



टिप्पणी



8

नियुक्तिकरण एवं निर्देशन

एक छोटे से व्यवसाय जैसे एक किराने की दुकान में मालिक को दुकान चलाने के लिए दूसरों की मदद की आवश्यकता नहीं हो सकती है, क्योंकि वह स्वयं ही सारी गतिविधियां करने में सक्षम है। परंतु व्यवसाय बढ़ने पर उसके सामने कई समस्याएं आती हैं जिनको वह अकेले सुलझाने में सक्षम नहीं हो पाता है ऐसे में वह स्वयं को अकेले पाता है तो वह किसी योग्य व्यक्ति को काम पर रखना चाहता है जो उसको मदद कर सके। इस प्रकार एक संगठन के विकास के लिए प्रतिभाशाली और मेहनती लोगों की आवश्यकता होती है। जो प्रबंधन के नियुक्तिकरण कार्य द्वारा प्रदान किए जाते हैं। इसके अलावा इन लोगों को वांछित लक्ष्यों की ओर निर्देशित, प्रेरित करने की आवश्यकता है और यह प्रबंधन के अगले कार्य यानी निर्देशन द्वारा सुनिश्चित किया जाता है। इस पाठ में आप भर्ती के स्रोतों सहित नियुक्तिकरण और निर्देशन के कार्यों के बारे में विस्तार से जानेंगे, प्रशिक्षण और विकास के महत्व के साथ कर्मचारियों के चयन की प्रक्रिया और निर्देशन के तत्वों के साथ उनके प्रशिक्षण के विभिन्न तरीकों को समझेंगे।



अधिगम के प्रतिफल

इस पाठ को पढ़ने के बाद, शिक्षार्थी:

- किसी व्यावसायिक संगठन में नियुक्तिकरण की विशिष्ट भूमिका को समझता है;
- यह समझने में कि मानव संसाधन की भर्ती और चयन की प्रक्रिया समझता है; और
- मानव शक्ति को निर्देशित व पर्यवेक्षित करने में अपनाई गई प्रक्रिया की व्याख्या करता है।



टिप्पणी

8.1 नियुक्तिकरण का अर्थ

नियोजन एवं संगठन कार्य के पश्चात अगले चरण में संगठन संरचना में नौकरी के पदों को भरना होता है और यह नियुक्तिकरण के प्रबंधकीय कार्य के माध्यम से किया जाता है। नियुक्तिकरण से तात्पर्य किसी संगठन में विभिन्न प्रबंधकीय एवं गैर प्रबंधकीय गतिविधियों को करने के लिए मानव संसाधनों को नियोजित और विकसित करने से है। इसके अंतर्गत जनशक्ति की आवश्यकता और लोगों की भर्ती चयन, प्रशिक्षण और विकास के तरीकों का निर्धारण करना शामिल है। दूसरे शब्दों में नियुक्तिकरण प्रबंधन की प्रक्रिया का वह हिस्सा है जो एक संतोषजनक और संतुष्ट कार्यबल का उपयोग करने और बनाए रखने से संबंधित है। यह एक सतत प्रक्रिया है क्योंकि संगठनों को अपने कर्मियों को बनाए रखने और अद्यतन करने की आवश्यकता होती है यह कभी न खत्म होने वाला अभ्यास है। प्रबंधकों को संगठन द्वारा आवश्यक कर्मियों की संख्या और संरचना पर नियमित रूप निगरानी रखनी होती है क्योंकि व्यक्तियों की आवश्यकता बदलती रहती है और यह नई गतिविधियों और विभागों के विस्तार और परिवर्धन के साथ विस्तार करती है। नियुक्तिकरण प्रक्रिया का एक अन्य महत्वपूर्ण पहलू यह है कि यह मानव संसाधन प्रबंधन का एक अभिन्न अंग है और इसके व्यापक अर्थों में, कार्यकर्ता के पारिश्रमिक का निर्धारण करने उनके प्रदर्शन मूल्यांकन करने और उनके पदोन्नति, स्थानांतरण आदि का निर्णय लेने की गतिविधियां भी शामिल हैं।

8.2 नियुक्तिकरण का महत्व

हम सभी जानते हैं कि संगठन लोगों के माध्यम से बनते हैं और कार्य करते हैं। उदाहरण के लिए, यदि आपके पास अच्छे विक्रयकर्ता नहीं हैं तो आपका उत्पाद कितना भी अच्छा हो पर आप उसे बेच नहीं सकते। इसी तरह आपके पास सबसे अच्छी गुणवत्ता वाले कच्चे माल, मशीनें आदि हो सकती हैं लेकिन उत्पाद की गुणवत्ता का भरोसा नहीं किया जा सकता जब तक कि आपके पास उत्पादन प्रक्रिया में अच्छे श्रमिक न हों। नियुक्तिकरण इस प्रकार एक प्रक्रिया है जो अत्यंत महत्वपूर्ण है कि हम संगठन के लिए सही व्यक्ति प्राप्त करें और यह सुनिश्चित करें कि वे संगठन के साथ रहें। नियुक्तिकरण के लाभ इस प्रकार हैं-

- (क) यह सही समय पर, सही काम के लिए, सही लोगों को प्राप्त करने में सहायक होता है। नियुक्तिकरण कार्य प्रबंधक को यह पता लगाने में सक्षम बनाता है कि कितने श्रमिकों की आवश्यकता है और उनका कार्य तथा अनुभव कैसा है?
- (ख) नियुक्तिकरण संगठनात्मक उत्पादकता में सुधार के लिए योगदान देता है। उचित चयन के माध्यम से संगठन को गुणवत्ता से पूर्ण कार्यकर्ता मिलते हैं और उचित प्रशिक्षण के माध्यम से श्रमिकों के कार्य के प्रदर्शन के स्तर में सुधार हो सकता है।
- (ग) यह कर्मचारियों के मनोबल को ऊँचा रखने के लिए, नौकरी से संतुष्टि प्रदान करने में

व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य



टिप्पणी

मदद करता है। उचित प्रशिक्षण और कार्यक्रमों को विकास के कारण उनकी दक्षता में सुधार होता है और वे अपनी आजीविका के प्रति आश्वस्त रहते हैं।

(घ) नियुक्तिकरण से संस्था में अच्छा वातावरण बना रहता है। उचित नियुक्तिकरण के माध्यम से व्यक्तियों को न केवल भर्ती किया जाता है बल्कि उनके कार्य को नियमित रूप से मूल्यांकित किया जाता है और योग्यता के आधार पर उन्हें पदोन्नति भी दी जाती है। इन सभी के लिए कुछ निश्चित नियम बनाए गए हैं और सभी संबंधितों को इसकी जानकारी दी जाती है यह संगठन में सद्भाव और शांति को बढ़ावा देता है।

8.3 नियुक्तिकरण की प्रक्रिया

नियुक्तिकरण की प्रक्रिया संगठन के लिए अलग-अलग श्रेणी के अपेक्षित कर्मचारियों की संख्या निर्धारित करने से प्रारंभ होती है। इसे जनशक्ति योजना के रूप में जाना जाता है। यह संगठन के लिए आवश्यक कर्मचारियों के प्रकार और संख्या का निर्धारण करती है। यह कई तरीकों से जैसे कार्य विश्लेषण, कार्यभार विश्लेषण आदि के माध्यम से किया जाता है। भर्ती और चयन में नियुक्तिकरण प्रक्रिया का अगला चरण आंतरिक एवं बाह्य स्रोतों से उपलब्ध जनशक्ति का पता लगाना और उन्हें नियुक्त करना है। इसके बाद उनकी कार्य पर नियुक्ति होती है और उस पर्यावरण की जानकारी दी जाती है जिसमें उन्हें कार्य करना है, साथ ही पारिश्रमिक संबंधी नियम पदोन्नति, स्थानांतरण आदि की भी उन्हें जानकारी दी जाती है। इस प्रकार से नियुक्तिकरण की प्रक्रिया में निम्नलिखित चरण निहित है-



चित्र 8.1 नियुक्तिकरण प्रक्रिया के चरण

अधिक स्पष्टता लाने के लिए अब हम निम्न कार्यों की व्याख्या करते हैं।

8.3.1 मानव शक्ति नियोजन

मानव शक्ति नियोजन एक भविष्योन्मुख गतिविधि है और इसके अंतर्गत किसी भी संगठन में मानव शक्ति की आवश्यकता का आकलन करना शामिल है। मानव शक्ति की आवश्यकता का अनुमान लगाते समय एक प्रबंधन आमतौर पर उपलब्ध बुनियादी ढाँचे, प्रौद्योगिकी उत्पादन अनुसूची, बाजार में उतार-चढ़ाव, मांग का पूर्वानुमान, सरकार की नीतियां आदि को ध्यान में रखता है। यह अस्थायी रूप से कर्मचारियों के प्रकार गुणवत्ता के साथ-साथ संगठन के लिए आवश्यक कर्मचारियों की संख्या (मात्रा) को सुनिश्चित करता है। मानव शक्ति योजना का ध्यान केन्द्र सही समय पर योग्य एवं शिक्षित लोगों की सही संख्या को प्राप्त करना है।

8.3.2 कार्य विश्लेषण

कार्य विश्लेषण एक कार्य के सभी पहलुओं से संबंधित जानकारी को एकत्रित करने की प्रक्रिया है। इस कार्य के अंतर्गत किसी विशिष्ट कार्य के कौशल, क्षमताओं का ज्ञान, कर्तव्यों एवं जिम्मेदारियों से संबंधित आंकड़ों का संकलन और विश्लेषण करना होता है। कार्य विश्लेषण निम्न में सहायक होता है-

- (i) कार्य विवरण प्रत्येक कार्य के लिए कर्तव्यों एवं जिम्मेदारियों तथा कार्यों का विवरण प्रदान करने में
- (ii) कार्य विनिर्देश कार्य निष्पादन के लिए आवश्यक योग्यता, कौशल एवं क्षमताओं का विवरण करने में



पाठगत प्रश्न 8.1

1. निम्नलिखित में प्रत्येक कथन के सामने यथानुकूल सही अथवा गलत लिखिए:
 - (क) नियुक्तिकरण संगठन में आवश्यक लोगों की संख्या का निर्धारण होता है।
 - (ख) आवश्यक कर्मचारियों की संख्या तथा श्रेणी निर्धारित करना मानव शक्ति नियोजन कहलाता है।
 - (ग) नियुक्तिकरण एक बार की जाने वाली प्रक्रिया है क्योंकि लोगों को केवल एक बार ही नियुक्त किया जाना है।
 - (घ) नियुक्तिकरण में मानव संसाधन प्रबंधन शामिल है।
 - (ङ) प्रबंधनकर्ता जो संगठन के लिए सही व्यक्ति को प्राप्त करने में मदद करता है और सुनिश्चित करता है कि वे संगठन से जुड़े रहें उन्हें नियुक्तिकरण कहा जाता है।

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

**व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य**



टिप्पणी

(2.) निम्नलिखित का सही मिलान करें-

- | | |
|------------------------|---|
| (क) कार्य विश्लेषण | (i) आवश्यक कर्मियों के आकार और श्रेणी को निर्धारित करना। |
| (ख) कार्य विवरण | (ii) कर्मचारियों की विभिन्न श्रेणियों के लिए आवश्यक कर्मचारियों की योग्यता, कौशल और अनुभव का निर्धारण करना। |
| (ग) कार्य विनिर्देश | (iii) कार्य करने के लिए आवश्यक क्षमताओं और कौशल का निर्धारण करना। |
| (घ) मानव संसाधन नियोजन | (iv) कर्तव्यों और जिम्मेदारियों के नियोजन के संदर्भ में कार्य की पहचान करना। |

8.3.3 भर्ती

मान लीजिए कि आप भोजनालय खोलने की योजना बना रही हैं। नियोजन और संगठन के बाद आप जान गए होंगे कि कौन-से विभिन्न कार्य पर पद भरे जाने हैं। हम कह सकते हैं कि आपने खाद्य-पदार्थों को घर-घर पहुंचाने के लिए एक महाप्रबंधक, रसोइया, लेखपाल एवं अन्य कर्मचारियों के लिए अपनी आवश्यकता का अनुमान लगाया। संभवतः आपके पास ऐसे लोगों की सूची भी होगी जो आपके भोजनालय से जुड़ना चाहते होंगे। उदाहरण के लिए आपके अंकल ने आपको एक अनुभवी महाप्रबंधक देने का वादा किया होगा। जिस बैंक से आपने ऋण लिया है, उस बैंक के प्रबंधक ने आपको एक लेखाकार की सलाह दी है। एक प्रतिष्ठित होटल के मुख्य रसोइये ने आपके भोजनालय में एक रसोइये के रूप में कार्य करने के लिए आपसे बातचीत की है।

इन सबके अतिरिक्त आप जानते हैं कि एक कार्यालय है जो आपसे शुल्क लेकर आपको अपनी आवश्यकता के अनुसार लोगों को उपलब्ध करा सकता है जब भी आपको इसकी जरूरत होगी। आप यह भी जानते हैं कि अखबार में एक विज्ञापन आपको कई लोगों से आवेदन प्राप्त करने में मदद कर सकता है। इन सभी गतिविधियों में खुद को उलझाते हुए आप मूल रूप से नौकरी के लिए उपयुक्त इच्छुक आवेदकों का एक सूची बनाने की कोशिश कर रहे हैं। 'भर्ती' शब्द का प्रयोग अक्सर 'रोजगार' को ही संकेत करने के लिए किया जाता है। यह सच है कि जब हम साधारण तौर पर यह कहते हैं कि हमने ऐसे व्यक्तियों को भर्ती की है या करनी है तो यह दर्शाता है कि हमने समाज में रोजगार को बढ़ावा दिया है। लेकिन नियुक्तिकरण को प्रक्रिया के एक भाग के रूप में इस शब्द भर्ती में एक सीमित गुंजाइश होती है। यह सिर्फ रोजगार के प्रारंभिक चरणों में से एक को संदर्भित करता है अर्थात् संगठन में



टिप्पणी

समय-समय पर भरे जाने वाले विभिन्न नौकरी के पदों के लिए उपयुक्त उम्मीदवारों की खोज करता है। इस प्रकार, भर्ती रोजगार के लिए उपयुक्त आवेदकों को खोजने और आकर्षित करने की प्रक्रिया है।

भर्ती के स्रोत- विभिन्न नौकरियों के लिए आवश्यक योग्यता और अनुभव निर्धारित करने के बाद किसी को उपयुक्त व्यक्तियों की तलाश करनी होगी और उनका आवेदन प्राप्त करना होगा। इस उद्देश्य के लिए किसी को यह विचार करना होगा कि ऐसे व्यक्ति कहाँ उपलब्ध हैं। दूसरे शब्दों में एक को भर्ती के स्रोतों के बारे में पता होना चाहिए जहाँ से उपयुक्त उम्मीदवारों को काम पर रखा जा सकता है। ये स्रोत आंतरिक एवं बाह्य दोनों हो सकते हैं।

आंतरिक स्रोत- किसी भी व्यवसाय में मौजूदा कर्मचारियों को यह उम्मीद रहती है कि पदोन्नति के लिए बाहरी आवेदकों से पहले उनकी पदोन्नति पर विचार किया जाएगा। आंतरिक स्रोतों में स्थानांतरण और पदोन्नति शामिल रहती है।

- (i) स्थानांतरण का अर्थ है कि किसी कर्मचारी की जिम्मेदारी और वेतन में बदलाव किए बिना एक नौकरी से दूसरी नौकरी में शिफ्ट करना।
- (ii) पदोन्नति में कर्मचारियों को उच्च नौकरी में स्थानांतरित करना भी शामिल होता है। आंतरिक भर्ती से निम्न लाभ होते हैं-
 - (1.) प्रबंधकों के लिए रिक्तियों को भरना आसान होता है क्योंकि वे अपने कर्मचारियों की क्षमताओं और कौशल से परिचित होते हैं और उनके पास कर्मचारियों के कार्य निष्पादन का लेखा जोखा एवं अनुभव भी होता है।
 - (2.) कर्मचारियों को भी इससे खुशी महसूस होती है क्योंकि उनके कार्य निष्पादन को प्रबंधन द्वारा पदोन्नति के माध्यम से मान्यता दी है। हालांकि आंतरिक स्रोतों के माध्यम से भर्ती का एक बड़ा दोष यह है कि संगठन अपने संस्थान में युवा आवेदक (ताजा रक्त) को शामिल करने के लाभ से वंचित हो जाता है।

(ख) बाह्य स्रोत- यह संभव नहीं है कि एक संगठन अपनी सारी भर्तियों को आंतरिक स्रोत से ही भर ले। मौजूदा कर्मचारियों में शामिल कार्यों के लिए आवश्यक कौशल पहल और योग्यता की कमी हो सकती है। इसलिए प्रबंधक द्वारा बाहर से भी आवेदकों की भर्ती की जा सकती है। इतना ही नहीं, बाह्य भर्ती से बड़ी संख्या में बाहरी उम्मीदवारों में से एक विस्तृत विकल्प होता है जिसमें से कर्मचारियों की भर्ती की जा सकती है। निचले स्तर पर श्रमिकों और कार्यालय के कर्मचारियों को अक्सर संगठन के बाहर से भर्ती किया जाता है। विभिन्न बाह्य भर्ती के स्रोत निम्नलिखित हैं-

- (i) **मीडिया द्वारा विज्ञापन से-** आपने समाचार पत्र में ऐसे विज्ञापन देखे होंगे जो विभिन्न संगठनों द्वारा रिक्तियों के लिए दिए जाते हैं। विज्ञापन में भर्ती के पूरे

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

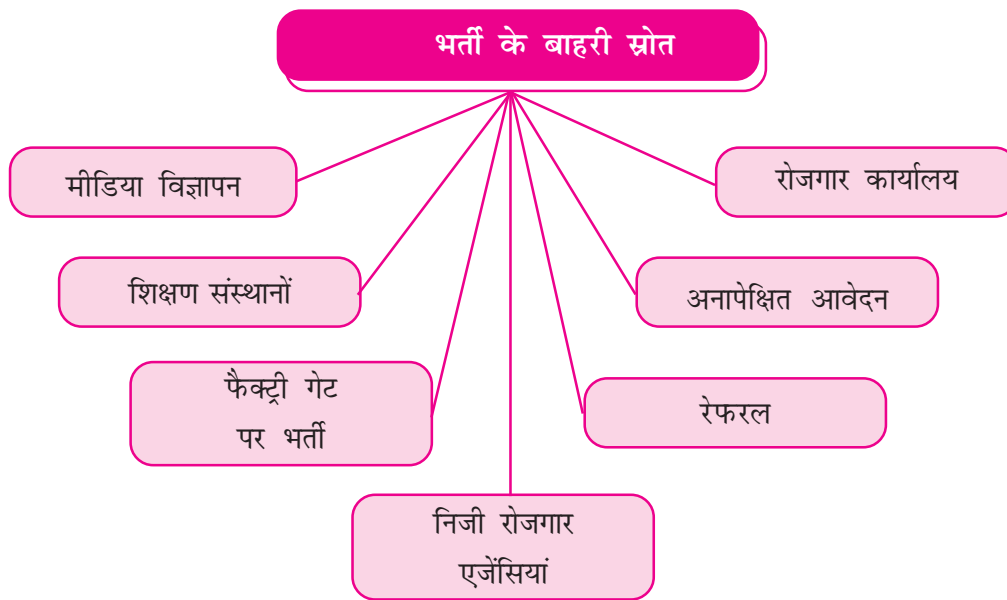
नियम यानि कार्य, उसकी प्रकृति, उसके लिए योग्यता, अनुभव एवं आवेदन कैसे करना है इसकी जानकारी दी रहती है। यह विज्ञापन द्वारा भर्ती का सबसे लोकप्रिय तरीका है। नौकरी के लिए इसी प्रकार के विज्ञापन, पत्रिकाओं, रोजगार की विशेष पत्रिका जैसे रोजगार समाचार आदि में दिए जाते हैं।

- (ii) **रोजगार कार्यालय-** भारत में, ऐसे कई सारे रोजगार कार्यालय सरकार द्वारा स्थापित किए गए हैं जहां जाकर रोजगार प्राप्त करने वाले अवसर को तलाशते हैं। जो भी रोजगार ढूंढते हैं वह रोजगार कार्यालयों में जाकर अपने को पंजीकृत करवाते हैं और वहां अपनी शैक्षिक योग्यता और कार्य करने के क्षेत्रों की जानकारी वहां देने से उन्हें रोजगार प्राप्त करने में आसानी होती है। वहां पदस्थ कर्मचारियों द्वारा आवेदक को उससे संबंधित रोजगार की सूचना दी जाती है। रोजगार केन्द्रों में लोगों की शिक्षा, कार्य और प्रवृत्ति से संबंधित जानकारी उपलब्ध होती है जिसके अनुसार वह संबंधित उपयुक्त आवेदक को रोजगार की सूचना देते हैं।
- (iii) **शैक्षणिक संस्थान-** आजकल कंपनियां/बड़े संगठन अपने कर्मचारियों की भर्ती के लिए विश्वविद्यालयों, व्यावसायिक संस्थानों और प्रबंधन संस्थानों के साथ घनिष्ठ संबंध बनाकर रखते हैं। आवश्यकता पड़ने पर कंपनियां अपने वरिष्ठ में से एक या अधिक अधिकारियों को छात्रों की ऐसी व्यावसायिक/तकरीकी शिक्षा प्रदान करने वाले संस्थानों को भेजती है। ये कार्यकर्ता इच्छुक उम्मीदवारों के साक्षात्कार लेकर अपनी आवश्यकतानुसार उपयुक्त उम्मीदवारों का चयन करती है। इस प्रक्रिया को लोगों द्वारा कैम्पस साक्षात्कार के रूप में जाना जाता है।
- (iv) **अवांछित आवेदन-** जो स्वयं की पहल पर रोजगार की तलाश और आवेदन करते हैं। वे रिक्तियों को ढूंढकर बिना किसी विज्ञापन के संदर्भ के आवेदन करते हैं। प्रबंधक द्वारा ऐसे लोगों के आवेदन रख लिए जाते हैं और जब उन्हें आवश्यकता होती है तब ऐसे उम्मीदवारों से संपर्क करते हैं।
- (v) **कारखाने के द्वार पर भर्ती-** ऐसा मुख्यतः कारखानों के श्रमिकों के दैनिक वेतन पर भर्ती करने के मामले में होता है। इस प्रकार के काम करने वाले लोग सुबह से ही फ़ैक्ट्री के गेट पर जुट जाते हैं। बहुत बार मौजूदा नियमित कर्मचारी छुट्टी पर चले जाते हैं और उनकी रिक्तियों को कारखाने के द्वार पर भर्ती करके भरा जाता है। इन आकस्मिक श्रमिकों द्वारा कुछ समय के लिए कारखाने में सेवा दी जाती है और समय आने पर उनको नियमित रोजगार देने के विषय में भी विचार किया जा सकता है।
- (vi) **परामर्श-** बहुत बार प्रबंधन की विभिन्न स्रोतों से इच्छुक श्रमिकों के बारे में परामर्श मिलते हैं, जैसे- श्रमिक यूनियन, पिछले नियोक्ता, मौजूदा कर्मचारी,



संगठन के ग्राहक आदि से। उनके स्रोत महत्वपूर्ण होते हैं क्योंकि उनकी सिफारिशें ऐसे लोगों द्वारा की जाती है जो संगठन में पूर्ण रूप से जुड़े हैं और उनकी आवश्यकताओं के संदर्भ में जानकारी रखते हैं।

(vii) निजी रोजगार एजेंसियां- शहरी क्षेत्रों में कई निजी संगठनों ने रोजगार एजेंसियों के रूप में काम करना शुरू कर दिया है। ये एजेंसियां उन व्यक्तियों के नाम को पंजीकृत करती है जो रोजगार की तलाश कर रहे हैं और ऐसे उम्मीदवारों के लिए नौकरी साक्षात्कार की व्यवस्था करने का प्रयास करते हैं। कंपनियां अक्सर ऐसी एजेंसियों के संपर्क में रहती हैं जो उन्हें विभिन्न नौकरियों के लिए उपयुक्त उम्मीदवारों की विस्तृत जानकारी उपलब्ध कराती है।



चित्र 8.2 भर्ती के बाह्य स्रोत

भर्ती की आधुनिक प्रवृत्तियां

- (i) ई-भर्ती - वेबसाइट भर्ती के आधुनिक स्रोत हैं जहां नौकरी की रिक्तियों का विज्ञापन वर्ल्ड वाइड वेब (www) के माध्यम से किया जाता है। इससे प्रति उम्मीदवार खर्च कम होता है, समय बचता है, सुविधाजनक है और नियुक्ति में तीव्रता होती है। उदाहरण के लिए naukari.com, Jobsearch.com, mohster.com आदि मुख्य वेबसाइट हैं।
- (ii) बाह्यस्रोतीकरण- भर्ती प्रक्रिया में बाह्य स्रोतों से भर्ती व्यवसायिक बाह्यस्रोतीकरण (बीपीओ) का एक रूप है। जहां एक नियोक्ता बाह्य भर्ती प्रदाता को अपनी भर्ती प्रक्रिया के कुछ भाग या सभी भाग को स्थानांतरित करता है।

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

- (iii) इंटरनशिप- यह विशेष रूप से तकनीकी क्षेत्रों में ग्रीष्म इंटरन के रूप में कार्य करने के लिए नये स्नातकों को रोजगार प्रदान करता है और बाद में उन्हें अपने इंटरनशिप प्रशिक्षण के पूर्ण होने पर नियमित नौकरी की भी पेशकश की जा सकती है।
- (iv) (प्रवेश साक्षात्कार) वाकूइन इंटरव्यू- इस पद्धति के तहत नियोक्ता किसी प्रमुख समाचार पत्र या ऑन-लाइन में 'वाक् इन' या 'टाक् इन' का विज्ञापन डाल देता है। जिसमें (यानि व्यक्तिगत रूप से आ सकते हैं) (या फोन पर बात कर सकते हैं) को आगे नौकरी की रिक्ती के लिए अपना विवरण देने के लिए कहा जाता है। यह भर्ती के एक अच्छे स्रोत के रूप में कार्य करता है जब रिक्तियां अचानक निकाली जाती हैं और उन्हें तुरंत भरने की आवश्यकता होती है।



पाठगत प्रश्न-8.2

- निम्नलिखित में से कौन-सा भर्ती का आंतरिक स्रोत है?
 - मीडिया द्वारा विज्ञापन
 - पदोन्नति
 - कैंपस इंटरव्यू
 - परामर्श द्वारा
- भर्ती में परामर्श का तात्पर्य है-
 - काम पाने के लिए प्रभाव का उपयोग करना
 - रिक्ति पदों की जानकारी के लिए समाचार पत्र का संदर्भ देना
 - विभिन्न स्रोतों से सिफरिशें करना
 - एक कर्मचारी द्वारा अंतर-विभागीय स्थानांतरण के लिए पूछना
- भर्ती के उस स्रोत की पहचान कीजिए जिसमें कम्पनियां अभ्यर्थियों को सीधे व्यावसायिक या तकनीकी संस्थाओं से भर्ती करती है।
 - रोजगार कार्यालय
 - कारखाने के द्वार पर
 - मीडिया द्वारा विज्ञापन से
 - कैम्पस साक्षात्कार से

8.3.4 चयन

जब भर्ती प्रक्रिया के उद्देश्य से इच्छुक उम्मीदवारों के पर्याप्त संख्या में आवेदन पत्र आ जाते हैं तब चयन प्रक्रिया शुरू की जाती है। चयन से तात्पर्य है कि इच्छुक उम्मीदवारों की सूची में से सबसे योग्य अभ्यर्थी का चयन। इसमें सभी उम्मीदवारों की योग्यता और अनुभव के आधार पर पद के अनुकूल आवश्यकताओं के आधार पर मिलान किया जाता है ताकि उस पद के लिए सबसे उपयुक्त लोगों पर निर्णय लिया जा सके। यह पूरी प्रक्रिया कई चरणों से होकर गुजरती है जिसे चयन प्रक्रिया कहा जा सकता है।

आइये इन सभी चरणों को विस्तार से देखें-

(क) आवेदन पत्रों की जांच- भर्ती प्रक्रिया में आवेदकों से आवेदन प्राप्त करने के पश्चात् उनकी जांच की जानी चाहिए कि कौन-कौन से उम्मीदवार योग्य है। आमतौर पर उम्मीदवारों को सादे कागज पर अपनी लिखावट में आवेदन करने के लिए कहा जाता है। कभी-कभी नौकरी के विज्ञापन से आवेदन में दिए जाने वाले विवरणों का भी उल्लेख होता है, जैसे नाम, पता, राष्ट्रीयता, धर्म, मातृभाषा, जन्मतिथि एवं स्थान, वैवाहिक स्थिति, शिक्षा एवं प्रशिक्षण और पूर्व में किए गए कार्यों का विवरण, संदर्भ आदि। जानकारी देनी होती है। जांच पड़ताल की क्रिया उस जांच को दर्शाती है जिनमें उसकी न्यूनतम शैक्षिक योग्यता, उम्र, अनुभव, शैक्षिक योग्यता और कौशल की जांच होती है जो उस पद की अनिवार्य योग्यता है जिसके लिए आवेदक ने आवेदन दिया है।

(ख) परीक्षाओं का आयोजन- आवेदन पत्रों की जांच करने के बाद योग्य उम्मीदवारों को परीक्षा के लिए पूछा जाता है। यह परीक्षा उम्मीदवार की योग्यता को परखने के लिए ली जाती है जो उस न्यूनतम टाइप की गति 40 शब्द प्रति मिनट है, तो उसे इसका टेस्ट देना होगा जिसमें उस पद के लिए आवश्यक योग्यता के अंतर्गत टाइपिंग की स्पीड देखनी पड़ेगी। यदि उम्मीदवार टेस्ट को पास कर लेते हैं तो इसका मतलब यह नहीं है कि उनको नौकरी मिल गई। इससे तात्पर्य यह है कि जिन लोगों ने परीक्षा पास कर ली वह आगे की प्रक्रिया में भाग लेते हैं और जो नहीं पास करते हैं वह आगे की प्रक्रिया में भाग नहीं ले सकते हैं। परीक्षा की प्रवृत्ति उस पद के अनुसार होती है जिसमें भर्ती की जानी है। लिपिक के पद के लिए उदाहरण के लिए उनका बौद्धिक परीक्षण टेस्ट होता है जिसमें सामान्य ज्ञान, संख्याओं की समस्या को हल करना, तर्क शक्ति का परीक्षण एवं शब्दावली के ज्ञान से संबंधित प्रश्न पूछे जाते हैं। औद्योगिक श्रमिकों और तकनीकी परीक्षण भी आयोजित किए जा सकते हैं। इसी तरह एक आटो मैकेनिक नौकरी के लिए उम्मीदवारों को एक पिस्टन बदलने के लिए कहा जा सकता है। यह टेस्ट कौशल के परीक्षण के रूप में जाना जाता है। पर्यवेक्षक या प्रबंधकीय नौकरी के लिए उम्मीदवारों के व्यक्तित्व से संबंधित निर्णय या योग्यता का निर्धारण आदि से

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

संबंधित निर्णय या योग्यता का निर्धारण आदि से संबंधित टेस्ट लिया जा सकता है।

- (ग) **साक्षात्कार द्वारा चयन-** साक्षात्कार चयन प्रक्रिया का सबसे महत्वपूर्ण अंग है। यह आवेदन-पत्र में दी गई जानकारी की जांच और नौकरी के लिए उम्मीदवारों की उपयुक्तता का समग्र मूल्यांकन करने के साधन के रूप में कार्य करता है। साक्षात्कार में एक उम्मीदवार नियोक्ता या नियोक्ता के प्रतिनिधियों के साथ आमने-सामने बातचीत करता है, जहां वे उम्मीदवारों की क्षमता के साथ न्याय करने की कोशिश करते हैं। इसमें उन्हें अपने विवरण स्वयं से देने का अवसर दिया जाता है जिसमें उम्मीदवार को अपनी पृष्ठभूमि की उपयुक्तता का आकलन करने में बहुत मदद मिलती है।
- (घ) **संदर्भों की जांच-पड़ताल करना-** अपेक्षित शैक्षिक योग्यता, कौशल और अनुभव के अतिरिक्त, यह उम्मीद की जाती है कि जिन उम्मीदवारों को रोजगार में लिया जाना है उनका स्वभाव संतुलित, ईमानदार और निष्ठावान आदि जैसे गुणों से युक्त हों। इन गुणों की पहचान परीक्षा लेकर नहीं की जा सकती है। इसलिए इन सब बातों की जानकारी के लिए संगठन शैक्षिक संस्थान के प्रमुख से सत्यापित करता है जहां से उम्मीदवार ने अध्ययन किया है या उस व्यक्ति से पूछताछ की जाती है जिसका नाम उम्मीदवार ने अपने आवेदन में संदर्भ के रूप में दिया है। रोकड़िया या सुरक्षा गार्ड के पद में भरोसा बहुत महत्वपूर्ण आवश्यकता होती है। इस प्रकार किसी व्यक्ति की सत्यता को जानने के लिए संदर्भों का होना आवश्यक होता है। इसके अंतर्गत वरिष्ठ कर्मचारी या साथ कार्य करने वाले भी इस उद्देश्य के लिए सहज हो सकते हैं।
- (ङ) **चिकित्सकीय परीक्षण-** उम्मीदवारों का अंतिम रूप से चयन होने के पूर्व उनका चिकित्सकीय परीक्षण होता है यह देखने के लिए कि वो पूर्ण रूप से स्वस्थ हैं या नहीं। एक उचित चिकित्सा परीक्षा कर्मचारियों के स्वास्थ्य और उनकी शारीरिक योग्यता के उच्च स्तर को सुनिश्चित करती है, जो बदले में श्रमिकों की आवर्त दर एवं दुर्घटनाओं को कम करती है। चिकित्सकीय परीक्षण से श्रमिकों की उन बीमारियों का भी पता चलता है जिनसे वे पीड़ित हैं और जिनका उपचार किया जा सकता है। जैसे उदाहरण के लिए आँख का कमजोर होना आदि। कुछ क्षेत्रों में चिकित्सकीय परीक्षण के दौरान स्वस्थ रहना अत्यंत आवश्यक होता है जैसे- पुलिस या सेना में। इसी प्रकार ड्राइवर की नौकरी के लिए आँखों का स्वस्थ होना आवश्यक है।
- (च) **नियुक्ति पत्र देना-** अंत में चयनित उम्मीदवारों को उन्हें संगठन से जुड़ने के लिए एक औपचारिक नियुक्ति पत्र जारी किया जाता है जिसमें कार्य की प्रवृत्ति, पारिश्रमिक, वेतनमान और रोजगार से संबंधित नियम और शर्तें शामिल होती हैं। आमतौर पर उम्मीदवारों को संगठन में शामिल होने के लिए उचित समय भी दिया जाता है।



टिप्पणी

परिवीक्षा अवधि: अधिकांश संगठनों में उम्मीदवारों को कार्य पर रखकर कुछ दिनों तक उनकी योग्यता की परख करना अच्छा माना जाता है। स्थायी आधार पर नियुक्त नहीं किया जाता है क्योंकि उन्हें सेवा की इस अवधि को परिवीक्षा अवधि के नाम से जाना जाता है।

चयन प्रक्रिया के कई चरणों को सूचीबद्ध किया। पर इस सभी चरणों का पालन हर मामले में हो यह आवश्यक नहीं है। उदाहरण के लिए, दैनिक वेतन पर आकस्मिक श्रमिकों की नियुक्ति के लिए कंपनी के अधिकारी द्वारा लिया गया एक साक्षात्कार ही पर्याप्त है। जबकि टाइपिस्ट एवं क्लर्क की नौकरी के लिए आवेदन पत्रों की जांच, परीक्षाओं का आयोजन एवं साक्षात्कार आवश्यक है। इसी तरह रोकड़िये की नौकरी के लिए संदर्भों द्वारा जांच की आवश्यकता है।

भर्ती एवं चयन के बीच अंतर

क्र.सं.	आधार	भर्ती	चयन
1.	अर्थ	भर्ती वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा रोजगार के लिए योग्य उम्मीदवार को आकर्षित किया जाता है।	चयन के द्वारा सबसे योग्य उम्मीदवार को चुना जाता है, जिसमें ज्यादा लोगों ने आवेदन किया है।
2.	उद्देश्य	उद्देश्य वह है जिसके अंतर्गत एक बड़ी संख्या में उम्मीदवारों को प्रेरित करना होता है जिससे वे रोजगार के लिए आवेदन करें।	चयन का उद्देश्य उन उम्मीदवारों को अस्वीकार करना होता है जो उस पद के योग्य नहीं होते हैं।
3.	प्रकृति	यह एक सकारात्मक कार्य है जो उम्मीदवारों को किसी संगठन के प्रति आकर्षित करता है।	यह एक नकारात्मक कार्य है जिसके अंतर्गत प्रत्येक चरण में उम्मीदवारों को अस्वीकार करना होता है।
4.	प्रक्रिया	यह एक साधारण प्रक्रिया है।	यह एक जटिल प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत विभिन्न चरण शामिल होते हैं।

8.3.5 कार्य पर नियुक्ति

यदि चयनित अभ्यर्थी संगठन में कार्य करने का निश्चय कर लेता है, तो उसे लिखित में एक औपचारिक सहमति संगठन के अधिकारियों को देनी होती है। उसके बाद वह उस विशेष पद पर नियुक्त होता है। इस प्रकार कार्य पर नियुक्ति का अभिप्राय चयनित अभ्यर्थी को निश्चित

**व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य**



टिप्पणी

कार्य सौंपने से है। इसमें उस पद पर अभ्यर्थी का अधिकार हो जाता है जिसका चयन किया गया है। इसमें नये कर्मचारी को कार्य सौंपना तथा वहां कार्यरत कर्मचारियों का हस्तांतरण का कार्य शामिल होता है। यह प्रशिक्षण, पदोन्नति, वेतन वृद्धि आदि के लिए कर्मचारियों के चयन जैसे कई अवसरों पर एक उपयोगी उद्देश्य के रूप में कार्य करता है।

8.3.6 आगमन (कार्य स्थल परिचय)

यह वह प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत एक नये अभ्यर्थी को संगठन से परिचित कराया जाता है। एक नये चयनित उम्मीदवार को यह जानना आवश्यक है कि उसको किसके साथ क्या कार्य करना है, उसके कार्य के वातावरण में समायोजित होना है उसको संगठन के सामान्य नियम एवं शर्तों से परिचित होना चाहिए आदि। प्रायः पर्यवेक्षक नये उम्मीदवार को उसके कार्य एवं वातावरण से परिचित कराते हैं। एक उचित कार्य-परिचय कार्यक्रम संभवतः कर्मचारियों को इस चिंता को कम कर देता है कि वे सौंपे गए कार्य का सामना कैसे करेंगे और संगठन का एक भाग कैसे बनेंगे। यह संगठन और कार्य के प्रति अनुकूल अभिरुचि के विकास में भी सहायता करता है।



पाठगत प्रश्न-8.3

1. निम्नलिखित को भर्ती एवं चयन के सही चरणों के रूप में क्रमबद्ध करें:
 - (क) इच्छुक उम्मीदवारों की सूची में से सबसे उपयुक्त व्यक्ति को चुनने की प्रक्रिया ()
 - (ख) चयनित अभ्यर्थी को पत्र निर्गत करना ()
 - (ग) औद्योगिक/तकनीकी कर्मचारियों के लिए परीक्षा आयोजित करना ()
 - (घ) नियोक्ता या उसके प्रतिनिधियों का उम्मीदवार के आमने-सामने संवाद ()
 - (ङ) वह परीक्षा जो कि कार्य हेतु अंतिम रूप से चुने गए अभ्यर्थी को देने होती है। ()
 - (च) सेवा की वह अवधि जिसके लिए उम्मीदवारों को स्थायी आधार पर नियुक्ति नहीं दी जाती है बल्कि कुछ समय के उनसे कार्य करवा कर देखा जाता है। ()
 - (छ) नई नौकरी के साथ नए कर्मचारियों को परिचित करने की प्रक्रिया। ()
2. 'चयन' या 'भर्ती' शब्द को खाली स्थान में भरें-
 - (क) नौकरी के लिए आवेदकों को आकर्षित करने की प्रक्रिया है जबकि.....आवेदन प्राप्त होने के बाद शुरू होता है।



टिप्पणी

(ख) अच्छे उम्मीदवारों को आकर्षित करने में प्रबंधकों की मदद करता है जबकि..... सही चुनाव करने में सहायक होता है।

(ग) अपनाई गई प्रक्रिया में विभिन्न चरणों के माध्यम से किया जाता है।

8.3.7 प्रशिक्षण एवं विकास

कर्मचारियों को अपने ज्ञान और कौशल को बेहतर बनाने में सहायक प्रक्रिया जिससे वे अपने कार्यों को और अधिक कुशलता से करने में सक्षम हों उसे प्रशिक्षण के रूप में जाना जाता है। यह एक विशिष्ट उद्देश्य से पूर्ण लोगों के ज्ञान और कौशल को बढ़ाने को संगठित गतिविधि है। 'विकास' शब्द एक विशिष्ट उद्देश्य के लिए न केवल कौशल और क्षमताओं के निर्माण की प्रक्रिया को संदर्भित करता है बल्कि अधिक कठिन और चुनौतीपूर्ण कार्यों को करने के लिए कर्मचारियों की समग्र क्षमता को भी बढ़ाता है। यह आमतौर पर प्रबंधकों और अधिकारियों के प्रशिक्षण के संदर्भ में प्रयोग किया जाता है। प्रशिक्षण किसी विशेष कार्य को कुशलतापूर्वक करने के लिए एक कर्मचारी के ज्ञान और तकनीकी कौशल को बढ़ाने का कार्य है। विकास का आशय ऐसे प्रशिक्षण अवसरों से है जो कि कर्मचारियों के विकास के लिए तैयार किए जाते हैं। इसके सभी क्षेत्रों में व्यक्ति का विकास शामिल है। विकास कार्यबल को तकनीकी कौशल, समस्याओं को सुलझाने के कौशल और निर्णय लेने की क्षमता को बढ़ाने में सहायक होता है। नए कर्मचारियों के साथ-साथ पूर्व से कार्यरत कर्मचारियों को काम में अपने प्रदर्शन में सुधार के लिए प्रशिक्षण आवश्यक है। नए कर्मचारियों को प्रशिक्षण आवश्यक है जिससे वे कार्य के संचालन और कौशल की आवश्यकताओं से परिचित हो सकें विद्यमान कर्मचारियों के लिए काम करने के बेहतर तरीके सीखने के लिए एक समय के अंतराल पर प्रशिक्षण सहायक होता है और तब भी जब उन्हें नए काम करने हों। यह उनकी पदोन्नति एवं उनके दृष्टिकोण और आत्म विश्वास के स्तर में भी सुधार करने में मदद करता है।

प्रशिक्षण एवं विकास में अंतर

क्र.सं.	आधार	प्रशिक्षण	विकास
1.	प्रकृति	प्रशिक्षण तकनीकी ज्ञान के अध्यापन से संबंधित है।	विकास का उद्देश्य मानव और वैचारिक कौशल को सिखाना है।
2.	उपयुक्तता	यह तकनीकी कर्मचारियों के लिए उपयुक्त है।	यह प्रबंधकीय कर्मचारियों के उपयुक्त है।
3.	समय-सीमा	यह एक कम समय की प्रक्रिया है।	यह एक दीर्घ समय की प्रक्रिया है।

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

4.	अभिविन्यास	प्रशिक्षण कार्य उन्मुक्त है।	विकास आजीविका उन्मुक्त है।
5.	सीखने की संभावना	यह तकनीकी कौशल सिखाता है और यह गैर-प्रबंधकीय कर्मियों के लिए उपयुक्त है।	यह मानवीय कौशल और उनकी अवधारणाओं को सिखाता है और प्रबंधकर्मियों के लिए उपयुक्त है।

प्रशिक्षण एवं विकास का महत्व- प्रशिक्षण एवं विकास संगठन एवं कर्मचारियों दोनों के लिए लाभप्रद है। यह केवल कर्मचारियों की उत्पादकता और विकास में ही वृद्धि नहीं करता है अपितु एक संगठन को सफलता की ओर भी ले जाता है।

संगठन को प्रशिक्षण से लाभ-

1. एक प्रशिक्षित कर्मचारी अपव्यय कम करता है और वह प्रशिक्षण में और अपना काम करने में कम समय लेता है।
2. कर्मचारी अपने बेहतर प्रदर्शन से संगठन को लाभान्वित करता है।
3. इसके द्वारा मानव, मशीन और सामग्री का बेहतर उपयोग होता है।
4. श्रमिकों के मन में सकारात्मक दृष्टिकोण विकसित करना और कार्यबल को नए उद्गाम लेने के लिए प्रेरित करता है।
5. श्रम आवर्त और अनुपस्थिति को कम करता है।
6. श्रमिकों को मशीनों पर सुरक्षात्मक तरीके से कार्य के लिए प्रशिक्षित करता है जिससे दुर्घटनाओं में कमी आती है।
7. अप्रशिक्षित श्रमिक की तुलना में प्रशिक्षित श्रमिक अचानक होने वाले परिस्थितिक परिवर्तन को शीघ्र एवं सहजता से अपना लेते हैं।

प्रशिक्षण से कर्मचारियों को लाभ-

1. प्रशिक्षण से प्राप्त कौशल श्रमिकों के लिए बेहतर विकल्प प्रदान करता है।
2. बेहतर प्रदर्शन से श्रमिकों को और ज्यादा आय होती है।
3. नई तकनीकी एवं नई विधि से रोजगार के अवसरों में वृद्धि होती है।
4. प्रशिक्षित श्रमिकों के पास समस्याओं से निपटने की बेहतर क्षमता होती है और वे नौकरी में आने वाले उतार-चढ़ाव से आसानी से निपट लेते हैं।
5. बढ़ी हुई कार्य संतुष्टि से श्रम शक्ति का मनोबल बढ़ता है।



टिप्पणी

प्रशिक्षण की विधियाँ-

कर्मचारियों को प्रशिक्षित करने के विभिन्न तरीके होते हैं। यहां उस प्रशिक्षण को दो भागों में विभाजित किया गया है-

1. कार्य स्थल पर रहते हुए प्रशिक्षण विधि
2. कार्यस्थल के बाहर प्रशिक्षण विधि
 1. **कार्य पर प्रशिक्षण विधियाँ-** इस विधि के अंतर्गत कर्मचारी कार्य स्थल पर में रहते हुए पर्यवेक्षकों या अपने वरिष्ठ अधिकारियों से कार्य सीखते हैं। यह विधि कार्य करते हुए स्वयं सीखने को बढ़ाती है। जॉब इस्ट्रक्शन या कोचिंग और जॉब रोटेशन एक वरिष्ठ के सहायक के रूप में कार्य करते हुए सीखना, अस्थायी पदोन्नति आदि कार्य पर प्रशिक्षण की कुछ सामान्य विधियाँ हैं।
 2. **कार्य स्थल के बाहर प्रशिक्षण विधियाँ-** इन विधियों में प्रशिक्षण कर्मचारियों को कार्य स्थल से दूर जाना होता है ताकि विशेषज्ञ प्रशिक्षण का संचालन कर सकें और कर्मचारी कार्य पूर्ण करने के तात्कालिक दबाव से मुक्त हो जाए। प्रदर्शन के साथ व्याख्यान सम्मेलन केस चर्चा, वीडियो शो एवं फिल्मस कार्य स्थल के बाहर प्रशिक्षण को कुछ सामान्य विधियाँ हैं। फिर प्रशिक्षण का एक और तरीका है जिसे प्रकोष्ठ प्रशिक्षण कहा जाता है। प्रकोष्ठ प्रशिक्षण एक विशेष रूप से डिजाइन किए गए कार्यशालाओं में प्रशिक्षण को बताता है जिसमें कार्य स्थल की वास्तविक स्थितियों को यथा संभव बारीकी से नकल करने का प्रयास किया जाता है ऐसी कार्यशालाओं में बड़ी संख्या में कर्मचारियों को प्रशिक्षित किया जा सकता है।



पाठगत प्रश्न-8.4

1. कर्मचारियों के कौशल और क्षमताओं में सुधार के लिए डिजाइन किए गए सीखने के अवसर की पहचान करें-

(क) प्रशिक्षण	(ख) विकास
(ग) भर्ती	(घ) चयन
2. एक्स लिमिटेड में कुछ सीखने का अवसर व्यक्तियों के विकास में मदद करता है। पहचान करें-

(क) प्रशिक्षण	(ख) विकास
(ग) चयन	(घ) भर्ती

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

8.3.8 निष्पादन मूल्यांकन

लोग अपनी क्षमताओं और प्रतिभाओं में भिन्न होते हैं और प्रबंधन को इन अंतरों को जानना आवश्यक होता है ताकि उन्हें उचित रूप से पुरस्कृत किया जा सके। निष्पादन मूल्यांकन से तात्पर्य है कर्मचारी के वर्तमान या भूतकाल के कार्यों का पूर्व निर्धारित मानकों की तुलना करते हुए मूल्यांकन! विशेष रूप से इसका अर्थ यह है कि कर्मचारियों द्वारा अपनी क्षमताओं के अनुसार कार्य स्थल पर किए गए कार्यों का मूल्यांकन यह प्रबंधकों को उन कर्मचारियों की पहचान करने में सक्षम बनाता है जो दिए गए काम को संतोषजनक ढंग से करते हैं और कुछ ऐसा करने में सक्षम ही हैं तो क्यों? निष्पक्ष निष्पादन मूल्यांकन से तात्पर्य है कर्मचारी के वर्तमान या भूतकाल के कार्यों का पूर्व निर्धारित मानकों की तुलना करते हुए मूल्यांकन को समान रूप से करें और कार्य के समान तरीकों का उपयोग करके और कार्य के समान मानकों के स्तर पर मूल्यांकन करें। निष्पादन मानक इच्छित मात्रा में उत्पादन, कार्य की गुणवत्ता अथवा कार्य प्रक्रिया में माल का न्यूनतम अपव्यय हो सकता है।

8.3.9 पारिश्रमिक

प्रबंधक और श्रमिकों के बीच संबंधों को प्रभावित करने वाले कारकों में से पारिश्रमिक भी एक बहुत महत्वपूर्ण कारक है। कोई भी संगठन योग्य कर्मचारियों को उचित पारिश्रमिक के बिना आकर्षित नहीं कर सकता और न ही उन्हें रोक कर रख सकता है। पारिश्रमिक शब्द संगठन द्वारा प्रदान की जाने वाली सेवाओं के लिए कर्मचारियों को वित्तीय और गैर-वित्तीय पुरस्कारों की एक श्रृंखला है। इसमें मूल वेतन, भत्ते और अन्य लाभ शामिल हैं जो एक नियोकता द्वारा अपने कर्मचारियों की सेवाओं को ध्यान में रखते हुए भुगतान किया जाता है। पारिश्रमिक को दो श्रेणियों में विभाजित किया जाता है-

(अ) आधारभूत/प्राथमिक पारिश्रमिक

(ब) अनुपूरक पारिश्रमिक

आधारभूत अथवा प्राथमिक पारिश्रमिक है जो एक कर्मचारी को हर महीने दी जाने वाली एक निश्चित राशि है। इसमें वेतन और भत्ते शामिल हैं जो किसी कर्मचारी को उसके कार्य के प्रतिफल स्वरूप प्रदान किए जाते हैं।

अनुपूरक पारिश्रमिक से तात्पर्य कर्मचारियों को दिए गए पारिश्रमिक से है जो उन्हें और अधिक कुशलता से कार्य करने के लिए प्रेरित करता है। इसे अभिप्रेरक पारिश्रमिक के रूप में भी जाना जाता है। अभिप्रेरक मौद्रिक या गैर-मौद्रिक हो सकते हैं। मौद्रिक प्रोत्साहन में बोनस, विक्रय पर कमीशन अथवा लाभ हिस्सा जैसी योजनाएं शामिल होती हैं। दूसरी ओर गैर-मौद्रिक अभिप्रेरकों में पर्यवेक्षकों के साथ सौहार्दपूर्ण सम्बन्ध, चुनौतीपूर्ण नौकरियों का काम, मान्यताएं आदि शामिल हैं। ये अभिप्रेरक कर्मचारियों को उनके काम में रुचि बनाए रखने और उन्हें बड़ी मेहनत करने के लिए प्रेरित करते हैं।



टिप्पणी

8.3.10 पदोन्नति एवं स्थानांतरण

जब एक कर्मचारी को अधिक जिम्मेदारी अधिक वेतन, उच्च स्थिति और उसके बाद उसकी वर्तमान नौकरी से सम्बन्धित कार्य सौंपा जाता है तो इसे पदोन्नति के नाम से जाना जाता है। इस प्रकार पदोन्नति किसी कर्मचारी की उन्नति के उच्च स्तर या स्थिति के लिए संदर्भित करती है। पदोन्नति का मुख्य उद्देश्य किसी व्यक्ति की क्षमताओं का पूर्ण उपयोग करना है और उसकी कार्य संतुष्टि को बढ़ाना है। पदोन्नति का आधार सेवा की योग्यता में वरिष्ठता हो सकती है, अर्थात् कर्मचारियों की श्रेष्ठ क्षमता या वह वरिष्ठता और योग्यता हो सकती है, अर्थात् योग्यता एक ही है, पर जो वरिष्ठ है वह पदोन्नति के लिए योग्य माना जाता है। जब किसी कर्मचारी का प्रदर्शन संतोषजनक नहीं होता है तो उसे सुधारा भी नहीं जा सकता है तो उसे निचले दर्जे का काम सौंपा जा सकता है और वही वेतन दिया जा सकता है। इसे पदावनति के रूप में भी जाना जाता है।

स्थानांतरण एक प्रकार के कार्य परिवर्तन को संदर्भित करता है जहां एक कर्मचारी को समान पद तथा वेतन पर एक अलग काम सौंपा जाता है, या जब किसी कर्मचारी को फर्म की किसी अन्य इकाई में इसी तरह का काम सौंपा जाता है। इस प्रकार, स्थानांतरण में आमतौर पर वेतन में वृद्धि या बेहतर स्थिति शामिल नहीं होती है। यह बस कर्मचारी को व्यापक अनुभव प्राप्त करने या उसे अधिक से अधिक नौकरी में संतुष्टि देने, या विभिन्न इकाइयों में कर्मचारियों की आवश्यकताओं को संतुलित करने के लिए किया जा सकता है।



पाठगत प्रश्न-8.5

- निम्नलिखित कथन यदि गलत है तो उसे सही तरीके से लिखें
 - प्रशिक्षण केवल नये कर्मचारियों के लिए आवश्यक होता है।
 - पदोन्नति एक कर्मचारी को प्रशिक्षण के योग्य बनाता है।
 - कार्यस्थल के बाहर प्रशिक्षण विधि अभ्यास द्वारा स्वअध्ययन के लिए प्रोत्साहित करती है।
 - कार्य स्थल के बाहर यदि कर्मचारियों को प्रशिक्षित दिया जाता है तो उसे कार्य पर प्रशिक्षण विधि कहते हैं।
 - स्थानांतरण एक प्रकार का कार्य परिवर्तन है जिसमें अधिक वेतन दिया जाता है।

8.4 निर्देशन का अर्थ

उद्यम का प्रबंधन करते समय प्रबंधकों को लोगों द्वारा कार्य करवाने होते हैं। ऐसा करने के लिए उन्हें कई कार्य करने होते हैं जैसे कि अधीनस्थों को दिशा-निर्देश देना, समान उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु उन्हें प्रेरित करना तथा नेतृत्व प्रदान करना आदि। उदाहरण के लिए, एक

व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य



टिप्पणी

कार्यालय प्रबंधक को अपने अधीनस्थों की गतिविधियों का पर्यवेक्षण करना होता है। जैसे टाइप करने वाले कार्यालय सहायक, डाक भेजने वाले, लेखा लिपिक आदि। उन्हें उनके लिए निर्देश जारी करना और कार्य संबंधी गतिविधियों का वर्णन करना होगा। उन्हें यह बताना होगा कि कौन-सा काम, कैसे करना है। कार्यालय प्रबंधक लोगों की योजना बना सकता है, लोगों को व्यवस्थित और नियुक्त कर सकता है, लेकिन वह उनका कार्य नहीं कर सकता है। जब तक कि वह अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को निर्देश नहीं देता और उन्हें अच्छी तरह से कार्य करने के लिए प्रेरित नहीं करता। एक प्रबंधक की ये सभी गतिविधियां निर्देशन प्रक्रिया का गठन करती हैं। इस प्रकार निर्देशन को अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए संगठन में लोगों को निर्देशित, मार्गदर्शन और प्रेरणा देने का कार्य होता है। यह लोगों को यह बताने की प्रक्रिया है कि सुनिश्चित तरीके से कैसे कार्य करना है और वे इसे संभव तरीके से कैसे कर सकते हैं। निर्देशन प्रक्रिया में निम्नलिखित बातें शामिल होती हैं-

- अधीनस्थों को अपने कार्य को निर्धारित तरीके से करने के लिए निर्देश देना;
- कर्मचारियों की गतिविधियों की जांच करना;
- कर्मचारियों को प्रबंधक के उद्देश्यों को पूर्ण करने के लिए प्रेरित करना
- संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति में योगदान देना और उन्हें नेतृत्व प्रदान करना। प्रबंधक योजना बनाते हैं और निर्णय लेते हैं।
- निर्देशन कार्य प्रबंध के अन्य कार्यों जैसे नियोजन, संगठन की तरह प्रबंध का हृदय है, नियुक्तिकरण कार्य तब तक नहीं हो सकता जब तक कि निर्देशन कार्य नहीं हो जाता। अतः कह सकते हैं कि क्रियाशील प्रबंध ही निर्देशन है। इसी कार्य के अंतर्गत प्रबंधक लोगों से कार्य निष्पादित करवाते हैं।

8.5 निर्देशन का महत्व

जब तक किसी योजना को कार्य रूप में परिणत नहीं किया जाता है, वह केवल योजना ही रहती है। निर्देशन के अभाव में अधीनस्थों को पता नहीं होता है कि क्या करना है, कैसे करना है? संभवतः उन्हें संतोषजनक कार्य करने के लिए प्रेरणा भी नहीं मिलेगी। योजनाओं का कार्यान्वयन मोटे तौर पर निर्देशन का आवश्यक अंग है।

प्रबंध के कार्य के रूप में निर्देशन अनेक प्रकार से उपयोगी है:

- यह दिए गए कार्य को ठीक से एवं समय से करने के लिए अधीनस्थों को मार्गदर्शन देता है।
- यह अधीनस्थों को कार्य को संतोषजनक ढंग से पूरा करने और उन्हें सर्वश्रेष्ठ करने के लिए आवश्यक प्रेरणा देता है।

- यह काम के रख-रखाव और उन्हें अनुशासित करता है, जो अच्छा कार्य कर रहे हैं उनकी पहचान कर पुरस्कृत करने में सहायक होता है।
- निर्देशन में पर्यवेक्षण भी शामिल है जो यह सुनिश्चित करने के लिए आवश्यक है कि आदेशों और निर्देशों के अनुसार ही कार्य किया जा रहा है।
- यह विभिन्न क्रियाओं को स्वीकृत करने एवं व्यक्तिगत लक्ष्यों को संगठनात्मक लक्ष्यों के साथ मिलाने में सहायक सिद्ध होता है।
- निर्देशन में नेतृत्व क्षमता होती है जो अनिवार्य रूप से कार्य स्थल पर उपयुक्त वातावरण बनाने और समूह में कार्य करने की भावना को प्रेरित करती है।



पाठगत प्रश्न-8.6

1. निर्देशन शब्द को परिभाषित करें।
2. प्रत्येक के लिए नीचे दिए गए कथनों की मदद लेकर निम्न अधूरे शब्दों को पूर्ण करें। प्रत्येक रिक्ति में केवल एक अक्षर ही होना चाहिए-
 - (क) नि..... श
 - (ख) ने..... त
 - (ग) अ..... प्रेणा
 - (घ) प..... वेण

संकेत

- (क) यह दिए गए कार्य को ठीक से और नियत समय पर पूरा करने के लिए अधीनस्थों का मार्गदर्शन करने में सहायक है।
- (ख) यह उपयुक्त कार्य का वातावरण देने एवं समूह में कार्य करने को भावना का विकास करता है।
- (ग) यह सुनिश्चित करता है कि कार्य आदेश और निर्देशानुसार किया गया है।
- (घ) यह सुनिश्चित करता है कि आदेश और निर्देशों के अनुसार ही कार्य किया जाए।

8.6 निर्देशन के तत्व

सम्प्रेषण, पर्यवेक्षण, अभिप्रेरणा और नेतृत्व ये चार, निर्देशन के आवश्यक तत्व हैं। आगे के सत्र में हम इनसे प्रत्येक तत्व की प्रकृति और महत्व के विषय में चर्चा करेंगे-

8.6.1 सम्प्रेषण

सम्प्रेषण एक बुनियादी संगठनात्मक कार्य है, जिसके द्वारा एक व्यक्ति (जिसे प्रेषक के रूप

व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य



टिप्पणी

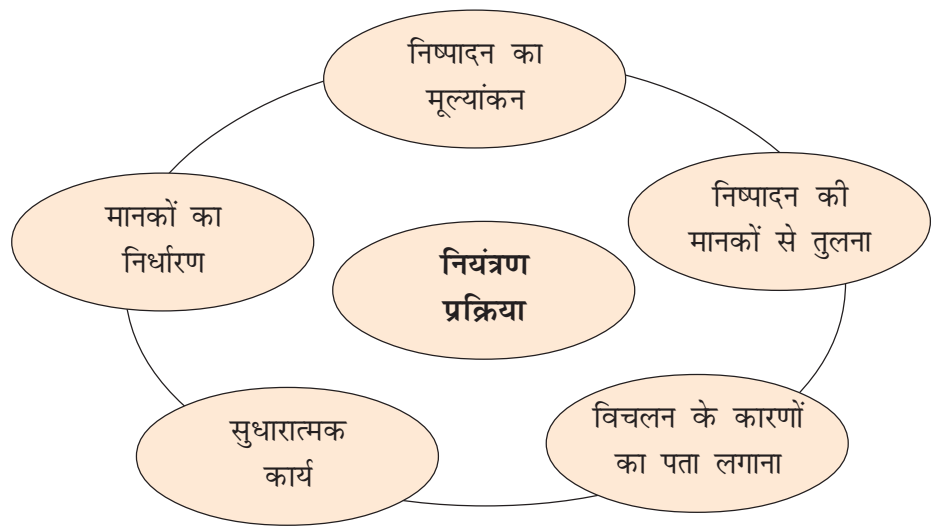
व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य



टिप्पणी

में जाना जाता है) सूचना प्रसारित करता है, और दूसरा व्यक्ति (जिसे प्रेषणी के रूप में जाना जाता है) सूचना प्राप्त करता है। यह विचारों, निर्देशों या सूचनाओं को व्यक्त करना है ताकि प्रदर्शन और कर्मचारियों के दृष्टिकोण में वांछित परिवर्तन लाया जा सके। एक संगठन में, पर्यवेक्षक द्वारा अधीनस्थों को सूचना दी जाती है। उचित सम्प्रेषण से स्पष्टता आती है और अधीनस्थों के सहयोग से कार्य आगे बढ़ता है। गलत सूचना से अधीनस्थों के मध्य गलतफहमी के कारण दोषपूर्ण सम्प्रेषण की समस्याएं उत्पन्न होती हैं। अधीनस्थों को उनके द्वारा बताए गए संदेशों को सही ढंग से सुनना और समझना चाहिए।

सम्प्रेषण प्रक्रिया के तत्व- सम्प्रेषण एक निरंतर और द्विपक्षीय प्रक्रिया है-



चित्र 8.3 नियंत्रण प्रक्रिया

- इसमें दो पक्ष होते हैं, एक वह जो सूचना भेजता है, दूसरा वह जो उसे ग्रहण करता है।
- एक संदेश होता है जो भेजा और ग्रहण किया जाता है और
- इसमें ग्रहणकर्ता संदेश को ग्रहण करता एवं समझता है और सामने वाले को वैसी ही प्रतिक्रिया देता है।

सम्प्रेषण का महत्व- संगठनों में सम्प्रेषण इतना महत्वपूर्ण होता है कि इसे संगठन का जीवन रक्त कहा जा सकता है। निर्देशन की सफलता काफी हद तक इस बात पर निर्भर करती है कि प्रबंधक अपने अधीनस्थों के साथ सभी स्तरों पर संगठन में उचित सम्प्रेषण कैसे कर सकता है और सभी स्तरों के बीच परिणाम की मात्रा और गुणवत्ता दोनों में कैसे सुधार कर सकता है। सम्प्रेषण के कुछ लाभ निम्नानुसार है-

- सम्प्रेषण कर्मचारियों को उनकी भूमिका को स्पष्ट रूप से समझने और प्रभावी ढंग से प्रदर्शन करने में मदद करता है।



टिप्पणी

- यह समन्वय और आपसी समझ हासिल करने में मदद करता है जो बदले में, औद्योगिक विकास की उत्पादकता बढ़ाने में सहायक होता है।
- सम्प्रेषण प्रबंधकीय दक्षता से सुधार करता है और कर्मचारियों को सहयोग करने के लिए प्रेरित करता है।
- प्रभावी सम्प्रेषण दृष्टिकोणों को ढालने और कर्मचारियों का मनोबल बढ़ाने में मदद करता है।
- सम्प्रेषण वह साधन है जिसके माध्यम से किसी संगठन में अधिकार का अंतरण और विकेन्द्रीकरण सफलतापूर्वक पूर्ण होता है।

सम्प्रेषण के प्रकार- एक संगठन में सम्प्रेषण एक पर्यवेक्षक से अधीनस्थ एवं अधीनस्थ से पर्यवेक्षक तक और कभी-कभी दो पर्यवेक्षकों के बीच भी हो सकता है। सम्प्रेषण मौखिक रूप से या लिखित रूप में या संकेतों से भी हो सकता है। यह सम्प्रेषण औपचारिक या अनौपचारिक माध्यम से किया जा सकता है। इस प्रकार सम्प्रेषण के विभिन्न प्रकार निम्नलिखित हैं-

माध्यम के प्रयोग सम्प्रेषण का आधार	निर्देशन के आधार पर	प्रयोग करने का आधार
→ औपचारिक	→ ऊपर की ओर	→ (i) शाब्दिक (क) मौखिक (ख) लिखित
↳ अनौपचारिक	→ नीचे की ओर	↳ (ii) गैर शाब्दिक (सांकेतिक)
	→ समान्तर	
	→ तिरछा	

आइये इसका संक्षेप में वर्णन करें

औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रेषण- जिस मार्ग से सूचना प्रवाहित होती है उसे सम्प्रेषण का माध्यम कहते हैं। हर संगठन में हमारे पास औपचारिक और अनौपचारिक दोनों माध्यम होते हैं। संचार के मार्ग जो प्रबंधन द्वारा पूर्व में स्थापित संबंधों पर आधारित है वह औपचारिक माध्यम हैं। उदाहरण के लिए महाप्रबंधक उत्पादन प्रबंधक को एक निर्णय का सम्प्रेषण करना है जो आगे फोरमैन को आदेश एवं दिशा निर्देश दे सकता है। यह एक कर्मचारी के लिए भी हो सकता है, जो अपने जीपीएफ के खाते से ऋण लेने के लिए आवेदन करता है। यह इसे लेखा प्रबंधक को अग्रसारित कर देता है और लेखा प्रबंधक अंत में स्वीकृति हेतु इस प्रार्थना पत्र को जनरल मैनेजर (वित्त) के पास भेज देता है।

**व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य**



टिप्पणी

सम्प्रेषण जो कर्मचारियों के बीच अनौपचारिक या सामाजिक संबंधों के आधार पर होता है अनौपचारिक सम्प्रेषण कहलाता है। उदाहरण के लिए, किसी प्रोडक्शन सुपरवाइजर और अकाउंटेंट के बीच किसी भी जानकारी को साझा करना, अनौपचारिक सम्प्रेषण है क्योंकि वे एक-दूसरे के मित्र हैं।

ज्यादातर अनौपचारिक सम्प्रेषण का उपयोग किसी संगठन के सदस्यों की मैत्रीपूर्ण बातचीत के कारण किया जाता है। वास्तव में यह विशुद्ध रूप से व्यक्तिगत या संगठनात्मक मामले से संबंधित हो सकता है।

ऊपर की ओर, नीचे की ओर, समतल एवं तिरछा, सम्प्रेषण के प्रवाह या दिशा के आधार पर संगठनों में सम्प्रेषण के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है। जब कर्मचारी विचारों को बेहतर बनाने के लिए किसी भी अनुरोध, अपील, रिपोर्ट, सुझाव या संवाद करते हैं, तो सम्प्रेषण का स्तर ऊपर से नीचे होता है। उदाहरण के लिए, जब एक टाइपिस्ट सुझाव बॉक्स में एक सुझाव डालता है या फोरमैन कारखाना प्रबंधक को मशीनों के टूटने की रिपोर्ट करता है, तो संचार का प्रवाह ऊपर की ओर होता है।

पर्यवेक्षकों द्वारा अपने अधीनस्थों को प्रोत्साहित किया जाता है और उनके पर्यवेक्षकों द्वारा नौकरियों को प्रभावित करने वाली समस्याओं के बारे में सुनने पर उनकी जिम्मेदारी की भावना बढ़ जाती है। जब सम्प्रेषण पदानुक्रम के नीचे वरिष्ठों से किया जाता है तो इसे नीचे की ओर का संचार कहा जाता है। उदाहरण के लिए जब वरिष्ठ अधिकारी अधीनस्थों को आदेश और निर्देश जारी करते हैं, तो इसे नीचे की ओर सम्प्रेषण के रूप में जाना जाता है। जब महाप्रबंधक पर्यवेक्षकों को ओवरटाइम काम करने का आदेश देता है, तो संचार का प्रवाह नीचे की ओर होता है यानी ऊपर से नीचे तक। इसी तरह बुलेटिन बोर्ड, मेमो, रिपोर्ट, भाषण, बैठक आदि के माध्यम से कार्य असाइनमेंट, नोटिस प्रदर्शन के लिए अनुरोध आदि के संचार ये सभी नीचे की ओर किए जाने वाले संचार के अंतर्गत आते हैं।

संगठन में समान स्तर पर सदस्यों के बीच भी सम्प्रेषण हो सकता है। उदाहरण के लिए उत्पादन प्रबंधक बिक्री प्रबंधक को उत्पादन संयंत्र का संचार कर सकता है। इसे समतल सम्प्रेषण प्रवाह के रूप में जाना जाता है, यह सम्प्रेषण समान पद एवं स्तर के लोगों के बीच होता है, इस तरह का सम्प्रेषण एक-दूसरे पर आश्रित क्रियाओं में समन्वय को सुगम बनाता है।

जब सम्प्रेषण ऐसे लोगों के बीच किया जाता है जो न तो उसी विभाग में हैं और न ही संगठनात्मक पदानुक्रम के समान स्तर पर तो इसे तिरछा सम्प्रेषण कहा जाता है। उदाहरण के लिए लागत लेखाकार वितरण लागत विश्लेषण के उद्देश्य के लिए बिक्री प्रबंधक की रिपोर्ट के लिए अनुरोध कर सकता है। इस प्रकार का सम्प्रेषण विशेष परिस्थितियों में किया जाता है।



टिप्पणी

शाब्दिक एवं गैर शाब्दिक सम्प्रेषण- उपयोग किए गए ढंग के आधार पर संचार शाब्दिक या गैर शाब्दिक हो सकता है। जब सम्प्रेषण में प्रबंधक द्वारा अपने अधीनस्थों से आमने-सामने बात की जाती है या टेलीफोन पर या वो पत्र भेजते हैं, सूचना भेजते हैं या मेमो भेजते हैं तो इस प्रकार का सम्प्रेषण शाब्दिक या गैर शाब्दिक हो सकता है संचार कहलाता है। इस प्रकार शाब्दिक सम्प्रेषण मौखिक या लिखित रूप में होता है। आमने-सामने सम्प्रेषण साक्षात्कार, मीटिंग और सेमीनार में सब शाब्दिक संचार के उदाहरण हैं। आदेश निकालना, निर्देश देना या टेलीफोन के द्वारा सम्प्रेषण करना आदि शाब्दिक सम्प्रेषण हैं। गैर शाब्दिक सम्प्रेषण के अंतर्गत पत्र, सूचना, नोटिस एवं मेमो आते हैं। कभी-कभी शाब्दिक सम्प्रेषण गैर शाब्दिक सम्प्रेषण में सहयोग करता है जैसे बात करते हुए इशारे करना, शरीर एवं चेहरे का हाव-भाव आदि। इसको भाव सम्प्रेषण भी कहा जा सकता है।

प्रभावी सम्प्रेषण में बाधाएँ- सम्प्रेषण में अवरोध जो इसको नकारात्मक रूप से प्रभावित करते हैं बाधाएं कहलाते हैं। इन अवरोधों के विषय में नीचे विचार किया जाएगा।

(क) भाषागत बाधाएँ: सम्प्रेषण में यह तब बाधक होते हैं जब प्रेषक और संदेश प्राप्तकर्ता के बीच किसी शब्द, वाक्य, संकेत आदि के समझने में अंतर आ जाए। भाषागत बाधाओं में निम्न शामिल है।

1. **विभिन्न अर्थों वाले शब्द-** एक शब्द के अलग-अलग अर्थ होते हैं। उदाहरण के लिए मिनट (समय और छोटा)।
2. **दोषपूर्ण संदेश-** कभी-कभी प्रबंधक द्वारा गलत शब्दों का प्रयोग कर दिया जाता है। प्रबंधक अनजाने में कुछ शब्दों को छोड़ सकता है।
3. **गलत अनुवाद-** एक प्रबंधक को अपने वरिष्ठ से जो आदेश मिलते हैं उनको वह अपने अधीनस्थों को स्थानांतरित कर देता है। एक प्रबंधक द्वारा अपने कर्मचारियों के स्तर के आधार पर उस संदेश को समझता है तो यहां संचार में बाधा उत्पन्न होती है।
4. **अस्पष्ट मान्यताएँ-** कभी-कभी प्रेषक यह मानकर संदेश भेजता है कि संदेश की पृष्ठभूमि अथवा कुछ अन्य बातें संदेश प्राप्तकर्ता जानता है लेकिन प्राप्तकर्ता वास्तव में उसे नहीं जानता है। यह प्रभावी सम्प्रेषण के लिए बाधा है।

(ख) मनोवैज्ञानिक बाधाएँ: ये बाधाएं वहां उत्पन्न होती हैं जहां प्रेषक एवं प्रेषणी दोनों के मानसिक स्तर पर अलग-अलग होता है।

1. **ध्यान में कमी-** यदि जिसको सूचना देनी है वह किसी दूसरे महत्वपूर्ण कार्य में व्यस्त है तो वह प्रेषक की सूचना को ध्यान से नहीं सुन पाएगा। यह संचार में बाधक बनता है।



टिप्पणी

2. **हस्तांतरण एवं खराब याददाश्त से हानि-** जब संचार विभिन्न स्तरों से गुजरता है तो संदेश के लगातार प्रसारण से सूचना खत्म हो सकती है।
3. **अपरिपक्व मूल्यांकन-** कभी-कभी श्रोता संदेश सुनने से पूर्व ही संदेश का अनुमान लगा लेता है जिससे कि संचार प्रभावित होता है।
4. **अविश्वास-** यदि प्रेषक और प्रेषणी दोनों को संदेश पर विश्वास नहीं है तो वे संदेश की गंभीरता को उसके स्तर से नहीं समझेंगे परिणामतः संचार में बाधा उत्पन्न होगी।

(ग) **संगठनात्मक बाधा:** कुछ संगठनात्मक अवरोध होते हैं जिससे संचार प्रभावित होता है। वे हैं-

1. **नियम एवं शर्तें-** कठोर नियमों के कारण लालफीता-शाही को बढ़ावा मिलता है, कार्यवाही में देरी और सूचना को प्रसारित करने में देर हो सकती है।
2. **स्थिति-** कभी-कभी एक उच्च प्रबंधक निचले स्तर के कर्मचारियों को बातों की जानकारी नहीं देते हैं।
3. **संगठनात्मक नीतियां-** संगठनात्मक नीतियां संगठन में कार्यरत सभी व्यक्तियों के बीच संबंध को निर्धारित करती हैं। उदाहरण के लिए केन्द्रीकृत संगठन में सभी महत्वपूर्ण जानकारी केवल शीर्ष अधिकारियों तक ही रखी जाती है।
4. **संगठनात्मक संरचना में जटिलता-** एक संगठन जहां कई प्रबंधकीय स्तर (जटिल संरचना) होती हैं वहां प्रेषणी तक संचार पहुंचने में देरी हो जाती है।

(घ) **व्यक्तिगत बाधाएं:**

1. **अधिकार की चुनौती का डर-** संगठन में वरिष्ठ अपने अधीनस्थों पर अपना अधिकार खोने के डर से भी जानकारी छिपाने की कोशिश करते हैं।
2. **अधीनस्थों में आत्मविश्वास की कमी-** शीर्ष स्तर के अधिकारियों को अपने अधीनस्थों की क्षमता पर भरोसा नहीं होता है। इसलिए वे उनसे कोई सलाह भी नहीं लेते हैं अर्थात् उन्हें नजरअंदाज किया जाता है।
3. **संवाद करने में अनिच्छा-** अधीनस्थ अपने वरिष्ठों के साथ संवाद करने के लिए तैयार नहीं होते हैं क्योंकि वे मानते हैं कि इसका उनके हित पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ सकता है।
4. **उचित प्रोत्साहन की कमी-** अधीनस्थों में प्रोत्साहन की कमी इस कारण से भी हो सकती है क्योंकि उनके सुझावों को कोई महत्व नहीं दिया जाता।

(ङ) **इन बाधाओं को कैसे दूर किया जा सकता है-** यदि एक प्रबंधक द्वारा निम्नलिखित बिन्दुओं पर विचार किया जाता है, तो अधिकांश बाधाएं दूर की जा सकती हैं जिससे



टिप्पणी

संचार को अधिक सार्थक और प्रभावशाली बनाया जा सकता है।

1. **सम्प्रेषण करने से पहले सलाह लें-** यदि अधीनस्थों को संचार के लिए संदेश के विकास में भाग लेने की अनुमति दी जाती है, तो वे इसे स्वीकार करेंगे और इसे लागू करने के लिए प्रतिबद्ध भी होंगे। संदेश को विकसित और सफल बनाने के लिए दूसरों को शामिल करना बेहतर होता है।
2. **सूचना प्राप्त करने वाले की आवश्यकतानुसार सम्प्रेषण-** संदेश भेजने वाले व्यक्ति को संदेश प्राप्त करने वाले व्यक्ति की समझ के स्तर का ज्ञान होना चाहिए। संदेश की सामग्री, भाषा और लहजे को संदेश भेजने वाले व्यक्ति को संदेश प्राप्त करने वाले व्यक्ति की शिक्षा और बुद्धिमता के अनुरूप समायोजित किया जाना चाहिए।
3. **संवाद करने से पहले स्पष्ट करें-** संदेश देने वाले को संदेश का गहराई से विश्लेषण करना चाहिए। संदेश देने वाले को प्रेषित संदेश के विषय में स्पष्ट होना चाहिए और संदेश को सरल शब्दों में देने का प्रयास करना चाहिए।
4. **अच्छा श्रोता-** प्रबंधकों को अपने कर्मचारियों द्वारा कही गई बातों को धैर्य के साथ सुनना चाहिए। इससे कर्मचारियों को प्रबंधक के साथ स्वतंत्र रूप से संवाद करने में मदद मिलेगी।
5. **उचित प्रतिपुष्टि-** संवाद तब पूर्ण होता है जब प्राप्त करने वाला उसे समझ जाए। संचारक संदेश के बारे में सवाल पूछकर संचार की सफलता को सुनिश्चित कर सकता है। संदेश प्राप्त करने वाले व्यक्ति को संदेश का जवाब देने के लिए प्रोत्साहित किया जाना चाहिए। इस प्रकार संचार द्विपक्षीय प्रक्रिया हो जाती है।
6. **सम्प्रेषण का पालन करें-** प्रबंधकों को अधीनस्थों को दिए गए निर्देशों की समीक्षा करनी चाहिए। इस बात को मानने से यदि कोई कमी या गलतफहमी होगी तो उसे दूर किया जा सकता है।
7. **औपचारिक माध्यमों का उपयोग-** संचार के औपचारिक माध्यम का समर्थन करने के लिए प्रबंधकों को अनौपचारिक संचार का प्रयोग करना चाहिए।



पाठगत प्रश्न-8.7

1. सम्प्रेषण की प्रक्रिया में शामिल होने वाले पक्षों के नाम बताइये
2. माध्यम दिशा एवं पद्धति के आधार पर निम्न को सम्प्रेषण के विभिन्न प्रकारों में विभक्त कीजिए
(क) अपने विभाग में खराब प्रदर्शन के लिए एक पर्यवेक्षक से स्पष्टीकरण मांगने वाला महाप्रबंधक

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

- (ख) पर्यवेक्षक अपने विभाग में कार्य निष्पादन को बताते हुए महाप्रबंधक को स्पष्टीकरण भेजता है।
- (ग) बिक्री सहायक ग्राहकों के व्यवहार के संबंध में अपने मित्र से चर्चा करते हैं।
- (घ) एक टाइपिस्ट अपने पर्यवेक्षक के अशिष्ट व्यवहार के बारे में लंच-ब्रेक के दौरान अपने साथी टाइपिस्ट को सूचित करता है।
- (ङ) विभागाध्यक्ष का अधीनस्थ द्वारा काम गलत कर देने पर अप्रसन्न मुद्रा बनाना।

8.6.2 पर्यवेक्षण

कर्मचारियों को यह निर्देश देने के बाद कि उन्हें क्या करना है और कैसे करना है, यह प्रबंधक का कर्तव्य है कि उनसे निर्देशानुसार कार्य कराये। इसे पर्यवेक्षण कहते हैं। प्रबंधक पर्यवेक्षक की भूमिका भी निभाते हैं और यह सुनिश्चित करते हैं कि निर्देश और योजना के अनुसार काम किया जा रहा है। पर्यवेक्षक सभी निर्देशों को स्पष्ट करते हैं और कर्मचारियों को दूसरों के सहयोग से एक टीम के रूप में कार्य करने के लिए मार्गदर्शन देते हैं। पर्यवेक्षक अधीनस्थों की नियमित नौकरी संबंधी अधिकांश समस्याओं का भी समाधान करते हैं।

इस प्रकार एक पर्यवेक्षक निम्नलिखित कार्य करता है-

- संगठन के सभी आदेशों एवं निर्देशों को अपने अधीनस्थों को बताता है और सुनिश्चित करता है कि सारे कार्य पूर्णतः निर्देशानुसार ही संचालित हो रहे हैं।
- यह भी सुनिश्चित करता है कि कार्य को पूर्ण करने की सभी सुविधाएं उसको उपलब्ध हैं।
- अपने अधीनस्थों के कार्य एवं उनके प्रदर्शन पर नजर रखना
- अपने अधीनस्थों को उनके प्रतिदिन के कार्य के व्यापक पहलुओं के विषय में जागरूक करना।
- अपने अधीन विभिन्न अधीनस्थों के कार्य का समन्वय करना।
- कार्य के दौरान आने वाली त्रुटियों एवं चूक का पता लगाना और उनके सुधार को सुनिश्चित करता है।

पर्यवेक्षक के कार्य- एक पर्यवेक्षक प्रबंधन के निम्नतम स्तर पर कार्य करता है। अन्य सभी प्रबंधकों की तरह वह अपने अधीनस्थों और विभाग के संबंध में योजना, संगठन, निर्देशन और नियंत्रण का कार्य करता है। अपने समय का एक प्रमुख हिस्सा अपने अधीनस्थों की गतिविधियों को निर्देशित करने और नियंत्रित करने में समर्पित करता है। वह उपक्रम के अन्य विभागों की गतिविधियों के साथ ही सम्मिलित करके अपने अधीनस्थों को गतिविधियों का समन्वय करता है। इसके अलावा, वह कुछ विशेष कार्य करता है जो नीचे वर्णित किए गए हैं-



टिप्पणी

1. **शीर्ष प्रबंधन और श्रमिकों के बीच की कड़ी-** एक पर्यवेक्षक उच्च स्तर पर कार्य करने वाले प्रबंधकों के निर्णय को बताता है और विभिन्न निष्पादन रिपोर्टों के माध्यम से श्रमिकों के प्रदर्शनों को उच्च स्तर के प्रबंधक तक पहुंचाता है। वह उच्च स्तर के प्रबंधन के लिए श्रमिकों की शिकायतों, भावनाओं मांगों आदि को भी बताता है।
2. **एक आदर्श वातावरण की स्थापना-** संचालन और प्रबंधन के बीच एक महत्वपूर्ण कड़ी होने के नाते एक पर्यवेक्षक से संगठन में काम के लिए एक आदर्श वातावरण बनाने की उम्मीद की जाती है, जो श्रमिकों को उच्च स्तर के प्रबंधन के विचारों, इच्छाओं और निर्णय को सही ढंग से संप्रेषित करता है।
3. **श्रमिकों को निर्देश देना-** सर्वोत्तम परिणाम प्राप्त करने के लिए पर्यवेक्षक काम करने वालों को उनकी क्षमता और काम के लिए योग्यता को ध्यान में रखते हुए कार्य सौंपता है। वह उन्हें कार्य के उचित निष्पादन के लिए आवश्यक उपकरण, कच्चे माल आदि उपलब्ध कराता है। वह कार्यकर्ता को यह सुनिश्चित करने के लिए उचित मार्गदर्शन करता है कि कार्य सही प्रकार से सम्पन्न हो।
4. **उत्पाद गुणवत्ता-** एक पर्यवेक्षक उत्पाद की गुणवत्ता बनाए रखने का प्रयास करना है। वह यह भी देखता है कि उसका कार्य योजनानुसार हुआ है।
5. **प्रत्युत्तर-** एक पर्यवेक्षक अपने अधीनस्थ के कार्य के आधार पर उसकी ताकत एवं कमजोरी को ध्यान में रखकर उनके कार्य निष्पादन को देखता है। वह उस कर्मचारी को उसके कार्य निष्पादन के आधार पर प्रतिक्रियास्वरूप सुझाव देता है जिससे भविष्य में उसका सुधार कर सके।
6. **प्रशिक्षण कार्यक्रम का सुझाव-** एक पर्यवेक्षक अपने कर्मचारियों के कार्यक्षेत्रों के अनुसार प्रशिक्षण का सुझाव दे सकता है या संगठन में ही ऐसे प्रशिक्षण का आयोजन करवा सकता है।



पाठगत प्रश्न-8.8

1. चार गतिविधियों को सूचीबद्ध करें, जो आपके मित्र को एक प्रकाशन गृह के पर्यवेक्षक के रूप में करने की उम्मीद है।
2. निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दें-
 - (क) प्रबंधन की योजनाओं को मूर्त रूप कौन प्रदान करता है?
 - (ख) कर्मचारियों के कार्यों को निर्देश देना और उनके काम में मार्गदर्शन कौन करता है?
 - (ग) पर्यवेक्षक के महत्व को किन स्तरों पर अधिक महसूस किया गया है?

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

(घ) कौन प्रबंधन और श्रमिकों के बीच आवश्यक कड़ी का कार्य करता है?

3. पर्यवेक्षक के किन्हीं तीन कार्यों का उल्लेख कीजिए।

8.6.3 अभिप्रेरण

अभिप्रेरण- निर्देशन का महत्वपूर्ण अंग है। उचित निर्देश या आदेश जारी करने से यह सुनिश्चित नहीं होता है कि उन्हें ठीक से किया जाएगा। इसके लिए कर्मचारियों को प्रेरित करने और अपेक्षित परिणाम प्राप्त करने के लिए प्रेरित करने के लिए प्रबंधक की आवश्यकता होती है। यह अभिप्रेरण कहलाती है। यह एक ऐसा बल है जो किसी व्यक्ति को निर्दिष्ट उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए अपनी क्षमता का सबसे अच्छा उपयोग करने की इच्छा को तीव्र करने के लिए प्रेरित करता है। यह वित्तीय (जैसे बोनस, कमीशन आदि) या गैर वित्तीय (जैसे प्रशंसा, विकास आदि) के रूप में हो सकती है। यह सकारात्मक भी हो सकती है और नकारात्मक भी हो सकती है।

अभिप्रेरण का महत्व- कार्य करते समय दो चीजों की आवश्यकता होती है। काम करने की क्षमता और काम करने की इच्छा। काम करने की इच्छा के बिना काम करने की क्षमता परिणाम नहीं दे सकती है। अभिप्रेरण का महत्व कार्य करने की इच्छा में काम करने की क्षमता में परिवर्तित करने में निहित है। कार्य निष्पादन योग्यता एवं इच्छा दोनों पर निर्भर करता है तथा इच्छा अभिप्रेरण पर निर्भर करनी है। इस प्रकार अभिप्रेरण एक ऐसा अंग है जो लोगों को आगे बढ़ने के लिए प्रेरित करती है। इसके अतिरिक्त प्रेरणा के कुछ अन्य लाभ हैं जो इस प्रकार हैं-

- उचित अभिप्रेरण के साथ उत्पादन के कारक जैसे श्रम, धन, सामग्री आदि का अधिकतम उपयोग हो सकता है।
- यदि कर्मचारियों को प्रेरित किया जाता है तो वह कर्मचारियों के आवर्त और उनकी अनुपस्थिति को भी कम करेगा।
- प्रेरणा संगठन के प्रति कर्मचारियों के बीच अपनेपन की भावना को बढ़ावा देती है और उनका मनोबल भी बढ़ाती है।
- अभिप्रेरण से शिकायतों की संख्या में कमी लाने में सहायता मिलती है। इससे माल की बर्बादी एवं दुर्घटना की दर में कमी आती है। उचित प्रेरक तकनीकों के साथ, प्रबंधन सक्षम और सर्वश्रेष्ठ कुशल कर्मचारियों को आकर्षित कर सकता है।

अभिप्रेरित कैसे किया जाए- निर्देशन में अभिप्रेरण के महत्व के विषय में जानने के बाद आप सोच रहे होंगे कि आमतौर पर कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए किया जाता है। वास्तव में व्यक्तियों को एक निर्दिष्ट तरीके से प्रेरित करने का कोई विशेष नियम नहीं है। सभी व्यक्ति एक ही तरह से प्रेरित नहीं होते हैं। यह अलग-अलग व्यक्ति से अलग-अलग होता है। हालांकि, प्रेरणा के क्षेत्र में किए गए बहुत सारे शोधों के आधार पर प्रेरित करते समय



टिप्पणी

निम्न बातों को ध्यान में रखना चाहिए। प्रत्येक कर्मचारी की अपनी कुछ जरूरतें होती हैं जिन्हें वह पूरा करना चाहता है निर्देशन करते समय, यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि व्यक्ति की किसी अधूरी इच्छा का भी ध्यान रखा जाए।

यहां यह समझना जरूरी है कि आवश्यकता क्या है। आवश्यकता किसी चीज की कमी की भावना है और हर व्यक्ति उस भावना को संतुष्ट (पूरा) करने का प्रयास करता है, जो भी उसके पास कमी है। उदाहरण के लिए जब आप भूखे होते हैं तब आप उस कमी को पूरा करने के लिए भोजन करते हैं तो यहां पर भूख आपकी आवश्यकता है। यह आवश्यकता प्रत्येक व्यक्ति की अलग-अलग होती है।

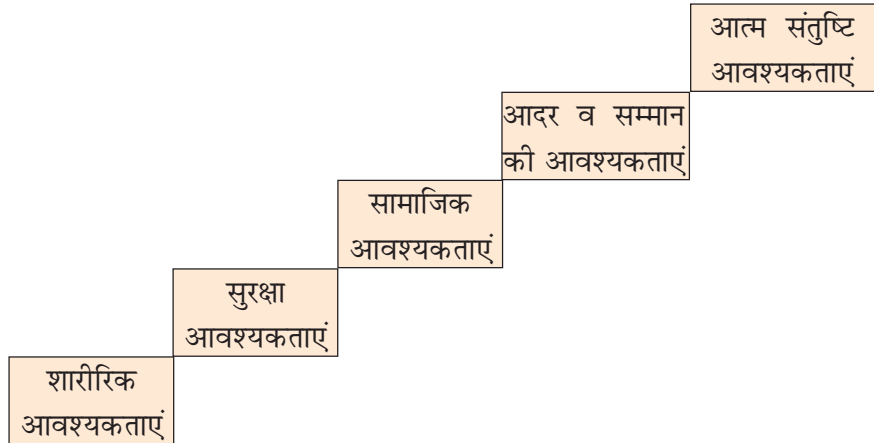
मैसलो की पदानुक्रम व्यवस्था की आवश्यकता- मैसलो के अनुसार किसी व्यक्ति की कई जरूरतें होती हैं और उनका क्रम निश्चित किया जा सकता है। अगर कोई व्यक्ति अपनी पहली जरूरत को पूरा करता है, तो वह अपनी अगली जरूरत के बारे में सोचता है। दूसरी जरूरत का पूरा करने के बाद वह तीसरी जरूरत को पूरा करने की कोशिश में लग जाता है। इस प्रकार ये आवश्यकताएं ही प्रेरक हैं। मासलो ने निम्नलिखित तरीकों से आवश्यकताओं का पदानुक्रम दिया है।

1. **शारीरिक आवश्यकताएं-** इस आवश्यकता के अंतर्गत रोटी, कपड़ा और मकान आते हैं।
2. **सुरक्षा आवश्यकताएं-** जब मानसिक आवश्यकता पूरी हो जाती है तो लोग सुरक्षा की आवश्यकताओं को पूरा करने में लग जाते हैं जिसमें शारीरिक सुरक्षा और आर्थिक सुरक्षा की बात आती है। भौतिक सुरक्षा से आशय दुर्घटनाओं से सुरक्षा एवं बीमारियों से सुरक्षा से है। सुरक्षा दुर्घटनाओं एवं बीमारियों से होती है और आर्थिक सुरक्षा से आशय धन की सुरक्षा से है।
3. **सामाजिक आवश्यकताएं-** मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है। वह समाज में सम्मान के साथ रहना चाहता है। इसलिए वह संबंधियों एवं दोस्तों के साथ रहता है जिनके साथ वह सुख-दुःख को बांटता है। सामाजिक आवश्यकता के अंतर्गत, प्रेम, आकर्षण मित्रता आदि आते हैं।
4. **आदर व सम्मान की आवश्यकताएं-** इसके अंतर्गत सम्मान और मान्यता की आवश्यकता होती है। सम्मान की आवश्यकता अहंकार की आवश्यकता के रूप में भी देखा जाता है।
5. **आत्म संतुष्टि आवश्यकता-** आत्म विश्लेषण की आवश्यकता का संबंध उस व्यक्ति के बनने से है जो इन जरूरतों को पूर्ण करने में सक्षम है, इसमें विकास की आवश्यकताएं शामिल हैं।

व्यवसाय प्रबंधन और इसके कार्य



टिप्पणी



चित्र 8.4 आवश्यकताओं का मैस्लो का पदानुक्रम

वित्तीय एवं गैर वित्तीय प्रेरणाएं- प्रेरणा एक सकारात्मक भावना है जो व्यक्तियों को अपने प्रदर्शन को बेहतर बनाने में मदद करती है। वे वित्तीय (मौद्रिक प्रोत्साहन) और गैर-वित्तीय (गैर मौद्रिक) प्रोत्साहन हो सकते हैं।

वित्तीय प्रोत्साहन निम्नलिखित रूपों में हो सकते हैं-

1. **वेतन और भत्ते-** वेतन हर कर्मचारी के वेतन का मूल मौद्रिक प्रोत्साहन है जिसमें मूल वेतन, महंगाई भत्ता आदि शामिल है।
2. **बोनस-** बोनस का अर्थ है कि कर्मचारियों को उनके नियमित वेतन के अतिरिक्त और कुछ दिया जाना। बोनस के नकद भुगतान के अलावा रिपोर्ट्स या विदेशी देशों में मुफ्त यात्रा के रूप में प्रदान किया जाता है।
3. **कमीशन:** विक्रय विभाग के कर्मचारियों को वेतन के अतिरिक्त उनके द्वारा की गई बिक्री पर कमीशन भी प्रदान किया जाता है।
4. **सेवानिवृत्ति का लाभ-** सेवानिवृत्ति के बाद प्रत्येक कर्मचारी का अपने भविष्य की चिंता होती है। सेवानिवृत्त लाभों में भविष्य निधि, पेंशन, ग्रेच्युइटी आदि शामिल हैं।
5. **अनुलाभ-** किराए पर या मुफ्त आवास, कार भत्ता, नौकरी की सुविधा आदि के रूप में इसे जाना जाता है।

गैर वित्तीय प्रोत्साहन में निम्नलिखित शामिल हो सकते हैं-

1. **जीवन वृत्ति के उच्च अवसर-** उपयुक्त कौशल विकास कार्यक्रम कर्मचारियों को बेहतर प्रदर्शन दिखाने के लिए प्रोत्साहित करेंगे।
2. **उच्च पद-** व्यक्ति यदि किसी संस्था में सम्मानजनक पद पर होता है तो उसे अच्छा कार्य करने की प्रेरणा मिलती है। हर किसी को उच्च पद पर रहने की इच्छा है, इसलिए एक कर्मचारी को उच्च पद देकर प्रेरित किया जा सकता है।



टिप्पणी

- कर्मचारी सम्मान कार्यक्रम- हर कर्मचारी संगठन का एक महत्वपूर्ण हिस्सा माना जाना चाहता है। एक संगठन के काम को इस तरह से वितरित किया जाना चाहिए कि हर कर्मचारी को लगे कि उसका काम ही सबसे बेहतर है और वह ऐसा काम करने में सक्षम है जो कार्यकर्ता को प्रेरित करता है और वह कड़ी मेहनत और एक जिम्मेदार तरीके से कार्य करता है।
- कर्मचारी की भागीदारी- इसका अर्थ है निर्णय लेने में कर्मचारियों को शामिल करना, खासकर जब निर्णय श्रमिकों के संबंध में हो।



पाठगत प्रश्न-8.9

- यदि कर्मचारियों को ठीक से प्रेरित किया जाता है तो प्रबंधन को मिलने वाले पांच लाभों को बताएं
- कॉलम (1) से कॉलम (2) को मिलान करें

कॉलम (1)

- कर्मचारियों को रोटी कपड़ा और छत की आवश्यकता
- अपने जीवन को दुर्घटनाओं बीमारी और दूसरी परेशानियों से बचाने की इच्छा
- अपनत्व एवं साथी कर्मचारियों द्वारा मान्यता की इच्छा
- महत्वपूर्ण माने जाने की इच्छा
- कर्मचारियों के जीवन उद्देश्य की प्राप्ति की इच्छा

कॉलम (2)

- आत्म संतुष्टि की आवश्यकताएँ
- सम्मान आवश्यकताएँ
- शारीरिक आवश्यकताएँ
- सुरक्षा एवं संरक्षण आवश्यकताएँ
- सामाजिक आवश्यकताएँ

- यहां पर दिए गए उपयुक्त शब्दों का चयन करके नीचे दिए गए परिच्छेद को पूरा करें- (शारीरिक, सुरक्षा, प्रशंसा, भोजन, मित्र पहचान)

गोविन्दा के पास न तो कोई काम है और न ही आय है। उसके पास खाने को भी नहीं है। ऐसी स्थिति में उसको कुछ नहीं चाहिए बस कुछ.....। उसकी दूसरी..... आवश्यकता है दवा, पानी और नौद। गोविन्दा भाग्यशाली है उसे नौकरी (खु) मिल गई। उसे भोजन की व्यवस्था तो हो गई पर उसकी नौकरी खतरे में है और वह कभी भी जा सकती है। वह की तलाश में है। उसका संगठन उसे सांत्वना देता है कि वह उसे स्थायी (ग) रोजगार देंगे। लेकिन वह संतुष्ट

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

नहीं है। वह अकेलापन अनुभव करता है। वह अपने चारोंके लिए देखता है। चारों ओर प्रेम करने वाले मित्र हैं फिर भी वह खुश नहीं है। अब उसे आत्म विश्लेषण करने और आत्मसम्मान को बढ़ाने की जरूरत है। वह स्वयं को यह विश्वास दिलाना चाहता है कि वह कठिन से कठिन कार्य स्वतंत्र रूप से कर सकता है। अब उसे तलाश है की एवं की जिसके बिना वह असहज अनुभव कर रहा है। (अब उसमें अधिक आत्म) विश्वास एवं आत्म सम्मान है।

8.6.4 नेतृत्व

अभिप्रेरण वह प्रक्रिया है जिसके माध्यम से कर्मचारियों को स्वैच्छिक रूप से काम करने के लिए प्रेरित किया जाता है। नेतृत्व, लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए दूसरों को सहमति एवं उन्हें प्रेरित करने की क्षमता है। इस प्रकार, एक व्यक्ति जो दूसरे को प्रभावित करने और उनके निर्देशों का पालन करने में सक्षम है, वह एक नेता कहलाता है। उदाहरण के लिए संगठन में प्रबंधन द्वारा सुनिश्चित किया जाता है कि कोई नई मशीन लेनी है और उनके लिए कर्मचारी हालांकि श्रमिकों में से कोई एक पहल करता है और साथी कर्मचारियों को नई मशीनों के साथ कार्य करने के फायदे के विषय में बताता है और प्रबंधन के फैसले को स्वीकार करने के लिए उन्हें ढालता है। अब वह अपने वरिष्ठ को बता सकता है कि उसने अपने सहकर्मियों को निर्देशित किया और उद्देश्य को हासिल करने में मदद की या एक अच्छे नेतृत्वकर्ता के रूप में अपनी पहचान बनायी। नेतृत्व एक ऐसी प्रक्रिया है जो लोगों को उनके लक्ष्य प्राप्त कराने में सहयोग करती है। प्रबंधकीय नेतृत्व का मुख्य उद्देश्य लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कार्य समूह का स्वेच्छापूर्ण सहयोग प्रदान करना है।

नेतृत्व का महत्व- किसी भी संगठन के उद्देश्य तभी पूरे हो सकते हैं जब उसके कर्मचारी ऐसे उद्देश्यों को पूरा करने की दिशा में काम कर रहे हों। लोगों को वांछित तरीके से काम करने के लिए, उचित निर्देश और मार्गदर्शन आवश्यक है और यह दिशा की प्रक्रिया तब प्रभावी हो जाती है जब ऐसी दिशा देने वाले व्यक्तियों में नेतृत्व के गुण होते हैं। इस प्रकार नेतृत्व महत्वपूर्ण है क्योंकि यह निम्नलिखित लाभ प्रदान करता है-

- नेतृत्व लोगों के व्यवहार को प्रभावित करता है और इस प्रकार उन्हें संगठन के लाभ में योगदान देता है।
- एक नेता अपने अनुयायियों को निरंतर सहायता और प्रोत्साहन प्रदान करता है और एक स्वस्थ वातावरण बनाने में सहायक होता है।
- मित्रतापूर्व एवं सहयोगपूर्ण प्रयत्नों से नेता कर्मचारियों के मनोबल में वृद्धि कर उत्पादन बढ़ाने में सहायक होता है।



टिप्पणी

नेतृत्व के गुण- सफल होने के लिए एक नेता के पास कुछ गुण होने चाहिए।

1. एक अच्छे नेता को पेशेवर रूप से सक्षम, बुद्धिमान, विश्लेषणात्मक होना चाहिए और उसमें ईमानदारी के भी गुण होने चाहिए।
2. उसको दृढ़ मेहनती और यथार्थवादी होना चाहिए।
3. उसे अपने अधीनस्थों के साथ प्रभावी ढंग से संवाद करने में भी सक्षम होना चाहिए मानव सम्बन्ध कौशल के क्षेत्र में भी एक नेता का अग्रणी होना आवश्यक है। पहले यह माना जाता था कि किसी नेता की सफलता या प्रभावशालीता उसके व्यक्तिगत लक्षणों या विशेषताओं पर निर्भर करती है, जैसे शारीरिक बनावट, बुद्धिमता, आत्मविश्वास, सतर्कता और पहल पर इसे अब सही दृष्टिकोण या प्रभावी नहीं माना जाता है।
4. कार्य के कराने के लिए प्रबंधक को अपने कर्मचारियों को प्रभावित करना होता है तथा उनका स्वैच्छिक सहयोग प्राप्त करना होता है। यदि उनका नेतृत्व उनके उपयुक्त व्यवहार अथवा शैली पर आधारित नहीं है तो वे सफल नहीं होंगे।



पाठगत प्रश्न-8.10

1. एक अच्छे नेता के पांच महत्वपूर्ण गुणों की सूची बनाएं।
2. एक अच्छे नेता के बारे में नीचे कुछ कथन लिखे गए हैं उनमें से कोई कथन यदि गलत हैं तो उसे सही करें-
 - (क) वह सहानुभूति रखता है और दूसरों की सुनता है।
 - (ख) वह इतना सक्षम है कि अकेले ही सब कर सकता है।
 - (ग) उसे अच्छा होना चाहिए अन्यथा लोग उसे पसंद नहीं करेंगे।
 - (घ) वह लोगों में टीम भावना उत्पन्न करता है और आवश्यकता पड़ने पर स्वयं भी उनके साथ कार्य करता है।
3. बहुविकल्पीय प्रश्न
 - (क) भोजन की आवश्यकता किस प्रकार की आवश्यकता के अंतर्गत आती है?
 - (i) मनोवैज्ञानिक आवश्यकता
 - (ii) सुरक्षा आवश्यकता
 - (iii) सामाजिक आवश्यकता
 - (iv) अहम् आवश्यकता

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

- (ख) राम एमएनसी कंपनी में काम करता है वह उसमें पदोन्नति चाहता है। वह कौन-सी आवश्यकता संतुष्ट करना चाहता है?
- मनोवैज्ञानिक आवश्यकता
 - सुरक्षा आवश्यकता
 - आत्म संतुष्टि आवश्यकता
 - अन्य केन्द्रित आवश्यकता
- (ग) बालन रिलायन्स कंपनी लिमिटेड में काम करता है। वह कम्पनी उसको और उसके परिवार को थाइलैंड रिसार्ट जाने के लिए मुफ्त में टिकट दे रही है। बताइये कि इसमें कम्पनी ने अपने कर्मचारी को कौन-सा प्रोत्साहन दिया?
- वित्तीय प्रोत्साहन
 - गैर वित्तीय प्रोत्साहन
 - वाचिक प्रोत्साहन
 - उपरोक्त में से कोई नहीं।
- (घ) 'मारुती सुजुकी' कम्पनी ने अपने कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित किया है। बताइए निम्न में से कौन-सी प्रेरणा का प्रयोग कम्पनी द्वारा किया गया है।
- वित्तीय प्रोत्साहन
 - गैर वित्तीय प्रोत्साहन
 - वाचिक प्रोत्साहन
 - उपरोक्त में से कोई नहीं।
- (ङ) एक सूचना प्रसारित हुई जिसका अंग्रेजी से तमिल में गलत अनुवाद किया गया था। बताइए कि निम्न में से कौन-सी सम्प्रेषण बाधा है
- भाषागत बाधा
 - मनोवैज्ञानिक बाधा
 - संगठनात्मक बाधा
 - व्यक्तिगत बाधा



पाठांत प्रश्न

अति लघुउत्तरीय प्रश्न

1. जनशक्ति योजना से आप क्या समझते हैं?
2. कार्य विवरण एवं कार्य विनिर्देश के बीच अंतर को बताइये।
3. कार्य परिचय से आप क्या समझते हैं?
4. बाह्य भर्ती के किन्हीं चार स्रोतों को बताइए।
5. चयन का अर्थ बताइए।
6. पदोन्नति का क्या अर्थ है?
7. कार्य कुशलतापूर्वक पूरा करने के लिए कर्मचारियों को शिक्षण देने को क्या कहते हैं?
8. निर्देशन से क्या तात्पर्य है? इसके विभिन्न तत्वों को बताइए।
9. नेता कौन है? एक अच्छे नेता के चार गुणों को बताइए।
10. वित्तीय प्रोत्साहन से क्या समझते हैं? वित्तीय प्रोत्साहन और गैर वित्तीय प्रोत्साहन के दो-दो उदाहरण दीजिए।

लघुउत्तरीय प्रश्न

1. भर्ती से आप क्या समझते हैं। आंतरिक भर्ती के विभिन्न स्रोतों को बताइए।
2. विकास से आप क्या समझते हैं? प्रशिक्षण व विकास में अंतर कीजिए।
3. 'प्रशिक्षण संचालन के लिए लाभदायक है।' समीक्षा कीजिए।
4. निर्देशन के महत्व की संक्षेप में व्याख्या कीजिए।
5. निर्देशन के आधार पर विभिन्न प्रकार के सम्प्रेषणों को समझाइए।
6. पर्यवेक्षक के कार्यों को समझाइए।
7. अभिप्रेषण के महत्व को समझाइए।
8. चयन एवं भर्ती में अंतर स्पष्ट कीजिए।
9. सम्प्रेषण में भाषागत बाधाएँ कौन-कौन सी है।
10. वित्तीय प्रोत्साहन के किन्हीं तीन प्रकारों को संक्षेप में समझाइए।

दीर्घउत्तरीय प्रश्न

1. बाह्य भर्ती के स्रोत के रूप में रोजगार केन्द्रों की व्याख्या कीजिए।
2. चयन प्रक्रिया के विभिन्न चरणों पर संक्षेप में प्रकाश डालिए।



टिप्पणी

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

3. भर्ती एवं चयन के बीच अंतर को बताइये
4. प्रशिक्षण का क्या अर्थ है? प्रशिक्षण की विभिन्न विधियों की चर्चा कीजिए।
5. निर्देशन के प्रबंधकीय कार्य के आवश्यक तत्वों का वर्णन करें
6. सम्प्रेषण क्या है? बताइये कि सम्प्रेषण प्रबंधन के निर्देशन कार्य का महत्वपूर्ण तत्व कैसे है।
7. प्रबंधन में पर्यवेक्षण का क्या अर्थ है? एक पर्यवेक्षक के कार्यों को विस्तार से बताइये।
8. नेतृत्व शब्द को परिभाषित कीजिए और एक अच्छे नेता के गुणों को बताइये।
9. “प्रबंधन के निर्देशन कार्य में नेतृत्व एक महत्वपूर्ण अंग है” इस कथन के प्रकाश में नेतृत्व के महत्व को बताइये।
10. एक पर्यवेक्षक के कौन-कौन से कार्य होते हैं? संक्षेप में बताइए।
11. अभिप्रेरणा के मास्लो के पदानुक्रम व्यवस्था को विस्तार से बताइये।
12. “मौद्रिक प्रोत्साहन” का क्या अर्थ है? किसी भी प्रकार पांच मौद्रिक प्रोत्साहन जो कर्मचारियों के प्रदर्शन में योगदान करते हैं उन्हें बताइये?
13. एक कम्पनी में गैर-मौद्रिक प्रोत्साहन कैसे कर्मचारियों को प्रेरित करते हैं?
14. सम्प्रेषण में कुछ अवरोध हैं जो संगठनात्मक संरचना और नियम एवं कानून से संबंधित है। ऐसे किन्हीं तीन अवरोधों को बताइये?
15. सम्प्रेषण में कुछ बाधाएं हैं जो प्रेषक और प्रेषणी दोनों के मन से संबंधित हैं। ऐसे चार अवरोधों के विषय में बताइये।



पाठगत प्रश्नों के उत्तर

- 8.1. 1. (क) गलत, (ख) सही, (ग) गलत, (घ) गलत, (ङ) सही
2. (क) ii, (ख) iv, (ग) iii, (ग) iii, (घ) i,
- 8.2. 1. (ख), 2. (ग), 3. (घ)
- 8.3. 1. (क) चयन, (ख) नियुक्तिपत्र, (ग) निष्पादन परीक्षा, (घ) साक्षात्कार, (ङ) चिकित्सकीय परीक्षण, (च) परिवीक्षा अवधि, (छ) परिचय/दिशा-निर्देश
2. (क) भर्ती, चयन (ख) भर्ती, चयन (ग) चयन
- 8.4. 1. (क), 2. (ख)
- 8.5. 1. (क) प्रशिक्षण नये कर्मचारियों के साथ-साथ पहले से कार्यरत कर्मचारियों के लिए भी अनिवार्य है।



टिप्पणी

- (ख) प्रशिक्षण एक कर्मचारी को पदोन्नति के योग्य बनाता है।
 (ग) कार्य पर प्रशिक्षण की विधि कार्य करके सीखने को प्रेरित करती है।
 (घ) प्रशिक्षण की वह विधि जिसमें कर्मचारी की कार्य स्थल से बाहर लेकर जाकर प्रशिक्षित किया जाता है वह कार्य स्थल के बाहर प्रशिक्षण कहलाता है।
 (ङ) स्थानांतरण से अभिप्राय किसी समान पद एक रैंक के साथ एक प्रकार के नौकरी परिवर्तन को संदर्भित कार्य परिवर्तन से है।
- 8.6 2. (क) निर्देशन, (ख) नेतृत्व, (ग) अभिप्रेरणा, (घ) पर्यवेक्षण
- 8.7 1. (क) प्रेषक, (ख) प्रेषणी
2. (क) औपचारिक- नीचे की ओर, शाब्दिक
 (ख) औपचारिक- ऊपर की ओर, शाब्दिक
 (ग) अनौपचारिक- समान्तर, शाब्दिक
 (घ) अनौपचारिक- समान्तर, शाब्दिक
 (घ) अनौपचारिक- नीचे की ओर, गैर शाब्दिक
- 8.8 1. (क) अधीनस्थों को निर्गत आदेशों एवं निर्देशों को स्पष्ट करना
 (ख) अधीनस्थों को आवश्यक सुविधाओं को सुनिश्चित करना
 (ग) अपने अधीनस्थों के कार्य की जांच एवं निगरानी करनी
 (घ) अपने अधीनस्थों के बीच कार्यों का समन्वयन करना।
2. (क) पर्यवेक्षक (ख) पर्यवेक्षक (ग) परिचालन सर (घ) पर्यवेक्षक
3. (क) कर्मचारियों को निर्देश देना
 (ख) प्रतिपुष्टि देना
 (ग) प्रशिक्षण कार्यक्रमों की सलाह देना
- 8.9 1. (क) उत्पादन के घटकों का अधिकतम उपयोग
 (ख) कर्मचारियों का आवर्त और अनुपस्थिति का कम होना।
 (ग) अपनेपन की भावना का विकास।
 (घ) प्रतियोगी एवं गुणवत्ता वाले स्टॉफ को आकर्षित करना।
2. (क) (iii) (ख) (iv) (ग) (v) (घ) (ii) (ङ) (i)

व्यवसाय प्रबंधन और
इसके कार्य



टिप्पणी

3. (क) भोजन (ख) शारीरिक (ग) सुरक्षा (घ) प्रशंसा
(ङ) मित्रों (च) पहचान
- 8.10 1. (क) योग्यता (ख) कुशाग्र बुद्धि (ग) वफादारी
(घ) पहल क्षमता (ङ) प्रयत्नशीलता
2. (क) सही
(ख) वह सक्षम है, लेकिन अकेले कार्य नहीं कर सकता है।
(ग) जरूरी नहीं कि अच्छा दिखने वाला हो।
(घ) सही
3. (क) (i) (ख) (iv) (ग) (i) (घ) (ii) (ङ) (i)

करें और सीखें

अपने आस-पास में कार्य करने वाली विभिन्न फैक्ट्रियों का पता लगाएं। जब यह सुबह खुलती है दौरा करें और बाहर कार्य करने वाले श्रमिकों से बात करें जो बेसिक स्तर पर कार्य कर पाने के लिए वहां एकत्रित होते हैं। उनसे पूछें कि ये भर्ती होने का कौन-सा तरीका है और क्या उन्हें कुछ समय प्रचार कम्पनी द्वारा वहां रख लिया जाएगा।

रोल प्ले

1. सीता ने पश्चिम बंगाल में बाढ़ प्रभावित एक 7-8 साल के बच्चे को देखा। जो अकेला था और बारीश में कांप रहा था। सहानुभूति के नाते वह उसके पास गई और उससे उसके परिवार के बारे में पूछा। रोहन ने कहा बाढ़ में उसके परिवार वाले खो गए। वह उसे अपने घर ले आई उसे खाने के लिए खाना दिया और फिर उसे अपने घर पर रहने के लिए कहा।

यहां आप रोहन की दो आवश्यकताओं को पहचानें जो सीता ने पूर्ण की। आप स्वयं कोई भूमिका का अभिनयन में चुनें और मैस्लो की पहलुक्रम व्यवस्था के अनुसार अभिनयन जारी रखें।

2. अमन सक्सेना ने एक अच्छे कॉलेज से स्नातक किया है और अब वह नौकरी की तलाश में है। वह अपने चाचा से जो एक कार्य नियुक्ति एजेंसी चला रहे हैं, सहायता मांगता है।

अमन : नमस्ते चाचा जी! मैं आ गया हूं। आपने कहा था कि आप मेरी मदद करोगे नौकरी पाने में। अब मैंने अपना स्नातक पूरा कर लिया है।



टिप्पणी

चाचा : हाँ, बिल्कुल मैंने तुम्हारा नाम अपने एजेंसी में पंजीकृत करूंगा।

अमन : यह कैसे सहायक होगा?

चाचा यहां तो बहुत सारी कंपनियां हैं वो हमसे संपर्क करेंगी, हमारे पास नाम हैं उनके जो नौकरी प्राप्त करना चाहते हैं ये कंपनियां उनकी गुणवत्ता के आधार पर साक्षात्कार का आयोजन करती हैं।

अमन : तो क्या इतना पर्याप्त है? क्या हमें और कुछ करने की आवश्यकता नहीं है।

चाचा : हाँ! यहां और भी बहुत सारे विकल्प हैं जो तुम्हारे योग्य नौकरी ढूंढने में सहायक हैं।

(अपने लिए उपरोक्त भूमिकाओं में से किसी एक को चुनें और अपने एक मित्र को इसकी भूमिका निभानें दें। बातचीत जारी रखें और भर्ती के विभिन्न तरीकों का पता लगाएं)।

