एस.एस. राजू
डॉ. सुनील कुमार
डॉ. सुबोध केशरवानी
डॉ. रश्मि बंसल
डॉ. मधुलिका पी. सरकार
डॉ. अनुप्रिया पाण्डेय

पाठ्यक्रम डिजाइन समिति

प्रो. मधु त्यागी
निदेशक, एस.ओ.एम.एस, इग्नू

प्रो. डी.के. वैद (सेवानि.)
एन.सी.ई.आर.टी. दिल्ली

प्रो. भानु मूर्ति (सेवानि.)
डिपार्टमेंट ऑफ कामर्स
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

प्रो. ए.के. सिंह
डिपार्टमेंट ऑफ कामर्स
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

प्रो. विजय कुमार श्रोत्रिया
डिपार्टमेंट ऑफ कामर्स
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

डॉ. राजेन्द्र महेश्वरी (सेवानि.)
रामानुजम कॉलेज
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली

संकाय सदस्य
एस.ओ.एम.एस. इग्नू

प्रो. एन.वी. नरसिम्हम
प्रो. नवल किशोर
प्रो. एम.एस.एस. राजू
डॉ. सुनील कुमार
डॉ. सुबोध केशरवानी
डॉ. रश्मि बंसल
डॉ. मधुलिका पी. सरकार
डॉ. अनुप्रिया पाण्डेय

पाठ्यक्रम निर्माण दल

व्यवसाय संगठन : ई.सी.ओ.-03
(प्रो. नवल किशोर द्वारा संशोधित इकाइयाँ 11,12,13 व 14)
प्रो. पी.के. घोष (सेनि.), दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली
प्रो. बी.पी. सिंह (सेनि.), डिपार्टमेंट ऑफ कामर्स
दिल्ली विश्वविद्यालय, दिल्ली
श्री पी.एस. प्रसाद, इंस्टियूट ऑफ चार्टड अकाउन्टेंट ऑफ इंडिया
डॉ. बी.बी. कंसल, एम.एम. कॉलेज, मोदी नगर
डॉ. जी.एस. सुन्द्रेश, मोतीलाल नेहरू कॉलेज, दिल्ली
प्रो. कुलवंत सिंह पठानिया, एच.पी. विश्वविद्यालय, हिमाचल प्रदेश

प्रो. नवल किशोर
(संपादक एवं पाठ्यक्रम समन्वयक)

डॉ. सुबोध केशरवानी
(संपादक एवं पाठ्यक्रम समन्वयक)

अनुवाद
श्री आर.एन.गोयल
देशबंधु कॉलेज, नई दिल्ली
श्री एन. मिश्रा
मोतीलाल नेहरू कॉलेज, दिल्ली

सामग्री निर्माण

श्री वाई. एन. शर्मा
सहायक कुलसचिव (प्रकाशन)
एम.पी.डी.डी., इग्नू, नई दिल्ली

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

अगस्त, 2019

©इंदिरा गांधी राष्ट्रीय मुक्त विश्वविद्यालय, 2019

ISBN- 978-93-89499-26-1

सर्वाधिकार सुरक्षित, इस कार्य का कोई भी अंश इंदिरा गांधी राष्ट्रीय मुक्त विश्वविद्यालय की लिखित अनुमति लिए बिना मिमियोग्राफ अथवा किसी अन्य साधन से पुनः प्रस्तुत करने की अनुमति नहीं है।

इंदिरा गांधी राष्ट्रीय मुक्त विश्वविद्यालय के पाठ्यक्रमों के बारे में विश्वविद्यालय कार्यालय मैदान गढ़ी, नई दिल्ली से अधिक जानकारी प्राप्त की जा सकती है।

इंदिरा गांधी राष्ट्रीय मुक्त विश्वविद्यालय की ओर से कुलसचिव, सामग्री निर्माण एवं वितरण विभाग द्वारा मुद्रित एवं प्रकाशित।

लेजर टाइप सेटिंग : टेसा मीडिया एण्ड कंप्यूटर, C-206, A.F.Enclave-II, नई दिल्ली

मुद्रक : पी. स्क्वायर सॉल्यूशन्स, एच–25, साईट–बी, इण्डस्ट्रीयल एरिया, मथुरा

खंड 4 सम्प्रेषण, अभिप्रेरण और नेतृत्व

प्रबंधन के नियोजन और संगठन कार्यों के संबंध में आप खंड 3 में विस्तारपूर्वक पढ़ चुके हैं। इस खंड में सम्प्रेषण, अभिप्रेरण और नेतृत्व को विस्तार से बताया गया है। सम्प्रेषण की प्रक्रिया, अभिप्रेरण की प्रक्रिया एवं सिद्धांत, नेतृत्व के महत्व एवं सिद्धांत और टीम निर्माण के बारे में वर्णन किया गया है।

इकाई 14 में सम्प्रेषण के स्वरूप और उसकी विशेषताएँ, सम्प्रेषण की प्रक्रिया, सम्प्रेषण माध्यम के विभिन्न प्रकार, प्रभावी सम्प्रेषण संबंधी बाधाओं तथा सम्प्रेषण के सिद्धांतों के संबंध में विचार किया गया है।

इकाई 15 में अभिप्रेरण की संकल्पना और प्रक्रिया, अभिप्रेरण के विभिन्न सिद्धांतों, कार्यकुशलता के महत्व और विभिन्न प्रकार के अभिप्रेरण को स्पष्ट किया गया है।

इकाई 16 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 17 में टीम की संकल्पना, टीमों के प्रकार, टीम का विकास, टीम निर्माण तथा टीम की प्रभाविता का वर्णन किया गया है।

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

इकाई 14 सम्प्रेषण

इकाई की रूपरेखा

14.0 उद्देश्य

14.1 प्रस्तावना

14.2 सम्प्रेषण का क्या अर्थ है?

14.3 सम्प्रेषण की प्रकृति और विशेषताएँ

14.4 सम्प्रेषण की प्रक्रिया

14.5 सम्प्रेषण के माध्यम

14.5.1 संबंधों पर आधारित

14.5.2 प्रवाह की दिशा पर आधारित

14.5.3 प्रयुक्त विधि पर आधारित

14.6 सम्प्रेषण का महत्व

14.7 प्रभावशाली सम्प्रेषण की बाधाएँ

14.8 सम्प्रेषण के सिद्धांत

14.9 सम्प्रेषण को प्रभावशाली बनाने के उपाय

14.10 समन्वय की परिभाषा

14.11 समन्वय के उद्देश्य

14.12 सारांश

14.13 शब्दावली

14.14 बोध प्रश्नों के उत्तर

14.15 स्वपरख प्रश्न

14.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे किः

- सम्प्रेषण के अर्थ को समझ सकें;
- सम्प्रेषण की प्रकृति एवं विशेषताओं का वर्णन कर सकें;
- सम्प्रेषण की प्रक्रिया की रूपरेखा बता सकें;
- सम्प्रेषण के माध्यमों के विभिन्न प्रकारों को गिना सकें और उनमें अंतर कर सकें;
- प्रबंध में सम्प्रेषण के महत्व की सराहना कर सकें;
- प्रभावशाली सम्प्रेषण की बाधाओं को ठीक ढंग से समझ सकें;
- सम्प्रेषण के सिद्धांतों को बता सकें;
- सम्प्रेषण को प्रभावशाली बनाने के उपाय सुझा सके।

14.1 प्रस्तावना

सम्प्रेषण प्रबंध के निर्देशन कार्य का उतना ही महत्वपूर्ण पहलू है जितना कि पर्यवेक्षण, अभिप्रेरण और नेतृत्व। प्रबंध की सफलता प्रभावशाली सम्प्रेषण पर निर्भर करती है। चूंकि निर्देशन का उद्देश्य अधीनस्थों को संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने की दिशा में प्रेरित करना है इसलिये आदेशों, निर्देशों, योजनाओं, नीतियों, नियमों, कार्यविधियों, कार्यप्रणालियों का प्रबंधकों द्वारा अपने अधीनस्थों को बताया जाना आवश्यक है। इसी प्रकार काम की प्रक्रिया में उठने वाली समस्या, काम की प्रगति, कर्मचारियों का वास्तविक निष्पादन, आदि की जानकारी वरिष्ठों को होनी चाहिए ताकि वे दिन प्रति दिन के कार्यकलाप में अपने अधीनस्थों का उचित पथ प्रदर्शन कर सकें। इस इकाई में आप व्यावसायिक संगठन में सम्प्रेषण का अर्थ, इसकी प्रकृति, विशेषताएँ और इसके महत्व का अध्ययन करेंगे। आप सम्प्रेषण के विभिन्न माध्यमों में अंतर, जिनका प्रयोग एक संगठन में हो सकता है तथा प्रभावशाली सम्प्रेषण में बाधाओं के संबंध में अध्ययन करेंगे। सम्प्रेषण को प्रभावशाली बनाने के उपाय के संबंध में भी आप पढ़ेंगे।

14.2 सम्प्रेषण का क्या अर्थ है?

साधारण शब्दों में, सम्प्रेषण का अर्थ है संदेशों का प्रेषण अथवा विचारों, तथ्यों, राय या अनुभवों का दो या अधिक व्यक्तियों द्वारा आदान–प्रदान करना है। यह एक व्यक्ति द्वारा अपनी धारणाओं और विचारों को दूसरों की जानकारी में लाने का कार्य है। इसे एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति को सूचनाओं के अर्थपूर्ण अंतरण की प्रक्रिया के रूप में भी समझा जा सकता है। एक संगठनात्मक व्यवस्था में सम्प्रेषण एक ऐसा साधन है जिसके द्वारा व्यक्तियों द्वारा एक सामान्य उद्देश्य की प्राप्ति के लिए एक सामान्य हित अथवा एक दूसरे को समझने के लिए परस्पर संपर्क स्थापित किया जाता है। इस प्रकार, सम्प्रेषण का तात्पर्य केवल एक व्यक्ति द्वारा किसी संदेश को भेजना नहीं है। इसमें प्राप्तकर्ता द्वारा संदेश को सुनना, इसका निर्वचन करना, और इसका उत्तर देना अथवा इसके अनुसार कार्य करना भी सम्मिलित है।

14.3 सम्प्रेषण की प्रकृति एवं विशेषताएँ

सम्प्रेषण मूलतः एक द्विमार्गीय प्रक्रिया है। यह उस समय तक पूर्ण नहीं होता जब तक संदेश का प्राप्तकर्ता इसे समझ न ले और संदेश के प्रेषक को अपनी प्रतिक्रिया या उत्तर बता न दे। सम्प्रेषण का मूल उद्देश्य आपसी सहमति और एकता अथवा उद्देश्य की समान्यता स्थापित करना है। इसमें सूचनाओं, विचारों, धारणाओं, दृष्टिकोणों, अनुभवों, मनोभावों आदि के रूप में तथ्यों का आदान–प्रदान सम्मिलित किया जा सकता है। सम्प्रेषण प्रबंध में एक अविच्छिन्न प्रक्रिया है। कोई भी प्रबंधक अपने कार्यकलाप के दौरान अपने वरिष्ठों एवं अधीनस्थों के साथ सम्प्रेषण से बच नहीं सकता। प्रायः अपर्याप्त अथवा प्रभावहीन सम्प्रेषण प्रबंधकीय निष्पादन को असंतोषजनक बनाने का कारण होता है। कार्यकलाप को निर्विघ्न चालू रखने के लिये सभी स्तरों पर और सभी विभागों में प्रबंधकों के लिए सम्प्रेषण करना आवश्यक है। इस प्रकार सम्प्रेषण सम्पूर्ण संगठन में व्याप्त है।

एक व्यावसायिक उद्यम में सम्प्रेषण की निम्न विशेषताएँ होती हैं:

1) यह एक सहकारी प्रक्रिया है जिसमें दो पक्ष सम्मिलित हैं – एक जो संदेश प्रेषित करता है और दूसरा वह जो संदेश प्राप्त करता है।

2) सम्प्रेषण के प्रत्येक पक्ष में अपना संदेश पहुंचाने और दूसरे पक्ष की बात को सुनने की क्षमता होनी चाहिए।

3) सम्प्रेषण में संदेश का प्रेषण और साथ ही संदेश के प्रति प्रतिक्रिया या उत्तर प्राप्त करना भी सम्मिलित है, और इसलिए यह एक द्विमार्गीय प्रक्रिया है।

4) सम्प्रेषण का उत्तर उतना ही अनिवार्य है जितना कि प्रारम्भिक सम्प्रेषण क्योंकि उत्तर सम्प्रेषण के प्रभाव को इंगित करता है।

5) सम्प्रेषित किया जाने वाला संदेश जबानी, लिखित अथवा संकेतों, मुद्राओं तथा प्रतीकों के रूप में सम्प्रेषित किया जा सकता है। सम्प्रेषण को प्रभावशाली बनाने के लिए एक से अधिक माध्यमों का प्रयोग किया जा सकता है।

6) सम्प्रेषण का उद्देश्य है सूचनाओं और सहमति को प्रेषित करना, और उद्देश्य, हित और प्रयत्नों की समानता लाना।

7) सम्प्रेषण एक निरंतर प्रक्रिया है जिससे जारी काम–काज, नियोजन और नीति निर्धारण में प्रभावशीलता एवं कार्यक्षमता आती है।

8) सम्प्रेषण वरिष्ठों और अधीनस्थों के बीच शीर्षस्थ रूप में ऊपर की ओर, अथवा नीचे की ओर विभिन्न विभागों में समान पदों पर स्थित व्यक्तियों के बीच समान्तर रूप में और संगठन के विभिन्न भागों में विभिन्न स्तरों पर लगे व्यक्तियों के बीच विकर्णीय रूप में प्रवाहित हो सकता है। इसलिए, सम्प्रेषण प्रवाह सम्पूर्ण संगठन में व्याप्त होते हैं।

14.4 सम्प्रेषण की प्रक्रिया (Process of Communication)

सम्प्रेषण प्रक्रिया में चार तत्व निहित हैं : एक प्रेषक, एक प्राप्तकर्ता, एक संदेश और इसके लिए एक अभिप्रेरक वातावरण। इस प्रक्रिया में निम्नलिखित कदम सम्मिलित हैं:

1) **धारणा या समस्या का स्पष्ट बोध** : किसी भी संदेश का सही प्रेषण तब तक सम्भव नहीं है जब तक सम्प्रेषण धारणा या समस्या का सही बोध नहीं कर लेता है। स्पष्ट विचार और बोध के आधार पर ही सम्प्रेषक यह निश्चित कर सकता है कि संदेश किस माध्यम से भेजा जाए।

2) **अन्य सम्बद्ध व्यक्तियों की भागीदारी** : सम्प्रेषण में दूसरा कदम है उन व्यक्तियों की भागीदारी प्राप्त करना जो संदेश के सम्प्रेषण के निर्णय से सम्बद्ध हैं। यह दूसरों से अंतःक्रिया के द्वारा धारणाओं के स्पष्टीकरण करने, नई धारणाओं एवं सुझावों को इकट्ठा करने और संदेश के प्रति सकारात्मक अनुक्रिया प्राप्त करने के लिए अभिप्रेरक वातावरण बनाने में सहायक हो सकता है।

3) **संदेश का प्रेषण** : संदेश के वास्तविक प्रेषण से पहले ही यह निश्चित कर लेना चाहिए कि क्या सम्प्रेषित किया जाना है और किसे कब तथा कैसे। वास्तविक प्रेषण के अंतर्गत प्रेषण के संदेश की विषय सामग्री की तैयारी, सम्प्रेषण का स्वरूप (जिसे संदेश का कूटबद्ध करना कहा जाता है) और जिन व्यक्तियों या व्यक्ति–समूहों को संदेश भेजा जाना है उन्हें ध्यान में रखते हुए सम्प्रेषण के माध्यम या तरीके का चुनाव सम्मिलित है।

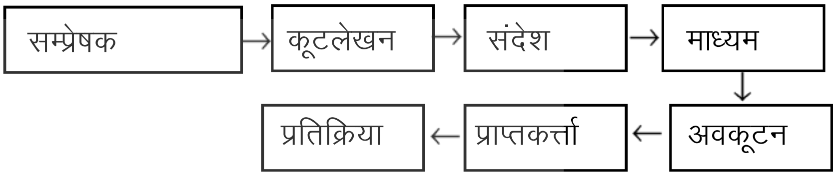
4) **संदेश के प्राप्तकर्ता को अभिप्रेरित करना** : सम्प्रेषक प्राप्तकर्त्ता से समुचित अनुक्रिया के लिए केवल संदेश पर निर्भर नहीं रह सकता है। उसे यह अवश्य सुनिश्चित करना चाहिए कि संदेश का प्राप्तकर्ता केवल संदेश का सही निर्वचन करने के लिए सक्षम है बल्कि वह इसके अनुसार कार्य करने के लिए तैयार भी है। इस प्रकार संदेश की

सुस्पष्टता के अलावा इसे प्राप्तकर्ता को संदेश के प्रेषक के द्वारा इच्छित ढंग से कार्य करने या आचरण करने के लिए प्रेरित करना चाहिए।

5) **सम्प्रेषण की प्रभावशीलता का मूल्यांकन** : संदेश के प्रेषित करने और प्राप्तकर्ता द्वारा इसे स्वीकार कर लेने के बाद सम्प्रेषण के प्रभाव की प्रकृति का निश्चयन और मूल्यांकन करना सम्प्रेषक का कार्य है। इससे यह निर्धारित होता है कि क्या प्राप्तकर्त्ता का संदेश के प्रति अनुक्रिया सकरात्मक है और यदि हाँ तो किस सीमा तक।

सम्प्रेषण प्रक्रिया के तत्व

सम्प्रेषण प्रक्रिया के मूल तत्वों पर विचार करके सम्प्रेषण प्रक्रिया को अच्छी तरह समझा जा सकता है। इन तत्वों को चित्र 14.1 में दिखाया गया है।



चित्रः 14.1 : सम्प्रेषण प्रक्रिया के तत्व

अम हम इनमें से प्रत्येक का विवेचन करेंगे।

1) **सम्प्रेषण (Communication)**: सम्प्रेषण की प्रक्रिया में सम्प्रेषक एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है क्योंकि संदेश का उद्‌गम उससे होता है। सम्प्रेषण में प्रबंधक, अधीनस्थ ग्राहक तथा बाह्य पक्ष आदि हो सकते हैं।

2) **कूटलेखन (Encoding)**: सम्प्रेषण प्रक्रिया का दूसरा तत्व है सम्प्रेषित किए जाने वाली विषय सामग्री का कूटलेखन। इसका अर्थ है उपयुक्त भाषा में सम्प्रेषण की विषय–सामग्री (धारणा, तथ्य, सूचना, आदि) को तैयार करना।

3) **संदेश (Message)**: कूटबद्ध किये हुए संदेश को उपयुक्त साधन द्वारा प्रेषित करने की आवश्यकता होती है। सम्प्रेषण के उद्देश्य को ध्यान में रखते हुए यह मौखिक या लिखित रूप में हो सकता है।

4) **माध्यम (Medium)**: सम्प्रेषण का माध्यम संदेश को सम्प्रेषण से प्राप्तकर्ता तक ले जाता है। आमने–सामने का मौखिक सम्प्रेषण, टेलीफोन का प्रयोग, इंटर–कॉम सुविधाएँ, स्मरण पत्र का निर्गमन, नोटिस, परिपत्र, कथन, तार, टेलेक्स, आदि सम्प्रेषण माध्यम के विभिन्न साधनों के रूप में उपलब्ध है। इसके अलावा मौखिक माध्यम जैसे संकेतों, मुद्राओं आदि का भी प्रयोग किया जा सकता है। माध्यम का चुनाव सम्प्रेषण का एक महत्वपूर्ण पहलू है क्योंकि समुचित माध्यम इसकी प्रभावशीलता को भी प्रभावित करता है।

5) **विकूटन (Decoding)**: विकूटन से तात्पर्य प्राप्तकर्ता द्वारा संदेश को अर्थपूर्ण शब्दों में बदलने से है ताकि इसे समझा जा सके। यह सम्प्रेषण का एक और महत्वपूर्ण तत्व है। क्योंकि प्राप्तकर्ता की अनुक्रिया संदेश की विषय सामग्री और उद्देश्य की समझ पर आधारित है।

6) **प्राप्तकर्ता (Receiver)**: प्राप्तकर्ता संदेश के लिए उतनी ही महत्वपूर्ण भूमिका अदा करता है जितना कि सम्प्रेषक। वास्तव में, प्रभावशाली होने के लिए सम्प्रेषण का प्राप्तकर्ता के अनुकूल होना आवश्यक है। प्राप्तकर्ता का संदेश को अवकलन करने

और समझने की उसकी क्षमता, ऐसे घटक हैं जो प्राप्तकर्ता को सकारात्मक अनुक्रिया में योगदान करते हैं।

7) **पुनः निवेशन (Feedback)**: संदेश के प्रति प्राप्तकर्ता के वास्तविक अनुक्रिया को "पुनःनिवेशन' की संज्ञा दी जाती है। यह सम्प्रेषण प्रक्रिया का महत्वपूर्ण तत्व है क्योंकि यह सम्प्रेषण के इरादे और प्राप्तकर्ता द्वारा संदेश के निर्वचन में अंतर की सम्भावना को कम करता है। द्विमार्गीय सम्प्रेषण भेजे गये प्रारम्भिक संदेश के प्रति पुनः निवेशन को आवश्यक बना देता है और इस प्रकार प्रेषक को इस योग्य बनाता है कि वह जाँच सके कि क्या प्राप्तकर्ता प्राप्त संदेश को ठीक ढंग से समझ सका है या नहीं।

बोध प्रश्न 1

1) निम्नलिखित कथनों में से कौन सा कथन सही है और कौन सा गलतः
   i) सम्प्रेषण में केवल एक संदेश भेजने के अलावा कुछ और भी सम्मिलित है।
   ii) संप्रेषण का मूल उद्देश्य अधीनस्थों' के आदेशों और निर्देशों को जारी करना है।
   iii) कूटलेखन का अर्थ संदेश को कोड भाषा में लिखना है।
   iv) संप्रेषण सदा ही मौखिक तथा लिखित रूप में किया जाता है।
   v) दिमार्गीय सम्प्रेषण भेजे गये प्रारम्भिक संदेश की प्रतिक्रिया सुनिश्चित करता है।
   vi) क्या प्रेरित करना है, यह पहले निश्चित किया जाता है और कब प्रेरित करना है, यह बाद में।

2) रिक्त स्थानों को भरियेः
   i) सम्प्रेषण प्रबंध में एक .... प्रक्रिया है।
   ii) सम्प्रेषण की विषय सामग्री और उसके उद्देश्य को समझने के लिए प्राप्तकर्ता को इसका .... करना पड़ता है।
   iii) जिस पक्ष को संदेश भेजा गया है उसका उत्तर .... के नाम से जाना जाता है।
   iv) सम्प्रेषण से साबद्ध प्रत्येक पक्ष में दूसरे पक्ष द्वारा सम्प्रेषित संदेश को .... और .... की क्षमता होनी आवश्यक है।
   v) कूटबद्ध किया हुआ सदेश एक या अधिक .... द्वारा प्रेषित किया जा सकता है।

14.5 सम्प्रेषण के माध्यम (Channels of Communication)

वह दिशा या मार्ग जिधर से सम्प्रेषण का प्रवाह किया जाता है सम्प्रेषण का माध्यम कहलाता है। सम्प्रेषण के माध्यमों को निम्नलिखित आधारों पर वर्गीकृत किया जा सकता हैः (1) सम्बंधों के आधार पर, (2) प्रवाह की दिशा के आधार पर, और (3) प्रयुक्त विधि के आधार पर।

14.5.1 संबंधों पर आधारित (Based on Relationship)

सम्प्रेषण के प्रवाह की दिशा मूलतः सम्बद्ध पक्षों के संबंधों द्वारा निर्धारित होती है। इस प्रकार सम्प्रेषण दो प्रकार का हो सकता है : (1) औपचारिक (2) अनौपचारिक।

1) **औपचारिक सम्प्रेषण (Formal Communication)**: सम्प्रेषण के औपचारिक माध्यम संगठन के प्रबंध द्वारा औपचारिक रूप से स्थापित संगठनात्मक संबंधों पर आधारित

होते हैं। इन माध्यमों से होकर प्रवाहित होने वाले आदेश, निर्देश और सूचनाएं अधिकारिक सम्प्रेषण होती है। दूसरे शब्दों में, सम्प्रेषण के औपचारिक माध्यमों का प्रयोग संगठन के अंतर्गत या बाहर आधिकारिक संदेशों के प्रेषण के लिए किया जाता है। प्रत्येक संगठन में सम्प्रेषण की रेखाएँ आदेश की श्रृंखला अर्थात् वरिष्ठ अधीनस्थ के सोपानिक संबंधों के अनुरूप होती हैं। एक वरिष्ठ सीधे अपने अधिकार के अधीन काम करने वाले अधीनस्थों को आदेश देता है लेकिन वह ऐसा अन्य किसी व्यक्ति के साथ नहीं कर सकता जो उससे सोपानिक रूप से अधिक निचले स्तर पर है। इसी प्रकार, एक अधीनस्थ अपने तात्कालिक वरिष्ठ के अलावा अन्य किसी को न तो अपने निष्पादन का प्रतिवेदन कर सकता है और न ही उससे किसी तरह की सूचना या निर्देश मांग सकता है। वह ऐसा केवल अपने अधिकारी के द्वारा ही कर सकता है। सम्प्रेषण के औपचारिक माध्यम व्यवस्था बनाये रखने में प्रबंध की सहायता करते हैं और प्रेषित संदेश के उद्देश्य की गम्भीरता को बढ़ाते हैं। लेकिन औपचारिक सम्प्रेषण जो एक से अधिक स्तरों से होकर प्रवाहित होने के लिए अभिप्रेत होता है, विलम्ब और विकृति की आशंका जैसी सीमाओं से प्रभावित होता है।

2) **अनौपचारिक सम्प्रेषण (Informal Communication)**: एक संगठन में व्यक्तियों के बीच अनौपचारिक अथवा सामाजिक संबंधों पर आधारित सम्प्रेषण को अनौपचारिक सम्प्रेषण कहा जाता है। इस प्रकार का सम्प्रेषण सामान्यतः आधिकारिक औपचारिक माध्यमों का अनुगमन नहीं करता। इस प्रकार का सम्प्रेषण मनुष्यों में एक दूसरे से सम्प्रेषण करने की प्राकृतिक इच्छा के कारण होता है और व्यक्तियों में सामाजिक अंतःक्रिया का परिणाम है। यह संगठन में विभिन्न स्तर और पदों पर लगे व्यक्तियों तथा विभिन्न कार्य–इकाइयों में काम करने वाले व्यक्तियों के मध्य हो सकता है। इसीलिए इसे संचार जाल (grapevine) भी कहा जाता है। अनौपचारिक माध्यमों से गुजरने वाले संदेशों की प्रकृति विविध प्रकार की होती है। यह शुद्ध रूप से व्यक्तिगत अथवा संगठनात्मक मामलों से संबंधित हो सकता है। अनौपचारिक सम्प्रेषण की लक्षणात्मक विशेषता यह है कि यह तेजी से व्यक्तियों में फैलता है। लेकिन साथ ही, यह संगठन के सदस्यों के मध्य गुजरता हुआ अर्धसत्य और अफवाह हो सकता है। इसके लिए न तो कोई ज़िम्मेदार ठहराया जा सकता है और न ही इसे गम्भीरतापूर्वक लिया जाता है। इसके अलावा यह गोपनीय सूचनाओं को बाहर निकाल सकता है। कभी–कभी यह तनाव पैदा कर देता है। जैसे–जैसे यह एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुंचता है इसमें विकृतियाँ आने की गुंजाइश भी होती है। परंतु दूसरों से सहकारी एवं मैत्रीपूर्ण संबंध बनाये रखकर प्रबंध इस सम्प्रेषण का लाभ उठा सकता है।

14.5.2 प्रवाह की दिशा पर आधारित (Based on Direction of the Flow)

चाहे प्रकृति में सम्प्रेषण औपचारिक हो या अनौपचारिक, सम्प्रेषण के माध्यमों के प्रवाह की दिशा के अनुसार तीन वर्गों में विभाजित किया जा सकता है : (1) शीर्ष, (2) क्षैतिज (अथवा पार्श्व) और (3) विकर्णीय। इनके निहितार्थों का परीक्षण हम नीचे कर रहे हैं।

1) **शीर्ष सम्प्रेषण (Vertical communication) :** इस प्रकार का सम्प्रेषण उन व्यक्तियों के मध्य होता है जो संगठनात्मक सोपान में वरिष्ठ और अधीनस्थ पदों पर लगे होते हैं। प्रबंधकों द्वारा अधीनस्थों को जारी किए गए आदेश और निर्देश तथा अधीनस्थों द्वारा प्रबंधकों को भेजे गये निष्पादन की रिपोर्ट शीर्ष सम्प्रेषण के प्रतिनिधिक उदाहरण है। इसको दो वर्गों में बाँटा जा सकता है : (क) अधोमुखी सम्प्रेषण, और (ख) उपरिमुखी सम्प्रेषण।

क) **अधोमुखी सम्प्रेषण (Downward communication):** वह सम्प्रेषण जो उच्च स्तरीय प्रबंधकों से निम्नस्तर के पदों पर लगे व्यक्तियों को प्रवाहित होता है, सामान्यतः अधोमुखी सम्प्रेषण कहलाता है। इस प्रकार वरिष्ठ से उसके अधीनस्थों को अथवा एक प्रबंधक से सहायक प्रबंधक को संचारित संदेश अधोमुखी सम्प्रेषण है। इसमें वे निर्देश एवं संदेश भी सम्मिलित होते हैं जो उच्च प्रबंध द्वारा जारी किए जाते हैं और सोपान में नीचे की ओर मध्यस्तरीय प्रबंध से होते हुए नीचे के स्तरों पर कर्मचारियों को संचारित किए जाते हैं। ऐसे सम्प्रेषण में आदेशों, नीतियों एवं कार्यविधियों को बताने वाले मौखिक संदेश अथवा नोटिस, परिपत्र, स्मरण पत्र, बुलेटिन हस्तपुस्तिका, आदि के माध्यम से लिखित सामग्री सम्मिलित की जा सकती है।

ख) **उपरिमुखी सम्प्रेषण (Upward communication) :** इस प्रकार का सम्प्रेषण निम्न स्तर के प्रबंधकों और कर्मचारियों से उच्च स्तर के पदों को प्रवाहित होता है। उपरिमुखी सम्प्रेषण के उदाहरण हैं सूचनाएं और प्रतिवेदन को अधीनस्थ कर्मचारियों द्वारा फोरमैन को, एक प्रबंधक द्वारा सामान्य प्रबंधक को, या प्रमुख कार्याधिकारी द्वारा संचालक मंडल को सम्प्रेषित किए जाते हैं। सम्प्रेषण के उपरिमुखी माध्यम उच्च स्तरीय प्रबंधकों को न केवल बहुमूल्य सूचनाएं प्राप्त करने के योग्य बनाते हैं बल्कि योजनाओं और नीतियों पर निर्णय लेते समय निम्न स्तरों से विचारों और सुझावों को प्राप्त करने में भी योगदान करते हैं। उपरिमुखी सम्प्रेषण का अवसर व्यक्तियों को अपनी शिकायतें और कठिनाइयाँ वरिष्ठों को बताने, समस्याओं की ओर प्रबंधकों का ध्यान खींचने, संगठन में कार्य निष्पादन की कुशलता को बढ़ाने के लिए सुझाव देने के लिए उत्साहित करता है।

2) **क्षैतिज सम्प्रेषण (Horizontal communication):** वह सम्प्रेषण जो प्रबंधकीय सोपान में समान पद पर लगे दो व्यक्तियों में प्रत्यक्ष रूप से होता है अथवा एक ही प्रबंधक के अधीन काम करने वाले दो अधीनस्थों के बीच होता है क्षैतिज अथवा पार्श्व सम्प्रेषण कहलाता है। इस प्रकार क्षैतिज सम्प्रेषण में एक ही अथवा विभिन्न विभागों के व्यक्तियों के मध्य अंतःक्रिया सम्मिलित होती है। वह उस कार्यकलाप के समन्वय को सुविधाजनक बनाता है जो परस्पर आश्रित हैं। उदाहरणार्थ, उत्पादन और विक्रय कार्यकलाप के समन्वय के लिए दोनों विभागों के प्रबंधकों के बीच सूचनाओं का निरंतर आदान–प्रदान आवश्यक है। यहाँ बात कारखाना प्रबंधक एवं मरम्मत तथा रख–रखाव प्रबंधक के लिए भी लागू होती है।

3) **विकर्णीय सम्प्रेषण (Diagonal communication):** इस प्रकार के सम्प्रेषण का अर्थ दो ऐसे व्यक्तियों के बीच सूचनाओं के आदान–प्रदान से है जो सोपान के विभिन्न स्तरों पर तथा विभिन्न विभागों में भी स्थित है। कुछ विशेष प्रकार की परिस्थितियों के अलावा यह सम्प्रेषण अन्य स्थितियों में नहीं होता है। उदाहरणार्थ, लेखा विभाग में स्थित लागत लेखापाल को लागत विश्लेषण के लिए विक्रय प्रतिनिधियों से प्रतिवेदन की आवश्यकता हो सकती है। ये प्रतिवेदन विक्रय प्रबंधक के माध्यम से न भेजकर सीधे लागत लेखापाल को भेजे जा सकते हैं। परन्तु औपचारिक सम्प्रेषणों के बारे में सामान्यतः यह अपेक्षा की जाती है कि वे उस विभागीय प्रबंधक के माध्यम से भेजे जाएंगे जिस विभाग से सम्प्रेषण किया जा रहा है।

14.5.3 प्रयुक्त विधि पर आधारित (Based on Method Adopted)

सम्प्रेषण की प्रयुक्त विधि के आधार पर सम्प्रेषण तीन प्रकार का हो सकता हैः (1) मौखिक (2) लिखित (3) मुद्रा द्वारा

1) **मौखिक सम्प्रेषण (Oral Communication):**

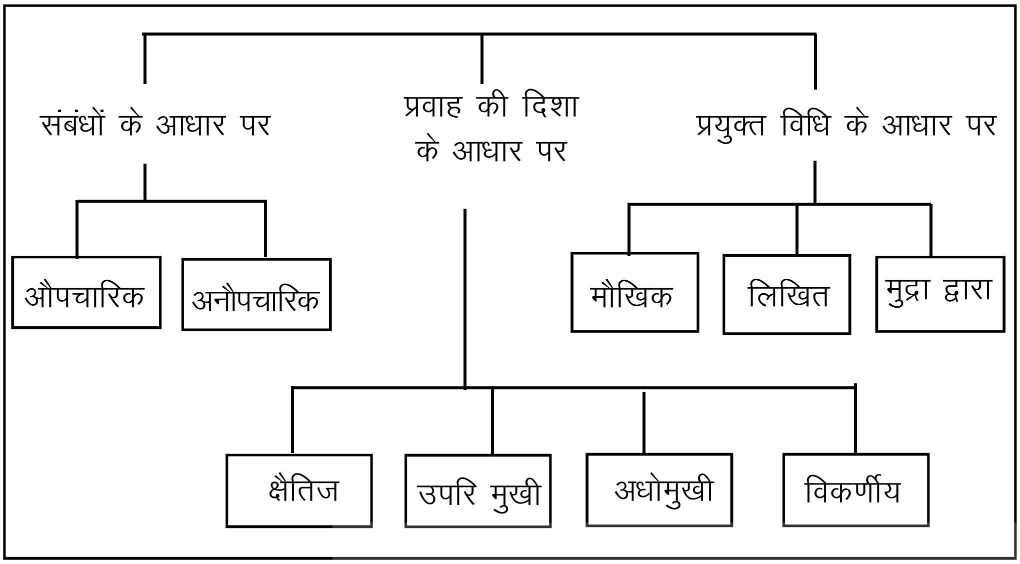
जब संदेशों को जवानी कहा जाता है तो इसे मौखिक सम्प्रेषण कहा जाता है। यह धारणाओं अनुभूतियों, सुझावों, सूचनाओं, आदि को बताने की एक अधिक प्रभावशाली विधि है। यह सम्प्रेषण में व्यक्तिगत संसर्ग पैदा करता है। यह विशेषकर उस समय अधिक उपयोगी होता है जब प्रबंधक दूसरे पक्ष की प्रतिक्रिया शीघ्र ही जानना चाहता है। यह समय और धन दोनों की दृष्टि से मितव्ययी है। एक आदेश को मौखिक रूप से बताने से बढ़िया और अधिक मितव्ययी तरीका तो कोई हो ही नहीं सकता। मौखिक सम्प्रेषण में आमने–सामने का सम्पर्क, साक्षात्कार संयुक्त विचार विमर्श, आदि सम्मिलित हैं। परन्तु मौखिक सम्प्रेषण के कई दोष हैं। यह उस समय उपयोगी नहीं होता जब उन व्यक्त्यिों की संख्या जिन्हें सम्प्रेषण किया जाता है अधिक हो और यदि सम्प्रेषण तथा प्राप्तकर्ता एक दूसरे से अत्यंत दूर स्थित हो। इसके अलावा, यदि सम्प्रेषण की विषय सामग्री अभिलेख के रूप में रखी जानी है तो मौखिक सम्प्रेषण इस उद्देश्य को पूरा नहीं कर सकता।

2) **लिखित सम्प्रेषण (Written Communication):**

एक औपचारिक संगठन में लिखित सम्प्रेषण सूचनाओं, आदि को सम्प्रेषित करने का सबसे महत्वपूर्ण माध्यम है। ऐसे प्रत्येक संगठन में हम विविध प्रकार के आदेशों, निर्देशों, प्रतिवेदनों, और बुलेटिनों आदि को देखते हैं जो सम्प्रेषण के आधार का कार्य करते हैं। लिखित सम्प्रेषण स्थायी, मूर्त और सत्यापनीय होता है। इसका अभिलेख रखा जाता है और प्रेषक तथा प्राप्तकर्ता दोनों को ही पुनः स्पष्टीकरण के लिए उपलब्ध होता है। लिखित सम्प्रेषण उस समय अधिक लाभप्रद होता है जब सम्प्रेषित की जाने वाली विषय सामग्री बड़ी हो अथवा जब इसे व्यक्तियों की बड़ी संख्या को सम्प्रेषित करना हो। लिखित सम्प्रेषण का एक आधारभूत दोष यह है कि इसमें समय अधिक लगता है। लिखित सम्प्रेषण अत्यधिक औपचारिक होते हैं और इनमें व्यक्तिगत छाप का अभाव होता है। एक लिखित सम्प्रेषण के बारे में पूर्ण गोपनीयता बनाये रखना कठिन है। किसी न किसी दिन यह उन व्यक्तियों तक पहुँच ही जाता है जिनसे इसको गोपनीय रखा जाना था।

3) **मुद्रा द्वारा सम्प्रेषण (Gestural Communication).:**

मुद्रा या हाव–भाव द्वारा सम्प्रेषण का प्रयोग प्रायः मौखिक अथवा लिखित सम्प्रेषण को और अधिक प्रभावशाली बनाने के लिए एक साधन के रूप में किया जाता है। यदि आप किसी श्रमिक नेता को एक सभा में भाषण देते हुए देखें तो आप अच्छी तरह समझ सकेंगे कि वह अपना दृष्टिकोण समझाने के लिए किस तरह विभिन्न मुद्राओं, जैसे हाथों को हिलाना, आँखों को इधर–उधर घुमाना, आदि का प्रयोग करता है। यदि कभी वरिष्ठ अपने अधीनस्थ को पीठ थपथपाता है तो इसे अधीनस्थ के काम की सराहना माना जाएगा। इसके परिणामस्वरूप अधीनस्थ की कार्यकुशलता में वृद्धि होगी। ऊपर बताये गये सम्प्रेषण के विभिन्न माध्यमों को सारांश में चित्र 14.2 में दिखाया गया है।



चित्र 14.2: सम्प्रेषण के माध्यमों के प्रकार

14.6 सम्प्रेषण का महत्व

एक आधुनिक संगठन में प्रभावशाली सम्प्रेषण का महत्व पूरे विश्व में माना जाता है। एक उद्यम के कार्यकुशल एवं निर्वाध परिचालन में इसका जीवनप्रद महत्व है। यह महत्व इस तथ्य से स्पष्ट होता है कि प्रत्येक प्रबंधक अपने समय का औसतन 80 से 90 प्रतिशत माग सम्प्रेषण प्रक्रिया में लगाता है। इसके महत्व के आधारों का विश्लेषण नीचे किया जा रहा है।

1) प्रबंध के कार्यों जैसे नियोजन, संगठन, निर्देशन और नियंत्रण में सफलता के लिए पर्याप्त और सामयिक सम्प्रेषण आवश्यक है। उच्च प्रबंधकों को जो सूचनाएँ पहुँचायी जाती हैं उन्हीं के आधार पर वे योजनाएँ विकसित करते हैं। दूसरी ओर, योंजनाएँ, नीतियाँ, कार्यविधियाँ आदि कार्यकारी प्रबंधकों और कर्मचारियों को सम्प्रेषित की जानी चाहिए क्योंकि इसके बिना योजनाओं का क्रियान्वयन सम्भव ही नहीं हो सकता। इसी प्रकार, संगठनात्मक संबंधों को स्थापित करने के लिए व्यक्तियों को उनके पदों, कामों और संगठन में उनके अधिकारों के बारे में बताया जाना चाहिए। निर्देशन का कार्य भी प्रबंधकों और उनके अधीनस्थों के बीच तथा कार्य दलों के सदस्यों के बीच समुचित सम्प्रेषण की माँग करता है। केवल तभी दल के लक्ष्यों एवं संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति सम्भव है। पुनः नियोजित लक्ष्यों के संदर्भ में वास्तविक निष्पादन की सामयिक पुनःनिवेशन प्रबंध के नियंत्रण कार्य के आधार का काम करती है।

2) प्रभावशाली सम्प्रेषण जाँच के निष्पादन में उच्च कार्यकुशलता प्राप्त करने में महत्वपर्ण योगदान करता है। सम्प्रेषण के माध्यम से स्थापित धारणाओं एवं निर्देशों की पूर्ण समझ के कारण यह दूसरों का स्वैच्छित सहयोग सुनिश्चित करता है। वास्तव में, सम्प्रेषण की प्रभावकारिता और संगठन की कार्यकुशलता में सीधा संबंध होता है।

3) एक संगठन में लिए गए निर्णयों की उत्कृष्टता अधिक सीमा तक निर्णय लेने वालों को उपलब्ध सूचनाओं की मात्रा और उत्कृष्टता पर निर्भर करती है। पर सूचनाओं की उत्कृष्टता सम्प्रेषण तंत्र की प्रभावकारिता पर आधारित है। इस प्रकार, सम्प्रेशण, का एक उत्तम तंत्र निर्णयों की उत्कृष्टता में सकारात्मक योगदान करता है।

4) सम्प्रेषण वह साधन है जिसके द्वारा एक संगठन में अधिकारियों का अंतरण और विकेन्द्रीकरण प्राप्त किया जाता है। कार्यकारी प्रबंधकों को अपने अधिकार और दायित्व की सीमाओं की और सौंपे गये कामों की स्पष्ट समझ होनी आवश्यक है। यह केवल सम्प्रेषण माध्यमों की विद्यमानता और प्रयोग द्वारा ही संभव है।

5) परस्पर आधारित कार्यकलाप के समन्वय के लिए यह आवश्यक है कि नीतियों के सम्प्रेषण, निर्वचन और ग्रहण के लिए तथा जानकारी और सूचनाओं की सहभागीदारी और आपसी समझदारी के लिए संगठन में क्षैतिज और साथ ही अधिकार के सभी स्तरों से गुजरता हुआ सम्प्रेषण हो।

6) सम्प्रेषण की प्रभावकारिता अभिवृत्तियों को बदलने और कर्मचारी का मनोबल को बढ़ाने में भी सहायता करती है। यह गलतफहमी हटाने और सौहार्दपूर्ण कर्मचारी–प्रबंध संबंधों को विकसित करने में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है।

बोध प्रश्न 2

1) रिक्त स्थानों को भरियेः

   i) सम्प्रेषण के औपचारिक माध्यम प्रबंध द्वारा स्थापित .... संबंधों पर आधारित होते हैं।

   ii) अधोमुखी सम्प्रेषण ...... प्रबंधकों से .... पद पर लगे अन्य व्यक्तियों को प्रवाहित होता है।

   iii) .... और ...... सम्प्रेषण प्रबंधकीय कार्यों को सफलतापूर्वक करने के लिए आवश्यक है।

   iv) प्रभावकारी सम्प्रेषण जॉब निष्पादन में .... की ओर ले जाता है।

   v) क्षैतिज सम्प्रेषण अंतर्विभागीय कार्यकलाप को .... सुविधाजनक बनाता है।

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

   i) विकर्णीय सम्प्रेषण के अंतर्गत विभिन्न विभागों में काम करने वाले विभिन्न पदों के व्यक्तियों में सूचनाओं का आदान प्रदान सम्मिलित होता है। ( )

   ii) उपरिमुखी सम्प्रेषण की अनुमति तब दी जानी चाहिए जब कोई आपत्ति अथवा आपातकालीन स्थिति हो। ( )

   iii) अधोमुखी सम्प्रेषण प्रबंध सोपान के केवल निम्नतम स्तर पर होती है। ( )

   iv) औपचारिक सम्प्रेषण के माध्यम से संगठन में आदेश की शृंखला के समरूप होते हैं। ( )

   v) अनौपचारिक सम्प्रेषण के लिए किसी को भी उत्तरदायी नहीं ठहराया जा सकता है। ( )

14.7 प्रभावशाली सम्प्रेषण की बाधाएँ (Barriers to Effective Communication)

प्रभावकारी सम्प्रेषण का अर्थ है प्रेषक द्वारा संचारित संदेश इसके उद्देश्य के अनुरूप ही प्राप्तकर्ता द्वारा समझा जाता है, स्वीकार किया जाता है और उस पर कार्य किया जाता है।

वास्तविक व्यवहार में एक या अनेक तत्व प्रभावकारी सम्प्रेषण के मार्ग में आ खड़े होते हैं। ये रुकावटें या बाधाएँ हैं जो सम्भ्रांति और गलतफहमी पैदा करते हैं और यहाँ तक कि सम्प्रेषण प्रक्रिया को विघटित कर सकते हैं। सामान्यतः निम्न प्रकार की बाधाएँ संगठनों में समस्याएँ पैदा करती हैं।

1) **संगठनात्मक स्तरों की विविधता (Multiplicity of Organisational Layers)**: संगठन ढाँचा, विशेषकर जब सोपान में कई स्तर होते हैं, प्रायः संदेशों को विकृत करता है, रोकता है अथवा आत्मसात कर लेता है। उपरिमुखी सम्प्रेषण में संदेश जैसे–जैसे मध्य स्तरों से गुजरता है विकृत होने की प्रवृत्ति रखता है। किसी स्तर विशेष पर सूचनाओं को रोका जा सकता है अथवा परिवर्तित रूप में आगे पहुँचाया जा सकता है। यह उस समय किया जाता है जब इस बात की आशंका होती है कि सूचना विशेष उस स्तर के प्रबंधकों के निष्पादन के संबंध में उच्च प्रबंधकों पर प्रतिकूल छाप छोड़ सकती है। अधोमुखी सम्प्रेषण के प्रवाह को भी प्रबंधक विशेष की सुविधा के लिए अथवा उसके हितों को बढ़ाने के लिए मध्य स्तर पर विकृत किया जा सकता है। इसे संदेश का निस्पंदन कहा जाता है।

2) **भाषा की बाधा (Language Barrier)**: सम्प्रेषण के लिए प्रयुक्त भाषा शब्दों के निर्वचन में कठिनाई के कारण अथवा अभिव्यक्ति में स्पष्टता की कमी के कारण समस्याएँ पैदा कर सकता है। शैक्षिक और सांस्कृतिक भूमिका तथा बौद्धिक क्षमता में विविधता वाले व्यक्ति प्रेषक द्वारा कठिन शब्दावली का प्रयोग करने के कारण संदेश को समझने में कठिनाई का अनुभव कर सकते हैं। दूसरी ओर, प्रेषक और प्राप्तकर्ता एक ही शब्द का अलग–अलग अर्थ लगा सकते हैं। इसे शब्दार्थ विज्ञान की समस्या के नाम से जाना जाता है।

3) **पद कीं बाधा (Status Barrier)**: एक संगठन में पदीय संबंध भी प्रभावकारी सम्प्रेषण के लिए गम्भीर रुकावट बन सकते हैं। वरिष्ठ और अधीनस्थ पदों पर लगे व्यक्तियों में सोपान में उनके दर्जे के कारण प्रतिष्ठा का अंतर भी होता है। पद में अंतर के कारण ही अधीनस्थ प्रायः उन सूचनाओं को दबाते हैं या रोक लेते हैं, जो शायद उनके वरिष्ठों द्वारा पसंद न किये जाएँ अथवा अपने वरिष्ठों को प्रसन्न करने के लिए विकृत सूचनाएँ आगे भेजते हैं, इसी प्रकार, वरिष्ठ अधिकारी की पद–चेतना उसे उन सूचनाओं को पूर्णतः सम्प्रेषित करने से रोकती है जो उसकी क्षमता या निर्णय को प्रतिबिम्बित करती है।

4) **शारीरिक दूरी की बाधा (Physical Distance as a Barrier)**: बड़े संगठनों में किसी भी संदेश के प्रेषक और प्राप्तकर्ता शारीरिक दूरी प्रभावकारी सम्प्रेषण में बाधा बन सकती है। ऐसा इसलिए है क्योंकि यदि प्राप्तकर्ता कार्यस्थान प्रेषक के कार्यस्थान से अत्यधिक दूर है तो यह पता लगाना कठिन है कि क्या प्राप्तकर्ता ने संदेश को समझा है, ग्रहण किया है और उसके अनुसार काम किया है।

5) **भावात्मक और मनोवैज्ञानिक बाधाएँ (Emotional and Psychological Barrier)**: जब व्यक्तियों की अभिवृत्तियाँ एवं अनुभूतियाँ शक्तिशाली होती हैं तो वे उन संदेशों से भावात्मक रूप से प्रभावित होते हैं जो उनकी अभिवृत्तियों के अनुकूल नहीं होते हैं। अतः वे ऐसे संदेशों को ठुकराने अथवा स्वीकार करने से इंकार करने की प्रवृत्ति रखते हैं। प्रेषक भी एक संदेश को विकृत कर सकता है यदि वह इसके बारे में दूसरी तरह से अनुभव करता है अथवा उस समय भावात्मक दबाव में है। मनोवैज्ञानिक बाधाएँ प्रायः परस्पर आस्था और विश्वास की कमी के कारण उत्पन्न होती हैं। इस प्रकार जब

अधीनस्थ वरिष्ठ के लिए एक अनुकूल छवि रखते हैं तो उसके संदेशों को स्वीकार करने और सकारात्मक रूप से प्रतिक्रिया करने के लिए मनोवैज्ञानिक रूप से अधिक प्रवृत होते हैं। यदि वे प्रतिकूल छवि रखते हैं तो स्थिति इसके विपरीत होती हैं। यह छवि वरिष्ठ और अधीनस्थ के बीच अनुभव और अंतःक्रिया के आधार पर बनती है। कोई भी सम्प्रेषण जो वर्तमान स्थिति में परिवर्तन लाने के उद्देश्य से किया जाता है मनोवैज्ञानिक बाधाएँ खड़ी करता है क्योंकि व्यक्ति सामान्यतः परिवर्तन को, विशेषतः यदि इसके प्रभाव अनिश्चित हैं, पसंद नहीं करते।

14.8 सम्प्रेषण के सिद्धांत

एक संगठन के प्रबंधकों को सम्प्रेषण में पथप्रदर्शन का कोई निश्चित सिद्धांत नहीं है। वे मार्गनिर्देशक जो सम्प्रेषण को प्रभावकारी बनाने में उपयोगी हैं सम्प्रेषण के सिद्धांत कहे जा सकते हैं। ये नीचे बताए गए हैं:

1) सम्प्रेषित किये जाने वाली धारणा अथवा समस्या का व्यवस्थापूर्ण विश्लेषण किया जाना चाहिए ताकि यह सुस्पष्ट हो जाए।

2) यह आवश्यक है कि प्रत्येक सम्प्रेषण का उद्देश्य, अर्थात् सम्प्रेषण के द्वारा वास्तव में क्या प्राप्त किया जाना है, सम्प्रेषण की भाषा और उसका साधन तथा माध्यम निश्चित करे।

3) सम्प्रेषण का अर्थ और नियत शब्दों के अलावा अन्य बातों से अधिक स्पष्ट होता है। सम्प्रेषण की सफलता के निर्णायक तत्वों में इसका समय, भौतिक व्यवस्था और संगठनात्मक वातावरण प्रमुख हैं।

4) संदेश से सम्बद्ध प्रबोधन और विषय निष्ठता को और अधिक करने के लिए सम्प्रेषण का आयोजन करते समय दूसरों से समुचित विचार-विमर्श किया जा सकता है।

5) संदेश की मूल विषय सामग्री और स्तर तथा प्राप्तकर्ता की प्रेषक के दृष्टिकोण को अपनाने की प्रवृत्ति सम्प्रेषण की प्रभावकारिता पर अत्यधिक प्रभाव डालती है।

6) जब भी संभव हो, संदेशों को प्राप्तकर्ता को ऐसी महत्वपूर्ण बातें पहुँचानी चाहिए जो उसके हित और आवश्यकता के अनुरूप हों।

7) सम्प्रेषण के प्रभावशाली होने की सम्भावना उस समय अधिक होती है जब अनुगमन के रूप में प्राप्तकर्ता को अपनी प्रतिक्रिया व्यक्त करने के लिए प्रोत्साहित किया जाए अथवा निष्पादन पर पुनर्विचार किया जाय और पुनःनिवेशन सुनिश्चित की जाए।

8) यद्यपि सम्प्रेषण प्रधानतः तत्कालिक स्थितियों का सामना करने के लिए आवश्यक है फिर भी यह दीर्घकालीन हितों और लक्ष्यों से संगत होना चाहिए।

9) सबसे अधिक प्रभावी सम्प्रेषण वह नहीं है जो शब्दों द्वारा संचारित किया जाता है बल्कि वह है जो सम्प्रेषण के बाद सम्प्रेषक के व्यवहार से होता है।

10) संदेश के प्रेषक को केवल यही सुनिश्चित नहीं करना चाहिए कि संदेश समझ लिया गया है बल्कि उसे प्राप्तकर्ता के दृष्टिकोण को सुनकर उसकी प्रतिक्रिया और अभिवृत्ति को भी समझने का प्रयत्न करना चाहिए।

14.9 सम्प्रेषण को प्रभावशाली बनाने के उपाय

सम्प्रेषण को प्रभावशाली बनाने के सिद्धांत या पथ प्रदर्शन सामान्य प्रकृति के हैं। कार्यगत दृष्टिकोण से कई अन्य विशेष सुझाव भी दिये जा सकते हैं, जो सम्प्रेषण को प्रभावशाली बनाने में सहायक हैं।

1) **सम्प्रेषण के प्रवाह को नियमित करनाः** सम्प्रेषण के अंतर्गत सम्प्रेषित किये जाने वाले संदेशों की प्राथमिकता का निर्धारण सम्मिलित किया जाना चाहिए ताकि प्रबंध उच्च प्राथमिकता वाले अधिक महत्वपूर्ण संदेशों पर अपना ध्यान केन्द्रित कर सके। अन्यथा, इस बात की सम्भावना है कि प्रबंधकों के ऊपर सम्प्रेषण के कार्य का अत्यधिक बोझ हो जाए। इसी प्रकार, संगठन के अंदर होने वाले सम्प्रेषण का, जहां तक सम्भव हो, सम्पादन और सूक्ष्मीकरण किया जाना चाहिए ताकि प्राप्त महत्वपूर्ण संदेशों की उपेक्षा करने अथवा अवज्ञा करने की सम्भावना को कम किया जा सके।

2) **पुनःनिवेशनः** प्रत्येक सम्प्रेषण के साथ पुनःनिवेशन (feedback) की आवश्यकता होती है। सम्प्रेषण की पुनःनिवेशन का अर्थ है, मूल संदेश के प्रति उत्तर या प्रतिक्रिया। पुनःनिवेशन के अंतर्गत प्राप्तकर्ता का संदेश की स्वीकार्यता एवं समझ, उसकी कार्यवाही या व्यवहारात्मक अनुक्रिया, और प्राप्त परिणाम सम्मिलित किये जा सकते हैं। इस प्रकार, परस्पर सहमति स्थापित करने में एक मार्गीय सम्प्रेषण की तुलना में द्विमार्गीय सम्प्रेषण अधिक सहायक समझा जाता है।

3) **संदेश की भाषाः** प्रभावशाली सम्प्रेषण के लिए उचित भाषा का प्रयोग आवश्यक है। संदेश तैयार करते समय इसके प्रेषक को वातावरण और साथ ही प्राप्तकर्ता की संदेश के सही निर्वचन करने की क्षमता को ध्यान में रखना चाहिए। दुर्बोध धारणाओं को समझाना चाहिए और अस्पष्ट अभिव्यक्तियों से बचना चाहिए। उसे शब्दार्थ विज्ञान की समस्याओं को ध्यान में रखना चाहिए, अर्थात् इस बात को ध्यान में रखना चाहिए कि एक ही शब्द के दो या अधिक अर्थ हो सकते हैं। प्रयोगात्मक अध्ययनों से यह पता चलता है कि इच्छित अनुक्रिया पैदा करने में मौखिक सम्प्रेषण जब लिखित सम्प्रेषण के साथ होता है तो अधिक प्रभावशाली होता है।

4) **ध्यानपूर्वक श्रवर्ण का महत्वः** मौखिक संदेशों को ध्यानपूर्वक सुनने का अर्थ है एक सक्रिय प्रक्रिया की विद्यमानता। सम्प्रेषण के प्रति आंशिक ध्यान प्रायः गलतफहमी और सम्भ्रांति का कारण होता है। एक सुनने वाले को धैर्यवान और मानसिक रूप से दृढ़ होना चाहिए, और संदेश प्राप्त करते समय विकर्षण से बचना चाहिए। उसे संदेश पर ध्यान केंद्रित करने की स्थिति में होना चाहिए और यदि आवश्यक हो तो स्पष्टीकरण माँगना चाहिए। दूसरी ओर, संदेश के प्रेषक को प्राप्तकर्ता की बात को सुनने के लिए और उसके प्रश्नों का, यदि कोई हों तो उत्तर देने के लिए तैयार होना चाहिए।

5) **भावों पर संयमः** संदेशों के प्रेषक या प्राप्तकर्ता पर शक्तिशाली भावनाएँ और भावुक दबाव सम्प्रेषण प्रक्रिया में गम्भीर अड़चने हैं। संदेश की विषय समग्री पर भाव के किसी नकारात्मक प्रभाव से बचाने के लिए प्रेषक संदेश का प्रेषण कुछ समय के लिए रोक सकता है अथवा संदेश के गलत निर्वचन से बचने और इसकी अनुक्रिया सुस्थिर दिमाग से देने के लिए अपनी मनोवैज्ञानिक भावनाओं पर नियंत्रण के लिए विचार विमर्श कर सकता है।

6) **अनुपालन के गैर मौखिक संकेतकः** मौखिक संदेश सामान्यतः जबानी ही स्वीकार किये जाते हैं। लेकिन यह निश्चित नहीं होता कि स्वीकृति के बाद कार्यवाही होगी अथवा नहीं। इसलिए यह सुझाव दिया जाता है कि मौखिक सम्प्रेषण की दशा में यह सुनिश्चित करने के लिए कि कार्यवाही संदेश के उद्देश्य और सहमति के अनुरूप है या नहीं, प्रेषक को प्राप्तकर्ता के आचरण का अवलोकन करना चाहिए।

7) **परस्पर आस्था और विश्वासः** सम्बद्ध पक्षों में गम्भीरता की कोई भी मात्रा सम्प्रेषण की प्रक्रिया को तब तक प्रभावशाली नहीं बना सकती जब तक उनमें परस्पर आस्था और विश्वास न हो। एक संगठन के व्यक्तियों में इन तत्वों को विकसित करने का सर्वश्रेष्ठ,

तरीका उद्देश्य की स्पष्टवादिता और प्रबंधकों की निष्कपटता है। परंतु इस प्रकार का वातावरण तैयार करने में समय लगता है। प्रबंधकों और अधीनस्थों दोनों को ही इस उद्देश्य से सहयोग देना होता है ताकि व्यक्ति सुझाव देने और बिना गलतफहमी पैदा किये एक दूसरे के दृष्टिकोण को ठीक करने में स्वतंत्रता का अनुभव करें।

14.10 समन्वय की परिभाषा

आपने यह अवश्य देखा होगा कि एक आर्केस्ट्रा में उसका संचालक दल के कार्यकलाप का इस प्रकार निर्देशन करता है कि यह संगीत में सामन्जस्य और स्वर माधुर्य पैदा करता है। इसी प्रकार एक उद्यम में एक प्रबंधक को भी दल के कार्यकलाप का इस प्रकार निर्देशन करना चाहिए ताकि सामान्य लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए यह सामन्जस्यपूर्ण एवं एकतापूर्ण कार्यवाही सम्भव बना सके।

प्रत्येक संगठन में विशिष्टीकरण और निर्वाध क्रिया के लाभ को प्राप्त करने के लिए कार्यकलाप का खंडों एवं उपखंडों में विभाजन आवश्यक हो जाता है। अपने–अपने काम के प्रयत्नशील में व्यक्तियों और दलों के सदस्य अधिकतम प्रयास का योगदान करने के लिए प्रयत्नशील होते हैं। परन्तु यह सुनिश्चित करने के लिए कि उनके प्रयासों में परस्पर विरोधाभास न हो, व्यक्तिगत एवं सामूहिक कार्यकलापों में सामन्जस्य स्थापित करने की आवश्यकता होती है ताकि एकतापूर्ण कार्यवाही की जा सके। वह प्रक्रिया जिसके द्वारा प्रबंधक एक संगठन में एकतापूर्ण कार्यवाही लाता है समन्वय (Co-ordination) कहलाता है। इस प्रकार सभी स्तर पर प्रबंधकों को अपने अधीनस्थों के प्रयासों को समन्वित करने की आवश्यकता होती है।

समन्वय का अर्थ सामान्य उद्देश्यों की प्राप्ति में कार्यवाही की एकता सुनिश्चित करने के लिए व्यक्तिगत और सामूहिक प्रयासों के व्यवस्थित विन्यास से है। इसमें प्रयासों की आवश्यक मात्रा, किस्म, समय और क्रम को प्रदान करने के लिए एक संगठन के विभिन्न इकाइयों के कार्यवाहियों अथवा प्रयासों का समकालीकरण सम्मिलित किया जाता है ताकि नियोजित उद्देश्यों को न्यूनतम संघर्ष के साथ प्राप्त किया जा सके।

ब्रेच के अनुसार ''समन्वय संतुलन बनाने एवं कार्य–दल को एकजुट बनाए रखने की प्रक्रिया है जिसके द्वारा यह सुनिश्चित किया जाता है कि विभिन्न सदस्यों के बीच काम का सही बंटवारा हो और सदस्य सौहार्दपूर्ण ढंग से काम का निष्पादन करें।'' मैक फारलैंड के अनुसार ''समन्वय एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा एक कार्याधिकारी अपने अधीनस्थों के सामूहिक प्रयत्नों का एक व्यवस्थित प्रतिरूप विकसित करता है और सामान्य उद्देश्य की प्राप्ति में कार्यवाही की एकता प्राप्त करता है।'' थियो हेमैन के अनुसार समन्वय का तात्पर्य ''क्रियान्वयन की सही मात्रा, समय और किस्म को प्रदान करने के लिए अधीनस्थों के प्रयासों के व्यवस्थित समकालीकरण से है ताकि उनके एकात्मक प्रयास नियम, उद्देश्यों को, अर्थात् उद्यम के सामान्य उद्देश्य को, प्राप्त कर सकें।''

उपरोक्त परिभाषाओं के आधार पर हम यह कह सकते हैं कि समन्वय विशिष्ट उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न प्रकार के कार्यकलाप के एकत्रीकरण और समकालीकरण की एक चेतन प्रक्रिया है।

उपरोक्त विवेचन से समन्वय के संबंध में निम्न पाँच बातें सामने आती हैं :

1) **सामूहिक प्रयासों में सामन्जस्य (Harmonisation of group efforts) :** यह बताने के लिए कि संगठन श्रम, पूँजी, सामग्री, मशीन, विधि आदि का समूह मात्र नहीं है बल्कि इन संसाधनों को समुचित ढंग से संगठित करने का भी आवश्यकता होता है,

अधिकांश प्रबंध–विचारकों ने सामूहिक प्रयासों के सामन्जस्य पर बल दिया। इसके अलावा, क्रियान्वयन के समय और किस्म को सुनिश्चित करने के लिए ताकि संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके, अधीनस्थों के प्रयासों से सामन्जस्य स्थापित करना भी आवश्यक है।

2) **कार्यवाही की एकता (Unity of action) :** संगठन में प्रत्येक व्यक्ति किन्हीं विशिष्ट और विभिन्न प्रकार के कार्यों को करता है। वह संगठन में अन्य सदस्यों से संगठन ढ़ाँचे के माध्यम से केवल संबंधित ही नहीं होता बल्कि उसके कार्य अन्य सदस्यों के कार्यों को प्रभावित भी करते हैं। एक प्रबंधक सामान्य उद्देश्यों की प्राप्ति में प्रयासों की एकता बनाये रखने के लिए व्यक्तिगत प्रयासों को समकालिक करने का प्रयत्न करता है। इसलिए, समन्वय सामूहिक प्रयासों पर लागू होता है।

3) **सामान्य उद्देश्य की प्राप्ति का प्रयत्न (Pursuit of common purpose) :** प्रत्येक कर्मचारी के अपने लक्ष्य, अनुभूतियाँ, मूल्य, विश्वास, रुख, आदि होते हैं और वह अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए हर सम्भव प्रयास करता है। जब व्यक्ति और समूह अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए काम करते हैं तो वे संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने में भी कुछ न कुछ योगदान करते हैं। व्यक्तिगत और संगठनात्मक लक्ष्यों में आने वाले किसी भी संघर्ष का समाधान समन्वय के माध्यम से हो जाता है। प्रबंधकों को व्यक्तियों और समूहों को इस बात के लिए राजी कराना होता है कि वे अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने के साथ–साथ एक सामान्य उद्देश्य के लिए भी काम करें।

4) **सतत प्रक्रिया (Continuous process) :** समन्वय एक बार में पूरा होने वाला कार्य नहीं बल्कि एक निरंतर प्रक्रिया है। यह व्यवसाय की स्थापना के प्रथम कदम से प्रारंभ हो जाता है और इसके समापन तक लगातार चलता रहता है। संगठन में उद्देश्य की एकता प्राप्त करने के लिए यह एक सतत प्रक्रिया है।

5) **उत्तरदायित्व (Responsibility) :** यह स्मरणीय है कि अपने अधीनस्थों के प्रयासों का दूसरों के साथ समकालीकरण करते समय संगठन में प्रत्येक प्रबंध का सबसे महत्वपूर्ण उत्तरदायित्व समन्वय है। जब प्रबंधकों द्वारा इस तथ्य का अनुभव या अनुभूति नहीं की जाती है तो संगठन में विशिष्ट समन्वयकर्त्ताओं को नियुक्ति करने की आवश्यकता पड़ती है।

14.11 समन्वय के उद्देश्य

आपने समन्वय के अर्थ और महत्व के बारे में जानकारी प्राप्त की है। अब हम समन्वय के विभिन्न उद्देश्यों का वर्णन करेंगे जिन्हें नीचे प्रस्तुत किया गया है :

1) **लक्ष्यों का सामन्जस्य (Reconciliation of goals) :** संगठन में संघर्ष पैदा होने के कारण हैं– संगठनात्मक लक्ष्यों और व्यक्तिगत लक्ष्यों में अंतर और लक्ष्यों एवं उनकी प्राप्ति के बारे में व्यक्तिगत समझ। समन्वय ही एक ऐसा साधन है जिसके द्वारा ऐसे संघर्षों से बचा जा सकता है। व्यक्तिगत सम्पर्क और श्रेष्ठ सम्प्रेषण के द्वारा संघर्षों को न्यूनतम किया जाता है और उद्देश्य की एकता को प्राप्त किया जाता है। समन्वय के माध्यम से ही संगठनात्मक लक्ष्यों के प्रति बचनबद्धता पैदा की जाती है।

2) **लक्ष्यों की पूर्ण प्राप्ति (Total accomplishment of goals) :** यद्यपि संगठन के लोग संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए दृढ़तापूर्वक वचनबद्ध होते हैं, व्यक्तिगत योगदान से जितना काम होता है वह व्यक्तिगत योगदान के गणितीय योग से अधिक

होता है। यह एक प्रतिवेदन व्यवस्था की स्थापना और व्यावसायिक उद्देश्यों को सुस्पष्ट ढंग से परिभाषित करने के परिणामस्वरूप सम्भव हो पाता है।

3) **सौहार्दपूर्ण संबंध (Harmonious relationships) :** समन्वय का दूसरा उद्देश्य व्यक्तियों और संगठन के बीच सौहार्दपूर्ण संबंध बनाये रखना है। जब व्यक्तियों के निष्पादन से नियम उद्देश्यों की प्राप्ति होती है तो इससे उन्हें संतोष मिलता है। इससे उनका मनोबल ऊँचा होता है।

चूँकि संगठन की रचना अधिकार और उत्तरदायित्व की रेखाओं की स्पष्ट व्याख्या करके की जाती है, रेखा और सहायक कर्मचारियों के बीच संघर्ष में कमी होती है और अच्छे संबंधों की स्थापना होती है। इससे न केवल श्रम–फेर को घटाने में सहायता मिलती है बल्कि इसके परिणामस्वरूप संगठन में कर्मचारी अपने–अपने कामों पर टिके रहते हैं। इस प्रकार समन्वय संगठन में श्रेष्ठ कर्मचारी संबंध विकसित करने में सहायक सिद्ध होता है।

4) **मितव्ययता और कार्यकुशलता (Economy and efficiency) :** समन्वय व्यक्तिगत प्रयासों में सामन्जस्य लाकर और कार्यकलाप को समकालिक बनाकर, जिससे संसाधनों की क्षति न्यूनतम होती है और समय और व्ययों में बचत होती है, कार्यकलाप में मितव्ययता और कार्यकुशलता लाने का प्रयत्न करता है। खराब माल में कमी और क्रियान्वयन में न्यूनतम बिलम्ब के कारण कार्यकलाप में कार्यकुशलता आती है।

बोध प्रश्न 3

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

i) जब संदेश भेजते समय अस्पष्ट शब्दों का प्रयोग किया जाता है तो सम्प्रेषण शब्दार्थ विज्ञान संबंधी बाधाओं से ग्रसित होता है। ( )

ii) एक उद्देश्य के तौर पर, सम्प्रेषण लघुकालीन आवश्यकताओं को पूरा करने के साथ ही दीर्घकालीन हितों और उद्देश्यों से संगत होना चाहिए। ( )

iii) संदेशों पर कार्यवाही संदेशों के क्रम में हीं की जानी चाहिए। ( )

iv) एक अधीनस्थ को अपने वरिष्ठ से प्राप्त सम्प्रेषण के संबंध में प्रश्न पूछने की अंनुमति नहीं दी जानी चाहिए। ( )

v) सम्प्रेषण की मौखिक स्वीकृति पर्याप्त नहीं है, इस पर कार्यवाही की जानी आवश्यक है। ( )

2) रिक्त स्थानों को भरिएः

i) यदि एक दूसरे के दृष्टिकोणों का .... और .... परस्पर आस्था और विश्वास विकसित किया जा सकता है।

ii) संदेशों को प्राप्तकर्ता को उसके .... और .... के दृष्टिकोण से कुछ महत्वपूर्ण बातें पहुँचानी चाहिए।

iii) .... में अंतर के कारण अधीनस्य अपने वरिष्ठों को नीति संबंधी मामलों पर अपने विचारों को व्यक्त करने में स्वतंत्र नहीं महसूस करते हैं।

iv) सबसे प्रभावशाली सम्प्रेषण वह है जो सम्प्रेषक के सम्प्रेषण के बाद की .... द्वारा पहुँचाया जाता है।

v) सम्प्रेषण में .... उतना ही महत्वपूर्ण है जितना कि बोलना।

14.12 सारांश

सम्प्रेषण का अर्थ संदेशों के संचार अथवा दो या अधिक व्यक्तियों के मध्य धारणाओं, तथ्यों, राय अथवा भावनाओं के आदान–प्रदान से है। सम्प्रेषण में केवल एक संदेश को भेजना सम्मिलित नहीं है बल्कि प्राप्तकर्ता द्वारा इसकी स्वीकृति भी सम्मिलित है। यह मूलत; द्विमार्गीय प्रक्रिया है। यह तब तक पूर्ण नहीं होता जब तक प्राप्तकर्ता संदेश समझ न ले और उसकी प्रतिक्रिया संदेश के प्रेषक को ज्ञात न हो जाए।

सम्प्रेषण एक सहकारी प्रक्रिया है जिसमें दो ऐसे पक्ष होते हैं जिनमें से प्रत्येक दूसरे पक्ष को सम्प्रेषित करने और उसके सम्प्रेषण को सुनने की क्षमता रखता है। एक सम्प्रेषण के प्रति अनुक्रिया उतनी ही महत्वपूर्ण है जितना प्रारम्भिक सम्प्रेषण। एक संदेश मौखिक, लिखित, अथवा मुद्राओं, संकेतों या प्रतीकों द्वारा सम्प्रेषित किया जा सकता है। सम्प्रेषण का उद्देश्य सूचना और सहमति को पहुँचाना है ताकि उद्देश्य, हित एवं प्रयासों में सामान्यता लाई जा सके। यह प्रबंध में एक सतत् प्रक्रिया है। सम्प्रेषण की प्रक्रिया में निम्नलिखित कदम सम्मिलित हैं: (1) प्रेषक को धारणा या समस्या का स्पष्ट बोध (2) अन्य सम्बद्ध पक्षों की भागीदारी, (3) संदेश का संचार, (4) प्राप्तकर्ता का अभिप्रेरण, (5) सम्प्रेषण की प्रभावकारिता का मूल्यांकन।

सम्प्रेषण प्रक्रिया के मूल तत्व निम्नलिखित हैं: (क) संप्रेषक, (ख) कूटलेखन, (ग) संदेश, (घ) माध्यम, (ङ) अव–कूटन, (च) प्राप्तकर्ता, और (छ) पुनःनिवेशन।

सम्प्रेषण के माध्यम दो प्रमुख प्रकार के हो सकते हैं: औपचारिक और अनौपचारिक। सम्प्रेषण के औपचारिक माध्यम प्रबंध द्वारा औपचारिक ढंग से स्थापित संगठनात्मक संबंधों पर आधारित होते हैं। ये संगठन के अंतर्गत और बाहर आधिकारिक संदेशों को संचारित करने के लिए प्रयोग में लाए जाते हैं। औपचारिक सम्प्रेषण आदेश की शृंखला से सामन्जस्य रखता है।

वह सम्प्रेषण जो एक संगठन के व्यक्तियों में अनौपचारिक अथवा सामाजिक संबंधों पर आधारित होता है अनौपचारिक संम्प्रेषण के नाम से जाना जाता है। सामान्यतः ऐसे सम्प्रेषण औपचारिक माध्यमों से होकर नहीं जाते हैं। यह संचार जाल के रूप में भी जाना जाता है। प्रवाह की दिशा के अनुसार सम्प्रेषण के माध्यमों को तीन वर्गों में रखा जा सकता है: शीर्ष, क्षैतिज, या पार्श्व और विकर्णीय।

संगठनात्मक सोपान में वरिष्ठ और अधीनस्थ पदों पर लगे व्यक्तियों के मध्य होने वाला सम्प्रेषण शीर्ष सम्प्रेषण कहलाता है। शीर्ष सम्प्रेषण के प्रवाह की दिशा अधोमुखी अथवा उपरिमुखी हो सकती है। अधोमुखी सम्प्रेषण उच्च स्तरीय प्रबंधकों से निम्न स्तरीय पदों के लोगों को प्रवाहित होता है। उपरिमुखी सम्प्रेषण प्रबंध सोपान में अधीनस्थों से वरिष्ठों को प्रवाहित होता है। क्षैतिज या पार्श्व सम्प्रेषण उसे कहते हैं जो प्रत्यक्षतः समान पद वाले व्यक्तियों अथवा एक ही प्रबंधक के अधीन अधीनस्थों के मध्य होता है। विकर्णीय सम्प्रेषण से तात्पर्य विभिन्न स्तरों और विभिन्न विभागों में स्थित व्यक्तियों में सूचनाओं के आदान–प्रदान से है। पर्याप्त और सामयिक सम्प्रेषण प्रबंधकों को अपना कार्य सफलतापूर्वक करने के योग्य बनाने के लिए आवश्यक है। प्रभावशाली सम्प्रेषण जॉब के निष्पादन की कार्यकुशलता को बढ़ाने में योगदान देता है और दूसरों के स्वैच्छिक सहयोग को सुनिश्चित करता है। प्रबंधकों द्वारा लिये गये निर्णयों की उत्कृष्टता प्रधानतः उन्हें उपलब्ध सूचनाओं की मात्रा और उत्कृष्टता पर निर्भर करती है। इसके अलावा सम्प्रेषण एक ऐसा साधन है जिससे अंतरण और विकेन्द्रीकरण प्राप्त करने में सहायता मिलती है। परस्पर आधारित कार्यकलाप के

समन्वय प्रबंधकों के मध्य सूचनाओं के प्रवाह और विचारों के आदान–प्रदान को निरंतर रूप से आवश्यक बनाते हैं। सम्प्रेषण की प्रभावकारिता अभिवृत्तियों को बदलने और कर्मचारियों के मनोबल को बढ़ाने में भी सहायक है। प्रभावकारी सम्प्रेषण के मार्ग में अनेकों बाधाएँ हैं: (1) संगठनात्मक स्तरों की विविधता, (2) भाषा और शब्दार्थ विज्ञान की समस्याएँ, (3) पद की भिन्नता, (4) शारीरिक दूरी, (5) भावात्मक और मनोविज्ञानिक बाधाएँ।

प्रभावकारी सम्प्रेषण के लिए जिन पथप्रदर्शकों' अथवा सिद्धांतों का पालन किया जा सकता है ये हैं: (1) धारणा अथवा समस्या का सुव्यवस्थित विश्लेषण (2) सम्प्रेषण की भाषा, उसके साधन तथा माध्यम का निर्धारक, उसका उद्देश्य, (3) सम्प्रेषण की सफलता के निर्धारक हैं: सम्प्रेषण का समय, भौतिक व्यवस्था और संगठनात्मक वातावरण, (4) सम्प्रेषण के नियोजन में दूसरों से विचार विमर्श, (5) संदेश की मूल विषय सामग्री और उसके अर्थ तथा प्राप्तकर्ता की प्रेषक के दृष्टिकोण को अपनाने की प्रवृत्ति के प्रभाव पर विचार, (6) प्राप्तकर्ता तक किन्हीं महत्वपूर्ण बातों को पहुंचाने की आवश्यकता, (7) प्राप्तकर्ता को अपनी प्रतिक्रिया व्यक्त करने के लिए प्रोत्साहन देने, अथवा निष्पादन का पुनर्विचार करने और पुनःनिवेशन सुनिश्चित करने के रूप में अनुगमन की आवश्यकता, (8) दीर्घकालीन हितों और लक्ष्यों से सम्प्रेषण की संगति, (9) सम्प्रेषण के बाद की जाने वाली कार्यवाही का महत्व, (10) प्राप्तकर्ता की प्रतिक्रिया और अभिवृत्ति को समझना।

सम्प्रेषण को प्रभावशाली बनाने के लिए निम्नलिखित तत्वों पर उचित ध्यान देना आवश्यक है: (1) सम्प्रेषण के प्रवाह का नियमन (2) पुनःनिवेशन, (3) उपयुक्त भाषा का प्रयोग। (4) ध्यानपूर्वक सुनना (5) भावों पर प्रतिबंध (6) अनुपालन के गैर–मौखिक सुरागों का पता लगाना, और (7) परस्पर आस्था और विश्वास।

14.13 शब्दावली

सम्प्रेषण की बाधाएँ	:	वे समस्याएँ जो सम्भ्रांति और गलतफहमी पैदा करती हैं और सम्प्रेषण प्रक्रिया को विघटित कर देती है।
सम्प्रेषण के माध्यम	:	वह दिशा या मार्ग जिससे होकर सम्प्रेषण का प्रवाह गुजरता है।
अवकूटन	:	प्राप्तकर्ता द्वारा संदेश को अर्थपूर्ण शब्दों में परिवर्तित करना।
विकर्णीय सम्प्रेषण	:	विविध पदों वाले और विविध विभागों में लगे व्यक्तियों के मध्य सूचनाओं का आदान–प्रदान।
अधोमुखी सम्प्रेषण	:	उच्च स्तरीय प्रबंधकों से निम्न स्तर के प्रबंधकों को प्रवाहित होने वाला सम्प्रेषण।
कूटलेखन	:	सम्प्रेषित किये जाने वाले संदेश को समुचित भाषा में व्यक्त करना।
पुनःनिवेशन	:	संदेश के प्रति प्राप्तकर्ता का उत्तर या प्रतिक्रिया।
औपचारिक सम्प्रेषण	:	इसका अर्थ है व्यक्तियों में केवल संगठन ढाँचे में स्थापित माध्यमों के अनुसार सम्प्रेषण।
संचार जाल	:	अनौपचारिक सम्प्रेषण के प्रवाह के माध्यम।
क्षैतिज या पार्श्व सम्प्रेषण	:	एक ही या विभिन्न विभागों में समान पदों पर लगे व्यक्तियों के मध्य सम्प्रेषण।

अनौपचारिक सम्प्रेषण	:	यह गैर अधिकारिक माध्यमों से, जिनकी व्यवस्था संगठन ढाँचे में नहीं होती, प्रवाहित होता है।
संचार	:	संदेश को कहने, भेजने अथवा जारी करने का काम।
उपरिमुखी सम्प्रेषण	:	इस प्रकार का सम्प्रेषण निम्नस्तरीय पदों से उच्च स्तरीय पदों को प्रवाहित होता है।
शीर्ष सम्प्रेषण	:	वरिष्ठ–अधीनस्थ संबंध रखने वाले व्यक्तियों के मध्य सम्प्रेषण।

14.14 बोध प्रश्नों के उत्तर

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

 2) ii) सतत, ii) अवकूटन, iii) पुनःनिवेशन, iv) पहुँचाने, सुनने, v) माध्यम

2) 1) i) संगठनात्मक, ii) उच्च स्तरीय, निम्नस्तरीय, iii) पर्याप्त सामयिक, iv) कार्यकुशलता, v) समन्वय

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

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

 2) i) उद्देश्य की स्पष्टवादिता, उदारता, ii) हित, आवश्यकता, iii) पद, iv) कार्यवाही, v) सुनना

14.15 स्वपरख प्रश्न

1) सम्प्रेषण को परिभाषित कीजिए। प्रबंध में सम्प्रेषण का महत्व अनिवार्य क्यों है?

2) सम्प्रेषण प्रक्रिया के मूल तत्वों को समझाइए। 3) सम्प्रेषण प्रक्रिया में कौन–कौन से कदम निहित हैं? विवेचन कीजिए।

4) औपचारिक और अनौपचारिक सम्प्रेषण में अंतर कीजिए। अनौपचारिक सम्प्रेषण को संचार जाल (grapevine) क्यों कहा जाता है?

5) सम्प्रेषण के शीर्ष, क्षैतिज और विकर्णीय माध्यमों की प्रकृति और महत्व को समझाइए।

6) प्रभावशाली सम्प्रेषण की सर्वसामान्य बाधाएँ क्या हैं ? उन पर किस तरह काबू पाया जा सकता है?

7) सम्प्रेषण के प्रमुख सिद्धांतों का विवेचन कीजिए। सम्प्रेषण किस प्रकार प्रभावशाली बनाया जा सकता है?

8) संक्षिप्त नोट लिखिएः

 क) सम्प्रेषण की पद–बाधा

 ख) सम्प्रेषण के माध्यम

 ग) सम्प्रेषण की भावात्मक एवं मनोवैज्ञानिक बाधाएँ

 घ) अनौपचारिक सम्प्रेषण

नोटः 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 15 अभिप्रेरण (Motivation)

इकाई की रूपरेखा

15.0 उद्देश्य
15.1 प्रस्तावना
15.2 अभिप्रेरण की अवधारणा
15.3 अभिप्रेरण की प्रकृति
15.4 अभिप्रेरण की प्रक्रिया
15.5 अभिप्रेरण की भूमिका
15.6 अभिप्रेरण के सिद्धान्त
15.6.1 मैकग्रेगर का सहभागिता सिद्धान्त
15.6.2 मैशलो का आवश्यकता प्राथमिकता सिद्धान्त
15.6.3 हर्जबर्ग का स्वास्थ्य अभिप्रेरण का सिद्धान्त
15.6.4 हर्जबर्ग तथा मैशलो के सिद्धांतों में अंतर
15.6.5 हर्जबर्ग तथा मैशलो के सिद्धान्तों में संबंध
15.6.6 कार्योन्नति
15.7 अभिप्रेरण के प्रकार
15.7.1 वित्तीय अभिप्रेरण/प्रोत्साहन
15.7.2 गैर वित्तीय अभिप्रेरण/प्रोत्साहन
15.8 सारांश
15.9 शब्दावली
15.10 बोध प्रश्नों के उत्तर
15.11 स्वपरख प्रश्न

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

15.0 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 सके
- 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
- वित्तीय तथा गैर वित्तीय प्रोत्साहनों के सापेक्षिक महत्व का वर्णन कर सकें।

15.1 प्रस्तावना

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 आप अभिप्रेरण की अवधारणा, प्रक्रिया, महत्व, अभिप्रेरण के सिद्धांतों तथा कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए विभिन्न प्रेरणादायक विधियों का अध्ययन करेंगे।

15.2 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 उस तरीके से है 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 कों 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 का 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।

15.3 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 कम्पनी 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 भूखमरी 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 हैं। एक ऐथलीट 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।

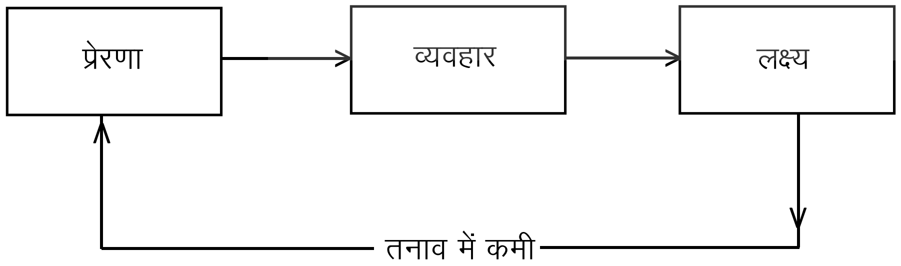
अब तक हमने अभिप्रेरण की अवधारणा को समझने में उपयोगी कई सामान्य बातों की पहचान कर ली है। मानव अभिप्रेरण का विषय अत्यंत जटिल है तथा अन्य मूलभूत विचारों, जैसे उत्साह तथा आवश्यकताओं से संबंध रखता है, इसी कारण से अपने विचारों को संबंधों की किसी स्पष्ट पद्धति से जोड़ना कठिन है।

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

15.4 अभिप्रेरण की प्रक्रिया

अभिप्रेरण प्रक्रिया के चार मूल तत्व हैं: (i) व्यवहार (behaviour), (ii) प्रेरणा (motive), (iii) लक्ष्य (goal) तथा (iv) पुनःनिवेशन (feed-back) के कुछ प्रकार।

चित्र 15.1 में इन तत्वों को दर्शाया गया है –



चित्र 15.1: 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 करता है। वह बहुत तेजी से एक कार्य से दूसरे कार्य तक पहुँच जाता है। 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 है। 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।

लक्ष्यः 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 है। 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 कम्पनी 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। शोधकर्ताओं 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।

15.5 अभिप्रेरण की भूमिका

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

1) प्रबंधक तथा संगठन से संबंधित विषयों के शोधकर्ता 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 हैं।

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।

15.6 अभिप्रेरण के सिद्धांत

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

15.6.1 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 जाता है 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 वरन 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 अंतर्द्वंद 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।

मूल्याँकनः 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।

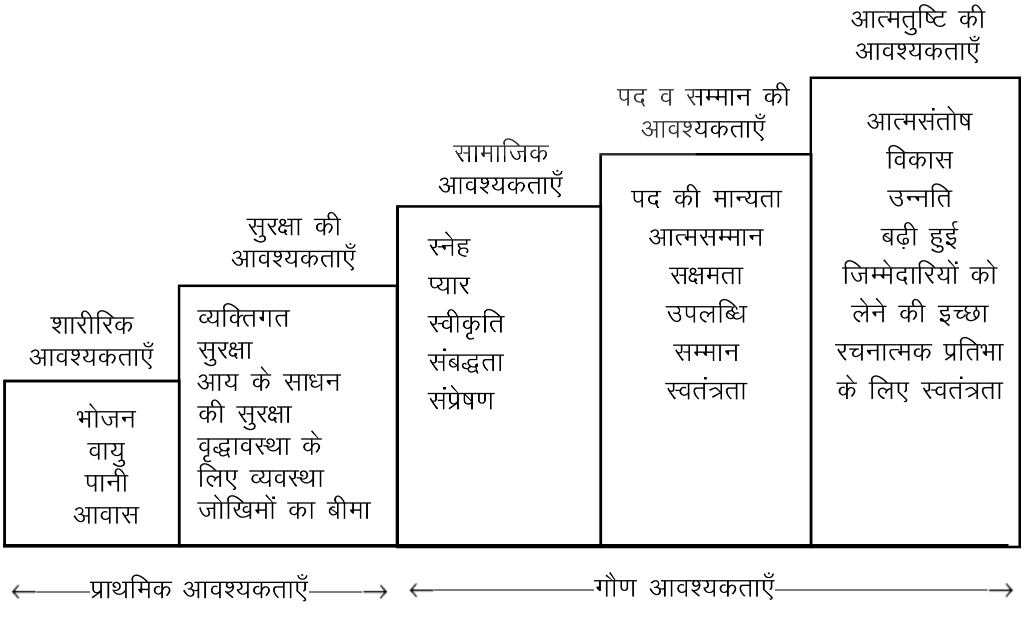
ऐसी एक्स विचारधारा बुरी है और वाई विचारधारा अच्छी धारणा बन सकती है किन्तु ऐसा कहना अथवा समझाना उचित नहीं होगा, क्योंकि इन विचारधाराओं की मान्यताएँ कार्यरत व्यक्तियों के प्रति प्रबंधकों का रवैया अथवा रूख और पहले से ही बने विचार दर्शाती हैं। ये विचारधाराएँ व्यवहार के द्योतक नहीं हैं। अस्तु, यद्यपि एक प्रबंधक 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।

15.6.2 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 15.2 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 उच्चस्तरीय 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 अन्तर्गत, रोज़गार की सुरक्षा, व्यक्तिगत सुरक्षा, आय की सुरक्षा, वृद्धावस्था के लिए व्यवस्था, जोखिमों के लिए बीमा आदि बातें आती हैं।



चित्र 15.2: 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 रूचि 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 सचेष्ट 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 हैं। 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 होती तो इन आवश्यकताओं को 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 माडल 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 माडल उनके प्रबंधकों पर बहुत अच्छी प्रकार से लागू नहीं होता। आवश्यकताओं की संतुष्टि की मात्रा में आवश्यकताओं की क्रमबद्वता के माडल 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 हैं, इस तर्क की सार्थकता में भी संदेह है। मनुष्य के व्यवहार को समझने में बहु–अभिप्रेरण का तथ्य भी अत्यधिक व्यावहारिक 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 आत्म–सम्मान 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।

15.6.3 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 प्रबन्ध 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 15.1 में दिखाए जा रहे हैं –

स्वास्थ्य संबंधी कारकों में मजदूरी, अतिरिक्त सुविधाएँ भौतिक स्थितियों तथा कुल मिलाकर कम्पनी 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 आदि कारक संतुष्टि प्रदान करने वाले कारकों के अन्तर्गत है।

तालिका 15.1: हर्जवर्ग के रखरखाव तथा अभिप्रेरक कारक

आवश्यकताओं का ढ़ांचा
- शारीरिक अथवा प्राथमिक आवश्यकताएँ
- सामाजिक मनोवैज्ञानिक अहं की तुष्टि करने वाली अथवा द्वितीयक आवश्यकताएं

रखरखाव अथवा स्वास्थ्य संबंधी कारक	अभिप्रेरक कारक
1) कम्पनी 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) अधीनस्थों के साथ आपसी संबंध	5) वृद्धि की सम्भावना
6) वेतन	6) उत्तरदायित्व
7) रोज़गार सुरक्षा	
8) व्यक्तिगत जीवन	
9) कार्य की परिस्थितियाँ	
10) स्तर	

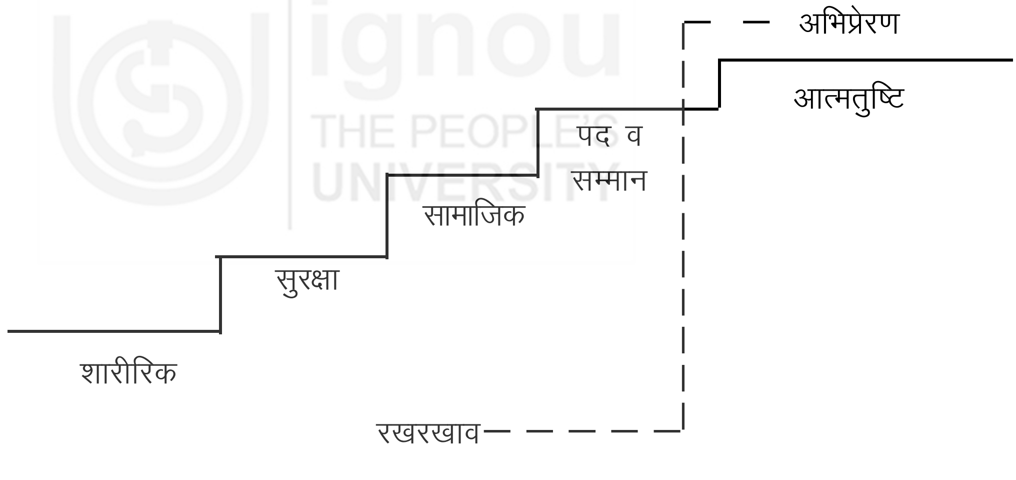
हर्जबर्ग ने फिर लिखा है कि स्वास्थ्य संबंधी कारकों के प्रति अब प्रबन्धकों का अत्यधिक झुकाव है। परिणामस्वरूप, वे कर्मचारियों से अनुकूल व्यवहार प्राप्त नहीं कर पाते हैं। कर्मचारियों के अभिप्रेरण में वृद्धि करने के हेतु संतुष्टि प्रदान करने वाले अथवा अभिप्रेरणात्मक कारकों की ओर पर्याप्त ध्यान देना आवश्यक 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

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

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।

15.6.4 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 निम्नस्तर 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 15.3: मैशलो तथा हर्जबर्ग के सिद्धान्तों का संबंध

15.6.5 हर्जबर्ग तथा मैशलों के सिद्धान्तों 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 की तथा सामाजिक आवश्यकताएँ हर्जबर्ग के रखरखाव कारकों के अंतर्गत आती हैं जबकि आत्मतुष्टि से संबंधित आवश्यकताएँ अभिप्रेरक कारकों के अन्तर्गत 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।

15.6.6 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। कार्य 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 हैंः

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 हैंः

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 सीमाएँ कार्योन्नति की निम्नलिखित सीमाएँ हैंः

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 निम्नस्तर 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

15.7 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) 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 हैं। 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) भय पर आधारित होता है। उदाहरण के लिए. पदोन्नति, 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। ब्राह्य 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। अतिम 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।

15.7.1 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 लाभ 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।

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

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।

15.7.2 गैर वित्तीय अभिप्रेरण / प्रोत्साहन (Non Financial Motivation/ Incentives)

शारीरिक तथा सुरक्षा संबंधी आवश्यकताओं का 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) **प्रतियोगिताः** 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 कम्पनी 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।

15.8 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 अंतर्द्वंद 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 हैः (i) व्यवहार (behaviour), (ii) उद्देश्य, (iii) लक्ष्य (goal), (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।

15.9 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 हैं जो मानव के व्यवहार को निदेशित तथा नियंत्रित करती हैं।

(प्रेरणा) उद्देश्य : उद्देश्य व्यवहार को प्रभावित करने वाले मूल प्रेरक है 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।

15.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

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

   2) i) आवश्यकताएँ, आंतरिंक, ii) व्यवहार, iii) गुप्त, iv) लक्ष्य, v) अभिप्रेरित

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

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

15.11 स्वपरख 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।

नोटः 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 नेतृत्व (Leadership)

इकाई की रूपरेखा

16.0 उद्देश्य
16.1 प्रस्तावना
16.2 नेतृत्व क्या है?
16.3 प्रबंधकीय नेतृत्व का महत्व
16.4 नेतृत्व के सिद्धान्त
16.5 नेतृत्व की शैलियाँ
16.6 नेतृत्व के कार्य
16.7 अभिप्रेरण और नेतृत्व
16.8 नेतृत्व की प्रभावकारिता
    16.8.1 नेतृत्व की प्रभावकारिता को प्रभावित करने वाले तत्व
    16.8.2 एक प्रभावशाली नेता के गुण
16.9 मनोबल
    16.9.1 मनोबल का अर्थ एवं महत्व
    16.9.2 मनोबल को निर्धारित करने वाले तत्व
    16.9.3 नेतृत्व और मनोबल
16.10 सारांश
16.11 शब्दावली
16.12 बोध प्रश्नों के उत्तर
16.13 अभ्यास के लिए प्रश्न

16.0 उद्देश्य

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

- प्रबंधकीय नेतृत्व के महत्व का वर्णन कर सकें
- नेतृत्व के सिद्धान्तों और विभिन्न शैलियों को बता सकें
- 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।
- मनोबल के अर्थ और महत्व का वर्णन कर सकें।

16.1 प्रस्तावना

इकाई 15 में आप प्रबन्ध 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 कि प्रबन्ध 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 बनाये 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।

16.2 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 अन्तःक्रिया सम्मिलित है। इसमें अन्तःव्यक्तिगत 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 हैंः

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 संबंधी 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।

16.3 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 अन्तः 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 प्रबंध 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।

16.4 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।

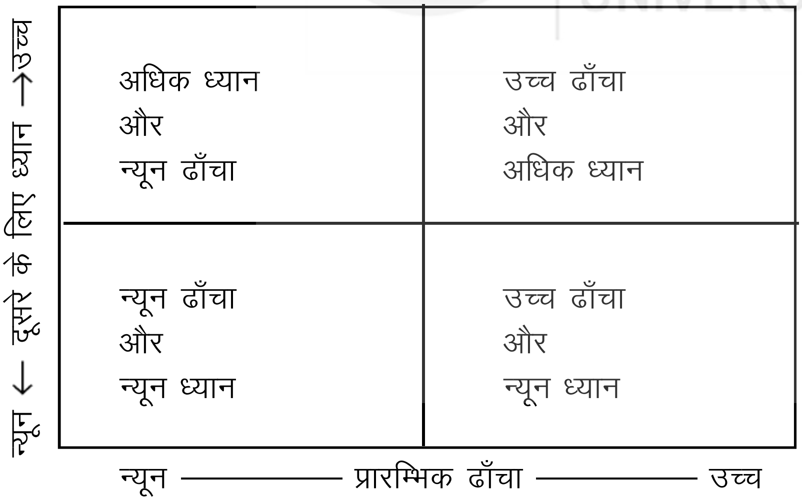
iii) गुणों को आँकना तो कठिन है और इसलिए नेताओं और अनुयायियों में अन्तर करना हमेशा सम्भव नहीं है।

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 नेता का अपने और कार्यदल के सदस्यों में 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।

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY



चित्र 16.1: प्रारम्भिक ढाँचे और दूसरों के लिए ध्यान का सम्मिश्रण

ऊपर के चित्र 16.1 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

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

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 जो 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 हों। (अर्थात् दैनिक और पूर्वानुमेय हो) और नेता के पद से अत्यधिक शक्ति जुड़ी हुई है।

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 16.2: विभिन्न दलीय परिस्थितियों के लिए नेतृत्व का औचित्य

चित्र 16.2 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।

16.5 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 हैंः

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 उच्च 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 आत्म–संयम और विश्लेषणात्मक योग्यताओं को विकसित करना चाहता है।

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

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:

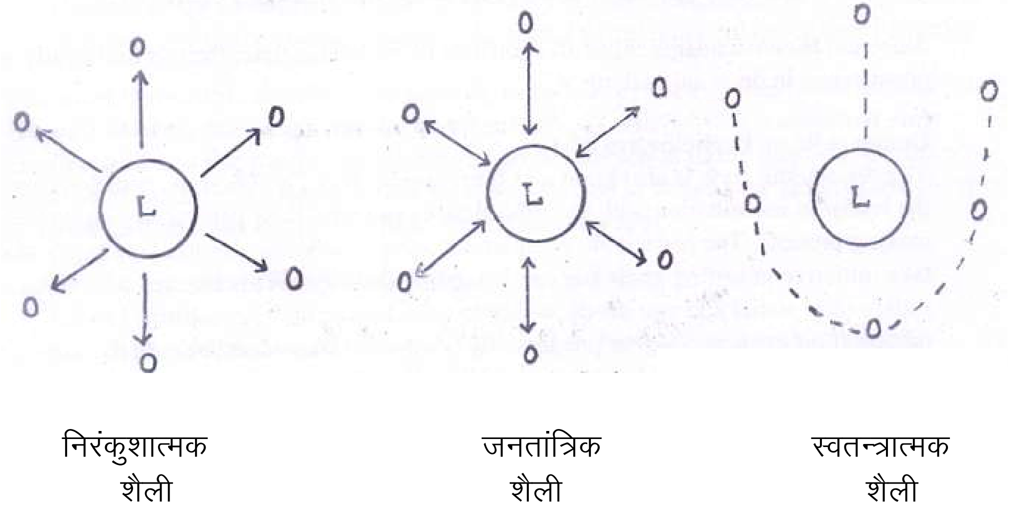
i) जब नेता निर्णय लेने के कार्य को पूर्णरूपेण प्रत्यायोजित करना चाहता है।

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।

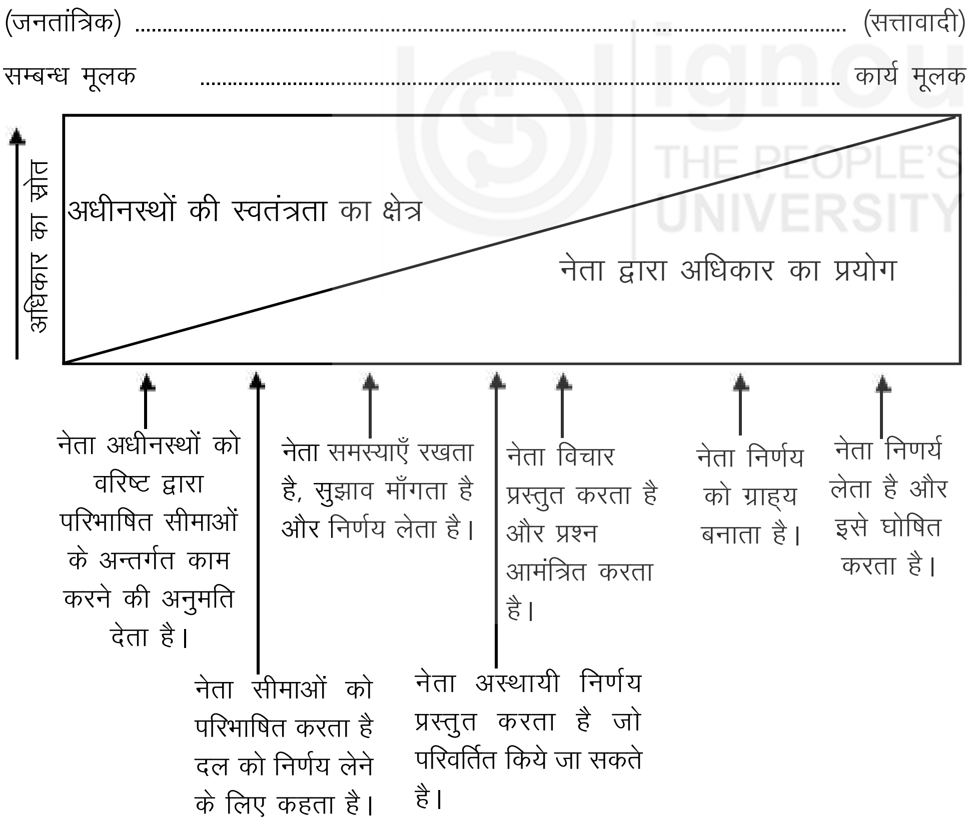
क्योंकि इससे खलबली और दुर्व्यवस्था पैदा हो सकती है। चित्र 16.3 में नेतृत्व की इन शैलियों को दिखाया गया है:



चित्र 16.3: नेतृत्व की शैली का आरेखीय प्रस्तुतीकरण

नेता के व्यवहार का अविच्छिन्तक (Continuum of Leader Behaviour)

रॉबर्ट टानेनबॉम और वारेन एच. स्मिथ ने नेतृत्व की शैलियों के व्यापक विस्तार को एक ऐसे अविच्छिन्तक 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 16.4: नेता के व्यवहार का अविच्छिन्तक

चित्र 16.4 से यह स्पष्ट होता है कि वे नेता जो सातत्पक 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 सातत्पक दृष्टिकोण नेता के व्यवहार को एक विस्तृत सीमा प्रदान करता है, यह एक प्रबंधक को उपलब्ध व्यावहारात्मक 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 अनुमोदन करता है। यह पाया गया है कि कर्मचारी–अभिविन्यास और काम–अभिविन्यास एक सातत्पक 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) कोष्टकों 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 नेतृत्व 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)

16.6 नेतृत्व के कार्य

एक प्रबंधक के नेतृत्व के कार्य उसके प्रबंधकीय कार्यों से घनिष्ट 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 रखना।

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 प्रबंध :** 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 के 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 बनाना :** 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।

16.7 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

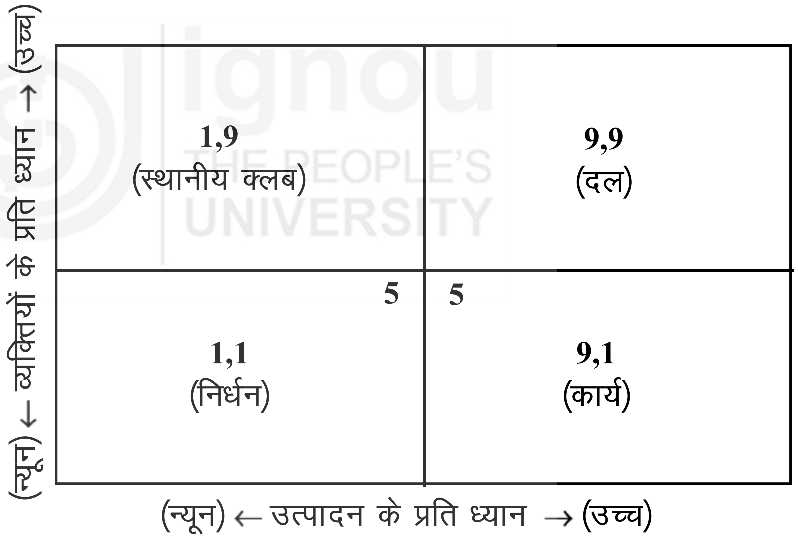
बढाता है क्योंकि यह प्रत्येक व्यक्ति के व्यक्तिगत मूल्य और महत्व को बनाता और कायम रखता है।

16.8 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।



चित्र 16.5 : 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 प्रबन्ध (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–प्रबन्ध (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 प्रबन्ध (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 है। और इसलिए इसे मध्यमार्गीय प्रबन्ध (middle road management) कहा जाता है। नेतृत्व की यह शैली उन अनेकों प्रबंधकों द्वारा पसन्द की जाती है जिनका प्रबन्ध 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 9,9 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 16.6 को देखिए जिसमें नेतृत्व के प्रभावकारिता आयाम को दर्शाया गया है।

चित्र 16.6: 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 का 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।

विकासकर्ता (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 निर्णयकर्ता 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 परिस्थितिं 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 रूख रखता है। वह एक पलायनवादी है।

16.8.1 नेतृत्व की प्रभावकारिता को प्रभावित करने वाले तत्व

नेतृत्व की प्रभावकारिता के प्रश्न को विहंगम दृष्टिकोण में देखते हुए 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

16.8.2 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 सम्बंधी 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 गुणः** 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) **आत्मविश्वासः** 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 जानकारीः** आत्मविश्वास रखने वाले एक नेता को कभी भी इस बात को नज़र अन्दाज 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 बुद्धिमताः** 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 योग्यताः** 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 अनुभूतिः** 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 गुणः** 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

16.9 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।

16.9.1 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।

16.9.2 मनोबल को निर्धारित करने वाले तत्व

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

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

2) **नेतृत्वः** 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 सदस्यः** दल के साथी कार्यकर्ताओं 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 संतुष्टिः** 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 ढाँचाः** 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 अत्यधिक 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 अवसरः** 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 पारिश्रमिक के पद पर उन्नति का अवसर एक सकारात्मक तत्व है जो कर्मचारियों के मनोबल को निर्धारित करता है।

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

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

16.9.3 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 रूचि 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 कार्यकर्ता 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।

16.10 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 निर्भभ करती है। दूसरी ओर नेतृत्व के व्यवहारात्मक सिद्धान्त इस विश्वास पर आधारित है 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 के 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 अन्तर्गत 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 विकासकर्ता, 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–कार्यकर्ताओं 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।

16.11 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।

16.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

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

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)

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

16.13 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 ओहियों 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 लिखिएः

   i) नेतृत्व की प्रभावशाली और प्रभावहीन शैलियाँ

   ii) नेतृत्व के कार्य

   iii) एक प्रभावशाली नेता के गुण

   iv) नेतृत्व का 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 ?

नोटः 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।

इकाई 17 टीम निर्माण

इकाई की रूपरेखा

17.0 उद्देश्य

17.1 प्रस्तावना

17.2 टीम की संकल्पना

17.3 टीमों के प्रकार

17.4 टीम का विकास

17.5 टीम निर्माण

17.6 टीम की प्रभाविता

17.7 सारांश

17.8 शब्दावली

17.9 स्वपरख प्रश्न

17.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप इस योग्य हो सकेंगे किः

- टीम की संकल्पना के संबंध में विवेचन कर सकें;
- विभिन्न प्रकार की टीमों की पहचान कर सकें;
- टीम के विकास की प्रक्रिया का वर्णन कर सकें
- टीम–निर्माण प्रक्रिया की व्याख्या कर सकें।
- टीम की प्रभाविता का विश्लेषण कर सकें।

17.1 प्रस्तावना

किसी संगठन के उद्देश्यों को पूरा करने के लिए अनुकूल कार्य संबंधी वातावरण स्थापित करना अत्यंत महत्वपूर्ण होता है। इसके लिए टीम भावना में कार्य करने की आवश्यकता होती है। कार्य के विभिन्न स्तरों पर प्रबंधक प्रमुख व्यक्ति होते हैं तथा उन्हें अपने अधीनस्थों और अनुयायियों के प्रयासों का सकारात्मक रूप से निर्देशन करना होता है तथा उनके बीच तालमेल बैठाना होता है। नेताओं की केवल यही जिम्मेदारी नहीं होती है कि लक्ष्य की प्राप्ति के लिए टीम के रूप में काम करने के लिए वे अपने अधीनस्थों का मार्ग निर्देशन करें बल्कि उनसे यह भी अपेक्षा की जाती है कि वे अपने समूह/टीम का नेतृत्व भी करें। पी.एफ. ड्रकर के अनुसार नेतृत्व मनुष्य की एक विशेषता है, जो किसी व्यक्ति के दृष्टिकोण को ऊँचा उठाती है। उसके निष्पादन को ऊँचे मानदंड तक ले जाती है और व्यक्ति के व्यक्तित्व का निर्माण उसकी सामान्य सीमाओं से अधिक करती है। इस इकाई में आप टीम की संकल्पना और उसके प्रकार, टीम के विकास, टीम–निर्माण तथा टीम–प्रभाविता के संबंध में पढ़ेंगे।

17.2 टीम की संकल्पना

आप यदि किसी संगठन में जाएंगे तो देखेंगे कि वहां पर अधिकतर कार्य व्यक्तियों के समूह द्वारा किए जाते हैं। संगठनों में कार्यकलापों की व्याख्या इस प्रकार से की जाती है ताकि सामूहिक रूप से योगदान किया जा सके। प्रत्येक व्यक्ति एक सामान्य लक्ष्य की प्राप्ति के लिए योगदान करता है। संगठन के सदस्य परस्पर क्रियाएं करते हैं। परस्पर सहयोग करते हैं, आपस में तालमेल बैठाते हैं और एक दूसरे को प्रभावित करते हैं। इस प्रकार अधिकतर समय प्रत्येक व्यक्ति टीम में काम करता है। इस प्रकार टीम की परिभाषा यों दी जा सकती है – दो या उससे अधिक व्यक्तियों का समूह जो सामान्य लक्ष्य को पूरा करने के लिए परस्पर क्रिया करते हैं और एक दूसरे को प्रभावित करते हैं।

स्टेमेन और मेरी ने टीम की परिभाषा यों दी है – दो या उससे अधिक व्यक्तियों का समूह जो परस्पर क्रिया (interact) करते हैं, एक दूसरे को प्रभावित करते हैं, सामान्य लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए परस्पर जिम्मेदार होते हैं और किसी संगठन में अपने को एक सामाजिक तत्व (social entity) समझते हैं। इस परिभाषा के आधार पर टीम की विशेषताओं को विस्तारपूर्वक निम्नलिखित प्रकार से दिया जा सकता है:

कुछ औपचारिक टीमें अस्थायी होती हैं। इन्हें टास्क फोर्स या प्रोजेक्ट टीम कहा जाता है। इन टीमों को किसी विशिष्ट समस्या का समाधान करने के लिए बनाया जाता है और कार्य पूरा होने या समस्या का समाधान होने के बाद इन्हें भंग कर दिया जाता है।

अनौपचारिक टीमों या समूहों को उस स्थिति में बनाया जाता है, जब लोग एक साथ होते हैं तथा वे नियमित रूप से परस्पर क्रिया करते हैं। ऐसे समूहों का विकास संगठन के औपचारिक संरचना के अंतर्गत होता है। अनौपचारिक टीमों के सदस्यों में समस्त टीम के सदस्यों के हितों की तुलना में अपने कुछ व्यक्तिगत हितों को कम महत्व देने की प्रवृति होती है। इसके बदले में टीम उनकी सहायता करती है और उनकी रक्षा करती है। अनौपचारिक टीम के कार्यों से संगठन के हितों में वृद्धि होती है। उदाहरणार्थ, शनिवार के सुबह में खेले जाने के फलस्वरूप खिलाड़ियों का पारस्परिक संबंध बढ़ता है। इसी प्रकार महिलाओं का समूह ऐसे कार्यों के संबंध में विचार–विमर्श कर सकती है, जिन्हें लागू करने से महिलाएं संगठन में भली–भांति कार्य कर सकती हैं।

उदाहरणार्थ, 1990 में NYNEX कार्पोरेशन नामक टेलीफोन कंपनी के महिला कर्मचारियों ने परामर्शदाता वृत्त (Mentoring Circles) बनाया, जिसका उद्देश्य इस कंपनी में पदोन्नति के संबंध में उन्हें सहायता करना था। NYNEX की इन महिलाओं ने इन अनौपचारिक समूहों का निर्माण स्वतंत्र रूप से और प्रबंध के तत्वाधान से बाहर किया। ये समूह इस कंपनी के सभी स्तरों पर काम करने वाली महिलाओं के बीच के संबंध को प्रोत्साहित करते हैं और उन्हें मजबूत बनाते हैं। इन कर्मचारियों द्वारा इस प्रकार के समय को बनाने का कारण यह था कि उस कंपनी में उच्च्व स्तर की ऐसी महिला प्रबंधकों की कमी थी जो अन्य महिला कर्मचारियों के लिए अनुभवी परामर्शदाता (mentor) का काम कर सकें। परन्तु समूह में भाग लेने वालों की यह धारणा है कि समूह प्रक्रिया व्यक्तिगत रूप से परामर्श से अच्छी होती है। इन वृत्तों में , जिनमें कम से कम आठ और अधिक से अधिक बारह व्यक्ति होते हैं, भाग लेने वालों को विभिन्न प्रकार के विचारों और बढे हुए ढांचे के संबंध में अच्छा ज्ञान कराया जाता है।

17.3 टीमों के प्रकार

औपचारिक समूहों या टीमों का निर्माण प्रबंधक करते हैं और ऐसा करने का प्रयोजन होता है संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए विशिष्ट प्रकार के कार्यों को पूरा करना। सबसे अधिक प्रचलित प्रकार का औपचारिक समूह (formal group) आदेश टीम (command team) है जिसके अंतर्गत प्रबंधक के साथ–साथ सभी कर्मचारी होते हैं और ये कर्मचारी 'उस प्रबंधक को रिपोर्ट करते हैं। कुछ संगठनों में जो सोपान (hierarchy) के महत्व को कम करना चाहते हैं, इस पद में परिवर्तन किया जा सकता है।

एक दूसरे प्रकार की औपचारिक टीम समिति (committee) होती है, जो प्रायः बहुत समय चलती है और उसका संबंध बार–बार की समस्याओं और निर्णयों के साथ होता है। उदाहरणार्थ, आपके विश्वविद्यालय या कालेज में छात्र/छात्राओं से संबंधित एक समिति होती है जो उनके जीवन से संबंधित बार–बार उठने वाली समस्याओं से निपटती है। इस समिति के सदस्य आ–जा सकते हैं, परन्तु समिति बहुत दिनों तक बनी रहती है।

गुणवत्ता वृत्त (quality circle) भी एक प्रकार की टीम है। मैककूक इलिनेयिस में आधारित लेनोल्ड्स मोटर कंपनी के मैककूक शीट एंड प्लेट प्लांट में गुणवत्ता वृत्त गुणवत्ता कार्यक्रम के प्रमुख घटक रहे हैं, जिन्होंने 1981 से उत्पादिता और गुणवत्ता में अत्यधिक सुधार ला दिया है। कोआपरेटिव, आवरलि एंड मैनेजमेंट प्राब्लेम सोल्विगं (Cooperative Hourly and Management Problem Solving) (CHAMPS) नामक एक प्रोग्राम में प्रत्येक सप्ताह में एक घंटा के लिए यह गुणवत्ता वृत्त समिति बैठती है और कार्य से संबंधित समस्याओं पर विचार–विमर्श करती है, कारणों का पता लगाती है, समाधान की सिफारिशें करती है और उचित कार्यवाहियां करती है। कोई टीम जब अपनी जांच पड़ताल का काम समाप्त कर लेती है और समाधान का पता लगा लेती है तब इस संबंध में प्रबंध और स्टॉफ को वह औपचारिक रिपोर्ट देती है। इस प्रोग्राम के शुरू होने से चार वर्षों के अंतर्गत 475 समाधान प्रस्तुत किए गए और उनमें से लगभग 400 समाधानों को स्वीकार कर लिया गया। इन टीमों पर जितना खर्च किया गया उससे लगभग आठ गुने की बचत हो गई। किसी विनिर्माण प्रतिष्ठान के लिए इतनी बचत बहुत बड़ी रकम है, जिसमें लागत पर नियंत्रण बहुत ही महत्वपूर्ण होता है। तीन वर्षों की अवधि में मैककूक में प्रति कर्मचारी पाऊंडों में ऐल्यूमिनियम का उत्पादन दुगुना हो गया और इस प्रकार इस कंपनी ने एक ग्राहक को 2000 से अधिक मदें भेजा जिसमें से एक को भी अस्वीकार नहीं किया गया।

17.4 टीम का विकास

जैसा कि आप पहले ही पढ़ चुके हैं टीम का निर्माण उन सदस्यों की परस्पर क्रियाओं और प्रभाव के फलस्वरूप होता है, जो किसी सामान्य लक्ष्य (common goal) की प्राप्ति के लिए प्रयास करते हैं। इस प्रक्रिया में टीम के सदस्य दूसरों के व्यवहार को समझने तथा इस व्यवहार के औचित्य और टीम के सदस्यों की भूमिका को महसूस करने का प्रयास करते हैं। यह एक निरंतर प्रक्रिया है क्योंकि टीम के सदस्य बदलते रहते हैं। टीम में नये सदस्य आते हैं और पुराने सदस्य चले जाते हैं। इस प्रकार टीम के विकास के लिए टीम के सदस्य अनेक अवस्थाओं से होकर गुजरते हैं। बुस ट्रंकमैन के अनुसार टीम के विकास की पांच मॉडल अवस्थाएं होती हैं। नीचे इसके संबंध में संक्षेप में चर्चा की जा रही है।

- दो या उससे अधिक व्यक्तियों का समूह
- सदस्यों के बीच नियमित रूप से परस्पर क्रिया

- टीम के सदस्यों के व्यवहार को प्रभावित करती है
- परस्पर जिम्मेदार होते हैं
- सामाजिक तत्व
- परस्पर निर्भर
- सामान्य लक्ष्य की प्राप्ति

परस्पर क्रियाओं की बारंबारता (frequency), प्रभाव तथा कार्य का स्वरूप समूह के निर्माण को निर्धारित कर सकते हैं, अर्थात् दीर्घकारिक, अल्पकारिक, औपचारिक, अनौपचारिक आदि होने के संबंध में।

फोर्मिगः टीम के विकास की यह पहली अवस्था है। इस अवस्था में सदस्य टीम के सदस्यों के व्यवहार के संबंध में पता लगाने और उसे समझने का प्रयास करते हैं। वे टीम के सदस्यों की अपेक्षाओं को समझने का प्रयास करते हैं। इस अवस्था में वे विनम्र रहते हैं तथा यह जानने का प्रयास करते हैं कि टीम के अंतर्गत वे अपने को किस प्रकार से फिट कर पाएंगे।

स्टार्मिंग या उग्रतापूर्वक व्यवहार करनाः टीम के विकास की इस दूसरी अवस्था में सदस्य समूह में पद, नेतृत्व और नियंत्रण के लिए आपस में प्रतिस्पर्धा करना प्रारंभ कर देते हैं। व्यक्ति दूसरों के व्यवहार को समझते हैं तथा समूह में अपनी भूमिका के संबंध में दावा करते हैं। इसके फलस्वरूप अंत वैयक्तिक द्वंद की शुरूआत हो जाती है। सदस्य कार्य से संबंधित कार्य–संबंधों (working relations) से संबंधित विवाद विषयों का समाधान करने का प्रयास करते हैं। समूह में व्यक्तियों की भूमिका से संबंधित समस्याओं का भी वे समाधान करते हैं।

नोंर्मिग या सामान्य व्यवहार करनाः इस अवस्था में सदस्य संयुक्त रूप से कार्य करना प्रारंभ कर देते हैं। वे विभिन्न प्रकार के विरोधी शक्तियों के बीच संतुलन स्थापित कर लेते हैं। वे समूह मानदंड विकसित कर लेते हैं और समूह के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आप सहमति भी बना लेते हैं। इस अवस्था में टीम के सदस्यों के बीच सहयोग की भावना विकसित हो जाती है।

निष्पादनः इस अवस्था में टीम कार्यों को करने और उद्देश्य को पूरा करने का प्रयास करती है। संबंध को स्थापित स्वरूप (established pattern) तालमेल में सुधार लाता है तथा द्वंदों का समाधान करता है। सदस्य एक–दूसरे पर विश्वास करते हैं और समूह के लक्ष्य की प्राप्ति के लिए पूरा–पूरा सहयोग देते हैं।

कार्य–स्थगनः आप जानते हैं कि टीम का निर्माण किसी उद्देश्य से किया जाता है। इस उद्देश्य के पूरा हो जाने पर टीम को स्थगित किया जा सकता है। इस प्रकार टीम के भंग करने को स्थगन कहा जाता है।

कोर्मास्कि और मोजन्टर के अनुसार टीम–विकास में निम्नलिखित अवस्थाएं होती हैं:

- जागरूकता (Awareness)
- द्वंद (Conflict)
- सहयोग (Cooperation)
- उत्पादिता (Productivity) और
- पृथक्करण (Separation)

17.5 टीम निर्माण

टीम निर्माण से अभिप्राय होता है टीम को ऐसा रूप प्रदान करना कि उसका कार्य सुचारू ढंग से हो सके। स्टिवेन और मेरी ऐन वॉन की परिभाषा के अनुसार टीम का निर्माण किसी कार्य टीम के विकास और कार्य को सुधारने के लिए किसी प्रकार का किया गया औपचारिक हस्तक्षेप होता है। इस प्रकार टीम निर्माण की प्रक्रिया का लक्ष्य टीम की प्रभाविता (effectiveness) को बढ़ाना होता है। पारीक उदय ने टीम निर्माण के लिए निम्नलिखित उपागमों (approaches) का सुझाव दिया है।

जौहरी पटल उपागमः इस उपागम का उद्देश्य सदस्यों की सहायता करना होता है ताकि वे अपनी भावनाओं, मतों और प्रतिक्रियाओं को अभिव्यक्त कर सकें और टीम के सदस्यों से पुनःपुष्टि को स्वीकार कर लें। इससे टीम के सदस्यों के प्रति उनकी संवेदनशीलता (sensitivity) बढ़ती है।

भूमिका वार्ता उपागम : यह उपागम टीम के सदस्यों की अपेक्षाओं को समझने और उन अपेक्षाओं के अनुरूप उनके व्यवहार को बनाने पर जोर देता है। इससे टीम के सदस्यों के सहयोगात्मक प्रयास (collaborative effort) में वृद्धि होती है।

टीम भूमिका उपागमः इस उपागम के अनुसार कुछ ऐसी भूमिकाएं हैं जिन्हें करने की अपेक्षा टीम के प्रत्येक सदस्यों से की जाती है। बेल्विन के अनुसार ऐसी आठ भूमिकाएं यों हैं – अध्यक्ष/समन्वयक (collaborative), आकृतिकार (shaper), प्लांट, मॉनीटर/ मूल्यांकनकर्ता, कंपनी श्रमिक, संसाधनों का खोज करने वाला (resource investigation), टीम कार्यकर्ता और पूरा करने वाला/तैयार करने वाला (completer/finisher)। इन भूमिकाओं को सुचारू रूप से करने से टीम के सदस्यों के प्रयास में सामंजस्य बैठता है।

व्यवहार परिष्करण उपागमः यह उपागम टीम के प्रति सदस्यों के व्यवहार का गौर से देखने पर जोर देता है। प्रत्येक सदस्य अपने व्यवहार का मूल्यांकन करता है और सबसे उपयुक्त व्यवहार का पता लगाता है। इसके पश्चात् वह टीम के निष्पादन के लिए सबसे अधिक उपयुक्त व्यवहार को अपनाता है।

अनुकरण उपागमः इस उपागम के अंतर्गत एक कृत्रिम टीम बनाई जाती है जिसमें सदस्य परस्पर क्रिया करते हैं, वाद–विवाद करते हैं, विचार–विनिमय करते हैं तथा अन्य सदस्यों के व्यवहार से सीखते हैं। इस स्थिति में टीम के सदस्य चुनौतियों का सामना करने के लिए तथा सदस्यों की आवश्यकताओं और उनकी अपेक्षाओं को पूरा करने के लिए सर्वाधिक प्रभावी ढंग को सीखते हैं।

क्रियानिष्ट अनुसंधान उपागमः इस उपागम के अंतर्गत व्यवहार के संपूर्ण क्षेत्र का विश्लेषण और मूल्यांकन किया जाता है। अनुसंधानकर्ता टीम के सदस्यों के साथ विचार–विमर्श करता है और उनके व्यवहार का मूल्यांकन करता है। टीम के सदस्यों के सबसे अधिक उपयुक्त व्यवहार को जानने का भी प्रयास किया जाता है।

बोध प्रश्न 1

1) औपचारिक टीम और अनौपचारिक टीम में अंतर बताइए।

....

....

....

2) स्टॉर्मिंग और नॉर्मिंग में अंतर बताइए।

....

....

....

....

....

....

3) टीम निर्माण की सर्वाधिक उपयुक्त पांच प्रक्रियाओं का नाम बताइए।

....

....

....

....

....

17.6 टीम की प्रभाविता

आप देखते होंगे कि किसी संगठन में कुछ टीमें बहुत सफल होती हैं और तुलना में वे अधिक सफलता पूर्वक काम करती है। अब प्रश्न उठता है कि टीम प्रभाविता क्या है? स्टेवेन और मेरी ऐन वॉन ने टीम की प्रभाविता (team effectiveness) की परिभाषा इस प्रकार दी है – कोई टीम किस सीमा तक अपने सदस्यों की आवश्यकताओं और उद्देश्यों को पूरा कर पाती है और समयोपरांत भी अपने का बनाए रखती है। इसका अर्थ यह है कि किसी सफल टीम के निम्नलिखित पैरामीटर होते हैंः–

- टीम के उद्देश्य किस मात्रा तक पूरे किए जाते हैं;
- टीम अपने सदस्यों की आवश्यकताओं और कल्याण की प्राप्ति किस मात्रा में कर पाती है; और
- अपने को कायम रखने की टीम की योग्यता।

1) **संगठनात्मक और टीम** पर्यावरण (**Organisation and Team Environment**):

संगठनात्मक और टीम पर्यावरण का संबंध निम्नलिखित तत्वों के साथ होता हैः

- पुरस्कार प्रणाली;
- संप्रेषण;
- प्रणालियां;
- भौतिक स्पेस;
- संगठन का पर्यावरण;
- संगठन की संरचना; और
- संगठन का नेतृत्व

टीम डिजाइन: इसमें निम्नलिखित तत्व होते हैं:

- टास्क की विशेषताएं
- टीम का आकार; और
- टीम का गठन।

टीम की प्रक्रियाएं (Team Processes): इसके अंतर्गत निम्नलिखित आते हैं:

- टीम का विकास;
- टीम का मानदंड;
- टीम की भूमिकाएं, और
- टीम संसक्ति (team cohesiveness)।

कोरमांस्कि और मोजेन्टर (Kormasnski and Mozenter) ने निम्नलिखित तत्वों की पहचान की है जिनका टीम की प्रभाविता में योगदान होता है:

- सदस्य समूह के लक्ष्यों को समझते हैं और उसके प्रति वे प्रतिबद्ध होते हैं;
- वे दूसरों से मित्रता बनाए रखते है तथा उनमें दिलचस्पी रखते हैं;
- वे द्वंदों को स्वीकार करते हैं और खुले रूप से उनका सामना करते हैं;
- वे दूसरों को सुनते और उन्हें समझते हैं;
- निर्णय लेने की प्रक्रिया में वे दूसरों को शामिल करते हैं;
- व्यक्तित मतभेदों को वे समझते हैं और उनका आदर करते हैं;
- समस्याओं के संबंध में वे अपना मत प्रकट करके और उनके लिए समाधान का सुझाव भी देते हैं;
- वे दूसरों के मतों और उनके योगदानों को महत्व देते हैं;
- टीम के प्रयास को वे स्वीकार करते हैं और उसे पुरस्कृत करते हैं; और
- टीम के निष्पादन के प्रति टीका–टिप्पणी के प्रति वे आदर का भाव रखते हैं तथा उसे उत्साहित करते हैं।

टीम की प्रभाविता को बनाने से संबंधित ये प्रमुख तत्व हैं। इनके अतिरिक्त और भी अनेक कारक हो सकते हैं जो टीम की प्रभाविता को प्रभावित करते हैं। प्रबंधकों से अपेक्षा की जाती है कि वे इन कारकों को व्यापक रूप से विश्लेषण करें और टीम की प्रभाविता का व्यापक परिप्रेक्ष्य (perspective) ज्ञात करें। इन तत्वों की समुचित रूप से व्यवस्था करने और उन्हें कार्यान्वित करने से टीम की प्रभाविता में अवश्य ही सुधार आएगा।

17.7 सारांश

किसी प्रबंधक के सबसे महत्वपूर्ण कार्यों में से एक होता है अपने अधीनस्थों के बीच टीम की भावना पैदा करना। टीम बनाना कठिन कार्य है और इसके लिए गतिशील नेतृत्व की आवश्यकता होती है। यह कठिन इसलिए होता है क्योंकि अलग–अलग प्रकार के व्यक्ति किसी संगठन में शामिल होते हैं तथा उनके व्यक्तित्व, मूल्य, अभिवृत्तियां और आवश्यकताएं भिन्न–भिन्न होते हैं। व्यक्तियों में यह प्रवृत्ति होती है कि जो लोग उन्हीं के जैसे मूल्यों और अभिवृत्तियों वाले होते हैं, उनके निकट रहें, इसलिए लोग अपने जैसे लोगों के साथ रहना पसंद करते हैं। लोगों के प्रयासों के बीच सामंजस्य बनाने के लिए नेता के लिए आवश्यक

होता है कि वह उनकी आवश्यकताओं, सोपान, समस्याओं, अभिवृत्तियों और मूल्य व्यवस्था को समझें।

17.8 शब्दावली

टीम (Team) : दो या उससे अधिक व्यक्ति जो किसी सामान्य उद्देश्य से परस्पर क्रिया करते हैं या एक दूसरे को प्रभावित करते हैं।

टीम निर्माण (Team Building) : पूरे संगठन में प्रभावी कार्य समूह विकसित करने के लिए जान–बूझकर किया गया प्रयास।

17.9 स्वपरख प्रश्न

1) टीम से आप क्या समझते हैं? टीम के विकास की अवस्थाओं के संबंध में विवेचन कीजिए।

2) टीम निर्माण क्या है ? टीम निर्माण संबंधी विभिन्न उपागमों की व्याख्या कीजिए। क्या आप मानते हैं कि टीम निर्माण की प्रक्रिया में ये उपागम सहायक हैं?

3) टीम की प्रभाविता क्या है ? टीम की प्रभाविता के विभिन्न तत्वों का विवेचन कीजिए।

नोटः इन प्रश्नों द्वारा आपको इस इकाई की पठन सामग्री को समझने में सहायता मिलेगी। इन प्रश्नों के उतरों को मूल्यांकन के लिए विश्वविधालय भेजने की आवश्यकता नहीं हैं क्योकि ये केवल आपके अभ्यास एवं पुनरावृति के लिए दिए गए हैं।

ignou THE PEOPLE'S UNIVERSITY

NOTES

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY

NOTES

NOTES

ignou
THE PEOPLE'S
UNIVERSITY