

**प्रश्न 3. प्रबन्धन द्वारा नियोजन प्रक्रिया में कौन-कौन से कदम उठाये जाते हैं ? [Jharkhand Sample Paper, 2009]**

**उत्तर—**नियोजन एक क्रिया है, अतः प्रत्येक प्रबन्धक को कुछ निश्चित तार्किक कदमों का अनुसरण करना चाहिए।

(i) **उद्देश्यों का निर्धारण (Determination of goals)—**सर्वप्रथम प्रमुख कदम उद्देश्यों का निर्धारण है। प्रत्येक संगठन के कुछ उद्देश्य होते हैं। उद्देश्य पूरे संगठन तथा प्रत्येक विभाग के लिए या प्रत्येक इकाई के लिए संगठन के अंतर्गत ही निर्धारित किए जाने चाहिए। उद्देश्य अथवा लक्ष्य बतलाते हैं कि संगठन क्या पाना चाहता है ?

(ii) **पूर्वानुमान लगाना (Forecasting)—**पूर्वानुमान लगाना नियोजन प्रक्रिया का महत्वपूर्ण कदम है जो कि नियोजन सीमाओं पर आधारित होता है। पूर्वानुमान लगाने से पहले नियोजन की सीमाओं अथवा मान्यताओं की सूची तैयार की जाती है। इसके बाद उस सूची में सम्मिलित आंतरिक एवं बाहरी तत्वों में पूर्वानुमान लगाए जाते हैं।

(iii) **वैकल्पिक मार्गों की खोज करना (Determining alternatives)—**प्रत्येक कार्य को करने के अनेक ढंग होते हैं। प्रायः कोई भी कार्य ऐसा नहीं होता जिसके वैकल्पिक मार्ग न हों। संस्था के उद्देश्यों एवं नियोजन सीमाओं के आधार पर एक ही कार्य करने के अनेक तरीकों की खोज की जा सकती है।

(iv) **विकल्पों का मूल्यांकन करना (Evaluating alternative)—**वे सभी विकल्प जो न्यूनतम प्रारम्भिक मापदंड के आधार पर खरे उतरते हैं उन्हें गहन अध्ययन के लिए चुन लिया जाता है। यहाँ पर यह देखा जाएगा कि प्रत्येक विकल्प संस्था के उद्देश्यों को कहीं तक पूरा करता है।

(v) **सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चुनाव (Selecting the best alternative)**—विभिन्न विकल्पों का मूल्यांकन करके सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चुनाव कर लिया जाता है। भविष्य की अनिश्चितता को देखते हुए एक से अधिक अच्छे विकल्पों का चुनाव करना न्याय संगत भी है। यदि पूर्वानुमान गलत हो जाए तो एक विकल्प की जगह दूसरे विकल्प को लागू करके असफलता से बचा जा सकता है।

(vi) **सहायक योजनाओं का निर्धारण (Making Sub-plans)**—वैकल्पिक मार्गों की खोज, उनका मूल्यांकन तथा सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चुनाव करने पर संस्था की मुख्य योजना तैयार हो जाती है। मुख्य योजना को कार्यरूप देने के लिए अनेक सहायक योजनाओं की आवश्यकता होती है।

(vii) **योजनाओं को लागू करना (Implementing the best alternative)**—मुख्य योजना तथा सहायक योजनाओं

**प्रश्न 2. 'अभिप्रेरणा' को परिभाषित कीजिए।**

**उत्तर—**अभिप्रेरणा का अर्थ है किसी भी कार्य या क्रिया को प्रेरित अथवा प्रभावित करना। व्यवसाय के संदर्भ में, इसका अर्थ उस प्रक्रिया से है जो अधीनस्थों को निर्धारित संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति के लिए एक वांछित रूप से कार्य करने के लिए तैयार करती है। अभिप्रेरणा के विषय में चर्चा करते समय, यह आवश्यक है कि हम तीन परस्पर सम्बन्धित शब्दों को समझें—उद्देश्य/लक्ष्य, अभिप्रेरणा तथा उत्प्रेरक।

**प्रश्न 3. अनौपचारिक संप्रेषण क्या है ?**

**उत्तर—**व्यक्तियों एवं समूहों के मध्य होने वाला संप्रेषण जो अधिकारिक/औपचारिक तौर पर नहीं होते हैं, उन्हें अनौपचारिक संप्रेषण कहा जाता है जिसके अन्तर्गत विचारों एवं सूचनाओं का आदान-प्रदान होता है। इस प्रकार की संप्रेषण की सूचना प्रणाली को सामान्यतः अंगूरीलता संप्रेषण कहा जाता है क्योंकि ये सूचनाएँ जो अंगूरीलता द्वारा संगठन में सभी तरफ बिना किसी अधिकारिक स्तर के आधार पर होती हैं अर्थात् अंगूरीलता औपचारिक संप्रेषण के स्रोतों को नहीं अपनाते। अनौपचारिक संप्रेषण की आवश्यकता का कारण है—कर्मचारियों का आपस में विचारों का आदान-प्रदान जो औपचारिक माध्यमों द्वारा संभव नहीं है, वह इस माध्यम से पूरी होती है।

**प्रश्न 4. प्रभावी संप्रेषण में सांकेतिक बाधाएँ क्या हैं ?**

**उत्तर—**संकेत भाषा की वह शाखा है जो शब्दों तथा वाक्यों के अर्थ से संबंध रखती है। संकेतीय बाधाएँ उन समस्याओं तथा बाधाओं से सम्बन्धित हैं जो संदेश की एनकोडिंग तथा डिकोडिंग

करने की प्रक्रिया में उन्हें शब्दों अथवा संकेतों में परिवर्तन करते समय आती हैं। साधारणतः ऐसी बाधाएँ गलत शब्दों के प्रयोग के कारण, त्रुटिपूर्ण रूपांतरण, भिन्न अर्थ निकालने इत्यादि के कारण उत्पन्न होती हैं। ये निम्न प्रकार की हैं :

- (क) संदेश की अनुपयुक्त अभिव्यक्ति।
- (ख) विभिन्न अर्थों सहित संकेतक।
- (ग) त्रुटिपूर्ण रूपांतर अनुवाद।
- (घ) अस्पष्ट संकल्पनाएँ।
- (ङ) तकनीकी विशिष्ट शब्दावली।
- (च) शारीरिक भाषा तथा हावभाव की अभिव्यक्ति की डिकोडिंग।

**प्रश्न 5. पर्यवेक्षक कौन हैं ?**

उत्तर—पर्यवेक्षक का अभिप्राय अपने अधीनस्थों के दिन प्रतिदिन के काम की प्रगति की देखभाल करने और उनका मार्ग दर्शन करने से है। पर्यवेक्षण को अंग्रेजी में supervision कहते हैं जो दो शब्दों Super व Vision के जोड़ से बनता है।

Super का अर्थ है उत्तम एवं vision का अर्थ है दृष्टि। इस प्रकार Supervision का अर्थ हुआ उत्तम दृष्टि। अर्थात् अपने अधीनस्थों के काम पर उत्तम दृष्टि रखना ही पर्यवेक्षण कहलाता है। पर्यवेक्षण के अन्तर्गत अधीनस्थों की बात की जाँच-पड़ताल एवं उनका मार्ग-दर्शन करना दोनों बातें सम्मिलित होती हैं। वाइटल्स के अनुसार, “पर्यवेक्षण का अभिप्राय अधीनस्थों की कार्य प्रगति का प्रत्यक्ष एवं तुरन्त मार्ग-दर्शन एवं नियंत्रण करना है।”

**प्रश्न 6. निर्देशन के तत्व क्या हैं ?**

अथवा

**निर्देशन क्या है ? इसके प्रमुख तत्वों को बताइए।**

[Jharkhand, 2009; Bihar Model Paper, 2009]

उत्तर—निर्देशन कोई एक कार्य नहीं बल्कि अनेक कार्यों का समूह है। इसी आधार पर इसके क्षेत्र के अंतर्गत निम्नलिखित चार कार्यों को सम्मिलित किया जाता है :

(i) पर्यवेक्षण (Supervision)—पर्यवेक्षण, प्रबंध के निर्देशन कार्य का एक महत्वपूर्ण तत्व है, इसका अभिप्राय काम पर अधीनस्थों की देखभाल करना और उनकी समस्याओं के समाधान में मदद करना है।

(ii) नेतृत्व (Leadership)—एक प्रबन्धक तभी सफल हो सकता है जबकि वह नेतृत्व योग्यता से ओत प्रोत हो। नेतृत्व का मूल तत्व अनुसरण है अर्थात् वही व्यक्ति नेता बनता है जिसका लोग अनुसरण करते हैं।

(iii) संदेशवाहन (Communication)—यह एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति को सूचना देने तथा समझाने की प्रक्रिया है। एक प्रबन्धक को अपने अधीनस्थों को बार-बार यह बताना पड़ता है कि उन्हें क्या करना है, कैसे करना है तथा कब करना है ?

## प्रश्न 1. निर्देशन के सिद्धांतों का वर्णन कीजिए।

उत्तर—निर्देशन के सिद्धांत—अच्छ तथा प्रभावी निर्देशन प्रदान करना एक चुनौतीपूर्ण कार्य है क्योंकि इसमें बहुत सी जटिलताएँ सम्मिलित हैं। निर्देशन के कुछ मार्गदर्शक सिद्धांतों का संक्षिप्त वर्णन नीचे दिया गया है—

(1) अधिकतम व्यक्तिगत योगदान—यह सिद्धांत इस पर बल देता है कि निर्देशन की तकनीकें सभी व्यक्तियों को संस्था में सहायता दें, कि वे अपनी संभावित क्षमताओं का अधिकतम योगदान संगठनिक उद्देश्यों की पूर्ति में दे सकें, संस्था के कुशल निष्पादन के लिए कर्मचारियों की अप्रयुक्त ऊर्जा को उभार कर प्रयोग में ला सकें।

(2) संगठनिक उद्देश्यों में तालमेल—प्रायः यह देखा गया है कि कर्मचारियों के व्यक्तिगत उद्देश्यों तथा संगठनिक उद्देश्यों में आपस में द्वंद होता है। अच्छा निर्देशन दोनों में तालमेल बिठाता है तथा कर्मचारी को यह विश्वास दिलाता है कि कार्य कुशलता तथा पारिश्रमिक दोनों एक दूसरे के पूरक हैं।

(3) आदेश की एकता—इस सिद्धांत के अनुसार कर्मचारी को केवल एक ही उच्च अधिकारी से आदेश मिलने चाहिए। यदि आदेश एक से अधिक अधिकारी से मिलते हैं तो संस्था में द्वंद तथा अव्यवस्था फैलती है।

(4) निर्देशन तकनीकों की उपयुक्तता/औचित्य—इस सिद्धांत के अनुसार निर्देशन उपयुक्त अभिप्रेरक तथा नेतृत्व तकनीकों का प्रयोग करते समय कर्मचारियों की आवश्यकताओं, योग्यताओं, उनके दृष्टिकोणों का ध्यान रखना चाहिए।

(5) प्रबन्धकीय संप्रेषण—अधीनस्थों की संपूर्ण पारस्परिक समझ को बनाने के लिए निर्देशक को स्पष्ट निर्देश जारी करने चाहिए। प्रबन्धकों को यह निश्चित करना चाहिए कि अधीनस्थ उनके निर्देश को स्पष्ट रूप से समझ रहे हैं।

(6) अनौपचारिक संगठन का प्रयोग—एक प्रबन्धक को यह समझना चाहिए कि प्रत्येक औपचारिक संगठन के अंतर्गत ही अनौपचारिक समूह तथा संगठन पाए जाते हैं। उसे उन्हें पहचान कर उन संगठनों का समुचित प्रयोग एक प्रभावी निर्देशन के लिए करना चाहिए।

(7) नेतृत्व—प्रबन्धक को एक अच्छे नेतृत्व का प्रदर्शन करना चाहिए क्योंकि यह अधीनस्थों को बिना उनके बीच किसी असंतोष की भावना के सकारात्मक रूप से प्रभावित करती है।

(8) अनुसरण करना—प्रबन्धक को निरन्तर पुनर्निरीक्षण के द्वारा अनुसरण करना चाहिए कि उसके आदेशों का यथावत् पालन हुआ है कि नहीं, यदि आवश्यक हो तो उपयुक्त संशोधन/परिवर्तन इस दिशा में किए जाने चाहिए।

**प्रश्न 2. एक अच्छे नेता के क्या गुण हैं ? क्या केवल विशेषताएँ ही नेतृत्व की सफलता को निश्चित करती हैं ?**

उत्तर—एक अच्छा नेता बनने के लिए निम्न गुणों की आवश्यकता होती है—

(1) शारीरिक विशेषताएँ—शारीरिक विशेषताएँ जैसे कद, वजन, स्वास्थ्य आदि लोगों को आकर्षिक करती हैं ये गुण एक नेता को मेहनतपूर्वक कार्य करने में सहायता करते हैं।

(2) ज्ञान—एक अच्छे नेता में आवश्यक ज्ञान तथा कौशल अवश्य होने चाहिए जिससे वह अपने अधीनस्थों को सही रूप से आदेश दे सकते हैं।

(3) सत्यनिष्ठा/ईमानदारी—एक अच्छे नेता में उच्चस्तर की सत्यनिष्ठा तथा ईमानदारी होना आवश्यक है। उसे पूरी निष्ठा के साथ कार्य करना चाहिए।

(4) साहस—नेता को साहसिक होना चाहिए अर्थात् वह जो कुछ सोचता है उसे दृढ़ता से लागू करना चाहिए। उसे सुअवसर का इंतजार नहीं करना चाहिए।

(5) संप्रेषण कौशल—एक नेता को अच्छा संप्रेषक होना चाहिए। उसे एक अच्छा वक्ता ही नहीं बल्कि एक अच्छा श्रोता, शिक्षक, परामर्शक तथा विश्वसनीय भी होना चाहिए जिससे वह सबसे काम करवा सके उसे अपने विचारों को समझाने की योग्यता होनी चाहिए।

(6) अभिप्रेरण योग्यता—नेतृत्व के अर्थ को सार्थक बनाने के लिए नेता में अभिप्रेरण योग्यता होनी चाहिए जिससे वह कर्मचारियों को उनके स्वभाव के अनुसार प्रेरित कर सके।

(7) आत्म विश्वास—एक नेता में उच्च स्तर का आत्मविश्वास होना चाहिए। कठिन समय में विश्वास खोना नहीं चाहिए, यदि नेता में आत्मविश्वास की कमी है तो वह अनुयायियों में भी विश्वास नहीं पैदा कर सकता।

(8) निर्णय लेने की क्षमता—कार्य के प्रबन्धन में नेता का निर्णायक होना अत्यंत आवश्यक है। सही निर्णय लेने के बाद उसे अपनी बात पर दृढ़संकल्प रहना चाहिए। अन्यथा कार्यों में देरी होने लगती है और संस्था की साख गिरने लगती है।

(9) सामाजिक कौशल—एक नेता को सभी से मिलजुल कर रहना चाहिए अपने सहकर्मियों तथा अनुयायियों से मैत्रीपूर्ण व्यवहार रखना चाहिए। उसे लोगों को समझना चाहिए तथा उनके साथ मानवीय सम्बन्ध बनाकर रखने चाहिए।

प्रश्न 3. मास्लो की आवश्यकता क्रम में प्रोत्साहन के सिद्धांत की चर्चा कीजिए।

उत्तर—मास्लो का सिद्धांत मानवीय आवश्यकताओं पर आधारित है उनके विचार में मनुष्य जो भी व्यवहार करता है वह उसकी आवश्यकताओं द्वारा निर्धारित होता है। मास्लो ने मनुष्य की आवश्यकताओं को पाँच श्रेणियों में विभाजित किया है—

(1) शारीरिक आवश्यकताएँ—इनमें भोजन, कपड़ा, मकान आदि समस्याएँ सम्मिलित हैं।

(2) सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताएँ—खतरे, धमकी, बीमारी, बेरोजगारी आदि से सुरक्षा इस श्रेणी में आती हैं।

(3) सामाजिक आवश्यकताएँ—अपनत्व, स्वीकृति, स्नेह, मित्रता आदि इन आवश्यकताओं के उदाहरण हैं।

(4) अहम् आवश्यकताएँ—आत्म विश्वास, स्वाभिमान, स्वतंत्रता प्राप्ति, प्रशंसा आदि अहम् आवश्यकताएँ कहलाती हैं।

(5) आत्म-पूर्ति आवश्यकताएँ—ये आवश्यकताएँ उस भावना या आवेग को बताती हैं जो किसी के अन्दर उस विद्यमान योग्यता को जो वह बन सकता है। विकास, आत्म संतुष्टि, उद्देश्यों की पूर्ति ये सभी इस वर्ग में आते हैं।

मास्लो का सिद्धांत निम्नलिखित संकल्पनाओं पर आधारित है—

(क) व्यक्तियों का व्यवहार उनकी आवश्यकताओं की पूर्ति के आधार पर निर्भर करता है जो उनके व्यवहार को प्रभावित करती हैं।

(ख) लोगों की आवश्यकताएँ एक क्रम शृंखला में होती हैं आधारभूत आवश्यकताओं से प्रारम्भ होकर अन्य उच्च स्तरीय आवश्यकताओं तक।

(ग) एक आवश्यकता की पूर्ति होते ही उस व्यक्ति के लिए वह अभिप्रेरणा का स्रोत नहीं रहती केवल अगले क्रम की आवश्यकता ही उन्हें अभिप्रेरित कर सकती है।

(घ) एक व्यक्ति क्रम में अगले उच्चतर स्तर की आवश्यकता तभी अनुभव करता है जब उसके निचले स्तर की आवश्यकता की संतुष्टि हो जाती है।

मास्लो का सिद्धान्त आवश्यकताओं को अभिप्रेरणा के आधार के रूप में केंद्रित करता है।

1. निम्न में कौन-सा विशेषण का तत्व नहीं ?  
 (क) अभिप्रेरणा (ख) संप्रेषण  
 (ग) हस्तांतरण (घ) पर्यवेक्षक
2. अभिप्रेरणा का सिद्धान्त जो आवश्यकताओं को क्रमबद्ध करता है, किसके द्वारा प्रतिपादित किया गया था ?  
 (क) फ्रेड लुथांस (ख) स्कॉट  
 (ग) अब्राहम मास्लो (घ) पीटर एफ. ड्रकर
3. निम्न में कौन-सा वित्तीय प्रोत्साहन है ?  
 (क) पदोन्नति (ख) रहतिया प्रोत्साहन  
 (ग) पद-सुरक्षा (घ) कर्मचारी भागीदारी।
4. निम्न में कौन-सा संप्रेषण प्रक्रिया का तत्व नहीं है ?  
 (क) डिकोडिंग (ख) संप्रेषण  
 (ग) माध्यम (घ) संदेश प्राप्त कर्ता।
5. अंगूरीलता है-  
 (क) औपचारिक संप्रेषण (ख) संप्रेषण में बाधा  
 (ग) पार्श्वीय संप्रेषण (घ) अनौपचारिक संप्रेषण।
6. पद भिन्नता किस प्रकार की संप्रेषण बाधा के अंतर्गत आती है ?  
 (क) सांकेतिक बाधा (ख) संगठनिक बाधा  
 (ग) असांकेतिक बाधा (घ) मनोवैज्ञानिक बाधा।
7. नारायण मूर्ति द्वारा प्रोत्साहित/प्रवर्तक सॉफ्टवेयर कंपनी है-  
 (क) विप्रो (ख) इनफोसिस  
 (ग) सत्यम (घ) एच.सी.एल.।
8. अब्राहम मास्लो की आवश्यकता सीढ़ी में सबसे उच्च आवश्यकता स्तर है-  
 (क) सुरक्षा आवश्यकता (ख) सम्बन्ध आवश्यकता  
 (ग) आत्म-संतुष्टि की आवश्यकता  
 (घ) प्रतिष्ठा आवश्यकता।
9. संदेश को संप्रेषण प्रतीकों में बदलने की प्रक्रिया को जाना जाता है-  
 (क) माध्यम (ख) एनकोडिंग  
 (ग) प्रतिपुष्टि (घ) डिकोडिंग।



10. वह संप्रेषण तंत्र जिसमें सभी अधीनस्थ जो पर्यवेक्षक के अंतर्गत हैं, केवल पर्यवेक्षक के द्वारा संवाद करते हैं—

(क) एकल प्रणाली/शृंखला

(ख) इंवर्टड

(ग) पहिया

(घ) किसी भी दिशा में।

[उत्तर—1. (ग), 2. (ग), 3. (घ), 4. (ख),  
5. (घ), 6. (ख), 7. (ख), 8. (ग), 9. (घ),  
10. (क)।]