

aglasem.com

कक्षा १२ व्यावसायिक अध्ययन नोट्स

निर्देशन

Key Notes and Important Questions with Answers

अध्याय–7

निर्देशन

निर्देशन का अर्थः–

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

निर्देशन में निम्नलिखित सम्मिलित हैंः–

(क) उच्चअधिकारी द्वारा अधीनस्थ को आदेश देना।

(ख) कर्मचारियों का प्रर्यवेक्षण, जब वे काम कर रहे हों।

(ग) अधीनस्थों को और अधिक कुशलता से कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करना।

(घ) संस्था के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अधीनस्थों को नेतृत्व करना।

विशेषताऐंः–

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

निर्देशन का महत्त्वः– निर्देशन का महत्व निम्नलिखित तथ्यों से स्पष्ट होता हैः–

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

प्र०1 भारतीय रिजर्व बैंक के दिशा-निर्देश अनुसार एक राष्ट्रीयकृत बैंक कुछ बड़े बदलाव करने जा रहा है। ट्रेड यूनियन के प्रभाव के तहत श्रमिक प्रतिरोध दिखा रहे हैं क्योंकि उन्हें अपनी नौकरी खोने का डर है।

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

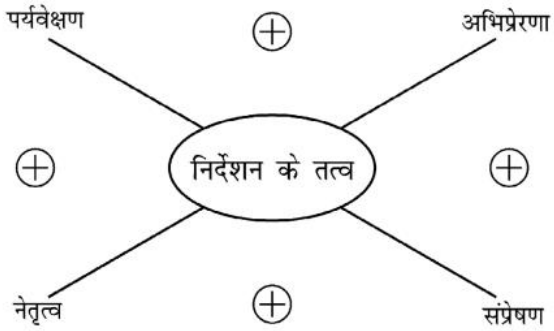
संकेत : निर्देशन

प्र०2 "Look Good Cosmetics Ltd." की यह नीति है कि वह अपने बिक्री प्रबंधक को निक्षित वेतन के अलावा कमीशन भी प्रदान करते हैं। अधिक कमीशन पाने की चाह से प्रबंधक बिक्री बढ़ाना चाहते हैं। वे प्रबंधक से "One nail paint free with three lipstics" की योजना शुरू करने की सिफारिश करते हैं। परंतु उच्च अधिकारी इसे अस्वीकार करदेते हैं क्योंकि इस योजना से फर्म को नुकसान हो सकता है।

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

संकेत : निर्देशन

निर्देशन में तत्वः-



1. **पर्यवेक्षणः-** इसका अभिप्राय अपने अधीनस्थों के दिन-प्रतिदिन के काम की प्रगति की देखभाल करने एवं उनका मार्गदर्शन करने से है। पर्यवेक्षण में एक महत्वपूर्ण बात यह है कि यह अधिकारी एवं अधीनस्थ में आमने-सामने होता है।

2. **अभिप्रेरणाः-** व्यावसायिक संगठन के दृष्टिकोण से अभिप्रेरणा से अभिप्राय संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु सभी स्तर के लिए तैयार करना है। इसमें व्यक्तियों की जरूरतों एवे इच्छाओं को जगाना भ्झी सम्मिलित होता है ताकि उनके व्यवहार को इच्छित दिशा में निर्देशित किया जा सके।

3. **नेतृत्वः-** नेतृत्व वह क्रिया है जिसके द्वारा किसी व्यक्ति को इस प्रकार प्रभावित किया जाता है कि वह स्वेच्छा से संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने की ओर प्रयासरत हो जाता है। नेतृत्व किसी व्यक्ति की वह योग्यता है जिसके द्वारा वह अपने तथा उन्हें संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु अभिप्रेरित कर पाता है।

   सभी स्तर के प्रबन्धकों से यह आशा की जाती है कि वे अपने अंधिनस्थों को नेतृत्व प्रदान करें।

4. **सम्प्रेषणः-** संप्रेषण दो अथवा दो से अधिक व्यक्तियों के मध्य तथ्यों, विचारों सम्मतियों एवं भावनाओं का विनिमय है। संप्रेक्षण विचारों सम्मतियों एवं भावनाओं का विनिमय है। संप्रेषण विचारों को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाने एवं समझाने की कला है।

प्र०3 श्री खन्ना को हाल ही में अमेरिका से MBA पूरी करने के बाद "Interior Decoration" फर्म में काम मिल गया। वह यह सोचते हैं कि मानव संसाधन कंपनी के बहुत महत्वपूर्ण संसाधन है। इसलिए:-

(क) उनकी प्रगति पर नजर रखकर उन्हें समझाने की ज़रूरत है।

(ख) उन्हें वंछित तरीके से कार्य करवाने के लिए प्रेरित करना आवश्यक है।

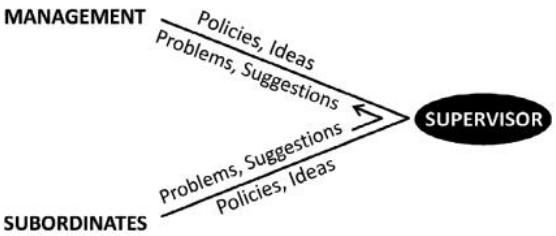
उपरोक्त में वर्णित प्रबंध के कार्य की पहचान कर उसके तत्वों के नाम लिखिए। संकेत : (क) निर्देशन, (ख) संप्रेषण, उत्प्रेरणा, नेतृत्व, पर्यवेक्षण

पर्यवेक्षण

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

पर्यवेक्षण का महत्त्व/पर्यवेक्षक की भूमिका

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



2. **निर्देशों को जारी किया जाना:-** नियंत्रण का आशय वास्तविक एवं नियोजित उत्पाद में तालमेल बैठाना/ बिठाना होता है। पर्यवक्षक कार्य के निष्पादन को लक्ष्य के अनुसार किया जाना तय करता है।

3. **अनुशासन बनाए रखना:-** पर्यवेक्षक का कठोर पर्यवेक्षण एवं मार्गदर्शन कर्मचारियों को अधिक अनुशासित रहकर कार्य करने की प्रेरणा देता है।

4. पर्यवेक्षक के मार्गदर्शन में श्रमिक निर्धारित समय सारणी का पालन करते हैं तथा योजनाओं को सही दिशा में संचालित करते हैं

5. **प्रतिपुष्टि (फीडबैक):-** पर्यवेक्षक कर्मचारियों के साथ सम्पर्क करके उनकी सहायता करता है। सीधा सम्पर्क होने के कारण वे उनसे प्राप्त सुझावों व शिकायतों की जानकारी प्रबन्ध को देते हैं।

6. **अभिप्रेरणा में वृद्धिः-** अच्छी नेतृत्व क्षमता रखने वाला पर्यवेक्षक श्रमिकों के मनोबल को बढ़ा सकता है। पर्यवेक्षक अपनी सर्वोत्तम क्षमता से कर्मचारियों को कार्य करने के लिए प्रेरित करते हैं। पर्यवेक्षक एवं कर्मचारियों के सम्बन्ध होने से कर्मचारियों का प्रेरणा स्तर बढ़ता है। कर्मचारियों का मार्गदर्शन करते समय पर्यवेक्षक उन्हें अपनी सर्वोत्तम क्षमता से कार्य करने के लिए प्रेरित करते हैं।

7. **संसाधनों का कुशलता उपयोगः-** पर्यवेक्षण के अन्तर्गत विभिन्न क्रियाओं पर निगरानी रखी जाती है। ऐसी स्थिति में संसाधनों का बेहतर उपयोग संभव होता है।

प्र०4 श्री बैनर्जी श्रमिकों पर कार्य करते हुए निगरानी रखते हैं। आवश्यकता पड़ने पर वे श्रमिकों को कार्य पर प्रशिक्षण भी देते हैं। श्री बेनर्जी प्रबन्ध के कौन से स्तर पर कार्यरत हैं?

प्र०5 श्री जॉन हमेशा श्रमिकों को प्रबन्ध नीतियाँ समझाते हैं और उनकी समस्याओं पर प्रबंधकों का ध्यान आकर्षित करते हैं। वे सभी को अभिप्रेरित करते हैं। वे मित्वययी व्यवहार रखते हैं और अनुशासन बनाकर रखते हैं। श्री जॉन किस पद पर कार्यरत है?
संकेत : (4) निचले स्तर पर, (5) पर्यवेक्षक

अभिप्रेरणा का अर्थः-

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

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

विशेषताऐं:-

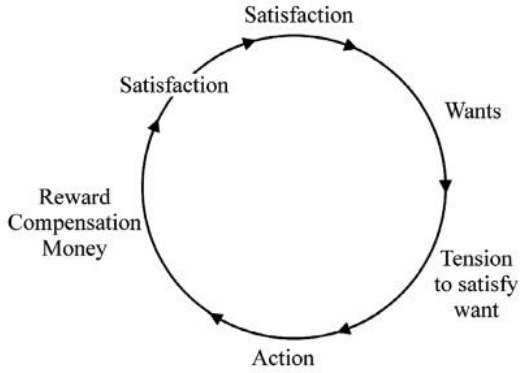
1. **अभिप्रेरणा एक आंतरिक अनुभव है:-** सर्वप्रथम व्यक्ति के मस्तिष्क में कुछ आवश्यकताएँ जन्म लेती हैं जिनका प्रभाव उसके व्यवहार पर पड़ता है और उनको पूरा करने के लिए व्यक्ति कुछ कार्य करने की सोचता है।

2. **लक्ष्य निर्देशित व्यवहार:-** यह व्यक्तियों को इस तरह से व्यवहार करने की प्रेरणा देता है जिससे वे अपने लक्ष्यों को प्राप्त कर सके।

3. **सकारात्मक अथवा नकारात्मक:-** सकारात्मक अभिप्रेरणा का आशय व्यक्तियों को बेहतर कार्य करने तथा कार्य को सराहने के लिए प्रोत्साहन देना होता है। नकारात्मक अभिप्रेरणा से व्यक्तियों को धमकी या दण्ड द्वारा कार्य करने पर बल दिया जाता है।

4. **जटिल प्रक्रिया:-** यह एक कठिन प्रक्रिया है क्योंकि व्यक्तियों की आवश्यकताएं भिन्न-भिन्न होती हैं तथा ये घटती-बढ़ती रहती है।

5. **सतत् प्रक्रिया:-** व्यक्ति की आवश्यकताएँ असीमित होती हैं तथा सदैव बदलती रहती हैं। एक आवश्यकता के संतुष्ट होने पर दूसरी आवश्यकता उत्पन्न हो जाती है। इसलिए प्रबन्धकों को अभिप्रेरणा कार्य सतत् रूप से करना होता है।



अभिप्रेरणा का महत्व:-

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

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

2. अभिप्रेरणा कर्मचारियों के नकारात्मक दृष्टिकोण को सकारात्मक दृष्टिकोण में बदलने में सहायक होता है।

3. अभिप्रेरणा कर्मचारियों के संस्था को छोड़कर जाने की दर को कम करती है।

4. अभ्झिप्रेरणा संगठन में कर्मचारियों की अनुपस्थिति दर को कम करती है।

5. अभिप्रेरणा प्रबन्धकों को नए परिवर्तनों को लागू करने में सहायता देती है।

मास्लो की विचारधारा - क्रम अभिप्रेरणा का सिद्धान्त

1. लोगों का व्यवहार उनकी आवश्यकताओं से प्रभावित होता है।

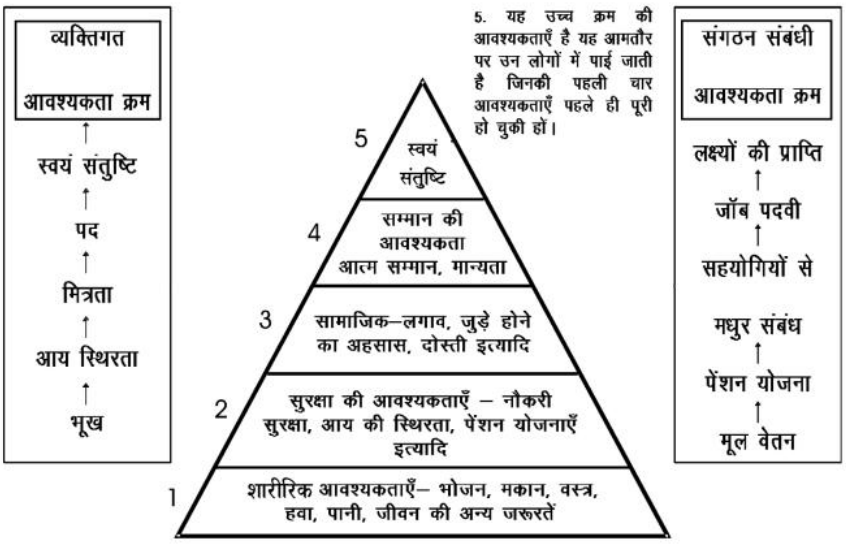
2. लोगों की आवश्यकताएँ अनेक हैं और उनका क्रम निर्धारित किया जा सकता हैं

3. संतुष्ट आवश्यकता से अभिप्रेरणा बंद हो जाती है।

4. लोग अपनी उच्च स्तरीय आवश्यकता पर तभी जाते हैं जब निम्न स्तरीय आवश्यकता संतुष्ट हो जाती है।

मौद्रिक तथा गैर-मौद्रिक प्रोत्साहनः-

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



प्रोत्साहन

मौद्रिक	गैर मोद्रिक
जिनका मूल्याकंन मुद्रा के रूप में किया जा सके	जिनका मुद्रा से कोई प्रत्यक्ष सम्बंध नहीं है।
1. वेतन तथा भत्ता - वेतन महंगाई भत्ता आदि	1. पद प्रतिष्ठा - उच्च पद देना ताकि सामाजिक व मान-सम्मान आवश्यकता पूरी हो।
2. लाभ में भागीदारी - संस्था के लाभों में कर्मचारियों को हिस्सा	2. संगठनिक वातावरण - अच्छा कार्य वातावरण
3. बोनस - वेतन के अतिरिक्त	3. जीवनवृति विकास के सुअवसर - कौशल में वृद्धि
4. उत्पादकता संबंधित परिप्रमित - कार्य के अनुसार परिश्रमिक	4. पद संवर्धन - कार्य को और अधिक रूचिकर बनाना
5. अनुलाभ - कार भत्ता, घर	5. कर्मचारियों को मान-सम्मान देने संबंधित कार्यक्रम
6. सहभागीदारी या स्टॉक - बाजार से कम कीमत पर अंश	6. पद सुरक्षा - स्थायी नौकरी
7. सेवा निवृत्ति लाभ - पेंशन आदि	7. कर्मचारियों की भागीदारी - निर्णय लेने में भागीदारी
	8. कर्मचारियों का सशक्तिकरण - ज्यादा स्वायतता व अधिकार देना

प्र०6 राहुल जैकब लि० में इंजीनियर के तौर पर कार्यरत है। उत्पादन प्रबन्धक ने पाया कि, राहुल बहुत मेहनती है। परन्तु वह राहुल के प्रयासों कि कभी तारीफ नहीं करता। उत्पादन प्रबन्धक ने निर्देशेन के किस तत्व का अवहेलना की है ?

प्र०7 झुमरू पिछले साढ़े तीन साल से क्लर्क के पद पर कार्यरत है। यह अपना कार्य, अंथक प्रयास से करता है। उसके अधिकारी ने उसके प्रयास को देखते हुए उसे "कन्फर्मेशन लैटर" दिया। ऐसा करके उसने झुमरू की किन आवश्यकताओं को पूरा किया?
संकेतः (6) अभिप्रेरणा, (7) सुरक्षा आवश्यकता

नेतृत्व

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

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

7. नेतृत्व की विशेषताएँ

(क) नेतृत्व किसी व्यक्ति की दूसरों को प्रभावित करने की योग्यता को दर्शाता है।

(ख) नेतृत्व, दूसरों के व्यवहार में परिवर्तन लाने का प्रयास करता है।

(ग) नेतृत्व नेता तथा अनुयायियों के मध्य उनके पारस्परिक संबन्धों को दर्शाता है।

(घ) नेतृत्व संस्था के लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए किया जाता है।

(ङ) नेतृत्व एक निरन्तर चलने वाली क्रिया है।

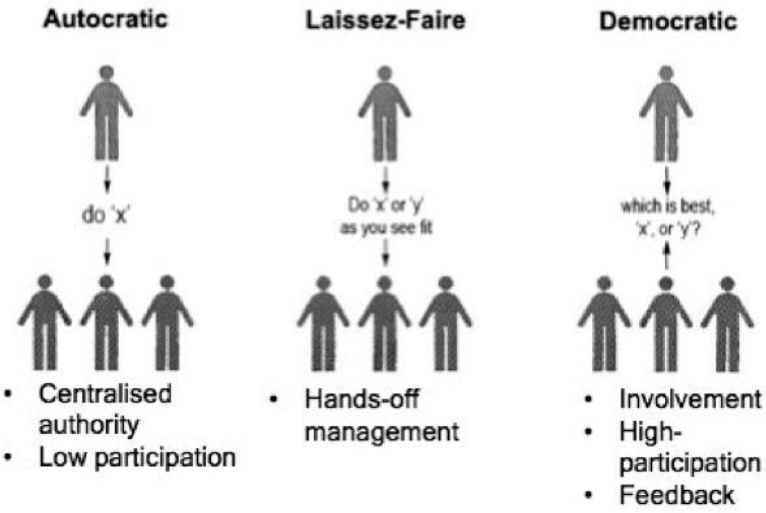
नेतृत्व की शैलियाँ

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

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

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

1. निरंकुशवादी नेतृत्व (Autocratic Leadership)
2. जनतांत्रिक या सहभागी नेतृत्व (Democratic Leadership)
3. अहस्तक्षेप नेतृत्व (Laissez Faireè Ffee Rein Leadership)

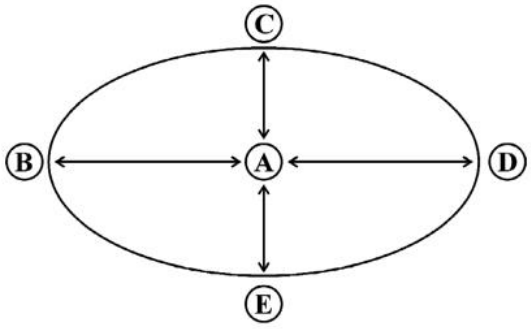


1. निरंकुशवादी या सत्तावादी नेतृत्व:-

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

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

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



प्र०8 श्री खन्ना XYZ Ltd. के उत्पादन प्रबन्धक हैं। वेहमेशा अपनी बात ऊपर रखते हैं। और लोगों पर अपना हुकुम चलाते हैं। वे अपनी टीम से कभी विचार विमर्श नहीं करते और उनकी परेशानियों पर भी ध्यान नहीं देते। वे नेतृत्व की कौन सी शैली का इस्तेमाल कर रहे हैं?

प्र०9 चारू के अनुसार नेतृत्व की आवश्यकता केवल कम कुशल कर्मचारियों के लिए होती है। लेकिन चन्दा के अनुसार नेतृत्व की आवश्यकता सभी को होती है। कौन सही है और क्यों?

संकेतः (8) निरंकुशवादी शैली, (9) चन्दा, कुशल कर्मचारियों को भी नेतृत्व की आवश्यकता होती है। (लोकतांत्रिक, अहस्तक्षेप)

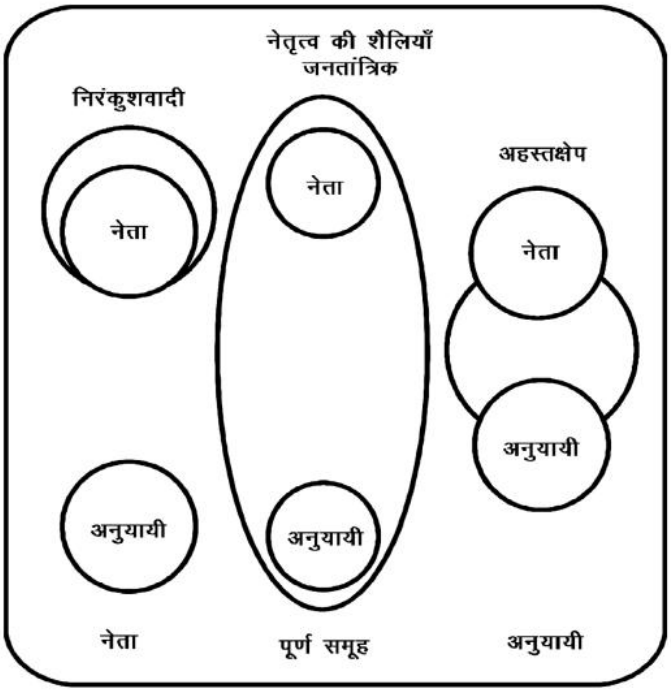
निरकुंशवाद नेतृत्व कब प्रयोग करना चाहिए?

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

2. जनतांत्रिक या लोकतांत्रिक नेतृत्वः-

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

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



जनतांत्रिक नेतृत्व शैली का प्रयोग कब करना चाहिए?

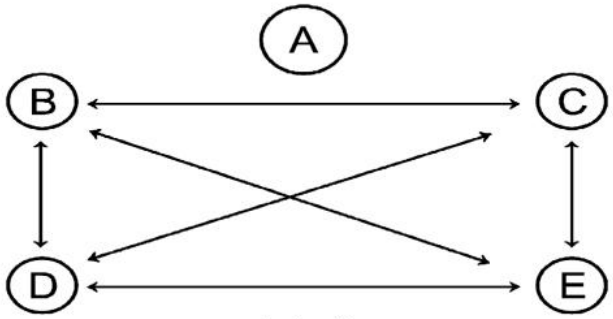
- उन स्थितियों में जहाँ समूह के सदस्य कुशल हों और अपने ज्ञान को बांटने के इच्छुक हों।
- जब योजना के निर्माण एवं क्रियान्वयन हेतु पर्याप्त समय उपलब्ध हो।

जनतांत्रिक नेतृत्व शैली का प्रयोग कब नहीं करना चाहिए?

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

3. अहस्तक्षेप शैली

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



A नेता है
अहस्तक्षेप शैली

अहस्तक्षेप नेतृत्व शैली का प्रयोग कब करना चाहिए?

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

अहस्तक्षेप नेतृत्व शैली का प्रयोग कब नहीं करना चाहिए?

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

प्र०10 मानिक लि० में चयन प्रक्रिया, स्पष्ट, वैज्ञानिक और प्रमापीकृत है। योग्य, परिश्रमी व कार्य समस्त कर्मचारियों को चयन किया जाता है। कर्मचारी भी कुशल व जिम्मेदार है और हर कार्य में पहल क्षमता प्रदर्शित करते हैं। मानिक लि० के लिए किस प्रकार की नेतृत्व शैली उपयुक्त रहेगी?

प्र०11 प्रमोद 'अन्नपूर्णा आटा' फैक्ट्री में एक पर्यवेक्षक था। फैक्ट्री में प्रतिदिन 200 क्विंटल आटे का उत्पादन हो रहा था। उसका कार्य यह आश्वस्त करना था कि उत्पादन कार्य निर्विघ्न रूप से चलता रहे और उसमें किसी प्रकार की कोई बाधा न आए। वह एक अच्छा नेता था जो अपने अधीनस्थों से विचार-विमर्श करने के बाद आदेश देता था और समूह की स्वीकृति से नीतियों को कार्यान्वित करता था। प्रमोद द्वारा अपनाई गई नेतृत्व शैली की पहचान कीजिए तथा इसका वर्णन कीजिए।

प्र०12 आलोक, राम, रहीम और खान का नया पर्यवेक्षक है। वह कार्य-सारणी (विवरण) बनाते समय अपने अधीनस्थों से विचार-विमर्श करता है और यदि उनके द्वारा दिए गए सुझाव उत्पादक है तो उन्हें अपनाता है। आलोक कौन-सी नेतृत्व-शैली को अपना रहा है? ऐसी नेतृत्व-शैली अपनाने से संस्था को क्या फायदा होगा?

प्र०13 एकता एक कठोर अनुशासक है। देर से आने वाले श्रमिकों की 'जाँच रिपोर्ट' में वह नेगेटिव टिप्पणी देकर उन्हें दण्डित करती है। जिसके कारण उनकी कुल मजदूरी काफी हद तक गिर जाती है। एकता किस प्रकार के प्रेरक का इस्तेमाल कर रही है? क्या आपको ऐसा लगता है कि ऐसा करके, देर से आने वाले की आदतों को सुधारा जा सकता है?

संकेतः (10) अहस्तक्षेप, (11) जनतांत्रिक, (12) जनतांत्रिक : मनोबल में वृद्धि बेहतर निर्णय, (13) ऋणात्मक अभिप्रेरणा, नहीं, धनात्मक अभिप्रेरणा ज्यादा प्रभावशाली होती है।

4. संप्रेषणः-

संप्रेषण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत संदेश को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाया जाता है ताकि वे पारस्परिक समझ बना सकें। प्रबन्धक की निर्देशन क्षमता मुख्य रूप से प्रबन्धक की संचार दक्षता पर निर्भर करती है। इसलिए संगठन सदैव प्रबन्धकों एवं कर्मचारियों की संचार दक्षता के विकास पर जोर देते हैं।

1) प्रेषक - जो अपने विचारों को प्राप्तकर्ता के पास भेजता है।

2) संदेश - विचार, सुझाव, सूचना आदि।

3) एन्कोडिंग - यह सूचना को विचार चिन्हों जैसे शब्दों, चित्रों आदि में बदलने की प्रक्रिया है।

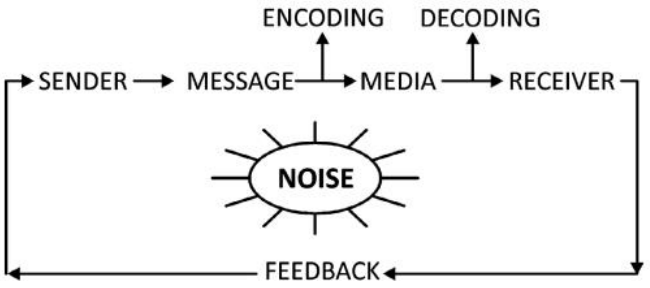
4) माध्यम-कूटबद्ध संदेश को प्राप्तकर्ता के पास भेजा जाता है।

5) डिकोडिंग- संदेश प्राप्त करने के बाद प्राप्तकर्ता उसी तरह से जिस तरह प्रेषक आशा करता है, संदेश को समझने का प्रयास करता है। एनकोडिंग चिन्हों को प्रेक्षकों को भेजना की प्रक्रिया है।

6) प्राप्तकर्ता - वह व्यक्ति जो प्रेक्षक के संप्रेषण को प्राप्त करता है।

7) प्रतिपुष्टि - प्राप्तकर्ता की सभी गतिविधियां सम्मिलित हैं जो यह संकेत करती है कि उसने प्रेक्षक द्वारा भेजा गया संदेश प्राप्त कर लिया है।

8) शोरगुल / ध्वनि- शोरगुल एक ऐसा तत्व है जो सूचना में बाधा डालता है।



संप्रेषण का महत्त्वः-

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

2. **निर्णय लेने के आधार के रूप में काम करना:-** निर्णय से संबंधित सूचनाओं को संदेशवाहन द्वारा ही प्राप्त किया जा सकता है।

3. **प्रबंधकीय कुशलता को बढ़ाती है:-** निर्णय से संबंधित सूचनाओं को संदेशवाहन द्वारा ही प्राप्त किया जा सकता है।

4. **सहयोग तथा औद्योगिक शान्ति को बढ़ावा:-** संदेशवाहन के माध्यम से श्रमिक एवं प्रबन्धक दोनों को अपनी-अपनी बात कहने का अवसर मिलता है जिससे औद्योगिक शान्ति एवं सहयोग को बढ़ावा मिलता है।

5. **प्रभावशाली नेतृत्व की स्थापना:-** प्रबन्धक अपनी संदेशवाहन कला में सुधार करके एक कुशल नेता बन सकता है। लोगों को प्रभावित करते समय नेता को अच्छे संचार कौशल का उपयोग करना चाहिए।

6. **संस्था को निर्बाध चलने में सहायता करती है:-** सभी संगठनिक अंत-क्रियाऐं सम्प्रेषण पर निर्भर करती हैं। अतः प्रभावी सम्प्रेषण व्यवस्था संस्था को निर्विहत चलने में सहायक सिद्ध होती है।

प्र०14 आप मानव स्त्रोत प्रबन्धक के तौर पर कार्यरत हैं। सामान्य प्रबन्धक ने आपके लिए एक संदेश भेजा है, जिसे आपने ठीक प्रकार से समझ लिया है। क्यों संदेश वाहन प्रक्रिया पूरी हो गई है? कारण दीजिए।

प्र०15 संदेशवाहन की प्रक्रिया में शोरगुल का कोई एक उदाहरण दीजिए।

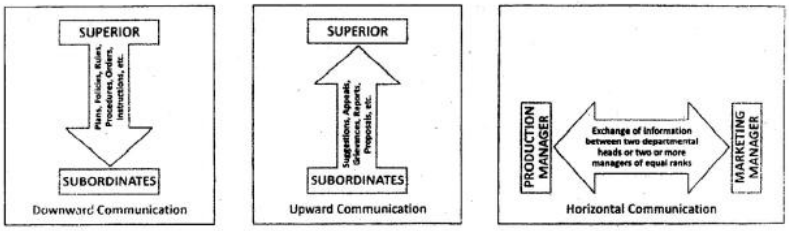
संकेत : (14) नहीं, प्रतिपुष्टि देनी चाहिए। (15) खराब टेलीफोन कनेक्शन

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

औपचारिक संप्रेषण का वर्गीकरण:-

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

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



औपचारिक सम्प्रेषण के लाभः-

(क) सूचनाओं का निश्चित रास्ते से प्रवाह

(ख) सूचनाओं के स्रोत की जानकारी में सुगमता।

(ग) उत्तरदायित्व निर्धरण में आसानी

(घ) नियन्त्रण में सुगमता

औपचारिक सम्प्रेषण की सीमाऐंः-

(क) धीमी प्रक्रिया

(ख) व्यक्तिगत रूचि का आभाव

(ग) कार्य की अधिकता

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

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

अनौपचारिक सम्प्रेषण के लाभः-

(क) तीव्र सन्देशवाहन

(ख) सम्बन्धों में घनिष्ठता

(ग) सामाजिक सन्तुष्टि

(घ) औपचारिक सम्प्रेषण को प्रभावी बनाने में सहायक

अनौपचारिक सम्प्रेषण की सीमाएंः-

(क) सन्देशों की गलत प्रस्तुति

(ख) अफवाहों को बढ़ावा

(ग) असंगठित एवं अनियमित

(घ) महत्वपूर्ण सूचनाओं की गोपनीयता में कमी

औपचारिक तथा अनौपचारिक संप्रेषण में अंतरः-

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

प्रभावशाली संप्रेषण में बाधाएँः- (वर्गीकरण/श्रेणियाँ)

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

भाषा संबंधी मुख्य बाधाएँ निम्नलिखित हैः-

1. संदेशों की गलत व्याख्या-वांछित आशय प्रकट नहीं हो पाता।

2. भिन्न अर्थो वाले चिन्ह अथवा शब्दों के प्रयोग से संदेश अर्थहीन हो जाता है।

3. त्रुटिपूर्ण अनुवाद अथवा रूपातंर से गलत संदेश पहुँचता है।

4. अर्थहीन तकनीकी भाषा का प्रयोग अधीनस्थों को दुविधा में डाल देता है।

5. अस्पष्ट मान्यताओं को पीछे अलग-अलग मतलब निहित होते हैं जिससे अधीनस्थ दुविधा में आ जाते हैं।

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

1. समय से पूर्व मूल्यांकन गलत भी हो सकता है।

2. ध्यान की कमी के कारण संदेश निष्प्रभावी हो जाता है।

3. प्रसारण द्वारा हानि तथा कमजोर ठहरावः- जब संदेश कई लोगों के मध्य से होकर पहुंचता है तो प्राप्तकर्ता तक पहुँचते-पहुँचते संदेश का स्वरूप बिगड़ जाता है जिससे कम सटीक सूचना आगे बढ़ती हैं।

4. अविश्वास- इस प्रकार एक-दूसरे के संदेश को उसके मूल भाव में नहीं समझ सकते।

संगठनात्मक बाधाऐं:-

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

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

2. नियम एवं अधिनियम- कठोर नियम एवं अधिनियम से लालफीताशाही, कार्य में विलम्ब हो सकता है।

3. पदवी/ पद-अपने पद के प्रति अधिक ध्यान देने वाले प्रबन्धक, अपने अधीनस्थों को स्वतंत्र रूप से अपनी भावनाएँ नहीं करने देते।

4. संगठनात्मक ढाँचे की जटिलता-इससे विलम्ब एवं विदूषण होता है।

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

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

प्रभावी संप्रेषण के लिए सुधार:-

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

अभ्यास के लिए प्रश्न

प्र०1 निम्नलिखित में प्रभावी संवेदशवाहन में बाधाऐं हैं। इन्हें पहचानिए व सम्प्रेषण की प्रभावपूर्णता को बढ़ाने के लिए उठाए जाने वाले कदमों को उल्लेख कीजिएः-

(क) राष्ट्रीय विक्रय प्रबन्धक ने दक्षिणी क्षेत्र में दौरे के दौरान विक्रय प्रबन्धकों से हिन्दीमें बात की।

(ख) एक सभा के दौरान, प्रबंधक प्रतिद्वन्दियों की मूल्य निर्धारण की समस्या पर बात कर रहे थे। दो कार्यकर्ता आपस में आपने वाले सप्ताहान्त की योजना बना रहे थे। प्रबन्धक अन्यमनस्क हो गए तथा कम्पनी की मूल्य निर्धारण नीति में बदलाव की सूचना देना भूल गए।

(ग) मोहित अपने उच्चधिकारी से दूर रहना पसन्द करता है। उसे सदा यह भय रहता है कि उच्चधिकारी उसके सुझावों को नामंजूर न क दे।

(घ) नए स्नातकोत्तरों से बात करते वक्त विक्रय प्रबन्धक उन्हें कम्पनी के समक्ष भय व सुअवसरों को समझा रहा था। उसने कई तकनीकी शब्दों का प्रयोग किया जो उन्होंने अपनी एम.बी.ए. की कक्षा में सीखे थे।

(ङ) सोनू गारमेंट्स बहुत सख्ती से सोपान श्रृंखला का अनुरण करती है। चाहे कुछ भी इमरजेंसी हो कर्मचारी सुनिश्चत संप्रेषण के पथ से विचलित नहीं होंगे।

प्र०2 सुब्रमण्यम, टाइमर लि० पंजाब में एक नए मानव संसाधन प्रबन्धक के रूप में नियुक्त किए गए है। वह एक तमिल है। उन्हें तमिल व अंग्रेजी अच्छी आती है। उनके अधिकतर अधीनस्थ पंजाबी है और अंग्रेजी में ज्यादा प्रवाही नहीं है। उन्हें अपनी बात समझाने में और अनुदेश देने में काफी कठिनाई होती है।

(अ) उपरोक्त वर्णित संप्रेषण बाधा को पहचानिए।

(ब) इस संप्रेषण बाधा को किस श्रेणी में वर्गीकृत किया जा सकता है, उल्लेख कीजिए।

(स) इस श्रेणी की एक और संप्रेषण बाधा को समझाइए।

प्र०3 नीरज, 'ओमिडा लिमिटेड' में एक विक्रय प्रतिनिधि है। उसने पिछले एक वर्ष में सात नौकरियाँ बदली हैं। वह एक बहुत मेहनती व्यक्ति है लेकिन अपनी अपर्याप्त शब्दावली और आवश्यक शब्दों का सही प्रयोग न करने के कारण वह ग्राहकों के साथ सौदों को अंतिम रूप देने में असमर्थ रहता है। कभी-कभी वह गलत शब्दावली का प्रयोग भी

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

(अ) उपरोक्त वर्णित संप्रेषण बाधा को पहचानिए।

(ब) इस संप्रेषण बाधा को किस श्रेणी में वर्गीकृत किया जा सकता है, उल्लेख कीजिए।

(स) इस श्रेणी की एक और संप्रेषण बाधा को समझाइए।

प्र०4 राजू एक अच्छा वक्ता है। परन्तु उसमें अच्छा सुनने की दक्षता नहीं है। इस कारण, वह पर्यवेक्षण द्वारा दिए गए अनुदेशों को ध्यान से और पूरा नहीं सुनता। अन्ततः उसका कार्य दिए गए अनुदेशों के अनुसार पूरा नहीं हो पाता।

(क) उपरोक्त वर्णित संप्रेषण बाधा को पहचानिए।

(ख) इस संप्रेषण बाधा को किस श्रेणी में वर्गीकृत किया जा सकता है।

(ग) इस प्रकार की बाधाओं को कैसे कम किया जा सकता है? (3)

प्र०5 "Do Plus Ltd." एक फार्मस्यूटिकल्स बनाने वाली कंपनी ने अपने लिए सेमिनार का आयोजन किया। वहां संसाधन व्यक्ति ने निम्नलिखित बातों पर जोर दियाः-

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

(क) उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित प्रबंध के कार्य को पहचनिए। (1)

(ख) पंक्तियां उद्धृत (Quote) करते हुए इस प्रबंध के कार्य के तत्वों की पहचान कीजिए। (4)

प्र०6 'Rose Ltd.' कपड़ा, सौंदर्य प्रसाधन सामग्री एवं रसोई उत्पादों का निर्माण करती है। कंपनी ने शहर में स्थित प्रबंधन संस्थान से सीधे सभी महिला फ्रेशर्स की भर्ती की है। प्रत्येक उत्पाद विभिन्न महिला प्रबंधकों के नेतृत्व में है।

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

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

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

1. उपरोक्त अनुच्छेद में वर्णित संगठन के प्रारूप को पहचानिए। (1)
2. कंपनी ने भर्ती के किस स्रोत को उपयोग किया है? (1)
3. अनुच्छेद में वर्णित नेतृत्व शैलियों को पहचानिए। (3)

प्र०7 'I Kon Institute' के MBA के छात्रों का मनोविज्ञान का व्याख्यान चल रहा था। व्याख्याता ने चर्चा की।

(अ) "कुछ कर्मचारी में आत्मसम्मान, स्वायत्तता, पद की आवश्यकताएं होती हैं।"
(ब) कुछ में वह इच्छा होती है जो वह बनना चाहते हैं वह बने।
(स) कुछ में स्वीकृति और अपनेपन की भावना की ख्वाहिश होती है।
(द) कुछ भविष्य में अप्रत्याशित समस्याओं के खिलाफ रक्षा चाहते हैं।

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

प्र०8 "E.Com Ltd." ने हाल ही में सौंदर्य प्रसाधन के कारोबार में कदम रखा। उन्होंने प्रबंधकीय पदों को भरने के लिए पेशेवर नियोक्ताओं की मदद ली एवं फीस दी।

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

सभी कार्यकर्ताओं ने औपचारिक संदेशवाहन का इस्तेमाल किया:-

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

- श्री राकेश (स्टोर प्रबंधक) ने क्रय प्रबंधक (श्री अंकुश) को सुझाव दिया की रसायनों एवं सौंदर्य प्रसाधन रखने के लिए विशेष तापमान नियंत्रित गोदाम की आवश्यकता है।
- विपणन प्रबंधक श्री अरूण ने श्री वेद (उत्पान पर्यवेक्षक) को हाल ही में शुरू की गई ब्लीच क्रीम के बारे में शिकायतें बताई।

1. कंपनी ने भर्ती के किस स्रोत का उपयोग किया है? (1)
2. उपरोक्त अनुच्छेद में वर्णित सेंशवाहन के प्रकाशों को पहचानिए।(4)

प्र०9 अंजु और मंजु, उत्पादन व वित्त विभाग में क्रमशः पर्यवेक्षक और लिपिक के रूप में कार्यरत है। वे दोनों मित्र है और लन्च मिलकर करती है। एक दिन खाना खाते समय अंजु ने मंजु को बताया कि अगले महीने लगभग बीस कर्मचारियों को विदेशी शाखा में स्थानान्तरित किया जाएगा।

(1) अंजु व मंजु के बीच में किस प्रकार का संप्रेषण हुआ?

(2) ऐसे संप्रेषण की कोई दो सीमाएँ लिखिए।

(2) फैक्ट्री में कर्मचारी, मशीनों से सम्बन्धित मार्गदर्शन के लिए निरन्तर उत्पादन प्रबन्धक के पास जा रहे हैं, जिसके कारण उत्पादन प्रबन्धक का कार्यभार बहुत बढ़ गया है। उत्पादन प्रबन्धक किस प्रकार अपना कार्यभार घटा सकता है?

(3) संस्था में कर्मचारी अपनी भावनाओं और सुझावों को व्यक्त करने में सकुचाते है। वे इन्हें व्यक्त करने में कोई पहल नहीं दिखाते।

प्र०10 नोटिस बोर्ड

नोटिस

सभी पर्यवेक्षको को - 15 मई, 2014

को बैठक है।

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

प्र०11 करीना एक बहुराष्ट्रीय कम्पनी में कार्यरत है। उसे उसके कार्य प्रदर्शन पर प्रोत्साहन के लिए कम्पनी के शेयर बाजार में कम दर पर खरीदने का विकल्प दिया गया है। यहाँ प्रोत्साहन के किस रूप का उल्लेख किया गया हैं? दिए गए प्रोत्साहन को समझाइए व किन्हीं अन्य तीन प्रोत्साहनों के बारे में बताइए।

प्र०12 आप एक सॉफ्ट स्किल ट्रेनर हैं अर्थात् वह व्यक्ति जो कर्मचारियों को उनकी सुनने व लिखने के कौशल को सुधारने के लिए प्रशिक्षण देता है। आप सभी शिक्षार्थियों के संम्प्रेषण को प्रभावी बनाने के लिए क्या सुझाव देगें? (कोई तीन)

प्र०13 मनोज, गलैक्सी लि० में पर्यवेक्षक के पद पर कार्यरत है। वह कर्मचारियों के सुझावों और शिकायतों (परिवेदनाओं) को सुनता है। अच्छे और उत्पादी सुझावों को वह पुरस्कृत करता है व परिवेदनाओं को समय पर सुलझाता है। वह कर्मचारियों और प्रबन्धकों के बीच टकराव को दूर करने के लिए वह मुक्त संप्रेषण पर जोर देता है। कार्य व कर्तव्यों की समय-सारणी बनाते समय वह कर्मचारियों से विचार-विमर्श भी करता है।

(1) एक अच्छे पर्यवेक्षक के रूप में मनोज ने निर्देशन के कौन-कौन से तत्वों का प्रयोग किया?

(2) ऊपर दिये गये पैरा में से उन पक्तियों का उदाहरण दीजिए जिसमें मनोज के पर्यवेक्षक के कार्यो को दर्शाया गया है।

उत्तर/संकेत

1.

संप्रेषण में बाधा	संप्रेषण को बेहतर करने के उपाय
(क) भाषा सम्बन्धी बाधाएँ-त्रुटिपूर्व अनुवाद	प्राप्तकर्त्ता की जरूरत के अनुरूप भाषा का प्रयोग करना।
(ख) मनोवैज्ञानिक बाधाएँ-ध्यान की कमी	प्राप्तकर्त्ता को अच्छा श्रोता बनते हुए ध्यान केंद्रित करना चाहिए।
(ग) व्यक्तिगत बाधाएँ-सत्ता के सामने चुनौती का भय	अधिकारियों को, अधीनस्थों को अच्छे संप्रेषण के लिए प्रेरित करना चाहिए।
(घ) भाषा सम्बन्धी बाधाएँ-तकनीकी भाषा का प्रयोग	प्राप्तकर्त्ता की जरूरत और समझ के स्तर के अनुसार शब्दों और भाषा का प्रयोग करना।
(ड़) संगठनात्मक बाधाएँ– संगठनात्मक ढांचें की जटिलता	इमरजेंसी में 'गैंग प्लांक' का इस्तेमाल करना, संगठन ढाँचे को सरल बनाना।

2. 1. त्रुटिपूर्ण अनुवाद

2. भाषा सम्बन्धी बाधाएँ

3. तकनीकी शब्दावली

3. 1. संदेशों की गलत व्याख्या/व्यक्तता

2. भाषा सम्बन्धी बाधाएँ

3. तकनीकी शब्दावली

4.

(1) संप्रेषण बाधा	(2) श्रेणी/वर्ग	(3) इन बाधाओं को कैसे कम कर सकते है।
ध्यान की कमी	मनोवैज्ञानिक बाधाएँ	कर्मचारियों में सुनने की दक्षता को विकसित करना

5. 1. नियुक्तिकरण, निर्देशन

2. नेतृत्व – संस्थागत ..... योग्यता होनी चाहिए।

संप्रेषण - उसमे तथ्यों ..... चाहिए।

पर्यवेक्षण - उसे अपने ..... आवश्यकता है।

अभिप्रेरणा - उसे यह ..... कर सके।

6. 1. विभागीय ढाँचा

2. कैम्पस भर्ती

3. सुश्री पूजा – जनतंत्र शैली

सुश्री मोना – अहस्तक्षेप शैली

सुश्री अनु – निरकुंशवादी शैली

7. 1. अभिप्रेरणा - मानवीय आवश्यकताएँ

2.

आवश्यकता	आवश्यकता कैसे पूरी करें
(क) सम्मान की आवश्यकता (ब) स्वयं संतुष्टि	पदोन्नति, मान्यता लक्ष्यों की प्राप्ति
(स) सामाजिक संतुष्टि	औपचारिक व अनौपचारिक संगठन में सन्तुलित सम्बन्ध
(द)सुरक्षा आवश्यकता	पेंशन योजना, नौकरी पक्की करना।

8. 1. मैनजमेंट कंसलटैंट

2. श्री अरूण – क्षैतिजीय संप्रेषण

श्री अमित – लम्बवत् (ऊपर से नीचे)

श्री राकेश – लम्बवत् (नीचे से ऊपर)

श्री अरूण वेद – तिरछा संप्रेषण

संप्रेषण

9. 1. अनौपचारिक संप्रेषण

2. अफवाहे फैलाता है

असंगठित एवं अनियमित

10. (*i*) भाषा संबंधी बाधाऐं – संदेशों की गलत व्याख्या/व्यक्तता।

(*ii*) (अ) मनोवैज्ञानिक बाधाएँ – ध्यान में कमी

(ब) संगठनात्मक बाधाएँ – नियम व विनियम

(स) व्यक्तिगत बाधाएँ – उचित प्रेरकों का अभाव

11. करीना के लिए – मौद्रिक प्रेरक – सहभागिता

कैटरीना के लिए – अमौद्रिक प्रेरक – कर्मचारी पहचान

अन्य तीन प्रेरक –

मौद्रिक – बोनस, लाभ में भागीदारी

अमौद्रिक – कार्य सम्पूनीकरण, संस्था का वातावरण

12. – धैर्यवान श्रोता बनना

– संप्रेषण से पहले विचार साफ-साफ समझ लेना

– प्रतिपुष्टि लेना।

– प्राप्तकर्ता की जरूरत के अनुसार संप्रेषण करना।

13. (*i*) प्रतिपुष्टि – वह..... सुनता है।

(*ii*) अभिप्रेरणा – अच्छे ..... सुलझाता है।

(*iii*) कर्मचारियों और प्रबंधक के बीच में कड़ी। वह कर्मचारियों ..... जोर देता है।।

(*iv*) अनुदेश जारी करना

कार्य व कर्तव्यों ..... करता है।

केस स्ट्डीज सुलझाने के तरीके

क्रम संख्या	वाक्यांश	कार्य/विषय	उपकार्य/तत्व
1.	प्रबन्ध का यह कार्य गतिविधि को प्रारम्भ करता है।	निर्देशन	—
2.	कर्मचारियों के प्रयासों का मार्गदर्शन करना।	निर्देशन	पर्यवेक्षण
3.	कर्मचारियो के कार्य के लिए प्रेरित करना।	निर्देशन	अभिप्रेरणा
4.	कर्मचारियों के व्यवहार को प्रभावित इस प्रकार करना कि वो कार्य के लिए स्वेच्छा से प्रयास करें।	निर्देशन	नेतृत्व
5.	अधीनस्थों की सलाह से निर्णय लेना	नेतृत्व	जनतंत्र शैली
6.	यह नेता कट्टर होता है।	नेतृत्व	निरकुंशवादी
7.	अधीनस्थों को नियर्ण लेने की ज्यादा स्वतंत्रता।	नेतृत्व	अहस्तक्षेप शैली
8.	विचारो तथ्यों एवं भावनाओं का आदान प्रदान।	निर्देशन	संप्रेषण
9.	संदेश का शब्दों चिन्हों व इशारों में अनुवाद रूपांतरण	संप्रेषण	एन्कोडिंग
10.	एन्कोडिट संदेश का, प्राप्तकर्ता द्वारा समझे जाने योग्य भाषा में रूपांतरण	संप्रेषण	डिकोडिंग
11.	प्राप्तकर्ता की संप्रेषक के संदेश पर प्रतिक्रिया	संप्रेषण	प्रतिपुष्टि
12.	इंटरनेट पर खराब कनेक्शन, असावधान प्राप्तकर्ता, पास में बाते करते लोगो का समूह, पत्र का डाक में खो जाना।	संप्रेषण	शोर
13.	यह संप्रेषण कर्मचारियो की सामाजिक, मनौवैज्ञानिक आवश्यकताओ को पूरा करता है।	निर्देशन	अनौपचारिक संप्रेषण
14.	यह संप्रेषण सोपान श्रृंखला से ही होता है और देरी का कारण बनता है।	निर्देशन	अनौपचारिक संप्रेषण
15.	संगठन में केवल लिखित संप्रेषण	संगठनात्मक बाधाएँ	संगठन की नीतियाँ
16.	उच्च स्तरीय-विषय विशिष्ट शब्दावली का संदेश में प्रयोग।	भाषा सम्बन्धी बाधाएँ	तकनीकी शब्दावली

17.	गलत शब्दो का प्रयोग। जरूरी शब्दों का भूल जाना। अपर्याप्त शब्दावली	भाषा सम्बन्धी बाधाएँ	संदेशो की गलत व्याख्या
18.	अधीनस्थ, अधिकारी का संदेश ध्यानपूर्वक नहीं सुनते।	मनौवैज्ञानिक बाधाएँ	ध्यान का अभाव
19.	पर्यवेक्षक दो श्रमिको को संदेश दे देता है परन्तु तीसरे श्रमिक को बताना भूल जाता है।	मनौवैज्ञानिक बाधाएँ	कमजोर ठहराव
20	अधिकारी न तो अधिनस्थो से बात करता है और न ही उनकी बात सुनना चाहता है।	संगठनात्मक बाधाएँ	पदवी
21.	सिर को हाँ में हिलाना, जबकि कहना 'नही'	भाषा सम्बन्धी	शारीरिक चिन्हो की गलत डिकोडिंग
22.	अधिकारी और अधीनस्थ एक दूसरे पर विश्वास नहीं करते।	मनौवैज्ञानिक बाधाएँ	अविश्वास
23.	जटिल संप्रेषण प्रणाली है यदि निचले स्तर पर ज्यादा निर्णय लेने हो।	संगठनात्मक बाधाएँ	नियम व विनियम
24.	यह नेतृत्व शैली वहाँ उपयुक्त रहती है जहाँ अनुयायी कुशल, अनुभवी एवं उच्च शिक्षा प्राप्त हो।	निर्देशन	नेतृत्व शैली –अहस्तक्षेप नेतृत्व शैली
25.	यह नेतृत्व शैली उन स्थितियों में उपयुक्त है जहाँ समूह के सदस्य कुशल हो और अपने ज्ञान को बाँटने के इच्छुक हो।	निर्देशन	जनतांत्रिक नेतृत्व शैली
26.	यह नेतृत्व शैली तभी उपयुक्त है जब नेता समूह में सबसे अधिक विद्वान हो।	निर्देशन	निरंकुशवादी नेतृत्व शैली